

ملاحح هيكله المؤسسة الشبكية

بهدي عيسى بن صالح - جامعة ورقلة

المؤسسات قصد التقليل من شدة المنافسة الشرسة عليها من خلال التجارة العالمية. تهدف هذه التحولات إلى تأهيلها، فهي تستجيب لمتطلبات المحيط الجديد الذي تنشط فيه. يتسم هذا المحيط بالمنافسة و المخاطرة، و الانفتاح، و يقر بآليات السوق. إن اضطراب البيئة المحيطة للمؤسسة الاقتصادية وعدم استقرارها، و تميز مستقبلها بالغموض و عدم اليقين، يفرض عليها مواجهة عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بظاهرة العولمة.

1- إشكالية البحث :

يشهد العالم اليوم تسارع نوعي على مستوى كل الأصعدة، وذلك بغية تحقيق الأفضل والأحسن في كل شيء، فأضحى تفتح المؤسسة الاقتصادية على البيئة المحيطة لها دافع لمواجهتها للعقبات والتحديات العديدة و المرتبطة بظاهرة العولمة. غابت الحدود المكانية والمسافات الزمنية، و فقدت معناها في الكثير من نواحي الحياة.

وضعت الدولة القواعد القانونية و التنظيمية لعملية الخوصصة، فأصدرت مراسيم تنص جميعها على تشجيع التحول إلى اقتصاد السوق. تزامن هذا الانفتاح لحدود المؤسسة مع نمو تطبيقات التعاون والشراكة للمؤسسة. نظرا للتطورات والتغيرات السريعة للأسواق خاصة و المحيط عامة فأنشئت أجيال جديدة من مؤسسات، التي تسعى إلى التكيف مع تغيرات المحيط.

يهدف هذا البحث إلى محاولة تعيين بعض ملاحح هذه الهيكله الجديدة للمؤسسة في سياق النهوض بها نحو الأفضل سواء كانت خاصة أو عمومية. يتم من خلال هذا البحث عرض مراحل تطور تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

- هل كانت المراحل منسجمة مع التطورات التي شهدتها المؤسسة على مستوى العالم؟
- هل التدابير التنظيمية المقررة اعطت نتائجها؟
- ماهو البديل الذي يمكن اقتراحه؟

2 - أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الموضوع فيما يلي :
- محاولة التركيز على إحدى مواضيع الساعة و المتمثل في اختيار أحسن سبل و وسائل التنظيم للمؤسسات، قصد النهوض بها في ظل التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم من تكتل و شدة التنافس القائم بين هذه الكتل.
- إعادة تفعيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتأهيلها، لكي تصبح تستجيب لمتطلبات المحيط الجديد الذي تنشط فيه. و

ملخص : شهدت المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية منذ الاستقلال عدة إصلاحات، تهدف إلى إخراجها من الوضعية الصعبة التي كانت تتخبط فيها كل مرة. انتهجت نظام التسيير الذاتي و تلتها استراتيجية نمووية توسعية باستثماراتها الضخمة، اتصفت هذه المؤسسات بالحجم الكبير، و التكامل العمودي. ان النتائج التي سجلتها، دفعتها إلى التغيير، فجاءت فكرة إعادة الهيكلة. قامت الدولة بعدة إصلاحات هيكلية وسياسات تصحيحية بغرض النهوض بالقطاع، إلا أنها لم تحقق النتائج المتوقعة مما أدى إلى التفكير في الخوصصة. نظرا للتطورات و التغيرات السريعة للأسواق خاصة و المحيط عامة أنشئت أجيال جديدة من مؤسسات تسعى إلى التكيف مع تغيرات المحيط. إنها ذات هيكله هندسية متغيرة و مرنة.

الكلمات المفتاح : إصلاحات، النظام، الاستراتيجية، التكامل، إعادة الهيكلة، الخوصصة، المؤسسة الاقتصادية، العمومية، الخاصة، الشبكية، المحيط، التنظيم.

مقدمة : عاشت الجزائر مباشرة بعد الاستقلال وضعا مؤلما من جراء الحرب التحريرية و ما خلفه الاستعمار من دمار للبنى التحتية للاستثمار تحت سياسة الأرض المحروقة و ما نتج عنها من تهجير للسكان و إبعادهم عن أنشطتهم، وكان ارثها التبعية الاقتصادية التامة لفرنسا، فأخذت الدولة الجزائرية آنذاك عدة قرارات و تدابير حيث اعتبرت أن أملاك المعمرين بدون مالك، و سارعت للإعلان عن الحضر على جميع الصفقات فأصبحت المنشئ و المستثمر الوحيد و أقتصر دور الخواص على القيام بأنشطة المضاربة فقط، و تبنت نظام الاقتصاد المخطط. كان هناك قطاع وطني خاص ممثلا في المؤسسات الاقتصادية الخاصة بجوار القطاع الوطني العمومي الممثل في المؤسسات الاقتصادية العمومية، و كان عدد هذه المؤسسات الخاصة ضئيل، حيث كانت تنشط في بعض المجالات الاقتصادية، مساهماتها كانت محتشمة. تم في البداية تأميم البعض منها و تقلص نشاط الباقي ففهمشت أمام المؤسسة العمومية، و تم إحياء أغلبية هذه المؤسسات الخاصة في فترة الإصلاحات التي أجريت على المؤسسات العمومية.

إن التحولات التي شهدتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لم تتوقف بل استمرت إلى يومنا هذا، و ذلك سعيا إلى الوصول إلى بنية اقتصادية ذات مردودية عالية، و تزامنت هذه الأخيرة مع ما يشهده العالم في هذا المجال من تنظيم و تكتل لهذه

انتهدت الدولة نظام التسيير الذاتي الذي كان يهدف إلى رفع المردودية الاجتماعية على حساب المردودية الاقتصادية، فبينت نتائج تلك التجربة وجود عراقيل ساهمت في تدني الأداء للمؤسسة الاقتصادية العمومية، و التي سببتها سياسة التدعيم القائم من قبل الدولة تحت غطاء تلبية الحاجيات الاجتماعية للمجتمع، و انعكس ذلك سلبا على وضعيتها الاقتصادية والمالية. إن الاهتمام بالجانب الاجتماعي على حساب الجانب الاقتصادي نتج عنه تحريفها من وظيفتها الأصلية التي وجدت من أجلها. أصبحت هذه المؤسسة الاقتصادية العمومية تضيع من قيمتها المضافة عوض من أن تنشئها، فأفرزت نتائج سلبية على المستويين الاقتصادي و الاجتماعي. يرجع سبب تلك النتائج إلى المناخ الاقتصادي السائد آنذاك حيث كانت هذه المؤسسة الاقتصادية عمومية كانت أو خاصة، على شكل محمية اقتصادية ذات نظام مغلق لا يعبا بما يحدث في محيطه. لم تكن تجربة هذا التسيير تطبيقا إيديولوجيا واضح المعالم بقدر ما هو أمرا واقعا مفروضا عليها أملت مجموعة من العوامل والظروف، خاصة ظاهرة الأملاك الشاغرة، التي هي انعكاس للوضع التي كانت سائدة عبر مجمل الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فاعتبر الأسلوب الاشتراكي الطريقة الوحيدة لتسيير هذه المؤسسات.

إن المعطيات التي أدت إلى إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني فرضت السير نحو هيمنة الدولة على القطاع العام، إن كثافة التدخل في الميدان الاقتصادي و السرعة التي صاحبت عملية التأميم، أظهرت المشروع الجزائري للوجود. كانت البداية مع التسيير الذاتي كمرحلة أولى بعد الاستقلال ثم نظم هذا القطاع و سمي بقطاع المؤسسات العامة الصناعية والتجارية والشركات الوطنية. شهدت البلاد تحولات اقتصادية جذرية، حيث تم توسيع نسيجها الصناعي على شكل مؤسسات اقتصادية عمومية، التي كانت تحت رقابة سلطة الدولة. كان يهدف ذلك إلى تحقيق نمو اقتصادي مع ضمان عدالة اجتماعية كافية و رقي و رخاء للمجتمع المنهك من دمار الحرب. حددت عدة استراتيجيات اقتصادية على المدى البعيد تعتمد على تامين المحروقات، و تركز على الصناعات الثقيلة و متميزة على الصناعات الثقيلة و ذلك بإنشاء مؤسسات وطنية سميت بالشركات الوطنية قصد احتكارها لمعظم الأنشطة الاقتصادية. كانت تهدف السياسة التنموية آنذاك إلى النهوض بالاقتصاد الوطني، و إخراجها من الركود الذي سادته خلال فترة الاستعمار. استهدفت بذلك توفير شروط إعادة امتلاك المجتمع لوسائل الإنتاج و كذا تكفل الدولة بتسيير رأس المال العمومي. إن الاستراتيجية التنموية التي اختارتها الجزائر كانت توسعية باستثماراتها الضخمة مما جعل إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية تتصف بالحجم الكبير، والتكامل العمودي. احتلت

التقليل من المخاطرة وحماية المؤسسة من الآثار السلبية الناتجة من العولمة.

• التنظيم الداخلي الملائم للمؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع المحيط.

3 - فرضيات الدراسة :

لمعالجة هذا الموضوع افترضنا ما يلي :

• الوجود في موقع معين يشمل على مجموعة وحدات إنتاجية أو مؤسسات اقتصادية مختلفة متكاملة أو قابلة للتكامل فيما بينها.

• وجود سوق لتبادل السلع و الخدمات.

• وجود سوق لليد العاملة المؤهلة و الغير المؤهلة حيث تكون نسبة البطالة غير معدومة.

4 - أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

• محاولة عرض الظروف التي عايشتها المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر و التي استدعت تبني إصلاحات جذرية و معاينتها.

• التركيز على مفهوم الخصوصية و كيفية تطبيقه.

• تبين أهمية التكامل بين المؤسسات العمومية و الخاصة.

• محاولة صياغة ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية.

1 - مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

شهدت البلاد تحولات اقتصادية جذرية، حيث تم توسيع نسيجها الصناعي على شكل مؤسسات اقتصادية عمومية، فكانت تحت رقابة سلطة الدولة. كان يهدف ذلك إلى تحقيق نمو اقتصادي مع ضمان عدالة اجتماعية كافية و رقي و رخاء للمجتمع المنهك من بطش الاستعمار. حددت عدة استراتيجيات اقتصادية على المدى البعيد تعتمد على تامين المحروقات، و تركز على الصناعات الثقيلة.

مر تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية بعدة فترات متميزة ومتباينة و ذلك منذ الاستقلال فكان ذلك تبعا للنصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالقطاع العام الاقتصادي، ولدوره الفعال في عملية التنمية الوطنية الشاملة. نذكر منها:

- فترة تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

- فترة إعادة الهيكلة (1980-1987)

- فترة استقلالية المؤسسة العمومية 1988

- فترة الخصوصية وبرنامج التعديل الهيكلي

1-1 فترة تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

إن عملية إعادة الهيكلة لم تكتمل بل توقفت عند التفكير لنشاط المؤسسة فقط، لأنها تستوجب وضع خطط و برامج على المدى الطويل لكل مؤسسة كعلاج لها، و يتم ذلك بعد القيام بتحليل دقيق للأزمة التي كانت تتخبط فيها المؤسسة المعنية. لم تتوصل عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق أهدافها و لو جزئيا و ذلك نظرا لما فقدته المؤسسات من طاقاتها و تدهور في نتائجها و ظروف عملها، بل زادت من فوضى التسيير. أسفرت هذه النتائج في إلزامية السلطة العليا للتفكير في التنظيم للقطاع الاقتصادي و ذلك بإعادة النظر في مفهوم القطاع العام و التفكير في تنظيم جديد له.

1-3 فترة استقلالية المؤسسة العمومية 1988

لم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات إلا خطوة لاستعداد العملية الاستقلالية التي دخلتها المؤسسات في مجملها مع بداية التسعينات، إن هذه الاستقلالية للمؤسسات العمومية كانت لا تعني فقط فصل حق الملكية للدولة عن حق التصرف في موجداتها، بل تعدى ذلك إلى إنشاء علاقات مع محيطها بحرية دون أن يفرض عليها تدخل أو طرق معينة، ماعدا تحديد الأدوات المناسبة لضبط الاقتصاد، مع تحديد لبعض الحالات التي يمكن أن تتدخل فيها بعض الأجهزة الإدارية، و دون أن ننسى طرق عمل البنوك أو الجهاز المصرفي.^a

تبنت الجزائر مبدأ الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية بموجب القانون التوجيهي للمؤسسة رقم 88-01 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1408 هـ الموافق ل: 12 جانفي 1988 و الذي من خلاله تبينت صفة المؤسسة العمومية الاقتصادية و التي عرفها على أنها شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة حيث تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها بصفة مباشرة أو غير مباشرة جميع الأسهم أو الحصص. طرح مفهوم الاستقلالية إشكالية الفصل بين ملكية رأس المال و صلاحيات الإدارة و التسيير حيث تنوب صناديق المساهمة للدولة في أداء دور المالك لرأس المال المؤسسة، و هذا باعتبارها مؤسسات مالية اقتصادية و حيث تلعب دور الوسيط بين المؤسسات العمومية و الدولة. يسير الصندوق الملكية بواسطة حافظة الأسهم المتمثلة في رؤوس أموال المؤسسة باسم الدولة.

1-4 فترة الخصخصة وبرنامج التعديل الهيكلي

شهدت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال عدة تحولات و إصلاحات جذرية، كان الهدف الأساسي منها هو إخراجها من وضعيتها الصعبة التي كانت تتخبط فيها كل مرة،

الشركات الوطنية مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني. باعتبارها الطريقة المفضلة لضمان تدخل الدولة وتأمين المشاريع والأنشطة. لا يختلف تنظيمها من حيث الشكل عن المؤسسات العامة الصناعية والتجارية. إذ يقوم تنظيمها على جهاز المداولة (لجنة التوجيه والرقابة) وجهاز للتنفيذ (المدير).

1-2 فترة إعادة الهيكلة (1980-1987)

إن تمرکز الإطارات و كفاءات التسيير في مراكز القرار وتعقيد عمليات التوجيه و التنسيق و حل مشاكل الإنتاج والتسيير اليومي بين المركز و الوحدات الإنتاجية الموزعة عبر التراب الوطني أضعف من كفاءات التسيير على مستوى الوحدات الإنتاجية لكونها تعتمد على قرارات المركز و التي هي غالبا لا تتطابق مع الواقع الحقيقي في الميدان. إن النتائج السلبية على المستويين الاقتصادي والاجتماعي، دفعت بالمسؤولين إلى التغيير، فجاءت فكرة إعادة الهيكلة مع نهاية السبعينات وبداية الثمانيات و أعيد تنظيم النسيج الصناعي. تم في بداية الثمانيات تعيين اللجنة الوطنية المكلفة بإعادة تنظيم المؤسسات الاقتصادية العمومية. جاءت العملية استجابة لمتطلبات الوضعية التي كانت تمر بها المؤسسات الجزائرية، التي كانت تشكو من ضعف تسييرها الداخلي، و ارتفاع تكاليف الإنتاج العمومي الغير الكفاء. كانت تهدف هذه العملية للاتجاه نحو التسيير و التحكم في نشاطات المؤسسات التي أصبحت ذات أحجام أقل مع تحقيق مردودية مقبولة. فركزت على تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم، و ذات الاستعمال الكثيف لعنصر العمال في القطاع الإداري والتجاري والخدمات على حساب الصناعة و الزراعة.

رغم النتائج المحصل عليها من جراء تطبيق برامج إعادة الهيكلة المالية و العضوية، فإنه يرى المختصون عكس ذلك لأنها تبقى بعيدة عن المعايير العالمية. عندما نستعرض النماذج الموجودة في العالم نجد أن المؤسسات كانت تتوجه بالتكتل نحو شركات عملاقة سواء من جنسية واحدة أو من عدة جنسيات. لكن السياسة المنتهجة في الجزائر في هذا المضمار أخذت منحى واتجاه معاكس للتجارب العالمية. لو كان الهدف من عملية إعادة الهيكلة هو تشجيع التخصص في الفصل بين العمليات الاقتصادية عن بعضها البعض فكان ذلك أفضل لكن تنفيذ هذا التخصص و ذلك بفصل العمليات الاقتصادية عن بعضها البعض يعتبر التصور الضيق لهذا الموضوع لأن العمليات الاقتصادية هي في الحقيقة متشابكة، متداخلة، ومعقدة. إن التخصص الحاد كتجريد المؤسسة من وظيفة الاستثمار والتسويق يجمد نشاطها بصفقتها كموقع لإنتاج الثروة.

على العالم و ظهرت الدعوة إلى سياسية اقتصادية ليبرالية تدعم القطاع الخاص، كان ذلك بعد بروز مفهوم الخصخصة. إن مصطلح الخصخصة أو الخصخصة هو ترجمة للكلمة الإنجليزية *The privatisation*، و التي تعني نقل أصول أو أعمال الخدمة العامة من القطاع العام إلى القطاع الخاص. ظهر هذا المصطلح في القاموس لأول مرة في سنة 1983 لكنه قدم العهد و لم يكن منتشرًا. استخدم في السبعينيات من القرن العشرين هذا المفهوم كسياسة اقتصادية أو وسيلة عملية لإحداث تحول مبرمج في اقتصاديات الدول. تبرز هذه الدلالة السياسية في ارتباطها بإجراز عملية التحول الاقتصادي والاجتماعي لنظام الذي كان يخضع للتخطيط المركزي. تسعى عملية الخصخصة إلى تسهيل اندماج الدولة في الاقتصاد العالمي. إنها تعتبر من البنود الأساسية التي يتبناها كل من البنك والصندوق الدوليين كإحدى الوسائل لمعالجة الأوضاع المالية المتدهورة للدولة. توصف هذه العملية اليوم بالظاهرة العالمية. يرجع تاريخ أول عملية طبقت فيها الخصخصة في العالم، حينما قامت شركة خاصة بخدمة عامة، و كان ذلك حينما سمحت بلدية نيويورك لشركة خاصة بأن تقوم بأعمال نظافة شوارع المدينة عام 1676.^d

1-4-2 مفاهيم حول الخصخصة

لم يتطور مفهوم الخصخصة إلا مع بداية الثمانينات من خلال التجربة البريطانية حينما باعت مؤسسة فريت الوطنية 82% من أسهمها إلى العمال السابقين والجدد، فتمت العملية بصفة انتقائية و متدرجة. لم تتعدى هذه العملية أصابع اليد خلال حكومة المحافظين التي تبنّت هذه السياسة في عهد مارجريت تاتشر في حين بيعت كل المؤسسات العامة بلا حدود في الاتحاد السوفييتي السابق، حيث كانت تتم هذه العملية كل ثلاث أو أربع ساعات.^e عرفت الخصخصة تطورات من الجانب النظري فتضاعفت الأبحاث والندوات حول الموضوع وبلغت الكتابات في سنة 1986 حول الموضوع في المجالات والدوريات الانجلوسكسونية ما يفوق الألف.^f

ظهر مفهوم الخصخصة في التشريع الجزائري من خلال الأمر رقم 22/95 المؤرخ في 26 أوت 1995 و المعدل بالأمر رقم 11/97 المؤرخ في 19 مارس 1997 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.^g حيث جاء في المادة الأولى من هذا الأمر (رقم 22/95 المؤرخ في 26 أوت 1995) أن الخصخصة هي القيام بمعاملة تجارية تتجسد:

♦ إما في تحويل جزء أو كل من ملكية الأصول المادية أو المعنوية من مؤسسة عمومية لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص.

وذلك من اجل تحسين أداءها الاقتصادي. فقامت بعدة إصلاحات هيكلية و سياسات تصحيحية بغرض النهوض بالقطاع العمومي و إعادة للمؤسسة العمومية الاقتصادية احتصاصها و استعادة النمو الاقتصادي لها، إلا أن هذه الإصلاحات اتصفت بالغموض و عدم الثبات، ولم تحقق النتائج المتوقعة، مما أدى بالمسؤولين إلى التفكير في الخصخصة كحلقة من هذه الإصلاحات. رغم كل ما نفذ من هذه الإصلاحات و ما ترتب عنها من رصد لمبالغ طائلة من اجل التطهير فأنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها، خاصة ما تعلق بتحسين الأداء والفعالية الاقتصادية والمالية للمؤسسة العمومية، فدخلت مرة أخرى في برنامج إصلاحات كبرى قصد تبني آليات اقتصاد السوق. كان ذلك تماشياً مع التزامها بتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي الذي يربطه صندوق النقد الدولي، والمرتكز أساساً على تقليص دور القطاع العام من خلال خصخصة المؤسسات الاقتصادية العمومية. كان يهدف هذا البرنامج إلى إقرار بعض الإصلاحات للمؤسسة الرامية إلى ترسيخ قواعد اقتصاد السوق. جاءت إجراءات هذا التعديل مصاحبة لإعادة جدولة الديون الخارجية للجزائر، بمساهمة صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، بتحقيق التوازنات الداخلية والخارجية والاستقرار على المستوى الكلي.^b إن إتباع نظام اقتصاد السوق أدى بالسلطات الجزائرية إلى وضع القواعد القانونية و التنظيمية لعملية الخصخصة، و لضمان نتائج هذه العملية أصدرت الدولة مراسيم تنص جميعها على تشجيع التحول إلى اقتصاد السوق منها ما يخص مسألة الاستثمارات، و تم إنشاء سوق للأوراق المالية.

إن التحول من الاقتصاد المخطط، إلى اقتصاد السوق يقتضي استبدال ثقافة الانغلاق و العزلة بثقافة المحيط. و هذا يعني ضرورة العناية بتغيير الأساليب البالية، و تطهير الدهنيات للمتعاملين الاقتصاديين قبل التطهير المالي للمؤسسة. لم يكن الجهد المبذول من طرف الدولة و الرامي إلى تطهير الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال رصد مبالغ مالية هامة كافية، و كان ينظر للتأهيل من زاوية واحدة فقط. إن نتائج الإصلاحات لم تكن في المستوى المطلوب، و سبب ذلك يرجع إلى إهمال جانب مهم و الممثل في إعادة تنظيم المؤسسة مع اعتماد آليات جديدة و فاعلة حيث تمكنها من اختيار أدوات التسيير الملائمة

1-4-1 ماهية الخصخصة

ظهر في بداية الثمانينات من القرن العشرين فكر إيديولوجي جديد متضمنا الفكر السياسي الاقتصادي لكل من أمريكا و إنجلترا، و ذلك في عهد رولان ريجان و مارغريت تاتشر سمي " بالنفدية الفظة vulgar monetarism ^c ". أثر هذا الفكر

3-4-1 تعريف الخوصصة

تعني الخوصصة تحويل ملكية القطاع العام كلياً أو جزئياً إلى القطاع الخاص أسلوباً و توجهها و ذلك بهدف الرفع من كفاءة و فعالية استخدام الموارد و تحسين الأداء و تطويره. يتم هذا التحويل بواسطة نقل و تسيير المؤسسات العمومية إلى أشخاص ماديين أو معنويين خواص عن طريق التعاقد. و يتم عندها تحويل السلطة القانونية و/ أو الاقتصادية لهم.

يجري التمييز بين الخوصصة كهدف أو كوسيلة، حيث تهدف الخوصصة كوسيلة إلى جعل المؤسسة الاقتصادية أكثر نجاعة وفعالية للقيام بوظائفها، و بالتالي وسيلة من وسائل ترشيد الاقتصاد الوطني. أما كهدف فإنه يعطي للعملية أبعاد سياسية و إيديولوجية أكثر منها اقتصادية.

4-4-1 دوافع الخوصصة

تعددت دوافع الخوصصة و تنوعت و ساعدت لانتشارها الواسع، فاختلقت باختلاف الدول ففي الدول المتطورة ظهرت الخوصصة مع ظهور اقتصاديات العرض أما في الدول المنهكة بالديون كانت هذه الظاهرة عليها حتمية، و الخيار الوحيد لإعادة جدولة ديونها و حصولها على التمويل الخارجي من خلال تنفيذ برامج التعديل الهيكلي الذي يشرف عليه صندوق النقد الدولي.

5-4-1 طرق الخوصصة

من أهم الطرق المستعملة نجد ما يلي:

♦ خوصصة ملكية رأس المال، و التي يمكن أن تكون وفق العرض العام و عندها يتم بيع كل أو جزء من الأسهم إلى الجمهور. كما يمكن أن تكون هذه العملية خاصة إذا تم بيع الأسهم و الأصول عن طريق المزاد العلني إلى فئة خاصة من المستثمرين و خاصة إذا تمت داخل المؤسسة و عندها يتم البيع لفائدة العمال. تتم هذه العملية بالمساهمة أو بالتوزيع المجاني أو بالسعر الرمزي لأسهم المؤسسة العمومية.

♦ خوصصة التسيير تتم إما بتأجير إدارة المؤسسة مقابل مبلغ ثابت لفترة زمنية و بتجسيد ذلك بعقد إيجار، أو بتحويل تسيير إدارة المؤسسة للقطاع الخاص و حيث يتقاسم الربح مع المؤسسة و يتجسد ذلك بعقد إدارة، و المساهمة أو المساعدة على الإدارة، للايجار أو ما يسمى بـ *leasing*.

6-4-1 أشكال الخوصصة

♦ و إما في تحويل تسيير مؤسسات عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص و ذلك بواسطة صيغ تعاقدية تحدد كيفية التحويل و ممارسته و شروطه. يسمى هذا النمط بخوصصة التسيير، كتعريف خاص بالنموذج الجزائري للخوصصة (الأمر رقم 22/95 المؤرخ في 26 أوت 1995) الذي تناول خوصصة الملكية و خوصصة التسيير.

تعني الخوصصة في مفهومها اللغوي الزيادة من نصيب القطاع الخاص من القطاع الوطني على حساب القطاع العام حيث تتم هذه الزيادة بإحدى الطرق التالية^h:

1. الخوصصة التلقائية التي تتم بالتنازل أو بيع أسهم المؤسسات العمومية إلى مسيرها بحجة أن القطاع الخاص الوطني يفتقر في الحالة الراهنة إلى المؤهلات و الخبرات الكافية.
2. الخوصصة من الأسفل و التي تعتمد على إنشاء و تطوير شبكة من الصناعات المتوسطة و الصغيرة، التي تعتبر الحلقة المفقودة في النسيج الصناعي الجزائري.
3. الخوصصة من الأعلى و التي هي التنازل كلية أو بصفة جزئية عن أسهم المؤسسات الوطنية لصالح القطاع الخاص.

يمكن حصر ثلاثة استراتيجيات للخوصصة^أ و هي:

- التخلي أو الاستغناء، يتم ذلك عن طريق البيع، أو التحويل المجاني، أو التصفية.
 - الاستبدال، حيث تقوم الدولة بتشجيع القطاع الخاص أو التخلي التدريجي عن التدخل في الاقتصاد، و يكون هذا الاستبدال بالانكماش أو الانسحاب.
 - التفويض، يتم ذلك بتحويل إدارة المؤسسة العمومية إلى القطاع الخاص مع إبقاء حق الملكية تحت سلطة الدولة، يتحقق ذلك بطريقة التعاقد أو الامتياز.
 - تأخذ الخوصصة أسلوبين و هما:^ب
 - بيع الأصول المملوكة للدولة إلى القطاع الخاص.
 - توقف الدولة من تقديم الخدمات التي كانت تضطلع بها في السابق و تحول للقطاع الخاص.
- لا تعني الخوصصة اختفاء القطاع العام أو تراجع لدور الدولة في التنمية الاقتصادية، إذ بينت تجارب بعض البلدان المصنعة في مجال الخوصصة أن بعض الأنشطة الصناعية الأساسية للمجتمع مثل الكهرباء و الغاز هي من حكر الدولة و تصنف هذه المؤسسة من ضمن المؤسسات الاستراتيجية أو تلك التي تتمتع بتأثير هيكلي على الاقتصاد الوطني أو ذات الاحتكار الطبيعي لأنها تتمتع بدرجة من التعقيد أو ذات تكاليف مرتفعة بالنسبة للقطاع الخاص أو ذات الصالح العام أو ذات النشاط الأولي بمفهوم التوازن الجهوي.

- أخيراً حققت بقية دول العالم النامية عمليات بيع نسبتها 12% من المبيعات من الأصول العامة المخصصة في العالم.

1-4-9 آثار الخصخصة

إن من أهم آثار الخصخصة هو ما يتعرض له العمال والموظفون من فقدان لوظائفهم أو إخضاعهم لشروط مجحفة من قبل الإدارة الجديدة، وهنا يبرز دور الحكومة في تحديد مبادئ توجيهية، و الحفاظ بالتوازن و عدم إضرار بالعمالة عند إجراءها للخصخصة. يتم ذلك بشروط مناسبة وعادلة، مع ضمان لهم على مكافآت مناسبة. أو السماح لهم بشراء أسهم المؤسسات المخصصة، مما يخفف من حدة المعارضة للعملية والتي غالباً ما يكون هؤلاء العمال ضحيتها.

1-4-10 مخاطر الخصخصة

أثر عملية الخصخصة تتم أحياناً مقايضة الديون الخارجية و التي تبرز مخاطرها فيما يلي، على سبيل المثال لا الحصر:¹
- تحويل الأرباح والفوائد و المداحيل التي يجنيها الملاك المحدد - الأجانب- و الذي يؤثر في الأجل المتوسط على زيادة العجز في ميزان المدفوعات، رغم التخفيض من عبء الدين الذي يظهر في الأجل القصير.

- إتاحة الفرصة للهيمنة الاقتصادية عبر الشركات المتعددة الجنسية من خلال امتلاكها للمشروعات المحلية في ضوء امتيازات و ضمانات، و التي سيضر منها البلد، مثل حرية تحديد الأسعار والأجور، نوعية التقنية المستخدمة، والإعفاءات الجمركية والضريبية، الأمر الذي يتعارض مع السياسات الوطنية.
- المساهمة في زيادة التضخم وارتفاع الأسعار، لأن تحويل الدين الخارجي إلى أصول إنتاجية يدفع بالبنك المركزي إلى التوسع في إصدار النقود لمواجهة طلب تحويل الدين الخارجي إلى نقد محلي... الخ.

2 - المحيط الاقتصادي

تمارس الأعمال الإدارية للمؤسسة في إطار محيط عام، الذي هو ممثل بالعوامل التي تؤثر تأثير كامل عليها، و التي تقع خارجها و المستقلة عن مراقبتها. إنها ليست مستقلة فهي مقيدة بعدة عوامل من هذا المحيط، و التي تصنف إلي عوامل سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية، قانونية، تكنولوجية، ديموغرافية، طبيعية، و أخرى. تؤثر طبيعة هذا المحيط على تصميم استراتيجياتها لأنها جزء لا يتجزأ منه، و التي تنعكس على صياغة بنيتها، و تتأثر بالتغيرات التي تحدث فيه من حين لآخر، و أيضاً بإمكانية التأثير عليه بنشاطها. كما يمكن تأثيرها عليه من خلال قدرتها على تغيير مواقف المستهلكين

بالنظر إلى المادة الخامسة من الأمر المعدل للأمر 95-22 رقم 11/97 المؤرخ في 19 مارس 1997 نستخلص أربعة أشكال للخصخصة:

1. اللجوء إلى الأسواق المالية و طرح بيع أسهم الشركة في هذه الأسواق (البورصة)، أو عن طريق العرض العلني بالبيع بسعر ثابت.
2. عن طريق البيع بالمزايدة.
3. عن طريق التراضي.
4. خصخصة التسيير و الإدارة حسب طرق تحدد بمقتضى التنظيم و تهدف إلى تطوير الأسهم.

1-4-7 أدوات الخصخصة

يتم اختيار أدوات و سياسات التي تستعمل في الخصخصة بعناية، فهي تتراوح بين أكثر الأدوات شمولاً كتصفية المؤسسة العمومية تماماً، و بين أوسطها كبيع أسهم المؤسسة للعاملين وصغار المستثمرين، أو أقلها صرامة كإعادة تنظيم المؤسسة العمومية إلى فروع صغيرة أو دمجها في مؤسسة كبيرة. إن العناصر المؤثرة في اختيار الوسيلة مرتبطة بالهدف من برنامج الخصخصة، و الوضع المالي للمؤسسة العمومية، وإمكانية تعبئة موارد القطاع الخاص، و الظروف السياسية المتواترة.

1-4-8 اتجاهات الخصخصة في العالم

تزايدت وتيرة الخصخصة في جميع الدول المتقدمة و النامية على حد سواء، فقد طبقت برامج واسعة في هذا المجال، إذ تبين بيانات البنك الدولي الصادرة في عام ألفين أن الخصخصة صار اتجاهًا معروفاً خلال العشر سنوات الماضية. فقد زاد عدد الدول التي طبقت برامج وعمليات الخصخصة من 12 دولة في عام 1988 إلى أكثر من 80 دولة عام 1995. حسب بيانات البنك الدولي فان هذه العملية غطت حوالي 88 دولة باعت أصول قيمتها و المقدرة 135 مليار دولار في 3800 عملية، و حيث تقدر كل واحدة منها بأكثر من 50000 دولار خلال الفترة من (1995 - 1988)، و تم تقسيمها على النحو التالي:^k
- جاءت في المرتبة الأولى دول أمريكا اللاتينية حيث بلغ إجمالي مبيعات للأصول 54 مليار دولار أو ما يعادل 46% من جملة قيمة الأصول العامة المخصصة في العالم.

- تليها شرق آسيا في المرتبة الثانية، وصلت مبيعاتها إلى 28 ملياراً أو ما يعادل 25% من جملة الأصول العامة المخصصة في العالم.

- تأتي أوروبا ووسط آسيا بما يشمل دول الاتحاد السوفيتي السابق ودول الاشتراكية في شرق أوروبا في المرتبة الثالثة حيث بلغت المبيعات 20 ملياراً أو ما يعادل 17% من جملة الأصول العامة المخصصة في العالم.

التنافس، مع استمرارية التغيير و سرعة تحول المحيط، تدفع بالمؤسسة إلى تحديد نشاطها الداخلي وتوجيهه نحو الأفضل، هذا ما يدفع إلى تمركز الكفاءات الاستراتيجية و ترك الباقي و توكيله إلى شركاء في إطار معين. من هذا المنطلق تأتي فكرة المؤسسة الشبكية و التي تتميز بهيكله خاصة، و التي تسعى إلى التكيف مع تغيرات المحيط. نعرف نواة المؤسسة الشبكية "le noyau de l'entreprise réseau" بالمؤسسة ذات الهندسة المتغيرة، و التي من خلالها يتبلور هيكل المؤسسة الشبكية. يتم ذلك وفق التعاون الذي يحدث بين مجموعة من مؤسسات، التي تربطها مصالح ومنافع، و التي وضعت على شكل شبكي و ذات قيادة جماعية. يتحقق هذا التعاون و الشراكة للمؤسسة بتوليفة العمليات الممكنة و ذلك بالاعتماد على شبكية من مؤسسات و من شراكة مختصة، و ذلك بغية تحقيق استراتيجيات التمركز حول الكفاءات. أدى اشتداد المنافسة إلى فرض علي هذه المؤسسة، سواء أكانت عمومية أم خاصة، إحداث قطيعة مع الأفكار والممارسات السلبية، و عدم الاكتفاء بتدبير شؤونها الجارية فقط، بل يتعين عليها التوقع و الاستشراف للتغيرات التي تحدث في محيطها مع الاستجابة السريعة لها.

إن القرارات المرتبطة و المترابطة داخل المؤسسة تتطلب تحليلاً للفرص المتاحة لها و ذلك بتحديد قدراتها و إمكانياتها مع إمكانية تقييمها و ذلك من اجل ضمان استغلال أمثل لها. يعتبر هذا التحليل عملية ديناميكية حيث انه كلما تطورت، ظهرت فرص جديدة و اختفت أخرى كانت قائمة، و يتم التنبؤ بها و اختيار التوقيت الملائم لها و تجميع الموارد والمهارات لاجتذابها. لكي تتمكن المؤسسة من مساندة هذه التغيرات السارية، فانه يتوجب عليها أن تكون متحسسة لها قصد التصرف و التكيف معها، من خلال هذا السلوك يمكنها أن تدرك في الوقت المناسب الفرص المتاحة لها، كما يمكنها أن تأخذ بعين الاعتبار القيود المفروضة عليها و ذلك قصد التمكن من اتخاذ القرارات المناسبة في أوانها. إن التصرف بالسرعة الممكنة تضمن لها عملية التكيف الجيد مما يتطلب إمكانيات بشرية، مالية، و تكنولوجية إضافية لها. إن عملية التحول تتطلب إدخال تغييرات جوهرية على أنظمة التسيير.

3- نشأة المؤسسة الشبكية

إن تشجيع الاندماج والتكامل بين المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى إنشاء مؤسسات ذات قدرات كبيرة، و ذات أنشطة متنوعة و مترابطة. يهدف هذا التكامل إلى سد الثغرة القائمة في مجالات متعددة مثل البحث والتطوير، على سبيل الذكر و ليس الحصر، حيث تعجز معظم المؤسسات عن إقامة وحدات

بالإقبال المتزايد على سلعها و خدماتها، كما يمكن لها كذلك أن تفرض منتجاتها على السوق بقوة الإبداع كوسيلة للهيمنة عليه. إذا كانت ظروف هذا المحيط مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن وجه، أما إذا كانت عكس ذلك فإنها يمكن لها أن تعرقل عملياتها الموجودة و تبيع أهدافها. ترتبط المؤسسة بالمحيط ارتباط و طيد به فهو مصدر وسائل نشاطها كالموارد المالية، البشرية، المادية، و المعلوماتية وهو كذلك منفذ لتسويق منتجاتها و معرض لخدمتها.

يلعب اختيار موقع تأسيس المؤسسة دوراً هاماً و ذلك لعوامل متعددة منها نوعية المنطقة، عوامل المناخ و مصادر الطاقة بصفة عامة و بالتالي التأكد من أهمية هذا الموقع بالنسبة للمؤسسة مع اعتبارها منطقة استراتيجية لها. مهما يكن الجو السياسي الذي تعيش فيه المؤسسة، فإنها تتأثر بقوانين ذلك النظام و بالتالي إبراز مدى تأثير الجانب القانوني عليها و ذلك بواسطة تشريع العمل، النقابات، و القوانين الجبائية... الخ.

يتميز المحيط الاقتصادي الراهن بشدة التعقيد والتقلب مما يدفع بالمؤسسة الاقتصادية إلى الاهتمام بكل ما يحيط بها مع مراقبة تحركها الحالي والمستقبلي، وهذا لا يتأتى لها إلا من خلال تطبيق مفاهيم وتقنيات الاستشراف في التنظيم. إن ارتباط نشاط المؤسسة بالمحيط أكد ضرورة اعتماد في تسييرها مفهوم استراتيجي خاص، يتطور و البيئة المحيطة بها كمنافسة السوق، التكنولوجية... الخ. كثيراً ما يؤدي صغر حجم المؤسسات وضعف إمكانياتها إلى دخولها في ترتيب ثنائي أو جماعي يؤمن لها إطار العمل المشترك ويعزز من قدرتها التنافسية، انه الاتجاه نحو التكتل والتعاون، يتمثل هذا التعاون في توفير البيانات، نشر المعرفة ودعم اتخاذ القرار. انه يهدف كذلك إلى سد نقص القائم في كثرة من النواحي الكمية و الكيفية للبيانات وكذلك من النواحي المتعلقة بسرعة و سهولة هذه البيانات مع توفير مستوى الدقة و التفصيل عن الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية و السياسة. يتم ذلك بإنشاء الشبكات الحقيقية و باعتبار أن المهام التقليدية للمؤسسة و التي كانت في السابق من مهام مؤسسة واحدة، يتم توزيعها القيام بها من قبل عدة مؤسسات مستقلة، أو متعاملين مختصين و ذلك حسب الكفاءات المترابطة بإطار تنسيقي^m.

يرتكز هذا التنظيم الشبكي على الكفاءات المميزة و المختلفة أو كمنافذ مفضلة لاحتراق بعض الأسواق أو للبقاء، والذي أصبح يشكل خط دفاع للمؤسسة في إطار حرية التجارة و تنامي حركة العولمة و اشتدادها عليها. إن الإشكال المطروح و القائم لبعض المؤسسات لا يتمثل في صغر حجمها بل في عزلتهاⁿ. إن في القطاعات الحساسة و ذات النمو القوي و التي نجد فيها شدة

كالذكاء، الإطلاع الواسع، المركز الاجتماعي، والشخصية المستقلة.

أصبحت الغايات و الاستراتيجيات النوعية للمؤسسات هي التي تؤثر اليوم في صياغة بنية المؤسسة و ذلك باعتبار القوة العاملة لها و كذا العلاقات التي تربطها و المحيط العام. ليست فقط الصيغ الشكلية للبنية التي هي ذات أهمية للمؤسسة لكن مواقف العمال هي التي كذلك تنشطها. إن الأولوية تولى في هذا الموضوع لمعايير التحفيز و نجاح الأشخاص و الجماعات عند صياغة هذه البنية. و يتم الانتقال من بنية إلى أخرى بواسطة تحليل هذه الأخيرة من خلال معايير جديدة لتحويلها أو تحويلها بغية تحسين نشاطها و رفع من مردودية النشاط العام لهذا التنظيم تجاه أهدافها، إن التحلي عن نماذج البنى الموجودة سابقا لا يتم أليا بل بالترج و بطريقة المحاكاة والتكيف إلى غاية الوصول إلى البنية الجديدة و الملائمة للطرف المناسب من خلال المحيط. نظرا للتطورات و التغيرات العشوائية للأسواق خاصة و المحيط عامة، بدأت تنشأ أجيال جديدة من مؤسسات حيث يمكن أن تكون حقيقية أو افتراضية *réelle ou virtuelle enterprise*. إن التفكير في الصيغ الجديدة لهذه المؤسسات التي تسعى إلى المشاركة والإسهام في تحقيق المنفعة الكلية تحت ظل تلبية رغبات الزبون و الشريك دون التقصير في حقها، أصبحت ضرورة حتمية. يتم نشأة هذه المؤسسة حسب ما يلي:

3-1 مرحلة الكشف عن المؤسسة

إن النقل السريع للابتكارات حث المؤسسات لاعتماد تسيير ذات أفاق عالمية و ليست محلية. في هذا الإطار أصبحت هذه الاتفاقيات و المتمثلة في أسلوب للمعاملات الفعالة، ظاهرة عادية. فأنشئ من خلالها أسلوب جديد للتنظيم يسمح بتطوير التسيير الشامل و ذات اقل تكلفة لتكييف هذه المؤسسات،⁰ سمي بالتعاون بكل أصنافه من التكيفي فالوظيفي و التنسيق.

✓ يهدف التعاون التكيفي إلى تحقيق هدفين رئيسين وهما تسهيل الدخول إلى المواقع الكمية الحسنة كأحسن سعة للعرض أو لتطوير جزء من السوق و ذلك بتفضيل الدخول إلى أحسن المواقع النوعية.

✓ يهدف التعاون الوظيفي إلى عقلنة تسيير الوظائف، الذي يسعى إلى تقوية القدرة على التنافس للنشاط بغية مناولة خدمة بأقل تكلفة من التكاليف الداخلية مثل:

- التموين المشترك في مجال المشتريات،
- الإنتاج المشترك في مجال الإنتاج و ذلك بوضع الوسائل المناسبة،

خاصة بما. يسعى التعاون إلى خفض التكلفة ورفع الإنتاج و ذلك بإقامة مؤسسات عامة أو خاصة أو مشتركة للاستيراد الجماعي لاحتياجات المؤسسات. إن إقامة مثل هذه المؤسسات يدفع إلى تحسين القدرة التفاوضية والحصول على شروط أفضل، و يؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج بشكل مباشر من خلال خفض تكلفة مستلزمات الإنتاج المستوردة وبشكل غير مباشر من خلال تخفيض الضغط على الأجور من جراء الحد من نفقة استيراد مستلزمات الاستهلاك. من بين مجالات التعاون المعززة للتنافسية نذكر التعاون في مجال رفع القوى العاملة، و ذلك من خلال الأنشطة المشتركة لتدريب و إعادة التدريب، كما يمكن أن تعزز التنافسية كذلك من خلال قيام مؤسسات عامة أو خاصة أو مشتركة للتسويق الجماعي للمنتجات، و ذلك بإنشاء مؤسسات كبيرة تقوم بأعمال التجهيز، التعبئة، الفرز، التغليف و التصدير للمنتجات إلى الأسواق الدولية .

إن هذا التنظيم هي الوظيفة الرئيسية من وظائف الإدارة التي تهتم بتحديد وتوزيع المسؤوليات و السلطات الخاصة بكل وحدة إدارية مع تحديد العلاقات و التنسيق فيما بينها من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة. انه الوسيلة التي يتم من خلالها أن تحقق المؤسسة أهدافها لكونها مكونة من مجموعة علاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل المنظمة، مع تجميع الأنشطة الضرورية في وحدات إدارية، انه يهتم كذلك ببناء هيكل علاقات السلطة مع هئية الظروف التي تساعد على التنسيق على المستويين الأفقي و العمودي. إنه الوسيلة التي بها يتم المحافظة على بقاء المؤسسة و ضمان استمرارها.

يرتكز هذا التنظيم على نظام للتسيير ناجع و نظام الاتصال شامل، حيث تصبح المؤسسة الهيكل الأساسي في هذا التنظيم و التسيير، و يتم تأسيسه في محيط مفتوح و قابل للتمديد. إذا تمت هذه العملية التنظيمية بطريقة جيدة فإنه من الممكن أن تحقق الأهداف المنتظرة حيث تمكن أفراد المؤسسة من معرفة مسؤولياتهم و تنفيذها، و كذلك للمديرين و التابعين من التركيز على المهام الضرورية المرتبطة بالهدف، و كذا التنسيق بين المهام الإدارية و غيرها مما يقضي على ازدواجية الجهود والصراعات، و يقضي على عنصر الشك و التردد بحيث يصبح هذا التنظيم يتحرك بسرعة و بفاعلية نحو أهدافه.

تسهر عملية الرقابة من جهة أخرى على ضبط و تعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تساعد على إنجاز العمليات المسطرة، و ذلك من اجل تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال الوظائف الإدارية الأخرى. لكي يتحقق ذلك لابد من وجود محرك مجسد في قيادة تؤثر على المرؤوسين قصد توجيه جهودهم حسب الخطط المسطرة لهم، و التي تتميز بمؤهلات معينة،

هذا المحيط يكتنفه الغموض و عدم التأكد فان المؤسسة ستواجه متاعب إضافية سببها عدم الاستقرار لمحيطها أو من خلال تطوراتها الدائمة. يستوجب في هذا الحال عليها الحيطه و الحذر، و ذلك بالاستباق و التكيف لكي تتحكم في مستواها و في أدائها. إن نوعية تغيير المحيط و عدم استقراره ومدى تأثيره على نتائج المؤسسة، و الذي يكون بطيء كما يمكن أن يكون عنيف، يحدث تحولات جذرية في المحيط نفسه كما هي تؤثر على المؤسسة كذلك بشكل أساسي. نستخلص مما سبق ذكره إلزامية التكيف و التأقلم مع هذا المحيط، ولتحقيق ذلك لا بد من وجود بعض الظروف المواتية للمؤسسة حيث تساعدها على تحسين أدائها، و البعض الآخر يكون لها طابع إلزامي مثل العوامل التي تؤثر في رفع تكاليفها.

تكمّن قوة المؤسسة و براعتها في تحليل هذه القيود و ذلك من أجل التحكم في الحاضر و المستقبل، و ذلك تحسباً لأي طارئ، فإنها تأخذ كل احتياطاتها مع الاستباق الحوادث و التكيف بالتحسس بالفرض الممكنة و المتاحة من أجل الاستفادة منها. يختلف سلوكها تجاه الأوضاع التي تواجهها باختلاف حالة محيطها، و من أجل ذلك فإنه يمكن حصر ثلاثة مواقف مختلفة في هذا الصدد للمؤسسة مثل التجاهل، التكيف، أو سبق التغيير.

أضحت المؤسسات القديمة منها و المتحددة أو الجديدة تسعى إلى التكيف مع تغيرات المحيط، فالتزمت بالهيكله البسيطة والمرنة قصد تحقيق أهدافها، و أصبحت تسعى إلى استقطاب كل الكفاءات المحيطة بها و ذلك حسب متطلباتها الإنتاجية والخدمية التي تصبوا إلى تحقيقها في جو تكاملي. إنها ذات هيكله هندسية متغيرة و مرنة، فشكلت لنفسها موقع مهم في محيطها و أصبحت تشكل ما يسمى بنواة المؤسسة الشبكية "l'entreprise réseau" أو "modulaire"⁹.

2-3 مرحلة ميلاد المؤسسة

يتبلور هيكل المؤسسة ذات الهندسة المتغيرة وفق التعاون الذي يحدث بين مجموعة من مؤسسات، و التي تربطها مصالح و منافع مشتركة و يتم تشكيل نظام مؤلف من مؤسسات متعددة تسعى إلى تحقيق منفعة مشتركة. تهدف هذه المؤسسة إلى تلبية رغبات الزبائن من شبك واحد. يتم التنسيق فيما بينها بآليات السوق. إن الأولوية المسجلة لتكامل الأنشطة و الأصول اللازمة لإنتاج السلع و الخدمات من التنظيم الشبكي يتحقق بتعويض استعمالات الأصول الجماعية الآتية من مجموعة المؤسسات و ذلك وفق منظور التكامل و التجميع بغية بلوغ كتلة حرجة من الأصول المشتركة. يعتمد النشاط الاستثماري لهذه المؤسسة على تعبئة الموارد الادخارية للمؤسسات المنضوية تحتها و على البنوك.

• تطوير العلاقات مع الزبائن، قوة البيع و مسار التوزيع المشترك ... الخ في مجال التجارة.

✓ أما التعاون التنسيقي فيهدف إلى ملائمة محفظة الأنشطة، تميمين تكنولوجيات المؤسسة و الانتقال إلى تمويلات جديدة وذلك باستعمال منطق التخصص و منطق التنوع.

أصبح الاتجاه نحو التكتل والتعاون يشكل خط دفاع للمؤسسات في إطار حرية التجارة وتنامي حركة العولمة واشتدادها عليها، لأن الإشكال المطروح و القائم لبعض المؤسسات لا يتمثل في صغر حجمها بل في عزلتها^P، وخاصة في القطاعات الحساسة و ذات النمو القوي و الذي نجد فيه شدة التنافس، مع استمرارية التغيير و سرعة تحول المحيط، وفيه تدفع المؤسسات إلى تحديد نشاطها الداخلي و توجيهه نحو الأفضل. هذا ما يدفع إلى تمركز الكفاءات الاستراتيجية و ترك الباقي و توكيله إلى شركاء في إطار معين. انطلاقاً من هذا الإطار يتم الكشف عن مؤسسة ذات شكل خاص، حيث يمكن للأفراد العمل داخلها بكفاءة وفعالية، و ذلك من خلال تجزئة النشاطات من جهة و تجميعها والتنسيق فيما بينها من جهة أخرى لضمان الانسجام، و تحقيق الأهداف المسطرة. تحاول هذه المؤسسة إنشاء هيكلها التنظيمية (الوظيفية، أو التقسيمية، أو المصفوفية) بصيغ قريبة من المثالية حيث تطمح لتحقيقها و لو لفترة قصيرة مرحلياً، و هي تعكس تطور المؤسسة، وبالتالي فهي تخضع لتغيرات عديدة قد تكون مهمة وسريعة في بعض الأحيان، و تتحكم فيها:

- عوامل داخلية خاصة بها كدرجة التنميط، التشكيل، مستوى اتخاذ القرار، التخطيط والرقابة،
- أو عوامل ظرفية متعلقة بالسياق الذي تعيش فيه المؤسسة كهوية المؤسسة، التكنولوجية، البيئة المحيطة، والإستراتيجية. عند إنشاء هذه الهياكل التنظيمية، نحرص على تحديد المهام، توجيه النشاطات، توزيع السلطات، رصد و تحديد مستويات الرقابة، تأسيس العلاقات، و تنظيم المعلومات.
- قوة التكامل و قوة التكيف المحلي : تشمل قوة التكامل كل العناصر التي تؤدي إلى ازدهار المنظمة و منحها فوائد نوعية و ذلك بالتنسيق مع مجموعة الأنشطة و بتمركز التسيير للوحدات المختلفة الأخرى.

تكمّن قوة و براعة المسؤول الأول والطاغم المسير للمؤسسة في تأثيره على المحيط و ذلك بتحويل التهديدات القائمة إلى فرص، و يسمى في هذه الحالة هذا النشاط بالتأثير الخارجي. إنها مخراجات لا يحسب لها و ليس لها ثمن. يمكن أن تكون هذه التأثيرات ايجابية و ناعمة للمحيط مثل تطوير الاقتصاد المحلي عن طريق التدريب التشغيل و المنافسة، كما يمكن أن تكون سلبية و غير ناعمة للمحيط مثل التلوث البيئي، حوادث العمل و تدهور المنطقة من جرأ ذلك النشاط الصناعي. أما إذا كان

للمؤسسات المنضوية تحت المؤسسة الشبكية تكون كذلك في خدمة المؤسسة ككل.

iii. نظام المحافظة أو البقاء، و التكيف: يتكون هذا النظام من الأشخاص الموجودين في هرم المؤسسات الفرعية. مهمتهم السهر على مصالح مؤسساتهم الفرعية في ظل المؤسسة الشبكية، يقومون بتوفير الموارد البشرية الضرورية لمؤسساتهم و ذلك بثمن الخيرات الكامنة و الموجودة عند كل مؤسسة والسهر على تكوين و تدريب اليد العاملة و تحفيزها بالترقية والتدرج، تقوم بتوزيع الأدوار داخل المؤسسة الشبكية وتكييفها وفق متطلبات الداخلية و الظروف المحيطة بها.

iv. نظام القيادة : يتألف هذا النظام من قيادات كل المؤسسات الفرعية المنضوية تحت المؤسسة الشبكية حيث الإشراف جماعي و يستند إلى ميثاق داخلي كمرجعية. يسهر على التنظيم، التنسيق، اليقظة بأنواعها، و مراقبة نشاطات الأنظمة الفرعية لها. انه يمثل مركز لاتخاذ القرار الجماعي. يسهر على هذا النشاط اطار تابع لنظام القيادة، يلعب دور الوساطة بين الاعوان الاقتصاديين ذوي العجز داخل المؤسسة الشبكية و مع المؤسسات الأخرى، حيث تعطى الاولوية للمؤسسات المنضوية تحتها.

5. مهام المؤسسة الشبكية

يمكن حصر بعض مهام هذه المؤسسة الشبكية فيما يلي:

- السهر على ترتيب و تنظيم أجزاءها المؤلفة من المؤسسات المنضوية تحتها حتى لا يحدث التداخل في الصلاحيات ، قصد توفير حد معين من الانسجام الداخلي للمؤسسة الشبكية.
- اعتماد هذه الأنظمة الفرعية للمؤسسة الشبكية على بعضها البعض في إطار تعاون تكاملي من أجل تحقيق الأهداف الفرعية لكل واحدة في ظل الهدف العام للمؤسسة الشبكية و الذي يضمن بقاء المؤسسات الفرعية.
- حيث أن مجموعة الأنظمة الفرعية للمؤسسة للشبكية تطمح إلى تحقيق هدف معين فانه يتوجب عليها ضمان و تحقيق تفاعل فيما بينها لبلوغ ذلك الهدف.

6. الأهداف العامة

تمثل الأهداف العامة في ما يلي:

- 1- المحافظة على القيم ، و تطبيق قوانين البلاد.
- 2- المحافظة على الأمن والاستقرار الاجتماعي للبلاد، وتعزيز قيم الانتماء والولاء الوطني.

3-3 مرحلة تشكيل المؤسسة

إن تحقيق أهداف المؤسسة لتلبية رغبات الزبائن من شبك واحد يتطلب مفاهيم معينة التالية:¹

- استقلالية المؤسسات الفرعية للمؤسسة الشبكية
- قيام إدارة التسيير للمؤسسة الشبكية بالتنسيق و السهر عليه
- تكوين ارتباطات قائمة بين المؤسسات الفرعية على نظام إعلامي يتماشى و تطور مواقف هذا التعاون الحقيقي.

3-4 مرحلة تنظيم المؤسسة

يتم تنظيم المؤسسة الشبكية حول ثلاثة هيئات:

- i. الهيئة الاستراتيجية التي يتمركز عندها القرار الاستراتيجي، و مجموعة الآليات المالية للتنسيق، مع التحكم في الهيئة و في تسيير النظم الإعلامية التي تسمح في مرافقة التدفقات.
- ii. أقطاب العمليات، التي تشكل عموماً من وحدات إنتاج متخصصة حسب المنتج أو مستوى الإنتاج.
- iii. المستوى الثالث، و الذي يتكون من مؤسسات مهمتها تحقيق سلسلة من أنشطة نوعية في محيط معين بغية متابعة الأسواق المحلية و تقوم بعملية الربط مع المحيط، قصد ضمان مستوى من المرونة للمؤسسة الشبكية.

4 - هيكل المؤسسة الشبكية

بعد الوصول إلى تنظيم هذه المؤسسة الشبكية نتطرق إلى هيكلتها، إنها تتألف من مجموعة مؤسسات مترابطة على شكل شبكي ذات قيادة مؤلفة من مجموعة أشخاص ممثلين للمؤسسات، يشغلون فيها مناصب هامة. يستوحى هيكل هذه المؤسسة من نموذج D. Katz, R.L.Kahn² انه مؤلف من أربعة أنظمة فرعية للمؤسسة الشبكية، وهي:

- i. النظام الإنتاجي أو التقني: الذي يضمن تحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات و خدمات ذاتية، أو لتلبية رغبات وطلبات السوق. يتألف هذا النظام من مجموعة نظم الإنتاج للمؤسسات المنضوية تحت المؤسسة الشبكية.
- ii. نظام الدعم و الاعتماد : يسهر هذا النظام على ضمان الدعم لمجموع المؤسسات حيث يضعهم في علاقة مع المحيط، يضمن لهم التحصيل على الموارد المادية و المالية، و تصريف المنتجات في ظروف مقبولة. يتكون هذا النظام من المستشارين للمؤسسات الفرعية و يشكلون مجمع للاستشارة والدراسات. يتألف نظام التسويق من عناصر ينتمون إلى هذه المؤسسات وحيث يشغلون فيها مناصب في نفس الاختصاص، يشكل هذا النظام شبكة للتسويق تسهر على رصد الحاجيات الداخلية للمؤسسة و حاجيات السوق بصفة عامة. إن وسائل الدعم (وسائل التخزين، التعليب، التغليف، و النقل... الخ) المتوفرة

3- ضرورة صياغة برنامج صيانة وقائي يتم تحديده بعمر الوحدة أو معدل تشغيلها.

• تحسين استغلال الموارد المتاحة للمنظمة: ضرورة تحسين استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة للمنظمة، وزيادة كفاءة أداء أجهزتها المعنية، وتغليب النظرة الاقتصادية في أعمالها ومشاركة القطاعات الأخرى.

• تحسين استغلال الموارد البشرية للمنظمة و الاهتمام بالعمل وذلك ب :

1- توعية أفراد المنظمة بأهمية العمل كقيمة دينية واجتماعية.
2- الاهتمام بمعلومات سوق العمل بشكل دوري ومنظم للاسترشاد بها في عملية الاختيار الوظيفي و المهني.
3- الاستمرار في وضع الوسائل المناسبة لحث المنظمة على إتاحة فرص العمل للعمال الراغبين في ذلك، و يتم تنقيتهم بالمسابقة.

4- التوسع في التدريب ، والتدريب المتخصص على العمل.
• المساهمة في بناء قاعدة للعلوم و التكنولوجيا: المساهمة في إنشاء مخبر قصد بناء قاعدة للعلوم والتكنولوجيا قادرة على الابتكار والتجديد ونشرها للتقنية وتطويرها من خلال :

1- توفير بعض الخدمات والتجهيزات الممكنة.
2- تعميق الوعي العلمي والتقني لدى عمال المنظمة، وإيجاد الحوافز التي تشجعهم على ذلك.
3- توفير الفرص للمختصين والباحثين لإجراء البحوث العلمية والتقنية داخل المنظمة.

4- تشجيع الاختراع والابتكار والتطوير التقني.
5- إعداد خطة توظف المعلوماتية وغيرها من التقنيات لدعم التنمية الاقتصادية للمؤسسة.

6- ضرورة إنشاء مخبر الأبحاث والتطوير والجودة النوعية.
• العناية بالتأهيل والتدريب: العناية بإعادة التأهيل والتدريب لرفع إنتاجية العامل بما يحقق الاستفادة القصوى من التقنيات والتجهيزات المستخدمة في الأنشطة التنموية من خلال:

1- الاهتمام بالتدريب التعاوني.
2- إعطاء الأولوية لتنمية القوى العاملة من خلال التوسع في برامج التدريب المهني.
3- العناية النوعية في التدريب بالتركيز على التقنية المتطورة.

8. المؤسسة الشبكية و نظام المشاركة

يهدف نظام المشاركة، في المؤسسة الشبكية، الى توزيع الأموال توظيفنا فعالا قصد انمائها و تمهيتها ككل و المحافظة عليها. انه يشجع على الاعتماد على الموارد والإمكانات الذاتية الأساسية و الاستراتيجية للمؤسسة، و يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و ذلك بانشاء فرص جديدة

3- تنمية القوى البشرية والتأكد المستمر من زيادة مشاركتها، ورفع كفاءتها عن طريق التدريب والتأهيل لتلبية متطلبات الاقتصاد الوطني.

4- العمل على تحقيق النمو المتوازن وزيادة مساهمتها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

5- المساهمة في تنوع مصادر الدخل القومي وتوسيع القاعدة الإنتاجية في مجال الخدمات، الصناعة، والزراعة.

6- الاهتمام بالعلوم، التكنولوجيا، والمعلوماتية ، مع تشجيع البحث والتطوير .

7- الاستمرار في حماية البيئة من التلوث وتطوير أنظمتها والاهتمام بحماية الموارد الطبيعية وصيانتها.

7. الأسس الاستراتيجية:

تتمثل الأسس الاستراتيجية في ما يلي:

• إنتاج المؤسسات المنضوية تحت المؤسسة الشبكية: يتم تحسين كفاءة إنتاج الخدمات والمنافع والمنتجات التي تقدمها المؤسسة الشبكية للمواطنين عن طريق:

1- التوسع في استخدام التكنولوجيا المناسبة وتطويرها بما يتلاءم مع خصائص المؤسسة المتنوعة.
2- تطوير التنظيم الإداري والمالي و إعادة النظر في الأنظمة القائمة بما يلائم المستحقات.

3- البحث عن الآليات اللازمة لقياس الكفاءة وزيادة الإنتاجية
• التوسع و التكيف للمؤسسات المنضوية تحت المؤسسة الشبكية: يمكن تحقيق سياسة الاستمرار في توسيع هذه المنظمة للقطاعات الأخرى، شريطة أن يترتب عن ذلك منفعة حقيقية في تخفيض التكلفة وحسن الأداء و الزيادة في التشغيل عن طريق:

1- التعجيل بمراجعة جميع الأنظمة للمؤسسات المنضوية تحت هذه المنظمة ذات العلاقة بالأنشطة الموجودة في القطاع، بهدف تبسيط الإجراءات وتذليل العقبات.

2- الاهتمام بزيادة الاستثمارات و العناية بمجال التدريب.
3- المساهمة الفعلية في تنمية المنطقة التي توجد فيها المؤسسة الشبكية.

• الصيانة: يتم الاهتمام بصيانة التجهيزات القائمة للحفاظ عليها في حالة تشغيلية، بحيث تصبح تتيح أقصى قدر من كفاءة الاستخدام وتقليل التكاليف، وذلك من خلال:

1- إعطاء أهمية خاصة لتكاليف الصيانة والتشغيل عند تصميم المشروعات وإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية لها.
2- العمل على تخفيض تكاليف الصيانة وذلك عن طريق استخدام المواصفات والمقاييس النمطية كلما كان ذلك ممكناً ومجدياً.

التنافسية، انه الاتجاه نحو التكتل والتعاون الذي أصبح يشكل خط دفاع لها أمام حرية التجارة وتنامي حركة العولمة واشتدادها عليها. إننا نجد في القطاعات الحساسة ذات النمو القوي و التنافس الشديد (مع استمرارية التغيير و سرعة تحول المحيط) توجه هذه المؤسسات نحو تحديد نشاطها الداخلي وتوجيهه نحو الأفضل، و ذلك بترك الباقي و توكيله إلى شركاء في إطار معين. و هذا ما يدفع إلى تمركز الكفاءات الاستراتيجية .

نظرا للتغيرات و التغييرات السريعة للأسواق خاصة و المحيط عامة، فانه تنشأ أجيال جديدة من مؤسسات حيث يمكن أن تكون حقيقية أو افتراضية، تسعى إلى المشاركة و الإسهام في تحقيق المنفعة الكلية تحت ظل تلبية رغبات الزبائن و الشركاء دون التقصير في حقها. أصبحت المؤسسات القديمة منها والمتجددة أو الجديدة تسعى إلى التكيف مع تغيرات المحيط، فالترتمت بالهيكلية البسيطة و المرنة قصد تحقيق أهدافها، وأصبحت تسعى إلى استقطاب كل الكفاءات المحيطة بها وذلك حسب متطلباتها الإنتاجية و الخدماتية التي تصبوا إلى تحقيقها في جو تكاملي. إنها ذات الهيكلية الهندسية المتغيرة والمرنة، فشكلت لنفسها موقع مهم في محيطها وأصبحت تسمى بنواة المؤسسة الشبكية.

يتبلور هيكل المؤسسة ذات الهندسة المتغيرة وفق التعاون الذي يحدث بين مجموعة من مؤسسات التي تربطها مصالح و منافع مشتركة و يتم تشكيل نظام مؤلف من مؤسسات متعددة تسعى إلى تحقيق منفعة مشتركة. إنها تهدف إلى تلبية رغبات الزبائن من شبك واحد. يتم التنسيق فيما بينها بآليات السوق.

إن الأولوية المسجلة لتكامل الأنشطة و الأصول اللازمة لإنتاج السلع و الخدمات من التنظيم الشبكي يتحقق بتعويض استعمالات الأصول الجماعية الآتية من مجموعة المؤسسات وذلك وفق منظور التكامل و التجميع. يهدف هذا النظام، والمسمى بنظام المشاركة، الى توظيف الأموال توظيفاً فعالاً قصد انمائها و تنميتها ككل و المحافظة عليها. انه يشجع على الاعتماد على الموارد والإمكانيات الذاتية الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة. انه الأدوات التي بها يتم تنمية الوعي الادخاري و تشجيع الاستثمار و ذلك بإيجاد فرص وصيغ للاستثمار تتناسب مع قدرة و مطالب المؤسسات المنضوية تحت المؤسسة الشبكية. يتميز هذا النظام بمعالجة محاسبية خاصة في مجال الأنشطة المختلفة التي يقوم بها، تشرف عليها مديرية فرعية تسمى بمديرية المحاسبة. تتألف هذه المؤسسة الشبكية من مجموعة مؤسسات مترابطة على شكل شبكي ذات قيادة مؤلفة من مجموعة أشخاص ممثلين للمؤسسات، يشغلون فيها مناصب هامة. تعتمد المؤسسات الفرعية للمؤسسة الشبكية على بعضها البعض في إطار تعاون تكاملي من أجل تحقيق الأهداف الفرعية

للاستثمار و منه تتسع القاعدة العمالية و تقضي على البطالة. انه الأدوات التي بها يتم تنمية الوعي الادخاري و تشجيع الاستثمار و ذلك بإيجاد فرص وصيغ عديدة للاستثمار تتناسب مع قدرة و مطالب الأفراد و المؤسسات المنضوية تحت المؤسسة الشبكية. يتميز هذا النظام بمعالجة محاسبية خاصة في مجال الأنشطة المختلفة التي يقوم بها، تشرف عليها مديرية فرعية تسمى بمديرية المحاسبة تابعة لقيادة المؤسسة الشبكية. تصهر هذه المديرية على تحقيق، تدقيق و تسجيل العمليات بشكل يسمح للغير بالإطلاع على السجلات داخل المؤسسة. إنها تتميز بنظام للمحاسبة، انه يهدف الى تقديم معلومات و إرشادات و توجيهات تساعد في إبداء الرأي، واتخاذ القرارات المناسبة لقيادة المؤسسة الشبكية و التي تساعد في تحقيق اهدافها. انه شبكة من الإجراءات المترابطة، والتي تعد حسب خطة متكاملة لإنجاز النشاط الرئيسي للمؤسسة الشبكية.

الخاتمة : شهدت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال عدة تحولات و إصلاحات جذرية، كان الهدف الأساسي منها هو إخراجها من وضعيتها الصعبة التي كانت تتخبط فيها كل مرة، فقامت بعدة إصلاحات هيكلية و سياسات تصحيحية بغرض النهوض بالقطاع العمومي، و إعادة للمؤسسة العمومية الاقتصادية اختصاصها و استعادة النمو الاقتصادي لها، إلا أن هذه الإصلاحات لم تحقق النتائج المتوقعة مما أدى بالمسؤولين إلى التفكير في الخصوصية. فرضت هذه التحولات الاقتصادية على المؤسسة، التي تسعى الى البقاء، إرساء نظام يقظة فعال، و الذي يقتضي تكوين نظام معلوماتي متكامل قادر على جمع المعلومات اللازمة و تحليلها، ثم توظيفها في الوقت المناسب بالكيفية التي تدعم المركز التنافسي لها. يتميز هذا النظام للتسيير بالاستجابة لكل التغيرات التي تطرأ في محيط المؤسسة الداخلي و الخارجي و التي تمكن المسير من اتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات المناسبة. و هذا يجسد ما يسمى بالذكاء الاقتصادي للمؤسسة. إن تحديد مسار تطور المؤسسة و نموها مرتبط بنظام اليقظة، و خاصة اليقظة التكنولوجية لأن التنافس القائم اليوم بين المؤسسات يعتمد على الجانب التكنولوجي والمعرفي، حيث أصبحت أنشطة البحث والتطوير على مستوى المؤسسات ضرورة رغم تكلفتها.

إن ارتباط نشاط المؤسسة بالتحيط الاقتصادي والذي يتميز بالتعقيد و الثقل، يدفعها إلى الاهتمام بكل ما يحيط بها وكذا مراقبة حركاتها الحالية و المستقبلية مما يدفعها إلى اعتماد مفهوم استراتيجي خاص في تسييرها، يتطور و البيئة المحيطة بها. كثيرا ما يؤدي صغر حجم المؤسسات و ضعف إمكانياتها إلى دخولها في ترتيب يؤمن لها إطار العمل المشترك ويعزز من قدرتها

لكل واحدة في ظل الهدف العام للمؤسسة الشبكية و الذي يضمن البقاء للجميع.

المصادر والإحالات المعتمدة :

- ^a - ناصر دادي عدون "دور الموارد البشرية و الاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية في ظل اقتصاد السوق . حالة الجزائر" أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع علوم التسيير، 1996-1997 ص 212 (بتصرف).
- ^b - طواهر م. التهامي، و ناصر دادي عدون: تقييم نتائج برنامج التعديل الهيكلي على الاقتصاد الجزائري خلال فترة 1994-1998، وآفاقه، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، الاقتصادية والسياسية، عدد 04-2001.
- ^c - محمود عبد الفضيل، ندوة حول الدعوة إلى النقل من القطاع العام إلى القطاع الخاص في الوطن العربي، المستقبل العربي، رقم 126 آب 1989 ص 136، بيروت، لبنان حسب بوعشة مبارك: الخوصصة باعتبارها إحدى الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة قسنطينة، عدد رقم 8، 1997، ص151. بتصرف في ترجمة الاسم vulgar monetarism بالنقدية الفظة.
- ^d - محمد شريف بشير "الخصخصة: اتجاهات ودروس مستفادة" ، جامعة بزا - ماليزيا اقتصاد وأعمال، اسلام أون لاين.نت 2001/2/15 (بتصرف)
- ^e - محمد شريف بشير "الخصخصة: اتجاهات ودروس مستفادة" ، نفس المرجع السابق (بتصرف)
- ^f - سيويسي الهواري و دبون عبد القادر " الخوصصة والسوق المالية في سياق التحولات الاقتصادية في الجزائر"، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 23/22 ابريل 2003 -كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية -
- ^g - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، 8 ربيع الثاني 1416
- ^h - Ivan Samson : « Dix grands problèmes économiques contemporains » Ed. OPU, Alger 1993, P58 حسب: عبد الوهاب شمام "دراسة حول الخوصصة و الهيكله للاقتصاد الجزائري" مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة قسنطينة، عدد رقم 8، 1997، ص.190.
- ⁱ - بوعشة مبارك: الخوصصة باعتبارها إحدى الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة قسنطينة، عدد رقم 8، 1997، ص.ص. 157-158
- ^j - محمد شريف بشير "الخصخصة: اتجاهات ودروس مستفادة" ، نفس المرجع السابق (بتصرف)
- ^k - محمد شريف بشير "الخصخصة: اتجاهات ودروس مستفادة" ، نفس المرجع السابق (بتصرف)
- ^l - محمد شريف بشير "الخصخصة: اتجاهات ودروس مستفادة" ، نفس المرجع السابق (بتصرف)
- ^m - Pache G. et Paraponaris C., L'entreprise en réseau, PUF. Coll. " que sais-je? ".1993. D'après: Isabelle Huault, Le management international, Approches, Editions Casbah. 1999. p.24
- ⁿ- Claude Beland d'après Farid Benhassel " Reseautage d'entreprises et mondialisation. La coalition Canadienne des réseaux d'entreprises. Le management des réseaux, une organisation apprenante" colloque international: Mondialisation et modernisation des entreprises, Ghardaia 25-26&27 janvier 2000 p.314
- ^o - URBAN S. VENDEMINI S., Alliances stratégiques et coopératives européennes, De Boeck Université, 1994. D'après: Isabelle Huault, Le management international, Approches, Editions Casbah. 1999. p.26
- ^p-Claude Beland d'après Farid Benhassel " Reseautage d'entreprises et mondialisation. La coalition Canadienne des réseaux d'entreprises. Le management des réseaux, une organisation apprenante" colloque international: Mondialisation et modernisation des entreprises, Ghardaia 25-26&27 janvier 2000 p.314
- ^q- Farid Benhassel " Reseautage d'entreprises et mondialisation. La coalition Canadienne des réseaux d'entreprises. Le management des réseaux, une organisation apprenante" colloque international: Mondialisation et modernisation des entreprises, Ghardaia 25-26&27 janvier 2000 p.314
- ^s - ناصر دادي عدون "دور الموارد البشرية و الاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية في ظل اقتصاد السوق . حالة الجزائر" نفس المرجع السابق ص.17 (بتصرف)