



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قسنطينة 03

كلية العلوم السياسية

قسم التنظيم السياسي والإداري



## رشادة التسيير في المؤسسات

### العمومية الإقتصادية الجزائرية

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء (CP2/K)

مذكرة مقدمة ليل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: حوكمة محلية

تحت إشراف:

د. مليكة فريمش

من إعداد الطالبتين:

نورة مقرون

وسيلة سراي

أعضاء لجنة المناقشة:

أ. فتيحة حيمر .....

أ. عبد المؤمن حمودي..... مناقشا

د. مليكة فريمش ..... مشرفا

السنة الجامعية: 2013 / 2014

| رقم الصفحة | فهرس المحتويات  |
|------------|---|
| أ          | مقدمة عامة .....                                      |
|            | <b>الفصل الأول: التأسيس النظري للرشادة التسييرية</b>  |
| 09.....    | المبحث الأول: الفضاء العام دراسة نظرية                |
| 09.....    | المطلب الأول: ماهية المرفق العام                      |
| 09.....    | أولاً: تعاريف المرفق العام                            |
| 10 .....   | ثانياً: أركان المرفق العام                            |
| 10.....    | ثالثاً: أنواع المرفق العام                            |
| 11.....    | رابعاً: أساليب المرفق العام                           |
| 12.....    | المطلب الثاني: ماهية الوظيفة العامة                   |
| 12 .....   | أولاً: مفهوم الوظيفة العامة                           |
| 13 .....   | ثانياً: تعريف الوظيفة العامة                          |
| 13 .....   | المطلب الثالث: ماهية القطاع العام                     |
| 13.....    | أولاً: تعريف القطاع العام                             |
| 14.....    | ثانياً: أسباب انتشار القطاع العام                     |
| 15.....    | ثالثاً: أهداف القطاع العام                            |
| 16.....    | رابعاً: المقارنة بين أداء القطاع العام و القطاع الخاص |
| 18 .....   | المبحث الثاني: ماهية المؤسسة العمومية الاقتصادية      |
| 18 .....   | المطلب الأول: ماهية المؤسسة                           |
| 18.....    | أولاً: مفهوم المؤسسة                                  |
| 19.....    | ثانياً: وظائف المؤسسة                                 |
| 20.....    | ثالثاً: مداخل تحليل المؤسسة                           |
| 21.....    | المطلب الثاني: ماهية المؤسسة الاقتصادية               |
| 21.....    | أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية                       |
| 22 .....   | ثانياً: خصائص و أهداف المؤسسة الاقتصادية              |
| 25 .....   | ثالثاً: أنواع المؤسسة الاقتصادية                      |
| 29.....    | المطلب الرابع: المؤسسة العمومية الاقتصادية            |
| 29.....    | أولاً: ماهية و خصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية      |
| 29 .....   | ثانياً: خصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية             |

|   |       |   |
|---|-------|---|
| 30  | ..... | ثالثا: توزع المؤسسة العمومية من حيث وزنها الاقتصادي.                    |
| 32  | ..... | المبحث الثالث: الرشادة في التسيير                                       |
| 32  | ..... | المطلب الأول: ماهية التسيير   |
| 32  | ..... | أولا: مفهوم التسيير   |
| 33  | ..... | ثانيا: مفهوم رشادة التسيير  |
| 33  | ..... | ثالثا: المميزات الأساسية للتسيير  |
| 34  | ..... | رابعا: الأساليب التسييرية منذ القرن العشرين 20                          |
| 36  | ..... | المطلب الثاني: التسيير الرشيد في المؤسسات "حوكمة الشركات"               |
| 36  | ..... | أولا: تعريف حوكمة الشركات   |
| 37  | ..... | ثانيا: أسباب الحاجة إلى حوكمة الشركات                                   |
| 38  | ..... | ثالثا: مبادئ حوكمة الشركات  |
| 39  | ..... | خامسا: أهمية حوكمة الشركات  |
| 40  | ..... | خلاصة الفصل   |
| <b>الفصل الثاني: تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر</b> |       |   |
| 43  | ..... | المبحث الأول: تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية قبل الثمانينات           |
| 43  | ..... | المطلب الأول: التسيير الذاتي للمؤسسات                                   |
| 43  | ..... | أولا: موقع المؤسسة العمومية الاقتصادية في تنظيم القطاع العام في الجزائر |
| 44  | ..... | ثانيا: مفهوم تنظيم التسيير الذاتي                                       |
| 44  | ..... | ثالثا: أسباب الأخذ بنظام التسيير الذاتي                                 |
| 44  | ..... | رابعا: صعوبات تطبيق نموذج التسيير الذاتي                                |
| 46  | ..... | المطلب الثاني: الشركة الوطنية في الجزائر                                |
| 46  | ..... | أولا: مرحلة الشركة الوطنية  |
| 46  | ..... | ثانيا: أهداف و نتائج المرحلة  |
| 47  | ..... | المطلب الثالث: مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسة                          |
| 47  | ..... | أولا: مفهوم التسيير الاشتراكي للمؤسسات                                  |
| 48  | ..... | ثانيا: صعوبات تطبيق نموذج التسيير الاشتراكي في المؤسسة                  |
| 49  | ..... | ثالثا: أسباب عدم نجاح التسيير الاشتراكي في المؤسسات                     |
| 49  | ..... | المبحث الثاني: سياسات إصلاح المؤسسة العمومية الاقتصادية                 |
| 49  | ..... | المطلب الأول: الإصلاح الاقتصادي في الجزائر                              |
| 50  | ..... | أولا: مفهوم عملية الإصلاح الاقتصادي                                     |

|    |  |
|----|--|
| 50 | .....ثانيا: أسباب عملية الإصلاح الاقتصادي.                       |
| 52 | .....ثالثا: أهداف الإصلاح الاقتصادي.                             |
| 53 | .....المطلب الثاني: سياسة إعادة هيكلة المؤسسات                   |
| 53 | .....أولا: إعادة الهيكلة العضوية                                 |
| 54 | .....ثانيا: إعادة الهيكلة المالية                                |
| 55 | .....ثالثا: نتائج إعادة الهيكلة                                  |
| 56 | .....المطلب الثالث: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية       |
| 56 | .....أولا: مفهوم استقلالية المؤسسات العمومية                     |
| 58 | .....ثانيا: أسس تجسيد الاستقلالية                                |
| 59 | .....ثالثا: أهداف الاستقلالية و أسباب فشل هذه الأهداف            |
| 61 | .....المبحث الثالث: خصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية          |
| 61 | .....المطلب الأول: سياسة الخصوصية في الجزائر                     |
| 61 | .....أولا: مفهوم الخصوصية في الجزائر                             |
| 62 | .....ثانيا: أسباب الذهاب إلى الخصوصية                            |
| 64 | .....ثالثا: الإطار القانوني للخصوصية في الجزائر                  |
| 65 | .....المطلب الثاني: مضمون الخصوصية في الجزائر                    |
| 65 | .....أولا: مبادئ الخصوصية في الجزائر                             |
| 66 | .....ثانيا: أهداف الخصوصية                                       |
| 67 | .....ثالثا: المؤسسات المسؤولة عن عملية الخصوصية و أساليب تطبيقها |
| 69 | .....المطلب الثالث: تقييم مسار الخصوصية في الجزائر               |
| 69 | .....أولا: نتائج عملية الخصوصية                                  |
| 70 | .....ثانيا: إيجابيات و سلبيات الخصوصية في الجزائر                |
| 71 | .....ثالثا: العراقيل و العوامل التي أدت إلى بطئ عملة الخصوصية    |
| 73 | .....رابعا: ماذا بعد الخصوصية في الجزائر؟                        |
| 74 | .....خلاصة الفصل   |

### الفصل الثالث: المؤسسة الوطنية للبيتروكيمياء (مركب CP2/K) - دراسة حالة-

|    |   |
|----|---|
| 77 | .....المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للبيتروكيمياء و مركب CP2/K |
| 77 | .....المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للبيتروكيمياء ENIP         |
| 77 | .....أولا: نشأة المؤسسة الوطنية للبيتروكيمياء                       |
| 79 | .....ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للبيتروكيمياء ENIP      |

|     |   |
|-----|---|
| 80  | المطلب الثاني: مركب CP2/K حاليا و Polimed سابقا     |
| 80  | أولا: التعريف بمركب CP2/K                           |
| 82  | ثانيا: الهيكل التنظيمي لمركب CP2/K أو وحدة Polimed  |
| 83  | المطلب الثالث: الجانب الهيكلي لمركب CP2/K           |
| 83  | أولا: أهم وحدات المركب                              |
| 85  | ثانيا: تقسيم المركب                                 |
| 85  | ثالثا: استعمالات المركب                             |
| 86  | رابعا: أهداف المركب                                 |
| 87  | المبحث الثاني: الدراسة الميدانية                    |
| 87  | المطلب الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة            |
| 87  | أولا: المجال البشري                                 |
| 87  | ثانيا: المجال الزمني                                |
| 87  | المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات                   |
| 87  | أولا: الملاحظة                                      |
| 88  | ثانيا: المقابلة                                     |
| 91  | ثالثا: الاستمارة                                    |
| 92  | المطلب الثالث: تفرغ و تحليل و استنتاجات من البيانات |
| 92  | أولا: معلومات خاصة بالعمال                          |
| 94  | ثانيا: أسلوب التوظيف                                |
| 96  | ثالثا: الاتصال داخل المركب                          |
| 98  | رابعا: تنمية القدرات و الفعالية                     |
| 101 | خامسا: الرضا الوظيفي                                |
| 103 | سادسا: خلاصة و استنتاجات للدراسة الميدانية          |
| 109 | خاتمة عامة  |
| 114 | قائمة الملاحق                                       |
| 127 | قائمة المراجع                                       |
|     | فهرس الأشكال  |
|     | فهرس الجداول  |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان  | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 71     | ENIP الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للبيتروكيمياء | شكل 01    |
| 82     | POLIMED أو وحدة CP2/K الهيكل التنظيمي للمركب       | شكل 02    |
| 90     | تطور انتاج للمركب من 2005-2007                     | شكل 03    |

## ملخص:

تعتبر رشادة التسيير في المؤسسات العمومية الإقتصادية من المواضيع ذات الإهتمام البالغ لما لها من أثر على زيادة مردودية و كفاءة المؤسسة و المساهمة في الإقتصاد الوطني ، وفي بحثنا هذا حاولنا الإلمام بالموضوع من أهم جوانبه و محاولة معرفة واقع هذه المؤسسات في الجزائر ، و إلى أين تتجه من خلال نتائج مسار الإصلاحات الإقتصادية التي شهدتها إلى غاية اليوم.و حتى ندعم الموضوع تناولنا دراسة ميدانية لمؤسسة من المؤسسات العمومية الإقتصادية و معرفة واقع هذه الرشادة التسييرية داخلها ،حيث توصلنا من خلال كل من الدراسة النظرية و الميدانية إلى أن المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية لا تزال تجد صعوبة في تبني هذه السياسة و تطبيق مبادئ حوكمة الشركات داخلها حيث أنها تطبق البعض و تعرض عن البعض الآخر و هذا ما أدى إلى نقص الفعالية و الأداء داخلها.

لكن السؤال يبقى مطروح :

إلى أين تتجه المؤسسة العمومية الإقتصادية في الجزائر؟

## Abstract

As a new topic , rationalization of public institutions becomes a very important topic with a great interest, because of its big impact and influence on corporations productivity ,efficiency and their contribution to the national economy .However , from this research we tried to study the most important aspects of this subject and tried to figure out the Algerian public institutions reality and their future according to the results of the economic reforms that was taken place until today. To support this theme , we focused an Algerian public economic institutions as a case study , in order to search for its rationalization reality. Moreover, we came through our theoretical study ,that economic Algerian public institutions still find lot of difficulties to adopt such a policy, and implement the principles of corporations governance , so, for that reason , we remarked that they found themselves incapable to apply all governance principles , what led to a lack of their efficiency and performance.

However, this big question is Still asked : what is the future of the Algerian public economic corporations ?