



# شبكة طلبة الجزائر

هنا بدايتك إذا كان النجاح غايتك



[www.etudiantdz.com](http://www.etudiantdz.com)

## الخصوصية

# شبكة طلبة الجزائر

ملاحظة: قام بوضعها العضو [جلال حمري](#) - اعضاء منتديات طلبة الجزائر-

[etudiantdz.com](http://etudiantdz.com)

[Sofiane2s](#) مشرف منتدى العلوم الاقتصادية



## الفصل الأول : نظرة عامة حول الخصخصة الهامش ص18

الخصخصة مصطلح حديث العهد في الفكر الإقتصادي المعاصر و لم تزهر الخصخصة كسياسة منفصلة عن التطورات التي شهدتها إقتصاديات الدول المتقدمة حيث ظهرت، و إنما ظهرت كنتيجة لتطور داخلي بفضل عوامل و ظروف إقتصادية استدعت ظهورها العديد من المصاعب و المشاكل التي واجهتها تلك الإقتصاديات و سوف نعلم في هذا الفصل على العنصرين التاليين:

-أدبيات الخصخصة

-ميكانيزمات الخصخصة

### المبحث الأول : أدبيات الخصخصة

سننظر في هذا المبحث إلى التعاريف المختلفة التي عرفتها الخصخصة عبر مختلف بلدان العالم التي تبني هذا البرنامج التصحيح و إلى مدلولها و مضمونها من إقتصاد إلى آخر، كما سننظر إلى الدوافع التي تجعل دول ما تتجه نحو سياسة الخصخصة

#### المطلب الأول: تعريف الخصخصة

إن كلمة "الخصخصة" أو "التخصيصية" هي الترجمة العربية للمصطلح الإنجليزي privatization التي تتداول كثيرا من الأدبيات الإقتصادية المعاصرة، حيث ظهرت هذه الكلمة لأول مرة في القاموس عام 1983 و قد اتخذت تعريفا ضيقا صيغ بالشكل التالي : "سياسة نقل ملكية المنشآت العامة أو إدارتها من القطاع العام إلى القطاع الخاص" و لقد أخذ هذا المصطلح عدة تعريفات أخرى أوسع، منها:

الخصخصة هي عملية (بيع) أصول الشركة العمومية لأشخاص خواص أو إلى المؤسسين حسب الطرق المختارة و تكون مقرررة حسب الأولويات التالية :

• أولويات المؤسسات العمومية

• أولويات الحكومة

• أولويات الشركات الأجنبية

-تعني الخصخصة وضع إطار مؤسساتي قادر على تنمية القطاع الخاص و وضع قوانين السوق و المتمثلة في تقليص الإحتكار و تحرير التجارة الخارجية .

-الخصخصة هي عملية تهدف إلى تقليص دور الحكومة أو الرفع من الورد القطاع الخاص في نشاط ما أو ملكية وسائل الإنتاج.

في الحقيقة الخصخصة ليست عملية تحويل المشاريع العامة إلى القطاع الخاص تملكها أو إدارة فقط، فهذا التعريف ضيق، حيث يقتصر دور القطاع الخاص على تملك أو إدارة المؤسسات القائمة و هذا لا يؤدي بالصفة المرجوة إلى التقدم الإقتصادي، فإن الخصخصة في معناها الواسع و محتواها المرغوب هو تنمية القطاع الخاص للقيام بدور فعال في تحريك النشاط الإقتصادي و المساعدة في التنمية الإقتصادية من خلال إيجاد المشاريع الجديدة.

كما أن مفهوم الخصخصة يختلف من دولة إلى أخرى

إعادة الهيكلة في تونس

إعادة الهيكل التنظيمي في هولندا

إلغاء التأميم dénationalisation في فرنسا



## مواجهة البيروقراطية في الولايات المتحدة الأمريكية

و يمكن أن نفرق بين عدة أنواع من الخصخصة :

الخصخصة الصغرى: و هي خصخصة عن طريق المزاد العلني للوحدات الإنتاجية الصغرى خاصة في ميزان الخدمات مع الأخذ بعين الاعتبار إقتراحات السلفة المالكة لها.

الخصخصة الكبرى: و هي خصخصة المؤسسات العمومية الكبرى، حيث يتم اختيار مجموعة على أساس عدة اعتبارات سيتم التطرق إليها

الخصخصة الداخلية: تجري هذه العملية عن طريق تحويل ملكية المؤسسات العمومية إلى عمالها عن طريق بيع حصصها بأسعار ميسرة (رمزية) أو عن طريق توزيعها مجاناً.

الخصخصة الخارجية: و تتم هذه العملية عن طريق عرض المؤسسات العمومية للبيع للجمهور عن طريق اجراءات التفاوض

الخصخصة التلقائية: و تتم عن طريق تشجيع القطاع الخاص، أي ليس هناك ما يدعو إلى تحويل ملكية المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص، بل يكفي أن نفتح المجال للقطاع الخاص و أن نشجعه بكل الطرق الممكنة

"إذا استمرت تلك السياسة مدة طويلة من الزمان فإنها ما تلبث أن تغيير طبيعة النظام الإقتصادي بأكمله و تصبح الصفة الغالبة هي النشاط الفردي و يتضاءل دور القطاع العام تدريجياً إلى أن يصبح القطاع الثانوي "

### المطلب الثاني: دوافع الخصخصة

تختلف الأسباب التي تؤدي بالدول إلى اللجوء إلى تطبيق الخصخصة باختلاف درجة تطورها و لكن الأسباب الرئيسية و العميقة التي تؤدي بالدول إلى تحويل ملكية أو إدارة المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص هي:

- دافع الفعالية الاقتصادية
- دافع قيود الإقتصاد الكلي

### الفرع الأول: دافع الفعالية الاقتصادية

يمكن تعريف دافع الفعالية الاقتصادية ببساطة على أنها "مقياس للإنتاج المستمد من قدر معين من مستلزمات الإنتاج، تزيد الكفاءة إذا زاد الإنتاج دون الزيادة في مستلزمات الإنتاج، أو إذا كان قدر أقل من مستلزمات الإنتاج ينتج نفس الكمية من الإنتاج "

في هذا الصدد نجد أن العديد من البلدان النامية تواجه صعوبات جمة في تحقيق زيادة في الكفاءة للمؤسسات المملوكة للدولة، و المشكلة التي تواجه مديري المؤسسات العمومية في هذه الدول هي أنه حتى و إن كانوا يعرفون ما يجب عمله لتعظيم العوائد المستخدمة، فإنهم لا يتمتعون بالإستقلال الذاتي الذي يتيح لهم اتخاذ الإجراءات اللازمة لزيادة الإيرادات و تخفيض التكاليف، و لا يمكن في أغلب الأحيان تعديل-نعني زيادة- أسعار منتجاتهم لتعكس التغييرات في تكاليف مستلزمات الإنتاج و أوضاع السوق.

يلاحظ أن مديري المؤسسات العامة مقيدون لأسباب سياسية بمواصلة تشغيل خطوط الإنتاج غير الاقتصادية و الأساليب غير المربعة و المصانع أو فروع الشركات الخاسرة، كما أن



الموافقات الحكومية اللازمة على الموازنات و الإستثمارات و التوريد و التوظيف تستغرق وقتا طويلا و تزيد التكاليف الإدارية و تكاليف المعاملات و التوريد.  
 نظرا لانتشار هذه الظواهر السلبية في أوساط القطاع العام، نادى البعض بضرورة المضي الى اصلاحات تضمن كفاءة أفضل ، أي أنه كي تتحقق التحسينات المالية اللازمة و المطلوبة في الكفاءة ، يتعين تغيير ملكية أصول أي تنفيذ عملية خوصصة المؤسسات العمومية.  
 ترتبط النظريات الإقتصادية النيوكلاسيكية نتائج الكفاءة بهياكل الأسواق بشكل عام و بمدى المنافسة بشكل خاص ، مما يعني بأن الملكية العامة لوسائل الإنتاج لا تتماشى مع إقتصاد السوق ، حيث تتوفر مجموعة من الحجج الوجيهة التي ترتبط الملكية الخاصة بزيادة الإنتاجية و الكفاءة ، وتلتقي هذه الحجج حول جوهر مشترك ، فهي تحدد العوامل المسؤولة عن سواء أداء المؤسسات العامة و ترى أن أصحاب الملكية الخاصة سوف يتجنبون أو يتخلصون من القيود المشار إليها ، و التعديل الذي تسوقه هذه الحجج يكون على النحو التالي :

-سيقل تدخل السياسي في عملية اتخاذ القرارات المشتركة المعنية في ظل الملكية الخاصة  
 -سيتقاضى المديرون و العمال في الشركات الخاصة رواتب أكبر و تكون مرتبطة بالمعايير الإنتاجية و الربحية

-ستفرض الخوصصة على الشركات الإنضباط الخاص بالأسواق المالية  
 -ستؤدي الخوصصة إلى إحلال إشراف المساهمين الذين لهم مصلحة ذاتية ، محل الإشراف الذي يمارسه موظفون بيروقراطيون حكوميون لا مصلحة لهم و هؤلاء المساهمون سيعملون جادين من أجل تحقيق الربحية التجارية باعتبارها الهدف الرئيسي للشركة ، و يقيمون أداء المديرين على أساس نجاحهم أو فشلهم في تحقيق هذا الهدف

### **الفرع الثاني : دافع قيود الإقتصاد الكلي**

ترتبط هذه الفئة الثابتة من الدوافع بشروط نجاح برامج استقرار و تسيير الأزمة الإقتصادية التي تعرفها العديد من الدول و خاصة تلك السائرة في طريق النمو ، و تختلف هذه المشاكل أو القيود في البلدان النامية عنها في الدول الإشتراكية

#### **2.1 حالة البلدان النامية:**

يمكن حصر القيود التي تدفع بالدول النامية لتطبيق برنامج الخوصصة كما يلي

##### **1.1.2 غياب المنافسة:**

المؤسسات العمومية محمية من عامل المنافسة عن طريق قواعد و قوانين حكومية ، التي تجعلها في موضع احتكار بالنسبة للقطاعات الأخرى ، و كذلك حمايتها مضمونة بحوافز كثيرة و بمقاييس أخرى تحد أو تقضي على المنافسة الأجنبية فهي بذلك تخضع لقيود موازنة الهيئة.

**2.1.2 عدم النجاعة :** بما أن المؤسسات العمومية لا تخشى المنافسة لأنها ببساطة محمية من المنافسة داخليا و خارجيا ، بالتالي لا يوجد أي داعي لزيارة المردودية في الإنتاج، بالإضافة إلى ذلك نجد أن مستوى العمالة في هذه المؤسسات جد مرتفع ، وتتصف بتأبيد كبير من طرف الطبقة السياسية مما يشجع عملية الرشوة و المحسوبية على مستوى القطاع العام

##### **3.1.2 عجز ميزانية الدولة:**

إن نقص المردودية خلف مشكل آخر و المتمثل في الإعانات المالية ، حيث تستعمل الدولة



المؤسسات العمومية كوسيلة لدعم المستهلك ، المنتج و الهيئات الاجتماعية الأخرى ، ففضل هذه الإعانات المالية الحكومية تستطيع المؤسسات العمومية تطبيق أسعار على منتوجاتها أقل من أسعار السوق ، ولقد ساهمت هذه الحماية التي تمنحها الدولة للمؤسسات العمومية بقدر كبير في عجز القطاع العمومي ، مما أدى الى تلاشي موارد الخزينة العمومية.

#### – 4.1.2 غياب الأرباح:

من جراء غياب التحفيز و عدم الكفاءة و المقاييس التي تفرضها الأسواق المفتوحة و التنافسية ، عرفت المؤسسات العمومية في أغلب الدول النامية خسائر مزمنة ز معتبرة

#### – 5.1.2 اختلال التوازن على مستوى الاقتصاد الكلي:

في العديد من الدول النامية ، يعتبر عدم فعالية المؤسسات العمومية السبب المباشر في عجز القطاع العام و في ثقل عباء المديونية الخارجية ، ومن أجل تغطية الخسائر المزمدة المسجلة على مستوى المؤسسات العمومية تضطر الدولة إلى الإقتراض أو اصدار النقود. هذه المقاييس أدت الى تضخم كبير ، الذي يؤدي بدوره الى الحد القليل من الإستثمارات ، ويشجع على تهريب رؤوس الأموال من طرف الدولة يؤدي الى امتصاص الموارد التي كان من المفروض أن توجه نحو القطاع الخاص.

#### – 2.2 حالة الدول الإشتراكية سابقا:

في نظام الإقتصاد المخطط ، جميع الأنشطة الإقتصادية مراقبة من طرف الدولة ، هذا يعني أنه لا يوجد أي قطاع خاص ، هذا العائق العويص المتمثل في التخطيط المركزي تسبب في عدد كبير من المشاكل الخطيرة للمؤسسات نفسها ، قبل الإقتصاد ككل ، فبعض هذه المشاكل تشبه تلك التي تم سردها و شرحها من قبل و المتعلقة بحالة الدول النامية ، اما البعض الآخر فهي خاصة بالنظام الإشتراكي في حد ذاته و هي كالتالي:

#### – 1.2.2 المستوى الإصطناعي للأسعار:

في نظام التخطيط المركزي الدولة هي التي تحدد الأسعار عوض ترك هذه المهمة للسوق ، أحد مقاييس التي عملت بها البلدان الإشتراكية السابقة عند توجيهها نحو إقتصاد السوق هو تحرير الأسعار مما أدى في العديد من الحالات خاصة في البداية الى زيادة التضخم

#### – 2.2.2 فائض العمالة:

في البلدان التي اتبعت نظام الإقتصاد المخطط ، توظف المؤسسات العمومية عددا كبيرا من العمال ، أكبر مما هو مطلوب ، هذا راجع إلى أن الدولة توفر و تضمن العمل للجميع ، و ما يلاحظ كذلك هو أن العمال لم يكونوا يتقاضوا أجورا حسب مردود يتهم ، وهذا ما جعل المؤسسات العمومية تبدو عاجزة لأن عمالها لم يكونوا يهتمون بنوعية الأداء

#### – 3.2.2 غياب المنافسة في القاعدة الصناعية :

و وجدت البلدان الإشتراكية سابقا مالكة لمؤسسات عمومية قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية ، وأغلبيتها مهددة بالزوال ، لأن المؤسسات الكبيرة ( مثل الصناعة الثقيلة ) أنعشت عن طريق قروض بنكية و قروض بين المؤسسات.

و في ظل هذه الأوضاع يجد المسؤولون أنفسهم أمام اختيارين:

-التمسك بهذه القروض مما يؤدي إلى ارتفاع التضخم

-أو التوقف عن ممارسة نشاط هذه المؤسسات مما يؤدي إلى تسريح العمال و بالتالي ارتفاع البطالة.

#### المطلب الثالث : مزايا و صعوبات الخصخصة



لقد عرف مفهوم الخصخصة عند ظهوره في المحيط الإقتصادي كمفهوم جديد , مؤيدين و معارضين كل بحجته ودوافعه ، فلقد تصدى المعارضون للخصخصة من خلال إبراز سلبياتها لاسيما طبيعتها الإحتكارية و تسلطها و استيلائها على الأجهزة السياسية وكانت حجتهم هي السيادة الوطنية ، و في المقابل يرد دعاة الخصخصة بأن تجاوب اثبت فشل إدارة القطاع العام للمشاريع و الإقتصاد ، وتسيبه و فساده سوء إدارته.

### **الفرع الأول : مزايا الخصخصة:**

يضم الإتجاه المؤيد للخصخصة عدة نزعات نذكر منها:

براقماتية ، ايديولوجية ، رجال الأعمال و النزعة الشعبية ، فالبراقماتيون يطمحون إلى حكومة احسن في ظل نظام اقتصادي أكثر انتاجية ، أما الإيديولوجيون , يهدفون إلى تقليل تدخلات الحكومة و ذلك عن طريق اعطاء حرية أكبر للقطاع الخاص و رجال الأعمال يهدفون الى زيادة أنشطتهم عن طريق إعادة توجيه مصاريف الدولة نحوهم , أما النزعة الشعبية فترمي إلى الارتقاء نحو مجتمع أفضل و ذلك عن طريق إعطاء سلطة أكبر للأفراد من اجل تلبية رغباتهم المشتركة هذا من جهة ، وبتقليص سلطة الإدارات الكبرى سواء عمومية كانت أو خاصة من جهة أخرى ، وهناك العديد من المزايا التي تدفع بهؤلاء إلى القول بنعم للخصخصة و تأييدها و من بين هذه المزايا:

#### **– 1.1 مزايا الخصخصة عاى المؤسسات التي تم خوصصتها:**

##### **– 1.1.1 الإستثمار:**

إن العديد من المؤسسات العمومية تعاني من نقص الإستثمارات و ذلك إما بفعل الخسائر المتراكمة أو أن الدولة تفتقد للأموال الكافية لتغطية الإحتياجات من الإستثمارات نتيجة لإرتفاع تكلفة الإستثمار الخاص في بعض القطاعات الحساسة .  
ان الخصخصة يمكنها أن تجلب امولا جاهزة لتمويل الإحتياجات من الإستثمارات و هذا من خلال عملية بيع الأسهم بواسطة الإستثمارات المنجزة من قبل المالكين الجدد و خاصة الأجنب منهم

##### **– 2.1.1 تحسين فعالية المؤسسة بتخفيض التكاليف:**

إن تطبيق عملية الخصخصة يمكن أن يؤدي إلى تخفيض الفائض من المستخدمين (تكلفة إضافية) حيث استبدال العامل بالآلة الإنتاجية ذات التكنولوجيا المتطورة و التي قد يأتي بها الملاك الجدد ذوي الخبرة و التكنولوجيا، مما يؤدي إلى الرفع من مردودية الإستغلال و زيادة فعالية المؤسسة، كما أن المؤسسة بخضوعها لقانون السوق (المنافسة) يجعل بقاءها غير مضمون، مما يعرض مناصب العمال و أجورهم إلى الخطر و هو حافز كافي يجند العمال إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة.

##### **3.1.1 تجديد إدارة المؤسسة:**

في معظم البلدان النامية ، يفتقد المسيرين إلى الكفاءة في التسيير في إطار القرارات و خاصة تلك المتعلقة بنوعية المنتوجات التي ستضيع كذا أسعار هذه الأخيرة فكل هذه القرارات تؤخذ من طرف المخطط المركزي ، لكن عندما نقوم بالخصخصة ، أين يتم استدعاء مستثمرين أجنب أو محليين و الذين يقومون باختيار طاقم تسييري جديد، أكثر فعالية ز كفاءة هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن المسيرين الجديد سيكونون أكثر حرية من القيود السياسية المطبقة على الإدارات.

و بما أن المؤسسات العمومية يفرض عليها أحيانا الخضوع إلى أوامر متناقضة مع أهدافها و



بالتالي يصبح مسيرو هذه الأخيرة بمثابة موظفين فقط، لذلك فإن الإدارة تبتعد كثيرا على طريقها المسطر ألا و هو البحث عن الفائدة القصوى. على الرغم من أن جميع المؤسسات سواء، كانت عامة أو خاصة قد توجد بعض الضغوطات السياسية، إلا أن المؤسسات الخاصة تعمل بمرونة أكبر و التي ستسمح لها بمسايرة تطور السوق.

### 1.2.1- استقرار الميزانية:

إن وضعية المالية العامة تحسن بطريقتين:

أ- المبالغ المخصصة لتدعيم أنشطة المؤسسات العمومية أو لتغطية سائرها، ستخفيض أو تلغي عن طريق تطبيق الخوصصة

ب- انخفاض المصاريف العمومية ستنترجم أو ستعكس الضغوط التضخمية التي ينتج عنها عدم الاستقرار الإقتصادي و عرقلة عمليات الإصلاح الإقتصادي، هذا من جهة. من جهة أخرى يمكن للدولة الحصول على مداخيل و ذلك عن طريق بيعها لبعض المؤسسات العمومية، و بالإعتماد على تقنيات للتمويل مثل swap- أو تغيير الحقوق (exchanges de créance) أي المدين الأجنبي سيتبدل حقوقه مقابل أسهم في مؤسسة عمومية وطنية، فالدولة تستطيع بيع المؤسسات العمومية من أجل تخفيض أعباء المديونية الخارجية، و إذا أصبحت لهذه المؤسسات التي تم خوصصتها، مردودية عالية، فللدولة إمكانية رفع مداخيلها عن طريق الضرائب التي تفرضاها على هذه المؤسسات.

"إن ارتفاع مداخيل الدولة يستطيع أن يكون له مفعول تضخمي و ذلك بزيادة عرض النقود المحلية، هذا الشكل يطرح مثلا فيما يخص تغيير الحقوق مقابل المساهمات في رأس المال" لذا من المستحسن أن توجه الدولة المداخيل التي تحصلت عليها إثر بيعها للمؤسسة العمومية إلى هذه الأخيرة و ليس إلى الخزينة العامة

فحاصل الاستقرار في الميزانية يعد ضروريا للتحكم في التضخم، و يساهم بشكل كبير في إنشاء محيط إقتصادي كلي مستقر، و الذي سيسمح بتوفير المناخ المناسب للمستثمرين و جلبهم و خاصة منهم الأجانب ذوي الخبرة و التكنولوجيا مما يعود بالفائدة على الدولة المستقبلية لهؤلاء المستثمرين و لرؤوس الأموال الأجنبية.

### 3.1 مزايا متعلقة بالمستهلكين:

إن خوصصة المؤسسات العمومية تعود بالفائدة على المستهلكين، فعندما تفقد المؤسسات و صبغتها الاحتكارية، هذا لا يعني أنها ستصبح خاضعة للمنافسة، مما سيتوجب توفير رؤوس أموال إستثمارية جديدة، إدارة جديدة، تكنولوجيا جديدة، مما يعود بالفائدة على المستهلكين و هذا بتقديم خدمات أفضل بأقل تكلفة.

الفرع الثاني: صعوبات الخوصصة

إن عملية الخوصصة لقد يتم بسهولة و يسر لمجرد تصميم الحكومة (الإدارة السياسية) بتنفيذها، وإنما هناك الكثير من العوائق و الصعوبات التي يجب و وضعها في الحسبان. و يأتي في مقدمة الصعوبات و المعوقات العامل البشري و الإجتماعي، المعروف أن كل برنامج تصحيحي يلق معارضة فبرنامج الخوصصة حالة خاصة، فهو يلقي بدوره معارضة من بعض الجهات، و من أهم القرى المعارضة لبرنامج الخوصصة نجد نقابات العمال و مسيري المؤسسات العمومية و المجموعات السياسية ذات النزعة الوطنية. فمن الصعوبة أن يتقبل الناس فكرة التخلص من العمالة الفائقة أو العمالة غير المؤهلة أو



العمالة غير المنتجة، فلقد ورثوا مفهوم أن الدولة عليها إعانة الأفراد بتشغيلهم بغض النظر عن حاجاتها أو عدم حاجاتها لهم.

فنتطبيق الخصوصية قد يرغم عددا كبيرا من عمال المؤسسات العمومية المقبلة على الخصوصية، على تحمل تكاليف إجتماعية عالية، بالإضافة إلى تقليص عدد العمال، سيتم إدخال شروط عمل جديدة أكثر صرامة و أكثر جدية مثل تمديد أوقات العمل أو التخفيض من الإمتيازات.

كما أن إلغاء التدعيمات و المساعدات الملية من الدولة تهدد كيان المؤسسة العمومية، و الجدير بالذكر هو استفادة بعض القطاعات العمومية من دعم السلطات العمومية بفضل علاقتها السياسية. فمسؤولي المؤسسات التي تعمل في قطاعات الأنشطة الرئيسية لديهم عادة تأثير سياسي معتبر غير مبني على العلاقات الشخصية التي تربطهم مع مسؤولين حكوميين فحسب، بل يتعدى إلى إمكانية تشكيل جماعات ضغوط مختلفة لها وزن معتبر في اتخاذ القرارات.

ستصبح هذه المعارضة ضغوطا سياسية بالإضافة إلى الضغوط النقابية و التي قد تؤثر على متخذي القرار.

### المبحث الثاني: تقنيات الخصوصية

من ضمن شروط نجاح أي برنامج تصحيح هو وجود تقنيات دقيقة يعتمد عليها في تطبيق هذا البرنامج، و الخصوصية أحد هذه البرامج و الذي يعتمد بدوره على تقنيات، قد تكون في بعض الأحيان معقدة، كما أن تنفيذ برنامج الخصوصية باستعمال تقنيات بصفة دقيقة وحيدة، قد تضمن النجاح و السير الحسن لهذا البرنامج، لذا فإننا سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم هذه التقنيات النقاط التالية:

- طرق الخصوصية و معايير إختيارها
- إجراءات الخصوصية
- تكاليف الخصوصية و أساليب تمويلها
- المطلب الأول : طرائف الخصوصية و معايير إختيارها

طرق الخصوصية :

سنتطرق إلى أهم طرق الخصوصية و هي:

- بيع الأسهم للجمهور
- بيع الأسهم للخواص
- إعادة الهيكلة أو إعادة استغلال النشاط
- استثمار جديد خاص في المؤسسة العمومية
- بيع أصول المؤسسة العمومية
- مساهمة العمال
- المساهمة المعمقة
- الإيجار و عقد التسيير

### الفرع الأول: بيع الأسهم للجمهور (كليا أو جزئيا)

نعمند في دراسة هذه الطريقة على العناصر التالية:

- تعريف الطريقة
- الإجراءات المتبعة





• تطبيق العملية

• المميزات الأساسية

العقبات التي تواجه عمليات بيع الأسهم للجمهور

### 1.1 تعريف الطريقة:

"تتم بالبيع للجمهور بمفهومه الواسع لكل، أو جزء من الأسهم التي تمتلكها الدولة في المؤسسات العمومية "

إن البيع الجزئي للأسهم يعني في بعض الحالات أن الحكومة تريد الاحتفاظ بالمراقبة الجزئية أو الكلية لمؤسسة المخصصة، و العديد من عمليات الخوصصة تطبق طريقة بيع الأسهم للجمهور و طريقة البيع الخاص للأسهم، في نفس الوقت و ذلك من أجل تعظيم الموارد المالية التي تبحث عنها الحكومة، و قد بينت العديد من التطبيقات أن هذه الطريقة تهدف أساسا إلى البحث عن الموارد المالية.

### 2.1 الإجراءات المتبعة :

تقنيا، تتطلب بيع الأسهم للجمهور عملية في السوق الثانوية (البورصة) (بمعنى أنه لا توجد إصدارات جديدة للأسهم و إنما تطرح الأسهم الموجودة و هي ملك لفرد واحد(الدولة) إلى مجموعة من المستشارين المتمثلين في الأفراد(الخواص) نظر الخوصصة هذه الطريقة يتطلب تعيين بنك أو عدة بنوك للقيام بالعملية كما يجب القيام بالتفرقة بين:

- بيع الأسهم الموجودة التي هي ملك للدولة

- إصدار أسهم جديدة بغرض الرفع من رأس المال الإجتماعي الموجود من قبل للإستجابة و الوصول إلى الأهداف المالية التي تبحث عنها الدولة دون اللجوء إلى بيع ممتلكاتها. يمكن كذلك عرض الأسهم للجمهور (قصد البيع) و يكون تحديد السعر بصفة ثابتة أو متغيرة من طرف البنك أو نقابة المستثمرين كما يمكن كذلك عرض الأسهم على الجمهور باعتبارهم مواطنين مقيمين أو غير مقيمين، كما أن بيع الأسهم قد يكون محددًا، معدلا أو مفتوحا بدون قيود.

إن الدول التي انتهجت إقتصاد السوق تتم في عملية البيع عن طريق البورصة) السوق المالية) و المؤسسات المعنية، و كي يتم قبوله ينبغي أن تتوفر هذه المؤسسات على شروط قانونية و مالية مراقبة من طرف لجنة تنظيم و مراقبة عمليات البورصة (COB) إذا لم تتوفر هذه المؤسسة على الشروط والمعايير القانونية و المالية فإن لجنة تنظيم و مراقبة عمليات البورصة (COB) ترفض إصدار أسهمها للجمهور، بمعنى أن اللجنة تعارض دخول المؤسسة في البورصة.

تتطلب عمليات بيع الأسهم للجمهور اللجوء إلى الوساطة المالية ذلك لأن صفقات الخوصصة مكلفة، و تتطلب توفير ميزانيات معتبر لسير العمليات في الظروف حسنة

### 3.1 تطبيق العملية:

تتطلب عملية بيع الأسهم للجمهور الشروط الآتية:

- يجب أن تكون المؤسسة العمومية المعنية بالأمر ذات حجم معتبر، و تكون قد حققت

مردودية تاريخية مقبولة أي خلال السنوات الفارطة أو توحى بالتفاؤل في المستقبل.

- الوثائق التاريخية للمعلومات المالية و مردودية التسيير الخاصة بالمجموعة المسيرة.

- وجود إمكانية حقيقية لتحريك السيولة على مستوى السوق بتطبيق عملية بيع الأسهم



للجمهور.  
-في حالة وجود سوق مالية، يجب أن تضع الحكومة هيكلًا تنظيميًا للمراقبة و الإعلام لجلب  
المشترين المحتملين و حمايتهم على وجه الخصوص ضد أي انحرافات خطيرة  
تحريك الموارد المالية و إمكانية تحويلها إلى ميزانية الدولة  
شفافية صفقات الخصصة  
نظرا لأنها الأسباب فإن عملية بيع الأسهم للجمهور مختارة سياسيا من طرف الحكومات  
المطبقة لبرنامج الخصصة.

#### -4.1.1 العقبات التي تواجه عملية بيع الأسهم للجمهور:

يمكن تلخيص العقبات التي تواجه عمليات بيه الأسهم للجمهور كما يلي:  
-الحالة الصحية للمؤسسة العمومية  
-جمهور المساهمين المراد الوصول إليها  
-تقييم سعر الأسهم  
-غياب السوق الثانوية (البورصة)  
-نوعية الإجراءات المتبعة  
-رد فعل المستثمرين

#### -1.4.1 الحالة الصحية للمؤسسة العمومية:

إذا كانت المؤسسة العمومية تمتع بتوازن مالي و مردودية حقيقية في التسيير، فإن  
خوصصتها لا تطرح الخصصة لا تمتلك الميزتين السابقتين ، و المشكل المطروح في هذا  
الحالة هو معرفة الوسائل الواجب اتباعها لتطبيق عمليات التطهير الواجب إجراءه لتصبح  
المؤسسة قابلة للخصصة  
تدعيم المؤسسة حاليا و إعطائها نفسا جديدا في الميادين الخاصة بالتسيير، التكنولوجيا  
و السوق، ...  
بعدكن تسترجع المؤسسة قدرتها في توازنها، تقوم الحكومة بتطبيق المرحلة الثانية من  
الخصصة و المتمثلة في بيع الأسهم للجمهور.

#### -2.4.1 جمهور المساهمين المراد الوصول إليه:

إذا كانت الحكومة تريد الوصول إلى مساهمة الجمهور العريض، فإن خصصة المؤسسة  
العمومية عن طريق بيع الأسهم للجمهور يجب أن يخضع لقوانين صارمة و ذلك لتجنب  
تحويل ملكية المؤسسة إلى مجموعة ذات أغراض معينة و محدودة، كما يجب الإشارة إلى  
أنه في أغلب الحالات للخصصة، فإن الشريك سواء كان تقنيا أو مؤسسا قويا يكون مرغوبا  
فيه لتكون نواة صلبة لضمان مستقبل المؤسسة المخصوصة.  
إن مساهمة رأس المال الأجنبي المطلوبة أو محدودة و هذا حسب السياسة المختارة و المتبعة  
من طرف الحكومة و كذا تشجيع مساهمة العمال.

#### -3.4.1 تقييم سعر الأسهم :

تقييم المؤسسة المقبلة على الخصصة يكون خطرا سياسيا كبيرا لأنه في غالبته الحالات  
تظهر آراء معارضة للحكومة بحجة تخليها عن القطاع العام.

#### -4.4.1 غياب السوق المالية " البورصة:"

لا ينبغي اعتبار غياب البورصة عائقا أمام مخطط الخصصة، إلا إذا انعدمت الآليات



المناسبة أو قلتها في التطبيق للوصول إلى عدد كبير من الجمهور.

#### 1.4.5.1 نوعية الإجراءات المتبعة:

إن غياب البورصة يتطلب من الحكومة اتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية المشتريين ذوي المقدرة من المخاطر المالية التي قد تلحق بهم، و هدف لجنة مراقبة و تنظيم عمليات البورصة هو ضمان الثقافية للصفقات التي تتم في البورصة بالبحث عن المتعاملين غير النزهاء الذين يكونون خطرا على المعاملات. و مسؤولية السلطة العمومية أو البورصية، إن وجدت تتمثل في الدفاع عن المشتريين الذين لا يستطيعون الإستجابة للإجراءات التطبيقية الجديدة و الصعبة التطبيق.

#### 1.4.6.1 رد فعل المشتريين:

يجب أن يأخذ برنامج الخصصة بعين الإعتبار حجم مدخرات المشتريين ذوي المقدرة و خاصة على المستوى الوطني، هذه القدرات المدخرة من طرفهم يجب أن تدرس بدقة، معرفة ميولاتهم اتجاه الاستثمار المساوية للبرنامج أو بصفة أخرى التعريف بالحواجز و العقبات التي يجب معرفتها لتحريك الإدخار.

#### الفرع الثاني : بيع الأسهم للخواص

لدراسة هذه الطريقة نتعرض إلى العناصر التالية:

• تعريف الطريقة

• كيفية تطبيق الطريقة

• الإجراءات المتبعة

#### -1.2.1 تعريف الطريقة:

"تعتبر هذه العملية عن بيع الدولة أجزاء من الأسهم أو لكل رأس المال الاجتماعي للمؤسسة العمومية التي لها مجموعات من المشتريين نظرا لقدراتهم أو لتشخيصهم " و قد تأخذ عملية بيع الأسهم للخواص عدة أشكال هي:  
-الإقتناء المباشر (الاكتساب) من طرف مؤسسة أخرى خاصة أو مختلطة  
-بيع حصة من الأسهم لصالح مجموعة معينة قبل أو في نفس الوقت مع بيع الأسهم للجمهور.

#### 2.2.2 كيفية تطبيق الطريقة:

يمكن أن تتم عملية بيع أسهم المؤسسة للخواص بطرق مختلفة، وتظهر بطريقتين اثنتين من الطرق المختلفة للبيع، و يمكن حصرها كما يلي:

-ترشيح المجموعات المستفيدة

-التفاوض المباشر

و كلتا الطريقتين تستوجب تكون لجنة حكومية تسمى "ad hoc" تقوم اللجنة بدراسة ملفات المجموعات المستفيدة فيما يخص طاقتها المالية، و قدرتها التسييرية و مقترحاتها... الخ. إن طريقة بيع الأسهم للخواص تتطلب القيام بالتطهير المالي للمؤسسة المعنية، و بالتالي فإن الملاك الجدد سيرثون أصول و خصوم المؤسسة المعنية، كما تتطلب صفقات الخصصة عن طريق بيع الأسهم للخواص، الشفافية في المعاملات لتجنب الإنحرافات المتعلقة بالعنصرين التاليين:

-استقرار العمال.

-تحديد مستوى السعر



كما يجب أن تحضر ملفات الترشيحات أو المجموعات المستفيدة بدقة كافية و بإشهار واسع و بعدة طرق

إن البيع المباشر للأسهم مؤسسة عمومية قد يتبعه بيع للجمهور، حيث أن البيع المباشر للأسهم يستعمل عادة للحصول على النواة الصلبة، أي الحصول على قدرات للتحكم في التسيير. و كذلك رؤوس الأموال المؤسسة العمومية في حاجة ماسة إليها. امتياز عملية بيع الأسهم للخواص بالنسبة للدولة، هو معرفة ميدانية و تسييرية ، أسواق جديدة و كذلك السيولة النقدية المتدفقة (CASH FLOW)، لهذا فإن هذا الشكل من الخصوصية تعتبر كمرحلة أولى لأنها تجلب العناصر الأساسية التي تضمن للمؤسسة التطور و الرقي و السير الحسن لها، و ليس من الضروري خوصصة المؤسسة 100% للحصول على الإمتيازات الإضافية، و في بعض الحالات تستعمل أشكال المقصات للسماح للمؤسسات العمومية ذات الأصول الصافية السالبة بتبادل الأسهم مع مساهم جديد للحصول على التكنولوجيا و المعرفة يمتلكها مقابل أقسام سوقها معه مثلا، بالإضافة فإن هناك شروط بيع الأسهم للخواص كوجود قواعد تمنع تغيير نشاط المؤسسة أو إعادة بيع ممتلكاتها لمدة معينة تكون ضرورية و لهذا فالدولة يجب أن تأخذها بعين الاعتبار و لا تهملها.

### -3.2 الإجراءات المتبعة :

تتم عملية بيع الأسهم للخواص عن طريق إجراءات بسيطة مقارنة بالطرف الأخرى للخصوصية، و تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

- التطهير المالي للمؤسسة المقبلة على الخصوصية و التكفل بديونها و منحها رأس مال إجتماعي.
- التكفل التام بالفائض العددي لعمال المؤسسة العمومية المراد خوصصتها و ذلك بإنشاء هياكل أو هيئات مختصة مثل إنشاء صندوق البطالة.
- إصدار نصوص تشريعية قانونية لتحديد أهداف الحكومة، و الفائدة العامة و الإجراءات القانونية للتقييم و الإشهار
- تقديم ضمانات قانونية من طرف الهيئات الإدارية (الدولة و فروعها) بعدم التدخل في المياه و الشؤون الداخلية للمؤسسة المخصوصة كليا أو جزئيا.
- و تواجه عملية بيع الأسهم للخواص عدة انتقادات حادة بصفة خاصة فيما يتعلق بغياب الشفافية في المعاملات و تحديد سعر البيع.

### الفرع الثالث: إعادة الهيكلة أو إعادة استغلال النشاط

"تعني هذه العملية إعادة تنظيم المؤسسة العمومية في عدة وحدات منفصلة أو مجمعة في إطار شركة جديدة تسمى "holding" (الشركة القابضة) مع عدة فروع ، و إعادة الهيكلة لا تعني خوصصة المؤسسات مباشرة بل تمثل مرحلة تحضيرية لذلك "

### الفرع الرابع: استثمار جديد و خاص في مؤسسة عمومية

إذا كانت الدولة تسعى إلى جلب رؤوس أموال خاصة من أجل إعادة التوازن أو بالأحرى لتطوير نشاط قطاع معين و ذلك قصد رفع رأس المال الإجتماعي للمؤسسة التابعة للدولة، ، و بغية المشاركة في استغلال ما هو موجود من قبل.

تمثل الخصوصية عن طريق الإستثمار الجديد و الخاص في المؤسسة العمومية حلا لمواجهة المشكل السيولة للإستثمار و التكنولوجيا، كما يمكن كذلك مواجهة مشاكل سوء التسيير الذي تعاني منه المؤسسة العمومية، و تسمح هذه الطريقة للمؤسسة العمومية المحافظة على شكلها



المالي، مع الرجوع إلى فعاليتها و ذلك بتوفير العناصر الضرورية التي هي بحاجة إليها. بما أن الأشكال الأخرى للخصوصية سبب في ظهور مشاكل إجتماعية عويصة، فإن المشاركة برأس المال الخاص (أجنبي أو وطني) هي طريقة متبعة مفضلة و زينة أين يمكن لكل فرد من إظهار قدراته.

### الفرع الخامس: بيع أصول المؤسسات العمومية

لدراسة هذه الطريقة نتطرق إلى النقطتين التاليتين:

• تعريف الطريقة ببيع أصول الدولة

• أشكال بيع أصول الدولة

#### 1.5 تعريف طريقة بيع أصول المؤسسات العمومية:

في هذه الحالة، تأخذ الخصوصية شكل بيع الأصول و ليس الأسهم، فعاليات البيع تشبه الإستثمار الخاص، و يمكن أن يتم البيع حسب منهج الإعلان بالمناقصة أو حسب منهج الزاد العلني، و في كل من بطريقتي بيع الأسهم للجمهور و بيع الأسهم للخوادم يتم بيع المؤسسة العمومية كمجموعة واحدة كلياً أو مجموعات جزئية، أما في عملية بيع الأصول تنبغي تجزئة الأصول ينبغي تجزئة الممتلكات و بيعها يتم بالتجزئة و في وحدة متجانسة جديدة و تأخذ عملية بيع الأصول في غالب الأحيان الشكل الذي يسمح للدولة من إنشاء مؤسسة مختلطة مع الخوادم، و أسهم هذه الأخيرة، يمكن طرحها في مرحلة لاحقة عن طريق أو عبر البورصة.

و يمكن الاعتماد في طريقة بيع أصول الدولة على قاعدة دفتر الأعباء. "cahier des charges" ليس تعدد سعر المعاملات فقط بل بالإضافة إلى شروط الشراء الأخرى، كما أن الرجوع إلى المناقصة قد يفتح الطريق إلى الشفافية و تحديد السعر الحقيقي على وجه الخصوص.

#### 2.5 أشكال بيع أصول المؤسسة:

تأخذ طريقة بيع أصول المؤسسة عدة أشكال منها:

• بيع النشاط غير الفعال

• حالة وجود صافي الأصول سالب.

#### 1.2.5 بيع النشاط غير الفعال:

و يكون بإعادة تجديد نشاطات المؤسسة العمومية عوض خصوصية جزء من رأسمالها الإجتماعي، و ذلك باللجوء إلى بيع النشاط غير الفعال و توقيف الإنحراف المالي الناتج عنها الذي ينتج عنه عبء مالي معتبر للمؤسسة، و عملية بيع النشاط غير الفعال للمؤسسة العمومية يكون كلياً أو بأصوات في حصص مستقلة و مميزة.

#### 2.2.5 حالة وجود صافي الأصول سالب:

إذا كانت المؤسسة العمومية غير قابلة للخصوصية نظراً للأصول الصافية السالبة، فإنه يمكن تصفيتها و ذلك ببيع أصول هذه المؤسسة بخصومها أو دونها، و يقود المشتري بإعادة بعث الوحدة من جديد انطلاقاً من الأصول المشتراة، و تصبح هذه الأخيرة قانونياً ملكاً خاصاً له. إن هذا النوع من الإجراءات يجنبنا مشكل الخصوم (الذي يبقى على عاتق الدولة) و هذا ما سيسمح بإعطاء دفع جديد لهذه الوحدات أو المؤسسات الجديدة.

### الفرع السادس: مساهمة العمال

نتعرض في دراسة هذه الطريقة إلى عنصرين:



## تعريف الطريقة شروط تطبيق الطريقة **1.6 تعريف الطريقة:**

مساهمة العمال يتم تحليلها و دراستها من وجهتين:

- مساهمة المسييرين أو الإداريين
- مساهمة العمال

مساهمة الإداريين تخص مجموعة صغيرة من المسييرين، في حين أن مساهمة العمال تتم كل عمال المؤسسة المقبلة على الخوصصة والهدف هو تطبيق المراقبة الحقيقية من طرف الإطارات المسيرة للمؤسسة التي تم خوصصتها، و تمثل هذه الطريقة أحسن بديل للمؤسسة العمومية التي لا يمكن بيعها بسبب مشاكلها الخاصة، كفائض العمال حيث تعتبر عملية تصفيتهم مكلفة جدا لهم و للحكومة في نفس الوقت، و تشكل بذلك خطرا اجتماعيا صعبا. إن المساهمة الواسعة للعمال تشكل نوعا من تنشيط الإنتاجية مجموع العمال و حاجزا ضغطهم.

## **2.6-شروط تطبيق طريقة مساهمة العمال:**

ينبغي أن تتوفر ثلاثة شروط لتطبيق هذه الطريقة هي:

- مجموعة ميسرة ذات قدرات عملية عالية.
- مجموعة العمال متجانسة و مستقرة و محفزة.
- وجود إمكانيات مالية واسعة أو رسائل حقيقية لجلب القروض من البنوك.
- إن شراء المؤسسة من طرف العمال للحاجة، يتطلب في الدول المتقدمة وضع برنامج مهم لإعلام و تجنيد العمال للوصول إلى النتائج التي سيحصلون عليها، و لهذا جرت العادة علما أن إدارة المؤسسة هي التي تكفل بتهيئة و تشكيل و كذا تنفيذ هذه البرامج.
- كما أن شراء المؤسسة من قبل عمالها يمثل وسيلة جيدة لصالح المؤسسة التي هي في حالة صعبة لتحويل ملكيتها لإطاراتها الميسرة و عمالها ، لكن هؤلاء و في الغالب لا تتوفر لديهم السيولة الكافية بالإضافة إلى عدم معرفتهم بمجال المساهمة.
- و تعتبر هذه الطريقة حلا للمؤسسات التي تعاني من العجز، لأن تصفيتهما لا تخدم المحافظة على الشغل، كما أن طريقة شراء المؤسسة من طرف عمالها يسمح بتقليص ضغوطات التشغيل و تجنب تكاليف الغلف حتى يحين التصفية النهائية.
- إن شراء المؤسسة من طرف عمالها يستوجب شرطين هما:
- أ- رأس مال عامل موجب: من أجل الحصول على القروض الضرورية للشراء
- ب- وجود مسيرة ذات كفاءة عالية و التي تمثل قوة عمل مستقرة

## **الفرع السابع: المساهمة المعمقة " القسائم"**

وجدت هذه الطريقة الجديدة للخوصصة مع فشل النظام الإشتراكي في أوروبا الشرقية، و إدخال أشكال جديدة للانتقال إلى إقتصاد السوق، و كان ظهور هذه الطريقة لأول مرة في فيفري 1991 تشيكوفاكيا سابقا، كما أصبحت الخوصصة المهمة نموذجا، حيث تنشئ الدولة صندوق للإستثمار و هذا التسيير القسائم و توزع على كافة أفراد المجتمع و ذلك لأن لكل مواطن حق الحصول على دفتر مجاني من قبل الدولة، و قد يتدخل صندوق الإستثمار بشراء هذه الدفاتر بسعر يعادل 10 مرات قيمتها الأولية لقسائم الخوصصة، و قام الصندوق بهذه العملية سنتين من بعد و بالتحديد في فيفري 1993.

و تستعمل هذه الطريقة قصد تطوير "المساهمة الشعبية و الإنضمام الواسع لبرنامج



الخصوصية، و ميزة هذا المنهج هو أنها تمس جزءا هاما من الجمهور و تكون أكثر فعالية عندما يتعلق الأمر بخصوصية جماهيرية.

"لقد قامت روسيا بخصوصية 80% من مؤسساتها العمومية، و تم توزيع 70% من أصول هذه المؤسسات لكل مواطن روسي باستعمال طريقة " فوشير " بالإنجليزية أو بالتوزيع المجاني لسندات المساهمة و هذا في أكتوبر 1992 ،كان نظرا للأزمة التي منحها المجتمع الروسي أدت إلى عدم استجابة حقيقية للمجتمع الروسي لمثل هذا النوع من الخصوصية، وجاء هذا النوع من الخصوصية للانتقال من الإقتصاد المخطط المركزي إلى إقتصاد السوق، و لا يمكن دراسة نتائج هذه الطريقة أصلا إلا بعد بضعة سنوات.

لكن بعد البيع في المزاد العلني و التجارة و الخدمات ما بين سنة 1991 و سنة 1992 اتبعت الدول الشرقية برنامجا سريعا لخصوصية كل المؤسسات الصناعية ماعدا القطاعات الإستراتيجية(الدفاع، الطاقة،...) .

### الفرع الثامن: الإيجار و العقد التسييري

نتطرق لدراسة هذه الطريقة إلى العناصر التالية:

• تعريف الطاقة

• الإيجار (المادي أو المعنوي)

• العقد التسييري

• أهداف الطريقة

### **1.8 تعريف الطريقة:**

هذه الحالة تمس الخصوصية جانب التسيير و لا تمس الملكية، فالإيجار و العقد التسييري نوعين قد يبين من التسيير الخاص لمؤسسة عمومية، بحيث لا يستوجب ذلك تحويل الملكية أو تخلي الدولة عن ممتلكاتها في المؤسسة رغم أنهما إيجاء عقد، و يعتبران كمرحلة وسيطة للانتقال نحو الخصوصية، و يستعمل كل من الإيجار و العقد التسييري أدوات و مقاييس مؤقتة للرفع من مستوى الفعالية، و النتيجة للمؤسسة العمومية، حيث أن القطاع الخاص يجلب معه المعرفة والخبرة و التكنولوجيا للتسيير لمدة التعاقد أو الإيجار المحددة كما تستطيع الحكومة اتخاذ القرارات إما عن طريق:

منح حرية التسيير للمؤسسة نفسها

تجديد الإيجار أو العقد التسييري الخاص بالممتلكات المحددة

### **2.8 فوائد الطريقة:**

يمثل كل من الإيجار و العقد التسييري الطريقتين الأساسيتين لخصوصية التسيير دون خصوصية التسيير دون خصوصية ممتلكات المؤسسة العمومية، كما تعطي كل من الطريقتين فوائد أفضل من الطرق الأخرى للخصوصية و هي كما يلي:

يأخذ الإيجار شكلا من البيع المحدد(الثابت) و المؤكد

يعتبر العقد التسييري حلا وسيطا لتحويل المؤسسة العمومية لأنه يضمن عليها المعرفة و الخبرة و التكنولوجيا و التنظيم ، و تقنيات التسيير التي هي بأمر الحاجة إليها.

و ترتبط هذه الأشكال الخاصة بالتسيير بوضعية المؤسسة أو الدولة و كذلك لعدم الرغبة و خصوصية ممتلكاتها المؤسسة العمومية، و ذلك راجع لإعتبارات عديدة و هي:

- اعتبارات السيادة الوطنية

- مؤسسة لها مردودية بالنسبة للدولة



-عدم توفر شروط قيام الخوصصة  
-ظهور مستثمرين جدد، يمكن أن يشكلوا مستقبلا قدرة شراء المؤسسة

### 3.8. الانتقادات الموجهة للطريقة:

إن أهم انتقاد لهذه الطريقة هو أن هاذين الشكلين من التسيير الخاص لا يخففان من مديونية المؤسسات العمومية، فعقد التسيير يشكل تكلفة لها، أما الموارد التي يجعلها عقد الإيجار قد تكون بعيدة عن تغطية الإحتياجات المالية الضخمة للمؤسسة العمومية، إضافة إلى عدم التزام المؤجر بالوفاء أو المتابعة الدورية لواجباته.

### معايير و طرق الخوصصة:

إن الخوصصة أخذت أشكالا عديدة في بلدان مختلفة، فمنهم من قام بخوصصة المؤسسات العمومية عن طريق بيع الأسهم للجمهور، و منهم كذلك حسن استعمال طريقة القسائم (المساهمة المعممة) التي ظهرت ما بين سنة 1991 و سنة 1992 و التي تعرف تطورا كبيرا، و تحت الهيئات المالية الدولية مثل البنك العالمي للدول النامية و التي تريد الخوض في الخوصصة على استعمال طريقة القسائم، لكن الإختيار و المفاضلة بين طرق خوصصة المؤسسات العمومية يتوقف على العديد من العوامل و الإعتبارات، كما يجب أن تكون هناك مبادئ تحكم عملية الخوصصة حتى تكون هناك ضوابط تحكم هذه العملية، كما تجدر الإشارة إلى أنه يمكن المزج بين طريقتين أو أكثر للخوصصة، إذن فطرق و أساليب الخوصصة تختلف و من بين العوامل الحاكمة في اختيارها نذكر :

-أهداف الحكومة من الخوصصة

-تنظيم المؤسسة العمومية

-كفاءات التسيير

-القطاع النوعي لنشاط المؤسسة العمومية

-وجود السوق المالية

-العوامل السياسية و الإجتماعية

-المستويات المساعدة

### الفرع الأول : أهداف الحكومة من الخوصصة

إن أهداف الحكومة يختلف باختلاف القيود التي تواجهها، و من كل الأموال فإن أهداف الحكومة المحددة في برنامج الخوصصة كثيرة و متنوعة من بينها:

-زيادة كفاءة المؤسسات

-الحصول على أكبر إيراد من أصول الدولة، وبالتالي اتباع طريقة خوصصة ينتج عنها

تحقيق أقصى سعر للبيع

-تطوير عملية المساهمة في البورصة

-الوصول إلى جو تنافسي بين المؤسسات المخوصصة مستقبليا

إن الأهداف السابقة سيكون لها حتما تأثير على نوع الطريقة المتبعة لخوصصة المؤسسات

العمومية، لأن الوصول إلى كل هدف من الأهداف المذكورة سيتوجب اتباع طريقة دون

أخرى، فمثلا تطوير السوق المالية و الرفع من العمليات البورصية سيتوجب الإعتماد على

خوصصة المؤسسات العمومية ذات الحجم الكبير و التي تستطيع استيعاب كبير من





المساهمين.

### الفرع الثاني : تنظيم المؤسسة العمومية

يؤثر الشكل التنظيمي للمؤسسة العمومية على المراحل الأساسية التي تمر بها الحكومة في برنامج الخوصصة، كما يؤثر على سهولة و قيود تطبيق الخوصصة ، فمثلا المؤسسة العمومية التي عرضت أسهمها من قبل في البورصة لا تستجوب مخطط خوصصة خاص و لامراحل تمهيدية لخوصصتها ، بل يكفي قرار بسيط من الحكومة ( المالكة) لعرض كمية إضافية من أسهمها في البورصة ، إذن هذه المؤسسة تختلف طريقة خوصصتها من حيث تجارتها الميدانية ( تجربة عرض الأسهم في البورصة ) على باقي المؤسسات الأخرى التي لم يسبق لها عرض أسهمها في البورصة ، و بالتالي تستوجب تدخلا أكثر صرامة و قرارات ميدانية جديدة تكيفها مع المحيط الإقتصادي الجديد.

### الفرع الثالث : كفاءات التسيير

إن فعالية و كفاءة المؤسسة العمومية تشكل أحد المعايير المهمة التي تحدها إذا كانت هذه المؤسسة قابلة للخوصصة أم لا . وتثبت التجارب السابقة للعديد من البلدان أن الخوصصة لا تخص فقط المؤسسات ذات الأداء المالي القوي ( الفعالية العالمية ) بل تجد أن مؤسسات عمومية عاجزة و أخرى لها أصول سالبة تم خوصصتها بإستعمال تقنيات مختلفة ، و يبقى العائق أمام خوصصة المؤسسة العمومية هو تحديد سعر البيع و طريقة البيع ، و البديل بالنسبة في حالة ظروف غير محفزة للخوصصة هو:

-التصفية

-الإيجار أو عقد التسيير

و الواقع أن المؤسسات العمومية ذات الأداء المالي الحالي و التاريخي الضعيف لا يمكن خوصصتها كما هي عليه ، بل يتعين على الدولة القيام بعدة اجراءات من أجل إعادة هيكلة المؤسسات الضعيفة أي تحمل التزاماتها من الديون و الضرائب المستحقة عليها ، و في حالة ما إذا قامت الدولة بتحمل كل هذه الأعباء فإنها تجد نفسها أمام الخيارات التالية :

-الخوصصة مع تحمل الديون و خدماتها

-تطبيق طريقة الإيجار أو عقد التسيير

-التخلص ببساطة من المؤسسة ( التصفية )

كما أنه يثار جدل كبير حول خوصصة المؤسسات العمومية الخاسرة ( العاجزة ) ، لكن تكلفة احتفاظ الدولة بهذه المؤسسات قد تكون حتما أكبر

إن الوضعية التسييرية للمؤسسة العمومية و حالتها المالية كلها معايير تؤخذ بعين الإعتبار لإختيار طريقة الخوصصة المقاسة ، كما يجب الإشارة الى أن المؤسسات ذات الكفاءة العالية في التسيير و التي تكون عملية خوصصتها سهلة يجب أن تعطى لها الأولوية في برنامج الخوصصة لأنها تلقى إقبالا كبيرا من المشتريين ذوي القدرة في نفس الوقت لا تكلف كثيرا حيث أنها لا تحتاج الى عملية إعادة الهيكلة

### الفرع الرابع: القطاع النوعي لنشاط المؤسسات العمومية

توجد المؤسسة العمومية في جميع الأنظمة ( اشتراكية ورأسمالية ) ، حيث تشكل



70% إلى 90% من الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية للبلدان الإشتراكية ، لكل مجال تدخلها محدود في الأنظمة الرأسمالية.

إن الطريقة المتبعة لخصوصة مؤسسة عمومية تختلف باختلاف القطاع الذي تنتمي إليه ( إنتاجي ، خدمات ، استراتيجي ، غير استراتيجي ... ) فمثلا خصوصة مؤسسة عمومية تنتمي إلى قطاع الخدمات يطرح مشكلا من نوع خاص:  
-احتجاج الأوساط الشعبية التي تنتفع من هذه الخدمات  
-اقصاء المنتفعين من الخدمات العمومية

إن هذه المشاكل تستوجب من الحكومة اختيار الطريقة المثلى التي تحد من المشاكل و من سلبيات خصوصة قطاع الخدمات و التخفيف من الآثار التي تنجر من معاناة المواطنين ، و بالتالي يجب وضع قواعد محكمة قبل ترك قوى السوق تحدد مصير المؤسسة العمومية و مثل اتفاقيات مع القطاع الخاص المستثمر من أجل حماية و مراعاة مصالح مستهلكي الخدمات.

### الفرع الخامس : وجود السوق المالية

وجود أو عدم وجود السوق المالية ومستوى تطوره عامل يؤخذ بعين الاعتبار في عملية انتقاء الطريقة المناسبة لخصوصة المؤسسات العمومية  
فمثلا ، انعدام السوق المالية يجعل عملية عرض الأسهم للجمهور غير ممكنة ، وإن أمكن ذلك فتكون الصعوبات تجعل العملية أقل فعالية مثل استعمال البنوك الأولية كقناة للتوزيع ، لكن ثقلها و عدم مرونتها يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة ، كما أن بيع الأسهم للخوارج ( محليين أو أجانب ) يمكن أن تكون محفزة في حالة وجود السوق المالية ، ويمكن أن يشكك في نجاحها في حالة العكس ( عدم وجود السوق المالية )

أضف إلى ذلك أن خصوصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم لا يدعو إلى وجود المؤسسات ذات الحجم الكبير ، و بالتالي فإن وجود أو عدم وجود السوق المالية يؤثر على طريقة الخصوصية الواجب إتباعها و على برنامج الخصوصية ككل

### الفرع السادس : العوامل السياسية و الاجتماعية:

لا يعد قرار خصوصة مؤسسة عمومية ما قرارا اقتصاديا فحسب ، بل طبيعة سياسة تؤثر دائما على اختيار أساليب الخصوصية لأن تأثير جماعات الضغط لا يمكن إهماله فهو يلعب دورا محوريا في نجاح برنامج الخصوصية أو فشله.  
فإذا كان اهتمام الحكومة منصب على ضرورة توزيع الملكية ، فإنها ستلجأ إلى تطبيق طريقة أو طرق من خلالها تضمن الانتشار الواسع لملكية أسهم الشركة ، كما يلاحظ أنه بالنسبة للشركات التي تعاني من مشاكل مالية و ذات كفاءة ضعيفة ، فإن المستثمرين الخوارج قد يرغبون في قيام الحكومة بإلغاء ديون هذه الشركة ، بل قد لا يشترونها إلا إذا حصلوا على خصم مادي ملموس بالقيام إلى القيمة الدفترية لأصولها ، و مما لا شك فيه أن هذين الطرفين ينتج عنهما مشاكل و صعوبات سياسية.

و تجدر الإشارة إلى أن درجة التنوع في أساليب الخصوصية مرهونة بالقيود الاجتماعية و السياسية ، فتصنيفية مؤسسة عمومية قد ينتج عنه مشاكل سياسية عويصة في بيئة معينة ، في حين أن التحول إلى شركات مساهمة من خلال تزويد الشركات برأسمال جديد من القطاع الخاص قد يكون أكثر جدوى و قد يلقي شعبية كبيرة ، وبمجرد حدوث هذا التغيير المبدئي ، فإن المزيد من عمليات الخصوصية من خلال تحويل ملكية أسهم الحكومة إلى القطاع الخاص



و في المستقبل ستكون ممكنة ، وستحقق عند مستوى منخفض من التكلفة السياسية. كما أن برنامج الخصخصة مثل البرامج التصحيحية الأخرى يلقي معارضة من أطراف معينة ، لذا يجب إعداد برنامج شامل وواسع على درجة عالية من الدقة لتوصيل المعلومات الى كل المواطنين وكل من يهمهم الأمر و لتبيان مزايا الخصخصة المقترحة ، كما يعد ضروريا قيام الحكومة بعرض برنامجها على الرأي العام حتى تتعرف على وجهات النظر المختلفة بالنسبة لكل شرائح المجتمع .

### الفرع السابع : التسويات المساعدة

إن العديد من حالات الخصخصة تتطلب تسويات خاصة بالنسبة لطرق الأساسية للخصخصة و المذكورة سابقا و من بين التسويات المساعدة نجد:  
- يجب على الدولة وضع إجراءات التنظيم من أجل الحفاظ على توجهات المؤسسات الإستراتيجية  
-إن المشترين ذوي القدرة يطلبون عددا من التسهيلات من أجل الحصول ( شراء ) المؤسسات العمومية العاجزة.

### المطلب الثاني: إجراءات الخصخصة

إن وحدات القطاع العام ليست متجانسة فهي تختلف اختلافا كبيرا فيما بينها ، من حيث حجم المنشأة و عدد العاملين فيها ، و مقدار تحققه من ربح أو خسارة ، ومدى مساهمتها في الإيرادات و المصروفات العامة للدولة ، تلقيه من عبئ أو ما توفر بالنسبة لحصيلة البلد من العملات الأجنبية ( العملات الصعبة ) ، و حجم الديون المستحقة عليها بالقياس لى رأس مالها إلى غير ذلك من وجوه الاختلاف ، لذلك فإن نقطة البداية في مخطط الخصخصة هو تصنيف المؤسسات العمومية و فقا للمعايير الملائمة ، قد قامت بعض البلدان تصنيف مؤسساتها العامة على أساس معيار الأهمية ( الإستراتيجية ) أولا من ناحية و القابلية للبقاء من ناحية اخرى ، و تحدد الأهمية على أساس ما تحققه المنشأة من أرباح فعلية و إذا كانت لا تحقق ربحا أو تتعرض لخسارة فما هي احتمالات النجاح أو الفشل في المستقبل ، ويمكن تصنيف المؤسسات العمومية على أساس ثلاث معايير مهمة وهي :  
-معايير متعلقة بالتعقيد العملي ( المعايير الإدارية )  
-معايير اقتصادية  
-معايير تحديد المؤسسات القابلة للخصخصة

### الفرع الأول : معايير متعلقة بالتعقيد العملي ( المعايير الإدارية)

تصنف المؤسسات و النشاطات القابلة للخصخصة حسب درجة صعوبة عملية الخصخصة . و غالبا ما يحدث على برنامج الخصخصة بالبدأ بالمؤسسات السهلة للخصخصة لأن نجاح أو فشل المؤسسة الأولى المخصصة يؤثر كثيرا على مسار الخصخصة ، و ماتعنيه بالمؤسسات السهلة للخصخصة هي تلك التي تشكل القليل من الصعوبات و في نفس الوقت تسمح بتطوير تجارب الخصخصة ، لذا من المستحسن اتباع المراحل التالية:  
في المرحلة الأولى : يمكن خصخصة المؤسسات المتوسطة و الصغيرة بأقل صعوبة ( مثل مؤسسات التوزيع) السياحة ، النقل الحضري .... الخ  
في المرحلة الثانية : خصخصة المؤسسات العمومية العاملة في قطاع المنافسة ، حيث تتطلب



هذه المؤسسات أقل تكلفة لتعديلها قبل بيعها ، لأنه من السهل تقييم أموالها و كما أنها ستغري المستثمرين الخواص ، و ربما قد يكون فيها عدد أقل من تسريحات العمال ( مثل مؤسسة الاستيراد و التصدير ) ..... الخ  
 في المرحلة الثالثة : إن المؤسسات العمومية التي تشكل بعض الصعوبات أو الحالات الأكثر تعقيدا و في حالة ما إذا كللت بالنجاح التجارب الأولى في الخوصصة ، يمكن وبسهولة نسبية التطرق الى الحالات الأكثر تعقيدا ( مثل المؤسسات الكبرى ، و المركبات الصناعية ... الخ )

في البلدان التي تتوفر فيها فحوصات التسيير و التحكم في تقنيات الخوصصة يمكن البدء في برنامج الخوصصة بالحالات المعقدة.

### الفرع الثاني : معايير اقتصادية

تستدعي المعايير الاقتصادية الأدوار التي يمكن للقطاعين العام و الخاص أن يلعبها في تطوير و تنمية الإقتصاد العالمي . كما تنص على تصنيف المؤسسات و النشاطات كمايلي:  
 -استراتيجية او غير استراتيجية

-مقتدرة ( من حيث الكفاءات التسييرية و غيرها )

-تخدم مصلحة القطاع الخاص في التكفل بها

يجب ان يقع الإختيار أولا على المؤسسات ذات الطابع التجاري و العاملة في قطاع المنافسة لأن خوصصتها تشكل أقل صعوبة مثل قاعات السينما،المراكز التجارية،محطات البنزين،الفنادق...الخ) ، و مؤسسات قطاع المصانع و الزراعة الصناعية مثل النسيج،الصيد،...الخ، لابد إذن لبرنامج الخوصصة أن يعطي الأولوية لهذه المؤسسات.  
 في آخر مرحلة ستخوض المؤسسات الغير معبئية بالتنافس فيما يخص المؤسسات المسيطرة على احتكار طبيعي، و ستبرر خوصصتها إذا انفتح أن تسيير هذه الأخيرة غير ناجح و أن الدولة مستعدة لتدعيم التقنيين بعد خوصصتها.

و سوء الخوصصة في هذه الحالة يعني احلال الإحتكار الخاص الخاص محل الإحتكار العام . إن المؤسسات العاملة في قطاع الإحتكار الطبيعي تتجسد عموما في توزيع الكهرباء، والغاز،مصلحة الهاتف، التوزيع الإذاعي،المياه،الأنابيب...الخ، ومن الضروري تعنتين هذا الإحتكار سواء كان من القطاع العام أو الخاص و ذلك لسببين:

أ- السبب الأول راجع إلى توزيع المداخل(وضعية الربح)

ب- أما السبب الثاني يرجع إلى مفهوم النجاعة الاقتصادية

إن الإقتصاديين يؤكدون أن صاحب الإحتكار يسيء إلى التوزيع المحكم للموارد حينما يحد أو يخفض من الإنتاج و يرفع الأسعار، وهذا معناه أن المؤسسة تقيد نفسها بمستوى الإنتاج أقل من مستوى الأمثل اجتماعيا مع بقائه مكسبا(رابح).

كما أن مجهود تصنيف المؤسسات سابقا لكل عمليات الخوصصة، وسترتب جميع المؤسسات العمومية الصناعية، التجارية و الخدمات حسب المصفوفة التالية:

مصفوفة ترتيب المؤسسات العمومية

طبيعة المؤسسة

الحالة المالية و

الاقتصادية للمؤسسة استراتيجية غير استراتيجية

واعدة للإبقاء للخوصصة



غير واعدة لإعادة الهيكلة و الإبقاء للتصفية

-مؤسسات استراتيجية و واعدة (قابلة للبقاء) و هي تبقى في يد الدولة.  
-مؤسسات استراتيجية و غير واعدة و هذه تبقى في يد الدولة مع محاولة اصلاحها خلال فترة معينة.

-مؤسسات غير استراتيجية و غير واعدة و هي تخضع للتصفية  
-مؤسسات غير استراتيجية و واعدة و هذه تخضع للتصفية  
إن المؤسسات الإستراتيجية هي مؤسسات ضرورية لتمويل السلع و الخدمات للجمهور العريض و لسياسات إعادة الهيكلة الصناعية و سياسات الصناعات القطاعية و الدراسات العريضة هي التي تسمح بتحديد ما هو استراتيجي اليوم يمكن له فقدان هذه الصفة في المستقبل، كما يمكن لمفهوم النشاط و المؤسسة الإستراتيجية أن يتغيرا حسب هذا الإتجاه أو ذاك للسياسة الإقتصادية و خصوصا مستوى تنظيم و حماية الدولة.  
و على سبيل المثال ، يمكن أن تعتبر كإستراتيجية:

-النشاطات المهيكلة  
-النشاطات التي تعد كاحتكار طبيعي  
-النشاطات ذات الصالح العام و لكن بدون أي مردودية  
-النشاطات الأولية بمفهوم التوازن الجهوي  
أما المؤسسات الواعدة فهي المؤسسات التي تعود بالفائدة حسب القواعد الإقتصادية المالية و المستقبلية.

### الفرع الثالث: معايير تحديد المؤسسات القابلة للخصوصية

يمكن الأخذ بعين الإعتبار و المعايير التالية(بصفة شاملة) لتحديد المؤسسات القابلة للخصوصية

-وفرة فعالية للمعطيات الإحصائية و المحاسبية للمؤسسة  
-مساندة التسيير  
-المناخ الإجتماعي  
-أدنى حد إعادة الهيكلة و التعديل.  
-المنفعة الإيجابية  
-حجم المؤسسة  
-الشروط الملائمة للسوق  
-الحد الأدنى للتسريحات اللازمة  
-المؤسسة السريعة التقييم(التقييم)  
-انطباق دنى للتقنيين

كما يمكن لكيفيات التقييم المحتفظ بها أن تحدد معايير أخرى شروط تطبيق الخصوصية :

إن تطبيق برنامج الخصوصية يتطلب القيام بعدة نشاطات و التي يمكن دراستها في النقاط الثلاث التالية:

الشروط الأساسية  
الشروط التقنية



الشروط الموضوعية

## الفرع الأول : الشروط الأساسية

تتضمن الشروط الأساسية العنصرين التاليين:

تخطيط و سير مخطط الخوصصة

تحضير المؤسسات العمومية المقبلة على الخوصصة

### **1.1- تخطيط و سير مخطط الخوصصة:**

إن أول عمل يجب القيام عند تطبيق الخوصصة هو تحضير برنامج للخوصصة اعتمادا على هيئة محددة (مثل مجموعة عمل بين الوزارات ،هيئة مختصة) و للقيام بمثل العمل يجب البحث عن اشخاص (معنويين أو طبيعيين) قادرين على إدارة خطة الخوصصة إلى نهاية الحسنة، كذلك يجب دراسة كل المراحل منذ إعلان القرار إلى وضع القواعد الواجب إتباعها أثناء العملية.

في أغلب الأحيان، تعلن الحكومة عن نيتها في خوصصة بعض الأنشطة لأسباب تظهرها و تسجلها في برنامجها، و مهما تكن الطرق المختارة يجب عليها أن تظهر نواياها و توجهاتها بكل شفافية، و أن تسهل عمليات الهيئات أو الهيئة التي ستقوم بمتابعة و مراقبة برنامج الخوصصة

إن التطبيقات الأولى للخوصصة عبارة عن تجربة لا يستهان بها معرفة مدى نجاح الخوصصة في مرحلته الأولى و توقع نجاحه أو فشله في المستقبل، لذا فإن المؤسسة الأولى المخوصصة يجب أن تكون مسيرة مبدئيا وهذا لضمان ثقته الجمهورية المشتري من جهة و كسب ثقة المستثمرين الآخرين الذين لا يميلون كثيرا لمثل هذا البرنامج، والعمل كذلك على نجاح البرنامج الحكومي.

الحكومة تحتاج إلى عدة هيئات مختصة للقيام بعدة إجراءات مثل تقييم الأسهم، المراقبة المنسبة للمشروع (... و ذلك من أجل تقليل النتائج السلبية (الخسائر و المشاكل الناجمة عن المشروع (إلى أقصى حد ممكن.

إن تسيير و تطبيق برنامج الخوصصة يتطلب توفير العديد من الكفاءات سواء كانت محلية أو أجنبية (في حالة عدم كفاية الكفاءات المحلية، أ، عدم قدرتها الكاملة على مثل هذا البرنامج)

و بما أن الإنحرافات قد تكون كبيرة، يستحسن تشكيل هياكل متجانسة و شفافة تحتتم بالمرورنة للإستجابة لكل التغييرا المحتملة، و يبقى اختيار الهيئة الواجب إنشائها مرتبط بتوجيهات الحكومة و الوسائل المتاحة لها. لذا لا يوجد شكل معين يجب إتباعه، فقد قامت بعض الحكومات التي خاضت في الخوصصة إلى إنشاء وزارات خاصة بالخوصصة (مثل فرنسا، كندا، ...)

و للمحافظة على استمرارية و تحقيق أهداف البرنامج بفضل تكوين لجنة دائمة تتكون عادة من أعضاء مختصين (special taskforce) و تمكين عن الوزارات و المؤسسات المعنية و حتى أشخاص مستقلين، كما يمكن انشاء هيئات تشارك فيها البنوك و الوحدات المتجانسة (holding) و المؤسسات العمومية المقبلة على الخوصصة و التوفيق بين الشكليات المذكورين لا يستبعد.

و التنظيم الأكثر استعمالا و الأكثر شفافية يعتمد على هيئات تكون على مستوردين هما: المستوى الأول: هي هيئة مركزية تتكفل بوضع السياسة الفعالة المتضمنة القرار



المستخلص.  
المستوى الثاني: هي هيئة لامركزية تقوم بتطبيق برنامج الخصصة و ذلك من خلال النقاط التالية:

- القيام بتقييم الأصول
- المفاوضات الخاصة بالبيع للخواص
- تطبيق القرارات المرخصة
- و مهما تكن الهيئة المركزية، حكومية أو مستقلة، يجب عليها مراعاة كل المتطلبات منها:
- اختيارات الحكومة
- مصالح المستفيدين
- حقوق الوحدات المخصصة
- مصالح المجتمع

كما أن اللجوء إلى الحماية أو العقد الإجتماعي ضرورية لنقلها، حيث يتغير تدخلها حسب الطرق المختارة للخصصة، ببيع الأسهم للجمهور و يتطلب تحريك لكل البنوك و توزيعها لخدماتها على المواطنين من اكتتاب، بيع، محتويات الإكتتاب و المتابعة،... إلخ، و عموما فإن البنك الذي تتعامل معه المؤسسة المعنية يتم تعيينه ليضمن كل الخدمات المذكورة و غيرها، لكن هذا لا يمنع من تعميم محافظة الأسهم المعدة للبيع لكل المؤسسات على جميع البنوك التي لها معلومات عنها.

إن تطبيق برنامج الخصصة يستوجب توفير قدرات معرفية و تقنية، وإذا كانت الخطوات غامضة و غير مفهومة فالمشاكل ستظهر و بسرعة، لذا يجب تحديد و توضيح كل عوامل محيط المؤسسة من ضرائب، قروض داخلية و خارجية، مراقبة الصرف و الإجراءات الإدارية)...

### -2.1 تحفيز المؤسسة العمومية المقبلة على الخصصة:

لدراسة هذا العنصر يجب أن نتطرق إلى النقطتين التاليتين:

- تقديم لتحضير المؤسسة العمومية
- شروط تحفيز المؤسسة العمومية

#### -1.2.1 تقديم لتحضير المؤسسة العمومية:

في الدول التي انتهجت إقتصاد السوق و التي تملك جهاز البورصة يسير إلى أحسن وجه، عملية تحضير المؤسسات العمومية فيها لا تتطلب الكثير من الإجراءات لعرض أسهم المؤسسة المقبلة على الخصصة، كذلك القيام فإن تقييم المؤسسة يسمح بتحديد سعر عرض الأسهم الجديدة، أما الباقي فتتكفل به البورصة.

أما الدول لاشرقية و الدول النامية التي تملك جهاز البورصة، فإن الخصصة تتطلب برنامجا لتحفيز المؤسسات العمومية المواد خصصتها و هذا ب:

-توفير الشروط القانونية (النظام الداخلي، الرأسمال الإجتماعي) التي تسمح بمعرفة ملاك الأسهم و كيفية تداولها.

-تقييم السعر الحقيقي للإصدار، إذا عند هذا المستوى من الصعب الأخذ بعين الإعتبار الميزانيات المحاسبية المحددة على أساس تكاليف تاريخية لإستخراج النتيجة الصافية لأصول المؤسسات العمومية و كذا سعر السهم الواحد.

تقييم مردودية و فعالية المؤسسة العمومية المراد خصصتها و هذا الأمر طرح نفس المشكل



### 2.2.1- شروط تحضير المؤسسة العمومية:

إن الشروط الضرورية لضمان المسير الحسن لبرنامج الخوصصة المؤسسة العمومية. يمكن شرحها و توضيحها في النقاط التالية:

-دراسة تحليل (تشخيص) المؤسسة،

-الإستجابة للشروط القانونية

-التحول إلى الشكل القانوني

-التطهير المالي في حالة ما إذا كان صافي الأصول سالبا

-حركة العمال

-مشاركة و تعاون الفرقة التسييرية

#### 1.2.2.1-دراسة و تحليل (تشخيص) المؤسسة:

يكون تحليل المؤسسة حول التمويلات و تحديد كيفية تغطية المؤسسة لديونها و تكاليفها و تعتبر مراجعة الحسابات جد ضرورية خاصة إذا لم تتم المصادفة عليها من طرف محافظي الحسابات.

و التحليل قد يقوم بدراسة النتائج المحققة من طرف المؤسسة في الماضي و حصتها المالية و المتوقعة في السوق، و امتيازاتها كمؤسسة عمومية ، و تأثيرها على الفعاليات، و تتوقف أهمية التحليل و تقديمها للمشتريين المحتملين (المستقبليين) على الطريقة المختارة، ففي حالة بيع الأسهم للخواص، أو بيع الأنشطة فإن المشتريين ذوي المقدرة العالية هم الذين يقومون بالتحليل حسب المعلومات التي يملكونها.

#### 2.2.2.1-الاستجابة للشروط القانونية:

من الضروري انفتاح ترتيب المستحقات على المؤسسات العمومية (مساهمين، دائنين، عمال، ...) فالقروض و الامتيازات و الأشكال الأخرى عن التعاقدات و ما تتطلبه من خدمات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار و ذلك لتجنب كل آثارها السلبية التي قد تطرأ على عملية إصدار الأسهم أو بيع الأصول للمستفيدين الجدد، كما يوجد شكل آخر يجب حله فيما يخص الضمانات الحكومية المعطاة للمؤسسات العمومية في التزاماتها بالقروض الداخلية أو الخارجية (أجنبية)

و السؤال المطروح هنا هو: هل ستبقى تلك الضمانات التي تقدمها الحكومة للمؤسسات العمومية إذا خوصصت المؤسسة العمومية؟

و في أغلب الحالات فإن الجواب سيكون إيجابيا إلا إذا استطاع الملاك الجدد تقديم التعويض عن ذلك و هو احتمال ضعيف

إن الخوصصة الجزئية تعني أن جزءا (ربما الجزء الأكبر) من الأسهم ستبقى في يد الدولة مع الشروط عدم تحويل ملكية الأسهم و عدم التراجع عن الواجبات ، و ينجز عن هذان الشرطان عدم إلغاء الضمانات المقدمة، لأن وجود أسهم معينة (الامتازة أو المختارة) يعد ضروريا للعملية (الخوصصة الجزئية)

#### 3.2.2.1-التحول إلى الشكل القانوني:

يجب على المؤسسات العمومية المقبلة على الخوصصة القيام بتعديلات فيما يخص نظامها الداخلي و إلا فلن تكون قابلة للخوصصة. و لكي تستطيع المؤسسة العمومية التحول إلى الشكل القانوني يجب أن تكتسب استقلالية بمعنى أنها ستصبح مؤسسة ذات التسيير





الخاص، كما يجب على هذه المؤسسة أن تمتلك رأس المال إجتماعي متمثل في الأسهم بحيث يحدد عددها و قيمة كل سهم، أما تعديل نظامها الداخلي فيكون بتحديد الشروط تسيير الجمعية العامة للمؤسسة و كيفية الإكتتاب في رأس مالها و شروطه.

#### 4.2.2.1- التطهير المالي:

إن التحول القانوني الذي يطرأ على المؤسسة العمومية و تحولها إلى مؤسسة ذات أسهم يستوجب توفير شرط أساسي و المتمثل في تزويد المؤسسة برأس مال اجتماعي و يجب على الدولة أن تتدخل و ذلك بإلغاء جزء من ديونها و السماح لها بتكوين رأس مال إجتماعي و كذلك تحويلها إلى مؤسسة جديد يكون فيها صافي الأصول موجب و الهدف الرئيسي من عملية التطهير المالي هو تحقيق التوازن المالي لهذه الأخيرة و لمدة معطاة، كما يجب توفير الإمكانيات اللازمة لتلبية حاجيات استغلال و تحقيق تطورها المستقبلية.

و عملية التطهير المالي لن تجدي نفعاً إن لم ترفق بمخطط إعادة الهيكلة، هذا الأخير يسمح للمؤسسة بتصحيح مسارها ، ولكي يتماشى مع التغييرات و التحولات الجارية في الإقتصاد ، وإن لم يكن الأمر كذلك و لم ترفق عملية التطهير المالي بمخطط لإعادة الهيكلة فإن هذه العملية عبارة عن تبذير إضافي للأموال.

#### 5.2.2.1- حركة العمال:

إن مسألة العمال عبارة عن عامل ذو أهمية بالغة في مخطط الخوصصة، فعادة ما يكون الشرط المفضل عند خوصصة المؤسسة العمومية و من أجل جلب المشتريين و إقناعهم بشراء أسهم و أنشطة المؤسسة العمومية هو تقليص عدد العمال ،حتى إن لم يكن هناك تقليص لعدد العمال فإنه من المستحسن تحليل العقود الجماعية و العقود مع الإطارات المسيرة من أجل دراسة و معرفة ما إذا كانت خوصصة المؤسسة العمومية ينجز عنها آثار سلبية على مسألة التشغيل.

#### 6.2.1- مشاركة و تعاون الفرقة المسيرة:

تعتبر الفرقة المسيرة للمؤسسة عادة حاجزا أمام خوصصة مؤسساتها، لذا يجب أ، تقترح عليها التعاون و المشاركة في تحضير برنامج لخوصصة مؤسساتها و إلا فإن مشاكل موضوعية قد تظهر عنها:

- لن يتم خوصصة مؤسسة عمومية كبيرة دون مشاركة مجلس إدارتها و الفرقة المسيرة و بعض الأحيان إدارتها العليا.
- إذا كانت معارض مجلس الإدارة أو بعض المسيرين الآخرين على الخوصصة فإن تغييرهم يكون أمراً ضرورياً من أجل متابعة مسار الخوصصة.
- إن الخوصصة ليست مخططاً للتغيير السطحي، بل تستوجب تغييرات عميقة (ضرورية) داخل المؤسسة.

#### الفرع الثاني: الشروط التقنية

و يمكن تلخيص الشروط التقنية في ثلاث عناصر رئيسية:

-تقييم و تحديد سعر الإصدار

-تحديد الملاك المستقبلين



-مشاكل التشغيل و المساهمين

## -2.1 تقييم و تحديد سعر الإصدار:

إن التقييم عبارة عن مفهوم حساس، هام سواء تعلق الأمر بإصدار الأسهم أو الأصول، حيث أن تقييم سعر الأصول و تحديد سعر إصدار الأسهم يعتبر الأساس المتين لعملية البيع و عليه يتوقف نجاح أو فشل عملية الخوصصة، كما أن عملية التقييم لا تهمل الوضعية الحقيقية للإقتصاد، ولهذا فإن تقييم المؤسسة العمومية المقبلة على الخوصصة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار حقيقة الوضع الإقتصادي، وذلّم بإيجاد شروط منفصلة من حرية الإختيار المقاييس و النسب و القيمة الحقيقية و ليس التاريخية... إلخ و من أجل ضمان الشفافية يجب على الهيئة المكلفة للخوصصة تحديد القواعد و توضيحها و كذلك مراقبة تقييم المؤسسات ال

و بسبب هذه المعوقات فإن بعض الدول قامت بتفادي عملية تقييم الأسعار (الأصول و الأسهم) باللجوء إلى ابيع في المزاد العلني المعلن للجمهور، و هذا بتحديد المستوى الأدنى للبيع، ونشير إلى أن هذه الطريقة غير مثالية و لا تحقق في الأخير، تقييم سعر السهم أو النشاط، أو الأصول التي سيتم التخلي عنها يجب أ، يعكس الشروط الحقيقية للسوق. إن التقييم الأدنى قد ينتج عنه ارتفاع الطلب الذي يؤثر على تواريخ البدء و بالتالي تشكل خطرا ألا و هو إفلات العملية من يد العدالة و ينجز عن ذلك ردود أفعال كثيرة، أما التقييم الأعلى يؤدي إلى خطر الإنكماش أو تقليص الطلب و هذا يؤدي إلى تعطيل مسار الخوصصة.

## -2.2 تحديد الملاك المستقبليين:

إنه من الصعب على الدولة أن تحدد مسبقا ثقل أو مستوى الإستجابة لعملية الخوصصة طبقا لمجموعة أهداف الدولة و التوجه الكستقبلي للمؤسسة العمومية المعدة للخوصصة (سواء كان خوصصة جزئية أو إلغاء تدخل الرأسمال الأجنبي أو الوطني إلى نسبة معينة و بيع الأنشطة للخواص، أو الأسهم إلى مجموعة معينة مسبقا... إلخ) و تحويل الملكية تعكس الأهداف المحددة و المسطرة في برنامج الحكومة اعتمادا على:

-ملكية رأس المال الإجتماعي

-المراقبة الإستراتيجية للمؤسسة.

و يمكن شرح النقطتين السابقتين كما يلي:

-ليس من الضروري امتلاك رأس المال الإجتماعي لمراقبة المؤسسة بالنسبة 49%

50% ليس لها مغزى كبير

-إن مراقبة المؤسسة تجري من خلل وزن كل إداري في مجلس إدارة المؤسسة، و إذا كانت صلاحيته قد تمثل مجموعة تمثل الأقلية من عرقلته و إعاقته.

-حسب تمرکز الأسهم بيت الأغلبية و الأقلية، فالأقلية التي قد تكون عائقا قد تملك نسبة

ضئيلة من رأس المال الإجتماعي للمؤسسة

-تستطيع الدولة الإحتفاظ بالأغلبية الإنتخابية في مجلس إدارة المؤسسة الإستراتيجية دون

حيازتها على نسبة كبيرة من رأس مالها الإجتماعي (الأسهم الممتازة) و هذه التوضيحات

مهمة جدا حيث ستسمح لنا بالتفريق بين الخوصصة الجزئية و الخوصصة الكلية و كذا

درجة و نوعية المراقبة التي تريد الدولة الإضغاط بها في المؤسسة العمومية.

و هكذا فإن نوعية أو درجة المراقبة التي تريد الدولة الإحتفاظ بها في المؤسسة العمومية



تختلف باختلاف طرق الخوصصة، والخوصصة مطلوبة عادة لرفع الفعالية و كفاءة المؤسسة العمومية، لذا قد يكفي أقلية المساهمين ليحدث تغييرا هاما في تسيير المؤسسة العمومية و هذا بتطبيق ما يلي:

-تطبيق قواعد أكثر صرامة في المجال المالي و التسييري  
-تقليص تدخلات الدولة لضمان تسيير أكثر استقلالية و أكثر واقعية.  
كذلك فإن الخوصصة الجزئية تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة (رفع الفعالية و الكفاءة المؤسسة العمومية) إذا كانت الأقلية الخاصة و المساهمة في رأس المال المؤسسة تمتلك القدرات و الكفاءات المطلوبة.

و في أغلب الأحيان،معظم الدول تفرض تضييقا لرأس المال الأجنبي و هذا بـ"  
الحد من مساهمة في المؤسسات الإستراتيجية  
المراقبة و تجنب تمركز السلطات في أبادي ذات مصالح معنية  
إن البيع الخاص للأسهم أو الأصول سواء كانت هذه المؤسسات الخاصة محلية أو الأجنبية ،  
هذا لا يعني فقط تحويل الملكية بل تحويل السلطات أيضا و منه تدابير الحكومة قد تكون  
كالتالي:

-عرض جزء فقط من الأسهم , و الجزء الآخر يتم خوصصته عن طريق بيع الأسهم  
للجمهور  
-تحديد المعايير لقبول المشتريين الخواص ذوي الكفاءات و خاصة فيما يخص الأجانب منهم

نشير إلى أن كل هذه الإجراءات لن تجد أي نفعاً إن لم تحدد إجراءات أخرى حول تمويل ملكية الأسهم خاصة عبر البورصة ، وقد قامت بعض الحكومات تفاديا لظهور أشكال لاحتكار الخواص سواء المحلي أو الأجنبي على حساب القوى و الإحتكارات العمومية بوضع التحديدات التالية:

20 % -من الإستثمارات لرأس المال الإجتماعي للمؤسسة  
23 % -فقط لمستفيد واحد من رأس المال الإجتماعي للمؤسسة  
50 % -من رأس المال يجب أن يكون مقسما على الأقل بين 20% من المساهمين  
20 % -من رأس المال يجب أن يكون ملكا لأكثر من 100 مساهم حد  
كما تختلف هذه النسب من دولة الى أخرى ففب فرنسا على سبيل المثال يضع برنامج الخوصصة أو يحدد حصة مستفيد واحد 5% فقط من الأسهم المطروحة  
كما يمكن للدولة طرح أسهم خاصة لصالحها و مراقبة النسب المرغوب فيها و ضمان بيع الأسهم لمجموعة من المساهمين حتى يتسنى لها مراقبة المؤسسة وبشكل جيد ، أما تضييق رأس المال الخاص ( المحلي أو الأجنبي ) فهو وسيلة سهلة في يد الدولة ، كما قد تكون عانقا لجلب الأموال الخاصة ( أجنبية أو محلية )

### – 3.2 مشاكل التشغيل و المساهمين:

إن إعادة التشغيل الذي يتبع مخطط الخوصصة يكون ناتجا عنه في العادة تقليص في عدد العمال و عند رفع احتكار الدولة على المؤسسات تظهر مجموعات معارضة منها النقابة و هذا لمواجهة أي سياسة للخوصصة ، لذا فإن برنامج الخوصصة لابد أن يأخذ بعين الإعتبار و ببالغ الأهمية مشكلة التشغيل و أن يدرسها بكل جدية و بكل دقة.  
إن بيع أصول أو أنشطة المؤسسة عمومية ما ينتج عنه تخفيض أو إقصاء الفائض العددي



للعمال الذين يشتغلون في النشاط المباع ، كما يوجد مشكل أكثر صعوبة يواجه العمال في حالة بيع الأسهم للجمهور أو الخواص ( جزئي أو كلي ) و يكمن في عدم الأخذ بعين الاعتبار الإتفاقات المبرمة بين المجموعات المسيرة و ممثلي العمال ، لكن الحل المفضل عادة هو إعادة التشغيل في المؤسسة المخصصة ويمكن إتخاذ اجراءات الخوصصة لمواجهة مشاكل التشغيل على النحو التالي :

-يجب القيام بعمل تحسيس سياسي لشرح للعمال أن المؤسسة العمومية لا يمكن أن تبقى قائمة بالظروف الحالية التي تعاني منها و إن التصفية الكلية تؤدي الى توقيف كل عمال المؤسسة وليس فقط الفائض العددي و هذا معيار لايمكن تفاديه إن لم تخصص المؤسسة العمومية.

-مساهمة العمال في رأس مال المؤسسة المعدة للخوصصة تكون عادة ما بين 20% إلى 25% من مجموع الأسهم و تقدم لهم في شكل عطاءات مجانية ( جزئية أو كلية ) ثم تتم مشاركتهم بخصم نسبة معينة من الأجر ... الخ  
-برنامج إعادة التشغيل ( قبل و بعد الخوصصة ) يتم مناقشته مع ممثلي العمال و اعتماده من طرف الإدارة

### الفرع الثالث: الشروط الموضوعية

يمكن دراسة الشروط الموضوعية بالتطرق للنقطتين التاليتين:

-تقييم تكلفة الخوصصة

-تسخير و تحريك الموارد

#### **– 1.3 تقييم تكلفة الخوصصة:**

إن برنامج الخوصصة مثل البرامج التصحيحية الأخرى يكلف مبالغ معتبرة

