

الخصوصية واهميتها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية

دراسة حالة الشركة الجزائرية للحوم الحمراء

Privatization and Its Importance in Improving the Financial Performance of Public Economic Institutions, Case Study: The Algerian Company for Red Meat SPA ALVIAR*عشي نبيل¹، قدي عبد المجيد²¹ محبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3 achi.nabil@univ-alger3.dz² محبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، Keddi.abdelmadjid@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2025/12/25

تاريخ القبول: 2025/10/19

تاريخ الاستلام: 2025/09/27

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معالجة احد المواضيع الهامة والتي كان لها تأثير كبير على الاقتصادي الوطني، ويتعلق الامر بخصوصية المؤسسات العمومية في ظل الازمات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر لاسيما خلال الفترة 1980-2000 ، ولقد عالجنا في هذه الدراسة الأوضاع العامة للجزائر والاقتصاد الوطني منذ بداية الثمانينات، التوجهات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة للجزائر، تشخيص واقع الخصوصية وأهم أسباب تبني نموذج الخصوصية وأخيرا تسليط الضوء على المركب الجهوي للحوم الحمراء حاسي بيجح ولاية الجلفة كدراسة حالة. ولقد خلصت هذه الدراسة الى ان الخصوصية والاصلاحات الاقتصادية في الجزائر كانت نتاجا لأزمة المديونية ونقص الموارد المالية للدولة، و أن خصوصية المركب الجهوي للحوم الحمراء حاسي بيجح ولاية الجلفة تشكل خطوة استراتيجية نحو تحسين الأداء المالي وتعزيز كفاءة القطاع العام. تمثل هذه التجربة نموذجًا يمكن تعميمه على مؤسسات عمومية أخرى في ظل إصلاح اقتصادي مدروس.

الكلمات المفتاحية: خصوصية، أداء مالي، مؤسسة عمومية، شركة جزائرية للحوم حمراء، إصلاح اقتصادي.

تصنيف JEL: G30 H44

Abstract:

This study examines a key economic issue that has not ably influenced Algeria's national economy: the privatization of public enterprises during the economic crises between 1980 and 2000. It provides an overview of Algeria's economic and social landscape since the early 1980s, explores the country's shift in economic policy, and analyzes the rationale behind adopting privatization as a reform strategy. The research also evaluates the outcomes of the privatization process, with a particular focus on a case study of the Regional Complex for Red Meat in Hassi Bahbah, Djelfa Province. The findings reveal that privatization efforts and broader economic reforms were largely driven by the external debt crisis and shrinking state revenues. The privatization of the Hassi Bahbah complex is highlighted as a strategic initiative aimed at enhancing financial performance and operational efficiency. This case offers a potential model for the restructuring of other public enterprises within a comprehensive economic reform framework.

Keywords: Privatization, financial performance, public enterprises, Algerian Red Meat Company, economic reforms.

Classification JEL: G30 H44

* المؤلف المرسل.

مقدمة:

لقد شغلت عملية الخصخصة وأثرها على الاقتصاد المحلي في الجزائر موضوع حديث الكثير من الاقتصاديين والباحثين، فقد أصبحت الجزائر مضطرة لتبني سياسات الخصخصة والتعديل الهيكلي للتكيف مع التحولات العالمية والمنافسة الدولية، لتبرز الضرورة الملحة لإصلاح القطاع العام الذي يعاني من سوء التسيير من جهة والتحضير لدخول المنافسة الدولية من جهة أخرى، وذلك تحت ضغوط الاستدانة الخارجية والمشاكل المالية التي نجمت عن تلك العملية، وتستعرض دور الخصخصة في تحسين كفاءة المؤسسات العمومية وتحضيرها للشراكة الأجنبية. كما تشير إلى السعي نحو تحقيق التنمية الشاملة والكفاءة الاقتصادية والمالية والاجتماعية، لاسيما أن للخصخصة أهمية كبرى في إصلاح المؤسسات الاقتصادية كوسيلة للخروج من الأزمة الاقتصادية، وكيف أدى الاتجاه نحو الخصخصة إلى إعادة هيكلة المؤسسات بحيث تكون ذات أحجام صغيرة تمكن من إدارتها بفعالية، يتم تبرير ذلك بضرورة تحسين مردودية هذه المؤسسات والتحكم الأفضل في الإنتاج. في ضوء هذا العرض، تتضح لنا أهمية دراسة الإشكالية التالية:

هل كان للخصخصة دور فعال وأهمية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر؟

وانطلاقاً من هذا السؤال الرئيسي، تم تقسيم الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

- هل تُعتبر الإصلاحات الاقتصادية التي تتمثل في الخصخصة هدفاً سياسياً قائماً بذاته، أم أنها مجرد وسيلة للدخول إلى اقتصاد السوق؟
 - ما هي الأطر القانونية المنظمة لعملية الخصخصة في الجزائر، وما هي المعوقات التي تواجهها؟
 - ما مدى تأثير الخصخصة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية؟
- وترتكز الدراسة بشكل خاص على الشركة الجزائرية للحوم الحمراء كحالة دراسية لتبيان أهمية ودور الخصخصة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية تسعى إلى فهم أعمق لتجربة الخصخصة في الجزائر، وهي:
- تقديم تحليل شامل للأوضاع الاقتصادية والتوجهات العامة التي سادت الجزائر خلال الفترة من 1980 إلى 2000، لتحديد السياق الذي نشأت فيه سياسة الخصخصة؛
 - تشخيص واقع الخصخصة في الجزائر من خلال دراسة الإطار القانوني المنظم لها، وتحديد الأسباب التي دفعت إلى تبنيها، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي أعاقت تنفيذها وآثارها الاقتصادية المباشرة على المؤسسات العمومية؛
 - دراسة الدور الجديد والمستحدث للدولة في ضبط ومراقبة تطبيق عملية الخصخصة، وتأثير ذلك على تحقيق الأهداف الاقتصادية والسياسية المرتبطة بها؛
 - تقييم تأثير الخصخصة على الأداء المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، مع التركيز على دراسة حالة الشركة الجزائرية للحوم الحمراء، لتحديد مدى نجاح العملية في تحسين الكفاءة المالية والاستدامة الاقتصادية لهذه المؤسسات.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج موضوعاً محورياً في مسار التحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر خلال العقود الأخيرة، لا سيما في إطار الانتقال من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق، إذ توفر الدراسة تقييماً نقدياً لعملية الخصخصة، التي تمثل ركيزة أساسية في سياسات الإصلاح الاقتصادي، من خلال التركيز على الأداء المالي للمؤسسات العمومية التي شملتها هذه العملية.

كما تسهم الدراسة في كشف التحديات القانونية والتنظيمية التي حالت دون تحقيق أهداف الخصوصية بشكل كامل، مما يجعلها أداة قيمة لصناع القرار والخبراء الاقتصاديين لتطوير آليات فعالة لتحسين أداء المؤسسات العمومية، إضافة إلى ذلك، فإن التركيز على تجربة الشركة الجزائرية للحوم الحمراء يتيح استخلاص دروس تطبيقية يمكن تعميمها على مؤسسات أخرى في سياق مماثل، مما يدعم جهود التنمية الاقتصادية المستدامة في الجزائر.

الدراسات السابقة

- دراسة طيبي حسين والتونسي فائزة (2018)، بعنوان: واقع الخصوصية في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 07.

تناولت هذه الدراسة واقع الخصوصية في الجزائر من خلال تحليل الإطار القانوني الذي يوظفها، ومجالات تطبيقها، وأهم نتائجها، وقد خلصت إلى أن الخصوصية في الجزائر كانت بمثابة "مغامرة عقلانية" أثبتت جدواها في بعض الجوانب، كما أكدت على أهمية التعايش بين القطاعين العمومي والخاص، بدلاً من إقصاء أحدهما.

ولقد تميزت هذه الدراسة بطرح متوازن وتحليل شامل للإطار القانوني والتنظيمي للخصوصية، إلا أنها لم تغص بعمق في الجوانب المالية أو الأداء الاقتصادي للمؤسسات العمومية بعد الخصوصية، مما يترك مجالاً للدراسة الحالية للتوسع في هذا الجانب من خلال دراسة حالة ملموسة.

- دراسة شيماء مبارك (2016)، بعنوان: إستراتيجية الخصوصية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26.

ركزت هذه الدراسة على الجانب النظري لعملية الخصوصية، من خلال تقديم المفاهيم والتعاريف المختلفة، بالإضافة إلى مناقشة علاقتها بتحقيق الكفاءة الاقتصادية. كما سلطت الضوء على أسباب الخصوصية في الجزائر، واقترحت استحداث إطار قانوني متطور يتماشى مع الواقع الاقتصادي للبلاد.

كما ساهمت هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري لموضوع الخصوصية، لكنها لم تتناول الجانب التطبيقي أو التحليلي للأداء المالي للمؤسسات بعد الخصوصية، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة الحالية عبر دراسة حالة الشركة الجزائرية للحوم الحمراء.

- دراسة خيابة حسان (2006)، بعنوان: الخصوصية في الجزائر - مبرراتها وعوائقها، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06.

ركزت هذه الدراسة على تحليل مبررات الخصوصية في الجزائر، إضافة إلى المعوقات التي واجهتها على المستويين الاقتصادي والاجتماعي، وخلصت إلى أن الخصوصية لم تحقق نتائج إيجابية، بل أظهرت فشلاً في عدة جوانب، لا سيما في ظل ضعف الإطار التشريعي والتقني الذي أثر على الاقتصاد الوطني.

كما تعد هذه الدراسة من المحاولات المبكرة لفهم عوائق الخصوصية، وقد ركزت بشكل كبير على تحليل الإخفاقات، غير أنها لم تتناول تجارب مؤسسات بعينها أو تقدم تقييماً مالياً دقيقاً، مما يجعل دراستنا الحالية مكتملة لها من خلال تناول التطبيق الواقعي.

ويتضح لنا أن معظم الدراسات التي تم عرضها ركزت على البعد النظري والسياسي والقانوني للخصوصية، كما تميزت بغياب التحليلات الكمية الدقيقة للأداء المالي للمؤسسات التي خُصصت فعلياً، أضف إلى ذلك لم تُدرس بالتفصيل حالة مؤسسة اقتصادية بعينها لقياس تأثير الخصوصية على نتائجها المالية.

وبالتالي، تكتسي الدراسة الحالية أهميتها باعتبارها تركز على دراسة حالة حقيقية (الشركة الجزائرية للحوم الحمراء)، بهدف تقييم مدى تأثير الخصوصية فعلياً على الأداء المالي، مما يشكل مساهمة علمية تطبيقية تسد ثغرة في الأدبيات السابقة.

منهج الدراسة وأدواتها

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الاقتصادية والاجتماعية، حيث يسمح بوصف واقع الخصوصية في الجزائر وتحليل آثارها المختلفة، لاسيما على الأداء المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، كما تم الاعتماد على المنهج دراسة الحالة، من خلال التركيز على الشركة الجزائرية للحوم الحمراء، باعتبارها نموذجاً لتطبيق سياسة الخصوصية في قطاع حساس مثل قطاع الصناعات الغذائية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأدوات التالية:

- تحليل الوثائق الرسمية: مثل التقارير المالية، التشريعات المتعلقة بالخصوصية، وتقارير مجلس المحاسبة؛
- المقارنة الكمية: بين مؤشرات الأداء المالي قبل وبعد خصوصية المؤسسة المدروسة؛
- مراجعة أدبيات سابقة: لتوفير خلفية نظرية ودعم الإطار التحليلي؛
- مقابلات: مع بعض المسؤولين أو العاملين في المؤسسة لجمع بيانات نوعية تدعم التحليل المالي.

أولاً: تشخيص واقع الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة 1980-2000

لقد شهد الاقتصاد الوطني خلال الفترة 1980-2000 جملة من الإصلاحات نوجزها فيما يلي:

1- الأوضاع العامة للجزائر مع بداية الثمانينات

مع مطلع الثمانينات دخل الاقتصاد الجزائري مرحلة حرجة نتيجة تفاقم أزمة المديونية الخارجية، حيث ارتفع حجم الدين الخارجي من 5.8 مليار دولار سنة 1975 إلى حوالي 18.6 مليار دولار في سنة 1980، جاء هذا التدهور رغم المؤشرات الإيجابية التي حققها الاقتصاد الوطني خلال فترة السبعينات، والتي تميزت بمعدلات نمو مرتفعة بفضل ارتفاع عائدات النفط وتطبيق النموذج الصناعي القائم على الاستثمار العمومي الواسع (البنك الدولي، ص10).

غير أن هذا النموذج الاقتصادي، الذي اعتمد على التصنيع الكثيف والقطاع العمومي كفاعل أساسي، أظهر محدوديته مع مرور الوقت، فقد أدى التركيز الكبير على المشاريع الصناعية الثقيلة إلى اختلالات هيكلية، من أبرزها:

- ضعف في الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسات العمومية؛
- غياب المرونة في تسيير الاقتصاد بسبب مركزية القرار؛
- هشاشة القاعدة الإنتاجية غير النفطية؛
- ارتفاع مستويات البطالة والتضخم، وتراجع احتياطات العملة الصعبة؛
- ضعف في الصادرات خارج المحروقات، مما زاد من الاعتماد على الربيع النفطي.

كما تميزت تلك المرحلة بسيطرة الدولة على مختلف القطاعات الاقتصادية، حيث كانت المؤسسات العمومية تسيّر وفق منطق التخطيط المركزي، مما أدى إلى تراجع الربحية والفعالية الاقتصادية، وزيادة العبء على ميزانية الدولة في ظل انخفاض أسعار النفط ابتداءً من منتصف الثمانينات.

ويمكن الإشارة إلى أن هذه المرحلة مثلت بداية التحول التدريجي في الرؤية الاقتصادية للدولة الجزائرية، والتي بدأت تدرك ضرورة تبني إصلاحات هيكلية تضمن الانتقال نحو اقتصاد أكثر انفتاحًا ومرونة..

2- التوجهات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة للجزائر آنذاك بعد الثمانينات

عقد المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني في يونيو 1980 لتقييم الإنجازات الاقتصادية والاجتماعية للعقد السابق (1967-1978) ووضع المخطط الخماسي الأول (1980-1984)، أكد المؤتمر أهمية تحسين التسيير وتعزيز الكفاءة الإنتاجية والوحدات الصناعية، مع التركيز على التنمية المتوازنة عبر جميع المناطق (الريعي، 2004، ص45).

ناقش المؤتمر تحديات عدة، منها ضعف فعالية الجهاز الاقتصادي، البيروقراطية المتزايدة، والتوزيع غير العادل للموارد الاقتصادية، مما أدى إلى النزوح الريفي وتدهور الزراعة.

شدد المؤتمر على ضرورة الصرامة في إدارة الاقتصاد ودعم الديمقراطية واللامركزية لإشراك المجالس الشعبية في إعداد وتنفيذ المخططات. ومع ذلك، أثارت عملية التقييم تساؤلات حول مدى موضوعيتها، إذ اعتبر البعض أن السياسات الجديدة جاءت نتيجة للصراعات السياسية بدلاً من التحليل الموضوعي. أدى هذا إلى تركيز أكبر على تلبية الاحتياجات الاجتماعية بدلاً من الاستثمارات الإنتاجية، مما أثار جدلاً حول كفاءة وحياد التوجهات الجديدة.

3- برنامج التعديل الهيكلي

إن عملية الخصخصة في الجزائر وبكل ما تحمله من أبعاد وانعكاسات متفاوتة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، لم تأت كإجراء منفرد بل ترافقت بسياسات إصلاحية واقتصادية أخرى، وذلك كجزء من برامج التعديل الهيكلي التي تفرضها المؤسسات المالية الدولية، بما في ذلك صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، بدأت هذه العملية بعد إصلاحات اقتصادية في بداية ونهاية الثمانينات، حيث شهدت إعادة هيكلة واستقلالية المؤسسات، رغم محدودية نتائج هذه الإصلاحات، خاصة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي، بدأت الجزائر مسارها مع المؤسسات المالية الدولية وبرامجها وشروطها (Lamiri, 1993, p95)

ففي سنة 1989 وبعد أزمة 1986 وأحداث أكتوبر 1988 وجدت الجزائر نفسها أمام عجز في ميزانيتها وكذا في حاجة ماسة للحصول على موارد مالية أجنبية إضافية لتغطية هذا العجز، لذا اتجهت نحو المؤسسات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي إذ انطلقت المفاوضات باتفاق تدعيم الاقتصاد الوطني في مقابل التزام الجزائر بتحقيق مجموعة من الشروط منها: تحرير الأسعار والرفع التدريجي للدعم على المواد الأساسية وتخفيض النفقات العمومية وكذا إتباع سياسة نقدية مقيدة... إلخ، ولقد عمدت الجزائر في إطاره إلى تطهير مالي للمؤسسات العمومية بالإضافة إلى تخفيض قيمة العملة الوطنية بقيمة 70 ٪ (خلال نهاية 1990 حتى مارس 1991) (زعرور، 2001، ص05).

ونظر لعدم تحسين الوضعية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تطبيق الاتفاق السابق وإجراءاته الإصلاحية ومع ازدياد وضعية المؤسسات العمومية سوءا بعد سوء (أنظر الجدول) حيث بلغت قيمة خدمة الديون مستوى خطير جدا وصل إلى 73.9٪ من مجموع مداخيل الصادرات (زعرور، 2001، ص09) هذا ما حتم على الحكومة الجزائرية اللجوء مرة أخرى لخدمات صندوق النقد الدولي حيث

تم التوقيع على اتفاق ثاني في 03 جوان 1991 وتمتد فترة تطبيقه حتى مارس 1992، يقدم بموجبه الصندوق قرضا للجزائر بقيمة 400 مليون دولار، وموازة مع هذا قامت الجزائر بعقد اتفاق مع البنك الدولي لتحصل بموجبه الجزائر على قرض بقيمة 350 مليون دولار مخصصة للتطهير المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية (زعرور، 2001، ص12).

ولقد هدف هذان الاتفاقان إلى تقليص تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وتحرير التجارة الخارجية وتحرير الأسعار ورفع الدعم عنها وتحفيز الخوصصة للمؤسسات ذات الأداء الضعيف. ورغم ذلك، تم تجميد الاتفاق الأخير بسبب عدم امتثال الجزائر لشروطه.

السؤال الرئيسي هو: لماذا لم تحترم الجزائر هذه الاتفاقية؟ والجواب يعود إلى عدم قدرة الحكومة على تحمل العواقب و النتائج الاقتصادية والاجتماعية السلبية للتدابير، خاصة في ظل تدهور الوضع الأمني والسياسي. بسبب استمرار انهيار مؤشرات الاقتصاد خاصة وأن معدل خدمات الديون أستمر في الارتفاع حيث بلغ 82.2 % سنة 1993 من أصل مداخيل قدرت ب 10.33 مليار دولار أي أن الجزائر لم يبق لها سوى 1.18 مليار دولار (زعرور، 2001، ص11) ومردودية المؤسسات، اضطرت الجزائر للجوء لصندوق النقد الدولي مرة أخرى لتحسين الوضع الاقتصادي، مما أدى إلى انبثاق برنامج "الاستقرار الاقتصادي (1995/1994)" لاستعادة وتسريع النمو وتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية، ووضع إطار قانوني للبدء في عملية الخوصصة، ولقد نتج عن الإجراءات المتضمنة في هذا البرنامج النتائج التالية:

- تحرير تدريجي لأسعار المواد الاستهلاكية، حيث بلغت نسبة المواد التي تم رفع الدعم عنها حوالي 8.5%؛
- إدخال آلية مراجعة دورية (كل ثلاثة أشهر) لأسعار بعض المواد الأساسية مثل الكهرباء، الحليب، والسميد، في إطار سياسة التحرير التدريجي للأسعار؛
- كبح جماح التضخم، الذي كان يشكل أحد أبرز التحديات الاقتصادية آنذاك؛
- تخفيض قيمة الدينار الجزائري ضمن سياسة مرونة سعر الصرف؛
- تقليص عجز الميزانية العمومية للدولة؛
- تسجيل تحسن ملحوظ في احتياطي العملة الصعبة، حيث ارتفع بنحو 1.5 مليار دولار ليصل إلى 2.6 مليار دولار مع نهاية سنة 1994 (بوجعدار، 1999، ص97)؛
- الشروع في تطبيق أولى خطوات الخوصصة، من خلال عرض خمس فنادق عمومية للبيع، بالإضافة إلى حل 88 مؤسسة عمومية محلية (بوجعدار، 1999، ص109)؛
- إنشاء الصندوق الوطني للتأمين على البطالة كآلية لحماية المتضررين من التحولات الاقتصادية، خاصة فئة المسرّحين من العمل.

ثانيا: تقييم عملية الخوصصة

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

1- تشخيص واقع الخوصصة وأهم أسباب تبني نموذج الخوصصة

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

- هل فشل القطاع العام حقاً؟ من يقف وراء الخصوصية؟ أي دور للدولة في ظل تطبيقات الخصوصية؟

1-1- واقع القطاع العام بين الأداء والتراجع

رغم أن موجة الخصوصية ظهرت أول مرة في بريطانيا (عهدة تاتشر) وهي دولة رأسمالية قائمة على المبادرات الخاصة إلا أن الخصوصية بالمفهوم الحالي لصيقة بالدول التي كانت في معظمها اشتراكية في مراحل سابقة، أما الآن فهي اقتصاديات في مرحلة انتقالية نحو اقتصاد السوق تماوت اقتصاداتها مع انخيار الاتحاد السوفيتي وتفجر أزمة المديونية العالمية وأصبحت تعاني من شبه إفلاس جماعي لشركاتها ومشروعاتها العامة والتي تمثل أكبر نسبة من المشاريع القائمة على اعتبار الملكية العامة في ظل التوجه الاشتراكي و الاقتصاديات الموجهة (بوخص، 2001، ص10). والسؤال الذي يطرح نفسه في ظل الوضعية الراهنة ما العلاقة بين طبيعة الملكية وكفاءة الأداء الاقتصادي، أو عبارة أخرى هل فشلت المشاريع الاقتصادية العامة ووجب تخصيصها مجرد أنها عامة؟ في واقع الأمر يمكن القول إجمالاً أن العيب لم يكن في طبيعة الملكية لكن العيب في السياسات التي طبقت والعبء الكبير الذي تحمله القطاع العام فمؤسسات القطاع العام في البلدان النامية تحول إلى عبء على الاقتصاديات الوطنية ليس بسبب فشلها اقتصادياً ولكن لأسباب عديدة نذكر منها:

- معدلات التشغيل الكبيرة في الوحدات الاقتصادية العامة أدت إلى رفع التكاليف الثابتة، مما تسبب في زيادة الأسعار وتقليل الربحية؛
- انعدام الحافز الشخصي للعاملين في الوحدات العامة أدى إلى انخفاض روح المنافسة والمبادرات الشخصية؛
- السياسات السعرية المطبقة دعمت الأسعار لأغراض اجتماعية، مما أدى إلى بيع المنتجات بأسعار منخفضة وأحياناً أقل من التكلفة، مما يعرض المؤسسات للإفلاس فهي عاجزة حتى عن تغطية تكاليف السلع و الخدمات التي تقدمها؛
- أساليب الإدارة الحكومية في المؤسسات العامة تعتبر بيروقراطية ومعقدة، مما يعيق النشاط الاقتصادي ويسهم في الفساد والتواكل. ولو تتبعنا آراء المؤيدين للخصوصية فإننا نجد أن مبرراتهم تنسف بعوامل الفشل السابقة الذكر، فمؤيدو الخصوصية يركزون على المبررات التالية:
- يركزون على قدرة القطاع الخاص على إدارة أكفأ وتحسين أداء المؤسسات، بينما ينسون أن الكفاءة تعتمد أيضاً على العوامل الاقتصادية؛
- يُشيرون إلى أن القطاع الخاص يوفر حوافز للدخار ويسهم في إنشاء سوق مالية نشطة، بينما يجردون القلق بشأن قدرة القطاع العام على اللعب بنفس الدور؛
- القطاع العام يعاني من توجيه رؤوس الأموال إليه وتقييده بالموازنة العامة، مما يحد من فرص المبادرة والتوسع الاقتصادي. غير أنهم أهملوا أن كفاءة القطاع الخاص تنجم عن عمله بمعايير اقتصادية بحتة تأخذ بعين الاعتبار التكاليف وبرامج التسويق والتطور التكنولوجي ومعايير الجودة بعيداً عن كل سياسة اجتماعية، من جهة أخرى فإن عدم كفاءة القطاع العام تظهر للعيان لأن المؤسسات العامة تستمر في العمل في حالة تراكم الخسائر لأعوام عديدة وتمتص الموارد التمويلية من الخزنة العامة أو القطاع المصرفي، فخسارة فرع تغطي بخسارة فرع آخر (ص. محمود، 2001، ص136)، لكن في المقابل يشهر إفلاس المؤسسة الخاصة الخاسرة فتختفي من الوجود و لا تستمر في الخسارة، ولا يبقى في الميدان إلا المؤسسات القوية التي تظهر على أنها رأسمال خاص ذو كفاءة عالية. وينفي معارضو الخصوصية المبررات المقدمة ويقولون أن الخلل لا يكمن في طبيعة الملكية، بل في الأهداف والأعباء السياسية والاجتماعية التي أدت إلى عجز المؤسسات العامة وفشلها تزامنت مع ظروف اقتصادية سادت العام ككل وكان أثرها أكبر على البلدان النامية و مؤسساتها الاقتصادية؛ ويمكن تلخيص أهم هذه العوامل في النقاط التالية (ص. محمود، 2001، ص36):

- الخوصصة كانت نتيجة لأزمة الديون في الثمانينيات وتحويل عبء سداد الديون من خلال بيع القطاع العام إلى القطاع الخاص، وهو نتاج الركود الاقتصادي الذي استمر من عام 1934 إلى عام 1984، مما أجبر الولايات المتحدة وبريطانيا على التخلي عن القطاع العام وتشجيع القطاع الخاص، وفرضت هذه السياسة على دول العالم الثالث لتبني سياسة رأسمالية بلا حدود (Ourabeh, 1982, p24-36)؛
- سياسات الخوصصة جاءت كجزء من تطور الرأسمالية الأوروبية ولم يكن لها تاريخ سابق في العالم الثالث، بما في ذلك العالم العربي حيث نجحت في تحقيق أهداف الرأسمالية العالمية وتراكت أرباح الشركات متعددة الجنسيات؛ والجدير بالذكر أن الخوصصة اعتمدت على ضغوط البلدان المدينة والبلدان المفلسة نتيجة لأزمة الديون؛
- وقد استُخدمت الخوصصة كوسيلة لتحويل الاقتصادات المغلقة إلى اقتصادات سوق، وإلغاء الحماية وتمكين اللاعبين الاقتصاديين الرئيسيين في الدول الغربية من التغلب على ضيق الأسواق والركود الاقتصادي بالاعتماد على الضغط على الدول المدينة وفرض سياسات من يقفون وراء الخوصصة.

1-2- الجهات الدولية الداعمة لسياسات الخوصصة

- لم تكن سياسات الخوصصة التي تبنتها العديد من الدول، ومنها الجزائر، نابعة فقط من إرادة داخلية للإصلاح الاقتصادي، بل جاءت أيضاً استجابة لضغوط وتوجيهات خارجية، خصوصاً من قبل المؤسسات المالية الدولية، هذه الأخيرة وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، ربطت مساعداتها المالية بتنفيذ برامج التكيف الهيكلي، التي كان من أبرز محاورها توسيع دور القطاع الخاص والحد من تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي.
- كما لعبت أطراف دولية أخرى، مثل الشركات متعددة الجنسيات ووكالة التعاون الأمريكية، دوراً محورياً في دعم وترويج نموذج الخوصصة عالمياً.

- **صندوق النقد الدولي (FMI)** : يُعد صندوق النقد الدولي من أبرز المؤسسات المالية الدولية التي ساهمت في الدفع نحو الخوصصة، من خلال تقديم برامج دعم مالي موجهة للدول التي تعاني من اختلالات في ميزان المدفوعات أو أزمات مديونية خانقة. ويشترط الصندوق، في مقابل تقديم تسهيلات مالية وإعادة جدولة الديون، تنفيذ جملة من الإصلاحات الاقتصادية الجذرية، أهمها إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني وفتح المجال أمام المبادرة الخاصة (بوجعدار، 1999، ص109).

وبهذا فإن التمويلات التي يتيحها الصندوق لا تُوجه مباشرة لتمويل الإنفاق الحكومي، بل تُستخدم في دعم الاقتصاد الكلي، وتُشترط فيها إصلاحات تركز هيمنة منطق السوق، بما في ذلك تفكيك المؤسسات العمومية ودعم القطاع الخاص.

- **البنك الدولي (BM)** : يلعب البنك الدولي دوراً تكاملياً لصندوق النقد الدولي، إذ يُعد شريكاً فنياً ومالياً مهمّاً في تنفيذ سياسات الخوصصة. يعمل من خلال فروع ومؤسساته التابعة، مثل مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، على تقديم الدعم المالي والفني للدول التي تعتمد برامج إصلاحية تستهدف تعزيز القطاع الخاص.

كما يشجع البنك الدولي الخوصصة باعتبارها وسيلة فعّالة للانتقال السريع نحو اقتصاد السوق، ويرى فيها مدخلاً لتحسين الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو. وتظهر آثار دعمه بوضوح في عدد من الدول التي طبقت الخوصصة على نطاق واسع، مثل المكسيك والبرازيل والبيرو، حيث كانت المساعدات مشروطة بالإصلاحات الاقتصادية الموجهة لصالح القطاع الخاص.

- **الشركات متعددة الجنسيات**: لعبت الشركات متعددة الجنسيات دوراً مؤثراً في تعزيز الخوصصة، خاصة بعد تحوّل بيئة الأعمال في العديد من الدول من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق. فبعد عقود من التعامل مع القطاع العام، بسبب ما كان يوفره من مزايا

ضريبية وجمركية، وجدت هذه الشركات نفسها أكثر راحة في التعامل مع القطاع الخاص، نظرًا لما يتيح من مرونة، وبيئة تنافسية، وإمكانيات ربحية أكبر، لذا فقد دعمت هذه الشركات التوجه نحو الخصوصية، وسعت إلى الاستفادة من عمليات تفكيك القطاع العام من خلال شراء حصص أو الدخول في شراكات مع مؤسسات تمت خصوصتها (Goumiri, 1985, p362)

● **وكالة التعاون الأمريكية (USAID) :** تُعد وكالة التعاون الأمريكي أداة رئيسية في تنفيذ السياسات الاقتصادية للولايات المتحدة في الخارج، وتضع موضوع الخصوصية ضمن أولويات تدخلها في الدول النامية والانتقالية، تعمل الوكالة مع أكثر من أربعين دولة حول العالم لتقديم الدعم المالي والفني اللازم لتنفيذ برامج الخصوصية.

وتشترط الوكالة، في كثير من الحالات، أن تكون مساعداتها المالية مقرونة بإصلاحات اقتصادية، تشمل التحرر التجاري، تقليص دور الدولة، تعزيز المنافسة، وأخيرًا دعم التحول الديمقراطي، ما يجعلها طرفًا فاعلاً في الترويج للخصوصية كخيار سياسي واقتصادي في آنٍ واحد.

1-3- دور الدولة في تحقيق الخصوصية

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

أ- الدور التقليدي

هذا الدور يبرز أهم الوظائف التي ينبغي على الدولة الاطلاع بها في جميع المجالات ذات الصلة بالخصوصية، ما هي هذه الوظائف:

- تحديد الأهداف العامة المرجوة من الخصوصية بحيث تكون واضحة وموضوعية ومفهومة وشاملة لكل المجالات ومنسقة، كما يجب تحقيق التوازن بين الأهداف المتعارضة (ماهر، 2002، ص289)؛
- تحديد القطاعات المستهدفة مع تحديد الأولويات؛
- وضع برامج الخصوصية بحيث تتضمن آجال التنفيذ على المدى القصير والمتوسط والطويل؛
- وضع الإطار القانوني الذي تسيّر على أساسه عمليات الخصوصية؛
- تكوين هيئة اللجان المتخصصة والمكلفة بالتخطيط والتنظيم والرقابة على عمليات الخصوصية؛
- تحديد الطرق والأساليب المتبعة للخصوصية؛
- وضع نظام للمعلومات والاتصالات لرصد وتحليل المعلومات وإيصالها لأصحاب القرارات ذات الصلة بالخصوصية؛
- العمل على نشر ثقافة الخصوصية لزيادة الوعي بالأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، أي توضيح الجدوى منها والنتائج المرجوة. إن القيام بهذه الوظائف يتطلب اتخاذ العديد من القرارات، ومن أهمها قرار الخصوصية. فهناك قرارات تتخذ على المستوى الوطني وأخرى تتخذ على مستوى المؤسسات الاقتصادية. فالوظائف المذكورة أعلاه تتضمن اتخاذ قرارات على المستوى الوطني، وهي قرارات حول (Sonntag, 1998, P188).
- تحديد أهداف الدولة؛

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

أما القرارات التي تتخذ على مستوى مؤسسات اقتصادية فتضمن ما يلي (Somntag, 1998,p63) :

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

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

- مؤسسات رابحة/رابحة، أي رابحة حالياً ومن المتوقع أن تستمر كذلك في المستقبل؛
 - مؤسسات خاسرة/رابحة، أي خاسرة حالياً ومن المتوقع أن تكون رابحة في المستقبل بعد إعادة تأهيلها، تنظيمها وتحسينها؛
 - مؤسسات خاسرة/خاسرة، أي خاسرة حالياً ومن المتوقع أن تكون كذلك في المستقبل .
- ويستفاد من هذا التصنيف في تحليل أوضاع المؤسسات المنتمية للمجموعتين أ و ب، أما المؤسسات المنتمية إلى المجموعة ج فلا طائل من تحليلها، وتحليلها يتضمن تحليل البيئة من حيث الفرص والتهديدات وتحليل الأداء الداخلي من حيث نقاط الضعف والقوة وتكون نتيجة التحليل تحديد أسلوب أو إستراتيجية التأهيل والتحسين، وبناء على ذلك يتم عرض مؤسسات المجموعة أ للبيع وتخضع مؤسسات المجموعة ب لعملية إعادة التأهيل والمتضمنة لإعادة الهيكلة (بجنتور، 1997، ص143).

وفيما يتعلق بالخطوات التنفيذية للتحول فإنها تتضمن البحث عن المشتريين والمستثمرين أو التأجير والعقود أو تصفية أصول المؤسسة، هذا مع العلم بأن ذلك يتطلب مجهودات وإجراءات كثيرة ومعقدة تلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهداف الخصوصية، لذا لا بد من العمل من أجل التحكم في النشاطات المرتبطة بهذه الجوانب التقنية، ولهذا الغرض يستعرض الدكتور محمود صبح ما يسميه متطلبات تخطيط وتنفيذ برنامج الخصوصية والتي يمكن اختصار أهمها فيما يلي (ص.محمود، 2001، ص63):

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

الخصوصية وأهميتها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية

ب- الدور المستحدث

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

هذا الوضع أدى إلى تكوين مناخ دولي أثر بشكل مباشر على القرارات الداخلية لجميع البلدان خاصة بالنسبة للبلدان حديثة النمو، ومن أبرز نتائج هذا التأثير السياسات الإصلاحات الاقتصادية التي فرضت على هذه البلدان والتي تخضع إلى شروط واملاءات البنك الدولي أكثر من خضوعها للعوامل الداخلية في هذه البلدان، وتعتبر الخصوصية من أهم هذه السياسات الإصلاحية. وعند القيام بهذا الدور-المستحدث- تكون الدولة قد سايرت متطلبات كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي وقواعد نادي باريس ونادي لندن لإعادة جدولة الديون والقائمة على الفكرة التالية (ماهر، 2002، ص23): "لكي تتجنب هذه الدول مصاعب خدمة ديونها ومشكلات ميزان مدفوعاتها فإنها تحتاج لإعادة هيكلة اقتصاداتها، حتى تتمكن من رفع كفاءة تشغيل وتخصيص مواردها، ويلزم ذلك مجموعة من السياسات النقدية والمالية مع برنامج للتكيف الهيكلي تأتي الخصوصية من أهم مكوناته".

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

- الإصلاح الاقتصادي والذي يشمل السياسات الاقتصادية ومن أهمها سياسة الخصوصية والسياسات المالية والذي يهدف إلى قيام اقتصاد متطور وفعال قادر على مجابهة التحديات الداخلية والخارجية؛
 - الإصلاح الإداري والذي يهدف إلى الرفع من كفاءة الجهاز الإداري بالابتعاد عن البيروقراطية المفرطة بتبسيط الإجراءات والقوانين وتخفيض العمالة الزائدة في الأجهزة الحكومية؛
 - إصلاحات أخرى تلمس مجالات التربية والتعليم والثقافة وال عمران والسكان والبيئة والموارد البشرية؛
 - الإصلاح القانوني بهدف تكوين منظومة من القوانين المساندة للإصلاحات في جميع المجالات.
- كما لا بد أن تمتد هذه الإصلاحات لتشمل المؤسسات الاقتصادية بهدف إعادة تأهيلها من خلال تحديد الإجراءات التأهيلية المناسبة والتي تشمل على:

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

وعند مباشرة هذه الإصلاحات لا بد للمؤسسة الاقتصادية أن تأخذ بعين الاعتبار في تحديد استراتيجياتها العوامل الخارجية المرتبطة بالخطط الدولي للأعمال وخاصة ما يتعلق بإفرازات العولمة الاقتصادية، وفي سياق إعادة التأهيل على مستوى المؤسسات الاقتصادية لا بد من التركيز على العوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على نجاح المؤسسة وهذه العوامل يمكن تلخيصها في الآتي (A, 1985, P366) :

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

ثالثاً: آثار الخصوصية وتهيئة شروط نجاحها

تشكل عملية الخصوصية أحد أبرز التحولات الهيكلية التي مست طبيعة تسيير المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وقد ترتبت عنها آثار متعددة، لا تقتصر فقط على الجانب المالي أو الاقتصادي، بل تمتد أيضاً إلى الجوانب الاجتماعية والتنظيمية. لذلك، فإن تقييم هذه التجربة يستدعي الوقوف عند أبرز التحديات التي رافقت تنفيذها، وتحليل النتائج المترتبة عنها، سواء كانت إيجابية أو سلبية.

في هذا المحور، سيتم تناول ما يلي:

- تحليل الصعوبات والعراقيل التي واجهت مسار الخصوصية، لا سيما في بيئة اقتصادية واجتماعية لم تكن مهيأة بالكامل لهذا التحول؛
 - تحديد الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي نتجت عن نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص؛
 - استعراض الشروط والمتطلبات الأساسية التي ينبغي توافرها لضمان نجاح سياسات الخصوصية وتحقيق أهدافها التنموية.
- ولا يكتمل تقييم هذه التجربة دون الإشارة إلى ضرورة التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والمؤسسية والاجتماعية، بما يضمن تفعيل دور القطاع الخاص دون المساس بالعدالة الاجتماعية أو الاستقرار الاقتصادي العام:

1-1- التحديات والصعوبات المرتبطة بتطبيق الخصوصية

رغم ما تحمله الخصوصية من أهداف إصلاحية لتحسين الأداء الاقتصادي وزيادة كفاءة المؤسسات، فإن عملية الانتقال من الملكية العامة إلى القطاع الخاص تواجه جملة من التحديات الهيكلية والتنظيمية والاقتصادية، التي قد تعيق تحقيق الأهداف المرجوة منها. وفيما يلي أبرز هذه الصعوبات:

1-1-1- التحديات التنظيمية والمؤسسية

- تؤثر البنية التنظيمية الحالية للمؤسسات العمومية على سير عملية التحول نحو القطاع الخاص، حيث تتطلب العديد من المشاريع إعادة هيكلة داخلية وتنظيم إداري جديد؛
- غالباً ما تكون الإدارات الحالية غير مؤهلة للتعامل مع منطق السوق، مما يُعقّد عمليات الخصوصية ويؤدي إلى تضارب في الأدوار والمسؤوليات؛
- يتطلب الأمر أحياناً استبدال الطواقم الإدارية بالكامل، خصوصاً في المشاريع التي كانت خاضعة سابقاً لتأميم سياسي وليس اقتصادي، كما هو الحال في بعض التجارب المقارنة مثل فرنسا.

1-2- الوضعية المالية للمؤسسات العمومية

- لا يقتصر نجاح الخصوصية على قوة المؤسسة الاقتصادية فقط، بل يرتبط أيضًا بقدرتها على تحقيق الأرباح. المؤسسات الخاسرة أو ذات الأعباء المالية الثقيلة تُعدّ أقل جاذبية للمستثمرين (جبار، 1997، ص660)؛
- في بعض الحالات، قد تضطر الحكومة إلى إعادة هيكلة المؤسسة ماليًا قبل بيعها، مما يُضيف أعباء مالية إضافية على الخزينة العمومية؛
- يُثار جدل دائم حول ما إذا كانت إعادة الهيكلة مسؤولية الحكومة أم المستثمر الذي سيقوم بالشراء. كما يُطرح تساؤل حول ما إذا كان من العدل اعتبار الديون المتراكمة جزءًا من تكلفة الانتقال إلى اقتصاد السوق.

1-3- طبيعة القطاع الإنتاجي المعني بالخصوصية

- تختلف صعوبات الخصوصية باختلاف طبيعة القطاع، إذ تمثل المشاريع المرتبطة بالخدمات العامة تحديات خاصة، نظرًا لضرورة الحفاظ على المصلحة العامة وحماية المستهلك؛
- تتطلب خصوصية هذا النوع من المشاريع إنهاء الاحتكارات الحكومية، وإنشاء هيئات تنظيمية مستقلة، وتوفير ضمانات تتعلق بالأسعار وجودة الخدمات؛
- في بعض القطاعات الاستراتيجية، قد تحتفظ الدولة بجزء من الملكية أو التحكم حفاظًا على الأمن الاقتصادي والسيادة.

1-4- ضعف ثقافة المبادرة الخاصة لدى الأفراد

- يشكل غياب الوعي المجتمعي بأهمية الخصوصية أحد أبرز العراقيل التي تواجه تنفيذ هذه السياسات، حيث يتعامل كثيرون معها على أنها تهديد وليس فرصة؛
- تواجه الخصوصية معارضة من شرائح اجتماعية واقتصادية تستفيد من الوضع القائم، وخاصة العاملين في المؤسسات العمومية أو بعض صانعي القرار؛
- تحتاج الدولة إلى إعداد حملات توعوية ونقاشات عامة لتوضيح أهداف الخصوصية وربطها بالتنمية الاقتصادية الشاملة.

1-5- عدم جاهزية البيئة الاقتصادية

- تفتقر العديد من الدول النامية، ومنها الجزائر، إلى بيئة اقتصادية مواتية لتنفيذ الخصوصية، نتيجة هيمنة القطاع العام وغياب الآليات الكفيلة بضمان فعالية السوق؛
- من أبرز التحديات: ضعف أسواق المال، نقص آليات التمويل، الاختلالات السعرية، وغياب بيئة تنظيمية وتشريعية واضحة؛
- يتطلب إصلاح هذه الاختلالات جهدًا متكاملًا يشمل مراجعة المنظومة الاقتصادية قبل تنفيذ أي برامج خصوصية واسعة.

1-6- مشكل فائض العمالة والبطالة

- تؤدي الخصوصية في كثير من الأحيان إلى تسريح عدد كبير من العمال، خصوصًا في حالات البطالة المقنعة داخل المؤسسات العمومية؛
- يتطلب التعامل مع هذا الإشكال توفير آليات فعالة لإعادة الإدماج أو التعويض، حتى لا تتحول الخصوصية إلى مصدر توتر اجتماعي (روسلي، 1988، ص285)؛
- يمثل تدبير ملف العمالة أحد أكثر الجوانب تعقيدًا في عمليات الخصوصية، ويتطلب تنسيقًا بين مختلف الأطراف المعنية.

1-7- حماية المستهلك بعد الخصخصة

- قد يؤدي انتقال المؤسسات من الملكية العامة إلى القطاع الخاص إلى تراجع في حماية المستهلك، بسبب الطابع الربحي للمؤسسات الخاصة؛
- تتجلى المخاطر في ارتفاع الأسعار، تراجع جودة الخدمات، أو حتى اختفاء بعض المنتجات ذات الطابع الاجتماعي؛
- من الضروري سن تشريعات جديدة لضبط السوق ومراقبة الجودة وضمان العدالة في الأسعار بعد تنفيذ الخصخصة.

1-8- تعقيد مراحل تنفيذ الخصخصة

- تتسم عملية الخصخصة بالتدرج والتعقيد، حيث تمر عبر مراحل متعددة تشمل التقييم، الهيكلة، التسعير، ثم البيع، وهي عمليات تحتاج وقتًا طويلاً ودقة في التنفيذ؛
- غياب الرقابة والمتابعة الفعالة قد يؤدي إلى انحرافات في التطبيق، ما يفقد العملية مصداقيتها وأهدافها المرجوة؛
- من الضروري إدماج الخصخصة ضمن استراتيجية شاملة لإصلاح الاقتصاد الوطني، حتى لا تكون مجرد حل ظرفي لأزمات مالية.

1-9- صعوبة إيجاد مشترين مؤهلين

- يواجه تنفيذ برامج الخصخصة تحديات في إيجاد مستثمرين محليين أو أجنبين في شراء المؤسسات العمومية؛
- يعود ذلك إلى غياب الشفافية، نقص المعلومات الدقيقة، أو ضعف الثقة في بيئة الاستثمار، إضافة إلى الضغوط السياسية والاجتماعية؛
- كما أن محدودية التمويل المتاح لدى الخواص قد تعرقل إتمام الصفقات بالشكل المطلوب، مما يؤدي إلى تأجيل العملية أو فشلها. تُظهر التجارب المقارنة، وكذلك الواقع المحلي، أن نجاح الخصخصة لا يرتبط فقط بالإطار القانوني والتنفيذي، بل يعتمد بدرجة كبيرة على تهيئة بيئة اقتصادية واجتماعية متكاملة. لذلك، ينبغي أن تُنظر إلى الخصخصة كجزء من إصلاح شامل، وليس كأداة معزولة لحل أزمات مالية آنية.

2- المراحل الأساسية لعملية الخصخصة

إنّ الخصخصة ليست مجرد قرار إداري يُتخذ وينفذ بصورة فورية، بل هي عملية متعددة المراحل، تتطلب ترتيبات قانونية ومؤسسية ومالية دقيقة، وتنفيذاً متدرجاً يراعي الخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات المستهدفة، وتُظهر التجارب الدولية أن الخصخصة الناجحة تعتمد على اتباع تسلسل زمني واضح يضمن تحقيق الأهداف المرجوة وتقليل المخاطر المحتملة. يمكن تلخيص هذه المراحل الأساسية كما يلي (هندي، 1995، ص11):

2-1- تصنيف المؤسسات العمومية: تُعد هذه الخطوة التمهيديّة أساسية لتحديد المؤسسات المؤهلة للخصخصة، ويتم التصنيف بناءً على الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسات، إلى ثلاث فئات:

- مؤسسات ذات أداء جيد؛
- مؤسسات ذات أداء متوسط؛
- مؤسسات ضعيفة الأداء.

يساعد هذا التصنيف في اتخاذ القرار المناسب بشأن توقيت وآلية الخصخصة، إذ توصي أغلب الدراسات الاقتصادية ببدء العملية بالمؤسسات ذات الأداء الجيد، ثم الانتقال تدريجياً إلى المؤسسات المتوسطة، وأخيراً المؤسسات الضعيفة (لفكير، 1993، ص82).

وقد اعتمدت دول عربية مثل مصر والسعودية هذا الترتيب في تطبيق برامج الخصوصية، بينما اتبعت تونس نهجًا مختلفًا، حيث باشرت خصوصية المؤسسات الأضعف أداءً بسبب حاجتها لإعادة هيكلة مالية عاجلة. وتجدد الإشارة إلى أن عملية التصنيف معقدة وتتطلب كفاءات بشرية عالية، غالبًا ما تستعين فيها الدول بخبرات خارجية أو شركات أجنبية متخصصة. وفي التجربة التونسية مثلاً، تم إعداد قائمة تضم حوالي 250 مؤسسة مؤهلة للخصوصية بطرق مختلفة.

2-2- إعادة هيكلة المؤسسات: تمثل إعادة الهيكلة مرحلة حاسمة في مسار الخصوصية، وتتضمن عدة جوانب متكاملة:

• **الإصلاح التشريعي والإداري:** تعديل البيئة القانونية المحيطة بالمؤسسة، وتحديث النظام الداخلي بما يضمن انسجامه مع متطلبات السوق؛

• **اختيار الإدارة الجديدة:** يُفضل في أغلب الحالات استبدال الإدارة العمومية التقليدية بكفاءات متخصصة في التسيير وفق منطق السوق، ما لم تقتض الضرورة الإبقاء على الإدارة الحالية؛

• **إعادة الهيكلة المالية:** خصوصًا في المؤسسات التي تعاني من مديونية مرتفعة، حيث يجب تصفية أو إعادة ترتيب ديونها لجعلها قابلة للاستغلال من طرف المستثمرين الخواص؛

• **تسوية وضعية العمالة الزائدة:** وهي من أهم التحديات، حيث يمكن استخدام أساليب مختلفة مثل:

○ منح تعويضات مغرية للراغبين في المغادرة الطوعية؛

○ تمليك نسبة محددة من أسهم المؤسسة للعمال (مثلاً 10%)؛

○ إطلاق برامج لإعادة التأهيل والتكوين المهني لمرافقة التحول.

2-3- تقييم المؤسسة: تُعتبر عملية التقييم ضرورية لتحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة قبل طرحها للخصخصة. ورغم إمكانية الاستناد إلى التحليل المالي والمحاسبي، إلا أن التقييم الفعلي يجب أن يسترشد بالسوق، لا سيما في حال توفر سوق مالي وبورصة نشطة، وقد تبنت العديد من التجارب نهجًا مرحليًا في التقييم، من خلال بيع حصص صغيرة أولاً لاختبار مدى تجاوب السوق مع العرض، قبل اتخاذ قرار البيع الكلي (عدون، 1998، ص202).

2-4- نقل الملكية: تتم هذه المرحلة عبر عدة أساليب، حسب نوعية المؤسسة والسياق الاقتصادي، ومن أبرزها:

• العطاءات المفتوحة (مع اتخاذ تدابير صارمة لمنع التواطؤ)؛

• المزايدات العلنية؛

• البيع من خلال البورصة؛

• التنازل المجاني (في حالات محددة)؛

• البيع الجزئي وفق أسلوب "الشرايح"، كما حصل في عدد من الدول الأوروبية.

ويُشدد الخبراء على ضرورة أن تتسم هذه المرحلة بأقصى درجات الشفافية، لأن أي غموض أو شبهة فساد قد يؤدي إلى رفض شعبي وسياسي واسع، مما يُهدد بنسف العملية بالكامل. وتُعد الثقة والمصداقية بين مختلف الأطراف (الدولة، المستثمرين، العمال، والرأي العام) من الشروط الأساسية لإنجاح هذه المرحلة.

3- أهمية إدارة وتنظيم عملية الخصوصية

أظهرت تجارب دولية (مثل بولندا، تشيلي، والتشيك) أن نجاح الخوصصة لا يتوقف فقط على تنفيذ الخطوات التقنية، بل يتطلب إدارة فعالة للعملية، من حيث:

- وضوح الرؤية السياسية؛
- إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة؛
- ضمان الاستقرار القانوني والمؤسسي؛
- المتابعة الدقيقة لتنفيذ كل مرحلة؛
- التواصل المستمر مع المجتمع والرأي العام.

وقد أكدت عدة دراسات، منها دراسة للبنك الدولي عام 2002 حول خصخصة المؤسسات العمومية في أوروبا الشرقية، أن "النجاح لا يقاس ببيع المؤسسة، بل بكيفية إدارتها بعد الخوصصة وتحقيق الأهداف المرجوة منها"، ما يُبرز أهمية التخطيط الشامل قبل الشروع في التطبيق.

رابعاً: تطبيق نموذج خوصصة المؤسسات (66%، 34%) على المؤسسة ALVIAR، المركب الجهوي للحوم الحمراء حاسي بحبح ولاية الجلفة

يُعد قطاع اللحوم الحمراء من القطاعات الاستراتيجية في الاقتصاد الفلاحي الجزائري، لما له من دور محوري في تحقيق الأمن الغذائي الوطني وتخفيض التبعية للأسواق الخارجية. تشير التقديرات إلى أن هذا القطاع يدر عائداً مالياً يقارب 570 مليار دينار جزائري سنوياً، كما يبلغ حجم الاستهلاك الوطني من اللحوم الحمراء حوالي 500,000 طن سنوياً، وهو ما يبرز الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لهذا النشاط.

وفي ضوء هذه المعطيات، أبدت الدولة الجزائرية خلال السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بهذا القطاع، من خلال دعم الاستثمار، وتشجيع الشراكات الوطنية والدولية، وتطوير البنية التحتية الخاصة بالإنتاج والتحويل والتوزيع. وقد أصبح من الضروري، في هذا الإطار، اعتماد آليات فعالة لتطوير الإنتاج المحلي، منها الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بوصفها أداة لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية وتعزيز كفاءتها التشغيلية.

من هذا المنطلق، شهد قطاع اللحوم الحمراء مبادرة شراكة بين مجمع "أقرولوغ" (AGROLOG)، ومجمع "راد ماد" (RED MED)، بهدف إنشاء شركة مختلطة تتولى تسيير المركب الجهوي للحوم الحمراء بحاسي بحبح، بولاية الجلفة. وقد تمحورت هذه الشراكة حول تفعيل النشاط الكامل للمركب، بما يشمل الذبح، التحويل، ترمين المنتجات الثانوية، وتوزيع مختلف أنواع اللحوم ومنتجاتها المشتقة. وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل هذا النموذج من الشراكة في سياق الخصخصة الجزئية أو إعادة الهيكلة، عبر تقييم أهداف المشروع، آليات التمويل، الهيكل التنظيمي، ومدى مساهمته في تطوير قطاع اللحوم الحمراء، كما سيتم تسليط الضوء على الأبعاد القانونية والمالية لهذه الشراكة، والنتائج المتوقعة على المدى المتوسط والطويل.

1- عملية إنشاء الشركة المشتركة

تُعد عملية تأسيس الشركة المشتركة بين القطاعين العام والخاص خطوة جوهرية في تفعيل نموذج الشراكة القائم على قاعدة 66% / 34%، حيث تتطلب هذه العملية احترام مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية والتنظيمية التي تضمن الشفافية، وتحدد بدقة التزامات كل طرف.

الخصوصية واهميتها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية

ويمكن تشخيص الخطوات القانونية والتنظيمية لتأسيس الشركة في المراحل التالية:

1-1- إعداد بروتوكول الشراكة: يعتبر البروتوكول وثيقة تمهيدية يتم من خلالها تحديد الإطار العام للتعاون بين الطرفين، وتحديد المبادئ الأساسية التي ستحكم العلاقة التعاقدية، بما في ذلك الأهداف الاستراتيجية، الالتزامات المالية، ونطاق النشاط.

1-2- صياغة ميثاق المساهمين: يحدد هذا الميثاق حقوق وواجبات كل مساهم في الشركة، ويشمل تفاصيل حول هيكل الحوكمة، آليات اتخاذ القرار، إدارة الأرباح والخسائر، وشروط بيع أو تحويل الحصص.

1-3- وضع خطة الأعمال (Business Plan): تُعد هذه الوثيقة أساسًا لتقدير الجدوى الاقتصادية للمشروع، وتشمل التوقعات المالية، تحليل السوق، خطة التشغيل، وطرق التمويل. كما تُعتبر أداة أساسية لجذب التمويل، ولضمان توافق استراتيجي بين الشريكين.

1-4- الحصول على موافقة مجلس مساهمات الدولة: يُعد هذا الإجراء ضروريًا بالنظر إلى أن أحد الأطراف المعنية يمثل قطاعًا عموميًا، مما يستوجب الحصول على ترخيص رسمي لضمان أن المشروع يصب في المصلحة العامة.

1-5- توقيع الوثائق القانونية التأسيسية: بعد الاتفاق على البنود الأساسية، يتم التوقيع على:

- بروتوكول الاتفاق النهائي؛
- ميثاق المساهمين؛
- خطة الأعمال المعتمدة.

1-6- عقد الجمعية العامة التأسيسية: يجتمع الشركاء لتأسيس الشركة رسميًا أمام موثق، ويتم وضع القانون الأساسي (Statuts) الذي يُسجل لاحقًا في السجل التجاري.

1-7- الإجراءات الإدارية المرتبطة بالتأسيس: تشمل:

- التسجيل القانوني للشركة؛
- النشر في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية (BOAL)؛
- النشر في يوميتين وطنيتين كما ينص عليه القانون.

1-8- ضبط الأحكام التنظيمية الداخلية: بعد التأسيس، يتم إعداد النظام الداخلي، الذي يتضمن:

- الهياكل التنظيمية؛
- إجراءات التسيير؛
- آليات الرقابة الداخلية وضمان الجودة؛

• شروط العلاقة مع الأطراف الخارجية (الموردين، العملاء، البنوك...).

إن احترام هذه الخطوات ليس فقط مسألة قانونية، بل يُعد أيضًا ضرورة لضمان نجاح المشروع واستدامته. فتأسيس شركة مختلطة دون وضوح في المسؤوليات أو دون توافق على خطة أعمال مدروسة قد يؤدي إلى تعثر المشروع في مراحله الأولى.

علاوة على ذلك، فإن إشراك الدولة من خلال مجلس المساهمات يمنح المشروع طابعًا استراتيجيًا، ويؤكد على أن هذه الشراكة ليست مجرد صفقة تجارية، بل مشروع وطني يعول عليه في تطوير قطاع حيوي.

2- مساهمة الشركاء في الشركة المشتركة

في إطار هذه الشراكة العمومية-الخصوصية، تم تحديد الأطراف المساهمة في رأسمال الشركة وفقاً للصيغة المعتمدة (66% للقطاع الخاص و34% للقطاع العام)، وذلك بما يتماشى مع التوجيهات الاستراتيجية لتفعيل نموذج التخصص الجزئية المبنية على استقطاب الكفاءة الاستثمارية دون التفريط في الأصول السيادية.

2-1- الطرف العمومي: يمثله مجمع ألفيار (ALVIAR)، وهو مجمع عمومي اقتصادي خاضع للقانون التجاري، ويملك رأسمالاً قدره 100 مليون دينار جزائري، ممسوك بالكامل من طرف مجمع "أقرولوغ" AGROLOG. يُعد مجمع ألفيار فاعلاً رئيسياً في سلسلة اللحوم الحمراء من حيث تربية المواشي وتسيير المذابح، وهو الجهة المسؤولة عن المركب الجهوي للحوم الحمراء بحاسي ببحج قبل دخول الشريك الجديد.

2-2- الطرف الخاص: الطرف الثاني في الشراكة هو مجمع راد ماد (RED MED)، وهو مؤسسة خاصة، ستتولى ضخ أغلبية رأسمال الشركة (بنسبة 66%)، وتمتلك مؤهلات مالية وتقنية تسمح لها بتسيير المركب بطريقة فعالة وتجارية، كما أنها تمتلك شبكة توزيع وخبرة في تسويق المنتجات المشتقة من اللحوم.

ملاحظة: لم يتم ذكر القيم المالية الدقيقة لرأسمال مجمع "راد ماد" أو التفاصيل الكاملة عن ممتلكيه، ويمكن استكمالها لاحقاً حسب توفر المعطيات.

تُبرز صيغة توزيع الحصص (66% للشريك الخاص، 34% للقطاع العام) اعتماد الجزائر على مبدأ "الشراكة مع الحفاظ على السيادة"، حيث يتم إشراك القطاع الخاص لتفعيل الحوكمة وتحقيق الربحية، دون التخلي التام عن الأصول العمومية.

هذا النموذج يسمح بإعادة هيكلة المؤسسة العمومية دون خصخصتها الكاملة، مع الاستفادة من كفاءات وخبرات الطرف الخاص في الجوانب التجارية والتسييرية، بينما يحتفظ الطرف العمومي بدور استراتيجي في اتخاذ القرار، لا سيما في الجوانب المرتبطة بالأمن الغذائي والمهام ذات الطابع السيادي.

3- الشكل القانوني ومكان تموقع الشركة المشتركة

تم الاتفاق على أن تأخذ الشركة المشتركة الشكل القانوني لـ "شركة ذات أسهم (Société par Actions - SPA)"، وهو أحد الأشكال القانونية المعتمدة في القانون التجاري الجزائري، والذي يُعد الأنسب لمشاريع الشراكة الكبرى ذات الطابع الاستثماري والتشغيلي المعقد.

3-1- اختيار الشكل القانوني SPA: يمثل اختيار "شركة ذات أسهم" نموذجاً متقدماً من حيث الحوكمة والشفافية، حيث يتم (الشيخ، 1995، ص116):

- تقسيم رأسمال الشركة إلى أسهم قابلة للتداول.
- تنظيم العلاقة بين المساهمين عبر نظام قانوني واضح.
- تمكين الشركة من اللجوء إلى تمويلات خارجية لاحقاً، سواء من البنوك أو من خلال الأسواق المالية.
- تعزيز الرقابة الداخلية والخارجية، عبر مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمين.

في ضوء القانون التجاري الجزائري، تُعد الشركة ذات الأسهم الشكل الأمثل للمؤسسات التي تضم عددًا كبيراً من المستثمرين أو التي تسعى لتوسيع نشاطها بشكل تدريجي. وهو ما يتماشى مع طبيعة هذا المشروع الاستراتيجي في قطاع اللحوم الحمراء.

الخصوصية واهميتها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات

العمومية الاقتصادية

3-2- التموقع الجغرافي: تم تحديد مقر الشركة المشتركة في ولاية الجلفة، بمدينة حاسي بحبح، وذلك على مستوى المركب الجهوي للحوم الحمراء الذي يحتوي على مذبح عصري مجهز بكافة الوسائل التقنية واللوجستية اللازمة لتسيير سلسلة إنتاج وتوزيع اللحوم بشكل احترافي.

وتدرج أسباب اختيار الموقع فيما يلي:

- القرب من مناطق الإنتاج الحيواني(الجلفة منطقة معروفة بتربية المواشي).
 - توفر البنية التحتية اللوجستية اللازمة (شبكة طرق، وسائل نقل، مساحات التخزين).
 - وجود منشأة جاهزة للاستغلال، ما يقلص من تكاليف الاستثمار الأولي، ويسرع عملية الانطلاق.
- يشير تموقع المشروع في الجلفة إلى وجود رغبة حقيقية في تحقيق تنمية محلية من خلال استغلال موارد المنطقة، وتحفيز الاستثمار فيها، بدل حصر المشاريع في المدن الكبرى. كما أن اختيار الشكل القانوني SPA يعكس رغبة الشريكين في إنشاء كيان اقتصادي مستدام قادر على التوسع، وجذب التمويل، والعمل بكفاءة سوقية وشفافية محاسبية.

4- رسملة الشركة المشتركة (Structure du Capital Social)

4-1- مصادر التمويل: تستند رسملة الشركة المشتركة إلى مزيج من المساهمات النقدية والعينية، والتمويلات الخارجية عند الضرورة، وهو ما يسمح بتأمين الانطلاق الفعلي للنشاط وضمان استمراريته.

4-2- مكونات التمويل

أ. رأس المال المدفوع (Equity Capital): يمثل المساهمات المباشرة التي يقدمها الشريكان (ألفيار وراد ماد)، سواء في شكل نقدي أو عيني، وذلك بعد التقييم الدقيق للأصول.

ب. القروض البنكية (Financement par endettement): يمكن اللجوء إليها لاحقًا من أجل:

- اقتناء المعدات المتخصصة؛
- تمويل رأس المال الجاري؛
- توسيع النشاط مستقبلاً.

ومع ذلك، يُشترط أن تغطي المساهمات النقدية ما لا يقل عن 20% من حاجيات التمويل الكلي، وذلك لتوفير:

- ضمانات للممولين (بنوك، مؤسسات مالية)؛
- تمويل فوري لنفقات التشغيل؛
- تغطية النفقات الطارئة غير المبرجة.

ت. هيكل توزيع رأس المال: تم تحديد توزيع الحصص في رأس مال الشركة المشتركة كما يلي:

الجدول رقم 1: يبين هيكل توزيع رأس المال للشركة المشتركة

النسبة من رأس المال	الشريك
34%	شركة "ألفيار"
66%	شركة "راد ماد"

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

ث. آلية التحرير

- يتم تحرير 25% من رأس المال عند التأسيس؛
- يتم استكمال تحرير النسبة المتبقية على مدى خمس سنوات، وفقاً لجدول زمني متفق عليه بين الشريكين.
- اختيار هذه النسب يعكس التوجه الاستراتيجي للدولة في دعم الشراكة العمومية-الخصوصية دون التخلي الكامل عن الرقابة .
- فمن جهة، تمنح نسبة 66% للشريك الخاص (راد ماد) إمكانية اتخاذ القرار التشغيلي والاستثماري بسرعة ومرونة، بينما تضمن 34% الممنوحة لألفيار تمثيلاً فعالاً للقطاع العمومي في مجلس الإدارة وحماية الطابع السيادي للمرفق الإنتاجي.
- من ناحية أخرى، يُظهر اشتراط تحرير نسبة 25% فقط في السنة الأولى وترك باقي الحصص على مدى خمس سنوات أن المشروع يتمتع بمرونة تمويلية، ما يُسهّم في تقليص الضغط المالي على الشركاء خلال مرحلة الانطلاق، ويتيح التدرج في التمويل تماشياً مع تطور النشاط.

5- مجالات نشاط الشركة المشتركة

سيتوزع نشاط الشركة المشتركة المزمع إنشاؤها على سلسلة القيمة الكاملة في قطاع اللحوم الحمراء، ابتداءً من عمليات التسمين والاستيراد، مروراً بالذبح والمعالجة، وصولاً إلى التسويق والتصدير.

5-1- الأنشطة المرتبطة بالمصدر (Upstream Activities)

- تسمين الماشية (أبقار، أغنام): يهدف إلى تحسين جودة اللحوم وزيادة القيمة المضافة قبل الذبح؛
- استيراد المواشي (أبقار، ثيران، ماشية): لتلبية الطلب المحلي في حال عدم كفاية الإنتاج الوطني، خصوصاً خلال الفترات الموسمية (رمضان، عيد الأضحى، إلخ)؛
- الاستشارة والمساعدة التقنية: تقدم الشركة دعماً للمربين والموردين المحليين في مجالات التربية، الصحة الحيوانية، والتغذية، من أجل تحسين جودة السلسلة الإنتاجية.

5-2- الأنشطة الإنتاجية (Core Production Activities)

- الذبح الصناعي (أغنام، أبقار، ماعز، إبل): وفق معايير الصحة والجودة المعتمدة وبتقنيات حديثة؛
- معالجة الربع الخامس: (Le 5e Quartier) تشمل الأحشاء والجلود والرؤوس... إلخ، مما يعزز استغلال كل مكونات الذبيحة ويقلل من النفايات؛
- تجهيز اللحوم وتغليفها: إنتاج قطع لحم مهيأة للاستهلاك، مفرزة أو مبردة أو مفرومة، موجهة إلى السوق المحلية أو للتصدير؛
- إنتاج الأغذية المعلبة والأطباق الجاهزة: مثل اللحم المعلب (Corned Beef) والأطعمة المطهية مسبقاً، ما يُعد امتداداً صناعياً يرفع من الربحية والتنوع في الإنتاج.

5-3- الأنشطة النهائية (Downstream Activities)

- تسويق اللحوم وتوزيعها: عبر شبكة توزيع متكاملة تستهدف الأسواق المحلية (التجزئة، المؤسسات، المطاعم) والأسواق الخارجية (عبر التصدير)؛
- تقديم خدمات الذبح للغير: الاستفادة من الطاقة الزائدة في المذبح لتقديم خدمات مدفوعة للجهات الأخرى؛

الخصوصية واهميتها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات

العمومية الاقتصادية

- استيراد وتصدير اللحوم: تبادل المنتجات حسب العرض والطلب، وتلبية المعايير الدولية للتصدير.
- 5-4- تحليل وتفسير: توزيع أنشطة الشركة على كامل مراحل سلسلة القيمة يعكس نموذج تكاملي **integrated vertically** model، يهدف إلى:

- تقليل التكاليف وتحسين الربحية عبر التحكم في مراحل الإنتاج؛
 - تعزيز الأمن الغذائي الوطني من خلال توفير لحوم ذات جودة بأسعار مستقرة؛
 - تنويع المنتجات لتشمل اللحوم الطازجة، المجمدة، المعلبة، والمصنعة؛
 - التقليل من التبعية للخارج عبر استيراد انتقائي وتصدير منتج نهائي ذي قيمة مضافة.
- هذا التوجه يُعزز فرص الشركة في تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية، ويفتح المجال لتطوير صناعات تحويلية مرافقة (جلود، أعلاف، أسمدة...).

6- الهيكل التنظيمي للشركة المشتركة

6-1- أهداف التنظيم: تم تصميم الهيكل التنظيمي للشركة المشتركة لضمان:

- تكييف حجم الموارد البشرية والمالية مع دفتر الطلبات والطاقة الإنتاجية للمركب؛
- التكفل الكامل بجميع أنشطة التشغيل والإنتاج والتوزيع؛
- تجميع وتفعيل الكفاءات التقنية المتاحة من أجل رفع الفعالية التشغيلية؛
- تحسين استغلال الموارد (بشرية، مادية، مالية) عبر عقلنة التعداد والاستهلاك؛
- تنفيذ خطة تسويقية فعالة لدخول الأسواق المستهدفة بقوة.

6-2- الهيكل التنظيمي المقترح: يتألف التنظيم من أربع مديريات رئيسية، تعمل بتنسيق مباشر مع الإدارة العامة:

الجدول رقم 2: يبين الهيكل التنظيمي المقترح

المهام الأساسية	عدد الأعوان	المديرية
الإشراف على جميع مراحل الذبح، التحويل، التعبئة، والمراقبة الصحية.	75	1. مديرية الإنتاج
وضع استراتيجية تسويق المنتجات، التفاوض مع الزبائن، إدارة التوزيع.	5	2. المديرية التجارية
صيانة العتاد، مراقبة التجهيزات الحيوية، التدخل السريع لتقليل الأعطال.	10	3. مديرية الصيانة
إدارة الموارد البشرية، الشؤون المالية، المحاسبة، الشراء العامة.	5	4. مديرية الإدارة والمالية
القيادة والتنسيق العام، اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	5	الإدارة العامة

المجموع الكلي للعمال: 100 عون.

المصدر: من إعداد الباحثين.

6-3- دليل تنظيمي (Organigramme & Manuel de Procédures): سيتم إعداد دليل تنظيمي داخلي يشمل:

- المهام والمسؤوليات لكل مديرية؛
- سيرورات العمل الأساسية؛

- شبكة التواصل الداخلي بين المصالح؛
- متطلبات ومؤهلات كل منصب عمل.

4-6- التكوين والتأهيل: سيتولى الشريك "راد ماد" مسؤولية:

- التكوين الأولي والتدريب المستمر لفائدة الإطارات والعمال؛
- نقل المعرفة والخبرة التقنية في مجالات إدارة الإنتاج، سلامة الغذاء، الصيانة الوقائية، والتسويق؛
- ضمان تأهيل الكفاءات الوطنية لتولي مهام القيادة تدريجيًا.

5-6- تحليل وتفسير: يتضح أن الهيكل التنظيمي المعتمد يتميز بـ البساطة والفعالية، إذ:

- يركز على الوظائف الحيوية الأربعة التي تضمن تشغيل المركب بفعالية؛
- يضمن مرونة اتخاذ القرار عبر تقليص المستويات الهرمية؛
- يدعم التنمية المستدامة للمهارات عبر التكوين المستمر؛
- يسمح بـ المراقبة الدقيقة لأداء كل مديرية على حدة.

كما أن التعداد الأولي (100 عون) يعكس حسن التقدير لحجم النشاط المتوقع، مع إمكانية التوسيع لاحقًا حسب وتيرة النمو.

6-6- النتائج المتوقعة من التنظيم الجيد:

- تسريع وتيرة الإنتاج ورفع الطاقة الاستيعابية للمركب؛
- تحسين مستوى الجودة والسلامة الغذائية؛
- خفض معدلات الأعطال التقنية؛
- تحسين صورة المؤسسة وشبكة علاقاتها التجارية؛
- تقليل المصاريف التشغيلية وتحقيق ربحية أعلى.

6-7- التوصيات

- مراجعة دورية للهيكل التنظيمي كل سنتين لضمان توافقه مع تطور النشاط؛
- إدماج قسم للجودة (Qualité) لاحقًا لمواكبة المعايير الدولية (ISO, HACCP)؛
- إنشاء مركز تدريب دائم بالتعاون مع مؤسسات التكوين المهني في الجلفة؛
- اعتماد نظام معلومات ERP لتسيير متكامل للموارد والإنتاج والمخزون؛
- تشجيع ثقافة التكوين الذاتي المستمر لدى الإطارات والعمال.

7- المعدات ورأس المال المادي للشركة المشتركة

7-1- المعدات والتركيبات

الصياغة المصححة والمطورة: في هذا الجزء من الدراسة، تم تقييم البنية التحتية والتجهيزات اللازمة لتشغيل الشركة المشتركة، وذلك من خلال محورين أساسيين:

أ. البنية التحتية لمركب اللحوم الحمراء (مذبح حاسي بحيح - الجلفة): يتعلق الأمر بـ:

- المباني والهياكل الأساسية: تشمل قاعات الذبح، التحويل، التبريد، غرف التخزين، ومرافق الدعم اللوجستي؛

الخصوصية وأهميتها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات

العمومية الاقتصادية

• **التجهيزات التقنية:** معدات الذبح الحديثة، أنظمة التبريد الصناعي، أجهزة المراقبة الصحية، خطوط الإنتاج، وأجهزة التحويل والتوضيب.

يُعد المركز الجهوي للحوم الحمراء ببوقطوب - حاسي بحبح مشروعًا جديدًا نسبيًا، حيث تم الانتهاء من استثماراته واستلامه رسميًا خلال الثلاثي الأول من سنة 2015.

ويقدر المبلغ الإجمالي لإنجاز هذه المنشأة بأكثر من 1.622 مليار دينار جزائري، وهو ما يعكس حجم الاستثمار المخصص لإنشاء قاعدة إنتاجية حديثة بمعايير متقدمة.

ب. **المعدات الإضافية والعتاد المتحرك:** تشمل الاستثمارات المقررة من طرف الشركة المشتركة تجهيزات داعمة للنشاط التشغيلي اليومي، وتتضمن:

• وسائل النقل: شاحنات مبردة، شاحنات لنقل الماشية، مركبات الدعم الفني؛

• معدات وأدوات إنتاج ثانوية: أدوات توزين، أدوات تقطيع، أجهزة تعقيم ومراقبة الجودة؛

• التجهيزات المكتبية والإدارية: الحواسيب، البرمجيات، الأثاث الإداري، أنظمة الأرشفة.

ويُقدر الاستثمار في هذه المعدات بحوالي 110 مليون دينار جزائري على فترة 6 أشهر، ما يعكس الحاجة إلى تجهيز مكتمل سريع وفعال لضمان جاهزية التشغيل منذ السنة الأولى.

ت. **التحليل والتفسير**

• **تجهيزات حديثة = جاهزية تشغيل عالية**

تحديث المرافق منذ 2015 يعني أن المركب لا يحتاج إلى ترميم أو تحديث شامل، ما يوفر تكاليف كبيرة في السنوات الأولى من النشاط.

• **تنوع العتاد = مرونة في التشغيل والتوسع**

امتلاك وسائل نقل خاصة يعزز القدرة على التحكم في سلسلة التوريد والتوزيع، ويقلل الاعتماد على الغير.

• **تجهيزات تقنية حديثة = جودة أعلى وسلامة غذائية**

الاعتماد على تجهيزات الذبح والتبريد الحديثة يضمن الامتثال للمعايير الصحية الوطنية والدولية.

ث. **النتائج المتوقعة**

• جاهزية فورية للشروع في الإنتاج دون تأخير؛

• خفض معدلات الأعطال الفنية في السنوات الأولى؛

• تحكم أفضل في سلسلة التوزيع مما يعزز الموثوقية أمام الزبائن؛

• تعزيز تنافسية الشركة في السوق عبر الجودة والسلامة؛

• تقليص الاعتماد على مومنين خارجيين في خدمات اللوجستيك.

ج. **التوصيات**

• تحديث دوري للتجهيزات كل 5 سنوات على الأقل للحفاظ على الأداء العالي؛

• إعداد نظام صيانة وقائية يشمل جميع التجهيزات الحيوية لضمان الاستمرارية التشغيلية؛

عشي نبيل - قدي عبد المجيد

- استخدام حلول رقمية لإدارة المخزون ومتابعة أداء المعدات (نظام تتبع إلكتروني)؛
- عقد شراكات مع ممولين محليين ودوليين لتأمين قطع الغيار والخدمة ما بعد البيع؛
- الاستثمار في الطاقة البديلة (الطاقة الشمسية أو إعادة تدوير المخلفات) لدعم الاستدامة البيئية والتقليل من تكاليف التشغيل.

7-2- رأس المال الجاري (BFR - Besoin en Fonds de Roulement)

الصياغة المصححة والمحللة: يعد رأس المال الجاري عنصرًا حاسمًا في ضمان انطلاقة مستقرة لنشاط الشركة المشتركة، حيث يُمثل التمويل الضروري لتغطية النفقات اليومية المرتبطة بالدورة التشغيلية، خاصة خلال الأشهر الأولى من النشاط.

أ. مكونات رأس المال الجاري: وفقًا لتقديرات المشروع، يغطي رأس المال الجاري فترة ثلاثة (03) أشهر من النفقات التشغيلية، وهو ما يمثل الزمن الفاصل بين:

- وقت الشراء للمواد الأولية، الأجور، الخدمات؛
- وقت تحصيل الإيرادات من بيع المنتجات.

ويشمل هذا التمويل:

- اقتناء المواشي: وهي أكبر كتلة في النفقات، كونها المادة الخام الرئيسية؛
- الأجور: أجور العمال المؤقتين والدائمين؛
- المصاريف الاستهلاكية والخدمات: مثل الطاقة، المياه، مواد التنظيف، خدمات بيطرية وغيرها.

ب. التقديرات المالية لرأس المال الجاري

الجدول رقم 3: يبين التقديرات المالية لرأس المال الجاري

النسبة (%)	المبلغ اللازم (بالمليون دج)	مدة التغطية	المصرف السنوي (بالمليون دج)	التعيين
97%	2,735	4 أشهر	10,939	الاستهلاكات
2%	45	4 أشهر	180	الخدمات
1%	32	4 أشهر	126	الأجور
100%	2,811	—	11,245	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين.

ت. تحليل وتفسير

- أكثر من 97% من رأس المال الجاري مخصص لاقتناء المواشي، مما يعكس أهمية التخطيط الدقيق للتمويل لضمان استمرارية الإنتاج؛
- نسبة ضئيلة مخصصة للأجور والخدمات (3%)، ما يدل على أن الموارد البشرية ليست عبئًا ماليًا كبيرًا في المرحلة الأولى؛
- الفترة الزمنية المحددة (3 إلى 4 أشهر) معقولة لتغطية التزامات الدفع مقابل تأخر تحصيل المداحيل، خاصة من المؤسسات العمومية.

الخصوصية واهميتها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات
العمومية الاقتصادية

ث. النتائج المتوقعة

- تمويل سليم لرأس المال الجاري يُمكن من ضمان استقرار النشاط منذ اليوم الأول؛
- قدرة الشركة على دفع مستحقات المربين والموردين فوراً مما يعزز الثقة؛
- مرونة في بناء علاقات تعاقدية طويلة المدى مع الموردين من خلال إمكانية التسبيق المالي.
- الحد من اللجوء إلى التمويل البنكي في فترة حساسة من حياة المؤسسة.

ج. التوصيات

- وضع آلية دقيقة لإدارة BFR بما يشمل التنبؤ، والتتبع، والتحكم في الفجوة المالية الشهرية؛
- التفاوض على آجال دفع مرنة مع الموردين (دفع مؤجل عندما يكون ممكناً دون التأثير على العلاقات)؛
- ربط التمويل المتداول بخطة التسويق لضمان توازن التدفق النقدي مع حجم الطلب المتوقع؛
- تخصيص جزء من المساهمات المالية للشركاء لتمويل رأس المال الجاري بشكل مباشر؛
- الاحتفاظ باحتياطي سيولة كآلية طوارئ لمواجهة الأزمات غير المتوقعة.

8- تكلفة المركب الجهوي وتمويله

في هذا الجزء، تم تحليل التكلفة الإجمالية اللازمة لتجهيز وتشغيل المركز الجهوي للحوم الحمراء بحاسي بحيح، إلى جانب مصادر التمويل المعتمدة لتنفيذ هذا المشروع.

8-1- التكلفة الإجمالية للمشروع: تشمل التكاليف كل من:

- الاستثمارات الثابتة (البنية التحتية، المعدات، العتاد)؛
- رأس المال المتداول: التمويل اللازم لتغطية المصاريف التشغيلية خلال الأشهر الأولى.

الجدول رقم 4: يبين التكلفة الإجمالية للمشروع

التعيين	القيمة (بالمليون دج)	النسبة من الإجمالي (%)
الاستثمارات الثابتة	110	22%
رأس المال المتداول	2,811	78%
المجموع الكلي	2,921	100%

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

8-2- التحليل والتفسير

- نسبة كبيرة من التكلفة (78%) مخصصة لرأس المال المتداول، ما يُظهر الطابع التشغيلي المكثف للمشروع في بداياته، وخاصة لاقتناء المواشي والمواد الأولية؛
- الاستثمار في التجهيزات والبنية التحتية تم بنسبة أقل (22%)، وهو أمر منطقي نظراً لاستكمال معظم البنية التحتية سابقاً (2015)، مما قلل من الحاجة إلى استثمار رأسمالي إضافي كبير؛

- تمويل المشروع لا يعتمد على القروض البنكية التقليدية بشكل مباشر، وإنما يُؤل أساسًا من مساهمات الشركاء (خصوصًا "راد ماد")، وهو ما يخفف من الضغط المالي والفوائد.

8-3- النتائج المتوقعة

- قدرة على إطلاق المشروع بسرعة دون انتظار التمويلات البنكية الطويلة أو التعقيدات الإدارية؛
- هيكل تمويلي مرن يتيح إعادة استثمار الأرباح لاحقًا في التوسعة أو التحسينات؛
- تقليل مخاطر المديونية المرتفعة، مما يعزز الاستقرار المالي للمؤسسة في السنوات الأولى؛
- تعزيز مصداقية الشركة أمام الموردين من خلال توفر السيولة.

8-4- التوصيات

- ضمان مراقبة دقيقة للتكاليف، خصوصًا المتعلقة برأس المال المتداول، لتفادي تجاوز الميزانية؛
- إنشاء صندوق احتياطي داخلي يمول من أرباح السنوات الأولى لتغطية أي عجز طارئ في التمويل؛
- إعادة تقييم الاحتياجات التمويلية سنويًا بناءً على تطور النشاط، لتجنب التمويل الزائد أو الناقص؛
- عدم الاعتماد الكامل على المساهمة الذاتية في المدى الطويل؛ ينبغي التفكير لاحقًا في تمويلات مصرفية مدروسة لدعم التوسع؛

- وضع آلية رقابة مالية صارمة لمتابعة استهلاك الموارد وضمان حسن استخدامها وفق الأولويات الإستراتيجية للمشروع.

9- الميزانيات المالية التقديرية (لعشر سنوات)

تعتمد الميزانيات المالية التقديرية على مجموعة من الفرضيات المدروسة لتحديد العائدات، التكاليف، الأرباح، ومختلف المؤشرات المالية التي تبين جدوى المشروع واستدامته على مدى عشر سنوات.

9-1- الفرضيات الرئيسية

- المبيعات للحساب الخاص: تستهدف المؤسسات العمومية (جماعات محلية، جيش، مستشفيات، مدارس، إلخ)، مما يعني أن التحصيل المالي يتم غالبًا بعد 3 أشهر من التسليم، وهو ما يؤثر على التدفق النقدي؛
- الخدمات المقدمة للغير: تدفع نقدًا، وبالتالي تضمن سيولة مباشرة؛
- مخازن المواد الاستهلاكية: يتم الاحتفاظ بمخزون يعادل 15 يومًا من الاستهلاك لضمان استمرارية النشاط؛
- المشتريات: تُدفع نقدًا أو خلال شهر واحد من التسليم، أي أن هناك دين للموردين يعادل شهرًا واحدًا من النفقات؛
- الأجر والضرائب: تُدفع بانتظام شهريًا (قبل نهاية الشهر للرواتب، واليوم الـ 20 من الشهر الموالي للضرائب)؛
- الضرائب على الأرباح: معفية لمدة 10 سنوات بموجب قانون الاستثمار (الأمر 01-03 المعدل والمتمم)؛
- الاستثمار ممول جزئيًا بقرض بنكي، يُسدّد في 6 سنوات، بدايةً من السنة الثانية.

9-2- النتائج المالية لعشر سنوات (مقتطف مختصر):

الخصوصية وأهميتها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات
العمومية الاقتصادية

الجدول رقم 5: يبين النتائج المالية لعشر سنوات

السنة	المبيعات (مليون دج)	EBITDA مليون دج	النتيجة الصافية (مليون دج)	هامش الربح (%)
السنة 1	10,022	87.5	-208.1	-2%
السنة 2	12,962	267.5	-36.8	0%
السنة 3	16,092	452.3	+139.3	1%
السنة 4	19,419	863.0	+541.5	3%
السنة 5	22,953	1,170.7	+840.5	4%
السنة 6	26,597	1,416.2	+1,078.3	4%
السنة 7	30,674	1,992.4	+1,632.8	5%
السنة 10	33,518	2,177.2	+1,820.8	5%

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

9-3- تحليل وتفسير

- السننتان الأوليتان تُظهران خسائر تشغيلية متوقعة، بسبب تكاليف الانطلاق وضغط التمويل؛
- بدءاً من السنة الثالثة، يبدأ المشروع في تحقيق أرباح حقيقية؛
- هامش الربح ترتفع تدريجياً، من 1% إلى 5%، مما يعكس تحسناً في الإنتاجية، التحكم في التكاليف، ونجاح استراتيجيات التسويق؛
- EBITDA الإيجابي والمستقر يدل على قدرة المشروع على توليد الأرباح من التشغيل، دون احتساب الفوائد والضرائب والاستهلاك.

9-4- النتائج المتوقعة

- تعافي مالي واضح بعد السنة الثانية، وهو أمر طبيعي في مشاريع بهذا الحجم؛
- قدرة عالية على تغطية التكاليف التشغيلية والتمويلية بدءاً من السنة الثالثة؛
- تحقيق فائض مالي يسمح بالتوسع والاستثمار الذاتي ابتداءً من السنة السادسة؛
- وجود تدفق نقدي إيجابي مستمر، يدعم التوسع وتعزيز الثقة في استدامة المشروع.

9-5- التوصيات

- تحديد سياسات صارمة لتحصيل الديون، خاصة من الزبائن العموميين، لتقليل آثار تأخير الدفع؛
- مراقبة التكاليف التشغيلية باستمرار لتحقيق نسبة الربح المخطط لها؛
- إعادة استثمار الأرباح السنوية في صيانة المعدات وتحديثها أو في مشاريع توسع؛
- التحكم في المخزون لتفادي التجميد غير المنتج لرأس المال؛
- تحليل الأداء المالي سنوياً لضبط الخطط المالية والخروج السريع من الخسائر الأولية.

10- التقييم النهائي، النتائج العامة، والتوصيات الاستراتيجية

10-1- التقييم العام للمشروع: تُعد عملية خصخصة المركب الجهوي للحوم الحمراء بحاسي ببح، وفق صيغة الشراكة (66%) راد ماد / (34% ألفيار)، نموذجًا متقدمًا لإصلاح المؤسسات العمومية المنتجة عبر دمج رأس المال الخاص والخبرة التقنية ضمن مشروع استراتيجي ووطني.

وتتمثل الركائز التي بُني عليها هذا التقييم:

- وجود بنية تحتية جاهزة ومؤهلة؛
- إدخال آليات تسيير حديثة وأنظمة إنتاج فعالة؛
- تمويل ذاتي (بدون ضغط مديونية كبيرة)؛
- تدرج مالي يراعي طبيعة النشاط والزبائن (معظمهم مؤسسات عمومية)؛
- تطور تدريجي في الأداء المالي من خسارة أولية إلى ربحية عالية ومتصاعدة.

10-2- النتائج الرئيسية للدراسة

أ. من الناحية التقنية

- جاهزية المنشآت بنسبة تفوق 90% بفضل استثمارات سابقة؛
- وجود قدرة ذبح ومعالجة متقدمة: 600,000 رأس غنم و 24,000 رأس بقر سنويًا؛
- تجهيزات حديثة تسهّل العمليات وتخفّض الفاقد.

ب. من الناحية المالية

- كفاءة رأس المال المتداول في تغطية الحاجيات التشغيلية؛
- تحقيق الربحية ابتداءً من السنة الثالثة، وتحقيق فائض ابتداءً من السنة الخامسة؛
- نمو مستدام في التدفق النقدي، ومرونة في تخصيص الفائض للتمويل الذاتي.

ت. من الناحية التنظيمية

- هيكل تنظيمي مرن ومقسم إلى 4 مديريات رئيسية؛
- عقلنة العمالة واستهداف مهارات محددة (100 عامل مؤهل)؛
- خطط تكوين مستمرة من طرف الشريك الخاص "راد ماد" لرفع الكفاءة.

ث. من الناحية الاستراتيجية

- المشروع يندرج في إطار تحقيق الأمن الغذائي الوطني؛
- يساهم في تقليص التبعية لاستيراد اللحوم؛
- يُمثل مرجعًا مستقبليًا لخصخصة مؤسسات إنتاجية مماثلة.

☐ تحليل SWOT للمشروع:

☐☐ نقاط الضعف

☐☐ نقاط القوة

تأخير في تحصيل المداحيل من الزبائن العموميين - ضعف في سلسلة الإمداد المحلية (الأعلاف، الماشية) -
جاهزية البنية التحتية - تمويل ذاتي - شراكة مهنية - دعم الدولة

□ التهديدات

□ الفرص

تقلب أسعار الأعلاف والمواشي - تغير السياسات الاستثمارية - منافسة غير
منظمة
زيادة الطلب المحلي - فتح أسواق التصدير - تعزيز دور
القطاع الخاص

10-3- التوصيات الاستراتيجية

- تعزيز الحوكمة: إنشاء لجنة متابعة بين الشريكين لضمان الشفافية والمراقبة المستمرة في القرارات الاستثمارية والتشغيلية؛
- تنمية الشراكات المحلية: توقيع عقود توريد مع مربين محليين ومعاهد بيطرية لضمان استقرار سلسلة الإمداد؛
- تنويع الأنشطة: إدخال منتجات جديدة مشتقة من اللحوم (معلبات، أطباق جاهزة) لزيادة المدخيل وتقليل التبعية لنوع واحد من الزبائن؛
- التوسع الأفقي: النظر في فتح فروع جهوية أو متنقلة لخدمة المناطق النائية وتوسيع نطاق التسويق؛
- التخطيط المالي طويل المدى: تطوير خطة خمسية لإعادة استثمار الأرباح في مشاريع تعزيزية (شاحنات تبريد، مراكز تجمع، مختبرات جودة...)
- الاستفادة من الإعفاءات الضريبية: توظيف العشر سنوات المعفية ضريبياً لتسديد الدين الاستثماري وتعزيز السيولة بدل توزيع الأرباح مبكراً.

يمثل مشروع خصخصة المركب الجهوي للحوم الحمراء بحاسي ببحج نموذجاً تطبيقياً ناجحاً لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية الحيوية، من خلال شراكة مدروسة تجمع بين الخبرة التسييرية، والتمويل الخاص، والرؤية الإستراتيجية للدولة. وإذا ما تم احترام الخطط والاستراتيجيات المرسومة، فإن هذا المشروع ليس فقط قادراً على تحقيق الربحية، بل كذلك على المساهمة الفعالة في تحقيق الأمن الغذائي الوطني، ودفع الاقتصاد الفلاحي، وتوفير مناصب شغل دائمة، وتحقيق القيمة المضافة محلياً.

خاتمة

تناولت هذه الدراسة مشروع خصخصة المركب الجهوي للحوم الحمراء بحاسي ببحج التابع لمؤسسة ALVIAR، وذلك من خلال إنشاء شركة مختلطة بين القطاعين العام والخاص وفق قاعدة 66% / 34%، وفي ختام هذه الدراسة يمكن التأكيد على أن هذا المشروع يمثل تجربة محورية في مسار تحديث القطاع العمومي الجزائري، لاسيما في مجال الصناعات الغذائية الإستراتيجية، ولقد تمثلت خصوصية هذا المشروع في كونه لا يقتصر على مجرد تحويل الملكية من الدولة إلى القطاع الخاص، بل يُجسّد تحوُّلاً أعمق نحو نمط شراكة فعّالة بين القطاعين العام والخاص، في إطار شركة مختلطة مما يعكس توازناً مدروساً بين الحفاظ على الطابع العمومي وضمان فعالية التسيير.

هذا التوجه يعكس من جهة، التغير الحاصل في فلسفة الدولة الجزائرية تجاه إدارة المؤسسات العمومية، التي باتت تعترف ضمناً وصراحةً بحدود النموذج التقليدي القائم على التسيير المركزي البيروقراطي، وما نتج عنه من ضعف في الأداء، هدر في الموارد وتأخر في التحديث التكنولوجي، ومن جهة أخرى يفتح هذا النموذج المجال أمام استقطاب الكفاءات، تحفيز الاستثمار المحلي وتحقيق التكامل بين الخبرة التقنية للقطاع العام والديناميكية الاقتصادية للقطاع الخاص.

وعليه فهذا المشروع لا يقتصر فقط على البعد الاقتصادي أو المالي، بل يتعداه ليحمل دلالات استراتيجية تتعلق بتحقيق الأمن الغذائي الوطني، خاصة في ظل تزايد الطلب على المنتجات الحيوانية وتحديات التغيرات المناخية والضغط السكاني، فهذا المركب بفضل

بنيته التحتية المتطورة التي تشمل مذابح حديثة، قاعات تقطيع وتبريد، وحدات للمعالجة، وبطاقته الإنتاجية التي تبلغ 600,000 رأس غنم و24,000 رأس بقر سنويًا، يشكل أداة فعالة لضمان استقرار السوق الداخلية من حيث العرض والجودة.

وعلاوة على ذلك فإن تمويل المشروع كان اعتماده كليًا على مساهمات الخواص، دون اللجوء إلى الاقتراض البنكي، يعدّ مؤشرًا على الثقة العالية التي يحظى بها هذا النموذج الاستثماري، كما يعكس مستوى من النضج في بيئة الأعمال المحلية، وقدرة الشركاء الخواص على لعب أدوار محورية في قيادة المشاريع الكبرى. وهذا مجد ذاته يُعد تحولًا نوعيًا في علاقة الدولة مع الفاعلين الاقتصاديين، ينتقل بها من منطق الرعاية إلى منطق الشراكة المبنية على الربحية والاستدامة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن خصخصة المركب الجهوي للحوم الحمراء بحاسي مجبج لا تمثل فقط عملية مالية أو تقنية، بل تجسد رؤية إصلاحية متكاملة تسعى إلى تحقيق التوازن بين النجاعة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، وبين الأداء المؤسسي والمصلحة الوطنية، وهو ما يجعل من هذا المشروع نموذجًا يحتذى به في جهود الإصلاح الهيكلي للمؤسسات العمومية في الجزائر، ضمن مسعى أوسع لبناء اقتصاد وطني قوي، عصري، ومستدام.

وأخيرًا لقد استخلصنا من هذه التجربة جملة من الدروس والتي يمكن تميمها على مشاريع الخصخصة المستقبلية، أهمها:

- الخصخصة لا تعني التخلي عن الأصول العمومية بل قد تكون أداة لإعادة هيكلتها وتثمينها عبر شراكات ذكية ومدروسة؛
- نجاح الخصخصة يرتبط بوجود رؤية إستراتيجية واضحة، مناخ استثماري مستقر، وإطار قانوني وتنظيمي شفاف وعادل؛
- نقل التكنولوجيا، تحديث طرق التسيير وتطوير رأس المال البشري: هي عناصر حاسمة لضمان استدامة ونجاح مشاريع الخصخصة؛

- إشراك الفاعلين المحليين في العملية يعزز من قبولها المجتمعي ويزيد من فرص نجاحها.

توصيات

تبرز هذه التجربة التي قمنا بدراستها ضرورة إعادة النظر في السياسة العامة لإدارة القطاع العمومي الاقتصادي في الجزائر، من خلال الانتقال من منطق الدولة المتدخلية بشكل مفرط إلى دولة منسّقة ومرافقة، تُحسن اختيار المجالات الإستراتيجية للتدخل، وتفسح المجال أمام الفاعلين الاقتصاديين للمساهمة الفعلية في بناء اقتصاد وطني تنافسي ومتنوع.

قائمة المراجع

- عبده محمد فاضل الربيعي. (2004). الخصخصة واثرها على التنمية بالدول النامية. القاهرة، مصر: مكتبة مدبولي.
- Lamiri. (1993). *gérerl'entreprisealgérienneenéconomie de marché*. alger : editions Prest.
- M. Goumiri. (1985). *Monnaie et financementen Algérie .thèse de Doctoraten science économique* . alger :université'Alger.
- M. Ourabeh. (1982). *les Transformations Economiques de l'Algerie* . Alger: ENAP.
- W. A ". (1985). *Privatization: A. viable policy option" In privation: Policies ,Methods And procedures* .Manilla, Philippines: Assia Développement Bank. ،
- W. Sonntag. (1998). *Unternehmenserfolgdurch Permanente Sanierung* .Köln: Wirtschaftsverlag BachemKöln.
- بوجعداد. (1999). أزمة المديونية الخارجية الجزائرية . مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12 ، ص 97.
- لفكير. (1993). إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية بين النظرية والتطبيق. رسالة الماجستير فرع التسيير . الجزائر: جامعة الجزائر.
- ماهر. (2002). دليل المدير في الخوصصة. مصر-الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة.

الخصوصية واهميتها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات

العمومية الاقتصادية

- البنك الدولي. (1985-1990). تقرير عن الاقتصاد الجزائري. واشنطن، الو م أ: البنك الدولي.
- البنكالدولي. (بلا تاريخ). تقرير حول الاقتصاد الجزائري 1980-1985. واشنطن، الولايات المتحدة الامريكية: البنك الدولي.
- الداوي الشيخ. (1995). دراسة تحليلية في التسيير. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة الجزائر.
- ص.محمود. (2001). الخصوصية والكفاءة الاقتصادية. مصر: دار النيل للطباعة والنشر.
- ع. ا. س. ب. بحتور. (1997). إدارة عملية الخصوصية وآثارها في اقتصاديات الوطن العربي-دراسة مقارنة. الاردن: دار الصفا للنشر والتوزيع.
- م. ا. هندي. (1995). أساليب وطرق خصوصية المشروعات العامة، خلاصة الخبرات العالمية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- م. بوحفص. (29-30 أكتوبر ، 2001). الإصلاحات اقتصادية نتائج وانعكاسات. الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية ، صفحة ص10.
- م. جبار. (1997). البورصة: التسيير والخصوصية. رسالة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة فرحات عباس بسطيف.
- م. روسلي. (1988). الإعلام في التنظيم النقابي - القواعد التنظيمية والضغوط الخارجية. رسالة ماجستير، فرع علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر: عن مجلة الثورة، والعمل، المجلد 285297، p. 1988.
- م. ك. ر. و. زعرور. (29-30 أكتوبر ، 2001). أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني. ملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية التصحيح الهيكلي وآثاره على المؤسسة الاقتصادية-حالة الجزائر ، صفحة ص05.
- ناصر دادي عدون. (1998). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية العامة.