

دور الحوكمة في تعزيز تنافسية القطاع الصناعي العمومي في الجزائر

The Role of Governance in Enhancing the Competitiveness of the Public Industrial Sector in Algeria

د. عمر حوتية¹¹ جامعة أدرار (الجزائر)، الإيميل: hotiamar@univ-adrar.edu.dz

تاريخ النشر: 2025/09/30

تاريخ القبول: 2025/09/20

تاريخ الارسال: 2025/07/13

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للحوكمة ومزايا تطبيقها في القطاع الصناعي العمومي في الجزائر ، والذي يعاني من مشاكل وتحديات مالية وإدارية، ومن ضعف تنافسيته، إذ لا تتعدى مساهمته 7 % في الناتج الداخلي الخام، ما يجعل من حوكمته أولوية في الاقتصاد الوطني. وباعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بمؤشرات تحليل التنافسية، تم التوصل بأن الحوكمة إحدى الركائز الأساسية للنهوض بالقطاع الصناعي العمومي واستدامة مؤسساته، وتؤثر في تنافسيته من جانبين: جانب استراتيجي يهتم بأسلوب إدارة المؤسسات وجانب مالي يختص بأرباحها ومردوديتها. وأن الحوكمة تساهم في التقليل من مشكلة تعارض المصالح، وتحسين الرقابة والشفافية، والحد من المخاطر. وأن من متطلبات التطبيق الجيد لنظام الحوكمة ضمان استقلالية الأجهزة الإدارية للقطاع الصناعي العمومي وإلزامها بمعايير الإفصاح والشفافية، خلق بيئة أعمال داعمة للتنافسية، ودعم الابتكار والرقمنة، ودعم تنافسية الصادرات.

كلمات مفتاحية: الحوكمة، القطاع الصناعي العمومي، مؤشرات التنافسية، الإصلاحات، الاقتصاد الجزائري.

تصنيفات JEL : G34, L32, M48, O25

Abstract:

The study aimed to identify the theoretical framework of governance and the advantages of applying it in the public industrial sector in Algeria, which suffers from financial and administrative problems and challenges, and from its weak competitiveness, as its contribution does not exceed 7% of the gross domestic product, which makes its governance a priority in the national economy. By adopting the descriptive analytical approach and using competitiveness analysis indicators, it was concluded that governance is one of the basic pillars for the advancement of the public industrial sector and the sustainability of its institutions, and affects its competitiveness from two aspects: a strategic aspect concerned with the method of managing enterprise and a financial aspect concerned with their profits and productivity. Governance contributes to reducing the problem of conflicts of interest, improving oversight and transparency, and reducing risks. The requirements for good implementation of the governance system include ensuring the independence of the administrative bodies of the public industrial sector and obligating them to adhere to disclosure and transparency standards, creating a business environment that supports competitiveness, supporting innovation and digitization, and supporting export competitiveness.

Keywords: Competitiveness indicators, Algeria's economy, governance, public industrial sector, reforms.

JEL Classification Codes : G34, L32, M48, O25

المؤلف المرسل: عمر حوتية، الإيميل: hotiamar@univ-adrar.edu.dz

مقدمة:

شكل القطاع الاقتصادي العمومي منذ الاستقلال أداة الدولة لبناء الاقتصاد الوطني ووسيلتها لاستثمار المال العام، وقد اتخذت الجزائر - كغيرها من الدول - عدة سياسات داعمة لدور المؤسسات الاقتصادية العمومية، وتبنت مسار الإصلاح الاقتصادي منذ الثمانينات وإلى اليوم، بدءاً بإعادة الهيكلة المالية والعضوية للمؤسسات الصناعية العمومية مروراً إلى استقلالية المؤسسات سنة 1988، بهدف جعلها تتماشى ومقتضيات اقتصاد السوق. وفي بداية التسعينيات، وتماشياً مع إجراءات التحول إلى اقتصاد السوق، تم إنشاء صناديق المساهمة التي تقوم بدور المدير والمسير للقيم. المنقولة داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية باسم ولحساب الدولة، ثم تجربة الشركات القابضة (Holding Company) سنة 1995، ثم تجربة شركات تسيير المساهمات سنة 2001، وصولاً إلى تجربة المجمعات الصناعية العمومية Industry groups التي انطلقت في أوت 2014. إلا أن القطاع الصناعي العمومي لا زال يعاني من أزمت مالية وإدارية، ولم يتم تغيير أنماط الإدارة والتسيير في معظم مؤسساته، مما أضعف قدراتها التنافسية وجعلها تشكل عبئاً ثقيلاً على كاهل ميزانية الدولة.

إشكالية البحث:

الكثير من الدراسات ترجع المشاكل التي يعرفها القطاع الصناعي العمومي إلى غياب نظام صارم لإدارة مؤسساته، ما يجعلها في حاجة إلى أنماط تسيير حديثة وفعالة تستند إلى مجموعة من القواعد الرشيدة، التي تمكنها من مواجهة المنافسة بشكل أحسن، ومن بين أنماط التسيير تلك تطبيق مفاهيم الحوكمة كأحد الخيارات التي عرفت تطوراً في مبادئها وألياتها. فقد تم تبني مبادئ الحوكمة وألياتها في شركات القطاعين الخاص والعام في الدول المتقدمة وامتد تطبيقها إلى كثير من الدول النامية، وأدت إلى رسم الاستراتيجيات الفعالة لمواجهة التحديات المرتبطة بتنافسية القطاع العام في تلك الدول. وبنا على ما سبق، نطرح الإشكالية التالية: كيف يمكن لتطبيق مبادئ الحوكمة أن تساهم في تحسين كفاءة وشفافية القطاع الصناعي العمومي في الجزائر، وما هي أبرز التحديات التي تحول دون تجسيدها في السياق الجزائري؟

فرضية الدراسة:

لمعالجة إشكالية البحث نطلق من الفرضية التالية:

- أن تطبيق الحوكمة كأسلوب لرقابة وإدارة القطاع الصناعي العمومي، سيسهم في تحقيقه لمستويات أداء مرضية تعزز من تنافسيته ومكانته كأحد روافد التنمية الاقتصادية في الجزائر.

أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة لارتباطها بمفاهيم الحوكمة، والتي أصبح تطبيقها من أنجع الطرق لإدارة الشركات والمؤسسات، بما فيها مؤسسات القطاع العام، ومن شأن تطبيقها في القطاع العمومي ومؤسساته، إدارتها وفق ممارسات رشيدة ومراقبتها من خلال آليات دقيقة، وتمكن من توفير فرص أفضل لتعزيز تنافسية القطاع الصناعي العمومي ومؤسساته

أهداف البحث:

- التعرف على الإطار النظري للحوكمة في القطاع الاقتصادي العمومي ومزايا تطبيقها في القطاع الصناعي العمومي.
- تشخيص الوضعية التنافسية للقطاع الصناعي العمومي في الجزائر، وأهمية الالتزام بتطبيق المبادئ التوجيهية في مؤسساته.
- إبراز المبادئ التوجيهية وآليات الحوكمة التي يمكن أن تساهم في تعزيز تنافسية القطاع الصناعي العمومي في الجزائر.
- تقديم مجموعة من المقترحات العملية التي يمكن أن تفيد مسؤولي القطاع الصناعي العمومي ومديري المؤسسات التابعة له.

منهج البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في التعريف بمفهوم الحوكمة وتطبيقاتها في القطاع الاقتصادي العمومي، والاستعانة ببعض مؤشرات التنافسية في تشخيص وتحليل الوضعية التنافسية للقطاع الصناعي العمومي في الجزائر ومؤسساته، وتم استقراء بعض المراجع والدراسات السابقة لتحليل أثر ذلك في تعزيز أداء وتنافسية القطاع الصناعي العمومي.

الدراسات السابقة:

اعتمدنا في إعداد البحث على عدد من الدراسات السابقة لها علاقة بالموضوع، ونشير إلى بعضها فيما يلي:

1- دراسة (Daniel Labaronne, 2013)، والتي تمحورت حول كيفية تحسين أداء المؤسسات العمومية الجزائرية، وحاول الباحث من خلالها إثبات أن الخصوصية ليست الحل الوحيد للخروج من الأزمات التي تعاني منها المؤسسات العمومية الجزائرية، خاصة في ظل تطور مفاهيم حوكمة المؤسسات في القطاع العام، وأوصت الدراسة بضرورة حوكمة المؤسسات العمومية بدلا من خصوصتها، والتي يمكن أن تلعب دورا حاسما في تحسين أداء هذه المؤسسات.

2- دراسة (Bousadia Hichem, 2014)، تناولت أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة العمومية الجزائرية، كقضايا استقلالية المديرين ومجالس الإدارة، عدم مراعاة معايير الأداء الاقتصادي والمالي، وعدم تبني قواعد حوكمة المؤسسات، وبالتالي لا يمكنها تحقيق الأهداف المرجوة. وأشار الباحث للعديد من التسهيلات التي تمنحها الدولة للمؤسسات العمومية، والتي قد تؤثر على مستقبلها في حالة اختفاها. ومن بين الحلول التي قدمها الباحث ضرورة تبني مبادئ الحوكمة، وتعزيز دور مجالس الإدارة.

3- دراسة (Milhaupt Curtis J. & Pargendler Mariana, 2017)، هدفت لإبراز أهم التحديات المشتركة التي تواجهها المؤسسات العمومية في عدد من الدول (فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، النرويج، كولومبيا، البرازيل، اليابان، سنغافورة والصين)، ودراسة مجموعة من المقاربات الوطنية لحوكمة المؤسسات العمومية، وخلصت إلى عدم وجود نموذج مثالي وثابت لحوكمة المؤسسات العمومية، ومع ذلك توجد قوائم مشتركة ما بين المقاربات التي اعتمدها الدول لإصلاح أدا المؤسسات العمومية، والتي جميعها تبنت توصيات OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية.

4- دراسة (شريف عبد الحفيظ، 2019)، والتي حاولت تبين مدى مساهمة قطاع الصناعة الوطنية في النهوض بالاقتصاد الوطني وإحداث التغييرات الهيكلية المنشودة، وتوصلت إلى أن القطاع الصناعي العمومي كان ضحية للفشل الذريع في تسييره، تجسد في الانتاجية السلبية لمؤسساته منذ الاستقلال وهذا رغم الدعم المالي الكبير لها. وأرجعت سبب ذلك للعديد من التحديات، ومنها: غياب الحوكمة الناجمة للنموذج الاقتصادي ككل، ضعف مناخ الاستثمار، غياب لكامل مقومات التنافسية.

5- دراسة (عمر حوتية، 2024)، وتمحورت حول تشخيص واقع القطاع الاقتصادي العمومي في الجزائر وآفاق تطوره في ظل الإصلاحات الاقتصادية والعولمة، وتوصلت إلى أن القطاع الاقتصادي العمومي بالجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية والعولمة يعاني من تأزم وضعيته وحالة ركود باستثناء عدد قليل من مؤسساته، وأنه يمكن تطويره وتعزيز تنافسيته ودعم اندماج مؤسساته في مسار العولمة، ومن مداخل ذلك: تبني استراتيجية التنوع، تحسين مناخ الأعمال، مساهمة التحولات الرقمية، وحوكمة مؤسساته. وقد تضمنت الدراسات السابقة العديد من الأفكار التي تعزز وجهة نظرنا، في ظل نقص المراجع التي تعالج مسألة الحوكمة في القطاع الاقتصادي العمومي في الجزائر عموما، وفي القطاع الصناعي العمومي الذي اخترناه كموضوع لدراستنا بوجه خاص.

1- مفهوم الحكومة وتطبيقها في القطاع الاقتصادي العمومي:

اكتسبت مفاهيم حوكمة المؤسسات الكثير من الاهتمام في جميع دول العالم خاصة بعد مساهمتها في تطوير أداء المؤسسات عمومية كانت أو خاصة. ونظرا لأهميتها سنتطرق للمفاهيم والأليات المرتبطة بالحكومة في القطاع الاقتصادي العمومي ومؤسساته.

1-1- ماهية القطاع الاقتصادي العمومي ومؤسساته:

لتحقيق أهداف التنمية تمتلك الدول العديد من المؤسسات والشركات ضمن ما يعرف بالقطاع العام (Public Sector)، وتختلف النظرة إلى القطاع العام باختلاف النظام الاقتصادي والاجتماعي القائم، واختلاف طبيعة النشاط ونوعية المؤسسات التي يتشكل منها، وسنركز في دراستنا على القطاع الصناعي العمومي باعتباره ركيزة أساسية للاقتصاد الجزائري.

1-1-1- تعريف القطاع الاقتصادي العمومي:

تعددت وجهات النظر حول مفهوم القطاع العام ، فوفقا للمفهوم الضيق يعبر القطاع العام عن مجموع الوحدات والهيكل التابعة للحكومة المركزية والجماعات المحلية، وفي مفهومه الواسع نشير لبعض التعاريف له فيما يلي:

✓ القطاع العام هو مجموع وحدات الأعمال التي تدار من قبل الحكومة والتي يمكن أن تدار من قبل القطاع الخاص، وتقوم بإنتاج السلع والخدمات وتقديمها إلى الجمهور بالأسعار الإدارية. (الموسوي، 1995، ص 9).

✓ كما يعرف بأنه "مختلف هيئات الحكومة المركزية والإقليمية والمحلية، والمؤسسات والوحدات الغير ربحية والربحية التي تسيطر عليها الدولة (تملك أكثر من 51 % من رأسمالها الاجتماعي) ويمكن أن تعتمد عليها الدولة لتحقيق مكاسب مالية أو مادية أو معنوية. (علي وشحاتة، 2007، ص 17).

فالقطاع الاقتصادي العمومي يتكون من القطاع الحكومي وقطاع الأعمال العام، كما يلي (صلاح، 2015، ص 24)

القطاع الحكومي : يشمل الجهاز الإداري للدولة ، والإدارة المحلية، والهيئات العامة الخدمية.

قطاع الأعمال العام : ويشمل الهيئات العامة الاقتصادية والشركات القابضة والشركات العامة الأخرى.

مما سبق، يمكن اعتبار القطاع الاقتصادي العمومي جزء من النظام الاقتصاديّ يتمثل في قطاع الأعمال العام الذي تتحكم به الحكومات الوطنية أو المحلية، ويضم هيئات وشركات اقتصادية تعود ملكيتها للدولة.

ويعتبر القطاع الاقتصادي العمومي ركيزة التنمية في العديد من الدول، ومنها الجزائر، والتي اعتمدت عليه في قيادة مسيرة التنمية.

1-1-2- المؤسسات الاقتصادية العمومية :

تتنوع مؤسسات القطاع العام من حيث إطارها القانوني أو المالي أو الإداري، فمنها المؤسسات العامة الإدارية (EPA) ، والمؤسسات المهنية (EPP) ، والمؤسسات العامة الاقتصادية (EPE) وهي موضوع دراستنا.

تعرف منظمة OCDE المؤسسة الاقتصادية العامة بأنها " المؤسسات التي تنتج سلعا وتقدم خدمات مثل المؤسسات التجارية من أجل بيعها، بالسعر الذي يجب أن يغطي تقريبا سعر التكلفة، لكن ملكيتها تعود للدولة (أو أحد فروعها) أو تخضع لمراقبتها" (Amghar et Boukrif, 2017, p299).

وفي التشريع الجزائري ، تعرف المؤسسة الاقتصادية العمومية بأنها: "تنظيم أو مشروع يتمتع بالشخصية المعنوية ويتولى القيام بنشاط اقتصادي (صناعي / تجاري)، مستعملا في ذلك أساسا وسائل القانون التجاري" (بعلي، 1992، ص 45).

ووصفتها المادة الخامسة (05) من القانون رقم 88-01 (ج.ر. العدد 02 الصادر في 13 جانفي 1988)، بأنها "شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية تملك الدولة و/أو الجماعات المحلية فيها مباشرة أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم و/أو الحصص".

وبإصدار الأمر رقم 01-04. (ج.ر. العدد 47، الصادر في 2001/08/22)، تم الإفصاح صراحة على الخاصية التجارية للمؤسسات العمومية وإمكانية مشاركة المال الخاص في تكوين رأسمالها، ونصت المادة (02) بأنها "شركات تجارية تحوز فيها الدولة، أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبية رأس المال". وتتخذ شكلين من أشكال الشركات التجارية هما: شكل شركة المساهمة وشكل شركة ذات المسؤولية المحدودة (ج.ر. العدد 02، الصادر في 13 جانفي 1988).

ويقوم تنظيمها على تفويض ممارسة السلطات كما هو الحال في لشركات المساهمة، فالدولة المساهم الوحيد، تعين أعضاء الجمعية العامة للمساهمين ومجلس الإدارة لشركات المساهمة التي تعين بدورها ممثلين عنها في أجهزة المؤسسة العمومية. وتسييرها من طرف أجهزتها الذاتية دو تدخل أي طرف خارجي، وتتصرف كأى شركة تجارية وفقا للقانون التجاري (بوزراع، 2009، ص85). وتتم الرقابة على المؤسسة الاقتصادية العمومية من خلال مجلس للمراقبة، يُنتخب من الجمعية العامة التأسيسية أو العامة العادية.

1-2- تطبيق الحوكمة في القطاع الاقتصادي العمومي:

يلقى مفهوم الحوكمة اهتماما في كافة الإدارات والمنظمات المحلية والدولية العامة والخاصة، خصوصا بعد سلسلة أزمات مالية عرفت شركات عالمية، كما في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997م، والأزمة المالية العالمية سنة 2008. وترجع أسبابها إلى الفساد الإداري والمحاسبي عموما والفساد المالي بصفة خاصة، وافتقار الإدارة لممارسة سليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة والإفصاح والشفافية وعدم إظهار البيانات الحقيقية للأوضاع المالية للمؤسسات (غادر، 2012، 4-12). مما نجم عنه آثار سلبية أهمها فقدان الثقة في المعلومات المحاسبية وبالتالي فقدان جودتها. مما حدى بالمؤسسات المالية الدولية وضع معايير وقواعد تكفل حسن الأداء وتوفر الرقابة القوية، تحت عنوان "حوكمة الشركات Corporate Governance"، فزاد الاهتمام بهذا المفهوم كركيزة أساسية لإدارة المؤسسات. وانتشر تطبيقها ليشمل القطاع العام ومؤسساته في معظم دول العالم.

1-2-1- مفهوم الحوكمة:

تعددت تعاريف حوكمة المؤسسات، وسوف نقدم بعضا منها لعدد من الباحثين والهيئات والمنظمات المختصة:

√ عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) حوكمة المؤسسات (الشركات) بأنها "مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم ومجموعة أصحاب المصلحة كما توفر الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف المؤسسة والوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء". (Hermanson & Rittenberg, 2003, p. 27).

√ وتعرف بأنها: مجموع الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تتضمن الانضباط والشفافية والعدالة، وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المؤسسة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل (علي وشحاتة، 2007، صفحة 31).

√ وهي "الإطار الذي تنظم فيه الشركات مجمل العلاقات المتبادلة بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح، لرفع كفاءة الشركة في إدارة عملياتها، ومنه استدامة أعمالها وزيادة قدرتها التنافسية. (غنتيوي وبن الدين، 2024، 146).

√ وحديثا صار هناك مفهوم أوسع للحوكمة، ومن ذلك تعريف مارتن هيلب Martin Hilb في كتابه بعنوان " الحوكمة الحديثة للمؤسسات New Corporate Governance " على أنها " النظام الذي يسمح بالإدارة الإستراتيجية، التسيير التكاملية والرقابة الكلية بطريقة مقاولاتية وأخلاقية، وبأسلوب يتناسب مع كل سياق خاص (بن زاوي، 2016، صفحة 53).

مما سبق، يمكن القول أن حوكمة الشركات هي نظام إداري يتضمن إجراءات وقوانين وآليات ومعايير وقواعد عمل لتحسين الأداء وتنظيم العلاقة وتحقيق المنافع لكل الأطراف ذات المصلحة، من خلال وجود آليات للمراقبة وتعزيز الإفصاح والشفافية.

وأهم خصائص حوكمة المؤسسات هي: الانضباط، الاستقلالية، المسؤولية، المسؤولية الاجتماعية، الشفافية، المساءلة والعدالة (عبد العال، 2005، ص 23). وهناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، وتحدد لدرجة كبيرة مدى نجاح أو فشل تطبيق هذه الخصائص، وتتمثل فيما يلي (سليمان، 2008، ص 16): المساهمين Shareholders، مجلس الإدارة "Board of Directors"، الإدارة Management، أصحاب المصلحة Stockholders.

ونظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، حرصت العديد من المنظمات على وضع معايير ومبادئ محددة لتطبيقها، ومنها: منظمة OCDE عام 1999 وعدلتها عام 2004، وتغطي ستة مجالات: الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين، العدالة بين المساهمين، ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات، مسؤوليات مجلس الإدارة، دور أصحاب المصالح (OCDE (P3, 2015). وتتصف هذه المبادئ بالمرونة، وليست مُلزمة بل تشكل إطارا مرجعيا يمكن استخدامه من قبل صانعي السياسة عند إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية لأساليب الحوكمة، وذلك بما يتفق والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بهم.

1-2-2- تطبيق الحوكمة في القطاع الاقتصادي العمومي ومؤسساته:

بالنظر لما تعانيه مؤسسات القطاع العام من تراجع لمستوى الأداء بفعل التحديات وتداعيات العولمة. فإن تطبيق "الحوكمة" ومبادئها على القطاع العمومي ومؤسساته، يعد من أنجع الطرق لتطويره.

1-2-2-1- مفهوم الحوكمة في القطاع الاقتصادي العمومي:

للتعرف على مفهوم الحوكمة في القطاع العمومي ، يمكن تقديم التعريفين التاليين:
√ تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة في القطاع العام بأنها العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات العامة على تنظيم الشؤون العامة وإدارة الموارد العامة (وزارة تطوير القطاع العام، 2017، ص 4).
√ وتعرف حوكمة القطاع العمومي بأنها " نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات والهيئات العامة والأجهزة الحكومية الأخرى لمجموعة من القوانين والنظم والقرارات، تهدف لضبط ومراقبة أعمال الوحدة الحكومية، بغرض حماية ممتلكاتها من ناحية، وتحقيق الجودة وقيم الأداء من ناحية أخرى" (المركز الاقتصادي، 2014، ص 5).

مما سبق، نستخلص بأن حوكمة القطاع الاقتصادي العمومي هي ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه مؤسسات القطاع الاقتصادي العمومي ومراقبتها، بما يضمن تحقيق أهدافها ، من خلال آليات عمل مهنية وأخلاقية تعتمد على النزاهة والشفافية وتخضع لآليات المتابعة والرقابة والتقييم مع توفير أدوات المساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء.

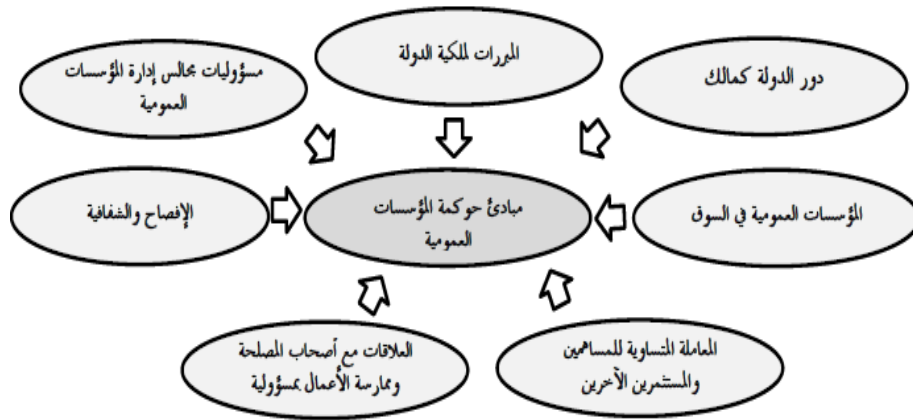
وتتشابه حوكمة القطاع العام مع حوكمة الشركات من حيث الإدارة والإشراف والعلاقة بأصحاب المصالح والتدقيق، لكن تنفرد بتأثير القطاع العام بالقوى السياسية واتسامه بالطبيعة الغير ربحية، وهدفه الأساسي المصلحة العامة (غادر، 2012، ص 3).
وتتعدد أنواع الحوكمة في القطاع الحكومي حسب المجال الذي تطبق فيه، وتتضمن (الموقع: <https://evc.sa>): الحوكمة المؤسسية، الحوكمة المالية، الحوكمة الإلكترونية، الحوكمة البيئية، الحوكمة الاجتماعية .

1-2-2-2- مبادئ حوكمة المؤسسات العمومية:

إن مبادئ الحوكمة الرشيدة التي تم وضعها من طرف (OECD) أخفقت في معالجة بعض موضوعات حوكمة المؤسسات في الاقتصادات النامية والمتقدمة ، لأنها لا تطبق على كافة المؤسسات بدرجات متساوية، ومنها المؤسسات العمومية (الملوكة للدولة) نظرا لطبيعتها الخاصة، ولذا أصدرت منظمة OCDE مجموعة " المبادئ التوجيهية لحوكمة المؤسسات العمومية" عام 2005، وتم تحديثها عام 2015 ، وصارت مرجعا عند وضع مبادئ الحوكمة لمؤسسات القطاع العمومي في أي دولة.

- وتشكل هذه المبادئ المعيار الدولي المتفق عليه، وتشمل سبع (07) مجموعات كالتالي (OCDE, 2015, pp. 19-29):
- 1- المبررات للملكية الدولة Rationales for state ownership : تمارس الدولة حق الملكية في المؤسسات العمومية لمصلحة الجمهور، وعليها تقييم الأهداف التي تبرر ملكيتها بعناية وتفصح عنها وتراجعها دوريا.
 - 2- دور الدولة كمالك The state's role as an owner : يتعين عليها التصرف كمالك نشط على وعي ودراية، بما يضمن حوكمة المؤسسات بطريقة شفافة تنسم بالقابلية للمساءلة، ودرجة عالية من المهنية والفعالية.
 - 3- المؤسسات العمومية في السوق State-owned enterprises in the marketplace: يجب أن يضمن الإطار القانوني والتنظيمي لهذه المؤسسات معاملة متكافئة لكافة المساهمين ومنافسة عادلة في السوق.
 - 4- المعاملة المتكافئة للمساهمين والمستثمرين الآخرين Equitable treatment of shareholders and other investors : يتعين على الدولة والمؤسسات أن تعترف بحقوقهم وتضمن المعاملة المتكافئة لهم.
 - 5- العلاقات مع أصحاب المصلحة وممارسة الأعمال بمسؤولية Stakeholder relations and responsible business : وإن تطلب أن تقوم هذه المؤسسات بتقديم تقارير عن علاقتها معهم، وبمسؤولية.
 - 6- الإفصاح والشفافية Disclosure and transparency: فعلى المؤسسات العمومية أن تلتزم بأعلى معايير الشفافية والمحاسبة والإفصاح والامتثال والمراجعة العالية التي تخضع لها المؤسسات المدرجة بالبورصة؛
 - 7- مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العمومية The responsibilities of the boards of state-owned enterprises: وأن تتمتع بالصلاحيات والكفاءات والموضوعية اللازمة لأداء مهامها، والتصرف بنزاهة، وبتخضع للمساءلة.

الشكل 01: المبادئ التوجيهية لحوكمة المؤسسات العمومية



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على: OCDE (2015), Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publique, Editions OCDE, Paris. pp19-29.

وهذه المبادئ التوجيهية لحوكمة المؤسسات العمومية، تكمل مبادئ "حوكمة المؤسسات"، وإن كانت إرشادية وغير ملزمة، إلا أنها تؤدي دورا مهما في ضمان نجاح المؤسسات العمومية في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية طالما بقيت ملكيتها للدولة.

1-3- ميكانيزمات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية:

يمكن تقسيم ميكانيزمات حوكمة المؤسسات إلى نوعين: ميكانيزمات خارجية وميكانيزمات داخلية.

أ- الميكانيزمات الخارجية: تتعلق بالبيئة والظروف التي تعمل من خلالها المؤسسات، وتختلف من دولة إلى أخرى، وتتكون من:

1- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق كقانون الشركات، قانون المنافسة...

2- النظام المالي والمصرفي: والذي يضمن توفير التمويل اللازم للمشاريع بشكل مناسب يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة.

3- هيئات وأجهزة الرقابة، على غرار سوق المال والبورصة، وهي تهدف إلى متابعة السير الحسن

لأداء المؤسسة وتصحيح الانحرافات، والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشر.

4- المؤسسات والمنظمات غير الحكومية، والتي تعمل على ضمان التزام الشركات بالنواحي الاجتماعية والمهنية، على غرار

جمعيات حماية المستهلك، جمعيات البنوك، جمعيات المحاسبين...

ب- الميكانيزمات الداخلية: تعمل وتنبثق مباشرة من داخل المؤسسة، هدفها ضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسات داخليا،

وهي تشمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخلها وتتضمن وضع هيكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات، والتوزيع

المناسب للسلطات والواجبات، وبشكل لا يؤدي لوجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، ومن أهم هذه الميكانيزمات:

1- مجلس الإدارة: قد يتشكل من أعضاء داخليين (مساهمين، أو غير مساهمين، أعضاء خارجيين).

2- الجمعية العمومية: وتتشكل من مجموع المساهمين أو ما يطلق عليهم "الملاك".

3- الرقابة التبادلية: من الهيئتين السابقتين بشكل متبادل وقد تمتد لأطراف أخرى (Robert and Nell, 2011, p102).

وهذه الميكانيزمات سواء كانت داخلية أو خارجية، بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة، النظام السياسي

والاقتصادي، مستوى تعليم ووعي الأفراد. وهذا ضمن محيط أوسع يشمل عديد من العناصر، كالمنافسة والسياسة الاقتصادية.

وهناك مجموعة من المؤشرات تعزز من تطبيق الحوكمة وميكانيزماتها، تتمثل في (بن دعاس ورقوب، 2019، ص278): المشاركة

والمساءلة Voice and Accountability، الاستقرار السياسي وغياب العنف Political Stability and

Absence of Violence، فعالية الحكومة Government Effectiveness، جودة التشريع Regulatory

Quality، مراقبة الفساد ومحاربه Control of Corruption، سلطة القانون Rule of Law.

وعموما، فإن الاتجاه نحو حوكمة القطاع العمومي يكتسي أهمية بالغة، كونه يسعى إلى إخضاع هيئاته ومؤسساته إلى مجموعة من

الأنظمة والقوانين والسياسات والمعايير التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة مؤسساته، وتحسين أدائها، والحد من تداخل

صلاحيات ومسؤوليات القائمين عليه، وتكريس المساءلة، وتحسين المنظومة الرقابية في القطاع العام. وكذا الرفع من مستوى

الشفافية والافصاح، ناهيك عن تحسين إنتاجية مؤسسات القطاع العام، ووضع حد لحالات الفساد والمحافظة على المال العام

باعتباره الوسيلة الأساسية الداعمة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمواطنين وضمان حقوقهم، واستخدام أساليب

علمية لاتخاذ القرارات، ولقياس الأداء والتعرف على آراء الأفراد وفق مبدأ التشارك والوضوح والشفافية والعدالة وتحمل المسؤوليات.

2- واقع القطاع الصناعي العمومي في الجزائر وتحليل تنافسيته:

أدت العولمة وتزايد الاتجاه نحو التحرير وفتح السوق الوطنية أمام مختلف المتعاملين الدوليين إلى اشتداد المنافسة، ولمعرفة واقع ومكانة

النشاط مع بقية المتعاملين، ومن ثم تبني السياسات الملائمة لتعزيز تنافسية القطاع الصناعي العمومي، ينبغي تقييم درجة تنافسية.

2-1- مفهوم تنافسية القطاع الصناعي العمومي ومؤسساته:

من أبسط المفاهيم للتنافسية على أنها تعني: "القدرة على المنافسة في السوق"، سواء بالنسبة للشركات أو القطاع أو الدولة (وديع،

2003، ص7)، مما يعني وجود اختلاف في تعاريفها تبعا لمستوياتها.

أ- تنافسية المؤسسات (الشركات): ينص التعريف البريطاني للتنافسية بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيدة

والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، مما يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى" (وديع، 2001).

ب- تنافسية القطاع: تعني "قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذا القطاع" (الشريف وهوام ، 2013 ، ص28).

كما تعرف بأنها " قدرة القطاع على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بكفاءة وفعالية أفضل من المنافسين الآخرين في السوق الدولية وفي ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج (بالقاسم ، 2003).

ج- تنافسية الدول: يعتبر " مايكل بورتير M. Porter " أول من قدم الإطار النظري لمفهوم تنافسية الدولة في كتابه " الميزة التنافسية للأمم " عام 1990، يعتمد فيه القدرة الإنتاجية على المستوى القومي كمحرك رئيسي للتنافسية والنمو في المدى الطويل. وتعرف OCDE تنافسية الدولة بالمدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي الوقت نفسه يتحقق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل (نوير، 2002، ص5).

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول أن تنافسية القطاع الصناعي العمومي تشير إلى قدرة المؤسسات والشركات التابعة له، على المنافسة بشكل فعال في السوق، سواء محلياً أو دولياً، وتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة وبأسعار تنافسية .

وتقاس تنافسية القطاع الصناعي من خلال الربحية، الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي، إضافة لمقاييس تتعلق بالتكلفة والجودة للمنتجات (بوعبة، 2012، ص69)، وبنمو الحصة السوقية مقارنة ببقية القطاعات المنافسة.

ويمكن التمييز بين العديد من أنواع التنافسية بشكل عام ، وهي:

- 1- تنافسية التكلفة أو السعر: تعتمد على خفض التكاليف للتمكن من تصدير السلع للخارج بصورة أفضل.
- 2- التنافسية غير السعريّة: وتهتم بالنوعية والملائمة وتسهيلات التقديم والإبتكار، وكذا التقنية العالية .
- 3- أنواع أخرى للتنافسية، ومنها: التنافسية الظرفية (الجارية) تركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها، والتنافسية المستدامة وتركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري. (وديع، 2003، ص7).

ولا شك في أن بقاء مؤسسات القطاع الاقتصادي العمومي في السوق مرهون بمدى كفاءة وفعالية أدائها التنافسي، وهذا يتوقف على صياغة الاستراتيجيات التي تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة في الأسواق المحلية والدولية، والتحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، لمعرفة موقع المؤسسة العمومية من التنافسية من خلال مقارنة أدائها في السوق بأداء منافسيها .

2-2- الهيكلة الحالية للقطاع الصناعي العمومي في الجزائر:

شكل القطاع العمومي بعد الاستقلال أداة الدولة لبناء الاقتصاد الوطني ووسيلتها لاستثمار المال العام، فبعد سنة 1966 تم تحديد إستراتيجية اقتصادية بعيدة المدى، تعتمد نمط تنموي يركز على المخططات وكان للقطاع الصناعي نصيبه من هذا التوجه. وخلال المرحلة (67- 1979م) تم تبني أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة 1971م لتوحيد نمط التسيير للمؤسسات العمومية، وتجسيد تدخل الدولة المركزي في تسيير القطاع الصناعي العمومي، والذي عرف إعادة هيكلة تنظيمية ومالية لمؤسساته الاشتراكية في بداية الثمانينات، تمّ بموجبه إعادة النظر في حجمها وتقسيمها إلى فروع وتوزيعها على نشاطات أخرى. وفي بداية التسعينيات، ومع بدء اجراءات التحول إلى اقتصاد السوق، عرف القطاع الاقتصادي العمومي تنظيمًا آخر يركز على البتين، الأولى استحداث صناديق المساهمة المتخصصة تطبيقاً للقانون 01-88 والتي تقضي باستقلالية المؤسسات العمومية، والثانية تتمثل في إنشاء الشركات القابضة تطبيقاً للأمر رقم 95-25 (ج.ر. العدد 55 ، صادر بتاريخ 27 سبتمبر 1995)، في إطار إعادة الهيكلة الصناعية للقطاع العمومي بوصفها عنصراً مهماً لتصحيح مسار الاقتصاد الوطني.

ومع بداية الألفية الجديدة وتبني سياسة الإنعاش الاقتصادي، تمت المصادقة على القانون 01-04 المؤرخ في 21 أوت 2001 (ج.ر. العدد 47، الصادر في 2001/08/22)، الذي ينظم تسيير وخصوصية المؤسسات الاقتصادية العمومية، والذي ألغى الأمر رقم 95-22 (ج.ر. العدد 48 بتاريخ 03 سبتمبر 1995)، وأسس لإنشاء شركات تسيير مساهمات الدولة تطبيق للأمر والمرسوم التنفيذي 01-283 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001 (ج.ر. العدد 55 بتاريخ 2001/09/26).

وتمقتضى اللائحة الوحيدة لمجلس مساهمات الدولة، رقم 01/142 المؤرخة في 28 أوت 2014، تم إعادة هيكلة القطاع الصناعي العمومي، وإنشاء مجتمعات عمومية صناعية في فيفري 2015 خلفا لشركات تسيير مساهمات الدولة.

وفي ماي 2016 تمت إعادة هيكلة جديدة لشركات مساهمات الدولة في شكل 13 مجمع صناعي في شكل شركات ذات أسهم (SPA groupe)، تشمل 7 شركات جديدة، إضافة لـ 6 مجتمعات صناعية موجودة سابقا، (موقع وزارة الصناعة والمناجم).

ووفقا لتقرير مجلس المحاسبة (2022)، فإن محفظة القطاع العمومي التجاري الحالية تتكون من (مجلس المحاسبة، 2022، ص5):

أ- المؤسسات العمومية الاقتصادية: وهي مهيكلة في شكل مجتمعات صناعية ومؤسسات عمومية اقتصادية غير منتسبة، تنشط في عدة مجالات، وتشرف عليها 15 دائرة وزارية، وعددها 33 مجمع و 11 مؤسسة عمومية اقتصادية غير منتسبة لديها 647 فرع بما في ذلك 117 مزرعة تجارية و 45 مساهمات بالخارج. وقد انخفض عدد الفروع التابعة لها جراء عمليات التصفية التي أطلقتها الحكومة منذ 1995، حيث سجل القطاع العمومي التجاري خلال الفترة (1996-2012) تصفية 701 مؤسسة عمومية اقتصادية، منها 552 تابعة لوزارة الصناعة، ما يعادل 78,74 % من إجمالي عدد عمليات التصفية.

وفي نهاية 2018 بلغت أصول المجمعات والمؤسسات العامة 22.378 مليار دج، ورؤوس أموال خاصة 10.800 مليار دج.

ب- مؤسسات القطاع المالي: وتشمل: 06 بنوك تجارية، تضم: البنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، البنك الجزائري للتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. و 06 شركات تأمين، فتضم: الشركة الوطنية للتأمين، الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، الشركة الجزائرية للتأمينات، الشركة المركزية لإعادة التأمين، الشركة الجزائرية للتأمين وضمان الصادرات، شركة ضمان القرض العقاري. وفي نهاية 2018، بلغت الأصول الصافية ورؤوس الأموال الخاصة المتراكمة للبنوك وشركات التأمين على التوالي 12.945 مليار دج و 1.305 مليار دج.

وفي تصريح أدلى به المدير العام للقطاع العمومي التجاري بوزارة الصناعة في 30 مارس 2022، فإن القطاع الصناعي العمومي يتكوّن من 10 مجتمعات صناعية كبرى تنشط في المجالات الصناعية منها الإلكترونيك، الميكانيك، النسيج والجلود، الاسمنت، الصناعات التحويلية الغذائية، الكيمياء. وتضمّ حافظتها 187 مؤسسة لديها أكثر من 270 وحدة صناعية، تعمل في نشاطات مختلفة وتشغل 90.160. كما تم إحصاء 51 مؤسسة عمومية متوقفة و 40 مؤسسة تعاني من صعوبات كبيرة.

وقد حقق القطاع العمومي الصناعي من خلال مجتمعاته العشر رقم أعمال لسنة 2021 يقدر بـ 21.758 مليون دج وقيمة مضافة، تقدر بـ 9 مليون دج (تصريح المدير العام للقطاع العمومي التجاري، 2022).

وفي مشروع قانون المالية لعام 2024 قررت الحكومة تطهير ديون المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تواجه صعوبات مالية بنحو 200 مليار دينار في إطار جهود الحكومة لتحفيز الاقتصاد وتعزيز الاستدامة المالية لها.

2-3- تحليل الوضعية التنافسية للقطاع الصناعي العمومي في الجزائر:

إن تشخيص الوضعية التنافسية للقطاع الصناعي العمومي ومؤسساته يقدم فرصا داعمة للاستقرار والبقاء لها في محيط متقلب، ولذا سنقوم بتشخيص وتحليل التنافسية لهذا القطاع، باعتماد بعض المؤشرات على النحو التالي:

أ- مساهمة القطاع الصناعي في الناتج الداخلي الخام (PIB):

باختيار الفترة (2000-2020) نجد مساهمات القطاعات في الناتج الداخلي الخام، بما فيه الصناعة كما يلي:

الجدول رقم 01: مساهمة القطاعات الانتاجية في الناتج الداخلي الخام للفترة (2000-2020) (%)

السنوات	المحروقات	الصناعة	الفلاحة	بناء وأشغال عمومية	الخدمات	حقوق ورسوم الواردات	ن.د.خ PIB
2004-2000	35,95	6,95	9,36	8,47	31,87	7,40	100,00
2009-2005	41,85	5,25	7,73	8,86	30,08	6,22	100,00
2014-2010	32,07	4,72	9,17	9,79	37,52	6,73	100,00
2019-2015	19,58	5,55	11,96	11,74	43,31	7,86	100,00
2020	12,82	6,32	14,34	12,81	45,81	7,90	100,00
المتوسط	31,50	5,68	9,76	9,85	36,14	7,08	100,00

المصدر: دراسة ل: محمد دغمي. (2023)، دور ومساهمة التنوع الاقتصادي من خلال مؤشر هيكل الناتج الداخلي الخام في تقوية وتمتين النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة (2000-2020)، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 17، العدد 03، ص 592.

من الجدول نجد أن هناك تطور محدود لمساهمة معظم القطاعات الانتاجية في الناتج الداخلي الخام وكانت الزيادة معتبرة لمساهمة قطاع الخدمات خلال الفترة (2000-2020)، بينما احتل قطاع الصناعة ذيل الترتيب من حيث مساهمته في ال PIB، والتي لا تتعدى 7 % في أحسن الأحوال مما يعني تراجع مكانته الاقتصادية، وفي المقابل تتراوح في الدول المتقدمة بين 15 و 30 %.

ب- نسبة الصادرات الصناعية إلى إجمالي الصادرات:

للاطلاع على نسبة الصادرات الصناعية إلى إجمالي الصادرات يمكن الاعتماد على مقارنة التطور بين عامي 2010 و 2020.

الجدول رقم 02: الصادرات الصناعية الجزائرية ونسبتها إلى إجمالي الصادرات (2010 و 2020)

قيمة الصادرات من السلع الصناعية التحويلية (مليون دولار)		نسبة الصادرات من السلع الصناعية التحويلية إلى إجمالي الصادرات (%)		نسبة الصادرات من المواد الخام والمعادن إلى إجمالي الصادرات (%)		نسبة الصادرات من الوقود إلى إجمالي الصادرات (%)		نسبة الصادرات من السلع الأخرى إلى إجمالي الصادرات (%)	
2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010
1.142	1.027	4,8	1,8	0,2	0,3	94,5	97,3	0,5	0,6

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على: تقارير صندوق النقد العربي 2021، 2024.

يتبين من بيانات الجدول أن أغلبية الصادرات من الوقود والمحروقات، وأن الصادرات خارج قطاع المحروقات ضئيلة جدا وتشمل أساسا صادرات من الصناعات التحويلية، والتي ارتفعت نسبتها من 1,8 % سنة 2010 إلى 4,8 % سنة 2020. وهذا يشير لامكانية استغلال مؤسسات القطاع الاقتصادي العمومي للفرص الواسعة التي توفرها الصناعات التحويلية، مع تزايد أهميتها في تنويع مصادر الدخل وخلق الثروة وتلبية احتياجات السوق من السلع والخدمات وتنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات.

ج- مؤشر تنافسية أداء القطاع الصناعي وتنافسية منتجاته:

1- مؤشر تنافسية أداء القطاع الصناعي: مستمد من منظمة (UNIDO)، وباعتماده لفترة مختارة (2015-2022) نجد:

الجدول رقم 03: مؤشر تنافسية الأداء الصناعي في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2022

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
قيمة المؤشر	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
الترتيب	97	100	101	98	100	96	100	100

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على موقع (UNIDO): <https://stat.unido.org/data/table?dataset=cip>

نلاحظ من الجدول ضعف تنافسية الأداء الصناعي في الجزائر وبمراتب متأخرة تعكس محدودية القدرات التنافسية لمؤسساته.

2- تنافسية القطاع الصناعي من خلال مؤشرات التخصص الدولي لمنتجات الصناعة التحويلية، وأهمها كالتالي:

الجدول رقم 04 : مؤشر التنافسية لأهم المنتجات الصناعية الجزائرية خلال الفترة : 2018-2020

المنتجات الصناعية	2018	2019	2020
المنتجات الغذائية	- 91.3	- 89.9	- 89.29
المنتجات الصيدلانية	- 99.2	- 99.2	- 98.8
الكيمائيات الغير عضوية	55.7	48	50.3
المنتجات البلاستيكية	- 99.1	- 99.2	- 99.5
الأسمدة	71.9	74.9	97.7
الملابس الجاهزة	- 100	- 99.9	- 99.9
المنتجات النسيجية	- 100	- 100	- 100
المنتجات الاسمنتية	- 97.7	- 97.4	- 98.8
المنتجات الحديدية	- 93.6	- 85.1	- 90.8
الأجهزة الالكترونية	- 96.9	- 96.9	- 99.2
منتجات طاقة النفط والغاز الطبيعي	96.3	92.08	91.5

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على التقرير الاقتصادي العربي لسنتي 2021 و 2022.

من الجدول يتبين أن المنتجات الطاقوية من بين أهم المنتجات التي تمتلك فيها الجزائر ميزة التنافسية، مما يعكس القدرات التصديرية الكبيرة التي تمتلكها الجزائر في قطاع المحروقات، وأيضاً في فرعي صناعات الأسمدة والكيمائيات الغير عضوية.

د- تقييم مناخ الأعمال والاستثمار، ويتم وفقاً لعدة مؤشرات من أهمها مؤشر سهولة أداء الأعمال (EoDB) Index

الجدول رقم 05: وضع الجزائر ضمن مؤشر سهولة أداء الأعمال لسنوات مختارة (2005-2019)

السنوات	2005	2008	2011	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الترتيب	128	130	136	148	153	154	163	156	166	157
عدد الدول	155	181	183	183	189	189	189	190	190	190

Source: The World Bank, "Doing Business", Washington, USA, for 2008-2019.

يتضح من الجدول أن ترتيب الجزائر في مؤشر سهولة أداء الأعمال الذي يقيس مدى تأثير القوانين والإجراءات الحكومية على الوضع الاقتصادي ومدى تحسن مناخ الأعمال، يقع ضمن مراتب متأخرة، وتراجع بـ 29 مرتبة بين عامي 2005 و 2019. ما يعني وجود تعقيد في بيئة الأعمال فيها، لا تشجع على اندماج مؤسسات القطاع العمومي في شركات مع مؤسسات أجنبية. من خلال المؤشرات السابقة، يتبين لنا ضعف تنافسية القطاع الصناعي العمومي في الجزائر، وضعف المناخ المحفز للاستثمار والذي يعزز من قدراته مما يجعله أكثر هشاشة وشديد الحساسية للتقلبات والصدمات، خاصة على مستوى البيئة التنافسية العالمية.

2-4- التحديات والمشاكل التي تواجه القطاع الصناعي العمومي ومؤسساته في الجزائر:

يشير واقع القطاع الصناعي العمومي في الجزائر لوجود العديد من التحديات والمشاكل تواجه مؤسساته وتحول دون تحقيق أهدافها.

2-4-1- التحديات التي تواجه القطاع الصناعي العمومي في الجزائر:

يمكن إرجاع التحديات التي تواجه القطاع الصناعي العمومي في الجزائر إلى تحديات مرتبطة بوضعية المؤسسات الداخلية، وتحديات مرتبطة بالتحويلات الاقتصادية للقرن الـ 21 وتداعيات العولمة على الاقتصاد الجزائري، ومن أهم تلك التحديات:

1- ضعف الأداء الاقتصادي والمالي للقطاع الصناعي، باستثناء عدد قليل جداً من مجتمعاته ومؤسساته: سوناطراك (الطاقة)، صيدال (صيدلة)، جيكا (مواد البناء)، كوسيدار (البناء)، ساربرو (النقل) ومدار (صناعة زراعية).

- 2- الديون المتراكمة على القطاع العمومي، تحول دون القيام بالاستثمارات، وقد بلغت نهاية 2017 للمجمعات والمؤسسات العمومية (باستثناء سوناطراك وسونلغاز واتصالات الجزائر)، 2.350 مليار دج، أي 187 % من رؤوس الأموال الخاصة لها. فأصبح القطاع العام يشكل عبئا على ميزانية الدولة بالنظر إلى تبعات سياسات الدعم والتطهير .
- 3- ضعف القدرات الإنتاجية للقطاع العام ومؤسسات الصناعية: والتي لم تتجاوز في القطاعين العام والخاص 75 % في الثلاثي الأول لسنة 2017 باستثناء شعبة الصناعات الغذائية حسبما ورد في تحقيق للديوان الوطني للإحصائيات (هاني، 2017).
- 4- التنافسية: وما تستدعيه من ضرورة اكتساب المؤسسات العمومية قدرة تنافسية والقدرة على تقديم المنتج الذي يكفل السيطرة على أكبر مساحة من السوق ، في ظل تحديات داخلية وخارجية أثرت سلبا على تنافسيتها.
- 5- العولمة : والتي أدت إلى نخوض إطار أعمال منظم عابر للقوميات، ومن ثم عولمة (عالمية) الاقتصاد، وبالتالي عولمة (عالمية) المشروع على كافة المستويات ، فأصبح يتحتم على المؤسسات السعي لاقتناص الفرص وتكسير العوائق، للاندماج في العولمة.
- 6- الجودة الشاملة: أصبحت مقياس التقدم والتميز والازدهار ، وسلاح للمفاضلة عند عقد الصفقات، ويجب تصميم سياسات ونظم تؤدي للحصول على شهادة الأيزو، للدخول للأسواق العالمية، واستبعاد أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة.
- 7- أزمة التسيير الموجه للاقتصاد الوطني، جراء القيود المفروضة من المؤسسات الإدارية والمالية (Bouyacoub, 1987,p267).
- 8- بروز التناقض بين مفهوم مركزية مندفة كانت أصل للضغوط، ولا مركزية كبيرة (استقلالية القرارات الاقتصادية) للمؤسسات.
- 9- تحديات مرتبطة بالتحويلات الرقمية وأنظمة المعلومات، وضرورة مواكبتها لتحديث أساليب الانتاج.
- 10- ضعف مناخ الاستثمار، بالرغم من التحفيز الموجه للمستثمرين وتنشيط استثمارات المؤسسات العمومية، وخاصة بعد إصدار القانون 22-18 المؤرخ في 24 جويلية 2022، يتعلق بالاستثمار (ج.ر. العدد 50، الصادر بتاريخ 28 جويلية 2022).
- 11- الحجم الكبير للمجمعات الصناعية، أدى لتفشي البيروقراطية في اتخاذ القرارات ، وزيادة الطلب على القروض الخارجية.
- 12- أن الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر قيدت مسيري المؤسسات، ولم توفر لديهم الحافز للارتقاء بمؤسساتهم.
- 13- غياب النظرة الاستراتيجية لدى الحكومات قبل اتخاذ القرارات الاقتصادية والاجتماعية، ومعالجة مشاكل القطاع العام. ومنه نستخلص بأن أزمة الاقتصاد الجزائري وقطاعاته هي قبل كل شيء أزمة نموذج التنمية، وأساليب إدارة القطاعات الاقتصادية.

2-4-2- المشاكل التي تواجه مؤسسات القطاع الصناعي العمومي:

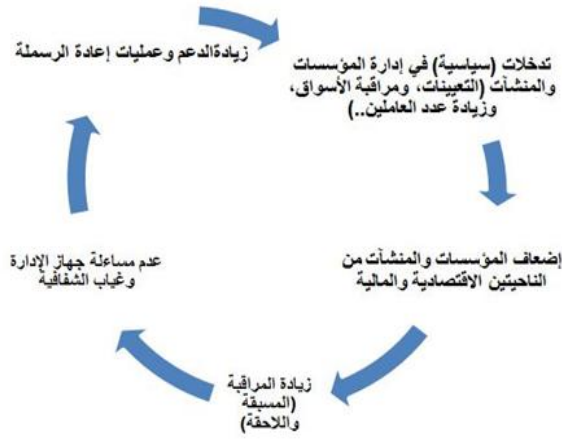
ارتبطت المشاكل التي تواجه القطاع الاقتصادي العمومي، بمشاكل داخلية وخارجية تعاني منها مؤسساته، وتشكل عائقا لتطورها.

2-4-2-1- المشاكل الداخلية:

- تداخل الصلاحيات بين الهيئات المسيرة للمؤسسة بسبب التناقضات القانونية والاقتصادية.
- نقص الخبرات في ميدان التسيير، فالمسير أحيانا يجهل أبسط أصول المحاسبة والتسيير ومعظم القرارات تخضع للتقدير الشخصي.
- ضعف تطبيق الطرق الحديثة في تسيير الإنتاج، وعدم كفاءة ونجاعة تقنيات إدارة الأعمال مما أثر على مردودية المؤسسات.
- تغليب الدور الاجتماعي على حساب الدور الاقتصادي، كما في سياسة التشغيل والتسعين، وعدم الاهتمام بتحقيق الربح.
- اهتلاك التجهيزات والمعدات في ظل نقص الاستثمار لتجديدها (صديقي ، 2002، ص 61).
- الاختلال المزمن والدائم في مالية المؤسسات العمومية جراء ارتفاع الأعباء المختلفة، وارتفاع مصاريف المستخدمين التي تمتص ما بين 40 % و 90 % من نفقات الاستغلال، مما أدى لارتفاع تكلفة الإنتاج، وتكاليف إضافية ناتجة عن التأخر في الإنتاج.
- انعدام الثقافة المؤسساتية لدى معظم العاملين، ونقص التعبئة السياسية وإهمالهم كموارد بشرية، بمن فيهم المسيرين، فأسلوب الإنتاج عقيدة وعمل، ويقتضي التنظيم الاقتصادي وعيا سياسيا وعقائديا بالعلاقات الاجتماعية له (مهلول، 1999، ص 126).

2-4-2-2- المشاكل الخارجية:

الشكل 02: الحلقة المفرغة للمشاكل المرتبطة بالمؤسسات العمومية



المصدر: غايل ربالاند (2014)، لماذا تواجه المؤسسات والمنشآت العمومية التونسية وضعية صعبة؟، الموقع: <https://blogs.worldbank.org/>، اطلع علي في: 2025/07/12.

- التغيرات المتكررة لنمط تسيير الأموال التجارية أدت إلى ضعف في التكفل بمشاكلها الجوهرية.
- القيود المفروضة على المؤسسات العمومية، وعدم تكيف المحيط الاقتصادي للخدمة أهدافها. (مرحوم، 2008، ص 63-81).
- المنافسة المزيقة بسبب دعم مؤسسات معينة وإعطائها سيطرة في احتكار مجال اقتصادي ما.
- غياب الحوكمة، وحتى إن كانت موجودة تقوم على أسس واهية، وتتضمن حوافز سلبية تؤدي في النهاية لسوء إدارة الموارد العمومية، مما يجعل المؤسسات العمومية تعيش حلقة مفرغة.

انطلاقاً من التحديات والمشاكل السابقة الذكر، يمكننا القول أن أغلب مؤسسات القطاع الصناعي العمومي تعيش نفس المشاكل، وتعزى في نظرنا أساساً إلى الخلل الموجود في إدارتها والأزمات التي تعيشها على مستوى القطاع وعلى مستوى مؤسساته.

3- مساهمة الحوكمة في تعزيز تنافسية القطاع الصناعي العمومي في الجزائر:

بالنظر إلى المفاهيم السابقة للتنافسية اتضح لنا بأن قوة أي بلد في المجال الاقتصادي تعتمد على قدرة الصناعة فيه على المنافسة إقليمياً وعالمياً، مما يحتم الاستفادة من آليات تعزيز تنافسية القطاع الصناعي العمومي في الجزائر، ومنها تطبيق مفهوم الحوكمة.

3-1- دواعي واعتبارات اللجوء لتطبيق الحوكمة في القطاع الصناعي العمومي:

- 1- أن الحوكمة ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها، ونموذج جديد للإدارة الرشيدة، لذا يجب اعتمادها وتطبيقها في كافة الوحدات الإدارية والاقتصادية نظراً لمنافعها لكافة أصحاب المصالح والمجتمع. (غادر، 2012).
- 2- أن درجة التزام المؤسسات بتطبيق مبادئ الحوكمة أصبحت أحد المعايير المفضلة للمستثمرين حين اتخاذ قرارات الاستثمار.
- 3- أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة الشركات وتجنب التعثر والإفلاس وضمان تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة، ويعمل على ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد في تحسينه.
- 4- تؤكد العديد من الدراسات الدولية أن هناك ارتباطاً وثيقاً خصوصاً على مستوى الأسواق الناشئة بين أداء الشركات ومدى الالتزام بتطبيق المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة (بريش، 2008، ص 218).
- 5- بالنظر للعراقيل التي يعاني منها القطاع الاقتصادي العمومي في الجزائر ومؤسساته، وإمكانات الحد منها، ومن ذلك:
 - علاقة الدولة - المؤسسة الاقتصادية العمومية، والتي لم يتم تعريفها بالقدر الكافي منذ الاستقلال.
 - الدور البيروقراطي القوي للدولة في تسيير المؤسسات العامة على مستوى مجلس مساهمات الدولة أو إدارات المجمعات الصناعية.
 - 6- عدم فعالية الإصلاحات التي خضعت لها المؤسسة الاقتصادية منذ نهاية الثمانينات وكذا تغيير طابعها القانوني.
 - 7- غياب روح المبادرة والمقاولاتية لدى المسير والعامل على حد سواء، ساهم في تجميع المسؤوليات.
 - 8- تفشي مظاهر الفساد المالي والإداري في الاقتصاد الجزائري، وفي مؤسسات القطاع الاقتصادي العمومي.
 - 9- انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق ومحاولات الاندماج في مسار العولمة، والعبء الذي يقع على عاتق القطاع العام لدعمه.

- 10- دعم إصلاح الإطار المحاسبي، بالاعتماد على النظام المحاسبي المالي الذي طبق بداية 2010.
- 11- تبسيط النظام الضريبي وتنشيط عمل السوق المالية بتشجيع دخول الشركات إليها (تقررات وآخرون، 2018 ، ص24)
- 12- أن نظام المجمعات العمومية - مجلس مساهمات الدولة، المعمول به في تنظيم وإدارة مؤسسات القطاع العام به عدة تقائص تتعلق خصوصا بممارسة مهام الهيئات المكونة له، آليات التنسيق، متابعة الاموال العمومية المستثمرة.(حوتية، 2024، ص390).
- 3-2- جوانب مساهمة الحوكمة في الأداء التنافسي للقطاع الصناعي العمومي:**
- تحتل حوكمة القطاع الاقتصادي العمومي بأهمية كبيرة نتيجة تسجيل عدد كبير من حالات الفشل الإداري والمالي في مؤسساته، حيث يمكن الاستفادة من الدور الكبير للحوكمة في تعزيز الاداء التنافسي للقطاع الصناعي العمومي ومؤسساته من خلال:
 1. التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة ، والاهتمام بالأبعاد المحاسبية للحوكمة، كالمساءلة والرقابة المحاسبية وتطبيق معاييرها، وتحقيق الإفصاح والشفافية، وضمان وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة إدارة المؤسسة أمام مساهميها.
 2. تحسين إدارة المؤسسات وتجنب التعثر والإفلاس وضمان تطوير الأداء واتخاذ قرارات سليمة، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة والحفاظة على الاستثمارات الوطنية، وعلى تحسين كفاءة اداء المؤسسة.
 3. أن مبادئ الحوكمة تساعد على تقويم أداء الوحدات الاقتصادية ، من خلال المساهمة في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية وتدعيم قدرتها التنافسية بالأسواق. (غادر، 2012، ص24-28).
 4. تسهم في مواجهة الفساد الذي يؤدي لاستنزاف موارد المؤسسة وتآكل قدرتها التنافسية وانصراف المستثمرين عنها.
 5. تقوية ثقة الجمهور في عملية الخصخصة وضمان تحقيق المؤسسة لأفضل عائد على استثماراتها، مما يعزز تنافسيتها.
 6. تعزيز إدارة المخاطر من خلال كل من مجلس الإدارة ولجان المراجعة ، والاستفادة القصوى من فاعلية مجلس الإدارة في ممارسة وظائفه وتفعيل هياكله لاسيما لجنة التدقيق وعمل المدققين الداخليين والخارجيين وفعالية دورهم الرقابي، وتوزيع مسئولية إدارة المخاطر في الشركة على كل من: مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والتي يجب أن تشرف على المدقق الخارجي والتدقيق الداخلي.
 7. تحسين جودة المعلومات والتقارير المالية للمؤسسات العمومية، وذلك بإبراز دقتها وموضوعيتها (سفير ومولاي، 2017، ص10).
 8. التقليل من مشكلة تعارض المصالح في المؤسسات العمومية بين المسيرين والملاك، بالفصل بين الملكية والإدارة.
 9. تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وكسب ثقة مختلف الأطراف ، وبالتالي تحسين صورتها في الأسواق الخارجية.
 10. المساهمة في تطوير استراتيجيات واضحة للمؤسسات، تخص إنتاج منتجات وتقديم خدمات بشكل فعال.
 11. تحسين الشفافية والرقابة الداخلية ، وانتظام التقارير المالية فتقلص بذلك من الفساد واساءة استغلال المنصب.
 12. خلق خطوط مساءلة واضحة توجه دور الدولة في الملكية عبر إدخال قيم الحوكمة الرشيدة(CIPE, USAID, p29-32)
 13. من الناحية القانونية، تعمل الحوكمة على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالمؤسسة، والحد من تداخل الصلاحيات.
 14. تعتبر أداة فعالة في مواجهة الفساد المالي والإداري، وتحسين مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات.
 15. من الناحية الاجتماعية، فإن تحسن أداء المؤسسات التي تطبق الحوكمة سيؤثر على الوظائف، الدخول ومستويات المعيشة.(Fernando, 2009, p66).
- وبالتالي فإن للحوكمة تأثير إيجابي على تنافسية القطاع الصناعي العمومي، ومن الضروري التطبيق السليم لمبادئها لتسهم في تحسين أداء المؤسسات التابعة له، وتجنبها الكثير من المظاهر السلبية، مما يعزز من تنافسيتها ويدعم من قدراتها على الاستمرار والنمو.

3-3- جهود الجزائر لتطبيق الحوكمة في القطاع الصناعي العمومي:

- سعت الجزائر كغيرها من الدول النامية لمسايرة الدول المتقدمة التي كانت سباقة في تطبيق مفاهيم الحوكمة في المؤسسات العمومية، للاستفادة من مزاياها في تنويع الاقتصاد وتعزيز تنافسيته، وتنافسية القطاع العمومي، وبذلك جهود معتبرة، تتمثل فيما يلي:
- 1- إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 11 مارس 2004 وذلك لتعزيز النمو الاقتصادي.
 - 2- تأسيس الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، وفقا للقانون 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006.
 - 3- صدور المرسوم التنفيذي رقم 156-08 مؤرخ في 26 ماي 2008، يتعلق بتبني المعايير الدولية الخاصة بالتقارير المالية والإفصاح، والمعايير المحاسبية الدولية، من خلال إعداد النظام المحاسبي المالي (SCF) الذي شرع العمل به بداية سنة 2010.
 - 4- إصدار " دليل (ميثاق) حوكمة الشركات الجزائري" في 11 مارس 2009، ويهدف إلى مساعدة المؤسسات الجزائرية التي ترغب في تطبيق الحوكمة، وهو ثمرة مشروع قامت به كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة (CARE) ومنتدى رؤساء المؤسسات (FCE)، بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبمساعدة مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، والمنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF)، وتم تنصيب فريق العمل له في نوفمبر 2007 بمسمى "GOAL08".
 - وقد أشار الدليل إلى الأطراف الفاعلين الداخليين للمؤسسة، وهم: الجمعية العامة للمساهمين (تضم المالكين المساهمين)، مجلس الإدارة، المديرية. وأيضاً علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين: السلطات العمومية (الإدارات العمومية) كشريك، البنوك والهيئات المالية الأخرى، الموردين ومقدمي الخدمات، الزبائن، العمّال، المنافسين (فريق العمل GOAL08، 2009، ص 60)
 - 5- إطلاق مركز حوكمة الجزائر " Eldjazair-hawkamah " في أكتوبر 2010، ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ونشر الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات.
 - 6- شروع وزارة الصناعة في مراجعة طرق حوكمة المؤسسات العمومية، لإعادة تنشيط المتوقفة منها وتعاني من عجز مالي وعددها 51 مؤسسة، وخصص لذلك مبلغ استثمارات يفوق 33 مليار د.ج، مع استحداث 2642 منصب شغل جديد.
 - لكن في الواقع لا يزال تبني الحوكمة سواء في المؤسسات العمومية أو الخاصة ضعيفا، إذ يواجه العديد من المشاكل والعراقيل، منها:
 1. ضعف مشاركة أصحاب المصالح ودورهم في حوكمة المؤسسات العمومية وضمان مستوى جيد للأداء وخلق الثروة، ولم ترقى لمستوى المساهمة في الحوكمة الجيدة للشركات، رغم وجود قوانين تضمن العلاقات بين المؤسسة وبعض الأطراف ذات المصلحة.
 2. مشكلة استقلالية ومسؤولية الإطار المسمى: فمسألة تعيين الإطار المسمى في المؤسسات العمومية كانت دائما محل انتقاد ولا يخضع للشروط التنافسية على أساس الخبرة والمؤهلات العلمية... الخ، وعمليا لم يتم احترام مبدأ فصل الملكية عن تسيير المؤسسات العمومية وضمان الاستقلالية التسييرية، والتي كانت هدفا لاصلاحات القطاع العمومي.
 3. أن الهياكل الوصية التي تم إنشائها وتم حلها من طرف الدولة (صناديق المساهمة، الشركات القابضة أو شركات مساهمات الدولة) كانت في الأساس تمثل حقوق ملكية الدولة لكن لم تمتلك فعليا رأس مال الشركات وإنما كانت وصية فقط عليه.
 - وأيضاً بالنسبة لمجالس إدارة الشركات العمومية، والتي يستوجب تملكها لنسبة 20 % من رأس الشركة طبقا للقانون التجاري، ومع ذلك يطلب منها ممارسة حقوق الملكية على المؤسسات التي تشرف عليها، وبذلك لعبت دور المراقب المسير ولم تقم بدور المالك، ولم يكن لديها الحق حتى في تعيين الإطار المسمى في المؤسسات التي تشرف عليها.
 4. مسألة الشفافية والرقابة: تتعلق الشفافية بمدى التصريح عن نتائج نشاط الشركة لذوي المصالح وتشترط المصادقة من طرف مراجع حسابات خارجي معتمد، وتعاني الشركات الاقتصادية العمومية الجزائرية من انعدام الشفافية بسبب الوضعية المالية المتدهورة التي تعيشها، والتي تستوجب حسب قانون التجارة إعلان إفلاسها منذ سنوات عديدة، وهذا ما لا تقوم به الإطار المسمى.

- إضافة إلى تقاعس مراجعي الحسابات الخارجيين لدى اعتمادهم لمراجعة حسابات الشركات، وغالبا ما تكون سطحية.
5. مسألة الممارسات اتجاه حقوق الملكية، فبدل أن تضمن التزام المسيرين بالعمل على خلق القيمة وتحسين أداء الشركة، نجد في الحقيقة إشراف على تسيير ممتلكات مالك غائب ومتواجد عبر هيئات وصية، أدى لخلق سلوك انتهازي يدعم خدمة مصالح شخصية بدل خلق القيمة لصالح المالك الحقيقي (الدولة). (الموقع: <https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz>)
6. حقوق المساهمين، فالمشرع الجزائري قد ضمن للمساهمين حقوقهم التي تسمح لهم بحماية مصالحهم من الناحية التشريعية (ج.ر. العدد 27 الصادر بتاريخ 27 أفريل 1975). أما الواقع الملاحظ فنجد أنه يخالف التشريع في أغلب النقاط.
7. العلاقة مع البنوك، فأغلبية مؤسسات القطاع الاقتصادي العمومي تعاني من صعوبة حصولها على قروض بنكية، وذلك في ظل شكاوى البنك من نقص رأسمال هذه المؤسسات أو حساباتها السابقة أو المتوقعة والتي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية.
8. استمرار المؤسسات في التركيز على الأرباح قصيرة الأجل، والتركيز على الإدارة داخليا، والافتقار إلى أساليب العمل الحديثة.
9. غياب الثقافة المؤسسية والإدارية في المحيط الاقتصادي الجزائري عموما، وفي القطاع الاقتصادي العمومي بوجه خاص.
10. التنفيذ الفعلي للتشريعات، فبعض القوانين والأنظمة قد تكون متقدمة على قدرتها الفعلية على التطبيق في جميع المؤسسات.
11. نقص الكفاءات المتخصصة، فتطبيق الحوكمة يتطلب أشخاصا مؤهلين وقادرين على تنفيذها بفعالية.
12. مقاومة التغيير، فأحيانا، تجد بعض الجهات الحكومية مقاومة داخلية لتبني أنظمة حوكمة حديثة (موقع: <https://evc.sa>).

3-4- مقترحات لتنفيذ دور الحوكمة في القطاع الصناعي العمومي:

- في ظل المشاكل والعراقيل التي تواجه تطبيق نظام الحوكمة في القطاع الصناعي العمومي، واتسامة بعدم الكفاءة في تعزيز تنافسية مؤسساته، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات، تساعد في التطبيق الجيد والسليم لمبادئ الحوكمة في القطاع الصناعي العمومي:
- 1- أن تضع السلطات العامة وتنشر استراتيجية للمساهمين، تحدد الأهداف العامة لمساهمة الدولة ودورها في إدارة المؤسسات العمومية والطريقة التي تنفذ بها إستراتيجية المساهمين هذه. وتجنب التدخل في الشؤون التنفيذية لضمان استقلالية مجلس الإدارة.
 - 2- العمل على تحسين مناخ الأعمال، لدعم تأهيل وحوكمة لقطاع العمومي، ومن ذلك إصدار القانون 18-22 مؤرخ في 2022/07/24 يتعلق بالاستثمار، وتنصيب لجنة وطنية لمتابعة المشاريع الاستثمارية المتوقفة من ممثلي 10 وزارات.
 - 3- دعم التحول الرقمي في المؤسسات الصناعية العمومية، وتعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة لتأدية وظائفها الإدارية والمحاسبية والتسويقية... الخ، ولتتمكن من بناء نظم معلومات تقوم بأنشطتها بكل شفافية، واستخدامها في تعزيز قدراتها التنافسية.
 - 4- مراعاة توافق نظم وآليات الحوافز مع أنظمة المؤسسة ومنها نظام الحوافز وسياساتها العامة.
 - 5- الاستفادة من مزايا الحوكمة الالكترونية، والتي تتيح الانتاج وتقديم الخدمات بطريقة تتسم بالفعالية والشفافية.
 - 6- الموازنة ما بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية بطريقة مدروسة، وفقا لنظام حوكمة رشيد.
 - 7- دعم التوجه الاستراتيجي، وتمتّع المسيرين بقدرة كافية على العمل كفريق واحد متشارك من أجل دفع الأجندة الاستراتيجية.
 - 8- أخلاقة العمل الحكومي وزيادة الشعور بالمسؤولية لدى المجتمع والمؤسسات الاقتصادية (حوتية، 2024، ص 340).
 - 9- أن يمارس مجلس إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية وإلأيته الإشرافية والإستراتيجية، ومن ذلك سلطة تعيين وفصل الرئيس التنفيذي.. لتعزيز الولاية الرقابية للمجلس، والالتزام بمسؤوليته (مقال " تقييم تجربة الجزائر في مجال حوكمة الشركات العمومية").
 - 10- توثيق العلاقة بين المؤسسات العمومية الصناعية والمؤسسات الناشئة من أجل تطوير الابتكار. (موقع الإذاعة الجزائرية)
 - 11- تحديد وبوضوح العلاقة التي تربط مساهمات الدولة بجهات فاعلة أخرى كالوزارة والمؤسسات الاقتصادية والخدمات.
 - 12- العمل على تعزيز العلاقة مع شركاء المؤسسة العمومية (مساهمين، زبائن، موظفين..)، وحماية مصالحهم عبر تفعيل القوانين،

- والسهر على حماية مصالح الأطراف الأخرى (إداريين، موردين، مجتمع) والتي هي محددة بموجب المادة 04 من المرسوم 01-04 .
- 13- بذل جهود أكبر لتحسين مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية، وذلك بإصلاح المنظومة المصرفية، تبسيط النظام الضريبي وتنشيط عمل السوق المالي بتشجيع دخول الشركات إليه، وخاصة بعدما حققت القيمة السوقية لبورصة الجزائر قفزة نوعية سنة 2024 ، وانتقلت من 68 مليار دج في 2023 إلى 520 مليار دينار أي بزيادة بـ 700 % (موقع الإذاعة الجزائرية).
- 14- تعميق الإصلاحات في القطاع الاقتصادي العمومي ومؤسساته ، وخاصة ما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية ، وتنمية الموارد البشرية ووضع خطط وبرامج لتطوير أداء العاملين والرفع من كفاءتهم، بما يسهل التعامل والرقابة والمساءلة.
- 15- تعزيز دور التكنولوجيا في تطبيق الحوكمة في القطاع الصناعي العمومي ومؤسساته ، نظرا لدورها في زيادة الشفافية من خلال توفير منصات إلكترونية تمكن من متابعة أداء المؤسسات والاطلاع على تقاريرها المالية، وتبسيط العمليات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتحسين المساءلة، وإتاحة الفرصة لكل الأطراف لتقديم ملاحظاتهم بسهولة.

5. الخاتمة:

- تبين من خلال هذه الدراسة أن القطاع الصناعي العمومي مكون أساسي في بنية الاقتصاد الجزائري، وأمام تفاقم مشاكله وتداعيات العولمة على تنافسية مؤسساته ، بالإمكان إعادة تفعيل دوره في التنمية وتعزيز تنافسيته، من خلال تطبيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة والالتزام بتطبيق مبادئها، وقد توصلنا في دراستنا لهذا الموضوع إلى النتائج التالية:
- تظهر التقارير الدورية لمؤشر تنافسية الأداء الصناعي انخفاض مستوى تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر ومحدودية قدراته الإنتاجية، حيث لا تتعدى مساهمته 7 % في الناتج الداخلي الخام ، ما يجعل من حوكمته ذات أولوية في الاقتصاد الوطني.
 - تمثل الحوكمة إحدى الركائز الأساسية لنجاح واستدامة الشركات في بيئة الأعمال المعاصرة، ويؤثر تطبيقها في القطاع الصناعي العمومي وتنافسية مؤسساته من جانبين: جانب استراتيجي يهتم بأسلوب إدارة المؤسسة وحانب مالي يختص بأرباحها ومردوديتها.
 - أن للحوكمة آثار إيجابية على القطاع العام ومؤسساته، أهمها : ضبط العلاقات بين مختلف الأطراف، تفعيل دور أصحاب الملكية ، وضمان شفافية ونزاهة الحسابات، وتساعد على الرقابة والضبط الداخلي واكتشاف المخاطر قبل وقوعها.
 - أن التطبيق الجيد لنظام الحوكمة في القطاع الصناعي العمومي، يستوجب ضمان استقلالية الأجهزة الإدارية للقطاع ومؤسساته، وتعزيز الصلاحيات الممنوحة لها بموجب التشريعات، وإلزامها بمعايير الإفصاح والشفافية .
 - أن ممارسات الحوكمة في المؤسسات الصناعية العمومية تعد عنصرا أساسيا لتعزيز تنافسيته، لكن ينبغي أن لا تقتصر على القوانين والتشريعات، بل تتطلب رؤية استشرافية ، وتوفر آليات رقابة فعالة وأسلوب إدارة حقيقي داخل المؤسسات.
 - أن تفعيل دور الحوكمة في القطاع الصناعي العمومي، يتطلب خلق بيئة أعمال داعمة للتنافسية، ودعم الابتكار والرقمنة، والرفع من جودة المنتجات والخدمات، والحد من العقبات التي تواجه عمليات التصدير ليتسنى لمنتجاتها اقتحام الأسواق الخارجية.
- وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، ارتأينا تقديم التوصيات التالية:
- الحد من تدخل الدولة في الشؤون التنفيذية، والعمل على ضمان استقلالية مجلس الإدارة في المؤسسات الصناعية العمومية.
 - ضرورة قيام المديرية العامة في المؤسسات العمومية باقتراح استراتيجية المؤسسة بناء على نتائج التشخيص والتحليل الاستراتيجي، على أن يقوم مجلس الإدارة بمراجعة وإقرار هذه الاستراتيجية، وتوجيهات المؤسسة والهيكل الملائم لتطبيقها، والموارد اللازمة لها.
 - على المؤسسات الصناعية العمومية توعية موظفيها بأهمية الحوكمة وضرورة الالتزام بمبادئها، وتنظيم دورات تدريبية لهم.
 - إلزام القطاع الصناعي العمومي ومؤسساته بتخصيص جزء من التقرير السنوي لعرض حالة الحوكمة وتأثيرها على تنافسيته.

- إشراك الجامعات ومراكز البحث في معالجة مشاكل القطاع العام وتحديات تنافسيته، ومن ذلك تقديم مقترحات تخص حوكمته.
- إنشاء خلايا للإعلام على مستوى هياكل القطاع العام، لضمان التواصل مع مختلف الأطراف وأصحاب المصالح.
- الاستفادة من التجارب الدولية والمؤسسات الناجحة في تعزيز جهود الحوكمة في القطاع الصناعي العمومي ومؤسساته.

المراجع باللغة العربية:

- الموسوي، ضياء مجيد. (1995)، الخصوصية والتصحيحات الهيكلية آراء واتجاهات، ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر.
- بالقاسم العباس. (2003)، التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- بعلي، محمد الصغير. (1992)، تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- بن زاوي، محمد الشريف. (2016). حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر.
- حسن بملول، محمد بلقاسم. (1999)، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، جزء 02، د.م.ج.، الجزائر.
- طارق عبد العال. (2005)، حوكمة الشركات: المفاهيم المبادئ التجارب "تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- نوبر، طارق. (2002)، دور الحكومة الداعم للتنافسية : حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- سليمان، محمد مصطفى. (2008)، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، دار الجامعة، الإسكندرية.
- علي، عبد الوهاب نصر وشحاتة، السيد شحاتة. (2007)، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- المرصد الاقتصادي. (2014)، تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام في ملتقى طلال أبو غزالة المعرفي، الأردن.
- التقرير الاقتصادي العربي الموحد لسنة 2021، سنة 2022، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة.
- مجلس المحاسبة. (2022)، التقرير السنوي 2022، الجزائر.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، حوكمة الشركات، العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن.
- فريق العمل GOAL08. (2009)، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر.
- وديع، محمد عدنان. (2001). محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- وزارة تطوير القطاع العام. (2017). دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، وزارة تطوير القطاع العام، الأردن.
- الشريف، ربحان وهوام، لمياء. (2013)، دور مناخ الاستثمار في دعم وترقية تنافسية الاقتصاد الجزائري دراسة تحليلية تقييمية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، البصرة، العراق، المجلد 08، العدد 32.
- بن دعاس، زهير ورقوب، نريمان. (2019)، مركيزات حوكمة القطاع العام في الجزائر، حوليات جامعة الجزائر 1، مجلد 33، عدد 02.
- تفرات، يزيد وبن زعمة، سليمة ومرسلي، حليلة. (2018)، دور أليات حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، جامعة زيان عاشور الجلفة - الجزائر، المجلد 2، العدد 2.
- دعمي محمد. (2023)، دور ومساهمة التنوع الاقتصادي من خلال مؤشر هيكل الناتج الداخلي الخام في تقوية وتمتين النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة (2000-2020)، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 17، العدد 03.
- صديقي مسعود. (2002)، "دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، العدد 2002/01.
- غنتوي، ياسين وبن الدين، احمد. (2024)، فعالية تبني نظام الحوكمة في نجاح التعاقد في إطار المناولة بالشركات البترولية - دراسة لعينة بالوكالة المحلية لشركة نفطال، ومصفاة تكرير البترول اسبع، بولاية أدرار، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أدرار، المجلد 12، العدد 01.

- فريد مرحوم.(2008)، الثقافة التسييرية في المؤسسات العمومية في ظل التغير الاجتماعي والاقتصادي. مؤسسة دينيم DENIM سيدو أنغودجا ، المجلة الجزائرية في الانتروبولوجية والعلوم الاجتماعية "إنسانيات"، العدد 2008/41 .
- وديع، محمد عدنان .(2003)، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 24 ، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- الشريف ، عبد الحفيظ.(2019) ، إعادة بعث قطاع الصناعة في الجزائر كخيار استراتيجي لتطوير الاقتصاد الوطني، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- بريس، عبد القادر(2008). التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية (أطروحة دكتوراه). جامعة الجزائر ، الجزائر.
- حوتية، عمر.(2024)، واقع القطاع الاقتصادي العمومي في الجزائر وآفاق تطوره في ظل الاصلاحات الاقتصادية والعولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر.
- صلاح، محمد .(2015)، دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية (حالة بعض اقتصاديات الدول العربية)، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف الجزائر.
- بوبعة ، عبد الوهاب.(2012)، دور الابتكار في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر.
- بوزراع، أميرة.(2009)، شركات مساهمات الدولة بين خصخصة التسيير والخصوصية، ماجستير في القانون، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- غادر، محمد ياسين. (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17 ديسمبر 2012). طرابلس، لبنان: جامعة الجنان.
- سفير ، محمد ومولاي، بوعلام.(2017)، أهمية الحوكمة في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول " إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي، الجزائر، يومي 06 و 07 ديسمبر 2017.
- القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12/01/1988 يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، (الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادر في 13 جانفي 1988).
- القانون رقم 88-04 مؤرخ في 12 جانفي 1988، يعدل ويتم القانون التجاري رقم 75/59 المؤرخ في 26/09/1975، (الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادر في 13 جانفي 1988).
- القانون رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 متعلق بخصوصية المؤسسات العمومية.(ج.ر. عدد 48 بتاريخ 03 سبتمبر 1995).
- القانون رقم 22-18 مؤرخ في 24 جويلية 2022، يتعلق بالاستثمار، (ج.ر. العدد 50، الصادر بتاريخ 28 جويلية 2022) .
- الأمر 01-04 مؤرخ في 20/08/2001، متعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصوصيتها.(الجريدة الرسمية، العدد 47، الصادر في 2001/08/22).
- الأمر رقم 95-25 مؤرخ في 25/09/1995 خاص بتسيير الأموال التجارية للدولة (ج.ر. عدد 55، بتاريخ 27 سبتمبر 1995).
- المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993 والمعدل للقانون التجاري (75-59) المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري.(الجريدة الرسمية العدد 27 الصادر بتاريخ 27 أفريل 1975).
- المرسوم التنفيذي 01-283 المؤرخ في 24/09/2001 المتضمن الشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها، (الجريدة الرسمية العدد 55 بتاريخ 2001/09/26).
- تصريح للمدير العام للقطاع الصناعي التجاري بوزارة الصناعة في 2021/11/12. الموقع: <http://eldjazonline.dz/Accueil>

- مقال "القطاع الاقتصادي العمومي يتحول إلى عبء على الدولة"، متاح على الموقع: <https://www.politics-dz.com> ، اطلع عليه بتاريخ: 2025/06/25.
- مقال بعنوان " الحوكمة في القطاع الحكومي: تعزيز الأداء والكفاءة لتحقيق رؤية 2030"، متاح على الموقع: <https://evc.sa>، اطلع عليه بتاريخ: 2025/07/05.
- مقال بعنوان " تقييم تجربة الجزائر في مجال حوكمة الشركات العمومية"، متاح على الموقع: <https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz> ، اطلع عليه بتاريخ: 2025/06/25.
- موقع وزارة الصناعة والمناجم: <http://www.mdipi.gov.dz/?Le-Secteur-Public-Marchand>
- موقع (UNIDO): <https://stat.unido.org/data/table?dataset=cip>
- موقع الإذاعة الجزائرية: <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20150111/26071.htm>
- موقع الإذاعة الجزائرية: <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/60773>
- غاييل رابالاند.(2014)، لماذا تواجه المؤسسات والمنشآت العمومية التونسية وضعية صعبة؟، الموقع: <https://blogs.worldbank.org/> ، اطلع علي في: 2025/06/20.
- وحيد هاني. (2017). "المصانع الجزائرية لا تستغل قدراتها الإنتاجية كاملة"، متاح على الموقع: <http://www.akhersaa-dz.com/2017/08/03> ، اطلع عليه بتاريخ: 2025/06/25 .

المراجع باللغة الأجنبية:

- Bousadia Hichem,(2014), La Gouvernance D'entreprise Et Le Contrôle Du Dirigeant: Cas De L'entreprise Publique Algérienne; Thèse de doctorat en Audit et contrôle de Gestion, Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen; Algerie.
- Bouyacoub Ahmed.(1987), La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algerie, O.P.U., Alger .
- Curtis J. Milhaupt & Mariana Pargendler.(2017), "Governance Challenges of Listed State-Owned Enterprises Around the World: National Experiences and a Framework for Reform, Cornell International Law Journal, Vol. 50, No. 3 (2017 Forthcoming).
- Daniel Labaronne.(2013), "Performances des firmes publiques algériennes: une question de privatisation ou de gouvernance des firmes ?", Revue Management & Avenir, Management Prospective Éditions, France , 2013/5 N° 63.
- Fernando. A (2009), « corporate governance: principles, policies and practices », Pearson Education, New Delhi, India.
- Hermanson, D. R., & Rittenberg, L. E. (2003). Internal Audit and Organizational Governance. USA: The Institute of Internal Auditors Research Foundation..
- Malika Amghar, Moussa Boukrif.(2017), La gouvernance d'entreprise Un concept ambivalent, quelle application pour le contexte algérien ?, Dirassat Journal Economic Issue 8(3).
- OCDE (2015) , Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publique, Editions OCDE, Paris .
- Robert. A and Nell. M (2011),« corporate governance », John Wiley and Sons Edition, Fifth Edition, New Jersey, USA.
- The World Bank, "Doing Business", Washington, USA, for 2008-2009.