



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في: التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص تسويق دولي

المؤسسات الجزائرية: من التعاقد من الباطن إلى إخراج النشاطات

تحت إشراف: أ.د. بلمقدم مصطفى

من إعداد: عبيد الله فطيمة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أ.د بندي عبد الله عبد السلام
مشرفا	جامعة تلمسان	أ.د. بلمقدم مصطفى
ممتحنا	جامعة تلمسان	د. بوهنة علي
ممتحنا	جامعة تلمسان	د. شليل عبد اللطيف

شكر

أولا الشكر لله عز وجل لتوفيقه لي، و إلى الأستاذ الدكتور بلمقدم مصطفى الذي لنصائحه و إرشاداته القيمة، كذلك أتوجه بالشكر إلى اللجنة الموقرة لقبولها مناقشة هذه المذكرة، و إلى كل من ساعد في إتمام هذا العمل.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين و إلى كل الأصدقاء و أحبتي في الله.

الصفحة	المحتويات
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	المقدمة العامة
الفصل الأول: توجه المؤسسات من التكامل العمودي إلى التعاقد من الباطن	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: العوامل المساهمة في تراجع إستراتيجية التكامل العمودي
20	المطلب الأول: إستراتيجية التكامل العمودي
26	المطلب الثاني: اعتماد إستراتيجية المنظمة النحيفة lean organisation لتحقيق المرونة
35	المطلب الثالث: بروز ثقافة الشراكة و التحالف كضرورة حتمية للمنافسة
40	المبحث الثاني: ماهية التعاقد من الباطن
40	المطلب الأول: مفهوم التعاقد من الباطن subcontracting
46	المطلب الثاني: أسباب و أهداف اللجوء إلى التعاقد من الباطن
49	المطلب الثالث: أهمية التعاقد من الباطن و عيوبه
52	المبحث الثالث: الإطار القانوني للتعاقد من الباطن
52	المطلب الأول: مراحل العقد

54	المطلب الثاني: أهم بنود العقد
55	المطلب الثالث: دور التشريعات في تنمية و تطوير التعاقد من الباطن
60	خلاصة
الفصل الثاني: ماهية إخراج النشاطات	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: الإطار النظري لإخراج النشاطات
63	المطلب الأول: نظرية تكاليف الصفقات
68	المطلب الثاني: نظرية الموارد
71	المطلب الثالث: نظرية الوكالة
73	المبحث الثاني: مفهوم إخراج النشاطات
73	المطلب الأول: جذور إخراج النشاطات
75	المطلب الثاني: تعريف إخراج النشاطات
78	المطلب الثالث: دوافع و أخطار إخراج النشاطات
85	المبحث الثالث: النماذج و الأشكال الجديدة لإخراج النشاطات
85	المطلب الأول: نماذج إخراج النشاطات
87	المطلب الثاني: إخراج الأنشطة العمومية
90	المطلب الثالث: إخراج النشاطات المفتوح Crowdsourcing
97	خلاصة

الفصل الثالث: سيرورة عملية إخراج النشاطات	
99	تمهيد
100	المبحث الأول: إخراج النشاطات كإستراتيجية لخلق القيمة
100	المطلب الأول: الإخراج هل هو قرار إستراتيجي أو تكتيكي؟
102	المطلب الثاني: إخراج النشاطات كوسيلة لدعم الإستراتيجية التنافسية وخلق القيمة
106	المطلب الثالث: معايير اتخاذ قرار الإخراج
114	المبحث الثاني: تنفيذ مشروع إخراج النشاطات
114	المطلب الأول: مراحل إنشاء مشروع الإخراج
115	المطلب الثاني: اختيار المورد
118	المطلب الثالث: الجانب التعاقدي للإخراج
122	المبحث الثالث: الإطار الاجتماعي لإخراج النشاطات
122	المطلب الأول: تأثير إستراتيجية إخراج النشاطات على سوق العمل
127	المطلب الثاني: إخراج الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية
132	المطلب الثالث: دوافع و أخطار إخراج الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية
137	خلاصة
الفصل الرابع: واقع و آفاق إخراج النشاطات في الجزائر	
139	تمهيد
140	المبحث الأول: دراسة اللجوء إلى إخراج النشاطات

140	المطلب الأول: تقديم العينة
143	المطلب الثاني: إخراج النشاطات كمصطلح و إستراتيجية
145	المطلب الثالث: إخراج النشاطات حسب طبيعة و حجم المؤسسات
148	المبحث الثاني: ممارسات إخراج النشاطات
148	المطلب الأول: طبيعة الأنشطة المخرجة
151	المطلب الثاني: مزايا، عوائق و صعوبات تنفيذ إخراج النشاطات
154	المطلب الثالث: تنفيذ و تسيير عملية إخراج النشاطات
160	المبحث الثالث: الآفاق المستقبلية لإخراج النشاطات في الجزائر
160	المطلب الأول: احتمال اللجوء إلى إخراج نشاطات مستقبلا
162	المطلب الثاني: توجهات سوق اخرج النشاطات خلال السنين المقبلتين
165	خلاصة
167	الخاتمة
172	المراجع
181	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	قياس المرونة العملية	01
78	الفرق بين إخراج النشاطات و التعاقد من الباطن	02
94	اتخاذ قرار الإخراج المفتوح اعتمادا على نظريتي تكاليف الصفقات و الموارد	03
95	أمثلة عن عمليات إخراج مفتوح حسب طبيعة الأصول و الموارد	04
103	النماذج التسييرية الأكثر رواجاً	05
115	مراحل عملية إخراج النشاطات	06
140	تصنيف المؤسسات (عامة، خاصة)	07
142	تصنيف المؤسسات حسب عمرها	08
142	تصنيف المؤسسات حسب عدد العمال	09
143	تصنيف المؤسسات حسب رأس المال	10
155	تسيير الأنشطة المخرجة	11

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	أنواع التكامل العمودي	01
22	البدائل الإستراتيجية للتكامل	02
24	التكامل من منظور صناعي	03
25	عيوب التكامل	04
69	إدارة الموارد و الكفاءات	05
71	الاختلافات بين نظرية تكاليف الصفقات و نظرية الموارد	06
81	دوافع إخراج النشاطات (أوروبا)	07
83	أهم أخطار إخراج النشاطات (أوروبا، فرنسا)	08
84	عوائق تنفيذ عملية إخراج النشاطات	09
85	نماذج إخراج النشاطات	10
104	دور إخراج النشاطات في بلورة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة	11
108	مزايا إخراج الأنشطة التي تقع خارج قلب المهنة	12
109	مراحل اختيار الأنشطة المراد إخراجها	13
111	اتخاذ قرار إخراج النشاطات على أساس الأداء	14
120	العوامل المؤثرة على إعادة التفاوض	15
128	تطور اللجوء إلى عمليات إخراج أنشطة الموارد البشرية	16
129	تطور مجالات إخراج أنشطة الموارد البشرية	17
18	معايير قياس أداء عمليات إخراج النشاطات (فرنسا)	18
132	توسع عمليات إخراج أنشطة الموارد البشرية(الو.م.أ)	19
134	دواعي إخراج أنشطة الموارد البشرية	20
135	عوائق إخراج أنشطة الموارد البشرية (فرنسا)	21

141	تصنيف المؤسسات حسب قطاع النشاط	22
144	نسبة معرفة مصطلح إخراج النشاطات	23
145	نسبة اللجوء إلى إخراج النشاطات	24
145	إخراج النشاطات حسب نوع المؤسسة (عمامة، خاصة)	25
146	إخراج النشاطات حسب حجم رأس المال	26
147	إخراج النشاطات حسب عدد عمال	27
148	عدد الأنشطة المخرجة	28
149	نوع الأنشطة المخرجة	29
150	صنف الأنشطة المخرجة المخرجة	30
151	مزايا إخراج النشاطات	31
152	عوائق إخراج النشاطات	32
153	صعوبات تنفيذ عملية إخراج النشاطات	33
154	طريقة اختيار المورد	34
154	تغيير المورد	35
155	اللجوء إلى موردين أجنب	36
156	تحويل الأفراد إلى المورد	37
156	تحويل الأصول المادية للمورد	38
157	تحديد مؤشرات لقياس الأداء	39
158	زيادة المراقبة على النشاطات المخرجة	40
159	مستوى الرضا عن عمليات إخراج النشاطات	41
160	إمكانية اللجوء إلى إخراج النشاطات مستقبلا	42
161	مشاريع إخراج النشاطات خلال السنتين المقبلتين	43

162	الطلب على إخراج النشاطات خلال السنتين المقبلتين(حسب صنف النشاط)	44
163	إعادة إدخال النشاطات المخرجة	45
164	إمكانية اللجوء إلى موردين أجنب	46

المقدمة العامة

إن جل الدراسات الحديثة يصب في فكرة أساسية مفادها أنه على المؤسسة أن يصبح أكثر مرونة للتكيف مع التطور المعلوماتي و التكنولوجي السريع. و لكن في الحقيقة مفهوم المرونة يتناقض و الحجم الكبير للمؤسسات التي يعتمد على تجميع أنشطتها و إنجازها داخليا بالاعتماد على مواردها الخاصة و هذا ما يطلق عليه إستراتيجية التكامل العمودي. إن عولمة الأسواق، اشتداد المنافسة زيادة أهمية الأداء التكنولوجي و السعي للاستجابة لحاجات الزبائن بهدف تحقيق مردودية أكبر، كل هذه العوامل أدت بالمؤسسة إلى البحث عن كيف دائم لأنظمتها الإنتاجية من خلال إعادة هيكلتها و يبنى استراتيجيات جديد.

لقد أيقنت المؤسسات أن ممارسة المنافسة و الوصول لإرضاء العميل لا يتأبى إلا من خلال تجميع الموارد باتجاه الوظائف الأكثر خلقا للقيمة، و التي تمس المركز التنافسي للمؤسسة بالسوق، أي الوظائف و الأنشطة التي يشكل قلب المهنة "le cœur de métier"، في هذا الإطار يبرز التعاقد من الباطن و إخراج النشاطات كإستراتيجيتين لتقليص حجم المؤسسة من خلال التخلي عن أنشطتها غير أساسية، و من ثم تحقيق حجم معياري standard، يسمح لها بأداء وظائفها بشكل مرن.

لقد اختلف دور المؤسسة الجزائرية في الاقتصاد، فخلال النظام الاشتراكي المحض كانت المؤسسة الجزائرية الوحدة الأساسية لتطبيق البرامج و المخططات الوطنية الاقتصادية، لكن بتوجه المؤسسة الجزائرية نحو اقتصاد السوق و لو بصفة بطيئة من خلال برامج التعديل الهيكلي و الخصوصية و خلق مؤسسات خاصة يغير هذا الدور، و أصبحت المؤسسات مطالبة بتفعيل دورها في الاقتصاد بتراجع يدخل الدولة. و هنا يبرز إستراتيجية إخراج النشاطات كفرصة للمؤسسات الجزائرية خاصة منها المتوسطة و الصغيرة، فهي تسمح لها بالتطور السريع و توفير كفاءات لم يكن تملكها من قبل خاصة إذا ما قامت بعمليات إخراج مع موردين أجنيين.

إشكالية الموضوع:

إن هذا الموضوع يتمحور حول إشكالية أساسية هي:

كيف هو واقع و مكانة إخراج النشاطات ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة الجزائرية؟

حيث من خلال معالجة هذه الإشكالية نسعى إلى دراسة واقع ممارسة المؤسسات الجزائرية لإخراج النشاطات، و الآفاق المستقبلية لهذه الإستراتيجية في الاقتصاد الجزائري، كذلك نسعى إلى إبراز رؤية المسيرين الجزائريين لهذه الظاهرة و يقيّمها من حيث المزايا و الأخطار الناجمة عنها.

للإجابة عن هذه الإشكالية كان لابد من طرح الإشكاليات الجزئية التالية:

- ما ذا نقصد بإخراج النشاطات؟
- ما هي الدوافع التي يساهم في انتهاج إستراتيجية إخراج النشاطات، و العوائق التي تحد من ذلك؟
- كيف يمكن لإستراتيجية إخراج النشاطات أن يساهم في دعم الموقع التنافسي للمؤسسة؟
- كيف يمكن القيام بعمليات إخراج نشاطات ناجحة؟
- ما هي القطاعات التي يعتمد على إستراتيجية إخراج النشاطات؟
- ما هي النشاطات و الوظائف التي يتم إخراجها بصفة كبير؟

فرضيات الدراسة:

1. يفترض هذه الدراسة أن إخراج النشاطات هي إستراتيجية يسييرية يندرج في إطار الشراكة و التعاون إذا ما كانت ينطوي على إخراج نشاطات و وظائف إستراتيجية؛
 2. إن إخراج النشاطات تمس الوظائف المدعمة بصفة عامة ؛
 3. يفترض هذه الدراسة أن المؤسسات الكبيرة هي التي يلجأ إلى إخراج النشاطات بالدرجة الأولى؛
 4. الدافع الأول من يبي إخراج النشاطات هو التركيز على قلب المهنة إضافة إلى تخفيض التكاليف، أما العوائق فيمكن أن يكون التبعية للمورد و فقدان المعرفة، كما نفترض أن سبب انتشارها يرجع بالدرجة الأولى إلى العيوب و المآخذ التي لاحظتها المؤسسات على إستراتيجية التكامل العمودي
- l'intégration verticale
5. يساهم إستراتيجية إخراج النشاطات في دعم الموقع التنافسي للمؤسسة؛

6. إن نجاح عمليات إخراج النشاطات مرهونا بمجموعة من الشروط؛

7. يفترض هذه الدراسة أن الوظائف و النشاطات الأكثر إخراجا من طرف المؤسسات هي يلك

المتعلقة بالمصالح العامة les services généraux ;

دوافع اختيار الموضوع

إن دوافع اختيار هذا الموضوع ذاتية و موضوعية، فذائية انطلاقا من الرغبة في دراسة الموضوع في حد ذاته و الطموح في المساهمة في توفير قاعدة معلومات باللغة العربية للباحثين مستقبلا، أما الدوافع الموضوعية فتكمن في أنه موضوع حديث و مهم لم يتضح بعد أطره النظرية و العملية، كما أنه مصطلح مبهم لدى الكثيرين لتداخله مع مفاهيم أخرى.

أهداف دراسة الموضوع

تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه إستراتيجية إخراج النشاطات في تحسين و زيادة فعالية المؤسسة، باعتبارها إستراتيجية لا يعتمد على استثمارات مالية كبيرة بقدر ما يعتمد على إعادة يوجيه و يوزيع الموارد الحالية المؤسسة، و هذا ما تحتاج له المؤسسة الجزائرية .

المنهج المتبع

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي لعرض الجانب النظري لإستراتيجية إخراج النشاطات، و المنهج التحليلي الإحصائي لدراسة عينة من المؤسسات الجزائرية. و المنهج المقارن بدرجة أقل و ذلك لمقارنة نتائج دراستنا مع دراسات مشابهة في دول أخرى.

حدود الدراسة

لقد اقتصرنا في بحثنا في الجانب النظري على العناصر المهمة و الأساسية، التي يمكن إسقاطها على المؤسسة الجزائرية، أما في الجانب التطبيقي فقد شملت الدراسة عينة محدودة من المؤسسات الجزائرية.

صعوبات الدراسة

إن أهم الصعوبات التي يعرضنا لها في الجانب النظري، هي غياب الشبه التام للمراجع باللغة العربية التي يتناول إخراج النشاطات، و بالتالي الاعتماد على ترجمة المراجع الانجليزية و الفرنسية في ظل الوقت المحدود.

قلة الدراسات السابقة بالإضافة إلى يوفر عدد جد محدود من الكتب الأجنبية على مستوى المكتبات بجامعة الغرب، لذا تم الاعتماد على الدراسات و البحوث المتوفرة على شبكة الانترنت مع مراعاة مصداقيتها والاقتصار على أبرز الباحثين المتخصصين في هذا المجال مثل Jérôme Barthélemy، و الباحثين الذين ينتمون إلى جامعات مرموقة.

أما الصعوبات في المجال التطبيقي فتتلخص في صعوبة الحصول على عينة كافية بسبب عائق الوقت، و عدم تجاوب عدد من المؤسسات، كذلك صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المسيرين بحجة السهر المهني.

الدراسات السابقة

إن الدراسات في هذا الموضوع بالنسبة للجزائر جد نادرة، و قد يوفرت لنا دراستين سابقتين ، الأولى من جامعة معسكر و الثانية من جامعة مستغانم، و لم نتمكن من الحصول على دراسة أخرى تمت بجامعة ورقلة، فالدراسة الأولى ركزت على العلاقة بين إستراتيجية إخراج النشاطات و العولمة، و الثانية تم يناول فيها موضوع الإخراج في الجزائر بافتراض أن التعاقد من الباطن هو نفسه إخراج النشاطات.

إن الجديد في هذا الدراسة أنها حاولت الفصل و التمييز بين التعاقد من الباطن و إخراج النشاطات رغم أن ذلك جد صعب نتيجة يداخل و يقارب المفهومين، إلا أنه تم الاعتماد على بعض المعايير في الجانب التطبيقي للفصل بين الإستراتيجيتين و التركيز على إستراتيجية الإخراج فقط.

منهجية الدراسة

● **الفصل الأول:** يعتبر هذا الفصل بمثابة فصل تمهيدي، حيث يعرضنا في المبحث للتكامل العمودي باعتباره الإستراتيجية المعاكسة لإخراج النشاطات، و هذه الأخيرة بدأت في الانتشار انطلاقا من إدراك المؤسسات إلى عيوب التكامل العمودي، أيضا يعرضنا إلى المرونة باعتبارها عامل قوي يوفره إستراتيجية الإخراج بخلاف التكامل العمودي، كذلك يناولنا موضوع الشراكة نظرا لأن علاقات الإخراج هي بمثابة

نوع من الشراكة خاصة إذا كانت محل نشاطات إستراتيجية. أما في المبحثين الثاني و الثالث فقد تناولنا التعاقد من الباطن لاعتباره إستراتيجية جد مشابهة لإستراتيجية إخراج النشاطات و أحيانا لا يفرق بينهما.

● **الفصل الثاني: في المبحث الأول** حاولنا إبراز الإطار النظري و ذلك من خلال نظرية يكاليف الصفقات، نظرية الموارد و نظرية الوكالة، المبحث الثاني عرفنا فيه الظاهرة، أما في المبحث الثالث فتناولنا نماذج الاخراج و الأشكال الجديدة مع التركيز على **Crowdsourcing** باعتبار احدث شكل لإخراج النشاطات

● **الفصل الثالث: في المبحث الأول** درسنا إخراج النشاطات كإستراتيجية لدعم الميزة التنافسية و خلق القيمة، و معايير اتخاذ هذا القرار الاستراتيجي، ركزنا في المبحث الثاني على سيرورة عملية الإخراج من خلال التطرق إلى مراحل عملية إخراج نشاطات و اختيار المورد و طرق مراقبة النشاط المخرج... الخ، في المبحث الثالث يعرضنا لأثر إستراتيجية إخراج النشاطات على سوق العمل، و كذلك إلى الجانب الاجتماعي للظاهرة خاصة إذا كانت عملية الإخراج متعلقة بنشاطات الموارد البشرية.

● **الفصل الرابع: و هو الفصل التطبيقي**، درسنا من خلاله عينة من المؤسسات الجزائرية للحصول على أجوبة فيما يتعلق بنسبة اللجوء إلى إخراج النشاطات بين المؤسسات الجزائري، الدوافع و العوائق التي يكبح المؤسسات الجزائرية من يبني هذه الإستراتيجية، الآفاق المستقبلية و يوجهات سوق الإخراج في الجزائر.

تمهيد

يعرف العالم تحولات سريعة و متداخلة، نتيجة ما يسمى بالعوامة. إن هذه الظاهرة فرضت على المؤسسات التكيف مع مجموعة من المتغيرات لمواجهة المنافسة و مواكبة التغيرات السريعة في المحيط. و قد مست هذه التغيرات جميع مجالات المؤسسة بما في ذلك استراتيجياتها.

التكامل العمودي هو من أقدم الاستراتيجيات التي مارستها و لازالت تمارسها بعض المؤسسات، و في هذا الفصل سنحاول تقديم المفاهيم الأساسية للتكامل العمودي، و المبررات التي جعلت هذه الإستراتيجية تسيطر على توجهات المؤسسات لعقود طويلة.

تعد المرونة من الأهداف الرئيسية للمؤسسة، و لا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال الحصول على الحجم المثالي للمؤسسة، الذي يسمح لها بممارسة المنافسة. كما أن اللجوء إلى الشراكة يعتبر من المصادر الفعالة للمرونة.

بدوره يحتل التعاقد من الباطن مكانة ضمن الممارسات الحديثة للمؤسسة، حتى و إن كان يتعلق بالمؤسسات الصناعية بالدرجة الأولى.

المبحث الأول: العوامل المساهمة في تراجع إستراتيجية التكامل العمودي

المطلب الأول: إستراتيجية التكامل العمودي

1-تعريف التكامل العمودي: يعرف على أنه تجميع النشاطات التي لها مراحل متشابهة في عملية الإنتاج. و التكامل هو استبدال الصفقات التجارية السابقة التي تربط المؤسسة بمورديها بصفقات داخلية تتم في المؤسسة. يمكن أن تعرف هذه الإستراتيجية على أنها قيام المؤسسة بإدخال بعض النشاطات الجديدة التي كانت تنجز من قبل خارجا لدى مؤسسات أخرى.¹

أما المفهوم الحديث للتكامل فيرى أنه بمثابة طريقة لزيادة هوامش القيمة المضافة بالنسبة لحلقة معينة من التشغيل، بدءا من الحصول على المواد الخام و انتهاء إلى المستهلك النهائي، و يعترف هذا المفهوم الجديد بأن المؤسسات تقوم بالممارسات التالية:

-السيطرة و التحكم في العلاقات الرأسية *vertical Relationship*;

-قد تحول المؤسسة منافع التكامل العمودي بدون تحويل كل مخرجاتها داخليا.²

¹La stratégie : *intégration verticale*, p13,
http://christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/Decathlon_MSG1_2007.pdf,

² نبيل مرسي: إستراتيجية الإنتاج و الأعمال (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص

2-أنواع التكامل العمودي:¹ يمكن تقسيم التكامل العمودي إلى ثلاث أنواع رئيسية:

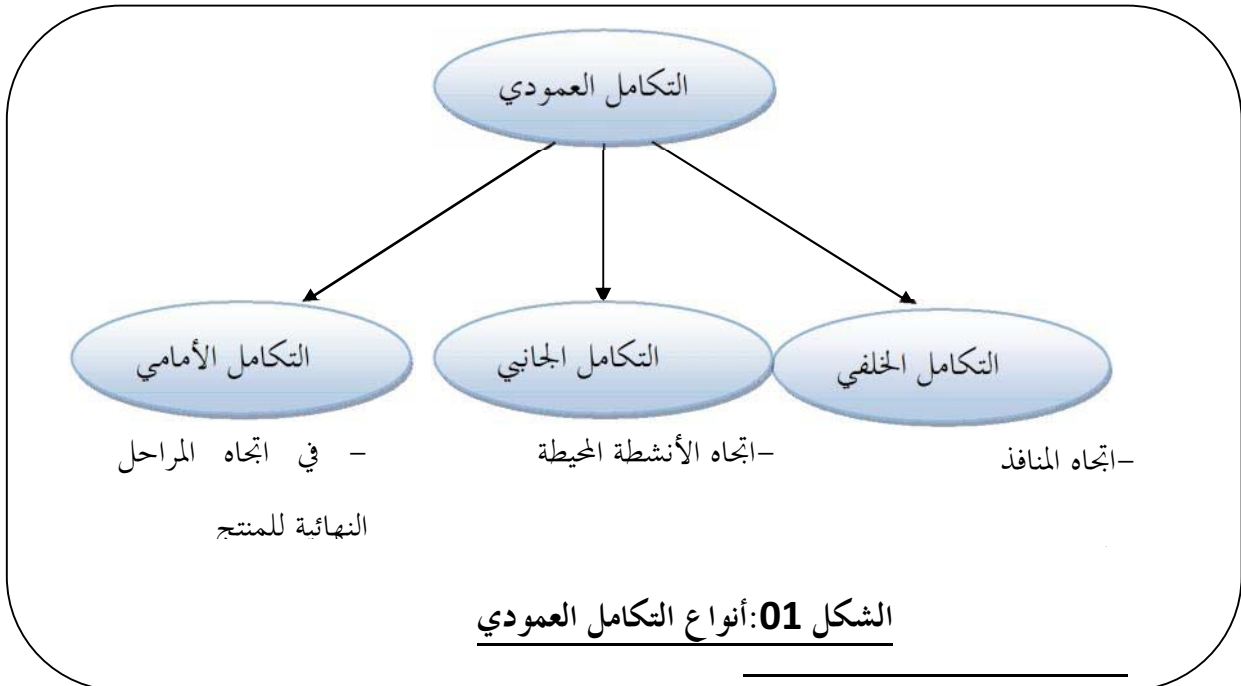
2-1-التكامل الخلفي: يحدث التكامل الخلفي عندما تتجه المؤسسة نحو إنتاج ما تحتاجه من

مواد خام و أي مدخلات أخرى تحتاجها لعملية الإنتاج. بمعنى التكامل باتجاه مصدر المدخلات و كمثل على ذلك قيام إحدى الشركات المصنعة للمواد الغذائية بامتلاك عدد من المزارع و الحقول لزراعة ما تحتاجه من مدخلات.

2-2-التكامل الأمامي: يتحقق التكامل الأمامي عندما تتجه شركة ما نحو مرحلة لاحقة من

عمليات التشغيل. بمعنى التكامل لأسفل اتجاه المراحل النهائية للمنتج. مثل قيام إحدى الشركات بشراء محلات تجارية لعرض منتجاتها.²

2-3-التكامل الجانبي: يكون باتجاه النشاطات المحيطة مثل المعلوماتية.



¹ La stratégie : *Intégration verticale* , Op.Cit. p12

² Ibid. p38

3-أبعاد التكامل العمودي:

3-1-مدى عمق التكامل: يتحدد مدى عمق التكامل و اتساعه من خلال عدد الأنشطة التي

تؤديها الشركة داخليا (in-house) في ظل أي مستوى معين. من منظور اقتصاديات الحجم أو الوفورات، فاتساع درجة تكامل تزيد من درجة هوامش القيمة المضافة بدرجة ملموسة في مرحلة التشغيل حيث يتم تصنيع منتجات أكثر أو تقديم خدمات أكثر اعتمادا على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة.

3-2-درجة التكامل: تحدد درجة التكامل نسبة للمخرجات (من منتج معين، و خدمة معينة)

التي يتم تصنيعها أو الحصول عليها من وحدات داخلية. ففي حالة التكامل الكلي يتم تحويل 90% فأكثر من الاحتياجات الداخلية. أما في حالة التكامل الجزئي تقوم الشركة ب 5% من احتياجاتها من مصادر خارجية.

4-البدائل الإستراتيجية للتكامل (أشكال التكامل):

4-1-التكامل الكلي: تتصف الشركات ذات التكامل الكلي بالحصول على احتياجاته من

المواد و الخدمات داخليا، بمعنى قيامها بتصنيع نسبة كبيرة من مدخلاتها أو استنفاد نسبة كبيرة من مخرجاتها داخليا. و يتم استخدام التكامل الكلي في الحالات التالية:

- عندما يجب هندسة المكونات بعناية و تصنيعها لكي تناسب التجميع بالدقة;
- عندما تعتقد الشركات إمكانية حماية عملياتها من المنافسة عن طريق التكامل;

- عندما ترغب الشركات في الإشراف على جميع مراحل رقابة الجودة؛
- عندما يحقق الترابط و التداخل في العمليات مزايا تكلفية ناتجة عن التكامل.

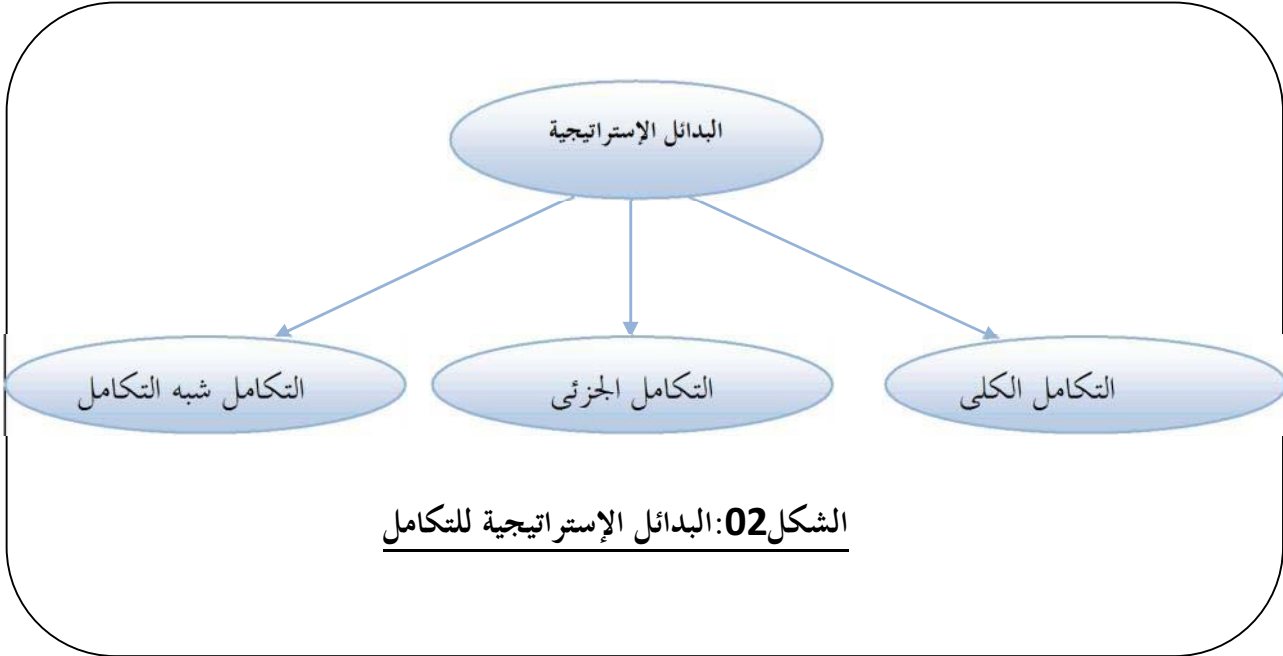
4-2- التكامل الجزئي: تعتمد الشركات المتكاملة جزئيا في الحصول على جزء من احتياجاتها

من خلال مصادر توريد خارجية. و تقوم هذه الشركات بإنتاج أو توزيع نسبة من احتياجاتها داخليا و لكنها تشتري الجزء المتبقي من خلال موردين أو موزعين متخصصين. يمكن استخدام التكامل الجزئي بشكل أفضل في الحالات الآتية:

- عندما تضيف الشركات قيمة مرتفعة للمواد التي تنتجها؛
- عندما تصبح المواد الخام متوفرة للغاية، و بالتالي إمكانية الحصول عليها من مصادر خارجية؛
- عندما تزيد المنافع عن التكاليف.

4-3- شبه التكامل: في ظل شبه التكامل لا تمتلك الوحدات الإنتاجية محل التكامل مدخلاتها

بنسبة 100% ، و لكنها تقوم بالحصول على بعضها من الخارج. و تفيد هذه الإستراتيجية حين تكون هناك مخاطر مترتبة عن التكنولوجيات الحديثة أو الاحتياجات الرأسمالية. كما أنها تساعد في تحقيق المزايا الناتجة عن استكشاف ظروف المنافسة.



5-العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية التكامل: هناك عدة عوامل تؤثر على اختيار الشركات لاستراتيجيات التكامل الرأسي ، متعلقة أساسا بالمخاطرة أو الاستقرار في البيئة التي تواجهها الشركات. و تتعلق كذلك بكفاءات الشركات في التعامل مع أنواع معينة من استراتيجيات التكامل الرأسي. إن درجة التكامل و شكل التكامل يتوقف على العوامل التالية:

5-1-مرحلة تطور الصناعة: يحدد مدى تطور الصناعة درجة المخاطرة الناتجة عن تغير ظروف الطلب، فعندما تكون الظروف مستقرة فإنه يمكن الدخول في عمليات التكامل الرأسي بسهولة أكبر عما لو كانت الأسواق متغيرة بسرعة.

5-2-مدى تغير و عدم استقرار هيكل الصناعة: يتوقع لدرجات التكامل المرتفعة عنصر النجاح في حالة تمتع الشركات بالاتي:

- وجود احتكار فيما يتعلق بالتكامل الرأسي، الأمامي أو الخلفي؛
 - وجود فرص للحد من هجمات المنافس عن طريق حواجز الدخول؛
 - وجود فرص لتحقيق وفورات تكاليفية من خلال تكنولوجيات تخضع لاقتصاديات التكامل.
- 5-3- الأهداف المتعلقة بإستراتيجية المنظمة ككل:** يتم توجه نحو التكامل في ضوء الأهداف

التالية:

- تحقيق معدلات عائد/مخاطرة مقبولة؛
- المحافظة على تدفقات نقدية مقبولة؛
- تعظيم فرص مشاركة الموارد مع الوحدات الإنتاجية الأخرى داخل الشركة؛
- استغلال الكفاءات المحورية أو الموارد الخاصة بالمؤسسة بشكل عام فإنه يمكن القول أن درجة التكامل المرتفعة تناسب أكثر و قيادة التكلفة.¹

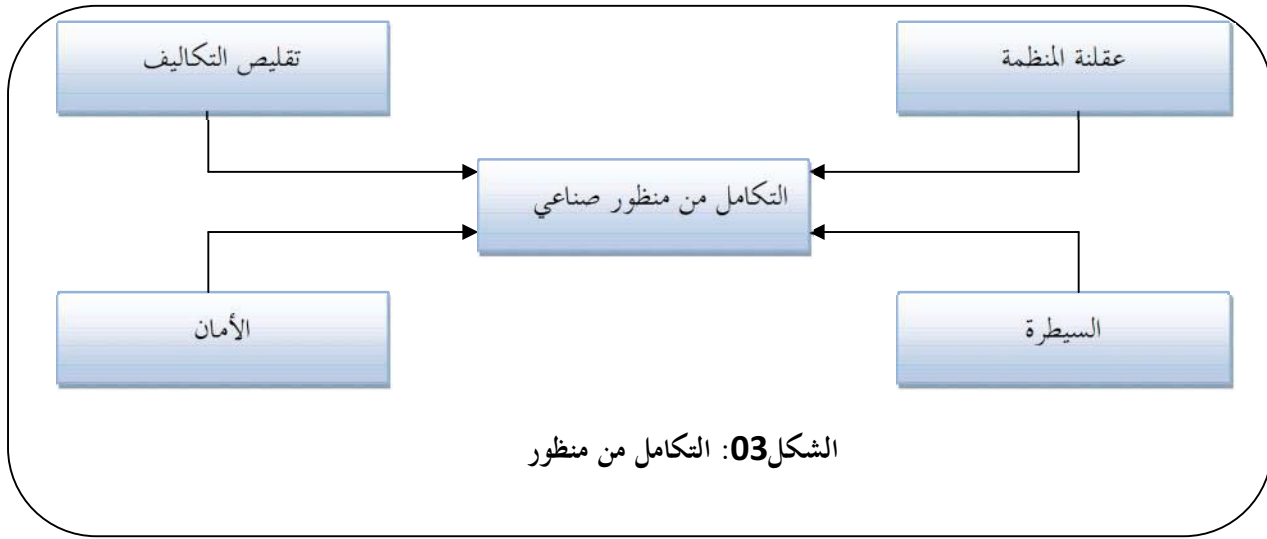
6- التكامل من الناحيتين المالية و الصناعية:

- 6-1- التكامل من منظور مالي:** هو خيار استثماري يهدف إلى زيادة مردودية رؤوس أموال المؤسسة. و نادرا ما تتلاءم إستراتيجية ما مع التوجه المالي للمؤسسة. فهي غالبا ما تعبر عن التوجه الصناعي.

¹ نبيل مرسي: إستراتيجية الإنتاج و الأعمال (مدخل إستراتيجي)، ، مرجع سابق ذكره، ص 395 ص 398

6-2- من منظور صناعي: يهدف التكامل إلى الاقتصاد في التكاليف الناتجة عن التعاقد مع

مؤسسات أخرى. فهو يسعى إلى عقلنة المنظمة قدر المستطاع، و ذلك من خلال التوفيق بين مخططات الإنتاج و استعمال أجهزة مشتركة في تخفيض مراحل الإنتاج. إن التكامل يمكن من ضمان المتونات و الأسواق في حالة تردي المبيعات.¹



7- مزايا و عيوب التكامل العمودي:

7-1- مزايا التكامل العمودي: هناك عدة مزايا للتكامل العمودي منها:

- تحويل مركز التكلفة إلى مركز ربحية، تحسين اقتصاديات الحجم، تقليل الاعتماد على الموردين

و الموزعين;²

¹ La stratégie : *intégration verticale*, Op.cit, p15

² نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، 2003، ص 198

- تخفيض تكاليف التعامل، فالهدف الرئيسي للتكامل هو استبعاد أو على الأقل تخفيض تكاليف

الشراء و البيع؛

-خلق حواجز مرتفعة للدخول في السوق، فكلما زادت درجة التكامل في صناعة ما من جانب

الشركات الحالية، كلما تطلب الأمر مزيدا من الموارد المالية و الإدارية في حال الدخول إلى السوق

و منافسة الشركات القائمة فعليا.

7-2- عيوب و حدود التكامل العمودي: هناك مجموعة من النقص أو المخاطر التي تحيط

بالتكامل من أهمها:

-تزايد المتطلبات الرأسمالية: عندما تتجه الشركات نحو التكامل الخلفي أو الأمامي، فإنها تحتاج

إلى رأسمال لإقامة العمليات اللازمة لتحقيق التكامل. و في مثل هذه الحالة يجب أن تكون وفورات

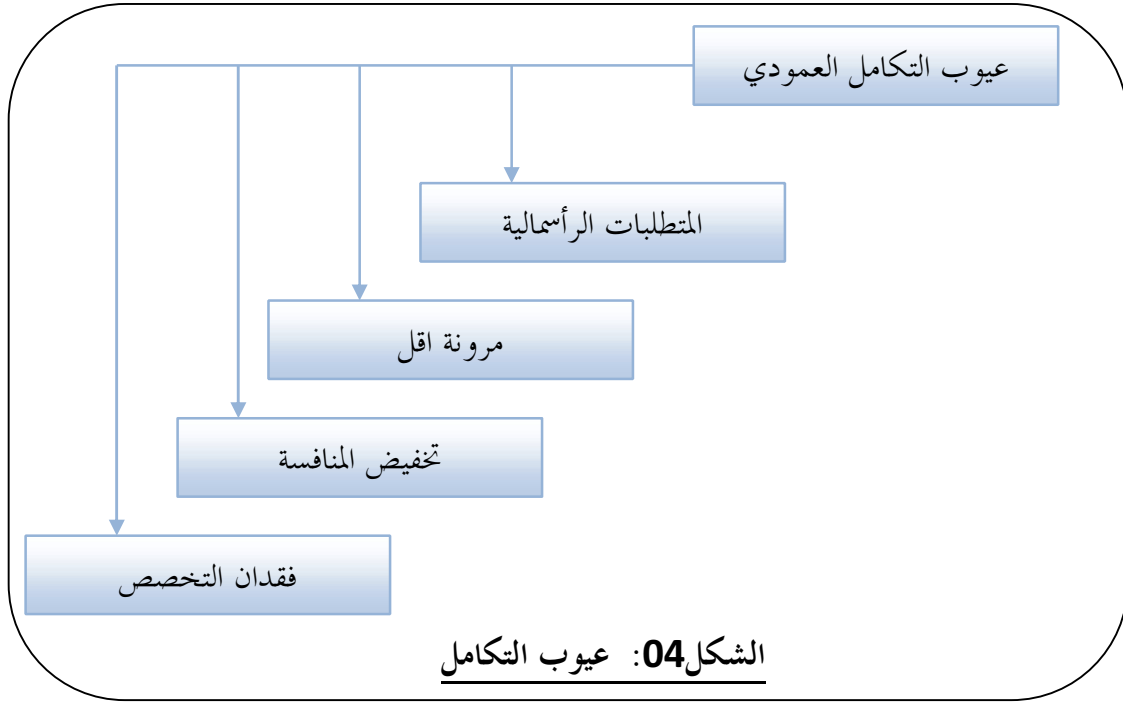
التكلفة الناتجة عن التكامل بدرجة كافية لتبرير الاحتياجات الرأسمالية الكثيفة؛

-التخفيض من حدة المنافسة، نتيجة العوائق التي يجدها الداخلون الجدد؛

-مرونة أقل: يؤدي التغير التكنولوجي أو ظروف السوق إلى تقادم المنتجات أو الأساليب

المستخدمة، مما يؤدي إلى صعوبة تعديلها؛

-فقدان التخصص حيث تتطلب كل مرحلة من المراحل المختلفة للإنتاج و التوزيع إتباع مداخل إدارية منفصلة تماما. فعلى سبيل المثال تحتاج عمليات التوزيع إلى أشكال تنظيمية و نظم رقابة مختلفة تماما عن تلك التي تتطلبها عمليات التصنيع و التشغيل¹;



إن التكامل العمودي يترتب عنه تضخم، سواء بزيادة الطلب أو بنقصانه. فتقلبات الأسواق ينتج عنها نتائج غير مقبولة على مستوى المردودية، و يمكن أن ترهن مسار المؤسسة. كما أن سير الصفقات يعزل المراحل الوسيطة و الآنية للمحيط الخارجي، فالحماية من المنافسة من خلال التكامل العمودي تجعل المؤسسة عرضة للجمود، و بالتالي حرمانها من الأرباح الممكنة من الضغوطات المحفزة. كذلك عدم التطابق بين المنتجات ينتج عنه التعاضد أو التفاعل السلبي بين مختلف النشاطات و بالتالي انخفاض الفعالية الإجمالية للمشروع المتكامل.

¹ نبيل مرسي: إستراتيجية الإنتاج و الأعمال (مدخل استراتيجي)، مرجع سابقه ذكره، ص 404 ص 405

المطلب الثاني: اعتماد إستراتيجية المنظمة النحيفة (*Lean organisation*) لتلبية

متطلبات المرونة

إن مصطلح المنظمة النحيفة *lean organisation*، استعمل لأول مرة من طرف الباحثين *Womack* و *Jones*. ولقد عرف هذان المفكران هذا النوع من المؤسسات كما يلي: "مجموعة من الأفراد و الوظائف و المؤسسات التي تمتاز باستقلالية قانونية (منفصلة في شخصيتها القانونية)، و لكن مرتبطة في نشاطاتها الاستغلالية. إن هذا التوجه مشتق من أفكارهما حول *production au plus juste* الذي تناوله بإسهاب في كتاب *"penser l'entreprise au plus juste"*. *Womack* و *Jones* يتصوران المنظمة النحيفة على أنها "تدفق للقيمة". فالهدف هو تحليل و تعريف التدفق المحمل للقيمة الواجب لتوفير منتج ما، بغرض عرض أعظم قيمة للمستهلك.

إن من بين الأسس التي يتم اعتمادها لتحقيق ما يسمى *lean organisation* هي: الكفاءات الأساسية، التحالفات الإستراتيجية، ثقافة الشراكة المتنوعة و إخراج النشاطات الاستراتيجية .

***الكفاءات الأساسية:** هي المعارف الخاصة بالمنظمة و التي تسمح بالتنسيق بين القدرات المتنوعة للإنتاج و كذلك إدماج تكنولوجيات متعددة. كمثل عن ذلك مؤسسة *Honda* و مؤسسة *Seagate Technology*. بحيث كل واحدة من هذه المؤسسات طورت ميزة تنافسية خاصة بها انطلاقاً من كفاءاتها الأساسية. فهوندا استخدمت كفاءاتها في مجال صنع المحركات الصغيرة لتحتل

مكانا في سوق آلات تصفيف العشب و الدراجات النارية . بينما Seagate Technology تتماز بكفاءة صنع أقراص صلبة ذات سعة كبيرة و بسعر أفضل من منافسيها، و هذا ما لفت انتباه منتجي أجهزة الإعلام الآلي الذين يريدون تقديم الأفضل لربائهم و هذه إشارة على أن الكفاءات الأساسية تساهم في خلق ميزات واضحة للمستهلك.

***التحالفات الإستراتيجية** : التحالفات الإستراتيجية يمكن أن تأخذ أشكال متعددة : فرع مختلط joint-venture ، التعاون collaboration، المؤسسات في شكل شبكات مثل مؤسسة keiretsu اليابانية و Chaebol الكورية. إن المنظمات تلجأ إلى التحالفات للأسباب التالية:

- تهيئة فرصة تطوير كفاءات أساسية تمهيدا للحصول على ميزة تنافسية دائمة على

المدى الطويل؛

- مساعدة المؤسسة على تطوير أهدافها في مجال الدخول إلى أسواق جديدة إقليميا أو

تكنولوجيا لم تكن متاحة سابقا؛

- الحصول على فرصة للتعلم التنظيمي.¹

إن الملاحظ الجيد لدوايب المؤسسة سيلاحظ أنه لا جديد في المؤسسة ، فمؤسسات مثل

بص⑤④⑤⑥⑦ تستخدم تحالفاتها منذ سنوات الأربعين ، لكن الجديد في المؤسسة هو

¹ Michael Milgate : *Partenariat, externalisation et lean organisation :l'alliance des performances*, Maxima , paris ,2004, p19 p20

سلميتها و تشعبها (تفرعها) الذي أصبح ضرورة و ليس خيارا لكثير من المؤسسات.¹ و ذلك كله تحت ضغط المنافسة التي أصبحت تتطلب ما يسمى المرونة.

1- المرونة الإستراتيجية و المرونة العملية²

في بيئة تنافسية تتميز بالتغيرات المستمرة، تعتمد المؤسسة المرونة التي تعني "الاستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع و التكيف معه"³. و تدفع المؤسسة مقابل هذا التكيف " ..ثمنا في شكل موارد إضافية، حيث يمكنها ذلك من الحفاظ على حرية الاختيار مستقبلا..."⁴

تستند معظم التعاريف المتعلقة بالمرونة، إلى ظاهرة التكيف مع بيئة حالة اللاتأكد. فالمرونة تنجم عن تراكم للموارد، التي لا تستغل إلا بدلالة الحوادث غير مراقبة من قبل المؤسسة. و يتعلق الأمر هنا بنظرة انتقائية *vision passive*. غير أنه يمكن للمرونة أن تكون في خدمة استراتيجيات هجومية، و ذلك من خلال: عرض تشكيلة واسعة من المنتجات مقارنة بالمنافسين، تجديد المنتجات بشكل سريع. فالمؤسسة المرنة تغير قواعد اللعبة بواسطة إنشاء حالة اللاتأكد، حيث هي الوحيدة التي بمقدورها المجابهة دون المنافسين.

¹ Ibid, p22

² J.Apter : *Maitriser la flexibilité de l'entreprise: Une méthode de gestion et ses applications*, MASSON, 1985,p66

³ Ibid. p63.

⁴ J -C. Tarondeau : *Approches et formes de la flexibilité*, revue française de gestion, Mars, Avril Mai,1999,p66

هناك تيارين في هذا المجال: الأول يرى أن المؤسسة التي يمكنها البقاء، هي تلك التي تتكيف بشكل أحسن مع البيئة. غير أن الأحسن تكيفا مع البيئة –بخاصة إذا كانت متغيرة و عديمة التأكد- هي تلك الأكثر مرونة. و من ثم أداء المؤسسات مرتبط بمرونتها.

أما بالنسبة للتيار الثنائي، فيعتبر المرونة كمورد مركب ناجم عن التوليف بين عدد كبير من الموارد و الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بامتلاك خيارات إستراتيجية، حيث تنجم هذه الخيارات عن التوليف بين آثار التنسيق المرن المتعلق بحيازة و استعمال الموارد المرنة، و تكون مرونة الموارد أكبر عندما يتم استعمالها في أكبر عدد من الاستخدامات، و كذا عندما تكون تكلفة و زمن التحول من استخدام إلى آخر أقل ما يكون.

و يركز التنسيق المرن للموارد على اختيار استخدامات الموارد، و على تشكيل حلقات الأنشطة المستخدمة لهذا المورد، و على انتشارها في مختلف الأنظمة و السيرورات. و تمثل التوليفات بين الموارد المرنة و آليات التنسيق المرن خصائص محددة للموارد الإستراتيجية، باعتبار أنه يصعب تقليد هذه الأخيرة من طرف المنافسين، و الحصول عليها في السوق. و بشكل عام، فإن المؤسسة المرنة تعبئ الموارد التي تستند إلى مستوى عال، و مجال واسع من كفاءات المستخدمين.

و تساهم وظائف المؤسسة برمتها في تطوير المرونة الإستراتيجية، ففي البحث و التطوير يتم الاحتفاظ بفائض في القدرات، قصد اغتنام الفرص التكنولوجية. أما في الوظيفة المالية، فيستند إلى الاحتفاظ بسيولة جيدة للأصول و قدرات الاقتراض. أما فيما يتعلق بالإنتاج، فيتم اهتلاك مخزونات و قدرات إضافية، و كذلك اللجوء إلى مصادر متعددة للحيازة على الموارد التي تحتاجها وظيفة

الإنتاج، و بصفة عامة، تنجم المرونة الإستراتيجية عن فائض في الاستثمارات في بعض القدرات، حيث تلتزم المؤسسة أن تبقى رائدة، و التنازل عن الاستثمار في مجالات متخصصة، حيث المردودية أكثر عشوائية و الخروج من السوق مكلف جدا. بحيث تختار المؤسسة الاستثمار في البحث في التكنولوجيا الناشئة، و اعتماد إستراتيجية التابع في بعض التكنولوجيات التي تعتبرها جد متخصصة.

أما بالنسبة للمرونة العملية، فهي تسمح للمؤسسة بتنوع كبير في المنتجات، تعديلها و تجديدها بسرعة، و التكيف مع تغيرات حجم الطلب دون إنشاء مخزونات أو حدوث تأخر، و أن تضبط كفاءتها و تعدل الطرائق.

نلاحظ هنا أن مفهوم المرونة ينطبق على المنتجات المعروضة من قبل المؤسسة، السيوررات و التكنولوجيات المستخدمة من أجل تصميم، تحقيق و توزيع المنتجات. و قصد التكيف مع حالة عدم التأكد للمنافسين، تلجأ المؤسسة إلى التأثير في مرونة منتجاتها، أو سيورراتها التنظيمية.

و يكمن الفرق بين المرونة الاستراتيجية و المرونة العملية، في كون الأولى تبحث عن توسيع مجالات الاختيارات الإستراتيجية. أما الثانية تبحث عن مرونة الأنظمة الفرعية للمؤسسة كنظام الإنتاج مثلا.

و خصص عدد كبير من البحوث لتحديد الأنواع المختلفة من للمرونة و قياسها، حيث كانت هناك محاولات للنمذجة، و التي تهدف إلى تحقيق مرونة مثلى للمؤسسة ككل، و تهتم معظم الأعمال بمرونة الوحدات الصناعية. و هذا يعني الاهتمام أساسا بالمرونة العملية. غير أن مرونة نظام ما تعرف

بواسطة الخصائص الداخلية له. و تقاس عموما من خلال الآثار الملحوظة فيما يخص قدرة التكيف في مختلف المجالات، أو فيما يخص القيمة المنتجة.

فيما يتعلق بقياس المرونة الإستراتيجية، فإنه تم اقتراح مؤشرات موضوعية و أخرى ذاتية، حيث تعبر كل منها إما عن اتساع الخيارات الممكنة، و إما عن استعدادات أو قدرات التغيير.

أما بالنسبة إلى قياس المرونة العملية، فهي تختص أساسا بمرونة الأنظمة الإنتاجية. في أوائل البحوث الميدانية التي تمت في الوحدات الصناعية، تم تحديد ثلاث أنواع من المرونة ، حيث تم قياسها من خلال ست متغيرات كما يوضح الجدول الآتي:

التعريف	المتغيرات	نوع المرونة
قدرة النظام الصناعي على معالجة عدد من المنتجات بتنوع معين	نوع المنتجات	المنتجات
قدرة النظام الصناعي على تبديل المنتجات الموجودة بمنتجات جديدة	تجديد المنتجات	
قدرة النظام الصناعي على تعديل المنتجات الموجودة.	تعديل المنتجات الجديدة	
قدرة النظام الصناعي على ضبط حجم العرض بالنسبة لحجم الطلب	الحجم	السيورات
قدرة النظام الصناعي على تغيير السيورة الصناعية إذا اقتضت الحاجة إلى ذلك.	الطريقة	
قدرة النظام الصناعي على التكيف مع تغيرات خصوصيات المدخلات	الخصوصية	المدخلات

الجدول 01: قياس المرونة العملية

المصدر: J-C. Tarondeau, 1999, p66

فبالنسبة لكل واحدة من المتغيرات، تحمل قياسات المرونة على تكلفة و زمن تغيير الحال،

باستخدام المسيرين لإدراكهم الحسي.

2- المرونة الساكنة و الديناميكية¹

تعد المرونة الساكنة استجابة لنوع خاص من البيئة، و الذي مفاده أن التغيرات البيئة يتم فهمها بشكل تام، و يرجع ذلك لإمكانية وجود توزيع احتمالي.

و هكذا فإن المرونة الساكنة لنظام إنتاجي يتميز بالضرورة من خلال وجود قدرات فائضة خاصة بكل سيرورة. فعندما يكون السير الحسن لعملية الإنتاج محل تذبذب جراء حوادث غير مؤكدة و لكن باحتمالات معروفة، يكون من المهم وضع تجهيزات للنجدة، كأن تجهز المؤسسة بمولد كهربائي لتجنب انقطاع محتمل في التيار الكهربائي الذي ينعكس على الإنتاج مباشرة.

يولد اختيار المرونة الساكنة عادة تكاليف إضافية للمؤسسة، و لهذا فإنه يطرح الإشكال مرونة – إنتاجية عكس حالة المرونة الديناميكية التي هي مرونة زمانية و التي تظهر من خلال القدرة على التسيير خلال الزمن و تطابق المؤسسة مع بيئتها . و من المهم هنا التفرقة بين شكلين مختلفين جوهريا، فمن جهة نجد المرونة الديناميكية « الانفعالية»^(*)، التي تناسب القدرة على رد الفعل بشكل مستمر خلال الزمن مع تغيرات البيئة، و مرونة ديناميكية "مبادرة"^(**)، و التي تستند إلى قدرة الإبداع و الاستباق بالنسبة للبيئة من خلال سلوك مجدد.

و تمثل المرونة الديناميكية "الانفعالية" استجابة للتغيرات التي لا تحكمها قوانين ثابتة. فعلى العكس من ذلك، متخذ القرارات مجبر على مجابهة حالة عدم التأكد الناجمة عن سيرورة التعلم استنادا إلى

¹ Lierena : *Flexibilité et modes d'organisation*», revue française de gestion, Cohendet, Mars-Avril-Mai,1999, p75

(*)Flexibilité dynamique réactive.

(**)Flexibilité dynamique d'initiative ou pro-active.

المعلومات من خلال الزمن. و من ثم تظهر ضرورة تحويل حافظة العمليات المثلى من فترة إلى أخرى مما يسمح بتأمين رد فعل في أحسن الآجال مقارنة بسرعة تطور متغيرات البيئة، و الاحتفاظ بأقصى حد ممكن من الاستجابات.

و تبحث المرونة الساكنة الاستجابة، بصفة عامة، لقانون التنوع المكتسب (la loi de la variété requise) الذي يفيد أن الشرط الضروري لنظام تنوع (ب) هو أن تنوع (أ) يكون على الأقل يساوي تنوع (ب). أما البحث عن المرونة الديناميكية يستجيب إلى مبدأ الزمن المكتسب (temps requise) الذي ينص على أنه حتى يمكن متابعة تطورات البيئة، يجب أن يكون زمن استجابة المؤسسة من نفس درجة حجم زمن التعديل الحاصل في البيئة.

بالنسبة للمؤسسة، المرونة الديناميكية "الانفعالية" تمر أساسا من خلال التحكم في تسلسل عمليات الإنتاج في أزمنتها الحقيقية، فالمتغيرة الموضوعية التي تنجم منطقيا عن إستراتيجية كهذه، هي تلك المتعلقة بأجل رد الفعل مقارنة بتغيرات البيئة.

تأتي المرونة الديناميكية "المبادرة" من قدرة المؤسسة على الإبداع، و تعديل شروط المنافسة من خلال تجديد المنتجات و/أو طرق التصنيع و/أو التسويق. و في هذه الحالة، لا تعمل المؤسسة على رد الفعل، بل تعمل على تعديل متغيرات البيئة لصالحها، فالمسألة هنا ليس الحفاظ على الاختيارات الإستراتيجية من فترة إلى أخرى، بل إنشاء اختيارات جديدة.

يحدث أن تحول المرونة الساكنة إلى مرونة ديناميكية "كأن تستعمل المؤسسة في تسديد بشكل سريع المستحقات التي عليها للموردين، حتى تتلقى خدمات الموردين بسرعة مقارنة بالمنافسين، و في هذه الحال سمحت المرونة الساكنة (رأس المال المتاح) للمؤسسة بالحيازة على مرونة ديناميكية.¹

3-مجالات المرونة

في بحثها عن المرونة، تستند المؤسسة إلى مجالات، حيث تحدد بدقة مجالاتها آخذة بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة و درجة و سرعة تغير البيئة.

3-1-منتجات مرنة: دفعت التغيرات في سلوك المستهلكين، المؤسسات إلى تقديم تشكيلات من المنتجات أكثر اتساعا، محاولة بذلك الرفع من مرونة النظام الإنتاجي، حتى يتسنى تقليص زمن الاستجابة، و تستطيع أن ترفق المنتجات بخدمات سريعة و مرضية. إنه من الصعب بالنسبة للمؤسسات البقاء، و من ثم التطور، دون إنشاء منتجات جديدة تستجيب إلى متطلبات الزبائن. و حتى يتم تلبية الطلب الحالي للسوق بشكل أحسن، المؤسسة مطالبة بتحفيز الطلب من خلال إقصاء بعض التشكيلات المتاحة، و في الوقت ذاته إنشاء أخرى جديدة.

و يرتبط نمو المبيعات بإستراتيجيتي التقليل و التوسيع من التشكيلات، حيث تهدفان إلى مضاعفة تنوع المنتجات، باعتبار أن هذا التنوع ضروري لإرضاء الأذواق غير المتجانسة للمستهلكين، غير أن هذا التنوع يولد عدد من القيود (تسيير سلاسل الإنتاج الأكثر قصرا، مضاعفة المخزونات...)، و التي تطلب من المؤسسة تعلم كيفية تسييرها.

¹ J.Apter, Op.Cit, p6,

و أما في حال عدم التأكد التي تميز البيئة، تبحث المؤسسات الصناعية على الرفع من مرونة نظامها الإنتاجي، بمعنى تعدد التشكيلات التي يمكن أن يأخذها هذا الأخير، حتى تتكيف المؤسسة مع التعديلات الحاصلة في البيئة.

و تستمد المنتجات مرونتها من تعدد استعمالها، حتى يمكنها تلبية عدد من الاحتياجات من جهة ، أو من خلال تعدد استعمالات العناصر أو المركبات الداخلة في بعض المنتجات التامة، بمعنى البحث عن جعل المركبات و العناصر تستعمل في عدد واسع من المنتجات، قصد التقليل من التنوع التقني.

3-2-السيوروات المرنة^(*) 1: يمكن للمؤسسة أن تضع حيز التنفيذ سيوروات مرنة، بمعنى

سيوروات قادرة على التكيف مع تنوع المنتجات و الخدمات، و كذا مع تذبذبات الطلب. و تتضمن هذه السيوروات المرنة المواد أو القدرات التي توسع من مجال الأنشطة الممكنة. فالآلات المتخصصة مثلا، لا تحتوي سوى على الوظائف الضرورية و الكافية لتنفيذ عملية معينة. و على خلاف ذلك، تملك الآلة المرنة العديد من الوظائف التي يتم التوليف بينها، حيث يسمح ذلك بإنتاج أكبر عدد من العمليات، أو المنتجات، و تكون السيوروات أكثر مرونة كلما كانت أقل تخصصا، فهذا التخصص على الأقل يمكن أن يكون مصدرا للقدررة على التكيف مع تنوع المنتجات.

3-3-التنظيم المرن: بإمكان المؤسسات أن تصمم تنظيمات مرنة، قادرة على التكيف مع

الخصائص المتغيرة للبيئة. و ينظر هنا إلى التنظيم على أنه نظام مشكل من عناصر تربطها علاقات، و

¹J -C. Tarondeau, p69p70, Op.cit.

(*) les processus flexibles

العناصر تتمثل في الموارد و الكفاءات التي يزود بها التنظيم المرن بالجودة و الكمية المطلوبتين. و من بين العناصر الأساسية نجد المستخدم، فإذا كان هذا الأخير متخصص، و يملك الكفاءات الضرورية لتحقيق مهمة محددة يمكن أن يوصف هذا المستخدم بالجمود، حيث إذا حدث تغير في المهمة، أدى ذلك إلى تكاليف و وقت أطول للحصول على الكفاءات، و التي توسع من مجال المهام التي هو قادر على تأديتها دون تكاليف أو آجال.

فتعدد الكفاءات و ثراء المؤهلات، يعدان مصدرا للمرونة، و يمكن تعميم الأمر المتعلق بالمستخدم على مستوى الجماعات و مختلف العناصر التي تشكل التنظيم، فالتنظيم المرن هو ذلك الذي يعدل بسرعة و بأقل تكلفة العلاقات التي تربط بين مختلف عناصره.

و تسهل المرونة تغييرات التنظيم من خلال تقاسم نظرة مشتركة لغايات المؤسسة، و تسمح لكل واحد أن يطور مساهمته ضمن عمل الجميع و تحقيق أهداف مشتركة، و أيضا يربط العلاقات الوطيدة مع الشركاء الخارجيين بشكل يجعل هؤلاء يتجددون بسرعة و بأقل تكلفة عند الحاجة.¹

4-معوقات تحقيق المرونة: إن تحقيق المرونة على مستوى المؤسسة يواجه صعوبات عدة:

4-1- المرونة و نظام المعلومات: عندما تضع المؤسسة نظام معلوماتي فعال و قوي تصبح منحازة إليه ذلك أنها ترى أن هناك علاقة تاريخية لتطورها مع هذا النظام. و هذا ما ينتج عنه الاحتفاظ بالمنتجات نفسها و كذلك طرق الإنتاج، باختصار فإن نظام المعلومات في المؤسسة قد يحفز على الاحتفاظ بالأنظمة الإنتاجية القديمة لأن تغييره أو تجديده يشكل مجازفة بالنسبة للمؤسسة.

¹ Ibid. p23p24

4-2- المرونة و المخاطرة: إن تطوير و طرح منتجات جديدة يؤثر على المنتجات القاعدية

للمؤسسة، ذلك أن المبيعات المحققة للمنتجات الجديدة تكون على حساب المنتجات القديمة.

مثال: مصنع لصناعة النوافذ الخشبية يقوم بمشروع لتصنيع نوافذ الألمنيوم. إن نجاح هذا المشروع

حتمًا سيكون له تأثير سلبي على النشاط الأساسي للمؤسسة (Cannibalisme). إن هذا المشكل

يُطرح خاصة لدى قطاع السيارات.

4-3- المرونة و طول فترة تطوير منتجات جديدة: هذا المشكل كذلك يطرح في قطاع صناعة

السيارات بصفة خاصة. فعلى سبيل المثال استغرقت تصنيع سيارة سيتروان خمسة سنوات، خلال

هذه الفترة تم صرف 7.5 مليار فرنك منها 1.2 خاصة بالدراسة القبلية للنموذج، و في هذه الحالة

المرونة تكون مشلولة بسبب عوامل مالية بالدرجة الأولى.

4-4- المرونة و المعوقات البشرية: في مختلف الوضعيات تواجه المرونة تهديدات من ناحية الأفراد

الذين تعودوا على طريقة عمل معينة و يرفضون التغيير ، و هذا ما تعرض له R.Ries في تحليله

لرفض الطبيعي لتغيير، حيث يرى أن الأفراد لا يجذبون التغيير و يبحثون عن الاستقرار الذي يحقق

الأمان.¹

¹ Gérard Garibaldi : *L'analyse stratégique*, 3^{ème} édition ,2^{ème} tirage, édition d'Organisation, p112

المطلب الثالث: بروز ثقافة الشراكة و التحالف كضرورة حتمية للمنافسة

إن المؤسسة التي لها العديد من الاختيارات للتوسع الخارجي. الاختيار الأبسط و الطبيعي لها هو الاعتماد على الموارد الخاصة لتطوير الأسواق المحلية و الدخول إلى الأسواق الدولية، طرح منتجات جديدة ، التنوع أو حتى تغيير النشاط. غير أن الكفاءات الداخلية قد تكون ناقصة لذا يجب تطويرها. حتى لو كانت الموارد متوفرة مستقبلا يجب التحكم فيها و التمكن من استغلالها، و هذا يتطلب وقت و مثابرة كبيرين. أحيانا في ظل ضغط المحيط التنافسي، و الوقت المحدود، على المؤسسة أن تكون سريعة إذا ما أرادت استغلال فرص معينة و تطويرها و أن تكون السبابة إلى ذلك، خاصة في ظل تبني المنافس لنفس المنطق الاستراتيجي. في هذه الحالة فإن التوسع الخارجي يتطلب الاستعانة بكفاءات خارجية. حيث يتعلق الأمر بالبحث خارج المؤسسة عن الكفاءات التي تضمن للمؤسسة تطويرها.

إن التوسع الخارجي للمؤسسة أصبح الآن يعتمد على التحالفات و التعاونات الإستراتيجية. بينما أصبح الاندماج و الاستيلاء fusion \acquisition أحيانا مخاطرة.

في العشرين سنة الأخيرة نرى تطور العديد من التحالفات الإستراتيجية و اتفاقيات التعاون. هذه الاتفاقات تدرج في إطار الاستراتيجيات المطبقة من المؤسسة التي تمكنها من تحمل التكاليف أو الأخطار و ليس الاثنين معا. هذه الاتفاقات مست جميع القطاعات دون استثناء. و لكن بصفة أكبر: الاتصالات، السيارات، البنوك و الإعلام الآلي.

لماذا التعاون؟ الكثير من العوامل تدفع المؤسسات إلى التعاون. أولا نجد اقتصاديات السلم، و أثر الخبرة، الذين يعتبران عاملان جد مهمان خاصة بالنسبة لقطاع السيارات، كذلك الأمر بالنسبة للصناعات ذات التكنولوجيا السريعة التطور. أيضا عندما تكون مخصصات وظيفة البحوث و التطوير R&D كبيرة مثل الاتصالات و الإعلام الآلي. تكلفة الدخول إلى الأسواق و الأخطار العملية هي أيضا من أسباب اللجوء إلى التعاون كما هو الحال في قطاع الإلكترونيات، و أخيرا عولمة الأسواق و المنافسة. كل واحد من هذه العوامل يدفع المؤسسة إلى انتهاج استراتيجيات التعاون.¹

1-أنواع الاتفاقات بين المؤسسات

1-1-الاتفاقات الأفقية: إن المؤسسات تعقد الكثير من اتفاقات التعاون مع منافسيها، و تسمى **الاتفاقات الأفقية** . و تشمل هذه الاتفاقات الكثير من مجالات خلق القيمة: اتفاقات في البحث و التطوير، اتفاقات إنتاج مشترك، اتفاقات شراء مشترك، اتفاقات تجارية، اتفاقات بخصوص معايير مشتركة لحماية البيئة...الخ. إن هذا التنسيق بين سلوكيات المنافسين يعود بالمنفعة على المنافسين و المستهلكين. بحيث تسمح هذه الاتفاقات بتقاسم الأخطار المرتبطة باستثمار معين، تخفيض التكاليف، استغلال مشترك لمعرفة معينة، أو طرح ابتكار جديد في ظرف قياسي خاصة في مجال البحث و التطوير ، حيث تؤدي الاتفاقات إلى تسريع إنجاز مشروع معين. أيضا إذا ما كان هناك قطاع في

¹ Raymond Alain Tietart & Jean-Mark Xuereb : *Stratégies(conceptions, méthodes, mise en œuvre)* , 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005, p193

مرحلة الانحطاط *déclin* فإن كارتل الأزمة *cartels de crise* يسمح بتخفيض أضرار الأزمة بصفة فعالة.¹

1-2- الاتفاقات العمودية: لتأمين احتياجاتها و شبكة موزيعها، المؤسسة يمكن أن تقرر إنجاز مختلف هذه العمليات بنفسها و هذا ما يطلق عليه التكامل العمودي *intégration verticale*. فمثلا يمكن أن تعتمد دار نشر على شبكة توزيعية خاصة لتسويق مجموعاتها، و ذلك من خلال مكاتب تحمل اسمها. و كذلك يمكن أن تلجأ إلى مؤسسات متخصصة في مجال توزيع الكتب لتسوق لها منتجاتها. و لكن المؤسسات تفرض على شركائها بعض البنود التي تحد من حريتهم (عوائق عمودية). إن هذه العوائق هي ممارسات منتشرة فعليا في عالم الأعمال.²

2- التحالف و الشراكة كمنطق لخلق القيمة

هناك عدة عناصر يجب التحكم فيها لدراسة مدى خلق الشراكة للقيمة:

***تقييم مساهمة كل شريك:** إن التطلعات لخلق القيمة يجب أن تشير إلى: ماذا يمثل، أو يقدم كل

شريك و لماذا؟ و هل يمكن تقييم هذه المشاركة بطريقة واضحة كفاية قبل إبرام العقد و بعده؟

***التعريف رفقة الشركاء حقل تطبيق الشراكة:** هنا أيضا يجب أن تقود تطلعات خلق القيمة

طريقة التفكير. ما هي الوظائف التي ينفذها الشركاء معا؟ الأسواق التي يتم التدخل فيها معا؟ في أي

¹ Emmanuel Combe : *La politique de la concurrence*, La Découverte, Paris,2002,p73

² Ibid, p96

مجال تقني و عملياتي سوف يتم تقييم النتائج الاقتصادية و المالية لكل شريك ؟ ما هي الأهداف و الطموحات الإستراتيجية ؟

*الاتفاق على العمليات المؤثرة على نجاح الشراكة : منطق خلق القيمة يسمح بالتعريف بالعمليات و الأنشطة المصيرية لنجاح الشراكة¹.

3- مساهمة العولمة في زيادة حجم التحالفات و الشراكات بين المؤسسات

يراد بالعولمة إخراج الأنشطة الاقتصادية من المجال المحلي إلى المجال العالمي. فينتقل الرأسمال الزئبقي إلى الدول التي يكون فيها أجر العمل منخفض، و كذلك باقي التكاليف الأخرى، و تتوفر على متطلبات البنية الأساسية و الخدمات المختلفة و الاستقرار السياسي..الخ²

حسب تقرير الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، فانه يوجد 500 شركة عملاقة تسيطر على أكثر من نصف قيمة السلع المادية التي تنتجها جميع شعوب العالم. و من بينها 100 شركة تسيطر على حوالي ثلث ناتج السلع المادية في العالم كله، و يزيد حجم الرأسمال الكلي لهذه الشركات عن 5000 مليار دولار. و تقوم هذه الشركات بتحالفات إستراتيجية ضمن تخصصاتها الاقتصادية و الإنتاجية، من هذه التحالفات: تحالف توشيبا و موتورولا في مجال صناعة وسائل الاتصال

¹ Yves Doz & Gray Hamel: *L'avantage des alliances (logique de création de valeur)*, Dunod, 2009, Paris, p69

² ضياء مجيد الموسوي: العولمة و اقتصاد السوق الحر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 51

الالكتروني، تحالف شوبيتير و فليس، تحالف تومسون الفرنسية و جي في سي اليابانية، تحالف فورد و مازدا...¹

لم تعد الحدود الجغرافية تقف أمام إرادة الشركات العالمية من أجل توسيع نشاطها، خاصة مع تطور وسائل الاتصال و النقل، و هذا ما أدى إلى تزايد عدد هذه الشركات على المستوى العالمي، و تزايد تأثيرها على السياسات الاقتصادية و التجارية بصفة عامة. إذ أخذت هذه الشركات في إنشاء فروع لها في مختلف دول العالم بما يضمن لها القرب من مصادر المواد الأولية و أسواق السلع و الخدمات. و أمام هذا الوضع وجدت الشركات نفسها أمام تحد صعب يتمثل في مواجهة المنافسة خارج الحدود المحلية، و مع ارتفاع حدة المنافسة تحولت الشركات العالمية من استراتيجيات التنافس إلى استراتيجيات التعاون و التحالف. و الهدف من ذلك هو التقليل من تكلفة البحث و التنمية بشكل منفرد، و الاستثمار الجيد للقدرات التنافسية للشركاء المتحالفين.²

لقد ساهمت العولمة بشكل كبير في ازدياد حجم العلاقات بين المؤسسات على المستوى الدولي، حيث بين مسح أجري عام 1993 لعشرة آلاف شركة ألمانية متوسطة الحجم، أن ثلث هذه الشركات كانت تخطط لنقل أجزاء من عملياتها الإنتاجية إلى مناطق أخرى في العالم مثل أوروبا الشرقية، لأن مستويات الأجور فيها منخفضة نسبياً. و كذلك الضوابط الاجتماعية و البيئية فيها أقل صرامة.

¹ الملتقى الوطني الثاني حول البنوك الإسلامية، جامعة مصطفى اسطنبولي، 2007، ص 21

² باعو بن مخلف: الشراكة كإستراتيجية لتنمية المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة معسكر، 2004، ص 11

كذلك بالنسبة لشركات الكمبيوتر حيث تحصل على احتياجاتها للبرامج من مورديها في الهند، حيث يبلغ أجر المبرمجين في الهند 3000 دولار تقريبا، و هو أقل بكثير مما يحصل عليه نظرائهم في الو.م.أ.

نصف قيمة السلع المادية التي تنتجها جميع شعوب العالم. و من بينها 100 شركة تسيطر على حوالي ثلث ناتج السلع المادية في العالم كله، و يزيد حجم الرأسمال الكلي لهذه الشركات عن 5000 مليار دولار. و تقوم هذه الشركات بتحالفات إستراتيجية ضمن تخصصاتها الاقتصادية و الإنتاجية، من هذه التحالفات: تحالف توشيبا و موتورولا في مجال صناعة وسائل الاتصال الالكتروني، تحالف شويتر و فليس، تحالف تومسون الفرنسية و جي في سي اليابانية، تحالف فورد و مازدا...¹

لم تعد الحدود الجغرافية تقف أمام إرادة الشركات العالمية من أجل توسيع نشاطها، خاصة مع تطور وسائل الاتصال و النقل، و هذا ما أدى إلى تزايد عدد هذه الشركات على المستوى العالمي يصور التحول السائد في المصانع الألمانية المنتجة للسيارات السرعة المرعبة التي يخطوها العالم نحو التكامل. فقد نقلت المؤسسات و لا تزال تنقل على نحو متناغم فروعها الإنتاجية إلى موردين يزودونها بأجزاء مكاملة و معدات التركيب من قبيل المحاور axles و المكيفات الهوائية و لوحات مفاتيح السيارات.

¹ الملتقى الوطني الثاني حول البنوك الإسلامية، جامعة مصطفى اسطنبولي، 2007، ص 21

أما المصانع الأمريكية الحديثة لإنتاج السيارات، فإنها لا تنتج سوى ثلث المعدات اللازمة تاركة إنتاج الباقي لموردين أخذوا يسعون من جانبهم أيضا بفعل الضغوط التي يمارسها عليهم زبائنهم إلى ترشيد الإنتاج بلا انقطاع.

إلا أن البعد الجديد لزيادة الإنتاجية تسبب في اندلاع عمليات تشابك و تبسيط للإنتاج عبر كل الحدود الدولية و الحدود ما بين المشروعات أيضا. ففي ألمانيا لم تعد تنتج سوى السيارات من الطراز الفاخر. ففئة Polo الذي تنتجه مؤسسة فولكس فاكن، و إن كان يجمع في مصانع المؤسسة في مدينة فنلسبرج ، فإنه يأتي ما يقارب نصف معداته من الخارج، و تشمل الدول الموردة: الجمهورية التشيكية، إيطاليا، إسبانيا، فرنسا و حتى المكسيك و الو.م.أ. و في اليابان فإن شركة تويوتا تنتج فيما وراء البحار أكثر مما تنتج داخل اليابان. و في الو.م.أ فإن صناعة السيارات ستتهار إذا ما تم الاستغناء عن مورديها من اليابانيين.

و عليه لم تعد العلامة المسجلة مثل **made in Germany** ذات مدلول حقيقي.

إن المنتجون على رغم المنافسة التي بينهم، فإنهم اكتشفوا منذ أمد غير قصير أن باستطاعتهم الاقتصاد في التكاليف إذا ما لجئوا لمنتجين آخرين. و عليه بدل من إنتاج مئات من أجهزة المولدات المختلفة، أضحي عددها لا يزيد على أصابع اليد. كما صار التشابك و تنميط المعدات يعم المحركات، بل و حتى السيارات برمتها. فسيارات **volvo** تعمل بمحركات ديازل من صنع **Audi** في الجرج، و تشتري مرسيدس المحرك ذا الاسطوانات **Mimi van vian** من فولكس فاكن. و حتى

روز رايز أخذت تعتمد على محركات من إنتاج BMW. لكل هذه الأسباب فإن المؤسسات ماضية في إنشاء المشروعات والتحالفات، و ذلك رغبة منها في تحقيق أعلى مستويات الأداء.

يحصل كل ذلك بفضل التطورات الكبيرة و المهمة في ثورة الاتصالات من جهة، و نتيجة التحرر

المتزايد لحركة رؤوس الأموال و اندماجها على نطاق عالمي.¹

¹ ضياء مجيد الموسوي: العولمة و اقتصاد السوق الحر، ص23 ص54، مرجع سابق ذكره

المبحث الثاني: ماهية التعاقد من الباطن

المطلب الأول: مفهوم التعاقد من الباطن

واجبات صاحب الأمر: يجب عليه أن يعطي كل التوجيهات اللازمة إلى المناول حتى يكون في مستوى تنفيذ العمل المطلوب، كما يجب على صاحب الأمر تقديم دفتر شروط دقيق يتم الرجوع إليه في حالة الإخلال ببعض الشروط أو ظهور تقصير أو عيب في تنفيذ العمل.

كما يجب على المؤسسة تأمين المناولة من كل محاولة قرصنة أو تزوير يقوم بها طرف آخر عندما يتطلب العمل استعمال طرف آخر أو مناهج تكون براءات اختراعها مسجلة و محفوظة قانونيا، كما يحتفظ صاحب الأمر بحق إجراء أية مراقبة للمنتجات المصنعة و تحويل المناول مسؤوليته المهنية.

واجبات المناول: يكون المناول مسئولا أمام صاحب الأمر على تصنيع الأجزاء أو القطع المطلوبة و ليس على العيوب الملاحظة في التصميم، كما يجب على المناول أن يلتزم بالسر المهني المتعلق بالطلبية، فلا يجوز له الكشف أو نقل المعلومات الخاصة بالتصنيع إلى أطراف أخرى تحت طائلة تعرضه لمتابعات قضائية. بعد انتهاء عمليات التصنيع يجب على المناول إرجاع كل التصاميم و المخططات التقنية إلى صاحب العمل.

عمليا فإن المسؤولية النهائية فيما يتعلق بنوعية و سلامة المنتج.

المطلب الثالث: أهمية التعاقد من الباطن و عيوبه

إن التطور التقني الذي يحمل المؤسسة على عقلنة المشاكل، التي تتطلب إمكانية علمية و مالية تقنية صعبة الاكتساب، لذلك يعتبر اللجوء إلى التعاقد من الباطن الحل الأسهل، حتى لا يتخلف عن الركب بسرعة، فالمؤسسة لم تستمر في العمل كالماضي بل تخصص في قطاع معين و العمليات الأخرى يتم اللجوء فيها إلى التعاقد من الباطن، لأن اللجوء إلى الموارد الخارجية اقتصاديا أحسن بكثير من القيام المؤسسة بانجاز العملية بمفردها، خاصة عندما لا تتوفر التجهيزات و الأفراد المؤهلين لصناعة خاضعة لمنافسة قوية جدا.

لقد أضحي التبادل بين المؤسسات الصناعية أمرا ضروريا و حتميا و ذلك لما توفره هذه العملية من فوائد معتبرة على الصعيدين الداخلي و الوطني.

أما في نطاق المؤسسة فإن التعاقد من الباطن يمكنها من تحسين قدراتها التنافسية على الصعيدين المحلي و الدولي و هو يحثها على التخصص في المجالات التقنية مما يحسن في الإنتاجية و جودة المنتج و يؤدي إلى الضغط على التكلفة الصناعية.

و هذا التخصص يؤدي في أغلب الأحيان إلى تخصيص منطقة جغرافية بأكملها في ميدان معين و يكمن نجاح هذه المناطق أساسا في تخصصها و تدعيم تقاليد صناعية بين الحرفيين مما يجعلها قبلة المستثمرين المحليين و الأجانب.

3- عيوب التعاقد من الباطن:

- إعادة النظر في الأسعار التي تحدد أولا من طرف المؤسسة الآمرة غير أنه في أغلب الأحيان يعاد التفاوض فيها، حيث أوضحت الدراسات أنه قد تصل إلى ثلاثة أضعاف؛

- تتميز عقود المناولة بطول فترة الدفع و هذا يؤدي إلى إلحاق الضرر خاصة بالنسبة إلى المقاولين الصغار، و هي لا تتميز فقط بطول فترتها و إنما كذلك بسوء احترامها؛

- هناك مشاكل أخرى تمس المتعاقدين من الباطن تتمثل في عدم التحديد الدقيق للطلب و ذلك عندما يكون الطلب مفتوح، إذ الكمية و أجل التسليم غير محددة مسبقا حيث يمكن للمؤسسة الآمرة التخفيض من طلبياتها أو العكس و هذا و يستدعي وجود وسائل إنتاج تمكن من القيام بالعملية دون صعوبات تقنية أو تكاليف إضافية؛

- أحيانا يتم في عمليات التعاقد من الباطن اللجوء إلى السوق الموازية أي اللجوء إلى مناولين غير

شرعيين و هذا ما يؤدي إلى تحقيق اقتصاد في التكاليف.¹

¹ Hakim Boussair : *La sous-traitance internationale (moyen de la relance de l'industrie des pays en développement*, Centre de Recherche en Economie Pure et Appliquée (CREPA), p3p4

المطلب الثالث: دور التشريعات في تنمية و تطوير التعاقد من الباطن (الجزائر)

رغم الدور الهام الذي يلعبه التعاقد من الباطن في تحسين و تطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية، و مساهمتها الفعالة في تكثيف النسيج الصناعي، و كذا رفع مستوى الرفاهية الاجتماعية من خلال تخفيض نسبة البطالة و زيادة فرص التشغيل، و بالتالي تحقيق تنمية اقتصادية تسمح بالاندماج شيئاً فشيئاً في الاقتصاد العالمي، إلا أن الواقع العملي أظهر أن قطاع المناولة مازال يعاني من بعض المشاكل يمكن إجمالها في تدني العلاقة بين الأمرين بالأعمال و المناولين بالإضافة إلى مشاكل الأسعار و التأخيرات في الدفع إلى غير ذلك.

إن هذه الوضعية التي تعيشها المؤسسة المناولة أثرت كثيراً على استقرار النسيج الصناعي على الصعيد المحلي، و تراجع في المبادلات الاقتصادية على الصعيد الدولي، مما حتم على المشرع و على مستوى الصعيدين التدخل من أجل ضمان حماية قانونية للمناولين، و هذا عن طريق سن قوانين تعني بتنظيم التعاقد من الباطن و ترقيته.

1- دور التشريعات في تطوير و تنمية التعاقد من الباطن

لقد تعدى الاهتمام بالتعاقد من الباطن المجال المحلي للدول ليضمحل هيئات دولية ناشطة في مجال تعزيز التنمية بالبلدان النامية. فالدول المتقدمة رأت في التعاقد من الباطن وسيلة فعالة لتكثيف النسيج الصناعي، من خلال بروز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي لها مساهمة كبيرة في تقوية هيكل الاقتصاد، في اليابان مثلاً توجد ستة ملايين مؤسسة صغيرة و متوسطة، و في فرنسا هناك مليونين و ستمائة ألف (2.600.000) مؤسسة حسب إحصاءات أواخر سنة 2003، و نفس هذه

الإحصاءات تشير إلى ما بين 70% و 80% من هذه المؤسسات هي عبارة عن مؤسسات مناولة. و الأکید أن تهیئة مناخ اقتصادي و تنظيمي كان له الفضل في تحقيق النتائج المتوصل إليها.

في فرنسا مثلا نجد أن هذا البلد قد وفر آليات أدت إلى تطوير قطاع المناولة، و هذا من خلال سن قوانين تنظيمية من بينها قانون رقم 75-1334 المؤرخ في 31 ديسمبر 1975 و المتعلق بالمقاولة الفرعية و الذي عرف عدة تعديلات، من بينها قانون 2001-1168 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، إلى جانب إنشاء بورصات المناولة التي ساهمت كثيرا في انتشار ثقافة المناولة و إحصاء المؤسسات العاملة في مجال المناولة الصناعية و توفير كافة المعلومات التقنية الضرورية.

أما على الصعيد الدولي فقد رأت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في التعاقد من الباطن أسلوب فعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال نجاعته في تنظيم الإنتاج الصناعي و من ثمة قامت بوضع برنامج إنشاء مراكز المناولة بمختلف الدول النامية و تلك التي يمر اقتصادها بمرحلة انتقالية، تهدف إلى بناء نظام للمعلومات التقنية يسهل الاتصال بين مختلف المؤسسات الاقتصادية و قد استفادت العديد من الدول العربية من هذا البرنامج و من بينها الجزائر، حيث تم إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة و الشراكة في سنة 1991 و التي من بين مهامها إحصاء الطاقة الحقيقية للمؤسسات الجزائرية للمناولة و تشجيع الاستعمال الأمثل للقدرات الإنتاجية التي تمتاز بها الصناعات الموجودة إلى جانب مساعدة المؤسسات عن طريق تقديم النصائح و المعلومات اللازمة مع تنظيم و تنشيط اللقاءات و المؤتمرات حول موضوع التعاقد من الباطن.

حتى وإن كان التعاقد من الباطن علاقة تعاقدية بين المؤسسة الآمرة بالأعمال و المؤسسة المناولة تخضع في تنظيمها عموما للقواعد العامة التي تحكم العقود التجارية و الصناعية إلا أننا نجد أن منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية حاولت وضع إطار عام لعقود المناولة الصناعية، و ذلك بتحديد جملة من النقاط الواجب معالجتها و هي:

- التعريف بطبيعة و شروط إنتاج السلع و الخدمات؛
- خصائص المنتج؛
- النوعية الواجب احترامها؛
- كمية المنتج؛
- آجال التسليم؛
- نماذج المراقبة؛
- السعر و شروط الدفع... الخ.

يتضح مما سبق أن التعاقد من الباطن محطة اهتمام دولي معتبرة ما يزال مستمر.

2- التشريع الجزائري كمحرك لتطوير و ترقية التعاقد من الباطن:

لم تحض المناولة في الجزائر في الفترة الممتدة بين 1963-1988 باهتمام السلطات العمومية، نظرا لطبيعة النظام السياسي السائد آنذاك، و الذي لم يسمح ب بروز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة غير تلك التابعة للقطاع العام و بصورة جد محدودة، و هذا رغم إشارة التقدير التمهيدي للمخطط

الرباعي (1974-1977) إلى الدور الذي تلعبه المناولة باعتبارها أسلوب هام في تحقيق الانسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية و السلع التحويلية، كما تناول القانون المدني الصادر في 1975.09.26 المناولة الفرعية بشكل عام بمناسبة تطرقه للعقود الواردة على العمل، حيث قرر حق المناول الفرعي في إقامة دعوى مباشرة ضد رب العمل عند امتناع المناول الأصلي عن دفع مستحقات الأعمال المنجزة.

مما بين أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للتعاقد من الباطن، فمن الناحية الاقتصادية نلاحظ غياب لكل أنواع التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة و المؤسسات المناولة، أما من الناحية التشريعية فلا وجود لنصوص قانونية تتناول التعاقد من الباطن بالدراسة من كل جوانبها.

لكن مع بداية سنة 1988، شرعت الجزائر في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية و القيام بإصلاحات اقتصادية، حيث أعادت الاعتبار للاستثمارات الخاصة و تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال صدور قانون رقم 88-25 المؤرخ في 1988.07.19 و المتعلق بالاستثمار، و الذي كان له دور كبير في إعطاء دفع قوي لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما فيها المؤسسات المناولة، و السماح لها بالاستثمار في مجالات متعددة.

و استمرارا في سياسة الإصلاحات الاقتصادية، قامت الجزائر بتقسيم و حوصصة المؤسسات العمومية، مما أدى إلى ظهور العديد من المؤسسات المناولة كفروع للشركات الكبرى.

و مع بداية التسعينيات جاء قانون الصفقات العمومية الصادر في 1991.11.09 المعدل و المتمم بموجب المرسوم رقم 301-03 الصادر في 2003.09.11 و الذي خصص قسم منه للمقاولات

الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى، ثم إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة و الشراكة في 11 ديسمبر 1991 وفقا لتوصيات برنامج الأمم المتحدة للتنمية و منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية و بمساعدة وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة و التي أعطت دفعا قويا في مجال إقامة علاقات مناولة.

و في الواقع لم يكن هناك نص قانوني صريح يترجم اهتمام الدولة بقطاع التعاقد من الباطن ضمن الخيارات الإستراتيجية للنهوض بالقطاع الصناعي في الجزائر، و قد سد هذا الفراغ نسبيا بصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث ركز على ضرورة الاهتمام بالتعاقد من الباطن باعتباره أحسن وسيلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و أكثر النشاطات جلبا للاستثمار.

و انطلاقا من هذا القانون وضعت الجزائر إستراتيجية وطنية لتنظيم و ترقية التعاقد من الباطن، و التي تجسدت في إنشاء المجلس الوطني للتعاقد من الباطن، و كذلك إنشاء شبكة بورصات المناولة. فبالنسبة لشبكة بورصات المناولة فقد بدأت في العمل سنة 1991 مع إنشاء أول بورصة للمناولة بالجزائر تطبيقا لمشروع «UNIDO» و التي تبتعثها ثلاثة فروع أخرى بقسنطينة سنة 1993، ثم وهران سنة 1997، ثم غرداية سنة 1998.

أما عن المجلس الوطني للتعاقد من الباطن فتم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 188-03 المؤرخ في 22 أبريل 2003 الذي يتناول بيان تكوين و تنظيم و سير هذا المجلس، مع توضيح للمهام المنوطة به و المتمثلة في :

- اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني؛
- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناولة؛
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجانب؛
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة و الشراكة الجزائرية فيما بينهما.

و تكملة لمجهودات الجزائر في إيجاد مناخ اقتصادي ملائم يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما فيها المناولة على النشاط و التطور، تم إنشاء صندوق ضمان القروض الممنوحة لهذه المؤسسات بموجب المرسوم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، و هو عبارة عن مؤسسة مالية تأخذ على عاتقها التكفل بمخاطر عدم تسديد القروض البنكية من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنخرطة فيه، و هذا إلى جانب إنشاء مراكز التسهيل و تكوين مشتلات.

و على الرغم من كل هذه الآليات التي وضعتها الجزائر، إلا أنها مازالت غير كافية نظرا لحدثة تنصيبها و مع ذلك فإنها مازالت تسير قدما من أجل إعداد ميثاق خاص بالتعاقد الباطن من الباطن و كذا إعداد عقد نموذجي خاص بالمناولة يعنى بتحديد العلاقة بين الأمر بالأعمال و المناول من خلال بيان واجبات و حقوق كل طرف.

إن التشريعات في مجال تطوير التعاقد من الباطن تلعب دورا هاما في الحياة الاقتصادية للمؤسسات الصناعية كما تعبر أيضا على اهتمام السلطات العمومية فيما يخص هذا النشاط الاقتصادي.

في الجزائر نشاهد حاليا تحركات إيجابية فيما يخص وضع التشريعات اللازمة لتأطير هذا النشاط الهام للاقتصاد الوطني و الذي يسهل و يحدد العلاقات بين المؤسسات الآمرة و مؤسسات المناولة.

و في هذا الإطار لا بأس أن نذكر بعض التشريعات التي وضعت في الجزائر .

- القانون رقم 10-183 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي

لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و خاصة المادة 20 و 21 المتعلقة بتطوير و ترقية

المناولة؛

- إنشاء مجلس وطني مكلف بترقية المناولة و الذي يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات

الصغيرة و المتوسطة؛

- تحضير قانون خاص بترقية المناولة و الشراكة.¹

¹العايب عزيز، مدير مركز المناولة والشراكة الجزائر: دور التشريعات في تنمية و تطوير التعاقد من الباطن، المؤتمر والمعروض العربي

الأول للمناولة الصناعية، الجزائر 12-15/09/2006 doc06-.doc 2006/09/15-12

خلاصة

في فترة مضت كان التكامل العمودي إستراتيجية فعالة للمؤسسات، و لكن التطورات و التغيرات التكنولوجية السريعة فرضت على المؤسسات منطق جديد، و خلقت لها نظرة مختلفة حول مستقبلها، حيث أصبح مجرد البقاء يعتبر تحدياً للمؤسسات.

إن هذا الوضع الجديد حتم على المؤسسة إعادة هيكلة أنظمتها الإنتاجية، و جعلها أكثر مرونة للتكيف مع المتغيرات خاصة منها المعلوماتية و التكنولوجية.

إن جميع الظواهر و الاتجاهات التي تم التطرق لها في هذا الفصل تبين المناخ العام الذي مهد و ساعد على بروز إستراتيجية إخراج النشاطات كحل مثالي يمكن المؤسسات من الاستمرارية. كما أن التعاقد من الباطن شكل مرحلة أولى كرست فكرة اللجوء إلى طرف خارجي في ثقافة المؤسسة.

تمهيد

لقد برز مصطلح إخراج النشاطات في فترة الثمانينات بصفة خاصة، و لقد مس بداية الوظائف البسيطة مثل: الإطعام، الحراسة، الاستقبال. ثم توسع بعد ذلك ليشمل النشاطات الإستراتيجية.

رغم حداثة إخراج النشاطات كظاهرة تسييرية، إلا أن الكثير حاولوا أن يعطوا لها تفسير نظري بالاعتماد على نظريات استعملت في الأساس لتفسير وجود المنظمات و اللجوء إلى الشراكة. و تشكل نظرية تكاليف الصفقات، نظرية الموارد و نظرية الوكالة أهم هذه النظريات.

ترتبط ظاهرة إخراج النشاطات بعدة مفاهيم تسييرية أخرى، و هذا ما يخلق التباسا في مفهومها الحقيقي، فرغم أنه مصطلح متداول بكثرة في الأدبيات التسييرية إلى أنه يبقى غير واضح.

إن التوسع في عمليات إخراج النشاطات حتما له دوافع معينة، كتخفيض التكاليف أو البحث عن الكفاءات، لكن هناك بعض العوائق تحد من انتشار هذه الإستراتيجية، و هي بدورها تفسر مخاوف المسيرين، و هذا ما سنتعرض له في الفصل الموالي.

المبحث الأول: الإطار النظري لإخراج النشاطات

في هذا المبحث سنحاول أن نقدم عرضاً لأهم التفسيرات النظرية التي تعالج إستراتيجية إخراج النشاطات، ونشير إلى أن جل هذه النظريات حديثة بجدائة الظاهرة والبحوث التي تطرقت لها، ونجد من أهم تلك النظريات: نظرية تكاليف الصفقات، نظرية الموارد و نظرية الوكالة.

المطلب الأول: نظرية تكاليف الصفقات *Théorie des coûts de transaction*

1- مفهوم نظرية تكاليف الصفقات: تعود نظرية تكاليف الصفقات *la théorie des coûts de transaction* إلى Coase (1937). رغم أنه لم يستعمل مصطلح الصفقة بالضبط *Transaction*. حيث يطرح Coase إشكالية الإدخال *faire faire* (ما تقوم به المؤسسة ذاتياً) أو الإخراج *faire faire*. حسب Coase فإن هذا العامل هو الذي يحدد وجود المنظمات.¹ إن النظرية النشوئية هي التي تركز على حدود المنظمة من أجل المحافظة على ميزة تنافسية و ذلك من خلال تركيز الجهود على عدد محدود من الوظائف، فوجود المؤسسة يفسر أساساً بصعوبة تخصيص الموارد النوعية لذا فهي تلجأ إلى وساطة السوق مما يؤدي إلى ظهور تكاليف الصفقات و التي تشمل تكاليف البحث عن المعلومات، تكاليف التفاوض و تكاليف إبرام العقد مع العلم أنه كلما ازداد حجم المؤسسة ازدادت التكلفة الهامشية للصفقة إلى أن تتساوى مع الصفقات المحققة بالسوق مما يجعل من الأفضل في هذه الحالة اللجوء إلى السوق لتنفيذها. فتناقص الأداء التسييري ناتج عن صعوبة تنظيم الصفقات الإضافية، و تخصيص الضعيف لعوامل الإنتاج و الذي يصبح بمرور الوقت سيئاً. كذلك سعر بعض عوامل الإنتاج بما فيها العمل يمكن أن يزداد مع الحجم، لأن المزايا غير النقدية (طبيعة المسؤوليات، حرية التعاملات، طرق الرقابة...) المرتبطة بالعمل تزداد في المؤسسات الصغيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.²

وضع ⑤⑥⑩④③③①③① قائمة العوامل المفسرة لارتفاع تكاليف الصفقات، وقد سمح هذا العمل بتوسيع إمكانية الإحلال بين مختلف أشكال الارتباط الممكنة بين المؤسسات (التعامل من خلال السوق، اتفاقيات

¹Thomas Hess& Markus Anding : *online content syndication –A critical (analyses from the perspective of transaction cost theory e-ESCIS-6/8 june 2002 -Polad-p553p554 ecis./ac.uk/asp/aspacie/20020091.pdf*.

² Dominique Foux : *Labouragistique (nouvelle stratégie pour le management)*,ed economica,paris,2004, p22 p26

الترخيص، اتفاقيات الامتياز، اتفاقيات الشراكة)، وتشمل تلك العوامل المتحكمة في تكاليف الصفقات العناصر التالية¹:

● تعقد وعدم استقرار المحيط: يؤدي إلى ارتفاع احتمال حدوث أخطاء، وبالتالي ارتفاع تكاليف التعديل والتصحيح؛

● العقلانية المحدودة لدى المتعاملين: وهذا ما ينفي إنشاء اتفاقيات مثالية؛

● درجة تخصص كبيرة للأصول: ارتفاع تكاليف الصفقات يرجع هنا إلى نقص إمكانية استعمال هذه الأصول في ميادين أخرى نظرا لميزاتها الخاصة؛

● تكرار العلاقات التعاقدية: كلما زاد تكرار مثل هذه العلاقات، أدى ذلك إلى تحمل تكاليف خاصة بكل علاقة تعاقدية، وهو ما يجعل البحث عن بديل الشراكة أمرا هاما لإضفاء الثبات على تسيير مثل هذه الصفقات؛

● عامل الانتهازية: يظهر من خلال استعمال الحيلة أو سوء النية وعدم إظهار النوايا والأهداف الحقيقية من طرف الأطراف المتواجدة في السوق، مما يستدعي تغيير تلك الأطراف (كتغيير المورد مثلا أو المتعامل)، هذه التغيرات تسبب أعباء وتكاليف إضافية؛

● قلة عدد المتعاملين في السوق: إن نقص عدد المتعاملين يؤدي إلى وجود وضعيات احتكار وهو ما يرفع من القدرة التفاوضية لهؤلاء .

إن التحليل اعتمادا على نظرية تكاليف الصفقات يستند على ثلاث طرق للقيادة و هي: السوق، السلمية، الشكل المهجين.

قبل التطرق إلى هذه الأشكال يجب التطرق إلى الفرضيات التي بنيت على أساسها نظرية تكاليف الصفقات.

2-فرضيات نظرية تكاليف الصفقات

1-2-العقلنة المحدودة *rationalité limitée*: إن الأعوان الاقتصاديين في حقيقة الأمر أنانيين، و لكن لهم قدرات عقلية و حسابية محدودة. وهذا المفهوم جاء به هاربرت سيمون (1976، 1947). يظهر أثر هذه الفرضية عندما يمر العقد بظروف معينة، حيث يلاحظ غموض في الالتزامات المتبادلة فيما يخص تنفيذ الصفقة، و هذا ما قد

¹B.Garrette et P.Dussauge :*Les stratégies d'alliance*, Ed d'Organisation ,Paris, 1995,P12.

يخلق تكاليف جديدة بالنسبة للمتعاقدين. لتغطية هذا النقص يجب أن ينشأ العقد على أساس معطيات من المحيط. فبالإضافة إلى تحديد السلطات، يجب تحديد حق اتخاذ القرار، ليتمكن كل طرف من اتخاذ الإجراءات اللازمة ليتمكن من تحسين وضعيته في حال حدوث انحراف في العقد مستقبلا.

2-2- الانتهازية Opportunisme: إن المؤسسات المكلفة بضمان احترام الاتفاقيات غير مؤهلة بصفة تامة، فاللجوء لها مكلف و آجالها غير ملائمة، كما أن قدرات القضاة محدودة في غياب المعلومات الكافية. إن هذه الفرضية متعلقة بقصور النظام القضائي، حيث يفترض أن الأفراد انتهازيون يسعون إلى تحقيق مكاسب من خلال الثغرات القانونية التي تكون نتيجة غياب البنود الخاصة بالتنفيذ الذاتي للعقد auto-execution، حقوق التعويض و اللجوء إلى التحكيم.¹

2-3- عدم تناظر المعلومات: و يقصد به عدم توفر المعلومات لدى جميع الأعوان الاقتصاديين، مما يرفع من احتمال انتهازية الذين تتوفر لهم المعلومات الصحيحة و الدقيقة.

2-4- اللاتأكد: و يقصد به صعوبة التنبؤ بجميع الاحتمالات، في ظل محيط متغير ، و قد يكون هناك لاتأكد بسيط، متوسط أو جذري.

3- أشكال القيادة:

3-1- السوق marché: يعتمد على عقود كاملة و عابرة، ذلك أن فترتها قصيرة جدا و طبيعة المبادلات بين الأعوان الاقتصاديين أقل تعقيدا، و هذا يمكنهم من تحقيق تكاليف عقلانية. إن هذا الاكتمال يجنب وضع بنود متعلقة بالتوجيه pilotage التي تحتاج إلى تعبئة الموارد المعلوماتية، كذلك تنفيذ الاتفاقيات يكون مضمون من خلال اجتماع ميكانيزمين: أولا النظام القضائي أقل عجزا إذا ما استجدت ظروف أخرى، ذلك أن العقود التامة أكثر سهولة في تنفيذها بوجود ميكانيزم عام نوعا ما و متخصص مهما كان النظام القضائي، ثانيا أن ديناميكية المنافسة المرتبطة بقصر الفترة يدفع المتعاقدين إلى احترام التزاماتهم للمحافظة على سمعتهم و جذب متعاقدين محتملين في المستقبل.

¹ Eric Brousseau : *Analyse économique des politiques liées à l'externalisation* , p4 , www.brousseau.info/pdf/1998_A_EBPAExt.pdf

3-2- السلمية *hiérarchie*: و تتميز بالتفرد في القيادة. في بعض الأحيان عندما تكون العقود طويلة الأجل يصبح من الصعب إبرام عقود كاملة. إن هذا العقد لا يؤسس ميكانيزم التوجيه فيما يخص الفعالية، إن مراقبة التنفيذ هنا تكون من خلال طرف آخر ليس متخصص مما يجعله يواجه صعوبة في تحديد الانحرافات. لذا يتم تنفيذ الصفقة داخليا و يعبر هذا المفهوم (السلمية) عن المؤسسة.

3-3- الأشكال الهجينة: مثل ما يدل اسمها فهي تقع بين الشكلين السابقين، فالمؤسسة تلجأ إلى السوق من منطلق المحافظة على استقلاليتها و كذلك إلى السلمية، فهي عبارة عن عقود قصيرة وطويلة الأجل. إن نظرية تكاليف الصفقات تكتسي أهمية بالغة لأنها تمكن من تحديد شكل القيادة المناسب بالاعتماد على أربع معايير:

- **نوعية الأصول *spécificité des actifs***: يصنف الأصل بأنه نوعي حسب درجة إنتاجيته بالمقارنة مع أصول أخرى، كلما كانت نوعية الأصول مرتفعة كان اللجوء إلى السوق غير فعال، إن إخراج هذا النوع من الأصول ذات النوعية العالية يجعل المؤسسة في حالة تبعية للمورد (غير مستقلة)، لتجنب هذا الخطر يجب أن تحمي الأصول بعقد لفترة مساوية لحياة الأصل، و هذا يعتبر ميكانيزم لحماية الأصل من الانتهازية.¹ إذا كان مستوى نوعية الأصول ضعيف فإنه حتما يوجد عدة موردين في السوق، لذا المؤسسة يمكنها أن تخرج هذه الأصول، لأنها يمكن أن تستبدل المورد، كما أن انتهازية المورد تكون أقل و بالتالي تكاليف تسيير العلاقة تكون منخفضة. إذا كانت نوعية الأصول منخفضة فإن الموردين يمكنهم أن يستعملوها مع عدة زبائن، و هذا ما يسمح لهم بتحقيق اقتصاديات سلمية، نتيجة انخفاض التكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المتكاملة.²

- **التواتر *fréquence***: هو يلعب دور في مجال تكاليف التفاوض، حيث أنه كلما كانت الصفقة أكثر تكرارا، فإنه من الأفضل إبرام عقود طويلة الأجل. أما إذا كانت الصفقة نادرا ما تحدث أو وحيدة فإنه من الأفضل إجراؤها خارجا، لأنها حتما تفرض تكاليف ثابتة كبيرة.³

¹ Eric Brousseau ,Op.Cit, p5p6.

² Jérôme Barthélemy, stratégies d'externalisation, Ed Dunod,Paris.,2003, p72.

³ Thomas Hess& Markus Anding : online content syndication -A critical analyses from the perspective of transaction cost theory-, Op.Cit, p557.

● **صعوبة قياس الأداء:** إن المؤسسة تكون لها معرفة جيدة بالصفقات التي تنجز بالداخل. إن الإخراج ينتج عنه انتقال للأفراد و التجهيزات و هذا ما يؤدي إلى زوال هذه المعرفة. و مع ذلك فإنه يمكن قياس بعض التغيرات الكمية (عدد الأيام، الأجر،..)، أما فيما يخص المتغيرات النوعية فقياسها يكون جد صعب (الفعالية..). كلما كان قياس الأداء صعبا كان من الأفضل تنفيذ الوظيفة في الداخل.

● اللاتأكد *incertitude*.

يمكن تصنيف كل التكاليف المتعلقة بالصفقة حسب المراحل اللازمة لإبرام تلك الصفقة إلى:

● مرحلة التفاوض: وتتضمن تكاليف البحث، تكاليف التفاوض وإعادة التفاوض حول السعر، تكاليف التنقل والترجمة... الخ؛

● مرحلة إنشاء العقد: تكاليف توحيد المعايير وإثبات جودة المنتجات، تكاليف الخبرة القانونية لتقييم الالتزامات... الخ؛

● مرحلة تنفيذ العقد: تكاليف الضرائب المرتبطة بالصفقة، تكاليف مراقبة التصرفات الانتهازية، تكاليف معالجة النزاعات ومختلف العقوبات... الخ.

انطلاقاً مما ذكرناه يلجأ العديد من المتعاملين في السوق إلى إبرام عقود إخراج لتخفيض تلك التكاليف، ويعتبر إخراج النشاطات غالباً الحل الأمثل حسب هذه النظرية على الأقل لأنها مرحلة وسط بين صفقات السوق التي تتميز بتكاليفها العالية وقيام المؤسسة بهذا النشاط بنفسها وهو ما يتطلب استثمارات ضخمة . لقد قدمت نظرية تكاليف الصفقات تفسيرات هامة لفهم علاقات الشراكة لكنها يمكن أن تطرح بعض النقائص التي تميزت بها وهي:

● يستحيل عملياً أن نحدد تكاليف الصفقات بدقة لأن من الواضح وجود صعوبة في ضبط تكاليف الصفقات التي تتميز بكثرة متغيراتها أحياناً، وصعوبة أو استحالة قياسها أحياناً أخرى؛

● نظرية تكاليف الصفقات تجعل المؤسسة تتخذ قراراتها فقط من خلال طرف اقتصادي معين مع هدف تخفيض التكاليف.

وهذا ما يجعل المؤسسة في وضع حرج وساكن، فقد تختار المؤسسة اتفاقية تعاون في حالة ما وتختار مشروعاً مشتركاً في حالة أخرى أو اندماجاً في حالة مغايرة، وقد لا يتحكم في ذلك هدف تخفيض التكاليف كونها تبحث

أولا عن البقاء وتحسين القدرة التنافسية، بمعنى آخر تبقى الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة هي الموجه وليس فقط شروط محددة يميلها المحيط في فترة زمنية معينة.¹

المطلب الثاني: نظرية الموارد

1- مفهوم نظرية الموارد: إن هدف نظرية الموارد هو تحديد العوامل التي تخلق الميزة التنافسية للمؤسسة، و كان تطور هذه النظرية في سنوات 1980. إن نظرية الموارد تستند على فكرة مسبقة مفادها: أن الاختلاف في الأداء بين المؤسسات هو ناتج عن الاختلاف في طبيعة الموارد و الكفاءات لكل مؤسسة.²

فالإشكالية في نظرية الموارد هي تحديد الموارد القاعدية التي يجب أن تتوفر عليها المؤسسة -resource-based، و الموارد غير مستقلة التي تلجا إلى اقتنائها من المحيط resource-dependend.³

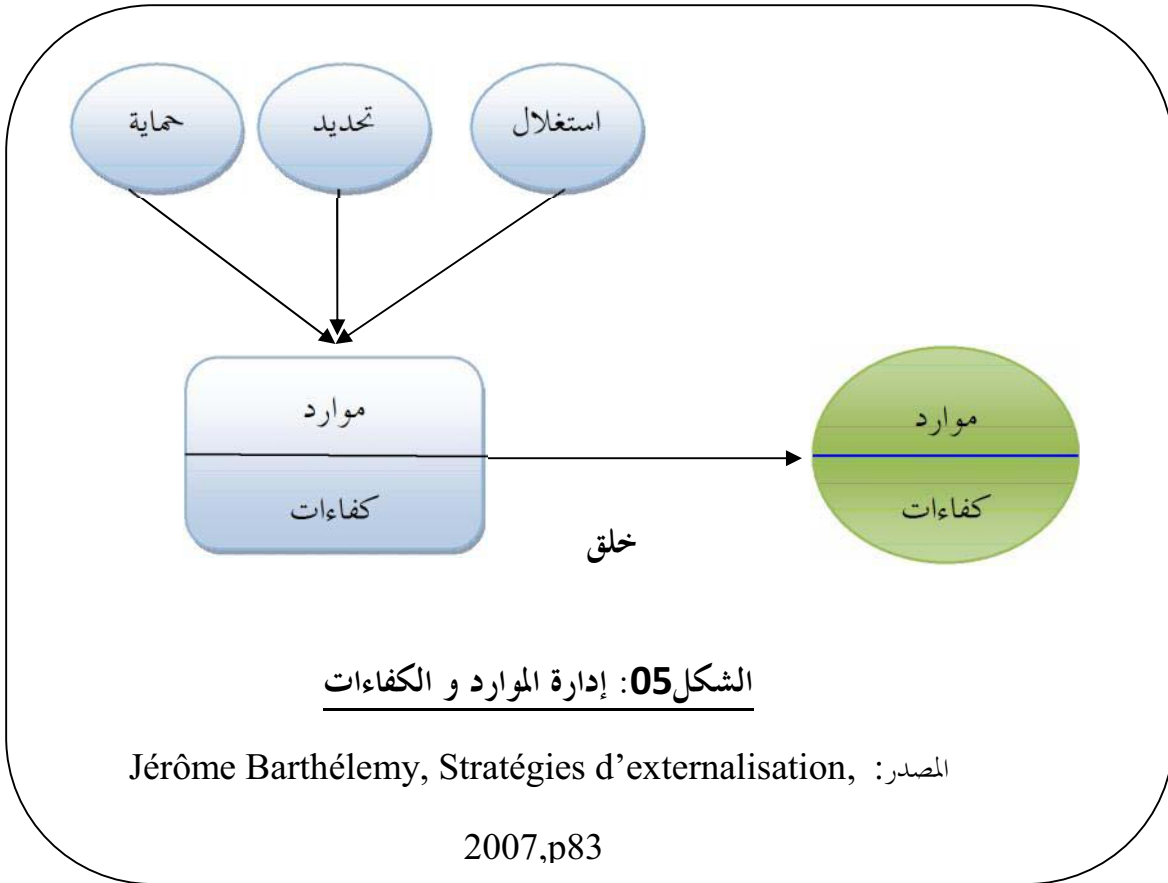
إن مهمة الإدارة تكمن في تحديد، حماية، استغلال و خلق الكفاءات العالية:

- التحديد Identification: تتعلق بتحديد الموارد و الكفاءات التي يمكن أن تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية;
- الحماية Protection: تتعلق بحماية الموارد و الكفاءات من التقليد و المحاكاة;
- الاستغلال Exploitation: يتعلق بتحويل الموارد و الكفاءات إلى تدفقات ذات عائد;
- الخلق Création: يتعلق بتطوير الموارد و الكفاءات لتتكيف بصفة دائمة مع تغيرات المحيط و ضغوط المنافسة.

¹Boualem Aliouat, *Les Stratégies de coopération Industrielle*, Ed Economica, Paris, 1996, p98

² Jérôme Barthélemy, 2003, Op.Cit, p77,

³ Christine Urquart : Application of outsourcing theory to collaborative purchasing and licensing, p15, <http://cadair.aber.ac.uk/dspace/bitstream/2160/190/1/Outsourcing-VINE-cju-final.doc>



2- الفرق بين الموارد و الكفاءات: إن المدخلات les inputs هي أصول عامة يمكن أن نجدها في السوق

بينما الكفاءات و الموارد يتم تطويرها داخل المؤسسة.

- **الموارد:** هي أصول مادية و غير مادية، وتصنف غالبا إلى ست أنواع: موارد مالية، مادية، بشرية، تكنولوجية، تنظيمية و السمعة الحسنة؛
- **الكفاءات:** هي ذات تصور تنظيمي فهي بمثابة الاستعمال المتزامن لعدة موارد لانجاز نشاط أو وظيفة معينة.

3- أساسيات الميزة التنافسية: إن المورد أو الكفاءة تصبح إستراتيجية عندما تدعم الميزة التنافسية. هناك أربع

شروط للحكم على مورد أو كفاءة أنها تشكل قاعدة لتحقيق ميزة تنافسية:

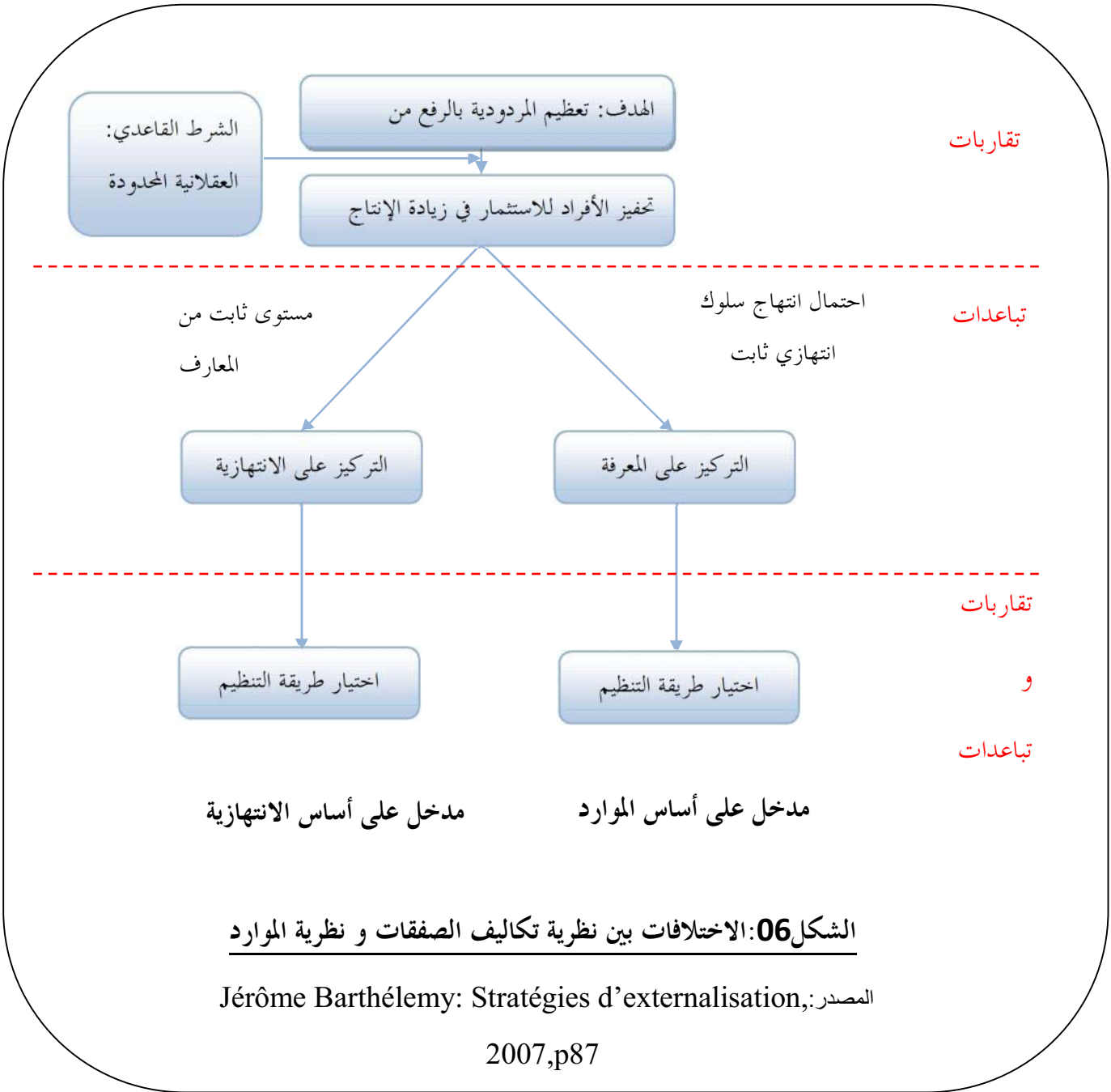
- **القيمة valeur:** لتأمين ميزة تنافسية قوية يجب أن تسمح الموارد و الكفاءات من استغلال فرصة أو إزالة تهديد في المحيط. إن الموارد و الكفاءات الأكثر قيمة هي التي تعطي للمنتج قيمته في عيون زبائن

- الندرة *rareté*: إن المورد أو الكفاءة لا يجب أن يكون في متناول عدد كبير من المؤسسات، بل يجب أن يكون بجوزة المؤسسة دون غيرها، لأن الموارد و الكفاءات إذا كانت متوفرة لدى أغلبية المؤسسات فإنها تفقد قدرتها في تحقيق الميزة التنافسية;
- غير قابلة للمحاكاة *immutabilité imparfaite*: يجب أن يكون المورد أو الكفاءة صعب التقليد من طرف منافسي المؤسسة.¹

4-الاختلاف بين نظرية تكاليف الصفقات و الموارد: يمكن تلخيص أهم الاختلافات بين ا:لنظريتين في

الشكل أدناه:

¹ Jérôme Barthélemy,,2003, Op.Cit,p77p78p79,



المطلب الثالث: نظرية الوكالة

إن نظرية الوكالة هي اتجاه من اتجاهات نظرية تكاليف الصفقات TCT، و هي تتعرض للأخطار التي يمكن أن تلحق بالزبون و المورد.¹

¹ Christine Urquart, Op.Cit, p07

ذكر O. Williamson عدة مبررات لفهم الإخفاقات التي تحدث في السوق واعتبر أن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح قد يؤدي إلى غياب الثقة بينهم، ولتحسين هذه العلاقة بين المتعاملين لا بد من الاهتمام بعامل الثقة الذي يجب أن يتنامى بمرور الوقت بين الشركاء وهذا ما يجنب وقوع تكاليف خاصة بالوكالة.¹

إن نظرية الوكالة تعتمد على دراسة العلاقة بين الأصلي و الوكيل "principal, agent"، و في هذا الإطار يظهر نوعين من العقود:

- عقد مبني على السلوك "contrat basé sur le comportement" و يطلق عليه اسم CBC اختصاراً، و هو عقد يسري وفق ما يمليه الأصلي على الوكيل، وحسب الوسائل المتاحة للوكيل.

- عقد مبني على النتائج "contrat basé sur le résultat": و هنا يكون الوكيل ملزم بتحقيق النتائج و ليس فقط توفير الوسائل.²

إن نظرية الوكالة تعتبر إخراج النشاطات الاستراتيجي أفضل خيار للمؤسسة، لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة وكونها أساساً للالتحام والترابط الذي يشكل آلية ناجعة لمنع وعرقلة التصرفات الانتهازية، وترتبط هذه المقاربة أساساً بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة كلما كان اللجوء لخيار الإخراج أفضل كبديل لعلاقات السوق أو دمج هذا النشاط في المؤسسة، وبالمقابل كلما قلت درجة غموض تلك النتائج كان احتمال خيار الإخراج أضعف مقارنة بعلاقات السوق والمؤسسة.³ من خلال النظرية نستنتج ما يلي :

- إذا كانت درجة غموض النتائج المنتظرة كبيرة يكون احتمال خيار الإخراج كبيراً مقارنة بعلاقة السوق؛
- إذا كانت درجة غموض النتائج ضعيفة فإن احتمال خيار الإخراج يضعف مقارنة بدمج هذا النشاط في المؤسسة.

¹ B.Aliouat, Op.Cit, P72.

² Guillaume Chanson : *Externalisation et performance dans la relation client-prestataire*, Revue française de gestion 2003/02,p43 ,

³ F-Blanchot, *Modélisation du choix d'un partenariat*, Revue françaises de gestion (Juin ,Juillet ,Aout 1997),P70.

المبحث الثاني: ماهية إخراج النشاطات

المطلب الأول: مفهوم إخراج النشاطات

1- جذور إخراج النشاطات:

إن ظاهرة إخراج النشاطات ليست قديمة فالملكين Isabelle و Ferdinand أو كلا في عهديهما عملية اكتشاف العالم الجديد إلى Christophe Colombo¹.

إن ظاهرة إخراج النشاطات تعود جذورها إلى الفترة الممتدة بين XXI و XVII التي شهدت انتشار المصانع المشتتة التي تميزت بتوزيع العمل بين الورشات في الريف (صناعة النسيج ، السكاكين ، المسامير...) قبل إدماجها في المصانع.

2- مراحل ظهور إخراج النشاطات :

تميزت نهاية القرن XX و XXI بتعدد المؤسسات التي تعمل في إطار شبكات لكن لم تكن تربطها عقود واضحة لشركات خاصة.

1-2 مرحلة التكامل العمودي و التنويع : بصفة عامة فإن فترة 1950 – 1970 كانت مرحلة نمو التنويع

في مجموع الدول الصناعية، لذا كان هناك تقليص ملحوظ في عدد المؤسسات التي تنشط في وظيفة وحيدة سواء في الو.م.أ ، فرنسا ، بريطانيا و حتى إيطاليا.

تميزت هذه الفترة بنمو مستقر للأسواق مما دفع إلى زيادة التنويع. إن استراتيجيات التنويع كانت ضرورية للمؤسسات لتتمكن من زيادة مردوديتها و تعزز من مكانتها في السوق و هذا أدى إلى موجة ليس لها سابق في تجميع المؤسسات من طرف الدولة لتقديم بعض التسهيلات لبعض القطاعات (البنوك ، الصناعة الكيميائية، الحديد ...). خاصة فيما يتعلق بالسياسة الضريبية المشجعة .

¹ Maureen Cubberley & Stan Skrzyszewski : Document de discussion sur l'externalisation dans les établissements de patrimoine (bibliothèque et musées), la direction générale des politiques de patrimoine canadien 21 out 1999, p1 http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collection_2007/ch-pc/CH52-6-1999F.pdf

بدأت المؤسسات تنمو لزيادة قدراتها لمواجهة المنافسة على المستوى الدولي. إن سنوات الستين عرفت كذلك ولادة الأشكال التنظيمية التي تجزئ المنظمة إلى مجالات وظيفية و تحليل القرارات الإستراتيجية المتعلقة بكل مجال. إن تنوع الوظائف كان انعكاسا للشروط الاقتصادية المستقرة لتلك الفترة. إن هذه الإستراتيجيات بالتأكيد رد فعل لسلوكيات المؤسسات في أواخر الستينات.

إلا أنه في بداية السبعينات تفاقمت تأثيرات عولمة الإنتاج و المبادلات و متطلبات المنافسة كذلك النتائج الاقتصادية للأزميتين البتروليتين، عدم الاستقرار، التراجع النسبي للنمو، كساد الأسواق و التضخم المتسارع. كل هذا أدى إلى إعادة النظر في تمويل المؤسسات و إعادة تعريف مجالاتها الوظيفية.

إن هذه الوضعية الجديدة استدرجت المؤسسات إلى التخلي عن التوسع الخارجي و التركيز على طرق إعادة الهيكلة داخليا، و كنتيجة لذلك فإن إستراتيجية التنوع عرفت تباطؤا قبل أن تتوقف نهائيا للاتجاه نحو إستراتيجية التركيز على قلب المهنة. خاصة من أجل تخفيض التكاليف بالتخلي عن الوظائف الأقل إستراتيجية.

2-2- مرحلة التركيز: إن التوجه نحو التركيز من خلال موجة (fusion/ acquisition) (شراء/ اندماج)

في سنوات الثمانينات أدى إلى تخلص المؤسسات من عدد معتبر من إجراءات التنوع بسرعة تجاوزت ما كان عليه في الستينات، حيث لم يعد هناك وجود للتنوع كطريقة تضمن مردودية المؤسسة.¹

2-3- من التركيز إلى التخصص و الإخراج: إن مفهوم خلق القيمة عاد بقوة نتيجة ضغط المساهمين المبرر

بتعدد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، بالخصوص استراتيجيات التركيز التي انطوت على جانبيين أساسيين:

أولهما التركيز الذي اخذ طابع التخصص أي زيادة الاهتمام بالأنشطة الإنتاجية الأكثر قربا من قلب المهنة بعد تقليص التكاليف إلى أقصى حد ممكن. إن مسيري المؤسسات الأكثر تنوعا توجهوا نحو حذف الوظائف التي لا تتموقع في قلب المهنة لأن هذه العمليات تؤدي إلى تنمية حصتها في السوق و تحقيق اقتصاديات سلمية و ذلك من خلال الحصول على فاعلية أكبر.

ثانيهما التدويل الذي نمت المنافسة التي أصبحت تتطلب موارد بشرية و تقنية مهمة لتحقيق ميزة تنافسية موازاة مع الإبداعات التكنولوجية الهامة.¹

¹ M.François Edward : *Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités* 30 Mars 2005, p9 www.conseil-economique-et-social.fr/rapport/.../05033004.pdf -

أما حديثاً فيمكن تتبع أصول نشأة الإخراج من حيث التعريف الذي قام به مايكل هامر وجم تشامبي في "إعادة هندسة المؤسسة". وهذا هو الذي وضع اللبنة الأساسية لإعادة هندسة العمليات في التسعينات من القرن الماضي.²

المطلب الثاني: تعريف إخراج النشاطات

1- إخراج النشاطات كمصطلح: يطلق على المصطلح باللغة الفرنسية externalisation، أما إذا كان متعلقاً بأنشطة الإعلام الآلي فنجد تسمية infogérance. أما باللغة الإنجليزية فيسمى outsourcing، و إذا كان متعلقاً بأنشطة الإعلام الآلي فيسمى facility management. أما إذا كان في دولة أجنبية قريبة يسمى nearshoring، أما في دولة أجنبية بعيدة فيسمى offshoring. و في كندا يطلق عليه مصطلح ⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑭⑮⑯⑰⑱⑲⑳㉑㉒㉓㉔㉕㉖㉗㉘㉙㉚㉛㉜㉝㉞㉟㊱㊲㊳㊴㊵㊶㊷㊸㊹㊺㊻㊼㊽㊾㊿.

أما المصطلح باللغة العربية استناداً إلى ترجمته من المصطلحات السابقة سواء الإنجليزية أو الفرنسية أو الكندية، فيمكن أن نجد الاصطلاحات التالية: إخراج النشاطات، التخرجة، التخريج، توكيل المهام، تعهيد المهام، الاستعانة بالموارد الخارجية، الكسب الخارجي، استيراد الخدمات، استيراد الوظائف... الخ

2- تعريف إخراج النشاطات كإستراتيجية تسييرية: هناك عدة تعاريف للظاهرة من بينها:

- "هي نموذج إداري إستراتيجي يتم عن طريق تحويل مجموعة من عمليات المؤسسة إلى مؤسسة أخرى أو هو استخدام مؤسسة لأخرى للقيام بوظيفة ربما يمكن أداؤها بالداخل."³
- "يعرف الإخراج على أنه الاستعمال الاستراتيجي للموارد الخارجية لتحسين العمليات و النشاطات التي عادة ما يتكفل بها الفريق الداخلي حيث يعتبر الإخراج كإستراتيجية تتعاقد بفضلها المؤسسة مع مانحي خدمات متخصصين. الذين يصبحون بعد ذلك شركاء قيمين، بحيث تتعاقد المؤسسة مع مؤسسات معينة لتقييم معها علاقات طويلة المدى حيث هذه المؤسسات تتمتع بإمكانيات تتكامل مع

¹ Ibid p10 p 13

² Outsourcing the HR Function-Possibilities and Pitfalls, Corporate Research Forum, London, 2006, p6, <http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/B3F92EF4-4C8F-4364-913E-1B7AED9BB7C0/0/CRFOutsourcingReport2.pdf>

³ p1

إمكانياتها، لكن الفرق بين التكامل بين الموارد و إخراج النشاطات هو أن هذا الأخير يطلب إعادة هيكلة لبعض النشاطات، و كذلك انتقال فريق العمل في بعض الأحيان.¹

- "يمكن تعريف إخراج النشاطات من منطلق تسييري فالإخراج هو تسيير تفويضي، ذلك أنه يتم عن طريق تعهيد بعض الوظائف إلى طرف خارجي لفترة زمنية طويلة."²
- "إن الإخراج هو توكيل حقيقي لنشاط ما بعقد طويل الأجل يهدف إلى خلق القيمة المضافة من خلال خلق علاقة شراكة زبون/ مورد."³

و يستعمل مصطلح إخراج النشاطات بصفة مبهمة نتيجة عدة مفاهيم مختلفة، فهو أحيانا يمكن أن يشبه بالتعاقد من الباطن *sous-traitance*، أو إلغاء التوطن للوظائف *délocalisation*.

من التعاريف السابقة فإنه يمكن استنتاج أربع خصائص لعمليات إخراج النشاطات:

- الالتجاء إلى مورد خارجي للقيام بوظيفة لحد الآن تنجز داخل المؤسسة؛
- أحيانا يتوافق مع نقل الموارد البشرية و المادية؛
- تتم في إطار تعاقدية يتجسد من خلال تحديد الالتزامات و التعهدات المتبادلة بصفة إجمالية و أكثر مصداقية من التعاقد من الباطن؛
- تتميز بأنها ارتباط طويل الأجل بين المؤسسة و مورديها (أحيانا بعقود قصيرة الأجل و لكن متجددة).

من الخصائص السابقة يمكن أن نصيغ التعريف التالي:

"الإخراج يرتكز على أن المؤسسة تتعهد لمورد خارجي مختص بصفة تامة و كاملة مسؤولية وظيفة *fonction* أو نشاط *activité*، وقد يصاحب هذا نقل مجموع الموارد المادية و البشرية لإنتاج السلع و تقديم الخدمات و ذلك لفترة زمنية طويلة."⁴

¹ Benoit A.Aubert& Susan Rivard& Michel Party: Managing IT Outsourcing Risk (Lessons learned-scientific series), CIRANO Montréal, Mai 2001, p12, www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2001s-39.pdf -

² Baromètre outsourcing 2003,p 10 www.cncef.org/rxpertises/redowon/outsourcing-barometre2003.pdf

³ Nicolas GOMEZ& Grégory JO& Florent LAUBERTIE& Alexandra MOTUT&Bérengère SEVERAC : Etude de Performance de l'Outsourcing RH,2009, p5 <http://www.merlane.com/commun/metier-produits/Etude-Performance-outsourcing-RH-merlane-IAE-Toulouse-2009.pdf>

⁴ M.Fronçois Edouard , Op.Cit,p9

3- الفرق بين التعاقد من الباطن و إخراج النشاطات:

ما هو الفرق بين التعاقد من الباطن و إخراج النشاطات؟

من خلال بحثنا في موضوع الاختلاف بين التعاقد من الباطن و إخراج النشاطات، و جدنا اختلاف شديد و متباين بين المختصين لتحديد الفرق، و من بين أهم الاختلافات التي يراها مختلف المختصين ما يلي:

التعاقد من الباطن هو تكليف مورد خارجي لإنتاج سلعة معينة. أما الإخراج (Externalisation) فيتعلق بقطاع الخدمات.

إن الإخراج يتميز عن التعاقد من الباطن لأنه يعدل حدود المنظمة (حيث يتم اقتطاع جزء من المنظمة باتجاه السوق).¹

عمليات الإخراج تتعلق بالنشاطات المحيطة للمؤسسة و التي تقع ضمن إدارة المؤسسة سابقا. بينما التعاقد من الباطن فهو يتعلق بالمهام التي لم يسبق إنجازها بالمؤسسة.²

يختلف الإخراج عن التعاقد من الباطن في كون أن الأول متعلق بالوظائف fonctions بينما الثاني متعلق بالمنتجات produits.³

”بمقارنة التعاقد من الباطن و إخراج النشاطات، نجد أن هذا الأخير ينطوي على عملية نقل الأفراد والمعدات والأصول غير الملموسة.“⁴

”التعاقد من الباطن إجراء يتم من خلاله تكليف مؤسسة أخرى بتنفيذ جزء من مشروع معين أو صنع أجزاء أو قطع من منتج معين، بحيث تتحمل المؤسسة صاحبة الأمر المسؤولية الاقتصادية النهائية للمنتج أو للمشروع بينما

¹ Eric FIMBEL : *Nature, enjeux et effets stratégiques de l'externalisation éléments théoriques et empiriques* – Revue Française de Gestion n°143 – Avril Mai 2003 – www.e-oa.net/francaise/.../FIMBEL-RevueFrancaisedeGestion-numero143-avril2003.pdf -

² Faical Zoubir : *Impact de l'externalisation sur la stabilité des emplois*, Ibn Zohr d'Agadir - Master en économie et gestion des organisations, http://www.memoireonline.com/07/08/1410/m_impact-de-l-externalisation-sur-la-stabilite-des-emplois0.html#toc2

³ http://www.magshore.co.ma/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=3&Itemid=25

⁴ Dominique FILIPPONE : *Les limites à l'externalisation de la fonction RH*, le journal du net ,09/2006 <http://www.journaldunet.com/solutions/0609/060908-externalisation-rh.shtml>

الإخراج هو تحويل مسؤولية تنفيذ و تسيير منتج أو خدمة بشكل كامل إلى شريك خارجي، و عليه فالمؤسسات في الغالب تنتقل من علاقات المناولة إلى علاقات الإخراج.¹

إخراج النشاطات	التعاقد من الباطن
- نشاط عملياتي تحت مراقبة المورد بتدقيق منتظم من الزبون	- نشاط عملياتي بمراقبة قريبة من الزبون.
- التسيير يفوض إلى المورد	- التسيير يكون من طرف الزبون
- تحويل العمال بصفة اختيارية	- نادرا ما يتم نقل العمال
- الالتزام بالوسائل و النتائج	- الالتزام بالوسائل
- عقد طويل أو قصير متجدد	- عقد لا يتجاوز سنة واحدة
- إن تبديل المورد أمر صعب و مكلف	- استبدال المورد أمر سهل
- ارتفاع التكاليف و هوامش المورد	- ارتفاع تكاليف و هوامش الموارد
- إن مخططات النمو السنوية تكون تحت المسؤولية المشتركة للمؤسسة الزبونة و المورد	- إن مخططات النمو تكون تحت إشراف المؤسسة
- يشمل المنتجات و ووظائف المؤسسة	- يكون متعلق بالمنتجات فقط

الجدول 02: الفرق بين إخراج النشاطات و التعاقد من الباطن

المصدر: Daniel chabbet: les dossiers, p2

المطلب الثالث: دوافع و أخطار إخراج النشاطات:

1- دوافع إخراج النشاطات:

¹ باعو بن يخلف: الشراكة كإستراتيجية لتحقيق التنمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية، ص28

1-1- تخفيض التكاليف: إن الأسباب التي تجعل تكاليف مؤسسة أخرى (المورد) للقيام بالعمل أقل من تكلفة

تنفيذه داخليا متعددة، إضافة لانخفاض كلفة اليد العاملة، هناك طرق التنظيم، التكنولوجيا المستعملة، أثر الخبرة المتراكمة، اقتصاديات الحجم. و لهذا يعتبر تخفيض التكاليف أهم دافع للإخراج لدى أغلب المؤسسات.

1-2- المردودية المرتفعة للاستثمارات: انطلاقا من نظرية التكاليف المقارنة فإن المؤسسة تلجأ إلى العمل

الخارجي حتى و إن كان تنفيذ العمل داخليا أقل كلفة من اللجوء إلى إخراج النشاطات، و هذا للاستفادة من القدرات المالية التي يوفرها الكسب الخارجي في استثمارات أكثر مردودية و التي تتناسب مع تخصصات المؤسسة.

1-3- المردودية الإستراتيجية: نظرا للتحويلات الاقتصادية (الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية) فإن

المؤسسة مطالبة بتغيير إستراتيجيتها حسب الوضع السائد فالمؤسسات المندمجة تجد صعوبة للتخلي عن قطاع سوقي معين أو تغيير نشاطها أو توقيف إنتاج معين، بينما تقل هذه الصعوبة عند المؤسسات التي تلجأ إلى إخراج النشاطات، و ذلك باللجوء إلى فسخ علاقة الشراكة عند الضرورة.¹

1-4- زيادة المرونة: في دراسة مست الشركات الكندية أكدت 69% من الشركات أن الهدف من الإخراج

هو زيادة المرونة². إن إخراج النشاطات يخفض من حجم المسؤوليات الواجب تحملها مثل تسيير أصناف مختلفة من العمال و يسمح للمسيرين بالتركيز فقط على الأمور و القضايا التي يمكن تنفيذها في داخل المؤسسة.³

1-5- الحاجة إلى النقل الضمني للمعارف: بعض النشاطات يمكن أن تعتمد على الكثير من المعارف العلمية

الضمنية مثلا عندما نكون بصدد استغلال تكنولوجيا معقدة و حديثة، فإن هذا النوع من المعارف يصطدم بالكثير من الحواجز فمن جهة يوجد مشكل عدم تناظر المعلومات و بالتالي احتمال الاختيار الخطأ و من جهة أخرى هناك مشكل نشر سر المعرفة و التكنولوجيا، و بالتالي خطر التقليد من المنافسين، في هذه الحالة فان الاختيار الأنسب هو تنفيذ العمل داخل المؤسسة، خاصة إذا كانت المؤسسة التي تنفذ العمل هي نفسها صاحبة التكنولوجيا. لكن إذا لم تتمكن المؤسسة من تنفيذ العمل داخليا لسبب أو لآخر فإن اللجوء إلى علاقات الإخراج يكون أفضل من علاقات السوق لأن المتابعة التقنية المستمرة تكون ضرورية، و من هنا يمكن أن نستنتج أن الحاجة

¹ Yves Barregre & M. Bouche : *les politique d'impartition*- R.F.G-1982-P8

² Alain Hally : *A study of the outsourcing activities of Canadian BUSSINESS : A Comparaison of the country 's for major regions*-HEC-August 2008-p14

³ Yves Barregre & M. Bouche , *Op.Cit*, P11

إلى نقل المعارف العلمية و التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ نشاط معين تزيد من احتمال اللجوء إلى عقود الإخراج مقارنة باللجوء إلى علاقات السوق.¹

1-7-الدوافع الاجتماعية: إن الاستثمار لا يخص المجال المادي فالجانب البشري هو الآخر جد مهم لتحقيق المؤسسة تطورات ملموسة و هذا ما يبرر : البحث عن الإبداع ، امتلاك الكفاءات المثالية لتحقيق الأداء المنشود، البحث عن الخبرة و الذكاء الاقتصادي "L'intelligence économique" ، محاولة رسملة المعارف الداخلية في إطار البحث الدائم عن الأحسن.²

1-8-دوافع متعلقة بالنشاط:

1-8-1-الطابع المتباين للنشاط: نقول عن نشاط أنه متباين، إذا كانت المؤسسة المعنية بالتنفيذ لا تملك كل الكفاءات و المهارات لتنفيذه، ففي هذه الحالة فإن اللجوء إلى تنفيذ العمل في الداخل غير مرغوب به، و بل غير مجدي، فالمؤسسة قد تصادفها بعض المشاكل و الصعوبات التي لم تكن متوقعة عليها، و بالتالي فهي تفتقد الى التجربة في التعامل معها، و هذا يؤثر على نوعية الأداء، إذن الطابع المتباين للنشاط يرفع من احتمال التعهد به لمورد خارجي.

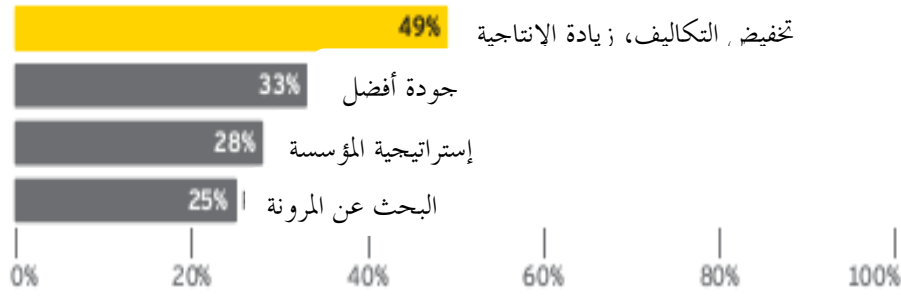
1-8-2-الطابع التكاملي للنشاط: نقول عن نشاط معين أنه أكثر تكاملية عندما يكون التنسيق (كما و نوعا) بينه و بين الأنشطة الأخرى للمؤسسة ضروري و مطلوب. مثل تطوير و صناعة المنتجات التكنولوجية، التي تعتمد على مناهج و طرق تصنيع معقدة، في هذه الحالة تصبح علاقات السوق (أي شراء كل ما تحتاجه المؤسسة) غير فعالة و من الأحسن استبدالها بعلاقات إخراج.

1-9-محدودية الموارد الموجودة بالمؤسسة.

1-10-تخفيض نسبة الخطر مشاركته مع المورد.

¹ F.Blanchot : *Modélisation du choix d'un partenariat* -R.F.G-1997-P68 P72

² Jean-claude Francastel , Op.Cit. p68



الشكل 07: دوافع إخراج النشاطات (أوروبا)

المصدر: Baromètre Outsourcing, 2008, p19

2- أخطار إخراج النشاطات

إن الاستعانة بإخراج النشاطات يجب أن يكون استنادا لتحليل (مزايا، تكاليف).¹ من أهم الأخطار التي يمكن تمييزها ما يلي:

1-2- الأداء السيئ للنشاط المخرج: عندما توكل مؤسسة وظيفة غير متحكم فيها داخل المؤسسة فإنه لا يوجد ما يضمن أنها ستسير بطريقة أفضل في الخارج. بحيث يمكن أن تتعرض لما يلي:

- التوريد العشوائي (في الوقت و المواصفات)، أو عجز عن التوريد؛
- المورد غير منضبط (لا يحافظ على السر المهني) أو لديه ارتباطات مهمة بزبائن آخرين أكثر أهمية من المؤسسة؛
- فرض المورد لبعض الشروط المتعلقة بمراجعة السعر. و رفضه للشروط المتعلقة بالملكية الصناعية للمنتجات الناتجة عن التعاون التقني؛

¹ Journal officiel des communautés européennes –règlement (CE) N° 058/2003 du conseil du 19 décembre 2002-p1

- إمكانية أن يصبح المورد الذي ينفذ العمل منافسا للمؤسسة مستقبلا، و بالتالي سوف يستولي على حصة معينة من سوق المؤسسة.¹

2-2-2- افتقاد المورد للخبرة: تعتبر من الأسباب التي تعيق عمليات إخراج النشاطات، فأغلب أسواق الإخراج تفتقد للخبرة نظرا لحداتها.

2-3- اللاتأكد المرتبط بالنشاط المخرج: إذا أخرجت المؤسسة نشاط معين بغرض تخفيض التكلفة أو التركيز على قلب المهنة، فإنها أحيانا تكتشف أن هذه الوظيفة لها علاقة بقلب المهنة و لا يمكنها أن تساهم في تخفيض التكلفة.

2-4- فقدان المهارة التكنولوجية لدى المورد: عند التعهد بوظيفة إلى مورد خارجي يجب التأكد من أن المورد يستطيع الحفاظ على قدر عالي من التكنولوجيا.

2-5- التكاليف الخفية: يوجد نوعين من التكاليف الخفية. تكاليف التهيئة لعملية الإخراج (البحث عن المورد، تحرير العقد) و تكاليف تسيير العقد مع المورد.

2-6- فقدان التعلم التنظيمي: إن التعلم مرتكز على الخبرة و هذا ما تزيله عمليات إخراج النشاطات.

2-7- فقدان المقدرة على الإبداع: يمكن أن تؤثر عمليات الإخراج على القدرات الإبداعية للمؤسسة. فالإبداع يحتاج موارد معينة يحتكرها المورد لنفسه.

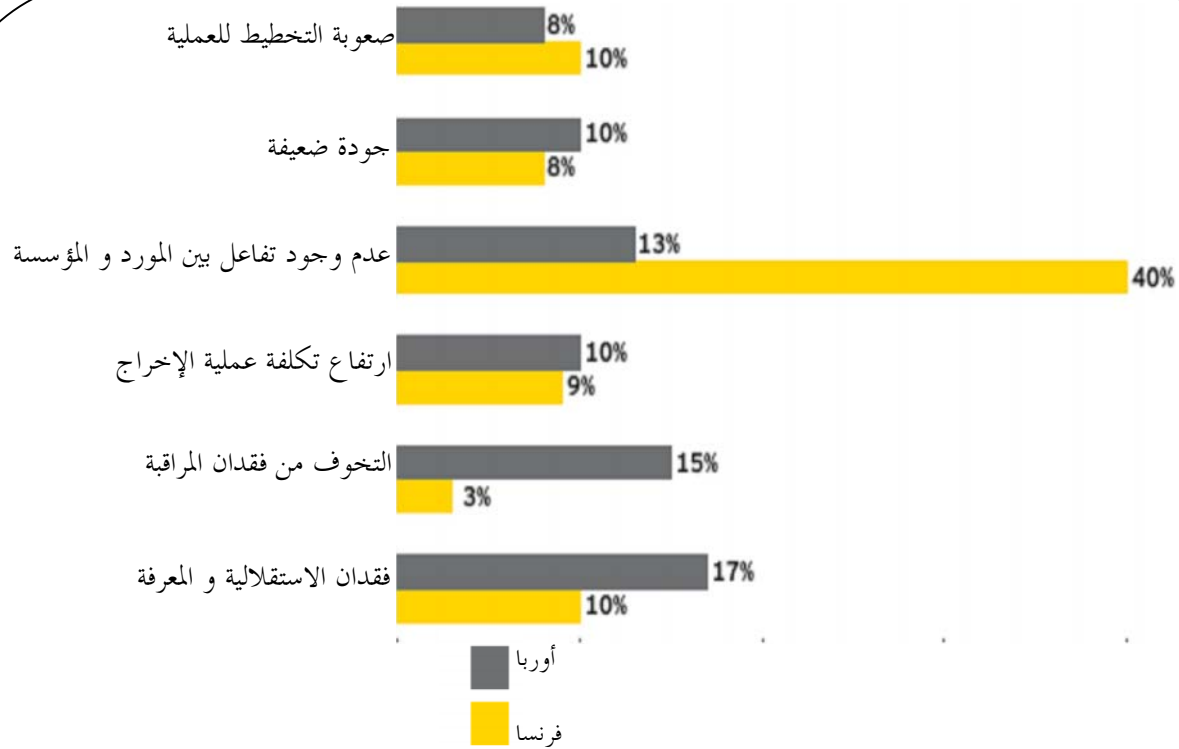
2-8- فقدان الكفاءات و المهارات: يترتب عن تحويل الكفاءات و التجهيزات نحو المورد فقدان للكفاءات و المهارات المتراكمة بداخل المؤسسة، فالكفاءات و المهارات تكتسب من خلال معارف ضمنية تتركز على مجموعة من القواعد و التجارب المتراكمة و بمرور الوقت يصبح من الصعب إعادة تشكيلها بداخل المؤسسة بعد عملية الإخراج للنشاط. لذا على المؤسسة الاحتفاظ بمستوى كاف من الكفاءات بالداخل و هذا لإمكانية إعادة إدماج النشاط من جديد بداخل المؤسسة. إذ يمكن على المدى القصير و المتوسط لهذه الكفاءات أن تسمح بمتابعة احترام

¹ باعو بن يخلف: الشراكة كإستراتيجية لتحقيق التنمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية، ص 30 ص 31، مرجع سابق ذكره

المورد للمتطلبات التعاقدية. أما على المدى الطويل فإن إعادة إدخال النشاط من جديد أو تغيير المورد يكون ممكن لما تتوفر الكفاءات الكافية. و بالتالي فقداها يرهن العملية و يحملها مخاطر كبيرة.

2-9- الخطر الاجتماعي: العملية تفرض تحويل و بعض الأحيان تسريح للعمال، لذا تدفع إلى ردود أفعال معارضة للعملية، هذه الانعكاسات تتخذ شكلين، المعارضة المفتوحة و المعارضة المقنعة (الخفية).¹

إن الشكل أدناه يوضح أهم أخطار الإخراج في أوروبا و فرنسا، و يبين أن عدم توافق بين المورد و المؤسسة و كذلك فقدان الاستقلالية هي أهم الأخطار التي تشكل كبحا للجوء المؤسسات لإخراج النشاطات.

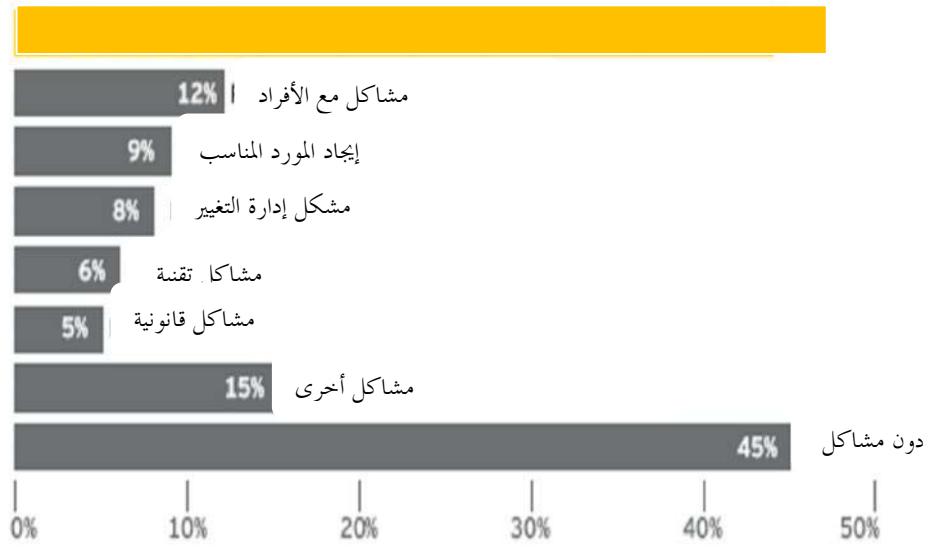


الشكل 08: أهم أخطار إخراج النشاطات (أوروبا، فرنسا)

المصدر: Baromètre outsourcing, 2008, p22

¹ Jérôme Barthélemy, 2003, Op.Cit, p56 p57.

بالإضافة إلى العوائق التي تحد من اللجوء إلى إخراج النشاطات، هناك صعوبات في تنفيذ عملية الإخراج في حد ذاتها، و هي غالبا تتمثل في مشاكل إدارة التغيير و التأقلم مع الوضعية الجديدة للنشاط المخرج. (أنظر الشكل أدناه):



الشكل 09: عوائق تنفيذ عملية إخراج النشاطات (أوروبا)

المصدر: Baromètre outsourcing, 2008, p23

المبحث الثالث: النماذج و الأشكال الجديدة لإخراج النشاطات

المطلب الأول: نماذج إخراج النشاطات

إن تنفيذ عملية الإخراج يهدف إلى تنفيذ نشاطات المؤسسة و اختيار محاورها الأساسية، فتشكيلة الأصول و تراكم الكفاءات ذات النوعية هي التي تسمح بتحديد قلب المهنة.¹

يمكن تحديد نماذج إخراج النشاطات من خلال محورين: الأول متعلق بمدى القرب أو البعد من قلب المهنة، و الثاني متعلق بمدى احتمال إدخال أو إخراج النشاط. (انظر الشكل أدناه)



¹ Bertrand Quélin : externalisation et partenariat : de la firme partimoinne ala firme contractuelle ,revue francaise de gestion, N° 143,2003, p13

1- إخراج نشاطات تقليدي *l'externalisation traditionnelle*

يكون هذا الصنف من إخراج النشاطات في حالة تعهد تسيير نشاط قليل الحساسية إلى مورد خارجي بصفة متكررة.

و كمثال عن ذلك الحكومة البريطانية التي قامت بإخراج تسيير الامتحانات الكتابية لنيل رخصة السياقة و ذلك من منتصف التسعينات. حيث تعاملت مع مؤسسة DriveSafe و هي إحدى فروع مؤسسة Capita Group plc. و قد تكفلت DriveSafe بإجراء الامتحانات الكتابية، الاختبارات و عملية التصحيح و إرسال النتائج إلى المتسابقين، و كذلك تسيير أعباء التسجيل للمتسابقين.

قبل لجوء الحكومة البريطانية للإخراج كانت مطالبة بتوفير 150 مركز عبر كامل تراب البريطاني، لتتمكن من إجراء 150 مليون امتحان كتابي سنويا.

بالنسبة للحكومة البريطانية الامتحانات الكتابية لنيل رخصة السياقة هي نشاط قليل الحساسية.

2- إخراج نشاطات تقليدي مع تحويل الأفراد *l'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources*

النمط الثاني لإخراج النشاطات يتأتى من خلال توكيل نشاط حساسيته منخفضة لمورد خارجي في انتظار إمكانية تحقيقه مستقبلا بالداخل، هذا النوع من إخراج النشاطات يختلف عن النوع الأول لأنه يتطلب متابعة و مراقبة أكبر. كما يطرح إشكالية نقل الموارد من أفراد و تجهيزات.

إن الأنشطة البعيدة عن قلب المهنة هي التي تعنى بهذا النوع من إخراج النشاطات.¹

3- إخراج نشاطات استراتيجي مع تحويل للموارد *l'externalisation stratégique avec transfert de ressources*

يتمثل في توكيل وظيفة حساسة إلى مورد خارجي. إن هذه الوظائف إذا تم إنجازها بشكل ناجح خارجيا، فإنها ستدعم القدرة التنافسية للمؤسسة بشكل قوي، أما إذا كان أداؤها فاشل فإنها ستشل المؤسسة و تضعها في طريق مسدود. هذا النوع من العمليات يرافقه تحويل للأفراد و التجهيزات نحو المورد، يهدف لدعم القدرة التنافسية

¹ Jérôme Barthélemy, 2003, Op.Cit, p14p15

بخفض التكاليف و تحسين الأداء. فنظرا للأهمية الإستراتيجية لهذه النشاطات يحتفظ بتسيير جزء منها حتى يكون هناك إمكانية للمؤسسة لاستعادة تشغيل نشاطاتها من جديد. كمثال عن ذلك: أوكلت شركة Whirpool بحمل نشاطات الإمداد لمورد خارجي، و ذلك بعد أن استثمرت ببطء في أسطول من الشاحنات لمدة سنوات، كما أخرجت أروقة Lafayette سنة 1999 أنشطة الإعلام الآلي إلى مؤسسة IBM Global Service، بعقد قيمته خمسة ملايين فرنك و لمدة 15 سنة.

4- إخراج نشاطات استراتيجي *l'externalisation stratégique*

النشاطات الإستراتيجية هي نشاطات تعتبر حساسة بالنسبة للمؤسسة و لم يسبق أن تم إنجازها خارج المؤسسة، فإخراج النشاطات الإستراتيجية بصفة متكررة ظاهرة جد حديثة و تطبيقاتها نادرة نسبيا. فاللجوء إلى مورد يقوم بتنفيذ النشاطات المتنازل عنها يتطلب مراعاة اختصاصه، الكفاءات المتوفرة لديه، مدى ترابط المصالح معه على المدى الطويل، نوع العلاقة و طرق تسيير الشراكة.

إن عملية إخراج النشاطات الإستراتيجية تختلف عن إخراج النشاطات التقليدي لأنها تعتمد على علاقات طويلة الأجل، و يبرز هذا الاختلاف من خلال ثلاث أبعاد:

- تمس العملية النشاطات الإستراتيجية التي تتمتع بحجم كبير و تساهم في القيمة المضافة (الإعلام الآلي، البحث و التطوير، الإمداد،...);
- تتضمن مبالغ مالية ضخمة ;
- تنفيذ العملية يعني إمكانية تحمل أخطار كبيرة، فطبيعة العلاقة مورد/ زبون ترقى إلى علاقة تعاون و شراكة.¹

المطلب الثاني: إخراج الأنشطة العمومية

1- الشراكة بين القطاع العام و الخاص: تنشأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال إبرام عقود الامتياز أو عقود التأجير التشغيلي للدخول في تنفيذ المشاريع التنموية و البنى التحتية للدولة. وتعتمد السياسات

¹ معتمدم دحو: إخراج النشاطات كإستراتيجية لتحقيق الفعالية بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تسيير، 2006/2005، جامعة مستغانم، ص80، ص81، مرجع

المختارة لزيادة المدخرات العامة على ظروف كل دولة على حدى، فمثلا اعتمدت المملكة المتحدة في منتصف التسعينات من القرن الماضي سياسة القاعدة الذهبية التي تسمح للحكومة بالاقتراض لتمويل مشاريعها التنموية والرأسمالية. كما تختلف الأهداف في الشراكة ما بين السعي لتأمين إدارة وتشغيل المرفق (الهدف الحكومي) وتحقيق الأرباح (الهدف التجاري)، وعليه يمكن أن نعرف الشراكة العامة الخاصة بأنها امتزاج الدعم والضمان الحكومي برأس مال وخبرة القطاع الخاص لإدارة مرفق ذو مصلحة عامة لمدة محددة يحقق على هامشه عائدا مجزيا لشريك القطاع الخاص. ومن التعريف يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- من أهم خصائص الشراكة هو وجود شريك القطاع العام وبوجوده يعطي صفة الشراكة وإلا أصبحت الشركة شركة مساهمة عادية؛
- من أهم خصائص الشراكة هو وجود شريك القطاع الخاص وبوجوده يعطي صفة الشراكة وإلا أصبحت الشركة شركة عامة مملوكة بالكامل للدولة؛
- تأخذ الشراكة بين القطاعين شكل الشركات المساهمة القائمة لتحقيق مصلحة عامة مع عائدا مجزيا للقطاع الخاص؛
- تتنوع أشكال مساهمة الدولة في الشراكة ما بين تقديم المشاركة المالية، النقدية، العينية؛
- يجب أن تكون حصة أسهم الشريك العام أكثر من حصة أسهم الشريك الخاص، ويمكن أن يكون شكل الأغلبية نسبية وليست مطلقة؛
- يجب أن يكون الهدف من الشراكة هو تحقيق المصلحة العامة وتحقيق على هامش الشراكة عائدا مجزيا لشريك القطاع الخاص؛
- لا بد أن تكون مدة العقد معلومة للطرفين ويجوز لشريك القطاع العام تجديد العقد مع نفس الشريك أو إسناده لشريك آخر إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك. وأشكال الشراكة بين القطاعين متنوعة تبدأ بتأسيس الدولة شركة مساهمة تمتلك فيها أغلبية رأس المال لإدارة وتشغيل المرفق العام الاقتصادي ثم تسمح للقطاع الخاص بتغطية باقي الاككتاب، مروراً بالخصخصة الجزئية مثل عقود إخراج النشاطات، كذلك تأمين الشركات المحلية مع ترك جزء من رأسمال الشركة المؤممة للقطاع الخاص، بالإضافة إلى تنازل الدولة لأسهمها لشريك استراتيجي للقطاع الخاص أو شراء الدولة لأسهم شريك استراتيجي.

وكأي عقد بين طرفين لا بد من وجود إيجابيات وسلبيات في بناء الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وفيما يلي أبرز تلك الإيجابيات والسلبيات:

- تقليل الاعتماد على الميزانية العامة للدولة في إقامة المشاريع التنموية؛
- توزيع المخاطر بين أطراف الشراكة؛
- تقديم خدمات عالية الجودة للمستخدم؛
- تشجيع شركات القطاع الخاص ودعم المستثمر المحلي وجذب المستثمر الأجنبي؛
- تنويع مصادر الدخل للدولة؛
- زيادة فرص التوظيف؛
- نقل التكنولوجيا الحديثة.

أما سلبياتها فهي:

- مخاطر سحب المشاريع من الشريك الخاص في حال وجود مخالفة جسيمة مما يؤثر على قبول الشركات للدخول في الشراكة مع القطاع العام؛
- المغالاة في تحديد السعر العادل للخدمة المقدمة للجمهور؛
- احتمالية إفلاس الشريك الخاص مما يضع المشروع في دائرة الخطر؛
- احتكار المشاركة من قبل القطاع الخاص بعدد معين من التجار ذو النفوذ السياسي؛
- انعدام الشفافية وضعف أدوات الرقابة الحكومية مما يؤدي لتغيير مسار هدف الشراكة من تحقيق المصلحة العامة للمصلحة الخاصة.

ويشير المعنى الضمني للشراكة بأن دور الدولة تغير من مقدم للخدمات إلى منظم ومراقب لها وهذا يتطلب توفير أدوات رقابية عالية الكفاءة توازي كفاءة القطاع الخاص كما يحتاج لبرامج تدريب للموارد البشرية في القطاع الحكومي علاوة على برامج التوعية للمجتمع بأهمية الشراكة لجميع الأطراف.¹

¹ عبد الرحمان صقر: الشراكة العامة الخاصة، مجلة العموم الاقتصادية/العدد الثاني، الكويت، ص 14 ص 15

2- الفرق بين إخراج النشاطات (على المستوى العمومي) و الخصخصة *privatisation*: تعرف الخصخصة كما يلي : "هي تحويل النشاطات التي كانت مقلدة من قبل للقطاع العام إلى القطاع الخاص كتوصيلات الغاز و الكهرباء".

هناك فرق شاسع بين الإخراج و الخصخصة، يتجسد في أن الخصخصة تحول أيضا مراقبة النشاط ، أما في حالة الإخراج فيفرض على الطرف الثاني أن يوافق على إجراءات المراقبة. إن "الخصخصة المقننة" هي تخلي الحكومة عن بعض النشاطات و توجيهها إلى القطاع الخاص لكن مع الحفاظ على المصلحة العامة و ذلك بتقنينها. ليست وحدها المؤسسات الخاصة التي تسعى إلى خفض تكاليفها و تنمية فعاليتها، إذ أن الاتجاهات الحديثة تشير إلى وجود ملحوظ لمشاركة المنظمات التي لا تهدف إلى الربح و الحكومات للحصول على عقود الإخراج.

يحدد **Gabler و Osborne** ثلاث أصناف للإخراج:

- قطاع عام/ خاص: منظمة عمومية في منافسة مع منظمات أخرى من القطاع الخاص لخدمة وظيفة أو مصلحة في القطاع العام؛
- قطاع خاص/عام: منشآت من القطاع الخاص تتنافس لانجاز خدمة أو نشاط عمومي؛
- قطاع عام/عام: منشآت عموميتين أو أكثر تتنافس لخدمة أو انجاز وظيفة عمومية.

إن الإخراج ظهر في فترة التوجه نحو اللامركزية، يدعو **Paul Offert** هذه الظاهرة بالأثر الفريد أي أن الأثر الفريد يتمثل في تقلص تدخل الآلة الحكومية. ذلك أن القطاع العمومي و الحكومة لا يمتلكان الخبرة الكافية و لا حتى اليد العاملة المؤهلة لانجاز العمل المطلوب.

المطلب الثالث: إخراج النشاطات المفتوح *Crowdsourcing*

في جوان 2006 نشرت مجلة **Wired** و التي تعتبر مرجع مهم في مجال الاستعمالات الحديثة للتكنولوجيا مقالا حول مفهوم جديد بدأ لتوه في البروز **le Crowdsourcing**. و لشرح هذا المفهوم تناول المقال مثال يتعلق بمديرة مشروع المتحف الوطني الصحي في واشنطن **Claudia Menashe** و التي كانت بحاجة إلى مجموعة صور للقيام بمعرض حول "الأوبئة" ، و كالعادة لجأت إلى مصور مستقل و عرض عليها مجموعة من الصور يتراوح

سعرها بين 100 و 150 دولار و ذلك طبعاً بعد الأخذ بعين الاعتبار جانب الطابع الأخلاقي للموضوع لكن مديرة المشروع رفضت العرض و ذلك لاكتشافها موقع Isotockphoto حيث اشترت في اليوم نفسه 56 صورة بسعر 1 دولار للوحدة.¹

1-تعريف إخراج النشاطات المفتوح: يعرف الإخراج المفتوح (Crowdsourcing باللغة الانجليزية و externalisation ouverte باللغة الفرنسية) على أنه عملية إخراج نشاطات تقوم بها منظمة ما من خلال موقع الكتروني إلى عدد كبير من الأفراد (la foule) غالباً مجهولي الهوية.²

و نحلل هذا التعريف كما يلي:

• إخراج نشاطات **externalisation**: إن الإخراج أصبح يمثل نمط القيادة لأغلب أنشطة المنظمة، و هو اتفاق يشترط أن تقوم منظمة بتنفيذ جزء من وظائفها إلى منظمة أخرى بعقد يحدد كيفية نقل النشاط. لقد اقترح Arnold أربع خصائص لتوصيف عملية إخراج:

- المنظمة التي تتخذ القرار الاستراتيجي للإخراج؛
- الأنشطة أو العمليات التي سيتم إخراجها : و هناك أربع أنواع من النشاطات (أنشطة تمثل قلب المهنة، أنشطة لها علاقة قلب المهنة، الأنشطة المدعمة و الأنشطة الثانوية)؛
- وجود منظمات ترغب في تسيير هذه النشاطات و يطلق عليها مصطلح الموردون؛
- شكل الإخراج: بمعنى درجة الإخراج و التي ترجع إلى مفهوم المنظمة المهينة.

• **موقع الكتروني site web**: و هنا يتعلق الأمر بنوعين من المواقع، الأول عندما يكون الموقع عبارة عن سوق الكتروني تقدم فيه المنظمات طلباتها بتنفيذ عمليات نوعية من طرف la foule. النوع الثاني يكون عندما يكون الموقع خاص بالمنظمة و تعلن عن طريقه رغبتها في إنجاز وظيفة أو نشاط أو عملية .

¹ Jean-Fabrice Lebraty : *Vers un nouveau mode d'externalisation : Le Crowdsourcing*, 2007, p2

² Katia Lodre: *Crowdsourcing : une nouvelle forme de création de valeur? stratégie d'externalisation et innovation, communication pour la journée de recherche « nouvelles perspectives en Management Stratégique »*, juin 2007, p9 . p9

• عدد كبير من الأشخاص *la foule*: و كلمة أشخاص هنا تدل على الأفراد طبيعيين و كذلك المؤسسات، هناك عدة خصائص تميزهم، من بينها: تشتت الأفراد المستعدين لتقديم خدماتهم، بمعنى ليس لهم مقر واحد يعملون فيه و إنما كل فرد يكون متصل بشبكة الانترنت و له دراية كافية بالانترنت تسمح له بعرض خدماته. هذا ما يجعل برم أي عقد يستند على مدى كفاءة الفرد، و ميزة هذه العلاقة تكمن في التكلفة المنخفضة لتوظيف الفرد. كما يؤدي ذلك إلى محدودية الوظائف و النشاطات التي يمكن إخراجها اعتمادا على الإخراج المفتوح Crowdsourcing.¹

• مجهولي الهوية: غالبا يكون الأشخاص (أفراد طبيعيين أو و مؤسسات) غير معروف في الهوية، فهذه العملية بالدرجة الأولى تعتمد على الثقة.

2- مناقشة الإخراج المفتوح من الناحية النظرية:

2-1- إخراج النشاطات المفتوح Crowdsourcing في إطار نظرية تكاليف الصفقات و نظرية

الموارد

هناك مقاربتين نظريتين يمكن استخدامهما لفهم إخراج النشاطات:

النظرية الأولى هي نظرية تكاليف الصفقات TCT التي تبحث في تفسير وجود المنظمات و كذلك كيفية وضع حدودها (Coase, 1997)، (Williamson, 1989). نظرية تكاليف الصفقات تستعمل لفهم العلاقات التعاقدية بين المنظمات و الأسواق بالاعتماد على حساب التكاليف، و عليه تقرير إخراج النشاط أو العكس (externalisation/ internalisation).

باختيار نوع القيادة le mode de gouvernance تسعى المؤسسة للحد من تكاليف الصفقة ، هناك ثلاث أبعاد تركز عليها المؤسسة لاختيار نوع القيادة: نوعية الأصول la spécificité des actifs، تواتر الصفقة la fréquence de transaction، و اللاتأكد l'incertitude.

المنظمات تسعى للمحافظة على أصولها النوعية و حمايتها، التواتر يبقى ذا أهمية نسبية، أما اللاتأكد فهو مرتبط بسلوك الأعوان و تطور المحيط.

¹ Jean-Fabric Lebraty , Op.Cit,p09

النظرية الثانية متعلقة بتحليل يرتكز على الموارد RBV. هذه المقاربة ترى أن ليست جميع موارد المؤسسة متجانسة و قابلة للتحويل و لكن العكس غير صحيح، فهناك بعض الموارد لها استعمالات مشتركة و يمكن تحويلها بطريقة غير مباشرة. إن هذه المقاربة تقود إلى الاحتفاظ بالموارد التي تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة و إخراج باقي الموارد.

إن كل نظرية لها عنصر مركزي: الأصل actif بالنسبة لنظرية تكاليف الصفقات و المورد source بالنسبة لنظرية الموارد. إن الكثير من الباحثين يرون أن هذين العنصرين متكافئين.¹

كذلك لدينا: أصل نوعي / غير نوعي، مورد استراتيجي / مورد غير استراتيجي، من خلال هذه العناصر يمكن صياغة الجدول التالي:

إن الأصل النوعي بالنسبة لنظرية تكاليف الصفقات لا يمكن إعادة استعماله و تحويله لاحتياجات أخرى دون تخفيض محسوس في قيمته. إن المورد الاستراتيجي بالنسبة لنظرية الموارد يمثل عامل محدد للميزة التنافسية للمؤسسة.

أصل نوعي أو غير نوعي ، مورد استراتيجي أو غير استراتيجي ، هي أربع حالات يمكن استنتاجها في الجدول التالي:

¹ Watjatrakul : *Determinants of IS sourcing Decision(A comparative Study of transaction cost theory versus the resource-based view*, journal of strategic management, Vol 14, 2005, p397

خصائص النشاط	المقاربة النظرية	لاتأكد ضعيف بالنسبة لسلوك الأعوان و/أو المحيط	لاتأكد كبير بالنسبة لسلوك الأعوان و/أو المحيط
أصل غير نوعي، مورد غير استراتيجي	نظرية تكاليف الصفقات	إخراج	إخراج
	نظرية الموارد	إخراج	إخراج
أصل غير نوعي، مورد استراتيجي	نظرية تكاليف الصفقات	إخراج	إدخال
	نظرية الموارد	إدخال	إدخال
أصل نوعي، مورد غير استراتيجي	نظرية تكاليف الصفقات	إدخال	إدخال
	نظرية الموارد	إخراج	إخراج
أصل نوعي، مورد استراتيجي	نظرية تكاليف الصفقات	إدخال	إدخال
	نظرية الموارد	إدخال	إدخال

الجدول 03: اتخاذ قرار الإخراج المفتوح اعتمادا على نظريتي تكاليف الصفقات و الموارد

المصدر: Watjatrakul, 2005, p395

إن سلوك مجموعة كبيرة من الأشخاص يمتاز باللاتأكد، لذا تدرج عمليات الإخراج المفتوح في Crowdsourcing في العمود الأخير، نلاحظ أن هذا العمود يغلب عليه قرار الإدخال internalisation . لقد حاول الباحثون تقديم عدة براهين على جودة هذه النظريات في تفسير قرار الإخراج غير أن الواقع يفند نتائج هاتين النظريتين. و كمثل عن ذلك دراسة Lebraty حول الإخراج المفتوح Crowdsourcing حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات قد تتخذ قرار الإخراج بغض النظر عن طبيعة الوظيفة (أصل نوعي أو غير نوعي، مورد استراتيجي أو غير استراتيجي)¹

بحيث نجد على الأقل عملية إخراج واحدة بالنسبة لكل حالة. كما هو مبين في الجدول التالي:

¹Katia Lodre, Op.Cit, p06p07

وصف العناصر المخرجة	المؤسسة (مثال)	خصائص النشاط
حصة تهم بث فيديوهات رواد الانترنت ⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	Sportingnews	أصل غير نوعي، مورد غير استراتيجي
خلق نماذج جديدة لأحذية	John Fuevog	أصل غير نوعي مورد استراتيجي
تشكيلة جديدة من Lego ، تكون مبرمجة حسب لغات معينة	Lego	أصل نوعي ، مورد غير استراتيجي
بحوث متعلقة بخلق منتجات جديدة للاندماج مع منتجات P&G	Procter & Gamble	أصل نوعي ، مورد استراتيجي

الجدول 04: أمثلة عن عمليات إخراج مفتوح حسب طبيعة الأصول و الموارد

المصدر: Lébraty, p15

2-2- النظريات السلوكية لتفسير الإخراج المفتوح *externalisation ouverte*

إن المقاربات السابقة تدرج ضمن الإطار العام الذي يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية حسب النظرية النيوكلاسيكية. لكن هناك مقاربات أخذت بعين الاعتبار السلوك البشري و التكنولوجيا. فمثلا لدينا الاتصال الالكتروني كتكنولوجيا الذي يعتبر أهم عنصر في عمليات الإخراج المفتوح .

إن هذه المقاربات تنتقل من رؤية تركز على قرار اتخاذ الإخراج إلى رؤية تركز على استغلال إبداع تكنولوجيا معين لتسهيل تسيير نشاطات المؤسسة.

في هذا الإطار فإن نظرية شبكة-عون **acteur- reseau** (Lateur, 2006) ، يمكن أن تشكل قاعدة لفهم ظاهرة الإخراج المفتوح. هناك مجموعتين من النظريات يمكن أن تفسر الإخراج المفتوح. المجموعة الأولى تتعلق بالسلوك الإدراكي لعون اجتماعي، و الثانية تعتمد على مفهوم الثقة *la confiance*.

المقاربة النظرية الأولى تركز على أعمال A.Bandura (1986,1987)، هذه الباحثة اقترحت تفسيرات للسلوك البشري و التفاعلات الاجتماعية. و اعتمدت على تأثير السلوك البشري المؤلف من حصيلة كفاءة الشخص المرتبطة بأفعال محددة. إن بوندرنا تسعى إلى شرح مفهوم الكفاءة الذاتية. و في حالة الإخراج المفتوح، فإن رئيس منظمة ترغب في الاستعانة بمصادر خارجية يمكن بسهولة أن يحل محل الفرد لأداء نشاط معين إذا كانت له القدرة على تخيل فرد مشابه يقوم بنشاط معين و هنا تعتبر خبرة رئيس المنظمة مصدر مهم تحدد إمكانية اختيار الإخراج المفتوح.

المجموعة الثانية تعتمد على الثقة، و هنا نلاحظ تناقض حيث بينما يعتبر اللاتأكد المرتبط بانجاز عملية الإخراج المفتوح جد مرتفع (نتيجة الهوية الغير معروفة للأشخاص الذين سيقومون بانجاز هذا النشاط)، إلا أن ذلك لا يدفع المؤسسة لإدخال النشاط، و هنا السؤال المطروح لما تتم عمليات الإخراج المفتوح في ظل هذه الشروط الصعبة؟ و هنا يرى الخبراء أن الإجابة متعلقة بالثقة التي يضعها الأشخاص في المجتمع الافتراضي. و بالتالي هذا يعتمد على مدى ذكاء الأشخاص في تقديم خدماتهم على الانترنت.

إن النظريات السلوكية هي نظريات متممة لتفسير إخراج النشاطات المفتوح، فالنظريات النيوكلاسيكية اعتمدت على الجانب الاقتصادي للظاهرة لتفسير قرارا إخراج النشاط أما النظريات السلوكية فركزت على الجانب البشري و التكنولوجي .¹

¹ Jean-Fabrice lebraty ,Op.Cit, p16 p17

خلاصة

إن النظريات المفسرة لإخراج النشاطات محدودة و غير مقنعة، فنظرية تكاليف الصفقات التي تعتبر أهم هذه النظريات جاءت في الأصل لتبرير التكامل العمودي.

لقد عرفت أسواق إخراج النشاطات نموا واسعا، و ذلك نظرا للمزايا التي وجدتها المؤسسات في هذه الإستراتيجية، و بعدما كانت تقتصر على الوظائف المدعمة، أصبحت تشمل حتى الوظائف الإستراتيجية القريبة من قلب المهنة، ذلك أنها برهنت على نجاعتها.

سمح تطور التطبيقات المرتبطة بمشاريع إخراج النشاطات بظهور بعض العيوب و الأخطار المرافقة لهذه العملية مثل التبعية للمورد و فقدان الكفاءات الأساسية لتنفيذ النشاط في حالة إعادة إدخاله. و هذا ما شكل عامل كبح في وجه المؤسسات التي تعتمزم اللجوء إلى إخراج النشاطات.

إن تطور هذه الظاهرة و انتشارها أدى إلى ظهور أشكال جديدة لها مثل إخراج النشاطات المفتوح أو المتعدد Crowdsourcing ، و بظهور هذه الأشكال الجديدة ظهرت نظريات جديدة لتفسير إخراج النشاطات.

تمهيد

إن مشروع إخراج النشاطات يتسم بالطابع الاستراتيجي، حتى وإن كان متعلق بوظائف مدعمة، ذلك أنه يرتبط بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، كما أنه يكون على المدى المتوسط و الطويل.

اتخاذ قرار الإخراج لنشاط معين يتطلب معايير محددة تتوافق مع طبيعة النشاط المخرج و أهداف المؤسسة، حيث أن تحضير و صياغة القرار يتطلب تحليل للوضع القائم، و تحديد النتائج المنتظرة من عملية إخراج النشاطات.

بعد اتخاذ قرار الإخراج تسعى المؤسسة إلى تنفيذ مشروع إخراج النشاطات، و يتأتى ذلك من خلال دراسة و تشخيص جميع جوانب الموضوع، و من ثم اختيار الشركاء المناسبين.

إن الجوانب الاجتماعية (العمال، النقابات)، لها دور أساسي في نجاح المشروع من عدمه، حيث أن أي فهم سيئ لطبيعة المشروع قد يجعل الأفراد يرفضونه، و قد يترجم هذا الرفض من خلال سلوكيات مباشرة مثل الإضرابات، أو سلوكيات خفية كتحريض العمال الآخرين، و كلها تصرفات تضر بالمؤسسة و حسن سيرها.

المبحث الأول: إخراج النشاطات كإستراتيجية لخلق القيمة

المطلب الأول: الإخراج هل هو قرار إستراتيجي أو تكتيكي؟

الكثير من البحوث الأخيرة أظهرت أن المنظمات أصبحت تعي جيدا الجانب الاستراتيجي للإخراج، في نفس الوقت تعتبره بعض المؤسسات عملية تكتيكية موجهة للتقليل من التكاليف.

ففي مؤسسات مثل Marks & Spencer في المملكة المتحدة و Nike في الو.م.أ، فإن الإخراج يدرج ضمن إستراتيجية عامة تهدف إلى تطوير الكفاءات الأساسية للوصول إلى أقصى ربح تجاري. لكن و إن كان الإخراج مكون أساسي لإستراتيجية رابحة فإنه في نفس الوقت يطرح سلبيات لاستقلالية المؤسسة، و كذلك إشكالية تكاليف الصفقة التي يمكن أن تلغي الأرباح المنتظرة.

إن نجاح بعض عمليات الإخراج يكون مرتبطا أحيانا باعتبار الإخراج كنوع من الشراكة و الاهتمام بتسييره و تطوير الاتفاقيات.

على العكس ذلك هناك بعض المؤسسات تستخدم الإخراج كوسيلة للتخلص من الوظائف الصعبة، و التحصل على مكاسب أقل، في هذه الحالة فإن المؤسسات تتصور الإخراج كأداة مثلى للحصول على الكفاءات الأساسية المتوفرة لدى الشركاء في إطار إستراتيجية تطمح للحصول على أفضل الخدمات الممكنة
مثل:

* Marks & Spencer: تتعاون مع مورديها في مجال تصميم و تطوير المنتجات، الجودة، تقنيات الإنتاج و التغليف. و تهدف الشركة هنا إلى اعتماد الموردين كشركاء على المدى الطويل. حتى و إن كانت العلاقات متذبذبة أحيانا فإنه غالبا تكون النتائج جيدة.¹

* Ford Motor Company: قامت بدراسة لمورديها فيما يتعلق ب 400 قطعة غيار من نوع Taurus /Sable في الو.م.أ، و قد كانت خلاصة الدراسة أن الجودة التي يقدمها الموردون أفضل مما هو موجود لدى فورد. و بالتالي فإن الإخراج يسمح بتطوير معايير الجودة الداخلية.

¹ Michael Milgate, Op.Cit, p116 P117

* Nike: تخرج هذه المؤسسة وظيفة الإنتاج ككل، دون الإضرار بسمعتها كمنتج للأحذية الرياضية. إن جزء من نجاحها راجع إلى البرنامج المكثف و المتواصل لتطوير وسائل الإنتاج لدى مورديها.¹

إن الحالات الأكثر استثنائية هي لجوء المنظمات للإخراج ليس فقط من أجل الحصول على جزء من كفاءات الموردين و إنما الحصول على الكفاءات الأساسية الخارجية للموردين من أجل دخول أسواق جديدة.

إن المنظمات التي ترغب في القيام بعمليات إخراج فإنه عليها الالتزام بنقطين أساسيتين:

أولاً: عليها إدراج الإخراج ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة و ليس كحل تكتيكي لل صعوبات المتعلقة بالإنتاج، التخزين أو الحاجة لمستخدمين أكفاء. بحيث يجب فهم الدور الذي يمكن أن يلعبه الإخراج في سلسلة القيمة *chaîne de valeur* (مثل وظيفة البحث و التطوير R&D و التسويق بالنسبة لمؤسسة Nike)، وكذلك دور الإخراج في الاستفادة من الكفاءات الأساسية للمورد، و بالتالي فالإخراج يستعمل كأداة لاكتساب ميزة تنافسية على المدى الطويل.

ثانياً: إن المنظمات التي تريد أن تنجح يجب أن تمتلك ثقافة تقبل و تحترم اتفاقيات الإخراج. فمثلاً إشارات مؤسسة Marks&Spencer تعتبر العمل مع الموردين أمر طبيعي بهدف تحقيق أهداف المنظمة. إن مسيري المؤسسات التي تمارس إخراج النشاطات لا يرفضون التكامل العمودي، و إنما يحاولون تبيان كيف يمكن لكفاءات المنظمة أن ترسم الحدود الطبيعية للوظائف القابلة للإخراج.

كنتيجة فإن إخراج النشاطات لا يجب أن يؤخذ على أنه اختيار ثانوي و إنما كجزء عملياتي و ثقافي من إستراتيجية تهدف إلى بلوغ ميزة تجارية مستدامة.

إن مبررات تفضيل اللجوء إلى الإخراج الاستراتيجي هي اثنين:

1- تمكن المؤسسات من الاستفادة من كفاءات منظمات أخرى أكثر تطوراً منها في أداء وظائف معينة. كمثال عن ذلك مؤسسة Autoglass استغلت كفاءات CSC في مجال تكنولوجيا المعلومات.

¹ Ibid, p120

2- التمكن من التركيز على الكفاءات الداخلية التي تمثل مصدر الميزة تنافسية، و تحرير المسيرين من بعض المهام مما يسمح لهم بالتركيز على المهنة الأساسية *métier de base*. لذلك يستوجب على المؤسسة أن تكون على قدر من الوعي و تتخذ قرار الإخراج و فق إجراءات معينة.

إن إستراتيجية إخراج النشاطات تسمح بالتركيز على الاستثمارات الأساسية و إقصاء الاستثمارات المحيطة (الثانوية) و تحويل مسؤوليتها للموردين. مثلا في استراليا مؤسسة *Argyle Diamonds* و هي من أكبر المنتجين للماس في العالم قامت بإخراج الأنشطة المتعلقة بردم المناجم (ما سمح لها بالتخلص من الاستثمارات الكبيرة المتعلقة بالتجهيزات، خدمات إيواء و إطعام العمال)، كذلك أخرجت قسم كبير من التوزيع .

بمجرد أن تحترم المنظمة هذين المبدأين فإنها ستتجهج إخراج استراتيجي و ليس تكتيكي.¹

المطلب الثاني: إخراج النشاطات كوسيلة لدعم الإستراتيجية التنافسية وخلق القيمة

إن مفهوم إستراتيجية المؤسسة يبدو معرفا بشكل واسع، فلو اعتبر اتخاذ قرار أنه ضمن إستراتيجية المؤسسة فهذا يعني أنه يتطلب اختيار و انتقاء أهداف المؤسسة بشكل دقيق. لأن انتهاج إستراتيجية معينة له آثاره على المدى القصير و المدى البعيد.

إن الخبراء يستعملون مصطلح استراتيجي استنادا على نظرية اللعب *game theory*. في مفهوم هذه النظرية فإن القرار يعتبر استراتيجيا إذا كان يؤثر على أفعال و قرارات للاعبين آخرين (منافسين)، و ما إذا كان متخذ القرار يدرك هذه العلاقة المتبادلة و يأخذها بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار. و لذلك فإن نظرية اللعب تميز بين التأثير المباشر للفعل و التأثير الاستراتيجي. فالتأثير المباشر يقيس الأثر الفوري لعامل مساعد في تطوير المؤسسة، فمستوى التكاليف مثلا له أثر مباشر على أرباح المؤسسة، و في نفس الوقت قد يتسبب في تغيير الأسعار لدى المنافسين.

إن التأثير الاستراتيجي هو ذلك الأثر الذي يتركه القرار على المؤسسة و المنافسين.²

¹ Michael Milgate, Op.Cit. P124p125,

² Stefan Buehler & Justus : *A primer in strategic outsourcing* , p1 www.unizh.ch/staff/buehler/primer-outsourcing.pdf

يمثل الإخراج إحدى الاستراتيجيات الجديدة التي أصبح لها دورها في زيادة الفعالية بالمؤسسات. حيث في دراسة أجريت على مجموعة من المؤسسات و كان السؤال المطروح هو: ما هي نماذج التسيير الأكثر تأثيراً على مؤسساتكم؟ فكانت الإجابات كالتالي¹:

سنة 2010	النماذج التسييرية	سنة 1999
36%	التحالفات الإستراتيجية les alliances stratégiques	17%
52%	إخراج النشاطات externalisation	18%
57%	الفروع المختلطة joint-ventures	23%
%	إدماج/ شراء fusion/acquisition	%

الجدول 05: النماذج التسييرية الأكثر رواجا

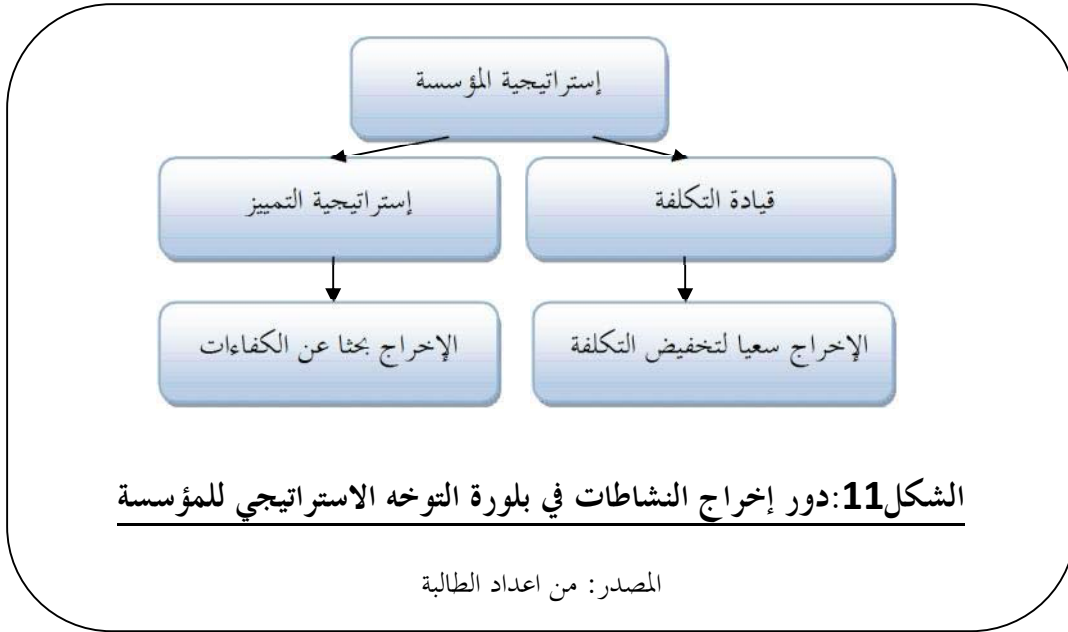
المصدر: Daniel Chabbert ,p02

1- إخراج النشاطات كوسيلة لدعم الإستراتيجية التنافسية: استنادا إلى تحليل مايكل بورتر فإن المؤسسات يمكن أن تلجأ إلى إستراتيجيتين أساسيتين : قيادة التكلفة أو التمييز.

إن المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق قيادة التكلفة فإنها تتبنى إخراج النشاطات من منطلق دراستها لإمكانية هذه العملية من تحقيق تخفيض في التكاليف. إن قرار الإخراج في هذه الحالة يكون بناء على قيام المؤسسة بوضع مقارنة بين تكاليف انجاز النشاط في الداخل، و تكاليف انجازه بالخارج. فإن كانت تكاليف انجاز النشاط في الداخل أكبر منها في الخارج فإنه يفضل إخراج النشاط مع ضمان جودة متوسطة. و منه نستنتج أنه إذا ما تم إعادة النظر في الوظائف المكونة لسلسلة القيمة بإخراج بعضها، فإن ذلك يمكن من تحقيق قيادة التكلفة.

أما إذا كانت المؤسسة تنتهج إستراتيجية التمييز لمنتجاتها فإنها حتما ستلجأ إلى إخراج النشاطات على أساس البحث عن الكفاءات التي تمكنها من تحقيق التمييز، حتى و إن انجر عن ذلك دفع تكاليف إضافية.

¹ Daniel Chabbert : *les dossiers (externalisation : des gisements de compétitivité stratégique)*, Pole productive, Rhône Alpes N° 69, Décembre 2002, p01 p02



و في كلتا الحالتين فإن اختيارات المؤسسة يجب أن تنطوي على الإجابة عن السؤال التالي: ما هي القرارات التي تساعد المؤسسة على تحقيق إستراتيجيتها?¹

2- دور إخراج النشاطات في خلق القيمة: لقد نمت عمليات إخراج النشاطات خلال العقدين الماضيين، و ذلك استجابة لسعي المؤسسات نحو التركيز على قلب المهنة و كذلك استجابة لرغبة المساهمين.

إن هذه العمليات تنطوي على المرونة و الليونة، فهل هذان الشرطان يعتبران موردا لخلق القيمة؟ و هل تساعد على تخصيص أمثل للموارد المالية؟

هذه الأسئلة سنحجب عليها من خلال التحليل التالي:

يجب أن نتذكر أن قيمة أي أصل مالي Vf هي عبارة عن النسبة بين الإيراد المستقبلي $E(Rf)$ و المردود المطلوب (Kf) و التي يمكن توضيحها كما يلي (في حالة ثبات الإيراد):

$$Vf = E(Rf) / (Kf)$$

لتحقيق القيمة المضافة يستدعي تعظيم الإيراد المتوقع و /أو تدنئة معدل المردودية المطلوبة.

¹ L'externalisation justifiée par la recherche de l'efficience, p1,

1-1- تعظيم الإيراد المتوقع: إن البرهان على ذلك يتم عن طريق إثبات أن اللجوء إلى إخراج النشاطات يعتبر عاملا مربح لكل من المؤسسة و المورد.

1-1-1- مربح للمورد الخارجي قياسا للفوائد التي يجنيها عن طريق المتعاونين السابقين مع المؤسسة نتيجة للتحويلات المنصوص عليها في العقد. هذا ما يفتح له إمكانية عالية للتكوين و التقدم في مجال تخصصه، و بالتالي يكون هناك نوع من التحفيز و الحث على المنافسة بين من يمارسون نفس النشاط. و هذا ما يؤدي منطقيا إلى تحقيق مكسب في الإنتاجية، و حتما سيؤدي إلى تطور المردودية.

1-2-1- مربح للمؤسسة الزبونة قياسا للمكاسب التي تحصل عليها الاقتصاديات السلمية تخفض تكاليف النشاطات التي كانت مدمجة مسبقا. و كذلك قياسا لتقليص كم الوسائل المخصص للعمليات بفضل الاشتراك مع مختلف الزبائن المورد الخارجي في نفس الوسائل. و أخيرا إن المؤسسة عند قيامها بتوكيل مختصين فإنها تفتح المجال للحصول على الخبرة المكتسبة من المؤسسات الأخرى ، من خلال الحلول التي قامت بها و أثبتت نجاعتها.

2-2- تخفيض المردودية المطلوبة: إن المردودية المستحقة بالنسبة للمستثمر تتعلق بالخطر المترتب عن الأصل الاقتصادي. إن تخفيض قيمة العائد المستحق تكون من خلال تخفيض الخطر بالنسبة للأصل الاقتصادي. فكيف تخفض عمليات الإخراج الخطر الذي تتعرض له المؤسسة؟

في أية حالة يكون هناك تخفيض للخطر بتحويله للمؤسسة أخرى؟ و هل هذه الأخيرة تقبل تدعيم النتائج دون تحمل تكاليف تامين النشاط؟

يجب أن نتذكر أولا أن الخطر التقليدي يقدم من حساسية مردود النشاط rendement E_k هذه الحساسية تقاس من خلال هامش التكلفة المتغيرة (CAF-CVF) و النتيجة المحققة R_f :

$$E_k = (CAF - CVF) / R_f$$

إن تخفيض المردود المطلوب يمر من خلال تسيير كل عنصر من عناصر هذه النسبة. أولا نختبر هامش التكلفة المتغيرة، هل عمليات الإخراج تزيد من التكلفة المتغيرة للمؤسسة؟

إن عمليات الإخراج تحول التكاليف الإدارية إلى تكاليف استغلال من خلال عقد طويل الأمد. أي تحول التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة.

فيما يخص بسط النسبة أو النتيجة الجارية، فإن إحلال التكاليف المتغيرة مكان التكاليف الثابتة يخفض من مستوى نقطة الموت بالنسبة للمؤسسة نتيجة حساسية المردود لكل تغير في النشاط. لقد رأينا سابقا أن الإخراج يكون مصدر كسب للمورد و المؤسسة الزبونة، فالخطر لا يظهر لكن ارتفاعه لدى الموردين يؤدي إلى ارتفاع المردود المطلوب عند زبائنهم و بالتالي ارتفاع هوامشهم.

إذا لم يحلل المورد جيدا هذه المعطيات قبل تحرير العقد فإنه يمكن أن يقع في أضرار جسيمة فيما يخص القيمة المخصصة له. من التحاليل السابقة نستنتج أن الإخراج يمثل فرصة لخلق القيمة، و هذا إذا ما تم وفق معايير دقيقة محددة بشكل جيد.¹

المطلب الثالث: معايير اتخاذ قرار الإخراج

ماهي إمكانياتي؟ من هم زبائني؟ ما هو تصوري؟ ماذا أريد أن أفعل؟ ماذا يمكن أن أحسر و مما يجب أن أتخلص؟ ما هو الذي لا أستطيع القيام به؟ ماذا يستطيع الآخرون فعله أفضل مني؟

إن هذه الأسئلة و أسئلة أخرى كلها تصب في فكرة واحدة مفادها أن قرار الإخراج هو قرار استراتيجي. فعملية الإخراج ليست مجانية، كما أنها تتطلب وقتا و تفكير كبيرين. يجب النظر للإخراج كأداة للتطور الاستراتيجي. بمعنى أنها تؤثر على كفاءة المؤسسة. إن التحدي الاستراتيجي بالنسبة لأي مؤسسة يتمثل في عرض منتجات ذات جودة عالية بتكلفة منخفضة للزبائن مقارنة بالمنافسين الآخرين. إذ أن المؤسسة لها خيارين إما تفصل بينهما أو تجمعهما: الجودة التي تركز على القيمة الاستعمالية للمنتج بالنسبة للزبون أو تكلفة اقتناء هذا المعروض من طرف الزبائن. و هنا يجب الإشارة إلى أن تخفيض التكلفة ليس متعلق فقط بتكلفة المشتريات و إنما كذلك يتضمن تكلفة الحصول على عوامل الإنتاج ككل.²

1- معيار الانتماء لقلب المهنة: المؤسسة يجب أن تعطي الأولوية للاستثمار في صميم المهنة cœur de

⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ، إن المعيار المركزي و الأساسي في مجال الإخراج يتركز على تحديد الوظائف التي تعتبر

¹ L'externalisation et la création de la valeur ,

²Daniel Chabert, Op.Cit, p3p4

جزء من قلب المهنة. إن جميع الوظائف التي لا تمثل جزء من قلب المهنة يمكن أن يتم إخراجها. إن هذا الطرح يرتكز على منطق تقييم و تخصيص العمل الذي و ضع من طرف آدم سميث.¹

تسعى المؤسسة الحديثة دائما لتحقيق رضا الزبون من خلال النوعية المقدمة و التكاليف المنخفضة، هذا يتحقق باستثمار المؤسسة في قلب المهنة الذي يحقق الجزء الأكبر من القيمة، و يلعب على أهم أوراق المنافسة. استنادا إلى التحكم بنسبة أكبر في الكفاءات التي تؤثر على خلق القيمة. هذا يتم في إطار مجموعة من الموارد المحدودة و التي من خلالها تقوم المؤسسة بإعادة تنظيم مواردها و توجيهها. يجب البحث عن طريقة لإتمام الجزء المتبقي من القيمة المضافة التي لا تستطيع المنظمة أن تحققها بذاتها. و هنا تظهر أهمية الإخراج كأداة للتطوير الاستراتيجي. إن الإخراج يفتح احتمالات أكبر لأداء أمثل.

و تمر عملية الإخراج استنادا على معيار الانتماء لقلب المهنة بالمراحل التالية:

1-1-تعريف قلب المهنة: إن ممارسة المؤسسة لمهنتها هو الذي يسمح لها بتقديم جوهر عرضها، أي قيمة المنتجات التي تقدمها لزبائنها، و كذلك طبيعة المهنة هي التي تستهلك النسبة الأكبر من الأموال الدائمة للمؤسسة، لذا يجب تحديدها بصفة جلية. فهي تتعلق بزيادة الكفاءات التي من شأنها تحقيق عرض المؤسسة و تقود تطورها في المستقبل. يجب تفادي الخلط بين المهنة و الأنشطة فمثلا هناك مؤسستين متنافستين تصنعان أحذية الأمان و لكنهما مع ذلك تختلف من حيث المهنة فالأولى تتخصص بصناعة جميع وسائل الأمان أثناء العمل، أما الثانية فتختص في صناعة مختلف أنواع الأحذية.

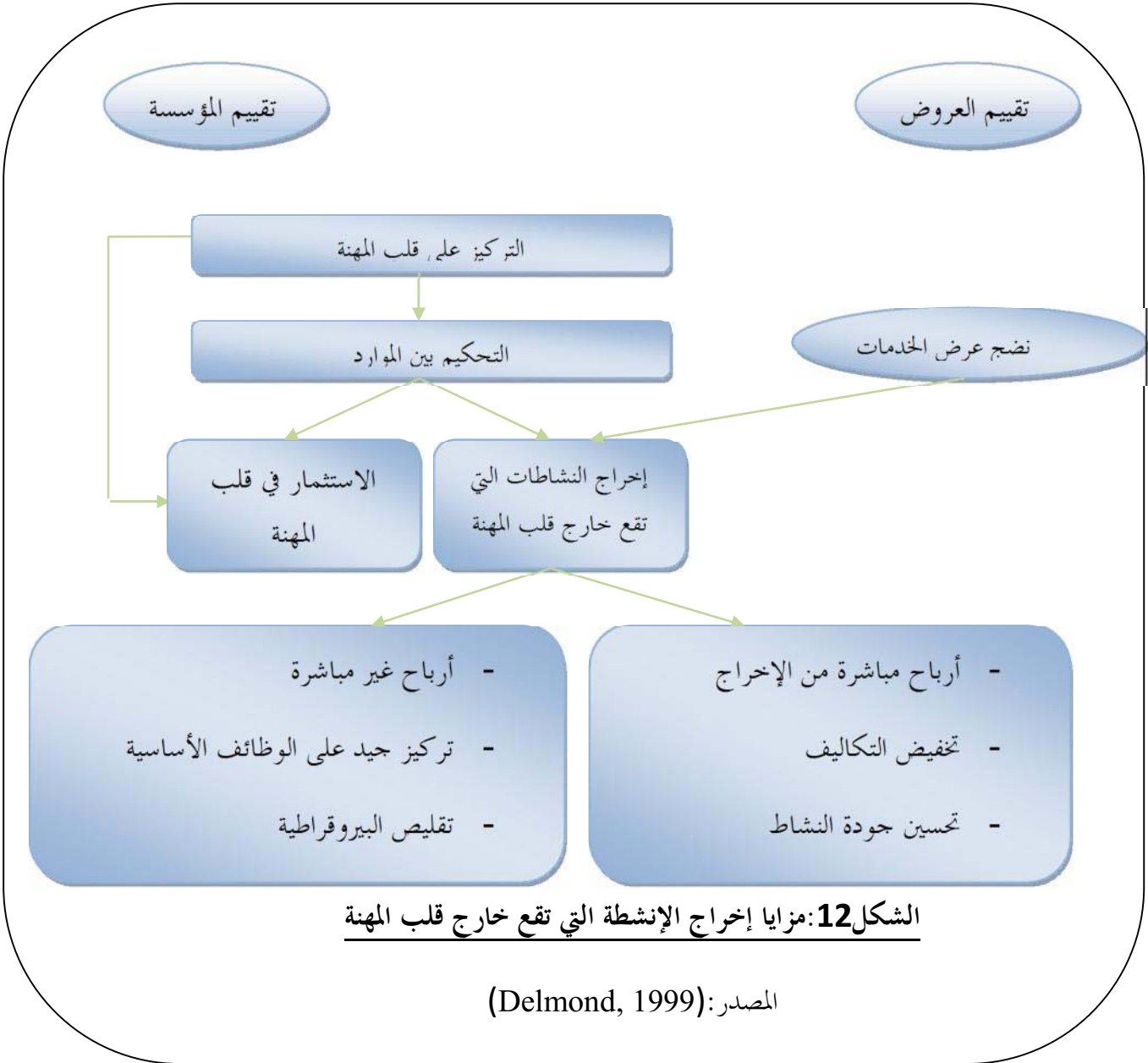
إن تحديد قلب المهنة يكون من خلال طرح الأسئلة التالية:

- ما هي المكونات الأساسية (خاصة الكفاءات) لهذه المهنة؟
- ما هي نقاط القوة و الضعف من خلال مكونات المؤسسة في الفترة الحالية و مستقبلا؟

إن هذا التحليل يتم من طرف فريق مختص في المؤسسة.²

¹Jérôme Barthélemy : *L'externalisation au cœur de métier*, l'expansion management (revue)-mars200, p67

²Daniel Chabbert, Op.Cit, p5p6



1-2- التعريف الواضح لمجالات أنشطة المؤسسة: إن أسلوب التفكير الاستراتيجي يستدعي العمل في إطار التجزئة «segmentation». بحيث يتم تجميع الوظائف المتجانسة في مجموعات معرفة بشكل جيد من خلال الاعتماد على عدة معايير منها: نوع الزبائن، نوع المشتريات، نظام التوزيع و البيع، التقنية المستعملة، مراحل الإنتاج، طبيعة التكاليف و المنافسة، إذ تتعدد المعايير التي يمكن استعمالها للربط بين وظيفتين أو أكثر.

1-3- تقييم الوضعية التنافسية: إن هذا الإجراء يمس جميع مجالات الأنشطة المذكورة سابقا. إن الوضعية التنافسية للمؤسسة تحدد بحصتها السوقية بالمقارنة مع المنافسين الآخرين. إن التقييم يتم من خلال دراسة عوامل التنافسية لكل مجال نشايطي و مقارنته مع المنافس الآخر و هنا يعد استجواب الزبائن أحسن طريقة لاختيار ما يمكن فعله أو توكيله لمنظمة أخرى. و ذلك انطلاقا من مجموعة من الأسئلة ترتب على أساسها مختلف الوظائف ترتيبا تسلسليا يسمح للمؤسسة بتحديد نقاط قوتها و ضعفها في كل مجال نشايطي، و كذلك ميزتها التنافسية.


























1-4- الاختيار الاستراتيجي: بتبيان المؤسسة لعوامل تنافسياتها في كل مجال نشايطي فإنها تستطيع اختيار الصيغة التي تدعم موقفها التنافسي و ذلك باختيار العوامل التنافسية الضرورية و التي لها وزنها في التأثير على ربحية المؤسسة و لا يوجد في هذه الحالة اختيار محبذ و لكن خبرة المدير و تجربته هي التي تضمن نجاعة القرار المتخذ.



الشكل 13: مراحل اختيار الأنشطة المراد إخراجها

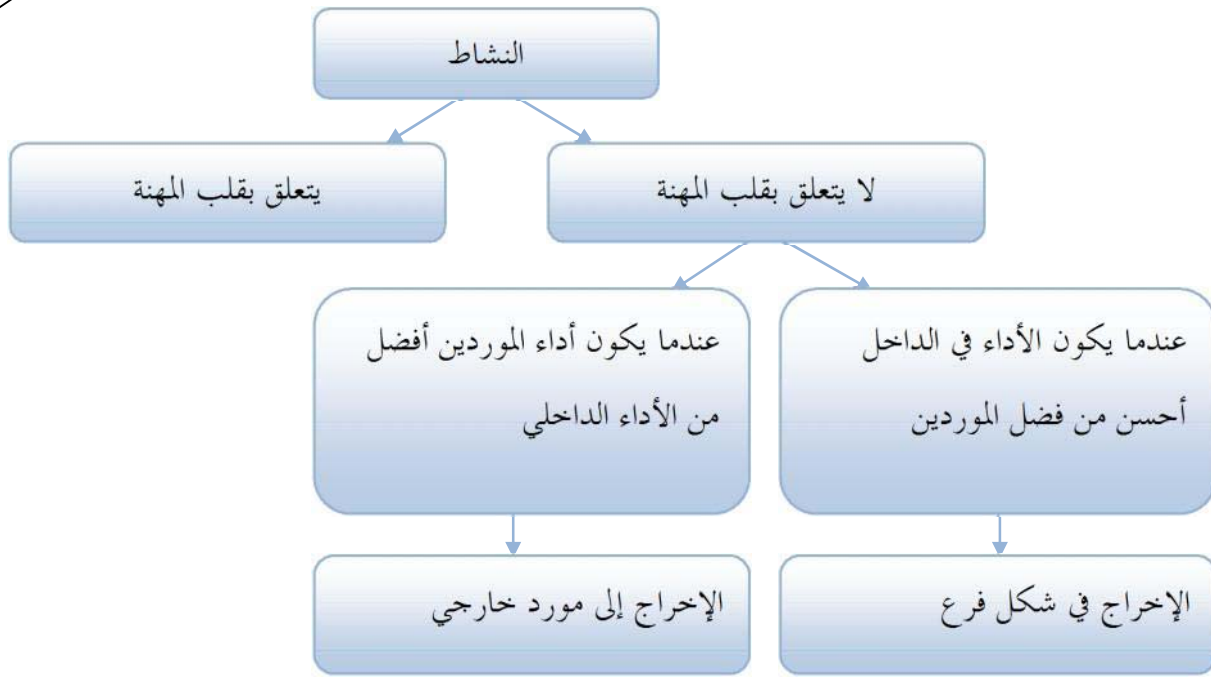
المصدر: Delmond, 1996

2- معيار مستوى الأداء: كما رأينا سابقا فإن الوظائف التي تمثل جزء من قلب المهنة يجب أن تحفظ داخل المؤسسة. أما بالنسبة للوظائف التي لا تعتبر جزء من قلب المهنة فتوجد حالتين:

- **أداء الوظائف في الداخل أقل منه لدى أفضل الموردين في السوق:** إذا كان مستوى أداء النشاط داخل المؤسسة أقل بالنسبة لأفضل الموردين فإنه يتطلب في هذه الحالة إخراج الوظيفة. إن اللجوء إلى مورد مختص يسمح بتخفيض التكاليف و تطوير أداء النشاط بتحويل الموارد و تركيزها على النشاطات المتعلقة بقلب المهنة كمثال عن ذلك المجموعة الصيدلية                          التي أخرجت وظيفة اختيار الموظفين الخاصين بالبيع و كانت وظيفة المورد هي اختيار أفضل المتسابقين. و بعد عمل الموردين أصبح عدد المتسابقين المحتفظ بهم من 40% إلى 50% بعدما كان من 5% إلى 10%.

- **أداء الوظائف في الداخل يفوق أداؤها عند أفضل الموردين:** في هذه الحالة يوجد حلين: الحل الأول هو الاحتفاظ بالنشاط داخل المؤسسة. لكن رغبة المؤسسة في استثمار الموارد المالية على مستوى قلب المهنة لأنه أكثر إنتاجية يتم على المؤسسة إنجاز هذه الوظائف من خلال فروع تخلقها بنفسها تقوم بأعمال المؤسسة بالإضافة إلى أعمال زبائن آخرين. و هذا ما ينطبق خاصة على مجال الإعلام الآلي.¹

¹Jérôme Barthélemy : *stratégie d'externalisation*, Op.Cit ,p85



الشكل 14: اتخاذ قرار إخراج النشاطات على أساس الإداء

المصدر: Jérôme Barthélemy, p90

3- معيار مستوى تكاليف الصفقات: يمكن أن تنجز الصفقة الاقتصادية بداخل المؤسسة أو بواسطة السوق من خلال عقد. فلما يتعلق الأمر بالمؤسسة، القرارات المتخذة تكون بطريقة سلمية، أما في حالة السوق فالاختيارات تخضع لخيارات حرة بالضغط على نظام الأسعار. الإشكالية تكمن في التكاليف المرتبطة بتنفيذ الصفقة، فتحقيق أو إنجاز الصفقة يخضع لمقارنة التكاليف المرتبطة بها. و بالتالي المنظمة موجودة بفضل الموارد النوعية التي يمكن أن تحققها بالداخل و التي هي غير موجودة بالسوق.

يمكن لعقد إخراج النشاطات أن يكون فعالا لما يسمح بتخفيض الآثار السلبية المتعلقة بالأخطار المرتبطة بالعملية. فهناك أربع أصناف من الأخطار يجب تفاديها:

- خطر «العقد» و هو مرتبط بتكاليف التعديل و إعادة التفاوض؛
- خطر «الخدمة» و هو يرتبط بانخفاض نوعية الخدمة و ارتفاع تكاليف الأداء؛
- خطر «الكفاءات» و هو يرتبط بفقدان قدرات الابتكار، الرقابة و التنسيق؛
- خطر «التنظيم» و هو يرتبط بضعف المعنويات و الانخفاض المتتالي لإنتاجية فرق العمل؛

فكل خطر من هذه الأخطار يمكن أن يترتب عنه تكاليف صفقات و تكاليف تسيير معتبرة.

تطبيق نظرية تكاليف الصفقات يتمثل في تكييف أدوات علمية و يتم هذا في مرحلتين:

المرحلة الأولى: مسؤولية الجهات المختصة في تسيير المؤسسة تتمثل في التمييز بين ثلاث أصناف من الحسابات هي: حسابات معيارية **standard**، حسابات المهنة **métier**، حسابات المؤسسة. فهذه الأصناف تختلف من حيث أهميتها النسبية في اتخاذ القرار. حيث تعتبر أدوات الحساب المعيارية (الإحصائيات و نماذج المحاكاة... الخ) طرق عامة يمكن أن تستعمل من طرف المؤسسات في مختلف القطاعات، و هي ذات أهمية ضعيفة بالمقارنة مع الأصناف الحسابية الأخرى؛ أما أدوات حساب المهنة فهي تعتبر ذات مستوى جودة متوسط و هي أكثر أهمية من أدوات الحساب المعيارية. فحسابات المهنة لا تستعمل إلا في إطار نفس قطاع النشاط المهني أو الصناعي، و هي أقل نوعية من الحسابات الخاصة بالمؤسسة.

المرحلة الثانية: بتطبيق نظرية تكاليف الصفقات، يفترض أن كل صنف من أدوات التحليل في إطار نظرية تكاليف الصفقات (السوق، السلمية، أشكال الهجين) يستدعي نوع مختلف من طرق حساب التكاليف:

- **حالة بنية السوق:** في حالة علاقات من نوع (مورد، زبون) و المشاهدة لبنية السوق يكفي في هذه الحالة استعمال أدوات الحساب المعيارية. و هذا كون الأصول المستعملة غير نوعية، بافراض وجود عدة موردين في السوق، ما يمكن المؤسسة من إخراج أنشطتها دون الخوف من الانتهازية المحتملة للمورد، كما يمكن لموردين من تقديم خدماتهم لعدة زبائن ما يمكنهم من تحقيق اقتصاديات السلم، و هذا يعود على كلا الطرفين بالنفع؛
- أما تنفيذ النشاط بداخل المؤسسة فيعتبر موافق لبنية السلمية فهو يتطلب أدوات حسابية خاصة بالمؤسسة. ففي هذه الحالة الأصول تتميز بنوعية عالية، و إخراجها ينجر عنه تبعية قوية للمورد؛
- أما علاقات الشراكة الموافقة للبنية الهجينة فهي مكيفة مع تطوير أدوات حساب المهنة، لأن الأصول النوعية نسبيا يمكن تحقيقها من طرف بعض المؤسسات العاملة في القطاع. ففي هذه الحالة يمكن بناء علاقات طويلة الأجل مع المورد.

إن إخراج النشاطات يترتب عنه تكاليف صفقات مرتفعة و هذا في حالة ما إذا كانت أصول نوعية محاطة بعدم تأكيد قوي، على العكس من ذلك فإن إخراج النشاطات المنتشر حاليا غالبا هو متعلق بأصول ذات نوعية منخفضة. ما يمكن استخلاصه من هذا: تكاليف الصفقات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ قرار إخراج النشاطات لأنها تمكن من تخفيض أو إلغاء الاقتصاديات المحققة من عملية الإخراج.¹

¹ معتصم دحو، مرجع سابق ذكره، ص131 ص132

المبحث الثالث: تنفيذ مشروع إخراج النشاطات

المطلب الأول: مراحل إنشاء مشروع الإخراج

1- مراحل إنشاء مشروع إخراج:

إن تنفيذ قرار الإخراج يتم على مراحل في إطار مشروع استراتيجي يتم فيه التعرض إلى جميع الجوانب المباشرة و غير المباشرة في شكل مخطط معرف بشكل جيد و متابع، يجب التعرف على الأهداف بشكل واضح و ذلك لضمان نجاح العملية من جهة و بناء علاقات تبادل جيدة مع الموردين من جهة أخرى.

فالسؤال الأول الذي يجب طرحه هو: لماذا الإخراج؟ ما هو قلب مهنة المؤسسة؟ تطورها؟ احتياجاتها؟

انطلاقا من هذه العناصر يمكن لفريق العمل أن يتخذ قرار الإخراج حسب الفرص المتاحة.

إن الاحتياجات يجب أن تكون واضحة و مفصلة، لأن ذلك يمكننا من معرفة السوق و الموردين المحتملين و بالتالي الاختيار النهائي.

إن مراحل الإخراج موضحة في الجدول التالي:

التحديد Identification	-التحديد الدقيق للاحتياجات -تقييم البعد الاجتماعي -تحليل السوق (البلد، الموردین...)
الدراسة Etudier	-نداء العرض -التحليل، التدقيق
تقرير Décider	-اختيار الحل -اختيار الشريك
البناء Construire	-التحرير النهائي لدفتر الشروط -وضع نموذج للاقتداء به -تحرير العقد
القياس Mesurer	-تحديد أدوات المراقبة -سير الأداء، العمل على التطوير -سير التغيرات (التطورات التقنية، المنتجات..)

الجدول 06: مراحل عملية إخراج النشاطات

المطلب الثاني: اختيار المورد

إن الهدف هو الربط بين أداء المؤسسة الزبونة و المورد، لهذا هناك ثلاث مراحل أساسية لقيادة هذا الأمر: إثبات إستراتيجية التحالف، التحكم في مجال الإخراج و هو بدون شك الرهان الحاسم (بوجود زبون متطلب و مورد ذو كفاءة و خبرة عالية كعنصرين أساسيين و مؤثرين على النتائج)، و ديناميكية العلاقة (ذلك أنه تعاقد طويل الأجل). إن الشراكة في معناها الحقيقي تتطور من خلال علاقة اقتصادية متوازنة، صريحة و مرنة و أحيانا متشددة.¹

¹ Daniel Chabbert , Op .Cit , p5p6,

1-تقنيات اختيار المورد: هناك ثلاث تقنيات لاختيار المورد: تبعا لعدد الموردين المعنيين يمكن أن نضع ثلاث تقنيات لاختيار المورد:

- المناقصة العادية Appel d'offre simple: يعنى بها جميع الموردين المحتملين؛
- المناقصة الاختيارية Appel d'offre avec présélection: تعنى بعدد محدد من الموردين؛
- الاختيار المباشر للمورد Sélection directe de prestataire: تعنى بمورد واحد فقط؛

1-1- المناقصة العادية: إن تقنية المناقصة العادية هي الأكثر استعمالا في عمليات الإخراج. أثبتت دراسة قامت بها KPMG شملت 123 عملية إخراج للإعلام الآلي في المملكة المتحدة، أن ثلثي المؤسسات تستعين بالمناقصة لاختيار المورد، وكذلك بالنسبة للوجيستييات حيث كان عدد المؤسسات يقارب ثلاث أرباع. إن تقنية المناقصة العادية تمنح امتيازات جيدة بحيث يسمح اللجوء إلى هذه التقنية بالحصول على السعر الأدنى في السوق مع مستوى جيد من النوعية.¹ فالمنافسة بين الموردين تسمح بتقديم عروض بأسعار منخفضة، لكن المناقصة العادية لها بعض الحدود فبالنسبة للمؤسسة الزبونة هو الوقت الذي يستغرقه تفحص العروض و غيرها من الإجراءات، أما بالنسبة للمورد فإن الرد على العروض يكون مكلف لكثرتها.

هناك بعض التقنيات التي ترفع من معدل احتمال رد الموردين على المناقصة:

- يجب أن تكون المناقصة واضحة قدر المستطاع؛
- يجب أن تكون المعلومات المدونة في المناقصة محددة بدقة؛
- منح الموردين فرصة التقرب من المقررين في المؤسسة بغرض التفسير و التوضيح (من خلال الهاتف، البريد الالكتروني...).

1-2- المناقصة الاختيارية: إن المناقصة الاختيارية هي صيغة وسطية بين المناقصة العادية و الاختيار المباشر للمورد. يركز تنفيذ المناقصة الاختيارية على مجموعة صغيرة من الموردين. بالنسبة للمؤسسة الزبونة فإن المناقصة الاختيارية تمنح مزايا بالمقارنة مع المناقصة العادية:

¹ Jérôme Barthélemy, 2003, Op.Cit , p100

- إن تكاليف المناقصة الاختيارية أقل لأن عدد العروض أقل، غالباً المناقصات العادية تجذب موردين كثيرين ليسوا في مستوى تطلعات المؤسسة الزبونة؛

- انخفاض انتشار المعلومة عند سريان عملية الإخراج؛

بالنسبة للموردين المحتملين فإنه من المهم التركيز على تخفيض عدد المناقصات لتجنب تبذير الموارد المالية في رد على مختلف المناقصات التي تشكل فرصة.

إن معايير المناقصة الاختيارية تختلف من عملية لأخرى، إذا كانت الوظائف المعنية بالإخراج حساسة فإن المناقصة الاختيارية تكون جد معقدة.

3-1- الاختيار المباشر للمورد: من الممكن اختيار المورد بشكل مباشر، إن الميزة الأساسية للاختيار المباشر للمورد تتمثل في التكلفة الجرد منخفضة. بالمقارنة مع النمطين السابقين فإن هذا النمط يمكن من الاقتصاد في تكاليف دراسة العروض و الرد عليها، كذلك الاختيار المباشر ينجر عنه عدد من السلبيات لانعدام المنافسة، فلا يوجد أي ضمان أنه الاختيار الأفضل.¹

3- مواصفات المورد المستقبلي: يهيئ الزبون لاحتياجاته من خلال دفتر الشروط الذي يتضمن بالأساس النتائج المرجوة و توجيهها. و من جهة أخرى يقدم المورد عرضه، إن تقديم العرض يكون على أساس الطلب، إذ أن العروض ما هي إلى استجابات لمتطلبات المؤسسة الزبونة، و بطبيعة الحال فإن الإبداع يسجل في الحقل العملياتي.

إن تعدد الموردين لمختلف العمليات الجزئية للنشاط الواحد يسمح بتحقيق الفعالية على مستوى النشاط ككل.²

إن توضيح أهداف الطرفين يسمح بتأمين الأهداف الفاعلة و يتم هذا بواسطة: جماعات العمل، الاجتماعات المنتظمة... الخ³

¹ Idem, p102 p103

² Daniel Chabbert : *Les dossiers (externalisation : des gisements de compétitivité stratégique)*, Op.Cit, p12

³ Strategic outsourcing partnerships: going outside, p1 <http://at.country.csc/de/kl/uploads/1635-1.pdf>

إن تعقد عملية التوريد مرتبط بعدم وجود دليل يعتمد كمقياس يتم الرجوع إليه، كذلك هناك تعقيد آخر متعلق بالموارد الذي يجب أن تكون موارده منظمة بشكل جيد مع القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات المؤسسة الزبونة، بالإضافة إلى المراقبة المتعددة : المعايير و مؤشرات الأداء، التفسيرات المالية و الفواتير.. كلها يجب أن تكون مدرجة في العقد.

إن احترام التوازن الاقتصادي هو شرط لضمان تطور العلاقة بين الطرفين.¹

المطلب الثالث: الجانب التعاقدى للإخراج

1- أهم بنود عقود الإخراج: أهم البنود التي يمكن أن يتطرق لها في عقد الإخراج هي: بنود الآجال، بنود السعر، بنود قياس الأداء، بنود تطور الخدمة، بنود حل النزاعات و بنود التحلي عن العقد.

2- محتوى عقد الإخراج:

1-2- الجوانب العملية: تتعلق بطبيعة النشاط في حد ذاته، فهي تشمل على طبيعة الخدمات المتعاقد عليها، تحويل الأفراد و الوسائل، بنود الانقلابية، تنفيذ الخدمات، لجنة تقنية، فهي بصفة عامة تتمثل في موضوع العقد.

2-3- الجوانب المالية: تتعلق بإبرام العقد من خلال تحديد مسؤوليات العملية و مظاهرها الجبائية، و كيفية تسيير العملية من حيث آلية الدفع و آلية مراجعة الأسعار.

3-3- الجوانب القانونية: تتعلق بإبرام العقد من خلال تحديد مسؤولية كل طرف، و توضيح الحقوق و الواجبات، و تسيير مختلف الظروف. تتمثل هذه الجوانب في ملكية المعلومات، نوع المسؤولية، القوى القاهرة فسخ العقد، التأمينات، الأفراد، التنازل عن العقد، إجراءات تحكيم الخلافات، توزيع الكفاءات، و غير ذلك.²

4- إعادة التفاوض حول العقد: إن إعادة التفاوض يمكن أن تظهر كتهديد أو فرصة بالنسبة للمؤسسة الزبونة. يوجد بصفة عامة نوعين من إعادة التفاوض:

¹ Daniel Chabbert, Op .Cit, p12

² Isabelle Renard, Op.Cit, p21 p22

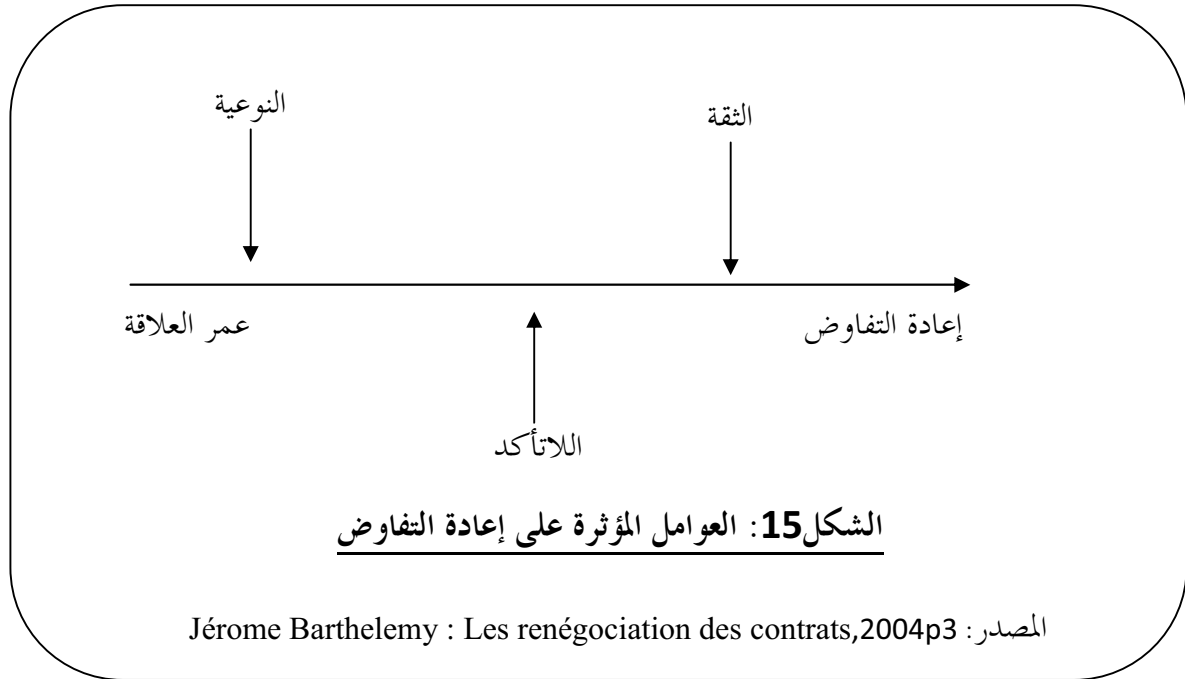
4-1- إعادة التفاوض غير الإرادية: و تحدث لما العقد لا يكبح انتهازية المتعاقدين، هذا ما يعتبر موضع قوة لإعادة التفاوض. من أفضليات هذا النوع من إعادة التفاوض حصول المورد على مكاسب جديدة انطلاقا من تبعية المؤسسة الزبونة له، و توسيع حدود الوظيفة المخرجة.

4-2- إعادة التفاوض الإرادية: هي نتيجة الرغبة في إزالة الغموض و التمويه بين المتعاقدين. في حالة الإخراج يمكن أن نتصور تطور مهم في المحيط، مما يؤدي بالمؤسسة و موردها إلى إعادة النظر في حدود الوظيفة المخرجة و كذلك في الجانب المالي.

4-3- العوامل المؤثرة على إعادة التفاوض:

نظريا فيما يخص الإخراج و كما تمت الإشارة له سابقا فإن أغلبية الأعمال تركز على نظرية تكاليف الصفقات TCT إن أساس هذه الأعمال يكمن خاصة في: مستوى الخطر التعاقدى، نوعية الأصول، اللاتأكد و تواتر الصفقات.

إن الإخراج يمكن أن يكون في شكل عقد كلاسيكي، عقد نيوكلاسيكي أو عقد علاقتي. عندما تكون المخاطر التعاقدية مرتفعة يجب استبدال العقد الكلاسيكي (خطر عادي، فترة قصيرة) بعقد نيوكلاسيكي (خطر مرتفع، فترة طويلة). في بعض الأحيان تعتبر الثقة ضرورية لذا تصبح العقود النيوكلاسيكية غير مرضية و يجب استبدالها بعقود علاقتية، و التي تأخذ شكل شركة مصغرة mini-société تنظم في إطار ضوابط محددة من طرف الشريكين.



1-3-4- نوعية الوظيفة المخرجة *spécificité de l'activité externalisé*: إذا كانت الأصول المستعملة لتنفيذ الوظيفة ذات نوعية منخفضة، فإنه يوجد عدد كبير من الموردين المحتملين، و هذا ما يقلل احتمال تصرف المورد بشكل انتهازي اتجاه المؤسسة، لأنها يمكنها استبداله بسهولة. أما إذا كانت الأصول المستعملة في تنفيذ الوظيفة أكثر نوعية، فإن عدد الموردين سينخفض بشكل محسوس. إن هذا العدد القليل من الموردين المحتملين يسمح بانتهاج سلوك انتهازي اتجاه المؤسسة الزبونة لتدعيم مكاسبه من العقد.

2-3-4- عدم التأكد الذي يسود الوظيفة المخرجة *incertitude entourant l'activité externalisée*: إن أي محيط يتميز بدرجة معينة من اللاتأكد، إذا ارتفعت درجة اللاتأكد في المحيط فإن ذلك حتما سيؤثر على عمر العقد و هذا ما يجعل العقود غير كاملة، و بالتالي يظهر إعادة التفاوض كحتمية، إن هذا يفسر بالفرضية الثانية لنظرية تكاليف الصفقات و هي العقلنة المحدودة *Rationalité limité*.

إن التباين بين العقد و المحيط يزداد بسرعة مع مرور الوقت، و في هذه الحالة يرتفع عدد المرات التي يمكن اللجوء فيها لإعادة التفاوض في العقد.

4-3-3-الثقة اتجاه المورد: تعرف الثقة على أنها مدى احتمال أن ينتهج المورد سلوك انتهازي في المستقبل.¹

5-الانقلابية في عقود الإخراج *Réversibilité et contrats d'externalisation*: إن الانقلابية يجب أن تدرج في العقد، و ذلك في حالة إذا ما تم إلغاؤه. يجب على المورد أن يساهم في تسهيل عملية تحويل الوظيفة الخارجة لتجنب مفاوضات صعبة فيما يخص بند الانقلابية. لذا يجب مسبقا تحديد ما يلي:

- طرق إعادة إدخال الوظيفة re-internalisation ;
- شروط نقل الحقوق، التجهيزات، مسألة الملكية الفكرية;
- الانعكاسات الاجتماعية;
- تكلفة الانقلابية.²

¹Jérôme barthelemy : *Les renégociation des contrats d'externalisation* (une étude empirique 13^{eme} conférence de l'AIMS Normandie. Vallée de seine), juin 2004, p3 p8,

² Réversibilité et contrats d'externalisation , conseils du mois, Janvier 2003, p2,

المبحث الثالث: الإطار الاجتماعي لإخراج النشاطات

المطلب الأول: تأثير إستراتيجية إخراج النشاطات على سوق العمل

إن عملية الإخراج تشارك و بصفة أساسية في هيكلية الإنتاج و العمل و ذلك من خلال التأثيرات المشتركة على مكونات المجتمع و بصفة خاصة عالم الشغل. إن تبني الإخراج في نظام اقتصادي و اجتماعي يتميز بتغير الظروف و كذلك اللاتأكد يرتكز على تطور المبادئ و المعالم الاقتصادية و الاجتماعية. إن المؤسسة تراهن على منطق الحد من العمالة و سرعة التكيف مع متغيرات السوق لذا يظهر الإخراج كوسيلة و أداة لتعبئة المرونة و التفاعلية. هذا المنطق حتما يضعفه الموردون الذين يعتمدون على دورات إنتاجية و توزيعية ضمن اختيارات متماثلة و مفيدة هذا ما يفسر البحث عن عمال أكثر تأهيلا.

إن الإخراج أحيانا و في بعض الشروط ساهم في إحداث تغير في عالم الشغل. إن حركية العلاقة المهنية ملازمة لتطور المجتمع، هذا ما يطرح مشكل مدى التغير المطلوب من طرف الأفراد و المؤسسات.¹ لقد زاد الاهتمام بالأثر الايجابي أو السلبي الذي يخلفه الإخراج فبين يناير و مايو 2004 كان هناك حوالي 2634 تقرير في جرائد الو.م.أ حول الإخراج، و كان معظمها يركز على الخوف من خسائر العمل.

يشرح مصطلح الإخراج على أنه جلب للمنتجات و الخدمات و غيرها من مورد خارجي. لكن في هذا الشرح يبدو أن كلمة خارجي ينتابها بعض الغموض أو يؤولها البعض على أنها خارج الشركة، و آخرون يفسرونها على أنها خارج البلاد.² لقد تباينت الآراء حول الإخراج ودوره في زيادة أو فقدان العمل. لا يمكن ضبط التأثير الإجمالي للإخراج على حجم العمل في ظل غياب الإحصائيات الموثوقة، و يمكن تعويض ذلك بقوة أو ضعف التأثير المباشر لهذا الأخير على سوق العمل الإقليمي. فالمناطق التي تشهد استقبالا متزايد من النشاطات المخرجة يرتفع فيها حجم العمال، و هذا ما قد يؤدي بمرور الزمن إلى فقدان مناطق أخرى لمواردها البشرية، هذا من ناحية و من ناحية أخرى يؤدي إلى خلق نوع من اللاتكافؤ في المهارات بين المناطق. و هنا على المؤسسة أن تدرس بشكل جيد توقعها في السوق (سوق العمل) لتستفيد من أحسن المهارات.

¹ M.François Edouard, Op.Cit , p(1.9)

² Marry Amiti& Jin Wei : *Fear of service outsourcing : is it justified?* October 2004, www.imf.org/external/pubs/wp/2004/wpoM186.pdf

1- عالم الشغل في مواجهة أكبر التطورات في ظل إخراج النشاطات: إن التغيير الذي مس حدود المنظمة و تجزئة وظائفها اقترن بالتخفيض التدريجي لحجم العمل الدائم في المؤسسات و ما ساهم في ذلك هو محدودية الممثلات الشرعية للأفراد و غياب النقابات و تقلصها، و هذا ما أدى إلى غياب الحوار و التفاوض و طغت العلاقات الفردية في وقت يمكن أن تحفظ حقوق الأفراد بالحوار الاجتماعي في ظل هذه الظاهرة و آثارها السلبية التي تمس عالم الشغل في العمق. فالمؤسسات تحقق مزايا من خلال الإخراج فيما يخص الفعالية و المهارة، كما أن الإخراج يؤثر في ظهور أعمال جديدة و كذلك الكفاءات و حتى وظائف جديدة تقود المؤسسة إلى إعادة تأهيل الأفراد و كذلك التطوير النوعي للعمل. في المقابل هناك أخطار يمكن أن تنجر عن عملية الإخراج كفقدان المهارة الفردية نتيجة انتقال الأفراد، و هذا ما يؤثر على ثقافة المنظمة و العمل الجماعي نتيجة التغيرات التي تنجر عن تنقل بعض العمال و حتى ردة الفعل السلبية للعمال الآخرين و غموض مصيرهم، كل هذا يخلف صراعات داخل المنظمة و الذي ينعكس بدوره على الإنتاجية.

إن إخراج النشاطات له آثار سلبية على الأجراء ذلك أن هذه العمالية تتم في غالب الأحيان دون مشاورتهم، حيث يتم نقلهم إلى مؤسسات أخرى تختلف فيها أنظمة العمل، و قد تكون فيها المزايا الممنوحة للعمال أقل. فينجر عن ذلك تباين في تنفيذ العمل و يغذي ذلك اختلاف حجم المؤسسات و قدرتها التعاقدية و نوعية الحوار الاجتماعي. إن انتقال العمال يخلف نوع من عدم الاستقرار في تكوينهم و يضعف قدرتهم التأهيلية. إذا كانت شروط العمل محفزة فإن عملية الإخراج يمكن أن تكون مصدر لفرص عديدة بالنسبة للمؤسسة و الأفراد.

إن دراسة ظاهرة إخراج النشاطات تجعلنا نتعرض إلى ثلاث أبعاد متشابكة فيما بينها و أحيانا متناقضة: المنطق الاقتصادي لمؤسسات، مصير العمال و إعادة هيكلة المناطق الحيوية للعمل. يجب أن يكون هناك ربط بين المتطلبات الاقتصادية للمؤسسات و تطلعات الأفراد، و كذلك التوفيق بين تطوير الأفراد و مسيرة الاحتراف المهني للمؤسسات. لا يمكن أبدا تجاهل آثار الإخراج في إعادة هيكلة سوق العمل، فهي تجعل العمال مطالبين بالاندماج في مختلف التغيرات في حياتهم المهنية بما فيها فترات البطالة. إن تقبل هذه الظاهرة يدعو إلى التفكير على الأقل في وضع حد أدنى من القواعد التي تضمن الحقوق الفردية و الجماعية التي تسمح بتحقيق التوازن للفرد. إن الحركية (انتقال العمال) التي تتسبب فيها عملية الإخراج ينتج عنها عدم الاستقرار

و تتطلب التكيف المستمر للأفراد مع المناطق الجديدة (الثقافة، العادات..)، و هذا ما يجعلهم يدورون في نفس الحلقة.

إن التفكير في حفظ أو خلق العلاقات الاجتماعية يتم من خلال احترام مشاريع الأفراد، و هذا ما لا تتوفر عليه إستراتيجية الإخراج. بالإضافة إلى أنها تفرض تنقلات جغرافية فهي أيضا يمكن أن تسبب في قطيعة بين الفرد و وظيفته من خلال الإدماج في وظائف أخرى.¹

قبل اتخاذ قرار الإخراج يجب فتح حوار في المؤسسة يشمل جميع الأطراف بما فيهم العمال و هذا لخلق اتصال بين الإدارة و الأفراد لضمان نجاح العملية.² فهي ليست مضمونة النجاح في جميع الأحوال حيث وجد Egger سنة 2001 أن هناك تأثير إيجابي على المدى الطويل. كما أورد أيضا أن الإخراج ساهم في 3.3% من القيمة المضافة للعمال الأقل مهارة في دول الاتحاد الأوروبي بين 1993 و 1997 ، و بذلك ساهموا في التأثير القصير الأجل الناتج عن العجز في العمل الأوروبي. من جهة أخرى هناك عدة دراسات تناولت تأثير الإخراج على قيمة الأجر الحقيقي، حيث يتوقع ارتفاع نسبي للطلب على العمل المحترف في البلدان التي يكون فيها العمال أقل مهارة. و الدليل على ذلك دراسة هانسن في الو.م.أ (1996،1999) التي أكدت أن الإخراج ساهم في زيادة من 17.5 إلى 400% في الأجر غير الإنتاجي خلال فترة 1979 إلى 1999.³

2- إشكالية نقل و تحويل الأفراد: حتى تسمح عقود العمل الشرعية في إطار تنفيذ مشروع الإخراج بتزايد مرونة اليد العاملة يجب أن تضمن تحقيق الأمان للأفراد و ضمان البقاء في الشغل و العيش في شروط مشرفة. كما يجب أن تكتسي الصفقات المهنية المرونة في سوق العمل، حيث على المؤسسة الالتزام بيقظة كبيرة، لأن المشاكل المرتبطة بالموارد البشرية، أخطر من تلك المتعلقة بالمشاكل التقنية نظرا لصعوبة التحكم فيها. لذا يجب الاعتماد على ما يلي :

- احترام التشريعات الاجتماعية الصادرة عن قانون العمل و المتعلقة بتحويل عقود العمل و تعديل الاتفاقات الاجتماعية... الخ؛
- توفير المعلومات التي تسمح بالمعالجة المستمرة للمشاكل الاجتماعية؛

¹ M.François Edouard , Op.Cit, p(1,8) p(1,17)

² Dave Griffiths :The theory and practice of outsourcing,p1

³ Marry Amity& Jin Wei :demystifying outsourcing(the numbers do not support the hype over job losses), Finance development December 2004, p38 p39

● تحضير عملية التحويل باكتشاف المخاوف و تنمية الكفاءات بتأمين مناصب العمل و دراسة فرص المسار المهني...الخ;

● مرافقة عملية التحويل بالتحسين و التكيف الثقافي، التكوين، التنظيم و تحديد الهوية.

إن مخاوف العمال من فقدان مناصب عملهم في إطار عملية إخراج النشاطات تستدعي إدماج البعد الاجتماعي في المشروع قبل الانطلاق فيه. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار كفاءة الأفراد، لذا من الواجب التحسيس بمجريات إخراج النشاطات و الجهد المبذول لتحسين الأداء العام للمنظمة. فالفاعلين الرئيسيين ملزمين باتخاذ هذه الإجراءات و دعمها، كما يجب الإشارة إلى أن تنظيم الاجتماعات الاستشارية من طرف الفاعلين غير كافية، بل يجب إعطاء دفع حقيقي من كل طرف و هذا يعني:

_الاقتناع بأهمية المشروع.

_أن يكون لكل فرد قيمة مضافة في الفريق بفضل الخبرة و المهارة التي يتمتع بها.

3_ أهمية المرونة البشرية: المفاهيم المستعملة في ظل الموارد و الكفاءات يمكن وضعها في إطار علاقة مع مفهوم المرونة الديناميكية. هذه الأخيرة أصبحت متداولة بكثرة في الدراسات الحديثة، لذا من الضروري تقريب مفهوم الكفاءات من مفهوم المرونة الإستراتيجية. فمجرد التكوين و الاحتفاظ بالكفاءات في ظل محيط متغير (ديناميكي) يفرض تبني المرونة لأجل اكتساب و استعمال الأصول (أو الموارد) بطريقة جيدة و تكييفها مع الأحداث الجديدة. فمرونة الموارد تهدف إلى تنسيق طرق التسيير بالمؤسسة من خلال البدائل المتاحة، كما تمكنها من تأهيل مواردها و قدراتها.¹

4- أثر إخراج النشاطات على توازن سوق العمل: في دراسة أجريت على عينة مكونة من 100 مؤسسة بالو.م.أ ما بين 1992 و 2001. تبين أن الزيادة في تبني إستراتيجية الإخراج في الو.م.أ في كلا القطاعين الصناعي و الخدماتي تساهم يدا بيد في رفع إنتاجية العمل. و قد يفسر هذا بنقل الشركات لأجزائها الأقل كفاءة في الإنتاج إلى جهات أرخص.

بالنسبة للشركات المصنعة فإن القسم الأكبر من عمليات الإخراج يتضمن نقل العمال. حتى إن كان الإخراج يؤدي إلى التخلص من بعض العمال، فإن الكفاءة المتزايدة يمكن أن تؤدي إلى توسع التوظيف في

¹ Bertrand Quelin & Luc Arregle : *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris, 2000, p73

خطوط العمل الأخرى، فعلى سبيل المثال قد تسرح مؤسسة بعض العمال لأنها استوردت تقنية معلوماتية، لكن بعد ذلك عندما تصبح أكثر كفاءة فقد تقرر توسيع قسم البحث و التطوير، و بذلك تخلق وظائف جديدة.

لما تصبح المؤسسات التي تمارس الإخراج أكثر كفاءة فإنها تنتج بأسعار منخفضة، و بذلك يمكن أن توفر مداخيل للقطاعات الأخرى، و هذا بدوره يخفض من تكاليف الشركات الأخرى، فتنخفض الأسعار، و هذا يؤدي إلى ارتفاع الطلب على منتجاتها. هذا الطلب يمكن مقابله بإنتاجية أكبر لدى الموظفين الحاليين، أما إذا كان الطلب قوي كفاية فيمكن أن يؤدي إلى خلق مناصب شغل. و بهذا يكون مبدئيا وازن فقدان العمل المباشر بسبب الإخراج. و بالطبع يمكن أن يكون هناك تغير في مزيج المهارة للوظائف.

إن التحليل النهائي يشير إلى أن الإخراج لا يؤدي إلى فقدان العمل الصافي. و كذلك النتائج تشير إلى ذلك، فعند النظر إلى القطاعات المقسمة بشكل ضعيف، نجد أن عدد قليل من الوظائف يفقد بسبب الإخراج. على سبيل المثال، عندما يقسم الاقتصاد الأمريكي إلى 450 صناعة، هناك تأثير سلبي صغير على التوظيف، لكن عندما يقسم الاقتصاد الأمريكي إلى 100 قطاع فلا وجود لفقدان العمل المرتبط بالإخراج. هذا قد يشير ضمنا أن العامل يمكن أن يفقد شغله لكن سواء هو أو أي عامل عاطل قد يجد شغلا في شركة أخرى. لذا لا يكون هناك خسائر في المجموع الصافي للوظائف، عندما يكون هناك توفير لمناصب عمل كافية في قطاعات أخرى.

في دراسة أخرى بالمملكة المتحدة شملت 78 مؤسسة (69 تصنيع، 09 خدمات) بين 1995 و 2001. لم تجد هذه الدراسة ما يدعم فكرة أن القطاعات ذات النمو المرتفع في مجال الإخراج تعاني من معدل نمو أبطأ في مجال الشغل. فعلى سبيل المثال كان قطاع أجهزة النقل الأخرى (الذي يتضمن صناعة الدراجات) ثاني أعلى نسبة نمو في التوظيف و أعلى نسبة نمو في الإخراج. فيما واجه قطاع تحضير و غزل ألياف النسيج نمو توظيف سلبي طوال هذه الفترة و رغم هذا صنف على أنه من أكبر قطاعات الإخراج. و على عكس ذلك، فإنه رغم أن كلا من قطاعي الصناعة اليدوية للنسيج و الصناعة الآلية واجهت انخفاضاً كبيراً في نمو التوظيف، فإن قطاع الصناعة اليدوية واجه نمو عالي في الإخراج أما قطاع الصناعة الآلية للنسيج واجه هبوطاً سريع في الإخراج.

تنهي دراسة الو.م.أ و بريطانيا إلى أن الإخراج لا يقلل من العمالة الكلية، بل يمكن أن يجعل القطاعات الأخرى أكثر كفاءة و هذا ما يؤدي إلى خلق مناصب شغل في هذه القطاعات.

بالرغم من أن إخراج النشاطات يعرف نمواً سريعاً إلا أنه ما يزال يمثل نسبة ضئيلة من الناتج المحلي الإجمالي في البلدان الصناعية الكبيرة.¹

المطلب الثاني: إخراج الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية

1-تعريف إخراج الموارد البشرية: "إخراج أنشطة الموارد البشرية هي تطبيق نظم عمل وأساليب مختلفة لصيغ جديدة من الأنشطة- متعلقة بالموارد البشرية- وإعادة تصميمها جذرياً لخلق مخرجات ذات قيمة للمستخدم النهائي، و ذلك من خلال اللجوء إلى طرف خارجي"²

تطرح المؤسسات بعض الإشكاليات المتعلقة بمقاومة التغيير الناجمة عن القيام بعمليات الإخراج. وذلك نتيجة الفهم السيئ للأعوان المتأثرين بعملية الإخراج، و كذلك نتيجة تقليص الثقة من خلال الحد من تدخل الشركة المستخدمة.

إن التوجه الحالي يسعى إلى تحقيق عمليات إخراج فعالة، وهذا يكون من خلال تراكم مجموعة العوامل الأساسية التي تسمح بإبرام عقد تسليم النشاط **prestation** بصفة واضحة. وذلك للحد من مجالات تدخل الشريكين و أيضاً لتجنب التساؤلات والصراعات خلال فترة سريان العقد . إن المؤسسة المخرجة يجب أن تدرك أنها ليست معفاة من بعض مسؤولياتها، لاسيما اتجاه موظفيها.³ لذا عليها أن تقوم بوضع مخطط اتصال موجه للعمال والهيئات المسؤولة عنهم.

منذ سنوات أصبحت التوجهات العامة في التسيير تركز على فكرة " ضرورة مشاركة جميع وظائف المؤسسة في خلق القيمة"، هذا ما جعل المؤسسات تركز على تحسين سيرورة إدارة وظيفة الموارد البشرية .

إن إخراج هذه الوظيفة الإستراتيجية يتمثل في توكيلها أو جزء منها إلى مورد خارجي، أي تعهيد السلطة والمسؤولية، مقابل ضمان جودة الخدمات المقدمة بسعر محددة في إطار شراكة لسنوات

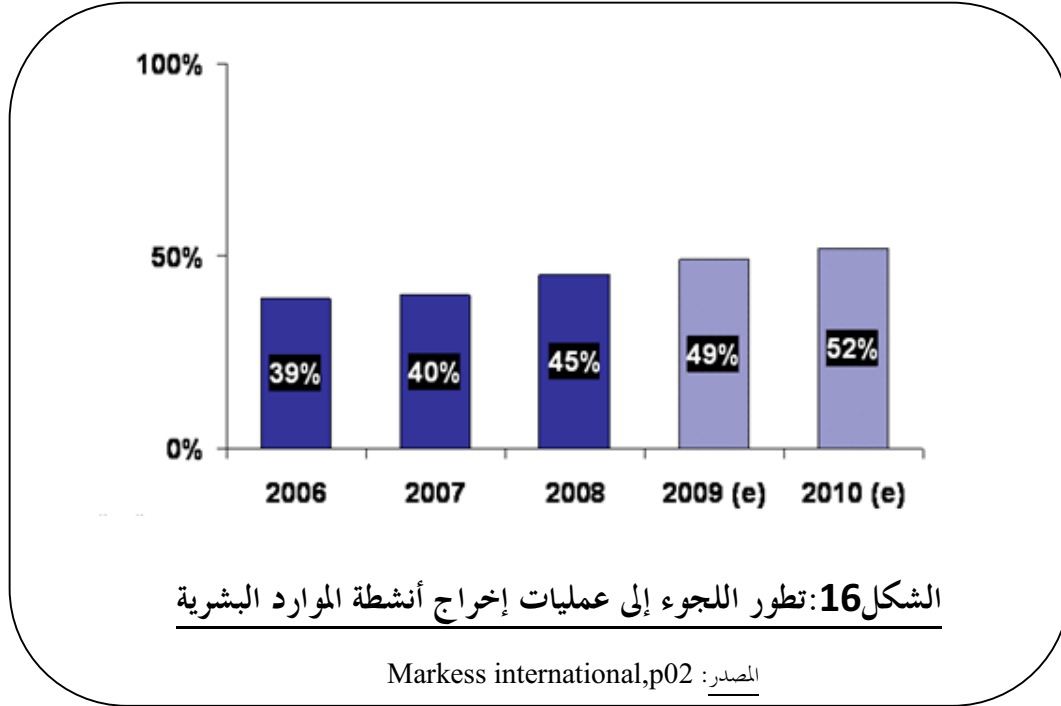
¹ Amiti& Shang Jin Wei, Op.Cit,p3p4p5

² *Outsourcing the HR Function-Possibilities and Pitfalls*, Corporate Research Forum, London, 2006,

³ Nicolas GOMEZ& Grégory JO& Florent LAUBERTIE& Alexandra MOTUT&Bérengrère SEVERAC, Op.Cit, p5

عديدة. إن هذه الشراكة تتحقق من خلال عقد يبين حدود عملية الإخراج وكذلك الالتزامات بالنتائج حسب التكاليف، الآجال، النوعية وحق الحصول على المعلومات اللازمة لتحقيق عملية الإخراج، كذلك فإن الإخراج يسمح لمدير الموارد البشرية بتوفير وقت أكبر يخصص للأنشطة الإستراتيجية. أو أنشطة قلب المهنة.¹

و تعرف هذه الظاهرة انتشارا واسعا لدى العديد من الدول و هذا ما يوضحه الشكل أدناه:



3- توجهات سوق إخراج الموارد البشرية

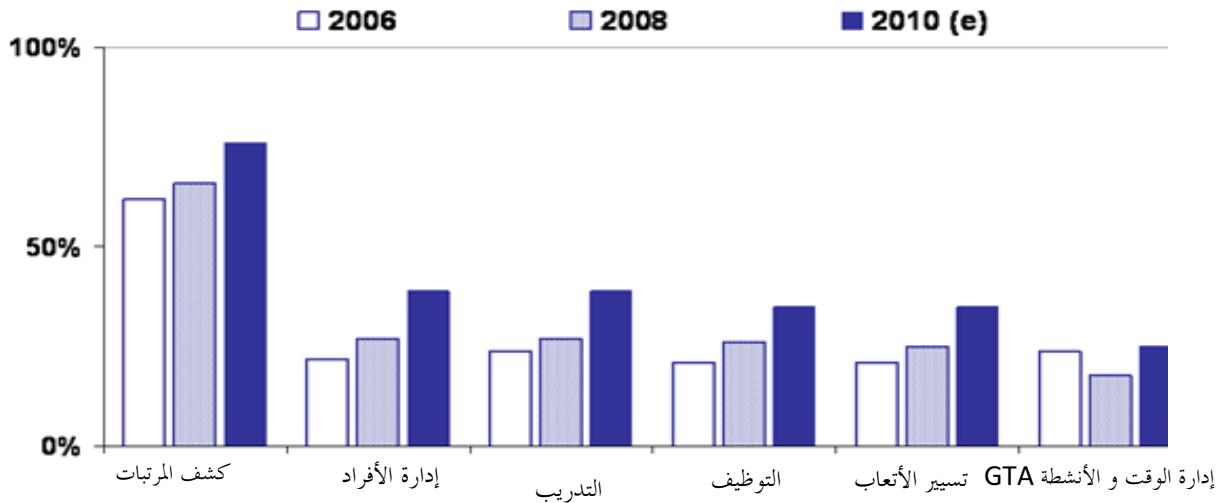
- سوق ناضج (mature) في بريطانيا.
- سوق في تطور في فرنسا حسب دراسة Markess international بنسبة 42%.
- العروض والأدوات حسب الطلب.
- ارتفاع نسبة الأداء.
- إخراج أنشطة الموارد البشرية في إطار ذهنية المسير :
*إخراج الأنشطة=فقدان الوظائف

¹ Ibid. p6p7

*إخراج الأنشطة= استغلال جيد لموارد المؤسسة، قدرة المؤسسة على التأقلم.¹

4- تطور مجالات إخراج الموارد البشرية (بالنسبة لفرنسا)

نجد أن أكثر الأنشطة إخراجا هي تلك المتعلقة بإعداد كشوف رواتب العمال ⑩ و ③ bulletins de paie بنسبة 60%² وذلك حسب دراسة قامت بها Markess، ويفسر ذلك بأن عملية إعداد كشوف الرواتب هي نشاط إداري بحت له قيمة مضافة جد صغيرة بالنسبة للموارد البشرية. رغم أن عدالة الأجر تعتبر معيارا مهم لمدى أداء الوظيفة و رضا العمال وكذلك الجو الاجتماعي للمؤسسة. ثم تليها التسيير الإداري للأفراد بمعدل 17%. لأن هذين النشاطين هما الأكثر إخراجا غالبا. (لاحظ الشكل أسفله)³



الشكل 17: تطور مجالات إخراج أنشطة الموارد البشرية

المصدر: Markess international, p3

¹ <http://www.demosgroup.com/FR-FR/metiers/Pages/petits-dejeuners.aspx>

² Markess International – étude 2007 sur un échantillon de 220 entreprises, non représentatif de l'univers des entreprises basées en France.

³ Externalisation des applications & processus RH : Une entreprise sur deux adepte d'ici 2010, MARKESS International, 2008, <http://www.itrpress.com/communiquel/11359/externalisation-applications-processus-rh-entreprise-deux-adepte-ici-2010.pdf>

أكثر من ثلث كشوف الرواتب التي تشرف عليها المؤسسات بنفسها (تنجز داخل المؤسسة)، تحتوي على أخطاء فادحة نتيجة الجهل بالقوانين، و هناك الكثير من الشركات التي تضررت بشدة بسبب هذه الأخطاء. ولتجنب الأخطاء وما ينجر عنها من المتابعات القانونية من طرف مصالح الدولة كالضرائب والتي ينتج عنها غرامات مالية تثقل كاهل المؤسسة، فإن المؤسسات تلجأ إلى إخراج عملية إعداد كشوف المرتبات إلى مؤسسات متخصصة. و هذا ما يفسر انتشار هذه الظاهرة.¹

5- الشروط المسبقة للإقدام على عملية إخراج أنشطة الموارد البشرية

• التحكم في الإجراءات:

- إعداد مخطط تحدد من خلاله أهم المراحل.
- تحديد الأولويات.

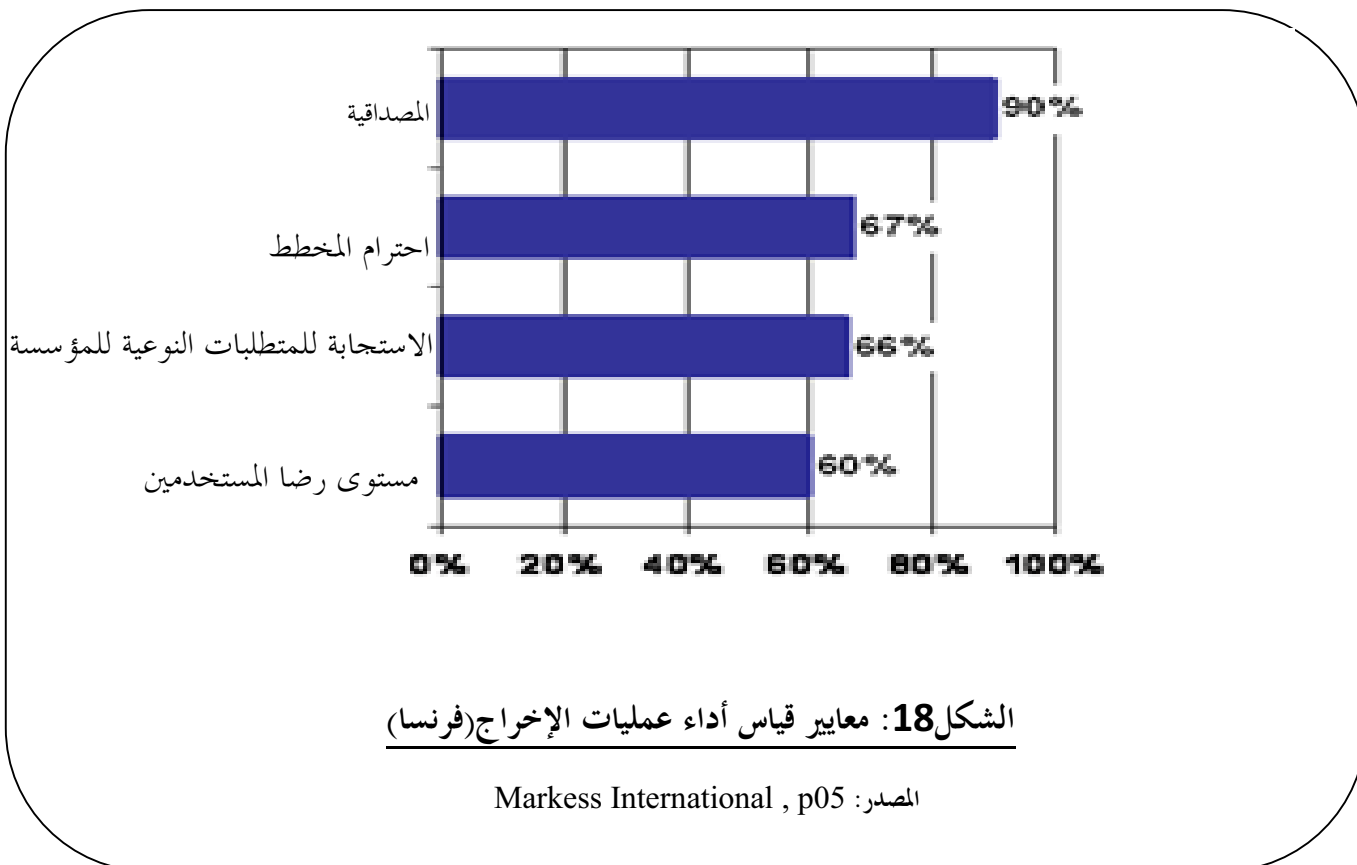
• تحديد الأهداف.

- تحديد الأهداف على المدى: القصير المتوسط و الطويل.
- تهيئة مؤشرات كمية تسمح بقياس الأداء² ، و إن كان في الغالب يعتمد على

مؤشرات نوعية كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ La règle pour externaliser toutes ses fonctions RH - La lettre de juillet 2008 - GUIDE-INFORMATIQUE-
http://www.guideinformatique.com/lettrefiche-la_regle_pour_externaliser_toutes_ses_fonctions_rh-616.htm

² <http://www.demosgroup.com/FR-FR/metiers/Pages/petits-dejeuners.aspx>

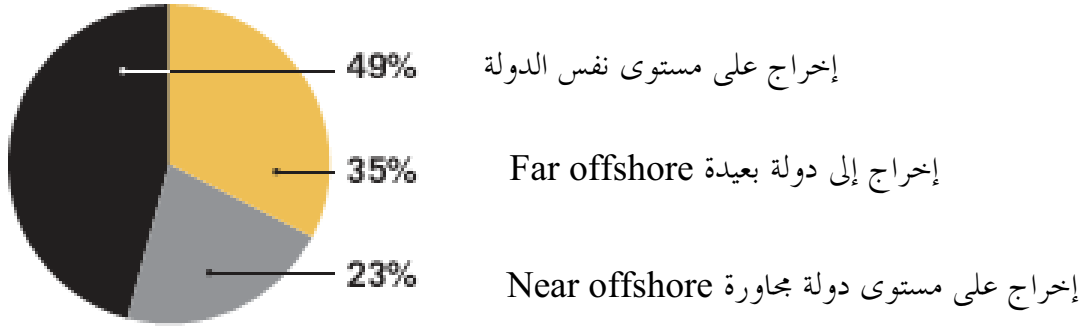


6- إستراتيجية إخراج أنشطة الموارد البشرية على المستوى الدولي :

تعتبر الهند الرائدة في مجال استقطاب عمليات الإخراج لاسيما إذا ما تعلق الأمر بالبرمجة وتكنولوجيا المعلومات. وذلك لارتفاع نسبة التعلم وانخفاض تكاليف الخدمات المقدمة. حسب دراسة في الـو.م.أ فإن المؤسسات التي تمارس إخراج الموارد البشرية على المستوى الدولي ترجح أنها ستزيد من توسعها في هذا المجال، تقريبا الثلث (27 %) صرحوا أنهم خططوا للجوء إلى إخراج أنشطة جديدة سواء في دول بعيدة أو قريبة، ونسبة قليلة قررت أن تكون عملياتها في دول قريبة، و 5 % فقط يعتزمون العودة إلى الوطن الأم.¹

¹HR Outsourcing:

New Realities,New Expectations ,Towers Perrin HR services, Study of HRO Effectiveness, 2005, p3
http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2005/200510/HRO_Report.pdf



الشكل 19: توسع عمليات الإخراج (الو.م.أ)

المصدر: Study of HRO Effectiveness, 2005, p3.

المطلب الثالث: دوافع و أخطار إخراج الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية

1- دوافع تبني إستراتيجية إخراج أنشطة الموارد البشرية

1-1- دوافع على المستوى التنظيمي

- زيادة الفعالية من خلال التركيز على ما تحسنه المؤسسة؛
- زيادة المرونة من أجل مواجهة ظروف العمل ومتطلبات المنتج والخدمات والتكنولوجيا؛
- إجراء تغييرات في المؤسسة؛
- زيادة قيمة المنتج والخدمة و إرضاء العملاء و المساهمين.¹

1-2- دوافع متعلقة بتطوير المنظمة

- تحسين أداء التشغيل؛
- الحصول على الخبرات والقدرات غير المتاحة؛
- تحسين الإدارة والمراقبة؛
- تحسين إدارة المخاطر؛

¹ HR Outsourcing, Executive Overview, p2 <http://www.induction.to/outsourcing/sld001.htm>

- الحصول على أفكار مبتكرة؛
- تحسين المصداقية والصورة العامة مع موردين متخصصين.

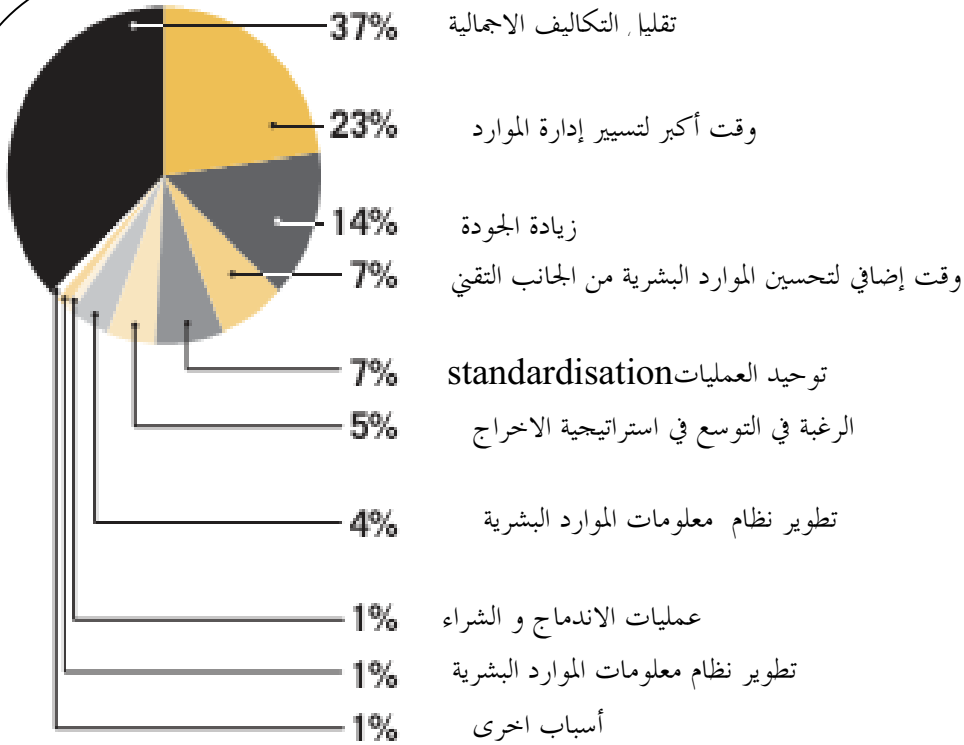
1-3-دوافع مالية:

- تقليص الاستثمارات المتعلقة بالأصول وتوجيه هذه الاستثمارات لأغراض أخرى؛
- تحقيق سيولة من خلال تحويل الأصول إلى الموردين؛
- الحصول على فرصة دخول أسواق جديدة من خلال شبكة المورد؛
- تسريع التوسع من خلال الاعتماد على إمكانيات، عمليات وأنظمة المورد؛
- توسيع عمليات المبيعات والإنتاج في الفترات التي لا يمكن تمويل التوسع فيها؛
- تقليل التكاليف عن طريق شبكة المورد؛
- تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة.

1-4-دوافع على مستوى الموظفين

- منح الموظفين مسار مهني واعد؛
- زيادة الطاقة و الالتزامات لدى العناصر الغير المؤثرة.

وفي دراسة عن الشركات الأمريكية حول أسباب الاستعانة باستراتيجية إخراج الموارد البشرية تبين أن أهم دافع هو التقليل من التكاليف (لاحظ الشكل أدناه)



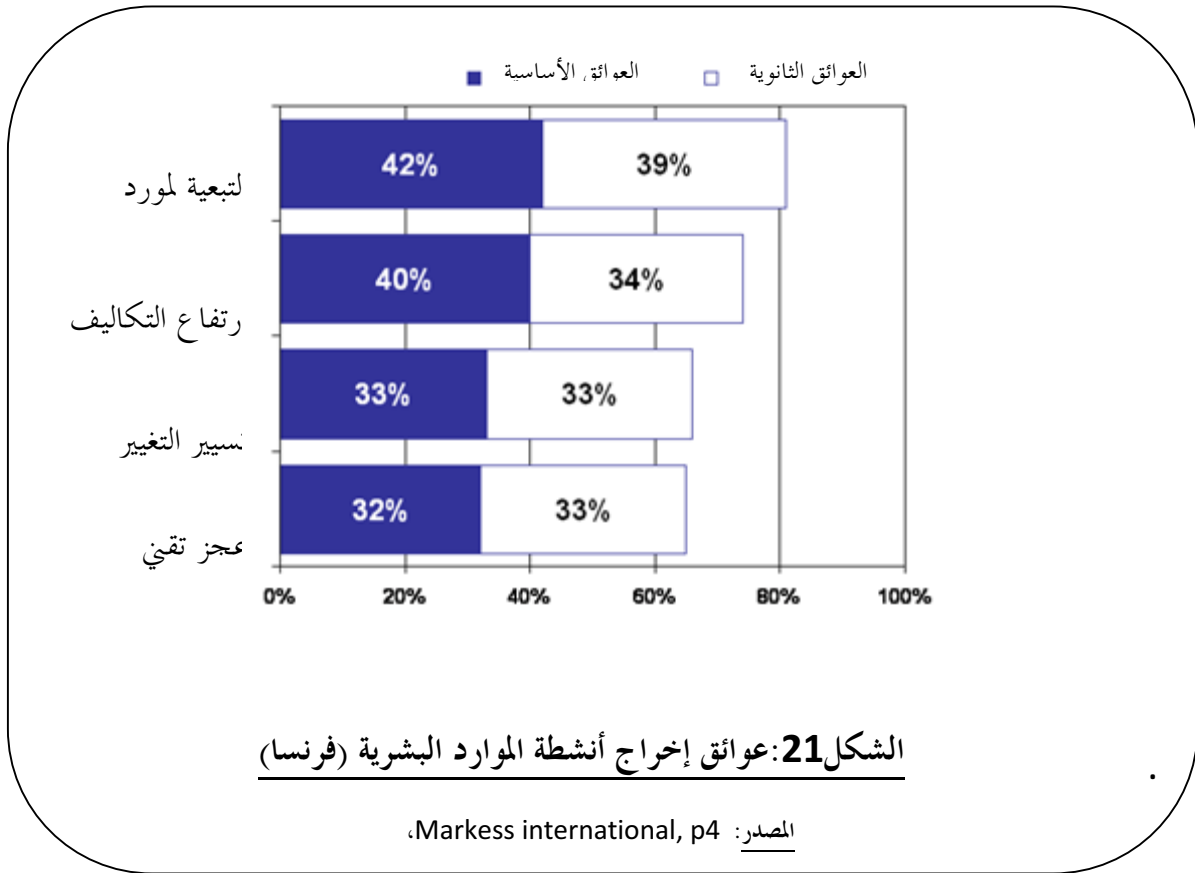
الشكل 20: دواعي إخراج أنشطة الموارد البشرية

المصدر: Study of HRO Effectiveness, 2005, p3.

2- أخطار و عوائق عمليات إخراج الموارد البشرية

- إضعاف تماسك المؤسسة نتيجة التغيرات الحاصلة في الأنشطة المدعومة؛
- تتطلب اهتمام بالغ من خلال متابعة وتنسيق العمليات مع الموردين؛
- الحد من قدرات التعلم لدى المنظمة نتيجة تخفيض مهاراتها الأساسية؛
- مضاعفة جهود المؤسسة للقادرة على إدماج العمليات؛
- ولكن أغلب الدراسات أجمعت على أن أقوى عائق يتمثل في التبعية للمورد.¹

¹ عبید الله فطیمة، رابع بوقرة: أثر إخراج وظيفة الموارد البشرية على أداء و تنافسية المؤسسة، ملتقى وطني، جامعة سعيدة، أكتوبر 2009، ص 07



8- إدارة عمليات إخراج الموارد البشرية:

إن الخطوات الأكثر فعالية في ضمان تنفيذ فعال لعمليات إخراج أنشطة الموارد البشرية هي:

1- إدارة انتقال الأفراد (العمال): على المنظمات توخي الدقة في التعامل مع حركية الأفراد (الانتقال

من المؤسسة المخرجة إلى المؤسسة الموردة والعكس). فمع تطور الصنفقة تتطور أنماط المهارات التي يتطلبها الفريق المكلف بعملية الإخراج سواء تعلق الأمر بالمؤسسة الزبونة أو المورد، فتشكيلة الفريق يجب أن تعدل بشكل يتماشى مع الأهداف المسطرة. وبدل الخوف من حركة انتقال العمال على المؤسسة أن تديرها لصالحها.

2- بناء حالة قطاع الأعمال *Build the business case*: الحكمة التقليدية هي أن على المؤسسة

أن لا تمضي قدما وبصفة منفردة في ظاهرة تسييرية معينة، لأنه كلما زاد عدد المؤسسات المتبنية لإستراتيجية معينة فإن قطاع الأعمال المتعلق بها سينضج ومنه يمكن للمؤسسة أن تحصل على استشارات قيمة في هذا المجال انطلاقا من تجارب الآخرين.

3-التواصل بشكل استباقي على المدى الطويل والقصير

Proactively communicate both imminent and longer-term change

الاتصالات المتكررة تعزز تقبل الوضع الجديد للقوى العاملة، وتساعد إعداد الموظفين والمديرين على

حد سواء من أجل التغيير مستقبلا.

4-الالتزام بالمواعيد النهائية لتنفيذ *Meet implementation deadlines*

إن احترام آجال التنفيذ يعتبر أهم عناصر نجاح إستراتيجية إخراج النشاطات وفي حالة العكس

فسيكون هناك ضرب لمصالح كلا الطرفين. حيث يتأثر نشاط المؤسسة وتتضرر سمعة المورد.

5-ممارسة الحوكمة في جميع مراحل عملية الإخراج *Practice good governance*

throughout the outsourcing process¹

¹ HR Outsourcing: New Realities,New Expectations , Op.Cit., p5

الخلاصة

من خلال النقاط التي تم التعرض لها في هذا الفصل، نخلص إلى أن عملية إخراج النشاطات تتطلب عناية فائقة في جميع مراحلها ابتداء من اتخاذ قرار الإخراج إلى تنفيذ المشروع و مراقبته.

يعد اختيار المورد بشكل دقيق أمراً حاسماً في احتمال تحسين الأداء و تخفيض التكلفة، بالإضافة إلى تحديد وسائل فعالة لتسيير النشاط المخرج و ضمان حسن أدائه في ظل انتهازية المورد.

إن الآثار التي تترتب عن إخراج النشاطات لا تقتصر فقط على المؤسسة و منافسيها، و إنما تمتد إلى الاقتصاد الكلي من خلال التأثير على توازن و حركية سوق العمالة.

مما سبق فإننا نستنتج أن إخراج النشاطات يشكل فرصة للمؤسسة في اتجاه تعظيم مكاسبها، و لكنه إذا بني على أسس هشّة و خاطئة فإنه قد يرهن مصير المؤسسة، خاصة لما يتعلق الأمر بالوظائف الإستراتيجية القريبة من قلب المهنة.

تمهيد

رغم توفر المؤسسة الجزائرية على الدعم الواسع ، و الحوافز الكثيرة و المزايا النسبية ، إلا أنها لم تحقق موقعا تنافسيا مثل المؤسسات الأجنبية ولا حتى على مستوى الأسواق المحلية، كما أن دورها لم يكن مؤثرا بالدرجة الكافية في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية، و أمام هذه النتائج المتواضعة و الآثار السلبية المتوقعة لعولمة الاقتصاد و توجه الدول الصناعية و النامية نحو المزيد من التكتل و التنسيق في مجالات الإنتاج و التسويق، بدأت المؤسسات المتخصصة تأخذ على عاتقها مسؤولية البحث عن الوسائل الناجعة لمعالجة المعوقات التي تقف في وجه التنمية الصناعية في البلاد ، و في هذا المجال برزت أهمية إخراج النشاطات كإستراتيجية تساعد المؤسسات على تحقيق التنمية و التطور خاصة إذا كانت تتم على المستوى الدولي، مما يسمح للمؤسسات الجزائرية بالاستفادة من خبرات و كفاءات المؤسسات الأجنبية و نقل التكنولوجيا و المعرفة.

المبحث الأول: دراسة اللجوء إلى إخراج النشاطات

المطلب الأول: تقديم العينة

إن هذه الدراسة تمت بالاعتماد على استبيان موجه لمسيري 43 مؤسسة اقتصادية عامة و خاصة تختلف من حيث أنشطتها و حجمها. و قد تم الاستبيان من خلال مقابلات شخصية.

يهدف تقديم محتوى العينة إلى إبراز هيكلها و تركيبها، ذلك من خلال الاعتماد على تصنيفات مختلفة:

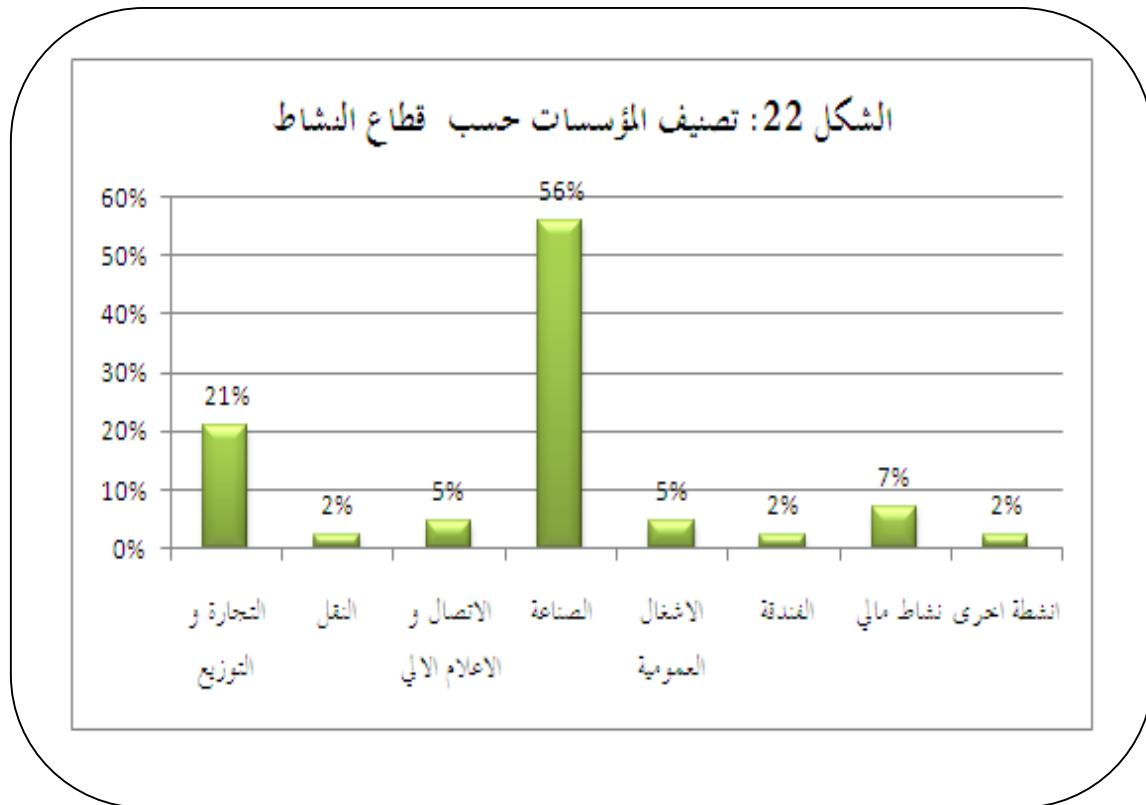
- تصنيف حسب ملكيتها (عامة أو خاصة)؛
- تصنيف المؤسسات حسب قطاع النشاط؛
- تصنيف المؤسسات حسب عمرها؛
- تصنيف المؤسسات حسب عدد العمال؛
- تصنيف المؤسسات حسب حجم رأس المال.

1- تصنيف المؤسسات (عامة، خاصة): تبلغ نسبة المؤسسات الخاصة 70% من حجم العينة و هذا ما يبين انتعاش القطاع الخاص، فيما تغيب المؤسسات المختلطة و هذا يدل على ضعف الشراكة بين القطاع العام و الخاص. (الجدول 07)

النسبة	العدد	
70%	30	مؤسسة خاصة
30%	13	مؤسسة عمومية
100%	43	المجموع

الجدول 07: تصنيف المؤسسات (عامة، خاصة)

2- تصنيف المؤسسات حسب قطاع النشاط: تعتبر الصناعة القطاع الأول بنسبة 56%، يليها قطاع التجارة و التوزيع بنسبة 24%، فيما يسجل ضعف في قطاعات أخرى مثل الفنادق



3- تصنيف المؤسسات حسب عمرها: نلاحظ أن 33% من المؤسسات أنشئت في العشر سنوات الأخيرة أي بين سنتي 2000 و 2010، و هذا مؤشر جيد و لكن أغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات صغيرة و مصغرة و ذات طابع عائلي. (الجدول 09)

النسبة المئوية	عدد المؤسسات	
2%	1	أقل من سنتين
16%	7	من 02 إلى 05 سنوات
14%	6	من 06 إلى 09 سنوات
67%	29	10 سنوات فأكثر
100%	43	المجموع

الجدول 08: تصنيف المؤسسات حسب عمرها

4- تصنيف المؤسسات حسب عدد العمال: بالاعتماد على معيار عدد العمال فإن أغلب المؤسسات (40%)

هي مؤسسات صغيرة. (الجدول 10)

النسبة	عدد المؤسسات	
16%	7	من 01 إلى 09 عمال
40%	17	من 10 إلى 49 عامل
26%	11	من 50 إلى 249
19%	8	250 فأكثر
100%	43	المجموع

الجدول 09: تصنيف المؤسسات حسب عدد العمال

5- تصنيف المؤسسات حسب رأس المال: إن معيار حجم رأس المال يعطي نفس النتائج التي يعطيها معيار عدد العمال بحيث أن 40% من المؤسسات هي مؤسسات صغيرة. (الجدول 11)

النسبة	عدد المؤسسات	
28%	12	أقل من 10 مليون دينار
40%	17	من 10 مليون دينار إلى 99 مليون دينار
9%	4	من 100 مليون دينار إلى 500 مليون دينار
23%	10	أكثر من 500 مليون دينار
100%	43	المجموع

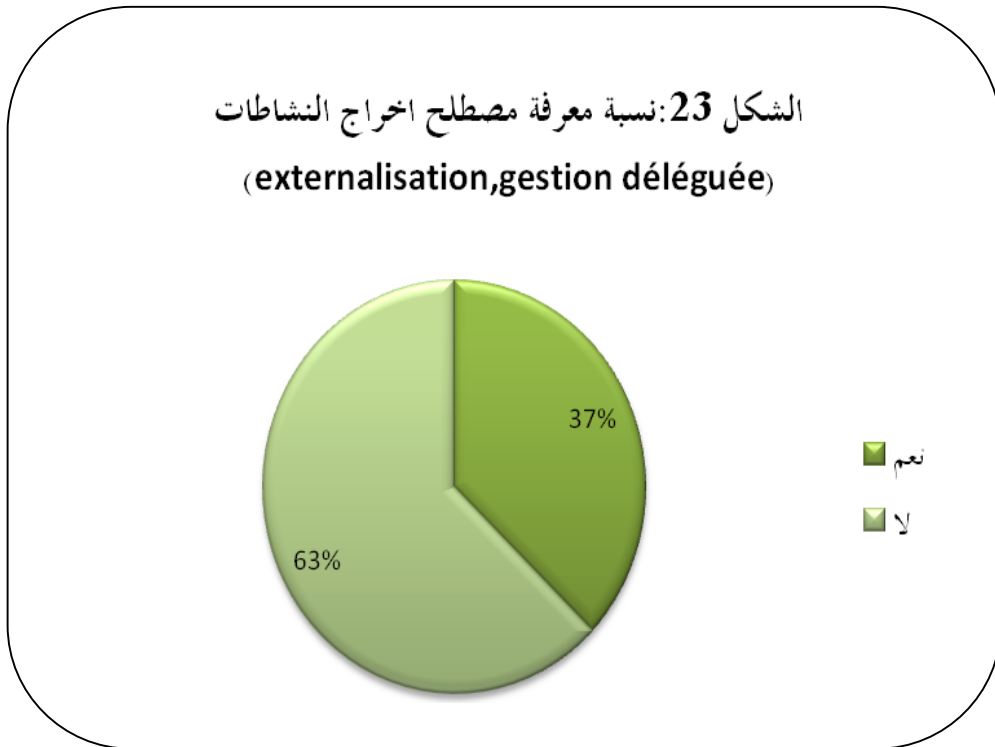
الجدول 10: تصنيف المؤسسات حسب رأس المال

المطلب الثاني: إخراج النشاطات كمصطلح و إستراتيجية

1- نسبة معرفة مصطلح إخراج النشاطات: إن مصطلح إخراج النشاطات مجهول لدى جل المؤسسات الجزائرية، حيث صرح 63% من المسيرين أنهم لم يسمعوا من قبل بهذا المصطلح، بينما قال 37% أنهم يعرفون المصطلح (externalisation, gestion déléguée)، و لكن تبقى هذه النسبة بعيدة عن تلك الموجودة بتونس (60% سنة 2006)¹ و فرنسا (96% سنة 2005). (الشكل 23)

¹ Baromètre outsourcing Tunisie, 2006,

http://www.outsourcing.com.tn/06/documentations/barometre_outsourcing_2006.pdf



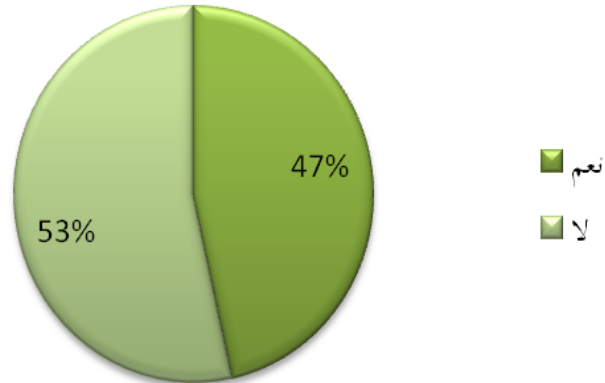
2- نسبة اللجوء إلى استراتيجية إخراج النشاطات: صرح 47% من المسيرين أن مؤسستهم أو أحد فروعها تلجأ إلى استراتيجية إخراج النشاطات (على الأقل نشاط واحد)، و هي نسبة أقل من دراسة سابقة للمؤسسات الجزائرية حيث كانت 74%²، و لكن يمكن تبرير هذا التباين باختلاف التعريف الذي اعتمده كل دراسة. إن اللجوء إلى إخراج النشاطات ضعيف لدى المؤسسات الجزائرية مقارنة بالمؤسسات التونسية (89% سنة 2009)³، أو الأوروبية (70% سنة 2008)⁴. (الشكل 24)

² بيدي صورية: الإطار النظري لاستراتيجيات التخريج و ممارستها على المستوى المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص المؤسسة البنكية، دفعة 2007/2006، جامعة معسكر، ص171

³ Baromètre outsourcing Tunisie, 2009, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Baromètre_Outsourcing_2009_Tunisie/\\$FILE/Advisory-Services-Barometre-Outsourcing-2009.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Baromètre_Outsourcing_2009_Tunisie/$FILE/Advisory-Services-Barometre-Outsourcing-2009.pdf),

⁴ Baromètre outsourcing Europe 2008, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_Europe_2008/\\$FILE/0608_etude_OutsourcingEurope.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_Europe_2008/$FILE/0608_etude_OutsourcingEurope.pdf)

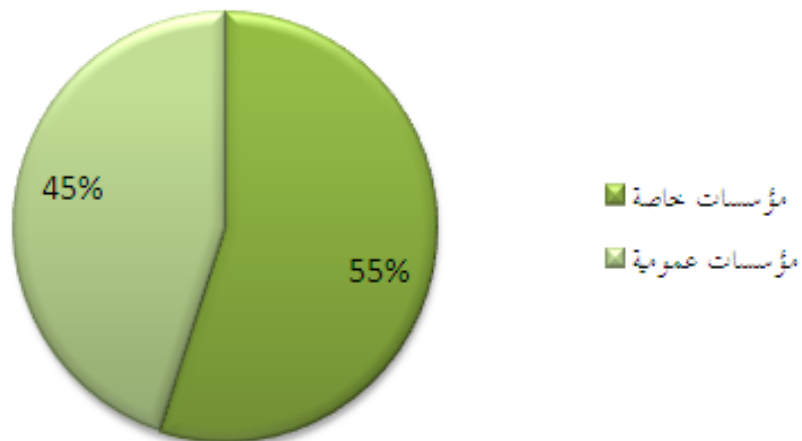
الشكل 24: نسبة اللجوء إلى إخراج النشاطات



المطلب الثالث: إخراج النشاطات حسب طبيعة و حجم المؤسسات

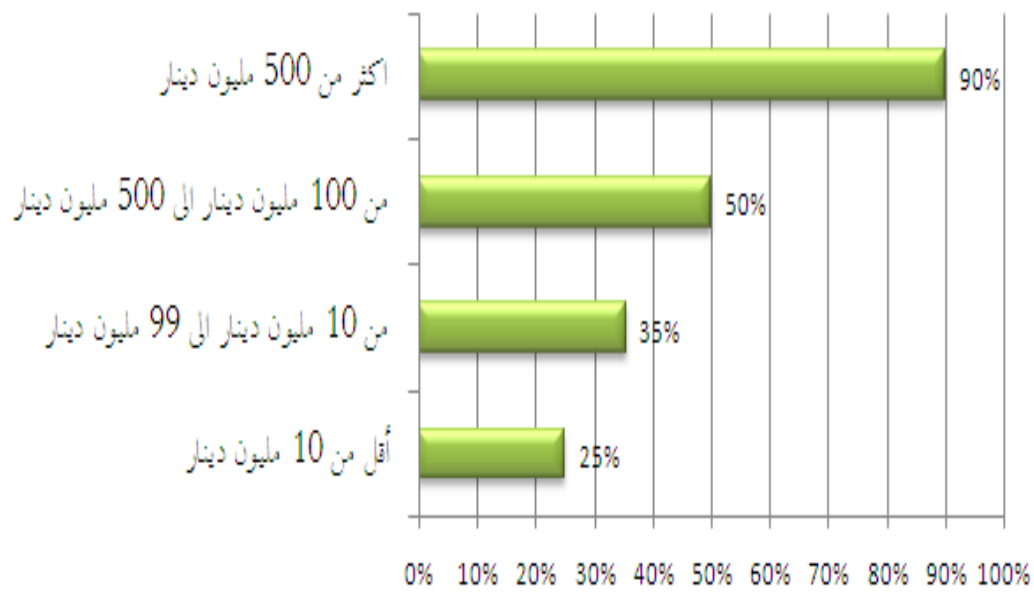
1- إخراج النشاطات حسب نوع المؤسسة (عامة، خاصة): تسجل المؤسسات العمومية (الاقتصادية) أسبقية في اللجوء إلى إخراج النشاطات مقارنة بالمؤسسات الخاصة. و ذلك باعتبار أن جلها مؤسسات قديمة النشأة و قطعت شوطا مهما في استراتيجيات تسييرها. (الشكل 25)

الشكل 25: إخراج النشاطات حسب نوع المؤسسة (عامة، خاصة)



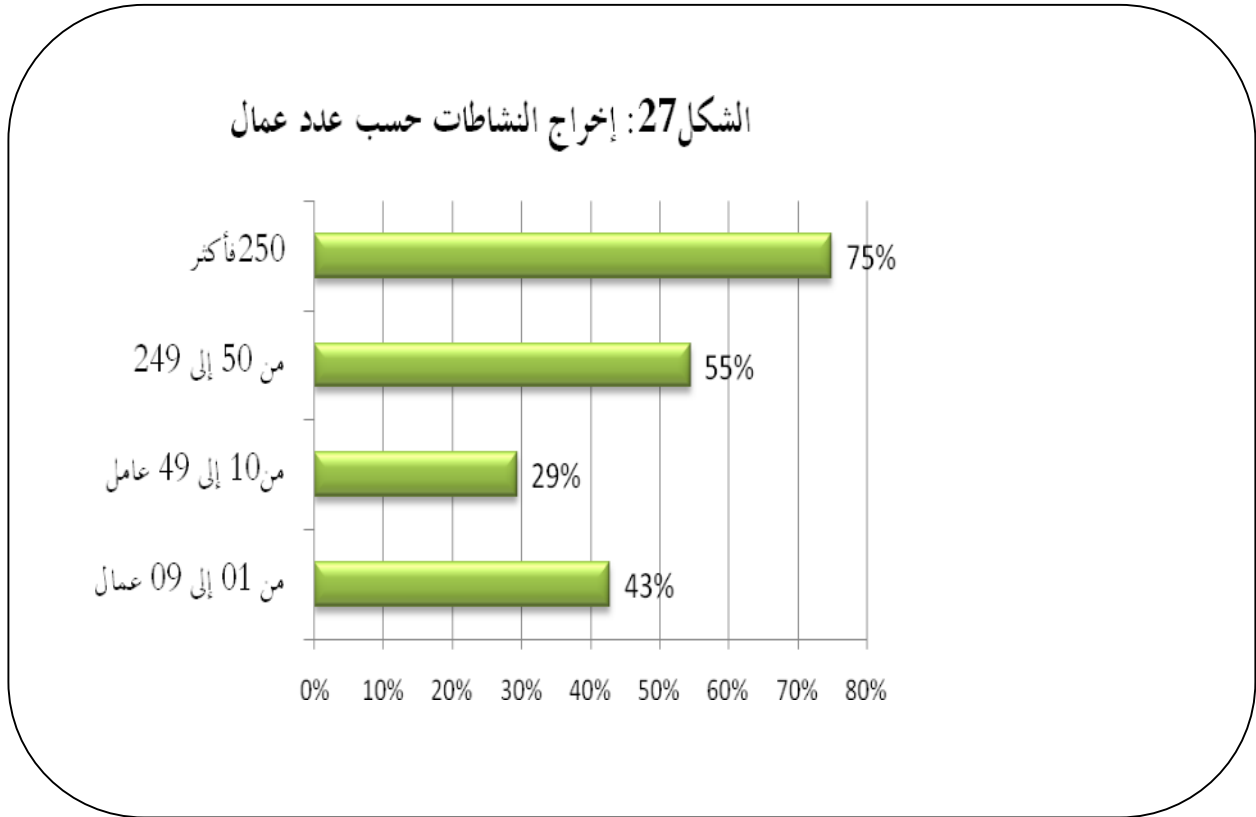
2- إخراج النشاطات حسب حجم رأس المال: تحتل المؤسسات الكبيرة التي يفوق رأسمالها 500 مليون دولار الصدارة في مجال الإخراج، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات الكبيرة لها نشاطات و وظائف متعددة، لذا تسعى إلى التخلي عن بعضها، و التركيز فقط على الوظائف و النشاطات المهمة. (الشكل 26)

الشكل 26: إخراج النشاطات حسب حجم رأس المال



3- إخراج النشاطات حسب عدد العمال: باستعمال معيار عدد العمال فإننا نتحصل على نفس النتائج

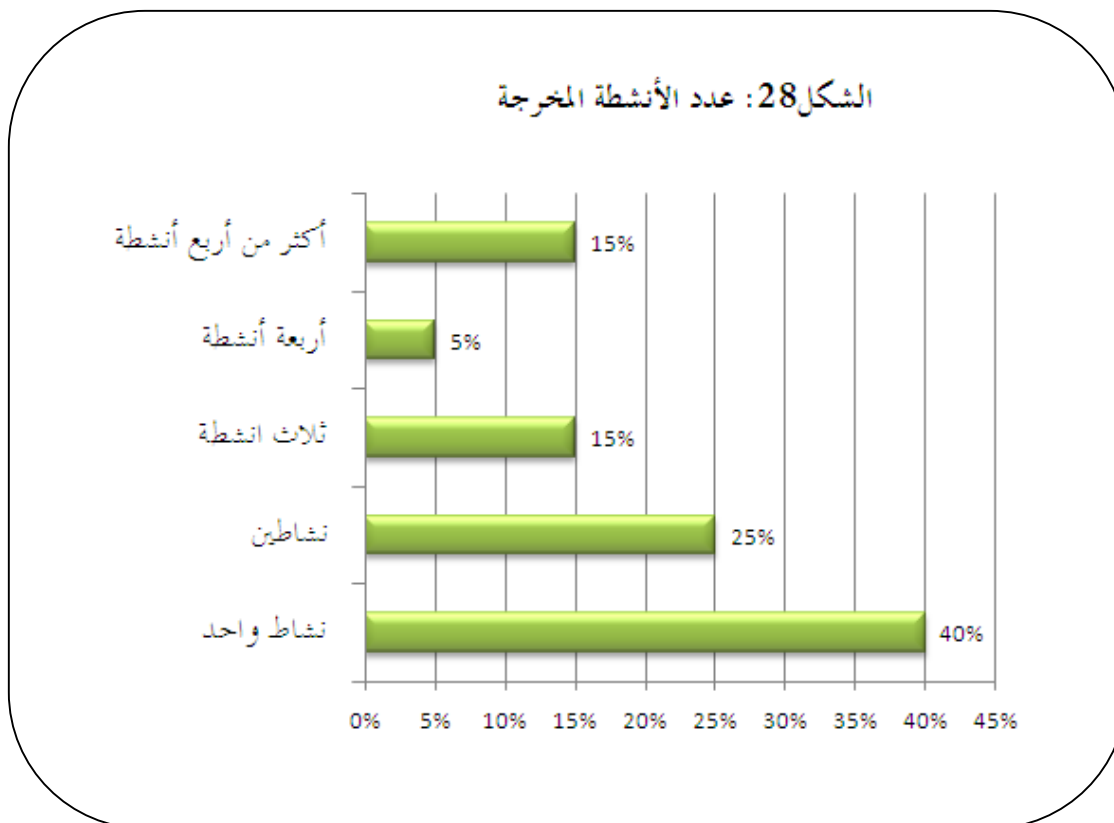
السابقة، بحيث تبقى المؤسسات الكبيرة الرائدة في مجال إخراج النشاطات. (الشكل 27)



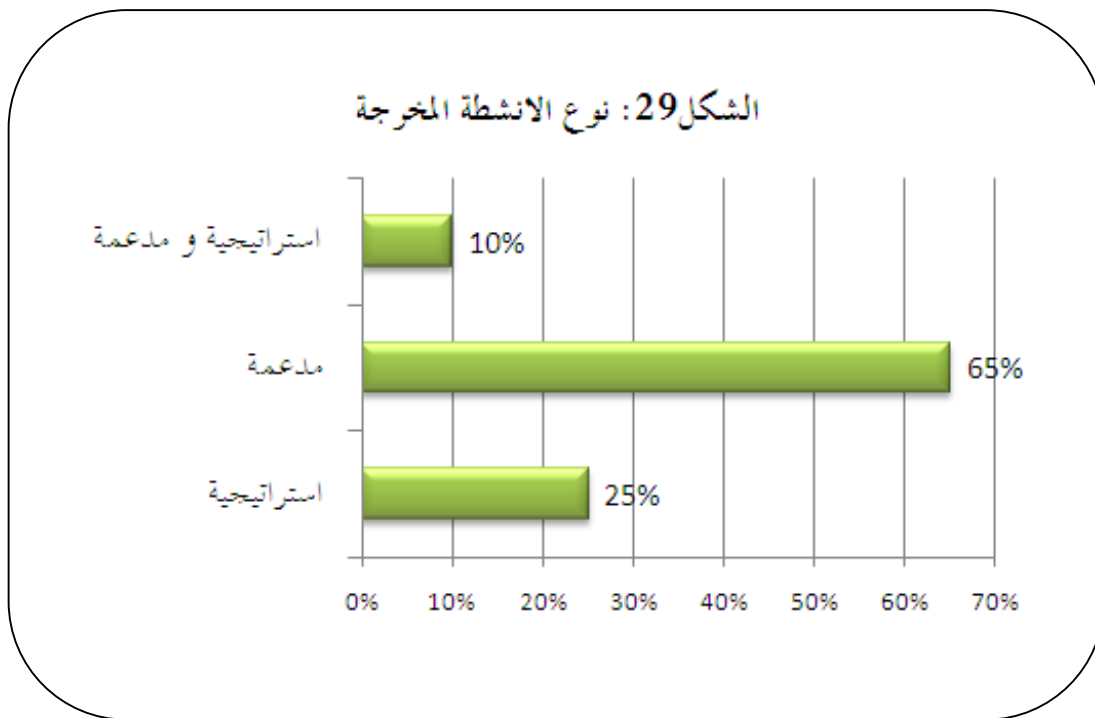
المبحث الثاني: ممارسات إخراج النشاطات

المطلب الأول: طبيعة الأنشطة المخرجة

1- عدد الأنشطة المخرجة: رغم أن نسبة الإخراج هي 47%، فإن عدد الوظائف المخرجة يبقى ضعيف، حيث 40% من المؤسسات التي تمارس إخراج النشاطات تخرج وظيفة واحدة فقط، بينما 5% فقط من المؤسسات تخرج أربع وظائف (الشكل 28)

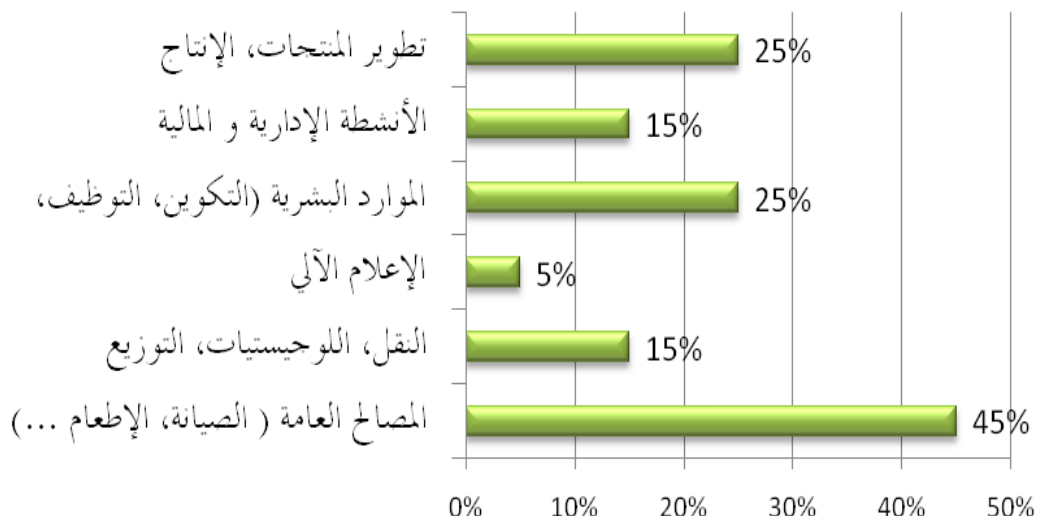


2- نوع الأنشطة المخرجة: تنقسم أنشطة المؤسسة بصفة عامة إلى أنشطة إستراتيجية يتوقف عليها استمرار المؤسسة بصفقتها أنشطة تلعب الدور الرئيسي في خلق القيمة، و أنشطة مدعمة لا تساهم في خلق القيمة بصفة مباشرة لكنها ضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة. في هذا الصدد و وفق ما كان متوقع فإن تقريبا ثلثي المؤسسات أجابت أنها تخرج وظائف مدعمة، في المقابل 10% فقط تخرج وظائف إستراتيجية، و 25% تقوم بإخراج كلا النوعين من الأنشطة. (الشكل 29)



3-صنف الأنشطة المخرجة: لا تخرج المؤسسات الجزائرية عن القاعدة العامة للمؤسسات في مختلف الدول، حيث تحتل المصالح العامة المرتبة الأولى في صنف النشاطات المخرجة، و على العموم تقوم المؤسسات الجزائرية بإخراج وظيفة الصيانة، الأمن و التنظيف. أما في المرتبة الثانية فيأتي الإنتاج و تطوير المنتجات و الموارد البشرية، و فيما يخص هذه الأخيرة فإن المؤسسات الجزائرية تقوم بإخراج التوظيف و التكوين بالدرجة الأولى. (الشكل 30)

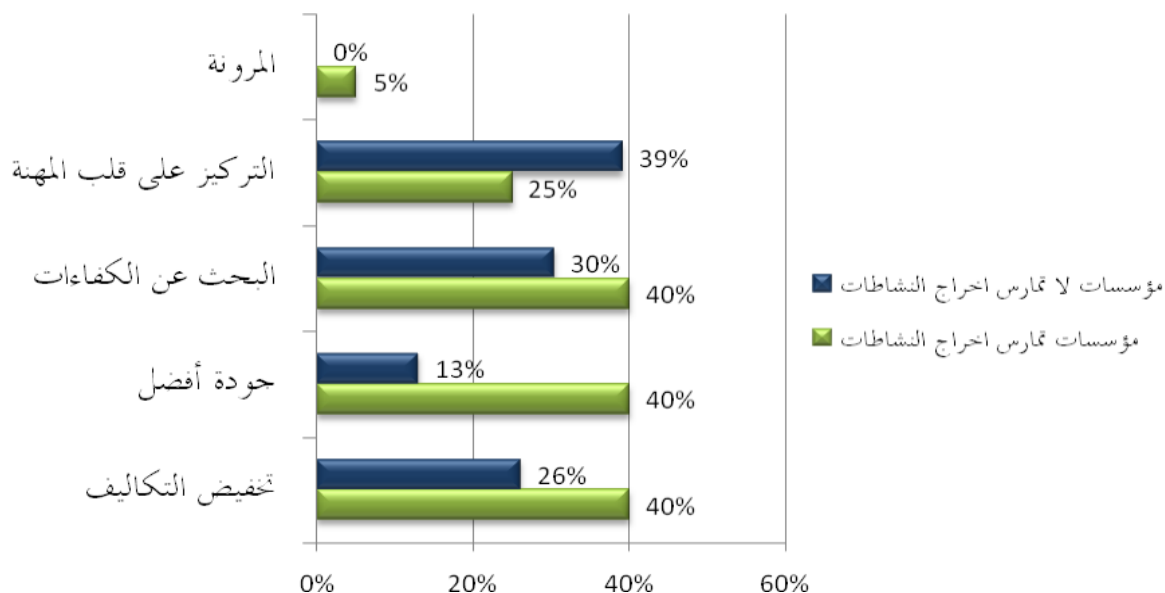
الشكل 30: صنف الأنشطة المخرجة المخرجة



المطلب الثاني: مزايا عوائق و صعوبات تنفيذ إخراج النشاطات

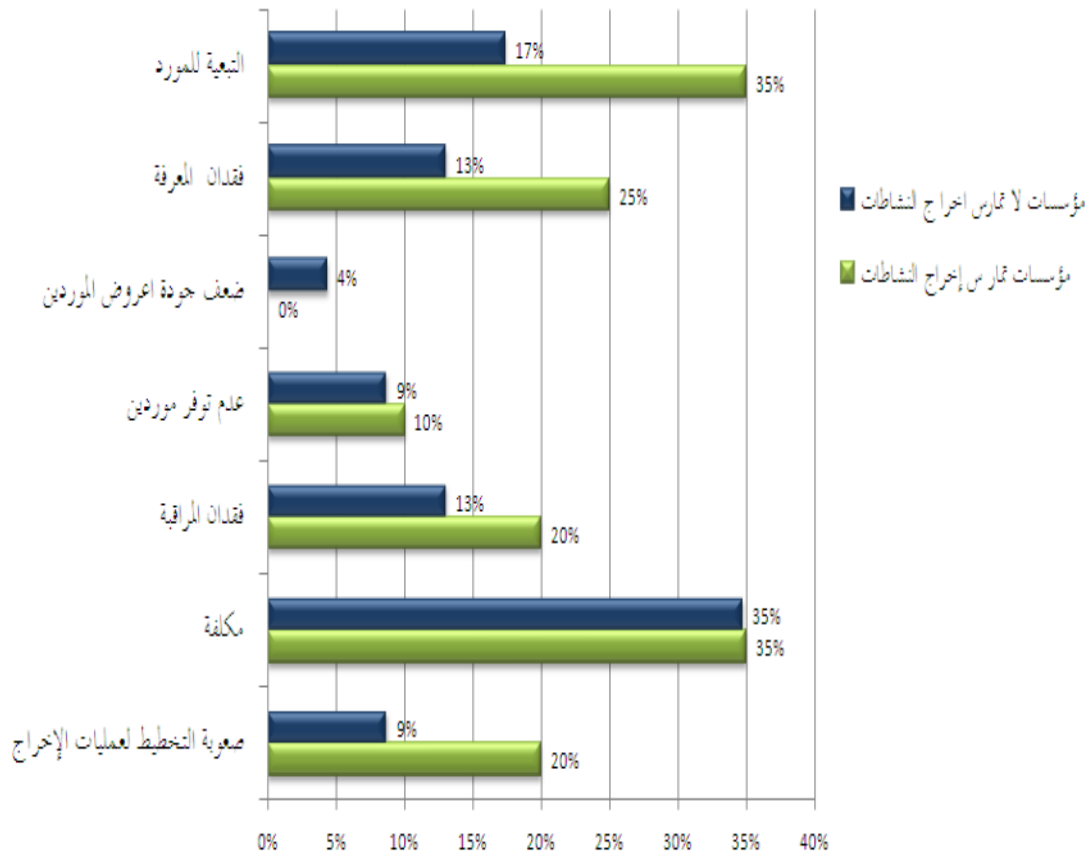
1- مزايا إخراج النشاطات: تختلف دوافع إخراج النشاطات، فالمؤسسات التي تمارس إخراج النشاطات تتفق بصفة متكافئة أن دوافع إخراج النشاطات هي: البحث عن الكفاءات، تخفيض التكاليف و السعي لجودة أفضل. أما المؤسسات التي تمارس إخراج النشاطات فلها نظرة إستراتيجية لإخراج النشاطات و ترى أن الدوافع التي يمكن أن تجعلها تمارس الإخراج هي التركيز على قلب المهنة *le cœur de métier*. (الشكل 31)

الشكل 31: مزايا إخراج النشاطات

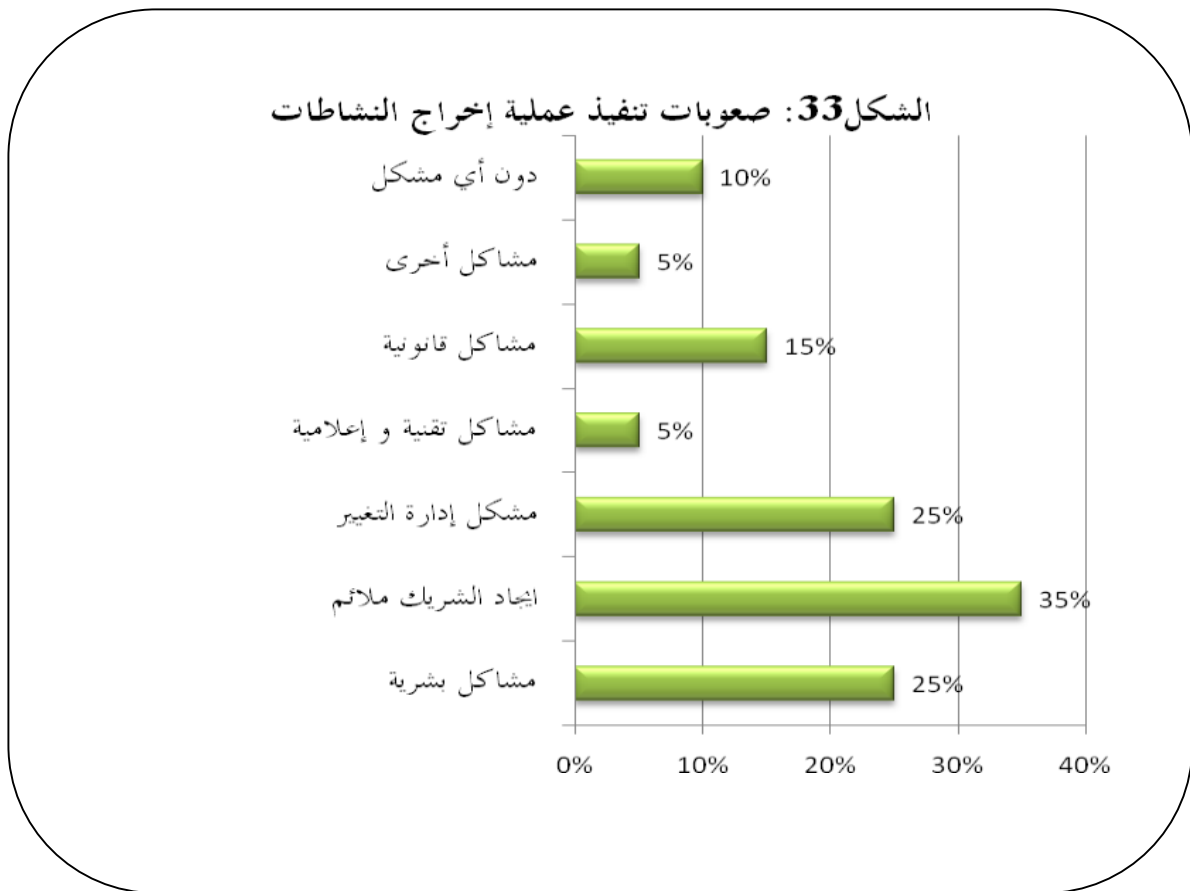


2-عوائق إخراج النشاطات: ترى المؤسسات المستحوية (سواء التي تمارس أو لا تمارس إخراج النشاطات) أن التبعية للمورد و ارتفاع تكاليف عمليات الإخراج هي الأسباب الرئيسية لكبح اللجوء لإستراتيجية إخراج النشاطات.(الشكل32)

الشكل32:عوائق اخراج النشاطات

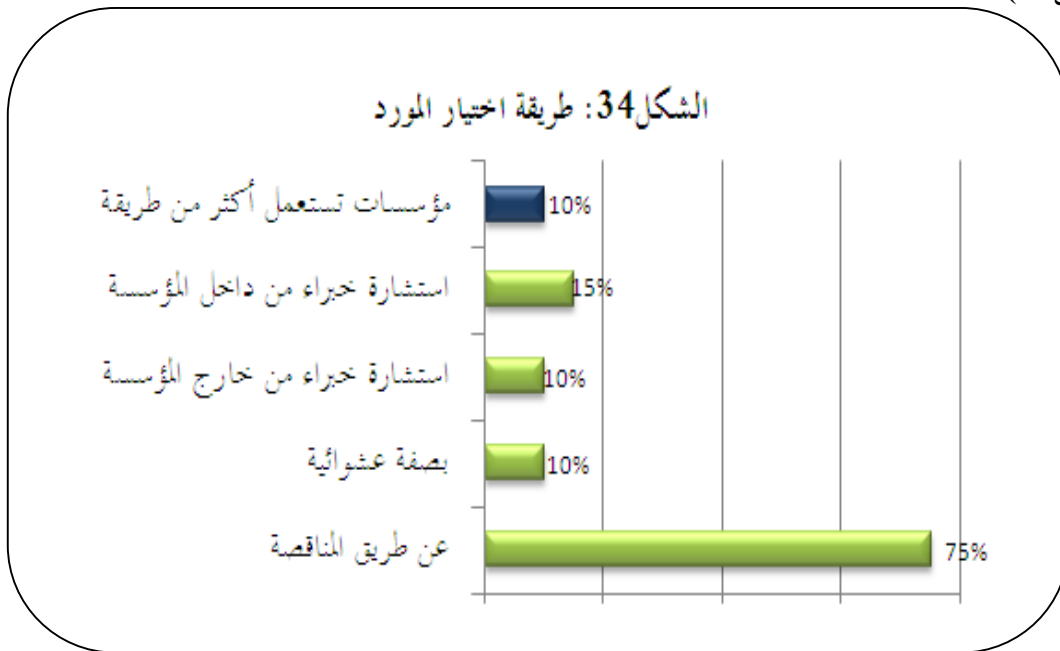


3- صعوبات تنفيذ عملية إخراج النشاطات: و حتى و إن تم اتخاذ قرار الإخراج، فإن تنفيذ مشروع الإخراج يواجه صعوبات عدة. إن أهم هذه الصعوبات حسب المؤسسات التي تمارس إخراج النشاطات، هي إيجاد الشريك (المورد) الملائم، الذي تتوفر فيه الشروط الموافقة لتطلعات المؤسسة. أيضا من بين الصعوبات هي مشكلة إدارة التغيير و الأفراد، ذلك أن عملية إخراج النشاطات ينجر عنها تغيير جذري يصاحبه تغيير في مراكز السلطة في المؤسسة. (الشكل 33)



المطلب الثالث: تنفيذ و تسيير عملية إخراج النشاطات

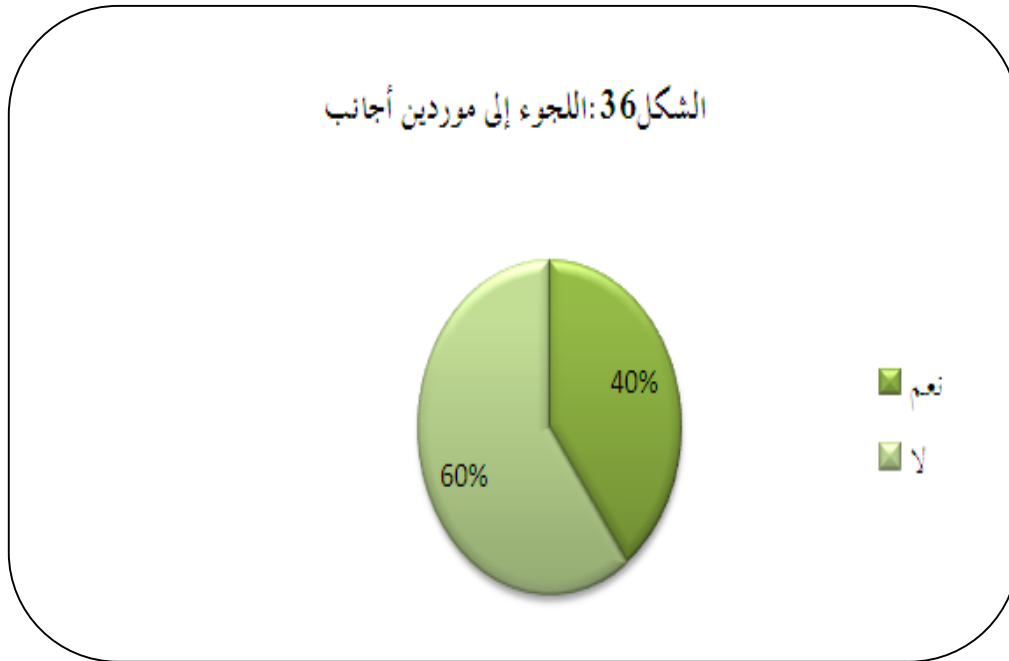
1- طريقة اختيار المورد: 75% من المؤسسات التي تمارس إخراج النشاطات تلجأ إلى المناقصة لاختيار مورديها، و يمكن تفسير ذلك بأن المناقصة تسمح للمؤسسة بالحصول على أفضل العروض و المفاضلة بينها. (الشكل 34)



2- تغيير المورد: إن نصف المؤسسات المخرجة لجأت إلى تغيير مورديها على الأقل مرة واحدة، و يمكن تفسير ذلك بضعف الخدمات المقدمة من طرف الموردين، بالإضافة إلى افتقادهم للخبرة باعتبار أن سوق إخراج النشاطات هو سوق حديث. (الشكل 35)



3_ اللجوء إلى موردين أجنب: 40% من المؤسسات صرحت أنها تتعامل مع موردين أجنب، و هذه النسبة تعتبر عالية، و لكنها محققة بفضل المؤسسات العمومية الكبيرة. (الشكل 36)

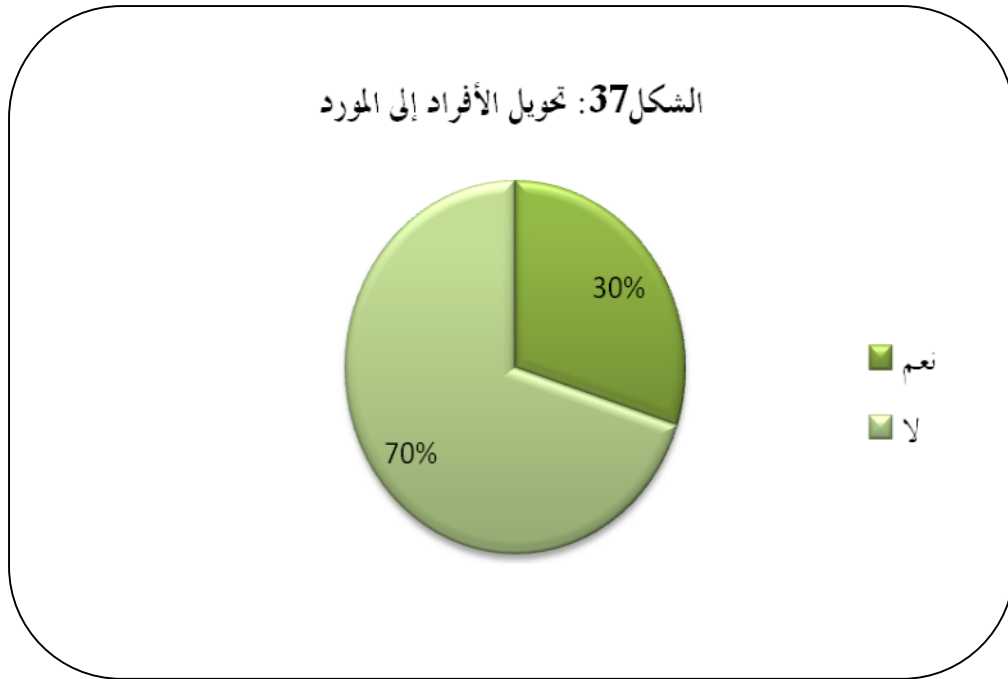


4- طريقة تسيير الوظائف المخرجة: 60% من المؤسسات المخرجة تقوم بتسيير النشاط المخرج من خلال مشرف يتكفل بالاتصال بالمورد و البقاء على اطلاع بجميع المعلومات الخاصة بالنشاط، و غالبا ما يكون نفس الشخص الذي كان يشرف على الوظيفة عندما كانت تنجز بالداخل. في حين 30% من المؤسسات تعتمد على تقارير منتظمة عن الوظيفة المخرجة. بينما المؤسسات التي تخرج عدد كبير من النشاطات فإنها تخصص وظيفة مختصة لتسيير هذه النشاطات. (الجدول 12)

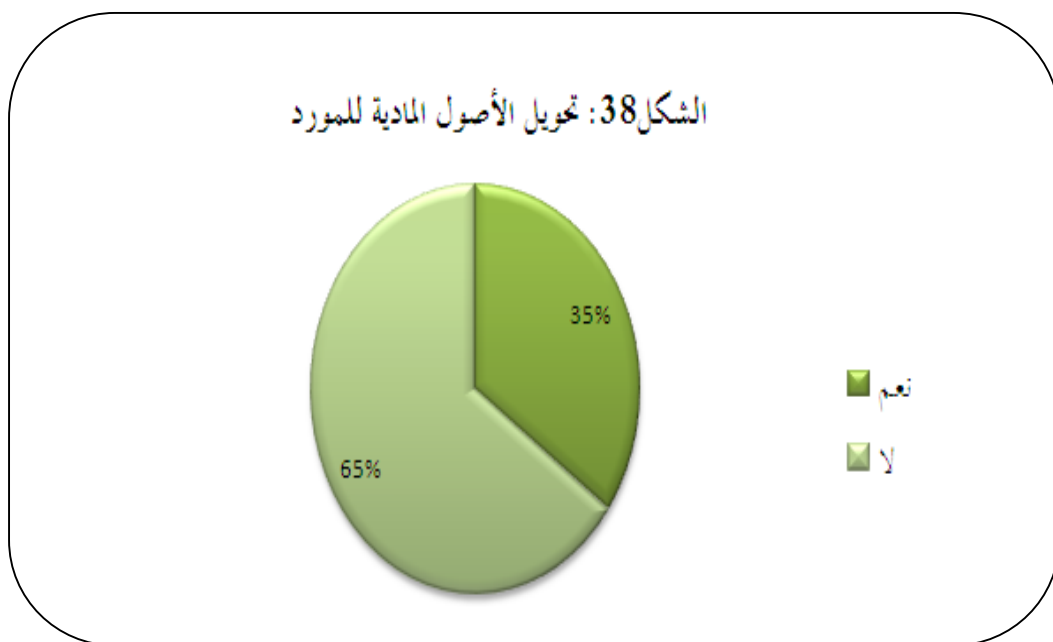
60%	12	من خلال المسئول عن الوظيفة المخرجة بالمؤسسة
30%	06	من خلال تقارير منتظمة عن الوظائف المخرجة
10%	02	من خلال خلق وظيفة لتسيير جميع الأنشطة المخرجة
100%	20	المجموع

الجدول 11: تسيير الأنشطة المخرجة

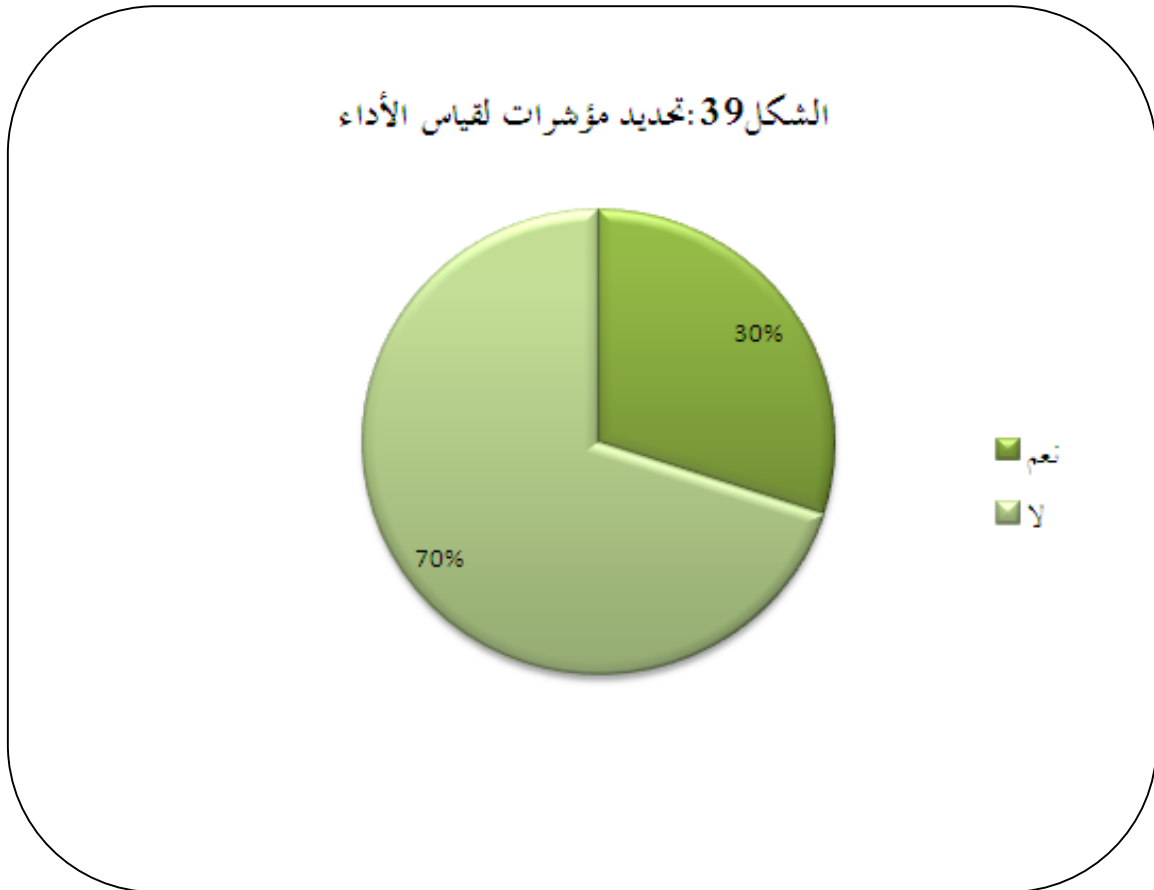
5-تحويل الأفراد إلى المورد: 30% من المؤسسات قامت بتحويل العمال (الذين كانوا يشرفون على تنفيذ النشاط داخل المؤسسة) إلى المورد، في حين أن 70% قاموا بإدماج أو تسريح العمال. (الشكل 37)



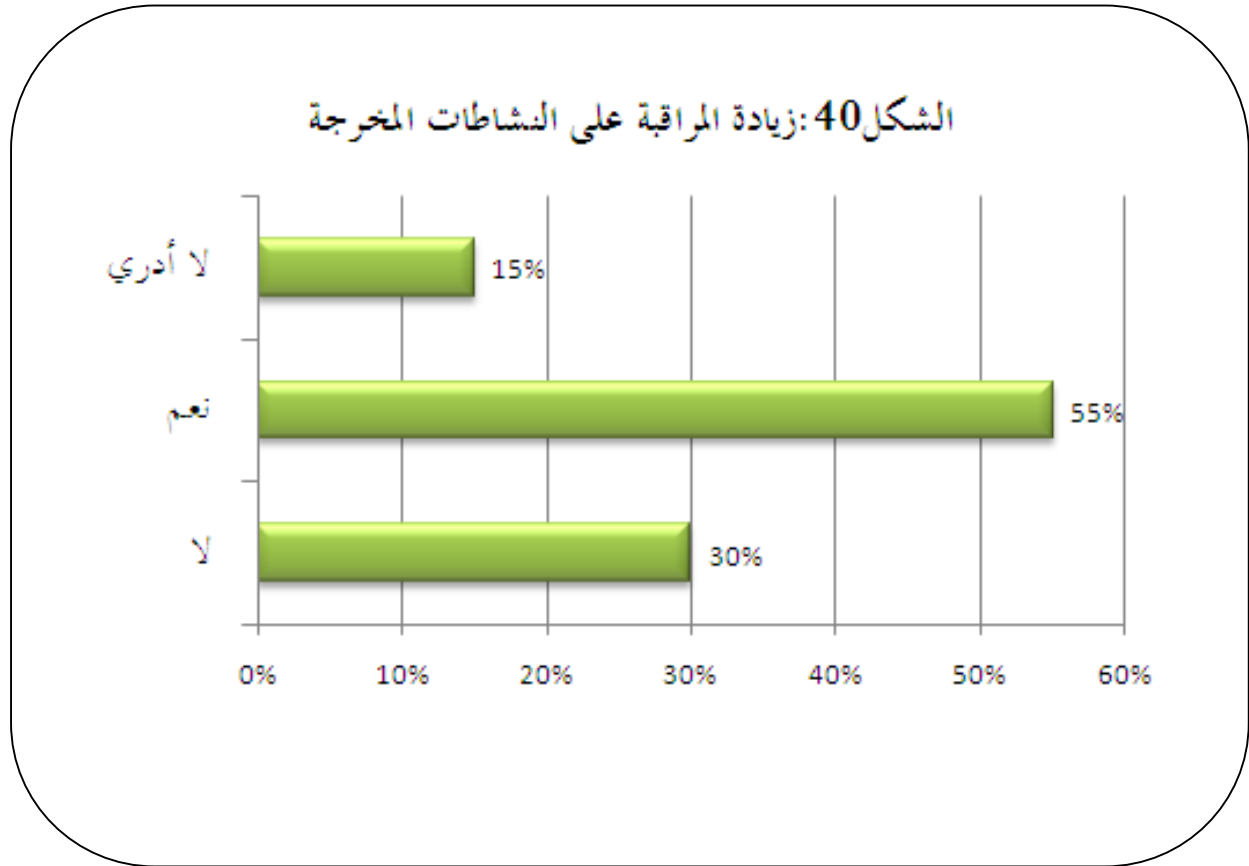
6-تحويل الأصول المادية إلى المورد: 35% فقط من المؤسسات المخرجة تقوم بتحويل الأصول المادية إلى مورديها، بينما 75% يحتفظون بها احتياطاً لإمكانية إعادة إدخال الوظيفة المخرجة أو يتخلصون منها ببيعها. (الشكل 38)



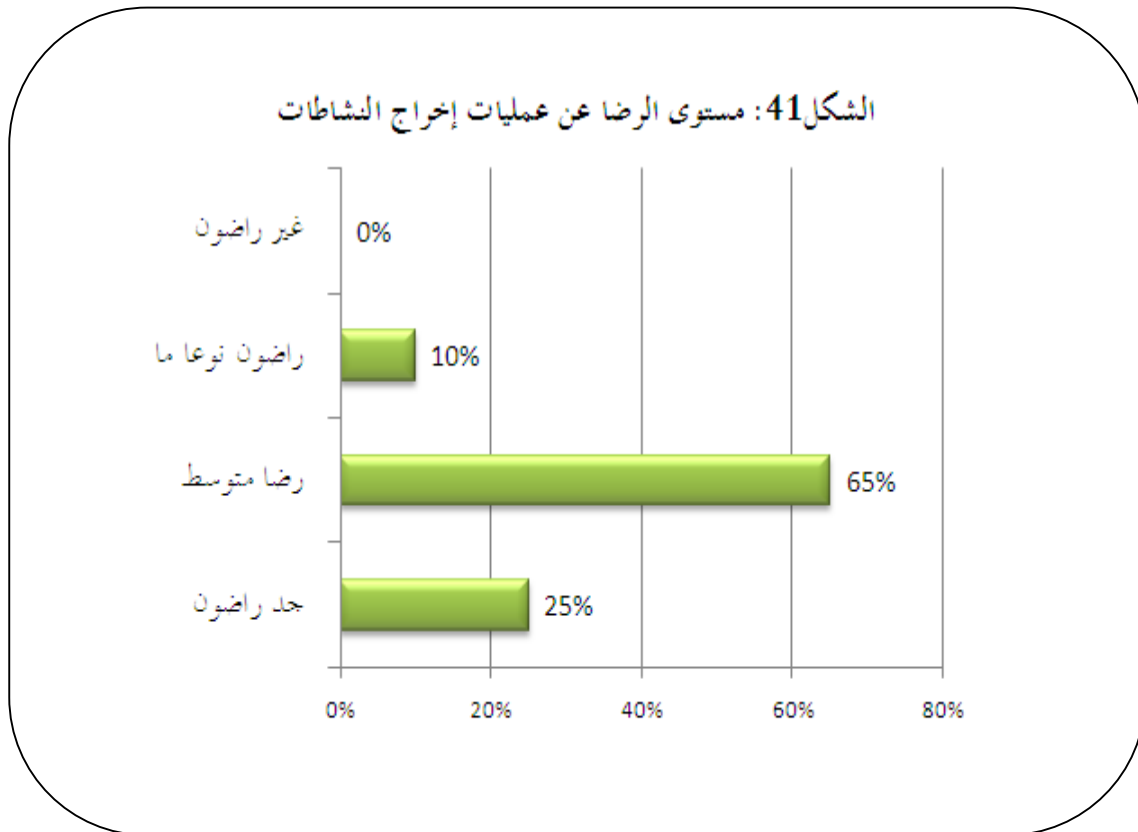
7- قياس أداء النشاطات المخرجة: 30% فقط من المؤسسات تضع معايير لقياس أداء النشاطات المخرجة، و ذلك يعكس قلة الأهمية التي تمنحها المؤسسات للنشاطات المخرجة باعتبار جلها نشاطات مدعمة و ليست إستراتيجية. (الشكل 39)



8-زيادة المراقبة على النشاطات المخرجة: 55% من المسيريين صرحوا أنهم عازمون على زيادة الرقابة على الأنشطة المخرجة، و هذا يفسر بعدم رضاهم عن الموردين أو ضعف ثقتهم بالموردين. (الشكل 40)



9- مستوى الرضا عن عمليات إخراج النشاطات: تلقى عمليات إخراج النشاطات رضا متوسط لدى ثلثي المؤسسات التي تمارس إخراج النشاطات، و هذا ما يفسر النتيجة السابقة فيما يخص تغيير المورد، بينما ربع المؤسسات راضية بصفة تامة. (الشكل 41)

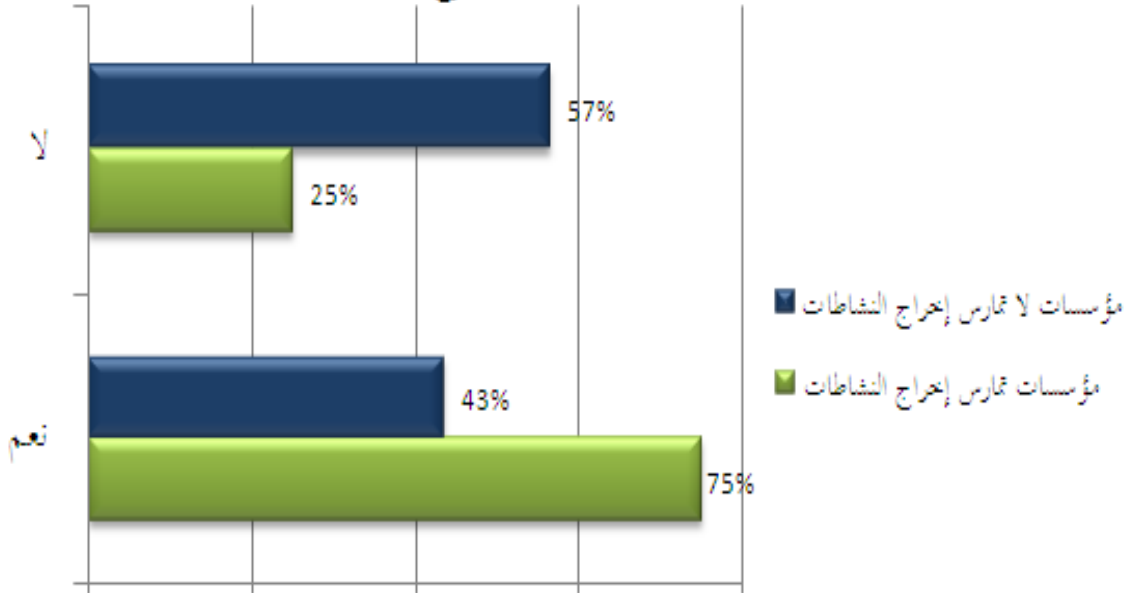


المبحث الثالث: الآفاق المستقبلية لإخراج النشاطات في الجزائر

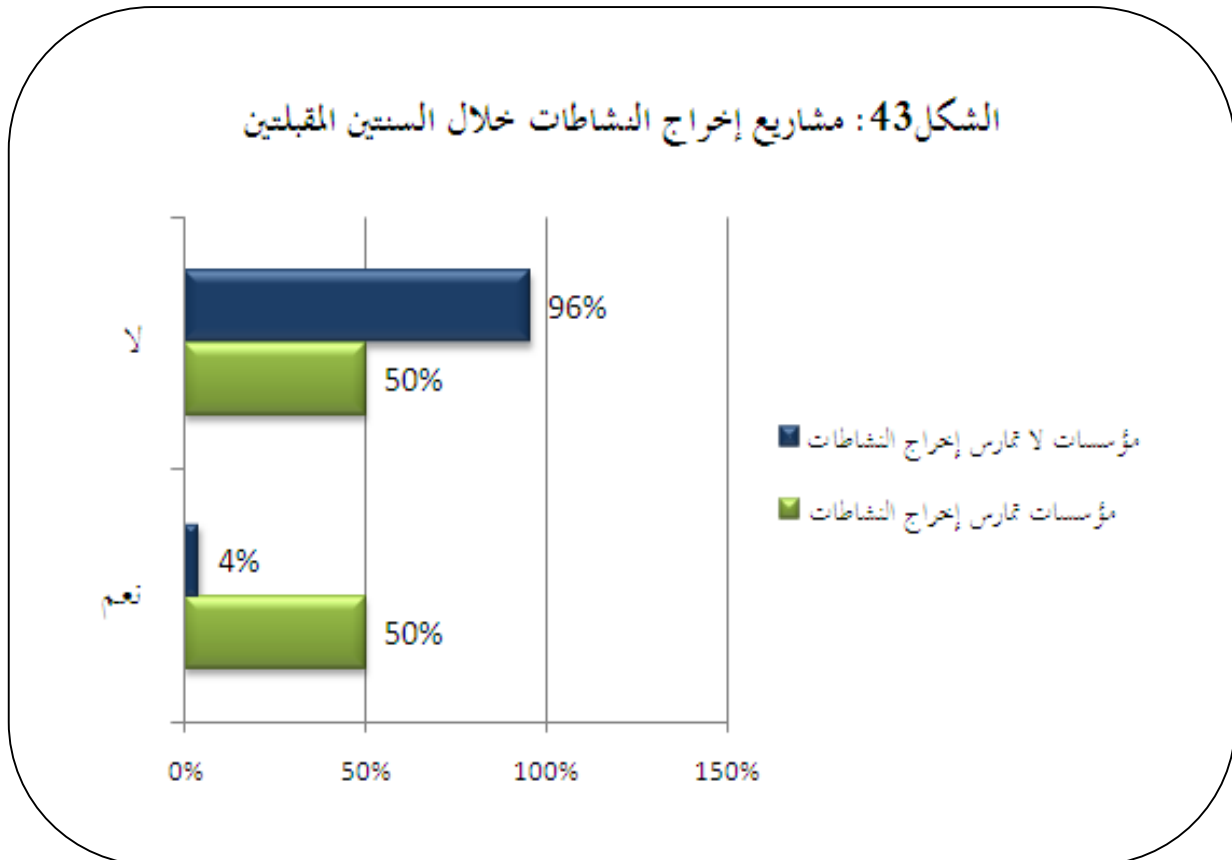
المطلب الأول: احتمال اللجوء إلى إخراج نشاطات مستقبلا

1- إخراج النشاطات مستقبلا: 75% من المؤسسات التي تمارس إخراج النشاطات ترجح إمكانية لجوئها إلى الإخراج مستقبلا، بينما تسجل المؤسسات التي لا تمارس الإخراج نسبة 57%، إن كلا النسبتين توحين بسوق واعد مستقبلا لإخراج النشاطات. (الشكل 42)

الشكل 42: امكانية اللجوء إلى إخراج النشاطات مستقبلا



2-برمجة مشاريع إخراج النشاطات خلال السنتين المقبلتين: نصف المؤسسات التي تمارس إخراج النشاطات صرحت أنها برمجت مشاريع إخراج جديدة خلال السنتين المقبلتين، بينما لا يتعدى ذلك 4% لدى المؤسسات التي لا تمارس إخراج النشاطات حاليا. (الشكل 43)

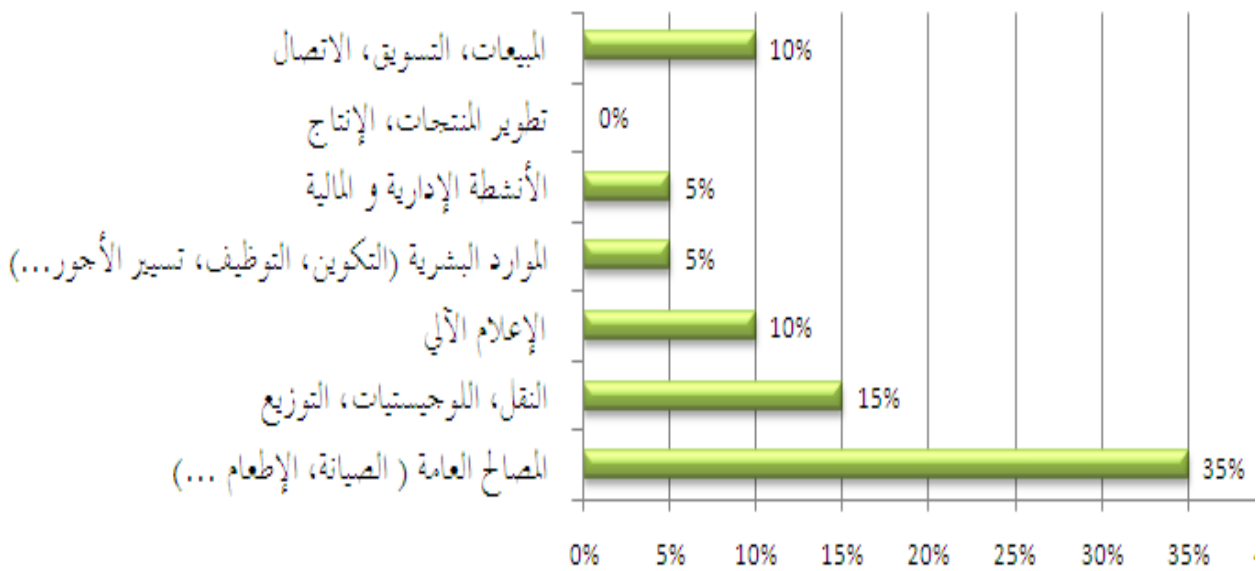


المطلب الثاني: توجهات سوق اخرج النشاطات خلال السنين المقبلتين

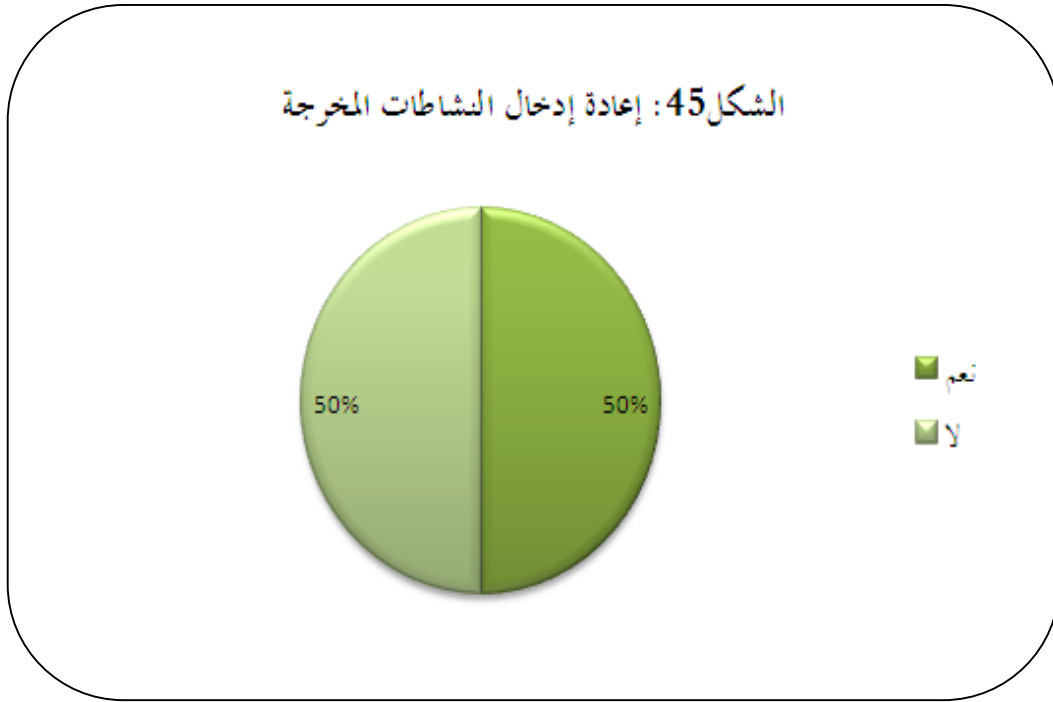
1-الطلب على إخراج النشاطات خلال السنين المقبلتين(حسب صنف النشاط): دائما تبقى المصالح العامة les services généraux، تحتل الصدارة، حيث أنها تمثل 35% من عمليات الإخراج المبرمجة خلال السنين المقبلتين، يليها النقل و التوزيع ب 15%. (الشكل44)

الشكل44:الطلب على إخراج النشاطات خلال السنين

المقبلتين(حسب صنف النشاط)

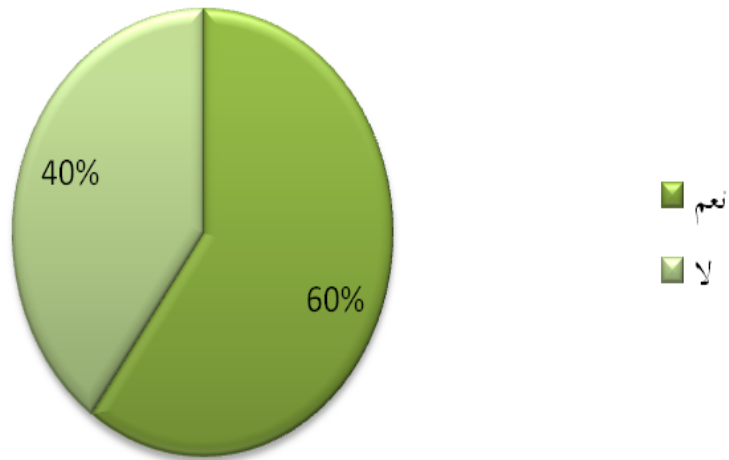


2-إعادة إدخال الأنشطة المخرجة: نصف المؤسسات تعتزم إعادة إدخال الأنشطة المخرجة، إذا ما توفرت لها الشروط و الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة داخل المؤسسة. بينما النصف الآخر من المؤسسات تؤكد أن لا نية لها لإعادة إدخال الوظائف المخرجة و هذا يعكس أن الإخراج أصبح ضمن الإستراتيجية العامة لهذه المؤسسات. (الشكل 45)



3- إمكانية اللجوء إلى موردين أجانب مستقبلا: إن إمكانية اللجوء إلى موردين أجانب (offshoring, nearshoring) مرتفعة نسبيا، و هي تعادل نسبة اللجوء إلى موردين أجانب حاليا.

الشكل 46: امكانية اللجوء إلى موردين أجانب



خلاصة

استنادا إلى هذه العينة المتناولة في هذه الدراسة، فإننا يمكن أن نستنتج مجموعة من النتائج حول واقع سوق الإخراج في الجزائر:

- إن إستراتيجية إخراج النشاطات غير متجذرة في الثقافة التسييرية للمؤسسة الجزائرية، و ذلك راجع إلى أن إخراج النشاطات في حد ذاتها إستراتيجية جديدة، كما أن المؤسسة الجزائرية لم تعرف بانفتاحها التسييري، حيث أنها لم تمارس حتى الاستراتيجيات التي كانت منتشرة في سنوات الأربعين.
- تشكل الوظائف المدعمة محل عمليات إخراج النشاطات بالمؤسسة الجزائرية، و هذا يعكس تخوف المسيرين من التعهد بالوظائف إلى موردين خارجيين، و في نفس الوقت يعكس صعوبة إيجاد موردين تتوفر فيهم الشروط الملائمة.
- يشكل تخفيض التكاليف و البحث عن الكفاءات غير متوفرة السبب الرئيسي للجوء المؤسسات الجزائرية للإخراج.
- تجمع المؤسسات على أن التبعية للمورد هي العائق الأول الذي يجعل المؤسسات تتخوف من اللجوء إلى إخراج النشاطات.
- إن سوق إخراج النشاطات خلال السنتين المقبلتين ضعيف، و لكن على المدى الطويل يتوقع أن يكون هناك تطور باعتبار أن 75% من المؤسسات أبدت إمكانية لجوئها إلى الإخراج مستقبلا.

الخاتمة

إن المؤسسات لم تعد كما في السابق، تعتمد على قدراتها الذاتية للنمو، و لم تعد معزولة عن باقي المؤسسات الأخرى، بل إن المجمعات العملاقة و التحالفات الإستراتيجية بين الشركات العالمية أصبحت مرادفا للنجاح الاقتصادي و التجاري، و ذلك استجابة لقواعد السوق العالمية و المنافسة الحادة.

اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال القسم النظري و التطبيقي فقد تبين لنا أن جميع الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة هي فرضيات صحيحة:

1. إن إخراج النشاطات هي إستراتيجية تدرج في إطار الشراكة إذا كانت تمس وظائف و نشاطات إستراتيجية، لأن العلاقة بين المؤسسة و المورد تكون على المدى الطويل سواء بعقد طويل الأجل أو عقد متجدد، كما أنها إستراتيجية مبنية على الثقة التي تكون بين طرفي العقد، و هذا ما يجعلها ترقى إلى مستوى الشراكة في حالات كثيرة؛

2. غالبا تكون عمليات الإخراج متعلقة بالوظائف المدعمة، و هذا ما أثبتته الدراسة التطبيقية حيث أن 65% من الوظائف المخرجة هي وظائف مدعمة، و لكنها يمكن أن تتوسع لتشمل وظائف و نشاطات إستراتيجية، و ذلك يتوقف على مدى نضج سوق الإخراج الذي تنشط به المؤسسة، و كذلك يتوقف على الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛

3. تعتبر المؤسسات الكبيرة الرائدة في مجال إخراج النشاطات، حيث تبين من خلال العينة المدروسة أن المؤسسات الكبيرة (سواء بالاعتماد على معيار حجم رأس المال أو الاعتماد على عدد العمال)، هي الأكثر لجوءا إلى إخراج النشاطات، و ذلك لتعدد وظائفها و نشاطاتها، مما يجعل جهودها مشتتة، فإخراج النشاطات يمثل فرصة لهذه المؤسسات للحصول على الحجم الأمثل؛

4. إن الفرضية الرابعة كانت صحيحة فقد أجمعت المؤسسات أن الدوافع الرئيسية لإخراج النشاطات هي البحث عن الكفاءات، تخفيض التكاليف، و التركيز على قلب المهنة. بينما العوائق

فكانت الخوف من التبعية للمورد، و ذلك يعكس تفكير المسير الجزائري الذي يميل إلى السلطة و الاستقلالية؛

5. تساهم إستراتيجية إخراج النشاطات في دعم الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال إعادة توجيه موارد المؤسسة المشتتة على عدد كبير من الوظائف إلى عدد محدد من الوظائف التي تشكل الكفاءات الأساسية لبناء ميزة و موقع تنافسي قوي للمؤسسة؛

6. إن عمليات إخراج النشاطات لا تنجح إلا إذا تمت في إطار دراسة شاملة لمزاياها و تكاليفها و آثارها على المدى البعيد، كما يجب إشراك جميع الأطراف الفاعلة و المعنية بالعملية في اتخاذ قرار الإخراج و تنفيذه؛

7. أثبتت هذه الدراسة أن الوظائف الأكثر إخراجا هي تلك المتعلقة بالمصالح العامة Les services généraux، و هذه النتيجة لا تختلف عن أي دراسة سابقة في جميع الدول، حيث تحتل المصالح العامة الأولوية في مشاريع إخراج النشاطات، لأنها في الغالب وظائف مدعمة لا تساهم في خلق القيمة بصفة مباشرة.

النتائج المتواصل إليها:

1. إن إخراج النشاطات هي إستراتيجية تهدف إلى تقليص حجم المؤسسة بتوكيل بعض المهام و النشاطات إلى موردين خارجيين؛

2. إن هذه العملية تسمح بتحقيق اقتصاد في التكاليف، و كذلك تسمح بالحصول جودة أفضل، و أداء أحسن من خلال اللجوء إلى موارد مؤسسات أخرى؛

3. رغم ما توفره إخراج النشاطات من مزايا إلا أنها كباقي الاستراتيجيات الأخرى تترتب عنها بعض الأخطار و المتمثلة أساسا في فقدان المعرفة و الكفاءات و إلحاق التبعية بالمؤسسة لموردها الذي يمكن أن يصبح يوما ما منافسها؛

4. إن ظاهرة إخراج النشاطات ترتبط تفسر بصفة خاصة من خلال نظرية تكاليف الصفقات و نظرية الموارد، إلا أن نظرية الوكالة تلعب دور كبير في تفسير التبعية القائمة بين أطراف المشروع؛

5. إن إخراج النشاطات لها دور كبير في إعادة هيكلة سوق العمالة من خلال ما تفرضه من تحويلات للعمل (تحويلات جغرافية، تحويلات في النشاط)؛
6. إن عمليات إخراج النشاطات الناجحة و الفعالة هي تلك التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها و تساهم في خلق القيمة. و يتحقق ذلك من خلال بناء قرار الإخراج على أساس تفكير استراتيجي بالاعتماد على معيار الانتماء لقلب المهنة: معيار مستوى الأداء و معيار تكاليف الصفقات.

التوصيات

1. يتضح من العرض السابق أن إستراتيجية إخراج النشاطات لها دور كبير في تحسين أداء المؤسسات و زيادة قدرتها التنافسية ، و لكن فهمها و انتشاره أو لاستفادة منها في الجزائر مازال محدودا للغاية. و لتدارك هذا الأمر يجب القيام بمجموعة من الإجراءات مثل:
2. خلق بورصات لإخراج النشاطات على شاكلة بورصات التعاقد من الباطن التي أنشئت طبقا لأحكام القانون رقم 31-90 المؤرخ في 31/10/90، حيث أسست أول بورصة للتعاقد من الباطن سنة 1990 وفق توصيات البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة لسنة 1990؛
3. توفير إطار قانوني ملائم لإخراج النشاطات، و تكييف التشريعات وفق ما يتلاءم و الأوضاع الاقتصادية في الجزائر؛
4. تشجيع المؤسسات الكبيرة على التعامل مع المؤسسات المحلية الصغيرة و المتوسطة، و الحد من اللجوء إلى الموردين الأجانب إلا في حالة افتقار السوق المحلي للكفاءات و الخبرات المنشودة؛
5. العمل على إقامة المعارض و المنتقيات التي تعرف بإستراتيجية إخراج النشاطات مثل معرض الجزائر الدولي لإخراج النشاطات الذي يقام بصفة منتظمة منذ سنة 2000.

آفاق الدراسة

بما أن هذه الدراسة لا يمكن أن تلم بكل زوايا الموضوع المتشابكة و الواسعة ، فقد اخترنا بعض الإشكاليات و حاولنا الإجابة عليها. بما هو متوفر من معطيات ، تاركين آفاق البحث مفتوحة لبحوث أخرى في المستقبل ، و تتمثل فيما يلي :

- أثر إخراج النشاطات على سوق العمل في الجزائر (فقدان أو خلق مناصب شغل)؛
- إخراج النشاطات كإستراتيجية للشراكة بين القطاع العام و الخاص؛
- دور إخراج النشاطات في تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المراجع باللغة العربية

الكتب:

1-أحمد عبد العال أبو قرين: المركز القانوني للمتدخلين في تنفيذ عقود المقاولات، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى، القاهرة ،2001.

2-زينب حسين عوض الله: الاقتصاد الدولي ، الدار الجامعية للنشر ، لبنان ، 1998.

3-ضياء مجيد الموسوي: العولمة و اقتصاد السوق الحر، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2003.

4-نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)،2003.

5-نبيل مرسي: إستراتيجية الإنتاج و الأعمال (مدخل استراتيجي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى،

2002.

البحوث و الدراسات مجلات بالعربية:

6-العايب عزيزوز، مدير مركز المناولة والشراكة الجزائر: دور التشريعات في تنمية و تطوير التعاقد من الباطن،

المؤتمر و المعرض العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر 12-15/09/2006-pmeart-www.pmeart-2006/09/15-12

dz.org/ar/congre-arab/2eme/doc06-.doc ، تاريخ الاطلاع 2010/02/12.

7-طاهر سليم: إستراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية في تنمية و تطوير المناولة

الصناعية، المؤتمر و المعرض العربي الأول للمناولة الصناعية،الجزائر 12-15/09/2006.

8-عبد الرحمان بن جدو، واقع و مستقبل المناولة الصناعية (التعاقد الصناعي) في المنطقة العربية، المؤتمر المعرض

العربي الأول للمناولة الصناعية ، الجزائر ، 12 – 15 / 09 / 2006 -[www.pmeart-dz.org/ar/congre-](http://www.pmeart-dz.org/ar/congre-arab/2eme/doc07-.doc)

arab/2eme/doc07-.doc ، تاريخ الاطلاع 2010/02/12.

9-عبد الرحمان بوعلي مدير بورصة المناولة و الشراكة بوهران ، مبررات الانتقال من النظام المدمج إلى نظام

شبكة الإنتاج ، المؤتمر و المعرض العربي الأول للمناولة الصناعية،الجزائر، 12-15/ 09 / 2006.

- 10- عبد الرحمان صقر: الشراكة العامة الخاصة ، مجلة العوم الاقتصادية/العدد الثاني، الكويت.
- 11- محمد الهادي بوركاب، مدير بورصة المناولة و الشراكة بقسنطينة: دور المناولة في تعزيز التنافسية الصناعية ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر و المعرض العربي الأول للمناولة الصناعية ، الجزائر ، 12-2006/09/15 .
www.pmeart-dz.org/ar/congre-arab/3eme/doc14-.doc تاريخ الاطلاع 2010/02/02
- 12- نور الدين بويقوب مدير مركز المناولة و الشراكة ، الدار البيضاء المغرب: المناولة الصناعية ، المؤتمر و المعرض العربي الأول للمناولة الصناعية ، الجزائر ، 12-2006/09/15.

الجرائد الرسمية

- 13- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 52 ، المادة 94 من المرسوم التنظيمي رقم 02 / 250 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1423 الموافق ل 24 جويلية 2002 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية.
- المنتقيات :

- 14- الملتقى الوطني الثاني حول البنوك الإسلامية (ملحق)، جامعة مصطفى اسطنبولي، 2007.
- 15- عبيد الله فطيمة: إستراتيجية إخراج النشاطات كأداة حديثة لتفعيل قرارات المؤسسة، ملتقى دولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة ، أفريل 2009.
- 16- عبيد الله فطيمة، رابح بوقرة: أثر إخراج وظيفة الموارد البشرية على أداء و تنافسية المؤسسة، ملتقى وطني ،جامعة سعيدة، أكتوبر 2009.

المجلات و الجرائد:

- 17- الدليل العربي في المناولة الصناعية، الطبعة الأولى، 2000
- 18- مصطفى بن جويده: معاملات المناولة الصناعية ، جريدة المغربية ، الثلاثاء 12/12/2006 ، العدد 6536 ، صفحة الاقتصاد.

المذكرات

19- بن يـخلف: الشراكة كإستراتيجية لتنمية المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة معسكر، 2004.

20- معتمـم دحو: إخراج النشاطات كإستراتيجية لتحقيق الفعالية بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تسيير، 2006/2005، جامعة مستغانم.

المراجع باللغة الفرنسية

الكتب:

21_ Alain Champenois : *Infogérance (externalisation des systemes d'information)*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1999

22_ B.Garrette et P.Dussauge; *Les stratégies d'alliance*, Ed d'Organisation ,Paris, 1995.

23_ Bertrand Quellin & Luc Arregle : *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris, 2000.

24_ Boualem Aliouat : *Les Stratégies de coopération Industrielle*, Ed Economica, Paris, 1996.

25_ Claude Altersohn: *La sous-traitance de l'aube de XXI siècle* , L'Harmattan ,Paris, 1997.

26_ Dominique Foux : *Labouragistique (nouvelle stratégie pour le management)*, ed economica, paris, 2004.

27_ Emmanuel Combe : *La politique de la concurrence*, La Découverte, Paris, 2002.

28_ F.Blanchot : *Modélisation du choix d'un partenariat* -R.F.G-1997.

29_ Gérard Balantzián : *L'avantage coopérative*, les éditions d'Organisation, 1997

30_ J.Apter : *Maitriser la flexibilité de l'entreprise (Une méthode de gestion et ses applications)*, Masson, 1985

31_ Jean-claude Francastel : *externalisation de la maintenance*, Dunod, Paris, 2004

32_ Jérôme Barthélemy : *stratégies d'externalisation*, Dunod, Paris, 2003.

- 33_Jérôme Barthélemy : *stratégies d'externalisation*, Dunod, Paris,2007.
- 34_Isabelle Renard : *L'externalisation en pratiquer*, Ed d'organisation ,Paris, 2005.
- 35_Michael Milgate : *Partenariat, externalisation et lean organisation :l'alliance des performances*, Maxima , paris ,2004.
- 36_Raymond Alain Tietart& Jean-Mark Xuereb : *Stratégies(conceptions, méthodes, mise en œuvre)* , 2ème édition, Dunod, Paris, 2005
- 37_Yves Barregre&M. Bouche : *les politique d'impartition-* R.F.G-1982
- 38_Yves Doz &Gray Hamel: *L'avantage des alliances (logique de création de valeur)*, Dunod, 2009, Paris,
- البحوث و الدراسات:
- 39_*Baromètre outsourcing 2003*, France,www.cncef.org/rxpertises/redowon/outsourcing-barometre2003.pdf, consulté le 01/05/2010.
- 40_*Baromètre outsourcing Tunisie, 2006*, http://www.outsourcing.com.tn/06/documentations/barometre_outsourcing_2006.pdf, consulté le 03/02/2010.
- 41_*Baromètre outsourcing Tunisie, 2009* , [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Baromètre_Outsourcing_2009_Tunisie/\\$FILE/Advisory-Services-Barometre-Outsourcing-2009.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Baromètre_Outsourcing_2009_Tunisie/$FILE/Advisory-Services-Barometre-Outsourcing-2009.pdf) , consulté le 24/06/2010
- 42_*Baromètre outsourcing Europe 2008, Europe*, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_Europe_2008/\\$FILE/0608_etude_OutsourcingEurope.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_Europe_2008/$FILE/0608_etude_OutsourcingEurope.pdf), consulté le 04/02/2010.
- 43_Bertrand Quellin : *externalisation et partenariat (de la firme patrimoine a la firme contractuelle)* ,revue française de gestion, N° 143,2003.
- 44_Eric Brousseau : *Analyse économique des politiques liées à l'externalisation*, www.brousseau.info/pdf/1998_A_EBPAExt.pdf, consulté le 13/02/2010.

- 45_Eric FIMBEL :*Nature, enjeux et effets stratégiques de l'externalisation éléments théoriques et empiriques*, Revue Française de Gestion n°143, Avril Mai 2003 www.e-oa.net/francaise/.../FIMBEL-RevueFrancaisedeGestion-numero143-avril2003.pdf - 18/07/2009, consulté le 04/02/2010.
- 46_Externalisation des applications & processus RH :Une entreprise sur deux adepte d'ici 2010, MARKESS International ,2008, , consulted 15/05/2010.
- 47_Guillaume Chanson : *Externalisation et performance dans la relation client-prestataire*, Revue française de gestion 2003/02, , http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RFG_143_0043, consulté le 07/06/2010.
- 48_F-Blanchot : *Modélisation du choix d'un partenariat*, Revue françaises de gestion (Juin ,Juillet ,Aout)1997 .
- 49_J.C. Tarondeau : *Approches et formes de la flexibilité*, revue française de gestion, Mars, Avril Mai,1999.
- 50_Jean-Fabrice Lebraty :*Vers un nouveau mode d'externalisation : Le Crowdsourcing* ,2007, <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/26/43/54/.../2007-CS.pdf>, consulté le 04/02/2010.
- 51_Jérôme Barthélemy : *L'externalisation au cœur de métier*, l'expansion management (revue), mars2002.
- 52_Jérôme Barthélemy : *Les renégociation des contrats d'externalisation (une étude empirique)*, 13eme conférence de l'AIMS Normandie. Vallée de sein, juin 2004, www.strategie-aims.com/Normandie04/barthelèmy/2001.pdf , consulté le 05/04/2010.
- 53_Hakim Boussair : *La sous-traitance internationale (moyen de la relance de l'industrie des pays en développement*, Centre de Recherche en Economie Pure et Appliquée (CREPA), 2004.
- 54_Katia Lodre: *Crowdsourcing :une nouvelle forme de création de valeur?stratégie d'externalisation et innovation*, communication pour la journée de recherche « nouvelles perspectives en Management Stratégique », juin 2007, <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/26/65/48/PDF/CS-KL.pdf>, consulté 01/01/2010.

55_ La stratégie : *intégration verticale*,

http://christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/Decathlon_MSG1_2007.pdf, consulté le 15/01/2010.

56_ L'externalisation et la création de la valeur ,

www.cnm.degfinfr/IMG/externalization.PDF, consulté le 07/01/2010.

57_ L'externalisation justifiée par la recherche de l'efficience, www.socic.fr/PDF/larecherchedel'efficience.PDF, 01/01/2010.

58_ *La règle pour externaliser toutes ses fonctions RH*, La lettre de juillet 2008 - Guide-Informatique- http://www.guideinformatique.com/lettrefiche-la_regle_pour_externaliser_toutes_ses_fonctions_rh-616.htm, 09/01/2010.

59_ *Lierena : Flexibilité et modes d'organisation*», revue française de gestion, Cohendet, Mars-Avril-Mai,1999 .

60_ M.François Edward : *Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités*, 30 Mars 2005, www.conseil-economique-et-social.fr/rapport/.../05033004.pdf, consulté le 01/03/2010.

61_ Markess International, *étude 2007 sur un échantillon de 220 entreprises*, non représentatif de l'univers des entreprises basées en France.

62_ Maureen Cubberley & Stan Skrzyszewski : *Document de discussion sur l'externalisation dans les établissements de patrimoine (bibliothèque et musées)*, la direction générale des politiques de patrimoine canadien 21 out 1999, http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collection_2007/ch-pc/CH52-6-1999F.pdf, 15/02/2010.

63_ Nicolas Gomez & Grégory Jo & Florent Laubertie & Alexandra MOTUT & Bérengère Severac : *Etude de Performance de l'Outsourcing RH*, 2009, <http://www.merlane.com/commun/metier-produits/Etude-Performance-outsourcing-RH-merlane-IAE-Toulouse-2009.pdf>, 01/01/2010.

64_ *Réversibilité et contrats d'externalisation* , conseils du mois, Janvier 2003, www.heguy.com/htm/fr/conseil-reversibilite-contrats-externalisation.htm, 15/02/2010.

الجرائد الرسمية

65_ Journal officiel des communautés européennes –règlement (CE) N° 058/2003 du conseil du 19 décembre 2002.

المجلات و الجرائد

66_ Daniel Chabbert : *les dossier (externalisation : des gisements de compétitivité stratégique)*, Pole productique, Rhône Alpes N° 69, Décembre 2002.

67_ Dominique FILIPPONE : *Les limites à l'externalisation de la fonction RH*, le journal du net ,09/2006 , <http://www.journaldunet.com/solutions/0609/060908-externalisation-rh.shtml>, consulté le 05/04/2010/

مذكرات

68_ Faical Zoubir : *Impact de l'externalisation sur la stabilité des emplois*, Ibn Zohr d'Agadir, Master en économie et gestion des organisations, http://www.memoireonline.com/07/08/1410/m_impact-de-l-externalisation-sur-la-stabilite-des-emplois0.html#toc2, consulté le 05/04/2010.

مواقع الكترونية:

69_ www.12manage.com/methods-outsourcing-fr-html ,consulté le 10/01/2010

70_ <http://fr.answers.yahoo.com/question/index>, consulté le 04/02/2010.

71,_ <http://www.demosgroup.com/FR-FR/metiers/Pages/petits-dejeuners.aspx> consulté le 10/01/2010.

72_ <http://www.devis-comptabilite.com/devis-comptabilite-l-externalisation-de-la-comptabilite.php> 18/07/2009, consulté le 10/01/2010.

73_ http://www.magshore.co.ma/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=3&Itemid=25, consulté le 03/01/2010.

المراجع باللغة الانجليزية

البحوث و الدراسات :

74_ Alain Hally : *A study of the outsourcing activities of Canadian BUSSINESS : A Comparaison of the country 's for major regions*-HEC-August 2008.

75_ Benoit A. Aubert & Susan Rivard & Michel Party: *Managing IT Outsourcing Risk (Lessons learned-scientific series)*, CIRANO Montréal, Mai 2001, www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2001s-39.pdf, consulted 01/05/2010

76_ Christine Urquart : *Application of outsourcing theory to collaborative purchasing and licensing*,, consulted 27/02/2010

77_ Dave Griffiths : *The theory and practice of outsourcing*, 2001, www.sts.org/comfpressed/2001/pdfs/stc48-000183.pdf, consulted 01/05/2010

78_ HR Outsourcing, Executive Overview, <http://www.induction.to/outsourcing/sld001.htm>, consulted 01/05/2010

79_ *HR Outsourcing: New Realities, New Expectations*, Towers Perrin HR services, Study of HRO Effectiveness, 2005, http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2005/200510/HRO_Report.pdf, consulted 27/04/2010, consulted 27/04/2010

80_ *Outsourcing the HR Function-Possibilities and Pitfalls*, Corporate Research Forum, London, 2006, , consulted 05/04/2010

81_ Marry Amiti & Jin Wei : *Fear of service outsourcing : is it justified?* October 2004, www.imf.org/external/pubs/wp/2004/wp0M186.pdf, 01/03/2010

82_ Marry Amiti & Jin Wei: *demystifying outsourcing (the numbers do not support the hype over job losses)*, Finance development December 2004, www.imf.org/external/pubs/fl/faridd/2004/pdf/amiti.pdf, consulted le 05/04/2010

83_ Stefan Buehler & Justus: *A primer in strategic outsourcing* , www.unizh.ch/staff/buehler/primer-outsourcing.pdf, consulted 01/05/2010

84_ Strategic outsourcing partnerships: going outside, <http://at.country.csc/de/kl/uploads/1635-1.pdf> , consulted 27/04/2010

85_Thomas Hess& Markus Anding : *online content syndication –A critical (analyses from the perspective of transaction cost theory*, e-ESCIS,6/8 june 2002, Polad ecis./ac.uk/asp/aspacie/20020091.pdf . consulted 14/01/2010

86_Watjatrakul : *Determinants of IS sourcing Decision(A comparative Study of transaction cost theory versus the resource-based view)*, journal of strategic management, Vol 14, 2005.

République algérienne démocratique
Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen
Faculté des sciences économique et de gestion et des sciences commerciales

Préparation du mémoire de magistère sur le thème

Les entreprises algériennes : de la sous-traitance à l'externalisation

Qu'est-ce que l'externalisation ?

L'externalisation est l'opération qui consiste pour une entreprise à confier à un tiers, pendant une durée assez longue, la gestion et l'opération d'une activité ou plusieurs, qui sont nécessaires à son fonctionnement. Ces activités sont décrites en terme de résultats attendus, et la caractéristique essentielle d'une opération d'externalisation est que le tiers est seul responsable des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

La distinction entre l'externalisation et la sous-traitance

- la sous-traitance implique une obligation de moyens.
- l'externalisation implique une obligation de résultat.

L'externalisation porte sur une activité qui faisait partie du périmètre de gestion de l'entreprise alors que la sous-traitance peut porter sur des tâches qui n'ont jamais auparavant été gérées dans l'entreprise.

Section1 : Identification de l'entreprise

- ➔ **1-Nom de l'entreprise :** _____
- ➔ **2-Adresse :** _____
- ➔ **3-Quelle est le statut juridique de votre entreprise ?** _____
- ➔ **4-Votre entreprise est :**
 - privée
 - public
 - mixte
- ➔ **5-Votre entreprise est :**
 - algérienne
 - étrangère
 - mixte
- ➔ **6-Quel est le secteur d'activité principale de votre entreprise ?**
 - Commerce, distribution
 - Transport
 - Télécommunications et services informatiques
 - Industrie
 - Bâtiments travaux publics

- Hôtellerie, restauration
- Activités financières et immobilières
- Autres, précisez

➔ **7-Depuis combien d'années exploitez-vous votre entreprise ?**

- inférieure de 02 ans
- 02 à 05 ans
- 06 à 09 ans
- 10ans et plus

➔ **8- Combien avez-vous d'employés actuellement ?**

- 0
- 01 à 09
- 10 à 49
- 50 à 249
- 250 et plus

➔ **9-Quel est votre capital ?**

- inférieure de 10 millions de dinars
- entre 10 et 99 millions de dinars
- entre 100 et 500 millions de dinars
- plus de 500 millions de dinars

Section 02: Les pratiques d'externalisation

➔ **1-vous-avez déjà entendu parler de l'externalisation (gestion déléguée) ?**

- Oui
- Non

➔ **2-Votre entreprise a-t-elle actuellement recours à l'externalisation?**

- Oui
- Non

❖ (Si oui, répondez aux questions suivantes, si non, répondez aux questions possibles de la section 3)

➔ **3-Quel est le nombre d'activités externalisées**

- 01
- 02
- 03
- 04
- plus de 04

➔ **4-Quels sont les types d'activités externalisées ?**

- Activités stratégiques
- Activités supports

➔ **5-Quelles sont les fonctions actuellement, totalement ou partiellement, externalisées par votre entreprise ?**

- services généraux (maintenance, restauration..)
- transport, logistique, distribution
- Informatique et télécommunication
- ressources humaines (formation, recrutement, gestion de la paie)
- Administration
- Développement des produits, production
- Les ventes, marketing, communication

➔ **6-d'après votre expérience, quels sont les avantages de l'externalisation pour votre entreprise ?**

- Réduction des coûts
- Meilleure qualité
- Trouver des compétences
- Recentrage sur le cœur de métier
- Plus de souplesse

➔ **7-d'après votre expérience, quels sont les inconvénients de l'externalisation pour votre entreprise ?**

- Difficulté de planification
- Trop cher
- Perte de contrôle
- Il n'existe pas de prestataires pour les fonctions que l'entreprise voudrait externaliser
- Les prestations proposées sont de mauvaise qualité
- Perte de savoir-faire
- Perte d'autonomie

➔ **8-Quels obstacles ou difficultés avez-vous rencontré lors de la mise en place de la procédure d'externalisation ?**

- Problèmes avec le personnel
- Trouver le partenaire adapté
- Problèmes de gestion du changement
- Problèmes techniques et informatiques
- Problèmes juridiques
- Autres
- Aucune

➔ **9-Comment choisissez-vous vos prestataires?**

- Par appel d'offres
- Au hasard
- par consulting (consultation) des experts de l'extérieur de l'entreprise
- par des experts internes a l'entreprise

➔ **10-Avez-vous changé le prestataire ?**

- Oui
- Non

➔ **11-Avez-vous des prestataires étrangers?**

- Oui
 Non
 ❖ (Si oui citez le pays)

➔ **12- Comment gérez-vous les activités externalisées ?**

- Grâce aux responsables de l'entreprise chargés des processus dont des fonctions sont externalisées
 Grâce à des rapports d'activité réguliers
 Grâce à une fonction spécifique de pilotage au sein de votre entreprise

➔ **13-Avez-vous transféré les ressources humaines aux prestataires ?**

- Oui
 Non

➔ **14- Avez-vous transféré les actifs matériels aux prestataires ?**

- Oui
 Non

➔ **15- Avez-vous établi des indicateurs de performance pour les fonctions externalisées ?**

- Oui
 Non

➔ **16- Envisagez-vous de renforcer le suivi de la performance des activités externalisées ?**

- Non
 Oui
 Nsp

➔ **17-Quel niveau de satisfaction associez vous à l'opération de l'externalisation ?**

- Très satisfait
 Assez satisfait
 Peu satisfait
 Pas du tout satisfait

Section 03 : l'externalisation future

➔ **1-pensez-vous avoir recours à l'externalisation ?**

- Oui
 Non

➔ **2-Avez-vous programmé des projets d'externalisation au cours des deux prochaines années?**

- Oui
 Non

➔ **3-Quelles sont les fonctions que votre entreprise prévoit d'externaliser au cours des deux prochaines années ?**

- Services généraux
- Administration-Finances
- Ressources humaines
- Informatique-Télécommunications
- Transport-Logistique-Distribution
- Développement produit-Fabrication
- Ventes-Marketing-Communication

➔ **4-Pensez-vous que vous allez réintégrer des activités déjà externalisées ?**

- Oui
- Non

➔ **5-Allez-vous travailler avec des prestataires étrangers ?**

- Oui
- Non

ملخص

إخراج النشاطات هو نموذج إداري استراتيجي، يتم من خلال تحويل الوظائف إلى مؤسسة أخرى. إن مفهومه يكمن في: التخلي لصالح طرف آخر (المورد) عن تسيير و/أو تنفيذ وظيفة أو أكثر. إن المورد يقوم بانجاز هذه العمليات داخليا. يحصل إخراج النشاطات عندما تلجأ المؤسسة إلى مؤسسة أخرى للقيام بوظيفة ضرورية ربما يمكنها أن تنجزها داخليا.

و هو يختلف عن **التعاقد من الباطن**، لأن الوظيفة تكون مقدمة بصفة مستمرة، بدلا من مشروع محدد. و يمكن أن يتم في نفس الدولة أو في دولتين مختلفتين (offshoring).

في أحدث أشكاله، أصبح إخراج النشاطات يسمح بتكوين مؤسسة افتراضية انطلاقا من موظف وحيد: هو نفسه المفاوض.

Résumé

L'externalisation ou Outsourcing est un modèle de gestion stratégique où les processus d'activités sont transférés à une autre entreprise. Le concept est : de laisser à un fournisseur de service réaliser la gestion et /ou la mise en œuvre d'une ou plusieurs fonctions de l'entreprise. Ce fournisseur de service internalise ces mêmes processus. Externalisation se produit quand une entreprise utilise une société extérieure pour fournir une fonction nécessaire à l'entreprise qui pourrait autrement être faite en interne.

C'est différent de la **sous-traitance**, parce que la fonction est fournie sur des bases continues, plutôt que pour un projet spécifique. Elle peut être réalisée dans le même pays ou dans un autre pays (**Offshoring**).

Dans sa forme la plus avancée, l'externalisation permet de construire une entreprise entièrement **virtuelle** avec un employé unique : l'entrepreneur lui-même.

Abstract

Outsourcing is a strategic management model wherein business processes are transferred to another company. The concept is: to let a service provider perform the management and/or execution of one or more business functions. This service provider is Insourcing those same processes. Outsourcing occurs when a company uses an outside firm to provide a necessary business function that might otherwise be done in-house.

It is different from **Subcontracting**, because the function is provided on an ongoing basis, rather than for a specific project. It can be provided in the same country or in a separate country (**Offshoring**).

In its most advanced form, outsourcing makes it possible to build a large, entirely **virtual** company with only a single employee: the entrepreneur himself.