

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم  
التجارية

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية  
تخصص: تسيير

## الموضوع

إستراتيجية إخراج النشاطات: طرق التقييم وأساليب التنفيذ

إعداد الطالب: معتصم دحو إشراف الأستاذ الدكتور: طويل أحمد

### أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	- الأستاذ الدكتور بن بوزيان محمد
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	- الأستاذ الدكتور طويل أحمد
ممتحننا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	- الأستاذ الدكتور بوهنة عسلى
ممتحننا	جامعة خميس مليانة	أستاذ التعليم العالي	- الأستاذ الدكتور أيت زيان كمال
ممتحننا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	- الأستاذ الدكتور يوسف رشيد
ممتحننا	جامعة سيدى بلعباس	أستاذ محاضر	- الدكتور بن سعيد محمد

السنة الجامعية 2013-2014



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" رب اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من  
لساني يفهموا قولي "

صدق الله العظيم



# الإهداء

إلى روعي وألدي رحمة الله

إلى والدي أطال الله في عمره

إلى زوجتي الكريمة حفظها الله

إلى بناتي فردوس و نرجس

إلى كل إخوتي وأخواتي

# شكر وتقدير

(...رب أوزعني أن أشكر نعمتك  
التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل  
صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في  
عبادك الصالحين...) الآية 19 سورة النمل

يسرني أن أتقدم بأسمى عبارات  
التقدير والامتنان للأستاذ الدكتور  
طويل أحمد الذي وافق وأشرف على هذه  
الرسالة.

وأتقدم بخالص شكري وعظيم امتناني  
إلى زوجتي التي كانت الساعد المعين  
في جميع مراحل إعداد الأطروحة.

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من  
بعيد

كما أتقدم بفائق الشكر والتقدير إلى  
الأساتذة الأفاضل رئيس لجنة المناقشة  
وأعضائها لتفضلهم بقبول مناقشة البحث.

فهرس

المحتويات

## فهرس المحتويات

	الإهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
VIII - I	فهرس الجداول والأشكال
	مقدمة عامة
	الفصل الأول : مقارنة نظرية حول إستراتيجية إخراج للنشاطات
2	مقدمة
3	المبحث الأول: بروز إستراتيجية إخراج النشاطات
3	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الانظمة الإنتاجية
5	المطلب الثاني: التعريف بمصطلح إخراج النشاطات
8	المطلب الثالث: المنافع والاحطار المترتبة عن إخراج النشاطات
12	المطلب الرابع: اصناف عمليات إخراج النشاطات
14	المطلب الخامس: التحولات الاقتصادية وإخراج النشاطات
19	المبحث الثاني: النظريات المفسرة لإخراج النشاطات
19	المطلب الأول: نظرية تكاليف المعاملات
25	المطلب الثاني: نظرية الموارد
29	المطلب الثالث: نظرية الوكالة
31	المطلب الرابع: إسهامات نظرية الاطراف الفاعلة
33	المبحث الثالث: آليات تنفيذ مشاريع إخراج النشاطات
33	المطلب الأول: معايير بناء قرار إخراج النشاطات
37	المطلب الثاني: مراحل تنفيذ مشروع إخراج النشاطات
41	المطلب الثالث: البنود التعاقدية المتضمنة في عقود إخراج النشاطات
48	المطلب الرابع: اليه ضمان نوعيه النشاطات المخرجه
53	خاتمة
	الفصل الثاني : سياسات الشراء واليات تاهيل وتقييم الموردين
55	مقدمة
56	المبحث الأول: مفهوم سلسلة الإمداد، أهميتها، وأهدافها
56	المطلب الأول: مفهوم سلسلة الإمداد وأهدافها
59	المطلب الثاني: عموميات حول انتقاء وتقييم الموردين
63	المطلب الثالث: سياسات ومصادر الإمداد
65	المطلب الرابع: التفاوض مع المورد المناسب
67	المبحث الثاني: الإطار العام لانتقاء وتقييم الموردين

67	المطلب الأول: معايير انتقاء وتقييم الموردين
75	المطلب الثاني: الطرق المستعملة لانتقاء الموردين
90	المطلب الثالث: أثر سياسات إدارة المخزون في إستراتيجية الإمداد
93	المبحث الثالث: أسلوب التحليل الهرمي في اختيار الموردين
93	المطلب الأول: مفهوم مشاكل القرار المتعدد المعايير
97	المطلب الثاني: خطوات أسلوب التحليل الهرمي
104	المطلب الثالث: منهجية عمل أسلوب التحليل الهرمي
105	خاتمة
	الفصل الثالث : التطور التاريخي لتسيير المؤسسة الجزائرية
107	مقدمة
108	المبحث الأول: الاحتكار شبه الكلي للقطاع العمومي 1962-1988
108	المطلب الأول: محاولات إنشاء اقتصاد وطني 1962- 1970
110	المطلب الثاني: الاستثمارات الكبرى في الصناعات المصنعة 1970-1979
113	المطلب الثالث: إعادة الهيكلة العضوية
119	المبحث الثاني: الإصلاحات المعتمدة برعاية ص. ن. د. 1988-
	1998
120	المطلب الأول: محاولات الانتقال لاستقلالية المؤسسات العمومية(1988-
	1993)
126	المطلب الثاني: الإصلاحات تحت ضغوط صندوق النقد الدولي 1994-
	1998
129	المطلب الثالث: الإصلاحات الإقتصادية واعتماد الخصوصية
135	المطلب الرابع : ما بين الخصوصية واسترجاع دور الدولة 1999-2014
141	المبحث الثالث: إمكانية إخراج النشاطات بالمؤسسات الجزائرية
141	المطلب الأول: عوانق تسيير المؤسسات العمومية خلال الفترة 1970-
	2000
145	المطلب الثاني: علاقات التعاون الشراكة ودورها في تنمية المؤسسة
150	المطلب الثالث: مظاهر استراتيجية إخراج النشاطات في المؤسسة الجزائرية
154	خاتمة
	الفصل الرابع : استراتيجية إخراج النشاطات بالمؤسسة الجزائرية
156	مقدمة
157	المبحث الأول: المحيط التنظيمي والاقتصادي للمؤسسات الجزائرية
157	المطلب الأول: المحيط التنظيمي
160	المطلب الثاني: طبيعة التنظيم والتسيير
167	المطلب الثالث: دراسة النظام الإنتاجي للمؤسسة الجزائرية
177	المبحث الثاني: ممارسات وتوجهات إخراج النشاطات
177	المطلب الأول: ممارسات إخراج النشاطات
181	المطلب الثاني: دوافع إخراج النشاطات ومخاطرها
186	المبحث الثالث: دراسة معايير اختيار الموردين

186	المطلب الأول: مصفوفة المقارنات الثنائية
187	المطلب الثاني: اشتقاق مصفوفة المعايرة
188	المطلب الثالث: التأكد من ثبات الأحكام
190	خاتمة
192	الخاتمة العامة
199	قائمة المراجع
212	قائمة الملاحق

# فهرس الجداول والأشكال

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الأطراف الفاعلة في عملية إخراج النشاطات	32
2	أهداف ومؤشرات أداء النشاط	36
3	أهداف إخراج النشاطات ونوع التحفيزات.	43
4	نظرية تكاليف المعاملات و عقود إخراج النشاطات	45
5	الجوانب التعاقدية لعمليات الإخراج	47
6	بنية عملية إخراج النشاطات	51
7	توزيع نظريتي تكاليف المعاملات والموارد على مختلف مراحل القرار	52
8	معايير اختيار الموردين وأوزانها حسب ديكسون و وير	69
9	ملخص لأهم المعايير المستخدمة في انتقاء الموردين	72
10	أهم الدراسات المتعلقة بمعايير انتقاء الموردين مع أولويتها	73
11	الوزن النسبي لمعايير تقييم المورد	77
12	تقييم المعايير حسب أوزانها	77
13	التقييم الإجمالي للموردين	77
14	يوضح مقياس الأهمية النسبية وفقا لتصنيف توماس ساعاتي	78
15	طرق انتقاء الموردين حسب صنف الشراء	88
16	مزايا وعيوب طرق انتقاء الموردين	89
17	توزيع العمال حسب القطاعات الصناعية سنة 1964	109
18	توزيع المؤسسات حسب شكلها القانوني سنة 1967	110
19	عدد وتوزيع المؤسسات العمومية ذات الطبيعة الوطنية سنة 1979	114
20	توزيع المؤسسات الوطنية حسب القطاعات خلال سنة 1988	121

123	توزيع المؤسسات العمومية بين صناديق المساهمة الثمانية	21
126	تطور الدين الخارجي الجزائري	22
129	المبالغ المرصودة لعمليات التطهير المالي للمؤسسات	23
134	عملية إصلاح القطاع العام	24
137	حصيلة الخصخصة في الجزائر خلال السنوات (2003-2007)	25
141	برنامج ميذا 1 (1995-1999)	26
141	برنامج ميذا II (2000-2006)	27
145	تطور حجم وهيكل مساهمة القطاع الخاص في تكوين القيمة المضافة بالجزائر %	28
151	بعض الشركات التي تم إعادة هيكلتها والمؤسسات المنبثقة عنها	29
152	نمو القطاع الصناعي العمومي خلال الفترة 2000-2006	30
152	توزيع المؤسسات ص.م. (PME) الخاصة على قطاعات النشاط (2004-2012)	31
153	تطور العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2003-2009	32
157	توزيع المؤسسات حسب الشكل القانوني	33
158	تصنيف المؤسسات حسب قطاعات النشاط	34
159	تصنيف المؤسسات حسب حجمها في القانون الجزائري	35
159	تصنيف مؤسسات العينة حسب حجمها	36
171	مصدر المواد أو المنتجات المستخدمة في الإنتاج	37
172	نوعية المواد الأولية المستخدمة في عملية الإنتاج	38
186	مصنوفة المقارنة الثنائية (The Pairwise Comparison Matrix)	39
189	قيم مؤشر العشوائية (RI) ل n من المعايير (أو العناصر)	40

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	الأنمط الأربعة الكبرى لإخراج النشاطات	1
16	تكنولوجيا الإعلام والاتصال والانطلاق في إخراج النشاطات	2
18	خطر المحاكاة على مستوى الاقتصاد الكلي	3
22	سيرورة نظرية تكاليف المعاملات	4
27	المكونات المختلفة للتسيير الإستراتيجي حسب مدخل الموارد والكفاءات	5
34	آلية سير عملية اتخاذ قرار إخراج النشاطات وفقا لمعيار المهنة	6
38	مراحل تنفيذ مشروع إخراج النشاطات	7
41	السيرورة التعاقدية لإخراج النشاطات	8
59	سيرورة عملية تقييم وانتقاء الموردين	9
60	خطوات تأهيل الموردين	10
88	التموقع التقريبي لطرق انتقاء الموردين	11
90	نموذج التخزين في حالة التموين من موردين اثنين	12
101	التمثيل البياني للنموذج الهرمي (AHP)	13
104	مخطط لسيرورة عملية التحليل الهرمي	14
140	مخطط تأهيل المؤسسات وفقا لبرامج التأهيل في الجزائر	15
160	آلية تسيير النظام المحاسبي (مسك الحسابات)	16
161	مصادر التمويل المعتمدة	17
162	طرق رفع رأس المال	18
163	مواقع الويب ومحتوياتها بالمؤسسات الجزائرية	19
164	مستخدمي الانترنت في المؤسسة	20
164	محتوى برمجيات التسيير	21
165	الأشكال الجديدة لتنظيم العمل	22

166	التوظيف في المؤسسات الجزائرية	23
167	المبادئ التي تركز عليها الإستراتيجية	24
168	ممارسات المناولة في المؤسسة الجزائرية	25
168	النشاطات التي يتم مناولتها	26
169	مزايا عمليات المناولة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية	27
170	طبيعة المناولة بالمؤسسات الجزائرية	28
171	مصدر تجهيزات الإنتاج المستخدمة	29
172	أسباب توقف العملية الإنتاجية	30
173	طرق تفادي أعطال العملية الإنتاجية	31
174	التعديلات على نظام الإنتاج (المرونة الداخلية الوظيفية)	32
175	مزايا الاستفادة من شهادة الإنزو	33
176	محتوى برامج التأهيل للمؤسسات الجزائرية	34
177	قابلية الوظائف أو النشاطات الخضوع للإخراج	35
178	نسبة المؤسسات التي تقوم بالإخراج	36
179	التعريف التلقائي لإخراج النشاطات	37
179	توجهات إخراج النشاطات مستقبلا	38
180	النشاطات التي يمكن إخراجها	39
181	معايير اختيار الموردين حسب أهميتها	40
182	أسباب اللجوء لإخراج النشاطات	41
183	دوافع أو مزايا إخراج النشاطات	42
183	الأخطار التي يمكن أن تترتب عن مشاريع إخراج النشاطات	43
184	العوامل المساعدة على انتشار استراتيجيه إخراج النشاطات	44

## قائمة الاختصارات

**ABC : Activity Based Costing**  
**AMA: American Management Association**  
**AHP: Analytical Hierarchy Process**  
**BBM : Branch and Bound method**  
**CA : Cluster Analysis**  
**CBM : Cost-based models**  
**CBRS : Case-Based-Reasoning system**  
**CI: indice de cohérence**  
**CM : Categorical models**  
**CR : Consistency ratio**  
**DEA :Data Envelopment Analysis**  
**DO : Donneur D'ordre**  
**ES : Expert System**  
**FA : Factor Analysis**  
**FST: Fuzzy Sets Theory**  
**IA : Intelligence Artificielle**  
**ILP : Integer Linear Programming**  
**ISM : Interpretive Structural Modeling**  
**JIT : Just In Time**  
**MINLP :mixed integer non-linear programming**  
**ML : Multinomial Logit**  
**MOP : Multi-Objectives Programming**  
**MPL : Méthodes de Pondération Linéaires**  
**NAPM.: National Association of Purchasing Managers**  
**NLP : Non-Linear Programming**  
**PM : Payoff Matrix**  
**SCP : Structure- Comportement- Performance**  
**SFR: service factor rating**  
**SPI: supplier performance index**  
**TCO : Total Cost of Ownership**  
**UT : Utility Theory**  
**VPA : Vendor Profile Analysis**

مقدمة عامة

### مقدمة عامة

يشهد العالم تطورات تكنولوجية هائلة لا سيما في مجال الإعلام والاتصال، التي ترتب عنها نمو متسارع للمؤسسات بفعل تحرر الأسواق وسرعة التبادلات، بالإضافة إلى زيادة ضغوط المنافسة وانخفاض دورة حياة المزايا التنافسية. الأمر الذي دفع للبحث عن الأساليب التنظيمية الكفيلة بخلق القيمة المضافة وتأمين مزايا تنافسية مستمرة تسمح لها بضمان حصتها السوقية ومواجهة منافسيها.

ونظرا لكون المزايا التنافسية ترتبط بتخفيض التكاليف وزيادة الجودة والتجديد والابتكار والاستجابة لحاجيات العملاء، أصبحت المؤسسات تفكر في تركيز جهودها على نشاطاتها الأساسية المنشئة للقيمة والتخلي تدريجيا عن النشاطات الثانوية من خلال الاستعانة بمصادر خارجية لتأديتها. وبذلك ظهرت إستراتيجية إخراج النشاطات (أو التعهيد) كأسلوب تنظيمي كفيل بتحقيق مزايا متعددة. فانشغال المؤسسة بعدد كبير من النشاطات يجعل جهودها مشتتة ويؤدي بها في غالب الأحيان إلى فقدان السيطرة على مجمل نشاطاتها، كما يجعل من عملية الرقابة والتقييم صعبة المنال. لذا فإن الزيادة في حجم المنافسة العالمية وحدثها دفع بالمؤسسات للبحث عن الوسائل التنظيمية التي تسمح لها بتخفيض التكاليف وإيجاد بدائل تسمح بالحصول على مزيد من المرونة.

فالتسيير يرتبط ارتباطا وثيقا بالمؤسسة وبأفرادها، حيث أنه يدفع لابتكار طرق تنظيمية جديدة، تمكن المؤسسة من التكيف المستمر مع مختلف التحولات، وبالتالي فهو يسمح بإعادة تصنيف المهام والأفراد كما يسمح بالاقتصاد في الموارد والقدرات. والمفاهيم الجديدة للتسيير لا تتطلب استثمارات مالية كبيرة بقدر ما تعتمد على الالتزام بتعديلات بسيطة تتضمن إعادة تنظيم الموارد المتوفرة وبالتالي إعادة توزيع العناصر الإنتاجية. وبمرور الوقت أصبحت الأساليب التنظيمية السائدة سابقا بالية. وبالتالي يجب البحث عن طرق عمل فعالة تسمح للمؤسسة بامتلاك كفاءة ومرونة تنظيمية أكبر.

لقد أصبحت المنافسة مفتوحة على كافة الأصعدة بفعل تنامي التجارة الإلكترونية وإعادة توطين النشاطات والعولمة والتكتلات الاقتصادية وغيرها. هذا ما دفع المؤسسات لمواجهة هذه التحولات بالتكيف من خلال إحداث تغييرات تنظيمية تسمح بالاستجابة السريعة وتحقيق المرونة والتفاعلية. ويتجلى ذلك في تركيزها على الأنشطة الرئيسية في سلسلة القيمة التي تحقق الميزة التنافسية، بإسناد الأنشطة الثانوية لموردين خارجيين.

ففي ظل محيط عالمي يعرف تغيرات وتحولات سريعة، ظاهرة إخراج النشاطات تكتسي صبغة اجتماعية واقتصادية، حيث يتطلب تدعيم التنافسية مزيدا من التطوير في تسيير النشاطات. لذا قد قامت العديد من المؤسسات بتوكيل نشاطاتها ولا سيما النشاطات الثانوية التي لا تشكل محور قلب مهنتها، فالقيام بهذه العملية قد تمكنها من خلق المزيد من الفعالية وهذا من خلال تخفيض التكاليف وزيادة المداخيل. ولعل أهم الأسباب التي تقود إلى ذلك التقدم الهائل في وسائل الإعلام والاتصال وكذلك تنامي ظاهرة العولمة التي أزلت الحدود المكانية والزمانية. حيث أصبحت الشركات الكبرى تقوم بتوكيل معظم أنشطتها ببلدان تتوفر على خصوصيات غير متوفرة بالبلد الأصلي: من يد عاملة مؤهلة ومنخفضة التكلفة، ومزايا ضريبية، ومحيط اقتصادي ملائم، وطلب مرتفع وغيرها.

وبالرغم من كل هذه التغيرات بقيت إشكالية التسيير للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مطروحة على مدى تطورها التاريخي، فهذه المؤسسة استعملت كأداة لتنفيذ السياسات والبرامج الاقتصادية، حيث بقيت ولمدة طويلة خاضعة لتسيير مركزي ولم تخضع لعوامل اقتصادية بحتة. فأغلب الاقتصاديين يؤكدون ارتباط المؤسسة بالاقتصاد الرأسمالي، باعتباره نظاما يسمح بتطوير الأنظمة الإنتاجية التي بلغت الآن درجة كبيرة من التشبع.

لقد خضعت المؤسسات الوطنية لعدة إصلاحات منذ الاستقلال إلى يومنا هذا. ومعظم هذه الإصلاحات لم تحقق نتائجها. لكن ما يجلب الانتباه فعلا هو أن معظم هذه الإصلاحات (سواء إعادة الهيكلة العضوية والمالية سنة 1980 أو التعديلات الهيكلية سنة 1994) كانت تهدف لتفكيك هيكل المؤسسات الوطنية نظرا لدرجة التكامل العالية التي كانت تتمتع بها (رغم أن معظم هذه المؤسسات أصبحت الآن متوسطة أو صغيرة الحجم). وتجدر الإشارة إلى أن تنامي إستراتيجية التفكيك أو تخفيض حجم المؤسسة بتخليها عن بعض الأنشطة الثانوية كان في بداية سنوات السبعينيات لا سيما بالولايات المتحدة الأمريكية. ففي هذه الفترة عرف الطلب العالمي ركودا ما دفع الشركات الكبرى لتخفيف الأعباء عن طريق إعادة هيكلة نشاطاتها بأساليب مختلفة (إعادة الهندسة التنظيمية **reengineering**، تقليص الحجم **Downsizing**، إخراج النشاطات **Outsourcing**، وغيرها). وهذا ما يعني تأخر في اعتماد هذه الإصلاحات.

ورغم الإصلاحات التي ميزت المرحلة الانتقالية الجديدة التي مرت بها المؤسسات الجزائرية في بداية التسعينات- بتطبيق برامج التعديل الهيكلي ومن ثم تبني الخصوصية- من خلال إعادة تفعيل الجهاز الإنتاجي من الناحية التنظيمية بإعادة تصنيف المؤسسات في فروع وشعب (تقسيم أفقي وعمودي للنشاطات)، إضافة إلى ذلك إعادة تأهيل هذه المؤسسات (شملت عملية التأهيل جوانب متعددة) إلا أن أداء

هذه المؤسسات بقي ضعيفا. لذا على هذه المؤسسات استخدام البدائل الإستراتيجية المتاحة لها كي تتمكن من مواجهة منافسيها، فسواء التحالفات الإستراتيجية، علاقات التعاون أو الشراكة فيما بينها كلها بدائل تتيح لهذه المؤسسات الحصول على مزايا تنظيمية وتقنية إذا استطاعت بناء علاقات من هذا النوع. لذا فالتساؤل والنقاش حول فعالية المؤسسة الاقتصادية يبقى مطروحا. فهل هو مرهون بطبيعة الملكية العامة للدولة أم أن رفع اليد عن هذه المؤسسات هو الذي يحقق الفعالية؟

وتتمحور النقاشات الحالية حول أهمية هذه الإستراتيجية، إذ تسعى المؤسسات بشتى الطرق لتخفيض العوائق التي تعرقل أو تقف في وجه تنفيذ عمليات الإخراج، فلا يكفي تصور مسار وحقيقة الأفق المتوقعة منها، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار لإيجابياتها وسلبياتها (أي المقارنة بين العوائد والتكاليف). لذا نأمل أن تعرف هذه الإستراتيجية تناميا في ممارسات مؤسساتنا، وهذا بوضع أسس تنظيمية وهياكل تسمح بتنمية هذه الظاهرة وتحفيزها.

لقد تم القيام ببحوث متعددة حول استراتيجيات إخراج النشاطات في المجتمعات الغربية، فبالولايات المتحدة واليابان أين عرفت الظاهرة تطورا كبيرا ونموا مطردا نهاية السبعينيات سمح لها بالتوسع وأضحت تمس النشاطات القريبة من قلب المهنة وقامت بتنفيذها مؤسسات كبرى مثل: بوينغ، جنرال موتورز... وغيرها. انتقلت بعدها إلى أوروبا بداية بالمملكة المتحدة مروراً بألمانيا ثم فرنسا. ولا زالت البحوث في هذا المجال - سواء من الجانب القانوني، الاقتصادي أو الإجتماعي - مستمرة إلى يومنا هذا. فتنوع مجالات البحث المتعلقة بهذه الظاهرة التنظيمية الجديدة يبين صعوبة البحث واتساعه.

### أولا: إشكالية البحث

من خلال ما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية الآتية:

إذا كانت إخراج النشاطات إستراتيجية تسعى مختلف المؤسسات لتطبيقها بغية تحقيق أهداف متعددة تصب في تحسين الأداء وتدعيم المزايا التنافسية، التي تمكن من مواجهة التغيرات الحاصلة بالبيئة الاقتصادية. فكيف يمكن تطبيقها على مستوى المؤسسات الجزائرية؟ وما هي المعايير التي يمكن استخدامها في التقييم؟

للإجابة عن هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما هي الأسس النظرية التي تركز عليها هذه الإستراتيجية؟ وما هي الأساليب المستخدمة في تنفيذها؟

- 2- ما المعايير والطرق المستخدمة في تقييم وانتقاء الموردين؟ وعلى أي أساس تركز؟
- 3- هل المؤسسة الجزائرية مهيأة لاعتماد هذه الإستراتيجية؟
- 4- ما هو واقع هذه الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية؟
- 5- هل يعتبر المحيط الاقتصادي في الجزائر ملائماً لتطبيق هذه الإستراتيجية؟

### ثانياً: فرضيات البحث

- اعتماد على المشكلة المطروحة والمتعلقة بآليات تنفيذ إستراتيجية إخراج النشاطات بالمؤسسات الجزائرية وتحديد المعايير المستخدمة في ذلك. يمكن صياغة الفرضيات الآتية:
- 1- تسمح إستراتيجية إخراج النشاطات بتخفيض التكاليف نتيجة تحويل النشاط لطرف خارجي متخصص. وبذلك فهي تركز على مدخل اقتصادي (نظرية تكاليف المعاملات). وهي بذلك تعتمد تقييم على أساس المناقصات.
  - 2- تعتمد عملية تقييم الموردين على معايير متعددة، لذا تعتمد الطرق المستخدمة التحليل المتعدد.
  - 3- لقد عرفت المؤسسات الجزائرية عدة إصلاحات يفترض أن تجعلها قادرة على الاستفادة من مزايا هذه الإستراتيجية.
  - 4- تعرف هذه الإستراتيجية انتشاراً ببعض المؤسسات، ويفترض أن تعمم على معظم المؤسسات؟

### ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع

أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع يمكننا تلخيصها في النقاط الآتية:

- 1- الاهتمام العالمي المتزايد بإستراتيجية إخراج النشاطات، بانتشارها وبممارساتها حيث أصبحت بعض البلدان تصدر تقارير سنوية لمعرفة التطورات الحاصلة والآفاق المستقبلية. ومقارنتها بما سبق (من بين هذه البلدان: الصين، الهند، فرنسا، مصر وتونس).
- 2- وجود هيئات موجهة لخدمة هذه الإستراتيجية في بلادنا، لكن هذه الهيئات لا تلعب دورها بفعالية. من هذه الهيئات المجلس الوطني للمناولة وبورصات المناولة والشراكة، وغيرها.
- 3- ندرة المراجع العربية التي تتعلق بموضوع البحث. وحتى إن وجدت فهي لا تعالج سوى الجوانب العامة لهذه الإستراتيجية.

### رابعاً: أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى إبراز دور ومكانة الإستراتيجيات التنظيمية المرنة في تحقيق التعاون والمشاركة بين المؤسسات ومساهمتها في زيادة القيم المضافة والثروة الإقتصادية للبلاد، وهذا من خلال اعتماد إخراج النشاطات كإستراتيجية تمكن من الاقتصاد في عنصري رأس المال والعمل، وتساهم في رفع أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها. فنظراً للطبيعة الجديدة للإصلاحات الإقتصادية التي مست المؤسسة الجزائرية وفي ظل غياب ممارسات إدارية وتنظيمية جديدة، تستجيب للوضع الراهن وتسمح بتفعيل دور المؤسسة ومساهمتها في تنمية القيمة المضافة الكلية. فإنه من الضروري الإحاطة النظرية بالظاهرة من كل جوانبها حتى يتم إسقاط مظاهرها على واقع المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة بعض المؤسسات، وذلك باعتماد المنهج الوصفي التحليلي. وباعتبار أن البحوث والدراسات حول إستراتيجية إخراج النشاطات، وعن معايير وطرق انتقاء الموردين لا تزال مستمرة. فإن أهداف البحث تتضمن جوانب متعددة نلخصها فيما يلي:

- 1- استعراض الأسس النظرية التي تقوم عليها إستراتيجية إخراج النشاطات (التعريف بمزاياها ومخاطرها). باعتبارها شكل تنظيمي جديد يسمح بتحسين أداء المؤسسة ودعم ميزتها التنافسية. وكذلك عرض الأساليب المستخدمة في تنفيذها.
- 2- بحث وتحديد معايير اختيار الموردين، والطرق المستخدمة في مجال انتقاء وتقييم الموردين. باعتبارها أهم مراحل تنفيذ إستراتيجية إخراج النشاطات.
- 3- محاولة لعرض المراحل التي مر بها تسيير المؤسسة الجزائرية، والسعي لمعرفة الإمكانيات والفرص المتاحة لتنفيذ إستراتيجية إخراج النشاطات.
- 4- محاولة لتشخيص الظروف البيئية والتنظيمية للمؤسسات الجزائرية (من خلال العينة المدروسة) لمعرفة المدى الذي وصلت إليه في اعتماد هذه الإستراتيجية، وهل هناك مزايا فعلية أم هناك أخطار.

### خامساً: أهمية البحث

أهمية هذا الموضوع تكمن في كون اللجوء إلى عملية إخراج النشاطات يعتبر قراراً إستراتيجياً يمكن المؤسسة من التحكم الأمثل في مواردها المالية، التقنية والبشرية، ويمنحها القدرة على تركيز مواردها وطاقاتها في النشاطات المنتجة للقيمة، كما يجعل بنيتها التنظيمية تتسم بالمرونة والتفاعلية، وبالتالي تستطيع التحكم في تسيير ومراقبة النشاطات المختلفة بسهولة. كما يمكنها من خلال تبني هذه الإستراتيجية تخفيض التكلفة وتحسين الجودة والاستفادة من القدرات التكاملية للموردين وغيرها. فالاستفادة من قدرات

الموردين تتطلب معايير انتقاء دقيقة لاختيار أفضلهم. ونسعى من خلال هذا البحث لتدعيم المراجع العربية، ومحاولة إزالة اللبس الذي يشوب هذه الإستراتيجية لدى مؤسساتنا.

### سادسا: حدود الدراسة

لقد تم التركيز في الجانب النظري على مدخلين رئيسيين في دراسة استراتيجيه إخراج النشاطات هما: المدخل الاقتصادي الذي يرتكز على نظرية تكاليف المعاملات، والمدخل الاستراتيجي الذي يرتكز على نظرية الموارد والكفاءات. باعتبارهما أهم الجوانب المعالجة في مختلف الدراسات. كما تم في الجانب التطبيقي التركيز على المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية خصوصا حتى تكون الاستنتاجات مبنية على أسس صحيحة.

### سابعا: الدراسات السابقة

من بين أهم البحوث والدراسة الجامعية المعتمدة في انجاز البحث نذكر ما يلي:

- دراسة حنان بوشريحة (BOUCHRIHA H.,2002) تحت عنوان:

«faire ou faire-faire dans la conception d'une chaîne logistique : un outil d'aide à la décision», Thèse doct., I.N.P.G., Grenoble, 28 oct. 2002

تتناول الدراسة ترشيد تدفقات المنتجات في سلسلة الإمداد، بإبراز أهمية استراتيجية إخراج النشاطات في تحقيق ذلك. وقد تم استخدام عدة أساليب رياضية كالبرمجة الخطية وغير الخطية لاقتراح أفضل سياسة لتسيير المخزون ولتحقيق اقتصاديات الحجم.

- دراسة عائشة أغزول (AGUEZZOULA A, 2005) تحت عنوان:

«Prise en compte des politiques de transport dans le choix des fournisseurs», THÈSE doctorat de L'I.N.P.G., Grenoble, 19 sep. 2005

لقد توصلت الدراسة إلى أهمية قرار الإخراج في تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة وفي تخفيض تكلفة الشراء (التي تشكل من 40-80% من تكلفة المنتج). وهي تبرز أثر سياسة النقل على اختيار الموردين. كما تناولت الدراسة بالبحث مختلف الطرق المستخدمة في تقييم وانتقاء الموردين.

- دراسة أوليفي جين (JENN O, 2008) تحت عنوان:

«Outils de Gestion du « Risque Fournisseur»:Méthodes et Modèles pour la Sélection des Fournisseurs », mém. de maîtrise en administration des affaires, Univ. du Québec a Montréal, décembre 2008

تطرقنا في الدراسة لتسيير خطر المورد باستعراض أهم الطرق المستخدمة في تقييم وانتقاء الموردين، كما أبرزت مختلف الأساليب المعتمدة في بناء علاقات مع الموردين (بالمقارنة بين التكامل والتفكيك) حيث أشادت بأهمية استراتيجية إخراج النشاطات وعلاقات الشراكة.

- دراسة سامية بلعاج (BELLAAJ S., 2009) تحت عنوان:

«l'adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation : cas des entreprises industrielles tunisiennes», thèse de doctorat en Méthodes Quantitatives & en Productiques-Génie Industriel-, universite de sfax, 2009

لقد تناولت الدراسة تسيير الأخطار المرتبطة بإخراج النشاطات باستخدام أسلوب التحليل الهرمي. فهي تهدف لاقتراح أفضل الطرق للتكيف مع الأخطار المرتبطة بهذه الإستراتيجية من خلال محاولة إسقاط ذلك على عينة من المؤسسات التونسية. وذلك بإبراز فرص التكيف المناسبة.

### ثامنا: المنهج المستخدم في الدراسة

لمعالجة إشكالية إخراج النشاطات بالمؤسسات الجزائرية ومعرفة مدى اعتمادها لهذه الإستراتيجية، قمنا بدراسة ميدانية بهدف اختبار صحة الفرضيات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاستعانة بالدراسات والأبحاث المتعلقة بالموضوع. كما تم استعراض المفاهيم والطرق المستخدمة في عملية الانتقاء والأساليب المعتمدة في التنفيذ. إضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة للمؤسسات الاقتصادية المشكلة لعينة البحث بغية معرفة مدى قدرتها على اعتماد هذه الإستراتيجية.

ويعتمد البحث في جانبه النظري على دراسات معظمها أجنبية نظرا لنقص الدراسات العربية على حد علمنا. أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على استبيان تم توزيعه على العديد من المؤسسات (العينة النهائية تتضمن 50 مؤسسة)، يتضمن الاستبيان عدة جوانب تتعلق بالمؤسسة وبمحيطها. وفي شقه الأخير يتضمن مقارنة ثنائية بين المعايير التي تشكل أساس النموذج الرياضي المعتمد (هو نموذج متعدد المعايير) في عملية التحليل الهرمي (Analytic Hierarchy Process).

واعتماد على ما سبق سيتم استعراض أهم جوانب إستراتيجية إخراج النشاطات ومعايير اختيار الموردين، وطرق الانتقاء التي تعتمد نماذج رياضية. فاختيار المورد الأفضل الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة يعتبر محددًا رئيسيًا لنجاح هذه الإستراتيجية. ومشروع الإخراج يتطلب التركيز على معايير اختيار الموردين. وعلى النماذج الرياضية المستخدمة.

### تاسعا: هيكل البحث

لمعالجة المشكلة المطروحة واختيار صحة الفرضيات المقترحة تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول ثلاثة منها نظرية والفصل الأخير خصص للدراسة الميدانية التي تعتبر محاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسات الجزائرية:

يتناول **الفصل الأول** المفاهيم المرتبطة بإخراج النشاطات بداية بالإشارة إلى تطور الأنظمة الإنتاجية التي تطورت وأصبحت أكثر مرونة واستجابة لتغيرات المحيط، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد بنية أفقية أكثر تفكيك. إضافة إلى التطرق للنظريات المفسرة لإستراتيجية إخراج النشاطات، وكذلك إبراز مزاياها ومخاطرها. والتطرق كذلك للأساليب المستخدمة في تنفيذ هذه الإستراتيجية، وإلى مساهمة تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تنامي هذه الإستراتيجية.

بينما يتناول **الفصل الثاني** أهم المعايير المستخدمة في تقييم وانتقاء الموردين باعتباره الحلقة الأساسية في نجاح سلسلة الإمداد، حيث سيتم التعريف بسلسلة الإمداد وأهميتها بالنسبة للمؤسسة. إضافة إلى استعراض مختلف الطرق المستخدمة في تقييم وانتقاء الموردين (باعتبارها أهم مراحل سلسلة الإمداد)، حيث يعتمد تقييم الموردين على معايير متعددة (ذاتية وموضوعية) تم التطرق لها من طرف العديد من الباحثين سنحاول التطرق لأهم الدراسات في هذا الصدد لمعرفة الأهمية النسبية للمعايير.

أما **الفصل الثالث** فيتضمن تطور ممارسات التسيير بالمؤسسات الجزائرية. بداية من التسيير الذاتي مرورا بمرحلة التسيير البيروقراطي، ثم الاشتراكي، وبعدها تولت مراحل متعددة من الإصلاحات منها: إعادة الهيكلة العضوية والمالية، استقلالية المؤسسات، التعديل الهيكلي والخصوصية... وغيرها. كما سيتم ربط هذه الإصلاحات بإخراج النشاطات، حيث أن معظم الإصلاحات كانت تهدف لتفكيك المؤسسة الجزائرية وتصغير حجمها حتى يمكن التحكم فيها بسهولة ويكون لها دور ايجابي في تحقيقي التنمية الاقتصادية.

في حين أن **الفصل الرابع** تضمن دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية بمحاولة إسقاط واقعها على الظاهرة المدروسة. وقد تم من خلال هذا تناول الجوانب التنظيمية بمؤسسات العينة ومدى تطبيقها لهذه الإستراتيجية. إضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لخمس معايير يمكن أن تستخدم في انتقاء الموردين بناء على أحكام المستجوبين.

# المفصل الأول

مقاربة نظرية حول  
إستراتيجية إخراج  
النشاطات

## مقدمة

تعتبر المؤسسة الوحدة الأساسية والأرضية الواسعة للتحليل الاقتصادي، حيث تصنع بها المنتجات وتتكون فيها الأسعار، كما تعتبر مصدراً لخلق القيم المضافة. لذا تسعى كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة باستمرار لتعظيم منافعها والاستفادة من توزيع هذه القيمة، هذا ما يدفعها للبحث الدائم والمستمر عن الطرق والوسائل التنظيمية الكفيلة بتعظيم هذه القيمة. فمنذ سنوات عديدة اعتمدت المؤسسات سياسات التكامل لتجنب نشر أساليب عملها محافظة على السرية المهنية، لكن مع تغير البيئة الاقتصادية والمعايير التنافسية، أصبح الأمر يتطلب إعادة النظر في آليات التنظيم والإدارة. فالتعقيد التنظيمي يؤدي إلى فقدان سيطرة الشركة على كافة هياكلها، كما أن ثورة المنافسة والتغيير التكنولوجي والقيود التي تفرضها البيئة الاقتصادية تدفع الشركات إلى اعتماد نهج أكثر كفاءة وذلك بإعادة تنظيم النشاطات، وهو ما يدفعها للاستعانة بمصادر خارجية لتنفيذ أنشطتها.

يفضل الاستعمال المتزايد للتكنولوجيات والتعقيد المتنامي للمنتجات، أصبحت المؤسسات غير قادرة على التحكم في كل النشاطات المرتبطة بصناعتها نظراً لافتقادها لبعض الكفاءات، وهو ما دفعها إلى التفكير في التركيز على صناعتها ونشاطاتها الرئيسية، واللجوء إلى إخراج النشاطات الثانوية. حيث تسعى المؤسسة من خلال هذه العملية لتنمية النشاطات المنشئة للقيمة، فهذه الإستراتيجية تمكنها من الحصول على المرونة وقابلية التكيف مع التغيرات الحاصلة بالمحيط الاقتصادي.

لذا سنتطرق من خلال ما يأتي للنقاط الآتية:

- بروز إستراتيجية إخراج النشاطات، مفهومها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، المخاطر التي يمكن أن تترتب عنها، والمفاهيم التي قد ترتبط بها.
- النظريات المفسرة لإستراتيجية إخراج النشاطات (تكاليف المعاملات والموارد خصوصاً).
- مراحل تنفيذ مشروع إخراج النشاطات، بالتركيز على الآليات المعتمدة في مثل عمليات الشراء الإستراتيجية هذه. وذلك باعتماد قواعد الصفقات العمومية خصوصاً.

## المبحث الأول: بروز إستراتيجية إخراج النشاطات

رغم أن مصطلح إخراج النشاطات مستعمل بكثرة، لكن يبدو أن معناه غير واضح بالنسبة للعديد من المسيرين. فهذا المفهوم له معاني متعددة كما أن هناك بعض المصطلحات المشابهة له. لذا سنحاول في البداية التطرق لتطور الأنظمة الإنتاجية وصولاً إلى الأنظمة المرنة. وبعدها سنتطرق لمفهوم إخراج النشاطات والتميز بينه وبين بعض المفاهيم الأخرى المشابهة له. وسنحاول معرفة مدى ارتباط هذا المفهوم ببعض الظواهر كالعولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وسيتم ذلك من خلال محاولة التعريف بهذه الإستراتيجية وبالنشاطات المعنية بها، وبالأشكال التي قد تتخذها و الظواهر المرتبطة بها.

## المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأنظمة الإنتاجية

مسايرة للظروف التي واجهتها الشركات عرفت الأنظمة الإنتاجية تطوراً كبيراً، حيث أصبحت مع مرور الوقت أكثر مرونة وقابلية للاستجابة السريعة للتحويلات. وهذا التطور نابع من ثلاثة افتراضات:<sup>1</sup>

- الأول يتعلق بوجود المنظمة باعتبارها كائناً حياً إنه بعد أنتولوجي (Anthologique)؛
  - أما الثاني فيتعلق بالميكانيزمات المستخدمة في تسيير المنظمة لمختلف أنشطتها وبذاكرتها، إنه بعد وظيفي (Fonctionnelle)؛
  - أما الثالث فيتعلق بصيرورة مشروع المنظمة وتاريخها، إنه بعد وراثي (Génétique).
- وقد عرف تصميم هذه الأنظمة تطورات متوالية بهدف الاستجابة للتغيرات. حيث يمكن تمييز ثلاثة نماذج إنتاجية هي نماذج التتميط (Standardisation)، نماذج التنوع (Variété) ونماذج التفاعلية (Réactivité). وبناء على هذا سيتم تحليل النماذج الثلاثة فيما يلي:<sup>2</sup>

## 01 نماذج التتميط والتنوع

تعتبر هذه النماذج من بين الأشكال القديمة، وهي تتمتع بخصوصيات معينة، سنتطرق لها فيما يلي:

**01-01 نماذج التتميط:** تتخذ شكلاً آلياً (Mécániste) باعتبارها ترتبط بالنظام التaylorي والفوردي (Taylorien-Fordien) الذي يتميز بإنتاج نمطي وبدورة حياة طويلة وعمليات إنتاجية متسلسلة. ويعتبر السعر متغير المنافسة الأساسي في هذه النماذج، كما أن توزيع المنتجات يتم بأسواق متجانسة. هذا ما يجعل تطبيق هذا النموذج محفوفاً بالمخاطر باعتباره لا يأخذ بعين الاعتبار للرغبات المتنوعة للزبائن.

<sup>1</sup>Gilles PACHÉ & Claude PARAPONARIS, «L'entreprise en réseau: Approche inter et intra organisationnelles», les éditions de l'ADREG, France, février 2006, P48

<sup>2</sup>Patrick COHENDET & Patrick LLERENA, «Flexibilité et modes d'organisations», RFG n°123, mar.-av.-mai 1999, PP73-74

**01-02) نماذج التنوع:** تتخذ شكلا عضويا (Organiste) يغلب عليه التصميم المنتظم، فتتساق المهام يتم على أساس العمل الجماعي والاتصال الجيد وعدم تركيز المسؤوليات. لقد سمح هذا النموذج بالانتقال من طلب متجانس إلى طلب متنوع، إذ أصبح الزبائن أكثر طلبا للمزايا الخاصة بالمنتجات والخدمات المرافقة بها كمزايا مندمجة بالمنتجات (آجال التسليم، خدمات ما بعد البيع، الصيانة وغيرها)، وبذلك أصبحت هذه المزايا من بين عوامل المنافسة. ويتم تجسيد هذه النماذج من خلال تطوير آلات ذات تحكم رقمي ومراكز تصنيع تقوم بتنفيذ عدة أنواع من العمليات، ما يسمح بالتخفيض من صعوبات إعادة تحويل الخطوط الإنتاجية (Reconversion). لقد بقيت هذه النماذج تعتمد نفس الهياكل السلمية الصلبة، لكن أصبحت تتبنى نوعا من اللامركزية في التنفيذ، وبالتالي تحول الاهتمام إلى الأوقات غير العملية المرتبطة بإعادة التحويل. فالعملية الإنتاجية أصبحت مخصصة لإنتاج عدة منتجات.

### 02) نماذج التفاعلية

لقد ظهرت نماذج إنتاجية جديدة تعتمد على تفضيل المرونة الإجمالية على المرونة الجزئية، وذلك بتكثيف وقت الإنتاج، تخفيض آجال التسليم وتخفيض التكاليف البيئية (بين العاملين والأنشطة)، وهو ما سمح بتفاعلات متجددة وسريعة. فالتفاعلية تعرف بأنها سرعة استجابة النظام الإنتاجي لتغيرات البيئة الاقتصادية، وهي تتطلب بنية تنظيمية أفقية (Horizontale)<sup>1</sup>. فلا يمكن تصور مؤسسة لا متناهية المرونة لكن لا يمكنها اتخاذ قرارات سريعة. فالقيود الجديدة للسوق فرضت تطوير هياكل أكثر تكيفا لتحقيق التفاعلية، لذا يجب السماح باستقلالية أكثر في تنفيذ المهام، وهذا بالتركيز على قلب المهنة (الصناعة).

### 03) نماذج ما بعد التفاعلية

هي نماذج لها قدرة عالية على تكيف العمليات الإنتاجية. فتتظيم العمل أصبح عبارة عن شبكة من العلاقات ماسمح بتخفيض عدد المستويات الهيكلية، وتعدد اختصاص الأفراد (Polyvalence) وزادت درجة تفويض السلطة (Empowerment)، وزالت سلطة الإيجار والرقابة. لقد أصبحت الميزة التنافسية للمنظمات تتمثل في قدرتها على التعلم بسرعة أكبر من منافسيها، باعتماد التحكم في الوقت ومراقبته لأجل ضمان مرونة كافية، وبالتركيز على تنمية القدرات والموارد، والسعي لإزالة الخوف والارتياح الذهني في ظل الصراع بين مختلف الأطراف الفاعلة، وتقادي الانعزالية والرؤية الخاطئة. ونظراً للتحويلات الدائمة، فالتفاعلية وحدها غير كافية لبناء النماذج الإنتاجية الجديدة. حيث يتوجب على المؤسسة أن تساهم في

<sup>1</sup>Anne MAYÈRE, « Les effet de l'introduction d'outils d'information et de communication mobile dans l'entreprise », RFG, n°123, mars-avril-mai 1999, P89

إحداث تحولات وتفاعلات بينية سريعة بين محرضات السوق والتصميم. فالمنافسة لم تعد تعتمد على الحجم، التنوع أو الزمن، بل تعتمد على الإبداع والابتكار.

### المطلب الثاني: التعريف بمصطلح إخراج النشاطات

تتعدد معاني وتعريفات إخراج النشاطات، وهي تختلف من بلد إلى آخر، ومن باحث لآخر، كما يختلف تعريفها النظري والعملي. كما أن هناك كلمات مشابهة تستعمل للتعبير عن هذا المفهوم.

#### 01) الاصطلاحات المختلفة لإخراج النشاطات

ظاهرة إخراج النشاطات ليست جديدة، فمشكل التحكم بين الموارد الداخلية والخارجية يطرح بكثرة (لقد قام حاكما اسبانيا **فاردينان وإيزابيلا (Ferdinant & Isabela)** بتوكيل مهام اكتشاف العالم الجديد إلى **كريستوف كولمبوس**، كما قاما بتوكيل مهام الملاحة البحرية لبواخر عسكرية). فضرورة خلق مزيد من القيمة للمساهمين دفع المؤسسات لتركيز مواردها على مهنتها الرئيسية، وهذا بالتخلي عن العديد من النشاطات.<sup>1</sup> فيروز موردين مختصين وانخفاض دورة حياة المنتجات والتكنولوجيات دفع بالمؤسسات للتساؤل عن إمكانية إخراج بعض النشاطات التي كانت تمارس من قبل داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

ويستخدم مصطلح (**Outsourcing**) باللغة الإنجليزية للتعبير عن ظاهرة إخراج النشاطات بصفة عامة. وهو تركيب لثلاث كلمات (**outside –resource –using**) تعني استعمال الموارد الخارجية.<sup>3</sup> كما يستخدم مصطلح (**Externalisation**) باللغة الفرنسية للتعبير عن ذلك. وإخراج النشاطات يتعلق بتوكيل تسيير عملية إنتاجية (نشاط أو عدة أنشطة) لطرف خارجي، بهدف تحسين أداء المؤسسة. والميزة الرئيسية لهذه العملية هي أن المورد مسؤول لوحده عن تشغيل الوسائل لتحقيق الأهداف المحددة.<sup>4</sup> ويستعمل مصطلح (**outsourcing offshore**) لما يكون المورد أو المزود خارج البلد. وهو ما يفرض على المؤسسة القائمة بالإخراج وضع مراكز نداء (**centre d'appel**) للمساعدة وتقديم الاستشارة للزبائن في استعمال المنتجات التي تصنعها أو تسوقها وكل هذا بهدف البحث عن تخفيض التكاليف.<sup>5</sup>

ويستعمل الباحثون في الدول العربية عدة مصطلحات للدلالة على إخراج النشاطات منها: التعهيد،

الاستعانة بمصادر خارجية، الإسناد الخارجي، التعاقدات طويلة الأجل، الإدارة الخارجية وغيرها.

<sup>1</sup>James Brian QUINN & Frederick G. HILMER, « **Strategic outsourcing** », Sloan Management Review 35 (4), 1994, pp43-55

<sup>2</sup>Alain DESREUMAUX, « **Nouvelles formes d'organisation & évolution de l'entreprise** », RFG,N°107,Jan.-Fév1996, PP86-108

<sup>3</sup>Ya-Ti LIN & al, « **A novel hybrid MCDM approach for outsourcing vendor selection: A case study for a semiconductor company in Taiwan** », Expert System with Applications, 37, 2010,pp 4796

<sup>4</sup>Isabelle RENARD, « **L'externalisation en pratique** », éd. d'organisation, 2° Ed, 2005, P02

<sup>5</sup>Véronique Déborah COHEN, « **La spécificité des contrats liés aux technologies issues du numérique: quelles singularités ces contrats présentent-ils, comparés à ceux du monde analogique** », thèse doct. en droit, univ. Paris II, 2011, P340

## (02) تعريف إخراج النشاطات

هناك تعريفات مختلفة لظاهرة إخراج النشاطات يمكن تلخيصها فيما يلي:

**(01-02) تعريف بيتر جرويكير:** « يتمثل إخراج النشاطات في قيام المؤسسة أو الإدارة بتوكيل نشاط

بكامله لمشروع مستقل متخصص في هذا النوع من النشاط». على أن يكون ذلك: « خلال مدة تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة»، ما يشير إلى طول الفترة التعاقدية. فيمكن للمؤسسات إخراج كل نشاطات الدعم التي لا تولد قيمة مضافة مباشرة والتي ليس لها فرصة لتنمية المؤسسة.<sup>1</sup>

**(02-02) تعريف بارتلمي:** « إخراج النشاطات هو توكيل تسيير نشاط لمؤرد خارجي بدلا من انجازه

بداخل المؤسسة. ويمكن أن يترتب عن عملية الإخراج تحويل للأفراد والتجهيزات نحو المورد».<sup>2</sup>

**(03-02) تعريف الجمعية الأمريكية للتسيير (A. M. A.):** « إخراج النشاطات هو اللجوء إلى هيكل

تنظيمي خارجي لتأدية الخدمات.... ما يتطلب استثمار طويل المدى في علاقات مع الغير على أن يجلب ذلك مزايا للطرفين (المؤرد والزيون)».<sup>3</sup>

**(04-02) تعريف محمد عبد الحميد معوض:** « التعهيد هو خدمة التشغيل للآخرين أو خدمة الاستعانة

بموارد خارجية للآخرين، ولكنها تعني في النهاية أن طرفا ما يمثل شركة أو منشأة أو هيئة يعهد لشركة متخصصة داخل البلاد أو في بلد آخر خارجي بمهام معينة لتقوم بها نيابة عنه بغية الوصول إلى هدف نهائي يسعى لتحقيقه عبر تنفيذ هذه المهام».<sup>4</sup>

من خلال هذه التعاريف نستخلص ما يلي:

- المورد أو مقدم الخدمة: هو طرف خارجي متخصص. لذا على المؤسسة إقامة علاقة خدمة مع

الموردين لأجل التوجه نحو إستراتيجية التخصص والتفكير بأنه لا يمكنها تأدية كل أعمالها لوحدها.

- طبيعة الخدمة المؤداة: مهما كان حجم عملية الإخراج، يجب التمييز بين الوظائف الأساسية

وظائف الدعم. ما يتطلب ضرورة معرفة طبيعة النشاط وأهميته في المجال الصناعي للمؤسسة.

- الإطار التعاقدية: يتضمن توضيح مستوى الخدمة المطلوب، التزامات المورد وطرق التسيير.

<sup>1</sup>Peter F. DRUCKER, «Structures et changements», village mondial, 1996, PP69-70

<sup>2</sup>Jérôme BARTHÉLEMY, «Stratégie d'externalisation», Ed. Dunod, Paris, 2001, PP8-9

<sup>3</sup>Maureen CUBBERLEY & Stan SKRZESZEWSKI associé ASM Advanced Strategic Management Consultants, «L'externalisation dans les établissements du patrimoine du canada», la D. G. des politiques du patrimoine canadien, le 21 aout.1999, p3. [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2007/ch-pc/CH52-6-1999F.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2007/ch-pc/CH52-6-1999F.pdf)

<sup>4</sup>محمد عبد الحميد معوض، « تعهيد الفهرسة وغيرها من خدمات التعهيد في المكتبات: المزايا والسلبيات»، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية- الرياض، مجلد 17، عدد 2، يونيو- نوفمبر 2011، ص ص 254-255

- **الآجال التعاقدية:** العقد الطويل المدى يفترض بناء علاقة قوية بين الزبون والمورد، وبالتالي مساهمة إستراتيجية لهذا الأخير في تنمية المؤسسة القائمة بعملية الإخراج.

### (03) التمييز بين إخراج النشاطات وبعض المفاهيم الأخرى

هناك عدة مصطلحات قد ترتبط بإخراج النشاطات، أهمها ما يلي:

**(01-03) التعاقد من الباطن (المناولة):** عبارة عن عملية تقوم من خلالها المؤسسة الأصلية بتوكيل تنفيذ جزء من عقود الإنتاج أو الخدمات لصالح مؤسسة أخرى وفقا لدفتر شروط، لكن المسؤولية النهائية تحتفظ بها المؤسسة الأصلية. وعادة ما تكون عقود المناولة محدودة زمنيا، حيث يقوم المناول بتنفيذ الأشغال ويسلم المنتج حسب خصوصيات يضعها الأمر بالصرف. والمناول يختلف عن المورد البسيط لأنه يقوم بتصنيع منتج مصمم من طرف الأمر بالصرف أو بالاشتراك معه، وهو مطالب بالالتزام بتوجيهاته. ويختلف إخراج النشاطات عن المناولة من حيث الالتزامات المحددة للمؤرد، فالتعاقد من الباطن يفرض التزام المؤرد المساهمة بالوسائل غير أن الزبون يحتفظ بتسيير النشاط المتعهد به. أما إخراج النشاطات فينتطلب التزاما بالنتائج، فالمؤرد يساهم بالموارد وأيضا في تسيير النشاط المخرج.<sup>1</sup>

**(02-03) تقليص الحجم (Downsizing):** لقد سمحت إعادة الهيكلة التنظيمية في نهاية سنوات 1970 بالولايات المتحدة بتخفيض تعداد العاملين وتقليص حجم المؤسسات، وهو ما ترتب عنه تخفيض تكاليف المستخدمين. وفي أوروبا استعمل هذا المصطلح للتعبير عن تخفيض الآجال وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن.<sup>2</sup> و يعتبر تقليص الحجم طريقة نوعية لتحسين فعالية وتنافسية المؤسسة من خلال تقليص نشاطاتها أو تعدادها،<sup>3</sup> وهذا ما تجسد فعلا في الجزائر من خلال برامج إعادة الهيكلة. ونظرا لكون عملية إخراج النشاطات تهدف غالبا لتقليص حجم المؤسسة، فقد يقع التباس كبير بينها وبين تقليص الحجم. فالفرق الأساسي بينهما يكمن في التخلص نهائيا من الأفراد والتجهيزات الموجودة بالمؤسسة سواء بالتسريح أو بالتنازل، فالعمليتان غير متعارضتان ويمكن أن تستخدمتا معا.

**(03-03) إعادة الهندسة التنظيمية:** تتضمن إعادة التطوير الجذري للعمليات الإنتاجية بالمؤسسة من خلال منطلق يقوم على إعادة الهيكلة ويمكن أن يرافقه إخراج النشاطات الثانوية. فهذه العملية تهدف لتحسين الأداء، وهي تعتبر المؤسسة مجموعة من العمليات تهدف لإشباع حاجيات الزبائن وحصتهم في

<sup>1</sup>Michel BARRET, «Qu'entend-on exactement par externalisation», Pole productique, Rhône-Alpes, 69, Déc.2002, PP3-4

<sup>2</sup>Jean BRILMAN, «Les meilleures pratiques de management: Au cœur de la performance», 3<sup>e</sup>éd., éd. d'organisation, Paris, 2001, P257

<sup>3</sup>Sarah J. FREEMAN & Kim S. CAMERON., « Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework», organization science, vol.4, n°1, 1993,PP10-29, in Jérôme BARTHÉLEMY, op.cit, 2001, P12

سلسلة القيمة، وهذا باكتشاف طريقة جديدة تعتمد على إعادة تفعيل الإمكانيات المتوفرة بفضل تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي تمكن من تسيير الوظائف والنشاطات باعتماد بنية أفقية. مع ذلك من الخطأ تشبيه إعادة الهندسة التنظيمية بإخراج النشاطات، فهذه الأخيرة يمكن أن تتم دون أن تلتزم المؤسسة بإعادة هندسة عملياتها الإنتاجية. وعملية إعادة الهندسة التنظيمية تندرج ضمن منطلق تحسين شامل للعمليات الإنتاجية أما عملية إخراج النشاطات فهي تمس بعض العمليات أو جزء منها.<sup>1</sup>

**03-04) الشراكة بين القطاعين العام والخاص:** « تعبر عن إخراج النشاطات في القطاع العام، ببناء علاقات طويلة الأجل تبرم بين القطاعين العام والخاص بهدف إدماج القدرات التكاملية لهما. ويتعلق الأمر بالانتقال من الالتزام بالوسائل إلى التزام بالنتائج، مما قد يتطلب استثمارات كبيرة في تنمية الموارد والكفاءات. هذه الشراكة يمكن أن تسمح بتوزيع زمني للتكاليف بتحميل النفقات الرأسمالية للقطاع الخاص بدلا من تأثيرها على ميزانية القطاع العام.<sup>2</sup> ويربط بين الطرفين عقد إداري -أحد طرفيه شخص معنوي عام- يتم بمقتضاه توكيل مهمة تمويل الاستثمارات والمشاريع الضرورية لتنفيذ الخدمات العامة، وكذلك صيانة واستغلال هذه المصالح لصالح طرف عام أو خاص يمكن أن يحل محل الشخص العمومي في تنفيذ الخدمات العمومية المتكفل بها.<sup>3</sup> ففعالية المساهمة لمستعملي الخدمات العمومية لا سيما المسوقة منها (ماء، كهرباء، .. وغيرها) نابع من بناء شراكات بين القطاعين، والفعالية يمكن أن تكون تقنية (تخفيض العمالة وتكاليف الاستغلال وغيرها) أو اقتصادية (توازن الإيرادات مع النفقات... إلخ).<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: المنافع والأخطار المترتبة عن إخراج النشاطات

يعتبر تنفيذ إستراتيجية إخراج النشاطات أسلوب سريع لتحسين أداء المؤسسات بتخفيض التكاليف وزيادة المرونة على المدى الطويل، حيث يتم ذلك بإعادة التركيز على قلب مهنتها وإعادة تعريف حدودها الداخلية والخارجية.<sup>5</sup> فهناك ارتباط دائم بين المزايا والأخطار المترتبة عن هذه الإستراتيجية. وحتى تتمكن المؤسسة من تنفيذ مشروعها بنجاح عليها القيام بتشخيص دقيق لهذه المزايا والأخطار، حيث غالبا ما ترتبط هذه الإستراتيجية بتخفيض التكاليف، لكن العديد من الباحثين يرون أن تحسين الأداء لا يرتبط دوما بمعايير التكلفة بل يرتبط بمعايير أخرى. فترى لماذا يتم إخراج النشاطات؟

<sup>1</sup>Jean BRILMAN, *op.cit*, P257

<sup>2</sup>مايكل ب.جرار، «الشراكات بين القطاعين العام والخاص»، مجلة التمويل والتنمية، مجلد 38، عدد 3، ص 48-51

<sup>3</sup>Anna BRÉVILLE, «Avantage comparatifs du contrat de partenariat par rapport au autres contrats complexes», Revue ADJA , 27 sep 2004, PP1754-1756

<sup>4</sup>Lise BREUIL, «Renouveler le partenariat public privé pour les services d'eau dans les pays en développement », thèse de doct., écoles du génie rural, des eaux et des forêts, centre de Paris, 22 nov.2004, P108

<sup>5</sup>Jérôme BARTHÉLEMY & Carole DONADA, «L'externalisation: Un choix stratégique», RFG, N°177, 2007/8, P 77

## 01) منافع ومزايا إخراج النشاطات

لقد أصبحت إخراج النشاطات وسيلة جيدة لتفعيل الإستراتيجية، فهي تتعلق بالعملية الإنتاجية أو بجزء منها، وبالتالي يترتب عنها التخلي عن جزء من القيمة المضافة بالمقابل يتم تحقيق تحسين إضافي للأداء والاستجابة لتحويلات المحيط بتركيز الموارد على الجوانب الإستراتيجية.<sup>1</sup> فتركيز المؤسسة على أنشطتها الأساسية يتم بتنازلها عن بعض الأصول وإعادة تخصيص الاستثمارات حتى تضمن الاستمرارية.<sup>2</sup>

فعملية إخراج النشاطات تهدف عادة لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية تتمثل في:<sup>3</sup>

- تحسين تسير النشاط بتخفيض التكاليف ورفع الأداء. فللمورد كفاءات غير متوفرة بالمؤسسة؛
- رفع الأداء الإجمالي للمؤسسة بقدرة المورد على جعل النشاط المخرج يساهم في خلق القيمة؛
- الاستغلال التجاري للنشاط المخرج وذلك بخلق مداخيل جديدة تمكن من زيادة القيمة المضافة للمؤسسة من خلال تطوير منتج (نشاط أو خدمة) جديد.

ومن خلال دراسة أنجزت خلال الفترة (1991-1996) على 1200 مؤسسة أمريكية من طرف معهد التعميد (The Outsourcing Institute)، تم إعداد قائمة المنافع المتوقعة من إستراتيجية إخراج النشاطات، أهمها ما يلي:<sup>4</sup>

- تحسين عملية تركيز المؤسسة على الجوانب الإستراتيجية في نشاطاتها وترك التفاصيل للموردين وبالتالي الوصول إلى كفاءات ذات مستوى عال غير متوفرة لديها؛
  - تسهيل عملية إعادة الهندسة التنظيمية (Reengineering)، وبالتالي تحسين عملية خلق القيمة، وعملية الإخراج تسمح باستعمال خبرة الموردين وتقاسم الأخطار معهم؛
  - إمكانية تحرير الموارد لاستثمارات أخرى والاستفادة من موارد مالية تبعا لاسترجاع الأصول؛
  - تغييرية التكاليف: حيث يتم فوترة الخدمة الفعلية فقط، وبالتالي يتحسن أداء النشاطات المخرجة؛
  - تخفيض ومراقبة التكاليف: فتخصص الموردين يسمح بالاستفادة من اقتصاديات الحجم؛
- ويمكن أن تتضمن دوافع إخراج النشاطات جوانب: مالية، إستراتيجية، وتنظيمية ترتبط بأفضل تسير للنشاط بالبحث عن أقصى أداء وفعالية. حيث يمكن تلخيص هذه المنافع في:<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Jean BRILMAN, *op. cit.*, p423

<sup>2</sup>Gérard GARIBALDI, «L'analyse stratégique: Méthode de la prise de décision», 3<sup>e</sup>éd, éd. d'organisation, paris, 2001, p93

<sup>3</sup>Caroline PODEVIN, «Gestion économiques et social d'une externalisation », admin. du personnel & gestion de l'emploi, session de jan. 2002-IGS Paris, p 6. [www.caroline-podevin.com/Files/2\\_memoire\\_caro.doc](http://www.caroline-podevin.com/Files/2_memoire_caro.doc)

<sup>4</sup>Caroline PODEVIN, *op. cit.*, pp 8-9.

<sup>5</sup>Jérôme BARTHÉLEMY, *op. cit.*, 2001, PP.34-36

**01-01) المنافع المالية:** تسمح عملية إخراج النشاطات بالاقتصاد في الجهد والموارد. فهي تمكن المؤسسة من تحقيق اقتصاديات سلمية من خلال الدفع حسب الوحدات المستهلكة ما يمكنها من تخفيض هيكل التكاليف (الثابتة والمتغيرة) في حالة انخفاض النشاط، بالمقابل يمكنها الاستجابة للزيادة غير المتوقعة في الطلب. كما تمكنها من تحقيق اقتصاديات استثمارية تتجسد في الدعم المالي المتعلق بالتنازل عن بعض العتاد، إضافة إلى تحمل المورد تسيير مراكز التكاليف.<sup>1</sup>

**02-01) تحسين الأداء:** يمكن للمؤسسة الحصول على موارد متطورة نظرا لتخصص المورد. فالتطوير المستمر لأساليب إنتاج المؤسسة هو محاولة منها للاستغناء عن كل أنواع المخزون والاهتمام بالتغيرات التكنولوجية والتركيز على النشاطات الرئيسية. وعملية الإخراج للنشاطات تعتبر عاملا فعالا لتحسين أداء النظام الإنتاجي (من حيث: الجودة، التكاليف، وفرة الإنتاج... وغيرها).<sup>2</sup> وهي تسمح بتحرير موارد يمكن للمؤسسة إعادة استثمارها في أنشطتها الأساسية.<sup>3</sup> لذا يرتبط قلب المهنة بالوظائف المنشئة للقيمة، وهو يتعلق بتاريخ المؤسسة وبإستراتيجياتها.<sup>4</sup> فقرار إخراج المؤسسة لجزء من نشاطاتها يمكنها من الرقابة على مواردها المختلفة. ومن شأنه أن يؤدي إلى تحسين أدائها الإجمالي.

**03-01) أفضل تسيير للنشاط المخرج:** يتضمن ذلك أفضل معرفة للتكاليف الفعلية عند التعامل مع الموردين، حيث من الممكن في بعض الأحيان وبسهولة وسرعة الضغط على المورد لتخفيض السعر مقارنة بطلب مجهودات إضافية من المصالح الداخلية للرفع من مستوى إنتاجية النشاط.

## 02) الأخطار المرتبطة بإخراج النشاطات

تواجه المؤسسات اليوم بيئة تنافسية قوية تدفعها لاعتماد إستراتيجية إخراج النشاطات. هذه الإستراتيجية وإن كان يبدو من الجانب الاقتصادي أنها قرار مناسب، إلا أنها تحمل في طياتها أخطار تتطلب التحكم فيها. فطول الفترة التعاقدية يمكن أن يترتب عنها تبعية للمورد وفقدان للرقابة ما يؤدي إلى انزلاقات خطيرة خاصة لما يتعلق الأمر بنوعية الخدمات المقدمة أو ارتفاع تكاليفها. لذا على المؤسسة توفير الوسائل الكافية لتحقيق أهدافها.<sup>5</sup> ويمكن تلخيص الأخطار في ثلاثة أصناف رئيسية:<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Groupement Français de l'Industrie d'Information, « L'externalisation des tâches d'information : Eléments pour un guide pratique », 07/06/1999, <http://www.gfi.asso.fr/externalisation.pdf>

<sup>2</sup>سعيد يس عامر، « الإدارة وتحديات التغيير»، مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص 215-216

<sup>3</sup>Groupement Français de l'Industrie d'Information, *op. cit*

<sup>4</sup>Guide, « Coûts complets, performances et externalisation: Mesurer les couts internes et apprécier l'efficacité des fonctions de support pour les optimiser », institut esprit service (IES), déc.2005, Paris, pp13-14, [http://www.mazars.fr/mazarspage/download/15636/249511/version/1/file/guide\\_externalisation.pdf](http://www.mazars.fr/mazarspage/download/15636/249511/version/1/file/guide_externalisation.pdf)

<sup>5</sup>Isabelle RENARD, *op. cit*, P13

<sup>6</sup>Benoît BAUSSANT, «Externalisation dans les DSI: Etat des lieux, benchmarking et restructuration», Thèse prof., Mastère Spécialisé Manag. des Sys. d'Info. & des Tech. 2002, PP21-23

**01-02) فقدان المهارات والكفاءات:** يرافق عملية إخراج النشاطات تحويل للكفاءات وتسريح العمال، وهو ما قد يترتب عنه خطر فقدان المهارات المتراكمة التي يصعب إعادة تشكيلها من جديد، فالنشاطات التي تكون داعمة في وقت ما يمكن أن تصبح مهمة لاحقاً. لذا على المؤسسة الاحتفاظ بنسبة معينة من الكفاءات حتى يمكنها إعادة إدماج النشاطات المخرجة من جديد، حيث يمكن أن يصبح ذلك صعباً نظراً لتطور التكنولوجيات والممارسات ما ينشأ عنه تبعية للمؤرد. فنظراً لكون مفهوم "قلب المهنة" قابل للتغيير باستمرار، على المؤسسة التكيف مع هذا التغيير.<sup>1</sup> وتبعاً لذلك تواجه مشاريع الإخراج سلوكيات رفض، يمكن أن تتخذ شكل معارضة مفتوحة تتمثل في حالة عدم الرضا من طرف الأجراء يتم من خلالها المفاوضة والمطالبة بالتسوية عن طريق النقابات أو لجان المؤسسة، هذا النوع من المعارضة يمكن مواجهتها نسبياً. كما قد تتخذ شكل معارضة خفية أكثر خطراً، حيث أنها تكون في البداية خفيفة لكن سرعان ما تتطور، حيث يكون لها انعكاسات تتجلى في تخفيض الإنتاجية من طرف مجموعات العمل (نظراً للحوافز القليلة) وبالتالي تشكل تهديداً لتنفيذ المشروع. ويمكن أن يترتب عن عملية الإخراج إعادة توطين للنشاطات بمناطق تتمتع بيد عاملة منخفضة التكلفة.<sup>2</sup>

**02-02) التبعية للمؤرد (الكلفة و صعوبة التبديل):** ينتج عنها تحويل للكفاءات ونقص في المتابعة والرقابة للنشاط المخرج، حيث يمكن للمؤرد أن يحول النشاط المتعاقد عليه إلى مؤرد آخر. وتعتبر هذه التبعية طبيعية لكن الإشكالية تكمن في الأخطار التي يمكن أن تترتب عنها لاسيما صعوبة استبدال المؤرد بحكم أن العلاقة التعاقدية طويلة الأجل، هذا الخطر يزداد تفاقماً لما يكون عدد المؤردين الذين يمكن اللجوء إليهم قليل. وبالتالي إمكانية حدوث سلوكيات انتهازية من المؤرد.

**03-02) الأداء السيئ للنشاط المخرج:** ضعف أداء المؤرد وعدم تحقيقه للأهداف المحددة بالعقد، يمكن أن يؤدي إلى تدهور وضعية المؤسسة. فالخطر يرتبط بالمشاكل التقنية التي تعيق استمرارية الخدمة، كما يرتبط بعدم التأكد المتعلق بضعف كفاءات وموارد الشريك وكذلك عدم التأكد المتعلق بقدرته التكنولوجية على تحقيق أفضل نوعية. ويمكن تعريف ثلاث مستويات للأداء تتمثل في:<sup>3</sup>

- أداء المنظمة سعياً لتحقيق أهدافها والتي تعتبر كآلة ميكانيكية، وهي تجسد النموذج العقلاني؛
- قدرة المنظمة على التكيف، وهو أداء يتجسد في النموذج الطبيعي؛
- رقابة المنظمة لمواردها وموارد المنظمات الأخرى، وهو أداء يجسد النموذج الأيكولوجي.

<sup>1</sup>Bertrand QUÉLIN & Jean-Luc ARRÉGLE, «Le management stratégique des compétences», Ellipses, Paris, 2000, P14

<sup>2</sup>Groupement Français de l'Industrie d'Information, op. cit

<sup>3</sup>Gilles PACHÉ & Claude PARAPONARIS, op. cit, P 68

المطلب الرابع: أصناف عمليات إخراج النشاطات

تستخدم المؤسسة النشاطات التي كانت تتجزأ سابقا كمرجع لتقييم أداء النشاطات المخرجة. ويتعلق الإخراج بالنشاطات الثانوية وبعض النشاطات القريبة من قلب المهنة، وأحيانا النشاطات الإستراتيجية، وذلك سعيا للبحث المستمر عن حدود نشاط المؤسسة وتطويره بزيادة قيمة المخرجات الكلية. فالحدود المثالية تتغير باستمرار ما يجعل من تعريف قلب المهنة صعبا. لذا حتى تتكيف المؤسسة مع تحولات محيطها عليها طرح التساؤلات المتعلقة بالامتلاك أو التخلي (Make or Buy)؟ والتنوع أو التركيز. فمفهوم قلب المهنة يتمثل في النشاطات التي تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة والتي تساهم في إحداث القيمة المرغوبة من طرف الزبون وكذلك مصادر التنوع الموجودة بسلسلة القيمة، فبتقاطع هذين المعيارين نحصل على تصنيف مكون من أربعة أنماط لإخراج النشاطات.<sup>1</sup>

الشكل رقم 01: الأنماط الأربعة الكبرى لإخراج النشاطات

قوي الاحتفاظ بالمهنة	إخراج نشاطات استراتيجي مع التفكيك	إخراج نشاطات استراتيجي
	إخراج نشاطات تقليدي مع التفكيك	إخراج نشاطات تقليدي
الإخراج احتمال إخراج الإدخال النشاطات		

المصدر: Jérôme Barthélémy, op. cit, p 80

01 إخراج النشاطات التقليدي

يرجع أول نوع من إخراج النشاطات إلى تفويض نشاط قليل الحساسية لمؤرد خارجي، فهذا النوع من النشاطات يكون ذا طبيعة متكررة وغير استراتيجي، أي أنه لا يساهم مباشرة في خلق القيمة. فلقد قامت الحكومة البريطانية بإخراج النشاطات المرتبطة بتسيير امتحانات الحصول على رخص السياقة منذ سنوات 1990، حيث يتكفل المورد بإجراء الامتحانات للمرشحين، بتخطيط وتصميم ومراقبة الامتحانات وغيرها. كما يتكفل أيضا بتحصيل مصاريف التسجيل وإرسال النتائج للمرشحين. فبالنسبة للحكومة البريطانية هذا النشاط غير حساس ويمكن أن يتم توكيله لمؤرد خارجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Jérôme BARTHELEMY, op. cit, PP79-80

<sup>2</sup>Idem, P 81

**(02) إخراج النشاطات التقليدي مع التفكير**

يتمثل في توكيل نشاط قليل الحساسية لمُؤرّد خارجي. لكن يختلف هذا النوع عن سابقه كونه يتعلق بمتابعة استراتيجيه إخراج النشاطات. والسؤال المطروح هو: هل نستمر في انجاز هذا النشاط داخليا أم يجب إخراجها؟. فعادة ما تكون النشاطات الأقل حرجا بعيدة عن قلب المهنة، وهي الأولى التي تمسها عملية الإخراج، حتى تتفرغ المؤسسة للاهتمام بتسيير قلب مهنتها. فمثلا إخراج نشاطات الخدمات العامة لدى مؤسسة لفارج (Lafarge) شرع فيها منذ سنة 1990، حيث عمدت المؤسسة لتشغيل 05 مضيفات تابعة لمُؤرّد خارجي، تعملن بالتوقيت الجزئي. وقد سمحت العملية بتحقيق أفضل تسيير للغيابات والعطل والأمراض، وبديمومة الخدمة. ولقد قامت المؤسسة بعدها بإخراج نشاطات الاستقبال والحراسة ما سمح بتحقيق امتيازات من حيث التكاليف وتحقيق خدمات أفضل بالجوء لمختصين وتقادي دوران اليد العاملة خاصة في مجال الحراسة. لقد تمكنت المؤسسة من الاستجابة السريعة للتغيرات الإستراتيجية وتحقيق مرونة إضافية، حيث تم تدريجيا إخراج عدة نشاطات غير إستراتيجية من سلسلة القيمة للمؤسسة.<sup>1</sup>

**(03) إخراج النشاطات الإستراتيجي مع التفكير**

يتمثل في توكيل نشاط حساس، ما يمكن أن يسمح بتدعيم تنافسية المؤسسة إذا كتبت لعملية الإخراج النجاح أما إذا فشلت فيمكن أن تؤدي إلى شل المؤسسة. ويترتب عن العملية تحويل للأفراد والتجهيزات نحو المُؤرّد بهدف دعم القدرة التنافسية للمؤسسة بتخفيض التكاليف وتحسين الأداء. ونظرا للأهمية هذه النشاطات يحتفظ دوما بتسيير جزء منها حتى تكون هناك إمكانية لاستعادة تشغيل النشاط من جديد.

**(04) إخراج النشاطات الإستراتيجي**

تعتبر النشاطات الإستراتيجية حساسة بالنسبة للمؤسسة، ويعتبر إخراجها ظاهرة حديثة وتطبيقاتها نادرة نسبيا. فعملية الإخراج تتطلب بناء علاقة تعاقدية جيدة تتضمن بنود دقيقة تم إعدادها من قبل فريق عمل متعدد الاختصاصات يراعي مختلف الجوانب المتعلقة بتسيير العلاقة التعاقدية بين الزبون والمُؤرّد.<sup>2</sup> وتتميز عملية الإخراج للنشاطات الإستراتيجية بثلاث خصائص:

- تمس العملية النشاطات الإستراتيجية التي تتمتع بحجم كبير وتساهم في القيمة المضافة؛
- تتضمن المعاملات المتعلقة بها مبالغ معتبرة، كونها تشتمل على تحويل للموارد المادية والبشرية؛
- يترتب عنها إمكانية تحمل أخطار ومسؤوليات، كما يمكن أن ترقى إلى علاقة شراكة.

<sup>1</sup> Medef, «Guide pratique de l'externalisation», éd. & services techniques professionnels, 1999

<sup>2</sup> Jean BRILMAN, op. cit, P425

## المطلب الخامس: التحولات الاقتصادية وإخراج النشاطات

لقد سمحت حركة الإدارة العلمية بتقسيم العمل والتخصص وبتتميط كبير أحدثته سلاسل التركيب. حيث ارتبطت هذه الأفكار بالتقنيات المستخدمة في تلك الفترة كالتلغراف والسكك الحديدية وغيرها. فالمدارس والتيارات الفكرية التنظيمية كان لها رؤية وبنية تنظيمية معينة. لكن سرعان ما تبدلت الأفكار إذ أصبحت تكنولوجيايات الإعلام والاتصال من بين الأدوات التي غيرت المفاهيم والهياكل التنظيمية، فبعد أن كان الإنتاج مرتبطاً بعناصر تقليدية تحول الاهتمام بالمعرفة كعامل أساسي في خلق القيمة.<sup>1</sup>

فالتحولات التي تشهدها مختلف نواحي الحياة تعتبر نتيجة للثورة العلمية وثورة الاتصالات وأنظمة المعلومات التي أدت إلى تلاشي الحدود المكانية وخففت من الحدود الزمنية كما جعلت الأساليب التنظيمية السابقة بالية. وهو ما دفع المؤسسات بالسعي لامتلاك كفاءة ومرونة تنظيمية أكبر. حيث لا يمكن فصل تطور استراتيجية إخراج النشاطات عن التحولات التي تعرفها المؤسسات. فلقد ساهمت التحولات التكنولوجية في تنامي هذه الإستراتيجية حيث سمحت بتقليص المسافات بين المؤسسات، بتسهيل الاتصال والشراء عن طريق الانترنت. كما ساهمت التحولات المؤسساتية بتحرير التبادلات من خلال ظاهرة العولمة والتكتلات الاقتصادية بدفع المؤسسات إلى مناولة الأنشطة في الدول التي تتميز بتكاليف منخفضة. كما دفعت التحولات الاقتصادية المتمثلة في زيادة المنافسة الدولية معظم المؤسسات للبحث عن موردين قادرين على ضمان أفضل أداء بالنسبة للنشاطات ذات المردودية المنخفضة. إضافة إلى التحولات الثقافية التي تتجسد في تطور علوم التسيير، لا سيما في مجال التسيير الاستراتيجي.

## (01) العولمة ودورها في تنامي ظاهرة إخراج النشاطات

لقد أدى تنامي ظاهرة العولمة إلى زيادة حدة المنافسة، ما دفع المؤسسات لإعادة التركيز على المهن الأساسية سعيها منها لاكتساب المرونة الكافية لمواجهة تحديات المحيط. وهو ما سمح بالانتشار الواسع لإستراتيجية إخراج النشاطات. حيث تعتبر عملية إعادة التوطين (Délocalisation) لبعض الصناعات تحصيل حاصل لإستراتيجية إخراج النشاطات، لكن يمكن أن يشوب هذه الظاهرة بعض التعقيدات لا سيما لما يتعلق الأمر باختلاف القوانين المحلية، فالمعايير التعاقدية المعمول بها تصبح أكثر تعقداً في ظل إعادة توطين النشاطات أو ما يسمى بإخراج النشاطات دولياً (offshoring).<sup>2</sup> فلقد قامت عدة مؤسسات بتنفيذ مشاريع دولية لإخراج النشاطات في شكل إعادة توطين لبعض الصناعات خصوصاً ببلدان مثل الهند والصين. فالاستعمال الكثيف لليد العاملة في بعض القطاعات جعل بعض الدول تحظى بتنافسية كبيرة في

<sup>1</sup>Jérôme BARTHÉLEMY, *op. cit.*, 2001, PP.34-36

<sup>2</sup>Alain BENSOUSSAN, «Le facilities management», Mémento Guide, 3<sup>e</sup>ed, éd. Hermès, Paris, 2000, PP169-170

هذا المجال. فمستوى الإنتاجية الصيني متميز من خلال يوم عمل بـ14 ساعة، مما يمكن من تخفيض كلفة ساعة العمل بـ 25 %، وكلها أرباح بالنسبة للمؤسسات التي تعيد توطين صناعاتها.<sup>1</sup>

## (02) دور التكنولوجيا في تنامي ظاهرة إخراج النشاطات

عرفت مشاريع إخراج نشاطات انتشارا متزايدا. فالمرور من الشكل التقليدي إلى الشكل الإستراتيجي تم بفضل تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي سمحت بإعطاء قفزة نوعية لهذه الظاهرة التي أصبحت الآن تشمل تقريبا كل نشاطات سلسلة القيمة. فلقد منحت هذه التكنولوجيات دفعا كبيرا لتفعيل إستراتيجية المؤسسة. فالمشاريع الحالية تتجه نحو التفكك والتحول إلى تنظيم شبكي مرتبط بعلاقات تعاقدية مع عدة مؤسسات، تتخذ هذه العلاقات عدة أشكال: استثمارات مشتركة، رخص تصنيع، تحالفات، وغيرها.<sup>2</sup>

لقد عرف الاقتصاد الأمريكي في سنوات 1990 نموا مطردا بفعل التطور التكنولوجي. فالمحرك الأساسي للاقتصاد الجديد هو تكنولوجيات الإعلام والاتصال، ومن مظاهره الحصول على معلومات لا متناهية في أوقات حقيقية. كما أن من بين مميزاته استثمار المؤسسات لمبالغ طائلة في أنظمة وتجهيزات المعلوماتية والاتصالات باعتبارهما محركا ومعجلا للتغيير التكنولوجي. وقد سمحت هذه التقنيات بظهور أشكال تنظيمية جديدة وبرز ما يسمى بالمنظمات الافتراضية الشبكية القائمة على بناء علاقات موسعة بين المنظمات وزبائنها عن طريق التجارة الإلكترونية. كما سمحت بوصول المؤسسة إلى أسواق جديدة وحصول الزبائن على منتجات وخدمات أفضل وبتكاليف أقل. « فالثورة التكنولوجية هي مصدر النمو، نظرا لكونها أفرزت نشاطات جديدة (سواء منتجات أو خدمات)، وسمحت بتزايد الاستثمارات، وتسريع التبادلات التجارية، وتخفيض كبير للتكاليف وزيادة معتبرة للإنتاجية العامة للأعوان الاقتصادية، وتوفير كل عوامل النمو الاقتصادي».<sup>3</sup> فلقد تحولت المؤسسة من تنظيم وظيفي إلى نظام منتج للمعرفة.<sup>4</sup>

## (01-02) تكنولوجيا الإعلام والاتصال و ظاهرة إخراج النشاطات: لقد ساهمت هذه التكنولوجيات في

التزايد الكبير لتنفيذ مشاريع إخراج النشاطات، بتركيز المؤسسة على قلب مهنتها وكفاءاتها. كما ساهمت هذه التكنولوجيات في تخفيض تكاليف التنسيق ما بين المؤسسات، وإخراج النشاطات أصبح بديلا إستراتيجيا بالنسبة للنشاطات التي لم يتم إخراجها من قبل أو التي كانت تعتبر حساسة، وهذا نظرا لانخفاض تكاليف

<sup>1</sup>Yan de KERORGUEN & Anis BOUAYAD, «La face caché du management», Dunod, Paris, 2004, P155

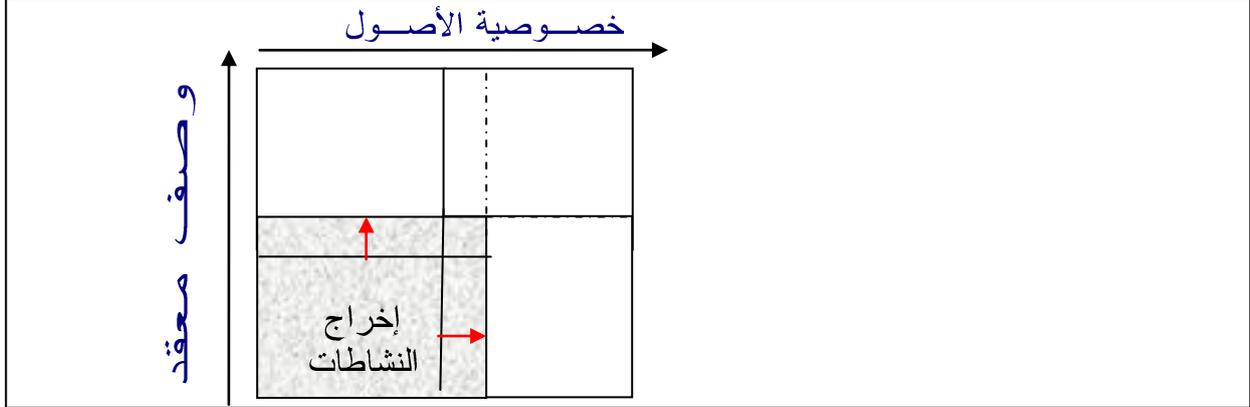
<sup>2</sup>Idem, p149

<sup>3</sup> Jean BRILMAN, op. cit., PP 12-13

<sup>4</sup>علاء الدين يوسف، «عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين»، اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون - إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2004، ص.ص.22-24

المعاملات المرتبطة خصوصا بالاتصال بالمؤرد. فمزايها المدخل الذي يربط تطور تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وإخراج النشاطات يمكن تلخيصها في الشكل التالي :

الشكل رقم 02: تكنولوجيا الإعلام والاتصال والانطلاق في إخراج النشاطات



المصدر: Jean BRILMAN, op. cit, P408

لقد سهلت هذه التقنيات دوران المعلومات وتكلفة أقل، كما سهلت الحصول على أصول إنتاجية متميزة. ولا يمكن للتكنولوجيايات الجديدة أن تغير حياة المنظمة لكن يمكنها تغيير أسلوب تنظيمها وتسهيل إدارة العلاقات والمهام، وأساليب التوزيع وغيرها. لكن يمكن أن يترتب عنها مخاطر كبيرة ترتبط بزيادة درجة عدم التأكد وشعور العاملين بعدم الأمان، مع سهولة تقليد المنافسين للمنتجات الجديدة نظرا لقصر مدة حياتها مقارنة عما كانت عليه سابقا، ما يحتم على المؤسسات الالتزام بالابتكار المتواصل، هذا الابتكار لا يمس فقط المنتج وتركيباته بل يشمل اكتشاف الأسواق، القنوات والأساليب التوزيعية وكذلك تطوير أساليب التنظيم والإدارة.<sup>1</sup> فلقد سمح تعميم استعمال هذه التقنيات في إحداث تغييرات ببنية المنظمات، فالمرور لعرض المعلومات يؤدي حتما لتخفيض عدد المستويات التنظيمية.

**02-02) دور شبكات الاتصال في تنامي ظاهرة إخراج النشاطات:** لقد أصبحت مؤسسات اليوم عبارة

عن شبكة "المؤسسة الشبكية" تربطها علاقات موسعة مع زبائننا، مؤرديها، وشركائها بفضل وسائل الاتصال والإعلام المختلفة. فالتنظيم الشبكي سيصبح من بين أحد الهياكل المسيطرة على عالم الأعمال كونه يعتمد على التجارة الإلكترونية ولا سيما العلاقات التجارية ما بين المؤسسات (B to B) باعتبارها أكبر مصدر لتنمية المؤسسة.<sup>2</sup> وعملية إخراج النشاطات من بين التنظيمات الشبكية، حيث يمكنها توفير شبكة اتصالات

<sup>1</sup> علاء الدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-16

<sup>2</sup> Jean BRILMAN, op. cit, P409

داخلية "Intranet" بين المؤسسة وشركائها تسمح بتحسين التلاحم بين الوحدتين، فهذه العملية تعتبر رافعة لإدماج التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في المؤسسة.

### (03) اللجوء الكبير لنظم المعايرة

تعتمد هذه التقنية على البحث عن أفضل الممارسات لدى المنظمات الرائدة في السوق ومحاولة تطبيقها على النظم الإنتاجية بالمؤسسة. كما تسمح ببناء منظمة دائمة التعلم (Learning-Organization)، فتعلم المنظمة أفضل من تدريب العاملين بها، وأسهل طريقة للتعلم هي اللجوء إلى استخدام أفضل الطرق والممارسات.<sup>1</sup> حيث يتم ذلك بمقارنة كل حلقة أو كل نشاط من سلسلة القيمة مع طريقة تنفيذها بالمؤسسات الرائدة، ومن خلال تقنية المعايرة (Benchmarking) نستخلص ما يلي:<sup>2</sup>

- التكاليف الداخلية المرتبطة بالنشاط عادة ما تكون أكبر من التكاليف المحققة لدى أفضل الموردين؛
- يكون هناك تباين للإنتاجية ولتسيير الموارد البشرية بين المؤسسة وأفضل الموردين؛
- التكنولوجيات المستخدمة بالمؤسسة قليلة المرونة مقارنة مع التكنولوجيات المتداولة في السوق.

### (04) دور التقليد

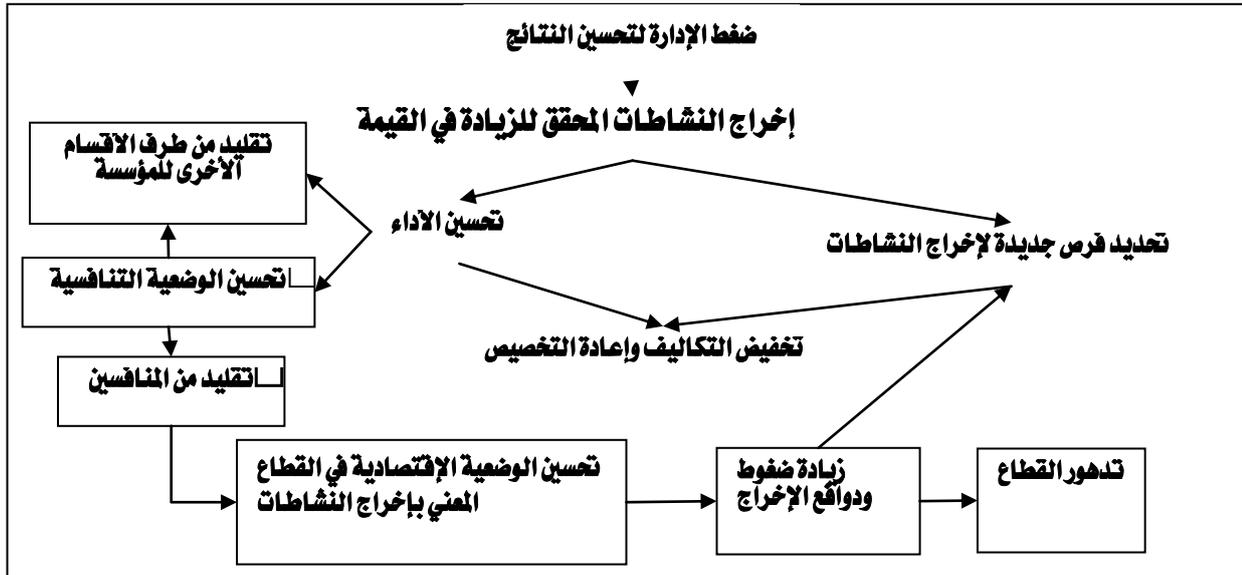
لقد لعب التقليد دورا هاما في تنامي عمليات إخراج النشاطات وانتشارها. لكن يمكن أن يكون لذلك انعكاسات خطيرة على مستوى الاقتصاد الكلي، وهذا بتدهور تنافسية المؤسسات. ويكون للمسيرين دور هام في الإهتمام والتركيز على ربط الوسائل بالغايات، فعلى المسير أو المشرف الإهتمام بكل ما من شأنه الإسهام في تحسين الأداء. وهذا نظرا لكون التحولات الاقتصادية يترتب عنها آثار داخلية وخارجية، ما يفرض على المسيرين التمتع بالمهارات الفنية والإدراكية حتى يتم تحليل المؤشرات التي يمكن أن تعكس ملامح التغيير.<sup>3</sup> وعلى المدى القصير مشروع إخراج النشاطات يعتبر وسيلة جيدة للحفاظ على مستوى أداء مرتفع. أما على المدى الطويل فإن تقليد هذه الإستراتيجية من طرف المنافسين يقود إلى إخراج الاقتصاد الكلي من جوهره لصالح موردين أجنب. هذا الخطر يمكن تلخيصه كالتالي:

<sup>1</sup> علاء الدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25

<sup>2</sup>Jérôme BARTHÉLEMY, op. cit, 2001, P.36

<sup>3</sup> سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 215-216

الشكل رقم 03: خطر المحاكاة على مستوى الاقتصاد الكلي



المصدر: Jérôme BARTHÉLEMY , op. cit, 2001, P.37:

يتضح من خلال الشكل أن استراتيجية الإخراج يمكن أن يترتب عنها في النهاية مخاطر كبيرة ترهن مسار قطاع النشاط بأكمله، وذلك عندما تقوم المؤسسات المتنافسة بتقليد هذه الإستراتيجية. لذا على المؤسسات التي تعتمد هذه الإستراتيجية أن تقوم بتقييم أداء مُورديها، وعليها كذلك الاحتفاظ بكفاءات داخلية تمكنها من استرجاع النشاطات المخرجة. فعندما تقوم شركة ناجحة بالتأكيد على أن السبب الذي يكمن وراء تحقيقها لهذا النجاح هو اعتمادها لإستراتيجية إخراج النشاطات في تنفيذ بعض أنشطتها، سيؤدي ذلك لجذب العديد من الشركات نحو تقليد ذلك، وبالتالي يصبح التوجه إلى هذه الإستراتيجية متزايدا ومنشر، لكن لا تدرك الشركات المقلدة أن الشركات الناجحة تميل عادة لتقديم تقارير متفائلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>M. Lacity & L. Willcocks, « Interpreting information technology sourcing decisions from a transaction cost perspective: Findings and critique », Accounting Management and Information Technology, 5, 3/4, 1995, P406

## المبحث الثاني: النظريات المفسرة لإخراج النشاطات

لتحديد موقع إخراج النشاطات ضمن إطارها النظري يجب معرفة خصائصها. فهذه الإستراتيجية هي شكل خاص من أشكال التعاون بين المنظمات تتضمن جانبيين مهمين هما: قرار إخراج النشاطات، وتسيير العلاقة بين طرفي عقد الإخراج للنشاطات، من لحظة إعداد العقد إلى غاية تنفيذه. حيث تشير مختلف الدراسات إلى مقاربتين نظريتين، تستعملان في تفسير هذه الظاهرة هما: نظرية تكاليف المعاملات التي تتمحور دراستها حول التحكيم بين تكاليف التنسيق المرتبطة بالإنتاج الداخلي (Make) وتكاليف المعاملات المتولدة عن اللجوء للسوق (Buy). ونظرية الموارد التي تعالج العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات. ويستخدم بعض الباحثين نظرية الوكالة<sup>1</sup> لدراسة الظاهرة.

## المطلب الأول: نظرية تكاليف المعاملات

يتم وفقاً لهذه النظرية الاختيار بين السوق أو المشروع كطريقة تنظيم، وهذا على أساس المقارنة بين كلفة استعمال السوق وكلفة استعمال المشروع (المؤسسة). فالكلفة هي التي تسمح بتحديد هيكل القيادة المثالي. والتكاليف نوعان تكاليف الإنتاج وتكاليف المعاملات.<sup>2</sup> فلما تكون تكاليف المعاملات ضعيفة يمكن إخراج النشاطات بسهولة، أما في حالة ارتفاعها فمن الأفضل تنفيذ النشاطات بداخل المؤسسة. ويعرف ويليامسون المعاملة بأنها العملية الاقتصادية التي تهدف لتحويل السلع والخدمات من خلال بنية منفصلة تكنولوجياً. هذه المعاملة يترتب عنها تكاليف معاملات يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أصناف:<sup>3</sup>

- تكاليف الإعلام: تتعلق بتكاليف البحث عن المورد (أو الشريك)؛
- تكاليف المفاوضة وإعداد العقد؛
- تكاليف الرقابة أو التكاليف الهيكلية: ترتبط بعدم اكتمال العقد وإعادة التفاوض. وتتضمن التكاليف الموجهة لضمان احترام البنود التعاقدية (كالقالة مثلاً).

وتعتبر هذه النظرية عن النهج الاقتصادي المبني على أساس التكاليف، والذي يرتبط أساساً بوجود المنظمة. هذه الفكرة نابعة من مقال رونالد كوز (1937)<sup>4</sup> الذي يرى أن وجودها ونموها مرتبط بقدرتها على تحقيق معاملات داخلية بتكاليف أقل من التكاليف المترتبة عن السوق. وهذا التساؤل هو مصدر نظرية

<sup>1</sup>Guillaume CHANSON, «Analyse positive & normative de l'externalisation par la théorie des coûts de transaction & la théorie de l'agence», Actes de XII ème Conf. de l'Asso. Intern. de Mana. Strat., juin 2003, p 20

<sup>2</sup>Houda TLAHIG, «Vers un outil d'aide à la décision pour le choix entre internalisation/externalisation ou mutualisation des activités logistiques au sein d'un établissement de santé: Cas du service de stérilisation », thèse doct., sous la direction de M. Pierre LADET, P47. [tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/42/16/17/.../Rapport\\_version\\_finale.pdf](http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/42/16/17/.../Rapport_version_finale.pdf)

<sup>3</sup>Vera IVANAJ & Yvette MASSON FRANZIL, «Externalisation des activités logistiques: analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des couts de transaction », Univ. Nancy 2, Cah. de rech. n° 2006-03, [www.univ-nancy2.fr/GREFIGE](http://www.univ-nancy2.fr/GREFIGE)

<sup>4</sup>Ronald COASE, « The nature of the firms », Economica, 1937, P.4 cité par Jérôme BARTHÉLEMY , op.cit, 2001

تكاليف المعاملات التي تم إعادة النظر فيها وتطويرها سنوات 1970 من طرف ويليامسون الذي أوجد أشكال تنظيمية هجينة.<sup>1</sup> وتعتبر هذه النظرية الأكثر تلاءماً مع دراسة ظاهرة الإخراج، فهي تأخذ بعين الاعتبار رهائين أساسيين هما القرار: هل يجب إخراج النشاط أم لا؟ والتسيير: كيف يتم تسيير العملية؟. بالمقابل تَحْفَى بعض المفاهيم الهامة عن المسيرين كقلب المهنة والعوامل الدافعة للإخراج.<sup>2</sup>

وتطرح نظرية تكاليف المعاملات مشكل حدود المنظمة، أي التحكم بين ما تقوم به المؤسسة بنفسها وما تعهد به لمُؤردين خارجيين. فكلما تمتعت الأصول بنوعية رفيعة كان من الصعب قياس أداء المُؤرد وكلما تطلب ذلك إنجاز المعاملة داخليا (التكامل العمودي). لكن التطور التكنولوجي المتسارع يجعل من التقنيات المستعملة بالمؤسسة بالية، وهو ما يثبط من إستراتيجية التكامل العمودي.<sup>3</sup> وهناك من يرى أن نجاح عملية إخراج النشاطات يتطلب بناء علاقة قوية بين الشريكين، حيث أن تعديل هذه العلاقات يحمل في طياته إيجابيات وسلبيات خصوصا لما يتعلق الأمر بزيادة التكاليف. ونظرا لصعوبة تقييم التكاليف المترتبة عن استمرار العلاقة بين الطرفين يمكن تمييز نوعين من التكاليف: هما تكاليف المعاملات ( *les Coûts de Transactions* ) و تكاليف التحويل ( *Les coûts de transfert* ).<sup>4</sup>

ويتضمن التحليل من خلال تكاليف المعاملات، عنصرين هامين هما: **المعاملة** وهي موضوع النظرية والوحدة الأساسية المعتمدة في التحليل؛ و**هيكل القيادة** الذي يختلف حسب طبيعة المعاملة، فالهدف هو الحصول على الهيكل الذي يسمح بتخفيض تكاليف المعاملات. حيث هناك ثلاث هياكل قيادة هي **السوق**، **العقد** (شكل هجين) و**التسلسل الهرمي** (المؤسسة).<sup>5</sup> ويترتب عن هذا ثلاث افتراضات أساسية: إما إنجاز المعاملة (أو النشاط) داخليا، أو الحصول عليها من السوق، أو تنفيذها عن طريق عقد.<sup>6</sup>

### 01) هياكل القيادة (الحكم)

حسب نظرية تكاليف المعاملات هناك ثلاثة هياكل للقيادة:

**01-01) السوق:** هو مفهوم متعدد المعاني. من الجانب التسويقي يمثل السوق مجموعة الزبائن، أما من الجانب الإستراتيجي فهو عبارة عن الأزواج **منتج-زبون** أو **الثالوث تكنولوجيا-منتج-زبون**، وهو المحل الذي تتواجه فيه المؤسسات للحصول على الزبائن أو الموارد. غير أن نظرية تكاليف المعاملات تعتمد على المبادئ النيوكلاسيكية التي ترى أن المنظمة خاضعة لنظام السعر، وبالتالي هي عبارة عن دالة

<sup>1</sup>Alain BURLAND, «Management: manuel & applications », éd. FOUCHER, Vanves, 2007, P124

<sup>2</sup>Bertrand QUÉLIN., «L'outsourcing: une approche par les coûts de transaction », réseaux, juillet -août 1997

<sup>3</sup>Régis DUMOULIN & Aude MARTIN, «L'externalisation de la R&D: Une approche exploratoire», RFG, n°143, 3/2003, P56

<sup>4</sup>Benoît BAUSSANT, *op. cit.*, P17

<sup>5</sup>Jean-Luc ARRÉGLE & al (ov. coll.), «Les nouvelles approches de la gestion des organisation», Economica, Paris, 2000, P88

<sup>6</sup>Olivier E.WILLIAMSON, «The Mechanisms of Governance», oxford university press, 1996; «The Economics Institutions of Capitalism», free press, 1985; «Market and Hierarchies: analysis and antitrust implication», free press,1975

إنتاج. فالسوق، العقد والسلمية هي أنماط قيادة مختلفة، وفقا لهذا لا تتنافس المؤسسات بالسوق، بل تتنافس للحصول على الزبائن والموارد. فالسوق هنا هو عبارة عن نمط من أنماط القيادة.

**01-02) التسلسل الهرمي (السلمية):** لقد استعمل هذا المفهوم من طرف ويليامسون للتعبير عن المؤسسة، فهذا المفهوم يتميز عن المنظمة بمفهوم العزم أي عقد السلطة أو الأمر، فالتسلسل الهرمي (*hiérarchie*) كطريقة قيادة وجدت منذ بداية القرن الـ20 من طرف الاقتصاديين، لكن من الضروري حسب ويليامسون تمييز أشكال القيادة الخفية، سواء كانت مرتبطة بالسوق، بالسلمية أو بالهيكل الهجينة؛

**01-03) الهياكل الهجينة:** لقد ركزت نظرية تكاليف المعاملات على عزل أشكال القيادة المتباعدة (السوق والسلمية)، ثم تحول اهتمامها إلى الأشكال الهجينة نظرا لكونها متعددة ومعقدة، من بينها: عقود التوريد، العقود المتكررة على المدى الطويل، عقود التصنيع أو التراخيص، التحالفات... إلخ. فالجزء المهم في النشاط الاقتصادي يتم وفق الهياكل الهجينة، والسوق لا يمثل سوى جزء ضعيف منه.<sup>1</sup>

لقد أسهم ويليامسون في توضيح العوامل المفسرة لنظرية تكاليف المعاملات، حيث كان هناك إشكال في أعمال كوز ظهر جليا من خلال تحديد العوامل الأصلية لمختلف تكاليف المعاملات، والمتمثلة في الأسباب التي تقود إلى تنظيم بعض المعاملات. فهذه التكاليف يمكن أن تكون موضوعية لما ترتبط بعدم التأكد بالأحداث المستقبلية وبخصوصيات المعاملات وبالأصول الملتمزم بها. كما يمكن أن تكون ذاتية لما تتعلق بالسلوكيات: أي العقلانية المحدودة للأفراد وسلوكياتهم الانتهازية. لقد سمح هذا المدخل بميلاد تكاليف المعاملات، وبتحسين التحليل الاقتصادي لحدود المنظمة، فالتحكيم بين ما تقوم به المؤسسة بنفسها وبين ما تطلبه من السوق أخذ مكانته بقوة.<sup>2</sup>

## 02) الفرضيات الرئيسية لنظرية تكاليف المعاملات

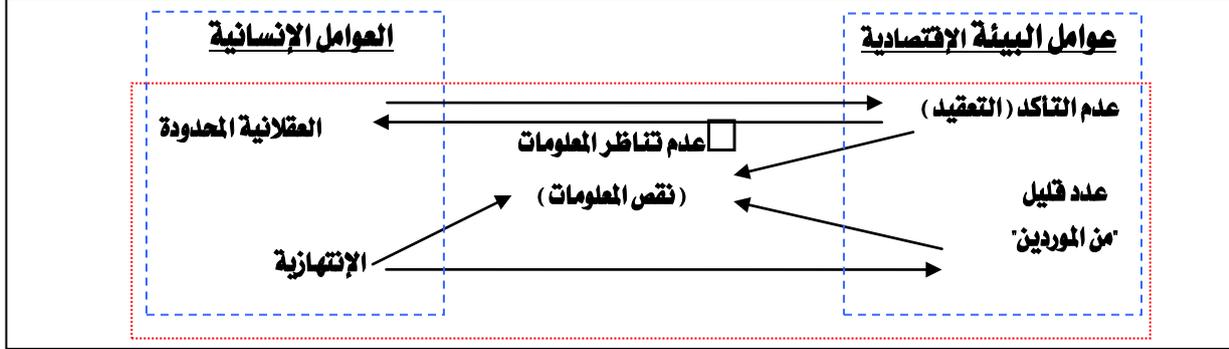
تتعلق تكاليف المعاملات بجهود التصميم والتفاوض، وكذلك الرقابة وضمان تحقيق الشروط التعاقدية. هذه الجهود أصبحت ضرورية نظرا للصعوبات التي تعرفها المعاملات بسبب مجموعة من العوامل المترابطة فيما بينها. وتسمح نظرية تكاليف المعاملات بتفسير خيار اللجوء إلى إخراج النشاطات عن طريق عكس مفهوم الترشيح التنظيمي المتعلق بالتكامل العمودي، حيث يتعلق الشكل التنظيمي المثالي للنشاط

<sup>1</sup>Jean-Luc ARRÉGLE & al, *op. cit*, PP 89-91

<sup>2</sup>Pierre GARROUSTE, « Les frontières de la firme », éd Economica, Paris, 1997, PP 6-7

بتخفيض تكاليف الإنتاج وتكاليف المعاملات.<sup>1</sup> وترتكز هذه النظرية على فرضيتين سلوكيتين هما العقلانية المحدودة للأشخاص والانتهازية. انظر الشكل الآتي.<sup>2</sup>

الشكل رقم 04: سيرورة نظرية تكاليف المعاملات



المصدر: Jérôme BARTHÉLEMY , op. cit, 2001, P.69

**02-01) العقلانية المحدودة:** يرى سيمون أن الأشخاص محدودين بقدراتهم الإدراكية في تخزين ومعالجة المعلومات. حيث لا يمكنهم التنبؤ بكل الأحداث المحتملة خلال مدة العقد، ما يترتب عنه تكاليف معاملات كبيرة تتولد خصوصا عند إعادة التفاوض. إذ تزداد العقلانية المحدودة خطورة لما تتسم البيئة الاقتصادية بعدم التأكد والتعقيد نظرا لصعوبة إدماج مختلف التغيرات بالعقد.<sup>3</sup> فمفهوم العقلانية المحدودة الذي اعتمده ويليامسون يقضى بأن الأعوان الاقتصادية لا تفكر في احترام مبدأ التعظيم، إذ يمكن للفرد استعمال كمية معينة فقط من المعلومات لأن له قدرات ذهنية محدودة، وهذا ما يترتب عنه عقود غير كاملة، نظرا لعدم إمكانية التنبؤ بصورة مؤكدة بالقرارات المتخذة من كل فرد.<sup>4</sup>

**02-02) الانتهازية:** تعرف على أنها شكل قوي من الحرص على المصالح الشخصية، دون الأخذ بعين الاعتبار للالتزامات. فالشخص الانتهازي لا يتردد في إنكار تعهداته، وهو يسعى للبحث عن تحقيق نتائج فردية زيادة عن الربح العادي المحقق من التبادل، حيث تزداد الانتهازية حدة كلما كان عدد المتعاملين قليل.<sup>5</sup> ويمكن التمييز بين الانتهازية القبلية المتمثلة في رغبة الإيقاع بالشريك منذ بداية العقد، حيث لا يتم إعلام الزبون عن التحولات التكنولوجية ولا عن الكفاءات الحقيقية التي يتوفر عليها المورد، وبالتالي يعكس صورة مخالفة للحقيقة (**عدم تناظر المعلومات**). أما الانتهازية البعدية فتتمثل في الاستفادة من الفرص المتاحة للإيقاع بالشريك أثناء تنفيذ العقد، حيث يمكن للمؤسسة أن تفقد كفاءاتها الداخلية بعد تنفيذ العملية

<sup>1</sup>Hubert TONDEUR & al., «L'externalisation de la fonction comptable et financière: études de cas», GREMCO / CLAREE, IAE de Lille. [www.afc-cca.com/docs\\_congres/25\\_congres2004/fichierpdf/versionspdf\\_actes/tondeur\\_et\\_al.pdf](http://www.afc-cca.com/docs_congres/25_congres2004/fichierpdf/versionspdf_actes/tondeur_et_al.pdf)

<sup>2</sup>Jérôme BARTHÉLEMY, op. cit, 2001, PP-69-71

<sup>3</sup>Herbert A. SIMON, « Administration et Processus de Décision », Economica, 1983

<sup>4</sup>Dominique ROUX, «Labourgistique: nouvelle stratégie pour le management», Economica, Paris, 2004, P27

<sup>5</sup>Idem, P27

ما يجعل تقييم أداء النشاط المخرج صعباً، وبالتالي صعوبة اختيار الشريك أو استبداله، إضافة لكل هذا يعرف خطر الانتهازية توسعاً من خلال تباعد المصالح بين المورد والزبون.

**02-03) عدم تناظر المعلومات:** عادة ما تكون المعلومات المتعلقة بالمعاملات موزعة بطريقة غير متناظرة بين الطرفين المتعاقدين، لذا تعتبر عملية إعادة التوازن مكلفة وصعبة التحقيق.<sup>1</sup> وتتفاقم مشكلة عدم تناظر المعلومات بمرور الوقت ما يؤدي إلى عدم احترام البنود التعاقدية.

### 03) خصائص المعاملات

يمكن لنظرية تكاليف المعاملات أن تمنح منافع كبيرة نظراً لكونها تسمح بتحديد الهيكل المثالي من خلال عدد منخفض من المعايير تسمى هذه المعايير خصائص المعاملات وهي تتمثل في:<sup>2</sup>

**03-01) تَمَيُّزُ الأصول:** الأصول المتميزة أو النوعية هي التي تتكيف مع الاستعمالات الخاصة للمؤسسة. وحسب نظرية تكاليف المعاملات هناك أربع أصناف أساسية للأصول المتميزة هي:

- **ميزة الموقع:** تسمح للزبون بتخفيض تكاليف التخزين والنقل عندما يكون موقع المورد قريب؛

- **ميزة الأصول المادية:** تتجسد عند قيام المورد بتطوير وتكييف أصوله بحسب احتياجات الزبون؛

- **ميزة الأصول البشرية:** تتجسد لما يقوم المورد بتكثيف كفاءات خاصة حسب احتياجات زبونه؛

- **ميزة تزامنية:** تتجسد لما يستثمر المورد في أصول متميزة بهدف احترام أجال التسليم لزبونه.

ونظراً لأن الأصول النوعية تم تطويرها لتستجيب للاستعمالات الخاصة للزبون، فهي تتمتع بأكثر أداء من بقية الأصول، وبالتالي تفتح المجال أمام السلوك الانتهازي من طرف المورد نظراً للتبعية التي يمكن أن تنتج عن امتلاكها. فالأصول النوعية هي أساس نظرية تكاليف المعاملات، والمبدأ العام يقضى أنه كلما تمتعت الأصول المستعملة في نشاط ما بدرجة كبيرة من التَمَيُّز من الأفضل إدخال النشاط، وفي حالة العكس يمكن بسهولة توكيل النشاط لمورد خارجي دون خوف من الانتهازية.

**03-02) عدم التأكد:** يرتبط بصعوبة التنبؤ بتصرفات المورد المستقبلية وكذلك تغيرات البيئة الاقتصادية. فنظرية تكاليف المعاملات تبين أنه كلما كانت درجة عدم التأكد (**Incertitude**) مرتفعة، فالعقلانية المحدودة للأشخاص تجعل من تحرير العقد أمراً مستحيلاً حتى ولو تم الأخذ بعين الاعتبار لمجمل الظروف المستقبلية. هذا ما يستلزم إعادة التفاوض حول العقد باستمرار لإدماج هذه الظروف، ما

<sup>1</sup>Gérard KOENIG, «Management stratégique: vision, manœuvres & tactiques», éd. Nathan, 2<sup>éd.</sup>, Paris, 1993, P265

<sup>2</sup>Jérôme BARTHÉLEMY, *op. cit.*, 2001, P71

يترتب عنه تكاليف معاملات مرتفعة، والإدخال للنشاط يصبح حتمية مفروضة. لذا من الضروري الإشارة إلى أن درجة عدم التأكد لا تولد مشاكل إلا إذا رافقها نوعية قوية للأصول.

**03-03) التواتر:** تعتبر نسبة تكرار المعاملات محددا للقيام بعملية إخراج النشاطات، حيث هناك ثلاث مستويات من التواتر: المعاملات الفذة، صفقات المصادفة والمعاملات المتكررة. فأثر التواتر على اختيار هيكل القيادة هو أنه كلما كانت المعاملات أقل تواترا كلما قل الطلب على إنجازها بالداخل حتى ولو كان الإدخال للنشاطات أقل خطراً من إخراجها، حيث أن بقائها بداخل المؤسسة يترتب عنه تكاليف ثابتة كبيرة. هذا الحل يجب أن يكون محدودا بالنشاطات الأكثر استعمالا من طرف المؤسسة.

**03-04) صعوبة قياس الأداء:** تتمثل في صعوبة تحديد تكاليف المعاملات، هذا الأثر يعتبر حرجاً في إطار عملية إخراج النشاطات، فالمؤسسة عموماً لها معرفة جيدة بالنشاطات التي تتجزأ بالداخل، غير أن هذه المعرفة تتلاشى بمجرد تحويل الأفراد والتجهيزات المرافقة لعملية الإخراج. فإذا أمكن تقييم البعض من المتغيرات بسهولة، فقياس الأداء الإجمالي صعب (نوعية الخدمات المقدمة و فعاليتها مثلاً...). لذا كلما كان من الصعب قياس الأداء كان من الأفضل انجاز النشاط بداخل المؤسسة.

#### 04) حدود نظرية تكاليف المعاملات في تفسير إخراج النشاطات

هناك ثلاث حدود تحد من نظرية تكاليف المعاملات في تفسير عملية إخراج النشاطات، وبالتالي تحيل تفسيرها إلى نظريات أخرى. فهناك نوع من التناقض من خلال الاعتماد على هذه النظرية في معالجة إشكالية إخراج النشاطات. وهدف هذه النظرية هو تبرير التكامل العمودي (إشكالية وجود المنظمة حسب كوز)، غير أن عملية إخراج النشاطات تتعلق بدراسة تفكيك المنظمة (Désintégration). هذا ما يسمح ببروز أول الحدود الذي يتمثل في إشكالية تحويل الموارد نحو المورد عند إخراج النشاطات، وهذا المظهر يجب أن يأخذ بعين الاعتبار نوعية الأصول، إذ تعتبر نظرية تكاليف المعاملات غير كافية نسبياً لتفسير ذلك. كما أن هذه النظرية لا تسمح بتفسير الانتقال من هيكل قيادة إلى آخر، باعتبار أن هيكل القيادة المرتبط بعملية إخراج النشاطات هيكل هجين (لا سوق ولا منظمة)، ما يسمح ببروز ثاني الحدود الذي يتمثل في إشكالية العقد على المدى الطويل، فالعقود طويلة الأجل لا يمكن دراسة تفاصيلها الدقيقة من خلال تكاليف المعاملات. أما ثالث الحدود فهو نابع من الانتهازية، حيث كلما كانت نوعية الأصول رفيعة كلما تطلب ذلك إقامة حواجز لتفادي الانتهازية، ولا يتحقق هذا إلا ببناء شراكة قوية بإقامة عقد علائقي أو عقد شراكة.

## المطلب الثاني: نظرية الموارد

يعتبر مدخل الموارد بالنسبة لآرغل مدخلا مكملا، فالارتباط بين المدخل الكلاسيكي ومدخل الموارد يمكن أن يتم بواسطة مفهوم سلسلة القيمة. وأغلبية البحوث تشير إلى أن نظرية الموارد ترافق نظرية تكاليف المعاملات في تفسير إخراج النشاطات. وتعالج النظرية مشكل القرار بالتركيز على مفهوم الأصول الإستراتيجية أو الكفاءات الأساسية (core competences)، بهدف إدراك منفعة العملية.

والبروز الفعلي لنظرية الموارد كان بداية من مقال ورنرفيلت (WERNERFELT, 1984) أين استعمل مصطلح (Resource-Based-View) لأول مرة في مجلة أكاديمية.<sup>1</sup> ويعتبر مدخل الموارد مدخلا انتقاديا للأعمال السائدة آنذاك والمرتكزة على مدخل هيكل-سلوكات-أداء (SCP) والمقدم من طرف بورتر. فالفكرة الأساسية تقوم على توضيح عدم التجانس من حيث الموارد المملوكة لدى المؤسسات المتنافسة في نفس الصناعة. لقد تم استكمال هذا المدخل من طرف بارني (Barney, 1991) حيث قدم تعريفا دقيقا لموارد المؤسسة بتوضيح أنها تتمثل في: «كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، خواص المشروع، المعلومات، المعارف، إلخ. هذه الموارد مراقبة عن طريق المشروع ما يسمح بتصور ووضع استراتيجيات قادرة على زيادة الفعالية والنجاعة».<sup>2</sup> ويتضح من خلال هذا التعريف أن هناك أربع أنواع من الموارد الأساسية تتمثل في رؤوس الأموال المادية، البشرية، التنظيمية والمالية.

ويشكل امتلاك الموارد النادرة ريعا بالنسبة للمؤسسة. حيث يتخذ هذا الريع شكلين: الأول ريع ريكاردي يرتبط بامتلاك الموارد النادرة التي لا يمكن اكتسابها أو تقليدها من طرف المنافسين، فمراقبة هذه الموارد بالنسبة للمؤسسة تُحمّلها تكاليف متوسطة أقل من منافسيها (فهم لا يملكون هذه الموارد). أما الثاني فهو شبه ريع يفسر بنوعية الأصل الذي له قيمة مرتفعة لدى المؤسسة مقارنة مع منافسيها، فلما يتم توظيف مؤرد (أو أصل) معين في المؤسسة أفضل من المنافسين، فإن هذا المؤرد يعتبر شبه ريع، وبالتالي السعر الذي يدفعه الزبون يمكن أن يكون أكبر مقارنة مع بقية المنافسين.<sup>3</sup>

## 01 أهداف وأبعاد مدخل الموارد

لقد ساعد بروز تيار الموارد على تفسير ظواهر عديدة، فهو يعتبر الموارد والكفاءات أساس الإستراتيجية وهي توفر للمسيرين الخيار الأمثل بين ما هو موجود بالسوق وما هو متوفر بالمؤسسة.

<sup>1</sup>Birger WERNERFELT, « A Resource-Based View of the Firm », strategic Management Journal, Vol 05, N° 02, apr.-jun, 1984, PP 171-180. <http://www.cua.uam.mx/biblio/articulos/odos/AResource.pdf>

<sup>2</sup>J. BARNEY, « Firm Resource and Sustained Competitive Advantage », journal of management, vol17,n°1,1991, P101

<sup>3</sup>Bertrand QUÉLIN & Jean-Luc ARRÉGLE, op. cit, 2000, PP 20-24

**01-01) الفرق بين الموارد والكفاءات:** تعتبر كل من الموارد والكفاءات أصول نوعية يجب تطويرها داخل المؤسسة، وهي تتميز عن باقي المدخلات الأخرى التي تعتبر أصول عامة يمكن إيجادها بالسوق. وتتضمن الموارد أصولا ملموسة وغير ملموسة، وهي تتضمن عادة 06 أصناف: مالية، مادية، بشرية، تكنولوجية، تنظيمية وموارد السمعة أو الشهرة. بينما تعتبر الكفاءات مفهوم نظامي يعبر عن العرض المتزامن لعدة موارد بهدف انجاز نشاط معين.<sup>1</sup>

**02-01) أهداف نظرية الموارد:** تهدف لتحديد العوامل التي توجه الميزة التنافسية للمؤسسة. ومدخل الموارد يعتمد على اكتشاف الموارد والكفاءات، حمايتها، استعمالها وخلق موارد جديدة ذات مستوى عالي. وبناء على هذا يمكن لهذا المدخل أن يعتمد تقسيم إلى أربعة أبعاد:<sup>2</sup>

- **تحديد الموارد النادرة:** حيث يسمح ذلك للمؤسسة بالتطوير الحالي للميزة التنافسية والتي لها خصوصيات تفضيلية بعد ذلك؛

- **حماية الموارد النادرة:** هناك موارد تتوفر بقلّة عند بعض المنافسين، وهي تتطلب حمايتها من تقليد المنافسين. لذا على المؤسسة السعي لتأخير هذا التقليد بدفع المنافسين لتحمل تكاليف كبيرة؛

- **استغلال الموارد النادرة:** تسعى المؤسسة لتحقيق أقصى النتائج ولتخفيض الفوارق بين حقل الموارد والدخل المتولد عنها، فهي تعمل على تحويل الأصول الإستراتيجية إلى نتائج مالية. فالريع المحرر يختلف أساسا حسب الأصول وانتشارها في المحيط؛

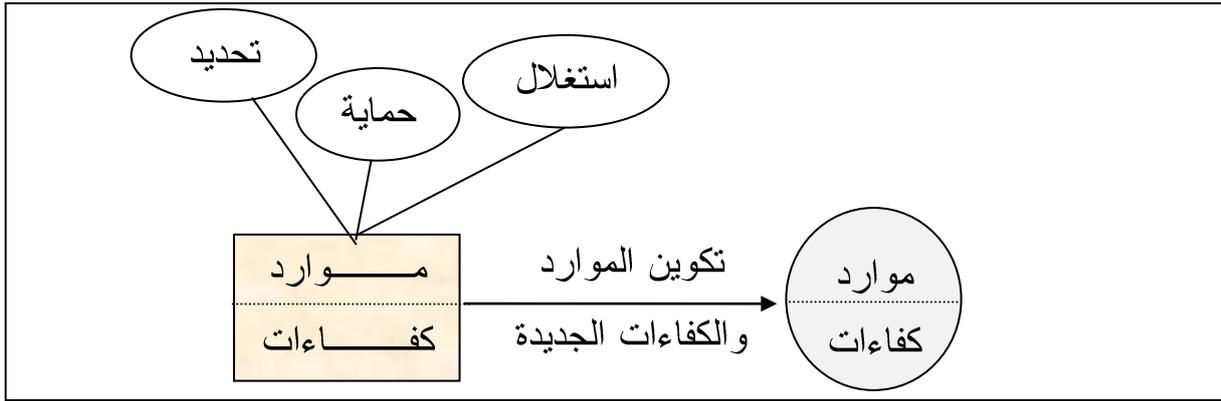
- **إنشاء الموارد النادرة:** باعتبار أن البيئة الاقتصادية متغيرة، يجب على المؤسسة تطوير مواردها الحالية، لذا عليها تحويل وتكييف الموارد المتوفرة لديها وخلق واكتساب موارد جديدة. فالتحليل الإستراتيجي على أساس الموارد يسعى لمعرفة مهنة المؤسسة ومواردها الرئيسية التي يتوجب تطويرها. وكذلك يسعى لزيادة وتوسيع الكفاءات الحرجة وكذلك لتطوير كفاءات جديدة.

ويمكن تلخيص مختلف هذه المراحل من خلال الشكل الآتي:

<sup>1</sup>Jérôme BARTHÉLEMY, *op. cit.*, 2001, P78

<sup>2</sup>Jean-Luc ARRÉGLE & al, *op. cit.*, PP195-196

الشكل رقم 05: المكونات المختلفة للتسيير الإستراتيجي حسب مدخل الموارد والكفاءات



المصدر: Jean-Luc ARRÉGLE & al, op.cit, 2000, P196

## (02) الموارد والكفاءات أساس بناء الميزة التنافسية

تتخذ دراسة إخراج النشاطات من خلال نظرية الموارد طابعا إستراتيجيا. فهي تتضمن تحويل الموارد نحو المورد، ما يترتب عنه نوع من التبعية. ورغم أن الموارد المادية قابلة للتعويض نسبيا، فإن تعويض الكفاءات والمهارات يعتبر صعبا نتيجة لما يترتب عن تحويلها من فقدان للتعلم التنظيمي وتراكم للخبرات السابقة. وتعالج نظرية الموارد بعض أوجه القصور في نظرية تكاليف المعاملات عند دراستها لإخراج النشاطات مثل التنازل عن الأصول وتحويل الأفراد. فنظراً لأن الموارد والكفاءات تعتبر أصولاً إستراتيجية. فالعلاقة التعاقدية في هذا النوع من العمليات طويلة الأجل ومبنية على الثقة. والعقد ما هو إلا وسيلة رقابة.<sup>1</sup> ولقد عرف بارني أربع مؤشرات تمكن من معرفة هل أن الموارد جزء من قلب المهنة أم لا، هذه المعايير هي: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد وعدم قابلية الموارد للإحلال. هذه الشروط يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار حتى تلعب هذه الموارد والكفاءات دورها بفعالية:<sup>2</sup>

**(01-02) القيمة:** لكي تتمكن الموارد والكفاءات من خلق ميزة تنافسية دائمة يجب أن تسمح باستغلال الفرص أو إزالة آثار تهديدات المحيط. ويجب أن تكون القيمة مدركة من طرف زبائن المؤسسة. فالموارد عبارة عن شبه ريع متوفر لدى المؤسسة المالكة لها مقارنة مع المؤسسات الأخرى، هذا الريع ناتج من نوعية الموارد (تميزها) وقيمتها التي تربط بين مدخل الموارد ومفهوم الميزة التنافسية.<sup>3</sup>

**(02-02) الندرة:** قصد بناء ميزة تنافسية دائمة، لا يجب أن تكون الموارد والكفاءات متوافرة بكثرة لدى أغلب المؤسسات وإلا لن تسمح أبداً للمؤسسة التي تمتلكها بالتمييز عن منافسيها. فالندرة هي التي تسمح

<sup>1</sup>Bertrand QUÉLIN, «Externalisation et partenariat: De la firme patrimoniale a la firme contractuelle?», R.F.G. n° 143, 03/2003, PP 21-23

<sup>2</sup>Jérôme BARTHÉLEMY, op. cit, 2001, PP 78-79

<sup>3</sup>Bertrand QUÉLIN & Jean-Luc ARRÉGLE, op. cit, 2000, PP 28-32

بتقليص عدد المنافسين الحاليين والمحتملين. لذا ندرة بعض الموارد لن تكون مصدرا للميزة التنافسية إلا إذا كان من الصعب على المؤسسات الأخرى اكتساب هذه الموارد وتقليدها؛

**02-03) صعوبة التقليد:** لكي تساهم الموارد والكفاءات في أداء دورها بفعالية يجب أن تكون صعبة التقليد من المنافسين، هذه الصعوبة تترجم بعرض غير مرن ومرتبطة بحواجز، فصعوبة التقليد ناتجة من أربع ميكانيزمات مختلفة:

- **الغموض السببي:** إن صعوبة تحديد الأصول الإستراتيجية للمؤسسة يجعل من تسيير الموارد واستعمالها صعبا نظرا للغموض الموجود بين العلة والمعلول. فالغموض هنا ضمني ويتمثل في العمل الجماعي للمسيرين أو ثقافة المؤسسة، كذلك التعقيد الذي تتسم به المكونات والتفاعل الحاصل بينها يؤدي إلى خلق أصول إستراتيجية ومتميزة. فعدم تناظر المعلومات يمكن أن يجعل عملية التقليد صعبة.

- **التبعية للمسار:** تتطلب تنمية الموارد والكفاءات الحالية الأخذ بعين الاعتبار لتوجهات المؤسسة مستقبلا. فالاستمرار في نفس المسار يجعل عملية التقليد معقدة. فإذا رغبت المؤسسة في تنمية موارد وكفاءات تختلف عن مسارها الحالي يمكن أن ينخفض أدائها.

- **الانقراض أو التدهور:** تقتضي طبيعة الأصول تناقصها بمرور الوقت، لذا على المؤسسة تخصيص تدفقات جديدة لتشكيل أصول إستراتيجية دائمة وإلا ستدهور وضعيتها تجاه منافسيها. فالموارد تكون عرضة للتدهور بعد استعمالها، لكن على العكس الكفاءات تتدهور لما لا يتم استعمالها. هذا الاختلاف يمكن أن يكون له آثار كبيرة على تنظيم وتطور المؤسسة. لذا مضاعفة ميزانية الاستثمار لا يسمح دوما بمضاعفة سرعة تراكم الموارد والكفاءات.

- **أثر الحجم:** من السهل زيادة مخزون الأصول إذا كانت المؤسسة تمتلك كميات كبيرة منها. لكن نظرا لأن الموارد والكفاءات نادرة فإن تشكيل مخزون منها يعتبر أمرا صعبا. ويمكن أن يساهم التطور التكنولوجي بالتحكم في الأصول التكميلية أو إحداث تفاعلات جيدة بين مختلف الأصول. إذ أن تكوين موارد تكميلية يساهم في تطوير وتنمية الأصول الإستراتيجية.

**02-04) صعوبة الإحلال:** هذا الشرط يقضي بأن الموارد والكفاءات لا يجب أن يكون لها بدائل، والبدائل عادة ما تكون نابعة من الابتكار التكنولوجي. وتغير المعايير المذكورة يعتبر مؤشرا حقيقيا يساهم في توضيح مضمون إشكالية إخراج النشاطات وتسهيل القرارات المتعلقة بها، فالنشاطات التي تعتمد على

موارد وكفاءات نوعية تشكل قلب المهنة ويحتفظ بها بداخل المؤسسة، أما النشاطات التي لا تمثل قلب المهنة فمن الممكن إخراجها.<sup>1</sup>

### 03) الاختلافات الأساسية بين نظرية تكاليف المعاملات ونظرية الموارد

يرتبط وجود المنظمة بتفوقها الجوهري في اكتساب الموارد والكفاءات. فمن خلال مدخل الموارد تتميز المنظمة بتشغيل المعارف التي بحوزتها، حيث يمكنها الاستفادة من أثر إحلال المعارف وذلك بتعويض نقص بعض الموارد بالنوعية أو الخصوصية الكامنة في موارد أخرى ضمن نفس المؤسسة؛ كما يمكنها زيادة مستوى اكتساب المعرفة التي تمكنها من الحصول على مرونة كبيرة مقارنة بالعلاقات التعاقدية التي تفرض إعادة التفاوض الدائم، غير أن المعارف الجديدة تسمح باستغلال الفرص بسهولة. فالمحدد الرئيسي لقرار إخراج النشاطات أو إدخالها بالنسبة لنظرية تكاليف المعاملات ونظرية الموارد ليس واحداً. فتبني مدخل الموارد يفرض إعطاء الأولوية لتباين الأداء بين المؤسسة وبقية الموردين عن التحكم في الأخطار التعاقدية، وهو يعطي الأولوية لنظرية الموارد على نظرية تكاليف المعاملات حتى لو كانت التكاليف مرتفعة. وعدم قدرة المؤسسة على استغلال بعض الموارد يفرض عليها توكيلها لطرف خارجي حتى تسمح بتحقيق أفضل تنظيم اقتصادي من خلال التركيز على النشاطات الرئيسية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: نظرية الوكالة

تنشأ علاقة الوكالة من خلال العلاقات التعاقدية التي يمكن أن تتمثل في صنفين من العقود: **عقد مبني على السلوكات** يلتزم من خلاله الوكيل (المورد) باستمرار العمليات بفضل الوسائل التي يمتلكها لتنفيذ ما يطلب منه لحساب الموكل (صاحب المشروع). وهو يرتبط بهيكل القيادة المعتمد على المنظمة. و**عقد مبني على النتائج** يلتزم من خلاله الوكيل بتحقيق النتائج التي اتفق عليها لحساب الموكل. وهو يرتبط بهيكل القيادة المعتمد على السوق. وبالتالي إخراج النشاطات يأخذ بالحسبان الأهداف النوعية والكمية.<sup>3</sup> وترى نظرية الوكالة أن المؤسسة عبارة عن تشكيلة من العلاقات (رئيس ومرؤوس، مساهم ومسير...) التي تفرض على الموكل ضمان الفعالية بالتزامن مع تدنية التكاليف. فتعدد علاقات الوكالة داخل المؤسسة وخارجها يقود إلى إعادة تصورها بإعطاء الشفافية لهذه العلاقات. ويترتب عن علاقات الوكالة مشكل المعلومات (عدم تناظرها) لا سيما وأن الوكيل أفضل تموقعاً من الموكل، وبهذا يمكن لهذه النظرية أن تتفرع إلى نظرية

<sup>1</sup>Jérôme BARTHÉLEMY, *op. cit.*, 07/2004, P15

<sup>2</sup>*Idem*, P17

<sup>3</sup>Guillaume CHANSON, *op. cit.*

معلومات.<sup>1</sup> كما أن تعدد الأطراف الفاعلة بالمنظمة هو مصدر علاقات الوكالة، هذه الأخيرة تطورت من النظرة التقليدية إلى نظرة موسعة تشتمل على عدة أطراف فاعلة.<sup>2</sup>

### 01 تكاليف الوكالة

تتضمن جميع التكاليف المترتبة عن علاقة الوكالة التي تربط بين الوكيل (المؤرد) والموكل (الزبون)، بفعل نشوء العلاقة التعاقدية بين طرفين ذوي مصالح متباينة. وتشتمل هذه التكاليف على:<sup>3</sup>

- تكاليف المراقبة المتعلقة بمواجهة السلوك الانتهازي للوكيل والتي يتحملها الموكل؛
- تكاليف الالتزام (التبرير) المتحملة من طرف الوكيل لأجل وضع موكله موضع ثقة،
- تكاليف الفرصة التي يتحملها الطرفين من خلال تباعد مصالحهم، وقد ترتبط بفقدان المنفعة.

### 02 نظرية الوكالة بين الرؤية البسيطة والرؤية الموسعة

تهدف هذه النظرية في صيغتها البسيطة لتخفيض التكاليف من خلال نظام الرقابة. فلتحقيق أهداف المشروع هناك طرفين فاعلين فقط يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار هما المساهمين والمسيرين (الموكل والوكيل)، والهدف الأساسي يكمن في خلق القيمة للمساهمين. أما الصيغة الموسعة فتأخذ بعين الاعتبار مجمل الأطراف الفاعلة، حيث تم إعطاء أفضل شكل للنظرية وهذا أخذ بعين الاعتبار للأطراف الفاعلة الرئيسية ولأهداف المشروع المتعددة وخلق القيمة المضافة.<sup>4</sup> فالصيغة الموسعة للنظرية تأخذ بعين الاعتبار رغبات كل الأطراف، إذ يجب على المؤسسة تحسين الرفاهية الجماعية بالأخذ بعين الاعتبار لمطالب مختلف الأطراف ذات المصلحة.

### 03 الفرق بين نظرية الوكالة ونظرية تكاليف المعاملات

يمكن أن تتعلق عقود إخراج النشاطات بالوظائف أو النشاطات لكن نادراً ما تتعلق بمعاملة. فنظرية تكاليف المعاملات تأخذ بعين الاعتبار المعاملة كوحدة تحليل، غير أن نظرية الوكالة تعتبر أكثر تنظيماً فهي تقر بتفويض السلطة لكن لا توضح محتوى هذا التفويض. وحيث أن أي دراسة تتطلب وحدة تحليل فإن عملية إخراج النشاطات تعتبر الوظيفة أو النشاط هي وحدة التحليل، وبالتالي يمكن الإخراج لوظيفة أو جزء منها (نشاط). وهنا نتساءل: كيف يتم التوفيق بين الوظيفة والمعاملة ؟

<sup>1</sup>Yvon PESQUEUX, « Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie », Ellipses, Éd. Marketing SA, Paris, 2000, PP168-170

<sup>2</sup>Alain CAPIEZ, « Collectivités Locales: Entreprises et développement territorial », Québec, mai 2003

<sup>3</sup>Gérard KOENIG, op. cit, P 286

<sup>4</sup>Alain CAPIEZ, op. cit

حسب تعريف ويليامسون تكون هناك معاملة لما يتم تحويل السلعة أو الخدمة عن طريق وحدة مستقلة تكنولوجياً.<sup>1</sup> هذا التعريف لا يعتبر أن هناك وجود لتغيير الملكية لكن هناك تغييراً للعملية الإنتاجية. فنشاط المؤسسات يتمثل في معاملات متتالية بمختلف المراكز والمصالح. لذا تحويل السلع والخدمات بين مختلف الوظائف هو عبارة عن معاملات. هذه الطريقة لفهم المعاملة يظهر أنها الوحيدة المتوافقة مع افتراضات نظرية تكاليف المعاملات التي تقضي بتسيير المعاملة وفق هيكل قيادة تسلسل هرمي "أو سوق". فتعريف المعاملة باللجوء إلى تحويل حقوق الملكية يقصي الرؤية السلمية التي تحكم المعاملة. وبهذا يمكن أن تتكون الوظيفة من معاملة أو عدة معاملات موزعة على عدة أطراف و/أو بين عدة وظائف. التوفيق بين الوظيفة وعلاقة الوكالة يتخذ بعدين: لما تكون الوظيفة بالداخل فإن إدارة المؤسسة تحتفظ بعلاقة الوكالة مع مسؤول المصلحة القائمة بهذه الوظيفة، غير أنه عند إخراج الوظيفة أو النشاط فإن نفس الإدارة تفوض لمسؤول الوحدة الجديدة تنفيذ القرارات بناء على عقد العمل المبرم.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: إسهامات نظرية الأطراف الفاعلة

هناك توجه من طرف المسيرين للاهتمام بكل الأطراف التي لها علاقة باستمرار نشاطات المؤسسة. فالأطراف الفاعلة هم أفراد أو جماعات يمكنهم التأثير (أو التأثر) في انجاز أهداف المؤسسة. وحسب نظرية الأطراف الفاعلة تنفيذ القرارات من خلال تعظيم المنافع (العقلانية المطلقة) يعتبر محدوداً. حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار إشباع وتعظيم مصالح مختلف الأطراف الفاعلة. فهذه الأخيرة تتضمن أطراف فاعلة أولية لها رباط تعاقدية مباشر مع المنظمة (أجراء، موردين،...)؛ وأطراف فاعلة ثانوية غير مرتبطة مباشرة بالمنظمة. فهذا التصنيف يبين بوضوح العلاقة بين الأطراف الفاعلة المتدخلة في عملية الإخراج، حيث يوضح تعددها وتنوعها خارج إطار التمييز "زبون - مورد".

ويعتبر تنظيم القيادة الإستراتيجية والعملية لمنطلق الإخراج خلال مختلف مراحلها أخذاً بعين الاعتبار لمختلف الأطراف الفاعلة مهم جداً. فالعلاقة ليست مجرد علاقة بسيطة بين مورد وزبون بل هناك حوالي 30 طرف فاعل يؤثر ويتأثر بعملية الإخراج. ويمثل الجدول الموالي مختلف الأطراف الفاعلة المتدخلة في عملية الإخراج وطبيعة ارتباطها مع المؤسسة القائمة بعملية الإخراج. الخانات من 1-10 تمثل الأطراف الداخلية. أما الخانات من 18-26 تمثل الأطراف الخارجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Williamson O.E., « The economics institutions of capitalism », free press, 1985, P19

<sup>2</sup>Guillaume CHANSON, op. cit

<sup>3</sup>Eric FIMBEL, « Externalisation et anticipation sociale : La coopération des deux DRH au cœur de la réussite d'une opération inter-organisationnelle », XVII<sup>e</sup> congrès de l'AGR, le travail au cœur de la GRH, LAB. de Lille et Reims, management school 16-17 nov. 2006, Reims, pp7-8

الجدول رقم 01: الأطراف الفاعلة في عملية إخراج النشاطات

الأطراف الفاعلة الثانوية	الأطراف الفاعلة الأولية		التعيين	رقم
	داخلية (يون)	خارجية (يون)		
	عقد العمل		المديرية العامة	01
	عقد العمل		ممثل صاحب المشروع	02
	عقد العمل		صاحب الدراسة الداخلي	03
	عقد العمل		المديرية المالية	04
	عقد العمل		المديرية القانونية	05
	عقد العمل		مديرية الموارد البشرية	06
	عقد العمل		الأجراء المحولين والمدمجين خارج المؤسسة	07
	عقد العمل		الأجراء الذين تم ادماجهم بداخل المؤسسة	08
	عقد العمل		أجراء المصالح الأخرى	09
	قوانين+اتفاقيات		السلطات الممثلة للعمال	10
	قوانين+اتفاقيات		النقابات	11
	عقود تجارية		الزبائن	12
ارتباط محتمل			الزبائن المحتملين	13
	عقود تجارية		الموردين	14
	عقود ملكية		المساهمين	15
	عقود تجارية		البنوك	16
	الاتفاقية المقامة لهذا الغرض		لجنة القيادة (مشتركة بين المورد والزبون)	17
	عقد تجاري		المديرية العامة للمورد	18
	عقد تجاري		المديرية المالية للمورد	19
	عقد تجاري		المديرية القانونية للمورد	20
	عقد تجاري		مديرية الموارد البشرية للمورد	21
	عقد تجاري		مسير الحسابات	22
	عقد تجاري		مدير المشروع	23
	عقد تجاري		مسؤول الموارد	24
	عقد تجاري		الأجراء المتواجدين بالمكان	25
	ع. تجاري وع. عمل		الأجراء الجدد المحولين	26
ارتباط غير مباشر			الزبائن الآخرين للمورد	27
ارتباط غير مباشر			المناولين الآخرين	28

## المبحث الثالث: آليات تنفيذ مشاريع إخراج النشاطات

تتطلب عملية التنفيذ تقييم دقيق للمشروع. حيث يجب دراسة وتشخيص الأوضاع القائمة وتحليلها قبل اتخاذ قرار التنفيذ. وتتطلب هذه الدراسة في البداية قياس أداء النشاط ضمن سياق المؤسسة ومقارنته مع الأداء الذي يمكن أن يتحقق من خلال توكيله لطرف خارجي. وهو ما يتطلب اعتماد نظام معلومات محاسبي يسمح بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. فنجاح هذا المنطلق يكون بتقاسم ثقافة مشتركة قائمة على التعاون بين الطرفين من خلال تقرير الخدمة انطلاقاً من رؤية إستراتيجية. ولن يتحقق ذلك إلا باختيار الشريك المناسب الذي له القدرة على تحسين الأداء وتقاسم المعلومات، إضافة إلى وجوب القيام بزيارات ميدانية للمواقع للتأكد من صحة المعلومات المقدمة عن هوية وقدرات المورد.

وينبع قرار الإخراج من خيار الإدارة العامة للمؤسسة. فالتجارب الناجحة ترتبط عموماً بالتفكير الحقيقي لفريق التسيير الذي يتوجب عليه تقدير الأبعاد الإستراتيجية، الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بإخراج النشاطات. فقبل الشروع في تنفيذ العملية على المسيرين التفكير في التساؤلات الآتية: ما هو قلب مهنة المؤسسة الحالي، والمستقبلي وكيف سيتطور؟ ما هي الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وما هي النشاطات المنشأة للقيمة؟ ما هي المزايا التنافسية وما هي العوامل القوية للتنافسية؟

سنحاول من خلال ما يأتي إبراز إجراءات تجسيد مشروع إخراج النشاطات، هذا المشروع مثله مثل بقية المشاريع الأخرى يعتمد على عدة معايير لاتخاذ القرار واختيار الشركاء، فكلما كانت عملية الانتقاء والتشخيص متقنة كلما أمكن بناء علاقة قوية بين الطرفين. فالمؤسسة القائمة بالإخراج تضمن الحصول على موارد نوعية تسمح لها بزيادة القيمة المضافة الإجمالية، في المقابل يتمكن المورد من الحصول على تعويض مناسب، وهذا في إطار علاقة مربحة لكلا الطرفين.

## المطلب الأول: معايير بناء قرار إخراج النشاطات

يتطلب تحضير وصياغة قرار الإخراج تحديد مجال الإخراج والنتائج المنتظرة منه وتحديد مستوى الخدمة المنتظرة. إضافة إلى التفكير في المظاهر الاجتماعية وتقييم الأخطار ومعرفة عوامل النجاح.<sup>1</sup> فاتخاذ قرار الإخراج في المؤسسة يختلف من بلد لآخر (ففي فرنسا مثلاً يتخذ القرار على مستوى الإدارة العامة، أما في الولايات المتحدة وبريطانيا فالمديريات الوظيفية هي التي تتولى العملية)، فهذا القرار سياسي نابع من الإستراتيجية الخاصة للمؤسسة. وهو يمكن أن يشمل كل المؤسسات مهما كانت طبيعتها أو حجمها أو قطاع نشاطها. وتنفيذ مشروع الإخراج يتطلب دراسة ومعاينة الموارد التقنية والبشرية المتعلقة بالنشاط، حيث

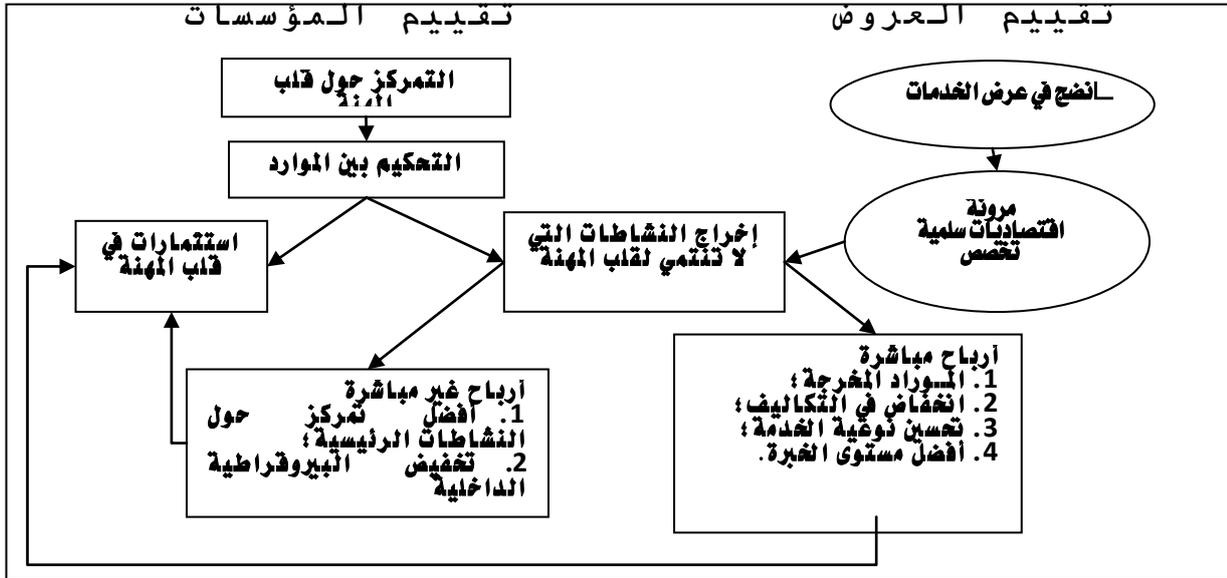
<sup>1</sup>Franck MOREAU, «L'entreprise Elargie : De nouvelles forme d'organisation», ouvrage collectif AFPLAN, INSEP-consulting édition, paris, 2003, PP128-129

أن الإعلان عن المشروع يستدعي تحديد الاحتياجات والأهداف المراد تحقيقها.<sup>1</sup> ويتم بناء قرار إخراج النشاطات اعتماداً على عدة معايير سنتطرق لها فيما يلي:<sup>2</sup>

### 01) معيار الانتماء لقلب المهنة

تقوم الإدارة العامة بتحديد النشاطات التي تعتبر جزء من قلب المهنة والتي لا يمكن إخراجها. حيث هناك أربعة عناصر تسمح بمعرفة إذا كان النشاط جزء من قلب المهنة هي: الندرة، عدم المحاكاة (التقليد)، عدم الإحلال. وبناءاً على ذلك النشاطات التي لا تشكل جزءاً من قلب المهنة يمكن إخراجها، هذا التفكير مبني على منطق تقسيم العمل والتخصص. فالمؤسسة التي لا تقوم بإخراج النشاطات تهدر موارد عديدة. والشكل الآتي يجسد ذلك.

الشكل رقم 06: آلية سير عملية اتخاذ قرار إخراج النشاطات وفقاً لمعيار المهنة



المصدر: Jérôme BARTHÉLÉMY, op cit, 2001, P 84

وتحديد قلب المهنة يعتبر أمراً صعباً، حيث هناك مدخلين متميزين يمكن اعتمادهما:<sup>3</sup>

**01-01) مدخل ذاتي:** يتمثل في حرية الإدارة العليا في اختيار النشاطات التي تشكل قلب المهنة. لكن

يعتبر هذا المدخل محدوداً، فيمكن أن يكون "تحصيل حاصل"، من خلال تعريف المؤسسات لقلب المهنة على أنه يتمثل في النشاطات التي لا يمكن إخراجها وبذلك لا تقدم أي إضافة لقرار إخراج النشاطات، كما يمكن أن يكون القرار نابعاً من التحكيم الحر للإدارة العامة، وبالتالي يتأثر بمعايير ذاتية.

<sup>1</sup>Alain BENSOUSSAN, op. cit, P29

<sup>2</sup>Caroline PODEVIN, op. cit, pp9-10

<sup>3</sup>Jérôme BARTHÉLÉMY, op. cit, 2001, PP 85-90

**01-02) مدخل موضوعي:** نظرا لكون المدخل الأول محدود، فمن الأفضل معرفة المحتوى الحقيقي لمفهوم قلب المهنة، وفي هذا الإطار يمكن اعتماد معايير الميزة التنافسية. فحسب نظرية الموارد تتمثل هذه المعايير في: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد وصعوبة الإحلال. هذه المعايير يمكن أن تساهم في معرفة هل يشكل النشاط جزءا من قلب المهنة أم لا ؟

### 02) معيار مستوى الأداء

لما يكون مستوى أداء نشاط ما أقل من مستوى أداء أفضل الموردين بالسوق، يفترض إخراج هذا النشاط حتى يمكن للمؤسسة تخفيض التكاليف، وتحسين الأداء، وإعادة توزيع الموارد المحررة. ويعتبر هذا المعيار معيارا ماليا كونه يتعلق بمردودية النشاط المخرج. ووفقا لهذا المعيار النشاطات التي تشكل قلب المهنة يتم الاحتفاظ بها. أما النشاطات الأخرى فهناك حالتين تخضع لهما: لما يكون أداء المصالح الداخلية ضعيف يتم اللجوء إلى مؤرد متخصص حتى يمكن للمؤسسة تخفيض التكاليف وتحسين الأداء وإعادة التخصيص للموارد المتعلقة بقلب المهنة، أما عندما يكون أداء المصالح الداخلية أفضل من باقي المؤردين فإما أن يتم الاحتفاظ بهذا النشاط بداخل المؤسسة، لكن هذا الحل غير مقبول دوماً لأن هناك موارد مالية يجب أن تستثمر في قلب المهنة وكل استثمار خارج ذلك يعتبر هدرًا للموارد.

وتسمح مؤشرات أداء النشاطات بأفضل تمييز بين الأداء التشغيلي الداخلي والإدراك الخارجي لأداء المؤسسة. وإذا احتفظنا بنفس الإطار التفسيري للأداء كمستوى إشباع للأطراف المستفيدة، يمكننا القول أن أداء النشاطات يتعلق بإشباع الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة في نفس الوقت. والتقييم لا يتم فقط على أساس النتائج المحصلة، لكن أيضا من حيث تلاؤمها المميز لتفاصيل العملية: باحترام قيود ومتطلبات مختلف الأطراف الممثلة لأنشطة المؤسسة المعنية بالإنجاز. وانطلاقا من الأهداف التي تم إعدادها لكل نشاط يمكن تحديد مؤشرات الأداء التي تصنف إلى:<sup>1</sup>

- **مؤشرات النتائج:** تتعلق بمخرجات النشاط من حيث إشباع مختلف الأطراف المستفيدة. فمثلا مؤشرات الأداء تتضمن ثلاثة عناصر: التكلفة، النوعية، والأجال.
- **مؤشرات الإنجاز:** تميز سيرورة النشاط، سيولته، تنظيمه... إلخ. ففي المثال السابق يمكن أن تتعلق بعدد التعديلات المحققة في المنتج المراد تطويره. والتي تشكل مؤشر إنجاز.

ويمكن من خلال الجدول الآتي تلخيص أهم مؤشرات أداء نشاط تطوير منتج جديد مع الأهداف:

<sup>1</sup>Mourad ELHAMDI, «Modélisation et simulation de chaine de valeurs en entreprise: une approche dynamique des systèmes et aide a la décision: simul valor», thèse doct. en génie industriel, Ecole centrale Paris, 07-07-2005, PP 27-28

الجدول رقم 02: أهداف ومؤشرات أداء النشاط

المؤشرات	الأهداف
التقيد بالميزانية، تكلفة الإنتاج، نسبة إعادة استخدام الموجودات، عدد المراجع المستخدمة، نسبة المناولة.	تخفيض التكاليف والاستثمارات المتعلقة بتنمية وإدماج منتجات جديدة
احترام الآجال، نسبة المناولة	طرح المنتجات الجديدة بالأسواق وفقا للآجال المتوقعة
تطوير منتجات جديدة، سرعة كبيرة من التصميم إلى الدخول في السوق.	التوافق بين التخطيط والانجاز، الوقت المستغرق/شخص/نشاط، نسبة المناولة، احترام الآجال
مستوى جودة المنتج (تطابق الخصوصيات المكتسبة بالموصوفة من خلال دفتر الشروط)، مستوى نوعية النشاط (احترام المعايير والقواعد الفنية)	تحسين جاذبية المنتجات الجديدة بالنسبة للمستهلك.
عدد التعديلات الحاصلة في المنتج قيد التطوير.	تنمية المنتجات المرغوبة التصنيع، القابلة للبيع، القابلة للإعداد والصيانة.
آجال استرجاع الاستثمارات	تخفيض الآجال، استرجاع الاستثمار للمنتجات الجديدة

المصدر: Perrin Jacques., « Pilotage et Evaluation des Processus de Conception », Ed. l'Harmattan, Paris, 1999

## 03) معيار مستوى تكاليف المعاملات

حتى تكون عملية إخراج النشاطات فعالة يجب أن يرافقها تخفيض في تكاليف المعاملات مثل: تكاليف البحث عن المورد والتفاوض حول العقد... إلخ. فإنجاز المعاملة الإقتصادية يتطلب التحكيم بين تكاليف الانجاز بداخل المؤسسة أو الحصول عليها من خارج المؤسسة. وتوفر المؤسسة على موارد متميزة هو الذي يدفعها لتنفيذ النشاط دون اللجوء للسوق. وحتى يكون عقد إخراج النشاطات فعالا، يجب أن يسمح بتخفيض الآثار السلبية التي ترافقها تكاليف معاملات كبيرة. والتي يمكن أن تتمثل في:<sup>1</sup>

- خطر العقد: يرتبط بتكاليف تعديل العقد وإعادة التفاوض؛
  - خطر الخدمة: يرتبط بانخفاض نوعية الخدمة وارتفاع تكاليف الأداء؛
  - خطر الكفاءات: يرتبط بفقدان قدرات الابتكار والرقابة والتنسيق؛
  - خطر التنظيم: يرتبط بضعف المعنويات والانخفاض المتتالي لإنتاجية فرق العمل.
- وتطبيق نظرية تكاليف المعاملات يتطلب تكييف أدوات حساب علمية، حيث يتم ذلك على مرحلتين:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>B. AUBERT, M. PARTY & S.RIVARD, «Le risque associé a l'impartition », in M.POITEVIN, « L'impartition », Presses de l'univ. Laval Québec, 1999

<sup>2</sup>Jérôme BARTHELEMY & Thierry GONARD, «Quels déterminants pour les frontières de la firmes?», R. F. G., N° 143, 03/2003, PP 69-70

**03-01) المرحلة الأولى:** تتمثل مسؤولية الجهات المسيرة بالمؤسسة في التمييز بين ثلاث أصناف من الحسابات، تختلف حسب أهميتها النسبية في اتخاذ القرار وهي: أدوات الحساب المعيارية (الإحصاء، ونماذج المحاكاة..إلخ.) التي تعتبر طرق عامة يمكن أن تستخدم من طرف المؤسسات في مختلف القطاعات وهي ذات أهمية ضعيفة. أما أدوات حساب المهنة فتعتبر متوسطة الجودة وهي أكثر أهمية من الصنف الأول، فهي لا تستعمل إلا في إطار نفس الصناعة وهي أقل نوعية من أدوات الحساب الخاصة.

**03-02) المرحلة الثانية:** تطبيقات نظرية تكاليف المعاملات على الحساب العلمي، حيث يفترض أن كل صنف من أدوات التحليل يستدعي طرق تطوير مختلفة وهي تتجسد فيما يلي:

- عند بناء علاقات إخراج النشاطات مشابهة لبنية "السوق"، يكفي فقط استعمال أدوات الحساب المعيارية، وهذا نظرا لكون الأصول المستعملة غير نوعية نسبيا. حيث يفترض وجود عدة مؤردين ما يمكن المؤسسة من إخراج نشاطاتها دون خوف من انتهازية المؤرد. كما يمكن للمؤردين تقديم خدمات لعدة زبائن، وهذا ما يسمح بتحقيق اقتصاديات سلمية يكون لها أثر ايجابي على كلا الطرفين.

- أما تنفيذ النشاط بداخل المؤسسة فيعتبر موافق لبنية التسلسل الهرمي "أو داخل المؤسسة" فهو يتطلب أدوات حسابية خاصة بالمؤسسة. فالأصول تتميز بنوعية قوية، وتوكيل تنفيذها لمؤرد خارجي يترتب عنه تبعية قوية دون تحقيق اقتصاديات سلمية باعتبار أن تطوير الأصول لن يستفيد منه المؤرد.

- أما بناء علاقات إخراج وفقا للبنية "الهجينة"، فهو يتطلب تطوير أدوات حساب المهنة، لأن الأصول النوعية يمكن تحقيقها نسبيا من طرف بعض المؤسسات العاملة في القطاع، حيث يتم في هذه الحالة بناء علاقات طويلة الأجل مع المؤرد.

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار لتكاليف المعاملات في اتخاذ قرار إخراج النشاطات باعتبارها عامل محدد ومهم.

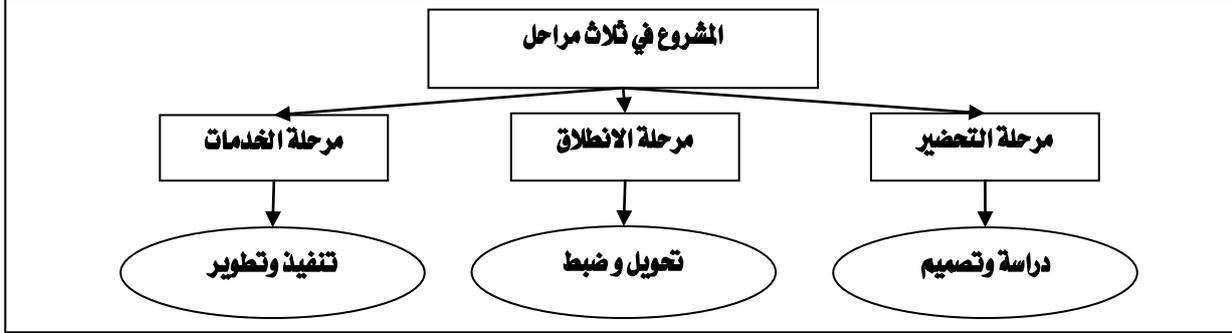
### المطلب الثاني: مراحل تنفيذ مشروع إخراج النشاطات

تلزم عملية إخراج النشاطات المؤسسة ومورديها بشراكة طويلة الأجل، حيث أنها تتطلب استثمارات والتزامات من كلا الطرفين للتفاهم والعيش معا. فقبل الانطلاق في العملية من الضروري التعريف بالوضعية الحالية التي يوجد عليها النشاط المعني بالعملية. هذه الوضعية تستدعي الإحاطة بحالة الموارد المادية، البشرية والتنظيمية وتشخيص الوضعية الابتدائية.<sup>1</sup> ونظرا لتعقيدها فهي تتطلب منطلق تفكير استراتيجي

<sup>1</sup>Isabelle RENARD, op. cit, PP25-27

يتضمن تحديد الاحتياجات، تحديد الخدمات، التعاقد، الانطلاق في الخدمة وكذلك تسيير العلاقة.<sup>1</sup> هذه الخطوات التي يمكن أن تتلخص من خلال ثلاث مراحل يعبر عنها الشكل الآتي:<sup>2</sup>

الشكل رقم 07: مراحل تنفيذ مشروع إخراج النشاطات



المصدر: Isabelle RENARD, op.cit, PP 55

### 01) مرحلة التحضير

في البداية يجب معرفة الهدف من عملية الإخراج للنشاطات حيث يتضمن ذلك دوافع عديدة. فتحضير المشروع يجب أن يأخذ بالحسبان تسيير المرحلة الانتقالية بتقطن رغم قصر مدتها. حيث تفصل هذه المرحلة بين إبرام العقد وتنفيذه، حيث عادة ما يتم البدء في العمل مباشرة بعد اختيار المورد أي قبل المصادقة النهائية على كافة البنود. ويمكن أن لا تقوم المؤسسة بإبرام أي اتفاق والانتظار إلى غاية التفاوض النهائي حول العقد، أو تقوم بإبرام اتفاق مبدئي يتضمن تسيير المرحلة الانتقالية ويكون صالحا إلى غاية إمضاء العقد. لكن يمكن أن تشكل هذه الاتفاقات مصدراً للصعوبات لما تغير المؤسسة رأيها ب المورد، حيث عليها تعويض الخسائر التي يمكن أن يتعرض لها المورد. بالمقابل إمكانية تغييره تكون سهلة لما لا تقوم بإبرام أي اتفاق. وفي الغالب قرار إبرام اتفاق من عدمه يكون حسب تقدير المؤسسة بناء على آجال المرحلة الانتقالية وطبيعة العملية المتعاقد عليها.<sup>3</sup>

و تتطلب هذه المرحلة معرفة العناصر الآتية:

- **أوقات التحضير:** وهي تتضمن إعداد دفتر الشروط، الآجال الممنوحة للمتعهدين لتقديم عروضهم، انتقاء الموردين، مدة العقد... وغيرها. فهذه الجوانب قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على نجاح المشروع. وإخراج عدة نشاطات يتطلب اعتماد فوارق زمنية بينها. أي يجب عدم الاستعجال في مرحلة التحضير.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Agence de l'eau loire-bretagne, «Guide Méthodologique: externaliser le cycle de l'eau de votre usine», Fév. 2005, [http://www.eau-loire-bretagne.fr/PDF/guide\\_externalisation.pdf](http://www.eau-loire-bretagne.fr/PDF/guide_externalisation.pdf)

<sup>2</sup>Alain BENSOUSSAN, op. cit, p23

<sup>3</sup>Isabelle RENARD, op. cit, PP 55-56

<sup>4</sup>Guide européen, « Management de l'externalisation », réalisé par le comité de liaison des services du MEDEF & l'institut esprit services avec le soutien de la commission européenne, Paris, 2000, P 94

- **العقد الاجتماعي:** تتضمن عملية الإخراج جوانب اجتماعية (تحويل الأفراد، تسريحهم، إعادة تصنيفهم...) قد ترهن استمرارها ونجاحها. حيث يمكن للمؤرد بخبرته وتخصصه مساعدة زبونه (المؤسسة) في إيجاد أفضل الحلول. كما يتوجب على المؤسسة قياس مساهمة رأس المال البشري للمؤرد في تنمية المؤسسة من خلال: استجابته لحاجيات الزبائن، توقعه لتغيرات الطلب، تسييره للكفاءات، مرونته التنظيمية، حسه الابتكاري وغيرها. ويعتبر إعلام الأفراد بمشروع المؤسسة ضروري طبقا لقانون العمل. فمخاوفهم من مشروع الإخراج تتزايد نظرا لفقدانهم المزايا الاجتماعية الخاصة وإحساس الانتماء بتغير مكان العمل، وكذلك مواجهة مسار مهني غامض... الخ. لذا انشغالاتهم المتنوعة تعتبر منطقية وحتمية. ومن هنا يتوجب على مديرية الموارد البشرية اعتماد الشفافية منذ البداية بالإجابة عن كل تساؤلات الأفراد. ففي إطار العلاقة المشتركة من الضروري الإحاطة بكافة الانشغالات لتفادي أي مشاكل في المستقبل. وتتطلب عملية الإخراج تسوية الاتفاقيات الجماعية للأجراء المحولين بعد فترة معينة إلا إذا نص العقد على غير ذلك.<sup>1</sup>

- **دفتر الشروط:** عبارة عن وثيقة تسمح بتحقيق أفضل استجابة للمورد إذا تم إعدادها بدقة. وهو يتضمن: الأهداف، الآجال، الوسائل، النتائج... وغيرها. ويتوجب على المؤسسة توضيح الخدمات المطلوبة وإمكانيات تعديلها، كما يتوجب على المورد أن يساهم في التحكم في المشروع نظرا لما يتمتع به من خبرة في إنجاز النشاط الذي تم إخراجها. وتقتصر هذه الوثيقة مشروع العقد الرسمي فهي تتضمن:<sup>2</sup>

- دفتر الشروط التقني: الذي يتضمن تحديد الكميات، النوعيات، الخصائص... الخ؛
- دفتر الشروط التجاري: الذي يحدد طرق الدفع والتعويض، تقاسم النتائج، العقوبات، الخ؛
- البنود القانونية المتمثلة في تقاسم المسؤوليات، تبني نظم الحماية و التأمينات، الخ؛
- البروتوكول الإداري الذي يتم من خلاله تسيير العلاقة المتكررة الروتينية والقصيرة الأجل.

وتتضمن مرحلة التحضير ما يلي:

**01-01 تحديد الاحتياجات:** حيث يتوجب على المؤسسة تعريف محيط الإخراج وكذلك مستوى الخدمة المرجوة. فنظرا لطول الآجال التعاقدية تعتبر الإجراءات التحضيرية ضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة. وهو ما يتطلب التشخيص الجيد للوضعية الأولية بمعرفة الخريطة التنظيمية بما فيها الموارد التقنية والبشرية، وكذلك إتباع الإجراءات الشكلية لتنفيذ العملية. ويجب في هذه المرحلة معالجة الجوانب الاجتماعية المتعلقة بالأفراد حتى لا تعيق تنفيذ العملية منذ بدايتها.<sup>3</sup> وفي هذا الصدد تنص المادة 44 من

<sup>1</sup>idem, PP 95-101

<sup>2</sup>Jean-Claude FRANCASTEL, «Externalisation de la maintenance», Dunod, Paris, 2001, PP 190-191

<sup>3</sup>Jean-Pierre BREUZARD & Daniel FROMENTIN, «Gestion de la logistique», éd. DEMOS, Paris, 2004, PP105-106

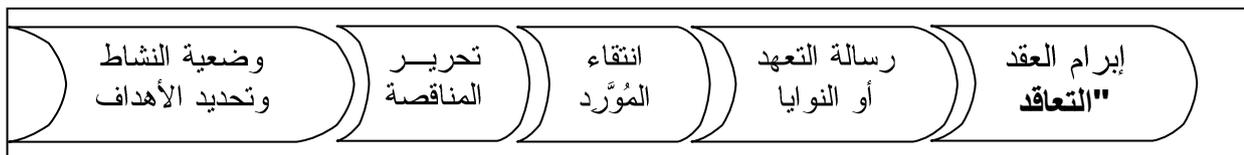
المرسوم التنفيذي رقم 91-434 الصادر في 09 نوفمبر 1991 على أن: «الاحتياجات المعرفة بدقة تسمح للشركاء المتعاقدين بإحداث إجابات دقيقة واقتراح أسعار تنافسية». أما في حالة العكس فالعروض قد لا تتوافق مع الاحتياجات. لذا يجب التعريف الدقيق للأهداف المرجوة والوسائل الضرورية لتحقيقها، ويكون ذلك بإحصاء وتحديد دقيق للاحتياجات، وكذلك بدراسات مسبقة وتشخيص للمحيط التنافسي وبتقاضي الاستعجال، والقيام بتصحيح الاحتياجات قبل انجاز المعاملة، وأخيرا تحرير الوثائق التعاقدية.<sup>1</sup>

**01-02) تحديد المهام أو الخدمات:** يتوجب على المؤسسة القائمة بالإخراج أن تقدم لشريكها الوسائل الضرورية والدعم اللازم والمعلومات التي تسمح له بالشروع في العملية. ويفترض تشكيل فريق مشترك يضمن الربط بين الطرفين، حيث يمكن للمؤرد (باعتباره متخصص) اقتراح التعديلات التي يراها مناسبة خصوصا لما تهدف إلى الزيادة في المردودية.

**01-03) مرحلة التعاقد:** يترك الإطار القانوني متسع من الحرية للاتفاقات المبرمة بين الشريكين في عقود إخراج النشاطات نظرا لتعدد وتنوعها، حيث لا يوجد عقد نموذجي لكن هناك عدة عناصر مشتركة يجب مراعاتها في هذه العقود من بينها: طبيعة الالتزام بين الطرفين، حدود الخدمة، معايير قياس الأداء، آليات تحديد ومراجعة الأسعار، كيفية توزيع المسؤوليات وتحمل الأخطار، طرق التعاون، الرقابة على النشاط، تبادل المعلومات بين الشركاء، إجراءات تكيف العقد ومدته،... إلخ. أحيانا تطول مرحلة التعاقد ما يتطلب تحرير رسالة حسن النية (*lettre d'intention*) أو برتوكول اتفاق يرسم اختيار المورد ويعلن بداية هذه المرحلة. وتتضمن رسالة حسن النية التزامات مفتوحة وهامش مناورة كاف للتفاوض حول العقد، فحتى لو أخفقت المفاوضات أو تعذر إبرام العقد يقوم الزبون بالدفع للمورد مقابل الأشغال المنجزة. ويسمح هذا الحل بمرونة أكبر ووقت كاف لتفتيح العقد دون تأخير تنفيذ المشروع.<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص المراحل التعاقدية من خلال للشكل الآتي:

**الشكل رقم 08:** السيرورة التعاقدية لإخراج النشاطات



المصدر: Alain BENSOUSSAN, op.cit., P33

<sup>1</sup>M.SABRI, K. ALOUDIA & M. LALLEM , «Guide de Gestion des Marches Publics», Ed. SAHAL, Alger, 2000, P16

<sup>2</sup>Alain BENSOUSSAN, op. cit, P34

## 02) مرحلة الانطلاق في تنفيذ المشروع

يتم ذلك بتحويل الاستغلال إلى الشريك المتعاقد أو المُوَرِّد الذي يقوم بالدراسة واقتراح الحلول، فهو يعتبر مسؤول عن التسيير التقني للمشروع وتنفيذه، كما يقوم باختبار المنتجات قبل تسليمها. وبصفته خبير أو مختص يمكنه أن يساعد صاحب المشروع في المراحل الأولى للدراسة، فهو في الأخير المسؤول عن جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، غير أن المؤسسة (الزبون) تبقى دائما تتحكم في التسيير الإداري للنشاط من خلال خلية القيادة المحتفظ بها، هذه الأخيرة يمكنها المشاركة في التعبير عن الاحتياجات من خلال الخبرة التي يتمتع بها أفرادها.<sup>1</sup>

## 03) مرحلة الخدمات المتكررة وتسيير الشراكة

نظرا للتعاملات القوية بين الطرفين المتعاقدين، يجب اعتماد نظام متبادل للإعلام والاتصال. وهذا ما يتطلب وجود لجنة قيادة مشتركة تضمن للمؤسسة الأصلية التحكم في القرارات والتقييم المستمر للنتائج والأداء، كما تضمن كذلك للمُوَرِّد استشارة دورية تتعلق بمستوى الخدمة ووسائل النمو الممكنة، باعتماد بنود تعاقدية تسمح بوضع مؤشرات لقياس الأداء. ونظرا لطول الفترة التعاقدية يفضل تسجيل عملية إخراج النشاطات ضمن منطلق تفكير استراتيجي وتنظيمي وهذا بتكييف طرق التسيير بالمرور من الإنجاز إلى التوجيه والتنسيق. وكذلك بالمرور من علاقات سلمية (عمودية) إلى علاقات شراكة (أفقية) وتحويل القيادة المشتركة إلى مسؤولية مشتركة، وبالسعي لتحقيق التكاملية من خلال بناء علاقات ثقة.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: البنود التعاقدية المتضمنة في عقود إخراج النشاطات

رغم نجاح العديد من المؤسسات في عمليات إخراج النشاطات، إلا أنها على المستوى القانوني تبقى مفهوم غامض ومشابه كثيرا لبعض المفاهيم التقليدية، مثل التعاقد من الباطن أو تأجير اليد العاملة.<sup>3</sup> لذا تحرير عقد فعال لا يعتمد على امتلاك أفضل الموارد، لكن على المعرفة العميقة لأداء الشريك، فعدم التأكد لا يمكن أن يتم تخفيضه إلا بفضل الهياكل التنظيمية المرنة. إذ أنه يرتبط بنقص المعلومات وقدرات الأفراد المحدودة، ما يجعل من عملية اتخاذ القرار صعبة أحيانا.<sup>4</sup>

ويعتبر العقد تجسيدا لتصور إستراتيجية الإخراج وللوسائل الملتمزم بها لأجل تحقيق النتائج المنتظرة. إذ أنه من الضروري التساؤل هل يتضمن العقد التزام بالوسائل أو الالتزام بالنتائج. فعلاقة الخدمة يجب أن

<sup>1</sup>Daniel CHABERT, (Tessi Informatique), «Cahier des charges: Bien clarifier qui fait quoi», Pole productique, Rhône-Alpes n° 69, Décembre 2002, P9

<sup>2</sup>Franck MOREAU, *op. cit.*, PP128-130

<sup>3</sup> يتضمن تأجير اليد العاملة وضع تحت تصرف المؤسسة مجموعة من الأفراد المرتبطين بعقد عمل مع مؤسسة أخرى بهدف تدعيم مؤقت لتعدادها، لا سيما لما يكون الوزن النسبي للعمل معتبرا.

<sup>4</sup>Thierry SAUVAGE, « Quelles relations Contractuelles pour L'externalisation Logistique ? », Revue d'économie industrielle, N°106, 2<sup>e</sup> trimestre 2004, P73

تبنى في إطار توازن قوى الطرفين. لكن بغض النظر عن محتوى العقد، يعتبر تسيير عدة عقود أمراً معقداً. والتساؤلات الأساسية التي يمكن أن يطرحها المسيرين تتضمن: مدة العقد، آلية توزيع الأدوار والمسؤوليات، طرق تحديد السعر، طرق تقدير النتائج وتقاسم الأرباح، كيف يتم تسيير السرية، كيف يتم بلوغ الانعكاسية أو الانقلابية... إلخ.<sup>1</sup> وتلعب العناصر التعاقدية دوراً هاماً في تحديد نوعية العلاقة التي تربط المؤسسة بشركائها، حيث أنها تتضمن: طبيعة الالتزام (الالتزام بالوسائل أو بالنتائج) ومدته، وضع معايير قياس النتائج، آليات تحديد السعر، الضمانات، الملكية الفكرية، الرسمية وغيرها.<sup>2</sup>

### 01-01 بنود عقد إخراج النشاطات

لقد رافق استراتيجية إخراج النشاطات تطبيقات متعددة، تطورت معها آليات التعاقد التي بواسطتها يمكن لمؤسسة معينة تأدية خدمات مختلفة لحساب مؤسسة أخرى دون أن تنفذ في سلطة عقد العمل. وسنتطرق لأهم البنود التعاقدية من خلال ما يلي:<sup>3</sup>

**01-01 بنود الأجال:** تعتبر المدة التعاقدية بنداً أساسياً وخياراً إستراتيجياً في عقد إخراج النشاطات، فالزبون يسعى لأن تكون العلاقة التعاقدية قصيرة الأجل محاولة منه لتخفيض الأخطار، بالمقابل يفضل المورد أن تكون هذه العلاقة طويلة حتى يتمكن من استرجاع الاستثمارات الملتزم بها. وتجدر الإشارة إلى أن العقود القصيرة تشكل إجحافاً للمؤسسات القائمة بالإخراج، فمن جهة تغيير المورد بعد انقضاء الفترة التعاقدية يترتب عنه تكاليف كبيرة ترتبط بالبحث عن مورد جديد وإعادة التفاوض معه، ومن جهة أخرى كلفة استرجاع الوسائل والأفراد يتم فوترتها على حساب المؤسسة. والمعايير التي تسمح بتحديد المدة المثلى للعقد تتمثل في قلب المهنة، نوعية الأصول، ودرجة التأكد.

**02-01 بنود السعر:** تعتبر هذه البنود ركائز أساسية في عقد إخراج النشاطات، خصوصاً وأن أحد دوافع الإخراج تكمن في تخفيض التكاليف. فتحديد السعر يتم من خلال التحكيم بين مدخل السعر الإجمالي أو على أساس وحدة القياس، فكلية الاستغلال تحدد بصفة عامة جزافياً أو على أساس تسعير وحدة القياس المستهلكة. وتشمل الطريقة الجزافية كل الخدمات المنجزة بصفة غير متكررة، إذ يقوم المورد على أساسها بتشغيل واسترجاع التجهيزات، تأهيل اليد العاملة، تسيير المحلات والعمليات الإنتاجية، وغيرها. أما المدخل المبني على أساس وحدة القياس فيعتمد وضع وحدة حساب مناسبة لكل نشاط أو لكل عنصر يتسم بالتكرار.<sup>4</sup> ونظراً لكون المستقبل يتسم بعدم التأكد، يجب بناء نظام تسعير يراعي كل الاحتمالات، فصعوبة

<sup>1</sup>Guide européen, op. cit, P105

<sup>2</sup>Franck MOREAU, op. cit, P129

<sup>3</sup>Jérôme BARTHÉLÉMY, op. cit, 2001, PP 122-127

<sup>4</sup>Isabelle RENARD, op. cit, P 70

التنبؤ بالخدمات أو المنتجات المستهلكة يدفع إلى تفضيل المدخل القائم على وحدات القياس وهذا نظرا لكون السعر يخضع لعدة ميكانيزمات ترتبط غالبا بالسوق. لكن يرتبط تحديد السعر بعوامل أخرى، خصوصا لما يقوم المورد بتقديم خدمات متميزة مناسبة لاحتياجات المؤسسة.

**01-03) بنود قياس الأداء:** يجب أن يحدد بالعقد مستوى الأداء المطلوب، فكلما كانت متطلبات الأداء واضحة كلما أمكن مراجعة المورّد حول التزاماته بتحقيق النتائج المطلوبة، وحتى يتم تحقيق الأهداف المسطرة يجب وضع ميكانيزمات تحضيرية. ويمكن تلخيص ذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم 03: أهداف إخراج النشاطات ونوع التحفيزات.**

أهداف إخراج النشاط	قياس الأداء (معايير)	الدوافع أو التحفيزات
تحسين أداء النشاط المخرج	تكاليف، إنتاجية، نوعية، إشباع الزبون، إلخ.	- علاوة حسب الأداء المحقق
المساهمة في التوظيف الفعال	تكاليف، إنتاجية، نوعية، إشباع الزبون، إلخ.	- علاوة حسب مساهمة النشاط. - تقاسم الأخطار والأرباح.
الاستغلال التجاري	رقم الأعمال، المردودية، حصة السوق	- تقاسم الأخطار والأرباح.

المصدر: Jérôme BARTHELEMY, op.cit, P127

لما يكون النشاط قد أنجز من قبل بالمؤسسة من المطلوب تطوير مؤشر مرجعي لقياس مستوى الأداء قبل إخراج النشاط. فهذا المؤشر يُمكن من قياس مستوى أداء المورد مقارنة بأداء المؤسسة. وهو ما يُمكن المؤسسة من معرفة التطورات الحاصلة بالنشاط، لذا ينصح بالاحتفاظ بتسيير جزء من النشاط داخليا نظراً لكون أفراد المؤسسة معنيين قبل غيرهم بالنتيجة المحصلة.

**01-04) بنود تطور الخدمة:** كلما طالت مدة العقد كلما طرحت إشكالية تطور الخدمة، ففي غالب الأحيان هناك عدة عوامل تقود إلى إعادة التفاوض حول العقد: فيمكن أن تكون التكنولوجيات المستعملة من طرف المورّد بالية، كما يمكن أن يحدث تغير في نوعية الخدمة، أو نظرا لعدم التأكد ونقص الثقة. ولتفادي ذلك يجب وضع بنود تفرّض تكييف تكنولوجيات المورّد مع الحالة الفنية القائمة (État de l'Art) رغم صعوبة تطبيقها. حيث يتم في بعض الحالات اللجوء إلى إعادة التفاوض وإضافة ملحقات للعقد على شرط أن يتم ذلك بموافقة الطرفين. فإعادة التفاوض تسمح بتعديل ميزان القوى، غير أن اللجوء إلى العدالة يعتبر حلاً شبه مستحيل لتحقيق التوازن.

**01-05) بنود فك الصراعات:** لحل الصراعات هناك ثلاث مستويات يمكن تبنيها هي: الوساطة، التحكيم و اللجوء إلى القضاء. فهدف الوساطة والتحكيم هو تسوية نقاط الاختلاف بين الطرفين قبل أن

تفسد العلاقة، والفرق بينهما يكمن في الجانب الشكلي، حيث يعتبر التحكم أكثر شكلية، لكن في كلتا الحالتين تتحصر مهمة المستشار الذي تم تعيينه من طرفي النزاع في وضع اقتراحات ومطالب اختيارية تمكن من التوفيق بين الطرفين. لكن في بعض الحالات المستعصية يتم اللجوء فيها للمحاكم المختصة (القضاء) لأجل تسوية الصراعات.

**01-06) بنود الخروج من العقد:** يجب وضع بنود تسمح بتفادي الخروج السيئ من العقد. هذه البنود تعتمد على الأفراد أكثر من التجهيزات، وهي تطبق في نهاية العقد وليس في حالة الانقطاع المسبق، وتتجسد بتوكيل المهام عادة لصالح مُورِدٍ جديد. وعندما يكون للمؤسسة القدرة على إعادة إدماج نشاطاتها ذلك سيكسبها قدرة تفاوضية جيدة، لا سيما أن **بند الانعكاسية** يمكنها من الاحتفاظ بإمكانية استرجاع واستغلال الوظائف المخرجة في نهاية العقد. والانعكاسية هي التهديد الذي يحد من عقود إخراج النشاطات، وقد تكون متوقعة (وتشكل أحد بنود العقد) أو غير متوقعة، وأحيانا تمثل النفس الإضافي لإعادة التفاوض.<sup>1</sup> ويمكن أن تتضمن بنود الانعكاسية ما يلي:

- موضوع العقد: وهو يتضمن التزام المُورِد، والاحتفاظ الدائم بشروط الانعكاسية لصالح الزبون؛
- الوثائق التعاقدية: تتضمن مخطط أو خطة الانعكاسية؛
- بند إنهاء العقد: يمكن إنهاء العقد لبعض الأسباب سواء كانت متضمنة فيه أم لم تكن كذلك؛
- بند يوضح التزامات الزبون: يلتزم الزبون بصفته صاحب المشروع بالتعاون مع المُورِد لتنفيذ المهام المطلوبة، حيث يمكنه المطالبة بإجراءات الانعكاسية عند عدم الامتثال للأهداف المرجوة؛
- بند يوضح التزامات المُورِد: يلتزم المُورِد بتأمين الاستفادة من الكفاءات وآليات العمل لصالح الزبون في حالة الانعكاسية؛
- بند يتعلق بالتجهيزات المستعملة من المُورِد: يمكن للمُورِد التنازل عن هذه التجهيزات لصالح الزبون في حالة الانعكاسية.

## 02) العقود المرتبطة بإخراج النشاطات

تطور ظاهرة إخراج النشاطات تبعه تطور نوعية العقود المرتبطة بها، فبعد أن كانت عبارة عن عقود بسيطة تطورت وأصبحت تتميز بنوع من التفصيل ويمكن أن ترقى إلى عقود شراكة يندمج من خلالها المُورِد ضمن سلسلة إمداد زبونه. ويلعب العقد دورا حرجا في نجاح أو إخفاق مشروع إخراج النشاطات، فالتعلم من النشاط المخرج يعتمد على طبيعة العقد المبرم. ويرتبط نجاح عملية إخراج النشاطات حسب

<sup>1</sup>Isabelle RENARD, op. cit, P90

ويليامسون بالتوفيق بين الأخطار التعاقدية ونوع العقد المبرم، فكلما كانت نوعية الأصول ودرجة عدم التأكد والتواتر مرتفعة كلما كان من الضروري استعمال أشكال تعاقدية متطورة.<sup>1</sup> ويمكن تلخيص أهم أصناف عقود إخراج النشاطات من خلال الجدول الآتي.<sup>2</sup>

الجدول رقم 04: نظرية تكاليف المعاملات وعقود إخراج النشاطات

نوعية الأصول			
قوية	ضعيفة		
إخراج النشاطات بعقود نيوكلاسيكية	إخراج النشاطات بعقد كلاسيكي	ضعيفة	عدم التأكد
إدخال للنشاطات	إخراج للنشاطات بعقد علاقتي	قوية	وصعوبة القياس
متكررة	فرصية		
التواتر (أو التكرار)			

فمن خلال الجدول يتم تمييز أربع حالات تتمثل في:

**02-01) الإدخال للنشاطات:** لما تكون الأصول متميزة، ودرجة عدم التأكد والتواتر مرتفعة، من الأفضل عدم إخراج النشاط. فالنوعية الرفيعة للأصول تجعل من تحقيق اقتصاديات الحجم عملية مستحيلة، وبالتالي تكاليف الإنتاج ترتفع. وهنا يفضل انجاز النشاط بالمؤسسة. فإخراج النشاطات التي تتضمن أصول نوعية يترتب عنه تبعية المؤسسة للمؤرد (أو المزود). كما أن عدم التأكد الشديد يجعل من العقد غير متكافئ وغير مستقر، ما يفرض على المؤسسة التفاوض باستمرار.

**02-02) إخراج النشاطات بعقود كلاسيكية:** هي عقود قصيرة الأجل تتضمن الأسعار، الكميات، أجال التسليم وبعض الخصوصيات البسيطة التي يتم تحديدها بوضوح. فلما يتضمن النشاط أصول غير نوعية، فإن إخرجه يسمح بالاستفادة من اقتصاديات الحجم. كما أن تكاليف الإنتاج وتكاليف المعاملات المترتبة عن عملية الإخراج تكون قليلة، ودرجة عدم التأكد لا تؤثر على سير العملية نظرا لوجود عدد كاف من المؤردين. وتستعمل العقود الكلاسيكية لتسيير العلاقات البسيطة والأنشطة النمطية. ويكون العقد بسيطا لما يسمح بالتحديد الدقيق والواضح للأسعار، الكميات، آجال التسليم، وغيرها. كما أن حسن العلاقة التعاقدية يمكن أن يسمح بمواصلة العلاقة من خلال التجديد الدوري للعقد.

**02-03) إخراج النشاطات بعقود نيوكلاسيكية:** هي عبارة عن عقود متوسطة و طويلة الأجل قد تبلغ مدتها 05 سنوات أو أكثر، وهي أكثر تفصيلا حيث تتضمن بنود عديدة. وهي أكثر استعمالا حيث تستخدم

<sup>1</sup>Jérôme BARTHELEMY, .. «Comment réussir une opération d'externalisation», R. F.G., N°151, 07/2004 , pp9-26

<sup>2</sup>Isabelle RENARD, op.cit, P03

لما تكون نوعية الأصول مرتفعة. وبالرغم من أن درجة عدم التأكد ضعيفة إلا أن إخراج النشاطات بعقود نيوكلاسيكية يمكن أن يرافقه أخطار كبيرة تترتب عن تحويل الأصول إلى المؤرد. ورغم ذلك تعتبر هذه العقود ناقصة نظرا لاستحالة إدماجها لكل الاحتمالات الممكنة.

**02-04) إخراج النشاطات بعقد علائقي:** هو عبارة عن عقد طويل الأجل يمكن أن تصل مدته إلى 10 سنوات، حيث يمكن أن يتضمن بنود ردعية (غرامات)، وكذلك بنود تحفيزية تسمح بدفع الموردين. فلما تتمتع الأصول بنوعية مرتفعة ودرجة كبيرة من عدم التأكد، فإن اللجوء إلى إخراج النشاطات يبقى ممكنا باستعمال عقود ذات روابط قوية تسمى عقود علائقية (Contrat Relationnel). فبناء علاقة دائمة وثيقة بين المؤسسة ومورديها يعتبر مطلوباً. والتحكيم بين إخراج النشاط من عدمه يعتمد على درجة التواتر، حيث لا ينصح أبدا بإخراج النشاطات الأكثر تواترا. ويسمح العقد العلائقي ببناء روابط قوية مبنية على الثقة وتتفادى الانتهازية. وتعتبر هذه العقود أقل شكلية وأقل تعقيدا، فدورها يكمن في توضيح الهدف من العلاقة التعاقدية. وعدم التفصيل فيها راجع لاستحالة التنبؤ بكل التوقعات، ما يفرض تنمية علاقة شراكة قائمة على الثقة المتبادلة. والنقطة الأساسية في هذا النوع من العقود هو إدماجها للبعد الزمني، عكس العقود الأخرى المرتبطة بتكاليف المعاملات التي تعمل في ظل إطار سناتيكي، فهذه العقود لها تواريخ وتمتلك أبعاد خاصة تتمثل في:<sup>1</sup>

- المرونة: وهي تتجسد في الإرادة المشتركة لقبول التكيف مع تغيرات المحيط الاقتصادي؛
- تبادل المعلومات: يعبر عن الرغبة في تقديم المعلومات اللازمة للشريك؛
- التضامن: يتمثل في الأهمية الكبيرة الممنوحة للعلاقة مع الشريك المتعاقد.

### 03) محتوى وحدود عقود إخراج النشاطات

يتوجب على الفريق القائم بالتحضير لمشروع الإخراج ضمان الاتصال والنفاس الفعال حول المظاهر التعاقدية، كما عليه التركيز بدرجة كبيرة على الجوانب المالية والتشغيلية، لا سيما فيما يخص بنود الأسعار التي تعتبر أساس بناء عقد إخراج النشاطات. ومهمة هذا الفريق تتمثل في تدخله منذ البداية في تصميم المشروع بدراسة الفرص المتاحة انطلاقا من منظور إستراتيجي. وعند تحرير البنود التعاقدية المتعلقة بتصميم العقد، يجب الأخذ بعين الاعتبار للمظاهر التعاقدية الآتية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Bertrand QUÉLIN, *op.cit*, 03/2003, p22

<sup>2</sup>Isabelle RENARD, *op.cit*, PP 21-22

- الجوانب التشغيلية: تتعلق بطبيعة النشاط في حد ذاته وتشتمل على طبيعة الخدمات المتعاقد عليها، تحويل الأفراد والوسائل، تنفيذ الخدمات، ...إلخ. فهي بصفة عامة تتمثل في موضوع العقد.

- الجوانب المالية: تتعلق خصوصا بمرودية العملية ومظاهرها الجبائية، فهي تتمثل في كيفية تسعير الخدمات، آلية الدفع، آلية مراجعة الأسعار ومدة التعاقد.

- الجوانب القانونية: تتعلق بإبرام العقد بتحديد مسؤوليات كل طرف وتوضيح الحقوق والواجبات، وتسيير مختلف الظروف، تتمثل هذه الجوانب في ملكية المعلومات، نوع المسؤولية، القوى القاهرة، فسخ العقد، التأمينات، الأفراد، التنازل عن العقد، إجراءات تحكيم الخلافات، توزيع الكفاءات، وغير ذلك.

ويمكن تلخيص ما سبق من خلال الجدول الآتي:<sup>1</sup>

الجدول رقم 05: الجوانب التعاقدية لعمليات الإخراج

التزامات تشغيلية	التزامات مالية	التزامات قانونية
موضوع العقد ، طبيعة الخدمات، تحويل للأفراد والعتاد، لجنة تقنية، تنفيذ الخدمات، الرقابة والمراجعة	مدة العقد، طريقة إعداد أسعار الخدمات، طريقة مراجعة الأسعار، طريقة الفوترة والدفع	ملكية المعلومات المعالجة، مصدر المسؤولية، القوى القاهرة، فسخ العقد، الأفراد، التامين، التنازل عن العقد، إجراءات إضافية

**المصدر:** Caroline PODEVIN, « Gestion Economiques et social d'une externalisation », Administration du Personnel et Gestion de l'Emploi, Session de Janvier 2002 - IGS Paris, p12. www.caroline-podevin.com/Files/2\_memoire\_caro.doc

ويجب أن تبنى علاقة الخدمة في إطار توازن قوى الطرفين. لكن بغض النظر عن محتوى العقد، فتسيير عدة عقود يعتبر أمر معقدا. والتساؤلات الأساسية التي يمكن أن يطرحها المسيرين: ما هي مدة العقد؟ و كيف يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات؟ ما هي طرق تحديد السعر؟ وما هي طرق تقدير النتائج؟ وهل هناك تقاسم للأرباح؟ كيف يتم تسيير السرية؟ وكيف يتم بلوغ الانعكاسية (أو الانقلابية)؟<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: آلية ضمان نوعية النشاطات المخرجة

مهما كانت الإجراءات المتبعة في انتقاء الشركاء، يتم اختياره العرض الذي يمنح للمؤسسة أفضل المزايا التنافسية. ويعتمد حاليا إجراءات جديدة مكيمة لتمير الصفقات العمومية تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الصفقة.<sup>3</sup> وتتطلب عملية انتقاء الموردين اهتمام وعناية كبيرة نظرا لكون قرارات الانعكاسية لها آثار رجعية كبيرة، فهي تتم بتقييم مستوى الفهم للتحديات الإستراتيجية وقدرة الدعم، وتتطلب معرفة الكفاءات الحالية

<sup>1</sup>Jérôme BARTHÉLÈMY, op.cit, 2001, PP 121-122

<sup>2</sup>Guide européen, op.cit,P105

<sup>3</sup>Hélène ZWANG, «Marché Publics: les règles applicables aux entreprises», Gualino Editeur, EJA-Paris, 2004, P15

والقدرة على تطويرها، فقدره الابتكار والمرونة لدى المُوَرِّد تعبر عن القدرة والإرادة على مساعدة المؤسسة في خلق القيمة المضافة ومعرفة طبيعة هذه القيمة.<sup>1</sup>

### 01) آليات استدعاء المُوَرِّدين

على المؤسسة اختيار الطريقة التي تعلن بها عن المنافسة، حيث أن لكل طريقة أهدافها ومزاياها. فالبحت عن المُوَرِّدين يتم من خلال إعلان المؤسسة عن رغباتها وأهدافها. ويتم ذلك إما باللجوء المباشر إلى مُوَرِّد مختص أو اختيار عدة مُوَرِّدين. ومادام أن عملية إخراج النشاطات ترتبط بأصول نوعية ومتميزة، يتوجب على المؤسسة ترشيد عملية الاختيار للمُوَرِّدين الذين يفترض بناء علاقات شراكة معهم.<sup>2</sup> ويتم استدعاء الموردين غالبا عن طريق الإعلان عن المناقصة. فالمناقصات تسمح بمنافسة كبيرة وعادلة بين جميع المتنافسين، كما تمكن المؤسسة من الحصول على أفضل العروض بالرغم من بعض الانتقادات التي يمكن أن توجه لها.<sup>3</sup> ويتم الاختيار عموما حسب ثلاثة معايير أساسية:<sup>4</sup>

- الاحترافية: حيث تقصى العروض التي لا تتوفر على الاحترافية الكافية، سواء فيما يتعلق بإنجاز الخدمة، أو شروط الانعكاسية الضرورية في نهاية العقد أو السرية المعروضة على مختلف المراحل.
  - السعر: يتم إقصاء العروض غير المجدية أو المرتفعة الثمن والتي لها خدمات مكافئة.
  - الديمومة (Pérennité): حيث تعتبر استمرارية الخدمة عامل مهم في الاختيار.
- وعملية انتقاء المورد تعتبر مشكلة حرجة لدى المؤسسة، حيث هناك ثلاث تقنيات يمكن استخدامها:<sup>5</sup>

**01-01 المناقصة البسيطة:** هي تقنية مستعملة كثيرا في الإعلان عن نتائج إخراج النشاطات تسمح بالحصول على أقل سعر ممكن وعلى منتجات ذات جودة عالية (أفضل عرض). لكن محدوديتها تكمن في طول الوقت المستغرق. وحتى يتم تقادي ذلك وتحسين نسبة الاستجابة، يجب أن يكون الإعلان عن المناقصة واضح ودقيق من حيث محتوى المعلومات، وأن تكون الأجال الممنوحة لقبول العروض كافية وأن يكون موضوع المناقصة محاطا بالاهتمام من طرف صانعي القرار. كما يمكن أن تتضمن المناقصة معلومات تكميلية وخصوصيات أخرى.<sup>6</sup> وتسمح هذه التقنية بالاهتمام بعروض كل الموردين. وهي تمكن من تخفيض التكاليف ورفع مستوى الخدمة.

<sup>1</sup>Franck MOREAU, *op.cit*, PP129-130

<sup>2</sup>Roger PERROTIN & Jean-Michel LOUBÈRE, « Nouvelles Stratégies D'achat: sous-traitance, coopération, partenariat », éd. d'organisation, paris, 1999, P131

<sup>3</sup>Jérôme BARTHÉLÈMY, *op.cit*, 2001, P 99-102

<sup>4</sup>Alain BENSOUSSAN, *op. cit.*, P 30

<sup>5</sup>Caroline PODEVIN, *op. cit.*, pp 10- 11

<sup>6</sup>Hélène ZWANG, *op.cit*, PP 29-30

**01-02) المناقصة الانتقائية:** هي شكل وسطي بين المناقصة البسيطة والانتقاء المباشر، وهي تهدف إلى انتقاء أولي لعدد من الموردين ووضعهم قيد التنافس. فهذه التقنية تمكن المؤسسة من تحقيق عدة مزايا مقارنة بالتقنية السابقة. كما تسمح بتخفيض تكاليف البحث عن الموردين بالتركيز على عدد قليل منهم، إضافة إلى بث أقل للمعلومات. وتسمح هذه التقنية بجلب اهتمام الموردين كونها تتعلق بوصف دقيق يسمح بلعب المنافسة.

**01-03) الانتقاء المباشر:** لما تكون الاحتياجات المطلوبة تتصف بخصوصيات متميزة يتم اللجوء المباشر إلى مؤرد مختص قصد تفادي التكاليف الإضافية. والميزة الأساسية لهذا الأسلوب هي التكلفة المنخفضة مقارنة بالأسلوبين السابقين. لكن نظرا لعدم وجود تنافس، لا شيء يضمن أن الاختيار يتضمن أفضل عرض (مورد). فعيوب هذه التقنية أنها غير تنافسية، فقد لا يكون الاختيار أمثلا ما يجعل نجاح العملية مرهونا بنوعية المعلومات المرتبطة بالمؤرد المستقبلي.<sup>1</sup>

## 02) طبيعة العلاقة القائمة بين المؤرد والزيون

لما تقرر المؤسسة إخراج نشاط معين عليها التحديد الدقيق للأهداف المراد تحقيقها. فتحديد هذه الأهداف يتم بتحرير العقد، والقسط المعتبر من الأهداف يوضح من خلال دفتر الشروط الذي له القدرة على إثبات أن المؤرد واعي بالأهداف قبل الالتزام النهائي بتنفيذ المشروع. كما أن تحليل الاحتياجات ودراسة الفرص يسبق تنفيذ المشروع، وفي مختلف المشاريع يوجد علاقة بين صاحب المشروع وصاحب الدراسة (Maîtrise Maîtrise D'ouvrage/d'œuvre). فالزيون في عملية الإخراج هو صاحب المشروع وهو المسؤول عن إدارته، حيث يعتبر مستعمل للمنتج ويحدد متطلباته وفق رغبته.

ويمكن لحدود العلاقة أن تتطور بتطور طلبات الزيون من أجل تحسين نوعية مخرجاته، أو بطلبات المؤرد في إطار التزاماته بالتحسين المستمر أو لأجل مواجهة الصعوبات التقنية أو تبعا للتحويلات التنظيمية، وهذا من خلال مبادرة المؤرد بعرض ابتكاراته مقابل مبالغ مالية إضافية، إذا رفضها الزيون يكون المؤرد معفى من أي تبعات تترتب عن ذلك.<sup>2</sup>

## 03) اكتشاف الموردين الأجدر بالثقة

بعد اختيار الشريك يتم إبرام عقد يلتزم بمقتضاه الطرفين. فالعلاقة التعاقدية تجمع بين طرفين أحدهما مختص في تأدية الخدمات والآخر يبحث عن التكاملية.<sup>3</sup> لذا مصالح الطرفين ليست متقاربة كلياً، حيث

<sup>1</sup>Idem, P103

<sup>2</sup>Isabelle RENARD, *op.cit*, PP59-61

<sup>3</sup>Jean-Louis PEAUCELLE, *op.cit*, P77

يسعى المُورِد لفوترة أقصى عدد ممكن من الخدمات، لكن بالنسبة للمؤسسة القائمة بالإخراج فهي تسعى لتحديد الخدمات بدقة حتى لا يتم انزلاق كبير في التكاليف. كما يسعى الطرفان لتقاضي التقاسم السيئ للنتائج المحصلة. حيث تتمثل هذه النتائج بالنسبة للمؤسسة القائمة بالإخراج في استرجاع الموارد العاطلة وتحسين الأداء الإجمالي. أما بالنسبة للمُورِد فإنه يسعى لتعويض الاستثمارات التي قام بها. ويترتب عن العلاقة القائمة بين الطرفين تبعية مزدوجة، فكلما الطرفين يمكن أن يتحمل خسائر من خلال فك العلاقة التعاقدية. لذا على المؤسسة اللجوء إلى مُورِدِين محل ثقة حتى تتمكن من بناء علاقة شراكة متنامية مع المؤسسة. فالمورد يجب أن يتمتع بالسمعة الجيدة والخبرة الكافية حتى يكون أهلاً للثقة.<sup>1</sup>

#### 04) السيرورة النظرية لعملية إخراج النشاطات

تعتبر عملية الإخراج تحول هيكلي، تنظيمي، وإنساني. فقرار الإخراج يتم دراسته من خلال النظريات الاقتصادية (نظرية تكاليف المعاملات) بتفضيل البعد التعاقدية. أو من خلال الخصوصيات الإستراتيجية للموارد المعنية بعملية الإخراج (نظرية الموارد) وبمجرد اتخاذ القرار فالنجاح مرهون بتنفيذ العملية. وهناك ثلاث مراحل هيكلية وكرنولوجية كبرى لعملية الإخراج (ملخصة من خلال الجدول الموالي) وهي: مرحلة ما قبل القرار، مرحلة التنفيذ، ومرحلة التسيير أو الاستغلال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Jérôme BARTHÉLÉMY, *op.cit*, 2001, PP 106-107

<sup>2</sup>Eric FIMBEL, *op cit*, PP3-4

الجدول رقم 06: بنية عملية إخراج النشاطات

اللحظة الأساسية رقم 01		A <sub>1</sub>
بروز ظاهر أو محتمل لعوامل تهيأ لمنطلق الإخراج.		
بروز إرادة مواجهة البدائل		A <sub>2</sub>
دراسة شاملة ومتعددة الأبعاد للبدائل		A <sub>3</sub>
A <sub>3a</sub> : دراسة اقتصادية	A <sub>3b</sub> : دراسة تقنية	
اللحظة الأساسية رقم 02		B <sub>4</sub>
قرار الإخراج (رغبة، حدود، مدة)		
اللجوء إلى السوق واختيار الشريك (أو الشركاء)		B <sub>5</sub>
تشكيل العقد والتعاقد حول الالتزامات		B <sub>6</sub>
القيادة العملية للمشروع (تشغيل أو تنفيذ الحل)		B <sub>7</sub>
B <sub>7a</sub> : تنفيذ تقني	B <sub>7b</sub> : تنفيذ أو تشغيل تنظيمي (اتصال، تكوين، التحضير للتغيير،...)	
اللحظة الأساسية رقم 03		C <sub>8</sub>
الانقلاب والبدائية في التسيير والتنفيذ		
الاستغلال		C <sub>9</sub>
C <sub>9a</sub> : تسيير واستعمال الخدمات المسلمة	C <sub>9b</sub> : تسيير الشركة	
إجراءات وقرار		C <sub>10</sub>
C <sub>10a</sub> : سريان العقد	C <sub>10b</sub> : في نهاية العقد (قابلية المراجعة، التحويلية، التجديد...)	

من خلال ملاحظة محتوى وطبيعة المراحل السبعة عشر ولاسيما المراحل: A<sub>3</sub>، B<sub>7</sub>، C<sub>9</sub> نلاحظ التباين من حيث: الدراسة، القرار، التعاقد، التفاوض..الخ. وهي تسمح بانجاز الأبعاد المتعددة (اقتصادية، تقنية، إنسانية، اجتماعية، تنظيمية،...) لعملية إخراج النشاطات.

#### 01-04) نظرية تكاليف المعاملات وسيرورة إخراج النشاطات

تضيء هذه النظرية جانبين جزئيين من عملية الإخراج هما: كثافة الأصول (مادية أو غير مادية) المحولة، وكذلك المقارنة بين تكاليف (الإنتاج والمعاملات) التسيير الداخلي من جهة وتكاليف النشاط المخرج من جهة أخرى. ومن بين 17 مرحلة تثير نظرية تكاليف المعاملات المرحلتين الجزئيتين (A<sub>3a</sub> و C<sub>10b</sub>)، أي جزء من القرار المبدئي A<sub>3</sub> والقرار المرتبط بنهاية العقد. وعملية الإخراج لا يمكنها الاستفادة من إسهامات نظرية تكاليف المعاملات إلا في حالات التأكد الآتية:<sup>1</sup>

- لما تساهم العملية في استفادة المؤسسة من أصول متميزة؛
- لما يمكن للمؤسسة الزبونة تقدير التكاليف الداخلية للإنتاج والتكاليف الإجمالية للاستهلاك؛

<sup>1</sup>Eric FIMBEL, op cit, pp5-6

- لما يمكن للمؤسسة تقدير طبيعة وحجم المعاملات في المدة المتوقعة للإخراج؛
- لما يمكن للمؤسسة برمجة احتياجاتها حسب طبيعتها خلال المدة المتوقعة للإخراج.

#### 04-02) الضعف النظري في معالجة مشروع الإخراج

يبين الجدول الموالي الإسهامات النظرية على مختلف المراحل (17 مرحلة) المقدمة من خلال نظرية تكاليف المعاملات ونظرية الموارد.

من خلال الجدول لا يمكننا التوصل للفهم الجيد لعملية الإخراج من خلال نظريتي (تكاليف المعاملات والموارد). لا سيما بأبعادها المختلفة: البشرية، الاجتماعية، والإدارية. فالأعمال التجريبية لفيمل (Eric FIMBEL, 2003) تأخذ بعين الاعتبار عنصرين تابعين من معايير تم القيام بها من طرف مختصين: تعتبر المرحل: A<sub>3c</sub>، A<sub>3d</sub> و B<sub>7b</sub> مراحل أساسية في العملية؛ أما المراحل الأخرى فهي أقل قيمة من الناحية النظامية. خارج هذا التقييم الزائد للمظاهر الاقتصادية والقرارية. من الضروري تركيز البحوث على الجانب المعقد لعملية إخراج النشاطات باعتبارها عملية تتطلب علاقات بينية متعددة ومتنوعة (عدة مجموعات وتنظيمات، عدة أفراد)، كما تتطلب كذلك إنشاء معايير ايجابية لتبادل الكفاءات. ومن خلال ما تم التطرق إليه نلاحظ أن النظريتين السابقتين (تكاليف المعاملات والموارد) تغطي جزئيا فقط عملية إخراج النشاطات.

الجدول رقم 07: توزيع نظريتي تكاليف المعاملات والموارد على مختلف مراحل القرار

المراحل	نظرية تكاليف المعاملات (TCT)	نظرية الموارد (RBT)
المرحلة 01	A <sub>1</sub>	ضعيف
المرحلة 02	A <sub>2</sub>	ضعيف
المرحلة 03	A <sub>3a</sub>	قوي
المرحلة 04	A <sub>3b</sub>	قوي
المرحلة 05	A <sub>3c</sub>	ضعيف
المرحلة 06	A <sub>3d</sub>	ضعيف
المرحلة 07	B <sub>4</sub>	قوي
المرحلة 08	B <sub>5</sub>	ضعيف
المرحلة 09	B <sub>6</sub>	ضعيف
المرحلة 10	B <sub>7a</sub>	ضعيف
المرحلة 11	B <sub>7b</sub>	
المرحلة 12	C <sub>8</sub>	
المرحلة 13	C <sub>9a</sub>	
المرحلة 14	C <sub>9b</sub>	ضعيف
المرحلة 15	C <sub>9c</sub>	
المرحلة 16	C <sub>10a</sub>	ضعيف
المرحلة 17	C <sub>10b</sub>	قوي

## خاتمة

لقد تمكننا من خلال هذا الفصل من تحديد الإطار النظري لدراستنا، بوضع السياق المناسب لإستراتيجية إخراج النشاطات. وقد تبين أن قرار الإخراج قرار إستراتيجي مهم بالنسبة للمؤسسة، لما له من آثار مباشرة على نوعية الخدمة المقدمة أو على المنتج المباع للزبائن. فهي تسمح للمؤسسة بالحفاظ على تنافسيتها. لكن هذا لا يعني أن إخراج النشاطات تعتبر حلا لكل المشاكل، حيث قد يترتب عنها مخاطر كبيرة تتضمن عدة جوانب: مالية، تقنية، واجتماعية وغيرها.

فالأوضاع الحالية تفرض على المؤسسة بناء علاقات تعاقدية متعددة سعيها منها لتحقيق أقصى المزايا بتحقيق التكاملية مع المؤسسات الرائدة في مجالات معنية وتصبح بذلك عبارة عن شبكة (مؤسسة افتراضية). لهذا على المؤسسات إيجاد الصيغ التعاقدية المناسبة التي تسمح بتحقيق ذلك. حيث تعتبر إستراتيجية إخراج النشاطات من بين هذه الصيغ التي يمكن أن تسمح بتحسين أداء المؤسسة وتمنحها القدرة على تركيز مواردها وطاقاتها في إنجاز نشاطاتها الرئيسية المنشئة للقيمة. ومن خلال المسار التاريخي لإخراج النشاطات نلاحظ أن هناك تطور للعلاقات التعاقدية ورفيها من مجرد علاقات بسيطة إلى علاقات شراكة قائمة على بناء علاقات وثيقة قائمة على الثقة والحصول على أحسن الموارد والكفاءات الموجودة في السوق، هذه العلاقات نابعة من منطق تنظيمي وإداري يهدف إلى الحصول على مرونة وتفاعلية كبيرة زيادة على تحسين الأداء وتخفيض التكاليف.

وقد تطرقنا كذلك لسيرورة قرار الإخراج انطلاقا من مرحلة التحضير وصولا إلى مرحلة التعاقد. حيث أشرنا إلى أن هذه المراحل تتطلب اعتماد معايير مختلفة ومتعددة في آن واحد. ونظرا لأهمية اختيار الموردين في نجاح مشاريع الإخراج. يتوجب علينا إبراز مختلف الطرق المستخدمة في هذا المجال. وهو ما سننترق له في الفصل الموالي.

# الفصل الثاني

سياسات الشراء  
وآليات تأهيل  
وتقييم الموردين

## مقدمة

تعرف عمليات إخراج النشاطات تزايداً بفعل سعي الشركات لتخفيض تكاليف الاستغلال وتحسين تنافسيتها وأدائها. ويرتبط ذلك بكفاءة وخبرة المورد الذي يتم اختياره. لذا يعتبر اختيار الموردين عاملاً أساسياً لتنفيذ مشاريع الإخراج. وهو يتضمن اعتماد معايير متعددة (كمية ونوعية).<sup>1</sup> فالاختيار الأمثل يُمكن الشركة من تخفيض تكاليفها وتحسين تنافسيتها. وتجدر الإشارة إلى أن عملية الاختيار لم تعد تعتمد على السعر فقط، بل أصبحت تعتمد على القدرات الإجمالية للمورد (جودة، تسليم، مرونة،... إلخ).

لقد أصبحت عمليات إخراج النشاطات مكوناً استراتيجياً رئيسياً لتنمية سلسلة الإمداد، جعلها أكثر استجابة لحاجات الزبائن. حيث يجب أن تسمح بتحقيق متطلبات الزبون من حيث التكلفة، الجودة والتسليم. وعند الشروع في العملية عادة ما يتم اختيار المورد الذي يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بناءً على معايير مختلفة. لكن مع تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال أصبح ممكناً الحصول على المعلومات بسرعة وبسهولة للقيام بعملية الانتقاء.<sup>2</sup> لذا يعتبر انتقاء المورد من بين القرارات التي تهم مصلحة الشراء، وهو أحد أهم المراحل في تنفيذ مشاريع إخراج النشاطات. حيث يتعين على المنظمة تحقيق أهدافها الإستراتيجية خارج حدودها التنظيمية.

ونجاح منطلق الإخراج يكون بتقاسم ثقافة مشتركة قائمة على التعاون بين المؤسسة والمورد من خلال تقرير الخدمة انطلاقاً من رؤية إستراتيجية. ولن يتحقق ذلك إلا باختيار الشريك المناسب الذي له القدرة على تحسين الأداء وتقاسم المعلومات، إضافة إلى وجوب القيام بزيارات ميدانية للمواقع للتأكد من صحة المعلومات المتعلقة بالمورد. فأداء المؤسسة يتأثر كثيراً بأداء مورديها، ومشكل الاختيار يتضمن تحديد عدد الموردين وطريقة التعامل معهم وانتقاء أفضلهم.<sup>3</sup>

سنتطرق من خلال هذا الفصل لسلاسل التوريد وأهمية اختيار الموردين فيها. وكذلك سنستعرض مختلف الأساليب المستخدمة في عملية الاختيار. وأخيراً سنتطرق لطريقة التحليل الهرمي ومرآتها باعتبارها من أهم الطرق المستخدمة في هذا المجال.

<sup>1</sup>Ya-Ti LIN & al, *Op. cit.*, pp 4796-4804

<sup>2</sup>Milind M. AKARTE & al, « Web based casting supplier evaluation using Analytical Hierarchy Process », Journal of the Operational Research Society (2001) 52, p 512

<sup>3</sup>M.R. Jokar AKBARI, « Sur la conception d'une chaîne logistique une approche globale d'aide à la décision », thèse de doctorat en génie industriel gilco- INPG, 2001, P 16

### المبحث الأول: مفهوم سلسلة الإمداد، أهميتها، وأهدافها

تتميز الشركات العالمية بقدرة تنافسية قوية تدفعها لمحاولة تطبيق أساليب واستراتيجيات وتقنيات فعالة من أجل خفض التكاليف مع زيادة رضا العملاء لأجل البقاء والاستمرار. لذا يتوجب عليها الاهتمام بالمنافسة ليس فقط فيما بينها بل كذلك بين سلاسل الإمداد. حيث أصبحت إدارة سلسلة الإمداد إستراتيجية بديلة تمكن المؤسسات من الحصول على فوائد مثل زيادة مرونة النظام الإنتاجي، وتدفق المواد، وتحسين خدمة العملاء وغيرها. وهي تعتبر عنصرا مهماً في تنمية أي صناعة، باعتبارها وسيلة تمكن من اتخاذ القرار في الوقت المناسب. كما تتطوي إدارة سلسلة الإمداد على أنشطة عديدة بالشركة (التخزين، النقل، الشراء وغيرها...). ولن يتحقق الأداء الجيد لسلسلة الإمداد إلا بالتسيير المتزامن والمشارك بين المورد والزبون. وهي تتضمن أربعة جوانب هي: إدارة المخزون، موقع المنشأة، تكنولوجيا المعلومات، ومصادر التوريد. وتؤدي هذه العوامل بالشركات إلى تحمّل التكلفة العالية أو توفير مستوى عال من رضا العملاء في حالة وجود إدارة فعالة. فلسلة الإمداد تدمج عدة أطراف (مورد، منتج، موزع وزبون). وتعتبر عملية اختيار الموردين من أهم المراحل الأساسية فيها.

### المطلب الأول: مفهوم سلسلة الإمداد وأهدافها

تتطلب مشاريع إخراج النشاطات إقامة علاقة شراكة قوية بين المورد والزبون، تركز على مبدأ الصدق والتسيير المشترك، وهي تتطلب قيادة متزامنة للأنشطة. لذا تشتمل سلسلة الإمداد على مجموعة الإجراءات والبرمجيات وغيرها، التي تسمح بالتسيير الأمثل لتدفق المعلومات والمواد، وتسيير الحدود المشتركة بين مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة. ويتم ذلك بالاعتماد على المعلومات المتعلقة بالطلب، مروراً بالتصميم والإنتاج بصورة أمثل. وهي تتطلب التوفر على تنظيم داخلي يتضمن التسيير، القيادة، وقياس أداء وظيفة الشراء، وكذلك تسيير مختلف العلاقات مع الموردين. هذه الأخيرة تعتبر هدفاً ملحا لنجاح إدارة سلسلة الإمداد، فلأجل تحقيق ذلك على متخذ القرار تطبيق أفضل طريقة واختيار المعايير المناسبة لمشكلة اختيار الموردين.<sup>1</sup> ويتوجب على المؤسسة التحكيم بين أن تصنع أو تشتري (make or buy) ويعتمد هذا القرار على طبيعة وظروف المنظمة. حيث تتلخص دوافع هذا القرار في:<sup>2</sup>

- خفض التكاليف نتيجة الاستفادة من اقتصاديات الحجم؛
- زيادة القدرة على التركيز على الأنشطة الرئيسية؛

<sup>1</sup>Ali Fuat GUNERI & al., « An integrated fuzzy-lp approach for a supplier selection problem in supply chain management », Expert Systems with Applications 36, 2009, p 9228

<sup>2</sup>المحامي سليمان و آدم سعيد، « أسس وأساليب الشراء الحديثة»، الطبعة الثانية، يناير 2010، ص 37

- تحقيق المرونة العالية والحصول على مستوى جودة عالية؛
- تعويض الخبرة الداخلية للمؤسسة بخبرة الموردين.
- إضافة إلى تحقيق العديد من المزايا الأخرى: مثل: تحسين أسلوب الإدارة الداخلية، تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة وتقاسم الأخطار وغيرها.

ومن هنا نتساءل ماذا نعني بإدارة سلسلة الإمداد وما هي أهدافها؟

### 01 مفهوم سلسلة الإمداد

تهتم سلسلة الإمداد بسلسلة تدفق المواد الخام والمكونات والمعلومات وغيرها عبر الموردين إلى المنظمات المختلفة. ومن ثم إلى المستهلك النهائي على شكل منتجات أو خدمات. فسلسلة الإمداد تتعلق بطبيعة العلاقات القائمة بين الأعضاء المشاركين في سلسلة الإمداد الكلية. فهي إذن تتضمن عمليات الأعمال المختلفة التي تنشأ بين المورد والمنظمة.<sup>1</sup>

وإدارة سلسلة الإمداد هي شبكة من التجهيزات لإنتاج المواد الأولية وتحويلها إلى منتجات وسيطية ثم إلى منتج نهائي. وبعدها تسليم المنتجات إلى المستهلكين من خلال نظام توزيع. وهي تشمل التوريدات، والتصنيع والتوزيع.<sup>2</sup> والهدف الأساسي يكمن في ترشيد أداء السلسلة لإضافة أقصى قيمة ممكنة ولتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن. بعبارة أخرى تستهدف ربط مختلف أعوان سلسلة الإمداد بطريقة تسمح بتعظيم الإنتاجية في سلسلة الإمداد وتقاسم المنافع بين مختلف الأطراف كذلك.

وأحسن مثال على ذلك ما واجهته شركة اكزينا (xenia) الرائدة في صناعة المحولات الكهربائية عام 1992 من منافسة شرسة مع منافسيها بجنوب شرق آسيا الذين أصبحوا يبيعون نفس المنتجات بما يعادل سعر تكلفتها. فقررت الشركة الاستجابة لتهديدات منافسيها بصورة مختلفة، إذ لجأت لإدارة مشترياتها للخروج من الأزمة بدلاً من اللجوء للتسويق أو الإنتاج، حيث قامت بخفض عدد الموردين من 4000 إلى 400 مورد فقط، ثم عملت على إعادة تأهيلهم وشرحت لهم أبعاد المنافسة وأصبحت تشركهم في عمليات تصميم وتطوير المنتج. وكانت النتيجة انخفاض تكلفة المحولات بـ 50%، كما اختفت مشكلة جودة المواد وتقلصت فترة تسليم المنتج ومدة الإنتاج. وكل هذا في فترة لا تتعدى ثلاث سنوات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>شوقي ناجي جواد ومحمد سالم الشموط، « إدارة سلسلة التوريد-علاقات الموردين: مدخل إداري»، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2008، ص 17

<sup>2</sup>Hau L. LEE & Corey BILLINGTON, « The evolution of supply chain management models and practices at Hewlett Packard », interface, vol 25, no 5, 1995, pp 42-63

<sup>3</sup>المحامي سليمان آدم سعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 13-14

(02) أداء سلسلة الإمداد:

- لقد أصبح مفهوم سلسلة الإمداد الصناعية ومزاياها الآن واضحة لدى الشركات، وهو مفهوم يتم بحثه من طرف الأكاديميين. فالاستخدام الناجح لسلاسل الإمداد يتضمن اعتماد المعايير الآتية:<sup>1</sup>
- تحسين المنتج ونوعية الخدمة وجهود التحسين المستمر؛
  - تخفيض تكاليف الاستغلال لاسيما من خلال تخفيض تكاليف الجرد والفضلات؛
  - وقت أقل لتحويل المدخلات إلى منتج نهائي أو خدمة (منذ لحظة تقديم الطلبية إلى وقت وصولها)؛
- ويمكن تلخيص المعايير المذكورة سابقا في التكلفة، الجودة، التسليم، القدرة الإنتاجية، والمرونة. فأداء سلسلة الإمداد يتضمن جوانب كمية وجوانب نوعية.
- **القياسات النوعية:** تتضمن هذه القياسات: إشباع المستهلكين، المرونة، تكامل تدفق المعلومات والمواد، إدارة فعالة للأخطار، أداء المورد، وغيرها.
  - **القياسات الكمية:** تتكون من قياسات مالية وقياسات غير مالية. فالأولى تكمن في التكاليف الثابتة والمتغيرة التي تتضمنها سلسلة الإمداد، والهدف يكمن في تخفيض هذه التكاليف إلى أدنى حد ممكن. أما الثانية فهي تتضمن: آجال التنفيذ بما فيها التأخيرات، مستوى خدمة الزبون، مستوى المخزونات، استعمال الموارد. إضافة إلى تحسين عملية الاتصال وتبادل المعلومات.

(03) وظائف وأهداف سلسلة الإمداد:

- لسلسلة الإمداد مهام متعددة تكمن في الحصول على المواد بالجودة والكميات المطلوبة وفي الوقت المناسب من المورد المناسب (الذي يتمتع بالمصداقية ويلبي التزاماته تجاه المنظمة). وكذلك الحصول على الخدمات اللازمة قبل الشراء وبعده. ومن هنا يتضح أن سلسلة الإمداد تهدف إلى:<sup>2</sup>
- تحسين الموقف التنافسي للمنظمة بضمان التموين المستمر بالمواد والمكونات وبالجودة المطلوبة؛
  - الاحتفاظ بمخزون أمان وبجده الأدنى، أي تسير المخزون بصورة سليمة؛
  - العثور على الموردين المحتملين وتطويرهم؛
  - شراء القطع والمكونات بأدنى تكلفة ممكنة..إلخ.

<sup>1</sup>Lee J. KRAJEWSKI & Larry P. RITZMAN, «Operations management: Strategy and analysis», Sixth Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, inc. 2002

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد ومحمد سالم الشموط، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61

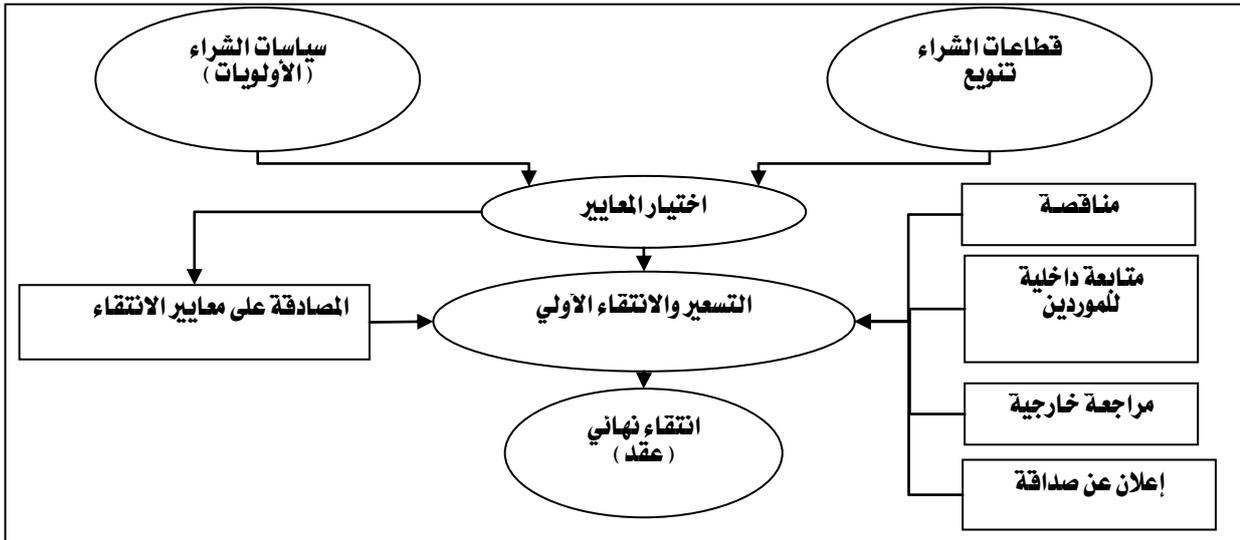
ومن هنا يتضح أن دور إدارة المشتريات يكمن في دعم مختلف الأقسام في تشخيص المشاكل وهيكلة القرار لأجل منح الدعم لاتخاذ قرارات الإدارة المرتبطة بسلسلة الإمداد. حيث تعتبر هذه الأخيرة عاملا مهما في مجال الأعمال، وهي ليست متعلقة بالإنتاج والتوزيع فقط بل يتوجب على كل الوظائف المشاركة في تصميمها. وتحقيق أهداف سلسلة الإمداد يتم باعتماد آراء الزبائن والموردين الرئيسيين.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عموميات حول انتقاء وتقييم الموردين

يتطلب تنفيذ مشاريع إخراج النشاطات اختيار المورد المناسب. وهو ما يفرض على المؤسسة ترشيد اختياراتها باعتماد عدة معايير في آن واحد وليس فقط اعتماد معيار السعر. فعملية انتقاء الموردين قرار هام يندمج في إطار إستراتيجية الشراء. وعلى المؤسسات محاولة التوفيق بين الإمداد من مورد واحد (إذا كان بإمكانه ضمان الجودة المطلوبة مع إمكانية فرض أسعار منخفضة) أو تنويع المصادر (قصد تحقيق الأمان في عمليات الإمداد). ولأجل تحقيق نوع من المرونة ينبغي تنويع المصادر، وهذا باعتماد مصدر توريد رئيسي ومصادر ثانوية أخرى قد تحتاج لها المؤسسة عند الضرورة.

ويتضمن نظام انتقاء الموردين القيام بالفرز الأولي، حتى تتمكن المؤسسة من تقييم الموردين، وبعدها اختيار أفضلهم. وتتطلب هذه العملية القيام بالبحث عن المعلومات، بالاعتماد على المصادر المتوفرة، أو على نتائج دراسة السوق أو المناقصات. ويمكن تلخيص ذلك من خلال الشكل الآتي:<sup>2</sup>

الشكل رقم 09: سيرورة عملية تقييم وانتقاء الموردين



المصدر: Olivier BRUEL, 1991, p131

<sup>1</sup>Hau L. LEE & Corey BILLINGTON, Op. cit., PP 42-63

<sup>2</sup>Olivier BRUEL, « politique d'achat et gestion des approvisionnements », ed Dunod, Paris, 1991, pp 130-131

ويتضمن اختيار الموردين إعداد قائمة واضحة للمعايير التي تختلف أوزانها النسبية حسب كل حالة شراء، ثم يتم وضع منظومة تقييم للموردين ولمستوى أدائهم. مما يؤدي لتشكيل قاعدة معلومات انطلاقاً من بيانات داخلية وخارجية. تتشكل هذه المنظومة من مرحلة الانتقاء الأولي التي تتطلب الالتزام ببعض المعايير التصفوية (أقصى سعر، أقصى مدة تسليم...). وبعدها تأتي مرحلة ترتيب وتقييم الموردين باعتماد سلم تقييم متعدد المعايير يقوم بإعدادها فريق عمل متعدد الوظائف. حيث يفترض أن تستقي الشركة معلوماتها بدقة من مصادرها الداخلية والبعض من خارج الشركة.

وتأهيل موردين جدد ليس حكراً على إدارة المشتريات لوحدها. بل غالباً ما يتم تشكيل فريق أو لجنة عمل من مختلف الأقسام لتقييم الموردين. حيث تتضمن عملية تأهيل الموردين الخطوات الآتية:<sup>1</sup>

### الشكل رقم 10: خطوات تأهيل الموردين



ومن خلال ما سبق يظهر أن عملية اختيار وتقييم الموردين تمر بأربع مراحل أساسية: تحديد الهدف، تشكيل معايير الانتقاء، تحديد البدائل المناسبة، والاختيار النهائي.

### (01) مرحلة اكتشاف الموردين

يتم البحث عن مصادر الشراء بعد تحديد الاحتياجات، حيث يتم إحصاء مختلف البدائل المراد إشباعها. ثم يتم البحث عن الموردين عن طريق عدة قنوات. وتعتبر هذه المرحلة مرحلة أولية تسبق مرحلة التقييم. فالاختيار الأولي يعتبر ضرورياً لحصر مجال الاختيار النهائي وجعله مقتصراً على عدد معين من الموردين القادرين على تلبية احتياجات المنظمة. وهناك عدة مصادر تلجأ إليها المؤسسة لاكتشاف الموردين أهمها:<sup>2</sup>

- أدلة ونشرات الموردين: تتضمن معلومات عن المنتجات (أصنافها، أسعارها ومواصفاتها...).
  - الدليل التجاري والصناعي: يصدر عن هيئات متخصصة (مثل غرفة التجارة والصناعة...).
- ويتضمن معلومات حول السلع، منتجها، الاسم أو العلامة التجارية، عناوين الموردين، وغيرها.

<sup>1</sup>David N. BURT & al, «World-class supply management: The key to Supply Chain Management», Mc Graw-Hill, New York, NY., 2003, P339

<sup>2</sup> عمر وصيفي عقيلي وآخرون، «إدارة المواد: الشراء والتخزين من منظور كمي»، دار اليازوري، عمان، 1998، ص ص 105-109

- المجالات الاقتصادية والتجارية: تختص بإعداد بحوث ونشر معلومات عن مختلف الصناعات. وتعتبر مصدرا للمعلومات عن الموردين.
  - الإعلانات: يعلن الموردين (عن منتجاتهم، الأسعار..) في الصحف والتلفزيون... وغيرها.
  - ملفات وسجلات الموردين: تتضمن معلومات عن الموردين (السابقين والحاليين).
  - مندوبو البيع: يساعدون في التعريف بمنتجات المؤسسة بصورة أفضل، ويعتبرون مصدرا قيما للمعلومات عن الموردين.
  - المعارض: توفر المعلومات الخاصة باحتياجات المنظمة ومصادر توريدها.
  - الملحقون التجاريون: تلجأ إليهم المؤسسة إذا كانت بحاجة إلى منتجات أو خدمات من الخارج.
  - الزيارات الشخصية للموردين: فذلك يمكن من تكوين رأي عن المورد وإمكانياته في تلبية حاجيات المنظمة والتعرف على مسؤوليتها، ومن ثم إقامة علاقات شراكة معها.
- وبعد استيفاء مختلف مصادر المعلومات حول الموردين، يتم أخيرا إنشاء قاعدة بيانات عن الموردين الذين يمكن أن تتعامل معهم المؤسسة. كذلك التي وضعها دن وبرادستريت (Dun et Bradstreet).<sup>1</sup>

## 02) تقييم الموردين

بعد الحصول على المعلومات اللازمة عن الموردين المحتملين، تأتي المرحلة التالية وهي تقييم كل منهم كي تتمكن المؤسسة من اختيار أفضلهم. وتعتبر عملية التقييم هامة ومعقدة في آن واحد، حيث لا توجد طريقة وحيدة مفضلة لعملية الاختيار والتقييم؛ نظرا لكون العملية تعتمد عدة معايير (مالية، تقنية،... إلخ). لذا يتم تصنيف الموردين حسب حاجات المنظمة. فعملية التقييم تتم بمقارنة الموردين المحتملين بناء على قدرتهم على تلبية حاجات المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.

ولأجل اتخاذ قرار الاختيار يمكن اعتماد معايير الأداء الآتية: السعر، الجودة، التسليم في الوقت المحدد وغيرها.<sup>2</sup> وهناك مزيج من المعايير الملموسة وغير الملموسة (التي تختلف حسب مجال النشاط) التي يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم الموردين. من أهمها:<sup>3</sup>

- الموقع: ف قرب المورد مهم لأن ذلك يمكنه من التسليم في آجال أقل وبتكاليف منخفضة وغيرها.

<sup>1</sup> تعتبر شركة دان وبرادستريت الأولى في العالم المزودة للبيانات المالية ومعلومات الأعمال وتحظى بتقدير واسع باعتبارها رائدة على مستوى العالم في تزويد معلومات الأعمال. تأسست عام 1847 وتمتلك وتحفظ بأكثر قاعدة بيانات تجارية على مستوى العالم والتي تحتوي على حوالي 125 سجل أعمال وتقدم حلول معلومات الأعمال إلى مجتمع الأعمال العالمي. موقعها الإلكتروني: [www.dnb.com](http://www.dnb.com)

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد ومحمد سالم الشموط، مرجع سبق ذكره، ص 32-34

<sup>3</sup> عمر وصيفي عقيلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 110-112

- حجم الطاقة الإنتاجية: حيث كلما كان الحجم كبيرا كان ذلك أفضل.
- درجة التقدم الفني للمورد: فالمورد الذي يسعى لتجديد وتطوير منتجاته يكون محل اهتمام أكبر.
- مدى استقرار العلاقات الصناعية: حيث كلما كانت العلاقات داخل المؤسسة الموردة جيدة كان ذلك أفضل لاستمرارية الإنتاج.
- الاعتبارات المالية: يلعب السعر الذي يقدمه المورد لمنتجاته دورا هاما في عملية المفاضلة، ويمكن أن نجد ضمن هذا المعيار: الخصم، تسهيلات الدفع، السمعة والمركز المالي.
- الخدمة المقدمة من المورد: تتعلق بخدمات الصيانة وخدمات ما بعد البيع وغيرها.
- وتقوم بعض المنظمات بإعداد قائمة للمعايير الواجب بحثها في المورد حسب ظروفها الشرائية.

### 03) اختيار الموردين

تأتي مرحلة الاختيار كنتيجة لعملية التقييم، لذا يجب التأكد أن المورد الذي تم اختياره قادر على تقديم السلعة أو الخدمة بالمواصفات المطلوبة وبشروط دفع تتفق مع أهداف المنظمة. ويعتبر قرار الانتقاء ذا أهمية بالغة. حيث يعالج هذا المشكل من جانبين:<sup>1</sup>

- تحديد عدد الموردين وطبيعة العلاقة معهم: يتم ذلك حسب خصوصيات المؤسسة واستراتيجيتها. فكلما كان عدد الموردين قليلا زادت قوة العلاقة معهم وأمكن تسييرها بفعالية.
- انتقاء أفضل الموردين من بين البدائل، والاختيار يخضع لقواعد غالبا ما تكون ذاتية.
- وبعد عملية الاختيار تأتي المفاوضات، حيث تعتبر المرحلة الأخيرة في عملية الاختيار. وعملية التفاوض عبارة عن ميزان يتضمن قوى كل من المورد والمشتري. فقوة المشتري يمكن أن تتضمن: المنافسة، تكامل المعلومات، حجم الشراء، الكفاءة الشخصية، الوقت وغيرها. أما قوة المورد فتتضمن مدى حاجة المشتري، الثقة، ضيق الوقت، الاحتكار، وغيرها. وتعتمد المفاوضات بشكل عام على الاستراتيجيات التي ستتجهها المنظمة لبناء وتطوير العلاقات المستقبلية مع أولئك الموردين.

ويجب انتقاء المورد اعتمادا على معايير نوعية وإستراتيجية تتضمن: وضوح العلاقة، القدرات الاستثمارية، الثقة، الضمانات المالية والتقنية، الإفصاح المحاسبي والمالي، القدرات التقنية، المراجع المتعلقة بالزبائن، كفاءات الأفراد، القرب الجغرافي، تقاسم المعلومات، وغيرها. كما يمكن أن تتضمن عملية الانتقاء معايير أخرى مثل: ثقافة المورد، إستراتيجيته، تحليل الطلبات، الابتكار والتجديد خلال مدة العقد، العرض

<sup>1</sup>Aicha AGUEZZOUL, « Prise en compte des politiques de transport dans le choix des fournisseurs », thèse doctorat de L'I.N.P.G., Grenoble, 19 sep. 2005, P16

الاجتماعي (إدماج الأفراد، الترقية...)، جودة الخدمات المقدمة، الخبرة والاستشارة، تقاسم المعلومات، التحسين المستمر للخدمة، سياسة تأهيل الموارد البشرية، وغيرها.<sup>1</sup>

#### (04) تنمية العلاقة مع الموردين:

يتم ذلك بتقديم الدعم المالي والتقني وغيرها لأجل تحقيق أفضل استجابة. فالمؤسسة تعمل على جعل المورد يندمج في سلسلة الإمداد، ويتعلق الأمر هنا بمدى قدرته على التكامل مع أنشطتها المختلفة. وبذلك يمكن للمؤسسة تطوير علاقات مع هذا المورد وتوسيع لإدماجه ضمن سلسلة القيمة.

#### (05) إدارة الموردين

لكي تتمكن المؤسسة من إدارة مورديها بنجاح عليها إقامة علاقة وثيقة معهم، كما عليها تقييم أدائهم لمعرفة مدى قدرتهم على تلبية الاحتياجات المستقبلية. وفي حالة ضعف أداء الموردين وعدم استجابتهم لمتطلبات المؤسسة تلجأ لتجديد المصادر أو تقوم بتطوير القدرات الداخلية لها.<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث: سياسات ومصادر الإمداد

يتطلب التعامل مع الموردين بناء إستراتيجية دقيقة. فمشكلة توزيع العرض على مورد واحد أو على عدة موردين، تم التطرق لها على نطاق واسع في الأدبيات. فلكل إستراتيجية مزايا وعيوب.<sup>3</sup> وتعد مصادر الإمداد من القضايا الأساسية التي تسهم في بناء العلاقات بين المنظمات ومورديها.

ويختلف اختيار الموردين باختلاف سياسة الإمداد. ففي حالة الشراء مرة واحدة العوامل المؤثرة في عملية الاختيار عادة ما تتضمن: التكلفة، الخدمة المقدمة والضمانات. ومن مزاياه الحصول على الضمان والولاء من المورد، وكذلك سهولة الاتصال والتجانس في المواد. أما في حالة الشراء المتكرر فالعوامل المؤثرة متعددة وتتضمن الالتزام بالمواعيد، توفير الكميات المطلوبة، تطابق المواصفات، الضمانات والصيانة المقدمة. ومن مزاياه الاستفادة من عنصر المنافسة، سرعة الحصول على المواد، المرونة، وتوزيع المخاطر. وتأتي مصادر الإمداد على ثلاثة أشكال:<sup>4</sup>

**(01) المصدر الوحيد:** يسمى كذلك المصدر القاعدة حيث يكون المورد احتكاريًا.<sup>5</sup> إذ لا تتوفر في العادة لهذا النمط من المصادر بدائل، وتعتبر علاقة الشراكة نتيجة حتمية للتعامل مع هذا الموقف، كونها تسمح ببناء علاقات قوية. ويمكن للمؤسسة والمورد تحقيق تزامن في نظم الإنتاج والتسليم، وبالتالي تخفيض

<sup>1</sup>GUIDE EUROPEEN, op.cit, PP102- 103

<sup>2</sup>David N. BURT & al, op. cit., P340

<sup>3</sup>Aicha AGUEZZOUL, Op. cit., pp27-28

<sup>4</sup> شوقي ناجي جواد ومحمد سالم الشموط، مرجع سبق ذكره، ص ص 30- 32

<sup>5</sup> عبد الستار محمد العلي و خليل إبراهيم الكنعاني، « إدارة سلاسل التوريد»، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 194

تكاليف التخزين.<sup>1</sup> ويمكن أن تلجأ المؤسسة لهذه الإستراتيجية في حالة تفوق مورد معين، أو نظراً لصغر حجم الكمية المطلوب شراؤها. وتستفيد المؤسسة في هذه الحالات من الخصم على الكمية، والاستفادة من التسهيلات الشرائية خاصة في حالة الطلبات العاجلة، إضافة إلى قصر الوقت اللازم لتنفيذ عملية الشراء. لكن العيب الرئيسي لهذه الإستراتيجية هو إمكانية أن يترتب عنها ردود فعل احتكارية وانتهازية لدى المورد نظراً لانعزاله عن ضغوط المنافسة ما يدفعه لرفع الأسعار والتأخير في مواعيد التسليم... وغيرها. ولتجنب ذلك على المؤسسة وضع نظام تقييم ديناميكي للمورد. ولكن في الحالات العامة تلجأ المؤسسات عادة إلى وضع إستراتيجية للتعامل مع عدة موردين.<sup>2</sup>

**(02) المصدر المنفرد:** تحصل المنظمة عادة على عقود طويلة الأمد وضخمة نسبياً، ومن بين مجموعة من الموردين تنشأ علاقة شراكة طويلة الأجل بين المنظمة وأحد مورديها، مما يدفع هذا الأخير لتوجيه مصادره لتحسين العمليات. وبالنسبة للمنظمة يعد المصدر المنفرد من المصادر التي تؤدي إلى حركات الأعمال وتخفيض تكلفة عمليات الإنتاج، مع تحمله كامل المسؤولية وتوقعه لمنتجات نهائية ذات مواصفات أفضل وبأدنى تكلفة ممكنة. وعندما تلجأ الشركة للتوريد من مورد وحيد، عادة ما تستخدم المعايير الآتية: السعر، الأداء السابق، السمعة، الحجم والوضعية الجغرافية. فلهذه المعايير أهمية متزايدة عند الانتقاء. لكن عادة ما تلجأ المؤسسات للتعامل مع أكثر من مورد لأجل أن تتقاسم معهم الأخطار. وتولي المؤسسة أهمية بالغة للموردين الحاليين، حيث تمنحهم مزايا تفضيلية مقارنة بمنافسيهم الجدد.<sup>3</sup>

**(03) المصادر المتعددة:** يمكن أن تقوم المؤسسة بالتزود من أكثر من مصدر توريد، حيث تتناسب حصص الموردين طرداً مع أدائهم. وكلما تحسن أداء المورد (من حيث الأسعار، الجودة والتسليم) زادت حصته من الإمدادات. وتعتمد هذه الإستراتيجية على مبدأ المنافسة التي تدفع إلى أفضل جودة وأحسن أداء، وتكاليف أقل وخدمة متميزة. والتزود من مصادر عديدة يسمح للمنظمة بتفادي انقطاع أو توقف العملية الإنتاجية وبالحصول على منتجات (أو خدمات) بأسعار مناسبة. حيث تسمح المنافسة بين الموردين بزيادة سلطة التفاوض للمؤسسة الأمره بالصرف وبتخفيض المخاطر في حالة تقصير أحد الموردين. ما يسمح بتفادي مظاهر السلوك الانتهازي ويقلل من التبعية لمورد واحد، كما يُمكن التسليم من مصادر متعددة بكميات صغيرة وعلى فترات محددة تحديداً أمثلاً من تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Aicha AGUEZZOUL & Pierre LADET, «Sélection et évaluation des fournisseurs: critères et méthodes», Revue Française de Gestion Industrielle Vol 2, 2006, pp5-27

<sup>2</sup>Aicha AGUEZZOUL, *Op. cit.*, p27

<sup>3</sup>Anne-Laure SER DUNCAN, « Le contrôle dans la relation client-fournisseur a l'international: le cas des pme françaises a l'égard de leurs fournisseurs chinois», thèse doct. en sc. de gestion, Univ. de Pau & des Pays de l'Adour, 2008, P88

<sup>4</sup>Aicha AGUEZZOUL & Pierre LADET, *op. cit.*, pp5-27

ونظرا لتوزيع الطلبيات بين عدة موردين يمكن تخفيض درجة عدم التأكد وتحقيق مرونة عالية في عملية الشراء. فالمكاسب التي تحققت في تكاليف المخزون يمكن أن تعوض التكاليف الكبيرة لأوامر الشراء (الطلبات). ونجاح هذه الإستراتيجية أو السياسة يتطلب توفر الخبرات الكافية، كما يقتضي الاستعداد الكافي لدى مسؤولي المشتريات في البحث عن مصادر شراء بديلة، إضافة إلى ظروف السوق وطبيعة المنافسة. وتركز هذه الإستراتيجية على إقامة علاقة طويلة الأجل مع عدد قليل من الموردين الموثوق بهم، حتى يتمكن الموردين من فهم أهداف المؤسسة ورغبات الزبون النهائي، وبالتالي تكون لهم الرغبة في التعاون وتقديم الابتكارات والخبرات التكنولوجية. والمهم في هذه الإستراتيجية هو الثقة والالتزام التي تدعم العلاقة بين الطرفين. إلا أن من مخاطر هذه الإستراتيجية تكمن في أن يصبح الطرفان أسيرين لبعضهما، وتبرز المخاطرة فعلا عند حدوث تغيرات الطلب. وتشير الدراسات إلى أن الشركات تميل إلى التقليل من قاعدة الموردين، حتى تتمكن من إدارتهم بكفاءة. كما أن الوقت اللازم لتطوير هذه العلاقات يتناسب مباشرة مع عدد من الموردين.<sup>1</sup>

ولذلك، يجب الاتفاق حول حل اختيار أفضل الإستراتيجيات. حيث يتحدد عدد الموردين المراد التعامل معهم بالقيود الداخلية للمنظمة مثل حجم الكميات المطلوبة، وإدارة المخزون، وغيرها. والتأثيرات أو القيود الخارجية مثل الطاقة الإنتاجية للموردين، قدرات النقل، عدد مرات وأجال التسليم، وما إلى ذلك. حيث يكون لهذه العوامل تأثير على اختيار الموردين والتعاقد معهم.

#### المطلب الرابع: التفاوض مع المورد المناسب

التفاوض هو قدرة كل طرف على التأثير على الآخرين لمصلحته وبما يحقق أهدافه. فالتفاوض يتضمن جمع معلومات كاملة عن الموردين، وهو يتطلب الأمر وجود موظفين مؤهلين لديهم تكوين حول آلية الاتصال، من خلال الاستماع والاستقبال للمعلومات من الطرف الآخر بالشكل المناسب، وتوصيل الرسالة (وجهة نظر المفاوض) بما يحقق مصلحة المنظمة ويعمل على خلق علاقات عمل طويلة الأجل مع الموردين الذين سيتم اختيارهم بعد التقييم. وعلى المفاوض معرفة مفهوم الجودة والتوقيت المناسب وغيرها. كما على المورد الالتزام بما يتفق مع ظروف المنظمة والسوق والمنافسين.

ويستعمل مصطلح التفاوض للتعبير عن العلاقات بين الأفراد، فهو يعتبر لعبة يمكن أن تكون مربحة، عكس المساومة (Marchandage) التي تسلك سلوك لعبة ذات مجموع معدوم. ففي حالة المساومة ما تربحه المؤسسة هو ما يفقده تماما الطرف الآخر (المورد)، وهي تقوم على أساس عوامل مادية (السعر

<sup>1</sup>Idem., pp5-27

مثلاً). لذا تبني هذا المنطلق يكون في إطار علاقات قصيرة الأجل. بينما المفاوضات يمكن أن تغطي الشكل الوصفي المشابه في بعض ملامحه للمساومة، كما تغطي الشكل التعاوني الذي يحمل في إطار علاقات متوسطة و/أو طويلة الأجل، فالنقاش التجاري في هذه الحالة يوجه حسب التطلعات، الدوافع الرئيسية والأهداف المرجوة. إذ على المؤسسة اكتساب القدرة التي تسمح لها بالاستفادة من الفرص المتاحة من خلال إبرامها لعلاقات تعاقدية طويلة الأجل مع بعض الموردين يكون فيها كلا الطرفين رابحاً.<sup>1</sup>

**(01) التحضير للتفاوض:** تعتبر عملية التحضير من بين أحد المراحل الهامة للتفاوض، فهو يغطي الجانبين التقني والذهني لعملية التفاوض. لذا من الضروري منح أهمية بالغة لعملية التحضير، حيث أن الشروط الذهنية لإنجاح عملية التفاوض نابعة من ضرورة التحكم الجيد في أفق منطقة الشك ( Zone d'incertitude ) أي هي محدودة بالقدرات الإدراكية للأفراد. لذا تعتبر الأدوات المتعلقة بعملية التحضير تعتبر تقنية أكثر منها ذهنية.

**(02) إستراتيجيات التفاوض:** يجب التحضير التقني والذهني الجيد لعملية التفاوض، فبناء على هذه العملية يتم بتحديد الإستراتيجيات المناسبة لها والتي يجب أن تراعي مجموعة من المعايير أو المؤشرات حتى تتكيف بصورة أفضل مع مختلف الأوضاع. وهي يمكن أن تتضمن ما يلي:

- **الوضعية الاقتصادية:** فهي تؤثر على دوام المصادر والمنتجات؛
- **تكلفة التحويل:** يتحملها المنتج المطلوب ويتم مقارنتها مع المنتجات المكافئة للموردين الآخرين؛
- **آجال التحويل:** تتمثل في الوقت الكافي للحصول على مصدر جديد؛
- **السياسة الحكومية:** يمكن أن تحد من دخول بعض المنتجات أو الموردين، إلا في حدود الالتزام ببعض الرخص مثلاً؛

إضافة إلى أوضاع أخرى (كاحتكار العرض من قبل مؤرد واحد) يجب أخذها بعين الاعتبار. فمجموع هذه المعطيات يحدد أيضاً قدرة التفاوض للزبون، وهذا أخذاً بعين الاعتبار لعامل الزمن.

<sup>1</sup>Roger PERROTIN & Jean-Michel LOUBÈRE, op.cit, P 146

### المبحث الثاني: الإطار العام لانتقاء وتقييم الموردين

في الواقع على المؤسسة اختيار طريقة تأدية الأعمال بالتفكير في نوع العرض المطلوب: بسيط أو متعدد. حيث يتطلب قرار اختيار الموردين الأخذ بعين الاعتبار عدة معايير من بينها: الآجال، الأسعار، تقلبات الطلب، وسياسات تسير المخزون. فإذا كانت المعايير الاقتصادية والتقنية (سعر، أداء، مرونة وغيرها.) مهمة. فلا يجب إهمال المعايير العامة مثل: الصلابة المالية وشهرة المورد وغيرها. ومادام أنه لا توجد معايير نموذجية فمن المطلوب استعمال المعايير الموضوعية والذاتية في آن واحد.

### المطلب الأول: معايير انتقاء وتقييم الموردين

يقوم تقييم الموردين على تحصيل المعلومات الكافية عن طريق المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف الحصول على أفضل الموردين. فبعد تحديد مواصفات المواد أو المنتجات المطلوبة، يتم البحث عن المورد القادر على تلبية هذه الاحتياجات. والمورد الجيد هو الذي يمتلك التكنولوجيا في صنع المنتج بالجودة المناسبة والذي يمتلك الطاقات الكافية لإنتاج الكميات المطلوبة وغيرها.<sup>1</sup>

ويمكن أن يتم البحث عن الموردين من خلال الدليل المهني أو عن طريق الانترنت، فالمؤسسة تقوم بانتقاء الموردين على أساس مجموعة من العوامل. فبعد تحديد احتياجات المشروع من المواد الخام والمعدات، يتم تحديد البدائل المختلفة لإشباع هذه الاحتياجات بالبحث عن الموردين، وجمع المعلومات عنهم وعن منتجاتهم أو خدماتهم، وفي النهاية إنشاء قاعدة بيانات عنهم. ويتم بعدها فرزهم من خلال اعتماد معايير انتقاء متعددة ومتنوعة حسب مجال النشاط. ويعتبر قرار الانتقاء ذا أهمية بالغة.<sup>2</sup>

وبمجرد اتخاذ قرار الإخراج تفكر المؤسسة في صنف الإمداد المراد الحصول عليه. حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار لعدة معايير مؤثرة في عملية التقييم. فاختيار المورد مسألة أساسية في سلسلة الإمداد، نظرا لكونه يساهم بشكل كبير في تحسين أدائها. واختيار الكثير من الموردين يقلل من التكاليف ويحسن من القدرة التنافسية للشركات. ويعتبر القرار حرجا نظرا لكون عملية الاختيار من أهم عمليات صنع القرار بالنسبة لإدارة الإنتاج والإمداد.<sup>3</sup> فالمورد الأفضل هو الذي يقدم المنتج (الخدمة المطلوبة) بالجودة المرغوبة، في آجال مقبولة، بسعر مقبول، ويستجيب للتعديلات المرغوبة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي و خليل إبراهيم الكنعاني، مرجع سبق ذكره ، ص 194

<sup>2</sup> Aicha AGUEZZOUL, Op. cit., p16

<sup>3</sup> Gülşen Aydın KESKIN, Sevinç İLHAN, Coşkun ÖZKAN, « The Fuzzy ART algorithm: A categorization method for supplier evaluation and selection Original », Expert Systems with Applications, Vol.37, Issue 2, March 2010, PP 1235-1240

<sup>4</sup> Olivier BRUEL, Op. cit., p 125

## 01) انتقاء الموردين قرار متعدد المعايير

يتضمن تقييم واختيار الموردين مشاكل معقدة ومعايير متعددة لصنع القرار. فالبحوث في هذا الموضوع وفيرة، حيث يمكن إرجاع بدايتها إلى سنوات إلى 1960، إذ يعتبر ديكسون من بين الأوائل الذين قاموا بإعداد معايير انتقاء الموردين.<sup>1</sup> لقد قام بتحديد وتحليل بعض المعايير المستخدمة من طرف الشركات لاختيار مورديها. حيث تناولت الدراسة تحديد أهمية 23 معيارا تتعلق باختيار الموردين، وقد شملت هذه الدراسة إرسال استبيان إلى 274 شركة أمريكية وكندية عضو في الجمعية الوطنية لمديري المشتريات (NAPM) وهذا بهدف تحديد العوامل التي تسمح باختيار الموردين والمقارنة فيما بينها. لقد طلب ديكسون من المستجوبين تقييم أهمية كل معيار على أساس سلم تنقيط مكون من 05 درجات: بالغ الأهمية (Extrême)، معتبر (considérable)، معتدل (Moyen)، ضئيل (Léger)، دون أهمية (sans importance). واعتمادا على الإجابات المقدمة، تبين أن الجودة هي أهم المعايير، يليها التسليم، وبعدها الأداء التاريخي.<sup>2</sup> وقد بينت الدراسة أن اختيار الموردين هو قرار متعدد المعايير، بحيث يصعب إيجاد مورد متميز كليا.<sup>3</sup> لكن بتغير المفاهيم الصناعية حسب ويبير (Weber,1991) تغير معها وزن المعايير. فمثلا معيار الموقع الجغرافي يحتل المرتبة 20 في تصنيف ديكسون بينما يحتل مكانة هامة لدى ويبير بتصنيفه في المرتبة 5. والجدول الموالي يوضح ترتيب المعايير وأهميتها حسب كل من ديكسون و ويبير.

<sup>1</sup>Gary DICKSON, «An analysis of vendor selection systems and decisions», journal of purchasing, Vol.2-n°1, 1966, pp28-41

<sup>2</sup>Farzad TAHRIRI & al., « AHP approach for supplier evaluation and selection in a steel manufacturing company », Journal of Industrial Engineering and Management, Vol 1, No 2 (2008), pp 56-57

<sup>3</sup>Hanen BOUCHRIHA, «faire ou faire-faire dans la conception d'une chaîne logistique : un outil d'aide à la décision», Thèse doct., I.N.P.G., Grenoble, 28 oct. 2002, pp62-63

الجدول رقم 08: معايير اختيار الموردين وأوزانها حسب ديكسون و ويبر

ترتيب ويبر	ترتيب ديكسون	المعايير	عدد المعايير
1	6	السعر (Price)	1
2	2	التسليم (Delivery)	2
3	1	الجودة (Quality)	3
4	5	القدرة والتجهيزات الإنتاجية (Production facilities & capacity)	4
5	20	الموقع الجغرافي (Geographical location)	5
6	7	القدرة التقنية (Technical capability)	6
7	13	الإدارة والتنظيم (Management & organization)	7
8	11	السمعة والمكانة في الصناعة (Reputation & position in industry)	8
9	8	الوضعية المالية (Financial status)	9
9	3	الأداء السابق (Performance history)	10
9	15	خدمة التصليح أو الصيانة (repair service)	11
10	16	الوضعية أو الحالة (Attitude)	12
11	18	قدرات التعبئة (Packaging ability)	13
11	14	التحكم العملياتي (Operating control)	14
12	22	المساعدة في التكوين (Training aids)	15
12	9	مطابقة العمليات أو الاستجابة للزبون (Procedural compliance)	16
12	19	علاقات عمل مسجلة (Labor relations record)	17
12	10	نظام الاتصال (Communication system)	18
12	23	تنسيق متبادل (Reciprocal arrangements)	19
12	17	انطباع (Impression)	20
13	12	الرغبة في القيام بالأعمال (Desire for business)	21
13	21	حجم الأعمال السابقة (Amount for past business)	22
14	4	الضمان وسياسات الاعتراض (Warranties & claim policies)	23

المصدر: Aicha AGUEZZOUL, Op. cit., p17

لقد تبين من دراسة ويبر أن معايير السعر (80%)، التسليم (59%) و الجودة (54%) هي المعايير الأكثر تناولا<sup>1</sup>. وهناك العديد من الدراسات والتحليلات لموضوع اختيار الموردين، من أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Charles A. WEBER & al, «Vendor selection criteria and methods», European Journal Of Operational Research, N° 50,1991, pp2-18

<sup>2</sup>Aicha AGUEZZOUL, op. cit., pp17-18

**01-01) دراسة ويبير وآخرين:** تضمنت الدراسة تصنيف المعايير اعتمادا على البحوث المنشورة منذ

سنة 1966 إلى سنة 1991. باعتماد 74 ورقة بحثية تبين من خلالها ما يلي:<sup>1</sup>

- من بين 23 معيار المقدمة من ديكسون، 64% من البحوث (47 بحث) تأخذ بعين الاعتبار أكثر من معيار، وهو ما يؤكد طبيعة المشكلة المتعددة المعايير.

- 57% من البحوث (42 بحث) تم نشرها منذ 1985، ما يبرز الأهمية المتزايدة لانتقاء الموردين.

- السعر، التسليم، و الجودة (80%، 59%، و 54% على الترتيب) هي المعايير الأكثر تناولا.

**02-01) دراسة فوندرميرز وآخرين:** تضمنت إرسال استبيان إلى 268 مؤسسات أمريكية عضو في

الجمعية الوطنية لمديري المشتريات (NAPM)، وتبين من خلالها أن عملية الانتقاء متعددة المعايير.

والمعايير الأكثر أهمية مرتبة كالاتي: الجودة، أداء المنتج، موثوقية التسليم، وفرة المنتج، التكلفة، الآجال،

القدرة التقنية، خدمة ما بعد البيع، الوضعية المالية وأخيرا الموقع الجغرافي للمورد. كما بينت الدراسة كذلك

أن أداء المنتج وجودته معياران محددان في عملية الانتقاء. وعادة تسعى المؤسسات لتخفيض عدد الموردين

حتى تتمكن من بناء علاقات إستراتيجية معهم.<sup>2</sup>

**03-01) دراسة فرما وبولما:** شملت الدراسة 323 مؤسسة أمريكية تنشط في صناعة التعدين. وتبين من

خلالها أن تقييم الموردين يخضع أساسا لأربعة معايير هي: الجودة، السعر، الآجال والمرونة. كما بينت

هذه الدراسة كذلك أن المؤسسات تدرك أن الجودة هي المعيار الأكثر أهمية، لكن في الواقع تمنح الوزن

الأكبر لمعايير التكلفة وآجال التسليم.<sup>3</sup>

**04-01) دراسة كنعان وتان:** قاما بدراسة استقصائية شملت 411 شركة أمريكية وقد تضمنت أهمية

معايير اختيار وتقييم الموردين، كما سمحت الدراسة بتحديد العلاقة بين هذه المعايير وأداء الشركة

المشترية. وقد أكدت الدراسة كذلك على ضرورة اعتبار الموردين كامتداد للشركة.<sup>4</sup>

**05-01) دراسة كتسيكيا وآخرون:** شملت 237 شركة من المملكة المتحدة تنشط في صناعة تكنولوجيا

المعلومات. وقد تبين من خلالها أن عملية تقييم أداء الموردين تستند أساسا على أربعة معايير هي: موثوقية

التسليم، تنافسية الأسعار، الخدمات المعروضة، والقدرات التكنولوجية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Charles A. WEBER & al, *op.cit.*,1991, PP 2-18.

<sup>2</sup>M.A.VONDEREMBSE, M. TRACEY, C.L. TAN., & E.J. BARDI, « Current purchasing practices and JIT: Some of the effects on inbound logistics », International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 25, No. 3, 1995, pp. 33-48.

<sup>3</sup>R. VERMA & M. E. PULLMA. « An analysis of the supplier selection process », International Journal of Management Science, 26 (6), 1998, PP 739-750. *cité par* Aicha AGUEZZOUL & Pierre LADET, *op. cit.*, pp5-27

<sup>4</sup>Vijay R KANNAN & Keah Choon TAN, «Supplier selection and assessment: their impact on business performance», Journal of Supply Chain Management, 38, 4, 2002, PP11-21

<sup>5</sup>C. S. KATSIKEAS, N. G. Papparoidamis & E. Katsikea. «Supply source selection criteria: the impact of supplier performance on distributor performance». Industrial Marketing Management, 2004.

**01-06** دراسة يانغ وشان: التي تطرقت لعملية انتقاء الموردين من خلال معايير كمية (الجودة، القدرة المالية، خدمة الزبون، الطاقة الإنتاجية، التصميم والقدرات التقنية، نظام المعلومات) ومعايير نوعية (دوران اليد العاملة، التكلفة، التسليم، المسافة). وتتم العملية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي.<sup>1</sup>

**01-07** دراسة هو وآخرين: تطرقت هذه الدراسة لتصنيف طرق اتخاذ القرار المتعدد المعايير المستخدمة في تقييم واختيار الموردين بدراسة البحوث المنشورة خلال الفترة (2000 – 2008). حيث أكدت الدراسة على الأهمية الكبيرة لمعايير الجودة، آجال التسليم والسعر بنسبة تفوق 80% من الحالات.<sup>2</sup>

### 02) المعايير المستخدمة في انتقاء الموردين

يعتبر ديكسون من بين الأوائل الذين قاموا بدراسة شاملة لمعظم المعايير المستخدمة في انتقاء الموردين حيث تضمنت دراسته 23 معيارا. وبعدها جاءت العديد من الدراسات التي تختلف من حيث حجم المعايير المستخدمة في عملية الانتقاء وأهميتها ومجالات استخدامها.

لذا سنحاول من خلال ما يلي استعراض أهم المعايير حسب تواترها، إضافة إلى ملخص لأهم الدراسات في هذا المجال وفي النهاية أهم المعايير المستخدمة في انتقاء الموردين في عمليات إخراج النشاطات.

### 02-01) المعايير الأكثر استخداما في عملية انتقاء الموردين

لقد قام غونوري باستعراض أهم الدراسات حول معايير انتقاء الموردين منذ سنة 1966 إلى سنة 2008 وهي ملخصة بالجدول الآتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Ching-Chow YANG & Bai-Sheng CHEN, «Supplier selection using combined analytical hierarchy process and grey relational analysis », Journal of Manufacturing Technology, Management, Vol., 17 No. 7, 2006, P 931

<sup>2</sup>W. HO, X. XU, & P. K. DEY, «Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review », European Journal of Operational Research, 202 (1), 2009, PP16-24

<sup>3</sup>Ali Fuat GUNERI & al., Op. Cit., p 9224

الجدول رقم 09: ملخص لأهم المعايير المستخدمة في انتقاء الموردين

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	معايير الانتقاء
	X		X	X	X	X	X	X	X	السعر
	X	X	X		X	X			X	الجودة
	X		X		X	X		X	X	التسليم
								X	X	الضمان وسياسات الاعتراض
	X					X	X	X	X	خدمة ما بعد البيع
	X						X	X		الدعم التقني (الخبرة)
						X		X	X	مساعدات في التكوين
						X	X		X	الوضعية (أو الحالة)
	X					X			X	الأداء السابق (أو التاريخي)
	X	X				X		X	X	الوضعية المالية (الاستقرار)
	X					X			X	الموقع الجغرافي
						X			X	الإدارة والتنظيم
						X			X	علاقات العمل
X	X					X			X	نظام الاتصال
	X							X		الاستجابة لطلبات الزبون
				X	X					قدرة التجارة الالكترونية
		X				X			X	القدرات التقنية
	X		X			X			X	قدرات و تجهيزات الانتاج
						X			X	قدرات التغليف
						X			X	التحكم العملياتي
							X	X		تسهيلات الاستعمال
						X	X	X	X	خدمة التصليح أو الصيانة
						X		X	X	حجم الأعمال السابقة
X	X					X	X	X	X	السمعة والمكانة في الصناعة
						X			X	تنسيق متبادل
						X	X	X	X	انطباع
					X					بيئة إنتاجية مشجعة
				X						مظهر المنتج
				X						فهرس التكنولوجيا
X		X								علاقات تقارب
X		X								قدرات حل المشاكل والنزاعات
									X	الرغبة في القيام بالأعمال
	X									الاستقرار السياسي
	X									اقتصاد البلاد
	X									الارهاب

1 ، ديكسون (Dickson, 1966)؛ 2، ليمان وأوشوغنسي (Lehmann & O'Shaughnessy, 1974)؛ 3، أبرات (Abratt, 1986)؛ 4، ويبر كورنت وبنيتون (Weber, Current, & Benton, 1991)؛ 5، مين وغال (Min & Galle, 1999)؛ 6، ستغروبولوس (Stavropolous, 2000)؛ 7، غودسيبور وأوبراين (Ghodsypour & O'Brien, 2001)؛ 8، شان وآخرين (Chen et al., 2006)؛ 9، شان وكومار (Chan & Kumar, 2007)؛ 10، لين و شانغ (Lin & Chang, 2008).

ومن خلال الجدول يتضح أن المعايير الأكثر تناولاً هي: السعر، الجودة، التسليم، الوضعية المالية، القدرة الإنتاجية، خدمة ما بعد البيع والسمعة.

### 02-02) أهم الدراسات حول معايير انتقاء الموردين

قبل اقتراح طريقة ترتيب معينة، يجب تحديد المعايير التي يفترض أن تتوافق مع خصوصيات المؤسسة في تحديد عدد الموردين وطريقة التعامل معهم. فلأجل تنمية علاقة تعاون قوية تضمن الفعالية على المؤسسة تخفيض عدد الموردين لأجل ضمان الفعالية. ويمكن تلخيص أهم الدراسات من خلال الجدول الآتي:<sup>1</sup>

الجدول رقم 10: أهم الدراسات المتعلقة بمعايير انتقاء الموردين مع أولويتها

الملاحظات الأساسية	ترتيب الأولوية للمعايير	العينات	الدراسات
اختيار المورد هو قرار متعدد المعايير.	1. الجودة ؛ 2.التسليم؛ 3.الأداء السابق؛ 4. سياسة الضمان؛ 5.القدرة الإنتاجية؛ 6. السعر...	عينة تتكون من 273 مؤسسة	ديكسون [Dickson, 1966]
هناك تطور لأولويات المعايير مع تطور السوق.	1. السعر؛ 2. التسليم؛ 3. الجودة ؛ 4. القدرة الإنتاجية؛ 5. التوقع الجغرافي؛ 6. القدرة....	74 بحث منشور ما بين سنة 1990-1966	ويبر [Weber, 1991]
الأداء ونوعية المنتج هما المعياران المحددان بالنسبة للمؤسسات التي تستخدم أو لا تستخدم مفهوم (JAT). والتوجه هو تخفيض عدد الموردين وبناء علاقات شراكة إستراتيجية.	1. الجودة ؛ 2. أداء المنتج؛ 3. موثوقية التسليم؛ 4. وفرة المنتج؛ 5. التكلفة؛ 6. الأجل	عينة تتكون من 268 مؤسسة	فندر ميس [Vonderembse, 1995]
الجودة في صناعات التعدين هي المعيار الأساسي.	1. الجودة ؛ 2. السعر؛ 3. الأجل؛ 4. المرونة...	عينة تتكون من 323 مؤسسة	فرما وبولما [Verma & Pullma, 1998]
موثوقية التسليمات هي رأس مال صناعة تكنولوجيا المعلومات	1. موثوقية الأجل؛ 2. تنافسية الأسعار؛ 3. الخدمات المقدمة؛ 4. القدرة التكنولوجية؛...	عينة تتكون من 237 مؤسسة	كتسيكياس وآخرين [Katsikeas & al, 2004]
لم يصبح السعر المعيار الأفضل في سلسلة الإمداد الحالية.	1. الجودة (87%)، 2. الأجل (82%) ؛ 3. السعر (80%) ؛ 4. القدرة الصناعية؛ 5. الخدمة؛ 6. تكنولوجيا التسيير...	78 بحث منشور بين 2008-2000	هو وآخرين [Ho & al, 2004]
تختلف المعايير المستخدمة في حالة إخراج النشاطات عن حالات الشراء الأخرى.	أربعة معايير هي : 1. قدرات إدارة التسليم؛ 2. قدرات إدارة الجودة؛ 3. قدرات الخدمة المتكاملة؛ 4. السعر	دراسة الأبحاث المنشورة	لين وآخرين [Lin & al, 2010]

<sup>1</sup>Salah ZOUGGAR, « Etude de la Co-évolution produit/réseau de partenaires: évaluation de l'intégrabilité des partenaires potentiels pour accroître l'efficacité des projets de développement de produits », doctorat en sciences physiques et de l'ingénieur (spécialité: productique), l'université Bordeaux 1, 2009, pp 50-51

02-03) معايير انتقاء الموردين المعتمدة في استراتيجية إخراج النشاطات

يتطلب تجسيد مشاريع إخراج النشاطات تجاوز المنطق الذي يغلب عليه السعر أي تجاوز قاعدة العرض الأقل تكلفة "le moins-disant"، حيث يقتضي الأمر اعتماد معايير نوعية. وهذا لا يعني إهمال عنصر التكلفة بل إدماجها في إطار منطلق إجمالي.<sup>1</sup> فهناك عدة عوامل تؤثر على اختيار المورد في حالة إخراج النشاطات. حيث تتضمن حسب دراسة ليو وشوانغ معايير متعددة (المحاسبة، الجودة، التكلفة والخطر وغيرها). ويتم استخدام عدة معايير في آن واحد لتقاضي الأخطاء المتضمنة في القرارات التقليدية لإخراج النشاطات ( التي تأخذ بعين الاعتبار لمعيار التكلفة فقط).<sup>2</sup>

كما قام لين من خلال مراجعة البحوث المنشورة بإنشاء معايير قابلة للاستخدام عند تقييم واختيار الموردين في حالة إخراج النشاطات. حيث قام بتحسين هذه المعايير وجعلها ملائمة من خلال القيام بمقابلات مع العديد من الخبراء. وقد توصل إلى نموذج تقييم من أربعة معايير رئيسية وأربعة عشر معيار فرعي. فيما يتعلق بالقدرات المالية فقد أكد الخبراء في هذه الصناعة أن هذا المعيار يجب اعتماده في المرحلة الأولية للانتقاء. وتتضمن الأبعاد الأربعة ما يلي:<sup>3</sup>

- قدرات إدارة التسليم: تتضمن 03 معايير فرعية هي: دقة المحتويات التي تم تسليمها، التسليم في الوقت المحدد، ومرونة تكيف التسليم.

- قدرات إدارة الجودة: تتضمن 04 معايير فرعية هي: اختبار صحة البيانات، المعدل غير طبيعي للجودة، القدرة على منع تكرار الخطأ، ومعدل التحكم في الأخطاء.

- قدرات الخدمة المتكاملة: تتضمن 04 معايير فرعية هي: وقت الاستجابة لطلبات العملاء، كفاءة الدعم الهندسي، الوفاء للطلبات الخاصة للعملاء، وقاعدة معلومات لخدمة العملاء.

- السعر: يتضمن 03 معايير هي: اختبار السعر، معدل تعويض الأعطال، ومعايير القبول.

وبعد معرفة أبعاد المعايير التي تم ذكرها وتكييفها، يمكن إعداد نموذج تقييم واختيار أنسب الموردين الذين يمكن الاستعانة بهم، وهو ما يمكن من ضمان النتائج المرجوة، ويسمح بتقاضي المخاطر المحتملة.

وتختلف المعايير المستخدمة في اختيار موردي الخدمات في حالة إخراج النشاطات عن حالات الشراء الأخرى. فمنها المعايير الاقتصادية أو التقنية كالسعر، الأداء، المرونة، قدرة إدماج الأفراد، قدرة استيعاب

<sup>1</sup>Guide européen, Op.cit, P100

<sup>2</sup>James J.H. LIOU & Yu-Tai CHUANG, « Developing a hybrid multi-criteria model for selection of outsourcing providers », Expert Systems with Applications, 37, 2010, PP 3755–3761

<sup>3</sup>Ya-Ti LIN, & al., Op. cit, P4708

التجهيزات وغيرها. وكذلك المعايير العامة مثل: الصلابة المالية، مستوى رقم الأعمال، الميزانية، جدول حسابات النتائج، وغيرها. لهذا ونظرا لتشابك هذه المعايير وتعدد عملية إخراج النشاطات، فإنه لا يوجد معايير نموذجية يمكن استعمالها مباشرة، بل يجب المزج بين المعايير الموضوعية منها و الذاتية.<sup>1</sup> والمعايير الرئيسية الأكثر استخداما:<sup>2</sup>

- **الكفاءة الفنية والبحثية:** تتضمن معرفة المورد وخبرته المهنية، كفاءة العاملين في فرق البحث، القدرة على توفير المعلومات الفنية والمقترحات والإرشادات.

- **الكفاءة التصنيعية:** تتضمن توفر المورد على طاقة تصنيعية كافية، وعلى المستوى الفني لتجهيزاته، ومستوى تأهيل العاملين ودرجة تحفيزهم (المناخ الاجتماعي للمورد).

- **الجودة:** تتضمن مدى مراقبة النوعية من التقنيين، منظومة إدارة مقبولة للجودة.

- **الآجال:** يجب أن تكون مطابقة للاحتياج، حيث يجب أن يتم التنفيذ بالمهلة الزمنية المتفق عليها. ففاعلية المورد اللوجستية يجب أن تسمح بالإنتاج والتسليم عند الطلب (في الوقت المناسب).

- **السعر (التكلفة):** أن يكون السعر تنافسيا وأن يتضمن العقد شروط الدفع والنقل (القرب الجغرافي)، جودة العلاقات الإدارية بين الطرفين وغيرها.

- **شروط التسليم والخدمة:** يجب أن يتم تسليم كل الكميات المطلوبة، وفق الترتيب الزمني اللازم، الشفافية والمعلومات الكافية، طاقة تخزين المورد، جودة التغليف وسلامة النقل وفاعليته.

- **إمكانية التأقلم (المرونة):** حيث يفترض أن يكون التجاوب سريعا في حالة وجود صعوبات (إرسال فنيين)، إضافة إلى إمكانية قبول تعديل في آجال التسليم، مع إمكانية تكيف خطط التصنيع.

- **الأمان:** يتضمن السلامة المالية للمورد (سيولة، معدل الاستدانة...)، الدعم والوصاية وغيرها.

### المطلب الثاني: الطرق المستعملة لانتقاء الموردين

يتضمن قرار اختيار الموردين أهمية إستراتيجية، فهو يجب أن يسمح بالحد من مخاطر شراء وتعظيم القيمة الإجمالية للمشتريات. ويعتبر هذا القرار أساسا لبناء علاقات وثيقة بين المؤسسة ومورديها على المدى الطويل. ولقد تم اقتراح العديد من الأساليب واستخدامها لتقييم الموردين واختيار أفضلهم. وتعتبر عملية التقييم معقدة نظرا لاعتمادها معايير متعددة. لذا من الصعب العثور على أفضل طريقة لتقييم

<sup>1</sup>Jérôme BARTHÉLEMY, *op. cit.*, 2001, PP104-105

<sup>2</sup>David N. BURT & al, *op. cit.*, P341

واختيار الموردين، حيث يتم استخدام عدة أساليب في هذا الصدد، والمهم في عملية الاختيار تطوير وسيلة مناسبة لتحديد المورد المناسب.

ومن بين هذه الأساليب نجد: النماذج الخطية المرجحة، نماذج التكلفة الإجمالية، نماذج البرمجة الرياضية، النماذج الإحصائية، نماذج الذكاء الاصطناعي، ونماذج التحليل الهرمي وغيرها. وتستخدم النماذج الرياضية لحل المشاكل المعقدة، حيث استخدمت على نطاق واسع في مجال انتقاء الموردين.<sup>1</sup>

ويوجد صراع مستمر بين مختلف المعايير، حيث يمكن أن يختلف أداء المورد حسب كل معيار. فمثلا المورد الذي يعرض أقل سعر لا يكون له أفضل أداء من حيث الآجال ونوعية المنتج النهائي. لذا تختلف الطرق المستعملة لحل هذا الإشكال.<sup>2</sup> فمن خلال تحليل 36 بحثا منشورا في المجالات المتخصصة ودراسة وبيبر، تم تصنيف طرق الانتقاء والتقييم للموردين إلى ستة أصناف:<sup>3</sup>

### (01) طرق الترجيح الخطية (MPL)

يتم التعبير عن هذه الطريقة وفقا لويليس وهيوستن كالتالي:

$$S_i = \sum_i^n W_i p_{ij}$$

حيث  $S_i$ : مجموع النقاط التي تمثل الأداء الإجمالي المتوقع للمورد  $j$ ؛  $W_i$ : هو وزن أو أهمية معيار التقييم  $i$ ؛  $p_{ij}$ : يعبر على تصنيف الأداء بتقييم المورد  $j$  وفقا للمعيار  $i$ ، و  $n$  هو عدد المعايير التقييمية. ولاستخدام هذا النموذج لا بد من تحديد معايير تقييم الموردين وتعيين الأهمية النسبية (الوزن) في البداية. ثم يقوم الأشخاص المكلفين بالشراء بتقييم أداء المورد تحت حكم البديهية. ومع ذلك، نماذج نقطة الترجيح لها بعض العيوب كالقيود المرتبطة بوضع الأوزان.<sup>4</sup> كما قد يساء استخدامها في حالة عدم موضوعية الأوزان النسبية للمعايير.

ويعتبر **تيمرمان** من بين الأوائل الذين اقترحوا هذه الطريقة. وهي تعتمد عادة على تحديد معايير لتقييم أداء الموردين (مثل الجودة، السعر،...) قابلة للقياس، إذ يمنح وزن نسبي لكل معيار (يحدد بطريقة ذاتية)، ثم تحسب قيمة كل معيار وتضرب في وزنه النسبي. وفي الأخير تجمع النواتج النهائية لكل مورد للقيام بالتقييم النهائي. ومن مميزات هذه الطرق أنها دقيقة كونها تعتمد على أساس كمي وبإمكانها استخدام عدة

<sup>1</sup>Gülşen Aydın KESKIN, Sevinç İLHAN, Coşkun ÖZKAN, *op.cit*, P 1236

<sup>2</sup>Hanen Bouchriha, *op.cit*, pp 65-66

<sup>3</sup>Aicha AGUEZZOUL, *op. cit.*, pp20-26

<sup>4</sup>Chin-Nung LIAO, « **Supplier selection project using an integrated Delphi, AHP and Taguchi loss function** », ProbStat Forum, Volume 03, July 2010, P 122

عوامل، كما يمكن تغيير الوزن النسبي للعوامل طبقا لطبيعة نشاط المنظمة، كذلك يمكنها التقليل من الاعتماد على الأحكام الشخصية.<sup>1</sup> وتعتمد الطريقة الخطوات الآتية:

- يتم في البداية تحديد معايير تقييم الموردين (معايير قابلة للقياس)، ثم يمنح وزن نسبي لكل معيار.
- تحسب قيمة كل معيار وتضرب في وزنه النسبي.
- تجمع النواتج النهائية لكل مورد للقيام بالتقييم النهائي.

مثال: ليكن لدينا ثلاثة معايير مع أوزانها النسبية، وثلاثة موردين. ونريد اختيار أفضل عرض؟

الجدول رقم 11: الوزن النسبي لمعايير تقييم المورد

العنصر	الجودة	السعر	آجال التسليم
الوزن النسبي	40	35	25

يتم تقييم كل مورد حسب الوزن النسبي لكل معيار وفقا للجدول الآتي:

الجدول رقم 12: تقييم المعايير حسب أوزانها

المورد	الجودة (الوزن النسبي 40%)		السعر (الوزن النسبي 35%)		آجال التسليم (الوزن النسبي 25%)	
	النسبة المقبولة	تقييم الجودة	السعر النهائي	أقل سعر / السعر النهائي	% آجال التسليم	تقييم آجال التسليم
المورد أ	90	90×40%=36	93	93/93=100%	90%	90×25%=22.5
المورد ب	93.3	93.3×40%=37.3	112	112/93=83%	95%	95×25%= 23.8
المورد ج	80	80×40%=32	123	123/93=76%	100%	100×25%=25

أما عملية التقييم الإجمالي فتتم بجمع العلامات المحصل عليها كما يلي:

الجدول رقم 13: التقييم الإجمالي للموردين

المورد	المعايير	الجودة (40%)	السعر (35%)	آجال التسليم (25%)	التقييم الإجمالي
المورد أ		36	35	22,5	93.5
المورد ب		37.3	29,1	23,8	90.2
المورد ج		32	26,6	25	83.6

ويتضح من خلال التقييم أن المورد أ هو المورد الأفضل أخذا بعين الاعتبار للمعايير الثلاثة.

ويمكن أن تكون طريقة التقييم أكثر تفصيلا إذا تم اعتماد معايير تقييم رئيسية مقسمة بدورها إلى معايير

فرعية (تختلف أهميتها من مؤسسة لأخرى) يتم من خلالها الحكم على أداء المورد.

<sup>1</sup>E. TIMMERMAN, «An approach to vendor performance evaluation », Journal of Purchasing & Supply Management, 1,1986, PP27-32.

ويمكن أن يتضمن هذا الصنف، الطرق الفرعية الآتية:

**01-01) أسلوب التحليل الهرمي (AHP):** يتمثل هذا الأسلوب في تحديد أوزان المعايير لكل مستوى من مستويات التسلسل الهرمي. المستوى الأول يحتوي على المعايير الرئيسية، يليها المستوى الثاني الذي يتضمن معايير ثانوية ترتبط مع كل معيار من المعايير الرئيسية وهكذا دواليك. والمستوى الأخير يعطي الترتيب المتعلق بالموردين المحتملين. وتتميز هذه الطريقة بأنها أداة فعالة لاتخاذ القرار. ويدمج هذا الأسلوب عدة مقررين بأهداف مختلفة ومتناقضة للوصول إلى قرار متفق عليه.<sup>1</sup> وتقاس درجة الأهمية بين معيارين بالطريقة اللفظية والرقمية كالآتي:

**الجدول رقم 14:** مقياس الأهمية النسبية وفقا لتصنيف توماس ساعاتي

الوزن بالمقياس الرقمي (Evaluation numérique)	التفسير بالمقياس اللفظي (Jugement verbal)
1	أهمية متساوية للمعيارين (Importance égale)
3	أهمية ضعيفة (معتدلة) لأحد المعيارين على الآخر (Modérément plus important)
5	أهمية قوية (عالية) لأحد المعيارين على الآخر (Fortement plus important)
7	أهمية واضحة (عالية جدا) لأحد المعيارين على الآخر (Très fortement plus important)
9	أهمية مطلقة (قصوى) لأحد المعيارين على الآخر (Extrêmement plus important)
8 6 4 2	قيم وسطية بين قيمتين متتاليتين من الأحكام (Les valeurs intermédiaires 2,4,6 et 8 introduisent les nuances de jugements)

وأسلوب التحليل الهرمي عبارة عن نظرية رياضية حديثة تستخدم في عدة ميادين، اكتشفها توماس ساعاتي أستاذ الرياضيات في جامعة بتسبرغ (و. م. أ.) وألف عنها أكثر من ثلاثين كتابا.<sup>2</sup> وهي تتعلق بتحديد أوزان المعايير على أساس التحليل المتعدد. ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد:

- دراسة **نيديك وهيل:** أكدت هذه الدراسة على أن التسلسل الهرمي يتضمن 3 مستويات هي: الهدف، المعايير والبدائل. فالهدف هو اختيار أفضل مورد. ويمكن أن تتمثل معايير الاختيار في: الجودة، السعر، الخدمة، التسليم، القرب الجغرافي... إلخ. والبدائل يمكن أن تتمثل في مقترحات بديلة من قبل الموردين. هذا الأسلوب يسمح بإجراء ترتيب للبدائل استنادا إلى الأحكام الصادرة عن صانع القرار حسب أهمية مختلف المعايير. وتتضمن العملية في البداية تحديد أهمية المعايير لتحقيق الهدف، وبعدها يتم التركيز على مدى الفعالية التي يمكن من خلالها للبدائل الاستجابة لكل معيار من المعايير. وأخيرا، فإن نتائج كلا التحليلين

<sup>1</sup>Farzad TAHRIRI & al., Op.cit., p 56

<sup>2</sup>Tomas SAATY., « How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process », European Journal of operational Research, vol 48, 1999, PP 9-26

يتم تلخيصها لحساب الأهمية النسبية لكل بديل في تحقيق الهدف. والميزة الرئيسية لهذه الطريقة هي بساطتها وإمكانية استيعابها للمعلومات غير المؤكدة والذاتية. إضافة إلى كونها تأخذ بعين الاعتبار للخبرة والحدس بطريقة منطقية.<sup>1</sup>

- دراسة آكارت وآخرين: تضمنت الدراسة 18 معياراً لتقييم الموردين: 06 معايير موضوعية و12 معياراً ذاتية. وتعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها كونها تستخدم أسلوب التحليل الهرمي بالاعتماد على نظام دعم إضافي مرتبط بالويب (Web) الذي يربط بين المورد والمشتري. وقد أكدت الدراسة على أن المؤسسات تعرف تزايداً لإخراج نشاطاتها، ما يدفعها لاعتماد طرق مختلفة في تقييم وانتقاء مورديها. وعملية التقييم لم تعد تركز على السعر فقط بل كذلك على القدرات الإجمالية للمورد.<sup>2</sup>

**02-01) نظرية جبر المجموعات اللامحددة (FST):** ظهرت في عام 1965 على يد العالم زاده (Zadeh)، وقد ساهمت في تطور الجبر الكلاسيكي والارتقاء به، حيث أصبح بالإمكان أخذ المعلومات والمعطيات غير المحددة في عملية النمذجة الرياضية. وبالتالي استيعاب معلومات وبيانات أكثر في وضع النموذج الرياضي لمشكلة ما.<sup>3</sup> وتسمح هذه الطريقة بتعديل عدم التأكد والغموض المتعلق بتقييم الأوزان الممنوحة للمعايير.<sup>4</sup> كما تحدد بدقة طبيعة التناقض في القياس لكنها لا تربط بين المقاييس النسبية لجعل عملية القياس أكثر دقة ومعرفة بنظرة موحدة للمقاييس النسبية. لذا فإن المجموعات اللامحددة أو المشوشة بحاجة إلى أسلوب التحليل الهرمي. ويحدث التناقض من الحاجة إلى وفرة المعلومات (فهي تحسن مصداقيتها). والتناقض هام من أجل تحديث فهمنا الثابت. ولكن يجب ألا يكون كبيراً جداً لدرجة تظهر المعلومات في حالة من الفوضى والتشويش. ومع هذا لا يمكننا تجاهل التناقض وإلا أصبحنا غير قادرين على تغيير أفكارنا. ومن الجانب الرياضي يجب أن يسمح قياس الثبات بقدر من التناقض في الأحكام لا يتجاوز 10%. وهذا ما سيسمح بالتفاوت في قياس العناصر محل المقارنة بدون تشويه هويتها. ونتيجة لذلك فإن عدد العناصر محل المقارنة يجب أن يكون صغيراً  $(7 \pm 2)$ . في حالة كون العناصر متجانسة فإن كل عنصر سوف يحصل على 10-15% من القيمة النسبية الكلية في متجه الأولويات.

<sup>1</sup>Olivier JENN, « Outils de Gestion du « Risque Fournisseur » :Méthodes et Modèles pour la Sélection des Fournisseurs », mém. de maîtrise en administration des affaires, Univ. du Québec a Montréal, décembre 2008, PP 123-124

<sup>2</sup>Milind M. AKARTE & al, op. cit, pp 511-522

<sup>3</sup> جمال عمران، « القرار الهندسي والنمذجة الرياضية»، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الهندسية، المجلد (27)، العدد (3)، 2005، ص...

<sup>4</sup>Aicha AGUEZZOUL, op. cit., P22

(02) طرق البرمجة الرياضية

من بين التقنيات المستخدمة على نطاق واسع: البرمجة الخطية، البرمجة العددية المختلطة، والبرمجة الرياضية متعددة الأهداف. لكن هذه التقنيات قليلة الاستخدام في مجال اختيار الموردين حسب استطلاع ويبر (الذي درس مشكلة اختيار الموردين من خلال البرمجة متعددة الأهداف). فالنموذج الرياضي هو مجموعة من المتغيرات والعوامل التي تتداخل وتتربط فيما بينها لتعبر عن المشكلة. ويعبر عن ذلك من خلال عدة علاقات رياضية تهدف لتوضيح طبيعة العلاقة الموجودة بين متغيرات المشكلة. فالبرمجة الرياضية تهتم بدراسة طرق الحل وكيفية بنائها. وعلم البرمجة يعتبر علماً حديثاً، فبظهور الحاسوب ولا سيما بعد سنة 1940 ظهرت طرق عديدة لحل المشاكل الرياضية التي لها تطبيقات عديدة في عدة مجالات: الهندسة، الرياضيات، الاقتصاد، وغيرها.<sup>1</sup>

**(01-02) البرمجة الخطية الصحيحة (ILP):** البرنامج الصحيح هو عبارة عن برنامج خطي متغيرات القرار فيه عبارة عن أعداد صحيحة. مثل عدد العاملين أو عدد الآلات في المصنع. وعادة ما تحتوي البرامج الرياضية على متغيرات صحيحة وأخرى تأخذ قيماً كسرية وتكون المعادلات فيها خطية. تلك البرامج تسمى البرامج المختلطة ومن الطرق المشهورة لحل هذه البرامج (الصحيحة أو المختلطة) طريقة التفرعات والعقد (BBM). « حل هذه النماذج يعتمد على مبدئين: المبدأ الأول هو أنها تتعامل باستخدام الطريقة المبسطة في الحل. والمبدأ الثاني هو اعتماد النتائج النهائية التي تجسد الحل الأمثل كأساس للوصول للحل الأفضل الذي يجعل قيم المتغيرات الأساسية قيماً صحيحة (غير كسرية). ويتم بموجب ذلك اختيار قيود إضافية جديدة تشترك أو تؤمن قيماً صحيحة للمتغيرات الأصلية في النموذج. وهنا نشير إلى أن إضافة القيود الجديدة تأتي بشكل متعاقب بحيث يتم إضافة قيد واحد إلى النموذج ثم تجري العمليات الحسابية كما هي في الطريقة (المبسطة). وعند عدم اكتمال الحل (أي عدم التوصل إلى الحل الأفضل) يتم إضافة قيد جديد آخر وهكذا إلى غاية الوصول لقيم صحيحة للمتغيرات الأساسية للنموذج. »<sup>2</sup> ويوجد كذلك البرمجة غير الخطية (NLP): فالبرنامج غير الخطي هو البرنامج الرياضي بشكله العام. حيث تكون دالة الهدف أو القيود أو كلاهما غير خطية. وأكثر الطرق شيوعاً لحل البرنامج غير الخطي هي طريقة دوال الجزاء والحد التكرارية. وهو أصعب أنواع البرمجة حيث لم يتفق حتى الآن على أمثل طريقة لحل هذا النوع من البرامج الرياضية.<sup>3</sup> كما نجد أيضاً البرمجة غير الخطية لمتغيرات مختلطة (MINLP): وهي طريقة تستخدم لحل

<sup>1</sup> لحسن عبد الله باشيو، « بحوث العمليات»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص 136

<sup>2</sup> باسم عباس حسن و عباس يونس البياتي، « خوارزميات جديدة في مسائل البرمجة الصحيحة المختلطة»، مجلة الرافدين لعلوم الحاسبات والرياضيات، المجلد (7)، العدد (2)، 2010، ص 13

<sup>3</sup> لحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره، ص 137

المشاكل التي يمكن أن تبدأ ببرمجة خطية مع متطلبات إضافية (تكون بعض متغيرات القرار فيها أو كلها أعدادا صحيحة).

وتتضمن هذه الطرق العديد من الدراسات أهمها:

- دراسة شودري وآخرون: لقد اقترحوا نموذج رياضي غير خطي يقلل من تكلفة الشراء في ظل القيود المرتبطة بطلب الأمر بالصرف (DO)، فيما يتعلق بآجال التسليم وجودة المنتجات. أما دالة الهدف فهي مقعرة (concave) وتمثل في شكل خطي بأجزاء.<sup>1</sup>

- ريارامان وآخرون: لقد قدموا نموذجا خطيا بمتغيرات مختلطة. تتضمن التكلفة الإجمالية المراد تدنيها تكلفة ثابتة ترتبط باستخدام الموردين وتكلفة متغيرة تتعلق بتكلفة الحصول على المنتجات. قيود النموذج ترتبط بطلب الأمر بالصرف، فيما يتعلق بآجال التسليم، جودة المنتجات و بقدرات الإنتاج والتخزين للموردين.<sup>2</sup>

- غودسيبور وأوبرين: اعتبرا أن اختيار المورد هو أحد الوظائف الأكثر أهمية بالنسبة للمشتري، ويعتمد الاختيار على عدة معايير: التكلفة والجودة والتسليم وغيرها. لذا نقص قدرة الموردين يجعل المشكلة معقدة ويجعل من تكلفة الشراء أكثر تعقيدا. وقد اقترحا نموذجا غير خطي بمتغيرات مختلطة. فالهدف المراد تحقيقه يتمثل في تدنية تكاليف الشراء والتخزين. أما القيود المستخدمة في هذا النموذج والتي ترتبط بطلبات الأمر بالصرف، تتعلق بنوعية المنتجات، وبقدرات الإنتاج للموردين.<sup>3</sup>

- مورشي وآخرون: اقترحوا برنامجا رياضيا خطيا بمتغيرات مختلطة يهدف لتدنية مجموع تكاليف الشراء والإنتاج للموردين وبناء العلاقات معهم. حيث تعتمد القيود المأخوذة بعين الاعتبار في هذا النموذج على طلبات الأمر بالصرف وقدرات الإنتاج للموردين.<sup>4</sup>

02-02) برمجة الأهداف أو البرمجة متعددة الأهداف (MOP): هي أسلوب لحل مشاكل قرار ذي خصائص عديدة، عادة ما تكون ضمن إطار البرمجة الخطية.<sup>5</sup> هذه التقنية المتقدمة تم إعدادها أول مرة من ويبر وكورنت.<sup>6</sup> وهي تسمح بالمتابعة المتزامنة لأهداف متعددة (نوعية و/أو كمية) في كثير من

<sup>1</sup>S. S. CHAUDHRY, F. G. FORST, & J. L. ZYDIK, « Vendor selection with price breaks », European Journal of Operational Research, 70,1993, PP52-66.

<sup>2</sup>V. RAYARAMAN, R. SRIVASTAVA, & W. C. BENTON, « Supplier selection and order quantity allocation : a comprehensive model », The Journal of Supply Chain Management, 1999, PP 50-58.

<sup>3</sup>S.H. GHODSYPOUR, C. O'BRIEN, « The total cost of logistics in supplier selection, under conditions of multiple sourcing, multiple criteria and capacity constraint », International Journal of Production Economics 73,2001, PP 15-27

<sup>4</sup>N. N. MURTHY, S. SONI, & S. GHOSH, «A framework for facilitating sourcing and allocation decisions for make-to-order items », Decisions Sciences, 35 (4), 2004, PP 609-636

<sup>5</sup> ديفيد أندرسون وآخرين، « الأساليب الكمية في الإدارة »، ترجمة محمد توفيق البلقيني وآخرين، دار المريخ، الرياض، السعودية، ص 34

<sup>6</sup>Charles A. WEBER & John R. CURRENT, « A multi-objective approach to vendor selection ». European Journal of Operational Research, 68 (2), 1993, PP173-184.

الأحيان متناقضة، مع مراعاة الأولويات التي تم تحديدها مسبقا لاستخدام أكثر تعقيدا، دالة الهدف لهذه الطريقة تهدف للحد من الفوارق بين الأهداف والإنجازات مع معالجة الفجوات ذات الأولوية المتعلقة بأهم الأهداف، وذلك بالبحث عن المبالغ المثلى للحد من هذه الاختلافات في ترتيب الأولويات. وقد أظهر كتاب آخرون أهمية هذا الأسلوب في اختيار الموردين.

**03-02) نماذج التحليل التطويقي للبيانات (DEA):** هو مدخل جبري غير تحديدي، يسمح بانجاز غلاف خطي يربط المعايير التي يمكن من خلالها حساب كفاءة الموردين. وتعرف هذه الكفاءة كنسبة من مجموع مرجح من مدخلات المورد (أدائه) بالمقارنة مع المبلغ المرجح لمخرجاته (تكاليف تشغيل المورد). ويكون المورد أكثر فعالية إذا كانت كفاءته في الحد الأقصى. ويمكن أيضا استخدام هذا الأسلوب كأداة للتفاوض مع الموردين الغير فعالين. ولقد استخدم ويبر وآخرون برمجة الأهداف لإنشاء الموردين ومدخل التحليل التطويقي للبيانات بعدها لتقييم أدائهم وفعاليتهم.<sup>1</sup> ويعتمد هذا الأسلوب على البرمجة الخطية في قياس الكفاءة النسبية لمجموعة من وحدات اتخاذ القرار القابلة للمقارنة فيما بينها. لقد تم تطوير هذا الأسلوب من طرف كل من شارن وكوبر ورود (W. Cooper, E. Rhodes A. Charnes) سنة 1978، وهو يستخدم عادة في تقييم الأداء.<sup>2</sup>

### 03) المداخل الإحصائية والاحتمالية

تتسم النماذج الإحصائية بالبساطة والخطية، حيث لها استخدامات ثابتة. أما النماذج الاحتمالية فتشتمل على عوامل ومتغيرات غير واضحة وغير مسيطر عليها من قبل متخذ القرار. وهذا يعود لطبيعة المشكلة التي تتصف بكونها ذات عوامل عشوائية أو تصادفية.<sup>3</sup> وتقوم هذه النماذج على تحديد مجموعة من السيناريوهات التي تمثل السلوك المستقبلي للمورد.

**01-03) مصفوفة العوائد (PM):** يتيح هذا النموذج تحديد عدة سيناريوهات لمستقبل سلوك الموردين في كل سيناريو. فالمورد الذي يتم اختياره هو الذي يحصل على نقطة مستقرة في ظل السيناريوهات المختلفة.

**02-03) تحليل الملف الشخصي للباعة (VPA):** هذا النموذج هو دالة احتمالية لكل مورد تجاه كل معيار. حيث يمكننا عن طريق المحاكاة تقدير سلوك الموردين؛

<sup>1</sup>Charles A. WEBER & al, « An optimization approach to determining the number of vendors to employ. Supply Chain Management », An International Journal, 5 (2), 2000, PP 90-98

<sup>2</sup> محمد الجموعي قرشي والحاج لعراية، « قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA، دراسة تطبيقية لعينة من المستشفيات لسنة 2011 »، مجلة الباحث، عدد 11، 2012، ص ص 13-14

<sup>3</sup>لحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره، ص ص 468-469

**03-03) لوغاريتم احتمالي متعدد الحدود (ML):** يستخدم هذا النموذج لاختيار الموردين، وهو نموذج الانحدار الذي يمثل احتمال اختيار بديل من بين مجموعة من الخيارات الممكنة. يتم تعريف البديل حسب مستويات الأهمية المخصصة للمعايير؛

**04-03) نظرية المنفعة (UT):** هي جزء من نظرية الألعاب، تهدف لدراسة القرارات الذاتية للموردين من خلال وصفها وصفا نوعيا. وقد اقترحت هذه الأداة لتقييم الموردين في حالة المشتريات الدولية. وفي هذا السياق يكون اختيار الموردين أكثر تعقيدا لأنه يعتمد على عوامل أخرى مثل الاختلافات الثقافية، والحوافز التجارية، وغيرها؛

**05-03) التحليل العامل (FA):** يدرس العلاقة بين معايير اختيار الموردين ومساهماتهم في تحسين أداء المنتج، والأبعاد الأربعة لرضا العملاء (تنافسية الأسعار، جودة المنتج، تنوع المنتجات وتقديم الخدمات)، والأداء الكلي للشركة. هذا البحث يؤكد أن مستويات رضا العملاء في أداء الأعمال يعتمد على معايير يتم أخذها بعين الاعتبار في عملية اختيار وتقييم الموردين؛

**06-03) النمذجة الإنشائية التفسيرية (ISM):** هو أسلوب تحليلي يسمح بتحديد العلاقات بين المعايير ومستوياتها من الأهمية لتصنيف القطاعات. وتمثيلها بيانيا، وتسمح هذه الطريقة بتحديد المعايير المستقلة من المعايير غير المستقلة؛

**07-03) التحليل العنقودي (CA):** هو أسلوب إحصائي يسمح بتجميع الموردين حسب النتائج المتحصل عليها بالنسبة للمعايير المأخوذة بعين الاعتبار في التحليل بين عدد من المجموعات أو التكتلات. وينبغي أن تكون الاختلافات بين الموردين الذين ينتمون لنفس التكتل ضئيلة للغاية، والاختلافات بين التكتلات المختلفة من الموردين يجب أن تكون كبيرة.

#### 04) الطرق المعتمدة على التكلفة الإجمالية (CBM)

هي تقنيات معقدة نوعا ما، بحيث لا تأخذ بعين الاعتبار لسعر المنتج فقط لكن أيضا بند التكلفة غير المباشرة. وتتطلب تحديد وحساب التكاليف المتولدة عن مختلف الأنشطة التي تتضمنها عملية الشراء مثل مراقبة نوعية المنتجات، النقل، التكاليف الإدارية، وغيرها. ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد:

- دراسة تريشا ومونزكا (Trecha & Monczka) التي بينت أن سعر المواد لا يشكل سوى جزء صغير من تكلفة شراء المواد. وفي النظم التي تعتمد على التكلفة في تقييم أداء الموردين تنعكس التكلفة الفعلية الإجمالية للتعامل معهم. لقد وضعت الدراسة مؤشرين للنموذج: هما تصنيف عامل الخدمة (SFR)

ومؤشر أداء المورد (SPI). قبل حساب هذه المؤشرين، ينبغي تحديد العناصر الرئيسية ومعلومات تقييم الأداء.

- دراسة يوسف وآخرون، أثبتت الدراسة أن النموذج المرتكز على التكلفة له ثلاث مزايا. أولاً، لأنه يسمح بإدماج معايير التقييم النوعي والكمي. ثانياً، يتم التقييم بناءً على المعايير النوعية من قبل أولئك الذين لديهم اتصال مباشر مع الموردين، وثالثاً، يتضمن تكامل المؤشرين لبعضهما البعض، فإذا كانا المؤشرين متكاملان بشكل صحيح سوف تصبح هذه الشركة نموذجاً لنماذج أخرى متاحة. ومع ذلك، تبقى عملية التقييم ذاتية (subjective) في كل الأحوال.<sup>1</sup>

وتتضمن الطرق المعتمدة على التكلفة الإجمالية ما يلي:

**01-04) محاسبة تكاليف الأنشطة (ABC):** تحسب التكلفة على أساس النشاط، في حالة اختيار الموردين، حيث يتم تصنيف المشتريات ترتيباً تنازلياً حسب الموردين في ثلاث فئات: 20% من مقدمي الخدمات الفئة (أ) التي تمثل 80% من قيمة المشتريات، يليها 30% الفئة (ب) تتوافق مع 15% من قيمة المشتريات و 50% الفئة (ج) تتقاسم 05% المتبقية؛<sup>2</sup>

**02-04) التكلفة الإجمالية للملكية (TCO):** هي وسيلة متقدمة لطريقة نسبة التكلفة، وتتطلب حساب التكلفة الإجمالية لاقتناء المنتج والتي تتضمن سعر الاقتناء وجميع التكاليف التشغيلية الشائعة مثل الجودة، والتسليم... وغيرها.<sup>3</sup>

فمثلاً تعتبر طابعة الحبر (Inkjet) غير مناسبة لاستخدامات الأعمال، في حين تعتبر حلاً جيداً لاستخدامات المنزلية ذات مهام الطباعة الصغيرة باعتبارها تناسب طباعة الصور الملونة وبجودة عالية تتفوق على ما تقدمه الطابعات الليزرية. وفي المقابل هناك العديد من السلبيات التي ترتبط باستخدام طابعة الحبر للأعمال، من ذلك مثلاً بطء هذه الطابعات في العمل ما قد يتسبب بتشكيل طابور من المستخدمين أمام الطابعة عند وجود مهام طباعة كثيرة. أما أبرز سلبيات طابعات نفث الحبر فهي الكلفة العالية التي يشار إليها بمصطلح الكلفة الإجمالية للملكية (TCO)، فطابعات الحبر أكثر استهلاكاً للحبر من طابعات الليزر ما يجعل استخدامها أكثر كلفة.

<sup>1</sup>Chin-Nung LIAO, op. cit., P 121

<sup>2</sup>J. ROODHOFT, & J. KONINGS, « Vendor selection and evaluation: an activity based costing approach ». European Journal of Operational Research, 96, 1997, PP 97-102.

<sup>3</sup>D. L. SMYTKA, & M. W. CLEMENS, « Total cost supplier selection model : a case study ». International Journal of Purchasing & Materials Management, 29 (1),1993, PP 42-49.

(05) نماذج التصنيف أو طريقة الفئات (CM)

تعتمد علي خبرة العاملين في إدارة المشتريات في التعامل مع الموردين وتعمل على تصنيفهم إلى فئات أو رتب حسب معايير تضعها إدارة المشتريات، والمعيار الأمثل هو تحقيق أهداف الإدارة والمنظمة ككل، حيث يتم وضع أمام اسم كل مورد درجته بالنسبة لكل معيار من المعايير.

لقد اقترح ويليس وهيوستن نموذج ترتيب يقوم على تقييم الموردين على أساس معايير مثل الجودة، التكلفة، وسرعة التسليم، وغيرها، وذلك نسبة لكل معيار، حيث يتم تصنيف الموردين من المستوى الجيد، المتوسط، الضعيف. وخصصت لكل مستوى الأوزان الآتية: (+)، (0) أو (-) على التوالي. ويكون أحد الموردين أفضل من الآخر إذا حصل على علامات (+) أكثر من الآخر.<sup>1</sup>

وتعتمد هذه النماذج على تحديد قائمة معايير التقييم (الجودة، السعر، التسليم...إلخ). حيث يقوم كل مسؤول بمنح درجة (سالب، موجب، محايد) لكل مورد نسبة لكل معيار. ثم تقوم الإدارات المستفيدة بالقيام بنفس التقييم. وبعد مناقشة هذه التقييمات يقوم مدير المشتريات بترتيب الموردين طبقاً لأفضليتهم. ثم يتحدد حجم ومدى التعامل مع كل مورد حسب رتبته النهائية. ومن هنا يتضح أن هذه الطريقة بديهية، موضوعية، بسيطة في طبيعتها وسهلة الاستخدام وسريعة الاستيعاب. فهي تشجع على الاحتفاظ بسجلات عن الموردين وتعتبر اقتصادية لكونها تعتمد على بيانات محدودة. لكن يعاب عليها الدقة فهي تعتمد على الحكم الشخصي، وكذلك الروتينية حيث تتم بطريقة غير جدية لأنها تتم بصفة متكررة. لكن تعتبر هذه الطرق محدودة كونها ترجح كافة المعايير على حد سواء.

وقد اقترح يوسف وآخرون أن النموذج يمكن أن يكون مفيداً إذا تم استبدال الأوزان: (+)، (0) و(-) بالأوزان: (+1)، (0) و(-1) على التوالي. فاتخاذ القرار بناء على الدرجة الكلية (the total score)، يمكن من ترتيب الموردين وبالتالي سيتم بعد ذلك اختيار المورد وفقاً لأعلى نتيجة (highest score).<sup>2</sup>

وتمكن هذه النماذج من تجميع الموردين على أساس توقعهم الإستراتيجي ومدى أهمية المنتج في مجموعات متجانسة لأجل تحسين إدارة شبكة الموردين.

حسب دراسة استكشافية قام بها أمور وآخرين تركز على معايرة (benchmark) ممارسات الشركات الكندية، تم تحديد خمس فئات من مقدمي الخدمات هم:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>T.H. WILLIS & CR HOUSTON, « Vendor requirements and evaluation in a just- in-time environment », Int. J. Op. Prod. Manage. 10(4), 1990, PP41-50. in Chin-Nung LIAO, op. cit., P 121

<sup>2</sup>M. A. YOUSSEF, M. ZAIRI, & B. MOHANTY, « Supplier selection in an advanced manufacturing technology environment: an optimization model », Benchmarking of Quality Management & Technology, 3 (4), 1996, PP 60-72. in Chin-Nung LIAO, op.cit., P 121

- الموردون الشركاء: يتعين على الشركة تبادل المعلومات الإستراتيجية معهم من خلال تنمية علاقة طويلة الأجل.
- الموردون الإستراتيجيون: يكون لهم تأثير كبير على أداء الشركة، وبدونهم يكون للشركة صعوبات في العمل بشكل صحيح، حيث يمكن أن تكون العلاقة مع هذا النوع من الموردين قصيرة الأجل.
- الموردون المتخصصون: هم الذين يمتلكون تكنولوجيا دقيقة لكن قدراتهم الإنتاجية محدودة. ويقعون عادة في مناطق جغرافية خاصة أو يتم استخدامهم في تطوير منتجات جديدة.
- الموردون المفضلون: هم الذين يعرضون منتجات أو خدمات من السهل نسبيا تعويضها وإيجادها لدى موردين آخرين. ويقتصر عدد الموردين لكل منتج على مورد واحد أو اثنين؛
- الموردون العامة: وهم متوفرون بكثرة، حيث يمكن مشاهدة تزايدهم المستمر على الإنترنت، ويكون تأثيرهم على أداء الشركة ضعيف. حيث يمكن تجسيد عمليات الشراء باستخدام التجارة الالكترونية. وهناك أيضا دراسات أخرى لتقسيم الموردين في الأدبيات. فيمكننا ذكر:
- دراسة ماسلة ورائجون التي تهدف لتقسيم الموردين حسب نوع العلاقة. هذه العلاقة تختلف حسب الأفق قصير أو طويل الأجل وحسب درجة التكامل بين الأمر بالصرف والمورد:<sup>2</sup>
  - (أ) أفق العلاقة: حيث نميز بين علاقة قصيرة الأجل في حالة التعاقد من الباطن الظرفي، وعلاقة طويلة الأجل في حالة التعاقد من الباطن الدائم أو الهيكلي. ومدة العلاقة تخضع لعد عوامل أهمها: مستوى الاستثمارات النوعية مثل المنشآت والتجهيزات ونظم المعلومات وغيرها، التي على الأمر بالصرف إنشائها لجعل العلاقة عملية بصورة تمنع استخدامها في علاقات الشراء الأخرى؛ وتكلفة استبدال المورد التي تتضمن تكلفة البحث عن مورد جديد في حالة ضعف الأداء أو وجود خطر كبير.
  - (ب) درجة التكامل بين الأمر بالصرف والمورد من الجانب اللوجستيكي والجانب الاستراتيجي. فالتكامل اللوجستيكي يفترض توافقات حول الأداء مثل الجودة، الخدمة والآجال، ما يحيل عادة لتموقع نظام تموين أني (JIT). أما التكامل الاستراتيجي فيحيل إلى توافقات تتطلب مهارة للمورد لأجل تطوير منتجات جديدة وتكنولوجيات.

<sup>1</sup>S. D'AMOURS, A. JABIRI, & M. LEVASSEUR, « Les processus de catégorisation des fournisseurs au sein des entreprises de classe mondiale », 4ème congrès de génie industriel, France. 2001

<sup>2</sup>C. MASELLA, & A. RANGONE, « A contingent approach to the design of vendor selection systems for different types of co-operative customer/supplier relationships », Intern. journal of Operations & Product. Manag., 20 (1), 2000, PP70-84.

- دراسة سفينسون: وهي دراسة ميدانية شملت الشركات الأوروبية العاملة في صناعة السيارات. وقد أظهرت الدراسة أن العلاقات مع الموردين يمكن أن تكون: ودية، معاملتية (أو علاقتية)، أو شراكة. وتعتمد معايير الاختيار على فئة المورد. حيث أن تصنيف الموردين هو عملية تطويرية لأن مزود الخدمة قد يغير فئته خلال علاقة الخدمة مع الموكل.<sup>1</sup>

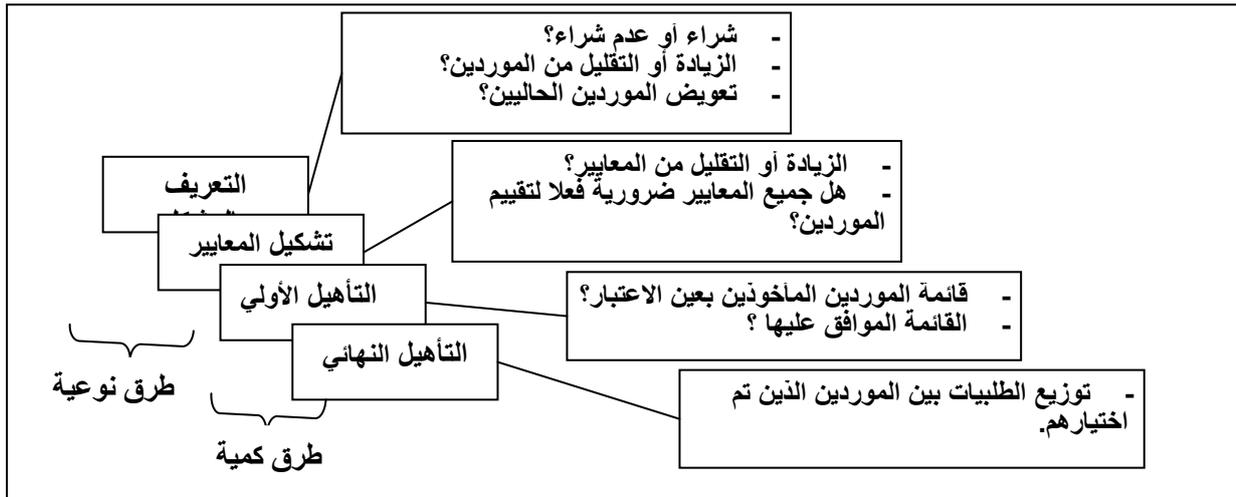
### (06) الذكاء الصناعي (IA)

على عكس المداخل الكمية السابقة، أدوات الذكاء الاصطناعي تهدف إلى إدماج العوامل النوعية والخبرة البشرية التي تمتلكها المؤسسة في عملية اختيار الموردين. نذكر ضمن هذه الفئة ما يلي:

**(01-06) النظم الخبيرة (ES):** يتم استخدامها لتمثيل المعرفة والخبرة التي يمتلكها محترفي الشراء عن الموردين، فضلا عن المعلومات التي يتم تجميعها من الأدبيات عن مختلف مراحل اختيار وتقييم الموردين مثل صياغة معايير التقييم... وغيرها.<sup>2</sup>

**(02-06) حالة النظام القائم على التفكير (CBRS):** يستخدم هذا النهج المعرفة المستمدة من التجارب السابقة للقيام بالتأهيل الأولي وتخفيض عدد الموردين الذين يتم التعامل معهم. ومن خلال الدراسات المعروضة تبين أن هذه الأساليب تختلف تبعا لأربع مراحل لعملية اختيار الموردين ونوع المشتريات المطلوبة. وهو ما يمكن تلخيصه من خلال الشكل والجدول الآتيين:

### الشكل رقم 11: التوقع التقريبي لطرق انتقاء الموردين



المصدر: Salah ZOUGGAR, op. cit., P51

<sup>1</sup>G. SVENSSON, « Supplier segmentation in the automotive industry. A dyadic approach of a managerial model », International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 34 (1), 2004, PP12-34.

<sup>2</sup>R. J. VOKURKA, J. CHOUBINEH & L. VADI, « A prototype expert system for evaluation and selection of potential suppliers », International Journal of Operation & Production Management, 16 (12), 1996, PP106-127.

الجدول رقم 15: طرق انتقاء الموردين حسب صنف الشراء

شراء عاجل استراتيجي \ عنق زجاجة	شراء عاجل (منتج جاري)	شراء معدل (منتج مؤثر)	شراء منتج جديد	صنف الشراء مراحل انتقاء الموردين
				تعريف المشكلة
ISM, ES	ISM			تشكيل المعايير
CM	AHP, CA, DEA, CM.	AHP, CA, DEA, ES, CRB, UT, CM.	CM	التأهيل المسبق للموردين
ABC, AHP, CA, FST, UT	AHP, CA, MP, UT	AHP, CA, DEA, GP, TCO, MP	AHP, ES, CA, FST, UT	الانتقاء النهائي

المصدر: Aicha AGUEZZOUL, op. cit., P25

تختلف أساليب اختيار الموردين حسب أصناف الشراء. فعند شراء منتج جديد يكون الموردون غير معروفين، كما أن درجة عدم اليقين حول مواصفات المنتج عالية؛ أما في حالة الشراء المعدل (شراء منتج جديد أو الشراء من موردين جدد) تكون درجة المخاطرة ضعيفة نسبياً؛ وفي حالة المشتريات العاجلة هناك حاجة إلى معلومات دقيقة حول مواصفات المنتجات أو طبيعة الخدمات، ويقضي الأمر كذلك وضع نظام من الموردين بالرغم من عدم التعاقد معهم من قبل؛ وهناك حالة عنق الزجاجة، يكون فيها سوق التموين احتكاريًا والعقود مع الموردين يجب أن تكون على المدى الطويل. وفي حالة منتج استراتيجي من الضروري تنمية علاقة شراكة مع بعض الموردين.

لقد قام جاريجا وسو بتحليل 27 بحثاً يستند لدراسات أجريت خلال سنوات 1993-2002 حول الإمداد الاستراتيجي واختيار الموردين على مؤسسات غالبيتها عضو في (NAPM). وقد تبين أن أساليب التحليل الإحصائي (تحليل التباين، والارتباط، الانحدار وغيرها) هي الأكثر استخداماً.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق تعتبر عملية انتقاء الموردين عملية معقدة، وتخضع لعدة معايير. حيث تشير مختلف الدراسات إلى أن معايير: الجودة، التكلفة والآجال تعتبر الأكثر استخداماً في عملية الانتقاء.

#### (07) مزايا وعيوب طرق انتقاء الموردين

يتضمن استخدام أي طريقة من الطرق السابقة مزايا وعيوب يلخصها الجدول الآتي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>V. B. GARGEYA & J. SU, « Strategic sourcing and supplier selection: a review of survey based empirical research ». Proceeding of the second world conference on POM, Cancun-Mexico, 2004.

<sup>2</sup>Aicha AGUEZZOUL, Op. cit., pp 26-27

الجدول رقم 16: مزايا وعيوب طرق انتقاء الموردين

العيوب	المزايا	الطرق
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تختلف حسب الأحكام البشرية؛</li> <li>- عدم إمكانية إدماج قيود في النموذج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سريعة وبسيطة الاستعمال وغير مكلفة.</li> <li>- تأخذ بعين الاعتبار المعايير الذاتية؛</li> </ul>	الترجيح pondération
<ul style="list-style-type: none"> <li>- صعوبة في الأخذ بالحسبان للمعايير الذاتية؛</li> <li>- لا تقترح حل مثالي؛</li> <li>- من الصعب تحليل نتائج هذه الطريقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ليس بالضرورة أن يكون للمعايير أبعاد مشتركة؛</li> <li>- تقترح عدة حلول؛</li> <li>- إمكانية إدخال أو عدم إدخال القيود في النموذج</li> </ul>	متعددة الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتجاهل المعايير الذاتية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقترح حل مثالي</li> <li>- إمكانية إدخال أو عدم إدخال القيود في النموذج</li> </ul>	بهدف واحد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوصول إلي المعلومات حول التكاليف محدود أحيانا؛ التعبير النقدي عن بعض التكاليف صعب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تساعد على تحديد هيكل جميع التكاليف؛</li> <li>- تسمح بالتفاوض مع الموردين حول قيم التكاليف؛</li> <li>- مرنة جدا .</li> </ul>	المعتمدة على التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا يوجد حل مثالي؛</li> <li>- صعوبة التحليل؛</li> <li>- استحالة إدخال القيود الرياضية في النموذج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل سلوك الموردين غير مؤكد.</li> </ul>	الإحصائية \ أو الاحتمالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تحدد بوضوح الأهمية النسبية لكل معيار؛</li> <li>- طريقة ذاتية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هيكل واضحة ومنهجية، لعملية تقييم الموردين</li> </ul>	التصنيف (أو الفئات)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جمع معلومات عن الموردين والحصول على الخبرة طويل وصعب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفر قاعدة معرفية مرنة</li> <li>- تأخذ بعين الاعتبار المعايير الذاتية</li> </ul>	الذكاء الصناعي

### المطلب الثالث: أثر سياسات إدارة المخزون في إستراتيجية الإمداد

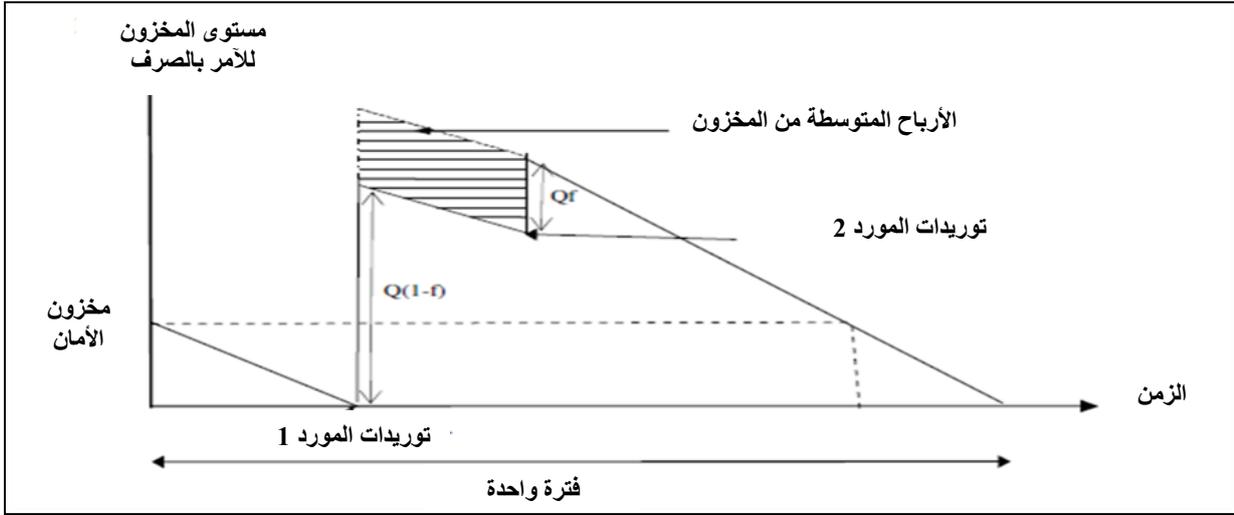
بعد أن يتقرر الأسلوب المستخدم في اختيار الموردين، سيكون على الشركة الاختيار بين إستراتيجية التعامل مع مورد واحد أو عدة موردين. ف نماذج إدارة المخزون المتضمنة في الأدبيات الكلاسيكية للتسيير تشير دائما إلى مورد واحد. ففي الواقع، الأخذ بعين الاعتبار لطلب معين (محدد أو عشوائي) وآجال التسليم (محددة أو عشوائية)، ونقطة مراقبة حصص العرض (ثابتة أو متغيرة) تشير دائما إلى استخدام مورد واحد. وفي حالة تعدد الموردين، النماذج المعيارية للتكلفة تحدد التغيير في تكلفة التخزين وفقا لتغيير الوقت. فمعظم الدراسات في هذا المجال تأخذ في الحسبان موردين اثنين. حيث يمكن ذكر:<sup>1</sup>

**(01) دراسة جانيشان وآخرون:** لقد اهتموا بتحديد نقاط الطلب المرتبطة بالموردين والكميات المطلوبة منهم. ويفترضون أن المؤسسة التي تلجأ لمورد أول مفضل، مسؤول عن معظم الأوامر الموضوعية وتتميز بأوقات استجابة منخفضة. زيادة على ذلك، للمؤسسة خيار استخدام مورد ثان يقدم تخفيضات على سعر

<sup>1</sup> Hanen BOUCHRIHA, op. cit., p67

الشراء. مع ذلك، لا يمكن الاعتماد عليه لأن وقت الاستجابة طويل. غالباً ما تحقق الشركة مكاسب في قيمة المخزون عند التعامل مع موردين اثنين. والشكل أدناه يوضح نقطتي الطلب: الأولى تتوافق مع المورد الأول ومع الكمية المطلوبة  $Q(1-f)$  (وهي تمثل الكمية الكلية المطلوبة  $Q$  مضروبة في حصة المورد الأول  $(1-f)$ ) ونقطة الطلب الثانية تتوافق مع وصول بقية الطلبية  $Qf$  للمورد الثاني (وهي تمثل الكمية الكلية المطلوبة  $Q$  مضروبة في حصة المورد الثاني  $f$ ).<sup>1</sup>

الشكل رقم 12: نموذج التخزين في حالة التموين من موردين اثنين



**02) دراسة أنوبيندي وأكيلا (Anupindi et Akella, 1993):** تتعلق بدراسة آثار التموين من موردين اثنين على نظام التخزين للأمر بالصرف، وهذا في حالة بيئة غير مؤكدة (الطلب، آجال التسليم، الأسعار، قدرة الموردين، وغيرها يمكن أن تكون عشوائية). وقد اقترح الباحثون ثلاثة نماذج لتدنية إجمالي تكاليف الطلبية، والتخزين والتأخير. ويخضع الطلب لقانون التوزيع المستمر. كل نموذج يتوافق مع إحدى استراتيجيات التسليم الثلاث الآتية:

- تسليم واحد في فترة واحدة: يجب على الموردين تسليم كل الطلبية خلال الفترة المأخوذة بعين الاعتبار إذا كانت هذه الأخيرة متوفرة بالكامل، وإلا، سيتم نقل جميع الأوامر للفترة المقبلة. هذه الحالة من الدراسة تعكس مثلاً الجانب غير المؤكد من قدرات الموردين؛

- نفس وضعية الحالة الأولى، لكن الجزء غير المتوفر من الطلب خلال الفترة لا يتم تسليمه في الفترة القادمة بل يتم إلغاؤه. في هذه الحالة، لا يجوز للموكل (الأمر بالصرف) مثلاً استخدام سوى مورد واحد فقط، الذي يعرض أقل الأسعار؛

<sup>1</sup>R. GANESHAN, J. E. TYWORTH & Y. GUO, « Dual sourced supply chains the discount supplier option », Transportation Research Part E, 35, 1999, PP11-23.

- عدة تسليمات في عدة فترات: يجب على الموردين تسليم الكميات المتوفرة خلال الفترة المأخوذة بعين الاعتبار، وبقيّة الطلبية خلال الفترة القادمة.

**(03) سواميناثان وشانتيكومار:** لقد استخدمنا نفس النموذج لإظهار أنه من الممكن أيضا طلب أغلبية الطلبية من المورد الذي يعرض سعر مرتفع لكن الذي يمتلك أفضل أداء من حيث الأجل. وفي هذه الحالة، الطلب يقرب بقانون منفصل (قانون بواسون -loi Poisson-) خلافا للدراسة السابقة حيث يخضع الطلب لقانون مستمر (القانون العادي)<sup>1</sup>؛

**(04) جانسن ودوكوك:** لقد أظهرنا أن معامل تباين الطلب يعتبر عاملا محددًا للقيمة المثلى للكمية المطلوبة لكل فترة. والواقع كلما كان هذا المعامل كبيرا كان مفيداً طلب الحصة الأكبر من المورد الأكثر تكلفة ومرونة. هذه الحالة تتزامن مع قرار القيام بالطلب في الحالة التي تكون فيها المرونة عالية جداً. وفي الحالة التي يكون فيها هذا المعامل منخفضاً، الحاجة إلى المرونة يصبح ضعيفا وتكلفة الشراء هي التي تسيطر.<sup>2</sup>

**(05) سيداراج وآخرين:** لقد وضعوا نموذج تحليلي يقلل من التكلفة الإجمالية لكل وحدة زمنية. في الحالة التي تكون فيها مواعيد التسليم للموردين وطلب الأمر بالصرف عشوائية، وتشمل هذه التكاليف تكاليف الشراء، الطلبية، الملكية والندرة. حيث يسمح هذا النموذج بتحديد مستوى المخزونات التي تدفع إلى إصدار أوامر شراء وكذلك الكمية المطلوبة من كل مورد. هذه الكمية تتناقص بزيادة عدد الموردين.<sup>3</sup>

لقد قدمنا من خلال ما سبق تحليلاً واسعاً لمشاكل اختيار وتقييم الموردين. هذا ما مكنا من استنتاج أن هذه المشكلة معقدة نظراً لكونها تتطلب استخدام عدة معايير متضاربة في كثير من الأحيان. وعلاوة على ذلك، سمح لنا هذا التحليل بتصنيف المناهج المختلفة لاختيار الموردين في ست فئات هي: نماذج الترجيح الخطية، والبرمجة الرياضية، والنماذج الإحصائية والاحتمالية، النماذج المرتكزة على التكاليف، نماذج التصنيف ونماذج الذكاء الاصطناعي.

وتطرقنا أيضاً لمختلف استراتيجيات التموين التي يستخدمها المصنعون، حدود ومخاطر كل إستراتيجية وأثر استخدام شبكة من عدة موردين على تسيير المخزون للأمر بالصرف. ويستنتج من هذا التحليل أن النقل يمثل قيوداً من بين القيود الخارجية الهامة في اتخاذ قرار الإمداد نظراً لتأثيره المباشر على التكلفة الإجمالية للمنتج، وعلى آجال التسليم ونظام التخزين في الشبكة اللوجستية بأكملها.

<sup>1</sup>J. SWAMINATHAN & J. G. SHANTHIKUMAR, « Supplier diversification: effects of discrete demand ». Operations research Letters, 24, 1999, PP 213-221.

<sup>2</sup>F. JANSSEN & T. DE KOK., « A two-supplier inventory model », Internat. Jour. of Prod. Economics, 59, 1999, PP395-403

<sup>3</sup>D. SEDARAGE, O. FUJIWARA, & H. T. LUONG, « Determining optimal splitting and reorder level for N-supplier inventory systems ». European Journal of Operational Research, 116, 1999, PP389- 404

### المبحث الثالث: أسلوب التحليل الهرمي في اختيار الموردين

لقد اتسع استخدام أساليب بحوث العمليات والتقنيات الكمية في مجال اتخاذ القرارات، وهذا نظرا لأخذها بعين الاعتبار لمعايير قد تكون متناقضة بين التعظيم والتدنية. وكذلك اهتمامها بمعايير كمية ومعايير نوعية في آن واحد. ففي ظل عالم معقد يتميز بوضعيات اقتصادية صعبة، وفي ظل سعي المؤسسات لإخراج أنشطتها بغية التركيز على كفاءاتها الرئيسية، ومنح مزيد من الأعمال للموردين. أصبح لقرار اختيار الموردين أثر معتبر على تحسين أداء المؤسسات. ويعتبر أسلوب التحليل الهرمي وسيلة لدعم متخذي القرار في هذا المجال، حيث يعتبر من بين أفضل الأساليب المستخدمة لمعالجة مشكلة القرارات المعقدة، بعرض الإطار المناسب لبناء المشكلة وتحليلها بغية إيجاد أفضل حل، وهذا نظرا لاعتمادها معايير متعددة.

لقد تم تطوير أسلوب التحليل الهرمي في سنوات 1980 من طرف ويليام ساعاتي. حيث يعرف هذا الأسلوب حلا ذا أساس منطقي، يتم من خلاله اتخاذ قرارات صادقة. كما يتميز بتفادي التأثيرات السلبية والتناقضات في عمليات اتخاذ القرار.<sup>1</sup> فإدارة سلسلة التوريد المعاصرة تتضمن تقييم إمكانات التنفيذ للموردين من خلال معايير متعددة. وهو ما يمكن تحقيقه من خلال أسلوب التحليل الهرمي. فتقييم الموردين مهم لضمان شبكة موثوقة من الموردين وضمان سير الأعمال. والقيام بتقييم الموردين بطريقة جيدة يعني المساعدة على تخفيض التكاليف، وتفادي الأخطار. وكذلك تحسين أداء المؤسسات.

#### المطلب الأول: مفهوم مشاكل القرار المتعدد المعايير

تتطلب عملية صنع القرار لمشكلة معقدة معايير تقييم متعددة في نفس الوقت. وتتضمن العملية الاختيار من بين مجموعة من البدائل، هذه المعايير هي العوامل التي تصف البدائل المختلفة وتقيس كفاءتها في تحقيق الهدف. وفي الغالب فإن هذه المعايير تتضارب مع بعضها البعض. وبشكل عام فإن أي مشكلة اتخاذ قرار معقدة قد تشمل على معايير ملموسة (كمية) أو غير ملموسة (نوعية). ولذلك فإننا نحتاج إلى منهجية صنع قرار تجمع بين مقاييس المفاضلة الشخصية والموضوعية في تحليل المشكلة.<sup>2</sup>

وسنتطرق من خلال ما سيأتي إلى معرفة أسلوب اتخاذ القرار متعدد المعايير من خلال نظرية التحليل الهرمي التي تعد أهم الأدوات المستخدمة في هذا الأسلوب. ومن ثم معرفة مميزات هذه النظرية وخطوات استخدامها لحل المشكلة، ومعرفة كيفية بناء النموذج من خلالها.

<sup>1</sup>Sotiris POLITIS & al, « Analytical Hierarchy Process in Supplier Evaluation », In: Grubbström, R.W./Hinterhuber, H.H. (eds.): 16th Intern. Working Seminar on Prod. Eco., Conference Proceedings, 01.-05.03.2010, Innsbruck (Eigenverlag), Vol. 3, PP411-412

<sup>2</sup>Vila JOAQUIN & Barbara BECCUE, «Effect of Visualization on the Decision Maker When Using Analytic Process». Proceedings of the 28 th Annual Hanaii international conference on system- Sciences, 1995

(01) المنهج المتعدد المعايير

يتطلب اتخاذ القرار متعدد المعايير في البداية ترتيب كل من المعايير الملموسة وغير الملموسة وفق أولويات معينة. وفي معظم القرارات تأخذ المعايير غير الملموسة أسبقية على المعايير الملموسة. وترتبط مصداقية القرار بالأهمية التي نعلقها على العوامل الداخلة في القرار. فعادة ما يعتقد المقرر في التحليل المتعدد أن معيار معين مهم مقارنة بآخر. ونظرا لأسباب عديدة من بينها التقضيلات الشخصية، يمكن أن يعتبر المقرر أن معيارا يكون أكثر أو أقل أهمية من الآخرين. ويسمى هذا الإجراء الوزن الذي يقيس الأهمية النسبية للمعايير حسب ما يراه المقرر.

ويتطلب أسلوب AHP برنامج حاسوب خيار الخبير (expert choice) الذي يهدف لتسهيل العملية الحسابية.<sup>1</sup> ويمكن التعبير رياضيا عن المشكلة متعددة المعايير كالآتي:<sup>2</sup>

$$R(a_i) = \sum_{j=1}^n w_j a_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, n$$

حيث  $R(a_i)$ : التقييم الإجمالي للبدائل  $a_i$ ؛  $a_{ij}$ : أداء البديل  $i$  على المعيار  $j$ ؛  $n$ : عدد البدائل المحتملة؛  $m$ : عدد معايير التقييم؛  $w_j$ : الأهمية النسبية للمعيار  $j$  في التقييم.

وتتضمن هذه الطرق المراحل الآتية:

- تحضير قائمة المعايير وخصوصيات النظام المأخوذ بعين الاعتبار؛
- تعيين وزن لكل معيار يقيس الأهمية الممنوحة له من طرف المقرر؛
- تخصيص ترتيب رقمي يوضح الدرجة التي يمنحها النظام؛
- تحديد تكلفة كل نظام واختيار الأفضل.

(02) مبررات اختيار طريقة التحليل الهرمي

تعتبر عملية التحليل الهرمي من أهم أساليب صنع القرار المتعدد المعايير. فهي ببساطة تحدد أهمية المعايير النسبية بالنسبة للهدف من خلال إعداد مصفوفة للمقارنات الثنائية بين المعايير وكذلك بين البدائل، ثم تضرب نتائج البدائل بأوزان المعايير والبديل ذا النتيجة الأعلى هو البديل الأفضل الذي سيتم اختياره. وتشكل الطريقة جزءا من عائلة مقاربات المدرسة الأمريكية لحل مشكل اختيار الموردين. وأهم أسباب استخدام هذه الطريقة لحل مشكل اختيار الموردين تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 275

<sup>2</sup> Udisubakti CIPTOMULYONO, « un modèle d'aide à la sélection des projets : l'intégration de la procédure analyse hiérarchique (AHP) et la programmation mathématique à objectif multiple – projets de développement de centrales électriques en Indonésie », doctorat en science d'information, université d'Aix Marseille, 2000, pp 73-74

- تعتبر نموذجاً مرناً وسهلاً الفهم لحل جملة واسعة من المشكلات غير المهيكلة.
- تسمح بحل المشكلات المعقدة أخذاً بعين الاعتبار لترابط عناصر النظام. فمشكلة اختيار الموردين معقدة تتضمن الأخذ بعين الاعتبار لعدة عوامل أحياناً متناقضة.
- تعكس توجهها طبيعياً للإنسان في جلب وترتيب العناصر المتشابهة لنظام معين على نفس المستوى. ما يجعل من المختصين في إخراج النشاطات يحسون بسهولة استعمال هذه الطريقة.
- تمنح قيمة رقمية للأحكام الذاتية حول الأهمية النسبية لكل متغير وتسمح بتلخيص الأحكام لأجل تحديد المتغيرات التي لها الأولوية الكبرى والتي من خلالها يتم التوصل إلى الحل.
- تسمح بترتيب التفضيلات (الأولويات) ومنطق تسير المشروع في إطار نهج بناء لاتخاذ القرار. وهي تطبق بصورة جيدة على مشكلة اختيار الموردين المتعددة المعايير.

ويكمن السبب الرئيسي في اعتماد طريقة التحليل الهرمي لتقييم الموردين في قدرتها على حصر المعايير الموضوعية للوصول إلى اتخاذ القرار. ووفقاً لهذا المدخل على متخذ القرار أن يصدر حكماً عن الأهمية النسبية لكل معيار ثم يحدد أفضلية كل بديل لكل معيار. وتكون المخرجات عبارة عن تصنيف أولي يشير إلى التفضيل العام لكل بديل من بدائل القرار.<sup>1</sup> وتعتبر هذه الطريقة أداة قوية ومرنة لاتخاذ القرار متعدد المعايير. هذه الأداة تأخذ بعين الاعتبار معايير موضوعية وكذلك معايير ذاتية، أي أنها تتطلب من متخذ القرار أن يصدر حكماً عن الأهمية النسبية لكل معيار ثم يحدد تفضيلاته فيما يخص كل معيار ولكل قرار بديل تكون مخرجات العملية محددة بالأولويات.<sup>2</sup>

### 03) مزايا وحدود استعمال أسلوب التحليل الهرمي

يعتبر تقييم الموردين المناسبين هاماً جداً بالنسبة للمؤسسة حتى تتمكن من خلق المزايا التنافسية وتدعيمها. فأسلوب التحليل الهرمي يمكن أن يستخدم كأداة لإنشاء وتقييم الموردين اعتماداً على معايير ذاتية تضمن تحقيق نتائج موضوعية. ويضمن هذا الأسلوب الشفافية والموضوعية والوضوح في عملية التقييم. لكن لهذا الأسلوب بعض النقائص حيث أن إدماج مورد محتمل جديد في النظام يستوجب إعادة التقييم من جديد. كما أن التقييم يتم مثلي مثلي وتمثيل النتائج يعتبر طويلاً إذا لم يتم استخدام برمجيات.

<sup>1</sup> ديفيد أندرسون وآخرون، « الأساليب الكمية في الإدارة»، ترجمة محمد توفيق البلقيني ومرفت طلعت المحلاوي، دار المريخ للنشر، الرياض - السعودية، 2004 ص 897

<sup>2</sup> ديفيد أندرسون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 919

03-01) مزايا أسلوب التحليل الهرمي

تجمع طريقة التحليل الهرمي بين الطريقتين الكلية والجزئية في إطار مقنع. فهي تتضمن جوانب كمية ونوعية معاً، كما تجمع بين الموضوعية والذاتية وذلك من خلال أخذ رأي مجموعة من الخبراء والمختصين في اتخاذ القرار. ومن خلال هذا يمكن تلخيص مميزات طريقة التحليل الهرمي في:<sup>1</sup>

- الطريقة الكلية: تتمثل في بناء الهرم الذي يأخذ بعين الاعتبار كافة العناصر ككل متكامل.
- الطريقة الجزئية: تتضمن فحص الأجزاء من خلال القيام بالمقارنات الثنائية بين المعايير.
- الجوانب النوعية: تتمثل في تعريف المشكلة وبنائها الهرمي وتحديد الأهداف والمعايير،
- الجوانب الكمية: تتمثل في التعبير عن الأحكام والأولويات بلغة رقمية.
- الموضوعية: تتمثل في بناء المصفوفات واستخراج الأولويات
- القدرة على تحكيم الصفات الملموسة والمجردة على حد سواء عند عقد المقارنات الثنائية.
- الذاتية: تتمثل في الخضوع لاهتمامات وتفضيلات متخذ القرار عند القيام بالمقارنات. ما يمكن أن يجعل النتائج مختلفة تبعاً لذلك. وتتحول التفضيلات الشخصية إلى موضوعية عند بناء قرارات أكثر عمقا باشتراك مجموعة من الخبراء والمختصين في اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

ونشير إلا أنه في حالة تعدد اتخاذ القرار الواحد فإنه يتم حساب المتوسط الهندسي للأولويات للحصول على الأوزان النهائية. إضافة إلى ذلك قد تكون المعايير متغيرات هامة وعدد المعايير الفرعية غير محدود. فالمشكلة مثلما هي مطروحة حسب طريقة التحليل الهرمي تعطي بعض الإجابة، ولكن إذا كان صانع القرار يرغب في تغيير قيمة المعيار أو إضافة أو إزالة المعايير التي يراها ملائمة، تسمح له الطريقة بذلك دون إعادة النظر في التسلسل الهرمي المنجز سابقاً.

03-02) حدود طريقة التحليل الهرمي

رغم المزايا العديدة التي تتضمنها هذه الطريقة إلا أن هناك بعض العوائق التي تظهر أثناء تطبيقها في ظل مفهوم عدم التأكد والديناميكية. فهذه الطريقة لا تأخذ بعين الاعتبار بعض الجوانب (مثل الأخطار وعدم التأكد) التي تعتبر مهمة في عملية التقييم الواقعي للاختيارات. كما أنها تفترض أن الخصائص أو الصفات المهمة التي يشترك فيها الموردين معروفة بدقة. وتبعاً لذلك فهي تستخدم لحل المشاكل في ظل محيط محدود، إضافة إلى ذلك تركز الطريقة خصوصاً على المظاهر المتعلقة بالموردين، باعتبارها

<sup>1</sup> يحي علي دماس الغامدي، «تقنيات اتخاذ القرار»، معهد الدفاع المدني، 2008، ص3

<sup>2</sup> لحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره، ص 276

تتجاهل إدماج الموردين ضمن سلسلة الإمداد. فمع هذه الطريقة من المستحيل الحصول على نظرة إجمالية على مجمل النشاطات على طول السلسلة المدروسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خطوات أسلوب التحليل الهرمي

تعتبر عملية صنع القرار من العمليات المعقدة. لذا سنتطرق إلى معرفة أسلوب اتخاذ القرار متعدد المعايير من خلال نظرية التحليل الهرمي والتي تعد أهم الأدوات المستخدمة في هذا المجال. ومن ثم معرفة مميزات هذه النظرية وخطوات استخدامها لحل المشكلة ومعرفة كيفية بناء النموذج من خلالها.

ويتكون الشكل الهرمي من ثلاثة مستويات هي: الهدف وهو الأساس؛ المعايير أو عناصر المفاضلة؛ والبدائل. ويعتمد هذا الأسلوب الهرمي على طبيعة القرار وطبيعة المشكلة محل التحليل، فهو يقوم على ثلاثة أسس هي: بناء الشكل الهرمي، وبعدها تحديد الأولويات، وفي النهاية التأكد من ثبات الأحكام.<sup>2</sup>

ويتضمن هذا الأسلوب ثلاثة جوانب رئيسية:<sup>3</sup>

- **الجانب الأول:** هو المكون التحليلي الذي يشكل الفكرة الأساسية لأسلوب العمل، فتحليلي يعني أنه يدعم اتخاذ القرار بطريقة رياضية منطقية.<sup>4</sup>

- **الجانب الثاني:** هو المكون الهرمي الذي يصف الطريقة التي تحدد القرار من خلال إنشاء تدرج هرمي للمعايير والمعايير الفرعية. فالهرمية تمثل عموماً نظاماً يتضمن عناصر متجانسة على مختلف المستويات أين يمكن لمستوى معين أن يؤثر على المستوى الأعلى.

- **الجانب الثالث:** يتضمن العناصر التي تقع في نفس المستوى والتي لا يمكن أن تتأثر ببعضها البعض. وميزة هذا الأسلوب أن اتخاذ القرار ينشأ بصورة هيكلية ما يضمن قرار موضوعي. ويتوقع منه تخفيض عبء العمل في اتخاذ القرار إلى أدنى حد ممكن.

لقد تضمنت العديد من الدراسات اعتماد طريقة التحليل الهرمي لاختيار الموردين، فهي تعتبر من بين الطرق المتعددة المعايير الأكثر استخداماً في اتخاذ القرار.<sup>5</sup> فهي تسمح بتجميع المعطيات الكمية والنوعية

<sup>1</sup>Hongwei DING, «une approche d'optimisation basée sur la simulation pour la conception des chaînes logistiques: Applications dans les industries automobile et textile », thèse doctorat en sciences-automatique-, univ. de Metz, 2004, P21

<sup>2</sup> لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 277

<sup>3</sup>Sotiris POLITIS & al., op.cit., PP 416-418

<sup>4</sup>H.-J. ZIMMERMAN & L. GRUTSCHE, « Multi-Criteria Analyse - Einführung in die Theorie der Entscheidungen bei Mehrfachzielsetzungen (with L. Gutsche) », Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1991, PP 65-66

<sup>5</sup>S. YAHYA & B. KINGSMAN, « Vendor rating for an entrepreneur development program : a case study using the analytic hierarchy process method ». Journal of the Operational Research Society 50, 1999, PP 916-930 ; Maggie C.Y TAM & V.M. Rao TUMMALA, « An application of the AHP in vendor selection of a telecommunications system », Omega, Volume 29, issue 2 (April, 2001), p. 171-182; X. YU & S. JING., « A Decision Model for Supplier Selection Considering Trust ». Chinese Business Review 3(6), 2004, PP15-20.

لنموذج اختيار الموردين من خلال هذا الأسلوب الذي يمكن تطبيقه باعتماد عدة مراحل.<sup>1</sup> يمكن تلخيص أهم المراحل المستخدمة من خلال هذه الطريقة في حل مشكلة اتخاذ القرار كما يلي:<sup>2</sup>

### (01) تحديد معايير اختيار المورد

يعتبر تحديد معايير تقييم الموردين ضروري لاختيار أفضلهم. وتختلف عملية الاختيار من مؤسسة لأخرى وحتى ضمن نفس المؤسسة حسب الموقف الشرائي، حيث يتم إعداد المعايير الأساسية المراد استخدامها لتقييم الموردين قبل استقبال عروضهم، فبعد عملية التقييم يتم إقصاء الموردين الذين لا تتوفر فيهم الشروط المطلوبة (*première élimination*) أو الذين لا يستجيبون استجابة كاملة للمناقصة. وتكمن الخطوة الأولى لعملية التحليل الهرمي في التمثيل البياني للمشكلة في ضوء الهدف العام والمعايير وبدائل القرار. فهذا التمثيل يصور التطور الهرمي للمشكلة (المستوى الأول يتضمن الهدف العام أي اختيار الموردين، وفي المستوى الثاني المعايير، أما المستوى الأخير فيتضمن البدائل). وباستخدام هذه الطريقة يحدد متخذ القرار أحكامه الخاصة بالأهمية النسبية لكل معيار حسب مساهمته في تحقيق الهدف العام.<sup>3</sup>

ولأجل تحديد المعايير المناسبة يجب تقييم أهمية كل معيار وذلك من خلال المقارنة الثنائية بين المعايير الفرعية (وكذلك بين المعايير الرئيسية)، ومن ثم تحديد وزنها بالنسبة للهدف. حيث تقاس درجة الأهمية بين معيارين بالطريقة اللفظية والرقمية حسب الجدول السابق (جدول رقم 14).<sup>4</sup> وفي حال كون المقارنة تتم عن طريق مجموعة من ذوى الخبرة فيتم أخذ المتوسط الهندسي لكل مقارنة بين معيارين.<sup>5</sup>

وإذا كانت المشكلة المدروسة تتضمن عناصر أو معايير أقل أهمية من الأخرى عندها يجب استحداث مستويات فرعية. وعند المقارنة يجب تصميم المصفوفة وفق الشروط التالية:<sup>6</sup>

- أن يكون قطرها واحد (1) صحيح لأنه يمثل مقارنة المعيار مع نفسه؛
- القيم أعلى قطر المصفوفة تساوي معكوس القيم أسفل قطرها؛
- أن تكون الأحكام خالية من التناقض أي أن تتسم بالثبات.

<sup>1</sup>Farzad TAHRIRI & al., « AHP approach for supplier evaluation and selection in a steel manufacturing company », Journal of Industrial Engineering & Management, Vol 1, No 2 (2008), pp 60-68

<sup>2</sup>Salma BELLAJ, « l'adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation : cas des entreprises industrielles tunisiennes », thèse de doctorat en Méthodes Quantitatives & en Productiques-Génie Industriel, universite de sfax, 2009, PP 87-89

<sup>3</sup> ديفيد أندرسون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 921

<sup>4</sup>T. SAATY ,(1990), « How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process », European Journal of Operational Research, Vol 48 , pp 9-26 .

<sup>5</sup>المرشد عبدالله إبراهيم (2005)، « نموذج لاختيار أسلوب شراكة القطاعين العام و الخاص في عقود مشاريع الطاقة الكهربائية في المملكة العربية السعودية»، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض

<sup>6</sup> لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 287

(02) المقارنة الثنائية بين المعايير

في غالب الأحيان تتضمن المعايير الرئيسية معايير فرعية، يتطلب الأمر تحديد أوزانها. حيث بعد تحديد هذه المعايير الفرعية يتم كذلك منحها أوزاناً من خلال مقارنتها مثلى مثلى. حيث تتجه طرق التقييم المتعدد المعايير لتحديد أفضل الموردين من خلال ترتيبهم، اعتماداً على مؤشرات محددة من طرف المؤسسات وبأوزانها. فمن مزايا هذا الأسلوب أنه يسمح بترشيح المعايير الذاتية بطريقة تجعل القرارات تتفادى التناقض في الأحكام، كما أن تجزئة القرار الإجمالي إلى قرارات فرعية يخفف من المخاطر. ويعتمد هذا الأسلوب كذلك على المرونة في عملية الاختيار، كما يمكن تعديل النموذج بسهولة لما تتغير ظروف البيئة الاقتصادية. ولا يكون لهذا الأسلوب هدف عند وجود خيار واحد فقط حيث لا يمكن القول أن هناك قرار تم اتخاذه، أو عندما يكون الفرد مجبراً على خيار معين. وتحديد الأولويات يتمثل في عقد مقارنات ثنائية بين المستوى الثاني، باعتبار أن الأرقام تعطي تفاوتاً أعظم مما تقدم الألفاظ.<sup>1</sup>

والقيام بالمقارنات الثنائية للمعايير يمكن من بناء مصفوفات المقارنات، حيث يتم الحصول على قيم هذه المصفوفات بتحويل الأحكام إلى قيم رقمية حسب سلم ساعاتي، وهذا باحترام مبدأ التناظر (principe de réciprocité).<sup>2</sup> وإذا كان عدد المعايير  $n$ ، فيجب القيام بـ  $\left[\frac{n(n-1)}{2}\right]$  مقارنة ثنائية. وتتم المقارنات بين المعايير  $a_{ij}$  (حيث:  $1 \leq i \leq n$ ،  $1 \leq j \leq n$ )، حيث  $n$  يعبر عن عدد المعايير المستخدمة، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال مصفوفة التقييم  $p$  كالآتي:

$$P = \begin{bmatrix} & a_1 & a_2 & a_3 & \dots & a_n \\ a_1 & 1 & 1/b & 1/c & & \\ a_2 & b & 1 & 1/d & & \\ a_3 & c & d & 1 & & \\ \dots & & & & 1 & \\ a_n & & & & & 1 \end{bmatrix}$$

لقد تم إنشاء هذا النوع من المصفوفات لكل مستوى هرمي لأجل تقييم مختلف المعايير مثلى مثلى. ولحساب أوزان المعايير يجب أولاً حساب مجموع كل عمود  $C_i$  بعد كل نتيجة مقارنة، ثم يتم قسمة مجموع الأعمدة للحصول على الرمز العادي، الخطوة الموالية تتمثل في إنشاء مجموع مصفوفة مستوية  $(r_i)$  وقسمة هذا الرمز على عدد العناصر لإنشاء الوزن  $W$  للعنصر الخاص به.

<sup>1</sup> لحسن عبد الله باشوية، مرجع سبق ذكره، ص 286

<sup>2</sup>  $PC(EA, EB) = \frac{1}{PC(EA, EB)}$

		التقييم المصفوفي					تسوية المصفوفة					الأوزان	
		a <sub>1</sub>	a <sub>2</sub>	a <sub>3</sub>	....	a <sub>n</sub>	a <sub>1</sub>	a <sub>2</sub>	a <sub>3</sub>	....	a <sub>n</sub>	r <sub>i</sub>	W
a <sub>1</sub>		a <sub>11</sub> =1	a <sub>12</sub>	a <sub>13</sub>	....	a <sub>1n</sub>	a <sub>11</sub> / C <sub>1</sub>	a <sub>12</sub> / C <sub>2</sub>	a <sub>13</sub> / C <sub>3</sub>	....	a <sub>1n</sub> / C <sub>n</sub>	r <sub>1</sub>	w <sub>1</sub> =r <sub>1</sub> /n
a <sub>2</sub>		a <sub>21</sub> =1/ a <sub>12</sub>	1	a <sub>23</sub>	....	a <sub>2n</sub>	a <sub>21</sub> / C <sub>1</sub>	a <sub>22</sub> / C <sub>2</sub>	a <sub>23</sub> / C <sub>3</sub>	....	a <sub>2n</sub> / C <sub>n</sub>	r <sub>2</sub>	w <sub>2</sub> =r <sub>2</sub> /n
a <sub>3</sub>		a <sub>31</sub> =1/ a <sub>13</sub>	a <sub>32</sub> =1/ a <sub>23</sub>	1	....	a <sub>3n</sub>	a <sub>31</sub> / C <sub>1</sub>	a <sub>32</sub> / C <sub>2</sub>	a <sub>33</sub> / C <sub>3</sub>	....	a <sub>3n</sub> / C <sub>n</sub>	r <sub>3</sub>	w <sub>3</sub> =r <sub>3</sub> /n
....		....					....						....
....		....					....		1				....
....		....					....						....
a <sub>n</sub>		a <sub>n1</sub> =1/ a <sub>1n</sub>	a <sub>n2</sub> =1/ a <sub>2n</sub>			a <sub>nn</sub> =1	a <sub>n1</sub> / C <sub>1</sub>	a <sub>n2</sub> / C <sub>2</sub>	a <sub>n3</sub> / C <sub>3</sub>		a <sub>nn</sub> / C <sub>n</sub>	r <sub>n</sub>	w <sub>n</sub> =r <sub>n</sub> /n

$$C_i \quad C_1 = \sum_{i=1}^n a_{i1} \quad C_2 = \sum_{i=1}^n a_{i2} \quad C_n \quad 1 \quad 1 \quad 1 \quad \dots \quad 1 \quad n \quad 1$$

بعد حساب مختلف الأوزان لكل مستوى هرمي يتم حساب الأوزان الإجمالية، لذا يتم ضرب أوزان المستوى الفرعي بأوزان المستوى الأعلى. معادلة الحساب الإجمالي لوزن المعيار *i* للمستوى الهرمي *n* هي كالآتي:

$$W_{n-1} \cdot W_{rel}(i) = W_n$$

مثال: ليكن لدينا ثلاث معايير: المعيار 1 اقتصادي (eco)، المعيار 2 تقني (Tech)، والمعيار 3 اجتماعي (soc). ممثلة من خلال مصفوفة المقارنات الثنائية الآتية:

	Eco	Tech	Soc
Eco	1	2	3
Tech	1/2	1	2
Soc	1/3	1/2	1

يتم حساب أوزان المعايير كالآتي:

	Eco	Tech	Soc	Eco	Tech	Soc	Σ	Σ/3
Eco	1	2	3	0.55	0.57	0.50	1.62	0.54
Tech	1/2	1	2	0.27	0.29	0.33	0.89	0.30
Soc	1/3	1/2	1	0.18	0.14	0.17	0.49	0.16
	1.83	3.5	6	1.00	1.00	1.00		

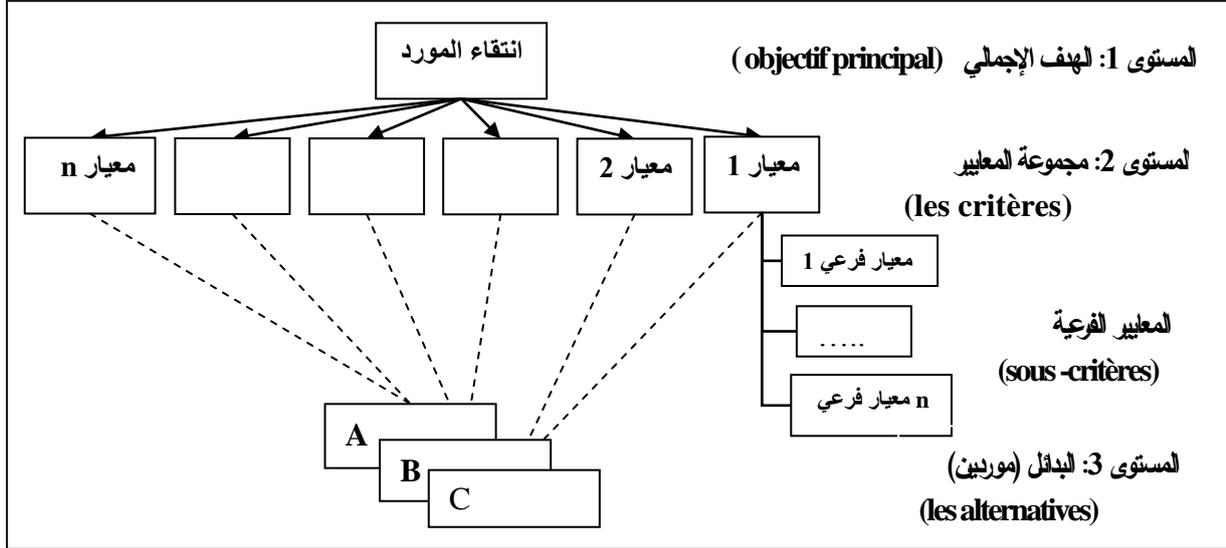
يتم في البداية حساب مجموع كل عمود، ثم يتم تعديل المصفوفة بتقسيم قيم كل عمود على مجموعه. بعدها يتم حساب مجموع كل صف، وأخيرا يتم تقسيم مجموع كل صف على مجموع المعايير.

### (03) بناء النموذج الهرمي

يتم البناء الهرمي للنموذج من خلال تعريف المشكلة والمعايير المؤثرة والبدايل المطروحة. حيث يتم بناء النموذج الخاص بمشكلة معينة حسب خصائصها. وتتضمن هذه المرحلة إعداد نموذج هرمي، حيث يتم تقسيم المشكلة إلى هرم من العناصر المترابطة فيما بينها. في قمة الهرم نجد الهدف (اختيار أفضل

الموردين)، وفي المستويات الدنيا العناصر (تتمثل في المعايير الرئيسية وإن اقتضى الأمر معايير فرعية) التي تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف. المستوى الأخير هو مستوى التصرفات (أي الاختيار من بين مجموعة من البدائل). ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:<sup>1</sup>

الشكل رقم 13: التمثيل البياني للنموذج الهرمي (AHP)



المصدر: Udisubakti CIPTOMULYONO, op cit, p85

#### (04) إعطاء الأولوية حسب ترتيب المعايير

بعد تنفيذ الحسابات الرياضية تتم المقارنة بين المعايير والأوزان الممنوحة لكل معيار على كل مستوى. حيث يتم إعداد الأداء النسبي لكل تصرف، وهذا يتطلب استخدام أوزان المعايير لترتيب الأولويات فيما بينها بعد التأكد من سلامة التوافق.

$$P_k(e_i^k) = \sum_{i=1}^{k-1} P_{k-1}(e_i^{k-1}) \cdot P_k(e_i^k / e_i^{k-1})$$

مع  $\sum_{i=1}^{k-1} P_k(e_i^k) = 1$  أين  $n_{k-1}$  هو عدد المعايير للمستوى الهرمي  $k-1$  و  $P_k(e_i^k)$  هي الأولوية

الممنوحة للعنصر  $e_i$  في المستوى الهرمي  $k$ .

#### (05) الثبات أو تماسك الأحكام

تتميز عملية التحليل الهرمي بأنها تنطلق من قاعدة رياضية قوية، وأن هناك تجارب عدة قد أجريت عليها.<sup>2</sup> وبمأن الأحكام مستمدة من المقارنات الثنائية فهي ذا طابع شخصي، وبسبب الطبيعة البشرية فإن المقارنات قد لا تكون متوافقة، وتتميز هذه الطريقة بإمكانية حساب مستوى تضارب الأحكام. حيث تمكن

<sup>1</sup>Sotiris POLITIS, Matthias KLUMPP & Dilay CELEBI, « Analytical Hierarchy Process in Supplier Evaluation », In: Grubbström, R.W./Hinterhuber, H.H. (eds.): 16th International Working Seminar on Production Economics, Conference Proceedings, Innsbruck 01.-05.03.2010, Innsbruck (Eigenverlag), Vol. 3, p 420

<sup>2</sup>Forman ERNEST & Mary Ann SELLY, « Decision By Objectives », WorldScientific, Publishing River Edge, New Jersey, 2001

هذه الميزة صانعي القرار من تحديد الأخطاء ومراجعة الأحكام في حالة الحصول على قيمة عالية تدل على وجود تضارب في الأحكام. وبالتالي تحسين نوعية القرار.

وهناك أهمية خاصة لجودة القرار النهائي فيما يتعلق بثبات الأحكام التي يتخذها متخذ القرار خلال سلسلة المقارنات الثنائية. ونظرا لأن الثبات التام أو المثالي يصعب تحقيقه، وحتى يمكن التعامل مع هذه المشكلة يجب قياس درجة الثبات بين الأحكام الثنائية، فإذا كانت درجتها مقبولة يمكن أن تستمر عملية اتخاذ القرار. وعلى العكس إذا كانت درجة الثبات غير مقبولة، يجب على متخذ القرار أن يعيد ويعدل من أحكام المقارنة الثنائية قبل الاستمرار في التحليل.<sup>1</sup> والتأكد من ثبات الأحكام يعني التحقق من نسبة التوافق المطلوبة لنجاح المقارنة الثنائية التي تضمن عدم تناقض الآراء. حيث نقوم أولاً بحساب مؤشر الثبات (CI)، فبعد حساب الوزن النسبي للمعايير يتم التثبت من الأحكام. ويتم حساب نسبة الثبات (CR) لتفادي التناقضات المختلفة في الأحكام أو في معايير الترجيح. في البداية نقوم بحساب مؤشر الثبات حسب العلاقة الآتية:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

أين  $\lambda_{max}$  هي القيمة الحالية القصوى (الجزر الكامن) الموافقة لمصفوفة المقارنات الثنائية و  $n$  هو عدد عناصر أو معايير المقارنة (أو بعد المصفوفة).

بعد الحصول على قيمة مؤشر الثبات (CI) يجب مقارنتها مع قيمة المؤشر العشوائي (RI) من أجل التعرف على نسبة الثبات (CR). ومعادلة نسبة الثبات كالآتي:<sup>2</sup>

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{\text{مؤشر الثبات}}{\text{مؤشر الثبات العشوائي}}$$

كلما اقتربت نسبة الثبات (CR) من الصفر كانت الأحكام تتصف بالثبات. والحد الأعلى المقبول لنسبة الثبات هو 10%، فإذا زاد عن ذلك فإن الأحكام يوجد فيها بعض التناقض ولذلك يجب مراجعة القرار. فإذا كانت المصفوفة ثلاثية يجب أن لا تزيد نسبة ثباتها عن 0,05، أما إذا كانت المصفوفة رباعية (4x4) يجب أن لا تزيد نسبة ثباتها عن 0,08. وبقيّة المصفوفات فإن الحد الأعلى لها هو 0,10.

وقيم مؤشر الثبات العشوائي (RI) لاستخدامها في المعادلة الأخيرة هي كالآتي:

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	N
1,49	1,45	1,40	1,3	1,25	21,1	0,89	0,52	0	0	R

<sup>1</sup> ديفيد أندرسون، دينيس سويني، توماس وليامز، "الأساليب الكمية في الإدارة"، ترجمة محمد توفيق البلقيني ومرفت طلعت المحلاوي، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004 ص 925

<sup>2</sup> لحسن عبد الله باشيوة، «بحوث العمليات»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص 288

تقدم لنا طريقة التحليل الهرمي مقياس لتناسق أحكام المقارنات الثنائية عبر حساب معدل التناسق. وهذا المعدل قد تم تصميمه بحيث أن القيم التي تزيد عن 0,10 تدل على الأحكام غير المتناسقة، وفي مثل هذا القرار سيرغب متخذ القرار في تعديل القيم الأصلية في مصفوفة المقارنات الثنائية. في حين أن قيم معدل الثبات التي تساوي أو تقل عن 0,10 تعبر عن مستوى مقبول للثبات في المقارنات الثنائية.

مثال 1: إذا كان لدينا ثلاثة عناصر حسب المصفوفة الآتية:

	a	b	c
a	1	3	3
b	0,333	1	0,25
c	0,333	4	1

خطأ التقدير قد يسهل في حالة كهذه ولكن يصعب تقديره في العمليات المعقدة.

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} = \frac{3,2212 - 3}{3 - 1} = 0,11$$

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,11}{0,58} = \underline{0,19}$$

القيمة 0,19 أكبر من 0,05 (وهو الحد الأدنى للمصفوفة (3x3))، ما يعني وجود خطأ في التقدير.

مثال 2: إذا كان لدينا ثلاثة عناصر حسب المصفوفة الآتية:

	a	b	C
a	1	7	3
b	0,143	1	0,25
c	0,333	4	1

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} = \frac{3,032 - 3}{3 - 1} = 0,016$$

$$CR = \frac{0,016}{0,58} = \underline{0,028}.$$

لا يوجد خطأ في التقدير

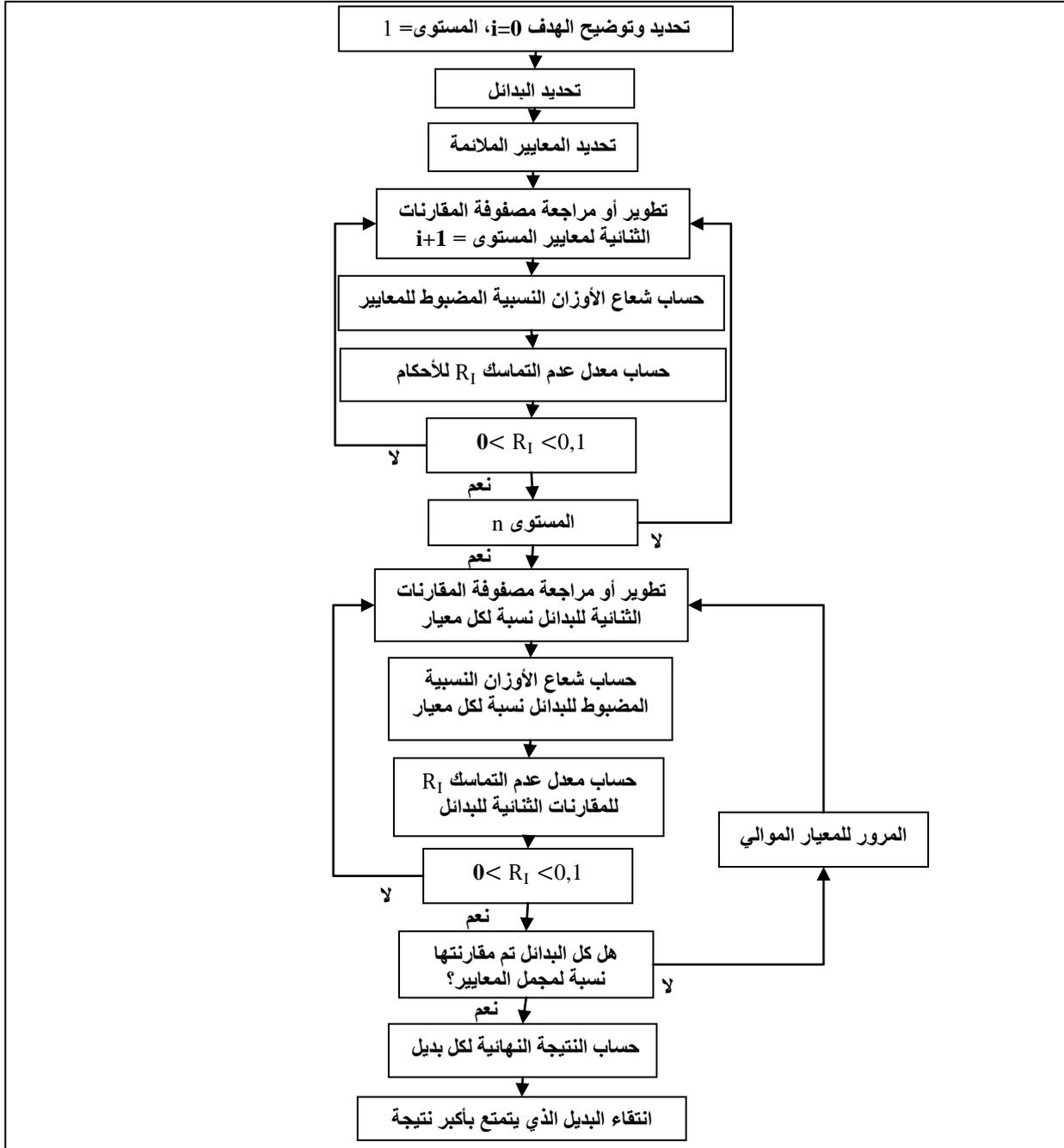
نسبة التوافق المطلوبة لنجاح المقارنة الثنائية يجب أن لا يتعدى عدم تناقض الآراء فيها 10%.

المطلب الثالث: منهجية عمل أسلوب التحليل الهرمي

يرتكز أسلوب التحليل الهرمي على تمثيل مشكلة اتخاذ القرار ببنية هرمية (أو تدرجية) تعكس التفاعلات

بين مختلف عناصر المشكلة.<sup>1</sup> يمكن تلخيص أهم خطواتها من خلال الشكل الآتي:<sup>2</sup>

الشكل رقم 14: مخطط لسيرورة عملية التحليل الهرمي



المصدر: Saaty, 1984

<sup>1</sup> Salma BELLAJ, « l'adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation: cas des entreprises industrielles tunisiennes », thèse de doct. en Méth. Quant. & en Productiques-Génie Industriel-, Univ. de SFAX, 2009, PP 87-89

<sup>2</sup> Udisubakti CIPTOMULYONO, op.cit., pp93-94

## خاتمة

من خلال التطرق لمشكلة انتقاء الموردين، والمعايير المستخدمة فيها. يتضح جليا أن المشكلة متعددة المعايير وتتطلب من متخذ قرار الشراء اعتماد عدة معايير في آن واحد.

ومشاريع إخراج النشاطات باعتبارها إستراتيجية بديلة للشراء المباشر، تعتمد أساليب معقدة تفرض على المشرفين على العملية اعتماد معايير متعددة، تم التطرق إليها من خلال العديد من الدراسات. فالسعر (أو التكلفة) وحده ليس محددًا كافيًا لاختيار المورد الذي يمكن اعتماده في تجسيد مشروع الإخراج. ولعل هذا ما يبين عدم اقتصار الظاهرة نظريًا على نظرية تكاليف المعاملات، بل يمنحها بعدا استراتيجيا ما دام أن هناك معايير انتقاء غير ملموسة (تضاف للمعايير الملموسة) يمكن استخدامها في عملية التقييم.

ويتضح من خلال مختلف الدراسات التي تم التطرق إليها أن المعايير المستخدمة في عملية التقييم تختلف من زمن لآخر، ومن مكان لآخر. كما قد تختلف ضمن نفس المؤسسة حسب صنف المنتجات أو الخدمات المطلوبة. فليس هناك معايير محددة ونموذجية يمكن استخدامها وتعميمها على كل الحالات. لكن ما يجلب الانتباه هو أن معايير: السعر، الجودة والتسليم هي المعايير الأكثر استخداما.

ونشير كذلك إلى أن معظم الدراسات تؤكد على استخدام عدة معايير في آن واحد في عملية التقييم. وهو ما يؤكد على أن مشكلة الانتقاء متعددة المعايير.

# الفصل الثالث

التطور التاريخي  
لتسيير المؤسسة  
الجزائرية

## مقدمة

شهدت المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال عدة إصلاحات تهدف لتفعيل دورها في المجال الاقتصادي. حيث انتهجت الدولة نظام التسيير الذاتي ثم تلتها إستراتيجية تنموية ضخمة بداية السبعينيات تميزت بكبر حجم المؤسسات وتكاملها، ثم إعادة الهيكلة العضوية والمالية بداية الثمانينيات وتلتها استقلالية المؤسسات، ثم عمليات التعديل الهيكلي والخصوصية.

وتعتبر المؤسسات العمومية هيكل الاقتصاد الجزائري، حيث عرفت بداية من سنوات 1980 مشاكل مالية وتنظيمية كبيرة فرضت على الحكومة انتهاج عدة إصلاحات اقتصادية تهدف لإعادة بعث الاقتصاد الجزائري وإخراجه من الأزمة، كما تهدف لتحرير الاقتصاد والعمل بآليات السوق. وقد اقتصر على تعديلات بسيطة في آليات التسيير من خلال إعادة الهيكلة العضوية والمالية. غير أن الإصلاحات التي تمت نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات، كانت نابعة من الليبرالية الجديدة، فهذه الإصلاحات كانت مدفوعة من الهيئات المالية الدولية بهدف إعادة بناء هيكل الاقتصاد وتأهيله حتى يستجيب لمتطلبات اقتصاد السوق، لقد تجلى ذلك من خلال تقليص حجم المؤسسات وإعادة هيكلتها، حتى تصبح قادرة على مواجهة التغيرات. فتعديل هياكل المؤسسات نابع من توجه الدولة للتخلي تدريجيا عن التحكم في تسيير النشاطات الاقتصادية، وفسح المجال لاقتصاد السوق. كما أن الانخفاض في أداء المؤسسات العمومية دفع إلى التفكير في طرق جديدة لزيادة الفعالية الاقتصادية ورفع الأداء التنظيمي في ظل زيادة المنافسة في الأسواق العالمية، وتطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال وكذلك تغير المفاهيم الاقتصادية.

لهذا وحتى تتمكن المؤسسات الجزائرية من مواكبة هذه التحولات عليها مساندة التحولات الدولية وهذا من خلال التعلم واكتساب الخبرة عن طريق الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية المتواجدة بالأسواق المحلية. حيث أن حضور هذه المؤسسات في شكل استثمارات أجنبية مباشرة لن يحقق الهدف المرغوب كليا، لكن فتح مجال التبادل والتعاون مع المتعاملين الأجانب سيجعل من التعاون والشراكة عملية إستراتيجية، كما أن التركيز على الشراكة الأجنبية لا يعني إهمال التعاون والشراكة بين المؤسسات المحلية. والتعاون لا يبقى يقتصر فقط على العلاقات التعاقدية القصيرة الأجل (المقولة من الباطن) فقط. بل يجب أن يتضمن كذلك لعلاقات الشراكة الإستراتيجية الطويلة الأجل كونها تسمح بالاستفادة من الممارسات الحديثة في مختلف المجالات الإنتاجية، كما تحث على التعلم والتميز.

## المبحث الأول: الاحتكار شبه الكلي للقطاع العمومي 1962-1988

لقد قامت السلطات بعد الاستقلال بمجموعة من التدابير الرامية إلى شغل أملاك المعمرين، وقد كان هناك قطاع خاص وطني ينشط في بعض المجالات الاقتصادية لكن سرعان ما تم تأمين البعض من وحداته نظرا لاعتماد التوجه الاشتراكي لتحقيق التنمية. فبعد رحيل المعمرين تم توكيل المؤسسات للجان التسيير، وبعدها تم إدماجها في شركات وطنية بداية من 1967، وقد تم الاعتماد على مداخيل المحروقات لتمويل حاجيات الاقتصاد الوطني. ولتشجيع القطاع الخاص تم إصدار أول قانون للاستثمار سنة 1963 إلا أنه لم يحقق النتائج المطلوبة. ثم صدر قانون آخر في 15 سبتمبر 1966 كمحاولة لإعطاء نفس جديد لهذا القطاع، لكن رغم ذلك بقيت القطاعات الإستراتيجية تحت سلطة القطاع العام، كما أن كل الموارد ركزت لخدمته. وبذلك توجه الخواص نحو قطاعي الخدمات والتجارة، وحتى بهذه الأخيرة لم يجدوا المحيط الملائم. فنتشيعات العمل كانت قاصية، الجباية جد ثقيلة والتجارة الخارجية مغلقة.<sup>1</sup>

## المطلب الأول: محاولات إنشاء اقتصاد وطني 1962-1970

لقد تم تبني نظام اقتصاد اشتراكي يفرض على المؤسسات تنفيذ المخططات. فالمخطط يهدف لتحديد وتقرير توزيع المواد، والتجهيزات واليد العاملة بين مختلف الشعب والفروع الاقتصادية. وهو الذي يحدد التوازن الاقتصادي بين الإنتاج والاستهلاك. وقد تمت عملية بناء الاقتصاد من خلال مرحلتين:

## (01) مرحلة التسيير الذاتي

لقد عرفت المؤسسات شغورا بعد الاستقلال ما فرض على السلطات إصدار قوانين التسيير الذاتي التي استمرت إلى غاية 1965. هذه الفكرة لم تكن وليدة تفكير عميق وإنما كانت استجابة عفوية لظروف اقتصادية، سياسية واجتماعية معينة. فأغلبية هذه المؤسسات كانت تتميز بصغر حجمها. وتعتبر هذه التجربة في التسيير تكريسا للإيديولوجية الاشتراكية. كما أن هذا النمط من التسيير لم يدم طويلا حيث تم العمل على التقليل من انتشاره، وما قرارات التأميم إلا تأكيدا على ذلك. ففي هذه المرحلة تم تأمين الصناعات خارج قطاع المحروقات واحتلال المؤسسات التي بقيت شاغرة. حيث خضع ما يقارب 400 وحدة للتسيير الذاتي منذ سنة 1963 (أنظر الجدول الموالي).<sup>2</sup> وكان الهدف من ذلك اجتماعيا أكثر منه

<sup>1</sup>Samia GHARBI, « Les PME/PMI en Algérie :état des lieux », Cahiers du Lab.RII (documents de travail), N°238, Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation, université du littoral côte d'opale, Mars 2011, p5

<sup>2</sup>Leila ABDELADIM, « Les Privatisation D'entreprises Publiques dans les Pays du Maghreb: études juridique », les éditions internationales, Algérie, 1998, PP16-17

اقتصادي، وهو ما أسهم في تدني أداء هذه المؤسسات بالرغم من دعم الدولة لها، وانعكس ذلك سلبا على وضعيتها المالية. وبالتالي انحرافها عن وظيفتها الأصلية.<sup>1</sup>

الجدول رقم 17: توزيع العمال حسب القطاعات الصناعية سنة 1964

المجموع	مختلفة	الكيميائية	الأقمشة	الحديد والصلب	الخشب	البناء	مواد التصنيع	التغذية	القطاع الصناعي
413	30	19	10	41	120	25	81	87	المؤسسات
15545	965	1345	615	1520	1720	3150	3110	3120	الموظفين

المصدر: Mohamed boussoumah, « L'entreprise socialiste en Algérie », OPU, Alger, 1982, P36

وقد اعتمد التسيير الذاتي على إشراك جميع أطراف المؤسسة في اتخاذ القرار، وهي تتمثل في:<sup>2</sup>

- الجمعية العامة: تضم جميع العمال، حيث يكمن دورها في توزيع المهام والمصادقة على مخطط التنمية.

- مجلس العمال: ينتخب من طرف الجمعية العامة يتولى وضع القانون الداخلي للمؤسسة واتخاذ القرارات الفردية فيما يتعلق بتمويل رأس المال، كما يتولى عمليات الرقابة المحاسبية للمؤسسة.

- لجنة التسيير الذاتي: تتكون من 3 إلى 11 عضوا حسب حجم المؤسسة، ويعين ثلثا أعضائها عن طريق الانتخاب، وتقوم بالتخطيط لنشاط المؤسسة وتسييرها.

- المدير: يعين بموجب قرار من رئيس الجمهورية، ويتولى الإشراف العام على المؤسسة، بتنسيق وتقريب وجهات نظر الأطراف الفاعلة فيها مع الأهداف العامة للدولة في إطار مبادئ الاشتراكية.

لكن نتيجة لنقص التكوين لم تلعب المؤسسات دورها في خلق مناصب الشغل وتحديث طرق الإنتاج. كما ظهرت بداخلها عدة صراعات بسبب إقصاء العمال (الأمر الذي كانت تتنادي به الاشتراكية).<sup>3</sup>

## 02) مرحلة التسيير البيروقراطي

لقد تم سنة 1965 المرور من التسيير الذاتي إلى الشركات الوطنية. حيث عرفت هذه المرحلة بالتسيير البيروقراطي، وامتدت إلى غاية 1970.<sup>4</sup> فقد تم بداية من سنة 1968 تدعيم قطاع الدولة بإنشاء مؤسسات وطنية ضخمة (صناعية وتجارية) موزعة عبر الوطن ترجع ملكيتها للدولة وتسير مركزيا. شكلت هذه

<sup>1</sup> عيسى بن صالح بهدي، « ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية»، مجلة الباحث، كلية ح. ع. إق.، جامعة ورقلة، عدد 2005/03، ص 08

<sup>2</sup> المرسوم المؤرخ في 22 مارس 1963 الموضح للمعالم الكبرى للتسيير الذاتي.

<sup>3</sup> ياسين العايب، « إشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية: دراسة حلة لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر»، دكتورا في الاقتصاد، جامعة قسنطينة، 2010-2011، ص 89

<sup>4</sup>Ahmed BENBITOUR, « L'expérience Algérienne de Développement 1962-1991: leçons pour l'avenir », coédité par l'édition technique d'entreprise & ISGP éditions composition, Alger, 1992, P11

المؤسسات بالنسبة للدولة وسيلة لتشغيل استراتيجياتها التنموية. فمن خلال تأميم المصالح البترولية الأجنبية تم بعث مؤسسات وطنية بديلة عن الاحتكارات الأجنبية (لاحظ الجدول). واعتماد التسيير البيروقراطي المركزي لهذه الشركات كان بهدف إحكام الرقابة عليها وضمان مواجهتها لمشكلة التشغيل. فهي لم تكن تهدف لتحقيق الأرباح بقدر اهتمامها بالجانب الاجتماعي. وقد كانت تمول عن طريق الخزينة العمومية مثلها مثل باقي المؤسسات الإدارية الأخرى. ومع مرور الوقت زالت المؤسسات المسيرة ذاتيا بفعل حركية اليد العاملة نحو الشركات الوطنية المضمونة الأجر.<sup>1</sup>

الجدول رقم 18: توزيع المؤسسات حسب شكلها القانوني سنة 1967

عدد	شكل المؤسسات
30	EPA مؤسسات عمومية إدارية
23	EPIC هيئات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري
21	Société Nationale مؤسسات وطنية
05	Société mixte (Majorité d'Etat) مؤسسات مختلطة
79	المجموع

المصدر: Ratiba SAADOUN, « La privatisation des entreprises industrielles en Algérie: Analyse, histoire et développement », Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université Lumière Lyon 2, 20 avril 2012, p 23

لقد رسخ التسيير الاشتراكي الملكية الجماعية، فنتائج المؤسسات هي مسؤولية الكل وبالتالي لا أحد مسؤول وهو ما ترتب عنه صراعات بين ممثلي العمال والمسيرين. كما أن الأجور لا تتغير مهما كانت النتائج فهي مغطاة بالريع النفطي وبالتالي ما من دافع لتحسين الأداء.<sup>2</sup> ومن هنا يتضح أن المؤسسة الخاصة لم تحظ بالرعاية الكافية وبقي دورها هامشيا، حيث بقيت تنشط فقط بقطاعات محدودة.

### المطلب الثاني: الاستثمارات الكبرى في الصناعات المصنعة 1970-1979

لقد تم بداية سنوات 1970 اعتماد إستراتيجية تنموية تركز على الصناعات المصنعة انطلاقا من أفكار بيرو (F. Perroux) والتي اقترحها دوبرنيس، هذه الإستراتيجية كان لها أثر محرك على بقية القطاعات بخلق نسيج صناعي. فالصناعات الثقيلة لها دفع معتبر مقارنة بالصناعات الخفيفة نظرا لتوفر الجزائر على موارد بترولية يمكنها توفير وسائل التمويل. والاختيار يحمل على الصناعات القاعدية كالتعدين، البتروكيمياة ومنشآت النقل وغيرها.<sup>3</sup> وقد ترتب عن ذلك نمو قوي من خلال زيادة الدعم للقطاع العمومي الذي أصبح مشكلا من شركات كبرى (قطاع المحروقات والصناعات الثقيلة). حيث تم انجاز عدة وحدات

<sup>1</sup> ياسين العايب، مرجع سبق ذكره، ص 90

<sup>2</sup> Antoine CHIGNIER, « Les politiques industrielles de l'Algérie contemporaine, le développement en faillite des relations entre Etat et appareil de production dans une économie en développement, Séminaire Économie nationale du Monde Arabe, Sous la direction de Lahouari ADDI, Mémoire soutenu le 7 septembre 2009, Institut d'Études Politiques de Lyon, p 28

<sup>3</sup> Otmane BEKENNICHE, « l'Algérie, le GATT et l' OMC », OPU, Alger, 2006, P 126

صناعية عن طريق مؤسسات أجنبية.<sup>1</sup> وقد عرف توجيه الاقتصاد من طرف الدولة خلال هذه المرحلة ذروته. كما تم اعتماد إستراتيجية صناعية لأول وآخر مرة كمحاولة لبعث الاقتصاد الوطني والتقليل من التبعية. وسنتطرق من خلال ما سيأتي لمبررات ونتائج هذه الإستراتيجية التنموية.

### (01) إستراتيجية الصناعات المصنعة

لقد اعتبرت هذه الاستراتيجية الصناعية كأفضل خيار لتحقيق التنمية آنذاك. لكنها لم تكال بالنجاح بسبب الفشل في تطبيقها، فرغم الخيارات التكنولوجية المتعددة توجه المخطط الجزائري نحو الإنتاج المتطور (فبلدان أوروبا الشرقية اعتمدت هذه الإستراتيجية بتجهيزات صناعية قديمة). إن هذا التوجه للمخطط الجزائري يبرر من طرف دوبرنيس<sup>2</sup> بندرة اليد العاملة المؤهلة التي تعتبر مصدر العمل التقني العصري. فالعدد المحدود للمسيرين دفع إلى تركيز الاستثمارات بالمؤسسات الكبيرة في بداية سنوات 1970، كما أن المنافسة الدولية تقتضي التحضير لتصدير سلع صناعية متطورة (إلغاء الحماية يسمح بتنشيط النظام الإنتاجي)، فالتقنيات العصرية لها تأثير على المحيط السوسيو-اقتصادي، وهي وسيلة لرفع الإنتاجية وزيادة الدخل الوطني.<sup>3</sup>

### (02) مبررات اعتماد نموذج الصناعات المصنعة

يعتبر هذا النموذج إستراتيجية توسعية (نظرا للاستثمارات الضخمة) جعلت المؤسسات العمومية تتصف بالتكامل والحجم الكبير.<sup>4</sup> هذا التبرير النظري المقدم من طرف دوبرنيس، يقترح وضع نموذج بعيد عن تطبيقات المخطط وأداء الاقتصاد الجزائري، نظرا لما يلي:

- التكنولوجيا المتقدمة لا يمكن التحكم فيها دوما ويمكن أن يترتب عنها سلطة مركزية للقرارات. ومن هنا تصبح المؤسسة عرضة لتجارب تكنولوجية. فالوضع الاقتصادي للمؤسسات أثبت بمرور الوقت صعوبات ناتجة عن نقص التحكم فيها وكذلك في تكيفها مع طرق التنظيم والتسيير المتبعة؛<sup>5</sup>
- الصناعة الجزائرية نادرا ما تكون قادرة على تحرير فائض من السلع القابلة للتصدير، فتوسع الإنتاج لم يأخذ بعين الاعتبار تسيير التدفقات الاستثمارية؛
- لقد بقي المستوى المعيشي مرتفعا خلال فترة طويلة بفضل الريع البترولي (استثمارات عمومية). فمستوى الدخل الحقيقي لا يعبر عن المستوى التنموي الحقيقي، بل هناك بعض الأشكال العصرية للفقر؛

<sup>1</sup> Leila ABDELADIM, op. cit., P17

<sup>2</sup> Gérard Destane DE BERNIS, Interview, Revue de GREED, Université de Paris I, 1997

<sup>3</sup> Hocine BENISSAD, « l'Algérie: restructuration et réformes économiques, 1979-1993 », OPU, Alger, 1994, PP 28-30

<sup>4</sup> عيسى بن صالح بهدي، مرجع سبق ذكره، ص 09

<sup>5</sup> Issad Driss REGUIG, « Stratégie d'externalisation induits par les NTIC, et apprentissage organisationnel: Atout ou Risques? », in A. DJEFLAT, « Gouvernance locale et économie de la connaissance au Maghreb », éd. Dar eladib, Alger, 2004, p 159

- نشر وترسيخ الخيارات الاقتصادية في الجزائر يعتمد على نظام تسيير من بين الأنظمة الأكثر مركزية في العالم الثالث. وبالتالي يترتب عنه تكاليف إضافية ناتجة عن التبذير والفساد.

ومن هنا يتضح أن الرؤية الشاملة للأهداف تدفع دائما لبناء أنظمة تسيير تعتمد ميكانيزمات هيكلية وتحفيزات، كما تتمتع بفعالية في نقل المعلومات وطرق الرقابة. غير أن هذه العناصر بقيت غائبة عن السياسات الاقتصادية الكلية.<sup>1</sup>

### (03) اعتماد آليات التسيير الاشتراكي

لقد تم القيام بعدة تصحيحات بهدف إضفاء مبادئ الاشتراكية في التسيير،<sup>2</sup> حيث يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من جمعية العمال، اللجان الدائمة، مجلس الإدارة، المدير العام ومدراء الوحدات الاقتصادية، وتتولى تلك الأطراف التنسيق بين مختلف أنشطة الوحدات،<sup>3</sup> أما الرقابة فترجع للوزارة الوصية.<sup>4</sup> وحظيت طبيعة الملكية بالأهمية البالغة، حيث نص الميثاق الوطني لسنة 1976 على ضرورة أن لا تكون الملكية الخاصة مصدرا للقوة الاجتماعية لأنها لا تخدم العلاقة بين الملاك والعمال ولا يجب أن تؤثر على مصالح العمال. كما لا يجب أن تشكل عائقا أمام المجتمع في التوجه نحو الاشتراكية. واقتصر دور القطاع الخاص على المرحلة النهائية في ميدان الصناعات التحويلية.<sup>5</sup>

ونظرا لارتفاع معدلات النمو خلال هذه الفترة عملت الدولة على تركيز جهودها لتسيير المؤسسات العمومية بهدف تحقيق تنمية شاملة. فالتسيير يعتبر ثورة وتحدي يجب تحقيقه بعد ثورة الاستثمار. وقد تجسد ذلك من خلال بعث آليات إدماج العنصر البشري، وإدخال المسائلة في التسيير خاصة سنة 1979. وقد نص المؤتمر الثاني حول التسيير الاشتراكي سنة 1975 على ضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وربط الأجر بالمردودية. وذلك بهدف ضمان السير الحسن للنظام الاشتراكي واستمراره. لكن بذلك تم الانحراف عن أهداف مؤتمر سنة 1965 الذي أكد على أن شرط استمرار النظام الاشتراكي هو التحكم في التكنولوجيا دون ارتباط ملموس بالمردودية. وكان ذلك الانحراف نتيجة للذهنية البيروقراطية للمسيرين التي أقصت المبادرات الفردية وثبتت عملية النمو الاقتصادي. وهو ما تطلب تقييم هذا النموذج في سنة 1979، ما دفع لإصلاحات هيكلية تهدف لتحسين أداء هذه المؤسسات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Abdelhak LAMIRI, «Gérer l'entreprise Algérienne en Economie de Marche», prestcomm éditions, Alger, 1993, P 12

<sup>2</sup> المرسوم رقم 74/71 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 والمتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات

<sup>3</sup> الأمر رقم 73/177 المؤرخ في 25 أكتوبر 1973 المتعلق بالوحدة الاقتصادية

<sup>4</sup> المرسوم رقم 76/75 المؤرخ في 21 نوفمبر 1976 المحدد للعلاقات الأساسية بين المؤسسة الاشتراكية والوصاية والإدارات الأخرى للدولة

<sup>5</sup> ياسين العايب، مرجع سبق ذكره، ص 89

<sup>6</sup> M. Elhocine BENISSAD, « Economie de développement de l'Algérie, sous développement et socialisme », O.P.U., Alger, 2ed, 1979, P27.

## 04) الانتقادات الموجهة لإستراتيجية الصناعات المصنعة:

من بين النقائص والانتقادات الموجهة للمؤسسات خلال هذه الفترة ما يلي:<sup>1</sup>

- تعدد مراكز اتخاذ القرار: حيث كان هناك قطبان متنافران هما المسيرون وممثلو العمال، إضافة إلى ضعف في آليات التسيير ومركزية في اتخاذ القرارات.
- تعدد المهام والوظائف: تشتت جهود المؤسسة في المهام الثانوية واهتمامها بالجانب الاجتماعي، جعلها تتحرف عن أهدافها الإنتاجية.
- ضخامة الحجم: نظرا للتكامل الكبير للمؤسسات (تموين، توزيع، إنتاج...) تضخمت هيكلها، وتشابكت المهام والمسؤوليات، ما ترتب عنه صعوبة في التسيير وبالتالي اختلالات هيكلية ومالية كبيرة.
- نقص تأطير الكفاءات: لقد صاحب هذا النقص تهيمش للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية في هذه الفترة، مما حال دون اندماجها فعليا.
- تضخم مفرط للعمالة: حيث انعكست زيادة العمالة سلبا على تسيير الموارد البشرية ومراقبتها.

## المطلب الثالث: إعادة الهيكلة العضوية

تعد عملية إعادة الهيكلة التي جاءت ضمن المخطط الخماسي الأول (80-84)، تعبيرا عن تغيير الخيارات التنموية باعتماد لامركزية القرار، حيث تم إحلال عدة مؤسسات جديدة صغيرة الحجم، أكثر تخصصا وتتمتع بتسيير أكثر فعالية محل الشركات الوطنية. فبعد أن كان الاهتمام بالحجم الكبير تحول الاهتمام إلى المؤسسات الصغيرة (Small is Beautiful). فالتركيز على التسيير راجع لكون أداء المؤسسات العمومية بقي دوما حاضرا في النقاشات السياسية والاقتصادية. وهو ما جعل إعادة الهيكلة من الإصلاحات الهادفة لتحسين الأداء الإنتاجي وتخفيض التبعية، والتحكم في التكنولوجيات، وغيرها.

لقد ساد الاعتقاد بأن حجم المؤسسات هو الذي أدى إلى ضعف أدائها الداخلي وزاد من العوائق التي تقف أمام تحقيق المردودية. ما دفع لتفكيك الشركات إلى وحدات صغيرة بهدف تسهيل الاتصال والتسيير بين المركز والوحدات الاقتصادية. وقد مست هذه العملية المؤسسات والبنوك (بإعادة هيكلة كل من البنك الوطني الجزائري، والقرض الشعبي الجزائري لينتج عنها نشأة كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك التنمية المحلية).<sup>2</sup> وقد تضمنت عملية إعادة الهيكلة اعتماد فروع (Filialisation) لمجمل الشركات

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن عنتر، « مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية »، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، عدد 2، جوان 2002، ص ص 112-114

<sup>2</sup> ياسين العايب، مرجع سبق ذكره، ص 95

الصناعية المتجانسة بالتركيز على المهن الأساسية (les métiers de base)، ما سمح بميلاد عملية تفكيك واستبعاد النشاطات الثانوية (Essaimage) لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 01) الوضعية العامة للمؤسسات في بداية سنوات 1980

لقد بلغ تعداد المؤسسات الوطنية 85 مؤسسة في سنة 1979، أما المؤسسات المحلية فبلغ عددها 526 مؤسسة. وقد سمحت إعادة الهيكلة العضوية المرفقة بالتنظيف المالي بميلاد أكثر من 350 مؤسسة من خلال المؤسسات الوطنية الموجودة (لاحظ الجدول الآتي).

الجدول رقم 19: عدد وتوزيع المؤسسات العمومية ذات الطبيعة الوطنية سنة 1979

المتوسط التعداد للمؤسسة	التعداد سنة 1979		عدد المؤسسات		قطاعات النشاط
	%	آلاف	%	العدد	
56.500	19.42%	113	2.35%	02	الصناعة طاقة
13.170	38.49%	224	20.00%	17	الصناعة الثقيلة والخفيفة
5.000	5.15%	30	7.06%	06	التجارة
6.540	12.37%	72	12.94%	11	السكن
1.420	1.72%	10	8.24%	07	الأشغال العمومية
3.000	3.09%	18	7.06%	06	الري
5.000	8.59%	50	11.76%	10	النقل
3.000	2.06%	12	4.71%	04	السياحة
1.400	0.24%	1.40	1.18%	01	البريد والمواصلات
3.000	5.15%	30	11.76%	10	الفلحة (دواوين)
2.000	0.69%	04	2.35%	02	الصيد (دواوين)
2.000	0.69%	4.00	2.35%	02	الغابات (دواوين)
1.942	2.34%	13.60	8.24%	07	المالية (بنوك وتأمينات)
6.847	100%	582	100%	85	المجموع

المصدر: حسابات منجزة وفقا للتوزيع الوطني للمؤسسات حسب طبيعة النشاط في سنة 1979، وثيقة منجزة من طرف لجنة خاصة مكلفة

بإعادة هيكلة المؤسسات، تقرير عام، الجزائر، 1980.

لقد ترتب عن إعادة هيكلة المؤسسات العمومية اضطراب للتسيير البيروقراطي، ما أدى إلى تدهورها. ففي ظل الانخفاض الكبير لوسائل الدفع الخارجية وانخفاض أسعار النفط سنة 1986. تم إعداد مشروع جديد للإصلاحات الاقتصادية يتمثل في استقلالية المؤسسات كضرورة ملحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ahmed BOUYACCOUB, « La Gestion de L'entreprise Industrielle Publique en Algérie », vol. II, OPU, Alger, 1988, P 270

لقد عملت الدولة على إشراك القطاع الخاص في التنمية (لكن بإقصاء الاستثمارات الأجنبية المباشرة)، حيث تم فتح المجال له لكن في ظل رقابة محكمة. حيث بقي هذا القطاع ينشط ويتراكم في الفروع التحتية للاقتصاد.<sup>1</sup> كما تم تخفيض نسبة الاستثمار في القطاع العمومي بعد الأزمة النفطية تلميحاً للتوجه التنموي الجديد. غير أن مساهمة رأس المال الأجنبي في التنمية كانت تتم من خلال الاستثمارات المشتركة (Joint-venture) باعتبارها أفضل طريقة لحماية الاقتصاد. حيث بقيت الاستثمارات الأجنبية تتعلق بقطاع المحروقات إلى أن صدر سنة 1982 قانون يسمح للأجانب بامتلاك أكثر من 49% من الحصص في الشركات المختلطة. لكن لم تسمح هذه الإصلاحات بتحقيق النتائج المرجوة.

### (02) أسباب إعادة الهيكلة العضوية

لقد ترتب عن المركزية ضعف كفاءة التسيير. فالقرارات لم تكن تتوافق مع الواقع. كما أنها لم تسمح بحل مشاكل الإنتاج والتسيير بين المركز والوحدات. وهو ما ترتب عنه نتائج سلبية على كافة المستويات دفعت للتفكير في إعادة الهيكلة. ولتجسيد ذلك تم تعيين لجنة وطنية تكفلت بإعادة تنظيم المؤسسات العمومية التي تميزت بضعف التسيير الداخلي وارتفاع تكاليف الإنتاج. وكان الهدف من ذلك تحسين عملية التسيير لأجل تحقيق مردودية مقبولة. حيث تم العمل على تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الاستعمال الكثيف لعنصر العمل في القطاع الإداري والتجاري والخدمات على حساب الصناعة والزراعة.<sup>2</sup> واعتماد إعادة الهيكلة جاء كبداية للعمل المنظم عبر خطط اقتصادية خماسية، بعد الفجوة التي عرفتها مسيرة التنمية بين سنتي 1978-1980 وتعبيراً عن توجه جديد لمواكبة التحولات. بهدف تجسيد إصلاح شامل للمؤسسة العمومية حتى تتمكن من تحقيق الفعالية الاقتصادية والاجتماعية.<sup>3</sup>

ويمكن تلخيص أهم أسباب إعادة الهيكلة فيما يلي:<sup>4</sup>

- ضخامة حجم الشركات الوطنية: التي ترتب عنها مركزية للقرارات وصعوبة في التسيير والاتصال، إضافة إلى ضخامة الاستثمارات وطول فترة انجازها.

- تعدد المهام: تشتت الجهود بين أنشطة ووظائف متعددة (تكامل عمودي) يحد من فعالية الشركات وينقص من أدائها. وهو ما يمكن تحقيقه بتقسيم العمل والتخصص.

<sup>1</sup>Hocine BENISSAD, op. cit., PP 8-9

<sup>2</sup> عيسى بن صالح بهدي، مرجع سبق ذكره، ص 09

<sup>3</sup> أحمد طرطار، «الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة»، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 123

<sup>4</sup> الطيب داودي و عبد الحق ماني، «تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية»، مجلة المفكر، العدد الثالث، ص 136

- النتائج السيئة: التي ترتبت عن التخطيط المركزي، فتعددت الوحدات التابعة لشركة واحدة لم يسمح بالتمييز بين الرباحة منها من الخاسرة.

- العمالة الزائدة: لقد تجاوزت نسبة العمالة غير المباشرة 52% من التعداد سنة 1978.<sup>1</sup>

### (03) أهداف و مميزات إعادة الهيكلة العضوية

تهدف إعادة الهيكلة لبناء نظام إنتاجي محرر من الريع البترولي، لكن إرادة تفكيك الاقتصاد المركزي وفسح المجال لتصميم جديد للنظام الاقتصادي يعتمد على ترقية المؤسسات الخاصة وجلب الاستثمارات الأجنبية بإحلال المردودية محل الوصلة الثورية الهادفة لإشباع الحاجات الاجتماعية.<sup>2</sup>

لقد تم تنفيذ إصلاحات كبيرة لكن في ظل نظام اقتصادي موجه يتسم بالتحفظ. فرغم السماح بمنح بعض المزايا للقطاع الخاص خلال المخططين الخماسيين الأول والثاني، إذ أصبح ممكنا منح التحويلات الضرورية لاقتناء التجهيزات وفي بعض الحالات المواد الأولية، وكذلك الحصول على التراخيص الإجمالية للاستيراد.<sup>3</sup> لكن بقيت بعض الحواجز التي تعيق تطور هذا القطاع منها:

- أن لا تتجاوز نسبة التمويل من طرف البنوك 30% من المبلغ الإجمالي للاستثمار؛

- أن لا تتجاوز المبالغ المستثمرة 30 مليون دينار بالنسبة للشركات ذات المسؤولية المحدودة؛

- منع امتلاك عدة استثمارات من طرف مقاول واحد.

ولعل أهم ما ميز هذه المرحلة هو انخفاض الاستثمارات العمومية في الصناعة وتوجه الاهتمام إلى تشجيع الاستثمارات الخاصة الوطنية. إلا أن هذه التحفيزات بقيت محدودة سواء من حيث القيمة أو من حيث مجال النشاط، حيث أصبحت المؤسسات العمومية الكبرى سنة 1982 عائقا حقيقيا أمام تحقيق التنمية الشاملة الأمر الذي دفع لإعادة هيكلتها. وقد ترتب عن ذلك ميلاد حوالي 500 وحدة جديدة تهدف إلى تمكين الحكومة من مواجهة التكاليف الناتجة عن الإفلاس وسوء التسيير. فالحكومة الجزائرية شرعت في التزامها بتخفيض مكانة القطاع العام وتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Abdelhamid BRAHIMI ., « Stratégies de développement pour l'Algérie », Paris, Economica, 1992

<sup>2</sup> Yasmine BOUDJENAH, « Algérie Décomposition d'une Industrie : la restructuration des entreprises publiques (1980-2000) : l'Etat en question », édition L'Harmattan, paris, 2002, PP7-8

<sup>3</sup> Samia GHARBI, op. cit., pp 5-7

<sup>4</sup> Leila ABDELADIM, op. cit., P17

وقد ارتكزت عمليات تفكيك الشركات الوطنية إلى مؤسسات صغيرة على مبدأين أساسيين هما: مبدأ التركيز الجهوي ومبدأ التخصص.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص ذلك في الجوانب الآتية:<sup>2</sup>

- التركيز الجهوي: يتمثل في نقل المقرات الاجتماعية للشركات من المركز إلى أقرب وحدة إنتاج بتقريب مركز السلطة واتخاذ القرار من مكان الإنتاج.<sup>3</sup>

- التخصص: يهدف لرفع كفاءة المؤسسات وتبسيط مهامها. جعلها تتخصص حسب خطوط الإنتاج أو حسب النشاط. وتجسد ذلك بتجزئة المؤسسات الكبرى اعتماداً على مبدأ التخصص في النشاطات على المستوى العمودي وإلى التفريع على المستوى الأفقي.<sup>4</sup>

- إعادة التوازن للهياكل الإنتاجية من خلال إعادة إنعاش التوجهات الاستثمارية؛

- إعادة التهيئة و رد الاعتبار للقطاع الخاص المحلي؛

- مراقبة التعداد بكبح التوظيف الأقصى للمناصب الإدارية والغير إنتاجية، حيث أصبحت عملية

تقليص التعداد ضرورية لتحقيق الإنتاجية والمردودية التي أصبحت الهدف الأساسي للسياسة الاقتصادية؛

- جاءت الهيكلية المالية بعد الهيكلية العضوية التي شملت المؤسسات العمومية، لكن رغم هذا وقعت

المؤسسات من جديد في اختلالات مالية، نظرا لصلابة النظام الاقتصادي والاجتماعي القائم.

#### 04 نتائج إعادة الهيكلة العضوية

لم يكن للمؤسسات خلال فترة التسيير الاشتراكي سوى وظيفة التنفيذ، حيث ترتب عن التسيير المركزي للمؤسسات بيروقراطية كبيرة بفعل تراكم عدد كبير من العمال، إضافة لتحملها تكاليف عالية. وبالرغم من الاستثمارات الكبرى في مجال الصناعات الثقيلة إلا أنها لم تنعكس في مجال الإنتاج، حيث بلغ معدل الاستثمار خلال هذه الفترة ما بين 45 إلى 50 % من الناتج الداخلي الخام (PIB) أي 1260 دولار للفرد في سنة 1980 وهو ما يعتبر من بين أعلى المعدلات في العالم.<sup>5</sup>

ويظهر التقييم الإجمالي لعمليات إعادة الهيكلة أن هناك إيجابيات. فالناتج المحلي خارج قطاع

المحروقات عرف نموا من 97.7 مليار دينار إلى 122.8 مليار دينار ( بزيادة تقدر ب 44.1 %) بين الفترة

<sup>1</sup> ياسين العايب، مرجع سبق ذكره، ص ص 95-96

<sup>2</sup> Leila ABDELADIM, *op. cit.*, PP 39-41

<sup>3</sup> مثلا مؤسسة ENIE إلى سيدي بلعباس، ENIEM بتيزي وزو، ENPC بسطيف، وغيرها

<sup>4</sup> على سبيل سمح تفكيك مؤسسة SONITEX بميلاد المؤسسات الآتية: COTITEX بالنسبة لفرع القطن، SOITEX بالنسبة لفرع الحرير، ELATEX بالنسبة لفرع الصوف، INADITEX بالنسبة للأنسجة الصناعية، ECOTEX بالنسبة للخياطة؛ وعلى المستوى العمودي، ENEDIM بالنسبة للأشغال الهندسية (Engineering) و DISTRITEX بالنسبة للتوزيع.

<sup>5</sup> Nacer-Eddine SADI, « La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux », Paris, l'Harmattan, 2005, p 27

1979-1982. كما تطور من 142 مليار دينار إلى 220.3 مليار دينار ( بزيادة تقدر بـ 78.3 % ) بين الفترة 1983-1987. هذه النتائج الايجابية يظهر أن مصدرها إعادة الهيكلة الداخلية لأن نسبة استخدام القدرة الإنتاجية بلغت متوسط سنوي قدر بـ 70% في 1984 مقابل 40-50 % قبل 1980. كما أن معدل نمو إنتاجية العمل بلغت أكثر من 6% بين 1984 و 1985 غير أنها لم تتجاوز 2% خلال الفترة 1967-1978. مع ذلك يجب الإشارة إلى أن تزايد الناتج الوطني خارج المحروقات كان بفضل حجم الاستثمارات الذي بقي معتبرا. حيث قدر بـ 300 مليار دينار ما بين 1982-1986.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Antoine CHIGNIER, Op.Cit., p 26

## المبحث الثاني: الإصلاحات المعتمدة برعاية صندوق النقد الدولي 1988-1998

لقد جعلت السياسات المعتمدة قبل سنة 1988 المؤسسات الاقتصادية رهينة في يد الدولة تتصرف فيها كيف تشاء. وهو ما جعلها تتحرف عن دورها بالمساهمة في الإنتاج الوطني. فنتيجة للأوضاع السياسية والاقتصادية المشحونة خلال هذه الفترة لاسيما بانخفاض مداخيل النفط وانعكاساتها السلبية على الاقتصاد الوطني. تحتم التفكير في السياسات التي قد تسمح بالخروج من الأزمة. وهو ما تجسد بقانون استقلالية المؤسسات كبداية الطريق للانتقال إلى اقتصاد السوق. وسنتطرق من خلال ما يأتي لأهم الإصلاحات في هذه المرحلة.

## المطلب الأول: محاولات الانتقال لاستقلالية المؤسسات العمومية (1988-1993)

لقد تزامنت هذه الإصلاحات مع انخفاض الموارد المالية للدولة وتجددت في تخليها عن أداء وظيفة التسيير اليومي للمؤسسات العمومية بخصوصية تسييرها مع بقائها المالك الأساسي لها. فالانخفاض الكبير لأسعار النفط و أزمة المديونية ترتب عنهما الانغلاق التدريجي للأسواق المالية الدولية. وهو ما كشف عن نقاط الضعف الهيكلية للاقتصاد الجزائري. فعدم التوازن للثلاثي المكون من: الخزينة العمومية، المؤسسات الاقتصادية وميزان المدفوعات. نتيجة لانخفاض الإيرادات الخارجية، أثار أزمة خانقة ترجمت بتقليص الواردات التي انخفضت بـ 17 % بين 1986-1989 مقارنة بالفترة 1982-1985، وانخفاض الصادرات خلال نفس الفترة بـ 32 %، وكذلك بتباطؤ الاستثمارات.<sup>1</sup>

لقد بقيت المؤسسات العمومية في قلب الرهانات الاقتصادية. حيث أن قياس أدائها وفعاليتها شكّل على الدوام موضوع النقاشات التي ركزت على الدور الأساسي الذي تلعبه في سياسة التنمية. فمن خلالها تم إنشاء وتطوير النسيج الصناعي، وضمنها كذلك تم تكوين مئات الآلاف من العمال، التقنيين، المهندسين والمسيرين.<sup>2</sup> فلقد فرضت الأزمة التي عرفتتها هذه المؤسسات في بداية الثمانينيات القيام بإصلاحات تنهي احتكار الدولة، حيث اعتبر آنذاك أن ضعف نتائجها يرجع أساسا للتسيير.<sup>3</sup> وقد أصبحت المؤسسات طبقا للقانون رقم 88-01 المؤرخ في 12.01.1988 مؤسسات عمومية اقتصادية خاضعة لقواعد القانون التجاري، وبهذا هي ملزمة بتحقيق النتائج.<sup>4</sup> وتهدف هذه الإصلاحات لإعادة المؤسسات إلى مسارها

<sup>1</sup>Smaïl GOUMEZIANE, « Le mal Algérien: économie politique d'une transition inachevée 1962-1994 », Fayard, Paris, 1994, p 117

<sup>2</sup>Mustapha MEKIDECHE, « L'Algérie entre Economie de Rente et Economie Emergente », édition DAHLEB, Alger, Sep 2000, P 31

<sup>3</sup>Antoine CHIGNIER, op. cit., p 17

<sup>4</sup>Leila ABDELADIM, op. cit., P28

<sup>4</sup> محمد بعلي صغير، «تنظيم القطاع العام في الجزائر- استقلالية المؤسسات»، ديوان مطبوعات لجمعية، لجزائر، 1992، ص 06

الحقيقي المرتبط أساسا بوظيفتها الإنتاجية. كما تضمنت تجسيد الآليات العلمية والتقنية للتسيير وتفعيلهما في المؤسسات العامة بعد تطهيرها وتحريرها ماليا.<sup>1</sup>

### (01) العوائق التي واجهت المؤسسة العمومية قبل 1988

ترجع عدم كفاءة المؤسسات الاقتصادية قبل اعتماد استقلالية المؤسسات للعوائق الآتية:<sup>2</sup>

- *العوائق المالية*: كان يتم التمويل عن طريق هيئة مركزية لها حق إصدار رخص القروض طويلة المدى، تمرر عن طريق بنوك الدولة ومن ثم تمويل المشاريع بواسطة البنوك أو الخزينة العامة. وتهدف عملية تمويل المؤسسات حصولها على قيمة مضافة تمكنها من تسديد ديونها، لكن سوء التسيير كان يدفعها للاقتراض من جديد نتيجة لعجزها المالي المستديم.

- *العوائق الاقتصادية*: لم تتوفر المؤسسات العمومية قبل الاستقلالية على المرونة التي تمكنها من مواكبة التحولات الاقتصادية، كما أن تسييرها لم يكن مرتكزا على أساس علمي ولم تهتم بالدراسات التسويقية، ولا برغبات المستهلكين وأذواقهم، ولا بتحديد الأسعار. وهو ما يستحيل معه تحقيق الكفاءة.

- *العوائق الاجتماعية*: لم تراعى السياسات الاجتماعية المطبقة على المؤسسات ظروفها المالية. فالإملاءات القانونية جعلتها تلعب دورا اجتماعيا (أغلبية العمال ليس لهم علاقة مباشرة بالإنتاج) أكثر منه إنتاجيا. هذه الوضعية جعلتها بعيدة عن تحقيق الكفاءة. وترتب عن ذلك اختلالات هيكلية ومالية.

- *العوائق التكنولوجية*: لقد كانت الوزارة الوصية هي من يحدد التكنولوجيا. لذا وظيفة البحث والتطوير أصبحت غير معتمدة بالمؤسسات، ما أجبرها على إعادة تكوين إطاراتها وهو ما تطلب وقتا كبيرا وأموالا باهظة. ودفع إلى تعميق واقع استهلاك التكنولوجيا وبالتالي الوقوع في مصيبتها.

- *العوائق التنظيمية*: تتمثل في سلبية نظم المراقبة، باعتبارها تتجلى في احترام القوانين لا المقارنة بين النتائج المحققة بالأهداف المخططة وإيجاد التصحيحات المناسبة.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، «الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني 2009، ص 260

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 260-261

(02) الوضعية العامة للمؤسسات العمومية سنة 1988

لقد قدر عدد المؤسسات العمومية سنة 1988 بحوالي 2.800 مؤسسة وهو عدد معتبر، لكن غالبيتها ذات طابع محلي وتتمتع بأهمية اقتصادية ضعيفة (1.500 مؤسسة ذات طابع محلي، منها 500 مؤسسة ولائية و1.000 مؤسسة بلدية). أما المؤسسات الوطنية فقد بلغت حوالي 400 مؤسسة موزعة كالتالي:

الجدول رقم 20: توزيع المؤسسات الوطنية حسب القطاعات خلال سنة 1988

القطاعات	التعمير والسكن	الري، البيئة والغابات	الأشغال العمومية	الصناعات الخفيفة	الصناعات الثقيلة	الطاقة	النقل	التجارة	الزراعة والصيد البحري	السياحة
عدد المؤسسات	97	37	13	45	42	26	19	27	14	24

لقد كانت الدولة قبل سنة 1988 تراقب تقريبا كل القطاعات الصناعية باستثناء النسيج والأحذية والصناعات الغذائية التي كان الخواص يلعبون دورا هاما فيها. ولقد قدرت مساهمة الصناعة العمومية سنة 1990 بـ78% من الإنتاج الصناعي وبنسبة 74% من التشغيل الصناعي. من بين المؤسسات الكبرى 205 مؤسسة تشغل أكثر من 1000 عامل؛ 62 مؤسسة تشغل من 500-1000 عامل؛ 110 مؤسسة تشغل من 100-500 عامل؛ و53 مؤسسة تشغل أقل من 100 عامل.<sup>1</sup> أما القطاعات الصناعية الجزائرية القوية فهي كالتالي:

- قطاع الطاقة والبتروكيمياة: يحقق 40% من الناتج الوطني الإجمالي (PNB)، و96% من الصادرات ويشغل هذا القطاع حوالي 100.000 عامل؛
- قطاع الصناعات الثقيلة: إلى غاية سنة 1980 كان يشغل حوالي 100.000 عامل؛
- قطاع الصناعات الخفيفة، بها أكثر من 400 وحدة تشغل ما يقارب 140.000 عامل.

(03) مصدر سياسة استقلالية المؤسسات

يتجسد مصدر هذه الإصلاحات في كتابات ليبرمان (Libermann) من خلال قوله: « لنترك المؤسسات تعمل بنفسها (بعد توفير البرامج، مؤشرات الإنتاج ومؤشرات المردودية النموذجية من المركز) بتبني ما نستطيع فعله من خلال منافسة موجهة نحو النتائج الأحسن. فالتخطيط المركزي يعبر عنه بتوجيهات ومعايير مراقبة على مستوى اللجان التنفيذية الإقليمية وهذا بالقضاء على الممارسات المتعلقة بتحديد معايير

<sup>1</sup>Leila ABDELADIM, op. cit., PP40-41

للمؤسسات بالنسبة للمستويات التي قد بلغت. ففي هذه المرحلة شرع في العمل بآليات الاقتصاد الليبرالي، والمؤسسات العمومية أصبحت تتميز بخصائص تشبه خصائص الاقتصاد المختلط.<sup>1</sup>

وتعتبر استقلالية المؤسسات كتكملة لعملية إعادة الهيكلة التي تسجل في إطار الإصلاحات الشاملة. فقد تواصلت بعدها الإصلاحات المؤسساتية المعتمدة إلى غاية سنة 1991 بهدف تهيئة المؤسسات الاقتصادية وتكييفها تحضيراً لعملية الانتقال لاقتصاد السوق. وقد تضمن قانون استقلالية المؤسسات ما يلي:<sup>2</sup>

- إصلاح هوية المؤسسة العمومية، بحمايتها من التدخلات الخارجية في شؤونها؛
- إرجاع حق تكفل المؤسسة المباشر بأعمالها وتنظيم علاقاتها الاقتصادية واختيار شركائها، إضافة إلى تحملها لمسئولياتها في الأسواق وتسيير مواردها البشرية؛
- رد الاعتبار للإستراتيجية الخاصة للمؤسسة، وتشجيع تكفلها بمستقبلها ورغباتها الخاصة؛
- إعادة بناء روح المؤسسة وروح المقاوم ومحو التسيير المركزي؛
- تنظيم هيئات الدولة ولعبها لدورها في التنظيم والضبط وليس التدخل المباشر في الاقتصاد.

لقد كانت هناك مؤسسات عمومية ذات طابع إداري (EPA) وأخرى ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) قبل صدور قانون استقلالية المؤسسات. والمرسوم الصادر في 27 أبريل وفي 15 ماي 1988 سمح بميلاد صنف ثالث من المتعاملين العموميين يتمثل في الشركات ذات الأسهم (SPA) و شركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL).<sup>3</sup> وقد ترتب عن ذلك إنشاء صناديق المساهمة في جوان 1988 بقرار من مجلس الوزراء وباقتراح من الهيئة المركزية للتخطيط ووزارة المالية.<sup>4</sup> حيث تتمثل مهمة هذه الصناديق في الربط بين الدولة والمؤسسات العمومية، كما تعتبر مؤسسات عمومية اقتصادية مختصة (EPE Particulière) يتم تسييرها كشركات غير مسماة (Anonyme). ويتم إدارتها من خلال مجلس إدارة مكون من 59 عضواً (يقومون بتعيين رئيس المجلس) معينون من الحكومة لمدة 05 سنوات.<sup>5</sup>

وقد أسندت لهذه الصناديق مهمة تسيير الأسهم الصادرة عن المؤسسات العمومية بهدف تحقيق الأرباح، إلا أن هذه الأسهم بقيت محتكرة من طرف الدولة (لا يمكن تداولها في السوق بين الخواص) باعتبارها المالك الوحيد. وبذلك استمر تطبيق طرق التسيير البيروقراطي التي عرقلت كل مبادرات المسؤولين

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، « اقتصاد المؤسسة»، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص.ص 143-145

<sup>2</sup>Mustapha MEKIDECHE, *op. cit.*, P 36

<sup>3</sup> المادة 5 من القانون 88-01 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية

<sup>4</sup> لقد تم إنشاء 08 صناديق مساهمة تابعة لقطاعات متعددة وفق للقانون رقم 88-03 المؤرخ في 12/01/1988. وصندوق المساهمة هو: «عبارة عن شركة مساهمة عمومية، من خلالها تمارس الدولة والجماعات المحلية المساهمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية حقها في الملكية»،

<sup>5</sup>H. KHALECHE, « Les reforme économique en Algérie. autonomie de l'entreprise : cas de l'ORLAC », Master of science, CIHEM-IAM Montpellier, 1993, p 236

المباشرين للمؤسسة. كما قدر مبلغ القروض المقدمة للقطاع العمومي بـ 200 مليار دينار سنة 1991، أي 50 % من ميزانية الدولة.<sup>1</sup> وقد تم إنشاء 08 صناديق مساهمة متخصصة (لاحظ الجدول) تتكفل بتسيير فروع النشاط (وتم استثناء المؤسسات التي لم تخضع لإعادة الهيكلة في انتظار تطهيرها المالي). وبما أنّ هذه الصناديق لم تحقق الأهداف المرجوة منها تقرر حلها سنة 1995.

الجدول رقم 21: توزيع المؤسسات العمومية بين صناديق المساهمة الثمانية

صناديق المساهمة (حسب فروع النشاط)	حقيبة كل صندوق (عدد المؤسسات)
الصناعات الغذائية والصيد (Industries agroalimentaires et pêche).	41
المناجم الموارد المائية والمحروقات (Mines, hydrocarbures et hydraulique)	41
سلع التجهيز (Biens d'équipement).	31
البناء والاشغال العمومية (Bâtiment et Travaux Publics(BTP)).	84
الكيمياء، البتروكيميا، الصيدلة (Chimie, pétrochimie et pharmacie).	24
الالكترونيك، الإعلام الآلي، الاتصالات (Électronique, télécom. & infor.).	18
صناعات مختلفة (industrie divers :Textile, cuir, chaus. et ameublement)	22
خدمات (Services).	82
عدد المؤسسات الإجمالية الموزعة على ثمانية صناديق	343

المصدر: Nacer-Eddine SADI, op. cit., p 52

وكقاعدة عامة، أصبحت المؤسسة العمومية ملكية لـ 03 صناديق على الأقل و 04 على الأكثر باعتبار أنه لا يمكن لأي صندوق مساهمة امتلاك أغلبية الأسهم. ويتم توزيع الأسهم على أساس: (35%، 25%، 20%) أو (30%، 30%، 40%). وكل صندوق يمتلك أيضا مساهمة متعددة في أكثر من مئة مؤسسة عمومية. وتوزيع الأسهم بالطريقة السابقة الذكر، يسمح من جهة بتفادي تركيز سلطات القرار في يد صندوق واحد، وكذلك حتى لا يتم إنشاء وصاية جديدة من جهة أخرى، أي تشجيع المنافسة بين مختلف صناديق المساهمة (أعوان ائتمانية للدولة). وتعتبر استقلالية المؤسسات العمومية شكلا من أشكال خصوصية التسيير بالرغم من أن ملكية المؤسسات بقيت للدولة (أي التمييز بين الملكية والتسيير).

#### 04 أهداف استقلالية المؤسسات

لقد سمحت الاستقلالية بتوفير قانون أساسي ووسائل عمل تمكن المؤسسة من حرية التسيير والمبادرة إضافة إلى حرية التعاقد وفقا لمبادئ القانون التجاري. وكان الهدف من هذا دفع المؤسسات لتتفاعل مع محيطها بإنتاج سلع وخدمات تلبي مختلف الحاجيات. ولأجل هذا أجبرت على تقديم الدليل على مردوديتها وقدرتها على التنافس، وهذا من خلال انتهاج سياسة تخفيض التكاليف ومراعاة جودة المنتجات ورفع القيمة المضافة. فباختصار كانت تتصف المؤسسات سابقا بعدم الكفاءة، والاستقلالية اعتبرت كحافز لتفعيل

<sup>1</sup>A. BELHIMER, « la réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel », 2<sup>ed</sup>, OPU, Alger, 1991, p159

عملية التسيير واتخاذ القرارات بالفصل بين حق الملكية وحق التسيير.<sup>1</sup> ويمكن تلخيص أهم ما جاء به قانون استقلالية المؤسسات في عنصرين أساسيين:<sup>2</sup>

- الفصل بين مفهوم الملكية والتسيير: لقد أشار المحللون إلى أن ذلك سيشكل دافعا قويا للمؤسسات لتحسين أدائها. فلقد كانت الدولة تتدخل في عملية التسيير، إضافة إلى تعيين الإطارات وسلم الأجور ونظام التوظيف (مشاكل في تسيير الموارد البشرية). ومن خلال القانون أصبح بإمكان الإدارة الالتزام والتعاقد بكل حرية بالرغم من بقاء الملكية للدولة. ورغبة من المشرع في ربط الاستقلالية بمسئولية نتائج القرار، تم التأكيد على عدم التزام الدولة أمام الأطراف التي تعاقدت مع المؤسسة.

- تسيير وتنظيم المؤسسة: يتولى إدارة المؤسسة العمومية المنظمة في شكل شركة مساهمة، مجلس إدارة يتكون من 07 إلى 12 عضوا (من بينهم عضوان يمثلان العمال). حيث يتولى المجلس متابعة ومقارنة النتائج، وكذلك تحديد إستراتيجية العمل مع مراعاة المهام الأساسية للمؤسسة.

وتعتبر الاستقلالية فرصة لخروج المؤسسات من إطار اللاكفاءة. ومن بين إيجابياتها ما يلي:<sup>3</sup>

- المساهمة في تحفيز المسيرين والعمال ودفعهم على زيادة الإنتاجية والمردودية. فالمؤسسات تحررت من الارتباط بالجماعات المحلية، وبدرجة أكبر من رقابة الهيئات المركزية.

- السماح للمؤسسة بتحديد نظم المكافآت، ومنح حرية أكبر في تحديد مناصب العمل والأجور بما يتوافق مع ظروفها وإمكانياتها. وهو ما يسمح لها بتسيير أنشطتها بكفاءة وفعالية.

- إمكانية اتخاذ القرارات الاستثمارية التي تتيح للمؤسسات ممارسة نشاطها. مع إمكانية إبرام الصفقات والعقود دون الحاجة لترخيص الهيئات الوصية

- إمكانية بناء هيكل تنظيمي يتوافق مع الاحتياجات الإدارية والتسييرية للمؤسسة.

- إمكانية المؤسسات لتحديد أسعار منتجاتها<sup>4</sup> وكذلك اختيار شبكات التوزيع.

ومن خلال هذا يتضح أن الاستقلالية هي انفصال بين النظام الداخلي للمؤسسة والنظام الخارجي الممثل بالوصاية، شرط تحمل مسؤولية نتائج القرارات المتخذة.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 260

<sup>2</sup> ياسين العايب، مرجع سبق ذكره، ص 99-100

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 264

<sup>4</sup> القانون 89-12 المؤرخ في 5 جويلية 1989 والمتعلق بالأسعار

## 05) نتائج استقلالية المؤسسات

تهدف الإصلاحات عموماً لرفع مستوى الأداء الداخلي للمؤسسة، التي ما كان لها أن تصل إلى ما وصلت إليه في ظل الأوضاع السابقة. حيث كانت عملية التسيير تخضع للتخطيط المركزي لفترة دامت حوالي 25 سنة. لذا يمكن القول أن مسار الإصلاحات الاقتصادية تجسد فعلاً من خلال اعتماد استقلالية المؤسسات. وبهذا تم تحقيق نقلة نوعية في فلسفة التسيير باعتماد مبادئ القانون التجاري والمردودية والفعالية كمقاييس جديدة للكفاءة. فبالرغم من الإمكانيات المتاحة للمؤسسات للتسيير بفعالية وكفاءة، إلا أن الظروف الصعبة أعاقت تحقيق الأهداف المنشودة. ويمكن تلخيص هذه الظروف فيما يلي:<sup>1</sup>

- نقص استغلال الطاقة الإنتاجية من عمال وتجهيزات بسبب نقص التمويل.
- الأعباء الثقيلة التي لم تسمح للمؤسسات بالتكيف مع قواعد القانون التجاري.
- وجود فائض في العمالة نتيجة للتوظيف غير الاقتصادي. إضافة للصراعات الاجتماعية التي تزايدت بعد أكتوبر 1988 (لاسيما حق الإضراب).

- انخفاض أرصدة العملة الصعبة بسبب انخفاض الموارد النفطية.

- بقاء المؤسسات ملكاً للدولة بالرغم من استقلالية التسيير، وبالتالي تناقض بين الأهداف والوسائل.

لكن مع ذلك عرفت الأنظمة الفرعية للمؤسسات العمومية نوعاً من التحسن مس الجوانب الآتية:<sup>2</sup>

- الجوانب الإدارية: أصبح نظام الإدارة يعرف بحرية التصرف، حيث أصبح بإمكانه إدماج مفاهيم الربح والمردودية المالية. وكذلك استعمال المؤشرات الاقتصادية (مؤشر القيمة المضافة، نسبة الأجور، إلخ). لكن لم يعرف هذا النوع من التنظيم نجاحاً، وهذا نظراً لعدم استجابته لأهداف التنمية العامة، كما يرجع كذلك لضعف الاستثمارات ونقص مصادر التمويل؛

- النظام الإنتاجي: رغم تحرره الجزئي وحرية المؤسسات في اختيار مصادرها المادية، إلا أنه لم يسمح بتحقيق النمو. وهذا نظراً للضعف المسجل في إنتاج المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج المستوردة من الخارج بفعل الأسباب غير الواقعية المرسخة من النموذج الاشتراكي؛

- نظام المعلومات: عرف محدودية كمية نتجت من البناء التنظيمي السابق. فلم يتوفر سوى على معلومات داخلية وخارجية تتعلق بنشاط المؤسسة، هذه المعلومات غير متوافقة مع الإصلاحات المطلوبة.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 267-279

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 145-147

### المطلب الثاني: الإصلاحات تحت ضغوط صندوق النقد الدولي 1994-1998

منذ بداية الأزمة البترولية سنة 1986 شرعت الحكومة في تخفيض نفقاتها وتشجيع الصادرات والاستثمارات الأجنبية، فلقد تم اعتماد إجراءات تشريعية وتنظيمية جديدة تهدف لتحرير التجارة الخارجية وفتح المجال أمام الاستثمارات الأجنبية والتوجه نحو تحرير الاقتصاد الوطني. لكن ذلك لم يمنع من تقادي إعادة جدولة الدين سنة 1994. نشير هنا إلى أن الاتفاق الممضي في شهر ماي 1994 لم يشكل أول العلاقات بين الجزائر والهيئات المالية الدولية، بل تم إمضاء أول عقد (في سرية تامة) سنة 1988. في نفس الوقت تم الالتزام بتنفيذ برنامج واسع من الإصلاحات تضمن إلغاء دعم الأسعار بغية إضعاف السوق الموازية وتخفيض قيمة الدينار وحرية تحويله. هذه الالتزامات التي تم التعهد بها لم يتم تنفيذها مما أدى إلى زيادة التوتر بين صندوق النقد الدولي والحكومة الجزائرية.<sup>1</sup>

#### 01 أسباب اعتماد برامج التعديل الهيكلي

لقد ارتفع الدين الخارجي الجزائري من 01 مليار دولار سنة 1970 إلى 16.3 مليار دولار سنة 1980، هذه الزيادة المتراكمة للدين الجزائري خلال سنوات السبعينيات تفسر بلجوء الحكومة الجزائرية إلى قروض خارجية، وهذا اعتمادا على الوضعية الجيدة المتميزة بارتفاع أسعار البترول آنذاك، فالرفاهية المالية سمحت للدولة طوال هذه المدة باحترام تعهداتها واكتساب سمعة دولية بقابلية التسديد للديون والقدرة على الوفاء بالالتزامات. وقد ارتفع الدين الخارجي إلى 17.31 مليار دولار في سنة 1985، وارتفع ارتفاعا مذهلا بنسبة زيادة قدرت بـ25% في السنة الموالية حيث بلغ 21.72 مليار دولار (انظر الجدول الموالي)، ارتفع أيضا في سنة 1987 بحوالي 04 مليار دولار وبلغ 25.85 مليار دولار:

(الوحدة مليار دولار)

الجدول رقم 22: تطور الدين الخارجي الجزائري

السنة	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94
الدين الخارجي	18.7	18.5	16.5	16	15.6	21.7	25.9	24.6	28.6	29.8	28.6	26.1	26	29.8

المصدر: Leila ABDELADIM, op.cit., PP26-27

إن ارتفاع الدين الخارجي الجزائري دفع بالحكومة الجزائرية إلى إعادة جدولته عدة مرات، وهذا ما اضطرها إلى تطبيق الإصلاحات الاقتصادية المفروضة من طرف صندوق النقد الدولي.

<sup>1</sup>Leila ABDELADIM, op. cit., P34

## 02) مصدر برنامج التعديل الهيكلي

لقد جاء هذا البرنامج بعد إعادة جدولة الديون. فعدم قدرة الدول على تسديد مستحققاتها المالية، دفع هيئات الإقراض الدولية لفرض شروط وقيود على القروض الجديدة، بإلزام الدول المقترضة اتخاذ إجراءات اقتصادية ومالية تهدف لتحقيق التوازن وتسمح لها بتحرير تدفقات مالية توجه لتعويض الديون الخارجية. وذلك بهدف تخفيض الاختلالات الخارجية بإعادة تشكيل احتياطات الصرف والاختلالات الداخلية بإعادة هيكلة النظام الإنتاجي وتحسين فعاليته وضمان اندماجه في إطار التقسيم الدولي للعمل.<sup>1</sup>

وتعتبر الليبرالية الجديدة مصدرا للإصلاحات المفروضة من صندوق النقد الدولي. وهي تركز على الحد من دور الدولة وإحلال محلها المبادرات الخاصة. فالإنتاجية الضعيفة للمؤسسات العمومية تتطلب حسب افتراضات هذه النظرية تحرير الاقتصاد والاحتفاظ بدور الدولة كمنظم فقط (سلطة الضبط).<sup>2</sup> وبالتالي تعتبر الخصوصية ضرورة اقتصادية لا رجعة فيها، فهي تحث على إعادة النظر في العلاقة بين الدولة والسوق كشرط لنجاحها. كما أن تدهور الأسواق يعتبر من بين الأسباب التقليدية لتدخل الدولة. لهذا يجب تكيف الشروط الجديدة مع تسيير الاقتصاد، بتقليص تدخل الدولة (Moins d'Etat) لكن بصورة أفضل للتدخل (Mieux d'Etat) من جهة أخرى، وهذا لتأمين وظائفها التقليدية التي تمتلكها.<sup>3</sup>

## 03) محتوى سياسة التعديل الهيكلي

تفاقم الدين الخارجي وضع الحكومة الجزائرية سنة 1994 في وضعية حرجة بسبب عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية وحصولها على 08 مليار دولار كإيرادات فقط، مقابل خدمة دين بلغت 9.5 مليار دولار، وبالتالي اضطرها لإبرام اتفاق الاستعداد الائتماني الأول (Stand-by) في ماي 1994، ثم تبعه اتفاق آخر لمدة ثلاث سنوات وهو يتضمن إجراءات وتعديلات هيكلية للاقتصاد.

## 03-01) اتفاق الاستعداد الائتماني الأول (ماي 1994-أفريل 1995)

لقد شرعت الحكومة في بداية سنة 1994 بتنفيذ سياسة استقرار (على مستوى الاقتصاد الكلي)، قصد الحد من اختلالات وعجز ميزان المدفوعات. وذلك بهدف مواجهة التضخم والركود باعتماد مخطط تعديل هيكلي.<sup>4</sup> فتطبيق برامج التثبيت الاقتصادي تم بتقديم قرض بمبلغ 1.03 مليار دولار من طرف صندوق النقد الدولي في شهر ماي 1994، حيث أنجز هذا الاتفاق أخذا بعين الاعتبار لقيدين أساسيين للاقتصاد

<sup>1</sup>Hocine BENISSAD, «Ajustement structurel : objectifs & expérience », ALIM Edition, janvier, 1994, p 06

<sup>2</sup>Leila ABDELADIM, op. cit., PP 28-29

<sup>3</sup>Mahfoud BENOSMANE, « Ajustement Structural et Privatisation », les cahiers de CREAD, N°46/47, 1998, PP 89-90

<sup>4</sup>Mustapha MEKIDECHE, op. cit., P 40

هما الوزن الكبير للدين الخارجي والاختلالات المالية الداخلية خصوصا عجز الخزينة العمومية. ولقد تم تسجيل عدة نتائج ايجابية بعد تنفيذ هذا الاتفاق، حيث عرف نمو الناتج الداخلي الخام (PIB) خارج المحروقات تحسناً وتوقف مستوى التضخم وانخفض عجز الميزانية العامة.<sup>1</sup>

#### 03-02) اتفاق الاستعداد الائتماني الثاني (ماي 1995-أفريل 1998)

لقد عرفت مرحلة التعديل الهيكلي إمضاء اتفاق ثاني بتاريخ 22 ماي 1995، تضمن قرض إجمالي قدر بـ 1.8 مليار دولار في إطار ميكانيزمات القرض الموسع. دفع هذا القرض خلال مدة ثلاث سنوات لدعم برامج الإصلاحات، فهو يمس في خطوطه العريضة استرجاع التوازنات الاقتصادية الكلية. لقد تضمن الاتفاق إصلاح هيكلي للقطاع المالي وإعادة هيكلة المؤسسات العمومية كما تضمن وضع إطار قانوني لخصوصية المؤسسات. وقد سمحت هذه القروض كذلك بإعادة الجدولة مرتين لدى نادي باريس ( سنة 1994 و جوان 1995)، ولدى نادي لندن في ماي و جويلية 1996.<sup>2</sup>

#### 04) نتائج وآثار برنامج التعديل الهيكلي على المؤسسات

بالرغم من وجود قطاع صناعي قوي إلا أن ذلك لم ينعكس على مستوى النتائج. ويرجع ذلك لعدم استعمال طاقاته الإنتاجية بفعالية، إضافة إلى تبعيته للتمويلات الأجنبية وضعف تحكمه في التكنولوجيا. كما يرجع ضعف الأداء كذلك لعدم خضوع المؤسسات لدافع المردودية بفعل غياب المنافسة، وبالرغم من نتائجها لم تخضع للتصفية بفعل وضعيتها الاحتكارية. كما أن قواعد التسيير المركزي ووصاية الدولة لم تتغير والعجز بدأ يظهر من جديد.<sup>3</sup> والنتائج المحققة لا تعبر سوى عن الأهداف المطلوبة في المجال الماكرو- مالي فقط. حيث انعكس ذلك في انخفاض نسبة التضخم، وتحقيق فائض في ميزان المدفوعات بزيادة احتياطات الصرف، ونمو القطاع الفلاحي وقطاع المحروقات، وغيرها. غير أن الرغبات الماكرو- اقتصادية بقيت مرهونة بالنظام الإنتاجي الذي بقي عاجزاً وعرف عدة صعوبات تمثلت في:

- تدهور مالي كبير: حيث عرفت خزينة المؤسسات خسائر صرف كبيرة بفعل تدهور قيمة الدينار. ففي

سنة 1995 انخفاض قيمة الدينار\* أدت إلى خسارة قدرت بـ 250 مليون دولار؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Leila ABDELADIM, op. cit., P35

<sup>2</sup>Idem, PP35-36

<sup>3</sup>Leila ABDELADIM, op. cit., PP 43-45

\*سعر صرف الدولار مر من 8.96 دج مقابل 01 دولار (1990)، إلى 23.35 دج (1993) ثم 47.66 دج (1995). وقارب 60 دج (2002). فمثلا انخفاض سعر صرف الدولار بنسبة 04% يؤدي إلى خسارة في قيمة الصادرات بـ 500 مليون دينار جزائري

<sup>4</sup>Abderrahmane MEBTOUL, « l'Algérie Face aux Défis de la Mondialisation : réformes économique et privatisation » tome 02, OPU, Alger, 2002, p75

- تراكم المصاريف المالية على القروض الخارجية: حيث عرفت هذه المصاريف ارتفاعا مذهلا نظرا للنسبة المرتفعة للقروض البنكية التي تراوحت بين (16-20%).

- ارتفاع الذمم المترتبة على عاتق الدولة: فرغم المبالغ المالية التي رصدت للإصلاحات والتطهير المالي للمؤسسات (لاحظ الجدول). إلا أنها لم تحقق الأهداف المرجوة، لاسيما تحسين الأداء والفعالية.

الجدول رقم 23: المبالغ المرصودة لعمليات التطهير المالي للمؤسسات (الوحدة: مليار دينار)

السنة	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	المجموع
المبالغ	16,91	68,1	68,1	83,41	122,1	148	128	78	712,62

المصدر: عيسى بن صالح بهدي، مرجع سبق ذكره، ص 07

ويضاف إلى ما سبق الانفتاح الكبير للتجارة الخارجية في ظل غياب الرقابة والنصوص التنظيمية، ما أدى إلى تدهور العرض الوطني المتميز بإعادة الهيكلة وغياب الإجراءات التسعيرية وغير التسعيرية التي تسمح بحماية الصناعات الناشئة، وكذلك غياب رؤية استراتيجية للمحاور الكبرى للتنمية الاقتصادية وعدم قدرة النظام البنكي على التكيف مع الإصلاحات.

### المطلب الثالث: الإصلاحات الاقتصادية واعتماد الخصوصية

لم تحقق الإصلاحات السابقة النتائج المطلوبة، مما فتح المجال في منتصف التسعينيات لخصوصية المؤسسات العمومية، بهدف الانتقال إلى اقتصاد السوق والتقليص من تدخل الدولة.<sup>1</sup> فالمواجهة بين المؤيدين والمعارضين لعملية الخصوصية نابع من مقارنة درجة الفعالية لكلا النوعين من التسيير العام أو الخاص المطبق على المؤسسات المتنافسة. فالفعالية لا تكمن في الملكية الخاصة في حد ذاتها بل في التحفيزات والعقوبات المرتبطة بها، هذه التحفيزات نابعة من إمكانية الرقابة الخارجية والقيود الميزانية، حيث تشكل المنافسة والرقابة مصدرا لفعالية المؤسسات الخاصة. وفشل المؤسسات الجزائرية يتمثل في ضعف التسيير (تنفيذ نشاطات بتكاليف مرتفعة بالرغم من توفر التحفيزات والموارد المناسبة)، والتساؤل عن هذه الوضعية ومسبباتها يبرر ببقائها عالقة بين مساهم غائب وحتميات السوق، حيث بقيت المؤسسة متفوقة بين المصلحة العامة والبحث عن الربح ووضعت تحت ضغوط محيط متناقض.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مبارك بوعشة، «الخصوصية باعتبارها إحدى الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي»، مجلة جامعة قسنطينة للعلوم الإنسانية، عدد 8، الجزائر، 1997، ص 149

<sup>2</sup>Mahfoud BENOSMANE, op. cit., 1998, P 92

لذا الهدف الأساسي للخصوصية يكمن في الرفع من فعالية هذه المؤسسات، من خلال الانفتاح على المنافسة باعتبارها شرط ملازم لتحقيق النمو وعصرنة الاقتصاد وبالتالي تحقيق الرفاهية الاجتماعية.<sup>1</sup> وإشكالية الفعالية لا تكمن في طبيعة الملكية في حد ذاتها بل تتعلق بوظائف الرقابة والتسيير. والتبرير الوحيد للجوء إلى نظام الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج يكمن في القبول الطوعي للعبة التنافسية. فالملكية الخاصة لوسائل الإنتاج لا يمكن أن تكرر إلا إذا قبلت المؤسسات المحلية باللعبة التنافسية وبكل قيودها.<sup>2</sup>

### (01) تقارب النموذج الجزائري للخصوصية مع الدول الاشتراكية سابقا

تعتبر إستراتيجية التنمية بالجزائر نابعة في هيكلها من النظام الاشتراكي حتى وإن أعطى المسيريون الجزائريون لمسة خاصة نوعا ما لهذا النظام. فلقد تم تنفيذ عمليات خصوصية على مستوى عالي بداية من سنوات 1990، بكل من روسيا، المجر، بولونيا وجمهورية التشيك حيث اعتبرت مثلا يقتدى به بالنسبة لبقية الدول الاشتراكية، لكن الجزائر لم تستفد من هذه التجارب، التي كانت تتميز بما يلي:<sup>3</sup>

- دفع قوي من طرف و.م.أ. و الاتحاد الأوروبي والهيئات المالية الدولية بتقديم الدعم المالي. كتحويل الديون إلى استثمارات أجنبية مباشرة في بولونيا.

- توسيع عملية الخصوصية لتشمل الخدمات العمومية كونها تتوفر على مزايا جذابة؛

- مساهمة قوية من طرف مستثمرين كبار في عملية الشراء ووضع أجهزة فعالة وشفافة.

لقد كان التقارب في الهياكل الإنتاجية وطرق الرقابة كبيرا بين الجزائر والدول الاشتراكية إلى غاية نهاية سنة 1980، فملكية الدول للوسائل الإنتاجية يعتبر من الأركان المؤسسية للاقتصاد، إضافة إلى التخطيط ومركزية القرار، وخيار الصناعات الثقيلة. وتعتبر الخصوصية بالجزائر من بين الرموز المعبرة عن تخلي الدول عن النظام الاقتصادي القديم المخطط والمركزي. وهناك عدة نقاط مشتركة بين البلدان الاشتراكية منها: غياب البورصة، عدم الاستقرار الاقتصادي والتضخم الكبير، تركة كبيرة من المؤسسات العمومية تتمتع بعجز مالي مستمر وتتوفر على تجهيزات وتقنيات إنتاجية بالية، ادخار وطني ضعيف بالنسبة للأصول المراد خصوصتها وغياب المستثمرين القادرين على رفع التحدي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Abderrezak BENHABIB, « Privatisation et Opportunités D'investissement: le préalable d'une étude culturelle individuelle croisée », Revue de CENEAP, N°13, 07/99, p 53

<sup>2</sup>Kouider BOUTALEB, « Privatisation et Efficience Socio-économiques », Revue de CENEAP, N°13, 07/99, pp62-67

<sup>3</sup>Mustapha MEKIDECHE, *op. cit.*, PP132-133

<sup>4</sup>Wladimir ANDREFF, « Le Secteur Public à l'Est: restructuration industrielle et financière », L'Hamattan, Paris, p14

## 02) تنظيم القطاع العمومي في ظل الإصلاحات

طبقا للأمر 95-25 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 والمتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة تم إنشاء الشركات القابضة (Holding publique)\*. هذه الأخيرة تم تأسيسها سنة 1996 وتعتبر مالك حقيقي للمؤسسات العمومية، لها جمعية عامة بالمجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) الذي يترأسه رئيس الحكومة.<sup>1</sup> هذا المجلس هو هيئة مكلفة قانونيا بعمليات الخوصصة حل محل المجلس الوطني للخوصصة (CNP)، حيث تم تأسيسه في 22 سبتمبر 1996. والمجلس الوطني لمساهمات الدولة، مكلف بتسيير وتنسيق نشاطات الخوصصة. ففي سنة 1997 بعد التعديل الهيكلي والتطهير المالي، أصبحت 411 مؤسسة عمومية اقتصادية مرتبطة ب 11 شركة قابضة وطنية و 1321 مؤسسة عمومية محلية مرتبطة ب 5 شركات قابضة جهوية (غير أن المؤسسات الموجهة للخوصصة الكلية تم وضعها جانبا في شركات قابضة خاصة).<sup>2</sup>

إن هدف الخوصصة يكمن في أغلب الحالات في الحد من تدخل الدولة بتقليص حجم القطاع العام وإلغاء احتكاره، كما تهدف لتخفيض العجز في الميزانية العامة والتقليص من سلطة النقابات والتنظيمات العمالية. لذا يُرجع الكثير عمق الأزمة الاقتصادية للطبيعة العمومية لملكية أغلب الوسائل الإنتاجية وثلاثية نظام الدولة، باعتبارها مالك، مسير وسلطة عمومية في آن واحد.<sup>3</sup> ويعتمد التنظيم الجديد للقطاع العمومي على ثلاث هيئات مكلفة بعمليات الخوصصة هي:<sup>4</sup>

- *الوزارة المكلفة بالمساهمة*: مهمتها تقدير قيمة المؤسسات أو الأصول المراد التخلي عنها، دراسة واندقاء العروض، ضمان سرية المعلومات المقدمة وتحويل ملفات التنازل إلى لجنة مراقبة عمليات الخوصصة؛

- *مجلس مساهمات الدولة*: مكلف بتحديد الإستراتيجية الشاملة لمساهمات الدولة والخوصصة من خلال وضع السياسات والبرامج والمصادقة عليها. فهو الذي يرخص لتسيير رؤوس أموال الدولة، هذه الهيئة تحدد

\*الهولدينغ (شركة الشركات أو الشركات القابضة). إحدى عشر شركة قابضة تسيير المؤسسات العمومية منذ سبتمبر 1996؛ تم إضافة خمسة شركات قابضة جهوية في فيفري 1997 تتكفل بإدارة المؤسسات العمومية المحلية (EPL). والشركة القابضة العمومية (Les Holdings Publics) هي شركة مالية تمتلك حصة هامة من أسهم عدة مؤسسات تنتمي إلى قطاعات متقاربة ومتكاملة. رأس المال الاجتماعي مملوك حصريا أو بالشاركة مع الدولة أو الأشخاص المعنوية الأخرى للحق العمومي. وحتى تحقق الفعالية في مهامها، والمرونة في ممارسة وظائفها في إطار خال من القيود، قد أحاطتها الدولة بكل خصائص حقوق الملكية بوضع حد لدورها كمسير مباشر للاقتصاد. كما ورثت هذه الشركات القابضة كل صناديق الدولة القديمة.

<sup>1</sup>Ordonnance N°95.25 du 25 sep 1995 relative au capitaux marchands de l'Etat, modifiée et complétée.

<sup>2</sup>Antoine CHIGNIER, *op. cit.*, p 36

<sup>3</sup>Abdelmajid BOUZIDI, « La Privatisation des Entreprises Publiques Industrielles en Algérie », in reflets et perspectives de la vie économique, tome XXXII, déc. 1993, P455

<sup>4</sup>Guide d'investissement « Investir en Algérie », réalisé par les experts de pricewater-housecoopers-landrwell du CETIC & du cabinet MAZA, MDPPI, 2004, P49

تنظيم القطاع الاقتصادي العمومي، وتقرر في آخر المطاف الخصخصة والتنازل عن أصول المؤسسات. ولا يتدخل هذا المجلس مباشرة بل من خلال شركات تسيير المساهمة (SGP) التي مهمتها تنفيذ الحلول المقترحة من طرف هذا المجلس، خصوصا تنفيذ برامج الخصخصة. كما يشرف الوزير المنتدب للمساهمة وترقية الاستثمارات على هذه الشركات؛

- لجنة الرقابة لعمليات الخصخصة: دورها السهر على احترام قواعد الشفافية، والصدق والمساواة في معالجة الملفات المتعلقة بعمليات الخصخصة.

### (03) طرق تحويل الأصول (الخصخصة)

لقد سمح قانون المالية لسنة 1994 بالوصول إلى تدويل المؤسسات من خلال فتح رأسمالها بنسبة (49%) لصالح المؤسسات الأجنبية، إضافة إلى خلق فروع مشتركة.<sup>1</sup> وقد اعتمدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في سنة 1993، التعريف الذي يعتبر أن الخصخصة: «تحويل كأي تحويل لملكية مؤسسات الدولة إلى أعوان أخرى، هذا التحويل الذي يؤدي إلى رقابة فعلية للنشاطات من طرف القطاع الخاص». وتعتبر الخصخصة كحل لصعوبات التسيير العمومي. فهي تهدف في البداية لتدعيم المنافسة رغبة في زيادة الفعالية، وبعدها تنمية الاحتكارات العمومية.<sup>2</sup> وتتم الخصخصة حسب ثلاث طرق:<sup>3</sup>

- التخلي أو الاستغناء: وهذا ببيع أصول المؤسسة أو تصفيتها، أو تحويلها مجانا للعمال؛
- الاستبدال: يتم بتشجيع المبادرات الخاصة بانسحاب القطاع العام وتقليص دوره تدريجيا؛
- التفويض: ويتم بتحويل إدارة المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص، مع بقاء حق الملكية للدولة، وهذا يتم من خلال إجراءات تعاقدية (عقود امتياز، أو توكيل جزء من النشاطات).

ويمكننا إحصاء عدة أنواع من الخصخصة خلال الفترة 1994-1998 منها:

- اللجوء إلى آليات البورصة لتنفيذ عمليات الخصخصة طبقا للأمر 95-22 (أنشئت بورصة القيم المنقولة سنة 1993 لكن بقيت فارغة، فهي لم تسيير سوى سندات 3 شركات في سنة 1993).
- التنازل عن الأصول لصالح العمال كنموذج أكثر فعالية حيث شمل 959 مؤسسة عمومية منها 696 مؤسسة محلية. فالأصول المتنازل عنها سمحت بإنشاء 1774 شركة أجراء ما سمح بتفادي فقدان بعض

<sup>1</sup>Mustapha MEKIDECHE, *op. cit.*, P 130

<sup>2</sup>Mahfoud BENOSMANE, « La Privatisation des Entreprises Publiques en Algérie », in Driss GUERRAOU & Xavier RICHET (Dir), « Stratégie de Privatisation : comparaison Maghreb Europe », éd. Harmattan, paris 1995, p 231

<sup>3</sup>مبارك بوعشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 155-158

مناصب العمل (18% تم المحافظة عليها مقابل فقدان 125000 منصب عمل)، لكن العملية لم تكن مربحة نظرا لأن الإيرادات الإجمالية للخزينة العمومية لم تتجاوز 21,8 مليار دينار على مدى 20 سنة.

- عقود التسيير المتمثلة في توكيل إدارة المؤسسات العمومية لمسيرين خواص بهدف تحسين مردوديتها، وتشتمل هذه العقود على التراخيص والمساعدات التقنية. حيث تعتبر الخصوصية الجزئية مرجع لعقد التسيير المعرف بالقانون المدني.<sup>1</sup> ويعتبر عقد التسيير من أشكال الخصوصية دون الارتكاز على أي أساس قانوني. فالمادتين 24 و 25 من قانون المالية لسنة 1994 تشكلان الأساس القانوني للخصوصية الجزئية دون الأخذ بعين الاعتبار لمرجع عقد التسيير. ولقد قامت الحكومة بإدماج عقود التسيير. حيث تم في هذا الصدد إبرام عدة عقود التزام بالنتائج بين مؤسسة سونطراك وشركائها الأجانب (دون أن تتجاوز حصة الشريك الأجنبي 49%).<sup>2</sup>

#### (04) آلية انتقاء المؤسسات الخاضعة للخصوصية

عملية اختيار المؤسسات الخاضعة للخصوصية تشكل عقبة أساسية، فالمؤسسات المعنية بعملية التنازل تمتلك قوة في السوق ولها مردودية عالية في القطاع العام وأحيانا هي في حد ذاتها الأكثر تنافسية، حتى ولو تم مقارنتها مع مؤسسات القطاع الخاص، فالصعوبات التي تعيق عملية الاختيار ناتجة من سببين:

- الجاذبية: فنجاح برنامج الخصوصية يتطلب وجود عروض جذابة؛
- المردودية: يتم في البداية خصصة المؤسسات الأكثر مردودية حتى يتسنى للحكومة فيما بعد تمويل خصوصية بقية المؤسسات.

ويعتبر انتقاء المؤسسات الخاضعة للخصوصية حالة بحالة صعب جداً، حيث لا يوجد تصنيف يؤكد على ذلك. لكن الحكومات تعلم بالطابع الإستراتيجي للمؤسسات التي لا تشكل موضوع تنازل، فالبلدان التي تعتمد برامج الخصوصية عليها معرفة الطابع الإستراتيجي لبعض مؤسساتها العمومية. غير أن العديد من البلدان لم تستطع من خلال تجاربها معرفة إمكانيات تحديد المظاهر الإستراتيجية في نشاطاتها. بعيدا عن هذا الغموض والتشعب، يقترح تصنيف المؤسسات القابلة للخصوصية كالتالي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Loi 89-01 du 07 fév. 1989 complètent l'ordonnance 75-58 du 26 sep 75 portant code civil, n°4 du 08 fév. 1993, P113

<sup>2</sup>Leila ABDELADIM, *Op. cit.*, PP 203-205

<sup>3</sup>Mahfoud BENOSMANE, *op. cit.*, 1995, P 233

الجدول رقم 24: عملية إصلاح القطاع العام

مؤسسات غير قابلة للاستمرار اقتصاديا وماليا	مؤسسات قابلة للاستمرار اقتصاديا وماليا	
إعادة الهيكلة / إعادة الاعتبار	إعادة الهيكلة / العصرية	نشاطات إستراتيجية
التصفية	الخصوصية	نشاطات غير إستراتيجية

المصدر : O.BOUIN & C.A.MICHALET, « Le Rééquilibrage entre Secteurs Public et Privé : l'Expérience des pays en développement », OCDE, paris, 1991, p 113

ومن بين الطرق الأخرى للخصوصية نجد التنازل لصالح الخواص وتحويل الديون إلى استثمارات. فمن خلال سياسة إعادة الهيكلة في الجزائر تبرز ثلاث قطاعات إستراتيجية:<sup>1</sup>

- القطاعات التي تبقى ضمن ملكية الدولة والمتمثلة في الاحتكارات التقليدية (باستبعاد أنشطة الخدمات العمومية مثل الكهرباء. والمؤسسات الإستراتيجية المرتبطة بالسيادة الوطنية.)، لاسيما في المجالات التي لا تنظمها قوى السوق، فنقوم الدولة بتعزيزها وتطويرها؛
- القطاعات التي تبقى الدولة تساهم فيها بصفة مؤقتة، وهي النشاطات التي تحتاج إلى الاستمرارية، والتي تمكن الدولة من إثراء الموارد المالية المستثمرة نتيجة التعديل الهيكلي؛
- القطاعات التي تبقى الدولة تضمن فيها دور التأطير والتنظيم، ويخص ذلك النشاطات التي تريد الدولة تركها للمبادرات الخاصة، كالسياحة والتجارة.

### (05) أهداف الخصوصية

يمكن لخصوصية القطاع العام أن تتحقق أهدافها. وذلك على مستوى الجوانب الآتية:<sup>2</sup>

- الاقتصاد الكلي: حيث يكمن الهدف في إنشاء وتدعيم العمل المثالي ميكانيزمات السوق، فالمنافسة تسمح بأفضل استعمال للموارد؛
- الاقتصاد الجزئي: يتعلق الأمر أساسا بتحسين أداء المؤسسات بتحقيق الفعالية والمردودية؛
- السياسات الاقتصادية: عن طريق الحد من تدخل الدولة وحل مشاكل عجز الميزانية وتسهيل تراكم رؤوس الأموال. إضافة إلى ترشيد استخدام الموارد وتطوير المساهمة العمومية (التي ترتبط بالأسماوية الشعبية- تجربة بريطانيا).

<sup>1</sup> مبرك بوعشة، مرجع سبق ذكره، ص 160

<sup>2</sup> Mahfoud BENOSMANE, Op. cit., 1995, P 232

**06) الصعوبات التي تواجه عمليات الخصخصة والمخاطر المترتبة عنها**

بالرغم من أنه لا يمكن إنكار الأهداف التي تنتج عن عملية الخصخصة، فإن هناك بعض الصعوبات التي ترتبط بتنفيذها، والتي من بينها نذكر ما يأتي:

- تعديل الحسابات وتصحيحها: يتمثل ذلك في صعوبة تكيف محاسبة المؤسسات مع المعايير المحاسبية التي تسمح بإدماجها ضمن النظام القانوني الذي تخضع له المؤسسات الخاصة؛
- تقييم المؤسسات: تعتبر عملية مهمة وتأتي بعد تعديل الحسابات فهي تهدف إلى تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة ومعرفة سعر التنازل. وتعتبر عملية التقييم صعبة ما يعيق عملية الخصخصة؛
- تشكيل نواة صلبة: هو منطوق يسمح بتكوين نواة من المستثمرين قادرين على الاستجابة للاحتياجات المالية للمؤسسة. هذا المنطلق يهدف أيضا لحماية المؤسسات من العرض العمومي للبيع (O.P.A)، أو رقابتها من طرف الأجانب خصوصا المؤسسات الخاضعة للخصخصة.

وتبرز مخاطر الخصخصة فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحويل الأرباح والمداخيل التي يجنيها الملاك الجدد، وهو ما يمكن أن يؤثر في المدى المتوسط على زيادة عجز ميزان المدفوعات، رغم تخفيض الدين الذي يظهر في المدى القصير.
- إتاحة الفرصة لهيمنة الشركات متعددة الجنسيات على امتلاك المشاريع المحلية في ظل الامتيازات والضمانات (حرية تحديد الأسعار والأجور، الإعفاءات الضريبية والجمركية... وغيرها)، ما يمكن أن يضر بالبلد ويتعارض مع سياساتها التنموية.
- زيادة نسبة التضخم وارتفاع الأسعار، نظرا لأن تحويل الدين الخارجي إلى استثمارات يدفع بالبنك المركزي إلى توسيع الإصدار النقدي لمواجهة طلب تحويل الدين الخارجي إلى نقود محلية...إلخ.

**المطلب الرابع: ما بين الخصخصة واسترجاع دور الدولة 1999-2014**

عرفت الوضعية الاقتصادية الكلية تحسنا ملحوظا خلال هذه الفترة. كما عرفت الأوضاع السياسية تحسنا تدريجيا انطلاقا من قانون الوئام (16 سبتمبر 1999) إلى قانون المصالحة الوطنية (2005). كما تحسنت الأوضاع الأمنية والمالية ما دفع الحكومة للتفاوض سنة 2006 حول الدفع المسبق للديون الخارجية. وكل هذا كان بفضل ارتفاع أسعار المحروقات التي بقيت محركا للاقتصاد الوطني. وقد عرفت هذه المرحلة إصلاحات سمحت برقابة أكثر من طرف الدولة على المؤسسات العمومية. كما أن عمليات

<sup>1</sup> عيسى بن صالح بهدي، مرجع سبق ذكره، ص 12

الخصوصية استمرت رغم الصعوبات.<sup>1</sup> وقد تضمنت هذه المرحلة برامج إصلاح ذاتية تمثلت في برنامج الإنعاش الاقتصادي (2001-2004) الذي رصد له مبلغ 7 مليار دولار. وتضمن بالخصوص تطوير قطاع الزراعة. ثم برنامج دعم النمو الاقتصادي خلال الفترة (2005-2009) الذي رصد له مبلغ 55 مليار دولار.<sup>2</sup> وقد تضمنت هذه المرحلة كذلك برامج متعددة لتأهيل المؤسسات.

### (01) برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004

لقد تركز الاهتمام من خلال هذا البرنامج على قطاع المحروقات بصفة خاصة كونه القطاع الاستراتيجي الذي يوفر العملة الصعبة. إضافة للاهتمام بالأنشطة الموجهة لدعم المؤسسات والأنشطة الإنتاجية الفلاحية. كما ركز البرنامج على محاور التنمية الاجتماعية كالسكن والنقل ومعالجة البطالة وغيرها. ويعتبر هذا البرنامج كأداة للتنمية ولمرافقة الإصلاحات الهيكلية الهادفة لإنشاء محيط ملائم للاندماج في الاقتصاد العالمي.<sup>3</sup> وقد خصص لهذا البرنامج 525 مليار دينار جزائري (حوالي 7 مليار دولار)، حيث بلغ الغلاف النهائي 1216 مليار دينار (ما يعادل 16 مليار دولار).<sup>4</sup> وقد استهدف البرنامج تنمية المناطق المحرومة وإعادة الاعتبار للبنى التحتية. فلقد جاء هذا البرنامج بعدما استعادت البلاد توازنها الاقتصادية الكلية بفعل ارتفاع أسعار النفط.

### (02) البرنامج التكميلي لدعم الإنعاش الاقتصادي 2005-2009

تميزت هذه الفترة باستعادة الأمن. وابتعاش التنمية الاقتصادية. كما عرفت البطالة تراجعاً نسبياً. إضافة إلى إنجاز المنشآت القاعدية وغيرها. وقد تضمن هذا البرنامج عدة محاور تتضمن: تحسين ظروف المعيشة، تطوير المنشآت القاعدية، برامج دعم التنمية الاقتصادية، تطوير الخدمة العمومية وتحديثها. إضافة إلى برنامج التكنولوجيات الجديدة للاتصال.<sup>5</sup> وقد مس هذا البرنامج المجالات الآتية:

- الفلاحة والتنمية الريفية: خصص لها 300 مليار دج. حيث يعتبر قطاع الفلاحة من بين أهم القطاعات بعد المحروقات والخدمات.

- الصناعة: خصص لها 13,5 مليار دج وذلك قصد تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية وكذا تطوير الملكية الصناعية.

<sup>1</sup>Antoine CHIGNIER, op. cit, p40

<sup>2</sup> حمزة بن حافظ، « دور الإصلاحات الاقتصادية في تفعيل الاستثمار الاجنبي المباشر: دراسة حالة الجزائر 1998-2008»، مذكرة ماجستير في التسيير والمناجنت، جامعة قسنطينة، 2010-2011، ص 138

<sup>3</sup> زمران كريم، « التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2009»، أبحاث اقتصادية وإدارية - جامعة بسكرة، عدد 7، جوان 2010، ص ص 199-200

<sup>4</sup> محمد مسعي، « سياسة الإنعاش الاقتصادي في الجزائر وأثرها على النمو»، مجلة الباحث - جامعة ورقلة، عدد 10، 2012، ص 147

<sup>5</sup> حمزة بن حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 141

- ترقية الاستثمار: خصص له ما يقارب 4,5 مليار دج قصد توفير أوفر السبل وتهيئة المناخ لجلب الاستثمارات سواء كانت محلية أو أجنبية.
  - الصيد البحري: خصص له 12 مليار دج بهدف القيام بعمليات دعم الصيد البحري.
  - السياحة: خصص لها 3,2 مليار دج بهدف إنشاء 42 منطقة توسع سياحي.
  - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية: بالرغم من الدور الذي تلعبه المؤسسات في خلق القيمة المضافة ومناصب العمل إلا أن الدولة لم تخصص له سوى 4 مليار دينار.
- وخلال المرحلة 1998-2008 ظهرت نتائج برنامج التعديل الهيكلي، حيث تم استرجاع التوازنات الاقتصادية الكلية. كما عرفت نسبة النمو استقرارا بمعدل 4,5 % خلال هذه الفترة.<sup>1</sup> كما تم تفعيل عمليات الخصخصة (بعدما كانت مخيبة للآمال في بداياتها) بعد صدور الأمر رقم 01-04 المؤرخ في 20 أوت 2001. حيث تشير الأرقام المنشورة من طرف وزارة المساهمة وترقية الاستثمار إلى تقدم ملحوظ. فمن بين 1270 شركة معنية بالخصخصة منها: 459 مؤسسة عمومية و713 فرع، أغلبها مؤسسات صغيرة ومتوسطة و145 مؤسسة فقط عبارة عن شركات كبرى.<sup>2</sup> ويوضح الجدول الآتي حصيلة عمليات الخصخصة نشرها مجلس مساهمات الدولة:

الجدول رقم 25: حصيلة الخصخصة في الجزائر خلال السنوات (2003-2007)

النسبة المئوية %	المجموع	2007	2006	2005	2004	2003	عدد العمليات
46,04	192	68	62	50	7	5	الخصخصة الكلية
07,91	33	7	12	11	2	1	الخصخصة الجزئية (< 50 %)
02,64	11	6	1	1	3	0	الخصخصة الجزئية (> 50 %)
16,55	69	0	9	29	23	8	التنازل لصالح العمال
06,95	29	9	2	4	10	4	الشراكة (مشروعات مشتركة)
19,90	83	20	30	18	13	2	بيع الأصول لصالح الخواص
100	417	110	116	113	58	20	المجموع

المصدر: Abdellatif Benachenhou, «Pour une meilleure croissance », Alpha Design, Alger, Juin 2008, P248

<sup>1</sup>Ahmed BOUYACOUB, «croissance de l'AGORA 1998-2007, dossier Algérie», décembre , 91, N 40 Hiver 2001-2002 citée par Farida BEKOUR, « les modes et les reformes de modernisation des entreprises publiques Algériennes: les stratégies de redéploiement », thèse doctorat en économie, U. Tizi-Ouzou, 2011-2012, P 95

<sup>2</sup>محمد زرقون، «انعكاسات إستراتيجية الخصخصة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية»، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 7، 2009، ص 04

يتضح من الجدول أن الخوصصة الكلية استحوذت على أكبر نسبة من عمليات الخوصصة، يليها بيع الأصول للخوادم، ثم التنازل لصالح العمال. بينما الطرق الأخرى تعتبر محدودة الاستخدام. ورغم أن العديد من المؤسسات خضعت للخوصصة خلال هذه الفترة، إلا أنه لا توجد معلومات حول طبيعة هذه المؤسسات وحجمها، وما يستحق الذكر منها هي تلك المتعلقة بمؤسسة إيناد (ENAD) ومركب الحجار والتي تمت طبقا لقرارات سياسية عليا.<sup>1</sup> لقد حظيت الخوصصة الكلية بأكبر مستوى من النجاح ربما لرغبة الحكومة في التخلص كليا من عبء هذه المؤسسات، و قد تكون رغبة مشتركة بين الحكومة والأطراف المعنية بعملية الشراء. والأكد أن النتائج بقيت دون المستوى المرغوب.<sup>2</sup>

لقد بلغ عدد المؤسسات الخاضعة للخوصصة خلال الفترة 2003-2008 نحو 500 مؤسسة بقيمة إجمالية تجاوزت 5,1 مليار يورو (6,8 مليار دولار) منها 259 مؤسسة تم خوصصتها كليا. وقد أسهمت عمليات الخوصصة هذه بالمحافظة على 40 ألف منصب عمل، وإحداث 19 ألف فرصة عمل جديدة. كما تراجعت الدولة عن خوصصة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بعد تمكنها من تدراك الخسارة التي تكبدتها إثر تراجع حصتها في السوق المحلية من 40 % إلى 15 %، حيث تمكنت من تدارك وضعها رغم ديون بلغت 60 مليار دينار جزائري (400 مليون دولار).<sup>3</sup>

### 03 برنامج التنمية الخماسي 2010 - 2014

رصد لهذا البرنامج 21214 مليار دينار جزائري (ما يعادل 286 مليار دولار) وهو يتضمن:

- استكمال المشاريع الكبرى الجاري انجازها في قطاعات السكك الحديدية والطرق والمياه بمبلغ 9700 مليار دينار (ما يعادل 130 مليار دولار) .
- إطلاق مشاريع جديدة بمبلغ 11534 مليار دينار (ما يعادل 150 مليار دولار).
- وقد تضمن هذا البرنامج أكثر من 1500 مليار دينار لدعم تنمية الاقتصاد الوطني من خلال:<sup>4</sup>
  - رصد أكثر من 1000 مليار دينار لدعم الفلاحة والتنمية الريفية.
  - رصد ما يقارب 150 مليار دج لترقية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال إنشاء مناطق صناعية والدعم العمومي للتأهيل وتسيير القروض البنكية التي قد تصل إلى 300 مليار دج لنفس الغرض.

<sup>1</sup>Noureddine GRIM, L'économie algérienne otage de la politique, Alger, Casbah Edition, 2004, p 63

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 274 - 275

<sup>3</sup> الرؤية الاقتصادية، العدد 136، 29 يوليو 2009، [www.alroya.com](http://www.alroya.com)

<sup>4</sup> برنامج التنمية الخماسي 2010 - 2014

والملاحظ من خلال مقارنة حجم البرنامج والمبلغ المخصص لدعم التنمية الاقتصادية فنلاحظ أن النسبة لا تتجاوز 7% .

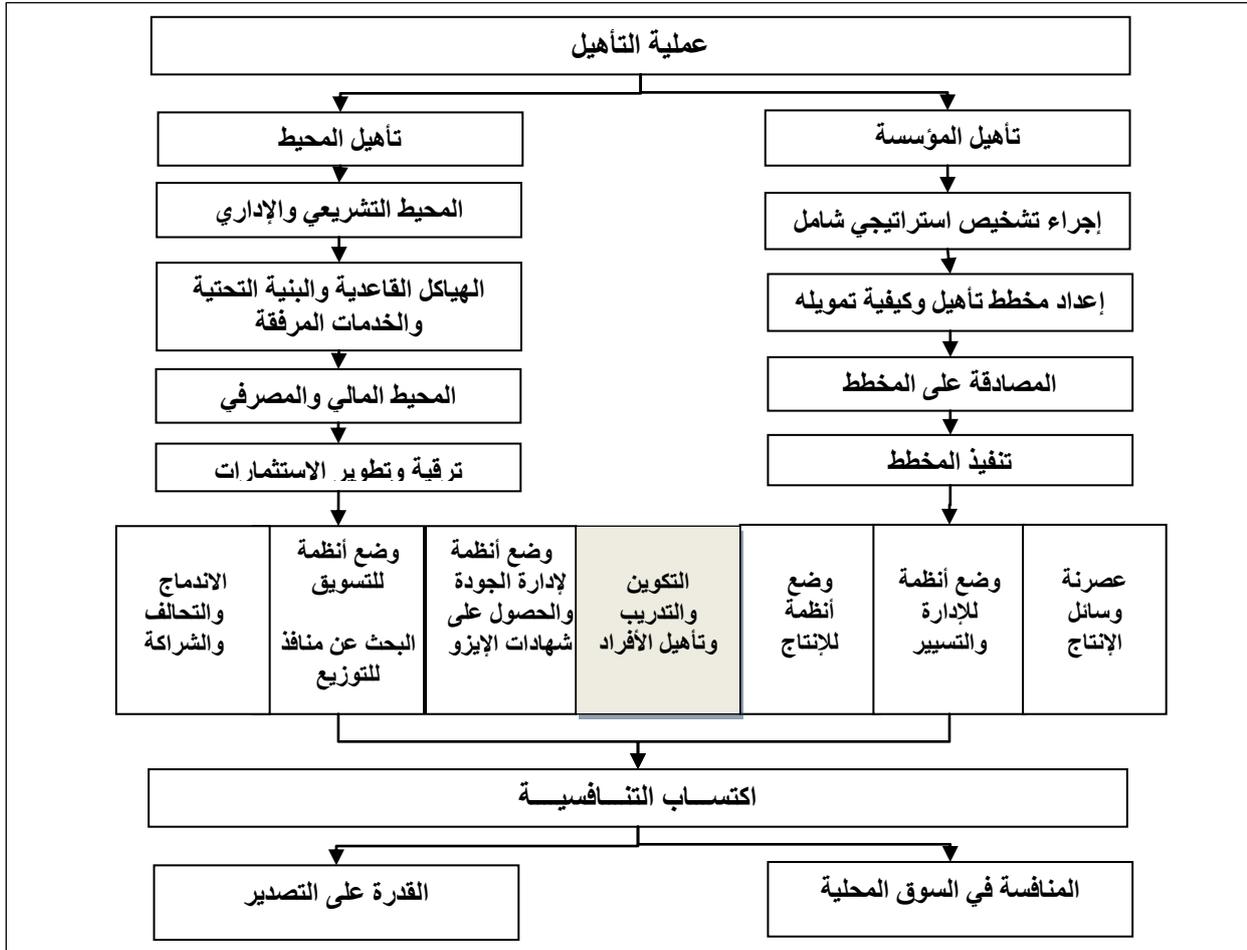
#### 04) تأهيل المؤسسات الاقتصادية

برنامج التأهيل عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة. ويتطلب تنفيذ البرنامج قيام المؤسسة بإصلاحات داخلية تتضمن جوانب التنظيم، الإنتاج، التسويق، الاستثمار... وغيرها. فلقد قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة سنة 1998 بإعداد برنامج خاص لتأهيل وترقية المؤسسات الجزائرية بالتنسيق مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD). حيث حددت شروط التأهيل في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- أن تكون المؤسسة قد مارست النشاط على الأقل منذ 03 سنوات؛
  - أن تمارس المؤسسة نشاط صناعي أو مورد للخدمات المرتبطة بالصناعة؛
  - أن يفوق عدد عمال المؤسسة 30 عاملا (أو 10 عمال بالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة).
- ويهدف البرنامج إلى تحقيق عصرة القطاع الصناعي وتحسين القدرات التنافسية للمؤسسات وتدعيم وتقوية قدرات هياكل الدعم. وتتطلب عملية التأهيل اتخاذ عدة إجراءات تشمل ما يلي:
- تأهيل الأداة الإنتاجية وتوسيع النسيج الصناعي الوطني؛
  - تحسين طرق الإنتاج والتخطيط والمراقبة؛
  - عصرة آليات التسيير وتحسين أداء المؤسسات العمومية؛
  - تشجيع المؤسسات الوطنية علة تبني نظام الجودة والحصول على شهادة المطابقة (ISO)؛
  - تجديد التجهيزات وتحويل التكنولوجيا واقتناء التراخيص وغيرها؛
  - المحافظة على التوازنات المالية.
- ويتم برنامج التأهيل على النحو الآتي:

<sup>1</sup> على لزعر وبوعزيز ناصر، « تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورو متوسطية»، بحث اقتصادي وإداري-جامعة بسكرة، لعدد 05، جون 2009، صص 38-39

الشكل رقم 15: مخطط تأهيل المؤسسات وفقا لبرامج التأهيل في الجزائر



المصدر: دليل الإجراءات لصندوق تحسين التنافسية الصناعية

لقد تم كذلك اعتماد برامج تأهيل تبعا لإنشاء منطقة تبادل حر بين الاتحاد الأوروبي وبلدان جنوب وشرق المتوسط. ولأجل ضمان نجاح عملية الانتقال نتيجة لاختلال موازين القوى، وجب القيام بتصحيحات وسياسات مرافقة لهذه العملية تركز على تأهيل المؤسسات (من الجوانب المالية، التكنولوجية والبشرية) حتى تصبح قادرة على المنافسة.<sup>1</sup>

وتحتل الجزائر المرتبة السادسة من بين الشركاء المتوسطيين من حيث الدعم المالي في إطار برنامج ميديا (MEDA). فالالتزامات السنوية في ظل هذا البرنامج قدرت بـ 40 مليون أورو خلال الفترة 1995-2005. ففيما يخص برنامج ميديا 1 (1995-1999) تركز على تنمية القطاع الخاص وعلى تحقيق التوازن

<sup>1</sup> على لزعر وبوعزيز ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 38

السيوسيو اقتصادي في البلاد. وقد كانت نسبة المدفوعات ضعيفة (لاحظ الجدول) نظرا لتدهور الوضعية الأمنية والتأخر في اعتماد الإصلاحات الاقتصادية.<sup>1</sup>

الجدول رقم 26: برنامج ميديا 1 (1995-1999)

السنوات	الالتزامات	المدفوعات	المدفوعات/الالتزامات (%)
1995	-	-	-
1996	-	-	-
1997	41	-	0
1998	95	30	31,6
1999	28	0,2	0,7
المجموع	164	30,2	18,4

المصدر: « document de stratégie 2007-2012 & Programme éducatif national 2007-2012 », instrument européen de voisinage et de partenariat, P19

أما برنامج ميديا II (2000-2006) فتركز على تحضير الانضمام لاتفاق الشراكة. كما تضمن برنامج الجيل الثالث الذي يعالج الحكم الراشد (إصلاح العدالة، دعم المنظمات غير الحكومية ووسائل الإعلام، وإدارة الاقتصاد). وقد تحسنت نسبة المدفوعات مقارنة بالبرنامج السابق، لكن رغم ذلك بقيت ضعيفة مقارنة مع المتوسط الجهوي. وقد بلغ متوسط الالتزامات السنوية لميديا II (2000-2006) بـ 48.4 مليون أورو مقابل 33 مليون أورو بالنسبة لميديا I (لاحظ الجدول الموالي).<sup>2</sup>

الجدول رقم 27: برنامج ميديا II (2000-2006)

السنوات	الالتزامات (مليون أورو)	المدفوعات (مليون أورو)	% المدفوعات /الالتزامات
2000	30,2	0,4	1,3
2001	60	5,5	9
2002	50	11	22
2003	41,6	15,8	38
2004	51	42	82,4
2005	40	39,4	98,5
*2006	66		
المجموع	338,8		
	* توقعات		

المصدر: نفس المرجع، ص 20

<sup>1</sup>Algérie : Document de stratégie 2007-2012 & programme éducatif National 2007- 2010, instrument européen de voisinage et de partenariat, p 18

<sup>2</sup>Idem , p19

## المبحث الثالث: إمكانية إخراج النشاطات بالمؤسسات الجزائرية

لقد عرفت المؤسسات الجزائرية تحولات كبيرة منذ الاستقلال، مست هذه التحولات بالخصوص حجم المؤسسات وأساليب التسيير. فبعد القيام خلال فترة السبعينات ببناء مؤسسات وطنية كبرى تتسم بتكامل كبير وتشتمل على نشاطات متعددة بداخلها. تم التفكير في بداية الثمانينات في تفكيك هذه المؤسسات إلى وحدات وفروع متخصصة حسب طبيعة النشاط. نشير إلى أن هذه المؤسسات بقيت في يد الدولة وتحت تصرفها. وفي سنة 1988 فكرت الدولة في منح هذه المؤسسات حرية التصرف (أو التسيير) من خلال صدور قانون استقلالية المؤسسات، لكن رغم ذلك بقيت تحت الوصاية ولم تستطع الخروج من أزمتها. لكن بعد القيام بعمليات التعديل الهيكلي التي تلتها عمليات الخوصصة (بالرغم من ثقل أعبائها الاجتماعية والمالية) تحسنت الوضعية المالية للمؤسسات وأصبحت تدريجيا تسترجع مكانتها.

## المطلب الأول: عوائق تسيير المؤسسات خلال الفترة 1970-2000

يحتل التسيير مكانة هامة في الخطابات الرسمية وفي النصوص الأساسية للدولة، إذ يجب أن يستجيب تسيير المؤسسات الاشتراكية سابقا لمعايير الفعالية الاقتصادية، والتكلم عن أزمة التسيير يقود إلى الإشارة إلى أنه وبعد نهاية المخطط الرباعي الثاني (74-77)، توجهت الآراء نحو إيجاد طريقة لتسيير الوحدات الصناعية. حيث أعلن الرئيس الراحل هواري بومدين في 31 مارس 1977 في خطاب رسمي: « أن التسيير أصبح معركة يجب الفوز بها، كما فزنا بمعركة الاستثمار... وهذا حتى يقوم كل عامل (مهني أو إطار) من المنصب الذي يشغله بدوره وينفذ العمل المطلوب منه»<sup>1</sup>. فقطرة الوصول لأزمة التسيير تمثلت في تنظيم ملتقى وطني حول تنظيم وتسيير المؤسسات في فيفري سنة 1981 تحت رئاسة الرئيس الراحل الشاذلي بن جديد بحضور الإطارات العليا المسيرة للمؤسسات العمومية ومنتخبيها. حيث صرح الرئيس في خطاب رسمي: « في المستقبل لا نقبل أبدا بوحدات إنتاجية تشكل تكاليف على عاتق الدولة»<sup>2</sup>.

لذا النقاشات حول طرق التسيير للمؤسسات العمومية في الجزائر تترجم في الحقيقة في نظرتين أساسيتين لتسيير الاقتصاد. نظرة مستوحاة من ميكانيزمات إدارية ونظرة مستوحاة أو مدفوعة بميكانيزمات اقتصاد السوق. فترشيد مصاريف هذه المؤسسات اعتبر إشكالية كبيرة آنذاك. فبالرغم من أن هذا المشكل يرتبط بتسيير وتنظيم المؤسسات العمومية إلا أن حله شبه مستحيل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خطاب الرئيس هواري بومدين حول وضعية الدولة، لقاه أمام مجلس الشورى - APN - في 1977/03/31، نُظر جريدة لمجاهد، 77/04/02

<sup>2</sup> Ahmed BOUYACOUB, op. cit., 1988, PP 235-236

<sup>3</sup> Ahmed BOUYACOUB, op. cit., 1988, P 269

لقد أشار عبد الحق لعميري من خلال تشخيصه لوضعية المؤسسة الجزائرية أن الأزمة تكمن في التسيير، مستدلا في ذلك على ما قاله جرويك (P.F.DRUKER, 1969) بأنه: «لا يوجد بلدان أقل تقدما، لكن هناك فقط بلدان غير مسيرة جيدا». فنجاح المؤسسة الصناعية الجديدة في دول جنوب شرق آسيا ناتج أساسا من التحويل الذكي لتقنيات وممارسات التسيير العصري، غير أن هذا البعد بقي غائبا عن الفكر والممارسات الاقتصادية في بلادنا التي لم تعط قيمة لضرورة تصميم نظام «تسيير وطني» أصيل ومكيف حسب خصوصياتها.<sup>1</sup>

### (01) تراكم النشاطات الثانوية داخل المؤسسات العمومية

تتميز المؤسسات العمومية بنسبة اندماج عالية تجعل تكاليف التنسيق كبيرة، فمجموع القيم المضافة للمؤسسة تقدر بحوالي 70% من رقم الأعمال، هذا ما يعني أن كل النشاطات ما قبل المرحلة النهائية للإنتاج مندمجة ضمن المؤسسة، سواء ضمن مركب إنتاجي واحد أو موزعة على عدة وحدات إنتاجية لنفس المؤسسة. لذا تبرز الأهمية الإستراتيجية لإخراج بعض النشاطات. حيث يرى كودري (A.Koudri) أن المدخل المعتمد في دراسة إشكالية إخراج النشاطات مقتبس من مدرسة الاقتصاد الصناعي من جهة، والمدخل الإستراتيجي من جهة أخرى. فإخراج النشاطات تعتبر عملية تفرضها الشروط الداخلية للمؤسسات، نظرا لتراكم النشاطات الثانوية ضمن المؤسسات الاقتصادية دون وجود علاقة بين هذه النشاطات ومهنة المؤسسة، هذا ما يحث على التفكير في طبيعة النشاطات التي يتم إخراجها من المؤسسة. فإخراج النشاطات يتطلب مسك محاسبة تحليلية شفافة تسمح بترتيب تكاليف المنتجات أو الخدمات المراد إخراجها، وهو ما يعتبر شبه غائب بالمؤسسات العمومية الجزائرية، بالتالي يجعل من التعارض مع هذه الحركة قويا. ويمكن الإشارة على سبيل المثال أن نسبة التعاقد من الباطن في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (S.N.V.I) لا تتجاوز 5% من رقم أعمالها الإجمالي، ففي بعض الأحيان هذه النسب ضعيفة جدا وأحيانا أخرى مهملة بالمؤسسات العمومية، ما يدل على اندماج (تكامل عمودي) كبير للنشاطات بأغلب المؤسسات الوطنية.<sup>2</sup>

### (02) عدم التحكم في العمليات الإنتاجية

لقد عرفت المؤسسات العمومية تطبيقات غير متوافقة مع المعايير الدولية، فالإهلاكات كان مبالغا فيها، كما تم تضخيم الكتلة الأجرية التي كانت تمتص تقريبا كل القيمة المضافة. كذلك غياب تنظيم دقيق يحدد

<sup>1</sup>Abdelhak LAMIRI, op. cit., P 9

<sup>2</sup>Ahmed KOU DRI, « Stratégie d'externalisation et de Filialisation : quelle opportunité pour les entreprises publiques ? », les Cahiers du CREAD, N°49/1999, P 31-33

مناصب العمل وفقا لمتطلبات العملية الإنتاجية، زيادة على ذلك تضخيم المصاريف المالية والاجتماعية التي تشكل تحويل للقيمة خارج المؤسسة مع سيطرة المناصب الإدارية والمحاسبية على بقية المناصب. فاختبار أداء المؤسسات العمومية لم يكن ممكنا نظرا لرفض المسيرين تحمل مسؤولياتهم وانشغالهم بقيود المحيط المتمثلة في حجم الذمم المستحقة، قوى العمل غير المكيفة، القيود البنكية وغيرها. لكنهم نسوا تنظيم مؤسساتهم حيث أن فعاليتها لا يمكن قياسها إلا بتحليل التكاليف وهذا من خلال تبني محاسبة خاصة بالمؤسسة. وبالتالي عملية قياس الأداء غير ممكنة نظرا لغياب هذه الممارسات، فأغلب المؤسسات لا تقوم بإعداد ميزانيات تقديرية أو تنبؤية متناسقة، ففي ظل غياب رقابة داخلية فعالة كيف يمكن إقامة رقابة خارجية فعالة.<sup>1</sup>

والتساؤل عن مدى التحكم في العمليات الإنتاجية لم يتم الإجابة عنه، حيث أن القيود التكنولوجية وأثرها على حماية المنتجات التي أصبحت بالية لا يعتبر حاجزا للتنمية فقط، لكنه كذلك حاجز لوجود المؤسسة، فالتقييس أو المطابقة (Normalisation) طبقا لنظام الإيزو « ISO »، أصبح محور الخطابات التي تعلن عن تأهيل المؤسسات الجزائرية، وتفرض قواعد وقيود على المؤسسات السيئة التسيير. فرغم أن الجزائر نظمت سنة 1976 محاضرة دولية حول المواصفة والدول النامية. فإن القليل فقط من المؤسسات الجزائرية حصلت على شهادة الإيزو.<sup>2</sup>

وبالرغم من الإصلاحات التي اعتمدها الدولة، إلا أن أداء المؤسسات بقي ضعيفا. فالإصلاحات الاقتصادية المتبناة في ظل اقتصاد السوق تقضي بالحد من تدخل الدولة، وهو ما يفرض تقليص القطاع العام، وبالتالي التساؤل عن حقيقة وجود قطاع خاص محلي منظم وله القدرة على الإنتاج والاستجابة للتحديات وإمكانية حلولة محل القطاع العام في كل المجالات. فالمنتبع لمسار المؤسسات الجزائرية يلاحظ أن هناك إصلاحات كبيرة ترتكز على أسس اقتصادية متينة تم اعتمادها، غير أن المشكل يكمن في آلية تنفيذها وتكييفها مع الواقع الجزائري، ففي هذا الصدد أكد السيد طمار على ضرورة إزالة الهياكل الذهنية للمسيرين الجزائريين وتغييرها، باعتبارها تشكل عائقاً أمام تفعيل المؤسسات العمومية وخصوصتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Abderrahmane MEBTOUL, *op. cit.*, P 73-74

<sup>2</sup>Yasmine BOUDJENAH, *op. cit.*, PP137-138

<sup>3</sup>François PARGNY, « Il faut déstabiliser les structures mentales Algériennes », LE MOCI, N° 1495, 24Mai 2001 ; (interview avec Hammid TEMMAR Ministre de la Participation et de la Coordination de Reforme).

(03) غياب قطاع خاص وطني

ترتبط زيادة فعالية المؤسسات العمومية بوجود الأشخاص القادرين على امتلاك هذه المؤسسات أو المساهمة في تحسين تسييرها. فالملكية الخاصة تعتبر حافزاً لزيادة المردودية الاقتصادية والمالية، وهي تساعد على زيادة تراكم الثروة الوطنية والمساهمة في التشغيل.<sup>1</sup> فلقد اعتبرت المؤسسة العمومية شعاعاً للإنتاج والتراكم الاقتصادي، كما اعتبرت شعاعاً اجتماعياً، لكن غياب القطاع الخاص وضعف إمكانياته (لاحظ الجدول) جعل النهوض بهذه المؤسسات أمراً مستحيلاً. فمن خلال تحليل هيكل هذا القطاع نلمس محدودية في إمكانياته.

الجدول رقم 28: تطور حجم وهيكل مساهمة القطاع الخاص في تكوين القيمة المضافة بالجزائر %

البيان	1967	1971	1981	1986	1990	1997	2001	2006
نسبة المساهمة في القيمة المضافة %	65,8	55,9	29,7	39,4	45,8	45,71	47,5	42,26
الصناعة دون المحروقات %	46	44,7	23,9	24,2	27,1	26,41	40,4	49,09
البناء والأشغال العمومية %	71,7	50,2	27,4	26	31,3	61,58	80,54	79,72
النقل والاتصالات %	27,8	18,9	20,5	41,6	45,2	66,93	75,9	75,39
التجارة والخدمات %	74,2	73	67,4	75,6	72,7	92,17	90,19	92,93

المصدر: شيببي عبد الرحيم وشكوري محمد، « معدل الاستثمار الخاص بالجزائر: دراسة تطبيقية»، المؤتمر الدولي حول "القطاع

الخاص في التنمية: تقييم واستشراف"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت 2009، ص 42

فمن خلال الجدول يتضح أن مساهمة القطاع الخاص في القيمة المضافة ضعيف (لا تتجاوز 50%) مقارنة بمعظم الدول النامية أين تتجاوز نسبة المساهمة 85% من الناتج المحلي. إضافة إلى أن معظم المشاريع الخاصة المستحدثة عبارة عن أشخاص مادية لها إمكانيات محدودة.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: علاقات التعاون والشراكة ودورها في تنمية المؤسسة**

تهدف استراتيجيات التعاون والشراكة إلى تنمية المؤسسة من خلال الحصول على التكنولوجيا والاستفادة من الخبرة الخارجية في مجال التسيير والتنظيم وغيرها. فالظروف التنافسية الحالية تفرض عليها احترام المعايير والمواصفات العالمية، حتى تتمكن من فرض منتجاتها في الأسواق الدولية.

<sup>1</sup> Leila ABDELADIM, op. cit., P87

<sup>2</sup> Mustapha MEKIDECHE, op. cit., PP 32-33

## 01 خصوصيات القطاع الصناعي وجاذبيته

لقد خصصت الجزائر في سنوات 1970 وسائل ضخمة لتجسيد إستراتيجيتها التنموية آنذاك، وهذا ما تجلي من خلال المركبات الصناعية الكبرى. هذا القرار أملت اعتبارات سياسية وإيدولوجية أكثر مما يمليه التفكير العميق، فسياسة التنمية المتبعة فشلت (إفلاس عدة مؤسسات) وأسباب ذلك عديدة منها: الحجم الكبير للمؤسسات، مشكل العمالة وما إلى ذلك. وبنافتح الجزائر على الأسواق الخارجية، أصبحت تندمج تدريجيا في المنافسة العالمية. فالتنمية تتطلب إدماج التقنيات الجديدة بإعادة الاعتبار للجهاز الإنتاجي القائم من أجل الاندماج في الحركة العالمية والاستفادة من الآثار الايجابية لها.<sup>1</sup>

ويمكن عصنة الصناعة الجزائرية من خلال جلب التمويل الخارجي لتدعيم وتوسيع إمكانات النمو. أو من خلال الاهتمام بالشركاء الأجانب الذين يسمحون بتحسين تنافسية المؤسسات المحلية ووضع ديناميكية ايجابية لخلق القيمة. فالجزائر تتوفر على مؤهلات تجلب اهتمام المستثمرين الأجانب نذكر منها بالخصوص: وضعية جغرافية ممتازة، يد عاملة ملائمة ومنخفضة التكلفة، نسيج صناعي كثيف، وفرة مصادر الطاقة، وغيرها. هذه المؤهلات يمكن أن تستخدم لتحفيز مبادرة المقاولين ورجال الأعمال المحليين. ومن المنتظر أن تلعب علاقات التعاون والشراكة دوراً مهماً في تكيف المؤسسات والصناعات الجزائرية مع الأوضاع الجديدة بتفعيل ديناميكيتها.

## 02 التعلم والاستفادة من علاقات الشراكة

يمكن لعلاقات التعاون الدولية أن يكون لها الأثر الايجابي على الاقتصاد الجزائري في ظل سياسات التكتلات، حيث يترجم ذلك بالضغط على بعض الصناعات لأجل التكيف مع المتطلبات الجديدة. فنظرا لنقص الموارد المالية وعدم كفايتها لعصنة الأجهزة الإنتاجية. تعتبر الشراكة في مقدمة الحلول إذا تم استغلالها بنجاح.<sup>2</sup>

فالمؤسسات الجزائرية مدعوة اليوم للبحث عن العيوب التي تعيق أنظمتها الإنتاجية، حيث عليها تجاوز الثغرات السابقة. فالمنافسة في تزايد مستمر، لذا على المؤسسات (خاصة أو عامة) تغيير أساليبها الإنتاجية بما يتلاءم مع محيطها. إذ يعتبر تحويل التكنولوجيات والمعارف والممارسات مضموناً بالنسبة للجميع. لذا ولأجل الحصول على هذه التكنولوجيات يجب التوفر على وسائل تسيير تسمح بأفضل أداء حتى يتم محاكاة التجارب الخاصة الموجودة لدي أفضل المؤسسات الرائدة. فامتلاك طرق تسيير حديثة كفيل بتنمية واكتساب

<sup>1</sup> Hakim BOUSSAÏR, *op. cit.*.

<sup>2</sup> Yasmine BOUDJENAH, *op. cit.*, P10

المهارات والتكنولوجيات المطلوبة. وتقنية المعايير المرجعية (Benchmarking) هي طريقة تهدف إلى تحسين الأداء بمقارنة مهارات ومنتجات المؤسسة مع ما هو متوفر لدى أفضل الموردين، هذه الطريقة تعتمد على الملاحظة، التعلم، والمقارنة.<sup>1</sup>

ويتخذ التعلم التنظيمي عدة أشكال: إدماج عمليات جديدة، تعديل هياكل المؤسسة باتخاذها أشكال جديدة لتنظيم العمل وأيضاً تنظيمات جديدة لتنفيذ نشاطاتها. وهو يشتمل على بعد ديناميكي يفرض الأخذ بعين الاعتبار لعنصر الزمن في مظاهر الاستمرارية أو القطيعة للخيارات التنظيمية المعتمدة وبعدها الاستراتيجي. فالآفاق الديناميكية تفرض التحكم في عنصر الزمن والتكنولوجيا.<sup>2</sup>

إن وظيفة المؤسسة اليوم لا تكمن فقط في تخصيص الموارد بل كذلك في خلق موارد جديدة. والتحكيم بين الاستثمار الكبير في التكنولوجيات والتعلم لا يشكل خياراً أولياً لكنه ناتج من طبيعة السلوكيات المعتمدة من طرف المؤسسة في مسار التنافسية (التنوع والمرونة). فالتطورات الحالية للتكنولوجيات الجديدة لها آثار معتبرة على الأداء المستقبلي للمؤسسة في المدى الطويل، إذ يمكنها أن تساعد على البحث عن وسائل جديدة لإعادة تنظيم وظائفها ونشاطاتها قصد مواجهة المنافسة المتزايدة. والمؤسسات الجزائرية تواجه عدة تغييرات تتمثل في تغير المفاهيم الاقتصادية التي أحدثتها تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال، لذا حتى يمكنها أن تتكيف مع البيئة الاقتصادية الحالية، عليها أن تتمتع بالفعالية، الإبداعية والتنافسية، كذلك عليها أن تكون قادرة على التفاعل والمساهمة في إحداث التغيير، وهذا من خلال التحكم في هذه التكنولوجيات وأخذها بعين الاعتبار ضمن سياق المؤسسة، وبالتالي هذه المؤسسة ملزمة إذن بتكييف وتهيئة إستراتيجيتها وهيكلها التنظيمية مع التغيرات الحاصلة بالمحيط.<sup>3</sup>

### (03) علاقات المناولة ودورها في تنمية التعاون بين المؤسسات

لقد انطلقت تجربة دعم المناولة (أو التعاقد من الباطن) في الجزائر مطلع التسعينيات بتوجيهات برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) وبدعم من وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة حيث تم إنشاء أول بورصة للمناولة والشراكة سنة 1991 بتمويل من منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI)، حيث تم إنشاء ثلاث بورصات شرق وغرب وجنوب البلاد ظلت تشتغل بفضل انخراط 600 مؤسسة صغيرة بها. وبصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم التركيز من جديد على المناولة

<sup>1</sup>Mohamed CHERCHEM, « le banchmarking: quelle opportunité pour les entreprise Algériennes ? », in Abdelkader Abdelkader DJEFLAT (Dir), « gouvernance locale et économie de la connaissance au Maghreb », édition DAR ELADIB, Alger, 2004, PP 325-326

<sup>2</sup> Issad Driss REGUIG, *op. cit.*, p 162

<sup>3</sup>Abderrezak BENVHABIB & Mustapha JENNAS, « Economie de l'Information : Enjeux et Conséquences des Système d'Information et du Commerce Electronique », Cah. de MECAS, N°01, Avril 2005, université de Tlemcen, pp 78-79

باعتبارها أفضل وسيلة لتكثيف النسيج الصناعي وجلب الاستثمارات.<sup>1</sup> هذه الهيئة تشتغل الآن على أربع شبكات، وهي جمعية لا تهدف للربح ممثلة في كل من الجزائر العاصمة بالوسط، وهران غربا، غرداية جنوبا وقسنطينة شرقا (كما تم إنشاء المجلس الوطني للمناولة سنة 2003 من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، ودور هذه الجمعية يكمن في تفعيل التعاون بين المؤسسات من خلال تطوير المناولة والشراكة في الجزائر.<sup>2</sup>

وتعتبر المناولة ظاهرة اقتصادية عالمية، وهي تنقسم إلى 05 أصناف من التدخلات (مناولة للمختصين، للأشغال، للإنجازات، للمنتجات، وللتوريدات)، هذه الظاهرة لم تجلب اهتمام المقررين الجزائريين إلا في بداية سنوات 1990. لكن العديد من المتعاملين الاقتصاديين يجهلون وجودها لأسباب إعلامية، حيث أن دور بورصة المناولة بقي محدودا، ولم يعرف نوعا من الحركية إلا في بداية سنة 2006 بتنظيم ملتقيات ولقاءات حول هذه الظاهرة. فحسب الخبراء بعض المؤسسات لا زالت مستمرة في استيراد بعض القطع رغم أنها تصنع بالجزائر.<sup>3</sup>

و يمكن للمؤسسات الوطنية الاستفادة من خبرة نظيراتها الأجنبية كمرحلة أولى للتعرف والتقارب. وبعدها عليها العمل على إبرام عقود شراكة تجمعها مع نظيرتها الأجنبية. فالقبول بتبادل الخدمات بين هذه المؤسسات يسمح بخلق ديناميكية ايجابية تمس في البداية الشعبة وبعدها القطاع، وهذا ما تشهد عليه التجارب الناجحة لدول جنوب شرق آسيا و دول أمريكا الجنوبية، بخلق آثار الجاذبية في الاقتصاد المحلي. فالشراكة تمكن من إمداد السوق بالمنتجات والخدمات المطلوبة بدلا من استيرادها، وهي تسمح للعديد من الوحدات الإنتاجية المحلية المرور من مرحلة الإنتاج الحرفي إلى النشاط الصناعي المنظم والفعال. لذا علاقة الشراكة يمكنها أن تسمح أيضا بضمان تنافسية المؤسسات المحلية، بالتعاون مع المؤسسات الأجنبية ذات الأداء العالي يمكن من الحصول على خبرات ومعارف متنوعة: سواء من حيث الجانب التكنولوجي، التنظيمي، تسيير الإنتاج، تصميم المنتجات، التسويق، وغير ذلك.<sup>4</sup>

وتطور علاقات المناولة يؤدي حتما إلى بناء علاقات تعاون أو شراكة. فالتنمية الدولية للصناعة (PME/PMI)، تفضل بناء علاقات شراكة دولية بين المؤسسات الأجنبية والمؤسسات المحلية، أو علاقات تعاقدية بين المؤسسات المحلية. لذا ومن أجل إنجاح هذه العلاقات على السلطات العمومية تبني سياسة إصلاح ورؤية إستراتيجية طموحة ومتناسقة. فتوفير هذه الديناميكية الايجابية يسمح بالتعاقد بين

<sup>1</sup> المادة 20 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>2</sup> Samia GHARBI, *op. cit.*, p 12

<sup>3</sup> [www.algerie-dz.com/article4310.html](http://www.algerie-dz.com/article4310.html)

<sup>4</sup> Hakim BOUSSAÏR, *op. cit.*.

المتعاملين الخواص والعموميين. فخلال سنوات السبعينيات والثمانينيات، حققت البلدان المتقدمة قفزات نوعية هامة في التسيير (الإنتاج اللحظي، التسيير الإستراتيجي، إلخ). في حين المؤسسة الجزائرية لم تدمج حتى الأدوات المطورة في سنوات الأربعينيات (التسيير بالأهداف، مراكز المسؤولية، إلخ). فالهوة التسييرية تتسع يوميا بين أولئك القادرين على الابتكار وأولئك اللذين لا يزالون يراوحون مكانهم. فمختلف الاستراتيجيات المتبعة بعد الاستقلال: الصناعات المصنعة، إعادة الهيكلة، الإصلاحات الاقتصادية والخصوصية، كلها اصطدمت بعقبات يستحيل تجنبها، نظرا لوجود نظام تسيير عقيم.<sup>1</sup>

ويعتبر التعاقد من الباطن (أو المناولة) وسيلة دعم للمؤسسات الكبرى، حيث تعبر هذه العلاقات عن نوع من الترابط الهيكلي الأمامي والخلفي بين المؤسسة الرئيسية والمؤسسات الشريكة، فالمؤسسات المتعاقدة من الباطن (Sous Traitantes) تتميز بحجمها الصغير الذي يمنحها ديناميكية وقدرة على التكيف مع شروط التعاون، حيث أن هناك شكلين من التعاون هما:

- التعاون المباشر: ويتم عن طريقة العلاقة التي تجمع المؤسسات المنتجة التي يكون إنتاج أحدها وسيطيا لإنتاج آخر، وبالتالي يساهم في خلق مناصب الشغل كما يساهم في تنمية الصناعة؛
- التعاون غير المباشر: يؤدي هذا النوع من التكامل إلى دعم نظام تقسيم العمل والتخصص، حيث يتيح الفرصة أمام المؤسسات لتتخصص في إنتاج معين وفي حدود إمكانياتها التنظيمية والتقنية من خلال أداء نشاطات، لا تدخل ضمن اهتمامات المؤسسات الكبرى.

#### 04 استراتيجية التفريع أسلوب لإخراج النشاطات

يتضمن إنشاء وحدة إنتاجية أو فرع منح استقلالية قانونية له، فهذه الوحدة تتوفر على قانون أساسي (STATUT) للشركة مع كل الخصائص المرفقة: الأهداف الاجتماعية، المقر، ملكية خاصة ومتميزة عن المساهم فيها (المؤسسة الأم). واستراتيجية الفرع هي عملية لإعادة التنظيم القانوني للمؤسسة، والتي ليس لها انعكاس على العملية الإنتاجية على المدى القصير. فبالنسبة للفرع، الفريق المسير له يصبح محتوم عليه تحقيق النتائج (التزام بالنتائج)، فهناك بدون شك عدم تركيز للقرارات وبالتالي تفويض متزايد للمسؤولية. فبالنسبة للمؤسسة الأم مصدر التفريع، تعتبر العملية تخلص من الأعمال المعيقة للتسيير المباشر لأعمالها، وبهذا تنفرغ للتسيير الإستراتيجي لحقيقية مساهماتها أو نشاطاتها، حيث يمكن أن تشترك مع شركاء في رأسمال الفرع دون توزيع لنشاطات هذا الأخير، على الأقل في المدى القصير. فإخراج النشاطات يترجم بتخلي المؤسسة على نشاط ما، غير أن التفريع لا يترتب عنه تنازل عن الاستثمار، بل

<sup>1</sup> Abdelhak LAMIRI, op. cit., P 11

يترجم بتعديل تنظيم هذه الاستثمارات.<sup>1</sup> وفكرة التفريع (Filialisation) لكل النشاطات الغير مرتبطة بالنشاط الأساسي للمؤسسة أصبحت ظاهرة عالمية، ولاسيما بالمؤسسات الكبرى، فهي تتمثل في تجزئة المؤسسة إلى العديد من الوحدات الصغيرة، حسب «المهنة» أو حسب المنطقة. فتعتبر المؤسسة فرعا لما تمتلك شركة أخرى (شركة أم) أكثر من 50% من رأسمالها.<sup>2</sup> والفروع أو المؤسسات المختلطة هي شركة ذات أسهم غالبية رأسمالها مملوك من طرف المؤسسات العمومية والباقي للشريك الأجنبي. غير أن استجابة هذا الشكل لطموحات الشركاء الأجانب كان في سنة 1991 بفتح المجال لملكية الشريك الأجنبي للأغلبية.<sup>3</sup>

لقد تضمنت عمليات إعادة الهيكلة تركيز المؤسسات على مهنتها القاعدية بتفكيك المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى وحدات إنتاجية متخصصة، وتفرع (Filialisation) المصانع والنشاطات المتجانسة، حيث أن الإجراءات المعتمدة كانت تهدف إلى التخلص من النشاطات الثانوية التي يتم استبعادها (Essaimer)\*، والوحدات التي ليس لها مردودية يعاد تقويمها ثم يتم تطهيرها، أما الوحدات التي ليس لها مردودية وغير قابلة للتقويم يتم إغلاقها.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: مظاهر استراتيجية الإخراج في المؤسسة الجزائرية

من خلال متابعة مسار المؤسسات الجزائرية، نلاحظ أنها مرت بمحطات سواء على مستوى التسيير أو التنظيم. فعلى مستوى التنظيم عملت الدولة بعد فشل إستراتيجية الصناعات المصنعة على تصغير حجم المؤسسات وتفكيكها حتى تتمكن من معالجة الاختلالات بسهولة. أما على مستوى التسيير فهو مزيج بين التسيير العمومي والتسيير الخاص، حيث عملت الدولة على التخلي عن وصايتها على المؤسسات العمومية بطرق متعددة (الخصوصية، الشراكة وغيرها).

#### (01) إعادة الهيكلة تجسيد حقيقي لاستراتيجية إخراج النشاطات

لقد كان الهدف من إعادة الهيكلة تخلي المؤسسات الاقتصادية عن النشاطات الثانوية (نقل، صيانة، اطعام وغيرها). والتركيز على أنشطتها الرئيسية. إضافة إلى فصل وظيفة الإنتاج عن وظيفة التسويق. وقد ترتب عن عملية إعادة الهيكلة إنشاء عدة مؤسسات عمومية نتيجة لتفريع المؤسسات الكبرى.

<sup>1</sup> Ahmed KOU DRI, *op. cit.*, PP 33-34

<sup>2</sup> Yasmine BOUDJENAH, *op. cit.*, PP 158-159

<sup>3</sup> Hocine BENISSAD, « Algérie : de la planification socialiste à l'économie de marché », édition ENAG, Alger, 2004, p38

\*Le concept d'essaimage consiste à un délestage d'activités, en « libérant » les travailleurs d'une activité dite périphérique, dans le but d'amener l'entreprise à se concentrer sur son activité principale, et à n'investir que dans celle-ci. Ces agents doivent alors acheter les équipements correspondants (en général auprès de l'entreprise), puis travaillant à leur compte et vendent leur service à l'entreprise initiale et éventuellement à d'autres.

<sup>4</sup> Yasmine BOUDJENAH, *op. cit.*, PP 94-95

الجدول رقم 29: بعض الشركات التي تم إعادة هيكلتها والمؤسسات المنبثقة عنها

المقرات	المؤسسات المنبثقة عن إعادة الهيكلة	المؤسسة الأصلية
الجزائر، بجاية، تيزي وزو، تلمسان، تبسة، مسيلة	5 مؤسسات متخصصة حسب المنتج: القطن، الصوف، النسيج، الحرير، الخياطة والتفصيل. 1 مؤسسة توزيع	الشركة الوطنية للصناعات النسيجية (SONITEX)
جيدل، معسكر، الشارقة	مؤسستان متخصصتان في تهيئة الجلد والتفصيل. 1 مؤسسة توزيع	الشركة الوطنية لصناعة الجلود (SONIPEC)
الجزائر، قسنطينة، بلعباس، تيارت، سطيف	5 مؤسسات جهوية	الشركة الوطنية للسميد والعجائن (SN . SEMPAC)
الشلف، مفتاح، قسنطينة، زهانة، بودواو، باتنة، مرسى الكبير، تلمسان، بومرداس	11 مؤسسة جهوية. 1 مؤسسة وطنية للتطوير	الشركة الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C)
الأخرية، سور الغزلان، وهران، قسنطينة، مغنية	3 مؤسسات وطنية: الدهن، الزجاج، مواد التنظيف مؤسستان جهويتان لصناعة السيراميك	الشركة الوطنية لصناعة الكيمياء (S.N.I.C)
الشلف، الجزائر، بوفاريك	3 مؤسسات: السكر، الزيوت، المصبرات	الشركة الوطنية للصناعات الغذائية (SOGEDIA)
جيجل، بوفاريك، أم البواقي، قالمة	4 مؤسسات: الفلين، الخشب، التجارة العامة، الخردوات	الشركة الوطنية لصناعة الفلين والخشب (S.N.L.B)
الجزائر، البلدة، البويرة، وهران، عنابة	مؤسستان وطنيتان حسب نوعية النشاط: الهندسة، والتركيب التقني 3 مؤسسات وطنية للإنجاز	الشركة الوطنية للدراسات والانجازات الصناعية (S.N.E.R.I)
الجزائر، باتنة، تيزي وزو،	1 ديوان وطني للترقية. 3 مؤسسات إنتاج ولائية	الشركة الوطنية للصناعات التقليدية (S.N.A.T)
الجزائر، باتنة، سعيدة	3 مؤسسات جهوية	الشركة الوطنية للمياه المعدنية (S.N.E.M.A)

المصدر: عيسى مرازقة، القطاع الخاص والتنمية في الجزائر، نكترة دولة في علوم الاقضية، جامعة باتنة، 2006-2007، ص 120-121

وتعتبر هذه الإصلاحات نوعا من التفكيك للأنشطة، فهي تجسيد لإستراتيجية إخراج النشاطات. لقد تم بموجب إعادة الهيكلة تفكيك المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات أقل حجما وأكثر تخصصا. وهذا لأجل تسهيل عملية التسيير والتنظيم والتمويل وغيرها.

## 02) تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة

إلى غاية بداية التسعينيات لم يكن للقطاع الخاص مساهمة حقيقية في الاقتصاد الوطني، فالقطاع العمومي كان يشكل 80% من مجموع المؤسسات. غير أنه تراجع بعد عمليات الخصخصة نهاية التسعينات. وبالتالي تم فسخ المجال للقطاع الخاص اعترافا بدوره في التنمية وبقدرته على خلق القيمة

المضافة. لقد عرف هيكل الاقتصاد الجزائري تغييرا فعليا.<sup>1</sup> والاهتمام بالقطاع الخاص مرده انخفاض معدلات النمو في القطاع العام رغم المبالغ المعتبرة التي تم صرفها عليه (لاحظ الجدول).

الجدول رقم 30: نمو القطاع الصناعي العمومي خلال الفترة 2000 - 2006

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
معدل النمو (%)	1,7	0,3-	1,1	1,1	0,4	1,6	0,3-

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات (ONS)

ومن خلال هذه الإحصائيات يتضح ضعف أداء القطاع العام ومحدوديته وعجزه في بعض الأحيان عن تحقيق الأهداف المرغوبة. وهو ما دفع الدولة لتشجيع المبادرات الخاصة كبديل عن القطاع العام. حيث عملت منذ نهاية التسعينيات على تشجيع المبادرات الخاصة المحلية (اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتنمية). وهو ما يعكس توجهها بتغيير أساليب التسيير والتنظيم للمؤسسات. فمن خلال هذه الإستراتيجية استعاد القطاع الخاص تدريجيا مكانته ضمن الجهاز الإنتاجي وأصبحت المؤسسات الخاصة تحتل مكانة هامة كما يظهره الجدول التالي:<sup>2</sup>

الجدول رقم 31: توزيع المؤسسات ص. م. (PME) الخاصة على قطاعات النشاط (2004-2012)

قطاع النشاط	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
خ م بالصناعة	713	750	793	843	876	1775	1870	1956	2052
الخدمات	102841	112644	123782	135151	147582	159444	172653	186157	204049
بناء وأشغال عم.	72869	80716	90702	100250	111978	122238	129762	135752	142222
الصناعة	46278	48785	51343	54301	57352	58803	61228	63890	67517
فلاحة وص. بح.	2748	2947	3186	3401	3599	3642	3806	4006	4277
المجموع	225499	245842	269806	293946	321387	345902	369319	391761	420117

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نشرات المعلومات الإحصائية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من خلال الجدول نلاحظ أن هذا الحجم تضاعف مرتين تقريبا خلال الفترة 2004-2012. وهي الآن تشكل الغالبية. فهذا الصنف من المؤسسات يمكنه التكيف مع التحولات الاقتصادية، كما أنه لا يكلف خزينة الدولة الكثير. باعتبار أن تجزئة المشكلة الكبرى إلى مشاكل جزئية يمكن حلها بسهولة نسبيا. ونلاحظ من خلال الجدول سيطرة قطاعي الخدمات والبناء والأشغال العمومية. باعتبارهما قطاعين لا

<sup>1</sup> نصيرة فوريش، «أبعاد وتوجهات إستراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر»، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 5، جامعة الشلف، عدد 5، جانفي 2008، ص 89

<sup>2</sup> نصيرة فوريش، مرجع سبق ذكره، ص 89

يتطلبان احتياجات كبيرة مقارنة بالصناعة والفلاحة. وقد ساهمت المؤسسات الخاصة بنسبة كبيرة في مجال التشغيل مقارنة بالقطاع العام الذي تراجع دوره نتيجة الخوصصة (لاحظ الجدول الآتي).

الجدول رقم 32: تطور العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2003-2009

القطاعات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
الخاص	550386	592758	642987	708136	771037	841060	866310
العام	74763	71826	76283	61661	57146	52786	51149

المصدر: نشرات المعلومات الاقتصادية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### 03) إخراج النشاطات بالمؤسسة الجزائرية

يتضح من خلال ما تم التطرق إليه أن الإصلاحات الاقتصادية التي مست المؤسسة الجزائرية أن لها ارتباط بإستراتيجية التفكير أو الإخراج للنشاطات. وهو ما يمكن تلخيصه من خلال الاستنتاجات الآتية:

- أول عملية التفكير مست المؤسسة العمومية وتمثلت في إعادة الهيكلة العضوية والمالية سنة 1980. حيث يتلخص ذلك في تجزئة المؤسسات الكبرى إلى فروع ووحدات متخصصة حسب النشاط. وهذه العملية هي عبارة عن شكل من أشكال إخراج النشاطات.
- الخطوة الثانية تتمثل في منح الاستقلالية للمؤسسات أي إخراج وظيفة التسيير من وصاية الدولة. فأخراج النشاطات يمكن أن يشمل أي وظيفة أو أي نشاط في المؤسسة.
- الخطوة الثالثة تتمثل في إخراج النشاطات غير الإستراتيجية من حقيبة أنشطة الدولة ومنحها للخواص (في شكل خوصصة كلية) أو للأجانب في شكل شراكة أو فروع مشتركة. حيث يمكن القول أن عملية الإخراج هنا شملت قطاعات بكاملها. حيث بقي تحت تصرف الدولة مؤسسات تنشط في قطاعات إستراتيجية محدودة فقط. والباقي تم إخراجه.

خاتمة

من خلال دراسة التطور التاريخي للمؤسسة الجزائرية يلاحظ أن هناك سعيًا مستمرًا من طرف القائمين على إعداد السياسات الاقتصادية، لتحسين الطرق والأساليب والإجراءات الكفيلة بجعل هذه المؤسسة وحدة يعتمد عليها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالمؤسسة الجزائرية عرفت تعديلات مستمرة واعتبرت حقلًا للتجارب. غير أن إصلاحات العشرية الأخيرة - عشرية التسعينيات - سمحت بتحسين أنظمتها الإنتاجية بالمرور من المركزية المطلقة إلى نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات. وقد أعطت هذه الإصلاحات ثمارها خلال السنوات الأخيرة. فبالرغم أن النتائج هزيلة نسبيًا إلا أن هناك مساهمة من طرف القطاع الصناعي في التشغيل والتنمية وغيرها.

كما تمكنت هذه المؤسسة الخروج من العزلة التي كانت تعيشها، وبالتالي تحتم عليها معايشة المحيط الجديد المتميز بالانفتاح والمنافسة الحادة، هذا ما ساعدها على تحسين أدائها وتعديل منتجاتها. أضف إلى ذلك برامج التأهيل التي سمحت لهذه المؤسسات بتحسين وضعيتها التنافسية، بتحسين أساليب التسيير والتنظيم وإدارة الموارد البشرية وغيرها.

لقد عملت الدولة على التخلي عن عبء المؤسسات العمومية. وكان لها ذلك في سنوات 1990. لكن ما يجلب الانتباه هو رجوع الدولة من جديد في سنوات 2000 لتمنح الدعم والمساعدة للعديد من المؤسسات. هذا الرجوع يراه البعض تعبيرًا عن العودة لمعالم الاشتراكية. وهناك من يرى أنه من الضروري أن تقوم الدولة باستثمارات عمومية اقتصادية كبرى، خصوصًا بعد زوال القطاع الصناعي الكبير الذي كانت تتوفر عليه بلادنا.

لقد تم في الآونة الأخيرة كذلك التكلم عن إستراتيجية صناعية جديدة، وترتب عنها نقاشات كبرى لكن سرعان ما زالت نهائيا من الوجود. وهنا نتساءل لماذا لا تتوفر بلادنا على إستراتيجية صناعية بالرغم من توفر وسائل التمويل؟

# الفصل الرابع

إستراتيجية إخراج  
النشاطات  
بالمؤسسات  
الجزائرية

## مقدمة

يعرف المحيط الاقتصادي اليوم تحولات سريعة تتميز بمنافسة شديدة، تفرض على المؤسسة ترشيد جهودها لأجل التكيف مع حاجيات زبائنها ومقاومة ضغوط منافسيها. وهذا ما يتطلب تحقيق أفضل أداء لوظائفها الأساسية وتحسين أداء الوظائف الثانوية لأجل تحقيق أداء إجمالي أمثل. وما دام أن المؤسسة لا يمكنها القيام بكل الوظائف بصورة أحسن، أصبحت استراتيجية إخراج النشاطات ممارسة جيدة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى لتحسين الأداء وتحقيق المزيد من المرونة. ولتجسيد هذه الإستراتيجية ينبغي اختيار أفضل الموردين، حيث تعتبر عملية انتقاء الموردين ذات أهمية بالغة لأجل تنمية شبكة إمداد متكاملة.

ويتخلى المؤسسات عن الأعمال الثانوية وتوكلها لموردين خارجيين، ستمكن من التركيز على معظم الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية في سلسلة القيمة. فإخراج النشاطات يعتبر إستراتيجية تنظيمية تسمح للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات الاقتصادية الحاصلة بمحيطها، من خلال تحقيقها لأفضل استجابة ومرونة وقدرة على تحقيق مزايا تنافسية عالية.

ومن هنا يتضح أن وضع معايير لأجل تقييم واختيار الموردين يعتبر شرطا ضروريا لأجل نجاح مشروع إخراج النشاطات. إذ تعتبر عملية اختيار المورد المناسب عملية حرجة فهي تتضمن مزايا كبيرة إذا كللت العملية بالنجاح. أما إذا فشلت فسيتربت عنها مخاطر يمكن أن ترهن مسار المؤسسة. وبالتالي نجاح إستراتيجية إخراج النشاطات يرتبط بالمورد الذي يتم اختياره. فعملية الاختيار تلعب دورا حاسما في تنفيذ عمليات الإخراج. ومشكلة اختيار الموردين بصفة عامة تتضمن معايير متعددة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان. حيث تم توزيع أكثر من 100 استمارة استبيان، وتم استرجاع 50 منها، وهي تشكل عينة الدراسة. أما مجتمع الدراسة فيتضمن إطارات المؤسسة (حيث يتطلب الاستبيان معلومات متعددة)، فمختلف المستجوبين متحصلين على شهادات عليا (لسانس، مهندس أو تكوين عالي). والهدف من خلال دراستنا يكمن في النقاط الآتية:

- معرفة خصوصيات المؤسسات الجزائرية ومحيطها لمعرفة إمكانات الإخراج.
- دراسة إستراتيجية إخراج النشاطات: مفهومها، مزاياها، مخاطرها وغيرها.
- ترتيب المعايير المستخدمة في عملية تقييم وانتقاء الموردين حسب درجة أهميتها بالاعتماد على أسلوب التحليل الهرمي بإبرام مقارنات ثنائية بين المعايير. وباستخدام برنامج إكسل (Excel).

### المبحث الأول: المحيط التنظيمي والاقتصادي للمؤسسات الجزائرية

سنقوم بدراسة الخصوصيات التنظيمية والإنتاجية لمؤسسات العينة المدروسة. وذلك قصد معرفة خصائصها وخصائص محيطها وإمكانيات استجابتها لإستراتيجية إخراج النشاطات. فلقد عرف المحيط التنظيمي إصلاحات و تعديلات مختلفة تهدف لتحسين العلاقة بين المؤسسة ومحيطها، ولاسيما بالحد من البيروقراطية وتوفير مناخ عمل مشجع. حيث تعتبر هذه العوامل الحد الأدنى المطلوب لتشجيع وترقية المؤسسات.

#### المطلب الأول: المحيط التنظيمي

سننطلق في البداية لتحليل عينة الدراسة من خلال معرفة طبيعة التنظيم والتسيير، ونظام المحاسبة وغيرها.

#### 01) تحليل العينة

تحليل هيكل العينة يهدف لإبراز محتوى العينة كما ونوعا، فكل صنف من هذه التصنيفات أهمية خاصة به، وعرض هذا المحتوى سيتم من خلال تقديم المؤسسات وفقا لما يلي:

#### 01-01) تصنيف المؤسسات حسب شكلها القانوني

يسمح هذا التصنيف بمعرفة طبيعة المشاريع الموجودة وبحدودها التنظيمية، فمن خلال الشكل القانوني يمكن معرفة هل المؤسسة ذات شخصية مادية أو معنوية. ويمكن التعبير عن هذا التصنيف من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم 33: توزيع المؤسسات حسب الشكل القانوني

النسبة (%)	العدد	الشكل القانوني
2,5	5	مؤسسة عمومية اقتصادية (E.P.E.)
38	19	شركة ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L)
48	24	شركة ذات أسهم (SPA)
4	2	شركات أخرى (Autre)
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول يتضح أن عينة المؤسسات المدروسة تتضمن شركات ذات أسهم (شركات أموال) بنسبة 48 % وهي في معظمها عبارة عن شركات عائلية كون معظم المساهمين بها من عائلة واحدة كما أن إمكانياتها محدودة نسبيا. بالإضافة إلى الشركات ذات المسؤولية المحدودة التي تشكل 38 % من العينة وهي عبارة عن شركات أشخاص تعتبر محدودة الإمكانيات، حيث يتم اللجوء لهذا الصنف القانوني من الشركات نظرا للخصائص المرتبطة به (لاسيما مسؤولية كل شريك بما يملكه فقط، أي لا يترتب عن الإفلاس مثلا مصادرة الأملاك الشخصية للشركاء).<sup>1</sup> بالإضافة إلى عدد قليل من المؤسسات العمومية.

#### 01-02) تصنيف المؤسسات حسب قطاع النشاط

تصنيف المؤسسات بهذا الشكل يبرز مجال نشاطها، فمعظم مؤسسات العينة المدروسة تنشط في قطاعي الصناعة والأشغال العمومية، ووفقا لهذا تم تقسيم المؤسسات إلى قطاعات النشاط الفرعية الآتية:

الجدول رقم 34: تصنيف المؤسسات حسب قطاعات النشاط

النسبة (%)	العدد	قطاعات النشاط
16	8	الصناعات الغذائية (Agro-alimentaire)
6	3	صناعة السيارات (Automobile)
32	16	البناء والأشغال العمومية (TP & construction)
8	4	التعدين (Sidérurgie)
4	2	الصناعات الإلكترونية (Electronique)
10	5	الطاقة (Energie)
6	3	صناعة الخشب والأثاث (Fabrication de Meuble)
18	9	صناعات أخرى (Autre)
100	50	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلب مؤسسات العينة تنشط بقطاعي البناء والأشغال العمومية، والصناعات الغذائية. فقطاع البناء والأشغال العمومية عرف انتعاشا كبيرا في العشرية الأخيرة، لا سيما بالانطلاق في مشاريع كبرى للسكن والطرق والمنشآت القاعدية وغيرها. وهو ما دفع العديد من المستثمرين للتوجه لهذا القطاع الجذاب.

<sup>1</sup> الشركات ذات المسؤولية المحدودة تعتبر ضمن تصنيفات شركات الأشخاص حتى وإن كان البعض يدمجها ضمن شركات الأموال (أنظر ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص60)

01-03) تصنيف المؤسسات حسب حجمها

من خلال هذا التصنيف يمكن معرفة حجم المؤسسات، ولأجل ذلك تم إنشاء هذا الجدول اعتماد على القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصادر في 12 ديسمبر 2001، بتصنيفه للمؤسسات كما يلي:<sup>1</sup>

الجدول رقم 35: تصنيف المؤسسات حسب حجمها في القانون الجزائري

المواصفات	نوع المؤسسة	متوسطة	صغيرة	مصغرة
عدد العمال		250-50	49-10	9-1
رقم الأعمال (دج)		200 مليون - 2 مليار	200 مليون	20 مليون
الحصيلة السنوية (دج)		(500-100) مليون	100 مليون	10 مليون

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ج.ر.رقم 77

ومن خلال هذا يمكن تصنيف مؤسسات العينة المدروسة (على أساس عدد العمال نظرا لعدم توفر رقم الأعمال ولا الحصيلة السنوية). والتصنيف يكون حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم 36: تصنيف مؤسسات العينة حسب حجمها

التعيين	العدد	النسبة (%)
صغيرة (10-49 عامل)	6	13,04
متوسطة (50-250 عامل)	19	41,30
كبيرة (أكثر من 250 عامل)	21	45,65
المجموع	46	100

من خلال الجدول يتضح أن عينة الدراسة مكونة في غالبيتها من مؤسسات متوسطة وكبيرة الحجم. فلقد تم من خلال الاستبيان التركيز على هذا النوع من المؤسسات، لأنه حسب وجهة نظرنا كلما كان حجم المؤسسات كبيرا كان ذلك دافعا لإخراج النشاطات. وتجدر الإشارة إلى أن حجم المؤسسات عرف تقليصا، لا سيما بفضل الإصلاحات التي مست هيكلها بداية من سنة 1980 بتفكيك الشركات الكبرى، ثم في سنة 1994 بالقيام بتعديلات هيكلية كبرى، بتحجيم المؤسسات لأجل القدرة على التحكم فيها. كما أن أغلب المشاريع الاستثمارية المنشأة عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة. وحتى المؤسسات الكبيرة

<sup>1</sup> القانون رقم 18/01 المؤرخ في 12/12/2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ج.ر. عدد 77

خصوصا الخاصة منها هي في الأصل مؤسسات صغيرة سمح لها نجاحها بالاستثمار في عدة قطاعات (لتقوم بإنشاء مجتمعات).

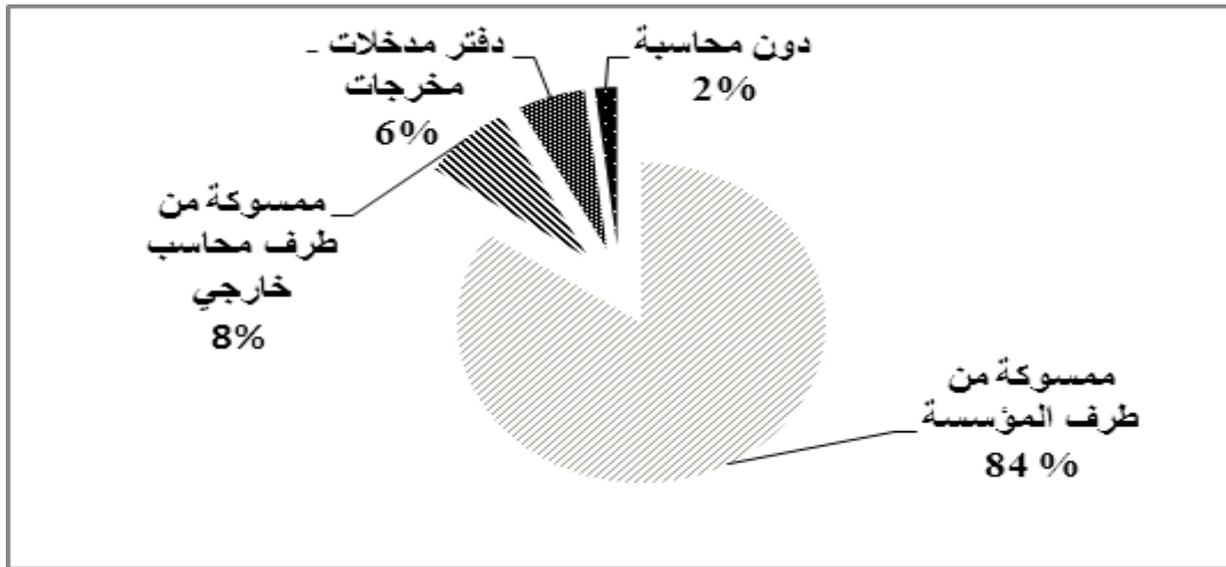
### المطلب الثاني: طبيعة التنظيم والتسيير

سيتم تشخيص طبيعة التنظيم بالمؤسسات الوطنية، من خلال التطرق للطرق المتبعة في التنظيم، التسيير والتمويل. فهذه العناصر تتضمن نقاط يمكن الحكم من خلالها على محيط المؤسسة.

#### 01) نظام المحاسبة

تعتبر المعلومات المحاسبية ذات أهمية كبيرة وتتسم بسرية كبيرة، لذا من الأفضل اعتماد نظام محاسبي خاص بالمؤسسة. فالمعلومات المحاسبية تسمح باتخاذ القرار وبإبراز نقاط القوى والضعف. ودراسة الأنظمة المحاسبية المعتمدة في المؤسسات الجزائرية يعبر عنه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 16: آلية تسيير النظام المحاسبي (مسك الحسابات)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 01

من خلال الشكل نلاحظ أن كل المؤسسات تقريبا تمتلك نظام محاسبي داخلي. والقليل منها فقط يقوم بتوكيل هذا النشاط لطرف خارجي. ويتوافق هذا مع أغلب الدراسات التي تشير إلى أن وظيفة المحاسبة تعتبر وظيفة حساسة وصلبة في آن واحد (تتضمن معلومات إستراتيجية) وإخراجها يشكل خطرا على حياة المؤسسة. فعدم قدرة المؤسسة على بناء حساباتها يرهن مسارها ويجعل تسييرها محدودا. لكن يمكن تنفيذ عملية الإخراج بأسلوب آخر وهو أسلوب معتمد لدى العديد من البلدان، يتمثل في قيام المؤسسة بخلق

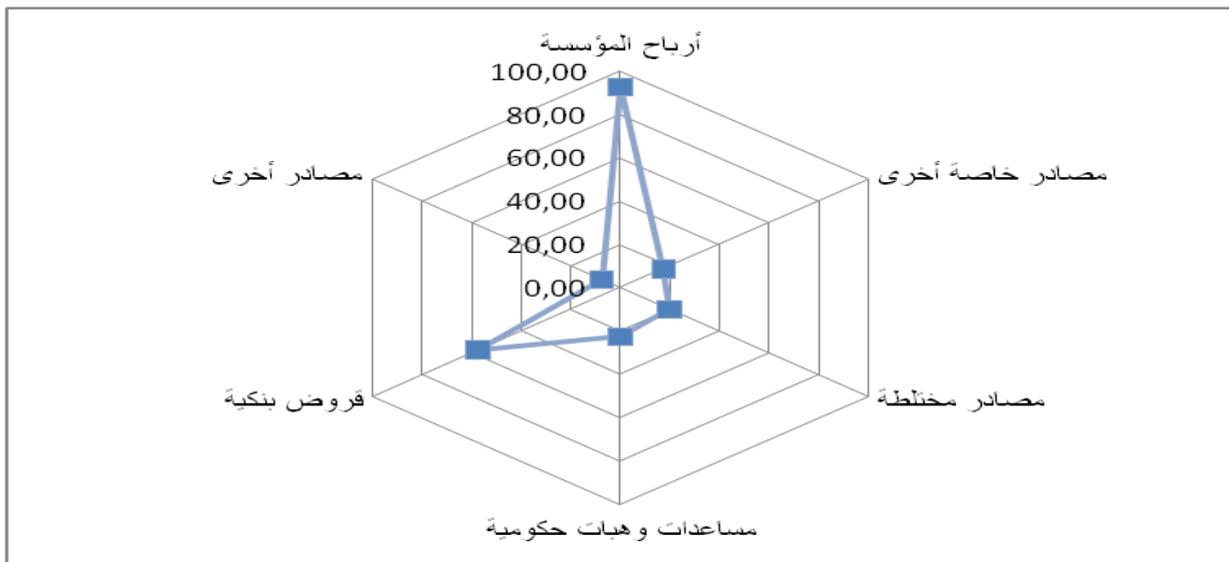
مراكز خدمة مشتركة (Centre des Services Partagées).<sup>1</sup> هذه الأخيرة هي عبارة عن فرع مستقل ومتخصص مرتبط بالمؤسسة الأم، حيث يقدم هذا الفرع خدمات في إطار عقود التزام بالنتائج (Obligation de Résultat). ويتمتع هذا الفرع الاستقلالية في التسيير وذلك بهدف القيام بوظيفته على أحسن وأكمل وجه ممكن.

وتعتمد مختلف المؤسسات النظام المحاسبي المالي الجديد المقتبس من المعايير المحاسبية الدولية (Ias/Ifrs)، هذا النظام الذي يعتبر بمثابة عولمة محاسبية ومتطلب تفرضه الظروف العالمية الراهنة. ففي السابق كان كل بلد يعتمد نظام محاسبي خاص به لكن منطلق التوحيد فرض اعتماد نظام موحد يمكن أن يطبق بمختلف البلدان (حتى وإن كان هناك بعض الاختلافات في الممارسات). وغالبية المؤسسات لا تجد صعوبة في تطبيق هذا النظام نظرا لاستفادتها من تكوين في هذا المجال، ما عدا الإشارة إلى صعوبات في تطبيق بعض مبادئه كالقيمة العادلة (la juste valeur) مثلا.

## 02 مصادر التمويل

تحليل الهيكل المالي للمؤسسة له دلالات مختلفة. فتعدد مصادر التمويل يسمح للمؤسسة بتحقيق النمو والاستمرار، وتوفير التمويل اللازم يسمح لها القيام بتنفيذ استثماراتها وتحقيق نتائج أفضل. لاحظ الشكل الآتي:

الشكل رقم 17 : مصادر التمويل المعتمدة



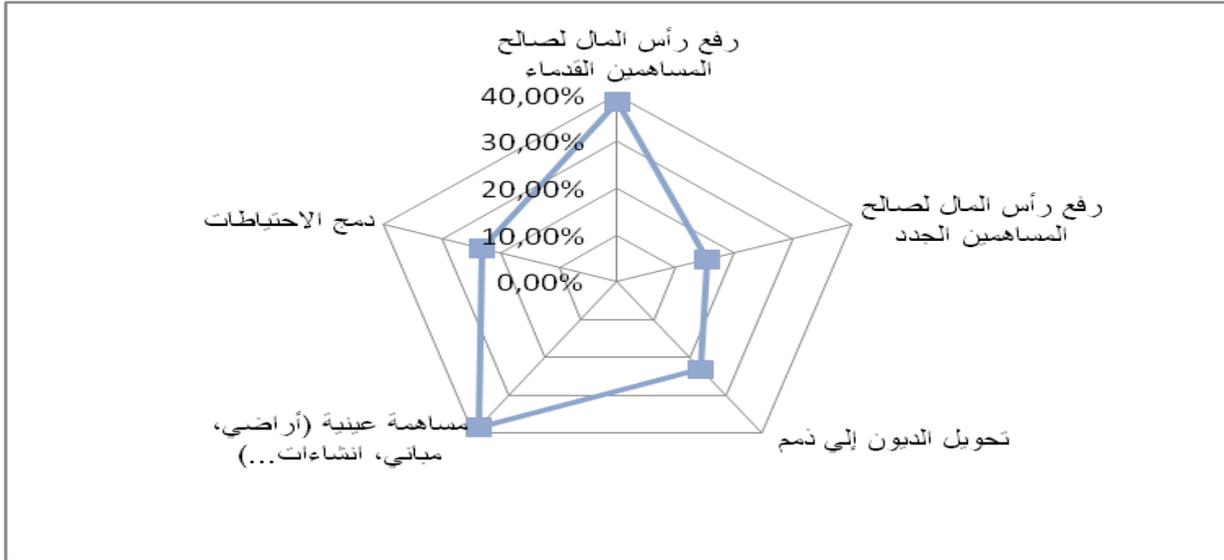
المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على الملحق رقم 02

<sup>1</sup> Hubert Tondeur, Olivier de La Villarmois et Thi Ngoc Vân Huynh, op. cit., <http://www.afc-cca.com>

من خلال الشكل يتضح أن المؤسسات تعتمد بنسبة كبيرة على الأرباح المحققة في تمويل نشاطاتها. كما نلاحظ من جهة أخرى ضعف نسبة المساعدات والهبات الحكومية التي كانت تشكل نسبة كبيرة خلال فترة التسيير الاشتراكي. وتستفيد العديد من المؤسسات من التمويل البنكي الذي يعتبر مصدرا لنجاح المؤسسة ويرفع من مردوديتها الاقتصادية بفعل أثر الرفع المالي (l'effet de levier). فالعديد من الإطارات المستجوبة أشار إلى أن النجاح مرتبط خصوصا بحجم التمويل البنكي الممنوح. وغالبية المؤسسات التي تستفيد من التمويل البنكي (من خلال عينة الدراسة) تحقق نتائج جيدة.

وهناك مصادر تمويل أخرى يمكن أن تستخدمها المؤسسات لتمويل نشاطها. حيث يمكنها أن تقوم بالرفع من رأسمالها. ويعتبر ذلك بمثابة تمويل إضافي لها. لاحظ الشكل الآتي:

الشكل رقم 18: طرق زيادة رأس المال



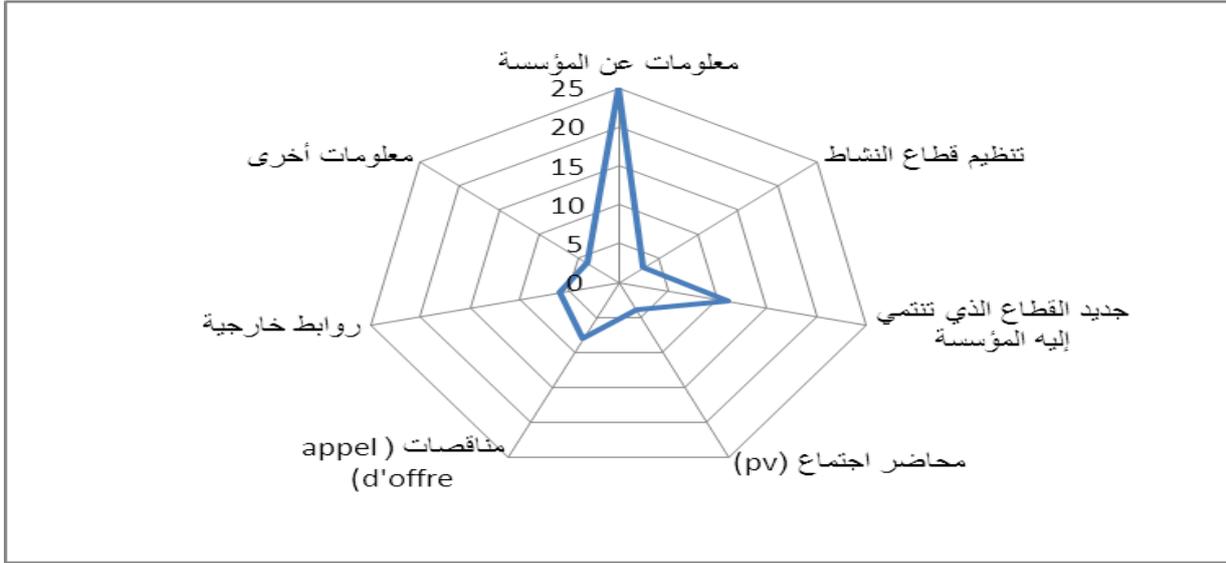
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 03

يتضح من خلال الشكل أن أغلب المؤسسات التي لجأت إلى زيادة رأس مالها، قامت بتنفيذ ذلك سواء من خلال مساهمات عينية-غير مالية أو من خلال زيادة أسهم المساهمين القداماء. والهدف من رفع رأس المال يكمن في تمويل الاستثمارات الجديدة أو توفير البنية التحتية الإضافية. كما يمكن أن يسمح للمؤسسة بتحسين هيكلها المالي إذا كان هناك ضعف في مصادر تمويلها الخاصة. وفي حالة نقص السيولة يسمح رفع رأس المال بتحسين الوضعية المالية للمؤسسة بتجنبها الاقتراض وتفادي كلفة التدين القصير المدى، إضافة إلى إمكانية تحسين وضعيتها تجاه دائئتها وتحقيق توازن مالي دائم.

## 03) مدى استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال

بالرغم من أن 65 % من المؤسسات التي تضمنتها العينة المدروسة تمتلك موقع ويب، إلا أن ذلك لن يكون له معنى دون معرفة محتويات هذه المواقع. فأغلبها تتضمن معلومات بسيطة عن المؤسسة فقط وعن قطاع نشاطها. أي أن المواقع تعتبر غير ثرية. أنظر الشكل الآتي:

الشكل رقم 19: مواقع الويب ومحتوياتها بالمؤسسات الجزائرية

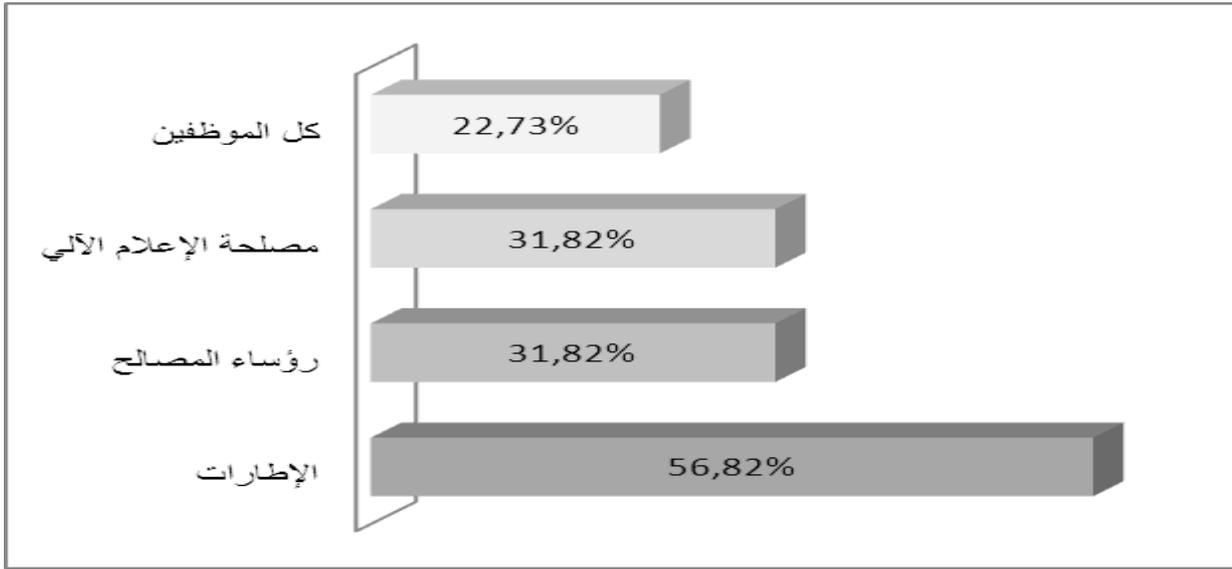


المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 04

فمن خلال الشكل نلاحظ أن أغلب مواقع الويب لا تتضمن سوى معلومات عامة وبسيطة عن المؤسسات. وهو ما يعكس التأخر الكبير في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال. فالنتطور الذي تعرفه مؤسسات اليوم من خلال تنامي أرباحها ووصول منتجاتها إلى مختلف البلدان يتم من خلال التجارة الالكترونية. حيث تتضمن الشركات الكبرى مواقع ويب ثرية تعرف بمنتجاتها المختلفة وبأسعارها، وغير ذلك.

أما فيما يخص الربط بشبكة الانترنت، فمعظم المناطق والمواقع الصناعية مدعمة بشبكة انترنت (أي أن معظم المؤسسات موصولة بشبكة الانترنت) وهو عنصر ايجابي. لكن استعمال الانترنت يقتصر في الغالب على فئات معينة وهي تتمثل غالبا في الإطار وفي بعض الأحيان تقتصر على رؤساء المصالح ومصحة الإعلام الآلي. وهو ما يدل على عدم الاستفادة من مزايا الشبكة في الربط بين مختلف أفراد المؤسسة (أنظر الشكل الموالي)، لا سيما عن طريق شبكات داخلية تساعد على الأقل في تسهيل عمليات التسيير المختلفة.

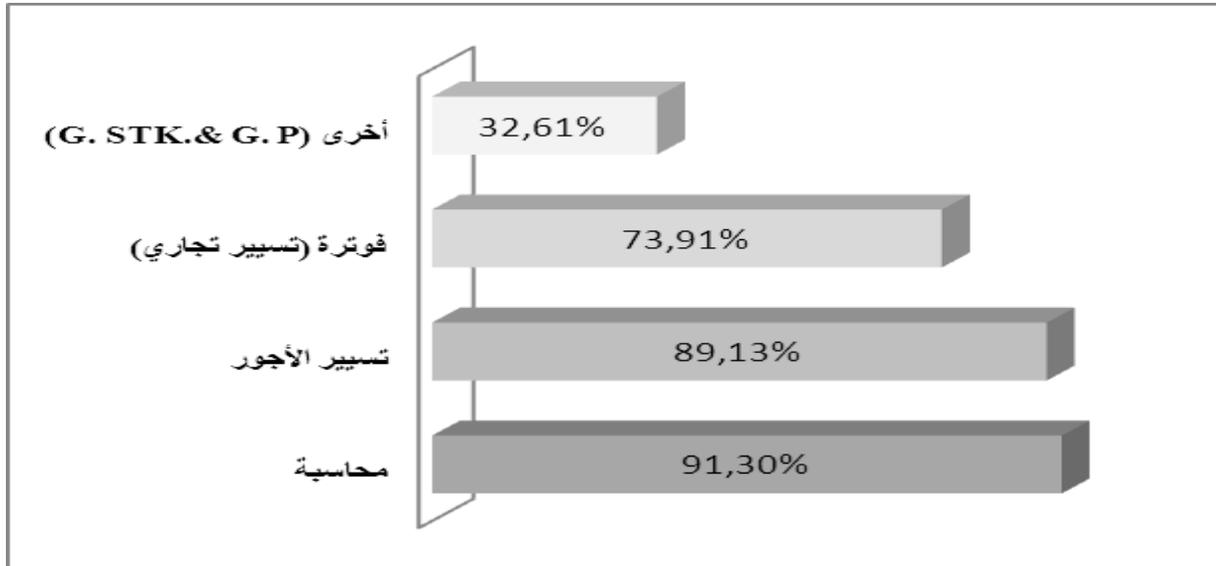
الشكل رقم 20: مستخدمي الانترنت في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 05

أما من حيث استخدام البرمجيات فإن مختلف المؤسسات التي شملها الاستبيان تتوفر على برامج تسيير (logiciel de gestion). هذه البرامج تختلف محتوياتها حسب طبيعة المؤسسة. لاحظ الشكل الآتي:

الشكل رقم 21: محتوى برمجيات التسيير



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 06

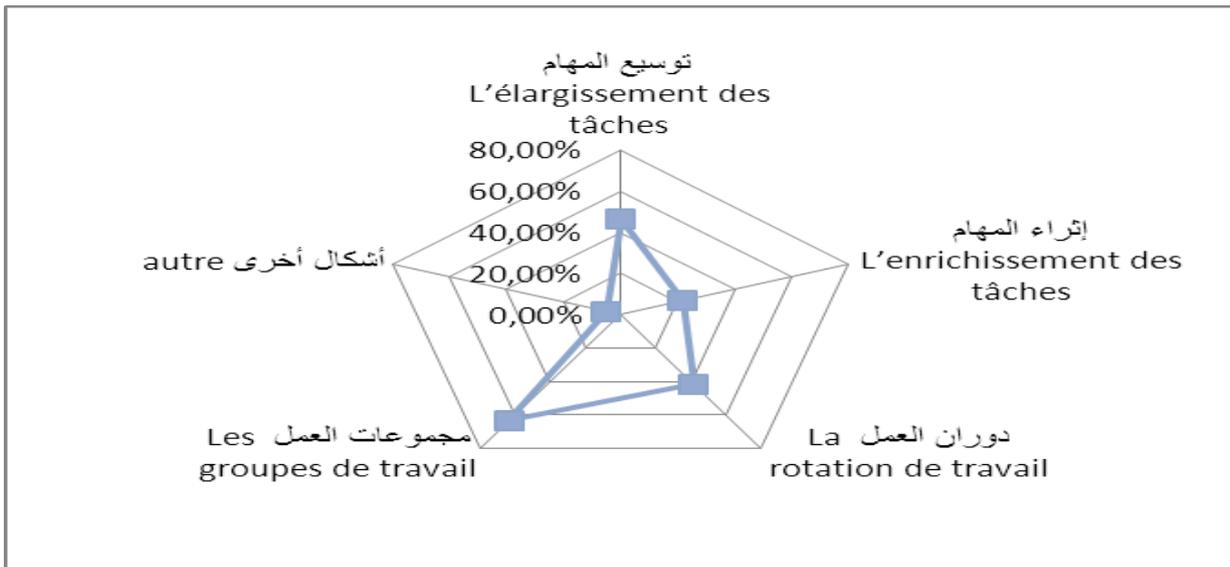
يتضح من خلال الشكل أن معظم هذه البرمجيات تتضمن محتوياتها ما يلي: المحاسبة، تسيير الأجور والفوترة (التسيير التجاري). وبالنسبة للوظائف الأخرى التي يمكن أن تتضمنها هذه البرامج نجد بالخصوص تسيير المخزونات وتسيير الإنتاج عن طريق الحاسوب. وفي الغالب تعتبر هذه البرمجيات محدودة من

حيث محتوياتها وكذلك من حيث استعمالاتها في المؤسسة. فبرامج التسيير يجب أن تتضمن مجمل وظائف المؤسسة (تسيير الموارد البشرية، التسيير المحاسبي والمالي، الدعم والمساعدة على اتخاذ القرار، البيع، التوزيع، التموين، ... وغيرها). لكن عدد قليل جدا من المؤسسات تحتوى على هذه البرامج، وهو ما يعكس ضعفا في استخدام هذه التكنولوجيات.

#### (04) الأشكال الجديدة لتنظيم العمل

تتطلب الأساليب التنظيمية الجديدة تكوين جيد للأفراد. فهم يشكلون رأس مال حقيقي بالنسبة للمؤسسة، ومن خلالهم يمكنها تحقيق قفزة نوعية. حيث يوضح الشكل الموالي أن أسلوب مجموعات العمل هو الأكثر استخداما (وهو أسلوب قديم نسبيا يرجع لأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية سنوات 1920 التي حاولت دراسة سلوك الفرد ضمن المجموعة) كونه يسمح للمؤسسة بزيادة إنتاجيتها. كما هناك استخدام لأسلوب توسيعا المهام الذي يسمح بتفادي الروتين والحصول على مزيد من التعلم من خلال جمع العديد من المهام الجزئية. وأسلوب دوران العمل الذي يسمح بتعدد اختصاصات (Polyvalence) الأفراد، ما يسمح بتحقيق مرونة في تنفيذ المهام. لكن أهم الأساليب حسب وجهة نظرنا والمتمثل في إثراء المهام (يتضمن إعطاء مظهر نوعي للمهام باشمالها على التصميم والتنفيذ والرقابة) يعتبر محدود الاستخدام، فهذا الأسلوب يمكن من جعل العامل قادرا على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها أي تمكينه (empowerment) وفتح المجال له للمبادرة أكثر.

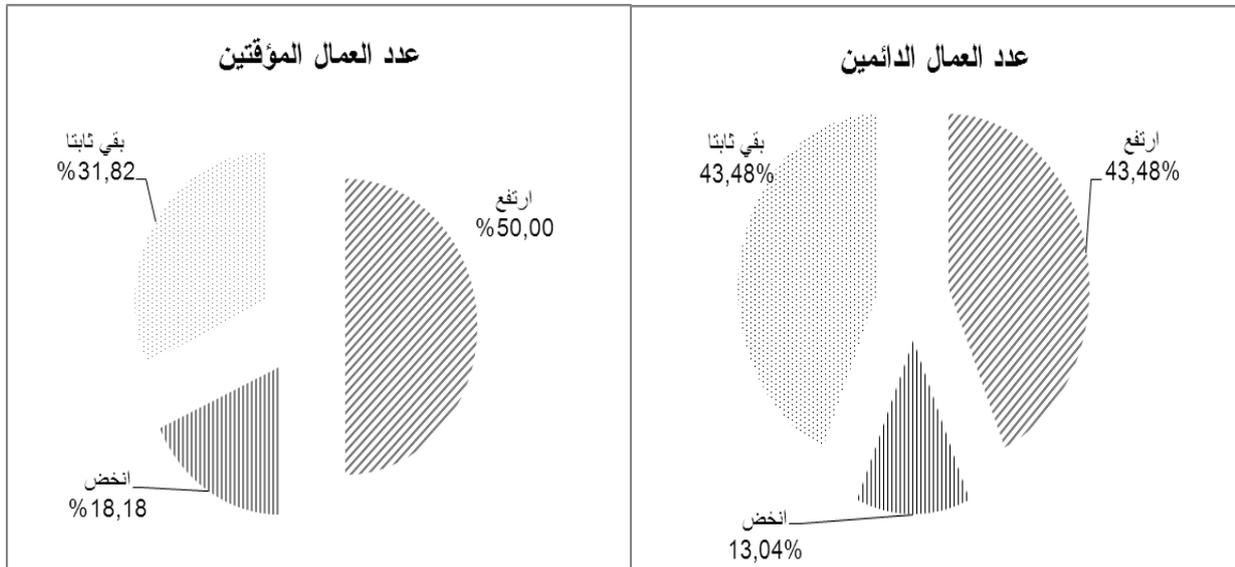
الشكل رقم 22: الأشكال الجديدة لتنظيم العمل



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 07

وفيما يتعلق بمرونة اليد العاملة فيلاحظ أنها ضعيفة، حيث أن معظم العمال يقومون بتنفيذ مهام متكررة وروتينية (حوالي 62% من المؤسسات). فبالرغم من أن نسبة معتبرة من المؤسسات 52% تتوفر على عمال يمكنهم شغل عدة مناصب إلا أن عددهم قليل مقارنة بالعمال الذين لهم مهام روتينية. وهو ما يدل على نقص المرونة بالنسبة لليد العاملة وبالتالي نقص في كفاءتها. أما من حيث التوظيف فنلاحظ أن معظم المؤسسات ارتفع عدد موظفيها (الدائمين أو المؤقتين). أو على الأقل بقي عدد موظفيها مستقرا. أما التي انخفض عدد عمالها فهي قليلة نسبيا. وزيادة الموظفين يدل على تحسن ظروف المؤسسة الجزائرية مقارنة بسنوات 1990 أين تم تخفيض كبير لليد العاملة (downsizing) وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم 23: التوظيف في المؤسسات الجزائرية

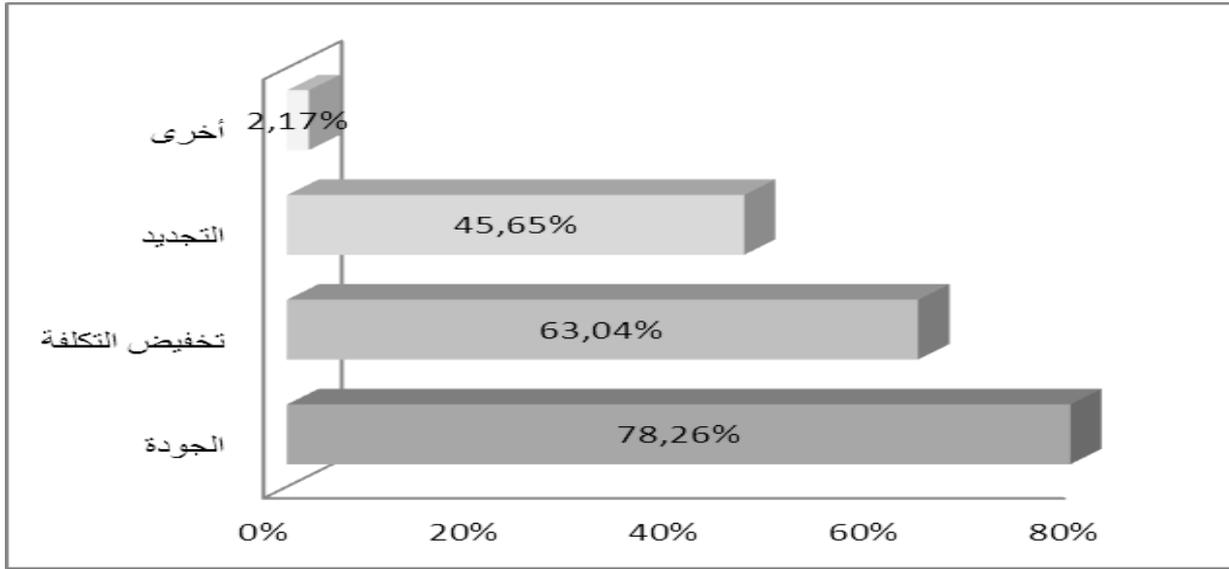


المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 08

#### (05) المبادئ التي تحكم الإستراتيجية

لتحقيق مزايا تنافسية في مجال صناعي معين تستخدم المؤسسات عدة استراتيجيات تعتمد على نقاط القوة التي تتوفر عليها وتعالج جوانب الضعف، كما تسمح بالاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات. وبناء المزايا التنافسية يتضمن أربعة جوانب رئيسية هي: التميز بالتكلفة المنخفضة أو الجودة، التجديد، والاستجابة لحاجات الزبائن. والجوانب التي تتضمنها إستراتيجية المؤسسة الجزائرية يمكن تلخيصها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 24: المبادئ التي تركز عليها الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 09

من خلال الشكل يتضح أن ظروف المنافسة فرضت نفسها، حيث أن أغلب المؤسسات تركز في بناء مزاياها التنافسية على الجودة، فجودة المنتج تمنحه قيمة لدى الزبائن تترجم بإمكانية المؤسسة لفرض أسعار أعلى وتحقيق أرباح أعلى. ويجب أن تتوفر المؤسسة على حد أدنى من الجودة كمتطلب للحصول على شهادة الإيزو. ويأتي بعدها تخفيض التكلفة الذي يُمكن المؤسسة من التميز بالتكلفة، وهو ما يسمح بفرض أسعار أقل من المنافسين. وبعدها التجديد الذي يجعل منتجات المؤسسة تتمتع بخصوصيات وتقنيات عالية تميزها عن منافسيها ما يمنحها التفوق.

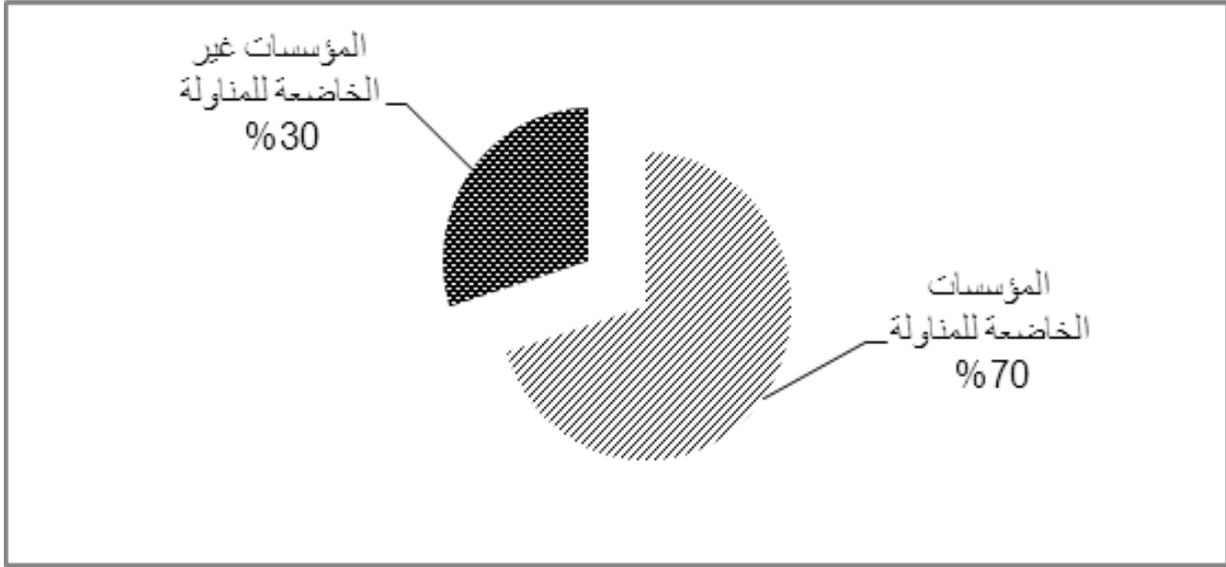
### المطلب الثالث: دراسة النظام الإنتاجي للمؤسسة

لمعرفة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات سيتم الاعتماد على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، حيث سيتم في البداية التطرق لتطور علاقات المناولة بالمؤسسات الجزائرية، ثم سيتم دراسة الأنظمة الإنتاجية وكذلك تحليل المرونة.

#### (01) المناولة (التعاقد من الباطن)

تتضمن علاقات المناولة قيام المناول بتنفيذ جزء من عمليات الإنتاج لصالح المؤسسة (الأمر بالصرف). حيث يستخدم المناول موارده الخاصة للقيام بهذه المهام. وتعتمد مختلف المؤسسات المدروسة أسلوب المناولة لتنفيذ بعض الأعمال (إخراج النشاطات في شكلها التقليدي). وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

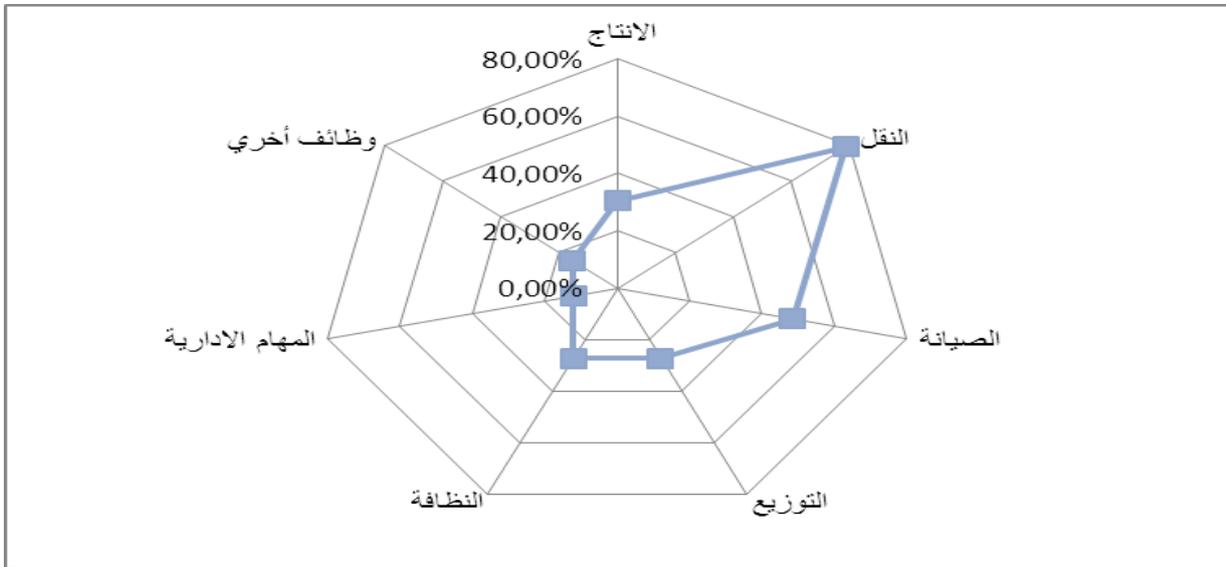
الشكل رقم 25: ممارسات المناولة في المؤسسة الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 10

وتختلف علاقات المناولة من نشاط لآخر، حيث يمكن تجسيد هذه الاختلافات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 26: النشاطات التي يتم مناولتها

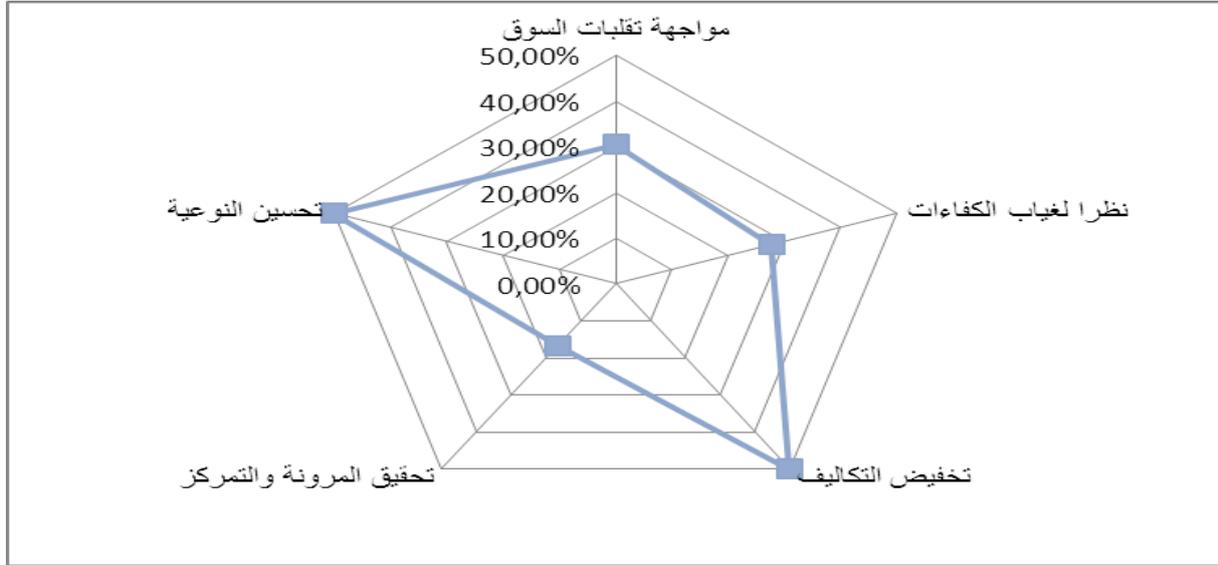


المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 11

من خلال الشكل يتضح أن نشاطات النقل وبعض عمليات الإنتاج، والصيانة والنظافة يتم مناولتها أكثر من غيرها نظرا لكونها لا تؤثر كثيرا على عمل المؤسسة ولا تدخل ضمن مجال نشاطها الرئيسي. كما تتضمن المناولة بعض النشاطات الأخرى التي تتمثل بالأخص في الإطعام، الأمن والحراسة.

وتسمح عمليات المناولة بتحقيق العديد من المزايا التي تعتبر دوافع تحث على الزيادة من التعاقدات بين المؤسسات، كما تحفز على تنمية علاقات التعاون. ومزايا عملية المناولة (التعاقد من الباطن) يمكن تلخيصها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 27: مزايا عمليات المناولة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية



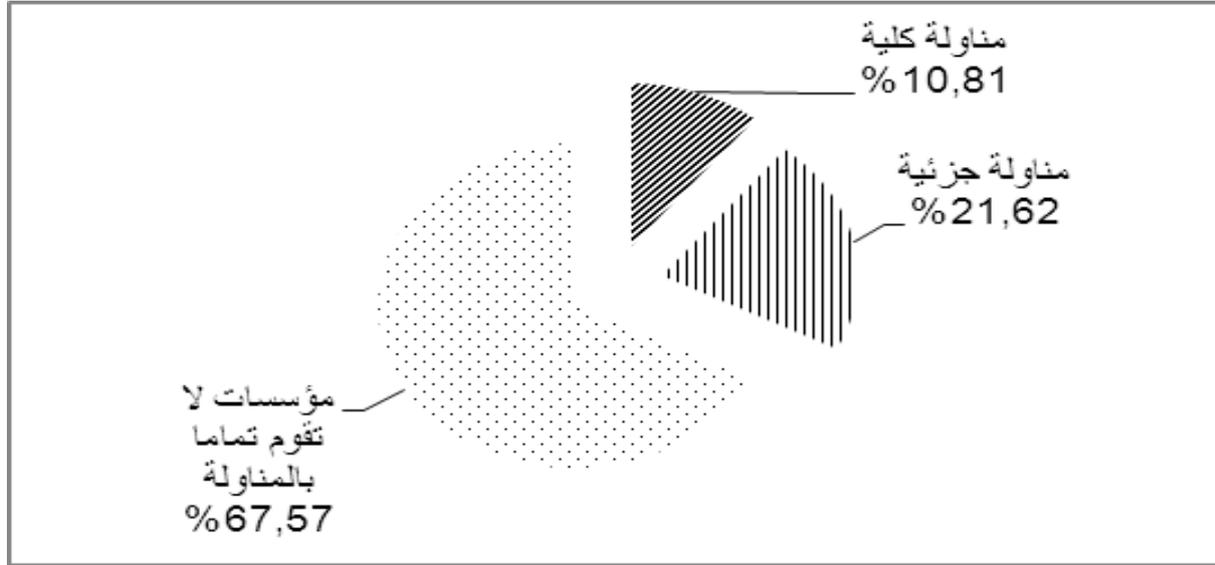
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 12

يهدف كل من التعاقد من الباطن والإخراج للنشاطات للحصول على مرونة خارجية نوعية، وتنمية المؤسسة باللجوء إلى التكاملية مع أطراف خارجية. فمن خلال اللجوء إلى التعاقد من الباطن يمكن الاستفادة من مزايا عديدة، كما يمكن من جهة أخرى تفادي العديد من القيود والأخطار. ويمكن من خلال الشكل ترتيب مزايا المناولة حسب أهميتها كالتالي:

- تخفيض تكلفة المنتجات وتحسين جودتها بنسبة كبيرة تقدر بـ: 50%. فلجوء المؤسسات للمناولة غالبا ما يكون بهدف تخفيض التكاليف. كما أن ضعف المؤسسة في بعض الجوانب يدفعها للمناولة لأجل الاستفادة من الجودة المقدمة من الممولين بحكم تخصصهم.
- مواجهة تقلبات السوق بنسبة تقدر بـ: 30%. فنظرا لارتفاع الطلب خلال فترات معينة، تقوم المؤسسة بمناولة جزء من مهامها للممولين قصد تلبية الطلبات في مواعيدها.
- غياب أو نقص الكفاءات بنسبة تقدر بـ: 27%. فعدم توفر المؤسسة على الموارد والكفاءات الكافية يدفعها للاستفادة من كفاءات الممولين.

وبالرغم من أن المؤسسات تقوم بالمناولة، إلا أن نسبتها تعتبر قليلة. فمن خلال العينة المدروسة أكثر من 67% من المؤسسات لا تقدم خدمات لمؤسسات أخرى. ونسبة 10% فقط من المؤسسات تقوم بمناولة كلية. وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم 28: طبيعة المناولة بالمؤسسات الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق 13

من خلال الشكل، يتضح انه من الصعب القيام بالمناولة نظرا لعدم وجود مؤسسات متخصصة في تقديم الخدمات أو انجاز جزء من العمليات الإنتاجية.

## (02) النظام الإنتاجي

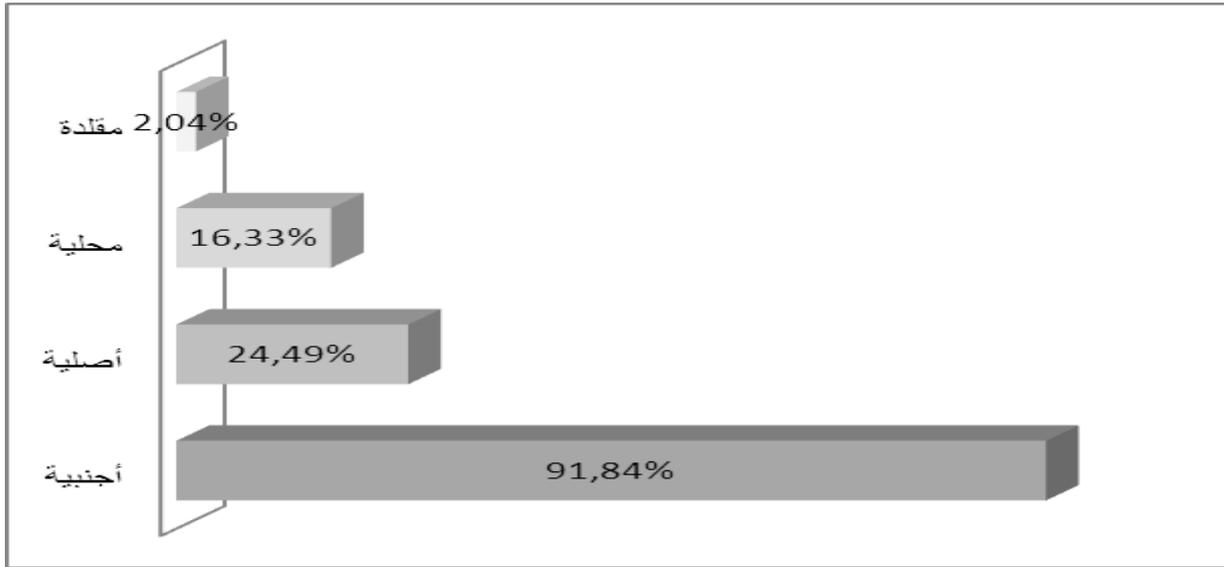
يتضمن النظام الإنتاجي مجموعة من العناصر (مواد، تجهيزات، عمليات، وكل ما هو ضروري للإنتاج)<sup>1</sup>. والهدف من دراسة النظام الإنتاجي معرفة قدرة المؤسسات على إنتاج مخرجات نوعية تسمح نوعيتها بتصريفها في الأسواق الخارجية. فحتى تغطي إيرادات المنتج نفقاته خلال مختلف مراحل حياته. يجب أن يتسم هذا المنتج بقابلية المنافسة. فالمنافسة تتطلب إنتاج منتجات تتوفر على خصائص نوعية متميزة وجودة عالية. وترتبط جودة المنتج بالتجهيزات والتكنولوجيات المستخدمة في إنتاجه، وكذلك طبيعة المواد والعناصر المكونة للمنتج.

<sup>1</sup> Jean-Luc CHARRON & Sabine SEPARI, « Organisation et gestion de l'entreprise : Manuel & application », éd. DONUD, 3<sup>e</sup>ed, Paris, 2004, P178

02-01) التجهيزات المستخدمة في عملية الإنتاج

التجهيزات المستخدمة من طرف المؤسسات التي شملتها الدراسة عبارة عن تجهيزات أجنبية نظرا لكونها ذات مواصفات عالية. وهي غالبا ما تكون أصلية. وهي ممثلة بالشكل الآتي:

الشكل رقم 29: مصدر تجهيزات الإنتاج المستخدمة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 14

02-02) طبيعة المواد والمنتجات المستخدمة في عملية الإنتاج

على عكس التجهيزات، المواد الأولية والمنتجات المستخدمة في الإنتاج منها ما هو ذو مصدر محلي ومنها ما هو ذو مصدر أجنبي. فمعظم المؤسسات تقريبا تستخدم كلا النوعين (المحلي والأجنبي) في عملياتها الإنتاجية. والاعتماد على المصادر الأجنبية يعكس دون شك التبعية الكبيرة للتوريدات الأجنبية.

الجدول رقم 37: مصدر المواد أو المنتجات المستخدمة في الإنتاج

النسبة	العدد	
77,55%	38	محلية
69,39%	34	أجنبية
46,94%	23	محلية وأجنبية (في نفس الوقت)
	49	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

و تعتبر معظم المواد المستخدمة ذات جودة عالية، لكن هناك البعض منها يترتب عنه أعطال. وهو ما يعبر عنه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 38: نوعية المواد الأولية المستخدمة في عملية الإنتاج

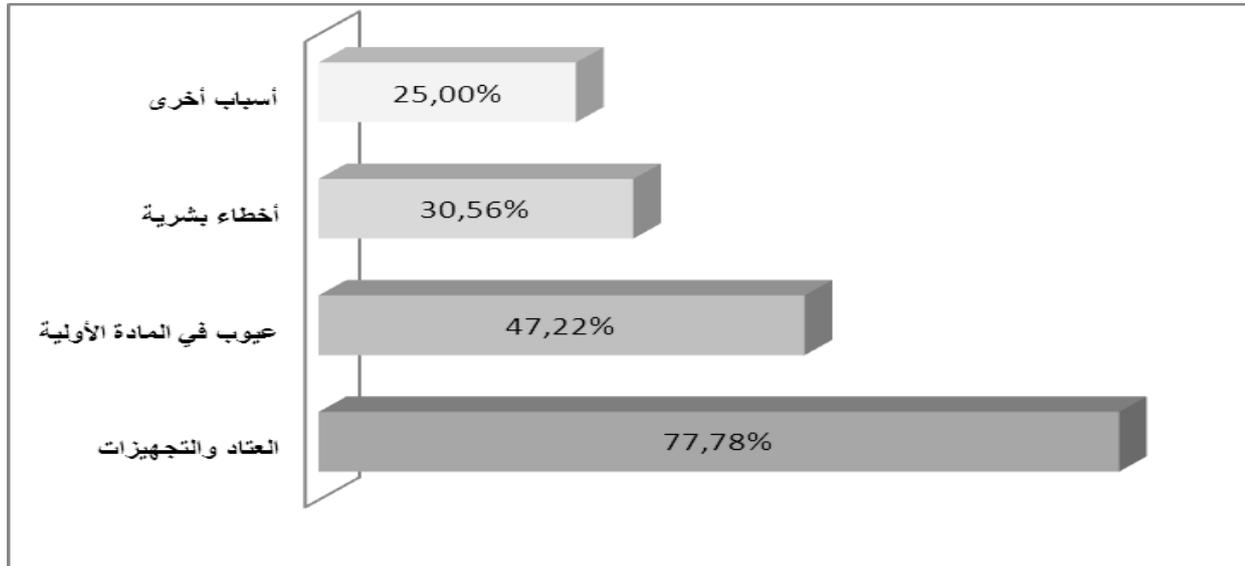
النسبة	العدد	مصدر المواد أو المنتجات المستخدمة في الإنتاج
85,42%	41	ذات جودة عالية
14,58%	7	يترتب عن أعطال
	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

### 02-03) التوقفات والأعطال بالعملية الإنتاجية

معظم المؤسسات تعرف توقف عملياتها الإنتاجية (حوالي 72% من العينة المدروسة). وهذا راجع لعدة أسباب يمكن تلخيصها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 30: أسباب توقف العملية الإنتاجية



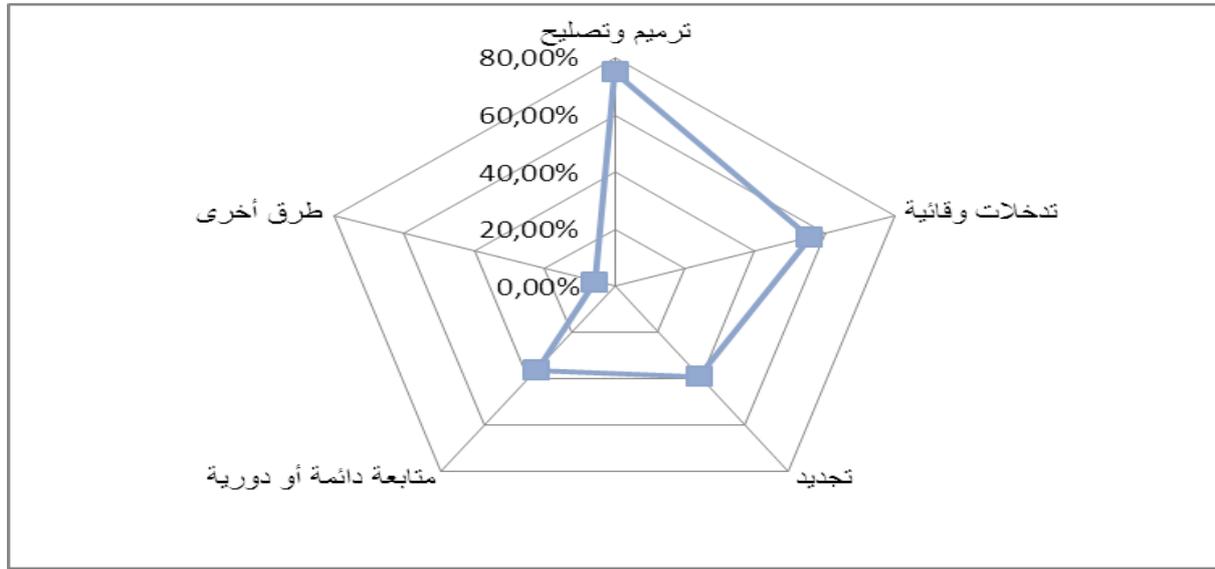
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 15

من خلال الشكل يتضح أن أهم الأسباب التي يترتب عنها توقف العملية الإنتاجية تكمن في العتاد والتجهيزات (بالرغم من أن معظمها أجنبية الصنع)، لكن المشكل في الواقع لا يتعلق بالتجهيزات في حد ذاتها بقدر ما يرتبط بتكوين الأفراد القادرين على التحكم فيها. فمن خلال الاستبيان والمقابلات أكد العديد من المستجوبين على أن بعض التجهيزات يتم تصيبيها باعتماد خبرات أجنبية. وبعض الأعطال تستدعي تدخل من مورد هذه التجهيزات. كما تعتبر المواد الأولية المستخدمة كذلك مصدرا للأعطال، خصوصا لما

يتعلق الأمر بالمواد المحلية الصنع. إضافة إلى الأعطال المترتبة عن الأخطاء البشرية. كما يمكن أن تحدث بعض الأعطال عن أسباب أخرى متعددة (كالانقطاع في التيار الكهربائي، أو انقطاع المواد الأولية خصوصا التي يتم جلبها من الخارج وغيرها).

وتسعى المؤسسة بكل الوسائل لتفادي هذه الأعطال (لما يكون بإمكانها ذلك) وذلك من خلال عدة أساليب. يمكن التعبير عنها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 31: طرق تفادي أعطال العملية الإنتاجية



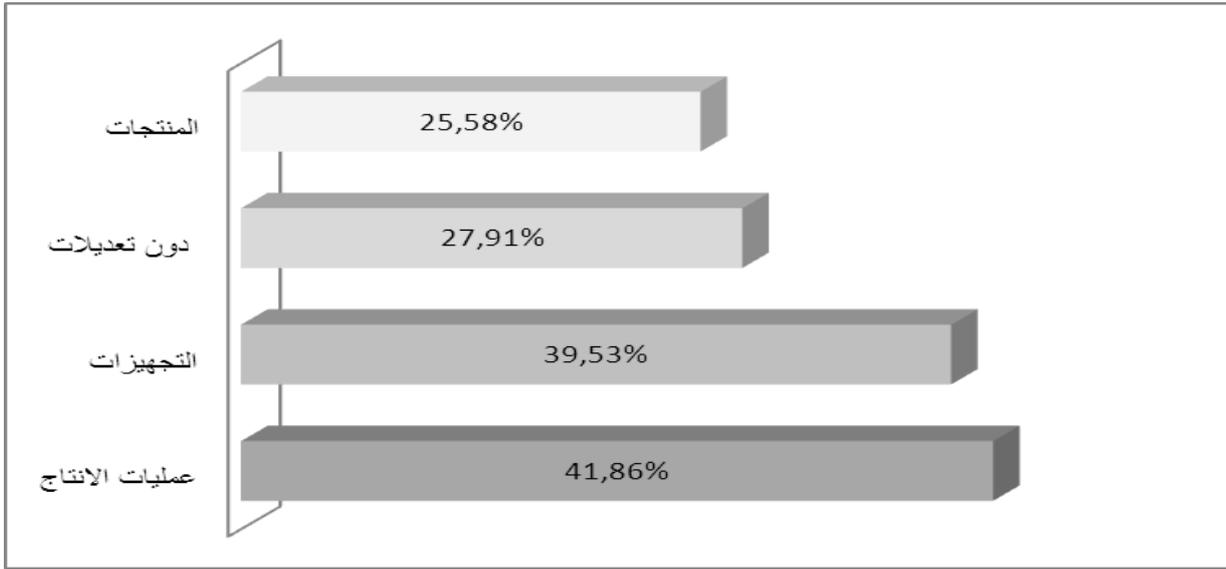
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 16

من خلال الشكل يتضح أن تفادي الأعطال يتم عن طريق القيام بتصليحها وترميمها (في أكثر من 80 % من الحالات). كما يمكن تفاديها من خلال القيام بالمتابعة والصيانة الدورية أو الدائمة. وفي حالات أخرى يتم القيام بتدخلات وقائية. وفي حالات محدودة يتم القيام بالتجديد (سواء باستبدال المنتج، المواد أو التجهيزات).

#### 02-04) التعديلات على نظام الإنتاج

حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق المرونة في أنظمتها الإنتاجية عليها اعتماد تعديلات تكنولوجية. هذه التعديلات يمكن أن تسمح بمعرفة مدى تكيف المؤسسات الجزائرية مع التغيرات التكنولوجية الطارئة بالأنظمة الإنتاجية. فتكثيف التكنولوجيات المستعملة في مجال الإنتاج يسمح بالحصول على مزيد من المرونة الوظيفية. هذه الأخيرة يمكن للمؤسسة الحصول عليها من خلال عدة بدائل. حيث يوضح الشكل الآتي أهم التعديلات على نظام الإنتاج بالنسبة للعينة المدروسة:

الشكل رقم 32: التعديلات على نظام الإنتاج (المرونة الداخلية الوظيفية)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 17

يلاحظ من خلال الشكل أن هناك محاولة من المؤسسات للحصول على مرونة وظيفية، لاسيما من خلال إجراء تعديلات بالتجهيزات الإنتاجية كأفضل طريقة للحصول على هذه المرونة. فلكي يستجيب نظام الإنتاج لظروف البيئة الاقتصادية، تقوم المؤسسات بعدة تغييرات تشمل: المنتجات، العمليات الإنتاجية والتجهيزات وغيرها. فلقد شملت التعديلات خصوصا التجهيزات ثم عمليات الإنتاج وبدرجة أقل المنتجات. وتهدف كل هذه التعديلات في النهاية لتدعيم القدرات الإنتاجية بغية تحسين عملية تسيير الإنتاج.

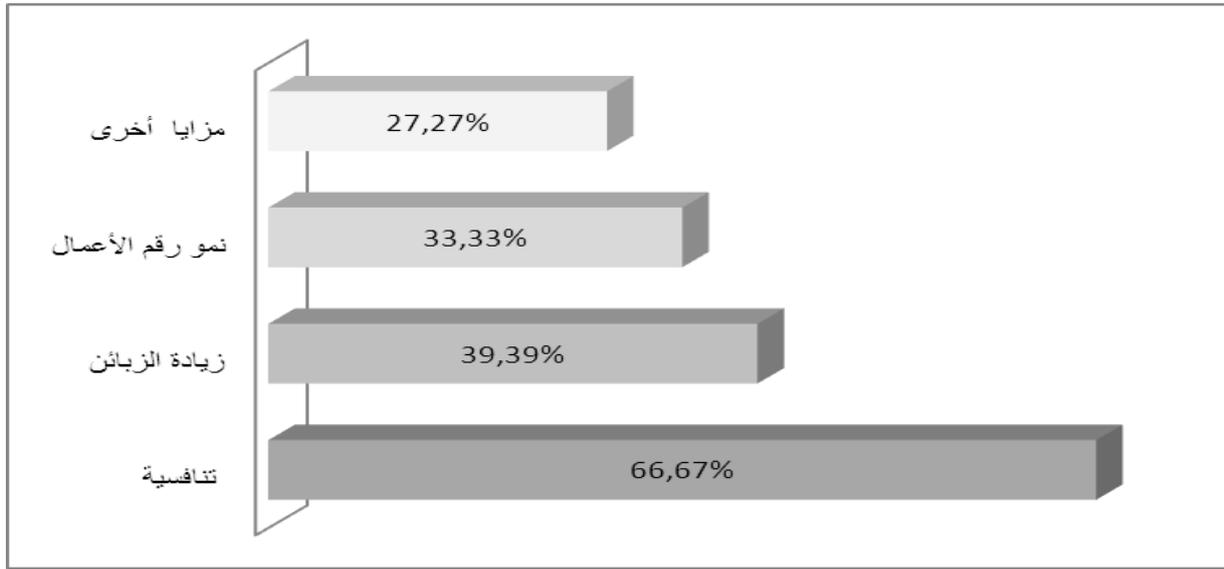
### (03) المواصفات والتأهيل

لقد جاءت برامج التأهيل في ظل التفكير في إبرام اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والمنظمة العالمية للتجارة (بإنشاء مناطق التبادل الحر). فالاندماج في هذه التكتلات يتطلب وجود مؤسسات قادرة على المنافسة. لكن نظرا لضعف معظم المؤسسات تم وضع عدة برامج لتأهيلها، سواء بالتنسيق مع الإتحاد الأوروبي أو من خلال برامج وطنية. هذه البرامج تهدف لتأهيل المؤسسة من عدة جوانب، وهي تمنحها مزايا متعددة تجعلها قادرة على المنافسة. ولن يتأتى لها ذلك إلا بالحصول على مواصفات الإيزو.

## 03-01) المواصفات ومزاياها

يوجد ضمن عينة الدراسة 33 مؤسسة تتوفر على شهادات الإيزو لمنتجاتها (أي أكثر من 60% من العينة). وحسب المستجوبين فإن مزايا الإيزو تتمثل خصوصا في تحسين تنافسية المؤسسة. ومن بين المزايا الأخرى حسب أغلب المستجوبين تتمثل في المزايا التنظيمية، حيث أنها تحفز المؤسسة على تنظيم أنشطتها. وهو ما يلخصه الشكل الآتي:

الشكل رقم 33: مزايا الاستفادة من شهادة الإيزو



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 18

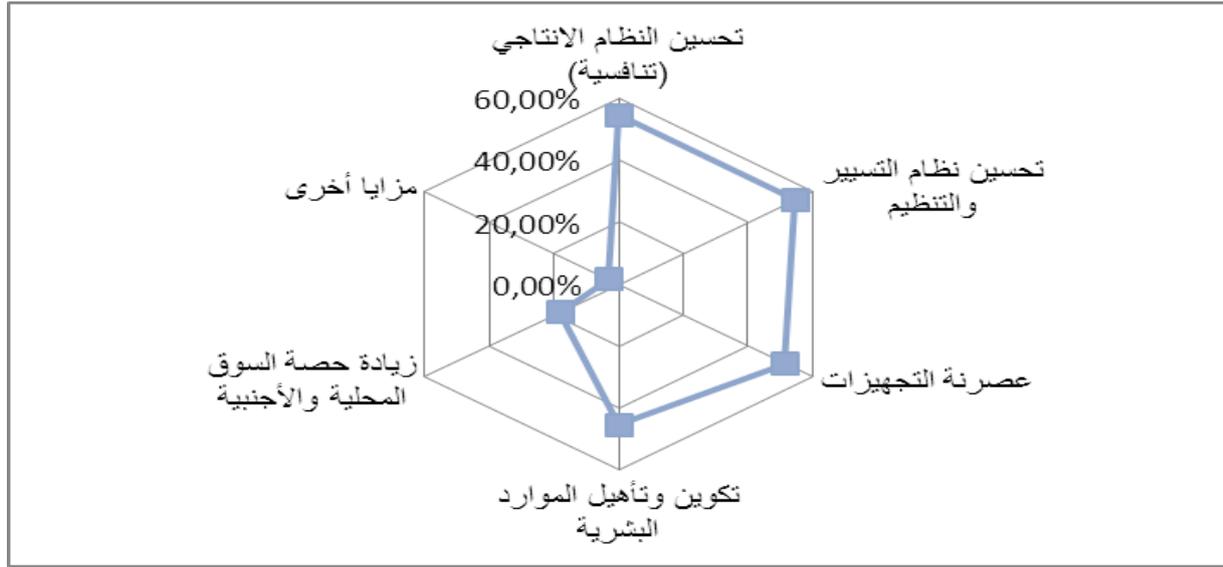
يتضح من خلال الشكل أن عدد المؤسسات التي استفادت من شهادات الإيزو عرفت تحسنا بعد أن استفاد العديد منها من برامج التأهيل (23 مؤسسة من أصل 33) التي سمحت لها بالقدرة على التكيف مع البيئة الاقتصادية، وفتحت لها مجال التصدير الذي يتضمن في الغالب منتجات نهائية ( ما يدل على أن مؤسساتنا لا تقوم بتنفيذ أعمال لصالح مؤسسات أجنبية). وتستفيد معظم المؤسسات هذه من قروض بنكية كمصدر لتمويل أنشطتها. حيث أشار العديد من المستجوبين إلى أن نجاح المؤسسة مرهون بتنوع مصادر تمويلها، لا سيما التمويلات البنكية.

ومن هنا يتضح أن النظام الإنتاجي قد تحسن نسبيا مقارنة بما كان عليه في السابق. حيث نلاحظ أن هناك نسبة معتبرة من المؤسسات تمتلك شهادة الإيزو التي تعتبر بمثابة تأشيرة للمنتجات لدخول الأسواق العالمية، كما أن هناك ارتفاع نسبي في المؤسسات التي تقوم بالتصدير، بعدما كان معظمها تنتج فقط لتلبية حاجيات السوق والمستهلك المحلي.

03-02) برامج التأهيل

لقد استفادت نسبة كبيرة من المؤسسات (حوالي 66 % من عينة الدراسة) من برامج تأهيل تتضمن بالخصوص تحسين أنظمة التسيير، وأنظمة الإنتاج، وعصرنة التجهيزات، وكذلك تكوين وتأهيل الموارد البشرية. وهو ما يمثله الشكل الآتي:

الشكل رقم 34: محتوى برامج التأهيل للمؤسسات الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق 19

من خلال الشكل يتضح أن برامج التأهيل تتضمن بالخصوص تحسين نظام التسيير والتنظيم. ثم عصرنة التجهيزات وتحسين النظام الإنتاجي وكذلك تكوين وتأهيل الموارد البشرية. وهذه البرامج تتضمن استفادة المؤسسات من برامج تكوين لإطاراتها ولمواردها البشرية. كما تتضمن الاستفادة من دعم مالي لعصرنة وتحديث تجهيزاتها.

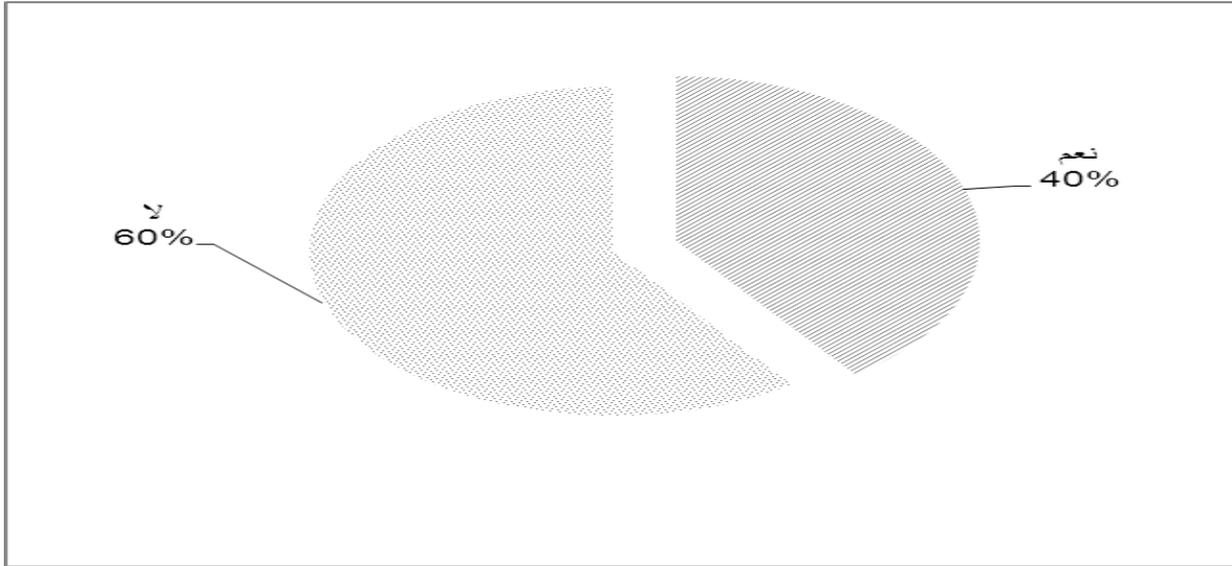
## المبحث الثاني: ممارسات وتوجهات إخراج النشاطات

تعتبر ظاهرة إخراج النشاطات معجلا للتغيير. فحتى تكون المؤسسة أكثر تركيزا على نشاطاتها (صناعاتها) الرئيسية عليها القيام بإخراج النشاطات التي لا تخصص فيها (حيث لا يمكنها التوفر على كفاءات في مختلف المجالات). حيث سنحاول من خلال ما يلي معرفة مدى انتشار إستراتيجية إخراج النشاطات في المؤسسات الجزائرية، وكذلك معرفة المزايا المترتبة عن هذه الإستراتيجية والأخطار التي تحد من استخدامها. إضافة إلى تحديد الوظائف القابلة للإخراج وغيرها.

## المطلب الأول: ممارسات إخراج النشاطات

تعتبر ممارسات الإخراج ضعيفة نسبيا. فمن حيث قابلية الوظائف للإخراج، فغالبية المؤسسات ترى أن وظائفها أو أنشطتها غير قابلة للإخراج. والبعض الآخر يرى أن ذلك ممكنا في ظل حدود معينة. وهو ما يعبر عنه الشكل الآتي:

الشكل رقم 35: قابلية الوظائف أو النشاطات الخضوع للإخراج



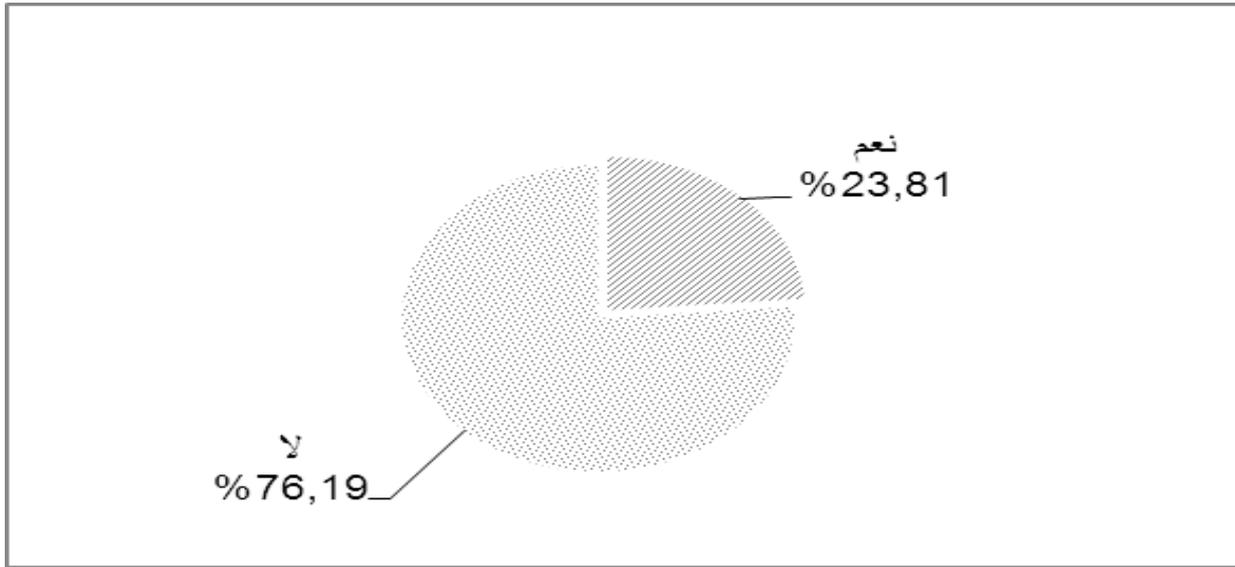
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق 20

من خلال الشكل يتضح أن غالبية المؤسسات لا ترغب في الإخراج حيث تعتبر هذه النسبة ضعيفة مقارنة بما هو موجود على المستوى الدولي. فممارسات إخراج النشاطات تعرف انتشارا واسعا حيث نجد أن المؤسسات تقوم على الأقل بإخراج نشاط واحد. أي معظم المؤسسات حاليا تقوم بعملية الإخراج، لكن بالنسبة للمؤسسة الجزائرية فلا زالت بعيدة نسبيا عن هذه الممارسات.

## (01) المؤسسات التي تقوم بالإخراج فعلا

بالرغم من أن بعض المؤسسات عبرت عن قابلية بعض الوظائف للإخراج. إلا أن نسبة قليلة من المؤسسات فقط تعتمد فعلا هذه الإستراتيجية. أنظر الشكل الآتي:

الشكل رقم 36: نسبة المؤسسات التي تقوم بالإخراج



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق 21

من خلال النسبة الممثلة بالشكل نلاحظ أن ممارسات إخراج النشاطات ضعيفة جدا (مقارنة بتونس حيث أن النسبة تتجاوز 75%).<sup>1</sup> ما يدل على درجة تكامل عالية لهذه المؤسسات، بالرغم من أن العينة المدروسة تتضمن في غالبيتها مؤسسات متوسطة وكبيرة الحجم. فمن خلال الاستبيان أكد المستجوبين على أن شركاتهم تتحكم في مجال عملها، وأنها لا ترغب في إخراج النشاطات نظرا لتوفرها على الكفاءات والوسائل. كما أبدوا قلقهم من المشاكل التي يمكن أن تترتب عنها مثل: ارتفاع التكاليف بفعل درجة عدم التأكد التي يمكن أن ترتبط بالموردين. وقد أبدى معظم المستجوبين نفورا من هذه الإستراتيجية نظرا لعدم توفر الظروف الملائمة لتجسيدها حسب وجهة نظرهم.

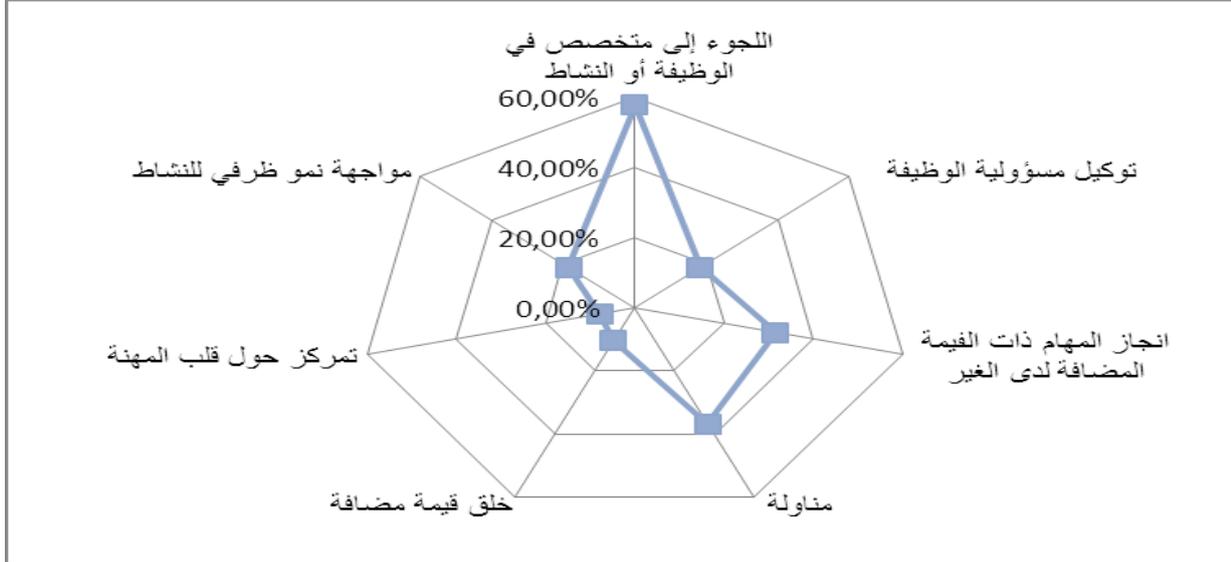
## (02) مفهوم إخراج النشاطات وآفاقها

يعتبر مصطلح إخراج النشاطات (externalisation) غير مفهوم لدى معظم المسيرين. فرغم أن أغلبية المستجوبين يرون أنه يتمثل في اللجوء إلى مورد متخصص. إلا أن نسبة كبيرة كذلك تعتبر أن إخراج النشاطات مجرد مناولة بسيطة. ومن خلال هذا يتضح أن مفهوم إخراج النشاطات غير معروف بدقة لدى

<sup>1</sup> Baromètre Outsourcing, « pratiques et tendances de l'externalisation en Tunisie », établie par ERNST & YOUNG

نسبة كبيرة من المسيرين. والشكل الأتي يوضح إدراك المسيرين لمفهوم إخراج النشاطات، حيث تم أخذ إجابات تلقائية للمستجوبين:

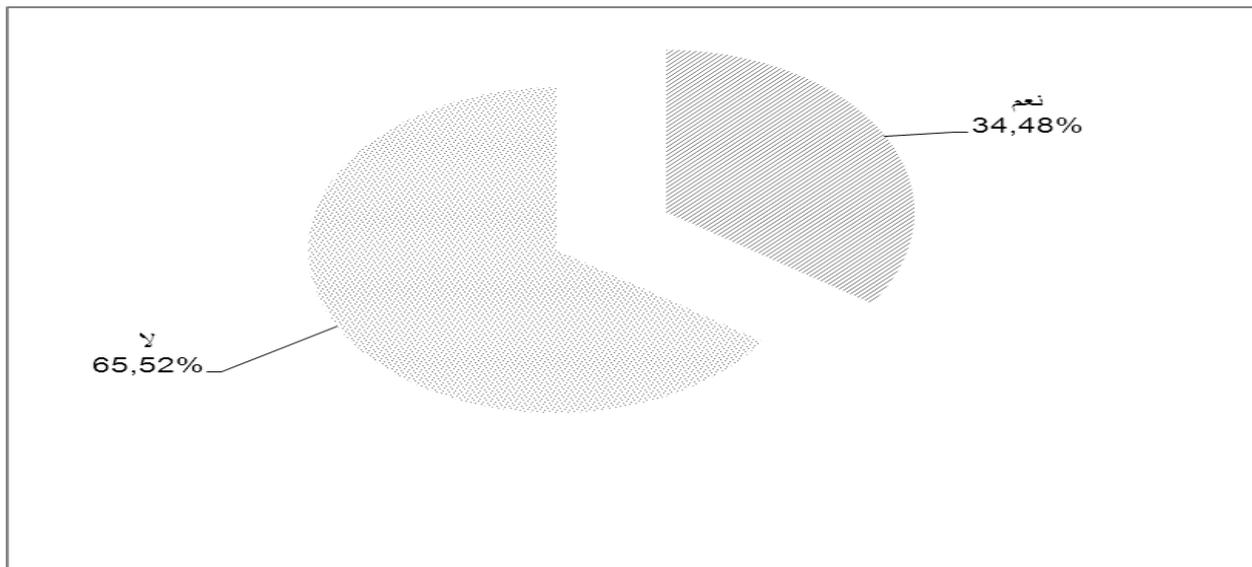
الشكل رقم 37: التعريف التلقائي لإخراج النشاطات



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 22

أما عن إمكانيات الإخراج مستقبلا أعرب حوالي 35 % من المؤسسات التي شملها الاستقصاء أنه يمكنهم أن يقوموا بإخراج بعض الأنشطة مستقبلا إذا وجدوا الحوافز وهذا طبعا بعد توضيح مزايا هذه الإستراتيجية (لاحظ الشكل الموالي).

الشكل رقم 38: توجهات إخراج النشاطات مستقبلا



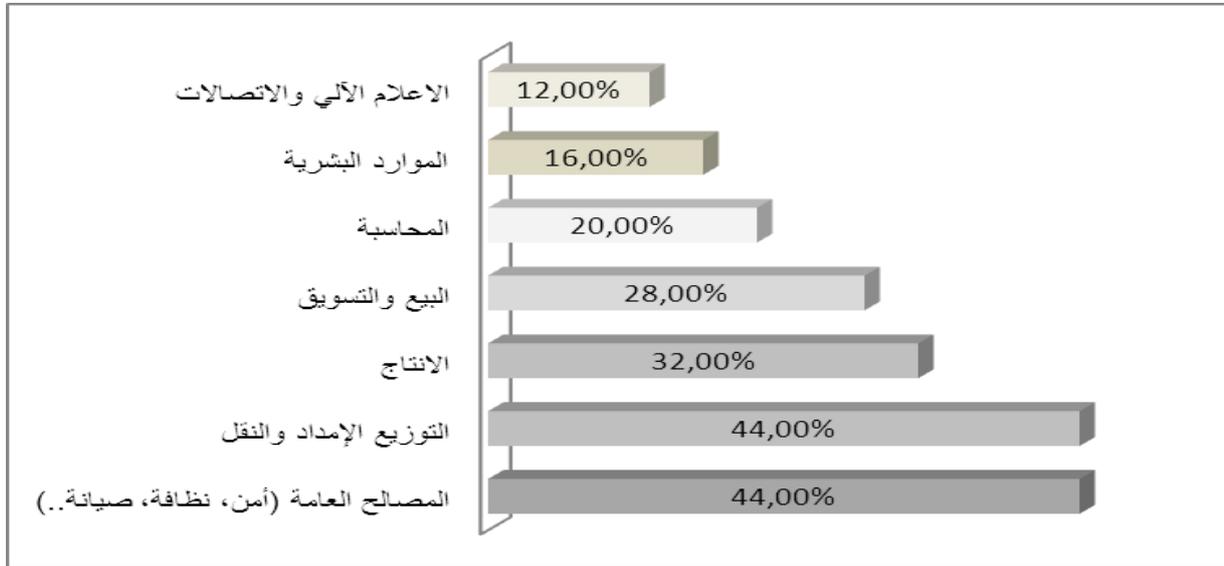
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 23

فمن خلال الشكل يتضح أم معظم المسيرين لهم نظرة سلبية عن هذه الإستراتيجية في ظل محيط اقتصادي يتسم بالغموض وعدم الثقة، إضافة للخوف من تبعية وانتهازية الموردين. وكذلك نظرا لغياب التعاون بين المؤسسات وعدم وجود هيئات فعالة تسمح بتنمية وتشجيع هذه الإستراتيجية (فرغم وجود هيئات يفترض أن تشجع على توسيع هذه الممارسات كالبورصات الجزائرية للمناولة والشراكة والمجلس الوطني للمناولة).

### (03) النشاطات الممكنة الإخراج

فيما يخص النشاطات المعنية بعملية الإخراج فهي ممثلة بالشكل الآتي:

الشكل رقم 39: النشاطات التي يمكن إخراجها



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 24

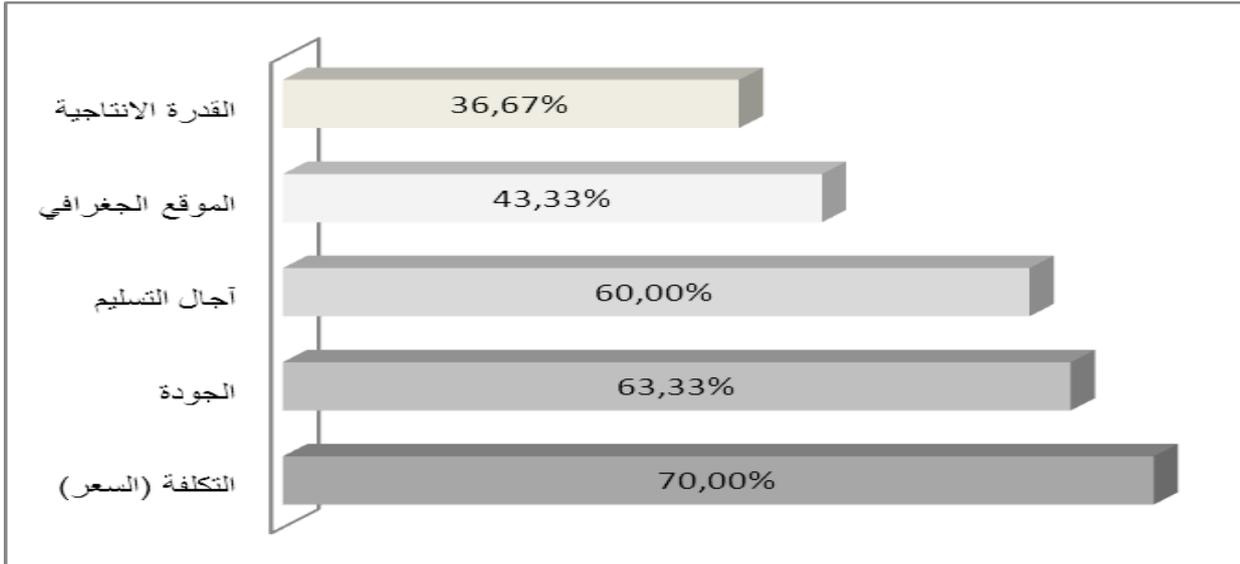
يتضح من خلال الشكل أن الوظائف الأكثر قابلية للإخراج ضمن العينة المدروسة هي: المصالح العامة (Les Services Généreux) والتوزيع والنقل. وهذه النتائج متوافقة مع النشاطات التي يتم مناوالتها. هذا التوافق يدل على أن أغلب المستجوبين يعتبرون إخراج النشاطات عبارة عن مناولة. كما أن هذه النشاطات تعتبر ثانوية ولا تؤثر على نشاط المؤسسة.

وفيما يخص المؤسسات التي تقوم فعلا بإخراج نشاطاتها فهي قليلة. كما أن النشاطات التي يتم إخراجها فعلا تتمثل بالخصوص في نشاطات المصالح العامة كالصيانة والنظافة والأمن، زيادة على نشاطات التوزيع والنقل والإمداد. وعدد النشاطات المخرجة في معظم الحالات لا يتجاوز نشاطين أو ثلاثة على الأكثر.

**04) المعايير المستخدمة في تقييم الموردين**

تعتبر معايير التكلفة والجودة (النوعية)، وآجال التسليم المعايير الأكثر استخداما في انتقاء الموردين. وهي متوافقة تقريبا مع أغلب الدراسات النظرية المتعلقة بمعايير انتقاء الموردين. والشكل الموالي يوضح ترتيب هذه المعايير:

الشكل رقم 40: معايير اختيار الموردين حسب أهميتها



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 25

لقد تم اعتماد المعايير المذكورة باعتبارها من بين المعايير الأكثر استخداما حسب أغلب الدراسات النظرية. كما أن هذه المعايير هي التي تم استخدامها من خلال أسلوب التحليل الهرمي (AHP) لتحديد أوزانها النسبية (أهميتها). ومن خلال الشكل يتضح أن معايير السعر، الجودة وآجال التسليم هي الأكثر استخداما وهي الأكثر تناولا حسب الدراسات النظرية.

**المطلب الثاني: دوافع إخراج النشاطات ومخاطرها**

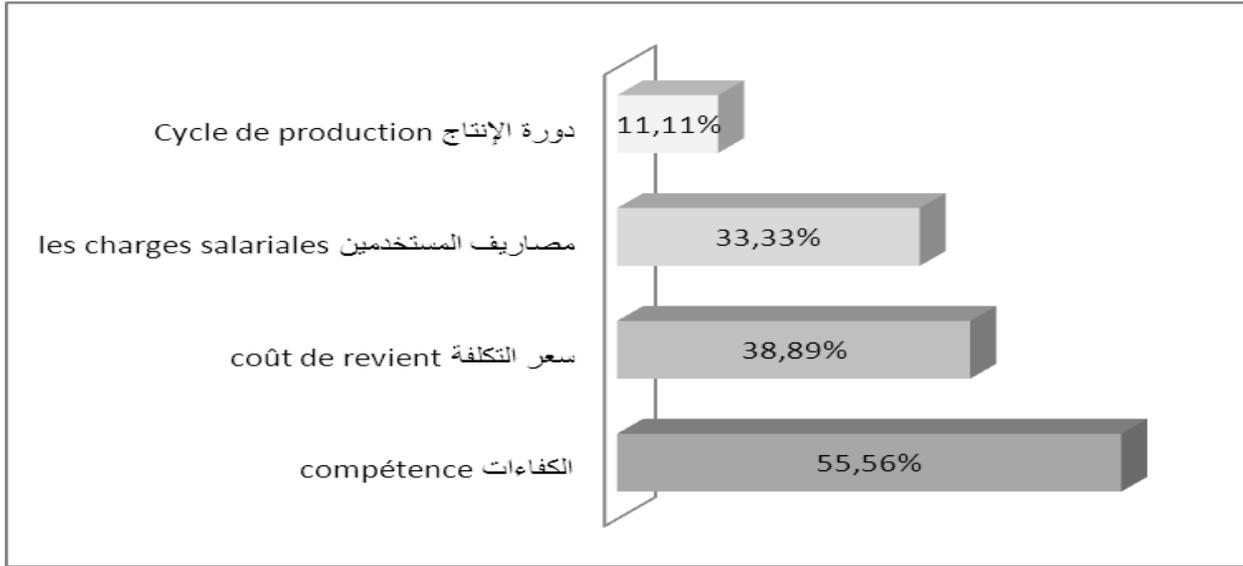
تتضمن إستراتيجية إخراج النشاطات مزايا متعددة، كتخفيض التكلفة والمرونة والاستفادة من القدرة التكاملية للموردين وغيرها. لكن هذا لا يمنع من وجود أخطار يمكن أن تترتب عن هذه الإستراتيجية.

**01) دوافع إخراج النشاطات**

يعتبر تخفيض التكلفة الشغل الشاغل لمسيرى المؤسسات. فهم يسعون جاهدين لإيجاد السبل الكفيلة بالتحكم في الموارد وتركيز الجهود ومسايرة التغيير التكنولوجي وغيرها. وتعتبر إستراتيجية إخراج النشاطات وسيلة لتحقيق ذلك. لذا ترى معظم المؤسسات أن أهم أسباب الإخراج تكمن في تخفيض التكاليف. سواء

بانخفاض سعر تكلفة المنتجات أو بانخفاض تكاليف اليد العاملة. فهذه الإستراتيجية يترتب عنها تغييرية في التكاليف: حيث تصبح المؤسسة تتحمل فقط تكاليف متغيرة حسب الخدمة المقدمة بدلا من التكاليف الثابتة والمتغيرة التي كانت تتحملها سابقا (عند ممارسة هذه النشاطات بداخل المؤسسة). ومن خلال عملية الإخراج يمكن للمؤسسة تفادي عدة تكاليف. والشكل الموالي يبرز أهم أسباب الإخراج.

الشكل رقم 41: أسباب اللجوء لإخراج النشاطات



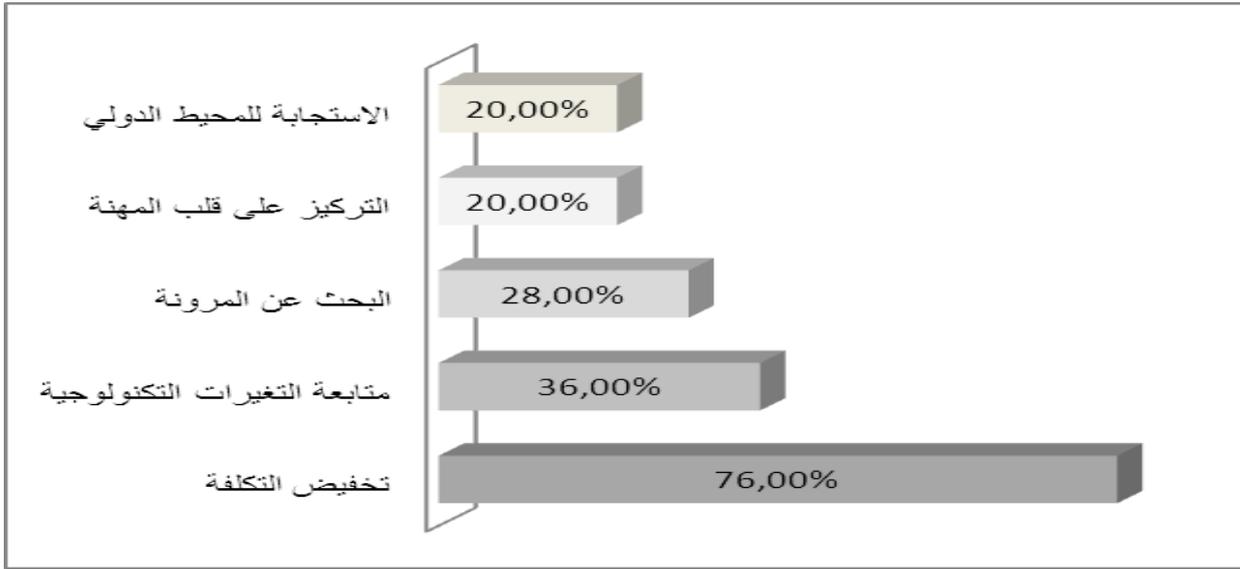
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 26

فمن خلال الشكل يتضح أن الأسباب التي تدفع إلى هذه الإستراتيجية حسب وجهة نظر المستجوبين تصب معظمها في تخفيض التكلفة وفي الاستفادة من كفاءات وخبرة وتخصص الموردين، هذه الكفاءات غير المتوفرة بالمؤسسة.

لكن الهدف الحقيقي من هذه الإستراتيجية ليس بالضرورة حل مشكلة التكاليف بقدر ما هو تحسين أداء الوظائف الثانوية ولاستفادة من الكفاءات الخارجية التي لا تتوفر عليها المؤسسة.

وتتمثل دوافع الإخراج في: التكلفة، والمرونة (من خلال مسايرة التحولات الحاصلة بالبيئة الاقتصادية) إضافة إلى التمرکز حول قلب المهنة. هذه الدوافع يلخصها الشكل الآتي:

الشكل رقم 42: دوافع أو مزايا إخراج النشاطات



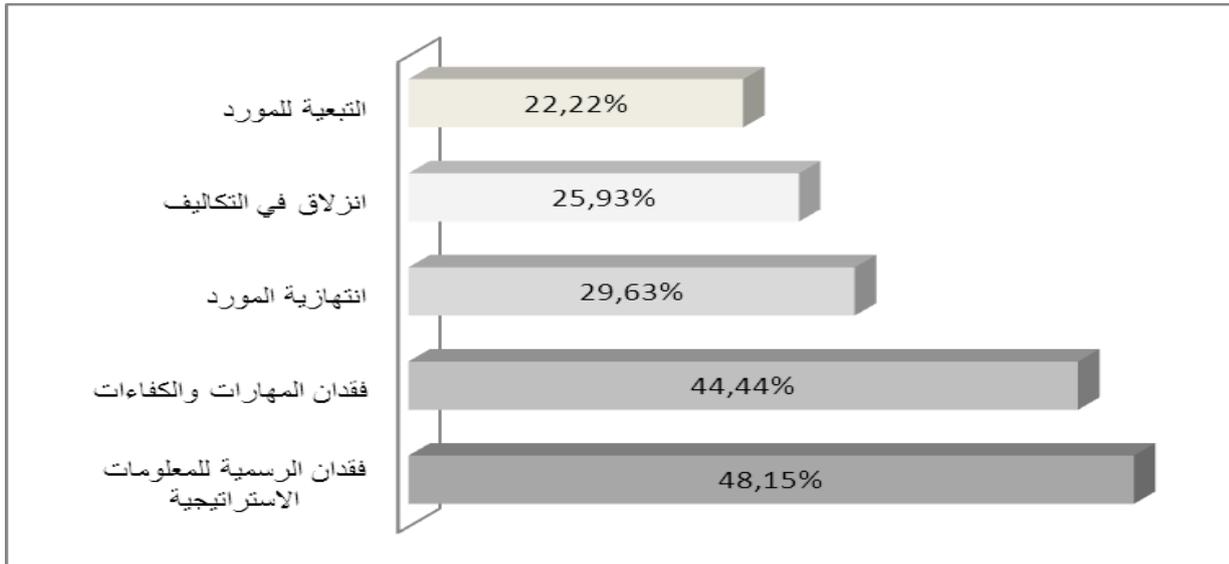
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 27

من خلال الشكل يتضح أن أهم الدوافع تكمن في تخفيض التكلفة. أي أن للمؤسسات الجزائرية تركيز على المنهج الذي يعتمد على التكاليف. أما مدخل الموارد فهو ضعيف الاستخدام نسبيا. فهذه المعلومات تؤكد على التركيز على البعد غير الاستراتيجي في عملية إخراج النشاطات.

### (02) الأخطار المترتبة عن إستراتيجية إخراج النشاطات

هناك أخطار عديدة تحد من تطبيق هذه الإستراتيجية وهي ممثلة في الشكل الآتي:

الشكل رقم 43: الأخطار التي يمكن أن تترتب عن مشاريع إخراج النشاطات



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 28

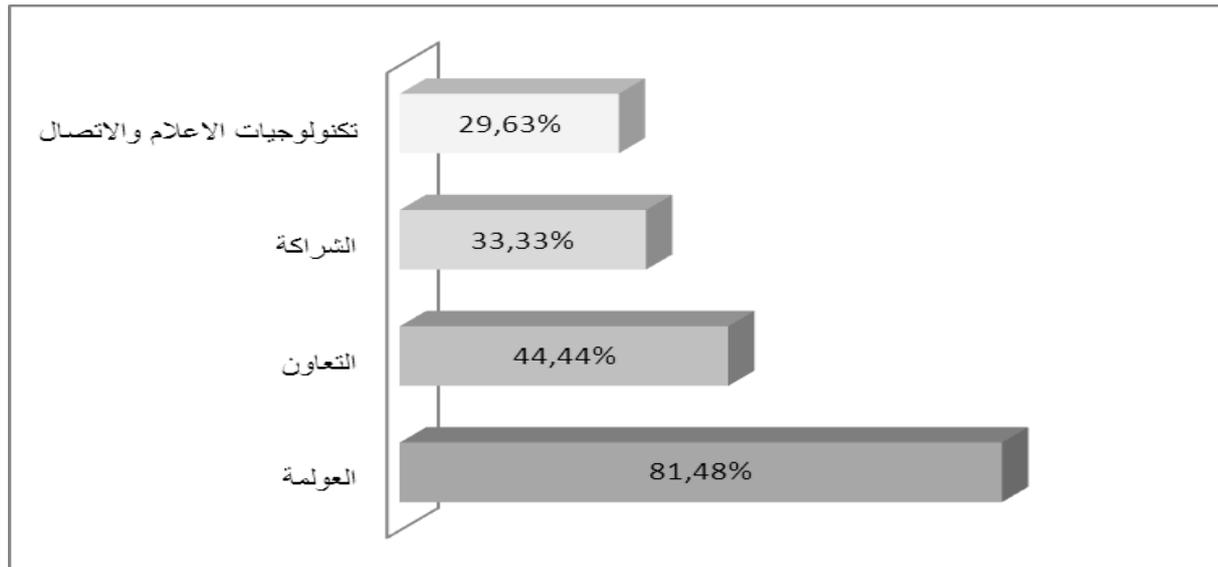
من خلال الشكل يتضح أن أكبر المخاوف من تطبيق هذه الإستراتيجية تكمن في التبعية للمورد. حيث يعتبر ذلك من بين أصعب الأخطار التي يمكن مواجهتها خصوصا لما تكون البدائل قليلة، فالمورد يصبح أكثر قوة ويفرض شروطه. ولتفادي هذه التبعية يتوجب على المؤسسة تنويع مصادر التوريد والاحتفاظ بجزء من النشاط داخل المؤسسة حتى تصبح قادرة على استرجاع النشاط من جديد وإلا ستفقد كفاءاتها ومواردها وتصبح في وضعية تبعية دائمة.

كما يعتبر خطر فقدان رسمية المعلومات كذلك أحد المخاوف الرئيسية، فالمورد يقوم في بعض الحالات بتنفيذ جزء من العملية الإنتاجية وبالتالي هو يمتلك معلومات هامة عن طبيعة وخصوصيات منتجات المؤسسة القائمة بالإخراج (الأمره بالصرف). وإذا قام بتسريب المعلومات سيؤثر ذلك على المؤسسة. و في بعض الحالات يمكن أن تشكل انتهازية المورد خطرا حقيقيا أمام المؤسسة القائمة بالإخراج حيث تصبح المؤسسة في حالة مساومة من طرف المورد. فكل هذه الحالات يمكن أن يترتب عنها تكاليف كبيرة تتحملها المؤسسة.

### 03) العوامل المساعدة على انتشار إستراتيجية إخراج النشاطات

هناك عدة عوامل ساهمت في انتشار إستراتيجية إخراج النشاطات قد تم التطرق إليها في الدراسة النظرية. وقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية كالاتي:

الشكل رقم 44: العوامل المساعدة على انتشار إستراتيجيه إخراج النشاطات



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 29

من خلال الشكل يتضح أن استراتيجيات التعاون والشركة تعتبر محفزا لاعتماد إخراج النشاطات. وهو أمر منطقي فبدون التعاون بين الطرفين في عقد الإخراج (المورد والزبون) لا يمكن أن ينجح مشروع الإخراج. وتعتبر العولمة من بين العوامل المساعدة كونها تسمح بتوسيع العلاقات على مستوى شامل (عالمي) وهو ما يمكن المؤسسات القائمة بإخراج نشاطاتها من الاستفادة من مصادر توريد متنوعة. بالإضافة إلى تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي تساعد على تنامي هذه الإستراتيجية.

المبحث الثالث: دراسة معايير اختيار الموردين

لأجل تنمية علاقات الشراكة من خلال تعهيد النشاطات، تسعى المؤسسات للاستفادة من المهارات والخبرة الخارجية. فتحقيق هذه الأهداف يتطلب البحث عن أفضل الموردين والتعامل معهم. وبالطبع قرار الاختيار أو المفاضلة يتطلب اعتماد عدة عوامل في آن واحد وهو ما يجعل القرار متعدد المعايير. لذا سيتم اعتماد أسلوب التحليل الهرمي (AHP) الذي يسمح بتحديد الأوزان النسبية للمعايير.

وتتم المعالجة الرياضية للبيانات باستخدام جبر المصفوفات، لأجل توضيح خطوات تحديد الأوزان النسبية للمعايير، واختبار درجة الثبات (أو التجانس) في آراء المستجوبين (الأحكام الذاتية). حيث سنقوم من خلال طريقة التحليل الهرمي بمقارنة خمسة معايير يمكن أن تستخدم في تقييم وانتقاء الموردين، وهي: السعر، آجال التسليم، الجودة، القدرة الإنتاجية، والموقع الجغرافي. هذه المعايير تعتبر من بين المعايير الأكثر استخداما حسب الدراسات النظرية. حيث سنحاول من خلال هذا النموذج ترتيب هذه المعايير حسب أهميتها في عملية الانتقاء.

المطلب الأول: مصفوفة المقارنات الثنائية

لقد تم إعداد مصفوفة المقارنات الثنائية (أو الزوجية) بحساب المتوسط الحسابي للإجابات حول كل مقارنة ثنائية بالاعتماد على الإجابات المتضمنة في الاستبيان.

الجدول رقم 39: مصفوفة المقارنة الثنائية (The Pairwise Comparison Matrix)

	السعر	أجال التسليم	الجودة	القدرة الإنتاجية	الموقع الجغرافي
السعر	1,000	3,237	0,744	2,990	2,829
أجال التسليم	0,309	1,000	0,441	3,288	4,189
الجودة	1,343	2,269	1,000	5,875	6,083
القدرة الإنتاجية	0,334	0,304	0,170	1,000	2,622
الموقع الجغرافي	0,353	0,239	0,164	0,381	1,000
المجموع	3,340	7,048	2,520	13,534	16,724

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 30

لقد تم تعبئة الخانات الرمادية في الجدول بصورة آلية فهي تساوي مقلوب القيم أعلى المصفوفة. فمثلا عند مقارنة معيار السعر مع معيار آجال التسليم نلاحظ أن القيمة تساوي (3,237)، وفي حالة العكس أي عند مقارنة آجال التسليم مع السعر فالقيمة (0,309) هي مقلوب القيمة السابقة (أي  $\frac{1}{3,237}$ ). كما أن خانات القطر تساوي 1 نظرا لكونها تعبر عن مقارنة كل معيار مع نفسه. وبعد ملء المصفوفة يتم تسويتها باشتقاق مصفوفة المعايرة.

### المطلب الثاني: اشتقاق مصفوفة المعايرة

يتم اشتقاق هذه المصفوفة من مصفوفة المقارنات الثنائية. ويهدف ذلك لحساب الوزن النسبي لكل معيار. ويتضمن ذلك الخطوات الآتية:

- نجمع قيم كل عمود في مصفوفة المقارنات الثنائية.

- نقسم كل قيمة في المصفوفة على مجموع العمود الموافق لها. وبعدها يكون مجموع كل عمود مساويا

الواحد (1). وبذلك نحصل على مصفوفة المعايرة (Normalization Matrix) الآتية:

	الوزن النسبي (P)	الموقع الجغرافي	القدرة الإنتاجية	الجودة	آجال التسليم	السعر
السعر	0,289	0,169	0,221	0,295	0,459	0,299
آجال التسليم	0,181	0,250	0,243	0,175	0,142	0,093
الجودة	0,384	0,364	0,434	0,397	0,322	0,402
القدرة الإنتاجية	0,088	0,157	0,074	0,068	0,043	0,100
الموقع الجغرافي	0,059	0,060	0,028	0,065	0,034	0,106
المجموع	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

وبعد القيام باشتقاق مصفوفة المعايرة (حيث يصبح مجموع الأعمدة في مصفوفة المقارنات الثنائية المعدلة يساوي 1) من مصفوفة المقارنات الثنائية نقوم بجمع قيم كل صف وقسمتها على عدد القيم (5 في الحالة المدروسة). وبذلك نحصل على الأوزان النسبية للمعايير (فالوزن النسبي هو عبارة عن متوسط كل صف) وهي وفق الترتيب الآتي:

1- الجودة (0,384) وهو أهم المعايير المستخدمة في عملية الانتقاء.

2- السعر (0,289) يعتبر ثاني معيار من حيث الأهمية

3- آجال التسليم (0,181) هو ثالث معيار من حيث الأهمية.

4- القدرة الإنتاجية (0,088) هو رابع معيار من حيث الأهمية

5- المعيار الخامس والأخير هو الموقع الجغرافي (0,059).

ومن خلال الأوزان الممنوحة للمعايير يلاحظ أن السعر والجودة وآجال التسليم هي المعايير الأكثر أهمية في عملية الاختيار. وبالمقارنة مع دراسة ويبر يلاحظ أن النتائج متوافقة تقريبا معها، ماعدا المعيارين الثاني والثالث الذين جاءا متعاكسين. ففي دراسة ويبر التسليم يأتي في المرتبة الثانية وبعده الجودة في المرتبة الثالثة.

### المطلب الثالث: التأكد من ثبات الأحكام

لقياس درجة الثبات (أو التناسق) يجب حساب معدل الثبات (CR) ويتطلب ذلك حساب مؤشر الثبات (CI). فحساب مؤشر الثبات يجب أول حساب المتجه الذاتي (Eigen vector) للمصفوفة وفقا للمعادلة الآتية:

$$E. V.= M P= \begin{bmatrix} \lambda_1 \\ \lambda_2 \\ \lambda_3 \\ \lambda_4 \\ \lambda_5 \end{bmatrix}$$

حيث: M تعبر عن مصفوفة المقارنات الثنائية و P يمثل شعاع الأوزان النسبية.

ففي البداية يتم ضرب كل قيمة من العمود الأول في مصفوفة المقارنة الثنائية في الوزن النسبي للعنصر الأول؛ ضرب كل قيمة من العمود الثاني في مصفوفة المقارنة الثنائية في الوزن النسبي للعنصر الثاني؛ ونفس الشيء بالنسبة لبقية العناصر. بعدها يتم جمع عبر الصفوف للحصول على عامل القيم المسمى "بالمجموع المرجح". ويتم ذلك كالاتي:

$$0,289 \begin{bmatrix} 1,000 \\ 0,309 \\ 1,343 \\ 0,334 \\ 0,353 \end{bmatrix} + 0,181 \begin{bmatrix} 3,237 \\ 1,000 \\ 2,269 \\ 0,304 \\ 0,239 \end{bmatrix} + 0,384 \begin{bmatrix} 0,744 \\ 0,441 \\ 1,000 \\ 0,170 \\ 0,164 \end{bmatrix} + 0,088 \begin{bmatrix} 2,990 \\ 3,288 \\ 5,875 \\ 1,000 \\ 0,381 \end{bmatrix} + 0,059 \begin{bmatrix} 2,829 \\ 4,189 \\ 6,083 \\ 2,622 \\ 1,000 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1,589 \\ 0,975 \\ 2,056 \\ 0,459 \\ 0,301 \end{bmatrix}$$

بعدها يتم قسمة المجموع المرجح على قيمة الأوزان النسبية المقابلة كالاتي:

$$\frac{1,589}{0,289} = 5,500 ; \frac{0,975}{0,181} = 5,398 ; \frac{2,056}{0,384} = 5,359 ; \frac{0,459}{0,088} = 5,195 ; \frac{0,301}{0,059} = 5,130$$

وبعدها يتم حساب القيمة الذاتية (Eigen value) التي يرمز لها بـ  $\lambda_{max}$  باستخدام المتجه الذاتي:

وفي حالتنا هذه :

$$\lambda_{max} = \frac{5,5+5,398+5,359+5,195+5,130}{5} = \frac{26,583}{5} = 5,317$$

إذا كانت قيمة مؤشر الثبات (CI) تساوي صفر. فهذا يعني ثبات تام لدى متخذ القرار.

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} = \frac{5,317 - 5}{4} = 0,079$$

والنتيجة **0,079** تؤكد عدم وجود ثبات تام في الأحكام على أوزان المعايير النسبية (n تمثل عدد

العناصر التي يتم مقارنتها). لكن ما هي درجة عدم الثبات المقبولة؟

تحدد درجة الثبات المقبولة من خلال مقارنة مؤشر الثبات (CI) مع مؤشر العشوائية (RI) الذي له قيم

تختلف حسب عدد المعايير التي يتم مقارنتها. أنظر الجدول التالي الذي يتضمن قيم مؤشر العشوائية

المحسوبة مسبقا والتي تساعد على حساب نسبة الثبات (CR):

**الجدول رقم 40:** قيم مؤشر العشوائية (RI) لـ n من المعايير (أو العناصر)

N	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0,58	0,89	1,12	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49

حتى تكون درجة الثبات مقبولة يجب أن لا تتجاوز قيمة نسبة الثبات (CR) 10 % أي أقل تماما من

0,1. وبمأن عدد المعايير المستخدمة هو 5 (n=5) فإن قيمة مؤشر العشوائية هي 1,12. وفي هذه الحالة

نحسب قيمة (CR) كالاتي:

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,079}{1,12} = 0,071$$

قيمة معدل الثبات تساوي 0,071 وهي أقل من 0,1 وهذا يعني أن درجة الثبات مقنعة. وهي مقبولة ما

يعني قبول النتائج المتحصل عليها.

أي أن أوزان المعايير المستخدمة في انتقاء الموردين بالترتيب الموجود صحيحة.

## خاتمة

يتضح من خلال الدراسة أن معظم المؤسسات ذات حجم صغير وتعتمد التكامل في إدارة أنشطتها. وهي في الغالب مغلقة على نفسها. ومن خلال ما تقدم يظهر أنه لا يوجد تصور حقيقي لدى المؤسسات الجزائرية عن موضوع إستراتيجية إخراج النشاطات (مزاياها الحقيقية) ولا عن مضمونها. فمعظم المؤسسة ترى أن قيامها بتنفيذ أنشطتها لوحدها أفضل من توكيلها لمؤسسات أخرى. ويرجع هذا لنقص الثقة والخوف من الانتهازية وغيرها. وهو ما يدل على أن المحيط الاقتصادي للمؤسسة الجزائرية غير ملائم لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

فرغم أن تحسين الأداء يرتبط غالبا بالتركيز على الأنشطة الرئيسية وإسناد الأنشطة الثانوية إلى أطراف خارجية. إلا أن الممارسات تظهر محدودية لدى المؤسسات الجزائرية في تنفيذ هذه الإستراتيجية. هذه الممارسات تشمل نشاطات بسيطة جدا وليس لها مساهمة كبيرة في خلق القيمة بالنسبة للمؤسسة. فالبلدان التي تجني ثمار هذه الإستراتيجية تحقق أرباح معتبرة تتجاوز حدودها الإقليمية، فهي تتعاقد مع مؤسسات في مختلف البلدان (كالصين والهند) لتنفيذ جزء أو معظم عملياتها الإنتاجية.

وتكمن صعوبات تنفيذ هذه الإستراتيجية في توفر المناخ المناسب والآليات التي تساعد على تفعيل التعاون والشراكة بين المؤسسات. وبالرغم من وضع الهياكل والهيئات التي تساعد على تشجيع التعاون بين المؤسسات، إلا أن الممارسات الميدانية تبقى محدودة وبعيدة عن الأهداف المرغوبة.

وفي مجال انتقاء الموردين تعتبر معايير السعر والجودة وآجال التسليم هي المعايير الأكثر استخداما. وهي تتوافق مع معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

# الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة

تهدف الدراسة للتعريف بإستراتيجية إخراج النشاطات وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة، بالإشارة إلى أهم المعايير التي يمكن استخدامها في هذا المجال.

لقد تم التطرق من خلال الدراسة النظرية إلى التعريف بإستراتيجية إخراج النشاطات باعتبارها إستراتيجية تنظيمية فعالة تسمح بتخفيض التكاليف والاستفادة من القدرات التكاملية للموردين، هذه الإستراتيجية لم تكن وليدة الصدفة بل جاءت كحل للأنظمة الإنتاجية الصلبة التي كانت سائدة في العديد من البلدان والشركات الكبرى، حيث كانت تتمتع هذه الأخيرة بدرجة تكامل عالية جدا نظرا لكون مختلف العمليات الإنتاجية موجودة ضمن وحدة تنظيمية واحدة (أحسن مثال على ذلك النموذج الفوردي). هذا التكامل جعل الهياكل التنظيمية ثقيلة ومن المستحيل التحكم فيها بسهولة أي أن تكاليف التحكم والمراقبة أصبحت كبيرة، كما أن البنية التنظيمية أصبحت تتضمن العديد من النشاطات بعضها ليس له أي مساهمة في خلق القيمة المضافة. تبعا لهذا وفي ظل ظروف تتميز بالمنافسة القوية ابتكرت بعض المؤسسات أسلوب تنظيمي جديد لتحسين أدائها الإجمالي وذلك بتركيز جهودها على أنشطتها الرئيسية التي تساهم مباشرة في خلق القيمة وتوكيل الأنشطة الثانوية لموردين خارجيين. حتى أن بعض الشركات ذهبت إلى أبعد من ذلك حيث قامت بتوكيل أو إخراج النشاطات الإنتاجية والحفاظ فقط على الجزء الهام من سلسلة القيمة. ومن هنا تبرز الجوانب المهمة لهذه الإستراتيجية والتي تتمثل في تخفيض التكاليف وهو مدخل اقتصادي يتم دراسته من خلال نظرية تكاليف المعاملات، وكذلك المساهمة في خلق القيمة والتركيز على الكفاءات والموارد الرئيسية للمنظمة وهو مدخل إستراتيجي وتنظيمي يتم دراسته من خلال نظرية الموارد والكفاءات. وبالرغم من المزايا العديدة المرتبطة بهذه الإستراتيجية من تخفيض للتكلفة وتحسين للأداء وغيرها إلا أن ذلك لا يمنع من إمكانية التعرض لبعض الأخطار التي يمكن أن تؤثر تأثيرا بالغا على أداء المؤسسة لا سيما انتهازية المورد وعدم القدرة على استبداله أو تغييره في بعض الأحيان. لذا يتفق الباحثين على ضرورة الاحتفاظ دوما بجزء ولو بسيط من الموارد والكفاءات لاسترجاع النشاطات المخرجة في حالة تعثر إستراتيجية إخراجها.

كما قد تطرقنا من خلال الدراسة لآليات تنفيذ إستراتيجية إخراج النشاطات، فهي تتضمن مراحل متعددة منها التحضير وتحديد الاحتياجات، مرورا بتقييم وانتقاء الموردين وصولا إلى عملية التنفيذ من خلال اختيار أفضل البدائل المتوفرة. وهنا تعتبر عملية الاختيار والمفاضلة من أهم المراحل في تجسيد هذه الإستراتيجية،

وهي تختلف حسب طبيعة النشاطات المخرجة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة. حيث كلما زادت أهمية النشاط أو المعاملة تعددت معايير الاختيار، هذه المعايير يمكن أن تتضمن جوانب نوعية أو كمية. ومن هنا يظهر أن عملية التقييم متعددة المعايير. لذا غالبا ما يتم عادة اعتماد طرق التحليل المتعددة لانتقاء وتقييم الموردين، هذه الطرق متعددة ومتنوعة الاستخدام من مجال لآخر. لكن هناك إجماع على استخدام بعض الطرق أكثر من غيرها نظرا لقدرتها على المساعدة في اتخاذ قرار الاختيار، ومن بين هذه الطرق طريقة التحليل الهرمي التي سنحاول من خلال دراستنا اختبارها في تقييم الأوزان النسبية لمعايير اختيار الموردين، نظرا لقدرتها على الجمع بين المعايير الموضوعية والذاتية في آن واحد. ولقد تطرقنا من خلال الرسالة لمختلف النماذج الرياضية والدراسات المتعلقة بمعايير تقييم الموردين وباختيار أفضلهم، وقد ركزنا على أسلوب التحليل الهرمي المبتكر من طرف ساعاتي باعتباره أسلوب فعال وسهل الاستخدام نسبيا ينطلق من الأحكام الذاتية وصولا إلى تقييم موضوعي.

وقبل إسقاط الجانب النظري على عينة من المؤسسات الجزائرية قمنا باستعراض أهم التحولات التي عرفتها المؤسسة الجزائرية خلال مختلف الحقب التاريخية: ما بعد الاستقلال مباشرة، في ظل النظام الاشتراكي والمركزية، وما تلي ذلك من إصلاحات مختلفة. هذه الإصلاحات التي كانت تصب في معظمها في تفكيك هياكل المؤسسات العمومية الصلبة والتي تتمتع بدرجة تكامل عالية (مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية)، وبعدها التخلي عن الجوانب غير الإستراتيجية (وهذا ما تجسد بعد التعديل الهيكلي في حل بعض المؤسسات وخصوصة بعضها الآخر وغيرها). وأشار هنا إلى أن هدف هذه الإصلاحات يتشابه كثيرا مع هدف استراتيجية إخراج النشاطات، لذا حاولنا التركيز على النقاط المشتركة بينهما.

أما في الجانب التطبيقي فقد حاولنا إسقاط دراستنا على واقع عينة من المؤسسات الجزائرية. سعيا منا لمعرفة مختلف الجوانب المرتبطة بهذه الإستراتيجية، إضافة إلى استقراء وجهة نظر المسيرين حول دوافع وموانع تنفيذ استراتيجية الإخراج وآفاقها المستقبلية، بالإضافة إلى محاولة معرفة أهم المعايير المستخدمة في تقييم الموردين. وقد استخلصنا من خلال الدراسة التطبيقية أن هناك تردد ورفض لهذه الإستراتيجية نظرا لعدم توفر الظروف الملائمة لتجسيدها بفعل نقص الثقة بين المؤسسات، إضافة إلى غياب وسائل الحماية القانونية وغيرها. وفي بعض الأحيان هناك جهل تام بهذه الإستراتيجية فواقع الحال يبرز محدودية بعض المسيرين (في الغالب هم المالكون ليس لهم تكوين عال)، إضافة إلى عدم تكافؤ الفرص من حيث الحصول على الدعم (مثلا برامج التأهيل) أو التمويل (الحصول على قروض بنكية)، كما أن الكفاءات المتوفرة

بالمؤسسات تعتبر محدودة ( حيث تتطلب صيانة التجهيزات أحيانا اللجوء إلى موردها الذي غالبا ما يكون أجنبيا)، كما أن المواد الأولية المستخدمة في عملية الإنتاج غالبا ما تكون هي الأخرى من مصدر أجنبي وهو ما يعكس تبعية وارتباط يؤثر سلبا على فعالية وأداء المؤسسة المحلية في ظل تغير أسعار الصرف وتذبذبها. كل هذا جعل من تنفيذ هذه الإستراتيجية بالشكل الذي هي عليه في معظم البلدان المتقدمة والناشئة بعيد عن الوقع المأمول.

لقد طرحنا الإشكالية التي تسعى الرسالة لجمع عناصر الإجابة عنها والمتمثلة في التساؤل عن إمكانية تحسين أداء المؤسسات الجزائرية من خلال اعتماد إستراتيجية إخراج النشاطات. مع معرفة المعايير الأكثر استخداما في عملية تقييم وانتقاء الموردين.

و لاختبار الفرضيات المطروحة من خلال الدراسة اعتمدنا على نتائج الدراسة الاستقصائية التي شملت 50 مؤسسة اقتصادية، وقد توصلنا من خلالها إلى ما يلي:

### أولا: النتائج

لقد عرفت إستراتيجية إخراج النشاطات انتشارا كبيرا بفعل تنامي تكنولوجيات الإعلام والاتصال. حيث توسعت هذه الإستراتيجية لتشمل النشاطات المرتبطة بسلسلة القيمة. فقد تضمنت الدراسة النتائج الآتية:

1-تهدف إستراتيجية إخراج النشاطات إلى تحسن أداء المؤسسات، بتخفيض تكاليف الاستغلال والاستفادة من القدرات التكاملية للموردين باعتبارهم متخصصين في إنتاج النشاطات المخرجة. وقد أكدت الدراسة الميدانية على هدف تخفيض التكلفة والاستفادة من الكفاءات الخارجية للموردين. إضافة إلى بعض المزايا الأخرى. وهو ما يؤكد نسبيا على صحة الفرضية الأولى. فهذه الإستراتيجية كما تطرقنا إليها من خلال الفصل الأول لا تركز فقط على التكلفة فقط بل يمكن إخراج معظم النشاطات التي لا تشكل قلب المهنة (*le cœur de métier*) بالنسبة للمؤسسة حتى ولو كانت تكاليف إخراجها أكبر من التكاليف الداخلية المحتملة. حيث غالبا ما يكون الغرض من إخراج النشاطات اللجوء لمورد متخصص يمكنه تحسين أداء النشاط أو الوظيفة المخرجة وليس بهدف التركيز على الأنشطة الأساسية.

2-يتطلب تنفيذ هذه الإستراتيجية دراسة دقيقة وتشخيص للأوضاع القائمة قبل الشروع في التنفيذ. ويتم ذلك بمقارنة أداء النشاط المخرج مع أداء أفضل الموردين بالسوق. وفي إطار التنفيذ لا تنقيد المؤسسة

بمنطلق التكاليف بقدر نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة. وعند تقييم الموردين لا يتم اعتماد السعر فقط كمعيار للتقييم بل يتم اعتماد معايير متعددة. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية. حيث تعتمد المؤسسات عادة في إسناد النشاطات أو المهام لأطراف خارجية على أكثر من معيار في عملية التقييم، هذه المعايير تتضمن في الغالب: التكلفة المنخفضة، الجودة العالية وآجال التسليم. بالإضافة إلى معايير أخرى كالقدرات التكنولوجية والموقع وغيرها.

3- تتميز المؤسسات الجزائرية ببيئة اقتصادية صلبة لا تحفز على إبرام علاقات تعاقدية طويلة الأجل، وهو ما يجعل من تطبيق هذه الإستراتيجية على بعض النشاطات ضعيفا. ومن خلال الدراسة الميدانية تبين أن المؤسسات الجزائرية تتردد في إخراج نشاطاتها نظرا لنقص الثقة وعدم التأكد وصلابة البيئة الاقتصادية. إضافة إلى عدم وجود تصور واضح لدى الشركات المدروسة عن استراتيجية إخراج النشاطات وأهميتها (بالرغم من التأكيد على إمكانية الإخراج مستقبلا بعد توضيح مزايا هذه الاستراتيجية). وهو ما ينفي فرضية البحث الثالثة. أي أنه بالرغم من اعتماد إصلاحات متعددة ومختلفة إلا أن طرق التسيير بقيت بالية.

4- تقوم بعض المؤسسات الجزائرية بإخراج بعض الأنشطة البعيدة عن قلب مهنتها وكفاءاتها الرئيسية. ولا يمكن الجزم بأن هناك سعي فعلي لتوسيع هذه الإستراتيجية مستقبلا بحكم نقص الممارسة. وهو ما ينفي فرضية البحث الرابعة. فرغم أننا نلاحظ أن بعض الشركات الوطنية الكبرى تعتمد هذه الإستراتيجية بالنسبة لبعض النشاطات الثانوية، إلا أن ذلك لم يحفز بقية المؤسسات على اعتمادها.

### ثانيا: التوصيات

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البحث نقدم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في إثراء الدراسات التطبيقية خصوصا حول موضوع إستراتيجية إخراج النشاطات على المؤسسات الجزائرية حتى تتكون فكرة صحيحة عن هذه الإستراتيجية. ونلخص هذه التوصيات فيما يلي:

1- ضرورة التركيز على العديد من المعايير التي يمكن اعتمادها في اتخاذ قرار إخراج النشاطات، وليس التركيز على التكلفة فقط. لذا نقترح القيام بدراسة تتضمن ترتيب مختلف المعايير المستخدمة في انتقاء وتقييم الموردين في قطاع معين، أو على مستوى شامل كدراسة ديكسون مثلا. فلقد تم من خلال الدراسة التركيز على خمسة معايير فقط.

- 2- القيام بدراسات تحليلية لمعرفة الأسباب التي تحد من تنفيذ هذه الإستراتيجية، والحث على تطبيقها من خلالها إبراز مزاياها وتوجيه المسيرين لآليات تفادي أخطارها.
- 3- لقد من خلال الدراسة استخدام أسلوب التحليل الهرمي لترتيب معايير اختيار الموردين كمحاولة بسيطة، لذا نقترح أن يتم استخدام هذا الأسلوب أو أساليب رياضية أخرى في تقييم الموردين في عملية إخراج النشاطات على مؤسسة معينة وعلى حالات واقعية إن أمكن ذلك. فلقد تم من خلال البحث استخدام هذه الطريقة في تحديد الأوزان النسبية للمعايير لكن لم يتم استخدامها في عملية تقييم واختيار الموردين.
- 4- ضرورة إنشاء هيئات جامعية متخصصة أو مخابر بحث تستقصي مختلف الجوانب المتعلقة بهذه الإستراتيجية، لأجل أن تقدم استشارات في مجال إخراج النشاطات. كما تسمح بتكوين إطارات وتأهيلها في هذا المجال حتى يمكنها نشر مزايا هذه الإستراتيجية وأساليب تنفيذها.
- 5- ضرورة توسيع هذه الإستراتيجية لتشمل نشاطات ترتبط بالعملية الإنتاجية، وذلك بتفعيل علاقات التعاون والشراكة بين المؤسسات.
- 6- نشر التجارب الناجحة بالمؤسسات الكبرى والإعلان عنها. حتى تكون مرجعا يقتدي به من طرف بقية المؤسسات.

### ثانيا: آفاق البحث

بعد الانتهاء من هذا البحث والذي ناقشنا من خلاله ممارسات إخراج النشاطات في المؤسسات الجزائرية وتحديد الشروط الكفيلة لإنجاح هذه الإستراتيجية. لكن رغم هذا هناك العديد من الجوانب التي تتطلب الإثراء وبحث وتنقيب. وبالتالي تبقى بعض التساؤلات مطروحة وتحتاج للإجابة:

- 1- عند اعتماد مدخل تكاليف المعاملات ( وهو مدخل اقتصادي بحت) يتوجب على المؤسسة تقييم النشاطات المراد إخراجها حتى تتمكن من مقارنة تكاليف انجازها بداخل المؤسسة مع تكاليف توكيلها لطرف خارجي، فالقرار هنا مبني على أساس تكاليف المعاملات، فكلما كانت تكاليف المعاملات الخارجية أقل من تكاليف المعاملات الداخلية أمكن إخراج النشاط. وهنا نتساءل عن كيفية تقييم هذه التكاليف حتى يمكن اتخاذ القرار.

- 2- باعتبار الدولة تقوم بتقديم اعتمادات كبيرة للمصالح العمومية. لما لا تفكر في إخراج النشاطات العمومية. حيث يتم ذلك في شكل شركات عمومية وخاصة (PPP). وبالتالي تتخلص من بعض المشاكل المرتبطة بالصفات العمومية.
- 3- هناك بعض النماذج لإستراتيجية إخراج النشاطات ببعض بعض المؤسسات الوطنية الكبرى، يمكن أن تستخدم كدليل يقتدي بع ويمكن أن يعمم على باقي المؤسسات الأخرى.

# قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم المرشد عبدالله، « نموذج لاختيار أسلوب شراكة القطاعين العام و الخاص في عقود مشاريع الطاقة الكهربائية في المملكة العربية السعودية»، رسالة ماجستير، جامعة الرياض، 2005
2. الداوي الشيخ، « الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة »، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني 2009
3. الرؤية الاقتصادية، العدد 136، 29 يوليو 2009. [www.alroya.com](http://www.alroya.com)
4. الزين منصور، «آليات دعم و مساندة المشروعات الذاتية و المبادرات لتحقيق التنمية: حالة الجزائر»، الملتقى العلمي الدولي حول المقاولاتية: التكوين و فرص الأعمال، 6/7/8 أبريل 2010، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر
5. الطيب داودي و عبد الحق ماني، « تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية »، مجلة المفكر، العدد الثالث
6. الماحي سليمان و آدم سعيد، « أسس وأساليب الشراء الحديثة»، الطبعة الثانية، يناير 2010
7. العايب ياسين، « إشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر»، أطروحة دكتوراة، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011
8. الغامدي يحي علي دماس، « تقنيات اتخاذ القرار»، معهد الدفاع المدني، 2008
9. أندرسون ديفيد وآخرون، « الأساليب الكمية في الإدارة»، ترجمة محمد توفيق البلقيني ومرفت طلعت المحلاوي، دار المريخ للنشر، الرياض-السعودية، 2004
10. باشوية لحسن عبد الله، « بحوث العمليات»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011
11. باعو بن يخلف، « الشراكة كإستراتيجية لتنمية المؤسسة العمومية الجزائرية»، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي مصطفى اسطنبولي، معسكر 2003-2004
12. بن حافظ حمزة، « دور الإصلاحات الاقتصادية في تفعيل الاستثمار الاجنبي المباشر: دراسة حالة الجزائر 1998-2008»، مذكرة ماجستير في التسيير والمناجنت، جامعة قسنطينة، 2010-2011
13. بن عنتر عبد الرحمان، « مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية »، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002
14. بهدي عيسى بن صالح، « ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية»، مجلة الباحث، كلية ح. ع. إق.، جامعة ورقلة، عدد 03 - 2005
15. بوعشة مبارك، « الخصصة باعتبارها إحدى الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي»، مجلة جامعة قسنطينة للعلوم الإنسانية، عدد 8، الجزائر، 1997

## قائمة المراجع

16. جواد شوقي ناجي والشموط محمد سالم ، « إدارة سلسلة التوريد-علاقات الموردين: مدخل إداري»، إثراء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ط1، 2008
17. جيرارد مايكل ب.، « الشراكات بين القطاعين العام والخاص: ماهي الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وكيف تختلف عن الخصخصة؟» ، مجلة التمويل والتنمية، العدد 3، سبتمبر 2001
18. حسن باسم عباس والبياتي عباس يونس، « خوارزميات جديدة في مسائل البرمجة الصحيحة المختلطة»، مجلة الرافدين لعلوم الحاسبات والرياضيات، المجلد (7)، العدد (2)، 2010
19. زرقون محمد، « إنعكاسات إستراتيجية الخصخصة على الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية » ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 7، 2009
20. صغير محمد بعلي، « تنظيم القطاع العام في الجزائر- استقلالية المؤسسات» ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
21. طرطار أحمد، « الترشيد الاقتصادي للطاقة الانتاجية في المؤسسة»، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
22. عامر سعيد يس، «الإدارة وتحديات التغيير»، مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001
23. عدون ناصر دادي، « اقتصاد المؤسسة»، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998
24. عقيلي عمر وصيفي وآخرون، « إدارة المواد: الشراء والتخزين من منظور كمي»، دار اليازوري، عمان، 1998
25. علاء الدين يوسف، « عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الإقتصادية لأداء العاملين»، اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون - ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2004
26. عمران جمال ، « القرار الهندسي والنمذجة الرياضية»، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الهندسية، المجلد (27)، العدد (3)، 2005
27. قوريش نصيرة ، « أبعاد وتوجهات إستراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر»، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 5، جامعة حسبية بن بوعلی بالشلف، عدد 5، جانفي 2008
28. محمد العلي عبد الستار والكنعاني خليل إبراهيم، « إدارة سلاسل التوريد»، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن
29. معوض محمد عبد الحميد، « تعهيد الفهرسة وغيرها من خدمات التعهيد في المكتبات: المزايا والسلبيات »، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية- الرياض، مجلد 17، عدد 2، يونيو- نوفمبر 2011
30. نشرية اقتصادية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 11 ، السداسي الأول 2007

### المراجع باللغة الأجنبية:

31. ABDELADIM L., « **Les Privatisation D'entreprises Publiques dans les Pays du Maghreb: études juridique** », les éditions internationales, Algérie, 1998
32. Agence de l'eau loire-bretagne, « **Guide Méthodologique: externaliser le cycle de l'eau de votre usine** », Fév. 2005, [http://www.eau-loire-bretagne.fr/PDF/guide\\_externalisation.pdf](http://www.eau-loire-bretagne.fr/PDF/guide_externalisation.pdf)
33. AGUEZZOUL A. & LADET P., « **Sélection et évaluation des fournisseurs: critères et méthodes** », Revue Française de Gestion Industrielle Vol 2, 2006
34. AGUEZZOUL A., « **Prise en compte des politiques de transport dans le choix des fournisseurs** », THÈSE doctorat de L'I.N.P.G., Grenoble, 19 sep. 2005
35. AKARTE M. M. & al, « **Web based casting supplier evaluation using analytical hierarchy process** », Journal of the Operational Research Society (2001) 52
36. AKBARI J., MR, « **sur la conception d'une chaine logistique une approche globale d'aide à la décision** », thèse de doctorat en génie industriel gilco- INPG, 2001
37. ANDREFF W., « **Le Secteur Public à l'Est: restructuration industrielle et financière** », L'Harmattan, Paris
38. ARRÉGLE J. L. & al (ov. coll.), « **les nouvelles approches de la gestion des organisation** », Economica, Paris, 2000
39. AUBERT B., PARTY M. & RIVARD S., « **le risque associé a l'impartition** », in M.POITEVIN, « **l'impartition** », Presses de l'univ. Laval Québec, 1999
40. BARNEY J., « **Firm Resource and Sustained Competitive Advantage** », journal of management, vol17,n°1,1991
41. BAROMETRE OUTSOURCING, pratiques et tendances de l'externalisation en Tunisie, établie par ERNST & YOUNG
42. BARRET M., « **qu'entend-on exactement par externalisation** », Pole productique, Rhône-Alpes, 69, Déc.2002
43. BARTHELEMY B., « **comment réussir une opération d'externalisation** », R.F.G., N°151, 07/2004
44. BARTHÉLEMY J.& DONADA C., « **l'externalisation: un choix stratégique** », RFG, N°177, 2007/8,
45. BARTHELEMY J.& GONARD T., « **quels déterminants pour les frontières de la firmes?** », R. F. G., N° 143, 03/2003
46. BARTHÉLEMY J., « **Stratégie d'externalisation** », Ed. Dunod, Paris, 2001
47. BAUSSANT B., « **externalisation dans les DSI: état des lieux, benchmarking et restructuration** », Thèse prof., Mastère Spécialisé Manag. des Sys. d'Info. & des Tech. 2002
48. BEKENNICHE O., « **l'Algérie, le GATT et l' OMC** », l'office des publications universitaires, Algérie, 2006

49. BELHIMER A., « **la réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel** », 2<sup>o</sup> ed, OPU, Alger, 1991
50. BELLAAJ S., « **l'adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation : cas des entreprises industrielles tunisiennes** », thèse de doctorat en Méthodes Quantitatives & en Productiques-Génie Industriel-, universite de sfax, 2009
51. BENBITOUR A., « **L'expérience Algérienne de Développement 1962-1991: leçons pour l'avenir** », coédité par l'édition technique d'entreprise & ISGP éditions composition, Alger, 1992
52. BENHABIB A.& JENNAS M., « **Economie de l'Information : Enjeux et Conséquences des Système d'Information et du Commerce Electronique** », Cah. de MECAS, N°01, Avril 2005 , université Abou-bekr Belkaid- Tlemcen
53. BENHABIB A., « **Privatisation et Opportunités D'investissement : le préalable d'une étude culturelle individuelle croisée** », in Revue de CENEAP, N°13, 07/99
54. BENISSAD H., « **Algérie : de la planification socialiste à l'économie de marché** », édition ENAG, Alger, 2004
55. BENISSAD H., « **l'Algérie: restructuration et réformes économiques ,1979-1993)** », OPU, Alger, 1994
56. BENISSAD H., «**Ajustement structurel : objectifs & expérience** », ALIM Edition, janvier, 1994
57. BENISSAD M. E., « **économie de développement de l'Algérie, sous développement et socialisme** », O.P.U., Alger, 2ed, 1979
58. BENOSMANE M., « **Ajustement Structural et Privatisation** », les cahiers de CREAD, N°46/47, 1998
59. BENOSMANE M., « **La Privatisation des Entreprises Publiques en Algérie** », in Driss GUERRAOUI & Xavier RICHET (Dir), « **Stratégie de Privatisation : comparaison Maghreb Europe** », éd. Harmattan, paris 1995
60. BENSOUSSAN A., «**le facilities management**», Mémento Guide, 3<sup>ed</sup>, éd. Hermès, Paris, 2000
61. BLIDI A., « **Remboursement par anticipation des dettes extérieures** », El Watan, 19 septembre 2006.
62. BLIDI A., « **Des Fiançailles au Long Cours** », in ELWATAN Economie, N°48, du 06 à 12 mars 2006
63. BOUCHRIHA H., «**faire ou faire-faire dans la conception d'une chaîne logistique : un outil d'aide à la décision**», Thèse doct., I.N.P.G., Grenoble, 28 oct. 2002
64. BOUDJENAH Y., « **Algérie Décomposition d'une Industrie : la restructuration des entreprises publiques (1980-2000) : l'Etat en question** », édition L'Harmattan, paris, 2002
65. BOUGUERRA K. (Directeur générale de l'APSI), « **l'APSI, ou le soutien à l'investissement** », échanges, N°159, octobre 1999, in Yasmine BOUDJENAH, « **Algérie Décomposition d'une Industrie** », édition L'Harmattan, paris, 2002

66. BOUSSAÏR H., « **La Sous-Traitance Internationale : Moyen de la relance de l'industrie des pays en développement** », CREPA, Paris, 2005, [www.sarambite.info/SITE/exposeeco2.htm](http://www.sarambite.info/SITE/exposeeco2.htm)
67. BOUTALEB K., « **Privatisation et Efficience Socio-économiques** », in Revue de CENEAP, N°13, 07/99
68. BOUYACOUB A., « **La Gestion de L'entreprise Industrielle Publique en Algérie** », vol. II, OPU, Alger, 1988
69. BOUYACOUB A., « **croissance de l'AGORA 1998-2007, dossier Algérie** », décembre , 91, N 40 Hiver 2001-2002
70. BOUZIDI A., « **La Privatisation des Entreprises Publiques Industrielles en Algérie** », in reflets et perspectives de la vie économique, tome XXXII, déc. 1993
71. BRAHIMI A., « **Stratégies de développement pour l'Algérie** », Paris, Economica, 1992
72. BREUIL L., « **renouveler le partenariat public prive pour les services d'eau dans les pays en développement** », thèse de doct., écoles du génie rural, des eaux et des forêts, centre de Paris, 22 nov.2004
73. BREUZARD J. P. & FROMENTIN D., « **gestion de la logistique** », éd. DEMOS, Paris, 2004
74. BRÉVILLE A., « **avantage comparatifs du contrat de partenariat par rapport au autres contrats complexes** », Revue ADJA , 27 sep 2004
75. BRILMAN ., « **les meilleures pratiques de management: au cœur de la performance** », 3<sup>o</sup>éd., éd. d'organisation, Paris, 2001
76. BRUEL O., « **politique d'achat et gestion des approvisionnements** », ed Dunod, Paris, 1991
77. BURLAND A., « **Management: manuel & applications** », éd. FOUCHER, Vanves, 2007
78. BURT D. N. & al, « **World-class Supply Management: The Key to Supply Chain Management** », Mc Graw-Hill, New York, NY., 2003
79. CAPIEZ A., « **collectivités Locales: entreprises et développement territorial** », Québec, mai 2003
80. CHABERT D., (Tessi Informatique), « **cahier des charges: bien clarifier qui fait quoi** », Pole productique, Rhône-Alpes n° 69, Décembre 2002
81. CHANSON G., « **analyse positive & normative de l'externalisation par la théorie des coûts de transaction & la théorie de l'agence** », Actes de XII ème Conf. de l'Asso. Intern. de Mana. Strat., juin 2003
82. CHAUDHRY, S. S., FORST, F. G., & ZYDIAK J. L. , « **Vendor selection with price breaks** », European Journal of Operational Research, 70,1993
83. CHERCHEM M., « **le banchmarking: quelle opportunité pour les entreprise Algériennes ?** », in Abdelkader Abdelkader DJEFLAT (Dir), « **gouvernance locale et économie de la connaissance au Maghreb** », édition DAR ELADIB, Alger, 2004
84. CHIGNIER A., **Les politiques industrielles de l'Algérie contemporaine, le développement en faillite des relations entre Etat et appareil de production dans une économie en développement**, Séminaire Économie nationale du Monde Arabe, Sous la direction de Lahouari ADDI, Mémoire soutenu le 7 septembre 2009, Institut d'Etudes Politiques de Lyon

85. CIPTOMULYONO U., « **un modèle d'aide à la sélection des projets : l'intégration de la procédure analyse hiérarchique (AHP) et la programmation mathématique à objectif multiple – projets de développement de centrales électriques en Indonésie** », doctorat en science d'information, université d'Aix Marseille, 2000
86. COASE R., « **The nature of the firms** », *Economica*, 1937
87. COHEN V. D., « **la spécificité des contrats liés aux technologies issues du numérique: quelles singularités ces contrats présentent-ils, comparés à ceux du monde analogique** », thèse doct. en droit, univ. Paris II, 2011
88. COHENDET P. & Llerena P., « **flexibilité et modes d'organisations** », RFG, N°123, mars- avril-mai 1999
89. CUBBERLEY M. & SKRZESZEWSKI S., associé ASM Advanced Strategic Management Consultants, « **l'externalisation dans les établissements du patrimoine du canada** », la D. G. des politiques du patrimoine canadien, le 21 aout.1999, p3. [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2007/ch-pc/CH52-6-1999F.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2007/ch-pc/CH52-6-1999F.pdf)
90. D'AMOURS, S., JABIRI, A., & LEVASSEUR M., « **Les processus de catégorisation des fournisseurs au sein des entreprises de classe mondiale** », 4ème congrès de génie industriel, France. 2001
91. DESREUMAUX A., « **nouvelles formes d'organisation & évolution de l'entreprise** », RFG,N°107, Jan.-Fév1996
92. DE BERNIS G. D., Interview, *Revue de GREED*, Université de Paris I, 1997
93. DE CROMBRUGGHE A., « **ALGÉRIE - Constantine- Etablir des connexions pour se câbler** », Exemples de succès des BSTP en 2001, Vienne, 2002
94. DICKSON G., « **An analysis of vendor selection systems and decisions** », *journal of purchasing*, Vol.2-n°1 ,1966
95. DING H., « **une approche d'optimisation basée sur la simulation pour la conception des chaînes logistiques: Applications dans les industries automobile et textile** », thèse doctorat en sciences-automatique-, univ. de Metz,2004
96. DRUCKER P. F., « **structures et changements** », village mondial, 1996
97. DUMOULIN R. & MARTIN A., « **l'externalisation de la R&D: une approche exploratoire** », RFG, n°143, 3/2003
98. ELHAMDI M., « **modélisation et simulation de chaine de valeurs en entreprise: une approche dynamique des systèmes et aide a la décision: simul valor** », thèse doct. en génie industriel, Ecole centrale Paris, 07-07-2005
99. FIMBEL E., « **externalisation et anticipation sociale : la coopération des deux DRH au cœur de la réussite d'une opération inter-organisationnelle** », XVII° congrès de l'AGRH, le travail au cœur de la GRH, LAB. de Lille et Reims, management school 16-17 nov. 2006, Reims
100. FORMAN E. & SELLY M. A., « **Decision By Objectives** », World Scientific, Publishing River Edge, New Jersey, 2001

101. FRANCASTEL J. C., «**externalisation de la maintenance**», Dunod, Paris, 2001
102. FREEMAN S. J. & CAMERON K. S., «**organizational downsizing: a convergence and reorientation framework**», organization science, vol.4, n°1, 1993
103. GANESHAN, R., TYWORTH, J. E., & GUO Y., «**Dual sourced supply chains the discount supplier option** », Transportation Research Part E, 35, 1999
104. GARGEYA, V. B., & SU J., «**Strategic sourcing and supplier selection: a review of survey based empirical research** ». Proceeding of the second world conference on POM, Cancun-Mexico, 2004.
105. GARIBALDI G., «**l'analyse stratégique: méthode de la prise de décision**», 3<sup>e</sup>éd, éd. d'organisation, paris, 2001
106. GARROUSTE P., «**les frontières de la firme** », éd Economica, Paris, 1997
107. GHARBI S., «**Les PME/PMI en Algérie :état des lieux** », Cahiers du Lab.RII (documents de travail), N°238, Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation, université du littoral côte d'opale, Mars 2011
108. GHODSYPOUR S.H. & O'BRIEN C. , «**The total cost of logistics in supplier selection, under conditions of multiple sourcing, multiple criteria and capacity constraint** », International Journal of Production Economics 73,2001
109. GOUMEZIANE S., «**Le mal Algérien: économie politique d'une transition inachevée 1962-1994** », Paris, Fayard, 1994
110. GRIM N., **L'économie algérienne otage de la politique**, Alger, Casbah Edition, 2004
111. Groupement Français de l'Industrie d'Information, «**l'externalisation des tâches d'information : éléments pour un guide pratique**», 07/06/1999, <http://www.gfii.asso.fr/externalisation.pdf>
112. Guide d'investissement «**Investir en Algérie** », réalisé par les experts de pricewater-housecoopers-landrwell du CETIC & du cabinet MAZA, MDPPI, 2004
113. Guide européen de l'externalisation, «**Management de l'externalisation** », réalisé par le comité de liaison des services du MEDEF & l'institut esprit services avec le soutien de la commission européenne, Paris,2000
114. **HYDROCARBURES: l'ouverture aux opérateurs privés est entrée dans les faits**, Supp. du MOCI, N°1548, Art. Publie le 30/05/2002
115. IVANAJ V. & FRANZIL Y. M., «**externalisation des activités logistique: analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des coûts de transaction** », Univ. Nancy 2, Cah. de rech. n° 2006-03, [www.univ-nancy2.fr/GREFIGE](http://www.univ-nancy2.fr/GREFIGE)
116. JANSSEN, F., & De KOK T., «**A two-supplier inventory model** », Internat. Jour. of Prod. Economics, 59, 1999
117. JENN O., «**Outils de Gestion du « Risque Fournisseur » :Méthodes et Modèles pour la Sélection des Fournisseurs** », mém. de maîtrise en administration des affaires, Univ. du Québec a Montréal, décembre 2008

118. JOAQUIN V. & BECCUE B., «**Effect of Visualization on the Decision Maker When Using Analytic Process**», Proceedings of the 28 th Annual Hanaii international conference on system- Sciences, 1995
119. KANNAN V. R. & TAN K. C., «**Supplier selection and assessment: their impact on business performance**», Journal of Supply Chain Management, 38, 4, 2002
120. KATSIKEAS, C. S., PAPAROIDAMIS, N. G., & E. Katsikea. « **Supply source selection criteria: the impact of supplier performance on distributor performance** » . Industrial Marketing Management, 2004.
121. KERORGUEN Y. & BOUAYAD A., «**la face caché du management**», Dunod, Paris, 2004
122. KESKIN G. A., İLHAN S., ÖZKAN C., « **The Fuzzy ART algorithm: A categorization method for supplier evaluation and selection Original** », Expert Systems with Applications, Vol.37, Issue 2, March 2010
123. KHALECHE H., « **Les reforme économique en Algérie. autonomie de l'entreprise : cas de l'ORLAC** », Master of science, CIHEM-IAM Montpellier, 1993
124. KOENIG G., «**management stratégique: vision, manœuvres & tactiques**», éd. Nathan, 2<sup>o</sup>éd., Paris, 1993
125. KOUDRI A., « **Stratégie d'externalisation et de Filialisation : quelle opportunité pour les entreprises publiques ?** », les Cahiers du CREAD, N°49/1999
126. LACITY M., WILLCOCKS L., « **Interpreting Information Technology Sourcing Decisions from a Transaction Cost Perspective: Findings and Critique** », Accounting, Management and Information Technology, 5, 3/4, 1995
127. LAMIRI L., «**Gérer l'entreprise Algérienne en Economie de Marche**», prestcomm éditions, Alger, 1993
128. LE DUFF R. & PAPILLON J-C., « **Gestion Publique** », Ed. Vuibert, paris, 1988
129. LEE H. L. & BILLINGTON C., «**The Evolution of Supply -Chain Management Models and Practice at Hewlett- Packard** », interface, 25-5, September – October 1995
130. KRAJEWSKI L. J. & RITZMAN L. P., «**Operations Management: Strategy and Analysis**», Sixth Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, inc. 2002
131. LIAO C.-N., « **Supplier selection project using an integrated Delphi, AHP and Taguchi loss function** », ProbStat Forum, Volume 03, July 2010
132. LIASSINE M., « **Le Redéploiement Industriel** », in Algérie 1990, rapport du PNUD, 1990
133. LIN Y.T. & al, « **A novel hybrid MCDM approach for outsourcing vendor selection: A case study for a semiconductor company in Taiwan** », Expert Syst. with Applications, 37, 2010
134. MARCOU G., « **le partenariat public- privé: retrait ou renouveau de l'intervention publique ?** », in séminaire de la caisse des dépôts : partenariat public- privé et collectivités territoriales, documentation française, paris, 2002

135. MASELLA, C., & RANGONE A., « **A contingent approach to the design of vendor selection systems for different types of co-operative customer/supplier relationships** », Intern. journal of Operations & Product°. Manag., 20 (1), 2000
136. MAYÈRE A., « **les effet de l'introduction d'outils d'information et de communication mobile dans l'entreprise**», RFG, n°123, mars-avril-mai1999
137. MEBTOUL A., « **l'Algérie Face aux Défis de la Mondialisation : réformes économique et privatisation** » tome 02, OPU, Alger, 2002
138. Medef, «**guide pratique de l'externalisation**», éd. & services techniques professionnels, 1999
139. MEKIDECHE M., « **L'Algérie entre Economie de Rente et Economie Emergente** », édition DAHLEB, Alger, Sep 2000
140. MOREAU F., « **L'entreprise Elargie : de nouvelles forme d'organisation** », ouvrage collectif AFPLAN, INSEP- consulting édition, paris, 2003
141. MURTHY, N. N., SONI, S., & S. GHOSH , « **A framework for facilitating sourcing and allocation decisions for make-to-order items** », Decisions Sciences, 35 (4), 2004
142. Ordonnance N°95.25 du 25 sep 1995 relative au capitaux marchands de l'Etat, modifie et compléter.
143. PACHÉ G. & PARAPONARIS C., « **l'entreprise en réseau: approche inter et intra organisationnelles**», les éditions de l'ADREG, France, février 2006
144. PARGNY F., « **Il faut déstabiliser les structures mentales Algériennes** », LE MOCI, N° 1495, 24Mai 2001 ; (interview avec Hammid TEMMAR Ministre de la Participation et de la Coordination de Reforme).
145. PERROTIN R. & LOUBÈRE J. M., « **Nouvelles Stratégies D'achat: sous-traitance, coopération, partenariat** », éd. d'organisation, paris, 1999
146. PESQUEUX Y., « **le gouvernement de l'entreprise comme idéologie** », Ellipses, Éd. Marketing SA, paris, 2000
147. PODEVIN C., «**gestion économiques et social d'une externalisation** », admin. du personnel & gestion de l'emploi, session de jan. 2002-IGS Paris, p 6. [www.caroline-podevin.com/Files/2\\_memoire\\_caro.doc](http://www.caroline-podevin.com/Files/2_memoire_caro.doc)
148. POLITIS S., KLUMPP M., CELEBI D., « **Analytical Hierarchy Process in Supplier Evaluation** », In: Grubbström, R.W./Hinterhuber, H.H. (eds.): 16th International Working Seminar on Production Economics, Conference Proceedings, Innsbruck 01.-05.03.2010, Innsbruck (Eigenverlag), Vol. 3
149. QUÉLIN B. & ARRÉGLE J-L., «**le management stratégique des compétences**», Ellipses, Paris, 2000
150. QUÉLIN B., «**externalisation et partenariat: de la firme patrimoniale a la firme contractuelle?**», R.F.G. n° 143, 03/2003
151. QUÉLIN B., «**l'outsourcing: une approche par les coûts de transaction** », réseaux, juillet -août 1997
152. QUINN J. B. & HILMER F. G., « **Strategic outsourcing** », Sloan Management Review 35 (4), 1994

153. Rapport Final, «**Externalisation des Services à l'Industrie: Enjeux du Développement des Groupes Multiservices** », pour Le Ministre de L'éco. Des Fin. et de L'ind., Direction Gén. des entreprises, Observatoire des Strat. Ind. – Mission Prospective, Responsable scientifique Christian HOARAU, Univ. Paris I Panthéon Sorbonne. Labo. Gregor, Société AE-DEX
154. RATHEAU O. (Chargé d'études à l'agence française de développement -AFD), «**Partenariat Public Privé dans le Transports** », Le Phare, N°47, Septembre 2005
155. RAYARAMAN, V., SRIVASTAVA, R., & BENTON, W. C., « **Supplier selection and order quantity allocation : a comprehensive model** », The Journal of Supply Chain Management, 1999
156. REGUIG I. D., « **stratégie d'externalisation induits par les NTIC, et apprentissage organisationnel : Atout ou Risques ?** », in Abdelkader DJEFLAT (Dir), « **gouvernance locale et économie de la connaissance au Maghreb** », édition DAR ELADIB, Alger, 2004
157. RENARD I., «**l'externalisation en pratique**», éd. d'organisation, 2° Ed, Paris, 2005
158. ROODHOOFT, J., & J. KONINGS, « **Vendor selection and evaluation: an activity based costing approach** ». European Journal of Operational Research, 96, 1997
159. ROUX D., «**Labourgistique: nouvelle stratégie pour le management**», Economica, Paris, 2004, P27
160. SAATY T. , « **How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process** », European Journal of Operational Research, Vol 48 , 1999
161. SABRI M., AOUDIA K. & LALLEM M. , «**Guide de Gestion des Marches Publics**», Ed. SAHAL, Alger, 2000
162. SADI N., « **La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux** », Paris, l'Harmattan, 2005
163. SAUVAGE T., « **Quelles relations Contractuelles pour L'externalisation Logistique ?** », Revue d'économie industrielle, N°106, 2°trimestre 2004
164. SEDARAGE, D., FUJIWARA, O., & LUONG H. T., « **Determining optimal splitting and reorder level for N-supplier inventory systems** ». European Journal of Operational Research, 116, 1999
165. SER DUNCAN A-L., «**le contrôle dans la relation client-fournisseur a l'international: le cas des pme françaises a l'égard de leurs fournisseurs chinois**», thèse doct. en sc. de gestion, l'Univ.de Pau & des Pays de l'Adour, 2008
166. SIMON H. A., « **Administration et Processus de Décision** », Economica
167. SMYTKA, D. L., & M. W. Clemens, « **Total cost supplier selection model : a case study** ». International Journal of Purchasing & Materials Management, 29 (1), 1993
168. SVENSSON, G., « **Supplier segmentation in the automotive industry. A dyadic approach of a managerial model** », International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 34 (1), 2004
169. SWAMINATHAN, J., & SHANTHIKUMAR J. G., « **Supplier diversification: effects of discrete demand** ». Operations research Letters, 24, 1999

170. TAHRIRI F. & al., « **AHP approach for supplier evaluation and selection in a steel manufacturing company** », Journal of Industrial Engineering & Management, Vol 1, No 2 (2008)
171. TAM, M. C.Y.& TUMMALA, V.M. R., « **An application of the AHP in vendor selection of a telecommunications system** », Omega, Volume 29, issue 2 (April, 2001),
172. TIMMERMAN, E. « **An approach to vendor performance evaluation** », Journal of Purchasing & Supply Management, 1,1986
173. TLAHIG H., « **vers un outil d'aide a la décision pour le choix entre internalisation/externalisation ou mutualisation des activités logistiques au sein d'un établissement de santé: cas du service de stérilisation** », thèse doct., sous la direction de M. Pierre LADET, P47.tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/42/16/17/.../Rapport\_version\_finale.pdf
174. TONDEUR H. & al., « **l'externalisation de la fonction comptable et financière: études de cas**», GREMCO / CLAREE, IAE de Lille. www.afc-cca.com/docs\_congres/25\_congres2004/fichierpdf/versionspdf\_actes/tondeur\_et\_al.pdf
175. VERMA, R., & PULLMA M. E., « **An analysis of the supplier selection process** », International Journal of Management Science, 26 (6), 1998, PP 739-750
176. VOKURKA, R. J., CHOUBINEH, J., & VADI L., « **A prototype expert system for evaluation and selection of potential suppliers** », International Journal of Operation & Production Management, 16 (12), 1996
177. VONDEREMBSE, M., TRACEY, M., TAN, C. L., & BARDI E. J., « **Current purchasing practices and JIT: some of effects on inbound logistics** ». International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 25 (3), 1995
178. WEBER C. A. & al, « **An optimization approach to determining the number of vendors to employ. Supply Chain Management** », An International Journal, 5 (2), 2000
179. WEBER C. A. & al, « **Vendor selection criteria and methods**», European Journal Of Operational Research, N° 50,1991
180. WEBER C. A. & Current J. R., « **A multi-objective approach to vendor selection** ». European Journal of Operational Research, 68 (2), 1993
181. WERNERFELT B., « **A Resource-Based View of the Firm** », strategic Management Journal, Vol 05, N° 02, apr.-jun, 1984, PP 171-180. <http://www.cua.uam.mx/biblio/articulostodos/AResource.pdf>
182. WILLIAMSON O.E., « **the economics institutions of capitalism** », free press, 1985
183. WILLIAMSON.O.E., « **The Mechanisms of Governance** », oxford university press, 1996; & « **The Economics Institutions of Capitalism** », free press, 1985; & « **Market and Hierarchies: analysis and antitrust implication** », free press,1975
184. WILLIS, T.H., HOUSTON CR. « **Vendor requirements and evaluation in a just- in-time environment** ». Int. J. Op. Prod. Manage. 10(4)

185. Yahya, S. & B. Kingsman.. « **Vendor rating for an entrepreneur development programme: a case study using the analytic hierarchy process method** ». Journal of the Operational Research Society 50, 1999
186. YANG, C-C., CHEN, B-S. «**Supplier selection using combined analytical hierarchy process and grey relational analysis** », Journal of Manufacturing Technology Management, Vol., 17 No. 7, 2006
187. YOUSSEF, M. A., ZAIRI, M., & MOHANTY B., « **Supplier selection in an advanced manufacturing technology environment: an optimization model** », Benchmarking of Quality Management & Technology, 3 (4), 1996
188. Yu, X. & JING S., « **A Decision Model for Supplier Selection Considering Trust** ». Chinese Business Review 3(6), 2004
189. ZIMMERMAN H-j & GRUTSCHE L., « **Multi-Criteria Analyse - Einführung in die Theorie der Entscheidungen bei Mehrfachzielsetzungen (with L. Gutsche)** », Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1991
190. ZOUGGAR S., « **Etude de la Co-évolution produit/réseau de partenaires: évaluation de l'intégrabilité des partenaires potentiels pour accroître l'efficacité des projets de développement de produits** », doctorat en sciences physiques et de l'ingénieur (spécialité: productique), l'université Bordeaux 1, 2009
191. ZWANG H., «**Marché Publics: les règles applicables aux entreprises**», Gualino Editeur, EJA-Paris, 2004

=

الملاحق

## الملاحق

ملحق رقم 01: طبيعة نظام المحاسبة

النسبة	العدد	العناصر
%86,00	43	ممسوكة من طرف المؤسسة (tenue par l'entreprise)
%8,00	4	ممسوكة من طرف محاسب خارجي ( Tenue par un comptable extérieur )
%6,00	3	دفتر مدخلات -مخرجات (Livre d'entrée- sortie)
%2,00	1	دون محاسبة (pas de comptabilité)
	50	المجموع

ملحق رقم 02: طرق التمويل

النسبة	العدد	العناصر
92,50	37	أرباح المؤسسة
17,50	7	مصادر خاصة أخرى
20,00	8	مصادر مختلطة
22,50	9	مساعادات وهبات حكومية
57,50	23	قروض بنكية
7,50	3	مصادر أخرى
	40	المجموع

ملحق رقم 03: طرق رفع رأس المال

النسبة	العدد	العناصر
%38,46	10	رفع رأس المال لصالح المساهمين القدماء
%15,38	4	رفع رأس المال لصالح المساهمين الجدد
%23,08	6	تحويل الديون إلي ذمم
%38,46	10	مساهمة عينية (أراضي، مباني، انشاءات...)
%23,08	6	دمج الاحتياطات
	26	المجموع

ملحق رقم 04: محتويات الويب

النسبة	العدد	العناصر
%78,13	25	معلومات عن المؤسسة
%9,38	3	تنظيم قطاع النشاط
%34,38	11	جديد القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة
%12,50	4	محاضر اجتماع (pv)
%25,00	8	مناقصات (appel d'offre)
%18,75	6	روابط خارجية
%12,50	4	معلومات أخرى
	32	المجموع

## الملاحق

ملحق رقم 05: مستخدمو الانترنت بالمؤسسة

النسبة	العدد	العناصر
%31,82	14	رؤساء المصالح
%56,82	25	الإطارات
%31,82	14	مصلحة الإعلام الآلي
%22,73	10	كل الموظفين
	44	المجموع

ملحق رقم 06: محتويات برامج التسيير (Logiciel)

النسبة	العدد	العناصر
%91,30	42	محاسبة
%89,13	41	تسيير الأجرور
%73,91	34	فترة (تسيير تجاري)
%32,61	15	أخرى (G. P & G. STK)
	46	المجموع

ملحق رقم 07: الأشكال التنظيمية الجديدة بالمؤسسة

النسبة	العدد	العناصر
%46,34	19	توسيع المهام des tâches L'élargissement
%21,95	9	إثراء المهام L'enrichissement des tâches
%41,46	17	دوران العمل La rotation de travail
%63,41	26	مجموعات العمل Les groupes de travail
%4,88	2	أشكال أخرى autre
	41	المجموع

ملحق رقم 08: تطور العمالة

النسبة	العدد		
%43,48	20	ارتفع	عدد العمال الدائمين
%13,04	6	انخفض	
%43,48	20	بقي ثابتا	
% 100	46	المجموع	
%50,00	22	ارتفع	عدد العمال المؤقتين
%18,18	8	انخفض	
%31,82	14	بقي ثابتا	
% 100	44	المجموع	

## الملاحق

ملحق رقم 09: المبادئ التي تقود الإستراتيجية

النسبة	العدد	العناصر
%78,26	36	الجودة
%63,04	29	تخفيض التكلفة
%45,65	21	التجديد
%2,17	1	أخرى
<b>100</b>	<b>46</b>	<b>المجموع</b>

ملحق رقم 10: المناولة

النسبة	العدد	العناصر
%70,21	33	المؤسسات الخاضعة للمناولة
%29,79	14	المؤسسات غير الخاضعة للمناولة
	<b>47</b>	<b>المجموع</b>

ملحق رقم 11: طبيعة النشاطات الخاضعة للمناولة

النسبة	العدد	العناصر
%30,30	10	الانتاج
%78,79	26	النقل
%48,48	16	الصيانة
%27,27	9	التوزيع
%27,27	9	النظافة
%12,12	4	المهام الادارية
%15,15	5	وظائف أخرى
	<b>33</b>	<b>المجموع</b>

ملحق رقم 12: المزايا المنتظرة من المناولة

النسبة	العدد	العناصر
%30,56	11	مواجهة تقلبات السوق
%27,78	10	نظرا لغياب الكفاءات
%50,00	18	تخفيض التكاليف
%16,67	6	تحقيق المرونة والتمركز
%50,00	18	تحسين النوعية
	<b>36</b>	<b>المجموع</b>

## الملاحق

ملحق رقم 13: المؤسسة تعمل كمناول لمؤسسة أخرى

النسبة	العدد	العناصر
%10,81	4	مناولة كلية
%21,62	8	مناولة جزئية
%67,57	25	مؤسسات لا تقوم تماما بالمناولة
	37	المجموع

ملحق رقم 14: نوع الآلات والتجهيزات

النسبة	العدد	العناصر
%16,33	8	محلية
%24,49	12	أصلية
%91,84	45	أجنبية
%2,04	1	مقلدة
	49	المجموع

ملحق رقم 15: أسباب توقف العملية الإنتاجية

النسبة	العدد	العناصر
%77,78	28	العتاد والتجهيزات
%47,22	17	عيوب في المادة الأولية
%30,56	11	أخطاء بشرية
%25,00	9	أسباب أخرى
	36	المجموع

ملحق رقم 16: كيفية تفادي الأعطال

النسبة	العدد	العناصر
%75,00	27	ترميم وتصليح
%55,56	20	تدخلات وقائية
%38,89	14	تجديد
%36,11	13	متابعة دائمة أو دورية
%5,56	2	طرق أخرى
	36	المجموع

ملحق رقم 17: التعديلات التي قامت بها المؤسسة

النسبة	العدد	العناصر
%41,86	18	عمليات الانتاج
%39,53	17	التجهيزات
%27,91	12	دون تعديلات
%25,58	11	المنتجات
	43	المجموع

## الملاحق

ملحق رقم 18: مزايا الإيزو

العناصر	العدد	النسبة
تنافسية	22	%66,67
زيادة الزبائن	13	%39,39
نمو رقم الأعمال	11	%33,33
مزايا أخرى	9	%27,27
<b>المجموع</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

ملحق رقم 19: مزايا برامج التأهيل

العناصر	العدد	النسبة
تحسين النظام الانتاجي (تنافسية)	18	%54,55
تحسين نظام التسيير والتنظيم	18	%54,55
عصرنة التجهيزات	17	%51,52
تكوين وتأهيل الموارد البشرية	15	%45,45
زيادة حصة السوق المحلية والأجنبية	6	%18,18
أخرى	1	%3,03
<b>المجموع</b>	<b>33</b>	

ملحق رقم 20: قابلية بعض الوظائف للإخراج

العناصر	العدد	النسبة
نعم	18	%40,00
لا	27	%60,00
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	

ملحق رقم 21: المؤسسات القائمة بالإخراج

العناصر	العدد	النسبة
نعم	10	%23,81
لا	32	%76,19
<b>المجموع</b>	<b>42</b>	

ملحق رقم 22: ما المقصود بإخراج النشاطات

العناصر	العدد	النسبة
اللجوء إلى متخصص في الوظيفة أو النشاط	22	%57,89
توكيل مسؤولية الوظيفة	7	%18,42
انجاز المهام ذات القيمة المضافة لدى الغير Faire faire	12	%31,58
هي مناولة	14	%36,84
تسمح بخلق قيمة مضافة	4	%10,53
تمركز حول قلب المهنة	3	%7,89
مواجهة نمو ظرفي للنشاط	7	%18,42
<b>المجموع</b>	<b>38</b>	

## الملاحق

ملحق رقم 23: هل من المرتقب أن تقوم مؤسستكم بالإخراج مستقبلا

النسبة	العدد	العناصر
%34,48	10	نعم
%65,52	19	لا
	29	المجموع

ملحق رقم 24: النشاطات التي يمكن إخراجها

النسبة	العدد	العناصر
%44,00	11	المصالح العامة (أمن، نظافة، صيانة..)
%44,00	11	التوزيع الإمداد والنقل
%28,00	7	البيع والتسويق
%20,00	5	المحاسبة
%16,00	4	الموارد البشرية
%32,00	8	الانتاج
%12,00	3	الاعلام الآلي والاتصالات
	25	المجموع

ملحق رقم 25: معايير اختيار الموردين

النسبة	العدد	العناصر
%70,00	21	التكلفة (السعر)
%63,33	19	الجودة
%60,00	18	آجال التسليم
%43,33	13	الموقع الجغرافي
%36,67	11	القدرة الانتاجية
	30	المجموع

ملحق رقم 26: إذا كان ممكنا الإخراج فبسبب ماذا؟

النسبة	العدد	العناصر
%55,56	10	الكفاءات compétence
%33,33	6	مصاريف المستخدمين les charges salariales
%38,89	7	سعر التكلفة coût de revient
%11,11	2	دورة الإنتاج Cycle de production
	18	المجموع

## الملاحق

ملحق رقم 27: مزايا أو دوافع إخراج النشاطات

النسبة	العدد	العناصر
%76,00	19	تخفيض التكلفة
%36,00	9	متابعة التغيرات التكنولوجية
%28,00	7	البحث عن المرونة
%20,00	5	التركيز على قلب المهنة
%20,00	5	الاستجابة للمحيط الدولي
	25	المجموع

ملحق رقم 28: مخاطر إخراج النشاطات

النسبة	العدد	العناصر
%25,93	7	انزلاق في التكاليف
%48,15	13	فقدان الرسمية للمعلومات الإستراتيجية
%29,63	8	انتهازية المورد
%44,44	12	فقدان المهارات والكفاءات
%22,22	6	التبعية للمورد
	27	المجموع

ملحق رقم 29: العوامل المساعدة على إخراج النشاطات

النسبة	العدد	العناصر
%81,48	22	العولمة
%44,44	12	التعاون
%33,33	9	الشراكة
%29,63	8	تكنولوجيات الاعلام والاتصال
	27	المجموع

**Université de Tlemcen- Faculté des sciences économique et des sciences de gestion**

**Enquête sur l'externalisation  
Et  
Les critères de choix des fournisseurs**

**Questionnaire**

Ce présent questionnaire s'inscrit dans le cadre de la préparation de notre thèse de doctorat en management ayant pour thème :

« Stratégie d'externalisation: méthodes d'évaluation et moyens d'exécutions »

Voulez-vous, s'il vous plait, afin de nous aider à réaliser notre travail de recherche scientifique, remplir le questionnaire qui vous est actuellement soumis tout en vous demandant de nous éclairer par vos remarques et observations concernant notre thème et notre démarche.  
Merci.

***Consignes de remplissage***

: Un seul choix est possible par question, il doit être représenté par (x) dessus

: Plusieurs choix sont possibles par question, ils doivent être représentés par (x) sur chacun des choix retenus

**SECTION 1 : RENSEIGNEMENTS GENERAUX**

**01) Identification de l'entreprise:**

Dénomination : -----

Siege sociale : -----

Forme juridique : -----

Date de création : -----

Secteur d'activité : -----

Activité principal : -----

Sous-secteur d'activité principal : -----

Activité secondaire: -----

Sous-secteur d'activité secondaire : -----

Effectif total : -----

Nombre sans qualification: -----

Nombre de techniciens: -----

Nombre de cadres: -----

**02) Identification du répondant :**

Age : -----

Formation : -----

Fonction : -----

**03) L'entreprise possède des certifications qualité (Ex : ISO) :**

1  Oui

2  Non

**04) L'avantage de l'ISO est d'ordre :**

1  Concurrentiel

3  Augmentation de la clientèle

2  Croissance du chiffre d'affaires

4  Autre à préciser : -----

**05) Comment la comptabilité est gérée :**

1  Comptabilité tenue par l'entreprise

3  Livre d'entrée- sortie

2  Tenue par un comptable extérieur

4  Pas de comptabilité

**06) Trouvez-vous des difficultés pour appliquer la nouvelle comptabilité :**

1  Oui

2  Non

**07) Si oui, Préciser lesquelles:**

1  L'absence de marchés organisés

3  La complexité des normes

2  Difficulté d'application de principe de la juste valeur

4  Autre à préciser

**SECTION 2 : CARACTERISTIQUE DE L'ENTREPRISE**

**08) Est-ce l'entreprise était publique**

1  Oui

2  Non

**09) Depuis quand a-t-elle son statut actuel: -----**

**10) Cette entreprise est :**

1  Une filiale d'un groupe

2  Indépendante ayant des filiales

3  Indépendante

**11) Durant les 12 dernier mois votre entreprise est :**

1  Non exportatrice totalement

2  Exportatrice partiellement

3  Exportatrice

**12) Quel est le type de ces exportations :**

1  Matière première

2  Produits semi- finis

3  Produits finis

**13) Lors de vos ventes Faites-vous crédit à vos clients :**

1  Oui

2  Non

- 14) *Est-ce que vous respectez les délais de livraison accordée :*  
 ①  Oui ②  Non
- 15) *Lors de vos achats vos fournisseurs vous accordent-ils crédits :*  
 ①  Oui ②  Non
- 16) *Les salaires grèvent-ils le revenu de l'entreprise :*  
 ①  Oui ②  Non
- 17) *Part des charges salariales en pourcentage du chiffre d'affaires : .....%*
- 18) *Les autres charges sont le fait de quels facteurs importants :.....*
- 19) *Sources de financement (pourcentage de chacune des contributions%)*  
 ①  (.....%) Bénéfices de l'entreprise ④  (.....%) Aides et dons publics  
 ②  (.....%) Autre ressources propres ⑤  (.....%) Crédit bancaires  
 ③  (.....%) Financement mixte ⑥  (.....%) Autre à préciser .....
- 20) *Procédez-vous à des augmentations du capital*  
 ①  Oui ②  Non
- 21) *Selon quelle procédure :*  
 ①  Augmentation de capitaux réservés aux anciens actionnaires  
 ②  Augmentation de capital avec appel à de nouveaux actionnaires  
 ③  Transformation des créances (par la conversion de dette)  
 ④  Apport en nature (terrains, immeubles, installations techniques, etc.)  
 ⑤  L'incorporation de réserves
- 22) *Votre entité dispose-t-elle de sites web ?*  
 ①  Oui ②  Non
- 23) *Si oui , que contient-il ?*  
 ①  Informations sur l'entité ②  Réglementation de votre secteur  
 ③  Actualités sur le secteur que gère votre entité ④  Coordonnées de votre entité  
 ⑤  PV de réunions ⑥  Appels d'offres  
 ⑦  Liens vers des sites externes ⑧  Autre à préciser.....
- 24) *Lequel de ces principes guide prioritairement votre stratégie d'entreprise? :*  
 ①  La réduction des coûts ③  La qualité (produits ou services)  
 ②  L'innovation (produits ou services) ④  Autre à préciser.....

**SECTION 3 : EFFECTIF ET FLEXIBILITE**

- 25) *Pouvez-vous nous indiquer comment se répartit votre personnel ?*  
 ①. Cadres ..... % de la population totale de salariés  
 ②. Techniciens / agents de maîtrise ..... % de la population totale de salariés  
 ③. Employés ..... % de la population totale de salariés  
 ④. Ouvriers ..... % de la population totale de salariés  
 TOTAL ..... 100%
- 26) *Disposez-vous d'employées effectuant des tâches répétitives :*  
 ①  Oui ②  Non
- 27) *Si oui, Quel est leur nombre :.....*
- 28) *des employés qui font des rotations sur les différents postes :*  
 ①  Oui ②  Non
- 29) *Si oui, Quel est leur nombre :.....*
- 30) *Le recrutement des employés permanents :*  
 ①  A augmenté ②  A diminuer ③  Demeuré stable

- 31) **Le recrutement des employés contractuels :**  
 ①  A augmenté                      ②  A diminuer                      ③  Demeuré stable
- 32) **Disposez-vous d'une connexion internet :**  
 ①  Oui    ②  Non
- 33) **Si oui, Qui utilise Internet.**  
 ①  Les Chefs de Services                      ②  Les Cadres  
 ③  Le Département informatique                      ④  Tout Le personnel
- 34) **Votre entreprise est-elle équipée en logiciel de gestion :**  
 ①  Oui  Non    ②  Non  Oui
- 35) **Si oui, quelle est leur type:**  
 ①  Comptabilité    ③  Facturation/Gestion commerciale  
 ②  Gestion de paye    ④  Autre à préciser.....

**SECTION 4 : SYSTEME DE PRODUCTION**

- 36) **Vos machines et équipements sont-ils (type d'équipement):**  
 ①  Local    ③  étranger  
 ②  D'origine    ④  D'imitation
- 37) **pour votre production utilisez-vous des matières ou produits :**  
 ①  Locaux    ②  étrangers
- 38) **Les matières (produits) utilisées :**  
 ①  Sont-elles de bonne qualité                      ②  Vous provoquent –ils des pannes
- 39) **la production connaît-elle des pannes ou des arrêts de travail :**  
 ①  Oui    ②  Non
- 40) **Si oui, à cause de :**  
 ①  Matériel et équipement                      ③  défaut de matières premières  
 ②  Erreurs humaines    ④  Autre à préciser.....
- 41) **Procédez- Vous souvent à leur remplacement?**  
 ①  Oui    ②  Non
- 42) **Si oui comment:**  
 ①  Dépannages et réparations                      ②  Actions préventives                      ③  rénovation.  
 ④  Surveillance permanente ou périodique                      ⑤  Autre à préciser.....
- 43) **Avez-vous introduit des changements dans :**  
 ①  Les procédés de production                      ③  Les équipements  
 ②  Les produits    ④  Pas de changement
- 44) **Utilisez-vous de nouvelles formes d'organisations de type :**  
 ①  L'élargissement des tâches                      ③  La rotation de travail  
 ②  L'enrichissement des tâches                      ④  Les groupes de travail  
 ⑤  Autre à préciser : .....
- 45) **L'entreprise a bénéficié d'un programme de mise à niveau**  
 ①  Oui  Non    ②  Non  Oui
- 46) **Si oui, quel est l'avantage retiré ?**  
 ①  Amélioration de système de production (compétitivité)                      ②  Formation & perfectionnement des RH  
 ③  Amélioration système d'organisation et de gestion                      ④  Modernisation des équipements  
 ⑤  Accroître la part du marché (national et international)                      ⑥  Autre à préciser : .....
- 47) **Avez-vous recours à la sous-traitance : page 4**

- 1  Oui  2  Non

48) *Si oui pour quel service ou opération:*

- 1  Production      2  Transport      3  Entretien  
4  Distribution      5  Nettoyage      6  Tâches administratives  
7  Autre à préciser : .....

49) *Quel est l'avantage réalisé ou attendu :*

- 1  Pour faire face aux fluctuations du marché      4  La Flexibilité (par le recentrage)  
2  Compétences absentes      5  L'amélioration de la qualité  
3  Réduire les couts      6  Autre à préciser : .....

50) *Entreprise fonctionne en tant que sous-traitante d'une autre entreprise :*

- 1  O totalement      2  O partiellement      3  O pas de tout

**SECTION 5 : LES RAISONS D'UNE EXTERNALISATION**

51) *Certains de vos services ou départements vous paraissent-ils susceptibles d'externalisation:*

- 1  Oui  2  Non

52) *Si oui, pourquoi ? à cause des :*

- 1  Compétences      2  Charges salariales      3  Coûts de revient  
4  Cycle de production (Conjoncture et Saisons)      5  autre à préciser .....

53) *Que faut-il entendre par externalisation (Définition de l'externalisation)?*

- 1  Avoir recours à un spécialiste de la fonction      4  Est une sous-traitance  
2  Consiste à déléguer la responsabilité de la fonction      5  Permet de créer de la valeur  
3  Faire faire les tâches à faible valeur ajoutée      6  Est un recentrage sur le cœur de métier  
7  Permet de faire face à un accroissement temporaire d'activité

54) *Votre entreprise ou une de vos filiales a-t-elle actuellement recours à l'externalisation :*

- 1  Oui  2  Non

55) *Si vous n'externalisez pas :*

- A) *Pour quelle(s) raison(s) ?.....*  
B) *Avez-vous prévu d'externaliser bientôt ?*  
1  Oui  2  Non

C) *Pourquoi ?.....*

D) *Quelle activité(s) prévoyez-vous d'externaliser?*

- 1  Services généraux (Sécurité, Nettoyage & entretien...)      4  Comptabilité  
2  La distribution, la logistique et le transport      5  Les ressources humaines  
3  La vente, le marketing et la communication      6  La production  
7  L'informatique et les télécommunications      8  Autre à préciser .....

56) *si vous externalisez ...*

A) *Quelles sont les activités que vous avez externalisées? .....*

B) *Nombre de fonctions externalisées.....*

C) *Depuis quand vous avez eu cours à l'externalisation?.....*

D) *Quelles sont les Raisons importantes d'externaliser une activité particulière ?*

- 1  Réduction des couts (rentabilité)      4  Suivie des évolutions technologiques  
2  Recentrage ou concentration sur le cœur de métier      5  La recherche de flexibilité  
3  Répondre à l'environnement international      6  Autre à préciser : .....

E) *Quelles sont les risques que peut provoquer une opération d'externalisation ?*

- 1  Dérapages des couts      4  Perte de compétences  
2  Perte de confidentialité des informations stratégiques      5  dépendance  
3  Opportunisme de prestataire      6  Autre à préciser : .....

F) *Quels critères vous ont permis de choisir votre (vos) prestataire(s) en matière d'externalisation :*



## ملخص:

تواجه منظمات الأعمال تحديات متعددة ناتجة عن التحولات التي تشهدها البيئة الاقتصادية والتي ترتب عنها تزايد الضغوط التنافسية. لذا كان لا بد من مواجهة هذه التحولات من خلال السعي للتكيف معها وذلك بالتركيز على النشاطات الرئيسية المنشئة للقيمة وتوكيل النشاطات الثانوية بما يساعد على تحقيق المزيد من التنافسية. تهدف هذه الرسالة لتكوين رؤية فكرة وتصورية حول استراتيجيات إخراج النشاطات الملائمة لتأهيل المؤسسات الجزائرية بشكل يجعلها أكثر قدرة على الاندماج في البيئة الاقتصادية الدولية. هذا التوجه، مدفوع أساسا بالبحث عن تخفيض التكاليف وتحسين الأداء. لكن هذا القرار يتطلب من المؤسسات منطلق صارم ورؤية على المدى المتوسط والطويل. وهو يتطلب انتقاء الموردين اعتمادا على التحليل المتعدد المعايير. حيث سيتم ذلك بتطبيق أسلوب التحليل الهرمي (AHP) في ترجيح المعايير. والهدف يكمن في تحديد المعايير والطرق المستخدمة في اختيار الموردين في إطار استراتيجية إخراج النشاطات، باعتبار أن قرار اختيار الموردين يؤثر على الأداء الإجمالي للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** إخراج النشاطات، انتقاء الموردين، التحليل المتعدد المعايير، أسلوب التحليل الهرمي، الأداء

الإجمالي

## Résumé :

Aujourd'hui les organisations sont confrontées à de multiples challenges résultant des évolutions qui caractérisent l'environnement économique qui implique l'accroissement des pressions concurrentielles. Pour cela il faut s'adapter avec ces pressions a travers le recentrage sur les activités principales créatrices de la valeur et de confier les activités secondaires pour réaliser plus de compétitivité. Le travail présenté dans cette thèse vise à suggérer une idée sur les stratégies d'externalisation des activités, susceptibles de mettre à niveau les entreprises algériennes à s'intégrer dans l'environnement économique international. Cette orientation, motivée initialement par une recherche de minimisation des couts et l'amélioration de la performance. Mais cette décision exige une démarche rigoureuse et une réflexion sur le moyen et le long terme. Il nécessite la sélection des fournisseurs à travers l'analyse multicritère par l'application de la méthode de Processus de hiérarchie analytique (AHP) dans la pondération des critères. L'objectif est d'identifier les critères et les méthodes utilisées dans le choix des fournisseurs lors d'une opération d'externalisation, car la décision du choix des fournisseurs, influe sur la performance globale de l'entreprise.

**Mots clés:** externalisation, sélection des fournisseurs, l'analyse multicritère, Processus de hiérarchie analytique, performance globale.

## Abstract:

Today the organizations are confronted to multiple challenges that result the evolutions which characterizes the economical environment which implies the increase in the competing pressures. For that it is necessary to be adapted with these pressures through the centering on the creative principal activities of the value and to entrust the ancillary activities to carry out more competitiveness. In this thesis aims and views an idea on the strategies of outsourcing of the activities, to qualify the Algerian companies to be integrated in international economical environment. This orientation, moved initially by a search for minimization of the costs and the improvement of the performance. But this decision requires a rigorous step and a reflection on the means and the long run. It requires the selection of the suppliers through the multicriterion analysis by the application of the method of Analytic Hierarchy Process (AHP) in weighting of the criteria. The objective is to identify the criteria and the methods used in the choice of the suppliers at the time of an operation of outsourcing, because the decision of the choice of the suppliers it influences the total performance of the company.

**keywords :** outsourcing, supplier selection, multicriterion analysis, Analytic Hierarchy Process, the total performance.