



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثلجي - الأغواط-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر

-دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز-الأغواط

من إعداد الطالبتين:

- فاطمة الزهراء هواري

- نبيلة كلبيت

تحت إشراف الدكتور:

-احمد بوجلال

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	د. بشير عبد العالي
مشرفا	أستاذ محاضر - أ -	د. أحمد بوجلال
ممتحنا	أستاذ محاضر - أ -	د. عبد القادر قرادي

السنة الجامعية : 2021--2022



۴۲ شیخ میرزا ابوالوفاء ۱۲

بسم الله الرحمان الرحيم

{فتعالى الله الملك الحق ❁ ولا تعجل بالقران من قبل أن
يقضى اليك وحيه ❁ وقل رب زدني علما}

صدق الله العظيم

سورة طه، الآية 114

إهداء

لك الحمد يا ربي كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك
والصلاة والسلام على من أتممت به الرسل وأيدته بالشفاعة محمد عليه أفضل
الصلاة وأزكى التسليم، والحمد لله الذي وقفنا لهذا ولم نكن لنصل اليه لولا فضل الله علينا
إما بعد فالى من نزلت بحقهم الآيتين الكريمتين في قوله تعالى
بسم الله الرحمن الرحيم

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما
أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل من
الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" الإسراء 32-33.
اهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلي ما املك في الوجود أُمي وأبي العزيزين
حفضهما الله لي اللذان كانا عوننا وسندا لي وكان لدعائهما
المبارك أعظم الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة ما كان ليحدث
لولا تشجيعهما المستمر لي فبفضلهما وصلت إلى أعلى المراتب والقيم
والى زوجي حفزه الله لي الذي تحمل الكثير وخطى معي الخطوات ويسر لي
الصعاب بمساندته وتشجيعه لي
إلى كل من وقف إلى جانبي من قريب أو بعيد.

فاطمة الزهراء هواري

إهداء

الحمد لله الذي أنار طريقي وكان لي خير عون، أشكره على فضله على فضله حيث أتاح لي إنجاز

هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً عدد ما كان وعدد ما يكون وعدد الحركة والسكون.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة نبي الله

محمد عليه أفضل الصلاة والسلام

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح فيحصل عليه

لكن الأجمل أن يذكر من كان السبب في ذلك لذا اهدي ثمرة جهدي

إلى اعز الناس اللذان كانا عوناً وسنداً لي طيلة مسيرتي الدراسية فوقف

القلم حائراً عندهما محاولاً ترتيب الحروف لأصف حبي لهما، إلى من تعباً من أجلى

ليمهدا لي طريق العلم

إلى أغلى هدية من الرحمان إلى نور طريقي ومنبع طموحي إلى طريق الجنة

إلى اللذان مهما سعيت لا أوافيهما حقهما إلى والداي الأعز والأغلى لقلبي الغاليان

حفضهما الله وأطال عمرهما وبارك فيه

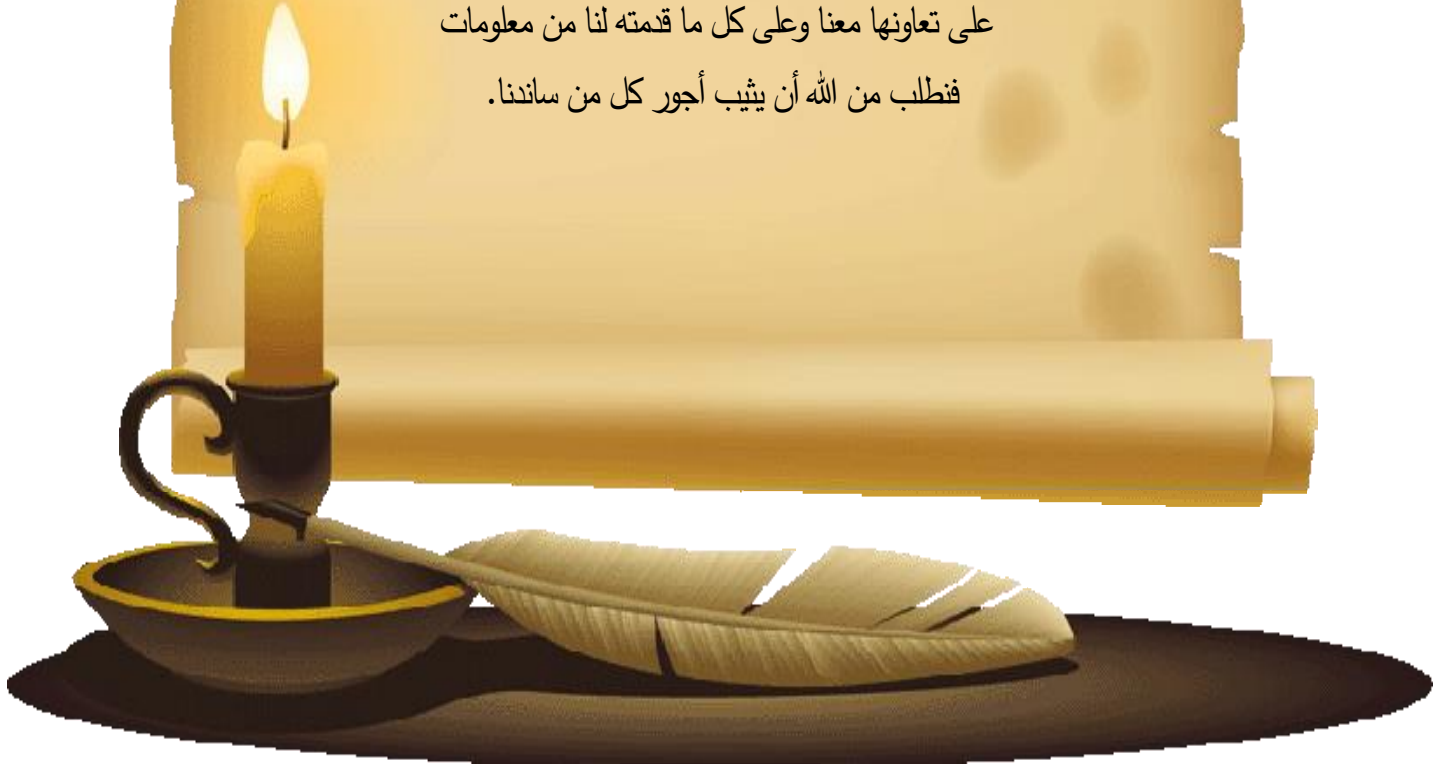
إلى القلوب الطاهرة وريحان حياتي إخوتي "تدير، أمينة، هاجر، عادل"

إلى كل من ساندني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

نبيلة كلبيت

شكر وعرفان

أول من يشكر يحمد آناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار والآخر والظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى وأنار دروبنا فله جزيل الحمد والثناء العظيم كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه
فتشكر الله العلي القدير الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهناها
كما نتقدم بتشكراتنا الخالصة إلى أستاذنا المشرف الذي ساعدنا كثيرا في إنجاز هذا العمل وعلى مساندته وصبره وإرشاده لنا ونصائحه وتشجيعه الأستاذ الكريم الفاضل " احمد بوجلal " جزاه الله كل خير وحفظه من كل شر
كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وإلى جميع موظفي المكتبة
وإلى جميع الأساتذة الذين قدموا لنا النصح من قريب أو بعيد.
كما نتقدم بالشكر لأساتذة " أعضاء لجنة المناقشة " الذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة وقراءتهم لها.
كما لا ننسى شكر عمال مؤسسة سونلغاز وعلى رأسهم السيدة "موتح" على تعاونها معنا وعلى كل ما قدمته لنا من معلومات
فقطلب من الله أن يثيب أجور كل من ساندنا.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر وعرفان
III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال والجداول والملاحق
	المقدمة
أ	إشكالية البحث
ا	فرضيات البحث
ب	أسباب اختيار البحث
ج	أهمية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
د	الدراسات السابقة
د	صعوبات البحث
و	حدود ومجال الدراسة
و	هيكل الدراسة
	الفصل الأول: مدخل إلى التسيير العمومي الجديد
10	تمهيد
11	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسيير العمومي الجديد
11	المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي الجديد
13	المطلب الثاني: أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد
16	المطلب الثالث: الفرق بين التسيير العمومي القديم والجديد
18	المبحث الثاني: مميزات ومبادئ التسيير العمومي الجديد
18	المطلب الأول: مميزات التسيير العمومي الجديد
21	المطلب الثاني: مبادئ التسيير العمومي الجديد
22	المبحث الثالث: أهم نماذج التسيير العمومي الجديد

23	المطلب الأول: النموذج الأمريكي
28	المطلب الثاني: النموذج البريطاني
31	المطلب الثالث: النموذج الفرنسي
34	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: المؤسسة العمومية في الجزائر
36	تمهيد
37	المبحث الأول: المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية قبل الإصلاحات
37	المطلب الأول: مرحلة التسيير الذاتي 1965/1962
40	المطلب الثاني: مرحلة الشركة الوطنية 1971/1965
43	المطلب الثالث: مرحلة التسيير الاشتراكي
46	المبحث الثاني: تقييم ونتائج المؤسسة العمومية الاقتصادية في مرحلة ما قبل الإصلاح
47	المطلب الأول: أهم المشاكل التي سبقت مرحلة الإصلاحات
49	المطلب الثاني: مرحلة إعادة الهيكلة
52	المطلب الثالث: النتائج المميزة لفترة ما قبل الإصلاحات
53	المبحث الثالث: إصلاحات المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق
53	المطلب الأول: إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية
58	المطلب الثاني: استقلالية المؤسسات العمومية الجزائرية
61	المطلب الثالث: خصوصية المؤسسة العمومية الجزائرية
66	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز -الأغواط -
68	تمهيد
69	المبحث الأول: عرض عام حول شركة توزيع الكهرباء والغاز الرئيسية

فهرس المحتويات

69	المطلب الأول: شركة توزيع الكهرباء والغاز الرئيسية
72	المطلب الثاني: أهداف وأهمية شركة توزيع الكهرباء والغاز
73	المطلب الثالث: تنظيم المؤسسة والمهام الموكلة لشركة التوزيع
75	المبحث الثاني: شركة توزيع الكهرباء والغاز -الأغواط -
75	المطلب الأول: تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط
76	المطلب الثاني: أسباب إنشاء الشركة الجهوية للتوزيع بالأغواط
78	المطلب الثالث: طبيعة عمل المديرية
78	المقابلة
85	خاتمة



قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال و الجداول

أولا- قائمة الأشكال:

الصفحة	الأشكال	رقم الأشكال
74	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز الأساسية	رقم 01
77	الهيكل التنظيمي للشركة	رقم 02

ثانيا - قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
17	اهم الفروقات بين التسيير العمومي القديم والجديد	رقم 01

ثالثا- قائمة الملاحق:

الملاحق	رقم الملحق
خطة عمل قسم الموارد البشرية	رقم 01
رسالة عمل عبر الايميل	رقم 02
مصاريف التدريب (عدد خسارة المؤسسة)	رقم 03

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية الانتقال من التسيير العمومي القديم إلى التسيير العمومي الجديد وذلك باتباع مجموعة من الإصلاحات لمواجهة مختلف العوائق المختلفة المرتبطة بالفساد والبيروقراطية السلبية عن طريق تجسيد مبادئ التسيير العمومي الجديد وخصائصه واعتماد مبادئ اقتصاد السوق والقطاع الخاص حيث أن التسيير العمومي الجديد يعتبر فلسفة انطلقت بمراحل وتطور تاريخي ووصولاً إلى تعريفاً عاماً وشاملاً يراعي متطلبات كل بيئة ويتضح نجاح التسيير العمومي الجديد من خلال تبنيه من طرف أكبر دول العالم كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا كونه بمثابة ركيزة للمؤسسات واستخدمنا في دراستنا كل من المنهج التاريخي لمعرفة تاريخ التسيير العمومي الجديد وتاريخ المؤسسات العمومية في الجزائر، وكذا استعملنا المنهج المقارن للتفريق بين التسيير العمومي القديم والجديد .

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الجديد، المؤسسات العمومية، الأثر، التغيير، شركة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط.

Summary :

This study aims to find out how to move from the old public management to the modern public management by following a set of reforms to confront the various different obstacles associated with corruption , and negative bureaucracy, by embodying the principles of modern public management and its characteristics ,and the adoption of the principles of market economy and the private sector , as public management the new is a philosophy that was launched in stages and historical development , and arrived at a general and comprehensive definition that takes into account the requirement of each environment the succes of the new public administration is evident through its adoption by the largest countries in the world such as the united states of America , Britain and France, as it serves as a pillar of institutions and in our study we used both the historical method in order to know the history of the new public management and the history of public institutions in Algeria, we also used the comparative method to differentiate between the old and new public management.

keywords : the new public administration public institutions , impact, change, laghouat Electricity Gaz Distribution Company .

مقدمة

مقدمة:

تركز كل سلطة على أساليب ومناهج تتناسب مع وضعها القائم لتسيير وتطوير نشاطاتها ووظائفها المختلفة، ما يؤدي بها إلى استخدام طرق وأساليب مختلفة في التسيير وذلك لتطوير اقتصادها، فكل دولة حسب فلسفتها وسياساتها المتبعة خاصة في جانبها الاقتصادي، وذلك لغرض إشباع حاجات مواطنيها.

وحتى ظهر ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد مر بعدة مراحل له، وعدة مبادئ التي تمركزت على مبادئ الفكر الليبرالي، الذي يقوم على سياسة القطاع الخاص والعلوم الاقتصادية، وقد أدى للوصول إلى نجاح وتطوير الاقتصاد التي تبنتها كل من الدول الانجلوسكسونية والولايات المتحدة الأمريكية، ونتيجة إلى الظروف المزرية التي عان منها القطاع العام وفشله في السياسات المتبعة داخل المؤسسات العمومية، أدى بالدول النامية إلى العمل بمبادئ التسيير العمومي الجديد.

من بين هذه الدول النامية الجزائر التي بدأت تفكر بهذا المشروع نهاية الثمانينات و التخلي عن الفكر الاشتراكي والعمل بالليبرالي، ما أدى بها إلى القيام بمجموعة من الإصلاحات بتطبيق أفكار وأساسيات اقتصاد السوق التي يقوم عليها التسيير العمومي الجديد، وإعطاء المؤسسات العمومية نوعا من الاستقلالية، وتطبيق خصائص القطاع الخاص داخلها ومن بين اهم المؤسسات العمومية التي تعتمد عليها الدولة مؤسسة سونلغاز، التي تعتمد عليها الجزائر للقيام بقطاعها العام، ولهذا في اطار إنجاز مذكرتنا اخترنا هذه المؤسسة لنقوم بدراسة الحالة فيها، وللخروج من الاطار النظري وإسقاط ما درسناه نظريا على ارض الواقع، وللتعرف على طريقة التسيير واهم الإصلاحات التي مستها.

1/- الإشكالية الأساسية:

من خلال بحثنا هذا حاولنا الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في كيفية تأثير التسيير العمومي الجديد على تسيير المؤسسات العمومية من خلال إدراج مجموعة من الإصلاحات، وعالجنا البحث وفق الإشكالية التالية.

كيف يؤثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر؟

2/- التساؤلات الفرعية:

- ماذا نقصد بالتسيير العمومي الجديد؟
- ماهي أهم الإصلاحات التي مست المؤسسات العمومية الجزائرية؟

- كيف تعمل شركة توزيع الكهرباء والغاز بالتسيير العمومي الجديد؟

3/-الفرضيات :

أ/-الفرضية الأساسية:

يعد التسيير العمومي الجديد خطوة جوهرية هامة تحتاج عدة عوامل اقتصادية، قانونية سياسية وبيئية ليشكل نموذجا تسييري فعال.

ب/-الفرضيات الفرعية:

-الأفكار التقليدية والاقتصادية والإدارية والسياسية تعد عائقا أمام تطبيق نموذج التسيير.

-تعد النصوص القانونية سبب في عدم تطبيق التسيير العمومي في المؤسسات العمومية.

-البيروقراطية المسيطرة تعد عائقا أمام تطبيق التسيير العمومي الجديد.

4/-أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا لموضوع التسيير العمومي الجديد لعوامل ذاتية وأخرى موضوعية.

أ/-الأسباب الذاتية:

- كون موضوعنا يتلاءم مع تخصصنا في الكلية.

- الأهمية الكبيرة والنجاح الباهر الذي حققه نموذج التسيير العمومي الجديد في الجانب الاقتصادي داخل الدول المتقدمة.

- الرغبة في التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية في ظل التسيير العمومي الجديد.

ب/-الأسباب الموضوعية:

_ التراجع الملحوظ الذي طرأ على المؤسسات العمومية.

- غياب السياسات الاقتصادية التي تساعد في تطوير الاقتصاد الوطني والنهوض بالمؤسسات العمومية

أما دراسة الحالة عن شركة توزيع الكهرباء والغاز الأغواط فإنها تمثل أهم مؤسسة في القطاع العمومي للجزائر ككل، وواقعها يعكس بشكل أدق واقع المؤسسة الجزائرية عموماً، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط تهمنا بحكم أننا أبناء المنطقة ورغبتنا في معرفة مشاكلها ومحاولة إيجاد حلول لها، فالإنسان ابن بيئته.

5/- أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية البحث في موضوعنا هذا كونه يسلط الضوء على الطرق الحديثة في تسيير القطاع العام وخاصة تسيير المؤسسات العمومية كونها تمثل الأساس الذي يرتكز عليه القطاع العمومي والاقتصاد الوطني.

- إن التطبيقات الحديثة للتسيير أصبحت مفروضة على القطاع العام وخاصة المؤسسات العمومية للنهوض بالاقتصاد الوطني.

6/- أهداف الدراسة:

- معرفة كيفية تطبيق التسيير العمومي الجديد وتقنياته في المؤسسات العمومية من خلال دراستنا لسيرورة المؤسسات.

- تحديد مراحل التحول من التسيير التقليدي المغلق إلى التسيير الحديث الذي يراعي البيئة بمختلف قطاعاتها السياسية والاقتصادية والتوصل لبناء مؤسسات عمومية اقتصادية تتماشى مع معطيات البيئة.

7/- منهج الدراسة:

أ/- المنهج التاريخي:

استعملنا المنهج التاريخي قصد معرفة التطور التاريخي للتسيير العمومي الجديد من جهة والتطور التاريخي للمؤسسات العمومية في الجزائر من جهة أخرى.

ب/-المنهج المقارن:

قمنا بالاستعانة بالمنهج المقارن للتفريق بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي القديم، وبغية المقارنة بين عمل المؤسسة العمومية في التسيير الاشتراكي وبعد الإصلاحات.

8/-الدراسات السابقة:

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الدراسات التي اهتمت بموضوعنا هذا وهي كالتالي:

الدراسة الأولى:

بن عيسى ليلي: 2006/2005، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تحت عنوان "أهمية التسيير العمومي في قطاع التعليم العالي"، تخصص تسيير عمومي جامعة محمد خيضر بسكرة. تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية المقاربة الجديدة للتسيير العمومي فانه حتما ذا إثر إيجابي، فضلا عن أهميته في تحسين العملية التسييرية من خلال تجارب الدول الأخرى (بريطانيا، كندا، فرنسا...الخ).

المنهج المتبع: منهج الوصفي التحليلي.

نتائج هذه الدراسة:

- عرف التسيير العمومي الجديد تطورا كبيرا وأصبح من غير الممكن تجاهل تجارب إصلاحه.
 - يعتبر التسيير العمومي الجديد من أبرز هذه الإصلاحات في الدول الغربية.
 - جامعة بسكرة تتوفر نسبيا على الموارد الكافية لتحسين مستوى أدائها.
- كما أننا نؤيد هذه الدراسة كونها تبرز الأهمية البالغة للتسيير العمومي في قطاع التعليم العالي من خلال استعمال الأنماط العالمية.

الدراسة الثانية:

عطار نادية: 2015/2014، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، بعنوان "التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام"، التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه تخصص تسيير المالية العامة جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر. تهدف هذه الدراسة إلى الإحاطة بالمفاهيم المتعددة لمصطلح التسيير العمومي الجديد مع التنويه بالأهمية البالغة له، ودراسة واقع التسيير المفوض في الجزائر خاصة في مجال خدمات المياه.

المنهج المتبع: منهج وصفي تحليلي.

نتائج الدراسة:

- التغيير الجوهري في أساليب إدارة الخدمات العامة يكمن في اعتبار مستهلكي الخدمات العامة زبائن.
- حل مشاكل الانتظار على مستوى الوكالات التجارية بتقريبها من المستهلكين.
- تحسين ظروف الاستقبال من خلال زيادة مراكز الدفع.

نؤيد هذه الدراسة لأنها أبرزت أهم أداة لتحسين القطاع العام وهي التسيير العمومي الجديد من خلال مجال خدمات المياه.

الدراسة الثالثة:

فوغالي أحلام: 2013/2012، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والإدارة الدولية تحت عنوان "التسيير العمومي الجديد وإصلاح البيروقراطية الدولة"، الأمم المتحدة ومؤسساتها المتخصصة نموذجا، جامعة الحاج لخضر باتنة. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الطرق والأساليب التي تتبعها الدولة لتسيير أنشطتها عن طريق التسيير العمومي الجديد، وكذا تسليط الضوء على الإصلاحات التي قامت بها الدولة للقضاء على البيروقراطية.

المنهج المتبع: وصفي تحليلي

نتائج الدراسة:

- التسيير العمومي الجديد أهم نموذج تتبعه الدولة لتسيير أنشطتها.

- قضاء الدولة على البيروقراطية من خلال العديد من الإصلاحات.
 - مؤسسات الأمم المتحدة المتخصصة تعمل وفق نموذج التسيير العمومي الجديد.
- ننتقد هذه الدراسة كونها لم تسلط الضوء على واقع المؤسسات الجزائرية بل سلطته على مؤسسات الأمم المتحدة.

الدراسة الرابعة:

La transformation des organisation الباحث "بيونيسكو": 2013، أطروحة دكتورا بعنوان **publique ou Liban et son impact sur leurs performance en lien avec la satisfaction des usages** مقدمة من شعبة علوم التسيير تخصص استشراف استراتيجية منظمات، تهدف هذه الأطروحة إلى إظهار التسيير العمومي الجديد كأسلوب للتغيير في طريقة التعامل مع المنظمات العمومية.

المنهج المتبع: وصفي

نتائج الدراسة:

- التسيير العمومي الجديد من أهم النماذج التي من الواجب العمل بها.
 - حقق التسيير العمومي الجديد نجاحا باهرا للتغيير في طريقة التعامل مع المنظمات العمومية.
 - إضافة القطاع الخاص كأسلوب جديد في المؤسسات العمومية.
- نؤيد هذه الدراسة كونها تبرز أهمية أساليب التسيير العمومي الجديد في التغييرات للإصلاح.

8/- صعوبات الدراسة:

- أثناء دراستها لهذا الموضوع واجهتنا مجموعة من الصعوبات أبرزها:
- قلة المراجع المتخصصة خاصة العربية منها والكتب الملزمة بالموضوع، ما تطلب جهد إضافي ذهني ومادي لترجمة وجمع المعلومات التي تعالج مثل هذه المواضيع.

- صعوبة التواصل بيننا وبين العمال والمدراء وكافة أفراد العينة محل الدراسة بداعي عدم وجود الوقت الكافي.

- تطلب الوقت لمثل هذه البحوث الميدانية التي تتطلب اجتهاد أكثر.

10/- الإقتربات:

الاقترب القانوني: يعد أهم اقتراب من خلال دراستنا لأهم القوانين التي رافقت المؤسسات العمومية منذ الاستقلال إلى حد مرحلة الإصلاحات التي شهدتها الجزائر.

الاقترب المؤسسي: تطرقنا إلى هذا الاقتراب من خلال دراستنا لمؤسسات العمومية في الجزائر.

11/- حدود ومجال الدراسة:

تكمن دراستنا في محاولة إسقاط التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة بالفترة الممتدة من شهر ديسمبر إلى شهر ماي 2022.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة بمقر مؤسسة سونلغاز لولاية الأغواط.

12/- هيكل الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة والإلمام بمختلف متغيراتها، تم تقسيم الموضوع إلى مقدمة وثلاث فصول حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري العام للتسيير العمومي الجديد والذي يتناول فيه ثلاث مباحث بحيث تطرقنا في المبحث الأول على مفهوم التسيير العمومي الجديد، المبحث الثاني خصصناه لخصائص ومميزات التسيير العمومي الجديد، أما المبحث الثالث فخصصناه لنماذج التسيير العمومي الجديد.

وأما الفصل الثاني فقد تطرقنا من خلاله للمؤسسة العمومية في الجزائر وأهم الإصلاحات التي تعرضت لها، بحيث خصصنا المبحث الأول إلى التطور التاريخي للمؤسسة العمومية في الجزائر والمبحث الثاني تقييم المؤسسة العمومية قبل الإصلاحات في الجزائر، أما المبحث الثالث فتعرضنا من

خلاله لأهم الإصلاحات التي مست المؤسسة العمومية، أما فيما يخص الفصل الثالث فخصصناه لدراسة الحالة لإحدى المؤسسات العمومية والمتمثلة في شركة توزيع الكهرباء والغاز -الأغواط-.

الفصل الأول:

مدخل إلى

التسيير العمومي الجديد

تمهيد:

ظهرت فكرة الإدارة العمومية التي تسعى إلى تقديم الخدمات المتنوعة للمواطنين وتدير شؤونهم بانتظام، بعد أن كان الإنسان يعتمد على أساليب مختلفة لتسيير حياته المهنية بمفرده حسب بيئته، ومن هنا بدا مفهوم التسيير وذلك من اجل المواطن لتسيير شؤونه.

فمن اجل إنشاء مشروعات عامة تلبي حاجيات ورغبات المواطنين التي يعجز الفرد على تلبيتها بمفرده، جاءت فكرة التسيير العمومي، الهدف العملي للحكومة وغايتها، لأنه رغم المجهودات واستعمال الطرق والأفكار والتطبيقات التي تعتمد على المبادئ التي استمدتها من العلوم الإدارية والقانونية التي جاء بها التسيير العمومي القديم، إلا انه باء بالفشل بسبب الاحتكار الذي تقوم به الدولة للوظائف وتهميش الأفراد وعدم إدخالهم ودعمهم في الحياة العملية للمؤسسات العمومية، ما أدى بمحاولة التفكير في نماذج جديدة وأفكار تدمج كل من الحياة العملية مع المواطن.

ومن هنا جاء ما يسمى بالتسيير العمومي الجديد الذي تستمد مبادئه وأفكاره من العلوم الاقتصادية ومن سياسات القطاع الخاص، لتوجيه الأفراد بأفكارهم لتحسين مستوى الأداء في المنظمات العمومية، وللتعرف أكثر على التسيير العمومي الجديد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسيير العمومي الجديد.

المبحث الثاني: مميزات ومبادئ التسيير العمومي الجديد.

المبحث الثالث: أبرز نماذج التسيير العمومي الجديد.

المبحث الأول: مفهوم التسيير العمومي الجديد

ظهر مفهوم التسيير العمومي الجديد في سبعينيات القرن الماضي في الأزمة الاقتصادية الواقعة في الدول الصناعية، عندما تمت دراسة واختبار الغاء الاشتراكية والعمل بالفكر الليبرالي، إذ يقوم التسيير العمومي الجديد على طرق وأفكار التسيير في القطاع الخاص وكذا مبادئ العلوم الاقتصادية، وأنظمة آليات السوق، إذ حاول المفكرون إدراج هذه الأفكار في المؤسسات العمومية التابعة للدولة، ويعود مصطلح التسيير العمومي الجديد إلى الباحث " كريستوف هو " " Christopher Hood " سنة 1990.¹

ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم التسيير العمومي الجديد والأسباب التي أدت إلى ظهوره وكذا الفرق بينه وبين التسيير العمومي القديم.

المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي الجديد

1/-**التعريف لغة:** هو مفهوم قريب من اللغة الإنجليزية والفرنسية، فأصل مصطلح " المانجمنت " إنجليزي مشتق من الفعل "To manage" يعني أدار وسير، ومن الكلمة الفرنسية المتقارب مفهومها بالمصطلح الإنجليزي "Management" بمعنى حسن التسيير والصيانة كما يتطابق مع الفعل يسير "Manage"، بالفرنسية الذي يعني يدير "Administre"، ويسير "Gere" حسب القاموس الفرنسي "L'internaute".²

2/-**التعريف اصطلاحا:** هناك عدة تعاريف نذكر من بينها:

أولا: تعريف OECD: "منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية": هو نموذج جديد يقلل من المركزية، وينشر فكرة تحسين الأداء في القطاع العمومي، يدعو OECD إلى:

¹ François- Xavier Merrien, " La nouvelle Gestion Publique, Concepts Mythique ,«Lien Social et Politique – RIAC, 41, Printemps 1999, pp95-103

² شريف موسى، حمودي وليد، " تطبيق المانجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص 18.

وضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة وكذا تحديد بدائل التسيير المباشر المرفق العمومي بواسطة المسيرين ليتم منحهم نوع من الحرية.

-تركيز اهتمامها على النتائج من ناحية جودة الخدمة، الفعالية والفاعلية.¹

ثانيا: تعريف "بورينس": عرف (New public management) انه المفهوم المعياري للإدارة العامة، الذي يتشكل من مكونات مترابطة كالتالي:

- منح بعض من الاستقلالية للمسيرين العموميين خاصة من ضوابط رقابة الوكالات المركزية.
- تلبية الأهداف بواسطة قياس وكفاءة الأفراد.
- توفير خدمات ذات جودة عالية للمواطنين.
- توفير ما يحتاجه المسيرين من الموارد البشرية والتكنولوجية لأداء نشاطاتهم بشكل جيد.
- عامل المنافسة والتشجيع عليها ما يؤدي إلى إدراك المزايا.
- فتح المجال للقطاع الخاص في تنفيذ الأغراض العامة بدلا من الاقتصار على القطاع العام.

ثالثا: تعريف "Pollitt": فيعرف التسيير العمومي الجديد: انه إيديولوجية تقوم على مجموعة من المقاربات التي أثبتت نجاحها في القطاع الخاص من اجل محاولة إصلاح القطاع العام وتحسين أداء المنظمات الحكومية.

رابعا: تعريف "Bernrath": انه " استخدام أساليب وطرق حديثة لتسيير الإدارات العمومية تقوم على التخلي عن العد القانوني وعن المنطق المعتاد، ليحل محلهم المنطق الاقتصادي عن طريق إدراج مفهوم الجودة والأداء الناجح.²

كما يعرف التسيير العمومي الجديد، بانه اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية، ظهر في الأول بداية التسعينات في الدول الانجكسونية، ثم انتشر في معظم دول OECD منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، لتكون مبادئ وأفكاره تستمد من الفكر الاقتصادي، ومن سياسة التسيير في القطاع الخاص

¹Mark Robinson, **from old publique Administration to the new Public service Implication for public Sector**reform in developing Countries ,Singapore Global center for public service Excellence ,2015, P 7

²محمد السعيد جوال، "ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد، دراسة نظرية تحليلية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلة علمية دولية متخصصة محكمة، العدد 14، سنة 2016، ص 65-66

للارتقاء بالإدارة العمومية إلى مستوى عال من الكفاءة والفعالية وهذا ما يخالف التسيير العمومي القديم الذي تم الغائه إذ يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، والبيروقراطية. وهذا اهم ما أدى إلى تغييره لمعالجة اختلالاته وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العمومية إلى مستوى الكفاءة والفعالية.

ومن هنا يعتبر التسيير العمومي الجديد الأسلوب الذي يتناسب مع المؤسسات العمومية وإدارتها عن طريق أساليب وطرق ومناهج تطبق بنجاح منها قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق، وهذا ما أكدته تجارب بعض الدول عن طريق إصلاح أساليب التسيير فيها وترشيد استغلال الموارد العمومية، وذلك لتحسين مستوى الأداء في المؤسسات العمومية.¹

3/-تعريف إجرائي للتسيير العمومي الجديد:

هو الطرق التي عملت بها الدول الغربية للقيام بالإصلاحات والتغيير في طريقة التسيير القديمة والعمل في القطاع العمومي الذي أدى إلى ظهور الأزمات، وذلك من خلال إدماج الأفكار والأساليب المتبعة في القطاع الخاص وتطبيقها داخل الإدارة العامة والمؤسسات العمومية.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التسيير العمومي الجديد على أنه: أحد الأساليب الحديثة في التسيير التي حققت نجاحا باهرا للوصول إلى مستوى عال من الفعالية والأداء في الإدارة العمومية بواسطة نشر أساليب جديدة للتسيير أدى إلى التغيير الإيجابي في العمل لنشر الوعي الإداري بمنح حرية التصرف للمسيرين في المهام الموكلة إليهم بهدف بلوغ استجابة سريعة للخدمة المقدمة للمواطن وبالتالي تحقيق غاية الدولة.

المطلب الثاني: أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد

اجتمع المفكرون في تحليلهم أن الفكرة تنطلق من تحليل الهدف الأساسي من وجود التسيير العمومي الجديد وجاء هذا النموذج للإجابة عن الإشكالية التالية: ماهي الطرق والآليات التي تجعل المنظمات والخدمات العمومية أكثر فعالية وكفاءة؟ فظهر التسيير العمومي الجديد نتيجة لعدة أسباب وأزمات عالمية نذكر منها ثلاثة عناوين رئيسية هي:

¹ . Michaela Martin et Antony Stella, Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieure : les options Paris institut international de planifications de l'éducation de l'unesco 2007 ? p 26

1/-تراجع دور الدولة: كان لها دور كبير يقوم على تامين خدمات الأمن والدفاع الخارجي (الدولة الحارسة)، ويعود هذا المصطلح إلى Emile Olivier سنة 1870، لكن ابتداء من منتصف القرن 19 تزايد تدخل الدولة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وتعود أسباب هذا التحول إلى ازمه سنوات الثلاثينات التي دفعت إلى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية¹

وقد عرفت العديد من الدول المتقدمة ازمه اقتصادية حادة في منتصف السبعينات ورغم كل المحاولات للإصلاح، إلا أن السياسات التي كانت تطبق لم تعطي نتائج مرتقبة وقد مثلت أغراض هذه الأزمة والتخمينات الفكرية الليبرالية لدى الباحثين عوامل أساسية في تجديد الفكر الليبرالي آنذاك، حيث يقوم هذا الفكر على تعاضد دور الدولة وما لذلك من اثار على مختلف الأنشطة هو السبب في استمرار الأزمة الاقتصادية الغربية، فلذلك كان أول الإصلاحات تهدف لتقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرات إلى القطاع الخاص وكان لآلية السوق والمنافسة دور متزايد في ضبط الاقتصاديات وهو ما أدى إلى مراجعة أشكال تدخل الدولة بما فيها طرق التسيير وحتى المرافق ذات الطابع الإداري، بناء على ذلك ظهرت عدة نظريات أخذت على عاتقها أن آليات السوق هي الأفضل فيما يتعلق بإعادة توزيع الدخل وتحقيق الاستمرار في المؤشرات الاقتصادية، والكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات².

أما في الجزائر، فبدأ الفكر الليبرالي يظهر بعد ازمه انهيار أسعار البترول سنة 1986، الذي يهدف إلى انسحاب الدولة تدريجيا من كل أنشطتها الاقتصادية للتفرغ إلى مهامها التقليدية في مجال الدفاع، الأمن، التعليم، الصحة والخدمات الاجتماعية...الخ، وقد مثلت القوانين الاستقلالية سنة 1988 بداية تجسيد هذا الانسحاب، بينما جاء قانون الخوصصة سنة 1995 ليكمل انتهاج المذهب الليبرالي في تماشيه مع الحياة الاقتصادية.

رغم أن هذه العناصر يمكن أن تبدو بعيدة عن مجال دراستنا، إلا انه من الجدير بالذكر أن نذكر الخلفية التي تطبع بصورة تدريجية السياسات العمومية المطبقة منذ بداية التسعينات في القطاعات مثل:

¹ليلي بن عيسى، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14، ديسمبر 2013، ص 191.

² Jean Yves Capel et Olivier Garnier : Dictionnaire de l'économie et de Sciences Sociales , Edition Hatier, Paris, 2002 ?P P 181-182

التعليم، التكوين، الصحة العدالة...الخ، بصورة عامة فان هذه الإصلاحات في الجزائر وغيرها من الدول تستهدف شيئين:

1- جلب موارد إضافية غير الموارد العمومية لتوظف في القطاعات الاجتماعية المشار إليها سابقا من اجل رفع مستوى الكفاءة والفعالية لهذه الخدمات وإشباع حاجات وأوسع طلب ممكن للمواطنين.

2- الانسحاب الجزئي للدولة من القطاعات الاجتماعية وإشراك القطاع الخاص في تلبية جزء من الاحتياجات من شأنه إنشاء ديناميكية جديدة في القطاع العام لتحسين مستوى هذا الأخير.¹

2/- **ضعف الأداء والفعالية:** هذا بسبب العديد من العوامل فمن الضروري رغم كفاءة أداء المرافق والقطاعات العمومية، فالتغيير في مستوى تدخل الدول في الحياة الاقتصادية والاجتماعية باتجاه التقليل أصبح غير كاف بالنظر إلى عدم كفاءة القطاع العمومي من حيث مستوى الأداء كفاءة استخدام الموارد المتاحة. وقد لعبت التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال والعولمة والأزمة المالية للدولة الأنماط الجديدة في التسيير وتجديد الفكر الليبرالي عموما دور أساسي في القطاع العام إلى رفع كفاءة واستخدام الموارد المتاحة له من خلال الإصلاحات التي مست التسيير في هذا القطاع.²

3/- **تأثير النظريات الحديثة:** هناك العديد من النظريات الحديثة التي واكبت تجدد الفكر الليبرالي والتي لها تأثير كبير على عمليات تسيير القطاع العمومي نذكر منها:

أولا-نظرية تكاليف عقد الصفقات العمومية: "Théorie des couts de Transaction"

تعود هذه النظرية إلى سنة 1973 من خلال المساهمات النظرية ل R.Coasse ، وقد طورت لتصبح نظرية تكاليف عقد الصفقات، وهي احد اهم المواضيع التي تعرض لها الباحثين في مجال سلوك المنظمات ولاسيما في علاقتها بميكانيزم السوق، فنجد هذه النظرية لها استعمالا مبررا في مجال الاقتصاد والتسيير العموميين من حيث أن تقديم الخدمات العمومية قد يكون مكلفا لأبعد الحدود اذا لجأنا في اليات السوق بمفهومها الضيق، وهو ما يبرر تفضيل الدولة لجوءها إلى العمل بهذه النظرية لاسما أن هذا

¹ X .GREFFE : **Economie Des Politique publique** 2éme et ed Dalloz Paris 1997, p p 53-107

² M. MEKIDECHE. **Lagerie Entre Economie de Rente et Economie Emergente** ,edDallah ,Alger,2000,p 17

الاتجاه العام نحو ضبط العلاقات السوقية في أشكال تعاقدية تم التأسيس لها وتبريرها من خلال مساهمات أخرى كنظرية الاتفاقات ، ونظرية العقود.¹

ثانيا-نظرية الوكالة: La Théorie de l'Agence

تطبيق هذه النظرية على المرافق والمنظمات العمومية قد يساعد على إعادة تنظيمها من خلال تحقيق عنصريين:

- التحديد الدقيق لصلاحيات الميسرين في صور: أعوان تنفيذيين للسياسات العمومية والإبقاء على صلاحيات الهيئة السياسية في إطار دورها لتصميم وتصور ومعالجة السياسات العمومية، كل هذا يسمح بممارسة أدق لقياس النتائج ولوظيفة الرقابة على مستوى الأداء في المنظمات.
- يضمن النجاح في تحقيق العنصر السابق الشفافية ويفرض بالضرورة الرفع من كفاءة وفعالية أداء الميسرين، كما يسمح بالتحديد الدقيق للتكاليف.²

المطلب الثالث: الفرق بين التسيير العمومي القديم والتسيير العمومي الجديد

يعتبر التسيير العمومي الجديد بمثابة ثورة على مبادئ وأسس التسيير العمومي التقليدي وذلك من خلال نقل الممارسات الإدارية في المنظمات العمومية من الروتين والجمود إلى الحركية والمرونة هذا كله يؤدي إلى ضمان تكيف أفضل وفعال لها مع البيئة ومتطلباتها.

وهذا يظهر لنا أن الأفكار التي جاء بها التسيير العمومي الجديد ليست أفكار جافة حملها الفكر الإداري وإنما هي نتائج ممارسات أثبتت نجاحاتها في القطاع الخاص. هذا ما يلزم علينا اليوم تكييفها ونقلها للتطبيق في القطاع العام لترقية أدائها مع احترام خصوصياتها وطبيعة أهدافها وتوجهاتها.

¹F . LACASSE et P .E veriere 30 ans de reforme de L4Etat et dunod, Paris, 2005 ,p p 231-236

²Encyclopedia Universalis ,edencyolopediauniversalis , France Sa ,2002 ,Tome 7 , p 816.

الجدول (01) أهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي التقليدي:

الأهداف	التسيير العمومي التقليدي	التسيير العمومي الجديد
تحقيق الربح	توفير الخدمات العمومية	
الحجم	صغير/متوسط	كبير
إطار العمل	مجلس الإدارة	السياسة العامة للدولة
مقياس الأداء	تعظيم الأرباح بأقل التكاليف	جودة وتوفر الخدمة العمومية
المسؤولية	اجتماعية، مهنية، أخلاقية	المسالة والثقافة
شكل التنظيم	شركات ومؤسسات اقتصادية	مرافق عمومية
مجال التطبيق	القطاع الخاص	القطاع العام
الجهة الرقابية	الملاك والمساهمين	أجهزة رقابة الدولة
طبيعة المتعاملين	العملاء	المواطنين

المصدر: محمد سعيد جوال، مرجع سابق، ص 76.

يتضح من الجدول (1) أن هناك فرق جوهري بين النموذجين، وعليه فإن الانتقال للعمل بالتسيير العمومي الجديد يتطلب تغييرا هيكليا وجذريا، حتى وإن كان هذا الأمر صعبا في المحاولات الأولى إلا أنه ضروري، وهنا يجب أن نشير إلى العديد من الدول التي أصبحت فيها المنظمات العمومية بمثابة منظمات أعمال، وفي كثير من الأحيان تتفوق عليها¹.

¹ محمد السعيد جوال، مرجع سابق ص 76-77

المبحث الثاني: مميزات ومبادئ التسيير العمومي الجديد

حاول الباحثون في مجال التسيير العمومي استخلاص مجموعة من المميزات والخصائص التي تميز التسيير العمومي الجديد عن غيرها من النماذج السابقة. وهذا ما أدى بنا إلى تخصيص هذا المبحث لذكر أهم المميزات والمبادئ المتعلقة بهذا النموذج.

المطلب الأول: مميزات التسيير العمومي الجديد

أعلنت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD نموذجا جديدا فد نشا في مجال الإدارة العامة يتمتع بمجموعة من الخصائص التي بدورها تشكل ملامح التحول إلى التسيير العمومي الجديد وهي كالآتي:

- التركيز على فعالية وكفاءة الخدمات العمومية المقدمة من قبل القطاع العام والتي تتطوي على وضع الأهداف الإنتاجية، وخلق بيئة تنافسية بين القطاع الخاص وبين مؤسسات القطاع العام.
- التركيز على الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات من حيث النتائج.
- استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية Hierarchical والمركزية الشديدة ببيئات تسييره تعتمد على اللامركزية بحيث تكون عملية.
- توجيه عملية تطور الدولة من خلال تعزيز القدرات الاستراتيجية في المركز كي تتيح لها الاستجابة للتغيرات الخارجية والمصالح المتنوعة تلقائيا وبمرونة وبأقل تكلفة.¹
- المرونة "The Flexibility" لاستكشاف البدائل ولتوجيه الأحكام العامة والقواعد التي قد تعطي عوائد أكبر لنتائج السياسة الفعالة.

وقد حاول بعض الباحثين إظهار ثلاثة اهم الخصائص التي تميزه عن غيره من النتائج حددت

كالتالي:

- تغير في الية الحكومة.

¹ طارق عاشور، "مقاربة التسيير العمومي الجديد كألية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية"، مدلة أداء المؤسسات الجزائرية

«جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الأول، 2011-2012، ص 114

- تغيير في أسلوب الإدارة.
- تقليص دور الدولة.

1/- التغيير في آليات الحكومة:

يرى الباحثين أن هذا النموذج الجديد للتغيير في البناء الهيكلي للحكومة، من خلال إعادة هيكلة الأقسام والإدارات، وإنشاء وحدات لتقديم الخدمة اللامركزية في السلطة والمسؤولية، وذلك من خلال إعطاء صلاحيات أوسع للمؤسسات الإدارية الدنيا، وكذلك من خلال الفصل بين السلطة وتقديم الخدمة ويريوا بأن التسيير العمومي الجديد جاء للتغيير من الثقافة التنظيمية للمؤسسات العمومية وتحسين جودة الخدمات، وتلبية حاجة العملاء، الاتجاه نحو اليات السوق، واستخدام الموارد بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية وفسح المجال للمشاركة الإدارية.

وهنا نرى بأن العديد من دول العالم ومنها المملكة المتحدة، كندا، وأستراليا، ونيوزلندا، والصين، اتجهت للتركيز على الاستخدام الكفاء والأمثل للمدخرات المستخدمة في تقديم الخدمة وهذا لترشيد نفقاتها بالنسبة للمملكة المتحدة اتجهت إصلاحات تحت مسمى "Financial Management Initiative" وذلك لزيادة مستوى الكفاءة الإدارية.

أما من ناحية علاقة المواطنين وطبيعة دور الإدارة العمومية فقد تبنت العديد من الدول أشكالاً معينة لميثاق المواطن، كميثاق مستخدمي الخدمات ببلجيكا، وميثاق مستخدمي الخدمات العامة في فرنسا وميثاق جودة الخدمة العمومية في البرتغال بالإضافة إلى ميثاق المواطن في المملكة المتحدة.¹

2/- التقليل في أسلوب الإدارة:

ويتمثل التغيير في الإدارة ما يلي:

- ✓ التركيز على الكفاءة والفعالية.
- ✓ إعطاء صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا من خلال تفويض الاختصاصات.

¹ مريزق عدنان، "التسيير العمومي، الجزائر"، جسر النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، الاسكندرية، ص 133.

- ✓ تبني القطاع العام الأسلوب الإداري المطبق في القطاع الخاص، والمتمثل في استخدام نموذج التميز من خلال إعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، وقياس الأداء والحوافز بالإضافة إلى خدمة العملاء، الربحية والتقليل من العمالة.
- ✓ بدلا من الاعتماد على التحكم في المدخلات والإجراءات والأنظمة تقاس المخرجات.
- ✓ تفصيل الملكية الخاصة واعتماد أسلوب التعاقد في الخدمات العمومية، وأسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

3/-تقليص دور الدولة:

يظهر تقليص دور الدولة من خلال إدراج القطاع الخاص في المؤسسات العمومية من خلال مبدأ الخصوصية، ويشمل هذا المعنى برامج تخفيض الميزانية، تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية (Deregulation).

بالإضافة إلى الخصائص التي ميزت التسيير العمومي الجديد، عرف النظام الاقتصادي العالمي معالم وخصائص جديدة أسهمت في تطوره ونجاحه، تمثلت في الثروة التكنولوجية الحديثة، التي أعطت سمات جديدة للعالم الاقتصادي، وتجهيزه للدخول في مرحلة التطور الحقيقي كشبكة المواصلات الدولية التي أحدثتها الثورة المعلوماتية والتكنولوجية أدت إلى قفزة نوعية في هذا النظام.¹

وهنا يتبين لنا أن النظام الاقتصادي الجديد رافقه تطور تكنولوجي ومعلوماتي ساعد في نجاحه منذ نهاية الثمانينات في القرن الماضي، حيث بدأت تتزايد أهمية المعلومات والاتصالات حتى أصبحت تغلب على المجتمع الحديث،² هذا ما ساعد في زيادة انتاج المؤسسات والشركات الاقتصادية العالمية وساهمت من جهة أخرى في إنجاح طرق التسيير الذاتي جاء بها هذا النموذج التسييري العالمي.

¹ مريزق عدنان، مرجع سابق، ص ص 134-135

² محمد عبد الستار كامل نصار «دور القانون الدولي في النظام الاقتصادي العالمي الجديد»، دار الفكر الجامعي، ط 1، الإسكندرية، سنة 2007،

المطلب الثاني: مبادئ التسيير العمومي الجديد

بناء على مساهمة مختلف الباحثين اتفقوا على مجموعة من المبادئ المعتمدة في مجال التسيير العمومي يمكن إبرازها فيما يلي:

- 1- التركيز على مراعاة مبادئ الفعالية والكفاءة ,وجود الخدمة لتحصيل أحسن النتائج .
- 2-زيادة التفكير على ضوابط الإنتاج أي توجيه الموارد إلى المناطق وفقا لمقاييس الأداء، نظرا للحاجة إلى تأكيد النتائج بلا من الإجراءات.¹
- 3-الابتعاد عن الهرمية الكبيرة ومركزية الخدمة من خلال استبدال الهياكل التقليدية بأنظمة حكومية غير مركزية.
- 4-اعتماد ميكانيزم السوق عوضا عن التسيير البيروقراطي.
- 5-الأخذ ببعض مبادئ القطاع الخاص (المنافسة، دراسة السوق...).
- 6-حرية اقتراح البدائل في تسيير الخدمات العمومية وتبني أنظمة تسيير تساعد على تحسين العلاقات بين التكلفة والفعالية.
- 7-تخفيض التكاليف وبلوغ الحد الأقصى من النتائج.
- 8-العمل على جعل التنظيمات العمومية في وضعية تنافسية , من خلال إدراج مبدأ المنافسة .²
- كما حدد Hood في مقالة المعنون ب " الإدارة العامة لجميع الفصول " مجموعة من المبادئ نذكر منها:
- 9_التدريب العملي على تغيير محترف للمنظمات العمومية، ومن المتوقع أن تسهم هذه الفكرة على صعوباتها في تحقيق أكبر قدر من المسائلة.
- 10-معايير وتدابير أداء واضحة.
- 11-التحول إلى زيادة المنافسة في القطاع العام.
- 12-الضغط نحو المزيد من الانضباط والتشف في استخدام الموارد في القطاع العام.

¹محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 71

²Michaela Martin et Antony Stella, Assurance qualite externe dans l'enseignement superieur :les options, Paris :institut international de planfication de l'education de l'UNESCO ,2007,p.26.

13-التحول إلى تصنيف الوحدات في القطاع العام، أي تفتيت الوحدات الكبيرة، وتمويلها بشكل منفصل.¹

كذلك من بين اهم المبادئ التي قام عليها التسيير العمومي الجديد ما يلي:

- 1-الفصل بين الأهداف والقرارات الاستراتيجية، والأهداف والقرارات العملية.
- 2-التوجه نحو المواطن واعتباره زبونا يجب إرضاءه، والعمل على تحسين علاقته بالدول من خلال انفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين والتقرب منهم.
- 3-يدعو التسيير العمومي الجديد إلى اعتماد مرونة تنظيمية واسعة تجعل من عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات والإدارات العمومية عملية تشاركية لا أحادية الجانب على عكس النموذج التقليدي.
- 4-يعتمد التسيير العمومي الجديد على الإدارة الموجهة بالنتائج.
- 5-يعتمد التسيير العمومي الجديد على مبدأ التمايز، وهذا بسبب اختلاف البيئات التي تعمل فيها المنظمات حتى ولو كانت تمارس نفس النشاط.²
- 6-ومن هنا نستخلص اهم أربعة مبادئ التي يركز عليها التسيير العمومي الجديد:
- 7-حل المشاكل في مستواها.
- 8-اعتبار المواطن زبون.
- 9_إرضاء الحاجات وتحسين الإجراءات.
- 10_ دور العوامل السياسية في توجيه وإعادة الشروط الضرورية للأداء.

المبحث الثالث: أهم نماذج التسيير العمومي الجديد

عرفت الكثير من الدول الغربية مجموعة من الإصلاحات الإدارية في مستويات مختلفة وفي قطاعات مختلفة ، في إطار ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد وما ميز هذه الإصلاحات هو تقاطعها في بعض

¹عبد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 73

²تيشان سلوى، افاق الوظيفة العمومية الجديدة في ظل تطبيق المانجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الاجنبية (نيوزلندا، فرنسا، و.م.ا)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015، ص 131

الوجه واختلافها في أخرى، لذلك سوف نعرض تجارب بعض الدول لتتضح بعض السمات المشتركة بينهما، وهو ما يساعدنا إبراز بصورة أوضح لمعالم التسيير العمومي الجديد، فقد جاءت هذه النماذج في مراحل مختلفة لكن الأكيد أنها إصلاحات طويلة المدى والدليل على ذلك أنها مستمرة لحد الآن في بعض الدول الانجلوسكسونية خاصة منها بريطانيا التي تعتبر الدولة السبّاقة في هذا النوع من التسيير العمومي الجديد منذ أكثر من 20 سنة. وخصصنا هذا المبحث لإبراز أهم نماذج التسيير العمومي الجديد.

المطلب الأول: النموذج الأمريكي (الولايات المتحدة الأمريكية):

اتبعت الولايات المتحدة الأمريكية في مجال إصلاح الإدارة العامة عدة سياسات على مستوى أجهزتها الإدارية حيث قامت بتنفيذ عدة مشاريع في شتى المجالات من بينها إصلاح الإدارة تحت إشراف الحكومة الفدرالية.¹

1/- وثيقة مراجع الأداء الوطني : "Performance Reviseur the National"

تستمد هذه الإصلاحات فلسفتها من مفهوم الإبداع أو الاستكشاف لكل من "اوزبورنواغابلار" وتشمل كل الإدارات والغرض منها غرس ثقافة الإبداع في مختلف المنظمات العمومية والمرافق الإدارية حيث يقصد بمبدأ الإبداع محاولة تطبيق مبادئ وطرق التسيير التي تستخدم في القطاع الخاص واعتمادها في القطاع العام وذلك عن طريق تكييفها وليس تحويل القطاع العام الى القطاع الخاص حيث يعتبر هذا المبدأ أفضل بكثير من تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص

تم الإعلان عن هذا الإصلاح من خلال نشر تقرير المعنون بإنشاء إدارة تعمل أحسن وتكلف أقل يعكس هذا العنوان وضع ثقافة جديدة في التسيير التي ترغب الحكومة الفدرالية في غرسها لدى أعوان الإدارة الأمريكية، حيث اكتسب هذا الإعلان شهرة واسعة فيما بعد، هذه الإصلاحات تسعى بمجملها لبلوغ أربعة أهداف هي:

- القضاء على الشكالية البيروقراطية.

- منح أعوان القطاع العمومي القدرة على بلوغ النتائج يفردهم لرفع مستواهم.

¹إلى بن عيسى، مرجع سابق، ص 17

- جعل المستهلك أهم اهتمامات الإدارة.

- الرجوع إلى الهيئات والمصالح الإدارية في تنفيذ النشاطات الأساسية المحددة في القوانين.¹

وقد مرت هذه الإصلاحات على مرحلتين:

أ/- المرحلة الأولى: بداية 1993 إلى منتصف 1994.

تقوم هذه المرحلة لتهيئة الإدارة وأعوانها لتبني سلوكيات جديدة بهدف تغيير طريقة عملها وذلك من خلال خمسة مواضيع لها اهتمام كبير خلال هذه المرحلة حيث تتمثل هذه المواضيع في:

1- تخفيضات في الميزانية: هدفها تخفيض وتسهيل المهام المختلفة حتى يتسنى الاقتصاد في الموارد البشرية والموارد الأخرى.

2- إعادة التنظيم أو الهيكلة (La réorganisation): إلا أنها حققت نسبة ضئيلة بسبب صعوبتها.

3- تدعيم موقف المسيرين: منح صلاحيات أكثر للمسير دون الرجوع للإدارة المركزية , الهدف منه تحفيز الموظفين وتدعيم وتحسين الكفاءات.²

4- تحسين الخدمات المقدمة للمستهلكين: يرى الإصلاحيين أن هذا الاهتمام يمثل أفقا جديدة للموظفين , ووسيلة تجعلهم يولون اهتماما أكبر بنشاطاتهم , هذا ما جعلهم يركزون على أساليب المسح وسير الأداء

5- تغيير نظام اتخاذ القرار: تركز على ضرورة تغيير بعض سياسات الإدارة وذلك بسبب ردة الفعل البطيئة والتي باتت لا تتناسب الطلب الموجه , لتصبح في وضع يسمح لها برصد الاحتياجات وتكون مستعدة للاستجابة بصورة متواصلة.³

¹ Bureau de conseil des ministères « transformer la fonction publique à l'aube des siècles : une perspective ontarienne ». Ontario , 18-12-2002, (www.ontariodelivers.gou.ca/french/virtual-library/trans-1.html) consulté le 12/02/2018

² ليلي بن عيسى، مرجع سابق، ص، 73

³ Ibid.p145

ب/- المرحلة الثانية: ابتداء من منتصف 1994

لم يركز على كفاءات أداء هذا النشاط بل ركز على مبررات النشاط الإداري، ومن سنة 1995 تم الطلب من كل المسؤولين داخل الإدارة، من خلال مذكرة مخصصة لذلك، دراسة ومراجعة ما اذا كانت النشاطات التي تقوم بها ضرورية أم لا. وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من الفرق والخبراء، حيث يمكن تلخيص محتوى هذه المذكرة في الأسئلة التالية¹:

1- إذا كانت أنشطتهم مشروعة وضرورية فهل توجد طرق أخرى لتنظيمها وأدائها بصيغة تعظم أكثر فوائد المستهلكين؟

2- إذا تم إغلاق مصلحتكم أو الإدارة التي يشرفون عليها، هل يمكن لأعوان آخرين مهما كانت صفتهم خواص أو عموميين أن يحلوا محلهم في أداء هذه المهام؟

3- ما مدى تقييمكم لانطباعات المستهلكين في حالة ما تم تغيير نشاطاتكم؟

وبعدها يتم إرسال هذه التساؤلات المضمنة في المذكرة إلى اتجاهين مختلفين: إدارات إنتاج السلع والخدمات العمومية، إدارات الضبط (Service Réglementation). هذه التساؤلات كانت تستهدف دراسة وتنفيذ إحدى المواضيع والحلول التالية:

- إمكانية خوصصة المصالح الإدارية.
- إنشاء أشكال جديدة للتنظيم داخل المصالح الإدارية.
- اللجوء إلى المقاولات الباطنية (La Sous Traitance).

أظهرت نتائج الإجابات على هذه التساؤلات إلى ظهور رهانات ذات أهمية، حول أحسن الطرق لتجسيد المذكرة المشار إليها أعلاه، كالتحكم في الميزانية والمواضع المرتبطة بنوعية الخدمات المقدمة للمستهلك، وذلك بدلا من الاهتمامات التقليدية كقيم المساواة أمام المصالح الإدارية².

¹ حيواني خالد، "التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري، دراسة على ضوء التجارب الرائدة للولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، سانغافورة"، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015/2014، ص ص 94-97.

² Guy peters : « reforme d'un état sans ? : les changements au sein du gouvernement américain » R.E.A.P ,op,cit,pp1996

2/-نتيجة أداء الحكومة: "Gouvernement Performance ResultAct"

تمت المصادقة على نص هذا القانون بداية 1993، ورغم وضوحه إلا أن النص جاء عاما وكانت الأهداف شاملة وهي كالتالي :

- منح الإدارة المسؤولية عن أنشطتها ولزيادة ثقة الفرد في الحكومة.
- تشجيع الإصلاحات التي كانت نموذجا لتجارب ناجحة على كافة المشاريع.
- الزامية توضح الأهداف ودائها الزمني من قبل الإدارة.
- العمل على التحسين المتواصل للتسيير الداخلي في المصالح الإدارية.

ومن هنا تم تطبيق هذه الإصلاحات من خلال أربع مستويات تنظيمية هي:

أ/-الخطة الاستراتيجية:

الزامية معرفة المهام بوضوح وشمولية على كل من الدولة أو المصالح الإدارية، فعلى الإدارة الأخذ بعين الاعتبار وصيات كل الأطراف التي لها مصالح أو التي معنية بالمهمة واخذ الآراء المختلفة حيث يتم إعداد الخطة الاستراتيجية من خلال خمسة مواضيع وهي:

1. صياغة الأهداف الملموسة من خلال وصف أهداف وغايات الوكالة.
2. الوصف الشامل للمهام.
3. تحديد الطريقة التي تسمح بالاستجابة للعناصر المذكورة آنفا، وتدعيمها بما يتعلق بالعمليات والتكنولوجيات.
4. ولتنفيذ الخطة الملائمة يجب التعرف على المتغيرات المحيطة بالوكالة.
5. وضع ميكانيزمات مناسبة للتقسيم.¹

¹XGREFFE : « gestion publique »,op,cit pp145 ,147.

ب/-برنامج الإدارات السنوية:"Program Des Performances annuellet"

هو برنامج يتعلق بكل الأنشطة التي لها صلة بالميزانية ,حيث يفترض أن ينظر لهذه الأنشطة من حيث النتائج ,وما مدى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق أهداف الوكالة أو المصالح الإدارية , تتمثل مراحل هذا البرنامج فيما يلي :

1. ترجمة الأهداف إلى نتائج بشكل دقيق وواضح.
2. استقطاب الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف.
3. إعداد مؤشرات الأداء المناسبة.
4. وضع المقاييس التي تسمح بقياس هذه النتائج ومدى فعاليتها.
5. وصف الميكانيزمات التي تم وضعها لضمان تقييم فعلي للنتائج.¹

ج/-التقرير حول الاداءات السنوية:"Rapport Sur Les Performances Annuelles"

هو تقرير حول المستوى الأداء في الوكالات الإدارية ,حيث يستند إلى نص قانوني الذي يحدد طبيعة ونوع المهام التي يجب القيام بها في هذا المجال وذلك من خلال :

1. يكون التقدير دقيق لنتائج البرنامج مقارنة بالأهداف وقياس الآثار المرتبطة بها.
2. حساب نتائج المشروع بصيغة كمية.
3. مؤشرات الأهداف يجب أن تأكد على أبعاد المشروع الخاصة الأساسية منها.²

Société québécoise d'évaluation de programme : « une gestion d'avantage axée les résultats d'impact et appuyée par l'évaluation de programme » Québec ,septembre1999,pp4-6.

² Société québécoise d'évaluation de programme,op,cit,p7

د/- مرونة الحسابات التسييرية: "Flexibilité des comptabilité managériales"

هي العملية الأكثر تعقيدا، يجب ألا تكون الإجراءات الواردة في المستويات الثلاثة السابقة معزولة عن بعضها البعض. بل يجب أن تكون مترابطة ومتصلة معا في ما بينها و تتصل كلها بالعملية الرابعة، هذه التي تهتم بما تفرضه الميزانية من قيود وهذا هو هدفها.

تم التخطيط لهذه الإصلاحات في الفترة من متوسطة إلى طويلة المدى أما التطبيق في الواقع أجل حت سنة 1997، وتم تقييم أولى خطط الأداء سنة 1999 ، وفقا لما جاء في نص القانون الصادر في 1993، ولم يكن هذا التأجيل المبرمج يقصد تعطيل القانون ، بل كان القصد منه إعطاء الوقت الكافي للتغيير الفعلي للسلوكيات ، والتحول من إطار عمل يومي خاضع لقيود الميزانية إلى مقاربات استراتيجية¹

المطلب الثاني: النموذج البريطاني

يجمع الملاحظون على أن التحولات الجذرية لإصلاح الإدارة العامة في بريطانيا، تعود بوادرها إلى أصول السيدة M.teatcher، إذ شهد القطاع العام سياسات تسييره وتحولات جديدة بغرض معالجة هذه الاختلالات اعتمد مبدا إنشاء وكالات في المصالح الإدارية بعد فحص إمكانية خوصصة المصلحة واللجوء إلى المقابلة الباطنية كلما كان ذلك ممكن، وتم الاعتماد على هذا المبدأ للقضاء على قطاع عمومي موحد الأنماط، تعاضمت صعوبات تسييره. تحاسب هذه الوكالات دوريا على عملية تسيير شؤون مصالحها، حيث تقوم بتنفيذ المهام المنوطة بها انطلاقا من ميثاق خاص بها (Une Charte Spécifique) وهو ما يفيد التخلي عن تطبيق نفس النظام ونفس الأنماط على المهام ذات الطبيعة المختلفة، وعليه فإن الميثاق الخاص والتحديد السنوي للأهداف يمثل مرجعية كل وكالة لتأدية مهامها انطلاقا من هنا كان من المفترض الأهداف التالية:²

1- توضيح كل المهام والأهداف وكذا مؤشرات الأداء.

وضع طريقة للحكم على إمكانيات المصالح الإدارية على تقديم الخدمات التي تقع على مسؤوليتها.

¹X.GREFFE : « gestion publique » ,op,cit pp.147

²احمد ماهر ,دليل المدير في التخصصة ,الدار الجامعية الإسكندرية ,مصر ,2003,ص40

2- القضاء على سيطرة الموظفين السامين على مقاليد السلطة واعتمادهم تسيير البيروقراطي وتطوير ثقافة التسيير لدى موظفي الإدارة.

3- تغيير في الهيكل الإداري.¹

قبل تحديد مشروع الإصلاح تم القيام بعمليات التشخيص هذه أفضت خلال العديد من السنوات إلى الملاحظات التالية:

1. أغلبية المنظمات في القطاع العمومي تقوم بمهام تقديم الخدمات إلا أن طريقة التسيير غير ملائمة.

2. أغلبية المديرين وإطارات الوظيف العمومي غير مؤهلين إلى تقلد مناصب المسيرين.

3. قيام الوزراء بتسيير قضايا ومسائل ليست بالضرورة من مهامهم في الوقت الذي يهملون مهامهم الأساسية.

4. تضخم المصالح الإدارية لدرجة أصبح تسيير أمرا مستعصيا.

وبغرض معالجة هذه الاحتمالات اعتمد مبدأ إنشاء وكالات في المصالح الإدارية بعد فحص إمكانية خوصصة المصلحة واللجوء إلى مقاولات باطنية، وتم الاعتماد على هذا المبدأ للقضاء على قطاع عمومي موحد الأنماط تعاضمت صعوبة تسييره.

1/- أبعاد ومحتوى الإصلاحات:

في سنة 1988، نشرت لجنة الاهتمام بفعالية المصالح الإدارية العمومية تقريرا عنوانه : " Improving management in government –the nextsteps", حيث عرفت هذه الإصلاحات بالعبارة الأخيرة من عنوان التقرير أي "the nextsteps" المراحل أو الخطوات القادمة .

تمحور موضوع هذا التقرير حول كيفية إحالة وحدات المستقلة (الوكالات) كل منها يكون مسؤول عن نشاطه أمام الوزارة الوصية والبرلمان لتفعيل دور القطاع الإداري العمومي الذي يتسم بوحدة أنماط تسييره وتمائل هياكله.¹

¹Philippe keraudren : "entre nouveau management publique et gouvernement :les spécifiés de la réforme de l'administration centrale en grande Bretagne "N01 ,INP ,France ,1999,pp61

2/-تقييم الإصلاحات المسماة the nextstepes:

في تقييم منشور سنة 1995 لهذه الإصلاحات، جاء أن أهم نتيجة لهذه الإصلاحات يتعلق بتغيير سلوك المسيرين، من سلوكيات تسيطر عليها البيروقراطية إلى سلوكيات أحسن وأكثر فعالية، حتى في تلك المصالح التي لم تتحول إلى وكالات. إذ شيئا فشيئا تبنى موظفو القطاع العمومي سلوكيات توحى بإحساسهم بالدور الواجب عليهم تأديته مهما كان مستوى العون أو الموظف .

وكذلك في الجانب الرقابي بقي على حاله ولم يتغير في نفس الاتجاه الذي أخذته الإصلاحات، وعليه لم يكن من الممكن للوكالات أن تذهب بعيدا في التحولات المنتظرة منها واستقرت الأمور عند نوع من التوازن ، بعكس موقف الإدارات المركزية التي تعتبر أن الوكالات أخذت هوامش استقلالية كبيرة ، في حين أن الوكالات ترى أنها لا تتمتع باستقلالية كافية للذهاب بعيدا في الإصلاحات ².

3/-أبعاد الإصلاح:

كما سبق ذكره فإن الهدف من الإصلاح هو الاعتماد على مبدا الوكالات ، ففي 1998/04/01 وصل عدد الوكالات إلى حوالي 170 وكالة يشتغل بها أكثر من 80 بالمئة من موظفي القطاع العمومي، بعد أن كان تعداد الوكالات سنة 1995 يقدر بحوالي 110 وكالة يشتغل بها أكثر من 370000 موظف وهو العدد الذي يمثل 2/3 الوظيف العمومي البريطاني في تلك الفترة، بعد عمليات الخصخصة التي أدت إلى تخفيض العدد بثلاث الموظفين وذلك قبل إنشاء الوكالات، وكانت اكبر وكالة هي تلك التي تشتغل في اطار تقديم الإعانات الاجتماعية وتوظف حوالي 65000 موظف واصغر وكالة هي التي تدير مركز المحاضرات لوزارة الخارجية والتي توظف حوالي 35 شخصا هذه الأخيرة (الوزارة) مستها الإصلاحات بشكل هامشي نظرا لطبيعة مهامها ³.

4/-ميثاق المواطنين:

أصدرت الحكومة البريطانية سنة 1991 وثيقة اسمتها " ميثاق المواطنين" والهدف منها هو دفع القطاع العمومي إلى رفع مستوى نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، وفي تقرير ثاني معنون " المنافسة

¹X.GRE Lique »,op,cit pp.14FFE : « gestion pub7

². X.GREFFE : « gestion publique »,op,cit ,150

³ Colin talbote : « la réforme de la gestion publique et ses paradoxes :l'expérience britannique »op.cit pp,20

بهدف النوعية " كانت الدعوة موجهة إلى المصالح الحكومية، الوكالات ولكل مصالح القطاع العمومي وذلك للاختبار المستمر لمستوى نوعية الخدمات المقدمة بالمقارنة مع مستويات النوعية التي يسمح بها ميكانيزم السوق واللجوء إليها كلما كان ذلك ممكن، من جانب آخر يدعو التقرير إلى الاعتماد لسياسات نوعية تأخذ بعين الاعتبار النقطتين التاليتين :

- ضرورة التوجه نحو الخصوصية إذا كانت البدائل السوقية أحسن من التي يقدمها القطاع العمومي ¹.

المطلب الثالث: النموذج الفرنسي

بعد إصلاحات 1982-1983 التي انصبت بصورة أساسية على اللامركزية من خلال تحويل مجموعة من صلاحيات الإدارة المركزية إلى إدارة الجماعات المحلية جاءت إصلاحات 1988-1989 لتعطي دفعا جديدا للإصلاح مختلف مصالح القطاع العام ، تقوم هذه الإصلاحات على مقاربة جديدة تعتبر أن الاستمرار في التأكيد على إصلاح الإجراءات لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستوى أداء المصالح الإدارية ،وبدلا من ذلك يجب العمل على تطوير مسؤولية الأعوان الإداريين المشتغلين بالوظائف العمومي لزيادة مستوى وعيهم بهذه المسؤولية ،ودفعهم إلى المبادرة بتحسين مستوى أدائهم الفردي أم الجماعي ، هذا ما يزيد حتما إلى تحسين مستوى نوعية الخدمات المقدمة .

وفي الإطار الإصلاحات توالى اللجان والنصوص التنظيمية للإصلاحات، هدفها الأساسي والمشارك كان ينصب في خانة تحسين نوعية الخدمات ورفع من مستوى مسؤولية الأعوان.

وفي سنة 1988 تم تنصيب اللجنة أو كلفت لها مهمة دراسة المواضيع التالية:

- تطوير وتحديد المسؤوليات.
- دراسة العلاقات الجديدة في العمل والعلاقات مع الجمهور ².
- وضع سياسات للتقييم.

¹ Colin talbote :op ,cit,pp.22

² X.GREFFE : « gestion publique »,op,cit pp.151

وتتمثل المبادرة الأساسية وذات الطبيعة التجديدية في إنشاء ما يسمى بمراكز المسؤولية، "les centres la responsabilité"، من خلال نص قانوني صادر في فيفري 1989 ونصوص أخرى تتبعته.

وفي سنة 1993 أنشأت لجنة أخرى كانت مهمتها إعداد تقرير حول مسؤوليات تنظيم الدولة "mission sur les responsabilité el l'organisation de l'état"، وكانت نتيجة التشخيص الذي قدمته هذه اللجنة عن المصالح الإدارية غير مرضية عن تقدم الإصلاحات حيث جاء في التشخيص بأن كل المجهودات المبذولة للإصلاح لم تستطع تغيير أسلوب العمل إلى التسيير بالأهداف بفعالية النتائج وذلك لاستمرار العمل بالاحترام الصارم للأنماط والإجراءات، حيث جاءت صياغة السؤال في هذا التقرير على النحو التالي:

ما هو السبب الرئيسي وراء الصعوبات التي تعرقل بلوغ إصلاح الإدارة لأهدافها، وتحويل المصالح الإدارية للعمل بأنماط تسييريه تقوم على تحقيق الأهداف وبلوغ النتائج؟

وفي إطار الإجابة عن هذا السؤال تم تقديم عدة أسباب منها:

*المقاومة والعرقلة التي يبديها الموظفون السامون لهذا النوع من الإصلاح، لأن اللامركزية والاستقلالية للمصالح الإدارية تؤدي من وجهة نظرهم إلى تقليص ترقيتهم وتحد من سلطتهم.

*الموظفين العاملين بالمصالح المركزية لم يغيروا من سلوكياتهم التي تركز تبعيتهم لهذه المصالح.

*بقاء الرقابة القائمة على أساس احترام القواعد والإجراءات وليس بلوغ الأهداف.¹

كما اعتمدت فرنسا طريقة جديدة لاشتراك الموظفين في طريقة تسيير الإدارة والتكفل باحتياجات من خلال إعداد مرتفقيها من خلال إعداد أهداف وأنماط التسيير، أطلق عليها مصطلح مركز المسؤولية "le concept de centre responsabilité"، وهي مبادرة جديدة في مجال الإصلاحات حيث أصدرت سنة 1990.

¹ X.GREFFE : « gestion publique », op ,cit pp.155.

وللتحول إلى مركز المسؤولية يجب أولا أن تقوم المصلحة بصياغة تقرير عن الوضعية العامة لها وكذلك إعداد مشروع يتضمن تشخيص الإمكانيات والأهداف التي تهدف المصلحة بلوغها ,بعدها يتم إبرام اتفاق على شكل عقد مع الوزارة الوصية وزارة المالية، هذا التحول يسمح للمصلحة من أن تستفيد من استقلالية فعلية في مجال التنظيم من أجل بلوغ الأهداف المنشودة ,والتي قد تكون خارجية كالمقدرة على الاستجابة لحاجات المتعاملين في آجال معينة أو قد تكون داخلية كتخفيف نسبة الغيابات في العمل .

هذا الإنفاق التعاقدي يجب أن يحترم القواعد والتشريعات المعمول بها ,ويجب أن يتضمن تحديدا لدرجة الاستقلالية التي تختلف من مصلحة إلى أخرى ,بعدها تقيم هذه الاتفاقات كل ثلاث سنوات وبصورة شاملة , وفق طبيعة النشاط ,قبل أن تدرس إمكانية تجديد العقد مرة أخرى , بعدها يتم إبرام اتفاق يتم إدخال البنود حيز التنفيذ .¹

❖ تقييم الإصلاح على أساس مركز المسؤولية:

يعتبر هذا الإصلاح مهما جدا، إلا أن تأثيره يبقى ضئيلا في الإدارة الفرنسية , نظرا للتقاليد الإدارية التي تتسم بالمركزية الشديدة في فرنسا , ودقة تطبيق القواعد في كل أنحاء البلاد .حيث أن هذه التقاليد المركزية منعت من انتشار هذه الإصلاحات من جهة , ومنعت من جهة أخرى انتشار المصالح التي تعتمد على الشكل التعاقدي من أداء مهامها .

أخيرا يمكن اعتبار أن فترة الإصلاحات كانت غير مناسبة وذلك بسبب إجراءات تقليص اعتمادات الميزانية، بسبب الظروف الاقتصادية العامة، وغيرها من العوامل المؤثرة على سياسة الميزانية، وهو ما أثر على كل المصالح الإدارية بما في ذلك المصالح التي تحولت إلى مراكز المسؤولية.²

¹ Bernard abate : « la nouvelle gestion publique » edLGDJ ,PARIS ,2000,PP 75-76.

²X.GREFFE : « gestion publique »,op ,cit pp .155.

خلاصة:

شهد العالم بعد الحرب العالمية الأولى والثانية انتشارا واسعا للبيروقراطية وسلبياتها بالإضافة إلى ضعف الموارد المادية والبشرية داخل القطاع العمومي هذا ما برر تزايد الديوم العمومية، وسوء تقديم الخدمات العمومية وانتشار الممارسات الاحتكارية، كل هذه العوامل ساعدت في بروز نظريات حديثة مقترنة بالفكر الليبرالي، وتوسيع المشاريع الإصلاحية داخل الإدارات العمومية، خاصة في الدول الانجلوسكسونية التي كانت سباقة لتبني هذا النوع من الإصلاحات .

حيث يعتبر التسيير العمومي الجديد من ابرز الإسهامات النظرية والتجريبية الهادفة إلى إصلاح التسيير العمومي، والذي استمد مبادئه من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، وإدماج المواطن في تحسين مستوى الخدمات المقدمة له، وتبني المبادئ التي جاء بها هذا النموذج لضمان أكثر فعالية .

حيث عرف هذا النموذج مراحل مختلفة من خلال تطبيقه، في مختلف دول العالم منها أمريكا، بريطانيا وفرنسا وهو ما حاولنا التفصيل فيه بالإضافة إلى بعض الدول الأخرى مثل (نيوزيلندا، سويسرا، برازيل) .

الفصل الثاني:

المؤسسة العمومية في

الجزائر

تمهيد:

لتلبية المتطلبات العملية والفكرة التنظيمية ظهرت المؤسسة العامة نتيجة لمجموعة من التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية التي عرفتھا الدول. فمفهوم المؤسسة العامة يرتبط بمفهوم القطاع العام الذي يعتبر الركيزة الأساسية والهامة التي تركز عليها المؤسسة العمومية، حيث اختلفت المفاهيم المرتبطة بها حسب الإيديولوجية المتبعة داخل كل دولة، فهناك من يعرفها على أنها كيان إنتاجي وتنظيمي يمارس فعاليات في مجال الأعمال ويسوق أي كمية من الإنتاجية في السوق وهناك من يعتبرها مشروع اقتصادي تملكه الدولة وتمنحه الشخصية المعنوية وتديره بأساليب مختلفة ومتنوعة.¹ فالمؤسسة العمومية الجزائرية تركز على مجموعة من المبادئ الاشتراكية وأسلوب التسيير الذاتي، تعمل ضمن خطط القومية العامة وفي إطار نظام سياسي واجتماعي واقتصادي متكامل يقوم على أساس الملكية العامة لوسائل الإنتاج التي توجه الحاجات الأساسية للمواطنين. فالمؤسسة العمومية في الجزائر مرت بعدة مراحل، جعلتها تغير في خطة عملها حسب ما يناسب كل مرحلة، والقيام بمجموعة من الإصلاحات ساعدتها على تخطي مجموعة من العقبات والمشاكل اعتمدت على ترسانة قانونية ساهمت في منحها مشروعية في عملها، وذلك نظرا للأهمية الكبيرة التي تميزها في النظام الجزائري حفزنا على دراستها من جميع الجوانب، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية قبل الإصلاحات.

المبحث الثاني: نتائج وتقييم المؤسسة العمومية قبل الإصلاحات.

المبحث الثالث: إصلاحات المؤسسة العمومية الجزائرية.

¹ نائل عبد الحافظ العوالم، "إدارة التنمية، الأساسية، النظريات التطبيقية العملية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن 2010

المبحث الأول: المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية قبل الإصلاحات.

لقد شهدت المؤسسة العمومية الجزائرية منذ الاستقلال العديد من التطورات عبر مختلف المراحل فهذه المؤسسة كانت خلال كل سنوات العمل التنموي بالجزائر الأداة الأساسية التي تستخدمها الدولة من أجل تحقيق المشاريع المختلفة الاقتصادية والاجتماعية وحل المشاكل القائمة وبعث عملية التنمية الشاملة. انطلاقا من هذه المكانة تعتبر المؤسسة العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

لهذا خصصنا هذا المبحث للحديث عن اهم المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر قبل الإصلاحات.

المطلب الأول: مرحلة التسيير الذاتي 1962_1965:

عند حصول الجزائر على استقلالها السياسي، لم تكن هناك صناعة جزائرية على الإطلاق، فعند غياب التعاليم الاقتصادية الملموسة وجب على القيادة السياسية ترجمة اهتماماتها الأساسية من خلال تدخلها في توظيف المؤسسات المتواجدة آنذاك، وخلق جهاز إداري قادر على التكفل والتأقلم والإيديولوجية الرسمية للحكومة، حيث تجسدت هذه الإيديولوجية من خلال بيان أول نوفمبر 1954 ومؤتمر الصومال سنة 1956، وبرنامج طرابلس 1962، وميثاق الجزائر 1964، والمتمثلة في كون حزب جبهة التحرير الوطني يسعى إلى تحقيق أهداف ومهام الثورة الديمقراطية والشعبية وبناء مجتمع اشتراكي في الجزائر.¹

فكانت تجربة التسيير الذاتي الصناعي والفلاحي التي تعد وليدة الظروف التي عرفها الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال مباشرة، فبعد رحيل المعمرين الأوروبيين للتراب الوطني، تركوا وراءهم العديد من المؤسسات المخربة والآلات المعطلة، حتى الوثائق والمستندات لم تسلم وطالها بدورها الحرق والإتلاف مما أدى إلى تعطل دور الإنتاج.

¹ ساهل سيدي محمد ويلمقدم مصطفى ، "خصخصة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية "، على الموقع

لكن لم تنثني هذه الأوضاع والصعوبات من عزيمة العمال والفلاحين الجزائريين الذين تحركوا بتلقائية وعفوية وقاموا بتسيير هذه المؤسسات فما وجب على السلطات السياسية وقتها إلا تزكية هذا النوع من الإدارة.¹

فتطبيق نظام التسيير الذاتي بمقتضى مرسوم 22 مارس 1962 على الوحدات الصناعية والزراعة في حقيقته لم يكن تطبيقا لإيديولوجية واضحة المعالم مسبقا، بقدر ما كان أمرا واقعا املته مجموعة من العوامل أبرزها ظاهرة الأملاك الشاغرة، التي برزت نتيجة الهجرة الجماعية للأوروبيين بعد استقلال الجزائر.²

وهكذا فإن أسلوب التسيير الذاتي حينئذ لم يكن الوحيد في تسيير المؤسسات مما أدى الى بداية نشأة التشققات و العراقيل أمام انتصار و انتشار هذا الأسلوب ، من جهة أخرى فقد امتازت هذه الفترة بهيمنة العمال على أجهزة المؤسسة ، من خلال الجمعية العامة التي تتشكل من العمال الدائمين ، أما فيما يخص الصلاحيات فإن الجمعية العامة للعمال تمثل الهيئة العليا في الوحدة و هي التي تحدد برنامج التسيير و الأهداف الإنتاجية لهذه الوحدة حيث تصادق على مخطط تنمية المؤسسة او محل الاستثمار في اطار التخطيط الوطني ، و كذلك البرنامج السنوي للتجهيز و الانتاج و الترويج التجاري . كذلك من مهام الجمعية العامة المصادقة على القانون المتعلق بتنظيم العمل وتحديد توزيع المهام والمسؤوليات ولتوافق على الحسابات عند نهاية السنة المالية. ومن مهام الجمعية العامة انتخاب مجلس العمال، ومن ثم فإن حجر الأساس للتسيير الذاتي يكمن في دور الجمعية العامة للعمال.³

وبالنسبة لمجلس العمال يتكون عدد أعضائه من 10 الى 100 عضو لمدة ثلاث سنوات على أن يعاد انتخاب ثلثهم كل سنة، و الهدف الأساسي لوجود مجلس العمال هو منع التسيير من التحول إلى جهاز منفصل عن القاعدة ، أما اختصاصاته فتكمل أساسا في الصلاحيات التالية المتمثلة في :

■ انتخاب لجنة التسيير.

¹ عليوش امين عبد القادر، "اثر تاهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 27.

² ساهل ، سيدي محمد، والاستاذ بلمقدم مصطفى، مرجع سابق

³ بودة نبيل، إيجيس سليم، "النظام القانوني للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في القانون، جامعة عبد الرحمن ميرة ، بجاية، 2014، ص 32 .

- التقرير والبت في التنظيم الداخلي للمؤسسة وارتباطاتها الخارجية.
 - مراقبة لجنة التسيير الخاصة في حسابات نهاية السنة المالية قبل عرضها على الجمعية العامة.
- كذلك من هيئات المؤسسة المسيرة ذاتيا توجد لجنة التسيير، حيث ينتخب مجلس العمال من بين أعضائه لجنة التسيير والتي يتراوح عدد أعضائها بين 3 و 11 حسب أهمية المؤسسة.
- ونظرا للدور الهام لهذا الجهاز فان التسيير الذاتي اصبح يعرف بلجنة التسيير ذلك انها تتكفل بتسيير المؤسسة عن طريق القيام بمهام يمكن حصرها فيما يلي:

- 1- انتخاب الرئيس.
 - 2- وضع وضبط الترتيبات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة وتوزيع المسؤوليات استخدام العمال المرسمين.
 - 3- التقرير والبت في المسائل التي تهم المؤسسة من الناحية الاقتصادية.¹
- كذلك التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية يتميز بوجود ازدواجية في وظيفة القيادة الإدارية المتمثلة في كل من رئيس لجنة التسيير والمدير.
- فرئيس لجنة التسيير يتكفل بالأشراف والإدارة العليا للمؤسسة بخلاف المدير الذي يشكل فعلا جهاز التنفيذ لقرارات هيئة المداولات الأخرى.

وفي إطار علاقة المدير مع الهيئات المنتخبة الأخرى:

- يستدعي الجمعية العامة.
 - يرأس اجتماعات مختلف الهيئات المنتخبة.
 - يوقع على محاضر مداولاتها.
- أما في علاقته مع المدير يوقع وثائق التعهدات المالية و الدفوعات بعد توقيعها من طرفه ومن جهة أخرى يمثل المؤسسة أمام الجهات الإدارية او غيرها، أما المدير يعتبر ممثلا داخل المؤسسة مهمته

¹ محمد الصغير باعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية"، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ط1 دون نشر السنة،

المحافظة على شرعية العمليات الاقتصادية و المالية، و من جهة أخرى يعارض مخططات الاستثمار المخالفة للمخطط الوطني أو أي انخفاض في راس مال المؤسسة، كذلك يتولى عمليا التسيير الإداري والمالي باعتباره عنصرا و هيئة تابعة للمؤسسة. و على المستوى الإداري يتولى تحرير الرسائل و إرسالها إلى الجهة الوصية، و يطبق تحت إشراف الرئيس مختلف القرارات الإدارية، و على المستوى المالي كذلك يوقع على وثائق التعاقدات المالية و وصول الدفعات ويسهر على حسابات المؤسسة، و يحصر أموال المؤسسة العقارية منها و المنقولة.¹

المطلب الثاني: مرحلة الشركات الوطنية 1965_1971 "المشروع العام":

ارتسمت ملامح هذه المرحلة بعد ظهور التصحيح الثوري بتاريخ 19 جوان 1965، الذي يوصف بأنه منعرج حاسم وتحول جزري في كيان المجتمع الجزائري، والانطلاقة الفعلية لتطبيق الاشتراكية كفكر ونموذج اقتصادي (بناء الاشتراكية توقف في الفترة التي سبقتها بسبب السلطة التي تأسست حينها)²، ذلك أن بناء الاشتراكية لا يتحكم لوسائل مرتجلة بكميات ضعيفة وخطب رنانة فقط، بل يتم من خلال استغلال كل الثروات الوطنية بطريقة مدروسة وتجنيب كل الطاقات الحية في البلاد وبالأخص العمال .

وانصب التصحيح الثوري في بداياته على الجانب السياسي، إلى أنه لم يلبث أن أعقبه تصحيح اقتصادي واجتماعي يهدف إلى تحسين ظروف المعيشة وتحقيق حاجيات الشعب الأساسية وشهد هذا التحول صدور العديد من القوانين³ سعت لإرساء دعائم منظومة قانونية جزائرية في جميع المجالات وتعويض قوانين الفرنسية التي كانت لا تزال سارية المفعول .

واقبل بعض الباحثين لطرح اسم "رأسمالية الدولة" «Capitalisme De L'état» بسبب قرب نظام الشركات الوطنية للرأسمالية منه إلى الاشتراكية.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، "مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية وافاقها المستقبلية"، العدد الثاني، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان، 2002

² عوض علي، "الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري الجديد"، دار الثقافة للطباعة والنشر، مصر، 1975، ص36

³ الامر رقم 66,183 المؤرخ في 21 جويلية 1966 الخاص بتعويض إصابات العمل والأمراض المهنية، وتليه صدور نصوص تطبيقية في 27 ديسمبر 1966، وفي 19/03/1966

ظهر أيضا مصطلحين هما: الشركة الوطنية والمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وهو الذي ميز هذه المرحلة. فقد كانت الشركة الوطنية تتميز من جهازين أساسيين يتمثلان في جهاز المداولات المتمثل أساسا في لجنة التوجيه والمراقبة، و الجهاز التنفيذي الذي يمثلته المدير العام للشركة يتم تعيينه بموجب مرسوم و باقتراح من الوزارة الوصية، و كان يرى الرئيس الراحل هواري بومدين أن الشركة الوطنية هي الصيغة الأكثر تلائما، لتسيير الصناعة الجزائرية.¹

ومن هنا يمكننا إدراج اهم الأهداف المنتظرة من هذا الأسلوب ثم نتعرض إلى التنظيم الإداري الذي تميزت به الشركة الوطنية.

1/ _ الأهداف المنتظرة في هذه المرحلة:

- إنعاش الاقتصاد الوطني.
- تحقيق الاستقلال الاقتصادي.
- الحد من نفاذ الرأسمال الأجنبي.
- توفير حاجات الاستهلاك الوطني.
- إيجاد سوق واسعة لتصريف المنتجات الصناعية.
- استحداث مناصب شغل جديدة لامتناس البطالة.

سارعت الدولة في توفير جميع الوسائل بداية سنة 1966 لتحقيق هذه الأهداف بعمليات التأمين المكثفة التي شملت المناجم ، البنوك و العديد من الشركات الوطنية .

2/ _ كيفية تسيير الشركات الوطنية:

اعتمدت الشركة الوطنية في تنظيمها على جهازين أحدهما للمداولة والآخر للتنفيذ:

1/- لجنة التوجيه والرقابة:

شكلت هذه اللجنة ابتداء من سنة 1966 في اغلب الشركات الوطنية مهمتها مساعدة المدير

¹ بودة نبيل إيجيس سليم، مرجع سابق، ص 33 .

تتألف من أعضاء معينين لمدة ثلاث سنوات يتوزعون على مختلف الوزارات ذات العلاقة .

و من صلاحيات لجنة التوجيه و الرقابة فهي ذات طبيعة استشارية، مهمتها ابداء رايها في مواضيع يمكن إجمالها في النقاط التالية :¹

- النظام الداخلي.
- نظام المستخدمين طبقا للتشريع للعمل الساري المفعول به.
- زيادة او تخفيض راس المال.
- برنامج الاستثمارات السنوي أو متعدد السنوات.
- القروض.
- تخفيض الأرباح.

ب/-المدير العام:

بخصوص تسيير هذه الشركات فغن الأمر يتمثل في وجود مدير عام يتم تعيينه بوجب قرار وزاري ،يتولى تسيير الشركة تحت سلطة الوزارة الوصية ويتمتع بسلطات واسعة ،وإلى جانبه توجه هيئة استشارية تساعد في تسيير شؤون الشركة ،تتألف من ممثلين عن بعض الوزارات وحزب جبهة التحرير الوطني ،وبذلك فإن الدولة هي الممثلة وحدها في هذه الهيئة التي ينحصر دورها في ممارسة اختصاصات استشارية محضة وذلك ما يأوي من سلطة المدير وسيطرته على التسيير واتخاذ القرارات ويجعله الفرد الذي يضع سياسة المؤسسة باعتبار الرجل الوحيد المسير لهذه الشركة في هذه المرحلة ،غير أن النقطة الهامة التي يمكن ملاحظتها هنا هي عدم إقامة أي تنظيم لمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات بهذه المؤسسات مما قد يؤدي إلى فتح المجال لصراعات المشاكل حول هذه القضية أي مشاركة العمال في التسيير .

بالإضافة إلى ما سبق فإن أهداف ووظائف الشركات الوطنية كانت تحدد من طرف الجهاز المركزي والسلطة الوصية وذلك في إطار الاستراتيجية الوطنية العامة التي تتمثل في تلبية مطالب العمال

¹ عبد اللطيف بن اشنهو، "التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982، ص ص

الاجتماعية وتحقيق الاستقرار السياسي للبلاد، ما جعل القرارات تتخذ من خارج هذه الشركات أي من طرف إدارات المركزية وفي ذلك تكريس للمركزية وما يرتبط بها من تعقيدات البيروقراطية وجمود لو بطئ في إتخاذ القرارات.¹

المطلب الثالث: مرحلة التسيير الاشتراكي 1971-1980.

عرفت المؤسسة العمومية تحولات هيكلية باعتبار أن صدور التسيير الاشتراكي للمؤسسة مهد لبروز مفهوم جديد تسمية لهذه المؤسسات حيث أصبحت تسمى بالمؤسسة الاشتراكية.

ان التطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي في الجزائر لم يكن إلا بتاريخ 5، نوفمبر 1971، وذلك بموجب صدور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقا للمنهج الاشتراكي، وهي " ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات "، الذي يندرج التحول العام نحو الاشتراكية، كان القصد من ورائه تطبيق المبادئ الاشتراكية في تسيير المؤسسات العامة، وخاصة مبدأ إشراك العمال في الإدارة والتسيير بهدف تجاوز علاقات العمل السلعية القائمة على الأجر، فقد اصبح العامل منتجا ومسيرا في نفس الوقت.²

طبق النظام الاشتراكي في اطار المؤسسات الاشتراكية، التي هي ملك للدولة تابعة للقطاع العام تولت الدولة الاستثمار فيها ومشاركة العمال في إدارتها حسب التسيير الاشتراكي، ورأسمالها كان من أموال عامة، فقد تمتعت بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وقد تضمنت وحدة أو عدة وحدات، وعمالها منتجون ومسирون في وقت واحد، (المواد 2،3،4،7 من المرسوم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتضمن التسيير الاشتراكي للمؤسسات) وقامت على التعاون بين جميع المنتجين، وعلى الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج ونبذ الاستغلال ، كما تميز النظام الاشتراكي بمركزية التخطيط الشامل واتخاذ القرارات وذلك للقضاء على الفوضى الاقتصادية وغيرها، كما تميز أيضا بوجود هيئة مركزية تتمثل في الحزب الواحد الذي يقوم بإعداد وتوجيه سياسة البلاد ومراقبة تطبيقها، كونه المعبر الحقيقي عن

¹ عبد اللطيف بن أشنهو، مرجع سابق، ص 101

² عليوش امين عبد القادر، مرجع سابق، ص 33

مطامح الشعب العميقة، ولكي لا تتعرض الدولة لعدم الفعالية والبيروقراطية، وبهذا فان الحزب هو الذي يتولى رسم سياسة البلاد وممارسة الرقابة والإمساك بزمام السلطة.¹

ومن ناحية أخرى اعتبرت مرحلة التسيير الاشتراكي في تنظيم المؤسسات مرحلة جديدة في للثورة الاقتصادية والاجتماعية وليست مجرد إصلاحات، ذلك ان التغيرات التي طرأت على الميدان الاقتصادي الجزائري، أصبحت تقتضي إقامة علاقات انتاج جديدة تتلاءم مع المرحلة الراهنة آنذاك من تطور المجتمع الجزائري. ومن بين اهم الأسباب التي ساعدت في الانتقال من مرحلة المؤسسة العامة إلى شكل المؤسسة الاشتراكية تركزت في النقاط التالية:

- اتجاه النظام القائم عقب انتفاضة 19 جوان 1965 إلى ضرورة إقامة دولة تقوم على مؤسسات عصرية وديمقراطية، قادرة على إنجاز متطلبات وعمليات التنمية الشاملة.
- كما كانت تجربة التسيير الذاتي بكل ايجابياتها وسلبياتها، باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لبعث المشاركة العمالية في التسيير.

أن تطبيق أسلوب التنظيم الاشتراكي للمؤسسات خاصة في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي أدى إلى تكريسه في مختلف المواثيق والنصوص الأساسية للجزائر.²

نظرا لأهمية المؤسسة الاشتراكية من خلال الوظائف وأهميتها في إدارة الاقتصاد الوطني دفع بالدولة إلى إصدار تشريعات خاصة بها، فكانت الأرباح توزع على العمال و الدولة و المؤسسة حسب الحصص و كانت تمارس عليها الرقابة عن طريق الوصاية.

ولكن رغم المجهودات التي بذلتها الدولة لإنجاح هذا النهج في تسيير المؤسسة العمومية الا انه باء بالفشل نظرا لانتشار البيروقراطية، التي تسبب في ظهورها مساهمة العمال الخفيفة في اتخاذ القرارات والتسيير، ما أدى إلى خلق مصارعات بين العمال و الإداريين، و ارتفاع العبء المالي للمؤسسة العامة على الخزينة العمومية.³

¹ ساهل سيدي محمد وبلقاسم مصطفى، مرجع سابق

² محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 36-37

³ - عليواش امين عبد القادر ، مرجع سابق ، ص 22 .

1/-أهداف الشركات الوطنية:

جاء هذا النظام لتكريس الديمقراطية في عالم الشغل وإشراك العمال في تسيير واتخاذ القرارات وممارسة الرقابة وتحسين ظروفهم ورفع مستواهم الاقتصادي , الاجتماعي , الثقافي والتقني وتحسين ظروف حياة جماهير الشعب عامة ورفع مستوى الإنتاج وتحقيق التنمية الوطنية الشاملة والإستقلال الاقتصادي , وقد صاحب صدور هذا القانون إتخاذ عدة قرارات , مست الحياة الاجتماعية والإقتصادية للبلاد , ونعني بذلك قرار لتخطيط الإجباري الذي يعتر كخطوة هامة "لمساعدة الدولة ليس فقط لضمان مراقبة تسيير النشاطات الاقتصادية فحسب , بل ولتتدخل فعليا في كل وظائف الشركات " ¹, وقرار تأمين المحروقات الصادر يوم 24 فبراير 1971 ومجموعة النصوص الخاصة بالثورة الزراعية في 8 نوفمبر 1971 , وكان ذلك في إطار مخطط الرباع الأول 1970 1973 كمنصبا على تدعيم الاستثمار في القطاعين الصناعي والزراعي. ²

فالاشتراكية تهدف الى تذويب الفوارق الطبقية بين افراد المجتمع وتلبية حاجياته وهي تسعى بشكل رئيسي إلى النهوض بالطبقة العاملة وتحسين ظروفها . فالمؤسسة الاشتراكية تعد بمثابة الوسيلة الأساسية لتحقيق التنمية الوطنية على جميع الأرصدة الاجتماعية , الاقتصادية , السياسية , الثقافية حيث تقوم بوضع الهياكل العاملة لها ولوحداتها بمراعاة الطرق التي تحقق اعلى الدرجات الفعالية والكفاءة والإنتاجية والقضاء على التبذير وتوزيع المهام بين مختلف وحداتهم وتحدد اهدافها وفق إطارات سنوية تتماشى مع المخططات الوطنية والعمل على التنسيق بين نشاطات الوحدات في ميدان الانتاج والتسويق وفي المجال المالي والاجتماعي . كما تقوم بوضع جدول للمرتبات داخل المؤسسة يتماشى مع السياسة الوطنية للأجور ³

¹ أوكيل م . سعيد وآخرون , إستقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية : تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة الجزائر , 1994, ص 32 .

² أنظر : المواد (4-6) من الأمر رقم 75-76 المؤرخ في 21 نوفمبر 1975 المتضمن تحديد العلاقات الرئيسية بين المؤسسات الاشتراكية وسلسلة الوصايا والادارات الأخرى التابعة للدولة .

³ زغود علي , "المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر" , المؤسسة الجزائرية للطباعة , ط2, الجزائر , ص 28.

2/- أهمية الشركات الوطنية:

تبرز أهمية المؤسسات الاشتراكية من خلال وظائفها وأهميتها في الإدارة دوليا للاقتصاد الوطني، وهذا ما دفع السلطة آنذاك إلى إصدار تشريعات خاصة بها سواء من ناحية تنظيمها أو من ناحية نشاطها ومواردها المالية كانت الأرباح التي تحققها المؤسسات توزع على العمال والدولة والمؤسسة حسب حصص معينة ، كما تخضع المؤسسة الإشرافية للرقابة التي تمارسها السلطة المركزية عن طريق الوصاية بهدف ضمان الحفاظ على وحدة الدولة حيث تنص الأوامر المتعلقة بالتسيير الاشتراكي عن أن المؤسسة الاشتراكية توضع تحت الوزير أو الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي¹.

3/- طريقة التسيير:

لقد جاء التسيير الاشتراكي لبعث الديمقراطية والمشاركة الفعلية للعمال في تسيير وإدارة المؤسسة بواسطة ممثلين ينتخبهم العمال في الجمعيات العامة ، فاللجان الدائمة وفي مجلس الإدارة ، وبذلك فإن تسيير المؤسسة الاشتراكية يتميز بلا مركزية الإدارة ومشاركة العمال حيث ظهرت عدة هيئات تتقاسم تسيير المؤسسة وإدارتها وهي مجلس العمال ، مجلس المديرية ، المدير العام للمؤسسة ، اللجان الدائمة .

تعمل الهيئات الوصية على توجيه المؤسسة وممارسة الرقابة عليها وتوفير الوسائل اللازمة لتحقيق أهدافها ، كما تقوم بتعيين المدير العام للمؤسسة وسلطة الوصايا والإدارات الأخرى التابعة للدولة ، كما تقوم باستلام التقارير والمحاضر وتوضيح الأهداف التي يتعين على المؤسسة تحقيقها في إطار المخططات الوطنية الشاملة مع السهر على ضرورة تماشي نشاط المؤسسة مع السياسة العامة للدولة .

المبحث الثاني: تقييم ونتائج المؤسسة العمومية الاقتصادية مرحلة ما قبل الإصلاحات.

بسبب فشل السياسات المتبعة من قبل الحكومة آنذاك و عدم التخطيط الجيد لها و تأثير التوترات الخارجية على الاقتصاد الوطني أثناء مرحلة ما قبل الإصلاحات سنة 1988 شهدت توترات مست جميع جوانب الحياة الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية خصوصا ما يتعلق بالمؤسسة العمومية الاقتصادية ، ولهذا ومن خلال هذا المبحث سندرج تقييم المرحلة التي سبقت الإصلاحات سنة 1988

¹المادة رقم (8) من الامر رقم 75-23 المؤرخ في 29 افريل 1975 المتضمن القانون الاساسي النموذجي للمؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي

من خلال التعرف لاهم المشاكل التي عرقلت نمو الاقتصاد الوطني في المطلب الأول و التطرق لإعادة الهيكلة التي اتبعتها الحكومة في السنوات الأولى من الثمانينيات في المطلب الثاني اهم النتائج المصاحبة لها أخيرا.

المطلب الأول: المشاكل التي سبقت مرحلة الإصلاحات

عرقل سير و نمو الاقتصاد الوطني في الجزائر، التي شهدت خلال فترة الثمانينات عدة مشاكل تمثلت في ضعف الاقتصاد الوطني كذلك النمو الديمغرافي والاعتماد على تصدير المنتج الوحيد و هو النفط و الذي يمثل 95 من إيرادات الدولة و تأثير الصدمات الخارجية وبالأخص تلك التي تتعلق بأسعار النفط، إضافة إلى ضعف المؤسسات الاقتصادية التي كان ينتظر منها الكثير و التي لم تقم بالدور المفروض لها ، فتوقيف الاستثمارات في النشاطات الصناعية أدى إلى تحطيم النسيج الصناعي الوطني في تلك الفترة ، مما أدى إلى الاعتماد الكلي على الواردات الخارجية في كل ما تحتاج اليه المؤسسات الصناعية من معدات و قطع الغيار و سلع التجهيز ...الخ.¹

وقد بدأت الاستيراد المكثف لسلع الاستهلاك بداية من الثمانينات ضمن برنامج واسع للاستيراد سمي ببرنامج "ضد الندرة" خصص له مبلغ 10 مليارات دولار في سنة 1982 على حساب الاستثمار التشغيل وكذلك حالة الركود التي أصابت معظم المؤسسات العمومية سواء من حيث معدلات النمو التي تراجعت بعدد كبير أو الاستثمارات التي انخفضت إلى أدنى مستوياتها بالإضافة إلى تفاقم ازمه الديون الخارجية وتدهور أسعار النفط. ويمكننا إيجاز بعض المشاكل التي أضعفت أداء المؤسسات العمومية في النقاط التالية:

1-تفشي البيروقراطية عند اتخاذ القرارات من جهة وزيادة الطلب على القروض الخارجية من جهة أخرى بسبب التحكم الكبير للمجمعات الصناعية.

2-عدم تحسيس مسيري المؤسسات العمومية بالدور الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في خلق الثروة والنمو.

3-عدم مسايرة التمويل الإداري والتسيير المركزي المفرط للأهداف المخططة.

¹ - محمد مصطفى عبد الله و اخرون ، "الإصلاحات الاقتصادية و سياسات الخصوصية في البلدان العربية " ، مركز دراسات الوحدة العربية

بيروت ، لبنان ، 1999 ، ط 1 ، ص 358

4-ارتفاع تكلفة الإنتاج مع ارتفاع التكاليف الإضافية للاستثمارات بسبب الاختلال المزمن والدائم في مالية المؤسسات العمومية الناتج عن ارتفاع الأعباء المختلفة وارتفاع مصاريف المستخدمين.

5-إهمال المخطط لمفهوم المردودية والتركيز على النفقات المالية للمؤسسات العمومية بغض النظر عن نتائجها.

6-تهميش القطاع الفلاحي الذي يعتبر القطاع الأساسي للبلاد وتخصيص كل التمويلات للقطاع الصناعي.

7-وكذلك ارتفاع معدل التضخم وتراجع النمو الاقتصادي وارتفاع نسبة البطالة مع الانخفاض الكبير في احتياطات الجزائر من العملة الصعبة واستمرار تدهور ميزان المدفوعات من انعدام إمكانية الالتجاء إلى الأسواق العالمية.¹

زيادة على هذه الظروف هناك مشكلة انخفاض سعر صرف الدولار أمام العملات الأخرى بعد سنة 1985 ما أدى إلى تقليص الصادرات والواردات، و تضخم حجم مديونية الجزائر و السبب هو أن نسبة كبيرة من مديونية لجزائر الخارجية كانت تعتبر عمل الدولار في حيث ان القسم الأكبر من صادراتها كان بالدولار الأمريكي، وهذا يعني أن انخفاض في قيمة الدولار أمام العملات الأخرى سوف يؤثر سلبا في ديون الجزائر و يؤدي إلى تضخمها.²

أيضا من بين المشاكل التي صاحبت تلك الفترة الطابع الذي كانت تتميز به المؤسسة العمومية أثناء فترة التسيير الاشتراكي، حيث كانت تتميز بالطابع الاجتماعي الذي كان يمثل 75 بالمئة من أهداف المؤسسة مقابل الطابع الاقتصادي والمردودية الاقتصادية التي كانت تمثل 25 بالمئة فقط ما زاد من حدة الأزمة و كذلك انعدام الاتصالات ومركزية القرار، كل هذا أدى إلى صعوبات التسيير.³

¹ محمد مصطفى عبد الله و اخرون ، مرجع سابق ، ص 359 .

² الداوي الشيخ، " الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر و اشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، العدد 2 ، سنة 2002 ، ص 259

³ اسماعيل عربايجي " اقتصاد المؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1 ، 1996 ، ص 151

المطلب الثاني: مرحلة إعادة الهيكلة 1980-1990.

عرفت باسم إعادة الهيكلة التي باشرتها الحكومة في بداية الثمانينات، واعتبرت مرحلة جدية وفعالية نظرا للصيغة الجديدة التي بدأت على الخطط الاقتصادية والاجتماعية، حيث شرع في هيكلة الشركة الوطنية، واستبدالها بالعديد من نظرياتها وهي أكثرها تخصصا وانسجاما وأصغرها في الحجم نسبيا.¹

حيث تضمنت سياسة إعادة هيكلة المؤسسات ما يلي:

1-إعادة الهيكلة العضوية:

هدفها تحويل مؤسسات القطاع العام الى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة، كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة، وتعداد المؤسسات الجهوية والمحلية 526 مؤسسة، وكان استهدافها هو تقسيم الولي الى 145 مؤسسة والثانية الى 120 مؤسسة، ما أدى إلى زيادة إجمالي الناتج الوطني.²

2-إعادة الهيكلة المالية:

تعتبر بمثابة إعادة التوزيع الجغرافي لمراكز اتخاذ القرار وتتويج لإعادة الهيكلة العضوية، غرضها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات، وكان يهدف هذا الإصلاح إلى:

أ/-إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية وتجنبها والنقائص والانحرافات التي واكبت المرحلة السابقة.
ب/-إعادة ترتيب المهام المنوطة بالمؤسسة في اطار هذا التوجه الجديد الذي استمد أبعاده من شعار: من أجل حياة افضل، كما يركز على مبادئ منها استغلال الطاقة البشرية، كفاءة التسيير، اللامركزية في التصرف.³

¹ ياهل سيدي محمد وبلقاسم مصطفى، مرجع سابق

² بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 7

³ بن عنتر عبد الرحمان، نفس المرجع، ص ص 7-8.

وللبدء في تطبيق هذه السياسة للإصلاح تم تشكيل لجنتين:

أ/- اللجان الوزارية لإعادة الهيكلة:

تتكون هذه اللجان من أعضاء معينين من طرف الوزير الوصي على القطاع والذي يكلفها بوضع تصورات لإعادة الهيكلة انطلاقا من النتائج التي توصلت إليها فرق العمل المنشأة من قبل اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة وذلك على مستوى كل قطاع على حدي.

ب/- اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة:

تم تنصيبها من قبل وزير التخطيط والتهيئة العمرانية، وتتشكل من ممثلي مختلف الوزارات، تتمثل مهامها في العمل على تطبيق برنامج إعادة الهيكلة المصادق عليها من طرف الحكومة. حيث إنشأت هذه اللجنة فرق عمل مختلفة.

3/- أهداف تبني إعادة الهيكلة:

تشجيع المبادرات المبدعة يعتبر الهدف الأساسي لإعادة هيكلة المؤسسات فهي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحدتها بهدف الاستعمال العقلاني للمكافئات البشرية و التعبئة العقلية لموارد المؤسسات المادية، كذلك تحرير مستويات الاضطلاع بالمؤسسات على اختلاف أنواعها و لاسيما على مستوى وحدات الإنتاج، و بذلك دعم اللامركزية و توزيع السلطة في تسيير الأنشطة الخاصة بإنتاج المواد وإقامة علاقات تكامله سواء بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد او التابعة لقطاعات متعددة، على أساس تحديد التعاقد في علاقاتها مع مراعاة انسجام النسب و الأهداف و الآجال المخصصة كذلك توخي الملائمة القصوى بين حجم المؤسسة و مستوى عملها و اختصاصها الإقليمي مع مراعاة الدور التكميلي المنوط بالمؤسسات العمومية.¹

¹. حليلة يونس، "اثر التحولات الاقتصادية في الجزائر على النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،

تخصص القانون الاقتصادي، جامعة سعدة سنة 2014، ص ص 64-65

كذلك من بين الأهداف الأساسية لهذا المشروع هو القيام بتمويل المؤسسات والسكان بانتظام وجودة عن طريق التخطيط الدقيق والفعال للمبادلات عبر التراب الوطني وذلك لمواجهة الاحتياجات الحتمية الناتجة عن تطبيق السياسة الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة والتوازن الجهوي بصفة خاصة.

4/-الشروع في مرحلة إعادة الهيكلة:

شرعت الدولة في التنفيذ الميداني لبرنامج اعادة الهيكلة، حيث بدأت بتفكيك 66 مؤسسة عمومية وطنية إلى ما يقارب 348 مؤسسة جديدة منبثقة عنها و ارتفع عدد هذه المؤسسات الى اكثر من 574 في نهاية 1984، تتكفل كل منها بنشاط اقتصادي مبني على أساس مبدا الفصل بين النشاط الإنتاجي و النشاط التوزيعي، على سبيل المثال تفكيك شركة سونكوم إلى ستة مؤسسات جديدة وشركة سوناطراك الى 13 مؤسسة، و استمر عدد المؤسسات المنبثقة عن عملية العادة الهيكلة في التصاعد ويتميز اغلبها بانها ذات بعد جهوي او محلي، و خاصة المؤسسات المحلية، التي عرفت انتعاش ملحوظ بعد صدور المرسوم رقم 201/83 حيث بلغ عددها حوالي (1000) مؤسسة بلدية او اكثر من (700) مؤسسة ولائية، تشغل أكثرها في اطار البناء و الأشغال العمومية.¹

5/-نتائج إعادة الهيكلة:

السياسة التي طبقت بها إعادة الهيكلة تعتبر، مغامرة في فترة زمنية قصيرة، حيث أدى هذا العامل إلى تقسيم المؤسسات الوطنية من 150 مؤسسة عام 1980 إلى 450 مؤسسة عام 1982 (وهو عدد مفرط فيه)، لأنه لو كان حجم الشركات هو العائق الأكبر في تطور معدلات النمو فكيف نفسر ادن نتائج الشركات العالمية، التي يفوق رقم أعمالها الإنتاج الداخلي الخام لعدة دول بالرغم من حجمها الكبير ادن السبب الحقيقي في تدني مستوى الإنتاجية و فعالية المؤسسات لا يكمل في حجم المؤسسة و أنما في طريقة التسيير.

إن عملية إعادة الهيكلة كانت تهدف إلى القضاء على التخطيط المركزي لكنها في الحقيقة بقيت تتلقى مخططات الإنتاج مهيكله ومنظمة من السلطات العليا، بسبب النقص في عدد الإطارات والكفاءات، ما أدى بالمؤسسة إلى التسيير السيئ بتنفيذ الأوامر والتي كانت نتائجها تزيد من التكاليف.

¹ عجة جيلاني، "قانون المؤسسات الاقتصادية من اشتراكية التسيير الى الخصوصية"، دار الخلدونية، ط1 ، 2006، ص 98

وهذا ما أدى إلى ظهور عدة مشاكل تتمثل أبرزها في نزاعات تقسيم الوسائل الموجودة في المؤسسة الأم بين مختلف وحداتها بالإضافة إلى صعوبة مراقبة المؤسسات من طرف الدولة وجهاز الرقابة مما أدى إلى نقشي الاختلاسات، ومشاكل النقل والتموين من منطقة إلى أخرى.

ان النتائج السلبية لإعادة الهيكلة والاضطرابات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي عرفت الجزائر والتي سبق لنا إن ذكرناها، أدى بالحكومة إلى إعادة النظر والتفكير في إصلاح اقتصادي آخر يتماشى مع التغيرات العالمية الجديدة، والخروج من الأزمة التي يتخبط فيها الاقتصاد الجزائري بصفة عامة والمؤسسات العمومية اعتبارها محور الاقتصاد والركيزة الأساسية للنمو الاقتصادي بصفة خاصة وهذا ما سنتطرق له في المبحث الثالث.¹

المطلب الثالث: النتائج المميزة لفترة ما قبل الإصلاحات

تميزت هذه الفترة التي سبقت الإصلاحات بتسجيل نتائج يمكن التعرف عليها فيما يلي:

1- اتسمت المرحلة بتطبيق النموذج التنموي الذي يعتمد على الصناعات المصنعة، وتم فيها إعطاء الأولوية للصناعة الثقافية الدافعة إلى إنتاج وسائل الإنتاج لتحديث الزراعة والقضاء على الفوارق الجهوية وتدعيم الاستقلال الاقتصادي.

2- ساعدت ضخامة عائدات المحروقات خلال تلك الفترة على تمويل المشاريع الصناعية الكبرى وإمداد ميزانيات المؤسسة الاقتصادية بالأموال لتغطية الخسائر التي كانت تتحملها لإضفاء الطابع الاجتماعي على نشاطها دون الاهتمام بالمردودية المالية، وتشجيع إقامة المشاريع الكبرى والرهان على كسب المعركة الصناعية أدى إلى تبعية تكنولوجية، فأصبحت المؤسسة على إثرها مستهلك لتكنولوجيا مستوردة في البلدان المتقدمة

3- عدم تحكم العامل الجزائري في التكنولوجيا أدى في الكثير من الأحيان إلى تعطيل الآلات ساعات طويلة من اليوم مما تسبب بارتفاع تكاليف الإنتاج متمثلة في تكاليف تشغيل الآلات وتتحمل

¹ الطيب الداودي ، "تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مجلة المفكر العدد الثالث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص

المؤسسات تكاليف الصيانة الباهظة، وحجم الفضلات والمهمات الغير قابلة للبيع، الناتجة عن تشغيل السيء للآلة بالإضافة إلى مشاكل أخرى مرتبطة بالتركيز الجغرافي للصناعات الكبرى.¹

المبحث الثالث: الإصلاحات التي مست المؤسسة العمومية الاقتصادية

ضمن التحولات الاقتصادية التي شهدتها العالم، وفي أواخر الثمانينات كانت الجزائر في وضعية اقتصادية مزرية جعلت الدولة تفكر في بديل اقتصادي يساعدها في الخروج من الأزمة التي وجدت نفسها مرغمة على الخروج منها ومحاربتها، ما جعلها تتبع مسار الإصلاحات الاقتصادية، و وضع كل الجهود و الطاقات لبناء اقتصاد حر، قوي و عصري يتحكمه قواعد السوق، ارتبط مشروع إصلاح المؤسسة العمومية الاقتصادية منذ بداية تصوره بمعتقدات النظام الرأسمالي، حيث كان ينظر إلى النظام كمالذ من الأزمة الاقتصادية، و لا يكمل ذلك إلا بالاستغناء عن أسلوب التسيير الاشتراكي، و استعمال الأسلوب الليبرالي في تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى اهم الإصلاحات التي تعرضت لها المؤسسة العمومية.

المطلب الأول: إصلاح القطاع العام.

تقدمت الجزائر تقدما كبيرا ضمن الإصلاحات الاقتصادية، فللخروج من الأزمة الاقتصادية بذلت مجهودا كبيرا في الثمانينات، ولتخطي هذه الأزمة اعتمدت على مجموعة من المقومات الداخلية والخارجية:²

1/- المقومات الخارجية للإصلاحات:

شهدت الجزائر حركة اقتصادية خلال خمسة عشر سنة الأخيرة تمثلت في الاستثمارات الأجنبية حيث سجلت ارتفاعا ملحوظا لم يسبق ان بلغته سابقا، حيث كشق تقرير حكومي أمريكي إن الاستثمارات الأجنبية في الجزائر تجاوزت المليار دولار أمريكي منذ بداية سنة 2005 إلى مطلع شهر أوت من نفس

¹نسيلي جهيدة، "أثر العجز المالي على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر"، مذكر ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 27

²مختار لفكير، "إصلاحات المؤسسات العمومية الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر 1992/1993، ص 82

السنة، كما شهدت الجزائر حركة واسعة في عدة قطاعات خارج اطار المحروقات بالإضافة إلى استقطاب الكثير من رجال الأعمال الأجانب، إلى استقطاب العديد من الشركات العالمية للاستثمارات في الجزائر ذلك بسبب الفرص التي منحتها البلاد لإقامة الشراكة الحقيقية.¹

2/- المقومات الداخلية للإصلاحات:

لدى الجزائر ثروات امتازت بها وإمكانات مادية كفيلة لاستقرار اقتصاد البلاد، بالإضافة إلى القوى البشرية القادرة والمؤهلة، حيث انفتحت الجزائر ما يقارب 50 مليار دولار ضمن خطة مالية امتدت على مدى خمس سنوات، بهدف الحفاظ على التوازن الاقتصادي والمالي ودعم النمو الاقتصادي وكذلك لتلبية الاحتياجات الاجتماعية المتنامية. الناتجة عن الأوضاع الأمنية الغير مستقرة التي عرفتتها البلاد منذ أكثر من 10 سنوات، بالإضافة إلى قطاع المحروقات الذي يشكل العمود الفقري لاقتصاد الجزائر بنسبة 95 بالمئة من إيرادات الدولة، وتعتبر مالكة لخامس احتياطي للغاز الطبيعي في العالم، وثاني أكبر مصدر للغاز في العالم.

هذه المقومات التي تتمتع بها الجزائر، سطرت الجزائر مجموعة من البرامج الهدف منها انعاش الاقتصاد الوطني، و دخول حيز الإصلاح الاقتصادي و من بين اهم هذه البرامج ما يلي :

1/- برنامج الاستقرار الاقتصادي الأول:

تم الاتفاق عليه مع صندوق النقد الدولي حددت مدته من افريل 1994 إلى مارس 1995 ولتنفيذ هذا البرنامج كان يجب القيام بمجموعة من الأمور، أهمها إيقاف تراجع النمو الاقتصادي واحتواء وتيرة التضخم وتحديد التجارة الخارجية، والتسيير الجيد للطلب المحلي بواسطة سياسة نقدية صارمة، بالإضافة إلى ذلك تعميق الإصلاحات الهيكلية وتخفيف الديون الخارجية.

وكان الهدف الأسمى والأساسي من هذا البرنامج هو القضاء على عجز الميزانية العمومية أو على الأقل تخفيضها لتقليل من الكتلة النقدية، بحيث يعتبر شرط أساسي للتطور السليم والصحيح في مجال الإصلاحات، كذلك إعادة التوازن أي ميزان المدفوعات والاستمرار في عملية تحرير الاقتصاد.

¹سعيد بن يحيى، مرجع سابق، ص 35

سخرت الدولة الجزائرية وسائل وإمكانات لتحقيق هذه الأهداف تمثلت في تقليص النفقات العمومية المتكونة من نفقات التجهيز ونفقات التشغيل، وتحسين إيرادات الخزينة العمومية بالإضافة إلى مراجعة سعر الصرف، وذلك بتخفيض قيمة الدينار ورفع مستوى معدل الفائدة، الحد من التضخم النقدي، كذلك كان لزاما على الدولة اللجوء إلى التمويل الخارجي الثنائي والمتعدد الأطراف.

في فترة قصيرة جدا لم تتجاوز السنة وفي ظروف امنية واجتماعية صعبة جدا تم تطبيق هذا البرنامج، إلا إن الخبراء الماليين وخبراء الصندوق النقد الدولي شهدوا بأن الجزائر احترمت وطبقت كافة الإجراءات المتفق عليها.

ب/-برنامج التصحيح الهيكلي: من افريل 1995 الى مارس 1998.

اعتبر التصحيح الهيكلي ضرورة حتمية، حيث ساعد الجزائر على تطوير اقتصادها والانفتاح على العالم الخارجي، وهو تجسيد للإجراءات المسطرة من اجل إنعاش الاقتصاد الوطني والانتقال إلى اقتصاد السوق، لذلك كان الهدف الأساسي لهذه الإصلاحات هو إنعاش الاقتصاد الوطني واستقراره والمحافظة على مستوى تشغيل دائم ومواصلة تعميق الإصلاحات الهيكلية للمؤسسة العمومية.¹

كذلك كان الغرض من الإصلاحات هو تحويل مؤسسات القطاع العام ذات الحجم الكبير الى مؤسسات ذات حجم صغير، وذلك من اجل جعلها أكثر تخصصا وأكثر كفاءة.

كما تم إدراج سياسة جديدة سميت "سياسة التقشف" * ليست على المجتمع بصفة عامة وإنما طبقت على المؤسسات في تصرفاتها ومعاملاتها وطريقة تسييرها.²

وفي ظل الإصلاحات قامت الدولة الجزائرية كذلك باتخاذ عدة إجراءات لتخفيض عجز الميزانية والتحكم بدرجة أكبر في السياسة المالية و ذلك من خلال تحرير أسعار الفائدة و إصلاح النظام المصرفي، و إنشاء نظام جديد لسعر الصرف، حيث اصبح تحديده يخضع لقوى السوق، و من جهة اخرى قامت

¹ مصطفى محمد عبد الله و اخرون، مرجع سابق ، ص ص 362 -363

* سياسة التقشف : هو مصطلح يشير في علم الاقتصاد الى السياسة الحكومية الرامية الى خفض الانفاق، اي انه برنامج حكومي ذو طابع اقتصادي يستهدف الحد من الاسراف في زيادة الانفاق.

² اسماعيل عرباجي، مرجع سابق ، ص 152.

السلطات العمومية بإصدار القانون الازم لإخضاع مؤسسات القطاع العام لقوى السوق و ظروف المنافسة الهدف الأساسي من هذه المعاملات هو تحرير الأسعار و التجارة الخارجية.¹

3/-تنظيم المؤسسات في ظل قانون 2001.

من خلال الفصل بين المؤسسة و المؤسس اعتبر هذا القانون الدولة مجرد مساهم في رأسمال المؤسسة العمومية، حيث تنص المادة الثالثة من الأمر رقم: 04/01 على انه : " تحوز الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام تمثيلا لرأسمالها المشترك الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة أموالا عمومية في شكل حصص أو اسهم أو شهادات استثمار و تخضع كفاءات إصدار القيم المنقولة و اقتنائها و التنازل عنها لأحكام القانون التجاري ".

وننتج عن الدور الجديد للدولة باعتبارها مساهم نتيجتين أساسيتين هما:

- إضفاء الطابع التجاري على الرأسمال الاجتماعي لمؤسسة.
- اعتبار المؤسسة شركة تجارية.

4/-اعتبار المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة تجارية:

عند امعاننا النظر في أحكام المادة الثانية من الأمر رقم 04/01 نجد ان المشروع اعتبر المؤسسة العمومية شركة تجارية، تكتسي شكل شركات رؤوس الأموال، حسب نص المادة الخامسة من نفس الأمر إما عن طريقة انشائها وتنظيمها وتسييرها فقد نصت المادة الخامسة من الأمر على انه " يخضع إنشاء المؤسسات العمومية الاقتصادية وتنظيمها و سيرها لأشكال التي تخضع لها الشركات ذات رؤوس الأموال المنصوص عليها في القانون التجاري ".²

وعلى هذا الأساس اخضع المشرع الجزائري المؤسسات العمومية لشكل الشركات ذات رؤوس الأموال من حيث الإنشاء والتنظيم والسير.

¹ بظاهر علي ، "سياسة التحرير و الإصلاح الاقتصادي في الجزائر "، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد الاول، 2016، ص 18.
² محمد الصغير بعلي، " المؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري " ، المعهد الوطني للدراسات و البحوث النقابية، دون طبعة ، 1988،

لكن هذا الخضوع يبقى نسبيا ويتجلى هذه النسبية من حيث الجوانب التالية:

أ/- من حيث الإنشاء :

يقتضي إنشاء شركات المساهمة وجود سبعة شركات على الأقل، لكن المشروع أعفى المؤسسات العمومية من هذا الشرط، بموجب الفقرة الأخيرة من نص المادة 592 من القانون التجاري، واعتبر الدولة هي المساهم الوحيد في رأسمالها، كذلك المؤسسة العمومية بقرار من مجلس مساهمات الدولة أو بقرار من الأجهزة الاجتماعية لشركات الدولة على خلاف ما هو متبع بشأن شركات المساهمة حيث تنشئ بموجب عقد تأسيس.¹

ب/- من حيث التنظيم: ميز الأمر رقم 04/01 بين حالتين:

5- حالة المؤسسات المكلفة بتسيير مساهمات الدولة:

وتخضع هذه المؤسسات في هذه الحالة حسب الفقرة الثانية من المادة الخامسة من الأمر المشار اليه أعلاه لأشكال خاصة بالإدارة التسيير و قد تم تنظيم هذه الأشكال بموجب مرسوم تنفيذي رقم: 283/01 المؤرخ في: 2001/09/24 المتعلق بالشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات و تسييرها، حيث يعتبر هذا الشكل بمثابة استثناء عن القواعد العامة المنصوص عليها في القانون التجاري، تدخل في إطار قاعدة الخاص بقيد العام.

6- حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية:

و تخضع بشكل عام لقواعد القانون التجاري المتعلقة بشركات الاموال من حيث تزويدها بجمعية عانة للمساهمين و مجلس إدارة او مجلس مديرين حسب الحالة و مدير عام، و تسيير هذه الاجهزة حسب الاحكام العامة لشركات المساهمة بالإضافة إلى الأحكام المقررة في القوانين الأساسية و القوانين الأخرى المتعلقة بالمؤسسات.

¹بطاهر علي، مرجع سابق، ص. 19.

من حيث التسيير:

المؤسسة العمومية الاقتصادية تتميز بخضوعها لرقابة المساهم الذي هو الدولة، حيث توجد عدة أنواع من للرقابة من بينها رقابة مجلس مساهمات الدولة ووزارات المساهمات و تنسيق الإصلاحات التي استحوذت على صلاحية متابعة نشاطات المؤسسة العمومية و الملاحظ هنا بان وجود نوع من هذه الرقابة يقلص من حجم الاستقلالية التي تتمتع بها المؤسسة.¹

كذلك الشيء الجديد الذي جاء به الأمر 04/01 هو ان رأسمال المؤسسة العمومية الاقتصادية لم يعد حكرا على المؤسسة او أشخاص القانون العام فقط، و انما اصبح أشخاص القانون الخاص يملكون جزء منه، حيث أصبحت الدولة تحوز على اغلبيه راس المال، و الباقي يمكن لأشخاص القانون الخاص ان يملكون مساهمات فيه، كذلك يمكن لهم المشاركة في الجمعية العامة بها وتسييرها الى جانب الدولة و الممثلين عن العمال.²

المطلب الثاني: استقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية.

بحلول سنة 1988 بشرت الجزائر إصلاحات اقتصادية تبنت الجزائر عرفت باسم استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية تقوم هذه الإصلاحات على مبدأ الفصل بين حقوق الملكية والتسيير، فالدولة تبقى هي المالك للرأسمال الاجتماعي للمؤسسات العمومية، وتفوض هذه الحقوق إلى شركات مالية (صناديق المساهمة) بجيت تمتلك هذه الشركات أسهمها في رأسمال المؤسسات العمومية، ومنه تصبح المؤسسة ذات اسهم وتتخلص بذلك من الوصاية المباشرة للدولة .

والهدف من الاستقلالية هو إعطاء الصفة التجارية للمؤسسة العمومية الاقتصادية، وفك قيود الرقابة التي كانت مفروضة عليها بإعطاء حرية اكبر للمسير في اتخاذ القرار، رافقها صدور مجموعة من القوانين التشريعية لتهيئة الشروط اللازمة لتطبيقها³

¹ محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 73، 74

² حليلة يونس، مرجع سابق، ص 63

³ Bouyacoob ahmed ,la difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché,les cahiers de CREAD,N°45 ,1998,P36

قانون 01-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

- قانون 02-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بالتخطيط.
- قانون 03-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بصناديق المساهمة.
- قانون 04-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بتعديل القانون التجاري ويحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية

و الهدف الأساسي من لاستقلالية هو دفع المؤسسات العامة إلى التفاعل مع السوق، وتلبية حاجياته بإنتاج السلع و الخدمات التي تعد مصدر التراكم للاستثمارات الممولة بمواردها الذاتية ومن أجل تحقيق هذا الهدف أجبرت المؤسسات العامة الاقتصادية آنذاك على تقديم الدليل على مردوديتها وقدرتها على التنافس، و هذا من خلال انتهاج سياسة تقليل التكاليف، و مراعاة الجودة لمنتجاتها سواء الموجهة لأسواقها الداخلية او الخارجية، و كذا اتباع استراتيجية تقضي توفير الأموال بما في ذلك العملة مساهمة في التنمية الشاملة للاقتصاد، و زيادة القيمة المضافة الوطنية حجما و قيمة.¹

ومن هنا يمكننا استخلاص اهم الأهداف التي جاء من أجلها مبدأ الاستقلالية والمتمثلة في:

- إعادة الاعتبار للمؤسسة بتحديد أهميتها وشخصياتها وإعطائها الحق في إدارة أعمالها بنفسها لتفرض مكانتها في السوق وفق أساليب تسييره حديثة.
- بحث أشكال تنظيم وتسيير جديدة خاصة على مستوى قمة المؤسسة، وذلك بغرض تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص او على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- إعطاء المؤسسة المستقلة المسؤولية المباشرة في القيام بالعمليات الاقتصادية والتجارية وتنظيم علاقاتها الاقتصادية.²

¹ الداودي الشيخ، مرجع سابق، ص 261

² بهلول سمية، " اهمية النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق،

جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/12/20، ص ص 31 ، 32

1/_خصائص مبدأ الاستقلالية:

يمكن القول انه من الناحية القانونية المؤسسات العمومية الاقتصادية تأخذ شكل خاص للشركات التجارية المنصوص عليها في القانون التجاري فتصبح شركات ذات أسهم أو شركات ذات مسؤولية المحدودة والخصوصيات التي اشتملتها التعديلات على القانون التجاري والقانون التوجيهي للمؤسسات كونها تصب حول ملكية الرأسمال الاجتماعي، أصول المؤسسة العمومية، قواعد التصفية للشركات التجارية وهيكل الإدارة وتسيير المؤسسة. اما بخصوص الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة العمومية فهو ملك للدولة وتقوض فقط التسيير لصناديق المساهمة المكلفة بتسيير حافظة أسهم المؤسسات العمومية أو إلى مؤسسات عمومية اقتصادية أخرى، هذا الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة العمومية الاقتصادية غير قابل للتنازل عنه ولا التصرف فيه وغير قابل للحجز ، معنى هذا أن المؤسسة العمومية الاقتصادية لا تخضع للخصخصة ولا يتم التنازل عن جزء أو كل رأسمالها لمصالح المؤسسات خاصة أو أي شخص طبيعي .

تصفية المؤسسة العمومية الاقتصادية يشكل وضعية استثنائية في حالة وجود المؤسسة في وضعية عجز دائم عن توفير السيولة وعدم قدرتها على تسديد التزاماتها وتخضع في ذلك إلى قواعد القانون الخاص وتحول ممتلكاتها إما إلى صناديق المساهمة أو أية مؤسسة عمومية أخرى

أما هيكل التسيير والإدارة للمؤسسة العمومية الاقتصادية تأخذ نفس شكل هيكل الشركات التجارية وتمارس صناديق المساهمة بالنسبة للمؤسسات العمومية مهام الجمعية العامة العادية والاستثنائية للمساهمين في الشركة التجارية. إذن يمكن القول أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تستفيد من بعض الاستقلالية مقارنة مع وضعها السابق في ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات حيث ينص قانون 88-01 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية " لا يحق لأي كان التدخل في إدارة وتسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية خارج الهياكل المخول لها قانونا ذلك ¹

¹قانون رقم 88-01 القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية والقانون 88-04 مؤرخ في 12/1/1988 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-59 مؤرخ في 26/9/1975 المتعلق بالقانون التجاري والمحدد للقواعد المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية

المطلب الثالث: خصوصية المؤسسات العمومية.

ظهرت الخصوصية أول الأمر كسياسة اقتصادية وكبرنامج تنموي في بعض الدول مطلع الثمانينات وبريطانيا كانت من أول الدول التي تبنت هذه السياسة ونفذتها كبرنامج عمل لتحقيق معدل نمو اقتصادي أفضل.

ومن هنا سنحاول إعطاء تعاريف للخصوصية باعتبارها سياسة متبعة من طرف الدولة:

1/- تعتبر عملية الخصوصية توجه جديد للدولة يساعدها في التخلص من التسيير المباشر للاقتصاد والأخذ بمبادئ الحرية الاقتصادية التي أصبحت فكرة مسلم بها، وذلك من خلال خصوصية المؤسسات العمومية. كذلك تعتبر الخصوصية عملية استبدال كلي أو جزئي للقطاع العام بالقطاع الخاص لإنتاج وتقديم السلع والخدمات.

2/- ولقد عرفت الدكتور خليفة اليوسف بانها: " تحويل الملكية العامة (كليا أو جزئيا) للقطاع الخاص أي قيام الحكومة ببيع ملكيتها العامة للشركات مباشرة وللمؤسسات خاصة، أو أن تتوقف عن إمداد خدمة مباشرة، وتكليف القطاع الخاص بتسلم تلك الخدمة.¹

3/- ويعرفها الأستاذ الحسين بني سعد في كتابه " الجزائر، إعادة الهيكلة والإصلاحات الاقتصادية 1980-1993 " على أنها: " الطريقة التي يتم من خلالها إدخال طرق الإدارة ورأس المال الخاص إلى المؤسسات العمومية ".²

4/- وحسب المشرع الجزائري: " فهي عبارة عن كل المعاملة تؤدي إلى تحويل تسيير مؤسسة عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفية تحديد تحويل التسيير وشروط ممارسته ".³

¹ هيثم يوسف عويضة، الخصخصة في القطاع الفلسطيني ، مذكرة مكملة لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج إدارة السياسة الاقتصادية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003، ص 19

² ساهل سيدي محمد، وبلقاسم مصطفى، مرجع سابق

³ الطيب داودي، مرجع سابق، ص 146

1/-دوافع اللجوء للخصوصية:

دوافع لجوء الجزائر للخصوصية متعددة ومختلفة نذكر منها:

العجز المتزايد للمؤسسات العمومية الاقتصادية في تحمل أعبائها فأصبحت تشكل عبئا ضخما لميزانيتها.¹

- انعدام فعالية الهياكل الإدارية وتعدد إجراءات التدخل في مراقبة تسيير المؤسسات العمومية.
- غياب المنافسة من المؤسسة العمومية الاقتصادية لقواعد وقوانين تفرضها الدولة عليها مما يؤدي إلى عدم ثبوت كفاءة المؤسسات الخاصة.
- الشروط المفروضة على الجزائر من قبل صندوق النقد الدولي بسبب ثقل مديونياتها.

ومن بين اهم الشروط ما يلي:

- فتح القطاع العام الاقتصادي وإعادة النظر في نظام النقد والقرض.
- تحرير الأسعار، وتحرير التجارة الخارجية.
- التسيير الغير كفى والغير فعال للموارد البشرية والمادية للمؤسسة العمومية.

كما اتبعت الدولة مجموعة من الطرق في عملية الخصوصية متمثلة فيما يلي:

1-خصوصية الملكية: يقصد بخصوصية الملكية اما نقل أصول المؤسسة او نقل رأسمالها إلى

القطاع الخاص، ويكون بصفة كلية او جزئية حيث تتميز خصوصية الملكية بأسلوبين هما:

2-الخصوصية عن طريق السوق الملكية: تتفرع عن هذا الأسلوب طريقتين لنقل خصوصية

الملكية وهي:عرض بيع الأسهم والقيم المنقولة الأخرى في بورصة القيم المنقولة. - العرض العلني لبيع الأسهم بسعر ثابت.

3-الخصوصية خارج إطار السوق المالية: التي تتخذ بدورها ثلاثة طرق هي: التنازل عن الأسهم

والأصول بمزايدة علنية، عقد التراضي من اجل التنازل عن الأصول، الخصوصية الكلية أو الجزئية لصالح الإجراء او العمال.²

¹ هيثم يوسف عويضة، مرجع سابق، ص 25

² بوخدوني وهيبة، مرجع سابق، ص 40

4-خصوصية التسيير: هي عبارة عن عملية تحويل تسيير المؤسسة العمومية التي تملك فيها الدولة أو الأشخاص المعنويين التابعين للقانون العام بصفة مباشرة أو غير مباشرة جزء من رأسمالها أو كله لصالح أشخاص تابعين للقانون الخاص.

وتتم عملية التسيير بالعقود: عقد الإيجار، عقد الامتياز، عقد التسيير.

▪ **عقد الإيجار:** هو عقد تؤجر بمقتضاه الدولة أو الولاية أو البلدية أو شخص آخر من أشخاص القانون العام مشروع أو بعض الأموال لشخص تابع للقانون الخاص، هذا بمقابل مالي تتحصل عليه الدولة.

▪ **عقد الامتياز:** عقد تكفل الإدارة المالية سواء الدولة أو شخص تابع للقانون العام بموجب شخص آخر تابع للقطاع الخاص يسمى صاحب الامتياز بتسيير واستغلال مرفق عمومي مستخدما في ذلك عماله وأمواله مقابل حصوله على مبلغ مالي يدفعه المنتفعون من خدماته.¹

▪ **عقد التسيير:** هو عقد يبرم بين شخص من القانون العام وآخر من القانون الخاص لغرض تسيير كل أو بعض أموال مؤسسة عمومية اقتصادية باسمها ولحسابها بمقابل مالي.

2/-الخصوصية و النظام العالمي الجديد:

يتميز النظام العالمي الجديد بغلبة الحرية التجارة و سيادة الخصوصية و الانفتاح الاقتصادي، و لا توجد اي قيود على حركة السلع و رؤوس الاموال بين الدول المتقدمة لخدمة مصالحها على حساب الدولة النامي و تقوده مجموعة الدول المصنعة الكبرى و أنها تستعمل غطاء صندوق النقد الدولي، و البنك العالمي و المنظمة العالمية للتجارة للترويج من اجل الانفتاح الاقتصادي و التوجه نحو الخصوصية.

3/-أهداف الخصوصية في الجزائر:

- تنمية القطاع الخاص وذلك بالتنازل عن مجموعة من أملاك الدولة لصالح الخواص.
- الاستعمال الأمثل للموارد النادرة، وذلك بإخضاع القطاعين العام والخاص لقواعد السوق.

¹بوذة نبيل، اجيس سليم، مرجع سابق، ص 47.

- تحويل الملكية للقطاع الخاص، وتحسين الوضعية المالية للقطاع العام.
- تخفيف العبء المالي للمؤسسة العامة الاقتصادية الذي يثقل ميزانية الدولة.
- أحداث مناصب عمل على المدى الطويل.
- تنمية أسواق المنافسة.
- التوجه نحو أحسن كفاءة وفعالية.
- فرض انضباط وجدية في استغلال المؤسسة باللامركزية والمراقبة التي يفرضها الشركاء.
- تحسين مردودية المؤسسات وتحسين إنتاجية عوامل الإنتاج وخاصة إنتاجية العامل البشري.
- تعميق ثقافة المؤسسة بتشجيع روح الإبداع.
- التخفيض من دور الدولة في الاقتصاد.¹
- كما تهدف إلى الديمقراطية وعدم الاحتكار في كل المجالات وتجديد الإدارة التي ظلت جامدة في الماضي وذلك بمؤهلات جديدة لمسؤولي التسيير من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء.

4/-تقييم الخصخصة في الجزائر:

في اغلب الدول النامية ومنها الجزائر جاء تطبيق برنامج الخصخصة، ضمن مجموعة سياسات استهدفت تحقيق التوازن المالي والتوازن النقدي. وكان أسلوب خفض الطلب الكلي بشقيه العام والخاص هو الأسلوب الذي اتبعته اغلب هذه الدول لتحقيق التوازن المطلوب.

أن عملية الخصخصة في الجزائر لم تتم بعد رغم مرور وقت طويل على صدور القانون المتعلق بها. ما يمكن قوله عن مسار الخصخصة في الجزائر، انه ما زال يراوح مكانه منذ سنة 1998 فبعد مصادقة الحكومة على برنامج الخصخصة عام 1998، والذي تضمن عرض 88 مؤسسة للخصخصة بعدما تقرر

¹ شيماء مبارك، " الاستراتيجية الخصخصة في المؤسسات الجزائرية"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة

سحب شركة كوسيدار، لكن هذه العملية سجلت فشلا، وتقرر حل الهيئات المكلفة بالعملية، دون إعطاء حصيلة حول الأسباب الكامنة وراء الفشل.¹

وبعد ذلك حدد مجلس الخوصصة 374 مؤسسة للخوصصة اغلبها في قطاع البناء والفندقة والسياحة وصناعة الأجور، وكانت تعاني من شبه إفلاس تام، مما يستحيل بيعها ثم توالى التصريحات بتوالي المسؤولين المكلفين بملف الخوصصة باستثناء خوصصة شركة سيدار من خلال شراء 70 بالمئة من الأسهم.

ضل مسار الخوصصة حبيس القوانين والتشريعات لتقرر بعد ذلك الدولة توقيف المسار بصورة شبه كلية ما بين 2000 و2002 ومع نهاية سنة 2004 قدمت الحكومة قائمة تضم 1200 مؤسسة للخوصصة أي مجمل النسيج الصناعي.

إن عملية الخوصصة في الجزائر لم تواكبها جملة من الإصلاحات في المجال الإداري والسياسي، وهذا ما يتجلى في غياب استراتيجية واضحة المعالم، وتدخل المهام والصلاحيات، والاعتبارات البيروقراطية التي لا تزال تلازم المحيط الاقتصادي، الذي لم يطرأ أي تغير من خلال عشرية كاملة.

وخلال سنتي 2005 و2006 تنازل مجلس مساهمة الدولة عم ثمانية عشر مؤسسة عمومية تابعة ل 28 مجمع صناعي ومركبا في قطاع الصناعات الغذائية، منها 15 بيعت لصالح المتعاملين الخواص الجزائريين، ووحدات بيعت لمتعامل أجنبي، وثلاث شركات أخرى بيعت للعمال، وذلك في إطار برنامج الإصلاحات الاقتصادية و خصخصة المؤسسات العمومية.²

¹الصيب الداودي، مرجع سابق، ص 51

² منصورى الزين، " تشجيع الاستثمار و اثره على التنمية الاقتصادية"، دار الرعاية للنشر والتوزيع الاردن، ط1، 2013، ص ص 137-138

خلاصة:

تطور الوضع الاقتصادي و السياسي في الجزائر، و كذا التحولات الجارية على الصعيد الدولي وخاصة العولمة الاقتصادية، و كتصحيح للإصلاحات الهيكلية التي قامت بها الحكومة في فترة الثمانينات، قامت الجزائر بالإسراع إلى وضع إصلاحات جديدة و ضرورية لتكييف القطاع لشروط تسيير و اقتصاد السوق و النهوض بالمؤسسة العمومية حيث جاءت هذه الاستراتيجية الجديدة من خلال إعطاء المؤسسات العمومية نوعا من الاستقلالية في الجانب المالي و الإداري و الجانب التسييري، وإعادة هيكلة المؤسسات العمومية، بالإضافة إلى ذلك فتحت الدولة الأبواب أمام الخواص من خلال تطبيق سياسة الخصخصة التي تكتمل معالمها في البلاد لما شهدته من العقبات في السياسات المتبعة، إلا أنها أظهرت بعض الملامح المريحة على المستوى الاقتصادي.

ولذلك على الحكومة القيام بمراقبة تسيير المؤسسات وإعطائها دافع القوى، حتى تتمكن من مواجهة التحديات المقبلة عليها.

الفصل الثالث:

دراسة حالة شركة توزيع

الكهرباء والغاز بالأغواط

تمهيد:

للمؤسسات العمومية تغيرات وتطورات عديدة وذلك تماشيا مع التغيرات السياسية والاقتصادية التي حصلت في النظام الجزائري بحيث تحولت من النظام الاشتراكي إلى النظام الليبرالي فنتج عن هذا التحول أثرا كبيرا على المؤسسات الاقتصادية ولذا حاولنا إدراج مفاهيم أساسية على أرض الواقع .لمعرفة مدى تطبيقها ومدى صحة فهمنا لها وكيفية تجسيدها وتسجيل نقائص تطبيقها ومن هنا قمنا بتلخيص الفصل الثالث لهذه الدراسة للجانب التطبيقي للمؤسسات العمومية في الجزائر ,فقمنا بدراسة حول شركة توزيع الكهرباء والغاز -الأغواط-ومعرفة التغيرات التي واجهتها الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر داخل الشركة وذلك بعد ما قمنا بتقديم إجراء الدراسة تمت الموافقة من قبل رئيس مصلحة الموارد البشرية وخصص لنا يوم الأربعاء من الساعة الثانية إلى الساعة الرابعة مساءا لمدة شهر لإجراء مقابلة معه بهدف معرفة كيفية تسيير الشركة .

المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة سونلغاز الرئيسية

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية حول شركة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف. كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح.

المطلب الأول: شركة توزيع الكهرباء والغاز الرئيسية

1. تعريف الشركة على المستوى الوطني:

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني

2. نبذة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز

تعتبر الشركة من بين أهم الشركات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50٪ منذ يوم تأسيسها عام 1969 ، كما تعد اكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، و رغم فتح راس مال الشركة على شكل اسهم فقد وصلت اليد العاملة في الشركة إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل¹.

¹معلومات مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز مع رئيسة قسم الموارد البشرية السيدة " مونت فاطمة " يوم الاربعاء 15/12/2021 على الساعة 14:00 مساء .

3.نشأتها¹:

إن نشأة شركة توزيع الكهرباء والغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (E G A) كان ذلك في 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر (69-59) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز و مع مطلع التسعينات و بالضبط 1991 ،تغير طابع المؤسسة إلى شركة دارت طابع صناعي و تجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك. ولقد مرت مؤسسة وسونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل أهم مراحل التالية:

1- مرحلة ما بعد الاستقلال.

2- مرحلة التسيير الاشتراكي.

3- مرحلة التسعينات.

1/-مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962- 1969

في هذه المرحلة سارت الشركة على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها شركة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية:

1-سهولة الاتصال وقرب المسافة.

2-طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

1-إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها شركة الكهرباء والغاز الفرنسية.

2-السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

3-عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

¹معلومات مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز مع رئيسة قسم الموارد البشرية السيدة " موتح فاطمة " يوم الاربعاء 22/12/2021 على الساعة 14:00 مساء .

ب/- مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969-1990

بعد حل شركة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد. ومجمل مهامها يكمن فيما يلي:

❖ احتكار لصالح الدولة 100%.

❖ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.

❖ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك، كما أنها قامت ببيع

وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة للشركة أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- كهريف KAHIRIF أشغال الكهرباء الريفية.
 - كهركيب KAKIRIB تختص بالأشغال الكهربائية.
 - كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
 - إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.
 - أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات .
 - أ م س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.
- وقد سعت الشركة في هذه المرحلة إلى ما يلي:

- 1- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا.
- 2- العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).
- 3- العمل على توسيع دائرة التغطية

ج/- مرحلة التسعينات:

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتمشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للشركة بالتححرر شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاهم دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل

فشركة توزيع الكهرباء والغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني. تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية شركة توزيع الكهرباء والغاز¹.

- 1-ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- 2-ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- 3-تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- 4-القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية.
- 5-محاولة تقليص الديون.
- 6-تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المطلب الثالث: تنظيم المؤسسة والمهام الموكلة لشركة التوزيع -الأغواط

أولا: أهم الأطراف المسيرة لشركة توزيع الكهرباء والغاز:

تتكون الشركة من : (2007, www.sonalgaz.dz, 2007, ماي 2012)

- 1- الجمعية العامة: تتألف الجمعية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز من ممثلي الدولة أي من (الوزير المكلف بالطاقة الوزير المكلف بالمالية، الوزير المكلف بمساهمات الدولة ،ممثل رئاسة الجمهورية ،ممثل الهيئة المكلفة بالتخطيط).
- تجتمع الجمعية العامة التي يرأسها الوزير المكلف بالطاقة مرة واحدة في السنة على الأقل للفصل في ما يلي:

¹معلومات مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز مع رئيسة قسم الموارد البشرية السيدة " مotech فاطمة " يوم الاربعاء 05/01/2022 على الساعة 14:00 مساء .

البرامج العامة للأنشطة، تقارير مدقي الحسابات، حصيلة الشركة وحسابات النتائج، تخصيص النتائج، فتح رأس مال الشركة ورفعته وخفضه، إنشاء شركات وأخذ أسهم فيها سواء داخل الجزائر أم خارجها، اقتراحات تعديل القانون الأساسي، نقل مقر الشركة وتحويلها.

2- اللجنة التنفيذية: هي الهيئة العليا للمساعدة في اتخاذ القرار والقيادة يرأسها المدير العام لشركة توزيع الكهرباء والغاز، تتألف من إدارات مسيرة مسؤولة عن المهام والوظائف الاستراتيجية على مستوى المديرية العامة للمجمع ومن المتصرفين المنتدبين المكلفين بأقطاب النشاطات الأساسية والأشغال والمهن التابعة.

3- لجنة تدقيق الحسابات: تتكون هذه اللجنة من أربعة أعضاء يعينهم مجلس الإدارة، تتأكد من مدى ملائمة ودوام العمل بالطرق المحاسبية المعتمدة لإعداد الحسابات المثبتة أو الاجتماعية. وتدرس حسابات الشركات المثبتة السداسية والسنوية، وكذلك التقديرات والميزانيات الخاصة بالمجمع. بهذه الصفة فهي تتأكد من أنها تمت بما يتوافق مع الإجراءات الداخلية المحددة لجمع ومراقبة المعلومات المالية الضامنة لموثوقية تلك الحسابات. من ناحية أخرى فإن هذه اللجنة تدرس مخطط الضبط والمراجعة للحسابات الداخلية للمجمع.

4- لجنة تنسيق المجمع : تتولى هذه اللجنة التنسيق العام للأنشطة التي يقوم بها مجموع الشركات المتفرعة عن المجمع. وتعتد اجتماعيا كل ثلاثة أشهر على الأقل لمعالجة مجموع الأنشطة الثلاثية والتوجيهات الكبرى الخاصة بالمالية والميزانية والاستثمارات.

5- مجلس الإدارة : يتألف من الأعضاء التالية: ممثل الوزارة المكلفة بالطاقة، ممثل الوزارة المكلفة بالمالية، ممثل الوزارة المكلفة بالتجارة، ممثل الوزارة المكلفة بمساهمات الدولة، ممثل الوزارة المكلفة بالجماعات المحلية، ممثل الوزارة المكلفة بالبيئة، ممثلين للعمال، الرئيس المدير العام لشركة توزيع الكهرباء والغاز الرئيس المدير العام لفرع نقل الكهرباء التابع لشركة توزيع الكهرباء والغاز، الرئيس المدير العام لفرع نقل الغاز التابع للشركة، رئيس مدير عام لفروع الإنتاج التابعة للشركة، رئيس مدير عام لفروع التوزيع التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز¹.

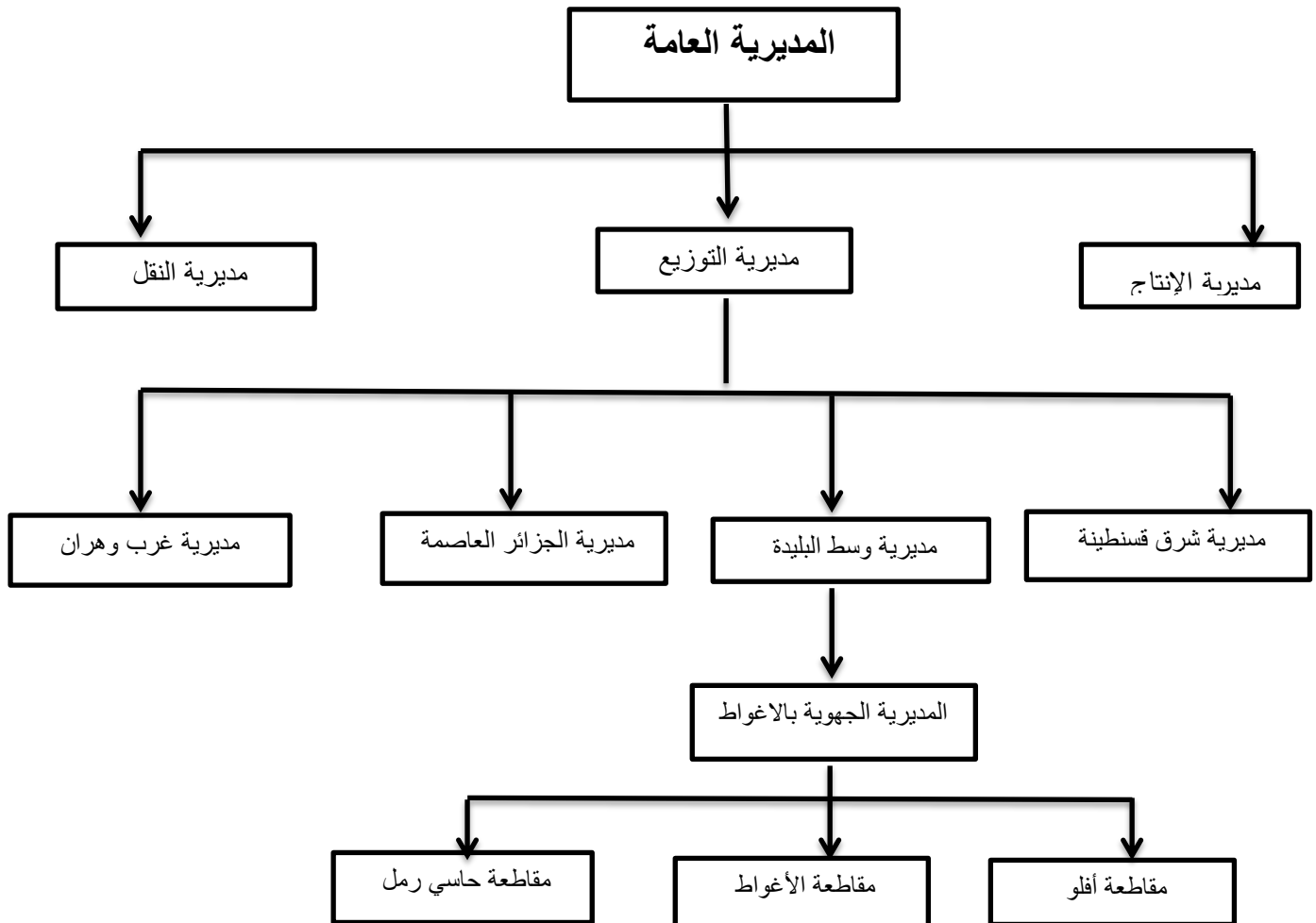
¹ معلومات مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز مع رئيسة قسم الموارد البشرية السيدة " مفتح فاطمة " يوم الاربعاء 12/01/2022 على الساعة 14:00 مساء .

ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز الرئيسية: (من وثائق المؤسسة ,ماي 2012)

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التشغيل وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية

والهيكل موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز الرئيسية



مصدر: (من وثائق المؤسسة , 2022)

ثالثا: المهام الموكلة لشركة توزيع الكهرباء والغاز - الأغواط-

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية.

1-المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2-المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

المبحث الثاني: شركة توزيع الكهرباء والغاز -الأغواط -

المطلب الأول: تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط¹

تعمل الشركة بالأغواط تحت وصاية مديرية الوسط البلدية والتي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع . تعتبر الشركة صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط لأنها تقوم ببعض مهامها في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية .تضم

¹معلومات مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز مع رئيسة قسم الموارد البشرية السيدة " موتح فاطمة " يوم الاربعاء 26/01/2022 على الساعة 14:00 مساء .

شركة الأغواط 640 عامل بما فيهم عمال الوكالات الأربعة التابعة للمديرية و المقاطعات الكهرباء و الغاز.

المطلب الثاني: أسباب إنشاء شركة التوزيع بالأغواط¹

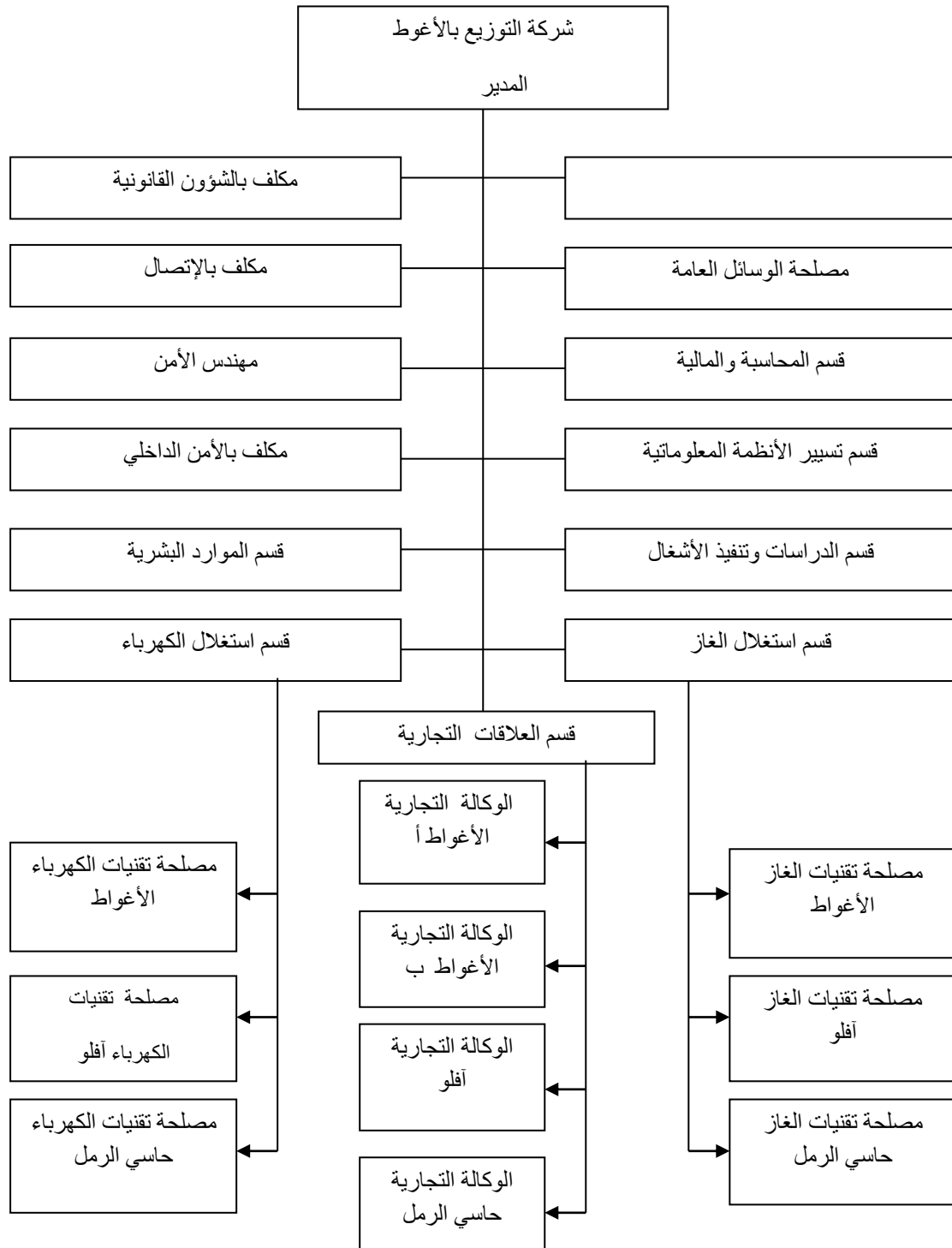
بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا واحتياجات وتغيرات السوق أنشأت المديرية الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي :

- * إعطاء نوع من الإنتقالية لحصانة المديرية وخاصة مع خلق الأقسام .
- * تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي .
- * الإستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها) .
- * تشجيع إستعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع .

1. الهيكل التنظيمي للشركة بالأغواط : تحتوي الشركة للتوزيع ، الكهرباء والغاز بالأغواط ، على 8 أقسام ، ولها ستة وكالات هي : وكالة الأغواط ، وكالة 2 (المعمورة)، وكالة أفلو ، وكالة حاسي رمل ، عين ماضي و قصر الحيران كما هو موضح في الهيكل التنظيمي للمديرية في الشكل رقم "2".

¹معلومات مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز مع رئيسة قسم الموارد البشرية السيدة " موتح فاطمة " يوم الاربعاء 26/12/2022 على الساعة 14:00 مساء .

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع -الأغواط-



المصدر : (من وثائق المؤسسة , 2022)

المطلب الثالث: طبيعة عمل الشركة

تستفيد الشركة بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لإستعماله في الخدمات التي تقوم بها وكل النشاطات التي تمارسها. وتتمثل مهمتها في توزيع الكهرباء والغاز إلى الزبائن بمختلف أنواعهم ,الذين تعمل معهم الشركة بصفة مستمرة ومعالجة الطلبات المقدمة للتزويد بالكهرباء والغاز بالشركة وبأسعار محددة من طرفها والقيام بعملية الفوترة . (من وثائق المؤسسة , 2022).

المقابلة:

أجريت المقابلة كل يوم اربعاء من الساعة 14:00 الى 16:00 مساء مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لطرح بعض الأسئلة التي تخص موضوع المذكرة وكانت الإجابة كالتالي:

السؤال الأول: ما هو الفرق بين التسيير العمومي الجديد والتسيير القديم في مؤسسة سونلغاز؟

هناك عدة فروقات نلخصها فيما يلي:

من ناحية مركزية القرار: القرار يكون مركزي، لكن شركة توزيع الكهرباء والغاز تسيير مؤسستها اذ ترسل اقتراحات حول القوانين والاهداف المسطرة الى المديرية العامة، وهي بدورها تقوم بعملية التخطيط واتخاذ القرار ووضع القوانين والتوزيع ، ثم تصادق عليها وترجعها للشركة للعمل بها. اذ لا تعمل سونلغاز بالتسيير البيروقراطي وهذا ما لاحظناه ما يوجد في النظري لا يوجد في التطبيقي.

من ناحية الاهداف: في التسيير القديم والجديد لها نفس الاهداف لم تتغير ابا وكذا في سياسة التسيير نفسها، تغير امر واحد هو نمط التسيير ونظامه بتغير التطور التكنولوجي، مثلا في القديم كانت تعمل بالقرص القديم ، ثم بالقرص ثم مع التطور التكنولوجي الذي غير النمط التسييري اصبحت شركة التوزيع تعمل بالانترنت، فالتسيير نفسه يبقى هو لا يغير لانها المؤسسة الوحيدة في الدولة الجزائرية التي تقوم بعملية بيع الكهرباء و نقل الغاز والكهرباء وانتاجه، لا يوجد منافسة لهذا نمطها لا يتغير باقتصاد السوق لانها مؤسسة اقتصادية وحيدة في الدولة من البداية كما ذكرناه سابقا في تاريخ المؤسسة.

وكذا من بين اهم اهداف التسيير الجديد في شركة التوزيع: خدمة الزبون وتحقيق وتحقيق رضاه وتحقيق الجودة وهناك اهداف اخرى هي تكوين العمال للوصول الى الكفاءة المطلوبة لتحقيق اهداف الفردية وبالتالي الاهداف الجماعية للشركة.

من ناحية المرافق التجارية: لا يوجد مرافق تجارية لأنها ليست مؤسسة تجارية (المرافق التابعة للشركة هي الوكالات تجارية ومصالح تقنية للكهرباء والغاز)

من ناحية مجال تطبيقها: تطبق في القطاع اقتصادي

من ناحية الثقافة التنظيمية: التغيير في اليات الحكومة التغيير في البناء الهيكلي من خلال إعادة هيكلة الأقسام والادارات هنا يعني سونلغاز توابك التكنولوجيا

السؤال الثاني: على اي اساس تحدد شركة التوزيع أهدافها؟

تحدده على اساس اربعة اعدادات تكون حسب نسبة مئوية هي:

✓ المبالغ التي تكتسبها من عند الزبائن soldetauxd'encaissement

✓ على حسب تكوينات العمال وعددهم formation

✓ على حسب الطاقة المستعملة (يجب ان لا تكون طاقة ضائعة) taux de perte

✓ على حسب الطاقة المباعة energie vendue

اما من ناحية أنشطة التسيير في شركة التوزيع: كل مديرية تختلف عن الاخرى فشركة التوزيع نشاطها كمجمع فيها الانتاج والنقل و التوزيع ، فتوزع الطاقة على شكل فواتير.

السؤال الثالث: كيف تحدد نتائج التسيير العمومي الجديد لشركة التوزيع؟

تحدد عن طريق ما يلي:

- التركيز على فعاليات المقدمة (هي اول عنصر موجود في الشركة).
- التركيز على نتائج جودة الخدمات فكل مؤسسة لها اهداف يجب ان يكون لها نتائج تركز عليها لتحقيقها ليس فقط جودة الخدمات هو رضا الزبون satisfaction du client فقط بل ايضا الخدمات التقنية المقدمة للزبون من نوعية جيدة مثل عداد الغاز وعداد الكهرباء والكابل.

- التركيز على هذه النتائج لا يخص فقط الزبون بل يخص ايضا العامل من حيث اهدافهم الفردية (فكل مصلحة تتغير يوجد مصالح تقنية الكهرباء والغاز يوجد قسم المحاسبة يوجد الموارد البشرية ومصلحة الزبائن).
- التركيز على العلاقات التجارية لكونها اقسام مرتبطة ببعضها كل قسم يكمل القسم الآخر بالتنسيق وبالمصالح كل مصلحة لها مجموعة من العمال (هم المهندسين الكفؤين والتقنيين لهم اهدافهم) كل ولاية لها نفس الاهداف مع سونلغاز مديريات التوزيع لها نفس الاهداف فقط النسب التحقيق تتغير في التوزيع الانتاج والنقل (كل المديريات نفس الشيء
- تعزيز القدرات الاستراتيجية للاستجابة للمتغيرات الخارجية بأقل تكلفة ومرونة لكن هذه مهام المديرية العامة هذه العناصر كلها موجودة في شركة التوزيع.

السؤال الرابع: كيف يتم اعداد ميزانية شركة التوزيع؟

تعتمد مخططات سنوية للتكوين وللتوظيف والميزانية العامة للعام في كل من الآلات والمعدات والمشاريع وفي التكوين والتوظيف... هذا المخطط السنوي الذي حققته يتغير من شركة لأخرى لكن يتضمن نفس الاهداف ولكن كل ولاية لها ميزاتها.

اما من ناحية تخفيضات الميزانية التي ذكرناها سابقا فلا تخفض المشاريع المقدمة الى المقاولين يجب ان تكون اقل تكلفة وتخفيض ميزانيتها هناك برنامج عمله دراسة المشاريع تقدم الاقتراحات اقل مقاول يسلم له المشروع.

السؤال الخامس: ماهي برامج التسيير التي تعمل بها شركة التوزيع؟

في القديم عملت ببرنامج هو جيجيفا في قسم الموارد البشرية تغير الى برنامج نوبا وهو برنامج كندي سريع بالنسبة للقديم الذي كانت تعمل به بالقرص ، اما البرنامج الجديد هو شبكة الاعلام الالي (مديرية البيت للاعلام الالي) المركزية في الجزائر هي التي اخترعت هذا البرنامج نوبا الذي سمي بتنسيق البيت وكذا ارسال برنامج الاكسيس الى 58 ولاية للعمل به اصله كندي لكن المهندسين غيروا في على حسب المعلومات الموجودة ،يعمل هذا البرنامج عن طريق ايميل ترسل فيه المراسلات بين مختلف المصالح

لمختلف المديريات، ترد على الرسائل او ترسل الى المسؤولين وهو الاساس بهذه البرامج فيها ترسل كل الوثائق وهذه البرامج تؤدي الى تفادي المشاكل.

السؤال السادس: هل غيرت شركة التوزيع في اسلوب ادارتها في التسيير الجديد؟

تغير اسلوب ادارتها عن طريق اعادة هيكلتها في حالة خلق مناصب جديدة للعمال او لمواكبة التطور التكنولوجي والمعلوماتي الذي يتطلب صنع مناصب جديدة متخصصة في المجال ، وهنا لم تعتمد التقليل في العمالة ، بل احتفظت بالموارد البشري حسب الهيكل التنظيمي 640 عامل ، تكون فيها امتيازات ومنافسات بين العمال وكل ما يرتقي العمال تبقى هناك مناصب شاغرة.

اما من ناحية اسلوب التعاقد فلا يوجد في الشركة كما ذكرنا في الجانب النظري بل في جانب واحد فقط مع المؤسسات التي تقوم بانجاز الاشغال في الارضية اي مشاريع تقوم بتطبيقها هذه المؤسسات الخاصة الصغيرة بتعاقد لا يوجد تعاقد مع شركات اخرى لانه اذا كان هناك تعاقد يكون تغيير في اتخاذ القرار وفي النسب.

اما من ناحية تقليص دور الدولة لا يطبق لانها ليست مؤسسة خاصة، بل تتحكم الدولة في قراراتها.

السؤال السابع: هل عملت شركة توزيع الكهرباء والغاز بالنماذج المذكورة سابقا؟

1/-النموذج الأمريكي: والذي اعتمد على وثيقة الأداء الفردي والجماعي للشركة حيث يوجد دفتر تقييم في مؤسسة سونلغاز لا يمكن تسليمه خاص بالشركة وبالتالي نتائج المؤسسة وفق الخطة الاستراتيجية. كما اعتمدت الشركة من خلال هذا النموذج على اعادة التنظيم الهيكلي وتدعيم المسييرين. وكذا تحسين الخدمات المقدمة للمستهلك.

اما من ناحية تغيير نظام اتخاذ القرار الذي اعتمدته النموذج الامريكي يبقى مركزي يتغير عندما حدث اعادة الهيكلة كل ممثل في الرق والغرب والشمال والجنوب يقدم اقتراحاته تقدم للمدير العام ياخذهم بعين الاعتبار

و بالنسبة لامكانية خوصصة الموارد الادارية لا تعمل بها شركة التوزيع لانها لا تدخل ضمن اقتصاد السوق. كما تم انشاء اشكال جديدة للتنظيم داخل المصالح الإدارية وكذا اللجوء الى المقاوله الباطنية وفق النموذج الامريكي.

اما برنامج الادارة السنوية في النموذج الامريكي الذي يتعلق بانشطة الميزانية فقد عملت شركة التوزيع ومراحله كالآتي:

- ✓ ترجمة الاهداف الى نتائج بشكل دقيق وواضح.
- ✓ استقطاب الموارد الضرورية لبلوغ هذه الاهداف.
- ✓ اعداد مؤشرات الاداء المناسبة.
- ✓ وضع المقاييس التي تسمح بقياس هذه النتائج ومدى فاعليتها.
- ✓ وصف الميكانيزمات التي تم وضعها للتقييم الفعلي للنتائج.
- ✓ يجب دراسة المتغيرات الخارجية للنظر الى الاهداف.

التقرير حول الاداءات السنوية في النموذج الامريكي: عملت به الشركة ويكون حول مستوى الاداء في الوكالات الادارية وتتكون مهامه من:

- ان يكون التقدير دقيق لنتائج البرنامج مقارنة بالاهداف وقياس الاثار المرتبطة بها.
- حساب نتائج المشروع بصيغة كمية وكيفية.
- مؤشرات الاهداف يجب ان تاكد على ابعاد المشروع الخاصة الاساسية .

مرونة الحسابات التسييرية في النموذج الامريكي : ايضا عملت به شركة التوزيع فقد اعتمد على كل البرامج السابقة بكونها مترابطة مع بعضها هدفه اعطاء الوقت الكافي للتغيير الفعلي للسلوكيات والتحول من اطار يومي خاضع لقيود الميزانية الى مقاربات استراتيجية.

2/- النموذج البريطاني: عملت به شركة التوزيع من حيث:

القضاء على السيطرة لانه لاتوجد السيطرة والبيروقراطية في الشركة.

الهيكل: خلق مناصب جديدة متخصصة في المجال الجديد او وجود نمط تسييري جديد تتكون الشركة حسب هذا النمط ويعد تخصص خاص لهذا التسيير مثل عندما دخلت التكنولوجيا احتجنا الى مهن اخصائيين الاعلام وفي الاتصالات ادخلناها لاننا نحتاج اليها في وادخلت الطاقة الشمسية مشروع جديد

داخل العولمة يجب ان نكون العملاء في هذا المجال في ابي مجال وهذا لكي يعاد الهيكل التنظيمي للايعاد بدون سبب.

ولم تعمل شركة التوزيع في النموذج البريطاني من ناحية المنظمات في القطاع العمومي لان طريقة التسيير غير ملائمة والوظيف العمومي غير مؤهلين الى تقلد مناصب مسييرين وتضخم المصالح الادارية لدرجة اصبح التسيير امرا مستعصيا.

النموذج الفرنسي: لم تعمل به شركة التوزيع لأنه يقوم باشارك الموظفين في اتخاذ القرار، بل ابداء اقتراحاتهم ورائهم التي تاخذ بعين الاعتبار لكن القرار يعود الى الدولة.

السؤال الثامن: ما هي مميزات ما قبل الاصلاحات التي مست شركة توزيع الكهرباء والغاز؟

عدم تحكم العامل الجزائري في التكنولوجيا والتي من خلالها تم خلق برامج تكوينية لاعادة رسكلة وتدريبات للتحسين من مهامه.

السؤال التاسع: ما هي الاصلاحات التي مست شركة توزيع الكهرباء والغاز؟

من اهم المقومات ما يلي:

- الحفاظ على التوازن الاقتصادي والمالي.
- دعم النمو الاقتصادي، تلبية الاحتياجات الاجتماعية المتنامية.

السؤال العاشر: ماهو البرنامج التصحيح الهيكلي لشركة توزيع الكهرباء والغاز؟

ساعد الجزائر على تطوير اقتصادها والانفتاح على العالم الخارجي وهو تجسيد للإجراءات المسطرة في التكوين وفي الآلات والمعدات هدفها الأساسي انعاش الاقتصاد الوطني واستقراره والمحافظة على مستوى تشيل دائم ومواصلة تعميق الاصلاحات الهيكلية للمؤسسة.



خاتمة:

نتيجة الأزمات التي عرفتها المؤسسات العمومية في اتباعها للتسيير العمومي القديم لعدم قدرته في التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق , جاء فكرة التسيير العمومي الجديد الذي يوضح المزايا والفوائد التي يوفرها للمنظمات كما يشير تطبيق التسيير العمومي الجديد المتمثل أساسا في تقليص الدولة , حيث يعد التسيير العمومي الجديد السبيل التي تتحول به السياسة العامة للدولة أي أهداف قابلة للتنفيذ حيث أصبح تقدم الدول يقاس بمدى كفاءة الجهاز الإداري الذي يقوم بتنفيذ السياسة العامة للدولة.

لذلك أصبحت معظم دول في الوقت الحاضر تهتم بدراسة المشاكل الإدارية بأجهزتها العامة من أجل الرفع من كفاءتها والقيام بالإصلاحات الإدارية , ان التأمل في الجانب الاقتصادي والإداري يكتشف ان قضايا إصلاح القطاع العام تحتل مراكز صدارة ضمن اهتمامات الباحثين والمختصين , الذين يحثونا على ضرورة إعادة النظر في هيكلة وتوجهات المؤسسات العمومية لتواكب الأحداث والتغيرات المحلية والدولية.

ومن هنا ظهرت العديد من التوجهات التي يعتبر من بينها استخدام التسيير العمومي الجديد أداة لتقرب أداء المؤسسات العمومية والقطاع العام بشكل عام وإعطاء دور جديد للدولة من خلال تطبيق مبادئه وخصائصه التي تعتمد أساسا على المنافسة بسبب اثرها الكبير على الأداء سواء بين المنظمات العمومية وبين المنظمات الخاصة من جهة أخرى والفعالية في اداء الخدمة وتطبيقاته لمبادئ العلوم الاقتصادية ومبادئ القطاع الخاص وادارة الاعمال , وذلك عن طريق محاولة فهمها وتكييفها مع متغيرات القطاع العام , واعتباره من بين اكثر المداخل تداولا وشيوعا في أدبيات الإصلاح والتنمية , والفلسفة الجديدة التي جاء بها الهدف منها هو تفعيل أداء المنظمات العمومية بمقاربات ومداخل هيكلية وتنظيمية جديدة .

اما في الوضع الجزائري فان المؤسسات العمومية ورغم الإصلاحات التي شهدتها في اطار تبني النظام الليبرالي ومحتواه تبني نموذج التسيير العمومي الجديد الا انها مازالت تخضع للوضع المركزي التسلي , حيث ان هذا الوضع منح المؤسسة من البروز ككيان اقتصادي متميز ومستقل بذاته.

هذا ما لاحظناه من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها في احد المؤسسات العمومية في الجزائر , هذا ما اخذنا لاستخلاص بعض التوصيات منها:

الخاتمة

- ضرورة تطبيق مبادئ وخصائص التسيير العمومي الجديد داخل مؤسساتنا العمومية لتفعيلها والنهوض بالاقتصاد الوطني من جهة وتفعيل دور الإدارة من جهة أخرى.

- إعطاء المؤسسات العمومية نوع من الاستقلالية الحقيقية في أداء وظائفها.

- مراعاة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لدى تطبيقها لأي برامج جديدة لضمان الاستفادة القصوى منها.

ومن خلال بحثنا توصلنا إلى نتائج الفرضيات:

صحة الفرضية الأساسية:

أصبح التسيير العمومي الجديد يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسات العمومية، وشكل نموذج تسييري فعال.

صحة الفرضيات الفرعية:

1/- صحة الفرضية الفرعية الأولى:

أصبحت الأفكار التقليدية تعد عائقا في تطبيق التسيير الجديد.

2/- صحة الفرضية الفرعية الثانية:

عدم تطبيق التسيير العمومي الجديد في المؤسسات بسبب النصوص القانونية.

3/- صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

أصبحت البيروقراطية عائقا أمام تطبيق التسيير العمومي الجديد.

النتائج الدراسية للدراسة:

اولا: نتائج الجزء النظري

- التسيير العمومي الجديد احد اهم الاتجاهات الحديثة للمؤسسات العمومية .

- التسيير العمومي الجديد يساعد في تحسين الخدمات المقدمة بكفاءة وفعالية .

الخاتمة

- يركز التسيير العمومي الجديد على مبادئه وخصائصه في تطبيقه داخل المؤسسات العمومية .
- مراعاة البيئة الداخلية والخارجية و مواكبة التطورات لدى تطبيق اي برنامج جديد في التسيير .
- تعزيز مفهوم الاداء بين عمال المؤسسة يساهم في الرفع والتحسين في الاداء .

ثانيا: نتائج الجزء التطبيقي

- تبني شركة توزيع الكهرباء والغاز التسيير العمومي الجديد والغاء التسيير القديم .
- التسيير القديم يتضمن نقائص والتسيير الجديد يتضمن إضافات تواكب استراتيجيات ومخططات المجمع.
- تحسين وتكوين عمال الشركة للوصول الى الكفاءة المطلوبة وبالتالي الرفع من اداء خدمات الشركة تماشيا والتطور تكنولوجي.
- العمل على تحقيق رضا الزبون.
- النماذج المذكورة سابقا في النظري تحققت ميدانيا.

أهم اقتراحات الدراسة :

- ضرورة اعتماد المؤسسات العمومية التسيير الجديد وذلك بانتهاج اساليب وطرق تسيير جديدة مواكبة للتغيرات الخارجية المحيطة والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية .
- ضرورة تحقيق المرونة في التسيير واشراك الشركة في اتخاذ القرار يساهم في تعزيز خدمات المؤسسة.
- ضرورة التعديل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمواكبة التسيير الجديد.
- اعتماد اساليب موضوعية لتقييم اداء العاملين ومكافئة الافراد كل على حسب جهده المبذول.
- لتطبيق التسيير العمومي الجديد بالمؤسسات العمومية الجزائرية يمكن اعتباره وسيلة لتحديث المؤسسات ويكون ذلك بالتدرج لتوصل الى تكوين اسلوب التسيير الجديد .

افاق الدراسة :

- التخطيط الاستراتيجي من منظور التسيير العمومي الجديد .

الخاتمة

- التسيير العمومي الجديد كالية لتحسين اداء وجودة الخدمات .
- تحسين الخدمة العمومية من خلال تطبيق التسيير العمومي الجديد.
- مساهمة التسيير العمومي الجديد في تعزيز ثقة المواطن.
- اعادة النظر في تنظيم المؤسسة تماشيا مع السياسات الجديدة للتسيير العمومي الجديد

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المصادر :

- القرآن الكريم

قائمة المراجع:

أولاً- الكتب:

- 1/- أحمد ماهر ,دليل المدير في التخصصة ,الدار الجامعية الإسكندرية ,مصر 2003
- 2/-اسماعيل عرباجي " اقتصاد المؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الاولى، 1996.
- 3/-زغود علي ،"المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر " ،المؤسسة الجزائرية للطباعة ،الطبعة الثانية ،الجزائر، دون ذكر السنة.
- 4/-عبد اللطيف بن اشنهو، "التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980 " ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 5/-عجة جيلاني، "قانون المؤسسات الاقتصادية من اشتراكية التسيير الى الخصوصية"، دار الخلدونية، الطبعة الاولى، 2006.
- 6/-عوض علي ،"الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري الجديد " ،دار الثقافة للطباعة والنشر ،مصر، 1975.
- 7/-محمد الصغير باعلي،"تنظيم القطاع العام في الجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية"الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، الطبعة الاولى ،دون نشر السنة.
- 8/-محمد الصغير بعلي، " المؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري " ، المعهد الوطني للدراسات و البحوث النقابية، دون طبعة ، 1988.
- 9/-محمد عبد الستار كامل نصار، دور القانون الدولي في النظام الاقتصادي العالمي الجديد، دار الفكر الجامعي، ط الاولى الاسكندرية، 2007.

قائمة المراجع

- 10/- محمد مصطفى عبد الله و اخرون ، "الاصلاحات الاقتصادية و سبلساتالخصوصة في البلدان العربية " ، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت ، لبنان ، 1999 ، ط 1.
- 11/- منصوري الزين، " تشجيع الاستثمار و اثره على التنمية الاقتصادية"، دار الرعاية للنشر والتوزيع الاردن، ط1، 2013.
- 12/- نائل عبد الحافظ العوالمه، "إدارة التنمية، الأساسية، النظريات التطبيقات العملية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن 2010.
- ثانيا - المذكرات والاطروحات :**
- 13/- بهلول سمية، " اهمية النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/12/20.
- 14/- بودة نبيل، إجيس سليم، "النظام القانوني للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في القانون، جامعة عبد الرحمان ميرة ، بجاية، 2014.
- 15/- تيشان سلوى، افاق الوظيفة العمومية الجديدة في ظل تطبيق المانجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الاجنبية (نيوزلندا، فرنسا، و.م.ا)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء في شعبة علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015.
- 16/- حليمي يونس، "اثر التحولات الاقتصادية في الجزائر على النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص القانون الاقتصادي، جامعة سعسدة سنة 2014.
- 17/- حيواني خالد، "التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الاداري، دراسة على ضوء التجارب الرائدة للولايات المتحدة الامريكيةبريطانيا، سانغافورة"،(رسالة ماجيستير منشورة)،جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014/2015.

قائمة المراجع

- 18/- شريف موسى، حمودي وليد، " تطبيق المانجمنت العمومي في ادارة الجماعات المحلية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص ادارة الجماعات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015.
- 19/- عبد اللطيف بن اشنهو، "التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.
- 20/- عليوش امين عبد القادر، "اثر تاهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- 21/- مختار لفكير، "إصلاحات المؤسسات العمومية الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1992/1993.
- 22/- نسيلي جهيدة، "أثر العجز المالي على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة الجزائر 2004/2005.
- 23/- هيثم يوسف عويضة، **الخصخصة في القطاع الفلسطيني**، مذكرة مكملة لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج ادارة السياسة الاقتصادية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003.
- ثالثا-المجلات :**
- 24/- الداوي الشيخ، " الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر و اشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 2، سنة 2002.
- 25/- الطيب الداوي، "تقييم اعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية" مجلة المفكر العدد الثالث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دون ذكر السنة.
- 26/- بطاهر علي، "سياسة التحرير و الاصلاح الاقتصادي في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الاول، 2016.

قائمة المراجع

- 27/- بن عنتر عبد الرحمان، "مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية وفاقها المستقبلية"، العدد الثاني، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان، 2002.
- 28/- شيماء مبارك، "الاستراتيجية المخصصة في المؤسسات الجزائرية"، مجلة العلوم الانسانية ووالاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، العدد 26، 2016.
- 29/- ليلي بن عيسى، "الحكم الراشد احد مقومات التسيير العمومي الجديد"، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14، ديسمبر 2013.
- 30/- محمد السعيد جوال، "ترقية اداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد، دراسة نظرية تحليلية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، مجلة علمية دولية متخصصة محكمة، العدد 14، سنة 2016.
- رابعا-النصوص القانونية والتشريعية:
- 31/- الامر رقم 66,183 المؤرخ في 21 جويلية 1966 الخاص بتعويض إصابات العمل والأمراض المهنية، وتليه صدور نصوص تطبيقية في 27 ديسمبر 1966، وفي 19/03/1966.
- 32/- المادة رقم (8) من الامر رقم 75-23 المؤرخ في 29 افريل 1975 المتضمن القانون الاساسي النموذجي للمؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الإقتصادي.
- 33/- أنظر :المواد (4-6) من الأمر رقم 75-76 المؤرخ في 21 نوفمبر 1975 المتضمن تحديد العلاقات الرئيسية بين المؤسسات الاشتراكية وسلسلة الوصايا والادارات الأخرى التابعة للدولة .
- 34/- قانون رقم 88-01 القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية والقانون 88-04 مؤرخ في 12/1/1988 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-59 مؤرخ في 26/9/1975 المتعلق بالقانون التجاري والمحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.

- 35- A.M. LEROY: " LES Reformes Administrative dans les pays de -/35 l'ocde:une tentative de synthèse ,on C.A.E, etat et gestion publique " actes du colloque du 16 dècembre 1999 .ED la documentation francaise , paris 2000.
- 36- Bouyacoobahmed ,la difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché,les cahiers de CREAD,N°45 ,1998.
- 37-EncycolopediaUniversalis ,edencyolopediauniversalis , FranceSatom 7 ,2002.
- 38- F . LACASSE et P .E veriere**30 ans de reformede L4Etat etdunod** Paris, 2005.
- 39-FrancoisFrancois- Xavier Merrien **La nouvelle Gestion Public Concepts Mythique**1999 .
- 40- Jean Yves Capul et Olivier Garnier : Dectionnairedeconomie etdeSciencesSociales , Edition Hattier, Paris, 2002.
- 41- Mark Robinson, **from old public Administration to the new Public service Implication for public Sector**reform in devoloping Countries , Singapor Global centre for public service Excellence ,2015.
- 42- Michaeela Martin et Antony Stella, **Assurance qualitéesterne dans l'enseignement supérieure** : les options Paris institut international de planfications de l'education de l'unesco2007.
- 43- M. MEKIDECHE. **Lagerie Entre Economie de Rente et EconomieEmergente** ,edDallah ,Alger,2000.
- 44- Philippe keraudren : "**entre nouveau management public et gouvernement**" :les spécifiés de la reforme de l'administration centrale en grande bretagne N01 ,INP ,France ,1999.
- 45- Société québécoise d'évaluation de programme : « une gestion

قائمة المراجع

-/ d'avantage axée les résultats d'impact et appuyée par l'évaluation de programme » Québec ,septembre1999.

46- X .GREFFE : **EconomieDes Politique public** 2éme et ed Dalloz Paris 1997.

خامسا- المقابلة:

47/- مقابلة مع السيدة: "فاطمة موتح"، رئيسة قسم الموارد البشرية، بمكتبها، لمدة شهر من ديسمبر الى جانفي كل يوم اربعاء ، على الساعة 14:00.

المواقع الالكترونية:

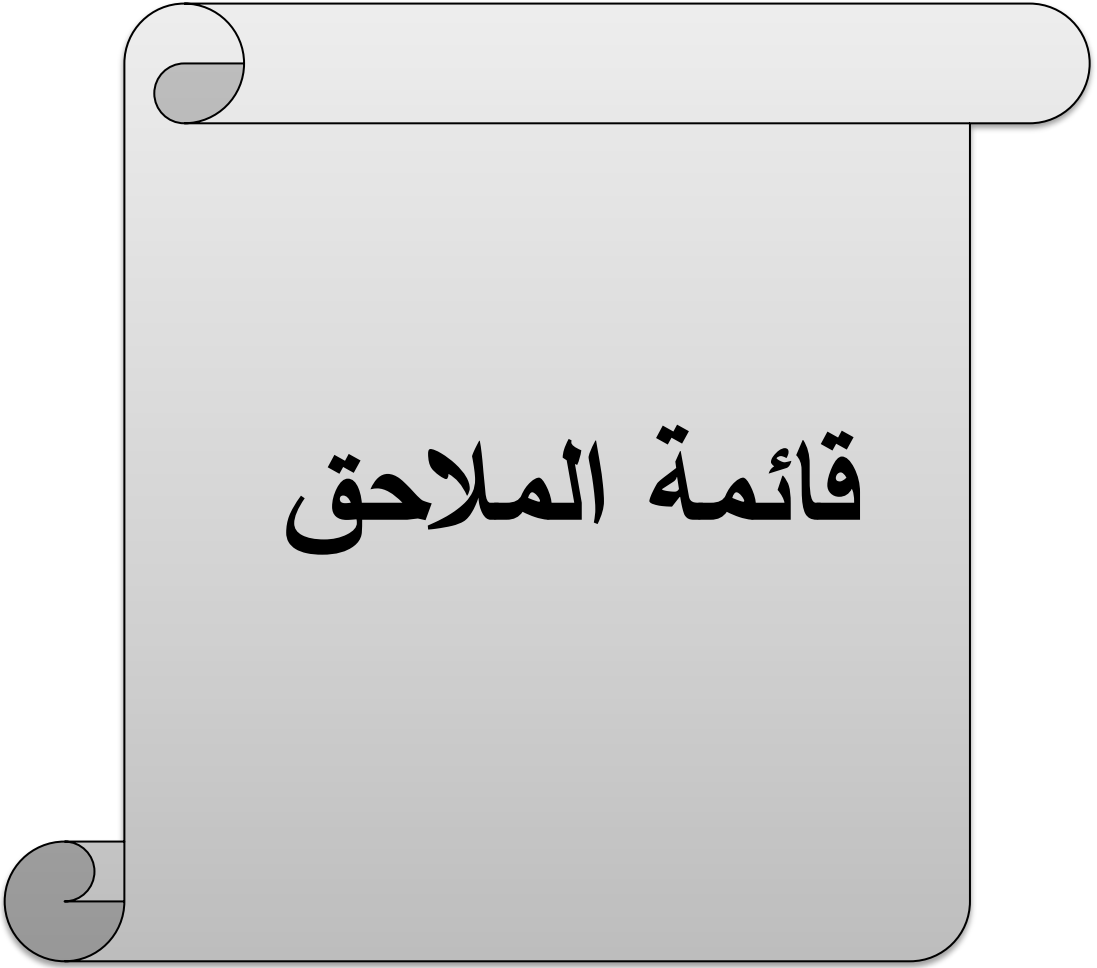
48/- ساهل سيدي محمد وبلقاسم مصطفى ، "خصخصة المؤسسات العمومية الاقتصادية [www.L'experienceAlgérienne .com](http://www.L'experienceAlgérienne.com) الجزائرية " ، على الموقع

بتاريخ: 2022/04/17، على الساعة: 19.10.

49/- Bureau de conseil des ministère« transformer la fonction publique

. « à l'aube d'xxle -/47siècles :-/47 une perspevtive ontarienne » .
Ontario , 18-12-2002,(www.ontariondelivers,gou.ca/french/virtual-library/trans-1.html) consultè le 12/02/2018.

بتاريخ: 2022/04/14 على الساعة 14:30.



قائمة الملاحق