

إستراتيجية إخراج النشاطات

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية

د. بلقاسم محمد

أستاذ محاضر(ب) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة مستغانم / الجزائر

ملخص:

تعتبر ظاهرة إخراج النشاطات إستراتيجية تنظيمية تسمح للمؤسسة بالتركيز على أنشطتها الرئيسية، من خلال قيامها بتوكيل النشاطات التي لا تخصص فيها لموردين خارجيين بحيث لا يمكنها التوفر على كفاءات في مختلف المجالات، لذا سنحاول من خلال هذه الدراسة التي تضمنت عينة مكونة من 50 مؤسسة معرفة مدى انتشار إستراتيجية إخراج النشاطات في المؤسسات الجزائرية، والمزايا المترتبة عن هذه الإستراتيجية مع تحديد الوظائف القابلة للإخراج، إضافة للأخطار التي تحد من استخدامها.

وقد توصلنا من خلال الدراسة إلى أن إستراتيجية إخراج النشاطات محدودة الانتشار بالمؤسسات الجزائرية نظرا لبعض العوائق المتعلقة خصوصا بالبيئة التنظيمية والقانونية.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية إخراج النشاطات، تقييم الموردين، تخفيض التكلفة، تحسين الأداء، الانتشار، المخاطر.

Résumé

Le phénomène d'externalisation considérée comme stratégie organisationnelle permet à l'entreprise de se concentrer sur ses activités principales (cœur de métier), et de confier les autres activités (dit périphérique) au fournisseur externe.

On va essayer à travers cette étude (qui inclut un échantillon de 50 entreprises algériennes) de connaître l'amplitude de développement de la stratégie d'externalisation dans les entreprises algérienne, de découvrir les avantages et les risques de cette stratégie, ainsi que d'identifier les fonctions ou les activités susceptibles d'être externalisées... etc.

Nous avons vérifié à travers cette étude que l'utilisation de la stratégie d'externalisation par les entreprises algériennes est limitée, a cause des obstacles liés essentiellement à l'environnement organisationnel et juridique.

Mots-clés: stratégie d'externalisation des activités, L'évaluation des fournisseurs, Réduire les coûts, la performance, le déploiement, le risque.

مقدمة:

تتميز البيئة الاقتصادية الحالية بوضعية تنافسية قوية، تفرض على المؤسسات أن تكون قادرة على التكيف السريع مع التغيرات الحاصلة بها، هذا ما يفرض عليها اعتماد إستراتيجية تنظيمية مرنة تسمح لها بمواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية وغيرها، حيث يمكن لإستراتيجية إخراج النشاطات السماح للمؤسسات بالاستفادة من قدرات موردين متخصصين في مختلف المجالات وبذلك يمكنها تركيز جهودها الرئيسية على النشاطات ذات المزايا التنافسية العالية، ويتم ذلك بتوكيل الأنشطة الثانوية التي ليست من اختصاصها أو التي لا تعتبر ضمن حقبة نشاطاتها الرئيسية، هذا ما يمكن أن يسمح لها بتحسين أدائها وزيادة تنافسيتها، إضافة إلى إمكانية تخفيض التكلفة.

والمؤسسة الجزائرية ليست بمعزل عن العالم الخارجي الذي يتميز بالتغير والتعقيد، هذا ما يفرض عليها اعتماد الممارسات والتقنيات المستخدمة على المستوى الدولي، لذا سنحاول من خلال هذه الدراسة التي تضمن عينة من 50 مؤسسة وطنية معرفة مدى استخدام هذه الإستراتيجية، المزايا والأخطار المرافقة لها، والنشاطات التي تتضمنها.

أولاً: ممارسات إخراج النشاطات بالجزائر

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية والدول الانجلوساكسونية أكثر تقدماً في مجال إخراج النشاطات من فرنسا وبقية الدول الأوروبية، حيث تعتبر الولايات المتحدة رائدة في هذا المجال، إذ تقوم العديد من

الشركات بإخراج نشاطاتها وتوكيل تنفيذها لمؤسسات أخرى في نفس البلد أو في بلدان أخرى بغية تحقيق مزايا أكبر، لا سيما ببلدان كإهند والصين.

ويلاحظ بفرنسا أن المؤسسات الجديدة أكثر انفتاحا في مجال إخراج نشاطاتها ، فحسب (*Baromètre Outsourcing, 2002*) كما يمكن ترتيب النشاطات التي مستها العملية كالاتي: الإعلام الآلي والاتصالات 73%، التوزيع والإمداد 63%، المصالح العامة 53%، الموارد البشرية 24%، الإدارة والمالية 22%، الإنتاج 20%، والتسويق والاتصال 13%. كما قامت حوالي 73% من المؤسسات بإخراج وظيفة الإعلام الآلي أو جزء منها، وكذلك ما يقارب 60% من المؤسسات بالنسبة لوظيفة الإمداد، أما فيما يخص الوظائف الأكثر إخراجا بفرنسا فهي: النظافة والنقل 70%، الإطعام والأمن 40%، الأجور، المالية والمحاسبة والإعلام الآلي 15%، والإمداد والإدارة 15%.¹

إن إقبال المؤسسات على عملية إخراج النشاطات هو حالياً في تزايد مستمر، والمسيرين في سعي متواصل للحصول على مؤهلات غير موجودة بالداخل والدافع الأكبر لذلك هو تخفيض التكاليف وتحسين الأداء، والسعي لتحقيق بنية مرنة باعتماد إستراتيجية التمركز حول الكفاءات الرئيسية والتنازل عن النشاطات الداعمة، فالنشاطات التي كانت تعتبر جد إستراتيجية وجد حساسة ولا يمكن إخراجها، أصبحت الآن تخضع بصورة متزايدة للإخراج وأصبح يمكن توفير خدمات كبيرة من طرف العديد من المختصين في مختلف ميادين إخراج النشاطات (*Dumoulin Régis & Martin Aude, 2003*).² فمثلا نشاطات البحث والتطوير التي كانت تعتبر جد إستراتيجية، الآن وبفضل إخراجها يمكن حل العديد من المشاكل التنظيمية، حيث يسمح تجسيد مشاريع من هذا النوع بتطوير الموارد والكفاءات والأنماط التنظيمية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار والنمو، فإحلالية الموارد مطلوبة، والموارد غير القابلة للإحلال تعتبر

¹ : Michel BARRET (CCI-Lyon), « **Qu'entend-on Exactement Par Externalisation** », Pole productique, Rhône-Alpes n° 69, Décembre 2002. pp 3-4.

² : Régis DUMOULIN & Aude MARTIN, « **L'externalisation de la R&D : une approche exploratoire** », revue française de gestion, n° 143, 03/2003, pp 55-57.

حرجة، حيث أن العناصر القابلة للإحلال يمكن تعويضها بموارد خارجية، بينما الموارد غير القابلة للإحلال تبقى مدججة بداخل المؤسسة.

وتعتبر ممارسات الإخراج بالمؤسسات الجزائرية ضعيفة نسبيا، فمن حيث قابلية الوظائف للإخراج هناك نسبة كبيرة من المؤسسات ترى أن وظائفها غير قابلة للإخراج (60% من عينة مكونة من 50 مؤسسة). والبعض الآخر يرى أن ذلك ممكنا في ظل حدود معينة، فغالبية المؤسسات لا ترغب في الإخراج نظرا لعدم معرفتها بمزايا هذه الإستراتيجية، وتعتبر هذه النسبة ضعيفة مقارنة بما هو موجود على المستوى الدولي، فممارسات إخراج النشاطات تعرف انتشارا واسعا حيث نجد أن المؤسسة تقوم على الأقل بإخراج نشاط واحد.

1-1- الممارسات الفعلية لإخراج النشاطات بالمؤسسات الجزائرية

بالرغم من أن بعض المؤسسات عبرت عن قابلية بعض الوظائف للإخراج، إلا أن نسبة قليلة من المؤسسات فقط (أقل من 24%) تعتمد فعلا هذه الإستراتيجية، وهذه النسبة تعتبر ضعيفة جدا مقارنة بتونس أين تتجاوز 75%³ (Baromètre Outsourcing, 2007) وهذا ما يدل على درجة تكامل عالية بالمؤسسات الجزائرية. فمن خلال الاستبيان أكد المستجوبين على أن شركاتهم تتحكم في مجال عملها، وأنها لا ترغب في إخراج النشاطات نظرا لتوفرها على الكفاءات والوسائل. كما أبدوا قلقهم من المشاكل التي يمكن أن تترتب عن هذه الإستراتيجية كارتفاع التكاليف بفعل درجة عدم التأكد التي يمكن أن ترتبط بالموارد.

1-2- مفهوم إخراج النشاطات وآفاقها

لقد تم تنفيذ مشاريع إخراج النشاطات في البداية بالولايات المتحدة، حينها كانت تعتبر ظاهرة غير معروفة بأوروبا وبقية دول العالم، غير أنه ومنذ بداية التسعينات شرع في تطبيقها بالعديد من الدول الأوروبية، فحاليا يعتبر إخراج النشاطات مصطلح شائع لدى الكثير من المسيرين لكن مع ذلك يعتبر غير

³ : Baromètre Outsourcing, « pratiques et tendances de l'externalisation en Tunisie », établie par ERNST & YOUNG, 2007.

واضح عند البعض الآخر، ففي نهاية سنة 1999 قام كل من أرتور أندرسن (*Arthur Andersen*) ولسوفرس (*La Sofres*) باستقصاء حول تطبيقات إخراج النشاطات بفرنسا، شمل الاستقصاء عينة تتكون من 50 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ذات نمو عال و150 مؤسسة كبيرة ذات رقم أعمال يفوق 01 مليار فرنك، طلب من المسيرين إعطاء تعريفهم الخاص لهذا المصطلح، ولقد أظهر هذا الاستقصاء أن إخراج النشاطات مشابه كثيرا للتعاقد من الباطن في 24% من الحالات، وفي بقية الحالات يعرف بشكل غامض، يمكن من خلاله إعطاء ثلاث تعريفات أساسية هي: «التركيز حول المهنة الرئيسية» 11%، «فعل ما يمكن فعله» 09%، «اللجوء إلى خبير» 08%.

من خلال هذه النتائج يظهر أن مفهوم إخراج النشاطات غير واضح لدى العديد من المسيرين، فهذه الوضعية يمكن أن تتخذ عدة أشكال، ويقدم (*Jérôme Barthélémy, 2001*) ثلاث أصناف من التعريفات:⁴

أ- إخراج النشاطات يمكن أن يفهم على انه شكل من أشكال التعاقدات الباطنية يتم من خلاله توكيل وظيفة من وظائف المؤسسة أو جزء منها لصالح مُؤرد خارجي؛

ب- هناك من يرى أنه لا يمكن الحصول على إخراج النشاطات إلا عندما يمكن تنفيذ النشاط المراد إخراجها بداخل المؤسسة؛

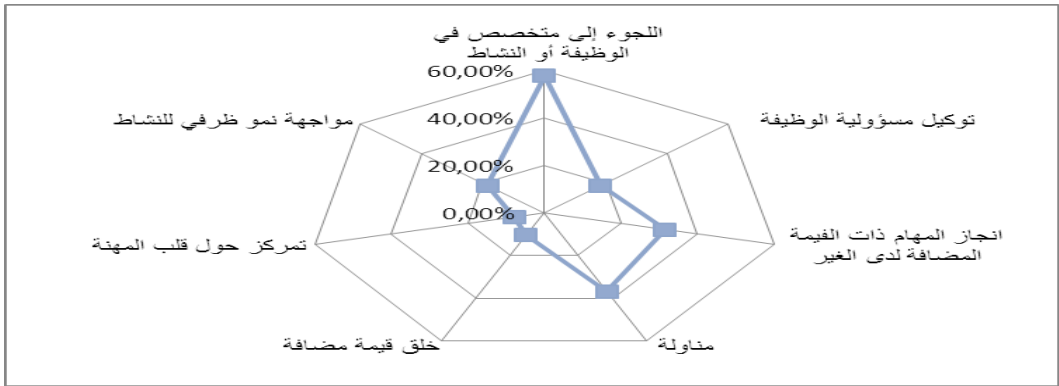
ج- الصنف الثالث وهو المهم يتمثل في القيام بتحويل هذا النشاط، حيث يشمل تحويل الأصول المادية والبشرية، وبمجرد تحويل المؤسسة لنشاط ما خارجها عليها التخلص من الأصول التي تصبح غير نافعة.

بناء على هذه التعريفات يمكن القول أن إخراج النشاطات هو توكيل نشاط المُؤرد خارجي، بحيث أن هذا النشاط كان ينجز من قبل بداخل المؤسسة، الأمر الذي يفرض على المُؤرد ضمان تحويل للكفاءات والموارد أو جزء منها، ويعتبر مصطلح إخراج النشاطات (*Externalisation*) غير مفهوم لدى

⁴ : Jérôme BARTHÉLEMY, «Stratégie d'externalisation », Ed. Dunod, Paris, 2001, pp 8-9

معظم المسيرين الجزائريين، فرغم أن أغلبية المستجوبين يرون أنه يتمثل في اللجوء إلى مورد متخصص، إلا أن نسبة كبيرة كذلك تعتبر أنه مجرد مناولة بسيطة، ومن خلال هذا يتضح أن مفهوم إخراج النشاطات غير معروف لدى نسبة كبيرة من المسيرين فهم لا يفرقون بين المناولة البسيطة وإخراج النشاطات. والشكل الآتي يوضح إدراك المسيرين لمفهوم إخراج النشاطات، حيث تم أخذ إجابات تلقائية للمستجوبين:

الشكل رقم 01: التعريف التلقائي لإخراج النشاطات



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية

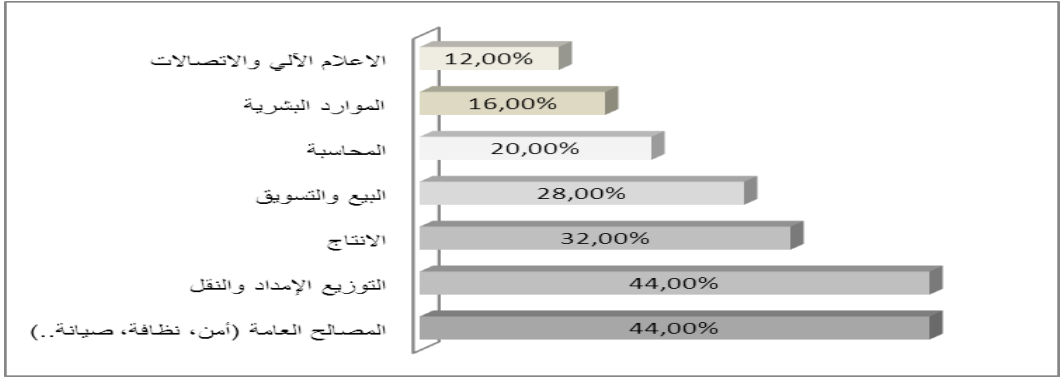
وعن إمكانيات الإخراج مستقبلا أعرب 35% من المجيبين أنه يمكنهم أن يقوموا بإخراج بعض الأنشطة مستقبلا إذا وجدوا الحوافز (وهذا بعد توضيح مزايا هذه الإستراتيجية)، فمعظم المسيرين لهم نظرة سلبية عن هذه الإستراتيجية في ظل محيط اقتصادي يتسم بالغموض وعدم الثقة، إضافة للخوف من تبعية وانتهازية الموردين.

1-3- النشاطات المعنية بعملية الإخراج

فيما يخص النشاطات الممكنة الإخراج حسب مسيري المؤسسات الجزائرية فهي ممثلة بالشكل

الآتي:

الشكل رقم 02: النشاطات المعنية بعملية الإخراج



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية

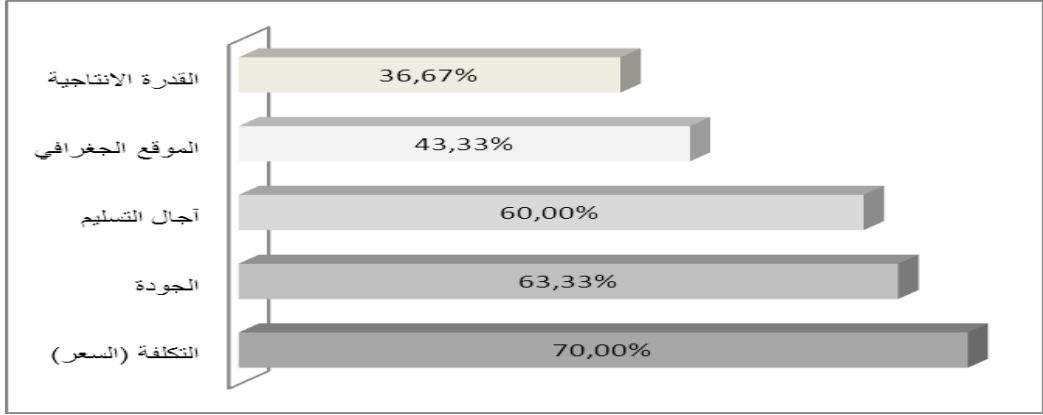
من خلال الشكل يتضح أن الوظائف الأكثر قابلية للإخراج هي: المصالح العامة والتوزيع والنقل، إضافة إلى بعض نشاطات الإنتاج والتسويق، فمعظم النشاطات التي يمكن إخراجها تعتبر نشاطات ثانوية (غير إستراتيجية) ولا تؤثر على نشاط المؤسسة وهذا طبعا حسب وجهة نظر المسيرين.

وفيما يخص المؤسسات التي تقوم فعلا بإخراج نشاطاتها فهي قليلة، كما أن النشاطات التي يتم إخراجها فعلا تتمثل بالخصوص في نشاطات المصالح العامة كالصيانة والنظافة والأمن، زيادة على نشاطات التوزيع والنقل والإمداد، وعدد النشاطات المخرجة في معظم الحالات لا يتجاوز نشاطين.

1-4- المعايير المستخدمة في تقييم الموردين

تعتبر معايير التكلفة والجودة، وأجال التسليم المعايير الأكثر استخداما في انتقاء الموردين، وهي متوافقة تقريبا مع أغلب الدراسات النظرية المتعلقة بمعايير انتقاء الموردين، والشكل الموالي يوضح ترتيب هذه المعايير:

الشكل رقم 03: معايير اختيار الموردين



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية

فمن خلال نتائج الدراسة تبين أيضا أن المعايير الثلاثة الأكثر استخداما هي: التكلفة، الجودة وآجال التسليم، ونشير هنا إلى أن هناك العديد من المعايير التي يمكن أن تستخدم في عملية تقييم الموردين، حيث تختلف هذه المعايير حسب طبيعة النشاطات المراد إخراجها وأهميتها، كما يمكن أن تختلف المعايير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.

2- دوافع إخراج النشاطات ومخاطرها

تتضمن إستراتيجية إخراج النشاطات مزايا متعددة، كتخفيض التكلفة والمرونة والاستفادة من القدرة التكاملية للموردين، لكن هذا لا يمنع من وجود أخطار يمكن أن تترتب عن هذه الإستراتيجية، وفيما يأتي سنتطرق لدوافع هذه الإستراتيجية والأخطار التي يمكن أن تحدث من تنفيذها.

2-1- دوافع إخراج النشاطات

تتضمن دوافع إخراج النشاطات جوانب: مالية، إستراتيجية، وتنظيمية ترتبط بأفضل تسيير للنشاط، والبحث عن أقصى أداء وفعالية، حيث يمكن تلخيص هذه المنافع (Jérôme Barthélèmy,)

(2001) في: ⁵

⁵ : Jérôme BARTHÉLEMY, op. cit, 2001, pp.34-36.

- **المنافع المالية:** تتمثل في إمكانية المؤسسة من تحقيق اقتصاديات سلمية من خلال الدفع حسب الوحدات المستهلكة ما يمكنها من تخفيض هيكل التكاليف -الثابتة والمتغيرة- في حالة انخفاض النشاط، بالمقابل يمكنها الاستجابة للزيادة غير المتوقعة في الطلب، كما يمكنها تحقيق اقتصاديات استثمارية تتجسد في الدعم المالي المتعلق بالتنازل عن بعض العتاد، إضافة إلى تحمل المورد تسيير مراكز التكاليف (G.F.I.I., 1999).⁶

- **تحسين الأداء:** وذلك من خلال حصول المؤسسة على موارد متطورة نظرا لتخصص المورد، فالتطوير المستمر لأساليب إنتاج المؤسسة هو محاولة منها للاستغناء عن كل أنواع المخزون والاهتمام بالتغيرات التكنولوجية والتركيز على النشاطات الرئيسية (سعيد يس عامر، 2001)⁷، وعملية إخراج النشاطات تعتبر عاملا فعالا لتحسين أداء النظام الإنتاجي (من حيث: الجودة، التكاليف، وفرت الإنتاج...)، كما تسمح بتحرير موارد يمكن للمؤسسة إعادة استثمارها في أنشطتها الأساسية، لذا يرتبط قلب المهنة بالوظائف المنشئة للقيمة، وهو يتعلق بتاريخ المؤسسة وبإستراتيجياتها (Guide- IES, 2005)⁸، فقرار إخراج المؤسسة لجزء من نشاطاتها يمكنها من الرقابة على مواردها المختلفة، ومن شأنه أن يؤدي إلى تحسين أدائها الإجمالي.

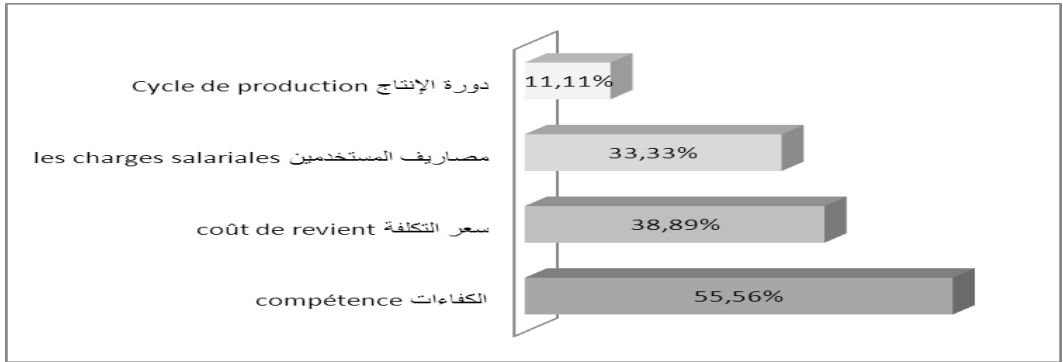
⁶ : Groupement Français de l'Industrie d'Information, « **L'externalisation des taches d'information : Eléments pour un guide pratique**», 07/06/1999, <http://www.gfii.asso.fr/externalisation.pdf>

⁷ : سعيد يس عامر، « **الإدارة وتحديات التغيير**»، مركز سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001 ص ص 215-216.

⁸ : Guide, « **Coûts complets, performances et externalisation: Mesurer les couts internes et apprécier l'efficacité des fonctions de support pour les optimiser**», institut esprit service (IES), déc.2005, Paris, pp13-14, http://www.mazars.fr/mazarspage/download/15636/249511/version/1/file/guide_exte_rnalisation.pdf

- أفضل تسيير للنشاط المخرج: يتضمن ذلك أفضل معرفة للتكاليف الحقيقية عند التعامل مع الموردين، حيث من الممكن في بعض الأحيان وبسهولة وسرعة الضغط على المورد لتخفيض السعر مقارنة بطلب مجهودات إضافية من المصالح الداخلية للرفع من مستوى إنتاجية النشاط. ومن خلال ما سبق يتضح أن الأمر يتعلق خصوصا بالتكاليف، حيث يعتبر تخفيض التكلفة الشغل الشاغل لمسيري المؤسسات، فهم يسعون جاهدين لإيجاد السبل الكفيلة بالتحكم في الموارد وتركيز الجهود ومسايرة التغيير التكنولوجي وغيرها، وتعتبر إستراتيجية إخراج النشاطات وسيلة لتحقيق ذلك، فمن خلال إخراج النشاطات يمكن للمؤسسة تفادي مجموعة من التكاليف، والشكل الموالي يبرز دوافع لجوء المؤسسات الجزائرية لإخراج نشاطاتها.

الشكل رقم 04: دوافع اللجوء لإخراج النشاطات

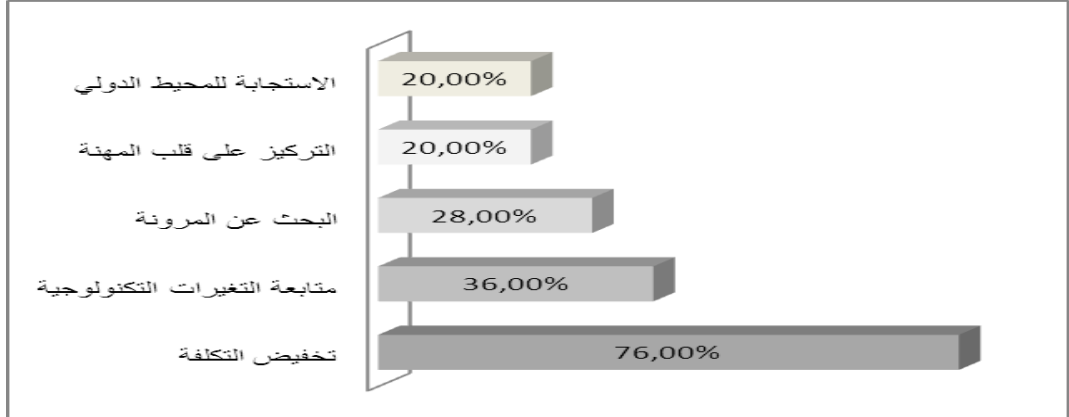


المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الشكل يتضح أن الأسباب التي تدفع إلى هذه الإستراتيجية حسب وجهة نظر المستجوبين تصب معظمها في تخفيض التكلفة وفي الاستفادة من كفاءات وخبرة وتخصص الموردين، هذه الكفاءات غير متوفرة بالمؤسسة، لكن الهدف الحقيقي لهذه الإستراتيجية لا يتمثل بالضرورة في حل مشكلة التكاليف بقدر ما هو تحسين أداء الوظائف الثانوية والاستفادة من الكفاءات الخارجية التي لا تتوفر عليها المؤسسة.

وتتمثل دوافع الإخراج بالنسبة للمؤسسات الجزائرية في: التكلفة، والمرونة (من خلال مساهمة التحولات الحاصلة بالبيئة الاقتصادية) إضافة إلى التمرکز حول قلب المهنة، هذه الدوافع يلخصها الشكل الآتي:

الشكل رقم 05: دوافع أو مزايا إخراج النشاطات



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الشكل أن أهم الدوافع يكمن في تخفيض التكلفة، أي أن للمؤسسات الجزائرية تركيز على المنهج الذي يركز على التكاليف، أما مدخل الموارد فهو ضعيف الاستخدام نسبيا، فهذه المعلومات تؤكد على التركيز على البعد غير الاستراتيجي في عملية إخراج النشاطات.

2-2- الأخطار المترتبة عن إستراتيجية إخراج النشاطات

تواجه المؤسسات اليوم بيئة اقتصادية تتميز بتداخل عدة عوامل، فتزايد حدة المنافسة بفعل العولمة دفع بالمؤسسات اليوم إلى اعتماد إستراتيجية الإخراج قصد إعادة التركيز على المهن الأساسية للمؤسسة، وهو ما يؤدي بالمؤسسات إلى تبني متزايد لهذه الإستراتيجية، لكن لا بد من الإشارة إلى أن اعتماد هذه الإستراتيجية وإن كان يبدو من الجانب الاقتصادي يظهر مبدئيا أنه قرار مناسب، غير أن هذا القرار يحمل أخطار تتطلب التحكم فيها، فنظرا لما تتميز به العملية من خصائص لا سيما طول الفترة التعاقدية، يمكن أن يترتب عن عملية الإخراج تبعية للمؤرد وفقدان للرقابة، كما يمكن أن تحدث انزلاقات خطيرة خاصة لما

يتعلق الأمر بنوعية الخدمات المقدمة أو ارتفاع تكاليفها، لذا على المؤسسة إعداد فريق قيادة ومتابعة مجهز بالوسائل الكافية لتحقيق أهدافه (Isabelle Renard, 2005)⁹.

ويمكن حصر هذه الأخطار في ثلاث أصناف (Baussant Benoît, 2002) هي:¹⁰

- **فقدان المهارات والكفاءات (مشكل النوعية):** يترتب عن إخراج النشاطات تحويل للكفاءات، وهو ما يمكن أن يترتب عنه خطر فقدان المهارات المتراكمة التي يصعب إعادة تشكيلها من جديد، فالنشاطات التي تكون داعمة في وقت ما يمكن أن تصبح مهمة لاحقا، لذا يجب الاحتفاظ بنسبة معينة من الكفاءات داخل المؤسسة حتى يمكنها إعادة إدماج النشاطات المخرجة من جديد، وهناك من يرى أن إعادة إدماج النشاط من جديد بداخل المؤسسة يصبح صعبا جدا واللجوء إليه غير وارد لا سيما لما يتلازم مع تطور التكنولوجيات والممارسات لبعض النشاطات ما ينشأ عنه تبعية للمؤرد، ونظرا لكون مفهوم "قلب المهنة" قابل للتغيير باستمرار، على المؤسسة التكيف مع هذا التغيير¹¹ (Bertrand Quélin. & John-Luc Arrégle, 2000).

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

⁹ : Isabelle RENARD, «l'externalisation en pratique», éd. d'organisation, 2^o éd, 2005, p13.

¹⁰ : Benoît BAUSSANT, «Externalisation dans les DSI: Etat des lieux, benchmarking et restructuration», Thèse prof., Mastère Spécialisé Manag. des Sys. d'Info. & des Tech. 2002, pp 21-23

¹¹ : Bertrand QUÉLIN & Jean-Luc ARRÉGLE, «Le management stratégique des compétences», Ellipses, Paris, 2000, p14.

- الأداء السيئ للنشاط المخرج: نقص أداء المؤرد وعدم تحقيقه للأهداف المحددة بالعقد، يمكن أن يؤدي إلى تدهور وضعية المؤسسة الزبونة، فالخطر يرتبط بالمشاكل التقنية التي تعيق استمرارية الخدمة سواء تعلقت بالبنية الهيكلية أو الوظيفية، كما يمكن أن يرتبط بعدم التأكد المتعلق بضعف كفاءات وموارد الشريك وكذلك عدم التأكد المتعلق بقدرته التكنولوجية على تحقيق أفضل نسبة "نوعية-خدمة/كلفة". وبالتالي هناك ثلاث مستويات للأداء هي أداء المنظمة التي تحقق أهدافها، إذ تعتبر المنظمة في هذه الحالة كآلة ميكانيكية، وبالتالي تتمثل في النموذج العقلاني؛ يعبر المستوى الثاني عن أداء المنظمة كقدرة على التكيف، وفي هذه الحالة تتجسد المنظمة في النموذج الطبيعي؛ غير أن المستوى الثالث فيتمثل في أداء المنظمة كرقابة للموارد المحيطة وخاصة للمنظمات الأخرى، وهي تمثل إذن كنموذج ايكولوجي.¹² (Gilles Paché & Claude Paraponaris 2006)

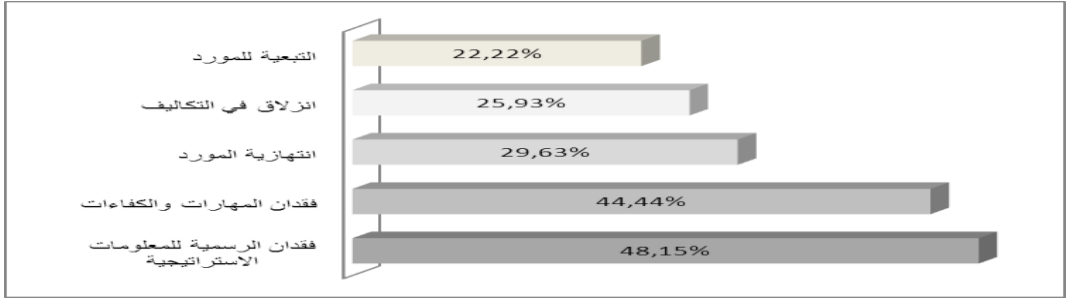
- خطر اجتماعي: يرافق عملية إخراج النشاطات تحويل للكفاءات وتسريح للعمال (فقدان لبعض الكفاءات)، ما يؤدي إلي بروز سلوكيات رفض قد تتخذ شكل معارضة مفتوحة أو خفية، فالمعارضة المفتوحة تتمثل في حالة عدم الرضا من طرف الأجراء ويتم من خلالها المفاوضة والمطالبة بالتسوية عن طريق النقابات أو لجان المؤسسة، ويمكن في كل الأحوال مواجهتها نسبيا، غير أن المعارضة الخفية تعتبر أكثر خطراً، و هي سرعان ما تتطور إلى أن تصل إلى الانسداد، كما أن تجسيدها يكون له انعكاسات تتجلى في تخفيض الإنتاجية من طرف مجموعات العمل باعتبار أن التحفيزات قليلة وبالتالي إعاقاة تنفيذ المشروع، زيادة على هذا يمكن أن يترتب عن عملية الإخراج إعادة التوطين للنشاطات بمناطق ذات تكاليف يد عاملة ضعيفة¹³ (G.F.I.I., 1999).

وبالنسبة للمؤسسات الجزائرية هناك أخطار عديدة تحد من تطبيق هذه الإستراتيجية وهي كالاتي:

¹² : Gilles PACHÉ & Claude PARAPONARIS, «l'entreprise en réseau: approche inter et intra organisationnelles», les éditions de l'ADREG, France, février 2006, p 68.

¹³ : Groupement Français de l'Industrie d'Information, **op. cit**

الشكل رقم 06: الأخطار التي يمكن أن تترتب عن مشاريع إخراج النشاطات



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الشكل أن أكبر المخاوف من تطبيق هذه الإستراتيجية تكمن في التبعية للمورد، حيث يعتبر من بين أصعب الأخطار التي يمكن مواجهتها خصوصا لما تكون البدائل قليلة، فالمورد يصبح أكثر قوة ويفرض شروطه، ولفقادي هذه التبعية يتوجب على المؤسسة تنويع مصادر التوريد والاحتفاظ بجزء من النشاط داخل المؤسسة حتى تصبح قادرة على استرجاع النشاط من جديد وإلا ستفقد كفاءاتها ومواردها وتصبح في وضعية تبعية دائمة.

كما يعتبر خطر فقدان رسمية المعلومات كذلك أحد المخاوف الرئيسية، فالمورد يقوم في بعض الحالات بتنفيذ جزء من العملية الإنتاجية وبالتالي هو يمتلك معلومات هامة عن طبيعة وخصوصيات منتجات المؤسسة القائمة بالإخراج، وإذا قام بتسريب المعلومات سيؤثر ذلك على المؤسسة، وبعض الحالات يمكن أن تشكل انتهازية المورد خطرا حقيقيا أمام المؤسسة القائمة بالإخراج حيث تصبح المؤسسة في حالة مساومة من طرف المورد، فكل هذه الحالات يمكن أن يترتب عنها تكاليف كبيرة تتحملها المؤسسة.

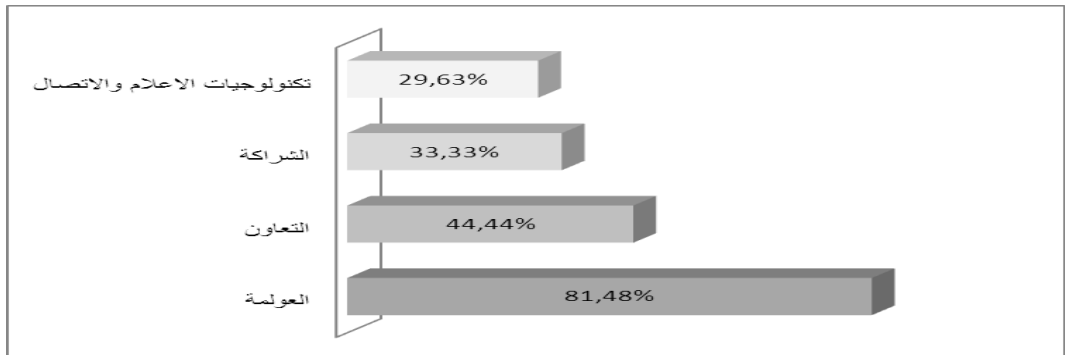
2-3- العوامل المساعدة على انتشار إستراتيجية إخراج النشاطات

هناك عدة عوامل ساهمت في انتشار إستراتيجية إخراج النشاطات تتمثل بالخصوص في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إضافة إلى تنامي ظاهرة العولمة والتكتلات الاقتصادية، فلقد أصبحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتجددة والدائمة التطوير من بين الأدوات التي غيرت المفاهيم والهياكل التنظيمية، فبعد

أن كان الإنتاج مرتبط بعناصر تقليدية أصبح الاهتمام موجها نحو عنصر المعرفة كعامل أساسي في خلق القيمة (Jérôme Barthélèmy, 2001)، فعالم اليوم يشهد تغيرات تمس مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في مختلف دول العالم، ويرجع ذلك للثورة العلمية وثورة الاتصالات وأنظمة المعلومات، حيث أدى ذلك إلى تلاشي الحدود المكانية وخفف من الحدود الزمنية، وهو ما جعل الأساليب التنظيمية السائدة سابقا بالية ودفع المؤسسات بالسعي لامتلاك كفاءة ومرونة تنظيمية أكبر، وتطور عملية الإخراج لا تنفصل عن التحولات العميقة التي تعرفها الحياة الاقتصادية الحالية، أهم هذه التحولات هو العولمة التي رافقتها كثافة المنافسة، وهو ما فرض على المؤسسات التركيز على المهن والمنتجات الإستراتيجية التي تدعم قدراتهم على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستمرة والشروط الديناميكية للسوق، وبالتالي يتوجب على المؤسسات اعتماد تنظيم مرن للعمل وقدرة دائمة للأفراد على التعلم وإعادة التعلم وحتى النسيان، أما التحول الثاني فهو الانتقال نحو اقتصاد معلومات.

وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن العوامل المساعدة تتمثل خصوصا في العولمة والشراكة وبعدها تكنولوجيات الإعلام والاتصال، و المبينة في الشكل الآتي:

الشكل رقم 07: العوامل المساعدة على انتشار استراتيجيه إخراج النشاطات



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الشكل أن استراتيجيات التعاون والشراكة تعتبر محفزا لاعتماد استراتيجيه إخراج النشاطات، وهو أمر منطقي فبدون التعاون بين الطرفين في عقد الإخراج (المورد والزبون) لا يمكن أن ينجح مشروع

الإخراج، وتعتبر العولمة من بين العوامل المساعدة كونها تسمح بتوسيع العلاقات على المستوى العالمي وهو ما يمكن المؤسسات القائمة بإخراج نشاطاتها من الاستفادة من مصادر توريد متنوعة، بالإضافة إلى تكنولوجيايات الإعلام والاتصال التي تساعد على تنامي هذه الإستراتيجية.

خاتمة:

تعتبر إخراج النشاطات إستراتيجية تنظيمية فعالة سمحت للعديد من المؤسسات من تحقيق نمو عالٍ ومتميز في مجالات عديدة (صناعة السيارات، الأدوية، البرمجيات...). لكن تجسيد هذه الإستراتيجية في الواقع يتطلب توفر على بيئة تنظيمية مناسبة تسمح بتوفير المعلومات الوافية عن الموردين من خلال شبكات اتصال فعالة، بالإضافة إلى توفر الضمانات القانونية التي تضمن للمؤسسات تأمين تعاملاتها. من خلال العينة المدروسة يلاحظ أن هذه الإستراتيجية لا تعرف انتشارا بالمؤسسات الجزائرية نظرا لعدم توفر الظروف المناسبة، إضافة لنقص الكفاءات والموارد القادرة على تجسيد هذه الإستراتيجية في أرض الواقع، إضافة إلى تخوف بعض المؤسسات من اعتماد هذه الإستراتيجية تفاديا للوقوع بيد موردين انتهازيين، أما فيما يخص الوظائف التي يمكن إخراجها فتتمثل خصوصا في نشاطات المصالح العامة المتمثلة في: النقل، الإطعام، الحراسة.

وبالتالي يتضح أن تجسيد هذه الإستراتيجية حاليا غير ممكن أو صعب التحقيق، لذا يجب المزيد من الوقت لإصلاح البيئة التنظيمية والمؤسسية التي يسودها الثقة والشفافية.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

مؤلفات:

1. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير لإداري، مصر، 2001

المراجع باللغة الأجنبية:

مؤلفات:

1. *Baromètre Outsourcing, «Pratiques et Tendances de l'externalisation En Tunisie»*, Etablie Par ERNST & YOUNG, 2007
2. BARRET Michel (CCI-Lyon), «*Qu'entend-On Exactement Par Externalisation*», Pole Productique, Rhône-Alpes N° 69, décembre 2002 .
3. BARTHÉLEMY Jérôme, «*Stratégie d'externalisation*», éd. Dunod, Paris, 2001.
4. BAUSSANT Benoît., «*Externalisation Dans Les DSI: Etat Des Lieux, Benchmarking Et Restructuration*», Thèse Prof., Mastère Spécialisé Manag. Des Sys. d'Info. & Des Tech. 2002
5. DUMOULIN Régis & MARTIN Aude, «*L'externalisation De La R&D : Une Approche Exploratoire*», R.F.G., N° 143, 03/2003.
6. Groupement Français De l'Industrie d'Information, «*L'externalisation Des Taches D'information : Eléments pour un Guide Pratique*», 07/06/1999, [Http://Www.Gfii.Asso.Fr/Externalisation.Pdf](http://Www.Gfii.Asso.Fr/Externalisation.Pdf)
7. Guide, «*Coûts Complets, Performances et Externalisation: Mesurer Les Couts Internes Et Apprécier L'efficacité Des Fonctions De Support Pour Les Optimiser*», Institut Esprit Service (IES), déc.2005, Paris. [Http://Www.Mazars.Fr/Mazarspage/Download/15636/249511/Version/1/File/Guide_Externalisation.Pdf](http://Www.Mazars.Fr/Mazarspage/Download/15636/249511/Version/1/File/Guide_Externalisation.Pdf)
8. PACHÉ Gilles & PARAPONARIS Claude , «*L'entreprise En Réseau: Approche Inter Et Intra Organisationnelles*», Les Editions de L'adreg, France, Février 2006.
9. QUÉLIN Bertrand & ARRÉGLE John-Luc, «*Le Management Stratégique des Compétences*», Ellipses, Paris, 2000
10. RENARD Isabelle, «*L'externalisation En Pratique*», édition d'organisation, 2° éd, 2005.