

لماذا خصخصة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟

د. ساهل سيدي محمد و أ.د. بلمقدم مصطفى

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة أوبكر بلقايد - تلمسان

مقدمة :

تتحلى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي بلد من البلدان من خلال السياسات والإستراتيجيات المتبعة وكذا الهياكل والأجهزة إلى جانب الميكانيزمات التي تعتمد عليها الدول في ضبط وتنظيم أداء هذه الهياكل والأجهزة في مختلف الفروع الصناعية والقطاعات الاقتصادية المختلفة.

فقد يشكل القطاع العام الاقتصادي في الجزائر الأداة الرسمية للقيام بعملية التنمية الشاملة وذلك بإنشاء المؤسسات العمومية الاقتصادية كنتيجة للاستقلال السياسي، وتعبيراً عن تطور الدولة وتكفلها بعملية البناء الاقتصادي وتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال تدخلها في مختلف المجالات وخاصة تلك المتعلقة بمحالي الصناعة والتجارة، استجابة لاحتياجات المجتمع ومتطلباته.

إن أهمية القطاع العام تبقى ثابتة وقائمة في مختلف الأنظمة بغض النظر عن السياسة الاقتصادية المتبعة، وما يتغير إنما هو أساليب التنظيم وقواعد الإدارة (Management). ولعل نمط التسيير الذي اعتمدته الجزائر منذ الاستقلال قد مكّنها من تحقيق إنجازات مادية وضمان ارتفاع مستمر في المستوى المعيشي رغم التزايد الديموغرافي الباهض للسكان (2.8%، 1994). إلا أن تقليص الموارد البترولية مع أواخر الثمانينات سلط الأضواء على الإختلالات التي كانت تخفيها وفرة الموارد التي عرفت الجزائر في ظل الاقتصاد الريعي ومن ثمة عجز الاقتصاد الوطني من خلال عجز المؤسسات، الهياكل والأجهزة التي كانت تسيره. مما تجلّى في الوضعية المزرية التي تظهر بها المؤسسات العمومية، وعدم قابليتها على الاستمرار والتأقلم مع مقتضيات التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة. هذا ما استدعى في السنوات الأخيرة، التفكير في إعادة صياغة السياسة التنموية مما ترجم في سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية والهيكلية التي تشهدها الجزائر لتحوّل إلى اقتصاد السوق، مما يقتضي خصخصة المؤسسة الاقتصادية العمومية في

الجزائر. فالإشكالية التي نريد معالجتها من خلال هذه الورقة البحثية، تتمثل في البحث عن ما هي ضرورة خصخصة المؤسسة العمومية الجزائرية.

فالجواب عن هذا السؤال يقتضي بطبيعة الحال، دراسة و تحليل لمسيرة المؤسسة العمومية الجزائرية منذ نشأتها في سنة 1962 إلى غاية 1992 السنة التي تم فيها التعاقد مع صندوق النقد الدولي و القاضي بجدولة الديون الجزائرية، واعتبرت بذلك سياسة الخصخصة بمثابة الحلقة الأخيرة لسلسلة الإصلاحات والتعديل الهيكلي الذي يعرفها الاقتصاد الجزائري والرأسمي إلى تحويل الجزائر إلى اقتصاد السوق.

فالتطرق إلى مسيرة المؤسسة العمومية الجزائرية ضمن هذا العمل البحثي، عمليه علينا الحاجة إلى ضرورة:

- الفهم الجيد والمستتر لمسيرة هذه المؤسسة، لاستخلاص التجارب من الأشكال التنظيمية ونظم الإدارة التي عرفتتها هذه المؤسسة عبر مختلف مراحل تطورها ونموها.
- و التعرف أيضا، عن الأسباب التي مهدت ومكنت من التحول من نظام التسيير الذاتي، إلى نظام التسيير الاشتراكي ومن ثمة الاستقلالية في إطار سياسة إعادة الهيكلة بشكليها العضوية والمالية، إلى حين المطالبة بخصخصتها بحجة أنها لم تتمكن من الإيفاء بالمهام والمسؤوليات التي أقيت على عاتقها، و وضعها بذلك في مقعد المتهمين قصد تنحيها.

إن أهمية النظر إلى المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية من منظور هيكلي-تنظيمي، واستخلاص ما أفرزته تجربتها، ترجع حسب CHANDLER Jr.A.D 1989، في الأصل إلى:

- 1- أن لأشكال التنظيم علاقة وثيقة بالمهمة التي أقيت على عاتق المؤسسة العمومية والمتمثلة في التنمية الاقتصادية و تحقيق العدالة والمساواة إلى جانب الرفاهية الاجتماعية.
- 2- أن أشكال ونظم الإدارة التي عهدتها المؤسسة العمومية، تمثل الطرق والوسائل التي اعتمدت عليها لتطوير الاقتصاد الجزائري والمؤسسة بصفة خاصة.
- 3- أن هذه الأشكال للتنظيم، تمثل وضعية إدارة الأعمال كعلم و مجال من مجالات المعرفة، وأداة لتحقيق الكفاية والرشد في أداء المؤسسة العمومية الجزائرية.

فأهمية النظر إلى تجربة المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر من منظور هيكلي-تنظيمي، تكمن في إبراز التناقضات والسلبيات التي أفرزها نظم الإدارة المتبعة خلال الثلاثة عقود التي عاشتها هذه المؤسسة ولهذا الغرض، سوف نقدم في البداية لمحة تاريخية عن مسيرة

المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، ثم نتطرق بعد ذلك إلى التعريف بظاهرة ومفهوم التخصصية. وفي النهاية، نحاول أن نكشف عن الأسباب التي آلت إلى ضرورة وماهية تخصصية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

I- شحة تاريخية عن مسيرة المؤسسة العمومية الجزائرية:

عرفت المؤسسة العمومية الجزائرية خلال الثلاثة عقود السابقة مراحل مختلفة في تطورها. وما التسميات التي أخذتها إلا تعبيرا واضحا على الأشكال المتعددة التي عرفتتها هذه المؤسسة [مؤسسة عمومية وإدارية E.P.A ومؤسسة عمومية صناعية وتجارية E.P.I.C، شركة وطنية، مؤسسة اشتراكية وفي نهاية الأمر مؤسسة عمومية اقتصادية] من وجهة نظر طبيعتها الاقتصادية القانونية وأيضا تنظيمية-سياسية [BOUYAKOUB. A, 1987].

فبالنظر إلى هذه الأشكال يمكننا أن نستعرض تجربة هذه المؤسسة من خلال تقسيم الفترة الزمنية التي عاشتها إلى ثلاثة مراحل رئيسية حيث تمثل كل مرحلة حوالي عقدا واحدا [10 سنوات] من تطورها إلى حين تفاقم وضعها وبدء الاهتمام بها من جديد قصد رد اعتبارها.

I-1- العقد الأول [1962 - 1970]:

غداة حصول الجزائر على استقلالها السياسي، لم تكن هناك صناعة جزائرية على الإطلاق. ففي غياب تعاليم اقتصادية ملموسة [BOUYAKOUB.A, 1987] كان على القيادة السياسية أن تترجم اهتماماتها الأساسية من خلال تدخلها في توظيف المؤسسات المتواجدة آنذاك وخلق جهاز إداري قادر على التكفل والتأقلم و الإيديولوجية الرسمية للحكومة، حيث تجسدت هذه الأيديولوجية من خلال بيان أول نوفمبر 1954، مؤتمر الصومام 1956، برنامج طرابلس 1962 وسيثاق الجزائر 1964 و المتمثلة في كون حزب جبهة التحرير الوطني يسعى إلى تحقيق مهام وأهداف الثورة الديمقراطية والشعبية وبناء مجتمع اشتراكي في الجزائر.

إن تطبيق نظام التسيير الذاتي بمقتضى مرسوم 22 مارس 1962 على الوحدات الصناعية والزراعة في حقيقته لم يكن تطبيقا لإيديولوجية واضحة المعالم مسبقا بقدر ما كان أمرا واقعا أملتة مجموعة من العوامل أبرزها ظاهرة الأملاك الشاغرة [BIENS VACANTS] التي برزت كنتيجة للهجرة الجماعية للأوروبيين بعد استقلال الجزائر. فهدف هذا المرسوم تجلّى في

انعكاسات الوضعية السائدة عبر مجمل الحياة السياسية، الاجتماعية والاقتصادية حيث حاول منع انتقال أموال المعمرين ومؤسساتهم إلى الملكية الخاصة [الفردية]، حفاظا على الاقتصاد الوطني وركيزته القطاع العام.

فمن خلال تسمية مؤسسة عمومية ومؤسسة عمومية صناعية وتجارية* التي أُلغتها خلال الفترة الممتدة ما بين [1962-1964]، بات واضحا أن الدولة تتكفل بعملية التصنيع وذلك من خلال المؤسسة العمومية باعتبارها الركيزة الأساسية للتنمية الوطنية وأداة لتحسيد إستراتيجية البناء الاقتصادي والاجتماعي للدولة الجزائرية الفتية لا سيما في المجال الصناعي [TARTAR.A, 1993].

في السنوات الممتدة ما بين [1965-1970]، أخذت الجزائر منحرجا جديدا نظرا لأحداث جوان 1965 حيث شاع في هذه الفترة استعمال مفهوم الشركة الوطنية* خاصة بعد التوسع في سياسة التأمين وامتصاص المؤسسات الصغيرة المسيرة ذاتيا من طرف الشركة الوطنية. فالجدير بالذكر، أن الشركات الوطنية، هي شركات حكومية. وأن عملية التسيير والإدارة ترجع لأعوان الدولة يعينون بمقتضى مرسوم وزاري [الوزارة الوصية] مع قميش كل مشاركة من طرف العمال أو القطاع الخاص.

الملاحظ خلال هذا العقد هو وجود نظامين لإدارة وتسيير الوحدات الاقتصادية:

- نظام التسيير الذاتي للأمالك الشاغرة ولا سيما منها الوحدات الصناعية والمزارع.
 - نظام الدواوين الوطنية الذي ظهر على أنقاد الشركات المتواجدة [شركة الكهرباء والغاز، شركة السكك الحديدية والبريد والمواصلات] أو كنتيجة لسياسة التأمين التي باشرتها الحكومة وتجلت في تأمين المناجم في 1966، البنوك في 1967، قصد فرض رقابة جديدة على بعض نشاطاتها وتطورها.
- ما يمكن الإشارة إليه هنا، هو أن في هذه الفترة بات من الواضح أن مسألتنا الملكية لوسائل الإنتاج ونموذج التنمية قد حسما بصفة نهائية اعتبارا أن الملكية المعترف بها هي ملكية الدولة و المتجسدة في شخصية الشركات الوطنية. وأدوات الإنتاج هي عمومية. بينما نموذج التنمية فهو الصناعة المصنعة [لـ: DE BERNIS. G.D].

* Entreprise publique économique & Entreprise publique industrielle et commerciale (E.PE & E.PIC)
* Société nationale

ما يمكن إضافته في هذا الشأن، هو أن برنامج حزب جبهة التحرير الوطني كان يهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية [م.ص.بعللي، 1992] معتمدا في ذلك على غلط جماعي لإدارة الاقتصاد الوطني، وعلى إستراتيجية لاسترجاع التحكم واستخدام الموارد الوطنية، وعلى تدابير تحقق حماية الاقتصاد الوطني [مراقبة الصرف والتجارة الدولية]، وأيضا على إستراتيجية تنمية تكمن في إنشاء شركات وطنية عمومية تمتلكها الدولة وتكون البديل لعجز رأس المال الخاص على التكفل بمسألة بالتنمية. فبرزت في هذه المرحلة مجموعة من المشاكل حالت دون أن تتم الانطلاقة الحاسمة للمؤسسة العمومية. و يمكننا حصرها في:

- 1- مشكلة الأمية [90% في سنة 1962 علما بأن عدد سكان الجزائر كان يبلغ حوالي 10 ملايين نسمة].
- 2- مشكلة قلة الكفاءات، اعتبارا أن نموذج التنمية المتبع يستلزم استخدام تكنولوجيا متطورة لتدارك التأخر و مواكبة الدول المتقدمة. حيث لم تكن توجد الكفاءات المطلوبة لتشغيل هذه التكنولوجيا مما تجسّد في عدم استخدامها بكفاءة عالية، وترتب عنه عدم دوران المصانع بقوتها واستطاعتها الحقيقية، ومن ثمة تترجم ذلك في انخفاض لإنتاجيتها.
- 3- مشكل الإدارة، حيث يرجع هذا المشكل في الأصل إلى المعتقد الاشتراكي الذي يرى بأن العناصر الأساسية للإنتاج تتمثل في [العمل، وسائل العمل ومواد العمل] على عكس ما يرى الاقتصاديون الرأسماليون والذين يعتبرون أن عناصر الإنتاج الأساسية هي [رأس المال، الأرض، العمل والإدارة والتنظيم]. فعدم اعتبار الإدارة كمورد اقتصادي والاهتمام به أضحى كحجرة عثرة على المؤسسة العمومية الجزائرية مسببا إياها مشاكل تنظيمية وإدارية بالغة الأهمية. فحاجة المؤسسة إلى الموارد الإدارية يتحقق على مدى تقدمها في اتجاه التصنيع شأنها في ذلك شأن رأس المال وهناك عدة عوامل تدعو إلى ذل من مثل حجم المشروع، نطاق السوق، مقدار الاستثمار الرأس مالي، البحوث والابتكار، إنتاجية العمل... الخ.
- 4- مشكل التمويل باعتبار أنه إلى غاية 1965 بقيت البنوك تعمل حسب مبدأ الفعالية الرأسمالية دودية في تقديمها للقروض مما شكل أحد العوائق العويصة التي اعترضت مسيرة المؤسسة الوطنية العمومية، حيث بادرت السلطات الحكومية ابتداء من سنة 1967 إلى تأميم البنوك وتنظيمها وفق مبدأ التخصص، وتكفل كل بنك بتمويل قطاع معين من القطاعات الاقتصادية، ومن ثمة تأمين استمرارية المؤسسة العمومية بمدى تكفل البنك بتمويلها، مما أضفى على القيادة السياسية

آنذاك أكثر قوة وعزيمة باعتبار أن سياسة التأميم وإنشاء الشركات الوطنية لم تكن إلا لإرساء لسلطة ونفوذ الدولة.

I-2- العقد الثاني [1971-1979]:

عرفت المؤسسة العمومية تحولات هيكلية باعتبار أن صدور قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسة في 1971 مهد لبروز مفهوم، واسم جديدين لهذه المؤسسة، حيث أصبح يطلق عليها اسم المؤسسة الاشتراكية*.

وكان لهذا المفهوم القسط الكافي في إحداث تغييرات جذرية في مواقف كل من العمال، والشركة الوطنية انطلاقاً من المؤسسة العمومية إلى المؤسسة الاشتراكية وذلك نظراً لما تضمنه هذا القانون والمتمثل في مساهمة العمال في تسيير، مراقبة واتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية تسيير وإدارة المؤسسة العمومية الاشتراكية من خلال اشتراك مجلس العمال المنتخب في مجلس إدارة المؤسسة.

فالملاحظ بالنسبة لهذه المرحلة هو تحول إدارة المؤسسة العمومية إلى أسلوب جديد يتخذ من العمال عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير، الرقابة واتخاذ القرارات. وعليه فلقد اعتبرت هذه المرحلة [1971-1979] بمرحلة تقنين المؤسسة العمومية نظراً لصدور قانون التسيير الاشتراكي في سنة 1971، وقانون تأميم المحروقات في سنة 1974، حيث مكنت كل من هذه الإجراءات من تزويد المؤسسة العمومية الاشتراكية بالقوانين التنظيمية والتشغيلية، مما جعلها تشكل الركيزة الأساسية التي تراهن عليها السلطة السياسية للتكفل بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية. هذا ما سمح للحكومة من تعزيز نفوذها وسلطانها وأصبح الاختيار الاشتراكي حقيقة متجسدة في روح الخطط التنموية المتوالية. هذه الخطط على عكس سابقتها في المرحلة الأولى [1962-1970] التي كانت تأشيرية، أصبحت إلزامية. في حين عرفت هذه المرحلة أيضاً بمرحلة الربيع البترولي الذي شكل الينبوع المتدفق لتنمية وتنفيذ المؤسسات العمومية من خلال الخطة التنموية وبالتالي إجبار البنوك على تمويل وسد العجز الذي كان يطرأ على المؤسسات [TARTAR, A, 1993].

* L'Entreprise Socialiste.

فبالنظر لمحتويات هذه المرحلة، واكبت عملية التطبيق القوانين تشويهاً وعوائق جديدة حالت دون أن تحقق المؤسسة العمومية المهام الرئيسية لها. وباتت تتخبط في مشاكل الوصاية والإجراءات البيروقراطية المكبلة لنشاطها بالنظر إلى علاقتها مع الجهات الوصية، أو جهاز التخطيط، البنوك والمحيط ككل.

فيمكننا أن نقف عند هذا الحد لنستخلص النقائص والمشاكل التي ألفتها المؤسسة الاشتراكية والتي كانت ذات طبيعة هيكلية-تنظيمية، أي مشاكل ترجع في الأصل إلى غياب مبادئ الإدارة العلمية. وبدأت هذه المشاكل-كما يوضحها الأستاذ "أحمد طارطار" في كتابه: "الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"-على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة وكانت على النحو التالي:

الجدول يبين مشاكل هيكلية-تنظيمية المؤسسة الاشتراكية الجزائرية

المستوى الداخلي	المستوى الخارجي
الازدواجية في التسيير	الإجراءات البيروقراطية
تعدد المهام	القوانين
نقص في الكفاءات الإدارية	البنوك
نقص في التكوين والتأطير التقني	الوزارة الوصية
هروب المثقفين [البعثات إلى الخارج]	وزارة أو جهاز التخطيط
عدم وجود دراسات اقتصادية للمهام والوظائف، مما أدى إلى تكديس العمالة تطبيقاً لسياسة التوظيف الكامل	الحزب [جبهة التحرير الوطني]
غياب الحوافز المادية و المعنوية	
النقابات العمالية	

المصدر: طارطار أحمد، "الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، [د م ج]، الجزائر، 1993.

فبالنظر إلى هذه المرحلة وما أفرزته من مشاكل تنظيمية وإدارية، تجدر بنا الإشارة إلى أن نؤكد بأن تنظيم المؤسسة وفق أسلوب التنظيم الاشتراكي ليس بمجرد إصلاح بل هو مرحلة

جديدة للثورة الاقتصادية والاجتماعية. ذلك أن التشريعات التي صدرت إلى غاية تلك المتعلقة بالتنظيم الاشتراكي في 1971 أصبحت تقتضي إقامة علاقات إنتاج جديدة تمثل في اتخاذ العامل بمثابة "منتج-مسير" على عكس ما كان عليه "عامل أجير" وذلك من خلال إشراكه في مجلس إدارة المؤسسة عبر المجالس العمالية المنتخبة فهو بذلك يمكنه إدارة ومراقبة واتخاذ القرارات داخل المؤسسة التي يعمل بها. فالتحول من شكل المؤسسة العمومية إلى المؤسسة الاشتراكية كان بتأثير مجموعة من المشاكل لعل أهمها:

- ضرورة إقامة دولة تركز على مؤسسات عصرية وديموقراطية قادرة على إنجاز متطلبات وعمليات التنمية الشاملة عبر تنفيذ المخطط الوطني بعد اعتماد وتطبيق منهج التخطيط في التنظيم النشاط الاقتصادي.
 - كانت تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلباتها باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لبعث المشاركة العمالية في الإدارة.
 - الرغبة في توحيد أشكال المشروعات العامة للحد من المصاعب والنتائج السلبية المترتبة على تعدد الأشكال والقوالب القانونية في إدارة النشاط الاقتصادي في دولة واحدة وذات طبيعة اشتراكية.
 - إن الانتقال إلى شكل المؤسسة الاشتراكية ينسجم تماما مع المبادئ الكبرى لتوزيع السلطة، اللامركزية وإدخال الديمقراطية - والتمثلة في اشتراك الشعب أكثر فأكثر - في الإدارة.
- إلا أن ما يمكن ملاحظته من هذه المرحلة، هو اضطلاع المؤسسة العمومية الاشتراكية بعدد كبير من المهام [البعض منها ما ليست له أي صلة بمهمتها الرئيسية]، وانعدام الاتصالات، وقصور نظام المعلومات ومركزية القرار، إلى جانب كل هذا، لقد اقتصر قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات على تطوير ظروف وشروط العمل أكثر من مساهمته في رفع أداء المؤسسة. فهذا ما زاد من صعوبة الإشراف والمراقبة وتشابك المسؤولية حيث انعكس ذلك في سوء التسيير والإدارة.

3-1- العقد الثالث [1980-1990]:

عرف هذا العقد باسم مرحلة إعادة الهيكلة الاقتصادية التي باشرتها الحكومة مع بداية الثمانينات [80]. فاعتبر هذه بمثابة مرحلة الجدية والفعالية نظرا للصيغة الجديدة التي بدت على

الخطط الاقتصادية والاجتماعية. فبدأ هذا العقد كبدية للعمل المنسجم والمنظم، حيث شرع في هيكلة الشركة الوطنية التي عرفت حتى تلك الفترة، و استبدالها بعدد كبير من نظيراتها أصغرها في الحجم نسبياً و أكثرها تخصصاً و انسجاماً. هذا ما عرف بإعادة الهيكلة العضوية حيث استهدفت [85] مؤسسة وطنية، و [526] مؤسسة محلية. فأسفرت هذه العملية على تفتيت الأولى إلى [145] مؤسسة والثانية إلى [1200] مؤسسة [TARTAR. A, 1993]. وألّفنا في هذه المرحلة تسمية المؤسسة الوطنية. علاوة على هذا، عرفت الشركة الوطنية إعادة الهيكلة المالية للتكيف مع النظام المالي والمصرفي. فكانت أهداف هذه المرحلة مستقطبة من التجربة المكتسبة وكانت ترمي أساساً إلى تجنب التشوهات، النقائص والانحرافات التي واكبت المراحل السابقة. وهدفت سياسة إعادة هيكلة المؤسسة إلى:

- بحث منهجية جديدة لمواصلة بناء اقتصاد حديث ومستقل تدعّيماً للاستقلال الاقتصادي وترسيخاً للاستقلال السياسي.

- تدعيم بناء الاقتصاد الوطني بمبائل ومؤسسات قادرة على مواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية، ومواجهة التحديات المتمثلة لا سيما في العلاقات الاقتصادية الدولية والنمو الديموغرافي الداهم.

- - إضفاء مراقبة أنجع على الثروات والطاقت المتاحة.

- ضمان النجاعة والفعالية من خلال اعتماد اللامركزية للقضاء على البيروقراطية المفرطة وضمان النجاعة في التسيير والإدارة.

ومع الشروع في جني ثمار سياسة إعادة الهيكلة [العضوية والمالية]، للمؤسسة الوطنية العمومية، بدأت المشاكل والتناقضات تبرز جلياً، منها ما يرتبط بالصيانة، السلطة والإشراف، منها ما يرتبط بالتمويل والعجز الكبير الذي آلت إليه الكثير من المؤسسات من جهة وما يتعلق بمحتوى فلسفة الإدارة المتبعة من طرف إدارة هذه المؤسسات من جهة أخرى [TARTAR. A, 1993].

فبناءً على ما تقدم، عمدت السلطات السياسية والاقتصادية إلى طرح مشروع بديل [جديد] للإصلاحات السالفة الذكر. يتمثل هذا المشروع فيما عرف باسم استقلالية المؤسسة العمومية وذلك بموجب القانون رقم 01/88 والقاضي باستقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية، وبهذا الشكل أسندت في ممارستها لوظيفتها الاقتصادية إلى:

- 1- التخطيط: باعتباره يستمد من واقع المؤسسة المعنية طبقا لما يتمشى وقدراتها وإمكاناتها الفعلية وذلك بالتنسيق مع الخطط الوطنية
 - 2- التسيير: وذلك بإضفاء الحرية الكاملة للمؤسسة في تسيير أمورها الداخلية استنادا على الخطة المعتمدة من طرفها لدى جهاز التخطيط المركزي بما يتمشى وإمكاناتها وطاقاتها الفعلية.
 - 3- اعتماد الضوابط و الحوافز الاقتصادية؛ كأدوات توجيه وتنسيق غير مباشرة من خلال:
 - بعث مستويات تنسيق و تحكم وسيطة.
 - وضع نظام أفقي جديد وأوسع لعلاقات المؤسسة يتجاوز إطار الوصاية، ومعياره المر دودية المالية و الاقتصادية سواء مع البنك أو غيرها.
 - تكييف نظام المرتبات والحوافز بشكل يطابق أهدافها وفعاليتها.
 - الاستفادة من العملة الصعبة في إطار مخططها المعتمد، قصد تنظيم التنقلات والتربصات القصير المدى ذات صلة برفع فعاليات المستخدمين وبدون ترخيص مسبق.
 - تمكين المؤسسات الإنتاجية من تسويق منتجاتها بصفة مباشرة.
- ما تجدر الإشارة إليه بالنسبة لاستقلالية المؤسسات، هو بقاء هذه السياسة متأرجحة بين النظري والتطبيق وذلك نظرا لاشتداد الأزمة الاقتصادية من جهة والأزمة السياسية وتعاقب الحكومات مع مطلع التسعينات برؤى مختلفة وطروحات متباينة من جهة أخرى.
- فما يمكننا استخلاصه بالنظر إلى هذا العقد [1980-1992]، هو أنه بحكم التجربة التي اكتسبتها المؤسسة العمومية كانت مستهدفة لعملية إصلاح شاملة تأخذ على عاتقها معياري الفعالية الاقتصادية و الاجتماعية والربحية، كمعيار للنجاحة وتثمين القدرات الإنتاجية وتحفز المؤسسة على أداء النشاطات الموكلة إليها. فاعتبرت بذلك هذه المرحلة بداية لعمل منظم.
- إلا أن مشكل التمويل أضحى متزامنا ومسيرا مما استدعى وعمقتضى قرارات وتعليمات ووزارية الاستئناف في تمويلها من طرف البنوك نظرا لعدم تمكنها من التحكم وتسيير أمورها بنفسها. وبقيت تتخبط في المشاكل التي ألفتها وإن كان الهدف من إعادة الهيكلة بشطريها العضوية و المالية هو مدها بالوسائل المادية والمعنوية حتى تتمكن من التأقلم والمحيط الذي تعمل فيه قصد رد اعتبارها.
- إلى جانب ذلك، برز مشكل لم يسبق للمؤسسة وأن عرفته والخاص بالتسويق حيث أسفرت عملية تقسيم الشركة الوطنية إلى إنشاء عدد من المؤسسات الوطنية أكثر تخصصا.

فبذلك فصلت إحدى الوظائف الأساسية عن المؤسسة العمومية الإنتاجية مما زاد في تأزمها كنتيجة لإبعادها إجباريا عن السوق التي عليها تلبية رغباته وحاجاته.

فمع تعاظم الوضع الاقتصادي سنة 1986 كنتيجة لتدهور أسعار البترول في الأسواق العالمية، تعددت أوجه الأزمة التي حلت بالاقتصاد الجزائري، وأصبح من الضروري اعتماد سياسة اضطرارية لتعزيز موقف ومكانة المؤسسة العمومية الوطنية فكانت سياسة الاستقلالية.

إلا أن اعتماد هذه السياسة في فترة زمنية من الوقت غير مواتية، لم تمكن من إحداث التغيرات المرجوة. فبلغ العجز المالي للمؤسسات في هذه الفترة ما يعادل 400 مليار دينار جزائري [د.ج] من جهة. ومن جهة أخرى، برز مشكل الديون الخارجية وإلزامية جدولتها مما أسفر على التخفيض من قيمة [د.ج] بنسبة 60%، إلى جانب مشكل التضخم، النمو الديموغرافي [2.8%]، وعدم قابلية المؤسسة العمومية على مسايرة هذه الأحداث. مما ترجم في عدم قابليتها على خلق مناصب عمل لجمهور المتخرجين من الجامعات والمعاهد الوطنية العليا. هذا إلى جانب الحالة الأمنية التي عرفت الجزائر، بقيت سياسة استقلالية المؤسسة كنتيجة لذلك الوضع، متأرجحة بين الخطأ والصواب.

وعلى ضوء هذه المعطيات، وفي خضم التحولات الخاصة بالاقتصاد العالمي من عولة وشمولية، والآثار التي تترتب على الاقتصاد الجزائري بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية بوجه أخص والمتمثلة في الأزمة المتعددة الأوجه التي تعرفها الجزائر مع مطلع القرن (21) الواحد والعشرون، بات لزاما على السلطات الحكومية أن تتخذ التدابير اللازمة لإعادة الاعتبار للمؤسسة الاقتصادية العمومية. وقد تمثلت هذه التدابير، في مواصلة الإصلاحات التي خصت بها لمواكبة التحوّل الذي يعرفه الاقتصاد العالمي. وفي هذا السياق، يتعين على الدولة أن تعيد النظر في الدور الذي يجب أن تقوم به وتلعبه لتمكين هذا التحوّل في أحسن الظروف وبأقل تكلفة وفي هذا المضمار، يجب عليها أن تخلق الظروف المواتية (القوانين، إصلاح المنظومة المصرفية، قانون الجمارك والاستثمار... الخ) حتى تتمكن المؤسسة الاقتصادية من مجابهة التحديات التي تواجهها والمتمثلة في:

- الشراكة مع الاتحاد الأوروبي،
- الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، بناء الصرح المغاربي، وخلق منطقة للتبادل الحر،
- المنافسة المتنامية نتيجة لتحرير التجارة الخارجية وإزاحة قواعد التفضيل... الخ.

وفي هذا الإطار، أضحى مفهوم الخصخصة مع مطلع الثمانينات (80) يشكل إحدى الظواهر التي شذت انتباه واهتمام العام والخاص في العديد من دول العالم. فشكّل بذلك أحد المواضيع الحساسة والشائكة المطروحة للجدل، خاصة بالنسبة للدول التي كانت مسيرة مركزية والتي تسعى ضمن الإصلاحات التي بشرتها إلى التحول إلى اقتصاد السوق مع مطلع القرن (21) الواحد والعشرون.

II- التعريف بمفهوم و ظاهرة الخصخصة:

لقد بدت الخصخصة مع مطلع الثمانينات [80] من المواضيع التي شذت انتباه واهتمام العام والخاص في العديد من دول العالم. فشكّلت بذلك أحد المواضيع الشائكة والحساسة المطروحة على طاولة الجدل، خاصة بالنسبة للدول التي كانت مسيرة مركزية والتي تسعى إلى التحول - مع مطلع القرن [21] الواحد والعشرون - إلى اقتصاد السوق.

ففي هذا السياق، حاول العديد من المنظرين الاقتصاديين والمهتمين بهذه الظاهرة، إلى تعريفها [BENBITOUR, 1994] حيث اعتبروا أنها "العملية التي يتم بمقتضاها التنازل أو بيع أصول المؤسسة العمومية إلى مؤسسات أو أشخاص طبيعيين خواص". كما عرفت أيضا في "العملية التي يتم بمقتضاها إسناد الإشراف أو إدارة المؤسسة العمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خواص".

فالملاحظ بالنظر إلى هذين التعريفين أن مفهوم الخصخصة يبدو أنه مترامل والأشكال التي من الممكن أن تظهر بها.

ويعرفها الأستاذ الحسين بنى سعد [H. BENISSAD, 1994] في كتابه: "الجزائر: إعادة الهيكلة والإصلاحات الاقتصادية [1980-1993] على أنها "الطريقة التي يتم من خلالها إدخال طرق الإدارة ورأس المال الخاص إلى المؤسسات العمومية".

فالاختلاف في التعريف بظاهرة الخصخصة، ما هو إلا دلالة عن شدة الجدل القائم حول هذا الموضوع، وإن أي تعريف لها ما هو إلا محاولة للحد من مجالها ومن ثم حصرها في نموذج غمطي. الشيء الذي يتناقض قطعا مع كل التجارب والدراسات التي وردت في هذا الشأن، حيث كشفت أن هناك من الاختلافات في مستويات الإدراك ووجهات النظر وطرق التطبيق ما يجعلها تتلاءم لمقتضيات ومتطلبات كل تجربة على حدة. وعليه، فإن النموذج الفرنسي

والشكل الذي بدت من خلاله يختلف عن النموذج البولندي، الأرجنتيني وحتى الكندي [فريد علّوات، 1994]. فمن وجهة نظر المؤسسات النقدية الدولية [البنك العالمي وصندوق النقد الدولي] "إن مفهوم الخصخصة يعني تخلي الدولة الجزئي أو الكلي عن المجال الاقتصادي". ويعتبر هذا التخلي للدولة عن المجال الاقتصادي شرطا أساسيا لسياسة التعديل الهيكلي. فتعتبر بذلك الطريق الإلزامي المؤدي إلى اقتصاد السوق. هذا ما بدا لنا جليا بالنسبة للجزائر، باعتبار أن الاهتمام بموضوع الخصخصة أخذ حصة الأسد في الخطاب السياسي بعدما تم الاتفاق والتعاقد مع صندوق النقد الدولي و القاضي بإعادة جدولة الديون الجزائرية [في سنة 1992]. وقد يصنف احمد ماهر المفاهيم التي وردت بخصوص الخصخصة في كتابه "اقتصاديات الإدارة" إلى ثلاثة فئات:

- 1- الخصخصة تعني توسيع الملكية الخاصة، ومنح القطاع الخاص دورا متزايدا داخل الاقتصاد الوطني ويكون ذلك، من خلال القيام بتصفية الملكية العمومية (كلية أو جزئية)، أو عن طريق إنشاء عقود الإيجار، ومنح الامتياز. وقد يشير هذا الصنف من التعاريف إلى زيادة نصيب القطاع الخاص والتقليص النسبي للقطاع العام في إدارة الاقتصاد.
 - 2- الخصخصة تعني التخلص من الوحدات الخاسرة. ولقد وردت في هذا الشأن أمثلة عن مؤسسات بريطانية وأسترالية، حيث عملت بهذا المفهوم للتخلص من الوحدات الخاسرة بحثا عن الإنتاجية والجدوى الاقتصادية.
 - 3- وقد تعني الخصخصة التخلص من الميكانيزمات الإدارية الخاصة بالاقتصاد الاشتراكي، وذلك بغية التحول إلى اقتصاد السوق. ومواكبة التحولات التي يعرفها الاقتصاد العالمي؛ من عولمة، وشمولية، وقد شاع هذا المفهوم في دول أوروبا الشرقية.
- ففي كل الأحوال، لما يتعلق الأمر بخصخصة المؤسسة، يجب على الدولة أن تحدد النمط (الأنماط) الذي تراه مناسباً حتى تتم عملية الخصخصة وخطوات تنفيذها مواتية، بمعنى أن يكون الهدف من الخصخصة واضح، لأن أي خلل أو غموض في تحديد الهدف، قد تترتب عنه آثار سلبية على الأسلوب، والطريقة التي ستم بها عملية الخصخصة.
- ففي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على السلطات الحكومية في الجزائر، أن تحدد الهدف من الخصخصة، وتبرز من خلال ذلك ضرورتها بغية تحديد الأسلوب الذي تراه مواتياً لتنفيذها.

فالإجابة عن لماذا خصخصة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، هي في الأصل عملة ذات وجهين، حيث أنه يمكننا بحث ضرورة الخصخصة من خلال منظورين:

- المنظور الأول، يتعلق بالبحث عن الأسباب التي تدفع الدولة إلى خصخصة مؤسساتها وذلك إما لغياب الفعالية أو الخسارة، أو إلى ضعف قوتها التنافسية... الخ
- أما المنظور الثاني، فيتعلق ببحث الأهداف التي تريد السلطات العمومية الوصول إليها من جراء خصخصة المؤسسة العمومية.

فالظاهر أنه لأول وهلة، قد يتبادر للذهن أن المنظورين يصبان في نفس الاتجاه لكونهما متكاملان. نظرا لكون الخصخصة ترمي بالأساس إلى رد الاعتبار إلى المؤسسة الاقتصادية بغرض التكفل الأحسن بالانشغالات ومتطلبات الزبائن وخلق القيمة المضافة وتحقيق بذلك الانتعاش والثروة.

فالشيء الأهم، أن تحديد الهدف من الخصخصة بدقة يستلزم تعبئة الموارد، وتهيئة الوضع من جهة، واعتماد أسلوب أو طريقة مواتية بغية تحقيق هذا الهدف من جهة أخرى، كما تختلف الموارد والوسائل المستخدة للخصخصة من بلد إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى. فعلى سبيل المثال قد تختلف طريقة خصخصة مؤسسة خاسرة كمؤسسة E.N.C.G مثلا عن طريقة خصخصة مؤسسة رابحة ورائدة في قطاعها إن لم نقل إستراتيجية كمؤسسة سوناطراك، أو سونالغاز. كون أن للخصخصة آثار متفاوتة الأهمية يمكن أن تحدثها على الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمجتمع ككل. فمنها ما يكون فمناها ما يكون إيجابيا ومنها ما يكون سلبيا، ويمكننا حصرها في ما يلي:

الآثار الإيجابية؛ وتتمثل في:

- إعادة النظر في الدور الذي ستلعبه الدولة في إدارة الشؤون الاقتصادية و الاجتماعية و الأولويات التي تحددها لنفسها.

- الحث على تشجيع المبادرات الشخصية.

- البحث عن الفعالية والرشد الاقتصادي.

- العمل على رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

- التقليل من الالتزامات المالية للدولة.

- إحداث مرونة في الميكانيزمات الإدارية.

- العمل على خلق وترقية المؤسسات المتوسطة والصغيرة كنتيجة لإزاحة الاحتكار، وتوسيع القاعدة الصناعية والإنتاجية، مما يترتب عنه حتما التنوع في الإنتاج والإنتاجية.
 - أما الآثار السلبية؛ فقد تتمثل في المخاوف التي يثيرها المعارضين لسياسة الخصخصة، حيث يحصرونها في:
 - تقلص الدور الذي سيلعبه القطاع العام والدولة في تحقيق التنمية والانتعاش لدى أفراد المجتمع.
 - ما مصير العديد من العمال اللذين لا ذنب لهم في سوء وإدارة المؤسسات التي ستم خصصتها؟
 - عدم التكفل بالإنتاج وتوفير بعض الضروريات للمجتمع لكون المؤسسة لم تحقق أرباح.
 - عدم توفير الانسجام والتوازن في النسيج الصناعي الوطني، وما قد يترتب عنه من آثار وخيمة على الاقتصاد المحلي.
- فتحديد الهدف من الخصخصة يمكن من برامج وخطط يتم المزج فيها ما بين مجموعة المتطلبات منها ما هي اقتصادية، وأخرى إدارية تشريعية. وقد يترجم هذا الانسجام في قابلية:
- 1- تكامل سياسة الخصخصة مع سياسات الإصلاح الاقتصادي الشامل الذي اعتمدته الجزائر منذ الثمانينات.
 - 2- إقرار ضرورة خصخصة المؤسسات العمومية التي يتم تحويل ملكيتها أو إدارتها.
 - 3- إقرار ضرورة خصخصة المؤسسات والأنشطة والميادين التي يتعين خصصتها.
 - 4- بلورة وإعداد نصوص تشريعية وقانونية، تحدد الدور الذي يجب أن تلعبه المؤسسة الاقتصادية والمتمثل في خلق القيمة المضافة و الثروة.
 - 5- تطوير نشاط السوق المالية وتفعيل دور المؤسسات المالية والمصرفية.
 - 6- حصر عملية تنفيذ خصخصة المؤسسات في برنامج زمني واضح المعالم.
- ولهذا قد يكون لتحديد وتعريف الهدف أو الأهداف من سياسة الخصخصة أيضا، إقرار ضرورتها وبالتالي اعتماد الشكل أو النموذج المواتي لذلك، اعتبارا أنه قد تختلف الأساليب والنماذج طبق للاختلاف الموجود في الأسباب والأهداف المراد تحقيقها من هذه السياسة.

فتحديد الهدف من الخصخصة يبدو لنا مهم وضروري في غياب نظرة واضحة لمضمونها وعملياتها. فإنه لمن الخطأ أن نتسرع في خوض هذه السياسة واعتبارها ضرورة حتمية. كما أن اعتبارها الطريق الإلزامي للمرور في أقرب الآجال إلى اقتصاد السوق هو خطأ أيضا. فإذا أحصينا عدد المؤسسات التي تمت خصخصتها في مختلف دول العالم بما فيها الدول الغربية، دول شرق أوروبا والدول السائرة في طريق النمو، علينا أيضا أن نحصى عدد المؤسسات العمومية التي لم تتم خصخصتها نظرا لطبيعتها الاستراتيجية و السياسية إلى جانب أهميتها الاجتماعية في هذه الدول. ثم نحاول تقييم هذه التجارب مما يمكننا من استخلاص الآثار التي أحدثتها على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية [التنمية الشاملة بصفة عامة]. ففي خضم هذه التساؤلات والتي لها من الأهمية ما يجعل الخصخصة محل جدل حاد. إنه لمن الضروري أن نفكر وجيدا حتى ندرك التكاليف الحقيقية لها.

III- الكشف عن أسباب خصخصة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

فبالنظر إلى موضوع هذه الورقة البحثية، والمتمثل في الكشف عن أسباب ضرورة خصخصة المؤسسة العمومية في الجزائر، ما يمكننا الاستخلاص إليه طبقا لمسيرة المؤسسة العمومية الجزائرية هو بقاؤها ولمدة طويلة تحت رعاية الربيع البترولي. فلم تتخذ أي مبادرة تمكنها من التأقلم وطبيعة الطلب، ذلك نظرا لعدم تفهم الدولة للتحديات التي تواجه هذه المؤسسة. فكانت النتيجة هي الفجوة التي وجدت فيما بين المؤسسة والسوق التي كانت تعمل بها. وظلت أداة فعالة لتدخل الدولة في الحياة اليومية للمواطن وشكلت بذلك المجال الذي اختبرت فيه كل التجارب والتوجهات الإيديولوجية وما التسميات التي عرفتها هذه المؤسسة إلا دلالة قاطعة على اختلاف هذه التوجهات. فتارة كانت مؤسسة مسيرة ذاتيا وتارة مؤسسة اشتراكية وتارة أخرى مؤسسة مستقلة. مما تجلّى في حياد هذه المؤسسة عن مجراها الطبيعي. ففي عوض أن تهتم بالجانب الاقتصادي والتنموي فإنها أجبرت على القيام بعدة مهام كان على أجهزة أخرى القيام بها [السكن، النقل، التعاونيات الاستهلاكية، المخيمات الصيفية، تقديم القروض، تقديم قطع أرضية للبناء... الخ]. فتعدد مهام ونشاطات المؤسسة حال دون أن تتمكن هذه الأخيرة من البحث عن السبل والطرق الكفيلة التي تمكنها تعبئة مواردها وقدراتها وتوجيهها ابتغاء الرفع من مستوى الإنتاج والإنتاجية بما يحقق الوفرة والكفاية.

إن الحقيقة المستخلصة من واقع المؤسسة العمومية تبين أن هناك ازدواجية إن لم نقل تعددية في القيادة، السلطة والمسؤولية مما تجلي في تشابك المهام والسلطات وتعقيد الإدارة والتسيير، واقتصارها إلا على الإشراف في غياب التنسيق، التوجيه، حسن التنظيم إلى جانب التخطيط والرقابة على الأداء.

وما زاد في تفاقم وضعها، هو غياب العنصر الإداري [الإداري المتمهن] والذي يعتبر بحق من العوامل المحددة للتنمية. وطبيعي أنه لن يوقف عملية التنمية، ولكن يترتب على استخدام أشخاص لا تتوفر فيهم الشروط الكفيلة والمؤهلات والخبرة اللازمة إلا زيادة للأعباء والتكاليف نتيجة لسوء الإدارة والتسيير. فالعنصر الإداري لا يقتصر هنا إلا على المديرين الأكفاء بل يتطلب الأمر إلى توفير الكفاءات الفنية في مختلف نواحي الإنتاج والإدارة على اختلاف وظائفها [المالية، الأفراد، التسويق، التخزين... الخ] باختلاف مجالات إدارة الأعمال.

إن اقتصرنا في هذا المقال على تحليل ودراسة الظروف التي أفرزتها مسيرة المؤسسة العمومية في الجزائر على أيام خصخصتها لها من الأهمية البالغة ما يجعلنا نتساءل إن لم يكن من الممكن تفادي خصوصية هذه المؤسسة؟، لأنه في اعتقادنا أن مشكل الأزمة في الجزائر هو في الأصل ناتج عن سوء تسيير الاقتصاد الوطني بصفة عامة والمؤسسة العمومية بصفة خاصة. فالخصخصة في نظرنا ما هي إلا شكل من أشكال أو نماذج التسيير ولا يمكنها أن تكون غير ذلك.

وعلى هذا الأساس، واعتبارا أن تعريف الإدارة (Management) حسب [KOONTZ & DONNEL, 1965] في مجمله يكمن في كون "الإدارة هي عملية تأدية المهام من خلال الأشخاص"، فنجاح المؤسسة لا يكون إلا بالتسيير الجيد للأشخاص الذين يقودونها ويعملون داخلها سواء كانت عمومية أم خاصة. فخوض مغامرة خصخصة المؤسسة الاقتصادية مع بقاء أحوال الإدارة على حالها ما هي إلى حلقة من مسلسل الفشل و سوء التسيير الذي عهدناه من خلال مسيرة هذه المؤسسة. فبقاء على رأس المؤسسة -بعد تحويلها من نظام تسيير إلى آخر- أشخاص ساهموا منذ ما يقارب 20 سنة في إفلاس هذه المؤسسة لمن الأشياء الغير المعقولة. إن المسير الفاشل لا يمكنه أن يصبح بين عشية وضحاها مبدع، إستراتيجي، مخطط، ومنظم حيوي. إن المرحلة الحاسمة في تعديل وضعية المؤسسة تمر حتما باختيار رجال ومشرفين جدد للقيام بتنمية وتحسين أدائها.

إن تاريخ إدارة الأعمال علمنا أن أغلبية الأشخاص الذين تمكنوا من إنشاء إمبراطوريات مالية، صناعية وغير ذلك، لهم عامل مشترك واحد وهو تزودهم بالمهارات والكفاءات الإدارية ما يسمح لهم بتحقيق النشاطات الأساسية داخل المؤسسة. فيعتبر التسيير أو الإدارة بحق نوعا من رأس المال الإنساني الذي لا يمكن الإستغناء عنه في التنمية الاقتصادية. فمدير المؤسسة الكفء يستطيع بتسييره وإدارته المحكمة أن يسير بمؤسسته إلى طريق النجاح.

كما أن الكثير من المؤسسات فشلت لأسباب تتعلق بسوء الإدارة وضعف التسيير. ونستشهد في ذلك إلى ما جاء به [PETER DRUKER] في كتابه: "إنتاجية الإدارة"، حيث أثبتت الدراسات التي قام بها في جامعة [STANFORD] الأمريكية، أن الاختلافات الجوهرية بين الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية و دول غرب أوروبا لا ترجع فقط إلى مقدار رأس المال أو نوع العدد والآلات المستثمرة في الصناعة، بقدر ما يرجع إلى المقدرة الإدارية الموجودة بالصناعة الأمريكية، واستنادا إلى نفس الدراسات، تبين بأن الأجهزة المستعملة في دول غرب أوروبا هي تقريبا نفسها المستعملة في الو.م.أ، بينما إنتاجيتها لا تتعدى 2/3 إنتاجية المصانع الأمريكية. فالنتيجة تمثل أساسا في ضعف المقدرة الإدارية وقلة الخبرة التنظيمية بالصناعات الأوروبية.

فوجود على رأس المؤسسة العمومية أعوان دولة تنقصهم من الكفاءات والمقدرة الإدارية و التجربة في الإدارة، حال دون أن تتمكن المؤسسة العمومية أن تؤدي المهام التي أسندت إليها. الشيء الغريب في المؤسسة العمومية، أن هناك هرم مقلوب للكفاءات. فكلما اتجهنا نحو المناصب العليا [القيادية] كلما تعارضت مقتضيات ومتطلبات الوظيفة [أو المنصب] مع شاغلها [LAMIRI, A, 1993]. فكيف كان عليهم أن يديروها في غياب الوسائل التنظيمية و التوجيهية الواضحة من جهة، و غياب نظام معلوماتي من شأنه أن يسهل توفير انسياب المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات الضرورية على ضوء المعطيات الأساسية للسوق والمحيط الذي تعمل به؟

فاقتصر مفهوم الإدارة على مراقبة الحسابات في نهاية السنة وعلى التوظيف، ما هو إلا وجهة من أوجه القصر في النظر التسييري الذي كانت تنظر به الدولة إلى مختلف الأجهزة التي وضعتها للتحكم والسيطرة على شؤونها. هذه النظرة الضيقة لمجال الإدارة إلى جانب التدخلات المتكررة للدولة من خلال أجهزتها المختلفة في تسيير المؤسسة العمومية، ذهبت إلى أنها اعتبرت

في وقت من الأوقات أن تحقيق الربح والكفاية -الذي يعتبر أحد المقومات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة- من الأعمال الغير المعقولة، وتجلى ذلك من خلال التدخلات المتكررة في المؤسسات على أن تباع هذه الأخيرة منتجاتها بأسعار لا تمكنها في الحقيقة حتى على تغطية تكلفتها الحقيقية من جهة و حرمانها من أن تستعمل أحد الوسائل الإستراتيجية [الأسعار] في صياغة سياساتها التنموية والتوسعية لتأمين استمرارها. فكانت هذه التدخلات في غالب الأحيان للمحافظة على القدرة الشرائية للمواطن من جهة وبحجة محاربة التضخم من جهة أخرى. فلم يكن هذا التدخل للدولة الفريد من نوعه، فلقد تعددت الأشكال والأساليب مما استدعى الأمر وبمقتضى مرسوم وزاري تقسيم البنوك تحت مبدأ التخصيص وإجبارها في كل مرة على تغطية عجز المؤسسة وتمويلها باستمرار. هذا ما زاد في تأزم وضعيتها و تراكم عجزها المالي حيث كلف الدولة ما يقارب 400 مليار د.ج لتطهيرها وما يعادل 148.5 مليار د.ج للتعديلات الهيكلية التي تعرفها هذه المؤسسة والخاصة ببرنامج إعادة الهيكلة الصناعية [BENACHENHOU . M , 1994].

الخاتمة:

أخيرا، إن بحث الأسباب التي أوجبت إقرار خصخصة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ضمن هذا المقال، ما هي إلا وقفة أمام أهمية هذا الحدث الذي تعيشه اقتصاديات الدول التي تسعى إلى التحول إلى اقتصاد السوق من خلال اعتمادها على جملة من الإصلاحات الاقتصادية والتي أسفرت في الكثير منها على خصخصة مؤسساتها العمومية. فبحث ضرورة وأهمية الخصخصة يجب أن يتعلق بالأساس بالهدف منها، كما يجب أن يكون في سياق إستراتيجية واضحة المعالم.

المراجع باللغة العربية :

- 1- بوعلي محمد الصغير، "تنظيم القطاع العام في الجزائر [إستقلالية المؤسسة]"، ديوان المطبوعات الجامعية [د م ج]، الجزائر، 1992.
- 2- صخري عمر، "إقتصاد المؤسسة"، [د م ج]، الجزائر، 1991.
- 3- احمد ماهر، "اقتصاديات الإدارة"
- 4- طرطار أحمد، "الترشيد الإقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، [د م ج]، الجزائر، 1993.

- 5- شوقي حسن عبد الله، "إدارة وظيفة الإنتاج"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1975.
- 6- هني أحمد، "اقتصاد الجزائر المستقلة"، [د م ج]، الجزائر، 1991.

Bibliographie et références :

- 1- **Belaiboud. M**, "Gestion Stratégique de l'Entreprise Algérienne", Office des Publications Universitaires [OPU], Algérie, 1986.
- 2- **Benachenhou. A**, "L'expérience Algérienne de Développement & Planification", [OPU], Algérie, 1982.
- 3- **Benissad. H**, "Economie du Développement en Algérie", 2eme Editions; [OPU], Algérie, 1981.
- 4- **Benissad. H**, "Algérie: Restructurations et Réformes Economiques [1979-1993]", [OPU], Algérie, 1994.
- 5- **Benissad. H**, "La Réforme Economique en Algérie ou L'indicible Ajustement Structurel", 2eme Edition, [OPU], Algérie, 1991.
- 6- **Bouyakoub. A**, "La Gestion de L'entreprise Industrielle Publique en Algérie" volume n°1, [OPU], Algérie, 1987.
- 7- **Chendler Jr. A.D**, "Stratégies et Structures de L'entreprise", Editions d'Organisation, Paris, 1989.
- 8- **Ecrement. M**, "L'indépendance Politique et Libération Economique 1/4 de Siècle Développement de L'Algérie (1962-1985)", [OPU], Algérie, 1986.
- 9- **Koontz & C. O. Donnel**, "Principles of Management", Mc Grow-Hill, New York, 1965.
- 10- **Lamiri. A**, « Gérer L'entreprise Algérienne en Economie de Marché », Editions; Prestcomm, Rouiba, Algérie, 1993.
- 11- **Madouche. H**, "L'entreprise et L'économie Algérienne: Quel Avenir?", Editions; Laphomic, Algérie, 1988.
- 12- **Ministère de La Planification**, "Rapport de la Commission Nationale de Restructuration des Entreprises Nationales, Commission Ministérielle, Rapport Final, Algérie, Mars, 1980.
- 13- **Roustoumi. H. N. A**, "Les Cahiers de la Réforme", Tome; N°1, Editions; ENAG, Algérie, 1989.

Magazines & Journaux :

- 14- **Corm. George**, "La Réforme Economique Algérienne: Une Réforme Mal Aimée", Revue du Monde Arabe, Maghreb/Machrek, N°139-Jan-Mars 1993.
- 15- **Ben Osmane. M**, "Privatisation: Masques et Réalités, Partisans et Adversaires/Contournement Utilisés", par [Agence Algérie Presse Service], L'économie, Magazine Mensuel [M.M] N°11-Jan 1994.
- 16- **Boughera. K**, "conditions Préalables et Mesures d'Accompagnement de la Privatisation", [APS, M.M], N°9-Oct/Nov, 1993.
- 17- **Ben Osmane. M**, "Responsabilité Administrative et Privatisation en Algérie", par [APS, M.M], N°8-Sept 1993.
- 18- **Goumiri. M**, "La Problématique de la Privatisation", par [APS, M.M], N°14-Mai 1994. **Benmoussa. C**, "Pas de Privatisation qui Appauvrisse", Interview de

- Bénachenhou. M (Ministre de la Restructuration Industrielle), Liberté Quotidien National, N°769 du 26 Fev 1995.
- 19- **Férroukhi. Z**, "Une Réforme Economique n'est pas quelque chose de simple", Interview de Bénachenhou. M [MRI], Quotidien National, du 18-Jan 1994.
- 20- **Kheirddine. M**, "La Politique de Restructuration Totale Algérienne", Interview de Bénachenhou. M [MRI], Quotidien National, du 27-Fev 1995.
- 21- **Kheirddine. M**, "L'entreprise Publique Ouverte au Privé", Liberté Quotidien National, du 16-Mai 1994.
- 22- **Nehman. H**, "L'Indispensable Privatisation", Liberté Quotidien National, du 20-Déc 1993.
- 23- **Hammouche. C**, "Le comment de la Privatisation", L'Indépendant, Quotidien National, N°91 du 20-Jun 1994.
- 24- **Allaouat. F**, "Privatisation / Fin de tout état", El watan Quotidien National, du 16/17/18-Juil 1994.
- 25- **Bekkat. R**, "Entreprise Publique : Faut-il Privatiser ?", Quotidien National El watan Quotidien National, N° 284 du 08-Sept 1991.
- 26- **Chaib-Chérif. T.C**, "Entreprise publique/Privatisation Partielle", El watan Quotidien National, du 29-Fév 1992.
- 27- **Grim. N**, "Privatisation des Entreprises Publiques/un débat incontournable", El watan Quotidien National, du 06-Fév 1994.
- 28- **M. M**, "La fin d'un tabout", Interview de Bénachenhou. M [MRI], Algérie/Actualité, Journal Hebdomadaire, du 21 au 27-Juin 1994