

إنشاء وتسيير المؤسسات المفرقة - حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية بروسيدار عنابة-

## Creation and management of swarming companies - case of the public economic company of Prosidar Annaba

بودشيشة احمد \*

<sup>1</sup> جامعة سكيكدة (الجزائر)، a.boudchicha@univ-skikda.dz

تاريخ الاستلام: 2021/09/03 تاريخ القبول: 2021/10/05 تاريخ النشر: 2022/01/31

### ملخص:

يقدم هذا المقال تجربة رائدة لمؤسسة اقتصادية عمومية جزائرية وهي بروسيدار عنابة، في انشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة والصغيرة جدا والمتوسطة.. هذه الدراسة ميدانية استكشافية اعتمدت على المقابلة والاستمارة كأداتين. اظهرت الدراسة اهمية اجراءات المرافقة لاستدامة المشاريع وتقليل الفشل للمؤسسات الناشئة اليوم. و تؤكد الشواهد المجمع ان هذه التجربة كانت رائدة لولا بعض الصعوبات التي ساهمت في تغيير نشاطات المؤسسات المفرقة وتوقف البعض الاخر. كلمات مفتاحية: بروسيدار، الإفراق، الاستخراجية، مؤسسات صغيرة، المناولة.

### Abstract:

This article presents a pioneering experience of an Algerian public economic enterprise, Prosidar Annaba, in the creation and management of very small businesses; And SMEs. This exploratory study was based on the interview and the questionnaire as data collection tools. The study showed the importance of support measures to make projects sustainable and reduce failures for today's start-ups. The testimonies collected confirm that this experience was pioneering, had it not been for a few difficulties which contributed to modifying the activities of spin-off companies for some and relocation for others.

**Keywords:** Prosidar; swarming; outsourcing; SME; subcontracting.

\*المؤلف المرسل

## 1. مقدمة:

ان الوضعية الاقتصادية المشخصة منذ 1990 في الجزائر اعتمدت على الدعوى للانتقال التدريجي من الاقتصاد المخطط الى الاقتصاد المختلط، حيث هيمنت مقاربة موغلة في التسييرية آنذاك تعتمد على ضرورة تفتيت المؤسسات العمومية الى مؤسسات صغيرة ومتوسطة. انطلاقا من وضعية غالبية المؤسسات المفلسة والتي تحتاج الى تطهير مالي كون ان المؤسسة الحديثة لا تستطيع القيام بكل شيء ثم ان المؤسسة الكبيرة اصبحت من الماضي. أنه لما كان كبير حجم المشروع، تعدد الأدوار وبيروقراطية التنظيم السلبية، وتدخل الدولة المتزايد في تسييره وتنظيمه، والعدد الزائد من العمال (تضخم الكتلة الاجرية )، وابتعاد الكثير منها عن التركيز على المهمة الاساسية التي لأجلها انشئت المؤسسة، وتحولت مجهودات المؤسسات العمومية للنشاطات الثانوية(المسائل الاجتماعية)، والنتيجة تزايد الصراع والنزاع بين العمال والإدارة(ضياح ملايين ساعات العمل دون أن تعوض، هدر للمواد وتبذير للأموال) وعدم فعالية وضعف المنتج وقلته في السوق. واكثر من ذلك عدم الإمكان الوصول إلى الاندماج الأفقي للنسيج الصناعي الموجود(بالرغم من تنفيذ مخططات التصحيح الهيكلي) وغياب المعايير التنافسية في مجال التكلفة، النوعية والكمية. كل هذه العوامل واخرى حالت دون تحقيق الأهداف. ولذا فان المقاربة البديلة التي فرضت نفسها بحكم عوامل اقتصادية، سياسية، اجتماعية(أنصار اقتصاد السوق)، هي ضرورة تصغير هذا المشروع (المؤسسة) افضل من بيعها باعتبارها ارث عام. عبر تطبيق اجراءات عبر مراحل في شكل استراتيجية اثبتت نجاعتها في دول اخرى.

ان مصدر بيانات الدراسة، بحث في رسالة الماجستير اجري بنفس المؤسسة 1993-1994<sup>(1)</sup> واختص بدراسة اليات الخوصصة في المؤسسة ( المتطلبات والمتغيرات) بعد اعادة هيكلتها حيث لا حظنا وجود ملف تقني يحمل عنوان الإفرأق Swarming مرسل من وزارة الصناعة آنذاك، يحث ويطلب من ادارة المؤسسة تطبيق هذا الجهاز كخيار عوض التسريح النهائي للحفاظ على المهارات المكتسبة للعمال وحسن المعرفة. ودراسة ثانية وهي رسالة دكتوراه<sup>(2)</sup>، امتدت من 1994 - 2006 حيث تم التركيز على دراسة الاسلوب التسييري للموارد البشرية وهو الافراق Swarming وانعكاساته. ولذا نعرض تجربة هذه المؤسسة الرائدة في مجال انشاء وتسيير المؤسسات المفرقة وهي 31 مؤسسة صغيرة وصغيرة ومتوسطة وعمال مقاولون يشتغلون في مجال المناولة والاستخراجية.

## الإشكالية

من بين الحلول الممكنة المحرّبة في موضع آخر والسريعة والقابلة لإضعاف صدمة التسريح ومقاومة حل المؤسسات وبيعها سواء على المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي: إفراق النشاطات الذي يظهر كواحد من الوسائل الحكيمة التي تسمح من الإجابة على جزء من هذه الانشغالات، ورغم أن الإفراق تقنية معتمدة فهي تبقى مجهولة عندنا في الجزائر وعن طريقها يمكن تحقيق أهداف عديدة للمؤسسة والعامل (الأجير) والاقتصاد الوطني. تظهر إذا تجربة الإفراق، كسياسة استراتيجية وهي عملية من عمليات الاقتصادية كالترك و التحويل. ف تطبيق الاستخراجية والإفراق غالبا ما يصنفان في مجال التقليل من عدد العمال الإضافي، فلا يوجد أحد يجب المخططات الاجتماعية المفروضة والتسريحات الجافة للمستخدمين. ان الإفراق الاستراتيجي والإستخراجية هما بديلان لإعطاء فرصة ولكن لا يمكن أن يكونا مصدر لإنشاء مؤسسات أو مشاريع وهمية. تؤكد البحوث والدراسات وتجارب الدول في مجال الافراق: "ان فلسفة الافراق تركز حول ضرورة الاعتراف بالإفراق كوسيلة مفضلة لدعم أو استرجاع مؤسسة، حيث أنه وبالنسبة للمؤسسة فهي لا تعارض مختلف أشكال الافراق. وفيما يخص المخطط الداخلي ضرورة إعطاء مجموعة الأجراء أهداف لتنمية قدراتهم وكفاءتهم عندما يحسون بالاحتناق. ويمكن مسؤولي المؤسسة بفضل هذا الأوكسجين من تقوية ثقافة المؤسسة وتقوية معنى الانتماء. وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فان الافراق يمكن أن يحل مشاكل صعبة العلاج مثل الدخول في أسواق جديدة حيث لا ترغب المؤسسة في الظهور بشكل مباشر.

إن هذه الأشكال التنظيمية تستجيب لمنطق الاقتصاديات السلمية، إنها تخلق مهن جديدة وتنقل المؤسسات والأجراء من مفاوضة جماعية إلى أخرى حيث تختلف عقود العمل، ظروف العمل، مراحل التأهيل بشكل عن ما كان في التنظيم السابق للمؤسسات الكبيرة التي يتراجع دورها في الحوار الاجتماعي، إن الإفراق شيئا فشيئا يغدو ممارسة خارج المخططات الاجتماعية ويطبق بأكثر مهنية، احترافية غير متساوية ولكن حقيقية. أن الإفراق تجربة أرادت من خلالها الوزارة في عهد الوزير الاقتصادي "بن أشنهو" تمكين المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية من إعادة التركيز حول المهنة الرئيسية. وفي مؤسسة بروسيديار عرف في بداية تطبيقه 1994 نجاحا قبل حل المؤسسة الأم في 1999. ولذا نطرح التساؤل الرئيسي الآتي: ماهي استراتيجية مؤسسة بروسيديار عنابة في انشاء شبكة من المؤسسات الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة، كيف جرى تسيير اجراءات المرافقة المنصوصة عليها في اتفاقية الافراق الموقع بين

المؤسسة والعمال المفرقين؟ ومنه لماذا لم يتم تعميم تطبيق جهاز الافراق في المؤسسات الجزائرية العمومية الاخرى التي كانت مناصب عمالها مهددة بالإلغاء في اطار التصحيح الهيكلي المفروض آنذاك ؟ .

**اهمية واهداف البحث :** نحاول عرض والتعريف بتجربة مؤسسة بروسيديار في مجال خلق المؤسسات الصغيرة والصغيرة جدا والمتوسطة عن طريق الإفراق والاستخراجية، بغية تعميمها عوض تطبيق التسريح والخصوصية والغاء مناصب العمال الذين افنوا حياتهم في المؤسسة. ثم تبين اهمية اجراءات المرافقة لاستدامة المشاريع وتقليل الفشل.

### الاجراءات المنهجية للبحث

- المنهج: استخدمنا المنهج الوصفي وأدوات الاحصاء و استعنا بالمقاربة التقنية الاجتماعية (نموذج معهد تافستوك-لندن) حيث تشير ان التغيير في التكنولوجيا يؤدي الى التغير في تنظيم وتسيير العمل .

- دراسة الحالة: كل مؤسسة مفرقة تعتبر حالة بحد ذاتها قمنا بدراستها معرفة طريقة تطبيق جهاز الافراق ومن هم العمال المستفيدون ومراحل تطبيقه (اجراءات المرافقة) وصعوبات التنظيمية والمالية للمؤسسات المفرقة. مسح شامل للمؤسسات المفرقة والتي بلغ عددها 31 مؤسسة ومجال النشاط

### ادوات جمع البيانات

- المقابلة ( خصصت لمسييري بروسيديار " المؤسسة الام" وكذا مسيري المؤسسات الجديدة ) .

-الاستمارة : خصصت لدراسة تنظيم وتسيير العمل في المؤسسات المفرقة وعلاقة مع المؤسسة الام وكذا النشاطات والعائدات ومخطط المرافقة والصعوبات التقنية والمالية والتسويقية والعقارية و طبقت على فئة مسيري هذه المؤسسات المفرقة(العينة القصدية).

-ميدان الدراسة (2): جرت الدراسة من 1997-2006 .مؤسسة بروسيديار المنبثقة عن ا عن إعادة الهيكلة العضوية للشركة الوطنية للحديد والصلب SNS طبقا للمرسوم 31/81 المؤرخ في 01 جانفي 1983 والذي بموجبه ظهرت المؤسسة الوطنية لترقية المنتوجات الحديدية وتحولت إلى شركة مساهمة بعد ذلك برأسمال قدر 20 مليون د.ج(ما يقارب 800 أسهم ثمن السهم 2500 د.ج) ينقسم الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة على النحو التالي : صندوق المساهمة لوسائل التجهيز 320 سهم، صندوق المساهمة للصناعة الزراعية 240 سهم، صندوق المساهمة للبناء 240 سهم.

إن مؤسسة بروسيديار بقيت على نفس المهمة وهي تحويل وترقية المنتوجات الحديدية، غير أنه فيما يخص الأشكال التنظيمية التسييرية التي مرت بها فمنذ (1988) أصبحت مسئولة أمام صناديق المساهمة وليس

أمام الوزارة الوصية كغيرها من المؤسسات العمومية الاقتصادية بعد ظهور مشروع الاستقلالية. ان مؤسسة مستها عملية إعادة الهيكلة ثم خضعت لمخطط التصحيح عرضت للبيع مع نهاية 1999 في شكل مؤسستين متوسطتين SARL هما: مؤسسة بروسيم Procim<sup>(3)</sup> بالشعبية بلدية سيدي عمار (الحجار) ومؤسسة بروتويل Protuil. بمنطقة برحال(عناية).

## 2. استراتيجية مؤسسة بروسيديار في انشاء شبكة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

كانت سنة 1988 هي بداية التغيير التنظيمي والهيكلية في بروسيديار، حيث بدأت في تنفيذ بعض الاصلاحات كحل وحدة التركيب للشرق UME ثم اتبعته مجموعة من الاجراءات التنظيمية في اطار مخطط اجتماعي لتسيير الموارد البشرية ومنها :

1.2 التفرع: affiliate Subsidiary ، ان مصطلح "فرع" يشير إلى المؤسسات البنات أين تمتلك الأم المراقبة عبر مشاركة تملك فيها أغلبية من الأسهم ، وأن المؤسسة المشتركة entreprise -CO تشير إلى المؤسسات أين تكون المؤسسة الأم تملك فيها أقلية من الأسهم إلى جانب مساهمين آخرين(Durand. 1985. 376).

2.2 النشر: وهو(Conversion و Délestage و Deployment) اي توزيع العمال بين فروعها ووحداتها ومنها توزيع عمال وحدة التركيب التابعة للمؤسسة بعد حلها 1991 والهدف هو محاولة تكييف مع الظروف والتحويلات الاقتصادية ، وتدعم هذا الإجراء ابتداء من صدور المرسوم 09 / 1994 خاصة في مواد (09 و 10 و 11)، غير أن العمال الذين وزعوا على وحدات المؤسسة الأم المتبقية وجدوا بعد مدة أنهم يعملون في مناصب وهمية ، فأصبحت مناصب عملهم مهددة بالإلغاء. وانطلاقا من وضعيات التقييم وتنفيذا لمخطط الذهاب الارادي شرعت المؤسسة بدءا من 1995 في تطبيق الافراق كاستراتيجية.

3.2 الإستخراجية Outsourcing: قامت المؤسسة بإخراج بعض النشاطات الثانوية التي كانت تمثل عبء على ميزانية وتضاعف من التكاليف و اوكلت ذلك الى مقاولين من خارج المؤسسة. وحينما شرعت في تطبيق مشروع إعادة الهيكلة تنفيذا لمخطط التصحيح الهيكلي وتسريح العدد الإضافي من العمال للتحكم في التسيير المالي وتحقيق النجاحة في 1994، فإنها اعتمدت في استراتيجيتها التسييرية على : تقليص عدد العمال بتطبيق برنامج الذهاب الإردادي، ثم تطبيق الإفراق المباشر أو الحار 1995 أي مساعدة العمال على تكوين مؤسساتهم (Prosider, 1994)والهدف هو انشاء وبعث المناولة

(المقاولة بالوساطة) وشركات للمفرقين يقومون بنشاط المناولة او الوساطة سواء مع المؤسسة الأم حسب العقد أو مع مؤسسات أخرى.

4.2 الإفراق: انه كل شكل من الدعم والمرافقة الذي تقدمه مؤسسة ما إلى أجير أو إلى مجموعة من الأجراء بهدف انشاء مشروع او استرجاع نشاط، بهدف تقليل أخطار الفشل " نعرفه اجرائيا في بحثنا انطلاقا من مخطط التصحيح لبر وسيديار الذي عرفه: " بأنه إنشاء مؤسسة التي تبدأ مرتبطة بالمؤسسة الأم ثم تتخذ شكلا استقلاليا أي شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة ذات الشخص الوحيد (Prosider.1994)، نستدل على ذلك بالفعل " فرّخ" من التفريخ الذي يعطى دلالة تقترب من المعنى اللغوي الذي أشرنا إليه وهو "فرّق" من الإفراق، غير أنه مرة أخرى لا يطابق المفهوم في اللغة الفرنسية ولا يعبر عن المعنى الاقتصادي المراد به في هذا البحث (بودشيشة. 2009.29)، حيث يوجد له مدلول واضح في اللغة الإنجليزية spin off أو Swarming والفرق بين المصطلحين في الإنجليزية الاول (spin-off) يعني افراق استراتيجي اما الثاني فيشمل الافراق الاستراتيجي وغير الاستراتيجي، وفي الفرنسية نجد l'essaimage . ولتقريب المعنى للأذهان أكثر فالتعريف الضيق للمصطلح ، هو عملية خلق المؤسسات عن طريق عامل أجير أو مجموعة عمال أجراء انطلاقا من نشاط المؤسسة الأم وهو ما يطلق عليه إفراق النشاطات، توجد أشكال عديدة للإفراق: منها الإفراق انطلاقا من مشاريع خاصة، او إفراق النشاطات. ثم إفراق استراتيجي (spin-off) بدون خلق هيئات قانونية مستقلة، ونجد افراق بارد وهو سياسة خارج كل وضعية لتسيير (التخلص) من عدد العمال الزائد حيث جرى في بروسيديار 1981مع انشاء الوسطاء المعتمدين ثم مع حل وحدة التركيب للشرق. (Descamps.1994.06). واخيرا إفراق حار (hot Swarming) وهو كل دعم من طرف المؤسسة الأم لخلق أو استرجاع مؤسسة لصالح عمال (إجراء) ألغيت مناصب عملهم أو يجب إلغاؤها لأسباب عديدة وهو الذي جرى في مؤسسة بروسيديار في الغالب بدءا من 1995.

1.4.2 دوافع و أسباب تطبيق الإفراق في المؤسسة العمومية الاقتصادية بروسيديار عناية

عندما تضع المؤسسة الأم تحت تصرف الأجراء المفرقين منقولات، عقارات ضرورية لسير الشركة الجديدة هذا الانتقال يجري تحت شكل كراء أو إعارة، غير أن خصوصية هذه الممتلكات لفائدتهم يمكن دراستها عند الاقتضاء (أنظر المادة 02 من الاتفاقية النموذج للإفراق). إن هؤلاء العمال المؤسسون تدفعهم قوانين اقتصادية مثل المخاطرة، الربح وأخرى اجتماعية نفسية مثل المكانة، الانتماء و كذلك

الحاجات الفسيولوجية ثم الخوف من البطالة، أي الخوف أن يكون الفرد عديم النفع (عالة) بعد التسريح ثم عوامل ثقافية (ثقافة المقاومة) في ظل سيادة ثقافة اقتصاد السوق والروح الرأسمالية وطغيان العلاقات الفردية ، وعوامل بيئية وتنظيمية ، وكذا التغيرات الحاصلة داخل المؤسسات، وظهور قوانين خاصة بهذه المؤسسات لإنشاء أو استرجاع نشاط، والبحث عن الدخول في الدورة الاقتصادية الإنتاجية للوصول إلى صفة " مناولين، مقاولون وسطاء Subcontractors". وورد ذكر الاهداف في تشريع الوزاري للإفراق كما يلي: بالنسبة للمؤسسة: الإفراق يسمح لاسيما من إعادة تركيز المؤسسة حول وظيفتها الأساسية ومن تحسين إنتاجية العمل والمردودية ، أداة الإنتاج ، من عقلنة تكاليف الإنتاج ، تقليل من العمال والمؤسسة تستطيع بطريقة أحسن التخصص وتكرس مجهودها لنشاطها الأساسي(مهنتها)، بالتخلي عن النشاطات المرتبطة التي هي في أغلب الأحيان تمتص وقت المسؤولين بدون الحصول على تأثير ايجابي على المردودية، عمليات الإفراق تستطيع أن تساهم في تشجيع جو اجتماعي مريح ومن خلق حالة من روح المقاومة لدى المؤسسة.

- بالنسبة للأجير : تسريح اقتصادي بدون منظور مهني يبقى دائما عنصر محبط ومثبط بالنسبة للأجير ، الدعم والمساعدة التي تقوم في إطار عمليات الإفراق لخلق وإنشاء مشاريع شخصية تستطيع أن تكون بالنسبة للأجير مسار أو(حياة) مهنية جديدة ولأجلها يشعر أنه، له دافعية (تحفيز) وأكثر مسؤولية، هذا ما يخلق لديه المبادرة، وإبداع تدابير لثمين تجربته ومؤهلاته.

- بالنسبة للاقتصاد الوطني : على المستوى الإجمالي فان الآثار المترتبة عن عمليات الإفراق يجب أن تستجيب إلى عديد من الانشغالات، من بينها من توجد لضرورة الحفاظ على المناصب الموجودة من تميمين ومن خلق الدافعية لدى الكفاءات ومن ترقية وخلق الصناعات المتوسطة الصغيرة والمؤسسات المتوسطة والصغيرة ، من انتشار وحدات مختصة ، فهي عامل أساسي للبحث عن التجديد وخلق مناصب الشغل (Prosider.1995) .

-إن الإفراق يسمح بوضع تدريجيا نسيج صناعي حقيقي الذي يفتح الطريق إلى تنوع وتحسين نوعية الإنتاج الصناعي بدون استثمارات جديدة مكلفة. بالنظر إلى التشريع الصادر من قبل الوزارة وطموحات المؤسسة الأم والمفرقين فان الأهداف العامة والخاصة للإفراق تظهر من خلال : تنمية ثقافية داخلية : لو أن أجير خلق مؤسسته فان 10 يفكرون في ذلك و100 يحملون بذلك ، ثم تفضيل سياسة توظيف الإطارات (أو التقنيين)، العمل على نشر صورة ايجابية في الخارج للمؤسسة من طرف أشخاص مازالوا

في حالة نشاط، و السماح لبعض الأجراء " ذوي الكفاءة " من الذهاب عند مؤسسات شريكة (بناءون ، وسطاء ...) وتقوية بذلك العلاقة بين المؤسسة وباقي المؤسسات الشريكة.

- تطوير شبكة من المصممين الخارجيين حيث يصبح بيع منتج المؤسسة شيئا فشيئا يتبع بيع الخدمات الكاملة للزبون. والسماح من تخفيض عدد العمال مهما كانت النتائج المتحصل عليها. استخراج نشاطات غير استراتيجية. مثل المطعم ، النقل ، الحراسة ، التنظيف، الإعلام الآلي. إعطاء صورة إيجابية لسياسة تكييف (تحويل) حيث يمكن للأجراء من مغادرة المؤسسة بطريقة إيجابية، فالتكييف أو التحويل ليس حتما سيكون سلبيا (Prosider, 1995).

إن غموض وحادثة مصطلح الإفراق واقترابه من مفاهيم الوساطة و الاستخراجية تجعل من الممكن التمييز بطريقة تحليلية الوضعيات المختلفة من وجهة نظر المؤسسات ومن وجهة نظر دوافع المفرقين وسياسات المرافقة accompanying policies ؛ أنه يصعب وضع حد فاصل بين خلق المؤسسات و الإفراق لأن أغلبية المؤسسات الجديدة أو المسترجعة للنشاط هي في الأصل من تكوين أجراء سابقين. او ما يطلق عليهم اليوم عمال صناعيون او عمال مقاولون. انطلاقا مما سبق يمكن تميز حالات الإفراق النظرية والعملية وفق بعدين :

أ- العلاقة بين محتوى المشروع المفرق ونشاط المؤسسة الأم الأصلية وهنا يمكن التوقف عند ثلاثة وضعيات لاحظ من خلال شبكة التحليل لسياسات وتطبيقات الإفراق حيث :

- المشروع ليس له علاقة بنشاط المؤسسة الأم (هنا نتحدث عن مشاريع جديدة )
- المشروع يقع ضمن نشاطات مرتبطة (نشاطات خدمات ، نشاطات مكاملة ....)
- المفرق ينطلق بنشاط موجود في المؤسسة الأم (نتحدث عن الإفراق الاستراتيجي )
- ب- وضعية الشغل بالمؤسسة الأصلية (الأم) وهنا يمكن التوقف عند ثلاثة وضعيات :
- يوجد عدد عمال زائد والمفرقين هم عمال (أجراء) محددين داخل مخططات اجتماعية
- يوجد مجال عام لعدد العمال(الأجراء) الزائد ولكن المفرقين غير محددين في المخططات الاجتماعية (سواء لعدم وجود مخطط اجتماعي رسمي أو نظرا لأن المفرقين متطوعين لخلق المؤسسة خارج المخطط الاجتماعي).

- المؤسسة الأصلية (الأم) في نمو وتطور. وهكذا يمكن أن نوضح أن التقاطع بين أ و ب يسمح من تحديد تسعة وضعيات نموذجية للإفراق ويمكننا هذا التحليل أيضا من وضع ملاحظتين :

- أنه من الواضح أن أغلبية الوضعيات المطبقة للإفراق تتموضع سواء في المخططات الاجتماعية الرسمية ، أو على الأقل في مجالات عدد عمال زائد (وضعيات 3،4، 7 للمصنوفة المسماة الإفراق الحار)

- هذا المجال يبين طبيعة المؤسسات الجديدة وكيفيات المرافقة والمتابعة (Descamps.1994.29).

### 3. انظمة المرافقة للمؤسسات المفرقة والعمال المفرقين حالة مؤسسة بروسيديار

يظهر أن فعالية نظام المرافقة مرتبط بالإرادة السياسية لإدارات المؤسسات ثم الفصل في الأدوار والمسؤولية ضمن الشبكات الخارجية . وعموما يلاحظ في هذا الميدان أن أنظمة المرافقة: بصفة عامة غير كافية وتفضل أساسا المعلومات وتمويل المشاريع، نسب الفشل هي عكسية نسبيا مع نوعية المرافقة ، وان المرافقة لا تعني maternage (الحضانة) ونزع المسؤولية من صاحب المشروع المفرق . إن فكرة التوصية المقدمة تركز على مبدئين :

- إمكانية أحيير (عامل) أن يتوجه حسب اختياره إلى أي هيئة إرشاد داخلية أو خارجية في إطار قواعد لعبة واضحة.

- مراقبة المؤسسة للخطوات الأربعة السابقة (إعلام، استقبال، تشخيص أولي ، إقامة علاقة وبحث عن المعلومات ، تنفيذ متابعة في السنوات الأولى ) غير أن هذا يفترض على المؤسسة :

- تحديد بوضوح ماذا تستطيع أن تفعله ومالا تمتلك له الوسائل للقيام به
- معرفة جيدة بالهياكل والهيئات الخارجية، وتستطيع حقيقة أن تتصرف عن خبرة
- إمضاء عقد مع هيئاتها أو هياكلها بالإضافة طبعا إلى تحمل النفقات ومصاريف هذه الهياكل والهيئات

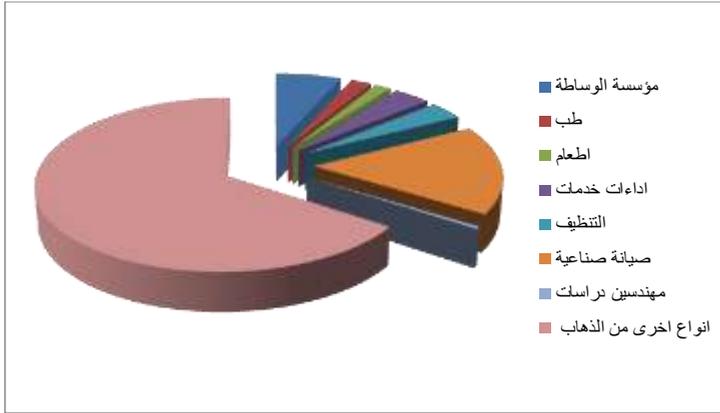
- إن التحفيز على خلق أو مشاريع غير مدروسة جيدا تجعلها غير قابلة للدوام

- التحفيز (التحريض) على خلق مؤسسات خاصة بالأجراء (العمال) في وقت نجد توجههم السيكولوجي والشخصي والعائلي يشكلون مسبقا خطورة تصيب المشروع بالفشل .

إنها مسؤولية المؤسسات في هذا المجال عبر وضع حيز (وقت) للبدء في التنفيذ، وسائل مرافقة حقيقية لخلق المؤسسات وأنه على المؤسسات التي تطور سياسات الافراق الحار(المباشر)، و أن تضع أنظمة مرافقة متينة وكذلك احترافية ومهنية مثلما هو الحال في الافراق البارد.( Descamps.199425).

#### 4. تحليل وتفسير البيانات المجمعة من الدراسة الميدانية

ان الشكل القانوني لهذا المؤسسات المدروسة يتوزع بين مؤسسات من نوع ذات شخص وحيد و ذات المسؤولية المحدودة ثم من نوع التعاونية، بلغ عددها عام 1997 بالضبط 31 مؤسسة منها 23 تشتغل في نشاطات مختلفة لها ارتباط بالنشاط الرئيسي للمؤسسة الأم آنذاك، في حين أن البعض الآخر وعددها 08 ليس لها علاقة مباشرة بنشاطات المؤسسة الأم وبالنسبة لمؤسسة "مير" MIR فهي تشتغل في نشاط جديد من دون وجود عقد مع المؤسسة الأم المنحلة ، وبالتالي فان هذه الأخيرة ترفع عدد المؤسسات النشطة إلى 24 مؤسسة صغيرة منها 14 مؤسسة على مستوى عنابة المدينة و10 مؤسسات صغيرة بالشعبية (سيدي عمار). إن هذه المؤسسات تشكل شبكة من المقاولين الوسطاء، تسييرها من طرف مستخدمين (إطارات ، عمال) سابقين في المؤسسة الأم لم يتبقى منها الا 18 تشتغل وفقا لاتفاقية الإفراق ولكن دون الخضوع لها بسبب عدم وجود التزامات من الطرفين المؤسسة المرفقة والمؤسسة الوريثة للمؤسسة الأم. وتشمل التخصصات الآتية: تركيب مشاريع والبناءات المعدنية، هندسة مدنية والأجزاء الأساسية ، صيانة التجهيزات، صيانة العتاد وادوات ناقلة العربات ، صنع قطع الانهاء والاطمام ، صنع ونجارة الألمنيوم ، نقل المتوجات والسلع ، الحراسة والأمن، الامن الصناعي ن طب العمل، التنظيف، الاطعام.



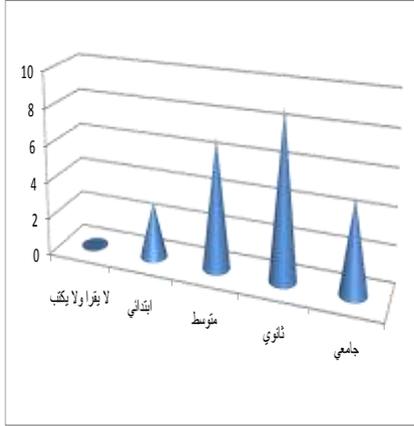
دائرة نسبية تبين العدد الاجمالي للذين غادروا المؤسسة الام سنة 1995 .

المصدر : بودشيشة.2009

ان النشاط السابق في ظل المؤسسة الأم كان لها أيضا دورا في اختيار المشروع أو النشاط المرفق، ويؤكد الجدول (02) أن النشاطات مثل التلحيم والتركيب ، الصيانة والميكانيكا ، البناء والأشغال اختص بها من كان يشتغل كعون تحكم بما يمثل 54.16% من عينة البحث. نجد أن المؤسسات المرفقة التي تعتمد على العمل اليدوي عددها 14 أما المؤسسات التي تعتمد على النشاط الذهني عددها 10 مؤسسات.

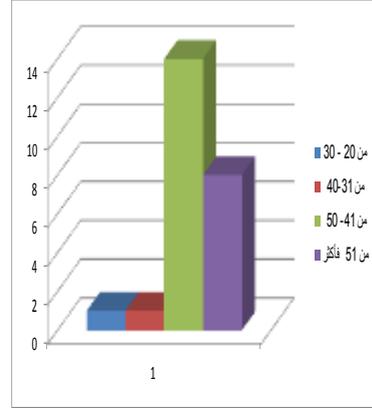
ومن خلال تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة اتضح (من بين 24 مسير مستحوب نجد امرأة واحدة تسير مؤسسة صغيرة تنشط في مجال تجهيز وأدوات مكتبية، يتضح من قراءة بيانات السن أن نسبة 58.33% من المستحوبين المفرقين تتراوح أعمارهم ما بين 41-50 وهذا يثبت مسألتين أساسيتين ، الأولى أن الاقدمية في المؤسسة الأم لا تقل عن 10 سنوات ، الثانية أن هذه الفئة العمرية مازالت نشطة بالرغم من وصولها إلى مشارف وحدود التقاعد، إلا أنها تبقى فئة بإمكانها بعث شبكة من المؤسسات الصغيرة عن طريق إنشاء وإعادة بعث مشاريع مفرقة . وفي المقابل فان المفرقين الشبان الأقل من 40 سنة يمثلون هنا ما مجموعه 8.32% للفئتين العمريتين 20-30 و 31-40 سنة على التوالي، في حين

شكل رقم (02) : يوضح المستوى التعليمي للعينة.



الشكل رقم 5 أعده بيثية : المستوى التعليمي للعينة

الشكل رقم (01) مدرج تكراري يبين توزيع الفئات العمرية للمسيرين المفرقين.

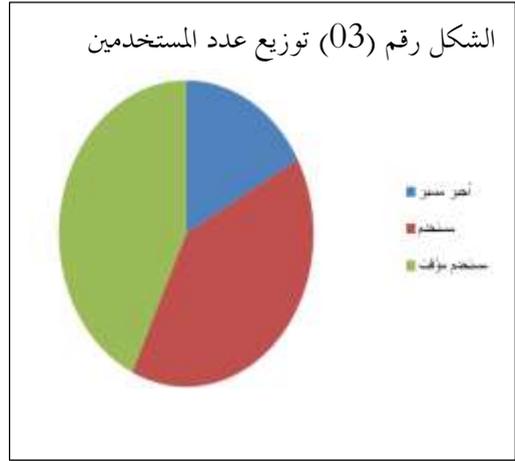
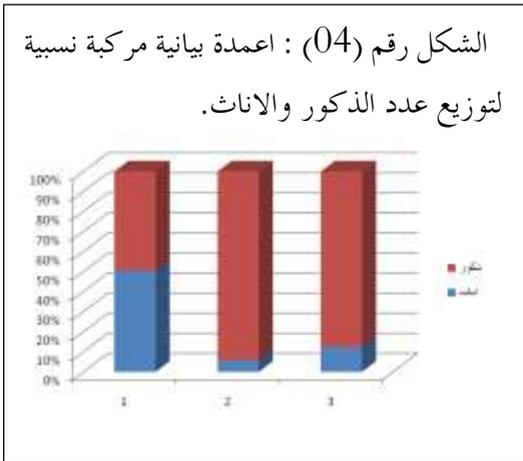


ج تكراري: توزيع الفئات العمرية لعينة الدراسة

المصدر : بودشيشة .2009

تثبت كذلك فئة 50 سنة فما فوق إمكانيتها أيضا لمواصلة النشاط عن طريق بعث نشاطات حيث تلعب الخبرة والتجربة والرصيد الشخصي المكتسب في المؤسسة الأم دورا هاما في البقاء و مواصلة هؤلاء المفرقين لنشاطات إنتاجية وخدمانية وهو لا يفسر هنا فقط بالبحث عن الحفاظ على منصب الشغل فقط ولكن إضافة إلى ذلك حاجة هؤلاء للعمل للإحساس بالوجود في جماعة كما كانوا زمن المؤسسة الأم بروسيدار ، وكما تؤكد الدراسات والبحوث في مجال علم النفس الاجتماعي للعمل وخاصة أعمال ماسلو وهار زبارج في مجال الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في مكان العمل (الهوية العمالية). نشير

أيضا إلى كون الفئة المقصودة أعلاه تشكل ما نسبته 33.33% وهي نسبة معتبرة أي 8 من 24 مستجوب وهو ما يجعلنا نعيد طرح تساؤل بديهي وهو ؛ كيف يمكن هدر هذه الخبرة والتجربة المكتسبة لسنوات في مجال تحويل الحديد والبنائات الحديدية وعدم استغلال هذه المهارات التي توقف البعض منها عن النشاط والآخر غير النشاط فيما يعاني آخرون من صعوبات لتجسيد ما تعلموه في المؤسسة الأم بروسيديار . بين نهاية 2005 حتى جوان 2006 تسجل الدراسة وجود 300 مستخدم في المؤسسات المرفقة، حيث شهدت موجة توظيف وخلق مناصب شغل وزيادة في عدد المستخدمين داخل المؤسسات المرفقة ، فقد بلغ عددهم 300 مستخدم داخل هذه المؤسسات 24 بين أجبر مسير إلى مستخدم مؤقت، هذه الفئة التي بلغت 43% من إجمالي المستخدمين وهذا يوضح سيادة عقود العمل المحددة زمنيا وظهور علاقات العمل الفردية في مكان العمل، وتراجع الشغل الدائم وانتشار العمل الجزئي. وهنا تجب الإشارة أن البيانات المجمعة من خلال الوثائق الرسمية (مخطط الإفراق لسنة 1995) تؤكد إن العدد كان 296 مستخدم ( المرفقون كان عددهم 95 فقط). وهو ما يظهر في الشكل رقم (03) دائرة نسبية لتمثيل توزيع عدد المستخدمين(الشكل رقم 03).



المصدر : بودشيشة .2009

ومن خلال تفريغ بيانات العينة حسب متغير الجنس والنشاط المرفق والفئة المهنية ، نسجل ان توزيع المستخدمين في المؤسسات المرفقة حسب النوع تظهر في الجدول المركب أدناه رقم (01)، حيث يلاحظ هيمنة الذكور بنسبة 92% من إجمالي عدد المستخدمين في المؤسسات المرفقة (300). بما في ذلك

الجدول المركب رقم(01)

النسبة	التكرار	الجنس		الصفة
		إناث	ذكور	
17,00	51	01	50	أجير مسير
40,00	120	07	113	مستخدم
43,00	129	16	113	مستخدم مؤقت
100,00	300	24	276	Σ

المصدر : بودشيشة .2009

المؤسسات المسيرة 8، هذا أمر ليس جديد اعتبارا لنوعية العمل والنشاط وهو تحويل الحديد والبناءات الحديدية. يلاحظ أنه لإنجاح أي مشروع أو نشاط ينبغي توفر الدافعية ويعتبر المرفقون أن الإفراق هو حق قانوني أي حق المرفق في الحصول على دعم مادي ومعرفي من المؤسسة الأم، أن الضغط ليس الوسيلة الناجحة للإفراق، وتذكر البيانات المجمعة في النهاية أن هناك مجموعة من العوامل يجب أن تتوفر لإنجاح تجربة الإفراق، ونظرا لعدم توفر كثير من هذه العوامل فان الدراسة تسجل تدمر إحباط لدى بعض المرفقين وتغيير النشاط لدى البعض الآخر في حين توقف البعض الآخر، ويشترك المرفقون في مؤسسة أسמידال مع

الجدول رقم (02) توزيع تكراري لبيانات وصفية للوظائف التي أشتغل بها المبحوثين

النسبة	التكرارات	الفئات المهنية
_____	_____	إطار سامي
48.83	11	إطار
54.16	13	عون تحكم
_____	_____	عون تنفيذ
_____	_____	لم اشتغل في المؤسسة الأم
99.99	24	Σ

المصدر : بودشيشة .2009

زملائهم في مؤسسة بروسيديار في كثير من الخصوصيات منها تراجع الدعم من الأجهزة الرسمية، البيروقراطية الإدارية البنكية خاصة، غياب إجراءات المرافقة، تشيع السوق في بعض نشاطات الإفراق. تشير شواهد الدراسة أيضا إلى كون نسبة الإفراق تزداد عندما يكون المترشح في وضعية إفراق حار تحت ضغط إلغاء منصب عمله أي في بحث عن عمل، وأن معظم وضعيات الإفراق المدروسة تتموضع سواء في المخططات الاجتماعية الرسمية، أو على الأقل في مجالات عدد عمال زائد، وفي حالة بروسيديار تتموضع في مجال عدد عمال زائد. إن الدعم الذي تلقاه هؤلاء المرفقون أكثره مالي منه سيكولوجي وتقني في حين أن الثلاثة عوامل لها نفس الأهمية في الغالب، وإجراءات المرافقة قوية في المعلومات وفي تكوين الملف وغير كافية أثناء مرحلتي التشخيص و الانطلاقة. ثم تشير الدراسة إلى استنتاجات تتعلق بتسيير المؤسسات المرفقة وخاصة ما تعلق بعلاقات العمل وهي احد عوامل فشل بعض المؤسسات في الدوام في السوق وتغيير نشاطاتها. فالبعض منها يلجأ إلى العمل الأسود غير المصرح به ويتم تعميمه وصعوبة تطبيق الاتفاقيات الجماعية بسبب صعوبة التحكم في اليد العاملة خاصة في حالة الانتقال إلى اقتصاد ليبرالي، العمل غير دائم والتوظيف مؤقت وظرفي والمقاولون منهم المرفقون لا يتلقون عوائدهم وهو ما يضعف من وضعياتهم المالية، ضعف التأهيل ونقص التكوين وهو ما ينعكس على نوعية الأداء أو الإنتاج، كذلك سوء إدامة العمل الدائم يقود إلى علاقات أكثر فردانية ومباشرة بين المستخدم المرفق (مسير المؤسسة المرفقة) والعمال المؤقتين الذين يجري توظيفهم. مثل هذه الوضعيات تؤدي إلى فقدان الأجراء للانتماء، أجور أقل، مواقيت عمل مرنة، تراجع هوامش الربح المؤسسات الصغيرة وتأثيرها في السوق يتراجع، رداءة ادائها وحياتها منخفضة في السوق، ويلاحظ أن مسيري المؤسسات المرفقة يشيرون إلى أن نوع العلاقات بين مؤسستهم والمؤسستين الوريثتين لبر وسيديار هي علاقات نزاع وصراع حول قضايا: منها ما يتعلق بعدم التزام المرفقين أنفسهم ببنود عقود الإفراق (تسديد مبالغ الكراء الخاصة بالوسائل والمقرات والورشات...)، ومنها ما يتعلق بعدم التزام المؤسسة المتصرفة في تركة المؤسسة الأم وهي بروسيم Procim، خاصة فيما يخص إجراءات المرافقة في السنتين الأولى من انطلاق المشروع، وكذا مساندة للمرفقين في الحصول على مشاريع وصفقات في السنوات الأولى من بداية المؤسسة نشاطها. ومنها ما تعلق بطريقة التصرف في ممتلكات المؤسسة الأم المحلة، حيث يعتبر المرفقون أنه ليس من حق مؤسسة بروسيم Procim ولا مؤسسة بروتويل Protuil التصرف في ممتلكات المؤسسة الأم على

اعتبار أنهما مؤسستين تشكلتا بعد حل المؤسسة الأم. ولقد كشفت الدراسة حالة الطلاق بين المؤسسة الأم والمؤسسات المفرقة، والتباعد وعدم وجود أي نوع من العلاقات ماعدا علاقة توتر. جدول مركب رقم(02) نمط علاقات العمل في المؤسسات المفرقة استنادا لهذه الدراسة .

المتغيرات	الشكل القانوني حاليا	عدد عمالها	الصعوبات المسجلة حاليا	النشاط في 2006
اسم المؤسسة والنشاط	شركة ذات م.م Sarl	06	مالية ضريبية	مستمر
مؤسسة Sochamet تحويل الحديد وتركيب البناءات الحديدية	شركة ذات م.م Sarl	09	تقنية ونقل الملكية ومهارية	مستمر
مؤسسة Sofameserne لصيانة العتاد وأدوات ناقلة العربات	تعاونية	1 6	تنظيمية وتقنية ومهارية	مستمر
مؤسسة El -Hana أشغال نجارة الألمنيوم	تعاونية	05	مالية ونقل الملكية	مستمر
مؤسسة cmm.endjah صيانة ميكانيكية	شركة ذات م.م Sarl	3 0	مالية وتقنية ونقل الملكية ومهارية	مستمر
مؤسسة Sofama أشغال صنع وإنتاج	تعاونية	1 3	تنظيمية مهارية وكفاءات	حلت
مؤسسة STM. Rapide الأمن الصناعي	شركة ذات م.م(Sarl)	06	مالية تقنية ونقل الملكية	تغيير النشاط
مؤسسة Somieb لصيانة التجهيزات	شركة ذات م.م Sarl	14	تنظيمية وقانونية	مستمر
مؤسسة GEST للتنظيف	شركة ذات م.م Sarl	97	عمالية واجتماعية ومالية	مستمر

تغيير النشاط	مالية ونقل الملكية	04	شركة ذات ش.و. Eurl	مؤسسة E.S.I هندسة مدنية ودراسات
مستمر	تنظيمية قانونية	03	تعاونية	مؤسسة C.E.M.I صيانة وكهرباء عامة
تغيير النشاط	مالية ونقل الملكية	03	شركة ذات ش.و. Eurl	مؤسسة E.T.B Rajeb بناء وأشغال
تغيير النشاط	مالية تنظيمية وقانونية	03	شركة ذات ش.و. Eurl	مؤسسة ECOMA تجهيزات ولوازم مكتبية
مستمر	مالية ونقل الملكية	02	شركة ذات م.م Sarl	مؤسسة C.T.R بيع أجهزة وأدوات الإعلام الآلي
مستمر	مالية وتقنية ونقل الملكية	03	شركة ذات ش.و. Eurl	Master بيع أجهزة وأدوات مؤسسة الإعلام الآلي info
حلت	مالية وتنظيمية	10	تعاونية	مؤسسة EPSEM دراسات استشارية
مستمر	مالية وتنظيمية ونقل الملكية ومهارية	11	شركة ذات ش.و. Eurl	مؤسسة Word6 شغال بناء معماري
مستمر	مالية	03	شركة ذات ش.و. Eurl	مؤسسة E.M.I تسيير ومحاسبة
مستمر	في مجال الكفاءات والمهارات	08	شركة ذات ش.و. Eurl	مؤسسة ALL design تصميم وهندسة مدنية
مستمر	مالية وتقنية ونقل الملكية	18	تعاونية	مؤسسة El Amel أشغال الصيانة والتلحيم والتركيب
مستمر	الكفاءات والمهارات	05	شركة ذات م.م Sarl	مؤسسة MIR دراسات وهندسة

مستمر	مالية وتقنية	08	شركة ذات م.م Sarl	مؤسسة BERCI مكتب هندسة تقنية وبناء
مستمر	مالية وتقنية	17	شركة ذات Sarl م.م	مؤسسة E.T.B Berrak أشغال بناء معماري وترميم
تغيير	مالية ونقل الملكية	05	شركة ذات ش.و. Eurl	E.R.G.تصليح كهربائي

المصدر : بودشيشة . 2009

## 5. خاتمة

أن معظم المؤسسات المنبثقة عن تجربة الإفراق 24 التي شملها البحث، تتموضع في المخططات الاجتماعية ذات المجال العددي من العمال الزائد وإمكانات كبيرة ، حيث أن إفراق النشاطات وإنشاء المشاريع تم على أساس أن الإفراق كان كوسيلة للذهاب الإرادي المحرض عليه وكوسيلة لإنقاذ جزئي للنشاطات. ويتبن من خلال أسئلة الاستمارة إن الافراق البارد الذي نراه مفيد والإفراق الحار سيئ هذا لا يعني الكثير بل المهم هو نوعية ومدى ملاءمة دعم المؤسسة الأم، فأجهزة الدعم يجب أن تكون ملائمة لطبيعة وأبعاد المشاريع، الإفراق الفردي يملك عموما دعم خاص لحامل المشروع، واستخدام منهجية خلق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. الإفراق الاستراتيجي الذي يركز على الإستخراجية لنشاط ، يهدف عموما دفعة واحدة لخلق مؤسسة صغيرة ومتوسطة ويملك إذا الآلية القانونية والمالية المناسبة ويتضمن بالإضافة إلى ذلك بعد تسييري خاصة للقيام بتحويل الأجزاء في أحسن الظروف إلى مقاولين. القائم على الإفراق له دور محدد ويجب أن يتحصل بهذا الصدد على دعم مميز. لكن المؤسسة الأم معنية بشكل كبير عن طريق المشروع ( الملف الاجتماعي، العقود، الشراكة...) يجب كذلك أن تعرف كيفية التحكم في مثل هذه المشاريع المعقدة.

- كون الإفراق يغدو شيئا فشيئا وسيلة لإنقاذ المؤسسة العمومية من الاندثار وعلى الأقل الحفاظ على نشاطاتها من الزوال(الإفراق كان أفضل من التسريح والغاء مناصب الشغل وحلا البيع المؤسسات في الحالة الجزائرية) . وتشير دراستنا هذه إلى ضرورة الاعتماد على الإفراق البارد ( غير المباشر) أفضل من الحار (المباشر) أو الإفراق الاستراتيجي. ان الافراق الية ضاعت من ايدي مدراء القطاع العام في 1990

( lebaube.1991.11) ، بسبب عدم مرافقة المرفقين في مشاريعهم كما اقره التشريع الوزاري الصادر في عهد الوزير مراد بن اشهو 1994 والجلسة الوطنية حول الإفراق بالعاصمة "الجزائر" في نفس السنة واتفاقية الإفراق المبرمة بين المؤسسة بروسيدار والعمال المُفْرَقُونَ 1995 بينما نجحت في شركة IBM حيث طبقت بنظام الإفراق البارد الفعال منذ(1984)، وجراء ذلك غادر حوالي 50 أجير بالفعل الشركة، وأنشئوا 47 مؤسسة أغلبيتهم ليس لهم علاقة بالإعلام الآلي، وهم الآن في دوام واستمرارية (chabrolle.1991.9)، و منذ 1984 في فرنسا وكذا في تونس بداءا من سنوات 2000.

- إن الحل الذي يطرحه هذا التشريع يقدم للمؤسسات المفلسة خاصة من القطاع العام فرصة لإدامة نشاطاتها أو الانتقال إلى أخرى ، فالمؤسسات التي ترفض عمليات مثل الإفراق بسبب صعوبات أو عراقيل ضريبية أو اجتماعية غير مواتية تجبر في ظروف قاهرة على تطبيقه لأنه الوسيلة الحقيقية لإنقاذ نشاطات المؤسسة المهددة بالحل أو البيع أو تغيير المكان (Moriou.1987.21)relocation.

- إن نظام المرافقة للمؤسسات الناشئة يحتاج إلى مزيد سواء بالنسبة لعدد الهيئات المعنية بالمرافقة ولذا ينبغي وضع متابعة حقيقية لصاحب المشروع والتي تسمح له من إعداد ثم الانطلاقة في المشروع القابل للاستمرار. بدون منازعته في المسؤولية أو الوصاية عليه ويحتاج هذا التحديد للمرافقة لنوع من الاحترافية سواء في المؤسسة أو في الهيئات المحلية. حيث ان الفشل يكون عكسي ونسي مع نوع المرافقة (أي كلما كان نظام المرافقة فعال قلت نسبة الفشل). أنظمة المرافقة هي أنظمة معلومات وليس مرافقة حقيقية، و الدعم عادة مالي منه سيكولوجي وتقني في حين أن الثلاثة عوامل لها نفس الأهمية. وبالنسبة للمرافقة في أغلب الحالات قوية في المعلومات وفي تكوين الملف، وغير كافية أثناء مرحلتي التشخيص والانطلاقة و يلاحظ غياب كلي للدعم بعد الانطلاقة الفعلية للمؤسسة.

### نتائج الدراسة

-ان تطبيق الافراق والاستخراجية يسمح بظهور شبكة من المؤسسات الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة في منطقة صناعية، يشكل المثال النموذج لبناء نسيج اقتصادي واجتماعي يتضمن تعدد أكثر للفاعلين ونمو ظاهرة العمال المقاولون او العمال الصناعيون .

- نمو استراتيجيات الشراكة: ان المرفقين يمكنهم الانتقال إلى وظيفة البحث والتطوير في اطار تكليف مع شروط السوق .

- المؤسسات الرائدة (القيادية) تحسن من وضعيتها على المدى القريب وبالمقابل تفقد جزء من سيطرتها على السوق، وخاصة ضمان التمويل وبالتالي يصبح من مصلحتها تطوير استراتيجية الشراكة مع الوسطاء المصنفون في الصف الأول وبذلك تطول مدة العقود ، الهوامش تتحسن ، الأجراء يكونون بطريقة أحسن وإمكانية التفاوض على إدخال تحسينات في سلم الرواتب ، الحوار الاجتماعي يمكن أن يزداد على مستوى الفرع .

- تؤكد التجربة الفرنسية في مجال الإفراق أن ثلاثة أرباع عمليات الإفراق مرتبطة بموجة إعادة الهيكلة المسجلة منذ عدد من السنوات. انها التعبير عن تسارع الظواهر الاقتصادية وبعد العولمة التي انتهجته كثير من المؤسسات الفرنسية. وهكذا فان عمليات الإفراق " المباشر" أو الحار، ترافق وتؤمن أحسن فأحسن منذ سنوات 2000 ، ويجب تسجيل أنه على الأقل ربع عمليات الإفراق ليست مرتبطة مباشرة بهذه الإجراءات الهيكلية، انه يعني الإفراق غير المباشر أو البارد الذي يستجيب لرغبة في التغيير والانجاز الشخصي لمرشحين في مكانة رئيس مؤسسة. بالتأكيد فان الغالبية العظمى من الحالات المرشحين لخلق المؤسسات يتمنون الإبقاء على رابطة قوية مع مؤسستهم الأصلية. لهذا السبب لأجله " مهمات الإفراق" تكون دوما كحد مع بيئة المؤسسات وتلعب دور " المرافق الوسيط" ، بعلاقة وبشبكة مع القيادات الهرمية من جهة ومع الفاعلين المحليين من جهة أخرى (J.Bertherat et D.Thiery.1989.120). وانه منذ 10 سنوات فانه وفي بلد مثل فرنسا فقد تم تسجيل 50000 تصريح لاستعادة مؤسسة ، نصف هذا العدد مرده إلى ذهاب المسير السابق إلى التقاعد ، ويرى أن بعث أو استرجاع المؤسسات عملية من شأنها تجديد نسيج المؤسسات بفضل قدوم مسيرين جدد(Bonneau.1997.14).

- التونسيون يستخدمون مصطلح الإفراق كمقابل للكلمة الفرنسية Essaimage بشكل يعبر عن ذلك الإجراء أو التقنية الاقتصادية الذي اشترنا اليه، ويملكون معهد متخصص بالإفراق وإعادة بعث المشاريع الصناعية والخدماتية. بمدينة صفاقص والمنستير والقبروان (لعروسي.2006).

## التوصيات:

ينبغي الاسراع بالحفاظ على ما تبقى من المؤسسات المرفقة الصغيرة والصغيرة جدا و الحفاظ على مهارات العاملين في نشاطات البناء الحديدية والقرميد الحديدي وحاضنات الدواجن ومخازن القمح. واعادة بعث التجربة في مؤسسات اخرى عوض حلها بترك النشاطات الثانوية المكملة للنشاط الرئيسي الى عمالها أو استخراجيها تماما . تقديم يد المساعدة عن طريق اجراءات المرافقة للعمال المقاولون للحفاظ على مناصب شغلهم وحسن المعرفة.

## 6- الهوامش

- 1 أحمد ، بودشيشة،(2003)، المؤسسة العمومية الاقتصادية: رهان الخصوصية والدور الجديد للدولة، رسالة ماجستير، غير منشورة معهد علم الاجتماع جامعة، عنابة، الجزائر.
- 2- أحمد، بودشيشة، (2009)، تجربة الافراق في مؤسسة بروسيدار وواقع علاقات العمل في المؤسسات المرفقة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة عنابة، الجزائر.
- 3- بروسيم مؤسسة عمومية spa أنشأت في مارس 1998 بعد حل المؤسسة الأم بروسيدار برأسمال اجتماعي خاضع للشركة القابضة) SGP construmet البناء الحديدية)، تتكون من سبعة ورشات للإنتاج، بناية إدارية ومخازن مستودعات(إنتاج ، مواد أولية) ، تقع بالقرب من مؤسسة Métal steel الحديد والصلب سابقا) عنابة وهي الممون الرئيسي لها بالمواد الأولية مثل (bobines en acier ) تتركز المهنة الرئيسية في إنتاج وتحويل المنتوجات الحديدية ، أداءات التركيب(بالمناولة ) بناء مخازن الحبوب، التلحيم، الهندسة المدنية، الأسمنتية، الاداءات الكهربائية. (يعمل بها 100 عامل منهم 20 يعملون بعمود مؤقتة (CDD ، تملك المؤسسة شهادة نموذج ISO 9001 نسخة 2000 ، وبالنسبة لمؤسسة بروتويل (يعمل بها 40 عامل) (التحقيق الميداني 2006). لمزيد من البيانات يمكن الرجوع إلى الموقع الالكتروني [https:// www.procim-dz.com](https://www.procim-dz.com). وبالنسبة لمؤسسة بروتويل يمكن الرجوع الى الموقع [https:// www.protuil-dz.com](https://www.protuil-dz.com).

## 6. قائمة المراجع

- M, Descamps.(1994). l'essaimage stratégique, édition d'organisation .06-67  
Prosider, Epe. (1994). plan de redressement . annaba: prosider.P76-95  
Prosider, Epe. (1995). convention de l'essaimage . annaba : prosider.P  
Procim. (1999). bulletin de l'essaimage . annaba : prosider. P  
C, Durand et autres, (1985) stratégies industrielles et politiques d'emploi, les publications du GST et CRESST, France, tome ,1, 1985, p 376.  
Corinne Moriou,(1987), la dérive de l'essaimage – stratégie de développement, vers l'essaimage – licenciement, Ance, août.p21.

J,Bonneau,(1997), les repreneurs d'entreprises n° 509- fevrier , INSEE ,France, p 14.

Valérie Deville chabrolle, (1991), l'essaimage à la mode d'IBM ; journal *le monde, France*, no 2541 du 24/04/,p 9

J.Bertherat et Dominique Thierry,(1989),Rapport sur l'essaimage, ministère de travail et l'emploi, Fr, p120.

Alain, lebaube,(1991), Les dirigeants jouent la division ; l'entreprise éclatée, journal *le Monde, France*, n° 2541, du 24/04/1991, p 11.

احمد، بودشيشة، (2009). تجربة الإفراق في مؤسسة بروسيديار عنابة وواقع علاقات العمل في المؤسسة المفرقة.

رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع. جامعة عنابة، الجزائر، ص 19-207.

نوارة لعروسي،(2006)، بعث وافراق المشاريع في تونس، وزارة الصناعة والطاقة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

، مركز القيروان. متوفر على موقع <https://www.miee.tn> التونسية تاريخ الدخول جانفي 2006