



قسم علوم التسيير

العنوان :

# أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر -دراسة حالة سونالغاز خنشلة-

إشراف الأستاذ(ة): عجالي دلال

إعداد الطالب(ة): غاوي منال

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الاستاذ(ة)
رئيسا	استاذ محاضر -أ-	د/ بن منصور ليليا
مشرفا	استاذ محاضر -أ-	د/ عجالي دلال
ممتحنا	أستاذ تعليم عالي	د/ بن عباس شامية

السنة الجامعية: 2022/2021





العنوان :

# أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر -دراسة حالة سونالغاز خنشلة-

إشراف الأستاذ(ة): عجالي دلال

إعداد الطالب(ة): غاوي منال

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الاستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ محاضر - أ-	د/ بن منصور ليليا
مشرفا	أستاذ محاضر - أ-	د/ عجالي دلال
ممتحنا	أستاذ تعليم عالي	د/ بن عباس شامية



# إهداء

الحمد والشكر لله العلي القدير، الذي بفضلته تم إنجاز هذا العمل المتواضع وأسأل الله أن يفتح لي به أبواب الخير ودوام النعم وأن يبارك لي فيه ويرفع به درجاتنا ويأجرنا به

أما بعد أهدي هذا العمل إلى من كلله الله بالهبة والوقار...؛ إلى من علمني العطاء دون انتظار... إلى من ضحى و كافح لأجلي، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار والذي العزيز حفظه الله ورعاه...؛ إلى من أرضعتني حتى الفطام... ونست لأجلي طعم المنام... إلى التي ألزمتني الحب والشكر والاحترام.... إلى من دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي.... إلى أغلى الحبايب أمي  
رحمة الله عليها إلى روحها التي لطالما رددت : "ربي يعلي مقامك فالدينا و الاخرة "

إلى من قاسمني المأوى وحسن المعاشرة أخي الغالي ، وفقه الله وأنار دربه .

إلى رمز الطيبة والمحبة والعطاء والأخلاق الدكتورة عجالي دلال حبا وتقديرا واحتراما .

إلى كل الأهل والأقارب كل باسمه وأخص بالذكر خالي أحمد على دعمه المتواصل لي

إلى زملائي وفقهم الله في مسارهم العلمي والعملية على دعمهم المتواصل لي ماديا ومعنويا إلى أخواتي اللواتي لم تلدهن أمي، إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء ، إلى يبايع الصدق

إلى من سعدت معهم بالحياة صديقاتي : فريال ، سارة ، حسية ، ريان ، غادة ... وكل صديقاتي وزميلاتي الدراسة دون استثناء.

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة... إلى كل من ساهم معي في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة ؛ أهدي هذا العمل المتواضع

# شكر وتقدير

قال الله تعالى : ﴿ رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ﴾ صدق الله العظيم

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى، الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع؛ إلي كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد إلى من أسدى لي بالنصح والإرشاد في عملي... وأخص بالذكر أستاذتي المشرفة الدكتورة عجالي دلال التي لم تبخل علي بوقتها أوجهدها؛ وخبرتها وإرشادها وعلى كل ما قدمته لي من نصح وتوجيهات سديدة لتقديم العمل على ما هو عليه؛ شكرا من أعماق يملأ صداها المكان ويبلغ ذكرها آخر الزمان؛ شكرا من قلب صادق محب وحامل لجميل العرفان، أسأل الله أن يجازيها كل خير، ويسدد خطاها وأن يوفقها في مساعيها وأسأل الله أن يحفظ فلذة كبدها، ولها مني خالص الشكر والعرفان والامتنان وعظيم التقدير.

أتقدم بشكري الخالص والعرفان الجميل إلى صديقتي سارة و حسيبة و فريال اللاتي لطالما غمرتني محبتهم وودهم اللامتناهي، وكانوا دوما تلك اليد المبسوطة تدعمني لنيل أرقى المراتب.

أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء اللجنة الموقرة، الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي.

الشكر الخالص إلى كل زملاء و زميلات الدراسة وكل الأصدقاء والصديقات...

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
III	اهداء
III	شكر وتقدير
III	فهرس الجداول
III	فهرس الأشكال
أ - د	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الاطار العام للتسيير العمومي الجديد.</b>	
	تمهيد
02	المبحث الاول : مفهوم التسيير العمومي الجديد
02	المطلب الاول : تعريف التسيير العمومي الجديد. السياق العالمي
04	المطلب الثاني: أسباب ظهور التسيير العمومب الجديد
06	المطلب الثالث : المقارنة بين التسيير العمومي القديم و التسيير العمومي الجديد
07	المبحث الثاني: مبادئ و خصائص التسيير العمومي الجديد
08	المطلب الاول : مبادئ التسيير العمومي الجديد
11	المطلب الثاني: خصائص التسيير العمومي الجديد
13	المبحث الثالث : أهم نماذج التسيير العمومي العمومي الجديد

13	المطلب الأول : النموذج الأمريكي
15	المطلب الثاني: النموذج البريطاني
17	المطلب الثالث :.النموذج الفرنسي
19	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : المؤسسة العمومية في الجزائر</b>	
21	تمهيد
22	المبحث الأول : التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الجزائرية قبل الاصلاحات
22	المطلب الأول : مرحلة التسيير الذاتي 1962-1965
25	المطلب الثاني : مرحلة الشركة الوطنية 1965-1971
28	المطلب الثالث : مرحلة التسيير الاشتراكي
29	المبحث الثاني : تقييم المؤسسة الاقتصادية في مرحلة ما قبل الاصلاحات
30	المطلب الأول: اهم المشاكل التي سبقت مرحلة الاصلاحات
31	المطلب الثاني : مرحلة اعادة الهيكلة
35	المبحث الثالث : اصلاحات المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق
35	المطلب الأول : اصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية
41	المطلب الثاني : استقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية
44	المطلب الثالث : خصوصية المؤسسات العمومية
50	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث : واقع تسيير المؤسسات العمومية في الجزائر

### - دراسة حالة سونالغاز خنشلة -

52	تمهيد
52	المبحث الأول : مؤسسة سونالغاز
53	المطلب الأول : شركة توزيع الكهرباء و الغاز
56	المطلب الثاني : عملية تشييد مؤسسة سونالغاز كمجمع صناعي
59	المطلب الثالث : اصلاحات مؤسسة سونالغاز الأم
61	المبحث الثاني : مديرية توزيع الكهرباء و الغاز -خنشلة -
61	المطلب الأول : التعريف بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز -خنشلة -
65	المطلب الثاني : أهداف مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز
68	المطلب الثالث : مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز -خنشلة-
72	خلاصة الفصل
74	خاتمة عامة
79	قائمة المصادر و المراجع
	ملخص

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
06	أهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد و القديم	01

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
53	الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء و الغاز	01
62	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز -خنشلة-	02

### فهرس الملاحق

عنوان الملحق
استمارة تقييم التريص

مقدمة



للإنسان حاجات متعددة و متجددة يعمل دائما على إشباعها هذه الحاجات تنقسم إلى قسمين: حاجات فردية يتم إشباعها عن طريق النشاط الخاص، و حاجات جماعية " عامة " يعهد بإشباعها إلى الهيئات العامة، هذه الحاجات تختلف من بلد إلى آخر و في نفس الوقت تختلف في البلد الواحد تبعا لإختلاف الفلسفة و السياسة الإقتصادية و الإجتماعية للدولة، و تمثل هذه الحاجات محور النشاط المالي و الإقتصادي للدولة، و يتمثل هذا النشاط في قيام الدولة بمنهجية تسيير معينة في سبيل تقديم الكفاية اللازمة من الخدمات، يعد نموذج التسيير علامة فارقة في تطور البلدان لدى تم إنتهاج أسلوب حديث في التسيير الذي بدأت باتباعه البلدان المتقدمة و تبعتها في ذلك البلدان النامية.

التسيير العمومي الجديد يعد ناجحا في بلدان و إنتقدته بلدان أخرى إلا أن الإجماع كان أنه حل مشاكل عديدة في مجال تقديم الخدمة العمومية.

اشكالية الدراسة: من خلال بحثنا هذا حاولنا الإجابة على المشكل الرئيسي والمتمثل في كيفية تأثير التسيير العمومي الجديد على تسيير المؤسسات العمومية من خلال إدراج مجموعة من الإصلاحات، وعلجنا البحث وفق الإشكالية التالية :

ما مدى استفادة المؤسسات العمومية الجزائرية في ظل الإصلاحات التي مرت بها من التسيير العمومي الجديد؟

الأسئلة الفرعية:

- ما الفرق الجوهرى بين التسيير العمومي القديم والجديد؟
- هل انتقلت المؤسسة العمومية الجزائرية (سونالغاز) من التسيير العمومي القديم إلى الجديد؟
- تأثير التسيير العمومي الجديد على كفاءة المؤسسة العمومية الجزائرية (سونالغاز)؟

الفرضية الرئيسية:

أعطى التسيير العمومي الجديد للمؤسسات العمومية الجزائرية دفعة قوية للنجاح.

الفرضيات الفرعية:

- يتميز التسيير العمومي الجديد بفروقات جوهرية ومهمة عن التسيير العمومي القديم.
- تمارس المؤسسة العمومية الجزائرية (سونالغاز) التسيير العمومي الجديد.

- للتسيير العمومي الجديد تأثير ايجابي على كفاءة المؤسسة العمومية الجزائرية سونالغاز .

### 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 .

ج/- منهج دراسة حالة:

تم استعمال هذا المنهج من أجل تحديد وتحليل كيفية التسيير في المؤسسة الجزائرية ،قمنا بدراسة حالة مؤسسة سونالغاز خنشلة كميدان لاجراء هذه الدراسة ، حيث قمنا باجراء مقابلة مع رئيس قسم ادارة الموارد البشرية.

### - أهداف الدراسة:

إن الهدف من البحث هو:

- 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 و الاقتصادية والتوصل لبناء مؤسسات عمومية اقتصادية تتماشى مع معطيات البيئة وتستجيب لمتطلباتها.

- تحديد مدى استفادة المؤسسات العمومية الجزائرية من مزايا التسيير العمومي الجديد (سونالغاز).

- أهمية الموضوع:

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

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

-أسباب اختيار الموضوع:

بعود سبب اختيارنا لموضوع التسيير العمومي الجديد لعوامل موضوعية وذاتية .

أ/- الأسباب الموضوعية : السبب في اختيارنا لهذا الموضوع هو الأهمية الكبيرة والنجاح الباهر الذي حققه نموذج التسيير العمومي الجديد في الجانب الاقتصادي داخل الدول المتقدمة، ومعرفة الأسباب الحقيقية التي أدت بالاقتصاد الوطني إلى التراجع رغم تطبيق مجموعة من الإصلاحات ضمن هذا النموذج (نموذج التسيير العمومي الجديد)

الرغبة في التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية في ظل ازدياد الحاجة إلى إدارة فعالة للمؤسسة

ب/- الأسباب الذاتية :

التراجع الملحوظ الذي طرأ على المؤسسات العمومية .

غياب السياسات الاقتصادية التي تساعد في تطوير الاقتصاد الوطني و النهوض بالمؤسسات العمومية .

أما تخصيص دراسة الحالة عن مؤسسة سونلغاز خنثلة لأنها تمثل أهم مؤسسة في القطاع العمومي للجزائر ككل ، وواقعها يعكس بشكل أدق واقع المؤسسة الجزائرية عموما.

## - الدراسات السابقة :

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

**بن عيسى ليلى :** "التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام التجربة الجزائرية في مجال تفويض المياه"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2015/2014 وقد عالجت الاشكالية : "ما مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء الخدمة العمومية؟"

## و توصلت الى النتائج التالية :

- نستنتج أن مشاكل تسيير الخدمات العامة تتمحور حول : العيوب التنظيمية للنظام البيروقراطي، التراجع التدريجي لفعالية القيم المعمول بها منذ القدم على مستوى تسيير الخدمات العامة من مساواة، مجانية، الاستمرارية... الخ.

- كما يمكننا أن نستنتج أن إدارة الخدمات العامة التقليدية واقعة حاليا بين عدة متناقضات : الدفاع عن أسس النظرية الاقتصادية الإجتماعية التي توصي بإنشاء منظمات مهنية تخصصية ملزمة من ناحية الأداء أمام السلطات العمومية و وجوب تحقيق الأهداف الاجتماعية، و من جانب آخر عدم القدرة على تحقيق ذلك نظرا لوجود الأزمات المالية العمومية و التي مست معظم الدول.

- إن التغيير الجوهرى في أساليب إدارة الخدمات العامة وفق نظرية التسيير العمومي الجديد، يكمن في اعتبار مستهلكي الخدمات العامة زبائن واعيين يتم التعامل معهم وفق مفاهيم وقيم تجارية .

**فوغالي أحلام :** "التسيير العمومي الحديث وإصلاح بيروقراطية الدولة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013/2012 وقد عالجت الاشكالية : "ما حدود تأثير التسيير العمومي الجديد على عملية اصلاح بيروقراطية الأمم المتحدة و وكالاتها المتخصصة؟"

## و توصلت الى النتائج التالية :

- من خلال جملة الاصلاحات التي خضعت لها منظمة الامم المتحدة و تحديدا أجهزتها البيروقراطية و بالرجوع الى أصل و بداية تشكيل التنظيم الدولي و تشجيع عمل المنظمات الدولية على ترشيد العلاقات الدولية .

-ان التوجه الجديد للبيروقراطيات الدولية يدعم الطروحات التي قدمتها نظريات التنظيم و التسيير التي ترى الانفتاح على البيئة الخارجية حتمية تفرضها البيئة الدولية الراهنة .

-ان التوجه الجديد نحو التنظيم الشبكي في البيروقراطيات الدولية يقود الى نتيجة هامة مفادها أن الاصلاحات التي تشهدها البيروقراطيات الدولية تتجه نحو حوكمة الادارة الدولية من خلال تفصيل دور البيروقراطيات الدولية كفواعل للحوكمة العالمية أكثر من كونه تطبيقا لنموذج التسيير العمومي الجديد كنموذج للاصلاح.

**بكاوي حمزة وبلاوي مراد :** " التسيير العمومي الجديد و أثره في تحسين اداء المؤسسة العمومية في الجزائر ، دراسة حالة الادارة المحلية لمقر الولاية -ادرار ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة أحمد دراية أدرار 2020/2019. وقد عالجت الاشكالية : "كيف يؤثر التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء المؤسسة العمومية بالإدارة المحلية لولاية ادرار؟ "

**و توصلت الى النتائج التالية :**

- التسيير العمومي الجديد أحد أهم التوجهات الحديثة في علم الادارة .
- يساهم التسيير العمومي الجديد في الرفع من الاداء وبالتالي التحسين في الخدمات المقدمة .
- يسمح التسيير العمومي الجديد بإشراك المواطن في إتخاذ القرار الانسب وإعتبره كزبون .
- تعزيز مفهوم الأداء بين عمال المؤسسة يساهم في الرفع والتحسين في الأداء .

**ما يميز موضوع الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :**

-يسلط الضوء على النظم التسييرية و الادارية في الجزائر و معرفة مدى قدرتها على مواكبة متطلبات العصر .

-معرفة اذا ماكانت المنظمات العمومية الجزائرية تتبنى فلسفة التسيير العمومي الجديد .

- معرفة اذا ماكان يتم تطبيق اليات التسيير العمومي الحديث داخل مديرية توزيع الكهرباء و الغاز في  
خنشلة .

- تقسيم الدراسة :

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

أما الفصل الثاني: فقد تطرقنا من خلاله للمؤسسة العمومية في الجزائر و أهم 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 في ما يخص الفصل الثالث فخصصنا لدراسة الحالة  
لإحدى المؤسسات العمومية والمتمثلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في الشرق - خنشلة - خاتمة.

الفصل الأول:

الاطار العام للتسيير

العمومي الجديد

**تمهيد :**

شهد العالم طفرة نوعية في طرق تسيير المنظمات، وكان نتيجة حتمية للتطورات المتسارعة التي عرفتها العديد من البيئات؛ بالإضافة إلى تزايد احتياجات الأفراد المجتمعية والاقتصادية ، الأمر الذي أدى إلى وجوب التحديث والتطوير المستمر لأساليب الإدارة العامة، وهناك من الأسباب ما يمت بالصلة إلى سلبيات بيروقراطية التسيير العمومي ، والضعف في الفعالية والأداء . وعليه جاءت الإسهامات العديدة النظرية منها و الميدانية لتكريس مبادئ وأنماط جديدة في مجال تسيير الإدارة العمومية ، التي يطلق عليها التسيير العمومي الجديد وللتطرق أكثر للتسيير العمومي الجديد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

**المبحث الأول: مفهوم التسيير العمومي الجديد****المبحث الثاني: خصائص ومميزات التسيير العمومي الجديد****المبحث الثالث: نماذج التسيير العمومي الجديد .****المبحث الأول: مفهوم التسيير العمومي الجديد**

ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى مفهوم التسيير العمومي الجديد وأسباب ظهوره وكذلك الفرق بينه وبين التسيير العمومي القديم.

**المطلب الأول : تعريف التسيير العمومي الجديد :**

التعريف اللغوي للتسيير العمومي الجديد: يعتبر "المناجمنت" مصطلح إنجليزي الأصل مشتق من الفعل "to manage" الذي يعني أدار وسير، وقد يكون هذا المفهوم قريب من كلمة الفرنسية "Management" التي تعني حسن التسيير والصيانة .كما يتطابق مع الفعل يسير "Manage" ، بالفرنسية الذي يعني يدير "Administre" ، ويسير "Géré" وهذا حسب القاموس الفرنسي "internaute" حسب قاموس لاروس

La Rousse فإن كلمة المناجمنت تعني : تقنية و ادارة تسيير المؤسسة " Technique de direction et de gestion de l'entreprise"<sup>1</sup>

اعتبر الباحث كريستوفر هود (Hood Christopher) أول من استخدم مصطلح التسيير العمومي الجديد او اعتبره عقيدة إدارية تدل على الأفكار التي تبحث عن ماذا يجب أن نقوم به في الإدارة .<sup>2</sup> كما عرفته لجنة المناجمنت العمومي الجديد لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية باعتباره نموذجاً جديداً يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي بالتقليل من مركزيته ، ويدعو هذا النموذج إلى:

- تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الفعالية والفاعلية وجودة الخدمة . منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي ووضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مرودية السياسات المعتمدة

- زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العمومية من خلال وضع أهداف خاصة بالإنتاجية وتبني مفهوم المنافسة

- تعزيز القدرة الإستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه تطور الدولة بمختلف أجهزتها، وتمكينها من الاستجابة بصورة منهجية وسريعة وبأقل تكلفة للتغيرات التي تحدث على مستوى المستويات<sup>3</sup>

ويعتبر (w.Bernrath) أن المناجمنت العمومي الجديد هو "مجموعة عناصر جديدة في تسيير الإدارة العمومية والتي تفرض عليها التخلي عن المنطق والبعد القانوني وتصبح خاضعة للمنطق الاقتصادي من خلال إدماج مفهومي الأداء الناجع والجودة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> شريف موسى و حمودي وليد ، تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية :دراسة تحليلية ونقدية في القانون 10\_11\_ المتعلق بالبلدية (مذكرة ماستر منشورة) بومرداس، الجزائر، 2014/2015. ، ص23

<sup>2</sup> بشير بن عيسى ،عبد الباسط بن عبيد، " التسيير العمومي الإلكتروني :مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي " ، مجلة الحقيقة ، العدد 37، 2016 ، ص 388

<sup>3</sup> أكحل محمد و رقية عواشيرة، " إشكالية التسيير العمومي بين الشرعية القانونية والفعالية التسييرية دراسة حالة الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد، 02 الجزائر، ص 2

<sup>4</sup> محمد أكحل و رقية عواشيرة، المرجع نفسه ، ص 28

ويعرف أيضا المناجمنت العمومي الجديد هو مجموعة الأساليب والتقنيات الرامية الى تطوير عملية قيادة القرار العمومي ، وتحسين مستوى الأداء في المنظمات العمومية ، عادة الشرعية لها بعد الإدارية ، والمساهمة في عصرنتها وا عشرات السنوات من تراجع فعاليتها<sup>5</sup>

يشير هود (Hood) إلى التسيير العمومي الجديد الرؤية الجديدة لإدارة المؤسسة العامة تركز على مزيد من التحكم في النتائج على الإجراءات التي تبرر مهمة محددة<sup>6</sup> . كما يستعمل المختصون التسيير العمومي الجديد للإشارة الى موضوعات متميزة و أساليب وأنماط إدارة الخدمة العامة التي طفت على السطح خلال السبعينات والثمانينات من القرن العشرين . وعرف أيضا بأنه "نمط للتفكير النيو ليبرالي يهدف إلى تقديم الخدمات في القطاع العام بنفس النمط الذي يعمل به القطاع الخاص"

وعرفه (Pollit) بأنه " رؤية و ايدولوجية أو مقاربات إدارية خاصة وتقنيات مستوحاة من القطاع الخاص من أجل تحقيق الربح " <sup>7</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التسيير العمومي الجديد على أنه: "أحد الأساليب الحديثة في التسيير مفاده عصرنة الادارة العمومية للوصول إلى مستوى عال من الفعالية والأداء من خلال نشر الأفكار الجديدة كتحسين الاداء والتغيير الايجابي في العمل لنشر الوعي الإداري بمنح حرية التصرف للمسيرين في المهام الموكلة إليهم بهدف بلوغ إستجابة سريعة للخدمة المقدمة للمواطن .

### المطلب الثاني: أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد (السياق العالمي)

جاءت فكرة التسيير العمومي الجديد نتيجة لعدة أزمات عالمية، أولها أزمة النفط البترولية 1973 والأزمة المالية الدولية التي صاحبته، من هنا كانت البدايات الأولى لهذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية، سبب السياسات العمومية التي كانت تعاني من عدة مشاكل، وذلك بسبب فلسفة عملها

<sup>5</sup> سلوى تيشات ، آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض حالات التجارب الأجنبية (نيوزلندا،

فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية ) ، أطروحة دكتوراه منشورة ، بومرداس ، 2015/2014، ص 130

<sup>6</sup> Cristian Pliscoff-Varas, "Implementing the new public management: problems and challenges to public ethics- The Chilean case" , Convergencia Revista de Ciencias Sociales, no73, 2017,p04.

<sup>7</sup> محمد أكحل و رقية عواشيرة، المرجع نفسه ، 28ص

الخاطئة التي كانت مبنية انطلاقاً من التركيز على الوسائل، وغياب الرقابة وإهمال النتائج، مما تسبب في ارتفاع حجم الدين العام، والذي صاحبه عجز مالي كبير للولايات المتحدة الأمريكية. هذا ما أدى إلى اتحاد القوى المعارضة وخصوصاً الاتجاه الليبرالي، والذي جاء بفكرة التغيير أي الانتقال من منطق الوسائل إلى منطق النتائج، وتقليص حجم الدولة. وذلك بإدخال فكرة الخوصصة وإدخال فكرة التسيير الخاصة على السياسات العامة<sup>8</sup>

لنتنقل بعد ذلك موجة الإصلاحات إلى الدول الأخرى التي عانت من نفس المشاكل، والنقائص في مجال تقديم الخدمات العمومية، والتي كان يسيطر عليها نقص في الأداء وغياب فعالية الاستجابة لتطلعات ورغبات المواطنين. وللخروج من هذا المشكل تم التفكير في تفعيل أدوات القطاع الخاص التي حققت نجاحات كبيرة .

بالإضافة إلى فترة الستينات و السبعينات من القرن الماضي التي تميزت بالعديد من الدراسات الأكاديمية التي حاولت تعزيز القدرات الحكومية من خلال سياسات ومبادرات .ومن جهة أخرى، للعديد من مفكري الإصلاح الحكومي الفضل في بدء حركة التسيير العمومي الجديد إلى Margaret Thatcher التي اعتلت منصبها في بريطانيا سنة 1979 ،بعدها ركزت في حملتها الانتخابية على إصلاح الخدمات الحكومية. من خلال تفعيل فكرة القطاع العام، بعيداً عن النماذج البيروقراطية القديمة، بالإضافة إلى Ronald Reagan سنة 1980 في الولايات المتحدة الأمريكية و Mubroney Brian في كندا سنة 1984 ،حيث قاد كلاهما حركة شرسة ضد البيروقراطية بهدف ترقية وتطوير أداء المنظمات في القطاع العام .أما في الجانب الميداني، فقد تجسدت بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد في العديد من المشاريع الإصلاحية المتعلقة بالمنظمات العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الانجلكسونية (بريطانيا، كندا، ونيوزلندا...الخ) وذلك في ثمانينات القرن الماضي<sup>9</sup>

وبهذا يمكننا استخلاص أهم أسباب نشوء وبروز التسيير العمومي الجديد المتمثلة في تعاظم دور الدولة، ما أدى إلى زيادة الأزمات الاقتصادية، وبهذا كانت أولى الإصلاحات التي قام بها هذا النموذج

<sup>8</sup> محمد السعيد جوال،(2016)، "ترقيه أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد، دراسة نظريه تحليلية" مجلة اقتصاديات

شمال إفريقيا، العدد 14 ،ص ص 66- 65

<sup>9</sup> محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 67

هو تقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي وإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط وكان لآلية السوق والمنافسة دوراً بارزاً في ضبط الاقتصاد. كرد فعل على التفكير الكينزي بالذي كان سائراً قبل ذلك بالإضافة إلى ضعف الأداء والفعالية: فنظراً لتأثير العديد من العوامل كان من الضروري رفع كفاءة أداء المرافق و القطاعات العمومية، لأن التغيير في مستوى تدخل الدولة أصبح غير كافي بالنظر إلى عدم كفاءة القطاع العمومي، من حيث مستوى الأداء وكفاءة الموارد المتاحة.

### المطلب الثالث: المقارنة بين التسيير العمومي القديم و التسيير العمومي الحديث

يعتبر التسيير العمومي الجديد بمثابة ثورة على مبادئ وأسس التسيير العمومي التقليدي وذلك من خالل نقل الممارسات الإدارية في المنظمات العمومية من الروتين والجمود إلى الحركية والمرونة هذا كله يؤدي إلى ضمان تكيف أفضل وفعال لها مع البيئة ومتطلباتها. وهنا يظهر لنا أن الأفكار التي جاء بها التسيير العمومي الجديد ليست أفكار جافة حملها الفكر الإداري وإنما هي نتاج ممارسات أثبتت نجاحاتها في القطاع الخاص. هذا ما يلزم علينا اليوم تكيفها ونقلها للتطبيق في القطاع العام لترقية أدائها، مع احترام خصوصياتها وطبيعة أهدافها وتوجهاتها و الجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد و التسيير العمومي التقليدي.

#### الجدول رقم 01: أهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد والقديم

عوامل المقارنة	التسيير العمومي الجديد	التسيير العمومي التقليدي
الهدف	تركيز على نتائج، إرضاء العملاء (المواطنين)، البحث عن الفعالية وتحسين الأداء.	احترام القواعد والإجراءات القانونية (المراسيم، المناشير، التعليمات... الخ)
التنظيم	لامركزية القرارات، تفويض الصلاحيات، هيكل تنظيمي شبكي.	مركزية القرارات، هيكل تنظيمي هرمي.
الفصل بين المسؤولية السياسية و الادارية	واضحة.	غامضة.
تنفيذ المهام	مستقلة.	تقسيم العمل، التخصص.

التوظيف	عن طريق التعاقد.	عن طريق المسابقة.
الترقية	الترقية حسب الاستحقاقات والأداء.	الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة.
المراقبة	مؤشر الأداء.	مؤشر المتابعة.
نوع الميزانية	تركز على النتائج.	تركز على الوسائل

المصدر: محمد سعيد جوال، نفس المرجع، ص 76

يتضح من الجدول رقم (1) أن هناك عدة فروق بين النموذجين حيث أننا نلاحظ من الجدول بالنسبة للهدف في التسيير العمومي التقليدي يسعى إلى احترام القواعد والاجراءات، بينما التسيير العمومي الجديد يسعى إلى تحقيق النتائج و رضا العمال، أما من حيث التنظيم التسيير القديم يتميز بالمركزية ويعاكسه الجديد الذي يتميز باللامركزية وتفويض الصلاحيات، كما أن من حيث تقاسم المسؤولية بين السياسيين والاداريين يشوبها الخلط وعدم الوضوح قديما أما حديثا فهي تتسم بالدقة والوضوح، كما تكون ترقية الموظفين في التسيير القديم عن طريق الأقدمية أما التسيير العمومي الجديد فتنتم الترقية على أساس الجدارة بحسب المسؤولية والأداء. ومنه نستخلص أن أفكار التسيير العمومي الجديد أظهرت نتائج نجاحها وعليه يتم محاولة تطبيقها من خلال نقل الممارسات الإدارية ذات الأداء الحسن والجيد لتحقيق الغايات والأهداف المبتغاة .

## المبحث الثاني: مبادئ و خصائص التسيير العمومي الجديد

إذا كان مفهوم التسيير العمومي الجديد لا يمثل مذهباً متناسقاً و لا ينعكس في الواقع بنفس الطريقة فإن هذا لم يمنع بعض من الكتاب من محاولة حصر المبادئ و الخصائص الأساسية التي يقوم عليها هذا المفهوم ، فيما يلي سنقدم قائمة لمبادئ و خصائص التسيير العمومي الجديد كما وردت لدى البعض منهم باعتبارها الأحداث و الأكثر شمولية و إن كانت هناك مساهمات لكتاب آخرون قدموا قوائم أخرى قد تكون صيغت بشكل أكثر وضوحاً أو أكثر تركيزاً.

### المطلب الأول: مبادئ التسيير العمومي الجديد

يرتكز التسيير العمومي الجديد على مجموعة من المبادئ يعتمد عليها في التسيير ،تساعده على النجاح في تغيير الأساليب التسيير في الإدارة العمومية إضافة الى مبررات وأسباب التغيير في أساليب التسيير

يقدم Evans المبادئ الأساسية لمساهمات بوليت و تبرز هذه المبادئ في ما يلي :

-تخفيض التكاليف وبلوغ الحد الأقصى من النتائج والأهداف وفقاً لنماذج كمية.

-تحويل أنشطة الهيئات العمومية ومسؤوليات تسييرها إلى وكالات جديدة شبه حكومية وتبني التعامل بالعقد والصفقة أو أشباه الصفقات.

- لا مركزية السلطة داخل الوكالات العمومية والتدرج الأفقي لها واعتماد الإدارة والتنظيم الذاتي لفرق العمل.

-تبني مبدأ مصطلح العارض-الزبون.

- محاولة خلق مبدأ التنافسية داخل المنظمات العامة والوكالات للارتقاء بمستوى تقديم الخدمات العامة باعتماد ميكانيزم السوق أو أشباه الأسواق.

-وضع مؤشرات الكفاءة والزام المستخدمين بضرورة بلوغها.

-الاهتمام أكثر بمستوى الخدمات المقدمة للزبون ومحاولة تقديم خدمات أكثر جودة ونوعية.

-تغيير طريقة التوظيف من التوظيف الدائم إلى التوظيف التعاقدى<sup>10</sup>.

ونذكر أيضا ما جاء في مقالة الباحث (Hood) بعنوان "الإدارة العامة" الذي يعتبر من أبرز المهتمين بالموضوع على المستوى الدولي، حيث أكد على مجموعة من المبادئ أهمها :

-التدريب العملي على تسيير محترف للمنظمات العمومية ، ومن المتوقع ان تسهم هذه الفكرة على صعوبتها في تحقيق أكبر قدر من المساءلة.

-معايير وتدبير أداء واضحة، أي تعريف جيد لأهداف الأداء باستخدام نماذج مستحدثة وفعالة لمؤشرات الأداء، ومن المتوقع أيضا أن يعزز هذا المبدأ نظام المساءلة ويدعم تحقيق الكفاءة.

-زيادة التركيز على ضوابط الإنتاج، أي توجيه الموارد الى المناطق وفقا لمقاييس الأداء نظرا للحاجة الى تأكيد النتائج بدلا من الإجراءات.

-التحول إلى زيادة المنافسة في القطاع العام.

-الضغط نحو مزيد من الانضباط والعقلانية في استخدام الموارد في القطاع العام، الأمر الذي يعني تخفيض التكاليف المباشرة ، وتقليص العمالة، والانضباط ومقاومة مطالب النقابات والحد من الامتثال لتكاليف العمل<sup>11</sup>

أما بالنسبة لـ **دافيد جيوك "D. giauque"** هناك (13) مبدأ يقوم عليها التسيير العمومي الجديد تتمثل في :

1 إدخال مبدأ التنافس بين مختلف المصالح الإدارية .

2 انفتاح المصالح الإدارية من المترقبين والتقرب منهم كما هو الحال بالنسبة للمنظمات الخاصة.

<sup>10</sup> ليلي بن عيسى، المرجع السابق الذكر ، ص ص 53-54

<sup>11</sup> صورية بوطرفة ، " التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد \_الوكالة الولائية للتشغيل " ، تبسة مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 09 ، 2018 ، ص 768

- 3 التركيز على مخرجات النظام والآثار الايجابية الواردة من محيطه دون التركيز على مداخلته.
  - 4 تسيير المنظمات على أساس المهام الموكلة إليهم والآفاق التي يتطلع إليها التنظيم والتخلي عن التسيير القائم على القواعد والإجراءات الشكلية والرسمية .
  - 5 تغيير النظرة إلى ملتقى الخدمات الإدارية من مستعمل إلى اعتباره زبون .
  - 6 التسيير بإدارة تحسين الإيرادات وليس التسيير بمنطق إنفاق الأموال .
  - 7 التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة اتقانها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها .
  - 8 تفويض السلطة للمستويات اللامركزية وتشجيع التسيير بالمساهمة .
  - 9 تبني ميكانيزم السوق كبديل للفنيات التقليدية والممارسات البيروقراطية .
  - 10 الفصل في عمليات التسيير بين المستويات الإستراتيجية (أي المستوى السياسي) ومستويات التسيير العملي و التكتيكي أي مستوى المصلحة الإدارية .
  - 11 رفع مستوى الاستقلالية في المصالح الإدارية باللجوء الى الإشكال التعاقدية بينها وبين الجهات الوصية.
  - 12 تخصيص ميزانية لإقامة الشراكة والعقود مع الجهات الوصية وكذلك صياغة مؤشرات الأداء بغرض التقييم البعدي لأداء الإدارة ومستوى كفاءة التنظيم.
  - 13 تشجيع ربط علاقة شراكة بنشاط الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة<sup>12</sup>
- ما يمكن ملاحظته من خلال مجموعة المبادئ المقدمة وبناء على مساهمات مختلفة للباحثين في مختلف الأدبيات التي تناولت موضوع التسيير العمومي الجديد بالرغم من اختلافها إلا أنها تتشابه وتتفق في الكثير من المبادئ وهو ما انعكس على مختلف النماذج المقترحة والمعتمدة في مجال التسيير العمومي الجديد إلا إن الحديث عن مدى تطبيق المبادئ يرتبط بتوجهات كل دولة والإصلاحات التي

<sup>12</sup> ليلي بن عيسى، المرجع ال سابق الذكر، ص ص 55-56

ترغب في تجسيدها، وهو ما انعكس على تطبيق هذه المبادئ بـ صور مختلفة ، حيث إن معظم التجارب في القطاعات الحكومية المتنوعة عرفت تطبيقا متباينا لهذه الأخيرة .

ومن هنا نستخلص أهم ثلاث مبادئ التي يركز عليها التسيير العمومي الجديد :

• حل المشاكل في مستواها.

• اعتبار المواطن زبون.

• إرضاء الحاجات وتحسين الإجراءات

### المطلب الثاني : خصائص التسيير العمومي الجديد

للتسيير العمومي الجديد العديد من الخصائص سنحاول ذكر بعض منها

•التسيير العمومي عمل جماعي في إطار عام .

•التسيير العمومي يرتبط بالعملية السياسية في الدولة .

•يعمل التسيير العمومي في إطار النظام المفتوح فهو يتفاعل مع فعاليات مجتمعية عديدة من اجل الصالح العام للمجتمع .

•يتميز التسيير العمومي عن إدارة الأعمال بالرغم من اشتراكهما في أساسيات وأصول الادارة .

وقد حاول بعض الأكاديميين والباحثين البحث عن مجموعة من الخصائص التي تميزه عن النماذج القديمة، وبهذا حددت ثلاث خصائص وهي كالآتي :

•تغيير في آلية الحكومة.

• تغيير في أسلوب الإدارة.

•.تقليص دور الدولة .

### 1/-التغيير في آليات الحكومة :

حيث جاء هذا النموذج الجديد حسب رأي الباحثين 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، ويروا بأن التسيير العمومي الجديد جاء للتغيير من الثقافة التنظيمية للمؤسسات العمومية، وتحسين جودة الخدمات، وتلبية حاجات العملاء، وفسح المجال للمشاركة الإدارية، الاتجاه نحو آليات السوق، واستخدام الموارد بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية .

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

وفي مجال طبيعة دور الإدارة العمومية، وعلاقتها بالمواطنين، فقدت تبنت العديد من الدول أشكالاً معينة لميثاق المواطن ، كميثاق مستخدمي الخدمات في بلجيكا، وميثاق مستخدمي الخدمات العامة في فرنسا، وميثاق جودة الخدمة العمومية في البرتغال بالإضافة إلى ميثاق المواطن في المملكة المتحدة<sup>13</sup>

## 2/-التقليص في أسلوب الإدارة :

ويتمثل التغيير في الإدارة في العناصر التالية :

-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 .

-التركيز على الكفاءة والفعالية .

-قياس المخرجات بدلا من الاعتماد على التحكم في المدخلات والإجراءات والأنظمة.

<sup>13</sup> مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1 ، 2015، ص 133

- تفصيل الملكية الخاصة واعتماد أسلوب التعاقد في الخدمات العمومية، وأسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

- إعطاء صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا من خلال تفويض الاختصاصات .

### 3-تقليص دور الدولة :

يلخص هذا المفهوم 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 ( Dérégulation ) .

### المبحث الثالث: أهم نماذج التسيير العمومي الجديد

عرفت الكثير من الدول الغربية إصلاحات إدارية على مستوى معظم القطاعات التي عانت الكثير من المشاكل وقامت بتطبيق الأسلوب الخاص بها ليصبح بعد ذلك نموذجا؛ وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نماذج التسيير العمومي الجديد .

#### المطلب الأول: النموذج الأمريكي

اتبعت الولايات المتحدة الأمريكية عدة سياسات في مجال إصلاح الإدارة العامة على مستوى أجهزتها الإدارية؛ حيث قامت خلال الخمسة عشر الماضية بتنفيذ عدة مشاريع في شتى المجالات من بينها إصلاح الإدارة تحت إشراف الحكومة الفدرالية .<sup>14</sup>

#### وثيقة مراجعة الأداء الوطني : Performanc Review The National

تستمد هذه الإصلاحات فلسفتها من مفهوم الإبداع أو الاستكشاف لكل من اوزيو رن وغابلار، وتشمل كل الإدارات والغرض منها غرس ثقافة الإبداع في مختلف المنظمات العمومية والمرافق الإدارية<sup>15</sup> حيث يقصد بمبدأ الإبداع محاولة تطبيق مبادئ وطرق التسيير التي تستخدم في القطاع الخاص واعتمادها في القطاع العام وذلك عن طريق تكيفها وليس تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص.

حيث تم الإعلان عن هذا الإصلاح من خلال تقرير النشرة المعنون بإنشاء إدارة تعمل أحسن وتكلفة أقل الذي سعى إلى تحقيق أهداف وهي :

القضاء على التشكيلة البيروقراطية وجعل المستهلك في مقدمة اهتمامات الإدارة.

-جعل المستهلك ( المستعمل ) في مقدمة اهتمامات الإدارة.

- دفع أعوان القطاع العمومي إلى مستوى يجعلهم قادرين على بلوغ النتائج بمفردهم

-العودة إلى النشاطات الأساسية المحددة في القوانين المؤسسة للهيئات والمصالح الإدارية .

<sup>14</sup> ليلي بن عيسى، المرجع نفسه، ص 17

<sup>15</sup> المرجع السابق الذكر، ص 73

وقد مر هذا الإصلاح على مرحلتين؛ الأولى خصصت لتهيئة الإدارة وتبني سلوكيات جديدة مثل عقلنة الميزانية؛ إعادة الهيكلة والتنظيم الإداري؛ وتحسين قدرات المسيرين وتحسين الخدمات المقدمة، أما المرحلة الثانية فتضمنت سبل أداء النشاطات الإدارية بجودة عالية وذلك عن طريق مراجعة النشاطات والمواضيع المرتبطة بالمستهلكين؛ وقدمت التوصل إلى النتائج التالية :

- تحسين مستوى ثقة المواطنين في حكومتهم وذلك بجعل الإدارات مسؤولة عن أنشطتها.

- تشجيع الإصلاحات التي كانت نموذجاً لتجارب ناجحة على عامة المشاريع.

- حتمية توضيح الأهداف ومداهما الزمني من قبل الإدارة.

- السهر على التحسين المتواصل للتسيير الداخلي في المصالح الإدارية.

كما تم تطبيق الإصلاحات عن طريق أربعة مراحل وهي :

- **الخطة الإستراتيجية :** على كل وكالة أو مصلحة إدارية أن تعرف مهامها بصورة دقيقة وكاملة في ظل

السياق المطلوب كما يتم إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال الوصف الشامل لمهام و أهداف وغايات الوكالة من خلال صياغة أهداف ملموسة.

- **برنامج الآداءات السنوية:** هذا البرنامج يتعلق بكل الأنشطة التي لها صلة بالميزانية وهو أن ينظر لهذه الأنشطة من حيث النتائج ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق أهداف الوكالة أو المصالح الإدارية

- **التقرير حول الآداءات السنوية:** هذا التقرير حول مستوى الأداء في الوكالات الإدارية يسند الى نص القانون الذي يحدد طبيعة ونوع المهام التي يجب القيام بها دقيق لنتائج البرنامج مقارنة بالأهداف وقياس الآثار المترتبة عنها وحساب نتائج المشروع بصيغة كمية، كما يجب على مؤشرات الأهداف أن تؤكد على أبعاد المشروع خاصة الأساسية منها .

- **مرونة الحسابات التسييرية:** إنها العملية الأكثر تعقيداً، الهدف هو أن لا تكون الإجراءات الواردة في المستويات الثلاثة السابقة معزولة عن بعضها البعض، بل يجب أن تكون مترابطة فيما بينها.

تقييم هذه الإصلاحات يمكن أن يرد في ثلاثة ملاحظات :

- 1- أنها نجحت في إدخال ثقافة التسيير لدى أعوان الإدارة وهو ما من شأنه التأثير إيجابا على سلوكياتهم نحو المبادرة وتحمل المسؤولية أكثر والعمل على بلوغ النتائج؛ هذا التغيير يصب في غاية واحدة وهي تغيير السلوكيات الإدارية.
- 2- أن هذه النتيجة الإيجابية الأولى تجد حدود لها في سيادة الوظيفة المالية ومتطلبات العمل بالميزانيات بطريقة تحد من تفعيل النتائج بسبب الالتزام بقواعد الغير المرتبطة بالميزانية .
- 3 -إذا كانت للإصلاحات أثر إيجابيا على السلوكيات فإن عدم القدرة على تغيير البني الإدارية للمنظمات يمثل عائقا هيكليا لهذه النزعة نحو البحث عن نتائج أفضل باستمرار
- 4-إن تنفيذ هذه الإصلاحات قد تم التخطيط لها على فترة متوسطة إلى طويلة المدى بحيث أن التطبيق في الواقع أجل سنة 1997 وتم تقييم أولى خطط الأداء سنة 1999<sup>16</sup> .

### المطلب الثاني: النموذج البريطاني

يجمع الملاحظون إن التحولات الجذرية لإصلاح الإدارة العامة في بريطانيا تعود بوادرها إلى وصول **M .Thatcher** سنة 1979 للسلطة ،حيث شهد القطاع العام تحول في السياسات التسييرية من أهمها الخصوصية التي تمثل التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص<sup>17</sup> ومن أجل معالجة هذه الاختلالات تم اعتماد هذا المبدأ للقضاء على قطاع عمومي موحد المبادئ ، انطلاقا من ما سبق تم تحقيق هدفين من هذه الإصلاحات<sup>18</sup>:

- 1-توضيح كل المهام الأهداف وكذلك مؤشرات الأداء
- 2- وضع طريقة للحكم على إمكانيات المصالح الإدارية على تقديم الخدمات التي تقع على مسؤولياتها

<sup>16</sup> بن عيسى ليلي ،المرجع السابق الذكر، ص. 15.

<sup>17</sup> شافية تومي، أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر (دراسة حالة مؤسسة سونلغان) (مذكرة ماستر منشورة)، سعيدة، 2018/2017، ص. 29.

<sup>18</sup> ليلي بن عيسى، المرجع السابق الذكر، ص -16- 17

**أبعاد الإصلاح 17:****• تحديد نوع الوكالات وسبل إنشائها :**

تتمثل أبعاد هذا الإصلاح في تحديد ماهية الوكالات و نشائها التي سميت بالوكالات انطلاقا من كون مختلف المصالح الإدارية العمومية غير متجانسة وغير متطابقة من جانب المهام و الخصائص، لذا وجب التمييز بينها لتحديد طريقة إدماجها في الإصلاحات بغرض تحويلها إلى وكالات، و قد أوكلت هذه المهمة لخلية للوزارة الوصية بهذا الإصلاح

**• ميثاق المواطنين:**

أصدرت الحكومة البريطانية سنة 1991 وثيقة أسمتها "ميثاق المواطنين"، والهدف منها هو دفع القطاع العمومي إلى رفع مستوى نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، وفي تقرير ثاني عنوانه "المنافسة بهدف النوعية" كانت الدعوة موجهة للمصالح الحكومية، الوكالات وكل مصالح القطاع العمومي وذلك للاختبار المستمر لمستوى نوعية الخدمات المقدمة بالمقارنة مع مستويات النوعية التي يسمح بها ميكانيزم السوق واللجوء إليها كلما كان ذلك ممكنا. تدور الإصلاحات في بريطانيا حول هدف مركزي يتمثل في جعل منظمات القطاع العام أكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية وأكثر فعالية في تقديم الخدمات للجمهور الذي تخدمه.<sup>19</sup>

**المطلب الثالث: النموذج الفرنسي**

بعد إصلاحات 82-1983 التي انصبت بصورة أساسية على اللامركزية من خلال تحويل مجموعة من صلاحيات الإدارة المركزية إلى إدارة المجموعات المحلية<sup>20</sup>

جاءت إصلاحات 88-1989 لتعطي دفعا جديدا لإصلاح مختلف مصالح القطاع العمومي تقوم هذه الإصلاحات على مقارنة جديدة تعتبر أن الإستمرار في التأكيد على إصلاح لإجراءات لا يؤدي بالضرورة

<sup>19</sup> Kurt Promberger Mag. Iris Rauskala, **New Public Management: An Introduction from the UK Perspective**, (Austria :Innsbruck university, 2006), pp ( 09-10 )

<sup>20</sup> ABATE Bernard : " **La Nouvelle Gestion Publique** ", Ed LGDJ, Paris 2000.pp13-14

إلى تحسين مستوى أداء المصالح الإدارية، و بدلا من ذلك يجب العمل على تطوير مسؤولية الأعوان الإداريين المشتغلين بالوظيفة العمومي بما يزيد من مستوى وعيهم بهذه المسؤولية و يدفعهم إلى المبادرة بتحسين مستوى أدائهم الفردي أو الجماعي و هو ما يؤدي حتما إلى تحسين مستوى نوعية الخدمات المقدمة. في هذا الإطار، توالى اللجان و النصوص التنظيمية للإصلاحات، وكانت كلها تصب في خانة تحسين نوعية الخدمات و رفع مستوى مسؤولية الأعوان .

في سنة 1988 تم تتصيب لجنة أوالت لها مهمة دراسة المواضيع التالية<sup>21</sup> :

- تطوير و تحديد المسؤوليات.

- دراسة علاقات جديدة في العمل والعلاقات مع الجمهور

- وضع سياسات للتقييم.

و تتمثل المبادرة الأساسية و ذات الطبيعة التجديدية في إنشاء ما يسمى بمراكز المسؤولية

" Les Centres De La Responsabilité "، من خلال نص قانوني صادر في فيفري 1989 و نصوص أخرى تبعته . في سنة 1993 نصبت لجنة أخرى كانت مهمتها إعداد تقرير حول مسؤوليات تنظيم الدولة " Mission Sur Les Responsabilités et L'organisation De L'état "

و لعد عكس تشخيص هذه اللجنة للمصالح الإدارية صورة غير مرضية عن تقدم الإصلاحات وكانت نتيجة التقرير الأساسية أن كل المجهودات المبذولة لإصلاح الإدارة لم تستطع تغيير أسلوب العمل إلى التسيير بالأهداف و بفعالية النتائج وذلك لاستمرار العمل بالإحترام الصارم للأنماط و الإجراءات و قد صيغ التساؤل المطروح في هذا التقرير بالشكل التالي :لماذا كل هذه الصعوبات في بلوغ إصلاح الإدارة لأهدافها و في تحويل المصالح الإدارية للعمل بأنماط تسييرية تقوم على تحقيق الأهداف و بلوغ النتائج بدلا من احترام الإجراءات و القواعد .

<sup>21</sup> GREFFE Xavier : " Gestion Publique ",ed Dalloz ,Paris ,1999.pp151-155

و في إطار عملية التشخيص و للإجابة على هذا التساؤل تم تقديم عدة أسباب منها :

-المقاومة و الرفض الذي يبديه الموظفون السامون لهذا النوع من الإصلاح، لأن اللامركزية و الإستقلالية ( و لو النسبية ) للمصالح الإدارية تؤدي من وجهة نظرهم، إلى تقليص إمكانيات ترقيةهم و تحد من سلطتهم.

- الموظفون العاملون بالمصالح المركزية لم يغيروا من سلوكياتهم التي تركزت تبعيتهم لهذه المصالح.

- بقاء الرقابة قائمة على أساس احترام القواعد و الإجراءات و ليس على بلوغ الأهداف.

- سلبية سياسة أسلوب الترقية، الذي يعاقب على الفشل أكثر من مجازاة النجاح و هو ما يؤدي إلى الإحساس بالإحباط و يدفع إلى سلوك اللامبالاة و اللامسؤولية.

- فشل العقود التي كان من المفروض أن تعطي نتائج و تجسد استقلالية المصالح و ذلك لأن أغلبية هيكل الدولة لا تلتزم بما يرد من بنود في هذه العقود.

- إن مفهوم المصلحة العمومية أو الخدمة العمومية مازال يفهم بمعنى الصيغ الموحدة أو المتماثلة، في حين أن كثير من الدول استطاعت التوفيق بين مبدأ المساواة و اللامركزية بصورة ديناميكية.

### مفهوم مركز المسؤولية Le Concept De Centre De Responsabilité

المبادرة الفرنسية في مجال الإصلاحات هي أقرب ما يكون من مفهوم الوكالة في الإصلاحات البريطانية، وتصف وثيقة صادرة في سنة 1990 مراكز المسؤولية على أنها طريقة جديدة لإشراك الموظفين في طريقة تسيير الإدارة و التكفل باحتياجات مرتفقيها من خلال إعداد أهداف و أنماط للتسيير. للتحويل إلى مركز المسؤولية يجب أولاً أن تقوم المصلحة بصياغة تقرير عن الوضعية العامة لها، وإعداد مشروع يتضمن تشخيص الإمكانيات و الأهداف التي تصبو المصلحة إلى بلوغها و أخيراً يتم إبرام اتفاق في صيغة عقد مع الوزارة الوصية و وزارة المالية، هذا التحول يسمح للمصلحة من أن تستفيد من استقلالية فعلية في مجال التنظيم من أجل بلوغ الأهداف المنوطة بها و التي قد تكون خارجية كالمقدرة على الإستجابة لحاجات لمتعاملين في آجال معينة أو قد تكون داخلية كتخفيض نسبة الغياب في العمل و يمكن عرضها بشكل كمي أو غير كمي .

## خلاصة الفصل

تطرق هذا الفصل إلى إبراز أهم الجوانب المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد ، حيث تم رصد مجمل التعريفات الخاصة به ؛ وقد تبين أن التسيير العمومي مر بعدة مراحل وصولاً إلى ما يسمى التسيير العمومي الجديد وذلك عن طريق الإصلاحات المتلاحقة للإدارة العامة وكذا الانحرافات التي كانت تعاني منها الأجهزة البيروقراطية.

كما يعتبر التسيير العمومي الجديد ذا طبيعة مركبة تتفاعل فيها مبادئه مع العوامل الداخلية لتفرز نموذجاً فعالاً من التسيير؛ إضافة إلى أنه يتأثر بالمتغيرات الخارجية في العالم على غرار التطور التكنولوجي والسياسي والإداري على وجه الخصوص - بما أن موضوع الدراسة هو التسيير العمومي الجديد.

كما أنه من خلال دراسة التطور التاريخي للتسيير العمومي الجديد نجد عدة نماذج نذكر منها التجربة البريطانية والأمريكية و الفرنسية التي كانت من بين نتائجها الاهتمام بالسلوكيات في المنظمة وكذا السعي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء أو المواطنين أو أفراد المجتمع على اختلاف تسمياتهم .

الفصل الثاني :

المؤسسة العمومية

في الجزائر

**تمهيد :**

ظهرت فكرة المؤسسة العامة نتيجة مجموعة من التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية التي عرفتھا الدول و ذلك تلبية لمتطلبات عملية وفكرة تنظيمية. حيث ارتبط مفهوم المؤسسة العامة بمفهوم القطاع العام الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي تركز عليها المؤسسة العمومية، وبهذا اختلفت المفاهيم المرتبطة بها حسب الأيديولوجية 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<sup>22</sup>

ولكن الذي يهمنا نحن هو المؤسسة العمومية الجزائرية بحكم بحثنا والتي تركز على مجموعة من المبادئ الاشتراكية وأسلوب التسيير الذاتي، حيث تعمل ضمن خطط القومية العامة وفي إطار نظام سياسي واجتماعي واقتصادي متكامل يقوم على أساس الملكية العامة لوسائل الإنتاج التي توجه الحاجات الأساسية للمواطنين. حيث مرت المؤسسة العمومية في الجزائر بعدة مراحل، جعلتها تغير فحطة عملها حسب ما يلاءم كل مرحلة، والقيام بمجموعة من الإصلاحات ساعدتها على تخطي مجموعة من العقبات اعتمدت على ترسانة قانونية ساهمت في منحها مشروعية في عملها، ونظرا للأهمية الكبيرة التي تميزها في النظام الجزائري حفزنا على دراستها من جميع الجوانب، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

**المبحث الأول:** التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الجزائرية قبل الإصلاحات .

**المبحث الثاني:** تقييم المؤسسة العمومية قبل الإصلاحات .

**المبحث الثالث:** إصلاحات المؤسسة العمومية الجزائرية.

<sup>22</sup> نائل عبد الحافظ العولمة، "إدارة التنمية، الأساسية، النظريات التطبيقات العملية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن 2010

## المبحث الأول: التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الجزائرية قبل الإصلاحات

لا يمكن الفصل مفهوم المؤسسة العمومية عن التطور التاريخي الذي نشأ في ظل القطاع العام، لأن فكرة المؤسسة ذاتها برزت إلى الوجود بعد نشوء القطاع العام. حيث تعتبر الوسيلة الأساسية من أجل قيامه، في أي دولة من دول العالم بما فيها الجزائر نظرًا لأهميتها ومكانتها في الاقتصاد الوطني وباعتبارها النواة الأساسية و عمود الاقتصاد الوطني أولت لها الجزائر أهمية كبيرة منذ الاستقلال. حيث مرت المؤسسة العمومية بعدة مراحل ، كل مرحلة تميزت عن سابقتها بخصائص تتواءم مع الظروف التي نشأت فيها .

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

### المطلب الأول: مرحلة التسيير الذاتي 1962 - 1965

شهدت الجزائر بعد الاستقلال أزمة متعددة الأوجه خاصة بعد الرحيل الجماعي للأوروبيين الذي ترك شغورا في معظم المؤسسات الزراعية، والصناعية والخدمية، والجهاز إداري يكاد يكون معدوما من الإطارات القادرة على تسييره، بسبب حادثة الاستقلال، وأمام هذا الوضع كان الخيار الوحيد إدارة هذه الوحدات بطريقة تلقائية، بهذا لم تكن تجربة التسيير الذاتي في الجزائر معتمدة على إيديولوجية محددة، وإنما جاءت نتيجة لحتمية فرضها عليها الواقع آنذاك. بالإضافة إلى مجموعة من العوامل والظروف، أهمها ظاهره الأملاك الشاغرة الواجب حمايتها حفاظا على الاقتصاد الوطني، وذلك بإصدار مجموعة من النصوص التشريعية والتنظيمية بقصد حماية أملاك الدولة من الضياع وتحديد طريقة تسييرها وخلق لجان تسهر على إدارتها<sup>23</sup>

كردة فعل لحماية البلاد فقد قام العمال بطريقة تلقائية بإدارة الممتلكات، لأنه لم يكن هناك أي مجال للاختيار أو تردد ممكن، من جهة أخرى فقد كانت فكرة الأملاك الشاغرة على المستوى القانوني انعكاسا

<sup>23</sup> سعيد بن يحيى، "الملكية في الجزائر بين التأميم والخصخصة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد الدراسات والبحوث العربية القاهرة، سنة 2006-2007، ص 12.

للموضعية السائدة عبر مجمل الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وذلك لمنع انتقال أموال الأوروبيين ومؤسساتهم إلى ملكية الأفراد، حفاظا على الاقتصاد الوطني وركيزته القطاع العام .<sup>24</sup>

كما نصت المادة 1 من المرسوم رقم 63-95 المتعلق بتنظيم وتسيير المؤسسة المسيرة ذاتيا بأنه يمكن بقرار من رئيس الحكومة إلحاق بعض المؤسسات أو أماكن الاستغلال ذات الأهمية الوطنية بالقطاع العمومي، وتسييرها من قبل هيئات عمومية أو نصف عمومية أو من قبل شركات وطنية .

وهكذا فإن أسلوب التسيير الذاتي حينئذ لم يكن الأسلوب الاشتراكي الوحيد في تسيير المؤسسات مما أدى إلى بداية نشأة التشققات والعراقيل أمام انتصار وانتشار هذا الأسلوب .

من جهة أخرى فقد امتازت هذه الفترة بهيمنة العمال على أجهزة المؤسسة، من خلال الجمعية العامة التي تتشكل من عمال 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 أو محل الاستثمار في إطار التخطيط الوطني، وكذلك البرنامج السنوي للتجهيز والإنتاج والترويج التجاري .

كذلك من مهام الجمعية العامة المصادقة على قانون المتعلق بتنظيم العمل وتحديد توزيع المهام والمسؤوليات وتوافق على حسابات عندها نهاية السنة المالية.

ومن مهام الجمعية العامة انتخاب مجلس العمال، ومن ثم فإن حجر الأساس في التسيير الذاتي يكمن في دور الجمعية العامة للعمال .<sup>25</sup>

أما فيما يخص مجلس العمال يتكون عدد أعضائه من 10 إلى 100 عضو لمدة ثلاث سنوات، على أن يعاد انتخاب ثلثهم كل سنة. والهدف الأساسي لوجود مجلس العمال هو منع التسيير من التحول إلى جهاز منفصل عن القاعدة، أما اختصاصاته فتكامل أساسا في الصلاحيات التالية المتمثلة في :

<sup>24</sup> - محمد الصغير بعللي، "تنظيم القطاع العام في الجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ط1، دون نشر السنة، ص11.

<sup>25</sup> بودة نبيل، إجيس سليم، "النظام القانوني للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في القانون، جامعة عبد الرحمان ميرة ل، بجاية، 2014، ص25

- انتخاب لجنة التسيير .
- التقرير والبت في التنظيم الداخلي للمؤسسة وارتباطاتها الخارجية
- مراقبه لجنة التسيير الخاصة في حسابات نهاية السنة قبل عرضها على الجمعية العامة .
- كذلك من الهيئات المؤسسة المسيرة ذاتيا توجد لجنة التسيير ، حيث ينتخب مجلس العمال من بين أعضائه لجنة التسيير و التي يتراوح عدد أعضائها بين 3 و 11 حسب أهمية المؤسسة .
- ونظرا للدور الهام لهذا الجهاز فإن التسيير الذاتي أصبح يعرف بلجنة التسيير ذلك أنها تتكفل بتسيير المؤسسة عن طريق القيام بمهام يمكن حصرها في ما يلي :
- انتخاب الرئيس .
- وضع وضبط الترتيبات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة و توزيع المسؤوليات استخدام العمال المرسمين .
- التقرير والبت في المسائل التي تهم المؤسسة من الناحية الاقتصادية .
- 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 بالإشراف و الإدارة العليا للمؤسسة بخلاف المدير الذي يشكل فعلا جهاز التنفيذ لقرارات هيأت المداولة الأخرى .
- وفي إطار علاقة المدير مع الهيئات المنتخبة الأخرى:
- يستدعي الجمعية العامة .
- يرأس اجتماعات مختلف الهيئات المنتخبة .
- يوقع على محاضر مداولتها .

أما في علاقاته مع المدير يوقع وثائق التعهدات المالية والدفوعات بعد توقيعها من طرفه، ومن جهة أخرى يمثل المؤسسة أمام الجهات الإدارية أو غيرها، أما المدير يعتبر ممثلا داخل المؤسسة مهمته

الحفاظ على شرعية العمليات الاقتصادية والمالية، ومن جهة أخرى يعارض مخططات الاستثمار المخالفة للمخطط الوطني أو أي انخفاض في رأس مال المؤسسة، كذلك يتولى عمليا التسيير الإداري والمالي باعتباره عنصرا وهيئة تابعة للمؤسسة. وعلى المستوى الإداري يتولى تحرير الرسائل وإرسالها إلى الجهة الوصية، ويطبق تحت إشراف الرئيس مختلف القرارات الإدارية وعلى المستوى المالي، كذلك يوقع على وثائق التعاقدات المالية ووصول الدفوعات ويسهر على حسابات المؤسسة، ويحصر أموال المؤسسة العقارية منها والمنقولة .<sup>26</sup>

### المطلب الثاني: مرحلة الشركة الوطنية 1965-1971 "المشروع العام"

بهدف مواجهة متطلبات بناء الاقتصاد الوطني، تتكفل الدولة بمسألة التصنيع، لدى كانت "الشركة الوطنية" هي الشكل القانوني الأكثر انتشارا للمؤسسة العمومية الاقتصادية وكانت مهمتها الأساسية هي الإنتاج، هذا ما جعلها تحتل مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني، وعليه فإن الاستقلال الاقتصادي والتنمية أضحى يتوقفان على الشركة الوطنية لدى كان الهدف الأسمى من إنشاء الشركات الوطنية هو بناء هياكل قاعدية وبنى تحتية للاقتصاد الوطني، بغية خلق اندماج بين القطاعات الإنتاجية المختلفة، وإنشاء اقتصاد وطني بعيد عن التبعية .

ولكن في الواقع كانت الدولة في هذه المرحلة تعتبر الشريك الوحيد .

ومن جهة أخرى كان نظام الشركات الوطنية اقرب للرأسمالية منه إلى الاشتراكية، لدى أعطاه بعض الباحثين اسم "رأسمالية الدولة " Capitalisme De L'état " <sup>27</sup>

تميزت هذه الفترة بظهور مصطلحين، الشركة الوطنية و المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري .كانت الشركة الوطنية تتكون من جهاز ين أساسيين يتمثلان في جهاز المداولات المتمثل أساسا في لجنة التوجيه والمراقبة، والجهاز التنفيذي الذي يمثله المدير العام للشركة. يتم تعيينه بموجب مرسوم وباقتراح من الوزارة الوصية، وكان يرى الرئيس الراحل هواري بومدين أن الشركة الوطنية هي الصيغة

<sup>26</sup> زغدود علي، "المؤسسات الاشتراكية الاقتصادية في الجزائر"، المؤسسة الوطنية للكتاب 1997، ص ص 92-93

<sup>27</sup> سعيد بن يحيى، "الملكية في الجزائر بين التأميم والخصخصة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد الدراسات والبحوث العربية القاهرة، سنة 2006-2007. ص ص 9-10

الأكثر تلاءماً، لتسيير الصناعة الجزائرية. ومن هنا يمكننا إدراج أهم الأهداف المنتظرة من هذا الأسلوب ثم نتعرض إلى التنظيم الإداري الذي تميزت به الشركة الوطنية.

تميزت هذه الفترة بظهور مصطلحين، الشركة الوطنية و المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري .

كانت الشركة الوطنية تتكون من جهازين أساسيين يتمثلان في جهاز المداورات المتمثل أساساً في لجنة التوجيه والمراقبة، والجهاز التنفيذي الذي يمثلته المدير العام للشركة. يتم تعيينه بموجب مرسوم وباقتراح من الوزارة الوصية، وكان يرى الرئيس الراحل هواري بومدين أن الشركة الوطنية هي الصيغة الأكثر تلاءماً، لتسيير الصناعة الجزائرية .<sup>28</sup>

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

#### 1- الأهداف المنتظرة:

- إنعاش الاقتصاد الوطني .
  - تحقيق الاستقلال الاقتصادي .
  - توفير حاجات الاستهلاك الوطني.
  - إيجاد سوق واسعة لتصريف المنتجات الصناعية.
  - استحداث مناصب شغل جديدة لامتناسص البطالة
- ولتحقيق هذه الأهداف سارعت الدولة في توفير جميع الوسائل بداية سنة 1966 بعمليات التأميم المكثفة التي شملت المناجم، البنوك والعديد من الشركات الوطنية .

<sup>28</sup> بودة نبيل، إحيى سليم: "النظام القانوني للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في القانون، جامعة عبد الرحمان

ميرة - بجاية- 2014 ، ص 33

## 2/- التنظيم الإداري للشركة :

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

## أ/- لجنة التوجيه والرقابة:

شكلت هذه اللجنة ابتداء من سنة 1966 في أغلب الشركات الوطنية مهمتها مساعدة المدير، تتألف من أعضاء معينين لمدة ثلاث سنوات يتوزعون على مختلف الوزارات ذات العلاقة .

ومن صلاحيات لجنة التوجيه والرقابة فهي ذات طبيعة استشارية، مهمتها إبداء رأيها في مواضيع يمكن إجمالها في النقاط التالية:<sup>29</sup>

● النظام الداخلي .

● نظام المستخدمين طبقا للتشريع العمل الساري المفعول .

● زيادة أو تخفيض رأس المال

● برنامج الاستثمارات السنوي أو متعدد السنوات .

● القروض.

● تخفيض الأرباح .

ب/- المدير :

يعين على رأس كل شركة وطنية مدير عام بموجب المرسوم الصادر بناء على اقتراح من الوزارة الوصية ويتم فصله بالإجراء نفسه بناء على قاعدة توازي الأشكال .

ومن اختصاصاته يتمتع المدير العام بسلطات واسعة وغير محدودة، وذلك لتمكينه من إدارة ومواجهة النشاط الاقتصادي للشركة الوطنية، وعلاقتها المتنامية والمتطورة .

<sup>29</sup> عبد اللطيف بن أشنهو، "التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص ص

ويعتبر المدير بجميع السلطات لضمان سير الشركة بتمثيلها والقيام بكل العمليات المتصلة، [بموضوع نشاطها، مع الاحتفاظ بالأحكام المتعلقة بمصادقة سلطة الوصاية]<sup>30</sup>.

### المطلب الثالث: مرحلة التسيير الاشتراكي .

إن تنظيم مؤسسات القطاع العام على الصورة السابقة، قد نجم عنه إقامة علاقات إنتاجية تتسم بعدم انسجامها، لهذا حاول المشرع الجزائري التفكير في وضع أفكار جديدة تساهم في تطوير اقتصاد البلاد، لدى تبنت الجزائر بداية من سنة 1971، وبمقتضى الأمر الرئاسي الصادر في 16 نوفمبر 1971 تبني النظام الاشتراكي وعلى هذا الأساس تبنت الجزائر مبدأ التخطيط الاقتصادي والاجتماعي، بهدف بناء اقتصاد وطني بأبعاد اشتراكية، وتنظيم مشاركة العاملين في المؤسسة، وفقا لأهداف المحددة لها بموجب المخطط الوطني .

حيث اعتبرت المؤسسة الاشتراكية عنصر أساسي للاقتصاد الوطني، لأنها أداة الدولة في إدخال التغييرات الجذرية على تسيير الاقتصاد من جهة و تنظيمها الإداري الاشتراكي سيحدث تقدما عظيما في طريق النمو والثورة الاشتراكية، من جهة أخرى حيث ارتكز أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات على مشاركة ومساهمة العمال في تسيير وإدارة المؤسسة عن طريق انتخاب مجلس العمال، حيث أعطى التسيير الاشتراكي للمؤسسات أهمية للجهاز التنفيذي والمتمثل في مجلس المديرية والذي يتألف من 9 إلى 11 عضو حسب أهمية المؤسسة .<sup>31</sup>

من جهة أخرى اعتبرت مرحلة التسيير الاشتراكي في تنظيم المؤسسات مرحلة جديدة للثورة الاقتصادية والاجتماعية وليست مجرد إصلاحات، ذلك أن التغييرات التي طرأت على الميدان الاقتصادي الجزائري، أصبحت تقتضي إقامة علاقات إنتاج جديدة تتلاءم مع المرحلة الراهنة آنذاك من تطور المجتمع الجزائري .

ومن بين أهم الأسباب التي ساعدت في الانتقال من مرحلة المؤسسة العامة إلى شكل المؤسسة الاشتراكية تمركزت في النقاط التالية :

<sup>30</sup> عبد اللطيف بن أشنهو، مرجع سابق، ص 101

<sup>31</sup> محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 33

- اتجاه النظام القائم عقب انتفاضة 19 جوان 1965 إلى ضرورة إقامة دولة تقوم على مؤسسات عصرية وديمقراطية، قادرة على انجاز متطلبات وعمليات التنمية الشاملة.
  - كما كانت تجربة التسيير الذاتي بكل ايجابياتها وسلبياتها، باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لبعث المشاركة العمالية في التسيير .
- إن تطبيق أسلوب التنظيم الاشتراكي للمؤسسات خاصة في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي أدى إلى تكريسه في مختلف المواثيق والنصوص الأساسية للجزائر .
- ومن جهة أخرى ونظرا لأهمية المؤسسة الاشتراكية من خلال الوظائف وأهميتها في إدارة الاقتصاد الوطني دفع بالدولة إلى إصدار تشريعات خاصة بها. فكانت الأرباح توزع على العمال والدولة والمؤسسة حسب الحصص، وكانت تمارس عليها الرقابة عن طريق الوصاية .
- ولكن رغم المجهودات التي بذلتها الدولة لإنجاح هذا النهج في تسيير المؤسسة العمومية إلى أنه باء بالفشل نظرا لانتشار البيروقراطية، التي تسبب في ظهورها مساهمة العمال الخفيفة في اتخاذ القرارات والتسيير، نظرا لكون أغلبية العمال أميين بصفة كبيرة، هذا ما دفعها إلى إبعادهم عن المساهمة الفعلية في اتخاذ القرارات والتسيير، ما أدى إلى خلق صراعات بين العمال والإداريين، وارتفاع العبء المالي للمؤسسة العامة على الخزينة العمومية .<sup>32</sup>

<sup>32</sup> عليواش أمين عبد القادر، "أثار تأهيل المؤسسة الاقتصادية على الاقتصاد الوطني"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2007، ص 22

## المبحث الثاني: تقييم المؤسسة العمومية الاقتصادية في مرحلة ما قبل الإصلاحات

لقد شهدت الفترة ما قبل إصلاحات 1988 توترات مست جميع جوانب الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية خصوصا ما يتعلق بالمؤسسة العمومية الاقتصادية بسبب فشل السياسات المتبعة من قبل الحكومة آنذاك وعدم التخطيط الجيد لها وتأثير التوترات الخارجية على الاقتصاد الوطني، ولهذا ومن خلال هذا المبحث سنحاول تقييم المرحلة التي سبقت الإصلاحات سنة 1988 من خلال التطرق لأهم المشاكل التي عرقلت نمو الاقتصاد الوطني في المطلب الأول والتطرق لمرحلة إعادة الهيكلة التي اتبعتها الحكومة في السنوات الأولى من الثمانينات في المطلب الثاني.

### المطلب الأول: أهم المشاكل التي سبقت مرحلة الإصلاحات

شهدت الجزائر خلال فترة الثمانينات عدة مشاكل عرقلت سير و نمو الاقتصاد الوطني حيث تمثلت في ضعف الاقتصاد الوطني كذلك النمو الديمغرافي بالإضافة إلى الاعتماد على تصدير المنتج الوحيد وهو النفط والذي يمثل 95% من إيرادات الدولة وتأثير الصدمات الخارجية، وخاصة تلك المتعلقة بأسعار النفط بالإضافة إلى ضعف المؤسسات الاقتصادية التي كان ينتظر منها الكثير والتي لم تقم بالدور المنوط بها، كذلك توقيف 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 إليه المؤسسات الصناعية من معدات وقطع الغيار و سلع التجهيز... الخ.<sup>33</sup>

كما تميزت بداية الثمانينات بالاستيراد المكثف لسلع الاستهلاك في إطار برنامج واسع للاستيراد سمي ببرنامج "ضد الندرة" خصص له مبلغ 10 مليارات دولار في سنة 1982 على حساب الاستثمار والتشغيل، كذلك حالة الركود التي أصابت معظم المؤسسات العمومية سواء من حيث معدلات النمو التي تراجعت بشكل كبير أو الاستثمارات التي انخفضت إلى أدنى مستوياتها بالإضافة إلى تفاقم أزمة الديون الخارجية وتدهور أسعار النفط. كذلك يمكننا إيجاز بعض المشاكل التي أضعفت أداء المؤسسات العمومية في النقاط التالية:

<sup>33</sup> محمد مصطفى عبد الله وآخرون، "الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخوصصة في البلدان العربية"، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت،

لبنان 358ص، ط1، 1999،

- 1- عدم مسايرة التمويل الإداري والتسيير المركزي المفرط للأهداف المخططة
  - 2- إهمال المخطط لمفهوم المردودية والتركيز على النفقات المالية للمؤسسات العمومية بغض النظر عن نتائجها.
  - 3- عدم تحسيس مسيري المؤسسات العمومية بالدور الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في خلق الثروة و النمو.
  - 4- ارتفاع تكلفة الإنتاج مع ارتفاع التكاليف الإضافية للاستثمارات بسبب الاختلال المزمع والدائم في مالية المؤسسات العمومية الناتج عن ارتفاع الأعباء المختلفة وارتفاع مصاريف المستخدمين .
  - 5- نقشي البيروقراطية في اتخاذ القرارات من جهة و زيادة الطلب على القروض الخارجية من جهة أخرى بسبب التحكم الكبير للمجمعات الصناعية.
  - 6- ميش القطاع الفلاحي الذي يعتبر القطاع الأساسي للبلاد وتخصيص كل التمويلات للقطاع الصناعي .بالإضافة إلى ارتفاع معدل التضخم وتراجع النمو الاقتصادي وارتفاع نسبة البطالة واستمرار تدهور ميزان المدفوعات من انعدام إمكانية الالتجاء إلى الأسواق العالمية مع الانخفاض الكبير في احتياطات الجزائر من العملة الصعبة.<sup>34</sup>
- بالإضافة إلى هذه الظروف هناك مشكلة انخفاض سعر صرف الدولار أمام العملات الأخرى بعد سنة 1985 ما أدى إلى تقليص الصادرات والواردات، وتضخم حجم مديونية الجزائر والسبب هو أن نسبة كبيرة من مديونية الجزائر الخارجية كانت بغير عملة الدولار في حين أن القسم الأكبر من صادراتها كان بالدولار الأمريكي، وهذا يعني أن أي انخفاض في قيمة الدولار أمام العملات الأخرى سوف يؤثر سلبا في ديون الجزائر ويؤدي إلى تضخمها<sup>35</sup>. كذلك 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% من أهداف المؤسسة مقابل الطابع الاقتصادي والمردودية الاقتصادية

<sup>34</sup> محمد مصطفى عبد الله وآخرون، مرجع سابق، ص 359

<sup>35</sup> الداوي الشيخ، "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، سنة 2002، ص 259

التي كانت تمثل 25% فقط ما زاد من حدة الأزمة وكذلك انعدام الاتصالات ومركزية القرار، كل هذا أدى إلى صعوبات التسيير<sup>36</sup>.

### المطلب الثاني: مرحلة إعادة الهيكلة

اعتبرت هذه المرحلة ضرورة حتمية نتيجة التراكمات السلبية في مختلف المجالات والتي سبق لنا وأن ذكرناها، حيث جاءت هذه العملية -إعادة الهيكلة- لإعادة التوازن الاقتصادي الوطني ولتوفير الشروط اللازمة لانطلاقة اقتصادية فعالة، وذلك عن طريق إعادة هيكلة المؤسسات، حيث مس هذا الإجراء المؤسسات الإستراتيجية أولاً، حيث اعتمد هذا الإجراء على معطيات مخطط التقويم الداخلي الذي تحضره المؤسسة، وذلك عن طريق إمضاء عقد نجاعة بين ممول المؤسسة والوزارة الوصية، تعتبر هذه العملية عبارة عن اتفاقية للمرور بالمؤسسات إلى اقتصاد السوق.

يهدف هذه السياسة إلى التعجيل بالتقدم الاجتماعي والاقتصادي وإشاعة التجديد في جميع نواحي الحياة، وتتبنى مبادئ أساسية لعملية تحويل جذرية للتسيير الاقتصادي، حيث تم البدء في هذه العملية بموجب المرسوم رقم: 24/80 المؤرخ في: 1980/10/04، والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات، وخاصة المادة الأولى منه "تطبيق إعادة هيكلة المؤسسات وفقاً للمقررات والبرامج التي تقرها الحكومة في إطار هذا المرسوم"<sup>37</sup>

وللبدء في تطبيق هذه السياسة تم تشكيل لجننتين :

أ/- **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 أنشئت هذه اللجنة فرق عمل مختلفة .

أ/- **اللجان الوزارية لإعادة الهيكلة:** تتكون هذه اللجان من أعضاء معينين من طرف الوزير الوصي على القطاع والذي يكلفها بوضع تصورات لإعادة الهيكلة انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها فرق العمل المنشأة من قبل اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة وذلك على مستوى كل قطاع على حدى .

<sup>36</sup> سماعيل عرابجي، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، 1996، ص 151

<sup>37</sup> ضياء مجيد الموسوي، الخوصصة والتصحيحات الهيكلية آراء واتجاهات"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، 2005، ص 87-88

**1/- أهداف تبني إعادة الهيكلة :**

الهدف الأساسي من إعادة هيكلة المؤسسات هو تشجيع المبادرات المبدعة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها بهدف الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية و التعبئة العقلية لموارد المؤسسات المادية، كذلك تحرير مستويات الاضطلاع بالمؤسسات على اختلاف أنواعها ولاسيما علي مستوى وحدات الإنتاج، وبذلك دعم اللامركزية وتوزيع السلطة في تسيير الأنشطة الخاصة بإنتاج المواد وإقامة علاقات تكاملية سواء بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد أو التابعة لقطاعات متعددة، على أساس تحديد التعاقدية في علاقاتها مع مراعاة انسجام النسب والأهداف والآجال المخصصة، كذلك توخي الملائمة القصوى بين حجم المؤسسة ومستوى عملها واختصاصها الإقليمي مع مراعاة الدور التكميلي المنوط بالمؤسسات العمومية.<sup>38</sup>

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 الاحتجاجات والاحتياجات الناتجة عن تطبيق السياسة الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة والتوازن الجهوي بصفة خاصة .

**2 /- الشروع في مرحلة إعادة الهيكلة:**

شرعت الدولة في التنفيذ الميداني لبرنامج إعادة الهيكلة، حيث بدأت بتفكيك 66 مؤسسة عمومية وطنية إلى ما يقارب 348 مؤسسة جديدة منبثقة عنها و ارتفع عدد هذه المؤسسات إلى أكثر من 574 في نهاية 1984 ، تتكفل كل منها بنشاط اقتصادي مبني على أساس مبدأ الفصل بين النشاط الإنتاجي والنشاط التوزيعي على سبيل المثال تفكيك شركة سونكوم إلى ستة مؤسسات جديدة وشركة سونطراك إلى 13 مؤسسة واستمر عدد المؤسسات المنبثقة عن عملية إعادة الهيكلة في التصاعد، ويتميز أغلبها بأنها ذات بعد جهوي أو محلي، وخاصة المؤسسات المحلية، التي عرفت انتعاش ملحوظ بعد صدور المرسوم

<sup>38</sup> يمي يونس، "أثر التحولات الاقتصادية في الجزائر على النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص القانون الاقتصادي، جامعة سعيدة سنة 2014، ص ص 64-65.

رقم 201/83 حيث بلغ عددها حوالي ألف 1000 (مؤسسة بلدية وأكثر من 700 مؤسسة ولائية) تشغل أكثرها في قطاع البناء والإشغال العمومية<sup>39</sup>.

### 3/- نتائج إعادة الهيكلة

تعتبر السياسة التي طبقتها إعادة الهيكلة، 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 إذن نتائج الشركات العالمية، التي يفوق رقم أعمالها الإنتاج الداخلي الخام لعدة دول بالرغم من حجمها الكبير، إذن فالسبب الحقيقي في تدني مستوى الإنتاجية وفعالية المؤسسات لا يكمل في حجم المؤسسة وإنما في طريقة التسيير.

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

إن النتائج السلبية لإعادة الهيكلة والاضطرابات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي عرفتها الجزائر والتي سبق لنا وأن ذكرناها، أدى بالحكومة إلى إعادة النظر والتفكير في إصلاح اقتصادي آخر يتماشى

<sup>39</sup> عجة جيلالي، "قانون المؤسسات الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصوصية"، دار الخلدونية، ط 1، 2006، ص 98

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 من خلال المبحث الثالث<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> لطيب داودي، "تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مجلة المفكر العدد الثالث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص

### المبحث الثالث: إصلاحات المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق

إن الوضعية الاقتصادية المزرية التي آلت إليها الجزائر في أواخر الثمانينات والتحولت الاقتصادية التي شهدتها العالم، جعلت الدولة الجزائرية تفكر في بديل اقتصادي يساعدها في الخروج من الأزمة التي وجدت نفسها مرغمة على محاربتها والخروج منها، هذا ما جعلها تتبع مسار الإصلاحات الاقتصادية، وذلك بتضافر كل الجهود والطاقات لبناء اقتصاد حر، قوي وعصري تحكمه قواعد السوق، ارتبط مشروع اصلاح المؤسسة العمومية الاقتصادية منذ بداية تصوره بمعتقدات النظام الرأسمالي، حيث كان ينظر إلى هذا النظام كملاذ من الأزمة الاقتصادية، ولا يكمل ذلك إلا بالاستغناء عن أسلوب التسيير الاشتراكي، واعتماد الأسلوب الليبرالي في تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية .

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

#### المطلب الأول: إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية.

لقد عرفت الجزائر في مجال الإصلاحات الاقتصادية تقدما كبيرا، من خلال بذل أكبر جهد في سبيل الخروج من الأزمة الاقتصادية التي شهدتها خلال الثمانينات، حيث اعتمدت على مجموعة من المقومات الداخلية والخارجية قصد تخطي هذه الأزمة<sup>41</sup>

#### 1 -/ المقومات الداخلية للإصلاحات:

لدى الجزائر ثروات وإمكانات مادية كفيلة لاستقرار اقتصاد البلاد، بالإضافة للقوى البشرية القادرة والمؤهلة. حيث أنفقت 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

<sup>41</sup> سعيد بن يحيى، مرجع سابق، ص34

الاجتماعية المتنامية. الناتجة عن الأوضاع الأمنية الغير مستقرة التي عرفتها البلاد منذ أكثر من 10 سنوات.

بالإضافة إلى قطاع المحروقات الذي يشكل العمود الفقري لاقتصاد الجزائر بنسبة 95% من إيرادات الدولة، وتعتبر مالكة لخامس احتياطي للغاز الطبيعي في العالم، وثاني أكبر مصدر للغاز في العالم .

## 2- المقاوّمات الخارجية للإصلاحات:

لقد عرفت الجزائر خلال الخمسة عشر سنة الأخيرة حركة اقتصادية نشيطة تمثلت في الاستثمارات الأجنبية، حيث سجلت ارتفاعا ملحوظا لم يسبق أن بلغته سابقا، حيث كشف تقرير حكومي أمريكي أن الاستثمارات الأجنبية في الجزائر تجاوزت المليار دولار أمريكي منذ بداية سنة 2005 إلى مطلع شهر أوت من نفس السنة. كذلك شهدت الجزائر حركة واسعة في عدة قطاعات خارج إطار المحروقات، بالإضافة إلى استقطاب العديد من الشركات العالمية للاستثمارات في الجزائر. بالإضافة إلى استقطاب الكثير من رجال الأعمال الأجانب، وذلك بسبب الفرص التي منحتها البلاد لإقامة الشراكة الحقيقية<sup>42</sup>. بالإضافة إلى هذه المقاوّمات التي تتمتع بها الجزائر، سطرت الجزائر مجموعة من البرامج الهدف منها إنعاش الاقتصاد الوطني، ودخول حيز الإصلاح الاقتصادي و من بين أهم هذه البرامج ما يلي :

## 3- برنامج الاستقرار الاقتصادي الأول:

تم الاتفاق عليه مع الصندوق 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

<sup>42</sup> سعدي بن يحيى، مرجع سابق، ص 35.

التضخم وتحديد التجارة الخارجية، والتسيير الجيد للطلب المحلي بواسطة سياسة نقدية صارمة بالإضافة إلى ذلك تعميق الإصلاحات الهيكلية وتخفيف الديون الخارجية.

وكان الهدف الأسمى 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 إلى ميزان المدفوعات والاستمرار في عملية تحرير الاقتصاد.

ولتحقيق هذه الأهداف سخرت الدولة الجزائرية وسائل وإمكانات تمثلت في تقليص النفقات العمومية المتكونة من نفقات التجهيز ونفقات التسيير، 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.

لقد تم تطبيق هذا البرنامج في فترة قصيرة جدا لم تتجاوز السنة وفي ظروف أمنية واجتماعية صعبة جدا إلى أن الخبراء الماليين وخبراء الصندوق النقد الدولي شهدوا بأن الجزائر قد احترمت وطبقت كافة الإجراءات المتفق عليها.

#### 4/- برنامج التصحيح الهيكلي:

من افريل 1995 إلى مارس 1998. اعتبر التصحيح الهيكلي في الجزائر ضرورة حتمية، حيث ساعد الجزائر على تطوير اقتصادها وانفتاح على العالم الخارجي، وهو تجسيد للإجراءات المسطرة من اجل إنعاش الاقتصاد الوطني والانتقال إلى الاقتصاد السوق، لذلك كان الهدف الأساسي لهذه الإصلاحات

هو إنعاش الاقتصاد الوطني واستقراره، والمحافظة على مستوى تشغيل دائم ومواصلة تعميق الإصلاحات الهيكلية للمؤسسة العمومية.<sup>43</sup>

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

كما تم إدراج سياسة الجديدة سميت "سياسة التقشف" \* ليست على المجتمع بصفة عامة وإنما طبقت على المؤسسات في تصرفاتها ومعاملاتها وطريقة تسييرها.<sup>44</sup>

وفي ظل الإصلاحات قامت الدولة الجزائرية كذلك باتخاذ عدة إجراءات لتخفيض عجز الميزانية والتحكم بدرجة أكبر في السياسة المالية وذلك من خلال تحرير أسعار الفائدة وإصلاح النظام المصرفي، وإنشاء نظام جديد لسعر الصرف، حيث أصبح تحديده يخضع لقوى السوق، ومن جهة أخرى قامت السلطات العمومية بإصدار القانون اللازم لإخضاع مؤسسات القطاع العام لقوى السوق وظروف المنافسة الهدف الأساسي من هذه المعاملات هو تحرير الأسعار والتجارة الخارجية.<sup>45</sup>

## 5- تنظيم المؤسسة في ظل قانون 2001

من خلال الفصل بين المؤسسة والمؤسس اعتبر هذا القانون الدولة مجرد مساهم في رأسمال المؤسسة العمومية، حيث تنص المادة الثالثة من الأمر رقم: 04/01 على أنه: "تحوز الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام تمثيلا لرأسمالها المشترك الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة أموالا عمومية في

<sup>43</sup> مصطفى محمد عبد الله وآخرون، مرجع سابق، ص 362-363

<sup>44</sup> - إسماعيل عرباجي، مرجع سابق، ص 152

<sup>45</sup> طاهر علي، "سياسة التحرير والإصلاح الاقتصادي في الجزائر"، مجله اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، 2016، ص 180

شكل حصص أو أسهم أو شهادات استثمار وتخضع كفاءات إصدار القيم المنقولة واقتناءها والتنازل عنها لإحكام القانون التجاري.

ونتج عن الدور الجديد للدولة باعتبارها مساهم نتيجتين أساسيتين هما:

• إضفاء الطابع التجاري على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة .

• اعتبار المؤسسة شركة تجارية.

#### 6/- اعتبار المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة تجارية:

عند إمعاننا النظر في أحكام المادة الثانية من الأمر رقم 04/01 نجد أن المشروع اعتبر المؤسسة العمومية شركة تجارية، تكتسي شكل شركات رؤوس الأموال، حسب نص المادة الخامسة من نفس الأمر، أما عن طريقة إنشائها وتنظيمها وتسييرها فقد نصت المادة الخامسة من الأمر، على أنه "يخضع إنشاء المؤسسات العمومية الاقتصادية وتنظيمها وتسييرها لأشكال التي تخضع لها الشركات ذات رؤوس الأموال المنصوص عليها في القانون التجاري." <sup>46</sup>

وعلى هذا الأساس أخضع المشرع الجزائري المؤسسات العمومية لشكل الشركات ذات رؤوس أموال من حيث الإنشاء والتنظيم والتسيير .

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

<sup>46</sup> محمد الصغير بعلي، "المؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري"، المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية، دون طبعة، 1988 ص72.

## أ- من حيث الإنشاء:

يقتضي إنشاء شركات المساهمة وجود سبعة شركاء 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 رأس مالها. كذلك المؤسسة العمومية بقرار من مجلس مساهمات الدولة أو قرار من الأجهزة الاجتماعية لشركات الدولة على خلاف ما هو متبع بشأن شركات المساهمة، حيث تنشئ بموجب عقد تأسيس.

## ب- من حيث التنظيم:

ميز الأمر رقم 04/01 بين حالتين :

● **حالة المؤسسات المكلفة بتسيير مساهمات الدولة:** وتخضع هذه المؤسسات في هذه الحالة حسب

الفقرة الثانية من المادة الخامسة من الأمر المشار إليه أعلاه لأشكال خاصة بالإدارة والتسيير وقد تم تنظيم هذه الأشكال بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 283/01 المؤرخ في: 2001/09/24 المتعلق بالشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسة وتسييرها، حيث يعتبر هذا الشكل بمثابة استثناء عن القواعد العامة المنصوص عليها في القانون التجاري، تدخل في إطار قاعدة الخاص بقيد العام .

● **حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية:** وتخضع بشكل عام لقواعد القانون التجاري المتعلقة بشركات

الأموال من حيث تزويدها بجمعية عامة للمساهمين و مجلس إدارة أو مجلس المديرين حسب الحالة ومدير عام، وتسيير هذه الأجهزة حسب الأحكام العامة لشركات المساهمة بالإضافة إلى الأحكام المقررة في القوانين الأساسية والقوانين الأخرى المتعلقة بالمؤسسات.

ج- من حيث التسيير: تتميز المؤسسة العمومية الاقتصادية بخضوعها لرقابة المساهم الذي هو الدولة،

حيث توجد عدة أنواع من الرقابة من بينها رقابة مجلس مساهمات الدولة ووزارة المساهمات وتنسيق الإصلاحات التي استحوذت على صلاحية متابعة نشاطات المؤسسة العمومية، والملاحظ هنا بأن وجود نوع من هذه الرقابة يقلص من حجم الاستقلالية التي تتمتع بها المؤسسة<sup>47</sup>.

كذلك الشيء الجديد الذي جاء به الأمر 04/01 هو أن رأسمال المؤسسة العمومية الاقتصادية لم يعد حكرا على الدولة أو أشخاص القانون العام فقط، وإنما أصبح أشخاص القانون الخاص يملكون جزء منه، حيث أصبحت الدولة تحوز على أغلبية رأس المال، والباقي يمكن لأشخاص القانون الخاص أن يملكو مساهمات فيه، كذلك يمكن لهم المشاركة في الجمعية العامة بها وتسييرها إلى جانب الدولة والممثلين عن العمال.<sup>48</sup>

### المطلب الثاني: استقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية.

في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي شهدتها الجزائر، تبنت سياسة أخرى للإصلاح سميت باستقلالية المؤسسات العامة الاقتصادية، حيث تميزت هذه السياسة الإصلاحية الجديدة بكونها أداة لإعادة تنظيم المؤسسات العامة تبعا لقواعد جديدة، كما جسدت هذه السياسة عمليا بتخلي الدولة عن أداء وظيفة التسيير العمومي للمؤسسات العامة، مع بقائها المالك الأساسي لها، فضلا عن خصخصة أساليب الإدارة والتسيير، وذلك عن طريق اعتماد أدوات القانون الخاص، ومن ثم انتقل الاقتصاد الجزائري إلى وضع جديد تمثل أساسا في استقلالية الهياكل الاقتصادية والإدارية، واستقلالية طرق التعامل الاقتصادي بين مختلف العناصر المعنية بمسألة التنمية. وقد تبنت الجزائر هذه السياسة بوصفها سياسة إصلاحية

<sup>47</sup> محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 73، 74.

<sup>48</sup> حليلة يونس، "اثر التحولات الاقتصادية في الجزائر على النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص القانون الاقتصادي، جامعة سعيدة سنة 2005/2014، ص 63.

من أجل إعادة مؤسساتها الاقتصادية إلى مسارها الحقيقي المرتبط أساسا بوظيفتها الإنتاجية، والتي تعتبر الهدف الرئيسي من وجودها، وجاءت هذه الاستقلالية لمجارات التغييرات على مستوى الموارد المالية للاقتصاد الوطني، وجاءت أيضا لتجسيد محاولة جدية لإرساء الآليات العلمية والتقنية للتسيير وتفعيلها في المؤسسات العامة بعد تطهيرها وتحريرها ماليا .<sup>49</sup>

وقد قام مبدأ الاستقلالية على توفير قانون أساسي، ووسائل عمل يمكنان المؤسسة من اخذ حرية المبادرة والتسيير بغية استغلال الطاقة الذاتية فضلا عن إمكانية المؤسسات على القيام بعملية التعاقد وفقا لمبادئ القانون التجاري الذي يحملها مسؤولية السوق سواء أكانت سلبية أو ايجابية.

والهدف الأساسي من الاستقلالية هو دفع المؤسسات العامة إلى التفاعل مع السوق، وتلبية حاجاته بإنتاج السلع والخدمات 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، وهذا من خلال انتهاج سياسة تقليل التكاليف، ومراعاة الجودة لمنتجاتها. سواء الموجهة للأسواق الداخلية أو الخارجية، وكذا إتباع إستراتيجية تفضي إلى توفير الأموال بما في ذلك العملة مساهمة في التنمية الشاملة للاقتصاد، وزيادة القيمة المضافة الوطنية حجما وقيمة<sup>50</sup>.

ومن هنا يعد القانون رقم: 01/88 الصادر في 1988 منعطف هام في استقلال المؤسسة العمومية الاقتصادية، من خلال صدور هذا القانون، أصبحت هذه المؤسسات تأخذ شكل شركات مساهمة أو شركات ذات المسؤولية محدودة تملك الدولة فيها بصفة مباشرة وغير مباشرة جميع الأسهم أو الحصص، هذا طبقا للمادة الخامسة (5) من القانون رقم 01/88، ومن جهة أخرى أصبحت أموال هذه المؤسسات تخضع لأحكام القانون الخاص، وتخلت الدولة عن التدخل المباشر في تسيير أموالها، وتم إنشاء صناديق

<sup>49</sup> الداودي الشيخ، نفس المرجع، ص 260

<sup>50</sup> الداودي الشيخ، مرجع سابق، ص 261

المساهمة بموجب المتعلق بصناديق المساهمة، والتي تعرف على أنها شركات أو مؤسسات عمومية اقتصادية تشكل الوساطة التي تمكن الدولة من المساهمة فيها وممارسة حقها في الملكية، وكان هذا النظام القانوني الجديد الذي يحكم هذه المؤسسات يهدف إلى إخضاعها للقانون الخاص لتحقيق استقلاليتها إلا أنه يشمل قواعد استثنائية، تبنت طابعها العام خاصة ما تعلق بأموالها، وهذا حسب ما نصت عليه المادة 20 من القانون رقم 01/88.

كذلك تم تجسيد مبدأ الاستقلالية قصد تحسين فعالية المؤسسة العمومية سواء على مستوى نموها الخاص، أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية وبسط المجال للتحكم أفضل في قواعد التسيير والجديد الذي جاء به المشروع من خلال قوانين سنة 1988 وهو السعي إلى جعل مبدأ الاستقلالية أداة لتحقيق اللامركزية بكل إبعادها، وكذلك منح هذه المؤسسات درجات واسعة من الحرية التي تجسدت في إلغاء الوصايا القطاعية في طبيعة الخدمة العمومية وتطبيق القواعد التجارية في تسيير أعمال المؤسسات المستقلة، حرية تحديد أسعار المنتجات وأجور العمال، كذلك إمكانية تحقيق استثمارات دون المرور بالهيئة المركزية للتخطيط، مع فرض عقوبات صارمة عليها في حال ما لم تقم بتشريف التزامها المالية أمام الغير، بحيث تصل هذه العقوبات إلى حد إعلان عن إفلاسها وحلها .<sup>51</sup>

ومن هنا يمكننا استخلاص لأهم الأهداف التي جاء من أجلها مبدأ الاستقلالية والمتمثل في:

- إعادة الاعتبار للمؤسسة بتحديد أهميتها وشخصياتها وإعطائها الحق في إدارة أعمالها بنفسها لتفرض مكانتها في السوق وفقا لأساليب تسييرية حديثة.

<sup>51</sup> بودة نبيل، إجيس سليم، مرجع سابق، ص 42

- بعث أشكال تنظيم وتسيير جديدة خاصة على مستوى قمة المؤسسة، وذلك بغرض تحسين فعاليةها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- إعطاء المؤسسة المستقلة المسؤولية المباشرة في القيام بعمليات الاقتصادية و التجارية و تنظيم علاقاتها الاقتصادية.<sup>52</sup>

### المطلب الثالث: خصوصية المؤسسات العمومية.

مرت الجزائر في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها بعدة مراحل ومنها مرحلة خصوصية من خلال فتح المجال للخواص، حيث ظهرت هذه الفكرة في الجزائر سنة 1994 وهي خصوصية جزئية، ضمن القانون التكميلي، ثم صدر الأمر رقم 22/95 المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية، عرف هذا القانون عدة تعديلات منها الأمر رقم 97-12 لكنه لم يمس الإجراءات الجوهرية، وإنما اكتفى ببعض الأحكام التي تتعلق بإجراءات التحفيز، وإزالة بعض العراقيل البيروقراطية، كما عرف هذا الأمر تعديل آخر بموجب الأمر 01-04 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية و تسييرها و خصوصتها .

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

تعتبر عملية الخصوصية توجه جديد للدولة يساعدها في التخلص من التسيير المباشر للاقتصاد والأخذ بمبادئ الحرية الاقتصادية التي أصبحت فكرة مسلما بها، وذلك من خلال خصوصية المؤسسات العمومية.

<sup>52</sup> لول سمية، "أهمية النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/13/20، ص ص 31-32

كذلك تعتبر الخوصصة عملية استبدال كلي أو جزئي للقطاع العام بالقطاع الخاص لإنتاج وتقديم السلع والخدمات .

1/- دوافع اللجوء للخوصصة: دوافع اللجوء للجزائر للخوصصة متعددة ومختلفة نذكر منها :

•العجز المتزايد للمؤسسات العمومية الاقتصادية في تحمل أعبائها فأصبحت تشكل عبئا ضخما لميزانيتها<sup>53</sup>.

• انعدام فعالية الهياكل الإدارية وتعدد إجراءات التدخل في مراقبة تسيير المؤسسات العمومية.

•غياب المنافسة من المؤسسات 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 أهم هذه الشروط ما يلي:

• فتح القطاع العام الاقتصادي وإعادة النظر في نظام النقد والقرض.

• تحرير الأسعار، وتحرير التجارة الخارجية.

• التسيير الغير كفي وغير الفعال للموارد البشرية والمادية للمؤسسة العمومية.

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

<sup>53</sup> - بوخدوني وهيبية، "التطهير المالي وخوصصة المؤسسات العمومية الجزائرية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الجزائرية وتحديدات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة قاصدي مرباح يومي 22، 23 ابريل 2003، ص 40

**خصوصية الملكية:** يقصد بخصوصية الملكية إما نقل أصول المؤسسة أو نقل رأسمالها إلى القطاع

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

**الخصوصية عن طريق السوق المالية:** تتفرع عن هذا الأسلوب طريقتين لخصوصية نقل الملكية وهي :

● عرض بيع الأسهم والقيم المنقولة الأخرى في بورصة القيم المنقولة .

● العرض العلني لبيع الأسهم بسعر ثابت.

**الخصوصية خارج إطار السوق المالية:** التي تتخذ بدورها ثلاثة طرق وهي:

التنازل عن الأسهم والأصول بمزايدة علنية، عقد التراضي من أجل التنازل عن الأصول، الخصوصية

الكلية أو الجزئية لصالح الأجراء أو العمال<sup>54</sup>

**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 تُوْجَر 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.

<sup>54</sup> بوخدوني وهيبية، مرجع سابق، ص 40

● **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 1 أعماله وأمواله مقابل حصوله على مبلغ مالي يدفعه المنتفعون من خدماته<sup>55</sup>.

● **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/- الخوصصة والنظام العالمي الجديد :

إن النظام العالمي الجديد يتميز بغلبة الحرية التجارة وسيادة الخوصصة والانفتاح الاقتصادي، ولا توجد أي قيود على حركة السلع ورؤوس الأموال بين الدول المتقدمة لخدمة مصالحها على حساب الدولة النامية وتقوده مجموعة الدول المصنعة الكبرى وأنها تستعمل غطاء صندوق النقد الدولي، والبنك العالمي والمنظمة العالمية للتجارة للترويج من أجل الانفتاح الاقتصادي والتوجه نحو الخوصصة .

## 3/- أهداف الخوصصة 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.
- تحويل الملكية للقطاع الخاص، وتحسين الوضعية المالية للقطاع العام
- أحداث مناصب عمل على المدى الطويل .
- تنمية أسواق المنافسة.

<sup>55</sup> بودة نبيل، إحييس سليم، مرجع سابق، ص 47

- 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.
- كما تهدف إلى الديمقراطية وعدم الاحتكار في كل المجالات و تجديد الإدارة التي ظلت جامدة في الماضي وذلك بمؤهلات جديدة لمسؤولي التسيير من اجل تحقيق مستويات عالية من الأداء .
- التخفيض من دور الدولة في الاقتصاد .<sup>56</sup>

#### 4/-تقييم الخوصصة في الجزائر:

لقد جاء تطبيق برنامج الخوصصة في اغلب الدول النامية ومنها الجزائر، 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.

أما في الجزائر فإن عملية الخوصصة لم تتم بعد رغم مرور وقت طويل على صدور القانون المتعلق بها.

ما يمكن قوله عن مسار الخوصصة في الجزائر، أنه مازال يراوح مكانه منذ سنة 1998 ، فبعد مصادقة الحكومة على برنامج الخوصصة عام 1998 والذي تضمن عرض 88 مؤسسة للخوصصة

<sup>56</sup> شيماء مبارك، "الإستراتيجية الخوصصة في المؤسسة الجزائرية"، ( 2016)مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة الجزائر، العدد26، ص ص 434-438

بعدما تقرر سحب شركة كوسيدار، لكن هذه العملية سجلت فشلا، وتقرر حل الهيئات المكلفة [بالعملية، دون إعطاء حصيلة حول الأسباب الكامنة وراء الفشل].<sup>57</sup>

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% من الأسهم. ضل مسار الخوصصة حبيس القوانين والتشريعات لتقرر بعد ذلك الدولة توقيف المسار بصورة شبه كلية ما بين 2000 و 2002 ومع نهاية سنة 2004 قدمت الحكومة قائمة تضم 1200 مؤسسة للخوصصة أي مجمل النسيج الصناعي.

نتيجة لما سبق يتضح أن عملية الخوصصة في الجزائر لم تواكبها جملة من الإصلاحات في المجال الإداري والسياسي، وهذا ما يتجلى في غياب إستراتيجية واضحة المعالم، وتدخل المهام والصلاحيات، والاعتبارات البيروقراطية التي لاتزال تلازم المحيط الاقتصادي، الذي لم يطرأ عليه أي تغيير خلال عشرية كاملة.

وخلال سنتي 2005 و 2006 تنازل مجلس مساهمة الدولة عن 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 1 الإصلاحات الاقتصادية وخصخصة المؤسسات العمومية.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> الطيب الداودي، "تقييم إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مجلة المفكر، العدد 3، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 51

<sup>58</sup> منصورى الزين، "تشجيع الاستثمار وأثره على التنمية الاقتصادية"، دار الراية للنشر والتوزيع الأردن، ط 1، 2013، ص 137-138

## خلاصة:

تطور الوضع الاقتصادي والسياسي في الجزائر، وكذا التحولات الجارية على الصعيد الدولي وخاصة العولمة الاقتصادية، وكتصحيح للإصلاحات الهيكلية التي قامت بها الحكومة في فترة الثمانينات، قامت الجزائر بالإسراع إلى وضع إصلاحات جديدة وضرورية لتكييف القطاع لشروط تسيير واقتصاد السوق، والنهوض بالمؤسسة العمومية حيث جاءت هذه الإستراتيجية الجديدة من خلال إعطاء المؤسسات العمومية نوعا من الاستقلالية في الجانب المالي والإداري والجانب التسييري، وإعادة هيكلة المؤسسات العمومية، بالإضافة إلى ذلك فتحت الدولة الأبواب أمام الخواص من خلال تطبيق سياسة الخصخصة، التي لم تكتمل معالمها في البلاد لما شهدته من العقبات في السياسات المتبعة، إلا أنها ظهرت بعض الملامح المريحة على مستوى الاقتصاد.

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

## الفصل الثالث :

واقع تسيير المؤسسات العمومية في

الجزائر

-دراسة حالة سونالغاز خنشلة-

## تمهيد:

عرفت المؤسسات العمومية الجزائرية تغيرات كثيرة بالتوازي مع عديد التغيرات السياسية والاقتصادية

الحاصلة في النظام الجزائري وقد كانت النقطة الفاصلة في هذه التغيرات هي التحول من النظام

الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي، حيث كان لهذا التحول الأثر الأكبر على المؤسسات الاقتصادية.

لذا وفي محاولة منا الخروج من قوقعة الاطار النظري للمؤسسة العمومية اردنا اسقاط مفاهيمه الاساسية

على أرض الواقع ، لمعرفة مدى تطابقهما و مدى صحة فهمنا لها، ومعرفة كيفية تجسيدها، وتسجيل

نقائص تطبيقها، وقدرتنا على تكييف معارفنا في مواجهة العالم الخارجي لمحيط الجامعة وصفحات الكتب

لهذا السبب تم تخصيص الفصل الثالث لهذه الدراسة للجانب التطبيقي للمؤسسة العمومية في الجزائر،

فقمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -خنشلة- وبعد تقديمنا لطلبنا باجراء الدراسة تمت

الموافقة من قبل رئيس مصلحة ادارة الموارد البشرية، لاجراء مقابلة معه، بغية معرفة كيفية تسيير

المؤسسة و هل حقا يتم تطبيق بوادر التسيير العمومي الجديد داخل مؤسساتهم .

## المبحث الأول: مؤسسة سونالغاز الرئيسية

مؤسسة سونالغاز الرئيسية يتضمن هذا المبحث بداية تقديم الشركة الأم لمعرفة التطور التاريخي والهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز بشكل عام، ثم نتطرق لاهم القوانين التي تحكمها وبعدها نتطرق الى عملية التشييد التي عرفتها سونالغاز كمجمع صناعي.

### المطلب الأول: شركة توزيع الكهرباء والغاز.

تمتد الجذور الأولى لوجود شركة الكهرباء والغاز إلى أكثر من ستون سنة، وقد طرأت عليها عدة مراحل، فبداية أنشئت كهرباء وغاز الجزائر سنة 1947، وهي مؤسسة تتحكم في التيار والصناعة المتعلقة بنقل و توزيع الكهرباء والغاز.

- سنة 1969 تصبح الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بقدرات تنظيمية وإدارية .
- سنة 1983 تمت إعادة هيكلة سونالغاز، لتفتح المجال لوجود الفروع التالية :
- أشغال الكهرباء : KAHRIF .
- مؤسسة تركيب البنى التحتية والمنشآت الكهربائية : KAHRAKIB .
- مؤسسة التركيب الصناعي : ETTERKIB .
- أعمال الهندسة المدنية : INERGA .
- انجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز : KANAGHAZ .

• صنع العدادات وأدوات التقدير والمراقبة: AMC<sup>59</sup>

في سنة 1991 سونلغاز تغير من طبيعتها القانونية وتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم.

في سنة 2002 توسع سونلغاز نشاطها على مناطق أخرى في مجال الطاقة، وتدخل المستوى الدولي، ومن اجل ذلك يتشارك مجمع سونلغاز مع عدة شركات.

في سنة 2004 تم خلق صناعات تابعة :

• شركة صناعة الكهرباء ونقل الغاز SPE

• إدارة الشبكات الكهربائية/الغاز (GRTG / GRJE)

• في سنة 2005 تضع سونلغاز لجنة تسوية الكهرباء والغاز.(GREG)

• في سنة 2006 تم انشاء مؤسسات التوزيع للغرب والوسط والعاصمة والشرق .

## -/ 2 الهيكل التنظيمي:

يضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز ما يلي:

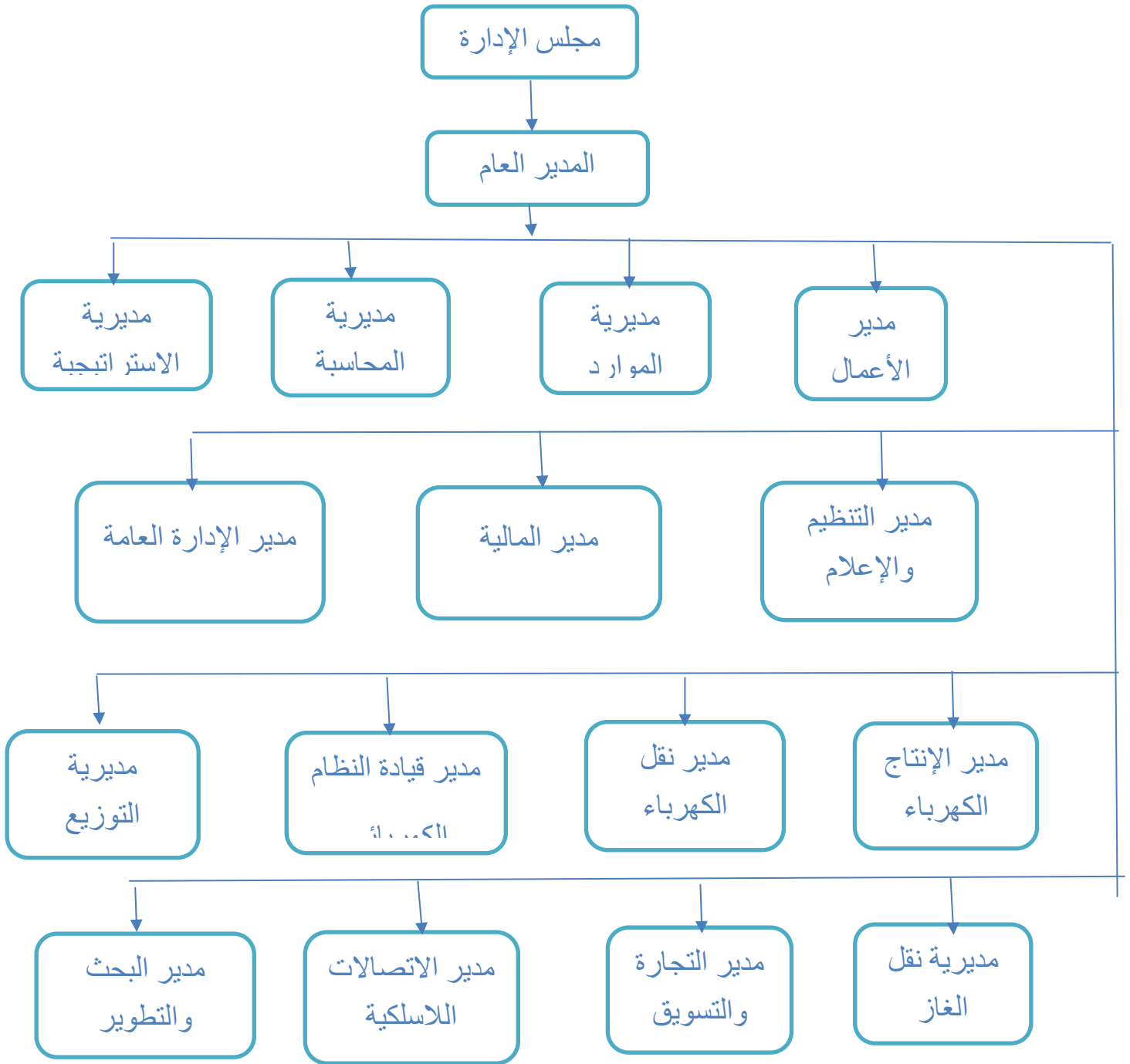
**مجلس الإدارة:** وهو أعلى هيئة

**المدير العام:** يتحكم في أربع مدراء فرعيين موزعين حسب أربع مستويات هرمية والتي بدورها تنفرع إلى

خمسة عشر مدير مركزي، كما هو موضح في المخطط التالي :

<sup>59</sup> المصدر، وثائق من مؤسسة سونلغاز -خنشة-، قسم الموارد البشرية

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز:



المصدر: من إعداد الطالبة

### المطلب الثاني: عملية تشييد مؤسسة سونلغاز كمجمع صناعي

في إطار عملية الإصلاح التي عرفتھا الجزائر، بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية" وهكذا فان الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقل الغاز، قد شيدت كفروع تضمن انجاز هذه النشاطات، ويتعلق الأمر بما يلي :

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء. SPE
- شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة SKTM في 2013.
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء. GRTE
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز. GRTG. في سنة 2005 تم إنشاء فرعين جديدين ( المهن المحيطة) أي:

- الشركة المدنية لطب العمل SMT
- مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG
- كذلك في إطار الإصلاحات عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة الهيكلة .
- أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكون شركة موحدة تحت اسم صيانة وخدمات السيارات MPV .

• كذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة واحدة هي: شركة

خدمات المحولات الكهربائية<sup>60</sup> SKMK

في سنة 2006 تم إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" أخرى فرع أول :

• مسيير منظومة الكهرباء OS مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء.

كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز هي :

• الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر SDA

• الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط SDC

• الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق SDE

• الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء ، وغاز الغرب SDO

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE ، والشركة الجزائرية

لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE ، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG ، لتكون قطب

(المهن القاعدية).

يتضمن هذا القطب الأخير كذلك:

• شركة كهرباء ترقية SKT

• شركة كهرباء كدية الدروش SKD

<sup>60</sup> المصدر، وثائق من مؤسسة سونالغاز - خنشلة-، قسم الموارد البشرية.

• شركة كهرباء البرواقية SKB

• شركة كهرباء سكيكدة SKS

• هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سونطراك<sup>61</sup>.

خلال السنة ذاتها 2006، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وانجاز برنامج تطوير هام

للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس وهي:

• شركة أشغال الكهربية KAHRAKIB

• شركة انجاز القنوات KANAGHAZ

• شركة الأشغال والتركيب الكهربائي KAHRAKI

• شركة انجاز المنشآت الأساسية INERGA

• شركة التركييب الصناعي ETTERKIB

إلى أحضان مجمع سونلغاز، بقرار للسلطات العمومية، بعد أن كانت عبارة عن هياكل انجاز مندمجة

في المؤسسة، تم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة .

في جانفي 2007 جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد التكوين

في الكهرباء والغاز IFEG، وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة

الكهرباء والغاز CEEG

<sup>61</sup> المصدر، وناثق من مؤسسة سونلغاز - خنشة -، قسم الموارد البشرية.

في جانفي 2009 الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع، في هذا التاريخ هو إنشاء شركتين أخريين هما: الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام ELIT وشركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية<sup>62</sup> SOPIEG

### المطلب الثالث: إصلاحات مؤسسة سونلغاز الأم

#### استقلالية أكبر في التسيير:

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195 - 02 المؤرخ في أول افريل 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز شركة مساهمة ، تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة ر أسماها . وهذا الانتقال تملبه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها لتوائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي و اجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة و ولوج باب المنافسة و إمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة، ومن ناحية أخرى، فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول للمؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بان تمارس مسؤوليتها كاملة. إن تحديد هدفها الاجتماعي يفتح لها آفاقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في علاقة مع قطاع المحروقات، والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

وعلى الصعيد التسييري، يشرف على تسيير سونلغاز شركة المساهمة، جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

<sup>62</sup> المصدر، وثائق من مؤسسة سونلغاز -خنشة-، قسم الموارد البشرية.

كما اقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية انشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا SDC شركة ذات أسهم، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والغرب والوسط من جهة، والحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة اخرى .

حيث انشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ( SDC ش، ذ، أ ) شركة ذات اسهم بتاريخ 2017/04/04 براس مال يفوق 64 مليار دج، يتواجد مقرها الاجتماعي ب 20 نهج محمد بوضياف

-البلدية- تسيير 52 مديرية للتوزيع، عبر 48 ولاية موزعة في كامل التراب الوطني . لتواجدها في السوق تطور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مجموعة من النشاطات . كما وضعت شركة سونلغاز في إطار الإصلاحات خط اخضر تحت تصرف المواطنين في حال حصول مشكل متعلق بالكهرباء أو الغاز .بالإضافة إلى ذلك صادقت الجمعية العامة العادية لمجمع سونلغاز على إعادة تنظيم هذه الشركة العمومية وعلى مشروع شراكة لإنشاء شركة لصناعة العوازل الكهربائية، وكذا على مخططات تنمية الشركات التابعة للمجمع.

وقد شرعت المؤسسة سنة 2015 موازاة مع انعقاد الجلسات العامة للمجمع قصد تقييم تميزه نظرة نقدية بناءة لتنظيمه وهيكلته والتفكير بهذا في تحسينه بشكل يسمح بتلبية الطلب الوطني على الطاقة بشكل أفضل وتنمية المهن التابعة له.

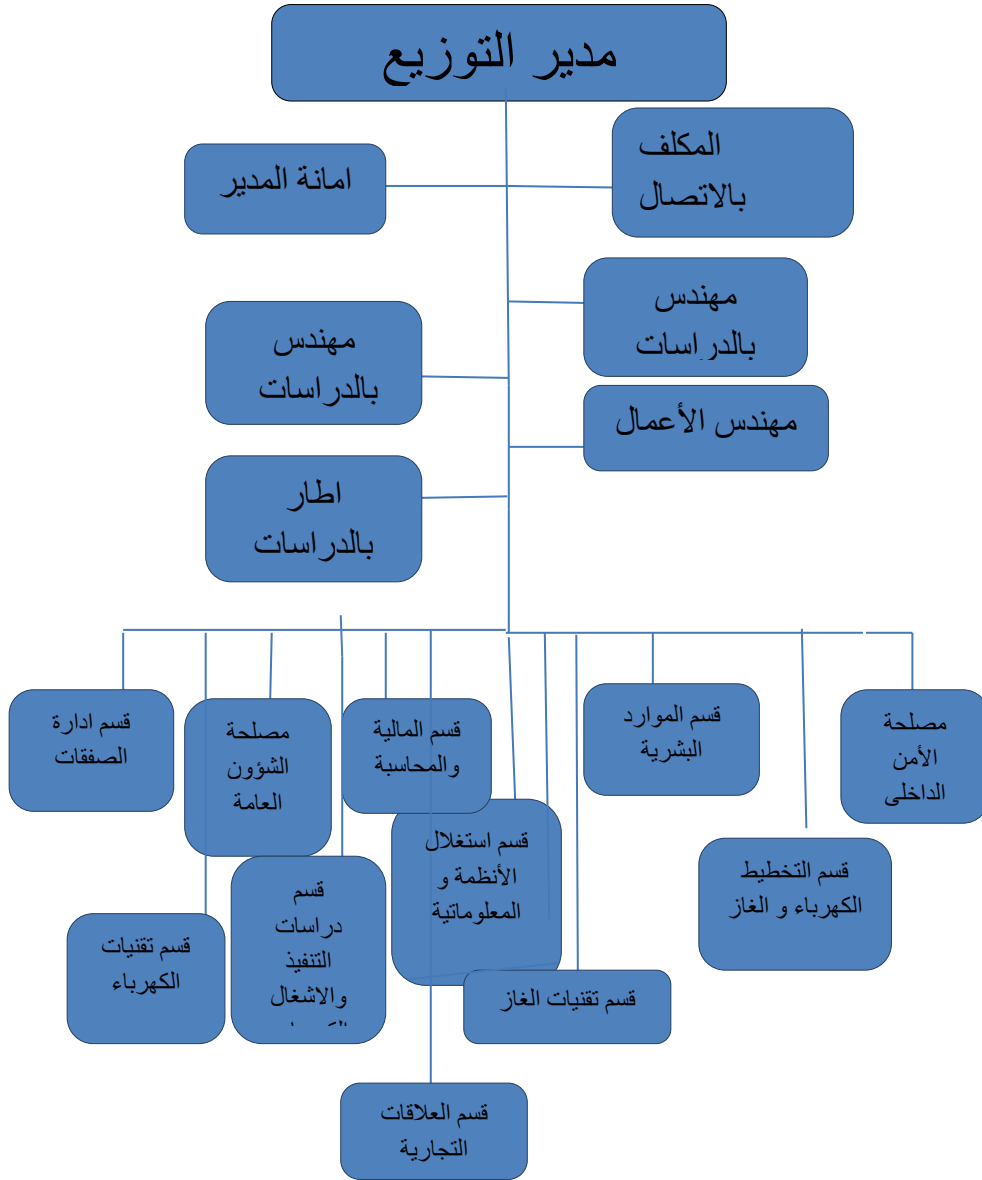
## المبحث الثاني: مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - سونلغاز خنشلة -

تفعيلا لموضوعنا الذي خصصناه لدراسة المؤسسات العمومية في الجزائر وأهم الإصلاحات التي مستها حاولنا إسقاط ما درسناه على أرض الواقع هذا ما جعلنا نتقرب من هذه المؤسسة، للتعرف على طريقة التسيير داخلها ولهذا تطرقنا أولا للتعريف بالمؤسسة من خلال المطلب الأول وخصصنا المطلب الثاني للأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ، كما خصصنا المطلب الثالث لعرض للمقابلة التي أجريناها مع مدير الموارد البشرية بذات المؤسسة .

### المطلب الأول: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز خنشلة

هي فرع من فروع مؤسسة سونلغاز للتوزيع للشرق ناحية قسنطينة ،تقع مديرية التوزيع لولاية خنشلة بجانب طريق الوزن الثقيل خنشلة ، تم انشاؤها سنة 1986 م حيث كانت تابعة اقليميا لتراب ولاية أم البواقي تسييرا .

الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز - خنشة -



شكل رقم 02: يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - خنشة -

- من خلال الهيكل التنظيمي يتضح أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز خنشلة تشتمل على :
  - (1) مدير التوزيع : من مهامه
    - مصادقة جميع ما يشمل المديرية.
    - التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة، لجنة المشاركة).
    - اتخاذ القرارات التسييرية و هو المسؤول الاول أمام المستويات العليا و الهيئات الخارجية.
  - (2) الأمانة العامة : و هو مكتب يساعد المدير على تأدية مهامه مثل
    - استقبال زوار المدير و تحديد المواعيد.
    - استقبال البريد الوارد و ارسال البريد الصادر و تسجيلها
    - مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات
  - (3) مكلف بالاعلام و الاتصال : مهامه
    - يحضر و يعلم الموظفين و الزبائن بكل المستجدات عن طريق ( المنشورات، الصحافة الاذاعة المحلية، وغيرها) حسب السياسة المتبعة في المؤسسة.
    - ينظم العلاقات العامة داخل المؤسسة.
  - (4) مكلف بالأمن :
    - ويكلف ب وضع البرامج السنوية للتحسيس.
    - تحضير سجلات للتوعية العمال ضد أخطار الغاز و الكهرباء مع المصالح التقنية.
    - توضيحو نشر أنواع الأخطار في ملصقات.
  - (5) مكلف بالأمن الداخلي :
    - وضع مخطط المناوبة لتطبيق الأمن الداخلي في المديرية و المصالح التقنية للكهرباء و الغاز.
  - (6) مكلف بالشؤون القانونية (القضائية) :
    - متابعة الجوانب القانونية للمؤسسة.
    - وضع و تنظيم العلاقات مع كل متعاقدين.
  - (7) قسم العلاقات التجارية :
    - تهتم بتسيير طلبات الزبائن و هي نقطة الوصول بين الزبون و المؤسسة و من مهامها :
      - تسيير طلبات الزبائن من كهرباء و غاز و تلبيتها .

- حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة .
- متابعة مختلف الديون مع الزبائن

#### (8) قسم الدراسات لاشغال الكهرباء و الغاز :

تقوم هذه المصلحة بكل الدراسات و الأشغال المتعلقة بكيفية توصيل و نقل الكهرباء و الغاز الى الزبون حيث تملك فرقة متخصصة مكونة من مكلف بالدراسات بالاضافة الى مراقب يعمل على مراقبة الاشغال و حسن سيرها.

#### (9) قسم تقنيات الكهرباء و الغاز :

- تعمل على شبكات توصيل الكهرباء و الغاز و التعرف على أماكن العطل في حالة وجودها و تحتوي في الأغلبية على مهندسين.

#### (10) مصلحة الوسائل العامة :

- تقوم هذه المصلحة بتوفير كل الوسائل و المتطلبات من أجل سير أعمال المؤسسة ( مكاتب، مكيفات، سيارات).

#### (11) مصلحة تسيير النظام الآلي :

تعد هذه المصلحة من أهم مصالح المؤسسة حيث واسطتها يتم ما يلي :

- فوارة الزبائن.
- متابعة جميع التطبيقات المعمول بها داخل المؤسسة .
- تحديث التطبيقات في جميع أقسام المؤسسة.
- ضمان حسن سيرة الشبكة.
- الاشراف على الوسائل ( الحاسوب...)
- صيانة الاجهزة المعلوماتية.

كما يعد قسم الموارد البشرية أحد أهم الأقسام بالمديرية حيث يعنى بالعامل من وقت قدومه لطلب العمل الى غاية تحصله على التقاعد لتمر مسيرته المعنية عبر مصلحتين اثنتين هما مصلحة تطوير الموارد البشرية و مصلحة تسيير الموارد البشرية و ذلك لضمان راحة العامل المادية و المعنوية.

### وظائف قسم الموارد البشرية :

\*مصلحة تطوير الموارد البشرية و التكوين :

- اعداد مخطط التوظيف.
- اعداد مخطط التكوين.
- الاعلان عن عدد المناصب الشاغرة.
- اتيار الأشخاص الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة من اجل العمل.
- ارسال المقبولين للقيام بدورات تكوينية من أجل رفع الكفاءات المهنية للعاملين.
- تحديد الافراد المؤهلين للترقية أو النقل.

\*مصلحة تسيير الموارد البشرية :

- اعداد قوائم الأجور و المرتبات.
- تقييم الوظائف و تحديد الاجور التي تناسبها.<sup>63</sup>

### **المطلب الثاني : أهداف مؤسسة سونلغاز.**

تهدف مؤسسة سونلغاز إلى إرساء تنظيم مناسب وعملياتي ومرن بأكبر قدر ممكن بما يسمح بتظافر وانسجام وشفافية ومراقبة وتقييم وممارسة وتحديد المسؤوليات.

كما تهدف الجمعية العامة الى عملية امتصاص شركات إنتاج الكهرباء بالبرواقية (اس.كا.بي) وناقرة (اس.كا.تي) وكدية اسردون (اس.كا.دي) من طرف شركة إنتاج الكهرباء بسكيكدة (اس.كا.اس)

<sup>63</sup> المصدر، وثائق من مؤسسة سونلغاز - خنشة -، قسم الموارد البشرية.

ومن خلال إعادة الهيكلة تهدف المؤسسة الى أن يصبح عدد المتعاملين الناشطين في مجال إنتاج الكهرباء ستة متعاملين هم شركة إنتاج الكهرباء وشركة الكهرباء والطاقات المتجددة وشركة كهرباء حجرة النص وشركة الطاقة الهجينة غاز - شمس بحاسي الرمل (اس.بي.بي.1)، وشركة الإنتاج المدمج للكهرباء ولتحلية مياه البحر بارزيو (كههما).

وفي مجال توزيع الكهرباء والغاز تهدف الجمعية العامة للمؤسسة الى وضع عملية امتصاص شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق وشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب من طرف شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط التي ستحوز أيضا على أسهم سونلغاز في شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة. و بهذا تصبح شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط الشركة الوحيدة الناشطة في مجال توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر مع فرعها الوحيد الذي هو شركة التوزيع للجزائر العاصمة.

وفي ما يخص الأنشطة الصناعية وتقديم الخدمات والسلامة الداخلية، تهدف المؤسسة على إبقاء الشركات التي تم استحداثها قبل إعادة هيكلة سونلغاز على حالها، مع تحويل الأسهم التي تمتلكها إلى شركة الطاقة والكهرباء والغاز والشركة الفرعية للصيانة وخدمة السيارات وشركة التراث العقاري للصناعات الكهربائية والغازية والشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام والمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والرقابة ومؤسسة عتاد الإنارة والشركة الفرعية لصيانة المعدات الصناعية وشركة النقل والتعاملات الاستثنائية وشركة أمن المنشآت الطاقوية والشركة الفرعية للخدمات المتعلقة باستعمال الكهرباء والغاز. كما ستحول تلك الأسهم إلى الشركات المهنية كشركة إنتاج الكهرباء والشركة الفرعية لإدارة شبكات النقل الكهربائي وشركة إدارة شبكة نقل الغاز وشركة الكهرباء والطاقات المتجددة وشركة توزيع الكهرباء والغاز .

وبالتوازي، تهدف الجمعية العامة لسونلغاز على امتصاص الشركة الجزائرية للعتاد الكهربائي والغازي من طرف شركة الطاقة والكهرباء والغاز و كذا امتصاص شركة الكهرباء والطاقات المتجددة من طرف

الشركة الطاقة الفرعية لصيانة المعدات الصناعية . زيادة عن ذلك، تهدف الجمعية العامة على استبقاء الشركات الفرعية للأشغال (شركة التركيب الصناعي والمؤسسة الوطنية لإنجاز البنى التحتية الصناعية والمؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء وشركة الأشغال والتركيب الكهربائي وشركة إنجاز الأنابيب) وكذا خلق شركة جديدة للتدقيق والاستشارة القانونية والتي تمتلك أغلبية رأسمالها شركات لسونلغاز.

بفضل هذا التنظيم الجديد، سيتكون المجمع من 16 شركة والتي ستقوم الشركة القابضة سونلغاز برقابتها مباشرة . وقد تم تشكيل مجموعات عمل من أجل وضع المخطط التنظيمي الجديد في إطار الحوار الاجتماعي والحفاظ على مكتسبات العمال والاتصال الاجتماعي.

ومن جهة أخرى، صادق أعضاء الجمعية العامة مشاركة لحيازة سونلغاز المساهمة بأقلية في شركة بالأسهم لتصنيع العوازل الكهربائية للتوتر العالي والجد العالي وذلك بشراكة والمؤسسة الوطنية للزجاج والكواشط التابعة للمجمع الجيريا كيميكال سببشيليتيز والمؤسسة الفرعية للشركة الإيطالية "سديفير" ويهدف المشروع إلى خلق مصنع مدمج لتصنيع عوازل زجاجية تحت علامة سديفير.

وستمكن العوازل من تغطية حاجيات السوق الوطني الذي تتمثل في 50 بالمائة من القدرة الإنتاجية السنوية بينما يوجه الباقي للتصدير.

وتدخل هذه الشراكة ضمن استراتيجية تطوير القدرات الصناعية الوطنية لإنتاج المعدات والمنتجة من طرف قطاعي الطاقة والصناعة والمناجم، وأضاف البيان أنه زيادة على تقليص عوامل التبعية عبر التحكم في التكنولوجيا ونقل الخبرة، سيتمكن المشروع من خلق نشاط صناعي جديد بفضل تطوير المناولة الوطنية وتطوير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة في العناصر الحديدية والأسمنت وبذلك خلق فرص عمل وقيمة مضافة على الصعيد المحلي .

كما تهدف كذلك الجمعية العامة لسونلغاز إلى وضع برامج التطوير لشركات المجمع للفترة الممتدة من

2016 إلى 2026، وحثت سونلغاز على تطوير إستراتيجية مالية من أجل "جعل مسارات التمويل

واضحة".

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز خنشلة فتكمل أهم أهدافها في تحقيق نسبة 100 % من وظيفتها المتمثلة

في تزويد جميع المناطق التابعة لولاية خنشلة بالكهرباء والغاز وكذا :

- خلق ثروة مادية من أجل تلبية رغبات الأشخاص سواء عمال المؤسسة أو الزبائن.
- انشاء و تسيير الشبكات الناقلة للكهرباء و الغاز الموجهة نحو تغذية السوق الداخلية.
- التحكم و التوزيع الأمثل لنشاطها مع الاستعمال الأمثل للوسائل و التقنيات بهدف الترقية و التحسين الدائم لشهرتها.
- الوصول الى تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تلبية حاجيات رغبات المستهلكين.
- الدخول الى مجال المنافسة الوطنية و الدولية.

**المطلب الثالث : مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز**

**-خنشلة-**

في مقابلة مع السيد بوجلال سفيان رئيس قسم الموارد البشرية وبغرض معرفة بعض المعلومات وبعد الأسئلة التي طرحت حول الموضوع و التي كانت كالتالي :

- ما هو المنصب الذي تشغله حاليا و هل يتوافق مع شهادتك الجامعية ؟

-كيف يتم الاتصال داخل المؤسسة بين أفراد التنظيم و مستوياته ؟

-هل يحصل الموظفون داخل التنظيم على فرص للتدريب و كذا الحوافز ؟

-كيف يتم تنفيذ المهام هل بصفة مستقلة أم يتم تقسيمها كل حسب تخصصه ؟

-كيف تتم عملية التوظيف لديكم ؟

-بالحديث عن القرارات و الصلاحيات , هل تتخذون الهيكل الهرمي أم الشبكي كنموذج للتنظيم ؟

-هل يتم تطبيق الادارة الالكترونية اليوم على مستوى مديريتكم كنوع من دعم و تعزيز كفاءة العمل الاداري ؟

-هل تطمح أنت كمدير للموارد البشرية لبناء و استثمار الكفاءات الجماعية الضرورية لرفع و تعزيز الكفاءة الادارية ؟

-هل ترى أن أهداف أفراد التنظيم الفردية تتوافق مع الأهداف العامة و الاستراتيجية للمؤسسة ؟

### كانت الاجابات كالتالي :

-أشغل منصب مدير الموارد البشرية و متحصل على شهادة ليسانس في القانون الاداري وصلت لهذا المنصب مرورا بعدة مناصب شغلتها سابقا و تم ترقيتي في كل مرة حتى الوصول لمنصب مدير الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز -خنشلة -

- يتسم نظام الاتصال في مؤسسة سونلغاز خنشلة بالرسمية، ويرجع ذلك لحساسية نشاط المؤسسة، لكن هذا لا ينفي وجود بعض الاستثناءات التي تتعلق بالأمر البسيطة التي يمكن تجاوز رسميتها.

-أكد يحصل الموظفون لدينا على فرص للتدريب داخل معاهدنا المختصة و في حالات أخرى يتم التعاقد مع معاهد خاصة لتقديم التدريب الجيد لموظفينا ، يمكن اعتباره كنوع من الحوافز التي بدورها تساعد على الترقية و تقلد مناصب أعلى .

-فيما يخص تنفيذ المهام فتتم بصفة منظمة كل حسب المهام الموكلة اليه و لا تتداخل فيما بينها و ليست حسب اختصاص كل فرد .

-بالنسبة للتوظيف نتعامل مع مديرية التشغيل للولاية و يتم التوظيف عن طريق مسابقات التوظيف .

-مازالت الشركة تتبنى النموذج الهرمي في التسيير و فيما يخص اتخاذ القرار دائما ما يكون مركزي الا ما يتعلق بالامور المستعجلة .

- حقيقة لا توجد أي معالم للإدارة الالكترونية لدينا بل لا زالت جميع معاملاتنا ورقية بالإضافة الى أن استخدام الرقميات و التكنولوجيا قد يكون عائق بالنسبة للكثير من الموظفين لدينا .

- اكد أطمح لذلك لكن ذلك يستوجب عصنة فعلية للإدارة و كذا التخلي عن مركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية .

- يحاول الموظفون استخدام الوسائل المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة .

### نتائج تحليل المقابلة :

- بناء على اجابة السيد بوجلال عن السؤال الأول يمكننا ملاحظة غياب المعايير الدقيقة و الموضوعية لتحديد متطلبات الوظيفة ، الأمر الذي ساهم في تفشي ظاهرة المساومة على الوظائف عند مناقشة مخططات الموارد البشرية ، بالإضافة الى المبالغة في استحداث الوظائف الجديدة و الترقيات و فتح التدرج الوظيفي لعوامل بيئية و مجتمعية أساسها المجاملة و الوساطة .

- فيما يخص الاتصال داخل المؤسسة فقد أشار الى وجود اتصال رسمي يتم عبر قنوات محددة مسبقا من قبل المنظمة بحيث يتم استخدام هذه القنوات من قبل الادارة و الموظفين العاملين بالمنظمة للتواصل مع بعضهم البعض ، هذا ما ينفي وجود اتصال تنظيمي غير رسمي الذي يعد بدوره في غاية الأهمية لأعضاء التنظيم لأنه يساعد على التنشئة الاجتماعية فمن خلاله يتمكن الموظفون من الاحتكاك ببعضهم البعض فلا يمكن للفرد أن يؤدي مهامه دون اتصال أو تواصل مع محيطه الخارجي .

- ما يمكن التعليق عليه بخصوص حصول الموظفين على فرص للتدريب هو أنه اهدار كبير للوقت و المال نتيجة لعدم الجدية في اجراءات التوظيف و غياب التحديد الواضح للاختصاصات و الصلاحيات الوظيفية و كذا القصور في ادارة العملية التدريبية من حيث اختبار المدربين و المتدربين و نوعية و محتويات البرامج التدريبية ، و تقييم نتائجها و متابعة اثارها على مستوى الأداء .

- ما يمكن التوصل اليه من خلال اجابته عن السؤال الرابع الذي يخص تنفيذ المهام هو وجود أعداد كبيرة من الموظفين الذين يمارسون أعمالا تختلف عن طبيعة تخصصاتهم ، مما يعكس الضغوط التي تواجهها المؤسسة لاستيعاب مخرجات التعليم و التكوين بغض النظر عن حاجتها للعمل ، الأمر الذي ترتب عليه وجود عمالة زائدة عن تلك التخصصات و نقص أعداد الموظفين في تخصصات أخرى .

-لا زالت المؤسسة العمومية تلجأ لاقامة مسابقات التوظيف و استبدالها بالتوظيف، الذي يعد احدى صور التسيير العمومي القديم و الذي في حين وجب عليها تبني التوظيف عن طريق التعاقد الذي يتميز عن غيره من اجراءات التوظيف العادية هي المرونة الكبيرة كما يعتبر أحد اليات و متطلبات التسيير العمومي الجديد .

-تتبنى سونالغاز خنشة النموذج الهرمي في التنظيم و الذي لا يزال الشكل الغالب على العديد من المنظمات العمومية بمفهومه البيروقراطي التقليدي ، مما يعوق تقديم الخدمات للجمهور بشكل متميز من حيث المرونة و الجودة في الاداء .

-تفتقر سونالغاز خنشة حالها حال الكثير من المنظمات الحكومية الى الوسائل و التقنيات الحديثة و تفتقر كذلك لأي معالم للادارة الالكترونية في أداء أعمالها ، حتى بالنسبة للأجهزة التي توجد بها هاته الوسائل و التقنيات فانها لا تزال تستخدم بشكل محدود نتيجة عدم التدريب الكافي عليها و غياب الاعداد المسبق لتعامل الموظفين معها ، هذا ما يقلص من كفاءة العمل الاداري داخل التنظيم .

-من بين أهم التحولات الادارية التي عرفتها ادارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المعاصرة ، الانطلاق بفكر ادارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب و التوظيف للعاملين الى الانشغال بقضية أكثر أهمية و هي تحسين الكفاءة و الفعالية ، و عليه أصبح تسيير الموارد البشرية مرتبط بشكل كبير بتسيير الكفاءات الفردية و الجماعية ، ان مساهمة تسيير الموارد البشرية في قدرة المنظمة لا تقتصر فقط على تعبئة ممارساتها و تقنياتها بل يجب تحقيق اندماج لكفاءات الموارد البشرية في المنظمة بما يسمح بظهور معارف جديدة و بتنمين قدرات و مهارات متاحة و متراكمة ، و عليه فقد أصبح تسيير الموارد البشرية مدخلا لبناء و استثمار الكفاءات الضرورية لتعزيز و رفع الكفاءة الادارية .

-ان القدرة على تحديد و تحقيق الأهداف الاستراتيجية و الحفاظ على التميز في تحقيق النتائج التي تتسجم مع أهداف المؤسسة ، بما فيها القدرة على تذليل التحديات و العقبات التي تعترض العمل و ايجاد الحلول لها وفقا للامكانيات المتاحة و كذا معرفة أسبابها و مبرراتها ، تعميق التوافق بين المخرجات الفردية و الأهداف العامة و الاستراتيجية للمنظمة ، كل هذا يشجع الموظفين على تعزيز استخدام الموارد المتاحة لتحقيق نتائج فائقة الجودة تتسجم مع استراتيجية الجهة الادارية و أهدافها بما يساهم في دعم و تعزيز كفاءتها .

## خلاصة

من خلال هذا الفصل المتمثل في الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة المعنونة أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر، وبعد دراسة إحدى مؤسسات أهم قطاع في الجزائر ألا وهو قطاع الطاقة، وبالنظر لأهمية الكهرباء والغاز فإن تسيير مؤسسة سونالغاز نموذج مهم لتعميم دراسته على المؤسسات الجزائرية ككل، وقد كانت نتيجة الدراسة سلبية للأسف، إذ أن المنظمات العمومية في الجزائر مازالت تعمل ضمن التسيير القديم للمؤسسات الذي تسيطر عليه البيروقراطية ومركزية القرارات .

[Type here]

خاتمة

لطالما كانت قضايا اصلاح القطاع العام محل اهتمام الباحثين و المختصين والذين يجمعون على ضرورة إعادة النظر في هيكله وتوجهات المؤسسات العمومية لتواكب الأحداث والتغيرات المحلية والدولية ومن هنا ظهرت العديد من التوجهات التي يعتبر من بينها استخدام التسيير العمومي الجديد أداة لترقية أداء المؤسسات العمومية والقطاع العام بشكل عام وإعطاء دور جديد للدولة، من خلال تطبيق مبادئه وخصائصه التي تعتمد أساسا على المنافسة بسبب أثرها الكبير على الأداء، سواء بين المنظمات العمومية من جهة وبينها وبين المنظمات الخاصة من جهة أخرى و الفعالية في أداء الخدمة .

وفي ظل التسيير العمومي تظهر الحاجة إلى العديد من التحولات في المنظمات العمومية، وهنا نؤكّد على ضرورة إعداد المسيرين و إقناعهم بفلسفة باعتبارهم المسؤولين عن تطبيقه، بالإضافة إلى ضرورة تعديل وظائف المنظمة لتناسب مع متطلبات التغيير المنشود.

أما في الوضع الجزائري فان المؤسسات العمومية ورغم الإصلاحات التي شهدتها في إطار تبني النظام الليبرالي ومحاولة تبني نموذج التسيير العمومي الجديد إلى أنها مازالت تخضع للوضع المركزي التسلسلي، حيث أن هذا الوضع منع المؤسسة العامة من البروز ككيان اقتصادي متميز ومستقل بذاته .

#### نتائج اختبار الفرضيات :

- الفرضية الرئيسية : أعطى التسيير العمومي الجديد للمؤسسات العمومية الجزائرية دفعة قوية للنجاح. خلصت الدراسة أن المؤسسات العمومية الجزائرية لا تزال تتخبط تحت وطأة البيروقراطية الجامدة التي ولدت مقاومة لأي تغيير، الفرضية غير مثبتة .

- الفرضية الأولى : يتميز التسيير العمومي الجديد بفروقات جوهرية ومهمة عن التسيير العمومي القديم.

[Type here]

يتميز التسيير العمومي الجديد بفروقات جلية و واضحة عن التسيير العمومي القديم تظهر في الأهداف، التنظيم ، الفصل بين المسؤولية السياسية و الادارية ، تنفيذ المهام ، طرق التوظيف و الترقية ، كيفية المراقبة وكذا اعداد الميزانية . **الفرضية مثبتة**

- **الفرضية الثانية:** تمارس المؤسسة العمومية الجزائرية (سونالغاز خنشلة) التسيير العمومي الجديد. بناء على تحليلنا للمقابلة التي تم اجراءها مع رئيس قسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز و النتائج السلبية للدراسة **الفرضية الثانية غير مثبتة** .

- **الفرضية الثالثة :** للتسيير العمومي الجديد تأثير ايجابي على كفاءة المؤسسة العمومية الجزائرية سونالغاز خنشلة .

من خلال دراستنا للتسيير العمومي الجديد بمختلف خصائصه و دوره في تعزيز الكفاءة الادارية للمنظمات العمومية فان أي خلل في تطبيق احدى أساليبه كالادارة الالكترونية و تحسين الموارد البشرية يؤدي الى حدوث خلل في الكفاءة الادارية و عليه تبين أن الفرضية الثالثة **غير مثبتة** .

#### **نتائج الدراسة :**

-ظهر التسيير العمومي في الربع الأخير من القرن الماضي كنتيجة لبروز الدور الجديد للدولة و لعل الأسباب التي أدت الى شيوعه كبيرة لعل أهمها زيادة الحاجة لتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية .

-ترتكز فرضيات التسيير العمومي الجديد على أن المشكل الأساسي في المنظمات العمومية ليس طبيعة أهدافها، بل يرجع الى طرق تسييرها و ادارتها التي تعاني عديدا من المشاكل التي ساهمت في تدني انتاجيتها و أهمها: البيروقراطية الهياكل التنظيمية الجامدة ، عدم القدرة على التكيف البيئي .

-ترتكز مبادئ التسيير العمومي الجديد على الانتباه الى الدروس المستفادة من ادارة القطاع الخاص ، و التركيز على المدخلات و مراقبة المخرجات.

-تخلف النظم التسييرية و الادارية في الجزائر و عدم قدرتها على مواكبة متطلبات العصر و المرحلة .

-تعاني المنظمات العمومية في الجزائر من مشاكل جمة ، ساهمت بشكل كبير في ضعف أدائها و احتلالها مراتب متأخرة .

-في ظل التسيير العمومي الجديد تظهر الحاجة الى العديد من التحولات في المنظمات العمومية ، و هنا نأكد على ضرورة اعداد المسيرين و اقناعهم بفلسفة التسيير العمومي الجديد ، باعتبارهم حجر الأساس لتطبيقه .

### اقتراحات الدراسة

من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها في أحد أهم المؤسسات العمومية في الجزائر ، ما أخذنا لاستخلاص بعض الاقتراحات منها :

-التأكيد على ضرورة اعادة قولبة و تشكيل مبادئ التسيير العمومي الجديد بما يتماشى و واقع الادارة الجزائرية و مبادئها الهادفة الى تحقيق المنفعة العامة .

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

- تجسيد طابع المنافسة بين المؤسسات العمومية، وبينها وبين مؤسسات القطاع الخاص .

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

### افاق الدراسة

من خلال تسليطنا الضوء على التسيير العمومي الجديد و اثره على المؤسسات العمومية في الجزائر ، نفتح افاق أمام الزملاء الباحثين :

- أساليب التسيير العمومي الجديد كمثال على ذلك الادارة الالكترونية و امكانية تطبيقها على أرض الواقع.

- يعتبر التسيير العمومي الجديد ركيزة أساسية في انجاح تطبيق ادارة المعرفة في المنظمات العمومية .

- يمكن للتسيير العمومي الجديد أن يعزز من الكفاءة الادارية للمنظمات العمومية .

# قائمة المصادر و المراجع

## الكتب :

- سماعيل عرباجي، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، 1996
- ضياء مجيد الموسوي، "الخصوصية والتصحيحات الهيكلية آراء واتجاهات"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، 2005
- عبد اللطيف بن أشنهو، "التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982
- عجة جيلالي، "قانون المؤسسات الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصوصية"، دار الخلدونية، ط 1، 2006
- محمد الصغير بعلي، "المؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري"، المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية، دون طبعة، 1988.
- زغود علي، "المؤسسات الاشتراكية الاقتصادية في الجزائر"، المؤسسة الوطنية للكتاب 1997
- محمد الصغير بعلي، "تنظيم القطاع العام في الجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ط 1، دون نشر السنة
- محمد مصطفى عبد الله وآخرون، "الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصوصية في البلدان العربية"، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.
- مريزق عدمان، "التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة"، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2015
- منصور الزين، "تشجيع الاستثمار وأثره على التنمية الاقتصادية"، دار الراية للنشر والتوزيع الأردن، ط 1، 2013
- نائل عبد الحافظ العوالم، "إدارة التنمية، الأساسية، النظريات التطبيقات العملية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن 2010 م

## الأطروحات والمذكرات :

- بن عيسى ليلي "التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام التجربة الجزائرية في مجال تفويض المياه"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2015/2014 .

-بكرابي حمزة وبلاوي مراد ، " التسيير العمومي الجديد و أثره في تحسين أداء المؤسسة العمومية في الجزائر ، دراسة حالة الادارة المحلية لمقر الولاية -ادرار ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة أحمد دراية أدرار 2020/2019.

-بهلول سمية، "أهمية النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/13/20  
-بودة نبيل، إجيس سليم: "النظام القانوني للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في القانون، جامعة عبد الرحمان ميرة - بجاية- 2014- 2015 .  
-حليمة يونس، "اثر التحولات الاقتصادية في الجزائر على النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص القانون الاقتصادي، جامعة سعيدة سنة 2005/2014

-سعيدي بن يحيى، "الملكية في الجزائر بين التأميم والخصخصة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد الدراسات والبحوث العربية القاهرة، سنة 2006-2007.

-سلوى تيشات، "آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض حالات التجارب الأجنبية( نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية) " ، (أطروحة دكتوراه منشورة) بومرداس، 2015/2014

-شافية تومي، "أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر" (مذكرة ماستر منشورة)، سعيدة، 2018/2017

-شريف موسى و حمودي وليد ، " تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية ؛دراسة تحليلية ونقدية في القانون 10 11\_المتعلق بالبلدية " (مذكرة ماستر منشورة ) بومرداس ،الجزائر ،2015/2014،

- عليواش أمين عبد القادر، "أثار تأهيل المؤسسة الاقتصادية على الاقتصاد الوطني"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2007  
-فوغالي أحلام ، "التسيير العمومي الحديث وإصلاح بيروقراطية الدولة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013/2012

-محمد الصغير بعلي، "تنظيم القطاع العام في الجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ط1، دون نشر السنة  
-محمد مصطفى عبد الله وآخرون، "الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصوصية في البلدان العربية"، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.  
-مريزق عدمان، "التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة"، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2015

-منصوري الزين، "تشجيع الاستثمار وأثره على التنمية الاقتصادية"، دار الرابطة للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2013

-نائل عبد الحافظ العوالم، "إدارة التنمية، الأساسية، النظريات التطبيقات العملية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان، الأردن 2010 م  
-يمي يونس، "أثر التحولات الاقتصادية في الجزائر على النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص القانون الاقتصادي، جامعة سعيدة سنة 2014

### المجلات :

-أكل محمد و رقية عواشيرة، "إشكالية التسيير العمومي بين الشرعية القانونية والفعالية التسييرية دراسة حالة الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد 02 الجزائر

-الطيب الداودي، "تقييم اعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مجلة المفكر، العدد 3، جامعة محمد خيضر بسكرة

-الداوي الشيخ، (2002) "إصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2 .

-بشير بن عيسى، عبد الباسط بن عبيد(2016) " التسيير العمومي الإلكتروني :مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي " ، مجلة الحقيقة ، العدد 37

-شيماء مبارك، "إستراتيجية الخصوصية في المؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، العدد 26

-صورية بوطرفة (2018) " التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد الوكالة الولائية للتشغيل " ،تبسة مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 09 .

-طاهر علي، "سياسة التحرير والإصلاح الاقتصادي في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، 2016

-محمد السعيد جوال، (2016)، "ترقيه أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد، دراسة نظرية تحليلية" مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14 .

#### الملتقيات :

-بوخدوني وهيبة، "التطهير المالي وخصوصة المؤسسات العمومية الجزائرية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة قاصدي مرباح يومي 22، 23 ابريل 2003.

#### المراجع باللغة الأجنبية

-ABATE Bernard : " **La Nouvelle Gestion Publique** ", Ed LGDJ, Paris 2000.

-Cristian Pliscoff-Varas, "**Implementing the new public management : problems and challenges to public ethics- The Chilean case**", Convergencia Revista de Ciencias Sociales, no73, 2017,

-Kurt Promberger Mag. Iris Rauskala, "**New Public Management: An Introduction from the UK Perspective**", (Austria: Innsbruck university, 2006

-GREFFE Xavier , " **Gestion Publique**", ed Dalloz, Paris

## ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة فلسفة التسيير العمومي الجديد، انطلاقاً من المراحل التي مر بها ، وتطورات التاريخة وصولاً لتعريف عام وشامل، يراعي متطلبات كل بيئة داخليا وخارجيا ويوضح دواعي الانتقال من نموذج تسييري إلى آخر، بإتباع مجموعة من الإصلاحات لمواجهة مختلف الصعوبات والعوائق المرتبطة بالفساد والبيروقراطية السلبية عن طريق تجسيد مبادئ التسيير العمومي الحديث، وخصائصه المتمثلة أساساً في مبدأ المنافسة واعتماد مبادئ اقتصاد السوق والقطاع الخاص.

و يتضح نجاح هذا النموذج من خلال تبنيه من طرف أكبر الدول في العالم مثل الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا و فرنسا.

## Résume :

Le but de notre exposé est l'étude philosophique de la nouvelle gestion étape par étape suivant son évolution historique pour arriver à une définition complète et satisfaisante en tenant compte des exigences de l'environnement interne et externe afin de clarifier les raisons de la transition d'une forme de gestion à une autre suivant les reformes pour affronter les difficultés liées à la corruption et la bureaucratie négative par la mise en place des principes de gestion publique modernes et ses spécificités principalement dans le cadre de la concurrence et adopter des principes de l'économie du marché et du secteur privé .

La réussite de ce model de gestion est attestée par son adoption par les plus grands pays du monde, tels que les États–Unis d'Amérique, la Grande–Bretagne et la France .