

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

مدرسة الدكتوراه: التسيير الدولي للمؤسسات

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

تخصص: تسويق دولي

## الموضوع

دور استراتيجية إخراج النشاطات في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة  
لعينة من المؤسسات الجزائرية

تحت إشراف: د. مختاري فيصل

إعداد الطالبة: عبيد الله فطيمة

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بلمقدم مصطفى
مشرفا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر قسم أ	د. مختاري فيصل
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. شليل عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. مليكي سمير بهاء الدين
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر قسم أ	د. يحيى عبد القادر
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر قسم أ	د. بن زيدان الحاج

السنة الجامعية: 2015-2016

## اهداء

إلى الوالدين الكريمين ... حفظهما الله ورعاهما و أدام نعمة وجودهما في حياتي.

إلى زوجي الغالي... تقديرا و اعترافا بدوره و دعمه و صبره.

إلى كل أهلي و أصدقائي و أحبتي في الله.

## شكر و تقدير

الشكر لله عز و جل على تذليله للصعاب و تيسيره للعسير

أتقدم بالشكر الجزيل و العرفان إلى المشرف الدكتور مختاري فيصل على نصائحه و ارشاداته.

و لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر و عظيم الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولها مناقشة هذه الرسالة.

كما أتوجه بالشكر إلى السيد الفاضل عبد الرزاق معلاش على تقديمه يد العون و المساعدة طيلة مشواري الدراسي.

أخيرا لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر و التقدير لكل من ساعدني من قريب أو بعيد في اعداد هذه الرسالة و على رأسهم زوجي.

رقم الصفحة	المحتويات
	الملخص
	شكر
	اهداء
I	قائمة المحتويات
IV	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
9-2	المقدمة
143-10	القسم الأول: القسم النظري
51-10	الفصل الاول: استراتيجية اخراج النشاطات كبديل لاستراتيجية التكامل العمودي
11	تمهيد
12	المبحث الاول : ظروف التحول في استراتيجيات المؤسسات
12	المطلب الأول: التكامل العمودي و عوامل تراجعه
20	المطلب الثاني: العوامل المساهمة في تفكك المؤسسات désintégration
31	المبحث الثاني: ظهور اخراج النشاطات و تطوره
39	المطلب الأول: ماهية اخراج النشاطات
45	المطلب الثاني: تطور اخراج النشاطات و تنوع أصنافه
51	خلاصة
98-52	الفصل الثاني: العلاقة بين استراتيجية اخراج النشاطات و الميزة التنافسية
53	تمهيد
54	المبحث الأول: الميزة التنافسية و الاستراتيجيات العامة للتنافس
54	المطلب الأول: الميزة التنافسية
59	المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

73	المبحث الثاني: تفسير اللجوء لإخراج النشاطات اعتمادا على نوع الميزة التنافسية
76	المطلب الأول: تفسير اللجوء لإخراج النشاطات في حالة تبني ميزة التكلفة (مدخل تكاليف الصفقات)
90	المطلب الثاني: تفسير اللجوء لإخراج النشاطات في حالة تبني ميزة التميز (مدخل الموارد و الكفاءات)
98	خلاصة
143-99	الفصل الثالث: اتخاذ قرار اخراج النشاطات وتنفيذه
100	تمهيد
101	المبحث الأول: قرار اخراج النشاطات
101	المطلب الأول: دوافع و أخطار اتخاذ قرار اخراج النشاطات
111	المطلب الثاني: منهجية اتخاذ قرار اخراج النشاطات
120	المبحث الثاني: تنفيذ مشروع اخراج النشاطات
121	المطلب الأول: اختيار المورد
132	المطلب الثاني: التحكم في مشروع اخراج النشاطات
143	خلاصة
228-144	القسم الثاني: القسم التطبيقي
176-144	الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة
145	تمهيد
146	المبحث الأول: اطار الدراسة
146	المطلب الأول: الدراسات السابقة
155	المطلب الثاني: مجال الدراسة
158	المبحث الثاني: أداة الدراسة و خصائص العينة
158	المطلب الأول: بناء أداة الدراسة

171	المطلب الثاني: الخصائص الوصفية للعينة
176	خلاصة
228-177	الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة
178	تمهيد
179	المبحث الأول: تحليل الاستبيان
179	المطلب الأول: ممارسات اخراج النشاطات للمؤسسات عينة الدراسة Baromètre outsourcing
190	المطلب الثاني: التحليل الوصفي و العاملي لمتغيرات الدراسة
200	المبحث الثاني: النتائج
200	المطلب الأول: اختلافات آراء العينة حول العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار الاخراج و اختيار المور
212	المطلب الثاني: تأثير الميزة التنافسية على العوامل المحددة لإخراج النشاطات
228	خلاصة
230	الخاتمة العامة
238	قائمة المراجع
254	الملاحق
272	الفهرس

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	أقدمية و انتشار الاخراج حسب النشاطات	1/1
47	أقدمية و قرب النشاطات من قلب المهنة	2/1
48	أشكال اخراج النشاطات	3/1
57	سلسلة القيمة	1/2
63	منحنى الخبرة	2/2
75	قرار اخراج النشاطات و الميزة التنافسية	3/2
77	تطور علم الاقتصاد المؤسسي الجديد	4/2
78	الاقتصاد المؤسسي	5/2
92	ادارة الموارد و الكفاءات	6/2
113	مزايا إخراج الأنشطة التي تقع خارج قلب المهنة	1/3
114	مراحل اختيار الأنشطة المراد إخراجها	2/3
115	قواعد الإخراج استناد إلى الأداء	3/3
119	اختيار أفضل تنظيم شجرة القرار	4/3
128	اختيار الموردين بطريقة AHP	5/3
129	مكونات نجاح علاقة رابح-رابح win-win relationship	6/3
130	إيجابيات و سلبيات التعامل مع مورد واح أو عدة موردين	7/3
131	طريقة تحويل النشاطات المخرجة للمورد	8/3
138	العوامل المؤثرة على اعادة التفاوض	9/3
179	معرفة مصطلح اخراج النشاطات	1/5
180	عدد الوظائف المخرجة	2/5
180	نوع النشاطات المخرجة	3/5
181	توزيع الأنشطة المخرجة حسب صنفها	4/5
182	مزايا اخراج النشاطات	5/5
183	أخطار الاخراج	6/5
184	عوائق تنفيذ مشروع الاخراج	7/5
184	طريقة اختيار المورد	8/5

185	تغيير المورد	9/5
185	اللجوء إلى موردين أجنب	10/5
186	طريقة تسيير النشاطات المخرجة	11/5
186	تحويل الأصول البشرية للمورد	12/5
187	تحويل الأصول المادية للمورد	13/5
187	تحديد مؤشرات لقياس الأداء	14/5
188	تكتيف مراقبة النشاطات المخرجة	15/5
188	مستوى الرضا عن عمليات الاخراج	16/5
189	دوافع اعادة ادخال النشاطات المخرجة	17/5
189	برمجة مشاريع اخراج خلال السنتين المقبلتين	18/5
199	العوامل الرئيسية للميزة التنافسية	19/5
217	العلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد و الاحتمالي التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية	20/5
218	انتشار البواقي المعيارية	21/5
223	العلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد و الاحتمالي التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية	22/5
224	انتشار البواقي المعيارية	23/5



رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	الفرق بين إخراج النشاطات و التعاقد من الباطن	1/1
60	الاستراتيجيات العامة للتنافس لمايكل بورتر	1/2
74	النماذج التفسيرية الأكثر انتشارا	2/2
80	مقارنة بين النظرية الجزئية و نظرية تكاليف الصفقات	3/2
86	قرار اخراج النشاطات في اطار نظرية تكاليف الصفقات	4/2
88	أثر نوعية الأصول على قرار الاخراج (اختيار شكل القيادة)	5/2
89	أثر نوعية اللاتأكد على قرار الاخراج (اختيار شكل القيادة)	6/2
96	اتخاذ قرار اخراج النشاطات اعتمادا على نظريتي تكاليف الصفقات و الموارد	7/2
97	مقارنة بين نظرية تكاليف الصفقات و نظرية الموارد	8/2
120	مراحل عملية اخراج النشاطات	1/3
126	تصنيف و ترتيب معايير اختيار الموردين حسب Weber و Dickson	2/3
133	الالتزامات في عقد اخراج النشاطات	3/3
134	عوامل تخفيض أو اطالة مدة العقد	4/3
136	أهداف إخراج النشاطات ونوع التحفيزات	5/3
141	العوامل المؤثرة على نجاح عملية الاخراج.	6/3
160	أوزان مقياس ليكرت الخماسي	1/4
165	طرق توزيع الاستبيان	2/4
167	ثبات و صدق أداة الدراسة	3/4
168	اختبار كولموجروف - سميرونوف و شابيرو و ويلك للتوزيع الطبيعي	4/4
171	توزيع المؤسسات (عامه، خاصة)	5/4
172	توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط	6/4
172	توزيع المؤسسات حسب مدة نشاطها	7/4
173	توزيع المؤسسات حسب عدد العمال	8/4
173	توزيع المؤسسات حسب حجم رأس المال	9/4
174	توزيع العينة حسب الجنس	10/4

174	توزيع العينة حسب السن	11/4
175	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	12/4
175	توزيع العينة حسب الأقدمية	13/4
190	ترتيب العوامل المؤثرة على قرار اخراج النشاطات	1/5
192	ترتيب العوامل المؤثرة في اختيار المورد للمؤسسات المستجوبة	2/5
193	ترتيب العوامل المحققة لميزة التكلفة	3/5
194	ترتيب العوامل المحققة لميزة التمييز	4/5
195	اختبار KMO و Bartlett لميزة التكلفة	5/5
196	ملخص نتائج التحليل العاملي لميزة التكلفة	6/5
197	اختبار KMO و Bartlett لميزة التمييز	7/5
198	ملخص نتائج التحليل العاملي لميزة التمييز	8/5
200	توزيع مجموعتي الجنس للعينة، متوسطاتها و انحرافاتها المعياريين حول العوامل المؤثرة على قرار اخراج النشاطات	9/5
201	اختبار T-test لمجموعتي الجنس حول العوامل المؤثرة على قرار اخراج النشاطات	10/5
201	توزيع مجموعات السن للعينة، متوسطاتها، انحرافاتها المعيارية حول العوامل المؤثرة على قرار اخراج النشاطات	11/5
202	اختبار تجانس التباين للسن	12/5
202	نتائج اختبار ANOVA لاختبار اختلاف آراء العينة حول العوامل المؤثرة على قرار اخراج النشاطات وفقا لمتغير السن	13/5
203	توزيع المستوى الدراسي للعينة، متوسطاتها، انحرافاتها المعيارية حول العوامل المؤثرة على قرار اخراج النشاطات	14/5
203	اختبار تجانس التباين للمستوى الدراسي	15/5
204	نتائج اختبار ANOVA لاختبار اختلاف آراء العينة حول العوامل المؤثرة على قرار اخراج النشاطات وفقا لمتغير المستوى الدراسي	16/5
204	توزيع الأقدمية للعينة، متوسطاتها، انحرافاتها المعيارية حول العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار اخراج النشاطات	17/5

205	اختبار تجانس التباين للأقدمية	18/5
205	نتائج اختبار ANOVA لاختبار اختلاف آراء العينة حول العوامل المؤثرة على قرار اخراج النشاطات وفقا لمتغير الأقدمية.	19/5
206	توزيع مجموعتي الجنس للعينة، متوسطاتها و انحرافها المعياريين حول العوامل المؤثرة على اختيار المورد	20/5
206	اختبار T-test لمجموعتي الجنس حول العوامل المؤثرة على اختيار المورد	21/5
207	توزيع مجموعات السن للعينة، متوسطاتها، انحرافاتها المعيارية حول العوامل المؤثرة على اختيار المورد	22/5
207	اختبار تجانس التباين للسن	23/5
208	نتائج اختبار ANOVA لاختبار اختلاف آراء العينة حول العوامل المؤثرة على اختيار المورد وفقا للسن.	24/5
208	نتائج اختبار توكي Tucky للمقارنات المتعددة بين مجموعات السن حول العوامل المؤثرة على اختيار المورد	25/5
209	توزيع مجموعات المستوى الدراسي للعينة، متوسطاتها، انحرافاتها المعيارية حول العوامل المؤثرة على اختيار المورد	26/5
209	اختبار تجانس التباين للمستوى الدراسي	27/5
210	نتائج اختبار دونيت سي Dunnett C للمقارنات المتعددة بين مجموعات المستوى الدراسي حول العوامل المؤثرة على اختيار المورد.	28/5
211	توزيع الأقدمية للعينة، متوسطاتها، انحرافاتها المعيارية حول العوامل المؤثرة على اختيار المورد	29/5
211	اختبار تجانس التباين للسن	30/5
212	نتائج اختبار ANOVA لاختبار اختلاف آراء العينة حول العوامل المؤثرة على اختيار المورد وفقا للأقدمية	31/5
213	الارتباط بين العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار الاخراج و العوامل المؤثرة على اختيار المورد	32/5
214	ملخص نموذج الانحدار المتعدد	33/5
214	نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار	34/5

215	ملخص نموذج الانحدار المتعدد	35/5
215	نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد	36/5
216	نتائج اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار المتعدد	37/5
217	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي	38/5
219	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات التفسيرية	39/5
220	معاملات تضخم التباين للمتغيرات المستقلة	40/5
220	ملخص نموذج الانحدار المتعدد	41/5
221	نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد	42/5
221	نتائج اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار المتعدد	43/5
223	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي	44/5
225	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات التفسيرية	45/5
226	معاملات تضخم التباين للمتغيرات المستقلة	46/5
226	ملخص اختبار الفرضيات	47/5

تغيرت بيئة الأعمال على مرّ العقود الماضية، و صارت أكثر تعقيدا و لا يمكن التنبؤ بها أكثر من أي وقت مضى. فالمؤسسات تواجه تحديات متعددة، لاسيما دورة حياة المنتج التي أصبحت جد قصيرة، و القيود البيئية و الصناعية الجديدة. لقد أصبحت المؤسسات تعمل في سوق تمتاز بالتنافسية الشديدة و سيطرة اقتصاد العرض. في ظل هذه الظروف فإن زيادة القدرة التنافسية هي السبيل الوحيد لتحقيق تنمية مستدامة للمنظمة، و لتعزيز القدرة التنافسية فالمؤسسات وجدت نفسها مجبرة على اعادة النظر في استراتيجياتها التسييرية، حيث نلاحظ اليوم عملية سريعة لاعادة هيكلة نماذج الأعمال، بالموازاة مع اعادة ترتيب روابط سلسلة القيمة التقليدية التي كانت تعتبر نمطية منذ القرن 19م.

سابقا كانت تدمج المحاور الفاعلة في سلسلة القيمة في شكل هرمي عمودي. حاليا أصبح اللجوء إلى متخصصين (موردين)، الذين يعمل كل واحد منهم على عنصر من العناصر المفتاحية لسلسلة القيمة الذي ينطوي على تحقيق مرونة و تكلفة أقل. فمفهوم المرونة يتناقض و الحجم الكبير للمؤسسات التي تعتمد على تجميع أنشطتها و إنجازها داخليا بالاعتماد على مواردها الخاصة و هذا ما يطلق عليه استراتيجية التكامل العمودي، و هي لا تتوافق و الظروف الحالية التي تتميز بعمولة الأسواق، اشتداد المنافسة، زيادة أهمية الأداء التكنولوجي و السعي للاستجابة لحاجات الزبائن بهدف تحقيق مردودية أكبر. فهذه الظروف أدت بالمؤسسة إلى البحث عن تكييف دائم لأنظمتها الانتاجية من خلال اعادة هيكلتها و تبني استراتيجيات جديدة.

في هذا الاطار تبرز اخراج النشاطات كاستراتيجية لتقليص حجم المؤسسة، من خلال التخلي عن أنشطتها غير أساسية، و من ثم تحقيق حجم معياري standard، يسمح لها بأداء وظائفها بشكل مرن. تسمح هذه الاستراتيجية بتجميع الموارد باتجاه الوظائف الأكثر خلقا للقيمة، و التي تمس المركز التنافسي للمؤسسة بالسوق، أي الوظائف و الأنشطة التي تشكل قلب المهنة "le cœur de métier".

الطفرة الحالية للاخراج تكمن في اخراج الأنشطة الخدمائية. لكن ظاهرة اخراج الأنشطة الخدمائية ليست جديدة كليا، فالتحكيم بين الموارد الداخلية و الموارد الخارجية كان دائما مطروح، فالعديد من الأنشطة التي كانت تعتبر تاريخيا مدججة في المؤسسة، أصبحت المؤسسات تخرجها شيئا فشيئا. فالأنشطة المحيطة كالاطعام، البستنة، التنظيف و الحراسة صارت توكل إلى موردين خارجيين في العديد من المؤسسات، في حين أن الأنشطة التي تعتبر حساسة و تتصل بالسير الجيد للمؤسسة مثل الاعلام الآلي، الاتصالات و اللوجستيات فهي لم يتم اخراجها إلا

حديثاً. على المستوى الدولي، المثال الرائد هو بالتأكيد مثال مؤسسة Eastman Kodak التي قامت باخراج قسم كبير من وظيفة الاعلام الآلي و الاتصالات منذ سنة 1989.

حوافز اللجوء إلى عمليات الاخراج بدورها تطورت، حيث كان الهدف التقليدي للاخراج هو تخفيض التكاليف. حالياً ضرورة خلق القيمة للمساهم تجبر المؤسسة على تحويل الأفراد و التجهيزات إلى موردين متخصصين للتخفيف من ميزانيتها و زيادة مردوديتها. من جهة أخرى فإن اللجوء للاخراج يكون بهدف تركيز استثمار الموارد المالية في الأنشطة التي تخلق القيمة.

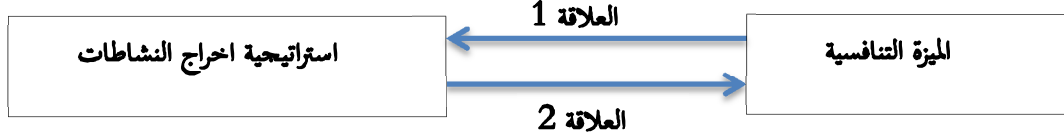
لقد شملت استراتيجية اخراج النشاطات جميع القطاعات بدون استثناء، فإخراج الأنشطة الانتاجية يعتبر أمر كلاسيكي في صناعة السيارات، حيث أصبح المصنعون الأوروبيون و الأمريكيون يتبعون خطى المؤسسات اليابانية شيئاً فشيئاً، فقد طوّرت هذه الأخير شبكة من الموردين منذ سنة 1950. أما في قطاع الاعلام الآلي، نجد مؤسسة OEM-Original Equipment Manufacturers- التي تخرج تقريباً كل المكونات المستعملة في الأجهزة التي تسوق تحت علامتها. أما في الصناعة النسيجية، نادراً ما تنجز المؤسسات ذاتياً ما تقوم بتسويقه.

المؤسسة الجزائرية بدورها بدأت تلجأ لاستراتيجية اخراج النشاطات، و ذلك في اطار انفتاحها و تحديثها لطرق تسييرها بغية مواكبة التطورات الاقتصادية و التكنولوجية السريعة. فإخراج النشاطات يشكل بالنسبة لها فرصة تسمح لها بالتطور السريع من خلال الاستفادة من كفاءات لا تتوفر عليها في الداخل، خاصة إذا ما لجأت إلى التعاقد مع موردين أجانب يتوفرون على تكنولوجيات متطورة. و في نفس الوقت يمكنها أن تشكل فرصة لتخفيض التكاليف من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم التي تنشأ لدى الموردين. و لكن السؤال المطروح يتلخص في إذا ما كانت المؤسسات الجزائرية تتمتع بهذه الرؤية. أم أن لجوءها للاخراج لا يخرج عن نطاق العشوائية.

## 1-اشكالية الدراسة:

نظرياً إن العلاقة بين الميزة التنافسية و الاخراج تسير في الاتجاهين، أي الأولى تؤثر في الثانية و العكس صحيح، فتأثير الميزة التنافسية على اخراج النشاطات يكون بتأثيرها في اتخاذ قرار الاخراج و سبل تجسيده (مرحلة الاعداد و التنفيذ) (العلاقة 1)، بينما يؤثر الاخراج على الميزة التنافسية في مرحلة نتائجه (العلاقة 2)، فإذا كان ناجحاً حتماً سيحسنها، أما إذا فشل فسيضعفها، و هذا التأثير يختلف حسب نوعية النشاط المخرج، فإذا كان

النشاط استراتيجيا سيكون التأثير واضحا و جليا، أما إذا كان النشاط محيطيا أو مدعما، فقد يكون التأثير ضعيف أو منعدم.



في بحثنا هذا نركز على العلاقة الأولى، حيث نسعى إلى محاولة معرفة إذا ما كانت المؤسسات تتخذ قرار الاخراج و تنفذه بمنهجية تتوافق مع الميزة التنافسية التي تحاول تحقيقها. بمعنى أن تطبيق استراتيجية الاخراج يندرج في اطار الاستراتيجيات العامة للمؤسسات. لذا نطرح الاشكالية التالية:

هل يؤثر سعي المؤسسة لتحقيق ميزتها التنافسية في اتخاذ قرار الاخراج و طريقة تنفيذه (اختيار المورد)؟

للإجابة على هذه الاشكالية نطرح الاشكاليات الجزئية التالية:

- ماهي التوجهات العامة لإخراج النشاطات لدى المؤسسات الجزائرية؟
- ماهي أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات و اختيار المورد؟
- هل توجد علاقة بين العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات و العوامل المؤثرة في اختيار المورد؟
- هل يؤثر تبني المؤسسة لميزة تنافسية معينة على العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات و العوامل المؤثرة في اختيار المورد؟

## 2-متغيرات الدراسة

تعتمد الدراسة على متغيرين رئيسيين هما: العوامل المحددة لإخراج النشاطات كمتغير تابع و الميزة التنافسية كمتغير مستقل.

حيث تمثل العوامل المحددة لإخراج النشاطات (المتغير التابع) بنوعين من العوامل:

- عوامل مؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج، أي عوامل متعلقة بالمرحلة القبلية لتنفيذ مشروع الاخراج.
- عوامل مؤثرة في اختيار المورد المكلف بأداء النشاط، أي عوامل متعلقة بتنفيذ النشاط المخرج.

أما الميزة التنافسية (المتغير المستقل) فقد تم تمثيلها وفق تحليل مايكل بورتر، فحسب هذا الأخير فإن ارساء استراتيجية للتنافس يقوم على تحديد نوع الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و التفوق من خلالها على منافسيها و التي قسمها إلى قسمين رئيسيين هما:

• ميزة التكلفة.

• ميزة التمييز.

### 3-فرضيات الدراسة

الهدف من فرضيات الدراسة هو الاجابة على الاشكالية العامة و الاشكاليات الجزئية، و قد تم تبني الفرضيات التالية:

1-يوجد اختلافات بين المؤسسات حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات.

2-يوجد اختلافات بين المؤسسات حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد.

3-يوجد علاقة بين العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات و العوامل المؤثرة في اختيار المورد

4- يوجد أثر للميزة التنافسية على العوامل المحددة لاجراج النشاطات

### 4-أهمية الموضوع

تستمد هذه الدراسة أهميتها في كون موضوع اخراج النشاطات يتسم بالحدائة فهو لم يظهر بشكله الحالي إلا في بداية سنوات الثمانينات، مما يجعله مصطلح مبهم و متداخل مع مصطلحات أخرى على غرار التعاقد من الباطن، اعادة الهندسة التنظيمية، تقليص الحجم downsizing ، لذا يأتي اختيار هذا الموضوع في اطار السعي إلى توضيح الاطار النظري و العملي لاجراج النشاطات، و ابراز موقعه ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسات، باعتباره أداة قد تسهم في دعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسات في تحقيق ميزتها التنافسية المنشودة.

يعتبر اخراج النشاطات من الممارسات الجديدة للمؤسسات الجزائرية، حيث أن المؤسسات تمارسه و لكنها غالبا تطلق عليه مصطلح التعاقد من الباطن، و قد حاولنا توضيح الفرق بينهما في هذه الدراسة. يأتي كإضافة لبحوث سابقة تناولت مواضيع تتعلق أساسا ب: ، العوامل المؤثرة على قرار اخراج النشاطات، العوامل المؤثرة في اختيار المورد،



دراسات لتوجهات ممارسات الاخراج (Baromètre outsourcing France، Baromètre outsourcing) دراسات لتوجهات ممارسات الاخراج (Baromètre outsourcing Europe، Tunisie).

## 6-أهداف الدراسة:

تشمل أهداف هذه الدراسة النقاط التالية:

تحديد

- التعرف على استراتيجية اخراج النشاطات بشقيها النظري و العمليتي؛
- دراسة الميزة التنافسية و فيق تحليل مايكل بورتر؛
- توضيح توجهات ممارسات الاخراج لدى المؤسسات عينة الدراسة ؛
- التعرف على موقع استراتيجية اخراج النشاطات ضمن الاستراتيجيات العامة للمؤسسات

عينة الدراسة؛

- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على قرار اللجوء لإخراج النشاطات؛
- التعرف على أهم العوامل المؤثرة في اختيار المورد في اطار مشروع اخراج النشاطات؛
- دراسة تأثير الميزة التنافسية المنتهجة من طرف المؤسسة على العوامل المحددة لإخراج النشاطات.

## 7-عوائق انجاز الدراسة:

تخلل انجاز هذه الدراسات عدة عوائق سواءا في جانبها النظري أو التطبيقي، تجلى أهمها فيما يلي:

- قلة المراجع باللغة العربية، و عليه اعتمدنا على المراجع الأجنبية باللغتين الانجليزية و الفرنسية. و هذا ما خلق مشكل ترجمة بعض المصطلحات التي لم نجد لها مقابل في اللغة العربية، مما جعلنا نقدم المصطلحات بالعربية مرفقة بما يقابلها باللغة الأجنبية لتفادي أي غموض أو إلتباس.
- فيما يخص الدراسات السابقة كان من الصعب ايجاد دراسات تربط بين الميزة التنافسية و اخراج النشاطات.

- بالنسبة للدراسة الميدانية، فأهم عائق هو قلة المؤسسات الممارسة لاستراتيجية اخراج النشاطات و صعوبة الوصول إليها لانتشارها الجغرافي (باعتبار أن الدراسة شملت المؤسسات التي تخرج

على الأقل نشاط واحد)، بالإضافة إلى عدم تجاوب و تعاون مسؤولي و اطارات هذه المؤسسات، و هذا ما يفسر صغر حجم العينة.

## 8- منهجية الدراسة

لقد تم تقسيم الدراسة إلى قسمين رئيسين: القسم النظري و يضم الفصل الأول و الثاني و الثالث؛ و القسم التطبيقي و يضم الفصل الرابع و الخامس.

**الفصل الأول:** كان بعنوان *استراتيجية اخراج النشاطات كبديل لاستراتيجية التكامل العمودي* شمل هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تم التطرق للظروف التي أدت إلى التحول في استراتيجيات المؤسسات، حيث بدأت المؤسسات تتخلى عن استراتيجية التكامل العمودي، و التي هي استراتيجية معاكسة لاستراتيجية اخراج النشاطات، و ذلك راجع إلى ضغوط المنافسة و متطلبات المرونة و ظهور استراتيجيات جديدة لتسيير المؤسسة. أما في المبحث الثاني فتناولنا اخراج النشاطات من خلال سرد مراحل ظهوره، و تقدم مختلف التعاريف التي قدمها الباحثون، كما حاولنا ابراز التداخل الموجود بينه و بين مفهوم التعاقد من الباطن. و في الأخير تطرقنا إلى مختلف أصناف اخراج النشاطات و أشكاله.

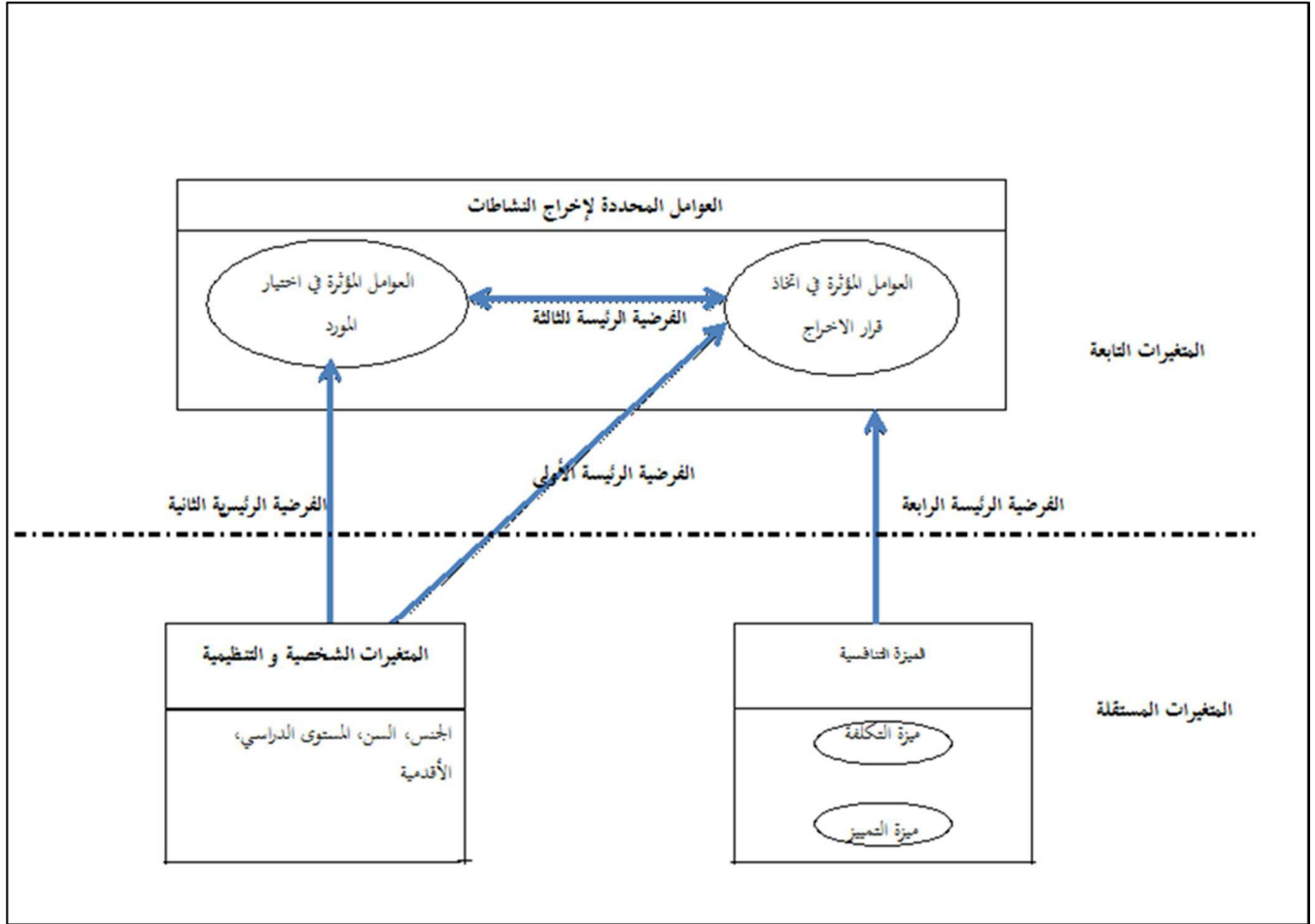
**الفصل الثاني:** كان بعنوان *"علاقة استراتيجية اخراج النشاطات بالميزة التنافسية"*، في المبحث الأول قدمنا لمحة عن الميزة التنافسية و الاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث تطرقنا بنوع من التفصيل لاستراتيجية قيادة التكلفة و التمييز. و في المبحث الثاني حاولنا تقديم التفسير النظري لكيفية اتخاذ قرار الاخراج استنادا على نوع الميزة التنافسية المتبناة، و ذلك من خلال اعتماد نظرية تكاليف الصفقات بالنسبة لميزة التكلفة و نظرية الموارد بالنسبة لميزة التمييز، و سعينا إلى ابراز الفرق بينهما.

**الفصل الثالث:** و كان تحت عنوان *"اتخاذ قرار اخراج النشاطات وتنفيذه"*. الهدف من هذا الفصل هو شرح المراحل التي تمر بها عملية اخراج النشاطات بدءا من دوافع اتخاذ قرار اخراج النشاطات، إلى تنفيذ و تسيير المشروع. حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول خصصناه لتحليل دوافع و أخطار اللجوء لإخراج النشاطات، أما المبحث الثاني فتم عرض فيه المنهجية التي يمكن أن تلجأ لها المؤسسة لاتخاذ قرار اخراج النشاطات. و قد اقترحنا منهجيتين الأولى للباحث Jérôme Barthélemy، و الثانية للباحث Bertrand Quélin. أما في المبحث الثاني فتعرضنا لأهم مرحلتين في تنفيذ مشروع اخراج النشاطات و هما مرحلة اختيار المورد، فقدمنا أهم المعايير و الطرق لاختيار المورد. و المرحلة الأخيرة هي كيفية التحكم في الأنشطة المخرجة و ضمان السير الحسن لها.

**الفصل الرابع:** كان بعنوان " الاطار المنهجي للدراسة الميدانية"، و الهدف منه هو توضيح سيرورة الدراسة التطبيقية. قسمنا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول لتقديم الدراسات السابقة و الحدود الزمانية و المكانية للدراسة و مصادرها. أما المبحث الثاني فخصص لمطلبه الأول لعرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، فأوضحنا كيفية بناء أقسامه على أساس الفرضيات المتبناة، و كذلك تناولنا الأدوات المستخدمة للتحليل. المطلب الثاني خصص لتقديم العينة، أولاً من خلال الخصائص التنظيمية للمؤسسة (نوع المؤسسة (عامية، خاصة)، قطاع النشاط، مدة نشاط المؤسسة، عدد العمال، حجم رأس المال)، و ثانياً من خلال وصف المتغيرات الشخصية للمستجوبين (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الأقدمية).

**الفصل الخامس:** كان بعنوان "عرض و تحليل نتائج الدراسة"، خصص هذا الفصل في مبحثه الأول لعرض توجهات ممارسات اخراج النشاطات للمؤسسات عينة الدراسة و التي كان لها قسم خاص في الاستبيان، و أعدت اعتماداً على دراسات سابقة تعرف ب: Baromètre Outsourcing. ثم تم عرض نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات، العوامل المؤثرة في اختيار المورد، ميزة التكلفة، ميزة التمييز)، ثم التحليل العاملي للمتغيرات المستقلة (ميزة التكلفة، ميزة التمييز)، أما في المبحث الأخير فتم عرض النتائج المتوصل إليها و التعليق عليها عليها.

## 9-مخطط الدراسة:



## تمهيد

يعتبر التكامل العمودي من أقدم الاستراتيجيات التي تبنتها المؤسسات، و قد سيطر لعقود طويلة على توجهات المؤسسة، خاصة في بداية الثورة الصناعية، حيث تعتبر مؤسسة فورد نموذجاً لذلك. و قد تطور مفهوم التكامل العمودي عبر الزمن ، ابتداء من مقال "رونالد كوز" سنة 1937 إلى غاية أعمال "ويليامسون" ، حيث وجه الباحثون اهتمام خاص لعلاقات المؤسسات العمودية والأفقية. إن لجوء المؤسسة إلى استراتيجية التكامل العمودي يسمح للمؤسسة باجتنااب ازدواجية الهوامش، كما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم.

لكن تطور البيئة الاقتصادية و التحولات السريعة في محيط المؤسسة نتيجة العولمة، فرضت على المؤسسات القيام بتغييرات جذرية على أنظمتها الانتاجية و التسييرية، بغية التكيف مع المحددات الجديدة للمنافسة. فمواصلة المنافسة و تحقيق رضا العميل أصبح يتطلب المرونة، هذه الأخيرة مرتبطة بالحجم المثالي للمؤسسة. و في ظل سعيها لتحقيق هذه الشروط تبنت المؤسسة استراتيجيات جديدة، كالشراكة، التحالف، التعاقد من الباطن وصولاً إلى اخراج النشاطات التي تعتبر كاستراتيجية معاكسة لاستراتيجية التكامل. حيث تبنى الأولى على أساس ادخال الأنشطة و انجازها داخل المؤسسة، بينما تعتمد الثانية على توكيل الأنشطة إلى مؤسسات أخرى(موردون).

## المبحث الأول: ظروف التحول في استراتيجيات المؤسسات

## المطلب الأول: التكامل العمودي و عوامل تراجعه

بعد الحرب العالمية ، كانت المؤسسات إما متكاملة أو متكاملة نحو الخلف أو الأمام ( Lonsdale & Cox, 2000). حيث في غياب أسواق خارجية متطورة كان لازماً على المؤسسات إنجاز عدد كبير من الأنشطة بنفسها (Jennings,2002) in-house<sup>1</sup>.

أدى منطق الكفاءة الانتاجية ببعض الصناعات أن تصبح متكامل للغاية *intégrés*، و أخرى تصبح متفككة للغاية *désintégrés*. عرفت معظم الصناعات في تاريخها، مراحل تميزت بالتكامل و أخرى تميزت بالتفكك. " لقد أثبت التاريخ الاقتصادي أنه لا يوجد نمو ثابت لظاهرة ما، و إنما دورات من التفكك و التكامل العمودي، عبر مختلف مراحل التطور التي مر بها الفرع الصناعي." (M. Glais, 1996)<sup>2</sup>

## 1- ماهية التكامل العمودي

## 1-1- تعريف التكامل العمودي

يستخدم مصطلح التكامل العمودي بطريقتين مختلفتين في اقتصاديات الصناعة .الأولى تتصل بوضع أو هيكل تنظيمي موجود، وحسب هذا المفهوم فالتكامل العمودي يتصل بمدى قيام وحدة الأعمال المنفردة بإنجاز مراحل متابعة في اعداد وتوزيع المنتج، والثانية للتعبير عن السلوك الاداري، حيث يعبر المصطلح عن قرار المنشأة في التحرك إلى مرحلة تصنيعية أو توزيعية أخرى، من خلال الاندماج الرأسي أو بتشبيد وحدات إنتاجية أو توزيعية جديدة (كلارك، 1994).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Juha HIETALAHTI & Suvi KUOPPALA, *Outsourcing decision – motives, risks and decision Factor*, Lappeenranta University Of Technology, School of Business Supply Management, 2009, p03p04.

<sup>2</sup> M.GLAIS, *Les incidences de l'intégration verticale sur la promotion de l'efficacité économique et le fonctionnement concurrentiel des marchés*, *Revue de la Concurrence et de la Consommation*, n°89, 1996, p09.

<sup>3</sup> باسم مكحول & نصر عطياتي، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الثاني، 2004، ص 04 ص 05.

و يعرف على أنه " تجميع النشاطات التي لها مراحل متشابهة في عملية الانتاج. و التكامل هو استبدال الصفقات التجارية السابقة التي تربط المؤسسة بمورديها بصفقات داخلية، تتم في داخل المؤسسة. كما يمكن أن تعرف هذه الاستراتيجية على أنها قيام المؤسسة بإدخال بعض النشاطات الجديدة التي كانت تنجز من قبل خارجا لدى مؤسسات أخرى".<sup>1</sup>

أما المفهوم الحديث للتكامل فيرى أنه بمثابة طريقة لزيادة هوامش القيمة المضافة بالنسبة لحلقة معينة من التشغيل، بدءا من الحصول على المواد الخام و انتهاءا إلى المستهلك النهائي، و يعترف هذا المفهوم الجديد بأن المؤسسات تقوم بالسيطرة و التحكم في العلاقات الرئيسية vertical relationship؛ و قد تحقق المؤسسة منافع التكامل العمودي بدون تحويل كل مخرجاتها داخليا.<sup>2</sup>

### 1-2- نظريات التكامل العمودي:

-نظرية Joe Bain التي تفسر التكامل العمودي من خلال الترابط بين التكنولوجيات.

-نظرية Stigler التي تستند إلى دورة حياة الصناعات، حيث يرى ستيجلر أن التكامل مرتبط بدورة حياة الصناعات حيث تزيد درجة التكامل في الصناعات الوليدة (في بداية مرحلتها) ثم ينقص بنمو الصناعة، ثم يعود للازدياد إذا أصبحت هذه الصناعات في مرحلة التقهقر.

-نظرية Alfred Chandler التي تركز على ضمان و سرعة توفير الامدادات.

-نظرية Oliver Williamson الذي يبرز خطر الانتهازية إذا ما حاولت المؤسسة تخفيض تكاليفها من خلال سياسة لا تعتمد على التكامل العمودي.<sup>3</sup>

### 1-3- أنماط التكامل العمودي: يمكن تقسيم التكامل العمودي إلى ثلاث أنواع رئيسية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *La stratégie : intégration verticale*, p13, [http://christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/Decathlon\\_MSG1\\_2007.pdf](http://christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/Decathlon_MSG1_2007.pdf),  
<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل ، استراتيجية الانتاج و الأعمال (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص390

<sup>3</sup> Gabrié HUBERT, *La théorie williamsonienne de l'intégration verticale n'est pas vérifiée empiriquement*, Revue économique, Volume 52, n°5, 2001. p(1013-1039), p1017  
[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco\\_0035\\_2764\\_2001\\_num\\_52\\_5\\_410369](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco_0035_2764_2001_num_52_5_410369)

**1-3-1- التكوين العمودي :** ويكون عندما يحدث التكامل العمودي في نفس الوقت الذي تنشأ فيه المنشأة ، ومن ثم تنشأ عمليتي الإنتاج المتجهة للأمام والمتجهة للخلف متكاملتان.

**1-3-2- التوسع العمودي :** وذلك إذا كان التكامل العمودي نتيجة النمو الداخلي للمنشأة وقيامها بإقامة فروع مكملة لها مع مرور الوقت ، حيث تكون هذه الفروع تنتج مدخلات تستخدمها المنشأة أو تقوم بتوزيع وتسويق منتجاتها.

**1-3-3- الاندماج العمودي:** وهو قيام منشأة ما بتملك منشأة أخرى قائمة تعمل في مرحلة إنتاجية سابقة أو لاحقة مكملة للمنشأة المتملكة.

كما توجد أنواع أخرى للتكامل العمودي من بينها:

- التكامل العمودي الخلفي: يحدث التكامل الخلفي عندما تتجه المؤسسة نحو انتاج ما تحتاجه من مواد خام و مدخلات أخرى تحتاجها لعملية الانتاج. بمعنى التكامل باتجاه مصدر المدخلات و كمثال عن ذلك قيام احدى الشركات المصنعة للمواد الغذائية بامتلاك عدد من المزارع و الحقول لزراعة ما تحتاجه من مدخلات.<sup>2</sup>
- التكامل العمودي الأمامي: بمعنى التكامل لأسفل اتجاه المراحل النهائية للمنتج. مثل قيام احدى الشركات بشراء محلات تجارية لعرض منتجاتها.<sup>3</sup>
- التكامل العمودي الجانبي: يكون باتجاه النشاطات المحيطة مثل المعلوماتية.

**2- أشكال التكامل العمودي و العوامل المؤثرة في اختياره:**

**1-2- أشكال التكامل العمودي**

<sup>1</sup> حران عبد القادر، التكامل العمودي و المزاي التنافسية للمؤسسة الصناعي، حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2012/2011، ص 08.

<sup>2</sup> La stratégie : Intégration verticale , Op.cit. p12

<sup>3</sup> Ibid. p38



**1-1-1- التكامل الكلي:** تتصف الشركات ذات التكامل الكلي بالحصول على احتياجاتها من المواد و الخدمات داخليا، بمعنى قيامها بتصنيع نسبة كبيرة من مدخلاتها أو تنفيذ نسبة كبيرة من مخرجاتها داخليا، و يتم استخدام التكامل الكلي في الحالات التالية:

- عندما يجب هندسة المكونات بعناية و تصنيعها لكي تناسب التجميع بدقة؛
- عندما تعتقد الشركات امكانية حماية عملياتها من المنافسة عن طريق التكامل؛
- عندما ترغب الشركات في الاشراف على جميع مراحل مراقبة الجودة؛
- عندما يحقق الترابط و التداخل في العمليات مزايا تكلفية ناتجة عن التكامل.

**1-1-2- التكامل الجزئي:** تعتمد الشركات المتكاملة جزئيا في الحصول على جزء من احتياجاتها من خلال مصادر توريد خارجية. و تقوم هذه الشركات بإنتاج أو توزيع نسبة من احتياجاتها داخليا و لكنها تشتري الجزء المتبقي من خلال موردين أو موزعين متخصصين. يمكن استخدام التكامل الجزئي بشكل أفضل في الحالات التالية:

- عندما تضيف الشركات قيمة مرتفعة للمواد التي تنتجها؛
- عندما تصبح المواد الخام متوفرة للغاية؛
- عندما تزيد المنافع عن التكاليف.

**1-1-3- شبه التكامل:** في ظل شبه التكامل لا تمتلك الوحدات الانتاجية محل التكامل مدخلاتها بنسبة 100%، و لكنها تقوم بالحصول على بعضها من الخارج، و تفيد هذه الاستراتيجية حين تكون هناك مخاطر مترتبة عن التكنولوجيات الحديثة أو الاحتياجات الرأسمالية، كما أنها تساعد في تحقيق المزايا الناتجة عن استكشاف ظروف المنافسة.

**2-2- العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التكامل:** هناك عدة عوامل تؤثر في اختيار الشركات لاستراتيجية التكامل العمودي، و هي متعلقة أساسا بالمخاطرة أو الاستقرار في البيئة التي تواجهها الشركات. و تتعلق كذلك بكفاءات الشركات في التعامل مع أنواع معينة من استراتيجيات التكامل العمودي. إن درجة التكامل و شكل التكامل يتوقف على العناصر التالية:

**2-2-1- مدى تغير و عدم استقرار هيكل الصناعة:** يتوقع لدرجات التكامل المرتفعة عنصر النجاح في حالة تمتع الشركات بالآتي:

- وجود احتكار فيما يتعلق بالتكامل العمودي، الأمامي أو الخلفي؛
- وجود فرص للحد من هجمات المنافس عن طريق حواجز الدخول؛
- وجود فرص لتحقيق وفورات تكاليفية من خلال تكنولوجيات تخضع لاقتصاديات التكامل.

**2-2-2- الأهداف المتعلقة باستراتيجية المنظمة ككل:** يتم التوجه نحو التكامل في ضوء الأهداف التالية:

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

**2-2-3- مرحلة تطور الصناعة:** تعتبر دورة حياة الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة عاملا محددًا لاختيار استراتيجية التكامل. Stigler (1951) و هذا ما أثبتته دراسات سابقة، حيث في دراسة شملت 200 مؤسسة فرنسية، توصل الباحث إلى أن المؤسسات التي تنشط في قطاع صناعي في مرحلة النضج لها استعداد أكبر لانتهاج استراتيجية التكامل العمودي.<sup>2</sup>

**3- منافع التكامل العمودي و عوائق تطبيقه:**

**3-1- منافع التكامل العمودي:** عادة تجد الشركات التي تبني التكامل العمودي حافزا يتمثل في رغبتها في تقوية مركزها التنافسي فيما يختص بمجال عملها الأساسي. و هناك عدة أسباب رئيسية وراء انتهاج استراتيجية التكامل العمودي:

<sup>1</sup> نيبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص395 ص398.

<sup>2</sup> Yvan DUFEU, *Déterminants du choix d'intégration et de désintégration verticale des entreprises*, Finance Contrôle Stratégie, volume 11, n° 1, mars, 2008, p131 – 154.

**3-1-1-1- تسهيل عمليات الاستثمار في الأصول المتخصصة:** الأصل المتخصص هو ذلك الأصل الذي يصمم لأداء مهمة خاصة، و الذي تنقلص قيمته بشكل ملحوظ عند استخدامه لمهمة أخرى. هذا الأصل قد يكون عبارة عن قطعة من تجهيزات ذات استخدام خاص جدا، أو قد يكون على المستوى الفردي أو على مستوى الشركة من خلال التدريب و الخبرة. تتجه الشركات و الأفراد إلى الاستثمار في الأصول المتخصصة لأنها تمكنهم من خفض التكاليف الخاصة بخلق القيمة، و تتميز منتجاتهم بصورة أكثر فاعلية مقارنة بمنافسيهم و من ثم امكانية فرض أسعار عالية. و قد تلجأ الشركة إلى الاستثمار في المعدات و التجهيزات المتخصصة لأن ذلك يمكنها من خفض تكاليف التصنيع و رفع معدلات الجودة، أو قد تتجه الشركة إلى الاستثمار في المعرفة التقنية المتخصصة ذات المستوى العالي، لأن ذلك يمكنها من تطوير منتجات أفضل مقارنة بمنافسيها. و هكذا يمثل التخصص القاعدة لتحقيق ميزة تنافسية على مستوى النشاط؛<sup>1</sup>

**3-1-2- تحويل مركز التكلفة إلى مركز ربحية، تحسين اقتصاديات الحجم، تقليل الاعتماد على الموردين؛<sup>2</sup>**

**3-1-3- تخفيض تكاليف التعامل، فالهدف الرئيسي للتكامل هو استبعاد أو على الأقل تخفيض تكاليف الشراء و البيع؛**

**3-1-4- اقامة عوائق الدخول أمام المنافسين الجدد:** تستطيع الشركة اقامة عوائق في وجه الدخلاء الجدد إلى مجالاتها الصناعية، من خلال تحقيق التكامل العمودي في الاتجاه الخلفي من أجل التحكم و السيطرة على مصدر المدخلات أو من خلال تحقيق التكامل الرأسي في الاتجاه الأمامي للتحكم و السيطرة في قنوات التوزيع. و تتمثل فاعلية هذه الاستراتيجية في الحد من المنافسة في المجال الصناعي للشركة، و من ثم منح الشركة القدرة على فرض أسعار و تحقيق أرباح أعلى. و لفهم وادراك هذه المسألة يمكن أن نتناول المثال الشهير المرتبط بهذه الاستراتيجية الذي يرجع لعقد الثلاثينيات. في ذلك الوقت كانت هناك شركتان تتصدران صناعة الألمنيوم هما شركة ألكوا و ألكان، و يمكن الحصول على الألمنيوم من البوكسيت، و رغم أن البوكسيت يعتبر معدن شائع إلا أن نسبة الألمنيوم عادة ما تكون فيه منخفضة، بمعنى أن التنقيب عنه و استخراجه و صهره يعتبر عملية غير اقتصادية. و أثناء عقد

<sup>1</sup> شارلز هيل & غارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، تعريب محمد السيد عبد المتعال و آخرون، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 471.

<sup>2</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 198.

الثلاثينات تم اكتشاف مخزون كبير من البوكسايت يحتوي على نسبة ألومينيوم اقتصادية. هذا المخزون كان متوفرا بجامايكا إحدى جزر البحر الكاريبي. و هناك اتجهت شركة ألكوا و ألكان إلى تحقيق التكامل العمودي في الاتجاه الخلفي و اكتسبتا معا ملكية هذا المخزون. و لقد شكل هذا الاجراء عائقا للدخول لمجال صناعة الألومنيوم و لقد حيل بين المنافسين المحتملين و عملية الدخول لأنهم لا يستطيعون الوصول إلى مصدر البوكسايت ذي الجودة العالية. و نظرا لأن هؤلاء المنافسين كان يتعين عليهم استخدام بوكسايت رديء النوعية، فقد وجدو أنفسهم في وضع سيئ من حيث التكلفة. و استمر هذا الوضع حتى الخمسينات، عندما تم اكتشاف احتياطي بوكسايت ذو جودة عالية في كل من أستراليا و اندونيسيا؛<sup>1</sup>

3-1-5- إلغاء ازدواجية الهامش (double marge) المفروض من طرف المنتجين للسلع النصف المصنع.<sup>2</sup> و هذا ليس فقط في صالح المؤسسة و إنما يمتد إلى الزبون الذي يستفيد بانخفاض تكلفة الانتاج و بالتالي انخفاض سعر المنتجات ينعكس على الزبائن؛<sup>3</sup>

3-2- عوائق تطبيق التكامل العمودي: هناك مجموعة من النقائص أو المخاطر التي تحيط بالتكامل من أهمها:

3-2-1- صعوبة الحصول على الحجم الأمثل: من مخاطر التكامل العمودي أن الحجم الأمثل قد يتغير بشكل كبير بين مراحل الانتاج المختلفة، و على هذا فقد يؤدي التكامل العمودي إلى عدم تحقيق الحجم الأمثل، بالإضافة لزيادة التكاليف في بعض الأنشطة، ففي صناعة السيارات- على سبيل المثال- نجد أن مصانع تجميع السيارات قد تعمل بكفاءة إذا ما كانت تنتج ما يقرب 200 ألف وحدة سنويا. إن تحقيق الكفاءة في صناعة المحركات تتطلب حجم انتاج يزيد عن مليون وحدة سنويا. و على الجانب الآخر نجد أن تحقيق معدلات الكفاءة العالية في عمليات تطوير و تحسين المنتجات الجديدة يتطلب حجما انتاجيا أعلى مما سبق ذكره، و لهذا اتجهت شركة روفر المتخصصة في تصنيع السيارات إلى تطبيق نظام التكامل العمودي بشكل أقل حتى أن نشاطها صار قاصرا على

<sup>1</sup> شارلز هيل & غارديث جونز، مرجع سابق ذكره، ص469 ص470.

<sup>2</sup> Frédéric LE ROY & Said YAMI, *Management stratégique de la concurrence*, Dunod, Paris, 2009, p54

<sup>3</sup> Francine LAFONTAINE & Margaret SLADE, *Vertical Integration and Firm Boundaries: The Evidence*, Warwick Economic Research Papers, no 799 , 2007 p42, [http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/research/workingpapers/2007/twerp\\_799.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/research/workingpapers/2007/twerp_799.pdf)



## المطلب الثاني: العوامل المساهمة في تفكك المؤسسات *désintégration*

### 1- سعي المؤسسات لتحقيق المرونة

#### 1-1- تعريف المرونة: يعرف (Tarondeau 1999) المنظمة المرنة على أنها: "...المنظمة القادرة على تعديل

العلاقة بين عناصرها في أسرع وقت و بأقل تكلفة ممكنة..."<sup>1</sup>

تعتبر المرونة عن الرؤية الاستراتيجية لمقدرة المنظمة التنافسية بتقديم منتجات في الوقت الذي تملك فيه القدرة على تطويرها، كون المرونة تظهر مدى تكيف النظام الإنتاجي للتغيرات البيئية المحتملة أما Heizer فيعدها تعبيراً عن إمكانية المنظمة من أحداث التغيرات الجوهرية في الموقع السوقي اعتماداً على الإبداع في المنتج .

ويرى ( Krayweski & Ritzman ) بأنها تشمل كل من المقدار والمنتج كما يلي:

أ- مرونة المقدار (Volum flexibility) : مثل التغيرات الحاصلة في الإنتاج لموائمة التغير في مستوى الطلب اعتماداً على طبيعة الصناعة بالدرجة الأولى.

ب- مرونة المنتج ( Mix flexibility product ) : وتمثل درجة مسابرة رغبات الزبون المتغيرة عن طريق تقديم تشكيلة أو مزيج من المنتجات التي تعبر عن التغير الحاصل في حجم الإنتاج ومدى تنوع المنتج وتزداد أهمية مرونة المنتج في المنظمات التي تعتمد على الإنتاج حسب الطلب.<sup>2</sup> ويربط Jérôme Barthélémy المرونة بنوعين من اللاتأكد: لا تأكد متعلق بالتكنولوجيا و لا تأكد متعلق بالطلب.<sup>3</sup>

### 1-2- المرونة الاستراتيجية و المرونة العملية

<sup>1</sup> Jean-Claude WATIEZ, *Flexibilité et adaptation de l'organisation à l'environnement : la flexibilité en tant que réponse à l'asymétrie inter et intra entreprises*, Finance Contrôle Stratégie – Volume 5, N° 1, mars 2002, p. 217 – 254, p 231. <http://leg2.u-bourgogne.fr/rev/051254.pdf>

<sup>2</sup> طارق عثمان عباس، *استراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية*، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، العدد 19، جامعة واسط، العراق، 2012، ص 08، <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&Id=56500>

<sup>3</sup> Jérôme BARTHELEMY, *Frontières de la firme et désintégration verticale*, , ESSEC , 30 et 31 08/2012, p09, [http://www.melchior.fr/fileadmin/fichiers/Ellg/2012/Presentation%20Frontieres%20de%20la%20firme\\_essec.pdf](http://www.melchior.fr/fileadmin/fichiers/Ellg/2012/Presentation%20Frontieres%20de%20la%20firme_essec.pdf)

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

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

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

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

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

و تساهم وظائف المؤسسة برمتها في تطوير المرنة الاستراتيجية، ففي البحث و التطوير يتم الاحتفاظ بفائض في القدرات، قصد اغتنام الفرص التكنولوجية. أما في الوظيفة المالية، فيستند إلى الاحتفاظ بسيولة جيدة للأصول و

قدرات الاقتراض. أما فيما يتعلق بالإنتاج، فيتم اهتلاك مخزونات و قدرات اضافية، و كذلك اللجوء إلى مصادر متعددة للحيازة على الموارد التي تحتاجها وظيفة الإنتاج، و بصفة عامة تنجم المرونة الاستراتيجية عن فائض في الاستثمارات في بعض القدرات، حيث تلتزم المؤسسة أن تبقى رائدة، و التنازل عن الاستثمار في مجالات متخصصة، حيث المردودية أكثر عشوائية و الخروج من السوق مكلف جدا، بحيث تختار المؤسسة الاستثمار في البحث في التكنولوجيا الناشئة، و اعتماد استراتيجية التابع في بعض التكنولوجيات التي تعتبرها جد متخصصة.<sup>1</sup>

يركز كل من Stalk و Shulman على الأبعاد التالية للمرونة الاستراتيجية: السرعة و هي القدرة على تلبية طلب الزبون أو طلبات السوق، و على دمج أفكار و تكنولوجيات جديدة بشكل سريع في المنتجات، و الثبات و هو القدرة على انتاج منتجات ترضي توقعات الزبائن بشكل ثابت، و الحدة و يقصد بها القدرة على توقع حاجات الزبائن المتجددة و رغباتهم، و الحفة و هي القدرة على التكيف بشكل آني مع متغيرات بيئة العمل، و الابداع أي القدرة على توليد أفكار جديدة و دمج عناصر موجودة لتوليد مصادر جديدة من القيمة للمنتجات.<sup>2</sup>

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

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

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

و خصص عدد كبير من البحوث لتحديد الأنواع المختلفة للمرونة و قياسها، حيث كانت هناك محاولات للنمذجة، و التي تهدف إلى تحقيق مرونة مثلى للمؤسسة ككل، و تهتم معظم الأعمال بمرونة الوحدات الصناعية. و

<sup>1</sup> منية خليفة، آلية تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 08/09/2010، ص82-83

<sup>2</sup> بسمة وليد سليم الشيخ يحيى، أثر المرونة الاستراتيجية كمغير وسيط بين عدم التأكد البيئي و اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الاردنية)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص33.



هذا يعني الاهتمام أساسا بالمرونة العملية. غير أن مرونة النظام تعرف بواسطة الخصائص الداخلية له، و تقاس عموما من خلال الآثار الملحوظة فيما يخص قدرة التكيف في مختلف المجالات، أو فيما يخص القيمة المنتجة.<sup>1</sup>

### 1-3-3-مجالات المرونة

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

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

و يرتبط نمو المبيعات باستراتيجيتي التقليص و التنويع من التشكيلات، حيث تهدفان إلى مضاعفة تنوع المنتجات، باعتبار أن هذا التنوع ضروري لإرضاء الأذواق غير متجانسة للمستهلكين، غير أن هذا التنوع يولد عدد من القيود (تسيير سلاسل الانتاج الأكثر قصرا، مضاعفة المخزونات...).

و أما في حالة عدم التأكد التي تميز البيئة، تبحث المؤسسات الصناعية على الرفع من مرونة نظامها الانتاجي، بمعنى تعدد التشكيلات حتى تتكيف المؤسسة مع التعديلات الحاصلة في البيئة.

و تستمد المنتجات مرونتها من تعدد استعمالاتها، حتى يمكنها تلبية عدد من الاحتياجات من جهة أو من خلال تعدد استعمالات العناصر أو المركبات الداخلة في بعض المنتجات التامة، بمعنى البحث عن السبل التي تسمح بجعل المركبات و العناصر تستعمل في عدد واسع من المنتجات، قصد التقليص من التنوع التقني.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منية خليفة، مرجع سابق ذكره، ص 83.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 85

**1-3-2-السيوروات المرنة les processus flexibles:** إن السيوروات المرنة تسمح للمؤسسة بتحسيد استراتيجياتها مثل استراتيجية الانتاج في الوقت المناسب just-in-time، و التي يعتمد نجاحها على نظم التصنيع المرنة Flexible manufacturing systems.<sup>1</sup>

**1-3-3-التنظيم المرن:** بإمكان المؤسسات أن تصمم تنظيمات مرنة، قادرة على التكيف مع الخصائص المتغيرة للبيئة. و ينظر هنا إلى التنظيم على أنه نظام مشكل من عناصر تربطها علاقات، و العناصر تتمثل في الموارد و الكفاءات التي يزود بها التنظيم المرن بالجودة و الكمية المطلوبتين. و من بين العناصر الأساسية نجد المستخدم، فإذا كان هذا الأخير متخصص، و يملك الكفاءات الضرورية لتحقيق مهمة محددة يمكن أن يوصف هذا الموظف بالجمود، حيث إذا حدث تغير في المهمة، أدى ذلك إلى تكاليف و وقت أطول للحصول على الكفاءات، و التي توسع من مجال المهام التي هو قادر على تأديتها دون تكاليف أو آجال.

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

و تسهل المرونة تغييرات التنظيم من خلال تقاسم نظرة مشتركة لغايات المؤسسة، و تسمح لكل واحد أن يطور مساهماته ضمن عمل الجميع و تحقيق أهداف مشتركة، و أيضا ربط العلاقات الوطيدة مع الشركاء الخارجيين بشكل يجعل هؤلاء يتجندون بسرعة و بأقل تكلفة عند الحاجة.<sup>2</sup>

**1-4-4-معوقات تحقيق المرونة:** إن تحقيق المرونة على مستوى المؤسسة يواجه صعوبات عدة:

**1-4-1-المرونة و نظام المعلومات:** عندما تضع المؤسسة نظام معلوماتي فعال و قوي، تصبح منحازة إليه ذلك أنها ترى أن هناك علاقة تاريخية لتطورها مع هذا النظام. و هذا ما ينتج عنه الاحتفاظ بالمنتجات نفسها و

<sup>1</sup> أحمد حسين علي حسين، متطلبات التطور التلقائي في النظم المحاسبية لقياس وتقييم الأداء في بيئة التصنيع، المجلة المصرية

للدراستات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، العدد الثاني، 1995، ص 102.

<sup>2</sup> منية خليفة، مرجع سابق ذكره، ص 85 ص 86.

كذلك طرق الانتاج، باختصار فإن نظام المعلومات في المؤسسة قد يحفز على الاحتفاظ بالأنظمة الانتاجية القديمة، لأن تغييره أو تجديده يشكل مجازفة بالنسبة للمؤسسة.

**1-4-2- المرونة و المخاطرة:** إن تطوير و طرح منتجات جديدة يؤثر على المنتجات القاعدية للمؤسسة، ذلك أن المبيعات المحققة للمنتجات الجديدة تكون على حساب المنتجات القديمة.

مثال: مصنع لصناعة النوافذ الخشبية يقوم بمشروع لتصنيع نوافذ الألمنيوم. إن نجاح هذا المشروع حتما سيكون له تأثير سلبي على النشاط الأساسي للمؤسسة (Cannibalisme). إن هذا المشكل يطرح خاصة لدى قطاع السيارات.

**1-4-3- المرونة و طول فترة تطوير منتجات جديدة:** هذا المشكل كذلك يطرح في قطاع صناعة السيارات بصفة خاصة، فعلى سبيل المثال استغرق تصنيع سيارة سيتروان خمس سنوات، خلال هذه الفترة تم صرف 7.5 مليار فرنك منها 1.2 مليار خاصة بالدراسة القبلية للنموذج، و في هذه الحالة المرونة تكون مشلولة بسبب عوامل مالية بالدرجة الأولى.

**1-4-4- المرونة و المعوقات البشرية:** في مختلف الوضعيات تواجه المرونة تهديدات من ناحية الأفراد الذين تعودوا على طريقة عمل معينة و يرفضون التغيير، و هذا ما تعرض له R.Ries في تحليله للرفض الطبيعي للتغيير، حيث يرى أن الأفراد لا يجذبون التغيير و يبحثون عن الاستقرار الذي يحقق الأمان.<sup>1</sup>

## 2- ظهور مفاهيم جديدة في الادارة: من بين هذه المفاهيم:

**1-2- المؤسسة الشبكية:** يغطي مفهوم الشبكة أساليب التعاون المختلفة بين المؤسسات كالتحالفات و عقود الاستغلال... الخ، و قد يشير مصطلح الشبكة إلى العلاقات التجارية التي تربط شركات متفرقة جغرافيا بوكلائها من مختلف القطاعات و تتكون الشبكة في العادة من مجموعة من الشركات تتعاون على نحو متكامل و تخصصي في مشروع مشترك من أجل التغلب على المشاكل المشتركة و اكتساب الفعالية الجماعية و غزو الأسواق التي لا تستطيع الشركات أن تغزوها منفردة، و يمكن أن يحصل تعاون بين الشركات و تعلم متبادل و ابتكار جماعي. إن الشبكة

<sup>1</sup>Gérard GARIBALDI, *L'analyse stratégique*, 3ème édition, 2ème tirage, Ed d'Organisation, 2002, p112.

ترجم وجود علاقات استقلالية و تبعية بين الأعوان ( الأفراد و المؤسسات ) و تقوم على فكرة مشتركة و هي أنها نظام ربط مشترك بين عدة مجموعات.

إن الشبكة مفهوم غير مستقر يمكن أن يعود على عدة أشكال فبالنسبة لتيار التبادل (Le Courant Transactionnel) عرف الشبكة على أنها شكل هجين يقع بين السوق و المؤسسة و يبرر بوجود توازن بين تكاليف السوق الخارجية و التكاليف الداخلية للمؤسسة. أما بالنسبة لنموذج الموارد و الكفاءات فالشبكة هي وسيلة لجمع الموارد و الكفاءات المفتاحية و الاستراتيجية لخلق ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

و تعرف نواة المؤسسة الشبكية "le noyau de l'entreprise réseau"، بالمؤسسة ذات الهندسة المتغيرة، و التي من خلالها يتبلور هيكل المؤسسة الشبكية. يتم ذلك وفق التعاون الذي يحدث بين مجموعة من المؤسسات، التي تربطها مصالح و منافع، و التي وضعت على شكل شبكي و ذات قيادة جماعية. يتحقق هذا التعاون و الشراكة للمؤسسة بتوليفة العمليات الممكنة و ذلك بالاعتماد على شبكة من مؤسسات مختصة، و ذلك بغية تحقيق استراتيجيات التمركز حول الكفاءات.<sup>2</sup>

و يعتمد هذا نوع من المؤسسات بالدرجة الأولى على الثقة، حيث يتطلب ذلك قدرا من الوقت لإرساء و استقرار العلاقات بين الشركاء، حيث يسمح هذا الوقت بتطوير المؤسسات للمعارف المشتركة (خاصة منها المعارف الضمنية التي تسمح بالابتكار (Nonaka et Takeuchi, 1995) كما أن هذا الوقت يسمح بتحقيق علاقات ترابط تساهم في تحقيق التداؤب synergie.

ليس بالضرورة أن تكون الثقة كلية (Thuderoz et Mangematin , 1999)، فعامل انتهازية إحدى المؤسسات يبقى وارد. هذا ما يجعل المؤسسة دائما في حالة مراقبة و مقارنة للمؤسسات التي تتعاقد معها، فمن الأحسن دائما أن تلجأ المؤسسة إلى أكثر من مورد لنفس المنتج (بالنسبة للمنتجات الرئيسية) و حتى الاحتفاظ

<sup>1</sup> بن بوزيد شهرزاد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2012/2011، ص93.

<sup>2</sup> بدي عيسى بن صالح، ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث، العدد03، جامعة ورقلة، 2004، ص13.

بامكانيات داخلية لانتاج المنتج ذاتيا، ففي قطاع سيارات نجد مثلا شركة Toyota التي تتعامل مع موردين اثنين لكل نوع من الأجزاء (المنتجات).<sup>1</sup>

**2-2- المنظمة النحيفة:** إن مصطلح المنظمة النحيفة Lean organisation ، استعمل لأول مرة من طرف الباحثين Womak و Jones. و لقد عرف هذان المفكران هذا النوع من المؤسسات كما يلي: " مجموعة من الأفراد و الوظائف و المؤسسات التي تمتاز باستقلالية قانونية (منفصلة في شخصيتها القانونية)، و لكن مرتبطة في نشاطاتها الاستغلالية. إن هذا التوجه من أفكارهما حول production au plus juste تناولاه بإسهاب في كتاب " Penser l'entreprise plus juste". Jones و Womak يتصوران المنظمة النحيفة على أنها "تدفق للقيمة". فالهدف هو تحليل و تعريف التدفق المحمل للقيمة الواجب لتوفير منتج ما، بغرض عرض أعظم قيمة للمستهلك.

إن من الأسس التي يتم اعتمادها لتحقيق ما يسمى lean organization هي : الكفاءات الأساسية، التحالفات الاستراتيجية، ثقافة الشراكة المتنوعة و اخراج النشاطات الاستراتيجي.

- الكفاءات الأساسية: هي المعارف الخاصة بالمنظمة و التي تسمح بالتنسيق بين القدرات المتنوعة للإنتاج، و كذلك ادماج تكنولوجيات متعددة، كمثال عن ذلك مؤسسة Honda و مؤسسة Seagate Technologie، بحيث كل واحدة من هذه المؤسسات طورت ميزة تنافسية خاصة بها انطلاقا من كفاءاتها الأساسية. فهوندا استخدمت كفاءاتها في مجال صنع المحركات الصغيرة لتحتل مكانا في سوق آلات تصفيف العشب و الدراجات النارية. بينما Seagate Technology امتازت بكفاءة صنع أقراص صلبة ذات سعة كبيرة و بسعر أفضل من منافسيها، و هذا ما لفت انتباه منتجي أجهزة الاعلام الآلي الذين يريدون تقديم الأفضل لزيائهم و هذه اشارة على أن الكفاءات الأساسية تساهم في خلق ميزات واضحة للمستهلك.

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

<sup>1</sup> Pierre-André JULIEN et al, *l'entreprise réseau*, presse de l'Université du Québec , Canada, 2003, p19

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

-مساعدة المؤسسة على تطوير أهدافها في مجال الدخول إلى أسواق جديدة اقليميا أو تكنولوجيا لم تكن

متاحة سابقا؛

-الحصول على فرصة للتعلم التنظيمي.<sup>1</sup>

**3- دور العولمة في تفكك المؤسسات:** عند وصف الاقتصاد العالمي الحالي يتكرر استخدام مصطلحين أساسيين

هما: العولمة، واقتصاد المعرفة. لقد ظل العالم يشهد عولمة الشؤون الاقتصادية، وذلك بسبب عدة عوامل من أهمها:

ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك التخفيف من اللوائح على المستويين الوطني والدولي، كما ظل العالم

يشهد بالتوازي مع ذلك ارتفاعاً كبيراً في الكثافة المعرفية بالأنشطة الاقتصادية، مدفوعاً بثورة تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات وتسارع خُطى التقدم.<sup>2</sup>

**3-1- تعريف العولمة:** يمكن تعريف العولمة بأنها اخراج الأنشطة الاقتصادية من المجال المحلي إلى المجال العالمي.

فينتقل الرأسمال الزئبقي إلى الدول التي تكون فيها تكلفة العمل منخفضة، وكذلك باقي التكاليف الأخرى، و تتوفر

على متطلبات البنية الأساسية و الخدمات المختلفة و الاستقرار السياسي... الخ.<sup>3</sup> وتمثل العولمة من خلال عدة أبعادٍ

متبادلة، يتجسد أكثرها وضوحاً في:

- تدويل الإنتاج.
- تآكل الحدود بين الأسواق الوطنية وتنامي نصيب التجارة الدولية من الناتج العالمي.
- الكثافة المعرفية.
- الزيادة غير العادية في حركة رؤوس الأموال، بما في ذلك الاستثمار الأجنبي المباشر.
- ازدياد المنافسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Michael MILGATE, *Partenariat, externalisation et lean organisation : l'alliance des performances*, Maxima , paris ,2004, p19 p20.

<sup>2</sup> يوسف حميدي، *مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة*، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص12.

<sup>3</sup> ضياء مجيد الموسوي، *العولمة و اقتصاد السوق الحر*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص51.

<sup>4</sup> يوسف حميدي، مرجع سابق ذكره، ص12

**3-2- أثر العولمة على المؤسسات:** أثرت التطورات الاقتصادية العالمية في المؤسسات بوسائل شتى، فمن جهة، قدمت لبعض المؤسسات فرصا للتوسع والنمو؛ ومن جهة أخرى، سوف تعاني المؤسسات التي ستتخلف قدراتها التنافسية عن الركب من التعرض لمنافسة ضارية في كل أنحاء العالم، وللعولمة أيضا تأثير تمييزي على المؤسسات في الدول المتقدمة وتلك الموجودة في الدول النامية.

وبشكل عام، تواجه معظم المؤسسات سواء كانت في الدول المتقدمة أو النامية، قدراً متزايداً من المنافسة والضغط الحادة ذلك أن قوى التدويل والعولمة تضغط على المؤسسات بمختلف أحجامها، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كي تحسن من وضعها التنافسي، لذلك تتزايد أهمية سعي هذه المؤسسات لمواجهة هذه الضغوط من خلال حماية هوامش الربح، وخفض النفقات، والتحديث، وتبني أكفأ التكنولوجيات، ولا تؤثر هذه الضغوط التنافسية على المؤسسات بشكل فردي، بل تؤثر أيضا على تجمعات وشبكات المؤسسات القائمة، على سبيل المثال، في المناطق الإيطالية الشمالية حيث ظل شكل الشراكة بين المؤسسات قاصراً على البعد المحلي، لكن الآن توجد أدلة متزايدة على وجود ضغط لزيادة القدرة التنافسية من خلال إقامة شراكات عبر الحدود للاستفادة من انخفاض تكاليف الإنتاج خارج إيطاليا<sup>1</sup>. حيث لم تعد الحدود الجغرافية تقف أمام ارادة الشركات العالمية من أجل توسيع نشاطها، خاصة مع تطور وسائل الاتصال و النقل، و هذا ما أدى إلى تزايد عدد هذه الشركات على المستوى العالمي و مع ارتفاع حدة المنافسة تحولت هذه الشركات من استراتيجيات التنافس إلى استراتيجيات التعاون و التحالف. و الهدف من ذلك هو التقليل من تكلفة البحث و التنمية بشكل منفرد، و الاستثمار الجيد للقدرات التنافسية للشركاء المتحالفين<sup>2</sup>. و من بين أهم العوامل التي تدفع المؤسسات إلى التحالف و التعاون ما يلي.

- اقتصاديات السلم، و أثر الخبرة، الذين يعتبران عاملان جد مهمان خاصة بالنسبة لقطاع السيارات، كذلك الأمر بالنسبة للصناعات ذات التكنولوجية السريعة التطور.
- ارتفاع مخصصات وظيفة البحوث و التطوير R&D مثل ما هو الحال في قطاع الاتصال و قطاع الاعلام الآلي.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 16 ص 15.

<sup>2</sup> باعو بن يخلف، الشراكة كاستراتيجية لتنمية المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة معسكر، 2004، ص 11.

- تكلفة الدخول إلى الأسواق هي أيضا من أسباب اللجوء إلى التعاون كما هو الحال في قطاع الالكترونيات.<sup>1</sup>
- تقاسم الأخطار المرتبطة باستثمار معين، تخفيض التكاليف، استغلال مشترك لمعرفة معينة، أو طرح ابتكار جديد في ظرف قياسي ، حيث تؤدي الاتفاقات إلى تسريع إنجاز مشروع معين.
- أيضا إذا ما كان هناك قطاع في مرحلة الانحطاط déclin فإن كارتل الأزمة cartels de crise يسمح بتخفيض أضرار الأزمة بصفة فعالة.<sup>2</sup>

لكن هذه الاتفاقات و التعاونات لا تكون فعالة إلا إذا تمت بشروط، أهمها: <sup>3</sup> تقييم مساهمة كل طرف، التعريف رفقة الشركاء حقل تطبيق الاتفاق و التحديد المسبق للعمليات المؤثرة على نجاح الاتفاق.

<sup>1</sup>Raymond Alain TIEATART& Jean-Mark XUEREB, *Stratégies (conceptions, méthodes, mise en œuvre)*, 2ème édition, Dunod, Paris, 2005, p193.

<sup>2</sup> Emmanuel COMBE, *La politique de la concurrence*, La Découverte, Paris, 2002, p73.

<sup>3</sup> Yves DOZ & Gray HAMEL, *L'avantage des alliances (logique de création de valeur)*, Dunod, Paris, 2009, p69



## المبحث الثاني: ظهور اخراج النشاطات و تطوره

### المطلب الأول: ماهية اخراج النشاطات

#### 1-مراحل ظهور اخراج النشاطات

ظاهرة اخراج النشاطات ليست قديمة فالملكين Ferdinand و Isabelle أو كلا في عهديهما عملية اكتشاف العالم الجديد إلى Christophe Colombo.<sup>1</sup>

في مجال الصناعة كانت بداية اللجوء للإخراج بهدف تخفيض التكاليف<sup>2</sup>، فلم يكن الأمر يتعلق بالجودة، حيث شهدت الفترة الممتدة بين القرنين 18م و 19م انتشار المصانع المشتتة، التي تميزت بتوزيع العمل بين الورشات في الريف (صناعة النسيج، السكاكين، المسامير...) قبل ادماجها في المصانع.

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

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

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

بدأت المؤسسات تنمو لزيادة قدراتها لمواجهة المنافسة على المستوى الدولي. إن سنوات الستين عرفت كذلك ولادة الأشكال التنظيمية التي تجزئ المنظمة إلى مجالات وظيفية، و تحليل القرارات الاستراتيجية المتعلقة بكل مجال. لقد

<sup>1</sup> Maureen CUBBERLEY & Stan SKRZESZEWSKI, *Document de discussion sur l'externalisation dans les établissements de patrimoine(bibliothèque et musées)*, la direction générale des politiques de patrimoine canadien 21 out 1999, p1. [http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collection\\_2007/ch-pc/CH52-6-1999F.pdf](http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collection_2007/ch-pc/CH52-6-1999F.pdf)

<sup>2</sup> Yunus KATHAWALA and al, *Global outsourcing and its impacts on organizations: problems and issues*, Int J.Services Operations Management, Vol, 01, N°2, 2005, p185.

كان تنوع الوظائف انعكاسا للشروط الاقتصادية المستقرة تلك الفترة. إن هذه الاستراتيجيات تعتبر كرد فعل لسلوكيات المؤسسات في أواخر الستينات.

إلا أن بداية التسعينات تفاقمت تأثيرات عولمة الانتاج و المبادلات و متطلبات المنافسة كذلك النتائج الاقتصادية للأزمتهن البتوليتين، عدم الاستقرار، التراجع النسبي للنمو، كساد الأسواق و التضخم المتسارع. كل هذا أدى إلى اعادة النظر في تمويل المؤسسات و اعادة تعريف مجالها الوظيفية.

إن هذه الوضعية الجديدة استدرجت المؤسسات إلى التخلي عن التوسع الخارجي و التركيز على طرق اعادة الهيكلة داخليا، و كنتيجة لذلك فإن استراتيجية التنويع عرفت تباطؤا قبل أن تتوقف للاتجاه نحو استراتيجية التركيز على قلب المهنة Coeur de métier. و ذلك من أجل تخفيض التكاليف بالتخلي عن الوظائف الأقل استراتيجية.

**1-2-2-مرحلة التركيز:** إن التوجه نحو التركيز من خلال موجة (شراء/ اندماج) (fusion/ acquisition) في سنوات الثمانينات أدى إلى تخلص المؤسسات من عدد معتبر من اجراءات التنويع بسرعة تجاوزت ما كانت عليه في الستينات، حيث لم يعد هناك وجود للتنويع كطريقة تضمن مردودية المؤسسة.<sup>1</sup>

**1-3-3-مرحلة التخصص و اخراج النشاطات :** عاد مفهوم خلق القيمة بقوة نتيجة ضغط المساهمين المبرر بتعدد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، بالخصوص استراتيجية التركيز التي انطوت على جانين أساسيين:

أولهما التركيز الذي اتخذ طابع التخصص أي زيادة الاهتمام بالأنشطة الانتاجية الأكثر قربا من قلب المهنة بهدف تقليص التكاليف إلى أقصى حد ممكن. لقد توجه مسيري المؤسسات الأكثر تنوعا نحو حذف الوظائف التي لا تتموقع في قلب المهنة، لأن هذه العملية تؤدي إلى تنمية حصتها في السوق و تحقيق اقتصاديات سلمية، وذلك من خلال الحصول على فاعلية أكبر.

ثانيهما التدويل الذي نمت المنافسة التي أصبحت تتطلب موارد بشرية و تقنية مهمة لتحقيق ميزة تنافسية، موازاة مع الابداعات التكنولوجية الهامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> M.Fronçois EDOUARD, *Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités*, 30 Mars 2005,p II-9, [www.conseil-economique-et-social.fr/rapport/.../05033004.pdf](http://www.conseil-economique-et-social.fr/rapport/.../05033004.pdf) -

<sup>2</sup> Ibid p10 p13.

أما حديثا فيمكن تتبع أصول نشأة اخراج النشاطات من حيث التعريف الذي قدمه مايكل هامر و جيك تشامبي في "إعادة هندسة المؤسسة"، و هذا هو الذي وضع اللبنة الأساسية لإعادة هندسة العمليات في تسعينات القرن الماضي.<sup>1</sup>

## 2- مفهوم اخراج النشاطات

### 2-1- تعريف اخراج النشاطات ( الكلاسيكي)

- تعريف "Barreyre 1968": "اخراج النشاطات يأتي ببساطة من تعهيد نشاط معين إلى مزود للخدمات le prestataire أو مورد بدلا من تحقيقه داخليا، إننا نتحدث هنا عن "l'impartition" أو "make or buy" .  
- تعريف Foss 1996: "تعريفه أكثر ديناميكية فهو يعتبر اخراج النشاطات كقرار التعهيد لشريك خارجي، جزء أو كل نشاط معين ، مازال حتى الآن يمارس داخليا وهذا ما يعد شكلا من أشكال التفكك العمودي".<sup>2</sup>  
- "اخراج النشاطات هو العملية التي من خلالها تتعهد مؤسسة ما لمورد خارجي مختص، بصف تامة و كاملة مسؤولية وظيفة fonction أو نشاط activité، و قد يصاحب هذا نقل مجموع الموارد المادية و البشرية من المؤسسة إلى المورد، و ذلك لفترة زمنية طويلة".<sup>3</sup>

- تعريف (Wattky & Neubert, 2006): "هو نوع من التعاون بين مؤسستين ينطوي على تحويل مستقر و مستمر لإجراءات كانت تنجز بالداخل إلى مورد خارجي".<sup>4</sup>

- تعريف Bertrand Quélin: " هو تحويل نشاط معين إلى مورد خارجي بصفة مستمرة، بعدما كان هذا النشاط ينجز سابقا داخل المؤسسة".<sup>5</sup>

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

<sup>2</sup> بن علي سمية، التخريج (*l'externalisation*) كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ملتقى وطني حول استراتيجيات التنظيم و مراقبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، جامعة قاصدي مرباح، 19/18 أبريل 2012، ص 08.

<sup>3</sup> M.François EDWARD, Op.cit, p9

<sup>4</sup> Andréa WATTKY CRESTAN, *Modélisation et Réorganisation des Processus dans le Cadre de l'Externalisation*, thèse pour obtenir le grade de Docteur , Université Lumière Lyon 2, 2006, p59

<sup>5</sup> Frédéric TCHERNEIANM, *Les nouveaux règles de l'externalisation*, Dossier groupe HEC, 2002,p32

- كما يعرف اخراج النشاطات على أنه "الاستعمال الاستراتيجي للموارد الخارجية لتحسين العمليات و النشاطات التي عادة ما يتكفل بها الفريق الداخلي حيث يعتبر اخراج النشاطات كاستراتيجية تتعاقد بفضلها المؤسسة مع مانحي خدمات متخصصين. الذين يصبحون بعد ذلك شركاء قيميين، بحيث تتعاقد المؤسسة مع مؤسسات أخرى لتقييم معها علاقات طويلة المدى حيث هذه المؤسسات تتمتع بإمكانيات تتكامل مع امكانياتها، لكن الفرق بين التكامل بين الموارد و اخراج النشاطات هو أن هذا الأخير يتطلب إعادة هيكلة لبعض النشاطات، و كذلك انتقال فريق العمل في بعض الأحيان".<sup>1</sup>

- يمكن تعريف اخراج النشاطات من منطلق تسييري "فإخراج النشاطات هو تسيير تفويضي، ذلك أنه يتم عن طريق تعهد بعض النشاطات إلى طرف خارجي لفترة زمنية طويلة".<sup>2</sup>

- "اخراج النشاطات هو توكيل حقيقي لنشاط ما بعقد طويل الأجل يهدف إلى خلق القيمة المضافة من خلال علاقة شراكة زبون/ مورد".<sup>3</sup>

- يعرف اخراج النشاطات حسب وزارة التجارة الصينية على أنه "انتقال جزئي أو كلي لوظيفة من وظائف المؤسسة إلى مورد خارجي، و هذا الانتقال يتطلب مستوى معين من الاتصال الحاسوبي بين المؤسسة الزبونة و المورد، و كذا التنسيق و الثقة بين الجانبين".<sup>4</sup>

من التعاريف السابقة:

فإنه يمكن استنتاج أربع خصائص لعمليات اخراج النشاطات:

- الاتجاه لمورد خارجي للقيام بنشاط كان ينجز داخل المؤسسة؛
- أحيانا تتوافق مع نقل الموارد البشرية و المادية؛
- تتم في اطار تعاقدية يتجسد من خلال تحديد الالتزامات و التعهدات المتبادلة؛

<sup>1</sup> Benoit A.AUBERT et al, *Managing IT Outsourcing Risk (Lessons learned-scientific series)*, CIRANO, Montréal, Mai 2001, p12, [www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2001s-39.pdf](http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2001s-39.pdf) -

<sup>2</sup> *Baromètre outsourcing*, 2003, p 10 [www.cnccf.org/txpertises/redowon/outsourcing-barometre2003.pdf](http://www.cnccf.org/txpertises/redowon/outsourcing-barometre2003.pdf)

<sup>3</sup> Nicolas GOMEZ et al, *Etude de Performance de l'Outsourcing RH*, 2009, p0,

<http://www.youscribe.com/catalogue/tous/savoirs/sciences-humaines-et-sociales/etude-de-performance-de-l-outsourcing-rh-2008-2009-540092>

<sup>4</sup> زريقي عمار، *التعهد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي*، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2011/2012، ص 137

- تتميز بأنها ارتباط طويل الأجل بين المؤسسة و مورديها (أحيانا بعقود قصيرة الأجل و لكن متجددة).<sup>1</sup>

أما اخراج النشاطات كمصطلح، فإنه يطلق عليه باللغة الفرنسية externalisation، أما إذا كان متعلق بأنشطة الاعلام الآلي فيسمى infogérance. أما باللغة الانجليزية فيسمى outsourcing، و إذا كان متعلق بأنشطة الاعلام الآلي فيسمى facility management. أما إذا كان في دولة أجنبية قريبة يسمى nearshoring، أما اذا كان في دولة أجنبية بعيدة فيسمى offshoring. و في كندا يطلق عليه مصطلح impartition.<sup>2</sup>

## 2-2- تعريف الاخراج المفتوح le crowdsourcing

بعد الانتشار الواسع لاجراج النشاطات (outsourcing)، التي جعلت العديد من المؤسسات تنجز أعمالها في الهند و الصين بتكاليف منخفضة، جاء دور اخراج النشاطات المفتوح (crowdsourcing)، و الذي يمكن ترجمته إلى (التوريد من خلال الجمهور).

إن مبدأ عمل الاخراج المفتوح بسيط و يتمثل في: بدلا من استعمال موارد المنظمة لإنجاز بعض الوظائف، يتم اللجوء إلى وقت فراغ الجمهور "la foule"، و هم عبارة عن أشخاص عاديين لهم قدرات خلاقية، يستطيعون حل المشاكل و حتى المشاركة في البحث و التطوير.

يعتبر قطاع النقل من بين القطاعات التي بدأت تظهر فيها نتائج ملموسة لهذه الظاهرة. خاصة بعد انتشار وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح للجمهور (la foule) من المساهمة في تطوير أنظمة النقل من خلال تقديم المعطيات اللازمة. إن الاخراج المفتوح le crowdsourcing يجعل نظام المعلومات أكثر ذكاء، لأن كل فرد من الجمهور يعد مصدرا للمعلومات. هناك عدة تعاريف للإخراج المفتوح من بينها م ايلي:

<sup>1</sup> عبيد الله فطيمة، المؤسسات الجزائرية من التعاقد من الباطن إلى اخراج النشاطات، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2010/2009، ص76.

<sup>2</sup> Malika GRIM-YEFSAH, *Gestion Des Connaissance Et Externalisation Informatique (Apports Managériaux Techniques Pour L'amélioration Du Processus De Transition)*, thèse pour obtenir le grade de Docteur, Université de Paris Dauphine, 2012, p53.

" الاخراج المفتوح هو اخراج مهمة عادة ما كان يقوم بها فرد واحد، إلى مجموعة من الأفراد من خلال دعوة للمشاركة"<sup>1</sup>

"يعرف الاخراج المفتوح على أنه عملية إخراج نشاطات تقوم بها منظمة ما من خلال موقع الكتروني إلى عدد كبير من الأفراد (la foule)، غالبا يكونون مجهولي الهوية."<sup>2</sup>

و نحلل هذا التعريف كما يلي:

أ- **اخراج النشاطات Externalisation** : إن الاخراج أصبح يمثل نمط قيادة لأغلب أنشطة المنظمة و هو اتفاق يشترط بأن تقوم منظمة بتعهيد جزء من أنشطتها إلى منظمة أخرى بعقد يحدد كيفية نقل النشاط. لقد اقترح Arnold أربع خصائص لتوصيف عملية الاخراج:

- المنظمة التي تتخذ القرار الاستراتيجي للاخراج؛
- الأنشطة و العمليات التي يتم اخراجها: و هناك عدة أنواع من النشاطات (نشاطات تمثل قلب المهنة، نشاطات لها علاقة بقلب المهنة، نشاطات مدعمة)؛
- وجود منظمات ترغب في تسيير هذه النشاطات و يطلق عليها مصطلح الموردون؛
- شكل الاخراج: بمعنى درجة الاخراج و التي ترجع إلى مفهوم المنظمة المهجينة.

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

ج- **عدد كبير من الأشخاص (الجمهور) la foule**: و كلمة أشخاص هنا تدل على الأفراد الطبيعيين و كذلك المؤسسات، و هناك عدة خصائص تميزهم، من بينها: تشتت الأفراد المستعدين لتقديم خدماتهم، بمعنى ليس لهم مقر واحد يعملون فيه و إنما كل فرد يكون متصل بشبكة الأنترنت و له دراية كافية بالأنترنت تسمح له بعرض

<sup>1</sup>Jacques BLANC, *Le Crowdsourcing : quels enjeux pour les entreprises?*, 2008, p09.  
<http://ideance.net/publications/crowdsourcing-analyse-et-definition.pdf>

<sup>2</sup>Katia LODRE, *Crowdsourcing :une nouvelle forme de création de valeur? Stratégie d'externalisation et innovation*, communication pour la journée de recherche « nouvelles perspectives en Management Stratégique », juin 2007, p09.

خدماته، و هذا ما يجعل برم أي عقد يستند على مدى كفاءة الفرد، و ميزة هذه العلاقة تكمن في التكلفة المنخفضة لتوظيف الفرد، كما يؤدي ذلك إلى محدودية الوظائف و النشاطات التي يمكن اخراجها اعتمادا على الاخراج المفتوح.

**د- مجهولي الهوية:** غالبا يكون الأشخاص أفراد طبيعيين أو مؤسسات غير معروفين الهوية، فهذه العملية تعتمد بالدرجة الأولى على الثقة.<sup>1</sup>

إن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسات بلجوئها إلى الاخراج المفتوح هو الاستفادة من مدخلات قد تكون: معلومات، ابداعات فردية، كفاءات حل المشاكل.<sup>2</sup>

إن أشهر مثال عن الاخراج المفتوح هو موسوعة ويكيبيديا، إن هذا المشروع ينطوي على عدد كبير من الأفراد المؤهلين الذين يلتزمون بمبادئ أساسية يقدم من خلالها المحتوى العلمي للموقع.<sup>3</sup>

من بين المجالات التي حققت فيها هذه الظاهرة نتائجا ملموسة قطاع النقل. خاصة بعد الانتشار المكثف للأترنت عبر المحمول (هاتف نقال مزود بالأنترنت). في الواقع يوجد العديد من الوسائل التي تمكن الجمهور من المساهمة في تطوير أنظمة النقل من خلال اوصول المعطيات و تجميع المعلومات. إن الاخراج المفتوح يجعل أنظمة المعلومات أكثر ذكاء لأن كل فرد من الجمهور يكون مستعدا لاستقبال المعلومات. و هذا يعتبر حال العديد من التطبيقات المستعملة في ادارة المرور، التي تعتمد على أنظمة الملاحة و الهواتف الذكية المزودة بأنظمة تحديد المواقع GPS لتقديم المعلومات في الوقت الفعلي، كمثال عن ذلك في فرنسا نظام Cayote المضاد للرادار و هو يستند على نظام الاخراج المفتوح. حيث المعلومات التي يشاركها الأفراد يكون مصدرها مستخدمين آخرين.

في السويد و تحديدا بستوكهولم، تقوم IBM باختبار نظام ادارة حركة مرور يعتمد على البيانات المستقاة من الهواتف النقالة للسائقين، لحساب الوقت الذي يستغرقه التنقل في المدينة.

و بالمثل فإن عمالقة الكمبيوتر Google و Microsoft، طوروا خدمات المرور بالاعتماد على الخرائط الرقمية (Google maps, Bing maps).

<sup>1</sup> Jean-Fabric LEBRATY , *Vers Un Nouveau Mode D'externalisation : le Crowdsourcing*, 2008, p09, <https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/264354/filename/2007-CS.pdf>

<sup>2</sup> Eric SCHENK & Claude GUITTARD, *Le crowdsourcing : modalités et raisons d'un recours à la foule*, p12. <http://www.juratic.com/bibliotheque/EDI/crowdsourcing.pdf>

<sup>3</sup> Lucas ASFORA & Frederick BOUSQUIE, *Le Crowdsourcing :enjeux dans le domaine des transports*, Janvier 2011, p03, [http://www.predim.org/IMG/pdf/596\\_Notes\\_ITS\\_-\\_Janvier\\_2011\\_-\\_Crowdsourcing.pdf](http://www.predim.org/IMG/pdf/596_Notes_ITS_-_Janvier_2011_-_Crowdsourcing.pdf),

في الو.م.أ، تطبيقات Waze و Trapster تقدم بيانات في الوقت الفعلي بالاعتماد على تجميع المعلومات من أفراد المجتمع. في هذه الأمثلة المستخدمين لا يقومون بمجهود لإيصال المعلومات. حيث يساهمون في أنظمة المعلومات دون دراية. أي بصفة آلية و مجهولة لتجنب المتابعة الفردية.

إن المدافعين عن هذه الظاهرة يرون أن هناك العديد من الأسباب للحوء إلى المجتمع لتجميع المعلومات من بينها:

- التقريب بين المشاريع و المستهلكين؛

- تعزيز انتماء و ولاء المستهلكين؛

- تعزيز التوصية.

هذه الظاهرة ترتبط ارتباطا وثيقا بتطور الانترنت، الذي يعد أداة لتحرير مواهب الجمهور la foule لكن هناك بعض المسائل لم تحسم بعد مثل الملكية الفكرية، و النموذج الاقتصادي المبني على قاعدة أن لكل شيء ثمن. كذلك خطر التعرض لخصوصية الأفراد (على سبيل المثال تم نشر خريطة فرنسا للجريمة من طرف المرصد الوطني).

**2-3- الفرق بين اخراج النشاطات و التعاقد من الباطن:** بصفة عامة يمس التعاقد من الباطن النشاطات

الآنية غير متكررة<sup>1</sup>.

**2-3-1-تعريف التعاقد من الباطن (المناولة):**

حسب قاموس التسيير، "نسمي اطار العلاقات بين معطي الأوامر و الشركات التي تعمل لصالح معطي هذه الأوامر وفق توجيهات خاصة و محددة بالمناولة، فالمناولة هي عبارة عن شراكة أو تعاون بين الشركات مبني على قرار تنفيذ الأمر، حيث أن مصدر أو معطي الأوامر هو الذي ينص على طريقة العمل و يعطي التوجيهات اللازمة، أما المناول فهو الذي يقوم بالتنفيذ و الانجاز".

<sup>1</sup> Eric DENECE & Valéry GAUDIN, *Sous!Traitance Et Externalisation : quels risques pour les établissements financiers et les entreprises de services et de conseil ?*, Centre Français de Recherche sur le Renseignement, Avril 2009, p05.



وفي قاموس المالية و ادارة الأعمال فإن المناولة هي "عملية يتم من خلالها منح أو تفويض عملية أو عمليات لمؤسسة أجنبية، قصد تنفيذ إنجازات محددة وفق مخططات خاصة تحددها المؤسسة الأصلية (معطي الأوامر) محتفظة بمسؤوليتها الاقتصادية".<sup>1</sup>

و يعرف أيضا على أنه "عقد تطلب من خلاله مؤسسة تسمى الآمرة (donneur d'ordre)، من مؤسسة أخرى تسمى المورد "fournisseur" بإنتاج أو تحويل مواد، أو مكونات أو أجزاء أو خدمات صناعية، وفق قواعد تمليها المؤسسة الآمرة".<sup>2</sup>

### 2-3-2- عيوب التعاقد من الباطن

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

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

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

-أحيانا يتم في عمليات التعاقد من الباطن اللجوء إلى السوق الموازية أي اللجوء إلى مناولين غير شرعيين لتحقيق اقتصاد في التكاليف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن الدين محمد، مرجع سابق ذكره، ص110.

<sup>2</sup> Jean-Louis MORCOS & André de CROMBRUGGHE, *Sous-traitance internationale ou délocalisation? (Un aperçu de la littérature et études de cas en provenance du réseau SPX/BSTP)*, ONUDI, Vienne, 2004, p03.

<sup>3</sup>Hakim Boussair, *La Sous-Traitance Internationale (moyen de la relance de l'industrie des pays en développement)*, Centre de Recherche en Economie Pure et Appliquée (CREPA), 2003, p03 p04.

الجدول(1/1): الفرق بين إخراج النشاطات و التعاقد من الباطن

الشريك في اخراج النشاطات	المتعاقد من الباطن
- نشاط عملياتي تحت مراقبة المورد بتدقيق منتظم من الزبون.	- نشاط عملياتي بمراقبة قريبة من الزبون.
- التسيير يفوض إلى المورد	- التسيير يكون من طرف الزبون
- نقل العمال بصفة اختيارية	- نادرا ما يتم نقل العمال
- الالتزام بالوسائل و النتائج	- الالتزام بالوسائل
- عقد لمدة عدة سنوات	- عقد لمدة سنة
- إن تبديل المورد أمر صعب و مكلف	- استبدال المورد أمر سهل
- ارتفاع التكاليف و هوامش المورد	- ارتفاع التكاليف و الهوامش
- إن مخططات النمو السنوية تكون تحت المسؤولية المشتركة للمؤسسة الزبونة و المورد	- إن مخططات النمو تكون تحت إشراف المؤسسة

المصدر: Daniel CHABBERT, *Les Dossiers (Externalisation : Des Gisements De Compétitivité Stratégique)*, Pole productique, Rhône Alpes N° 69, Décembre, 2002,p2

كما يوجد إلتباس بين اخراج النشاطات و مفاهيم أخرى كإعادة الهندسة التنظيمية، و تعنى إعادة هندسة الأعمال بتغيير جذري radical في طريقة تفكير التنظيم، و بالتالي في أداء المهام. و بصورة أكثر تحديدا، فإنه يشمل تغيير للعمليات، الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى العلاقات مع المساهمين، العملاء، الموردين و الشركاء الخارجيين الآخرين.<sup>1</sup> و تركز إعادة الهندسة التنظيمية على مجموعة من المبادئ أهمها: إعادة تصميم العمليات، الابتكار و التجديد.<sup>2</sup>

### 3-الاطار النظري لإخراج النشاطات:

<sup>1</sup> جوزيف كيلادا، *تكامل إعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة*، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص132.

<sup>2</sup> معزوز نشيدة & بن عبد العزيز فطيمة، *التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية*، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، 18 و 19 ماي 2011، ص13.

إن أهم نظريتين فسرتا اخراج النشاطات هما نظرية تكاليف الصفقات و نظرية الموارد فالأولى تركز على تحليل التكاليف، و الثانية تركز على البحث عن الموارد التي تفتقدها المؤسسة في الداخل. و اللتين ستعرض لهما بالتفصيل في فصل لاحق. و أيضا نظرية الوكالة.

### 3-1- نظرية تكاليف الصفقات:

ترتكز هذه النظرية على دراسة التحكيم بين التكاليف المتعلقة بالإنتاج الداخلي و تكاليف الصفقة المتعلقة بالالتجاء إلى السوق (سوق المتعاملين الخارجيين)، أو الاثنين معا (forme hybride). هذه النظرية هي فرع من فروع اقتصاد المؤسسة الحديث، و التي نتجت عن مختلف التيارات الاقتصادية الكلاسيكية و النيوكلاسيكية، و هي نظرية ذات صبغة اقتصادية صرفة، و موضوع دراستها هو الفضاء التعاقدية الذي يربط المتعاقدين. و يعتبر (Olive Williamson، Renald h.coase) مرجعا لهذه النظرية.

كتب Coase مقالا سنة 1937 (la nature de la firme) الذي جلب معه الاجابة على السؤال الذي طرحه Robertson سنة 1928 عن سبب وجود المنظمات. حيث بين Coase أنه (... ليس في صالح المؤسسة أن تبرم عقدا لمدة قصيرة جدا مع متعهد خارجي، لأنها تنتظر التعظيم إلى غاية أن تكون تكاليف الانجاز للصفقة الاضافية "الأخيرة" مساوية لتكاليف انجاز هذه الصفقة في السوق أو في أي مؤسسة أخرى...)

يقول Coase إن فعل الالتجاء إلى السوق هو طريقة للتنظيم الأمثل الذي تحكمه المنافسة الكاملة، و الذي يعتمد على فرضية الشفافية الصرفة و المعلومة الكاملة التي هي أصل نظرية تكاليف الصفقة.<sup>1</sup>

حسب نظرية تكاليف الصفقات فإن اللجوء لإخراج النشاطات يتوقف على مقارنة تكاليف الصفقة.

### 3-2- نظرية الموارد: عرفت نظرية الموارد تطورا كبيرا في مجال الادارة الاستراتيجية منذ اقتراحات Wernerfelt

(1984)، إلى غاية وضع مبادئها الأساسية من طرف Barney (1991) و Conner (1991) لترتقي من مقارنة إلى نظرية<sup>2</sup>. و تفسر هذه النظرية اللجوء لإخراج النشاطات من جانبين: أولا حصول المنظمة من خلال

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 177

<sup>2</sup> Rulhart FRANCK et al., *Théorie des ressources*, Revue française de gestion 5/ 2010 (n° 204), p. 83-86, p01  
www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83.htm.

اخراج النشاطات على كفاءات لا تتوفر عليها في الداخل. ثانيا تركيز مواردها و كفاءاتها على مهنتها الأساسية و تعهيد الأنشطة الثانوية لمعاملين خارجيين.

### 3-3- نظرية الوكالة:

يعرف بعض الباحثين المنظمة على أنها "مجموع من العقود "contracting nexus"<sup>1</sup>. تندرج نظرية الوكالة في اطار الرؤية التعاقدية للمنظمة. حيث الأعوان المتعاقدون يتحدون من خلال علاقات الوكالة، و علاقة الوكالة هي "عقد من خلاله يقوم شخص أو عدة أشخاص (الأصيل) بتعهيد تنفيذ عملية ما بإسمه إلى طرف آخر (الوكيل)، و هذا ينجر عنه تفويض جزء من السلطة و اتخاذ القرارات إلى الوكيل" ( Jensen, Meckling, 1976 ).<sup>2</sup> في هذا الاطار بين Charreaux (1999) "أن نظرية الوكالة هي نظرية لتعاون فعال دون نزاعات، و عدم وجود نزاعات مرده إلى التعاون و التطلع للمكاسب المتبادلة".<sup>3</sup>

تعتبر نظرية الوكالة اتجاه من اتجاهات نظرية تكاليف الصفقات TCT، و هي تتعرض للأخطار التي يمكن أن تلحق بالزبون و المورد.<sup>4</sup>

### 3-3-1- فرضيات نظرية الوكالة: تركز نظرية الوكالة على الفروض التالية:

أ- أن كلا من الأصيل و الوكيل يتميزان بالتصرف الرشيد، و بذلك كل منهما يعمل على تعظيم منفعته المتوقعة؛  
ب- أن الوكلاء سوف يعملون من أجل تعظيم منفعتهم الخاصة و لو كان ذلك على حساب مصلحة الأصيل (الأميرين)، و بناء على ذلك فإن علاقة الوكالة تستلزم وجود نظام للحوافز و الدافعية، و وضع شروط ملزمة للتعاقد و ذلك لتخفيف حدة التعارض بين مصالح الطرفين؛

<sup>1</sup> Gérard KOENING, *de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup>*, Economica, 1998, p88.

<sup>2</sup> Michel BARABEL et al, *les fondamentaux du management*, Dunod, Paris, 2008, p51.

<sup>3</sup> Erick LEROUX, *Externalisation de force de vente et RSE*, IUT de Saint Denis Paris XIII et IAE de CORTE, p02, [http://www.aderse.org/docatelecharger/congres\\_aderse\\_2008/actes/Articles/Session%202.5/Externalisation%20de%20force%20de%20vente%20et%20RSE.pdf](http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles/Session%202.5/Externalisation%20de%20force%20de%20vente%20et%20RSE.pdf)

<sup>4</sup> Christine URQUART, *Application of outsourcing theory to collaborative purchasing and licensing*, p07, <http://cadair.aber.ac.uk/dspace/bitstream/handle/2160/190/Outsourcing-VINE-cju-final.doc?sequence=1>

ج- من الممكن تحفيز الوكيل لتحمل مسؤولياته من خلال عوامل ذاتية تتفاعل مع البيئة المحيطة به أو ما يعرف بالعوامل الخارجية، و يشير ذلك إلى امكانية اختلاف أداء الوكلاء رغم تحفيزهم بطريقة متماثلة؛

د-تختلف أولويات كل من الأصيل و الوكيل، فبينما يفضل الأصيل الحصول على أكبر جهد ممكن، في مقابل مكافأة مرضية للوكيل، لا يميل الوكيل بطبيعته إلى بذل جهد كبير، في الوقت الذي يأمل فيه الحصول على مكافآت عالية، و يشير ذلك إلى وجود أسباب قوية للاعتقاد بأن الوكيل لن يتصرف دائما في صالح الأصيل؛

هـ-لدى كل من الأصيل و الوكيل موقف متماثل اتجاه المخاطرة، حيث يحتفظ كل منهما بتقييم احتمال متماثل اتجاه التصرفات التي يفوض فيها الأول للثاني القيام بها، و هو ما يعني مشاركة المخاطر.

و يظهر من خلال هذه الفروض أن مشاكل الوكالة تنبع من كون أهداف الأصيل و الوكيل قد تكون مختلفة، و بالتالي فقد يمارس الوكلاء سياسات أو استراتيجيات لا تحقق أفضل ما يرجو الأصدقاء، و ربما تمكن الوكلاء من فعل هذا لعدم تماثل المعلومات المتاحة للأصيل. فالوكلاء تتوفر لهم معلومات عن الموارد التي يديرونها أكثر بكثير مما يتوفر للأصدقاء، و لذا فإن أي وكيل عديم الضمير يستطيع الاستفادة من المعلومات التي يعرفها و لا يعرفها موكلوه لتعظيم عائده الشخصي على حساب موكليه.<sup>1</sup>

ذكر O. Williamson عدة مبررات لفهم الاخفاقات التي تحدث في السوق و اعتبر أن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح قد يؤدي إلى غياب الثقة بينهم، و لتحسين العلاقة بين المتعاملين لابد من الاهتمام بعامل الثقة الذي يجب أن يتنامى بمرور الوقت بين الشركاء، و هذا ما يجنب وقوع تكاليف خاصة بالوكالة.<sup>2</sup>

### 3-3-2-أقسام نظرية الوكالة:

تنقسم نظرية الوكالة إلى نوعين:

<sup>1</sup> بن الدين محمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2013/2012، ص152

<sup>2</sup> BOUALEM Aliouat, *Les Stratégies de coopération Industrielle*, Ed Economica, Paris, 1996, p72. Cité par SLIMAN Belaouer 2003/2004, <http://www.schoolz.info/dz/showthread.php?t=5403>

أ- النظرية الايجابية **la théorie positive**: وهي تبحث في شرح الأشكال التنظيمية كوسيلة لحل النزاعات بين الأصيل و الوكيل. إنها تركز بصفة أساسية على ادراك الآثار المترتبة عن تغيرات المحيط التعاقدية و تقنيات مراقبة العقود.

ب- النظرية المعيارية **la théorie normative**: على عكس النظرية الايجابية، فإن النظرية المعيارية تقترح ميكانيزمات لتخفيض تكلفة النزاعات بين الأصيل و الوكيل. حيث تدرس سبل التشارك المثالي للخطر بين الأعوان و الخصائص المثالية للعقود و لأولويات الحلول العادلة.<sup>1</sup>

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

- عقد مبني على السلوك "contrat basé sur le comportement": و يطلق عليه اسم CBC اختصارا، و هو عقد يسري وفق ما يمليه الأصلي على الوكيل، و حسب الوسائل المتاحة للوكيل.
- عقد مبني على النتائج "contrat basé sur le résultat": و هنا يكون الوكيل ملزم بتحقيق النتائج و ليس توفير الوسائل.<sup>2</sup> و يندرج اخراج النشاطات في هذا النوع من العقود

إن نظرية الوكالة تعتبر اخراج النشاطات الاستراتيجي أفضل خيار للمؤسسة، لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة و كونها أساسا للالتزام و الترابط الذي يشكل آلية ناجعة لمنع و عرقلة التصرفات الانتهازية، و ترتبط هذه المقاربة أساسا بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة، كلما كان اللجوء لخيار اخراج النشاطات أفضل بديل لعلاقات السوق أو دمج هذا النشاط في المؤسسة، و بالمقابل كلما قلت درجة الغموض كان احتمال خيار اخراج النشاطات أضعف مقارنة بعلاقات السوق و المؤسسة.<sup>3</sup> و من خلال النظرية نستنتج ما يلي:

<sup>1</sup>Gérard CHARREAUX, *La théorie positive de l'agence : Lecture et relectures*. 1999, <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/0980901.pdf>

<sup>2</sup> Guillaume CHANSON, *Externalisation Et Performance Dans La Relation Client-Prestataire*, Revue française de gestion 2003/02,p43

<sup>3</sup> F-BLANCHOT, *Modélisation Du Choix D'un Partenariat*, Revue françaises de gestion,(Juin ,Juillet ,Aout ) 1997, p70.

- اذا كانت درجة غموض النتائج المنتظرة كبيرة يكون احتمال خيار اخراج النشاطات كبيرا مقارنة بعلاقات السوق؛

- اذا كانت درجة غموض النتائج ضعيفة فإن احتمال خيار اخراج النشاطات ؛

حسب (A. Quintard,1990) فإن نظرية الوكالة مبنية على أساس تفكير واقعي. فلكل طرف أهداف معينة لا يمكن التوفيق بينها بطريقة عفوية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تطور اخراج النشاطات و تنوع أصنافه

**1-التطور النوعي للنشاطات المخرجة:** حسب دراسة منجزة من طرف Dun & Bradstreet و Outsourcing Institute فإن سوق اخراج النشاطات سنة 1998 كان يقدر ب 164 مليار دولار في الو.م.أ، و 40.2 مليار دولار في اوروبا، نفس الدراسة قدرت أن سوق اخراج النشاطات سيقدر ب 52 مليار دولار في أوروبا سنة 2003.

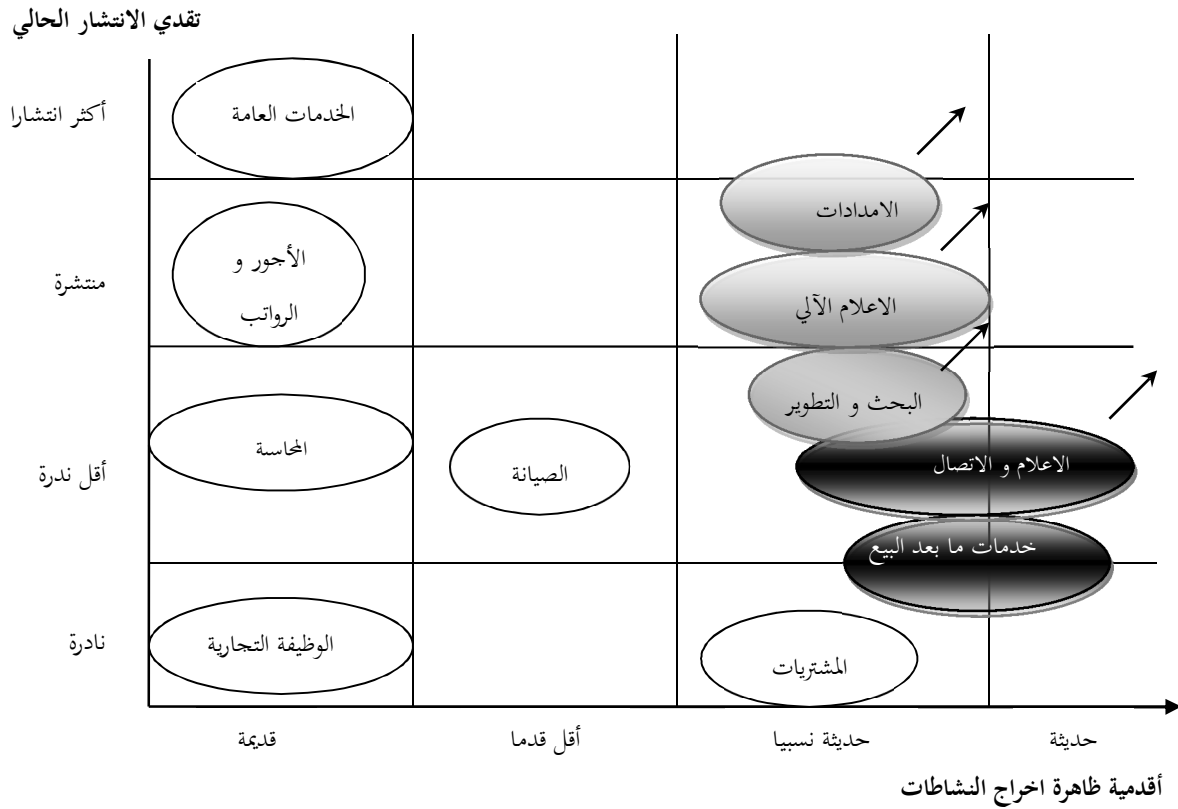
يعرف اخراج النشاطات حاليا تطور كبير، و أصبح يمس عدة النشاطات، الشكل أدناه المطور من طرف مكتب Bossard للاستشارات يوضح ديناميكية اخراج النشاطات التي تميزت بما يلي<sup>2</sup>:

- بعض النشاطات تقوم المؤسسات بإخراجها منذ زمن طويل مثل: الخدمات العامة، الأجور، المحاسبة و الصيانة، رغم اختلاف درجة اخراج كل نشاط؛
- أما نشاطات مثل الامدادات، الاعلام الآلي، البحث و التطوير، الاتصالات، خدمات ما بعد البيع، أو المشتريات؛ فإخراجها ليس بالقديم لكن حاليا يعرف تسارع كبير.

<sup>1</sup>Christophe LEJARD, *Approche Positive De L'externalisation D'actifs :cas de la titrisation*, CEROM – Groupe Sup de Co Montpellier, France, 2007, p13. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544882/document>

<sup>2</sup> Jérôme BARTHELEMY, *Stratégies D'externalisation*, Dunod, Paris, 2001, p17.

الشكل (1/1): أقدمية و انتشار اخراج النشاطات حسب نوعية النشاط

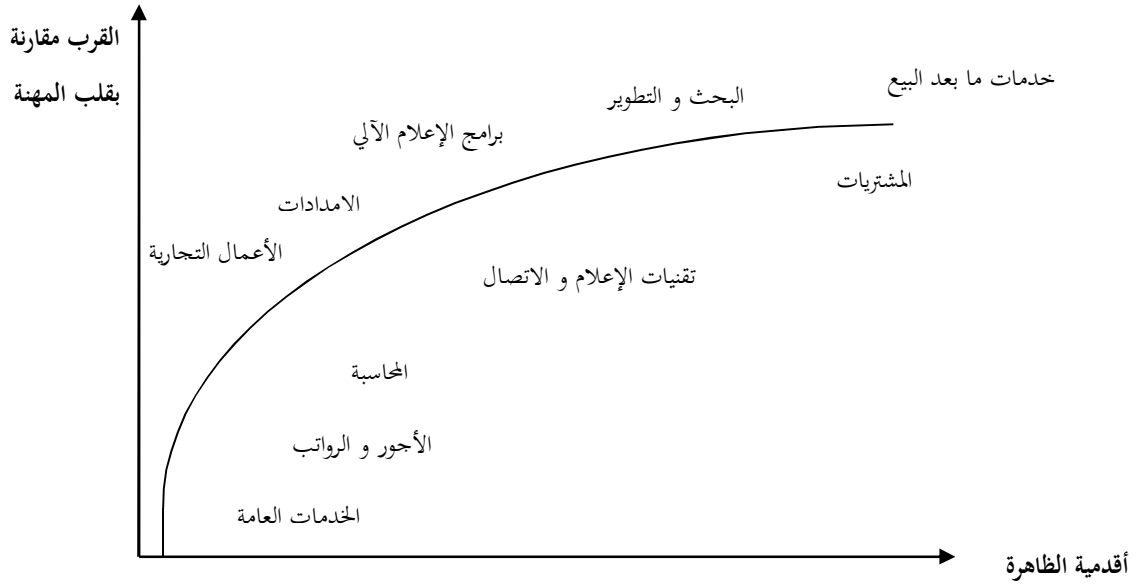


المصدر: Jérôme Barthélemy, 2001, Op.Cit, p18

من جهة أخرى يتضح أن اخراج النشاطات يمس أنشطة قريبة من قلب المهنة شيئا فشيئا، حيث تجاوز الاخراج الأنشطة المحيطة للمؤسسة. الشكل أدناه يوضح ذلك.



الشكل (2/1): أقدمية و قرب النشاطات من قلب المهنة



المصدر: Jérôme BARTHELEMY, Op.cit, 20001, p18

## 2- أصناف اخراج النشاطات

لقد قد تطور اخراج النشاطات منذ سنوات الثمانين و أخذ الأشكال التالية:

### 2-1- اخراج النشاطات الاتفاقي

و يتعلق الأمر بالجيل الأول-الثمانينات - حيث كان الهدف هو البحث عن التخفيض من التكاليف و ذلك بتفويض الوظائف المدعمة (التنظيف، المطاعم، البستنة،...) إلى مختصين لإدارتها، و هو يعنى بالأنشطة التي ليس لها علاقة بالميزة التنافسية للمؤسسة؛

### 2-2- اخراج النشاطات التشاركي

برز هذا النوع من اخراج النشاطات في تسعينات القرن الماضي -الجيل الثاني- حيث الزبون يبحث دوما عن التخفيض في التكاليف و جودة الخدمات، بالإضافة إلى مزايا المرونة من أجل التوافق مع الاحتياجات التشغيلية التي تتسارع في التغيير، فالعلاقة زبون/ مورد، بدأت في التطور نحو فكرة الشراكة.

### 2-3- اخراج النشاطات التحويلي

و يتعلق الأمر بالجيل الثالث (2000)، حيث التحالف الاستراتيجي و التكامل و تقاسم الأولويات بكل أشكالها، و في هذه المرحلة انتقل اخراج النشاطات من الأنشطة المدعومة إلى العمق، حيث أنشطة الامداد و الصيانة و المحاسبة،... من أجل الرفع من أدائها، و لما لا الوصول إلى المؤسسة دون مصنع، أي بمعنى الوصول إلى المفهوم الحديث للمؤسسة (فضاء لإبرام الصفقات).<sup>1</sup>

### 3- أشكال اخراج النشاطات

تنفيذ عملية اخراج النشاطات يهدف إلى تنفيذ نشاطات المؤسسة و اختيار محاورها الأساسية، فتشكيلة الأصول و تراكم الكفاءات ذات النوعية هي التي تسمح بتحديد قلب المهنة (cœur de métier).<sup>2</sup>

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

#### الشكل (3/1): أشكال اخراج النشاطات

قوي	إخراج نشاطات استراتيجي مع تحويل للموارد (3)	إخراج نشاطات استراتيجي (4)
	القرب من قلب المهنة	إخراج نشاطات تقليدي تحويل للموارد (2)
ضعيف	إدخال	إخراج
احتمال اللجوء إلى الإخراج أو الإدخال		

المصدر: Jérôme Barthelemy, Op.cit, 2007, p14.

<sup>1</sup> زريقي عمار، مرجع سابق ذكره، ص 136.

<sup>2</sup> Bertrand QUELIN, *Externalisation Et Partenariat : de la firme patrimoine à la firme contractuelle*, revue française de gestion, N° 143,2003, p13.

و عليه نميز الأشكال التالية لإخراج النشاطات:

### 3-1-1- اخراج نشاطات تقليدي l'externalisation traditionnelle

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

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

قبل لجوء الحكومة البريطانية للإخراج كانت مطالبة بتوفير 150 مركزا عبر كامل التراب البريطاني، لتتمكن من اجراء 150 مليون امتحان كتابي سنويا.

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

### 3-2-2- اخراج نشاطات تقليدي مع تحويل للموارد l'externalisation traditionnelle avec

#### transfert de ressource

النمط الثاني لإخراج النشاطات يتأتى من خلال توكيل نشاط حساسيته منخفضة لمورد خارجي في انتظار امكانية تحقيقه مستقبلا بالداخل، هذا النوع من اخراج النشاطات يختلف عن النوع الأول لأنه يتطلب متابعة و مراقبة أكبر. كما يطرح اشكالية نقل الموارد من أفراد و تجهيزات. إن الأنشطة البعيدة عن قلب المهنة هي التي تعنى بهذا النوع من اخراج النشاطات.<sup>1</sup>

### 3-3-3- اخراج نشاطات استراتيجي مع تحويل للموارد l'externalisation stratégique avec

#### transfert de ressources

<sup>1</sup> Jérôme BARTHELEMY, Op.cit ,2003, p14 p15.

يتمثل في توكيل نشاط حساس إلى مورد خارجي. إن هذه النشاطات إذا تم إنجازها بشكل ناجح خارجياً، فإنها ستدعم القدرة التنافسية للمؤسسة بشكل قوي، أما إذا كان أداؤها فاشل فإنها ستشل المؤسسة و تضعها في طريق مسدود. هذا النوع من العمليات يرافقه تحويل للأفراد و التجهيزات نحو المورد، و يهدف إلى دعم القدرة التنافسية بخفض التكاليف و تحسين الأداء. فنظراً للأهمية الاستراتيجية لهذه النشاطات يحتفظ بتسيير جزء منها في الداخل، حتى يكون هناك امكانية للمؤسسة لاستعادة تشغيل نشاطاتها من جديد. كمثال عن ذلك: أوكلت شركة Whirpool مجمل نشاطات الامداد لمورد خارجي، و ذلك بعد أن استثمرت ببطء في أسطول من الشاحنات لمدة سنوات، كما أخرجت أروقة Lafayette سنة 1999 أنشطة الاعلام الآلي إلى مؤسسة IBM Global Service بعقد قيمته خمسة ملايين فرنك و لمدة 15 سنة.

### 3-4- اخراج نشاطات استراتيجي P'externalisation stratégique

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

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

- تمس العملية النشاطات الاستراتيجية التي تتمتع بحجم كبير و تساهم في خلق القيمة المضافة (البحث و التطوير، الامداد...)
- تنطوي على مبالغ مالية ضخمة؛
- تنفيذ العملية يؤدي إلى تحمل مخاطر كبيرة، فطبيعة العلاقة مورد/زبون ترقى إلى علاقة تعاون و شراكة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jérôme BARTHELEMY, *Stratégies D'externalisation*, Dunod, Paris 2007, p14.

## خلاصة

رغم ما حققته استراتيجية التكامل العمودي من مزايا للمؤسسات المتكاملة إلا أن ذلك كان في ظروف اقتصادية مغايرة للظروف الحالية، فالفترة التي انتشرت فيها هذه الاستراتيجية كانت تتميز بالمعطيات التالية: الانتاج الكتلي، دورة حياة منتج طويلة، بطء في التغير التكنولوجي، تنوع محدود للمنتجات، عدم تشبع الأسواق. فهذه المعطيات تتلاءم و متطلبات تطبيق التكامل العمودي، في حين أن الشروط الحالية للمنافسة لها ضوابط و متطلبات أخرى على غرار: المرونة، الحجم المثالي، تطور أنظمة المعلومات، تطور وسائل الاتصال، التطور و الابداع التكنولوجي المتسارع. إن ما يميز المنافسة حاليا هو أن العميل أصبح متطلب جدا، كما أن دورة حياة المنتج أصبحت جد قصيرة (العفاء السريع للمنتوجات)، و في ظل هذه الظروف كان لزاما على المؤسسة أن تفكر في حلول جديدة تمكنها من ضمان البقاء في السوق.

يعتبر التعاقد من الباطن كمرحلة أولية ساهمت بشدة في انتشار ثقافة اللجوء إلى موردين خارجين لإنجاز النشاطات التي كانت سابقا تنجز داخل المؤسسة. لكن هذه الاستراتيجية تبقى محدودة لأنها مبنية على توفير الوسائل و ليس تحقيق النتائج.

عرفت سنوات 1980 البداية الحقيقية لانتشار استراتيجية اخراج النشاطات كممارسة تسييرية، و كانت في بدايتها تعنى بالنشاطات المحيطة التي لا تساهم بطريقة مباشرة في خلق القيمة، ثم تطورت لاحقا لتشمل نشاطات رئيسية، و مع تطور هذه الظاهرة اقترح الباحثون نظريات لتفسيرها من بينها نظرية تكاليف الصفقات، نظرية الموارد و نظرية الوكالة. كما ظهرت أنماط جديدة لهذه الظاهرة، تمثلت في الاخراج المفتوح Le Crowdsourcing، الذي يعتبر من نتائج التطور السريع و المبهر لتقنيات الاتصال.

## تمهيد

يعتبر اكتساب المزايا التنافسية الدعامة الرئيسية للحصول على حصة في السوق، و ضمان استمرار المؤسسة و حمايتها من تقلبات المحيط. في اطار بحثنا هذا اعتمدنا على تحليل مايكل بورتر للميزة التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية، حيث أوضح مايكل بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين رئيسيين : ميزة التكلفة و ميزة التمييز، باختيار المؤسسة لنوع الميزة التي تهدف إلى تحقيقها فإنها يمكن أن تحدد الاستراتيجية التي ستبناها.

و تعدد الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات في تحقيق و دعم ميزتها التنافسية. في هذا الفصل ركزنا على الاستراتيجيات العامة للتنافس les stratégies génériques و المتمثلة في : استراتيجية التكاليف المنخفضة (قيادة التكلفة)، و استراتيجية التمييز، في حين لم يتم التعمق كثيرا في استراتيجية التركيز لأنها ما هي إلا وجه من أوجه الاستراتيجيتين السابقتين، و لكن تكون في قطاع سوقي محدود.

هناك عدة أدوات و وسائل تلجأ إليها المؤسسات في سبيل تحقيق استراتيجيتها التنافسية، و من بين هذه الأدوات استراتيجية اخراج النشاطات. في المبحث الثاني من هذا الفصل حاولنا ابراز كيف يمكن أن تؤثر الميزة التنافسية في تحديد اختيارات اللجوء لاستراتيجية اخراج النشاطات، فبالنسبة لميزة التكلفة فإننا اعتمدنا مدخل نظرية تكاليف الصفقات الذي يستند على أن المؤسسة تخرج النشاط بحيث يؤدي اخراجه إلى انخفاض تكلفة انجازه، أما بالنسبة لميزة التمييز فإننا اعتمدنا على مدخل الموارد الذي يستند على أن المؤسسة تقوم بإخراج النشاط للحصول على موارد و كفاءات ليست متاحة لها، حتى لو زاد ذلك من تكاليف انجاز النشاط في سبيل تمييز منتجاتها، أو في سبيل تركيز جهودها و مواردها على النشاطات التي تخلق لها القيمة.

## المبحث الأول: الميزة التنافسية و استراتيجيات التنافس

## المطلب الأول: الميزة التنافسية

**1-تعريف الميزة التنافسية:** يعود الفضل أولاً لشمبرلين Chamberlin (1939) ثم جاء بعده سالزنيك Selznick (1959)، و الذي ربط ما بين الميزة التنافسية و القدرة. و بعد هذين الكاتبين جاء كل من شندل Schendel و هوfer و وضعوا تعريفاً لمفهوم الميزة التنافسية مفاده أن هذه الأخيرة هي الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين. من جهتهما يرى كل من بورتر Porter و داي Day (1984،1985) أن الميزة التنافسية هي هدف الاستراتيجية كمتغير مستقل تهدف إلى بلوغ وضع يتميز بالقدرة على منافسة الآخرين.<sup>1</sup>

لقد جاء مايكل بورتر بفكرة مفادها: أن المؤسسة تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية إذا ما تمكنت من التحكم في مجموعة من عناصر النجاح النوعية في السوق الذي تنشط فيه. بالنسبة للمنظمة فإن عناصر النجاح تتجسد في الاستجابة لتطلعات الزبائن، سواء تعلق الأمر بمستوى عالي من الجودة، أو أسعار تنافسية، أو حتى من خلال تشكيلة واسعة من المنتجات و الخدمات.<sup>2</sup>

لقد أعطيت للميزة التنافسية تعاريف عدة تصب مجملها في فكرة واحدة و هي: ما الذي يميزنا عن باقي المنافسين المتواجدين معنا في السوق؟ و هذه جملة من هذه التعاريف:

- يرى Mc Fetridge أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن يتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الانتاجية و الأرباح مقابل انخفاض في التكاليف و ارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون على حساب الأرباح.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زغدار أحمد، المنافسة (التنافسية و البدائل الاستراتيجية)، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص27.

<sup>2</sup> Régis DUMOULIN et al, *La Stratégie De A A Z*, Dunod, Paris, 2010, p11p12

<sup>3</sup> معمر صورية و اخرون، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010، ص02.  
<http://labocolloque5.voila.net/88SorayaMaamouri.pdf>

- الميزة التنافسية هي امتلاك المؤسسة لمجموعة من الخصائص قد تكون داخلية و خارجية تميزها عن المنظمات المنافسة لها.<sup>1</sup>
- تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.<sup>2</sup>
- الميزة التنافسية هي العنصر الذي يميز العرض المقدم من طرف المؤسسة.<sup>3</sup>
- كما تعرف على أنها الخصائص و الميزات التي يتصف بها منتج أو علامة ما، بحيث تمنح هذه الخصائص للمؤسسة التفوق على منافسيها.<sup>4</sup>

و يؤكد بوتر (1991) أن الميزة التنافسية تعتمد على نوعين من العوامل: تاريخ المؤسسة و الخيارات الادارية المثالية التي تتوافق و محيط المؤسسة.<sup>5</sup> و تهدف الميزة التنافسية إلى: انتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، تأكيد حالة من التميز و الاختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها.<sup>6</sup>

**2-أنواع الميزة التنافسية :** يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في كل من مجالي الادارة الاستراتيجية (Strategic management) و اقتصاديات الأعمال (Economies). فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. و ترجع بداية هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار و التوسع خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بوتر بشأن استراتيجية التنافس و الميزة التنافسية (Porter,1980, 1985,1990). و يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية و هي أن العامل الأكثر أهمية و المحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموضوع

<sup>1</sup> [http://www.12manage.com/forum.asp?TB=porter\\_competitive\\_advantage&S=70](http://www.12manage.com/forum.asp?TB=porter_competitive_advantage&S=70)

<sup>2</sup> بن عيشي بشير و آخرون، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة ولاية بسكرة)، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية ، جامعة بشار، 2012، ص 05.

<sup>3</sup> <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Avantage-concurrentiel-240622.htm>

<sup>4</sup> Jean Jacques LAMBIN et al, *Le Marketing Stratégique Et Opérationnel*, 7<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, 2008, p250.

<sup>5</sup> Laurence BILLARD, *Une Approche Dynamique Des Stratégies Génériques De M. Porter*, p01, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/16-vieme-conference-de-l-aims/communications/935-une-approche-dynamique-des-strategies-generiques-de-m-porter/download>,

<sup>6</sup> موسى سهام & العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية ف ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (دراسة حالة مؤسسة "قادية" الجزائر)، الملتقى الدولي : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر

2010، ص03. <http://labocolloque5.voila.net/115sihemmoussi.pdf>



التنافسي (compétitive position) لها في الصناعة التي تعمل بها. فالميزة التنافسية لا تأتي اعتباراً بل يستوجب على المنظمة أن تعرف قواعد التنافس القائمة في السوق.<sup>1</sup>

حسب مايكل بورتر هناك نوعين رئيسيين للميزة التنافسية و هما التكلفة الأقل (cost leadership) و تمييز المنتج (differentiation):

- **التكلفة الأقل:** معناه قدرة الشركة على تصميم، تصنيع و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة (value chain) للمؤسسة و التي تعد مصدراً هاماً للميزة التنافسية.
- **تمييز المنتج:** معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميز و فريد و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المنشأة لتحقيق جوانب التمييز.<sup>2</sup>

**3- سلسلة القيمة كأداة لتحليل الميزة التنافسية:** إن أول ظهور لمفهوم "تحليل القيمة" أو سلسلة القيمة كان في الخمسينيات حين كانت تطبق في أنظمة الجيش العسكري، و ذلك بهدف التقليل من التكلفة إلى أقصى حد ممكن، حيث قام بعدها بورتر بتقديمها في شكل نموذج واضح سهل التطبيق.<sup>3</sup>

استناداً إلى مصطلح "سلسلة القيمة" فإن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، و هذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية و الداعمة، و كل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ثامر البكري، *استراتيجيات التسويق*، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010. ص 191.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص 86.

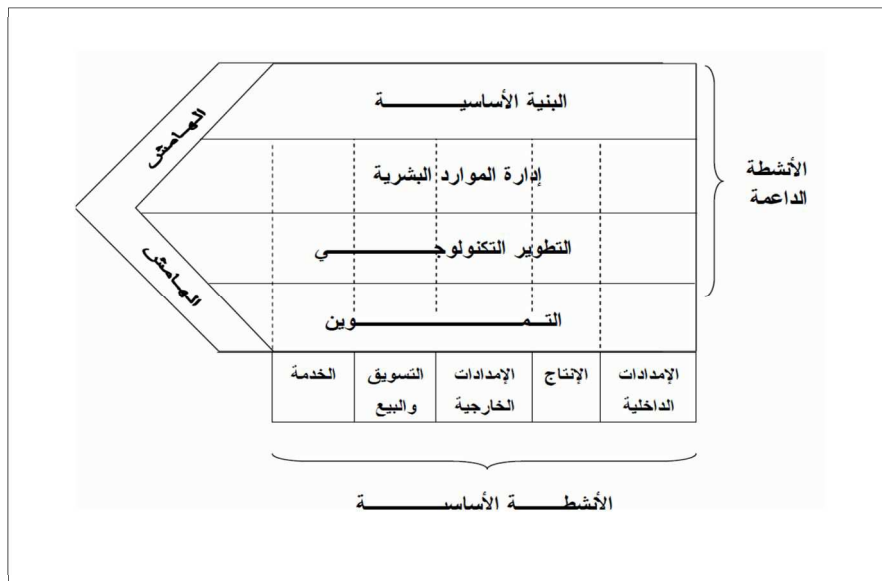
<sup>3</sup> عبد الله بلوناس و آخرون، *طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة (مدخل حلقة بورتر)*، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010، ص 12، <http://labocolloque5.voila.net/110belouanaslamjed.pdf>

<sup>4</sup> شارلز هيل & غارديث جونز، مرجع سابق ذكره، ص 205.

حسب بوترت فإن سلسلة القيمة هي أداة للتحليل تسمح للمؤسسة بتشخيص مزاياها التنافسية و من ثم تحديد وسائل دعم هذه المزايا.<sup>1</sup> من خلال هذا يتضح بأن سلسلة القيمة لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية و ذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها و الأهداف التي تطمح للوصول إليها، و ذلك على النحو التالي:

- تعرفنا بمجموع الأنشطة الرئيسية في المؤسسة و التي يمكن من ورائها خلق قيمة للمنتجات؛
- تسمح بمعرفة نقاط القوة و الضعف في المؤسسة، و بالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة أنشطة أخرى؛
- التوصل إلى تحسين و تطوير الأوضاع و التناسق من خلال تغيير العلاقات و الأنماط بين الأنشطة المنجزة داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

### الشكل (1/2): سلسلة القيمة



المصدر: Michael PORTER, *avantage concurrentiel*, Dunod, paris ,1999,p53

<sup>1</sup> Tasseda BOUKHERROUB et al, *Méthode D'aide A La Décision Multicritères Pour L'internalisation/ Externalisation « Durable »*, 9e Conférence Internationale de Modélisation, Optimisation et SIMulation - MOSIM'12 « Performance, interopérabilité et sécurité pour le développement durable », Bordeaux – France, 06 au 08 Juin 2012, p04.

<sup>2</sup> عبد الله بلوناس و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص12

يستند تحليل سلسلة القيمة على نوعين من الأنشطة، الأنشطة الرئيسية (الامدادات الداخلية، العمليات، الامدادات الخارجية، التسويق، الخدمات)، و الأنشطة المدعمة (البنى التحتية للمؤسسة، الموارد البشرية، التطور التكنولوجي، التمويل)<sup>1</sup>. انظر الشكل أعلاه.

### • الأنشطة الأساسية:

- الامدادات الداخلية: تتمثل في أنشطة الاستقبال، التخزين و مراقبته... الخ  
- الانتاج (العمليات)، يتعلق بالأنشطة المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، مثل الصيانة و مراقبة النوعية... الخ.

- الامدادات الخارجية: يخص الأنشطة المتعلقة بتوزيع المخرجات، التخزين، النقل... الخ.<sup>2</sup>

- التسويق: هناك طرق عديدة يمكن من خلالها لوظيفة التسويق المساعدة في مجال خلق القيمة. و يمكن لوظيفة التسويق من خلال تدعيم العلامة و الاعلان أن تؤدي إلى زيادة القيمة التي يتصور المستهلكون احتواء منتج المؤسسة عليها. و بينما تساعد تلك العوامل على خلق انطباع مقبول لمنتج الشركة لدى المستهلكين يؤدي ذلك بدوره إلى زيادة القيمة. و على سبيل المثال، خلال الثمانينات نجحت شركة "بيريه" الفرنسية في اقناع المستهلكين الأمريكيين أن مياه الشرب ذات نسبة الكربون الخفيفة تساوي 1,50 دولار لكل زجاجة بدلا من سعر يقارب 0,50. و لا شك أن وظيفة التسويق لدى شركة "بيريه" قد زادت و دعمت مفهوم القيمة التي يعزوها المستهلكين للمنتج.<sup>3</sup>

- الخدمة: تتجسد في توفير خدمة ما بعد البيع و خدمات الدعم، و تلك الوظيفة يمكن أن تساعد على خلق مفهوم القيمة المتفوقة لدى المستهلكين من خلال حل مشكلات المستهلكين و تقديم الدعم لهم بعد شرائهم المنتج.

<sup>1</sup> ثامر البكري و آخرون، الاطار المفاهيمي للاستدامة و الميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة،

الأكاديمية العلمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، العدد 09، 2013، ص06- [http://www.univ-chlef.dz/ratsh/REACH\\_FR/Article\\_Revue\\_Academique\\_N\\_09\\_2013/article\\_01.PDF](http://www.univ-chlef.dz/ratsh/REACH_FR/Article_Revue_Academique_N_09_2013/article_01.PDF)

<sup>2</sup> عبد الله بلوناس و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص13.

<sup>3</sup> شارلز هيل & غارديث جونز ، مرجع سابق ذكره، ص207.

• **الأنشطة المدعومة:** و تتمثل في الوظائف الادارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية، تساعد الأنشطة المدعومة على تحسين التنسيق و تحقيق الكفاءة في مختلف عمليات المؤسسة و أنشطتها الرئيسية بهدف اضافة قيمة حقيقية لها، حيث تتمثل في: التمويل، التطوير، ادارة الموارد البشرية، البنية التحتية.

إذا كانت المؤسسة تسعى إلى التمييز فمن خلال تحليل سلسلة القيمة يمكنها التعرف على النشاطات التي تحقق لها ميزة التمييز، و نفس الشيء بالنسبة لميزة التكلفة. مع الاشارة إلى أن مهندسي سلسلة القيمة يعكفون حاليا على تخفيض التكلفة دون المساس المباشر بالزبون.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

اقترح مايكل بورتر استراتيجيات أساسية للتنافس (les stratégies génériques) و هي: استراتيجية قيادة التكلفة (domination par les coûts)، استراتيجية التمييز (la différenciation)، و ثالث استراتيجية هي استراتيجية التركيز و تتمثل في تبني إحدى الاستراتيجيتين السابقتين و لكن في قطاع سوقي محدود (concentration).<sup>2</sup>

يرى بورتر أن تركيز المؤسسات على استراتيجية واحدة يكفي لتمكن المؤسسة من السيطرة في السوق، لكن ظهرت أعمال تدرس المزج بين الاستراتيجيات منها أعمال: (Cooper, Blanc, Dussauge, Quélin (1991) و (1995) و Billard (1999).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Shoshanah COHEN & Joseph ROUSSEL, *Avantage Supply Chain*, Traduit de l'anglais par Anne Daron-Berthelon, Éditions d'Organisation, 2005, p 69.

<sup>2</sup> Serge AMABILE, Martine GADILLE, *Les NTIC dans les PME : Stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentiels*, Revue Française de Gestion, Lavoisier, 2003, N°144, p 45.  
[http://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=RFG\\_144\\_0043](http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_144_0043)

<sup>3</sup> Aïda JAOUA, *La double-dominance : une nouvelle approche d'un avantage concurrentiel*, Revue internationale sur le travail et la société, vol 03, N° 02, Octobre 2005, p 250. [http://www.enset-media.ac.ma/cpa/Fixe/Double\\_domination.pdf](http://www.enset-media.ac.ma/cpa/Fixe/Double_domination.pdf)

الجدول (1/2): الاستراتيجيات العامة للتنافس لمايكل بوتر

الميزة التنافسية		قطاع سوقي واسع	الستهدف السوق المستهلك
تميز المؤسسة بتكاليفها المنخفضة	تميز المؤسسة بمنتج ذو ميزة فريدة (يلاحظها الزبائن)		
استراتيجية قيادة التكلفة	استراتيجية التمييز	قطاع سوقي محدود	
استراتيجية التركيز			

المصدر: Gérard GARIBALDI, *stratégie concurrentielle*, Ed d'organisation, 1995, p95

1- استراتيجية قيادة التكلفة

تعتبر استراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه مايكل بوتر، و تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الانتاج و التوزيع و الترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من الجودة.

الغاية من اتباع استراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك، فهناك من المؤسسات ما تهدف إلى تحقيق عائد أكبر و ذلك لاستثماره في ميادين البحث و التطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق مثل ما تفعله مؤسسة "IBM" مثلا، و لكن معظم المؤسسات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار و جلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة.<sup>1</sup>

إذن قيادة التكلفة هي الاستراتيجية التي تسعى إلى تدعيم و ترسيخ ميزة التكلفة، حيث تقوم المؤسسة بتوجيه جميع جهوداتها نحو هدف أساسي: تخفيض التكاليف الكلية (الانتاج، التصميم، التسويق، التكاليف المالية،

<sup>1</sup> مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات "Porter" التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، العدد 10، جوان 2013، ص 47.

الادارية...الخ)، فالميزة التنافسية للمؤسسة في هذه الحالة تعتمد على مدى قدرة المؤسسة على تخفيض هذه التكاليف، حيث أن المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي تتمتع بتكاليف أقل.<sup>1</sup>

الافتراض الأساسي وراء قيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين، التي يمكن تمريرها إلى العملاء للحصول على حصة سوق أكبر. لذلك تنتج استراتيجية التكلفة المنخفضة ميزة تنافسية عندما تحقق المؤسسة هامش ربح أعلى، و الذي ينتج من بيع المنتجات بأسعار السوق الحالية. في كثير من الحالات المؤسسات التي تحاول تنفيذ استراتيجية التكاليف المنخفضة تهدف إلى تقديم المنتجات التي تحظى بقبول واسع في السوق المستهدف. في معظم الأحوال، هذه السلع أو الخدمات معيارية إلى أقصى حد ممكن، و لا تنتج طبقا لأذواق و مواصفات معينة من العملاء.

المقدمة المنطقية لاستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة تسير كالتالي: عن طريق صنع المنتجات بأقل ما يمكن من التعديلات، تستطيع الشركة أن تجني ثمار مزايا تخفيض التكاليف التي تنتج عن اقتصاديات الحجم و تأثيرات الخبرة. تستطيع استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة أن تزدهر في دوائر أعمال الخدمات أيضا. حيث في هذه الحقول تحاول الشركات اقتناص اقتصاديات الحجم في نظم المعلومات، الشراء، الامداد و التموين و حتى في التسويق.

أمثلة من الشركات التي استخدمت بنجاح استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة لبناء الميزة التنافسية تتضمن: في الغسالات و المجففات whirl pool، في الأدوات الكهربائية Black and Decker، في الأقلام الجافة ذات الكرة المتحركة Bic، في تجارة التجزئة Wal-Mart، في الهواتف الخلوية Samsung و غيرها من المؤسسات في سلع و خدمات أخرى.<sup>2</sup>

تكلفة نفس المنتج قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، لذا من الضروري تحليل العوامل المؤدية إلى الاختلاف في التكاليف. و التي من بينها:

- حجم الانتاج volume de production؛

- أثر الخبرة l'effet d'expérience؛

<sup>1</sup> L.Mezghani L, *Politique et Stratégie d'Entreprise*, FSEG-Sfax, p01, [http://insimbejaia.dz/IMG/pdf/strategies\\_generiques.pdf](http://insimbejaia.dz/IMG/pdf/strategies_generiques.pdf)

<sup>2</sup> روبرت. أ. بتس&ديفيد.لي، *الادارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)*، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص302ص303

- الابتكار أو احلال عوامل الانتاج؛
- كلفة عوامل الانتاج (المواد الأولية، اليد العاملة... الخ)؛
- معدل تشغيل التجهيزات؛
- بعد المواصلات.<sup>1</sup>

**1-1-1- محددات التفوق في التكلفة حسب "Porter":** يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل من خلال بعض المحددات و التي تعتمد كلها بشكل أساسي على بنية القطاع الاقتصادي الذي تشتغل فيه المؤسسة و على هيكل السوق، كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على المواد الخام و على توفر التكنولوجيا المتقدمة. هذه المحددات هي:<sup>2</sup>

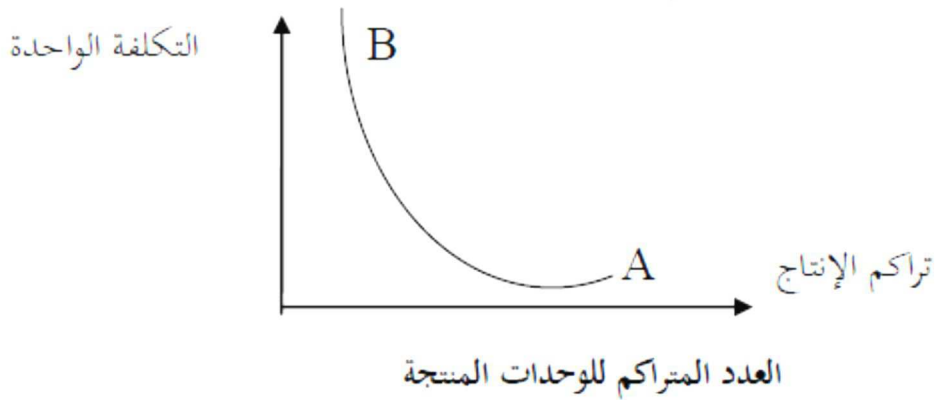
**1-1-1- منحني الخبرة:** التكاليف النسبية مقارنة مع المنافسين تعد عنصر مهم للنجاح، هذه التكاليف تتغير عبر الزمن، من بين القوانين التي تفسر ذلك منحني الخبرة الذي أثبت من خلال عدة منتوجات. حيث بينت الدراسات أن تكلفة المنتجات تنخفض بنسبة 20% كلما تضاعف الانتاج المتراكم، كما أثبت أن تكلفة السيارة انخفضت خمس مرات عن ما كان عليه سنة 1910. ظاهرة انخفاض التكاليف بتراكم الانتاج تظهر بصفة أكثر بالنسبة للمنتوجات الالكترونية. يرجع ظهور مفهوم أثر الخبرة إلى نهاية سنوات 1960،<sup>3</sup> حيث تطرقت إليه مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston consulting group). الشكل أدناه يوضح هذا المفهوم:

<sup>1</sup> Octave GELINIER, *Nouvelle Direction De L'entreprise*, Ed hommes et techniques, Paris, 1981, p03.

<sup>2</sup> مزوغ عادل، مرجع سابق ذكره، ص 47.

<sup>3</sup> Frédéric LEROY, *Les Stratégies De L'entreprise*, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2012, p32.

الشكل (2/2): منحني الخبرة



المصدر: Jean-Marie DUCREUX et al, *Stratégie :Les clés du succès concurrentiel*, Éditions :

d'Organisation, 2004, p10

**1-1-2- مراقبة الحجم:** يمكن للشركة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى، و هنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على الشركة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.<sup>1</sup>

**1-1-3- التوقيت:** إن استغلال عنصر الزمن يمكن أن يقود المؤسسة إلى ميزة التكلفة الأقل، لأن المؤسسة التي تدخل المنتج لأول مرة للسوق ستستغل جميع الفرص التسويقية الموجودة فيه و بأقل تكلفة ممكنة، و في هذا يرى "Abell" بأن الوقت يعتبر العنصر الرئيسي لأي استراتيجية تنافسية، حيث تكون النوافذ الاستراتيجية مفتوحة في أوقات و مغلقة في أوقات أخرى، و نقصد بالنوافذ الاستراتيجية تلك الفرص التسويقية التي توجد في السوق و التي يمكن للمؤسسة استغلالها.

**1-1-4- استغلال الطاقة الإنتاجية:** لاستغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة أثر كبير على تكلفة الوحدة المنتجة، لذلك نجد بأن التوقف أو التغيير في استعمال طاقة المؤسسة له تأثير على التكلفة، و هذا ما يظهر بشكل أكبر

<sup>1</sup> هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال)، جامعة المسيلة، 2009/2008، ص26.



بالنسبة للمؤسسات التي يتأثر انتاجها بالتذبذبات الموسمية، لذلك نجد أن العديد من هذه المؤسسات تتماشى مع تقسيمات السوق التي يكون فيها الطلب متذبذبا، أي يزيد في فصول معينة و يقل أو ينعدم في باقي الفصول.

**1-1-5-العلاقة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية:** يمكن أن تشترك بعض وحدات الأعمال الاستراتيجية في بعض النشاطات الوظيفية مثل بحوث التسويق، البحث و التطوير، حيث يمكن الحصول على غلة الحجم من خلال هذه العلاقة و بالتالي انخفاض التكلفة.<sup>1</sup>

## 1-2-2-العوامل المحددة للتكلفة

**1-2-2-1-تكاليف المدخلات:** في أحوال كثير ينشأ المصدر الأكبر للفروق في تكاليف المدخلات من الفروق في تكاليف العمل، و في صناعة الصلب ينبع نجاح الشركات المشغلة للمصانع المصغرة -في جانب منه- من العمالة المنخفضة الأجر و غير التابعة للنقابات العمالية، و تقوم ميزة الشركات الجنوب شرق آسيوية في مجال تجميع السلع الاستهلاكية الالكترونية تقليديا على انخفاض تكاليف عمالتها. و قد تحدث ميزة التكلفة فيما يتصل بمدخلات أخرى، ففي صناعة البترول استفادت اكسون و تيكساكو و موويل على مدى عقود من الزمن مما يسمى "ميزة ارامكو" و تعني امكانية الوصول إلى البترول السعودي المنخفض التكلفة. و من الممكن أن تنشأ تكاليف المدخلات الأقل من خلال ممارسة القوة التفاوضية، و تعد السيطرة المتزايدة على تجارة تجزئة المواد الغذائية من قبل حفنة من شركات السوبر ماركت في جانب منها، تمتع هذه الشركات بقوة تفاوضية في مواجهة شركات تصنيع الأغذية.

**1-2-2-2-تكنولوجيا العمليات:** إن تطوير أو تطبيق تكنولوجيا انتاج جديدة يمكن أن يكون مصدرا هاما لميزة التكلفة، و تتطلب قيادة التكاليف تقدما تكنولوجيا مستمرا، غالبا ما يحدث من خلال بعض الابتكارات المتصلة بالعمليات مثل: نظم التصنيع المرنة و دمج استخدام الحاسب الآلي في التصنيع.

**1-2-3-تصميم المنتجات:** تختلف تكاليف التصنيع باختلاف تصميم المنتج ويعتبر "التصميم من أجل التصنيع" أحد المصادر الرئيسية لميزة التكلفة في الشركات اليابانية المصنعة للإلكترونيات و المركبات. و ثمة مفهوم رائج في مجموعة واسعة من الصناعات و هو إعادة تصميم المنتجات من أجل خفض عدد المكونات و تسهيل التجميع

<sup>1</sup> مزغول عادل، مرجع سابق ذكره، ص48.

الآلي. و يتم الآن بصورة متزايدة الاهتمام بالقيام بالهندسة و التصميم المتزامن للمنتج، لكي يتسنى للمصممين و المهندسين و الموسيقين التعاون معا في جميع مراحل الانتاج من بدايته حتى البيع.

**1-3-4- استغلال الطاقة الانتاجية:** حينما يكون التركيب و ازالة الطاقة الانتاجية مكلفا، تعتمد قيادة التكاليف على استغلال الطاقة الانتاجية بالكامل. و تكاليف بعض مجالات الأعمال ثابتة بشكل كلي تقريبا، و منها شركات الطيران و دور السينما، حيث تكون التكاليف الاجمالية ثابتة سواء تم استغلال الطاقة الانتاجية بنسبة 1% أو 100%. و من هنا فإن القدرة على العمل عند مستوى قريب من الطاقة الانتاجية القصوى أو الكاملة أحد العوامل الهامة المساعدة على خفض تكاليف الوحدة و تحقيق الربح. و اقتصاديات الصناعات الكثيفة في رأس المال مثل: الصلب و الكيماويات متشابهة، من حيث التكاليف و الهوامش شديدة الحساسية لاستغلال الطاقة الانتاجية. و يتطلب الاستغلال الكفؤ للطاقة الانتاجية اجراء تنبؤات دقيقة بالطلب قبل الاقدام على التوسع، إلى جانب المرونة في توقيف الطاقة الفائضة أثناء فترات انخفاض الطلب.

**1-2-5- العوامل الادارية:** حتى بعد أخذ "محددات التكلفة" المتنوعة السابقة في الاعتبار يظل هناك احتمال وجود فروق غير مفسرة في التكلفة بين الشركات المتنافسة، إذ أن بعض الشركات تكون أفضل من أخرى في تفعيل الموارد و القدرات من أجل تحقيق كفاءة أكبر. و لتفسير السبب في قدرة شركة فورد على بناء سيارات بتكلفة أقل من تكلفة جنرال موتورز بنسبة 10% تقريبا برغم من عدم وجود فروق واضحة في معدلات الأجور أو الحجم، يجب توجيه الاهتمام للتكاليف المرتبطة الادارة.<sup>1</sup>

### 1-3-3-ديمومة (ثبات) ميزة التكلفة Durabilité de l'avantage par les coûts

ميزة التكلفة لا تستمر إلا إذا حافظت المؤسسة على أداء عالي و مستديم. التحسن الظرفي يسمح للمؤسسة من تعادل أو تقارب تكاليفها مع منافسيها و لكن لا يضمن لها أن تكون الرائدة في السوق.

استدامة ميزة التكلفة لا تتأتى إلا من خلال وجود عوائق للدخول و عدم حركية الموارد المستخدمة من طرف المؤسسة كي لا يتمكن منافسيها من تقليدها، ترجع ديمومة ميزة التكلفة إلى مجموعة من العوامل من بينها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيليب سادلر، الادارة الاستراتيجية، ترجمة علاء احمد اصلاح، الطبعة الاولى، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2008، ص285 ص286

<sup>2</sup> Michael PORTER, Op.cit, p144 p145.

**1-3-1-الحجم l'échelle:** يعتبر عائق مهم للدخول أو الحركة، حيث أن تكلفة تقليد الحجم غالبا ما تكون مرتفعة.

**1-3-2-الروابط البينية interconnexions:** الروابط البينية بين الوحدات المشابهة للمؤسسة تجبر المنافس على التنوع لإضعاف هذه الميزة. إذا كانت هناك عوائق للدخول إلى القطاعات الملحقة، فإن استمرارية الميزة تكون أكبر.

**1-3-3-الروابط les liaisons:** تجد المنظمات صعوبة في تحديد الروابط، ضف إلى ذلك أن هذه الأخيرة تتطلب تنسيق بين هياكل المؤسسة ، و مورديها، و قنوات التوزيع المستقلة.

**1-3-4-الامتلاك الحصري للتعلم:** من الصعب تحقيق التعلم، حيث يجد المنافسين في قطاع ما صعوبة في تدارك مستوى المؤسسات التي مر على نشاطها فترة طويلة.

**1-3-5-التدابير التقديرية لإنشاء خاصية في منتج أو عملية تكنولوجية:** يجد المنافسين صعوبة لإعادة إنتاج منتج أو استعمال عملية إنتاجية من جديد، ذلك أنها تكون محمية من خلال براءات الاختراع و اجراءات السرية. الابتكار في العمليات les procédés أكثر استدامة من الابتكار في المنتجات، ذلك أن حمايتها و حفظ سريتها يكون أسهل.

#### 1-4-المزايا التي تحققها استراتيجية التكاليف:

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات و من بينها:

- فيما يتعلق بالمنافسين: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالزبائن: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- فيما يتعلق بالموردين: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، خاصة إذا ما كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة و الحرجة.

- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- فيما يتعلق بالسلع البديلة: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة.<sup>1</sup>

### 1-5-5-1- المدخل الحديثة لإدارة التكلفة: من أهم المدخل الحديثة لإدارة التكلفة ما يلي:

**1-5-5-1- مدخل الانتاج الفوري ((Just -In- Time JIT):** يقوم هذا المدخل على أساس الجودة من خلال تحقيق زمن بدء التشغيل و الشراء الفوري و جدولة الانتاج حسب الطلب، و العمل طبقا لمبدأ التخصص في العمليات و الأنشطة الداخلية للإنتاج حتى يتسنى اجراء تقييم دقيق للمشروع في ظل المعايير التشغيلية للرقابة و الصيانة الوقائية.

**1-5-5-2- مدخل الانتاج المرن (Flexible Manufacturing System):** يسعى إلى تطوير أساليب و طرق أداء عمليات التصنيع من خلال زيادة تدفق المعلومات بصورة فورية و تخفيض أوقات التصنيع و تخفيض العمالة، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الأعطال و تقليل زمن بدء التشغيل، و بالتالي تحقيق مرونة في تحديد التكلفة باتجاه التخفيض.<sup>2</sup>

**1-5-5-3- مدخل التكلفة المستهدفة (Target Cost):** يعرفها Sakaurai على أنها أداة تهدف إلى ادارة التكلفة، يستخدمها القائمون على عملية الانتاج و الهندسة و التطوير و التصميم و التسويق و المحاسبة بهدف تخفيض التكاليف على مدار دورة حياة المنتج.<sup>3</sup>

**1-5-5-4- مدخل التكلفة على أساس النشاط (Activity based Costing):** و يهدف هذا المدخل إلى تحقيق مزيد من الدقة في تحميل التكاليف غير المباشرة لوحدة النشاط، بما يؤدي إلى قياس أدق لتكلفة تلك

<sup>1</sup> معاريف محمد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة قطاع التأمين في سعيادة، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2013/2012، ص 120

<sup>2</sup> مسغون مني، تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2013/2012، ص 151 ص 152

<sup>3</sup> ذواوي مهدي، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة سطيف، العدد 09، 2009، ص 201.

الوحدة. و هنا تظهر العلاقة بين وحدة النشاط و عناصر التكلفة حيث أن وحدة النشاط هي التي تخلق الطلب من الأنشطة، و الأخيرة تخلق الطلب من عناصر التكلفة.

**1-5-5-5-مدخل هندسة القيمة (Engineering Value):** يركز على مواصفات المواد الخام و استهلاكها بهدف الوصول إلى تصميم عدة بدائل لمنتج يحقق كافة الوظائف الضرورية من وجهة العميل و بأقل تكلفة ممكنة، و يسعى إلى تخفيض التكلفة أثناء التخطيط و التطوير و التصميم التفصيلي للمنتجات الجديدة.

**1-5-5-6-مدخل التكلفة المطورة (Kaizen cost):** يسعى هذا المدخل إلى اجراء تحسينات اضافية لعمليات الانتاج الحالية أو تصميم المنتج، و هذه التحسينات تأخذ شكل تطوير عمليات الاعداد و تحسين أداء الآلات ، زيادة تدريب العمالة و تحفيزها و تشجيعها على المعرفة و تطبيق المتغيرات اليومية المتزايدة التي يمكن من خلالها تحسين أداء التكلفة و الجودة، و باختصار فإن التكلفة المطورة تركز على العمليات و ليس المنتج في حد ذاته.

**1-5-5-7-مدخل الأداء المقارن المتوازن:** يقوم على أربعة محاور أساسية (المحور المالي و العمليات الداخلية، الابتكار و التعلم، العملاء)، و يبنى على أساسها مؤشرات قادرة على تقييم و تطوير أداء المؤسسة في الأجل الطويل، بحيث يؤدي استخدام بطاقة القياس المتوازن إلى خلق علاقة توازنية بين الأداء المالي (المساهمين)، و غير المالي (المستهلكين، العاملين، العمليات التشغيلية الداخلية).<sup>1</sup>

كل هذه المداخل لتحقيق استراتيجية التكلفة، إلا أن هذه الأخيرة تعوقها مجموعة من الحدود من بينها:

- **الاستثمارات الكبيرة des investissements importants:** استراتيجية قيادة التكلفة تتطلب استثمارات كبيرة، في هذه الحالة قد تكون المؤسسات ضحية تقلبات و عدم استقرار الطلب.
- **حرب الأسعار la guerre des prix:** بدخول المؤسسات في حرب الأسعار فإنها تقلص من هوامش الربح و بالتالي تنخفض مردوديتها. استراتيجية قيادة التكلفة قد تتحول إلى نقمة كبيرة على المؤسسة إذا ما انتهجتها العديد من المؤسسات في نفس القطاع كمثال عن ذلك عرف قطاع أجهزة التلفزيون حرب أسعار أدت إلى تخفيض هوامش جميع المنافسين، و رغم حجم الطلب، فإن السوق خسر قيمته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مسغون مني، مرجع سابق ذكره، ص 152.

<sup>2</sup> Frédéric Leroy, Op.Cit, p36-38.

## 2- استراتيجية التمييز :

استراتيجية التمييز تقوم على أن المؤسسة تعتمد على سياسة تمييز منتجاتها مقارنة بمنافسيها، من خلال خصائص يتصورها المستهلك كخصائص فريدة من نوعها،<sup>1</sup> و يتوقف ذلك على ما يتم اشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم و رغباتهم، خصوصا أولئك الذين يهتمون بالتمييز و الجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، و حسب "Levitt" كي يكون هناك تمييز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين، أو على الأقل صعب التقليد، كما يجب أن يكون هذا الزبون مقدرًا لهذا التمييز و على استعدادا لأن يدفع ثمنه، بالإضافة إلى وضوح التمييز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون باستهلاك المنتج المميز.

نواحي التمييز عديدة لا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات و حاجات المستهلك، فالجودة العالية، انخفاض تكلفة الصيانة، سهولة استخدام المنتج و الحصول عليه، تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم، سرعة تلبية الطلبات، طول عمر المنتج، كلها خصائص و مقاييس يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلا للتمييز، و الصعوبة الأساسية في اتباع هذه الاستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي، و ذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من اضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم.<sup>2</sup>

## 1-2-1- معايير و محددات استراتيجية التمييز :

1-1-2- التمييز على أساس الجودة: تعرف على أنها "قدرة المنتج أو الخدمة على اشباع حاجات المستعملين" و يقصد بالمستعملين الأفراد، المؤسسات الخاصة و العمومية.

كما تعرف على أنها "مدى تطابق المنتجات أو الخدمات مع الحاجات المعبر عنها من قبل الزبائن و التي تعهد من أجلها الموردون"

<sup>1</sup> <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Strategie-de-differenciation>

<sup>2</sup> مزوغ عادل، مرجع سابق ذكره، ص 49.

و يعبر عنها أيضا "الجودة في الحياة العامة، مفهوم واسع، و هي على العموم البحث على نوع من الاتقان، و لكن في الصناعة و الخدمات هي قدرة منتج أو خدمة على اشباع طلب معبر عنه من مستعمل و مقبول من المورد".<sup>1</sup>

**2-1-1-2- التميز عن طريق مدى حياة المنتج:** مدى حياة منتج ما، تتمثل في المدة الزمنية التي يبقى فيها هذا المنتج صالحا للاستعمال، فأكثر المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ اضافية من أجل شراء منتجات مدة حياتها أطول، و لكن لا يجب أن يكون هذا المنتج معرضا لتطور تكنولوجيا سريع مثل مختلف الأجهزة الالكترونية، لأن المستهلك يعرف مسبقا أنه سيكون هناك نماذج أخرى أكثر تطورا من الناحية التكنولوجية في المستقبل القريب، و بالتالي لا يصبح لمدة حياة المنتج معنى و لا يؤدي ذلك إلى التميز الذي تريده المؤسسة.<sup>2</sup> يرى Nelson و Winter أنه يجب على المؤسسة الاستفادة من الفرص التكنولوجية المتاحة لها، والدفاع عنها في الأجل الطويل.<sup>3</sup>

**2-1-3- التميز عن طريق التعبئة و التغليف:** تعرف التعبئة و التغليف على أنها فن وعلم وتقنية اغلاق وحفظ المنتج بهدف توزيعه أو تخزينه أو بيعه أو استخدامه...، ويمكن وصف التعبئة والتغليف بكونها نظام متكامل لتحضير المنتجات للنقل والتخزين والبيع والاستخدام.<sup>4</sup>

إن تصميم تغليف المنتج و الاشارات و الرسائل التي يقدمها تعطي قيمة اضافية للمنتج، فالتغليف المناسب يسهم في تحقيق مكاسب للشركة، و قد يتحول إلى ميزة تنافسية تكون على المدى القصير أو الطويل. فالتعبئة و التغليف تشكل أداة قوية للمنافسة، لأنها تؤثر على توقعات المستهلكين.<sup>5</sup>

**2-1-4- التميز عن طريق شبكة التوزيع:** التوزيع هو عبارة عن مجموعة من الأدوات و الاجراءات التي تضعها المؤسسة لضمان وصول السلع و الخدمات للمستهلكين النهائيين.<sup>1</sup> التميز في التوزيع يأتي من خلال انشاء

<sup>1</sup> عاشور مزريق و آخرون، تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 02، جامعة الشلف، 2005، ص 235، [http://www.univ-chlef.dz/RENAF/Articles\\_Renaf\\_N\\_02/article\\_10.pdf](http://www.univ-chlef.dz/RENAF/Articles_Renaf_N_02/article_10.pdf)

<sup>2</sup> مزوغ عادل، مرجع سابق ذكره، ص 50

<sup>3</sup> Dayan ARMAND, *Manuel De Gestion*, Ellipses édition, 2004, p 156.

<sup>4</sup> Walter SOROKA, *Fundamentals Of Packaging Technology*, Institute of Packaging Professionals, 2002, p.0

<sup>5</sup> Paul DOBSON & Arvind YADAV, *Packaging in a Market Economy: The Economic and Commercial Role of Packaging Communication*, Norwich Business School, University of East Anglia, 28 June 2012, p27p28,

<http://www.britishbrandsgroup.org.uk/upload/File/Packaging%20in%20a%20market%20economy%20NBS%2028062012.pdf>

منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كاملة للسوق عبر شبكة توزيعية فعالة، فالتسويق المباشر أصبح ينظر له على أساس أنه طريقة لفتح منافذ جديدة للوصول إلى المستهلك، حتى أن هناك من المؤسسات من فتحت قنوات جديدة للتوزيع تتمثل في البيع الافتراضي أي البيع على الشبكة العنكبوتية و ذلك بغرض التميز عن باقي المنافسين.<sup>2</sup>

**2-1-5- التميز عن طريق صورة العلامة:** يمكن تعريف صورة العلامة بأنها مجموع التمثيلات العاطفية و العقلانية التي تتعلق بالعلامة (Décaudin, 1996)، حيث أنها حكم الفرد على قيمة العلامة<sup>3</sup>. و يعرفها (Lambin, 1998) كمجموعة التمثيلات العقلية و الإدراكية و العاطفية، لشخص أو مجموعة من الأشخاص اتجاه علامة معينة، و يشير Lambin إلى ثلاث مستويات لصورة لعلامة:

- الصورة المتصورة، بمعنى الطريقة التي يتصور بها الجمهور المستهدف العلامة، و يمكن التعرف عليها بإجراء دراسة ميدانية؛

- الصورة الحقيقية أو الواقعية، و هي التي تعبر عن نقاط قوة و ضعف العلامة، كما تراها المؤسسة، و يمكن التعرف عليها من خلال اجراء مراجعة داخلية؛

- الصورة المرجوة، و هي الصورة التي تسعى المؤسسة لترسيخها لدى الجمهور المستهدف، و هي التي ينجر عنها قرارات التموقع.<sup>4</sup>

### 3- استراتيجية التركيز:

الاستراتيجية التنافسية الثالثة المقدمة من بورتر تسمى استراتيجية التركيز، حيث يجب على المؤسسة التي تطبقها أن تركز جميع جهوداتها على قطاع سوقي واحد، أي تركز على مجموعة محدودة من الزبائن الذين لديهم حاجات متجانسة، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، و الفرق بين استراتيجية التركيز و باقي الاستراتيجيات التنافسية هو اقتصار المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق و

<sup>1</sup> D.Lindon, et al, *Le marketing : Etude moyens d'action et stratégie*, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2005, p158.

<sup>2</sup> مزغول، مرجع سابق ذكره ص50.

<sup>3</sup> Michel RATIER, *L'image en Marketing (cadre théorique d'un concept multidimensionnel)*, Cahier de Recherche n° 2002-152, Centre de Recherche en Gestion -Toulouse-, France, Novembre 2002, p 12, <http://benoit.lafon.free.fr/13/13doc/03Ratier%20-%20L'image%20en%20marketing.pdf>

<sup>4</sup> Idem, p13



ليس كامل السوق، و ذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة و فاعلية من حالة استهداف السوق ككل، و من المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية مؤسسة BMW لصناعة السيارات، حيث نجدها تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة و الراقية، و لا تتعامل مع باقي الأسواق الأخرى كالشاحنات و الحافلات، مما أكسبها صفة التركيز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مزغول، مرجع سابق ذكره، ص 51.

### المبحث الثاني : تفسير اللجوء لإخراج النشاطات اعتمادا على نوع الميزة التنافسية

إن المنظمات التي ترغب في القيام بعمليات اخراج النشاطات عليها أن تلتزم بنقطتين أساسيتين هما:

أولاً: عليها ادراج اخراج النشاطات ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة و ليس كحل تكتيكي للصعوبات المتعلقة بالإنتاج، التخزين أو الحاجة لمستخدمين أكفاء، بحيث يجب فهم الدور الذي يمكن أن تلعبه اخراج النشاطات في سلسلة القيمة chaine de valeur (مثل وظيفة البحث و التطوير R&D و التسويق بالنسبة لمؤسسة Nike)، و كذلك دور الاخراج في الاستفادة من الكفاءات الأساسية للمورد، و بالتالي فإخراج النشاطات يستعمل كأداة لاكتساب ميزة تنافسية على المدى الطويل.

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

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

إن مبررات تفضيل اللجوء إلى الاخراج الاستراتيجي هي اثنين:

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

- التمكن من التركيز على الكفاءات الداخلية التي تمثل مصدر للميزة التنافسية، و تحرير المسيرين من بعض المهام مما يسمح لهم بالتركيز على المهنة الأساسية métier de base. لذلك يستوجب على المؤسسة أن تكون على قدر من الوعي و تتخذ قرار اخراج النشاطات وفق اجراءات معينة. إن استراتيجية اخراج النشاطات تسمح بالتركيز على الاستثمارات الأساسية و اقضاء الاستثمارات الكبيرة المتعلقة بالتجهيزات، خدمات ايواء و اطعام العمال).

و بمجرد أن تحترم المؤسسة هذين المبدأين فإنها ستنتهج اخراج استراتيجي و ليس تكتيكي.<sup>1</sup>

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

إن الخبراء يستعملون مصطلح استراتيجي استناداً لنظرية اللعب game theory. في مفهوم هذه النظرية فإن القرار يعتبر استراتيجياً إذا كان يؤثر على أفعال و قرارات لاعبين آخرين (منافسين)، و ما إذا كان متخذ القرار يدرك هذه العلاقة المتبادلة و يأخذها بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار. و لذلك فإن نظرية اللعب تميز بين التأثير المباشر للفعل و التأثير الاستراتيجي. فالتأثير المباشر يقيس الأثر الفوري لعامل مساعد في تطوير المؤسسة، فمستوى التكاليف مثلاً له أثر مباشر على أرباح المؤسسة، و في نفس الوقت قد يتسبب في تغيير الأسعار لدى المنافسين. إن التأثير الاستراتيجي هو ذلك الأثر الذي يتركه القرار على المؤسسة و المنافسين.<sup>2</sup>

يمثل اخراج النشاطات إحدى الاستراتيجيات الجديدة التي أصبح لها دورها في زيادة الفعالية بالمؤسسات، حيث في دراسة أجريت على مجموعة من المؤسسات و كان السؤال المطروح هو: ما هي نماذج التسيير الأكثر تأثيراً على مؤسساتكم؟ فكانت الاجابات كالتالي:<sup>3</sup>

الجدول (2/2): النماذج التسييرية الأكثر انتشاراً

سنة 1999	النماذج التسييرية	سنة 2010
17%	التحالفات الاستراتيجية les alliances stratégiques	36%
18%	اخراج النشاطات externalisation	52%
23%	الفروع المختلطة joint-ventures	57%
26%	ادماج/شراء fusion /acquisition	48%

المصدر: Daniel CHABBERT, Op.cit , p02

<sup>1</sup> Michael MILGATE, Op.cit. p124p125.

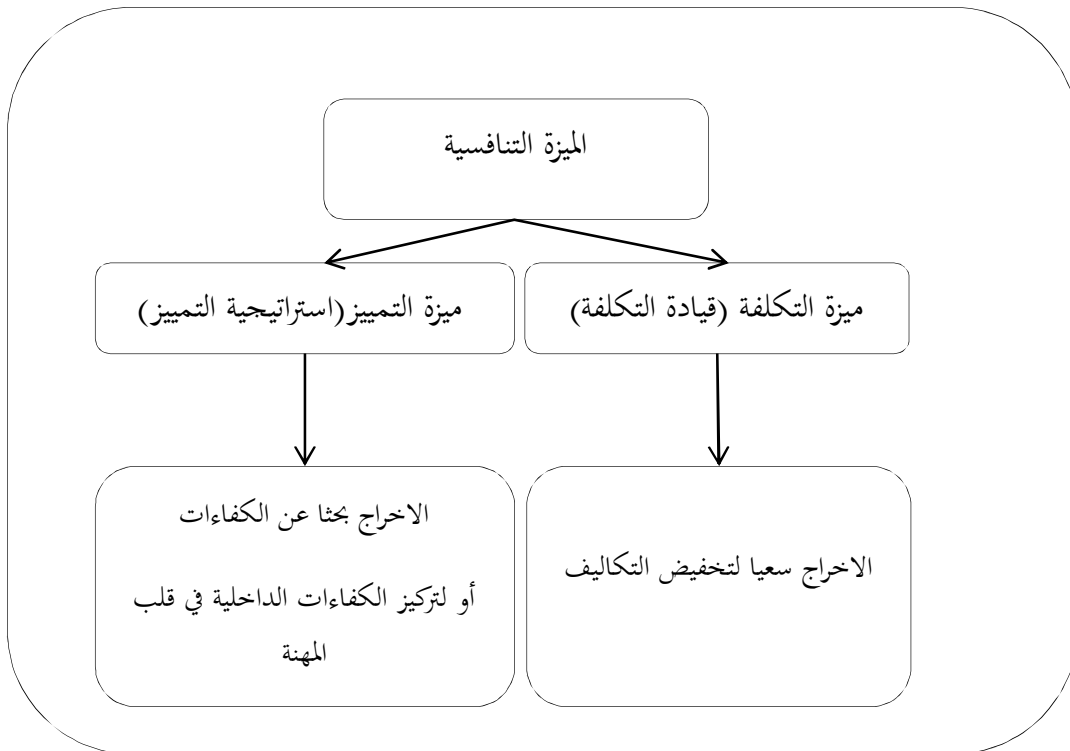
<sup>2</sup> Stefan BUEHLER et al, *A primer in strategic outsourcing* , p1 www.unizh.ch/staff/buehler/primeroutsourcing.pdf

<sup>3</sup> Daniel CHABBERT, Op.cit, p01 p02.

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

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

### الشكل (3/2): قرار اخراج النشاطات و الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الباحثة

و في كلتا الحالتين فإن اختيارات المؤسسة يجب أن تنطوي على الاجابة عن السؤال التالي: ما هي القرارات التي تساعد المؤسسة على تحقيق ميزتها التنافسية.

### المطلب الأول: تفسير اللجوء لإخراج النشاطات في حالة تبني ميزة التكلفة (مدخل تكاليف الصفقات)

الأصول النظرية لإخراج النشاطات تعود للقرن السابع عشر الميلادي ولكن التطبيق الفعلي لهذه النظريات بدأ تقريبا في بداية الستينات وتحديدًا عند العام 1961 عندما قامت شركة Fairchild Semi-conducteur بتصنيع الدوائر الالكترونية في هونج كونج وإرسالها للولايات المتحدة لاستخدامها في صناعة الأجهزة الالكترونية. والقفزة الحقيقية والفعالية لإخراج النشاطات كانت في الثمانينات الميلادية حيث كانت البدايات الأولية لثورة الأنترنت والتي دفعت لنقلة نوعية في مجال اخراج النشاطات الدولي خصوصا في قطاع تقنية المعلومات والاتصالات. وخلال الثمانينات والتسعينات بدأت تبلور فكرة اخراج النشاطات على أساس أنه يقوي الميزة التنافسية للمنظمات وبدأت قطاعات أخرى تدخل هذا المجال لعل من أبرزها صناعة السيارات والطائرات.

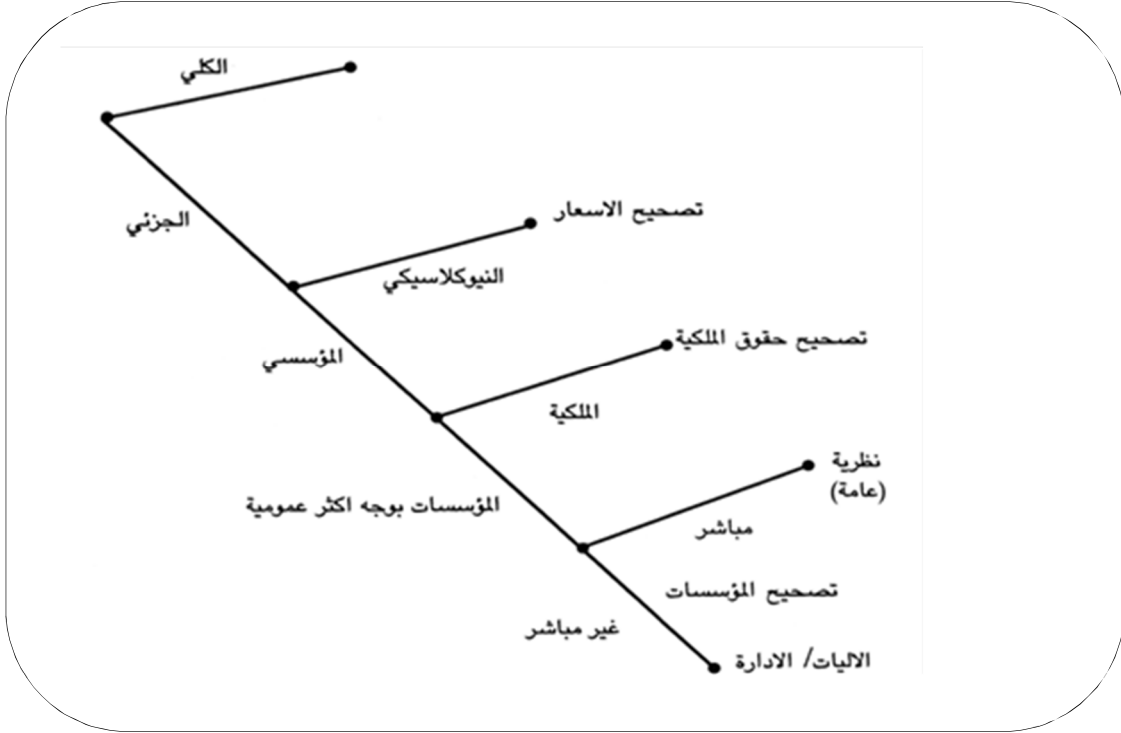
### 1- نظرية تكاليف الصفقات

#### 1-1- نظرية تكاليف الصفقات و الفكر المؤسساتي الجديد

نظرية تكاليف الصفقات تندرج في نطاق الاقتصاد المؤسساتي الجديد -l'économie néo- Institutionnelle. وقد ظهرت كرد فعل على الاقتصاد المؤسساتي "القلمم" حيث كان للمؤسسات دورا ولكنها لم تدرس بتعمق. لا يتعلق الأمر بتقديم اجابات جديدة لأسئلة تقليدية مثل تخصيص الموارد، و لكن للتأكيد على أنه يمكن تحليل المؤسسات بمقاربات اقتصادية. إن الأمر يتمحور حول الخروج عن نهج المقاربات التقليدية للإجابة عن تساؤلات مبتكرة متعلقة بظهور المؤسسة الاقتصادية و ذلك انطلاقا من التاريخ الاقتصادي واعتمادا على أسس التحليل الجزئي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Laurent TANGUY, *De La Théorie Des Coûts De Transaction A Une Economie Des Coûts De Traduction*, Thèse de doctorat, Ecole des hautes études commerciales de paris, décembre 2011, p95.

الشكل (4/2): تطور علم الاقتصاد المؤسساتي الجديد



**المصدر:** اوليفي ويليامسون و آخرون، *المؤسسات و الاقتصاد*، ترجمة صادق ابراهيم عودة و نادر ادريس التل ، دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص3.

يبين الشكل أعلاه ما يعتقد أنها الحركات البارزة التي قادتنا إلى النقطة التي دعي عندها علم الاقتصاد المؤسساتي إلى دخول الميدان. و خط التقسيم الرئيسي هو بين المقاربة التحليلية الكلية macro-analytic و المقاربة التحليلية الجزئية micro-analytic نحو التنمية و الاصلاح.

و قد مر كل من علم اقتصاد التنمية و التنظيم الصناعي بمسارات تقدم متعاقبة تتضمن ثلاث مراحل، و تمثل المرحلة الأولى المقاربة التحليلية على الصعيد الكلي (تقليد Harvard)، أما المقاربة النيوكلاسيكية (تقليد Chicago) فهي بارزة في المرحلة الثانية. و لا يظهر علم الاقتصاد المؤسساتي الجديد إلا في المرحلة الثالثة. و لأنه مازال في بداياته و ما برح يواصل نموه فإنه لا يتم اللجوء إلى الاقتصاد المؤسساتي الجديد إلا بوصفه الملاذ الأخير. و المراحل الثلاث السابقة متداخلة و لا يؤدي ظهور مرحلة جديدة إلى طمس ما قبلها.<sup>1</sup>

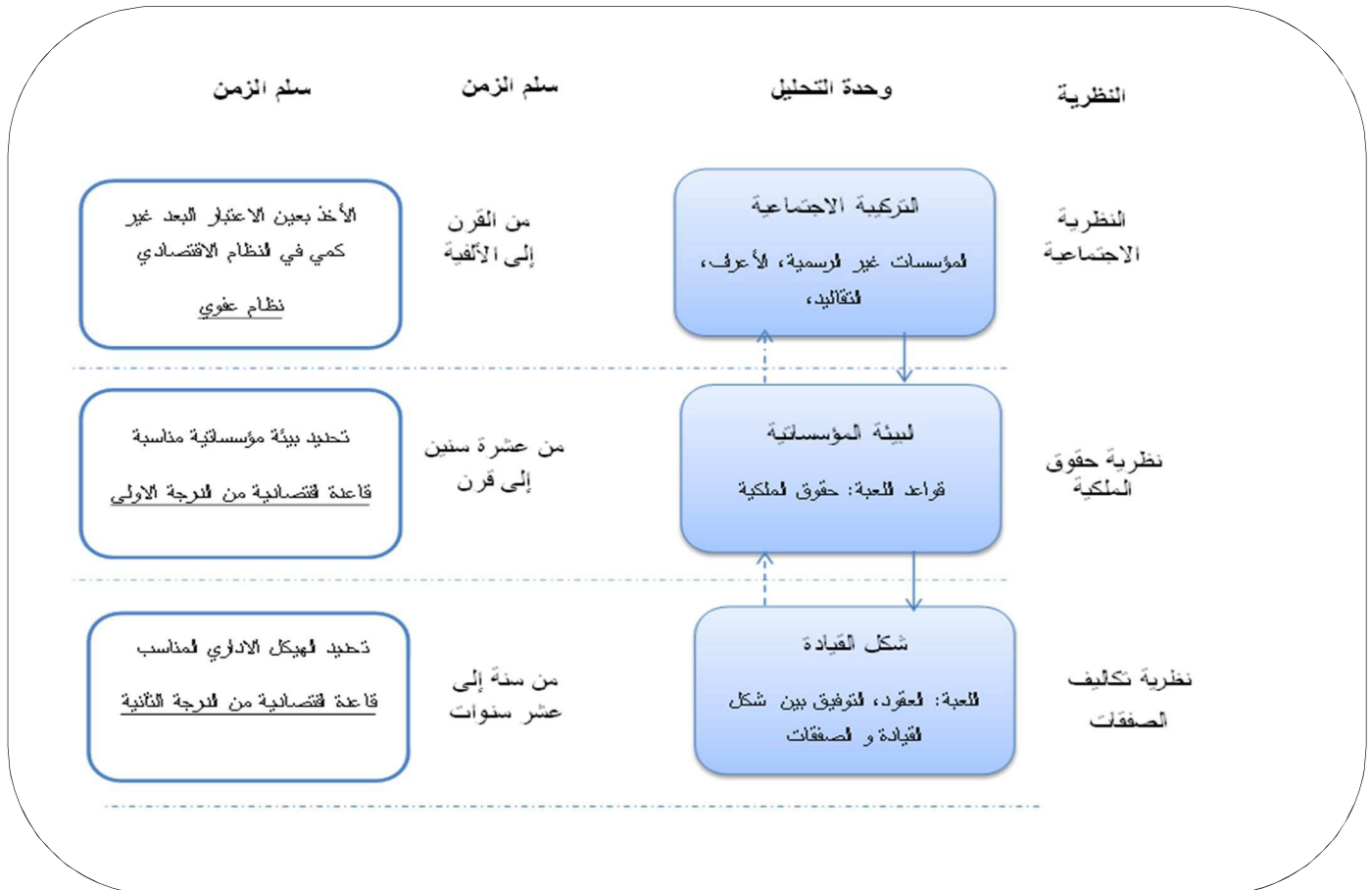
<sup>1</sup> اوليفي ويليامسون و آخرون، مرجع سابق، ص3.

المخطط أسفله يبين كيف أدرج ويليامسون المشروع الثقافي لنظرية تكاليف الصفقات في اقتصاد المؤسسات، و قد حدد ثلاث مستويات مترابطة من التحليل مع نطاق من الوقت يتراوح بين السنة و الألفية.

إن الأسهم المستمرة من المخطط تتيح التأكيد على أن القيود المفروضة على المستويات العليا هي التي تتسبب في المستويات الدنيا. أما الأسهم المتقطعة تبرز القيود المفروضة من المستويات الدنيا على المستويات العليا.

وهذه الأخيرة هي بوجه عام متجاهلة. إن الاقتصاد المؤسسي الجديد يركز بصفة خاصة على المستويين الثاني و الثالث على حساب الأول.

الشكل (5/2): الاقتصاد المؤسسي



المصدر: Williamson , *Transaction Cost Economics: the precursors*, Economic Affairs, 2008.p12

- المستوى الأول: التركيبية الاجتماعية

إن هذا المستوى يتناوله North (جائزة نوبل للاقتصاد 1994). من خلال طرحه للسؤال التالي: "ماذا عن القيود غير الرسمية التي لها تأثير ممتد على المدى الطويل على الاقتصاد".

بالنسبة لويليامسون، فإن هذا المستوى دائما ما يتناوله الاقتصاديون ببداهة. هذا المستوى يتمثل في القيود غير الرسمية التي تولد ممارسات عفوية. إن الاختيار الاقتصادي المعتمد على الحسابات أصبح عاملا هامشيا، فالقواعد و الأعراف والتقاليد و الدين لها دور مهم، و تكون التغيرات في هذا المستوى بطيئة تتراوح ما بين القرن إلى الألفية. و هي تتيح التركيز على القيود غير الرسمية "غير مرئية" التي تؤثر في التغيرات الاقتصادية على المدى الطويل.

### - المستوى الثاني: البيئة المؤسسية

إن الهياكل هي نتيجة السياسات التي تحدد قواعد الاقتصاد، و تعتبر المؤسسات الحكومية و القضائية جزء منها، و هذه المؤسسات هي التي تصوغ حقوق الملكية.

يشمل هذا المستوى القيود الرسمية (North, 1991). في هذا المستوى يتم تحديد القواعد الاقتصادية من الدرجة الأولى. و تعتبر الأزمات من بين الفرص التي تتيح الطعن في القواعد. خلافا لذلك فإن التغيير قد يحدث بعد عشرات السنين.

لقد تطور هذا المستوى ابتداء من سنوات 1960 في اطار تحليل اقتصاد حقوق الملكية، ليتم تكملته بدراسة العقود بعد عقد من الزمن، و كانت العقود قد أهملت حتى هذا الوقت لأن النموذج الاقتصادي المهيمن آنذاك استند على فكرة أن العقود تكون مضمونة بصفة تامة من خلال قوة القانون و الدولة.<sup>1</sup>

### - المستوى الثالث: شكل القيادة

لم يعد من الممكن اعتبار النظام المؤسسي كامل، لذلك فشكل القيادة يعتمد على مدى نضج النظام المؤسسي، فالأمر لا يتعلق بالأسعار كما هو الحال بالنسبة للنظرية الجزئية النيوكلاسيكية و إنما بتكاليف الصفقة ككل. الجدول أدناه يوضح الفرق بين النظرية الجزئية و نظرية تكاليف الصفقات.

<sup>1</sup> Laurent TANGUY, Op.cit., p96p97.



الجدول (3/2):مقارنة بين النظرية الجزئية و نظرية تكاليف الصفقات

نظرة تكاليف الصفقات	النظرية الجزئية	
الصفقات	الأسعار، الكميات	وحدة التحليل
المنظمات، هياكل القيادة	السوق، التوازن الجزئي	محل الدراسة
حدود المنظمة بالنسبة للمجتمع	التوازن العام	اطار الدراسة
طريقة موقفية و مقارنة	طريقة أحادية monolithique	طريقة الدراسة

المصدر: Bertrand QUELIN, *Les Frontières De La Firme*, Economica, Paris, 2002, p15

1-2-أسس نظرية تكاليف الصفقات

تعود نظرية تكاليف الصفقات la théorie des coûts de transactions إلى Coase (1937)، رغم أنه لم يستعمل مصطلح الصفقة بالضبط transaction. حيث يطرح Coase اشكالية الادخال faire (ما تقوم به المؤسسة ذاتيا) أو faire faire ( ما تتعهد به المؤسسة إلى طرف خارجي). حسب Coase فإن هذا العامل هو الذي يحدد وجود المنظمات.<sup>1</sup> إن النظرية النشوئية هي التي تركز على حدود المنظمة من أجل المحافظة على ميزة تنافسية و ذلك من خلال تركيز الجهود على عدد محدود من الوظائف، فوجود المؤسسة يفسر أساسا بصعوبة التخصيص للموارد النوعية ، لذا فهي تلجأ إلى وساطة السوق مما يؤدي إلى ظهور تكاليف الصفقات و التي تشمل تكاليف البحث عن المعلومات، تكاليف التفاوض و تكاليف ابرام العقد. مع العلم أنه كلما زاد حجم المؤسسة ازدادت التكلفة الهامشية للصفقة إلى أن تتساوى مع الصفقات المحققة بالسوق مما يجعل في هذه الحالة من الأفضل اللجوء إلى السوق لتنفيذها. فتناقض الأداء التسييري ناتج عن صعوبة تنظيم الصفقات الاضافية، و التخصيص الضعيف لعوامل الانتاج و الذي يصبح بمرور الوقت سيئا، كذلك سعر بعض عوامل الانتاج بما فيها العمل يمكن أن

<sup>1</sup>Thomas HESS & Markus ANDING , *Online Content Syndication –A Critical (Analyses From The Perspective Of Transaction Cost Theory* ,E-ESCI , 6-8 june 2002-Polad-p553 p554 .

يزداد مع الحجم، لأن المزايا غير النقدية (طبيعة المسؤوليات، حرية التعاملات، طرق الرقابة...) المرتبطة بالعمل تزداد في المؤسسات الكبيرة بالمقارنة مع المؤسسات الصغيرة.<sup>1</sup>

وضع Williamson قائمة للعوامل المفسرة لارتفاع تكاليف الصفقات، و قد سمح هذا العمل بتوسيع امكانية الاحلال بين مختلف أشكال الارتباط الممكنة بين المؤسسات (التعامل من خلال السوق، اتفاقيات الترخيص، اتفاقيات الامتياز، اتفاقيات الشراكة)، و تشمل تلك العوامل المتحكمة في تكاليف الصفقات العناصر التالية:<sup>2</sup>

-تعقد و عدم استقرار المحيط: يؤدي الى ارتفاع احتمال حدوث أخطاء، و بالتالي ارتفاع تكاليف التعديل و التصحيح؛

-العقلانية المحدودة لدى المتعاملين: و هذا ما ينفي انشاء اتفاقيات مثالية؛

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

-تكرار العلاقات التعاقدية: كلما زاد تكرار مثل هذه العلاقات، أدى ذلك إلى تحمل تكاليف خاصة بكل علاقة تعاقدية، و هو ما يجعل البحث عن بديل الشراكة امرا هاما، لإضفاء الثبات على تسيير مثل هذه الصفقات.

-عامل الانتهازية: يظهر من خلال استعمال الحيلة أو سوء النية، و عدم اظهار النوايا و الأهداف الحقيقية من طرف الأطراف المتواجدة في السوق، مما يستدعي تغيير تلك الأطراف (كتغيير المورد مثلا)، هذه التغييرات تسبب أعباء و تكاليف اضافية.

-قلة المتعاملين في السوق: إن نقص عدد المتعاملين في السوق يؤدي إلى وجود وضعيات احتكار و هو يرفع من القدرة التفاوضية لهؤلاء.

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

<sup>1</sup> Dominique FOUX , *Labouragistique (Nouvelle Stratégie Pour Le Management)*, Economica, Paris,2004,p22p26.

<sup>2</sup> B.GARRETTE& P.DUSSAUGE, *Les stratégies d'alliance*, Ed d'Organisation, Paris,1995, p12.

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

### 1-3-3- فرضيات تكاليف الصفقات:

**1-3-3-1- العقلنة المحدودة *rationalité limitée*:** إن الأعوان الاقتصاديين في حقيقة الأمر أنانيين، و لكن لهم قدرات عقلية و حسابية محدودة، هذا المفهوم جاء به هاربرت سيمون (1947، 1976). يظهر أثر هذه الفرضية عندما يمر العقد بظروف معينة، حيث يلاحظ غموض في الالتزامات المتبادلة فيما يخص تنفيذ الصفقة، و هذا ما قد يخلق تكاليف جديدة بالنسبة للمتعاقدين. لتغطية هذا النقص يجب أن ينشأ هذا العقد على أساس معطيات من المحيط. فبالإضافة إلى تحديد السلطات، يجب تحديد حق اتخاذ القرار، ليتمكن كل طرف من اتخاذ الاجراءات اللازمة ليتمكن من تحسين وضعيته في حال حدوث انحراف في العقد مستقبلا.

**1-3-3-2- الانتهازية *opportunisme*:** إن المؤسسات المكلفة بضمان احترام الاتفاقيات غير مؤهلة بصفة تامة، فاللجوء لها مكلف، و آجالها غير ملائمة، كما أن قدرات القضاة محدودة في غياب المعلومات الكافية. إن هذه الفرضية متعلقة بقصور النظام القضائي، حيث يفترض أن الأفراد انتهازيين يسعون إلى تحقيق مكاسب من خلال الثغرات القانونية التي تكون نتيجة غياب البنود الخاصة بالتنفيذ الذاتي للعقد *auto-exécution*، حقوق التعويض و اللجوء إلى التحكيم.<sup>1</sup>

**1-3-3-3- عدم تناظر المعلومات:** و يقصد به عدم توفر المعلومات لدى جميع الأعوان الاقتصاديين، مما يرفع من احتمال انتهازية الذين تتوفر لهم المعلومات الصحيحة و الدقيقة.

**1-3-3-4- اللاتأكد:** و يقصد به صعوبة التنبؤ بجميع الاحتمالات، في ظل محيط متغير، و قد يكون هناك لاتأكد بسيط، متوسط أو عالي.

### 1-2- أشكال القيادة *mode de gouvernance*:

**1-2-1- السوق *marché*:** يعتمد على عقود كاملة و عابرة، ذلك أن فترتها قصيرة جدا و طبيعة المبادلة بين الأعوان الاقتصاديين أقل تعقيدا، و هذا يمكنهم من تحقيق تكاليف عقلانية. إن هذا الاكتمال يجنب وضع بنود

<sup>1</sup> Eric BROUSSEAU, *Analyse économique des politiques liées à l'externalisation*, Colloque « Aspect Juridiques de l'Externalisation », Centre de Droit des Contrats (Université de Lille II) - Département de Sciences Juridiques (Groupe EDHEC), Petites Affiches, N° 147, Décembre 1998, p04.

متعلقة بالتوجيه pilotage التي تحتاج إلى تعبئة الموارد المعلوماتية، كذلك تنفيذ الاتفاقيات يكون مضمونا من خلال اجتماع ميكانيزمين: أولا النظام القضائي أقل عجزا إذا ما استجدت ظروف أخرى، ثانيا ديناميكية المنافسة المرتبطة بقصر الفترة يدفع المتعاقدين إلى احترام التزاماتهم للمحافظة على سمعتهم و جذب متعاقدين محتملين في المستقبل.

**1-2-2-2- السلمية hiérarchie:** و تتميز بالتفرد في القيادة، في بعض الأحيان عندما تكون العقود طويلة يصبح من الصعب ابرام عقود كاملة. إن هذا العقد لا يؤسس ميكانيزم التوجيه فيما يخص الفعالية، إن مراقبة التنفيذ تكون من خلال طرف آخر ليس متخصص مما يجعله يواجه صعوبة في تحديد الانحرافات، لذا يتم تنفيذ الصفقة داخليا و يعبر هذا المفهوم (السلمية) عن المؤسسة.

**1-2-2-3- الأشكال الهجينة:** مثل ما يدل اسمها فهي تقع بين الشكلين السابقين، فالمؤسسة تلجأ إلى السوق من منطلق المحافظة على استقلاليتها، و كذلك إلى السلمية فهي عبارة عن عقود طويلة و قصيرة الأجل.

**1-3-2-3- معايير اختيار نوع القيادة:** إن نظرية تكاليف الصفقات تكتسي أهمية بالغة لأنها تمكن من تحديد شكل القيادة المناسب بالاعتماد على أربع معايير:

**1-3-2-1- نوعية الأصول spécificité des actifs:** يصنف الأصل بأنه نوعي حسب درجة انتاجيته بالمقارنة مع أصول أخرى، كلما كانت نوعية الأصول مرتفعة كان اللجوء إلى السوق غير فعال، إن اخراج هذا النوع من الأصول ذات النوعية العالية يجعل المؤسسة في حالة تبعية للمورد (غير مستقلة)، لتجنب هذا الخطر يجب أن تحمي الأصول بعقد لفترة مساوية لحياة الأصل، و هذا يعتبر ميكانيزم لحماية الأصل من الانتهازية.<sup>1</sup> إذا كان مستوى نوعية الأصول ضعيف، فإنه حتما يوجد عدة موردين في السوق، لذا المؤسسة يمكنها أن تخرج هذه الأصول، لأنه يمكنها استبدال المورد، كما أن انتهازية المورد تكون أقل و بالتالي تكاليف تسيير العلاقة تكون منخفضة. إذا كانت نوعية الأصول منخفضة فإن الموردين يمكنهم استعمالها مع عدة زبائن، و هذا ما يسمح لهم بتحقيق اقتصاديات سلمية، نتيجة انخفاض التكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المتكاملة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Eric BROUSSEAU, Op.cit, p05p06.

<sup>2</sup> Jerome BARTHELEMY, Op.Cit, ,2003,p72.

**1-3-2- التواتر fréquence:** هو يلعب دور في مجال تكاليف التفاوض، حيث أنه كلما كانت الصفقة أكثر تكرارا، فإنه من الأفضل ابرام عقود طويلة الأجل. أما إذا كانت الصفقة نادرا ما تحدث أو صفقة وحيدة، فإنه من الأفضل اجراؤها خارجا، لأنها حتما تفرض تكاليف ثابتة كبيرة.<sup>1</sup>

**1-3-3- صعوبة قياس الأداء:** تكون المؤسسة على معرفة جيدة بالصفقات التي تنجز في الداخل، بينما اخراج النشاطات ينتج عنه انتقال للأفراد و هذا ما يؤدي إلى زوال هذه المعرفة. و مع ذلك فإنه يمكن قياس بعض التغيرات الكمية (عدد الأيام، الأجور،...)، أما فيما يخص المتغيرات النوعية فقياسها يكون جد صعب (الفعالية...). كلما كان قياس الأداء صعبا كان من الأفضل تنفيذ الوظيفة في الداخل.

**1-3-4- اللاتأكد incertitude:** و هو متعلق بالمستقبل الذي يمكن أن يكون أكيد و خطر أو غير أكيد.

- المستقبل الأكيد: كما في النموذج النيوكلاسيكي الأساسي , يمكن للأفراد أن يكون لهم تبني سلوك أمثل لدالة منفعتهم.

- المستقبل الخطير: و نقول كذلك "حالة عدم التأكد ضعيفة", الأفراد لا يعرفون بثقة المستقبل و لكن بالاحتمالات فقط فمثلا الأفراد لا يعرفون بدقة أسعار السوق المستقبلية.

و في النهاية حالة عدم التأكد يمكن أن تكون قوية، و التي ظهر بها Knight.k و التي تسمى :

- حالة عدم التأكد الجذري (radicale) و في هذه الحالة لا يمكن للأفراد قياس حالة عدم التأكد فيها ،لأنهم لا يمكنهم معرفة المستقبل، إذا لا نعرف ماذا يأكل المستهلك في مدة 10 سنوات، المنتجات الحالية ، المنتجات الجديدة، المنتجات التقليدية. المؤسسة تكون معرضة إلى مشاكل في اتخاذ القرار الأمثل ، كما اشرنا إليه سابقا حالة عدم التأكد الجذري , هي إحدى محددات محدودية تفكير الأفراد، حيث:

- لا يمكن معالجة جميع المعلومات المتوفرة
- لا يمكنهم معرفة جميع المعلومات المستقبلية التي سوف تحدث في المستقبل<sup>2</sup>.

#### 1-4- تصنيف تكاليف الصفقات

<sup>1</sup> Thomas HESS & Markus ANDING, Op.cit, p557.

<sup>2</sup> <http://www.ingdz.net/vb/archive/index.php/t-31481.html>

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

-مرحلة التفاوض: و تتضمن تكاليف البحث، تكاليف التفاوض و اعادة التفاوض حول السعر، تكاليف التنقل و الترجمة....الخ.

-مرحلة انشاء العقد: تكاليف توحيد المعايير و اثبات جودة المنتجات، تكاليف الخبرة القانونية لتقييم الالتزامات...الخ.

-مرحلة تنفيذ العقد: تكاليف الضرائب المرتبطة بالصفقة، تكاليف مراقبة التصرفات الانتهازية، تكاليف معالجة النزاعات و مختلف العقوبات...الخ.

انطلاقاً مما ذكرناه يلجأ العديد من المتعاملين في السوق إلى ابرام عقود اخراج النشاطات لتخفيض تلك التكاليف، و غالباً يعتبر اخراج النشاطات الحل الأمثل حسب هذه النظرية، لأنها اختيار وسط بين صفقات السوق التي تتميز بتكاليفها العالية و قيام المؤسسة بهذا النشاط بنفسها، و هو ما يتطلب استثمارات ضخمة.

**2-اسهامات نظرية تكاليف الصفقات في اتخاذ قرار اخراج النشاطات بهدف تخفيض التكلفة:** بالاعتماد على نظرية الصفقات يمكن المؤسسة أن تحدد اللجوء إلى اخراج النشاطات من عدمه، كما يمكنها تحديد نوع العقد الذي يلائم النشاط المخرج، حيث يمكن الاعتماد على ثلاث أنواع من العقود:

- عقود كلاسيكية: و هي تستعمل لتسيير العلاقات البسيطة و المحددة بشكل جيد، يكون العقد قصير الأجل و يتنبأ بجميع الاحتمالات، يكون التركيز على المستندات الرسمية أما الجانب العلاقي فنادر ما يكون له تأثير.

- عقود نيوكلاسيكية: هي عقود مفصلة، تستخدم لتسيير العلاقات بين المؤسسات على المدى الطويل. تركز على المستندات الرسمية، و بما أنه لا يمكن التنبؤ بجميع الاحتمالات فإنه يتم اللجوء إلى بنود مرنة. من جهة أخرى يمكن اللجوء إلى التحكيم من طرف جهة ثالثة في حالة وقوع نزاع.

-العقود العلاقية: هي تستخدم لتسيير العلاقة بين مؤسستين مرتبطتين بشكل وثيق. العلاقة تكون مبنية بالدرجة الأولى على الثقة. الاعتماد على المستندات الرسمية يكون أقل بالمقارنة مع نمط العقود النيوكلاسيكية.

الجدول (4/2): قرار اخراج النشاطات في اطار نظرية تكاليف الصفقات

		نوعية الأصول	
		قوي	ضعيف
اللاتأكد و صعوبة القياس	ضعيف	اخراج بعقد نيوكلاسيكي	اخراج بعقد كلاسيكي
	قوي	اخراج بعقد علاقتي	
إدخال	متكرر	عرضي	التواتر

المصدر: Aubert B et al, *A transaction cost approach to outsourcing behavior*, Information and management n°30, 1996, p51

يوضح الجدول أربع حالات:

**-الادخال Internalisation:** عندما تكون نوعية الأصول، اللاتأكد و التواتر مرتفعة، فإنه ينصح بعدم اللجوء إلى اخراج النشاطات، فيما يخص الانتاج فإنه إذا كانت نوعية الأصول مرتفعة جدا فذلك يجعل من المستحيل تحقيق اقتصاديات السلم *économies d'échelle* لدى الموردين، و كنتيجة لذلك فإن تكلفة انجاز النشاط في الداخل هي مقاربة لتكلفتها عند الموردين، أما فيما يخص تكاليف الصفقات، فإن اخراج الأصول ذات النوعية المرتفعة يترتب عنه تبعية المؤسسة إلى مورد من الصعب استبداله. أخيرا فعندما ترتفع نسبة اللاتأكد ينجر عن ذلك الاستعانة بعقد غير مريح لأنه في كل مرة يتم اعادة مناقشته.

**-اخراج نشاطات بعقد كلاسيكي:** إذا كان النشاط يركز على أصول ذات نوعية منخفضة، فإن اخراج النشاطات يحقق مكاسب اقتصاديات السلم المحققة من طرف الموردين، بحيث أن الموردين يمكنهم أن يجمعوا وسائلهم الانتاجية لخدمة مختلف الزبائن، و هذا يمكنهم من تحقيق تكاليف أدنى بالمقارنة مع المؤسسات التي تعتمد استراتيجية الادماج، من جهة أخرى فإن تكاليف الصفقات بالنسبة للمؤسسة المخرجة تكون منخفضة لأنها ليست مجبرة على ابرام عقود معقدة، و ذلك راجع إلى انخفاض نوعية الأصول المستعملة، و ذلك مهما كان مستوى اللاتأكد. فوجود العديد من الموردين المحتملين يكفي لضمان عدم انتهازية المورد المختار.

-اخراج نشاطات بعقد نيوكلاسيكي: عندما يكون مستوى نوعية الأصول مرتفع، تكون تكاليف انجاز النشاط في الداخل مقارنة لتكاليف انجازها لدى مورد خارجي، كما أنه ينجر عن تحويل هذه الأصول لدى الموردين أخطار معتبرة، لكن مع وجود لاتأكد ضعيف ( متعلق بسلوك المورد و تطور المحيط) فإن ذلك يؤدي إلى تقبل أكبر للأخطار المحتملة. كنتيجة لذلك فإن العقد النيوكلاسيكي يصلح لتسيير عملية اخراج النشاطات في حالة أصول ذات نوعية مرتفعة و لا تأكد ضعيف.

-اخراج نشاطات بعقد علاقتي: عندما تكون نوعية الأصول مرتفعة و كذلك اللاتأكد، فإن اللجوء لاجراج النشاطات يكون ممكنا و لكن بعقد علاقتي. تكاليف انجاز النشاط لدى مورد بالداخل تكون مقاربة لتكلفة انجازه بالداخل، و لأن العقد العلاقتي يولد تكاليف صفقات أقل من الادخال فإنه من الأفضل أن تكون هناك علاقة مستديمة بين المؤسسة المخرجة (entreprise externalisatrice) و المورد. و يعتمد هنا اتخاذ قرار اخراج النشاط أو ادخاله على معيار التواتر fréquence ، حيث النشاطات التي تواترها مرتفع لا يجب اخراجها.<sup>1</sup>

في الجدول أدناه نستعرض أهم نتائج الدراسات السابقة التي تستند إلى نظرية تكاليف الصفقات، حيث تعتبر الدراسات جد قليلة حتى في الدول المتقدمة ذلك أن المتغيرات التي يركز عليها تطبيق نظرية تكاليف الصفقات متنوعة و غير متوفرة و من بينها: التكاليف القبليية (البحث عن المورد، تكاليف التفاوض... الخ)، و التكاليف البعدية مثل (اعادة التفاوض، تسريح العمال، تكاليف تغيير شكل القيادة... الخ)

<sup>1</sup>Jérôme BARTHELEMY, Op.cit, ,2003, p74p75p76.



الجدول (5/2): أثر نوعية الأصول على قرار الاخراج (اختيار شكل القيادة)

دراسات توصلت إلى نتائج أخرى	الدراسات التي توصلت الى أن ارتفاع نوعية الأصول تؤدي إلى: <b>ادخال النشاط Internalisation</b>
Weiss et Anderson (1992) Delmond (1994) Ang et Cummings (1997) Aubert et al. (2002) Chanson (2003) Bouattour (2004)	Monteverde et Teece (1982) Masten (1984) Anderson (1985) Gatignon et Anderson (1985) John et Weitz (1988) Klein et al. (1990) Masten et al. (1991) Lieberman (1991) Erramilli et Rao (1993) Combier (1994) Poppo et Zenger (1998) Widener et Selto (1999) Kraut et al. (1999) Leiblein et al. (2002) Rialp et al. (2002)

المصدر: Guillaume Chanson, *Analyser Un Phénomène Dynamique Avec Une Théorie Statique ? Externalisation Et Théorie Des Coûts De Transaction*, Université de Picardie Jules Verne, 2006, p06

الجدول (6/2): أثر نوعية اللاتأكد على قرار الاخراج (اختيار شكل القيادة)

نتائج أخرى	ارتفاع اللاتأكد= ادخال النشاط
Harrigan (1985)	Walker et Weber (1984)
Gatignon et Anderson (1988)	Masten (1984)
Masten et al. (1991)	Anderson (1985)
Combier (1994)	John et Weitz (1988)
Ang et Cummings (1997)	Klein et al. (1990)
Widener et Selto (1999)	Erramilli et Rao (1993)
Kraut et al. (1999)	Sutcliffe et Zaheer (1998) Leiblein et al. (2002)
Anderson et al. (2002)	Wilson et Zhang (2002)
Rialp et al. (2002)	Aubert et al. (2002)
	Chanson (2003)

المصدر: Guillaume CHANSON, Op.cit, p06

رغم تعدد الخصائص التي يبنى عليها قرار اخراج النشاطات في اطار نظرية تكاليف الصفقات، إلا أن جل البحوث القليلة في هذا الميدان، أكدت أن الخاصيتين الأساسيتين هما نوعية الأصول *spécificité des actifs*، و اللاتأكد *incertitude*. حيث كلما ارتفعت نوعية الأصول فضلت المؤسسة الاحتفاظ بالنشاط في الداخل، بينما إذا انخفض اللاتأكد فإن المؤسسة تميل الى اتخاذ قرار الاخراج.

لقد قدمت نظرية تكاليف الصفقات تفسيرات هامة لفهم قرار اخراج النشاطات، لكنها تميزت ببعض النقائص و منها:

- يستحيل عمليا أن نحدد تكاليف الصفقات بدقة لأنه من الواضح وجود صعوبة في ضبط تكاليف الصفقات التي تتميز بكثرة متغيراتها أحيانا، و صعوبة أو استحالة قياسها أحيانا أخرى.

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

و هذا ما يجعل المؤسسة في وضع حرج، فقد تختار المؤسسة اتفاقية تعاون في حالة ما و تختار مشروعاً مشتركاً في حالة أخرى، أو اندماجاً في حالة مغايرة، و قد لا يتحكم في ذلك هدف تخفيض التكاليف، كونها تبحث أولاً عن البقاء و تحسين القدرة التنافسية، بمعنى آخر تبقى الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة هي الموجه و ليس فقط شروط محددة يملئها المحيط في فترة زمنية معينة.

**المطلب الثاني: تفسير اللجوء لإخراج النشاطات في حالة تبني ميزة التميز (مدخل الموارد و الكفاءات)**

### 1- مفهوم نظرية الموارد

بعض المقاربات الادارية الاستراتيجية تنظر للمؤسسة كسلسلة من الثنائيات (أسواق، منتجات) (Ansoff, 1965). أو كسلسلة من الوظائف (Snow & Hrebiniak, 1980)، أو كمجموعة من الوظائف المترابطة في اطار سلسلة القيمة (Porter, 1985). نموذج الموارد و الكفاءات يقترح تعريف المنظمة انطلاقاً مما يمكنها فعله " à partir de ce qu'elle est capable de faire" (Grant, 1991).<sup>1</sup>

تعود نظرية الموارد إلى أعمال: Penrose (1959)، Wernerfelt (1984) و Barney (1986, 1991). نظرية الموارد لا تقصي أي نوع من الموارد، فهي تولي أهمية متساوية للموارد الملموسة و الموارد غير ملموسة، حسب Koenig (1999)، أن كليهما يمكن أن يكون مصدر محتمل للميزة التنافسية. (Barney 1991) أضاف أربع خصائص للموارد التي يمكن أن تكون مصدراً محتملاً للميزة التنافسية: نادرة، قيمة غير قابلة للمحاكاة و غير قابلة للاحتلال.<sup>2</sup>

### 1-1- تعريف الموارد **les ressources**: يمكن أن تعرف الموارد على أنها الأصول الملموسة و غير الملموسة

للمؤسسة. و يمكن تصنيفها بالاعتماد على تصنيف (Schendel & C. Hofer, 1978) اللذان ميزاً خمسة

<sup>1</sup> Stephane A. TYWONIAK, *Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau Paradigme pour le management stratégique?*, Groupe HEC, France, 1998, p 05.

<sup>2</sup> Dhikra Chebbi NEKHILI, *La Contribution De La Théorie Fondée Sur Les Ressources A L'explication Du Choix De La Forme Organisationnelle En Matière D'investissement En R&D A L'étranger Par Les Firmes Multinationales*, FARGO - Centre De Recherche En Finance, Architecture Et Gouvernance Des Organisations, cahier du FARGO N° 1061102, p03. <http://leg.u-bourgogne.fr/images/stories/wp/1061102.pdf>

أصناف: موارد مالية (le cash flow)، بشرية (عدد العمال، مستوى تأهيلهم...)، مادية (مواقع الانتاج، الآلات، المخزون...)، تنظيمية (نظام المعلومات، نظام المراقبة و الجودة...)، تكنولوجية (المعرفة، براءات الاختراع...). ثم أضاف R.M. Grant (1991) لهذه القائمة صنف سادس من الموارد هو السمعة réputation.

## 1-2- تعريف الكفاءات les compétences: بصفة عامة ينتج عن التنسيق بين عدة موارد الكفاءة. و

تدرج اجراءات " التنسيق بين الموارد " في اطار التعلم التنظيمي l'apprentissage organisationnel.<sup>1</sup>

2-شروط الميزة التنافسية في اطار نظرية الموارد: إذا كانت المؤسسة عبارة عن مجموعة من منتوجات- أسواق، فإن التحليل الاستراتيجي للميزة التنافسية يتمحور حول توقع المؤسسة من خلال اختيار المنتج و السوق (Mintzberg, 1994). إن تبني تعريف المؤسسة كمجموعة من الموارد و الكفاءات يغير شروط ارساء الميزة التنافسية (Barney, 1991). لم تعد الميزة التنافسية مرتبطة باتخاذ موقع المسيطر في السوق، و لكنها أصبحت متعلقة بتثمين الموارد valorisation<sup>2</sup>.

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

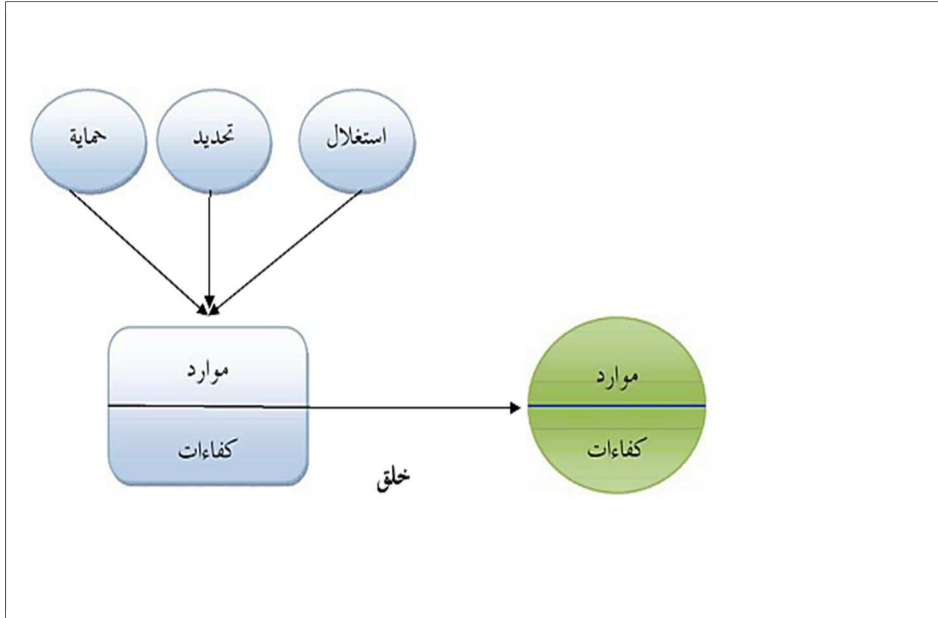
- التحدد Identification: تتعلق بتحديد الموارد التي يمكن أن تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية؛
- الحماية Protection: تتعلق بحماية الموارد و الكفاءات من التقليد و المحاكاة؛
- الاستغلال Exploitation: يتعلق بتحويل الموارد و الكفاءات إلى تدفقات ذات عائد؛
- الخلق Création: يتعلق بتطوير الموارد و الكفاءات لتتكيف بصفة دائمة مع المتغيرات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Dominique PUTHOD & Catherine THEVENARD, *La Théorie De L'avantage Concurrentiel Fondé Sur Les Ressources :Une Illustration Avec Le Groupe Salomon*, Université de Savoie, p02 p03.

<sup>2</sup> Stephane A. TYWONIAK, Op.cit, p08.

<sup>3</sup> Jérôme BARTHELEMY, ,2007, Op.cit, p83.

الشكل (6/2): ادارة الموارد و الكفاءات



المصدر : Jérôme Barthélemy, Stratégies d'externalisation, 2007, p83

حتى تكون الموارد مصدرا للميزة التنافسية، فإنها يجب أن تتوفر على أربع خصائص هي: الندرة، صعوبة التقليد، صعوبة الاحلال (Hamel et parahalad):<sup>1</sup>

-**القيمة:** لبناء ميزة تنافسية يجب أن يسمح المورد باستغلال فرصة أو ازالة تهديد في المحيط، في حالة العكس فإن المورد لا يشكل أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة. بتفصيل أكثر فإن الموارد و الكفاءات الأكثر قيمة هي تلك التي تمكن المؤسسة من الدخول إلى عدد كبير من الأسواق، و تعطي للمنتوج قيمة في نظر الزبائن.<sup>2</sup>

-**الندرة:** لبناء ميزة تنافسية يجب أن يكون المورد أو الكفاءة غير متوفر لدى عدد كبير من المؤسسات، بحيث يجب أن يكون محتكر من طرف مؤسسة واحدة أو عدد قليل من المؤسسات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Frédéric MAZAUD, *De La Firme Sous-Traitante De Premier Rang A La Firme Pivot (L'organisation Du Système Productif Airbus)*, thèse e doctorat, université des sciences sociales Toulouse1, 2007, p336, <http://www.biu-toulouse.fr/uss/scd/theses/fiches-pdf/mazaud-f/index.htm>

<sup>2</sup> Jérôme BARTHELEMY, Op.cit , 2001, p78.

<sup>3</sup> Bertrand QUELIN et al, *Le Management Stratégique Des Compétences*, Editions Ellipses, Paris, 2000,p59.

**-صعوبة التقليد:** في إطار سعي منظمات الأعمال إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليدها في مزاياها التنافسية من جهة والسعي لاستدامتها من جهةٍ أخرى ، فإنه لا بد من تحديد مصادر تلك المزايا ومحاولة حمايتها من مخاطر التقليد Imitation ، وفي هذا الصدد نشير إلى أن كلاً من الموارد والقدرات المملوكة من قبل المنظمة (كفاءاتها المتميزة) تعدّ من مصادر للميزة التنافسية، و عليه يتطلب من المنظمة التي امتلكت تلك الموارد والقدرات وحققتم المزايا التنافسية من خلالها، العمل على وضع العوائق التي تحد من قدرة المنافسين على تقليدها ، ويرتبط ذلك بشكلٍ أساسي بالوقت الذي تتمكن فيه المنظمة من ذلك ، فكلما قصر المدى الزمني الذي تستغرقه المنظمة في الحد من قدرة المنافسين على تحقيق التقليد بنجاح كلما مكّن المنظمة من تحقيق زيادة في قوة مركزها في السوق من خلال الأرباح التي تحققها وزيادة في تحسين سمعتها لدى الزبائن، ويؤدي في الوقت ذاته إلى صعوبات يواجهها المنافسين ليحققوا ما يرغبون به (تقليد مزايا المنظمة). و في ضوء ذلك نجد أن (Hill & Jones, 1998) يشيران إلى أن عوائق التقليد تعدّ المحدد الرئيس لسرعة إنحياز التقليد، فكلما كانت العوائق مرتفعة، قاد ذلك إلى استدامة المزايا التنافسية والعكس صحيح.<sup>1</sup> لقد حدد Lippman و Rumelt الغموض السببي *ambiguïté causale* كعامل رئيسي لاستدامة الميزة التنافسية، فالغموض السببي يجعل المنافسين غير قادرين على تحديد أسباب فاعلية الرائد leader في الصناعة بدقة، فلا يمكنهم التوصل إلى معرفة محرك الميزة التنافسية، و بالتالي لا يستطيعون تقليدها.<sup>2</sup>

**-صعوبة الاحلال:** آخر شروط المورد ليكون مصدراً للميزة التنافسية، هو شرط الاحلال، أي صعوبة استبدال هذا المورد بمورد آخر يكون غير نادر أو سهل التقليد.<sup>3</sup>

### 3-الاسهامات الرئيسية لنظرية الموارد في تفسير الاخراج بهدف التمييز: تتمثل اسهامات نظرية الموارد في

المفهومين التاليين:

#### 3-1-التركيز على قلب المهنة **Le recentrage sur le cœur**: المنظمات غير مكنتية ذاتيا فيما يتعلق

بالموارد، تخصص استثماراتها النوعية و تكملها باللجوء إلى عروض الموردين. إذن اخراج النشاطات أصبح أداة

<sup>1</sup> معن وعبد الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات (دراسة نظرية تحليلية)، مؤتمر حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الاردن، 2007، ص11.

<sup>2</sup> Bernard FORGUES et Al, *Avantage Concurrentiel Durable Imitation Et Ambiguïté Causale*, Lavoisier | Revue française de gestion ,2006/6 - no 165, p199

<sup>3</sup> Jay BARNEY, *Firm resources and sustained competitive advantage*, journal of management, 1991, p111 <http://www.uk.sagepub.com/harzing3e/Ch.1%20Barney..pdf>

للاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة لاستثمارها في قلب المهنة. حسب (Tendeur, 2004)، نظرية الموارد تبرر استراتيجية اخراج النشاطات من خلال: أولاً تحويل النشاطات غير استراتيجية إلى المورد، للتمكن من تركيز الموارد على النشاطات الاستراتيجية، و من جهة أخرى تطوير كفاءات استراتيجية جديدة تسمح بالتسيير الجيد للعلاقة مع المورد.

**3-2-تباين الأداء:** التباين في الأداء يجعل المؤسسة تبحث عن أداء أفضل بالمقارنة بما تنجزه في الداخل (Parhalald & Hamel, 1990). الاختيار بين تخصيص الموارد الداخلية أو الخارجية يعود إلى الاختلاف في أداء النشاط. كذلك، يلاحظ أن هناك اتجاه نحو اخراج الوظائف التي لا تشمل كفاءات نوعية، في حين يتم الاحتفاظ في المؤسسة بالوظائف التي تعتمد على كفاءات نوعية.

في الأخير، فإن من الواضح أنه يجب عدم اخراج الموارد و الكفاءات التي تمثل المعايير التالية: القيمة، الندرة، غير قابلة لمحاكاة و غير قابلة للإحلال.<sup>1</sup>

الاشكالية في نظرية الموارد هي تحديد الموارد القاعدية التي يجب أن تتوفر عليها المؤسسة resource-based، و الموارد غير مستقلة التي تلجأ إلى اقتنائها من المحيط resource-depended.<sup>2</sup>

في الأخير نستعرض أهم الفوارق و الاختلافات بين نظرية تكاليف الصفقات:

نظرية تكاليف الصفقات TCT تبحث في تفسير وجود المنظمات و كيفية وضع حدودها (Coase, 1937)، (Williamson, 1989). نظرية تكاليف الصفقات تستعمل لفهم العلاقات التعاقدية بين المنظمات و الأسواق بالاعتماد على حساب التكاليف، و على أساس ذلك يتم اتخاذ قرار الاخراج أو الادخال (externalisation/ internalisation).

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

<sup>1</sup> Abdelaziz JMAL, Khamoussi HALIOUI, *La Décision D'externalisation De La Fonction Comptable :Facteurs Explicatifs Dans Le Contexte Tunisien*, publié dans "Comptabilités, économie et société, Montpellier : France (2011), p07p08.

<sup>2</sup> Christine URQUART , Op.cit, p15.

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

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

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

كذلك لدينا أصل نوعي /غير نوعي، مورد استراتيجي / مورد غير استراتيجي. إن الأصل النوعي بالنسبة لنظرية تكاليف الصفقات لا يمكن إعادة استعماله و تحويله لاحتياجات أخرى دون تخفيض محسوس في قيمته. إن المورد الاستراتيجي بالنسبة لنظرية الموارد يمثل عامل محدد للميزة التنافسية للمؤسسة. الجدول أدناه يبين اتخاذ قرار الاخراج المفتوح استنادا لنظرية تكاليف الصفقات و نظرية الموارد.

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



الجدول (7/2): اتخاذ قرار اخراج النشاطات اعتمادا على نظريتي تكاليف الصفقات و الموارد

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

المصدر: Watjatrakul, Op.Cit, p395

نلاحظ من الجدول أن النظريتين أحيانا تؤديان إلى نفس القرار، و أحيانا تكونان متعاكستان، و ذلك راجع إلى الاختلاف في وحدة التحليل (أصل، مورد). الجدول الموالي يبين لنا أهم الاختلافات بين النظريتين.

الجدول:(8/2): مقارنة بين نظرية تكاليف الصفقات و نظرية الموارد

نظرية الموارد	نظرية تكاليف الصفقات	
<b>قرار décision</b>		
اشكالية التخلي عن الموارد المحيطة مقابل الموارد "الاستراتيجية"	اشكالية التخلي عن الاخراج مقابل الادخال	الاشكالية الرئيسية
التخصيص الأمثل للموارد المالية و التسييرية على مستوى المؤسسة ككل.	تخفيض تكلفة النشاط المخرج	المنطق الخفي
الاجراج حل وارد طالما أن النشاط المخرج لا يشكل جزء من قلب المهنة، و هناك تباين في أداء النشاط مقارنة مع المورد في السوق	الاجراج حل وارد طالما الاخطار التعاقدية منخفضة	القواعد اللازمة لنجاح عملية الاجراج
<b>تسيير العلاقة مع المورد</b>		
لا يوجد	مستوى الأخطار التعاقدية يسمح بتحديد نوع العقد المستعمل	قواعد تسيير العلاقة مع المورد

المصدر : Jérôme Barthélémy, *Comment réussir une opération d'externalisation*, Lavoisier Revue française de gestion, N° 151, 2004, p15,

رغم هذا التباين في طريقة التحليل، إلا أنا هناك من الباحثين من يعتبر أن نظرية الموارد هي مكمل لنظرية تكاليف الصفقات، باعتبار أن موارد المؤسسة تؤثر في تحديد تكاليف الصفقات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Amit JAIN, *Knowledge, Resources, Competition And Firm Boundaries*, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Université de Paris Dauphine, 2011, p14.

## خلاصة

تفسر نظرية تكاليف الصفقات قرار الاخراج في حالة تبني ميزة التكلفة، في حين تفسر نظرية الموارد قرار الاخراج في حالة تبني المؤسسة لميزة التميز، فالأولى يكون الهدف تخفيض التكلفة و ففي الثانية يكون الهدف الحصول على موارد غير متوفرة لدى المؤسسة.

تختلف نظرية تكاليف الصفقات في رؤيتها و طرحها لإخراج النشاطات عن نظرية الموارد. فمنطق اللجوء إلى الاخراج يختلف في كلتا النظريتين، لكن هذا لا ينفي وجود تقاربات بين النظريتين:

فأما التقاربات التي تجمع بين النظريتين تتمثل في: الهدف و هو تعظيم المردودية و تحفيز الانتاج، و ذلك في اطار شرط أساسي هو العقلانية المحدودة.

أما التباعدات بين النظريتين فتكمن في: تركيز نظرية تكاليف الصفقات على السلوك الانتهازي للمورد مع افتراض احتمال ثابت للمعارف، في حين تركز نظرية الموارد على المعرفة مع احتمال ثابت لانتهازية المورد. تستند نظرية تكاليف الصفقات على أساس مقارنة اقتصادية تتمثل في مقارنة التكاليف و من ثم اتخاذ قرار الاخراج. أما نظرية الموارد فتبنى أساسا على سعي المؤسسة للتركيز على كفاءتها و مهاراتها في نشاطها الرئيسي، و ذلك من خلال تمييز النشاطات الاستراتيجية عن النشاطات المدعمة بالاعتماد على مدى قرب هذه النشاطات من النشاط الرئيسي للمؤسسة.

## تمهيد

ينطوي مشروع اخراج النشاطات على استثمارات مالية معتبرة، تختلف قيمتها باختلاف نوع و حجم النشاط المخرج. هذا ما يجعل المؤسسة تدرس جميع الفرص و الأخطار التي قد تترتب عن انتهاج هذه الاستراتيجية. في هذا الفصل سنحاول دراسة النقاط التالية:

أولاً: الدوافع أو الأسباب التي تساهم في لجوء المؤسسات إلى انتهاج استراتيجية اخراج النشاطات، و كذلك الأخطار الفعلية و المتوقعة التي قد تنجر عن الدخول في علاقة اخراج، فبناءً على مقارنة المؤسسة بين المكاسب التي ستجنيها، و الأخطار التي ستحملها يمكن أن تتخذ قرار مبدئي بالإخراج أو عدمه.

ثانياً: دراسة المعايير التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في اتخاذ القرار النهائي بإخراج نشاط ما، أو الاحتفاظ به في الداخل.

ثالثاً: دراسة طرق و مناهج اختيار المورد في اطار مشروع اخراج النشاطات.

رابعاً: دراسة الطرق التي تسمح بالتحكم في مشروع الاخراج و الأنشطة المخرجة، و تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الطرق قد تكون قبلية، و هنا يتعلق الأمر بتحرير عقد جيد مع المورد، و طرق بعدية تتعلق بمراقبة النشاط المخرج و تسيير العلاقة مع المورد.

## المبحث الأول: قرار اخراج النشاطات

### المطلب الأول: دوافع و أخطار اتخاذ قرار اخراج النشاطات

ظاهرة اخراج النشاطات ليس حديثة، ففي اطار مواجهة اشكالية التحكيم بين الموارد الداخلية و الخارجية، تلجأ المؤسسات لاخراج بعض النشاطات. تتزايد عمليات الاخراج في السنوات الأخيرة، و يبرر ذلك بعاملين أساسيين، ضرورة خلق القيمة للمساهمين من جهة، و بروز موردين مؤهلين، قصر دورة حياة المنتجات من جهة أخرى.<sup>1</sup>

### 1-دوافع اتخاذ قرار اخراج النشاطات

**1\_1\_ تخفيض التكلفة:** في دراسة أجريت من طرف مجموعة Cegos شملت عينة مكون من 127 مؤسسة فرنسية تبين أن 49% من المؤسسات تختار اللجوء لإخراج النشاطات بهدف تخفيض التكلفة.<sup>2</sup> إن الأسباب التي تجعل تكاليف المورد أقل من تكاليف المؤسسة المخرجة متعددة، إضافة لانخفاض تكلفة اليد العاملة هناك طرق التنظيم، التكنولوجيا المستعملة، أثر الخبرة المتراكمة و اقتصاديات الحجم. و لهذا يعتبر تخفيض التكاليف أهم دافع للإخراج لدى حل المؤسسات.

**1\_2\_ التقليد:** عندما تقوم شركة ناجحة بتقديم تأكيد مفاده أن السبب وراء تحقيقها لهد النجاح هو اعتمادها على اخراج النشاطات في تنفيذ بعض أو أغلب أنشطتها، هذا الأمر يؤدي إلى جذب العديد من المؤسسات نحو تقليد ذلك، باعتبار أن اخراج النشاطات أصبح الاستراتيجية التي تقود للنجاح و بالتالي يصبح التوجه إلى اخراج النشاطات موضحة العصر، لكن ما لا تدركه المؤسسات المقلدة أن المؤسسات الناجحة تميل إلى تقديم تقارير متفائلة.<sup>3</sup>

### 1-3- التركيز على الأنشطة الأساسية: خلال التسعينات من القرن العشرين عدد كبير من المؤسسات تخلت

عن استراتيجيات التنوع و انتقلت إلى استراتيجية تركيز مواردها النادرة على ما يعرف بأنشطة المنظمة الأساسية أو

<sup>1</sup>Jérôme BARTHELEMY & Carole DONADA, *Décision Et Gestion De L'externalisation*, Lavoisier | Revue française de gestion, n° 177, 2007, p101.

<sup>2</sup>*Les stratégies d'externalisation des entreprises françaises*, Groupe Cegos, janvier 2011, p 09. <http://www.cegos.com/wp-content/files/presentation-enquete-externalisation.pdf>

<sup>3</sup> عامر اسماعيل عبد الله حديد، تحديد معايير اختيار المورد في اطار عملية التعاقد، مؤتمر دولي حول عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة جنان، لبنان، 2012، ص 12.



استثمارات المؤسسة كبيرة، و يعد الاخراج حلاً أمثلاً للحد من هذه المخاطر و ذلك من خلال توزيعها بين عدد من الموردین.<sup>1</sup>

في دراسة لـ 200 مؤسسة فرنسية أوضح المسيرين مجموعة من الدوافع التي تجعلهم يلجؤون إلى الاخراج:

- " تكلفة اللجوء إلى مورد خارجي دائماً أقل مقارنة بإيجاز النشاط داخل المؤسسة. " (مؤسسة استشفائية)

- "من خلال اخراج النشاطات يمكن الوصول بصفة مباشرة لكفاءات لا تتوفر عليها المؤسسة في الداخل. الاشكالية تتلخص في أن موظفي المؤسسة قد يكونون في حالة عجز أمام التطور التكنولوجي السريع، في حين أن موظفي المورد يكونون مكونين بصفة متجددة". (مكتب استشاري)

- "اخراج النشاطات يمكن من مواجهة التقلبات الحادثة في نشاط ما (ارتفاع و انخفاض الطلب)، و بالتالي التخلص من العمالة الفائضة". (مؤسسة مختصة في تجهيزات التلحيم و التدفئة)

- "اخراج النشاطات يجنب الاستثمار في تجهيزات تستعمل بصفة نادرة من طرف المؤسسة". (مؤسسة أشغال و بناء)

- "اخراج النشاطات يمكن من التركيز على المهنة الأساسية، و بالتالي الاستغلال الأمثل للموارد في مجال محدد". (مؤسسة لاستقبال الأشخاص المسنين)<sup>2</sup>

بصفة عامة تدرج الدوافع المساهمة في اتخاذ قرار الاخراج في أربع مجموعات أساسية: الاستراتيجية، التكلفة، خصائص النشاط و المحيط.<sup>3</sup>

**1\_8\_ الحاجة إلى النقل الضمني للمعارف:** بعض النشاطات يمكن أن تعتمد على الكثير من المعارف العلمية الضمنية، مثلاً عندما نكون بصدد استغلال تكنولوجيا معقدة و حديثة، فإن هذا النوع من المعارف يصطدم بالكثير من الحواجز، فمن جهة يوجد مشكل عدم تناظر المعلومات و بالتالي احتمال الاختيار الخطأ و من جهة أخرى هناك

<sup>1</sup> عامر اسماعيل عبد الله حديد، مرجع سابق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> Jérôme BARTHELEMY et S.CHALYSE, *L'externalisation D'activités De Service :Une Analyse En Termes De Bénéfices Et Risques*, revue de gestion, 2004, p89-103

<sup>3</sup> Tibor KREMIC and al, *Outsourcing decision support: a survey of, benefits, risks, and decision factors*, Supply Chain Management: An International Journal, Volume 11 · 06Number 2006, p470.

مشكل نشر سرية المعرفة و التكنولوجيا، و بالتالي خطر التقليد من المنافسين، في هذه الحالة فإن الاختيار الأنسب هو تنفيذ العمل داخل المؤسسة، خاصة إذا كانت المؤسسة التي تنفذ العمل هي صاحبة التكنولوجيا. لكن إذا لم تتمكن المؤسسة من تنفيذ العمل داخليا لسبب أو لآخر، فإن اللجوء إلى علاقات الاخراج يكون أفضل من علاقات السوق لأن المتابعة التقنية المستمرة تكون ضرورية، و من هنا يمكن أن نستنتج أن الحاجة إلى نقل المعارف العلمية و التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ نشاط معين تزيد من احتمال اللجوء لعقود اخراج النشاطات مقارنة باللجوء إلى علاقات السوق.<sup>1</sup>

## 2\_أخطار اتخاذ قرار اخراج النشاطات:

إن الاستعانة بإخراج النشاطات يجب أن يكون استنادا لتحليل (مزاياء، تكاليف)،<sup>2</sup> من أهم الأخطار التي يمكن أن نميزها ما يلي:

**2\_1\_التبعية للمورد:** يختلف مفهوم اخراج النشاطات تماما عن مفهوم "تقليص الحجم" "Downsizing" حيث أن هذا المفهوم كما تم توضيحه سابقا يتمثل في التنازل فقط عن نشاط لمؤسسة أخرى و العلاقة مع المشتري تنتهي بإبرام عقد البيع، بينما عندما تعتمد المؤسسة على اخراج النشاطات في وظيفة الإعلام الآلي مثلا أو وظيفة الإمداد فإن حاجتها إلى هذين النشاطين لا تنتهي حيث تكون المؤسسة إذن تابعة إلى متعامل خارجي فيما يتعلق بالخدمة التي اختارت التوقف عن إدارتها داخليا.

فمثلا في سنة 1994 قررت "شركة بلوتشايد" "Blue Schied" وضع حد لعلاقة الإدارة الخارجية مع شركة "إي.دي.اس" EDS "، وهذا القرار رغم أنه مؤسس على معايير عقلانية (الأداء غير المرضي وارتفاع التكاليف) اتضح فجأة أنه غير قابل للتحقيق حيث كان من غير الممكن تغيير المتعامل لكون موظفي شركة "بلوتشايد" "Blue Schied" اعتادوا على طرق عمل "إي.دي.اس" EDS "، و التي تكون لديها تراكم معرفي عن أنظمة معلومات زبونها، وفي الأخير بعض بنود العقد فقط تمت مراجعتها و تم الإبقاء على العلاقة قائمة بين المؤسستين.

<sup>1</sup> F.Blanchot, *Modélisation du choix d'un partenariat*, R.F.G, 1997, p68, p72.

<sup>2</sup> Journal officiel des communautés européennes –règlement (CE) N° 058/2003 du conseil du 19 décembre 2002, p01.



إن نشوء علاقة التبعية يشكل الانشغال الأساسي للمؤسسة التي تعتمد خيار استراتيجية الإدارة الخارجية وبالطبع فإن هذا الخطر لا يمكن توقعه لدى توقيع العقد حيث أن النزاعات بين الزبائن والمتعاملين لا تظهر إلا بعد مرور فترة زمنية معينة، فوفقاً لنظرية تكاليف الصفقات " لويليامسون و كوز " فإن إبرام العقود يكون مصحوب بالانتهازية، حيث أن السلوكات المستقبلية لا يمكن توقعها، فأى عقد لا يمكن أن يكون كاملاً.

خطر الانتهازية وظهور تبعية قوية للمتعامل مرتفع في نظر العديد من متخذي القرار، فإعادة إدماج النشاط المدار خارجياً أمر شبه مستحيل فقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن 77% من مسؤولي المؤسسات المطبقة للإدارة الخارجية يعتقدون أن إعادة إدماج الأنشطة غير ممكن. و يمكن القول أنه حتى وإن كانت هذه العملية ممكنة فإنها لا تتم إلا بتكاليف عالية.<sup>1</sup>

**2\_2\_ سوء الأداء la sous-performance:** سوء أداء المورد هو من أسوأ أخطار اخراج النشاطات، يقصد بسوء الأداء عدم بلوغ المورد الأهداف المحددة في العقد، و هذا ما يكلف المؤسسة خسائر كبيرة. فمثلاً إذا كانت مؤسسة تنشط في مجال البيع بالمراسلة، و قررت اخراج وظيفتها اللوجستية، في نفس الوقت هي تعتمد على سياسة تسويقية تحت شعار Slogan " تسلم خلال 48 ساعة أو ترد"، في هذه الحالة يعتبر اخفاق المورد كارثة على المؤسسة.

المثال التالي يوضح الصعوبات التي واجهت السلسلة الفندقية Novotel حينما قامت بتعهيد تنظيف غرف الفندق.

في سنة 1992، اتخذت Novotel قرار اخراج نشاط تنظيف الغرف إلى مورد خارجي متخصص. و كان هدف السلسلة الفندقية مزدوج، فعلى المستوى الاستراتيجي كانت أولوية الشركة التركيز على قلب المهنة " cœur de métier"، حيث اختارت الشركة أن تركز كفاءاتها على تسيير نظام الحجز. أما على المستوى الاقتصادي فكانت تطمح لخفض تكاليف تنظيف الغرف.

<sup>1</sup> بوخمحم عبد الفتاح، مخاطر تبني المؤسسة لاستراتيجية التسيير الخارجي "Outsourcing"، المؤتمر العلمي إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 2007، ص 09.

لقد بدى للوهلة الأولى أن قرار اخراج خدمات التنظيف هو أفضل من الاحتفاظ بها في الداخل، ففيما يخص التكاليف، فإن التعريفة المقترحة من المورد كانت تمثل 30% من تكلفة الانجاز في الداخل، من الناحية التنظيمية، فإن اللجوء إلى مور خارجي يسمح بضبط التكاليف المخصصة لتنظيم الغرف.

بعد سنتين من اتخاذها لقرار الاخراج، قررت ادارة Novotel اعادة ادخال نشاط تنظيف الغرف، هذا الرجوع في القرار كان مرده إلى سوء أداء المورد، حيث أن جودة تنظيف الغرف انخفضت بشكل واضح بعد عملية الاخراج. و هذا التراجع في الأداء يعود بصفة كبيرة لنقص التحفيز لعمال المورد، في حين تعتبر الغرف في مجال الفندق هي واجهة الفندق و نظافتها أمر لا بد منه. و أمام عدم توفر مورد كفؤ كان خيار إعادة الادخال ré-internalisation حتمي. يجب الإشارة إلى أن سوء الأداء لا يتعلق فقط بالمورد، و هنا يتعلق الأمر بدوران المعلومات، فالمؤسسات تعتمد على نظامين لانتقال المعلومات، نظام رسمي و آخر غير رسمي، فالمعلومات التي ترد من النظام الرسمي تصل المورد، بينما المعلومات التي مصدرها النظام غير رسمي فلا يمكن أن تكون في متناوله لأنها تنشأ عن علاقات العمال و احتكاكهم ببعضهم.<sup>1</sup>

**2\_3\_ التكاليف غير المتوقعة:** في معظم الحالات يعد موضوع تخفيض التكاليف السبب الايجابي الرئيسي لاعتماد الشركات لإخراج النشاطات، و على العكس تعد التكاليف غير المتوقعة المصاحبة لعملية اخراج النشاطات من أكثر السلبيات شيوعاً، و يبالغ المدراء في كثير من الأحيان في تقدير الوفورات في التكاليف التي يمكن أن تتحقق. و يغفلون عن أن عملية اخراج النشاطات تعد عملية معقدة تتطلب الكثير من الموارد و عمليات التخطيط، و إذا لم يتوفر ذلك فإن التكاليف غير المتوقعة ستظهر، لذا فمن الضروري أخذ جميع التأثيرات المترتبة على اخراج النشاطات بعين الاعتبار، و هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التكاليف غير المتوقعة، و منها تسريح الموظفين، الاختلاف في اللغة و الثقافة، مراقبة الجودة الاضافية.<sup>2</sup> اضافة إلى تكاليف أخرى من بينها:

- تكاليف البحث عن المورد و تحرير العقد: لتجنب الوقوع في شباك مورد يعرض مزايا و جودة لا يتوفر عليها، على المؤسسة المخرجة أن تكرر وقت، جهد و طاقة كبيرة للبحث عن المورد المناسب.

<sup>1</sup> Jérôme BARTHELEMY, Op.cit, 2007, p62.

<sup>2</sup> عامر اسماعيل عبد الله حديد، مرجع سابق ذكره، ص14.

• تكاليف تحويل النشاط للمورد: هذه التكاليف تتعلق بالوقت الذي يستغرقه تحويل النشاط لمورد خارجي. بعد ما يتم ابرام العقد، إذ على المورد أن يضمن المدة المطلوبة لإعادة تفعيل النشاط، حيث كلما طالت المدة أدى ذلك إلى ارتفاع التكاليف.

• تكاليف تسيير العلاقة مع المورد: بعد تنفيذ مشروع اخراج النشاطات، على المؤسسة المخرجة أن تضع جهاز اداري للمراقبة حتى يتسنى لها الاطلاع على مدى التقدم و جودة النشاط المخرج. و عليه يجب تكريس وقت، جهد و طاقة لمتابعة المورد.

في حالة إذا ما قررت المؤسسة إلغاء العقد مع المورد الحالي ، فهي مجبرة على اعادة البحث عن مورد آخر، أو اعادة ادخال النشاط المخرج، و في كلتا الحالتين سيؤدي بها ذلك لتكريس وقت، جهد و طاقة أي تكاليف اضافية جديدة.<sup>1</sup>

## 2\_4\_ خطر فقدان المعارف و الكفاءات: باتخاذها لقرار الاخراج فإن المؤسسة ستفقد معارفها و مهاراتها

المتعلقة بهذا النشاط المخرج، مما ينجر عنه في كثير من الحالات نقص في تنافسية المؤسسة، حيث تختفي هذه المعارف الضرورية لتحقيق الابتكار. مشكل آخر يمكن طرحه في حالة إذا ما قررت المؤسسة اعادة ادخال النشاط المخرج، و هو صعوبة اعادة تشغيل النشاط بصفة عادية داخل المؤسسة و ذلك لفقدان المهارات اللازمة. و قد تكون الأمور أكثر تعقيد عندما يستعمل المورد هذه المهارات و الكفاءات ليمركز في السوق و يتحول إلى منافس للمؤسسة.<sup>2</sup> و هذا ما حصل مع شركة General Electric.

في سنة 1980، كانت General Electric تمتلك 16% من السوق العالمي للميكروويف micro-ondes، و لكن المؤسسة تيقنت سريعا أنها لا يمكنها أن تصبح على رأس الشركات اليابانية سواء بمعيار الجودة أو السعر. لذا قررت General Electric اخراج نشاط انتاج الميكروويف.

<sup>1</sup> Yun-Hsiang TIEN, *Etude Et Comparaison Des Facteurs Décisionnels De L'externalisation Informatique Dans Les Etablissements Hospitaliers Publics Et Privés*, thèse pour obtenir le grade de Docteur, l'université François – Rabelais, 2008, p79

<sup>2</sup> Salma BELLAAJ, *L'adaptation Aux Risques Liés Aux Stratégies D'externalisation : Cas Des Entreprises Industrielles Tunisiennes*, thèse pour obtenir le grade de Docteur, Université de Sfax ,2009, p 49 p50

في البداية كانت هناك اتصالات مع مؤسسة Matsushita، و لكن بما أن هذه المؤسسة هي الرائدة في السوق و تمثل منافس قوي و جدي، اختارت General Electric مؤسسة Samsung، و هي مؤسسة كورية صغيرة لها خبرة ضئيلة في مجال تصنيع الميكروويف. في البداية لم تتعهد General Electric إلا بجزء من انتاجها و هو يتعلق بالنماذج الأولية للتشكيلة، بينما احتفظت بإنتاج النماذج ذات الجودة العالية داخل المؤسسة. و لضمان جودة الأجهزة المصنعة من طرف الشركة الكورية Samsung أرسلت General Electric بعض من مهندسيها الأمريكيين إلى كوريا. و شيئاً فشيئاً أصبحت كمية الانتاج تزيد و أصبحت الجودة و هامش الربح تعادل الأجهزة المصنعة في الولايات المتحدة. بمرور الوقت أصبحت مصانع General Electric غير قادرة على المنافسة، و لم تستطع انتاج كميات كبيرة لتحقيق هامش ربح مقبول نتيجة انخفاض مبيعاتها لتجد نفسها في مأزق: هل تخرج كامل نشاط الانتاج لمؤسسة Samsung أو تعيد ادخال الجزء المخرج. المهندسون الأمريكيون حاولوا وضع مخطط عقلائي لتخفيض التكاليف في المصانع الأمريكية، و لكن الأمر لم يجدي و بقت التكاليف مرتفعة بالمقارنة مع المصانع الكورية.

سنة 1985، تم اتخاذ قرار بغلق المصانع الأمريكية و الاخراج الكلي لنشاط الانتاج لدى Samsung. بعد فترة وجيزة انسحبت General Electric من سوق الأجهزة الكهرومنزلية لتصبح Samsung العملاق العالمي في انتاج الميكروويف. إن هذا المثال يبين كيف تؤدي استراتيجية اخراج النشاطات إلى فقدان المعارف و الكفاءات و تجعل المورد يصبح منافس بعدما كان شريك.<sup>1</sup>

**2\_5\_الخطر الاجتماعي:** عند مباشرة عملية اخراج النشاطات يجب معالجة البعد الاجتماعي، من خلال فتح مجال الاتصال بين الادارة و العمال قبل و بعد عملية الاخراج.<sup>2</sup> كما ذكرنا سابقاً فإن عملية الاخراج يترتب عنها نقل الأفراد إلى المورد أو الاحتفاظ بهم في المؤسسة مع اعادة ادماجهم في مناصب أخرى. و هذا ما يسبب ردة فعل متمثلة في الرفض من طرف العمال. إن ردود الفعل يمكن أن تتخذ شكلين:

- **معارضة ظاهرة:** في هذه الحالة النقابات هي التي تنزع الحركة العدائية اتجاه مشروع الاخراج، و قد يصل الأمر إلى إعلان الاضراب. كمثال عن ذلك اضراب موظفي جريدة libération الفرنسية في أوائل

<sup>1</sup> Jérôme, BARTHELEMY, Op.cit, p65 p66.

<sup>2</sup>Youness CHATER, *Contribution A L'élaboration D'un Processus D'externalisation De La Maintenance*, Revue Française de Gestion Industrielle, (Accepté), p09.

سنة 2006، الذي كان من أجل الاحتجاج على مشروع اخراج المبيعات. في النهاية استجابت ادارة الجريدة لمطالب العمال و تخلت عن مشروع الاخراج.

• **معارضة خفية:** إن معارضة العمال لا تكون دائما ظاهرة في شكل اضرابات. فأحيانا تكون خفية و في هذه الحالة لا يمكن ادراك ردة فعل العمال المعنيين بمشروع الاخراج- سواء الأفراد الذين يحولون إلى المورد أو الذين تحتفظ بهم المؤسسة- و لكن ينعكس ذلك في انخفاض انتاجيتهم.

لا يجب التغاضي عن أن اخراج النشاطات هي بمثابة تمهيش للعمال المعنيين. و هذا ما يجعلهم عدوانيين اتجاه اداراتهم.<sup>1</sup> و يشمل الخطر الاجتماعي عدم التوافق الثقافي بين فريق عمل المؤسسة و فريق عمل المورد، مما ينعكس سلبا على الأداء.<sup>2</sup>

إن الآثار الاجتماعية التي تترتب عن إخراج النشاطات لا تقتصر فقط على المؤسسة و منافسيها، و إنما تمتد إلى الاقتصاد الكلي من خلال التأثير على توازن و حركية سوق العمالة.<sup>3</sup>

**2\_6\_ خطر متعلق بالجانب الاستراتيجي:** بعض الوظائف التي تعتبرها المؤسسة غير استراتيجية، قد تتحول نتيجة تطور السوق إلى وظائف استراتيجية. كمثال عن ذلك الوظيفة اللوجستية التي تحولت إلى وظيفة استراتيجية بعدما كانت عبارة عن مسائل مرتبطة بالتقنيين فقط.<sup>4</sup>

**2\_7\_ خطر التقليل من الحماية:** إن اختيار مورد خارجي قد ينتج عنه تقليل من الحماية، لا سيما لأسباب اقتصادية (ارتفاع التكاليف) تجعل المورد يعجز عن تلبية متطلبات الحماية التي تفرضها المؤسسة الزبونة.<sup>5</sup>

**2\_8\_ فقدان المراقبة perte de contrôle:** اخراج النشاطات يؤدي إلى فقدان جزء من المراقبة، و هذا ما يرفع من مستوى عدم التأكد، حيث في مرحلة متقدمة تصبح المؤسسة الزبونة في حالة تبعية مطلقة لموردها.

<sup>1</sup> Jérôme BARTHELEMY, Op.cit, p67

<sup>2</sup> Avirag JAIN, *Selecting an Outsourcing Partner for Offshoring*, R Systems International Limited, white paper, 2012, p04.

<sup>3</sup> عبید الله فطيمة، تأثير استراتيجية إخراج النشاطات (*outsourcing*) على سوق العمل، ملتقى حول "استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 16/15 نوفمبر 2011، ص 10.

<sup>4</sup> Fouad ARFAOUI et al, *Les Risque De La Stratégie D'externalisation*, Les Echos n° 18.255, 11octobre 2000, p05, <http://evaluatheque.free.fr/textes/L-Art-de-la-gestion-des-risques.pdf>

<sup>5</sup> *Maîtriser Les Risques De L'infogérance*, Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information, Paris, 2010, P.09 [www.ssi.gouv.fr/IMG/pdf/2010-12-03\\_Guide\\_externalisation.pdf](http://www.ssi.gouv.fr/IMG/pdf/2010-12-03_Guide_externalisation.pdf)

في فرنسا، بدأت الدولة تتخلى عن مهامها الأمنية و تتعهد بها لمؤسسات خاصة. فمثلا في مطار Roissy، الاتصال الوحيد بين المسافرين و مصالح الشرطة يكون عند مراقبة جواز السفر فقط، أما فيما يخص عملية تمرير الحقائب أو تفتيش الأغراض فتكون من طرف شركات أخرى، بما في ذلك وظيفة مراقبة منصة الطيران. و هذا ما جعل المناقصات التي تعرضها المطارات الفرنسية تشكل سوق قيمته 350 مليون دولار.

في حين أن المنافسة الشرسة بين عشرات المؤسسات الموردة في هذا السوق أدت إلى تخفيض الأسعار لكن أدى ذلك إلى تدني جودة الخدمات المقدمة.

أيضا يجب الأخذ بعين الاعتبار الآثار التي تمس النشاط في حد ذاته، حيث أن أي مشكل أو أزمة تعترض المورد ستكون لها آثار على النشاط المخرج: مثلا الأثر الذي ينجم عن وجود ثغرة في برامج المورد على المؤسسة التي تخرج نشاط الاعلام الآلي و كيف سيؤدي ذلك إلى تسرب معطيات استراتيجية، أثر الاضرابات أو النزاعات الاجتماعية.

كمثال عن ذلك الأزمة التي تعرضت لها مؤسسة America Archive حيث ضاعت منها شرائح تتعلق بزيائن بنك New York، حيث كانت الشرائح تحمل معلومات عن الزيائن كالأسماء، تواريخ الميلاد، رقم الضمان الاجتماعي و أرقام الحسابات البنكية. أعلن البنك لاحقا أن المعلومات الموجودة على الشرائح المفقودة لم تستعمل، كما أعلن أن المعلومات متعلقة ب 4.5 مليون زبون، ليرتفع الرقم لاحقا إلى 12.5 مليون زبون.<sup>1</sup>

**2\_9\_ فقدان المقدرة على الابداع:** يمكن أن تؤثر عملية اخراج النشاطات على القدرات الابداعية للمؤسسة، فالإبداع يحتاج إلى موارد معينة يحتكرها المورد لنفسه.

**2\_10\_ فقدان التعلم التنظيمي:** إن التعلم مرتكز على الخبرة و هذا ما تزيله عملية اخراج النشاطات.

2-11- عمل المؤسسة بوتيرتين: بمعنى اختلاف سرعة الأداء بين المورد و المؤسسة المخرجة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Eric DENECE & Valéry GAUDIN, *Sous-Traitance Et Externalisation : Quels Risques Pour Les Etablissements Financiers Et Les Entreprises De Services Et De Conseil ?*, Centre Français de Recherche sur le Renseignement, Paris, Avril 2009, p 12.

<http://2012.netmanagers.fr/docs/prez2009/EricDenece/denece/Rapport->

<sup>2</sup> Bérangère GOSSE et al, *Les Stratégies D'externalisation : Opérationnalisation Et Changements Organisationnels*, IX<sup>ième</sup> conférence internationale de management stratégique- " perspectives en management stratégique ", Montpellier- 24-25-26 Mai 2000 , p05.

## المطلب الثاني: منهجية اتخاذ قرار اخراج النشاطات

## 1- منهجية اتخاذ القرار حسب Jérôme Barthélemy

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

إن هذه الأسئلة و أسئلة أخرى كلها تصب في فكرة واحدة مفادها أن قرار اخراج نشاط هو قرار استراتيجي. فعملية الإخراج ليست مجانية، كما أنها تتطلب و قنا و تفكير كبيرين. يجب النظر لإخراج النشاطات كأداة للتطور الاستراتيجي. بمعنى أنها تؤثر على كفاءة المؤسسة. إن التحدي الاستراتيجي بالنسبة لأي مؤسسة يتمثل في عرض منتجات ذات جودة عالية بتكلفة منخفضة للزبائن مقارنة بالمنافسين الآخرين. إذ أن المؤسسة لها خيارين إما تفصل بينهما أو تجمعهما: الجودة التي تركز على القيمة الاستعمالية للمنتج أو الخدمة بالنسبة للزبون أو تكلفة اقتناء هذا المعروض من طرف الزبائن.

و هنا يجب الإشارة إلى أن تخفيض التكلفة ليس متعلق فقط بتكلفة المشتريات و إنما كذلك تكلفة الحصول على عوامل الانتاج ككل.<sup>1</sup>

## 1-1-1- معايير اتخاذ قرار اخراج النشاطات:

1-1-1- معيار الانتماء لقلب المهنة: يجب أن تعطى الأولوية للاستثمار في صميم المهنة cœur de métier، فالمعيار المركزي و الأساسي في مجال الإخراج يتركز على تحديد الوظائف التي تعتبر جزء من قلب المهنة. إن هذا الطرح يركز على منطق تقييم و تخصيص العمل الذي و ضع من طرف آدم سميث.<sup>2</sup>

تسعى المؤسسة الحديثة دائما إلى تحقيق رضا الزبون من خلال النوعية المقدمة و التكاليف المنخفضة، هذا يتحقق باستثمار المؤسسة في قلب المهنة الذي يحقق الجزء الأكبر من القيمة، و يلعب على أهم أوراق المنافسة، و ذلك استنادا إلى التحكم بنسبة أكبر في الكفاءات التي تؤثر على خلق القيمة. ففي ظل توفر مجموعة من الموارد المحدودة، تسعى المؤسسة إلى اعادة تنظيم مواردها و توجيهها لخلق القيمة. و من ثم يجب البحث عن طريقة لإتمام الجزء المتبقي

<sup>1</sup> Daniel CHABERT, Op.cit, p3 p4

<sup>2</sup> Jérôme BARTHELEMY , *L'externalisation au cœur de métier*, l'expansion management , mars2002.

من القيمة المضافة التي لا تستطيع المنظمة أن تحققها بذاتها، و هنا تظهر أهمية اخراج النشاطات كأداة للتطوير الاستراتيجي. إذن اخراج النشاطات يفتح احتمالات أكبر لأداء أمثل.

### 1-1-1-1-تعريف قلب المهنة: لا يوجد تعريف محدد لقلب المهنة cœur de métier و لكن حسب

اللجنة العامة للمصطلحات بفرنسا فإنه النشاط الأساسي للمؤسسة.<sup>1</sup> كما يعرفه Hamel و Prahalad (1990) على أنه "مجموع الكفاءات و الموارد الحيوية التي على المؤسسة أن تديرها بنفسها".<sup>2</sup> و يمتاز هذا المفهوم بصفة الاستقرار.<sup>3</sup>

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

يتم تحديد قلب المهنة من خلال طرح الأسئلة التالية:

- ماهي المكونات الأساسية (خاصة الكفاءات) لهذه المهنة؟

- ما هي الكفاءات التي يمكن أن تضمن التحكم الجيد؟

- ما هي نقاط القوة و الضعف من خلال مكونات المؤسسة في الفترة الحالية و مستقبلا؟

إن هذا التحليل يتم من طرف فريق مختص في المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Guillaume CHANSON, Réaliser son cœur de métier en externe ? Et pourquoi pas ..., Document de travail du LEM 2007, p04.

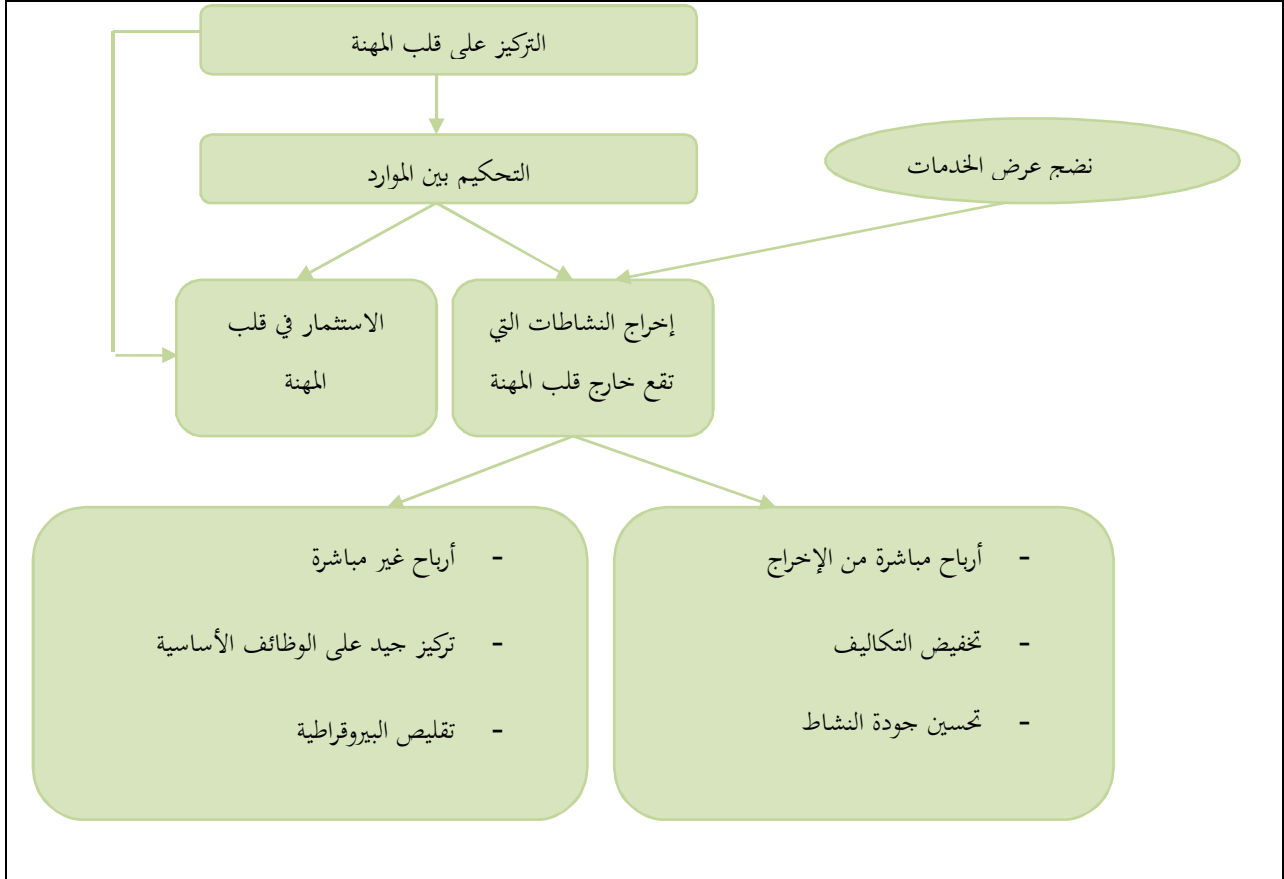
<sup>2</sup> M.H.DELMOND, *L'externalisation du développement d'applications*, thèse de doctorat, HEC, 1994, p 119.

<sup>3</sup> Eric FIMBEL & K. FOLTZER, *Le pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation : état et perspectives*, Actes de la XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Annecy, 2006, p06.

<sup>4</sup> Daniel CHABBERT, Op.cit, p05 p06



الشكل (1/3): مزايا إخراج الأنشطة التي تقع خارج قلب المهنة



المصدر: (Delmond 1999)

**1-1-1-2-التعريف الواضح لمجالات أنشطة المؤسسة:** إن أسلوب التفكير الاستراتيجي يستدعي العمل في إطار التجزئة segmentation، حيث تقوم المؤسسة بتجميع النشاطات المتجانسة في مجموعات معرفة بشكل جيد، من خلال الاعتماد على عدة معايير تمكن من الربط بين نشاطين أو أكثر منها: نوع الزبائن، نوع المشتريات، نظام التوزيع و البيع، التقنية المستعملة، مراحل الإنتاج، طبيعة التكاليف و المنافسة.

**1-1-1-3-تقييم الوضعية التنافسية:** هذا الإجراء يمس جميع مجالات الأنشطة المذكورة سابقا فالوضعية التنافسية للمؤسسة تحدد بحصتها السوقية، و التي يتحكم فيه ما تمتلكه المؤسسة من مزايا بالمقارنة مع المنافسين الآخرين. إن التقسيم يسمح بدراسة العوامل التنافسية لكل مجال نشايطي و مقارنتهما مع المنافسين الآخرين، و هنا يعد استجواب الزبائن أحسن طريقة لاختيار ما يمكن فعله أو توكيله لمنظمة أخرى. و ذلك انطلاقا من مجموعة من

الأسئلة ترتب على أساسها مختلف الوظائف و النشاطات ترتيبا تسلسليا يسمح للمؤسسة بتحديد نقاط قوتها و ضعفها في كل مجال نشاطي، و كذلك ميزتها التنافسية.

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

### الشكل (2/3):مراحل اختيار الأنشطة المراد إخراجها



المصدر: Delmond, 1996

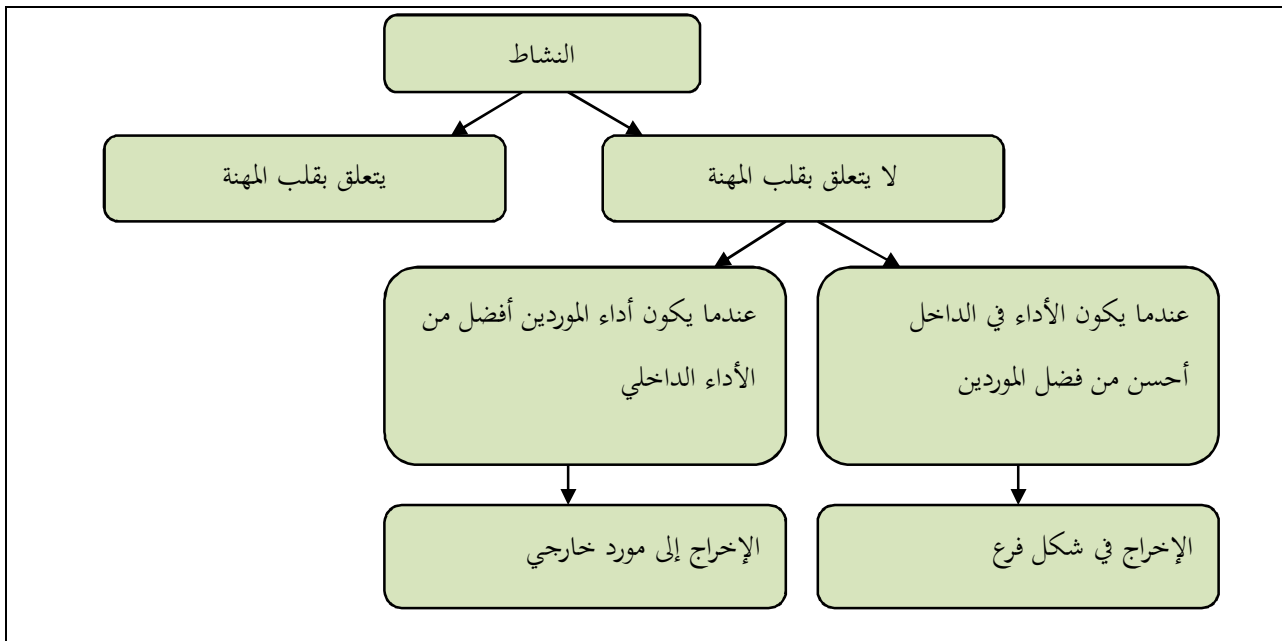
**1-1-2-معيار مستوى الأداء:** كما رأينا سابقا فإن الوظائف التي تمثل جزء من قلب المهنة يجب أن تحفظ داخل المؤسسة. أما بالنسبة للوظائف التي لا تعتبر جزء من قلب المهنة فإنها تخضع لوضعيتين:

**1-1-2-1-أداء الوظائف في الداخل أقل منه لدى أفضل الموردين في السوق:** إذا كان مستوى الأداء للنشاط أقل بالنسبة لأفضل الموردين فإنه يتطلب في هذه الحالة إخراج الوظيفة. حيث اللجوء إلى مورد مختص يسمح بتخفيض التكاليف و تطوير أداء النشاط بتحويل الموارد و تركيزها على النشاطات المتعلقة بقلب المهنة، كمثال عن

ذلك المجموعة الصيدلية Bristol-Myers Squibb التي أخرجت وظيفة اختيار الموظفين الخاصين بالبيع و كانت وظيفة المورد هي اختيار أفضل المتسابقين، و بعد عمل الموردين أصبح عدد المتسابقين المحتفظ بهم من 40% إلى 50% بعدما كان من 5% إلى 10%.

**1-1-2-2-2-1-1 أداء الوظائف في الداخل يفوق أداءها عند أفضل الموردين:** في هذه الحالة يوجد حلين: الحل الأول هو الاحتفاظ بالنشاط داخل المؤسسة. لكن رغبة المؤسسة في استثمار الموارد المالية على مستوى قلب المهنة لأنه أكثر إنتاجية يحتم على المؤسسة إنجاز هذه الوظائف من خلال فروع تخلقها بنفسها تقوم بأعمال المؤسسة بالإضافة إلى أعمال زبائن آخرين. و هذا ما ينطبق خاصة على مجال الإعلام الآلي .

**الشكل (3/3) قواعد الإخراج استناد إلى الأداء**



المصدر: Delmond 1996

**1-1-3-1-1 معيار مستوى التكاليف:** يمكن أن تنجز الصفقة الاقتصادية بداخل المؤسسة أو بواسطة السوق من خلال عقد. الإشكالية تكمن في التكاليف المرتبطة بتنفيذ الصفقة، هذا ما يفسر وجود المنظمة -المنظمة أو السوق- ، فأنجاز الصفقات يخضع لمقارنة التكاليف المرتبطة بها، و بالتالي المنظمة موجودة بفضل الموارد النوعية التي يمكن أن تحققها بالداخل و التي هي غير موجودة بالسوق. لذا يمكن لعقد إخراج النشاط أن يكون فعالا لما يسمح بتخفيض

الآثار السلبية المتعلقة بالأخطار المرتبطة بالعملية، حيث هناك أربع أصناف منها يجب تفاديها هي: خطر "العقد" و هو مرتبط بتكاليف التعديل و إعادة التفاوض، خطر "الخدمة" و هو يرتبط بخطر انخفاض الخدمة و ارتفاع تكاليف الأداء، خطر "الكفاءات" و هو يرتبط بفقدان قدرات الابتكار و الرقابة و التنسيق، خطر "التنظيم" و هو يرتبط بضعف المعنويات و الانخفاض المتتالي لإنتاجية فرق العمل.

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

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

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

**المرحلة الثانية:** بتطبيق نظرية تكاليف الصفقات، يفترض أن كل صنف من أدوات التحليل في اطار نظرية تكاليف الصفقات (السوق، السلمية، الأشكال الهجينة) يستدعي نوع مختلف من طرق حساب التكاليف:

- حالة بنية السوق: في حالة علاقات من نوع (مورد، زبون) و المشاهدة لبنية السوق، يكفي في هذه الحالة استعمال أدوات الحساب المعيارية. و هذا كون الأصول المستعملة غير نوعية، بافتراض وجود عدة موردين في السوق، ما يمكن المؤسسة من اخراج نشاطاتها دون الخوف من الانتهازية المحتملة للمورد، كما يمكن الموردين من تقاسم خدماتهم لعدة زبائن ما يمكنهم من تحقيق اقتصاديات السلم، و هذا يعود على كلا الطرفين بالنفع.

- أما تنفيذ النشاط بداخل المؤسسة فيعتبر موافق لبنية السلمية فهو يتطلب أدوات حسابية خاصة بالمؤسسة، ففي هذه الحالة الأصول تتميز بنوعية عالية، و اخراجها ينجر عنه تبعية قوية للمورد.

-أما علاقات الشراكة الموافقة للبنية الهجينة فهي مكيفة مع تطوير أدوات حساب المهنة، لأن الأصول النوعية نسيباً يمكن تحقيقها من طرف بعض المؤسسات العاملة في القطاع. ففي هذه الحالة يمكن بناء علاقات طويلة الأجل مع المورد.

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

## 2- منهجية اتخاذ قرار اخراج النشاطات حسب Bertrand Quélin

حسب Bertrand Quélin هناك خمسة مراحل أساسية لاتخاذ قرار اخراج النشاطات:

### 2-1- المرحلة الأولى: مرحلة التحليل الاستراتيجي

يتم التحليل الاستراتيجي الذي يهدف إلى الوصول إلى قرار اخراج النشاطات من خلال أربع خطوات:

- تحديد نطاق النشاطات المعنية بالإخراج؛
- تحليل التنسيق التنظيمي و العلاقات الواجب بناؤها بين النشاط المراد اخراجه، و النشاطات الأخرى المراد الاحتفاظ بها في الداخل؛
- دراسة الجدوى (القانونية، التقنية، الجبائية) للعملية؛
- تقييم القرار من خلال دراسة متعددة المعايير. و يقترح Quélin أداة تتألف من خمسة معايير:
- هيكل و مستوى تكاليف النشاط المعني بالإخراج: كمثال فقد تنبأ المدير المالي لشركة SKF France أن شركته ستحقق اقتصاد في تكاليف يبلغ 40% من خلال عقد اخراجها للأنشطة المحاسبية و المالية الموقع مع شركة Cap Gemini سنة 2000.

<sup>1</sup> معتصم دحو، إستراتيجية اخراج النشاطات : طرق التقييم و أساليب التنفيذ، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2013/2014، ص 131-132

- **المساهمة في الوضعية التنافسية للمؤسسة:** فمثلا وظيفة اللوجيستيات يمكنها أن تساهم في الميزة التنافسية، من خلال تأثيرها المباشر على رضا المستهلك النهائي.
- **الضغط التنافسي:** قد تدفع الضغوط التنافسية لاسيما فرق التكلفة أو استباق لقرار منافس، المسيرين إلى اللجوء للحل الخارجي<sup>1</sup>؛
- **المساهمة في خلق القيمة:** يعتبر معيارا أساسيا للتنبؤ، كما يمكن من رقابة المورد، التحكم في هذا المعيار يتطلب استعداد جيدا للاتجاهات و المحددات المستقبلية لمهن المؤسسة (التكنولوجيا، القدرة على توفير العمالة، حقوق الملكية، المهارات الصناعية، العلامات التجارية...)
- **معيار الأداء المحتمل:** حسب هذا المعيار تتم المقارنة بين الحل الداخلي و الحل الخارجي، فالوظائف التي تمثل جزءا من قلب المهنة تفضل المؤسسة الاحتفاظ بها داخليا، أما الوظائف التي لا تعتبر جزءا من قلب المهنة فيتم مقارنة أدائها داخليا و خارجيا ومنه نجد حالتين :
  - أداء الوظائف في الداخل يفوق أدائها عند أفضل الموردين، في هذه الحالة إما تحتفظ المؤسسة بالنشاط في الداخل، أو انجاز هذه الوظائف من خلال فروع تخلقها المؤسسة بنفسها.
  - أداء الوظائف في الداخل أقل من أدائها لدى أحسن الموردين إذن تفضل المؤسسة اللجوء إلى المورد المتخصص و تطوير أداء النشاط بتحويل الموارد و تركيزها على النشاطات المرتبطة بقلب المهنة .

## 2-2-المرحلة الثانية: مرحلة تحليل الأخطار المرتبطة بالإخراج

تكتمل للمرحلة الأولى الخاصة بالتحليل الاستراتيجي للأنشطة، دراسة الأخطار ينبغي أن تكون مكتملة للفرص، وفيها يتم التمييز بين وضعيات الإخراج.

في حالة الإخراج التقليدي (الكلاسيكي) الذي يطلق عليه (nearshore) الأخطار تعد تقليدية وقد تم تحديدها من طرف الباحثين في خمسة مخاطر : تكاليف غير متوقعة، فقدان الرقابة العمليانية (التنفيذية) بشكل خاص، فقدان الكفاءات و المهارات، خطر الصراعات الاجتماعية الداخلية المرتبطة بالإعلان عن عملية الإخراج (الخطر الاجتماعي)، مسافات مختلفة بين ثقافات المؤسسة الزبونة و المزود .

أما في حالة الإخراج خارج حدود الوطن و الذي يطلق عليه (l'offshoring)، فهو أيضا ينطوي على مخاطر خاصة به و خاصة جدا، يمكن أن تتميز كذلك بخمسة مخاطر: الحواجز اللغوية، المسافة أو البعد الجغرافي

<sup>1</sup> Bertrand QUELIN, *L'externalisation : De L'opérationnel Au Stratégique*, Lavoisier Revue française de gestion, 2007/8 - n° 177, p113-128.

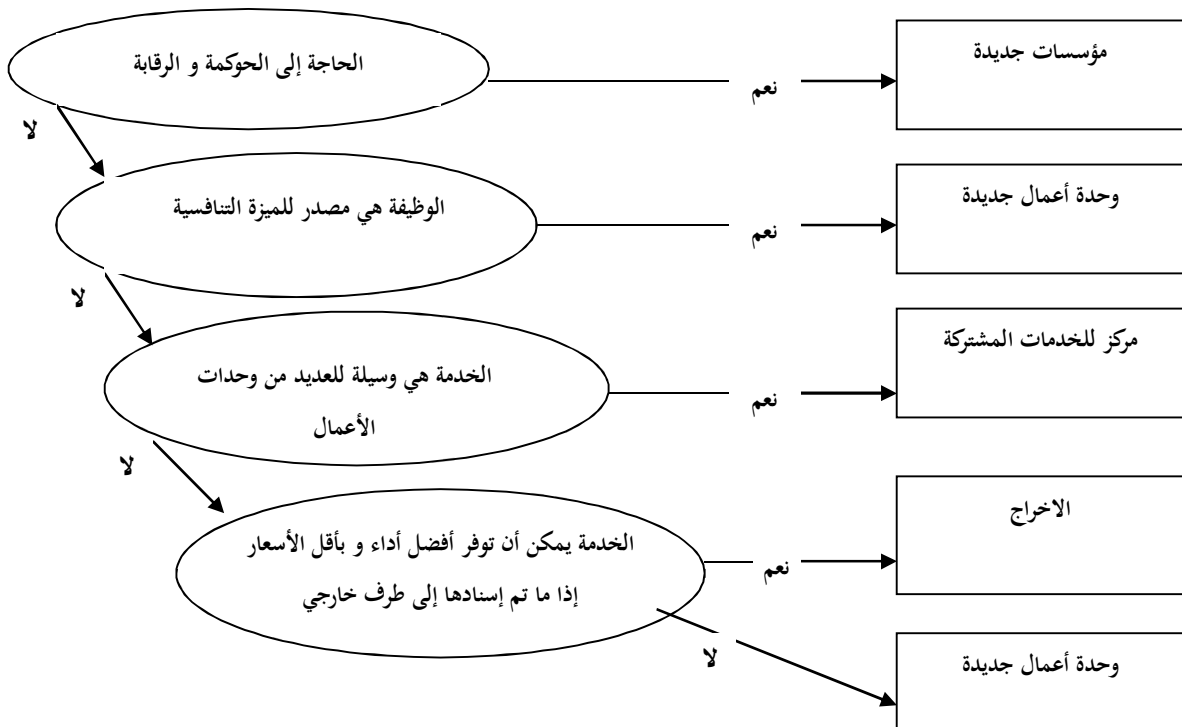
قد يسبب مشاكل عديدة خاصة فيما يتعلق بمتابعة و مراقبة مراحل التقدم في المشروع ، تتطلب مثل هذه المشاريع من المورد قدرة كبيرة على القيادة و المتابعة، المصداقية ، المشاكل الأمنية ، السرية و الخصوصية ، الأبعاد الثقافية بين المؤسسات الزبونة و الموردين .

### 2-3- المرحلة الثالثة: المقارنة بين الخيارات التنظيمية المتاحة

المرحلتين السابقتين تؤديان إلى قضية الشكل التنظيمي المعتمد. كثيرا ما يتم إهمال هذه النقطة في عملية اتخاذ القرار، مع أن هذه الخطوة تسمح بإعطاء حقيقة الخيارات المختلفة و الممكنة، بما في ذلك الخيارات المتعلقة بالتطور داخليا .

في الواقع حالما يتم التعرف على الوظيفة مثل : الموارد البشرية ، القسم مثل : الحسابات ، الوحدة مثل أحد المصانع أو مركز للبحث و التطوير أو أحد العمليات مثل الإمدادات ، حينها تتم هذه المرحلة وفق الخطوات الموضحة في الشكل أدناه، إذا ما تم إتباع هذه الخطوات سيؤدي هذا إلى تحديد الاحتياجات على أساس الأبعاد الإنمائية ذات الصلة .<sup>1</sup>

#### الشكل (4/3): اختيار أفضل تنظيم شجرة القرار



المصدر: Bertrand Quélin, *L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique*, op.cit 121

<sup>1</sup> بن علي سمية، مرجع سابق ذكره، بتصرف، ص 15 ص 17، نقلا عن Bertrand QUELIN, *L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique*, Op.cit

### المبحث الثاني: تنفيذ مشروع الاخراج

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

إن الاحتياجات يجب أن تكون واضحة و مفصلة، لأن ذلك يمكننا من معرفة السوق و الموردين المحتملين و بالتالي الاختيار النهائي.<sup>1</sup> و يتم ذلك على مراحل موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول(1/3): مراحل عملية اخراج النشاطات

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

المصدر: Daniel CHABBERT , Op.cit, p06

<sup>1</sup> Daniel CHABBERT , Op.cit, p06.



## المطلب الأول: اختيار المورد

## 1-أنواع الموردين و كيفية اختيارهم

## 1-1-أنواع الموردين:

لقد أظهرت الدراسات تنوع في أصناف الموردين، في أعمال D'Amour و آخريين (2001) حول المؤسسات الكندية، صنف الباحثون خمس أنواع من الموردين:

## 1-1-1-الموردين الشركاء "Partenaires": ترغب المؤسسة في اقامة شراكة على المدى الطويل لتبادل المعارف

الاستراتيجية مع هذا النوع من الموردين؛

## 1-1-2-الموردين الاستراتيجيين "stratégiques": لهم أثر قوي على المؤسسة لكن العلاقة معهم تكون

على المدى القصير؛

## 1-1-3-موردو المنافذ "les niches": هم موردون لهم ميزة تكنولوجية عالية، يتعامل معهم في الحالة التي

تكون فيها القدرة على الانتاج محدودة. بصفة عامة يتم اللجوء إلى هذا النوع من الموردين في حالة طرح منتج جديد.

## 1-1-4-الموردون المفضلون "préférés": يقدم هذا النوع من الموردين خدمات أو منتجات يمكن استبدالها

بسهولة من طرف موردين آخريين.

## 1-1-5-الموردون العامون: لهم تأثير جد بسيط على المؤسسة. و هذا النوع من الموردين جد شائع، يقدمون

عروضهم عن طريق شبكة الانترنت.<sup>1</sup>

## 1-2-تقنيات اختيار المورد

إن الربط بين أداء المؤسسة الزبونة و المورد يتم من خلال التحكم في ثلاث نقاط أساسية: اثبات استراتيجية التعاون، التحكم في مجال الاخراج و هو بدون شك الرهان الحاسم (بوجود زبون متطلب و مورد ذو كفاءة و خبرة عالية كعنصرين أساسيين ومؤثرين على النتائج)، و ديناميكية العلاقة (ذلك أنه تعاقد طويل الأجل). إن الشراكة في معناها الحقيقي تتطور من خلال علاقة اقتصادية متوازنة، صريحة و مرنة و أحيانا متشددة.

<sup>1</sup> Arz WEHBE, *Structuration Des Critères De Sélection De Partenaires :Application Au Projet De Développement De Produit Nouveau*, , thèse pour obtenir le grade de Docteur, L'université de Toulouse, 24/06/2011, p36

تبعاً لعدد الموردين المعنيين يمكن أن نضع تقنيتان لاختيار الموردين:

### 1-2-1- المناقصة: و تنقسم إلى نوعين:

- المناقصة العادية Appel d'offre simple: تعني بجميع الموردين المحتملين؛

- المناقصة الاختيارية Appel d'offre avec présélection: تعني بعدد محدد من الموردين؛

### 1-1-2-1- المناقصة العادية: إن تقنية المناقصة العادية هي الأكثر استعمالاً في عمليات اخراج النشاطات.

أثبتت دراسة قامت بها KPMG شملت 123 عملية اخراج للإعلام الآلي في المملكة المتحدة، أن ثلثي المؤسسات تستعين بالمناقصة لاختيار الموردين، و كذلك بالنسبة للوجستيات حيث كان عدد المؤسسات يقارب ثلاث أرباع.<sup>1</sup> للمنافسة بين الموردين تسمح بتقديم عروض بأسعار منخفضة، لكن المناقصة العادية لها بعض الحدود فبالنسبة للمؤسسة الزبونة هو الوقت الذي يستغرقه تفحص العروض و غيرها من الاجراءات، أما بالنسبة للمورد فإن الرد على العروض يكون مكلف لكثيرها.

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

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

### 1-2-1-2- المناقصة الاختيارية: يتركز تنفيذ المناقصة الاختيارية على مجموعة صغيرة من الموردين. بالنسبة

للمؤسسة الزبونة فإن المناقصة الاختيارية تمنح مزايا بالمقارنة مع المناقصة العادية:

- إن تكاليف المناقصة الاختيارية أقل لأن عدد العروض أقل، غالباً المناقصات العادية تجلب موردين كثيرين ليس في مستوى تطلعات المؤسسة الزبونة؛
- انخفاض انتشار المعلومة عند سريان مشروع الاخراج.

<sup>1</sup> Jérôme BARTHELEMY, Op.cit, 2003, p100

بالنسبة للموردين المحتملين فإنه من المهم التركيز على تخفيض عدد المناقصات لتجنب اسراف الموارد المالية في الرد على مختلف المناقصات التي تشكل فرص.

إن معايير المناقصة الاختيارية تختلف من مشروع لآخر، إذا كانت الأنشطة المعنية بالإخراج حساسة فإن المناقصة الاختيارية تكون جد معقدة.

### 1-2-2-الاختيار المباشر للمورد **Sélection directe de prestataire**: تعنى بمورد واحد فقط.

يمكن اختيار المورد بشكل مباشر بالاعتماد على خبراء من داخل المؤسسة أو من خلال استشارة خبراء من خارجها. الميزة الأساسية للاختيار المباشر للمورد تتمثل في التكلفة المنخفضة و الوقت القصير اللازم للتحضير للعملية. بالمقارنة مع النمطين السابقين فإن هذا النمط يمكن من الاقتصاد في تكاليف دراسة العروض و الرد عليها، كذلك الاختيار المباشر ينجر عنه عدد من السلبيات لانعدام المنافسة، فلا يوجد أي ضمان أنه الاختيار الأفضل.<sup>1</sup>

### 1-3-3-معايير اختيار الموردين

**1-3-3-1-السعر:** السبب الرئيسي الذي يجعل المؤسسات تخرج الأنشطة غير متعلقة بقلب المهنة (non-core business) هو تخفيض التكاليف، إن السعر هو أحد العوامل المفتاحية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، فالسعر يعكس القدرة التنافسية للمورد.<sup>2</sup> و اعتمادا على السعر المقدم من طرف المورد تحدد المؤسسة المساهمة الاقتصادية للإخراج، و التي ترجع إلى ميزات التكلفة الناتجة عن اخراج النشاطات و هي تتعلق بمقارنة التكاليف. صيغة المساهمة الاقتصادية هي كالتالي:

$$\text{المساهمة الاقتصادية} = (\text{التكلفة الذاتية} - \text{تكلفة الإخراج}) / \text{التكلفة الذاتية} * 100$$

من الصيغة أعلاه نلاحظ أن المساهمة الاقتصادية هي النسبة المئوية للوفورات التي يحققها اخراج النشاطات. التكلفة الذاتية يقصد بها تكلفة النشاط عند انجازه من طرف المؤسسة بنفسها self-made cost، و هي تشمل

<sup>1</sup> Idem, p102 p100

<sup>2</sup>Chen SHUAI, *Analysis of Decision Making Factors for Information System Outsourcing*, Science and Technology Management Research, 2005, p172-174

تكاليف الانتاج و التسيير... الخ، أما تكلفة الاخراج outsourcing cost فهي تشمل تكلفة ابرام الصفقة transaction cost، تكلفة المرحلة الانتقالية transition cost و تكلفة المراقبة... الخ<sup>1</sup>

**1-3-2-الأداء المالي:** يعكس الأداء المالي السليم للمورد، ضمان لاستمرارية تقديم الخدمة وتحسينها؛

**1-3-3-الأداء التشغيلي:** يعد الأداء التشغيلي الجيد للمورد انعكاسا للتدابير المناسبة المتخذة من قبله اتجاه

إدارة التسليم، القدرة على مراقبة الأداء، التواصل مع المنظمة العميل، نظام الأمن، القدرة على الاستجابة، سرية المعلومات، التحسين المستمر؛

**1-3-4-العلاقات الطويلة الأجل:** وتمثل مشاركة طرفي العلاقة (المنظمة والمورد) المخاطر والمنافع و ضمان

استمرارية التعاون بينهما من جهة والحيلولة لمنع مسألة الاستغلال التي يمكن أن تصاحب سلوكهما؛

**1-3-5- كلفة التوصيل:** وتمثل تكاليف النقل، كلفة التحميل والتفريغ، كلفة المخزون و كلفة المعيب؛

**1-3-6- شروط التسديد:** وتشير إلى الطرق المعتمدة في اعداد القوائم وطرق التسديد ومستوى المرونة فيها و

يعزز هذا العامل الثقة ومبدأ حسن النية بين طرفي العلاقة بالإضافة إلى تشجيع الطرفين على إقامة علاقات طويلة الأجل؛

**1-3-7- الاستقرار المالي:** ويشير إلى موقف المورد المحتمل من المشاريع المحفوفة بالمخاطر ومدى تعامله معها،

والتي يمكن أن تهدد استقراره المالي؛

**1-3-8- جودة الخدمة:** يمكن تمثيل هذا المعيار بالعديد من الجوانب كالتسليم في الوقت المحدد، دقة أنظمة

الاستجابة، كلفة الخسائر والمعيب، سرعة الاستجابة لشكاوي العملاء؛

**1-3-9- القدرات التكنولوجية:** إن امتلاك المورد للقدرات التكنولوجية يساعد في الحد من حالات عدم

التأكد المصاحبة للعمل، وفي بعض الحالات يسمح المورد للمنظمة العميل من الاستفادة من قدراته التكنولوجية، وبالتالي يوفر على المنظمة الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة؛

**1-3-10- حجم ونوعية الموجودات:** كلما كبر نوع وحجم الموجودات التي يمتلكها المورد ازدادت إمكاناته

على مواجهة احتياجات المنظمة العميل، فضلا عن تحسين أدائه التشغيلي، وفي نفس الوقت تعد نقطة إيجابية له؛

<sup>1</sup>En-lin LI, *Analysis of the Influence Factors of Outsourcing Service Provider Selection*, ASTL Vol. 17, 2013, p205 p 206

- 1-3-11- أداء التسليم:** لهذا العامل بعدين أساسيين يتمثلان في ( السرعة والموثوقية) واللذان يعدان أساسيان اتجاه الوفاء بمتطلبات المنظمة.
- 1-3-12- مستوى رضا العاملين:** من الضروري أخذ معيار مستوى رضا العاملين الذين سيحولون إلى المورد بعين الاعتبار عند تعهيد نشاط معين، تحسبا من تحول عدم الرضا إلى اضراب وتخريب؛
- 1-3-13- مرونة العمليات والتسليم:** تمكن المرونة في العمليات والتسليم المنظمة من تقديم خدمات متخصصة لزيائنها، ولاسيما غير الروتينية منها؛
- 1-3-14- الحصة السوقية:** تعكس الحصة السوقية للمورد أداءه المالي من جهة ,ومدى رضا الزبائن, وسمعته من جهة أخرى.
- 1-3-15- الخبرة في المنتجات المماثلة:** تعد الخبرة التي يتمتع بها المورد في المنتجات المماثلة للمنتجات المطلوب منه تجهيزها للمنظمة نقطة ايجابية تقود إلى إضافة قيمة للزبائن؛
- 1-3-16- المشاركة في المعلومات:** تعد عملية تبادل المعلومات بين طرفي العلاقة مسألة مهمة ليس لضمان سير العقد المبرم فقط إنما للتحسين المستمر للخدمة وتعزيز الثقة المتبادلة بين الطرفين؛
- 1-3-17- إدارة الخطر:** وتشير إلى قدرة المورد على مواجهة ومعالجة المشاكل المفاجئة التي يمكن أن يتعرض لها، لضمان استمرار تقديم الخدمة؛
- 1-3-18- جودة الادارة:** إن قدرة المورد على الادارة بشكل جيد يقود إلى تقديم الخدمة بشكل جيد، فضلا عن دعم إقامة علاقات جيدة وطويلة الأمد مع المنظمة العميل؛
- 1-3-19- كلفة العلاقة:** تشمل كلفة ارساء علاقة بين المنظمة والمورد، تكاليف مالية، موارد بشرية، تنسيق و مراقبة التكاليف؛
- 1-3-20- الملائمة:** تشير الملائمة إلى مستوى التوافق بين المنظمة والمورد والمستندة إلى قدرتهما في تقديم الدعم المشترك لأنظمة العمل ضمن تنسيق وثيق يضمن تحقيق الأهداف المشتركة بينهما، ويمكن تصنيف الملائمة إلى خصائص العملية التجارية، ثقافة المؤسسة، القدرات التكنولوجية و الخدمات المقدم؛
- 1-3-21- العلامة التجارية:** تعكس العلامة التجارية للمورد أداءه من جهة، والمكانة الذهنية لمنتجاته لدى المستهلك، ومدى ثقة هذا الأخير بجودة منتجات المورد من جهة أخرى؛

### 1-3-24- المرونة في اعداد القوائم والدفع: تمثل المرونة في اعداد القوائم وطرق الدفع مسألة حيوية لدعم

العلاقة بين المنظمة والمورد فضلا عن ترسيخ الثقة ومبدأ حسن النية المتبادلة بينهما؛

### 1-1-25- سرعة الاستجابة: تمثل سرعة الاستجابة قدرة المورد على مواجهة الحالات المفاجئة التي يمكن أن

تواجه المنظمة كالارتفاع المفاجئ في الطلب على المنتج؛

### 1-3-26- سمعة المورد: و تشير إلى المكانة الذهنية التي يتمتع بها المورد لدى الزبائن و المستندة على اشباع

حاجاتهم، حيث تلعب سمعة المورد دورا أساسيا في اختياره من قبل المنظمة، و خصوصا في عملية الفحص الأولي للموردين.<sup>1</sup> و هنا تبرز الاشاعة bouche à oreille كعامل مهم، يعرفها (1990) Bristor على أنها اتصال شفهي من شخص إلى آخر (مرسل، مستقبل) تتضمن نقل معلومة عن منتج، علامة أو خدمة. حيث أن هذه المعلومة يمكن أن تكون ايجابية، سلبية أو محايدة.<sup>2</sup> أحيانا تكون المؤسسات التي تلجأ إلى اخراج النشاطات في مواجهة العديد من الموردين بحيث يصعب عليها تحديد المورد المناسب. في هذه الحالة فالاقترحات التي يقدمها طرف آخر قد تلعب دور حاسم في اجراء القرار. بصفة عامة عندما يتم التوصية بمورد معين خاصة من طرف مختصين أو أشخاص مؤثرين ، فإنه يصبح من المرجح أن تختاره المنظمة المخرجة.

و قد سعى الباحثين إلى تحديد مجموعة من المعايير لاختيار الموردين تجلت أهمها في أعمال Weber و Dickson. التغيرات في البيئة الصناعية تعدل من درجة أهمية معايير اختيار الموردين، و هذا ما نلاحظه في أعمال Weber (1991) و Dickson (1966)، فمعيار الموقع الجغرافي كان يحتل المرتبة 20 في ترتيب Dickson، بينما يحتل المرتبة الخامسة في ترتيب Weber،<sup>3</sup> أنظر الجدول أدناه.

### الجدول(2/3): تصنيف و ترتيب معايير اختيار الموردين حسب Dickson و Weber

المعيار	الترتيب حسب Dickson	الترتيب حسب Weber
السعر	6	1

<sup>1</sup> عامر اسماعيل عبد الله حديد، مرجع سابق ذكره، ص16ص17ص18.

<sup>2</sup> Yun-Hsiang TIEN, Op.cit, p154 p155

<sup>3</sup> Aicha AGUEZZOUL & Piere LADET, *Sélection Et Evaluation Des Fournisseurs : Critères Et Méthodes*, Revue Française de Gestion Industrielle, 2006, pp.5-27, p03, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00365301/document>

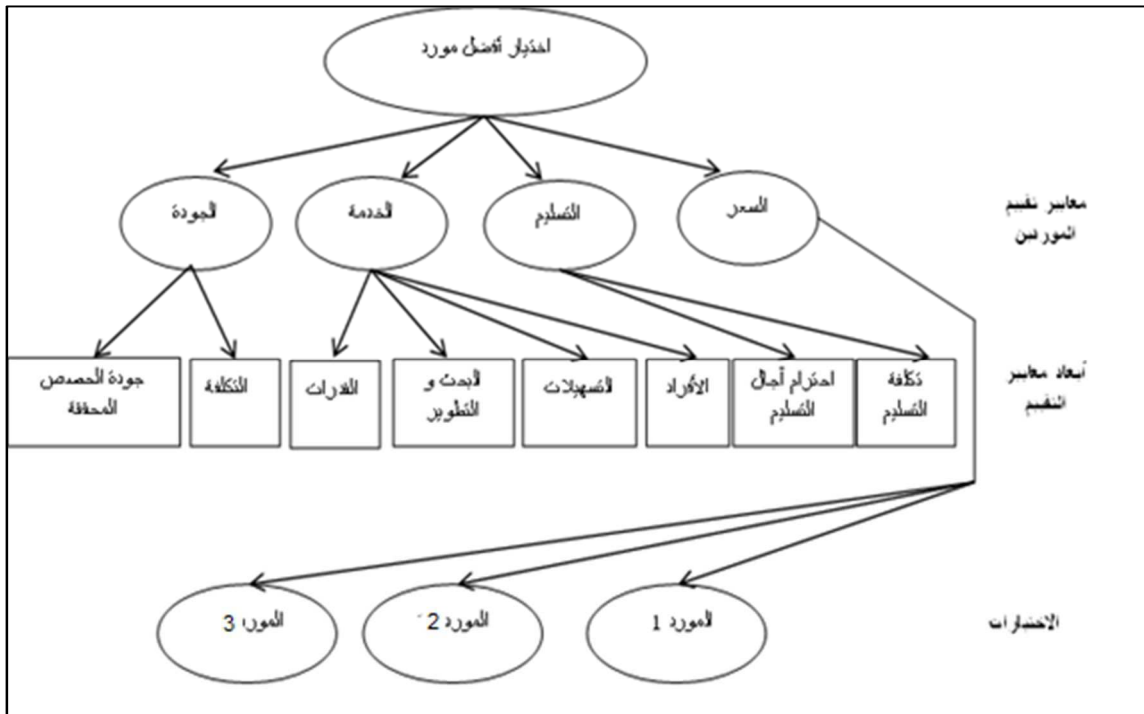
2	2	التسليم
3	1	الجودة
4	5	قدرات الانتاج
5	20	الموقع الجغرافي
6	7	القدرات التقنية
7	13	التسيير و التنظيم
8	11	السمعة و التموضع في الصناعة
9	8	الوضعية المالية
9	3	الأداء السابق
9	15	خدمات التصليح
10	16	المواقف (مواقف الموردين اتجاه المؤسسة)
11	18	القدرة على التعبئة
11	14	مراقبة العمليات
12	22	التدريب و التدعيم
12	9	مطابقة الاجراءات
12	19	العلاقات الاجتماعية
12	10	نظام المعلومات
12	23	العلاقة الجيدة
12	17	الانطباع (الانطباع الناتج عن الاتصالات الشخصية بين المورد و مؤسستكم)
13	12	الرغبة في اجراء أعمال مستقبلا
13	21	حجم المشتريات سابقا
14	4	سياسة الضمان

المصدر: Aicha Aguezoul, Piere Ladet, 2006, p03

اعتمادا على المعايير السابقة ابتكر الباحثون نماذجا و طرقا لاختيار المورد من بينها طريقة AHP، التي تعتمد على ثلاث مستويات سلمية، يشمل المستوى الأول: السعر ، التسليم، الخدمة و الجودة. أما المستوى

الثاني فيمثل أبعاد لمعايير المستوى الأول. كمثل عن ذلك فإن التسليم يعتمد على بعدين هما: آجال التسليم و تكلفة التسليم، أما الجودة فمرتبطة بتكلفة الجودة و جودة الحصاص المسلمة، أما الخدمة فهي مرتبطة بالأبعاد التالية: الأفراد، التسهيلات، البحث و التطوير و القدرات المتاحة. المستوى الثالث يتعلق بالاختيارات المتاحة: مورد 01، مورد 02، مورد 03. يعتبر هذا التحليل السلمي المرحلة الأولى لحل مشكل اختيار المورد باستعمال طريقة AHP.<sup>1</sup>

الشكل (5/3): اختيار الموردين بطريقة AHP



المصدر: Lyès Benyoucef et Al, 2003, p14

2-تسيير العلاقة مع المورد

<sup>1</sup> Lyès BENYOUCEF et Al, *Supplier Selection Problem: Selection Criteria And Methods*, INRIA, N° 4726, 2003, p14.



**1-2- ضرورة بناء علاقة شراكة مع المورد:** هناك من المؤسسات ما تعتمد بصفة تامة على مورديها و هذا النوع من المؤسسات يسمى المؤسسات الافتراضية، حيث تقوم المؤسسة بإخراج جميع نشاطاتها(ما عدا التسيير الاستراتيجي)<sup>1</sup>. و هذا ما يطرح ضرورة التفكير في التسيير الجيد للعلاقة مع هؤلاء الموردين. معظم الدراسات السابقة حول قرار اختيار الموردين اهتمت بتحديد معايير اختيار المورد و أساليب تقييم أدائه. و أهملت طريقة تسيير العلاقة معه و خطر التبعية له.<sup>2</sup> الشكل أدناه يوضح أسس بناء علاقة ناجحة بين المؤسسة و موردها:

**الشكل (6/3): مكونات نجاح علاقة رابح-رابح win-win relationship**

<u>العمل كفريق</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان الأهداف المشتركة و المستوى العالي للعلاقة</li> <li>• تحسين فاعلية قيادة عمليات التخطيط، التحويل، القياس، ادارة التغيير... الخ</li> <li>• ابراز حقيقة: النجاح للشريكين</li> </ul>	
<u>بالنسبة للمورد</u>	<u>بالنسبة للمؤسسة المخرجة</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الادمج التام للنشاطات المخرجة و الأفراد في سياسات المؤسسة</li> <li>• التحضير بمرونة للمشروع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوعي الجيد بهدف المهمة</li> <li>• ادارة المشروع بشكل يسمح للمورد بتحقيق اقتصاديات السلم economies of scale</li> </ul>

المصدر: Outsourcing options and approaches for communications service providers, Op.Cit

**2-2- اختيار الطريقة الصحيحة لإنجاز المشروع**

يمكن تنفيذ اخراج النشاطات من خلال طريقتين:

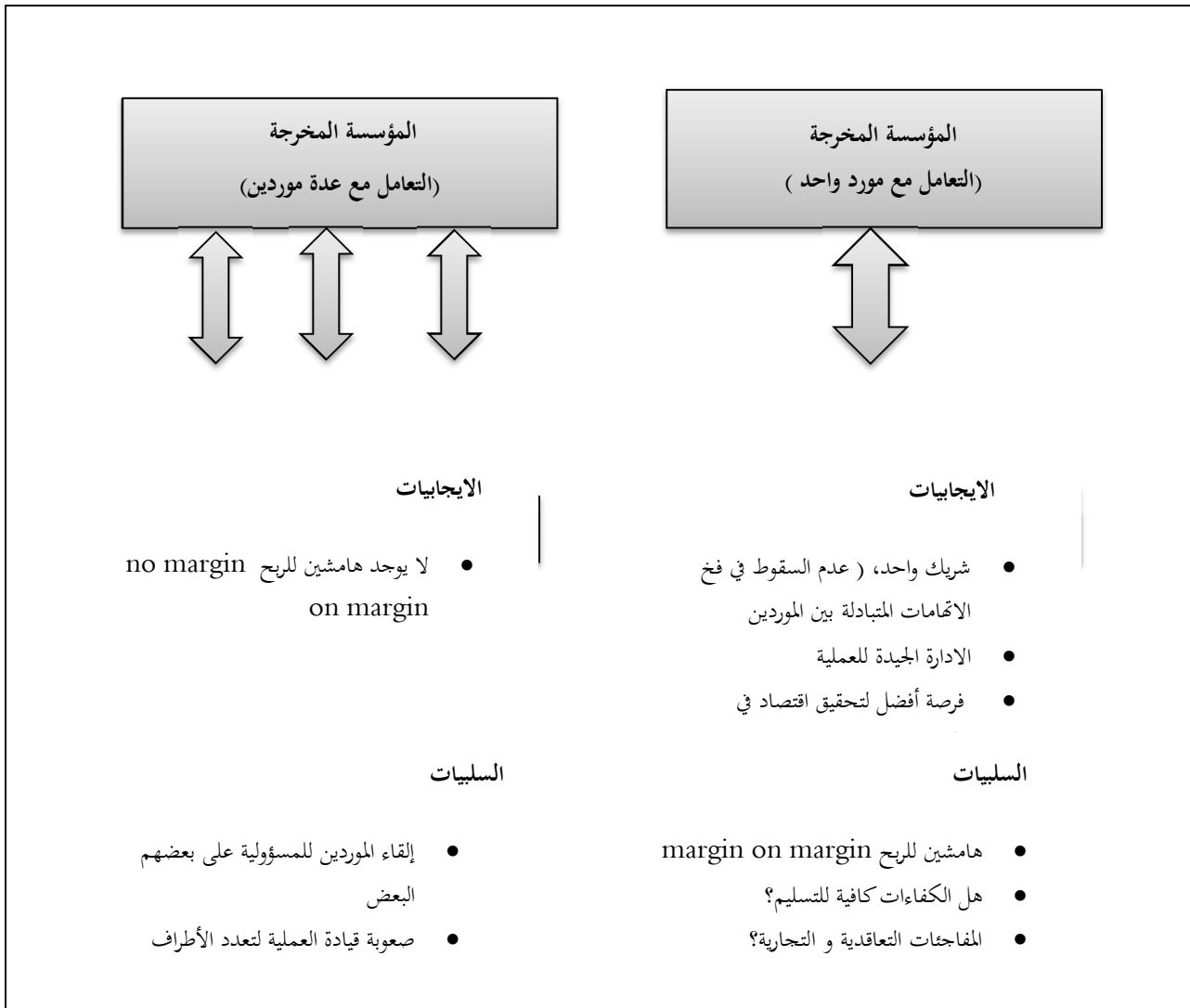
<sup>1</sup> Jesper MOMME, *Outsourcing Manufacturing To Suppliers: a conceptual framework*, Ph. D thesis, Aalborg University Denmark, 2001, p65.

<sup>2</sup> Aicha AGUEZZOUL & Nidhal REZG, *The Impact Of Transportation Network On The Supplier Selection*, Preprints of the 18th IFAC World Congress Milano (Italy) August 28 - September 2, 2011.

- اختيار التعامل مع مورد واحد (one-stop shopping)؛
- اختيار التعامل عدة موردين (best-of-breed).<sup>1</sup>

الشكل التالي يوضح إيجابيات و سلبيات كل طريقة.

الشكل (7/3): إيجابيات و سلبيات التعامل مع مورد واح أو عدة موردين

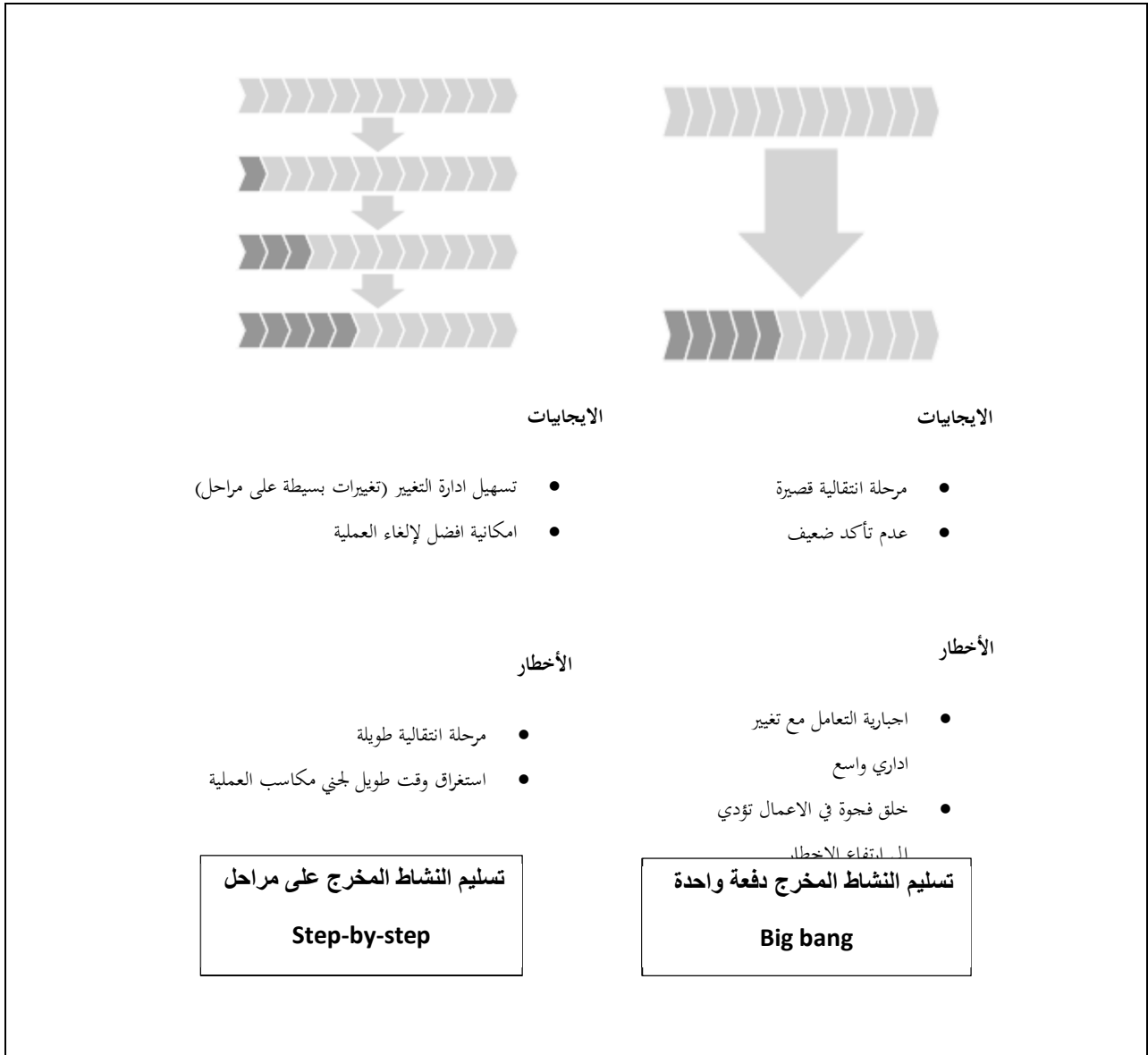


المصدر: Outsourcing options and approaches for communications service providers, Op.Cit, p08

<sup>1</sup> Outsourcing options and approaches for communications service providers, NOKIA SIEMENS NETWORKS, white paper, Finland , 2007, p08

3-2- طريقة تحويل النشاطات المخرجة للمورد: يمكن تحويل النشاط المخرج دفعة واحدة للمورد Big bang، كما يمكن أن يحول على مراحل Step-by-step. الشكل أدناه يوضح إيجابيات و سلبيات كل طريقة.

الشكل (8/3): طريقة تحويل النشاطات المخرجة للمورد



المصدر: 08: Outsourcing options and approaches for communications service providers, Op.cit, p08

### المطلب الثاني: التحكم في مشروع اخراج النشاطات

مهما كان مجال الاخراج فإنه يعتبر مشروع معقد و متشابك، يشمل المتخصصين، الأعوان الفاعلين، الرهانات الاجتماعية، الاقتصادية و الاستراتيجية، مما يؤدي إلى احداث تغييرات هيكلية و تنظيمية عديدة.<sup>1</sup>

#### 1-الجانب التعاقدى للإخراج النشاطات

##### 1-1-محتوى عقد اخراج النشاطات: يتضمن عقد الاخراج جملة من الالتزامات: العملياتية، المالية و

القانونية.

##### 1-1-1-الجوانب العملية: تتعلق بطبيعة النشاط في حد ذاته، فهي تشمل على طبيعة الخدمات المتعاقد

عليها، تحويل الأفراد و الوسائل، بنود الانقلاية، تنفيذ الخدمات، الجانب التقني، فهي بصفة عامة تتمثل في موضوع العقد.

##### 1-1-2-الجوانب المالية: تتعلق بإبرام العقد من خلال تحديد مسؤوليات العملية و مظاهرها الجبائية، و

كيفية تسيير العملية من حيث آلية الدفع و آلية مراجعة الأسعار.

##### 1-1-3-الجوانب القانونية: تتعلق بإبرام العقد من خلال تحديد مسؤولية كل طرف، و توضيح الحقوق و

الواجبات، و تسيير مختلف الظروف. تتمثل هذه الجوانب في ملكية المعلومات، نوع المسؤولية، القوى القاهرة، فسخ العقد، التأمينات، الأفراد، التنازل عن العقد، اجراءات التحكم في حال وجود نزاعات، توزيع الكفاءات، و غير ذلك.<sup>2</sup>

الجدول التالي يلخص هذه الالتزامات:

<sup>1</sup> Houda TLAHIG, *Vers Un Outil D'aide A La Décision Pour Le Choix Entre Internalisation/ Externalisation Ou Mutualisation Des activités Logistiques Au Sein D'un Etablissement De Sante : cas du service de stérilisation*, thèse pour obtenir le grade de Docteur, Institut Polytechnique De Grenoble, 2009, p46.

<sup>2</sup> Isabelle RENARD, Op.cit, p21 p22.

## الجدول (3/3): الالتزامات في عقد اخراج النشاطات

الالتزامات القانونية	الالتزامات المالية	الالتزامات العملية
- ملكية المعلومة	- مدة العقد	- موضوع العقد
- نظام المسؤولية	- كيفية تحديد السعر	- طبيعة الخدمة
- القوة القاهرة	- كيفية مراجعة السعر	- تحويل الأفراد و التجهيزات
- التأمينات	- كيفية الدفع	- الانقلاية réversibilité
- انتهاء العقد		- لجنة تقنية
- توزيع الكفاءات		- تنفيذ الخدمة
		- المراقبة و التدقيق

المصدر: (1994) Bruté de Rémur نقلا عن Barthélemy, 2001, op.cit, p121

### 1-2-2- أهم بنود عقود الاخراج: أهم البنود التي يمكن أن يحتويها عقد الاخراج هي: بنود الآجال، بنود السعر،

بنود قياس الأداء، بنود تطور الخدمة، بنود النزاعات و بنود التخلي عن العقد.

### 1-2-1- بنود الآجال (مدة أو فترة العقد) القاعدة العامة تشير إلى أن المؤسسات المخرجة تميل إلى إبرام عقود

قصير الأجل. هذا النوع من العقود يقلل خطر التورط في علاقة طويلة الأجل مع مورد غير كفؤ، على العكس من ذلك يفضل الموردون عقود طويلة الأجل لاستهلاك استثماراتهم الأولية. هذه الاستثمارات قد تكون تقنية-نفقات متعلقة باسترداد الأفراد و التجهيزات- و استثمارات تجارية-متعلقة بنفقات الحصول على العقد-.

من جهة أخرى يجب الإشارة إلى أن العقود القصيرة الأجل تمثل أيضا مخاطر على المؤسسات المخرجة، فتغيير المورد ينجر عنه تكاليف مهمة: كتكاليف البحث عن مورد آخر، إعادة التفاوض على العقد، أيضا تكاليف استرداد الأفراد و التجهيزات، فالمؤسسة لا يمكن أن تتحمل كل هذه التكاليف في فترة قصيرة.

هناك العديد من المعايير لتحديد المدة المثلى للعقد، من بين هذه المعايير نجد: القرب من قلب المهنة، نوعية الأصول و اللاتأكد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jérôme BARTHELEMY, 2001, p122p123

## الجدول (4/3): عوامل تخفيض أو اطالة مدة العقد

العوامل المحفزة لإطالة مدة العقد	العوامل المحفزة لتخفيض مدة العقد
- يظهر أن العلاقة مع المورد استراتيجية	- العلاقة غير استراتيجية مع المورد
- النشاط المخرج قريب من قلب المهنة	- النشاط المخرج أقل قربا من قلب المهنة
- لا تأكد ضعيف يحيط بالنشاط المخرج	- ارتفاع اللاتأكد حول النشاط المخرج
- ارتفاع نوعية الأصول المحولة للمورد	- عدم تحويل أصول ذات نوعية عالية باتجاه المورد
- المشروع يحتاج إلى استثمارات مهمة	- المشروع يحتاج إلى استثمارات بسيطة من المورد

المصدر: Jérôme Barthélemy, 2001, op.cit, p124

**1-2-2- بنود السعر:** في الواقع، فإنه من المفيد لأطراف العقد تحديد السعر منذ البداية، لكن صعوبة تحديد السعر في ملف تعاقدى ترجع إلى امكانية زيادة الأعباء و صعوبة تقييم ذلك في البداية. يوجد طريقتين لتحديد السعر، إما بطريقة "اجمالية جزافية"، أو عن طريق "وحدة عمل".<sup>1</sup>

هناك خمس بنود متعلقة بالسعر:

- **سعر السوق prix de marché:** يشكل بند سعر السوق ميزة البساطة. يتمثل في الاعتماد مباشرة على السوق لتحديد السعر. هذا الحل يعتبر مثالي للمؤسسة لأنه يمكنها من الحصول على أقل سعر ممكن، لكن يعوق ذلك نقطتين:

- ليس من السهل تحديد سعر السوق، فتكلفة اخراج وظيفة ككل تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

- التسعير على أساس "سعر السوق" لا يأخذ بعين الاعتبار الاستثمارات النوعية الموفرة من طرف المورد.

تميز عقود الاخراج التي تنطوي على بند "سعر السوق" بأنها تخص نشاطات و وظائف معيارية "standardisée" مثل: الاعلام الآلي أو الاتصالات.

<sup>1</sup> Sylvie AVIGNON, *La Question De La Durée Et De L'adaptabilité Des Contrats D'externalisation : Le Point De Vue D'un Juriste*, 1<sup>ère</sup> journée de recherche relation entre industrie et grande distribution alimentaire, 2007, p07,

- **السعر الثابت "prix fixe"**: يستلزم بند "السعر الثابت" تحديد سعر الخدمة في نفس وقت ابرام العقد. مبررات هذه البند تتلخص في تسهيل تحديد النفقات المرتبطة بالنشاط و بالتالي تسهيل تسيير هذا النشاط. حدود هذا البند تكمن في ارتفاع الفجوة بين السعر الثابت و سعر السوق بسرعة. هذا النوع من البنود يكون أكثر فعالية في حالة العقود القصيرة الأجل.

- **"التكلفة + الهامش "coût plus marge"**: ينطوي هذا البند على تسعير الخدمة من خلال اضافة هامش إلى التكلفة، و هو يسمح بالأخذ بعين الاعتبار تطور التكاليف التكنولوجية التي لا يمكن توقعها عند ابرام العقد. في المقابل فإن هذه البند لا يحفز المورد على تطوير انتاجيته. في عقود الاخراج نادرا ما يستعمل هذا النوع من البنود.

- **السعر المتحرك "échelle mobile"**: يقوم هذا النوع من البنود على أساس تحديد السعر عند ابرام العقد. ثم يتطور السعر استنادا لتطور تكاليف الانتاج للمورد و تطور تكاليف التكنولوجيا.

- **سعر المرجع "Benchmarking"**: عرفت عقود الاخراج مؤخرا اللجوء إلى بنود تسمى البنود المرجعية، لكن لا يجب الخلط بينها و بين سعر السوق، حيث يتم تحديد السعر استنادا لما ينجزه أفضل الموردين في السوق.<sup>1</sup> يسمح هذا البند بوضع نظام للمقارنة.<sup>2</sup>

**1-2-3- بنود قياس الأداء:** يجب أن يحدد بالعقد مستوى الأداء المطلوب، فكلما كانت متطلبات الأداء واضحة كلما أمكن مراجعة المورد حول التزاماته بتحقيق النتائج المطلوبة، وحتى يتم تحقيق الأهداف المسطرة يجب وضع ميكانيزمات تحضيرية. ويمكن تلخيص ذلك من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> Jérôme BARTHELEMY, 2001, p124p125

<sup>2</sup> Szuskin L et al, *La Clause De Benchmarking Dans Les Contrats De Prestation De Service Ou Comment Rendre Un Contrat Compétitif ?*, RLDC, n°434, 2004, p09.

الجدول (5/3): 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 أُنجز من قبل بالمؤسسة فإنها يمكنها 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 .

**1-2-4- 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 المورد قديمة، كما يمكن أن يحدث تغير في نوعية الخدمة، أو نظرا لعدم التأكد ونقص الثقة. ولتفادي ذلك يجب وضع بنود تفرض تكييف تكنولوجيات المورد مع الحالة الفنية القائمة رغم صعوبة تطبيقها. حيث يتم في بعض الحالات اللجوء إلى إعادة التفاوض وإضافة ملحقات للعقد على شرط أن يتم ذلك بموافقة الطرفين. إعادة التفاوض تسمح بتعديل ميزان القوى، غير أن اللجوء إلى العدالة يعتبر حلاً شبه مستحيل لتحقيق التوازن.

**1-2-5- بنود فك الصراعات:** حل الصراعات هناك ثلاث مستويات يمكن تبنيتها 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 التحكيم أكثر شكلية، لكن في كلتا الحالتين تنحصر 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.

**1-2-6- 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 مؤرّد جديد. وعندما يكون للمؤسسة القدرة على إعادة إدماج نشاطاتها فذلك سيكسبها قدرة تفاوضية جيدة، لا سيما أن بند الانقلابية يمكنها من الاحتفاظ بإمكانية استرجاع واستغلال الوظائف المخرجة في نهاية العقد. والانقلابية هي التهديد الذي يحد من عقود إخراج النشاطات، وقد تكون متوقعة (وتشكل أحد بنود العقد) أو غير متوقعة، وأحيانا تمثل السبب الإضافي لإعادة التفاوض.<sup>1</sup>

**1-3-3- إعادة التفاوض حول العقد:** إعادة التفاوض يمكن أن تظهر كتهديد أو فرصة بالنسبة للمؤسسة الزبونة. يوجد بصفة عامة نوعين من إعادة التفاوض:

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

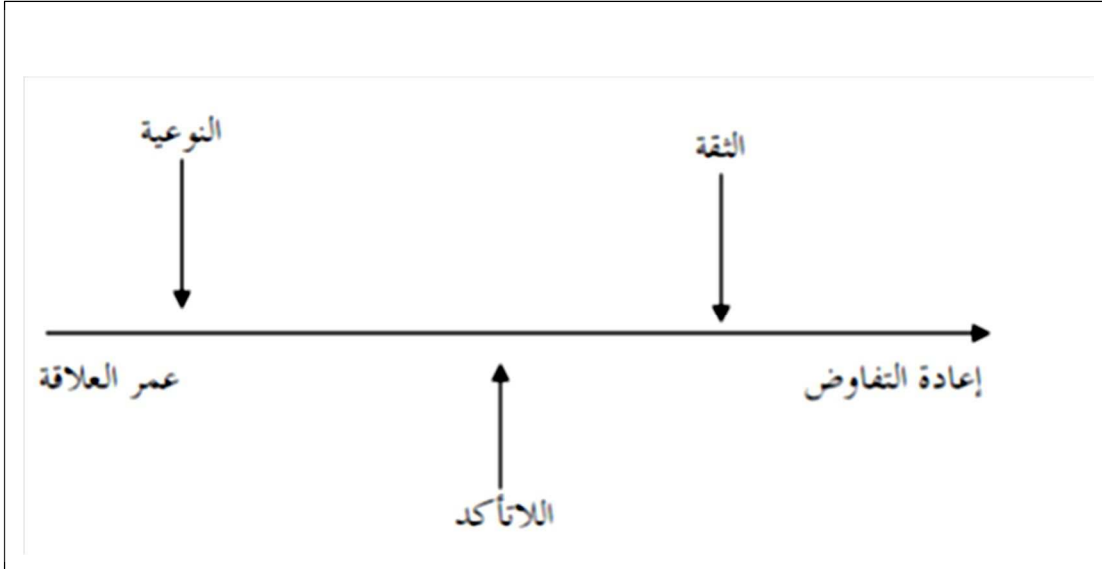
- إعادة التفاوض غير الارادية: هي نتيجة الرغبة في ازالة الغموض و التمويه بين المتعاقدين. في حالة الاخراج يمكن أن نتصور تطور مهم في المحيط، مما يؤدي بالمؤسسة و موردها إلى إعادة النظر في حدود الوظيفة المخرجة و كذلك في الجانب المالي.

### 1-3-1-العوامل المؤثرة على إعادة التفاوض:

نظريا فيما يخص اخراج النشاطات و كما تمت الاشارة إليه سابقا فإن أغلبية الأعمال تركز على نظرية تكاليف الصفقات TCT ، إن أساس هذه الأعمال يكمن خاصة في: مستوى الخطر التعاقدية، نوعية الأصول، اللاتأكد و تواتر الصفقات.

<sup>1</sup> معتصم دحو، مرجع سابق ذكره، ص 43 ص 45.

## الشكل (9/3): العوامل المؤثرة على اعادة التفاوض



المصدر: Jérôme BARTHELEMY, *Les Renégociation Des Contrats D'externalisation (Une Etude empirique)*, 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS Normandie. Vallée de seine, juin 2004, p03.

1-1-3-1- نوعية الوظيفة المخرجة **spécificité de l'activité externalisé**: إذا كانت الأصول

المستعملة لتنفيذ الوظيفة ذات نوعية منخفضة، فإنه يوجد عدد كبير من الموردين المحتملين، و هذا ما يقلل احتمال تصرف المورد بشكل انتهازي اتجاه المؤسسة، لأنها يمكنها استبداله بسهولة. أما إذا كانت الأصول المستعملة في تنفيذ الوظيفة أكثر نوعية، فإن عدد الموردين سينخفض بشكل محسوس. إن هذا العدد القليل من الموردين المحتملين يسمح بانتهاج سلوك انتهازي اتجاه المؤسسة الزبونة لتدعيم مكاسبه من العقد.

1-2-1-3-1 عدم التأكد الذي يسود الوظيفة المخرجة **incertitude entourant l'activité externalisée**

**externalisée**: إن أي محيط يتميز بدرجة معينة من الالتأكد، إذا ارتفعت درجة الالتأكد في المحيط فإن ذلك حتما سيؤثر على عمر العقد و هذا ما يجعل العقود غير كاملة، و بالتالي يظهر اعادة التفاوض كحتمية، إن هذا يفسر من خلال الفرضية الثانية لنظرية تكاليف الصفقات و هي العقلنة المحدودة **Rationalité limité**.

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

1-3-1-3-الثقة اتجاه المورد: و يقصد بها مدى احتمال أن ينتهج المورد سلوك انتهازي في المستقبل.<sup>1</sup>

### 1-4-الانقلابية في عقود الاخراج Réversibilité et contrats d'externalisation

الانقلابية هي ما يجب أن يرجع للمؤسسة الزبونة عند الخروج من عقد الاخراج (انهاء عقد الاخراج) لسبب ما.<sup>2</sup> على المورد أن يساهم في تسهيل عملية تحويل الوظيفة المخرجة لتجنب مفاوضات صعبة فيما يخص بند الانقلابية.<sup>3</sup> مخطط الانقلابية يجب أن يدرج في العقد، حيث يجب التوضيح بدقة اجراءات نقل الموارد و الكفاءات و المعدات و الوثائق. كما يجب تحديد جدول زمني لتنفيذ الانقلابية. و من المفيد ادراج شرط الالتزام بحسن النية و التعاون بين الشركاء.<sup>4</sup>

لذا يجب مسبقا تحديد ما يلي:

- طرق اعادة ادخال الوظيفة re-internalisation؛
- شروط نقل الحقوق، التجهيزات، مسألة الملكية الفكرية؛
- الانعكاسات الاجتماعية؛
- تكلفة الانقلابية.<sup>5</sup>

### 2-التحكم في الأنشطة المخرجة:

كما رأينا سابقا فإن التحكم في اخراج النشاطات يكون من خلال ابرام عقد جيد، أيضا يعتمد على الاحتفاظ بوحدة لإدارة النشاط في الداخل، خلية قيادة و كفاءات كافية.

<sup>1</sup> Jérôme BARTHELEMY, *Les Renégociation Des Contrats D'externalisation (Une Etude Empirique)*, 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS Normandie. Vallée de seine, juin 2004, p03 p08.

<sup>2</sup> Hervé GABADOU, *La sortie d'un contrat d'outsourcing : la réversibilité*, Les Echos, 25/01/2012, [http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/01/25/cercle\\_42661.htm](http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/01/25/cercle_42661.htm)

<sup>3</sup> *Réversibilité et contrats d'externalisation*, conseils du mois, Janvier 2003, p02.

<sup>4</sup> Bénédicte DELEPORTE, *Actualités Externalisation De Services : Les Dimensions Contractuelles*, Juillet 2008, <http://www.legipme.com/actualite/fiscalite/externalisation-services-dimensions-contractuelles/4.html>

<sup>5</sup> *Réversibilité et contrats d'externalisation*, Op.cit, p02.

**1-2-وحدة ادارة النشاط:** دور ادارة النشاط المخرج هو قريب من دور ادارة نشاط الذي ينجز في الداخل. يتعلق الأمر بالدرجة الأولى بالقيام بدور توجيه المورد. و كمثل عن ذلك فإن طريقة Juste-A-temps في مجال الامدادات تقيم من طرف ادارة النشاط بالداخل و ليس المورد.

الفرق الوحيد هو أن الوسائل تكون خارج المؤسسة و ليس داخلها، بصيغة أخرى فإن المراقبة المباشرة-امتلاك الأفراد و التجهيزات- استبدلت بالمراقبة غير مباشرة- المطبقة عن طريق العقد.

**2-2-خلية القيادة:** متابعة المورد يجب أن تكون من خلال خلية القيادة. تتمثل مهمة خلية القيادة هي ضمان تطبيق المورد للمتطلبات المحددة في العقد. و هذه المهمة ليست سهلة، فإذا كان من السهل تقييم المعايير الكمية، فإن تقييم المعايير النوعية أكثر تعقيداً. فخلية القيادة يجب أن تتمتع بقدر عالي من الكفاءات القانونية و الكفاءات التقنية.

**3-2-الكفاءات اللازمة للتحكم الجيد في عملية اخراج النشاطات:** المؤسسة المخرجة يجب أن تتوفر على أربع كفاءات أساسية:

- كفاءات "التفكير الاستراتيجي": هذه الكفاءات تسمح بتحديد في أي حالة يسمح الاخراج بتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة. بمعنى الانتقاء الجيد للنشاطات الممكن اخراجها.
- كفاءات "تنفيذ الاخراج": هذه الكفاءات تضمن قيام المورد بعمله، و بالتالي حصول المؤسسة على خدمة تتوافق و تطلعاًها.
- كفاءات "تسيير الشراكة": هذه الكفاءات تسمح بتسيير العلاقة مع المورد بشكل متناسق. فعلاقة "رابح-رابح" هي العلاقة المفضلة لتجنب النزاعات.
- كفاءات "ادارة التغيير": ينجر عن الاخراج تغييرات جذرية في المؤسسة. إذا من المهم معرفة ادارة التغيير خاصة مقاومة الأفراد.

هذه الكفاءات تم التوصل اليها من خلال اجراء دراسة تمت بمشاركة 423 مسير أمريكي<sup>1</sup>.

**3-عوامل نجاح مشروع اخراج النشاطات:**

<sup>1</sup> Jérôme BARTHELEMY, 2001, p148 p149.

### 3-1- وضع الاخراج في قلب القرار الاستراتيجي

تحليل الظروف التي من شأنها أن تجعل الاخراج واسطة حقيقية لبلورة استراتيجية المؤسسة. من المثير للاهتمام في هذه المرحلة النظر إلى المعايير التي يرى المدبرون أنها مهمة لنجاح عملية الاخراج . بعدها يجب النظر في الظروف التي تجعل من الاخراج بمثابة شراكة استراتيجية حقيقية.

لكي يكون الاخراج وسيلة لتحويل الأعمال التجارية للمؤسسات يجب أن يستجيب إلى مجموعة من الشروط :  
 بداية ينظر إلى مستوى التفهم من طرف المورد لأهداف و غايات المؤسسة وهو شرط غاية في الأهمية حسب الدراسة الإحصائية التي قام بها الباحث Bertrand Quélin في 2006 حيث توصل إلى ما نسبته 92.5 % من مؤسسات العينة اعتبرت هذا الشرط "مهم" و "مهم جدا". وهذا ما يعكس المطالبة بالتقرب و المعرفة المتوقعة للمورد من قبل الزبون.

استكمالا لهذه النقطة 80.3 % من مؤسسات العينة يعتقدون و بشكل حاسم أن " الرؤية الاستراتيجية لمسيرو المؤسسة الزبونة ستحل محل عملية الاخراج في التنمية الشاملة للمجموعة .

توصل الباحث في الأخير إلى وضع الجدول التالي لأهم العوامل المؤثرة على نجاح عملية اخراج النشاطات:

الجدول (6/3): العوامل المؤثرة على نجاح عملية الاخراج

المعيار	مهم	أكثر أهمية
- تفهم المورد لأهداف المؤسسة الزبونة	25.8 %	66.7 %
- الرؤية الاستراتيجية للمسيرين	--	50 %
- التواصل الجيد مع الموظفين	--	42.4 %
- التزام المديرين التنفيذيين	--	44.6 %
- الالتزام العام في الإدارة	37.9 %	--
- طاقة تحمل التوتر (القلق) من طرف الموظفين	--	--
- جودة العمليات المختارة	--	28.8 %
- عقد محرر بشكل جيد	--	32.1 %
- العودة إلى خبير متخصص معروف	31.8 %	17.7 %

المصدر: Bertrand Quélin, *L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique*, op.cit ,122.

اخراج النشاطات يستند على مبدأ التفويض، الذي يبنى على أساس علاقة تعاقدية دائمة، مستمرة، عن طريق تحميل المسؤولية الاقتصادية للمورد. نتيجة لذلك فالمؤسسة التي تعتمد الاخراج تجد نفسها في وضعية مشابهة تماما لإدارة مشروع معين، إذن يجب عليها تطوير أدوات لإدارة العلاقة مع المورد، كالمتابعة التنفيذية و جدول القيادة و إنشاء لجنة متابعة العقد .

### 3-2- اختيار نوع التعاون مع المورد

يتوافق اخراج النشاطات مع إجراء تغيير تنظيمي عميق بما فيه الكفاية. المورد يصبح جزءا أساسيا من هذا التنظيم الجديد، في هذه الحالة ثلاثة معايير تلعب دورا رئيسيا بالنسبة للمؤسسة هي:

- فهم نموذج أعمال المورد : للانطلاق بنجاح في عملية اخراج رئيسية، فإنه من الضروري للمؤسسة الفهم الجيد لنموذج أعمال موردها .

- التعريف الواضح و الدقيق للأهداف الخاصة و العلاقة مع المورد: الانتقال من المستوى التنفيذي إلى الاستراتيجي لعقد الاخراج يتطلب فهم مفصل لطبيعة العلاقة زبون -مورد (client - prestataire) ومضمونها. كذلك يتم تحديد البعدين التاليين : المساهمات المقدمة من طرف المورد من جهة، واحتياجات الزبون من جهة أخرى.

- توقع نوع التعاون مع المورد : ثلاثة ملامح أو أوجه يسلط عليها الضوء في هذه النقطة :

- الواجهة التعاقدية: تتعلق بالعقد، الامتثال لأحكامه و التزاماته التي تعهد بها المورد. لذلك يسمى هذا النوع من العقود بميكانيزمات الحوافز والعقوبات، المورد يجب أن يثبت خبرته في الصناعة و معرفته بالجوانب التقنية، مؤهلاته و منهجيته في اتخاذ القرار.
- واجهة إعادة الهندسة : يتم التركيز على التحويل و إعادة التنظيم للمؤسسة الزبونة، وهذا يتطلب ثقة عالية في العلاقة التعاقدية السابقة، و تبادل للمعلومات الحساسة .
- لحظة عن الشراكة : يعني تقاسم رؤية مشتركة ومجموعة من خدمات العميل متمثلة في كفاءات و قدرات المورد من أجل تطوير حلول متخصصة، و الجمع بين المشاركين في التطوير و الابتكار، وهو ما يتطلب قوة العقد العلاقائي الذي يؤدي إلى شكل من أشكال التعاطف ما بين الطرفين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن علي سمية، مرجع سابق ذكره، بتصرف، ص 17 ص 18، نقلا عن Bertrand QUELIN, l'externalisation : de l'opérationnel au stratégique, Op.Cit

## خلاصة

تتعدد الدوافع التي تجعل المؤسسات تقدم على تبني استراتيجية اخراج النشاطات، لكن هذه الدوافع لا تخرج عن النطاق العام لأهداف المؤسسة في: تخفيض التكاليف و تحسين الجودة بغية كسب رضا العميل. لكن الوصول إلى هذه الأهداف عن طريق الاخراج ينجر عنه مجموعة من الأخطار أهمها: التبعية للمورد و سوء أداء النشاط المخرج، و هنا يشكل إعادة ادخال النشاط الحل المستبعد لأنه مكلف، كما أن المؤسسة تفقد تدريجياً معارفها و خبرتها في هذا النشاط نتيجة القطيعة التي تحدث بعد التخلي عنه للمورد. مما يجعل الحل يكمن في تغيير المورد أو تعديل بنود العقد معه.

فيما يخص اتخاذ قرار اخراج النشاطات، فإن المعايير التي يمكن أن تستند عليها المؤسسة متنوعة و أهمها: معيار الانتماء لقب المهنة، معيار مستوى الأداء و معيار مستوى التكاليف. و اختيار نوع المعيار يتوقف على الهدف من مشروع الاخراج، فإذا كان الهدف هو تركيز موارد المؤسسة على المهنة الأساسي للمؤسسة فهنا تستعمل المؤسسة معيار الانتماء لقلب المهنة، أما إذا كان هدفها هو تحسين الجودة فإن المؤسسة تستعمل معيار مستوى الأداء، و إذا كان هدف المؤسسة تخفيض التكاليف فتستعمل معيار مستوى التكاليف.

فيما يخص اختيار المورد، فإن المؤسسة المخرجة قد تلجأ إلى الاختيار المباشر للمورد أو عن طريق المناقصة، كما يمكنها أن تخرج النشاط دفعة واحدة أو على مراحل، كما يمكنها أن تخرج النشاط الواحد لعدة موردين، و ذلك لتفادي التبعية المطلقة لمورد واحد.

أخيراً و للتحكم في الأنشطة المخرجة، فإنه على المؤسسة أن تضع مجموعة من الأدوات و الوسائل، أولها يتمثل في العقد، من خلال ابرام عقد كامل يسمح بمعالجة جميع الحالات الاستثنائية. و يتم ذلك من خلال ادراج بنود تتوافق و سير مشروع الاخراج في جميع مراحلها. كما ينبغي على المؤسسة أن تنصب مجموعة من كفاءاتها لمراقبة سير و جودة النشاط المخرج.

## تمهيد

في الفصول السابقة تم الامام بالجانب النظري لموضوع الدراسة، و في هذا الفصل سنحاول تقديم الاطار المنهجي للدراسة الميدانية، حيث خصصنا المطلب الأول من المبحث الأول لعرض الاجراءات المنهجية للبحث، كالاطار المكاني و الزماني للدراسة و مصادرها و الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع أو أحد أبعاده و الغرض من ذلك هو تقديم صورة واضحة عن موقع البحث بالنسبة لبقية البحوث في هذا المجال. أما المطلب الثاني فقد خصص لوصف عينة الدراسة، و قد اعتمدنا في ذلك على جانبين، الجانب الأول يتعلق بخصائص المؤسسات عينة الدراسة من حيث: نوع المؤسسة (عامة أو خاصة)، قطاع النشاط، مدة نشاط المؤسسة، حجم المؤسسة من حيث عدد العمال، حجم المؤسسة من حيث رأس المال. أما الجانب الثاني فيتعلق بخصائص الأفراد المستجوبين، من حيث: الجنس، العمر، السن، المستوى الدراسي الأقدمية في المؤسسة الحالية.

أما المبحث الثاني فقد خصص مطلبه الأول لعرض أداة الدراسة و كيفية بناء الاستبيان، و الفقرات التي تقيس أسئلته و طرق توزيعه، أما المطلب الثاني فقد خصص لعرض الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان و التي تتمثل في: اختبار التوزيع الطبيعي، الاحصاء الوصفي، التحليل العاملي، معامل ارتباط بيرسون، اختبار  $t$  لتوزيع عينتين مستقلتين، اختبار تحليل التباين الأحادي و الانحدار المتعدد.



## المبحث الأول: اطار الدراسة

## المطلب الأول: الدراسات السابقة

## 1-الدراسات العربية:

1-1-دراسة عامر إسماعيل عبدالله حديد " تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في اطار عملية التعاقد : دراسة حالة في شركة أسياسيل للاتصالات الخلوية"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي حول عوامة الإدارة في عصر المعرفة) جامعة الجنان طرابلس - لبنان، ديسمبر 2012.

لقد تمت الدراسة في شركة أسياسيل للاتصالات اللاسلكية-الموصل، العراق. وقد انطلق الباحث من فكرة ضرورة التعرف على معايير اختيار المورد الأفضل في اطار عملية الاخراج، بوصفها احدى المداخل التي تسهم بشكل أو بآخر في تحقيق أهداف المنظمة، حيث طرح الباحث مجموعة من التساؤلات:

-هل تعتمد ادارة الشركة موضوع البحث على معايير محددة في اختيار المورد الذي توكل إليه واحد أو أكثر من أنشطتها؟

-هل تعتمد ادار الشركة موضوع البحث على أساليب تحليلية موضوعية في المفاضلة بين بدائل الموردين المتاحين؟

-هل يمكن لإدارة الشركة موضوع البحث الاعتماد على نتائج التحليل المعتمد في المفاضلة بين بدائل الموردين المتاحين؟

و بهدف ايجاد الصيغ و المعالجات و الحلول المناسبة لمشكلة البحث و باتجاه تحقيق أهدافها، و اختبار نموذجها، استند الباحث على فرضية رئيسية مفادها: " يتوقف نجاح الشركة المبحوثة في اختيار المورد الأفضل لأداء واحد أو أكثر من أنشطتها على مجموعة المعايير التي تعكس قدراته و بما ينسجم و متطلباتها و أهدافها".

و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-عدم وجود أي تصور لإدارة الشركة المبحوثة عن موضوع الاخراج و مضامينه.

-عدم اعتماد أساليب علمية للمفاضلة بين بدائل الموردين المتاحين باستثناء أسلوب تحليل العطاءات.

- غالبا ما يكون الغرض من اسناد أداء النشاط إلى جهة خارجية، هو لحل مشكلة تتعلق بأداء النشاط نفسه و ليس التركيز على الأنشطة الرئيسية.

- غالبا ما تعتمد المنظمة في اسناد النشاط إلى الجهة الخارجية على معيارين أو ثلاثة محصورة في: الكلفة الأقل، الأداء المالي للمورد، الأعمال السابقة).

- صعوبة التعامل مع مبادرة التعهد في منظمات القطاع العام، بسبب القوانين و الروتين المتبع في تلك المنظمات الحكومية، الأمر الذي قاد الباحث إلى اجراء الدراسة في القطاع الخاص.

- صعوبة ادخال الأساليب الكمية الحديثة في عملية صنع القرار، حيث استخدم في هذا البحث أسلوب التحليل الهرمي في عملية اختيار المورد الأفضل، و هذا الأسلوب لم يكن متبع من قبل لدى الشركة المبحوث.

كما توصل الباحث الى مجموعة من التوصيات:

- يؤكد الباحث على ضرورة زيادة الثقافة و المعرفة بمنهجية عملية الاخراج، و التعرف بشكل أعمق على السلبيات و الإيجابيات التي تصاحبها.

- التركيز على العديد من المعايير التي تمكن من اتخاذ قرار الاخراج و اختيار المورد الأفضل من خلالها، و عدم التركيز فقط على المعايير المالية كأساس لعملية الاختيار.

- استخدام المعايير المستخلصة من النموذج المعد في هذا البحث كأساس في عملية اختيار المورد الأفضل، نظرا لمراعاته الظروف المحلية و أهم عوامل الاختيار اللازمة.

1-2-دراسة معتصم دحو "استراتيجية اخراج النشاطات: طرق التقييم و أساليب التنفيذ"، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2014/2013.

لقد انطلق الباحث من اشكالية مفادها : إذا كان إخراج النشاطات استراتيجية 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؟

و قد تبنى الباحث الفرضيات التالية:

-تسمح استراتيجية إخراج النشاطات بتخفيض التكاليف نتيجة تحويل النشاط لطرف خارجي متخصص. وبذلك فهي تركز على مدخل اقتصادي (نظرية تكاليف المعاملات). وهي بذلك تعتمد التقييم على أساس المناقصات.

-تعتمد عملية تقييم الموردين على معايير متعددة، لذا تعتمد الطرق المستخدمة التحليل المتعدد.

-لقد عرفت المؤسسات الجزائرية عدة إصلاحات يفترض أن تجعلها قادرة على الاستفادة من مزايا هذه الاستراتيجية.

-تعرف هذه الاستراتيجية انتشار ببعض المؤسسات، ويفترض أن تعمم على معظم المؤسسات؟

و لاختبار الفرضيات المطروحة من خلال الدراسة اعتمدنا على نتائج الدراسة الاستقصائية التي شملت 50 مؤسسة اقتصادية، وقد توصلنا من خلالها إلى ما يلي:

-تهدف استراتيجية إخراج النشاطات إلى تحسين 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 نسبيًا على صحة الفرضية الأولى. فهذه الاستراتيجية 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 المتحملة. حيث غالبًا ما يكون الغرض من إخراج النشاطات اللجوء لمورد متخصص يمكنه تحسين أداء النشاط أو الوظيفة المخرجة وليس بهدف التركيز على الأنشطة الأساسية.

-يتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية دراسة دقيقة وتشخيص للأوضاع القائمة قبل الشروع في التنفيذ. و يتم ذلك بمقارنة أداء النشاط المخرج مع أداء أفضل الموردين بالسوق. وفي إطار التنفيذ لا تتقيد المؤسسة بمنطلق التكاليف بقدر نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة. وعند تقييم الموردين لا يتم اعتماد السعر فقط كمييار 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 وأجال التسليم. بالإضافة إلى معايير أخرى كالقدرات التكنولوجية والموقع وغيرها.

- تتميز المؤسسات الجزائرية بيئة اقتصادية صلبة لا تحفز على إبرام علاقات تعاقدية طويلة الأجل، وهو ما يجعل من تطبيق هذه الاستراتيجية على بعض النشاطات ضعيفا. ومن خلال الدراسة الميدانية تبين أن المؤسسات الجزائرية تتردد في إخراج نشاطها 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 .

-تقوم بعض المؤسسات الجزائرية بإخراج بعض الأنشطة البعيدة عن قلب مهنتها وكفاءاتها الرئيسية. ولا يمكن الجزم بأن هناك سعي فعلي لتوسيع هذه الاستراتيجية مستقبلا بحكم نقص الممارسة. وهو ما ينفي فرضية البحث الرابعة. فرغم أننا نلاحظ أن بعض الشركات الوطنية الكبرى تعتمد هذه الاستراتيجية بالنسبة لبعض النشاطات الثانوية، إلا أن ذلك لم يحفز بقية المؤسسات على اعتمادها.

1-3-دراسة بن الدين محمد "المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية -دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر -، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2013/ 2012.

لقد حاولت هذه الدراسة الوقوف على مدى تطبيق استراتيجية المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، من خلال عينة مختارة من المؤسسات الصناعية النشطة المتواجدة في الجزائر، كما تطرقت هذه الدراسة إلى العلاقة بين مدى تطبيق المؤسسات الصناعية لاستراتيجية المناولة الصناعية و الأبعاد الخاصة بتحقيق الميزة التنافسية: قيادة التكلفة، السيطرة بالاسواق، الكفاءة المتفوقة، الجودة (الاستجابة المتفوقة للعميل)، و الابداع و التطوير. حيث انطلق الباحث من اشكالية مفادها: هل يؤدي تطبيق استراتيجية المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية إلى امتلاكها لميزة تنافسية؟ و قد خلصت الدراسة بشقيها النظري و الميداني إلى النتائج التالية:

- تجمع مختلف التعريفات الخاصة بالميزة التنافسية، على أن الميزة التنافسية هي كل ما من شأنه أن يدفع للتفكير في كيفية المحافظة على موقع أحسن في السوق و الحصول على أكبر ميزة من خلال بذل جهود معينة، أي أنها الوضع الذي تستطيع المؤسسة من خلاله تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات، و تسعى من خلال ذلك لكسب حصة معتبر في الأسواق المحلية و الدولية؛
- يتوقف نجاح ادارة عقد المناولة و تنفيذ بنوده بالشكل المطلوب بالدرجة الأولى، على ادراك الشركاء لأهمية الاعداد و التحضير الجيد من قبلهم انطلاقا من معرفتهم الشخصية ببعضهم البعض، ثم معرفتهم و ادراكهم للأهداف المرجوة من هذا التشارك؛
- تعد مبادئ الثقة المتبادلة، الاتصال، الشفافية و الوضوح و الالتزام المبدئي بتوفير شروط النجاح، من المسائل الجوهرية التي يجب توفرها و تميتها بين المتعاقدين في اطار المناولة؛
- نتيجة الصعوبات ذات الطابع الهيكلي و الظرفي فإن هناك تأثير سلبي على تنمية القطاع الصناعي في الجزائر، حيث يتسم التصنيع بجملة من الخصائص أثرت سلبا على تنمية القطاع، كما أن برامج الاصلاح المنتهجة لم تظهر تحسنا ملموسا، ما قد يتطلب تحسين وضعية الصناعة و التي قد تأخذ وقتا طويلا نسبيا نتيجة تعقد مراحلها و صعوبة تجاوز العراقيل السياسية؛
- مازال تطبيق استراتيجية المناولة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، يواجه بعض الصعوبات، منها ما يتعلق بمفهومها و خصائصها و آلياتها و منها مرتبط بكيفية التعااطي معها بشكل نظامي، و يظهر ذلك من خلال ضعف الانتشار و الاستخدام الحكيم لها في المؤسسات خاصة الصناعية منها؛
- رغم الدور الكبير الذي باتت تؤديه مراكز المناولة عبر العالم من خلال ترقية المناولة الصناعية، فإن دورها بقي محدودا منذ نشأتها في الجزائر، و لعل مرد ذلك هو نقص الادراك بأهمية المناولة من قبل المؤسسات لا سيما الصغيرة و المتوسطة؛
- يؤدي تغير اعتماد المؤسسات الصناعية الجزائرية لاستراتيجية المناولة الصناعية، إلى تغير ضعيف في الاتجاه في مزاياها التنافسية، أي أن هناك ارتباط طردي و ضعيف بين تطبيق المناولة و الميزة التنافسية للمؤسسة من وجهة نظر الباحثين.

1-4-دراسة عبيد الله فطيمة، "المؤسسات الجزائرية من التعاقد من الباطن إلى اخراج النشاطات"، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011/2010.

لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- اخراج النشاطات هي استراتيجية تندرج في اطار الشراكة، إذا كانت تمس وظائف و نشاطات استراتيجية، لأن العلاقة بين المؤسسة و المورد تكون على المدى الطويل، سواءا بعقد طويل الأجل، أو عقد متجدد، كما أنها استراتيجية مبنية على الثقة التي تكون بين طرفي العقد، و هذا ما يجعلها ترقى إلى مستوى الشراكة في حالات كثيرة؛
- غالبا تكون عمليات الاخراج متعلقة بالوظائف المدعمة، و هذا ما أثبتته الدراسة التطبيقية، حيث أن 65% من الوظائف المخرجة هي وظائف مدعمة، و لكن يمكن أن تتوسع لتشمل وظائف و نشاطات استراتيجية، و ذلك يتوقف على مدى نضج سوق الاخراج الذي تنشط به المؤسسة، و كذلك يتوقف على الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- تعتبر المؤسسات الكبيرة هي الرائدة في مجال اخراج النشاطات، حيث تبين من خلال العينة المدروسة أن المؤسسات الكبيرة (سواءا بالاعتماد على معيار حجم رأس المال أو الاعتماد على عدد العمال)، هي الأكثر لجوء إلى اخراج النشاطات، و ذلك لتعدد وظائفها و نشاطاتها، مما يجعل جهودها مشتتة، فإخراج النشاطات يمثل فرصة لهذه المؤسسات للحصول على الحجم الأمثل؛
- لقد أجمعت المؤسسات أن الدوافع الرئيسية لإخراج النشاطات هي البحث عن الكفاءات، تخفيض التكاليف و التركيز على قلب المهنة. بينما العوائق فكانت الخوف من التبعية للمورد، و ذلك يعكس تفكير المسير الجزائري الذي يميل إلى السلطة و الاستقلالية؛
- تساهم استراتيجية اخراج النشاطات في دعم الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال اعادة توجيه موارد المؤسسة المشتتة على عدد كبير من الوظائف إلى عدد محدود من الوظائف التي تشكل الكفاءات الأساسية لبناء ميزة و موقع تنافسي قوي للمؤسسة؛
- عمليات اخراج النشاطات لا تنجح إلا اذا تمت في اطار دراسة شاملة لمزاياها و تكاليفها و آثارها على المدى البعيد، كما يجب اشراك جميع الاطراف الفاعلة و المعنية بالعملية في اتخاذ قرار الاخراج و تنفيذه؛
- اخراج النشاطات لها دور كبير في اعادة هيكلية سوق العمل من خلال ما تفرضه من تحويلات للعمال (تحويلات جغرافية، تحويلات في مجال نشاط العمال)؛

- عمليات الاخراج الناجحة و الفعالة هي تلك التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها و تساهم في خلق القيمة. و يتحقق ذلك من خلال بناء قرار الاخراج على أساس تفكير استراتيجي بالاعتماد على معيار الانتماء لقلب المهنة، معيار مستوى الأداء و معيار تكاليف الصفقات.
- أثبتت هذه الدراسة أن الوظائف الأكثر اخراجا هي تلك المتعلقة بالمصالح العامة les services généraux، و هذه النتيجة لا تختلف عن أي دراسة سابقة في جميع الدول، حيث تحتل المصالح العامة الأولوية في مشاريع اخراج النشاطات، لأنها في الغالب وظائف مدعمة لا تساهم في خلق القيمة بصفة مباشرة .

و قدمت الباحثة مجموعة من الاقتراحات لتطوير هذه الاستراتيجية و الاستفادة منها ، و من بين هذه الاقتراحات:

- خلق بورصات لإخراج النشاطات على شاكلة بورصات التعاقد من الباطن، حيث أسست أول بورصة للتعاقد من الباطن وفق توصيات البرنامج الانمائي للأمم المتحدة؛
- تشجيع المؤسسات الكبيرة على التعامل مع المؤسسات المحلية الصغيرة و المتوسطة، و الحد من اللجوء إلى موردين أجانب إلا في حالة افتقار السوق المحلي للكفاءات و الخبرات المنشودة؛
- العمل على اقامة المعارض و الملتقيات التي تعرف باستراتيجية اخراج النشاطات مثل معرض الجزائر الدولي لإخراج النشاطات الذي يقام منذ سنة 2006.

1-5-دراسة زريقي عمار "التعهد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي، مذكرة ماجستير"، جامعة ورقلة، 2011/ 2012.

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- التعهد من الناحية النظرية أصبح مفهوما لدى الدارسين، أما من الجانب التطبيقي فهو جد معقد، خاصة من حيث التفرقة بينه و بين التعاقد من الباطن؛
- ضرورة اخراج الوظائف البعيدة عن النشاط الرئيسي حتى يتسنى للمؤسسة أن تكون لها مجموعة من المزايا التنافسية، على عكس الاعتماد على مصادرها الداخلية، حيث تصبح الوظائف الأخرى أعباء، و باعتبار ادارة الصيانة أحد هذه الوظائف، يمكن الانتقال بها من مركز تكلفة الى مركز ربح؛

- التوصل إلى نوع جديد من المؤسسات، تلعب فيه استراتيجية اخراج النشاطات العمود الفقري، ألا و هو المؤسسة الصناعية دون مصنع، حيث يتم اخراج كل أنشطة المؤسسة إلى موردين خارجيين، كل مورد يملك ميزة تنافسية في النشاط الذي يمارسه.

## 2-الدراسات الأجنبية:

1-2-دراسة Yun-Hsiang TIEN،

"Etude et comparaison des facteurs décisionnels de l'externalisation informatique dans les établissements hospitaliers publics et privés , thèse de doctorat , l'université François – Rabelais, 2008.

تناولت الدراسة عينة عن المؤسسات الاستشفائية الفرنسية العامة و الخاصة، حيث تمحور هذا البحث حول اشكالية رئيسية تتمثل في: هل تختلف العوامل المحددة لقرار الاخراج في المستشفيات العامة عنها في المستشفيات الخاصة؟

و قد قسم الباحث العوامل المحددة لقرار الاخراج: إلى عوامل اتخاذ قرار الاخراج و عوامل اختيار المورد.

و للإجابة على هذه الاشكالية قام الباحث بإرساء مجموعة من الفرضيات، و من بين النتائج التي توصل إليها نذكر:

- توسع الاخراج يختلف بين المؤسسات تبعا لوضعيتها عامة خاصة؛
- تختلف العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج تبعا لاختلاف وضعية المؤسسة عامة/ خاصة؛
- تختلف العوامل المحددة لاختيار المورد حسب وضعية المؤسسة عامة /خاصة؛
- لا يوجد تأثير لحجم المؤسسة على العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج؛
- لا يوجد تأثير لحجم المؤسسة على العوامل المحددة لاختيار المورد؛
- هناك علاقة بين مستوى الرضا على عمليات الاخراج و وضعية المؤسسة عامة/خاصة؛
- تؤثر وضعية المؤسسة عامة/خاصة على توجهها للإخراج مستقبلا؛
- مستوى الرضا عن عمليات الاخراج لا يؤثر على توجه المؤسسات العمومية للإخراج مستقبلا؛
- مستوى الرضا عن عمليات الاخراج يؤثر على توجه المؤسسات الخاصة للإخراج مستقبلا؛



- العوامل المؤثرة على قرار الاخراج في المؤسسات العمومية تختلف حسب مستوى الرضا عن عمليات الاخراج؛
- درجة اهتمام المؤسسات العمومية و الخاصة بالإخراج مستقبلا يمكن أن تتوقع من خلال العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج ؛
- درجة اهتمام المؤسسات العمومية و الخاصة بالإخراج مستقبلا يمكن أن تتوقع من خلال العوامل المؤثرة في اختيار المورد؛
- العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار الاخراج في المؤسسات العمومية تؤثر على العوامل المحددة لاختيار المورد؛
- العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار الاخراج في المؤسسات الخاصة تؤثر على العوامل المحددة لاختيار المورد.

## 2-2-دراسة Eric Fimbel

"Externalisation :discriminants et facteurs de succès", L'Expansion Management Review , N° 104 - mars 2002 –pages 60-69

شملت هذه الدراسة عينة مكونة من 94 عملية اخراج ناجحة، و كان هدف هذه الدراسة تحديد العوامل التي تضمن نجاح مشاريع الاخراج. و كانت اشكالية البحث تتمثل في: هل تختلف العوامل المؤثرة على نجاح مشروع الاخراج في حالة تطبيق الاخراج على جزء من الوظيفة أو كلها؟

توصلت هذه الدراسة إلى أن نجاح عمليات الاخراج (بالنسبة للمورد و المؤسسة المخرجة) مرهون بعلاقة الشراكة بين الطرفين و مدى تعاونهما، و قد توصلت الدراسة إلى أن أهم دوافع الاخراج هي:

- سياسة المؤسسة في التركيز على مهنتها الأساسية؛
- الرغبة في الاستفادة الدائمة من التكلفة المثلى، و أفضل الحلول و الممارسات المتاحة في السوق؛
- حقيقة وجود حل داخل المؤسسة أقل مرونة؛
- تحويل الوظيفة المخرجة إلى مصدر لميزة تنافسية؛
- حقيقة التكاليف الداخلية المفرطة؛
- واقع وجود حل داخل المؤسسة يساهم قليلا في أدائها.

في حين أن أهم عوامل نجاح الاخراج هي:

- فهم المورد لدوافع و أهداف المؤسسة المخرجة؛
- إلمام المورد بالبيئة الاقتصادية للمؤسسة المخرجة؛
- التعريف الواضح لنطاق و محتوى مشروع الاخراج من طرف المؤسسة المخرجة قبل التعاقد مع المورد؛
- النوعية الشكلية للعقد القانوني؛
- مدى اكتمال العقد (توقع حالات النزاع التي قد تحدث،...).

## 2-3-دراسة سلمى بلعاج

« **L'adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation : cas des entreprises industrielles Tunisiennes** », thèse pour obtenir le grade de Docteur, Université de Sfax ,2009

شملت هذه الدراسة عينة من المؤسسات التونسية، حيث تناول البحث أخطار الاخراج التي حصرتها الباحثة في ست أنواع من الأخطار هي:

- خطر علاقتي و بشري؛
- خطر مالي؛
- خطر تقني؛
- خطر اجتماعي و تنظيمي؛
- خطر قانوني؛
- خطر استراتيجي.

فاختيار الطريقة المثلى للتكيف مع أخطار الاخراج تحتاج إلى تحليل هذه الأخطار الستة، و استخدم في هذه الدراسة أسلوب التحليل الهرمي AHP في محاولة لتكييف أخطار استراتيجية اخراج النشاطات، لأنها طريقة تسمح بتحديد وزن المعايير من خلال المقارنات زوجية.

**المطلب الثاني: مجال الدراسة**

## 1-حدود الدراسة الميدانية:

**1-1- الحدود المكانية:** يقصد بها الحدود الجغرافية للعينة محل الدراسة، و لقد شملت الدراسة المؤسسات التي تنشط على التراب الجزائري سواء كانت عامة أو خاصة. قد تعددت الولايات التي مستها الدراسة، لكن أهمها: معسكر، تلمسان، بلعباس، الجزائر... الخ. و بالتالي الدراسة تفترض أن التوزيع الجغرافي للمؤسسات لا يؤثر على نتائج الدراسة، حيث نفرض أن المؤسسات المستجوبة تنشط في نفس البيئة الاقتصادية و تواجه نفس القيود.

**1-2- الحدود الزمانية:** تمت الدراسة الميدانية في فترة زمنية قدرها سبعة أشهر : من فيفري 2014 إلى أوت 2014.

## 2- مصادر البحث:

**2-1- المصادر الأولية:** هي مصادر متعلقة بالجانب الميداني للدراسة، و هنا استعملنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، و قد صمم هذا الأخير بطريقة تضم جميع متغيرات الدراسة اللازمة للإجابة على الاشكالية العامة و الاشكاليات الجزئية.

**2-2- المصادر الثانوية:** هي المصادر المتعلقة بالجانب النظري للدراسة، و هي تشتمل على البحوث المنجزة سابقا و ذات العلاقة بالعناصر الأساسية لدراستنا المتمثلة في: اخراج النشاطات (مفهوم الظاهرة و تطورها، نظرياتها، دوافعها، أخطارها، أصنافها... الخ) ، اتخاذ قرار الاخراج ، معايير اختيار المورد ، الميزة التنافسية .

و تشتمل هذه المراجع على: الكتب، المقالات، المجلات، الدوريات، الجرائد الرسمية، مواقع الانترنت... الخ. و كانت باللغات الثلاث: العربية، الإنجليزية و الفرنسية، مع محاولة مراعاة مصداقيتها كاعتماد البحوث التي يعرف مؤلفوها بريادتهم في هذا المجال. في العنصر الموالي من هذا المطلب نقدم لمحة عن أهم هذه الدراسات التي اعتمدناها في اعداد هذا البحث.

## 3- مجتمع و عينة البحث:

**3-1- مجتمع الدراسة:** استهدفت الدراسة جميع المؤسسات الجزائرية الاقتصادية التي تمارس اخراج النشاطات (تقوم بإخراج على الأقل نشاط واحد)، سواء كانت هذه المؤسسات عامة أو خاصة، و مهما اختلف نشاطها. و لتفادي أي التباس لدى المستجوبين بين اخراج النشاطات و التعاقد من الباطن، تم توضيح مفهوم الاخراج المعتمد في

الدراسة على واجهة الاستبيان، كما تم توضيح الفرق بينه و بين التعاقد من الباطن. فمن خلال التعريف فإن وصف الاخراج لا يطلق إلا على النشاطات التي سبق إنجازها بداخل المؤسسة قبل تعهدها إلى مورد خارجي.

**3-2- عينة الدراسة:** هي عينة عشوائية بسيطة تتكون من 41 مؤسسة جزائرية.

## المبحث الثاني: أداة الدراسة و خصائص العينة

## المطلب الأول: بناء أداة الدراسة

**1- وصف أداة الدراسة:** لقد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لإنجاز الدراسة في جانبها الميداني، للإشارة فإن هناك اختلاف بين الباحثين في لفظ هذا المصطلح، إلا أنهم يتفقون على أنه أداة لجمع البيانات، من خلال تحرير استمارة تضم مجموعة من الأسئلة و العبارات بغية الوصول إلى معلومات كمية أو كمية، و قد تستخدم بمفردها أو تستخدم مع غيرها من أدوات البحث العلمي الأخرى، و ذلك للكشف عن الجوانب التي يحددها الباحث. و يعرف الاستبيان على "أنه أداة لفظية بسيطة و مباشرة تهدف إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين و اتجاهاتهم نحو موضوع معين، من خلال توجيه أسئلة بصياغة معينة".<sup>1</sup>

لقد تم إنجاز استبيان الدراسة بمنهجية تسمح باختبار الفرضيات الاحصائية التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في

قرار اخراج النشاطات، ترجع للمتغيرات الشخصية للمستجوبين

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد اختلافات ذات دلالة احصائية ، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في قرار

اخراج النشاطات، ترجع للجنس.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد اختلافات ذات دلالة احصائية ، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في قرار

اخراج النشاطات ، ترجع للسن.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد اختلافات ذات دلالة احصائية، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ

قرار اخراج النشاطات ، ترجع للمستوى التعليمي.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ

قرار اخراج النشاطات ، ترجع للأقدمية.

<sup>1</sup> زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، فلسطين، 2010، ص16.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد ، ترجع للمتغيرات الشخصية للمستجوبين.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد اختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد ، ترجع للجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد اختلافات ذات دلالة احصائية، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد ، ترجع للسن.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد ، ترجع للمستوى التعليمي.

الفرضية الرابعة: توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد ، ترجع للأقدمية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات، و العوامل المؤثرة في اختيار المورد.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للميزة التنافسية على العوامل المحددة لإخراج النشاطات

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للميزة التنافسية على العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للميزة التنافسية على العوامل المؤثرة في اختيار المورد.

### 1-1- شكل الاستبيان: لقد انطوى الاستبيان على شقين رئيسيين:

- الشق الأول: متعلق باتجاهات الاخراج و ممارساته لدى المؤسسات الجزائرية عينة الدراسة.
- الشق الثاني: متعلق بالمتغيرات المستعملة للإجابة عن اشكالية الدراسة ( اتخاذ قرار اخراج النشاطات ، اختيار المورد، الميزة التنافسية ( ميزة التكلفة و ميزة التميز)).

و قد انطوى الاستبيان على:

- أسئلة مغلقة: و هي أسئلة لها اجابات محددة و لا يمكن للمجيب أن يقدم اجابات خارج نطاقها. و تكمن مزايا هذا النوع من الأسئلة في:
  - تسهيل مهمة المستجوب في تقديم اجاباته، و بالتالي تخفيض الوقت الذي يستغرقه ملاً الاستبيان.
  - تسهيل عملية ترميز المتغيرات، و بالتالي سهولة ادخال البيانات، و اجراء الاختبارات الاحصائية، و تحليل النتائج.
- سلم المواقف Echelles d'attitude: لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على سلم خماسي التقدير يتدرج من 1 إلى 05. و يعتبر مقياس ليكرت من بين أهم مقاييس الاتجاهات و أكثرها تداولاً. و يتم من خلال اعداد عدة عبارات حول موضوع البحث. من مزايا هذا المقياس هو المرونة العالية و القدرة على التعامل مع المفاهيم ذات الأبعاد المتعددة، أما عيوبه فتتمثل في أنه يمكن أن يتحصل المستجوبين على نفس الدرجة رغم أن اتجاهاتهم تختلف.

#### الجدول(1/4): أوزان مقياس ليكرت الخماسي

درجة الاتمام	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79 .0.1	2.59 . 1.8	3.39 . 2.6	4.19 . 3.4	5 . 4.2

المصدر : عز عبد الفتاح حسين ،مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS"، خوارزم العلمية،2008،ص 541.

### 1-2- محتوى الاستبيان: يتكون الاستبيان المقترح من:

- **القسم الأول:** يعنى بالتعريف بالمؤسسة (خصائصها التنظيمية). و يتضمن: اسم المؤسسة، نوع المؤسسة (عامّة، خاصة)، قطاع النشاط، مدة نشاط هذه المؤسسة، عدد العمال و حجم رأس المال.
- **القسم الثاني:** يعنى بالتعريف بالمجيب على الاستبيان (الخصائص الشخصية للمستجوبين). و يتضمن المعلومات التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي و الأقدمية في المؤسسة الحالية.
- **القسم الثالث:** يعنى بوصف ممارسات الاخراج المتعلقة بالعينة محل الدراسة. و هو في الحقيقة نسخة معدلة عن دراسات تجرى في دول اوروبية (فرنسا) و حتى عربية (تونس). تسمى Baromètre Outsourcing، يقوم بها مكتب Ernst & Young، و تتمثل في دراسة ممارسات اخراج النشاطات للمؤسسات، و الهدف منها هو معرفة توجهات سوق الاخراج من حيث الحجم و نوعية الطلب.
- **القسم الرابع:** يعنى بالعوامل المؤثرة على قرار اخراج النشاطات؛ و قد تم اعداده استنادا لدراسة Eric Fimbel، و التي ضمت عينة من 94 عملية اخراج<sup>2</sup>. و قد عبر عن هذه العوامل في استبيان الدراسة من خلال الأفكار (1-19):

1- سياسة المؤسسة في التركيز على مهنتها الأساسية

2- الرغبة في الاستفادة الدائمة من التكلفة المثلى، و أفضل الحلول و الممارسات المتاحة في السوق

3- تحويل الوظيفة المخرجة الى مصدر لميزة تنافسية

4- واقع وجود حل داخل المؤسسة يساهم قليلا في أدائها

5- القلق و التوتر من صعوبة اتقان الابداع التكنولوجي

6- الرغبة في تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة

7- حقيقة التكاليف الداخلية المفرطة

8- حقيقة وجود حل داخل المؤسسة أقل مرونة

<sup>2</sup> Eric FIMBEL , *Externalisation :Discriminants Et Facteurs De Succès*, L'Expansion Management Review, N° 104, mars 2002 , p 60-69.



- 9- اقتراح الادارة المشرفة على الوظيفة
- 10- وجود عروض اخراج ناضجة و موثوق منها
- 11- الضغوطات أو عدم الرضا المعبر عنه من طرف المستخدمين (الفئات المستهدفة)
- 12- معرفة المؤسسة بالإخراج كاستراتيجية ناجحة و منتشرة على نطاق واسع
- 13- اللجوء إلى الاخراج لتفادي معارضة مشروع ما (مثلا طريقة جديدة في الانتاج)= (التغلب على مقاومة العمال)
- 14- نقص المصدقية (الموثوقية) داخل المؤسسة (حول وظيفة أو نشاط معين)
- 15- العوائق المتعلقة بتدويل نشاطات و أسواق المؤسسة= الانتشار الجغرافي للمنشآت والمواقع و العملاء
- 16- عوائق خارجية قوية تفوق الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة
- 17- عملية اخراج سابقة ناجحة
- 18- عدد كبير من المشاريع في الانتظار نتيجة عدم خبرة الكفاءات الداخلية
- 19- أثر موضحة التسيير

- **القسم الخامس:** و يعنى هذا القسم بالعوامل المؤثرة في اختيار المورد في اطار عملية اخراج النشاطات؛ و نقصد بها المعايير التي تضعها المؤسسات لاختيار موردها. و قد تم اعداد أفكار هذا القسم بالاعتماد على الأعمال المنجزة من طرف (Weber 1991) و هي عبارة عن تحليلات ل 74 مقالا صادر منذ 1966 عن معايير اختيار الموردين.<sup>3</sup> و التي أشير إليها في الفصل السابق، و تم تعبير عنها بالأفكار (20-42).

20-السعر

<sup>3</sup> C. A. Weber, and al., *Vendor selection criteria and methods*, European Journal of Operational Research, Volume 50, 1991, p 2-18.

- 21-التسليم
- 22-الجودة
- 23-قدرات الانتاج
- 24-الموقع الجغرافي
- 25-القدرات التقنية
- 26-التسيير و التنظيم
- 27-السمعة و التموضع في الصناعة
- 28-الوضعية المالية
- 29-الأداء السابق
- 30-خدمات التصليح
- 31-المواقف (مواقف الموردين اتجاه المؤسسة)
- 32-القدرة على التعبئة
- 33-مراقبة العمليات
- 34-التدريب و التدعيم
- 35-مطابقة الاجراءات
- 36-العلاقات الاجتماعية
- 37-نظام المعلومات
- 38- تبادل المصالح

39- الانطباع (الانطباع الناتج عن الاتصالات الشخصية بين المورد و المؤسسة)

40- الرغبة في اجراء أعمال مستقبلا

41- حجم المشتريات سابقا

42- سياسة الضمان

- **القسم السادس:** يعنى بالميزة التنافسية (العوامل المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسة).

و قد تم اعداد انطلاقا من عدة مراجع. و هو معبر عنه بالأفكار (43-64).

**1-3-3- طرق توزيع الاستبيان:** لقد تم توزيع الاستبيان بطريقتين:

**1-3-1- عن طريق التوزيع المباشر:** تعرف أحيانا بطريقة التوزيع وجهاً لوجه وهنا يتم توزيع استمارات لأشخاص محددین مسبقاً وتتم الإجابة عليها بواسطة المبحوثين بحضور الباحث أو المساعدين. و قد تم التوجه إلى المناطق الصناعية للوصول إلى أكبر قدر من المؤسسات في أقل وقت ممكن، على غرار المنطقة الصناعية لتلمسان و سيدي بلعباس.

إيجابيات التوزيع المباشر للاستبيان:

• تحقيق معدل استرجاع كبير؛

• حضور الباحث ومساعديه لتصحيح أي سوء فهم للأسئلة قد يحدث من قبل المبحوث.

**1-3-2- عن طريق البريد الالكتروني :** حيث تم الحصول على عناوين المؤسسات من خلال مواقعها

الالكترونية، و عن طريق موقع viadeo ( <http://www.viadeo.com> )، و هو شبكة اجتماعية خاصة بأرباب العمل، الموظفين والمهنيين... الخ.

وإيجابيات التوزيع عن طريق البريد الالكتروني تكمن في أنه اقتصادي و سريع.

وسلبياته هي:

• عدم التأكد من الشخص الذي قام بالإجابة على الأسئلة ؛

• عدم التأكد من إرجاع الاستمارات من المبحوثين ؛

- إمكانية سوء فهم الأسئلة بواسطة المبحوث وانعدام فرصة التصحيح.<sup>4</sup>

الجدول (02/4): طرق توزيع الاستبيان

النسبة %	العدد		
46	60	عن طريق المقابلة الشخصية	الاستبيانات الموزعة
54	70	عن طريق البريد الإلكتروني	
100	130	المجموع	
71	32	عن طريق المقابلة الشخصية	الاستبيانات المسترجعة
29	13	عن طريق البريد الإلكتروني	
100	45	المجموع	
71	29	عن طريق المقابلة الشخصية	الاستبيانات الصالحة
29	12	عن طريق البريد الإلكتروني	
100	41	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة

من الجدول نلاحظ أن معدل الاسترجاع منخفض، و ذلك راجع بالدرجة الأولى لاعتماد تعريف محدد لإخراج النشاطات وضع على واجهة الاستبيان. كما نلاحظ أن معدل الاسترجاع بالنسبة للاستبيانات الموزعة عن طريقة المقابلة الشخصية، يفوق معدل الاسترجاع عن طريق البريد الإلكتروني، بل أن هذا الأخير جد متدني. و ذلك راجع إلى الذهنيات و الثقافة السائدة لدى المؤسسات الجزائرية، التي لا تعتمد بصفة كبيرة على الوسائل الإلكترونية في الاتصال و لا تثق بها.

2-2- صدق و ثبات أداة الدراسة :

2-1- الصدق: يعتبر صدق مقياس الدراسة دليل على جودة النتائج المتوصل إليها، و نقول أن أداة الدراسة تمتاز بالصدق إذا كانت تقيس ما وضعت لقياسه.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> [http://bohoutmadrassia.blogspot.com/2014/02/blog-post\\_5801.html](http://bohoutmadrassia.blogspot.com/2014/02/blog-post_5801.html)

<sup>5</sup> Mourad Touzani, *Le processus de validation des échelles de mesure : fiabilité et validité*, Séminaire de Méthodologie de Recherche LIGUE, Tunis, Janvier 2000, p292.

لتحديد مدى صدق أداة الدراسة اعتمدنا على عدة أساليب:

باعتبار أن عبارات المحورين الأولين) قد استعملت في دراسات سابقة و منفصلة من طرف باحثين مرموقين (العوامل المؤثرة في اختيار المورد اختيار المورد ، Dickson(1966) و Weber(1991) ، عوامل اتخاذ قرار الاخراج (Eric Fimbel (2002) فقد أثبت صدقها.

أما بالنسبة لعبارات قياس الميزة التنافسية فقد اعتمدنا في تبيان صدقها على الصدق البنائي الذي يتم من خلال اجراء التحليل العاملي، و هو يهتم بتحليل الصفة المقاسة، بمعنى أن العناصر الفرعية لكل صفة تصب جميعها في قياس الصفة المراد قياسها. (أنظر المبحث الثاني من الفصل الخامس).

كما يمكن التأكد من صدق الاستبيان بطريقة الصدق الذاتي ، و التي تتم من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، إذ هناك علاقة طردية بين الثبات و الصدق. أنظر الجدول(03/4)

**2-2-الثبات:** للتأكد من ثبات أداة الدراسة سنستعمل معامل Alpha de Cronbach. إن الثبات يعني استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح. وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً. من الجدول أدناه نلاحظ أن معامل الثبات جيد لجميع المحاور، و لجميع متغيرات الدراسة حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.921).

الجدول (3/4): ثبات و صدق أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج	19	0.814	0,902
العوامل المؤثرة في اختيار المورد	23	0.887	0,942
ميزة التكلفة(قيادة التكلفة)	11	0.859	0,927
ميزة التمييز(استراتيجية التمييز)	11	0.908	0,953
الاجمالي	86	0,921	0,959

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

### 3- أدوات التحليل المستخدمة

**3-1- اختبار التوزيع الطبيعي:** يستخدم هذا الاختبار من أجل معرفة طبيعة توزيع البيانات المتاحة، لأن معظم الاختبارات المعلمية لا يمكن اجراؤها إلا اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. و سيتم التحقق من ذلك باستعمال اختبائي: كولجروف- سميرنوف و شايبرو- و ويلك .

نضع الفرضيات كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات المتاحة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات المتاحة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (4/4): اختبار كولموجروف - سميرونوف و شابيرو و ويلك للتوزيع الطبيعي

المحور	عدد العبارات	اختبار Kolmogorov- Smirnov	مستوى المعنوية	اختبار Shapiro- Wilk	مستوى المعنوية
العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات	19	0.082	0.200	0.977	0.554
العوامل المؤثرة في اختيار المورد	23	0.108	0.200	0.966	0.253
ميزة التكلفة	11	0.086	0.200	0.949	0.067
ميزة التمييز	11	0.135	0.056	0.958	0.137

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من المخرجات أعلاه يتبين أن البيانات المجموعة في جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن مستوى الدلالة لكل منها أكبر من 0.05 . وهذا في كلا الاختبارين Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية. أي البيانات المتاحة تتبع التوزيع الطبيعي.

**3-2- الاحصاءات الوصفية:** تستخدم لغرض وصف الحقائق و تحويلها إلى أرقام و عرضها بشكل مناسب بتطبيق بعض المؤشرات الاحصائية التي تعبر عن هذه الحقائق، و تشكل بديلا لها من أجل فهمها بيسر. و قد اعتمدنا في دراستنا على التكرارات و النسب المئوية بغرض تقديم العينة، و وصف ممارساتها لإخراج النشاطات Baromètre outsourcing، بالإضافة إلى الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لوصف متغيرات الدراسة.

**3-3- التحليل العاملي:** استخدمنا هذا التحليل لغرضين، الأول التأكد من صدق مقياس المحور الأخير من الاستمارة، و الثاني هو تحليل المتغيرات المستقلة (ميزة التكلفة، ميزة التمييز) إلى عواملها الرئيسية لاستعمالها في اختبار الفرضيات.

يعرف التحليل العاملي Factor Analysis على أنه مجموعة من الأساليب الاحصائية التي تهدف إلى تخفيض عدد المتغيرات أو البيانات Data Reduction المتعلقة بظاهرة معينة. هناك عدة طرق لإجراء التحليل العاملي. و لكن

أشهرها طريقة تحليل المكونات الأساسية Analyse en composantes principales ، فيما يخص أساليب التدوير Rotation فنستعمل طريقة Varimax .

و يمكن التمييز بين نوعين من التحليل العاملي:

- لتحليل العاملي الاستكشافي: و الذي يستخدم في الحالات التي تكون فيها العلاقة بين المتغيرات و العوامل الكامنة غير معروفة، و بالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصنف اليها المتغيرات.
  - التحليل العاملي التوكيدي: و الذي يستخدم لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات و العوامل الكامنة. كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة من البيانات الفعلية و كذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل في هذا المجال.
- و من الجدير بالذكر أن النوع الشائع الاستعمال هو التحليل العاملي الاستكشافي و الذي أصبح يطلق عليه تسمية التحليل العاملي فقط.

من أهم شروط تطبيق التحليل العاملي هي التوزيع الطبيعي. هذا الشرط ينبغ توفره قبل البدء بتطبيق التحليل العاملي، و هناك شروط أخرى ينبغي توفرها أثناء اجراء عملية التحليل العاملي و تتمثل في:

- مصفوفة العلاقات: تسمح بالتأكد أنه لا يوجد ارتباط يفوق 0.9 بين أي متغيرين، حيث يتم استبعاد المتغيرات التي يفوق الارتباط بينها هذه النسبة العالية من الارتباط.
- محدد المصفوفة: لقياس مشكلة الارتباط الذاتي، حيث يجب أن لا تقل قيمة المحدد عن 0.0001، فإذا كانت قيمته أقل من ذلك ننظر إلى المتغيرات المرتبطة عاليا (أكثر من 0.8) و نحذف احداها.
- قياس KMO و اختبار Bartlett للدائرية. حيث يقيم قياس KMO مدى كفاية حجم العينة، و يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.50 حتى تكون العينة كافية. و هذا شرط أساسي يجب تحقيقه. أما فيما يتعلق باختبار Bartlett للدائرية Sphercity فهو مؤشر للعلاقة بين المتغيرات، حيث يجب أن يكون مستوى الدلالة لهذه العلاقة أقل من 0.05 و ذلك حتى نستطيع التأكيد على أن هذه العلاقة دالة احصائيا.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> محفوظ جودة، التحليل الاحصائي المتقدم باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 157-173.



4-معامل ارتباط بيرسون: و هو عبارة عن مقياس رقمي يقيس قوة الارتباط بين متغيرين حيث تتراوح قيمته بين 1- و 1+3-.

3-5- اختبار T-test لعينتين مستقلتين: هو اختبار بارامتري يستخدم للمقارنة بين متوسط عينتين مستقلتين<sup>7</sup>. و في دراستنا سنستخدمه لمعرفة إذا ما كانت العوامل المحددة لمشروع الاخراج (العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات و العوامل المؤثرة في اختيار المورد) تختلف تبعا للجنس (ذكر، أنثى).

3-6-تحليل التباين الأحادي One way ANOVA: يستخدم تحليل التباين لاختبار الفروق بين أكثر من متوسطين، أي عند وجود متغير مستقل واحد له معالجات متعددة (عدة مجموعات) ويراد معرفة تأثير هذه المعالجات على المتغير التابع، أي قياس الفروق بين هذه المعالجات في آن واحد، ولصعوبة تنفيذ هذا الأمر باختبار T-Test الذى سوف يقارن بين المجموعات في شكل مجموعات ثنائية مما يمثل صعوبة ويستغرق وقتا وجهدا كبيرين؛ فإننا نستخدم تحليل التباين ذو الاتجاه الواحد.

3-7-الانحدار المتعدد<sup>8</sup>: هو أداة احصائية تقوم ببناء نموذج احصائي و ذلك لتقدير العلاقة بين المتغير التابع و عدة متغيرات مستقلة، بحيث تنتج معادلة احصائية توضح العلاقة بين المتغيرات. و يمكن استخدام هذه المعادلة في معرفة نوع العلاقة بين المتغيرات. و يكون الشكل العام لمعادلة الانحدار المتعدد كالتالي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + ..... + B_kX_k$$

حيث Y : المتغير التابع.

$X_1, X_2, \dots, X_k$ : هي المتغيرات المستقلة.

$B_1, B_2, \dots, B_k$ : هي معاملات الانحدار.

ومن شروط تطبيق هذا الأخير:

- شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي

- شرط الاستقلال الذاتي للبواقي

<sup>7</sup> <http://www.xlstat.com/fr/produits-solutions/fonctionnalite/tests-t-et-z-pour-deux-echantillons.html>

<sup>8</sup> <http://faculty.ksu.edu.sa/ABID/QUA615/Forms/AllItems.aspx>

- شرط تجانس البواقي (ثبات التباين)
  - شرط عدم الازدواج الخطي بين المتغيرات التفسيرية (المتغيرات المستقلة).
- و لحساب هذه الاختبارات و الوصول إلى النتائج، فقد استعنا ببرنامج التحليل الاحصائي spss (النسخة 20). و اعتمدنا على مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

#### المطلب الثاني: الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

#### 1- تقديم العينة حسب الخصائص التنظيمية للمؤسسة:

**1-1- توزيع المؤسسات (عامة، خاصة):** تسجل المؤسسات الخاصة أسبقية نسبية في اللجوء إلى اخراج النشاطات مقارنة بالمؤسسات العامة، باعتبارها أكثر انفتاحا في تطبيق طرق التسيير الحديثة.

#### الجدول (05/4): توزيع المؤسسات (عامة، خاصة)

النسبة المئوية	العدد	
56.1	23	خاصة
43.9	18	عامة
<b>100</b>	<b>41</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

**1-2- توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط:** تشكل المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة النسبة الأكبر من المؤسسات التي تلجأ لإخراج النشاطات بنسبة 43.9%.

الجدول (06/4): توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط

النسبة	العدد	
22	09	التجارة و التوزيع
2.4	01	الاتصال و خدمات الاعلام الآلي
43.9	18	الصناعة
9.8	04	البناء و الأشغال العمومية
4.9	02	الفندقة، المطاعم
2.4	01	الأنشطة المالية و العقارات
14.6	06	أخرى
<b>100</b>	<b>41</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

**1-3- توزيع المؤسسات حسب مدة نشاطها:** تشكل المؤسسات القديمة النشأة (أكثر من عشر سنوات) الأسبقية من حيث اللجوء إلى اخراج النشاطات بنسبة 82.9%. و ذلك أنها اكتسبت خبرة في مناهج التسيير و مستعدة أكثر للمغامرة بانتهاج استراتيجيات جديدة.

الجدول (07/4): توزيع المؤسسات حسب مدة نشاطها

النسبة المئوية	العدد	
4.9	02	أقل من سنتين
4.9	02	من 02 إلى 05 سنوات
7.3	03	من 06 إلى 09 سنوات
82.9	34	أكثر من عشر سنوات
100	41	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

**1-4-عدد العمال:** تحتل المؤسسات الكبيرة التي يفوق عدد عمالها 250 عامل، الصدارة في مجال اخراج النشاطات بنسبة 29.3%. و يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات الكبيرة لها نشاطات و وظائف عديدة، لذا تسعى إلى التخلي عن بعضها و التركيز فقط على النشاطات و الوظائف التي تشكل قلب المهنة.

الجدول(08/4): توزيع المؤسسات حسب عدد العمال

النسبة المئوية	العدد	
19.5	08	من 01 إلى 09
24.4	10	من 10 إلى 49
26.8	11	من 50 إلى 249
29.3	12	أكثر من 250
100	41	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

**1-5-حجم رأس المال:** باعتماد معيار حجم رأس المال فإننا نتحصل على نفس النتائج السابقة، حيث تبقى المؤسسات الكبيرة التي يفوق رأس مالها 500 مليون دينار هي التي تقبل على اللجوء إلى اخراج النشاطات بنسبة 36.6%.

الجدول (09/4): توزيع المؤسسات حسب حجم رأس المال

النسبة المئوية	العدد	
17.1	07	أقل من 10 ملايين دينار
31.7	13	من 10 إلى 99 مليون دينار
14.6	06	من 100 إلى 500 مليون دينار
36.6	15	أكثر من 500 مليون دينار
100	41	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

2- تقديم العينة حسب خصائص المستجوبين:

2-1- توزيع العينة حسب الجنس: تشكل نسبة الذكور 73.2% من المستجوبين، و ذلك باعتبار أن الذكور هم المسيطرين على المناصب العليا في المؤسسات.

الجدول (10/4): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	
73,2	30	ذكر
26,8	11	أنثى
<b>100</b>	<b>41</b>	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

2-2- توزيع العينة حسب السن: نلاحظ أن 46.3% من المستجوبين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة و ذلك طبعاً يرجع إلى أن شغل مناصب عليا يتطلب خبرة طويلة.

الجدول (11/4): توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	العدد	
2,4	1	أقل من 30 سنة
36,6	15	من 30 إلى 39 سنة
46,3	19	من 40 إلى 49 سنة
14,6	6	أكثر من 50 سنة
<b>100</b>	<b>41</b>	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

2-3- توزيع العينة حسب المستوى الدراسي: من الجدول نلاحظ أن 61% من المستجوبين لهم مستوى جامعي، في حين أن 4% لهم مستوى متوسط، و لكن في الحقيقة لهم خبرة طويلة.

الجدول (12/4): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	العدد	
9,8	4	متوسط
29,3	12	ثانوي
61	25	جامعي
<b>100</b>	<b>41</b>	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

2-4- توزيع العينة حسب الأقدمية: نشير إلى أن الأقدمية المشاركة إليها تتعلق فقط بالمؤسسة التي يعمل بها المستجوب حاليا، و نلاحظ أن 31.7% من المستجوبين أقدميتهم تتراوح بين 03 إلى 06 سنوات.

الجدول (13/4): توزيع العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	العدد	
17,1	7	أقل من 03 سنوات
31,7	13	من 03 إلى 06 سنوات
26,8	11	من 07 إلى عشر سنوات
24,4	10	أكثر من عشر سنوات
<b>100</b>	<b>41</b>	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

## خلاصة

من خلال عرضنا لمنهجية الدراسة الميدانية، فإننا نستخلص العناصر التالية:

أولا بالنسبة للدراسات السابقة، من خلال عرضنا لها فقد لاحظنا أن مجمل هذه الدراسات (العربية و الأجنبية) التي ترتبط ببعد من أبعاد البحث مثل معايير اختيار المورد، أو ترتبط باستراتيجيات مشابهة لاستراتيجية اخراج النشاطات مثل: التعاقد من الباطن. هي دراسات حديثة، هذا ما يعكس أهمية البحث و حديثه.

ثانيا بالنسبة لأداة الدراسة، فقد تبين أن الطريقة المثلى لتوزيع الاستبيان هي المقابلة الشخصية لأنها تضمن نسبة استرجاع أكبر. كما تم اثبات أن الاستبيان يتوفر على الشروط الخاصة بإجراء الاختبارات الاحصائية، حيث تم التأكد من ثباته و صدقه.

ثالثا بالنسبة لعينة الدراسة، فقد كان عدد المؤسسات التي شملتها الدراسة محدود (41 مؤسسة)، و ذلك راجع لعدم تجاوب المؤسسات من جهة، و أيضا للعدد المحدود للمؤسسات التي تمارس اخراج النشاطات و فق التعريف الذي تبيناه في دراستنا، من جهة أخرى. و قد لاحظنا أن جل المؤسسات المستجوبة هي مؤسسات ليست بحديثة النشأة، كما أنها مؤسسات كبيرة، و غالبها تنشط في القطاع الصناعي.

## تمهيد

تم تكريس هذا الفصل لعرض و تحليل نتائج هذه الدراسة، حيث في اطار الاجابة على الاشكالية و التأكد من صحة فرضيات البحث قمنا بدراسة ميدانية شملت عددا من المؤسسات الجزائرية، ساعينا بذلك للإلمام بالنقاط التالية: أولا ممارسات اخراج النشاطات لدى المؤسسات عينة الدراسة، و يمكن اعتبار هذا الجزء من الاستبيان، كنسخة معدلة عن دراسات تعد سنويا في فرنسا، و يطلق عليها اسم Le Baromètre Outsourcing، و هي تعنى بتوجهات سوق الاخراج، كنسبة اللجوء لإخراج النشاطات، عدد النشاطات المخرجة، نوع النشاطات المخرجة، دوافع اللجوء لإخراج النشاطات، مخاطر اللجوء إلى مورد خارجي... إلخ.

ثانيا التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، و نقصد هنا المتغيرات المستقلة و المتمثلة في الميزة التنافسية (ميزة التكلفة و ميزة التمييز)، و المتغيرات التابعة المتمثل في العوامل المحددة لمشروع اخراج النشاطات (العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات، و العوامل المؤثرة في اختيار المورد). بالإضافة إلى ذلك قمنا بإجراء التحليل العملي للمتغيرات المستقلة (ميزة التكلفة، ميزة التمييز) و الهدف من هذا الأخير هو التعرف على المكونات الأساسية لكل متغير، كما أننا سنستعين بهذه المكونات الأساسية في اختبار الفرضيات.

ثالثا اختبار الفرضيات، كما ذكرنا آنفا فإن هذا البحث يقوم على أربع فرضيات رئيسية، في المبحث الأخير من هذا الفصل سنحاول اثبات أو نفي كل فرضية من هذه الفرضيات، و ذلك بالاستعانة بالاختبارات الاحصائية المتمثلة في : الارتباط، توزيع t لعينتين مستقلتين، تحليل التباين الأحادي، الانحدار الخطي المتعدد.



## المبحث الأول: تحليل الاستبيان

المطلب الأول: ممارسات اخراج النشاطات للمؤسسات عينة الدراسة *Baromètre outsourcing*

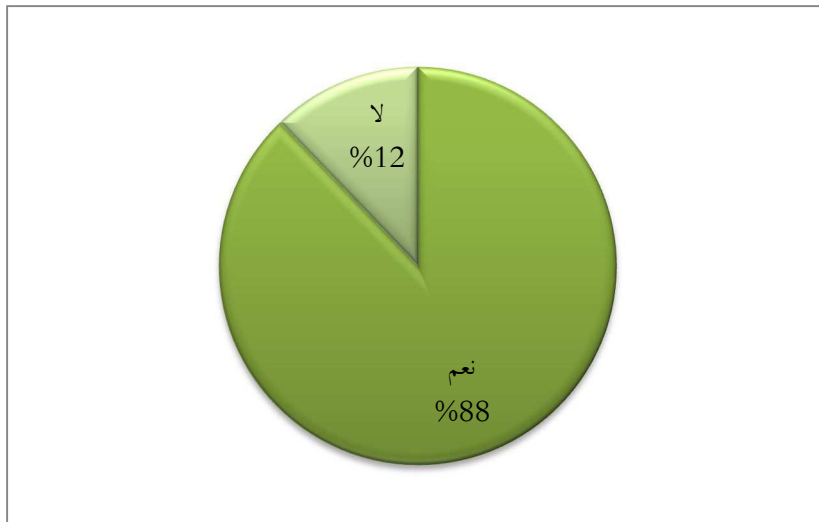
## 1- خصائص الاخراج لدى المؤسسات عينة الدراسة

## 1-1- معرفة مصطلح اخراج النشاطات: 88% من المؤسسات صرحت أن لديها معرفة مسبقة بمصطلح

اخراج النشاطات، بينما 12% تمارس اخراج النشاطات لكنها تطلق عليه مصطلح التعاقد من الباطن. في حين كانت نسبة معرفة اخراج النشاطات في فرنسا سنة 2005 في حدود 96%<sup>1</sup>، و هذا يعكس حجم التأخر الذي تعرفه المؤسسات الجزائرية في استيعاب و تطبيق الاستراتيجيات الحديثة، عكس المؤسسات الأجنبية التي قطعت أشواطاً في هذا المجال، ففي دراسة قام بها Quélin ضمت 18 مؤسسة أوربية خلص فيها إلى أن المؤسسات عينة الدراسة لها ادراك واضح لإخراج النشاطات و تحدياته.<sup>2</sup>

لذا يجب القيام بمؤتمرات و أيام دراسية للتعريف بهذه الاستراتيجيات و تبيان أهميتها، على غرار الصالون الدولي لإخراج النشاطات الذي يعقد منذ سنة 2006 بالجزائر، و الهدف منه هو تسهيل التقارب بين الأعوان الاقتصاديين في مجال اخراج النشاطات (الموردون، المؤسسات الآمرة، السلطات العمومية).<sup>3</sup>

## الشكل (1/5): معرفة مصطلح اخراج النشاطات



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

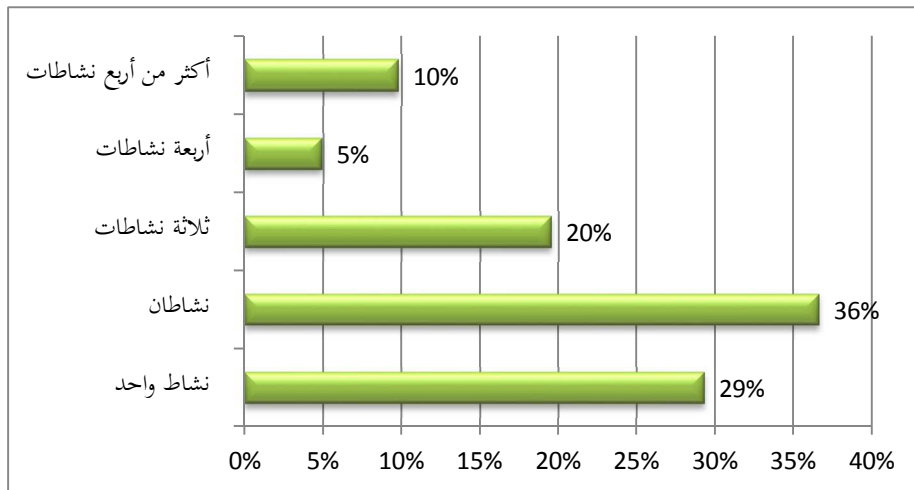
<sup>1</sup> *Baromètre Outsourcing 2005*, Ernest Young, p03, <http://solex-usa.com/Outsourcing-Externalisation.pdf>

<sup>2</sup> Bertrand QUELIN, L'externalisation dans les grands groupes industriels européens, Dossier Groupe HEC, 2002, p33.

<sup>3</sup> <http://www.wifak-consultancy.com/reseau/17--4eme-edition-du-salon-de-lexternalisation-en-algerie-sea-de>

**1-2- عدد الوظائف المخرجة:** نلاحظ أن عدد النشاطات المخرجة ضعيف جدا حيث 29 % من المؤسسات تخرج نشاط واحد فقط، في حين 10% فقط من المؤسسات تخرج أكثر من أربع نشاطات.

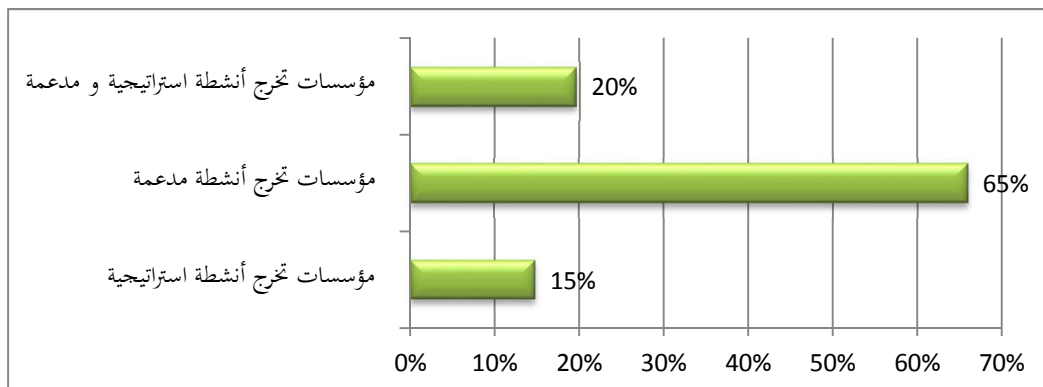
الشكل (2/5): عدد الوظائف المخرجة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

**1-3- نوع النشاطات المخرجة:** تنقسم أنشطة المؤسسة إلى قسمين: أنشطة استراتيجية يتوقف عليها استمرار المؤسسة بصفقتها أنشطة تلعب الدور الرئيسي في خلق القيمة، و أنشطة مدعمة لا تساهم في خلق القيمة بصفة مباشرة، و لكنها ضرورية للسير الحسن للمؤسسة. في هذا الصدد نجد أن 65% من المؤسسات تخرج نشاطات مدعمة، في المقابل 15% تخرج نشاطات استراتيجية و 20% تخرج كلا النوعين من النشاطات.

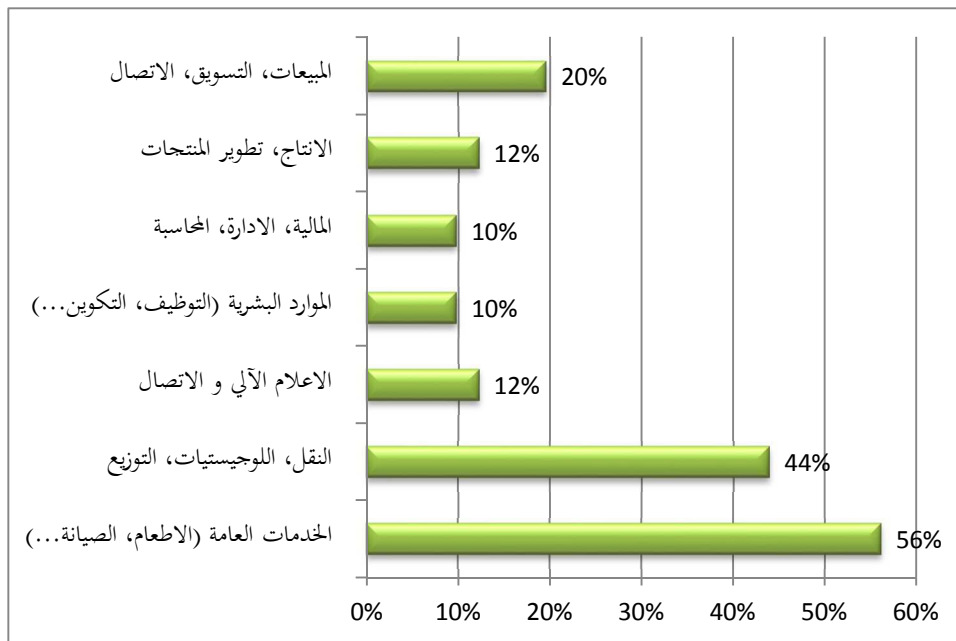
الشكل (3/5): نوع النشاطات المخرجة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

**1-4- توزيع الأنشطة المخرجة حسب صنفها:** لا تخرج المؤسسات الجزائرية عن القاعدة العامة لإخراج النشاطات في مختلف الدول، حيث تشكل النشاطات المرتبطة بالخدمات العامة المرتبة الأولى في صنف النشاطات المخرجة بنسبة 56% و هو ما يعادل تقريبا نفس النسبة في دراسة شملت المؤسسات الأوروبية سنة 2008 (55% صيانة ممتلكات، 53% نقل، 51% الاطعام)<sup>1</sup>، و حسب المقابلات التي أجريناها فإننا لاحظنا أن المؤسسات تخرج بصفة عامة: الصيانة، الاطعام، الأمن، التنظيف. أما الصنف الثاني من النشاطات المخرجة فهو "النقل، اللوجيستيات، التوزيع".

الشكل (4/5): توزيع الأنشطة المخرجة حسب صنفها



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

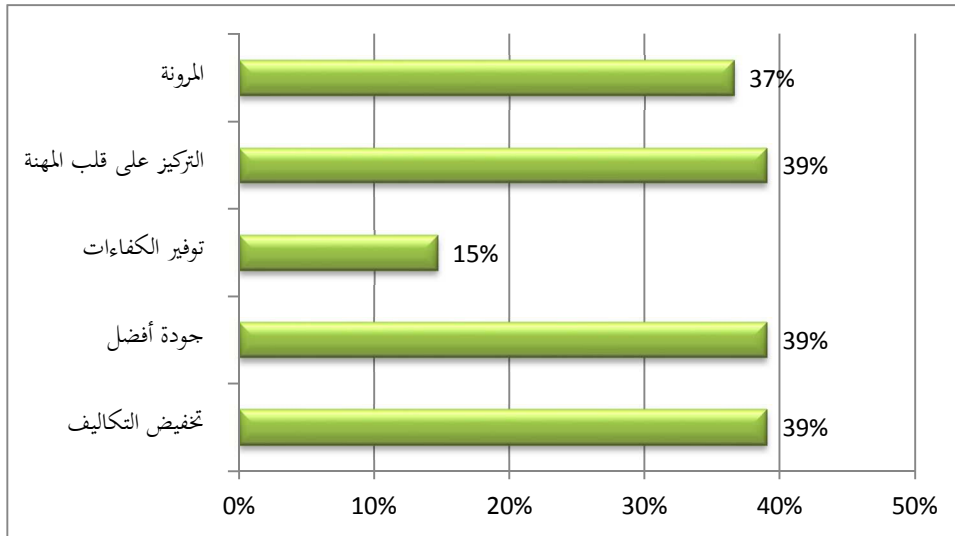
## 2-مزايا و أخطار الاخراج

**1-2-مزايا اخراج النشاطات:** تتفق المؤسسات المستحوية بصفة متكافئة 39% أن "تخفيض التكاليف، الجودة، التركيز على قلب المهنة" لها أهمية متساوية كمزايا يقدمها اخراج النشاطات. و لكن يجب الاشارة إلى أن

<sup>1</sup> Business Briefing Series :20 Issues On Outsourcing And Offshoring, Ernst & Young, First edition, 2011, p10.

الهدف قد يختلف حسب صنف الوظيفة المخرجة، فمثلا في دراسة ظهرت في مجلة (1995) HR Magazine تبين أن اخراج النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية يهدف إلى الاستفادة من خبرات المتخصصين (88%).<sup>1</sup>

الشكل (5/5): مزايا اخراج النشاطات

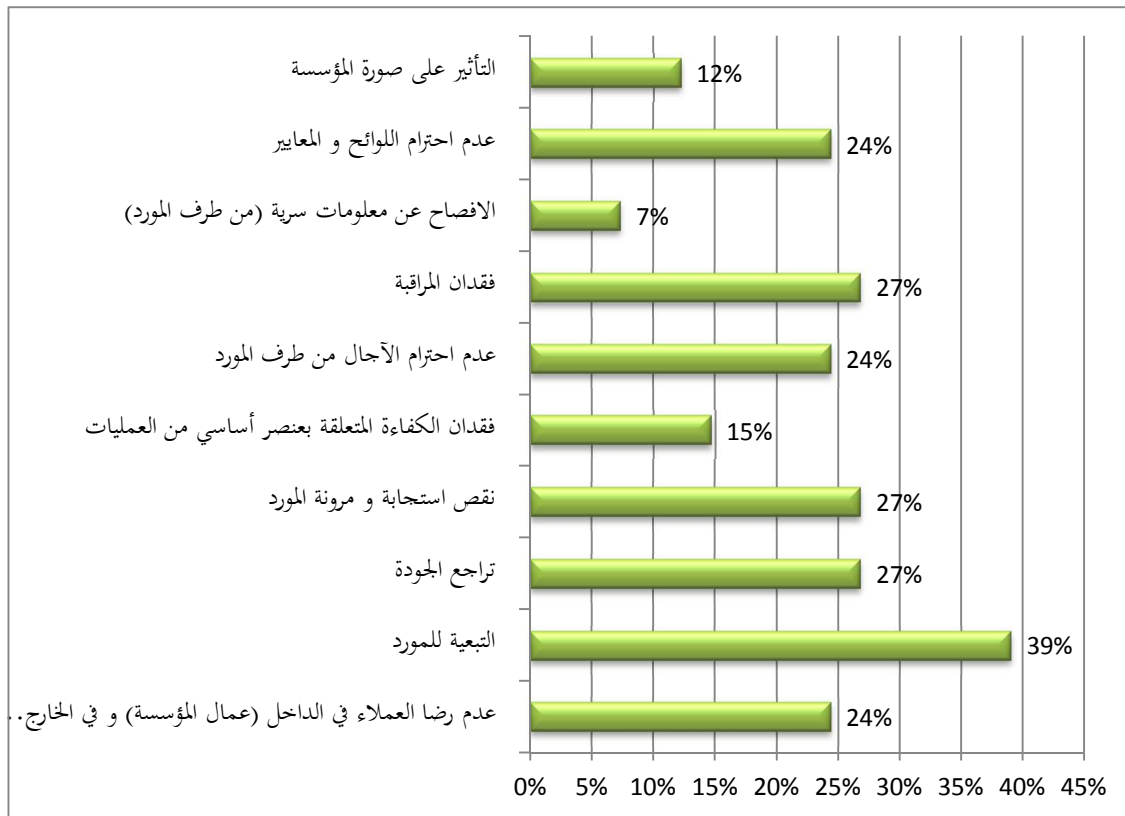


المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

**2-2- أخطار اخراج النشاطات:** ترى 39% من المؤسسات المستجوبة أن التبعية للمورد هو الخطر الرئيسي الذي يهدد المؤسسة المخرجة. يليه خطر تراجع الجودة و نقص استجابة و مرونة المورد بنسبة 27%، في حين يحتل الافصاح عن معلومات سرية ذيل الترتيب، و ذلك مرده أن جل النشاطات المخرجة هي نشاطات مدعمة و ليس استراتيجية.

<sup>1</sup> William C. BYHAM, *The Outsourcing Question*, whitepaper, Development Dimensions International DDI, no year, p03. <http://pdfsr.com/pdf/the-outsourcing-question>

الشكل (6/5): أخطار الاخراج

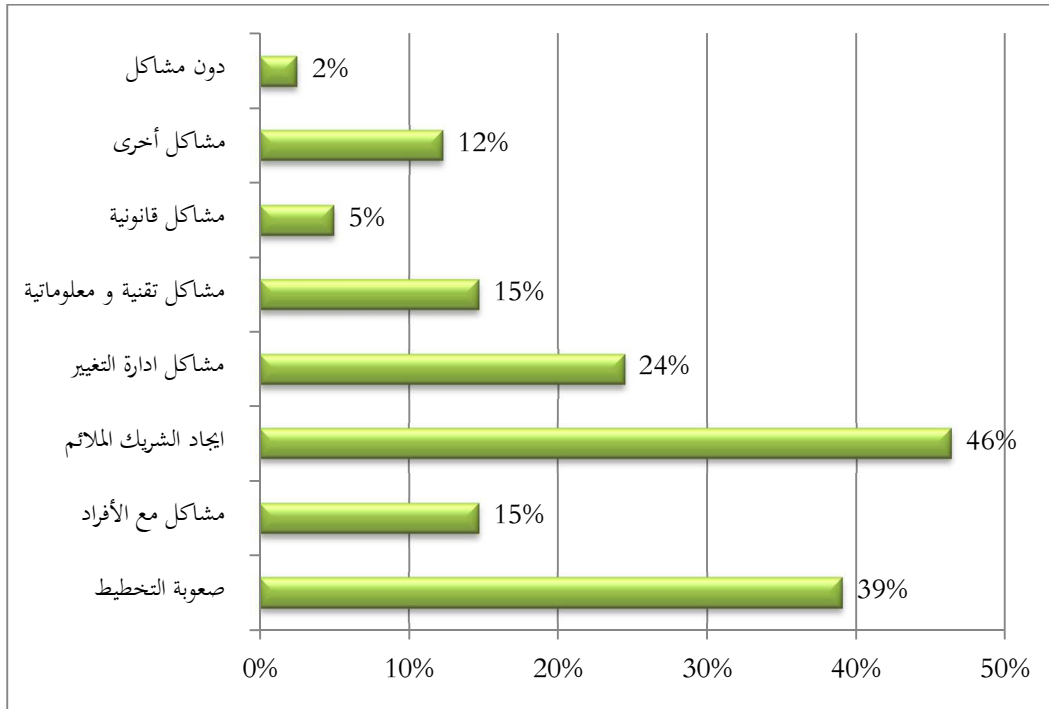


المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

### 3-تنفيذ و تسيير مشاريع الاخراج

**3-1-عوائق تنفيذ مشروع الاخراج:** حتى و إن تم اتخاذ قرار اخراج النشاطات، فإن تنفيذه يواجه عوائق عديدة، إن أهم هذه العوائق حسب المؤسسات المستجوبة ايجاد الشريك الملائم (46%)، الذي تتوفر فيه الشروط الموافقة لتطلعات المؤسسة، و هذا يعكس ضعف العروض الموجودة في السوق. أيضا من بين العوائق صعوبة التخطيط لمشروع اخراج النشاطات (39%) باعتبار أنها من الممارسات الجديدة التي تفتقد فيها المؤسسات للخبرة.

الشكل (7/5): عوائق تنفيذ مشروع الاخراج

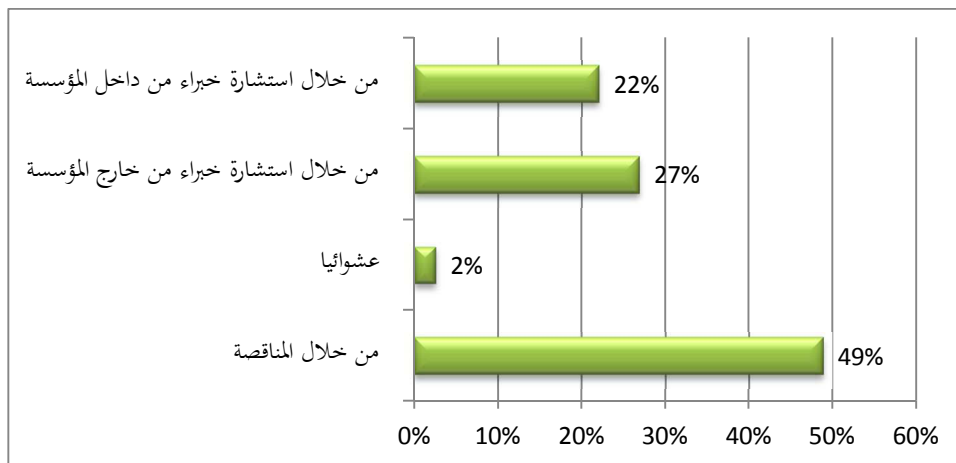


المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

### 3-2- طريقة اختيار المورد: 49% تلجأ للمناقصة لاختيار المورد، و يمكن تفسير ذلك بأن هذه الطريقة تتيح

للمؤسسة الحصول على عروض كثيرة تسمح لها باختيار المورد الأفضل.

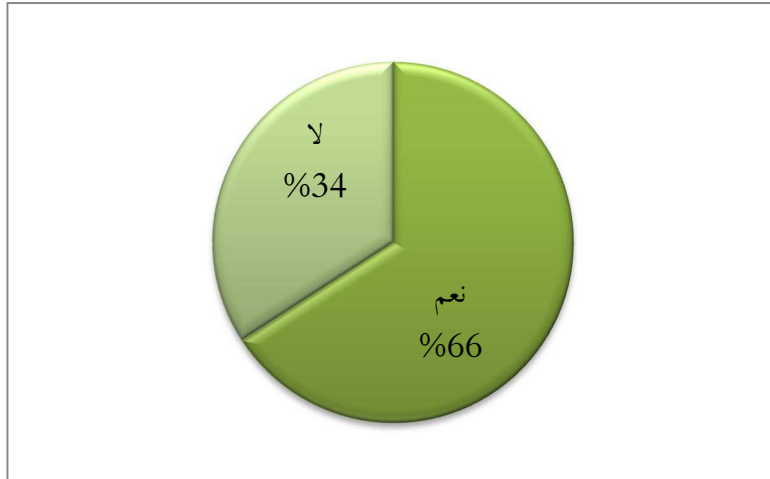
الشكل (8/5): طريقة اختيار المورد



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

**3-3- تغيير المورد:** 66% من المؤسسات قامت بتغيير المورد، و يمكن تفسير ذلك بضعف الخدمات المقدمة من طرف الموردين نتيجة افتقارهم للخبرة.

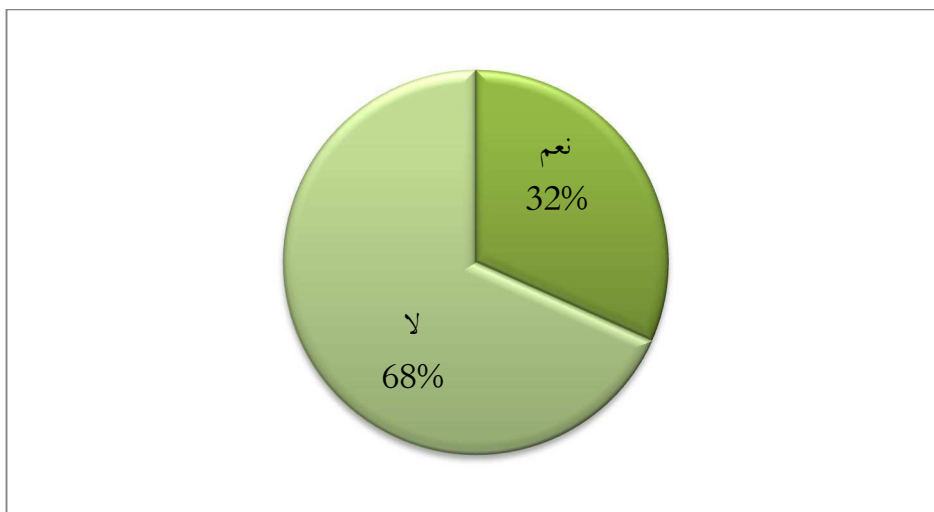
الشكل (9/5): تغيير المورد



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

**3-4- اللجوء إلى موردين أجنب:** 32% من المؤسسات تخرج أنشطتها إلى موردين أجنب، و حسب المقابلات التي أجريناها فإن اللجوء إلى الموردين الأجنب كان في مجال تطوير المنتجات، و الصيانة، و تكوين العمال.

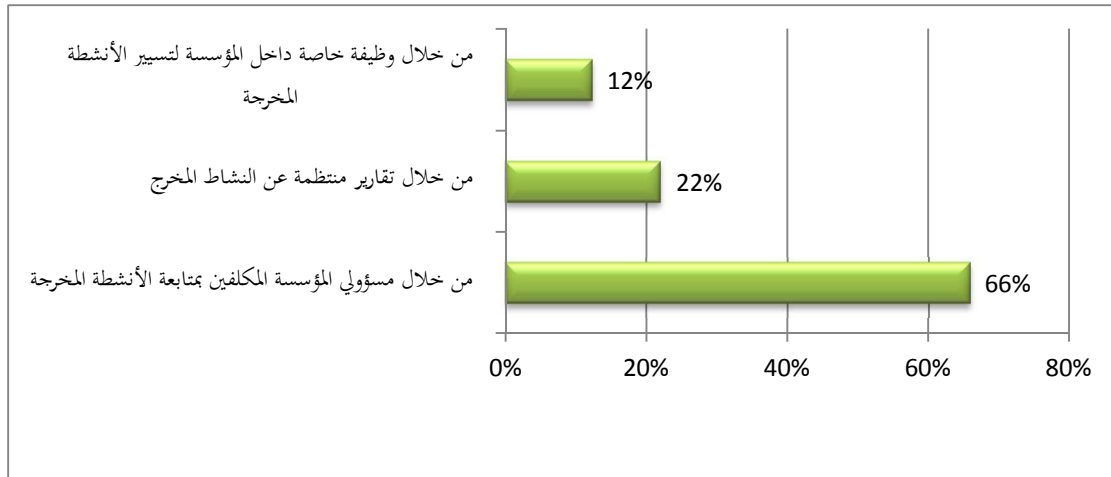
الشكل (10/5): اللجوء إلى موردين أجنب



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

**3-5- طريقة تسيير النشاطات المخرجة:** 66% من المؤسسات تعتمد على مسؤول مكلف بمتابعة الأنشطة المخرجة، في حين 12% من المؤسسات تخلق وظيفة خاصة بمتابعة الأنشطة المخرجة.

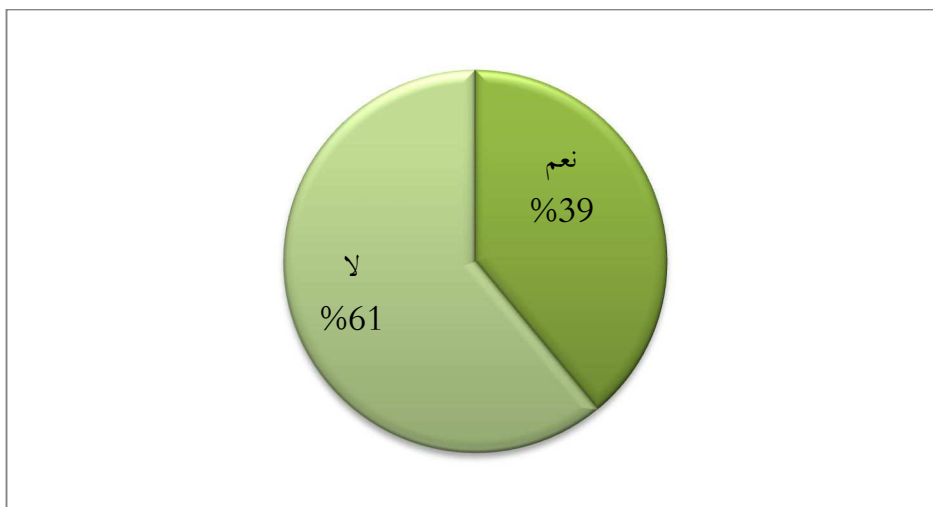
الشكل (11/5): طريقة تسيير النشاطات المخرجة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

**3-6- تحويل الأصول البشرية للمورد:** 39% من المؤسسات قامت بتحويل العمال الذين كانوا يشرفون على النشاط إلى المورد، في حين 61% من المؤسسات قامت بإدماجهم في وظائف أخرى أو تسريحهم.

الشكل (12/5): تحويل الأصول البشرية للمورد

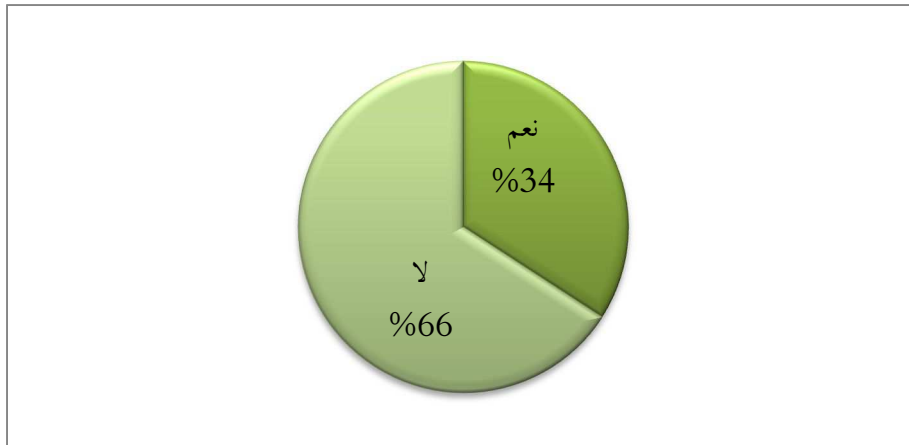


المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20



**3-7- تحويل الأصول المادية للمورد:** 34% فقط من المؤسسات المخرجة تقوم بتحويل الأصول المادية إلى موردتها، بينما 66% يحتفظون بها احتياطا لامكانية اعادة ادخال النشاط المخرج، أو يتخلصون منها بيعها.

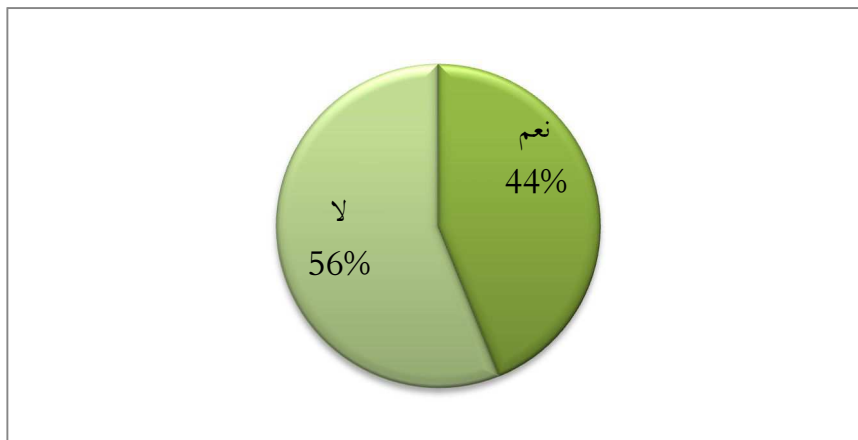
الشكل (13/5): تحويل الأصول المادية للمورد



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

**3-8- تحديد مؤشرات لقياس الأداء:** 44% من المؤسسات تضع معايير لقياس أداء النشاطات المخرجة، في حين أن 56% لا تضع أي مقاييس، و ذلك يعكس عدم الاهتمام الشديد للمؤسسات بالنشاطات المخرجة، باعتبار جلها نشاطات مدعمة و ليس استراتيجية.

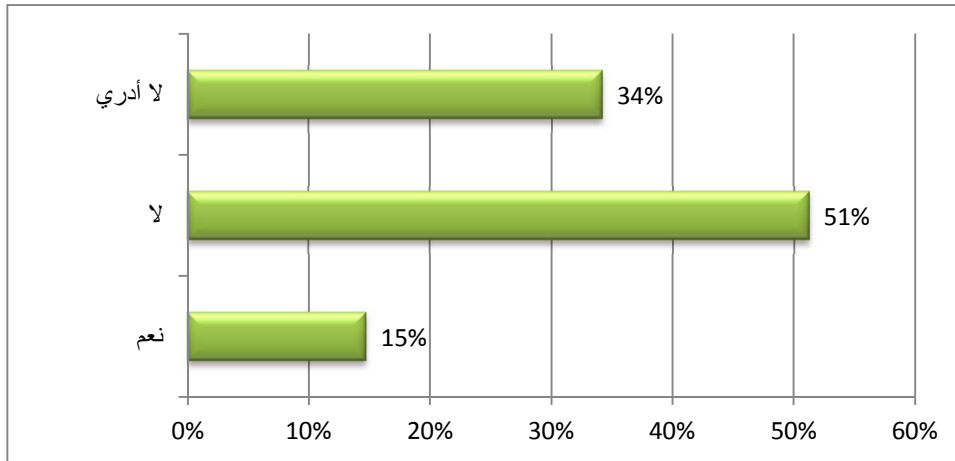
الشكل (14/5): تحديد مؤشرات لقياس الأداء



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

**3-9- تكثيف مراقبة النشاطات المخرجة:** 15% من المؤسسات صرحت أنها عازمة على زيادة الرقابة على الأنشطة المخرجة، و نفس ذلك بأن هذه النسبة قد تكون متعلقة بالمؤسسات التي تخرج أنشطة استراتيجية.

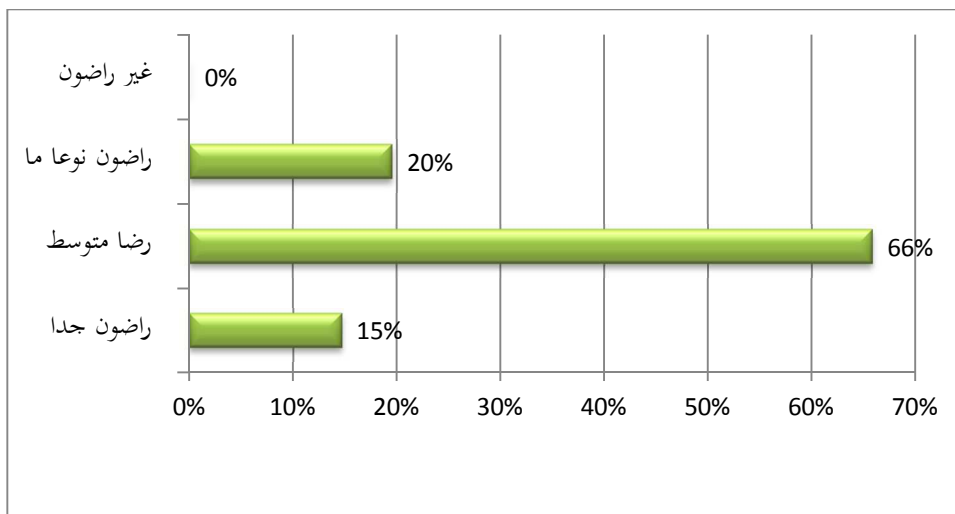
الشكل (15/5): تكثيف مراقبة النشاطات المخرجة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

**3-10- مستوى الرضا:** تلقى عمليات اخراج النشاطات رضا متوسط لدى ثلثي المؤسسات المستجوبة، بينما 15% راضون رضا تام على عمليات اخراج النشاطات.

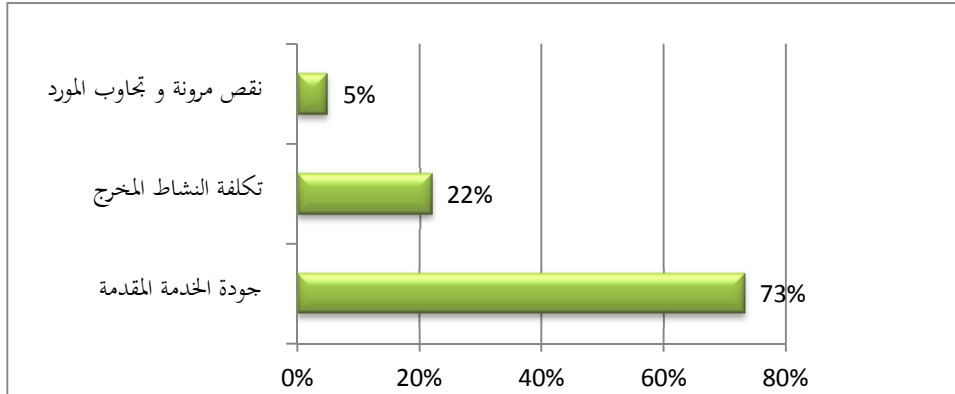
الشكل (16/5): مستوى الرضا عن عمليات الاخراج



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

**3-11-دوافع اعادة ادخال النشاطات المخرجة:** تشكل "جودة الخدمة المقدمة" السبب الرئيسي لإعادة ادخال النشاط المخرج بنسبة 73%. تليها التكلفة التي يمكن أن تتجاوز ما كانت تتوقعه المؤسسة بنسبة 22%.

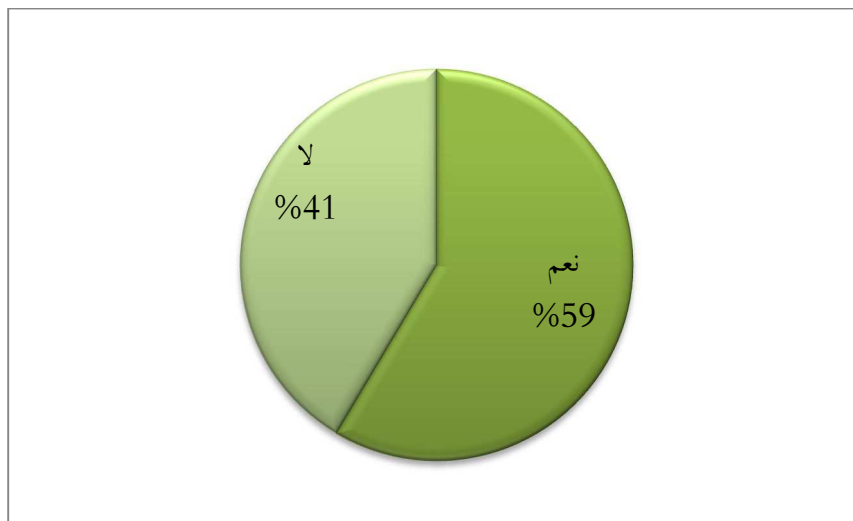
الشكل (17/5): دوافع اعادة ادخال النشاطات المخرجة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

**3-12-برمجة مشاريع اخراج خلال السنتين المقبلتين:** أكثر من نصف المؤسسات (59%) صرحت أنها برمجت مشاريع اخراج نشاطات جديدة خلال السنتين المقبلتين، و هذا يدل على سوق واعد لإخراج النشاطات.

الشكل (18/5): برمجة مشاريع اخراج خلال السنتين المقبلتين



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

المطلب الثاني: التحليل الوصفي و العائلي لمتغيرات الدراسة

1- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1-1- التحليل الوصفي للعوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات: من الجدول أدناه نلاحظ أن

العبارات الخمسة الأولى التي وافقت عينة الدراسة على أهميتها تختلف نوعا ما عن تلك المتوصل إليها في دراسة Eric (2001) Fimbel، حيث توصل الباحث في دراسته إلى العبارات التالية:

1- سياسة المؤسسة في التركيز على مهنتها الأساسية؛

2- الرغبة في الاستفادة الدائمة من التكلفة المثلى، و أفضل الحلول و الممارسات

المتاحة في السوق؛

3- تحويل الوظيفة المخرجة الى مصدر لميزة تنافسية؛

4- واقع وجود حل داخل المؤسسة يساهم قليلا في أدائها؛

5- القلق و التوتر من صعوبة اتقان الابداع التكنولوجي.

الجدول (1/5): ترتيب العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات

الرتبة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	1- سياسة المؤسسة في التركيز على مهنتها الأساسية	4,34	0,911	مرتفعة جدا
02	2- الرغبة في تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة	4,32	1,011	مرتفعة جدا
03	6- الرغبة في الاستفادة الدائمة من التكلفة المثلى، و أفضل الحلول و الممارسات المتاحة في السوق	4,00	0,949	مرتفعة
04	7- حقيقة التكاليف الداخلية المفرطة	4,00	1,072	مرتفعة
05	8- حقيقة وجود حل داخل المؤسسة أقل مرونة	3,90	0,970	مرتفعة
06	10- وجود عروض اخراج ناضجة و موثوق منها	3,73	1,141	مرتفعة
07	18- عدد كبير من المشاريع في الانتظار نتيجة عدم خبرة الكفاءات الداخلية	3,44	1,163	مرتفعة

متوسطة	1,175	3,34	4-واقع وجود حل داخل المؤسسة يساهم قليلا في أدائها	08
متوسطة	1,109	3,34	5-القلق و التوتر من صعوبة اتقان الابداع التكنولوجي	09
متوسطة	0,850	3,32	12-معرفة المؤسسة بالإخراج كاستراتيجية ناجحة و منتشرة على نطاق واسع	10
متوسطة	1,107	3,22	17-عملية اخراج سابقة ناجحة	11
متوسطة	1,100	3,20	14-نقص المصدقية (الموثوقية) داخل المؤسسة (حول وظيفة أو نشاط معين)	12
متوسطة	1,447	3,17	3-تحويل الوظيفة المخرجة الى مصدر لميزة تنافسية	13
متوسطة	1,116	3,17	9-اقترح الادارة المشرفة على الوظيفة	14
متوسطة	1,327	3,12	16-عوائق خارجية قوية تفوق الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة	15
متوسطة	0,985	3,07	11-الضغوطات أو عدم الرضا المعبر عنه من طرف المستخدمين (الفئات المستهدفة)	16
متوسطة	1,104	3,07	19-أثر موضوعة التسيير (التقليد)	17
متوسطة	1,098	2,49	13-اللجوء الى الاخراج لتفادي معارضة مشروع ما (مثلا طريقة جديدة في الانتاج) = (التغلب على مقاومة العمال)	18
منخفضة	1,246	2,44	15-العوائق المتعلقة بتدويل نشاطات و أسواق المؤسسة = الانتشار الجغرافي للمنشآت والمواقع و العملاء	19

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

## 2-1- التحليل الوصفي للعوامل المؤثرة في اختيار المورد: تبين من التحليل الوصفي أن: الجودة، السعر،

التسليم القدرات التقنية، قدرات الانتاج، هي أهم العناصر التي تركز المؤسسات عليها في عملية اختيار المورد، في

حين أنها لا تولي أهمية كبيرة للعناصر التالية: العلاقات الاجتماعية، القدرة على التعبئة، الرغبة في اجراء أعمال، حجم المشتريات سابقا.

الجدول(2/5): ترتيب العوامل المؤثرة في اختيار المورد

الرتبة	العبرة	المتوسط	الانحرا ف المعياري	درجة الموافقة
01	22-الجودة	4,80	0,511	مرتفعة جدا
02	20-السعر	4,54	0,897	مرتفعة جدا
03	21-التسليم	4,39	0,802	مرتفعة جدا
04	25-القدرات التقنية	4,24	0,799	مرتفعة جدا
05	23-قدرات الانتاج	4,22	0,936	مرتفعة جدا
06	26-التسيير و التنظيم	4,02	0,821	مرتفعة
07	24-الموقع الجغرافي	4,00	1,049	مرتفعة
08	27-السمعة و التموضع في الصناعة	3,98	0,908	مرتفعة
09	42-سياسة الضمان	3,90	1,091	مرتفعة
10	29-الأداء السابق	3,83	0,972	مرتفعة
11	38-تبادل المصالح	3,80	0,872	مرتفعة
12	33-مراقبة العمليات	3,78	1,107	مرتفعة
13	35-مطابقة الاجراءات	3,76	0,943	مرتفعة
14	28-الوضعية المالية	3,73	0,975	مرتفعة
15	37-نظام المعلومات	3,66	1,015	مرتفعة
16	31-المواقف (مواقف الموردين اتجاه المؤسسة)	3,59	0,921	مرتفعة
17	39-الانطباع (الانطباع الناتج عن الاتصالات الشخصية بين المورد و مؤسستكم)	3,51	0,810	مرتفعة
18	30-خدمات التوصيل	3,41	1,024	مرتفعة
19	34-التدريب و التدعيم	3,41	1,072	مرتفعة
20	36-العلاقات الاجتماعية	3,32	1,105	متوسطة

متوسطة	1,338	3,24	32-القدرة على التعبئة	21
متوسطة	1,303	2,95	40-الرغبة في اجراء أعمال مستقبلا	22
متوسطة	1,236	2,85	41-حجم المشتريات سابقا	23

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

### 1-3- التحليل الوصفي للميزة التنافسية

1-3-1- استراتيجية التكلفة: بين حساب المتوسطات أن القدرة على تخفيض التكاليف، مواد أولية بأسعار جيدة، فعالة الانتاج، يد عاملة مكيفة و حصة سوقية كبيرة، هي العناصر الرئيسية لتحقيق ميزة التكلفة. لكن ذلك لا يعني اهمال بقية العناصر، حيث نلاحظ أن جميع العبارات تحصلت على متوسط يساوي أو يفوق 4.

الجدول (3/5): ترتيب العوامل المحققة لميزة التكلفة

الرتبة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	44-القدرة على تخفيض تكاليف الانتاج	4,59	0,631	مرتفعة جدا
02	51-مواد أولية بأسعار جيدة	4,51	0,779	مرتفعة جدا
03	46-فعالية الانتاج	4,41	0,670	مرتفعة جدا
04	50-يد عاملة مكيفة	4,39	0,771	مرتفعة جدا
05	59- حصة سوقية كبيرة	4,37	0,942	مرتفعة جدا
06	43-القدرة على تكييف التصميم	4,29	0,873	مرتفعة جدا
07	52-شبكة توزيع منخفضة التكلفة	4,29	0,814	مرتفعة جدا
08	53-كفاءات تسويقية	4,29	0,814	مرتفعة جدا
09	47-الفعالية العملية	4,17	0,704	مرتفعة
10	48-الابتكار في الاجراءات	4,15	0,691	مرتفعة
11	45-التصميم البسيط	4,00	0,806	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

**1-3-2- استراتيجية التمييز:** تركز المؤسسات المستجوبة في سعيها لتحقيق التميز على العناصر التالية بالترتيب: قوى بيع كفؤة، جودة المنتج، مواد أولية ذات جودة، يد عاملة مؤهلة، مراقبة الجودة.

**الجدول (4/5): ترتيب العوامل المحققة لميزة التمييز**

الرتبة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	57- قوى بيع كفؤة	4,43	0,808	مرتفعة جدا
02	62- جودة المنتج	4,39	0,738	مرتفعة جدا
03	61- مواد أولية ذات جودة	4,31	0,850	مرتفعة جدا
04	60- يد عاملة مؤهلة	4,26	0,742	مرتفعة جدا
05	55- مراقبة الجودة	4,24	0,663	مرتفعة جدا
06	58- صورة (العلامة، المنتج، المؤسسة...)	4,14	0,793	مرتفعة
07	54- تصميم أصلي للمنتج	3,92	0,959	مرتفعة
08	59- قوة التأثير على شبكات التوزيع	3,75	0,860	مرتفعة
09	56- تنوع التشكيلة	3,73	0,949	مرتفعة
10	64- الخدمات (خدمات ما بعد البيع)	3,70	0,929	مرتفعة
11	52- شبكة توزيع متخصصة	3,51	1,028	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

## 2- التحليل العاملي للمتغيرات المستقلة للدراسة (الميزة التنافسية)<sup>1</sup>:

الهدف من اجراء التحليل العاملي هو الحصول على المكونات أو العوامل الرئيسية للمتغيرات المستقلة، حيث سيتم استخدامها لاحقا في اختبار الانحدار المتعدد لدراسة تأثير الميزة التنافسية في العوامل المحددة لإخراج النشاطات.

### 2-1- التحليل العاملي لميزة التكلفة: أولا نتحقق من شروط اجراء التحليل العاملي من خلال الجدول أدناه:

<sup>1</sup> تم الاعتماد على العوامل التي فاقت قيمة تشبعها 0.6



## الجدول (5/5): اختبار KMO و Bartlett لميزة التكلفة

0.774	مؤشر KMO
226.007	Approx. Chi-Square اختبار Bartlett للدائرية
55	درجة الحرية df
0.000	مستوى الدلالة sig

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

نلاحظ من الجدول أن قيمة مؤشر KMO أكبر من 0.5 (0.637)، و مستوى معنوية اختبار Bartlett للدائرية أقل من 0.05 (0.000). كما أن قيمة محدد المصفوفة بلغت 0.002، أي أكبر من 0.0001. وبالتالي فإن الشروط محققة لإجراء التحليل العاملي.

و قد أسفر اجراء التحليل العاملي عن ثلاثة عوامل رئيسية موضحة في الجدول التالي:

الجدول (6/5): ملخص نتائج التحليل العاملي لميزة التكلفة

قيمة $\alpha$ كرونباخ	النسبة التراكمية للتباين المفسر	نسبة التباين المفسر	القيمة الذاتية	قيمة التشبع بعد التدوير	
					العامل الأول: القدرة على التحكم في السوق (سوق المواد الأولية، سوق العمل...)
0,907	30,294	30,294	3,332	0,841 0,834 0,846 0,904	59- حصة سوقية كبيرة 50- يد عاملة مكيفة 51- مواد أولية بأسعار جيدة 52- شبكة توزيع منخفضة التكلفة
					العامل الثاني: الفعالية
0,796	53,727	23,433	2,578	0,729 0,626 0,835 0,794	44- القدرة على تخفيض تكاليف الانتاج 45- التصميم البسيط 46- فعالية الانتاج الفعالية العملية
					العامل الثالث: مؤهلات التصميم و التسويق
0,638	69,615	15,888	1,748	0,807 0,766	43- القدرة على تكييف التصميم 53- كفاءات تسويقية

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول نلاحظ أن العوامل الثلاثة تفسر ما يقارب 70% من التباين و هي نسبة جيدة، كما أن معاملات ألفا كرونباخ مقبولة حيث تراوحت بين 0.907 و 0.638.

2-2- التحليل العاملي لميزة التمييز: أولا نتحقق من شروط اجراء التحليل العاملي من خلال الجدول أدناه.

الجدول (7/5): اختبار KMO و Bartlett لميزة التمييز

0.693	مؤشر KMO
273.802	Approx. Chi-Square اختبار Bartlett للدائرية
55	درجة الحرية df
0.000	مستوى الدلالة sig

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

نلاحظ من الجدول أن قيمة مؤشر KMO أكبر من 0.5 (0.693)، و مستوى معنوية اختبار Barlett للدائري أقل من 0.05 (0.000). كما أن قيمة محدد المصفوفة بلغت 0.001، أي أكبر من 0.0001 وبالتالي فإن الشروط محققة لإجراء التحليل العاملي.

و قد أسفر اجراء التحليل العاملي عن عاملين رئيسيين موضحان في الجدول التالي:

الجدول (8/5): ملخص نتائج التحليل العاملي لميزة التمييز

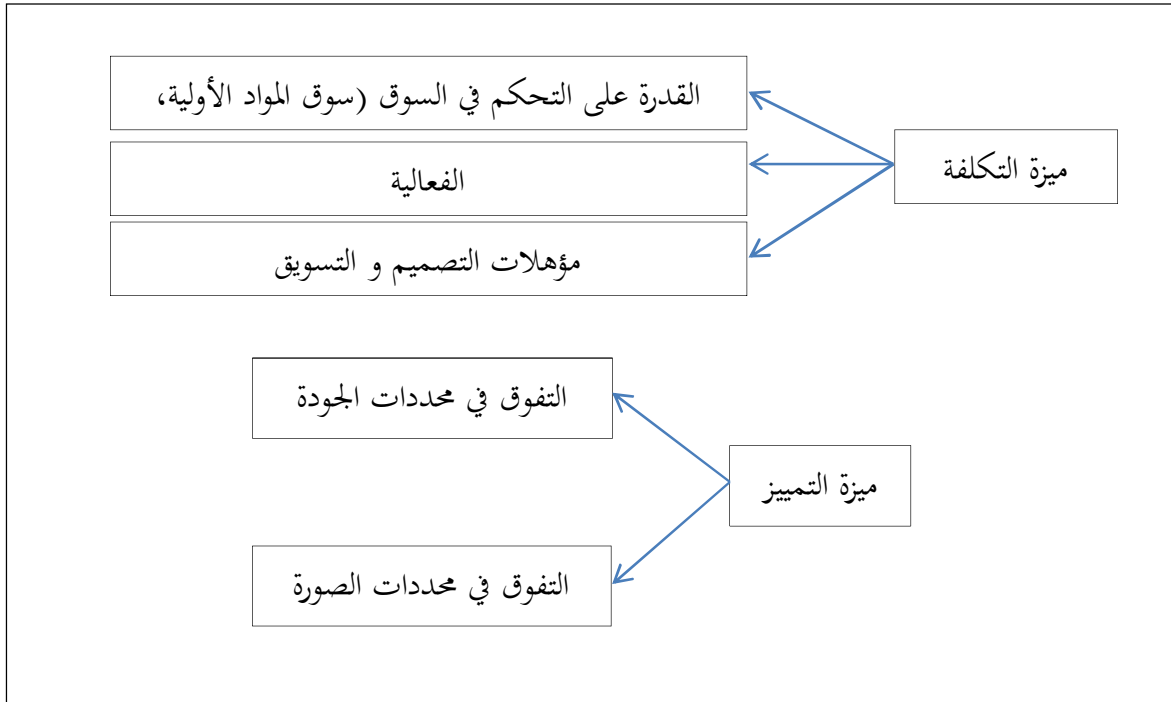
قيمة $\alpha$ كرونباخ	النسبة التراكمية للتباين المفسر	نسبة التباين المفسر	القيمة الذاتية	قيمة التشيع بعد التدوير	
					العامل الأول: التفوق في محددات الجودة
0.853	33,189	33,189	3,651	0,61	59-قوة التأثير على شبكات التوزيع
				0,76	60-يد عاملة مؤهلة
				0,85	61-مواد أولية ذات جودة
				0,90	62-جودة المنتج
					العامل الثاني: التفوق في محددات الصورة
0.837	64,35	31,16	3,428	0,661	55-مراقبة الجودة
				0,826	56-تنوع التشكيلة
				0,723	57-قوى بيع كفؤة
				0,709	58-صورة (العلامة، المنتج، المؤسسة..)
				0,673	63-شبكة توزيع متخصصة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول نلاحظ أن العاملين يفسران ما يقارب 64.35% من التباين و هي نسبة جيدة، كما أن معاملات ألفا كرونباخ مقبولة حيث كانت 0.853 و 0.837.

لاحقا سنعتبر عن ميزة التكلفة و ميزة التمييز باستعمال مخرجات التحليل العاملي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (19/5): العوامل الرئيسية للميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة

#### المطلب الأول: اختلافات آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج و اختيار المورد

**1- اختلافات آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج:** و تم دراسة ذلك من خلال اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى: توجد اختلافات ذات دلالية احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات، ترجع للمتغيرات الشخصية للمستجوبين. حيث تم تجزئة هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية:

**1-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات، ترجع للجنس.

الجدول (9/5): توزيع مجموعتي الجنس للعينة، متوسطاتها و انحرافها المعياريين حول العوامل المؤثرة في

#### اتخاذ قرار اخراج النشاطات

الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	الجنس	
0,561	3,43	30	ذكر	العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار اخراج النشاطات
0,458	3,34	11	أنثى	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول نلاحظ وجود فارق جد ضئيل بين متوسطي مجموعتي الجنس، و قد يكون هذا مؤشرا على أن الفرق غير دال احصائيا. و سنتأكد من خلال اجراء اختبار ت T-test لعينتين مستقلتين، النتائج في الجدول أدناه:

الجدول (10/5) اختبار T-test لمجموعتي الجنس حول العوامل المؤثرة في قرار اخراج النشاطات

اختبار T لتساوي المتوسطات			اختبار Levene لتجانس التباين		افتراض تساوي التباين	العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات
مستوى الدلالة	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	F		
0,668	39	0,433	0.680	0,172	افتراض تساوي التباين	العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات
0,639	21,722	0,476			افتراض عدم تساوي التباين	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول نلاحظ أن اختبار التجانس غير دال احصائيا (0.680)، و بالتالي فالتباين متجانس بين مجموعتي الجنس، و بما أن T-test غير دال احصائيا في حالة تساوي التباين (0.668)، فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات، ترجع للجنس.

**1-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات ، ترجع للسن.

الجدول (11/5): توزيع مجموعات السن للعينة، متوسطاتها، انحرافات المعيارية حول العوامل المؤثرة في

اتخاذ قرار اخراج النشاطات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	السن
0,298	3,47	2	أقل من 30 سنة
0,508	3,17	14	من 30 إلى 39 سنة
0,551	3,54	19	من 40 إلى 49 سنة
0,485	3,49	6	أكثر من 50 سنة
0,531	3,40	41	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول نلاحظ وجود فرق جد ضئيل بن متوسطات فئات السن، و قد يكون هذا مؤشرا على أن الفرق غير دال احصائيا. الجدول الموالي يوضح اختبار تجانس التباين.

الجدول (12/5) اختبار تجانس التباين للسن

العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات			
اختبار Levene	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
0,322	3	37	0,809

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

الاختبار غير دال معنويا (0.809) و بالتالي التباين بين المجموعات متجانس. و عليه يمكن اجراء اختبار التباين الأحادي. الموضح نتائجه في الجدول التالي:

الجدول (13/5): نتائج اختبار ANOVA لاختبار اختلاف آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات وفقا لمتغير السن.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	1,194	3	0,398	1,462	0,241
داخل المجموعات	10,077	37	0,272		
المجموع	11,271	40			

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول نلاحظ أن الاختبار غير دال احصائيا (0.241)، و بالتالي لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات، ترجع للسن.

### 1-3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في

اتخاذ قرار اخراج النشاطات، ترجع للمستوى التعليمي.



الجدول (14/5): توزيع مجموعات المستوى الدراسي للعينة، متوسطاتها، انحرافات المعيارية حول العوامل

المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات

الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	المستوى الدراسي
0,319	3,74	4	متوسط
0,476	3,61	12	ثانوي
0,537	3,25	25	جامعي
0,531	3,40	41	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول نلاحظ وجود فارق جد ضئيل بين متوسطات المستويات الدراسية، و قد يكون هذا مؤشرا على أن الفرق غير دال احصائيا. الجدول الموالي يوضح اختبار تجانس التباين.

الجدول (15/5): اختبار تجانس التباين للمستوى الدراسي

العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج			
اختبار Levene	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
0,550	2	38	0,581

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

الاختبار غير دال معنويا (0.581) و بالتالي التباين بين المستويات الدراسية متجانس. و عليه يمكن اجراء اختبار التباين الأحادي. الموضح نتائجه في الجدول التالي:

الجدول (16/5): نتائج اختبار ANOVA لاختبار اختلاف آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات وفقا لمتغير المستوى الدراسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	1,561	2	0,781	3,05	0,059
داخل المجموعات	9,71	38	0,256		
المجموع	11,271	40			

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول نلاحظ أن الاختبار غير دال احصائيا (0.059)، و بالتالي لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات، ترجع للمستوى الدراسي.

**1-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات، ترجع للأقدمية.

الجدول (17/5): توزيع مجموعات الأقدمية للعينة، متوسطاتها، انحرافاتها المعيارية حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات

الأقدمية	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
أقل من 03 سنوات	7	3,28	0,547
من 03 إلى 06 سنوات	13	3,34	0,496
من 07 إلى عشر سنوات	11	3,38	0,657
أكثر من عشر سنوات	10	3,61	0,425
المجموع	41	3,40	0,531

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول نلاحظ وجود فارق جد ضئيل بين فئات الأقدمية، و قد يكون هذا مؤشرا على أن الفرق غير دال احصائيا.

الجدول (18/5): اختبار تجانس التباين للأقدمية

العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج			
اختبار Levene	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
0,627	3	37	0,602

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

الاختبار غير دال معنويا (0.627) و بالتالي التباين بين مجموعات الأقدمية متجانس. و عليه يمكن اجراء اختبار التباين الأحادي. الموضح نتائجه في الجدول التالي:

الجدول (19/5): نتائج اختبار ANOVA لاختبار اختلاف آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات وفقا لمتغير الأقدمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0,576	3	0,192	0,665	0,579
داخل المجموعات	10,695	37	0,289		
المجموع	11,271	40			

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول نلاحظ أن الاختبار غير دال احصائيا (0.579)، و بالتالي لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات، ترجع للأقدمية.

2-اختلافات آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد: و يتم دراسة ذلك من خلال اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية: توجد اختلافات ذات دلالية احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد، ترجع للمتغيرات الشخصية للمستجوبين. حيث تم تجزئة هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية:

1-2-اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد اختلافات ذات دلالية احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد ، ترجع للجنس.

الجدول (20/5): توزيع مجموعتي الجنس للعينة، متوسطاتها و انحرافها المعياريين حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد

الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	الجنس	العوامل المؤثرة في اختيار المورد
0,531	3,82	30	ذكر	
0,548	3,67	11	أنثى	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول نلاحظ وجود فارق جد ضئيل بين متوسطي مجموعتي الجنس، و قد يكون هذا مؤشرا على أن الفرق غير دال احصائيا. و سنتأكد من خلال اجراء اختبار ت T-test لعينتين مستقلتين، النتائج موضحة في الجدول :

الجدول (21/5): اختبار T-test لمجموعتي الجنس حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد

اختبار T لتساوي المتوسطات			اختبار Levene لتجانس التباين		افتراض تساوي التباين	العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات
مستوى الدلالة	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	F		
0,436	39	0,786	0,762	0,093	افتراض تساوي التباين	العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات
0,449	17,344	0,774			افتراض عدم تساوي التباين	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول نلاحظ أن اختبار التجانس غير دال احصائيا (0.762)، و بالتالي فالتباين متجانس بين مجموعتي الجنس، و بما أن T-test غير دال احصائيا في حالة تساوي التباين (0.436)، فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد، ترجع للجنس.

**2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** توجد اختلافات ذات دلالية احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد، ترجع للسن.

الجدول (22/5): توزيع مجموعات السن للعينة، متوسطاتها، انحرافات المعيارية حول العوامل المؤثرة في

اختيار المورد

الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	السن
0,369	4,30	2	أقل من 30 سنة
0,326	3,50	14	من 30 إلى 39 سنة
0,541	3,78	19	من 40 إلى 49 سنة
0,545	4,27	6	أكثر من 50 سنة
0,533	3,78	41	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول نلاحظ وجود فارق بين متوسطات مجموعات السن، و قد يكون هذا مؤشرا على أن الفرق دال احصائيا. الجدول الموالي يضح اختبار تجانس التباين.

الجدول (23/5) اختبار تجانس التباين للسن

العوامل المؤثرة في اختيار المورد			
اختبار Levene	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
1,171	3	37	0,334

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

الاختبار غير دال معنويا (0.334) و بالتالي التباين للسن متجانس. و عليه يمكن اجراء اختبار التباين الأحادي الموضح نتائجه في الجدول التالي:

الجدول (24/5): نتائج اختبار ANOVA لاختبار اختلاف آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد وفقا للسن.

مستوى المعنوية	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,008	4,586	1,026	3	3,077	بين المجموعات
		0,224	37	8,276	داخل المجموعات
			40	11,353	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول نلاحظ أن الاختبار دال احصائيا (0.008)، و بالتالي توجد اختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد ، ترجع للسن.

و يمكن اجراء اختبار Post Hoc Tests من خلال اختبار توكي Tukey، لتحديد أي من المجموعات الأربعة تختلف عن المجموعات الأخرى، النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (25/5): نتائج اختبار توكي Tucky للمقارنات المتعددة بين مجموعات السن حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد

السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39	من 40 إلى 49	أكثر من 50 سنة
أقل من 30 سنة				
من 30 إلى 39 سنة	0,804			
من 40 إلى 49 سنة	0,526	0,278		
أكثر من 50 سنة	0,036	0,768*	-0,490	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول نلاحظ أن هناك اختلاف بين متوسطي فئة من 30 إلى 39 سنة و فئة أكثر من 50 سنة حيث قدر الفرق ب 0.768.

**2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة اختيار المورد، ترجع للمستوى التعليمي.

الجدول (26/5): توزيع مجموعات المستوى الدراسي للعينة، متوسطاتها، انحرافات المعيارية حول

العوامل المؤثرة في اختيار المورد

الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	المستوى الدراسي
0,148	4,42	4	متوسط
0,594	3,92	12	ثانوي
0,448	3,61	25	جامعي
0,533	3,78	41	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول نلاحظ وجود فارق بين متوسطات المستويات الدراسية، و قد يكون هذا مؤشرا على أن الفرق دال احصائيا. باجراء اختبار تجانس التباين نتحصل على الجدول التالي:

الجدول (27/5): اختبار تجانس التباين للمستوى الدراسي

العوامل المؤثرة في اختيار المورد			
اختبار Levene	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
3,282	2	38	0,048

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

الاختبار دال معنويا (0.048) و بالتالي التباين غير متجانس بالنسبة للمستوى الدراسي. و عليه لا يمكن اجراء اختبار التباين الأحادي. و يبين الجدول التالي اختبار المقارنات المتعددة دونيت سي Dunnett C الذي يستخدم في حالة عدم تجانس التباين.

جدول (28/5): نتائج اختبار دونيت سي Dunnett C للمقارنات المتعددة بين مجموعات المستوى الدراسي حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد.

الفرق بين المتوسطات		
0,507	ثانوي	متوسط
0,811*	جامعي	
-0,507	متوسط	ثانوي
0,304	جامعي	
0,811*	متوسط	جامعي
-0,304	ثانوي	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

يتضح من الجدول وجود فرق مقداره (0.811) دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسط الأفراد الذين لهم مستوى جامعي و متوسط الأفراد الذين لهم مستوى متوسط. و بالتالي توجد اختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد ، ترجع للمستوى الدراسي.

2-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد، ترجع للأقدمية.



الجدول (29/5): توزيع مجموعات الأقدمية للعينة، متوسطاتها، انحرافات المعيارية حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد

الأقدمية	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
أقل من 03 سنوات	7	3,70	0,663
من 03 إلى 06 سنوات	13	3,77	0,615
من 07 إلى عشر سنوات	11	3,61	0,420
أكثر من عشر سنوات	10	4,02	0,407
المجموع	41	3,78	0,532

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول نلاحظ وجود فارق بين متوسطات مجموعات الأقدمية، و سنتأكد من دلالة الاحصائية.

الجدول (30/5): اختبار تجانس التباين للسن

العوامل المؤثرة في اختيار المورد			
اختبار Levene	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
1,474	3	37	0,237

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

الاختبار غير دال معنويا (0.237) و بالتالي التباين للأقدمية متجانس. و عليه يمكن اجراء اختبار التباين الأحادي. الموضح نتائجه في الجدول التالي:

الجدول (31/5): نتائج اختبار ANOVA لاختبار اختلاف آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد وفقا للأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0,915	3	0,305	1,081	0,369
داخل المجموعات	10,438	37	0,282		
المجموع	11,353	40			

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول نلاحظ أن الاختبار غير دال احصائيا (0.369)، و بالتالي لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد ، ترجع للأقدمية .

المطلب الثاني: تأثير الميزة التنافسية على العوامل المحددة لإخراج النشاطات

**1-العلاقة بين اتخاذ قرار اخراج النشاطات و تنفيذه(اختيار المورد):** كما ذكرنا سابقا، فإننا نقصد بالعوامل المحددة لإخراج النشاطات: العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج و العوامل المؤثرة في اختيار المورد. الهدف من دراسة هذه العلاقة هو تبيان مدى انسجام دوافع المؤسسة لاتخاذ قرار اخراج النشاطات، مع طريقة تنفيذه (اختيار المورد)، فنظريا تحديد المؤسسة لهدفها من الاخراج هو الذي يسمح بتحديد الطريقة التي ستنفذ بها هذا المشروع. و الاجابة على هذا السؤال تأتي من خلال اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة: : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات، و العوامل المؤثرة في اختيار المورد.

و لاختبار وجود هذه العلاقة نحسب معامل ارتباط بيرسون Pearson، النتائج موضحة في الجدول أدناه:

الجدول (32/5): الارتباط بين العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج و العوامل المؤثرة في اختيار

المورد

العوامل المؤثرة في اختيار المورد		
0,591**	معامل ارتباط بيرسون	العوامل المؤثرة قرار
0,000	مستوى الدلالة	اخراج النشاطات
41	عدد مفردات العينة	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

نلاحظ أن هناك ارتباط طردي معنوي مقداره (0.591)، بين العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج و العوامل المؤثرة في اختيار المورد، و هذا معناه أنه كلما كانت أسباب الاخراج ذات أهمية عالية كلما زادت أهمية اختيار المورد المناسب. (باعتبار أن قرار الاخراج يسبق قرار اختيار المورد الذي سيوكل له النشاط المخرج)

**2- تأثير الميزة التنافسية على العوامل المحددة لإخراج النشاطات:** و تم دراسة ذلك من خلال اختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للميزة التنافسية على العوامل المحددة لإخراج النشاطات. و قد تم تجزئة هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين.

**1-2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للميزة التنافسية على العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات.

لاختبار صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار الأنحدار المتعدد، الموضحة نتائجه في الأسفل:

المتغير التابع: العوامل المؤثرة على اخراج النشاطات.

المتغيرات المستقلة: ميزة التكلفة، ميزة التمييز.

● **القدرة التفسيرية للنموذج:** يقصد بالقدرة التفسيرية لنموذج مدى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع. بمعنى نسبة التغيرات الحاصلة في المتغير التابع و التي ترجع إلى

المتغيرات المستقلة. و نحدد القدرة التفسيرية للنموذج من خلال معامل التحديد أو معامل التحديد المصحح، حيث هذا الأخير يعتبر أكثر دقة.

الجدول (33/5): ملخص نموذج الانحدار المتعدد

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
0,274	0,075	0.026	0,523

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد المصحح هي 0.026، و هذا معناه أن المتغيرات المستقلة (ميزة التكلفة، ميزة التمييز) تفسر 2.6% فقط من المتغير التابع (العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات) و هي نسبة ضئيلة.

• المعنوية الكلية للنموذج:

الجدول (34/5): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار

مستوى المعنوية	F	متوسط المربع	درجة الحرية	مجموع المربعات	الانحدار
0,227	1,541	0,423	2	0,846	
		0,274	38	10,426	الخطأ
			40	11,271	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نموذج الانحدار غير معنوي (0.227)، و بالتالي نرفض فرضية تأثير الميزة التنافسية على العوامل المؤثرة في قرار اخراج النشاطات.

2-2- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للميزة التنافسية على العوامل المؤثرة

في اختيار المورد.

لاختبار صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار الانحدار المتعدد، الموضحة نتائجه في الأسفل:

المتغير التابع: العوامل المؤثرة في اختيار المورد.

المتغيرات المستقلة: ميزة التكلفة، ميزة التمييز.

• القدرة التفسيرية للنموذج:

الجدول (35/5): ملخص نموذج الانحدار المتعدد

معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
0,612	0,375	0,342	0,432

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد المصحح هي 0.342، و هذا معناه أن المتغيرات المستقلة (ميزة التكلفة، ميزة التمييز) تفسر 34.2% من المتغير التابع (العوامل المؤثرة في اختيار المورد)، أما 65.8% فترجع لعوامل أخرى، منها الخطأ العشوائي.

• المعنوية الكلية للنموذج

الجدول (36/5): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار

مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,000	11,382	2,127	2	4,253	الانحدار
		0,187	38	7,100	الخطأ
			40	11,353	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نموذج الانحدار معنوي حيث بلغ مستوى المعنوية قيمة 0.000، و هذا يدل على جودة نموذج الانحدار و ملاءمته لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع (العوامل المؤثرة في اختيار المورد) و المتغيرات المستقلة (ميزة التكلفة، ميزة التمييز).

• المعنوية الجزئية للنموذج

للتعرف على سبب معنوية نموذج الانحدار (ميزة التكلفة أو ميزة التمييز، أو كلاهما معا)، ندرس معنوية معاملات نموذج الانحدار الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول (37/5): نتائج اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار المتعدد

المتغير	B	الخطأ المعياري	اختبار T	مستوى المعنوية
الثابت	0,38	0,724	0,525	0,603
ميزة التكلفة	0,565	0,137	4,132	0,000
ميزة التمييز	0,239	0,111	2,148	0,038

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول فإنه يمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

العوامل المؤثرة في اختيار المورد = 0.38 + 0.565 ميزة التكلفة + 0.239 ميزة التمييز

- الثابت: (0.38) غير معنوي حيث كان مستوى المعنوية (0.603).
- معامل الانحدار لميزة التكلفة: (0.565) معنوي حيث كان مستوى المعنوية (0.000).
- معامل الانحدار لميزة التمييز: (0.239) معنوي حيث كان مستوى المعنوية (0.038).

• التأكد من شروط تطبيق الانحدار:

أ- شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي:

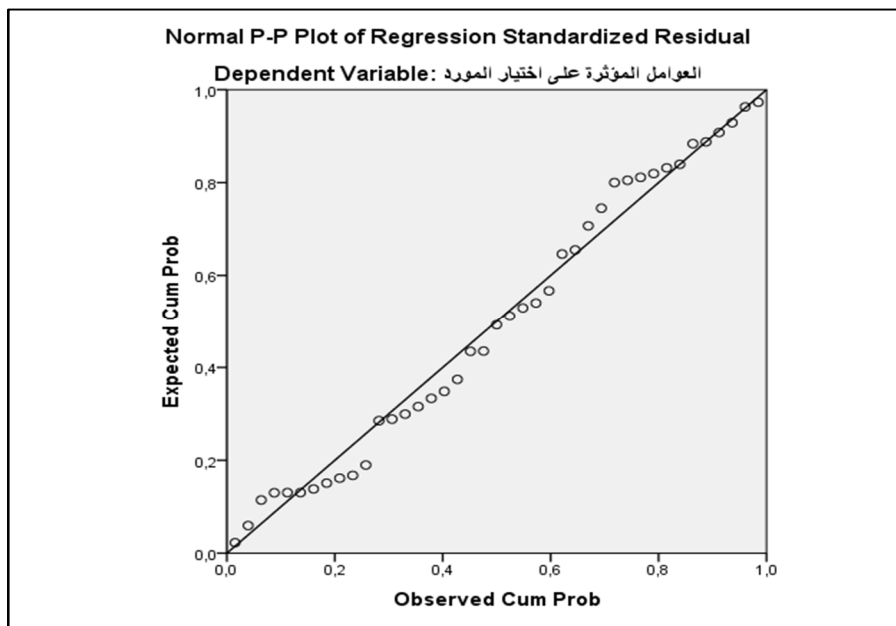
الفرض العدمي  $H_0$ : البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرض البديل  $H_1$ : البواقي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

و يتم دراسة اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي بطريقتين:

الطريقة الأولى: بيانها و ذلك من خلال فحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميبي المشاهد و الاحتمالي التجميبي المتوقع للبوافي المعياري.

الشكل (20/5) : العلاقة بين الاحتمال التجميبي المشاهد و الاحتمالي التجميبي المتوقع للبوافي المعياري



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

كما هو موضح بالشكل أعلاه نجد أن البوافي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أن البوافي تتوزع توزيعا طبيعيا.

الطريقة الثانية: حساييا باستعمال اختبار Klomogorov-Smirnov (كلومجروف-سميرنوف) و اختبار Shapiro-Wilk (شاييرو-ويليك)، و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (38/5): نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبوافي

مستوى المعنوية	درجة الحرية	احصائية الاختبار	
0.200	41	0.099	كلومجروف-سميرنوف
0.470	41	0.974	شاييرو-ويليك

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

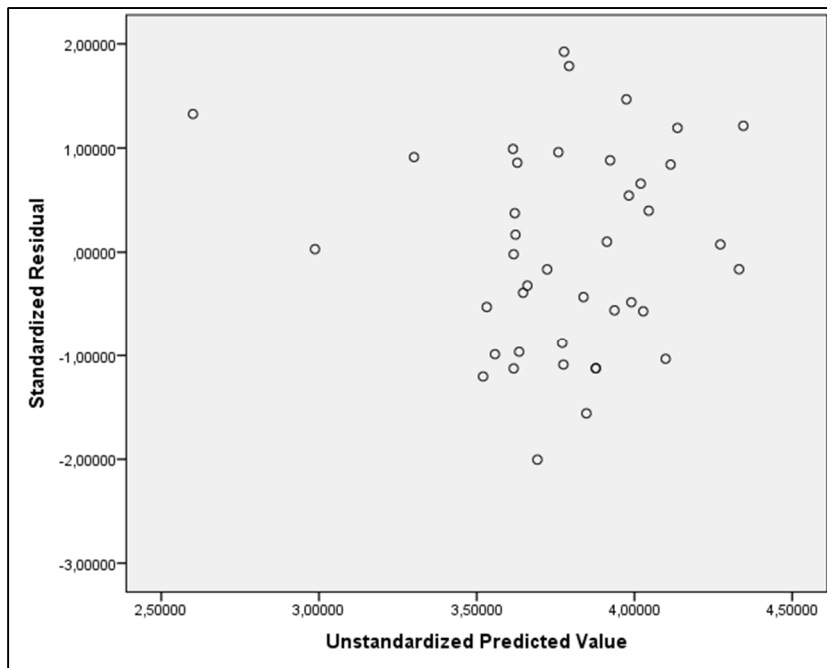
يتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن مستوى المعنوية في كلا الاختبارين أكبر من (0.05)، و من ثم فإننا نقبل الفرض العدمي بأن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، و هو ما يدعم النتيجة التي توصلنا إليها من خلال الرسم البياني. و بالتالي فإن الشرط الأول (شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي) من شروط استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية متوفر.

### ب- شرط الاستقلال الذاتي للبواقي

يتم الحكم على الاستقلال الذاتي للبواقي من خلال اختبار دارين وتسن Durbin-Watson، و قد بلغت قيمة دارين وتسن  $DW=1.51$  ، أما القيمة الحرجة المستخرجة من جدول دارين واتسن فقد كانت  $dL=1.3908$  ، أما  $dU=1.6031$  ، بما أن  $DW$  محصورة بين  $dL$  و  $dU$  ، فإنه لا يمكن الحكم على وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي.

ج- شرط تجانس البواقي (ثبات التباين): يتم الحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الأخطاء من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع.

### الشكل (21/5): انتشار البواقي المعيارية



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20



انتشار و توزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبيين الخط الذي يمثل الصفر (و هو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة و البواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، و هو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

**د- شرط عدم الازدواج الخطي بين المتغيرات التفسيرية (المستقلة):** و يقصد بالازدواج الخطي وجود علاقة ارتباط قوية و معنوية بين اثنين أو أكثر من المتغيرات التفسيرية. و يعتبر من أهم الآثار السلبية المترتبة على وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات التفسيرية: عدم استقرار معاملات الانحدار، بالإضافة إلى عدم توافر صفة الاعتمادية لهذه المعاملات.

يتم التأكد من هذا الشرط بإحدى الطريقتين التاليتين:

**الطريقة الأولى:** فحص مصفوفة الارتباط بين المتغيرات التفسيرية، بحيث يمكن الحكم بعدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة في حالة تراوح معامل الارتباط بين  $(0.7+)$  و  $(-0.7)$ .

الجدول (39/5): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات التفسيرية

ميزة التكلفة		
0.057	معامل ارتباط بيرسون	ميزة التمييز
0.725	مستوى الدلالة	
41	عدد مفردات العينة	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين المفسرين أقل من  $(0.7)$ ، بالإضافة إلى أنه ليس معنوي  $(0.725)$ . إذن نستنتج أنه لا توجد مشكلة الازدواج الخطي.

**الطريقة الثانية:** من خلال الاعتماد على معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor لكل متغير من المتغيرات المستقلة. بحيث إذا كانت قيمة VIF أقل من 05، فإنه يمكن الحكم بعدم وجود ازدواج خطي.

الجدول (40/5): معاملات تضخم التباين للمتغيرات المستقلة

المتغير	Tolerance	قيمة VIF
ميزة التكلفة	0.997	1.003
ميزة التمييز	0.997	1.003

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

طبقا لنتائج الجدول فإننا نلاحظ أن قيمة جميع المعاملات لا تفوق (05). و بالتالي لا يوجد ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

و انطلاقا من تحليل نموذج الانحدار مع استفاء جل شروطه، فإننا نستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للميزة التنافسية على العوامل المؤثرة في اختيار المورد.

و يمكن التعرف على العوامل الرئيسية للميزة التنافسية التي لها تأثير في اختيار المورد من خلال اجراء اختبار الانحدار المتعدد، و ذلك بالاستعانة بمخرجات التحليل العملي للميزة التنافسية، الذي أسفر عن تمثيل ميزة التكلفة بثلاث عوامل رئيسية هي: القدرة على التحكم في السوق، الفعالية، مؤهلات التصميم و التسويق. أما تمثيل ميزة التمييز فكان بعاملين رئيسيين هما: التفوق في محددات الجودة، التفوق في محددات الصورة.

حيث تصبح:

المتغير التابع: العوامل المؤثرة في اختيار المورد.

المتغيرات المستقلة: القدرة على التحكم في السوق، الفعالية، مؤهلات التصميم و التسويق، التفوق في محددات الجودة، التفوق في محددات الصورة.

• القدرة التفسيرية للنموذج

الجدول (41/5): ملخص نموذج الانحدار المتعدد

معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
0,622	0,387	0,300	0,445

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد هي 0.3، و هذا معناه أن المتغيرات المستقلة (القدرة على التحكم في السوق، الفعالية، مؤهلات التصميم و التسويق، التفوق في محددات الجودة، التفوق في محددات الصورة) تفسر 30% من المتغير التابع (العوامل المؤثرة في اختيار المورد)، أما 70% فترجع لعوامل أخرى.

• المعنوية الكلية للنموذج

الجدول (42/5): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد

مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,003	4,426	0,880	5	4,398	الانحدار
		0,199	35	6,956	الخطأ
			40	11,353	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نموذج الانحدار معنوي حيث بلغ مستوى المعنوية قيمة (0.003)، و هذا يدل على جودة نموذج الانحدار و ملاءمته لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع (العوامل المؤثرة في اختيار المورد) و المتغيرات المستقلة (القدرة على التحكم في السوق، الفعالية، مؤهلات التصميم و التسويق، التفوق في محددات الجودة، التفوق في محددات الصورة).

• المعنوية الجزئية للنموذج

للتعرف على سبب معنوية النموذج، ندرس معنوية معاملات نموذج الانحدار الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول (43/5): نتائج اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار المتعدد

مستوى المعنوية	اختبار T	الخطأ المعياري	B	المتغير
0,000	54,301	0,07	3,78	الثابت
0,083	1,784	0,078	0,139	القدرة على التحكم في السوق
0,021	2,414	0,073	0,177	الفعالية
0,034	2,202	0,072	0,159	مؤهلات التصميم و التسويق
0,056	1,979	0,078	0,155	التفوق في محددات الجودة
0,037	0,909	0,075	0,068	التفوق في محددات الصورة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

من الجدول فإنه يمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

العوامل المؤثرة في اختيار المورد =  $3.78 + 0.139$  القدرة على التحكم في السوق +  $0.177$  الفعالية +  $0.159$  مؤهلات التصميم و التسويق +  $155$  التفوق في محددات الجودة +  $0.068$  التفوق في محددات الصورة

- الثابت: (3.78) معنوي حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000).
- القدرة على التحكم في الأسواق: (0.139) غير معنوي حيث بلغ مستوى المعنوية (0.083).
- الفعالية: (0.177) معنوي حيث بلغ مستوى المعنوية (0.021).
- مؤهلات التصميم و التسويق: (0.159) معنوي، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.034).
- التفوق في محددات الجودة: (0.155) غير معنوي، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.056).
- التفوق في محددات الصورة: (0.068) معنوي، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.037).
- التأكد من شروط تطبيق الانحدار:

أ- شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي:

الفرض العدمي  $H_0$ : البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

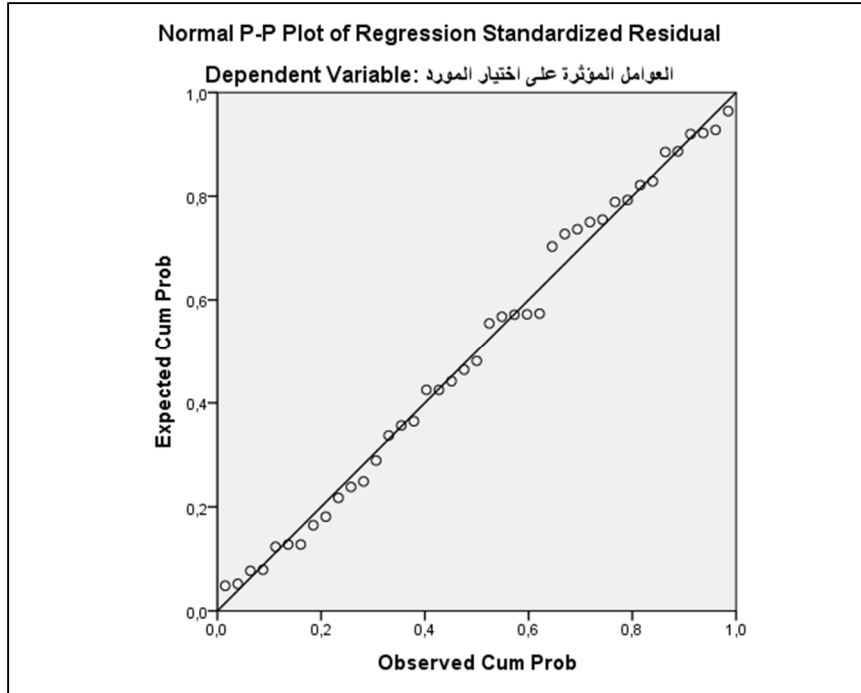
الفرض البديل  $H_1$ : البواقي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

و يتم دراسة اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي بطريقتين:

**الطريقة الأولى:** بيانها و ذلك من خلال فحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد و

الاحتمالي التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية

الشكل (22/5): العلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد و الاحتمالي التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

انطلاقا من الشكل أعلاه، نجد أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أن البواقي تتوزع توزيعا طبيعيا.

الطريقة الثانية: حسابيا باستعمال اختبار Kolmogorov-Smirnov (كولجروف-سميرنوف) أو اختبار Shapiro-Wilk (شابيرو-ويليك)، و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (44/5): نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي

مستوى المعنوية	درجة الحرية	احصائية الاختبار	
0.200	41	0.082	كولجروف-سميرنوف
0.426	41	0.973	شابيرو-ويليك

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

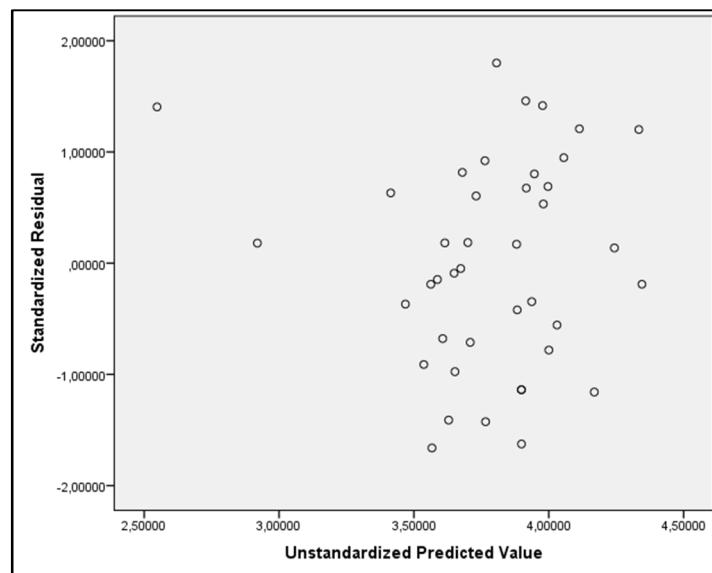
يتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن مستوى المعنوية في كلا الاختبارين أكبر من (0.05)، و من ثم فإننا نقبل الفرض العدمي بأن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، و هو ما يدعم النتيجة التي توصلنا إليها من خلال الرسم البياني. و بالتالي فإن الشرط الأول (شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي) من شروط استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية متوفر.

### ب-الاستقلال الذاتي للبواقي:

يتم الحكم على الاستقلال الذاتي للبواقي من خلال اختبار دارين وتسن Durbin-Watson، و قد بلغت قيمة دارين وتسن  $DW=1.46$  ، أما القيمة الحرجة المستخرجة من جدوا دارين واتسن فقد كانت  $dL=1.2428$ ، أما  $dU=1.7814$ ، بما أن  $DW$  محصورة بين  $dL$  و  $dU$  ، فإنه لا يمكن الحكم على وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي

ج-شرط تجانس البواقي (ثبات التباين): يتم الحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الأخطاء من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع.

### الشكل (23/5): انتشار البواقي المعيارية



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

انتشار و توزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبين الخط الذي يمثل الصفر ، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، و هو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

**د- شرط عدم الازدواج الخطي بين المتغيرات التفسيرية (المستقلة):**

**الطريقة الأولى:** فحص مصفوفة الارتباط بين المتغيرات التفسيرية، بحيث يمكن الحكم بعدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة في حالة تراوح معامل الارتباط بين (+0.7) و (-0.7).

**الجدول (45/5): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات التفسيرية**

محددات التفوق في الصورة	التفوق في محددات الجودة	مؤهلات التصميم و التسويق	الفعالية	القدرة على التحكم في السوق		
0.110- 0.493	0.406 0.008	0.000 1.000	0.000 1.000	-	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة	القدرة على التحكم في السوق
0.217- 0.174	0.154- 0.336	0.000 1.000	-	0.000 1.000	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة	الفعالية
0.218 0.171	0.230- 0.888	-	0.000 1.000	0.000 1.000	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة	مؤهلات التصميم و التسويق
0.000 1.000	-	0.230- 0.888	0.154- 0.336	0.406 0.008	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة	التفوق في محددات الجودة
-	0.000 1.000	0.218 0.171	0.217- 0.174	0.110- 0.493	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة	التفوق في محددات الصورة

**المصدر:** من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المفسرة أقل من (0.7)، بالإضافة إلى أنها ليست معنوية. إذن نستنتج أنه لا توجد مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

**الطريقة الثانية:** من خلال الاعتماد على معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor لكل متغير من المتغيرات المستقلة، بحيث إذا كانت قيمة VIF أقل من 05، فإنه يمكن الحكم بعدم وجود ازدواج خطي.

الجدول (46/5): معاملات تضخم التباين للمتغيرات المستقلة

المتغير	Tolerance	قيمة VIF
القدرة على التحكم في السوق	0.820	1.219
الفعالية	0.926	1080
مؤهلات التصميم و التسويق	949	1.054
التفوق في محددات الجودة	0.810	1.234
التفوق في محددات الصورة	0.893	1.120

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

طبقا لنتائج الجدول فإننا نلاحظ أن قيمة جميع المعاملات لا تتعدى (05). و عليه لا يوجد ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

و بناء على ما سبق من معطيات فإن العوامل الأساسية للميزة التنافسية التي لها أثر على العوامل المؤثرة في اختيار المورد هي: الفعالية، مؤهلات التصميم و التسويق، التفوق في محددات الصورة. و نلاحظ أن استعمال التحليل العملي أعطانا نتيجة أدق.

الجدول الموالي يلخص اختبار جميع فرضيات الدراسة.

الجدول (47/5): ملخص اختبار الفرضيات

النتيجة	نص الفرضية	الفرضية
مرفوضة	توجد اختلافات ذات دلالية احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج ، ترجع للمتغيرات الشخصية للمستجوبين	الفرضية الرئيسية الأولى
مرفوضة	توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة على في اتخاذ قرار الاخراج ، ترجع للجنس	الفرضية الفرعية الأولى
مرفوضة	توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج ، ترجع للسن	الفرضية الفرعية الثانية



مرفوضة	توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج ، ترجع للمستوى التعليمي	الفرضية الفرعية الثالثة
مرفوضة	توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج ، ترجع للأقدمية	الفرضية الفرعية الرابعة
محققه جزئيا	توجد اختلافات ذات دلالية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد، ترجع للمتغيرات الشخصية للمستجوبين.	الفرضية الرئيسية الثانية
مرفوضة	توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد ، ترجع للجنس	الفرضية الفرعية الأولى
محققه	توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد ، ترجع للسن	الفرضية الفرعية الثانية
محققه	توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد ، ترجع للمستوى التعليمي	الفرضية الفرعية الثالثة
مرفوضة	توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد ، ترجع للأقدمية	الفرضية الفرعية الرابعة
محققه	توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج ، و العوامل المؤثرة في اختيار المورد.	الفرضية الرئيسية الثالثة
محققه جزئيا	يوجد أثر ذو دلالة احصائية للميزة التنافسية على العوامل المحددة لإخراج النشاطات	الفرضية الرئيسية الرابعة
مرفوضة	يوجد أثر ذو دلالة احصائية للميزة التنافسية على العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات	الفرضية الفرعية الأولى
محققه	يوجد أثر ذو دلالة احصائية للميزة التنافسية على العوامل المؤثرة في اختيار المورد.	الفرضية الفرعية الثانية

(اعتمادا على مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من اعداد الباحثة

### خلاصة

انطلاقا مما عرضناه في هذا الفصل فإننا نستخلص النتائج التالية:

تشكل استراتيجية اخراج النشاطات احدى الاستراتيجيات الحديثة التي لم ترسخ بعد في ثقافة المؤسسة الجزائرية. و تتميز ممارسات الاخراج لدى عينة الدراسة بالخصائص التالية:

- التباس في المصطلح لدى 12% من المؤسسات، يظهر من خلال عدم معرفتهم بالمصطلح، بحيث يشار إلى عمليات اخراج النشاطات على أنها عمليات للتعاقد من الباطن؛
  - أكثر من 50% من المؤسسات تخرج أنشطة متعلقة بالخدمات العامة les services généraux كالصيانة و التنظيف... الخ؛
  - تعتبر التبعية للمورد العائق الرئيسي، الذي يكبح المؤسسات عن اللجوء إلى عمليات الاخراج؛
  - تجد المؤسسات صعوبة في ايجاد المورد الملائم، و تعتمد على المناقصة في اختياره (48.8%)، و غالبا ما تقوم بتغييره (68.3%).
  - أسفرت نتائج الدراسة إلى وجود ضعف في تحويل الأصول البشرية (39%) و المادية (34.1 % ) نحو المورد،
  - من خلال هذه الدراسة تبين أن سوق اخراج النشاطات هو سوق واعد، حيث أدلت أكثر من نصف المؤسسات المستجوبة بأنها برحمت مشاريع جديدة لإخراج النشاطات خلال السنتين المقبلتين.
- أما فيما يتعلق بصحة الفرضيات المتبناة فكانت النتائج كالتالي:

- لا توجد اختلافات ذات دلالية احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج ، ترجع للمتغيرات الشخصية للمستجوبين؛
- توجد اختلافات ذات دلالية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد، ترجع للمتغيرات الشخصية للمستجوبين؛
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج ، و العوامل المؤثرة فياختيار المورد؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للميزة التنافسية على العوامل المحددة لمشروع الاخراج (اتخاذ قرار اخراج النشاطات، اختيار المورد).

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

## 1- نتائج الدراسة: لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

### 1-1- فيما يخص الخصائص التنظيمية للمؤسسات المستجوبة:

- تسجل المؤسسات الخاصة أسبقية نسبية في اللجوء إلى اخراج النشاطات مقارنة بالمؤسسات العامة، باعتبارها أكثر انفتاحا في تطبيق طرق التسيير الحديثة.

- تشكل المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة النسبة الأكبر من المؤسسات التي تلجأ لإخراج النشاطات بنسبة 43.9%.

- تشكل المؤسسات القديمة النشأة (أكثر من عشر سنوات) الأسبقية من حيث اللجوء إلى اخراج النشاطات بنسبة 82.9%. و ذلك أنها اكتسبت خبرة في مناهج التسيير و مستعدة أكثر للمغامرة بانتهاج استراتيجيات جديدة.

- تحتل المؤسسات الكبيرة التي يفوق عدد عمالها 250 عامل، الصدارة في مجال اخراج النشاطات بنسبة 29.3%. و يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات الكبيرة لها نشاطات و وظائف عديدة، لذا تسعى إلى التخلي عن بعضها و التركيز فقط على النشاطات و الوظائف التي تشكل قلب المهنة.

- باعتماد معيار حجم رأس المال فإننا نتحصل على نفس النتائج السابقة، حيث تبقى المؤسسات الكبيرة التي يفوق رأس مالها 500 مليون دينار هي التي تقبل على اللجوء إلى اخراج النشاطات بنسبة 36.6%.

### 1-2- فيما يخص خصائص الأفراد المستجوبين:

- تشكل نسبة الذكور 73.2% من المستجوبين، و ذلك باعتبار أن الذكور هم المسيطرين على المنا العليا في المؤسسات.

- 61% من المستجوبين لهم مستوى جامعي، في حين أن 4% لهم مستوى متوسط، و لكن في الحقيقة لهم خبرة طويلة.

- نشير إلى أن الأقدمية المشاركة إليها تتعلق فقط بالمؤسسة التي يعمل بها المستجوب حاليا، و نلاحظ أن 31.7% من المستجوبين أقدميتهم تتراوح بين 03 إلى 06 سنوات.

### 1-3- فيما يخص ممارسات اخراج النشاطات للمؤسسات عينة الدراسة:

- 87.8% من المؤسسات صرحت أنه لديها معرفة مسبقة بمصطلح اخراج النشاطات، بينما 12.2% تمارس اخراج النشاطات لكنها تطلق عليها مصطلح التعاقد من الباطن.

- عدد النشاطات المخرجة ضعيف جدا حيث 29.3% من المؤسسات تخرج نشاط واحد فقط، بينما 10% فقط من المؤسسات تخرج أكثر من أربع نشاطات.

- باعتبار أن الاخراج في الجزائر في مراحله الأولى، فإننا نجد أن 65.5% من المؤسسات تخرج نشاطات مدعمة، في المقابل 14.6% تخرج نشاطات استراتيجية و 19.5% تخرج كلا النوعين من النشاطات.

- تشكل النشاطات المرتبطة بالخدمات العامة المرتبة الأولى في صنف النشاطات المخرجة بنسبة 56.1%، و حسب المقابلات التي أجريناها فإننا لاحظنا أن المؤسسات تخرج بصفة عامة: الصيانة، الاطعام، الأمن، التنظيف. أما الصنف الثاني من النشاطات المخرجة فهو "النقل، اللوجيستيات، التوزيع".

- يعتبر "تخفيض التكاليف، الجودة، التركيز على قلب المهنة" المزايا التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها باللجوء إلى اخراج النشاطات.

- تعتبر 39% من المؤسسات المستجوبة أن التبعية للمورد هو الهاجس الأول لمشاريع الاخراج. يليه خطر تراجع الجودة و نقص استجابة و مرونة المورد بنسبة 26.8%

- تواجه المؤسسات المخرجة عوائق عدة في تنفيذ مشروع اخراج النشاطات، إن أهم هذه العوائق حسب المؤسسات المستجوبة إيجاد الشريك الملائم، الذي تتوفر فيه الشروط الموافقة لتطلعات المؤسسة، و هذا يعكس ضعف العروض الموجودة في السوق.

- 49% من المؤسسات تلجأ للمناقصة لاختيار المورد، مع أن هذه الأخيرة مكلفة من حيث الوقت تكلفة دراسة الملفات.
- 68.3% من المؤسسات قامت بتغيير المورد، و يمكن تفسير ذلك بضعف الخدمات المقدمة من طرف الموردين نتيجة افتقارهم للخبرة.
- 31.7% من المؤسسات تخرج أنشطتها إلى موردين أجنب، و حسب المقابلات التي أجريناها فإن اللجوء الى الموردين الأجانب كان في مجال تطوير المنتجات، و الصيانة، و تكوين العمال.
- 65.9% من المؤسسات تعتمد على مسؤول مكلف بمتابعة الأنشطة المخرجة، في حين 12.2% من المؤسسات تخلق وظيفة خاصة بمتابعة الأنشطة المخرجة.
- 39% من المؤسسات قامت بتحويل العمال الذين كانوا يشرفون على النشاط إلى المورد، في حين 61% من المؤسسات قامت بإدماجهم في وظائف أخرى أو تسريحهم.
- 34.1% فقط من المؤسسات المخرجة تقوم بتحويل الأصول المادية إلى مورديها، بينما 65.9% يحتفظون بها، أو يتخلصون منها ببيعها.
- 43.9% من المؤسسات تضع معايير لقياس أداء النشاطات المخرجة، في حين أن 56.1% لا تضع أي معايير، و ذلك يعكس عدم الاهتمام الشديد للمؤسسات بالنشاطات المخرجة، باعتبار جملها نشاطات مدعمة و ليس استراتيجية.
- 14.6% من المؤسسات عازمة على زيادة الرقابة على الأنشطة المخرجة، و نفس ذلك بأن هذه النسبة قد تكون متعلقة بالمؤسسات التي تخرج أنشطة استراتيجية.
- أبدت ثلثي المؤسسات المستجوبة رضا متوسط عن عمليات اخراج النشاطات، بينما 14.6% راضون رضا تام على عمليات اخراج النشاطات.
- تشكل "جودة الخدمة المقدمة" السبب الرئيسي لاعادة ادخال النشاط المخرج بنسبة 73.2%. تليها التكلفة التي يمكن أن تتجاوز ما كانت تتوقعه المؤسسة بنسبة 22%.

- أكثر من نصف المؤسسات (58.5%) صرحت أنها برحمت مشاريع اخراج نشاطات جديدة خلال السنتين المقبلتين، و هذا يدل على سوق واعد لإخراج النشاطات.

### 1-3- فيما يخص التحليل العملي للميزة التنافسية:

لقد أسفر التحليل العملي بالنسبة لميزة التكلفة عن ثلاث عوامل رئيسية هي:

- العامل الرئيسي الأول: القدرة على التحكم في السوق (سوق المواد الأولية، سوق العمل...);

- العامل الرئيسي الثاني: الفعالية؛

- العامل الرئيسي الثالث: مؤهلات التصميم و التسويق.

أما ميزة التمييز فتم حصرها في عاملين رئيسيين هما:

العامل الرئيسي الأول: التفوق في محددات الجودة؛

العامل الرئيسي الثاني: التفوق في محددات الصورة.

### 1-4- فيما يخص اختبار الفرضيات: فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- نفي صحة الفرضية الرئيسية الأولى، حيث لم تكن هناك اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة على قرار الاخراج ترجع للمتغيرات الشخصية.

- الاثبات الجزئي للفرضية الرئيسية الثانية، حيث تبين أن هناك اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد ترجع للسن (هناك اختلاف بين متوسطي فئة من 30 الى 39 سنة و فئة أكثر من 50 سنة حيث قدر الفرق ب 0.768)، و أخرى ترجع إلى المستوى الدراسي (وجود فرق مقداره 0.811) دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسط الأفراد الذين لهم مستوى جامعي و متوسط الأفراد الذين لهم مستوى متوسط). بينما تبين أنه لا توجد فروقات بين إجابات الأفراد ترجع للجنس و الأقدمية.

- اثبات الفرضية الرئيسية الثالثة حيث تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج، و العوامل المؤثرة في اختيار المورد.

-الاثبات الجزئي للفرضية الرئيسية الرابعة، حيث تبين أنه:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للميزة التنافسية المتبناة من طرف المؤسسات على العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات. بمعنى أن قرار المؤسسات بالإخراج لا يتوافق بالضرورة و الميزة التنافسية التي تنتهجها.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للميزة التنافسية على العوامل المؤثرة في اختيار المورد. و بما أن اختيار المورد يعبر عن المرحلة الأساسية في تنفيذ مشروع الاخراج فإننا نستنتج أن المؤسسات تراعي الميزة التنافسية التي تنتهجها عند تنفيذها مشروع الاخراج.

فيما يخص الاجابة عن الاشكالية الرئيسية فإننا نتوصل إلى أن العوامل المؤثرة في اختيار المورد في اطار مشروع اخراج النشاطات تتأثر بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة في اطار تحقيق الميزة التنافسية التي تتبناها، في حين أن العوامل المؤثرة على قرار اخراج النشاطات لا تتأثر بذلك. و بالتالي فإن المؤسسة لا تتخذ قرار اخراج النشاطات بهدف تدعيم توجهها الاستراتيجي، في حين أنها تنفذه بالطريقة التي تسمح بتدعيم هذا التوجه.

**2-توصيات الدراسة:** توصل هذا البحث إلى جملة من التوصيات تم استخلاصها انطلاقا من الدراسة النظرية و التطبيقية، و تتعلق أساسا بالسبل التي تسمح بتنفيذ مشاريع اخراج ناجحة تساهم في تدعيم الميزة التنافسية:

- ضرورة تحديد أهداف الاخراج بشكل دقيق و مفصل، و بشكل يتوافق مع الميزة التنافسية للمؤسسة، ففي حالة التركيز على ميزة التكلفة يتم بناء قرار الاخراج و اختيار المورد بشكل يسمح بتخفيض التكلفة، و في حالة التركيز على ميزة التمييز يتم بناء قرار الاخراج و اختيار المورد بشكل يسمح بزيادة جودة المنتج و تمييزه؛

- ضرورة تبني المؤسسة المخرجة لأهداف واقعية (قابلة للتحقق)؛

- أهمية اشراك جميع الأطراف الفاعلة في مشروع الاخراج؛

- التركيز على ارساء علاقة مبنية على الشراكة و التعاون مع المورد؛

- وضع مؤشرات لقياس أداء النشاطات المخرجة؛
- وضع خطط لتسيير الأخطار المنجرة عن الاخراج (خاصة إذا كان النشاط المخرج ذا طابع استراتيجي)؛
- تحرير عقد جيد، يتضمن بنود تحمي المؤسسة في حالة وقوع نزاعات مع المورد؛
- محاولة اللجوء إلى أكبر قدر ممكن من التكنولوجيات و العمليات المعيارية standards؛
- الاحتفاظ بجد أدنى من الكفاءات داخل المؤسسة في حالة إعادة ادخال النشاط المخرج.

### 3-آفاق الدراسة: من بين المواضيع التي نقترحها للبحث مستقبلا ما يلي:

- دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية و الخاصة حول العوامل المؤثرة على قرار اخراج النشاطات؛
- دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية و الخاصة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد؛
- تحديد دور العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج و اختيار المورد على نجاح مشروع اخراج النشاطات؛
- دراسة العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج و اختيار المورد بشكل خاص لنشاطات معينة مثل المحاسبة، حيث أن هذه الدراسة تميزت بالعمومية.

**4-حدود الدراسة:** أي دراسة تشوبها مجموعة من الحدود تؤثر في نتائجها، سواءا في جانبها النظري أو التطبيقي، و الهدف من ذكر هذه الحدود هو تقديم أفكار فيما يخص الدراسات المستقبلية. و في دراستنا هذه فإن أهم الحدود التي يمكن أن نذكرها هي:

**4-1- تعريف اخراج النشاطات المعتمد في الدراسة التطبيقية:** لقد تعددت التعاريف المقدمة من طرف الباحثين لمصطلح الاخراج، حيث هناك جدل كبير في تقديم تعريف دقيق للمصطلح يسمح بعدم الخلط بينه و بين مصطلح التعاقد من الباطن. و عليه فإننا في بحثنا اكتفينا بالخصائص التالية لتوصيف عملية اخراج النشاطات (و قد تم توضيحها في مقدمة الاستبيان):

- اللجوء إلى مورد خارجي لفترة زمنية طويلة، لإنجاز نشاط أو وظيفة؛
- المورد يكون ملزم بالنتائج و ليس الوسائل؛
- أن تكون المؤسسة قد أنجزت النشاط سابقا (عكس التعاقد من الباطن).



فهذا التعريف المعتمد يؤثر على نتائج الدراسة من حيث نسبة اللجوء لإخراج النشاطات، و بالتالي فهو يؤثر على حجم العينة. و هذا ما يفسر صغرهما.

**4-2- الاعتماد على تحليل مايكل بورتر للميزة التنافسية:** في اطار محاولتنا لتبيان إذا ما كانت المؤسسات تبرم عقود الاخراج لتدعيم ميزتها التنافسية فإننا تبيننا تحليل مايكل بورتر للميزة التنافسية، حيث قسمها هذه الأخير إلى نوعين ميزة التكلفة و ميزة التمييز، حيث أطلق مصطلح استراتيجية قيادة التكلفة على الاستراتيجية التي تقوم على ميزة التكلفة، و مصطلح استراتيجية التمييز على الاستراتيجية التي تقوم على ميزة التمييز. و لكن هذا التحليل في حد ذاته تعرض لانتقادات واسعة .

**4-3-العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات و اختيار المورد:** لا يمكن حصر العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اخراج النشاطات و اختيار المورد، بمعنى حتما قد أهملت عوامل أخرى.

**4-4-طريقة توزيع الاستبيان:** في توزيعنا للاستبيان اعتمدنا على طريقة المقابلة الشخصية و البريد الإلكتروني، هذا الأخير تشوبه بعض العيوب من حيث مصداقيته، حيث لا يتسنى التأكد فعلا من اجابات المستجوبين، عكس المقابلة الشخصية.

## 1-المراجع باللغة العربية

## 1-1-الكتب:

- 1- أوليفي ويليامسون و آخرون، المؤسسات و الاقتصاد، ترجمة صادق ابراهيم عودة و نادر ادريس التل ، دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2009.
- 2- أسامة ربيع أمين، التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام spss، جامعة المنوفية، القاهرة، 2008.
- 3- جوزيف كيلادا، تكامل اعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 4- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 5- جيمس سي كراج & روبرت ام غرانت، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003
- 6- ذوادي مهدي، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة سطيف، العدد 09، 2009.
- 7- ربحي عبد القادر الجديلي، مناهج البحث العلمي، كتاب الكتروني، 2011.
- 8- رضا عبد الله أبو السريع، تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2004.
- 9- روبرت.أ. بتس&ديفيد.لي، الادارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر،2008.
- 10- زغدار أحمد، المنافسة (التنافسية و البدائل الاستراتيجية)، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2011.
- 11- شارلز هيل & غارديث جونز، الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، تعريب محمد السيد عبد المتعال و آخرون، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2008.

- 12- عز عبد الفتاح حسين ،مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS"، الطبعة الأولى، حوارزم العلمية،2008.
- 13- ضياء مجيد الموسوي، العولمة و اقتصاد السوق الحر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 14- فيليب سادلر، الادارة الاستراتيجية، ترجمة علاء احمد اصلاح، الطبعة الاولى، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2008.
- 15- محفوظ جودة، التحليل الاحصائي المتقدم باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 16- نادية العارف، الادارة الاستراتيجية (ادارة الألفية)،الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 17- نبيل مرسي خليل ، استراتيجية الانتاج و الأعمال (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.
- 18- زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، فلسطين، 2010.

[http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire\\_analyzis.pdf](http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pdf)

## 1-2-المقالات و البحوث:

- 19- أحمد حسين علي حسين، متطلبات التطور التلقائي في النظم المحاسبية لقياس وتقييم الأداء في بيئة التصنيع، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، العدد الثاني ، 1995.
- 20- باسم مكحول & نصر عطيان، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الثاني، 2004.
- 21- بدي عيسى بن صالح، ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة، 2004.  
[http://rcweb.luedld.net/rc3/01\\_OGX%20BAHEDDI\\_A\\_Ok.pdf](http://rcweb.luedld.net/rc3/01_OGX%20BAHEDDI_A_Ok.pdf)
- 22- بن علي سمية، التخريج (l'externalisation) كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ملتقى وطني حول استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، جامعة قاصدي مرباح، 19/18 أفريل 2012.

- 23- بن عيشي بشير و آخرون، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة ولاية بسكرة)، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية ، جامعة بشار، 2012.
- 24- بوخمحم عبد الفتاح، مخاطر تبني المؤسسة لاستراتيجية التسيير الخارجي **Outsourcing** "، المؤتمر العلمي إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 2007.
- 25- ثامر البكري و آخرون، الاطار المفاهيمي للاستدامة و الميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية العلمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، العدد 09، 2013. [http://www.univ-chlef.dz/ratsh/REACH\\_FR/Article\\_Revue\\_Academique\\_N\\_09\\_2013/article\\_01.PDF](http://www.univ-chlef.dz/ratsh/REACH_FR/Article_Revue_Academique_N_09_2013/article_01.PDF)
- 26- طارق عثمان عباس، استراتيجيات العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية، مجلة واسط للعلوم الانسانية، العدد 19، جامعة واسط، العراق، 2012. <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=56500>
- 27- عاشور مزريق و آخرون، تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 02، جامعة الشلف، 2005. [http://www.univ-chlef.dz/RENAF/Articles\\_Renaf\\_N\\_02/article\\_10.pdf](http://www.univ-chlef.dz/RENAF/Articles_Renaf_N_02/article_10.pdf)
- 28- عامر اسماعيل عبد الله حديد، تحديد معايير اختيار المورد في اطار عملية التعهيد، مؤتمر دولي حول عوامة الادارة في عصر المعرفة، جامعة جنان، لبنان، 2012.
- 29- عبید الله فطيمة، تأثير إستراتيجية إخراج النشاطات (**outsourcing**) على سوق العمل، ملتقى حول "استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 16/15 نوفمبر 2011.
- 30- عبد الله بلوناس و آخرون، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة (مدخل حلقة بورتر)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010. <http://labocolloque5.voila.net/110belouanaslamjed.pdf>
- 31- مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات **Porter** التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، العدد 10، جوان 2013.

- 32- معمور صورية و آخرون، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010. <http://labocolloque5.voila.net/88SorayaMaamouri.pdf>
- 33- معن وعد الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات (دراسة نظرية تحليلية)، مؤتمر حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007.
- 34- موسى سهام & العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (دراسة حالة مؤسسة "قديّة" الجزائر)، الملتقى الدولي : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010. <http://labocolloque5.voila.net/115sihemmoussi.pdf>
- 35- معزوز نشيدة & بن عبد العزيز فطيمة، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، 18 و 19 ماي 2011.
- 36- منية خليفة، آلية تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08/09/2010.
- 1-3-المذكرات و الأطروحات:**
- 37- باعو بن يخلف، الشراكة كاستراتيجية لتنمية المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة معسكر، 2004.
- 38- بسمة وليد سليم الشيخ يحيى، أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي و اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الاردنية)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 39- بن الدين محمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2012/2013.
- 40- بن بوزيد شهرزاد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح)، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2011/2012.

- 41- حران عبد القادر، التكامل العمودي و المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعي (حالة مؤسسة سوناطراك)، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2011/2012.
- 42- زريقي عمار، التمهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2011/2012.
- 43- عبيد الله فطيمة، المؤسسات الجزائرية من التعاقد من الباطن إلى اخراج النشاطات، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2009/2010.
- 44- مسغون منى، تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2012/2013.
- 45- معاريف محمد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة قطاع التأمين في سعيدة)، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2012/2013.
- 46- معتصم دحو، استراتيجية اخراج النشاطات (طرق التقييم و أساليب التنفيذ)، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2013/2014.
- 47- هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال)، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2008/2009.
- 48- يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007/2008.

## 2-المراجع الأجنبية:

### 2-1-الكتب:

- 49- B.GARRETTE& P.DUSSAUGE, **Les Stratégies D'alliance**, Ed d'Organisation, Paris, 1995.
- 50- Bertrand QUELIN et al, **Le Management Stratégique Des Compétences**, Editions Ellipses, Paris, 2000.
- 51- Bertrand QUELIN, **Les Frontières De La Firme**, Economica, Paris, 2002.
- 52- Boualem ALIOUAT, **Les Stratégies De Coopération Industrielle**, Economica, Paris, 1996. Cité par SLIMAN Belaouer 2003/2004, <http://www.schoolz.info/dz/showthread.php?t=5403>
- 53- D.Lindon, et al, **Le marketing : Etude moyens d'action et stratégie**, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2005.

- 54- Dayan ARMAND, **Manuel De Gestion**, Ellipses édition, 2004.
- 55- Dominique FOUX , **Labouragistique (Nouvelle Stratégie Pour Le Management)**, Economica, Paris, 2004.
- 56- Emmanuel COMBE, **La politique de la concurrence**, La Découverte, Paris, 2002
- 57- Frédéric LE ROY & Said YAMI, **Management stratégique de la concurrence**, Dunod, Paris, 2009.
- 58- Frédéric LEROY ,**Les Stratégies De L'entreprise**, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2012.
- 59- Gérard GARIBALDI ,**L'analyse stratégique**, 3ème édition ,2<sup>ème</sup> tirage, Ed d'Organisation, 2002.
- 60- Gérard GARIBALDI, **Stratégie Concurrentielle**, Ed d'organisation, 1995.
- 61- Gérard KOENING, **De Nouvelles Théories Pour Gérer L'entreprise Du XXIè**, Economica, 1998.
- 62- Jean Jacques LAMBIN et al, **Le Marketing Stratégique Et Opérationnel**, 7<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, 2008.
- 63- Jean-Claude FRANCASTEL, **Externalisation De La Maintenance**, Dunod, Paris, 2004.
- 64- Jean-Marie DUCREUX et al, **Stratégie :Les clés du succès concurrentiel**, Éditions d'Organisation, 2004.
- 65- Jérôme BARTHELEMY, **Stratégies D'externalisation**, Dunod, Paris, 2001.
- 66- Jérôme BARTHELEMY, **Stratégies D'externalisation**, Dunod, Paris, 2003.
- 67- Jérôme BARTHELEMY, **Stratégies D'externalisation**, Dunod, Paris, 2007.
- 68- Michael MILGATE, Partenariat, **Externalisation Et Lean Organisation :L'alliance des performances**, Maxima , paris ,2004.
- 69- Michael PORTER, **Avantage Concurrentiel**, Dunod, paris ,1999.
- 70- Michel BARABEL et al, **Les Fondamentaux Du Management**, Dunod, Paris, 2008.
- 71- Pierre-André JULIEN et al, **L'entreprise Réseau**, presse de l'Université du Québec , Canada, 2003.
- 72- Raymond Alain TIEATART& Jean-Mark XUEREB, **Stratégies (conceptions, méthodes, mise en œuvre)**, 2ème édition, Dunod, Paris, 2005.
- 73- Régis DUMOULIN et al, **La Stratégie De A a Z**, Dunod, Paris, 2010.
- 74- Yves DOZ & Gray HAMEL, **L'avantage Des Alliances (logique de création de valeur)**, Dunod, Paris, 2009.

## 2-2-البحوث و المقالات:

- 75- Abdelaziz JMAL & Khamoussi HALIOUI, **La Décision D'externalisation De La Fonction Comptable :Facteurs Explicatifs Dans Le Contexte Tunisien**, publié dans "Comptabilités, économie et société, Montpellier, France, 2011.
- 76- Aïcha AGUEZZOUL & Nidhal REZG, **The Impact Of Transportation Network On The Supplier Selection**, Preprints of the 18th IFAC World Congress Milano (Italy) August 28 - September 2, 2011.
- 77- Aïcha AGUEZZOUL & Piere LADET, **Sélection Et Evaluation Des Fournisseurs : Critères Et Méthodes**, Revue Française de Gestion Industrielle, 2006. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00365301/document>
- 78- Aïda JAOUA, **La double-domination : une nouvelle approche d'un avantage concurrentiel**, Revue internationale sur le travail et la société, vol 03, N° 02, Octobre 2005, [http://www.enset-media.ac.ma/cpa/Fixe/Double\\_domination.pdf](http://www.enset-media.ac.ma/cpa/Fixe/Double_domination.pdf)
- 79- Alain HALLY, **A Study Of The Outsourcing Activities Of Canadian BUSSINESS : A Comparison of the country 's for major regions**, HEC, August 2008.
- 80- Aubert B et al, **A Transaction Cost Approach To Outsourcing Behaviour**, Information and management n°30, 1996.
- 81- Avirag JAIN, **Selecting an Outsourcing Partner for Offshoring**, R Systems International Limited, white paper, 2012.
- 82-**Baromètre outsourcing**, 2003. [www.cnccef.org/rxpertises/redowon/outsourcing-barometre2003.pdf](http://www.cnccef.org/rxpertises/redowon/outsourcing-barometre2003.pdf)
- 83- **Baromètre Outsourcing 2005**, Ernest Young. <http://solex-usa.com/Outsourcing-Externalisation.pdf>
- 84-**Baromètre Outsourcing 2006**, pratiques et tendances de l'externalisation en Tunisie, Ernest Young, 2006.
- 85- **Baromètre outsourcing Europe**, 2011.
- 86- Bénédicte DELEPORTE, **Actualités Externalisation De Services : Les Dimensions Contractuelles**, Juillet 2008, <http://www.legipme.com/actualite/fiscalite/externalisation-services-dimensions-contractuelles/4.html>.
- 87- Bérangère GOSSE et al, **Les Stratégies D'externalisation :Opérationnalisation Et Changements Organisationnels**, IX<sup>ième</sup> conférence internationale de management stratégique-" perspectives en management stratégique ", Montpellier, 24-25-26 Mai 2000.
- 88- Bernard FORGUES et Al, **Avantage Concurrentiel Durable : Imitation Et Ambiguïté Causale**, Lavoisier : Revue française de gestion , N° 165, 2006.



- 89- Bertrand QUELIN, **Externalisation Et Partenariat : de la firme patrimoine à la firme contractuelle**, Revue française de gestion, N° 143, 2003.
- 90- Bertrand QUELIN, **L'externalisation dans les grands groupes industriels européens**, Dossier Groupe HEC, 2002.
- 91- Bertrand QUELIN, **L'externalisation : De L'opérationnel Au Stratégique**, Lavoisier Revue française de gestion, -N° 177, 2007.
- 92- **Business Briefing Series: 20 Issues On Outsourcing And Offshoring**, Ernst & Young, First edition, 2011.
- 93- C. A. WEBER and al, **Vendor selection criteria and methods**, European Journal of Operational Research, Volume 50, 1991, p 2-18.
- 94- Chen SHUAI, **Analysis of Decision Making Factors for Information System Outsourcing**, Science and Technology Management Research, 2005.
- 95- Christine URQUART, **Application of outsourcing theory to collaborative purchasing and licensing**, <http://cadair.aber.ac.uk/dspace/bitstream/handle/2160/190/Outsourcing-VINE-cju-final.doc?sequence=1>
- 96- Christophe LEJARD, **Approche Positive De L'externalisation D'actifs :cas de la titrisation**, CEROM – Groupe Sup de Co Montpellier, France, 2007. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544882/document>
- 97- Daniel CHABBERT, **Les Dossiers (externalisation : des gisements de compétitivité stratégique)**, Pole productique, Rhône Alpes N° 69, Décembre 2002.
- 98- Dhikra Chebbi NEKHILI, **La Contribution De La Théorie Fondée Sur Les Ressources A L'explication Du Choix De La Forme Organisationnelle En Matière D'investissement En R&D A L'étranger Par Les Firmes Multinationales**, FARGO - Centre De Recherche En Finance, Architecture Et Gouvernance Des Organisations, cahier du FARGO N° 1061102. <http://leg.u-bourgogne.fr/images/stories/wp/1061102.pdf>
- 99- Dominique PUTHOD & Catherine THEVENARD, **La Théorie De L'avantage Concurrentiel Fondé Sur Les Ressources :Une Illustration Avec Le Groupe Salomon**, Université de Savoie. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087-la-theorie-de-lavantage-concurrentiel-fonde-sur-les-ressources-une-illustration-avec-le-groupe-salomon/download>
- 100- En-lin LI, **Analysis of the Influence Factors of Outsourcing Service Provider Selection**, ASTL Vol. 17, 2013.
- 101- Eric DENECE & Valéry GAUDIN, **Sous-Traitance Et Externalisation : Quels Risques Pour Les Etablissements Financiers Et Les Entreprises De Services Et De Conseil ?**, Centre Français de Recherche sur le Renseignement, Paris, Avril 2009. <http://2012.netmanagers.fr/docs/prez2009/EricDenece/denece/Rapport>

- 102- Eric BROUSSEAU, **Analyse Economique Des Politiques Liées A L'externalisation**, Colloque « Aspect Juridiques de l'Externalisation », Centre de Droit des Contrats (Université de Lille II) - Département de Sciences Juridiques (Groupe EDHEC) , Petites Affiches, N° 147, Décembre 1998.
- 103- Eric FIMBEL , **Externalisation :Discriminants Et Facteurs De Succès**, L'Expansion Management Review, N° 104, mars 2002.
- 104- Eric FIMBEL & K. FOLTZER, **Le Pilotage De La Relation Client-Prestataire Dans Une Opération D'externalisation : Etat Et Perspectives**, Actes de la XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Annecy, 2006.
- 105- Erick LEROUX, **Externalisation De Force De Vente Et RSE**, IUT de Saint Denis Paris XIII et IAE de CORTE.  
[http://www.aderse.org/docatelecharger/congres\\_aderse\\_2008/actes/Articles/Session%202.5/Externalisation%20de%20force%20de%20vente%20et%20RSE.pdf](http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles/Session%202.5/Externalisation%20de%20force%20de%20vente%20et%20RSE.pdf)
- 106- Eric SCHENK & Claude GUITTARD, **Le Crowdsourcing : Modalités Et Raisons D'un Recours A La Foule**. <http://www.juratic.com/bibliotheque/EDI/crowdsourcing.pdf>
- 107- F-BLANCHOT, **Modélisation Du Choix D'un Partenariat**, Revue française de gestion,(Juin ,Juillet ,Aout ) 1997.
- 108- Fouad ARFAOUI et al, **Les Risque De La Stratégie D'externalisation**, Les Echos n° 18.255, 11octobre 2000. <http://evaluatheque.free.fr/textes/L-Art-de-la-gestion-des-risques.pdf>
- 109- Francine LAFONTAINE & Margaret SLADE ,**Vertical Integration and Firm Boundaries: the evidence**, Warwick Economic Research Papers, N° 799, 2007, [http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/research/workingpapers/2007/twerp\\_799.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/research/workingpapers/2007/twerp_799.pdf)
- 110- Gabrié HUBERT, **La Théorie Williamsonienne De L'intégration Verticale N'est Pas Vérifiée Empiriquement** , Revue économique, Volume 52, n°5, 2001.
- 111- Gérard CHARREAUX, **La Théorie Positive De L'agence : Lecture et relectures**, 1999, <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/0980901.pdf>
- 112- Guillaume CHANSON, **Analyser Un Phénomène Dynamique Avec Une Théorie Statique ? Externalisation Et Théorie Des Coûts De Transaction**, Université de Picardie Jules Verne, 2006.
- 113- Guillaume CHANSON, **Externalisation Et Performance Dans La Relation Client-Prestataire**, Revue française de gestion 2003/02.
- 114- Guillaume CHANSON, **Réaliser Son Cœur De Métier En Externe ? Et Pourquoi Pas ...**, Document de travail du LEM, 2007.
- 115- Hakim Boussair, **La Sous-Traitance Internationale (moyen de la relance de l'industrie des pays en développement, Centre de Recherche en Economie Pure et Appliquée (CREPA), 2003.**

- 116-Hervé GABADOU, **La Sortie D'un Contrat D'outsourcing : la réversibilité**, Les Echos, 25/01/2012, [http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/01/25/cercle\\_42661.htm](http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/01/25/cercle_42661.htm)
- 117-J.C. TARONDEAU, **Approches Et Formes De La Flexibilité**, revue française de gestion, N° 123, 1999.
- 118- Jacques BLANC et al, **Le Crowdsourcing : quels enjeux pour les entreprises?** <http://ideance.net/publications/crowdsourcing-analyse-et-definition.pdf>
- 119- Jay BARNEY, **Firm resources and sustained competitive advantage**, journal of management, 1991. <http://www.uk.sagepub.com/harzing3e/Ch.1%20Barney..pdf>
- 120- Jean-Claude WATIEZ, **Flexibilité Et Adaptation De L'organisation A L'environnement : La Flexibilité En Tant Que Réponse A L'asymétrie Inter Et Intra Entreprises**, Finance Contrôle Stratégie – Volume 5, N° 1, mars 2002, p. 217 – 254. <http://leg2.u-bourgogne.fr/rev/051254.pdf>
- 121-Jean-Fabrice LEBRATY, **Vers Un Nouveau Mode D'externalisation : Le Crowdsourcing**, 2008. <https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/264354/filename/2007-CS.pdf>
- 122- Jean-Louis MORCOS & André de CROMBRUGGHE, **Sous-Traitance Internationale Ou Délocalisation?( Un Aperçu De La Littérature Et Etudes De Cas En Provenance Du Réseau SPX/BSTP)**, ONUDI, Vienne, 2004.
- 123- Jérôme BARTHELEMY, **Comment Réussir Une Opération D'externalisation**, Lavoisier Revue française de gestion, N° 151, 2004. <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-4-page-9.htm>
- 124- Jérôme BARTHELEMY, **Frontières De La Firme Et Désintégration Verticale**, ESSEC , 30 et 31 08/2012, [http://www.melchior.fr/fileadmin/fichiers/Ellg/2012/Presentation%20Frontieres%20de%20la%20firme\\_essec.pdf](http://www.melchior.fr/fileadmin/fichiers/Ellg/2012/Presentation%20Frontieres%20de%20la%20firme_essec.pdf)
- 125- Jérôme BARTHELEMY, **L'externalisation Au Cœur De Métier**, l'expansion management , mars2002.
- 126-Jérôme Barthélemy, **Outsourcing et création de valeur**. Les Cahiers d'Analyse Financière, 2001.
- 127-Jérôme Barthélemy, **The hidden costs of IT outsourcing**. Sloan Management Review, vol.42, n°3, 2001
- 128- Jérôme BARTHELEMY & S.CHALYSE, **L'externalisation D'activités De Service :Une Analyse En Termes De Bénéfices Et Risques**, revue de gestion, 2004
- 129- Jérôme BARTHELEMY, **Les Renégociation Des Contrats D'externalisation (Une Etude Empirique)**, 13ème conférence de l'AIMS Normandie. Vallée de seine, juin 2004.

- 130- Jérôme BARTHELEMY & Carole DONADA, **Décision Et Gestion De L'externalisation**, Lavoisier | Revue française de gestion, n° 177, 2007.
- 131-Jérôme BARTHELEMY et al., **Quels Déterminants Pour Les Frontières De La Firmes?**, R. F. G., N° 143, 2003
- 132- Journal officiel des communautés européennes –règlement (CE) N° 058/2003 du conseil du 19 décembre 2002.**
- 133- Juha HIETALAHTI & Suvi KUOPPALA, **Outsourcing Decision: motives, risks and decision Factor**, Lappeenranta University Of Technology, School of Business Supply Management, 2009.
- 134- Katia LODRE, **Crowdsourcing :une nouvelle forme de création de valeur? Stratégie d'externalisation et innovation**, communication pour la journée de recherche « nouvelles perspectives en Management Stratégique » , juin 2007
- 135-L.Mezghani L, **Politique et Stratégie d'Entreprise**, FSEG-Sfax, [http://insimbejaia.dz/IMG/pdf/strategies\\_generiques.pdf](http://insimbejaia.dz/IMG/pdf/strategies_generiques.pdf)
- 136- La stratégie : intégration verticale, [http://christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/Decathlon\\_MSG1\\_2007.pdf](http://christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/Decathlon_MSG1_2007.pdf)
- 137- Laurence BILLARD, **Une Approche Dynamique Des Stratégies Génériques De M. Porter**. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/16-viime-conference-de-l-aims/communications/935-une-approche-dynamique-des-strategies-generiques-de-m-porter/download>,
- 138- Les Stratégies D'externalisation Des Entreprises Françaises**, Groupe Cegos, janvier 2011. <http://www.cegos.com/wp-content/files/presentation-enquete-externalisation.pdf>
- 139- LIERENA, **Flexibilité Et Modes D'organisation**, revue française de gestion, Cohendet, (Mars-Avril-Mai)1999.
- 140- Lucas ASFORA & Frédérick BOUSQUIÉ, **Le Crowdsourcing Enjeux Dans Le Domaine Des Transports**, ITS, 2011. [http://www.predim.org/IMG/pdf/596\\_Notes\\_ITS\\_-\\_Janvier\\_2011\\_-\\_Crowdsourcing.pdf](http://www.predim.org/IMG/pdf/596_Notes_ITS_-_Janvier_2011_-_Crowdsourcing.pdf)
- 141- Lyès BENYOUCEF et Al, **Supplier Selection Problem: Selection Criteria And Methods**, INRIA, N° 4726, 2003.
- 142- M.Fronçois EDOUARD, **Conséquences Sur L'emploi Et Le Travail Des Stratégies D'externalisation D'activités**, 30 Mars 2005.  
[www.conseil-economique-et-social.fr/rapport/.../05033004.pdf](http://www.conseil-economique-et-social.fr/rapport/.../05033004.pdf) -
- 143- M.GLAIS, **Les Incidences De L'intégration Verticale Sur La Promotion De L'efficacité Economique Et Le Fonctionnement Concurrentiel Des Marchés**, Revue de la Concurrence et de la Consommation, N°89, 1996.

- 144- Maîtriser Les Risques De L'infogérance, **Agence Nationale De La Sécurité Des Systèmes D'information**, Paris, 2010. [www.ssi.gouv.fr/IMG/pdf/2010-12-03\\_Guide\\_externalisation.pdf](http://www.ssi.gouv.fr/IMG/pdf/2010-12-03_Guide_externalisation.pdf)
- 145- Maureen CUBBERLEY & Stan SKRZESZEWSKI, **Document De Discussion Sur L'externalisation Dans Les Etablissements De Patrimoine(Bibliothèque Et Musées)**, la direction générale des politiques de patrimoine canadien 21 out 1999. [http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collection\\_2007/ch-pc/CH52-6-1999F.pdf](http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collection_2007/ch-pc/CH52-6-1999F.pdf)
- 146- Michel RATIER, **L'image En Marketing (Cadre Théorique D'un Concept Multidimensionnel)**, Cahier de Recherche n° 2002-152, Centre de Recherche en Gestion - Toulouse-, France, Novembre 2002 .<http://benoit.lafon.free.fr/13/13doc/03Ratier%20-%20L'image%20en%20marketing.pdf>
- 147- Mourad Touzani, **Le Processus De Validation Des Echelles De Mesure : Fiabilité Et Validité**, Séminaire de Méthodologie de Recherche LIGUE, Tunis, Janvier 2000, p292.
- 148- Nicolas GOMEZ et al, **Etude de Performance de l'Outsourcing RH**, 2009. <http://www.youscribe.com/catalogue/tous/savoirs/sciences-humaines-et-sociales/etude-de-performance-de-l-outsourcing-rh-2008-2009-540092>
- 149- **Outsourcing options and approaches for communications service providers**, Nokia Siemens NETWORKS, white paper, Finland, 2007
- 150- **Outsourcing the HR Function-Possibilities and Pitfalls**, Corporate Research Forum, London, 2006, <http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/B3F92EF4-4C8F-4364-913E-1B7AED9BB7C0/0/CRFOutsourcingReport2.pdf>
- 151- Paul DOBSON & Arvind YADAV, **Packaging in a Market Economy: The Economic and Commercial Role of Packaging Communication**, Norwich Business School, University of East Anglia, 28 June 2012. <http://www.britishbrandsgroup.org.uk/upload/File/Packaging%20in%20a%20market%20economy%20NBS%2028062012.pdf>
- 152- Rulhart FRANCK et al., **Théorie Des Ressources** , Revue française de gestion, n° 204, 5/ 2010, p. 83-86, [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83.htm).
- 153- Serge AMABILE, Martine GADILLE, **Les NTIC dans les PME : Stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentiels**, Revue Française de Gestion, Lavoisier, 2003, N°144, p43-63. [http://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=RFG\\_144\\_0043](http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_144_0043)
- 154- Shoshanah COHEN & Joseph ROUSSEL, **Avantage Supply Chain**, Traduit de l'anglais par Anne Daron-Berthelon, Éditions d'Organisation, 2005.
- 156- Stefan BUEHLER et al, **A Primer In Strategic Outsourcing**. [www.unizh.ch/staff/buehler/primeroutsourcing.pdf](http://www.unizh.ch/staff/buehler/primeroutsourcing.pdf)
- 157- Stephane A. TYWONIAK, **Le Modèle Des Ressources Et Des Compétences: Un Nouveau Paradigme Pour Le Management Stratégique?**, Groupe HEC, France, 1998.

- 158- Sylvie AVIGNON, **La Question De La Durée Et De L'adaptabilité Des Contrats D'externalisation : Le Point De Vue D'un Juriste**, 1ère journée de recherche relation entre industrie et grande distribution alimentaire, 2007.
- 159- Szuskin L et al, **La Clause De Benchmarking Dans Les Contrats De Prestation De Service Ou Comment Rendre Un Contrat Compétitif ?**, RLDC, N°434, 2004.
- 160- Tassedra BOUKHERROUB et al, **Méthode D'aide A La Décision Multicritères Pour L'internalisation/Externalisation « Durable »**, 9<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Modélisation, Optimisation et SIMulation - MOSIM'12 « Performance, interopérabilité et sécurité pour le développement durable », Bordeaux – France, 06 au 08 Juin 2012, p04.
- 161- Thomas HESS & Markus ANDING , **Online Content Syndication –A Critical (Analyses From The Perspective Of Transaction Cost Theory** ,E-ESCIS , 6-8 june 2002.
- 162- Tibor KREMIC and al, **Outsourcing Decision Support: A Survey Of, Benefits, Risks, And Decision Factors**, Supply Chain Management: An International Journal, Volume 11 • 06Number 2006, p470
- 163- Walter SOROKA, **Fundamentals Of Packaging Technology**, Institute of Packaging Professionals, 2002.
- 164- Watjatrakul, **Determinants of IS sourcing Decision(A comparative Study of transaction cost theory versus the resource-based view**, journal of strategic management, Vol 14, 2005,
- 165- William C. BYHAM, **The Outsourcing Question, whitepaper, Development Dimensions International DDI**, no year. <http://pdfsr.com/pdf/the-outsourcing-question>
- 166- Williamson, **Transaction Cost Economics: the precursors**, Economic Affairs,vol.28, 2008.
- 167- Youness CHATER, **Contribution A L'élaboration D'un Processus D'externalisation De La Maintenance**, Revue Française de Gestion Industrielle (Accepté).
- 168- Yunus KATHAWALA and al, **Global outsourcing and its impacts on organizations: problems and issues**, Int J. Services Operations Management, Vol, 01, N°2, 2005.
- 169- Yvan DUFEU, **Déterminants du choix d'intégration et de désintégration verticale des entreprises**, Finance Contrôle Stratégie, volume 11, n° 1, mars, 2008.
- 170- Yves BARREGRE & M. BOUCHE, **Les Politique D'impartition**, R.F.G, 1982.

### 2-3-المذكرات و الأطروحات

- 171- Amit JAIN, **Knowledge, Resources, Competition And Firm Boundaries**, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Université de Paris Dauphine, 2011,
- 172- Andréa WATTKY CRESTAN, **Modélisation et Réorganisation des Processus dans le Cadre de l'Externalisation**, thèse pour obtenir le grade de Docteur , Université Lumière Lyon 2, 2006.

173- Arz WEHBE, **Structuration Des Critères De Sélection De Partenaires :Application Au Projet De Développement De Produit Nouveau**, thèse pour obtenir le grade de Docteur, L'université de Toulouse, 24/06/2011.

174- Frédéric MAZAUD, **De La Firme Sous-Traitante De Premier Rang A La Firme Pivot (L'organisation Du Système Productif Airbus)**, thèse e doctorat, université des sciences sociales Toulouse1, 2007. <http://www.biu-toulouse.fr/uss/scd/theses/fiches-pdf/mazaud-f/index.htm>

175- Houda TLAHIG, **Vers Un Outil D'aide A La Décision Pour Le Choix Entre Internalisation/ Externalisation Ou Mutualisation Des activités Logistiques Au Sein D'un Etablissement De Sante : cas du service de stérilisation**, thèse pour obtenir le grade de Docteur, Institut Polytechnique De Grenoble, 2009.

176- Jesper MOMME, **Outsourcing Manufacturing To Suppliers: a conceptual framework**, Ph. D thesis, Aalborg University Denmark, 2001.

177- Laurent TANGUY, **De La Théorie Des Coûts De Transaction A Une Economie Des Coûts De Traduction**, Thèse de doctorat, Ecole des hautes études commerciales de paris, décembre 2011.

178- Malika GRIM-YEFSAH, **Gestion Des Connaissance Et Externalisation Informatique(Apports Managériaux Techniques Pour L'amélioration Du Processus De Transition**, thèse pour obtenir le grade de Docteur, Université de Paris Dauphine, 2012

179- M.H.DELMOND, **L'externalisation du développement d'applications**, thèse de doctorat, HEC, 1994.

180- Salma BELLAJ, **L'adaptation Aux Risques Liés Aux Stratégies D'externalisation : Cas Des Entreprises Industrielles Tunisiennes**, thèse pour obtenir le grade de Docteur, Université de Sfax ,2009.

181- Yun-Hsiang TIEN, **Etude Et Comparaison Des Facteurs Décisionnels De L'externalisation Informatique Dans Les Etablissements Hospitaliers Publics Et Privés**, thèse pour obtenir le grade de Docteur, l'université François – Rabelais, 2008.

### 3-المواقع الالكترونية:

183- [http://bohoutmadrassia.blogspot.com/2014/02/blog-post\\_5801.html](http://bohoutmadrassia.blogspot.com/2014/02/blog-post_5801.html)

184- <http://www.ingdz.net/vb/archive/index.php/t-31481.html>

185- <http://faculty.ksu.edu.sa/ABID/QUA615/Forms/AllItems.aspx>

186- [http://www.12manage.com/forum.asp?TB=porter\\_competitive\\_advantage&S=70](http://www.12manage.com/forum.asp?TB=porter_competitive_advantage&S=70)

187- <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Strategie-de-differenciation>

188- <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Avantage-concurrentiel-240622.htm>

189-<http://www.wifak-consultancy.com/reseau/17--4eme-edition-du-salon-de-lexternalisation-en-algerie-sea-de>

190- <http://www.xlstat.com/fr/produits-solutions/fonctionnalite/tests-t-et-z-pour-deux-echantillons.html>

191-مجموع دروس مصورة حول spss مقدمة من طرف: Kent Löfgren , Umeå University, Sweden.

[https://www.youtube.com/channel/UCcF71p7RVOVLVjanRsouQ\\_A](https://www.youtube.com/channel/UCcF71p7RVOVLVjanRsouQ_A) متوفرة على القناة التالية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استبيان

يندرج هذا الاستبيان المدعوون للإجابة عنه في اطار بحث علمي جامعي. هذه الدراسة لا يمكن أن تنجز إلا من خلال دعمكم و تعاونكم. و ذلك من خلال تكريس جزء من وقتكم للإجابة عنه. نشكركم مقدما على تعاونكم. نحيطكم علما أن إجاباتكم عن الاستبيان محمية بسرية مطلقة.

ما معنى اخراج النشاطات؟

اخراج النشاطات هو العملية التي تعهد من خلالها المؤسسة إلى طرف آخر لفترة زمنية طويلة بما يكفي، تسيير و تشغيل نشاط او أكثر ، حيث يكون هذا الأخير ضروري لسير المؤسسة. و يرد وصف هذه الأنشطة من حيث النتائج المتوقعة. و الميزة الأساسية لعملية الاخراج هي أن الطرف الاخر هو المسؤول الوحيد عن الوسائل التي يتعين توفيرها لتحقيق الاهداف المحددة.

الفرق بين اخراج النشاطات و التعاقد من الباطن

- اخراج النشاطات يعنى بالتزام بالوسائل
- التعاقد من الباطن يعنى بالتزام بالنتائج

اخراج النشاطات يكون متعلق بنشاط يتصل بتسيير المؤسسة، بينما ينطوي التعاقد من الباطن على نشاط لم ينجز سابقا داخل المؤسسة.

القسم 01: التعريف بالمؤسسة

1- اسم المؤسسة:

2- مؤسستكم هي:

1- عامة

2- خاصة

3- ماهو النشاط الرئيسي لمؤسستكم:

1- التجارة، التوزيع

2- النقل

3- الاتصالات و خدمات الاعلام الالي

4- الصناعة

5- البناء و الاشغال العمومية

6- الفنادق، المطاعم

7- الأنشطة المالية و العقارات

8- أخرى .....

4- كم مر على بداية نشاط المؤسسة؟

1- أقل من سنتين

2- من 02 إلى 05 سنوات

3- من 06 إلى 09 سنوات

4- أكثر من عشر سنوات

5- ما هو عدد العمال الموظفين لدى مؤسستكم حالياً؟

1- من 01 إلى 09

2- من 10 إلى 49

3- من 50 إلى 249

4- أكثر 250

6- ما حجم رأس مال مؤسستكم؟

1- أقل من 10 ملايين دينار

2- ما بين 10 و 99 مليون دينار

3- ما بين 100 و 500 مليون دينار

4- أكثر من 500 مليون دينار

القسم 02: المعلومات الشخصية

1-الجنس:

1- ذكر

2- أنثى

2-السن:

1- أقل من 30 سنة

2- من 30 إلى 39 سنة

3- من 40 إلى 49 سنة

4- أكثر من 50 سنة

3-المستوى الدراسي:

1- متوسط

2- ثانوي

3- جامعي

4-الأقدمية(في مؤسستكم الحالية):

1- أقل من 03 سنوات

2- من 03 إلى 06 سنوات

3- من 07 إلى 10 سنوات

4- أكثر من 10 سنوات

القسم 03: ممارسات اخراج النشاطات

1-هل لديكم معرفة مسبقة بمصطلح اخراج النشاطات؟

1- نعم

2- لا

2-هل تمارس مؤسستكم حاليا الاخراج؟

1- نعم

2- لا

إذا كان نعم أجب عن الاسئلة المتبقية:

3-ما هو عدد الأنشطة المخرجة؟

1- 01

2- 02

3- 03

4- 04 ○

5- أكثر من 04 ○

4- ما هو نوع الأنشطة المخرجة؟

1- أنشطة استراتيجية

2- أنشطة مدعمة

5- ما هي الوظائف المخرجة بصفة كلية أو جزئية في مؤسستكم؟

1- الخدمات العامة (الصيانة، الاطعام...)

2- النقل، اللوجيستيات، التوزيع

3- الاعلام الالي و الاتصالات

4- موارد بشرية (التوظيف، التكوين...)

5- المالية، الإدارة، المحاسبة

6- الانتاج، تطوير المنتجات

7- المبيعات التسويق، الاتصال

6- من خلال خبرتكم، ما هي المزايا التي يوفرها الاخراج لمؤسستكم؟

1- تخفيض التكاليف

2- جودة أفضل

3- توفير الكفاءات

4- التركيز على قلب المهنة

5- المرونة

7- ما هي الأخطار التي قد تنجر عن الاخراج بالنسبة لمؤسستكم؟

1- عدم رضا العملاء في الداخل (عمال المؤسسة) و في الخارج (المستهلكين)

2- التبعية للمورد

3- تراجع الجودة

4- نقص استجابة و مرونة المورد

5- فقدان الكفاءة المتعلقة بعنصر أساسي من العمليات

6- عدم احترام الآجال من طرف المورد

7- فقدان المراقبة

8- الافصاح عن المعلومات السرية (من طرف المورد)

9- عدم احترام اللوائح و المعايير

10- التأثير على صورة المؤسسة

8- ما هي العوائق أو الصعوبات التي واجهتكم خلال تنفيذ مشروع الاخراج؟

1- صعوبة التخطيط

2- مشاكل مع الأفراد

3- إيجاد الشريك الملائم

4- مشاكل ادارة التغيير

5- مشاكل تقنية و معلوماتية

6- مشاكل قانونية

7- مشاكل أخرى

8- دون مشكل

9- كيف تختارون مورديكم؟

1- من خلال المناقصة

2- عشوائيا

3- من خلال استشارة خبراء من خارج المؤسسة

4- من خلال استشارة خبراء من داخل المؤسسة

10- هل غيرتم المورد؟

1- نعم

2- لا

11- هل تتعاملون مع موردين أجانب؟

1- نعم

2- لا

إذا كان نعم حددوا الدول.....

12- كيف تسيرون الأنشطة المخرجة؟

1- من خلال مسؤولي المؤسسة المكلفين بمتابعة الأنشطة المخرجة

2- من خلال تقارير منتظمة عن النشاط المخرج

3- من خلال وظيفة خاصة داخل المؤسسة لتسيير الأنشطة المخرجة

13- هل قمتم بتحويل الأصول البشرية الى المورد؟

1- نعم

2- لا

14- هل قمتم بتحويل الأصول المادية إلى المورد؟

1- نعم

2- لا

15- هل وضعتم مؤشرات لقياس أداء الوظائف المخرجة؟

1- نعم

2- لا

16- هل تتصورون تكثيف متابعة أداء الأنشطة المخرجة؟

1- نعم

2- لا

17- ما هو مستوى رضاكم عن عمليات الاخراج؟

1- راضون جدا

2- رضا متوسط

3- راضون نوعا ما

4- غير راضون

18- ما متوسط المدة التي يستغرقها استكمال مشروع الاخراج ابتداءا من الدراسة إلى نقل الوظيفة إلى المورد؟

1- أقل من ثلاث أشهر

2- ما بين 03 و 06 أشهر

3- ما بين 06 و 12 شهر

4- أكثر من 12 شهر

19- ما هي الأسباب الرئيسية التي قد تجعلكم تعيدون ادخال الأنشطة المخرجة؟

1- جودة الخدمة المقدمة

2- تكلفة النشاط المخرج

3- نقص مرونة و تجاوب المورد

20- هل قمتم ببرمجة مشاريع اخراج خلال السنتين المقبلتين؟

1- نعم

2- لا

القسم 04: قرار اخراج النشاطات

ماهي درجة أهمية العبارات التالية في قرار اللجوء إلى اخراج النشاطات؟

مهم جدا	مهم	محايد	غير مهم	غير مهم على الاطلاق	
					1- سياسة المؤسسة في التركيز على مهنتها الأساسية
					2- الرغبة في الاستفادة الدائمة من التكلفة المثلى، و أفضل الحلول و الممارسات المتاحة في السوق
					3- تحويل الوظيفة المخرجة إلى مصدر لميزة تنافسية
					4- واقع وجود حل داخل المؤسسة يساهم قليلا في أدائها
					5- القلق و التوتر من صعوبة اتقان الابداع التكنولوجي
					6- الرغبة في تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة
					7- حقيقة التكاليف الداخلية المفرطة
					8- حقيقة وجود حل داخل المؤسسة أقل مرونة
					9- اقتراح الادارة المشرفة على الوظيفة
					10- وجود عروض اخراج ناضجة و موثوق منها
					11- الضغوطات أو عدم الرضا المعبر عنه من طرف المستخدمين (الفئات المستهدفة)
					12- معرفة المؤسسة بالإخراج كاستراتيجية ناجحة و منتشرة على نطاق واسع
					13- اللجوء الى الاخراج لتفادي معارضة مشروع ما (مثلا طريقة جديدة في الانتاج) = (التغلب على مقاومة العمال)
					14- نقص المصدقية (الموثوقية) داخل المؤسسة (حول وظيفة أو نشاط معين)
					15- العوائق المتعلقة بتدويل نشاطات و أسواق المؤسسة = الانتشار الجغرافي للمنشآت والمواقع و العملاء
					16- عوائق خارجية قوية تفوق الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة
					17- عملية اخراج سابقة ناجحة
					18- عدد كبير من المشاريع في الانتظار نتيجة عدم خبرة الكفاءات الداخلية
					19- أثر موضحة التسيير

القسم 05: اختيار المورد

ماهي درجة أهمية العبارات التالية في اختيار الموردين؟

مهم جدا	مهم	محايد	غير مهم	غير مهم على الاطلاق	
					20-السعر
					21-التسليم
					22-الجودة
					23-قدرات الانتاج
					24-الموقع الجغرافي
					25-القدرات التقنية
					26-التسيير و التنظيم
					27-السمعة و التموضع في الصناعة
					28-الوضعية المالية
					29-الأداء السابق
					30-خدمات التوصيل
					31-المواقف (مواقف الموردين اتجاه المؤسسة)
					32-القدرة على التعبئة
					33-مراقبة العمليات
					34-التدريب و التدعيم
					35-مطابقة الاجراءات
					36-العلاقات الاجتماعية
					37-نظام المعلومات
					38- تبادل المصالح
					39-الانطباع (الانطباع الناتج عن الاتصالات الشخصية بين المورد و مؤسستكم)
					40-الرغبة في اجراء أعمال مستقبلا
					41-حجم المشتريات سابقا
					42-سياسة الضمان





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

**Questionnaire**

Ce questionnaire auquel nous vous invitons à répondre s'inscrit dans le cadre d'une recherche universitaire. Cette étude ne peut être réalisée sans votre soutien et votre collaboration. En acceptant de consacrer environ dix minutes de votre temps pour y répondre, vous contribuerez pleinement à cette étude doctorale.

Nous vous remercions vivement par avance pour votre coopération. Bien entendu, les réponses au questionnaire sont protégées par une absolue confidentialité. Autrement dit, l'anonymat des réponses est totalement assuré.

**Qu'est-ce que l'externalisation ?**

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

**La distinction entre l'externalisation et la sous-traitance**

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

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

## **SECTION 01 : Identification de l'entreprise**

**1- Nom de l'entreprise.....**

**2-Votre entreprise est :**

- Privée
- public

**3-Quel est le secteur d'activité principale de votre entreprise ?**

- Commerce, distribution
- Transport
- Télécommunications et services informatiques
- Industrie
- Bâtiments travaux publics
- Hôtellerie, restauration
- Activités financières et immobilières
- Autres, précisez .....

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

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

**5- Combien avez-vous d'employés actuellement ?**

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

**6-Quel est votre capital ?**

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

## **SECTION02:Les Renseignements Personnels**

**1-Sexe :**

- Masculin
- Féminin

**2-Age :**

- Inférieure de 30 ans
- 30 à 39 ans
- 40 à 49 ans
- 50 ans et plus

**3- Niveau d'études :**

- Moyen
- Secondaire
- universitaire

**3-Ancienneté dans votre entreprise :**

- inférieure de 03 ans
- 03 à 06 ans
- 07 à 10 ans
- 10 ans et plus

**SECTION 03: Les pratiques d'externalisation**

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

- Oui
- Non

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

- Oui
- Non

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

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

**4-Quels sont les types d'activités externalisées ?**

- Activités stratégiques
- Activités supports

**5-Quelles sont les fonctions actuellement, totalement ou partiellement, externalisées par votre entreprise ?**

- services généraux (maintenance, restauration..)
- transport, logistique, distribution
- Informatique et télécommunication
- ressources humaines (formation, recrutement, gestion de la paie)
- Finance – Gestion – Comptabilité
- Production, développement des produits
- Les ventes, marketing, communication

**6-d'après votre expérience, quels sont les avantages de l'externalisation pour votre entreprise ?**

- Réduction des coûts
- Meilleure qualité
- Trouver des compétences
- Recentrage sur le cœur de métier
- Plus de souplesse

**7- Quels sont les risques de l'externalisation pour votre entreprise ?**

- Insatisfaction des clients internes ou externes
- Dépendance vis-à-vis du prestataire
- Dérive des coûts
- Dégradation de la qualité
- Manque de réactivité ou de flexibilité du prestataire
- Perte de compétences sur un élément clé d'un processus

- Non respect des délais par le prestataire
- Perte de contrôle
- Divulgateion d'informations confidentielles
- Non respect des réglementations et des normes
- Impacts sur image de l'entreprise (pays low cost, écologie, ...)

**8-Quels obstacles ou difficultés avez-vous rencontré lors de la mise en place de la procédure d'externalisation ?**

- Difficulté de planification
- Problèmes avec le personnel
- Trouver le partenaire adapté
- Problèmes de gestion du changement
- Problèmes techniques et informatiques
- Problèmes juridiques
- Autres
- Aucune

**9-Comment choisissez-vous vos prestataires**

- Par appel d'offres
- Au hasard
- par consulting (consultation) des experts de l'extérieur de l'entreprise
- par des experts internes a l'entreprise

**10-Avez-vous changé le prestataire ?**

- Oui
- Non

**11-Avez-vous des prestataires étrangers?**

- Oui
- Non

(Si oui citez le pays .....)

**12- Comment gérez-vous les activités externalisées ?**

- Grâce aux responsables de l'entreprise chargés des processus dont des fonctions sont externalisées
- Grâce à des rapports d'activité réguliers
- Grâce à une fonction spécifique de pilotage au sein de votre entreprise

**13-Avez-vous transféré les ressources humaines aux prestataires ?**

- Oui
- Non

**14-Avez-vous transféré les actifs matériels aux prestataires ?**

- Oui
- Non

**15- Avez-vous établi des indicateurs de performance pour les fonctions externalisées ?**

- Oui
- Non

**16- Envisagez-vous de renforcer le suivi de la performance des activités externalisées ?**

- Non
- Oui
- Nsp

**17-Quel niveau de satisfaction associez-vous à l'opération de l'externalisation ?**

- Très satisfait
- Assez satisfait
- Peu satisfait

- Pas du tout satisfait

**18-Combien vous a-t-il fallu de temps en moyenne pour mener à bien un projet d'externalisation de l'étude d'opportunité au transfert de la fonction au prestataire?**

- Moins de 3 mois
- Entre 3 et 6 mois
- Entre 6 et 12 mois
- Plus de 12 mois

**19-Quelles seront les principales raisons de ré-internaliser certaines fonctions dans votre entreprise ?**

- Qualité de la prestation
- Coût de revient
- Manque de flexibilité ou de réactivité du prestataire

**20-Avez-vous programmé des projets d'externalisation au cours des deux prochaines années?**

- Oui
- Non

### **SECTION04 :La décision d'externalisation**

Dans votre entreprise, quelle importance chacun de ces facteurs a-t-il dans la décision de recourir à des prestataires extérieurs ?

	Pas du tout important	Pas important	Moyennement important	Important	Très important
1- 1-Politique d'entreprise de recentrage sur le métier de base					
2- La volonté de bénéficier, en permanence et au coût optimum, des meilleures solutions et pratiques disponibles sur le marché					
3- Transformer la fonction externalisée en avantage concurrentiel					
4- La réalité d'une solution interne contribuant trop peu à la performance « business » de l'entreprise					
5- Lassitude ou inquiétude face à la difficulté de maîtriser l'innovation technologiques					
6- La volonté de transformer des coûts fixes en coûts variables					
7- La réalité de coûts internes excessifs					
8- La réalité d'une solution interne peu flexible					
9- Proposition de la Direction de Fonction Interne					
10- L'existence d'une offre « externalisation » mature et fiable					
11- Pression et/ou insatisfaction exprimées des usagers ( publics-cibles)					
12- La connaissance d'externalisation « à succès » et largement médiatisées					
13- Faire passer par l'externalisation une solution « mal vue » en interne = contourner les résistances internes					
14- Le fonctionnement quotidien interne était en perte régulière de fiabilité					
15- Contraintes d'internationalisation des activités et des marchés de l'entreprise = éclatement géographique des infrastructures, des sites et des usagers					
16- Contraintes externes trop fortes pour les compétences internes					
17- Une externalisation antérieure réussie					
18- Trop de projets importants en attente du fait de l'incompétence des compétences internes					
19- Effet de mode en management					

### **SECTION05 : Le choix du prestataire**

Cette partie vise à comprendre les facteurs qui, dans votre entreprise, sont pris en compte pour choisir un prestataire externe.

**Dans votre entreprise, quelle importance chacun de ces facteurs a-t-il dans le choix du prestataire ?**

	Pas du tout important	Pas important	Moyennement important	Important	Très important
20- prix					
21- livraison					
22- Qualité					
23- Capacité de production					
24- Localisation géographique					
25- Capacité technique					
26- Gestion et organisation					
27- Réputation et position dans l'industrie					
28- Situation financière					
29- Performance passée					
30- Services de réparation					
31- Attitude					
32- Habilité d'emballage					
33- Contrôle des opérations					
34- Formation et support					
35- Conformité des processus					
36- Relations sociales					
37- Système de communication					
38- Réciprocité de la relation					
39- Impression					
40- Désir de faire des affaires					
41- Volume des achats dans le passé					
42- Politique de garantie					



### **SECTION 06 : L'avantage Concurrentiel**

Quelle est, dans votre stratégie, l'importance de ces instruments pour conserver votre avantage concurrentiel?

			Pas du tout important	Pas important	Moyennement important	Important	Très important
<b>Avantage concurrentiel</b>	<b>Stratégie de "Coûts Réduits"</b>	43- Capacité d'adaptation du design					
		44- Capacité de baisser les coûts de fabrication					
		45- Conception simple					
		46- Efficacité de production					
		47- Efficacité opérationnelle					
		48- Innovation en processus					
		49- Leader/forte part de marché					
		50- Main d'œuvre adaptée					
		51- Matières premières bon marché					
		52- Réseaux de distribution bon marché					
	53- Compétence marketing						
	<b>Stratégie de "Différenciation"</b>	54- Conception originale du produit					
		55- Contrôle de qualité					
		56- Diversité de la gamme					
		57- Force de vente compétente					
		58- Image					
		59- Influence sur les réseaux de distribution					
		60- Main d'œuvre qualifiée					
		61- Matières premières de qualité					
		62- Qualité du produit					
63- Réseau de distribution spécial							
64- Services							

رقم الصفحة	المحتويات
	الملخص
	شكر
	اهداء
I	قائمة المحتويات
IV	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
9-2	المقدمة
143-10	القسم الأول: القسم النظري
51-10	الفصل الاول: : استراتيجية اخراج النشاطات كبديل لاستراتيجية التكامل العمودي
11	تمهيد
12	المبحث الاول : ظروف التحول في استراتيجيات المؤسسات
12	المطلب الأول: التكامل العمودي و عوامل تراجمه
12	1- ماهية التكامل العمودي
12	2- أشكال التكامل العمودي و العوامل المؤثرة في اختياره
13	3- منافع التكامل العمودي و عوائق تطبيقه
20	المطلب الثاني: العوامل المساهمة في تفكك المؤسسات <b>désintégration</b>
20	1- سعي المؤسسات لتحقيق المرونة
25	2- ظهور مفاهيم جديدة في الادارة
28	3- دور العولمة في تفكك المؤسسات
31	المبحث الثاني: ظهور اخراج النشاطات و تطوره
31	المطلب الأول: ماهية اخراج النشاطات
31	1- مراحل ظهور اخراج النشاطات

33	2- مفهوم اخراج النشاطات
40	3- الاطار النظري لإخراج النشاطات
45	المطلب الثاني: تطور اخراج النشاطات و تنوع أصنافه
45	1- التطور النوعي للنشاطات المخرجة
47	2- أصناف اخراج النشاطات
48	3- أشكال اخراج النشاطات
51	خلاصة
98-52	الفصل الثاني: العلاقة بين استراتيجية اخراج النشاطات و الميزة التنافسية
53	تمهيد
54	المبحث الأول: الميزة التنافسية و الاستراتيجيات العامة للتنافس
54	المطلب الأول: الميزة التنافسية
54	1- تعريف الميزة التنافسية
55	2- أنواع الميزة التنافسية
56	3- سلسلة القيمة كأداة لتحليل الميزة التنافسية
59	المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس
60	1- استراتيجية قيادة التكلفة
69	2- استراتيجية التمييز
71	3- استراتيجية التركيز
73	المبحث الثاني: تفسير اللجوء لإخراج النشاطات اعتمادا على نوع الميزة التنافسية
76	المطلب الأول: تفسير اللجوء لإخراج النشاطات في حالة تبني ميزة التكلفة (مدخل تكاليف الصفقات)
76	1- نظرية تكاليف الصفقات
85	2- اسهامات نظرية تكاليف الصفقات في اتخاذ قرار اخراج النشاطات بهدف تخفيض التكلفة

90	المطلب الثاني: تفسير اللجوء لإخراج النشاطات في حالة تبني ميزة التميز (مدخل الموارد و الكفاءات)
90	1- مفهوم نظرية الموارد
91	2- شروط الميزة التنافسية في اطار نظرية الموارد
93	3- الاسهامات الرئيسية لنظرية الموارد في تفسير الاخراج بهدف التمييز
98	خلاصة
143-99	الفصل الثالث: اتخاذ قرار اخراج النشاطات وتنفيذه
100	تمهيد
101	المبحث الأول: قرار اخراج النشاطات
101	المطلب الأول: دوافع و أخطار اتخاذ قرار اخراج النشاطات
101	1- دوافع اتخاذ قرار اخراج النشاطات
104	2_ أخطار اتخاذ قرار اخراج النشاطات:
111	المطلب الثاني: منهجية اتخاذ قرار اخراج النشاطات
111	1- منهجية اتخاذ القرار حسب Jérôme Barthélemy
117	2- منهجية اتخاذ قرار اخراج النشاطات حسب Bertrand Quélin
120	المبحث الثاني: تنفيذ مشروع اخراج النشاطات
121	المطلب الأول: اختيار المورد
121	1- أنواع الموردين و كيفية اختيارهم
128	2- تسيير العلاقة مع المورد
132	المطلب الثاني: التحكم في مشروع اخراج النشاطات
132	1- الجانب التعاقدي للإخراج النشاطات
139	2- التحكم في الأنشطة المخرجة
140	3- عوامل نجاح مشروع اخراج النشاطات

143	خلاصة
228-144	القسم الثاني: القسم التطبيقي
176-144	الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
145	تمهيد
146	المبحث الأول: اطار الدراسة
146	المطلب الأول: الدراسات السابقة
146	1- الدراسات العربية
153	2- الدراسات الأجنبية
155	المطلب الثاني: مجال الدراسة
155	1- حدود الدراسة الميدانية
156	2- مصادر البحث
156	3- مجتمع و عينة البحث
158	المبحث الثاني: أداة الدراسة و خصائص العينة
158	المطلب الأول: بناء أداة الدراسة
158	1- وصف أداة الدراسة
165	2- صدق و ثبات أداة الدراسة
167	3- أدوات التحليل المستخدمة
171	المطلب الثاني: الخصائص الوصفية لعينة الدراسة
171	1- تقديم العينة حسب الخصائص التنظيمية للمؤسسة
174	2- تقديم العينة حسب خصائص المستجوبين
176	خلاصة
228-177	الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج
178	تمهيد

179	المبحث الأول: تحليل الاستبيان
179	المطلب الأول: ممارسات اخراج النشاطات للمؤسسات عينة الدراسة <b>Baromètre outsourcing</b>
179	1- خصائص الاخراج لدى المؤسسات عينة الدراسة
181	2-مزايا و أخطار الاخراج
183	3-تنفيذ و تسيير مشاريع الاخراج
190	المطلب الثاني: التحليل الوصفي و العاملي لمتغيرات الدراسة
190	1-التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
194	2-التحليل العاملي للمتغيرات المستقلة للدراسة (الميزة التنافسية)
200	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
200	المطلب الأول: : اختلافات آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج و اختيار المورد
200	1--اختلافات آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاخراج
206	2--اختلافات آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اختيار المورد
212	المطلب الثاني: تأثير الميزة التنافسية على العوامل المحددة لإخراج النشاطات
212	1- العلاقة بين اتخاذ قرار اخراج النشاطات و تنفيذه(اختيار المورد)
213	2- تأثير الميزة التنافسية على العوامل المحددة لإخراج النشاطات
228	خلاصة
230	الخاتمة العامة
238	قائمة المراجع
254	الملاحق
272	الفهرس

يشهد الاخراج حاليا نمو قويا. فقد أصبح يمس العديد من النشاطات الحاسمة للسير الجيد المؤسسة. و يفسر نمو الاخراج أساسا بحقيقة أنه يسمح بتخفيض التكاليف، تحسين الأداء و تسهيل سير بعض الأنشطة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات الاخراج لدى المؤسسات الجزائرية . أيضا تسعى إلى تحديد العوامل المؤثرة في نجاح مشروع الاخراج، و من ثم تحديد أثر الميزة التنافسية التي تتبناها المؤسسة على هذه العوامل. و الغرض معرفة إذا ما كان مشروع الاخراج ينجز بطريقة تتوافق مع الميزة التنافسية.

بناء على الأسس النظرية ، تم تصميم استبيان و توزيعه على عينة من المؤسسات التي تمارس اخراج النشاطات. و قد كشفت المعالجة الاحصائية للبيانات وجود علاقة بين الميزة التنافسية و تنفيذ مشروع اخراج النشاطات (اختيار المورد فقط).

**الكلمات المفتاحية:** الاخراج، قرار الاخراج ، اختيار الموردين، الميزة التنافسية.

## Résumé

L'externalisation connaît actuellement une forte croissance. Elle touche des activités de plus en plus nombreuses et critiques pour le bon fonctionnement des entreprises. L'essor de l'externalisation s'explique essentiellement par le fait qu'elle permet de réduire les coûts, d'améliorer la performance et de faciliter le fonctionnement de certaines activités.

Cette recherche vise à identifier les pratiques d'externalisation dans les entreprises algériennes. Elle vise également à déterminer les facteurs contribuant aux démarches d'externalisation, puis déterminer l'impact de l'avantage concurrentiel adopté par l'entreprise sur ces facteurs. Le but est de savoir si la mise en œuvre du projet d'externalisation est compatible avec l'avantage concurrentiel.

Sur les bases théoriques, un questionnaire d'enquête a été élaboré et distribué à un échantillon d'entreprises qui pratiquent l'externalisation. Le traitement statistique des données a révélé l'existence d'un lien entre l'avantage concurrentiel et la mise en œuvre du projet d'externalisation. (Seulement la sélection du prestataire).

**Mots clés :** externalisation, décision d'externalisation, sélection des prestataires, l'avantage concurrentiel.

## Abstract

Outsourcing witnesses strong growth. It touches more and more critical activities for proper functioning of companies. The main reason behind its growth is the fact that it allows to reduce costs, improve performance and facilitate the operation of certain activities.

This research aims to identify outsourcing practices in Algerian companies. It also aims to determine the factors contributing to the process of outsourcing and then determine the impact of the competitive advantage that is adopted by the company on these factors. The goal is to expose whether the implementation of the outsourcing project is compatible with the competitive advantage.

On the theoretical bases, a survey questionnaire was developed and distributed to a sample of companies engaged in outsourcing. The statistical treatment of the data revealed the existence of a link between competitive advantage and the implementation of the outsourcing project (Only the selection of supplier) .

**Keywords:** outsourcing, outsourcing decision, supplier selection, competitive advantage.