

جامعة عمار ثليجي - بالاغواط كلية الحقوق
والعلوم السياسية قسم الحقوق



الموضوع :

دور المؤسسات الاقتصادية العمومية في تحقيق التنمية
سوناطراك نموذجا

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق
تخصص: قانون أعمال

من إعداد الطلبة :

*خالد سحيري

*بن بلغيث يمينة

لجنة المناقشة

السنة الجامعية : 2025/2024



كلمة شكر

نحمد الله ونشكره على أن جعلنا من
طلاب العلم وعلى ما من به علينا من
إنتهاء من هذا العمل وانطلاقا من قول
النبي صلى الله عليه وسلم

"" لايشكر الله من لايشكر الناس ""

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا
بإنجاز هذا العمل من قريب ومن بعيد .

إهداء

الحمد لله ومهما حمدناه فلن نستوفي حمده، والصلاة والسلام
على شفيعنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام. نسير في
دروب الحياة ، ويبقى من يسيطر على اذهاننا في كل مسلك
نسلكه صاحب الوجه الطيب ، والافعال الحسنة ، فلم يبخل
عليا طيلة حياة .

(والدي العزيز)

إلى من أفضلها على نفسي ، ولم لا ، فقد ضحت من اجلي ولم
تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام.

(أمي الحبيبة)

إلى إخوتي وجميع من وقفو بجواري وساعدوني بكل
مايملكون. نسأل المولى بأن يوفقهم في مشوارهم

بن بلغيث يمينة

مقدمة

مقدمة :

شهد العالم تحولات عميقة ومستمرّة شملت مختلف الميادين السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، وكانت هذه التحولات نتيجة طبيعية لتغيرات موازين القوى العالمية، وتطور الفكر الاقتصادي، وتزايد الحاجة إلى نماذج تنموية قادرة على تلبية تطلعات الشعوب نحو التقدم والرخاء. ومن بين أبرز مظاهر هذه التحولات، التغير الجذري في الأنظمة الاقتصادية التي تبنتها الدول، حيث اتجهت العديد من الدول، لا سيما في العالم النامي، إلى التخلي عن الأنظمة الاشتراكية أو الموجهة التي كانت تقوم على التخطيط المركزي الصارم، والملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، لصالح آليات اقتصاد السوق التي تقوم على المبادرة الفردية، والملكية الخاصة، وحرية المبادلات الاقتصادية.

وقد ساهمت العولمة الاقتصادية بشكل كبير في تعميق هذه التوجهات، حيث أفرزت واقعًا عالميًا جديدًا تتلاشى فيه الحدود الجغرافية أمام حركة رؤوس الأموال، والتكنولوجيا، والسلع والخدمات. وأصبح من الضروري على كل دولة، بغض النظر عن نظامها السياسي أو خلفيتها التاريخية، أن تراجع أنماطها الاقتصادية لتواكب متطلبات الانفتاح والتنافس العالمي. ومن هذا المنطلق، برزت المؤسسة الاقتصادية كفاعل رئيسي ومحوري في العملية التنموية، بالنظر لما تملكه من إمكانات هائلة في تعبئة الموارد، واستغلال الطاقات الوطنية، وتحقيق القيمة المضافة، وخلق فرص الشغل، فضلاً عن دورها في إدماج الاقتصاد الوطني في السوق العالمية.

ولم يعد دور المؤسسة الاقتصادية يقتصر على الإنتاج التقليدي، بل تطور ليشمل أبعادًا اجتماعية وإنسانية، تتعلق بتحسين مستويات المعيشة، وتنمية الموارد البشرية، والمساهمة في استقرار المجتمع. وأمام هذا الوضع الجديد، أصبحت الدول تعتمد على مؤسساتها الاقتصادية، سواء كانت عمومية أو خاصة، لتحقيق

استراتيجياتها الاقتصادية الكبرى، ومجابهة التحديات المتسارعة، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتلاحقة، وشدّة المنافسة العالمية، وتقلص الهوامش التقليدية للحماية الاقتصادية.

أما الجزائر، فقد جاءت تجربتها في بناء اقتصاد وطني مستقل عقب نيلها الاستقلال سنة 1962 ضمن سياق تاريخي خاص ومرّكب. فقد ورثت البلاد اقتصاداً هشاً ومهيماً عليه من طرف الاستعمار الفرنسي، يفتقد إلى بنية صناعية متكاملة، ومثقالاً بتبعية شبه كلية للقطاعات الحيوية، على رأسها قطاع الطاقة. هذا الوضع دفع القيادة السياسية بعد الاستقلال إلى اعتماد خيار الاقتصاد الاشتراكي القائم على تدخل الدولة في جميع القطاعات، وإعطاء دور مركزي للمؤسسات الاقتصادية العمومية باعتبارها وسيلة لاسترجاع السيادة الاقتصادية وبناء مجتمع العدالة الاجتماعية.

وقد أولت الدولة الجزائرية، منذ السنوات الأولى للاستقلال، أهمية كبيرة للمؤسسات العمومية، فأنشأت الشركات الوطنية الكبرى، ووضعت الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يتيح لهذه المؤسسات تنفيذ السياسات الاقتصادية للدولة. وكان الهدف المعلن من هذه السياسة هو تحقيق تنمية وطنية شاملة، تأخذ بعين الاعتبار ضرورة إعادة توزيع الثروة، وتوفير مناصب الشغل، وتنمية المناطق المعزولة، وتطوير الصناعات الوطنية. وبالفعل، تمكنت المؤسسات العمومية في البداية من لعب دور مهم، غير أن مرور الوقت كشف عن عدة نقائص وصعوبات بنيوية مرتبطة بضعف الكفاءة، وتضخم الهياكل البيروقراطية، وتدني الإنتاجية.

وفي هذا السياق، تبرز شركة سوناطراك كواحدة من أبرز النماذج في هذا المسار التنموي، بل يمكن القول إنها تمثل حجر الزاوية في المنظومة الاقتصادية الجزائرية. فمنذ تأسيسها سنة 1963، سعت سوناطراك إلى تجسيد السيادة الوطنية على الموارد الطاقوية، وتمكنت، بفضل سياسة التأميم التي قادتها الدولة، من فرض نفسها

كمؤسسة استراتيجية تمثل المورد الأساسي للعملة الصعبة، وأكبر مساهم في ميزانية الدولة، وأحد أكبر أرباب العمل في الجزائر.

وقد تطورت الشركة تدريجياً لتصبح اليوم واحدة من كبريات الشركات النفطية في إفريقيا والعالم العربي، ليس فقط من حيث حجم الإنتاج والتصدير، بل أيضاً من حيث الانتشار الجغرافي والاستثمارات الخارجية والشراكات العالمية. هذا النجاح النسبي الذي حققته سوناطراك، رغم الإكراهات السياسية والاقتصادية، يجعل منها نموذجاً جديراً بالتحليل والدراسة، خاصة إذا أردنا فهم كيف يمكن لمؤسسة عمومية أن تلعب دوراً ريادياً في تحقيق التنمية الوطنية، وأن تواكب التحولات الاقتصادية العالمية في نفس الوقت.

ومع بداية تطبيق الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر منذ ثمانينيات القرن الماضي، وما صاحبها من إعادة هيكلة للمؤسسات العمومية، ومحاولات فتح السوق أمام المبادرة الخاصة، دخلت المؤسسات الاقتصادية العمومية مرحلة جديدة مليئة بالتحديات، منها ما هو داخلي يرتبط بنمط التسيير، والبيروقراطية، ونقص الحوكمة، ومنها ما هو خارجي يتعلق بالتقلبات الاقتصادية، وانخفاض أسعار المواد الأولية، والتنافسية الشرسة في الأسواق الدولية. وقد أثرت هذه التحولات بشكل مباشر على أداء المؤسسات العمومية، مما استدعى تدخل الدولة لإعادة تنظيم هذه المؤسسات، ووضع أطر قانونية أكثر مرونة وفعالية لضمان استمراريتها ورفع كفاءتها.

وعليه، تكتسي دراسة المؤسسات الاقتصادية العمومية، وعلى رأسها سوناطراك، أهمية خاصة في الوقت الراهن، بالنظر إلى الرهانات الكبيرة التي تواجهها الجزائر، خاصة ما يتعلق بضرورة تنويع مصادر الدخل، وتقليص التبعية لقطاع المحروقات، ورفع معدل النمو الاقتصادي، وتحقيق تنمية شاملة ومستدامة.

إن هذه الدراسة تهدف إلى تحليل دور المؤسسات الاقتصادية العمومية في تحقيق التنمية، مع التركيز على الجوانب القانونية والتنظيمية التي تحكم أداء هذه المؤسسات، ومحاولة فهم كيفية تطوير أدائها في ظل التحديات

الحالية. ويأتي اختيار سوناطراك كنموذج، ليس فقط لرمزيتها الاقتصادية، ولكن لأنها تمثل تجربة عملية ملموسة يمكن من خلالها استنباط الدروس، وتحديد نقاط القوة والضعف، وصياغة تصورات مستقبلية أكثر واقعية.

وبالتالي، فإن دراسة هذا الموضوع تفرض الانطلاق من مقارنة شاملة، تبدأ بتأصيل المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية العمومية، وتحديد السياق التاريخي والاقتصادي الذي نشأت فيه، ثم التطرق إلى تحليل الإطار القانوني المنظم لها، لتصل أخيراً إلى دراسة ميدانية وتحليلية لتجربة شركة سوناطراك، باعتبارها النموذج الأكثر تعبيراً عن إمكانيات وقيود المؤسسات العمومية في الجزائر.

اهمية الموضوع :

تنبع أهمية هذا الموضوع من أهمية المؤسسات الاقتصادية العمومية في بناء الاقتصاد الوطني، خصوصاً في البلدان النامية مثل الجزائر، التي اعتمدت منذ الاستقلال على هذه المؤسسات كأداة لتجسيد سياستها التنموية والاجتماعية. فقد لعبت المؤسسات العمومية دوراً محورياً في إعادة بناء الهياكل الاقتصادية المدمرة، واستغلال الموارد الطبيعية لصالح الشعب، وتحقيق قدر من الاستقلال الاقتصادي.

وفي السياق الراهن الذي يتميز بالعمولة والانفتاح على الأسواق، تواجه المؤسسات الاقتصادية العمومية تحديات كبيرة تفرض عليها تطوير أنماط تسييرها، وتحسين فعاليتها، لضمان استمراريتها والمساهمة الفعالة في التنمية المستدامة. لذلك فإن دراسة هذا الموضوع تساعد على فهم واقع هذه المؤسسات من جهة، وتبسيط الضوء على قدراتها وحدودها في ظل الإطار القانوني والاقتصادي الحالي من جهة أخرى.

وتزداد أهمية الموضوع باختيار شركة سوناطراك كنموذج تطبيقي، لما لها من ثقل اقتصادي واستراتيجي، ولما تتمله من تجربة رائدة في مجال الطاقة على المستوى الوطني والدولي، إذ تُعد من أهم مصادر تمويل الخزينة العامة وأحد أعمدة الاقتصاد الجزائري.

اهداف الموضوع:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. توضيح الإطار المفاهيمي والقانوني للمؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر.
2. التعرف على المراحل التاريخية التي مرت بها هذه المؤسسات منذ الاستقلال.
3. تحليل دور المؤسسات الاقتصادية العمومية في تحقيق التنمية الوطنية.
4. دراسة حالة شركة سوناطراك من حيث نشأتها، تنظيمها، وأثرها على الاقتصاد الوطني.
5. إبراز التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية العمومية في ظل التغيرات الاقتصادية الراهنة.

اسباب إختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب علمية وعملية، من بينها:

- الرغبة في فهم أعمق لدور المؤسسات العمومية في الاقتصاد الجزائري.
- أهمية شركة سوناطراك كمؤسسة نموذجية تمثل العمود الفقري للاقتصاد الوطني.
- أهمية التطرق إلى التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية العالمية.
- قلة الدراسات المتخصصة التي تجمع بين الجانب القانوني والاقتصادي في تحليل أداء المؤسسات العمومية.

- الحاجة إلى تسليط الضوء على مدى فاعلية الإطار القانوني الحالي في دعم المؤسسة العمومية وتمكينها من أداء دورها.

الاشكالية :

تنطلق هذه الدراسة من إشكالية محورية يمكن صياغتها على النحو التالي:

إلى أي مدى ساهمت شركة سوناطراك، في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، في ظل التحولات القانونية والاقتصادية التي عرفت بها البلاد؟

المنهج المتبع :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المناهج المتكاملة، أهمها:

- المنهج الوصفي التحليلي: لتوصيف الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية العمومية وتحليل خصائصها.

الدراسات السابقة:

عرف موضوع المؤسسات الاقتصادية العمومية اهتماماً متفاوتاً من قبل الباحثين. فقد تناولت بعض الدراسات الجوانب الاقتصادية لتطور هذه المؤسسات، خاصة في ظل سياسة الإصلاح الاقتصادي، فيما ركزت دراسات أخرى على الإطار القانوني والتنظيمي لها. ومع ذلك، يُلاحظ أن هناك نقصاً في الدراسات التي تدمج بين الجانب القانوني والتطبيقي، خصوصاً فيما يتعلق بدراسة تأثير هذه المؤسسات في تحقيق التنمية، مع ندرة الدراسات التطبيقية التي تتناول حالة سوناطراك بصفة معمقة من منظور قانون الأعمال.

صعوبات الدراسة :

واجهت الدراسة عدداً من الصعوبات، نذكر أهمها:

1. محدودية المصادر الأكاديمية الحديثة والمتخصصة التي تتناول المؤسسات الاقتصادية العمومية من زاوية قانونية وتنموية في آن واحد.
2. صعوبة الحصول على بيانات رسمية محدثة تتعلق بالتسيير الداخلي لشركة سوناطراك.
3. قلة الأبحاث الميدانية والدراسات التطبيقية التي تناولت التجربة الجزائرية في هذا المجال بشكل مفصل.
4. التشعب الكبير في النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالمؤسسات العمومية، مما يتطلب جهداً مضاعفاً في التوثيق والتحليل

الفصل الأول :

النظام القانوني للمؤسسات
الاقتصادية العمومية في
الجزائر

تمهيد:

اعتمدت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال على القطاع العام كخيار استراتيجي لتحقيق التنمية الوطنية وبناء اقتصاد مستقل عن الهيمنة الاستعمارية. وقد جاءت المؤسسة الاقتصادية العمومية في صلب هذا الخيار، باعتبارها الأداة الأساسية التي تمكن الدولة من التدخل المباشر في الحياة الاقتصادية وتحقيق أهدافها التنموية والاجتماعية. وانعكست أهمية هذه المؤسسات في صدور عدد كبير من النصوص القانونية التي نظمت إنشاءها، سيرها، وأهدافها، ما يدل على الدور الكبير الذي أنيط بها في تلك المرحلة.

غير أن المؤسسة الاقتصادية العمومية، وعلى الرغم من أهميتها، لم تكن بمنأى عن تأثيرات المحيط الاقتصادي الدولي الذي يتسم بالتغير السريع، إلى جانب التحولات الداخلية التي عرفها الاقتصاد الوطني، خاصة مع تبني خيار اقتصاد السوق تدريجيًا.

وقد فرض هذا الواقع الجديد مراجعة العديد من المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية العمومية، سواء من حيث طبيعتها القانونية أو من حيث وظائفها وأهدافها.

المبحث الاول : المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر

تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية الركن الأساسي للقطاع العام الاقتصادي فهي المحرك الرئيسي لعجلة التنمية الشاملة ، في صورة معبرة عن تطور وظيفة الدولة وتدخّلها في شتى الميادين ، ومنها المجال الاقتصادي استجابة لإحتياجات المجتمع ومتطلباته .

المطلب الاول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية العمومية :

ويطلق مصطلح المؤسسة العمومية على كل ما يمتلكه الشعب ملكية جماعية وتمولهم تقوم بإدارته وتوجيهه والإشراف عليه لصالح الشعب وتحقيقا لاهدافه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (1).

وتمثل المؤسسة العمومية الاقتصادية صورة من صور التوظيف الاقتصادي لجزء من الملكية طبقا لنظام إداري وقانوني يمنحها الشخصية المعنوية وكل مايمكنها من تحقيق الأهداف التي رسمها المشرع ، وهي وهي تتمتع بإستقلالية مالية وتوجه نحو تحقيق أهداف المتاجرة والمردودية كما في المؤسسات الاقتصادية مع احتفاظها بإمتميازات السلطة العامة(2) وتعتبر المؤسسة بصفة عامة الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي (3).

وتعتبر نظام لمجموعة من العناصر المرتبطة والمتفاعلة فيها بينها تقوم في مجموعها بنشاطاتها تشترك او تصب في هدف واحد وفقا لمجموعة من العوامل والأنشطة المساعدة بالمؤسسة على رأسها الإدارة كنظام فرعي للتوجيه والقيادة والتسيير وذلك بوضع الأهداف والغايات التي توضح طريق وإتجاه المؤسسة في شكل سياسات وقواعد منظمة للأنشطة والمنسقة للعلاقات داخل هذه المؤسسة (4)

1 نصر دادي عدون وعبدالله قويدر الواحد "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية" دار الخمدية العامة بدون طبعة ، الجزائر ، 14ص

2 ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة دار الخمدية ، الجزائر 1998، ص139

3راشيد واضح " المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق ، دار الجزائر ، 2003ص24

4 رشيد واضح ، المرجع نفسه ، ص25

وهي نظام يؤدي فيه العامل دور كبيرا من أجل رفع المردودية وتحسين النوعية يقوم بعدد من الأعمال لتنظيم وتنشيط أعمال مختلف الأفراد في اقسام المؤسسة ، يتوزع فيها العمل على مستويات التأطير من أعلى الهرم إلى القاعدة ، لإنجاز وتحقيق الأعمال التي يقوم بها الأفراد.

الفرع الاول : تعريف المؤسسة الاقتصادية العمومية

إختلاف الآراء حول وضع تعريف محدد ودقيق للمؤسسات العمومية الاقتصادية وسبب الاختلاف ، راجع الى التغيرات التي عرفها النظام القانوني من خلال المراحل التي مرت بها وكل مرحلة تمتاز بخصائص معينة وهذا ما سنتناوله بإعطاء تعريف بعض الفقهاء للمؤسسات العمومية الاقتصادية (اولا) والتعريف القانوني لها (ثانيا) .

اولا: التعريف الفقهي للمؤسسات الاقتصادية العمومية

للمؤسسة الاقتصادية العمومية عدة تعريفات حيث أن الفقهاء تعددت آرائهم في إعطاء تعريف لهذه المؤسسات العمومية من بينهم (بيرو) francois perroux حيث عرف المؤسسة بأنها شكل إنتاج تدمج أسعار مختلف عوامل إنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة او خدمات في السوق ، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن فرق بين سلسلتين من الاسعار (1) ”كما عرفها (ترنشي) على أنها الوحدة التي تجمع و تنسق بين العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي (2).

وحسب تعريف (هربر سبنسر) تشبه المؤسسة العضو او الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع (3). وعرفها (ألكسندر بيكو) بأنها مشروع إقتصادي تملكه الدولة وتمنح له إستقلال ليقوم بتنفيذ برامج الخطة ويعمل على أساس مبدأ الحساب الجاري والتكاليف بغرض الحصول على فائض وهي أيضا كل تنظيم إقتصادي تحوز فيه الدولة أو شخص معنوي أغلبية رأسماله أو كله وله إستقلال مالي كما يعمل في إطار قانوني إجتماعي وذلك لغرض دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان إقتصاديين آخر من أجل تحقيق نتيجة ملائمة وفق شروط إقتصادية تختلف بإختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه (4).

1 FERAND BORNE / Organisation des entrprises ; ed fourcher ;paris1966,p6

2 عدون دادي ناصر {اقتصاد المؤسسات } ط 1 دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998،ص9

3 لينكل ميشال ”معجم علم الاجتماع” ترجمة إحسان محمد حسن ، بيروت ، دار الطليعة، 1975، ص74،73ص

4 ايت منصور كمال ، ” عقد التسيير آلية لخصوصية المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي ” رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون فرع : قانون الاعمال ، كلية الحقوق ، جامعة مولود

معمرى ، تيزي وزو ، 2012،ص5

ثانيا : التعريف القانوني للمؤسسات الاقتصادية العمومية

عرف المشرع الجزائري المؤسسة العمومية في مجالها القانوني على انها لايمكن ان تنظم قانونا سوى في شكل مساهمة او شكل شركة ذات مسؤولية محدودة ، لكن بعد تعديل المادة 5

من القانون ، 01/88 تغير تعريف المؤسسة الاقتصادية العمومية نوعا ما ، حيث عرفت هذه المادة المؤسسات بانها شركات ذات رؤوس أموال تحوز فيها الدولة أوأشخاص القانون العام الاغلبية المطلقة للرأسمال الاجتماعي هو ما تأكد بصور الامر 25/95 الذي اعتبر المؤسسات الاقتصادية العمومية شركات تجارية تخضع في إنشائها وتنظيمها وسيورها للأحكام المتعلقة بشركات رؤوس الأموال المنصوص عليها في القانون التجاري . أما في ظل الامر 04/01 اعتبرتها المادة 2 إنها شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أشخاص القانون العام بصفة مباشرة أو غير مباشرة أغلبية الرأسمال الاجتماعي وتخضع للقانون العام (1).

حسب ما جاء في التعريف القانوني للمؤسسة الاقتصادية العمومية نستخلص أنها تتميز بمجموعة من الخصائص وهي :

*خاصية العمومية تتميز بها المؤسسة الاقتصادية العمومية بحيث أنها شخص من أشخاص القانون العام وكل ماتملكه من رؤوس الاموال وهي اموال عمومية تابعة للدولة (2).

*وتتميز أيضا بخاصية المتاجرة حيث أنها تخضع لأحكام القانون التجاري من الناحيتين التنظيمية والوظيفية .
-من الناحية التنظيمية تتخذ المؤسسات الاقتصادية شكل شركة ذات المسؤولية المحدودة او شكل شركة المساهمة حسب ما جاء في المادة 05 من القانون رقم 01-88 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية العمومية (3).

من الناحية الوظيفية فإن أموال المؤسسات الاقتصادية العمومية تخضع لنفس الإجراءات التي تخضع لها أموال التاجر بحيث أن رأسمالها قابل للإفلاس والحجز والتصرف وعليه فإن أعمال المؤسسات الاقتصادية أعمال تجارية وتخضع لإلتزام التاجر(4).

1 أمر رقم 01-01 مؤرخ في 20 اوت 2001 ، يتعلق بتنظيم المؤسسات الاقتصادية وتسيرها وخصصتها ، ج.ر عدد47، صادر في 23 اوت 2001 معدل ومتمم .

2 سعودي زهير ، مرجع سابق ص.5.

3 بن زيادة أم السعد ، " المؤسسة الاقتصادية في ظل القانون التوجيهي 88-01 مذكرة لئيل شهادة الماجستير في القانون ، فرع قانون المؤسسات ، كلية الحقوق ، بن عكنون 2002 ص64

4 بن زيادة أم السعد ، " مرجع نفسه 65.70 .

الفرع الثاني : أنواع المؤسسات الاقتصادية

بعد استقلال الجزائر تعددت أشكال المؤسسات العمومية الاقتصادية إختلفت باختلاف أنواعها وأهدافها ومنه لا يمكن أن نذكر أنواع المؤسسات الاقتصادية العمومية دون أن نعرف القارئ عن باقي المؤسسات الاقتصادية الاقتصادية الأخرى بحيث سنتناول فيما يلي تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم وحسب الملكية (اولا) وأنواع العمومية الاقتصادية في ظل القانون رقم 01/88 (ثانيا)

اولا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم والملكية

تصنيف المؤسسات الاقتصادية الى صنفين منها حسب الحجم وحسب الملكية .

أ/تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم:

تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم الى المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة والمؤسسات الكبيرة

1 المؤسسات الصغيرة: وهي تلك المؤسسات التي لأيزيد عدد أفرادها عن 10 يتولى فرد واحد من بينهم ادارتها وغالبا ما يكون المدير هو نفسه المالك ، ويسود هذا النمط من المؤسسات عادة في قطاع الحرفي والزراعي ، وكل قطاع التجارة الصغيرة ، وفي الغالب تخضع هذه المؤسسات المحيطها الخارجي المباشر فوجودها مرهون بمدى قدرتها على ضمان الاستمرار من خلال استجابتها للطلب الخارجي الذي لا يتعدى دوما السوق المحلي ، والملاحظ أن هذا النوع من المؤسسات أخذ طابعا رسميا مع بداية التسعينات من القرن الماضي 1990 ، بالجزائر من خلال إهتمام الدولة بإنشاء مؤسسات تشغيل الشباب ، و مؤسسات مجهرية عائلية او اسرية في غالب الاحيان داخل البيوت (1).

2 المؤسسات المتوسطة: وهي التي تضم ما بين 10 و 500 فردا وتتميز بعدم الفصل بين الملكية والتسيير ، ذلك انها غالبا ما تكون ذات منشا عائلي فيكون المالكون هم ذاهم القائمون على شؤون التسيير والتصرف في كل الامور مهما كانت جزئية وصغيرة مما يجعل هذه المؤسسات تعاني من زيادة صعوباتها ومشاكلها كلما زاد حجم مستخدميها وذلك نتيجة مركزية التسيير والادارة ، فكل القاضايا مهما كانت لا بد وان تمر حتما على المالكين مباشرة ، وللاشارة هذه الحالة امرتبطة بالخلفية الثقافية للمؤسسين او المالكين او من جهة وثقافة المستخدمين الذين تم توظيفهم وانتقاؤهم للالتحاق بالمؤسسة . وتعرف هذه المؤسسات مشكلة في التسيير وهذا كلما كان المالكون لا يعرفون ولا ينفذون قواعد ومبادئ علوم التسيير خاصة تسيير الموارد البشرية ، وفق نظرة النفسية اي الاهتمام بالبعد الثقافي للمكونة البشرية (2).

1Roland Code , Comment fonctionne l'entreprise, ed centurion, paris, 1976, p8

2 علي الشراوي ، وظائف منشأة الأعمال ، دار الجامعات المصرية الاسكندرية ، 1979، ص 74، 73

3 المؤسسات الكبيرة : وهي تلك المؤسسة التي تتوفر على اكثر من 500 مستخدم ، ونتيجة لكبر حجمها فانها فالغالب تكون في شكل شركات مساهمة بمعنى ان ملاكها كثيرون ، بعدد ملاك الاسهم ، مما يتيح لها قدرات مالية ، وهي تابعة للمؤسسة الام او في شكل شركات متعددة الجنسيات (1).

ب / وهناك تصنيف اخر للمؤسسات حسب الملكية :

1/ مؤسسات القطاع الخاص

2/ مؤسسات القطاع العام

ج/ المؤسسات الاقتصادية العمومية : وقد تعددت تعاريف المؤسسات العمومية بتعدد انواع ذاتها ، فمنها المؤسسات العامة الادارية (EPP) (2)، والمؤسسات العامة الاقتصادية (EPE) ، والمؤسسة العامة الاقتصادية ذات الاسهم (SPA)، (EPE) ، كما تختلف التسميات هذه المؤسسات حسب تواجدتها بين دول راس مالية متقدمة ، او دول نامية او دول اشتراكية وهناك العديد منالتصنيفات الاخرى والمؤسسات التي نذكر منها شركات التوصية بالاسهم، وشركات ذات المسؤولية المحدودة ، وشركات الاموال المحدودة

2-1 المؤسسة والبيئة :

بات من المؤكد ان تأثير البيئة على المؤسسة اصبح واضحا ، ويمكن تعريف البيئة الخارجية كونها القوة او المتغيرات البيئية التي تتاثر بها المنشأة ولا تستطيع السيطرة عليها ، لكن يمكنها الاستفادة منها (3)، ويمكن ان نصف هذه المتغيرات الى ايكولوجية اقتصادية ، سياسية ، قانونية ، اجتماعية ، واذا اعتبرنا التحول الذي تعرفه البيئة المحيطة بالمؤسسة (في ظل العولمة) فان التسيير صار معقدا يفرض على الميسيرين ليس فقط الاهتمام بالجانب الداخلي للمؤسسة بل تفرض الاهتمام بالبيئة الخارجية على اختلاف متغيراتها ومهما كانت وضعية تلك المتغيرات (المستقرة ، غير مستقرة ، مؤقتة او متقلبة) (4)، والقيام بتحليلها والخروج ببيانات اكثر دقة قبل اتخاذ اي قرار ، وذلك وفق نظرة ثاقبة لحقيقة ان مؤسسة كيان اجتماعي يبني على التفاعل عديد الانشطة .

1 زغيب مليكة ، أدوات التحليل المالي للمؤسسة العمومية الصناعية ²³ ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص ، مالي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير منتوري قسنطينة

1998، ص09

2 لقصر رزيقة، مرجع نفسه

3 علي شرقاوي ، مرجع سبق ذكره ص36

4 محمد الطاهر بويابة ، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية ، 45.

ثانيا : انواع المؤسسات الاقتصادية العمومية

تعتبر المؤسسات العمومية الاقتصادية شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو الدولة أو اي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبية راس المال الإجتماعي مباشرة أو بطريقة غير مباشرة و هي خاضعة للقانون العام ، بذلك تنقسم المؤسسات العمومية الاقتصادية الى عدة انواع :

أ/ أنواع المؤسسات الاقتصادية في ظل القانون رقم 88-01

في ظل القانون التوجيهي 88-01 الذي يعتبر القانون الوحيد الذي إستعمال عبارة هيئة بدل من المؤسسة ومن أنواع المؤسسات العمومية الاقتصادية :

1/ الهيئة العمومية ذات طابع الإداري:

نصت عليه المادة 43 من القانون رقم 88-01 تخضع للقواعد المطبقة على الإدارة ولبداً التخصص وتمتع بنفس النظام المالي والمحاسبي المطبق على الإدارة مالم توجد قاعدة خاصة مترتبة بإستقلالية سيرها .

2/ الهيئة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري :

نصت عليه المادة 44 من القانون رقم 88-01 عندما تتمكن هيئة عمومية من تمويل أعباءها الإستقلالية جزئيا أو كليا عن طريق عائد بيع إنتاج تجاري ، ينجز لتعريفه المعد مسبقا ولدنتر الشروط العامة الذي يحدد الأعباء والتقييدات التي تعود على عائق الهيئة والحقوق والصلاحيات المرتبطة بها ، وكذا عند إقتضاء حقوق وواجبات المستعملين فإنها تتخذ تسمية هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري .1

3/ الهيئات العمومية ذات التسيير الخاص :

نصت عليه المادة 49 من القانون 88-01 تتعلق على وجه الخصوص بصناديق الضمان الاجتماعي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للإجراء CNAS والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS والصندوق الوطني للتقاعد CNR.

4/ مراكز البحث :

حسب المادة 51 من قانون 88-01 إن مراكز البحث العلمي والتقني يمكن إنشاؤها عن طريق تنظيم هياكل خاصة تحمل إسم مركز البحث والتنمية ويمكنها أخذ مساهمات في المؤسسات العمومية أو إنشاء فروع تحكمها قواعد القانون التجاري .

ب/ الهيئات العمومية الغير المنصوص عليها في القانون رقم 88-01

1 الهيئات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي :

بعد المصادقة على القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي صدر المرسوم التنفيذي رقم 256-99 المؤرخ في 16/11/1999 مبينا كفاءات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيورها (1).

2/ الهيئات العمومية ذات طابع العلمي والثقافي :

وهي مؤسسة وطنية للتعليم ، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وذلك حسب ما جاء في المادة 32 من قانون رقم 99-05 المؤرخ في 04/04/1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العلمي .

3/ الهيئات الإدارية المستقلة :

جاءت هذه الهيئات بعد إنتقال الدولة من متدخل إلى ضابطة حيث ظهرت أشكال جديدة للضبط لتسمح بنزاهة المنافسة وهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولكن تتمتع بسلطة إتخاذ القرار في ممارسة مهامها مثل مجلس النقد والقرض ، اللجنة المصرفية ، لجنة الاشراف على التأمينات ...

كما توجد أنواع أخرى للمؤسسات الاقتصادية العمومية مثل المؤسسة العمومية الصناعية ، المؤسسات العمومية المالية ، المؤسسات العمومية الإستهلاكية نذكر على سبيل المثال بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية المتواجدة في الجزائر منها الوكالة الوطنية للنشر والاشهار ، الشركة الوطنية للكهرباء والغاز الديوان الوطني للأسواق والتصدير الوكالة الوطنية لتطوير إستخدام الطاقة ، الشركة الوطنية للتنقيب والبيترول (2).

من الملاحظ أن المؤسسة العمومية الاقتصادية تمتاز بخصائص من المتاجرة والعمومية بينما المؤسسة الاقتصادية تمتاز بخاصية المتاجرة ولا تمتاز بالعمومية كونها مؤسسات تابعة للخواص وذلك فإن المؤسسات العمومية الاقتصادية تخضع للأحكام ومبادئ مستمدة من القانون التجاري كتاجر وكشخص عام كونها تستمد بعض الأحكام والمبادئ من القانون العام مما نلاحظ من الامثلة الواقعية حسب التجربة الشخصية على المؤسسات الاقتصادية أنها مؤسسات عامة تزاوّل أنشطة وأعمال إقتصادية بحدته وتختص في تحقيق اهداف عامة سواء إكانت إقتصادية او إنتاجية أو إستهلاكية وتخضع لنظام قانوني مختلط ومركب من قواعد القانون العام والخاص (3)

1 إيمان بغداداي النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية بالجزائر مرجع سابق ص75

2 عمار عوابدي ، القانون الاداري ، النظام الإداري ، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الخامسة ، الجزائر ، سنة 2008 ص321

3 عمار عوابدي ، نفس مرجع ص318

المطلب الثاني: تطور المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر

لقد شهدت المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية منذ الإستقلال العديد من التطورات عبر مختلف المراحل ، فهذه المؤسسة كانت خلال كل سنوات العمل التنموي بالبلاد الأداة الأساسية التي تستخدمها الدولة من أجل تحقيق المشاريع المختلفة الاقتصادية والاجتماعية وحل المشاكل القائمة وبعث عملية التنمية الشاملة . إنطلاقا من هذه المكانة تعتبر المؤسسة العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ولقد تلخصت المراحل التي مرت بها في :

الفرع الاول : مرحلي التسير الذاتي والتسير الاشتراكي

لقد بدأت المؤسسة العمومية الاقتصادية تطورها القانوني من التسير الذاتي ، الذي كان تبنيه نتيجة للوضعية التي كانت تشهدها الدولة الجزائرية والتي تميزت بسياسة إقتصادية غير واضحة المعالم ، ثم إتجهت الدولة نحو الإصلاح من خلال التسير الإشتراكي .

اولا: مرحلة التسير الذاتي 1970/1962:

بعد حصول الجزائر على إستقلالها السياسي ، لم تكن هناك صناعة جزائرية على الإطلاق ، ففي غياب تعاليم إقتصاد ملموسة كان على القيادة السياسية أن تترجم إهتماماتها الأساسية من خلال تدخلها في توظيف المؤسسات المتواجدة آنذاك وخلق جهاز إداري قادر على التكفل والتأقلم والإديولوجية الرسمية للحكومة ، حيث تجسدت هذه الإديولوجية من خلال بيان أول نوفمبر 1954 ومؤتمر الصومام 1956 ،وبرنامج طربلس 1962 و ميثاق الجزائر 1964 و المتمثلة في كون حزب جبهة التحرير الوطني يسعى الى تحقيق مهام واهداف الثورة الديمقراطية والشعبية وبناء مجتمع اشتراكي في الجزائر(1).

فكانت تجربة التسير الذاتي الصناعي والفلاحي التي تعد وليدة الظروف التي عرفها الإقتصاد الجزائري بعد الأستقلال مباشرة ، فبعد مغادرة المعمرين الأروبيين للتراب الوطني ، تراكوا وراءهم العديد من المؤسسات والمخرية والألات المعطلة ، حتى الوثائق والمستندات لم تسلم وطالها بدورها الحرق والاتلاف ، مما أدى الى تعطل دور الإنتاج ، لكن لم تنتهي هذه الأوضاع والصعوبات من عزيمة العمال والفلاحين الجزائريين الذين تحركو بصورة تلقائية وعفوية وقامو بتسير هذه المؤسسات فما كان من السلطات السياسية وقتها وإلتركية هذا النوع من الارادة (2).

1 بن عيسى بن علي ، زيتوني عبدالقادر مرجع سابق ص49

2 عيلوش أمين عبد القادر ، أثر تأهيل المؤسسات الإقتصادية على الإقتصاد الوطني. مذكرة ماجستير في علوم التسير ، كلية الإقتصادية وعلوم التسير ، جامعة الجزائر

2007،ص27.

وفي السنوات الممتدة ما بين (1965-1970) اخذت الجزائر منعرجا جديدا نظرا لآحداث جوان 1965 حيث شاع مفهوم الشركة الوطنية خاصة بعد التوسع في سياسة التأمين وإمتصاص المؤسسات الصغيرة المسيرة ذاتيا من طرف الشركة الوطنية ، وهي شركات حكومية وعملية التسيير والادارة ترجع لأعوان الدولة الذين تم تعيينهم بمقتضى مرسوم وزاري .

الملاحظ خلال هذا العقد هو موجود نظامين ، نظام التسيير الذاتي للاملاك الشاغرة ، ونظام الدواوين الوطنية (1).

1-1 نتائج الفترة الأولى :1970-1962:

ما يمكن إستنتاجه في هذه الفترة الأولى هو صياغة الاهداف العامة الإستراتيجية التنمية الوطنية ، وتوفير الأرضية الصلبة في لقيامها في الواقع ، وذلك من خلال مايلي :

أ/ التوسع في عملية التأمين للإحتكارات الأجنبية وخاصة في مجال الصناعي بإعتباره ” المتعامل الرئيسي لعملية التصنيع المستهدفة آنذاك ”

ب/ بعث المؤسسات الوطنية بديل عن هذه الإحتكارات ، تضطلع بعمليات البناء والتشيد لمواكبة مخططات التنمية الوطنية عن كتب.

ج/ إعتبار المؤسسة الوطنية الركيزة الاساسية للتنمية الاقتصادية والإجتماعية وفرض نفسها ، لاسيما تبنيتها نموذج منفرد للتنمية المستقلة

د/ التركيز على إظهار المؤسسة العمومية الى حيز الوجود بإعتبارها هدفا في حد ذاته.

هـ/ الاعتماد على الاسلوب التقليدي التلقائي في التنظيم والتسيير المؤسسة ، وذلك لإعتبارات منها قلة الإطارات المؤهلة ، كذلك إنعدام التجربة الكافية ، بالإضافة للوضعية السياسية والاجتماعية السائدة آنذاك ... (2).

1 ساهل سيدي محمد وبلقاسم مصطفى ، خصصة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، على الموقع www.LexperienceALGERIENNE.COM

2 بن عنتر عبد الرحمان ، مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية على الاقتصاد الوطني ، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة

الجزائر ، 2007 ، ص 11

ثانيا : مرحلة التسيير الإشتراكي للمؤسسات 1980/1970 :

تعد هذه المرحلة هي المرحلة التي تلي مرحلة التسيير الذاتي الذي لم يلقى نجاحا هاما في تحقيق التنمية إن التطبيق الفعلي للنظام الإشتراكي في الجزائر للمؤسسة العمومية الاقتصادية في الفترة الممتدة ما بين 1971 الى 1980 بموجب القانون 71-74 (1) وكان هدف منه هو إشتراك العمال في التسيير المؤسسة واصبح العامل المنتج والمسير في نفس الوقت (2)، وبرز اثناء مفهوم جديد للمؤسسة العمومية الاقتصادية حيث أصبحت تسمى بالمؤسسة الاشتراكية وملك لدولة وتابعة النظام الإشتراكي في إطار المؤسسة اشتراكية، التابعة للقطاع العام تولت الدولة الإستثمار فيها ومشاركة العمال في إدارتها وهي تسيير حسب مبادئ التسيير الإشتراكي ، أما عن رأسمالها فكان من أموال عامة ، وتمتعت بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي .

نظرا لأهمية المؤسسة الإشتراكية من خلال الوظائف وأهميتها في إدارة الاقتصاد الوطني ، ما دفع بالسلطة الى إصدار تشريعات خاصة بها في مختلف النواحي ، فكانت الأرباح تتوزع على العمال والدولة والمؤسسة حسب الحصص والحفاظ على وحدة الدولة كانت الرقابة تمارس عن طريق الوصاية (3)

إلا أن ما يمكن ملاحظته في هذه المرحلة هو اصطلاح المؤسسة العمومية الإشتراكية بعدد كبير من المهام (البعض منها ليس له أي صلة بمهمتها الرئيسية) ، وانعدام الإتصالات ، وقصور نظام المعلومات ومركزية القرار . الى جانب كل هذا ، لقد اقتصر قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات على تطوير ظروف وشروط العمل أكثر من مساهمة في رفع أداء المؤسسة . فهذا ما زاد من صعوبة المراقبة وتشابك المسؤولية حيث انعكس ذلك في سوء التسيير والإدارة(4).

الفرع الثاني : مرحلي إعادة الهيكلة الإقتصادية وإستقلالية المؤسسات

إن تطبيق التسيير الإشتراكي نجم عنه العديد من الازمات ، وهو مادفع من جديد للبحث عن الحلول تجسدت من خلال إعادة الهيكلة ، ومع أواخر مرحلة إعادة الهيكلة بدأت تظهر بوادر التوجهات الإقتصادية الجديدة التي أفصح عنها بموجب القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية ، والذي جاء بعد التبني الرسمي لنظام إقتصاد السوق والتخلي نهائيا عن الإشتراكية ، لكن ترتب عن مرحلة إعادة الهيكلة نتائج جد مهمة مست المؤسسة العمومية الإقتصادية وانعكست على إقتصاد البلاد ، مما أدى في مرحلة لاحقة لاستقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية .

1 أمر رقم 71-74 ، مؤرخ في 16 نوفمبر 1971 يتعلق بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات ج . ر عدد 101، صادر في 26 أكتوبر 1973

2 عليوش أمين عبد القادر ، أثار تأهيل المؤسسة الاقتصادية على إقتصاد الوطني ، مذكرة من متطلبات ، نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير قسم التسيير ، فرع المالية ، جامعة الجزائر ص28

3 ساهل سيدي محمد وبلقاسم مصطفى ، المرجع السابق .

4 عليوش أمين عبد القادر ، مرجع نفسه ، 30-31

اولا: مرحلة إعادة الهيكلة الاقتصادية 1990/1980 :

عرفت إسم المرحلة إعادة الهيكلة الاقتصادية التي باشرتها الحكومة مع بداية الثمانينات فاعتبرت هذه المرحلة بمثابة مرحلة جديدة والفعالية نظرا للصيغه الجديدة التي بدأت على الخطط الاقتصادية والاجتماعية. هذا حسب ماجاء في مرسوم 80-242 (1) بحيث مرت إعادة الهيكلة بمرحلتين :

1/ مرحلة إعادة الهيكلة العضوية : وكان الغرض منه هو تحويل مؤسسات القطاع العام الى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاء ، ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة ، وتعداد تعداد المؤسسات الجهوية والمحلية 526 مؤسسة ، وكان العمل المستهدف هو تفتيت الأول الى 145 مؤسسة 120 مؤسسة وقد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطني (2).

ب/ مرحلة الهيكلة المالية :

تعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز إتخاذ القرار وتوزيع لإعادة الهيكلة العضوية ، وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات ، كما يهدف هذا الاصلاح إلى مايلي :

أ/ إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية وتجنبها والنقائص والانحراف التي واكبت المرحلة السابقة .
ب/ إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في إطار هذا التوجه الجديد الذي أستمد أبعاد من شعار .
وعرف هذا المشروع بإستقلالية المؤسسة العمومية وفق للقانون رقم 88-01 والقاضي بإستقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية .

ثانيا : مرحلة إستقلالية المؤسسة الاقتصادية :

يتمثل هذا المشروع فيها عرف بإسم إستقلالية المؤسسة العمومية وذلك بموجب القانون رقم 88-01 والقاضي بإستقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية (3)، فمن خلال صدور هذا القانون اصبحت هذه المؤسسات يمكن أن تأخذ شكل شركة مساهمة او شركة ذات مسؤولية محدودة حيث أصبحت أموال هذه المؤسسات تخضع لأحكام القانون الخاص وتخلت الدولة عن تدخلها المباشر في تسيير أموالها حيث أنشأت صناديق المساهمة بموجب القانون 88-03 المتعلق بصناديق المساهمة (3).

1 مرسوم 80-242 مؤرخ في 04 أكتوبر 1980 متعلق إعادة الهيكلة ج.ر 41 ، صادر في 07 أكتوبر 1980.

2 بملول سمية ، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية في التشريع الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، في الحقوق تخصص قانون إداري ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم الحقوق ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 ص 19-24

3 بملول سمية ، مرجع سابق ص 32.

إن مصطلح استقلالية المؤسسة العمومية تم تناوله من طرف الوزير الإنجليزي للنقل موريسون هيربت ما بين 1924 و 1931 ، وكان يقصد به إعطاء حرية أكثر في تسيير المؤسسات خاصة في نشاطها الدولي خارج إنجلترا ، ومع صدور القانون 88-01 المؤرخ في 12/01/1988 والمتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية ، اتضح مفهوم أكثر لتصبح بذلك إستقلالية المؤسسات تعني ...إعطاء فرصة للمسيرين لتحقيق أهداف المؤسسة وفقا لما تراه مناسبا وإلغاء المفهوم التقليدي للوصاية الذي جعل من المؤسسة مجرد أداة تسيير عن بعد (1).

لقد جاءت استقلالية المؤسسات في الجزائر من أجل محاولة إعادة المؤسسة العمومية الاقتصادية الى مسارها ومكانتها الحقيقية المرتبطة أساسا بوظيفتها الإنتاجية ، وكذلك لتجسيد محاولة جديدة لإرساء وتفعيل الآليات العلمية والتقنية للتسيير في المؤسسات بعد تطهيرها ماليا(2).

لكن العجز المالي الذي عانت منه المؤسسات الاقتصادية والذي لم يكن وليدة تلك اللحظة، بل هو نتيجة مشاكل تراكمت منذ سبعينات القرن الماضي ، أين كان الإقتصاد الوطني يتميز بإحتكار القطاع العمومي الذي أعيدت هيكلته نظرا لكير حجم مؤسسات والمشاكل (الإدارية، التقنية، المالية) التي عرفتھا ، أدى لتفاقم الوضع في ظل القيود الممارسة على المؤسسة الاقتصادية من جهة، وإرتفاع أسعار المواد والموارد الأولية المستوردة في الوقت الذي انخفضت فيه أسعار البيترول بصورة فضيحة من ثانية ، ورغم تبني خيار استقلالية المؤسسات عام 1988، لأنه لم تتم معالجة أغلب المشاكل المذكورة، وبقيت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعاني ويلاط إعسارها المالي الى أن تم إتخاذ القرار بتطهيرها ماليا في نفس السنة (3).

ما تجدر الإشارة اليه بالنسبة لإستقلالية المؤسسات ، هو بقاء هذه السياسة متراجحة بين النظري والتطبيق وذلك نظرا لاشتداد الازمة الاقتصادية من جهة والأزمة السياسية وتعاقب الحكومات مع مطلع التسعينات برؤى مختلفة وطروحات متباينة من جهة أخرى .

الفرع الثالث : مرحلة إعادة الهيكلة الصناعية ومرحلة الخصخصة :

وبعد فشل الاصلاحات الاقتصادية السابقة كانت الضرورة لإنتهاج سياسة إصلاحات جديدة ، وهو الامر الذي تجسد بتبني سياسة إعادة الهيكلة الصناعية التي جاءت كإطار للوفاء بالإلتزامات المبرمة مع صندوق النقد الدولي ، وبعد عدم تحقيق إعادة الهيكلة الصناعية لأهدافها المسطرة وجدت الجهات المسؤولة نفسها مرة أخرى أمام ضرورة تبني إصلاحات جديدة ، فظهرت الخصخصة

1 مختار لفكير ،إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية بين النظرية والتطبيق ،رسالة الماجستير فرع التسيير جامعة الجزائر ،92/93ص82
2 داودي الشيخ ، "دراسة تحليلية في التسيير" مذكرة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 1994/1995،ص116
3 عيلوش أمين عبدالقادر ، المرجع السابق ،ص66

اولا : مرحلة إعادة الهيكلة الصناعية :

بعد الفشل الإصلاحات الاقتصادية السابقة كانت ضرورية لإنتهاج سياسة إصلاحية جديدة وهو الامر الذي تجسد بتبني سياسة إعادة الهيكلة الصناعية التي جاءت كإطار للوفاء بالتزامات البرمجة مع صندوق النقد الدولي وتعرف بأنها : مجموعة إجراءات المتعلقة بإعادة تنظيم الأدوات الإنتاج وتوزيعها وتحديثها قصد رفع فعاليتها وقدرتها التنافسية ، ودمجها في التقسيم الدولي للعمل (1).

ثانيا : مرحلة الخوصصة المؤسسة العمومية الاقتصادية .

تعد مرحلة خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية المنعرج الحاسم في تاريخ هذه المؤسسات لما صاحب ذلك من تغيير في طبيعتها القانونية والإصلاحات التي رافقت العملية وكانت بداية هذه المرحلة سنة 1995 من خلال إصدار الأمر 95-22، (2) والذي حدد القواعد العامة لخوصصة بعض المؤسسات العمومية في قطاعات معينة والتي تملك الدولة و/أو الأشخاص المعنويون للقانون العام جزءا من رأسمالها أو كله بصفة مباشرة اوغير مباشرة . وتجسدت هذه العملية في :

- تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في المؤسسة عمومية أو جزء منها أو كل رأسمالها او جزء منه (3)، لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويون تابعين للقانون الخاصة .
- انعدام فعالية الهياكل الإدارية وتعدد إجراءات التدخل في مراقبة تسيير المؤسسات العمومية (4).
- او تحويل تسيير مؤسسات عمومية الى أشخاص طبيعيين او معنويين تابعين للقانون الخاص وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كفاءات تحويل التسيير وممارسته وشروطه .
- وتبقى الدولة في حالات خاصة ، تضمن استقرار الخدمة العمومية عندما تخوخص مؤسسة عمومية تطلع بمهمة الخدمة العمومية (5).

1-عجة جيلالي ، مرجع سابق ص.79

2-الامر رقم 95-22 المؤرخ في 26 اوت 1995 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية ، ج ر العدد48 ، الصادرة في 03 سبتمبر 2001

3-انظر المادة 01 من رقم 95-22.

4-بخدوني وهيبية ” التطهير المالي وخوصصة المؤسسات العمومية الجزائرية ” الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة يومي 22، 23 افريل 2003 ص40

5-انظر المادة 03 الامر رقم 95-22.

-فتح القطاع العام الاقتصادي ، وإعادة النظر في النظام النقد والقرض .

تحرير الاسعار ، وتحرير التجارة الخارجية ، كما للخصوصية طرق وأساليب وهي خصوصية التسيير :

أ/ خصوصية الملكية :

وهي نقل أصول المؤسسة أو نقل رأسمالها إلى القطاع الخاص ويكون إما جزئياو كلي و خصوصية الملكية أسلوبين

خصوصية عن طريق السوق المالية وخصوصية خارج إطار السوق المالية .

ب/خصوصية التسيير :

وهي عملية تحويل تسيير المؤسسة العمومية التي تملك فيها الدولة او الاشخاص المعنويين التابعين للقانون العام بصفة

مباشرة أو غير مباشرة جزء من رأسمال أو كله لصالح أشخاص تابعين للقانون الخاص (1)

بصفة عامة تتم خصوصية التسيير بالعقود عقد الإيجار : عقد الامتياز وعقد التسيير (2).

1رحال علي مرجع سابق ص81

2ايت منصور كمال مرجع سابق ص57

المبحث الثاني : أهداف المؤسسة الاقتصادية والعمومية وخصائصها

المطلب الاول : أهداف المؤسسة الاقتصادية العمومية

بحكم خاصية الازدواجية التي اصبحت المؤسسة الاقتصادية فإننا نجد أهدافها مرتبطة هي الأخرى بهاتين الخاصيتين حيث ان المؤسسة الاقتصادية العمومية اهداف عامة واهداف اخرى خاصة ,ويمكن حصرها هذه الاهداف بالمجالات المتعلقة بالوظائف المفترض بالمؤسسة العمومية القيام بها ، ويمكن حصرهذه الاهداف :

تعتبر الأهداف الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية العمومية أحد العناصر الأساسية في تعزيز دور الدولة في الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة. هذه الأهداف تتضمن الجوانب المتعلقة بالإنتاج، الاستدامة الاقتصادية، التحسين المستمر في الأداء المالي، وكذلك ضمان وجود بيئة اقتصادية مستقرة وفعالة. من بين هذه الأهداف، يمكن تلخيص الأهداف الاقتصادية في النقاط التالية:

1. تلبية حاجيات السوق من السلع والخدمات

تسعى المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى تلبية احتياجات السوق المحلي من السلع والخدمات، وهو هدف أساسي يتطلب تحقيق الإنتاج الكامل في الوقت المناسب. ويتمثل ذلك في قدرة المؤسسة على تلبية الطلب المتزايد للمستهلكين في القطاعين العام والخاص، مع المحافظة على الجودة المطلوبة. إن ضمان التوزيع الفعال للبضائع والخدمات في الوقت المحدد يعكس قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات السوق الداخلية، وفي نفس الوقت يساعد على استقرار الأسعار وزيادة التنافسية الاقتصادية.(1)

2. التكثيف المستمر لإعادة الإنتاج

يُعتبر التكثيف المستمر لإعادة الإنتاج أحد الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات العمومية لتحقيقها، وذلك من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل أكثر فعالية. وهذا يشمل تحسين سير العمليات الإنتاجية باستخدام التقنيات الحديثة، وتطوير أساليب العمل، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التركيز على استدامة هذه العمليات عبر استثمار الموارد بكفاءة يساهم في تحقيق استقلالية اقتصادية تدريجية للمؤسسة. لا تقتصر هذه الاستراتيجية على مجرد تلبية احتياجات السوق، بل تهدف أيضاً إلى تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرارية في الأسواق المحلية والعالمية.

1-سعودي زهير، "المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر"، دار الهدى، الجزائر، 2005، ص12.

2-ناصر دادي عدوان، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر"، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص98.

3. تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي للعمال

من الأهداف الاقتصادية أيضاً، تحرص المؤسسات العمومية على تحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي للعمال. من خلال تحسين الظروف المعيشية لهم، يتم التأثير بشكل إيجابي على إنتاجيتهم وتفاعلهم مع عمليات المؤسسة. هذا يشمل توفير الأجور المناسبة، وتأمين مزايا صحية، وإطلاق برامج تدريبية تهدف إلى رفع كفاءة القوى العاملة. بالإضافة إلى ذلك، يسهم تحسين الوضع الاجتماعي للعمال في استقرار المؤسسة وزيادة التزامهم بأهداف المؤسسة، مما يعزز من الأداء العام لها. (1)

4. تحقيق الربحية واستدامة المؤسسة

يظل تحقيق الربحية أحد الأهداف الاقتصادية الرئيسية للمؤسسات الاقتصادية العمومية. يشمل هذا الهدف التأكد من أن المؤسسة تحقق الإيرادات الكافية لتغطية تكاليفها المالية، وتقديم عوائد ملائمة للدولة كمساهم رئيسي في رأس المال. إن الربحية ليست مجرد نتيجة مالية، بل هي أيضاً مؤشر على قدرة المؤسسة على تغطية نفقاتها المستقبلية، وتوفير التمويل اللازم لتطوير الأنشطة والاستثمارات الجديدة. وبالتالي، فإن تحقيق الربح يضمن استدامة المؤسسة، ويساعدها على مواجهة التحديات الاقتصادية المستقبلية. (2)

5. تعزيز التنوع الاقتصادي وتنمية الصناعات المحلية

تسعى المؤسسات العمومية إلى تعزيز التنوع الاقتصادي من خلال تشجيع الصناعة الوطنية وتقليل الاعتماد على الواردات. وذلك بتوسيع نطاق الإنتاج المحلي، وتحفيز استخدام المواد الأولية المحلية، مما يساعد على تقليل الفجوة التجارية ويعزز الأمن الاقتصادي للبلاد. كما تساهم هذه الاستراتيجية في خلق فرص عمل جديدة، مما يعزز من قدرة البلاد على تحفيز النمو الاقتصادي المستدام على المدى الطويل. (3)

1- عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر"، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 97.

2- الأمر 01-04، المادة 3 فقرة 1، "تنظيم المؤسسات الاقتصادية"، الجريدة الرسمية، 2001.

3- عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر"، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 100.

الفرع الثاني: الأهداف الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية العمومية

تسعى المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى تحقيق أهداف اجتماعية لا تقل أهمية عن الأهداف الاقتصادية، حيث تركز على تحسين حياة الأفراد العاملين داخلها والمجتمع بشكل عام. ومن خلال تحقيق هذه الأهداف، تدعم المؤسسة الاستقرار الداخلي والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، مما يساهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل. تشمل الأهداف الاجتماعية ما يلي:

1. تطوير العاملين ذهنياً ونفسياً وترسيخ وعيهم بدور المؤسسة

تُعد تنمية العاملين من أهم الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، حيث تركز على تحسين الوعي الشخصي والمستوى النفسي للعمال. من خلال برامج التدريب والتطوير الذهني، يتم تعزيز الفهم لدى العاملين بدور المؤسسة في التنمية الوطنية وأهمية مساهمتهم في تحقيق أهدافها. يعزز هذا الوعي الشعور بالانتماء ويزيد من تحفيزهم للعمل بجدية أكبر، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة ككل.(1)

2. توطيد العلاقات بين العمال ودفع روح التعاون الجماعي

تسعى المؤسسات العمومية إلى تقوية الروابط بين العمال من خلال تعزيز بيئة العمل التعاونية. يشمل ذلك تحسين طرق الاتصال بين الموظفين على مختلف المستويات، وتطوير روح الفريق الواحد الذي يعمل لتحقيق الأهداف المشتركة. تعمل هذه الروح الجماعية على تعزيز الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وتقليل التوترات داخل بيئة العمل، مما يساهم في تحسين المناخ الداخلي ويزيد من تماسك العاملين(1).

3. تحسين المستوى المعيشي للعمال من خلال رفع الأجور وتحسين ظروف العمل

يظل تحسين الظروف المعيشية للعمال هدفاً أساسياً للمؤسسات العمومية. يُعزز هذا الهدف من خلال رفع الأجور بما يتناسب مع تطور الأسعار وتكاليف الحياة، إلى جانب تحسين بيئة العمل لتكون أكثر أماناً وراحة. كذلك، تُعتبر تحسين الخدمات الصحية والاجتماعية للعمال من الجوانب التي تساهم في توفير رفاهية لهم ولعائلاتهم. هذا يساعد على تقليل معدلات التسرب الوظيفي ويزيد من ولاء العمال للمؤسسة.(2)

1- عيد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر"، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص102.

2- سعودي زهير، "المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر"، دار الهدى، الجزائر، 2005، ص15.

4. تعزيز التضامن العمالي لضمان وحدة الصف الداخلي

يعد التضامن العمالي أحد الأهداف الاجتماعية الحيوية التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها. من خلال تعزيز الثقافة التضامنية بين العمال، تساهم المؤسسة في بناء بيئة عمل قائمة على التفاهم والتعاون. هذه الوحدة العمالية تساهم في الحفاظ على استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها على المدى البعيد، حيث يُعتبر التضامن العامل الأساسي في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على أداء المؤسسة. (1)

5. تلبية الحاجات الاجتماعية في مجالات التعليم، الصحة، السكن، والترفيه

تسعى المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى تلبية احتياجات العاملين الاجتماعية، بما يشمل توفير الرعاية الصحية، التعليم، الإسكان، وكذلك فرص الترفيه. من خلال برامج توفير السكن للعمال، أو تسهيلات في التعليم لأبناء العاملين، تساهم المؤسسة في توفير حياة مستقرة للعاملين وعائلاتهم. كما تساهم هذه المزايا في تقليل الضغوط الاجتماعية على العمال، مما يساعد على تحسين الإنتاجية في العمل وتطوير المؤسسات بشكل عام. (2)

الفرع الثالث: الأهداف التكنولوجية للمؤسسة الاقتصادية العمومية

تعد التكنولوجيا جزءاً أساسياً من استراتيجية النمو المستدام للمؤسسات الاقتصادية العمومية. تهدف المؤسسات من خلال تعزيز التكنولوجيات الحديثة إلى تحسين الإنتاجية والجودة، مما يساهم في رفع الكفاءة العامة للمؤسسة ويعزز قدرتها على المنافسة. تتنوع الأهداف التكنولوجية للمؤسسات العمومية بين تحديث وسائل الإنتاج وتشجيع الابتكار، بما يضمن تحقيق مزيد من التقدم الصناعي والتقني.

1. تحديث وسائل الإنتاج ورفع الطاقة الإنتاجية

تسعى المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى تحديث وسائل الإنتاج عبر إدخال التكنولوجيا الحديثة في مختلف مراحل العملية الإنتاجية. وهذا يشمل استبدال المعدات القديمة بأخرى متطورة، مما يساهم في رفع الكفاءة وتقليل التكاليف. إدخال التقنيات الحديثة يساهم أيضاً في زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة، مما يتيح لها تلبية احتياجات السوق بشكل أسرع وأكثر فعالية. لا يقتصر هذا التحديث على تحسين الآلات، بل يشمل أيضاً تحسين أساليب العمل والتشغيل. (3)

1- سعودي زهير، "المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر"، دار الهدى، الجزائر، 2005، ص 16.

2 ناصر دادي عدوان، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر"، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 99.

3- سعودي زهير، "المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر"، دار الهدى، الجزائر، 2005، ص 18.

2. تشجيع البحث العلمي والابتكار لتحسين الجودة والمردودية

من خلال تشجيع البحث العلمي والابتكار، تسعى المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى تحسين الجودة والمردودية. يعد البحث العلمي في هذا السياق أحد الأساليب الأساسية لتحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. يمكن أن يشمل البحث في تحسين طرق الإنتاج، تطوير المواد المستخدمة، أو إيجاد حلول تكنولوجية جديدة لزيادة الإنتاجية.

إن الابتكار لا يقتصر فقط على تحسين المنتجات، بل يشمل أيضاً تطبيق تقنيات جديدة لتحسين أساليب العمل وزيادة فعالية العمليات. تُعتبر هذه الأنشطة أساسية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات التكنولوجية في السوق. (1)

الفرع الرابع: الأهداف الثقافية للمؤسسة الاقتصادية العمومية

تلعب الأهداف الثقافية دوراً مهماً في تشكيل بيئة العمل داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث تسهم هذه الأهداف في تعزيز الانتماء المؤسسي وتطوير المهارات الإنسانية للعاملين. تهدف المؤسسات العمومية إلى نشر ثقافة العمل الجماعي والتطوير المستمر للموارد البشرية من خلال التدريب المستمر وبرامج التكوين التي تواكب أحدث التطورات في مجال التكنولوجيا والإدارة.

1. برمجة خطط التكوين المستمر للعاملين الجدد وسيركلة القدامى لمواكبة التطور التقني

تعتبر برامج التدريب والتكوين المستمر أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية العمومية لتحسين كفاءة العاملين وضمان مواكبتهم للتطورات التقنية والصناعية. تهدف هذه البرامج إلى تجهيز العمال الجدد بالمعرفة والمهارات اللازمة لتولي مهامهم بكفاءة، بالإضافة إلى تحديث مهارات العمال القدامى لتناسب مع التقنيات والأساليب الجديدة في العمل. (2)

1- عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر"، دار الحمديّة العامة، الجزائر، ص 104.

2- ناصر دادي عدوان، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر"، دار الحمديّة العامة، الجزائر، ص 100.

2. تعزيز ثقافة العمل والانتماء المؤسسي بما يرفع من التزام العمال تجاه المؤسسة

تسعى المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى تعزيز ثقافة العمل الجماعي والانتماء المؤسسي بين العاملين. من خلال تعزيز هذه الثقافة، تشجع المؤسسة العمال على التفاعل بشكل إيجابي مع أهدافها ورؤيتها المستقبلية. يعزز هذا الوعي روح التعاون والعمل المشترك، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة التزام العمال تجاه المؤسسة. تساهم ثقافة العمل في خلق بيئة عمل تتمتع بروح المسؤولية والالتزام، مما يؤدي إلى تقليل التوترات بين العمال والإدارة. كما أن تعزيز الانتماء المؤسسي يساعد على تحفيز الموظفين ورفع مستوى رضاهم عن العمل، وهو ما يعزز استقرار المؤسسة ويقلل من معدلات التناوب الوظيفي.(1)

1- ناصر دادي عدوان، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر"، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص101.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية العمومية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية العمومية أداة هامة في يد الدولة لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية. فهي تتمتع بعدة خصائص تميزها عن المؤسسات الخاصة، وهذه الخصائص تجعل منها أداة فعالة في تنفيذ السياسات العامة. فيما يلي شرح لأهم خصائص هذه المؤسسات:

أولاً: خاصية العمومية

خاصية العمومية هي أحد الخصائص الأساسية التي تميز المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث تعتبر هذه المؤسسات مملوكة كلياً أو جزئياً من قبل الدولة أو الأشخاص المعنويين العموميين (مثل الهيئات العامة أو البلديات). هذا يعني أن الدولة تتحكم في أغلب أو جميع رأس مال المؤسسة، مما يجعل أموالها أموالاً عمومية تخضع لقانون الأملاك الوطنية. تعتبر هذه الميزة أساساً لتمكين الدولة من توجيه سياسات المؤسسة بما يتماشى مع المصلحة العامة. إن الخاصية العمومية تضمن أن موارد المؤسسة تُستخدم لخدمة الأهداف الوطنية بدلاً من تحقيق أرباح فردية. كما أن وجود الدولة كمالك رئيسي يساهم في حماية المصالح العامة، ويسمح للدولة بالتدخل المباشر في توجيه الأنشطة الاقتصادية للمؤسسة بما يتماشى مع خطط التنمية الوطنية، مما يعزز من القدرة على تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع. (1)

وفقاً للأمر 01-04، المادة 3 فقرة 3، تتعلق أموال المؤسسة الاقتصادية العمومية بأنها "أموال عمومية" ووفقاً لذلك، تخضع لإجراءات الرقابة والتسيير الخاصة بقانون الأملاك الوطنية، وهو ما يضمن عليها طابع الشفافية والمسؤولية في التعامل مع الموارد المملوكة من قبل الدولة.

دور المساهمة الحكومية: تضمن مساهمة الدولة في رأس مال المؤسسة توجيه نشاط المؤسسة في خدمة المصلحة العامة، وخاصة في المجالات الاقتصادية التي تستلزم التدخل العام، مثل توفير السلع والخدمات الأساسية، وتعزيز البنية التحتية، وتنمية القطاع الصناعي أو الزراعي، وضمان استقرار الأسعار.

1- سعودي زهير، "المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر"، دار الهدى، الجزائر، 2005، ص 19.

ثانياً: خاصية المتاجرة

تتميز المؤسسات الاقتصادية العمومية بأنها تخضع لقانون التجارة في العديد من جوانب تأسيسها وتنظيمها وسير عملها، مما يمنحها صلاحيات مشابهة لتلك التي تتمتع بها الشركات الخاصة. وهذه الخاصية تُعتبر عنصراً مهماً في تعزيز قدرة المؤسسات العمومية على ممارسة الأنشطة التجارية وفقاً للأنظمة القانونية التي تحكم الشركات الخاصة، مع الالتزام بالقوانين الخاصة بالإدارة العامة.(1)

1. الخضوع للقانون التجاري

وفقاً للأمر 01-04، المادة 5 فقرة 1، فإن المؤسسات الاقتصادية العمومية تخضع للقانون التجاري من حيث تنظيمها وسير عملها. هذا يعني أنها تتبع نفس الإجراءات القانونية التي تطبق على الشركات الخاصة، مثل تأسيسها، تنظيمها الداخلي، وآليات تسييرها. يتمتع هذا النوع من المؤسسات بقدرة أكبر على التفاعل مع السوق وملاءمة أعمالها مع متطلبات الاقتصاد الوطني والدولي.

خاصية المتاجرة تجعل هذه المؤسسات أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في السوق، فهي تقوم بتقديم سلع وخدمات مشابهة لتلك التي تنتجها الشركات الخاصة، وتعمل وفقاً لمبادئ المنافسة الحرة. إلا أنه على الرغم من أن هذه المؤسسات تشارك في الأنشطة التجارية، إلا أن هدفها ليس تحقيق الربح فقط، بل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي وضعتها الدولة.(1)

2. رأسمالها الاجتماعي كرهن دائم للدائنين الاجتماعيين

من الخصائص الأخرى المهمة التي تميز المؤسسات الاقتصادية العمومية هي أن رأسمالها الاجتماعي يُعد رهناً دائماً وغير قابل للتصرف لدائنيها الاجتماعيين. وفقاً لما ورد في الأمر 01-04، المادة 5 فقرة 2، فإن هذا الرهن يجعل المؤسسة ملزمة بتأمين حقوق دائنيها، ويعزز من شفافية عملياتها المالية.

هذه الخاصية تركز الطبيعة التجارية لنشاط المؤسسة، حيث يتم التعامل مع أموال المؤسسة بشكل مماثل لما يحدث في الشركات الخاصة من حيث ضمان حقوق الدائنين. كما أن هذا النظام يساهم في حماية مصداقية المؤسسة في السوق ويعزز من الثقة في تعاملاتها المالية، بما يساهم في استقرار عملها التجاري

1- سعودي زهير، "المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر"، دار الهدى، الجزائر، 2005، ص21.

ثالثاً : خاصية الاستقلالية

تُعتبر خاصية الاستقلالية من أبرز الخصائص التي تميز المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث تتمتع هذه المؤسسات بدرجة من الاستقلالية المالية والإدارية، على الرغم من ارتباطها بالدولة. هذه الاستقلالية تعتبر ضرورية لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية في إطار من التنظيم المرن الذي يتيح لها التفاعل مع التحديات الاقتصادية المتغيرة.

1. الاستقلالية المالية والإدارية

بموجب القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية العمومية رقم 01/88، يتم منح هذه المؤسسات استقلالية مالية وإدارية تمكنها من اتخاذ القرارات الإدارية والمالية الخاصة بها دون الحاجة إلى تدخل مباشر من الدولة في كل صغيرة وكبيرة. وهذا يعني أن للمؤسسة القدرة على وضع خططها المالية وتحديد أولوياتها وتسييرها بما يتوافق مع استراتيجياتها الداخلية، في حدود الأطر القانونية والسياسات العامة التي تحددها الدولة.

إن الاستقلالية المالية تمنح المؤسسة قدرة على إدارة ميزانيتها الخاصة، بما في ذلك تحديد مصادر التمويل، وتنظيم النفقات، وتحقيق أهدافها الإنتاجية والربحية. بينما الاستقلالية الإدارية تمنحها القدرة على اتخاذ قرارات تشغيلية وتنظيمية بحرية أكبر، مما يعزز من مرونتها في مواجهة التغيرات الاقتصادية. (1)

2. تكريس الاستقلالية بموجب الأمر 01-04

بصدور الأمر 01-04 المتعلق بتنظيم المؤسسات الاقتصادية العمومية، تم تكريس الاستقلالية بشكل أكبر، حيث تم تحويل الدولة من مالك مباشر إلى مساهم في رأس المال. بهذا التحول، أصبحت الدولة تساهم في رأسمال المؤسسة بدلاً من أن تكون هي المالكة الوحيدة لها. هذا التغيير يعكس تحولاً مهماً في دور الدولة، حيث أصبح دورها يقتصر على التوجيه والمراقبة، بينما تقوم المؤسسات بإدارة شؤونها بأنفسها ضمن الإطار العام الذي تحدده الدولة.

وبموجب المادة 2 من الأمر 01-04، أصبح بإمكان المؤسسات العمومية اتخاذ قرارات مستقلة فيما يتعلق بتسييرها، بما في ذلك القرارات المتعلقة بالتوسع في الأنشطة التجارية، وتطوير منتجاتها، وتحسين الأداء. هذا التغيير يعزز من قدرة المؤسسات على الاستجابة لمتطلبات السوق المحلي والعالمي بشكل أسرع وأكثر كفاءة. (2)

1- سعودي زهير، "المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر"، دار الهدى، الجزائر، 2005، ص 21.

2- الأمر 01-04، المادة 2، "تنظيم المؤسسات الاقتصادية العمومية وتسييرها وخصصتها".

الفصل الثاني :

سونطراك و دورها في التنمية
في الجزائر

تمهيد:

بعد الاستقلال، أولت الدولة الجزائرية أهمية بالغة لاستغلال ثروتها الطبيعية، خاصة المحروقات، باعتبارها دعامة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وفي هذا الإطار، برزت الشركة الوطنية للمحروقات سونطراك كفاعل اقتصادي محوري، إذ تم تأسيسها سنة 1963 بهدف استرجاع السيادة الوطنية على قطاع المحروقات، والتحكم في موارد البلاد الطبيعية، وتوظيفها في خدمة التنمية الوطنية. لقد أصبحت سونطراك، بحكم حجمها ومكانتها، ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني، حيث ساهمت من خلال استثماراتها الضخمة ومشاريعها الإنتاجية في تمويل الخزينة العمومية، تطوير البنى التحتية، خلق فرص العمل، ونقل التكنولوجيا.

وفي ظل التحديات الاقتصادية الدولية والمحلية، ما فتئت سونطراك تطور استراتيجياتها لدعم النمو الاقتصادي الوطني، وتنويع مداخل البلاد بعيداً عن التبعية المطلقة لعائدات النفط. بناءً على ما سبق، تتجه دراستنا في هذا الفصل إلى تحليل الدور الذي تؤديه سونطراك في تحقيق التنمية في الجزائر، وذلك من خلال استعراض مساهماتها الاقتصادية والاجتماعية، وكذا التحديات التي تواجهها وآفاق تطوير دورها مستقبلاً.

المبحث الاول : مفهوم مؤسسة سونطراك

المطلب الأول: إنشاء مؤسسة سونطراك

تُعد شركة سونطراك نموذجاً بارزاً للنجاح الجزائري على الساحة العالمية، مما يجعل من دراسة تجربتها أمراً ضرورياً بالنظر إلى ما تحقّقه من إنجازات وما تمتلكه من إمكانيات تؤهلها لاحتلال موقع الريادة في مجال نشاطها. لذلك، سنتناول في هذا المبحث إطاراً عاماً يسلط الضوء على التطور التاريخي للشركة وأهدافها، إلى جانب التعريف بأبرز منتجاتها وعملياتها، وصولاً إلى دراسة هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: التطور التاريخي لشركة سونطراك وأهدافها

تكتسي دراسة التطور التاريخي لشركة سونطراك أهمية بالغة لفهم طبيعة أنشطتها المتعددة ووحداتها الفرعية المتنوعة، باعتبارها إحدى كبريات الشركات في مجالها. ومن هذا المنطلق، سنستعرض في هذا الفرع أهم المراحل التي مرت بها الشركة، إلى جانب إبراز أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ضمن إطار نشاطها المتواصل.

أولاً: التطور التاريخي لشركة سونطراك

سعيًا للتخلص من آثار قانون النفط الصحراوي الذي صدر قبل الاستقلال، والذي كرّس احتكار الشركات الفرنسية للنفط الجزائري، قامت الحكومة الجزائرية، عقب استرجاع السيادة الوطنية، بإنشاء إدارة للطاقة والمحروقات بهدف مراقبة هذا القطاع الحيوي وتسييره، والعمل على إنهاء السياسة النفطية الموروثة. وفي إطار دعم هذه الإدارة وتعزيز دورها، صدر المرسوم التنفيذي رقم 63/491 بتاريخ 31 ديسمبر 1963، الذي نص على إنشاء الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات، المعروفة باسم سونطراك (SONATRACH).

انطلاقاً من الاتفاق الجزائري-الفرنسي الذي تمخض عن مفاوضات سنة 1964 لتنظيم قطاع المحروقات وتطوير الصناعة الوطنية، تم التخلي عن قانون النفط الصحراوي واستبداله باتفاق شراكة جديد. هذا الاتفاق أتاح لشركة سونطراك المساهمة بمختلف مواردها في نقل وتسويق المحروقات عبر جميع مراحل هذه الصناعة داخل الجزائر، واضعاً بذلك حداً لاحتكار الشركات الفرنسية.

وتعزز دور سوناطراك بصدور القرار رقم 66/292 بتاريخ 22 سبتمبر 1966، الذي وسّع مهام الشركة لتشمل أنشطة البحث، الإنتاج، النقل، التحويل، والتسويق في مجال المحروقات.

وفي 24 فبراير 1971، أعلنت السلطات الجزائرية عن تأميم قطاع المحروقات، مما جعل من سوناطراك الذراع التنفيذي للدولة في هذا المجال. لاحقاً، ومع التطورات الاقتصادية المتسارعة، تم في سنة 1981 إعادة هيكلة الشركة، حيث تم إنشاء 17 مؤسسة فرعية تؤدي وظائف متكاملة ومكملة لأنشطتها الرئيسية.

ومع مرور السنوات، شهدت سوناطراك تطورات هامة، حيث تحولت إلى مجمع طاقوي ضخم ذي طبيعة قانونية مستقلة ونشاط اقتصادي متنوع، يضم 154 مؤسسة فرعية، منها 105 مؤسسة تنشط على المستوى الوطني و49 على المستوى الدولي. وقد أصبحت سوناطراك حاضرة بقوة في عدد من الدول مثل البيرو، إنجلترا، إسبانيا، إيطاليا، مالي، النيجر، مصر، وليبيا(1).

يبلغ عدد العاملين في مجمع سوناطراك حوالي 120 ألف موظف، ما يعزز مكائنها كأحد أكبر الكيانات الطاقوية في العالم، ويتجلى ذلك من خلال(2):

- احتلالها المرتبة الأولى كأكبر شركة نفطية وغازية في إفريقيا.
- تصدرها شركات الغاز في منطقة البحر الأبيض المتوسط.
- كونها ثالث أكبر مصدر لغاز البترول المميع (GPL) عالمياً.
- رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع (GNL).
- خامس مصدر عالمي للغاز الطبيعي.
- سادس شركة في العالم من حيث احتياطات وإنتاج الغاز الطبيعي.
- احتلالها المرتبة الثانية عشرة عالمياً بين الشركات البترولية، والمرتبة الخامسة والعشرين من حيث عدد الموظفين.

(1) SONATRACH : SONATRACH an Integrated Oil and Gas Company , BAOSEM , Alger , 2013 , : 08.

(2) سوناطراك : التعريف بالمؤسسة ، متاح في <http://www.sonatrach.com/ar/sonatrach-en-bref.html>

رغم هذا التوسع والنجاح، لا تزال سونطراك تواصل أداء مهامها الأساسية، المتمثلة فيما يلي:

- تلبية احتياجات السوق الجزائرية من المحروقات، خصوصاً الغاز الطبيعي باعتباره أولوية وطنية.
- تمويل السوق العالمية بالمحروقات السائلة والغازية والطاقة بمختلف أنواعها.
- ضمان تطوير وتنمية صناعة المحروقات بما يضمن استمراريتها وازدهارها.

ثانياً: أهداف سونطراك

تسعى شركة سونطراك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تدعم مكانتها محلياً ودولياً، ومن أبرز هذه

الأهداف: (1)

- أ: الحفاظ على نمو سونطراك وتعزيز قيادتها في السوقين الجزائري والإفريقي، إلى جانب ترسيخ موقعها بين رواد الصناعة والتجارة العالمية في مجال المحروقات السائلة والغازية.
- ب: الإسراع في استكمال عملية التكيف مع المتطلبات الجديدة التي نص عليها قانون المحروقات الجديد رقم 05/07، بما يسمح بالارتقاء إلى المعايير العالمية المعتمدة في هذا المجال.
- ج: القيام بدور المؤسسة الوطنية الرائدة في قطاع النفط والغاز، من خلال تحسين تقييم الموارد الوطنية للمحروقات والمساهمة الفاعلة في خلق الثروات لدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
- د: مواصلة اعتبار أنشطة المنبع (AMONT) محورياً رئيسياً لدفع عجلة تقدم الشركة، وأساساً لتوسيع احتياطات الجزائر من المحروقات، إلى جانب تعزيز حضورها في الأسواق الخارجية.
- هـ: تنويع أنشطة المصب (AVAL) والعمل على زيادة مساهمتها في تحقيق الأرباح سواء داخل الجزائر أو خارجها، بما يعزز من قوة المجمع الاقتصادية.

1-شركة سونطراك: التقرير السنوي، المؤسسة الوطنية للمحروقات، الجزائر، 2021، ص: 34.

الفرع الثاني: التعريف بمنتجات سونطراك وعملياتها

تُعد سونطراك مجمعاً طاقياً رائداً يتميز بتعدد منتجاته التي تُسوّق على المستويين الوطني والدولي. وفي هذا الإطار، سنسلط الضوء على أهم منتجات الشركة، وكذلك على أسواق تصريف هذه المنتجات.

أولاً: التعريف بمنتجات سونطراك

تقدم سونطراك مجموعة واسعة من المنتجات تتنوع بين المحروقات ومشتقاتها، الكهرباء والاتصالات، تحلية مياه البحر، بالإضافة إلى الخدمات المالية والبيئية والمنتجات المنجمية.

ومع هذا التنوع، تبقى المحروقات ومشتقاتها محور النشاط الرئيسي للشركة، وتشمل المنتجات الأساسية التالية:

• النفط (البترول):

يعود أصل كلمة "نفط" إلى اللغة الفارسية، حيث تعني "القابلة للسريان". أما مصطلح "بترو" "

(PETROLEUM) فهو ذو أصل لاتيني، ويتكوّن من مقطعين "PETR" :بمعنى الصخر

و "OLEUM"بمعنى الزيت، ليعني في مجمله "زيت الصخر".(1)

• الغاز الطبيعي: بعد تكون النفط الخفيف تزداد درجة خفته تبعاً لارتفاع توافر الظروف السابقة الذكر إلى

أن يتحول إلى غاز طبيعي ، يكون إما مصاحباً للنفط في مصايده ، و إما يكون في مصايد نفطية تم تحويلها

كلياً إلى غاز طبيعي (1)

1-محمد خميس الزوكة: جغرافيا الطاقة مصادر الطاقة بين الواقع و المأمول، دار المعرفة ، الإسكندرية ، 2001 ، ص: 71.

ثانياً: عملاء سوناطراك

يتنوع عملاء سوناطراك بتنوع أنشطتها ومنتجاتها، إلا أن التركيز الأكبر ينصب على عملاء قطاع المحروقات، حيث يتم تقسيمهم إلى فئتين رئيسيتين تبعاً للسوق المستهدفة:

• أ- السوق الوطنية:

تولي سوناطراك أهمية خاصة لتلبية احتياجات السوق الوطنية، خاصة فيما يتعلق بالغاز الطبيعي الذي يمثل أولوية استراتيجية. وخلال سنة 2013، قامت الشركة بتوجيه المنتجات التالية إلى السوق المحلية (1):

- النفط الخام: 330 ألف طن مكافئ بترول.
- الغاز الطبيعي: 33.376 مليون متر مكعب.
- غاز البترول المميع: 1.9 مليون طن مكافئ بترول.
- المنتجات المكررة: 10.15 مليون طن مكافئ بترول.



• ب- السوق الدولية:

تسعى سوناطراك إلى تلبية احتياجات السوق الدولية من المحروقات الخام ومشتقاتها، وقد بلغت قيمة صادراتها سنة 2013 حوالي 63.5 مليار دولار أمريكي، شملت (1):

- 28.4 مليون طن متري من النفط الخام الموجه لمختلف القارات.
- 5.4 مليون طن مكافئ بترول من المكثفات.
- 32.7 مليار متر مكعب من الغاز الطبيعي.
- 24.4 مليون متر مكعب من الغاز الطبيعي المميع.
- 5.3 مليون طن مكافئ بترول من غاز البترول المميع.
- 12.8 مليون طن مكافئ بترول من المنتجات المكررة.



وتتوزع صادرات سونطراك من المحروقات جغرافياً على النحو التالي:



المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك

تُدرس بنية الهيكل التنظيمي الإداري لمجمع سوناطراك من خلال تناول تنظيمه العام، ثم استعراض تفاصيل هيكله التنظيمي وشرحه.

الفرع الأول: التنظيم العام لمجمع سوناطراك (1)

يعكس التنظيم العام لمجمع سوناطراك أبرز الهيئات العليا التي تضطلع باتخاذ القرارات الحاسمة والاستراتيجية، والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: الجمعية العامة ومجلس الإدارة

• أ- الجمعية العامة:

تعد الجمعية العامة أعلى هيئة في المجمع، وتمثل السلطة العليا لاتخاذ القرارات الكبرى. تتكون من رئيس وأربعة أعضاء، وهم:

1. وزير الطاقة (رئيساً).
2. وزير المالية (عضواً).
3. محافظ بنك الجزائر (عضواً).
4. مندوب التخطيط (عضواً).
5. ممثل عن رئاسة الجمهورية (عضواً).

• ب- مجلس الإدارة:

يمثل الهيئة الثانية من حيث السلطة بعد الجمعية العامة، ويتولى اتخاذ القرارات وتحديد التوجهات العامة بناءً على توجيهات الجمعية العامة. ويتألف مجلس الإدارة من اثني عشر عضواً ورئيساً، (1) هم:

1. الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك (رئيساً).

1- شركة سوناطراك: الهيكل التنظيمي للمجمع، التقرير السنوي، المؤسسة الوطنية للمحروقات، الجزائر، 2021، ص: 17.

2. ممثلان عن وزارة المالية (عضوان).
3. ممثل عن بنك الجزائر (عضو).
4. ممثلان عن الوزارة المكلفة بالحروقات (عضوان).
5. شخصية كفؤة في قطاع المحروقات (عادةً الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز، من خارج المجمع) (عضو).
6. أربعة ممثلين عن مجمع سوناطراك (أعضاء).
7. ممثلان عن عمال المجمع (عضوان).

ثانياً: المجلس التنفيذي

يعد المجلس التنفيذي الهيئة التنفيذية للمجمع، ويتولى مهام التسيير المباشر، مع رفع التقارير إلى كل من مجلس الإدارة والجمعية العامة. ويتكون المجلس التنفيذي من:

- الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك.
- نائب الرئيس المكلف بأنشطة المنبع.(AMONT)
- نائب الرئيس المكلف بأنشطة النقل عبر الأنابيب.(TRC)
- نائب الرئيس المكلف بأنشطة المصب.(AVAL)
- نائب الرئيس المكلف بالأنشطة التجارية.(COM)
- المدير التنفيذي للمالية.
- المدير التنفيذي للفروع والمساهمات.
- المدير التنفيذي للاستراتيجية، التخطيط والاقتصاد.
- المدير التنفيذي للشؤون القانونية.
- المدير التنفيذي للشراكات.
- المدير التنفيذي للموارد البشرية.

1-شركة سوناطراك: الهيكل التنظيمي للمجمع، التقرير السنوي، المؤسسة الوطنية للمحروقات، الجزائر، 2021، ص: 17.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك وشرحه

يتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك من خلال ما يلي:

أولاً: الهيكل التنظيمي لسوناطراك

وقع الرئيس المدير العام يوم 10 يناير 2011 القرار رقم (001 ر-25) المتضمن الهيكل التنظيمي الجديد للبنية

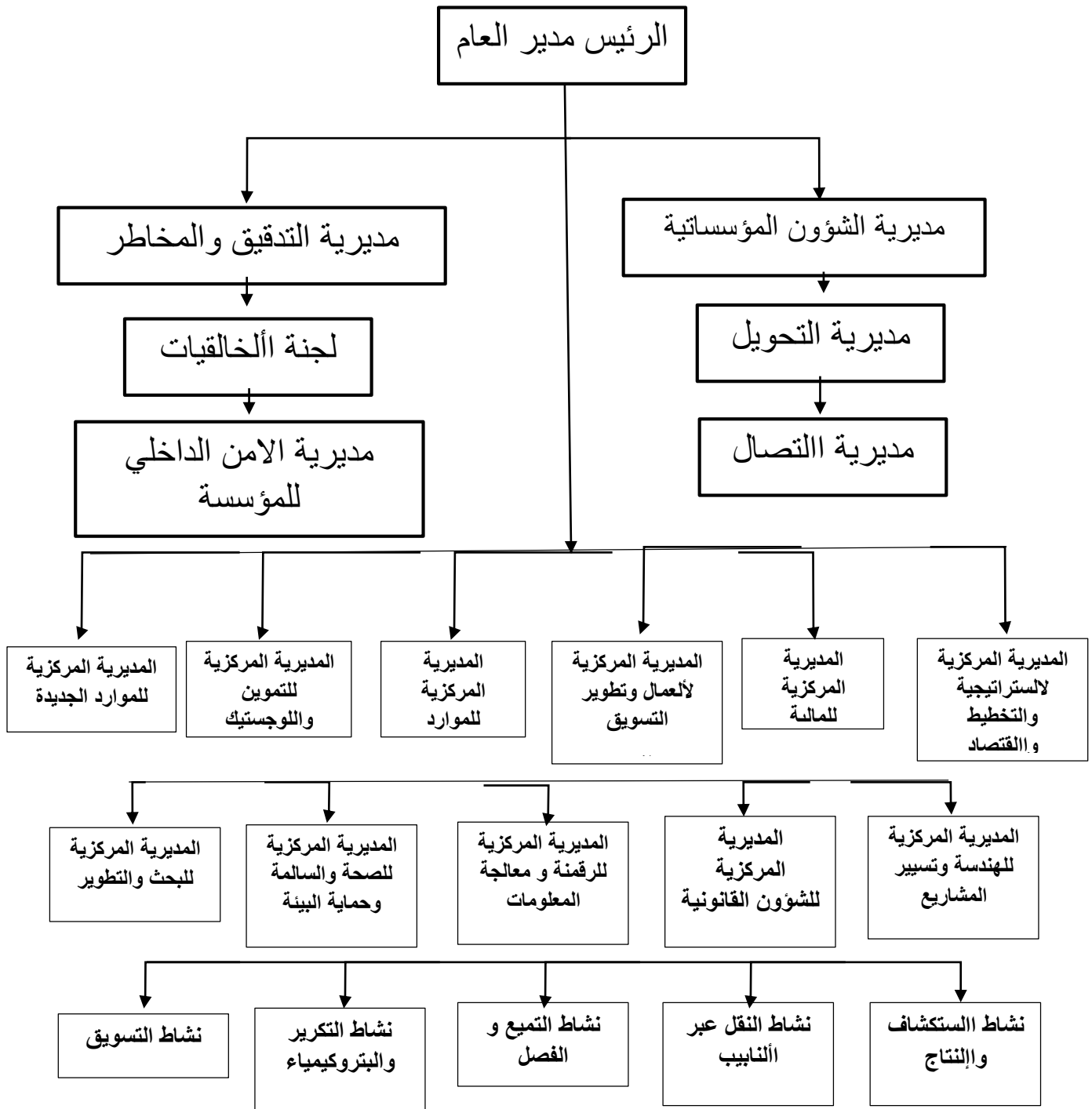
الكبرى لمجمع سوناطراك، والذي تم اعتماده من قبل مجلس الإدارة في 04 يناير 2011. جاء ذلك في إطار

تطوير قيادة أنشطة المجمع، سواء من حيث تكييف استراتيجية التنمية الوطنية مع المستجدات، أو من حيث تعزيز

التنسيق بين مختلف النشاطات وموارد الشركة.(1)

يوضح الهيكل التنظيمي الجديد توزيع الأنشطة والوظائف بالشكل التالي:

1-عبد القادر عبو، دور الهيكل التنظيمي في تطوير المجمعات الاقتصادية، دار الأمة، الجزائر، 2013، ص: 112.



الهيكل التنظيمي لسونطراك

ثانياً: شرح الهيكل التنظيمي لمجمع سونطراك

الهيكل التنظيمي لمجمع سونطراك عبارة عن هرم تنظيمي يوضح مختلف المستويات والعلاقات داخل المجمع،(1) ويتكون من:

أ- الرئيس المدير العام:

هو أعلى سلطة تنفيذية في المجمع، ويضطلع بالإشراف العام على جميع أنشطة التسيير والتوجيه الاستراتيجي(1) .

ب- الديوان: يتكفل بالتسيير الإداري لمصالح المجمع، ومتابعة الشؤون الإدارية اليومية.

ج- اللجنة التنفيذية: لجنة مسؤولة عن إدارة أنشطة المجمع، وترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة، وإلى الجمعية العامة عند الحاجة.

د- لجنة الأخلاقيات: مهمتها السهر على احترام أحكام قانون الأخلاقيات داخل المجمع، وتعزيز الالتزام بالممارسات الأخلاقية والمهنية.

هـ- مديرية المراجعة للمجمع: تتولى تنفيذ عمليات المراجعة الداخلية عبر مختلف أنشطة ومستويات المجمع لضمان الالتزام بالمعايير الإدارية والمالية(1) .

و- المستشارون:

يمثلون دعماً استشارياً للإدارة العليا، عبر تقديم الآراء والتوصيات التي تساعد على اتخاذ القرارات وفهم التغيرات المحيطة بالمجمع.

ز- الأمن الداخلي للمؤسسة: يسهر على تأمين منشآت وأفراد المجمع، سواء بواسطة موارد ذاتية أو بالتعاون مع شركات أمن خاصة(1) .

1- شركة سونطراك، القرار رقم 001 ر-25 المتعلق بالهيكل التنظيمي الجديد للمجمع، الجزائر، 2011، ص: 10-25.

ح- مفتشية الصحة والأمن والبيئة: تعمل على صياغة سياسات السلامة والصحة والبيئة، وضمان تنفيذها وحماية الأفراد والبيئة عبر جميع نشاطات المجمع(1).

ط- مديرية العلاقات التأسيسية والدولية: تشرف على إدارة العلاقات الرسمية والتنسيق مع الشركاء المحليين والدوليين.

ك- نشاط المنبع: (AMONT)

يضم كافة الأنشطة المرتبطة بالبحث والتنقيب، وصيانة الآبار، واستخراج المحروقات الخام. وقد جمعت سوناطراك هذه الأنشطة ضمن محطة واحدة تتمثل في الشركة القابضة للخدمات النفطية وشبه النفطية(1)(SPP)، والتي تشمل عدة مؤسسات رئيسية:

- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء: (ENAGEO) مملوكة بالكامل لسوناطراك.
- المؤسسة الوطنية للحفر: (ENAFOR) مملوكة بالكامل لسوناطراك.
- المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار: (ENSP) مملوكة بالكامل للمجمع.
- المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء: (ENGCB) مملوكة بالكامل لسوناطراك.

ل- نشاط النقل عبر الأنابيب: (TRC)

يشمل جميع الأنشطة المتعلقة بنقل منتجات المجمع عبر شبكة الأنابيب. (1) وقد جمعت سوناطراك هذه الأنشطة ضمن محطة واحدة هي:

سوناطراك القابضة للاستثمار والمساهمة (SIP)، والتي تضم حصص المجمع في مؤسسات شريكة، أهمها:

- شركة نقل المحروقات: (STH) سوناطراك تمتلك فيها حصة قدرها 60%.
- الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية: (SARPI) تملك فيها سوناطراك حصة قدرها 50%.

م- نشاط المصب: (AVAL) يشمل الأنشطة المرتبطة بمعالجة وتحويل الخامات (التكرير والصناعات البتروكيميائية)، وقد جمعت هذه الأنشطة ضمن محطة:

1- سوناطراك، "الميكمل التنظيمي للمجمع"، الموقع الرسمي لشركة سوناطراك، <https://sonatrach.com>، تاريخ الدخول: أبريل 2025.

الشركة القابضة للتكرير وكيمياء المحروقات (RCH) ، وتضم أهم المؤسسات التالية:

- المؤسسة الوطنية لتكرير النفط: (NAFTEC) مملوكة كلياً لسوناطراك.
- المؤسسة الوطنية للبتروكيماويات: (ENIP) مملوكة لسوناطراك بنسبة 100%.

ن- نشاط التسويق(1)

يشمل جميع الأنشطة الخاصة بتسويق منتجات المجمع، وقد أنشئت لأجله محطة:

سوناطراك القابضة لتأمين المحروقات (SVH) ، وتضم مجموعة من المؤسسات، منها:

- المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات النفطية: (NAFTAL) مملوكة بالكامل لسوناطراك.
- مؤسسة النقل البحري: (HYPROC) مملوكة بالكامل.
- شركة تجهيز وتسويق الغازات الصناعية: (COGIZ) ملكية كاملة للمجمع.
- الشركة الجزائرية للطاقة: (AEC) يمتلك المجمع فيها 50%.
- الشركة الجزائرية للطاقة المتجددة: (NEAL) يمتلك المجمع 45% من رأسمالها.

س- المديرية التنسيقية للمجمع للشراكة: تختص بمتابعة أنشطة المشاركات خاصة في أنشطة المنبع

(AMONT)، مع مراعاة الجوانب العملية والاستراتيجية والمالية لمصالح سوناطراك(1).

ع- المديرية التنسيقية للمجمع للبتروكيماويات: تهتم بمتابعة وتسيير جميع أنشطة المجمع المرتبطة بقطاع

البتروكيماويات.

ف- المديرية التنسيقية للمجمع للإستراتيجية، التخطيط والاقتصاد:

تشرف هذه المديرية على:

- صياغة واختيار إستراتيجية المجمع بالتنسيق مع مختلف الأنشطة.
- تقييم المشاريع الاستثمارية.
- صياغة السياسات العامة للمجمع.

1- سوناطراك، "الهيكلة التنظيمية للمجمع"، الموقع الرسمي لشركة سوناطراك، <https://sonatrach.com>، تاريخ الدخول: أبريل 2025.

ص- المديرية التنسيقية للمجمع للشؤون المالية: تُعنى بتسيير العمليات المالية على مستوى المجمع ككل، بما في ذلك التخطيط المالي، الميزانيات، الرقابة المالية وإعداد التقارير(1).

ض- المديرية التنسيقية للمجمع للموارد البشرية: تساهم هذه المديرية في:

- وضع السياسات والإستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- متابعة تطبيق هذه السياسات عبر مختلف مستويات المجمع.

ق- المديرية التنسيقية للمجمع للأنشطة المركزية: تشرف هذه المديرية على جميع الأنشطة التي تتبع مباشرة للمديرية العامة، مما يساهم في تحقيق التنسيق بين الأنشطة المختلفة في المجمع(1).

ر- المديرية التنسيقية للمجمع للفروع والمساهمات: تسهر على التنسيق والمتابعة والمراقبة المالية لميزانيات الفروع والمشاركات سواء في الجزائر أو في الخارج. تعمل على دمج أهداف الميزانية مع الإستراتيجية العامة لسوناطراك في مجالات الإستراتيجية، التخطيط، المالية، الموارد البشرية، الشؤون القانونية والتدقيق(1).

ش- المديرية التنسيقية للمجمع التقنية: تُعنى بتوحيد وتنسيق جميع موارد الشركة التقنية. تعمل على تطوير الخبرات والبحث والتطوير، وتأهيل المجمع للتفوق التكنولوجي.

ت- المديرية المركزية للشؤون القانونية: تتابع التغيرات القانونية الخارجية التي قد تؤثر على المجمع وتعمل على توضيح هذه التغيرات لمختلف الأنشطة. كما تقوم بتوفير الأساس القانوني لكافة الأنشطة داخل المجمع(2).

ث- المديرية المركزية للصفقات: تهتم هذه المديرية بجميع الأمور المتعلقة بالصفقات والعقود التي يجريها المجمع.

خ- المديرية المركزية للإعلام الآلي ونظام المعلومات: تسهل هذه المديرية التواصل داخل المجمع وتبادل المعلومات بين الأنشطة المختلفة. كما تركز على تطوير الأنظمة المعلوماتية والتقنية لتحسين الأداء الداخلي(2).

1- سوناطراك، "الهيكل التنظيمي للمجمع"، الموقع الرسمي لشركة سوناطراك، <https://sonatrach.com>، تاريخ الدخول: أبريل 2025.

2- عيسى مرزاق، سوناطراك ودورها في الاقتصاد الوطني، دار الهدى، الجزائر، 2015، ص: 85-100.

ثالثا : الجانب الاجتماعي للعمال والموظفين في سوناطراك

تعتبر سوناطراك من المؤسسات التي تولي أهمية كبيرة للجانب الاجتماعي لموظفيها وعمالها، حيث توفر شبكة متكاملة من الخدمات الاجتماعية التي تضمن تحسين ظروف العمل والحياة. تشمل هذه الخدمات إنشاء مراكز صحية متخصصة تقدم الرعاية الطبية للعمال وأسرهم، بالإضافة إلى توفير برامج صحية وقائية تساهم في الحفاظ على سلامتهم الجسدية والنفسية، خاصة في مواقع العمل النائية كحقول الجنوب. كما توفر المؤسسة تعويضات اجتماعية متنوعة تشمل دعم التعليم من خلال منح دراسية وأحياناً تغطية مصاريف التعليم لأبناء الموظفين، إلى جانب تعويضات مالية وترفيهية، مثل المنح العائلية والسكن الوظيفي، التي تعزز من الاستقرار المعيشي للعاملين. وتنظم المؤسسة أيضاً رحلات اصطيفاء لفائدة الموظفين وأبنائهم، وتدعم النشاطات الرياضية والثقافية داخل الشركة، مما يعكس حرصها على خلق توازن بين الحياة المهنية والشخصية. هذه السياسات الاجتماعية تساهم في رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم على الأداء المتميز، كما تدعم الولاء المؤسسي والاستقرار الوظيفي، مما يعكس حرص سوناطراك على بناء بيئة عمل صحية ومستقرة تدعم التنمية المستدامة للمؤسسة والعاملين معها.

المبحث الثاني: إستراتيجية الشراكة في مؤسسة سونطراك

المطلب الأول: تنظيم الشراكة وأهدافها في المؤسسة

تنظيم نشاط الشراكة في مؤسسة سونطراك

تُشرف الجهة المختصة بالشراكة داخل مؤسسة سونطراك على جملة من المهام الأساسية التي تهدف إلى تعزيز التعاون مع الشركاء المحليين والدوليين، (1) وتتمثل أبرز هذه المهام فيما يلي:

- وضع وتطبيق الإستراتيجية العامة للشراكة بما يتماشى مع أهداف المؤسسة؛
- البحث عن شركاء محتملين والعمل على استقطابهم؛
- تحديد مشاريع الشراكة ذات الأولوية وجدواها الاقتصادية؛
- التفاوض وإعداد محاضر الاتفاق بما يتوافق مع التشريعات القانونية المعمول بها؛
- معالجة الجوانب الإدارية والقانونية المرتبطة بتأسيس الشركات المختلطة؛
- المساهمة في متابعة وتنفيذ مختلف مراحل المشاريع المشتركة؛
- التنسيق الدائم لضمان حسن سير المشاريع ومراقبة مدى تقدمها؛
- تقديم الدعم اللازم للشركاء الأجانب أو المحليين أمام الإدارات المعنية، من أجل تسهيل الحصول على الوثائق القانونية المتعلقة بالاستثمار (مثل عقود الملكية وغيرها).

مراحل إقامة مشروع مشترك في مؤسسة سونطراك

تمر عملية إنشاء مشروع مشترك بين مؤسسة سونطراك وشركاء أجنبية بعدة مراحل متسلسلة ومنظمة، تهدف إلى ضمان تأسيس علاقة شراكة ناجحة وفعالة. ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

1. مرحلة الاتصال الأولي: تمثل هذه المرحلة بداية التفاعل بين سونطراك والطرف الأجنبي، حيث يتم تبادل النوايا والتعبير عن الرغبة المشتركة في إقامة علاقة شراكة، مع طرح الأفكار الأولية وتقريب وجهات النظر.

1-Djamila Bekkouche, "Foreign Investment and Partnership in Algeria's Hydrocarbon Sector", *Algerian Journal of Energy Studies*, Vol. 4, No. 2, 2021, pp. 80-93

2. مرحلة المفاوضات: عقب الاتفاق المبدئي على مبدأ الشراكة، تبدأ مفاوضات رسمية لتحديد طبيعة العلاقة التعاقدية بين الطرفين، وتشمل مناقشة مختلف الجوانب التقنية، القانونية والمالية. وتُعد هذه المرحلة حاسمة، حيث يعتمد نجاحها على مدى قدرة كل طرف على الدفاع عن مصالحه والتوصل إلى حلول توافقية(1).
3. توقيع محضر الاتفاق: يمثل توقيع الاتفاق إقرارًا رسميًا بنتائج المفاوضات، والتزامًا متبادلًا بتنفيذ بنوده، كما يُعد بداية للعلاقة التعاقدية بين الطرفين(1).
4. التأسيس القانوني للمشروع المشترك: في هذه المرحلة يتم تحديد الشكل القانوني للمشروع، وصياغة القانون الأساسي، وتعيين المسيرين، إلى جانب الاتفاق على الجوانب القانونية والتنظيمية التي تضبط سير المشروع.
5. القيد في السجل التجاري: يُعتبر هذا الإجراء خطوة إدارية ضرورية من أجل منح المشروع الشخصية الاعتبارية والاعتراف الرسمي به في السوق(2).
6. إجراء دراسات الجدوى: تُعد هذه المرحلة أساسية لتقييم الجوانب الاقتصادية للمشروع، إذ يتم تحليل التكاليف المتوقعة، ودراسة العائدات المحتملة، بما يضمن اتخاذ قرارات استثمارية مبنية على أسس علمية .
7. الشروع في تنفيذ المشروع: يتم في هذه المرحلة تقديم الحصص المالية اللازمة، وتكوين فرق العمل المسؤولة عن إنجاز المشروع، مع احترام الجدول الزمني لانطلاق النشاط الإنتاجي(2).
8. مرحلة الاستغلال والإنتاج: يتم خلالها تنصيب إدارة المشروع، التي غالبًا ما تضم نفس الفريق الذي أشرف على الإنجاز، كما يبدأ تنفيذ برنامج الإنتاج بشكل تدريجي، مع مراقبة الأداء وتحقيق الأهداف المحددة(2).

1- مريم بن عيسى، الشراكة الأجنبية في الجزائر بين الطموح الاقتصادي والقيود القانونية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، 2019، ص: 150-165.
 2-Khelil Yacine, "Investment Procedures in Algeria's Oil & Gas Sector", *Journal of Energy and Law*, Vol. 7, No. 1, 2021, pp. 45-59

مميزات عقود الشراكة في مؤسسة سونطراك

تُحدّد مميزات عقود الشراكة التي تبرمها مؤسسة سونطراك مع الأطراف الأجنبية في إطار القانون رقم 14-86

المتعلق بنشاطات المحروقات، وتتلخص أبرز هذه الخصائص فيما يلي: (1)(2)

1. الطابع التشاركي للعقود:

تخضع العقود المبرمة بين سونطراك والشركاء الأجانب لمبدأ تقاسم الأعباء والمخاطر والنتائج. كما تُنظم

كيفية استفادة الشريك الأجنبي من عوائد المشروع وفقاً لما تنص عليه بنود العقد.

2. الاحتكار المنجمي لسونطراك:

تُعدّ سونطراك الجهة الوحيدة المخولة قانونياً بامتلاك الرخص المنجمية المتعلقة بالمحروقات، كما أنّها

الطرف الملزم تجاه الدولة بتنفيذ الالتزامات المنصوص عليها في التشريعات والتنظيمات ذات الصلة.

3. مرونة التعاقد:

يتيح الإطار القانوني للمؤسسة الوطنية إمكانية إبرام بروتوكولات شراكة مع جهات أجنبية، يتعهد بموجبها

الطرف الأجنبي بتحمل كافة الالتزامات المالية والتنفيذية. وتلتزم الدولة من جهتها بضمان حقوق الطرف

الأجنبي في حالة تحقق اكتشاف منجمي.

4. أنماط الانتفاع: وفقاً لمقتضيات القانون، يستفيد الشريك الأجنبي من المشروع في إطارين أساسيين:

○ الحصول على حصة من إنتاج الحقل المكتشف، تتناسب مع نسبة مساهمته المالية، على ألا

تتجاوز هذه النسبة 49٪؛

○ الحصول على تعويض عن الأعباء المالية المرتبطة بأعمال الاستكشاف، بالإضافة إلى الأجور أو

العوائد المتفق عليها ضمن عقد الشراكة.

1- قانون رقم 14.86 المؤرخ في 16 أوت سنة 1986، خاص بمجال التنقيب والبحث عن المحروقات واستغلالها ونقلها بالأنابيب، الجريدة الرسمية، العدد، 35 سنة، 1986،

أهداف الشراكة في مؤسسة سوناطراك

تسعى مؤسسة سوناطراك، من خلال اعتمادها لاستراتيجية الشراكة، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والتقنية، (1) بما يعزز مكانتها كمؤسسة وطنية رائدة في مجال المحروقات. وتتمثل أبرز هذه الأهداف فيما يلي:

- توسيع مجال النشاط ورفع الحصة السوقية، من خلال الدخول في أسواق جديدة واستغلال فرص النمو بالتعاون مع شركاء دوليين؛
- مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، وذلك عبر نقل التكنولوجيا والمعرفة التقنية من خلال الشراكات مع مؤسسات ذات خبرة دولية؛
- تعزيز القدرات الإنتاجية المحلية عن طريق توجيه الاستثمارات المشتركة نحو تطوير البنية التحتية والإنتاج؛
- تحقيق مردودية اقتصادية أكبر من خلال انتقاء شركاء ذوي كفاءة وخبرة، بما يضمن نجاح المشاريع المشتركة على المدى الطويل؛
- تطوير الخبرات والمعرفة العملية، وتوسيع تشكيلة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؛
- الاندماج الفعال في الأسواق الإقليمية والدولية، بما يسمح برفع تنافسية المؤسسة على الصعيد العالمي.

1-وزارة الطاقة والمناجم، الاستراتيجية الوطنية للطاقة 2030، الجزائر، 2020، ص: 78-85.

المطلب الثاني: أشكال الشراكة وأهم شركاء سوناطراك

أشكال الشراكة:

1-1- الاشتراك بالمساهمة

يُعد الاشتراك بالمساهمة أحد الأشكال الأساسية للشراكة المعتمدة في قطاع المحروقات، ويقوم على مبادئ محددة تنظّم العلاقة بين مؤسسة سوناطراك والطرف الأجنبي، وتتمثل أبرز خصائصه فيما يلي:

- تحمل الشريك الأجنبي لجميع الأعباء والرسوم المرتبطة بحصته من الإنتاج، بما في ذلك التكاليف التشغيلية والضريبية؛

- سحب الشريك الأجنبي لحصته من الإنتاج وفقاً لنسبة مساهمته في المشروع، على أن لا تتجاوز هذه النسبة سقف 49% من إجمالي الإنتاج المكتشف، كما ينص على ذلك القانون؛

- التزام الشريك الأجنبي بإنشاء شركة خاضعة للتشريع الجزائري، كشرط أساسي لممارسة نشاطه الاستثماري داخل التراب الوطني؛

- تحمل الطرف الأجنبي كامل المخاطر المتعلقة بأعمال البحث والاستكشاف، سواء أثمرت بنتائج إيجابية أم لا؛

- التمتع بحق الاستغلال عند الاكتشاف التجاري، إذ يُمنح الشريك الأجنبي الحق في الاستفادة من إنتاج الحقل المكتشف بنسبة تعادل مساهمته في الاستثمار.

2-1- الشراكة التجارية

تُعد الشراكة التجارية شكلاً من أشكال التعاون بين سوناطراك والشركاء الأجانب، وتتمثل خصائصها الأساسية في الآتي:

- تصدير كميات الغاز الناتجة عن المشاريع المشتركة وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 87-159 المؤرخ في 21 جويلية 1987، ويمكن أن يتم ذلك إما بصورة مشتركة بين سونطراك والشريك الأجنبي، أو من خلال سونطراك بمفردها؛
- حرية الشريك الأجنبي في التصرف في حصته من الناتج المخصص للتصدير، إذ لا يُفرض عليه أي التزام بإعادة عائدات البيع إلى الجزائر؛
- التمتع بالاستقلال المالي خارج الجزائر، حيث يُسمح للطرف الأجنبي ببيع حصته من الغاز في الأسواق الدولية بحرية تامة، بما يتماشى مع نسبة مساهمته في المشروع.

3-1 عقد تقاسم الإنتاج (1)

- يُعد عقد تقاسم الإنتاج من أكثر أشكال الشراكة شيوعاً في قطاع المحروقات، ويتميز بما يلي:
- تخصيص حصة من الإنتاج للشريك الأجنبي، تُسلم له مباشرة وفقاً للمادة 22 من القانون 86-14، وذلك بقيمة التسليم في ميناء الشحن، مع إعفاء هذه الحصة من جميع الأعباء والرسوم والضرائب البترولية؛
 - تحديد كمية المحروقات المستحقة للشريك في العقد بناءً على مدى مساهمته في البحث والاستغلال وكذلك حجم الاستثمارات التي قام بها؛
 - يتم تقاسم الإنتاج المكتشف بنسبة 51% لصالح سونطراك و 49% كحد أقصى للشريك الأجنبي، حسب الاتفاق التعاقدي؛
 - كل طرف مسؤول عن أداء الرسوم والضرائب المفروضة على حصته من الإنتاج؛
 - بالإضافة إلى تقاسم الإنتاج، تُقسم كذلك الأرباح المحققة من بيع المحروقات، وتتحمل كل جهة الضرائب الخاصة بها وفقاً لنصوص القانون والاتفاقيات المبرمة.

1- الجريدة الرسمية العدد، 22 المتعلقة بالمرسوم التنفيذي 435.94 الموافق، 12/12/94 ص. 14

4-1 عقود الخدمات

تُعد عقود الخدمات من الأشكال التعاقدية التي تعتمد عليها مؤسسة سونطراك في إطار الشراكة مع الشركات الأجنبية، وتنقسم هذه العقود إلى نوعين رئيسيين:

1. عقد الخدمة ذات المخاطر، ويُعرف أيضًا باسم "عقد المؤسسة" أو "عقد الوكالة"، حيث تتحمل الشركة

الأجنبية جزءًا من المخاطر المتعلقة بأنشطة البحث والاستغلال؛

2. عقد المساهمة التقنية دون المخاطر، وفي هذا النموذج تقتصر مساهمة الشركة الأجنبية على تقديم خدمات

تقنية وفنية، في حين تتحمل سونطراك وحدها جميع التكاليف والمخاطر المالية المرتبطة بالنشاط الاستثماري.

ويعتبر هذه العقود، تُمنح الشركة الأجنبية مقابل خدماتها ما يلي:

- مبلغ عيني أو نقدي لا يتجاوز سقف 29٪ من حجم الإنتاج المكتشف؛
- يُحدد نوع الدفع (عينيًا أو نقدًا) وكذا كفاءات التسديد بشكل مسبق في نص العقد؛
- في حالة الاتفاق على الدفع العيني، تُسلم حصة الشركة الأجنبية بقيمة التسليم في ميناء الشحن، مع إعفائها التام من الرسوم والضرائب البترولية وجميع الأعباء الأخرى.

2- أهم شركاء سونطراك في إطار الشراكة الدولية

تعتمد مؤسسة سونطراك سياسة شراكة واسعة مع عدد من الشركات الأجنبية الكبرى في مجال المحروقات، وذلك

بهدف تعزيز قدراتها الإنتاجية والتقنية، وتوسيع نشاطها على الصعيدين الإقليمي والدولي. وفيما يلي أبرز الشركاء

الإستراتيجيين:

1. شركة ARCO الأمريكية (1)

أُبرم عقد شراكة من نوع تقاسم الإنتاج بين سونطراك وشركة ARCO بتاريخ 15 أبريل 1996، يتعلق بتطوير حقل رهد البغل، حيث تم الاتفاق على رفع الإنتاج من 25,000 إلى 125,000 برميل/يوم حتى نهاية 1999.

محتوى الاتفاق يشمل:

- 225 مليون دولار كحق دخول؛
 - 103 مليون دولار كنفقات تشغيل ميدانية؛
 - 50 مليون دولار كاستثمارات في مجال البحث الغازي؛
- مع احتفاظ الشريك الأجنبي بنسبة 49% من الإنتاج حسب ما يحدده قانون المحروقات.

2. شركة AMOCO الأمريكية

بتاريخ 29 جويلية 1998، تم توقيع عقد شراكة مدته 20 سنة مع شركة AMOCO، من نوع تقاسم الإنتاج، لتطوير أربعة حقول غازية في منطقة عين أمناس.

أهم معالم العقد:

- 30 مليون دولار كحق دخول؛
- 790 مليون دولار قيمة إجمالية للاستثمار؛
- 111 مليون دولار لتغطية نفقات سابقة على الاكتشافات.

3. شركة PETRO-CANADA الكندية

في 26 أبريل 1993، وقّعت سونطراك عقدًا مع شركة "بيتروكندا" لمدة 10 سنوات بقيمة 34.5 مليون دولار، يركز على تكوين اليد العاملة الجزائرية في قطاع المحروقات.

4. شركة BRITISH PETROLEUM (BP) البريطانية (1)

في نهاية ديسمبر 1995، أبرمت سونطراك عقد شراكة مدته 30 سنة مع BP بقيمة 3 مليارات دولار، منها 1.015 مليار دولار حصة سونطراك. كما تم دفع 50 مليون دولار كحق دخول.

5. شركة AGIP الإيطالية

تُعد شركة AGIP أول شريك أجنبي يوقع عقدًا مع سونطراك من نوع تقاسم الإنتاج بعد صدور قانون المحروقات لسنة 1986، وذلك بتاريخ 17 ديسمبر 1991.

كما وقعت عقدًا آخر في ماي 1997 لمدة 5 سنوات، باستثمار قدره 31.7 مليون دولار يركز على تكوين الموارد البشرية الجزائرية في مجالات البحث والاستغلال.

6. شركة TOTAL الفرنسية وشركة REPSOL الإسبانية

بتاريخ 28 جانفي 1996، وقّعت كل من سونطراك (35%)، توتال (35%)، وريسول (30%) عقد شراكة من نوع تقاسم الإنتاج يخص حقل الغاز "تبن فوي تبنكورت"، بقيمة إجمالية 874 مليون دولار، منها:

- 663 مليون دولار للتطوير؛
 - 211 مليون دولار للاستغلال؛
- ويمتد العقد على 20 سنة.

المبحث الثالث: مساهمة سوناطراك في تحقيق التنمية

تُعدّ سوناطراك واحدة من أهم مؤسسات الدولة الجزائرية وأكثرها تأثيراً على الاقتصاد الوطني، ليس فقط من خلال دورها المالي في دعم الخزينة العمومية، ولكن أيضاً من خلال مساهماتها المتعددة في مسار التنمية بمختلف أبعادها: الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، والعلمية.

المطلب الأول: المجالات التي تساهم فيها سوناطراك في التنمية

تُعدّ شركة سوناطراك من أكبر المؤسسات الوطنية التي تلعب دوراً مركزياً في دفع عجلة التنمية بالجزائر، حيث تنشط في عدة مجالات تتجاوز الجانب الاقتصادي لتشمل الأبعاد الاجتماعية، البيئية، والعلمية. وتظهر مساهمتها في التنمية بشكل ملموس من خلال استثماراتها، سياساتها المرافقة، وبرامجها المجتمعية والتنموية.

1. المجال الطاقوي: دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق الأمن الطاقوي

تمثل سوناطراك العمود الفقري لاقتصاد الجزائر، إذ تسهم بما يزيد عن 95% من عائدات الصادرات الوطنية. وبفضل نشاطها في مجال الاستكشاف والإنتاج في حقول مثل حاسي مسعود، حاسي الرمل، وإن أمناس، تمكنت الجزائر من تحقيق اكتفاء طاقي داخلي، إلى جانب تصدير كميات معتبرة نحو أوروبا وآسيا، ما يضمن تمويل الخزينة العمومية، دعم المشاريع الوطنية، والحفاظ على الاستقرار الاقتصادي(1).

تساهم سوناطراك في دعم الأمن الطاقوي والاقتصاد الوطني، نذكر مشروع توسيع حقل حاسي مسعود، الذي ساهم بشكل ملموس في رفع إنتاج النفط بنسبة معتبرة، ما عزز قدرة الجزائر الإنتاجية والتصديرية. كما شكّل تدشين أنبوب الغاز "ميدغاز" الرابط بين الجزائر وإسبانيا خطوة استراتيجية نحو تعزيز الحضور الجزائري في السوق الأوروبية للطاقة، خاصة في ظل الطلب المتزايد على الغاز الطبيعي.

1- بلقاسم زرق، الطاقة والتنمية الاقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2018، ص. 95.

2. المجال الاجتماعي: التشغيل والتنمية المحلية

تلعب سونطراك دورًا بارزًا في محاربة البطالة ودعم التنمية المحلية، خاصة في الجنوب الجزائري، من خلال خلق مناصب عمل مباشرة وغير مباشرة، وتفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية.

تشمل أنشطة سونطراك في المجال الاجتماعي مجموعة من المبادرات التي تهدف إلى دعم التنمية المحلية ومحاربة البطالة، خاصة في ولايات الجنوب الجزائري. وتتمثل أبرز هذه الأنشطة في التوظيف المباشر ضمن مختلف الوحدات الصناعية والإدارية التابعة للمؤسسة، إلى جانب دعم المشاريع المصغرة من خلال أجهزة تمويل الشباب مثل "أونساج" و"أناد". كما تولي سونطراك اهتمامًا بالبنية التحتية الاجتماعية، حيث ساهمت في بناء مدارس، قاعات علاج، ومراكز ثقافية في ولايات مثل ورقلة، إيليزي، وتمراست. وقد أسفرت هذه الجهود عن تقليص ملموس في نسب البطالة بالمناطق القريبة من مراكز الإنتاج، فضلًا عن دمج فئات واسعة من الشباب في الحياة الاقتصادية عبر آليات المناولة والمرافقة التكوينية، وهو ما يعكس التزام المؤسسة بدورها التنموي والاجتماعي. (1)

3. المجال البيئي: إدارة التلوث ودعم الطاقات المتجددة

تسعى سونطراك إلى التوفيق بين متطلبات الاستغلال الصناعي للمحروقات والالتزام بالحفاظ على البيئة، من خلال اعتماد سياسات بيئية صارمة تتماشى مع التشريعات الوطنية والمعايير الدولية. من بين هذه المبادرات: بناء محطات لمعالجة المياه الصناعية في أرزيو وحاسي الرمل، والحد من انبعاث الغازات الملوثة مثل CO_2 و SO_2 ، إضافة إلى اعتماد الطاقة الشمسية في بعض الحقول النائية مثل بركين، فضلًا عن إطلاق برامج لإعادة التشجير في المناطق المتضررة من أعمال الحفر القديمة. (1)

1. عبد الحميد بوشملة، الاقتصاد الوطني والمؤسسات العمومية في الجزائر، دار الهدى، الجزائر، 2020، ص. 133.

4. البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

تسعى سونطراك إلى الحفاظ على تنافسيتها من خلال دعم البحث والابتكار، لا سيما في ظل التحولات التكنولوجية السريعة. وقد أنشأت لهذا الغرض عدة مراكز بحث، من بينها مركز البحث والتطوير (CRD) في بومرداس. تركز سونطراك في أبحاثها على مجالات استراتيجية تهدف إلى تعزيز كفاءتها التكنولوجية، منها التنقيب ثلاثي الأبعاد لتحسين دقة استكشاف الموارد، تحسين مردودية الآبار القديمة، وتطبيق تقنيات الاستخلاص المعزز (EOR) لزيادة الإنتاج، إلى جانب الاهتمام بالطاقات النظيفة والتحكم في الانبعاثات. وتدعم هذه الجهود بشراكات أكاديمية وعلمية، منها تعاونها مع جامعة باب الزوار (USTHB)، جامعة بومرداس، ومراكز دولية مثل IFP Energies Nouvelles بفرنسا. وقد أسفر ذلك عن تطوير كفاءات وطنية قادرة على الابتكار، وتقليل الاعتماد على الشركات الأجنبية في مجالات تقنية دقيقة. (1)

5. المجال الرياضي: دعم الرياضة الوطنية وتعزيز الصحة الجماعية

تحرص سونطراك على لعب دور فعال في تنمية المجال الرياضي باعتباره وسيلة لترقية الصحة العمومية وتعزيز الروح الجماعية، خاصة بين فئة الشباب. وتمتلك المؤسسة عدة نوادٍ رياضية نشطة في مختلف التخصصات، على غرار مولودية الجزائر في كرة القدم، الذي ترعاه الشركة بشكل مباشر، بالإضافة إلى فرق أخرى في ألعاب القوى والكرة الطائرة والملاكمة.

لا يقتصر نشاط سونطراك على دعم الفرق فحسب، بل يشمل أيضًا بناء وتجهيز منشآت رياضية في عدة ولايات، بما فيها مناطق الجنوب، بهدف تشجيع الممارسة الرياضية وتوفير بدائل صحية للشباب. كما تنظم المؤسسة دورات رياضية داخلية لفائدة العمال، تعكس اهتمامها بالجانب الصحي والبدني لمواردها البشرية، وهو ما يندرج في إطار مقارنة شاملة للمسؤولية الاجتماعية. (2)

1- عبد القادر مومن، الابتكار والتطوير في الصناعة النفطية الجزائرية، منشورات المركز الجامعي، 2019، ص. 78.

2- رايح بوليفة، الاقتصاد والمؤسسات في الجزائر، دار القلم، الجزائر، 2021، ص. 141.

6. المجال التكويني: إعداد الكفاءات الوطنية

تولي سونطراك أهمية كبيرة لتكوين وتأهيل مواردها البشرية، من خلال اعتماد سياسة طموحة في التدريب المستمر، إدراكاً منها لدور العنصر البشري في دعم التنمية وتحقيق الفعالية. وتتوفر المؤسسة على معاهد متخصصة موزعة عبر الوطن، أبرزها معهد سكيكدة لتكوين تقنيي التكرير، معهد أرزيو لتكوين مهندسي الإنتاج والنقل، ومعهد حاسي مسعود للتكوين الميداني في الحقول. وتتميز برامج التكوين بدورات قصيرة وطويلة الأمد، ومضامين متجددة تواكب التطورات التكنولوجية، بالإضافة إلى تنظيم بعثات تكوينية بالخارج بالشراكة مع مؤسسات دولية. وقد أسفرت هذه الجهود عن تعزيز الاكتفاء الوطني من اليد العاملة المؤهلة، وتقليص الاعتماد على الخبرات الأجنبية في بعض التخصصات الدقيقة. (1)

7. مجال تحلية المياه: المساهمة في الأمن المائي

استجابة للتحديات البيئية وندرة الموارد المائية، انخرطت سونطراك في مشاريع استراتيجية لتحلية مياه البحر، خاصة بالمناطق الصناعية التي تعرف ضغطاً على الموارد التقليدية. وقد ساهمت المؤسسة في إنجاز وتشغيل محطات لتحلية المياه في مناطق مثل أرزيو وسكيكدة، موجهة أساساً لتلبية احتياجات مجتمعاتها الصناعية، مما يخفف الضغط على المياه الصالحة للشرب الموجهة للسكان. (2)

8. دعم سونطراك للجمعيات الخيرية والمسؤولية الاجتماعية

تُولي سونطراك اهتماماً خاصاً بالمسؤولية الاجتماعية من خلال دعمها للجمعيات الخيرية والمبادرات التنموية التي تهدف إلى تحسين ظروف المجتمعات المحلية، لا سيما في المناطق التي تنشط فيها. يشمل هذا الدعم تمويل مشاريع اجتماعية وصحية وتعليمية، مثل بناء المدارس والمراكز الصحية، بالإضافة إلى تقديم مساعدات مادية وعينية للأسر المحتاجة. كما تعمل سونطراك على تعزيز الشراكات مع منظمات المجتمع المدني لضمان توجيه الدعم نحو الأولويات الحقيقية للسكان، مما يعكس التزام المؤسسة بدورها المجتمعي ويسهم في التنمية المستدامة وتحسين جودة حياة المواطنين.

1--معهد التكوين التابع لسونطراك - أرزيو، تقرير التكوين السنوي، 2022، ص. 19 .

2-نذير زواق، سياسات الموارد المائية في الجزائر، منشورات الجامعة المركزية، الجزائر، 2022، ص. 67.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجهها سونطراك في تحقيق التنمية

رغم الدور الريادي الذي تلعبه سونطراك في الاقتصاد الوطني ومساهمتها المتعددة في التنمية، فإنها تواجه جملة من التحديات البنوية والظرفية التي تعرقل تحقيق استدامة هذا الدور، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

1. تقلب أسعار النفط: هشاشة الاقتصاد الريعي

تشكل أسعار النفط والغاز المحدد الأساسي لمداخيل سونطراك وبالتالي لتمويل خزينة الدولة. ونتيجة لطبيعة الأسواق العالمية، فإن هذه الأسعار تتسم بعدم الاستقرار نتيجة عوامل متعددة، منها العرض والطلب، فعلى سبيل المثال، شهدت سنة 2014 أزمة حادة في سوق النفط أدت إلى انهيار الأسعار عالميًا، ما تسبب في تراجع احتياطات الصرف الجزائرية إلى النصف في غضون ثلاث سنوات فقط. أما خلال جائحة كوفيد-19، فقد هبط سعر البرميل إلى ما دون 20 دولارًا، ما شكّل ضغطًا ماليًا كبيرًا على المؤسسة، وأجل تنفيذ مشاريع استثمارية استراتيجية. (1)

2. التغيرات الجيوسياسية: تهديد استقرار التصدير

تواجه سونطراك تحديات خارجية ترتبط بعوامل جيوسياسية، مثل النزاعات الإقليمية، والعقوبات الاقتصادية، وتقلبات العلاقات الدبلوماسية، وهي عوامل تؤثر مباشرة في طرق التصدير، التفاوض مع الشركاء، وحتى في تأمين استثماراتها بالخارج.

من أبرز هذه التحديات النزاع الروسي الأوكراني الذي دفع السوق الأوروبية للبحث عن مصادر بديلة للغاز الطبيعي، ما يطرح أمام سونطراك فرصًا لتوسيع حصتها السوقية، ولكنه في الوقت نفسه يحمل تهديدات محتملة نتيجة تقلبات الطلب ودرجة المنافسة

1- زروقي، طيب. الاقتصاد الجزائري في ظل تقلبات أسعار النفط. دار الخلدونية، الجزائر، 2018.

كما تصاعدت المنافسة الإقليمية من دول مثل مصر ونيجيريا، اللتين تعززان موقعهما في سوق الغاز المسال، مما يزيد من حدة المنافسة على العقود والأسواق التقليدية. انعكست هذه المتغيرات في اضطرابات محتملة في تدفقات الغاز نحو إيطاليا وإسبانيا عبر شبكة الأنابيب، وكذلك إعادة ترتيب عقود البيع الطويلة الأمد بأسعار متغيرة تتسم بعدم الاستقرار.

كل هذه العوامل تفرض على سونطراك زيادة الضغط على تعزيز موثوقيتها اللوجستية والسياسية، لضمان استمرار دورها الفاعل في السوق الأوروبية والعالمية، والحفاظ على استقرار إمدادات الطاقة بما يتوافق مع المصالح الوطنية.(1)

3. التحديات البيئية: التزامات الاستدامة

أصبحت المؤسسات الطاقوية الكبرى مطالبة اليوم بالامتثال للمعايير البيئية العالمية وتبني استراتيجيات للحد من الانبعاثات الملوثة. وسونطراك، بصفتها منتجاً رئيسياً للغاز والنفط، مطالبة بإعادة هيكلة نموذجها الصناعي باتجاه الانتقال الطاقوي.

تواجه سونطراك ضغوطاً متزايدة على الصعيد البيئي، تنبع من التزامات دولية ومحلية تتطلب تقليل الانبعاثات الكربونية، وأبرزها التزامات اتفاق باريس لعام 2015 الرامي إلى الحد من ظاهرة الاحتباس الحراري. كما تواجه المؤسسة ضغوطاً متزايدة من شركائها الأوروبيين الذين يسعون إلى استيراد طاقة نظيفة ومستدامة، إلى جانب التوجه العالمي نحو إلغاء دعم الوقود الأحفوري بحلول عام 2050، ما يفرض عليها ضرورة التكيف مع متطلبات سوق الطاقة المتجددة. تترتب على هذه الضغوط تحديات واقعية تتمثل في تحديث البنية التحتية الصناعية لتقليل البصمة الكربونية، والاستثمار في مصادر الطاقة المتجددة رغم التكاليف العالية المرتبطة بها. بالإضافة إلى ذلك، يتوجب على سونطراك تعديل نماذج الإنتاج التقليدية لتتوافق مع معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG)، مما يستدعي اعتماد استراتيجيات متقدمة توازن بين الاستدامة البيئية والكفاءة الاقتصادية.(2)

1- سليمان، محمد. الطاقة والتنمية في الجزائر: واقع وآفاق. منشورات جامعة الجزائر، 2020.

2- بن عبو، عبد المجيد. التحولات الجيوسياسية وأثرها على أمن الطاقة في الجزائر. دار الهدى، الجزائر، 2021.

4. تحديات الرقمنة والحوكمة الرشيدة

لا تزال سونطراك في مراحل أولية نسبياً فيما يتعلق بتطبيق الرقمنة الشاملة في عملياتها الإنتاجية والإدارية. كما أن تطبيق الحوكمة الحديثة يواجه عراقيل بيروقراطية وتقنية، مما يعيق الفعالية ويزيد من مخاطر الفساد الإداري والمالي. تعاني سونطراك من عدة تحديات في مجال الرقمنة والابتكار المؤسسي، تتمثل أبرزها في ضعف نظام المراقبة والتقييم الداخلي، مما يحد من قدرة المؤسسة على رصد الأداء وتحسينه بشكل مستمر. كما يلاحظ بطء في اعتماد منصات رقمية متطورة لإدارة المشاريع والمشتريات، بالإضافة إلى تأخر في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات البيانية في عمليات الاستكشاف والإنتاج.

ينعكس هذا التأخر على وتيرة الابتكار داخل المؤسسة، مما يحد من قدرتها على المنافسة ويؤدي إلى ضعف الثقة بها من قبل المستثمرين والشركاء. كما يشكل ذلك تحدياً كبيراً أمام الجيل الجديد من الإطارات الذين يواجهون بيئة عمل غير مرقمنة بالكامل، مما يعيق توظيف التقنيات الحديثة والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي. (1)

5. التبعية للتكنولوجيا الأجنبية

رغم الجهود التي تبذلها في مجال البحث والتطوير، لا تزال سونطراك تعتمد بشكل واسع على التكنولوجيا المستوردة، خصوصاً في مجالات مثل التنقيب البحري العميق، الغاز الصخري، والبتروكيمياة المتقدمة. (2) تُترجم التبعية التقنية لسونطراك إلى انعكاسات جوهرية على أداء المؤسسة ومستقبلها الاستراتيجي، حيث تؤدي إلى ارتفاع كلفة المشاريع بسبب الاعتماد الكبير على شركاء تقنيين أجنبين، مما يزيد من الأعباء المالية ويحد من مرونة التخطيط. كما يساهم هذا الاعتماد في بطء بناء سيادة تكنولوجية وطنية قادرة على تطوير حلول محلية مبتكرة ومستقلة. بالإضافة إلى ذلك، تصبح المشاريع الاستراتيجية عرضة لتقلبات تغير مواقف أو شروط الشركاء الدوليين، خاصة من الشركات الأمريكية والأوروبية، مما يخلق حالة من عدم اليقين والتذبذب في تنفيذ الخطط التنموية.

1- بوتلجة، فريد. الإستراتيجية البيئية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2019.

2- بن لطرش، سامي. الحوكمة والرقمنة في المؤسسات الوطنية: حالة سونطراك. مجلة الاقتصاد والتسيير، جامعة ورقلة، العدد 15، 2022.

الختامة

الخاتمة

إن دراسة دور المؤسسات الاقتصادية العمومية في تحقيق التنمية، من خلال التركيز على نموذج شركة سوناطراك، سمحت لنا بفهم عميق لمكانة هذه المؤسسات ضمن المنظومة الاقتصادية الوطنية، والتحديات التي تواجهها، والآفاق المستقبلية التي يمكن أن تنهض بها. فقد كشفت هذه الدراسة عن الأهمية البالغة التي أولتها الدولة الجزائرية للمؤسسات العمومية، لا سيما في فترات ما بعد الاستقلال، إذ كانت بمثابة الأداة الرئيسية التي اعتمدت عليها لتحقيق أهدافها التنموية والاجتماعية.

لقد تبين من خلال تحليلنا التاريخي أن المؤسسات العمومية لم تكن مجرد خيار اقتصادي، بل كانت خياراً استراتيجياً فرضته ظروف المرحلة، سواء من حيث طبيعة التركة الاستعمارية التي خلفت اقتصاداً هشاً وخاضعاً للاحتكار الأجنبي، أو من حيث الحاجة إلى بناء قاعدة إنتاج وطنية تضمن للجزائر استقلالية القرار الاقتصادي والسيادة على الموارد الطبيعية. وضمن هذا الإطار، شكّلت شركة سوناطراك حجر الزاوية في هذه المقاربة، فكانت نموذجاً للمؤسسة الوطنية التي حملت على عاتقها مسؤولية ثقيلة تمثلت في استرجاع التحكم في قطاع الطاقة الحيوي، وتوظيفه لخدمة التنمية.

كما أظهرت الدراسة أن سوناطراك استطاعت، على مر السنوات، أن تطور من نفسها وتواكب التغيرات المحلية والدولية، سواء من حيث تنظيمها الداخلي أو من حيث توسع نشاطها الجغرافي والإنتاجي. فقد تحولت من شركة صغيرة نسبياً في بداياتها إلى مجمع طاقوي ضخم يُعد من بين أهم الشركات في القارة الإفريقية، بل وحتى على المستوى العالمي. هذا التوسع لم يكن فقط على مستوى الأرقام أو العائدات المالية، بل شمل أيضاً توسيع قاعدة التوظيف، والمساهمة في تكوين الكفاءات الجزائرية، والمشاركة في تطوير البنى التحتية الوطنية.

لكن، وفي المقابل، لم تخلُ التجربة من نقائص وسلبيات. إذ كشفت ممارسات التسيير في المؤسسات العمومية، ومنها سوناطراك، عن العديد من الإشكالات التي عرقلت أداءها، من بينها المركزية الإدارية، ضعف الحوكمة، غياب آليات

التقييم والمحاسبة، وكثرة التعيينات المبنية على الولاءات عوض الكفاءة. كما ساهمت البيروقراطية في إبطاء وتيرة التطوير، وعرقلت العديد من المبادرات الاستثمارية الواعدة.

ومن جهة أخرى، واجهت المؤسسات العمومية تحديات اقتصادية متسارعة، نتيجة لانفتاح السوق العالمية، وتحولات الاقتصاد الوطني نحو اقتصاد السوق، وتقلص دور الدولة في التسيير المباشر. هذه التحولات فرضت على المؤسسات العمومية ضرورة التكيف مع بيئة جديدة تتطلب مزيداً من الفعالية، والشفافية، والتنافسية، وهو ما جعل العديد منها يعاني في مواجهة القطاع الخاص، خاصة في غياب إصلاحات هيكلية حقيقية.

لقد أكدت الدراسة أن القوانين التي سنّت من أجل إعطاء استقلالية للمؤسسات العمومية، مثل القانون 88-01 والأمر 01-04، كانت تهدف إلى تمكين هذه المؤسسات من التحرر من القيود الإدارية، والتصرف بحرية أكبر في مواردها وخططها. غير أن التطبيق العملي لهذه القوانين ظل محدوداً، حيث أن غياب الإرادة السياسية الجادة، وتداخل الصلاحيات بين مختلف الهيئات، وتذبذب السياسات الاقتصادية، كلها عوامل جعلت المؤسسات العمومية، في كثير من الأحيان، مجرد أدوات تنفيذية لبرامج غير مستقرة.

وعلى ضوء التجربة الميدانية لسوناطراك، يتضح أن المؤسسة العمومية يمكن أن تنجح عندما تتوفر لها بيئة قانونية وإدارية واضحة، ورؤية استراتيجية واقعية، وكفاءات بشرية مؤهلة. فسوناطراك، رغم كل الانتقادات، تظل من المؤسسات القليلة التي استطاعت الحفاظ على دورها الريادي، بفضل ما تمتلكه من بنية تنظيمية متماسكة، وخبرة تراكمية طويلة، وشبكة علاقات واسعة إقليمياً ودولياً.

من خلال ما سبق، يمكن تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور المؤسسات الاقتصادية العمومية في التنمية، وهي:

1. تعزيز الحوكمة داخل المؤسسات العمومية، من خلال تفعيل آليات الرقابة الداخلية والخارجية، وربط

المسؤولية بالمحاسبة، والحد من التدخلات السياسية في التسيير.

2. إعادة النظر في نمط تسيير الموارد البشرية، من خلال تكوين الإطارات وتأهيلهم بشكل يتماشى مع

التطورات التكنولوجية والإدارية الحديثة، والاعتماد على الكفاءة كمعيار أساسي للتوظيف والترقية.

3. تحديث الإطار القانوني للمؤسسات العمومية، لجعله أكثر مرونة وواقعية، بما يسمح لهذه المؤسسات

بالفاعل مع ديناميكية السوق دون التفريط في طابعها العمومي.

4. تشجيع البحث والتطوير داخل المؤسسات الاقتصادية، وجعل الابتكار أحد محركات النمو، خاصة في

قطاعات استراتيجية كالمحروقات والطاقة المتجددة.

5. الانفتاح المدروس على الشراكة مع القطاع الخاص، سواء على المستوى الوطني أو الدولي، بما يسمح

بنقل التكنولوجيا، وتقاسم المخاطر، وتعزيز القدرة التنافسية.

كما يجدر التنويه بأن الحفاظ على الطابع العمومي لبعض المؤسسات لا يعني رفض التغيير أو الانغلاق، بل يتطلب

التفكير في نموذج تسيير جديد يجعل من هذه المؤسسات فضاءات إنتاج فعالة، تخدم المصلحة العامة، وتستجيب

لحاجيات السوق، وتتكيف مع التحديات الجديدة مثل الرقمنة، التحول الطاقوي، والتغيرات المناخية.

وفي الأخير، يمكن القول إن مستقبل المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر مرهون بقدرتها على التحديث

والتأقلم، ومدى التزام الدولة بدعمها الحقيقي لا الشكلي، عبر توفير بيئة ملائمة للعمل، بعيدة عن التسيير السياسي

والعشوائي، وقريبة من منطق الكفاءة والمسؤولية والنجاعة. كما أن تجربة سوناطراك، رغم تعقيداتها، تظل مرجعًا مهمًا

يمكن الاستفادة منه في صياغة نموذج تنموي جزائري يعتمد على موارد البلاد، ويستثمر في قدرات شعبه، ويحقق

التوازن بين البعد الاقتصادي والاجتماعي.

المراجع :

أولاً: الكتب والمراجع الورقية

1. ابن عبو، عبد الحميد. *التحولات الجيوسياسية وأثرها على أمن الطاقة في الجزائر*. دار الهدى، الجزائر، 2021.
2. بوثلجة، فريد. *الإستراتيجية البيئية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية*. أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2019.
3. بوشملة، عبد الحميد. *الاقتصاد الوطني والمؤسسات العمومية في الجزائر*. دار الهدى، الجزائر، 2020.
4. بوليفة، رابح. *الاقتصاد والمؤسسات في الجزائر*. دار القلم، الجزائر، 2021.
5. بن عيسى، مريم. *الشراكة الأجنبية في الجزائر بين الطموح الاقتصادي والقيود القانونية*. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، 2019، ص: 150-165.
6. بن عكنون، أم السعد. *المؤسسة الاقتصادية في ظل القانون التوجيهي 88-01*. مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، الجزائر، 2002، ص 64.
7. بن لطرش، سامي. "الحكومة والرقمنة في المؤسسات الوطنية: حالة سوناطراك". *مجلة الاقتصاد والتسيير*، جامعة ورقلة، العدد 15، 2022.
8. بوباية، محمد الطاهر. *دراسة الفعلية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية*، ص 45.
9. زغيب، مليكة. *أدوات التحليل المالي للمؤسسة العمومية الصناعية*. مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 1998، ص 9.
10. سعودي، زهير. *المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر*. دار الهدى، الجزائر، 2005، ص 12-19.
11. سليمان، محمد. *الطاقة والتنمية في الجزائر: واقع وآفاق*. منشورات جامعة الجزائر، 2020.
12. عبد القادر، عبو. *دور الهيكل التنظيمي في تطوير الجماعات الاقتصادية*. دار الأمة، الجزائر، 2013، ص 112.

13. عبدالله، قويدر الواحد، وناصر، دادي عدون. مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر. دار
الحمدية العامة، الجزائر، ص 97-104.
14. عدون، دادي ناصر. اقتصاد المؤسسات. ط1، دار الحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 9، 139.
15. عيلوش، أمين عبد القادر. أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني. مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد،
جامعة الجزائر، 2007، ص 27-28.
16. عيسى، مرزاق. سوناتراك ودورها في الاقتصاد الوطني. دار الهدى، الجزائر، 2015، ص 85-100.
17. عوابدي، عمار. القانون الإداري - النظام الإداري. الجزء الأول، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية،
الجزائر، 2008، ص 321.
18. لفكير، مختار. إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية بين النظرية والتطبيق. رسالة ماجستير، فرع التسيير، جامعة الجزائر،
1992-1993، ص 82.
19. محمد، داودي الشيخ. دراسة تحليلية في التسيير. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 1994-1995، ص 116.
20. مرزاق، عيسى. سوناتراك ودورها في الاقتصاد الوطني. دار الهدى، الجزائر، 2015.
21. واضح، راشيد. المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق. دار الجزائر، 2003، ص 24.
22. الزوكة، محمد خميس. جغرافيا الطاقة: مصادر الطاقة بين الواقع والمأمول. دار المعرفة، الإسكندرية، 2001، ص 71.
23. زووتي، طيب. الاقتصاد الجزائري في ظل تقلبات أسعار النفط. دار الخلدونية، الجزائر، 2018.
24. الشرفاوي، علي. وظائف منشأة الأعمال. دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1979، ص 73-74.
25. لينكل، ميشال. معجم علم الاجتماع. ترجمة: إحسان محمد حسن، دار الطليعة، بيروت، 1975، ص 73-74.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Akacem, Khadija. *Évaluation théorique et pratique de l'investissement étranger en Algérie 1962–1999*. Thèse de magistère, Université d'Alger, Juin 2000, pp. 138, 144.
2. Bekkouche, Djamilia. "Foreign Investment and Partnership in Algeria's Hydrocarbon Sector". *Algerian Journal of Energy Studies*, Vol. 4, No. 2, 2021, pp. 80–93.
3. Borne, Fernand. *Organisation des entreprises*. Éditions Foucher, Paris, 1966, p.6.
4. Code, Roland. *Comment fonctionne l'entreprise*. Éd. Centurion, Paris, 1976, p.8.
5. Khelil, Yacine. "Investment Procedures in Algeria's Oil & Gas Sector". *Journal of Energy and Law*, Vol. 7, No. 1, 2021, pp. 45–59.

ثالثًا: النصوص القانونية

1. الأمر رقم 01-01 المؤرخ في 20 أوت 2001، يتعلق بتنظيم المؤسسات الاقتصادية وتسييرها وخصصتها، الجريدة الرسمية، عدد 47، 23 أوت 2001.
2. الأمر رقم 04-01، المادة 2 و3 فقرة 1، "تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية"، الجريدة الرسمية، 2001.

3. الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971، يتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، الجريدة الرسمية، عدد 101، 26 أكتوبر 1973.
4. الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995، المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية، عدد 48، 03 سبتمبر 2001، المادة 01.
5. قانون رقم 86-14 المؤرخ في 16 أوت 1986، خاص بمجال التنقيب والبحث عن المحروقات واستغلالها، الجريدة الرسمية، عدد 35، 1986، ص 17.
6. المرسوم التنفيذي رقم 94-435 المؤرخ في 12 ديسمبر 1994، الجريدة الرسمية، عدد 22، ص 14.
7. المرسوم 80-242 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980، متعلق بإعادة الهيكلة، الجريدة الرسمية، عدد 41، 07 أكتوبر 1980.

رابعاً: تقارير رسمية ومصادر إلكترونية

1. شركة سوناطراك، التقرير السنوي، المؤسسة الوطنية للمحروقات، الجزائر، 2021، ص 17، 34.
2. شركة سوناطراك، الهيكل التنظيمي للمجمع، القرار رقم 001 ر-25، الجزائر، 2011، ص 10-25.
3. شركة سوناطراك، الموقع الرسمي، <https://sonatrach.com>، تاريخ الولوج: أبريل 2025.
4. معهد التكوين التابع لسوناطراك - أرزيو، تقرير التكوين السنوي، 2022، ص 19.
5. وزارة الطاقة والمناجم، الاستراتيجية الوطنية للطاقة 2030، الجزائر، 2020، ص 78-85.
6. ساهل، سيدي محمد، ويلمقدم، مصطفى. "خصخصة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية"، على الموقع :



الفهرس

الفهرس

كلمة شكر:

الاهداء :

المقدمة :

الفصل الاول :الاطار القانوني للمؤسسات العمومية الإقتصادية

المبحث الاول : المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر

المطلب الاول:مفهوم المؤسسة الإقتصادية العمومية

المطلب الثاني: المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الاقتصادية

المبحث الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية والعمومية وخصائصها

المطلب الاول : اهداف المؤسسة الاقتصادية العمومية

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية العمومية

الفصل الثاني : دور سونطراك في تحقيق التنمية

تمهيد

المبحث الاول : مفهوم مؤسسة سونطراك

المطلب الاول : مدخل عام حول شركة سونطراك

المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي لمجمع سونطراك

المبحث الثاني : إستراتيجية الشراكة في مؤسسة سوناطراك

المطلب الاول : تنظيم الشراكة وأهدافها في المؤسسة

المطلب الثاني : أشكال الشراكة وأهم شركاء سوناطراك

المبحث الثالث : مساهمة سوناطراك في تحقيق التنمية

المطلب الاول : المجالات التي تساهم فيها سوناطراك في التنمية

المطلب الثاني: التحديات التي تواجهها سوناطراك في تحقيق التنمية

الخاتمة :

Abstract :

This work, through its first two chapters, outlines the conceptual and theoretical framework of the role of public economic enterprises in development, with a focus on the Algerian context. The first chapter defines public enterprises, their characteristics, and objectives, tracing their evolution since independence. It highlights their central role in the national economy through job creation, production support, and the promotion of social justice. The second chapter focuses on the concept of economic development as a comprehensive process aimed at improving living standards, diversifying the economy, and achieving regional balance. It demonstrates how public enterprises contribute to these goals through strategic investment and resource mobilization, thereby reducing dependence on hydrocarbons.

ملخص :

يتناول هذا العمل في فصليه الأول والثاني الإطار المفاهيمي والنظري لدور المؤسسات الاقتصادية العمومية في تحقيق التنمية، مع التركيز على السياق الجزائري. في الفصل الأول، تم التطرق إلى تعريف المؤسسات الاقتصادية العمومية، خصائصها، وأهدافها، مع استعراض تطورها في الجزائر منذ الاستقلال، ودورها المحوري في الاقتصاد الوطني من خلال توفير فرص العمل، دعم الإنتاج، وتحقيق العدالة الاجتماعية. أما الفصل الثاني، فقد ركز على مفهوم التنمية الاقتصادية، باعتبارها عملية شاملة تهدف إلى تحسين مؤشرات المعيشة، تنويع الاقتصاد، وتحقيق التوازن الجهوي. كما تم توضيح كيف تساهم المؤسسات العمومية في تحقيق هذه الأهداف من خلال استثمار الموارد، وتوجيهها نحو قطاعات استراتيجية، مما يعزز من النمو الاقتصادي ويقلل من التبعية للمحروقات.

