

## إدارة التغيير كأداة لتفعيل عملية الخصخصة -حالة الجزائر-

أ.د/ أحمد قايد نورالدين<sup>①</sup>  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة بسكرة-الجزائر-



### الملخص:

الخصخصة ليست هدفا في حد ذاته، إنما هي وسيلة لتحقيق كفاءة الاقتصاد الوطني عن طريق تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. حيث يتطلب تحسين أداء هذه المؤسسات إحداث تغييرات جذرية عديدة في كافة عناصر المؤسسة سواء كانت تقنية، هيكلية، مادية أو بشرية، الهدف من وراءها هو تصحيح الخلل في عناصر عدم الكفاءة، وعليه فإن الخصخصة تعتبر بمثابة الانتقال من نموذج تسيير إلى نموذج تسيير مغاير من حيث المبادئ والأهداف والقيادة والتقنيات المستخدمة. وحتى تتم هذه التغييرات التنظيمية بنجاح يجب اختيار الأسلوب المناسب للخصخصة الذي يتلاءم وظروف وخصائص المؤسسة، وكذا يجب توفير المتطلبات القانونية، الاجتماعية، السياسية والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز النجاح، إضافة إلى ذلك يجب إدارة هذا التغيير من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة وما يقابلها من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير، وكذا يجب مراعاة آثار عملية الخصخصة على كل الأطراف في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير، الخصخصة، الملكية العامة، الملكية الخاصة.

### Abstract:

Privatization is not an end in itself, but rather a means to achieve the efficiency of the national economy by improving the performance of economic enterprises. It requires bringing many radical changes to all elements of the enterprise, whether they are technical, structural, material or human, of which the aim is to correct an imbalance in the elements of efficiency, and therefore the privatization is considered to be the transition from a run model to another run model different in terms of principles, objectives, leadership and used techniques. And to make these regulatory changes successful, we should choose the appropriate method of privatization, which suits the conditions and characteristics of the enterprise, as well as providing the legal requirements, as well as the social, political and economic ones, that would enhance this success, but also, we must manage the change by diagnosing strengths and weaknesses of the enterprise and the corresponding opportunities and threats after the change process, as well as taking into account the effects of the privatization process on all parties in the enterprise.

**Keywords:** change management, privatization, public ownership, private property.

<sup>①</sup> أستاذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة - الجزائر -

مقدمة:

## 1 - أهمية البحث:

شهد عقد السبعينات زيادة في عدد المؤسسات العمومية، حيث أصبحت تتواجد في كافة المجالات الاقتصادية، وقد بينت التجارب أن أداء معظم هذه المؤسسات كان غير مرض وكفاءتها كانت متدنية، ولقد كان وراء ذلك أسباب عديدة، لعل أهمها: مركزية القرارات التي تتضمن ضغوط سياسية تستهدف تحقيق مصالح فئة معينة، مما ترتب عليه سوء تخصيص الموارد المتاحة، وكذلك تأجيل العديد من القرارات الاستثمارية الضرورية ويضاف إلى مركزية القرارات أسباب أخرى تعود لهذا الفشل، منها عدم وجود معايير موضوعية ودقيقة لتقييم الأداء، فضلا على ذلك ضخامة حجم المؤسسات العمومية وتنوع أنشطتها، والتي كانت تسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية أكثر منها أهداف اقتصادية، كل هذه الأسباب شكلت عبء على ميزانية الدولة، لذلك كان التوجه نحو سياسة الخصصة، وذلك بنقل ملكية المؤسسات العمومية بشكل كلي أو جزئي إلى القطاع الخاص، إلا أن معظم برامج الخصصة عرفت فشلا، ولعل أهم سبب لذلك هو عدم إدارة التغيير الناتج عن هذه العملية، وباعتبار الخصصة وسيلة لرفع الأداء لا هدفا في حد ذاتها، فإن ذلك لا يتحقق عن طريق الانتقال من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة بأشكالها المختلفة، بل يتحقق من خلال الانتقال من نموذج تسيير إلى نموذج تسيير آخر يختلف عن الأول في العديد من الخصائص والمميزات.

## 2 - أهداف البحث:

- تبيين أن الخصصة مدخل من مداخل التغيير في ظل محيط يتميز بالتغيير المستمر؛
- وضع إطار فكري يمكن الاستناد إليه في التحول من سيطرة الدولة إلى الخصصة؛
- يسعى لبناء نموذج تحول نظري واقعي يتلاءم مع متطلبات نجاح عملية خصصة المؤسسة.

## 3 - إشكالية البحث:

تعتبر الخصصة انتقالا من نموذج تسيير إلى نموذج تسيير آخر يختلف عنه في العديد من المتغيرات، وحتى يتسم النموذج الجديد بالفعالية يجب إدارة عملية التغيير بتوفير المتغيرات المناسبة لهذا النموذج، ومن ثم تتمحور إشكالية الموضوع، في التساؤل الجوهرية التالي:  
ما دور إدارة التغيير في نجاح عملية الخصصة، وكيف يمكن الاستفادة من عملية الخصصة الناجحة من أجل بناء نموذج بديل للتغيير في المؤسسات العمومية؟

## 4 - فرضيات البحث:

انطلاقا من التساؤل الرئيس يمكن صياغة الفرضية الرئيسة للبحث كما يلي:  
"تحدث تغييرات عديدة نتيجة لخصصة المؤسسة تؤثر على مسار نجاحها، وتعد عملية إدارة التغيير من أهم الأدوات المساعدة على ذلك".

## 5- أسباب اختيار البحث:

هناك جملة من الأسباب كانت وراء اختيار هذا الموضوع أهمها :

- حداثة الموضوع؛
- فشل العديد من برامج الخصصة بسبب عدم إدارتها للتغيير؛
- الخصصة ليست الحل الوحيد لكنه يوجد البديل.

## 6- هيكل البحث: تمت دراسة الموضوع من خلال المحاور التالية:

-الخصصة؛

-إدارة التغيير؛

-أهم المتغيرات الواجب مراعاتها لإدارة التغيير الناتج عن عملية الخصصة.

## أولاً- الخصوصية:

إن من أهم قوى التغيير التي تعمل على إحداث تغييرات جوهرية في المؤسسة توجه العديد من الدول التي دعت إلى سياسة الخصوصية، كمحاولة منها لتحسين كفاءة وأداء المؤسسات، وجعلها قادرة على مواجهة المنافسة الحادة التي تفرضها العولمة، وفي سبيل تحقيق ذلك كان لا بد من مراعاة الأسلوب المناسب للخصوصية، والذي يتماشى مع خصائص المؤسسة والظروف التي تمر بها، إضافة إلى ذلك يجب مراعاة المتطلبات والصعوبات التي من شأنها أن تعيق تحقيق أهداف عملية الخصوصية، وهذا ما سيتم التطرق إليه فيما يلي:

## I. الخصوصية المفهوم والأهداف:

شهد عقد السبعينات زيادة في عدد المؤسسات العمومية، حيث أصبحت تتواجد في كافة المجالات الاقتصادية، وقد بينت التجارب أن أداء معظم هذه المؤسسات كان غير مرض وكفاءتها كانت متدنية، ولقد كان وراء ذلك أسباب عديدة، لعل أهمها: <sup>1</sup> مركزية القرارات التي تتضمن ضغوط سياسية تستهدف تحقيق مصالح فئة معينة، مما ترتب عليه سوء تخصيص الموارد المتاحة، وكذلك تأجيل العديد من القرارات الاستثمارية الضرورية ويضاف إلى مركزية القرارات أسباب أخرى تعود لهذا الفشل، منها عدم وجود معايير موضوعية ودقيقة لتقييم الأداء، فضلا على ذلك ضخامة حجم المؤسسات العمومية وتنوع أنشطتها، والتي كانت تسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية أكثر منها أهداف اقتصادية، كل هذه الأسباب شكلت عبء على ميزانية الدولة، لذلك كان التوجه نحو سياسة الخصوصية.

## 1 - مفهوم الخصوصية:

يعد Ducker أول من استعمل مصطلح الخصوصية -الخصوصية-، وكان يرى أن الدولة مشغل غير ناجح، وقد سبقه ابن خلدون إذ قال: "إذا تعاطى الحاكم التجارة فسد الحكم وفسدت التجارة" <sup>2</sup>، ولقد ظهرت كلمة "privatisation" في المعاجم الغربية أول مرة عام 1983، وقد كانت من أكثر المصطلحات الثورية في التاريخ الحديث للسياسة الاقتصادية <sup>3</sup>، وقد استخدمت هذه الكلمة في الانجليزية لتشير إلى تقليص دور الدولة في الاقتصاد وزيادة دور القطاع الخاص.

أما اصطلاحاً فيختلف مفهوم الخصوصية باختلاف الأشكال التي تتخذها، والأهداف التي ترمي إليها، والدوافع التي تكمن وراءها، وحسب ظروف البلد الذي تطبق فيه.

فتعرف الخصوصية على أنها: "توسيع الملكية الخاصة وإعطاء القطاع الخاص دوراً متزايداً ضمن النشاط الاقتصادي، من خلال تصفية القطاع العام كلياً أو جزئياً" <sup>4</sup>؛ كما تعرف على أنها: "التخلص من الوحدات الخاسرة في القطاع العام لصالح القطاع الخاص" <sup>5</sup>؛ وتعرف أيضاً على أنها: "إدارة المؤسسات على أساس تجاري من خلال نقل ملكيتها كلياً أو جزئياً للقطاع الخاص، أو تأجير خدمات إدارية محترفة تضطلع بمهمة تسيير المؤسسة" <sup>6</sup>؛ تعتبر التعاريف السابقة للخصوصية ضيقة المفهوم، لأن مفهوم الخصوصية لا يقتصر على نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص فقط، بل يأخذ مفهوم أوسع من ذلك.

فالخصوصية تعني: "زيادة فاعلية ودور قوى السوق، من خلال التحرر من القيود التي تتعلق بالكفاءة المؤسسات العمومية وتحويلها إلى حوافز للقطاع الخاص" <sup>7</sup>؛ كما أنها تعبر على: "رؤية متكاملة لكيفية إدارة الاقتصاد الوطني بكفاءة وبفاعلية أحسن، ووفقاً لأساليب مختلفة تتحدد وفقاً لحالة كل مؤسسة يراد خصوصتها، وتتماشى مع الأهداف المسطرة" <sup>8</sup>؛ ويختلف مفهوم الخصوصية من بلد إلى آخر، فحسب دول أوروبا الشرقية تعني الخصوصية: الانتقال من اقتصاد مخطط مركزياً إلى اقتصاد السوق، بينما تعتبر الخصوصية بالنسبة لدول أمريكا اللاتينية وسيلة لتثبيت اقتصادها وتخفيض حجم ديونها <sup>9</sup>؛ أما المشرع الجزائري فقد عرفها في القانون رقم 14 في المادة 13 على أنها: "كل صفقة تتجسد في نقل الملكية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية، وتشمل هذه الملكية كل رأس مال المؤسسة أو جزء منه تحوزه الدولة مباشرة أو تحوزه عن طريق الأشخاص المعنويين الخاضعين للقانون العام، وذلك عن طريق التنازل عن أسهم أو حصص اجتماعية أو اكتتاب" <sup>10</sup>. من خلال التعاريف السابقة، يتضح أن الخصوصية ليست هدفاً في حد ذاتها، إنما هي وسيلة لتحسين الأداء والكفاءة الاقتصادية للاقتصاد الوطني عن طريق تحسين كفاءة المؤسسة، وبالتالي فالخصوصية ماهي إلا "سياسة اقتصادية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال إدارة المؤسسات على أساس تجاري وتفعيل

قوى السوق، ونقل ملكية المؤسسة كليا أو جزئيا إلى القطاع الخاص ويتم ذلك وفقا لأساليب مختلفة تتحدد حسب حالة كل مؤسسة".

## 2- دوافع الخصخصة:

يرجع تطبيق سياسة الخصخصة في العديد من الدول لأسباب عديدة تتعلق أساسا بالفعالية الاقتصادية للمؤسسات العمومية، وكذا بقيود الاقتصاد الكلي.

### 2 1 --دوافع متعلقة بالفعالية الاقتصادية:

تتكون الكفاءة الاقتصادية أو الفعالية الاقتصادية من الكفاءة الإنتاجية وكفاءة عملية التخصيص، فكفاءة تخصيص الموارد تتحقق عندما تعكس الأسعار النسبية قيمتها الحقيقية، أما الكفاءة الإنتاجية فتتحقق من خلال مقدرة المؤسسات على إنتاج نفس كمية الإنتاج بأدنى حد ممكن من التكاليف، أو إنتاج كمية أكبر من المنتج بنفس التكاليف، حيث أن هذا الدافع يغيب في الكثير من المؤسسات العمومية، نتيجة لعوامل عديدة منها:<sup>11</sup>

أ- غياب المنافسة: غالبا ما تكون المؤسسات العمومية محمية من عامل المنافسة عن طريق القواعد والقوانين الحكومية، وهذا ما سينتج عنه استخدام المدخلات بصورة لا تؤدي إلى تحقيق الحد الأعلى للإنتاج، وكذلك حمايتها مضمونة بحوافر كثيرة ومقاييس أخرى تحد أو تقضي على المنافسة الأجنبية؛

ب- غياب الأرباح: ينتج غياب الأرباح من جراء غياب حافز الإدارة لتعظيم الربحية، ويرجع ذلك إلى وجود البيروقراطية في الإدارة، وغياب حملة الأسهم الذين لديهم مصلحة في تعظيم الأرباح.

### 2 2 -دوافع الاقتصاد الكلي: تتمثل في:

أ- الدافع المالي: تعاني كثير من الدول من الأعباء الملقاة على عاتق الميزانية العمومية، والخصخصة تعمل على تخفيض الإنفاق العام بقدر الإمكان، ويتم ذلك من خلال قيام القطاع الخاص ببعض الأنشطة العامة التي كانت تقوم بها الدولة<sup>12</sup>.

ب- الدافع الاجتماعي: يرى البعض أن الخصخصة ربما تكون الوسيلة المناسبة لتحقيق مزيد من الحرية الشخصية، وإيجاد الحافز الشخصي على الإنتاج، كما أن الخصخصة يمكن أن تكون وسيلة للقضاء على المشاكل الاجتماعية مثل: التواكل، المحسوبية، التغاضي على محاسبة المخطئين...<sup>13</sup>

ج- الدافع السياسي: يعود فشل بعض المؤسسات العامة إلى عدة أسباب منها عمل الإدارة الاقتصادية بالأفكار الماركسية والكيينزية، والتي كانت تدعو إلى:<sup>14</sup>

- ضرورة قيام الدولة بإدارة الاقتصاد ليس عن طريق التوجيه فقط، وإنما عن طريق تدخل مباشر في العملية الإنتاجية؛

- ضرورة حماية الدولة لفئات السكان محدودي أو عديمي الدخل؛

- ضرورة توفير فرص الدخل الأكبر عدد ممكن من المجتمع ضمانا لتوزيع القوة الشرائية بشكل واسع؛

- تحديد سقف للملكية وللدخول ومشاركة العمال في الأرباح.

إضافة للمبادئ التي تعمل بها الإدارة العمومية، يتميز القطاع الخاص على القطاع العام بأنه أقدر منه على إبعاد السياسيين في استخدام مراكزهم وتحسين صورتهم، ففي ظل القطاع العام يميل السياسيون إلى استغلال إمكانات القطاع من خلال إبراز إنجازات شخصية، وفي تحقيق مكاسب من وراء ذلك.

د- مشكل المديونية: يعد مشكل المديونية إحدى أهم دوافع الخصخصة، وخاصة في الدول التي اضطرت إلى إعادة جدولة ديونها، وبالتالي الوقوع تحت شروط صندوق النقد الدولي، فضلا على أن الخصخصة ستخفف من أعبائها المالية وتجنبها مصاعب خدمة ديونها ومشكلات ميزان مدفوعاتها<sup>15</sup>.

## II. أهداف الخصخصة على المستوى الجزئي وكيفية تحقيقها:

تعد الخصخصة وسيلة لتحقيق الفعالية للاقتصاد الوطني، ولا يمكن تحقيق هذه الفعالية إلا من خلال الوصول إلى الفعالية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، وعليه فإن تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية يعتبر هدفا مهما للخصخصة.

## 1 - أهداف الخصوصية على المستوى الجزئي:

- تهدف الخصوصية إلى زيادة الكفاءة الإدارية والإنتاجية للمؤسسات وفق اعتبارات اقتصادية تضمن نجاح المؤسسة الخاضعة لعملية الخصوصية، ويتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:<sup>16</sup>
- تطوير المنتجات بما يناسب المنافسة التي تخوضها المؤسسة؛
  - تقليل تكلفة الإنتاج وتحسين نوعية الإنتاج كما ونوعاً؛
  - الاستخدام الأفضل والأمثل للموارد؛
  - استخدام نظم رقابية تحقق الأداء الأفضل؛
  - استخدام معايير الأداء في اختيار الأفراد.

## 2 - كيفية تحقيق الكفاءة من خلال الخصوصية:

تعد الكفاءة الاقتصادية أحد أهم أهداف الخصوصية، ويتم تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتخصيصية، حيث يترتب عن الكفاءة الإنتاجية تخفيض تكلفة الإنتاج إلى حدها الأدنى، أما الكفاءة التخصيصية فيترتب عنها انخفاض أسعار بيع المنتجات حتى تصل إلى مستوى التكلفة الحدية للإنتاج، ومن أهم الأسباب التي تحقق الكفاءة للقطاع الخاص ما يلي:

### 1-2- حقوق الملكية:

- يمكن تعريف حقوق الملكية على أنها: "حق التصرف في أصول المؤسسة، من خلال خاصية التملك الشخصي لهذه الأصول، وعندما يصبح للشخص حق الملكية المؤسسة فإنه يتمتع بالحقوق التالية:<sup>17</sup>
- الحق في استعمال الأصول؛
  - الحق في العوائد من الأصول؛
  - حرية التصرف في الأصول.

وتكون حقوق الملكية أكثر وضوحاً في حالة المؤسسة الخاصة، مما يخلق الحوافز للإدارة في زيادة الكفاءة الإنتاجية، ففي المؤسسات العامة تنتشر حقوق الملكية بين أفراد المجتمع، وطالما أنه لا يوجد مالك محدد لتلك المؤسسات، فإنه لا توجد حوافز لرفع الكفاءة، ويرجع ذلك إلى عدم وجود من يكون مستعداً لتحمل تكلفة جمع المعلومات وممارسة الرقابة على إدارة المؤسسة، وذلك راجع لسبب بسيط هو أن المنافع التي يمكن الحصول عليها من الرقابة وجمع المعلومات لا يمكن حصرها في الذين قاموا بالرقابة، أما في القطاع الخاص تكون حقوق الملكية في أيدي مالكي الأصول، مما يسمح لهم بتحمل التكلفة لجمع المعلومات ومن ثم الحصول على منافع الإدارة والرقابة<sup>18</sup>، وعليه فإن حقوق الملكية تخلق الحوافز لزيادة الكفاءة من خلال تحمل المخاطر والحصول على المنافع.

### 2-2- العلاقة بين المالك والوكيل:

- تتمثل العلاقة بين المالك والوكيل في القطاع الخاص في أن المالك هو المدير، ولذلك تتوافر لديه جميع المعلومات حول تأثير قراراته على أداء المؤسسة، وبالتالي يتم اتخاذ القرارات بسرعة أكبر.
- 2-3- الخوف من سيطرة أصحاب الأسهم على المؤسسة، وتغيير الإدارة في القطاع الخاص، يجعل الإدارة أكثر اتساقاً على تعظيم الأرباح، وسبب ذلك أن سعر السهم مرتبط بالأرباح التي تحققها المؤسسة<sup>19</sup>.
- 2-4- إن المؤسسات العامة غالباً ما تكون محمية من المنافسة، مما يؤدي إلى استخدام المدخلات بطريقة لا تؤدي إلى تحقيق الكفاءة ومثل ذلك زيادة عدد العاملين.

إلا أن المعارضون لعملية الخصوصية يرون أن الخصوصية لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية، لأن عدم كفاءة القطاع العام ترجع إلى أسباب عديدة لا علاقة لها بالمسببات الاقتصادية، فكما هو معلوم أن المؤسسات العامة لها أهداف اجتماعية عادة ما تتعارض مع أهداف الكفاءة الاقتصادية، إضافة إلى ذلك أن الخصوصية تعمل على نقل الاحتكار من القطاع العام إلى القطاع الخاص، وبالتالي حدوث فرق كبير في الكفاءة الاقتصادية بين القطاع العام والخاص<sup>20</sup>.

### III. أساليب الخوصصة:

تتعدد طرق الخوصصة تبعا لظروف كل بلد، وخصائص ومميزات المؤسسة المراد خوصصتها، ويعتبر اختيار الطريقة المناسبة للخوصصة أحد عوامل نجاح عملية الخوصصة، حيث يتحكم في هذا الاختيار العديد من المعايير والشروط، ويمكن تصنيف طرق الخوصصة إلى نوعين رئيسيين هما:

- الطرق التي لا تنهي ملكية الدولة؛
- الطرق التي لا تنهي ملكية الدولة.

#### 1- الطرق التي لا تنهي ملكية الدولة: تتمثل في:

**1-1-1 خوصصة التسيير:** تهدف خوصصة التسيير إلى رفع كفاءة المؤسسات العمومية من خلال تحسين إدارتها بإدخال تقنيات جديدة في التسيير للمؤسسة الخاصة، وتأخذ خوصصة التسيير أشكالا عديدة تمثل مرحلة انتقالية في طريق إنهاء ملكية الدولة.

**1-1-1-1 عقد الإدارة:** يمثل عقد الإدارة اتفاق من خلاله تتعاقد مؤسسة عمومية مع مؤسسة خاصة لإدارة هذه المؤسسة، ففي هذه الحالة لا تنتقل حقوق الملكية بل تنتقل حقوق التشغيل فقط، وتتحصل المؤسسة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها، ومن مزايا هذا الأسلوب: احتفاظ الدولة بالملكية، ويزود المؤسسة بالمهارات والخبرات، إلا أن من أهم عيوبه ازدواجية التسيير بين القطاع الخاص والقطاع العام<sup>21</sup>.

**1-1-1-2 التأجير:** التأجير عقد يمنح من خلاله مالك الأصول لمؤسسة خاصة حق استخدام هذه الأصول لفترة متفق عليها مقابل دفع إيجار<sup>22</sup>، ويتحمل المستأجر كامل المخاطر التجارية الناشئة من تشغيل هذه الأصول<sup>23</sup>. لأسلوب التأجير العديد من المزايا، من بينها:

- توفير نفقات التشغيل دون التخلي عن ملكية المؤسسة؛
- الحصول على دخل سنوي دون التعرض لمخاطر السوق؛
- جذب مهارات تقنية وإدارية متطورة تساهم في استخدام أصول المؤسسة بطريقة مثلى.

ولكن من أهم عيوبه هو عدم تقديم حوافز من طرف الدولة لرفع قيمة الأصول أكثر من الحد الذي يضمن لها عائد مناسب على استثماراتها خلال فترة التأجير.

وتتميز عقود التأجير عن عقود الإدارة في كون المستأجر يتحمل كافة المخاطر التجارية المترتبة على استغلال أصول المؤسسة، لأن المستأجر يكون مسؤولا على سلامة وحماية الممتلكات وصيانتها، لذلك فهو يتمتع بحرية تعيين العمال الذين يشغلهم، كما يمكنه الاستغناء عن عمال المؤسسة أو الحفاظ عليهم؛

**1-1-3 الامتياز:** يعرف عقد الامتياز بأنه عقد يعقد من خلاله هيئة عامة مع مؤسسة معينة صاحبة الامتياز حق إدارة المؤسسة العمومية لفترة زمنية محددة، حيث يتم في هذا العقد المشاركة في المخاطر المالية بين المؤسسة الخاصة والدولة<sup>24</sup>، وقد يتضمن عقد الامتياز كل مواصفات التأجير بالإضافة إلى النفقات الرأسمالية والاستثمارات التي تقع على عاتق صاحب الامتياز<sup>25</sup>.

#### 1-2 الخوصصة بتقسيم المؤسسة إلى وحدات مستقلة: 26

تعرف عملية تقسيم المؤسسة إلى وحدات مستقلة على أنها عملية إعادة هيكلة المؤسسة تمهيدا لخوصصتها، وتعتبر عملية التقسيم في ذاتها أسلوبا من أساليب الخوصصة، لأنها تنطوي على بيع الأصول التي وجد أن من الملائم التخلص منها، وهو ما يعني خوصصة جزئية للمؤسسة، ويرتبط هذا الإجراء بإحدى الأسلوبين التاليين:

- أسلوب مباشر، من خلاله يتم تقسيم المؤسسة إلى وحدات على أساس الحجم أو على أساس حجم النشاط؛
- أسلوب غير مباشر ينطوي على تقسيم المؤسسة إلى وحدات يمكن أن تسميتها مؤسسات تابعة تعمل تحت مظلة مؤسسات قابضة.



### 1-3- إضافة استثمارات خاصة جديدة في المؤسسة:<sup>27</sup>

تحدث هذه الطريقة عندما تعاني المؤسسة المراد خوصصتها من قصور في رأسمالها، وتكون في حاجة إلى تحويل لإجراء تحسينات على قدرتها الإنتاجية من جهة، ومن جهة أخرى تكون الدولة غير راغبة في إضافة المزيد من رأس المال إلى المؤسسة التي تملكها، لذلك تفتح باب المساهمة أمام شركات القطاع الخاص.

### 2- الطرق التي تنهي ملكية الدولة: تتمثل هذه الطرق في:

#### 1-2- الخوصصة من خلال بيع الأصول:

ينطوي هذا الأسلوب على بيع أصول المؤسسة بشكل مباشر للتخلص من الخسائر، ويعد ذلك نوعاً من التصفية التي تستهدف التخلص من خطوط إنتاج التي لا تتلاءم مع باقي الأنشطة، أو أنها تشغيلها غير اقتصادي، كما يأخذ البيع صورة أخرى تسعى فيه الحكومة إلى إنشاء شركة بالمشاركة مع القطاع الخاص.<sup>28</sup>

#### 2-2- طرق الأسهم في الاكتتاب العام:

تنطوي هذه الطريقة على قيام الحكومة بطرح جزء من أسهم رأسمال المؤسسة المراد خوصصتها للاكتتاب أو البيع لعموم الجمهور، من خلال سوق الأوراق المالية<sup>29</sup>، ويتطلب تطبيق هذه الطريقة العديد من الشروط، من بينها:

- أن تكون لتلك المؤسسات المراد خوصصتها سجل أداء مالي معقول ومبشر في المستقبل؛
- وجود سوق أوراق مالية "بورصة"، بحيث يكون فيها عدداً كبيراً من المعلومات الإدارية عن المؤسسة ويتم الإفصاح عنها لكل المستثمرين.

#### 2-3- بيع أسهم المؤسسات إلى مجموعة من المستثمرين:

تنطوي هذه الطريقة على قيام الحكومة ببيع جزء أو كل من ملكيتها في الشركة إلى مستثمر واحد معروف مقدماً أو مجموعة من المستثمرين المعروفين، ويفضل هذا الأسلوب في حالة الشركات ذات الأداء الضعيف، والتي تحتاج إلى ملاك ذو خبرة عالية، ومن أهم مزايا هذا الأسلوب بالنسبة للمؤسسة سهولة التفاوض مع المستثمرين، وإمكانية تقييم هذا المستثمر لأصول المؤسسة<sup>30</sup>، كما أنه يزود المؤسسة بالعديد من المنافع مثل المهارات الإدارية، المستويات المتقدمة من التكنولوجيا والقدرة على الدخول إلى الأسواق...

#### 2-4- البيع للعاملين والإدارة:

يعتبر البيع للعاملين والإدارة خوصصة داخلية يحصل العاملون والإدارة على كل المؤسسة أو على نسبة معينة منها، وتتمتع هذه الطريقة بعدد من المزايا منها:<sup>31</sup>

- لا تدفع هذه الطريقة الحكومة إلى الدخول في مفاوضات مع المشتريين لكي تحصل على ضمانات حول مستقبل العمال، وتترك هذه القضية للعاملين والإدارة؛
  - تعتبر حافزاً لرفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف لأنها توحد بين مصالح العاملين والإدارة؛
  - تعتبر هذه الطريقة مناسبة لتحويل ملكية الشركات التي يصعب بيعها؛
  - تعتبر أداة فعالة لتوسيع قاعدة الملكية.
- أما عيوب هذه الطريقة تتمثل في ما يلي:
- أن إعطاء الأفضلية للعاملين والإدارة يلغي من المنافسة في ظل الخوصصة، نظراً لأن المستثمرين الخارجيين مبعدين عن العملية، مما يترتب عن ذلك سوء تسعير المؤسسة؛
  - عدم قدرة العمال مالياً على إدخال تكنولوجيا حديثة في عمليات الإنتاج أو مهارات عالية في إدارة المؤسسة، ويتم تطبيق هذه الطريقة في المؤسسات ذات الحجم الصغير، والتي تعتمد أساساً على عنصر العمل في العملية الإنتاجية، أكثر من اعتمادها على الآلات والتكنولوجيا.
  - من خلال ما سبق، يمكن القول أن هناك عيوباً ومزايا تخص كل طريقة، إضافة إلى ذلك توجد العديد من العوامل التي تتحكم في اختيار أنسب طريقة تتلاءم مع ظروف المؤسسة على المستوى الكلي والجزئي، ومن بين أهم هذه العوامل:
  - حجم المؤسسة والشكل التنظيمي الحالي للمؤسسة؛

- أداء المؤسسة وحالة المؤسسة المالية؛
  - مدى وجود سوق أوراق مالية كفو؛
  - أهداف الحكومة من برنامج الخوصصة.
- إضافة إلى ذلك فإن لكل طريقة تأثيرها الخاص على كفاءة وأداء المؤسسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم: (01)**

**علاقة طرق الخوصصة بهدف تحسين الكفاءة**

تحسين الكفاءة والأداء	طرق الخوصصة
- إدخال معايير وطرق الإدارة الحديثة. - تنشيط المؤسسات الخاسرة. - يستفيد العاملون من المهارات التقنية والإدارية المتعاقدة	- خوصصة التسيير - التأجير - عقد الإدارة - الامتياز
- إدخال تكنولوجيا متطورة؛ - إدخال طرق الإدارة الحديثة.	البيع المباشر
- مسؤولية الإدارة أمام المساهمين؛ - بروز الكفاءة من خلال سعر السهم.	بيع الأسهم في الأسواق المالية

**المصدر:** رياض دهال وحسن الحاج، مرجع سابق، ص: 18

**IV. الخوصصة: المزايا، المتطلبات والصعوبات:**

لقد عرف مفهوم الخوصصة عند ظهوره في المحيط الاقتصادي كمفهوم جديد، مؤيد ومعارضين، وكل بحجته ودوافعه، فقد تصدى المعارضون من خلال إبراز سلبياته وصعوباته، أما دعاة الخوصصة فبينوا أهم مزاياها.

**1- مزايا الخوصصة بالنسبة للمؤسسة:**

إن للخوصصة مزايا عديدة خاصة على المستوى الجزئي للمؤسسة المراد خوصصتها، ويمكن حصر أهم هذه المزايا فيما يلي:

- تعتبر الخوصصة وسيلة لتحسين الأداء من خلال الدور الذي تلعبه قوى السوق<sup>32</sup>؛
- تسمح الخوصصة بتجديد الإدارة، خصوصا إذا كانت كفاءات التسيير في المؤسسات العمومية ضعيفة مقارنة بالمعايير الدولية، وذلك راجع إلى أن معظم القرارات التي تخص النوعية، الكمية، الأسعار المطبقة تتخذ مباشرة من طرف المخطط المركزي، ودون اعتبار الخطر الذي تفرزه المنافسة الدولية<sup>33</sup>؛
- التخلص من الفساد الإداري والمحسوبية في المؤسسة نتيجة إخضاع عملية التوظيف في ظل القطاع الخاص لمعايير اقتصادية سليمة ترتبط بالتكلفة واقتصاديات التشغيل<sup>34</sup>؛
- رفع كفاءة المؤسسات الخاصة من خلال تحقيق الحجم الأمثل للإنتاج الذي يؤمن للمنتجين أقصى ربح ممكن.

**2-متطلبات نجاح عملية الخوصصة:**

إن تحقيق المزايا السابقة، لا يتحقق إلا إذا تمت عملية الخوصصة وفق خطوات معينة من جهة، وبتوافر الظروف الملائمة من جهة أخرى.

**1-2-1- خطوات تحضير عملية الخوصصة:** تمر عملية خوصصة المؤسسة العمومية بالعديد من الخطوات، هي:

- 1-1-2- الخطوة الأولى :** تتمثل في تصنيف المؤسسات العمومية حسب معايير عديدة، أهمها الأداء الاقتصادي والمالي، حيث يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أصناف<sup>35</sup>:
- مؤسسات رابحة/ رابحة: أي رابحة حاليا ومن المتوقع أن تستمر في ذلك في المستقبل؛
- مؤسسات خاسرة/ رابحة: أي خاسرة حاليا ومن المتوقع أن تحقق أرباح في المستقبل؛
- مؤسسات خاسرة/ خاسرة: أي خاسرة حاليا ومن المتوقع أن تخسر في المستقبل.



ويفيد هذا التصنيف في تحديد المؤسسات القابلة للخصوصة، وهي المؤسسات الخاسرة حالياً والتي يتوقع منها أن تحقق أرباحاً في المستقبل.

إضافة إلى ذلك يجب اختيار المؤسسات التي سيتم خصصتها، وفقاً للمعايير: <sup>36</sup>

- أن تكون مؤسسة القطاع العام المعنية بالتحويل ذات جدوى اقتصادية؛
  - أن تخضع هذه المؤسسات للمنافسة؛
  - أن يكون لها دوراً اقتصادياً رئيساً دون أن يكون لها دوراً مهماً في الخدمات العامة؛
  - ألا تكون لديها مشكلات كبيرة تتعلق بزيادة عدد الموظفين عن الحاجة؛
  - أن تتسم أنشطتها بالربحية أو القابلية لتحقيق الأرباح في المستقبل.
- أما المؤسسات المستثناة من عملية الخصوصية، قد حددت في بعض الدول وفقاً للمعايير التالية: <sup>37</sup>
- إذا كانت للمؤسسة أهمية اجتماعية تفوق الأهمية الاقتصادية؛
  - إذا كانت المؤسسة ذات أهمية للمصلحة العامة تفوق أهمية الكفاءة؛
  - إذا كانت استثماراتها الرأسمالية باهظة وتنفق قدرات وإمكانات القطاع الخاص؛
  - إذا كانت ذات طابع استراتيجي.

**2-1-2- الخطوة الثانية:** تتمثل في إعادة هيكلة المؤسسات المراد خصصتها، وتتضمن ما يلي:

- إصلاح البيئة التشريعية من خلال إعادة الهيكلة القانونية <sup>38</sup>؛
  - إتاحة الفرصة لها لإصلاح نظامها الداخلي المناسب للتعامل مع ظروف السوق؛
  - إعادة الهيكلة المالية في المؤسسات الثقيلة بالديون <sup>39</sup>؛
  - معالجة قضية العمالة الزائدة قبل نقل الملكية إلى القطاع الخاص.
- 2-1-3- الخطوة الثالثة:** القيام بتقييم أصول المؤسسة باستخدام أساليب التحليل المالي، وكذا الاعتماد على متخصصين في السوق.

**2-1-4- نقل الملكية:** حيث يتم بأساليب مختلفة منها، المنح، المزارد العلني، الأسواق المالية، ويجب مراعاة الانتقاء، الشفافية وإتاحة الفرص لكل المستثمرين، وكذا مراعاة الوضوح والإفصاح من خلال ما يلي: <sup>40</sup>

- أ- تنفيذ جميع العمليات المتعلقة بالخصوصة بطريقة واضحة، معلنة ومناسبة مع المعايير التجارية المتعارف عليها؛
- ب- يجب أن يكون الجمهور على علم بجميع جوانب العملية، ويتم ذلك كما يلي:
  - إعداد مذكرة عرض والإعلان عنها لكل مشروع معروض للبيع؛
  - نشر معلومات متكاملة عن الجوانب المالية والإدارية تكون في متناول المستثمرين؛
  - إعداد ونشر معايير تصنيف العروض؛
  - نشر تقييم الموجودات وتفاصيل العروض؛
  - نشر أسماء المستثمرين والأسعار المدفوعة وشروط البيع بعد استكمال البيع.

إضافة إلى ما سبق يجب توفير متطلبات عديدة أخرى، من بينها: <sup>41</sup>

أ- **تهيئة المناخ التنافسي:** لقد اعتادت مؤسسات القطاع العام في أكثر الدول النامية على العمل في مناخ احتكاري، وحتى تقوم الحكومة بالإصلاحات الاقتصادية اللازمة، يجب عليها خلق مناخ تنافسي باعتبارها مسألة حتمية لرفع كفاءة الأداء، ويأخذ هذا الاتجاه المسارين التاليين:

- تحرير التجارة بإزالة الحواجز أمام التجارة الدولية؛
- إعادة هيكلة السوق المحلية من خلال عدم إعطاء مركز احتكاري للمؤسسات العامة.
- ب- تحرير الأسعار: حيث أن الخصوصية ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لزيادة كفاءة التخصيص واستخدام الموارد بكفاءة، وهذا لا يتحقق إلا في ظل آليات سوق يتم تحريرها، حيث تقوم قوى السوق بتوجيه قرارات المؤسسات في المجالات المختلفة؛

- ج- توافر أسواق مالية تتمتع بالكفاءة العالية، حيث تلعب الأسواق المالية دورا كبيرا في نجاح عملية الخصخصة من خلال العمل على نجاح عملية تقييم المؤسسة، وذلك من خلال الإفصاح المالي للمعلومات المالية لكافة المستثمرين، إضافة إلى ذلك سهولة التقييم وعمليات الاكتتاب والتداول؛
- د- القيام بالترويج لعملية الخصخصة، ويتم الترويج لعملية الخصخصة من خلال الحملات الإعلانية للإقناع وتوعية كل الأطراف المرتبطة ببرنامج الخصخصة؛
- ه- يجب مراعاة كل الآثار الاجتماعية لعملية الخصخصة، وطرق علاجها،...

### 3-الصعوبات التي تواجه عملية الخصخصة:

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه عملية الخصخصة، وتختلف درجتها من دولة إلى أخرى، وقد كانت سببا في عدم تحقيق الخصخصة لأهدافها، بل أدت لفشل الخصخصة في بعض الأحيان، ومن بين هذه الصعوبات يمكن ذكر ما يلي:

- زيادة عدد العاطلين عن العمل، وبالتالي زيادة البطالة<sup>42</sup>؛
- مشكلة تقييم الأصول الثابتة، والتي تليها مشكلة تحديد الصيغ القانونية التي يراد اتباعها لإعادة هيكلة القطاع العام<sup>43</sup>؛
- غياب السوق المالية، وغياب الأسهم القابلة للتداول مما يؤثر سلبا على فاعلية وربحية المؤسسات المدرجة في السوق<sup>44</sup>؛
- هناك بعض المؤسسات المطروحة للبيع تعاني من تشويه هيكلها أو قدم عتاد، وبالتالي تتطلب أرصدة مالية كبيرة لإعادة تشغيلها مما يضعف إقبال القطاع الخاص على شرائها.

### ثانيا: إدارة التغيير:

إذا كان للتغيير أهداف ودوافع، ففي المقابل توجد قوى ترفض وتقاوم هذا التغيير، وقد تسبب المقاومة الشديدة فشله، والسبيل الوحيد للتخفيف من هذه المقاومة هو عمل المؤسسة على إدارة التغيير وفقا لخطوات معينة وبتطبيق استراتيجيات مناسبة، فإدارة التغيير تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية، لإحداث التغيير وفق خطوات حدوثة ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة التي تملئها أبعاد التغيير الفعال.

### 1- مراحل عملية التغيير في المؤسسة:

تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات داخلية بعد الإحساس بالضرورة والحاجة لذلك، وينجم هذا الشعور العديد من الدوافع وأسباب التغيير سواء كانت داخلية أو خارجية. ولذا فأول ما يقوم به المسيرون -قبل الشروع في إدارة التغيير- هو تشخيص الأسباب التي أدت بهم إلى التفكير في التغيير ودراستها ثم تحديد نوع التغيير والمجال أو المجالات التي سيطرأ عليها، بعد ذلك يتم إحداث التجديدات التي سيتم إدخالها على مستوى المؤسسة، ومن ثم يتم تحديد الأسلوب المناسب لإحداث التغيير، وتنتهي عملية التغيير بتقييمها، لذلك فالتغيير يشمل الخطوات التالية:<sup>45</sup>

### 1-1-الاتفاق على ضرورة التغيير:

- يتم في هذه المرحلة التوصل إلى ما يلي:
- الإحساس بوجود أمر غير مريح في المؤسسة؛
- التعرف بشكل عام على وجود مشكلة؛
- تحديد ما سيتم تغييره من الأفراد؛
- تحديد من سيكون المسؤول على التغيير؛
- الاتفاق على الخطوات التي سيمر بها التغيير؛
- تحديد مشاركة الأفراد؛
- تحديد النتائج المتوقعة؛
- وضع جدول زمني للتغيير.

### 1-2- تشخيص المشكلات:

يشمل تشخيص المشكلات كل عناصر المؤسسة التالية:

- **البيئة الخارجية:** يتم تحليل كافة التهديدات والفرص في البيئة الخارجية الناتجة من العوامل السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، وغيرها من العوامل؛
- **المدخلات:** يتم تحليل كافة المعلومات عن موارد المؤسسة، العاملين، الآلات، وغيرها من العناصر المؤثرة على العمل ومشكلاته؛
- **عمليات التحويل:** وتشتمل عمليات التحويل على تحليل العلاقات الاجتماعية، والعلاقات بين الأقسام، نظم الإنتاج، التقنيات المستخدمة وإجراءات العمل، وكل ما يمكن أن يحول المدخلات إلى مخرجات؛
- **المخرجات:** يتم تشخيص المخرجات من خلال دراسة المشكلات التي تنجم عن مخرجات المؤسسة، وكيف تعمل على خلق مشكلات جديدة.

### 1-3- التخطيط للتغيير:

- يتم وضع خطة تشمل الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، في شكل خطوات تنفيذية، من خلال وضع ذلك في شكل خطط وجدول زمنية، إضافة إلى ذلك يتم تحديد الموارد والإمكانات التي من شأنها أن تحقق التغيير المطلوب؛

### 1-4- تنفيذ التغيير:

- عند تنفيذ مخطط التغيير، يجب أن يتم الاتصال المستمر بين مختلف الأفراد في المؤسسة، وذلك لقيام المسيرين بإعلام الذين يساهم التغيير بما يجب فعله وتقديم الإرشادات والنصائح، وكذلك تذكيرهم بأهمية ما يقومون به وإقناعهم بأن دعمهم ومساندتهم هي شرط أساسي لنجاح أهداف التغيير، إضافة إلى ذلك يجب الاستماع لشكاوى وانتقادات العمال المنفذين، وكذلك توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير من مديريين أو مسيرين، مراقبين وأخيراً العمال المنفذين، كما يدخل ضمن تنفيذ عملية التغيير أيضاً تغيير ثقافة المؤسسة التي تركز على تغيير سلوكيات الأفراد، وكذا بيئة العمل للعامل داخل المؤسسة، وزيادة على ذلك يجب القيام بتغيير نظام المكافآت والحوافز داخل المؤسسة بشكل يسمح بتحسين أداء العاملين وتخفيف شدة المقاومة والنظرة السلبية اتجاه التغيير<sup>46</sup>؛

### 1-5- تقييم التغيير:

- لكي تنجح خطط التغيير تحتاج إلى متابعة ورقابة، ويتضمن التقييم المقارنة بين نتائج وأهداف برنامج التغيير، ويتم ذلك من خلال استخدام المعايير التالية:<sup>47</sup>

- **معايير داخلية:** تتعلق بأساس برنامج التغيير؛
- **معايير خارجية:** تتعلق بكفاءة وفعالية العاملين قبل وبعد تنفيذ برنامج التغيير؛
- **معايير متعلقة برد فعل المشاركين،** حيث يتم قياس ما يشعر به الأفراد نحو برنامج التغيير التي خضعوا له وتأثروا به.

### 2- أهم برامج إدارة التغيير:

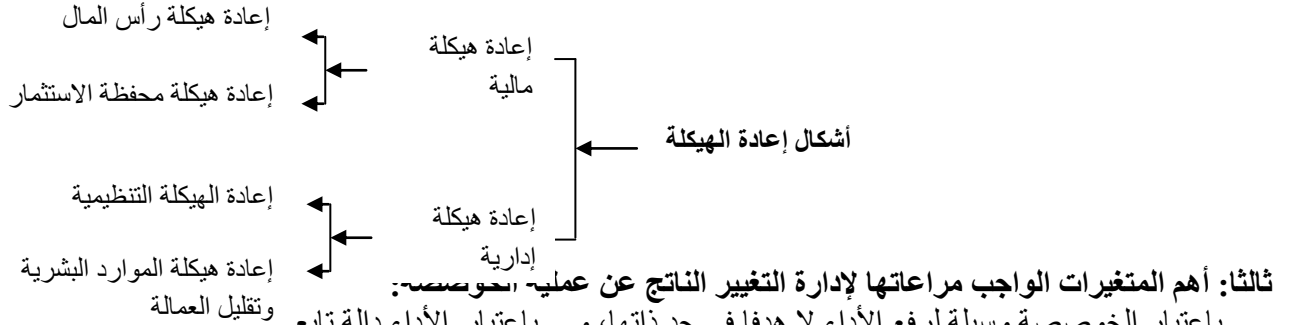
- أصبح من المتطلبات الأساسية للمؤسسات الحديثة البحث عن الوسائل والسبل التي من خلالها تتمكن من تحسين أدائها ورفع كفاءتها حتى تتأقلم مع المتطلبات التي تفرضها الظروف البيئية في كافة المجالات، وفي سبيل تحقيق ذلك كان لابد من تطبيق إحدى برامج التغيير الشائعة والتي من بينها: تطبيق فلسفة الجودة الشاملة، تغيير الثقافة التنظيمية، إعادة الهندسة الإدارية، التحليل الإداري، الخوصصة وإعادة الهيكلة، وسيتم التعرض إلى إحدى هذه المداخل، والذي يمثل موضوع بحثنا وهو الخوصصة، حيث تعمل الخوصصة على إحداث تغييرات جذرية في المؤسسة، وخاصة إذا قامت بعملية إعادة الهيكلة، التي تعرف على أنها: "مجموعة من الاستراتيجيات والخطط والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء"<sup>48</sup>، وتأخذ عملية إعادة الهيكلة أشكالاً مختلفة، تتمثل فيما يلي:<sup>49</sup>

### 1-2- إعادة الهيكلة المالية:

- **إعادة هيكلة رأس المال:** وهي عبارة عن تغييرات تدخل على هيكل رأس المال ومكوناته من أجل أداء مالي وربحية أفضل؛

- إعادة هيكلة محفظة الاستثمار: وهي عبارة عن تغييرات في استثمارات وأصول ثابتة ومتداولة لغرض توظيف أموال المؤسسة في شكل أفضل.
- 2-2- إعادة الهيكلة الإدارية: تمثل التغييرات الجوهرية في الأنظمة الإدارية والتنظيمية، وذلك لغرض تحسين الأداء الإداري والتنظيمي وتحديد الحجم الأمثل للعاملين واستخدام أفضل للموارد البشرية، وهي بذلك تشمل ما يلي:
  - إعادة الهيكلة التنظيمية: وهي عبارة عن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من أجل تحقيق أداء أفضل للوظائف واستخدام السلطات وتفعيل التعاون بين الأقسام، ومن أمثلتها إلغاء أقسام ووحدات تنظيمية، دمج وحدات إلى وحدات أخرى، إعادة النظر في المستويات الإدارية؛
  - إعادة هيكلة الموارد البشرية: وهي عبارة عن إعادة تصميم هيكل العاملين بالمؤسسة، حيث تشمل على عدة ممارسات كإعادة تصميم الوظائف، والاستغناء على بعض الوظائف، وإعادة هيكلة الموارد البشرية مفهوم مرتبط بشكل كبير بمفهوم تقليل العمالة، والشكل التالي يبين مختلف أشكال عملية إعادة الهيكلة:

**الشكل رقم: (01)**  
**يبين مختلف أشكال عملية إعادة الهيكلة**



**ثالثاً: أهم المتغيرات الواجب مراعاتها لإدارة التغيير الناتج عن عملي- الخوصصة:-**  
باعتبار الخوصصة وسيلة لرفع الأداء لا هدفا في حد ذاتها، و باعتبار الأداء دالة تابع للعوامل التي تؤثر فيه سلبا أو إيجابا وهذه العوامل ذات مصادر متعددة ومتشابهة، وكلها أو أغلبها ترتبط بنشاط العامل ومحيطه الثقافي، الاجتماعي، الاقتصادي...، لذلك فأداء المؤسسة يتأثر بكافة التغييرات الحاصلة في محيطه سواء تأثيرا إيجابيا أو سلبيا، وفي ظل عملية خوصصة المؤسسة تحدث العديد من التغييرات التنظيمية، والتي من شأنها أن تؤثر على أداء المؤسسة، ولعل من بين أهم هذه التغييرات، حدوث تغيير في القيادة، التغيير في ثقافة المؤسسة، التغيير في سياسة التعويضات بما يناسب سياسة السوق المفتوحة، إدخال تكنولوجيا وآلات جديدة في المؤسسة، وإعادة هيكلة العمالة وتخفيضها، لذلك فأغلب المؤسسات التي تمت خوصصتها قامت بتغيير هذه المتغيرات، ولكن تغييرا تدريجا يراعي ملاءمة المتغيرات السابقة مع أهداف عملية الخوصصة.

**خاتمة**

مما سبق، فإن الخوصصة ليست هدفا في حد ذاته، إنما هي وسيلة لتحقيق كفاءة الاقتصاد الوطني عن طريق تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. حيث يتطلب تحسين أداء هذه المؤسسات إحداث تغييرات جذرية عديدة في كافة عناصر المؤسسة سواء كانت تقنية، هيكلية أو مادية أو بشرية، الهدف من وراءها هو تصحيح الخلل في عناصر عدم الكفاءة، وعليه فإن الخوصصة تعتبر بمثابة الانتقال من نموذج تسيير إلى نموذج تسيير مغاير من حيث المبادئ والأهداف والقيادة والتقنيات المستخدمة. وحتى تتم هذه التغييرات التنظيمية بنجاح يجب اختيار الأسلوب المناسب للخوصصة والذي يتلاءم وظروف وخصائص المؤسسة، وكذا يجب توفير المتطلبات القانونية، الاجتماعية، السياسية والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز النجاح، إضافة إلى ذلك يجب إدارة هذا التغيير من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة وما يقابلها من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير، وكذا يجب مراعاة آثار عملية الخوصصة على كل الأطراف في المؤسسة.

## الإحالات والمراجع

- (1) شكري رجب العشماوي، **الخصخصة: اتحاد العاملين المساهمين "مفاهيم، تجارب دولية وعربية"**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص: 103.
- (2) أنطوان ناشف، **الخصوصية، التخصيص: مفهوم جديد لفكرة الدولة و دورها في الإدارة، المنشورات الحالية القومية**، لبنان، 2000، ص: 102.
- (3) عبد العزيز سالم بن حبتور، **إدارة عمليات الخصخصة وآثارها في اقتصاديات الوطن العربي: دراسة مقارنة، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1997، ص: 1.**
- (4) أحمد ماهر، **دليل المدير في... الخصخصة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، دون ذكر سنة نشر، ص: 22.**
- (5) **نفس المرجع السابق، ص: 23.**
- (6) منير إبراهيم هندي، **أساليب خصخصة المشروعات العامة: خلاصة تجارب الخبرات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995، ص: 4.**
- (7) **المرسي السيد حجازي، الخصخصة: إعادة ترتيب دور الدول ودور القطاع الخاص، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، دون ذكر سنة نشر، ص: 14.**
- (8) **صديق محمد عفيفي، التخصيصة: لماذا؟ وكيف؟، مصر، مكتبة عين شمس، الطبعة الثالثة، 2003، ص: 7.**
- (9) **رياض دهال، حسن الحاج، حول طرق الخصخصة، إصدارات المعهد العربي للتخطيط، ص: 1. في موقع الانترنت: <http://www.arab-api.org/jodep/products/delivery/wps9804.pdf>**
- (10) **خالد حامد، الخصخصة: دراسة سوسيوقانونية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي، العدد 1، مارس 2007، ص: 164.**
- (11) **محمد معن ديون، المتطلبات الأساسية لنجاح برنامج الخصخصة، مجلة جامعة تشرين، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد رقم 28، العدد 2، 2006، ص: 101.**
- (12) **أحمد ماهر، مرجع سابق، دون ذكر سنة النشر، ص: 24.**
- (13) **نفس المرجع السابق، ص: 26.**
- (14) **محمد رياض الأبرش ونبيل مرزوق، الخصخصة: آفاقها وأبعادها، لبنان، دار الفكر المعاصر، الطبعة الثانية، 2002، ص: 32.**
- (15) **خالد حامد، مرجع سابق، ص: 168.**
- (16) **Macmillan and others, *strategia management*, Oxford, university press US, pp: 22-24.**
- (17) **Debla Fateh, *Le système gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie: étude de quelques cas*, thèse de Magister en Sciences Economiques, Option Gestion des Entreprise, 2006, p: 64.**
- (18) **المرسي السيد حجازي، مرجع سابق، ص: 20، 21.**
- (19) **نفس المرجع السابق، ص: 23.**
- (20) **بن عيشي بشير، مشكلات عملية الخصوصية وآثارها الاجتماعية والاقتصادية، مداخلة ضمن المنتدى الدولي "اقتصاديات الخصوصية والدور الجديد للدولة"، جامعة فرحات عباس، سطيف، 03/ 07 أكتوبر 2004، ص: 11.**
- (21) **رياض دهال وحسن الحاج، مرجع سابق، ص: 5.**
- (22) **رياض دهال وحسن الحاج، مرجع سابق، ص: 6.**
- (23) **محمد صبح، الخصخصة: ماذا...؟ متى...؟ لماذا...؟ كيف...؟، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999، ص: 42.**
- (24) **المرسي السيد حجازي، مرجع سابق، ص: 30.**
- (25) **رياض دهال وحسن الحاج، مرجع سابق، ص: 7.**
- (26) **شكري رجب العشماوي، مرجع سابق، ص: 103.**
- (27) **محمد صبح، مرجع سابق، ص: 39.**
- (28) **شكري رجب العشماوي، مرجع سابق، ص: 153.**

- (29) منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص: 46.
- (30) محمد صبح، مرجع سابق، ص: 35.
- (31) رياض دهل وحسن الحاج، مرجع سابق، ص: 13.
- 1 - Matthew Brishop, **privatization et economic performance**, oxford, university press US,1997,p:1.
- (33) جدو سامية، طرق و أساليب خصخصة المؤسسات العمومية الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي "اقتصاديات الخصخصة والدور الجديد للدولة"، جامعة فرحات عباس، سطيف، 07/03 أكتوبر 2004، ص: 3.
- (34) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 26.
- (35) منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص: 63.
- (36) قويدر بوطالب، إشكالية الخصخصة: المفهوم و طرق التنفيذ وشروط النجاح، مداخلة ضمن الملتقى الدولي "اقتصاديات الخصخصة والدور الجديد للدولة"، جامعة فرحات عباس، سطيف، 07/03 أكتوبر 2004، ص: 4.
- (37) قويدر بوطالب، مرجع سابق، ص: 5.
- (38) محمد صبح، مرجع سابق، ص: 72.
- (39) نفس المرجع السابق، ص: 73.
- (40) بوسعدة سعيد وآخرون، أساليب وضوابط الخصخصة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي "الخصخصة والدور الجديد للدولة"، جامعة فرحات عباس، سطيف، 07-20 أكتوبر 2004، ص: 11.
- (41) نزار قنوع، الخصخصة الاقتصادية بشكل عام: إيجابياتها وسلبياتها، مجلة جامعة تشرين، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 2، 2005، ص: 56.
- (42) الأبرش محمد رياض ومرزوق نبيل، مرجع سابق، ص: 57.
- (43) نفس المرجع السابق، ص: 55.
- (44) نفس المرجع السابق، ص: 181.
- (45) أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص: 87-89.
- (46) Robert Heller, **Gérer le changement**, Mangopratique, Italie, 1999, pp: 42-55.
- (47) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 321.
- (48) محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، 2007، ص: 112.
- (49) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 560-562.