

## ظروف تطورها، وطرق تنظيمها وإدارتها دراسة تتبعية 1962-2003

إعداد: أ.لعلى بوكميش

قسم العلوم القانونية والادارية  
جامعة أدرار

ملخص:

هذه الدراسة عبارة عن محاولة لإلقاء الضوء على الإصلاحات وطرق التنظيم والإدارة التي عرفتتها المؤسسة العامة بالجزائر منذ الاستقلال إلى اليوم، والظروف التي صاحبت هذه الإصلاحات أو كانت سببا فيها، ومحاولة تقديم بعض التوصيات التي قد تساعد على إنجاح الإصلاحات الاقتصادية الحالية. ويشكل عام فقد مرت المؤسسة العامة بالجزائر بستة مراحل متميزة هي:

- المرحلة الأولى: التسيير الذاتي (1962 - 1965).
- المرحلة الثانية: الشركة الوطنية (1965 - 1971).
- المرحلة الثالثة: التسيير الاشتراكي (1971 - 1980).
- المرحلة الرابعة: إعادة الهيكلة (1980 - 1988).
- المرحلة الخامسة: الاستقلالية (1988 - 1995).
- المرحلة السادسة: الخصخصة (1995 إلى اليوم 2003).

**L'Entreprise Publique en Algérie**  
**Circonstances de Son développement, voies de son organisation**  
**et son administration**  
**Etudes et suivi de 1962-2002**

Mr. BOUKEMICHE LAÂLA

Maître -Assistant  
Département des Sciences Juridiques et Administratives  
Université d'Adrar

**RESUME:**

Nous avons tenté I à partir de cette recherche, de jeter la lumière sur les réformes et les voies de l'organisation et de l'administration qu'a connu l'entreprise publique algérienne depuis l'indépendance à ce jour, ainsi que les circonstances qui ont accompagné ces réformes ou qui les ont engendrés, comme nous avons tenté de présenter certains conseils (recommandations) qui pourront mener à la réussite des actuelles réformes économiques.

Nous tenons également à préciser qu'en général l'entreprise publique en Algérie a connu six étapes principales:

- Première étape: l'Auto-Gestion (1962-1965).
- Deuxième étape: l'Entreprise Nationale (1965-1971).
- Troisième étape: La gestion Socialiste (1971-1980).
- Quatrième étape: la restructuration (1980-1988).
- Cinquième étape: l'indépendance (1988-1995).
- Sixième étape: la privatisation (1965 à ce jour 2003).

لقد عرفت الجزائر منذ الاستقلال وإلى اليوم العديد من التجارب والإصلاحات في تنظيم وإدارة القطاع العام، وتجسد ذلك بشكل واضح في تنظيم وإدارة المؤسسات العامة الوطنية، هذه الأخيرة عرفت عدة أنماط من التنظيم والإدارة.

إن مجموعة الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة العامة الجزائرية كان نتيجة لضغوط وظروف اجتماعية وسياسية واقتصادية داخلية وخارجية، إلا أن الملفت للانتباه هو أن مجموعة الإصلاحات التي تم إجراؤها لم تحقق النتائج المرجوة منها، وهذا ما يفسره سلسلة الإصلاحات الهيكلية والاقتصادية التي عرفتها المؤسسة العامة والاقتصاد الجزائري بشكل عام، والتي كان آخرها الانتقال النوعي من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي، فقد ظلت المؤسسة العامة أمام جميع الإصلاحات الرامية إلى إنعاشها، تعاني من العجز المستمر إلى أن انتهى بها الأمر إلى الإفلاس، مما اضطر الدولة إلى تخصيصها بعد أن أصبحت عبئاً ثقيلاً عليها، وعدم قدرتها على النهوض بنفسها.

إن المؤسسة العامة عبارة عن مرفق عام تنشئه الدولة لأداء وظائفها وإشباع حاجات المواطنين بها، لذا تحرص الدول على إحاطتها بالأطر القانونية والتنظيمية التي تحدد مجالات عملها ضمن حدود السياسة العامة للدولة، وتحدد أيضاً طرق تنظيمها وإدارتها، هذه الأخيرة التي تعتبر من بين أكبر العوامل التي تساعد على نجاح المؤسسات وتمكّنها من تحقيق أهدافها.

إن الوضع المفلس الذي آلت إليه المؤسسات العامة بالجزائر يجعلنا نتساءل ونبحث عن أسباب ذلك، ولا شك أن لطرق تنظيم وإدارة هذه المؤسسات تأثير كبير في ذلك، وذلك لأن المؤسسة العامة الجزائرية منذ إنشائها وإلى اليوم وهي تعاني من الفشل والإفلاس، رغم المحاولات والإصلاحات العديدة التي مسّت طرق تنظيم وإدارة هذه المؤسسات، هذه الإصلاحات التي تعبّر في جوهرها عن غياب نظرة ومنهجية واضحة وسليمة لتنظيم وإدارة المؤسسات العامة بالجزائر.

مما سبق فإن هذه الدراسة عبارة عن محاولة لإلقاء الضوء على الإصلاحات وطرق التنظيم والإدارة التي عرفتها المؤسسة العامة بالجزائر منذ الاستقلال إلى اليوم والظروف التي صاحبت هذه الإصلاحات أو كانت سبباً فيها، ومحاولة تقديم بعض التوصيات التي تساعد على إنجاح الإصلاحات الاقتصادية الحالية.

وسوف يتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج التاريخي لإجراء تتبع تاريخي لهذه الإصلاحات، ولإجراء الدراسة وتحقيق أهدافها فقد تم تقسيمها إلى مراحل تاريخية كل مرحلة تعبر عن تجربة متميزة في مجال تنظيم وإدارة المؤسسات العامة، وهذه المراحل هي:

- المرحلة الأولى: التسيير الذاتي (1962-1965).
- المرحلة الثانية: الشركة الوطنية (1965-1971).
- المرحلة الثالثة: التسيير الاشتراكي (1971-1980).
- المرحلة الرابعة: إعادة الهيكلة (1980-1988).
- المرحلة الخامسة: الاستقلالية (1988-1994).
- المرحلة السادسة: الخصخصة (1995- إلى اليوم (2003).

#### المرحلة الأولى: مرحلة التسيير الذاتي (1962-1965)

يشكل التسيير الذاتي الصناعي والفلاحي تجربة مفروضة من الواقع والظروف السائدة بعد الاستقلال مباشرة، حيث قام المعمرون الأوروبيون بمغادرة التراب الوطني وتركوا ورائهم المزارع والمؤسسات التي كانوا يديرونها، وذلك بعد تخريبها وتعطيل الآلات وحرق الوثائق والمستندات مما أدى إلى خلق وضع غير منتظر، وأدى إلى تعطل دورة الإنتاج، وأمام هذا الوضع لم يبق العمال والفلاحون الجزائريون مكتوفي الأيدي، فقد تحركوا بصورة عفوية وتلقائية وواصلوا عملية الإنتاج وتسيير المؤسسات والمزارع رغم كل الصعوبات، وقد أدى هذا المسعى إلى تجسيد نمط جديد للتسيير (لإدارة) يسمى ((التسيير الذاتي))، والذي تمت تزكيته من طرف السلطة السياسية آنذاك، حيث أصدرت عدة قرارات تحدد الصيغة التنظيمية للمزارع والمؤسسات المسيرة ذاتياً والتي تتمثل في: (1)

- قرار 23 نوفمبر 1962 المتعلق بتشكيل لجان التسيير الذاتي داخل المؤسسات الصناعية والمنجمية والحرفية.
- قرار 18 مارس 1963 الخاص بحماية الأملاك السائبة من النهب.
- قرار 28 مارس 1963 الذي ينص على تأسيس الهيئات التالية: مجلس العمال، المجلس العام العمالي، لجنة التسيير، المدير.

إن ولادة هذا النمط من التسيير جاء بفعل عدة أسباب منها الذهاب الجماعي والمكثف لأرباب المزارع والمؤسسات الإنتاجية الأوروبيين، وكذلك للوقوف في وجه أطماع البورجوازية الجزائرية التي نمت أثناء الثورة وكانت تتطلع إلى الاستيلاء على الممتلكات بعد

خروج المعمرين لتحل مكانهم، غير أن يقضه العمال والخلافات التي سادت داخل الحركة الوطنية حالت دون ذلك، الأمر الذي دفع بالسلطة آنذاك إلى تقنين التسيير الذاتي تحت ضغط المعارضة من جهة، ولكسب ثقة الشعب من جهة أخرى<sup>(2)</sup>. وبهذا فإن ظهور التسيير الذاتي كان نتيجة منطقية للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي عرفتها الجزائر بعد الاستقلال.

أما عن تسيير المؤسسات في إطار نظام التسيير الذاتي فقد كان يتم بواسطة لجنة التسيير الذاتي التي يقوم العمال بانتخابها، ثم يقوم أعضاء هذه اللجنة باختيار رئيس لها من بينهم بطريقة ديموقراطية، وإلى جانبه (الرئيس) يوجد مدير يعين من طرف الوزارة الوصية، وهذا ما يشكل تناقض جوهري في مضمون التسيير الذاتي، "مما يدل على وجود تردد في تطبيق مبدأ المركزية واللامركزية في عملية تسيير المؤسسات الاقتصادية"<sup>(3)</sup>، وذلك لوجود حالة من الازدواجية مكونة من مدير معين وهيئة منتخبة، وكون المدير هو الذي يسيطر على الهيئة المنتخبة، حيث تخول له صلاحيات واسعة تجعله يبرز كسلطة أقوى من الهيئة المنتخبة<sup>(4)</sup>، الأمر الذي يدل على تكريس المركزية والتعقيدات البيروقراطية وعدم تجسيد المشاركة الفعلية للعمال في التسيير واتخاذ القرارات.

ولقد استغل المديرون الأمية المنتشرة في أوساط العمال لبسط نفوذهم، "وممارسة مركزية اتخاذ القرارات وعرقلة نشاط العمال بل وتأخير حتى رواتبهم الشهرية مما أدى إلى سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة وترتب عنه شل نشاط مجالس العمال"<sup>(5)</sup>. وقد أدت هذه الإجراءات إلى إثارة العديد من الصراعات إلى إثارة العديد من الصراعات داخل المؤسسات المسيرة ذاتياً، ويمكن عرض أسباب ذلك فيما يلي<sup>(6)</sup>:

- شعور العمال بالغبين نتيجة عدم تحسن أوضاعهم كما كانوا يتوقعون ويرجون منذ أمد بعيد.
- سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإداريين نتيجة تكوين حواجز نفسية (اتجاهات سلبية)، واحتكار السلطة والمعلومات من طرف الإداريين.
- بيروقراطية الهيئات الوصية ويطء الإجراءات الإدارية واتخاذ القرارات.
- إقصاء العمال من المشاركة في صنع القرارات والتسيير.
- فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي.
- انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء.

- عدم كفاية الأجور وضعف القدرة الشرائية للعمال، وسوء العلاقة بين العمال والمسيرين. إن أسباب الصراعات العمالية في هذه المرحلة تتعلق بطريقة التسيير وتنظيم المؤسسة، ونقصد بذلك بروز فئة من المسيرين وذوي التخصصات استأثرت ببعض المزايا المادية والإدارية، وتحولها إلى فئة بيروقراطية تحتكر السلطات واتخاذ القرارات (7)، وذلك ما يفسر استمرار الصراع في إطار هذا النظام (التسيير الذاتي)، ولا يمكن أن نتوقف في بحث أسباب الصراع في إطار المؤسسة المسيرة ذاتياً، بل يجب أن نحلل المحيط الاقتصادي والاجتماعي الذي يحيط بها ويؤثر على تشكيل مواقف العمال بداخلها، فقد أصيب الاقتصاد الوطني بالركود والجمود، حيث "انخفض الإنتاج بالقيمة الحقيقية بحوالي 35% كما انخفض معدل الواردات بمعدل 40% بالأسعار الجارية" (8)، بالإضافة إلى احتكار الشركات الأجنبية للاستثمار في القطاعات الحساسة والهامة، وعلى رأسها قطاع المحروقات (وذلك بموجب اتفاقية إيفيان)، وضعف القطاع المسير ذاتياً بسبب منافسة رأس المال الأجنبي له، واحتوائه على مؤسسات ذات نشاطات هامشية، مما جعله لا يشارك بصورة فعالة في تنمية الاقتصاد الوطني، هذا بالإضافة إلى الصعوبات التي كانت تواجهه من حيث التمويل والتسويق وقلة رؤوس الأموال.

إن هذه الوضعية المتدهورة التي عاشها الاقتصاد الوطني أثرت على الوضع الاجتماعي للبلاد، حيث ارتفعت نسبة البطالة نتيجة غياب الاستثمارات، وتدهور المستوى المعيشي للسكان نتيجة قلة دخولهم، ففي جانفي 1966 صدرت وثيقة تقييم الدخل جاء فيها أنه "إذا قمنا بفحص الوضع الاجتماعي من زاوية توزيع الدخل ومصادرها لتبين لنا ضعف نسبة الدخل الموزعة من قبل مؤسسات القطاع المنتج، هذا رغم التضخم المصطنع في مراكز العمل بالنسبة لجميع القطاعات" (9)، مما يدل على أن مداخيل العمال كانت ضعيفة، الأمر الذي دفعهم إلى حوض إضرابات في سبيل زيادتها.

إن في هذه المرحلة عرفت المؤسسة العامة الجزائرية أسلوباً من التنظيم والإدارة يسمى التسيير الذاتي، وقد أدى هذا الأسلوب إلى بروز العديد من الصراعات بين العمال والإدارة، منشئاً أسباب تنظيمية تتمثل في سوء التسيير والإدارة، وسوء العلاقة بين العمال والإدارة، أو أسباب اقتصادية تتمثل في قلة الأجور وتدهور القدرة الشرائية للعمال.

المرحلة الثانية: الشركة الوطنية (1965-1971)

إن المساعي الرامية إلى بناء الاشتراكية في الجزائر قد توقفت بعد الاستقلال بسبب نوع السلطة التي تأسست حينذاك<sup>(10)</sup>، هذه السلطة التي كانت تسعى للحصول على قاعدة شعبية، واعتمادها على ديماغوجية محضة عن طريق الخطابات الشعبية (خطابات وشعارات دون أعمال ونتائج)، مما أثر سلباً على تطور البلاد وعلى تحقيق التنمية الوطنية، فقد تركت هذه السلطة القطاعات الحيوية والهامة التي يتوقف عليها بناء اقتصاد وطني حقيقي، والتي لا يمكن المضي في طريق التنمية بدونها للرأسمال الأجنبي، واحتفظت بقطاعات هامشية لا تأثير لها في بناء الاقتصاد الوطني، هذا بالإضافة إلى عدم اهتمامها بالطبقة العاملة وظروفها المتدهورة من جراء الاستعمار والاستغلال الأجنبي، واستمر الوضع على هذا الحال إلى أن جاء التصحيح الثوري في 19 جوان 1965 الذي يعد بمثابة نقطة انعطاف وتحول جذري في كيان المجتمع الجزائري، من خلال الانطلاق في طريق التنمية وبناء الاشتراكية، ذلك أن بناء الاشتراكية لا يتم بوسائل مرتجلة وبإمكانيات ضعيفة، كما لا يمكن أن يقوم به شخص واحد، بل إن ذلك لن يتأتى إلا من خلال تجنيد كل الطاقات الحية في البلاد لا سيما العمال واستغلال جميع الثروات الوطنية بصورة عقلانية.

لقد كان التصحيح الثوري منصّباً في بدايته على الجانب السياسي، ثم أعقبه تصحيح اقتصادي واجتماعي بهدف تحقيق حاجات الشعب بمختلف فئاته، وقد تميّزت هذه المرحلة بصدور العديد من القوانين منها: الأمر رقم 66-183 المؤرخ في 21 يونيو 1966 الخاص بتعويض إصابات العمل والأمراض المهنية، وتلاه صدور نصوص تطبيقية في 27 ديسمبر 1966، وفي 19 مارس 1966، وذلك ما يعبر عن السعي لإيجاد منظومة قانونية جزائرية تنظم مجال العمل وغيرها من المجالات الأخرى والحد من القوانين الفرنسية التي كانت سارية المفعول.

لقد كان الهدف في هذه المرحلة يتمثل في تحقيق الاستقلال الاقتصادي والحد من نفوذ الرأسمال الأجنبي وبناء اقتصاد وطني قوي، ولتحقيق ذلك شرعت السلطة انطلاقاً من سنة 1966 في إجراء تأميمات سريعة ومكثفة للمناجم والبنوك والتأمين والعديد من الصناعات الأخرى، ولتسيير هذه الخيرات المؤممة عملت الدولة على إنشاء العديد من الشركات الوطنية فبرزت بذلك شركات متنوعة منها: الشركة الوطنية للمناجم "سوناريم" سنة 1966، و"الشركة الوطنية لمواد البناء" سنة 1967، و"الشركة الوطنية للعربات والحافلات "سوناكوم" سنة 1967، و"الشركة الوطنية للمصبرات" سنة 1966 وغيرها.

إن إنشاء الشركة الوطنية بات مؤكداً في ميثاق الجزائر الذي يعتبرها بمثابة "الأداة التي يمكن بواسطتها القيام بالنشاطات الاقتصادية الرئيسية"<sup>(11)</sup>، لذا كانت السلطة تقوم "بالحد من مجالات التراكم بالنسبة للبرجوازية الخاصة من جهة، وتضع تدريجياً القطاعات المسيرة ذاتياً تحت سيطرتها من جهة ثانية"<sup>(12)</sup>، وهذا ما يدل على أن نظام التسيير الذاتي لا يزال قائماً في هذه المرحلة، غير أن الدولة وبعد الشروع في المخطط الثلاثي الأول (1967-1969) عملت على وضع العديد من المؤسسات المسيرة ذاتياً تحت وصايتها مباشرة، مما أدى إلى تناقص عدد العمال في القطاع المسير ذاتياً كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1) تناقص عدد العمال في القطاع الصناعي المسير ذاتياً<sup>(13)</sup>

السنة	1969	1970	1971	1972	1973
عدد العمال	18492	15927	12202	10763	9903
النسبة المئوية للاستخدام الصناعي %	12.8	10.2	7.1	5.8	4.7

إن الإقبال الكبير على الشركة الوطنية يرجع إلى ارتفاع نسبة البطالة، وإلى حجمها العملاق وقدرتها على استيعاب أعداد هائلة من العمال، ناهيك عن الحوافز المغرية والرواتب الشهرية المرتفعة التي تقدمها والتي تفوق الرواتب المقدمة في كل من قطاع الوظيف العمومي والقطاع الخاص والمسير ذاتياً، مما أدى إلى زيادة الإقبال عليها وانخفاض عدد العمال في القطاعات الأخرى لا سيما القطاع المسير ذاتياً، الأمر الذي يدل على بداية تراجع هذا القطاع.

لقد جاء إنشاء الشركة الوطنية لتحقيق العديد من الأهداف من بينها:<sup>(14)</sup>

- تلبية حاجات الاستهلاك الوطني.
- إيجاد سوق واسعة لتصريف منتجات الصناعة.
- إيجاد أقصى ما يمكن من الوظائف لامتناس البطالة.

ونشير هنا إلى أن الشركة الوطنية تتكون من عدة وحدات مترامية عبر التراب الوطني، أي أنها نشأت بفعل تجميع هذه الوحدات، والتي تختلف من حيث مستوياتها التكنولوجية بالإضافة إلى تنوع وضيعتها التجارية مما أدى إلى "صعوبة إقامة هياكل تنظيمية على مستوى كل الشركات"<sup>(15)</sup>، وذلك ما جعل تسيير هذه الوحدات من أبرز مهام



الشركات الوطنية التي أصبحت مسؤولة عن تسييرها وتحديد أهدافها بالتماشي مع أهداف التنمية الوطنية.

أما بخصوص تسيير هذه الشركات فإن الأمر يتمثل في وجود مدير عام يتم تعيينه بموجب قرار وزاري، يتولى تسيير الشركة تحت سلطة الوزارة الوصية ويتمتع بسلطات واسعة، وإلى جانبه توجد هيئة استشارية تساعد في تسيير شؤون الشركة، تتألف من ممثلين عن بعض الوزارات والحزب<sup>(16)</sup>. وبذلك فإن الدولة هي الممثلة وحدها في هذه الهيئة التي ينحصر دورها في ممارسة اختصاصات استشارية محضة، وذلك ما يقوي من سلطة المدير وسيطرته على التسيير واتخاذ القرارات ويجعله الفرد الذي يضع سياسة المؤسسة وحده باعتباره الرجل الوحيد المسير للمؤسسة في هذه المرحلة، غير أن النقطة الهامة التي يمكن ملاحظتها هنا هي عدم إقامة أي تنظيم لمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات بهذه المؤسسات في هذه المرحلة، مما قد يؤدي إلى فتح المجال للصراعات والمشاكل حول هذه القضية أي مشاركة العمال في التسيير.

بالإضافة إلى ما سبق فإن أهداف ووظائف الشركات الوطنية كانت تحدد من طرف الجهاز المركزي والسلطة والوصية، وذلك في إطار الاستراتيجية الوطنية العامة التي تتمثل في تلبية مطالب العمال الاجتماعية وتحقيق الاستقرار السياسي للبلاد، وذلك ما جعل القرارات تتخذ من خارج هذه الشركات أي من طرف الإدارات المركزية، وفي ذلك تكريس للمركزية وما يرتبط بها من تعقيدات بيروقراطية وجمود أو بطء في اتخاذ القرارات.

إن الحجم العملاق للشركات الوطنية والسلطات المطلقة التي منحت للمسيرين بها أدى إلى بروز "المشاكل البيروقراطية المرتبطة بسوء الاتصال العمودي، وبحجم السلطة التي أكسبتها بعض المسيرين الإداريين"<sup>(17)</sup>، وذلك ما أدى إلى إثارة العديد من الصراعات بداخلها بسبب سوء المعاملة بين الإدارة والعمال والمشرفين، وبسبب تدهور ظروف العمل والمطالبة برفع الأجور وتحسين الخدمات وغيرها، خاصة بعد غياب المشاركة العمالية وإحاق النقابة بالحزب خلال المؤتمر الثالث للحزب (حزب جبهة التحرير الوطني)، الأمر الذي جعلها تقوم بتعبئة العمال لخدمة مشاريع الدولة أكثر من قيامها بالاحتجاج والمطالبة والدفاع عن مصالحهم، أي أنها تحولت إلى وسيلة لتدعيم سياسة الدولة ولتحقيق مشاريعها، وقد شهدت هذه المرحلة عدة اضطرابات، إذ جاء في التقرير المقدم لمؤتمر الاتحاد النقابي المحلي

لمنطقة الجزائر الوسطى في جوان 1966 أن هناك 3377 عامل في حالة إضراب و10428 ساعة عمل ضائعة من جراء الإضرار خلال الثلاثي الأول من سنة 1966<sup>(18)</sup>.

ويهدف التقليل من الإضرابات أو القضاء عليها فقد عملت السلطة على فرض "حصار إعلامي على كل المعلومات الواردة بشأنها"<sup>(19)</sup>، وبعد ذلك جاءت المادة (171) من قانون العقوبات تمنع اللجوء إلى الإضراب، والتي تضمنت العقوبات الواردة بشأن المخالفين لذلك ولكل من يحاول استخدام وسائل للضغط لتحقيق مطالبه أو المساس بحرية العمل<sup>(20)</sup>، غير أن ذلك لم يمنع من ظهور هذه الممارسات بسبب ما سبق ذكره من أسباب.

وهكذا نلاحظ عدم الاعتراف بحق الإضراب في هذه المرحلة، يعود لما يتركه ذلك من آثار سلبية على الاقتصاد الوطني بالإضافة إلى كون هذه المرحلة تشكل عتبة التحوّل نحو الاشتراكية ومشاركة العمال، وبالتالي البحث عن إزالة التناقض بين مصالح الدولة ومصالح العمال وإزالة التناقضات الموجودة في علاقات العمل، ولتحقيق ذلك أصدرت السلطة ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

إذن تميّزت هذه المرحلة بإنشاء الشركة الوطنية وهو أسلوب جديد لتنظيم وإدارة المؤسسات العامة بالجزائر، غير أن هذا الأسلوب من التنظيم والإدارة قد أدى إلى حدوث مشاكل وإضرابات، الأمر الذي دفع بالسلطات إلى إصدار ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

المرحلة الثالثة: مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1980)

لقد تبنّت الجزائر الاشتراكية كوسيلة لتحقيق التنمية الوطنية وتحسين ظروف الشعب الجزائري الذي عانى الكثير من ويلات الاستعمار الفرنسي، والقضاء على التفاوت الطبقي بين أفراد المجتمع، وذلك من خلال القضاء على النظام الرأسمالي القائم على الاستغلال، والذي كان سائداً إبان الاستعمار.

وقد تحددت معالم هذا الاتجاه قبل الاستقلال، من خلال مؤتمر الصومال في 20 أوت 1956، وبرنامج طرابلس في جوان 1962، وفي ميثاق الجزائر بعد الاستقلال سنة 1964.

وتتركز الاشتراكية على نظام الإنتاج الاشتراكي القائم على التعاون بين جميع المنتجين، وعلى الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج ونبذ الاستغلال، وتهدف الاشتراكية إلى تذويب الفوارق الطبقيّة بين أفراد المجتمع، والقضاء على التعاوض بين العمال والرأسمالي وتحويلهما إلى خدمة المجتمع وتلبية حاجاته، وهي تسعى بشكل رئيسي إلى النهوض بالطبقة العاملة وتحسين ظروفها.

ويتميز النظام الاشتراكي بمركزية التخطيط الشامل واتخاذ القرارات، وذلك للقضاء على الفوضى الاقتصادية وغيرها، كما يتميز أيضاً بوجود هيئة مركزية تتمثل في الحزب الواحد كحزب جبهة التحرير الوطني في الجزائر سابقاً، والذي يقوم "بإعداد وتوجيه سياسة البلاد ومراقبة تطبيقها، لأنه دون حزب ثلاثي حقيقي يكون المعبر الوفي عن مطامح الشعب العميقة، والحارس اليقظ عن اختياراتنا ستعرض الدولة لمرض الشلل وعدم الفعالية والبيروقراطية"<sup>(21)</sup>. وبهذا فإن الحزب هو الذي يتولى رسم سياسة البلاد وممارسة الرقابة والإمساك بزمام السلطة.

وقد ظهر التطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي في الجزائر في 16 نوفمبر 1971، وذلك بموجب صدور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقاً للمنهج الاشتراكي، وهي "ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات" الذي يندرج ضمن التحوّل العام نحو الاشتراكية، وكان القصد من ورائه تطبيق المبادئ الاشتراكية في تسيير المؤسسات العامة، خاصة مبدأ إشراك العمال في الإدارة والتسيير، وذلك بهدف تجاوز علاقات العمل السلعية القائمة على الأجر فقد أصبح العامل منتجاً ومسيراً في نفس الوقت.

لقد جاء هذا النظام لتكريس الديمقراطية في عالم الشغل وإشراك العمال في التسيير واتخاذ القرارات وممارسة الرقابة، وتحسين ظروفهم ورفع مستواهم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتقني، وتحسين ظروف حياة الجماهير الشعبية عامة، ورفع مستوى الإنتاج الوطني وتحقيق التنمية الوطنية الشاملة والاستقلال الاقتصادي، وقد صاحب صدور هذا القانون اتخاذ عدة قرارات، مسّت الحياة الاجتماعية والاقتصادية للبلاد، ونعني بذلك قرار التخطيط الإجمالي الذي يعتبر كخطوة هامة "لمساعدة الدولة ليس فقط لضمان مراقبة تسيير النشاطات الاقتصادية فحسب، بل ولتدخل فعلياً في كل وظائف الشركات"<sup>(22)</sup>، وقرار تأمين المحروقات الصادر يوم 24 فبراير 1971، ومجموعة النصوص الخاصة بالثورة الزراعية في 8 نوفمبر 1971، وكان كل ذلك في إطار المخطط الرباعي الأول (1970-1973) الذي كان منصباً على تدعيم الاستثمار في القطاعين الصناعي والزراعي.

إن تطبيق نظام التسيير الاشتراكي يتم في إطار المؤسسة الاشتراكية، التي هي "ملك للدولة تابع للقطاع العام تتولى الدولة الاستثمار فيها ومشاركة العمال في إدارتها وتسييرها وهي تسيير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي، ويتكون رأس مالها من أموال عامة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتضمن وحدة أو عدة وحدات، ويعتبر عمالها منتجون ومسيريون في آن واحد"<sup>(23)</sup>.

وترجع تسمية المؤسسة الاشتراكية بهذا الاسم إلى "سببين جوهريين يتمثل أحدهما في أنها أداة تنفيذ للمشروعات التي اقتضتها السياسة الاشتراكية ويتمثل السبب الثاني في أنها تسيير طبقاً لمبادئ التسيير المحدد في الميثاق الاشتراكي للمؤسسات"<sup>(24)</sup>، ولعل من أبرز هذه المبادئ مشاركة العمال في تسييرها وفقاً للقوانين الصادرة في هذا الشأن، وبهذا فإن المؤسسة الاشتراكية تعد بمثابة الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف التنمية الوطنية على جميع الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، حيث تقوم بوضع الهياكل العاملة لها ولوحداتها وذلك بمراعاة الطرق التي تحقق أعلى درجات الفعالية والكفاءة الإنتاجية والقضاء على التبذير وتوزيع المهام بين مختلف وحداتها وتحديد أهدافها في إطار مخططات سنوية تتماشى مع المخططات الوطنية، والعمل على التنسيق بين نشاطات هذه الوحدات في ميدان الإنتاج والتسويق وفي الجانب المالي والاجتماعي، كما تقوم بوضع جدول للمرتبات داخل المؤسسة وذلك بالتماشى مع السياسة الوطنية للأجور<sup>(25)</sup>.

إن أهمية المؤسسة الاشتراكية تبرز من خلال وظائفها وأهميتها في إدارة دواليب الاقتصاد الوطني، وهذا ما دفع بالسلطة آنذاك إلى إصدار تشريعات خاصة بها سواء من ناحية تنظيمها أو من ناحية نشاطها ومواردها المالية، وقد كانت الأرباح التي تحققها هذه المؤسسات توزع على العمال والدولة والمؤسسة حسب حصص معينة، وتخضع المؤسسة الاشتراكية للرقابة التي تمارسها السلطة المركزية عن طريق الوصاية، وذلك بهدف ضمان الحفاظ على وحدة الدولة من مخاطر الشطط وخروج هذه الأشخاص عنها، حيث نصت الأوامر المتعلقة بالتسيير الاشتراكي على أن المؤسسة الاشتراكية توضع تحت وصاية الوزير أو الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي (26).

وتعمل الهيئات الوصية على توجيه المؤسسة وممارسة الرقابة عليها وتوفير الوسائل اللازمة لتحقيق أهدافها، كما تقوم بتعيين المدير العام للمؤسسة والمدير العام المساعد له أو تحتيته، وتعمل على تنسيق العلاقات بين المؤسسة وسلطة الوصاية والإدارات الأخرى التابعة للدولة، كما تقوم أيضاً باستلام التقارير والمحاضر وتوضيح الأهداف التي يتعين على المؤسسة تحقيقها في إطار المخططات الوطنية الشاملة، كما تسهر على ضرورة تماشي نشاط المؤسسة مع السياسة العامة للدولة.

لقد جاء التسيير الاشتراكي لبعث الديمقراطية والمشاركة الفعلية للعمال في تسيير وإدارة المؤسسة، وذلك عن طريق ممثلين ينتخبهم العمال في جمعية عامة وفي اللجان الدائمة وفي مجلس الإدارة، وبذلك فإن تسيير المؤسسة الاشتراكية يتميز بلامركزية الإدارة ومشاركة العمال حيث ظهرت عدة هيئات تتقاسم تسيير المؤسسة وإدارتها وهي: مجلس العمال، مجلس المديرية، المدير العام للمؤسسة، اللجان الدائمة.

1- مجلس العمال: يقوم العمال بانتخاب مجلس يمثلهم وينوب عنهم يسمى مجلس العمال، ويتمتع هذا الأخير بحرية التصرف في سائر السلطات لمراقبة سير المؤسسة وتنفيذ البرامج، كما يبدي برأيه فيما يخص تسيير المؤسسة والمخططات الرامية لتطويرها في إطار المخططات الوطنية الشاملة، وفي الاستثمارات ومصاريف المؤسسة وإيراداتها والتمويل والتسويق والإنتاج، كما يشارك في إعداد سياسة الموظفين والتكوين المهني، ويستشار في أي إصلاح يتعلق بوضعية العمال وفي كل التعديلات التي يتم إجراؤها على هياكل المؤسسة (27).

2- مجلس المديرية: يُحدث على مستوى كل مؤسسة مجلس مديريةية يترأسه المدير العام ويتكون من عدد معين من النواب المباشرين لهذا المدير ومن ممثل أو ممثلين ينتخبهما مجلس العمال ويتراوح عدد أعضائه بين (9-11) عضو كحد أقصى وأدنى، ويعمل هذا المجلس على الحفاظ على تسيير المؤسسة، ويبت في القضايا المتعلقة ببرامج التسويق والتمويل والإنتاج وتوسيع نشاطات المؤسسة، وبرامج الاستثمار، والميزانية وحسابات الخسائر والأرباح، وإجراء التقرير المالي والاقتصادي لسنة العمل، وقانون المستخدمين وجدول الأجور وتعيين ممثلين للمديرية في اللجان الدائمة للمؤسسة، بالإضافة إلى تسوية الخلافات (28).

3- المدير العام للمؤسسة: يعين المدير العام للمؤسسة بموجب قرار يصدر عن الهيئة الوصية، وتنتهي مهامه بنفس الشكل، ويتولى المدير العام تسيير المؤسسة تحت سلطة الوزير الوصي، حيث يكلف بالتسيير العام للمؤسسة في إطار اختصاصاته المحددة وفق النصوص التشريعية والتنظيمية، وبمراعاة الاختصاصات الموكلة لمجلس العمال (29).

4- اللجان الدائمة: لقد جاء إنشاء اللجان الدائمة من أجل تحقيق مشاركة العمال في تسيير مختلف نشاطات المؤسسة بشكل دائم وليس دوري، وتتكون هذه اللجان من أعضاء يعينهم مجلس العمال من بين أعضائه، ماعدا اللجان التي تكون مختصة في المسائل التي تتعلق بالنظام وحفظ الصحة والأمن، حيث تكون متناصفة، أي نصف يمثلون مجلس العمال والنصف الآخر تعينهم المديرية نظراً لاختصاصاتهم وهذه اللجان خمسة وهي (30):

أ- لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية: هي أداة لتحقيق الرقابة من طرف العمال، حيث تشارك في إبرام جميع الصفقات المتعلقة بالتمويل والتسويق، وتبحث في كيفية زيادة الإنتاج وتحسينه، وتدرس مشاكل التسيير الجاري على المستويين الاقتصادي والمالي.

ب- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية: تهتم بالقضايا المتعلقة بالوضع الاجتماعي والثقافي للعمال وتعمل على تحسينه والرفع منه، كما تقوم بتسيير الخدمات الاجتماعية للمؤسسة.

ج- لجنة التكوين والمستخدمين: تقوم هذه اللجنة بالمشاركة في إعداد السياسة الخاصة بالمستخدمين والتكوين، كما يتم استشارتها في المسائل المتعلقة بتوظيف المستخدمين، والحوافز المادية الممنوحة لهم والخارجة عن توزيع الأرباح، كما تشارك في إعداد مخططات التكوين المهني والعمل على تحسين المستوى العلمي والمهني والتقني للعمال، وهي بذلك تساهم في زيادة مردودية المؤسسة، من خلال زيادة الكفاءات المهنية للمنتجين.

د- لجنة التأديب: تقوم بإبداء رأيها إزاء المسائل التي تعرض عليها من طرف المدير والتي تتعلق بتأديب المستخدمين، كما تسهر على الحفاظ على حقوق العمال ودراسة شكاويهم والفصل فيها وتقدير العقوبات بالاستناد إلى القانون الداخلي للمؤسسة ومراعاة الصالح العام، والعمل للحيلولة دون الوقوع في أي عمل يشكّل تعسف أو تجاوز للسلطة المحددة.

هـ- لجنة حفظ الصحة والأمن: تسهر هذه اللجنة على حفظ صحة العمال وسلامتهم داخل المؤسسة، والعمل على تحسين ظروف العمل وجعلها ملائمة بكيفية تمكّن العمال من ممارسة العمل دون أية مخاطر أو أمراض مهنية، كما تقوم باقتراح جميع التحسينات والوسائل التي تساهم في تحقيق ذلك، كما تعمل أيضاً على توعية العمال فيما يخص الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.

إن المتأمل لكل ما سبق ذكره حول مهام كل من مجلس العمال، مجلس المديرية، يتضح له بأن سلطة مجلس المديرية أكبر من سلطة مجلس العمال، حيث يتمثل دور الأول في اتخاذ القرارات الهامة والحاسمة المرتبطة بنشاط المؤسسة ككل، أما الثاني فيبقى دوره استشاري ولا يشارك بصورة فعلية في صنع القرارات وشتان بين الهيئات التنفيذية والهيئات الاستشارية.

كما نلاحظ أيضاً بأن العمال يحظون من جهة أخرى بعضوية مجلس المديرية عن طريق ممثل أو ممثلين أمام سبع أو تسع أعضاء يمثلون مختلف إدارات الدولة المتخصصة والوزارة الوصية، وعند وضع الوزارة الوصية ومدير المؤسسة، ومجلس الإدارة ومجلس العمال في مستوى واحد أو عند النظر إليهم بصورة جماعية فإننا نتساءل عن المركزية واللامركزية، وكيف يمكن الجمع بينهما في نفس الوقت، أي كيف يمكن التوفيق بين مركزية التخطيط ولا مركزية القرار، هذه اللامركزية وإن كانت غير واضحة كان من الواجب أن يلعب العمال دوراً

أساسياً فيها بواسطة المجالس التي تمثلهم، غير أن هناك عراقيل حالت دون قيام مجالس العمال بهذا الدور، منها (31):

- ضعف مستوى التعليم والتكوين لدى ممثلي العمال.
- اقتصار دور المشاركة العمالية على المشاورة والإبداء بالرأي.
- الاتجاهات السلبية التي يكونها بعض التكنوبيروقراطيين نحو العمل بصفة عامة، ونحو مشاركتهم في عملية صنع القرارات بصفة خاصة، مما يؤدي إلى تكوّن حواجز نفسية تفصل بين الإداريين والعمال، مما يضعف التعاون بين الطرفين.

ويبدو أن هذه النقطة الأخيرة نقطة حساسة وهامة في إثارة الصراع بين العمال والإداريين الذين يحاولون إقصاءهم من المشاركة، وهكذا نستنتج بأن التسيير الاشتراكي جاء بنوع من التنظيم الرسمي للمؤسسة وذلك بهدف تغيير نمط العلاقات الإنسانية السائدة فيها والقضاء على سيطرة البيروقراطيين الذين يتمتعون بسلطات شبه مطلقة في المؤسسات الوطنية، وفتح المجال لمشاركة العمال في تسيير المؤسسة، غير أن ذلك باء بالفشل بسبب طغيان المعايير غير الرسمية، وسيادة النزعة التسلطية لدى المسيرين، بالإضافة إلى العراقيل التي سبق ذكرها، وتساءل هنا عما إذا كان العمال في تلك المرحلة في مستوى هذا التنظيم؟ وهل كانوا يتمتعون بالمؤهلات العلمية والمعرفية الضرورية للمشاركة في تسيير المؤسسات؟

إن المتأمل لتلك المرحلة يجد بأن الأمية كانت منتشرة بصورة كبيرة في أوساط العمال، مما حال دون مشاركتهم بصورة فعلية في التسيير واتخاذ القرارات، الأمر الذي فتح المجال أمام البيروقراطيين لسيط نفوذهم وسلطتهم، وتحقيق مصالحهم الشخصية، وانفرادهم بزمام الأمور، وإقصاء العمال من المشاركة الحقيقية، حتى وإن وجدت مجالس عمالية فإن ذلك لا يعدو أن يكون مجرد إجراء شكلي، وقد أدى ذلك إلى زيادة التعقيدات البيروقراطية وانتشار التهاون في صفوف العمال ونمو طبقة من الإداريين الانتهازيين الذين حوّلوا المؤسسات لخدمة أغراضهم الشخصية، وقد جاء تعبير الرئيس هوراي بومدين بهذا الشأن في خطابه الذي ألقاه يوم الأحد 25 سبتمبر 1977، حيث يقول: "سياسة الاستثمارات شملت كل مناحي الحياة بما فيها الصناعة والفلاحة والتربية والتعليم وعمت كل الميادين الاجتماعية، لكن بالرغم من كل المظاهر الإيجابية لهذه السياسة فإنها ساعدت بكيفية أو بأخرى على بروز العناصر الطفيلية في المجتمع، وهي تلك العناصر التي تجري وراء الربح



الرخيص والكسب الهين الذي يأتي بالنصب والتحايل، وهذا واقع لا بد أن يتفهمه العمال ولا بد من الحذر كل الحذر من أن ينجروا وراء هؤلاء العناصر (32).

ولقد أدى التسيير الاشتراكي إلى صراع دائم بين الإدارة ومجلس العمال حول مسألة التسيير واتخاذ القرارات، مما أدى إلى تعرض ممثلي العمال إلى مساومات من طرف مسيرين في الإدارة المحلية أو المركزية أو العكس، أي أن المسيرين هم أنفسهم أصبحوا يتعرضون لضغوطات من طرف ممثلي العمال لتلبية حاجاتهم الشخصية والحصول على امتيازات عالية وفي كلا الحالتين تتعرض مصالح العمال للخطر والانتهاك، وهذه الممارسات تركت آثاراً سلبية على مردودية العامل، وذلك "بدفعه للإضراب عن العمل - في بعض الحالات - لعدة أسابيع لعزل فقط ممثلي العمال على مستوى الوحدة أو الشركة، في حين تبقى الإدارة تتفرج لأن الخلاف هو بين العمال أنفسهم" (33) بالإضافة إلى ذلك فإن طريقة توزيع الأرباح أدت هي الأخرى للعديد من الصراعات، لأنها كانت تتم بطرق ملتوية وغير عادلة.

إذن عرفت المؤسسة العامة خلال هذه المرحلة نوعاً جديداً من التنظيم والإدارة يسمى بالتسيير الاشتراكي، إلا أنه تعرض للعديد من العوائق والمشاكل من أبرزها الصراعات والخلافات بين العمال والإداريين، وزيادة العبء المالي للمؤسسة العامة على خزينة الدولة، وعدم تمكنها من الاعتماد على نفسها، الأمر الذي دفع بالدولة في التفكير في أسلوب جديد لإدارة هذه المؤسسات.

المرحلة الرابعة: مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1988)

ظهرت إعادة الهيكلة بعد تقييم المسار التنموي الذي خاضته الجزائر خلال العشرية السابقة (1967-1977)، حيث ظهرت عدة نقائص ومشاكل منها (34):

- 1- مركزية بحتة جعلت الجهاز المركزي للتخطيط يتدخل بصورة مباشرة لاتخاذ القرارات في مكان المسيرين الحقيقيين للمؤسسة.
- 2- تركز الاستثمارات في قطاع الإنتاج الصناعي.
- 3- تزايد في حجم المديونية الخارجية.
- 4- التراجع في ميدان النمو، وكذلك كبر حجم المؤسسات الوطنية وصعوبة تسييرها وارتفاع عدد المستخدمين فيها، حيث تشير الإحصائيات إلى أنه في سنة 1980

كانت هناك 20 شركة وطنية تشغل حوالي 365000 عامل، ومن بينها شركة سوناطراك التي تشغل لوحدها حوالي 100000 عامل" (35).

هذا بالإضافة إلى عجز هذه المؤسسات وضعف طاقتها الإنتاجية وتدهور مردوبيتها، وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها، وكذلك سوء تسييرها بفعل سيطرة البيروقراطيين واتساع سلطاتهم نتيجة النمو السريع لهذه المؤسسات.

وتحت هذه الظروف ظهرت الضرورة للتخلي عن نظام التسيير الاشتراكي والبحث عن أسلوب جديد للخروج من هذا المأزق والنهوض بالاقتصاد الوطني وتحسين تسيير المؤسسات الوطنية، وذلك عن طريق إعادة الهيكلة من خلال العمل على التقليل من حجم هذه المؤسسات ليسهل تسييرها، "وكانت أول خطوة في هذا المسعى في نوفمبر 1979 عندما عين حزب جبهة التحرير الوطني لجنة لدراسة المواضيع العديدة المرتبطة بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، والتخفيف من مركزية التخطيط والتسيير، وفي جوان من نفس السنة قامت وزارة الطاقة بالتحضير لإعادة هيكلة الشركة الوطنية سوناطراك، وفي 6 أكتوبر 1980 صدر النص القانوني الخاص بعملية إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية" (36)، غير أن التطبيق الفعلي لهذه المبدأ (إعادة الهيكلة) جاء بموجب النص التطبيقي المؤرخ في 27 فيفري 1980.

لقد جاءت عملية إعادة الهيكلة من أجل رفع الإنتاج وتحسين التسيير، وذلك من خلال (37):

1- التقليل من المركزية البيروقراطية التي أصبحت تعرقل نشاطات المؤسسة وتقتل روح المبادرة والإبداع.

2- تحميل مسيري هذه المؤسسات النتائج التي تحصل عليها مؤسساتهم.

3- التخلص من نموذج تنمية مركز لمرحلة السبعينات، الذي يكلف الدولة مبالغ ضخمة خاصة بالعملة الصعبة في وقت عرفت إيراداتها تدهوراً كبيراً.

وبذلك فإن إعادة الهيكلة تقتضي انتقالاً نوعياً نحو نمط جديد يختلف عن النموذج الذي كان سائداً في السابق، وذلك ما أدى بالدولة إلى الشروع في إصلاحات اقتصادية ابتداءً من 1980، بالإضافة إلى ذلك فإن إعادة الهيكلة تهدف إلى تقليل حجم المؤسسات الوطنية العملاقة حتى يسهل تسييرها ومراقبتها.

وقد تمت عملية إعادة الهيكلة على مرحلتين: (38)

- المرحلة الأولى: تسمى إعادة الهيكلة العضوية، وتشكل القاعدة الأساسية في تطبيق عملية إعادة الهيكلة، وذلك من خلال تجزئة أو تقسيم المؤسسات الكبيرة وفقاً لنشاطاتها إلى عدة مؤسسات صغيرة، حيث تنهض كل واحدة منها بجزء من النشاط العام الذي كانت تقوم به المؤسسة الأم سابقاً، وقد أعطيت الأولوية في هذا الشأن للمؤسسات التي تنتمي إلى القطاع الإنتاجي، والكبيرة الحجم والتي تحتوي على قوى بشرية هائلة، ونجد في مقدمة المؤسسات التي طبقت عليها هذه العملية مؤسسة "سوناطراك" التي قسمت إلى ثلاثة عشر مؤسسة، المؤسسة الوطنية "سوناكوم" التي قسمت إلى إحدى عشر مؤسسة وغيرها.

- المرحلة الثانية: تسمى إعادة الهيكلة المالية، تأتي هذه الخطوة بعد إعادة الهيكلة العضوية، وتتمثل في منح استقلالية مالية للمؤسسة، وبذلك ترفع العراقيل المالية المتمثلة في الديوان والخسائر المالية.

ولتحقيق الرقابة المالية على المؤسسات "فقد بادرت الدولة إلى إدخال نظام لمراقبة النشاط المالي للمؤسسات الصناعية، وذلك بهدف تحسين مردوديتها"<sup>(39)</sup>.

لقد أفضت عملية إعادة الهيكلة إلى إعداد برنامج خاص بالمؤسسة للتحكم في التسيير والإنتاج بعد تصغير حجمها، وإجبارها بالنتيجة وفقاً للأهداف المسطرة في المخطط الوطني، وذلك ما يدل على نوع من المركزية، غير أننا نرى بأن تحقيق المردودية لا يتوقف فقط على مجرد تحسين الوضع المالي للمؤسسة وتصغير حجمها وإلا كيف نفسر وجود شركات عملاقة في الغرب مثل الشركات المتعددة الجنسيات التي تفوق مواردها موارد دولة كاملة، فالمشكلة هنا مرتبطة بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة الجزائرية وفي مدى وضوح الأهداف العامة المراد تحقيقها، ومدى انسجامها مع الأهداف الخاصة بالعاملين بها، وهذا ما تعانيه المؤسسة الجزائرية التي كانت "تفتقر إلى الإطارات المدربة في التسيير،... أي أن نقطة الضعف في التسيير تكمن في عدم تأهل الكثير من المسيرين لدور الإشراف وتسيير الموارد البشرية"<sup>(40)</sup>، وللتغلب على هذه المشاكل فإن ذلك يتوقف على مدى فعالية نظام الاتصال الرسمي ونشاط قنواته على مختلف مستويات التنظيم خاصة الاتجاه المساعد أي من القاعدة إلى القمة والذي يتمخض عنه مشاركة القاعدة العمالية في التسيير واتخاذ القرارات، وهذا لن يتحقق إلا من خلال وجود إطارات ومسيرين قادرين على

توجيه العمال، وخلق روح التعاون بين القمة والقاعدة، وتوجيه جهودهم وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

المرحلة الخامسة: استقلالية المؤسسات (1988-1995):

إن عملية إعادة الهيكلة التي مسّت المؤسسات العمومية في مطلع الثمانينات لم تأت بشمارها فيما يتعلق برفع مردوديتها رغم التخلص من المركزية والعراقيل البيروقراطية والدخول في مرحلة اللامركزية فلم تتمكن المؤسسات العمومية من التخلص من عجزها بالرغم من التطهير المالي الذي قامت به الدولة عدة مرات بالنسبة للبعض أحياناً، وقد أرجع "رئيس الجمهورية في خطابه الذي ألقاه سنة 1986 أسباب هذا العجز إلى المسيرين الذين اتهمهم بالعيش خارج الواقع الاقتصادي الجزائري" (41).

كما أن عملية إعادة الهيكلة قد أفضت إلى فوضى في التسيير بسبب إسناد هذه المهمة إلى "أشخاص غالباً ما يختارون على أساس معايير سياسية فقط" (42).  
أمام المحاولات المتكررة للنهوض بهذه المؤسسات والتي تصاب دائماً بالفشل، فقد اعتزمت الدولة التخلي عنها، وذلك بعد العجز الكبير المسجل في خزينة الدولة، حيث أصبحت هذه المؤسسات تشكل عبئاً ثقیلاً على الدولة فيما يخص نفقاتها، وذلك ما أدى إلى ضرورة البحث عن استراتيجية جديدة للنهوض بها من جديد ورفع مردوديتها، وقد تم اللجوء إلى الاستقلالية كوسيلة لتحقيق ذلك.

وتعني الاستقلالية "التصرف من طرف إدارة المؤسسة حسب نظرتها بكل ما يتعلق بكل أمورها ونشاطاتها المختلفة وبالأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج إيجابية، بعبارة أخرى الاستقلالية معناها الإعداد الذاتي للقوانين أو القواعد". (43)

وبهذا فإن الاستقلالية تدور حول استقلالية التسيير، وذلك من خلال إعطاء الفرصة للمسيرين بالمؤسسة في حرية اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، وتنمية قدراتها والاعتماد على مواردها المتاحة، وذلك بمراعاة ظروف السوق بهدف زيادة المردودية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية.

إن الاستقلالية في الجزائر تعد كحلقة من حلقات الإصلاح الاقتصادي التي شرعت الجزائر في تطبيقها منذ مطلع الثمانينات، وقد تقرر تطبيق هذا المبدأ (الاستقلالية) طبقاً للمرسوم رقم (88-01) المؤرخ في (12/01/1988)، الذي نصّ في المادة رقم (4) منه على أن الاستقلالية تخصّ المؤسسات العمومية المتمتعة بالشخصية المعنوية والخاضعة

للقانون العام والمكافئة بتسيير الخدمات العمومية، وكذلك الجمعيات والتعاونيات وكل التجمعات.

وقد تم تحديد الهياكل والإجراءات التي تنظم عملية إجراء الاستقلالية والتي من أهمها: (44)

- 1- تسيير المؤسسة من طرف مجلس يتكون من 7 إلى 12 عضواً.
- 2- وضع ثمانية (08) صناديق المساهمة، تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة.
- 3- لامركزية التخطيط وذلك عن طريق إعداد مخططات سنوية للمؤسسات بالتنسيق مع مخطط القطاع والاقتصاد الوطني ككل.
- 4- توزيع العملة الصعبة عن طريق الغرفة التجارية.
- 5- إلغاء ممارسة وصاية التسيير على المؤسسة سواء كانت بشكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تصبح لها الحرية في تنظيم علاقاتها التجارية والاقتصادية وكذلك في اختيار عملائها الداخليين أو الخارجيين.
- 6- تغيير مختلف الرقابات مسبقاً.

هذا بالإضافة إلى تطبيق القانون التجاري على المؤسسات العامة المستقلة، أي تخضع لميكانيزمات السوق أي الربح أو الخسارة (الإفلاس).

والملاحظ على النقطتين (2، 3) السابقتين أنهما تطرحان نوعاً من التساؤل حول إمكانية العودة إلى المركزية، وذلك من خلال مساهمة المؤسسة في إنجاز الأهداف التي تراها الدولة ضرورية، كما أن "التدعيم المالي الذي تحظى به المؤسسات العمومية من الناحية المالية لدليل على استمرار تدخل الدولة وتدعيمها لتلك المؤسسات مع بقاء هذه الأخيرة دوماً مرتبطة بتصور وقرارات الإداريين المركزيين" (45).

كما أن النقطة الأخيرة (6) تبقى هي الأخرى غامضة وغير مفهومة ونخشى أن تكون مرتبطة بالنقطتين اللتين سبق الإشارة إليهما حول العودة إلى المركزية.

وفي هذا السياق يرى بعض الملاحظين أن استقلالية المؤسسات لا يمكن أن تفهم "كعملية لتخفيف سيطرة الإدارات المركزية والهيئات الوصية التي أصبحت بيروقراطية، بل تعني في جميع الحالات شكلاً لتطويع العلاقات الرشيدة المنبثقة من منطق منهجي متناسق بين المؤسسات العمومية من جهة والإدارات المركزية من جهة أخرى" (46).

ولتطبيق النمط الجديد من التسيير (الاستقلالية) فقد وضع جهاز تتمثل مهمته في تطهير التسيير المالي والنقدي للمؤسسات، وذلك من خلال تحسين الوضعية المالية للمؤسسة بمنحها رأس مال ابتدائي للانطلاق من جديد، وقد أدت هذه العملية إلى مرور حوالي 400 مؤسسة إلى طور الاستقلالية، التي تخضع بموجبها المؤسسة لميكانيزمات السوق، بالإضافة إلى تمتعها بحرية التسيير واتخاذ القرارات وفق ما يناسب ظروفها وإمكانياتها.

لقد أصبحت المؤسسة العامة المستقلة تخضع لمبدأ المتاجرة في جميع معاملاتها بحيث تتحمل كامل المسؤوليات والعقود التجارية التي تبرمها، وتوخيأ للطابع التجاري عمد المشرع إلى تنظيمها في قالب تجاري "فهى شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية تمتلك الدولة فيها أو الجماعات المحلية جميع الأسهم أو الحصص". (47)

أما عن أجهزة إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة فهى تتمثل في: (48)

1- الجمعية العامة: تتشكل من مجموع المساهمين في رأسمال المؤسسة، وتمارس الصلاحيات التي يخولها لها القانون، ويتم في الشركات المحدودة المسؤولية إشراك العمال في الجمعية العامة عن طريق ممثليهم رغم عدم مساهمتهم في رأسمال المؤسسة، وذلك بهدف إقامة علاقات عمل غير سلبية، إذ من مهام المؤسسة المستقلة تعميق الطابع الديمقراطي لإدارتها وتسييرها.

2- جهاز الإدارة: في المؤسسات العمومية الاقتصادية المنظمة في شكل شركات مساهمة يتولى إدارتها مجلس إداري يتكون من (7 إلى 12) عضواً من بينهم عضوان يمثلان العمال، أما الأعضاء الباقون فيتم تعيينهم في إطار الجمعية العامة، أما بالنسبة للمؤسسات المنظمة في شكل شركات محدودة المسؤولية يتولى إدارتها مجلس مراقبة يتكون من خمسة أعضاء على الأكثر من بينهم عضو واحد يمثل العمال وباقي الأعضاء تعيينهم الجمعية العامة.

3- المدير العام المسير: بالنسبة للمؤسسات المنظمة في شكل شركات مساهمة فهى تخضع لإشراف المدير العام الذي يتم انتخابه من طرف مجلس الإدارة، أما بالنسبة للمؤسسات المنظمة في شكل شركات ذات المسؤولية المحدودة فإن مجلس المراقبة يتولى اقتراح وتعيين المسير للمؤسسة.

وقد شهدت المؤسسة العامة خلال هذه المرحلة العديد من الصراعات والمشاكل، فقد شهدت سنة 1988 الكثير من الإضرابات والفوضى التي عمّت كافة القطاعات الاقتصادية، حيث تعرّضت المؤسسات لعمليات الشغب والتخريب، وجاءت هذه الأحداث كتعبير للسخط الاجتماعي عن الوضع الذي تعيشه البلاد إبان تلك الفترة والذي صاحبه استيقاض عمالي تعبيراً عن الوضع المزري ورفض الواقع المعاش، فترجموا ذلك في شكل حركات إضرابية واسعة وتخريبية أيضاً، وأمام هذا الوضع المتأزم قامت الحكومة بإجراء العديد من التعديلات منها الاعتراف بحق الإضراب، حيث نص دستور (1989) على أن "الحق في الإضراب معترف به ويمارس في إطار القانون"<sup>(49)</sup>، كما صدرت عدة قوانين تنظّم علاقات العمل وتؤكد الاعتماد على مبدأ المفاوضة لتنظيم هذه العلاقات، واعتبار هذه العلاقات قائمة على التعاقد (عقود العمل)، وكذلك إقرار التعددية النقابية التي أخذت طابعاً حزبياً، الأمر الذي أدى إلى تحول المؤسسة إلى مسرح للصراعات الحزبية والسياسية وعدم قيام النقابات بدورها الأساسي الذي يتمثل في تحسين ظروف العمال والدفاع عن مصالحهم، وهكذا أصبح الإضراب حقاً من حقوق العمال بعد ما كان محظوراً وتعاقب عليه القوانين، فقد حدد المشرع الجزائري الإطار القانوني لممارسة هذا الحق بهدف عدم الإضرار بالاقتصاد الوطني.

لقد جاءت الاستقلالية لإعطاء الحرية للمؤسسة لإدارة وتسيير مواردها بنفسها وفق ظروف السوق وبالاعتماد على إمكانياتها الخاصة، غير أنها مع ذلك تبقى خاضعة للمخطط القطاعي والوطني.

وما يمكن تسجيله في هذه المرحلة هو غياب تصوّر سليم لكيفية الانتقال من اقتصاد ممرّك إلى اقتصاد يعتمد على منطق قوى العرض والطلب، هذا بالإضافة إلى عدم الاستقرار السياسي الذي تجسد في تعاقب الحكومات بشكل سريع وصل بالتقريب إلى معدل حكومة لكل سنة، الأمر الذي أثر على عملية التنمية والبرامج والجهود التنموية، خاصة وأنه لا يوجد هناك تكامل في برامج هذه الحكومات، فلكل حكومة برنامجها الخاص.

أما على المستوى الاجتماعي والاقتصادي فقد ارتفعت الأسعار بشكل رهيب، وذلك بسبب تحرير الأسعار وتخلّي الدولة عن تدعيمها، مما أدى إلى تدهور القوة الشرائية للمواطنين، هذا بالإضافة إلى ارتفاع نسبة البطالة التي لجأت الدولة في سبيل التخفيف من حدتها إلى ما يسمى بالشبكة الاجتماعية.

أما في ميدان العمل، فقد شهد حركة واسعة من التسريح الجماعي للعمال، حيث تعرض (96) عاملاً بمقاولة الأشغال ما بين البلديات بسوق أهراس إلى عمليات الطرد التعسفي، وذلك بعد ما خاص العمال العديد من الإضرابات بسبب عدم تقاضيهم لأجورهم لمدة ثمانية أشهر، كما بلغ عدد العمال المطرودين بمؤسسات عنابة (3500) حالة منذ 1992 من بينها (2000) حالة بمؤسسة "سيدار" للحديد والصلب لوحدها (50).

أما في ولاية بومرداس حيث أغلب المؤسسات بلغت درجة الإفلاس، فقد انتشرت ظاهرة تسريح العمال بكثرة، بالإضافة إلى عدم تسديد رواتبهم لمدة طويلة، هذا إلى جانب النزاعات الجماعية والفردية المطروحة بين العمال وإدارة المؤسسات، ففي شهر أفريل 1995 قرر ممثلو (28000) عامل بنفس الولاية سحب الثقة من الأمين العام للمركزية النقابية الذي اتهموه بانشغاله بالأمر السياسي على حساب مشاكل وهموم العمال المتعلقة أساساً بالطرد والتسريح الجماعي لهم، حيث لم يجدوا في ظل المستجدات الاقتصادية المفروضة أي حل لمشكلاتهم، وقد عبر أحد النقابيين عن ذلك بقوله بأن "العمال يواجهون سياسة تسير ضدهم نتج عنها حتمية التسريح بحجة إعادة التوازن المالي للمؤسسات بالإضافة إلى التسريح المقنن المتمثل في إحالة العمال على التقاعد المسبق" (51).

أما في ولاية سكيكدة "فقد تعرض (967) عامل لعملية تسريح والطرد في ظرف لا يتعدى (6) أشهر خلال سنة 1995" (52)، وغيرها من ولايات الوطن شهدت هي الأخرى نفس الوضعية، وبشكل عام فقد حددت الإحصائيات بأن قد تم تسريح (730) ألف عامل. إن قضية طرد العمال من مناصب عملهم بالمؤسسات والوحدات الاقتصادية سابقة خطيرة يجب أن يحسب لها ألف حساب باعتبارها تمس العامل في مصير حياته الاجتماعية والمهنية، حيث بدأت تتفاقم بسرعة كبيرة في ظل السياسة الاقتصادية والاجتماعية التي تعتمد على الانتقال نحو اقتصاد السوق الحرة واستقلالية المؤسسة والخصخصة.

أمام هذا التدهور في الاقتصاد الوطني فقد سجل عجز كبير في ميزانية الدولة قدر بمائة مليار دينار جزائري، أدى إلى تأخير دفع أجور العمال خاصة في قطاع البناء مما دفع بالحكومة إلى دعوة العمال على مستوى الوطن للتضامن مع إخوانهم الذين وصلت مؤسساتهم إلى درجة الإفلاس والعجز، وجاء ذلك في القرار الذي اتخذته الحكومة (أويحي) والذي يقتضي باقتطاع نسبة من أجور العمال حسب درجتهم في سلم الأجور لمساعدة إخوانهم، غير أن هذا القرار لم يقابل بالترحاب من طرف العمال بسبب ارتفاع



الأسعار وتدهور مستوياتهم المعيشي، حيث قاموا بإضراب وطني تحت قيادة النقابة (الاتحاد العام للعمال الجزائريين) وذلك يومي الثلاثاء والأربعاء الموافق لـ 13 و 14 فيفري 1996 وكان كإنداز للدخول في إضراب مفتوح في حالة عدم تراجع الحكومة عن قرارها.

إذن لاحظنا بأن الاستقلالية لم تحقق نتائج إيجابية على مستوى تنظيم وإدارة المؤسسة العامة الجزائرية، وإنما أدت إلى بروز العديد من مشاكل ظهرت آثارها السلبية على مستوى المؤسسة وعلى المستوى الاقتصادي والاجتماعي، وهذا ما دفع بالمسؤولين بالتفكير في استراتيجية جديدة لتنظيم وإدارة المؤسسات العامة.

المرحلة السادسة: الخصخصة (1995-2003).

تعتبر الخصخصة من أهم الظواهر الاقتصادية التي برزت في أواخر القرن العشرين إثر انهيار المعسكر الاشتراكي، وتبني الديمقراطية كنظام سياسي، واقتصاد السوق كنظام اقتصادي، وهي تشكل أداة التحول من النظام الاقتصادي الموجه إلى النظام الاقتصادي الحر.

وقد شملت الخصخصة البلدان النامية والاشتراكية سابقاً المتقدمة منها والنامية، كما شملت أيضاً البلدان الرأسمالية خاصة الأوروبية منها.

وتعرف الخصخصة بأنها: "تحويل الأصول والممتلكات ذات الطبيعة العمومية سواء أصولاً أو ممتلكات إنتاجية أو مالية أو تجارية أو خدمات أو غيرها إلى أصول وممتلكات ذات طبيعة خاصة". (53)

كما تعرف أيضاً بأنها: "مجموعة القوانين والأنظمة والإجراءات التي تتولى نقل ملكية و/ أو إدارة بعض أصول وحدات القطاع العام إلى القطاع الخاص أفراداً أو شركات". (54)

والخصخصة لا تعني فقط نقل الملكية أو الإدارة من القطاع العام إلى القطاع الخاص، فهي عبارة عن حركة إصلاح شاملة للاقتصاد الوطني تتمثل في تبني اقتصاد السوق (الحرية الاقتصادية) والتخلي عن التخطيط، والحد من تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، وإلزامها ببيع جزء من ممتلكاتها، وفتح الأسواق الوطنية للسلع والخدمات الأجنبية، والسماح لرأس المال الأجنبي بالاستثمار في قطاعات الاقتصاد الوطني، وغير ذلك من الإجراءات الاقتصادية والتشريعية والتنظيمية.

أما في الجزائر فتحت تأثير عبء المديونية الخارجية وشروط المؤسسات المالية العالمية (صندوق النقد الدولي والبنك الدولي)، وفشل الإصلاحات الاقتصادية التي هدفت إلى إنعاش الاقتصاد الوطني وتحسين أداء المؤسسات العامة، لجأت الدولة إلى انتهاج سياسة الخصخصة، حيث بدأ تطبيق برنامج جديد لتنظيم المؤسسات العامة. وهذا ما جاء به الأمر رقم (04-01)، والذي يعرّف الخصخصة بأنها: "كل صفقة تتجسد في نقل الملكية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية، وتشمل هذه الملكية:

- كل رأسمال المؤسسة أو جزء منه، تحوزه الدولة مباشرة أو غير مباشرة و/أو الأشخاص المعنويون الخاضعون للقانون العام، وذلك عن طريق التنازل عن أسهم أو حصص اجتماعية أو اكتتاب لزيادة في الرأسمال.
  - الأصول التي تشكل وحدة استغلال مستقلة في المؤسسات التابعة للدولة"<sup>(55)</sup>.
- إذن فالخصخصة في الجزائر تتم بنقل ملكية كل أو جزء من رأسمال المؤسسة العمومية أو أصولها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص. وتسعى الخصخصة إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>(56)</sup>
- 1- زيادة إيرادات الدولة من الموارد المالية خاصة في فترات العجز ونقص هذه الموارد.
  - 2- فسح المجال للمبادرة الخاصة والتقليل من تحكّم الحكومة في النشاط الاقتصادي العام، أي الانسحاب التدريجي من ميادين الإنتاج، باستثناء البعض منها ذات الأهمية الحيوية والاستراتيجية، والتركيز على وظيفتي مراقبة السوق وتنظيمه.
  - 3- تخلي الدولة عن مساعدة المؤسسات العاجزة أو ذات المردودية الضعيفة.
  - 4- زيادة فرص الاستثمار أمام رؤوس الأموال المتداولة خارج القنوات الرسمية للاقتصاد الوطني.
  - 5- إعادة الثقة في هيكل وقنوات الاقتصاد الوطني بجلب الادخار المحلي والخارجي.
  - 6- تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال إزاحة الحواجز البيروقراطية والسرعة في اتخاذ القرارات.
  - 7- تجديد أساليب الإدارة والإطارات المسيرة وجعلها تواكب أحسن وأحدث الأساليب والطرق العالمية في هذا الميدان.

وقد حدد الأمر رقم (01 - 04) المؤسسات القابلة للخصخصة بأنها تلك المؤسسات العمومية الاقتصادية التابعة لمجموع قطاعات النشاط الاقتصادي<sup>(57)</sup>.  
وإذا سلمنا بأن المؤسسات العامة عبارة عن مرافق عامة تقدم خدمات للجمهور، وبأن الأصل هو استمرار هذه المؤسسات في تقديم خدماتها، وبأن خصصتها قد تخل بهذا المبدأ وعلى هذا الأساس فقد راعى المشرع ذلك، حيث نص على أنه: "عندما تكون مؤسسة عمومية اقتصادية تقدم خدمة عمومية موضوع خصصة، تتكفل الدولة بضمان استمرارية الخدمة العمومية"<sup>(58)</sup>.

وفيما يخص تقييم المؤسسات العمومية وعدم بيعها بأثمان بخسة فقد عمل المشرع على ضبط هذا الجانب، حيث نص على أنه: "يجب أن تكون عناصر للأصول والسندات المعروضة للخصصة، قبل أي عملية خصصة موضوع تقييم من قبل خبراء، يقوم على مناهج متفق عليها عموماً"<sup>(59)</sup>.

أما عن طرق واجراءات عملية الخصخصة فقد حددها الفصل الخامس من الأمر رقم (01 - 04) في الآتي:

◀ إما باللجوء إلى آليات السوق المالية (بالعرض في البورصة أو عرض علني للبيع بسعر محدد).

◀ وإما بالمناقصة.

◀ وأما باللجوء إلى إجراء البيع بالتراضي بعد ترخيص مجلس مساهمات الدولة ببناء على تقرير مفصل للوزير المكلف بالمساهمات.

◀ وإما بواسطة أي نمط آخر للخصصة يهدف إلى ترقية مساهمات الجمهور.

ولتطبيق الخصخصة فقد حدد الأمر رقم (01 - 04) مجموعة من الأجهزة لتتولى

القيام بذلك وهي تتمثل في: مجلس مساهمات الدولة، الوزير المكلف بالمساهمات، لجنة المراقبة.

1 - مجلس مساهمات الدولة: يوضع مجلس مساهمات الدولة تحت سلطة رئيس الحكومة الذي يتولى رئاسته، ويتولى الوزير المكلف بالمساهمات أمانة المجلس، ويجتمع مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر تحت رئاسة رئيس الحكومة، وهو يتولى القيام بالمهام التالية: <sup>(60)</sup>

- يحدد الاستراتيجية الشاملة في مجال مساهمات الدولة والخصصة.

- يحدد السياسات والبرامج فيما يخص مساهمات الدولة وينفذها.

- يحدد سياسات وبرامج خوصصة المؤسسات الاقتصادية ويوافق عليها.
- يدرس ملفات الخوصصة ويوافق عليها.
- يضبط تنظيم القطاع العمومي الاقتصادي.

وفيما يخص دور مجلس مساهمات الدولة في إطار إدارة وتسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية فقد نص الأمر (01 - 04) على ما يلي:

"يتولى ممثلون مؤهلون قانونا من مجلس مساهمات الدولة مهام الجمعية العامة للمؤسسات العمومية الاقتصادية التي تحوز فيها الدولة الرأسمال الاجتماعي مباشرة. ويمارسون مهامهم طبقا للشروط وحسب الكيفيات المنصوص عليها في القانون التجاري فيما يخص شركات رؤوس الأموال"<sup>(61)</sup>.

وعليه فإن الجمعية العامة في المؤسسات العمومية الاقتصادية تتكون من ممثلي مجلس مساهمات الدولة.

2 - الوزير المكلف بالمساهمات: نتحدث هنا عن الوزير المكلف بالمساهمات باعتباره الهيئة المكلفة بتنفيذ الخوصصة، ولكن دور الوزير يأتي بعد مصادقة مجلس الوزراء على استراتيجية الخوصصة وبرامجها، ويتولى الوزير في إطار تنفيذ استراتيجية خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية القيام بما يلي:<sup>(62)</sup>

- يعد برنامج الخوصصة بالتشاور مع الوزراء المعنيين وكذا الإجراءات والكيفيات والشروط المتعلقة بنقل الملكية ويقترح ذلك على مجلس مساهمات الدولة للموافقة عليها.
- يعد وينفذ استراتيجية اتصال تجاه الجمهور والمستثمرين حول سياسات الخوصصة وفرص المساهمة في رأسمال المؤسسات العمومية.
- يكلف من يقوم بتقدير قيمة المؤسسة أو الأصول التي يعتزم التنازل عنها.
- يدرس العروض ويقوم بانتقائها ويعد تقريرا مفصلا حول العرض الذي تم قبوله.
- يحافظ على المعلومة ويؤسس إجراءات كفيلة بضمان سرية هذه المعلومة.
- يرسل ملف التنازل إلى لجنة مراقبة عمليات الخوصصة.

- يعرض على مجلس مساهمات الدولة ملف التنازل الذي يحتوي بالخصوص على تقييم الأسعار وحدها الأدنى والأعلى، وكذا كيفيات نقل الملكية التي تم قبولها وكذا اقتراح المشتري.

- يعد تقريراً سنوياً عن عمليات الخصخصة ويعرضه على مجلس مساهمات الدولة وعلى الحكومة، ويكون هذا التقرير الذي يعرض أيضاً على مجلس الوزراء موضوع عرض أمام الهيئة التشريعية.

- وللإشارة فإن للوزير الاستعانة بالخبرات الوطنية والدولة من أجل القيام بمهامه على أحسن ما يرام.

3 - لجنة الخصخصة: هي لجنة تتولى متابعة عمليات الخصخصة، ويتولى مجلس مساهمات الدولة تشكيلها وذلك بموجب لائحة<sup>(63)</sup>.

4 - لجنة المراقبة: وهي لجنة تتولى مراقبة عمليات الخصخصة<sup>(64)</sup>.

وفي إطار الخصخصة فقد تم تكييف المؤسسات العمومية الاقتصادية وفق مقتضيات هذه العملية وذلك للمزاوجة بين عملية الخصخصة (مشاركة القطاع الخاص) وبين صفة العمومية (المؤسسة العامة ملك الدولة).

ولكن ذلك يخص فقط المؤسسات التي لم يتم بيعها أو إخضاعها للبيع وتبقى خاضعة لملكية الدولة مع إتاحة الفرصة للقطاع الخاص للمشاركة في رأسمالها، وعلى هذا الأساس جاء تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية في هذه المرحلة مختلفاً نوعاً ما، وذلك ما نستشفه من الأمر رقم (01 - 04) حيث جاء فيه: " المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام، أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة وهي تخضع للقانون العام"<sup>(65)</sup>.

ويمكن تحديد خصائص المؤسسات العمومية الاقتصادية في المرحلة الراهنة فيما

يلي: <sup>(66)</sup>

- أنها شركة تجارية، أي تخضع لقواعد القانون التجاري.

- أن أغلب رأسمالها الاجتماعي هو ملك للدولة أو أي شخص آخر خاضع للقانون العام سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

- أنها تخضع للقانون العام، وهذه النقطة تثير الكثير من التساؤل وتذكرنا "بأزمة المرفق العام" إذ أن الأصل هو إخضاعها للقانون الخاص، وتتساءل هنا عن نطاق وحدود ومجال تطبيق القانون العام على المؤسسات العمومية الاقتصادية في الوقت الراهن، أي في الوقت الذي تتجه فيه الدولة نحو إخضاع المؤسسات لقوى السوق والتي لا تتسجم مع قواعد القانون العام؟

- يخضع إنشاء المؤسسات العمومية الاقتصادية وتنظيمها وسيرها للأشكال التي تخضع لها شركات رؤوس الأموال المنصوص عليها في القانون التجاري، غير أنه يجب أن يشتمل مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة حسب الحالة على مقعدين لصالح العمال الأجراء حسب الأحكام المنصوص عليها في القانون المتعلق بعلاقات العمل.

أما فيما يتعلق بإدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية فيتولاها جهازين هما: الجمعية العامة ومجلس المديرين: (67).

أ - الجمعية العامة: تتكون الجمعية العامة من ممثلين مفوضين قانونا من مجلس مساهمات الدولة، وبشارك مجلس المديرين أو المدير العام الوحيد في دورات الجمعية العامة.

وتتولى الجمعية العامة الفصل في كل المسائل المتعلقة بحياة المؤسسة باستثناء قرارات التسيير العادي، ولا سيما ما يلي: (68)

- البرامج العامة للنشاطات.
- الحصيلة وحسابات النتائج.
- تخصيصات النتائج.
- الزيادة في رأسمال الاجتماعي وتخفيضه.
- إنشاء فروع في الجزائر وفي الخارج.
- الإدماج أو الاندماج أو الانفصال.
- تقييم الأصول والسندات.
- التنازل عن سندات أو عن عناصر الأصول.

- مخطط تطهير المؤسسة وإعادة هيكلتها وشروط تطبيق ذلك.
- اقتراحات تعديل القانون الأساسي.
- تعيين محافظ أو محافظي الحسابات.
- تحديد مبالغ أتعاب محافظ أو محافظي الحسابات.

وتجتمع الجمعية العامة مرة واحدة في السنة على الأقل في دورة عادية، كما تجتمع كلما دعت الحاجة إلى ذلك في دورة غير عادية وذلك بناء على استدعاء من رئيس مجلس المديرين أو المدير العام الوحيد أو بناء على طلب من أحد أعضائها حسب الحالة.

وتقوم الجمعية العامة بإرسال لوائحها إلى رئيس مجلس مساهمات الدولة، كما تقوم الجمعية العامة بتعيين أعضاء مجلس المديرين ومن بينهم الرئيس، بعد موافقة رئيس الحكومة على ترشحهم، وبعد أخذ رأي مجلس مساهمات الدولة، وتنتهي مهامهم حسب الأشكال نفسها. (69)

ب - مجلس مديرين: يتكون مجلس مديرين من عضو إلى ثلاثة أعضاء من بينهم الرئيس تعينهم الجمعية العامة كما سبق الذكر، ويتم اختيار أعضاء مجلس المديرين من بين أصحاب المهنة المحترفين الذين تجتمع فيهم صفتا الكفاءة والتجربة اللازمتان في ميادين النشاطات المعنية، كما يقر مجلس مساهمات الدولة تشكيلة مجلس المديرين حسب مهام المؤسسات العمومية الاقتصادية وطبيعتها وحجمها.

وللإشارة فإنه عندما يمارس شخص واحد مهام مجلس المديرين فإنه يأخذ صفة مدير عام وحيد. (70)

وحتى يمارس مجلس المديرين مهامه فقد وسع المشرع من سلطاته حتى يتسنى له القيام بإدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها والإشراف عليها<sup>(71)</sup>، وهو مسؤول عن السير العام للمؤسسة ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين.

هذا ويمثل رئيس مجلس المديرين أو المدير العام الوحيد حسب الحالة الشركة في علاقتها مع الغير.

للإشارة فإن مهام أعضاء مجلس المديرين وحقوقهم وواجباتهم وكذلك مدة عهدهم تكون موضوع عقود تبرم بينهم وبين الجمعية العامة.

ونتساءل هنا عن مشاركة العمال، وعن موقع مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة في إدارة المؤسسة العمومية والذي جاء ذكرها في المادة رقم (5) من الأمر رقم (01 - 04). (72)

### الخاتمة:

من خلال العرض السابق يتبين بأن المؤسسات العامة بالجزائر عرفت العديد من طرق التنظيم والإدارة، وعرفت العديد من التجارب والإصلاحات، الأمر الذي يعبر عن غياب منهجية واضحة لتنظيم وإدارة هذه المؤسسات.

كما يتبين أيضاً بأن تغيير طرق تنظيم وإدارة هذه المؤسسات كان نتيجة لظروف سياسية واقتصادية واجتماعية ومحلية وعالمية، ونتيجة لظروف تتعلق بالمؤسسات العامة في حد ذاتها، وتشكل الخصخصة آخر حلقة في مجال إصلاح المؤسسة العامة والاقتصاد الوطني، فالخصخصة هي أداة لتحسين أساليب إدارة وتنظيم وتشغيل المؤسسات، أي زيادة مردوديتها وتحسين فعاليتها، بالإضافة إلى أنها أداة لزيادة موارد الدولة وجلب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية، وتوجيهها بما يخدم أهداف التنمية.

وإذا كانت الخصخصة خيار استراتيجي لا غنى عنه في المرحلة الراهنة من تاريخ الاقتصاد الجزائري بل والعالمي أيضاً، فإن الباحث يقترح مجموعة التوصيات يرى بأن أخذها بعين الاعتبار سيساعد على إنجاح جهود الخصخصة وجهود إصلاح الاقتصاد الوطني بالجزائر، وهي:

1- القيام بدراسة واقعية وعميقة للاقتصاد الوطني بجانبه، أي دراسة حالة المؤسسات العامة المراد خصصتها، وبحث أسباب إفلاسها ومدى إمكانية إصلاحها دون خصصتها، ودراسة القطاع الخاص وبحث مدى امتلاكه للإمكانات والقدرات التي تؤهله لتحمل أعباء الخصخصة وإدارة المؤسسات الاقتصادية وفق أسس الكفاءة والعقلانية.

2- تهيئة الظروف السياسية والتشريعية والمؤسسية والتنظيمية والإدارية اللازمة للقيام بالخصخصة، وذلك نظراً لصعوبة الانتقال الفجائي والنوعي من الاقتصاد الشمولي الموجّه إلى الاقتصاد الرأسمالي الحر، فالأمر يتطلب إعداداً مسبقاً وتهيئة الظروف اللازمة لذلك.



3- إنشاء جهة مركزية وتزويدها بالخبراء، لتتولى الإشراف والمتابعة لعمليات الخصخصة، والقيام بالأبحاث وإعداد التقارير حول إجراءات وجهود الخصخصة لتقييمها، وإصلاحها إذا استدعى الأمر ذلك.

4- تحديد المؤسسات المراد خصصتها أول بأول، أي البدء في عملية الخصخصة بشكل تدريجي، مع القيام بإجراء تقييم لجهود الخصخصة في كل مرحلة.

5- تحديد القطاعات الاستراتيجية والحيوية التي يجب إيقافها تحت مظلة القطاع العام.

6- فسح مجال الاستثمار أولاً أمام القطاع الخاص الوطني، وثانياً أمام القطاع الخاص الأجنبي في حالة عجز القطاع الخاص الوطني.

7- تعزيز الدور الرقابي للدولة، ذلك لأن القطاع الخاص لا يحركه سوى دافع الربح، لذا فإنه على الدولة أن تضع أطر قانونية وتنظيمية لضبط نشاط القطاع الخاص وتوجيهه بما يخدم أهداف التنمية وطموحات المجتمع، هذا بالإضافة إلى التأكد من شرعية وسلامة نشاطات القطاع الخاص.

8- الاهتمام بثقافة المؤسسة التي كانت مهملة خلال المراحل السابقة من مراحل تنظيم وإدارة القطاع العام، وبناءها على أسس اقتصادية (الربحية الاقتصادية)، إلى جانب الأسس الاجتماعية (الربحية الاجتماعية)، ثقافة تحدد للمؤسسة دورها الاقتصادي ليس فقط على المستوى المحلي وإنما أيضاً على المستوى الدولي، ثقافة ديناميكية تمكنها من التكيف مع التحولات الاقتصادية والإدارية والتنظيمية.

السماح للسلطات الحكومية بالتدخل للتوجيه والتحكم في الانحرافات التي تنتج عن فسح المجال لآليات السوق لتعمل عملها دون ضوابط قانونية وإجراءات تنظيمية، فالخصخصة تعني إبعاد الدولة عن التدخل في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، فقد تبين أن آلية السوق لوحدها لا يمكنها إضفاء طابع الفعالية والعقلانية على مختلف الأنشطة الاقتصادية، فهي تحتاج إلى وجود دولة حاضرة وقادرة على توفير الشروط التنظيمية والتشريعية لتجنب انحرافات السوق وتحقيق التكامل والانسجام بين مختلف جوانب السياسة الاقتصادية. (73)



## الهوامش

- (1) أنظر: - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 229.
- سليمان الكامل، تحليل سوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية، محاضرات أقيمت على طلبية السنة الرابعة علم الاجتماع شعبة التنظيم والعمل، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، العام الجامعي 1995 - 1996.
- (2) م. سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994، ص 32.
- (3) مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص 229.
- (4) عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط ( 1962 - 1980 )، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 25.
- (5) مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص 230.
- (6) أنظر: - مصطفى عشوي، نفس المرجع، ص 230.
- سليمان الكامل، المرجع السابق.
- (7) محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجربة العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، ص 185.
- (8) م. سعيد أوكيل وآخرون، المرجع السابق، ص 30.
- (9) عبد اللطيف بن أشنهو، المرجع السابق، ص 42.
- (10) علي عوض، الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري الجديد، دار الثقافة للطباعة والنشر، مصر، 1975 ص 36.
- (11) علي زغدود، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، ط2 المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، ص 40.
- (12) عبد اللطيف بن أشنهو، المرجع السابق، ص 26.
- (13) علي زغدود، المرجع السابق، ص 28 [جدول].
- (14) نفس المرجع، ص 29.
- (15) سليمان الكامل، المرجع السابق.

(16) علي زغدور، المرجع السابق، ص 185 - 286.

(17) مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص 233.

(18) Francois weiss، Doctrine et action syndicales en Algérie، Cujas، Paris، 1970، p 145.

(19) Op cit، p 245.

(21) الأمر رقم (66 - 156) المؤرخ في 8 يوليو 1966 والمتضمن قانون العقوبات.

(21) Ministère de l'information، discours du président Houari Boumadeinne، Tom I، 1973، p .88.

(22) م. سعيد أوكيل وآخرون، نفس المرجع، ص 34.

(23) المواد (2، 3، 4، 7) من المر رقم (71 - 74) المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتضمن التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

(24) علي زغدود، نفس المرجع، ص 48.

(25) للاطلاع أكثر حول وظائف المؤسسة الاشتراكية أنظر المواد (4 - 6) من الأمر رقم (75 - 76) المؤرخ في 21 نوفمبر 1975 المتضمن تحديد العلاقات الرئيسية بين المؤسسات الاشتراكية وسلطة الوصاية والإدارات الأخرى التابعة للدولة.

(26) المادة رقم (8) من الأمر رقم (75 - 23) المؤرخ في 29 أبريل 1975 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي.

(27) المواد (19 - 48) من الأمر رقم (71 - 74) السابق.

(28) أنظر المرسوم رقم (75 - 149) المؤرخ في 21 نوفمبر 1975 المتعلق بمجالس مديريات المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي.

(29) المواد (61 - 70) من الأمر رقم (71 - 74) السابق.

(30) المواد (49 - 56) من الأمر رقم (71 - 74) السابق.

(31) مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص 135 - 145.

(32) علي سعدي، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 71.

(33) م. سعيد أوكيل وآخرون، المرجع السابق، ص 38.

(34) نفس المرجع، ص 45.

- (35)، (36) مصطفى عشوري، المرجع السابق، ص 235.
- (37) م. سعيد أوكيل وآخرون، المرجع السابق، ص 37، 38.
- (38) سليمان الكامل، المرجع السابق.
- (39) مصطفى عشوري، المرجع السابق، ص 236.
- (40) نفس المرجع، ص 237.
- (41) نفس المرجع، ص 40.
- (42) م. سعيد أوكيل وآخرون، المرجع السابق، ص 58.
- (43) نفس المرجع، ص 20.
- (44) نفس المرجع، ص 59، 60.
- (45) نفس المرجع، ص 20.
- (46) سليمان الكامل، المرجع السابق.
- (47) المادة رقم (5) من المرسوم رقم (88 - 01) المؤرخ في 22 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.
- (48) أنظر الفصل الخامس من المرسوم رقم ف(88 - 01) السابق.
- (49) المادة رقم (54) من دستور 1989.
- (50) م.س ملف الجزائر العميقة، جريدة الخبر، العدد رقم (1454)، الصادر بتاريخ 1995/05/23، ص 4.
- (52) نفس المرجع، ص 5.
- (53) الشاذلي العياري، التجارب القطرية العربية مع القطاعين العام والخاص: تجربة تونس، المستقبل العربي، العدد (139)، 1990، ص 154.
- (54) عبد الحسين وداي العطية، الخصخصة (Privatisation) في البلدان النامية: إيجابيتها وسلبياتها، دراسات - العلوم الإدارية، المجلد (25)، العدد (1)، 1998، ص 179.
- (55) المادة رقم (13) من الأمر رقم (01 - 04) المؤرخ في 20 غشت سنة 2001، المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية وتسييرها وخصصتها، وللإشارة فإن الخصصة قد بدأت في الجزائر منذ سنة 1995 وذلك بموجب الأمر رقم (95 - 22) المؤرخ في 26 غشت سنة 1995 والمتعلق بخصخصة المؤسسات العمومية.

(56) عبد الوهاب شمام، دراسة حول الخصوصية والتحولات الهيكلية في للاقتصاد الجزائري، مجلة جامعة قسنطينة للعلوم الإنسانية، العدد (8)، 1997، ص 192، 193.

(57) المادة رقم (15) من الأمر رقم (01 - 04).

(58) المادة رقم (16) من نفس الأمر.

(59) المادتين (9، 11) من نفس الأمر.

(60) المادة رقم (12) من نفس الأمر.

(61) المواد (21، 22، 25) من نفس الأمر.

(62) المادة رقم (23) من نفس الأمر.

(63) المادة رقم (30) من نفس الأمر.

(64) المادة رقم (2) من نفس الأمر.

(65) المواد (2 - 5) من نفس الأمر.

(66) المادة رقم (3) من المرسوم التنفيذي رقم (01 - 283) المؤرخ في 24 سبتمبر سنة 2001 المتضمن الشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها.

(67) المواد (5، 11) من نفس المرسوم رقم (01 - 283).

(68) المادة (7) من نفس المرسوم.

(69) المادة (3) من نفس المرسوم.

(70) المادة (9) من نفس المرسوم.

(71) المادة (8) من نفس المرسوم.

(72) حيث تنص المادة رقم (5) من الأمر رقم (01 - 04) على أنه: "يجب أن يشتمل مجلس المراقبة، حسب الحالة على مقعدين لصالح العمال الأجراء حسب الأحكام المنصوص عليها في القانون المتعلق بعلاقات العمل".

(73) IVAN SAMSON، Dix Grands Problèmes Economiques Contemporains، O.P.U، Alger، 1993، p 58.

المراجع:

## الكتب والدوريات:

- الشاذلي العياري، التجارب القطرية العربية مع القطاعين العام والخاص: تجربة تونس، المستقبل العربي، العدد (139)، 1990، ص 154.
- عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط ( 1962 - 1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 25.
- عبد الحسين وداي العطية، الخصخصة (Privatisation) في البلدان النامية: إيجابيتها وسلبياتها، دراسات - العلوم الإدارية، المجلد (25)، العدد (1)، 1998، ص 179.
- عبد الوهاب شمام، دراسة حول الخصخصة والتحويلات الهيكلية في للاقتصاد الجزائري، مجلة جامعة قسنطينة للعلوم الإنسانية، العدد (8)، 1997، ص 192، 193.
- علي عوض، الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري الجديد، دار الثقافة للطباعة والنشر، مصر، 1975 ص 36.
- علي زغود، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، ط2 المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، ص 40.
- علي سعدي، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 71.
- سليمان الكامل، تحليل سوسولوجي للمؤسسة الجزائرية، محاضرات أقيمت على طلبة السنة الرابعة علم الاجتماع شعبة التنظيم والعمل، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، العام الجامعي 1995 - 1996.
- محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجربة العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، ص 185.
- محمد سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994، ص 32.
- م.س ملف الجزائر العميقة، جريدة الخبر، العدد رقم (1454)، الصادر بتاريخ 1995/05/23، ص 4.
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 229.
- Francois Weiss، Doctrine et action syndicates en Algérie، Cujas، Paris، 1970، p 145.
- IVAN SAMSON، Dix Grands Problèmes Economiques Contemporains، O.P.U، Alger، 1993، p 58.

## القوانين والأنظمة:

- الجمهورية الجزائرية، دستور 1989.
- الأمر رقم (66 - 156) المؤرخ في 8 يوليو 1966 والمتضمن قانون العقوبات.
- الأمر رقم (71 - 74) المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتضمن التسيير الاشتراكي للمؤسسات.
- الأمر رقم (75 - 76) المؤرخ في 21 نوفمبر 1975 المتضمن تحديد العلاقات الرئيسية بين المؤسسات الاشتراكية وسلطة الوصاية والإدارات الأخرى التابعة للدولة.
- الأمر رقم (75 - 23) المؤرخ في 29 أبريل 1975 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي.
- المرسوم رقم (75 - 149) المؤرخ في 21 نوفمبر 1975 المتعلق بمجالس مديريات المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي.
- المرسوم رقم (88 - 01) المؤرخ في 22 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.
- الأمر رقم (01 - 04) المؤرخ في 20 غشت سنة 2001 ، المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية وتسييرها وخصصتها.
- المرسوم التنفيذي رقم (01 - 283) المؤرخ في 24 سبتمبر سنة 2001 المتضمن الشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها.