

## جهود تقويم أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول Efforts to evaluate the performance of the Algerian public economic establishment between reality and expectations

محمد حولي<sup>1\*</sup>، عبد الرحمن بن وارث<sup>2</sup>، خالد دريس<sup>3</sup>

<sup>1</sup>كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة (الجزائر)

(mohamed.haouli@univ-annaba.dz)

<sup>1</sup>كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة (الجزائر)

(manag23@hotmail.fr)

<sup>1</sup>كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة (الجزائر)

(dri\_khal@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 2021/01/15؛ تاريخ المراجعة: 2021/01/17؛ تاريخ القبول: 2021/03/21

### ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية من أجل تقويم أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية وتبيان أثر أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية على بعض مؤشرات قياس الأداء الداخلي والخارجي لهذا النوع من المؤسسات. ومن خلال ما تم طرحه في هذا البحث يمكن القول بأن هذه الجهود والإصلاحات لم تنجح إلى حد كبير في رفع وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية على أرض الواقع، ولهذا خلص البحث إلى جملة من التوصيات يتمحور أغلبها حول ضرورة المضي قدما في سياسة الخصخصة لبعض المؤسسات التي تعاني من عجز هيكلية وتطبيق قواعد الحوكمة على المؤسسات التي يمكن تقويم أدائها بإجراءات داخلية، بالإضافة إلى إعطاء استقلالية أكثر لإدارات المؤسسات الاقتصادية العمومية في اتخاذ القرارات المناسبة ورفع التجريم على الأخطاء التسييرية.

**الكلمات المفتاح:** مؤسسة اقتصادية عمومية، أداء، إصلاحات، أجهزة الرقابة، مؤشرات أداء.

تصنيف Jel: L32

### Abstract :

This research aims at highlighting the reforms undertaken by the Algerian state for the purpose of evaluating the performance of public economic institutions and to show the effect of internal and external control bodies on some indicators of measuring the internal and external performance of this type of institutions. On the basis of this research, it can be said that these efforts and reforms have not succeeded to a large extent in raising and improving the performance of public economic institutions on the ground. As a result, this research came up with a set of recommendations especially about the necessity of moving forward with the privatization policy for some institutions which suffer from structural deficits and the application of governance rules to institutions whose performance can be evaluated through internal procedures. In addition to giving more independence to the frameworks of public economic institutions in making appropriate decisions and lifting the criminalization of management errors.

**Key words:** public economic institution, performance, reforms, oversight bodies, performance indicators.

**Classification Jel:** L32

\* محمد حولي mohamed.haouli@univ-annaba.dz

## I - تمهيد :

تلعب المؤسسات الاقتصادية العمومية في الدول النامية ومنها الجزائر دورا مهما في تقديم الخدمة العمومية والرفع من مستويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أن ضخامة حجم الاستثمارات والأهمية النسبية لهذه المؤسسات مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية الخاصة في الجزائر جعل أداءها مؤشرا رئيسيا وهاما لمستوى الاقتصاد القومي ككل.

على مر عقود من الزمن ظهرت تساؤلات كثيرة حول أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية تبلورت في نظرة سلبية وعدم الرضا عن مستوى أداء هذه المؤسسات وخصوصا ضعف الأداء المالي وتدني مستوى الإنتاجية وضعف قدرتها على التمويل الذاتي لنشاطاتها، ويرجع هذا التراجع في الأداء بنسبة كبيرة إلى تغليب الجوانب السياسية والاجتماعية - كانت حتمية في فترة ما- على الجوانب الاقتصادية، لذا قامت الدولة الجزائرية بمحاولات وإصلاحات عدة وعديدة من أجل تقويم أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا مما أنتج مراحل مهمة في حياة هذا النوع من المؤسسات في الجزائر، بالإضافة إلى تشريع ترسانة من القوانين التي تخضعها إلى مجموعة من الأجهزة الرقابية على أدائها المالي والتنظيمي.

من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية العامة لهذا البحث والتي يمكن صياغتها في السؤال العام التالي:

**هل الجهود التي قامت بها الدولة الجزائرية لإصلاح المؤسسات الاقتصادية العمومية ساهمت في تقويم أدائها وتعزيز دورها في الاقتصاد الوطني؟**

وتدرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي مختلف الإصلاحات التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؟
- هل لعبت هذه الإصلاحات دورا بارزا في تقويم الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة الاقتصادية العمومية وهل ساهم ذلك في تعزيز مساهمتها في بعض مؤشرات الاقتصاد الوطني؟

**فرضيات البحث:** من أجل معالجة مشكلة البحث تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

- أنجزت الدولة الجزائرية على مر عقود من الزمن وعلى مراحل مختلفة عدة إصلاحات من أجل تقويم أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية.
- لم تساهم إصلاحات الدولة في تقويم أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية ولم يعزز دورها في المساهمة في مؤشرات الاقتصاد الوطني وفق ما هو مأمول.

**أهمية البحث:** يستمد هذا البحث أهميته من:

- أهمية القطاع العام الاقتصادي في الجزائر خاصة والدول النامية عامة، إذ يمثل هذا النوع من المؤسسات جانبا مهما في الحياة الاقتصادية للبلاد خاصة مع تمسك الدولة وأجهزتها بالطابع الاجتماعي للدولة حتى في المجال الاقتصادي.
- أهمية وكبر حجم مؤسسات هذا القطاع مقارنة بالقطاع الخاص وكبر حجم الاستثمارات الموجودة فيها.
- أهمية مؤشرات أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية التي غالبا ما تعبر عن الحالة الاقتصادية للبلاد في الدول النامية.
- نظرة المجتمع وعلاقته بهذا القطاع تُعطي لعملية الاهتمام بكيفية تقويم أدائه أهمية بالغة.

**أهداف البحث:** يهدف هذا البحث إلى جملة من الأهداف تتمثل في:

- إبراز مختلف الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية منذ الاستقلال من أجل تقويم أداء مؤسسات القطاع العام الاقتصادي.
- تبيان مختلف الهياكل والأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية التي تحكم تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية والتي استحدثتها مجموعة من القوانين المصدرة من أجل بسط السيطرة على الأداء والرقابة على الإنفاق العمومي.
- إبراز واقع أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية من خلال بعض مؤشرات الأداء الداخلي والخارجي لفترة من الزمن.
- تبيان تأثيرات إصلاحات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تصورات الأداء من قبل مدراء هذا النوع من المؤسسات.

## الدراسات السابقة:

- دراسة "حشماوي مختارية" (2012، 2011)، تكوين الإطار المسيرة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تكوين الإطار المسيرة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، خاصة في مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق، ومن خلال المنهج الكيفية على عينة من المسيرين في مؤسستين اقتصاديتين عموميتين، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مشكلة عدم تكييف المؤسسة الاقتصادية العمومية مع محيطها الجديد (اقتصاد السوق) نابع من تركيبة من الأسباب التشريعية، التنظيمية والشخصية ونقص الإمكانيات المادية.

- دراسة الطيب داودي، ماني عبد الحق، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 3، تطرقت الدراسة إلى مراحل إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية بمراحلها العضوية والمالية واستعرضت خصائص كل من مرحلة الاستقلالية والخصوصية للمؤسسات العمومية الاقتصادية ومن خلال تقييم هذه المراحل خلصت الدراسة إلى صعوبة مراقبة هذه المؤسسات من طرف الدولة وأجهزة الرقابة مما أدى إلى تفشي الاختلاسات، بالإضافة إلى سوء الأداء فيها في مرحلة ما راجع بالأساس إلى بقاء تلقي مخططات الإنتاج مهيكلية ومنظمة من السلطات العليا.

**المنهج المستعمل:** من أجل معالجة موضوع البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف مختلف خصائص المؤسسات العمومية الاقتصادية والمراحل التي بها عملية الإصلاح الاقتصادي والقانوني بالإضافة إلى تحليل مجموعة من المؤشرات الاقتصادية التي تبين مدى تطور أداء هذه المؤسسات ومدى مساهمتها في بعض مؤشرات الاقتصاد الوطني.

**هيكلية البحث:** من أجل تحقيق أهداف البحث تم تقسيمه إلى خمسة عناصر تناولت ما يلي:

- العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية
- مراحل إصلاح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- أجهزة الرقابة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية
- تصور مدرء المؤسسات الاقتصادية العمومية لتأثير الإصلاحات على أداء القطاع الاقتصادي العام
- واقع أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية

**II- العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية:**

المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية هي مؤسسات تأخذ شكلين قانونيين هما شركات المساهمة أو شركات ذات مسؤولية محدودة وهي مؤسسات "تمتلك الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم أو جميع الحصص أو جزء كبير منها بالاشتراك مع القطاع الخاص" (حشماوي، 2012، صفحة 25).

توجد عدة عوامل وخصائص تميز هذا النوع من المؤسسات مما يجعل عملية تقييم الأداء فيها مختلفة عن تلك الموجودة في مؤسسات القطاع الخاص، وعلى العموم تتمثل هذه العوامل في:

- **أفق التسيير:** في المؤسسات العمومية الاقتصادية غالبا ما تكون خطط العمل قصيرة أو متوسطة الأجل وذلك نظرا لارتباطها بالسياسات الحكومية والتغيرات السياسية التي تؤثر على توجهات وخطط المؤسسة العمومية، بينما يعتبر أفق العمل في مؤسسات القطاع الخاص أفقا طويل الأجل مرتبطا أساسا بثقافة المؤسسة أين تكون خططها وفق منهج محدد وتوجهات طويلة الأمد.

- **مدة اشتغال المدرء في المناصب العليا في الهيكلية الإدارية:** يتعرض الكثير من المدرء خاصة في المناصب العليا في المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى "انتقالات مفاجئة دون تهيئة مسبقة ودون إعداد أو تكوين في المناصب الجديدة، وهو أمر غريب عن المؤسسات الاقتصادية الخاصة أين تتم التحويلات فيها في نطاق ضيق وهي تحافظ على نسق العمل السابق للمستخدم المنقول إلى وظيفة جديدة" (قطيش، 2013، صفحة

82). إن التحولات المفاجئة للمديرين والمسيرين في مؤسسات القطاع العام من شأنها أن تؤثر على الأداء العام للمؤسسة وتُذبذب مؤشرات، بينما الاستقرار في المناصب في القطاع الخاص يؤدي إلى الاستقرار في النتائج والتحكم في الأداء بشكل جيد.

- **الطابع العام:** يهدف القطاع العام بالإضافة إلى تحقيق الربح "إلى تأمين المصلحة العامة بموارد من الثروة الوطنية" (قطيش، 2013، صفحة 83)، فالربحية الوطنية أو الاجتماعية تعتبر مؤشرا هاما في تقييم الأداء للمؤسسات الاقتصادية العمومية والمسؤولية الاجتماعية تعتبر عنصرا لا غنى عنه في نشاط القطاع العام، وبالتالي نجد كثير من التوضيحات التي يقوم بها مسيرو المؤسسات العمومية بإيعاز من الدولة والتي قد تكون على حساب الربحية التجارية للمؤسسة وهذا ما لا نجد في مؤسسات القطاع الخاص الذي يسعى إلى تأمين مصالح القائمين عليه فقط.

- **الهيكل التنظيمي وحجم المؤسسة:** يتميز الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية بشكل عام بالتعدد وتعدد المسؤوليات والوظائف، ذلك لأن المؤسسة العمومية تضطلع بعدة مهام من التموين، الإنتاج، والتوزيع الداخلي والخارجي مما يؤدي إلى كبر حجم المؤسسة وزيادة مستوى المركزية الإدارية مما يؤدي بشكل التنظيم أن يأخذ الشكل البيروقراطي الذي قد يعود "بآثار ونتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة الإنتاجية وإمكانية الحمود والى خطر إحلال الوسائل محل الأهداف النهائية والى تقييد كفاءة الأداء، والتقليل من حرية المستويات الدنيا في التصرف والى اتجاه عملية القرار إلى البطء والافتقار إلى المعلومات السليمة" (بو الشرش، 2015، صفحة 98)، بينما نجد أن أغلب مؤسسات القطاع الخاص خاصة في الجزائر هي مؤسسات صغيرة أو متوسطة وتتميز بمبكل تنظيمي بسيط مما يسمح بالتحكم الجيد في الرقابة على الأداء وتحديد أفضل للمسؤوليات داخل المؤسسة.

- **القيود والتشريعات القانونية:** لا يمكن للموظف أو المسؤول في المؤسسة الاقتصادية العمومية أن "يقوم بالمهام الموكلة إليه إلا إذا أجاز له القانون ذلك أو وفق توجيهات رؤسائه أو وفق إجراءات محددة مسبقا مما يُحد من عملية الإبداع داخلها، فالقانون أو الأنظمة تشكل السقف الذي يتظلل به الإطار أو العامل إن كان تحت الرقابة أو المساءلة، بينما في المؤسسات الخاصة فان العمل يتصف بالمرونة وحرية التصرف، بل من المستحسن أن يسعى القائمون على المشاريع الخاصة القيام بأية مبادرة من شأنها أن تفتح آفاقا مريحة للمشروع، شرط أن لا يكون هناك تعرضا ما القوانين الملزمة.

### III- مراحل إصلاح المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية:

مرت المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر بعدة إصلاحات ومراحل كان هدفها الأساسي هو تقويم الأداء المالي والتنظيمي لها، إذ يوجد ارتباط وثيق بين أداء المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ونمط التسيير المعتمد فيها، لذا من الضروري معرفة أهم المخططات التسييرية التي مرت بها مؤسسات القطاع العام الجزائري والتي كان تأثيرها واضحا على أدائها، ويمكن إبراز أهم هذه المراحل في:

- **مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية العمومية (1962-1965):** جاء هذا النوع من التسيير ليغطي الشغور الذي تركه المعمورون بعد سنة 1962 ويعرف بأنه "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوربيون أو التي تم تأميمها" (حشماوي، 2012، صفحة 41). كانت هذه المؤسسات تسيير من طرف لجنة تسيير مختصة منتخبة من طرف العمال، ينتخبون بدورهم رئيسا، وكانت الوزارة الوصية تعين مديرا موازيا للرئيس مما يشكل عبئا على أداء المؤسسة سببه الرئيسي ازدواجية القرار أو تضارب المصالح، وكان للمدير المعين صلاحيات أكبر في التسيير مم أدى إلى "تكريس المركزية والتعقيدات البيروقراطية وعدم مساهمة العمال في التسيير وأخذ القرارات، مما أدى إلى بروز العديد من الصراعات العمالية" (حشماوي، 2012، صفحة 42) التي أثرت سلبا على أداء المؤسسة.

- **مرحلة الشركة الوطنية (1965-1971):** في هذه المرحلة قامت الدولة بتأميمات كبيرة في كثير من القطاعات على غرار المناجم، البناء والنقل، وأنشأت عدة شركات وطنية "كالشركة الوطنية للمناجم سونارم، الشركة الوطنية لمواد البناء، الشركة الوطنية لصناعة السيارات... الخ، وقد أوكلت مهمة تسيير هذه الشركات إلى مدير عام معين من طرف الوزارة، وبالتالي تم الاستغناء تماما عن دور العمال في العملية التسييرية مما أبح الصراع داخل هذه الشركات بين العمال والإطارات وتجسدت أكثر معاني البيروقراطية "وسوء الاتصال العمودي والإفراط في استعمال السلطة من طرف بعض المديرين" (حشماوي، 2012، صفحة 43). كان يساعد المدير العام في هذه الفترة هيئة استشارية مكونة من بعض الأعضاء والوزارات الأخرى وممثل عن الحزب الوحيد آنذاك مما أدى إلى تأثير قرارات الشركة بالتوجهات السياسية للبلاد مما أثر على الأداء الاقتصادي لها.

- مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980): في هذه المرحلة حاولت الدولة الاستفادة من إيجابيات تجربة التسيير الذاتي وإعطاء الحق للعمال للمشاركة في تسيير المؤسسة وذلك من خلال "مجلس منتخب يسهر على تحسين أداء المؤسسة من خلال زيادة الإنتاج والتحسين المستمر للجودة، والقضاء على التبذير ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط" ( بن عنتر، 2002، صفحة 112)، وقد عرفت هذه المرحلة عدة عوائق أثرت على أداء المؤسسة في هذه المرحلة منها:

- تعدد مراكز القرار
- جهل العمال لأسس التسيير وقلة ثقافتهم ونقص تكوينهم.
- بروز الصراعات بين المسؤولين والمسيرين.
- تعدد المهام والوظائف
- ضخامة حجم المؤسسة واضطلاعها بعدة مهام كالتموين، الإنتاج والتوزيع أدى إلى تشابك المسؤوليات والهيكل التنظيمي.
- نقص التكوين للإطارات وظهور المحاباة في التوظيف والتضخم المفرط للعمالة.
- مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1988): تهدف هذه المرحلة إلى إعادة تقويم أداء المؤسسة العمومية من خلال التخلص من كل عيوب الطرق السابقة، وذلك بغية الوصول إلى الأهداف التالية (قويدر، 2007، صفحة 55):
- تحسين الإنتاج كما ونوعا.
- تخفيض أسعار التكلفة.
- التخلص من نموذج مركزي لمرحلة التسعينيات كلف الدولة مبالغ ضخمة.
- استعادة الانضباط في المؤسسات العمومية الاقتصادية
- زيادة تحفيز العمال والمسيرين.
- التخفيف من العراقيل البيروقراطية.
- تحسين الاتصال.

وقد عرفت هذه المرحلة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية من جانبين أساسيين هما: الجانب العضوي والجانب المالي. حيث تهدف الهيكلة العضوية إلى "تجزئة المؤسسات العمومية إلى مؤسسات صغيرة الحجم وذلك لخلق نوع من التخصص للمؤسسة وتحديد مجالها الجغرافي والفصل بين المهام داخل كل منها من أجل الرفع من كفاءة التسيير والقضاء على الطابع الوطني للمؤسسة العمومية وانفرادها بكل المهام من الإنتاج إلى التوزيع الداخلي والخارجي" (قويدر، 2007، صفحة 54)، كما تهدف الهيكلة المالية إلى "تجسيد الاستقلال المالي للمؤسسة الاقتصادية العمومية وبالتالي الاستغناء عن إعانات الدولة، وبهذا تتحول المؤسسة إلى وحدة اقتصادية ومالية قادرة على التكفل بمهامها بعيدا عن الوصاية المركزية وبالتالي يتوقف المسيرون عن تبرير أدائهم السيئ لعدم استقلاليتهم في التسيير" (حشماوي، 2012، صفحة 46)، وقد تبلورت الهيكلة المالية في جملة من الإجراءات تهدف إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة العمومية وذلك من خلال (داودي و ماني، 2017، صفحة 139):

- التطهير المالي للمؤسسات من خلال مسح الديون.
- وضع ميزانيات انطلاقا للمؤسسات العمومية.
- تصفية الحسابات بين المؤسسات العمومية.
- التخفيف من حدة النقص المسجل في رأس المال العامل عن طريق منح قروض طويلة الأجل.
- إعادة هيكلة ديون المؤسسات.
- مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية (1988-1995): لم تنجح المراحل السابقة من رفع أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية بالشكل المطلوب لذا سعت الدولة لمنح المزيد من الاستقلالية في التسيير للإطارات المسيرة للمؤسسات الاقتصادية العمومية وذلك من أجل "تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية والتحكم الأفضل في قواعد التسيير" ( بن عنتر، 2002، صفحة 114).

هذه المرحلة سمحت "بإعطاء الفرصة للمسيرين في اتخاذ القرارات وصياغة الإستراتيجية للمؤسسة مع مراعاة ظروف السوق بهدف زيادة المردودية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية" (حشماوي ، 2012، صفحة 47).

- **مرحلة الخصخصة (منذ 1995):** مع فشل كل الإصلاحات التي شملت المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية وازدياد العجز المالي لأغلب مؤسسات القطاع العام أصبحت الخصخصة مطلبا أساسيا من أجل إعادة رفع أداء هذه المؤسسات خاصة بعد "اتفاقية الامتثال التي أبرمتها الحكومة الجزائرية مع صندوق النقد الدولي سنة 1994 والرامية إلى الانفتاح على القطاع الخاص في شتى مجالات النشاط الاقتصادي والتحول نحو اقتصاد السوق".

شملت الخصخصة التي أقرتها الدولة بغية تحسين الأداء وجهين أساسيين هما ( الامر رقم 22-95، 1995، صفحة 4):

- تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في المؤسسة العمومية أو جزء منها لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص.

- تحويل تسيير المؤسسات العمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص.

وبهذا فقد شملت عملية الخصخصة بالإضافة إلى تحويل الملكية عقود التسيير من أجل الرفع في الكفاءة.

بالرغم من أن الدولة أقرت قانون الخصخصة من أجل رفع الأداء وتحسين المركز المالي للمؤسسات العمومية وتكريس مبدأ استقلالية المؤسسات، إلا أن خوفها من سيطرة القطاع الخاص بقي هاجسا لها وتجلّى ذلك من خلال عدم رفع اليد نهائيا عن المؤسسات المخصصة ويظهر ذلك من خلال ما يعرف باحتفاظ الدولة بالسهم النوعي في رأس مال المؤسسة المخصصة، حيث يعني هذا السهم "سهما من رأس مال الشركة التي تنشأ عن طريق خصخصة مؤسسة عمومية وتفيد بحقوق خاصة تحتفظ الدولة بواسطتها بحق التدخل من أجل المصلحة الوطنية، وتمثل الحقوق المقترنة بالسهم النوعي في تعيين ممثل أو ممثلين بدون حق التصويت في مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة بالإضافة إلى سلطة الاعتراض على أي قرار يتخذ في أقل من 5 سنوات" ( الامر رقم 22-95، 1995) بهدف إلى: "تغيير موضوع الشركة أو نشاطاتها، إنهاء نشاطات الشركة أو حلها" ( الامر رقم 22-95، 1995، صفحة 5).

#### IV- أجهزة الرقابة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية:

إن تقييم أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية لا يقتصر فقط على الناحية الربحية أو التجارية بل يمتد إلى أبعاد أخرى سياسية واجتماعية، وبالتالي فإن الجهات المعنية بتقييم أدائها تتعدد بتعدد أهدافها وتشمل "المستثمرين، المستهلكين، وجهات الرقابة الداخلية والخارجية" (العوامل، 2010، صفحة 80). وبما أن المؤسسة الاقتصادية العمومية تتمتع بالشخصية المعنوية فهي تخضع لنفس الأحكام التي تخضع لها باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى والمنصوص عليها في القانون التجاري الجزائري من حتمية مسكها للدفاتر والسجلات المحاسبية وقواعد تسيير الأداء ومراقبته، إلا أن الخصومية التي تتمتع بها المؤسسة الاقتصادية العمومية جعل المشرع الجزائري يُخضع هذا النوع من المؤسسات إلى جملة من الأحكام الخاصة التي تنظم سير الأداء داخلها من خلال جملة من القوانين والأوامر أهمها القانون رقم 88-04 المؤرخ في 12 جانفي 1988 الذي يعدل ويتمم الأمر رقم 75-59 المتضمن القانون التجاري ويحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات الاقتصادية العمومية والذي يشمل بصفة عامة أحكاما خاصة بإصدار أسهم الشركة وقواعد تسييرها، والقانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية

وعلى العموم يمكن حصر أجهزة الرقابة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر إلى نوعين من الأجهزة هما:

IV-1 **أجهزة الرقابة الداخلية على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية:** إن أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية يُراقب من

الأجهزة الداخلية التالية:

- **الجمعية العامة:** تمارس هذه الجمعية الرقابة على أداء المؤسسة من خلال الدورات العادية والاستثنائية وتمارس "الصلاحيات التي يخولها لها القانون التجاري والقانون الأساسي للمؤسسة الاقتصادية" ( القانون 88-1، 1988، صفحة 34) وتصادق "علاوة على ذلك هذه الجمعيات على المخطط المتوسط المدى للمؤسسة" ( القانون 88-1، 1988، صفحة 34)، وتتكون الجمعية العامة من "أصحاب الأسهم العموميين إذا كانت عبارة عن شركة مساهمة تتكون من عدة مساهمين، كما يمكن أن تمارس صناديق المساهمة صلاحيات الجمعية العامة العادية أو الاستثنائية في

المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تؤسس في شكل شركة مساهمة تجارية تكون فيها الدولة هي المساهم الوحيد" ( القانون 88-1، 1988، صفحة 34).

- مجلس الإدارة: يشرف على الأداء العام للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية مجلس إدارة يتكون من "7 أعضاء على الأقل و12 عضوا على الأكثر من بينهم عضوان بحكم القانون يمثلان العمال منتخبان والخمسة الباقين أو العشرة تعينهم الجمعية العامة أو تجدد مهامهم، ويمكن للدولة علاوة على ذلك أن تعين شخصين قائمين بالإدارة" ( القانون 88-4، 1988، صفحة 49).

من خلال تركيبة مجلس الإدارة التي أقرها القانون الجزائري والقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية يُلاحظ أن أداء هذا النوع من المؤسسات مراقبا من طرف العمال وهو شيء إيجابي قد يساعد على رفع الأداء داخلها ويساهم في زيادة الرضا للعمال، ألا أن تعيين الدولة لعضوين إضافيين قائمين بالإدارة يدل على عدم استعداد الدولة لرفع يدها كليا عن المؤسسات العمومية الاقتصادية وتدخلها في التسيير مما يُضخ أداؤها لاعتبارات سياسية واجتماعية أكثر منها اقتصادية.

يمارس مجلس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية مهامه لمدة 6 سنوات قابلة للتجديد كل سنتين بنسبة الثلث باستثناء أولئك المعينين بحكم القانون

- مجلس المراقبة: يُشرف هذا المجلس على إدارة ومراقبة أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية المكونة في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة، ويتكون من 5 أعضاء هم ( القانون 88-4، 1988، صفحة 59):

- ثلاث ممثلين منهم الرئيس تعينهم الجمعية العامة وتحدد مهامهم

- ممثل عن العمال ينتخب وفق الشروط المنصوص عليها.

- وعند الاقتضاء ممثل تعينه الدولة.

وتمتد عضوية أعضاء مجلس المراقبة الذين تعينهم الجمعية العامة إلى 3 سنوات قابلة للتجديد سنويا بنسبة الثلث.

وتمثل المهمة العامة لمجلس المراقبة في الإشراف على تسيير المؤسسة، حيث يتولى السلطة العامة للإدارة ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون الأساسي ويتأكد من مسك السجلات والحسابات والدفاتر المحاسبية ويتابع تطور عناصر ذمة المؤسسة، ويقدم سنويا إلى الجمعية العامة تقريره الأدبي واقتراحاته المتعلقة بتوزيع الأرباح.

**IV-2 أجهزة الرقابة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية:** بالإضافة إلى أجهزة الرقابة الداخلية التي تعمل على مراقبة وتقويم أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية استحدثت الدولة الجزائرية مجموعة أخرى من أجهزة الرقابة الخارجية التي تخص هذا النوع من المؤسسات دون غيرها وذلك إضافة إلى القانون التجاري الذي يعتبر المنظم الأول لعمل المؤسسات الاقتصادية أيا كان نوعها، وتمثل هذه الأجهزة في:

- **الوزارة الوصية:** تعتبر الوزارة الوصية أولى أجهزة الرقابة الخارجية على أداء القطاع الاقتصادي العمومي وهذا يتجلى في الأساس من خلال الصلاحيات المعطاة لكل وزير والتي تحول له مراقبة الأداء المالي والتنظيمي للمؤسسات الاقتصادية العمومية المدرجة تحت وصاية وزارته، حيث في القطاع الصناعي مثلا فان وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار حسب المرسوم التنفيذي 11-16 المؤرخ في 25 جانفي 2011 الذي يحدد صلاحياته يتولى مراقبة أداء القطاع الصناعي العمومي من خلال ما يلي (المرسوم التنفيذي 11-16، 2011):

- ضمان الإشراف على المؤسسات الصناعية العمومية ومراقبتها والعمل على مصالح الدولة طبقا للتشريع والتنظيم المعمول به.

- القيام بمتابعة وتقييم تنفيذ أعمال شراكة المؤسسات العمومية ويضمن احترام التزامات كل الأطراف.

- ينظم وينسق ويشارك في معالجة ملفات التطهير المالي للمؤسسات الاقتصادية العمومية بالاتصال مع الهيئات المعنية.

- **المفتشية العامة للمالية:** هي هيئة رقابية استحدثت بمقتضى المرسوم 80-53 المؤرخ في 1 مارس 1980 " وتنصب رقابتها على التسيير المالي والمحاسبي لمصالح الدولة والجماعات الإقليمية والهيئات والأجهزة الخاضعة لقواعد المحاسبة العمومية" ( المرسوم التنفيذي رقم 92-79، 1992، صفحة 411). فبالإضافة إلى الرقابة على أداء المؤسسات والهيئات التابعة للدولة والتي تكنسي الطابع الإداري، والجماعات المحلية والإدارات المركزية

فقد توسعت صلاحيات المفتشية العامة للمالية لتشمل مراقبة أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي 92-79 الذي يؤهل المفتشية العامة للمالية للنقويم الاقتصادي للمؤسسات العمومية الاقتصادية حيث ينص هذا المرسوم في مادته الأولى على " تؤهل المفتشية العامة للمالية للقيام بالنقويم الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية العمومية وتقوم بهذه التدخلات بناء على طلب من السلطات والهيئات المؤهلة قانوناً"، كما أن الأمر 08-01 المؤرخ في 28 فيفري 2008 الذي يتم الأمر رقم 01-04 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها ينص في مادته السابعة مكرر على انه "يمكن للمفتشية العامة للمالية أن تقوم برقابة وتدقيق تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية....."، وبهذه الصفة فان المفتشية العامة للمالية تمارس الرقابة على أداء القطاع الاقتصادي العمومي من خلال ما يلي ( المرسوم التنفيذي رقم 92-79 ، 1992، صفحة 412):

- القيام بالدراسات والتحليل المالية والاقتصادية لتقدير فعالية التسيير ونجاعته.
- القيام بدراسات مقارنة لأصناف التسيير ودالاته على الصعيد الداخلي والخارجي لتواكب تطور الزمان والمكان.
- القيام بتحليل هيكلية مقارنة لدالات التسيير في مجموعات قطاعية أو قطاعية مشتركة.
- **مجلس المحاسبة:** هو هيئة إدارية قضائية "وتعتبر المؤسسة العليا للرقابة البعيدة لأموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية ، فهو يدقق في شروط استعمال الهيئات للموارد الوسائل المادية والأموال العامة التي تدخل في نطاق اختصاصه ويقوم تسييرها ويتأكد من مطابقة عمليات هذه الهيئات المالية والمحاسبية للقوانين والتنظيمات المعمول بها" (الامر رقم 95-20، 1995).

كما وسعت صلاحيات مجلس المحاسبة إلى الرقابة على أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال المادة 8 مكرر من الأمر رقم 10-02 المؤرخ في 26 أوت 2010 والذي يعدل ويتم الأمر رقم 95-20 المتعلق بمجلس المحاسبة، حيث تنص هذه المادة صراحة على أن "بممارسة مجلس المحاسبة رقبته.... على تسيير الشركات والهيئات مهما يكن وضعها القانوني التي تمتلك فيها الدولة أو الجماعات الإقليمية أو المؤسسات أو الشركات أو الهيئات العمومية الأخرى بصفة مشتركة أو فردية مساهمة بأغلبية في رأس المال أو سلطة قرار مهيمنة"، والمقصود هنا بهذه الشركات المؤسسات الاقتصادية العمومية.

- **مجلس مساهمات الدولة:** هو مجلس موضوع تحت سلطة الوزير الأول يتكون من "عدة وزراء في الحكومة: المالية، الداخلية، التجارة، العمل والضمان الاجتماعي، الصناعة، والوزير المنتدب لدى وزير المالية المكلف بالخزينة وإصلاح المالية" ( المرسوم التنفيذي رقم 01-253 ، 2001، صفحة 7)، حيث يتولى هذا المجلس المهام التالية (الامر رقم 01-04، 2001، صفحة 11):

- يحدد الاستراتيجية الشاملة في مجال مساهمات الدولة والخصوصية.
- يحدد السياسات والبرامج فيما يخص مساهمات الدولة وينفذها.
- يحدد سياسات وبرامج خصوصية المؤسسات الاقتصادية العمومية ويوافق عليها.
- يدرس ملفات الخصوصية ويوافق عليها.

حيث يتبين مما سبق أن مجلس مساهمات الدولة يقرض رقابة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية من خلال التحكم في قرارات خصوصية دون الرجوع إلى الهيئة المسيرة للمؤسسة سواء كانت مجلس إدارة في حالة شركات المساهمة أو مجلس المراقبة في حالة الشركات ذات المسؤولية المحدودة، وهذا ما يؤثر على أداء هذه المؤسسات حتى بعد خصوصيتها لأن ذلك قد يكون لاعتبارات سياسية أكثر منها اقتصادية.

#### V- تصور مدراء المؤسسات الاقتصادية العمومية لتأثير الإصلاحات على أداء القطاع العام الاقتصادي:

يختلف تصور إطارات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى الأداء وكيفية تقويمه عن الإطارات المتواجدة في المؤسسات الخاصة نظرا للاختلافات الجوهرية في طريقة التسيير بين القطاعين، وهذا ما أوضحته دراسة قامت بها الباحثة حشماوي مختاري في مؤسستي عموميتين على مستوى مدينة سعيدة، حيث توصلت الباحثة إلى أن نظرة الإطار العمومي للأداء وطريقة التسيير لم تختلف في المؤسسة العمومية في أي وقت عما كانت عليه من قبله، وذلك رغم العديد من الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية لعقود من الزمن، حيث يتصور مدراء هتين المؤسستين ما يلي (حشماوي ، 2012، الصفحات 102-103):

- مدراء المؤسسات العمومية لا يملكون المبادرة في اتخاذ القرارات نظرا لطول سلسلة الوصاية ومركزية اتخاذ القرارات وتعدد أشكال الرقابة ما يقلص ويختصر سيورة اتخاذ القرار الاستراتيجي لمدير المؤسسة العمومية، وان كان ذلك لازما فلا بد للعودة إلى الوصاية.
- كفاءة التسيير وأداء مدير المؤسسة العمومية الاقتصادية تحكمها ظروفًا صلبة غير مرنة لا تسمح بتطبيق كل تصوراته وقواعد التسيير المعروفة من تنبؤ، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة.
- يرى مدراء المؤسسات المدروسة أن المدير إذا أراد أن يغامر ويتجنب قرارات الوصاية التي لا تنسجم مع وضعية ما هو الوحيد من يتحمل المسؤولية في القرار المتخذ، ولا ينجو من مقصلة العقاب إذا كان القرار المتخذ غير صائب.
- يقول أحد مدراء المؤسسات العمومية الاقتصادية في دراسة حشماوي مختاري " إنني أرى أن يدي مكبلتين، المسير عليه أن يسير الخطر فقط، لكن بما أن هناك قانون يعاقب هذا المسير في حالة لم ينجح في تسيير الخطر، فما عليه أن يفعل إلا أن يسكت ويرضى بما هو عليه حال المؤسسة ويصبح ريعي كبقية الجزائريين" (حشماوي، 2012، صفحة 103)
- يتصور كثير من مدراء مؤسسات القطاع العام أن مشكلة الأداء داخل مؤسساتهم هي مشكلة تكوين، فعدد الدورات التكوينية التي يتلقاها المسيرين والإطارات والموظفين غير كافية لتحسين أدائهم، كما تبرز هنا مشكلة أخرى في عملية التكوين داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية وهي معايير انتقاء الأفراد المؤهلين للتكوين والتي غالبا ما يطبع عليها طابع المحسوبية والمحاباة، كما أن برامج التكوين لا تتماشى مع مستجدات التسيير والعمل الحديثة المتعارف عليها حاليا. يقول أحد مساعدي مديري المؤسسات العمومية حسب دراسة حشماوي مختاري " لم أتلقى أي تكوين فيما يخص عملية التسيير حيث لا تتوفر نحن القدامى إلا على ما أعطيت لنا في سنوات الستينات يعني بما ليس هو معمول به الآن". ويقول آخر " المؤسسة لم ولا تقوم بتكوينات كافية لمواردها البشرية حتى تسير التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الوطني" (حشماوي، 2012، صفحة 104).
- يتصور كثير من مدراء وموظفي المؤسسات الاقتصادية العمومية أن محاولات الدولة للنهوض بأداء المؤسسات العمومية هي محاولات فاشلة وشكلية وأن المرور إلى اقتصاد السوق وحرية المنافسة من أجل رفع الأداء يبقى تشوبه بعض الانتقادات التي تجعل من حرية السوق بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العمومية هي حرية صورية فقط. يقول أحد المدراء " لا يمكن القول أننا في اقتصاد السوق، فنحن مازلنا في الاقتصاد الموجه، بما أن الحليب مازال مدعما من طرف الدولة ولا مجال للمنافسة بما أنه لا يزال يوزع في أكياس بلاستيكية، حيث هناك بيروقراطية كبيرة من أجل الوصول أو القيام بأية مبادرة أو اتخاذ أي قرار" (حشماوي، 2012، صفحة 105).

## VI- واقع أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية:

بعد الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية على ممر عقود من الزمن والجهود الرامية لتحسين أدائها الداخلي والخارجي من خلال مجموعة من الهياكل والأجهزة الرقابية سوف نحاول في هذا العنصر تسليط الضوء على بعض مؤشرات قياس الأداء المؤسسات الاقتصادية العمومية للفترة بين 2004 و 2019، وقد تم التركيز في جانب الأداء الداخلي على مؤشر الإنتاجية الكلية التي هي عبارة عن مرادف الكفاءة داخل المؤسسة وتعبر عن نسبة المخرجات إلى المدخلات، بينما تم الاعتماد لقياس أداء المؤسسة الخارجي ودورها في النمو والتنمية للبلاد على كل من معدل نمو الإنتاج الصناعي العمومي، ومدى مساهمة القطاع الاقتصادي العمومي في الإنتاج الداخلي الخام والقيمة المضافة الإجمالية والنتائج كانت كما يلي:

### VI.1 واقع لأداء الداخلي للقطاع الاقتصادي العمومي:

**مؤشر الإنتاجية الكلية:** تم حساب الإنتاجية الكلية انطلاقا من القانون الإنتاجية الكلية = الإنتاج الكلي (المخرجات)/ المدخلات، حيث تم حساب المدخلات انطلاقا من حساب الإنتاج والاستغلال من منشورات الديوان الوطني للإحصاء من خلال المعادلة التالية: المدخلات = قيمة الإنتاج الكلي الخام - القيمة المضافة.

من خلال الجدول رقم (1) و الشكل رقم (1)، يمكن ملاحظة أن مؤشر الإنتاجية الكلية للقطاع العام عبر السنوات من 2004 إلى 2011 منخفض جدا، إذ يفوق بقليل الواحد الصحيح، أي أن قيمة المخرجات في هذا القطاع هي تقريبا مساوية لقيمة مدخلاته مما يدل على انخفاض معدل الكفاءة في استخدام الموارد داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية الذي تعتبر المحدد الرئيسي للأداء الداخلي في المؤسسة، كما أن نفس المؤشر بالنسبة لمؤسسات القطاع الخاص ورغم عدم كفايته هو الآخر إلا أنه يفوق ذلك المحقق في القطاع العام في كل السنوات، مما يدل على أداء داخلي

أفضل للقطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام وذلك رغم جهود الإصلاحات التي بذلتها الدولة الجزائرية من أجل تقويم أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية.

من خلال الشكل السابق يتبين أن مؤشر الإنتاجية الكلية للمؤسسات الاقتصادية العمومية في تدهور مستمر ولا يتماشى مع جهود الإصلاح والرقابة المفروضة على هذه المؤسسات رغم التحسن الطفيف المسجل في السنتين 2009 و 2010، وهذا ما يدل على قصور أجهزة الرقابة الداخلية ممثلة في مجالس الإدارة والرقابة والجمعيات العامة للمؤسسات الاقتصادية العمومية في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي لهذه المؤسسات.

**VI.2 واقع لأداء الخارجي للقطاع الاقتصادي العمومي:**

من خلال الجدول رقم 2 والشكل رقم 3 يُلاحظ أن معدلات نمو الإنتاج الصناعي في القطاع العام هي معدلات منخفضة في السنوات الأخيرة مما يدل على عدم تحسن في الأداء العام لهذا النوع من المؤسسات العمومية، وهو يقل في كل السنوات (ماعدا سنة 2014) عن معدلات النمو للإنتاج الداخلي الخام، وهو ما يدل على أن أداء المؤسسات الصناعية العمومية حسب هذا المؤشر لا يرتقي حتى إلى الأداء العام للمؤسسات المنتجة بصفة عامة.

#### ب- مدى مساهمة القطاع العمومي الاقتصادي في الإنتاج الإجمالي الخام:

من خلال الجدول رقم 3 والشكل رقم 4 يُلاحظ أن مساهمة القطاع الاقتصادي في الإنتاج المحلي الخام هي مساهمة ضعيفة حيث لا تتعدى نسبة 23,2% المحققة في سنة 2006 وأخذت هذه المساهمة في الانخفاض خاصة في السنوات الأخيرة وهذا ما يدل على أن الأداء الخارجي للمؤسسات الاقتصادية العمومية يبقى ضعيفا وبعيدا عن المأمول حسب هذا المؤشر.

من خلال الشكل رقم 5 يلاحظ أن نسبة مساهمة القطاع الاقتصادي العام في الإنتاج المحلي الخام في انخفاض مستمر ويمكن أن يرجع ذلك إلى سياسة الخصوصية التي مست بعض من مؤسسات هذا القطاع في فترة ما، إلا أن التراجع الكبير المحصل في السنوات الأخيرة يعكس بصورة واضحة فشل سياسات الإصلاح التي قامت بها الدولة على مر عقود من الزمن.

#### ج- مدى مساهمة القطاع العمومي الاقتصادي في تكوين القيمة المضافة الإجمالية:

من خلال الجدول رقم 4 والشكل رقم 6 يُلاحظ أن القيمة المضافة المحققة من الاقتصاد العمومي لا تتعدى نسبة 19,5% من القيمة المضافة الإجمالية للسنوات من 2006 إلى 2019 (خارج المحروقات)، أي أن تكوين القيمة المضافة الوطنية في الغالب هو من القطاع الخاص وذلك رغم وجود مؤسسات اقتصادية عمومية كبيرة تنشط في قطاعات إستراتيجية مقارنة مع مؤسسات القطاع الخاص التي في أغلبها هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

من خلال الشكل السابق يُلاحظ أن مساهمة مؤسسات القطاع العام في القيمة المضافة الإجمالية في تناقص مستمر والذي يمكن أن يعود إلى الانسحاب التدريجي للقطاع الاقتصادي العام من الاقتصاد ككل وانحصاره على القطاعات الإستراتيجية التي لم ولن تتنازل الدولة عليها للقطاع الخاص.

### VII- الخلاصة :

من خلال ما تم عرضه في هذا البحث يمكن القول بأن الدولة الجزائرية قامت بمجهودات جبارة من أجل إصلاح المؤسسة الاقتصادية العمومية على مر خمسة عقود من الزمن، كما أن الإطار القانوني الذي ينظم ويراقب أداء القطاع العام الاقتصادي بصفة عامة متوفر إلى حد كبير من خلال جملة من الهياكل والقوانين التي تحكم وتنظم سير هذا النوع من المؤسسات. إلا أنه لا يوجد توجه واضح فيما يخص عملية خصخصة القطاع العام في الجزائر، فمن جهة نجد توفر القوانين والهياكل التي تضبط هذه العملية وتشجعها كقانون الخصوصية ومجلس مساهمات الدولة، ومن جهة أخرى توجد قوانين أخرى تُحد من استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية حتى بعد خصصتها كقانون السهم النوعي، وهذا ما يدل على تخوف الدولة من رفع يدها كلياً على مؤسسات هذا القطاع وتركه للقطاع الخاص.

إن التخبط في التوجهات من جهة وتغليب المسؤولية الاجتماعية في أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية من جهة أخرى جعل الإصلاحات والجهود التي عرفها هذا القطاع من أجل تقويم أدائه يراوح مكانه لفترات من الزمن ودليل ذلك هو عدم تحسن مؤشرات الأداء الداخلي والخارجي

لمؤسسات القطاع العام الاقتصادي ممثلة في الإنتاجية الكلية الضعيفة التي تحققها سنويا هذه المؤسسات ومعدلات النمو المنخفضة لإنتاجها، وكذلك مساهمتها الضعيفة في تحقيق الإنتاج الداخلي الخام والقيمة المضافة الإجمالية.

ومن أجل الاستفادة أكثر من إصلاحات المؤسسة الاقتصادية العمومية وتدعيمها تُقدم التوصيات التالية:

- التخفيف من حدة المركزية الموجودة على مستوى المؤسسة الاقتصادية العمومية وترك المبادرة أكثر للمدراء من أجل اتخاذ القرارات وتحسين الأداء حسب ما تقتضيه الوضعية لا حسب ما تملية الوزارة الوصية.
- سن قوانين واضحة تخص عدم تجريم الأخطاء التسييرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية لإعطاء حرية أكثر للإطارات من أجل تقوم أداء موظفيهم ومؤسساتهم.
- الاهتمام أكثر بعنصر التكوين داخل مؤسسات القطاع العام الاقتصادي لأنه المحدد الأساسي للأداء داخلها، وإدراج معايير انتقاء العمال والإطارات المؤهلة لعملية التكوين في قوانين داخلية وواضحة للشركة.
- المضي قدما نحو خصوصية جزء هام من مؤسسات القطاع العام الاقتصادي لأنه البديل الوحيد لكثير منها من أجل تحسين أدائها وخروجها من بوتقة العجز والفشل.
- تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على مؤسسات القطاع العام الاقتصادي الناجحة وتوسيع دائرة تطبيق الميثاق الوطني لحوكمة الشركات على مؤسسات القطاع العام.

الملاحق :

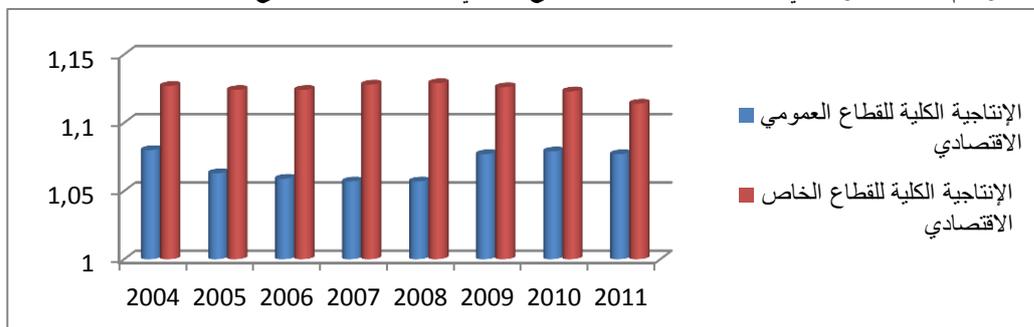
جدول رقم (1): تطور متوسط الإنتاجية الكلية للقطاعين الاقتصاديين الخاص والعام من سنة 2004 إلى 2011

القطاع	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
عام	1,080	1,063	1,059	1,057	1,057	1,077	1,079	1,077
خاص	1,127	1,124	1,124	1,128	1,129	1,126	1,123	1,114

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء، منشورة رقم 609، "الحسابات الاقتصادية من سنة 2000 إلى 2011: 2011"

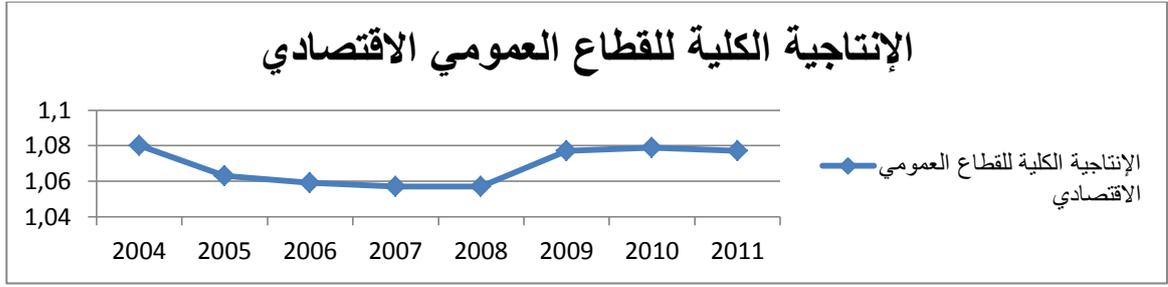
consultation le 29/12 /2020 à 15 :00h [www.ons.dz](http://www.ons.dz)

شكل رقم (1): التمثيل البياني لمتوسط الإنتاجية الكلية للقطاع العمومي الاقتصادي مقارنة للقطاع الخاص (2011-2004)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (1)

شكل رقم (2): تطور الإنتاجية الكلية للقطاع العمومي الاقتصادي بين الفترة 2011-2004



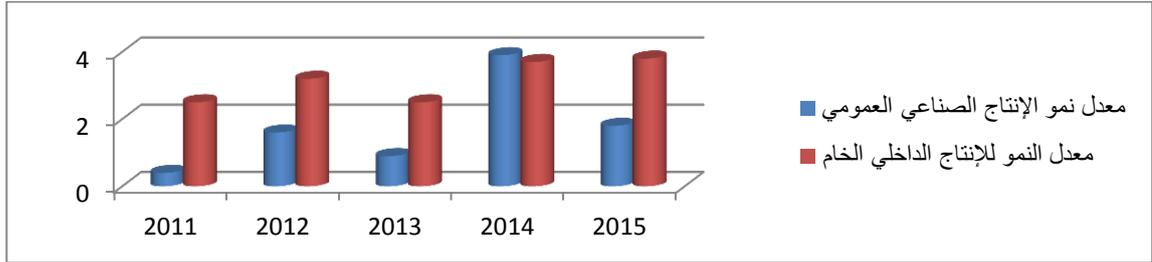
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (1)

جدول رقم (2): معدل نمو الإنتاج الصناعي للقطاع العام بين السنوات 2011 و 2015

البيان	2015	2014	2013	2012	2011
معدل النمو للإنتاج الداخلي الخام	%3,8	%3,7	%2,5	%3,2	%2,5
معدل النمو للإنتاج الصناعي العمومي	%1,8	%3,9	%0,9	%1,6	%0,4

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات، "الجزائر بالأرقام: نتائج 2015-2013"، نشرة رقم 46، ص 4. [www.ons.dz](http://www.ons.dz) consultation le 29/12/2020 à 11 :00 h

شكل رقم (3): التمثيل البياني لمعدل النمو للإنتاج الصناعي العمومي مقارنة بمعدل النمو للإنتاج الداخلي الخام (2015-2011)



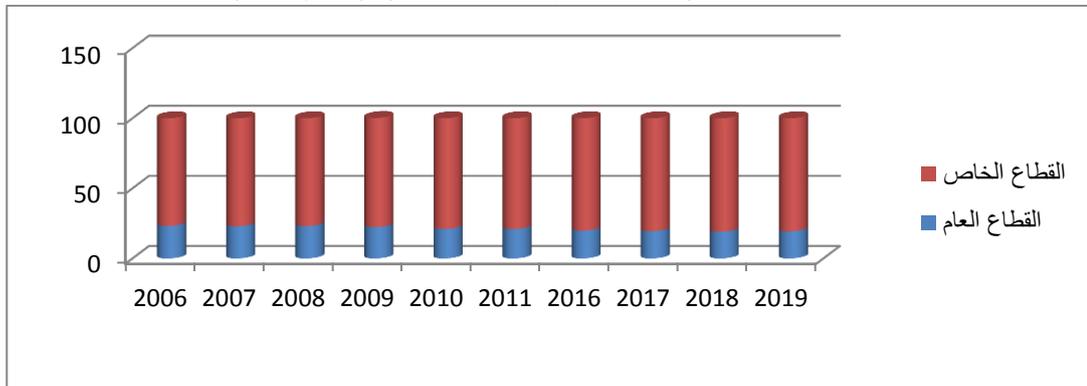
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول رقم 2

جدول رقم (3): مساهمة القطاع الاقتصادي العمومي في الإنتاج الخام الإجمالي خارج قطاع المحروقات (%)

القطاع	2019	2018	2017	2016	2011	2010	2009	2008	2007	2006
العام	19,3	19	19,4	19,8	20,9	21	22,3	23	22,9	23,2
الخاص	80,7	81	80,6	80,2	79,1	79	77,9	77	77,1	76,8

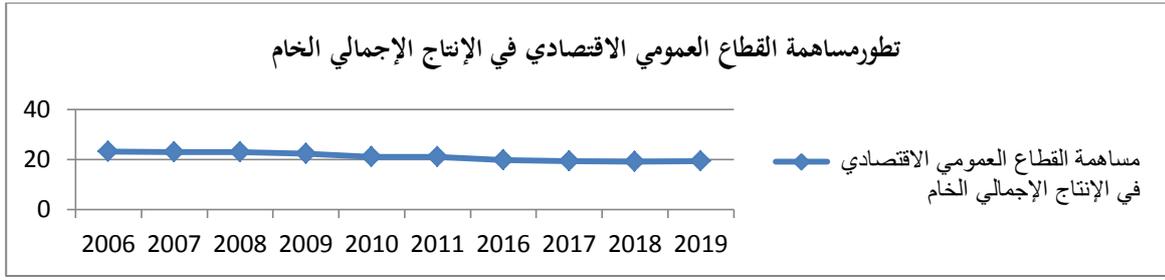
Sources :- office nationale des statistiques, les comptes économiques de 2016 a 2019, N 899, P14- office nationale des statistiques, les comptes économiques de 2000 a 2011, N 609,

شكل رقم (4): التمثيل البياني لمساهمة القطاع الاقتصادي العمومي في الإنتاج المحلي الخام



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 3

شكل رقم (5): التمثيل البياني لتطور مساهمة القطاع الاقتصادي العمومي في الإنتاج الإجمالي الخام (2019-2006)



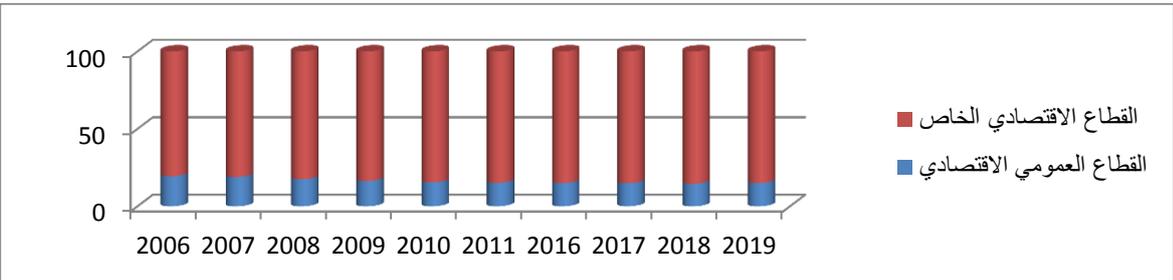
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 3

جدول رقم (4): مساهمة القطاع الاقتصادي العمومي في القيمة المضافة الإجمالية خارج قطاع المحروقات (%)

القطاع	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2016	2017	2018	2019
العام	19,5	19	17,5	16,4	15,5	15,2	15	14,6	15	15
الخاص	80,5	81	82,5	83,6	84,5	84,8	85	85,4	85	85

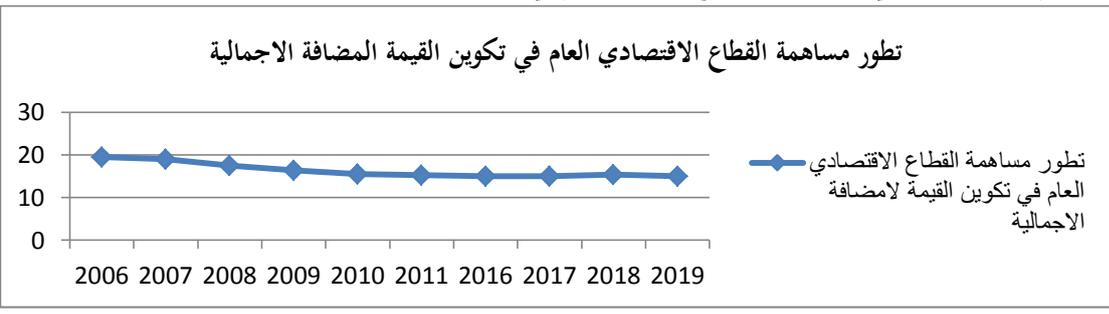
Sources :- office nationale des statistiques, les comptes économiques de 2016 a 2019, N 899, P14 - office nationale des statistiques, les comptes économiques de 2000 a 2011, N 609, op.cit

شكل رقم (6): التمثيل البياني لمساهمة القطاع الاقتصادي العمومي في القيمة المضافة الإجمالية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 4

شكل رقم (7): التمثيل البياني لتطور مساهمة القطاع الاقتصادي العام في تكوين القيمة المضافة الإجمالية بين السنوات (2006-2019)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 4

الإحالات والمراجع:

- الامر رقم 22-95. (26, 08, 1995). بخصوصية المؤسسات العمومية. الجريدة الرسمية، العدد 48، الصادرة في 3 سبتمبر 1995.
- القانون 88-1. (12, 01, 1988). القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.ي. الجريدة الرسمية عدد 2 الصادرة في 13 جانفي 1988.
- القانون 88-4. (12, 01, 1988). القانون التجاري ويحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية. الجريدة الرسمية عدد 2 الصادرة في 13 جانفي 1988.
- المرسوم التنفيذي رقم 01-253. (10, 09, 2001). تشكيلة مجلس مساهمات الدولة وسير. الجريدة الرسمية عدد 51، الصادرة يوم 12 سبتمبر 2001.

- المرسوم التنفيذي رقم 92-79 . (22 02 ,1992). التقويم الاقتصادي للمؤسسات العمومية . الجريدة الرسمية عدد 15 الصادرة يوم 26 فيفري 1992 .
- الامر رقم 01-04 . (20 08 ,2001). تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصائصها . الجريدة الرسمية عدد 47 الصادرة يوم 22 أوت 2001 .
- الامر رقم 95-20 . (17 06 ,1995). مجلس المحاسبة . الجريدة الرسمية عدد 39، الصادرة في 23 جوان 1995 .
- الطيب داودي، و عبد الحق ماني . (2017). تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. مجلة المفكر(03).
- المرسوم التنفيذي رقم 11-16 . (25 01 ,2011). صلاحيات وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار . الجريدة الرسمية عدد 5، الصادرة يوم 26 جانفي 2011 .
- الواحد عبد الله قويدر . (2007). دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . الشلف، الجزائر: جامعة حسيبة بن بو علي .
- عبد الرحمن بن عنتر . (2002). مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية. مجلة العلوم الإنسانية(02).
- عبد اللطيف قطيش . (2013). الإدارة العامة من النظرية الى التطبيق. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
- مختارية حشماوي . (2012). تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية. مذكره ماجستير غير منشورة. جامعة وهران، الجزائر .
- كمال بو الشرش . (2015). الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية. عمان: دار الأيام.
- نائل عبد الحفيظ العواملة. (2010). إدارة المؤسسات العامة، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن. عمان: دار وهران.

#### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

محمد حولي، عبد الرحمن بن وارث ، خالد دريس (2022)، جهود تقويم أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 09 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 200-187



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا ل رخصة المشاع الإبداعي نسب المُنصّف - غير تجاري - منع الاقتباس 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).

المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية مرخصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المُنصّف - غير تجاري - منع الاقتباس 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**. Algerian Review of Economic Development is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.