

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم
التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة "دكتوراه العلوم"
فرع العلوم الاقتصادية - تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

بغوان:

مسعى للتكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد

دراسة حالة : عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من إعداد المترشح: زرقى عمار

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/09/16

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	استاذ - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.....	أ.د/ دبون عبد القادر.....
مشرفا ومقررا	أستاذ- محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.....	د. حجاج عبد الرؤوف.....
مناقشا	أستاذ- جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.....	أ.د/ عرابة الحاج.....
مناقشا	استاذ- جامعة البشير الابراهيمى - برج بوعريبيج.....	أ.د/ ساطوري الجودي.....
مناقشا	أستاذ محاضر أ - جامعة غرداية.....	د/ أولاد حيمودة عبد اللطيف..
مناقشا	أستاذ محاضر أ - جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي.....	د/ مرزوقي مرزوقي.....

السنة الجامعية : 2019-2020

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم
التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة "دكتوراه العلوم"
فرع العلوم الاقتصادية - تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

بغوان:

مسعى للتكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد

دراسة حالة : عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من إعداد المترشح: زرقى عمار

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/09/16

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	استاذ - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.....	أ.د/ دبون عبد القادر.....
مشرفا ومقررا	أستاذ- محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.....	د. حجاج عبد الرؤوف.....
مناقشا	أستاذ- جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.....	أ.د/ عرابة الحاج.....
مناقشا	استاذ- جامعة البشير الابراهيمى - برج بوعريبيج.....	أ.د/ ساطوري الجودي.....
مناقشا	أستاذ محاضر أ - جامعة غرداية.....	د/ أولاد حيمودة عبد اللطيف..
مناقشا	أستاذ محاضر أ - جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي.....	د/ مرزوقي مرزوقي.....

السنة الجامعية : 2019-2020

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

«قَالُوا يَا ذَا الْقُرْآنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا (94) قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا (95) آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا (96) فَمَا اسْتَطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا (97)»

سورة الكهف

الاهداء

إلى معلم البشرية ونبي الرحمة، سيدنا رسول الله - صلى الله عليه واله وسلم - لما له من فضل على البشرية ، عن جابر قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: لا تعلموا العلم لتباهوا به العلماء، ولا لتماروا به السفهاء، ولا تخيروا به المجالس، من فعل ذلك فالنار النار .رواه ابن ماجة، وابن حبان في (صحيحه)، والبيهقي .

سنن ابن ماجة 250

إلى من أمر الله بالاحسان وخفض الجناح اليهما، أمي شفاها الله، وأبي عليه من الله الرحمت.

عرفانا واجلالا.

إلى صاحبة الحنب، ورفيقة الدرب ، وأم اولادي. لوقوفها معي في السراء والضراء.

إلى أزهار حياتي وفلذات أكبادي ، كل باسمه: شيماء، صلاح الدين، أيوب، بلقيس، محمد ومرام. لعلي أرد لهم بعض الحنان والعطف الذي سرقه منهم هذا البحث.

إلى أساتذتي وكل من علمني حرفا، وأخص بالذكر الشيوخ الاجلاء معلمي القرآن القران الكريم : عبد العزيز حويشي، الحسيني حويشي، سليمان معيفي، و صالح معيفي، الذين جعلوني أخط يميني أول مرة على لوح من خشب وقلم من قصب آيات من الذكر الحكيم في بيوت أذن الله أن يذكر فيها اسمه . ردا لبعض الجميل.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع .

عمار زريقي

شكر و عرفان

في البداية والنهاية، لله الحمد والمنة من قبل ومن بعد، فما توفيقى الا بالله عليه توكلت وإليه انيب.

ولو أني أوتيت كل بلاغة * وأفنيت بحر النطق في النظم والنثر**

لما كنت بعد الكل إلا مقصرا * ومعتزفا بالعجز عن واجب الشكر**

قد يبدو للوهنة الأولى لدى البعض أن انجاز مثل هذا العمل في مثل هاته المرحلة الاكاديمية المتقدمة انها محاولة منفردة، الا أنه من البديهي أن أي عمل لا يكتمل الا بالدعم الاستثنائي للعديد من الاخرين .

إلى كل من ساهم في دفع هذا العمل الى دائرة النور، وإلى كل من شارك في التدقيق والمراجعة والتنضيد، وحمل على عاتقه أعباء خطوات لا بد منها لكل عمل، وإلى كل من زودني بأرائه وتوجيهاته، وفي مقدمتهم الدكتور: حجاج عبد الرؤوف، والأستاذ الدكتور: مداني بن بلغيث، والأستاذ الدكتور: قدي عبد المجيد، والأستاذ الدكتور: جنينة عمر، والأستاذ الدكتور: صاطوري الجودي، لملاحظاتهم القيمة التي أعطت هذه الاطروحة حلتها هذه.

كما لن أنسي فضل زوجتي حفظها الله ورعاها، التي أعفنتني من بعض مسؤولياتي حتى أتفرغ لهذا العمل.

وأسأل الله العلي القدير أن يجزيهم عني بما هو أهل له.

الباحث

الملخص:

تقوم العديد من المؤسسات -خاصة الكبيرة منها- بتبني استراتيجية التعميد لبعض او كل انشطتها الداعمة بحثا عن تكاليف اقل، تحسين الانتاجية، الجودة الاعلى، رضا العملاء وكذا التفرغ للانشطة الاساسية .وبالرغم من هذه المزايا العديدة للتعميد على الصعيد الاستراتيجي، المالي، التنظيمي والتشغيلي، الا ان هناك العديد من المخاطر والتحديات ذات الاثر ، ولهذا جاء هذا العمل البحثي كمحاولة لبحث عن اجابة تعتمد على استخدام تسيير المخاطر المرتبطة بهذه الاستراتيجية. وحسب رايانا -المتواضع- فان توقع التهديدات والفرص المستقبلية يمكن ان يجعل عملية صناعة القرار المرتبطة بها مشاريع اكثر مرونة .

ومن هذا المنطلق، هدفنا هو اقتراح طرق و تمشيات التأقلم مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعميد على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تعهد بنشاط او اكثر لمعهد خارجي، كما تم استخدام عملية التسلسل الهرمي (Ahp) في اتخاذ القرار وتقنيات تطوير الانظمة كقاعدة معرفية للتكيف مع احتياجات التطبيق، والمساعدة التي يمكن ان يقدمها التحليل الهرمي المتعدد المعايير هي تطوير نظام تفاعلي لاتخاذ قرار ملائم قابل للتطبيق اقتصاديا، والمقبول اجتماعيا والمستدام بيئيا.

الكلمات المفتاحية: تعهد، مخاطر، تحليل هرمي متعدد المعايير، اتخاذ قرار، نظام تفاعلي.

Abstract

Many institutions - large shareholding ones - adopt outsourcing strategy for some or all of their support activities in search of lower costs, improved productivity, higher quality, customer satisfaction as well as dedication to core activities. Despite these many advantages of outsourcing at the strategic, financial, organizational, and operational levels, however, there are many risks and challenges that have an impact, and this research work came as an attempt to search for an answer that depends on the use of managing the risks associated with this strategy. According to our "humble" opinion, anticipating future threats and opportunities can make associated decision-making more flexible

From this standpoint, our goal is to suggest methods and alignment with the risks associated with adopting outsourcing strategies at the level of a sample of Algerian economic institutions that pledge one or more activities to an external contractor, and the hierarchy process (Ahp) was used in decision-making and systems development techniques as a knowledge base for adaptation. With application needs, and the assistance that multi-criteria hierarchical analysis can provide is the development of an interactive system to make an appropriate decision that is economically viable, socially acceptable, and environmentally sustainable.

Key words: *outsourcing, risk, multi-criteria hierarchical analysis, decision-making, interactive system.*

فهرس المحتويات

	تصريح
	آية قرآنية
III	الاهداء
IV	شكر وعرفان
V	الملخص باللغة العربية
VI	الملخص باللغة الإنجليزية
XI-VII	قائمة المحتويات
XIII -XII	قائمة الجداول
XV -XIV	قائمة الاشكال
XVI	قائمة الاختصارات والرموز
أ	1-1 . خلفية البحث
ب	2-1 . اشكالية موضوع البحث
ج	3-1 . الإجابات المتوقعة للبحث (الفرضيات)
هـ	4-1 . فكرة ومحفزات موضوع البحث
هـ	5-1 . أهمية موضوع البحث
و	6-1 . الاهداف المنتظرة من موضوع البحث
ح	7-1 . منهجية البحث المعتمدة
ي	8-1 . حدود الدراسة
ي	9-1 . هيكل البحث
2	تمهيد
3	1-1 . التطورات الداخلية والخارجية للمؤسسة
3	1-1-1 . فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية
4	2-1-1 . فترة الثمانينيات: التركيز على النشاط الرئيسي
5	3-1-1 . فترة التسعينيات وما بعدها
7	2-1 . الشبكات والتعاون

مقدمة

9	3-1. التعاون ما بين المؤسسات وبروز الاشكال التنظيمية الجديدة
9	1-3-1. بروز الاشكال الجديدة للمؤسسات
10	2-3-1. الاشكال المختلفة للمؤسسات
16	4-1. التعاون بين المؤسسات واشكاله
17	5-1. المفاهيم القاعدية لاعادة بناء خريطة حقيقية لشبكة المؤسسات
18	1-5-1. التعاون الافقي
18	2-5-1. التعاون العمودي
19	3-5-1. التعاون القطري
19	6-1. استراتيجية التعميد
20	1-6-1. لمحة تاريخية عن استراتيجية التعميد
21	2-6-1. الاساس النظري وتوضيح مفهوم التعميد
21	3-6-1. التعميد والمفاهيم الاساسية
24	4-6-1. التعميد والمفاهيم المشابهة.
28	7-1. الاشكال المختلفة للتعميد
28	1-7-1. من منظور النشاط المخرج
29	2-7-1. من منظور المتعهد
30	3-7-1. من منظور توقع مقدم الخدمة
31	4-7-1. من منظور درجة الشمولية
32	8-1. محددات نجاح عملية التعميد
32	1-8-1. قرار التعميد
33	2-8-1. النظريات والمقاربات العلمية المفسرة لقرار التعميد
47	9-1. العوامل المحددة لقرار التعميد
47	1-9-1. العوامل الاستراتيجية
48	2-9-1. العوامل التنظيمية
49	3-9-1. العوامل التشغيلية.
50	10-1. تسيير العلاقة مع المتعهد الخارجي
51	11-1. رهانات التعميد

الفصل الاول:

الأدبيات النظرية

لإستراتيجية التعميد

والمخاطر المرتبطة لها

51	1-11-1. الرهانات الإستراتيجية	
51	2-11-1. الرهانات الاقتصادية والمالية	
51	3-11-1. الرهانات التنظيمية	
52	12-1. المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعميد	
52	1-12-1. التطورات المختلفة حول مصطلح المخاطر	
54	2-12-1. تسيير المخاطر	
56	13-1. مخاطر التعميد	
57	1-13-1. تصنيف المخاطر المرتبطة بمشاريع التعميد	
61	2-13-1. اقتراح تصنيف المخاطر المرتبطة بمشاريع التعميد	
68	14-1. خلاصة الفصل	
71	تمهيد	
72	1-2. مراجعة الدراسات السابقة	الفصل الثاني:
73	1-1-2. الدراسات المرتبطة باستراتيجية التعميد	الأدبيات التطبيقية
88	2-1-2. الدراسات المرتبطة باستراتيجية التعميد ومخاطرها	لإستراتيجية التعميد
93	2-2. مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	والمخاطر المرتبطة بها
96	3-2. مجال الاستفادة من الدراسات السابقة	
97	4-2. خلاصة	
99	تمهيد	
99	1-3. مصادر المعلومات	
100	1-1-3. الأدبيات الأكاديمية	
100	2-1-3. البيانات الأولية	
100	2-3. مجتمع الدراسة	
100	3-3. اطار اخذ العينات	
101	1-3-3. وحدة عناصر العينة	
101	2-3-3. طريقة اخذ العينات	
101	3-3-3. حجم العينة	
102	4-3-3. طريقة جمع البيانات	

102	5-3-3. موافقة لجنة من الخبراء على اجراء البحث	
102	4-3. تصميم الاستبيان	
103	5-3. طريقة ادارة الاستبيان	
104	6-3. تحليل البيانات	
104	1-6-3. تحليل الموثوقية	
105	2-6-3. حساب الاهمية النسبية للعوامل	
105	3-6-3. التحليل الوصفي	
105	4-6-3. جدول ورسملة البيانات	
106	7-3. الاشكالية المطروحة	الفصل الثالث:
106	8-3. التحليل الهرمي المتعدد AHP	طريقة ومعالجة
107	9-3. اسباب استعمال المقاربة متعددة المعايير	إستراتيجية ومخاطر
107	10-3. فوائد طريقة التحليل الهرمي المتعدد المعايير	التعهد في المؤسسات
107	11-3. تبرير اختيار عملية التحليل الهرمي	محل الدراسة
109	12-3. وصف النموذج	
109	13-3. أساس طريقة التحليل الهرمي المتعدد المعايير	
114	14-3. مثال توضيحي	
125	15-3. تقديم متغيرات الدراسة	
126	16-3. تسلسل عمليات النموذج	
127	17-3. التقييم	
130	18-3. خلاصة الفصل	
132	تمهيد	الفصل الرابع:
133	1-4. استجابة المسح	نتائج ومناقشة
133	2-4. الخصائص الديمغرافية	إستراتيجية ومخاطر
135	3-4. معلومات عن المؤسسات	التعهد في المؤسسات
136	4-4. مصفوفات المقارنة	محل الدراسة
138	5-4. تحديد الاولويات	
138	1-5-4. المعايير	
139	2-5-4. البدائل	

140	4-6. تحليل النتائج	
141	4-6-1. المخاطر العلائقية والانسانية	
144	4-6-2. المخاطر المالية	
146	4-6-3. المخاطر التقنية	
147	4-6-4. المخاطر الاجتماعية والتنظيمية	
150	4-6-5. المخاطر القانونية	
151	4-6-6. المخاطر الاستراتيجية	
153	4-7. تحليل ومناقشة النتائج الكلية	
156	4-8. خلاصة الفصل	
158	1. توليف البحث	
161	2. اسهامات البحث	
161	2-1. الاسهامات النظرية والعلمية	
162	2-2. الاسهامات الادارية	
163	2-3. الاسهامات المنهجية	خاتمة
164	3. قيود وعراقيل البحث	
165	4. آفاق البحث	
172-167	قائمة المراجع	
	الملاحق :	
180-174	▪ الاستبيان	
181	▪ لجنة تحكيم الاستبيان	
213-175	▪ مخرجات برمجية Expert Choice	

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
19	التوجهات المختلفة للتعاون	(1-1)
32	التعهد حسب نظريات المؤسسة	(2-1)
58	تصنيف المخاطر حسب Wilams	(3-1)
59	تصنيف المخاطر حسب Courtot	(4-1)
60	تصنيف المخاطر حسب Afnor	(5-1)
67	تصنيف المخاطر المقترح	(6-1)
104	سلم سايتي: المقياس الأساسي للمقارنات الزوجية	(1-3)
105	موثوقية التحليل	(2-3)
111	سلم سايتي: المقياس الأساسي المعتمد للمقارنات الزوجية	(3-3)
113	قيم مؤشر الثبات العشوائي (AIC)	(4-3)
114	المعايير والبدائل المتاحة امام الانشطة	(5-3)
117	تقييم أداء الاحكام (النشاط 1)	(6-3)
118	تحديد أداء كل جزء	(7-3)
120	تقييم أداء الاحكام (النشاط 2)	(8-3)
122	تقييم أداء الاحكام (النشاط 3)	(9-3)
122	تحديد أداء كل جزء	(10-3)
123	قاعدة (أساس) الحالة للمؤسسة	(11-3)

129	المؤشرات العشوائية لمصفوفات المقارنات	(12-3)
133	معلومات ديمغرافية حول متخذي القرار	(1-4)
134	توزيع العينة المدروسة	(2-4)
136	الوظائف المتعهد بها	(3-4)
139	أولويات البدائل لعناصر الإشكالية تبعا للتسلسل الهرمي	(4-4)
182	المصفوفة الأصلية للمعايير	(5-4)
183	مصفوفة البدائل مقارنة بالمعيار الأول	(6-4)
184	مقارنة البدائل بالمعيار الثاني	(7-4)
185	مقارنة البدائل بالمعيار الثالث	(8-4)
186	مقارنة البدائل بالمعيار الرابع	(9-4)
187	مصفوفة مقارنة البدائل بالمعيار الخامس	(10-4)
188	مصفوفة مقارنة البدائل بالمعيار السادس	(11-4)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	تطور النظريات الاقتصادية للمؤسسة	(1-1)
17	الهرمية بين التنسيق والتعاون	(2-1)
127	المستويات الهرمية للمشاكل	(1-3)
134	الخبرة المهنية للمدراء المجهيين	(1-4)
135	تصنيف المؤسسات المدروسة حسب الحجم	(2-4)
189	أولوية المعايير	(3-4)
190	أولوية البدائل مقارنة بالمعيار الاول	(4-4)
191	أولوية البدائل مقارنة بالمعيار الثاني	(5-4)
192	أولوية البدائل مقارنة بالمعيار الثالث	(6-4)
193	أولوية البدائل مقارنة مع المعيار الرابع	(7-4)
194	أولوية البدائل مقارنة مع المعيار الخامس	(8-4)
195	أولوية البدائل مقارنة مع المعيار السادس	(9-4)
196	ترتيب المعايير حسب الافضلية	(10-4)
197	ترتيب المعايير مقارنة بالبدائل	(11-4)
198	مدى تكيف المؤسسات مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد.	(12-4)
199	ترتيب البدائل مقارنة بالهدف	(13-4)
205	النتائج الاجمالية للتكيف مع مخاطر التعهيد	(14-4)

قائمة الاختصارات

الاختصار	المعنى
AHP	التسلسل الهرمي المتعدد
ALT	البديل
APC	المقاربة عن طريق اجراءات التنسيق
EC	برمجية اختيار الخبر
IC	المؤشر العشوائي
RC	مؤشر التوافق
SHT	نظرية القوى المستحوذة
SPL	النظام الانتاجي المحلي
TA	نظرية الوكالة
TAP	نظرية التدريب
TC	نظرية التدريب
TCS	النظرية الموقفية
TCT	نظرية تكاليف الصفقة
TIR	نظرية الترابط بين الموارد

مقدمة

1-1. خلفية البحث

عرف ربع القرن الأخير (1990 – 2015) بروز أشكال جديدة من المؤسسات تعمل على ربط العديد من العلاقات مع شركاء قد تختلف معهم في الأهداف والحاجات والخصائص، وفي نفس الوقت تتنافس وتتشارك في إطار الزوج (ربح - ربح) وهذا بفعل التحولات والتغيرات السائدة على الساحة الاقتصادية، وأبرزها عولمة الاقتصاد، وازدياد وتنامي الضغوط التنافسية الناتجة عن الانفتاح الذي تشهده الأسواق العالمية وانعكاساتها في دعم الحالة التنافسية في بيئات الأعمال المختلفة، وكذا التخفيض من دورة حياة المنتج. وضمن هذا السياق المؤسسة مجبرة على النظر ضمن إطار نظام شامل، وليس على أساس أنها كيان معزول.

وفي ظل هذه الحركية ظهر التعهد (إخراج الأنشطة) (l'externalisation) ممثلا لعولمة المؤسسات، ماحيا بذلك الحدود المؤسساتية من خلال انتقال الأنشطة والأفراد من مؤسسة إلى أخرى، حيث وجدت المؤسسات نفسها شيئا فشيئا مجبرة - إلى حد كبير - على إعادة التفكير في استراتيجياتها التسييرية الحالية من أجل البقاء وزيادة الإبداع وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

ولمواجهة التحديات الحالية والمخاطر المستقبلية المحتملة، تبحث غالبية مؤسسات القطاع الخاص عن استراتيجيات جديدة لتحسين أدائها التنظيمي، هادفة بذلك إلى إعادة تشغيل المؤسسة بصورة أكثر فعالية

وعلى عكس المؤسسات الخاصة، مؤسسات القطاع العمومي تعمل في إطار محمي من طرف الدولة، وبسبب المنافسة التي تكاد تكون مهمله فيالسوق تكون المشاكل الموجودة داخل هذا النوع من المؤسسات ضعيفة. ومع ذلك، ومنذ أزيد من عشرينسنة، وبسبب الطلب المتزايد من الجمهور وكذا الموارد النادرة، أضحت مؤسسات القطاع العمومي تبحث عن وسائل أخرى فعالة لضمان التشغيل الجيد.

ولمواجهة تعقيدات الأعمال المنجزة داخل المؤسسة والمنافسة الدائمة التطور في الخارج، الإنتاج، التسيير، الانتقاء واستعمال أنظمة الإعلام الآلي، ومع التطور السريع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال في غالبية القطاعات الصناعية والاجتماعية من أجل تحسين الجودة وسرعة اتخاذ القرارات.

لهذه الأسباب، يكاد يكون التخصص والتركيز على النشاط الرئيسي هو المخرج الوحيد، وهذا مواكبة للتطورات المستمرة. من هنا برزت استراتيجية التعهد وأصبحت صناعة بحد ذاتها.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن التعهد (l'externalisation) يختلف عن المناولة (la sous-traitance)، فالتعهد هو التفويض المستقر والدائم لنشاط كان في السابق ينجز ويدار داخليا إلى متعهد

خارجي. هذا التفويض يترجم بانتقال الموارد المادية و /أو البشرية إلى هذا المتعهد الخارجي الذي يأخذ على عاتقه إنجاز النشاط لحساب زبونه في سياق شراكة طويلة الأجل.

بالإضافة إلى أن ترجمة التعهيد من الإنجليزية *outsourcing* إلى اللغة الفرنسية *externalisation* ينم عن الإلحاح على فكرة الحركة الحثيثة من الداخل نحو الخارج، ومحو الحدود على جميع الصعد والمستويات.

1-2. إشكالية موضوع البحث

لم يعد التعهيد كنوع خاص من استراتيجيات التعاون مفهوما غامضا في الجزائر، فالعديد من الأنشطة التي كانت سابقا تنجز وتسير في الداخل في إطار **التكامل العمودي** ضمن الاقتصاد المركز والمخطط، أضحت اليوم مفوض بها إلى متعهدين خارجيين في إطار **التكامل الأفقي**، مثل: النقل، البستنة، أعمال التنظيف، أمن المؤسسات...، وأصبحت هذه الاستراتيجية كنوع من التجديد والتطوير بالنسبة للوظائف المخرجة في إطار إعادة الهيكلة المصاحبة لاقتصاد السوق الحر. كما نجد في الأدبيات التسييرية العديد من المصطلحات ذات الصلة: إدارة سلسلة التوريد، التحالفات العمودية والمناولة واسناد المهمات... الخ

إن عدم استقرار المحيط فرض ويفرض على المؤسسات التأقلم مع السلوكيات الجديدة والتعديل العميق في التنظيم من خلال تركيزها على نشاطها الرئيسي والعمليات التي تعمل على خلق القيمة المضافة، وهذا بالتوجه الكبير نحو التعهيد بالأنشطة ذات القيمة المضافة الضعيفة، أو الأنشطة التي تكون تكلفتها إنجازها داخل المؤسسة تتجاوز تكلفتها شرائها من السوق.

هذه المؤسسات اليوم تعمل ضمن شبكات على مستوى مختلف المتعاملين (الموردين، مقدمي الأوامر، المناولين) ضمن استراتيجية (ربح - ربح). وبالتالي برزت إلى الوجود نوعين من العائلات لـ: [شبكات المؤسسات]، الأولى *PME/PMI* التي تمارس أنشطة متماثلة أو التي إنتاجها متقارب، والتي تهدف أساسا إلى لعب دور لمواجهة التوزيع الكبير [*la Grande distribution*]. ببساطة تقاسم الموارد ذات الكلفة الباهظة.

أما النوع الثاني من العائلات، فهو المؤسسات التي تمتلك حرفة مع كفاءات إضافية تسمح لها بفرض شروط إضافية على المتعهدين الخارجيين أثناء القيام بالمنقصة. وبالتالي بروز مؤسسات صناعية جديدة تحافظ على العلاقات فيما بينها وتتعاون ضمن إطار (ربح - ربح) وفي نفس الوقت متنافسة. هذا النوع من المؤسسات اشتغل به الباحثون من حيث إعادة التجميع للعلاقات والتعاون بين المؤسسات، لاسيما فيما يتعلق بالإنتاج المتصل، وتقاسم الموارد والخصص السوقية، انتقال التكنولوجيات وتبادل العاملين والتدريب والتكوين.

إن المؤسسات الشبكية تعمل على تحقيق أهدافها من منظور (ربح - ربح)، لكن يجب الأخذ في الحسبان المخاطر الممكن تحملها - خاصة - إشكالية تسيير مخاطر العلاقات بين المؤسسات، وبالتالي ضرورة توضيح مفهوم تأقلم (تكيف) المؤسسات لمواجهة مختلف مخاطر التعهيد، وهي الفكرة الأساسية لهذا البحث، الذي سيحاول الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

ما هي الكيفية المنتهجة من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتحديد المخاطر المتعلقة بتبني استراتيجيات التعهيد (Outsourcing strategies) ؟

ولا ريب أن هذا التساؤل يحتاج إلى بحث ودراسة مستفيضة من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف في تطبيق هذه الاستراتيجية، وبالتالي إمكانية تحديد أبرز المعوقات التي قد تحول دون التطبيق الجيد والفعال لاستراتيجية التعهيد لتتعهد خارجي. من هذا المنطلق نريد أن نطرح في هذا البحث مجموعة من التساؤلات البحثية التي يمكنها التعبير عن إشكالية البحث:

1. كيف يمكن تحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بتبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لاستراتيجيات التعهيد ؟

2. هل تختلف درجة مخاطر التعهيد في المؤسسات العمومية عنها في المؤسسات الخاصة؟

3. كيف يمكن إعادة توجيه المؤسسات الزبونة (المخرجة للنشاط) للتكيف مع مخاطر التعهيد في ظل التعاون مع المتعهد الخارجي والتنافس معه في نفس الوقت؟

يستمد الإطار النظري لهذه الدراسة من الأدبيات والدراسات السابقة المتوفرة لدى الباحث، وسيتم مناقشتها بمزيد من التفصيل في الفصل 3. توفر هذه الدراسة معلومات مهمة للمؤسسات الجزائرية و الهيئات الحكومية التي تسعى إلى تطبيق استراتيجية التعهيد لأعمالهم.

وعلى الرغم من وجود العديد من الأعمال التي قامت بالتوصيف والتحليل الدينامي لهذه الاستراتيجية على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية. ومع ذلك على المستوى التجريبي عاينا - حسب علم الباحث - ندرة الدراسات الميدانية التجريبية المتعلقة بموضوع القيادة العملياتية (التشغيلية) للمؤسسات الزبونة، وبالتالي فحققتنا جد واسع، ويستحق البحث المعمق.

3-1-3. فرضيات البحث

يسعى الباحث في هذا العمل إلى بذل الجهد في محاولة منه لإيجاد الصيغ والمعالجات والحلول المناسبة لإشكالية البحث وباتجاه تحقيق أهدافها، متوخيا الدقة والموضوعية والاستئناس بشواهد المختصين والباحثين في هذا المجال -

قدر الاستطاعة - منطلقا ابتداء من الفرضيات أدناه، والتي - لم تكن اعتباطا- تم وضعها على أساس الإطار النظري حول مخاطر التعهيد، واهم الدراسات السابقة التي في متناول الباحث، حيث تم الاستناد إلى فرضية رئيسية مفادها:

■ الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية لهذا البحث تتمثل في أنه: لا توجد منهجية ثابتة لتحديد وتحليل مخاطر التعهيد في ظل التغيير السريع والمستمر، بل أن الفعالية الإجمالية للمؤسسات الصناعية تتطلب ديناميكية مستمرة في تحاشي هذه المخاطر أو التكيف معها، وهذا ما يتطلب تكيف مع الخصوصيات الداخلية لهذه المؤسسات، وأن لكل مؤسسة طرقها في تحاشي مخاطر التعهيد حسب قوة وضعف ارتباطها بالمتعهدين الخارجيين، وحسب كونها ذات طابع عمومي أو خاص.

■ الفرضيات الجزئية

الفرضية القصوى: تتوقف عملية تحديد وتحليل مخاطر التعهيد في النوعين من المؤسسات على اعتماد نقطة انطلاق انطلاقا من دراسة مؤسسه وتراكم المعارف من أجل توسيع مجال اختبار وتحليل الأدبيات الاقتصادية المتمحورة حول تسيير مخاطر التعهيد في المؤسسات الشبكية المنبثقة عن تغير المحيط الاقتصادي.

الفرضية الدنيا: يمكن مساعدة المؤسسات المتبنية لاستراتيجية التعهيد من خلال اعتماد جدول قيادة متوازن مرن يتكيف مع كل نوع من المخاطر، وهذا من خلال الأخذ في الحسبان مفهوم المخاطر والأهداف من جهة للتوجيه المستقبلي للمرشحين للتعهيد من أجل التقليل من المخاطر، ومن جهة ثانية اقتراح على المسؤولين ومعطي الأوامر وسيلة لاتخاذ قرار مقبول يستخدم لتحسين الأداء.

■ أطلقنا على الأولى **بالقصوى**، حيث تعبر عن طموح الباحث-المتواضع- في الوصول إلى الشروط الكافية

التي تسمح بالتطوير على المدى البعيد لغرض **المواءمة** بين مخاطر التعهيد والتأقلم مع هذه المخاطر؛

■ أما الأخيرة فأطلقنا عليها **بالدنيا** سعيا منا للتعبير عن الشروط الضرورية التي يمكن أن نحقق فيها الأهداف

النهائية التي يسعى إليها الباحث (أي تبيان وتفصيل الحد الأدنى في هذا البحث).

4-1. فكرة وأسباب اختيار الموضوع

فكرة هذا البحث مستوحاة أساسا من قصة ذي القرنين وياجوج وماجوج والقوم الذين لا يكادون يفقهون قولاً، حيث تم التعميد ببناء السد لذي القرنين بعد محاولات عديدة للبناء وعدم القدرة على بناءه بالقوة والصلابة التي يحتاجون إليها للحماية من القوم المفسدين، وكان ذي القرنين له من التخصص والمعرفة مميزة تنافسية كبيرة (قَالُوا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّ يَا جُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا (94) قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا (95) آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ ۖ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا ۖ حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قِطْرًا (96) فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا (97)»¹

وفي نفس الوقت استعان باليد العاملة للقوم الذين طلبو بناء السد (قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا)²، وهذا من صميم فكرة التعميد التي تؤدي الى اخراج النشاط بعد ما كان ينجز داخليا عن طريق ابرام عقد مع هذا المتعهد الخارجي.

كما لاحظنا - في حدود علم المترشح - منذ عدة سنوات الحاجة المتنامية للتعميد والمناولة في المؤسسات العمومية وخاصة الصناعية منها. وفكرة العمل على هذا المشروع برزت بسبب قلة الدراسات التجريبية لاستراتيجية التعميد في المؤسسات الجزائرية، وكذا الإحساس بأهمية التعميد وتسيير مخاطره بحكم أنه أصبح ظاهرة لا مفر منها بفعل التخصص الشديد واكتساب الميزات التنافسية التي يصعب تقليدها.

كما أن للموضوع قيمة علمية، حيث يعتبر من المواضيع الحديثة على الساحة الاقتصادية الوطنية، بالإضافة إلى أنه يعتبر تكملة لعمل قمت به سابقا في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير، ناهيك عن شح الأدبيات والأبحاث والدراسات باللغة الوطنية. بالإضافة إلى هذا وذاك، محاولة المساهمة في تسليط الضوء على الممارسات الميدانية لهذه الاستراتيجية وتطورها في الجزائر.

5-1. أهمية البحث

تتجسد أهمية هذا البحث في تناوله لموضوع يعد من بين المواضيع الأكثر أهمية في بيئة المؤسسات المعاصرة، لاسيما استراتيجية التعميد والتأقلم مع مخاطرها. وضمن إطار مفاهيمي تكاملي، ومحاولة الاستفادة من

¹. سورة الكهف، الآية 96-97
². سورة الكهف، الآية 95

التراكم المعرفي النظري للمكتبة الأجنبية، وبناء دعائم الميدان على النحو الذي يمكن من التعرف على واقع المتغيرات الرئيسية في المؤسسات المبحوثة بما يؤكد دقة الاختبار وموضوعيته.

ففي عالم تسوده المنافسة العالمية ، إذا لم تتمكن الشركات من التنافس مع منافسيها ، فستفقد مركزها في السوق (حصتها في السوق). وبالتالي ، لكي تنجح الشركات في هذه البيئة التنافسية ، يلعب التعهيد دورًا مهمًا ويمكن أن يكون أداة استراتيجية مهما.

في عالم الأعمال ، إذا لم تنجح عملية التعهيد، سيتم تخفيض كفاءة الشركة وسيتم تبديد مواردها الاقتصادية. لذلك ، ستنخفض فعاليتها، وستنخفض الفوائد التي تعود على مساهميها. على هذا النحو ، إذا كانت الشركات ترغب في التعهيد بنجاح ، يحتاجون إلى البحث عن أفضل طريقة للتعهيد بالانشطة الداعمة مع البحث عن الطرق التي تمنع العواقب السلبية او على الاقل القدرة على التكيف معها. ونظرًا لعدم وجود طريقة واحدة وفريدة للتعهيد والتي يمكن تطبيقها على جميع الصناعات ، فإن نجاح الاستعانة بمصادر خارجية لا يمكن أن يكون مضمون. لهذا السبب ، يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث من قبل الممارسين الجزائريين الذين يتطلعون إلى تطبيق هذه الاستراتيجية لأنشطتهم الداعمة. على وجه الخصوص ، هذه الدراسة ذات صلة بالمؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى خفض تكاليفها العامة ، وتوفير جودة أفضل لخدمة العملاء ، والحصول على درجة رضا أفضل من العملاء عبر التكيف الأفضل مع المخاطر المرتبطة بتبني هاته الاستراتيجية.

1-6. أهداف البحث

بالإضافة إلى الهدف الأساسي المتمثل في محاولة الإجابة على إشكالية البحث ومدى صحة الفرضيات المتبناة؛ فان هذه الدراسة تهدف إلى:

أ. معرفة وتحليل الممارسات التسييرية للمؤسسات الصناعية العمومية لمخاطر التعهيد، وبالتالي تحديد من جهة، معايير ومؤشرات التقييم للأداء الإجمالي، ومن جهة ثانية تأثير إدخال وسائل القيادة الاستراتيجية على هذا النوع من المؤسسات؛

ب. معرفة أهم الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية-وخاصة القياسية منها-التي تناولت ظاهرة التعهيد، وخاصة التي سلطت الضوء على مخاطره، وهذا بهدف توفير إطار نظري ملائم يخدم هذه الدراسة؛

ت. معرفة أسس التعهيد وإجراءاته وأهم نظريات العقد المستعملة في تحليل وتفسير قراراته؛

ث. انشاء نقطة انطلاق للتحليل المتكامل للجوانب الاستراتيجية لمخاطر التعهيد من وجهة نظر المؤسسة الجزائرية؛

ج. وضع نتائج البحث في إطار الانضباط العلمي – تصبح هذه الاستراتيجية من عقيدة وثقافة المؤسسة –
ح. استناد الى النتائج الواردة في (ث و ج) :
ج-1. مناقشة استراتيجية التمهيد كإحدى الاحتمالات المتاحة لإدارة التعقيدات التي تواجهها المؤسسة
في إطار التعاون أو التبادل (ما يسمى السوق)
خ. محاولة تقديم مسعى ديناميكي تستخدمه المؤسسات المخرجة للنشاط في التأقلم مع المخاطر المرتبطة
باستراتيجية التمهيد
ولمواجهة التغيرات الهامة المتعلقة بسوق التمهيد ومتطلبات تأقلم المؤسسات الصناعية مع ضرورات التقدم
التكنولوجي والتغيرات التنظيمية الناتجة عن تبني استراتيجية التمهيد، فالمؤسسات اليوم ملزمة بوضع قيد التنفيذ
الأدوات المناسبة للقيادة، وهذا لتطوير علاقاتها مع مختلف المتدخلين في إجراءات التمهيد.
كما ينتظر من هذا العمل – حسب رأي المترشح – عدة فوائد نظرا للتسارع الذي حضي به التمهيد في فترة
وجيزة كاستراتيجية جديدة، وهذا للمزايا العديدة المنتظرة منه كالتخفيض من التكاليف وتقوية المنافسة.

- **الفوائد التطبيقية:** مساعدة مسيري المؤسسات الصناعية الجزائرية - بالأخص العمومية منها- على إيجاد وسائل تطبيقية للتأقلم مع مخاطر التمهيد وقيادتها، وتطوير الممارسات التسييرية من منظور الأداء العملياتي والاستراتيجي للمؤسسة، وتثمين ثقافة التأقلم مع المخاطر من خلال طرحها على المستوى التنظيمي الذي يمس التقنيين والمسيرين على حد سواء، حيث تمثل هذه المخاطر تحدي كبير على مستوى عمليات إنشاء القيمة داخل المؤسسة وما بين المؤسسات.
- **الفوائد المنهجية:** اقتراح منهجية تساعد المسيرين، وفي نفس الوقت مختلف الفاعلين الاقتصاديين على اكتشاف علاقات التعاون الممكنة في شبكة المؤسسات تبعا للخصائص الهيكلية الداخلية للمؤسسة، كما أن هذا العمل يتضمن نظرة ديناميكية لتطور التعاون على مستوى الشبكة، وتبعا للتغيرات الممكن حصولها على مستوى المؤسسات ومختلف القرارات المتخذة من طرف الفاعلين في الشبكة.
- **الفوائد النظرية:** تسيير مخاطر التمهيد غالبا ما تكون مرتبطة – من منظور اقتصادي- بمجال التأمين، نظرا لتطور التغيرات الاقتصادية والتنظيمية والتكنولوجية، وبالتالي المساهمة في إغناء التحليل السوسيو اقتصادي بموضوع بحثنا في المؤسسات الصناعية العمومية، والانتقال من ثقافة الخوف من المخاطر (فوبيا المخاطر) إلى ثقافة التأقلم مع المخاطر، وكذا تنمية عنصر الثقافة وينشرها بين المؤسسات، وذلك عبر إيجاد المنهجيات الصحيحة في تحديد وتحليل مخاطر التمهيد من جهة، والتأقلم معها من جهة ثانية.

سوف نحاول اختبار -في هذا البحث- إمكانية تطبيق هذا المسعى في الجزائر، وليس تقديم دليل يجب إتباعه من طرف المؤسسات الصناعية العمومية الجزائرية.

1-7-1. منهجية البحث

من المعلوم أنه عند إعداد أي عمل بحثي تأخذ المنهجية مكانة خاصة، وبالأخص فيما يتعلق بنوع طريقة البحث المستعمل التي يجب أن تتناسب مع أهداف وأسئلة البحث. وعلى هذا الأساس وبعد تحديد إشكالية وأهداف هذا العمل، يقوم الباحث بالاختيار بين البحث الكمي أو الكيفي (النوعي)، وهذا الاختيار يكون اعتماداً على نوعية البحث المنجز ونوعية المعطيات الضرورية، وبصفة خاصة نوعية التحليل.

1-7-1 اختيار المقاربة الكيفية

بالنظر إلى ما تقدم في الفقرة السابقة، وبما أن هذا البحث يهدف إلى اقتراح تحليل من أجل التكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجية التعهيد، وهذا ما يعتمد على أمثلية انتقاء المتعهدين ومدى تأهيلهم والقدرة على تسيير المخاطر، الأمر الذي يتطلب الطريقة الكيفية في تجميع المعطيات.

كما أن السيورة المثلى لهذا البحث لا تتطلب الإمعان في دراسة المعطيات الرقمية أو الإحصائيات بقدر ما تعتمد على القدرة على التفاوض وإبرام العقود الأكثر اشتراطية. بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة لا تتمثل في الحصول على نتائج رياضية أو إحصائية ثم تحليلها، بل تتمثل في ملاحظة الظاهرة وتحليل السيورة بطريقة مدروسة من طرف المؤسسات المخرجة للنشاط، وبالتالي فهذا البحث يتمعن بصورة أساسية في موضوعية حكم المؤسسات المخرجة للنشاط وليس المعطيات الرقمية.

1-7-2. دراسة الحالة المتعددة

من أجل المضي قدماً في هذه الدراسة، من الضروري الاعتماد على المعطيات التجريبية (القياسية) والملموسة، والفهم العميق لسيورة وقياس إجابات الأسئلة بطريقة مثلى، حيث يمكن أن تستعمل هذه الطريقة من طرف جميع المسيرين والمشاركين.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: لماذا دراسة الحالة تعتبر أفضل طريقة للبحث في مثل هذه الدراسات؟

إن دراسة الحالة هي منهجية وصفية موجهة لدراسة الوضعيات المعقدة وغير الرياضية، حيث تعتمد على الدراسة المفصلة والمعقدة لوضعية ما أو عدد محدود من الوضعيات التي من خلالها يمكن التعميم.

فحسب (Robert K. Ying, 1984)، يعرف دراسة الحالة بأنها تحقيق تجريبي على ظاهرة ما تعاصر سياق حقيقي، بشرط أن تكون الحدود بين الظاهرة والسياق غير واضحة، ومصادر هذه الضبابية متعددة.

1-7-3. طريقة العينات

إن الاعتماد على خبرة المؤسسات الحقيقية من أجل وضع سيرورة مثلى للتكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجية التعهيد يتطلب العينات. فحسب (Robert K. Ying, 1984) مصداقية البحث تتطلب عنصرين هامين فيما يتعلق بدراسة الحالة «عدد واختيار الحالات»، وبالتالي عند القياس أو تعميم نتائج هذه الدراسة من الضروري أن تأخذ العينة بعين الاعتبار أكبر عدد من الوضعيات الممكنة. وهذا ما يفسر عدم الاكتفاء بتحليل مؤسسة وحيدة مثلما هو الحال في طريقة دراسة الحالة، حيث تم اختيار 12 مؤسسة اقتصادية، وهذا العدد يعتبر مهم من أجل مصداقية التعميم، مع الأخذ في الحسبان زمن هذه الدراسة ومصطلحات البحث عن المعلومة وجمع المعطيات.

1-7-4. تجميع المعطيات

اعتمدت هذه الدراسة على عنصرين، الأول من أجل استعراض أكبر عدد من الأدبيات النظرية والتطبيقية من جهة، واستعمال المعطيات الثانوية من جهة أخرى مع ضمان أن مجموعة المعطيات لها علاقة بموضوع البحث والإطار التصوري، حيث تعتبر الطريقة الرئيسية لجمع البيانات : المسوحات والبيانات الثانوية ومصادر الارشيف والملاحظات ودراسات الحالة والمقابلات النوعية والتجربة التي تعتبر أهم هاته العناصر.

وبالتالي سوف نبحت في هذه الأطروحة من خلال التوفيق بين المسعى الاستنتاجي (من خلال مراجعة للأدبيات والمقالات الصادرة باللغتين الفرنسية والانجليزية - المتخصصة والمتوفرة في حدود علم الباحث - التي يمكن أن نبني عليها أفكار يمكن التحقق منها في الواقع لاحقا) والمسعى الاستقرائي الناقص (من خلال الاعتماد على المعاينات الميدانية لمجموعة من المؤسسات وجمع البيانات حول مخاطر التعهيد)، وكيف تتأقلم معها هذه المؤسسات، ومن هذا المنطلق سوف نحاول القيام بعملية الذهاب والإياب الدائم - حسب الحاجة - بين التأمل النظري لاستخراج مخاطر التعهيد والمنهجية المتبعة للتأقلم معها أو تحاشيها ؛ والبحت في المستندات المساعدة الناتجة عن الدراسة التجريبية. كما أن هذه الدراسة سوف تجرى على عينة من المؤسسات الجزائرية

الصغيرة والمتوسطة ذات أحجام وأنشطة مختلفة، من خلال استبيان متعلق مباشرة بالأنشطة المتعهد بها. وتختتم الدراسة بتقديم الإجابات على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات من خلال الدراسة الكمية.

1-8. حدود الدراسة

■ **الحدود الموضوعية:** سينظر عملنا البحثي فقط إلى ستة مخاطر مرتبطة باستراتيجيات التعميد/ و التي اعتبرناها أكثر أهمية ، على الرغم من وجود العديد منها. ويفسر هذا الاختيار من خلال حقيقة أننا أخذنا فقط في الاعتبار المخاطر التي تؤثر على شركات التعميد. في الواقع ، فإن المخاطر التي درسناها هي في مجال عمل محدد لم يأخذ في الاعتبار مفهوم التعاون الذي يمكن أن يوجد بين المديرين ومزود الخدمة من حيث إدارة المخاطر.

■ **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذا البحث في النسيج الاقتصادي للحدود الشرقية الجزائرية

■ **الحدود الزمانية:** تم تحديد الاطار الزمني لهذا البحث بشكل دقيق – جوان 2014 - ، حيث استغرق اختيار الموضوع وتعريف بنيته ما يقارب 3 أشهر ، ثم تم تطوير الخلفية النظرية ودعم أفكارنا مع الاتجاهات العالمية والعملية في نفس الوقت، واستغرقت الخلفية النظرية ما يقارب السنة والنصف من البحث والمراجعة ، خلال هاته المدة تم تحريرالمواد ذات الصلة باستمرار ، كما تم الاتصال بالعديد من الشركات التي ابرمت العديد من عقود التعميد بانشطة ثانوية الى متعهد خارجي ، مما اتاح الفرصة للاستفادة من اراء الممارسين لهاته الاستراتيجية ، أما بقية الوقت – من 2016 الى غاية بداية سنة 2020 فكانت الفترة المخصصة للاستلام الاستبيانات وتفرغ محتواها في برمجية Expert choice وتحليل النتائج.

1-9. هيكل البحث

حتى نعرض اسهامات كل من المقاربة النظرية والدراسة القياسية، تم تقسيم هذه الاطروحة الى فصلين رئيسيين، الأول عبارة عن تشخيص او تحاليل أولية للإشكالية المطروحة، وهذا من خلال استعراض الادبيات النظرية حول استراتيجية التعميد وتسيير مخاطره ، والتعاون بين المؤسسات في ظل بروز الاشكال التنظيمية الجديدة، وكذا أهم النظريات المفسرة لقرار التعميد ، حيث تعتبر في هذا الفصل مقالات الجامعات الغربية المحكمة الركيزة الأساسية في التشخيص والتحليل، وهذا لاعتبار حدثتها من جهة ، والتجارب والخبرة من جهة ثانية. أما

الفصل الثاني فخصص للطريقة والادوات المستخدمة في تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان، حيث يعتبر هذا الفصل بمثابة محاولة وضع الوصفة العلاجية من خلال تطوير وتفعيل إشكالية البحث باعتماد أدوات إحصائية تستجيب مع تعدد المخاطر المرتبطة باستراتيجية التعهيد وكيفية التأقلم معها، حيث كان التحليل المتعدد المعايير اهم هذه الادوات، ثم عرض النتائج التجريبية في **الفصل الثالث** ، وأخيرا **الفصل الرابع** تم تخصيصه للنتائج والمناقشة ، وضع خطة عمل مطورة، وتقديم التوصيات التي يمكن ان تستنير بها المؤسسات والباحثون عند التعرض لهاته الاستراتيجية التي أصبحت واقعا لا مفر في عصر التخصص والمزايا التنافسية.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لإستراتيجية التعهيد والمخاطر
المرتبطة لها

تمهيد

المؤسسة لها توجه دائم نحو ربط العلاقات مع مختلف الشركاء، وهذا التنوع في العلاقات يقود المسيرين الى الباحثين الى مراعاة هذا التنوع والتفرع في الوظائف، وبما ان وظيفة البيع تأتي على راس الوظائف، يكون التوليف بين القيود والضغوط الاقتصادية للسوق ضرورة ملحة. ولن يتأتى هذا التوليف إلا ببناء علاقات متينة بين مختلف الفاعلين في الحياة الاقتصادية ، وفي هذا السياق يمكن للمؤسسة أن تضمن البقاء والنمو والتوسع في إطار نظام شامل وليس ككيان معزول.

هذه الظاهرة التنظيمية أخذت مكانة خاصة في الأدبيات العلمية في مختلف المجالات: علوم التسيير، الهندسة الصناعية، العلوم الاجتماعية والإنسانية...، وعادة الدراسات المتمحورة حول التعاون تبدأ بطرح السؤال: لماذا؟ وما الهدف من إنشاء أشكال تنظيمية جديدة؟ أما اليوم غالبية الدراسات المكرسة لظاهرة التعاون تتبلور حول السؤال: كيف؟ كيفية تسيير التعاون، لاسيما على صعيد المزايا التنافسية، اختيار الشركاء والمخاطر المتنامية، التدريب التنظيمي وانتقال الكفاءات، وهذا من أجل تحسين التعاون بين المؤسسات.

كما أن عوامة الأسواق أسست للمنافسة القوية ، وأعطت كذلك للزبائن العديد من الاختيارات ، كما أن هذه العوامة تعتبر مصدرا للرفع من إنتاجية المؤسسة ، الأمر الذي جعل المؤسسات ذات الأداء الضعيف إلى التوجه نحو التخصص القوي والتركيز على النشاط الرئيسي ، وفي سباقها نحو التطور في إطار ربط علاقات التعاون تبدأ في تفويض جزء من أنشطتها البعيدة عن نشاطها الرئيسي إلى مؤسسات أخرى أكثر منها كفاءة وتأهيلا في هاته الأنشطة التي تعودت إنجازها بوسائلها الخاصة، ومن هنا أخذت إستراتيجية التمهيد مكانتها وقوتها في مجال التسيير الاستراتيجي .

ويعتبر التمهيد (إخراج الأنشطة) أحد أهم أشكال التعاون بين المؤسسات، وهذا من خلال التفويض بنشاط أو وظيفة كانت تنجز في السابق بوسائل المؤسسة إلى متعهد خارجي بشكل شبه مستمر، الأمر الذي يتطلب دراسة معمقة نظرا لتشابه مع العديد من المفاهيم الأخرى كالمناولة والتفويض الاستراتيجي والتقاول المشترك...، كما يتطلب دراسة تبدأ من انتقاء المتعهد مرورا بالمقاربات والنظريات المفسرة له كأحد أشكال التعاون وانتهاء بمخاطره وكيفية إدارتها و/ أو التأقلم معها.

1-1. التطورات الداخلية والخارجية للمؤسسة

أصبحت المنافسة السوقية في الوقت الراهن سواء في مجال السلع أو الخدمات عالمية، كما أنها تتجه نحو عدم الاستقرار، بحيث يصعب معها القدرة على التنبؤ، وهذا بفعل تضاعف عدد المنتجات المطروحة في نفس الوقت، وكذا انخفاض مدة دورة حياة المنتجات ، الأمر الذي يؤثر على الوتيرة الكلاسيكية لنمو المؤسسة. وكنتيحة لذلك، فإن السياق الجدد خاص يفرض تحد تنظيمي جديد للمؤسسات، وبالأخص في إستراتيجية العلاقة مع بقية المتعاملين الاقتصاديين، هذا السياق يفهم من خلال وجهتي نظر، الأول حسب محيط المؤسسة والثاني هيكلها التنظيمي.

فأما محيط المؤسسة فيتميز بـ:

✓ الزبائن الذين يعتبرون الأصل في ميكانيزم الطلب؛

✓ السوق الذي يحدد المنافسة؛

✓ الموردين و/أو مقدمي الأوامر الذين يفرضون علاقات معينة مع الشركاء.

أما الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيتعلق بمستوى تكنولوجيات الإنتاج، طرق التسيير وطرق التنظيم.

1-1-1. فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية (1945-1965):

بصفة عامة، فترة ما بعد الحرب اتسمت بالنمو والتنوع في غالبية الدول الصناعية، وسياسة التنوع كانت نتاج لانخفاض المحسوس في عدد المؤسسات ذات النشاط الوحيد. في هاته الفترة يعتبر النمو مستقرا، وهوامشه الربحية مهمة في الأسواق، مما أدى إلى تنوع كبير في المؤسسات، وهذه الاستراتيجيات التنويعية ضرورية بالنسبة للمؤسسات من اجل تحسين مردوديتها وتقوية مكانتها في السوق. كما شهدت ستينيات القرن الماضي ميلاد النماذج الأولى التي أوقفت المؤسسات فيها النشاط في مجالات عديدة، وأدت الى تحليل القرارات الإستراتيجية في كل مجال، وهذا التنوع في أنشطة المؤسسة كان انعكاسا للظروف الاقتصادية المستقرة في ذلك الوقت¹.

من المؤكد أن هذه الإستراتيجية كان لها تأثير كبير على سلوكيات الشركات في أواخر الستينيات والسبعينيات ، ومع ذلك فان سبعينيات القرن الماضي كانت الآثار المتزايدة لعولمة الإنتاج والتجارة ، وما يترتب

¹Mehdi ben Ali, **Une Modélisation des liens de coopération et des trajectoires d'évolution des réseaux d'entreprises**; Thèse de doctorat en génie industriel, université jean monnet, saint Etienne; france ; 2005, p14

عليها من زيادة في متطلبات القدرة التنافسية، وفي نفس الوقت الأزمة الاقتصادية المترتبة عن صدمتي النفط، وعدم الاستقرار، والضعف النسبي للنمو وركود الأسواق، وكذا التضخم المتفشي، كلها أسباب تفرض قيوداً قوياً على تمويل الشركات، مما أدى إلى إعادة تعريف مجالات نشاطها، وهذا السياق الجديد أدى بشكل خاص بالشركات إلى التخلي جزئياً عن استراتيجيات النمو الخارجية من أجل التركيز على إعادة الهيكلة الداخلية، مما أدى في النهاية إلى استقرار حركة التنويع.

ختاماً، تعتبر سنوات السبعينيات فترة عدم الاستقرار، وقد أدى انخفاض معدلات نمو الشركات إلى أن تكون أكثر انتقائية في اختيار الأنشطة قبل الاندماج أو البقاء في محفظة الأنشطة القديمة، حيث حركة التنويع تبدأ في التباطؤ ثم التوقف، وترك المكان لإعادة هيكلة عميقة، وإعادة تنظيم المجمعات التي تركز على إعادة التركيز على الأنشطة الأساسية، والبحث على ميزة تنافسية أفضل، ولا سيما في سياق تخفيض التكاليف وإعادة التوطين والتنازل عن الأنشطة غير الإستراتيجية¹.

2-1-1. فترة الثمانينيات: التركيز على النشاط الرئيسي (قلب الحرفة)

بدأت الرغبة في إعادة التركيز على قلب الحرفة تتجلى في موجة الاندماج والاستحواذ، حيث لم تعد عملية التنويع حلاً سحرياً يضمن ربحية المؤسسات، ومع ذلك فإن المنطق المالي ليس الوحيد في سياق يتسم بقوة آثار أزمات النفط، وأزمات أخرى اقتصادية وصناعية تحفز على الأقل بقدر معين الاستراتيجيات الرامية إلى إعادة تنظيم أنشطة المؤسسات².

يتماشى هذا التوجه بصفة عامة مع التهديدات (المخاوف) الإدارية الحالية، لاسيما الاهتمام بالمؤسسات كثيرة الأنشطة وقليلة الموارد والكفاءات، والتي تستخدم استراتيجيات التعهيد والتهيكول في مجموعات من أجل مواجهة العولمة التي تقود إلى التركيز على الأصول والموارد التي تملك فيها المؤسسة ميزة تنافسية، وكذا القدرة على تحقيق الربح في جميع أنحاء العالم. وإعادة التركيز ظهرت كنتيجة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات للبحث عن الحجم الحرج العالمي.

كما أن العديد من المؤسسات تدرك أنها تواجه مشكلات تنظيمية من جانب الكفاءات الداخلية والتحكيم بين مختلف الاستثمارات. ومرحلة تكامل الأنشطة والتي اعتبرت طبيعية، مما يفسح المجال واسعاً أمام

¹Mehdi ben Ali, op.cit., p16

² Idem

مرحلة التمهيد بالأنشطة غير الإستراتيجية، حيث أن مقارنة التنمية الإستراتيجية للمؤسسة من خلال منطوق النشاط الرئيسي أو الكفاءات المفتاحية التي أخذت مكانة بارزة في مختلف الأدبيات.

ونتيجة لذلك، تركز المؤسسات مواردها ومهاراتها على أنشطتها الرئيسية (الأنشطة الأكثر إستراتيجية ومردودية) بدلا من توزيع وتقسيم هذه الموارد على الأنشطة الثانوية.

إن إعادة تركيز المؤسسات يترجم بتجريد العديد من المؤسسات من الأنشطة التي كانت تنجز سابقا داخليا، مما يعزز عمليات الاندماج والاقتناء. ومن أجل أمثلة التقاء طلب السوق وتطوره ، وعرض المؤسسة لكفاءاتها ، فإن الاختيارات الصناعية تقود إلى إعطاء الأولوية لبعض المنتجات والتخلص من منتجات أخرى من خلال التنازل عنها أو التفاوض بها أو بأي شكل من أشكال التمهيد

باختصار، تتجلى سياسات إعادة التركيز - ليس فقط في أشكال فض الاشتباك- ولكن أيضا الرغبة في اقتصار المحفظة على عدد محدود من الأنشطة التي تهدف إلى تشكيل قطب قوي ومربح. ومع ذلك، لا يبدو أن إعادة التركيز هي الإستراتيجية الأكثر انتشارا ، حيث لم يحنفي التنوع، ففك الارتباط بين المجموعات الرئيسية التي يمكن ترجمتها كرغبة في إعادة التركيز تتعايش مع تغيير موقع أو تعزيز نشاط¹

3-1-1. فترة التسعينيات: تقوية التعاون

تعتبر فكرة خلق القيمة، نظام تسييري متكامل يمنح لجميع الأفراد التشغيليين والموظفين الوسائل اللازمة بأن يكونوا رواد أعمال حقيقيين، كل في منصبه بناء على بعض المبادئ، مثل: اللامركزية، المساءلة، المشاركة واللغة الموحدة. ومع عودة قوة المساهمين برزت العديد من التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات، تغطي إلى حد ما جانبيين متكاملين: في المقام الأول، يأخذ إعادة التركيز شكل التخصص، أي التمرکز حول الأنشطة الإنتاجية الأقرب إلى الحرفة، فبعد خفض التكاليف قدر الإمكان، يلجأ مديرو المؤسسات ذات الأنشطة المتنوعة للغاية إلى التخلص من الأنشطة التي لا تدخل ضمن النشاط الرئيسي (قلب الحرفة)².

¹ Mehdi ben Ali, *op.cit.*, p14

² Idem

هناك العديد من العناصر الرئيسية التي تؤدي بالمؤسسات إلى تطوير إستراتيجية جديدة للإدارة تركز على تمشي (مقارنة) التعميد. أولاً، أصبحت الأسواق دولية بشكل متزايد والمنافسة الناتجة عن هذا التطور، مما يحشد جميع الموارد البشرية والتقنية اللازمة للحفاظ على الميزة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، تؤدي الابتكارات التكنولوجية المهمة في العقود الأخيرة إلى البحث عن شركاء متخصصين في القطاعات المتطورة تكنولوجيا ، أو تركيز مواردهم على تنفيذ عمليات جديدة أو خلق منتجات جديدة .

فالمؤسسات تقوم بتعميد الأنشطة ذات القيمة المضافة الأقل، مثل الإنتاج ، الخدمات اللوجيستية والمعلوماتية هادفة بذلك إلى تخفيض التكاليف والتركيز على النشاط الرئيسي. ومع ذلك، يصبح قرار التعميد عملاً إستراتيجياً، مما يؤدي إلى استعداد المؤسسات للبحث عن المعرفة الفنية (المهارات) المفقودة خارجياً.

في أواخر التسعينيات من القرن العشرين، بدأ النظر إلى التعميد على أنه شيء مفيد لتحسين هيكل المؤسسة، مثل: التعميد بوظائف التسويق ، التسيير التجاري، وبصفة عامة العمليات القريبة من النشاط الرئيسي.

في الأخير، يمكننا تلخيص التغيرات الرئيسية في البيئة التي تطورت فيها المؤسسات في النصف الثاني من القرن العشرين بثلاث اتجاهات رئيسية:

- شدة المنافسة المرتبطة بعمولة الأسواق؛
- تعقيد عمليات الإنتاج ، ظهور وتعميم التكنولوجيا الجديدة التي تؤدي الى التنوع في المنتجات وتقصير دورة حياة المنتج وقت تطوره؛
- زيادة تقلبات الطلب، حيث أصبح العملاء أكثر طلباً (من حيث تنوع وجودة المنتجات) وأكثر تقلباً.

1-2. الشبكات والتعاون

يستعمل مصطلح التعاون بصورة واسعة في الأدبيات الحديثة، ويتشابك مع مفاهيم أخرى قريبة منه مثل: التنسيق (Coordination) والتضامن (Collaboration) والتشارك (Partenariat)، وهذا تبعاً للسياق المستعمل، ويمكن اعتباره كمفهوم جد واسع وفي نفس الوقت مفهوم ضيق¹. فبالنسبة للبعض مثلاً يعتبر التعاون حالة خاصة من التضامن، وللبعض الآخر العكس. فالعمل الجماعي عن طريق الميل إلى التعاون أو التنسيق أو أي وسيلة أخرى، يعني إيجاد فريق وتشكيل تنظيم خاص على المدى القصير، المتوسط أو الطويل، هذا التنظيم يعمل على تسهيل المبادلات وحركة مختلف أنواع التدفقات، ويسمح بخلق مناخ من الثقة بين مختلف المتعاونين².

لقد أصبح اليوم التعاون بالنسبة للمؤسسات ضرورة اقتصادية لا مناص منها، من أجل مسايرة المنافسة الشرسية، وهذا من خلال تعقد المنتجات ومتطلبات الزبائن المتطورة باستمرار. فالمؤسسة لوحدها لا يمكنها أن تستحوذ على كل المنتجات وترضي الزبائن في نفس الوقت. ومن المعروف أن المؤسسات تتبوار حول نشاطها الرئيسي (قلب الحرفة) وتتعاون مع المؤسسات الأخرى من أجل تكملة الكفاءات المفقودة عند انجازها لأهدافها وإرضاء متطلبات مستهلكيها.

في هذا المحيط الاقتصادي العصري الذي يتميز بالتحويلات المستمرة، فالمؤسسات مدعوة إلى أن تكون متكيفة ومرنة ومتعاونة من أجل القدرة على مواجهة هذه التحويلات. من أجل هذا، فهي مجبرة على خلق فضاءات تعاونية حتى تستطيع العمل والمواجهة معاً. هذه الفضاءات التعاونية تسمى في غالب الأحيان «الأشكال الجديدة للمؤسسات» التي انبثقت في ثمانينيات القرن الماضي (1980) تحت أشكال مختلفة (شبكة المؤسسات، المؤسسة الشبكية، المؤسسة الافتراضية، نادي المؤسسات، اتحادات، رابطات،...)،³ كما يمكن أن تتجمع المؤسسات من أجل تشكيل مؤسسات وطنية أو عابرة للأوطان من أجل مواجهة ذات فعالية ضد المنافسة، وهذا من خلال تحسين الإنتاجية وتطوير قدرات التجديد والدخول في الأسواق الأكثر أهمية. وأن تعمل في مجموعة من خلال التعاون أو التضامن أو بأي وسيلة أخرى مما يؤدي إلى خلق فريق وتشكيل تنظيم خاص في

¹ Idem

² . PEILLON, Le pilotage des coopérations interentreprises ; le cas des groupements de PME, Thèse de doctorat en Sciences Économiques, Université Jean Monnet, octobre 2001, p248

³ Mehdi ben Ali, op.cit.p14

المدى القصير، المتوسط أو الطويل، وهذا التنظيم يسهل المبادلات وحركة التدفقات في جميع الاتجاهات، وكذا السماح بتأسيس مناخ من الثقة بين الشركاء. هذه التنظيمات الناشئة عن التشارك " أشكال جديدة من المؤسسات " ترتبط ببغضها البعض من خلال المتعاملين الاقتصاديين كالمورد أو الموزع أو المستهلك النهائي. وتضاعفت الحاجة إلى هذه الأشكال الجديدة من المؤسسات في العقود الثلاثة الأخيرة كاستجابة للتغيرات الحاصلة في الأسواق والقيود المفروضة من طرف المحيط.

خلال هذا الفصل، سوف نحاول عرض مختلف تعاريف التعاون وتموضعه مقارنة بالتنسيق، ثم ننتقل إلى مختلف التنظيمات التي برزت وأصبحت معروفة في الأدبيات الحديثة. ولكن هذه المحاولة ليست فقط لمواجهة أو التأقلم مع المحيط، بل تتعداه إلى إدارته. هذه الأشكال الجديدة للمؤسسات تتبدل وتتغير دون توقف، فهي إما دفاعية أو ارتدادية أو وقائية، وكلها ذات فعالية. ولكن في نفس الوقت معقدة وتبحث عن الاستمرار وإعادة التنظيم، وبنفس المنظور يكون تسييرها جد معقد، يتطلب الأخذ في الحسبان هذه الديناميكية. وفي بحثها عن الحلول وتفسير العديد من النظريات الاقتصادية ونظريات المؤسسة في مختلف المجالات (علم التسيير، الاقتصاد، السيسولوجيا...) فهي معنية بهذه الظواهر، حيث لكل منها نظريته الخاصة وطريقة تحليله. أما الجزء الثاني من هذا الفصل سوف نخصصه لهذه النظريات ونحاول الشرح مع الأخذ بعين الاعتبار ظاهرة التعاون، ثم نتطرق إلى تأثير وتطبيق كل نظرية ومقاربة مقارنة مع بحثنا.

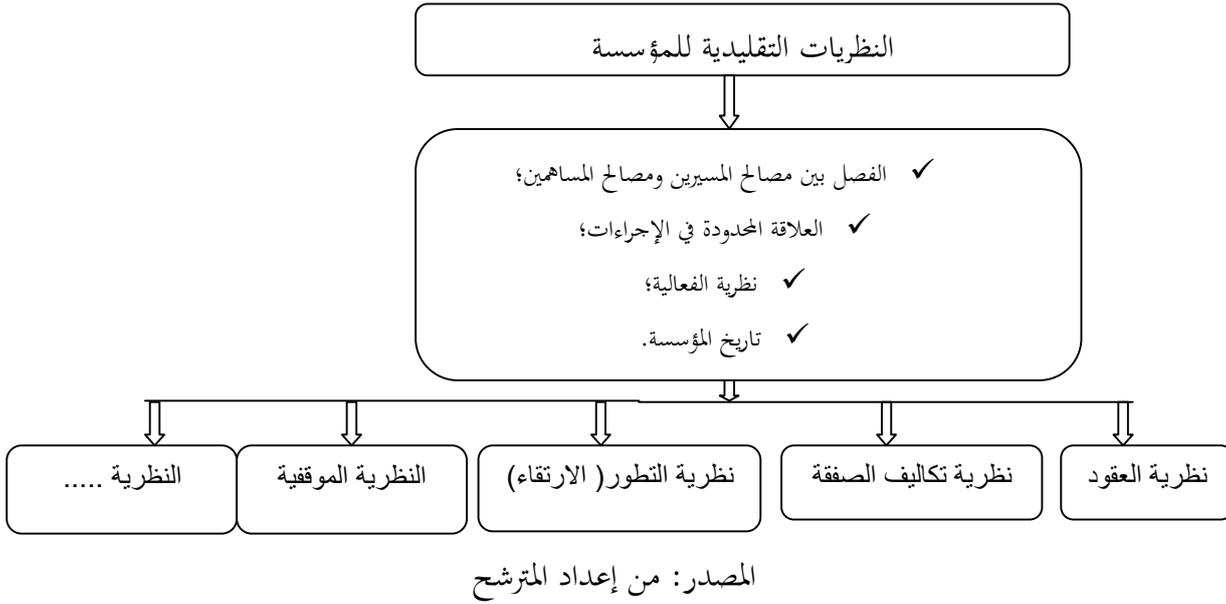
كما تجدر الإشارة بأننا لسنا الأوائل، ولا الوحيدين، اللذين عاجلنا هذه الظواهر التنظيمية، فهناك العديد من الأعمال الأعلى والأقل من تحليلنا، وبسبب تعدد الأعمال والدراسات الموجودة، كل بتأصيله سوف نختار التعرّيج في الجزء الثالث من هذا الفصل على الأعمال القريبة والمكملة لبحثنا. كما يتشكل هذا الفصل من جزء نشرح فيه بعض المفاهيم التي تفيدها في بناء ما نصبوا إليه " خريطة تنظيمية حقيقية للشبكة ". وسوف نركز على الأنواع الثلاثة من التعاون المعروفة في الأدبيات: الأفقي، العمودي والقطري.

في هذا المبحث سوف نتناول مختلف المقاربات والنظريات التي تعالج التعاون بين المؤسسات من منظور ساكن وديناميكي. وبالتالي تفسير مختلف وجهات النظر الموجودة في الأدبيات الاقتصادية، حيث ابتداء من سنة 1980 برزت هذه النظريات إلى الوجود مساعدة على فتح " العلبة السوداء " للمؤسسة¹

¹ POWER, BONIFAZI and DESOUZA (2004), The ten outsourcing traps to avoid, Journal of Business Strategy, vol 25 , N(2), PP37-42

وفي دراسة حول مختلف النظريات (Cobin 1996) اقترح جدول تركيبي لهذا التطور، يبين فيه الانتقال من النظريات التقليدية إلى النظريات الحالية (أنظر الشكل رقم 1-1):

الشكل رقم (1-1): تطور النظريات الاقتصادية للمؤسسة



كما أن التعاون بين المؤسسات يمكن أن يأخذ عدة أشكال، منها: التحالف، التشارك، التفاوض، التعميد، ...

3-1. التعاون ما بين المؤسسات و بروز الأشكال التنظيمية الجديدة

1-3-1. بروز الأشكال الجديدة للمؤسسات

خلال العقود الثلاثة الماضية، برز محيط تنافسي عالمي جديد يدفع بالمؤسسات شيئا فشيئا إلى إعادة النظر في نظامها التنظيمي، هذا الضغط التنافسي أصبح قويا في غالبية الحالات، مما يجعل السوق غير مستقر والمؤسسات في غاية الإرهاق. هذه المتطلبات الجديدة للسوق تترجم بصورة أساسية في الطلب المتزايد على

المنتجات بصورة أكثر شخصانية مع معايير جودة أكثر تحديدا¹، وإعادة تجديد أكثر تسارع وتقصير في الآجال، في هذا السياق يصبح الفاعلين في هذا الاقتصاد الجديد يعيدون النظر في التفكير في طريقة عملهم، من خلال التقسيم العمودي للعمل والتخلي التدريجي عن التعاون الهرمي.

1-3-2. الأشكال المختلفة للمؤسسات

من أفضل الأساليب التي تتبعها المؤسسات اليوم من أجل الاستجابة للمتطلبات الملحة والمتزايدة في ظل اقتصاد جديد هو التنظيم في إطار متعدد الهندسات والواجهات الصناعية، هذا التعدد فرضته العشريتين الأخيرتين، حيث فرضت على اللجان العلمية تعريف ودراسة كل نوع من هذه التنظيمات. من هذا المنطلق هناك العديد من التسميات لنفس الهيكل، وسوف نحاول إعطاء قائمة اسمية شاملة للأشكال الجديدة للمؤسسات الأكثر شيوعا والمعروفة أكثر من غيرها.

1-2-3-1. المؤسسة الشبكية (Enterprise réseau)

يعرف (Betera ; 1991) المؤسسة الشبكية بأنها²: «مجموعة المؤسسات المرتبطة بشكل أو بآخر بواسطة دورة الإنتاج، وهذا الارتباط ليس بالقانوني أو الهيكلي، بل غالبا ما يأخذ شكل اتفاقات بسيطة، وتتشرك هذه المؤسسات في نظام تعاون وظيفي». كما يطلق عليها اسم "مؤسسات النخب" أو "المؤسسات المتغيرة". أما (D.poulin et al ; 1994) يؤكدان على أن المؤسسة الشبكية هي: تلك المؤسسة التي تختار انتشار عملها من أجل تقاسم آثار المحيط الاقتصادي، وبالتالي التحكم الأفضل في التعقيدات التي تفرضها التكنولوجيات الحديثة والكفاءات. كما لهذا النوع من المؤسسات العديد من المسميات، منها على سبيل المثال: الفروع (Filières)، كوكبة المؤسسات (Constellations d'entreprises).

كما يقدم (Betra,1990) ثلاثة أشكال للمؤسسة الشبكية:

أ. الشكل ذي النوع الرقابي (المؤسسة الشبكية ذات القاعدة الهرمية): في هذا الشكل تكون العلاقات ذات طبيعة شبه هرمية بين مقدمي الأوامر والمؤسسات المتوسطة والصغيرة (PME)، وهنا

¹. Idem

². Idem

نكون بصدد الحديث عن حالة شبه التكامل العمودي، وعادة ما تكون هاته الأنواع من العلاقات أكثر استعمالاً في قطاع صناعة السيارات أو صناعة الطائرات؛

ب. الشكل ذي النوع التنسيقي (المؤسسة الشبكية ذات مركز جذب وحيد): في هذا الشكل يكون التنسيق فيما بين مختلف الشركاء على قيمة السلعة، كما أن هذا النوع من التنسيق يكون أكثر استعمالاً من طرف الشركات القابضة المالية أو طرف المؤسسات الصناعية مثل **Benetton** أو **Nike**؛

ت. الشكل ذي النوع التعاوني (المؤسسة الشبكية متعددة مراكز الجذب أو عديمة مراكز الجذب): في حالة نظام دون مركز جذب يعمل مختلف الشركاء على مشروع مشترك ويطبقون علاقات تبعية فيما بينهم مثل حالة الأنظمة ذات القاعدة الإقليمية (المناطق الصناعية، الفروع). أما في حالة تعدد مراكز الجذب، يعمل النظام بالتتابع حول مختلف الممثلين الاستراتيجيين عن طريق علاقات التأثير المعقدة وغير المستقرة (مثل حالة التعاونيات).

1-3-2-2. المؤسسات الافتراضية (Entreprise virtuelle)

المؤسسة الافتراضية هي تنظيم مقسم إلى عدة مؤسسات مستقلة عن بعضها خلال فترة إنجاز المشروع المعطى، ويقدم لهذه المؤسسة أفضل الموارد المتاحة حتى تتميز عن منافسيها. ويعرف (**Goranson et al ; 1997**) المؤسسة الافتراضية¹: «المؤسسة الافتراضية هي تجمع مؤقت للكفاءات والموارد وتعاونها من أجل احتياج نوعي كافتتاح فرصة عمل» هذا النوع من التحالف يكون أقل شكلية وأكثر انتهازا للفرص. كما يقدم (**Forbairt; 1996**) المؤسسة الافتراضية بأنها استجابة للسرعة وعولمة العمر الافتراضي، كما أن هذا النوع من المؤسسات ليس له وجود فيزيائي، حيث يمثل تنسيق الكفاءات والمعرفة النوعية للأفراد والمؤسسات من أجل إنجاز منتج أو تقديم خدمة².

ويعيز هذا النوع من المؤسسات غياب الصفات أو الجاذبية الفيزيائية (الإدارة، القانون الأساسي،...)، هذه الصفات تعوض تطبيقات بنية المعلومة والاتصال، خاصة عند درجة من الثقة المتبادلة العالية (التفاهم المتبادل)

¹.Idem

². Idem

1-3-2-3. المؤسسة المتسعة (Entreprise étendue)

يتردد استعمال مصطلح المؤسسة المتسعة في الأدبيات الحديثة تعبيرا عن درجة عالية من التعاون بين المؤسسات، وبتكامل عمليات المؤسسات المستقلة مع عمليات الموردين والزبائن نحصل على المؤسسة المتسعة. ويرجع (Browne et al ; 1995) هذا المصطلح الى اعتماده على فكرة مفادها أن المؤسسة الصناعية التقليدية تتقارب مع المؤسسات الأخرى في شكل علاقات في إطار الإنتاج. أما (Gott; 1996) يعرف المؤسسة المتسعة (الموسعة) بأنها: «بروز أو انبثاق مؤسسة ممثلة لكل التنظيمات أو جزء منها (الزبائن، الموردين، المقاولين، المتعهدين،...) وتلتزم بالتعاون وتسليم المنتجات إلى مستعمليها النهائيين»¹.

1-3-2-4. سلسلة الإمداد Chaîne logistique

سلسلة الإمداد هي مجموعة من الأنشطة تقوم بها مجموعة من المؤسسات بتجميع كفاءاتها من أجل إنتاج وتوزيع المنتج النهائي المشترك (Jagdev et al ; 2001) . أما (Lee et al ; 1993) ويعرف سلسلة الإمداد بأنها: «شبكة مثبتة تضمن التموين بالمواد الأولية، تحويل هذه المواد إلى مركبات من أجل إنتاج منتجات نهائية، وتوزيعها على الزبائن". كما يعرف (Rota- franz et al; 2001) سلسلة الإمداد بأنها: مجموعة المؤسسات التي تتدخل في سيرورة التموين بالمكونات، التصنيع، التوزيع والبيع للمنتج من المورد الأول إلى الزبون النهائي»².

1-3-2-5. المؤسسة الفدرالية (Entreprise Fédérale)

تتكون المؤسسة الفدرالية من مقر صغير وعدد كبير من الوحدات التي تعمل تحت نفس الاسم، على رأس كل وحدة مسؤول يتولى قيادتها، وقراراتها يتخذها مجموعة من المسؤولين، أما المقر الرئيسي فيعالج فقط ما لم تستطع الوحدات المنفردة معالجته (مبدأ الاستطراد). هذا النوع من المؤسسات عادة ما يكون حجمه كبير ويحتفظ بمزايا الوحدات الصغيرة.³

¹Mehdi BENALI (2005), Une modélisation des liens de coopération et des trajectoires d'évolution des réseaux d'entreprises, THESE Présentée pour l'obtention du grade de DOCTEUR en GENIE INDUSTRIEL De L'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne et de l'Université Jean Monnet, Saint-Etienne, France.

²Idem.

³Idem.

1-3-2-6. المؤسسة المقسمة أو المجزأة (Entreprise Fractale)

وهي نوع من المؤسسات التي ظهرت حديثا في ألمانيا، وهي عبارة عن المؤسسة المشكلة من مجموعة وحدات عمل متشابهة، مستقلة ومنظمة ذاتيا، يكون لتفويض السلطة لمختلف الوحدات أمر ذا أهمية بالغة، ومع ذلك في تحدد أهدافها على أساس المؤسسة المجزأة التي تعمل على نشر هذه الأهداف بين مختلف الوحدات¹.

1-3-2-7. الشركات المغامرة (المجازفة) (Joint-ventures)

من أجل الدخول في سوق أجنبية، تفضل المؤسسة التشارك مع شريك محلي من البلد المضيف (مؤسسة خاصة، شخص عمومي...) على إنشاء فرع بمفردها، فاللجوء إلى هذا النوع من المؤسسات يعطي نوع من "المشروعية الوطنية" الدخول في الوسط الجديد، وهذا من أجل الاستفادة من معالجة أكثر قبولا من المؤسسة الأجنبية. فالشريك المحلي بالضرورة يتميز بأفضل المعارف عن السوق المحلي (الممارسات الإدارية، المنافسة...) ².

نخلص في النهاية إلى القول بأن **Joint-Ventures** هي كيان قانوني ينشأ ويدار معا عن طريق عدد من المؤسسات تسمى (Parents) ذات شرعية كبيرة ولها مقر اجتماعي خارج بلد النشاط (; Verna et al ; 1995).

1-3-2-8. اتحاد (رابطة) المؤسسات (Consortium d'entreprises)

رابطة المؤسسات هي تحالف استراتيجي بين عدد من المؤسسات تعمل على توحيد مواردها من أجل خلق مؤسسة جديدة بهدف إنجاز عملية أو مشروع، المؤسسة الجديدة الناتجة عن التحالف تسمى رابطة (Poulin et al ; 1994) ³.

¹Idem

² Mehdi BENALI, op.cit.; p17

³Idem

1-3-2-9. النظام الإنتاجي المحلي (Système productif localisée)

وهو عبارة عن تنظيمات معتمدة على التقارب الإقليمي، أو مؤسسات مجمعة في إقليم معين، تعمل على تخصيص مهارات إضافية لتخصص إنتاجي معين، وبالتالي النظام الإنتاجي المحلي يعتمد على حقيقة التمهيد الإقليمي، والفكرة الأساسية لهذا النوع من المؤسسات هي: نشاط رئيسي وأنشطة ثانوية ويد عاملة محلية مؤهلة تسمح بضمن انتقال المهارات بين الأجيال (anson, 2004). وفي هذا النوع من المؤسسات يكون التضامن جد قوي، وتكون علاقات التعاون أكثر استعمالاً، كما لا تكون هناك مساحة واسعة للتنافس. وعادة ما يأخذ النظام الإنتاجي المحلي أشكال مختلفة يمكن حصرها في ثلاث أنواع¹:

1-3-2-10. مجموعات المشاريع الصغيرة والمتوسطة (Les grappes de PME)

وهي عبارة عن تجمع مجموعة من الشركات لها أنشطة متماثلة، يتم تأسيسها من اجل تبادل الخبرات والطرق، من حيث الإستراتيجية، التنمية، والبحث والتطوير، تسيير الكفاءات البشرية، والاختيارات التنظيمية، وكذا في البحث عن أسواق جديدة والتبادل من خلال إستراتيجية التمهيد. ونحن الآن في مرحلة التشجيع لهذا النوع من النظام الإنتاجي المحلي (SPL)، وللإشارة فان هذه الشركات التي يتشكل منها هذا النظام لا تزال في كثير من الأحيان تنافسية بدرجة كبيرة، وعادة ما تنشأ لأسباب اقتصادية بحثية².

1-3-2-11. المجموعات (Clusters)

يستعمل مصطلح المجموعات (Clusters) لتمييز حيز جغرافي يمثل تركيز وسائل المؤسسة الصناعية وتنظيمات البحث والتعليم العالي العاملة في مجالات معينة على مستوى دولي، وعادة ما تهدف هذه المجموعات إلى تعزيز كل مجال من خلال وجود رأس مال خطر، ودعم الدولة والجماعات المحلية. ومجموع الجهات الفاعلة تتقاسم رؤية مشتركة في ديناميكية النمو واستراتيجياتها في التحفيز (مجتمع المصالح)، وهذه المجموعات أكثر انفتاحاً من خلال العلاقات بين المؤسسات الثانوية المنتجة - ليس فقط - لآثار خارجية مالية، ولكن من خلال انفتاح الشبكة والمعرفة المعتمدة على التدريب والتكيف المتبادل (Samson;)³(2004).

¹Idem

² Mehdi BENALI, op.cit., p19

³ Ibid, p18

كما أن هذه المجموعات ترتبط ارتباطا وثيقا بسلاسل القيمة الكلية، كما هو الحال في شركة السيليكون الأمريكية (العلاقات المحلية غير الهرمية)، أو مجموعات الأغذية الزراعية في الدانمارك أو الاتصالات في فنلندا (العلاقات المحلية الهرمية).

أما (Porter; 1998) فيعرف المجموعات (Clusters) من خلال المنظور التالي: "هي التركيزات الجغرافية للشركات المترابطة، والموردين المتخصصين ومقدمي الخدمات، والشركات في الصناعات ذات الصلة، وما يرتبط بها (مثل: الجامعات ووكالات المعايير، والرابطات التجارية)، حيث تتنافس فيما بينها وتتعاون في نفس الوقت".

1-3-2-12. شبكة المؤسسات (Réseau d'entreprises)

شبكة المؤسسات هي هياكل متعاونة على المدى المتوسط والطويل، تأخذ شكل أكثر اكتمالا، وتعتمد على المصالح المتبادلة والمتقابلة للشركاء ذوي النفوذ. أما بالنسبة ل (Atleret al ; 1993) فشبكة المؤسسات هي نخب (Constellations) من المنشآت تعمل على تأسيس عقود اجتماعية أكثر منها قانونية. وشبكة المؤسسات هي مجموعة الممثلين (مؤسسات، مكاتب دراسات، منظمات بحثية،...) قررت العمل مع بعضها في إطار هيكل مشترك يسمح لها بالحفاظ على استقلاليتها القانونية ويسهل عملية التفاعل، من أجل الوصول إلى الهدف الذي لم تستطع الوصول إليه بمفردها¹.

كما سمحت أعمال (Nunes ; 1994) بالتمييز بين نوعين من شبكة المؤسسات: الشبكات المركزية (أو المؤسسة الارتكازية) (النواة المركزية) التي تدير وتنسق التفاعلات، والشبكات المتألفة (Réseau fédères) حيث لا توجد مؤسسة محتكرة للقيادة. وهناك أعمال أخرى عنت بالشبكات بصفة عامة وبنظرة أكثر أكاديمية. وتجدر الإشارة هنا، أن هذه القائمة ليست كاملة، بل توجد أشكال أخرى مثل: الشبكات المتجددة المحلية، شبكات التقاويل، المؤسسة الثلاثية، أنظمة الإنتاج البيولوجي².

¹Frederik Mazeaud (2007), De la firme sous-traitance de premier rang à la firme pivot, l'organisation du systèmes productif airbus, thèse de doctorat en sciences économiques, université des sciences sociales, paris, p69.

²Mehdi BENALI, op.cit., p19

وتهدف من خلال هذا الفصل بالتأكيد ليس عملية جرد للمقارنة بين هذه الأشكال أو نقدها، بقدر ما هو تحديد عملنا مقارنة بهذه الأشكال، حيث نجيب على السؤال التالي: ما هي الأشكال التنظيمية التي تدخل في إطار منهجيتنا في التحليل؟ ومن أجل الإجابة على هذا السؤال حددنا الإطار التنظيمي للخصائص المراد الإجابة عنها، وبالتالي نحن معنيون بكل التنظيمات المشكلة من مؤسستين أو أكثر والمرتبطة مع بعضها أولاً، وذات الطابع الأفقي أو العمودي أو القطري أو التقاطعي في نفس القطاع أو في قطاعات مختلفة، في المدى الطويل والمتوسط أو القصير. ومن هذا المنطلق تدخل ضمن هذا الإطار.

1-4. التعاون بين المؤسسات وأشكاله

في هذه المرحلة من البحث، من الضروري تقديم - ولو باختصار - بعض التعاريف التي تسمح بتموقع بحثنا من خلال الالتفات إلى بعض المصطلحات المستعملة في الأدبيات الاقتصادية، وهذا من أجل تمييز التعاون بين المؤسسات في شتى أشكاله، ومن أهم المصطلحات التعاون والتنسيق.

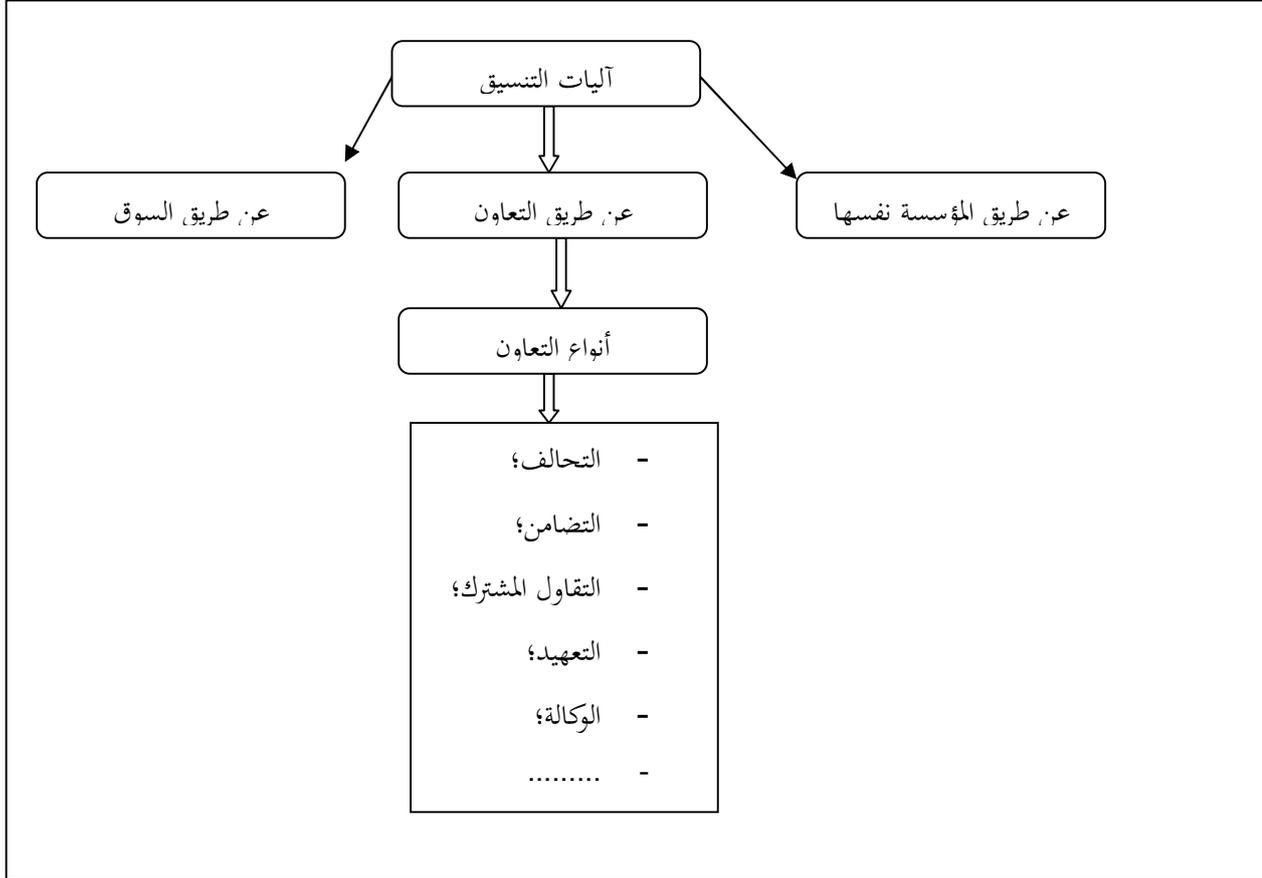
فعندما تقوم مؤسستين بإبرام عدة صفقات اقتصادية، هذا يعني أنهما قامتتا بالعديد من الوظائف الداخلية من أجل إنجاز هذه الصفقات، كل وظيفة تنجز نشاط أو عدة أنشطة. فعند القيام بصفقة اقتصادية هناك أنشطة يينية (مثال: الشراء من الموردين: نشاط الشراء يتطلب أعمال يينية مع نشاط البيع لمؤسسة أخرى من أجل إتمام الصفقة)، وبالتالي فالمؤسستين قاما بتنسيق هذه الأنشطة ضمن ثلاثة أشكال من التنسيق¹: السوق، التعاون والمؤسسة نفسها.

ففي حالة التنسيق عن طريق السوق، تكون قد أنجزت صفقة وحيدة، فالطرفين ليسا ملزمين بإعادة هذه الصفقة، لكن لو تم الاستمرار في القيام بأعمال أخرى عن طريق إعادة هذه الصفقة، مع الزمن ترتفع درجة الثقة بين الطرفين، وبالتالي تنشأ رابطة قوية أو محدودة وتعاون، أما الحالة الأخيرة (الثالثة) فتتعلق بنفس المؤسسة.

كما أن التعاون يمكن أن يأخذ أشكالاً عديدة: تحالف، تضامن، تكتل، تقاويل مشترك، تعهيد، إسناد لمهمات، شراكة، تقاويل من الباطن، علاقة وكالة....، كما يوضحه الشكل الموالي:

¹Mehdi BENALI, op.cit., p20

الشكل رقم (1-2) : الهرمية بين التنسيق والتعاون



المصدر: Mehdi BENALI, op.cit., P19

1-5. المفاهيم القاعدية لإعادة بناء خريطة حقيقية لشبكة المؤسسات

في هذا الجزء من البحث سوف نركز على المفاهيم الأساسية للتعاون بين المؤسسات، والتي تتمحور أساسا حول الأشكال الثلاثة للتعاون الكلاسيكي: التعاون الأفقي، التعاون العمودي والتعاون القطري، وبعد التعرف على هاته التوجهات الثلاثة من التعاون سوف نتعرض لعمال كل من (Frayret et al; 2003) و(Frayret; 2001)، وتحديد كثافة (شدة) التعاون، وهذان البعدان (نوع التعاون وشدته) يسمحان لنا بإعادة بناء النسيج التنظيمي للشبكة.

1-5-1. التعاون الأفقي:

حسب (Thoben et al;1995) يبنى هذا التعاون بين المتنافسين الذين قرروا التعاون معا لتحقيق هدف مشترك، ويتعلق الأمر أيضا بالعلاقات بين مختلف الشركاء الذين ينتمون إلى فضاءات سوقية مختلفة، حيث تربط علاقات مباشرة، كما أضاف (Thoben et al;2001) التعاون الأفقي بين المؤسسات المتنافسة بأنه المشاركة في سلاسل القيمة، مثل تقاسم الموارد في البحوث، التطوير المشترك، الإنتاج المشترك.... الخ.

أما التعريف الذي نراه كاملا - إلى حد ما- هو الذي قدمته الجريدة الرسمية الأوروبية (JOCE; 2001): "يكون التعاون " ذا طبيعة أفقية " إذا كان موضوع الاتفاق أو الممارسة بين المؤسسات في نفس المستوى السوقي، وهذا هو الشكل الغالب للتعاون الأفقي بين المتنافسين الذي - في العادة - يخلق مشاكل تنافسية، لا سيما التأثير السلبي على الأسعار، والإنتاج، والابتكار أو التنوع وجودة المنتج. من جهة أخرى، التعاون الأفقي ينتج فوائد اقتصادية كثيرة عندما يصبح وسيلة لتقاسم المخاطر، وتحقيق وفورات في التكاليف، وتجميع المهارات من خلال الابتكارات السريعة في السوق".

كما يفسر (Doz et al; 1989) سبب تعاون المؤسسات المتنافسة بقوله: قد تبدو حالة التعاون بين المتنافسين متناقضة وفي بعض الأحيان متضاربة إذا اعتبرنا أن السوق والتعاون يشكلا أشكالا بديلة للمؤسسات الصناعية، كما يمكن تفسير التعاون بين المتنافسين بالحقيقة أن السوق لها أبعاد مختلفة وان المؤسسات هي فقط من تتنافس على عدد محدد من هذه الأبعاد.

1-5-2. التعاون العمودي (الرأسي):

يتميز هذا النوع من التعاون بأنه خاص بالمؤسسات غير المتنافسة والتي تعمل في نفس القطاع، ويكون التعاون في مراحل مختلفة من الإنتاج، وتعتبر سلسلة التوريد المثال النموذجي للتعاون العمودي، كما أن هذا الأخير يستعمل للتحليل من وجهة نظر التبادل بين المنتجين والمستعملين، او في حالة عقود المناولة المبرمة بين مقدمي الأوامر والمؤسسات الأقل أهمية (Hammami; 2003).

1-5-3. التعاون القطري

وهو التعاون بين المؤسسات غير المتنافسة والتي تعمل في مجالات مختلفة، مع احتياجات ومصالح متماثلة في بعض القطاعات (البحث، التسويق)، والجدول الموالي يعطينا تصنيفا اوليا مستوحى من التعريفات المختلفة للتعاون.

فالأنواع الثلاثة من التعاون مقارنة بالمعيارين: القطاع السوقى / المنتجات والمنافسة، يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم: (1-1) : التوجهات المختلفة للتعاون

منتجات / مختلفة	أسواق منتجات / أسواق متماثلة	منتجات / مختلفة
مؤسسات غير متنافسة	عمودي	قطري
مؤسسات متنافسة	افقي	-

المصدر: Mehdi ben Ali , op.cit. P46

1-6. إستراتيجية التمهيد

التمهيد بالأنشطة ليست ظاهرة جديدة في عالم المال والأعمال، لكن مشكلة التحكيم بين الموارد الداخلية والموارد الخارجية يبقى دوما مطروحا. فالعديد من الأنشطة مثل: النظافة، البستنة والإطعام... أصبحت في يد المتعهدين الخارجيين منذ زمن طويل.

أما اليوم أصبح التمهيد يمس الأنشطة والوظائف الأكثر حساسية مثل: الموارد البشرية (**Dumoulin et Martin, 2003**)، حيث هناك سببين أسهما في تطوير ازدهار هذه الظاهرة، من جهة: ضرورة خلق القيمة المضافة للمساهمين الذين يحرصون المؤسسات على تركيز مواردهم على الأنشطة الأكثر خلقا للقيمة المضافة (**Quinn et Hilmar; 1994**) ، ومن جهة ثانية ظهور المتعهدين الأكثر تخصصا وتأهيلا مما يدفع بالمؤسسات الى إعادة تقييم فرص الاحتفاظ بأنشطة تاريخيا تنجز على مستوى المؤسسة (**Desreumaux ; 1996**).

في هذا الجزء من البحث سوف نسلط الضوء على مكون من مكونات عملية إستراتيجية التعهيد والمهمل في الأدبيات الاقتصادية - في حدود علم المترشح - ألا وهو التفاوض المتجدد حول عقود التعهيد من أجل التكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني هذه الإستراتيجية.

فما هو التعهيد ؟ وما الذي يميزه بقية المفاهيم الأخرى المشابهة؟ وما هي أهم مزاياه ومخاطره، وكذا أهم النظريات المفسرة له؟

1-6-1. لمحة تاريخية عن إستراتيجية التعهيد

ظهرت إستراتيجية منذ زمن بعيد، حيث كانت أول عملية تعهيد في عهد العاهلين الإسبانين **Isabella et Ferdinand** اللذين عهدا لـ: **Christophe Colomb** بعملية اكتشاف مناطق جديدة يرغبان في إلحاقها بالمملكة الإسبانية. وتجلت هذه الإستراتيجية بوضوح كعملية قانونية ابتداء من القرن العشرين (1980) في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ظهرت مؤسسات متخصصة بتقديم خدمات وإنجاز مهمات ، وكانت هاته المؤسسات في بداية الأمر تقوم بتسيير الأنشطة ذات القيمة المضافة الضعيفة (التنظيف، البستنة، الحراسة)، ثم تطورت فيما بعد وأصبحت تسيير الأنشطة الأكثر أهمية مثل (تسيير حضائر السيارات، الإعلام الآلي، الصيانة...) ثم ما نقوم به نحن اليوم من إخراج لكل الأنشطة الداعمة، كما أن بعض الباحثين يعملون على فكرة مؤسسة صناعية دون مصنع (أي إخراج كل الأنشطة والتعهيد بها متعهدين خارجيين أكثر تخصصا من المؤسسة الأصلية. كما مر التعهيد كإستراتيجية بثلاث مراحل أساسية، تتمثل في التعهيد الإتفاقي، التعهيد التشاركي والتعهيد التحويلي¹.

أ. التعهيد الإتفاقي: ويتعلق الأمر بالجيل الأول (1980)، حيث كان الهدف هو البحث عن التخفيض من التكاليف وذلك بتفويض الوظائف الداعمة التشغيلية² (التنظيف، المطاعم، البستنة، التكيف) إلى متعهدين أكثر تخصصا من المؤسسة المخرجة للنشاط.

¹GAUTAM TREHAN (2012), IMPACT OF LOGISTICS OUTSOURCING ON THE PROFITABILITY OF FOOD PROCESSING INDUSTRIES (A STUDY IN MAHARASHTRA), Thesis Submitted to the Padmashree Dr. D. Y. Patil University, Department of Business Management in partial fulfillment of the requirements for the award of the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY In BUSINESS MANAGEMENT, p223

². الأنشطة التشغيلية ، هي تلك الأنشطة التي ليس للمؤسسة فيها ميزة تنافسية.

ب. التعميد التشاركي: برز هذا النوع من التعميد سنة 1990- الجيل الثاني- حيث الزبون يبحث دوما عن التخفيض من التكاليف وجودة الخدمات، بالإضافة إلى مزايا المرونة من أجل التوافق مع الاحتياجات التشغيلية التي تتسارع في التغيير، فالعلاقة: الزبون/ المتعهد، بدأت في التطور نحو فكرة الشراكة.

ت. التعميد التحويلي: ويتعلق الأمر بالجيل الثالث (2000)¹، حيث التحالف الاستراتيجي والتكامل وتقاسم المسؤوليات بكل أشكالها، وفي هذه المرحلة انتقل التعميد من الأنشطة الداعمة إلى العمق، حيث أنشطة الإمداد والصيانة والمحاسبة والمشتريات...، من أجل الرفع من أدائها، ولما لا الوصول إلى المؤسسة الصناعية دون مصنع، أي الوصول إلى المفهوم الحديث للمؤسسة (فضاء لإبرام الصفقات).

1-6-2. الأساس النظري وتوضيح مفهوم التعميد

في هذا الفرع من البحث، يتم استخدام مراجعة واسعة للأدبيات النظرية، حيث تكشف النظريات التاريخية أن هذا المفهوم في تعديل مستمر من اجل تدارك ثورة الأعمال. لذلك، وعلى الرغم من وجود عدد كبير من البحوث لهذه الإستراتيجية إلا أنها غير صالحة للتنفيذ في ارض الواقع الحالي. كما أن مفهوم التعميد هو مفهوم واسع، وتعقيده المبدئية أكثر تعقيدا من المفهوم نفسه، وعليه فالمقاربات تختلف حسب السياق، لأن المقاربات هي التي تنشئ المبنى الملائم والملموس الذي يوجه تحليلات العمل البحثي بأكمله.

1-6-3. التعميد والمفاهيم الأساسية:

إلى غاية الوقت الحالي، وفي حدود اطلاعنا عرف التعميد من طرف العديد من الباحثين من عدة زوايا، لكن بصفة عامة يمكن تعريف التعميد على انه انجاز بعض أنشطة المؤسسة من طرف آخر، وهذا التعريف ذو صلة بهدف البحث لأنه يقدم نظرة عامة عن الظاهرة، ويوضح التعميد بشكل عام. ومع ذلك فان تعريف كل من (Click et Duening; 2005) هو أقرب إلى طبيعة هذا العمل البحثي، حيث يعرفان التعميد بأنه "عملية نقل كاملة لعملية انجاز تلك الأنشطة التي كانت تقليديا تنجز وتدار داخليا إلى متعهد خارجي مستقل"²، وفقا لهذا التعريف يتعين على المؤسسات التخلي عن السيطرة على المتعهد وتعتمد على قدرة المتعهد في توفير ما يلزم من الجودة وأجال التسليم والأداء لتلبية متطلباتها. ونتيجة لذلك، قد تضطر المؤسسات الى مواجهة قضيتين

¹ Mohammadmehrez Akbari et al, **OUTSOURCING BEST PRACTICE - THE CASE OF LARGE CONSTRUCTION FIRMS IN IRAN**, an official publication of the informing science institute informing science.org; 2017, p42

² Trang Nguyen Thi, **Analyzing the potentials of outsourced manufacturing and selecting an efficient outsourced manufacturing model- the case of may dai phuc LTD**, Bachelor's thesis of the Degree Program in Business Management, TORINO 2014, p19

هامتين تتعلقان بفقدان السيطرة ومخاطر التوريد، بعبارة أخرى قد تفقد المؤسسات قدرتها الداخلية على الأداء الفعال لإدارة العمليات ، وكذلك جانب آخر من تعريف التعهيد هو إعادة تشكيل حدود المؤسسة القائمة، حيث هذا الجانب جد مهم ، وتجدر الإشارة إليه باعتباره يميز التعهيد عن استراتيجيات الشراء والمبادلة.

كما أن العديد من الدراسات الاقتصادية تعمل على التمييز بين التعهيد والمناولة (المقاولة من الباطن)، هذين المفهومين اللذين يستعملان في الكثير من الحالات على أنهما وجهان لعملة واحدة. خاصة بالنسبة للموظفين المكلفين بالبحث عن المعلومات المتعلقة بحركة التعهيد في المؤسسات. وعليه سوف نقدم التعريفات الأكثر تداولاً وحادثة ووضوحاً.

على الصعيد العام، يجب التمييز بين الانتقال الكلي أو الجزئي لوظائف المؤسسة نحو المتعهد الخارجي، فهو غالباً ما يكون طريقة للتسيير الاستراتيجي يترجم في النهاية بإعادة التنظيم الهيكلي للمؤسسة من حيث كفاءاتها القاعدية والنشاط الرئيسي (قلب الحرفة: **cœur de métier**).

كما تجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يوجد إجماع حول تعريف محدد يغطي ظاهرة التعهيد، فالعديد من الباحثين مثل (**Lacity et Hirschheim; 1993**) مثلاً يعرف التعهيد بأنه: « استعمال المتعهدين الخارجيين من طرف المؤسسة المخرجة للنشاط من أجل انجاز نشاط أو عدة أنشطة»¹، وهذا التعريف يمثل المقاربة الموسعة للتعهيد، وبالتالي فالتعهيد يعني التفويض بنشاط كان ينجز في السابق على مستوى المؤسسة إلى متعهد خارجي، أما (**Barreyre; 1968**) فيطرح السؤال التالي: هل تقوم المؤسسة بالتعهيد أم تحتفظ المؤسسة بالإنجاز على مستواها " **Faire ou Faire Faire** ".

كما أن التعريف المعتمد من طرف وزارة الدفاع البريطانية في 03 أوت 2000 ، وهو تعريف جد موسع « التعهيد هو طريقة تسيير تعاقدية، يتم من خلالها التفويض إلى متعهدين خارجيين بإدارة الأنشطة أو الوظائف التي كانت تنجز في السابق من طرف المؤسسة ». في هذا التعريف زمن التعاقد غير مأخوذ بعين الاعتبار، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد فرق واضح بين المفهومين، إلا أنه يمكن التدقيق في عملية التفريق من خلال أن التعهيد بالأنشطة يفترض أنها كانت تنجز في السابق من طرف المؤسسة على غرار المناولة التي تفترض عدم وجود

¹ Dounia Tazi, **externalisation de la maintenance et ses impacts sur la sécurité dans les industries procédés**; thèse de grade de docteur, univ de Toulouse, paris, 2008, p11

هذا الافتراض. كما يعرفه (Barthelemy: 2001) بأنه¹: «عملية التفويض بنشاط وإدارته كان في السابق مضمون من طرف المؤسسة إلى مورد أو متعهد خارجي» وبالتالي يتميز التعميد بثلاث خصائص وهي:

- ✓ النشاط مضمون مسبقا من طرف المؤسسة المخرجة للنشاط؛
- ✓ النشاط المخرج يترافق عادة مع انتقال الأصول (موارد مادية وبشرية)، وبالتالي التأثير على الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- ✓ العلاقة بين المؤسسة المخرجة للنشاط والمتعهد الخارجي علاقة طويلة ومتوسطة الأجل، مع فرضية وجود التناوب، أي إمكانية إنجاز العمل بوسائل المؤسسة.

أما دليل التعميد لوزارة الدفاع البريطانية (الطبعة الثانية، سبتمبر 2010) قدمت التعريف التالي:

التعميد هو طريقة تسيير تنتهجها الإدارة من خلال التفويض إلى متعهد خارجي مختص بوظيفة أو نشاط أو خدمة كانت تنجز في السابق من طرف المؤسسة، حيث يكون المتعهد مسئول عن أهداف جودة الخدمات أو التكاليف. بالإضافة إلى أن التعميد يختلف عن المناولة من خلال الوجود الحقيقي لشراكة بين المؤسسة والإدارة، وكذا من خلال مسعى (الأرباح المتقابلة) والالتزام بالوسائل والنتائج والقيادة الإستراتيجية للعلاقات.

كما سبق، يمكن أن نخلص إلى التعريف التالي الذي يشمل العناصر التي تميزه عن التعاقد من الباطن بصورة جلية: «التعميد هو عملية تعاقد تتطلب شراكة ضيقة أو موسعة، حيث المؤسسات تقرر تفويض أو تحويل الالتزام بالنتائج إلى كيان خارجي مستقل أكثر تخصص بقسم، وظيفة خدمة أو نشاط كان في السابق ينجز داخل المؤسسة». وبالتالي حدوث تغيير هام في التنظيم الهيكلي للمؤسسة من خلال تعويض العلاقة الهرمية بعلاقة تعاقدية².

كما أن هناك مقاربتين عادة ما يستعملان في معالجة هذه الظاهرة: نظرية تكاليف الصفقة (TCT) ونظرية الموارد والكفاءات (TRC)، نظرية تكاليف الصفقة لـ (Williamson ; 1975,1985 et 1996) وهي النموذج المسيطر، حيث استعملت في العديد من الدراسات القياسية (David et Han; 2004) وكانت نتيجة أعماله أن الالتجاء للتعميد يكون في حالة كون مستوى " المخاطر التعاقدية " ضعيف.

¹. Yvette Masson; **Stratégies d'externalisation logistique- un risk management " sur mesure"**; caier de recherche n⁰: 2009-04; université nancy2; France; p4

². Jérôme Barthélemy; Externalisation: Le manque de contrat tue, l'excès aussi; revue - l'expansion - management-review; 2009; p123

أما نظرية الموارد (Amit et Schoemaker; 1993) و (Barny; 1993 , Dierickx et Cool;) (1998, Grant; 1991 , Werner felt ; 1984) اقترحوا نموذجاً تناوبياً في تحليل إشكالية " التعميد أو الاحتفاظ بالنشاط على مستوى المؤسسة " (faire ou faire faire) .

وإذا كانت العديد من الدراسات القياسية المستعملة لهذه المقاربة بقيت محدودة، إلا أنها توصلت نتيجة مفادها أن اللجوء للتعميد يكون في حالة كون الموارد والكفاءات من الصعب تطويرها داخل المؤسسة.

1-6-4. التعميد والمفاهيم المشابهة

توجد العديد من المفاهيم التي تتشابه مع مفهوم التعميد، حيث تشترك معه في جوانب وتختلف عنه في جوانب أخرى، ومحاولاً منا لعدم الخلط بين المفاهيم ارتأينا أن نفرق بين هذه المفاهيم من خلال تقديم تعاريف لكل مفهوم على حدى وتبيان الجوانب المشتركة وغير المشتركة مع التعميد.

بالرغم من النقاط العديدة التي يتشابه فيها إسناد المهمات مع التعميد، إلا أن العديد من الباحثين وعلى رأسهم (Baireyer et Bouche ; 1982) يقولون أننا نكون بصدد الإسناد إذا كانت المؤسسة بين خيارين إما أن تنجز وتسير النشاط بمواردها الخاصة أو تعهد به إلى متعهد خارجي نفسه، وعند اختيارها للبدل الأخير تكون قد أسندت المهمة ولم تعهد بها، أما التعميد فعندما يكون البديل الثاني هو الأفضل وليس سواء مع البديل الأول.

1-4-6-1. التعميد والمناولة (L'externalisation et La sous-traitance)

تعرف المناولة بأنها النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج أو عدة مركبات تسمى القطع لحساب المؤسسة التي تعطي الأوامر، وحسب الخصائص التقنية التي تحددها تبعاً للنتيجة الصناعية المراد الوصول إليها¹. وهذا التعريف يحدد نوع النشاط الذي تطبق فيه المناولة ويبرز أن الإنتاج يتم حسب خصائص تحددها المؤسسة التي

11. Éric denécé – Valéry Gaudin , sous – traitance et externalisation : quels risques pour les établissements financiers de services et de conciles , centre français de recherche sur le renseignement , avril 2009 , p6 , www.cf2r.org

تعطي الأوامر وليس المناول، كما أن النتيجة تحدد مسبقا، ومن هنا يمكن إبراز الفروق الأساسية بين المفهومين في النقاط التالية:

- التعميد خاص بالأنشطة التي كانت تنجز وتسير فيم مضى داخليا، على عكس المناولة التي تكون للأعمال التي لم يسبق للمؤسسة أن أنجزتها، كما تجدر الإشارة إلى أنه في يمكن أن تقوم المؤسسة بالمناولة لمنتج ينجز ويسير داخل المؤسسة في حدود تلبية الطلب¹؛
- المناولة تفرض الالتزام بالموارد، حيث يقوم المورد بالمساهمة بالموارد، والمؤسسة الزبونة تدير الأنشطة التي تمت مناولتها، على عكس التعميد الذي يفرض الالتزام بالنتيجة، أي المورد يساهم بالموارد ويضمن في نفس الوقت تسيير الأنشطة المخرجة؛
- التعميد يمكن أن يصل إلى درجة الشراكة بين المؤسسة الزبونة والمورد الخارجي-خاصة بالنسبة للتعميد الاستراتيجي - على عكس المناولة التي تنتهي بانتهاء المشروع.

أما النقاط المشتركة بين المفهومين فقد لخصها (Fontaine, 2002) في ثلاث عناصر²

- الأصل: تقسيم العمل؛
- الفاعل: المؤسسة المخرجة للنشاط أو الوظيفة؛
- الحركة نحو الخارج: فعل الالتجاء إلى الغير.

1-4-6-2. التعميد والتقاول المشترك (L'externalisation et Cotraitance)

يطلق عليه كذلك من جانب آخر اسم الإنتاج المشترك (Coproductio)، ويرتكز هذا المفهوم على تسيير مجمع (Groupement) مؤسس أو غير مؤسس (يمكن أن يأخذ مثلا شكل مجمع المصالح الاقتصادية)، حيث يهدف هذا المجمع إلى إنجاز أعمال خاصة يطلبها السوق، هذه المؤسسات مجتمعة تشكل

¹. قاسمي خضرة ويزقاري عبلة، دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مقارنة مبنية على نظرية الموارد والمهارات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، (جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 2012)، ص12

². Frédéric Mazeaud, De la firme sous-traitance de premier rang à la firme pivot, l'organisation du systèmes productif airbus, thèse de doctorat en sciences économiques, université des sciences sociales -toulouse1, paris, 2007, p66.

فيما بينها شراكة، ويعملون لنفس الهدف ويتقاسمون مسؤولية الإنجاز، وواحدة من هذه المؤسسات المكونة للمجمع يمكن تنصيبها مسؤولة على بقية المؤسسات كمؤسسة أساسية لهذا المجمع¹.

1-6-4-3. التعهيد والتسيير التفويضي (L'externalisation et la gestion déléguée)

يعني التسيير التفويضي تعزيز فكرة التنازل أو إخراج مصلحة عمومية إلى مسير خاص معروف وموثوق فيه من طرف السلطة الوصية، كأن تتم عملية تسيير خدمات توزيع الكهرباء والغاز والماء من طرف متعهد خارجي تعهد له الدولة بذلك. كما يتميز هذا النوع من التسيير بالعناصر التالية:

- شكل شراكة (عمومي - خاص)، وهذا التفويض يصحب معه انتقال الأفراد إلى الشريك المفوض له بالتسيير؛
- تفويض تسيير الخدمة العمومية من طرف الدولة وتبقى هذه الأخيرة محافظة على متابعة المهام القانونية؛
- التسيير التفويضي يكون بعقد بعد استشارة فقهاء القانون.

1-6-4-4. التعهيد والتفريخ الاستراتيجي (L'externalisation et l'essaimage stratégique)

يمكن تعريف التفريخ الاستراتيجي بأنه الفعل الذي من خلاله تقوم المؤسسة بتشجيع ومساعدة عمالها بخلق أو استعادة نشاط معين، ويعتمد هذا المفهوم على العلاقة القوية الموجودة بين المؤسسات ومراكز البحث الجامعي². كما يمكن تعريف التفريخ الاستراتيجي بأنه عملية تأسيس مؤسسة جديدة من طرف شخص أو فريق غادر المؤسسة الأصلية مع وجود ارتباط بين المؤسسة الأصلية والمؤسسة المنشأة حديثاً، بحيث تستطيع أن تقدم لها خدمات كبيرة بحكم أن الأفراد يعرفون حاجات المؤسسة الأصلية³.

وعليه يكون التفريخ الاستراتيجي يتميز عن التعهيد في النقاط التالية:

- تأسيس كيان جديد مستقل قانونياً ومالياً عن المؤسسة الأصلية، هذا الكيان يمكن أن يقوم بنشاط جديد أو استعادة كل أو جزء من نشاط المؤسسة؛

Idem.¹

².Descamps Marcel ; *L'essaimage stratégique : guide opérationnel*, éditions d'organisation, 2000 ;p13.

³. Pascale benêt ; *stratégie d'essaimage des grandes entreprises et création de pme*, revue française de gestion ; N 44 ; 2000 ; p4

- العلاقة بين أنشطة المؤسساتين جد متغيرة، فهي معدومة في الجانب الاجتماعي أو الطبيعي وجد قوية في الجانب الصناعي أو التكنولوجي.

1-6-4-5. التعميد والتفريع (L'externalisation et la filialisation)

الكلمة - فرع- تعني المؤسسات الفرعية للمؤسسة الأم التي لها القدرة على مراقبة جميع فروعها. ويعني التفريع تحويل قسم أو نشاط مؤسسة الى مؤسسة فرعية التي عادة ما تكون المؤسسة الأم مساهمة فيها بنسبة أكبر من 50 % من رأس المال¹، وتأسيس هذه المؤسسات الجديدة بواسطة التفريع يتكون عموماً من²:

- ✓ شراكة مع مؤسسة أو عدة مؤسسات أخرى تساهم بنسبة أقل من 50 %؛
- ✓ يمكن اعتبارها شكل من أشكال التعميد؛
- ✓ إمكانية انتقال الأفراد، حيث يمكن للأفراد المساهمة في راس مال المؤسسة التي تأسست حديثاً.

1-6-4-6. التعميد وانتقال الأنشطة (L'externalisation et la Délocalisation)

تعني انتقال الأنشطة، رؤوس الأموال المؤسسة الموجود في بلد معين نحو الخارج لإتمام عملية الإنتاج، وهذا للاستفادة من المزايا التنافسية لذلك البلد (اليد العاملة الرخيصة والمؤهلة، قانون العمل أكثر مرونة، انخفاض قيمة العملة، أقل ضرائب، تكنولوجيا متقدمة، محيط أفضل،...)، ثم بعد ذلك يستورده نفس البلد الذي صدره في البداية. كما يمكن ان يكون هذا الانتقال من منطقة حضرية الى منطقة نامية (في نفس البلد) لنفس الأسباب³.

كثيراً ما يتم الخلط بين التعبيرات "التعميد" و"الافشورينغ **Offshoring**". فوفقاً لـ **Manning, Massini, and Lewin (2008)** "يشير مصطلح **Off-shoring** إلى عملية تعهد خارجية وتنسيق المهام ووظائف الأعمال عبر الحدود الوطنية ، لكن التعميد يشير ، على النقيض من ذلك ، إلى تسليم المنتجات أو الخدمات من قبل جهة خارجية - أي واحدة خارج حدود الشركة."

بالإضافة إلى ذلك ، يُعرّف الافشورينغ بأنه "أداء أو تحديد مصدر أي جزء من أنشطة المؤسسة خارج موقع الشركة الأم" . حيث تقوم المؤسسات ببناء مراكز في الخارج و تعمل القوى العاملة لدعم مزود خدمات التعميد

¹. Idem.

²¹. pascale benet, stratégie d'essaimage des grandes et création de P.M.E, revue française de gestion n0 44, 2000,

p4

³. Idem

(التعميد الخارجي) أو يعمل مباشرة للشركة المنزلية. هناك عدة عوامل تدفع الشركات إلى تبني إستراتيجية نقل العمالة إلى الخارج ، مثل: تكاليف العمالة المقارنة ، التكاليف اللوجستية ، التعريفات والضرائب ، قوانين العمل والنقابات ، والإنترنت (Ritz man & Malhotra 2006 ، Rejewski)¹

1-6-4-7. التعميد وتقليص الحجم (L'externalisation et Downsizing)

ترتكز عملية تقليص الحجم على الجانب الاجتماعي للمؤسسة من حيث تخفيض اليد العاملة وتقليص حجم المؤسسة، ويتمثل تقليص الحجم في التخلي النهائي عن جزء من أفراد المؤسسة أو معداتها باعتماد التنازل، حيث تنتهي العلاقة مباشرة مع المورد بعد إبرام العقد. بينما العلاقة لا تنتهي بالنسبة للعميلة التعميد، حيث تبقى تابعة للمتعهد الخارجي في النشاط أو الوظيفة التي أخرجتها².

1-7. الأشكال المختلفة للتعميد

يمكن التمييز بين أنواع التعميد المختلفة بحسب الزاوية المنظور منها إليه، أي انه يمكن النظر للتعميد من زاوية النشاط المتعهد به، فنكون أمام نوعين من التعميد (التعميد بالأنشطة غير الإستراتيجية، التعميد بالأنشطة الإستراتيجية)، فالأول تعهد بسيط بالأنشطة الثانوية بمنظور تخفيض التكاليف والثاني له تأثير على التنظيم الهيكلي للمؤسسة. أما إذا نظرنا إلى التعميد من منظور المتعهد أو (المورد) فنكون أمام العديد من الأنواع، أهمها : التعميد التقليدي، التعميد الثنائي، التعميد المتعدد، الائتلاف، التضامن ، التعميد الداخلي... الخ

1-7-1. من منظور النشاط المخرج: من منظور هذه الزاوية يمكن التمييز بين نوعين من التعميد.

أ. التعميد بالأنشطة غير الإستراتيجية: ويتمثل في:

- التعميد التقليدي والذي يتمثل في التفويض لمتعهد خارجي بإنجاز أنشطة ذات حساسية ضعيفة وبعيدة عن قلب الحرفة، وفي نفس الوقت لم تنجزه المؤسسة من قبل؛

¹Mohammadreza Akbari, Factors Affecting Outsourcing Decisions in Iranian Industries, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration, University Putra Malaysia, (August, 2013), p14

². Idem

- التعميد التقليدي مع انتقال الموارد، ويتمثل في التفويض بنشاط ذا حساسية ضعيفة، بالإضافة إلى ذلك كان هذا النشاط ينجز في السابق بالوسائل الخاصة للمؤسسة. هذا النوع من التعميد غالبا ما يترافق مع انتقال الموارد البشرية والمادية نحو المتعهد الخارجي.

ب. التعميد بالأنشطة الإستراتيجية: ويتمثل في:

- التعميد لاسرراتيجي مع انتقال الموارد، والذي يتمثل في التفويض إلى متعهد خارجي بنشاط قريب من قلب الحرفة وفي نفس الوقت كان ينجز في السابق بالوسائل الخاصة للمؤسسة. وعادة ما تكون هذه العملية ذات حساسية كبيرة، ويعمل هذا النوع من التعميد على تقوية المزايا التنافسية، ولكن في حالة فشل العملية قد يؤدي إلى شلل المؤسسة.
- التعميد الاستراتيجي الذي يتمثل في التفويض بنشاط ذا حساسية ولكن في نفس الوقت لم تنجزه المؤسسة من قبل، وهذا النوع من التعميد نادر الممارسة.

1-7-2. من منظور المتعهد: يعتبر المورد هو العامل الأساسي الذي على أساسه يتم اختيار نوعيه التعميد، وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع المختلفة المستخدمة في منظمات الأعمال¹:

- **التعميد التقليدي** : في هذا النوع من التعميد يقدم مورد خدمة واحد فقط الخدمة إلى المؤسسة المخرجة للنشاط، ويستخدم عادة مع العملاء ذوي الطبيعة المستقلة مع تبعات أقل أو لقدر كبير من الأداء وذلك للتقليل من النفقات العامة، ومصادر الإزعاج وتبعات التعميد؛
- **التعميد الثنائي**: وفقا لهذا النوع من التعميد يقدم موردان اثنان الخدمة في نفس الوقت ، وعادة يكون احد الموردين مباشر يطلق عليه (المورد الرئيسي - الداخلي) والأخر غير مباشر يطلق عليه (المورد الثانوي - الخارجي). ويستخدم هذا النوع من التعميد في حالة كون نطاق العمل أكبر من قدرة أو طاقة مورد واحد، وهذا حتى يتأتى تلبية حاجات المؤسسة المخرجة للنشاط بصورة كاملة؛
- **التعميد المتعدد**: يشبه التعميد المتعدد التعميد الثنائي ، ولكن تتعامل المؤسسة المخرجة للنشاط مع جميع الموردين ، وهي المسؤولة عن التنسيق بينهم ، وهي أيضا المسؤولة عن ضمان تكامل الخدمات

¹. عامر اسماعيل عبد الله، تحديد معايير اختيار المورد الافضل في اطار عملية التعميد: دراسة حالة في شركة اسياسيل للاتصالات الخليوية ، المؤتمر العلمي الدولي- عولمة الادارة في عصر المعرفة، 15- 17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان ، ص 10.

المقدمة من قبل جميع المتعهدين. وتختار المؤسسة المخرجة للنشاط متعهديها اعتمادا على معياري الملائمة والكفاءة ، ويطلق على هذا النوع من التعميد كذلك بالتعميد الانتقائي؛

■ **الائتلاف¹**: يندمج أكثر من مورد لتزويد الخدمة، ويعين أحد الموردين كمتعاقد رئيسي يقوم بإدارة علاقة الائتلاف وعناصرها، كما يجمع أعمال ومخرجات الائتلاف وذلك لتسليم المشروع إلى المؤسسة المخرجة للنشاط بنجاح ، ويختلف هذا النموذج عن التعميد الثنائي من جهة شكل الائتلاف والدور الرسمي ومسؤولية المتعاقد الأساسي أمام المؤسسة المخرجة للنشاط ، ويكون أعضاء الائتلاف معروفين أمام العميل؛

■ **التضامن**: يكون تضامن المؤسسات عندما تؤسس مؤسستين مستقلتين أو أكثر مؤسسة جديدة لتقديم خدمة معينة لا تستطيع أن تقدمها أي من المؤسستين على نحو منفرد. ويسهم هذا النوع من التعميد في التقليل من القيود وزيادة المرونة؛

■ **التعميد الداخلي**: تخصص المؤسسة إحدى الإدارات (أو الأقسام) الداخلية وتعامل معه ككيان خارجي، وتجهز هذه الإدارة بالخدمات من خلال اتفاقيات مستوى العمل وعقود غير رسمية ، كما تتنافس مع التعميد الخارجي من حيث التكلفة الأقل، الفعالية والخدمات المريحة. وتسمح المؤسسات المخرجة للنشاط لهذا القسم بان يقدم خدماته لمؤسسات أخرى.

إن هذه الأشكال المختلفة للتعميد تختلف من حيث الأهداف والمخاطر المحتملة تأثيرها على النتائج

(Barthelemy ; 2006)، فالتعميد غير الاستراتيجي يعمل بصفة خاصة على التطوير من ثلاثة جوانب (الجودة، التكلفة والمدة)، وعادة ما يتم تبنيه في إطار إستراتيجية الأمثلية وتخفيض التكاليف.

1-7-3. من منظور تموقع مقدم الخدمة والزبون : حسب هذا المنظور يقسم التعميد إلى نوعين

رئيسيين، التعميد المحلي والتعميد الدولي².

■ **التعميد المحلي (Onshor) :** وهي الحالة التي ينشط فيها كل من المؤسسة المخرجة للنشاط (الزبون) ومقدم الخدمة (المتعهد) في نفس البلد.

¹ Mohammadreza Akbari(2013), Factors Affecting Outsourcing Decisions in Iranian Industries, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration, College of Business Victoria University Melbourne, Australia, p16.

²حنان شايب، استراتيجيات اخراج الانشطة و دورها في تحسين الانتاجية- التجربة الهندية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5 ، العدد 1، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة، (الجزائر)، جوان 2018، ص 6.

- **التمهيد الدولي:** هذا النوع ينقسم بدوره الى قسمين فرعيين :
 - **التمهيد نحو البلدان المجاورة (Nearshore):** وهي الحالة التي تكون فيها المؤسسة المخرجة للنشاط والتمهيد في بلدين مختلفين ، ولكن قريبين جغرافيا.
 - **التمهيد نحو البلدان البعيدة (Offshore):** وهي الحالة التي تكون فيها المؤسسة المخرجة للنشاط والتمهيد في بلدين مختلفين ، ولكن متباعدين جغرافيا (الجزائر والهند).

4-7-1. من منظور درجة الشمولية : يرى أصحاب هذا المنظور أن التمهيد يمكن تصنيفه وفق المقاربة التالية:

- **التمهيد الكلي :** حيث تلجأ المؤسسة إلى إخراج أكثر من 80 % من النشاط والعمال ومسؤولي التسيير إلى متعهدين خارجيين ، وهذا حسب درجة التقدم التكنولوجي للمتعهد؛
- **التمهيد الجزئي:** في هذا النوع من التمهيد تقرر المؤسسة المخرجة للنشاط التمهيد بنشاط أو بعض الأنشطة إلى متعهدين خارجيين، وفي نفس الوقت تبقي على 20 % إلى 80 % من موازنة النشاط داخل المؤسسة. أما اذا قررت المؤسسة الاحتفاظ بأكثر من 80 % من الموازنة داخليا ، فتسمى الإستراتيجية حينئذ الاستيعاب الكلي (**Internalisation Total**)؛
- **التمهيد التعاوني :** وهو أن يقوم عدد من المتعهدين الخارجيين بتوريد الخدمات إلى نفس المؤسسة؛
- **التمهيد الوسيطي:** المؤسسة تحول أو تنقل تسيير الأنشطة إلى متعهدين خارجيين ، وهذا بسبب أن المختصين الداخليين غير قادرين على التطوير بنفس أدوات التسيير إلى المستوى الذي يصل إليه المتعهد الخارجي؛
- **التمهيد التحويلي:** المؤسسة تستدعي مورد خدمات لإعادة تنظيم العمليات الداخلية، كتطوير أنظمة المعلومات أو تأسيس معرفة معمقة عند الأفراد، وفي نهاية العقد تصبح جميع أصول المؤسسة جديدة.

في النهاية يمكن أن نجمع كل التصنيفات السابقة ونلخصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-2): التمهيد حسب نظريات المؤسسة

نوع التمهيد	معيار التصنيف
التمهيد المحلي	حسب تموقع المتعهد والمؤسسة المخرجة للنشاط
التمهيد نحو البلدان المجاورة	
التمهيد نحو البلدان البعيدة	
التمهيد الكلي	حسب درجة الشمولية
التمهيد الجزئي	
التمهيد التعاوني	
التمهيد الوسيطي	
التمهيد التحويلي	حسب منظور النشاط المخرج
التمهيد غير الاستراتيجي	
التمهيد الاستراتيجي	
التمهيد التقليدي	
التمهيد الثنائي	
التمهيد المتعدد	حسب منظور المتعهد
الائتلاف	
التضامن	
التمهيد الداخلي	

المصدر: من اعداد المترشح

1-8-1. محددات نجاح عملية التمهيد

1-8-1-1. قرار التمهيد:

بصفة عامة، يمكن تعريف القرار على أنه مشكلة إعطاء قيمة لمتغير غير معروف، تسمح بمعرفته لصانع القرار أخذ موقف من الحكم أو عدم اليقين. في الواقع، فإن القرار هو عمل أساسي في حياة المؤسسة، والشغل الشاغل في جميع الأوقات وعلى مستويات مختلفة من تنظيمها¹.

¹Jabir Arif, L'extrnalisation des activités logistiques – vers la mise au point d'un outil d'aide à la décision- thèse pour l'obtenir le grade de docteur , univ sidi Mohamed ben Abdellah, faculté des sciences et techniques ,Maroc, 2016, p56

إن التحليل القراري بالاحتفاظ بإنجاز النشاط داخليا أو التعهيد به يتطلب قبل كل شيء تحديد الموارد الداخلية للمؤسسة ثم مقارنتها مع مزايا ومخاطر التعهيد (Desrenmaux et Romelaer; 2001). فاللجوء إلى التعهيد يعتبر قرار استراتيجي يتضمن عدد كبير من الآثار على تنظيم المؤسسة وكذا على الشروط المستقبلية لنشاطها، وهذا القرار يعتمد على الأخذ في الحسبان ثلاثة (3) قواعد متتالية¹:

- كل ما يتعلق بالنشاط الرئيسي: فحسب (Bartelemy; 2000) فإن المعيار المركزي لقرار التعهيد يعتمد على التمييز بين الأنشطة الرئيسية وغير الرئيسية، فكل الأنشطة البعيدة عن قلب الحرفة يمكن التعهيد بها، وهذا الاستدلال يعتمد على منطق تقسيم العمل والتخصص الذي أسسه (آدم سميث)؛
- مستوى الأداء: عندما يكون مستوى أداء النشاط المنجز في الداخل أقل من أي نشاط منجز عند أفضل متعهد في السوق، في هذه الحالة يوصى بالتعهيد، لأن اللجوء إلى المتعهدين المتخصصين يسمح بتخفيض التكاليف ويحسن أداء النشاط ويعمل على إعادة تخصيص الموارد الموفرة إلى النشاط الرئيسي (Bravad et al; 2007)؛
- مستوى تكاليف الصفقة: عادة ما تكون لعمليات التعهيد تكاليف صفقة مرتفعة، وبالتالي فالأخذ في الحسبان تكاليف الصفقة له أثر مباشر على قرار التعهيد، كما يمكن أن يصل بالتكاليف الأخرى الناتجة عن التعهيد إلى الصفر.

1-8-2. النظريات والمقاربات العلمية المفسرة لقرار التعهيد

لقرار التعهيد إطار نظري تشترك فيه عدة نظريات تفسر التعقيدات والمخاطر المتنامية المحيطة به، وأن غالبية نظريات المؤسسة هي نظريات تعتمد على مقارنة تحليلية للمشاكل التنظيمية، بمعنى أن كل واحدة تفسر جانب معين من مشكلة المؤسسة، ونتائج هذه التحليلات يتم تجميعها من أجل تشكيل صورة شاملة عن المؤسسة أو التنظيم المدروس. وهذه الطريقة في العمل كانت نتاج لأعمال (V.Bertalanffy; 1968.L)

²⁸. Houda tlahig, vers un outil d'aide à la décision pour le choix entre internalisation /externalisation ou mutualisation des activités logistiques au sein d'un établissement de santé m cas du service de stérilisation, thèse pour obtenir le grade de docteur, institut polytechnique de Grenoble, paris ,2009, p 41

الذي فتح فتحاً جديداً بنظريته « **System Thinking** »¹ التي تعتبر المؤسسة جملة من العناصر المترابطة والتي تأخذ بعين الاعتبار المحيط. وهذا ما يناقض النظريات الكلاسيكية التي تعتمد على المقاربة التركيبية للتنظيمات: حيث العناصر لا يمكن تحليلها دون الأخذ في الحسبان ارتباطها مع العناصر الأخرى والمحيط. من هذا المنطلق المقاربات المقترحة تبدأ بالأخذ في الحسبان المؤسسة ليس فقط كنظام مفتوح، ولكن في نفس الوقت ارتباطها بمحيطها.

ومع ظهور العلوم الجديدة المفسرة لهذا الارتباط (علوم اتخاذ القرار، المعلوماتية، بحوث العمليات...)، الأمر الذي أدى إلى المساعدة في تطوير وتنويع المقاربات العصرية.

وفي هذا السياق سوف نقدم أهم النظريات المعروفة والتي طورت غالبيتها بعد ثمانينيات القرن الماضي، هذه النظريات والمقاربات العصرية تمس من قريب أو من بعيد العلاقات بين المؤسسات.

بصفة عامة، ومن أجل تبرير اختيار بين الأنجاز داخلياً أو الإخراج هناك العديد من النظريات المفسرة لهذا القرار، تأتي على رأسها نظرية تكاليف الصفقة، نظرية الموارد والكفاءات، نظرية الوكالة والنظرية الموقفية.

1-2-8-1. نظرية تكاليف الصفقة (TCT):

حسب نظرية تكاليف الصفقة، عملية الاختيار بين أنجاز النشاط داخلياً أو التعهيد به إلى متعهد خارجي يكون بدلالة التكاليف الكلية لهذا النشاط، وتتمثل التكاليف الكلية في: تكاليف الإنتاج وتكاليف الصفقة، ويعمل التعهيد بصفة عامة على التخفيض من تكاليف الإنتاج ولاستفادة من وفورات الحجم (**economies d'echelle**)²، المحققة من طرف المتعهدين. وعلى العكس من ذلك غالباً ما تكون تكاليف الصفقة للتعهد مرتفعة (Barthelemy; 2001)، وأن تكاليف الصفقة تتغير بدلالة ثلاثة مخاطر تعاقدية (**Barthelemy;** 1984)³:

¹. Mehdi Benali; **Une modélisation des liens de coopération et des trajectoires d'évolution des réseaux d'entreprises**; thèse présente pour l'obtention du grade de docteur en génie industriel; ENSM; univ jean Monnet, Saint-Etienne; France; 2005;p23.

²Jacqueline Christensen (2011), The decision to internally generate or outsource risk management activities, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, School of Business Bond University,robina , Australie,p16.

³. Idem

- خصوصية الأصول (**Spécificité des Actifs**)، بمعنى تأقلم الأفراد والتجهيزات مع الاحتياجات المختلفة للمؤسسة؛
 - عدم التأكد من سلوك المتعهد وتطور المحيط؛
 - كثرة(تردد) استعمال النشاط.
- بالإضافة إلى ذلك، فإن خصوصية الأصول هي المحدد المركزي في قرار الاحتفاظ أو التعميد، لأن التعميد بالنشاط المعتمد بصفة كبيرة على خصوصية الأصول يؤدي إلى تحاشي مخاطر أساسيين:

أ. العرقلة (**Hold- up**): فعالية الأصول المحولة إلى المتعهد الخارجي ذات خصوصية، ومن الصعوبة بمكان تغيير المتعهد أو إعادة النشاط المخرج. وكنتيجة لذلك يحدد المتعهد الخارجي سلوكه بطريقة انتهازية، حيث يرفع من الأسعار أو يخفض من الجودة؛.

ب. توحيد (**Standardisation**) الأصول المحولة (**Any et Cummings; 1997**)¹، تسهم وفرات الحجم بجزء كبير في إعطاء مزايا كبيرة للمتعهدين مقارنة مع الخدمات الداخلية. وللحصول على وفرات حجم ذات معنى يكون المتعهدين مجبرين على إشراك الموارد المستعملة مع مختلف زبائنهم كما أن التخفيض من التكاليف عن طريق التخفيض من تكاليف الصفقات يؤدي بالمؤسسات إلى التعديل في حدودها باللجوء إلى التعميد، كما يشترط أن تكاليف الصفقة هي المحدد الرئيسي في اختيار الهيكل التنظيمي، وفي نفس الوقت محدد الحوكمة التي يجب اختيارها من أجل تخفيض التكاليف.

1-2-8-2. نظرية الموارد والكفاءات (TBC)

على عكس نظرية تكاليف الصفقة، نظرية الموارد مازالت في طور التطوير، حيث تجيب هذه النظرية على فكرة بسيطة مفادها: أن الفرق في الأداء بين المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة يفسر بالفرق في الموارد والكفاءات². وبالتالي يكون هدف التسيير (**management**) هو: التعريف، الحماية، وخلق الموارد والكفاءات التي تسمح بجني المزايا التنافسية المستمرة.

¹. Franck brulhart et Al, théorie des ressources – débats théoriques et applicabilités, - Lavoisier/ revue française de gestion, 2010/5-p 204.

وحسب هذه النظرية يعرف النشاط الرئيسي (قلب الحرفة) (**Cœur de métier**) بأنه النشاط الذي تملك فيه المؤسسة ميزة تنافسية. بصفة عامة يقدم أصحاب هذه النظرية خمسة شروط لتقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات: القيمة المرتفعة*، الندرة**، عدم القابلية للتقليد*** وعدم القابلية للاستبدال****¹ (**Barney; 1991**). ودوما حسب هذه النظرية فإن الأنشطة التي تمثل (قلب الحرفة) في المؤسسة يحتفظ بإنجازها داخليا لأنها تشكل ميزة تنافسية، وعلى العكس من ذلك فإن الأنشطة التي لا تمثل (قلب الحرفة) يمكن للمؤسسة التعهيد بها (**Quinn et Hilmer; 1994**).

كما أن التعهيد بالأنشطة يدر على المؤسسة فوائد مباشرة وأخرى غير مباشرة، أما المباشرة فتكمن في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء عن طريق اللجوء إلى المتعهدين الأكثر تخصصا. أما الفوائد غير المباشرة فتكمن في إعادة تخصيص الموارد المالية الموفرة في النشاط الرئيسي للمؤسسة، وبالتالي خلق قيمة مضافة على مستوى مجموع المؤسسة. على عكس نظرية تكاليف الصفقة، نلاحظ أن نظرية الموارد لا تركز فقط على تخفيض التكاليف على مستوى النشاط، بل تعمل على خلق القيمة على مستوى المؤسسة ككل باعتبارها محفظة من الموارد والكفاءات.

وتجدر الإشارة أن هذه النظرية ترفض فكرة تجانس الموارد، بل بالعكس، فهي تعتمد على مبدأ عدم تجانس الموارد، ويختلف توزيعها بين المؤسسات، ودوما حسب هذه النظرية، فإن تطور المؤسسات لا يتبع فقط التموضع الخارجي والقوى المحيطة بها، بل إلى الموارد المستخدمة من أجل الاستجابة لطلبات ورغبات زبائنها².

* القيمة المرتفعة: الموارد لن تكون مقبولة إلا إذا سمحت للمؤسسة بتطوير فعاليتها وفعاليتها، فالموارد هي التي تساعد المؤسسة على اقتناص الفرص المتاحة وتعمل على تحاشي المخاطر الخارجية.

** الندرة: يجب أن تكون الموارد مملوكة من قبل عدد محدود من المؤسسات.

*** غير قابلة للتقليد: يجب أن تكون الموارد صعبة التقليد، وهذا يمنع المنافسين من سرقة استراتيجيات المؤسسة.

**** غير قابلة للاستبدال: كما انه يتطلب في الموارد عدم القابلية للتقليد، يجب أن تكون غير قابلة للاستبدال من اجل حماية قيمتها.

¹ Julius Musyoka wambua; **Influence of outsourcing third – party logistics on the performance of food and beverages manufacturing companies in Kenya**; Thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of doctor of philosophy in supply chain management in the jomo Kenyatta university of agriculture and technology ; 2017; p38.

² Yun – hsing tien, **Etude et comparaison des facteurs décisionnels de l'externalisation informatique dans les établissements hospitaliers publics et privés**, thèse pour obtenir le grade de docteur de l'université François – Rabelais, tours, 2008, p55.

3-2-8-1. نظرية الترابط بين الموارد (théorie de l'interdépendance des ressources)

ظهرت هذه النظرية بأعمال (Pfeffer et al; 1978)، وهي مكملة لنظرية الشبكات، ومع ذلك فهي تختلف عن نظرية الاعتماد على الكفاءات (RBV) التي تتميز برؤية داخلية أكثر، في حين نظرية (TIR) تركز أساسا على مبدأ ان المؤسسات ليست مستقلة، بل تربطها شبكة من الروابط مع بقية المؤسسات الأخرى من أجل الحصول على الموارد الضرورية للبقاء، وخلافا لنظرية (TCS)، يؤخذ الجانب الاستباقي من العمل في الاعتبار في نظرية (TIR) وكذلك عدم اليقين البيئي¹.

فالمؤسسات لها قدرة كبيرة على التكيف والتأثير على بيئتها من خلال نسج علاقة شراكة، وفي هذا السياق يجب الأخذ في الحسبان التعاون الاستباقي المعتمد على تكامل الشركاء. وقد جاءت العديد من الدراسات لتعميق هذا النهج، لاسيما (Freidberg; 1993) الذي يشير إلى أن الانتقال لحدود الشركة يتمثل في بيئة متفاوض عليها وكذلك أعمال (Sydow; 1992) الذي ادخل مفهوم "امتداد الحدود" لمواجهة البيئة التي تقع على مسؤولية بعض الجهات الفاعلة لتوسيع حدود المؤسسة.

ولأول وهلة يكون هذا السياق-نظرية الترابط بين الموارد-مرضي في سياق التعاون، لكن المؤسسة لها قيود وعدم اكتمال، فعلى سبيل المثال، فهي لا تفسر لماذا لا تتبع المؤسسات استراتيجيات أخرى من التعاون للميء نقص الموارد؟ أو استراتيجيات مثل - عمليات الاندماج/ الاستحواذ، توظيف العمال لمواجهة المنافسة، ولكن أيضا زيادة رأس المال من أجل الحصول على موارد سوقية التي غالبا ما تستعمل بدلا عن بناء الشراكات.

إن نظرية الترابط بين الموارد تؤكد أنه لا وجود لمؤسسة لها القدرة على الاكتفاء الذاتي، لذلك يجب على المؤسسات أن تتفاعل مع بيئتها، وفي الأخير فإن نهج نظرية الترابط بين الموارد لا يفسر كيفية تطوير المهارات التنظيمية، بل تركز على الحاجة إلى كل من الموارد الحرجة والتبادل الاجتماعي، وما هي الطريقة الواجبة الإلتباع في تطوير المهارات وكيفية نقل هذه المهارات بين المؤسسات².

¹Mehdi BENALI, op.cit. p26.

² Idem

1-2-4-8-1. نظرية الوكالة (TA)

حسب هذه النظرية، تقوم المؤسسات بتحليل مدى تضارب المصالح بين المساهمين (الوكلاء) والمسيرين ، ففي إطار عقود التعهيد تلعب نظرية الوكالة دور محدد في تسيير العلاقة التعاقدية عن طريق تأسيس ميكانيزمات للمراقبة الضرورية من أجل تخفيض تكاليف الوكالة الناتجة عن عقود التعهيد، حيث يرى كل من (Eisenhardt; 1989 et teng et autres ; 1995) أن هنا العديد من العوامل التي تؤثر على تكاليف الوكالة في علاقة التعهيد، أهمها¹:

- ✓ رفض الشركاء تحمل المخاطر؛
- ✓ صعوبة التنبؤ بسلوكيات المتعهد الخارجي؛
- ✓ صعوبة تكميم نتائج الأنشطة المخرجة؛
- ✓ بطء الموافقة على أداء الخدمة.

إن حالة عدم التأكد المحيطة بالنشاط المخرج التي عادة ما تكون جد مرتفعة، وكذا تكاليف الإشراف من طرف المؤسسة الزبونة يعتبران العاملين الأساسيان في رفض الطرفين تحمل المخاطر، وبالتالي هذه الإجراءات المعقدة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تنفيذ علاقة الوكالة. من جهة أخرى صعوبة التنبؤ بتصرفات المتعهد الخارجي، كون تكاليف المتابعة على عاتق المؤسسة الزبونة وتكاليف الالتزام على عاتق المتعهد².

أما فيما يخص صعوبة -وفي بعض الأحيان- استحالة تكميم نتائج أداء الخدمات تطرح مشكل، خاصة عندما تكون المؤسسة الزبونة في هذه العلاقة تتوقع نتيجة نقيضه تماما للواقع، وبالتالي الخسارة المتبقية ترتفع على عاتق العون (المتعهد). أما بالنسبة للنقطة الأخيرة، طول مدة عقد الخدمة وتكاليف الحث (التحريض)، المتابعة، الالتزام وتكاليف الفرصة فتكون مرتفعة.

باختصار، نظرية الوكالة تشجع على اللجوء إلى التعهيد، باستثناء حالة واحدة فقط وهي: لما تكون تكاليف الوكالة بدلالة العوامل المذكورة آنفا منخفضة.

¹. Bendi Abdellah Abdeslam et Nemmiche Khadija; Une relecture théorique de la question de l'externalisation ; revue nouvelle économie ; Algérie, N⁰:2-vol01-2015; p10

²Baklouti yousra et Retâta Amina, La théorie d'agence, séminaire de stratégie d'entreprise, uni v EL-MANAR, Jordon, 2006

فالمؤسسات المخرجة للنشاط تفوض للمتعهدين الخارجيين بمسؤولية الوسائل والنتائج، وبالتالي خلق تبعية متوقعة تجاه المتعهد تتضمن عدم التأكد في نظام اتخاذه للقرار (Quellin; 2002). وتبقى إسهامات نظرية الوكالة في اتخاذ قرار التعميد جد ضعيفة، إذ تكمن المساهمة فقط في التحضير للقرار.

1-8-2-5. النظرية الموقفية (TCS)

طورت هذه النظرية ابتداء من سنة 1960، حيث عملت على تحليل العلاقة بين المحيط، الهيكل التنظيمي وسير المؤسسة. وتنظر هذه المقاربة للمؤسسة بأنها كيان مستقل له أهداف واضحة (صريحة) وهيكل تنظيمي وقوانين تحكم سلوكها من أجل تحقيق أهدافها.

هذه المقاربة جاءت لتجيب على سؤالين رئيسيين¹: ما هي المتغيرات المؤثرة في خصائص المؤسسة، وكيف

تقاس؟ وما هي العلاقة بين هذه الخصائص والأداء المنتظر؟ في هذا السياق جاءت أعمال (Woodward; 1970) مركزة على المتغيرات التكنولوجية، واعتبر أنظمة المراقبة على إنتاج على أنها محددات مباشرة لهيكل وسلوك المؤسسات. أما (Perrow; 1970) فقدم تصور أكثر سوسيولوجية من التكنولوجية، وآخرون مثل (Blau; 1970) فقد أدخل العوامل الثانوية كالحجم التنظيمي، وفي دراسة أكثر شمولية لـ (Pugh et al; 1968) حللا تأثير السياق العام على الهياكل التنظيمية بمقاربة متعددة الأبعاد متناسبة ومكملة للأعمال السابقة، فأستعمل مثلا (Lawrence et al ; 1967) التعاون (coopération) كإجابة افتراضية لأداء المؤسسة التي لها ارتباط بين ثلاثة أبعاد: المتغيرات الخارجية (عدم التأكد، التنوع، طبيعة قيود المحيط)، المتغيرات الداخلية التي تميز الهيكل والتكامل، وكذا الإجراءات والحلول المتضاربة. وهنا تجدر الإشارة إلى أعمال (Galbraith; 1979) الذي بحث في كيفية التزود بالوسائل التي تساعد الإدارة في أنظمة التنسيق الداخلي.

هذه -لسوء الحظ- لم تدرك تأثير المحيط على المؤسسة، كما تم انتقاد هذه النظرية من وجهة أنها ساكنة، إذ أن تغييرية الإجراءات مع الزمن لا تؤخذ في الحسبان.

وغالبا ما تستخدم هذه المقاربة في مراقبة التسيير (berland; 1999)، وقلما تستعمل في تفسير ظاهرة التعميد (tondeur et al ; 2003). كما أن أصحاب هذه النظرية يبحثون في تعديل العوامل السياقية التي

¹. Mehdi Benali; op.cit.; p 24

تستخدم في تفسير طرق التنظيم، وهنا تجدر الإشارة إلى التمييز بين النظريات المتعلقة بالنماذج التنظيمية ذات المتغيرات الداخلية (الحجم، العمر، التكنولوجيا...) والمتعلقة بالنماذج التنظيمية ذات المتغيرات الخارجية (عدم الاستقرار، عدم التأكد...) (schreyogg; 1980)¹، واتفقت النظريتين على أن أهم العوامل الموقفية المحددة للتعهيد هي: العمر، الحجم، النظام التقني، المحيط والسلطة. أما (Woodward; 1965) فهو لا يعترف إلا بالعامل التكنولوجي.

كما تشترط هذه النظرية وجود هيكل تنظيمي محدد حسب خصائص المحيط، وحتى يكون أي هيكل فعال يجب أن تكون الفجوة ضيقة بين العناصر الموقفية ومؤشرات فهم هذا الهيكل. وتكمن فوائد هذه النظرية في²:

- ✓ القيام بتشخيص الهيكل التنظيمي؛
- ✓ تحديد نوع الهيكل الملائم انطلاقاً من احتياجات المؤسسة؛
- ✓ معرفة واجهة التنظيم من أجل الإدارة الفعالة للتغيرات التنظيمية.

1-8-2-6. نظرية القوى المستحوذة (Stakeholder theory; SHT)

هذه النظرية تعتبر المؤسسات مركزاً لشبكة القوى المستحوذة، ففي الأدبيات -الأنجلوساكسونية- عادة ما يتم التمييز بين المساهمين (Sharholders) وبقية المستحوذين. ويعرف (Freeman; 1984) المستحوذين كما يلي³: «كل فريق أو فرد له القدرة على التأثير في إنجاز أهداف المؤسسة»⁴ من مستثمرين، موردين، عمال، زبائن، منافسين، جماعات محلية... الخ.

والمستحوذين يركزون بصفة أساسية على طبيعة العلاقات بين الثنائية (المؤسسة-المستحوذين) من حيث العمليات والنتائج. لاسيما في اتخاذ القرار الإداري، وبالتالي: «المؤسسة تعتبر كيان تشارك فيه مجموعة من القوى لتحقيق أهداف متعددة، وكل عمل من أعمال المؤسسة ينتج عنه آثار على واحد أو مجموعة من القوى المستحوذة» (Damalk ayadi; 2003). لكن الغموض يكون في بعض الأحيان بين طبيعة هذه النظرية

¹. Serge valant Gandja; **Les choix stratégiques d'externalisations services comptables dans une économie en développement** ; revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Licencias de Gestion, n° 87; p50

². Abdelaziz Jamal et Khamoussi halioui, La décision d'externalisation de la fonction comptable: Facteurs explicatifs dans le contexte Tunisien; HAL- Archives- ouvertes.fr; 2011; p8.

³. Mehdi Benali; op.cit.; p27

⁴. Idem.

وههدفها الذي يطرح مشاكل حقيقية في تطورها. فالعديد من الأعمال حول (SHT) تتفق في تمثيل المؤسسة بمجموعة من التيارات التي تنسق أهداف المستحويين (Freeman 1994; Ogden et al 1999).

هذا المنظور يعتمد على طبيعة أنظمة التعاون التي تدفع إلى تشكيل تحالفات مع المستحويين من أجل إنجاز الأهداف المشتركة . أما (Barringer;2003) يقول أن هذه التحالفات تأخذ في الغالب شكل نخب (Constellations) ، شبكات،...، وهذا التعاون يشكل ميكانيزمات فعالة من أجل الانجاز والتجاوب مع مصالح المستحويين، وكذا مساعدة المؤسسة على التقليل من حالة عدم التأكد التي تكتنف المحيط (Dickson et al; 1997).

1-8-2-7. نظرية التعلم أو التدريب (théorie de l'apprentissage)

تعتمد هذه المقاربة على التأكيد بأن المؤسسات تعمل على نسج علاقات من أجل الاستفادة من فرص التدريب التنظيمي ، حيث تعطي المؤسسة الأولوية للحصول على الكفاءات والتقنية والأنواع الأخرى من المعرفة من أجل تنمية التنافسية لديها، فالعلاقات بين المؤسسات هي أدوات فعالة من أجل انتقال المعرفة، إذ أنه في الغالب من الصعوبة بمكان على المؤسسة شراء هذه الكفاءات.

فالمعرفة الحقيقية هي ضمنية، وبالتالي يصعب تقديرها بثمن. وهناك العديد من الأعمال التي قامت بتحليل طبيعة التدريب حول العلاقات بين المؤسسات، لاسيما (Powell et al ; 1996)¹ أنه في الصناعات الأكثر تعقيدا والمتوسعة باستمرار تكون مصادر الكفاءات فيها مبعثرة، وعملية تجديده وتطوير منتجات جديدة يكون أساسا على مستوى شبكة التدريب. كما أظهرت العديد من الدراسات (March,1995) أن عدد مرات التعاون له اثر كبير على درجة التعلم ، وأن التعليم التنظيمي يتجلى في العلاقات بين المشاريع في نوعين من الأنشطة: الاستكشاف والاستغلال، فالاستكشاف يخص اكتشاف فرص جديدة لخلق الثروة، أما الاستغلال فهو المرتبط بزيادة إنتاجية رأس المال وممتلكات المؤسسة عبر تحسين المهارات الموجودة وخفض التكاليف.

¹Mehdi BENALI, op.cit., p32

أما الضعف المأخوذ على هاته المقاربة، هو تركيزها على تطوير وانتقال الكفاءات دون الأخذ في الحسبان التكاليف، فإذا رغبت المؤسسة في الرفع من قدرتها الاستيعابية من خلال أنواع مختلفة من التحالفات تكون مجبرة على تحمل تكاليف مالية ضخمة، ومن ناحية العقلانية الاقتصادية يقترح التحليل أولاً للتكاليف مقابل الأرباح قبل الانخراط في مثل هذه الإستراتيجية، وعلاوة على ذلك قد تفقد المؤسسات التي تشارك في التعلم معلومات جد حاسمة.

1-8-2-8-1. نظرية حقوق الملكية (théorie des droits de propriété)

الفرضية المفتاحية لهذه النظرية تتمثل في: «توزيع ملكية حقوق الملكية على الأصول التي تضمن فعالية استعمالها» (Lorentz; 1996)¹. وبالتالي اعتبار كل المبادلات بين الفاعلين أو كل العلاقات مهما كانت طبيعتها على أنها مبادلات الملكية حول الأهداف. ويعرف (Alchian; 1987) حق الملكية بأنه: «حق اجتماعي يقر استعمال الخيرات الاقتصادية». أما (Barzel;1989) فيرى حقوق الملكية بأنها: «حق أو سلطة الاستهلاك من أجل الحصول على دخول أو التنازل عليها».

في النهاية، يمكن القول أن نظرية حقوق الملكية هي تحويل كل علاقة بين الأفراد إلى علاقة بين الأشياء، مع تحريض (دفع) الأفراد بهدف خلق، والمحافظة وتثمين الأصول.

من هذه الزاوية يرى (Demetz;1967) بأن هناك وظائف أساسية لنظرية حقوق الملكية تسمح بإعادة إدخال أو استرداد الأنشطة المخرجة، وتأسيس حق قابل للمبادلة. لا سيما كل أشكال التعاون، وتشكيل شبكة تهتم بالتوليف الخاص بحق الملكية، استعماله،...، وأن كل أشكال التعاون مهما كانت داخلية أو خارجية يمكن اعتبارها شكل من أشكال التعاقد من أجل الوصول إلى أهداف معينة.

وبالتالي يأتي العقد كدعم مهم يتمثل دوره في تنظيم حقوق الملكية بطريقة يمكن من خلالها تخصيص الموارد بالكيفية التي تولد نتائج أفضل، كما تسمح بضبط توقع المشاكل عن طريق قياس مساهمة الأفراد في إطار الإنتاج ضمن فريق وتثبيط التصرفات الانتهازية (Peillon; 2001). والحل عن طريق نظرية حقوق الملكية يكمن في تطبيق التشارك بين المؤسسات لكن هذا التشارك يؤدي إلى التخلي عن التعاون، بالإضافة إلى ذلك هذا

¹. Mehdi Benali; op.cit.; p28

الحل غالبا ما يكون مستحيلا ويقضي على الأرباح التي يستفيد منها المتخصصين، وبالتالي التأثير السلبي على دوران العجلة الاقتصادية.

في الغالب تستعمل هذه النظرية في تبرير التكامل العمودي وحصر الصفقات في قنوات متجهة إلى نفس المؤسسة، وهذا من أجل التقليل من المخاطر الأدبية، غير أنها لا تأخذ في الحسبان أن التكامل و الحفاظ على انجاز الأنشطة داخل المؤسسة (**Internalisation**) لا تحل كل المشاكل. في النهاية هذه المقاربة ليست فعالة بالقدر الكافي باعتبار أنها تهم فقط بإلغاء التعاون والتخلي النهائي عن الثقة التي تمثل المفرد الحقيقي للانتهازية.

1-8-2-9. نظرية الشبكات الصناعية (Théorie des réseaux industriels)

طورت المقاربة بالشبكات الصناعية من طرف (**Hakansson; 1982**) وترتبط بصورة كبيرة بالشبكات الاجتماعية المستعملة في علم الاجتماع (**Granovetter 1985; Bradache et al 1989**)، حيث توجد فروق بين المقاربتين، والفارق الأساسي هو انه في نظرية **TRI** لا توجد مبادلات مهمة بين الفاعلين وعلاقتهم، بل يؤخذ في الحسبان الأنشطة، الموارد ومختلف التبعيات بين الوجهتين (**Hakansson et al 1993** ، **Johansson et al 1987**)، وبالمثل، في المقاربة بالشبكات الاجتماعية، الفاعلين وعلاقتهم تكون فيها المبادلات ذات أهمية كبيرة، وبالتالي تأخذ التبعية جزءا كبيرا ولو رمزيا¹.

كما أن المقاربة بالشبكة تعتبر المؤسسة كعقدة في شبكة المنظمات، والشبكات تعتبر كبناء حكومي على نفس المستوى مثل الهرمية والسوق في نظرية تكاليف الصفقة (**Williamson; 1975**)، وأن الشبكات يمكن النظر إليها باعتبارها مؤسسات تسيطر فيها الخصائص الاجتماعية.

وهناك زاوية أخرى مهمة في هذه المقاربة، وهي اعتبار الانتهازية كأها خاصية قاعدية لدى الفاعلين، والأجدر أن الثقة هي التي تلعب دور مثل الدور في المقاربة الاجتماعية ، أي أنه عندما تكون هناك علاقة طويلة الأمد يكون أول من يواجه المخاطر هم الفاعلين، ثم يأتي الدائنون ثم العلاقات. وحسب (**Trienekens et al; 2001**) في نظرية الشبكات الصناعية، فإن أشكال التعاون لا تعتمد على التحفيز الاقتصادي، فالسلطة

¹. Idem

والثقة هما أيضا مفاهيم مفتاحية. ويؤكد (**Thereli; 1986**)¹ بأن السلطة هي مفهوم مركزي عند التحليل بمقاربة الشبكات، وهناك خمسة (5) مصادر للسلطة²: القاعدة الاقتصادية: (السيولة، ...الموردين)؛ التكنولوجيا؛ الكفاءة (كفاءة العمال والتجهيزات)؛ الثقة (السمعة، الأداء الماضي...)؛ المصدقية (العلاقات الخاصة للمؤسسات، العقود...). كما أن هذه النظرية ذهبت في تحليلها إلى جعلنا ندرك في لحظة معينة أن المؤسسة هي عقدة ضمن شبكة علاقات مترابطة.

والنقد المهم الموجه لهذه المقاربة هو التناقض بين اعتبار الفاعلين غير انتهازيين أصلا من جهة، وأن علاقات الثقة هي مفاهيم مفتاحية من جهة أخرى.

10-2-8-1. نظرية الألعاب (Théorie des jeux)

نظرية الألعاب هي مقارنة رياضية لمشكلة الإستراتيجية التي تدرس في بحوث العمليات والاقتصاد، حيث تدرس الوضعيات حين الاختيار ما بين ميزتين أين تكون النتائج للأول مثل الثاني. هذه المقاربة مستوحاة من نظرية احتكار القلة (**Oligopoles**)، حيث تضع في المقدمة أن نتيجة التصرف الاستراتيجي لمؤسسة يتبع بالضرورة تصرف المنافسين.

وأخذت نظرية الألعاب انطلاقتها من أعمال (**Morgenstern et al ; 1953**) التي تفرق بين وضعيتين قاعديتين: الألعاب التعاونية والألعاب غير التعاونية، بالإضافة إلى صنف ثالث تم تطويره من طرف (**Gugler ; 1991**) يسمى: الألعاب شبه التعاونية. وتعتمد نظرية الألعاب على تركيبات (بناءات) انطلاقا من العقلانية القاعدية للفاعل للعاون الاقتصادي المسمى: " الأناني " أو " المحب لذاته " (**égoïste**) الذي له تأثير جزئي على عدد من الأعاون الذين يمكن أن يكونوا محبين للتعاون أو لا .

هناك العديد من المؤشرات التي يجب أخذها في الحسبان بالنسبة للنماذج المطورة من طرف مختلف الباحثين أهمها: عدم التأكد، التفاوض، الحدس حول التطورات ونتائج التعاون...، هذه النماذج مازالت تعتبر أنه

¹ Idem

² Idem

بمجرد عملية حسابية (جمع أو طرح) كافية بالنسبة للأعوان (الفاعلين) منفردين. وقرار التعاون يمكن أن يتخذ بمنظور الربح أو المنفعة الأكبر التي تنخفض بالتعاون.

والتعاون مرتبط بميزانيات: الفرص/ التهديدات المعرضة للتقلبات، بالإضافة إلى أن التحليل بمنظور اتخاذ القرار من طرف الفاعلين (القرارات المتبادلة) تؤدي إلى طريق مسدود بالنسبة للسلطة المركزية التي تعطي دوافع العمل.

11-2-8-1. المقاربة عن طريق اجراءات التنسيق (APC)

هناك العديد من الأعمال البحثية (Johanson 1988 ; Remelhart et al 1986 ; Winograd et al 1986; Growston 1994) تنظر إلى التعاون من زاوية جد خاصة باعتباره من ميكانيزمات التنسيق: كيف يمكن التنسيق بين أنشطة الأنظمة المعقدة؟. أما (Malone et al 1994) فيرى أن التنسيق هو تسيير الكفاءات بين الأنشطة، فإذا لم يكن هناك ارتباط لن يكون هناك تنسيق. هذه المقاربة تركز بصورة كبيرة على مفهوم الموارد المترابطة، وبالتالي تكملة الأعمال لبعضها البعض. فمفهوم قيادة المبادلات يؤخذ في المقدمة باعتبار الدور المحوري الذي يلعبه في عمليات التنسيق، وأمثليه هذه القيادة تؤدي إلى تحسين في خلق القيمة المضافة¹.

كما أن أعمال (Aoki 1988) حول المؤسسة اليابانية وتحليل عوامل الفعالية الداخلية للمؤسسة، اقترح نموذجين للتنسيق: النموذج الأفقي والنموذج الهرمي، وحلل في أي حالة تكون الفعالية أكبر. هذه المقاربة تعد من المقاربات التي تقرب الرؤية للمؤسسة، كما أنها لا تزال قيد التطوير والتحسين.

12-2-8-1. النظرية المؤسساتية (Théorie Institutionnelle)

أسس هذه النظرية (Dimaggio et al,1983)، حيث تشير هذه النظرية إلى أن البيئات المؤسساتية تفرض ضغوطا على المؤسسات من أجل إضفاء الشرعية والالتزام بالمعايير الاجتماعية الحاكمة، كما أن هذه الضغوط من المرجح أنتحفز المؤسسات على ممارسة الأنشطة التي ستزيد من شرعيتها، وتجعلها تبدو متفقة مع القواعد

⁴⁷Mehdi Benali; op.cit.30

والمواصفات السائدة التي تحكم بيئات الأعمال (Oliver 1990; Scott et al 1983)¹. كما أن هذه الشروط تجعل المؤسسة تقيم علاقات بينها وبين باقي المؤسسات، على سبيل المثال يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحسين صورتها وسمعتها من خلال التعاون مع الشركات الكبرى والشركات متعددة الجنسيات المعترف بها. ومن الناحية العملية يمكن ان تكون هناك فائدة كبيرة لهذا التعاون، فالشرعية (التي يمكن تحقيقها جزئيا من خلال التعاون بين المؤسسات) وفتح الطريق أمام التعاون، مما يساعد المؤسسة على الحصول على موارد ومهارات (Berringer, 2000).

في سياق التعاون بين المؤسسات، يمكن أن تساعد النظرية المؤسساتية في وصف السبب الذي يجعل المؤسسات تتصرف بهذا الشكل، وعلى ضوء ذلك قام (Dimaggio et al, 1983) بالإشارة إلى التماثل المحاكي إلى أن المديرين يقلدون بوعي أو دون وعي استراتيجيات المؤسسات الناجحة، وكنتيجة لذلك هناك العديد من المؤسسات التي نجحت في نفس المجال. ونحن نفعل الشيء ذاته ، حيث تساعدنا هذه المقاربة في تفسير التعاون الذي يتجاوز مجرد الدوافع الاقتصادية. وسوف يعبر عن نفسه من خلال بعض المعلمات الطارئة التي تتعلق بالسمعة والثقة... الخ

ويظل تطبيق النظرية المؤسساتية على التعاون بين المؤسسات محدودا للغاية بحكم شدة ارتباطه بالسلوك، فعلى سبيل المثال، من الصعب على هاته النظرية أن تفسر لماذا هناك أشكال تنظيمية معينة تغير من تنظيمها الهيكلي؟ بالإضافة إلى ذلك ووفقا لهاته المقاربة تصبح لكل مؤسسة القدرة على تقليد المؤسسات الأخرى، وبالتالي لن تكون هناك فرصة من خلال التعاون البيئي أن تخلق المؤسسة لنفسها ميزة تنافسية (Osbora et al, 1997).

وباستعراض مختلف النظريات المستعملة في تفسير قرار التعميد يتبين أن كل نظرية على حدى لا يمكنها تفسير الظاهرة بصورة إجمالية، بل كل نظرية تسهم في تحليل جزء من قرار التعميد، وتبقى المساهمات المشتركة تتمثل في تكوين قاعدة نظرية ملائمة. كما أن هذه المقاربات على بعدها أو قربها من تحليلنا، يمكن أن تسهم فيه بصيغة أو بأخرى، حيث البعض منها يعتبر كقاعدة لهذا التحليل، والبعض الآخر يعتبر مفسرا للتعاون كشكل من أشكال التعميد.

¹ .Philippe, Touron (2011), THEORIE INSTITUTIONNELLE ET ADOPTION DE NORMES COMPTABLES INTERNATIONALEMENT RECONNUES : ETUDE DE TROIS CAS FRANÇAIS SUR LA PERIODE 1989 – 1993, Technologie et management de l'information, HAL Id: halshs-00584540, pp1-26

1-9. العوامل المحددة لقرار التمهيد

يرى **Barthelemy** أن العوامل المفسرة للتمهيد تم التطرق إليها في عديد البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، هذه العوامل تتميز بتغايرها وكثرتها. بصفة عامة تتعلق هذه العوامل بالمزايا التي يجنيها التمهيد للمؤسسات. حيث أثبتت العديد من التحقيقات المنجزة ما بين سنة 1991 و 1996 على 1200 مؤسسة أمريكية من طرف " معهد التمهيد" ، فقام بترتيب 10 أسباب رئيسية تفسر اللجوء إلى التمهيد بأي وظيفة ، ولكنها تتمثل في تبوؤ¹ الالتفات إلى العوامل النوعية لتفسير قرار التمهيد بالوظائف غير الرئيسية.

1-9-1. العناصر الإستراتيجية:

بما أن التمهيد يعمل على تعديل الهيكل والتنظيم الهيكلي للمؤسسة، فهو غالبا ما يكون مؤشرا استراتيجيا في أي قرار (*Gosse et al, 2002 et Quélin, 2003*)، حيث يعتبرون قرار التمهيد كقرار استراتيجي يتكون من مجموعة من العوامل الإستراتيجية أهمها²:

أ. التركيز على قلب الحرفة: يمكن تعريف قلب الحرفة على أنه مجموعة الأنشطة التي تسهم أكثر من غيرها في خلق القيمة في المؤسسة (*Barthélemy; 2001*). كما أنه يمكن في بعض الأحيان إدراج الأنشطة الإستراتيجية في مقابل الأنشطة المحيطة، ويبقى المشكل الأساسي الذي تواجهه المؤسسة في هذه الحالة هو تحديد ما إذا كان النشاط متعلق بقلب الحرفة أم لا. فحسب (*Quellin ; 2003*)³، التصور الأول لقلب الحرفة لكل مؤسسة غير متعلق بالجانب المادي ولا الجانب الزمني، فهو متطور باستمرار ، هذا التطور يتطلب وجود مؤسسات أخرى تقوم بتعهيد الأنشطة إلى متعهدين متخصصين، وبالتالي على المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها بطرح الأسئلة الثلاث التالية (هل تقوم بالإنجاز، أم تشتري أو الإنجاز والشراء معا).

¹ Mohammadreza Akbari(2013), op.cit.p29

² Abdelaziz Jamal et Khamoussi halioui; La décision d'externalisation de la fonction comptable: Facteurs explicatifs dans le contexte Tunisien; 2011; p10, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00650531>

³ Belcourt M. 2006. "Outsourcing – The benefits and the risks. Science direct", Human resource management review, No. 16. P.261

أما (**Quin et Helmer ; 1994**) فحاولوا تطوير مزايا التعهيد بالأنشطة الواقعة خارج قلب الحرفة، والاحتفاظ بالتركيز على قلب الحرفة. كما أن التركيز على قلب الحرفة يتم تقييمه على أساس القرب والبعد من الوظيفة المخرجة، وتقاس وفق المؤشرات الأربعة التالية¹:

- يعتبر استراتيجي؛
- يسهم في مرد ودية المؤسسة؛
- يسمح بجعل فرق معتبر مقارنة بالمنافسين؛
- ويسمح بالاتصال المباشر بالزبون.

ب. تسهيل وتبسيط عمليات إعادة الهندسة: تتمثل إعادة الهندسة في التغيير الجذري لأداء المؤسسة عن طريق تقوية ودعم عمليات خلق القيمة، وحنق العمليات غير المنشئة للقيمة. هذا المفهوم تم إدراجه من طرف **Michael Hamer** في نهاية **1980**²، حيث يعتبر السبب الأول لانبثاق إعادة الهندسة استجابة للتعقيدات التنظيمية المرتبطة بالحجم (كفقدان المرونة، ارتفاع التكاليف البيروقراطية)، أما السبب الثاني فهو استبدال التحليل الاستراتيجي المرتبط بمحدودية الموارد النادرة.

فمن أجل دعم الميزة التنافسية، على المؤسسة التركيز على الأنشطة التي تسهم في خلق القيمة.

ث. إعادة توزيع الموارد: يسمح التعهيد للمؤسسات بالتركيز على الجوانب الأكثر إستراتيجية لنشاطها، وتترك لمتعهداتها القيام بتفاصيل العمليات. هذا التبوؤر حول الأنشطة الرئيسية يتطلب تركيز الموارد حول أرباح الأنشطة باعتبار أن الموارد محدودة، والتعهيد بالأنشطة غير الإستراتيجية يسمح بتحرير الموارد المحدودة وإعادة توزيعها بشكل يسهم في تكوين الميزة التنافسية.

1-9-2. العناصر التنظيمية:

أكد (**Desreumaux, 1996**) أن التعهيد يعمل على التعديل في هيكل المؤسسة ، كما يعتبر أحد أهم الأدوات المنشئة لشكل تنظيمي جديد، وأن أهم محددات قرار التعهيد يمكن حصرها في العناصر التالية³:

¹Mohammadreza Akbari(2013), op.cit, p35.

² Lonsdale C., Cox A. 1998." Outsourcing: A business guide to risk management tools and techniques", Earls gate Press; p15.

³.Abdelaziz Jamal, Khamoussi Halioui, La décision d'externalisation de la fonction comptable :Facteurs explicatifs dans le contexte tunisien, p12, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00650531>.

أ. التخفيف من هيكل المؤسسة وزيادة المرونة: يعمل التعهيد على التقليل من حجم المؤسسة، وهذا التقليل لا يعني بالضرورة التخلص من المعدات والأفراد الذين كانوا جزء من المؤسسة، ولكن العمل على إيجاد ووضع علاقة مع متعهد خارجي الذي يأخذ على عاتقه بعض الأعمال التي كانت تنجز سابقا داخل المؤسسة. في هاته الحالة التخفيف من هيكل المؤسسة والزيادة في المرونة يعتبر هدفا أساسيا. وبالتالي فالتعهيد في إطار المرونة الإستراتيجية التي قدمها (Reix, 1979) والتي تسمح لأي نظام بقبول التعديلات أو التطورات في المفاهيم¹؛

ب. حل لحالة الانقطاع: يعرف التعهيد بأنه حل يلتجأ إليه في حالة وجود مشكل أو صعوبة على مستوى المؤسسة - غلق خط إنتاجي مثلا - وأن غالبية المؤسسات التي اعتمدت هذه الإستراتيجية وجدت حلا لمشاكلها التي لم تجد لها حلا داخل المؤسسة²؛

ت. تحسين نظام المعلومات الداخلي: في عصر الاقتصاديات التي تتحكم في نظم المعلومات أصبح شرط المتابعة السريعة للتكنولوجيات والتكيف القانوني ليس بالأمر البسيط، فالمؤسسة تفضل أن يكون تغيير هذه النظم من طرف مختصين ومهنيين، وعليه فالتعهيد هو انسب الطرق للتماشي مع التطورات السريعة لنظم المعلومات على مستوى عال، وفي نفس الوقت يتم تحديثه والتحكم فيه من طرف خبراء³.

1-9-3. العناصر التشغيلية

يصنف Porter, 1979 عملية التعهيد كونه أحد الأدوات والتقنيات الإدارية بدلا من الأدوات الإستراتيجية، فالعوامل التشغيلية تأتي من البيئة المؤسسية لنشاط معين، وبالتالي يمكن تلخيص أهم العناصر التشغيلية فيما يلي:

■ تحسين الأداء: غالبا ما تكون أنشطة الدعم غير فعالة، ويعزى السبب وراء ذلك إلى الأداء البيروقراطي وغياب المنافسة مع السوق (Barthelemy, 2001). في الممارسة العملية، حيث تأخذ الأنشطة الداعمة شكل قطاع مستقل يدار بصورة سيئة، وتلبي احتياجات محدودة للغاية، وبالتالي تكليف متعهد

¹ Belcourt M. 2006m, Op. Cit.p.277.

² Lacity M., Willcocks L., (1995). "Interpreting Information Technology Sourcing Decisions from a Transaction Cost Perspective: Findings and Critique", Accounting, Management and Information Technology, 5, 3/4, p204.

³ Mohammadreza Akbari(2013), op.cit.p23.

خارجي بادارة هذا النشاط يحسن من ادائه ، ويعطي الادارة العامة فرصة لاستعادة السلطة والوصول الى خبرة المتعهد الخرجي المتخصص¹؛

- احترام أجال التسليم²: تتطلب المواعيد النهائية وسائل متطورة للوفاء بجميع الالتزامات، دون تجاوز المواعيد النهائية ، وبالتالي تأتي عملية التعهيد كحل مثالي للوفاء بهذه المواعيد.

10-1. تسيير العلاقة مع المتعهد الخارجي

إن معرفة إمكانية التعهيد بالنشاط هي الشرط الأول لضمان نجاح عملية التعهيد، أما الشرط الثاني - وهو لا يقل أهمية عن الأول- وهو تسيير العلاقة مع المتعهد الخارجي. فإذا كانت نظرية الموارد أهملت هذه النقطة، فإن نظرية تكاليف الصفقة سلطت الضوء عليها، فحسب (Williamson; 1985) فإن نجاح عملية التعهيد تعتمد على الملائمة بين المخاطر التعاقدية ونوع العقد المستعمل، بالإضافة إلى: خصوصية الأصول، عدم التأكد، التردد المرتفع، وبالتالي من الضروري استعمال الشكل التعاقدى المطور.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنواع أساسية من العقود وهي³:

- **العقود الكلاسيكية**: تستعمل في تسيير عمليات التعهيد البسيطة، حيث العقود التعاقدية ضعيفة، والمؤسسة المخرجة للنشاط لها الاختيار بين عدد كبير من المتعهدين، كما أن هذا النوع من العقود يكون لأجل قصير، وقليل الكلفة ويمكن للمؤسسة تغيير المتعهد؛
 - **العقود النيوكلاسيكية**: هي العقود المفصلة، وعدة ما تستعمل في تسيير عمليات التعهيد المعقدة والتي تتميز بمخاطر تعاقدية مرتفعة، وكذا تتكون من عدة بنود (شروط) مثل: قياس الأداء، حساسية المتعهد؛
 - **عقود العلاقات**: وهي العقود التي تسمح كذلك بتسيير عمليات التعهيد المعقدة، لاسيما المخاطر التعاقدية الجدة مرتفعة. وهذه العقود ليست بالضرورة جدة مفصلة ويمكن أن تأخذ شكل (مؤسسة جدة مصغرة) يتمحور عملها حول المواصفات المتطورة المطلوبة من الشريكين.
- فالعلاقات التعاقدية يمكن تنظيمها على أساس مستمر وحسب الحاجة، فكلما كانت المخاطر مرتفعة كلما كانت العقود أكثر تفصيلاً.

¹ Idem.

² Ali -Yrkkö J. 2007. "Tuotannon ja T&K- toiminnan ulkoistaminen – motiivit ja onnistuminen." The Research Institute of the Finnish Economy, No. 1071.; p277.

³Idem.

1-11. رهانات التمهيد

إن محفزات عمليات التمهيد جد واسعة، تقليديا يهدف التمهيد بصفة خاصة إلى التخفيض من التكاليف، أما اليوم فضرورة خلق القيمة للمساهمين تدفع المؤسسات إلى انتقال الأفراد والتجهيزات نحو المتعهدين المتخصصين، مما يؤدي إلى التقليل في الميزانيات وتطوير الموارد المالية والبشرية التي تخص الأنشطة المنشأة للقيمة المضافة. فالمزايا المنتظرة من التمهيد متعددة بالنسبة للمؤسسة المخرجة للنشاط، ولكن تبعا لمنطق التمهيد المتبع، فباعتقاد المقاربة الهجومية في خلق القيمة للزبائن يكون التحكم في علاقة الخدمة ضمن سلسلة الخدمات يعمل على تحقيق الرهانات التالية:

1-11-1. الرهانات الإستراتيجية: في إطار إعادة التنظيم يستجيب التمهيد الى المتطلبات التالية:

- انفتاح المؤسسة على الممارسات المتجددة، لاسيما عند التمهيد بوظائف البحث والتطوير؛
- التركيز على النشاط الرئيسي والأنشطة القريبة منه، والتحرر من القيود المرتبطة بالوظائف الداعمة؛
- تقييس (**harmonisation**) وتناسق الإجراءات الإدارية والمالية من أجل الوصول الى معلومة مالية ذات جودة عالية؛
- يعتبر التمهيد مرحلة وسببية في التطوير الداخلي والخارجي.

1-11-2. الرهانات الاقتصادية والمالية: على الصعيد الاقتصادي والمالي، يعمل التمهيد على عقلنة

التكاليف من حيث:

- التحكم في العمالة وكذا الآثار الاجتماعية المرتبطة بها، وبالتالي القدرة على توقع وضعيات الفائض في العمالة؛
- إمكانية تحرير الموارد المالية وتخصيصها إلى الاستثمار والاستفادة منها أكثر؛
- البحث في أكبر إمكانية لتحويل التكاليف الثابتة المتعلقة بالوظائف الداعمة إلى تكاليف متغيرة.

1-11-3. الرهانات التنظيمية: بسمح التمهيد من الاستفادة من أفضل الممارسات، لاسيما من حيث:

- تألية العمليات (الاستفادة من الوقت ومن الموثوقية في العمل)؛
- تنظيم الطرق والتأقلم مع القانون؛

- التقليل من المخاطر وتقوية وسائل المراقبة؛
- تبسيط وتسريع عمليات إقفال (تسوية) الحسابات، وكذا الوصول إلى أمثلية وظائف الإدارة والمحاسبة وتقييس أنظمة المعلومات؛
- تحسين صورة المؤسسة باستعمال كفاءات وخدمات الخبراء.

1-12. المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعميد.

نحاول في هذا الجزء التعرف على المخاطر بصفة عامة ، ثم في مرحلة لاحقة معرفة المخاطر التي يمكن أن تنتج عن تطبيق هاته الإستراتيجية وكذا التعرف على مختلف تصنيفات المخاطر ، ومن ثمة محاولة اقتراح تصنيف يمكن تبنيه في الجزء التطبيقي من الدراسة.

1-12-1. التطورات المختلفة حول مصطلح المخاطر

في هذا الجزء من البحث نحاول التطرق-ولو بصورة موجزة - للتعريف المختلفة للمخاطر، حيث هذا المصطلح عادة ما يستعمل في مجالات عديدة بترجمات مختلفة، وفي بعض الأحيان متناقضة، ولهذا سوف نبدأ بتحديد المعنى الدقيق لما ننتظره من هذا المصطلح.

في الأدبيات العلمية، هناك العديد من التعريف، فحسب (AS/nzs,1999) تم تعريف المخاطر كما يلي: "المخطر هو حدث أو تسلسل أحداث التي يمكن أن تعرقل تحقق أهداف الكيان أو المجموعة، او يحتمل أن يقلل من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها". أما دليل ISO/CEI فيقدم تعريفا كلاسيكيا: "المخطر هو التوليفة الاحتمالية للحدث وعواقبه". أما (Pate-covnell, 2001) فقد حاول أيضا تعريف المخاطر، ولكن بصورة كمية، حيث قدم التعريف التالي: "هو اجتماع لأربعة مجموعات: السيناريو، احتمال الحدث، النتيجة والخطر). وفقا لهذا التعريف، لا يمكن أن يكون المخطر دلالة سلبية، لأنه لا يمكن للأحداث السلبية أضرار إيجابية.

أما حسب (zsidisin; 2003) يقترح التعريف التالي: «المخطر هو التباين في الاحتمالات لتوزيع الأرباح والخسائر الممكنة بين مختلف المتعاونين» وهذا التعريف معتمد في نظرية القرار، حيث يضم المخطر أساسا التباين في النتائج (الموجبة والسالبة) واحتمالاتها. كما يقترح كل من (Manuj et Meatzer; 2008) ثلاث عناصر نجدها في غالبية الأدبيات، هذه العناصر تأخذ شكل الأسئلة التالية:

- ما هي الخسائر الممكنة إذا كان المخاطر حقيقي؟
 - ما هو احتمال تحقق هذه الخسارة؟ (احتمال وقوع الحادث الذي ينتج عنه المخاطر)
 - ما هي أهمية وقوع هذه الخسائر؟
- انطلاقاً من المعايير العامة لتعاريف المخاطر، يمكن أن نحتفظ بالتعريف التالي الى نهاية هذا الفصل: "المخاطر هو شرط يتميز باحتمال وقوع الحدث، مما يسبب انحرافاً سلبياً عن النتائج المتوقعة او المنتظرة". ومن جهة أخرى، وبالنظر إلى العديد من الأدبيات المتخصصة، يمكن أن نجد تعريف المخاطر يتحدد بمجموعة من الخصائص:
- مجال منشأ المخاطر: وهي الفضاءات التنظيمية، الوظيفية والبيئية المتعلقة بالتقدم المحقق في المشروع حيث قد تنشأ المخاطر؛
 - الأسباب: الأسباب يمكن أن تكون حقائق وقيود وغيرها من المخاطر؛
 - الفترة النشطة وحالتها: الفترة النشطة تتعلق بالفترة التي يكون فيها احتمال حدوث المخاطر مرجحاً، والتي يمكن التعرف عليها خلال أزمنة مختلفة، وتتميز حالة المخاطر بوحدة من الثلاث سمات التالية: كامنة (المخاطر غير ظاهر)، ظاهرة (تجلى المخاطر) ومختفية (المخاطر لم يعد قادراً على إظهار نفسه)؛
 - الأثر: أي النتيجة أو الأثر الناتج عن تحقق المخاطر، ويتم التعرف على تأثير المخاطر من خلال ثلاثة مفاهيم، وهي: نوع التأثير (التكلفة، التأخير، الأداء) وقيمة التأثير الذي يمكن أن يكون بدلالة الزمن والتقنية المستعملة في تقدير الأثر؛
 - النطاق: ويرتبط ذلك بتحدي الأهداف على مختلف مستويات مسؤولية المشروع التي تحفز إذا كان المخاطر متجلي أم لا؛
 - احتمالية المظهر: ويعبر عن درجة الطوارئ في مظهر من مظاهر المخاطر، ويمكن تقدير احتمال حدوث المخاطر بطريقة نوعية أو كمية؛
 - الكشف: مستوى الكشف ممكن في حالة ظهور المخاطر (ظهور التأثير) أو في وقت مبكر بإثارة أحد أسبابه، ويكون بدلالة حجم المعلومات المحددة (المميزة) للمخاطر؛
 - المسؤول: تسيير المخاطر يتطلب قائدا يتحمل المسؤولية وقيادة المخاطر يتم ضمناً من طرف أصحاب المصلحة الذين لهم سلطة التوجيه والقرار؛
 - إجراءات الإلتقان والتحكم: أي جميع الإجراءات والأحكام الموجهة لتجنب ظهور المخاطر (الميزة الوقائية) أو للحد من تأثيرها (الميزة التصحيحية).

كما سبق يمكن القول ان ضرورة الاخذ في الحسبان المخاطر-خاصة في حالة التعهيد بالأنشطة الذي أصبح معروفا على نطاق واسع-والتي تبدو أحد الأجوبة التشغيلية الأكثر توافقا لمواجهة الصعوبات التي تعاني منها غالبية المؤسسات في تسيير مشاريعها.

1-12-2. تسيير المخاطر

تسمح عملية التعرف على المخاطر وأسبابها وتقدير أثارها والبحث في وسائل التحكم فيها على إكساب المؤسسة مهارة وخبرة حول نجاح المشروع. وبالتالي تحديد المخاطر وأسبابها، وتقدير أثرها والنظر في وسائل السيطرة عليها يتطلب مهارة وخبرة في هذا الموضوع، ومهما يكن المخاطر ذا صبغة تقنية أو مالية أو المساس بأمن الأفراد أو الممتلكات او غيرها من الجوانب، فإن تسيير المخاطر هي التي ترسم التوازن بين الأحداث المقبولة وغير المقبولة المرتبطة بالمؤسسة، فهي الإجراءات من أجل تحديد وتكثيم المخاطر بطريقة يمكن معها مواجهة والتنبؤ بأحداث اعتمادا على أحداث وقعت خلال حياة المشروع.

كما تهدف هاته العملية على التوالي إلى تحديد وتحليل المخاطر المتكبدة وتقييمها، وتحديد أولوياتها، والنظر في طرق السيطرة عليها ورصدها، وأخيرا الاستفادة من المهارة والخبرة المكتسبة في هذا المجال، وبالتالي المعالجة والسيطرة على المخاطر هو جزء من عملية ديناميكية تتكون من خمسة أوجه أساسية:

1-12-2-1. تحديد المخاطر

يتضمن تحديد المخاطر، إدراج المخاطر المحتملة المتوائمة مع المشروع-لاسيما م هو مهم - وتحديد خصائص كل مخاطر، كما توضع في بداية المشروع قائمة المخاطر والتي تأخذ في الحسبان المخاطر المحتملة التي تسعى المؤسسة للسيطرة عليها، ويتم الانتهاء من هذه القائمة وفقا للوسائل التي تم تعيينها للسيطرة على المخاطر وأهمية المشروع بعدة طرق، أهمها:

- انطلاقا من قائمة معدة مسبقا من خلال الخبرة، هذه القائمة تحتوي على المخاطر الأكثر احتمالا للوقوع، والأكثر مواءمة مع المشروع؛
- عن طريق تكيف المشروع مع المعلومات عن المخاطر المرسملة من المشاريع السابقة؛
- بالرجوع إلى قائمة المخاطر المصنفة حسب الفئات، وتغطي جميع جوانب المشروع، والتي لا ينظر فيها إلا للمخاطر ذات الصلة بالمشروع؛

■ من خلال تحديد أوجه عدم اليقين والقيود التي تهدد أنشطة المشروع، أو عن طريق البحث عن الآثار المحتملة ودراسة أسبابها.

كما تتميز المخاطر التي يتم تحديدها بالإيجاز، وهذا للسماح بدراسة المجاميع الممكنة، والكشف عن المخاطر التي تنطوي عليها، وكذا تحديث قائمة المخاطر، بالإضافة إلى توحيد التعاريف من خلال البحث عن معلومات إضافية وسيناريوهات نمذجة المخاطر بهدف التوحيد. أما الغرض الأساسي من تحديد المخاطر فهو تحديد ملف تسيير المخاطر مع قائمة المخاطر التي تم وصفها والمختارة للمشروع لمعالجة وتحليل المخاطر مع تصنيف مسبق لها من حيث الأهمية كما يلي:

- تأسيس قائمة المخاطر: تحديد المخاطر المحتملة؛
- البحث في المخاطر التي تسببها: دراسة المجاميع المحتملة؛
- البحث عن الاكتمال: اختبار الارتباطات خارج التصنيف.

1-12-2-2. اتخاذ القرارات الإجرائية

تتمثل القرارات في مراعاة مدى إلحاح مخطر محدد لتوجيه واختيار المسارات المناسبة لجعله خيارا فعالا، وبالتالي فهاته القرارات الإجرائية جد ضرورية في عملية صياغة القرار المنهجي الذي يقلل من تأثير الجوانب السلوكية لتسيير المخاطر.

1-12-2-3. تحليل المخاطر

بعد تحديد المخاطر، أي بعد الاحتفاظ بتعريف مستقر للمخاطر وخصائصها، تأتي مسألة تقديرها وتحديد كيفية تقديمها للنتائج، ولهذا الغرض هناك خطوتان مفيدتان:

أ. تقييم سريع لتحديد ما اذا كانت المعلومات التي تم ترجمتها حول المخاطر كافية لاتخاذ قرار فوري بشأن أي إجراء؛

ب. دراسة المخاطر لتقدير أفضل، حتى تكون المعرفة أكثر عمقا للبت في أي حل سالب. ونتائج هذه الدراسة تكمل ملف تسيير المخاطر وتسمح بتحديد الأولويات. كما أن الغرض من تسيير المخاطر هو فهم خصائص المخاطر التي تم تحديدها بشكل أفضل، حتى تكون المؤسسة قادرة على تحضير الحلول الأكثر فعالية، تماشيا مع الأزمنة المتاحة، والبت في الإجراءات التي يتعين اتخاذها على سبيل الأولوية.

1-12-2-4. تسيير المخاطر

بعد تحديد المخاطر واتخاذ الإجراءات القرارية المناسبة وتحليل المخاطر، تأتي عمليات تسييرها والتي تترجم بواسطة:

✓ تنفيذ ورصد التقدم المحرز في خطط عمل العرض؛

✓ مراقبة تطور المخاطر بشكل فوري.

كما أن نطاق تطبيق تسيير المخاطر يمكن تمثيله من خلال منطقة المخاطر ذات تردد وشدة كما يلي:

في هاته المنطقة تكون الاستراتيجيات الجذرية (الرايكية) قابلة للمخاطر، تتحاشاها او تعمل على عدم تطبيقها كليا، لهذا تأتي فنيات مسير المخاطر للممارسة: بأي الوسائل، وما هي التكلفة الممكن تحملها للمخاطر المقبولة؟ إلى أي مدى يمكن الذهاب بمفهوم النفقات؟ ما هي التقنيات الأكثر توافقا؟ وحتى هاته التقنيات يجب ان ينظر لها بمنظور مالي.

1-12-2-5. رسملة المكتسبات

تتمثل الرسملة في استغلال المكتسبات من أجل السيطرة المثلى على المخاطر الحالية والمستقبلية، هذه الرسملة في السيطرة على المخاطر تعتبر جزء مكمل لإجراءات تطوير المؤسسة كفرق وأفراد، وبالتالي يجب الأخذ في الحسبان عملية الاغتناء بالمعرفة حول مخاطر كل مستوى من مستويات التدخل التالية:

- مستوى الزبائن، من أجل تحسين العلاقات (زبائن/ موردين)؛
- مستوى المؤسسة الموردة، من أجل تحسين السيطرة على مخاطر المشروع؛
- مستوى الفرق (جمع فريق) المشروع، من أجل تحسين السيطرة على المشاريع؛
- المستوى الفردي، من أجل تحسين الكفاءات الفردية.

1-13. مخاطر التعميد

مزايا التعميد لا يمكنها أن تجعل العين غير مبصرة للمخاطر التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة جراء ممارسة استراتيجيات التعميد المختلفة، فالمؤسسات تتطور في فضاء دائم التعقيد والتغير، ومليء بالمخاطر المتنوعة

والمتعددة، حيث تتأثر جميع وظائف المؤسسة بهذه الإستراتيجية. وبالتالي فالتمهيد بوظيفة أو نشاط إلى متعهد خارجي ليس بالقرار السهل، لذلك على المؤسسة أن تكون على دراية واسعة بالمخاطر التي يمكن أن تعرقل السير الحسن لأنشطتها. بصفة عامة تختلف هذه المخاطر من باحث إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى، والتي قد تنتج من المتعهدين، من البيئة الداخلية أو الخارجية، أو من قدرة المؤسسة، وتحدد هذه المخاطر مجموعة كبيرة من العوامل.

1-13-1. تصنيف المخاطر المرتبطة بمشاريع التمهيد

من بين أهم الأهداف المحددة منذ البداية في بحثنا هو تحديد وتصنيف المخاطر التي قد تتزامن مع تطبيق إستراتيجية التمهيد، لذلك سعينا في هذا البحث إلى تعريف وتصنيف هذه المخاطر الناتجة عن التعاون بصفة عامة والتمهيد بصفة خاصة. وعليه سعينا إلى استعراض ومراجعة لمختلف أنواع المخاطر الحالية المتعلقة بهذه الإستراتيجية، وهذا من خلال مراجعة بيبليوغرافية لهذه الأنواع من المخاطر الموجودة في الأدبيات والمرتبطة بإستراتيجية التمهيد والتي تثرى مقارنتنا في هذا الجزء من الدراسة.

تستند التصنيفات الى مجموعة متنوعة من المعايير: الطبيعة او الأصل والتأثير، حيث في البداية نقدم أعمال (Williams;1975) والذي يقدم تصنيف يميز فيه مصدر المخاطر بدلا من التقدم المحرز في المشروع، وهذا التصنيف يقسم المخاطر الى فئتين: المخاطر المتكبدة خلال مرحلة تطوير مشروع التمهيد والمخاطر المتكبدة في مرحلة التنفيذ. (أنظر الجدول 1-3)

الجدول رقم (1-3) : تصنيف المخاطر حسب williams

■ خطر التعبير السيء عن الاحتياجات؛	
■ مخاطر التقادم التجاري؛	
■ مخاطر عدم كفاءة المؤسسة في مواجهة الطلب؛	
■ مخاطر سوء تقدير التكاليف والاجال؛	المخاطر المتكبدة خلال مرحلة تطوير مشروع
■ مخاطر النزاعات داخل فريق المشروع؛	التعهيد:
■ مخاطر التواصل بين السلطة المتعاقدة والسلطة المراقبة للمشروع.	
■ مخاطر قيادة المشروع؛	
■ مخاطلا الاكتشاف المتأخر للمشاكل؛	المخاطر المتكبدة خلال مرحلة تنفيذ مشروع
■ مخاطر التشخيص الخاطئ أو الجزئي؛	التعهيد:
■ مخاطر الاستجابات غير المناسبة.	

المصدر: d'apres williams

أما (Courtot; 1998)، طور تصنيفا للمخاطر ناتج عن العناصر المتعلقة بخصائص المخاطر، والتي لخصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-1) : تصنيف المخاطر حسب Courtot

مخاطر تقنية	■	
مخاطر مالية	■	
مخاطر بشرية	■	
مخاطر تنظيمية	■	الطبيعة
مخاطر ادارية	■	
مخاطر قانونية	■	
مخاطر تجارية	■	
مرتبطة بـ:		
بلد الخروج	■	
العملاء، المنتج والموردون	■	
المقاولون من الباطن (المناولون)	■	
السلطات العمومية	■	الاصل
الحالة القانونية	■	
المؤسسة	■	
النتائج:		
المخاطر التي تؤثر على أداء المشروع	■	
المخاطر التي تؤثر على وجود المشروع في حد ذاته.	■	
قابل للاكتشاف DéTECTABLES	■	القابلية للاكتشاف
غير قابل للاكتشاف IndÉTECTABLES	■	
المراقبة		
قابل للمراقبة	■	
غير قابل للمراقبة	■	
الخطورة		
مخاطر ضئيلة أو مقبولة	■	
مخاطر كارثية او غير مقبولة	■	
إحتمالية الحدوث		
غير محتمل الحدوث أو نادر	■	
محتمل الحدوث أو متكرر.	■	

المصدر: وفقا لـ: (Cortot; 1998)

وفي سياق أوسع، وتحليل مخاطر التعميد، وجدنا في عمل (Peillon ; 2001) توصيف آخر للمخاطر المرتبطة بتبني إستراتيجية التعميد، حيث يشير هذا الباحث إلى أنه على الرغم من أن التعاون يوفر فرصا، إلا أن

الشركاء يحتاجون إلى معرفة كيفية استغلال هاته الفرص، كما يجب أن يكونوا على دراية بالمخاطر المحتملة ذات الصلة، والتي يمكن أن تكون¹:

- مخاطر حبس التكنولوجيا (**lock-in technologique**): وهو المخاطر الذي يتصرف من خلاله الشريك كلص متجول (**fraudeur**)، يحشد لحسابه الخاص المعرفة من خلال جهود جميع الشركاء؛
 - مخاطر الاصطدام: وهو المخاطر المتمثل في قدرة أحد الشركاء على استيعاب مهارات الآخرين ثم يقوّن بإعادة إدخال المهارة من جديد ثم إعادة بيعها؛
 - مخاطر الانتهازية: في المقام الأول، هناك مخاطر استخدام مورد مشترك، وهذا ما يحتمل تشجيع سلوك استغلال المخاطر من جانب أحد الشركاء. أما في المقام الثاني هناك مخاطر أن التعاون قد ينتج عنه معلومات ذات صبغة إستراتيجية، وبما أن الشركاء متنافسون، فقد يتم إغراؤهم في الاستغلال المفرط لهذه المعلومات من أجل الحصول على ميزة تنافسية على حساب الآخرين.
- كما تقترح (**Afnor; 2003**) قائمة مراجعة من المخاطر، حيث يحدد هذا التوصيف نوعين من المخاطر: المخاطر خارج المشروع والمخاطر داخل المشروع نفسه.

الجدول (1-5): تصنيف المخاطر حسب Afnor

المجال	الوضعية
■ المخاطر السياسية والاستراتيجية	المخاطر الخارجية: حوادث خارج المشروع
■ المخاطر القانونية والتنظيمية	
■ المخاطر الأمنية	
■ المخاطر المالية	
■ مخاطر وسائل الاعلام	
■ مخاطر التقنيات الخارجية	

46. Fouad Arfaoui et al, les risque de la stratégie d'externalisation, www.les, echos.fr/formations/risques/article_11_1.htm,3/12/2006.

■ مخاطر التطور التكنولوجي

■ المخاطر الادارية (التسييرية)

■ المخاطر الاجتماعية والتنظيمية

■ مخاطر تقنيات التصميم (الجدوى، التعريف
والإنجاز)

■ المخاطر التعاقدية

■ مخاطر التشغيلية ومخاطر الصيانة.

المخاطر الداخلية: حوادث داخل المشروع

المصدر: وفقا لـ: **Afnor; 2003**

أما في السنوات الأخيرة ، اقترح معهد إدارة المشاريع (**PMI. 2004**) أربع فئات من المخاطر¹:

■ المخاطر التقنية: وهي المتعلقة بالتكنولوجيا والأدوات المستعملة في التطوير؛

■ المخاطر الخارجية: وهي المخاطر الناتجة عن بيئة الأعمال (بالمعنى القطاعي) التي يعمل في حدودها

المشروع (وضع السوق، العلاقات مع العملاء والموردين)؛

■ المخاطر التنظيمية: وتتعلق بتنظيم المشروع، مثل: الموارد المتاحة، الأولوية المخصصة للمشروع والاعتماد

المتبادل مع المشاريع الأخرى؛

■ المخاطر المتعلقة بإدارة المشروع: وهي المخاطر المرتبطة بأنشطة التخطيط، القيادة والتطوير.

1-13-2. اقتراح تصنيف للمخاطر المرتبطة بمشروع التعميد

تتألف عملية تحديد المخاطر من إدراج جميع الأحداث المؤهلة للمخاطر من خلال إدراج المخاطر التي لها

تأثير مباشر على العميل، وذلك على أوسع نطاق ممكن.

في الواقع، فإن المخاطر التي سندرسها في مجال محدد والتي لا تشمل بوضوح فكرة التعاون التي قد تكون

قائمة بين العميل ومزود الخدمة والمؤسسة المخرجة للنشاط والمتعهد الخارجي، وبالتالي تحديد مسار مشترك

للعمل مع وجود أهداف مختلفة.

¹. عبد الله فطيمة، معرفة اثر الميزة التنافسية على معايير اختيار المورد في اطار مشروع اخراج الانشطة ، دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم

الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مصطفى سطمبولي معسكر، (الجزائر)، العدد 13 ، 2015، ص 15

إن نوعية المخاطر التي سيتم اقتراحها هي قائمة من المخاطر التي لها تأثير مباشر على المؤسسات المخرجة للنشاط وتنظيمها الهيكلي ، وفي نفس الوقت لا تؤثر بأي شكل من الأشكال على نشاط المتعهد الخارجي، حيث تم إنجاز هاته القائمة على مرحلتين:

1-13-2-1. مرحلة التعريف بالمخاطر

من خلال تحليل المقابلات التي أجريت في هذا المجال لتحليل المعلومات، وكذا من خلال دراسة الأدبيات المتخصصة المتاحة، بحثنا في اكتشاف المخاطر التي عبرت عنها مختلف الجهات الفاعلة والتي لها تأثير مباشر على المؤسسات المخرجة للنشاط، ثم تم تحويل هذه المشكلات في مرحلة لاحقة الى تعبيرات تتوافق مع مفهوم المخاطرة، مما مكن من تسليط الضوء على قائمة طويلة من المخاطر والتي طورت في مرحلة لاحقة الى مجموعات، لكل مجموعة اسم.

ومن أجل تجميع هاته المخاطر في مجموعات تم الاعتماد إلى حد كبير على التجانس القائم بين المخاطر حسب محتواها وتعريفها ومعناها، حيث تم تصنيفها إلى ستة (6) أنواع كبرى من المخاطر .

1-13-2-2. مرحلة بناء التصنيف

أتاحت لنا المرحلة الأولى مع الأنماط المعروضة من الأدبيات أن نستمد من هذه الأعمال السابقة لتكون قادرين على إعطاء أسماء لهذه الفئات الست من المخاطر المقترحة ، والتصنيف الناتج تم تنظيمه وفقا لمستويين:

- **المستوى الأول:** يتكون من ستة مجالات (مخطر العلاقات /الإنسانية، المخاطر المالية، المخاطر التقنية، المخاطر الاجتماعية/ التنظيمية، المخاطر القانونية والمخاطر الإستراتيجية)؛
- **المستوى الثاني:** هو قائمة شاملة للمخاطر التي تمثل أحداث ذات تأثير سلبي على مشروع التعهيد(أي تهديدات تحاول المؤسسة تجنبها وإلا التكيف معها في حالة عدم القدرة على تجنب.

والأحداث السلبية يمكن حصرها في العناصر التالية التي تمثل القائمة المفصلة للمخاطر ممكنة الحدوث:

- أ. **عدم التوافق الثقافي:** في إطار علاقة التعهيد يكون هناك تضارب مصالح بين مقدمي الأوامر (المؤسسة المخرجة للنشاط) والموردين (المتعهدين)، وبالتالي هناك مخطر يتمحور حول تعظيم المردودية لكل منهما،

فأي وضعية يمكن أن تكون مصدر لتضارب المصالح، من جهة أخرى يجب الآخذ في الحسبان ثقافة الطرفين، حيث أثبتت الدراسات أن اختلاف الثقافات يعتبر عنصر جد مهم في فشل عمليات التعميد¹؛ ب. **مخطر التبعية للمتعمد الخارجي**: الأدبيات الاقتصادية غنية بالنماذج النظرية والدراسات القياسية التي تعالج قرار التعميد، وكذا محدداته وعناصر فشله ونجاحه. كما عاينا أن الدراسات التي عاجلت التعميد والتي تبنت المقاربة المعتمدة على تسيير المخاطر تبقى نسبيا نادرة²؛

فحسب **(Lons Dale; 1999)** اقترح ثلاث **(3)** شروط حتى نقول أن المؤسسة المخرجة للنشاط تربطها علاقة تبعية تجاه المتعمد الخارجي: الأول، التعميد ضمن سوق جد مركز، فالتبعية غالبا ما تزداد عن طريق وجود تركيز قوي في سوق المتعهدين، فإذا كان عدد المتعهدين قليل وعدد المؤسسات المخرجة للنشاط كبير يكون هناك احتمال كبير لوجود تبعية للمتعمد. أما الشرط الثاني فيتمثل في التنسيق الداخلي السيئ، حيث تلجأ المؤسسات ذات العدد الكبير من الأنشطة واليد العاملة غير الكفؤة إلى التعميد، وهذه المؤسسات عادة ما يكون تنسيقها الداخلي سيء. أما الثالث فينصب حول المتطلبات التعاقدية المرتبطة بالأصول وعدم التأكد، فالرشادة المحدودة للمسيرين تؤدي إلى عدم تأكد قوي بالحيط الخارجي، وبالتالي إبرام عقود غير مكتملة، وهذا النقصان في إبرام العقود يعطي هامش كبير لإعادة النظر فيها كلما اقتضت الضرورة.

ت. **مخطر فقدان المهارات والكفاءات**: يعتبر فقدان المعرفة والكفاءات مخطر جد مهم مرتبط بظاهرة التعميد، فالنتائج التي توصل إليها **(Quellin; 2007)** أثبتت أن **49,3%** من المؤسسات تأكدت أن هذا المخطر جد مهم ويعتبر من أكبر المعوقات التي تقف في وجه التعميد. أما **(Barthelemy; 2001)** فيقول إن فقدان المعرفة والكفاءات ناتج عن انتقال الكفاءات والتجهيزات نحو المتعمد الخارجي، وبالتالي فاللجوء إلى المتعمد الخارجي يترافق غالبا مع انتقال أو التنازل عن الموارد. إلا أن **(Jennings; 1996)** فيرجع فقدان المعرفة والكفاءات ناتج عن غياب تكرار إنجاز عمليات التعميد (قلة الخبرة)، وهذا الغياب يؤدي بدوره حسب **(Jennings; 2002)** إلى فقدان المتزايد للكفاءات المفتاحية؛

¹ Mohammadreza Akbari(2013), op.cit.p37.

²Muhammad Faisal Sultan (2018), Analyzing the Effect of Outsourcing by SMEs on Company's Performance Moderating Role of Risks Associated with Decision of Outsourcing: Evidence from SMEs operating in Karachi, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.19,p4

ث. **مخطر سوء الأداء:** مخطر الأداء غير الجيد (أو عدم وجود الأداء) متعلق بوضع المتعهد الذي يقدم الخدمات غير المتطابقة مع متطلبات وشروط العقد، فتعقد هذا المخطر يكمن في صعوبة التقدير قبل إبرام العقد. ومع ذلك فالأداء غير الجيد ليس دائما ناتجا عن عدم كفاءة المتعهد في الاستجابة إلى متطلبات مقدمي الأوامر، بل يمكن أن يكون مرتبطا باختيار تعهيد الوظيفة أو النشاط؛

ج. **مخطر خلق منافس جديد:** من المؤكد أن خلق منافسين جدد يعتبر من المخاطر غير المقدرة للتعميد، وهذا المخطر غالبا ما يكون ناتج عن انتقال المعرفة ولكفاءات نحو المتعهد الخارجي (**Jennings; 2002**). كما قدم (**Barthelemy; 2001**) مثال عن **General Electric** من خلال دراسة قام بها أن: المؤسسة المخرجة للنشاط تفقد بصورة متزايدة مجموعة من الكفاءات في إنتاج الموجات الصغيرة لصالح **Samsung** المورد الرسمي لها الذي أصبح فيما بعد أكبر منتج لهذه الموجات بعد دخول **General Electric** إلى سوق التعميد¹؛

ح. **المخطر الاجتماعي:** باعتبار أن المؤسسة هيكل بشري، فهي ليست فاقدة للحس تجاه التغيرات (الاقتصادية، التنظيمية والاجتماعية) التي يؤثر بها التعميد على العنصر البشري، كما أن عملية التعميد يمكن أن ينجر عنها تسريح للعمال، وهذا ما يخلف أثر سلبي لديهم، مما يؤدي إلى مقاومة شديدة من طرف العمال . فحسب (**Barthelemy; 2001**) تأخذ هذه المقاومة شكلين: المعارضة المقنعة (الخفية) والمعارضة المفتوحة².

أما المعارضة المفتوحة فغالبا ما تكون من طرف النقابات و لجان المؤسسة، وتأخذ هذه المعارضة شكل الإضرابات والاحتجاجات، ففي سنة **2009** على سبيل المثال دخل عمال **Alcatel- Lucent** في إضراب احتجاجا على القرار المتخذ من طرف الإدارة حول التعميد بجزء كبير من الأنشطة المعلوماتية إلى-**Hewlett Packard**³ .

كما يمكن أن تكون المعارضة مغلقة عندما يكون العامل معني بعملية التعميد وينتقل إلى المتعهد الخارجي ويفقد منصب عمله الأصلي مما يؤدي إلى تراجع الإنتاجية، وهذا النوع من معارضة أشد على المؤسسة من النوع الأول.

¹Idem

² Mol M. J. 2007. "Outsourcing: Design, process and performance" . Cambridge university press. UK.;p 45.

³. Idem

خ. **المخطر التعاقدى:** يعكس المخطر التعاقدى الأداء غير الجيد للمتعهد الخارجي، وتحدث هنا عن سوء الأداء لأن المتعهد عادة ما لا يصل إلى أهداف الأداء المحددة في العقد. كما أن مخاطر الأداء غير الجيد في الغالب لها ثلاث مصادر¹:

- الأعطال أو المشاكل التقنية التي تعوق استمرارية الخدمة؛
- عدم التأكد من كفاءة المتعهد؛
- عدم التأكد من قدرة المتعهد من الاختيار الجيد للتكنولوجيات التي تجعل تكاليف الخدمة في الوضع الأمثل.

د. **مخطر عدم التراجع عن التعميد:** فقدان الكفاءات (Quinn et Hilmar, 1994) والقدرات

التدريبية (Hendry,1995) يعتبرون أن قرار التعميد قرار غير قابل للتراجع عنه، فبمجرد أن تقرر المؤسسة أن تعهد بأحد أو أكثر من أنشطتها إلى متعهد خارجي يصبح من الصعوبة التراجع إلى الخلف. فاحتمال عدم التراجع عن قرار التعميد يعتبر في حد ذاته مخطر هام، فحسب (Martinsons, 1993) أن العودة الى انجاز النشاط بوسائل المؤسسة (Internalisation) صعب ومكلف في نفس الوقت، وبالتالي عند حساب تكاليف إجراءات التعميد يجب إضافة-في هاته الحالة - التكاليف المرتبطة بالعودة عن هاته الإجراءات².

ذ. **مخطر التكاليف الخفية:** أظهرت الدراسات أن التعميد لا يعمل دوما على التخفيض من التكاليف المتوقعة، ولكن في بعض الأحيان يؤدي إلى الرفع من التكاليف (Laabs ; 1998)، حيث في الغالب يحدث أن لا تؤخذ في الحسبان التكاليف الخفية للتعميد. فحسب (Barthelemy; 2001) يوجد أربعة أنواع من التكاليف الخفية: تكاليف البحث والتعاقد، تكاليف الصفقة الأولية (صفقة الانطلاق)، التكاليف المتعلقة بتسيير علاقة التعميد و تكاليف الخروج (بالإضافة إلى إجمالي هذه التكاليف مجتمعة في حالة تغيير المتعهد)³.

¹Power M., Bonifazi C., Dsouza K. 2004. "The ten outsourcing traps to avoid ". The journal of business strategy, Vol. 25, No. 2.;p 39

²Idem

³Deloitte. 2005. "Calling a change in the outsourcing market". The realities for the world's largest organizations, [Place of publication not identified], Livre électronique, p45.

تكاليف البحث هي تكاليف متعلقة بالبحث عن المورد، أما تكاليف التعاقد فتتعلق بالمفاوضات وتحرير عقد التعهيد، بالإضافة إلى ذلك هناك التكاليف الناجمة عن تسيير العلاقة مع المورد (Alexander and Young; 1996)، هذه التكاليف تأخذ ثلاثة أشكال مختلفة:

- متابعة تنفيذ العقد من أجل التحقق من أن المورد يحترم بشكل جيد الالتزامات التعاقدية؛
- المفاوضات مع المتعهد والعقوبات في حالة عدم احترام الالتزامات؛
- المفاوضات حول تعديل العقد في حالة ظهور مستجدات.

هـ. فقدان الرقابة على الأنشطة المخرجة: ضمن عمليات التعهيد لا يعمل المورد تحت الإشراف المباشر للمؤسسة المخرجة للنشاط، وإنما يعمل بصفة عامة على أساس العقد المبرم بين الطرفين، وبالتالي في الغالب مقدم الأوامر ليس له إمكانية المراقبة إلا بعد تنفيذ النشاط، أي لا يمكن تجنب سوء الأداء.

و. تخفيف المسؤوليات: لا يخفى على المؤسسات الزبونة (المخرجة للنشاط) التصادم مع مختلف المتدخلين الاقتصاديين (أصحاب المصلحة)، فالمخطر يكمن أساسا في تحديد المسؤوليات ذات الصلة وتقسيم الأدوار بين السلطة المتعاقدة والمتعهد الخارجي والمقاولين من الباطن¹.

ل. مخطر انتهازية المتعهد الخارجي: يعتبر السلوك الانتهازي من أهم مخاطر التعهيد، بصفة عامة، الضغوط القوية الممارسة على المورد من طرف المؤسسة المخرجة للنشاط تتسبب في السلوك الانتهازي من جهته، هذا السلوك يمكن أن يظهر على شكل ضعف في جودة الخدمات، أو عدم تطبيق التكنولوجيات الحديثة أو التأخرات في التنفيذ أو الارتفاع في الأسعار بشكل غير مخطط له، وبالتالي النتائج السلبية. وتجدد الإشارة إلى أنه يمكن تجنب المشاكل المذكورة سابقا؛ من خلال بند يسمح للمؤسسة بالخروج من العقد وإنهائه من جانب واحد²، أو بإعداد عقد تعاوني.

م. تسرب المعلومة وفقدان السرية: لإتمام إبرام العقد مع المتعهد الخارجي، تكون المؤسسة أمام مخطر تسرب المعلومات السرية خارج المؤسسة، ويمكن أن يتحصل عليها المنافسون، خاصة لما يكون المتعهد الخارجي يعمل معد عدة مؤسسات في نفس الوقت. وبالتالي تفقد المؤسسة جميع مزاياها التنافسية³.

¹Idem

²Idem

³. Power M., Bonifazi C., Dsouza K. 2004. "The ten outsourcing traps to avoid ". The journal of business strategy, Vol. 25, No. 2.;p 46

وحتى يمكننا ربط هذه المخاطر مع الجزء التطبيقي للبحث، يمكن تصنيفها وفق مجموعة من المجالات حسب الجدول الموالي:

الجدول (1-6) : تصنيف المخاطر المقترح

المخاطر	مجالات المخاطر
<ul style="list-style-type: none">التبعية للمتعهد الخارجيانتهازية المتعهد الخارجيالانتقاء غير الجيد لمقدمي الخدمات	العلاقات / البشري
<ul style="list-style-type: none">التكاليف الخفيةمخطر اقتصادي اجمالي	المالي
<ul style="list-style-type: none">فقدان المهاراتفقدان الرقابة على الأنشطة المخرجةفقدان الخبرة والمعرفة	التقني
<ul style="list-style-type: none">تخفيف المسؤوليةعدم التوافق الاجتماعيالمخطر الاجتماعيعدم توافق الكفاءات	اجتماعي / تنظيمي
<ul style="list-style-type: none">المخطر الجنائيالمخطر التعاقديالتعديل في الهيكل القانوني للمؤسسة	القانوني
<ul style="list-style-type: none">تدهور صورة العلامة التجارية للمؤسسةمخطر عدم القدرة على التراجع في العقد	الاستراتيجي

المصدر: من إعداد المترشح

1-14. خلاصة الفصل

يتوجب على المؤسسة المخرجة للنشاط الالتزام - من أجل تحقيق أهدافها - بسلسلة من القرارات المتعلقة بأنشطتها التي تشكل وظائف قابلة للاخراج. بالنسبة لكل من أعمالها ، فإنها تختار خيارًا إستراتيجيًا: الحفاظ على القيام بإنجاز النشاط داخل المؤسسة أو الاستعانة بمصادر خارجية لمقدمي الخدمات الذين يتمتعون بخبرات وتكنولوجيات مختلفة ويتمركزون في جميع أنحاء العالم.

في الواقع ، لقد أظهرنا أن صنع القرار هو عمل أساسي في حياة المؤسسة. وأنه مصدر قلق دائم وعلى مستويات مختلفة وأن صناعة القرار تحفز عددًا كبيرًا من التأثيرات في تنظيم المؤسسة وفي الظروف المستقبلية لنشاطها. لهذا تم التعامل مع ثلاثة أنواع من القرارات:

- كل ما يتعلق بالنشاط الرئيسي: فإن المعيار المركزي لقرار التعهيد يعتمد على التمييز بين الأنشطة الرئيسية وغير الرئيسية، فكل الأنشطة البعيدة عن قلب الحرفة يمكن التعهيد بها، وهذا الاستدلال يعتمد على منطق تقسيم العمل والتخصص الذي أسسه (آدم سميث)؛
- مستوى الأداء: عندما يكون مستوى أداء النشاط المنجز في الداخل أقل من أي نشاط منجز عند أفضل متعهد في السوق، في هذه الحالة يوصى بالتعهيد، لأن اللجوء إلى المتعهدين المتخصصين يسمح بتخفيض التكاليف ويحسن أداء النشاط ويعمل على إعادة تخصيص الموارد الموفرة إلى النشاط الرئيسي؛
- مستوى تكاليف الصفقة: عادة ما تكون لعمليات التعهيد تكاليف صفقة مرتفعة، وبالتالي فالأخذ في الحسبان تكاليف الصفقة له أثر مباشر على قرار التعهيد، كما يمكن أن يصل بالتكاليف الأخرى الناتجة عن التعهيد إلى الصفر.

ومع ذلك ، من المهم مراعاة تأثير القرارات الإستراتيجية على المستويين التكتيكي والتشغيلي وكذلك مستوى عدم اليقين الذي يواجهه صانع القرار.

لقد ثبت ، وفقًا للعديد من المؤلفين بمن فيهم **Simon, Cyert et March**، أنه عند اتخاذ القرارات ، يكاد يكون من المستحيل إثبات أن القرار هو الأفضل. وبالتالي فإن صانع القرار سوف يتوقف عند اتخاذ قرار بمجرد يبدو مرضيا بالنسبة له.

كما أنه من المثير للاهتمام في هذا الفصل إبراز العلاقة الوثيقة بين التمهيد بالانشطة الداعمة وإدارة المخاطر المنبثقة . أخيراً ، أدركنا أن عددًا من العوامل السياقية تؤثر على قرار التمهيد ، مما يجعله أكثر أو أقل احتمالاً ، مثل حجم الشركة ومستوى مهارتها ومستوى هيكلية المنظمة. وهل الوظيفة المعهد بها داعمة ام لا ، وعلى نفس المنوال ، يجب أن يكون وجود الانتهازية في علاقة التمهيد مصحوبًا عمومًا بوضع ترتيب تعاقدي لتطبيق استراتيجية التمهيد، وهذا حسب النظريات والمقاربات المفسرة لقرار التمهيد.

الفصل الثاني:

الأدبيات التطبيقية لإستراتيجية التعهيد
والمخاطر المرتبطة بها

تمهيد

نتيجة للعولمة والمنافسة المتزايدة، تجد العديد من المؤسسات صعوبة في تطوير الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء من حيث احوال التسليم والجودة المطلوبة، وبالتالي أدركت المؤسسات الحاجة الملحة الى النظر في البدائل المحتملة التي تساعد على تلبية هاته الاحتياجات والطلبات الهائلة.

استجابة لهاته التحديات ، تعتبر استراتيجية التمهيد كخيار لتقدم وتحسين الخدمات المقدمة، حيث نمت هاته الاستراتيجية خلال العقدين الاخيرين في العالم الغربي بشكل سريع، مما جذب الاوساط الاكاديمية والصناعية للتحقق من الفوائد التي يمكن جنيها والمخاطر التي يمكن أن تلحق بالمؤسسات المخرجة للنشاط.

يقدم هذا الفصل معلومات أساسية حول النتائج المحققة من تبني استراتيجية التمهيد من عدة زوايا، من حيث التعريف والمزايا والمخاطر ، وأثر هاته المخاطر على صناعة القرار في المؤسسة، وكذا جميع العمليات والترتيبات المرتبطة بهاته الاستراتيجية ، مما سيشح للباحث للحصول على نظرة واسعة تحقق أهداف البحث .

2-1. مراجعة الادبيات التطبيقية

في سنة 1990 قامت شركة **Martin Marietta Information System Group** بعملية
اشهارية، وكانت رسالتها الأساسية ليس من الضروري أن تملك مصنعا حتى تنتج الكهرباء.... لماذا تملك -
Vous ne possédez pas d'usine pour (؟)1 يكفيك مركز معطيات من أجل نظامك المعلوماتي
produire votre électricité ...pourquoi possédez – vous un centre de données
(pour votre système d'information ?

هذه الرسالة تلخص أهمية استراتيجية التمهيد ابتداء من تسعينيات القرن الماضي إلى غاية بداية العشرية الأولى من
القرن الحالي، حيث لجأت المؤسسات إلى التخصص في النشاط الاستراتيجي الذي أنشأت من أجله والتمهيد
بالأنشطة الداعمة. كما أن التمهيد ليس بالظاهرة الحديثة، بل حظي التمهيد باهتمام الكثير من الدارسين
والباحثين في مجالات عديدة.

ففي السنوات الأخيرة أصبح التمهيد الموضوع الرئيسي للعديد من المقالات والدراسات القياسية والبحوث-خاصة
في مجال تسيير أنظمة المعلومات-وفي هذا الصدد سوف نستعرض أهم الدراسات التي تناولت التمهيد (اخراج
الانشطة) (l'externalisation) وذلك من أجل الاستفادة منها في تعزيز الإطار النظري للدراسة الحالية
والنماذج التي استخدمتها والنتائج التي توصلت إليها . إلا أن الدراسات التي تناولت مخاطره بصفة عامة قليلة -
في حدود علم الباحث-أما الدراسات التي تناولت كيفية تأقلم المؤسسات المخرجة للنشاط مع هذه المخاطر
فتكاد تكون نادرة - في حدود علم الباحث - وسوف نحاول تناول أهم تلك الدراسات وفقا لتسلسلها التاريخي
وكذا قريبا أو تكملتها لبحثنا على النحو التالي:

في البداية سوف نسلط الضوء على مقالتين جد مهمتين نشرتا سنة 1987 (وهي السنة نفسها التي اتخذت
فيها شركة **kodak** قرار بتمهيد بعض أنشطتها في مجال نظم المعلومات) والتي يبدو لنا - حسب اعتقاد
الباحث- انها تكشف عن الأسباب الحديثة الأولى التي أدت الى تبني هذه الاستراتيجية.

¹. Bernard Quélin; **L'Outsourcing: Une approche par la théorie de transaction**; reseaux n⁰:84 CENT;1997;
p2

1-1-2. الدراسات المرتبطة باستراتيجيات التعهيد

1. John Dearden, 1987, The withering a way of the IS organization, Management information systems,

تناولت الدراسة موضوع انتهاء تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة، حيث طرح الاشكالية التالية: لماذا تكون نوعية وجودة الإنتاج أفضل من طرف متعهد خارجي؟ وهدف من خلال هذه الدراسة الى تقديم الحجج حول موقفه من ضرورة اخراج الانشطة الداعمة والتركيز على الانشطة الرئيسية.

الجديد في هذا المقال، هو ظهور الحجج الداعمة للتعهيد التي لا تقتصر فقط على تخفيض التكاليف، بل يتعدى ذلك الى نوعية وجودة الانتاج. كما يعتقد **dearden** أن للسوق رقابة يمكن ممارستها على أداء المشتغلين في ميدان نظم المعلومات، في حين أن التنظيم الداخلي غير قادر على الوفاء بهذه المهمة، كما يعتقد أن التعهيد يسمح بتنفيذ اللامركزية وتحمل المسؤوليات من قبل المستعملين.

والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا السياق، كيف سيتم التعامل مع هذا المتعهد الخارجي؟ حسب صاحب المقال، فالتعهيد بنظم المعلومات من جهة واللامركزية وتحمل المسؤوليات داخليا يسيران جنبا الى جنب ، وبالتالي يعتبر **learden** من اكبر المؤيدين لعملية اتخاذ القرار اللامركزي ، والذي يبدو جد كاف استجابة للقيود الحالية التي يفرضها السوق والتي تعتبر كثيرة التغير ، كما يرى ان نظم المعلومات يمكن بل يجب ان تكون لامركزية لأن المعلومات التي سيتم تقاسمها بين مختلف مصالح المؤسسة قليلة جدا ، وهذا ما يبرر وجود نظم معلومات محلية ومستقلة.

2. Bérengère Gosse et Pierre Antoine Sprimont (2001), Les Changements Organisationnels liés aux Stratégies D'externalisation: Cas d'une entreprise industrielle, Finance Contrôle Stratégie, Université de Valenciennes, – Volume 5, N° 1

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول: ما هو شكل التنظيم الجديد الناتج عن اعتماد استراتيجية التعهيد؟

أشارت هذه الدراسة إلى أن التوجه الحالي للمؤسسات هو قلب الكفاءة (**cœur de compétence**) والدفع نحو تطوير استراتيجيات التعهيد لمجموعة من الوظائف، هذا التوجه يشجع مبدئيا على التخفيض من التكاليف. ومن الواضح اليوم أن هناك حاجة ماسة إلى امتلاك سلطة الإخراج لإنجاز الأنشطة التي يصعب إنجازها بوسائل المؤسسة الداخلية.

سمحت هذه الدراسة بالتعرف أكثر على محفزات التعهيد والتغيرات التنظيمية المصاحبة له، ثم توجيه هذه الدراسة نحو الوصول إلى شكل جديد من المؤسسات. كما خلصت هذه الدراسة إلى أربعة (4) اقتراحات تؤدي إلى الفهم الجيد لتطور طرق الإدارة المرتبطة بالتعهيد وهي:

- التعهيد يؤدي إلى شكل تنظيمي متناقض يعرف بإسهامات الأشكال الجديدة للمنظمات التي تتمثل في المحاكاة مع الخصائص التيلورية؛
- التعهيد يفترض انتشار ثقافة المشتري من خلال مختلف مسؤولي الوحدات العملية؛
- التعهيد شكل جديد من المنظمات يعتمد على العلاقات؛
- التعهيد يقود إلى تطوير تسيير الموارد البشرية مضمرًا دورة ثانية على عاتق العمليتين.

ويختتم الباحث دراسته بالقول أن هذه الاقتراحات الأربعة تشكل تبعًا للتغيرات التنظيمية المرتبطة بالتعهيد، وإذا كانت هذه التطبيقات (الممارسات) تدعم الوصف الهيكلية والمعلوماتية للأشكال الجديدة للمؤسسات، فإن ذلك يؤدي إلى تناقض يقيي التسيير أكثر تيلورية على مستوى المؤسسة. وأن هذه العقلانية المتزايدة مرتبطة بانتشار ثقافة المشتري على المستوى العمليتي.

3. Massimo Bertolini et al (2004), QUALITY AND RELIABILITY CORNER An analytical method for maintenance outsourcing service selection, International Journal of Quality & Reliability Management ,Vol. 21 No.7

في هذه الورقة ، تم الإبلاغ عن تجربة مقارنة تحليل استراتيجية التعهيد بوظيفة الصيانة عن طريق أساليب القرار متعدد المعايير (MCDM). على وجه الخصوص تم استخدام تقنية عملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP) كنظام دعم قرار إداري لتحديد أفضل بديل بين عقود التعهيد المختلفة من حيث خدمات الصيانة. تم اختبار منهجية دراسة الحالة ، حيث توضح هذه الدراسة كيف أن طريقة AHP قادرة على دعم اختيار المستوى الصحيح من أنشطة الصيانة المتعهد بها على وجه الخصوص ، يمثل الهيكل الهرمي المطور أداة قادرة على إعطاء توليفة متوازنة جيدة للعديد من العوامل المختلفة التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء هذا النوع من القرار.

تم تنفيذ القرار المتعلق بالتعهيد (الاستعانة بمصادر خارجية) في مجال الصيانة بشكل تقليدي باستخدام نماذج قرارات تستند إلى التكلفة. ومع ذلك ، فإن التغيير الهائل في طريقة عرض وظيفة الصيانة قد طعن في صحة هذه المقارنة. أما اليوم ، يتم تحليل قرار التعهيد بالصيانة بطريقة مختلفة ، مع مراعاة مجموعات معقدة وممتدة من العوامل (الملموسة و / أو غير الملموسة) الاستراتيجية. حيث يُقترح هنا أسلوب قرار متعدد المعايير التحليلية يُسمى

AHP كوسيلة لتشجيع المديرين على تقييم مدى وتعقيد المشكلات التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعهيد بالصيانة. كما تشير النتائج التي تم الحصول عليها إلى أن التقنية المقترحة تمثل أداة مفيدة لدعم عمال الصيانة في اتخاذ هذا القرار الحرج والمعقد.

على الرغم من أن النهج المقترح قد تم تطبيقه على دراسة حالة تتعلق بالطوب الإيطالي ، إلا أنه يمكن اعتباره ذا طبيعة عامة وتمتد بسهولة إلى أوضاع صناعية مختلفة.

4. Guillaume Chanson Crissera(2006), Analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique ? Externalisation et théorie des couts de transaction, revue d'international management, Université de Picardie Jules Verne, vol.18, N.2.

تناولت هذه الدراسة محاولة الاجابة على السؤال التقليدي : كيف يمكن ان نحلل ظاهرة ديناميكية عن طريق نظرية ساكنة؟ وكانت النظرية المرجعية المستخدمة نظرية تكاليف الصفقة ، حيث يقدم هذا البحث التحليل (الساكن في الاساس) التعهيد عن طريق **TCT** ، كان ميدان هاته الدراسة **41** مقابلة **14** من مديري النشر للكتب المدرسية الوطنيين بين سنة **1998** و **2005** ، حيث تم التمكن من تحديد **8** قرارات لصنع القرار من بين الـ **9** قرارات الممكنة.

انطلق الباحث من دراسات سابقة حولت له القول أن التعهيد يفترض الانحاز الداخلي المسبق للنشاط، وأن نظرية تكاليف الصفقة التي تعتبر الإطار المرجعي المستعمل في دراسة هذه الظاهرة، لا تسمح بالوفاء بمتطلبات تحليل ظاهرة التعهيد التي تتميز بالحركية المستمرة باعتبارها-نظرية تكاليف الصفقة -نظريه ساكنة، ومن هذا المنطلق عمل الباحث على إضفاء ديناميكية على نظرية تكاليف الصفقة وهذا من خلال دراسة عينة من القرارات الحقيقية (تؤدي إلى التعهيد أو المحافظة على انحاز النشاط في الداخل).

وبتسليط الضوء على الواقع تم اقتراح تصنيف للتكاليف المرتبطة بالتعهيد (تكاليف القرار، تكاليف الانتقال والتشغيل...) ومواءمته مع الإطار التحليلي الذي يفسر هذه النظرية. وفي النهاية خلص الباحث أن نظرية تكاليف الصفقة (**TCT**) الساكنة لا تؤدي الى كثير من النجاحات، وعمل الباحث على تطوير نظرية تكاليف الصفقة حتى تتواءم مع استراتيجيات التعهيد من خلال محاولته جعل نظرية تكاليف الصفقة أكثر دينامية انطلاقا من مفهوم تكلفة الصفقة، حيث تم التعمق في المفاهيم (تعريف عملي-التمييز عن بقية التكاليف،...).

تتعلق نتيجة أخرى لهذه الدراسة ، بشكل أعم ، بإمكانية **TCT** لشرح القرارات. يسلط ويليامسون الضوء على أهمية تكاليف الصفقة الحالية. ومع ذلك ، فقد سمحت لنا المراقبة الزمنية لحالاتنا بإبراز أن الجزء الرئيسي من

هذه التكاليف ("مرتبط بصياغة الاتفاقية والتفاوض عليها وضمائها" Williamson 1985)، يتم تحملها قبل صدور الحكم (تكاليف الغرق) ، وبالتالي لا يمكن أن يعيق التوازن بين حل داخلي أو خارجي.

5. Paul Berger and Linda Boardman Liu(2008), analytichierarchyprocess to the offshore outsourcing location decision 'Supply Chain Management: An International Journal 13/6,

الهدف من هذه الورقة هو إظهار أن هناك مجموعة كبيرة من الأدبيات الأكاديمية التي تدرس نوعيا التعهيد والافشورينغ من منظور (go / no go). حيث تبحث الورقة في مسألة "مكان الاستعانة بمصادر خارجية" المعقدة عن طريق تطبيق مقارنة كمية تسمى عملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP).

يدرس المؤلفون قرار 500 شركة الواقعية حول مكان الاستعانة بمصادر خارجية وتلخيص عملية الاختيار الحالية التي تستخدمها الشركات. ثم قاما الباحثان بتطبيق نموذج AHP على قرار الشركات ومقارنة النتائج.

توصل الباحثان الى أربعة نتائج رئيسية: قرار اختيار الموقع هو أحد مكونات قرار اختيار الموردين الخارجيين ؛ نموذج AHP يدير بفعالية تعقيد عملية صنع القرار ، دمج جميع معايير القرار بشكل متناغم ؛ هناك طريقة مثل AHP ، والتي تكون قادرة على دمج كل من المعايير النوعية والكمية في التقييمات ، من شأنها تبسيط عملية صنع القرار ؛ وتسمح عملية AHP للشركات بالنظر في مجموعة من الخيارات وتحديد الشركات المتساوية في المؤهلات بشكل أساسي.

كما أن الدراسة تتضمن ما يلي: (قد يكون AHP أكثر قابلية للتطبيق في هذه المجالات من خلال توفير إطار صارم لتقييم العوامل النوعية والكمية معا ؛ ويوفر AHP مرونة كبيرة لاستيعاب تنوع المعايير التي وضعتها الشركة.

بالإضافة إلى ذلك، و نظرًا لأن الشركات أكثر نشاطًا في البحث عن الفرص في الأسواق العالمية، فإن تحديد موقع نقل العمليات إلى الخارج أمر بالغ الأهمية. وأن عملية الاختيار معقدة ، حيث تشتمل على مجموعة من العوامل النوعية والكمية وتتطلب تحليلًا دقيقًا وعميقًا. لذلك ، فالطريقة التي لا توفر فقط المرونة والبساطة ، ولكن أيضًا في نفس الوقت تستوعب مجموعة كبيرة ومتنوعة من معايير اتخاذ القرار لا تقدر بثمن.

كما توضح الدراسة أن AHP يوفر هذه الفوائد وهو أسلوب فعال لتحليل قرار الاستعانة بمصادر خارجية.

بالإضافة إلى ذلك ، تقدم الورقة وصفاً مفصلاً لكيفية تنفيذ طريقة AHP في تحليل القرار باستخدام مثال على ذلك بيانات ومعلومات شركة Fortune 500.

6. Florence Guennet et Thierry Sauvage (2009), Proposition d'un modèle d'externalisation des achats, revue management et avenir, no 27.

تهدف هاته المقالة في المقام الاول الى تسليط الضوء على المخاطر والعوامل الرئيسية لنجاح مقارنة التعهيد، كما تهدف في المقام الثاني الى تحديد محددات التعهيد في 6 مؤسسات من خلال نموذج استكشافي.

توصل المقال في نهاية الدراسة إلى أن للتعهد العديد من ردادات الفعل تكون في بعض الأحيان سلبية رغم استعماله بطريقة جيدة، من بين هذه الانعكاسات ضعف التخفيض في التكاليف، بالإضافة إلى إعادة هندسة التنظيم الهيكلي للمؤسسة. ومع ذلك فإن النتائج ليست دوماً حسب التوقع المتفائل، وأن عمليات التعهيد تتطلب تفكير استراتيجي. كما قارنت الدراسة تطبيقات التعهيد بالمشتريات وتوصلت إلى وجود نوعين من التعهيد من منظور الشراء: تعهيد تسيير المشتريات صنف (C) والمشتريات ذات المبالغ الضعيفة المستهلكة عبر الزمن. كما أشار الباحثان إلى الفصل بين المشتريات والتموينات، ولهذا لتجنب التخفيض في العمالة، ويبقى السبب الرئيس للجوء المؤسسات إلى عمليات التعهيد - حسب المقال دوماً- هو التخفيض في التكاليف، وأن التعهيد بتسيير المشتريات صنف (C) يخفض من التكاليف الثابتة عن طريق تحويلها إلى تكاليف متغيرة.

7. Une étude du cabinet Mille-Alliance (2009), Faire ou « Faire faire » , les fonctions support dans les grandes entreprises françaises ?, conseil en management, paris.

انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن البحث عن الميزة التنافسية، التركيز على قلب الحرفة كلها عناصر تدفع بالمؤسسة إلى التعهيد بأنشطتها الداعمة. وتركزت إشكالية الدراسة في السؤال التالي: هل تبقى المؤسسة هذه الأنشطة تنجز من طرف المؤسسة أم تعهد بها إلى متعهد خارجي؟ (faire ou faire faire?) . واستطرد الباحث بالقول: إن النظريات المتاحة حول الموضوع لا تقترح الطرق التطبيقية من أجل الإجابة على سؤال البحث، وأن غالبية الباحثين الذين تطرقوا إلى هذه الإشكالية يوصون بالتعهد لكن دون المبالغة إلى الحد الذي تكون فيه المؤسسة متغير تابع والمتعهد الخارجي متغير مستقل.

أجريت الدراسة في بداية سنة 2009، وجد من بين 500 مؤسسة تطبق في هاته الاستراتيجية أن : 45,6% تعهد على الأقل بنشاط من أنشطة الوسائل العامة، 43,2% أنشطة المعلوماتية، % 35,5 الموارد البشرية و % 33,6 لانشطة الادارة والمالية .

خلصت الدراسة في النهاية إلى انه يجب قياس النسبة بين الأرباح المنتظر تحقيقها والتكلفة الإجمالية للتعميد، وأن المخاطر الأكبر الذي يواجه المؤسسة المخرجة للنشاط في اتخاذ القرار بالتعميد هو المبالغة في تقدير الأرباح وعدم الموضوعية في تقدير تكاليف التعميد (تكاليف التعاقد، تكاليف مراقبة النشاط، تكاليف الأثر على الأنشطة الداخلية...) لا سيما تكاليف تسيير المخاطر المرتبطة بالتعميد، وأن المؤسسة المخرجة للنشاط.

8. Jérôme Barthélemy (2009), Externalisation : le manque de contrat tue, l'excès aussi, L'Expansion Management Review, vol 4, N 135.

حاول الباحث الاجابة على تساؤل مهم وهو : كيف تؤثر ميكانيزمات عقود التعميد على اداء المؤسسات الفرنسية خلال الفترة الممتدة من 1994 الى 2005 ؟

حيث عملت الدراسة على المقارنة بين الحالات التي تكون العقود أكثر مما يجب (**trop de contrat**) والحالات التي تكون فيها لعقود أقل من مما يجب (**Pas assez**) . توصل البحث في نهاية الدراسة إلى أهمية الدور الذي يلعبه العقد المفصل في أداء عمليات التعميد، وأن هذه العقود تسمح للمؤسسات باقتصاد العديد من ملايين الأورو، كما أشار الباحث إلى نقطة مهمة وهي أن تخفيض التكاليف يتطلب تحول حقيقي في النشاط المقدم للزبون، وأن هذا التحول يتطلب تكاليف يجب أن تؤخذ في الحسبان.

توصل الباحث في نهاية الدراسة إلى أن العقد يلعب دورًا مهمًا في عمليات التعميد . وأن الشركات التي لا تعتمد على العقد عادة ما تضع تفاصيل -مهمة بما فيه الكفاية - الكثير من الوقت والمال في توضيح ما كان يجب شرحه في العقد باستمرار. وأن العقد الجيد ضروري أيضًا للحد من أي تلميح إلى الانتهازية من جانب المتعهد. ومع ذلك ، فإن الرغبة في إقفال العقد والهوس بالامتثال لشروطه يمكن أن يكون ضارًا. في الواقع ، من المستحيل توقع كل شيء، وفي مجال تكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص فإن سرعة تطور التكنولوجيا تجعل من الصعب على الشركات التنبؤ باحتياجاتها قبل عدة سنوات. كما أشار الباحث إلى أنه يصبح البعد العلائقي ضروريًا ، لاضافة الى ذلك جواب أجد محاوريه من المستجوبين ، حيث قال: "من الصعب إدارة التغييرات المفاجئة. هذا هو المكان الذي تلعب فيه جودة العلاقة دورًا مهمًا. في الواقع ، من غير المرجح أن يظهر المتعهد الخارجي حسن النية لتطوير تقنيات عميله عندما تكون العلاقات مع هذا الأخير سيئة.

9. Serge valant Gandja (2011), Les choix stratégiques d'externalisation des services comptables dans une économie en développement, revue

Recherches en Science s de Gestion -Management Sciences -Ciencias de Gestión, n° 87

هدفت هذه الدراسة هو تحديد محددات التمهيد بوظيفة المحاسبة ، في السياق الكاميروني. حيث تم طرح التساؤل التالي : ماهي محددات التمهيد بانشطة أو استيعابها داخليا ؟
تم اعتماد المقاربة الاستقرائية من خلال حشد مجموعة كبيرة من المؤلفات حول نظريات تكاليف الصنفقة ؛ الموارد والمهارات ؛ والنظرية الموقفية . يبحث الجزء الأول في العلاقات بين الوظيفة المحاسبية واختيار طرق تنظيم الأنشطة وفقاً للمقاربات الثلاثة المذكورة أعلاه.

عملت هذه الدراسة على تطوير واختبار نموذج يفسر التمهيد بوظيفة المحاسبة في زمن معين، حيث تم الاعتماد على نظريات تكاليف الصنفقة، الموارد والكفاءات والنظرية الموقفية، وهذا عن طريق مقارنة ايجابية من خلال استبيان موجه إلى حوالي 79 مؤسسة كاميرونية. بعد المعالجة المحاسبية تم الخروج بأن الفروق في التكاليف والكفاءات يعتبران العاملين الأساسيين في قرار التمهيد من عدمه. وأن حالة عدم التأكد الكبيرة المحيطة بالمؤسسة تقود إلى التمهيد. كما خلص البحث إلى أن قرار التمهيد لا تتحكم فيه فقط البحث عن التكاليف الدنيا وضرورة الاعتماد على الكفاءات الداخلية المتاحة، ولكن في هذه الدراسة وجد أن حجم المؤسسات، المستوى الدراسي ونوع تكوين المسؤولين المحاسبين هي كذلك عوامل تقود إلى التمهيد بالأنشطة المحاسبية. وفي الإجمالي، تعمل هذه الدراسة على تعميق فهم الاختيارات الاستراتيجية للتمهيد بالخدمات المحاسبية للمؤسسات الكاميرونية من جهة، وتقديم رأي المديرين والمتعهدين الخارجيين من جهة ثانية باعتبارهم المعنيون بالدرجة الأولى بهذه العملية.

10.Abdelaziz Jmal et KhamoussiHaliou (2011), La Décision

D'Externalisation de la Fonction Comptable : Facteurs Explicatifs Dans le contexte tunisien, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, revue de Comptabilités, économie et société, Montpellier: France,

تناولت هاته الدراسة اشكالية في اطار مالذي يمكن التمهيد به ؟ وما الفائدة من ذلك؟ تم إجراء المسح باستخدام استبيان مغلق أجري على عينة من 252 شركة تونسية تعمل في قطاعات متنوعة.

عملت هاته الدراسة على تحليل أثر أربعة مجموعات من العناصر القرارية المحددة لقرار التمهيد بوظيفة المحاسبة في السياق التونسي وهي : العناصر الاستراتيجية، العناصر التنظيمية ، العناصر العملية (التشغيلية) والعناصر المالية.

خلصت الدراسة إلى أن قرار التمهيد يتبع بصفة موسعة العناصر العملية (نوقشت بنظرية تكاليف الصفقة) والعناصر المالية (نوقشت بالنظرية المؤسساتية) أكثر من بقية المجموعات الأخرى. وأن التمهيد يسمح للمؤسسة بالانتقال من منطق الاستثمار إلى منطق التشغيل، وأن هذه الممارسة تعتمد على استهلاك الخدمات وبالتالي القدرة على التأقلم مع الارتفاع والانخفاض حسب الاستعمال الحقيقي للمحاسبة في المؤسسة، باعتبار أن هذه الأخيرة أكثر حاجة للمحاسبة في نهاية السنة المالية، وأن الاحتفاظ بها داخل المؤسسة مكلف وفق نظرية تكاليف الصفقة.

وبتجميع نتائج الدراسة، نستنتج ان المؤسسات التونسية تعتمد في المقام الأول على التمهيد بعمليات المحاسبة التي تنتج معلومات ترسل الى المستخدمين الخارجيين والمحددin (اعمال نهاية الدورة، الجباية، التوحيد المحاسبي...)، كما ان اختيار هذا التصميم التنظيمي يستند أساسا على العوامل التشغيلية والمالية:

- اللجوء الى استراتيجية التمهيد يأتي لملء الفجوات من كفاءة الموظفين في تخصصات معينة من النشاط المحاسبي الذي يتطلب تقنية عالية ومستوى مقبول من الخبرة؛
- كما ان عدم الإحاطة بالتقنيات واللوائح يمكن ان يشمل جوانب محددة، كالتقص في الوسائل المادية والبشرية يمكن ان يغطي من طرف مكتب المتعهد الخارجي؛
- اعداد الكشوف المالية الفردية والمجمعة وإنجاز الوثائق الجبائية يمكن ان يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف إضافية نتيجة التدريب المحدود للموظفين في مجالات معينة.

وكان القرار النهائي الرياضي لهاته الاشكالية هو وضع الدالة التي تعبر عن محددات التمهيد بوظيفة المحاسبة كما يلي:

$$DEFC = f (FST, FOG, FOP, FFI)$$

حيث:

DEFC: قرار الاستعانة بمصادر خارجية لوظيفة المحاسبة ؛

FST: العوامل الاستراتيجية لاستخدام الاستعانة بمصادر خارجية ؛

FOG: العوامل التنظيمية لاستخدام الاستعانة بمصادر خارجية ؛

FOP: العوامل التشغيلية لاستخدام الاستعانة بمصادر خارجية ؛

FFI: العوامل المالية لاستخدام الاستعانة بمصادر خارجية

11.HanenSdiri et Mohamed Ayadi (2012), Innovation et Externalisation des services: une analyse empirique sur donnees d'entreprises tunisiennes, Munich PersonalRePEc Archive, No. 39359, posted 10

أجريت الدراسة على 108 مؤسسة خدمية تونسية، وكان الهدف من هذه الورقة البحثية هو تحليل كيفية أن علاقات التعهيد تمثل مورد للتجديد والإبداع في المؤسسات الخدمية؟. كما أشار الباحث الى ان هذه الدراسة حللت اسهامات التعهيد بأنشطة الخدمات وتطوير الابتكار، وأثبتت الدراسة ان الابتكار يتأثر إيجابيا مع تركيز المؤسسة على نشاطها الرئيسي، خاصة إذا كانت المؤسسة تعمل في بيئة عمل مكثفة المعرفة التي تتضمن أنشطة مثل خدمات الحاسوب، خدمات البحث والتطوير، خدمات الإدارة، الخدمات المعمارية والخدمات الهندسية، وبالتالي تكون المؤسسة أكثر تكيفا مع التغيرات المتكررة في بيئتها.

وهذه البنية التحتية الموازية تسمح للمؤسسة اكتساب الخبرة والمعرفة من المؤسسات المجاورة. ووفقا لهاته النتيجة، فالمؤسسات لها مصلحة في التعهيد القريب من اجل الاستفادة من مكاسب الإنتاجية والابتكار.

وعليه يمكن القول إن مثل هذا النوع من التعهيد يعطي فكرة قوية بما فيه الكفاية عن المؤسسات الأخرى، وبالتالي تكون لها القدرة أن تختار من بين مقدمي الخدمات التي سوف تدير كل او جزء من نظام المعلومات، وهذا ما يؤدي في النهاية الى التركيز على كيفية التنافس من خلال كسب القدرة على التكيف والمرونة والقدرة التنافسية في مواجهة متطلبات واحتياجات السوق.

12.Brian Haveckin, Meng,MBA (2012), Information Technology Outsourcing by large Australian Organisations, A Dissertation Presented in Fulfilment of the Requirements for the Doctor of Philosophy, faculty of Business and Law Victoria University Australia.

بحثت هذه الأطروحة في السبب الرئيسي لممارسة استراتيجية التعهيد والعلاقة بين الرضا وجودة الخدمة من خلال استكشاف المواقف تجاه هذه الاستراتيجية ، وكذا بعض العوامل التي ينظر اليها انها ذات أهمية في الدفع قدما بممارسة التعهيد على مستوى واسع.

أكد الباحث في هذه الأطروحة في بداية الامر أن استراتيجية التمهيد ممارسة راسخة في استراليا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة في البنك الوطني الأسترالي (NBA) وأكبر شركات الاتصالات الاستراتيجية، كما نفى الباحث مقولة ان أن اهم دوافع التمهيد هي خفض التكاليف، وقدم الاتجاه الحديث الذي يثبت ان تحسين استخدام الموارد الداخلية هو اهم هذه الدوافع بالإضافة الى الضغوط التنافسية، وفي سياق بحثه تبين أن السبب الرئيسي لتطبيق استراتيجية التمهيد من منظور استرالي وكذا العلاقة بين الرضا وجود الخدمة هما العاملين الأساسيين، كما اقترح اهم العوامل الأخرى المختلفة التي تسهم في قرار الرجوع عن هذه الاستراتيجية أو تغيير المتعهد الخاجي أو متابعة عقد التمهيد.

كما تمثل الهدف الأساسي من هذا البحث في تحليل الادبيات الاكاديمية الحالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وكذا ثقافة المؤسسة تجاه هذه الاستراتيجية بما في ذلك نقل أجزاء من اعمال المؤسسة ، وبالتالي فهي تستخدم البحث الاستكشافي في تحديد التصميم المناسب للبيانات وطرق جمعها .

أما فرضيات البحث فقد استندت في هذه الأطروحة على افراد مختلفين داخل المؤسسة، وكذا وجود معايير مختلفة للنجاح في مسعى التمهيد. وأهم ما توصل اليه الباحث أن اهم العوامل التي لها تأثير على درجة الرضا بهذه الاستراتيجية هي جودة الخدمة

تشابه هذه الأطروحة مع بحثنا في التأصيل النظري لاستراتيجية التمهيد واسبابه ومخاطره ومزاياه، وكذا النظريات المفسره له، وتختلف مع بحثنا في كون اننا نبحت في كيفية التكيف مع هذه المخاطر المرتبطة باستراتيجيات التمهيد بعكس اطروحة التي تبحت في فهم العلاقة بين الرضا وجودة الخدمة .

13. عامر اسماعيل عبد الله حديد (2012)، تحديد معايير اختيار المورد الافضل في اطار عملية التمهيد - دراسة حالة شركة اسياسيل للاتصالات الخلوية، المؤتمر العلمي الدولي : عولمة الادارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان ، لبنان.

قدم الباحث في البداية اسباب استبعاده للشركات الحكومية لعمليات التمهيد، ثم تتطرق الى التمهيد على اسس علمية ، حيث كان التركيز على جانب التكلفة بشكل كبير في اختيار المورد الافضل المراد التعامل معه،

وكانت اشكالية البحث عبارة عن ثلاثة اسئلة تتمحور اساسا في : هل تعتمد المؤسسة في اختيارها بين الموردین المتاحين معايير معينة ، وهل تعتمد اساليب تحليلية موضوعية في المفاضلة؟

توصل الباحث الى ان الشركة قيد الدراسة لا تملك اي تصور عن عملية التعميد، كما لا تعتمد اساليب علمية في عملية المفاضلة بين البدائل باستثناء اسلوب العطاءات. وأن غالبية عمليات التعميد تمت على أساس حل لمشكلة تتعلق بأداء النشاط نفسه، وليس على أساس انها ترغب في التركيز على نشاطها الرئيسي، وأن أهم المعايير المعتمدة في اختيار البديل هي (التكلفة لاقل- الاداء المالي للمورد- الاعمال السابقة).

كما توصل الباحث الى ان صعوبة التعامل مع عمليات التعميد في القطاع العمومي بسبب القوانين والروتين المتبع، الامر الذي قاد الباحث الى اجراء الدراسة في القطاع الخاص.

14. Saeed Tajdini and al (2012), IS Outsourcing Decision: A Quantitative Approach, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 2

انطلقت الدراسة من بديهية المنافسة المفرطة الحديثة، حيث يمكن أن يكون قرار التعميد مسألة بقاء أو فشل. في هذه الورقة، يهدف المؤلفون إلى توفير نموذج قرار يمكن تكييفه بسهولة وقوي من الناحية الإحصائية لمساعدة الشركات في تقرير ما إذا كانت استراتيجية التعميد لوظائف أنظمة المعلومات تحقق مردودية للمؤسسة أم لا؟

في البداية ، استخدم الباحثون تحليل العوامل لتحديد معايير القرار. ثم قاموا بتصميم نموذج قرار **AHP** بناءً على هذه المعايير. حيث كانت المنهجية فريدة من نوعها، وهذه التركيبة المنهجية لم تستخدم من قبل. أظهرت النتائج أن القضية الجغرافية السياسية هي المعيار الأكثر أهمية ، تليها الاستراتيجية ثم الاعتبارات الاقتصادية والتقنية. يمكن للعلماء الاستفادة من هذا لتشكيل أبحاثهم أو اختبار النتائج في سياقات مختلفة. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن يكون النموذج مفيدًا للغاية للمهنيين الذين يفكرون في تطبيق استراتيجية التعميد في مجال **IS**.

توصل الباحثان الى أن **AHP** -على الرغم من الحاجة إلى الكثير من العمليات الحسابية - إلا أن النتائج النهائية يمكن الاعتماد عليها، وأنها موجزة إلى حد ما. وللتحقق من الحسابات، تم استخدام "اختيار الخبراء" وكانت النتائج هي نفسها إذا تجاهلنا بعض الاختلافات في أرقام المئات والألاف ، والتي يجب أن تكون ناجمة عن بعض أرقام التقريب التي قاما بها. على وجه الدقة ، كانت نسبة الاتساق **0.1** فقط ، وهو أقل بكثير مما تسبب في عدم الدقة (**Harker, 1989**). كانت نسبة الاتساق المنخفضة في معظمها نتيجة للاختيار الدقيق

للاستبيان ذي الدقة العالية والموثوقة للغاية ، بالإضافة إلى دليل المستجيب المصاحب بالإضافة إلى الوصف الشفوي لكيفية ملء استبيانات المقارنة الزوجية عندما يكون ذلك ممكناً.

كما توصل الباحثان الى ظهرت النتائج أن الاستعانة بمصادر خارجية لوظيفة IS ينصح به للشركات الإيرانية. ومع ذلك ، فإن الهامش بين صفوف البدلين لم يكن كبيراً جداً ، (0.146). نعتقد أنه نظراً للوضع السياسي ونقص البنية التحتية الكافية للنقل في إيران ، فقد كان المحييون مهتمين منطقياً بالمعايير الجغرافية والسياسية. كما أظهر تحليل حساسية اختيار الخبراء أنه كلما انخفضت رتبة المعيار الجغرافي السياسي ، أصبح بديل التعهيد أمراً مرغوباً فيه.

لوحظ مدى بعيداً عن بديل التعهيد، فارتفاع بديل التعهيد عندما يكون المعيار الحاسم هو المعيار الاستراتيجي (الركن الأكثر دعامة). على العكس ، لاحظ كيف تتلاشى استراتيجية التعهيد كبديل عندما يكون القرار يمر عبر المعيار الجغرافي و السياسي. المسافة العمودية المطلقة بينالقرار المتوصل اليه هو أن القضية الجغرافية السياسية هي الأكثر حساسية كمعيار للتغيير. أي تغيير بسيط في هذا المعيار (نسبة إلى التغيير في معايير أخرى) يمكن أن يقنع صانع القرار لتغيير رأيه. في المقام الثاني ، المعيار الاستراتيجي هو المعيار الأكثر حساسية للتغيير، الاعتبار الاقتصادي هو المعيار الثالث الأكثر حساسية للتغيير. وأخيراً ، المعيار التقني هو المعيار الأقل تغيير . وهذا بافتراض أن كل المتغيرات الأخرى ثابتة ، كما يرفع أو يخفض وزن المعيار الفني بشكل كبير (بالنسبة إلى التغيير في المعايير الأخرى) قد لا يميل إلى النهاية قرار نحو التعهيد.

15.Trang Nguyen ThiThuy (2014), Analyzing the potentials of outsourced manufacturing and selecting an efficient outsourced manufacturing model- the case of may daiphuc ltd , A Dissertation Presented in Fulfilment of the Requirements for the Doctor of Philosophy,Lapland universityof applied sciences.

طرحت هاته الأطروحة الى تحليل إمكانات استراتيجية التعهيد واختيار نموذج تعهيد فعال في سياق عملية التصنيع داخل مؤسسة واحدة، وهدفت الى تحقيق ثلاثة اهداف رئيسية ، الأول هو معرفة إمكانية ومرونة المؤسسة قيد الدراسة في تطبيق هاته الاستراتيجية، والثاني مناقشة كيفية تأثير التعهيد الخارجي على الأداء التشغيلي والمالي الحالي للمؤسسة، أما الهدف الثالث فهو دراسة نماذج التعهيد الثلاثة الأكثر شيوعاً والتي تستخدم حالياً من قبل مصنعي الملابس الوطنيين واكتشاف أثرها على كفاءة المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى أن التعميد الخارجي يعزز الأداء المالي والتشغيلي الحالي للمؤسسة من خلال تقليل التكلفة ، تحويل التكاليف الثابتة الى متغيرة ونقص وقت دورة الأداء وتوفير المرونة ، بالإضافة الى ذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات لمساعدة المؤسسة في اتخاذ قرار التعميد.

اعتمدت هاته الاطروحة على دراسة الادبيات النظرية المستعملة في هذا البحث من حيث التأصيل النظري لبعض المفاهيم، الا انها عاجلت الجانب الإيجابي من استراتيجية التعميد، أي هل تستفيد المؤسسة من هذه الاستراتيجية ام لا؟، على عكس دراستنا التي تخطت هاته المرحلة واتخذت القرار بالتعميد، وتدرس مدى تكيف المؤسسات مع المخاطر الممكن ان تنجر عن تطبيق هاته الاستراتيجية.

16. Alessio Ishizaka and Cristina López(2017), A hybrid FCM-AHP approach to predict impacts of offshore outsourcing location decisions on supply chain resilience, Journal of Business Research,

أوضح الباحثان أن عمليات التعميد الدولي البعيد الجارية في سلسلة التوريد معقدة وعالمية وأكثر عرضة للاضطرابات. ومع ذلك ، فإن اختيار المورد الجيد من شأنه الحفاظ على مرونة سلسلة التوريد أو حتى تحسينها. و على الرغم من هذا التأثير المحتمل الحاسم ، فإن هذا الموضوع لا يزال متخلفًا نسبيًا من حيث الأدبيات التي تطرقت له. وفقا لذلك ، تقترح الدراسة طريقة مقترنة تعتمد على الخرائط المعرفية الضبابية (FCM) وعملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP).

يُظهر النموذج النهائي تأثير القرار المحلي في عملية الاستعانة بمصادر خارجية في الخارج على مرونة سلسلة التوريد. علاوة على ذلك ، فهو يتيح محاكاة سيناريوهات المواقع بمرور الوقت وذلك من خلال عملية الاستدلال. وتتنبأ عمليات المحاكاة بتأثير ثلاثة مواقع بديلة على القدرات المطلوبة في سلسلة التوريد المرنة. كما يكشف تحليل الحساسية للنتائج أن موقعًا واحدًا من شأنه تحسين مرونة سلسلة التوريد ، في حين أن المواقع الأخرى ستلحق الضرر به. يعزز تحليل FCM-AHP فهم الأكاديميين والممارسين حول أهمية معايير المواقع وتأثيرها في قدرات مرونة سلسلة التوريد.

17. Jesper N. Asmussen et al (2018), OUTSOURCING OF PRODUCTION: THE VALUATION OF VOLUME FLEXIBILITY IN DECISION-MAKING, Scientific Journal of

كان الهدف من هذه الورقة هو اقتراح طريقة لتقييم مرونة الحجم المكتسبة من التعميد بالإنتاج ، وتقييم ما إذا كان تقييم صناع القرار لمرونة الحجم يخضع لأخطاء تقدير منتظمة أم لا ؟ حيث تم استخدام نموذج

[Wæhrens، Kristensen، Steger-Jensen، MILPAsmussen، 2017]، اظهر الباحثون أنه

لا يزال التعهيد آلية مركزية لتحسين سلاسل التوريد الصناعية ، مع كون مرونة الحجم هدفاً مستهدفاً بشكل متكرر. ومع ذلك ، فإن عملية اتخاذ القرارات في مجال التعهيد لا تزال تركز على تقديرات التكلفة الثابتة ، في حين أن قيمة مرونة الحجم تخضع للتقييم الإداري ، مما يفرض مخاطر أخطاء التقدير. عملت هاته الورقة على اختيار ما إذا كان صناع القرار يقومون بشكل منهجي بتقليل أو زيادة تقدير مرونة الحجم عند اتخاذ قرار بشأن الاستعانة بمصادر خارجية.

لذلك تم تحليل أربعة قرارات تتعلق بالتعهيد من قبل شركة تصنيع المعدات الأصلية العاملة لتقييم ما إذا كان التقييم الجوهري لصناع القرار مرناً في الحجم. حيث تم ذلك عن طريق استخدام نموذج برمجة خطي تم تطويره مسبقاً للتخطيط التكتيكي. هذا النموذج يأخذ في الحسبان تخطيط الإنتاج وتعديلات القوى العاملة والاستثمار الرأسمالي ، مع مراعاة القيود المفروضة على الموردين في المراحل الأولى ، وبالتالي يشمل كلا من الآثار الإيجابية لاستراتيجية التعهيد في مجال الإنتاج على مرونة الحجم. وأن الجمع بين النموذج والمعرفة التفصيلية حول كيفية تأثر نظام الإنتاج ، مكن من تقدير القيمة من مرونة الحجم ، والتي يمكن مقارنتها بالقرارات التي تم اتخاذها.

توصل الباحثون إلى أن زيادة تقديرات التكلفة الثابتة الحالية بقيمة المرونة لم تكشف عن تقدير منهجي للاخطاء. ومع ذلك ، فإن النتائج تشير إلى أن قيمة حجم المرونة هي ظرفية ، وقابلة للمقارنة في المتوسط مع تكلفة العمالة المباشرة.

18.Marcia Magagula and Robert W.D. Zondo (2018), Uncovering the strengths and weaknesses of outsourcing core business deliverables: the case of selected state-owned enterprises in South Africa, Faculty of Management Sciences, Durban University of Technology, South Africa, Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa, vol 14m N(1).

هدفت هاته الدراسة الى استكشاف العوامل التي تؤثر في عملية التعهيد بالانشطة الاساسية (قلب الحرفة) ، حيث أجريت الدراسة على قسم PPM في الشركات المملوكة للدولة في 8 مقاطعات في جنوب افريقيا ، وكان عدد المستجوبين في هاته الدراسة 135 مسؤول، كما اعتمد التحليل الوصفي وتحليل الانحدار لاختبار ثلاثة اهداف: تقييم العوامل المؤثرة في التعهيد بالانشطة الارئيسية ، تحديد أثر التعهيد بالانشطة الرئيسية على أداء الاعمال، ودراسة مخاطر التعهيد بالانشطة الاساسية.

توصل الباحثان الى أن التمهيد بالانشطة الرئيسية يوفر المرونة لقسم PPT من خلال تمكينها من تلبية الطلبات غير المتوقعة ، ومع ذلك قانه يودي الى تسريب معلومات سرية للمتعهدين الخارجيين.

19. شايب حنان (2019): استراتيجية اخراج الانشطة ودورها في تحسين تنافسية الدول - التجربة الهندية
-، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة، المجلد 5 ، العدد 1.

هدفت الدراسة إلى توصيف إستراتيجية إخراج الأنشطة، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث طرحت الباحثة اشكالية مفادها : الي مدى يمكن لاستراتيجية الاخراج المساهمة في تدعيم تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، ومن ثم الدول؟ وما هي أهم الدروس المستخلصة من التجربة الهندية في مجال اخراج الانشطة؟. من خلال هذه الدراسة قامت الباحثة بفحص وتحليل بعض الاحصائيات والتقارير المتوفرة التي تعكس واقع هذه الاستراتيجية، وتوصلت في النهاية الى مجموعة من النتائج أهمها: ان استراتيجية اخراج الانشطة تعتبر استجابة حتمية من قبل المؤسسات الاقتصادية والدول للمتغيرات التي فرضتها بيئة الاعمال اليوم، كما ان لهذه الاستراتيجية العديد من المزايا اهمها الاستفادة من الكفاءات البشرية دون توظيفها، وكذا المخاطر والتي تعتبر الانتهازية اهم عناصرها. وخلصت في النهاية الى القول بانه يمكن للدول السائرة في طريق النمو مثل الجزائر اعتماد مثل هاته الاستراتيجيات التي تعتبر وجهة العالم اليوم.

2-1-2. الدراسات المرتبطة باستراتيجية التمهيد والمخاطر المرتبطة بها

1. Christine Harland and Louise Knight (2005), Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations, International Journal of Operations & Production Management, t, University of Bath, Bath, UK, Vol. 25 No. 9.

يهدف هذا البحث إلى تقييم مخاطر وفوائد التمهيد للمنظمات والقطاعات والدول. تحتوي الأدبيات حول التمهيد على القليل من الأدلة على البحث في القضايا الشاملة لتأثيره على مستويات الأنظمة خارج الشركة ، ولا سيما القطاعات والدول.

كما أجريت دراسة دلفي مع كبار الاستراتيجيين من القطاعين العام والخاص باخذ وجهات نظر وملاحظات محددة حول فوائد ومخاطر الاستعانة بمصادر خارجية. بالإضافة الى تجميع القضايا الناشئة حول سياسة التعهيد ، والاستراتيجية وعمليات صنع القرار في إطار لتحليل العوامل المرتبطة بالتعهيد.

تشير النتائج إلى أن هناك حاجة إلى نظرة أكثر شمولاً للاستعانة بمصادر خارجية ، وربط القضايا التنظيمية مع الإجراءات والنتائج القطاعية والوطنية. بهذه الطريقة ، تجميع المخاطر ويمكن تقييم الفوائد على مستويات النظم المختلفة.

2. SubhankarDhar et al, 2006, Risks, Benefits, IT Outsourcing: Perspectives and Practices, Journal of Global Information Management, San Jose State University, USA, t, vol. 14, issue 3.

تناولت الدراسة سؤال محوري : ماهي المخاطر والمزايا المنتظرة من تعهيد تكنولوجيا المعلومات؟ وما هي أهم التحديات الواجب رفعها من قبل متخذي القرار في المؤسسة ؟ . تطرق فيه الباحثين الى ثلاثة جوانب رئيسية: أهداف التعهيد الخارجي، العوامل الرئيسية التي تسهم بشكل او بآخر في مخاطر التعهيد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وكيفية التقليل منها و ما هي افضل الممارسات للتعهيد. توصل الباحثان أنه من أهم اهداف التعهيد الخارجي تخفيض التكلفة البديلة، كما تم التوصل الى أن مخاطر التعهيد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسستين عالميتين يمكن ادارتها من خلال عقود مناسبة، وأن المراقبة المستمرة للمشاريع تمكن من التقليل من المخاطر وأن مقاييس الاداء يمكن السيطرة عليها مع مرور الوقت .

كما أنه من المهم ان تكون هناك مراجعات دورية لتحسين التواصل مع أفراد الفريق، وأن وجود الشرط والعقوبة في عقد التعهيد من الممارسات الجيدة في حالة عدم استفاء الاتفاقات ومستوى الخدمة المقدمة، وأن علاقات التعهيد تدار باستخدام مزيج من مقاييس الاداء والمناقشات الدورية بشأن التسليم في الوقت المناسب.

اما أكبر التحديات تتمثل في اختيار البائع المناسب وتحديد ما يجب التعهيد به وما يجب الاحتفاظ به من أنشطة، نظرا لان الشركتين تمتلكان قسما قانونيا جيدا ومكتبا لادارة البرامج، كما يعتبر وضع نموذج جيد للحكومة والالتزام المستمر بروح الشراكة بعض التحديات المهمة للغاية لكلا الشركتين. حيث اثبتت الدراسة من خلال استبيان أن 50 % قالو ان اختيار المتعهد المناسب وتحديد ما يجب الاحتفاظ به من التحديات الكبرى ، في حين أن 63 % من المستجوبين يقرون بأن روح الشراكة المستمرة تعتبر من أكبر التحديات.

وبالتالي يكون هذا المقال قد عالج جزء مهم من هذه الاطروحة وهو كيفية التكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعميد من خلال الخبرات والمهارات المتراكمة الناشئة عن دورية العقود التفصيل فيها اكثر من عقد لآخر.

3. Ali Dabir(2011)·Information Technology Outsourcing Risks ،The Journal of Applied Information Technmology Management ،Volume: 2 • Issue: 6.

هدفت هاته الدراسة من خلال طرح الاشكالية التالية : ماهي أهم المخاطر التي يمكن ان تعترض تطبيق استراتيجية التعميد؟ وكيف يمكن التخفيف من حدتها؟ الى تحليل مخاطر استراتيجية التعميد، وكذا تلخيص عدد من الاستراتيجيات المقترحة للتخفيف من حدة هذه المخاطر، خاصة السياسية منها والقانونية عند التعميد الخارجي ، بالاضافة الى تحليل مزايا ومخاطر التعميد. علاوة على ذلك ، تم تناول عدد من الاستراتيجيات الاساسية لمعالجة مخاطر التعميد بتكنولوجيا المعلومات، مثل ضمان التوضيح المناسب للمكونات الرئيسية لاستراتيجية التعميد، واستراتيجية الاعتماد على اكثر من متعهد في ظل نظريات المؤسسة.

تم اعتماد المنهج الاستقرائي، حيث تم التركيز على الاطار التصوري لهاته الاستراتيجية، واستقراء من الادبيات النظرية اهم المزايا والمخاطر.

كما توصل الباحث الى ان لهاته الاستراتيجية العديد من المزايا المالية والتشغيلية في مجال تكنولوجيا المعلومات، ومع ذلك اثبات العديد من المخاطر المرتبطة بها التي يجب على كل من المتعهد والمؤسسة الزبونة العمل على تخفيفها من أجل نجاح هاته الاستراتيجية .

4. Jean-Claude Francastel et Sylvain Martin, 2008, Externalisation de la maintenance-les contours formels et juridiques de la relation contractuelle, revue AFIM ALSACE,

تدور أهم أسئلة المقال حول:

- ✓ ما هي أهم التحديات الخاصة بتعميد الصيانة، وماهي آثارها على مختلف مراحل العقد؟
- ✓ كيف يحضر دفتر شروط سوق الصيانة؟
- ✓ كيف يتم الاختيار بين الالتزام بالوسائل أم الالتزام بالنتائج؟

خلص الباحثان إلى النتائج التالية:

أهم التحديات هي التخفيض من التكاليف الثابتة والقدرة على تعديل التكاليف المتغيرة، وان أهم مراحل إعداد دفتر الشروط تتمثل في العناصر التالية:

- خطوات قبل التعاقد: الجرد، التشخيص، التعبير عن الاحتياجات، التعرف على المرشحين للتعاقد، البحث عن نقاط تقارب مصالح أطراف التعاقد؛
- الخدمات والأداء المطلوبة؛
- الشروط (القيود): القانونية، الاستغلالية...؛
- الالتزام بالنتائج أم الالتزام بالوسائل؛
- كيفية تدليل العقبات الممكن حدوثها في المستقبل؛
- اختيار العقد الأفضل.

إلا أنه - حسب رأي الباحث - تم إغفال كيفية ضمان أفضل تنفيذ للعقد وتجنب المنازعات عن طريق التسيير القانوني.

5. Jérôme Barthelemy,(2006), La Renégociation Des Contrats D'externalisation: Une analyse empirique, Finance Contrôle Stratégie - Volume 9, n° 2

تطرت الدراسة إلى محاولة فهم لماذا تلجأ المؤسسات المخرجة للنشاط إلى إعادة التفاوض حول عقود التعهيد؟ حيث تم الانطلاق من مسلمتين هامتين، الأولى: أن عدد مرات إعادة التفاوض يرتفع مع مرور الزمن منذ المصادقة على العقد، ثم بين لاحقا أن هذه العلاقة يتم تعديلها من خلال الميزة النوعية للأصول المستعملة في انجاز النشاط، والثانية: أن حالة عدم التأكد المرافقة للمحيط ذات طابع استراتيجي، لاسيما صعوبة قياس الأداء. وعلى هذا الأساس ناقش وأثبت صحة الفرضيات الخمسة التالية:

- كلما كانت الأصول المستعملة في انجاز النشاط المخرج ذات نوعية، كلما كان الارتباط بين مرور الزمن منذ إبرام العقد وعدد مرات إعادة التفاوض مرتفعا؛

- كلما كانت حالة عدم التأكد المحيطة بالنشاط المخرج مرتفعة كلما كان الارتباط أوثق بين مرور الزمن منذ إبرام العقد وعدد مرات إعادة التفاوض مرتفعا؛

- كلما كان قياس الأداء صعبا كلما انخفض الارتباط بين مرور الزمن منذ إبرام العقد وعدد مرات إعادة التفاوض مرتفعا؛

- كلما كانت الأنشطة المخرجة أكثر استراتيجية كلما كان الارتباط بين مرور الزمن منذ إبرام العقد و عدد مرات إعادة التفاوض مرتفعا؛

- كلما كان مستوى الثقة مرتفعا، كلما كان الارتباط بين مرور الزمن منذ إبرام لعقد وعدد مرات إعادة التفاوض مرتفعا.

توصل الباحث إلى أن الغالبية العظمى من الدراسات حول التعميد كانت مقتصرة على معالجة هذه الظاهرة بمنظور ساكن (نظرية تكاليف الصفقة ونظرية الموارد)، بينما العلاقة بين المؤسسة والمعهد الخارجي تتطور بمرور الزمن.

كما هدفت هذه الدراسة إلى تبيان عدد المعاملات التعاقدية ترتفع مع مرور الزمن، لكن كثافة العلاقة بين هذين المتغيرين تابعة لعدد معين من المحددات النظرية. كما بينت هذه الدراسة أن النظريات المستعملة في شرح قرار التعميد من عدمه يسمح أيضا بضبط ظاهرة إعادة المعاملات التعاقدية، وفي نفس الوقت تسمح بإقرار أثر لأربعة (4) متغيرات: (خصوصية الأصول عدم التأكد، صعوبة قياس الأداء والميزة الاستراتيجية للنشاط المخرج).

وتبقى الدراسات حول إعادة المعاملات التعاقدية نادرة في مجال التسيير الاستراتيجي، وأبرز من هذه الدراسة القياسية هي الأولى من نوعها في هذا المجال - في حدود اطلاع الباحث-.

وفي الأخير نشير إلى أن الباحث وجد من بين قاعدة المعطيات المستعملة أن حوالي 60 % من عمليات التعميد هي محل عدة عقود مبرمة في إطار إعادة التفاوض.

6. Yvette Masson Franzil (2009), Stratégies D'externalisation Logistique un Risk Management " sur mesure " ?, Cahiers du CEREFIGE from CEREFIGE (Centre Europeen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises), Universite de Lorraine, No 905

تساءل الباحث عن كيفية تحديد المخاطر ووضع الاستراتيجيات المختلفة لتجنب أو تخفيض مخاطر التعميد؟، حيث انطلق الباحث من من فرضيتين أساسيتين: الأولى، أن محددات قرار التعميد اللوجستيكي (بالامداد) تختلف

باختلاف الأنشطة المكونة لسلسلة الإمداد المعروضة للإخراج، والثانية مفادها أن إدارة المخاطر المتوقعة المرتبطة بهذه الاستراتيجية تضبط حسب خصوصية الأنشطة المخرجة.

في معرض الدراسة أشار الباحث إلى أن التعميد بسلسلة الإمداد هو أحد الوسائل الأكثر استعمالاً في المؤسسات الصناعية بحثاً عن المرونة والتحكم في المخاطر الحتمية - التي لا يمكن تحاشيها - المرتبطة بتطبيق هذه الاستراتيجية والتي تعتبر أهم تحدي أمام مقدمي الأوامر. كما تم اختبار هذه الاستراتيجية على صناعة الألبان في فرنسا حيث تم استجواب العينة المدروسة حول مدى معرفة المخاطر المتوقعة من تطبيق هذه الاستراتيجية.

توصلت الدراسة إلى أن تسيير المخاطر يجب أن يكون بدلالة خصائص الأنشطة المخرجة. وأن محدودية هذا التحليل تكمن بصفة أساسية في خصوصية القطاع المدروس وندرة الدراسات القياسية، وبالتالي هذه الدراسة تبقى في حاجة إلى دراسات أخرى مكملّة لإثبات النتائج المتوصل إليها.

7. Muhammad Faisal Sultan (2018), Analyzing the Effect of Outsourcing by SMEs on Company's Performance Moderating Role of Risks Associated with Decision of Outsourcing: Evidence from SMEs operating in Karachi, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.19

هدفت هاته الدراسة الى التحقق من النتائج المرتبطة بتبني استراتيجية التعميد من حيث أهميتها، وخاصة في قطاع الاقتصاد الباكستاني (الشركات الصغيرة والمتوسطة) ، وهذا من خلال طرح الاشكالية التالية: ما هي الكيفية الممكنة لادارة المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجية التعميد .؟

تم جمع البيانات من الافراد الذين يعملون في مناصب ادارية بهاته الشركات التي تعمل في منطقة " كراتشي " ، حيث كانت المنهجية المعتمدة في هاته الدراسة مكونة من نظرية المعرفة كفلسفة والواقعية كموقف فلسفي والطريقة المستخرجة استنتاجية ، أما التحقيق فكان " انرتباطيا مشتركا " . وبعد قرار التعميد قد لا يضمن الجودة والنتائج المرجوة . وبالتالي هناك حاجة ملحة الى تقييم نتائج التعميد خاصة في البلدان السائرة في طريق النمو والتي لا تمتلك أرضية تكنولوجية ، حيث يوجد نقص كبير في العمل البحثي في هاته الاستراتيجية.

في نهاية المطاف اقترح الباحث رجال الاعمال عدم التوجه الكلي الى التعميد ، بل فقط في الانشطة ذات الاهمية الصغرى وهذا ليس فقط في المدى القصير ، بل في المدى الطويل أيضا وهذا بسبب الخوف من فقدان

المعرفة والمهارات الاساسية التي تعتبر الميزة التنافسية على المدى الطويل. وان قرار التعهيد يجب أن يؤخذ بعد التحليل والفهم الجيد لهاته الاستراتيجية.

8. Christopher Williams (2019), Exploring the Transition Phase in Offshore Outsourcing: Decision Making amidst Knowledge at Risk, Durham University Business School, Journal of business research, Further information on publisher's website:

درست هاته المقالة الاشكالية التالية: كيف تختلف القرارات والمعرفة الانتقالية المعرضة للحضرة للاختراق، التضمين، التكثيف والاستقرار؟

تم التركيز في هاته المقالة على القرارات الجارية المتخذة في ترتيب العملاء والمتعهدين والاثار المترتبة على هاته القرارات المعرضة للمخاطر. فبالاعتماد على ضغط الوقت والمعرفة المتزايدة، تصبح الشركات في أمس الحاجة الى اتخاذ قرارات انتقالية مستمرة مع مرور الوقت، حيث يتم تسليم العمل المكثف المعرفة الى متعهد خارجي اكثر تخصص من المؤسسة الزبونة. تمت هاته الدراسة من خلال حالة استكشافية طويلة لمشروع تطوير استراتيجي وهو الانتقال من متعهد اروري الى شركة في الهند على مدى 4 سنوات.

توصل الباحث في نهاية الدراسة الى ان المقاربة الطولية لها آثار ليس فقط من حيث الاجابة على السؤال " مالذي نعهد به؟ " او كيف نعهد به؟ وانما الوصول الى جواب سؤال اعمق هو: متى تتم عملية التعهيد؟

9. MoneefAlmutairi (2019), Managing Security and Compliance Risks of Outsourced IT Projects, In Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Newcastle University, london

هدفت هذه الاطروحة الى الاجابة على التساؤل التالي: كيف يمكننا ادارة مخاطر الامان والامتثال لمشاريع التعهيد بشكل فعال؟ وبالتالي عملت على تحليل ممارسات أعمال التعهيد، وتحديد فوائده ومخاطره، وكذا جميع العمليات الاخرى المرتبطة به، لاضافة الى تحديد الاحتياجات الامنية لسياق التعهيد، ومن جهة اخرى مراجعة المعايير والاطر الحالية من أجل تقييم قدرتها على ادارة المخاطر.

من أجل تحقيق البحث لاهدافه، اعتمد الباحث المنهج الاستقرائي، حيث عمد الى مراجعة الادبيات ذات الصلة، والمقابلات، ثم تحديد المتطلبات واخيرا تطوير اطار خاص انطلاقا من عينة تقدر بـ 30 مؤسسة مخرجة للنشاط.

توصل الباحث الى النتائج التالية :

- تكشف المراجعة أن معايير وأطر (ISMS) الحالية لا تمثل سوى توصيات الأمان العامة ولا تأخذ في الاعتبار الاختلاف في متطلبات الأمان من منظمة إلى أخرى؛
- هناك أيضًا نقص في التوجيه الملائم لتنفيذ أو الامتثال لهذه المعايير والأطر، وهي ليست مصممة لإدارة مخاطر الأمان والامتثال لمشاريع تكنولوجيا المعلومات الخارجية؛
- للتغلب على نقاط الضعف هذه، تم إدخال إطار عمل جديد عبارة عن نهج منظم مصمم لإدارة الاختلاف في متطلبات الأمان، بالإضافة إلى توفير منهجية لتوجيه المؤسسات لغرض إدارة الأمن وتنفيذه.

تم تقييم الإطار باستخدام طرق تقييم مختلفة بما في ذلك مجموعة التركيز والاستبيان ودراسة الحالة، والتي تم استخدامها أيضًا لإنشاء توصيات واقتراحات لإدخال تحسينات. أكدت نتائج التقييم أن الإطار وفر للمشاركين نهجًا فعالًا لإدارة مخاطر الأمان والامتثال في سياق التعميد. كانت مفهومة وسهلة الاستخدام ومستقلة عن قيود مختلفة مثل حجم المشروع أو التكلفة أو وقت التنفيذ. الإطار جاهز الآن ليتم تنفيذه من قبل المنظمات التي تنوي الاستعانة بمصادر خارجية لخدمات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بهم جزئيًا أو كليًا.

2-2. مقارنة الدراسة الحالية مع الادبيات التطبيقية السابقة

اجمالاً، تم تناول موضوع استراتيجية التعميد في الادبيات التطبيقية التي اشار اليها الباحث والتي لم يشر اليها - بحكم كثرتها - من جوانب عديدة ، من حيث التعريف بالاستراتيجية والتفريق بينها وبين العديد من الاستراتيجيات المشابهة، والتركيز على كيفية تنفيذها من حيث ابرام العقود والمزايا المنتظرة منها والمخاطر التي يمكن ان تلحق بالمؤسسة الزبونة، وكذا كيفية اختيار المتعهد الافضل لاستعمال نماذج رياضية عالية التطور .

يمكن القول أن هذه الجوانب تشترك فيها غالبية البحوث الى حد كبير ، كما كانت إحدى الاطاريح

الاجنبية في هذا المجال (**Managing Security and Compliance Risks of Outsourced IT**)

(**Project**) اقرب ما يكون لاطروحة الباحث من حيث الاطار العام ومن حيث معالجتها للمخاطر وادارتها رغم

الاختلاف البين في نوعية المخاطر المعالجة ، بالاضافة الى ان الاطروحة ركزت على التمهيد بنشاط واحد وهو تكنولوجيا المعلومات ، اما هذا البحث كيفية التكيف مع مخاطر تبني استراتيجية التمهيد بصورة عامة .

كما تظهر الفروقات جلية من حيث المكان والمقاربة الرياضية المستخدمة في دراسة الحالة، فكل الدراسات تخص مفي هذا المجال من حيث المكان والزمان.

أما من ناحية المنهج المستخدم ، فغالبية الدراسات عيارة عن دراسات حالة بعينها، اي التركيز على اخراج نشاط معين ودراسة المزايا والمخاطر واتخاذ القرار في التمهيد من عدمه، أما هاته الدراسة فكانت عيارة عن حالة تتطلب العديد من المقاربات (دراسة الحالة ، المقاربة التاريخية، الوصف والتحليل، ...الخ)

كما أنه - في حدود علم الباحث - دراسة هاته الاستراتيجية ليست حديثة بالمنظور الغربي (الاوروبي والامريكي)، في حين انها تعتبر أكثر من حديثة على المستوى الوطني ،حيث ما زال الى غاية الوقت الحالي اختلافات في التسمية (اخراج الانشطة ، التمهيد، الاستعانة بمصادر خارجية ...)، وكان اعتماد مصطلح التمهيد بعد مراجعات حثيثة في الادبيات المشرقية.

الاضافة البسيطة التي تتميز بها هاته الدراسة عن الدراسات السابقة تتمثل أساسا في : محاولة التكيف مع المخاطر التي لا يمكن للمؤسسة المخرجة للنشاط أن تتحاشاها بصورة أو بأخرى.

3-2. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

كانت الأدبيات التطبيقية المفتاح الأساسي في فهم هاته الاستراتيجية والتفريق بينها وبين المناولة وبعض المفاهيم الاخرى المشابهة ، بالاضافة الى ذلك ، تعتبر الدراسات السابقة المصدر الاساسي في بناء هذا البحث والاحاطة به قدر الامكان باعتبارها في الغالب الاعم اجنبية تخص الدول التي تعتمد هاته الاستراتيجية في العديد من الانشطة ، وبالتالي النتائج المحصل عليها تكون اقرب ما يكون الى الواقع.

كما كانت هاته الدراسات الموجه الأساسي في معالجة موضوع البحث من عدة جوانب ، بأتي على رأسها إعطاء خلفية نظرية عن هاته الإستراتيجية وما يتعلق بها من النظريات والمقاربات المفسرة لها ولتطبيقاتها ، بناء استبيان الدراسة الذي أخذ من الباحث الوقت الطويل وكذا تحديد مفرداته، والأدوات الرياضية المستخدمة

في تحليل النتائج خاصة نموذج التسلسل الهرمي المتعدد A.H.P و تطبيقاته المختلفة ومعرفة البرمجية الحاسوبية المعتمدة في كثير من الدراسات والتي يأتي على رأسها برمجية " خيار الخبير **Expert Choice** "، بالإضافة إلى طرق مناقشة النتائج المتوصل اليها وكيفية مقارنتها واتخاذ قرار التعهيد من عدمه، هذا وقد اطلع الباحث من خلال هاته الدراسات على العقبات التي يمكن ان تعترض سبيله في اعداد البحث، وبالتالي العمل على تجنبها أو التكيف معها حسب الحالة.

أضف الى ذلك، حداثة هاته الدراسات التطبيقية مما يدل على حداثة الموضوع والحاجة الى المزيد من الدراسات والبحث في جوانبه المختلفة، وعملت هاته الدراسات في الوقت ذاته على تسهيل عملية البحث عن المصادر من خلال المراجع المستعملة في هاته الدراسات.

وكانت الاستفادة أكبر في الجانب المنهجي ، حيث تم اعتماد طريقة **I.M.R.A.D** التي تتطلب الاحاطة بالموضوع بقدر كبير حتى يسهل ضغطه في عناصر هاته الطريقة المختصرة ، والتي تعتبر صعبة في مثل هاته المواضيع الحديثة.

في الاخير، يمكن القول ان هاته الدراسات كانت بمثابة الموجه الرئيسي في بناء كامل فصول البحث من حيث تسلسل تحليل البيانات ومناقشتها ، والمنهجية المعتمدة، وحتى في الصياغة النهائية للاشكالية .

خلاصة الفصل:

بعد عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي لها علاقة بإستراتيجية التمهيد والمخاطر المرتبطة بها، يتضح لنا أن هناك العديد من الدراسات تتفق معنا: من حيث المنهج المستعمل وأن الاستبيان يعتبر الأداة المشتركة لجمع البيانات وتحليل المعلومات في تحليل النتائج خاصة نموذج التسلسل الهرمي المتعدد **A.H.P** و تطبيقاته المختلفة ومعرفة البرمجية الحاسوبية المعتمدة في كثير من الدراسات والتي يأتي على رأسها برمجية " خيار الخبير **Expert Choice**"، بالإضافة إلى طرق مناقشة النتائج المتوصل اليها وكيفية مقارنتها واتخاذ قرار التمهيد من عدمه.

لقد أفادتنا الدراسات السابقة كثيرا من الجانب النظري والتطبيقي كما ساهمت بتحديد مسارنا في إتمام هذه الأطروحة من خلال:

- تزويدنا بخلفية شاملة للإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة؛
- تعتبر الدراسات مرجع لإعداد منهجية الدراسة، تحديد المشكل، مجتمع وعينة الدراسة؛
- اختيار الأداة المناسبة حسب المعلومة المراد كسبها وانتقائها.

الفصل الثالث:

طريقة ومعالجة إستراتيجية ومخاطر التعهيد في

المؤسسات محل الدراسة

تمهيد:

تستكشف هذه الدراسة العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرارات الاستعانة بمصادر خارجية. لذلك ، استخدم الباحث تصميم البحث الوصفي وأساليب البحث الكمي. البحث الكمي كوسيلة لاختبار النظريات لإيجاد العلاقات بين المتغيرات من خلال الإجراءات الإحصائية ، كما تم اتباع نهج كمي ، حيث تم استخدام المسوحات لجمع البيانات. تقدم الأبحاث المسحية تفسيرات رقمية للتطورات أو المواقف داخل مجتمع ما من خلال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية . يتم جمع البيانات من العينة بغرض تقديم تأكيدات.

كما يشرح هذا الفصل منهج البحث وطريقة جمع البيانات والتحليل المستخدم في التحقيق في قضايا البحث. هذه دراسة تقييمية تأخذ مقارنة استبيان المسح. أما المصادر الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة هي البيانات الثانوية والبيانات الأولية. تمت إدارة استبيانات الأبحاث في الجهة الشرقية (تبسة، سوق اهراس، ام البواقي، خنشلة) - الجزائر ، لأنها واحدة من أكثر الطرق المقبولة لجمع البيانات في هذا المجال.

"تعد الاستبيانات وسيلة مثالية لتوفير معلومات كمية نوعية مكتملة من اجل صنع القرار فيها، تستوعب هذه الطريقة عددًا من المؤسسات ، وتستخدم لحلحلة التعقيدات الحسابية التحليل الكمي وبرامج الكمبيوتر لتحليل النتيجة" الحاسب الخبير " .

يشرح هذا الفصل أيضًا بالتفصيل عملية أخذ العينات وتصميم الاستبيان وطريقة التحليل. تم إجراء طريقة أخذ عينات في هذه الدراسة. كما تم تطوير الاستبيان لتحديد تصورات المجهين بشأن التكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التمهيد ، ومستويات وأنواع التمهيد، والعناصر التي تؤدي إلى التمهيد ناجحة في مختلف الصناعات الجزائرية.

1-3. مصادر المعلومات

تستخدم البيانات الأولية والأدبيات الأكاديمية في هذه الدراسة. في المرحلة الأولية ، تم استخدام الأدبيات الأكاديمية لاكتساب بعض الأفكار حول خصائص التمهيد، بينما تم جمع البيانات الأولية للحصول على أدلة جوهرية لهذا البحث.

3-1-1. الأدبيات الأكاديمية

في هذه الدراسة، تم جمع الأدب الأكاديمي لتطوير القدرة على تمييز خصائص الاستعانة بمصادر خارجية بخلاف حل المشكلة الحالية. هذه المعلومات تاريخية ، تم تجميعها بالفعل ، ولا تتطلب الوصول إلى المجهين. تم الحصول في الغالب على المؤلفات الأكاديمية التي تم جمعها لهذا البحث من الكتب والمجلات والاطاريح المنشورة، وكذا مصادر الانترنت.

3-1-2. البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية بواسطة شخص (الباحث) لمعالجة العوامل التي تؤثر على قرارات التمهيد في الصناعات الجزائرية . تم الحصول على هذه البيانات لاستكشاف كيف تؤثر قرارات التمهيد (نوع التمهيد ، ومستوى التمهيد، واسباب التمهيد ، وعوامل نجاح التمهيد) في مؤسسات من قطاعات تمثل النسيج الصناعي ، وذات أحجام مختلفة ، على عمليات التمهيد في نهاية المطاف. تم الحصول على البيانات الأولية لهذا البحث باستخدام طريقة المسح. تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على المجهين المستهدفين. ، فإن الاستبيان وهو الأسلوب الأكثر شيوعا في الإدارة ودراسات الأعمال. يعتمد على المعلومات التي تم جمعها من عينة من المجهين.

3-2. مجتمع الدراسة

المجتمع المستهدف، مجموعة كاملة من الشركات في المنطقة الشرقية الجزائرية ، التي تشارك في أنشطة التمهيد بدرجة أو باخرى، مثل تكنولوجيا المعلومات ، والبستنة، الصيانة ، الامن، الانتاج...الخ.

3-3. إطار أخذ العينات

يشير أخذ العينات إلى الإجراء الخاص باختيار قائمة بالعناصر التي يمكن استخلاصها من مجتمع العينة من أجل التوصل إلى استنتاج بشأن مجتمع الدراسة. تتكون عملية تصميم العينات من سلسلة من المراحل المترابطة بدرجة كبيرة وذات صلة بمشروع البحث. تم اختيار المؤسسات المدرجة في دليل الغرف الولائية للتجارة عبر مواقع الانترنت كإطار أخذ العينات لهذه الدراسة. يشتمل موقع على الويب على بعض تفاصيل الشركات، المنتجات والخدمات والمواقع وأرقام الهاتف.

3-3-1. وحدة عناصر العينة

وحدة أخذ العينات هي عنصر واحد أو مجموعة من العناصر الخاضعة للاختيار في أخذ العينات. لغرض هذه الدراسة ، وحدة أخذ العينات هي المؤسسة المخرجة للنشاط بصورة جزئية .

3-3-2. طريقة أخذ العينات

تم اعتماد أخذ العينات في هذا البحث من أجل الهدف الرئيسي المتمثل في إيجاد تكيف ممكن للحد من المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التمهيد، وبالتالي اختيار المشاركين ، يشير الى أخذ العينات الملائمة إلى اختيار المعلومات المتعلقة بالمؤسسات ، والقادرين على توفيرها بشكل مناسب. نظرًا لضيق الوقت والتكلفة ، تم اعتماد مواقع الغرف الولائية للتجارة كأفضل طريقة لتلقي المعلومات من المحييين بسرعة وكفاءة ومهنية.

3-3-3. حجم العينة

قبل تحديد المعلومات التي يجب جمعها ونوع البحث وطريقة الحصول على البيانات، سوف نوضح فيما يلي الإجراءات المتبعة في تحديد المجتمع المعني بالدراسة.

تم الاسترشاد في اختيار مجتمع الدراسة بمعايير رئيسية لمجموعة من المؤسسات الجزائرية التي تعتمد استراتيجيات التمهيد بصورة أو بأخرى، وتعمل في مختلف مجالات قطاع النشاط الاقتصادي، حيث يتكون مجتمع الدراسة من 13 مؤسسة إنتاجية (صناعية وخدمية) تعمل في عدة مناطق وتشكل النسيج الصناعي على مستوى منطقة الجنوب الشرقي الجزائري، وكانت أهم المعايير التي تم الارتكاز عليها في اختيار المؤسسات التي تمثل عينة الدراسة ما يلي:

- المعيار الأول :استبعاد من هذا البحث المؤسسات التي تعمل في القطاعات التي تكون أنظمة المعلومات هي النشاط الرئيسي الذي يخلق القيمة المضافة ، ومن جهة أخرى - وبصفة خاصة - استبعاد القطاع المصرفي والتأمينات التي افترضنا أنها استجابة للعديد من المخاوف وسرية أنشطتها؛
- المعيار الثاني:حجم المؤسسة أو الأقسام والأنشطة الداخلية العديدة ، حتى تكون مجبرة - في بعض الأحيان - لاعتماد إستراتيجية التمهيد؛

■ المعيار الثالث: من اجل تحقيق هدف علمي في الوصول الى البيانات، حيث في البداية تم الاتصال بحوالي 20 مؤسسة المحققة للمعيارين السابقين، وبالتالي احتفظنا بـ: 13 مؤسسة فقط والتي قادت أكثر من 30 عملية تعهيد والتي كانت إيجابتها في الاستبيان مستوفية للشروط.

3-3-4. طريقة جمع البيانات

كان المشاركون في هذه الدراسة من كبار المديرين والمديرين التنفيذيين رفيعي المستوى من شركات جزائرية مختلفة. من خلال شركاء الأعمال والشبكات المعروفة، طلب الباحث مقدمات لهذه الشركات. في الاحترام والمداراة تمشيا مع أخلاقيات العمل الجزائري وثقافته، من المهم أن يتم تقديم مقدمة من خلال شركاء وشبكات تجارية معروفة. طلب الباحث إذنًا للتحدث مع المحييين ورتب موعدًا معهم، بالإضافة إلى طلب منهم ملء الاستبيان. وفق أخلاقيات العمل الجزائري وثقافته. نظرًا لأن الاستبيان لم يكن متاحًا باللغة العربية، فقد تمت ترجمته إلى الفرنسية بواسطة الباحث وبالإستعانة بأساتذة اكفاء مترجمين محترفين من جامعة تبسة قبل توزيعه على أي شركة. أجري توزيع المسح وجمعه على مدى فترة 12 شهر، حيث تم استلام اخر استبيان 15 مارس 2018، و بمجرد أن تم جمع معظم الاستبيانات والتي كان عددها 13 من بين 20 شركة تمثل النسيج الصناعي بالمنطقة الشرقية ولم نسترجع اي استبيان الكتروني، تم إدخال البيانات في برنامج الحاسب الخبير " Expert choice".

3-3-5. موافقة لجنة من الخبراء على اجراء البحث

تمت الموافقة على هذه الدراسة من قبل لجنة من الخبراء من جامعات جزائرية. للحصول على موافقة لجنة الأخلاقيات، أعد المرشح نموذج طلب للتأكد من أن جميع البيانات التي سيتم جمعها كانت أخلاقية. قدمت أيضا مراجعة الطلب، وترجمة الاستبيان وورقة المعلومات إلى اللغة العربية. أخيرًا، عندما قبلت لجنة الخبراء الاستبيان، تمكن الباحث من بدء جمع البيانات عبر طريقة المسح.

3-4. تصميم الاستبيان

تناولت الأسئلة مخاطر تبني استراتيجيات التمهيد، وكذا القرارات التي يمكن اتخاذها من طرف متخذي القرار (الاستمرار في التمهيد، تغيير المتعهد، اعادة استيعاب النشاط واخير الاستمرار في التمهيد في خلاف ذلك). تم

تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى قسمين رئيسيين، الجزء الأول يخص الهدف وهو إيجاد تكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد ويتكون من 15 مقارنة زوجية ، أما الجزء الثاني مقسم بدوره إلى 6 أقسام حسب عدد المخاطر المقدمة كل معيار مقسم إلى 6 مقارنات زوجية . حيث يضع المستجوب علامة من 1 الى غاية 9 حسب درجة الأهمية .

كما تضمن الاستبيان جزء أولي خاص بالمعلومات حول المؤسسة ، وأخيرا المعلومات الديموغرافية من المجهين (أنظر الملحق 1).

3-5. طريقة ادارة الاستبيان

أجريت الدراسة التجريبية باستخدام استبيان أولي قبل توزيعه على المجهين الحقيقيين. كان سبب الدراسة التجريبية تقييم اتساق وفعالية أدوات البحث هذه ، للتأكد من أن الأسئلة كانت مفهومة من قبل المجهين ، وضمان عدم وجود مشاكل مع الصياغة أو القياس. وقد أجريت دراسة تجريبية على 3 من المشاركين الذين يعرفون الباحث بهدف تحديد أي المناطق التي تحتاج إلى تعزيز في الواقع، بعد الدراسة التجريبية ، تم إجراء بعض التعديلات على الاستبيان لتحسين فهم المجهين للأسئلة وحماهم للتعامل مع الاستبيان. بعد اختبارها مسبقًا ، تم اعتبار هذه الأسئلة مفهومة ومناسبة لجمع البيانات.

إن طريقة إدارة الاستبيان لها تأثير مباشر على كمية ونوعية المعلومات المتحصل عليه، حيث نجد في مختلف الأدبيات العلمية مجموعة متنوعة من أساليب إدارة الاستبيانات، وأشهرها هي المسح عبر الهاتف والبريد الإلكتروني والاستفسار الشخصي. وفي هاته الدراسة تم اعتماد كل هاته الأساليب لجمع أقصى قدر من المعلومات.

بالإضافة الى ذلك، صناع القرار الذين يقومون بتقدير الأهمية النسبية للعناصر المختلفة باستخدام المقارنات الزوجية، هم أشخاص لديهم من المعرفة العميقة والخبرة ما يؤهلهم للتعامل مع هذا الموضوع. كما أن معايير وبدائل دراستنا (انظر الملحق) موجه للخبراء على أساس معرفتهم وخبرتهم في مجال التعهيد، حيث قيم الخبراء الأهمية النسبية للمعايير والبدائل على مقياس معروض في الجدول التالي¹:

¹Asst et al, " **Third party logistics (3PL) provider selection with AHP Application** "Acase study of E-Commerce in Bhopal, LAETSD JOURNAL FOR ADVANCED RESEARCH IN APPLIED SCIENCES, ISSN NO: 2394-8442, volume 5, may 2008 .p3

الجدول رقم (3-1): مقياس مقارنة المعايير

Jugement Verbal	التقييم العددي	الحكم الشفهي
	9	
Extrêmement Plus Important	8	أفضلية مطلقة
	7	
Très Fortement Important	6	أفضلية قوية جدا
	5	
Fortement Plus Important	4	أفضلية قوية
	3	
Modérément Plus Important	2	أفضلية متوسطة او معتدلة
Importance égale	1	أفضلية متساوية

المصدر: سابتي، 1984

3-6. تحليل البيانات

تم تحليل بيانات باستخدام الحاسب الخبير " Expert chice " الإصدار 3.

3-6-1. تحليل الموثوقية

تعتبر موثوقية القياس مؤشراً على الثبات والاتساق الذي يقيس به الجهاز المفهوم ويساعد في تقييم صلاحية القياس. ألفا كرونباخ هو المعامل الأكثر استخداماً والموثوقية. يشير ألفا Cronbach إلى مدى ارتباط العناصر الموجودة في مجموعة بشكل إيجابي ، حيث كلما اقتربنا من ألفا كرونباخ ، زادت الموثوقية الداخلية.

البيانات التي تم جمعها من الاستبيان لاختبار موثوقية ألفا كرونباخ. كان هذا للتأكد من عناصر الاستبيان متجانسة . تشير نتائج التحليل ، كما هو موضح في الجدول أدناه ، إلى أن المتغيرات "مخاطر التعهيد " و "عناصر القرار : الاستمرار في التعهيد، تغيير المتعهد ... " موثوقة ، مع درجات 0.800 و 0.844 على التوالي.

الجدول رقم (3-2) : موثوقية التحليل

المتغيرات	ألفا Cronbach
المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد	0.800
البدائل (الاستمرار، الاستيعاب، تغيير المتعهد)	0.844

2-6-3. حساب الأهمية النسبية للعوامل

تم اعتماد مقياس سايتي " Saaty " وهي تقنية مؤشر الأفضلية النسبية لتأسيس الافضليات النسبية لمختلف فئات المدراء ومدى توافق المخاطر مع الهدف الرئيسي من جهة ، وكذا مدى توافق المعايير من جهة أخرى. حيث تم اعتماد مقياس من 9 نقاط يتراوح من 1 (أفضلية متساوية) إلى 9 (أفضلية مطلقة) .

3-6-3. التحليل الوصفي

يتضمن التحليل الوصفي تحويل البيانات الأولية إلى نموذج يمكن أن يوفر معلومات لوصف مجموعة من العوامل في الموقف. تم استخدامه في هذه الدراسة لتوضيح وتحليل الخصائص الديموغرافية للمستجيبين في النموذج من الترددات والنسبة المئوية. حيث تشير النتائج إلى الترددات والنسب المئوية لكل عامل، والتي تم تحويلها إلى جداول ورسوم بيانية.

4-6-3. جدولة ورسملة البيانات

تهدف هاته الدراسة الى التزود بمخططات عمل توضع في متناول المؤسسات حتى تستطيع التأقلم مع المخاطر المرتبة بتبني استراتيجيات التعهيد، وبالتالي من الضروري اتخاذ القرارات حسب عدد المعايير. وبهدف تبسيط اتخاذ

القرارات وتجنب فقدان الخبرة المكتسبة من العمليات السابقة، يتوجب رسملة المعرفة من أجل تحسين فعالية البدائل المقترحة. وعليه نحن بحاجة ماسة الى نموذج يقوم بالتوفيق بين مختلف المعايير في اتخاذ قرارات رسملة المعرفة.

7-3. الإشكالية المطروحة

لمواجهة التطور المتسارع في المنتجات، تبحث المؤسسات باستمرار في إعادة استعمال معرفتها ومهاراتها وخبراتها السابقة، وطرق التحليل تستعمل دفعة واحدة في دورة رسملة المعرفة، وإعطاء مكانة للتنتائج الملموسة في عالم الصناعة. وتطبق طريقة **AHP** يمثل وسيلة لها القدرة على ترتيب قاعدة (أساس) الحالة، من أجل تسهيل المساعدة في اتخاذ القرارات، وعليه سوف نختار طريقة **AHP**، ويهدف هذا النموذج إلى تحسين البحث عن حالات مماثلة بعد التحلل والتسلسل الهرمي للنظام المعقد إلى عناصره المكونة مع مراعاة علاقاته الأساسية.

8-3. التحليل الهرمي المتعدد **AHP**

تم تطوير طريقة عملية التحليل الهرمي (**AHP**) من قبل البروفيسور توماس ساتي (**Saaty;1980**). تُستخدم هذه الطريقة في اتخاذ القرارات ، ولديها تطبيق واسع في العديد من المجالات مثل العلوم الاقتصادية والاجتماعية والطب والسياسة. تم تطوير النظرية لحل مشكلة معينة في التخطيط للطوارئ ، وكان هناك تطبيق رئيسي لاحقاً يتمثل في تصميم العقود المستقبلية البديلة لدولة نامية ، السودان (**1977**) وكانت النتيجة مجموعة من الأولويات وخطة استثمار للمشاريع التي يتعين القيام بها هناك في أواخر **1980**.

تطورت الأفكار تدريجياً من خلال الاستخدام في عدد من التطبيقات الأخرى التي تتراوح بين تخصيص الطاقة الاستثمار في التكنولوجيا في ظل عدم اليقين ، والتعامل مع الإرهاب ، شراء سيارة لاختيار وظيفة. تعتمد الطريقة على مقارنات "الزوج الحكيم" للبدائل. يمثل **AHP** نهجاً نظرياً لحساب الأوزان يمثل الأهمية النسبية للمعايير. وقد اجتذب **AHP** اهتمام العديد من الباحثين ويرجع ذلك أساساً إلى الخصائص الرياضية لهذه الطريقة.

عملية التسلسل الهرمي التحليلي (**AHP**) هي طريقة منهجية لصنع القرار تم تطويرها لأول مرة في عام **1971** بواسطة **thomas saaty (1977 ، 80 ، 88 ، 94 ، 2000)**. يقدم (**Vaidya& Kumar 2006**) مراجعة مفصلة للأدبيات العديد من تطبيقات **AHP** التي تسلط الضوء على مدى استخدام العملية على نطاق واسع. وفقاً للدراسة ، تم استخدام **AHP** في التعليم والهندسة والحكومة والصناعة والإدارة والتصنيع وقطاع

التمويل وما إلى ذلك. السبب في استخدامه على نطاق واسع هو بسبب بساطته وسهولة استخدامه ومرونة (Ho w 2008) ومع ذلك ، فإن العملية لها منتقديها ، وأقرهم هو (Beltongear 1983)، الذين ذكروا أنهم اكتشفوا العديد من الحالات التي تؤدي فيها إضافة بديل إلى حدوث تغيير في الأهمية النسبية للمعايير. وبالتالي بشكل عام ترتيب التفضيلات، يوصون بأن تكون أسئلة المقارنة الزوجية أكثر تحديداً من تلك الموضحة في الطريقة الأصلية.

3-9. أسباب استعمال المقاربة متعددة المعايير:

تعمل هذه المقاربة على تحسين شفافية سيرورة القرار، وفي نفس الوقت تحديد مسؤوليات متخذي القرارات، ويرى (Roy; 1998) تميز التمشي متعدد المعايير بمخطط تفكير للفهم أو الإدارة داخل النظام ، ولما كان:

- تعدد المعايير هو حيثية من اجل قيادة النظام او قيادة تطوره؛
- هذه المعايير - على الأقل محليا- متضاربة؛
- المسؤولية أو التحكم من أجل منح المعايير قيم تتوافق مع مشكل معين متوازن.

3-10. فوائد طريقة التحليل الهرمي المتعدد المعايير AHP

من أجل تبيان فوائد هذه الطريقة، سوف نستعملها كطريقة تتوقع وتكمل وجه البحث عن حالة في قاعدة الحالة، فاختيار طريقة التحليل المتعدد المعايير تتطلب الأخذ في الحسبان العديد من المعلمات، بصورة عامة، من خلال تنفيذ طريقة تحليل متعدد المعايير سوف نصل إلى نتيجة. ومع ذلك، فإن المسار المختار لن يكون بالضرورة الأكثر عملية، والنتيجة لن تكون بالضرورة مرضية لا أكثر من ذلك؛ ولذلك فمن المستصوب تبرير الأسلوب المختار لتحليل المعايير المتعددة؛ هذا ولها تأثير كبير على النتيجة النهائية.

3-11. تبرير اختيار عملية التحليل الهرمي AHP

تم اختيارنا للطريقة الهرمية متعددة المعايير (AHP) والتي تعتبر جزء من عائلة المقاربات المعروفة في المدرسة الأمريكية لحل مشكل التألم مع المخاطر المرتبطة باستراتيجيات التعهيد. وتهدف هذه الطريقة إلى تنظيم المعلومات والافضليات التي تدخل في صناعة القرار، كما تعكس المنطق والقناعات الذاتية التي يمكن أن تعبر عن نفسها في قضايا أو مشاكل معينة. كما تعمل على توليف آراء الخبراء من أجل صياغة توصيات تفيد المؤسسات المخرجة للنشاط.

أما الأسباب الحقيقية التي دفعت بنا إلى استخدام هذه الطريقة لحل مشاكل التأقلم مع المخاطر المرتبطة باستراتيجيات التمهيد يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- يعتبر (AHP) نموذج مرن وسهل الفهم في حل مجموعة كبيرة من المشاكل غير المهيكلة، وبما أن مخاطر التمهيد غير مهيكلة فالتحليل المتعدد المعايير يفلل من عبء صناعة القرار؛
- يعمل (AHP) على حل المشاكل المعقدة مع الأخذ في الحسبان الترابط بين عناصر النظام دون التركيز على منطق الارتباط الخطي، الأمر الذي يتطلب النظر بصورة منفصلة في العوامل المتضاربة في بعض الأحيان؛
- الجمع بين الطريقة الكلية والجزئية في إطار مقنع، وتمثل الطريقة الكلية في بناء الهرم الذي ينظر الى كافة العناصر ككل متكامل، بينما الطريقة الجزئية تنظر في فحص الأجزاء من خلال عقد مقارنات ثنائية بينها؛
- تشمل هذه الطريقة على الجوانب الكمية والنوعية معا، فالجوانب النوعية تتمثل في تعريف المشكلة وبنائها الهرمي وتحديد الأهداف والمعايير. بينما تتمثل الجوانب الكمية في التعبير عن الأحكام والأولويات بلغة الأرقام؛
- الجمع بين الموضوعية والذاتية، فهي موضوعية من خلال المصفوفات واستخراج الأولويات، كما أنها ذاتية تخضع لاهتمامات وتفضيلات متخذي القرار عند عقد المقارنات، ولذلك سوف تختلف النتائج تبعا لاختلاف التفضيلات فيما يتعلق بالقرارات الشخصية. ولكن تتحول التفضيلات الشخصية إلى موضوعية عند بناء قرارات أكثر عمقا من خلال اشتراك مجموعة من الخبراء والمختصين في اتخاذ القرار؛
- تعمل عملية التحليل الهرمي على تحديد القيم العددية للأحكام الذاتية المتعلقة بأهمية كل متغير، ويلخص الأحكام من اجل تحديد المتغيرات التي لها الأولوية القصوى في المعالجة؛
- عملية التحليل الهرمي ينظم التفضيلات، الحدس والمنطق لدى مسير المشروع في مقارنة مهيكلة لصياغة قرار يطبق في حل مشاكل التكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التمهيد؛
- وأخيرا، انه لا يتطلب تخصصا دقيقا لإجاده، كما يوجد برنامج حاسوبي اسمه " خبير Expert choice" يهدف الى تسهيل العمليات الحسابية وجعلها في متناول الجميع.

نخلص في النهاية، الى ان طريقة Saaty هي أداة قرار متعددة المعايير قوية ومرنة، وان هذه الأداة تتكيف بشكل جيد - في رأينا- مع عملية صناعة القرار من حيث التكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التمهيد.

هدفنا من اختيار هذه المقاربة المتعددة المعايير في اتخاذ قرارات حول مخاطر التعهيد هو السماح لخبير التعهيد في تسيير، ومواجهة المشاكل مع درجة أقل من عدم اليقين. كما أن دعم القرارات المتعددة المعايير يؤدي الى التقليل من عدم اليقين، لأن خبير التعهيد سوف يأخذ في الحسبان عدد كبير من العوامل قبل أي تصرف، وأن عدم اليقين والمخاطر تكون أقل واحتمال الأداء ونجاح الدراسة يكون أعلى.

3-12. وصف النموذج

تستخلص المعرفة انطلاقا من المعطيات الموجودة بينك المعطيات الدائم التحيين، وتعتبر هاته العملية جد معقدة، حيث العديد من الخبراء (المهنيين، المحللين، علماء المعلوماتية،...) يتعاونون من أجل الكشف عن الأسباب التي يمكن تقييمها وفقا لمعايير مختلفة: الصلاحية، المصدقية، الشمولية، الاستعمالية وما إلى ذلك. ومع ذلك، فإن هاته المعايير الأخيرة ترتبط ارتباطا وثيقا بسياق التطبيقات، ويمكن صياغتها بطرق مختلفة، بالإضافة إلى ذلك التقدم التقني والمنهجي المستمر الذي يسمح بمعالجة أكبر عدد ممكن من المعطيات.

في هاته الدراسة، سوف يكون استخلاص المعرفة واختيار الحلول عن طريق التحليل المتعدد. والواقع اننا نستعمل مبدأ الاستنتاج انطلاقا من حالات كطريقة لاستخلاص المعرفة عبر خمسة مراحل: «التطوير، التذكر، التكيف، المراجعة والاستظهار» والأمر الذي يشغل اهتمام - الباحث - هو التذكر، وبالتالي نقتراح استعمال التحليل المتعدد المعايير **AHP** في إطار هذه المرحلة، كما ان تطبيق طريقة **AHP** تمثل أداة لها القدرة على تسهيل عملية اتخاذ القرار.

والشكل الموالي يعرض بطريقة تدرجية مسار طريقة **AHP** في دراستنا المتعلقة بالتكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد.

3-13 . أساس طريقة التحليل المتعدد المعايير

طريقة التحليل المتعدد المعايير، هي تمثيل لمشكلة قرار بواسطة بنية التسلسل الهرمي الذي يعكس التفاعلات بين مختلف عناصر المشكلة للمضي قدما، ثم القيام بالمقارنات الزوجية لعناصر التسلسل الهرمي، وأخيرا تحديد أولويات الإجراءات، ومن اجل هذا توجد خمسة (5) خطوات للقرار:

- الخطوة الاولى: تفكيك المشكلة الى تسلسل هرمي من العناصر المترابطة، حيث في قمة الهرم نجد الهدف، وفي المستويات الدنيا نجد العناصر المساعدة في تحقيق هذا الهدف، أما المستوى الأخير فهو خاص بالإجراءات.

-الخطوة الثانية: اجراء مقارنات زوجية لعناصر كل مستوى هرمي مع المستوى الهرمي الأعلى، هذه المرحلة تسمح لنا ببناء مصفوفات من المقارنات، قيم هذه المصفوفات هي التي تم الحصول عليها عن طريق تحويل الاحكام الوصفية الى قيم عددية وفقا لمقياس Saaty (مقياس المقارنات الثنائية)، مع احترام مبدا المعاملة بالمثل:

$$p_c(E_A, E_B) = \frac{1}{p_c(E_A, E_B)}$$

و المقارنة بين أزواج من عناصر التسلسل الهرمي المشيد. الهدف منه هو تحديد أولوياتها النسبية فيما يتعلق بكل عنصر من العناصر في المستوى الأعلى التالي. مصفوفة المقارنة بين الزوجين ، والتي تستند إلى مقياس " سايتي

9-1² حيث تمثل A مصفوفة المقارنة بين الزوجين ، والحد الأقصى لأعلى قيمة متناظرة. إذا كانت هناك عناصر في المستويات العليا من التسلسل الهرمي ، فيتم ضرب متجه الوزن الذي تم الحصول عليه بمعاملات وزن العناصر في المستويات العليا ، حتى يتم الوصول إلى أعلى التسلسل الهرمي.

² PushprajRathore et al, "Third Party Logistics (3PL) Provider Selection with AHP Application" A case study of E-commerce in Bhopal, laetsd journal for advanced research in applied sciences , ISSN NO: 2394-8442, Volume 5, may 2008, india, p2

الجدول (3-3) : سلم سايتي : المقياس الأساسي المعتمد للمقارنات الزوجية

الشرح	الحكم الشفهي Jugement Verbal	التقييم العددي Evaluation Verbal	الحكم الشفهي
الدليل على تفضيل نشاط على آخر يمثل أعلى درجة ممكنة من التأكيد	Extrèmement Plus Important	9 8	أفضلية مطلقة
نشاط يفضل على الآخر بدرجة كبيرة جدا، أهميته توضحه الممارسة.	TrèsFortement Important	7 6	أفضلية قوية جدا
الخبرة والتقدير يفضلان بقوة نشاطا على الآخر.	Fortement Plus Important	5 4	أفضلية قوية
الخبرة والتقدير يفضلان بقوة نشاطا على الآخر بدرجة بسيطة	Modérément Plus Important	3 2	أفضلية متوسطة او معتدلة
يساهم النشاطان بنفس المقدار في الهدف (النشاطان متساويان من حيث الأهمية بالنسبة للهدف)	Importance égale	1	أفضلية متساوية
لزم إجراء مقارنة باختيار الأصغر العناصر كوحدة لتقدير العناصر الأكبر باعتبارها مقلوب تلك القيمة حينما يقارن بالنشاط (س).	مقلوب القيم اعلاه		

La source: Saaty,2008; Décision makingwith the analytichierarchyprocess

المعاملة بالمثل: إذا أخذ العنصر 1 أحد الأرقام السابقة مقارنة بالعنصر j، فغن العنصر j سيكون له قيمة عكسية عند مقارنته بـ: 1.

ملاحظة: كل عقدة تنفجر الى n من العناصر، وبالتالي يجب تحقيق $\frac{n(n-1)}{2}$ مقارنة زوجية.

حيث: n : عدد المعايير

عند المقارنة يجب تصميم مصفوفة وفق الشروط التالية:

- أن يكون قطرها الواحد (1) الصحيح، لأنه يمثل مقارنة المعيار مع نفسه؛
- أن تكون القيم اعلى القطر معكوس القيم أسفل القطر؛
- أن تكون الاحكام خالية من التناقض.

-الخطوة الثالثة: تحديد الأهمية النسبية للعناصر، وذلك عن طريق حساب الاشعة الذاتية المتعلقة بالقيم الذاتية العظمى لمصفوفات المقارنات.

-الخطوة الرابعة: التحقق من ثبات (تماسك) الأحكام، وذلك من خلال:

- حساب مؤشر ثبات الأحكام المعرف بالعلاقة التالية:

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

حيث:

λ_{max} : هي القيمة الذاتية العظمى المتعلقة بمصفوفة المقارنات الزوجية؛

n : عدد العناصر محل المقارنة.

- حساب نسبة الثبات (RC) المعرفة كما يلي:

$$RC = \frac{IC}{AIC} \times 100$$

حيث:

AIC: مؤشر الثبات المتوسط الذي يتم الحصول عليه من خلال التوليد العشوائي لمصفوفات الاحكام من نفس الحجم.

حيث كلما اقتربت نسبة الثبات (RC) من الصفر، كانت الاحكام تتصف بالثبات، والحد الأعلى المقبول لنسبة الثبات هو: 0,1 (10 %)، فاذا زادت عن ذلك فإن الاحكام يوجد فيها بعض التناقض، ولذا يجب مراجعة

القرار من أجل تخفيض عدم التماسك (Al Afeefy;2011).

الجدول (4-3): قيم مؤشر الثبات العشوائي (AIC)

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ACI	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49

La source: AL Afeefy,2011" Optimal compensating fund allocation for industrial sectors in gaza strip using AHP and goal programming

-الخطوة الخامسة: تحديد الأداء النسبي، وبحسب وفق العلاقة التالية:

$$p_k(e_i^k) = \sum_{j=1}^{nk-1} p_{k-1}(e_i^{k-1}) \cdot p_k(e_i^k)/e_i^{k-1}$$

$$\text{مع: } \sum_{j=1}^{nk} p_k(e_i^k) = 1$$

حيث:

nk-1: عدد العناصر للمستوى الهرمي (k-1)؛

$p_k(e_i^k)$: الأفضلية أو الأولوية الممنوحة للعنصر i عند المستوى الهرمي j .

وهذه الخطوات الخمس يمكن تفصيلها حسب الحاجة ، ، حيث يجب تحديد الغرض من التحليل بوضوح، وهذه المراحل هي: تطوير الهيكل الهرمي للمشروع، اعداد المقارنات الثنائية للمعايير مقارنة مع الهدف الذي تسعى اليه المؤسسة، انشاء مصفوفة احكام المقارنة، حساب الاشعة الذاتية، إعطاء قيمة المؤشر العشوائي (IC) ، حساب نسبة التوافق (RC) ، انجاز جدول المقارنات الكلية للمعايير، يمكن وضعها في الشكل الموالي الذي يعبر عن برنامج استخدام طريقة AHP.

3-14. مثال توضيحي:

مؤسسة ترغب في اختيار متعهد خارجي من أجل اخراج نشاط مع كل سيورة صناعته، قرر مجلس الإدارة التماس المساعدة من خبير لمساعدته على الاختيار الجيد، وقد اختار هذا الأخير طريقة التحليل المتعدد المعايير لهذا الغرض.

في السابق، أخرجت ثلاثة (3) أنشطة، ولمواجهة قرارات التمهيد تختار متعهديها وفقا لثلاث معايير، وهي: جودة المنتج المورد، موثوقية المتعهد الخارجي، الوفرة الناتجة عن هاته العلاقة، ومع كل متعهد أربعة (4) بدائل (متعهدين) قدموا عروضهم:

الجدول (3-5): المعايير والبدائل المتاحة امام الانشطة

الأنشطة المخرجة	المعايير	البدائل
جودة المنتج	الموثوقية	الوفورات
النشاط 1	×	المتعهد 1
النشاط 2	×	المتعهد 2
النشاط 3	×	المتعهد 3
		المتعهد 4

المصدر: من إعداد الباحث

وبالفعل، بعد شهر واحد بدأت المؤسسة في التفكير في اخراج جديد من عملية التصنيع، ومن المقرر اتخاذ قرار التمهيد، وبما ان المؤسسة تفتقر الى الدراية الفنية اللازمة لتطوير هاته الخطوة النهائية من عملية الإنتاج. وتعتمد المؤسسة في تعلمها من الخبرة السابقة، وترغب في معرفة البديل الأنسب لمواجهة اختيار المتعهد الأفضل، من اجل هذا تبحث المؤسسة في تحليل مناسب للمعايير المرتبطة باختيار المتعهد في الوقت المحدد.

المطلوب: مساعدة المؤسسة في اتخاذ القرار المناسب.

تحقيقا لهاته الغاية، تولى خبير البيانات المتعلقة بالخبرات السابقة للمؤسسة بتشكيل قاعدة المعرفة، هذه البيانات التي طورت من خلال طريقة التحليل المتعدد المعايير.

النشاط 1:

ترجمت أحكام مجموعة القرارات الى المصفوفة التالية:

	الجودة	الموثوقية	الوفورات
الجودة	1	$\frac{1}{5}$	2
الموثوقية	5	1	4
الوفورات	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	1

بعد معالجة هذه المصفوفة، نجد:

$$\lambda_{max} = 3,2086 \quad ; \quad w1 = \begin{pmatrix} 0,508 \\ 0,542 \\ 0,486 \end{pmatrix}$$

وبعد التعديل نحصل على المصفوفة التالية: $w1 = \begin{pmatrix} 0,427 \\ 0,207 \\ 0,366 \end{pmatrix}$

$$\begin{cases} \text{الجودة} \\ \text{الموثوقية} \\ \text{الوفورات} \end{cases} = w1 = \begin{pmatrix} 0,427 \\ 0,207 \\ 0,366 \end{pmatrix} = \begin{cases} \text{المعيار الأكثر أهمية} \\ \text{المعيار الأقل أهمية} \\ \text{المعيار الثاني المهم} \end{cases}$$

من حيث الجودة والموثوقية والوفورات (الاقتصاد) ، المقارنات الزوجية يمكن تلخيصها في المصفوفات التالية

أ. الجودة:

	A1	A2	A3	A4
A1	1	$\frac{1}{4}$	5	$\frac{1}{2}$
A2	4	1	4	$\frac{1}{4}$
A3	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{4}$	1	$\frac{1}{3}$
A4	2	4	3	1

ب. الموثوقية:

	A1	A2	A3	A4
A1	1	7	5	1
A2	$\frac{1}{7}$	1	2	2
A3	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{2}$	1	$\frac{1}{4}$
A4	1	$\frac{1}{2}$	4	1

أ. الوفورات:

	A1	A2	A3	A4
A1	1	$\frac{1}{4}$	7	$\frac{1}{6}$
A2	4	1	4	$\frac{1}{4}$
A3	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{4}$	1	$\frac{1}{5}$
A4	6	4	5	1

وبتوحيد البيانات المتعلقة بالوفورات والجودة والموثوقية لدينا، نستطيع تحديد الاشعة الذاتية التالية:

من حيث الجودة:

$$\lambda_{max} = 4,4457$$

$$w2 = \begin{pmatrix} 0,1178 \\ 0,2470 \\ 0,1986 \\ 0,3770 \end{pmatrix}$$

من حيث الموثوقية:

$$\lambda_{max} = 4,1003$$

$$w3 = \begin{pmatrix} 0,2700 \\ 0,2809 \\ 0,1730 \\ 0,2706 \end{pmatrix}$$

من حيث الاقتصاد (الوفورات):

$$\lambda_{max} = 4,3046$$

$$w3 = \begin{pmatrix} 0,3650 \\ 0,2670 \\ 0,5120 \\ 0,7280 \end{pmatrix}$$

الجدول رقم (3-6) : تقييم أداء الاحكام (النشاط 1)

المصفوفة	m1	m2	m3	m4
λ_{max}	3,2086	4,4457	4,1003	4,3046
IC	0,1043	0,1485	0,0334	0,1015
AIC	0,58	0,90	0,90	0,90
RC	9,2%	8,1%	5,4%	7,6%

تحديد الأداء المتعلق بكل إجراء:

الجدول رقم (3-7): تحديد أداء كل جزء

الاجراء	الجودة	الموثوقية	الاقتصاد	أولوية شعاع المعايير	أولوية الاجراء
A1	0,1178	0,2700	0,3650	$\times \begin{pmatrix} 0,427 \\ 0,207 \\ 0,366 \end{pmatrix}$	$\begin{pmatrix} 0,4060 \\ 0,1720 \\ 0,0940 \\ 0,2280 \end{pmatrix}$
A2	0,2470	0,2809	0,2670		
A3	0,1986	0,1730	0,5120		
A4	0,3770	0,2706	0,7280		

وبالتالي، من أجل التعهيد بهذا النشاط، يكون الحل الأمثل في اختيار عرض الشريك A1

النشاط 2:

ترجمت أحكام فريق التعهيد في المصفوفة التالية:

	الجودة	الموثوقية	الوفورات
الجودة	1	$\frac{1}{3}$	4
الموثوقية	3	1	4
الوفورات	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	1

وبمعالجة هذه المصفوفة نجد :

$$\lambda_{max} = 3,0292 \quad ; \quad w1 = \begin{pmatrix} 0,4470 \\ 0,8512 \\ 0,1879 \end{pmatrix}$$

وبعد التعديل نحصل على المصفوفة التالية: $w1 = \begin{pmatrix} 0,3206 \\ 0,5494 \\ 0,1239 \end{pmatrix}$

$$\begin{cases} \text{الجودة} \\ \text{الموثوقية} \\ \text{الوفورات} \end{cases} = w1 = \begin{pmatrix} 0,3206 \\ 0,5494 \\ 0,1239 \end{pmatrix} = \begin{cases} \text{المعيار المهمالثاني} \\ \text{المعيار الاكثر اهمية} \\ \text{المعيار الاقل اهمية} \end{cases}$$

بمنظور الجودة، الموثوقية والوفورات (الاقتصاد) ، يمكن تلخيص المقارنات الزوجية في المصفوفات التالية:

الجودة:

	A1	A2	A3	A4
A1	1	$\frac{1}{4}$	4	$\frac{1}{6}$
A2	4	1	4	$\frac{1}{4}$
A3	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	1	$\frac{1}{5}$
A4	6	4	5	1

i. الموثوقية

	A1	A2	A3	A4
A1	1	2	5	1
A2	$\frac{1}{2}$	1	3	2
A3	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{2}$	1	$\frac{1}{4}$
A4	1	$\frac{1}{2}$	4	1

ب. الوفرات (الاقتصاد)

	A1	A2	A3	A4
A1	1	$\frac{1}{4}$	7	$\frac{1}{6}$
A2	4	1	6	$\frac{1}{4}$
A3	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{6}$	1	$\frac{1}{5}$
A4	6	4	5	1

وبتوحيد المعطيات المتعلقة بالجودة، الموثوقية والوفرات، نستطيع تحديد الاشعة الذاتية التالية:

• من حيث الجودة: $\lambda_{max} = 4,4347$; $w2 = \begin{pmatrix} 0,1160 \\ 0,2470 \\ 0,0600 \\ 0,5770 \end{pmatrix}$

$$\lambda_{max} = 4,1913; \quad w3 = \begin{pmatrix} 0,3790 \\ 0,2900 \\ 0,0740 \\ 0,2770 \end{pmatrix} \bullet \text{ من حيث الموثوقية:}$$

$$\lambda_{max} = 4,2046, \quad w3 = \begin{pmatrix} 0,3010 \\ 0,2390 \\ 0,2120 \\ 0,2480 \end{pmatrix} \bullet \text{ من حيث الوفرات (الاقتصاد):}$$

الجدول رقم (3-8) : تقييم أداء الاحكام (النشاط 2)

المصفوفة	m1	m2	m3	m4
λ_{max}	3,0183	4,4347	4,1913	4,2046
IC	0,0092	0,1449	0,0638	0,0682
AIC	0,58	0,90	0,90	0,90
RC	1,6%	9,1%	7,1%	7,6%

النشاط 3:

ترجمت أحكام فريق التمهيد في المصفوفة التالية:

	الجودة	الموثوقية	الوفورات
الجودة	1	$\frac{1}{3}$	4
الموثوقية	3	1	5
الوفورات	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{5}$	1

وبمعالجة هذه المصفوفة نجد :

$$\lambda_{max} = 3,4286 ; \quad w1 = \begin{pmatrix} 0,508 \\ 0,402 \\ 0,650 \end{pmatrix}$$

$$w1 = \begin{pmatrix} 0,313 \\ 0,264 \\ 0,423 \end{pmatrix} \text{ وبعد التعديل نحصل على المصفوفة التالية:}$$

$$\begin{cases} \text{الجودة} \\ \text{الموثوقية} \\ \text{الوفورات} \end{cases} = w1 = \begin{pmatrix} 0,313 \\ 0,264 \\ 0,423 \end{pmatrix} = \begin{cases} \text{المعيار المهمالثاني} \\ \text{المعيار الاقل اهمية} \\ \text{المعيار الاكثر اهمية} \end{cases}$$

بمنظور الجودة، الموثوقية والوفرات (الاقتصاد)، يمكن تلخيص المقارنات الزوجية في المصفوفات التال الجودة:

	A1	A2	A3	A4
A1	1	$\frac{1}{2}$	3	$\frac{1}{6}$
A2	2	1	2	$\frac{1}{4}$
A3	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{2}$	1	$\frac{1}{3}$
A4	6	4	5	1

الموثوقية

	A1	A2	A3	A4
A1	1	4	3	1
A2	$\frac{1}{4}$	1	2	2
A3	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{2}$	1	$\frac{1}{3}$
A4	1	$\frac{1}{2}$	3	1

الوفرات (الاقتصاد)

	A1	A2	A3	A4
A1	1	$\frac{1}{2}$	7	$\frac{1}{5}$
A2	2	1	4	$\frac{1}{4}$
A3	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{4}$	1	$\frac{1}{7}$
A4	5	4	7	1

وبتوحيد المعطيات المتعلقة بالجودة، الموثوقية والوفرات، نستطيع تحديد الأشعة الذاتية التالية:

• من حيث الجودة: $w2 = \begin{pmatrix} 0,1278 \\ 0,4470 \\ 0,2986 \\ 0,0770 \end{pmatrix} \lambda_{max} = 4,0032$;

• من حيث الموثوقية: $w3 = \begin{pmatrix} 0,3700 \\ 0,1809 \\ 0,0030 \\ 0,1096 \end{pmatrix} \lambda_{max} = 4,7203$;

• من حيث الوفرات (الاقتصاد): $w4 = \begin{pmatrix} 0,1650 \\ 0,3670 \\ 0,0120 \\ 0,1280 \end{pmatrix} \lambda_{max} = 4,2045$;

الجدول رقم (3-9) : تقييم أداء الاحكام (النشاط 3)

المصفوفة	m1	m2	m3	m4
λ_{max}	3,4286	4,0032	4,7203	4,2045
IC	0,2143	0,0006	0,2401	0,0681
AIC	0,58	0,90	0,90	0,90
RC	7,2%	2,1%	8,4%	3,6%

الجدول رقم (3-10) : تحديد أداء كل جزء (النشاط 3)

الاجراء	الجودة	الموثوقية	الاقتصاد	أولوية شعاع المعايير	أولوية الاجراء
A1	0,1278	0,3700	0,1650	$\times \begin{pmatrix} 0,313 \\ 0,264 \\ 0,423 \end{pmatrix}$	$\begin{pmatrix} 0,0880 \\ 0,2710 \\ 0,0950 \\ 0,4260 \end{pmatrix}$
A2	0,4470	0,1809	0,3670		
A3	0,2986	0,0030	0,0120		
A4	0,0770	0,1096	0,1280		

من أجل تعهيد النشاط 3، الحل الأمثل يكون في اختيار عرض الشريك a4

على أساس المعلومات المحصل عليها في الجداول السابقة للأنشطة الثلاثة يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-11) : قاعدة (أساس) الحالة للمؤسسة

الأنشطة المخرجة	المعايير	
	الجودة	الموثوقية
النشاط 1	0.366	0.207
النشاط 2	0.123	0.564
النشاط 3	0.621	0.287

المصدر: من إعداد الباحث

من أجل التفكير انطلاقاً من هذه التجارب وحل المشكلة الجديدة، تبدأ المؤسسة من خلال جعل قيمة الحكم على الأهمية النسبية لكل مخاطر، ثم تحديد تفضيل لكل بديل حسب المعيار المستخدم، من أجل هذا يتعين علينا ان نشير الى مقياس saaty لإجراء المقارنات المزدوجة.

وبعد المناقشة اتفق فريق القرار على ان الموثوقية قليلاً أكثر أهمية من الجودة، والجودة ذات أهمية قليلة مقارنة بالاقتصاد، والموثوقية ذات أهمية متوسطة بالنسبة للوقرات، وبالتالي يمكن ترجمة هذه الاحكام في المصفوفة التالية:

	الجودة	الموثوقية	الاقتصاد
الجودة	1	$\frac{1}{2}$	3
الموثوقية	2	1	4
الاقتصاد	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{4}$	1

ومعالجة هذه المصفوفة يعطي:

$$\lambda_{max} = 3,0183 ; w1 = \begin{pmatrix} 0,4481 \\ 0,8527 \\ 0,1862 \end{pmatrix}$$

وبعد التوحيد نحصل على المصفوفة التالية: $w1 = \begin{pmatrix} 0,3196 \\ 0,5584 \\ 0,1220 \end{pmatrix}$

$$\begin{cases} \text{الجودة} \\ \text{الموثوقية} \\ \text{الوفورات} \end{cases} = w1 = \begin{pmatrix} 0,3196 \\ 0,5584 \\ 0,1220 \end{pmatrix} = \begin{cases} \text{المعيار مهمالثاني} \\ \text{المعيار الاكثر اهمية} \\ \text{المعيار الاقل اهمية} \end{cases}$$

في هذه المرحلة من الدراسة، ستكون مساهمتنا مساعدة المؤسسات على تذكر الحالات الأقرب الى هذه الحالة الجديدة لإيجاد البديل الأفضل، وتحقيقا لهاته الغاية فإن التشابه ودرجة التوفيق بين المسألة عن طريق حساب التشابه المحلي والعالمي.

$$\text{Sim}_l(a, b) = \sqrt{\sum_{i=0}^n (a_i - b_i)^2}$$

الاوران المعينة للحالة الجديدة هي كما يلي:

المعايير		
الاقتصاد	الموثوقية	الجودة
0,1220	0,5584	0,3196

وبالتالي:

الاوران	المعايير			التشابه المحلي			التشابه الكلي
	الجودة	الموثوقية	الاقتصاد	الجودة	الموثوقية	الاقتصاد	
النشاط 1	0,427	0,207	0,366	0,01153	0,12348	0,05953	0,2533736
النشاط 2	0,313	0,564	0,123	0,0004	0,00003	0,000001	0,0048373
النشاط 3	0,092	0,287	0,621	0,05180	0,07365	0,24900	0,3515231

ثم تبدأ مرحلة استرجاع الحالات الأكثر تشابه، ثم تنتقل الى الانتقاء المتصاعد حتى نحصل على الحل الذي سيتم إعادة استخدامه للمشكلة الحالية.

الاوران	المعايير			التشابه المحلي			التشابه العالمي
	الاقتصاد	الموثوقية	الجودة	الاقتصاد	الموثوقية	الجودة	
النشاط 1	0,427	0,207	0,366	0,01153	0,12348	0,05953	0,2533736
النشاط 2	0,313	0,564	0,123	0,0004	0,00003	0,000001	0,0048373
النشاط 3	0,092	0,287	0,621	0,05180	0,07365	0,24900	0,3515231

يتيح الترتيب التصاعدي لدرجات التشابه ابراز أكثر مشابحة للحالة المستهدفة، حيث أصغر قيمة من أوجه التشابه الشامل يتوافق مع الحالة الأكثر مماثلة (النشاط 2).

فاستعمال طريقة **AHP** يسمح لنا بحل جديد للمشكلة عن طريق إعادة استخدام الحالة الاصلية في السياق الجديد المناسب للحالة المستهدفة في الواقع، ان الهدف الرئيس لهاته المؤسسة هو اختيار شريك لتعهد له بتصنيع، لهذا الغرض ننسخ الحل لحالة النشاط 2 في الحالة الجديدة عن طريق تعهد النشاط 2، وعليه فالمؤسسة اختارت جودة المنتج كمعيار اختيار الشريك، وعلى هذا الأساس تم قبول عرض الشريك 2 بالاعتماد على النتيجة.

وفي المبحث الموالي، سوف نذهب من هذا المثال التوضيحي لتعميم البيانات والنتائج في حالات حقيقية من النسيج الصناعي الجزائري.

3-15. تقديم متغيرات الدراسة

قبل تقديم متغيرات الدراسة، من المهم التذكير بأن هذه المتغيرات هي جزء من الإشكالية التي تكمن وراء الخيارات التي سيتم تشغيلها كجزء من التكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التمهيد.

تشمل هذه الدراسة نوعين من المتغيرات: المعايير والبدائل.

حيث تدمج معايير هذه الدراسة مجالات وطبيعة المخاطر المرتبطة باستراتيجيات التعهيد، وبالتالي تم الإبقاء على ستة (6) معايير فقط، وهي:

- المعيار الأول: مخطر العلاقات البشرية: حيث تتولد بعض الانتهازية من طرف المتعهد الخارجي، التبعية الاقتصادية، فقدان السرية او الاختيار غير الجيد للمتعهد الخارجي؛
- المعيار الثاني: المخاطر المالية: ظهور التكاليف الخفية من خلال المخاطر الاقتصادية الشاملة للمؤسسة المخرجة للنشاط؛
- المعيار الثالث: المخاطر التقنية: وتشمل المخاطر التكنولوجية؛
- المعيار الرابع: المخاطر الاجتماعية/ التنظيمية: بما في ذلك مخطر تخفيف المسؤوليات وعدم التوافق الثقافي، والمخاطر الاجتماعية وعدم توافق المهارات؛
- المعيار الخامس: المخاطر القانونية: والتي تتكون من جميع المخاطر الجنائية، التعاقدية وتعديل الوضع القانوني للتعهد؛
- المعيار السادس: المخاطر الإستراتيجية: مما يؤدي إلى تدهور العلامة التجارية للمؤسسة المخرجة للنشاط.

أما البدائل فهي تفسر طرائق مخاطر التعهيد، ومساعدة المؤسسة المخرجة للنشاط على التكيف من أجل الوصول الى وسائل التعديل لكل حالة، وعليه تم تحديد أربعة (4) بدائل ممكنة وهي:

- البديل الأول: مواصلة التعهيد: اعتماد اتفاقية التعهيد كما هي دون تغيير؛
- البديل الثاني: تغيير المورد: هذا البديل يتوافق مع وقف نشاط المتعهد من اجل اختيار آخر أكثر كفاءة؛
- البديل الثالث: إعادة استيعاب النشاط او إجراءات التعهيد: أي إعادة دمج الاعمال الخارجية واستئناؤها داخليا؛
- البديل الرابع: الاستمرار في التعهيد في خلاف ذلك: وهي الحالة التي تستمر فيها المؤسسة بالتعهد مع نفس المتعهد مع تغيير بعض البنود على مستوى العقد.

3-16. تسلسل عمليات النموذج

يتم تطبيق طريقة التحليل المتعدد المعايير AHP على مستويين: الهيكل الهرمي والتقييم.

أ. الهيكل الهرمي: يعكس الهيكل الهرمي لطريقة التحليل المتعدد المعايير الميل الطبيعي لتفكير الافراد، حيث

هذا الهيكل الهرمي يوضح المشكلة ويسمح بتحديد مساهمة كل عنصر في القرار النهائي.

المشكلة تقع في اعلى الهرم، اما المعايير والمعايير الفرعية وهي العناصر التي تؤثر في الهدف نجدها في وسط

التسلسل الهرمي، كما نجد البدائل في أسفل التسلسل الهرمي.

وفي هذه الدراسة، قمنا ببناء ثلاثة مستويات هرمية (الشكل 3-1)، حيث:

المستوى الأول: تحديد الهدف من الدراسة بمعرفة المشكل المطروح، والذي يكون في أعلى مستوى هرمي

، وبالنسبة لدراستنا هذه يتمثل في: البحث عن تكيف (تأقلم) فعال من أجل الحد من المخاطر المرتبطة

بتبني استراتيجية التمهيد؛

المستوى الثاني: مقارنة المعايير مع الهدف المسطر في المستوى الاعلى ، وهذه المعايير تتمثل في المخاطر

المختلفة؛

المستوى الثالث: مقارنة البدائل ALT مع كل معيار، حيث كانت صياغتها بناء على نتائج تقييم

الاداء من طرف خبراء أكاديميين ومتخذي القرار في المؤسسات المبحوثة.

والهدف من هذه التحليلات هو تحديد أفضل معيار وأفضل بديل مقارنة بالمستوى الهرمي الأعلى.

في هذا المستوى اصبح من الممكن اجراء المقارنات الزوجي

الشكل (3-1) : المستويات الهرمية للمشكل

الهدف	البحث عن تكيف فعال من أجل الحد من المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجية التمهيد						المستوى الاول
المعايير	مخاطر العلاقات / البشرية	المخاطر المالي	المخاطر التقني	المخاطر الاجتاعي / التنظمي	المخاطر القانوني	المخاطر الاستراتيجي	المستوى الثاني
البدائل	البديل 1 البديل 2 البديل 3 البديل 4	البديل 1 البديل 2 البديل 3 البديل 4	البديل 1 البديل 2 البديل 3 البديل 4	البديل 1 البديل 2 البديل 3 البديل 4	البديل 1 البديل 2 البديل 3 البديل 4	البديل 1 البديل 2 البديل 3 البديل 4	المستوى الثالث

المصدر: من اعداد الباحث، انطلاقا من معطيات الدراسة وبالتنسيق مع خبراء أكاديميين

3-17. التقييم

تعمل طريقة AHP على دمج رأي الخبراء وتقييماتهم، وتحل مشكلة القرار المتعدد المعايير في نظام تسلسلي هرمي، حيث يتم النزول من العناصر الكبيرة الى العناصر الصغيرة. من بين العديد من أساليب اتخاذ القرارات المتعددة المعايير، تعتبر طريقة AHP عن كيفية تحديد معايير الازان. وفي مرحلة التقييم يتم مقارنة العناصر التي تقع في نفس المستوى الهرمي مع بعضها من خلال مقارنات زوجية، وفي كل مستوى من مستويات التسلسل الهرمي تتم مقارنات زوجية مع العناصر التي تقع في المستوى الهرمي الأعلى.

عملية المقارنة تتم على أساس ترتيب نسبي للأولويات، والتقييمات النوعية يتم تحويلها الى أوزان كمية حسب درجة تأثير عناصر القرار على موضوع المشكلة. وبما أن هذه التقييمات مقدمة من طرف افراد ، فقد تنشأ ما تسمى عدم الموضوعية والتوافق في الاحكام الشخصية ، لهذا حدد **saaty** مؤشر التوافق (التماسك) على النحو التالي:

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

حيث:

λ_{\max} : تمثل القيمة الذاتية العظمى في مصفوفة المقارنات الزوجية

n : تمثل عدد العناصر المقارنة؛ او ابعاد المصفوفة

وهذا المؤشر الذي يحسب بدلالة λ_{\max} وحجم العينة يسمح بتحسين تثبيت النتائج ، حيث يقوم صاحب القرار في حالة الشك أو اعطاء حكم ناقص بمقارنة بعض العناصر (Consistency Index) يجب مقارنتها مع قيمة المؤشر العشوائي (Random Index) من اجل التعرف على نسبة الثبات (CR).

والجدول الموالي يوضح قيم RI المحصل عليها في كل بعد (n) من المصفوفة:

الجدول رقم(3-12): المؤشرات العشوائية لمصفوفات المقارنات¹

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	n
1.49	1.45	1,41	1,32	1,24	1,12	0,90	0,58	0	0	IA

la source: saaty,1984

يتم حساب نسبة التوافق CR حسب العلاقة: $CR = \frac{CI}{RI}$.

ونسبة الثبات (CR) كلما اقتربت من الصفر كانت الاحكام تتصف بالثبات ، كما أن عملية التحليل الهرمي (AHP) تتحمل حد معين من عدم الاتساق يصل الى 0,1، وعندما تتجاوز نسبة الاتساق هذه القيمة بمقدار 0,1 يلزم اجراء تعديلات على الاحكام (saaty, 1984).

في دراستنا هذه كانت بعض قيم النسب أكبر من 0,10، لذلك تمت دعوة بعض الخبراء الى مراجعة احكامهم وتغيير درجة عدم التوافق الى 25% بدلا من 10% من اجل تحقيق نتائج متوافقة، مما سمح لنا بالوصول الى مصفوفات مقارنة المعايير والبدائل.

بعد ذلك يتم تجميع النتائج النهائية للمقارنة للمعايير الرئيسية والفرعية من أجل تحديد أداء القيم المرجعية المحصل عليها انطلاقا من أعمدة شعاع الأولوية ، لتتم بعد ذلك وبنفس الخطوات السابقة من أجل تحديد أداء البدائل والنتيجة النهائية مع اعطاء تفسيرات للنتائج وشرح القرار النهائي.

.¹Assit et al; op.cit., p4

3-18. خلاصة الفصل

كان الغرض الرئيسي من هذا الفصل هو تقديم مناقشة حول تصميم الباحث للدراسة، وكذا غالبية ما يتعلق بطريقة جمع البيانات، موقع الدراسة، إطار اخذ العينات، وتطوير الاستبيان، بالإضافة إلى ما يتعلق بالعينات والتحليل.

كانت الدراسة الاستقصائية مع أخذ العينات الطريقة المستخدمة كعملية جمع البيانات للدراسة ، حيث تم تحليل هاته البيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل الموثوقية ، التحليل الوصفي ، تحليل الارتباط، طريقة مؤشر الأهمية النسبية لـ **saaty**.

كما تم تقديم مثال توضيحي لكيفية عمل مقارنة التسلسل الهرمي المتعدد، وكذا كيفية تكييف بيانات البحث مع هاته المقاربة.

الفصل الرابع:

نتائج ومناقشة إستراتيجية ومخاطر التعهيد في

المؤسسات محل الدراسة

تمهيد

تسعى هذه الدراسة الى تحديد التكيف الحقيقي للمؤسسات الاقتصادية المخرجة للنشاط مع مختلف المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد من خلال اعتماد مقارنة التحليل الهرمي المتعدد **AHP** ، والاستعانة ببرمجية الحاسب الخبير **Expert Choice** في اختبار الفرضيات وشرح خيار التكيف مه المخاطر.

في الفصل الثالث تم وصف منهجية البحث المستخدمة لقياس المتغيرات المفترضة للتفعيل في التحليلات الاحصائية، ويلخص هذا الفصل بروتوكولات البحث المستخدمة في تطوير وتصميم الاستبيان وادارته. كما يعرض هذا الفصل ويناقش نتائج التحليلات ، حيث يقدم الاحصائيات الوصفية للمتغيرات المفترضة والتفسيرات للمسعى الذي تهدف اليه هاته الدراسة من خلال عينة من المؤسسات الاقتصادية التي تمثل النسيج الصناعي والخدمي في الجزائر .

ويعمل القسم (4-6) و (4-7) في هذا الفصل على المزيد من المناقشة لتحليل النتائج ، ويختتم الفصل باختبار الفرضيات ووضع المقترحات ، وكذا الكشف عن بعض الجوانب التي ما تزال تحتاج الى العديد من البحوث والدراسات.

4-1. استجابة المسح

تم توزيع ما مجموعه 20 استبيان على المجيبين. تم إرجاع 16 استبيان كامل، مع ثلاثة (13) من هذه الاستبيانات قابلة للاستخدام للتحليل. النسخ الثلاثة (3) المتبقية لم تكن وظيفية نتيجة لبيانات مفقودة وكذا التناقضات في بعض الاجابات والتي تم استبعادها نهائيا. هذا يدل على معدل استجابة يقدر بـ: خمس وستون في المائة (65%).

4-2. الخصائص الديمغرافية

تم إجراء التحليل الوصفي على البيانات الديموغرافية التي تم جمعها من الاستبيانات. ثم تم تحويل هذه البيانات الأولية إلى الأشكال (1-4) و (2-4) و (3-4) لكل عنصر. وفقاً للأرقام المذكورة في الجدول أدناه: كان لدينا 3 (23.08%) من المجيبين خبرة عمل أقل من 5 سنوات في مؤسستهم الحالية، 7 (53.85%) لديهم من 6 إلى 10 سنوات، 2 (15.38%) من 11 إلى 20 سنة، تليها 1 (7.69%) من المجيبين له أكثر من 20 سنة في مؤسستهم الحالية، وتظهر الخبرة في الشكل (1-4) لتسهيل القراءة:

الجدول رقم (1-4) : معلومات ديمغرافية حول متخذي القرار

المتغير	العناصر	العدد	النسبة
1. الجنس	- ذكر	12	92%
	- انثى	1	8%
2. العمر	- أقل من 30 سنة	4	31%
	- من 31 الى 40 سنة	6	46%
	- من 41 الى 50 سنة	2	15%
	- أكبر من 51 سنة	1	8%
3. الخبرة المهنية	- أقل من 5 سنوات	3	23%
	- من 6 الى 10 سنوات	7	54%
	- من 11 الى 20 سنة	2	15%
	- أكثر من 21 سنة	1	8%
4. الخلفية العلمية	- تكوين مهني	0	0%
	- جامعي	5	38%
	- ماستر او ليسانس كلاسيك	8	62%
	- دكتوراء	0	0%

8%	1	- أكاديمية	5. الخلفية المهنية
69%	5	- صناعية	
23%	7	- حكومية	

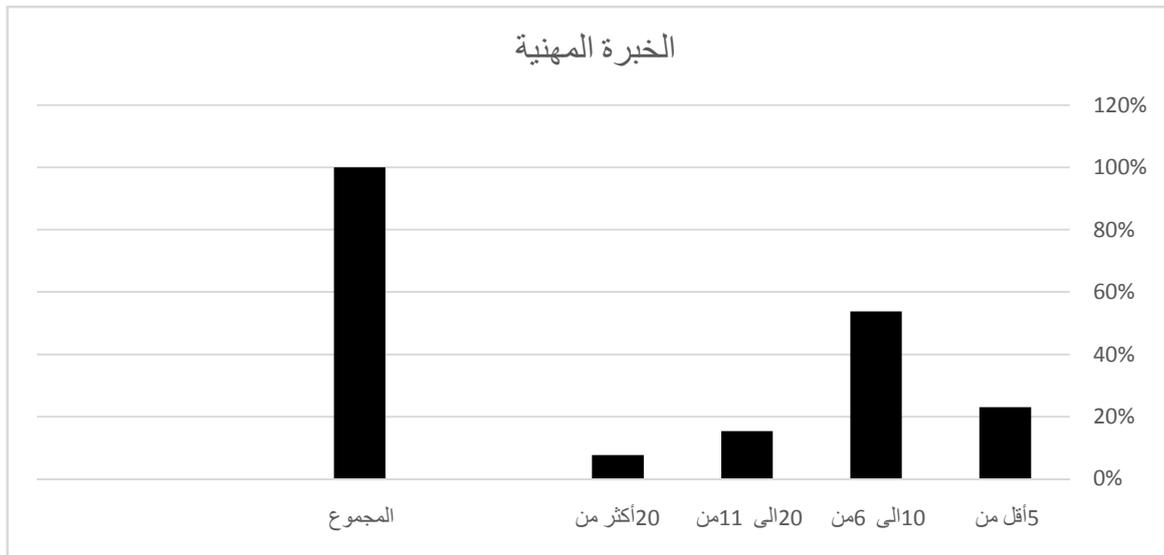
المصدر: من اعداد المترشح اعتمادا على بيانات الاستبيان

الجدول (4-2) : توزيع العينة

عدد العمال	عدد المؤسسات	النسبة المئوية
أقل من 50	1	7,7%
من 50 - 90	3	23,08%
من 90 - 200	4	30,76%
من 200 - 500	3	23,07%
أكثر من 500	2	15,38%
مجموع الصناعة	13	%100

المصدر: من اعداد المترشح اعتمادا على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (4-1) : الخبرة المهنية للمدراء المحييين

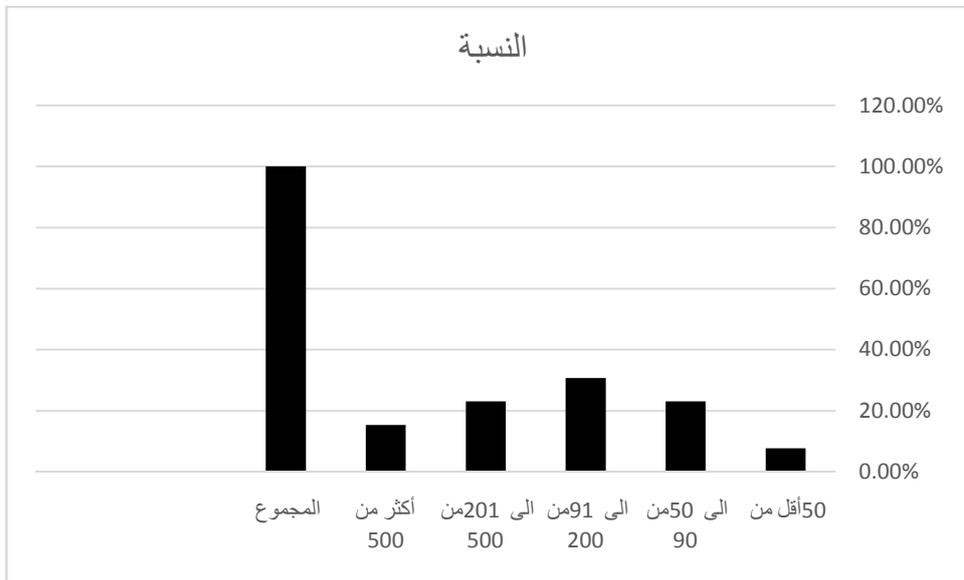


المصدر: من إعداد المترشح اعتمادا على برمجية Excel 10

3-4. معلومات عن المؤسسات

تم إجراء التحليل الوصفي أيضاً على البيانات التي تم جمعها بخصوص المعلومات العامة لكل مؤسسة كما يشير الشكل (4-1) ، حيث تبين أن 1 (7.69٪) من الشركات لديها أقل من 50 عاملاً ، تليها 3 (23.08٪) شركات تضم ما بين 50 إلى 90 موظف ، 4 المجيبين (30.77٪) مؤسسة عدد عمالها بين 90 و 200 عاملاً ، 3 شركات (23.08٪) مع 201 إلى 500 عاملاً ، وأخيراً 2 شركة (15.38٪) عدد عمالها أكثر من 500 عاملاً ، وهذا كما يوضحها الشكل (4-2) ادناه:

الشكل (4-2) : تصنيف المؤسسات المدروسة حسب الحجم



المصدر: من اعداد المترشح اعتمادا على برمجية Excel 2010

يقدم هذا القسم تقييماً للمستوى الملحوظ للأهمية لكل من المخاطر المحتملة الستة 6 المحددة و القرارات الاربعة 4

التي يمكن ان تتخذها المؤسسات الـ 13 قيد الدراسة

لدراسة مسألة البحث ، جمع الباحث البيانات اللازمة المستقاة من استبيان موزع على مدراء مؤسسات انتاجية تمثل النسيج القطاعي الاقتصادي.

تم تصميم الاستبيان في بابين ، باب يخص الهدف وهو إيجاد توافق فعال من أجل الحد من الآثار السلبية لتبني التمهيد ، والباب الثاني خاص بالمقارنات بين البدائل في كل معيار من المعايير الستة ، حيث تم استخدام معامل كرونباخ ألفا. القيمة المحسوبة لـ **Cronbach alfa** كانت الاستبيان (0.859) ويظهر أنه كان استبياناً صالحاً. بعد جمع البيانات ، تم تطبيق اختبار t للاختبار الفرضيات ، ثم تم اختبار معامل الارتباط لكل المتغيرات عن طريق اختبار معامل الارتباط. وأخيراً ، تمت إدارة الانحدار متعدد المتغيرات للكشف عن استقلالية وعدم استقلالية المتغيرات. من الواضح أن تحليل الانحدار مرتبط بمعامل الارتباط الذي يستخدمان معا في الدراسات وتمكن الباحث من التنبؤ بتغيرات المتغير التابع

تبعاً لتغيرات المتغير المستقل ، فكلما كان ارتباط المتغيرات أقرب ، كلما كان تنبؤهم أكثر دقة. الفرقينهما هو أن الانحدار الرئيسي يميل إلى التنبؤ ولكن معامل الارتباط فقط للتحقيق في تغيرات مستوى التبعية. ومع ذلك ، فهي كعوامل تكميلية في تحليل البيانات.

الجدول (4-3): الوظائف المتعهد بها

نسبة التمهيد	الوظيفة المخرجة
2 %	المبيعات، التسويق والاتصال
45 %	التوزيع، النقل والامداد
30 %	الخدمات العامة
1 %	الادارة والمالية
8 %	الموارد البشرية
1 %	الاعلام الالي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
13 %	الانتاج
100 %	المجموع

المصدر : من إعداد المترشح تبعاً لتصريحات مدراء المؤسسات

أ. خصائص المجيبين:

تم التركيز في نطاق هذا البحث على الحصول على ردود على استبيان مطور من كل من 5 مديري مؤسسات وكذا 5 خبراء أكاديميين (انظر الملحق رقم 2).

ب. المؤسسة الماخوذة كمثال للتحليل والمناقشة :

فيم يلي، سوف نأخذ كمثال المؤسسة 2 من اجل شرح إجراءات التحليل ومعالجة المعطيات

4-4. مصفوفات المقارنة

بهدف إعداد أولويات مختلف عناصر المشكلة، يجب اعداد مقارنات ثنائية، هذه المقارنات للعناصر تكون اثنين اثنين مقارنة مع عنصر من المستوى الهرمي الأعلى المعطى، وهذا من اجل تبسيط استخدام التحليل المصفوفي.

قبل البدء في المقارنات الثنائية (الزوجية) يجب بناء تسلسلات هرمية، وتتم عملية المقارنة الثنائية بدء من قمة التسلسل الهرمي عن طريق تحديد العنصر الذي سيتم استخدامه للمقارنة الأولى، ثم النظر في عناصر المستوى الهرمي ادناه مباشرة، وهكذا يتم بناء مصفوفة المقارنة كما هو موضح في (الجدول (4-4)) ، وعدد عناصر المقارنة يتحكم فيه حجم المصفوفة (انظر الملحق 3)

في المصفوفة، يتم تقييم كل عنصر من العمود الايسر وعنصر من السطر الأعلى مقارنة بالهدف (المعيار المحدد، والقطر في المصفوفة يمثل مقارنة العنصر مع نفسه ويساوي دوما الواحد الصحيح (1)، وعدد المقارنات تحسب وفق العلاقة التالية:

حيث : n : عدد المعايير .

وبما ان في هذه الدراسة عدد المعايير ستة (6) ، فان عدد المقارنات تكون 15 في المثلث فوق القطر و15 في المثلث تحت القطر ، والقيم التي تقع تحت القطر هي مقلوب القيم التي تقع فوق القطر. ومن أجل الحصول على

الافضليات الكلية للمشاكل، يجب ان نشرع في عمليات الترجيح والاضافة التي توفر رقما واحد يعبر عن افضلية كل عنصر (انظر الملحق 3) .

ويمكن تلخيص كل هذه العمليات في الخطوات الأربعة الموالية:

1. إضافة أعمدة المصفوفة: كل عناصر نفس العمود تضاف؛
 2. معايرة المصفوفة: في كل دخول في المصفوفة يقسم على مجموع العمود، وبالتالي فان معايرة المصفوفة تسمح بمقارنات ذات معنى بين العناصر؛
 3. حساب متوسط الاسطر: كل العناصر من نفس السطر للمصفوفة المعايرة تضاف وتقسّم على عدد الادخالات التي تحتوي عليها؛
 4. النتيجة: نتيجة المرحلة السابقة توفر النسب المئوية للأفضليات الكلية .
- كل هذه الحسابات تم إنجازها بدعم برمجية حاسوب **expert choice** إصدار 11.5 الخاصة بعملية التحليل الهرمي **AHP** ، هذه البرمجية تساعد على وجه التحديد في مرحلة صنع القرار.

من خلال تلخيص جميع الاحكام المقدمة من الخبراء ، وعلى أساس معالجة تحليلية للبيانات السليمة من الناحية النظرية ، تكون الملاحق توضح استخدام هذه البرمجية في نهاية هذه الاطروحة، حيث تصنف هذه الملاحق الإجراءات خطوة بخطوة استخدام " اختيارات الخبراء " لاجراء التحليل في هذا الفصر من الاطروحة.

5-4. تحديد الأولويات

1-5-4. المعايير:

في هذه المرحلة، متخذ القرار يصدر قرار بشأن الأهمية النسبية لكل معيار، وكذا التفضيل لكل بديل بالنظر الى كل معيار، ثم نعمل على تحديد الأولويات وتولييفها. هذه الخطوة تتمثل في حساب أولوية كل معيار بالنسبة لمساهمته في تحقيق الهدف، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

و نلاحظ أن نسبة التوافق (الاتساق) **RC** أقل من **20 %** ، وبالتالي يعتبر الحكم الذي تبناه مدير مؤسسة مناجم الفوسفات بئر العاتر جد متسق .

4-5-2. البدائل:

في هذا المستوى من الدراسة نستخرج اولوية البدائل الاربعة (4) مقارنة بالمعايير الستة (6). تتمثل هاته المرحلة في حساب اولوية البدائل مقارنة بكل معيار، وعملية المقارنة ينتج عنها ترتيب نسبي للاولويات. والتقييمات النوعية تحول الى اوزان كمية حسب درجة تأثير عناصر القرار على موضوع الاشكالية، وحسب البرنامج الحاسوبي " خيار الخبير " **Expert choice** فإن حساب أولويات بدائل المستوى الثالث مقارنة بمعايير المستوى الثاني اعطى النتائج المبينة في الاشكال (4-4) الى غاية (4-9) أنظر الملاحق .

ويمكن تلخيص نتائج الاشكال السابقة في الجدول التالي ، حتى نستطيع اتخاذ القرار وفقا لأكبر قيمة في المستوى الهرمي الثاني المتعلق بالتعهيد او تغيير المتعهد او الاستمرار في التعهيد بخلاف ما سبق او اعادة استيعاب النشاط

الجدول رقم (4-4) : اولويات البدائل لعناصر الاشكالية تبعا للتسلسل الهرمي

المستوى الاول	البحث عن تكيفات فعالة من اجل الحد من المخاطر المرتبطة لاستراتيجيات التعهيد							الهدف
المستوى الثاني	المخاطر الاستراتيجية	المخاطر القانوني	المخاطر التنظيمي	المخاطر التقني	المخاطر المالي	مخاطر الع/ الانسانية	المعايير	
	0.031 =	0.119=	0.108 =	0.170=	0.310=	0.263=		
المستوى الثالث	0,342	0,258	0,178	0,154	0,161	0,295	A1	
	0,160	0,151	0,303	0,333	0,425	0,179	A2	
	0,191	0,278	0,130	0,408	0,270	0,119	A3	
	0,306	0,313	0,389	0,105	0,144	0,407	A4	

المصدر: من إعداد المترشح اعتمادا على مخرجات البرنامج الحاسوبي " خيار الخبير " **Expert choice**

اعتمادا على طريقة التسلسل الهرمي فإنه يتم اعداد مصفوفات مقارنة ثنائية للوصول بعد العديد من الخطوات الى تقييم شعاع الاوزان الذي يسمح بمقارنة اختيارات مشكلة القرار.

قمنا بحساب شعاع الاوزان لمختلف ابعاد النموذج (المعايير)، هذا الشعاع يعبر عن اهمية المعايير في الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة. لهذا الغرض يتم دمج اولويات المعايير مع اولويات البدائل للحصول على التفضيل الكلي لخيارات التأقلم الفعال مع الآثار السلبية المرتبطة باستراتيجيات التعميد. ومن خلال الجدول أعلاه، يتبين أن المخاطر الأكثر اهمية بالنسبة لمؤسسة مناخم الفسفاط هو المخاطر المالي، وتحديد الاولوية تتمثل في أكبر قيمة للبدائل المتاحة، وهو البديل الثاني (تغيير المورد).

4-6. تحليل النتائج

استكمالاً لعمليات تحليل نتائج المقارنات الزوجية للمعايير الأساسية والفرعية فيما يتعلق بالهدف (التأقلم مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعميد) بالشركات المبحوثة، ولأجل التحقق من آلية أمودجها واختبار فرضياتها كما ورد في منهجيتنا ، يغطي هذا الجزء من البحث المقارنات الزوجية للبدائل بالاعتماد على الاجابات التي أبداها الافراد المبحوثين.

وكمرحلة أولى لترجمة النتائج ، يتم ترتيب المعايير حسب الاهمية تبعاً لأوزان الـ: **13** مؤسسة ، هذه الاوزان تم تلخيصها في الشكل (**4-10**) في الملاحق .

بالنظر إلى النتائج أعلاه، نلاحظ أن المعيار الأكثر أهمية ضمن الـ **13** مؤسسة انتاجية من الشرق الجزائري هو المعيار الخامس (**5**) والذي يعكس المخاطر القانوني بنسبة **32,2%**، أما المخاطر المالي (المعيار **2**) يمثل المعيار الثاني في الاهمية لمخاطر التعميد بنسبة **23,8%**. كما ان مخاطر العلاقات (المخاطر **1**) يمثل المرتبة الثالثة من حيث الاهمية بنسبة **20,2%**.

وعلى عكس المعايير السابقة، المخاطر الاجتماعي/ التنظيمي (المعيار **4**) والمخاطر الاستراتيجي (المعيار **6**) هما المخاطر الأقل اهمية بالنسبة للمؤسسات التي عهدت بنشاط او اكثر بنسبة **8,3%** و **2,3%** على الترتيب.

وتبعاً للاقتران الأمثل بين المعايير والبدائل في هذه الدراسة، يمكن الافراج عن النتائج المتوصل اليها في

الشكل (4-11)

تعتمد متانة المؤسسات الإنتاجية قيد الدراسة والتي عهدت بنشاط او أكثر على استراتيجياتها في مواجهة مختلف المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجية التعميد. لذلك على هذه المؤسسات ان تدرك انه اذا بدأت الصعوبات واعراض الفشل تنشأ، أنه من الصعب تنفيذ خطة انقاذ وادارة المخاطر.

من أجل هذا، يجب تحديد هذه المخاطر في وقت مبكر بما فيه الكفاية حتى تستطيع هاته المؤسسات مواجهة العديد من المزالق التي تقف حجرة عثر في مسار تطبيق هذه الاستراتيجية.

وفي ما يلي نقتراح تحليلا مفصلا للنتائج مصحوبا بقائمة من الاجراءات الوقائية والتصحيحية التي يتعين تنفيذها لمعالجة كل نوع من انواع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجية التعميد.

1-6-4. المخاطر العلائقية والانسانية

1-1-6-4. المعاينة :

التحالفات عبارة عن انظمة معقدة، تواجه حالة عدم اليقين الكلاسيكية للبيئة، وبالاخص المرتبطة بالشراكة، في حين ينجم عن التحالف في كثير من الاحيان تبادل المخاطر ، وهذا في حد ذاته يولد مخاطر علائقية وانسانية.

أظهرت نتائج الاستبيان ، أنه في مواجهة هذا النوع من المخاطر (C1) تختار المؤسسات الجزائرية المستجوبة البديل 4 " الاستمرار في التعميد في خلاف ذلك " .

2-1-6-4. التحليل:

التحالفات غالبا ما توصف استراتيجياتها بأنها غير مستقرة ومحفوفة بالمخاطر، وبالنظر الى درجة عدم اليقين التي يواجهها الشركاء: عدم اليقين المرتبط باختيارهم التعاوني بسبب البيئة التي يتم ادراجها فيها، وفي نفس الوقت عدم اليقين الناجم عن السياق التعاوني نفسه. يولد عدم اليقين هذا نوعا من المخاطر الخاصة بعلاقات التعاون التي نجدها تحت مسمى " المخاطر العلائقية والانسانية " التي يحددها احتمال وعواقب السلوك غير المرضي أو السلوك الانتهازي من جانب الشريك.

في الواقع، التحالفات مملوءة بالعلاقات الانسانية المتشابكة، وفي بعض الاحيان ينتهي الامر بالحلفاء الى ان يصبحوا أعداء. ليست هناك حاجة للاشارة الى ان وجود بيئة سيئة او اختيار خاطئ لاحد الشركاء يمكن ان يدين التحالف منذ البداية ، أو ان ادارته المهملة بعد انتهاء التحالف يمكن ان تدين العلاقة التي اثبتت في البداية انها علاقة واعدة.

ينبع هذا المخاطر من وجود المخاطر المرتبطة بالتعاون والمخاطر المرتبطة بسلوك الشريك، حيث يرجع المخاطر المرتبط بالتعاون الى وجود الجماعة التي تقف وراء التحالف بين الشركاء.

في الواقع، من المعروف انه عندما يكون هناك تعدد وتنوع في الجهات الفاعلة يكون هناك تضارب في المصالح. بالنسبة للمخاطر المرتبطة بسلوك الشريك، فهي نتيجة مباشرة للوجود المحتمل للانتهازية، هاته الظاهرة الشائعة المقبولة الى حد معين ، وذات التعقيد ، والتي تبقى تجريبيا متعددة الابعاد.

من خلال الأدبيات المتعلقة بالتحالفات، يبدوا ان سلوك الشريك في العلاقات بين المؤسسات قد تم تحليله على انه نتيجة لذلك السلوك الانتهازي عندما يولد خسارة للشخص الذي يتعامل معه، وبالتالي يمكن ان يؤدي السلوك الانتهازي الى:

- تباين الاهداف التي قد تقود احد الشركاء الى الرغبة في استعاب الاخر، بينما يكون الاتفاق المبدئي مؤقت فقط، أو على الاقل يحفظ للجميع درجة من الاستقلال الذاتي؛
 - انعدام شفافية الشريك الذي يعيق عملية التعلم والتدريب. فإذا كان عدم امتلاك المعرفة غالبا ما ينتج عن خصائص المعرفة نفسها (Simonin, 1999) أو من درجة تقبل المؤسسات للتعلم (Crossan, 1995) ، فقد ينتج ايضا عن عدم شفافية الشريك (Hamel et al, 1991) أو الإستراتيجية التي اعتمدها الأخير (Larsson et al , 1998)؛
 - أي خلل في الشريك يقود إلى انقطاع أو عدم تجديد الاتفاقية (Noote boom et al , 1997).
- من خلال هذه الملاحظات، يثبت ان خيار تغيير المورد هو البديل الافضل ، حيث من خلال هذا التغيير يكون الهدف هو ايجاد هيكل مرن بدرجة كافية للرفع من اقساط الايجار الناتجة عن التعاون مع العمل على تثبيط الانتهازية والتقليل من التبعية للمتعهد الخارجي.

4-6-1-3. إجراءات التحسين :

يملك متخذو القرار مجموعة متنوعة من أدوات التحكم التي يجمعونها بطرق مختلفة لإدارة مخاطر العلاقات، وحسب (Delerue;2004) تشير الى أن التحكم في العلاقات له طابع مزدوج: تمارس هذه الرقابة من خلال أدوات غير رسمية و/أو أدوات مستقلة ذاتيا. وهناك تصنيف للمخاطر وفقا لاساليب تسييرها تقود الى تحديد:

- **المخاطر المستقلة:** وهي المخاطر التي يتم تسييرها بشكل أساسي وفي المقام الاول عن طريق وسائل الحكم الذاتي: مخاطر الصلابة تجاه التغييرات الحاصلة، مخاطر الصلابة في الانقطاع ومخاطر الاستيعاب؛
- **المخاطر غير الرسمية:** التي يتم تسييرها بشكل رئيسي ووحيد من خلال الأدوات غير الرسمية ذات الصلة (وتحديدًا تنمية الثقة): مخطر التبعية، مخطر سوء الفهم، مخطر النزاع، المخطر المتعلق بقضايا تكلفة الإدارة والتفاوض؛
- **المخاطر المختلطة:** تتم ادارتها بالوسائل الرسمية وغير الرسمية، سواء كانت هذه الوسائل مستقلة أو مشتركة: خطر الاعتماد (بعد التفاوض)، مخطر السلوك الانتهازي، مخطر عدم الاستيلاء، المخاطر المرتبطة بالمساهمات والمكافآت.

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أدوات إدارة المخاطر العلائقية على مستوى التحالفات:

- ✓ تجنب المنافسة: مخطر تضارب المصالح يكون جد مرتفع في حالة التحالفات بينهم؛
- ✓ تحديد الاتساع بعناية: الحدود الجيدة للمؤسسة تصنع اصدقاء جيدين (حميمين)، حتى بين المؤسسات غير المنافسة؛
- ✓ لا تتجاهل حكومة التحالف: التعريف الجيد لهيكل التحالف قبل الانتهاء منه، والتعديل المستمر بعد ذلك ضروريان لبناء علاقة بناءة؛
- ✓ إنشاء جسور متعددة: وهو ما يبني العلاقات بين الشركاء على مختلف المستويات في مؤسساتهم؛
- ✓ عدم الثقة المطلقة (ثقة الاعين المغلقة) : على الرغم أنه من الجيد والضروري ان التيار يمر بصورة سلسة، الا أنه لا يجل محل الاليات ولا تشجيع التعاون ولا التوافق التنظيمي؛

- ✓ النجاحات تبدأ من الداخل: دون وجود الية دعم في مؤسستك الخاصة، فان مصير تحالفاتك الخارجية محكوم عليها بالفشل؛
- ✓ عدم التركيز على الجوانب السلبية، ولكن النظر الى الجوانب الايجابية: التحالفات الفاشلة لا تدرك ما خططوا القيام به، اما التحالفات الناجحة تتجاوز اهدافها المخطط لها في البداية؛
- ✓ المحافظة على موقف تعاوني من جانب كل اصحاب المصلحة.

2-6-4. المخاطر المالية

1-2-6-4. المعاينة:

المخطر المالي المرتبط باستراتيجيات التعهيد يثير قضية الاستدامة الاقتصادية للمتعهد، فبعض الاسواق تشهد موجات من الداخلين الجدد الذين يجذبهم النمو الاقتصادي، لكن لا يستطيعون جلب تعهدات ولا أقدمية ولا خبرات متراكمة. فاحتمالية النخطر تعتمد على التحليل المعتمد على الصلابة المالية للمتعهد.

ففي الاستبيان المطروح للاستجواب من طرف العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولمواجهة المخطر المالي (c2) يكون قرار تغيير المورد الذي كان متعهدا به في السابق (البديل 2) يكون كحل اكثر نجاعة واكثر اختيارا من طرف المؤسسات المستجوبة المخرجة للنشاط.

2-2-6-4. التحليل:

المقاربة الرئيسية للمؤسسات بالنسبة للتعهيد تتجه بصفة رئيسية الى مسألة التخفيض من التكاليف، فالاستبيان أظهر ان هذا الهدف هو المحفز الاول للمؤسسات، وأن تأثير تطبيقات التعهيد بمنظور تخفيض التكاليف هو السبب الاول لاضاء مقدي الاوامر . فبالنسبة للمؤسسات يأخذ التعهيد الحصة الكبرى كطريقة لمراقبة التكاليف.

ومع ذلك، ففي بعض الحالات يبدو أن هذا البعد كمي الى حد ما، وبالتالي أثل أهمية بكثير ، لان التعهيد لا يشير دوما الى مسألة الانتاجية وترشيد الموازنات والتكاليف الناتجة عن أنشطة التعهيد. في الواقع - الى حد ما - يمكن القول ان التعهيد هو بديل لتوليد التكاليف الخفية في المؤسسة. هذه التكاليف الخفية لعملية التعهيد وسوء تقديرها يخفض من الوفرات المتوقعة الى الصفر.

أول تكلفة خفية هي البحث عن المتعهدين والتعاقد معهم، فمن الصعب التفكير في تخفيض هذه التكلفة. ففي بعض الاحيان تكون التجربة والخبرات الناتجة عن العلاقات التعاقدية التي حصلت عليها المؤسسة من خلال سلسلة من العقود المحدودة ونوعية مقدمي الخدمات من خلال معرفة المستخدمين الآخرين.

التكلفة الخفية الثانية تتمثل في ادارة المتعهدين وتنفيذ العقود وكذا تقييم المتعهدين وأي اعادة تفاوض لاحقة ، كل هذه التكاليف كل هذه التكاليف ترتفع بشكل طبيعي مع تعدد المتعهدين، والحد من هاته التكاليف يكمن في المعالجة التي تتخذ في المرحلة السابقة من التعاقد، كما هو الحال في اقامة علاقة ثقة مع المتعهد الخارجي،بالاضافة الى ذلك يمكن رسملة الخبرة في العلاقات التعاقدية لمواجهة العقود المحدودة.

ثالث تكلفة خفية تتمثل في تكاليف الانتقالات (التحولات) ، فهي ليست فقط الانتقال الاولي ،ولكن ايضا الذي يمكن ان يحدث عند اعادة دمج النشاط أو تغيير المتعهد ، حيث يجبردوما اخذ هذه التكاليف في الحسبان ،لأنها تدخل في بعد تدهور العلاقات أو لاي سبب آخر.فمن الصعب تقدير من حيث التكلفة ،فالتبيعة غير المحددة لانشطة التعميد والحفاظ على مستوى كاف من الكفاءة الداخلية أو ادخال شروط قابلة الانعكاس فهناك العديد من الطرق للحد منها. وبالتالي اذا اختارت المؤسسة اعادة استيعاب النشاط للتعويض عن المخاطر المالية وتغيير هيكله الحوكمة نتيجة لشعورها بتطور حدودها والسعي الى تشكيل سلسلة القيمة ، فاختيار اعادة استيعاب النشاط - حتى لو كانت صعبة بعض الشيء - الا انها تسمح بتسليط الضوء على الاهمية الإستراتيجية لمقاربة إستراتيجية التعميد.

3-2-6-4. اجراءات التحسين:

فيم يتعلق بجانب التكلفة والربحية المرتبطة باستراتيجية التعميد، من الضروري اعتماد مقاربة المقارنة بين التكاليف الخارجية (تكاليف البحث عن المتعهدين، تكاليف تحرير العقود واعادة التفاوض، تكاليف الادارة والاشراف والرقابة وتكاليف الفرصة البديلة المتعلقة بتجميد بعض الاصول ...) والتكاليف الداخلية (تكاليف التنسيق الناتجة عن ادارة الانشطة التي هي ايضا تكاليف الوكالة). هذا المسعى يسمح باخذ التكاليف الخفية في الحسبان، وهذا ما يسهل في نفس الوقت عملية المفاضلة بين التكاليف والتعميد كما أشارت إليه نظرية تكاليف الصفقة (williamson ,1985).

لذلك نوصى بما يلي:

- ✓ تحقيق وفورات حجم اقتصادية وخفض تكاليف الوحدة المرتبطة باستراتيجيات التمهيد؛
- ✓ مراقبة مستوى مديونية المتعهد؛
- ✓ تحسين قدرات وشروط التمويل؛
- ✓ الرفع من القدرة على التفاوض مع موردي رؤوس الاموال ؛
- ✓ الالتزام بالتخطيط الامثل للتكاليف من جهة المتعهد، وهذا من أجل السيطرة على المخاطر المرتبطة بارتفاع مختلف التكاليف المتلازمة مع الشراكة.

3-6-4. المخاطر التقني

1-3-6-4. المعاينة:

يتعلق المخاطر التقني بإمكانية فقدان مراقبة الانشطة المخرجة، وهذا من حيث فقدان المعرفة والمهارة الداخلية. وفي الواقع ايضا هناك العديد من المؤسسات المخرجة للنشاط التمسست هذا المخاطر، وعليه فان فقدان السيطرة معطى قوي نسبيا، علاوة على ذلك، غالبا ما يرتبط هذا المخاطر بالشكوك حول واقع مهارات المتعهد الخارجي.

بالإضافة إلى ذلك، بالنسبة للموظفين الذين كانوا يقودون هذه الاجراءات حتى الآن، فان حقيقة عدم القيام بها بانفسهم ادى الى فقدان تدريجي للمعرفة والمهارة، أي المعرفة العلمية أو التقنية أو الاجرائية أو التصريحية، ويبرز المخاطر التقني عندما يخضع الموضوع الى التطورات التكنولوجية المتسارعة.

ولمواجهة المخاطر التقني (c3) فالمؤسسات التي قمنا باستجوابها عن طريق الاستبيان اختارت " البديل 3 " ، وهو اعادة استيعاب الانشطة ، حيث وصلت نسبة التكيف مع هذا المخاطر الى 40,8%.

2-3-6-4. التحليل:

مخطر فقدان السيطرة على النشاط له حساسية بشكل خاص في حالة التمهيد، ففي الواقع غالبا ما يعتبر هذا المخاطر ذا أهمية بالغة، خاصة بالنسبة لمراقبة أداء الخدمات مع مرور الوقت، ولكن أيضا السيطرة على سعر

وجودة الخدمة. فالمؤسسة الزبونة يجب عليها تطوير كفاءة خاصة للتحكم في الوظائف ذات الحساسية من التمهيد.

وعلى هذا، يفترض أن الحفاظ على تقنية جيدة في هذا المجال وتطوير أدوات للادارة المناسبة) تحديد الادوار، تحديد المسؤوليات ذات الصلة، تقييم الخدمة المقدمة، تحديد وتتبع الانحرافات، نظام العقوبات وكذا جدول قيادة لمراقبة ومراجعة الوظيفة المخرجة،...).

أما بالنسبة لمخطر فقدان المعرفة، فهو يعتبر امر محسوم فيه بالنسبة للمؤسسات للنشاط. فانتقال معدات معينة، وخاصة جزء كبير من اليد العاملة المؤهلة الى المتعهد الخارجي يعني فقدان المهارات الفردية والتنظيمية، وكذا المخطر المصاحب وهو فقدان المهارات الذي لا يمكن تعويضه.

4-3-3-3. إجراءات التحسين:

توجد العديد من الإرشادات الموجهة لهذا الغرض، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- الحفاظ على الكفاءات التقنية عالية المستوى داخل المؤسسة المخرجة للنشاط، وعدم قبول انتقالها مع النشاط المخرج الى المتعهد الخارجي؛
- اعطاء أهمية بالغة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- اعطاء أهمية للعقد المبرم مع المتعهد الخارجي من حيث تفاصيله بحث من خلاله يمكن للمؤسسة المخرجة للنشاط المتابعة والمراقبة والضغط؛
- تركيز المؤسسة المخرجة للنشاط على الكفاءات الاساسية؛
- تعيين فريق توجيه من أجل مراقبة الانشطة المخرجة.

4-6-4. المخاطر الاجتماعية والتنظيمية

4-6-4-1. المعاينة

عادة ما يترافق مع عملية التمهيد انتقال الموظفين الى المتعهد الخارجي، مما يتيح الفرصة الكبيرة الى التوترات الاجتماعية، كما أن هؤلاء الموظفين المحولين عادة ما يخفون معارضتهم نتيجة الخوف من الطرد التعسفي

أوما شابه، وبالتالي ينتقل هذا المناخ المتوتر الى المتعهد، مما يؤدي الى ارتدادات زاحفة (انخفاض في الانتاجية، تثبيط عزيمه الموظفين، الغيابات المتكررة وما الى ذلك)، وبالتالي فان نجاح عملية التعميد مرهون جزئيا بحسن ادارة الفرد بالدرجة الاولى ثم التنظيم بالدرجة الثانية

وللتغلب على المخاطر الاجتماعية والتنظيمية (c 4) فان المؤسسات المقدمة للاوامر التي تم استجوابها عن طريق الاستبيان اختارت الاستمرار في التعميد بخلاف ذلك (البديل 4).

2-4-6-4. التحليل:

التعميد هو ظاهرة متنامية تتطلب مشاركة علائقية قوية من جانب الشركاء، في هذا الاطار فان مسألة ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر المتعهد أمر جد أساسي، ليس فقط من ناحية ان التعميد يتضمن انتقال الموظفين، بالاضافة الى ذلك سوف يلعب موظفو المتعهد دورا رائدا في البناء العلائقي بما في ذلك الاتصالات التي سيحريها العميل.

في الواقع، لا ينبغي النظر الى التعميد على أنه اجابة بسيطة على سؤال : القيام به أم عدم القيام به، بل هناك منطق التدريب والتعلم وبناء المهارات من خلال الشريك. هذا يعني أن المؤسسات لا تتفاعل ببساطة فيم يتعلق بالالتزام والاحترام التعاقدية، ولكن بصورة خاصة فيم يتعلق بالمرونة المستمرة للعلاقة.

ومع ذلك، فليس من المستغرب في حالات قليلة ان يكون مجرد الاعلان عن عملية التعميد يكفي لاحداث اضطرابات اجتماعية، ففي الواقع حتى لو كان نظام الموارد البشرية متسقا مع استراتيجية التعميد ، فيمكن لعدم التدخل من قبل المسؤولين ان لا يكون دائما متفقا مع الهدف المرغوب. لذلك من الضروري العمل مع المتعهد في ادارة المخاطر الاجتماعية ، حيث الجانب الاول يتعلق بمشاركة بعد " الموارد البشرية " لا سيما في بعده التعاقدية، حيث العمل مع المتعهد في ادارة المخاطر الاجتماعية من خلال التعامل مع اعادة توزيع الموظفين بالاضافة الى ذلك، لدى العميل والمشغل مصلحة واضحة في خلق ادارة دقيقة للمهارات الفردية الأساسية (المهارات الفنية، جودة واجهة " العميل/ المورد، المعرفة التشغيلية وتنظيم العميل... الخ).

وبالتالي هذه الاحتياطات والجهود المبذولة ستساعد في جانب " الموارد البشرية " بشكل كبير في جودة الخطة التنظيمية (عرض المشروع، توضيح العروض، الجدولة الزمنية، جداول المقارنات للمنافع الاجتماعية، التنبؤ

بالمستقبل...). وفي الاخير ينبغي ان تساعد هاتين النصيحتين في تجنب الموقف السلبي للتفاوض أو عدم التوافق في الثقافات والكفاءات.

يبدو جليا من نتائج الاستبيان أن (البديل 4) هو الذي اختارته المؤسسات المستجوبة عن طريق الاستبيان ، لان عملية التمهيد يصاحبها تغيير في تكوين الموظفين الذي بدوره يمكن ان يكون له تأثير سلبي على علاقة الشراكة بين المؤسسات المخرجة للنشاط والتعهدين الخارجيين، فعن طريق "الاستمرار في التمهيد في خلاف" ذلك يمكن للمؤسسات المخرجة للنشاط أن تفلت من عدم توافق الكفاءات وزيادة عدم التوافق الثقافي وتخفيف المسؤوليات.

4-6-4-3. اجراءات التحسين

الاجراءات التي يمكن اتخاذها في هذا الصدد هي:

- العمل على ايجاد توقعات في بعد " الموارد البشرية " ، خاصة في بعدها التعاقدية؛
- العمل مع المتعهد الخارجي في ادارة المخاطر الاجتماعية من خلال التعامل مع اعادة توزيع الموظفين، وتطوير النشاط بموجب العقد وخارج العقد؛
- جعل نظام الموارد البشرية أكثر مرونة وانفتاحا من أجل التسيير الجيد للجوانب البشرية ، خاصة من حيث التواصل؛
- ضمان المشاركة والاستثمار القوي في الموارد البشرية ، لأن هذه الاخيرة مصدر ميزة تنافسية لا يمكن انكارها؛
- فهم الدوافع الاهداف والبيئة الاقتصادية لمقدمي الاوامر عن طريق المتعهد؛
- تحديد (وبوضوح) نطاق ومحتوى التمهيد من قبل المتعهد الرئيسي قبل التعاقد؛
- التحكم المسبق في الكفاءات الداخلية لنطاق التمهيد الحديث؛
- رفع سلطة التفاوض مع المتعهدين.

4-6-5. المخاطر القانوني :

4-6-5-1. المعاينة

أصبح استخدام إستراتيجية التعميد أمرا شائعا بين المؤسسات، وفي نفس الوقت لا مفر منه في ظل التخصص الشديد، كما ان المؤسسات غالبا ما تغفل عن المخاطر القانونية الملازمة لعلية التعميد، وعلى وجه الخصوص يجب أن نتذكر أن العامل البشري يحتل مكانة بارزة. ولمواجهة المخاطر القانونية (c5) كان اختيار المؤسسات قيد الدراسة هو الاستمرار في التعميد في خلاف ذلك (البديل 4).

4-6-5-2. التحليل

يتم اللجوء الى الفسخ القضائي للحد من هذا المخاطر الذي يعكس ضعف أداء مقدم الخدمة في القانون التعاقدية والجنائي. حيث من الناحية التعاقدية يمكن تنظيم علاقات التعميد على طول سلسلة من العقود الكلاسيكية (التقليدية) والعقود النيوكلاسيكية وعقود العلاقات ، فعندما تزداد المخاطر التعاقدية فان العقود التقليدية (أي الاستعاضة عن العقود البسيطة والقصيرة الاجل بعقود نيوكلاسيكية طويلة الاجل ومعقدة.

ومع ذلك، يكون بعد الثقة ضروري للتعويض عن استحالة التنبؤ بكل شيء في العقد، فالعقود النيوكلاسيكية غير كافية ويجب استبدالها بعقود علائقية (عقود علاقات) ، حيث تأخذ العلاقة شكل " مجتمع مصغر " يتم تنظيمه على أساس معايير يتم بناؤها تدريجيا بواسطة كلا الشريكين. على الصعيدين الجنائي والمدني هناك استثناءات قانونية من مخطر اتاحة المؤسسات في سيطرة الموظفين، لاسيما في اطار مجموعات أصحاب العمل او المؤسسات المتكاملة، بالاضافة الى الحالات المشار اليها صراحة لايمكن أن توضع المؤسسة في موقع يصبح فيه الموظفين لهم القدرة على المساومة.

إن جرائم المساومة على العمل غير المشروع واقراض اليد العاملة يتحملها الاشخاص الطبيعيون والمعنويون على حد سواء على الصعيدين المدني والجزائي. فعلى المستوى الجنائي يتحمل الاشخاص الطبيعيون عقوبة السجن ، أما من الناحية المدنية يمكن الغاء العقد لما تتعارض بنوده مع النظام العام، أما ما يتعلق بالسوابق القضائية فان هذه الاخيرة لها ثلاثة عناصر :

- نقل الكيان الاقتصادي؛

- الاحتفاظ بهوية النشاط؛

- استمرار النشاط أو استئنافه.

فالمؤسسات المقدمة للاوامر في هذا الاستبيان اختارت المضي قدما في العمل التصحيحي بما فيه الكفاية عن طريق تغيير المورد بسبب الاداء المحدود والسمعة السيئة لبعض المتعهدين الخارجيين.

4-6-5-3. اجراءات التحسين

الاجراءات الوقائية الحالية هي:

- قياس المخاطر المدنية والجنائية التي تحدث عند توظيف الموظفين خارج المؤسسة؛

- تقدير الصعوبات القانونية التي يثيرها هذا النوع من العمليات؛

- التمييز بين التعهيد الصحيح والخاطئ؛

- تقييم الحدود بين العمليات القانونية وغير القانونية؛

- استعمال العقود الامنة قانونا؛

- تحسين نوعية الشكليات القانونية للعقد؛

- التركيز على اكتمال العقد، حيث يكون العقد دقيقا قدر الامكان لحماية المؤسسة المخرجة للنشاط.

4-6-6-6. المخاطر الاستراتيجي

4-6-6-1. المعاينة

يأتي المخاطر الاستراتيجي الذي تواجهه المؤسسات المتحالفة من عدم اليقين في بيئاتها التكنولوجية والتنافسية والتجارية. ونتيجة لذلك، فالمؤسسات المخرجة للنشاط غير متأكدة من أداء استراتيجية معينة للتعهيد، مثل الاستثمار في مصنع جديد أو تطوير منتج جديد.

في مواجهة المخاطر الإستراتيجية (c6) يبدو الحل المتمثل في الاستمرار في التعهيد " البديل 1 " أمرا ممكنا للمؤسسات المخرجة للنشاط المستحوية في الاستبيان الخاص بهذه الدراسة.

4-6-6-2. التحليل

حيث تحاول معظم المؤسسات قيد الدراسة انشاء بيئة امنية تضمن مستقبلا غير مفاجئ، وبصفة خاصة سعت المؤسسات المخرجة للنشاط جاهدة لتجنب او التقليل من المخاطر الاستراتيجية، اي الاتجاهات أو القضايا او الاحداث التي قد تؤثر على سمعتهم وعلامتهم التجارية .

يعرف (Gayani; 2001) المخاطر الاستراتيجية المتعلقة بالتعهيد على أنها: "طريقة لاستخدام عدم اليقين الموجود في عنصر المخاطر من أجل تطوير ميزة تنافسية". يسمح لنا هذا التعريف بادماج مفهوم المخاطر الاستراتيجية كعامل يتسق مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث تكون فكرة عدم اليقين مركزية بقدر ما هي التي توجه في استخدام المخاطر كوسيلة استراتيجية في اللعبة التنافسية لتحقيق طموحات المؤسسة.

إن تحديد المخاطر الاستراتيجية المحتملة مهم أيضا للتمييز بين حجم تأثير المخاطر من جهة، واحتمال ان تتحقق من جهة أخرى، هذا التمايز ضروري لقرارات تخصيص الموارد التي تقلل من تأثير او احتمال المخاطرة المتصورة. ومن الضروري ربط فكرة المخاطر الاستراتيجية بالبعد البيئي، في الواقع فان الدعوة الى التعهيد تزيد من مخطر قيام المنافسين بتقديم منتجات ذات خصائص مماثلة، أو وجود موزعين يقدمون منتجات تحت مسمى علاماتهم التجارية.

بشكل عام، هناك انخفاض في الحوافز أمام دخول المنافسين، وبالتالي في هذا الصدد هناك العديد من الآثار: تأثر سمعة المؤسسة، عدم مراعاة تصورات المستثمرين وتوقعاتهم، المنافسة القوية وتآكل الميزة التنافسية وفقدان اتصال العملاء وانتقال الموظفين المؤهلين نحو المتعهد الخارجي. كل هذه الآثار تدمر نجاح استراتيجية التعهيد، وبالتالي فتنفيذها سيكون قرار حاسم في نجاح علاقة المؤسسة.

لذلك يبدو اختيار البديل 1 منطقيا تماما، لأن الوظائف التي يتم التعهيد بها في مرحلة معينة من حياة المؤسسة والتي تعتبر في هاته المرحلة غير استراتيجية، قد تكون فيما بعد عمليات مهمة واستراتيجية، والغرض من هذا الاختيار هو تجنب او الحد من تداعيات المخاطر الاستراتيجية المحدد او المنتظر ان يصبح حقيقة واقعية.

4-6-3. اجراءات التحسين

المخاطر الاستراتيجية تتغير مع ظروف السوق، لذلك من المهم أن تأخذ المؤسسات نظرة استراتيجية عن المخاطر التي يمكن ان تواجهها، وتضمن تطور خططها في اطار السياق الاقتصادي الحالي، والعمل هنا يعود في المقام الأول لكبار رجال الأعمال الذين يجب عليهم:

- رصد الآثار الاستراتيجية للتطورات في السوق؛

- تحديث فرص نمو القيمة؛

- الابتكار في علاج هذه المخاطر الإستراتيجية؛

- اختيار التمهيد يجب ان يكون ناتج عن قرار طويل الاجل للحد من العدول عن القرار؛

- تجنب المتعهدين ذوي المؤهلات المنخفضة.

وبالتالي في هذه المرحلة من الدراسة نكون قد انتقلنا من ملاحظات معينة الى بيانات عامة من خلال المنطق الاستقرائي، وبالاشارة الى هذه الحقائق التي اثبتتها الملاحظة ، حيث اقترحنا نتائج للتنبؤ بالاختيار الذي قد يكون أمام اي مؤسسة ترغب في التمهيد.

4-7. تحليل ومناقشة النتائج الكلية

أما بخصوص النتائج الكلية للاستبيان والخاصة بثلاثة عشر (13) مؤسسة محل الدراسة ، والتي تطبق استراتيجية التمهيد الجزئي لبعض الانشطة الداعمة ، فكانت وفق الشكل الموالي بترتيب تنازلي من اعلى توافق الى ادنى توافق ، أنظر الجدول (4-12)

بالنظر الى النتائج التي يكشفها الحاسب الخبير **Expert choice**، تأتي مؤسسة اناييب تبسة ، مؤسسة " بلاد الحدبة" ، مؤسسة اسمنت تبسة، مؤسسة النقل عبر الاناييب (سوناطراك) ومؤسسة مناجم الفسفاط في اعلى الترتيب، حيث حققت اعلى توافق مع المخاطر المرتبطة باستراتيجية التمهيد بمعدل **11,7%** ، **11,3%** ، **10,5%** ، **10,4%** و **10,2%** على التوالي وهذا بحكم أنها مؤسسات كبيرة ، ولها العديد من الانشطة الداعمة التي يمكن ان تؤثر سلبيا على انتاجية الانشطة الرئيسية ، بالاضافة الى ذلك تعتبر هاته المؤسسات من بين أكبر المؤسسات على المستوى الوطني ، وبالتالي عملت على تعهدها الى متعهدين خارجيين، وفي نفس الوقت لها

العديد من التجارب في تطبيق هاته الاستراتيجية على العديد من الأنشطة ، على خلاف المؤسسات الاخرى فكانت أقل توافقا مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعميد ، وهذا بسبب حداثة هاته الاستراتيجية في هاته المؤسسات، وكذا قلة الأنشطة الداعمة ، وبالتالي فهي اقل تطبيقا لهاته الاستراتيجية ، مما ادى الى توافق ضعيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعميد يصل الى **4,6%** و **4,1%** في مؤسسة " سوقرال " ومصحة ابن حيان .

أما من حيث البدائل ، فيمكن تلخيص النتائج الكلية في الشكل (4-13)

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن المؤسسات المستجوبة مقسمة الى ثلاث (3) مجموعات رئيسية :

- المجموعة الاولى : وتتكون من خمسة (5) مؤسسات (مصنع الانابيب، مصنع بلاد الحدية ، اسمنت تبسة، النقل عبر الانابيب ومناجم الفسفاط) ، هاته المؤسسات تمثل العصب الاقتصادي للمنطقة من حيث الحجم ومن حيث طبيعة النشاط، كما أنها مؤسسات عمومية . أظهرت النتائج انها أكثر تكيفا مع المخاطر باستخدام البديل 4 (الاستمرار في التعميد في خلاف ذلك) ، وهذا بسبب انها مؤسسات اصبحت لها مزايا تنافسية كبيرة في نشاطها الرئيسي ، وان اعادة استعاب النشاط أو تغيير المتعهد أو الاستمرار في التعميد ، كلها قرارات لها اثار على المزايا التنافسية لهاته المؤسسات، وبالتالي فهي تتكيف مع تطبيق استراتيجية التعميد عن طريق البديل الرابع.

- المجموعة الثانية: وتتكون من مؤسستين (السلام للالكترونيكس و النسيج للشرق) ، هاتين المؤسستين يتكيفان مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعميد عن طريق البديل 3 (اعادة استعاب النشاط)، وهذا بسبب الضغط المتنامي من مخاطر العلاقات الانسانية و المخاطر الاجتماعي والتنظيمي .

- المجموعة الثالثة: وتتكون من ستة (6) مؤسسات، وهي (المطاحن الكبرى، مطاحن المرجان، سونالغاز، نفضال ، سوقرال و مصحة ابن حيان) ، هاته المؤسسات تتكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعميد عن طريق البديل 2 (تغيير المورد) .

كما نلاحظ أن المؤسسات لها تأقلم مع المخاطر المالية والمخاطر المتعلقة بالعلاقات وكذا المخاطر التقنية أكثر مما هي متكيفة مع بقية المخاطر ، وهذا راجع لعدة اسباب، أهمها:

- ان هاته المخاطر ينظر اليها من طرف متخذي القرار على انها اهم المخاطر؛

- هاته المخاطر في نظر متخذي القرار معروفة ويمكن قياسها اكثر من غيرها من المخاطر؛
 - هاته المخاطر تشكل هاجس كبير ، وفوبيا لمتخذي القرار ، حيث يعتبر التكيف معها امر جد هام .
- مما سبق يمكن القول أنه يمكن للمؤسسات ذات الانشطة العديدة التكيف مع المخاطر المرتبطة باستراتيجية التعهيد من خلال تصنيف انشطتها بطريقة تسمح بالتعهد بنشاط وتستعيد اخر وتمدد في مدة عقد نشاط ثالث ، كما تقوم بابرام عقد التعهيد وفق شروط مدروسة تجعل في الامكان استعادة النشاط المخرج في الوقت الذي ترى فيه مخاطر لا يمكن ان تواجهها. وهذا ما يثبت صحة الفرضية المركزية التي انطلق منها الباحث ، والتي مفادها أنه لا توجد منهجية ثابتة لتحديد وتحليل مخاطر التعهيد في ظل التغير السريع و المستمر .
- كما أن هذا التوجه اثبته غالبية الدراسات التطبيقية التي كانت محل مراجعة وبحت من طرف الباحث في الفصل الثاني، والتي أثبتت العديد من المزايا لهاته الاستراتيجية جعلت منها تتفوق على المخاطر الممكنة الحدوث، وأن التوجه نحو استراتيجية التعهيد اصبح أكثر من ضرورة في عصر التخصص الشديد وتكنولوجيا المعلومات.
- بالاضافة الى ذلك، تتماشى هاته الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة من حيث التعهيد بالانشطة المساعدة وكذا القربية من النشاط الرئيسي والتفرغ للنشاط الرئيسي (قلب الحرفة).
- كما يمكن القول أن قرار التعهيد من عدمه بناء على نظرية تكاليف الصفقة المعتمدة في غالبية الادبيات التطبيقية لا تعتبر معيارا كافيا، بل يجب ادخال عدة معايير تفسر هذا القرار، مثل نظرية الوكالة ونظرية الموارد والكفاءات وغيرها
- ختاما، يمكن القول أن اختلاف النتائج المتوصل اليها في الدراسات التطبيقية السابقة تؤكد صحة الفرضية المتبناة من قبل الباحث ، حيث اختلفت النتائج بين مؤيد ومعارض لتبني هاته الاستراتيجية، وأنه يمكن التعهيد بأنشطة وعدم التعهيد بانشطة أخرى حسب درجة حساسية هذا النشاط بالنسبة للمؤسسة المخرجة للنشاط، وبالتالي يكون الباحث قد قدم محاولة جادة كإجابة واقعية عن الاشكالية المطروحة التي تطلب تقديم منهجية لكيفية التكيف مع المخاطر المرتبطة باستراتيجية التعهيد في المؤسسات الجزائرية.

4-8. خلاصة الفصل

الأوزان الكلية لكل بديل كانت ما نحتاجه لاتخاذ القرار النهائي، حيث يمكن حساب هذه الأوزان بسهولة. بالإضافة الى ذلك تعمل الجداول على توضيح الميزة الكبيرة التي يتمتع بها التحليل الهرمي المتعدد **AHP** وهي أنه على الرغم من الحاجة إلى الكثير من العمليات الحسابية ، إلا أن النتائج النهائي يمكن الاعتماد عليه ، و وكذا موجز إلى حد ما. حيث تحول مجموع الرتب الكلية لبديل "الاستمرار في التعهيد بخلاف ذلك" إلى أكثر من **0.5** بينما هذه القيمة هي أقل من ذلك للبديل "استيعاب النشاط الداخلي" (وليس الاستعانة بمصادر خارجية). وللتحقق من الحسابات استخدمنا برمجية " خيار الخبير" وكانت النتائج هي نفسها إذا تجاهلنا بعض الاختلافات في أرقام المئات والآلاف ، والتي يجب أن تكون ناجمة عن بعض أرقام التقريب التي قمنا بها. على وجه الدقة ، حقق خيار الخبراء **0.574** و **0.426** على التوالي. وكانت نسبة الاتساق **0.1** فقط ، وهو أقل بكثير مما تسبب في أي عدم دقة ، كما كانت نسبة الاتساق المنخفضة في معظمها ناتجة عن الاختيار الدقيق للمشاركين لدينا والاستبيان الدقيق والموثوق به للغاية ، بالإضافة إلى وضع وسائل التواصل الاجتماعي والهاتف تحت التصرف من أجل تفسير أي اشكالية تقابل المستجيب ، زيادة عن المقابلات العديدة مع المستجيبين مما يجعل الاستبيان في غاية الوضوح.

إجمالاً ، أظهرت النتائج أن الاستعانة بمصادر خارجية للوظائف الداعمة ينصح به للشركات الجزائرية . ومع ذلك ، فإن الهامش بين صفوف البديلين لم يكن كبيراً جداً "**0.146**". نعتقد أنه نظرًا للوضع السياسي ونقص البنية التحتية الكافية للنقل في الجزائر، فقد كان المخبون مهتمين منطقيًا بالمعايير المالية والعلاقات الاجتماعية وكذا التنظيمية. أوضح تحليل حساسية اختيار الخبير (**Expert Choice**) أن الترتيب بدرجة أكبر لوصف المعيار الجغرافي السياسي لكيفية ملء استبيانات المقارنة الزوجية عندما يكون ذلك ممكنًا.

خاتمة

تبين الخاتمة الانتهاء من الأطروحة ولكن ليس الانتهاء من البحث. هذه هي اللحظة التي ينشأ فيها السعي وراء الأفكار. في نهاية هذا العمل ، من الضروري العودة في سياق هذه الأطروحة ، لاستخلاص الاستنتاجات حول الإجابة للمشكلة المعالجة وإسهاماتنا الرئيسية وكذلك شروط تطبيق النهج المقترح، ومحاولة تطوير النموذج ، كما نقترح في نهاية المطاف آفاق لمزيد من البحث.

تركز دراستنا على الطرق المساعدة على التكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد ، و من أجل تطوير أداة لدعم القرار. كان الهدف من هذه الأطروحة هو المساعدة في اتخاذ القرارات وإعادة توجيه المؤسسات المخرجة للنشاط ، واقتراح الفرص ذات الصلة التي يمكن أن تكون بمثابة أساس لأولئك الذين لديهم مسؤولية لتحديد عملية أنشطة التعهيد لمؤسستهم.

1. توليف البحث (Synthesis of the research)

إن استنتاجنا يذكرنا بالأهداف التي تم السعي لتحقيقها ، ويستمر بأثر رجعي على الخطوط الرئيسية والمراحل الرئيسية للبحث. يتبع ذلك محاولة الإجابة عن السؤال العام للبحث ، والعودة إلى النتائج الرئيسية والاستنتاجات التي تنبثق من العمل التجريبي (الفصل 1). ثم نكشف المساهمات الرئيسية لهذا البحث ، سواء النظرية والإدارية (الفصل 2). نناقش بعد ذلك عددًا من القيود التي يمكن فرضها نتيجة لبحثنا (الفصل 3). الكل يختتم مع بعض خطوط التفكير فيما يتعلق بآفاق البحث في المستقبل وتطوير التبع الكلي على نطاق (الفصل 4).

تمحور موضوع دراستنا حول نتائج تبني إستراتيجية التعهيد، في هذا السياق كان هدفنا محاولة اقتراح طرق وأساليب التكيف مع المخاطر المرتبطة باستراتيجيات التعهيد، وتطبيق هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الإنتاجية الجزائرية التي تمثل النسيج الصناعي والخدمات على الحدود الجنوبية الشرقية. حيث أجرينا تحليلًا لإدارة المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد في مختلف قطاعات النسيج الاقتصادي.

كان الغرض من هذه الدراسة هو توفير دعم للقرار وإعادة توجيه للمؤسسات واقتراح فرص التكيف ذات الصلة، والسماح بتطوير المؤسسات ضمن أهدافها عن طريق اعتماد استراتيجيات التعهيد. إن عملية اختيار أفضل خيار للتكيف (التأقلم) تتطلب دراسة ستة (6) مخاطر متعلقة بالتعهيد، حيث رافق هذا الاختيار التحليل الهرمي المتعدد المعايير (AHP) بأربعة (4) بدائل تم اختيارها على أساس صلتها بالتوجهات الكبرى للادبيات الاقتصادية المتاحة، تم عرض هذه المعايير والبدائل على 5 خبراء أكاديميين و5 خبراء من مختلف قطاعات النسيج

الصناعي والخدمي باستخدام استبيان (أنظر الملحق 1)، والبيانات التي تم جمعها سمحت لنا باعطاء كل مخطر وزن وتعيين بديل مناسب له.

وللقيام بهذا العمل، استخدمنا طريقة دعم اتخاذ القرار متعدد المعايير **AHP** ل **Saaty** ، وهذه الطريقة سهلة الفهم والتطبيق، حيث يتم استخدامها بشكل متكرر من قبل الباحثين والممارسين لتسهيل عملية صناعة واتخاذ القرار. فمن بين العديد من الطرق يبرز التسلسل الهرمي المتعدد المعايير **AHP** كطريقة لتحديد أوزان المعايير والعديد من المقارنات الزوجية للحصول على الأولويات النسبية لكل معيار أو بديل.

أدى تنوع وتعقيد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ، إلى اعتماد نهج قائم على العمليات. سمحت لنا هذه النماذج بتقسيم الخدمة الخارجية إلى عمليات فرعية ساعدت في تحديد مجالات المخاطر التي يجب مراقبتها.، ومن أجل اتخاذ خيار مناسب للأدوات التي تتكيف بشكل أفضل مع سياقنا ، إلى التوصية باستخدام نموذج **AHP**.

على الرغم من الانتقادات العديدة الموجهة لهذه الطريقة، تم استعمالها في اختيار أفضل خيار للتكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد، حيث كانت أداة فعالة وكافية ومفهومة وسهلة التطبيق عن طريق جهاز الحاسوب باستعمال برمجية : خيار الخبير (**Expert Choice**).

أتاح التحليل تعداد المخاطر ، من خلال المقابلات مع المديرين والوكلاء المعنيين مباشرة بقرار التعهيد ، والذين يمكنهم التأثير سلبًا على علاقة التعهيد.

تتألف عملية تحديد المخاطر من الإدراج ، بأكثر الطرق شمولية ممكنة ، في جميع المخاطر التي عبر عنها مختلف أصحاب المصلحة ، والتي قد يكون لها تأثير على أرضية قرار التعهيد.

كانت المرحلة الأخيرة موضوع تقييم الأثر واحتمال كل مخطر على عملية التعهيد. للقيام بذلك، استخدمنا نموذج مصفوفة المخاطر التي سمحت لنا بتحديد أكثر المخاطر أهمية من حيث الأهمية والحرز واقتراح خطة عمل لنشر تدابير وقائية للحد من المخاطر المحددة. وبالتالي ، حاولنا تزويد متخذي قرار التعهيد بالمخطط النهائي الذي يحتوي على التدابير المحددة وخطة العمل المناسبة للحد من مخاطر هذه الاستراتيجية للأنشطة الداعمة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات الزبونة.

وأخيراً ، نسبنا إلى كل من هذه الأحداث ، مؤشرات للمراقبة الفعالة والدقيقة للمخاطر ولتوجيه عملية مراقبة الأداء في مجال التوزيع الكبير بشكل أفضل.

على المستوى المنهجي، مساهمتنا تتلخص في تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار في حل مشكلة تخص مجالات علوم التسيير (المناجمت). رغم العديد من الانتقادات الموجهة الى طريقة دعم القرار المتعدد المعايير التي اخترناها لمشكلتنا المتمثلة في اختيار أفضل خيار للتكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد، كان التحليل الهرمي المتعدد المعايير (AHP) أداة فعالة وكافية وسهلة الفهم والتطبيق.

كما أنه من الناحية المنهجية ، تم تقديم هذا البحث الاستكشافي بشكل جيد من خلال العمل الأكاديمي من جهة ، وطريقة التحليل النوعي للمحتوى الذي أعطى مضموناً للمفهوم وسمح بتحديد العوامل المحفزة الجديدة للشركات أو تأثير العلاقات بين المؤسسات من خلال الأشكال المختلفة للتعاون ، والتي لم تكن متصورة في بداية البحث.

بعد تسليط الضوء على مساهمة هذا البحث ، إلا أنه لهذا البحث حدود ، حيث سلط مشروعنا البحثي فقط على ستة معايير تعكس المخاطر المرتبطة باستراتيجيات التعهيد التي اعتبرناها أكثر أهمية من غيرها. على الرغم من وجود العديد من المخاطر التي لم نتطرق لها ، إلا أننا فسرنا هذا الاختيار من خلال أخذنا فقط للمخاطر التي لها تأثير مباشر على المؤسسة المخرجة للنشاط، وهي مخاطر تخص مجال عمل محدد.

من ناحية أخرى، فإن عدم تجانس قطاعات النشاط والانشطة المتعهد بها التي تم اختيارها ، يعتبرها البعض تعبر عن محدودية في هذا العمل، وأن هاته المحدودية ستقف حائلا دون تعميم النتائج ، وهذا يتوقف على الرأي الشخصي للمستخدم وقطاع النشاط الذي ينتمي إليه. بالإضافة الى ذلك، يأخذ تقييم مخاطر التعهيد في الاعتبار فقط آراء الخبراء، وبالتالي تكشف هاته التقييمات عن نقص في جانب الموضوعية والتوافق. في الواقع فإن الاحكام ذات طبيعة ذاتية، لأن الخبير يقيم الأهمية النسبية لمعايير وبدائل الدراسة على أساس مقياس saaty ، وهذا المقياس يتغير من 1 الى 9 حسب الأهمية النسبية التي يقدرها الخبير.

كما أنه من الحكمة الاشارة الى المحدودية النسبية لطريقة جمع البيانات، والتي تم جمعها في لحظة معينة، في الواقع قد يختلف رأي الخبير مع مرور الزمن، وبالتالي فإن التحليل الذي أجري مع المشاركين متماثلين في فترات متمايزة ، الامر الذي يجعل من الممكن قياس هذا التطور.

في الاخير، قدمنا اقتراحات لمساعدة المؤسسات على فهم مخاطر التعهيد بشكل أفضل، ومع ذلك، فاننا لم نوجه بحثنا نحو كفاءات المؤسسة التنظيمية ، حيث كان من الممكن تقديم أفضل أساليب التكيف التي تحقق تقدما كبيرا للمؤسسات المخرجة للنشاط.

2. اسهامات البحث (Contributions of research)

يعتبر التكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد مشكلة حالية تتوافق مع حقيقة تجريبية مهمة. كما أن تطورها مستمر منذ ثمانينيات القرن الماضي، ويتعلق بمجموعة من أصحاب المصلحة (الحكومة ، الشركات ، المواطنون ، إلخ)، المتعهدين الخارجيين.

ومع ذلك ، فإن الموضوع لا يتم استكشافه نظريًا على الرغم من أنه يثير أسئلة نظرية حول تنفيذه على نطاق مشترك بين المنظمات.

يعد التكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد موضوعًا بحثيًا معقدًا ، ولكنه يقدم وجهات نظر مثيرة للاهتمام للبحث والعالم المهني. وبالتالي ، فإن مساهمات عمل الدكتوراه لدينا هي من ثلاثة أنواع: النظرية والإدارية والمنهجية.

1-2. الاسهامات النظرية و العلمية.

■ تمثل المساهمة النظرية لهذه الأطروحة في تقييم موضوع مهم نسبيًا (في حدود علم الباحث) في العمل الذي يحلل قرار التعهيد و إدارة المخاطر. في الواقع ، فإن الغالبية العظمى من العمل على هاته الاستراتيجية لديها قيود مهمة: فهي تتعامل مع هذه الظاهرة بطريقة ثابتة بينما تتطور العلاقات بين شركة الاستعانة بمصادر خارجية ومزود الخدمة مع مرور الوقت؛

■ حتى الآن ، أجريت غالبية البحوث المتعلقة بالتعهيد والتكيف مع مخاطره في أكثر البلدان نمواً. نظرًا لأن القليل من الدراسات السابقة قد أجريت في سياق جزائري ، فإن هذا البحث يمثل مساهمة كبيرة في في هذا الموضوع؛

■ سيساهم هذا البحث في الأدبيات الموجودة حول التعهيد والتركيز على السياق الجزائري مع دراسة العوامل التي تؤثر على قرارات التعهيد في الصناعات المختلفة. وبشكل أكثر تحديدًا ، سيحدد هذا البحث كيفية التكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد في الجزائر والعناصر اللازمة لنجاحها. نظرًا

لوجود مقاربات مختلفة في الاستعانة بمصادر خارجية في اتخاذ القرارات في الصناعات المختلفة ، تحلل هذه الدراسة الاستعانة بمصادر خارجية في الصناعات والمجالات الجزائرية المختلفة؛

■ يعتبر تحليل المخاطر وتقييم المخاطر في سياق استراتيجية التمهيد بالانشطة الداعمة من الإجراءات الإدارية المهمة للغاية ، والتي تتجاوز الأثر على الأداء ، يمكن أن تصل إلى حد تعريض المسؤولية التعاقدية للمؤسسة المخرجة للنشاط والمتعهد الخارجي. هذه المخاطر لا تزال متكررة لأنها غالباً ما يتم تحديدها بشكل سيء والتقليل من شأنها. يمكن أن يساعد تحديد هذه المخاطر الخفية وتطبيق تدابير وقائية على بناء الشراكة بنجاح في الأنشطة الداعمة؛

■ كما أظهرنا في الفصل 3 كبنية تطبيق نموذج رياضي **AHP**، الذي يتيح النتائج التي تم الحصول عليها إثراء النماذج الحالية في أنظمة المعلومات باستخدام برمجية الحاسب الخبير **choise expert** في سياق معين؛

■ كما أن المساهمة النظرية لهاته الاطروحة، فتمثل أساسا في تقييم موضوع مهمل نسبيا في ادبيات استراتيجية التمهيد، ألا وهو التكيف مع المخاطر، وبالتالي كان التحليل التجريبي لبدائل التكيف المقترحة استمرار طبيعي للدراسات السابقة، هاته الاخيرة تميل الى فهم وتفسير قرارات التمهيد والمخاطر المرتبطة بها، دون تسليط الضوء على طرائق التكيف مع هاته المخاطر. يتضمن هذا التكيف ما نطمح اليه من مزاجية بين مجالين في علوم التسيير، وهما استراتيجيات التمهيد و تسيير المخاطر، واستنادا الى هذا المزيج بين التخصصين، حاولنا قدر الاستطاعة سد الفجوة بين الرؤية المركزة على اتخاذ القرارات والرؤية المركزة على دعم القرار في إطار التعاون بين المؤسسات المخرجة للنشاط والمتعهد الخارجي.

2-2. الاسهامات إدارية.

تلقي نتائج هذا البحث الضوء على موضوع يواجه المسيرين، تتبع استراتيجية التمهيد من خلال:

-أولاً ، اتخذت المساهمة الإدارية شكل أداة لصنع القرار لتحسين هيكله وتوجيه أساليب حل المشكلات لمخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التمهيد. في الواقع ، بفضل دراسة الحالة ، سيتمكن العميل من معالجة صعوبات التمهيد. من الواضح أن هذا يرجع إلى استخدام نموذج **AHP** الذي يجعل من الممكن تقليل خطورة حالات الخطر المتعلقة بعملية التمهيد وتوجيه أصحاب المصلحة إلى أفضل القرارات في إطار تقليل التكاليف ، وتحسين استخدام الموارد وتحسين جودة الخدمات. تحقيقاً لهذه الغاية ، سيتعين على استراتيجية التمهيد دمج أنماط القرار المختلفة التي صاغتها وتطوير مجموعة من الأجهزة التي تفضل التزام أصحاب المصلحة بالقرار الجديد وفهم أفضل

لمخاطر التعهيد بالأنشطة الداعمة. صحيح أن النمذجة طبقت على نطاق واسع في مختلف المجالات. ومع ذلك ، على حد علمنا ، فكرة التكيف مع مخاطره موضوع الساعة.

- قد تكون حالة ممارسات التبعية الكلية ذات صلة للمديرين ، كما رأينا ، فإن العلاقات القصوى بين المنبع والمصب لم يتم تطويرها جيداً ، مما سيمكنهم من معرفة ما يجري. يمكن للمديرين أن يدركوا أن جميع الشركات ، من الأصغر إلى الأكبر ، مهتمة وتشارك في النهاية في نفس الرؤية. بطبيعة الحال، من الصعب التغلب على العقبات، حتى لو كانت مشتركة بين مختلف الجهات الفاعلة ، بالنسبة إلى المؤسسات الصغيرة جدا والشركات الصغيرة والمتوسطة؛

- تجعل المقاييس النظرية من الممكن تحفيز انعكاس المدراء والتوجيه نحو اختبار هذه الاستراتيجية أنها توفر للمديرين طرق لتطوير نشاطها الرئيسي (قلب الحرفة أو المهنة) من خلال التفرغ التام، والتعهيد بالانشطة الداعمة الى متعهدين خارجيين؛

- كما قمنا بتحليل وتصنيف المخاطر ، وجدنا أن العوامل المؤثرة ، في معظمها ، مشتركة بين المؤسسات، والتي يمكن أن تقود المؤسسات إلى التفكير في شروط تحسين التشاور والتعاون بمختلف انواعه في اختيار الأدوات والإجراءات.

2-3. الاسهامات المنهجية.

تمت العناية بصورة خاصة بالجانب المنهجي. من خلال تجاوز المراجع الرائدة ، والاعتماد على التيارات البحثية الحديثة الخاصة بمنهجية الأدبيات النظرية والتطبيقية ذات الصلة بعملنا، وهذا من خلال:

- تحكيم الاستبيان من طرف 5 أكاديميين ، في رسم وتبرير تصميمنا البحثي و "صب الخرسانة" لبروتوكول البحث وكذا الوثوقية التي طانت وجهتنا طوال البحث الذي اخذ منا الوقت الطويل (5 سنوات)؛
- كما أن أصالة وصعوبة هذا البحث من حيث أنه بحث للتحليل على مستوى المؤسسات المخرجة للنشاط والمتعهدين الخارجيين الذين قد يكونون محليين أو دوليين، أدت الى صعوبة منهجية، بالاضافة الى ان هناك خمس (7) مؤسسات لم تستجب للاستبيان بحجة سرية المعلومات مما جعل العينة المدروسة تتكون من 13 مؤسسة فقط؛
- تساهم المساهمة المنهجية لهذا العمل في تنفيذ الأدوات المتعلقة بأساليب التطوير والنمذجة ودعم اتخاذ القرار. نتيجة لذلك ، كان **AHP** أداة فعالة وكافية ومفهومة وسهلة التطبيق.

في هذا السياق ، تمكنا من التوفيق بين الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات اللوجستية وإدارة المخاطر .

لتجنب تحيز متخذي القرار الذين كانوا محل الاستجواب، أجرينا مقابلات مع العديد من الأشخاص داخل نفس الشركة خاصة الموجودين في ولاية تبسة ، مع خدمات ووظائف مختلفة (حيثما أمكن ذلك). بدأ من المهم بالنسبة لنا إجراء مقابلات مع أشخاص قد يكون لديهم آراء تكميلية أو حتى مختلفة ، وذلك من أجل تخطي الرؤى والتمثيل.

كما التقينا أيضًا بجهات فاعلة مختلفة (متعهدين محليين واجانب) لتجنب فخ المبالغة في تقدير البيانات من بعض المخبرين. وأجريت المقابلات في 60% في الموقع و 40% خارج الاطار القانوني في اطار العلاقات الاجتماعية.

تركز الأبحاث المتعلقة بمتابعة استراتيجيات التعهيد والمخاطر المرتبطة بها في معظمها، على قطاع النشاط. لذا اخترنا عينة تمثيلية للمشكلة من خلال تقديم قطاعات مختلفة تمثل النسيج القطاعي للولايات (تبسة، ام البواقي، سوق أهراس) ، مما يجعل من الممكن صياغة مقترحات عامة.

منهجية البحث لدينا ، استنساخ ، يضيء الأسئلة المنهجية التي اقترحها الباحث في بداية بحثه.

3. قيود وعراقيل البحث

بعد تسليط الضوء على مساهمات أطروحتنا ، سنقدم حدوده. بادئ ذي بدء ، نظر عملنا البحثي فقط إلى ستة مخاطر مرتبطة باستراتيجيات التعهيد/ و التي اعتبرناها أكثر أهمية ، على الرغم من وجود العديد منها. ويفسر هذا الاختيار من خلال حقيقة أننا أخذنا فقط في الاعتبار المخاطر التي تؤثر على شركات التعهيد. في الواقع ، فإن المخاطر التي درسناها هي في مجال عمل محدد لم يأخذ في الاعتبار مفهوم التعاون الذي يمكن أن يوجد بين المديرين ومزود الخدمة من حيث إدارة المخاطر.

كما اعترض هذا البحث أيضا العديد من القيود.والعراقيل:

الأول يتعلق في جهوية الدراسة ، حيث لم نتمكن من استرجاع الاستبيانات الموجهة الى جهات اخرى ، رغم تسهيل العمل عن طريق البريد الالكتروني ، وهذا بهدف أن تكون العينة أكثر تمثيلا .أما الصعوبة الثانية هي ان العديد من المؤسسات التي اجرينا معها المقابلات أو التي كانت محل تحقيق انها لا تفرق بين التقاويل والتعهيد، مما اجبرنا على اعادة النظر في العديد من من البيانات المتحصل عليها.

كما يحتوي هذا البحث أيضًا على حدود متعلقة بالأطر النظرية التي تم تبنيها ، مقيدة بالمجالات النظرية لعلوم الإدارة. حيث قدمنا إطارًا مفاهيميًا قويًا للتعهد ومخاطره ، فقد بدا مناسبًا لربط البحث في هذا المجال النظري. ومع ذلك، يمكن انتقادنا لأننا لم ندمج ، التعهد الدولي (offshore) من بداية البحث. أظهرت النتائج أن الأبحاث تركز أيضًا في مجال الإدارة الإستراتيجية بحكم أن التعهد في حد ذاته استراتيجية متبعة من اغلب المؤسسات العالمية. وبالتالي اقترحنا قراءة النتائج في ضوء عمل **Ansoff et de Porter**. يمكن أن يساهم التوافق الاستراتيجي للشبكات في تعميق هذا الموضوع ، والنتائج التي تظهر أهمية التوافق بين خيارات العمل وبيئتهم.

4. آفاق البحث

الأطروحة هي خطوة نعتبرها ناجحة للعمل في هذا السياق، ولكنها جزء من عملية البحث. بالإضافة إلى وجهات النظر الموضحة و استجابة للقيود المحددة لعملائنا، نود أن نقترح بعض سبل البحث، مشفوعة بالنتائج، التي يمكن تطويرها والتعمق فيها أكثر.

كما لا ندعي فهمنا لكل حدود هذه الأطروحة ، فنحن بالتأكيد لسنا الوحيدين الذين تطرقوا لهذه الزاوية من الموضوع ، ولكن الاعمال التي تطرقت الى هاته الزاوية تكاد لا تذكر - حسب علم الباحث المتواضع- ، أما ما يتعلق بنشر امتداد التفكير التحليلي والتمشيات (المقاربات) والادوات .

في النهاية تمهد هذه الأطروحة الاستكشافية إلى حد كبير الطريق أمام الأبحاث المستقبلية ، استنادًا إلى الباحثين متعددي التخصصات والمفصلين للاستجابة لتعقيدات المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهد:

- دراسة تحليلية لتنفيذ إجراءات التكيف مع إستراتيجية التعهد في المؤسسات الصناعية؛
- تحليل المخاطر المرتبطة باستراتيجيات التعهد في الشركات المتعددة الجنسيات؛
- تحليل المخاطر المرتبطة باستراتيجيات التعهد في الشركات البترولية - دراسة مقارنة-؛
- دور إستراتيجية التعهد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية؛
- دور إستراتيجية التعهد في نشاط البحث والتطوير في تحقيق الإبداع التكنولوجي للمؤسسات الخدمية.

في الوقت الذي يتطور فيه التعهد ، يبدو من المهم بالنسبة لنا أن يفكر المهنيون والباحثون في استخدام هذه الاستراتيجية على نطاق واسع ، بحكم نجاحها في العديد من الدول المتطورة والنامية على حد سواء ، حيث ترى بعض الشركات الفرصة في هاته الاستراتيجية لتصبح رائدة في نشاطها الرئيسي.

قائمة المراجع والاحالات

أولا: باللغة العربية

1. شايب حنان، استراتيجية اخراج الانشطة و دورها في تحسين الانتاجية- التجربة الهندية- مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5 ، العدد 1، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة، (الجزائر)، جوان 2018.
2. عبد الله فطيمة، معرفة اثر الميزة التنافسية على معايير اختيار المورد في اطار مشروع اخراج الانشطة ، دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مصطفى سطمبولي ،معسكر- (الجزائر)، العدد 13 ، 2015.

ثانيا: باللغة الاجنبية

3. A Andrzej t. et autre (1997), corps commun d'inspection, L'externalisation en tant qu'impératif de compétitivité pour les organismes des nations unies, Genève.
4. Ali abir(2011), Information Technology Outsourcing Risks, The Journal of Applied Information Technology Management, Volume: 2. Issue: six, June.
5. BendiAbdellahAbdeslam et NemmicheKhadija (2015); Une relecture théorique de la question de l'externalisation ; revue nouvelle économie ; Algérie, N0 :2-vol.01.
6. BURLAT, PEILLON, VINCENT (1997), Quels modèles pour une firme sans frontières? Actes du 2e Congrès International Franco-Québécois de Génie Industriel : le génie industriel dans un monde sans frontières.
7. Bakloutiyousra et RetâtaAmina (2006), La théorie d'agence, séminaire de stratégie d'entreprise, université EL-MANAR, Jordon.
8. Bertrand Quellin (2005), l'externalisation : motivations et nouveaux modèles, groupeHEC, eurocités paris – république.
9. Bérengère gosse et autre (2002) ; Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle, revue finance contrôle stratégie – volume 5, n0 1
10. Céline Abessis (1997), Les couts de transaction : état de la théorie réseaux n 84 CNET
11. Comité de liaison des services du MEDEF et l'institut esprit, Management de l'externalisation (guide européen d'externalisation), 2005.
12. Christopher Williams (2019), Exploring the Transition Phase in Offshore Outsourcing: Decision Making amidst Knowledge at Risk, Durham University Business School, Journal of business research, Further

- information on publisher's website:
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.013>
13. Guillaumechanson (2003), Externalisation et performance dans la relation client - prestataire, revue française de gestion, n-143
 14. DE LOOFF(1997), Information systems outsourcing decision-making: a managerial approach, London: IDEA Group Publishing.
 15. DouniaTazi (2008), externalisation de la maintenance et ses impacts sur la sécurité dans les industries procédés; thèse présente pour l'obtention de grade de docteur, univ de Toulouse, paris.
 16. ELMUTI, KATHAWALA and MONIPPALLIL(1998), Outsourcing to gain a competitive advantage, Industrial Management, 40(3): 20-24
 17. Erasmus university, Applications of maintenance optimization , Models : a review and analysis
 18. Éricdenécé – ValéryGaudin(2009) , sous - traitance et externalisation : quels risques pour les établissements financières de services et de concile , centre français de recherche sur le renseignement , www.cf2r.org
 19. FUCHS, LIEBER, MILLE et NAPOLI (2006), Réflexions sur la place du RàpC dans trois domaines de recherche actuels. Actes du 14ième atelier du raisonnement à partir de cas, Besançon.
 20. Fouad Arfaoui et al (2006), les risque de la stratégie d'externalisation, www.lesechos.fr/formations/risques/article_11_1
 21. Franck brulant et Al (2010), théorie des ressources – débats théoriques et applicabilités, - Lavoisier/ revue française de gestion, vol 5-n0 :204.
 22. Frédéric bouvillois(2008), L'externalisation ou comment recentrer l'état sur ses compétences essentielles , www.fondapol.org
 23. FrédéricMazaud (2007), De la firme sous-traitance de premier rang à la firme pivot, l'organisation du systèmes productif airbus, thèse de doctorat en sciences économiques, université des sciences sociales –toulouse1, paris.
 24. GAUTAM TREHAN (2012), IMPACT OF LOGISTICS OUTSOURCING ON THE PROFITABILITY OF FOOD PROCESSING INDUSTRIES (A STUDY IN MAHARASHTRA), Thesis Submitted to the Padmashree Dr. D. Y. Patil University, Department of Business Management in partial fulfillment of the requirements for the award of the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY In BUSINESS MANAGEMENT, mummy.
 25. Gosse Béragère (2000), Les stratégies d'externalisation: opérationnalisation et changements, conférence internationale de management stratégique " perspectives en 9Emeorganisationnels, management stratégique ", Montpellier.
 26. HAGEDOORN and SADOWSKI(1999), the Transition from Strategic Technology Alliances to Mergers and Acquisitions: An Exploratory Study, Journal of Management Studies, volume 36; issue 1

- 27.HAMEL, Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, 12, 83- 103.
- 28.HARRIS, GIUNIPERO and HULT(1998), Influence of organizational and contract flexibility on outsourcing contracts, *Industrial Marketing Management*, vol27 (5)
- 29.Houdatlahig (2009), vers un outil d'aide à la décision pour le choix entre internalisation /externalisation ou mutualisation des activités logistiques au sein d'un établissement de santé m cas du service de stérilisation, thèse pour obtenir le grade de docteur, institut polytechnique de Grenoble, paris.
- 30.Jabir Arif (2016),L'externalisation des activités logistiques – vers la mise au point d'un outil d'aide à la décision- thèse pour l'obtenir le grade de docteur,univ sidiMohamed ben Abdellah, faculté des sciences et techniques, Maroc.
- 31.Jacqueline Christensen (2011), The decision to internally generate or outsource risk management activities, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, School of Business Bond University,robina m Australie
- 32.Julius Muscodawambua(2017); Influence of outsourcing third – party logistics on the performance of food and beverages manufacturing companies in Kenya; Thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of doctor of philosophy in supply chain management in the jumboKenyatta university of agriculture and technology .
- 33.JURISON(1995), the role of risk and return in information technology outsourcing decisions, *Journal of Information Technology*, 10(4).
- 34.JérômeBarthélémy (2004), Comment réussir une opération d'externalisation? (Lavoisier), revue française de gestion, /4-n0 :15122
- 35.Jaspers N. Rasmussen et al(2018); OUTSOURCING OF PRODUCTION: THE VALUATION OF VOLUME FLEXIBILTIY IN DECISION-MAKING; *Scientific Journal of Logistics*, 14 (1), 73-83,<http://dx.doi.org/10.17270/J.LOG.2018.263>
- 36.KERN and WILLCOCKS(2000), Exploring Information Technology Outsourcing Relationships: Theory and Practice, *Journal of Strategic Information Systems*, 9(4).
- 37.KERN, WILLCOCKS and VAN HECK(2002), The winner's curse in IT outsourcing strategies for avoiding relational trauma, *California Management Review*, 44(2)
- 38.KIM and CHUNG(2003), Critical Success Factors for IT Outsourcing Implementation from an Inter organizational Relationship Perspective, *Journal of Computer Information Systems*, 43(4), pp. 81-90, 2003.

- 39.KLAAS, Professional Employer Organizations and Their Role in Small and Medium Enterprises: The Impact of HR Outsourcing, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(1).
- 40.LAM and HAM(2005), A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China, *Hospitality Management*, 24(1).
- 41.LEVER(1997), an analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources, *Human Resource Planning*, 20(2).
- 42.Linda Boardman Liu et al(2008), Applying the analytic hierarchy process to the offshore outsourcing location decision, *Supply Chain Management: An International Journal*, Volume 13 · Number 6 · , USA, [,https://www.researchgate.net/publication/235278208](https://www.researchgate.net/publication/235278208)
- 43.Massimo Bertolini et al(2004); QUALITY AND RELIABILITY CORNER An analytical method for maintenance outsourcing service selection, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 21 No. 7
- 44.MACNEIL(1978), Contracts: adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law, *Northwestern University Law Review*, vol. 72, n° 6.
- 45.Mehdi Benali (2005); Une modélisation des liens de coopération et des trajectoires d'évolution des réseaux d'entreprises; thèse présente pour l'obtention du grade de docteur en génie industriel; ENSM; univ jean Monnet,Saint-Etienne; France.
- 46.MoneefAlmutairi (2019), Managing Security and Compliance Risks of Outsourced IT Projects, In Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Newcastle University, London
47. Muhammad Faisal Sultan (2018), Analyzing the Effect of Outsourcing by SMEs on Company's Performance Moderating Role of Risks Associated with Decision of Outsourcing: Evidence from SMEs operating in Karachi, *European Journal of Business and Management*, Vol.10, No.19
- 48.Mohammadreza Akbari(2013), Factors Affecting Outsourcing Decisions in Iranian Industries, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration, College of Business Victoria University Melbourne, Australia
- 49.NOOTEBOOM, BERGER and NOORDERHAVEN, Effects Of Trust And Governance On Relational Risk, *Academy Management Journal*, 40, 2, 308-338
- 50.Nathalie merminod et didier retour , un facteur clé de succès oublié de l'externalisation : les compétences mobilisées par les acheteurs , université pierre Mendès France grenoble2 , email: nathalie-merminod@iae-grenoble.fr

- 51.ÖmerFarukGürcan et al(2016), Third Party Logistics (3PL) Provider Selection with AHP Application, 12th international strategic management conference , ISMC , Antalya, Turkey.
- 52.Pascale brenet (2000), stratégie d'essaimage des grandes entreprises et création de PME, revue française de gestion, n 44
- 53.PEILLON (2001), Le pilotage des coopérations interentreprises ; le cas des groupements de PME, Thèse de doctorat en Sciences Économiques, Université Jean Monnet, octobre, 248
- 54.PERROTIN et LOUBERE (2001), Stratégies d'achat. Sous-traitance. Coopération. Partenariat, 4ème Edition, ED. D'Organisations,
- 55.Pierre –PaulProulx (2006), l'externalisation de la production de biens et services : contexte ; définition et effets économiques sur le pays d'origine et d'accueil, cahiers de recherche – C.E.I.M, université du Québec à Montréal.
- 56.POWER, BONIFAZI, and DESOUZA(2004), the ten outsourcing traps to avoid, Journal of Business Strategy, 25(2).
- 57.PushprajRathor et al t al(2008), "Third party logistics (3PL) provider selection with AHP Application" Acase study of E- Commerce in Bhopal, LAETSD JOURNAL FOR ADVANCED RESEARCH IN APPLIED SCIENCES, ISSN NO: 2394-8442, volume 5.(<http://iaersdjaras.org>).
- 58.Pascale brenet (2000), stratégie d'essaimage des grandes entreprises et création de PME, revue française de gestion, n 44.
- 59.Philippe, Tournon(2011), THEORIE INSTITUTIONNELLE ET ADOPTION DE NORMES COMPTABLES INTERNATIONALEMENT RECONNUES : ETUDE DE TROIS CAS FRANÇAIS SUR LA PERIODE 1989 – 1993, Technologie et management de l'information, HAL Id: halshs-00584540
- 60.QUÉLIN and DUHAMEL(2003), Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks, European Management Journal, 21(5).
- 61.RASOVSKA (2006), Contribution à une méthodologie de capitalisation des connaissances basée sur le raisonnement à partir de cas : Application au diagnostic dans une plateforme d'e-maintenance, Thèse de doctorat, L'UFR des Sciences et Techniques de l'Université de Franche-Comté.
- 62.Saeed Tajdini andMohsen Nazari(2012) , IS Outsourcing Decision: A Quantitative Approach, International Journal of Business and Management , Vol. 7, No. 2; www.ccsenet.org/ijbm
- 63.Véronique GIGNOUX-EZRATTY (2012), Développement d'une nouvelle approche pour la performance durable des projets d'une organisation; THÈSE présentée pour l'obtention du GRADE DE DOCTEUR, ÉCOLE

CENTRALE DES ARTS ET MANUFACTURES « ÉCOLE CENTRALE PARIS » ; paris.

64. Trang Nguyen ThiThuy (2014), Analyzing the potentials of outsourced manufacturing and selecting an efficient outsourced manufacturing model- the case of may daiphuc ltd , A Dissertation Presented in Fulfilment of the Requirements for the Doctor of Philosophy, Lapland university of applied sciences
65. yun-hsingtien (2008), étude et comparaison des facteurs décisionnels de l'externalisation informatique dans les établissements hospitaliers publics et privés, thèse pour l'obtenir le grade de docteur, univ de François –Rabelais.

الملاحق

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الباحث: زرقي عمار البريد الإلكتروني: zerguiammar@gmail.com

استبيان حول موضوع:

مسعى للتأقلم مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد

السيد (ة) الفاضل (ة):

تحية طيبة وبعد...

هذا الاستبيان معد في إطار الإعداد لأطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تحت العنوان المذكور أعلاه.

بإجابتكم على هذا الاستبيان تكونوا قد ساهمتم مساهمة كبيرة في جمع المعلومات التالية: خصائص مؤسساتكم؛

مدى تأقلم مؤسساتكم مع استراتيجيات التعهيد؛

درجة التزامكم بهذه الثقافة الجديدة؛

في الأخير، درجة الرضا لديكم حول تأقلم مؤسساتكم مع استراتيجيات التعهيد.

وبالتالي يهدف هذا الاستبيان إلى التعبير عن رأيكم حول كيفية التأقلم مع مخاطر استراتيجيات التعهيد

هذا الاستبيان في إطار البحث العلمي، وعليه سوف تستعمل هذه المعطيات فقط ضمن هذا الإطار لا غير

تقبلوا أسى عبارات التقدير والاحترام

أولاً: معلومات حول المستجوب:

الوظيفة (المشغولة حالياً في المؤسسة):

السن:

الجنس:

مستوى التعليم الأكاديمي:

الخبرة:

ثانياً: معلومات حول المؤسسة:

اسم المؤسسة:

المقر الاجتماعي:

تاريخ الإنشاء:

قطاع النشاط:

المنتجات المصنعة:

عدد العمال:

الإطارات	التقنيين	غير المؤهلين	العدد الإجمالي
....

الشكل القانوني للمؤسس (خاصة، عمومية، مختلطة):

التقييم: مقاييس الأفضلية

Jugement Verbal	التقييم العددي Evaluation Verbal	الحكم الشفهي
<i>Extrêmement Plus Important</i>	9 8	أفضلية مطلقة
<i>Très Fortement Important</i>	7 6	أفضلية قوية جدا
<i>Fortement Plus Important</i>	5 4	أفضلية قوية
<i>Modérément Plus Important</i>	3 2	أفضلية متوسطة او معتدلة
<i>Importance égale</i>	1	أفضلية متساوية

انطلاقا من تحليل ملف مؤسستكم، يرجى التفضل بالتقييم عن طريق اختيار علامة من 1 إلى 9 في الخانة المعنية

ملاحظة: في كل سطر من أسطر الجدول أعلاه عددين، مثلا: أهمية بالغة جدا، تعني ان المستجوب يضع علامة 9 أو 8 حسب قوة الارتباط الذي يراه مناسبا، وهكذا بالنسبة لبقية الاسطر، باستثناء السطر الأخير الذي يحوي علامة واحدة فقط.

الهدف: إيجاد توافق (تأقلم) فعال من اجل الحد من الآثار السلبية لتبني التعهيد

Objectifs : Trouver des adaptations efficaces pour limiter les impacts négatifs de l'adoption de l'externalisation.

Comparaison entre les critères	العلامة Note	المعيار الأكثر أهمية مقارنة مع الهدف المقارنة بين المعايير Critère le plus important par rapport à l'objectif
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque Relationnel / Humain ▪ Risque Financier 		مخطر العلاقات/ الإنسانية المخطر المالي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque Relationnel / Humain ▪ Risque Technique 		مخطر العلاقات/ الإنسانية المخطر التقني
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque Relationnel / Humain ▪ Risque Social / Organisationnel 		مخطر العلاقات/ الإنسانية المخطر الاجتماعي/التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque Relationnel / Humain ▪ Risque Juridique 		مخطر العلاقات/ الإنسانية المخطر القانوني
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque Relationnel / Humain ▪ Risque Stratégique 		مخطر العلاقات/ الإنسانية المخطر الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque Financier ▪ Risque Technique 		المخطر المالي المخطر التقني
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque Financier ▪ Risque Social / Organisationnel 		المخطر المالي المخطر الاجتماعي/التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque Financier ▪ Risque Juridique 		المخطر المالي المخطر القانوني
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque Financier ▪ Risque Stratégique 		المخطر المالي المخطر الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque Technique ▪ Risque Social / Organisationnel 		المخطر التقني المخطر الاجتماعي/التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque Technique ▪ Risque Juridique 		المخطر التقني المخطر القانوني
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque Technique ▪ Risque Stratégique 		المخطر التقني المخطر الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque Social / Organisationnel ▪ Risque Juridique 		المخطر الاجتماعي/التنظيمي المخطر القانوني
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque Social / Organisationnel ▪ Risque Stratégique ▪ Risque Technique 		المخطر الاجتماعي/التنظيمي المخطر الاستراتيجي المخطر القانوني

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque Stratégique 		المخطر الاستراتيجي
Cratère 1 : Risque Relationnel / Humain		المعيار 1: مخطر العلاقات/الإنسانية
Comparaison entre les critères	العلامة	المقارنة بين البدائل
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer l'externalisation ▪ Changer de fournisseur 		الاستمرار في التعهيد تغيير المورد (المتعهد)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer l'externalisation ▪ Ré internaliser l'activité 		الاستمرار في التعهيد إعادة استيعاب – إدخال-النشاط
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer l'externalisation ▪ Continuer l'externalisation autrement 		الاستمرار في التعهيد الاستمرار في التعهيد في خلاف ذلك
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changer de fournisseur ▪ Ré internaliser l'activité 		تغيير المورد – المتعهد- إعادة استيعاب النشاط
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changer de fournisseur ▪ Continuer l'externalisation autrement 		تغيير المورد – المتعهد- الاستمرار في التعهيد في خلاف ذلك
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ré internaliser l'activité ▪ Continuer l'externalisation autrement 		إعادة استيعاب النشاط الاستمرار في التعهيد في خلاف ذلك
Cratère 2 : Risque Financier		المعيار 2: المخطر المالي
Comparaison entre les critères	العلامة	المقارنة بين البدائل
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer l'externalisation ▪ Changer de fournisseur 		الاستمرار في التعهيد تغيير المورد-المتعهد-
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer l'externalisation ▪ Ré internaliser l'activité 		الاستمرار في التعهيد إعادة استيعاب – إدخال – النشاط
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer l'externalisation ▪ Continuer l'externalisation autrement 		الاستمرار في التعهيد الاستمرار في التعهيد في خلاف ذلك
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changer de fournisseur ▪ Ré internaliser l'activité 		تغيير المورد إعادة استيعاب-إدخال-النشاط
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changer de fournisseur ▪ Continuer l'externalisation autrement 		تغيير المورد الاستمرار في التعهيد في خلاف ذلك
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ré internaliser l'activité ▪ Continuer l'externalisation autrement 		إعادة استيعاب – إدخال-النشاط الاستمرار في التعهيد في خلاف ذلك

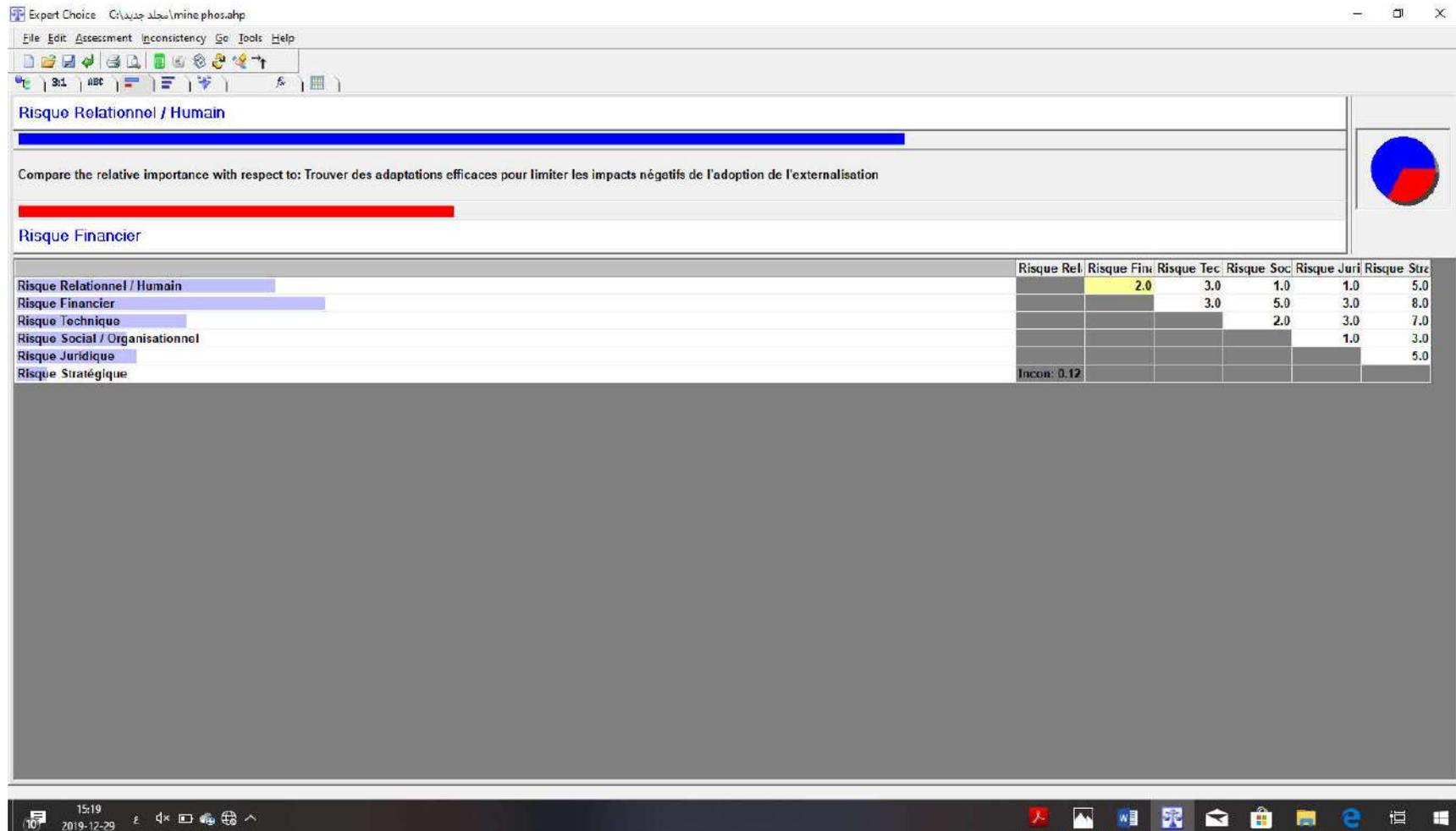
Cratère 3 : Risque Technique		المعيار 3: المخطر التقني
Comparaison entre les critères	العلامة	المقارنة بين البدائل البديل الأكثر أهمية مقارنة مع المعيار
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer l'externalisation ▪ Changer de fournisseur 		الاستمرار في التعهيد تغيير المورد – المتعهد-
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer l'externalisation ▪ Ré internaliser l'activité 		الاستمرار في التعهيد إعادة استيعاب-إدخال-النشاط
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer l'externalisation ▪ Continuer l'externalisation autrement 		الاستمرار في التعهيد الاستمرار في التعهيد في خلاف ذلك
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changer de fournisseur ▪ Ré internaliser l'activité 		تغيير المورد-المتعهد- إعادة استيعاب – إدخال-النشاط
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changer de fournisseur ▪ Continuer l'externalisation autrement 		تغيير المورد – المتعهد- الاستمرار في التعهيد في خلاف ذلك
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ré internaliser l'activité ▪ Continuer l'externalisation autrement 		إعادة استيعاب-إدخال-النشاط الاستمرار في التعهيد في خلاف ذلك
Cratère 4 : Risque Social / Organisationnel		المعيار 4: المخطر الاجتماعي/ التنظيمي
Comparaison entre les critères	العلامة	المقارنة بين البدائل البديل الأكثر أهمية مقارنة مع المعيار
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer l'externalisation ▪ Changer de fournisseur 		الاستمرار في التعهيد تغيير المورد-المتعهد-
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer l'externalisation ▪ Ré internaliser l'activité 		الاستمرار في التعهيد إعادة استيعاب-إدخال – النشاط
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer l'externalisation ▪ Continuer l'externalisation autrement 		الاستمرار في التعهيد الاستمرار في التعهيد في خلاف ذلك
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changer de fournisseur ▪ Ré internaliser l'activité 		تغيير المورد-المتعهد- إعادة استيعاب-إدخال-النشاط
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changer de fournisseur ▪ Continuer l'externalisation autrement 		تغيير المورد-المتعهد- الاستمرار في التعهيد في خلاف ذلك
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ré internaliser l'activité ▪ Continuer l'externalisation autrement 		إعادة استيعاب-إدخال-النشاط الاستمرار في التعهيد في خلاف ذلك

Cratère 5 : Risque Juridique		المعيار 5: المخاطر القانوني
Comparaison entre les critères	العلامة	المقارنة بين البدائل البديل الأكثر أهمية مقارنة مع المعيار
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer l'externalisation ▪ Changer de fournisseur 		الاستمرار في التعاقد تغيير المورد
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer l'externalisation ▪ Ré internaliser l'activité 		الاستمرار في التعاقد إعادة إدخال النشاط
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer l'externalisation ▪ Continuer l'externalisation autrement 		الاستمرار في التعاقد الاستمرار في خلاف ذلك في التعاقد
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changer de fournisseur ▪ Ré internaliser l'activité 		تغيير المورد إعادة إدخال النشاط
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changer de fournisseur ▪ Continuer l'externalisation autrement 		تغيير المورد الاستمرار في خلاف ذلك في التعاقد
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ré internaliser l'activité ▪ Continuer l'externalisation autrement 		إعادة إدخال النشاط الاستمرار في خلاف ذلك في التعاقد
Cratère 6 : Risque Stratégique		المعيار 6: المخاطر الاستراتيجي
Comparaison entre les critères	العلامة	المقارنة بين البدائل البديل الأكثر أهمية مقارنة مع المعيار
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer l'externalisation ▪ Changer de fournisseur 		الاستمرار في التعاقد تغيير المورد
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer l'externalisation ▪ Ré internaliser l'activité 		الاستمرار في التعاقد إعادة إدخال النشاط
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer l'externalisation ▪ Continuer l'externalisation autrement 		الاستمرار في التعاقد الاستمرار في التعاقد في خلاف ذلك
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changer de fournisseur ▪ Ré internaliser l'activité 		تغيير المورد إعادة إدخال النشاط
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changer de fournisseur ▪ Continuer l'externalisation autrement 		تغيير المورد الاستمرار في التعاقد في خلاف ذلك
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ré internaliser l'activité ▪ Continuer l'externalisation autrement 		إعادة إدخال النشاط الاستمرار في التعاقد في خلاف ذلك

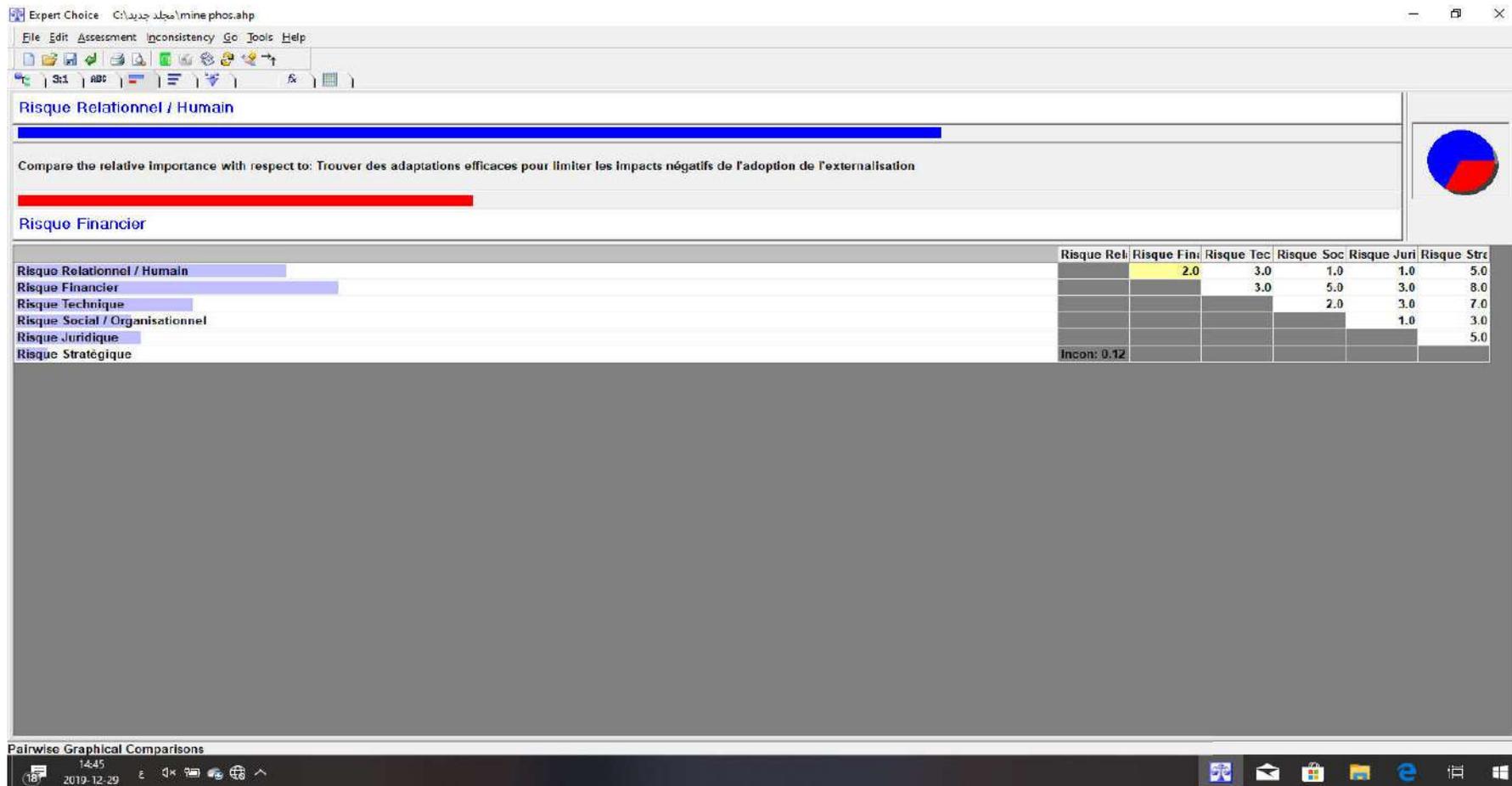
الملحق 2: لجنة تحكيم الاستبيان:

الرقم	الاسم واللقب والرتبة العلمية	الجامعة الاصلية	البلد
01	أ.د/ قدي عبد المجيد	جامعة الجزائر3،	الجزائر
02	أ.د/ صاطوري الجودي	جامعة البشير الابراهيمى، برج بوعريريج	الجزائر
03	أ.د/ جنينة عمر	جامعة العربي التبسي، تبسة	الجزائر
04	د/ حجاج عبد الرؤوف	جامعة قاصدي مرباح، ورقلة	الجزائر
06	أ.د/ مهدي قرب	المعهد العالي للتصرف، سوسة	تونس

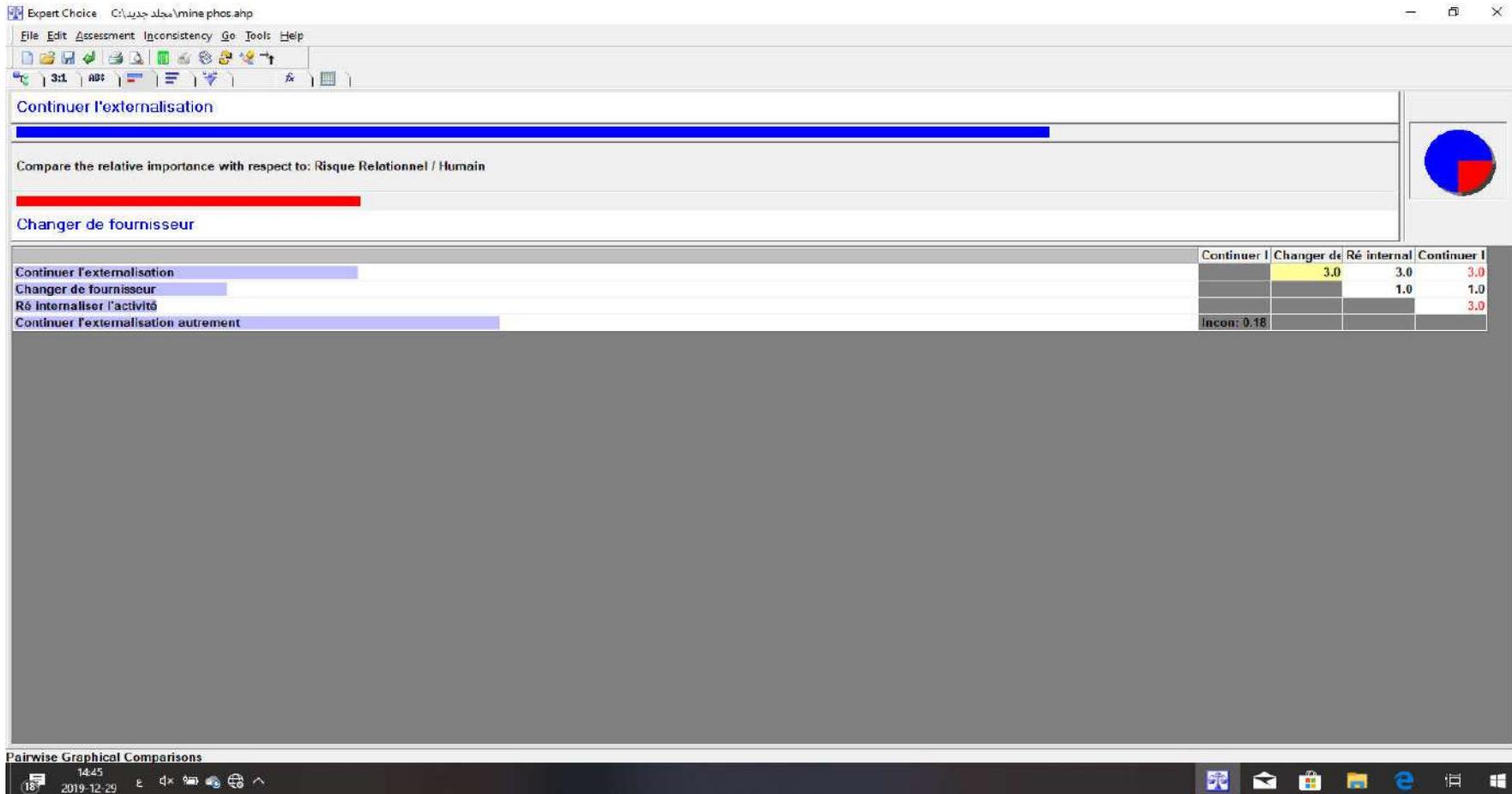
الجدول (4-5): المصفوفة الأصلية للمعايير



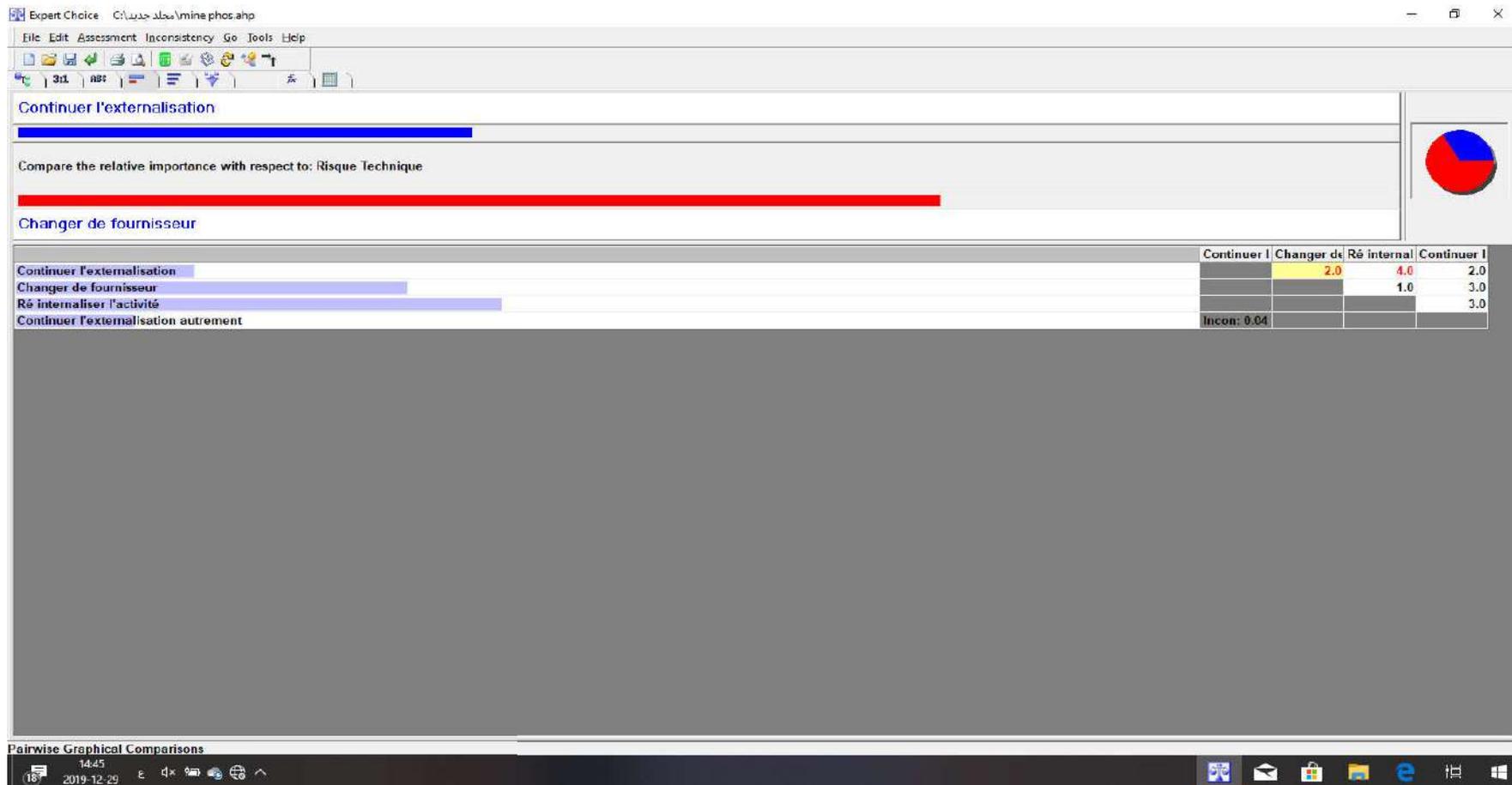
الجدول رقم (4-6) : مصفوفة البدائل مقارنة بالمعيار الأول



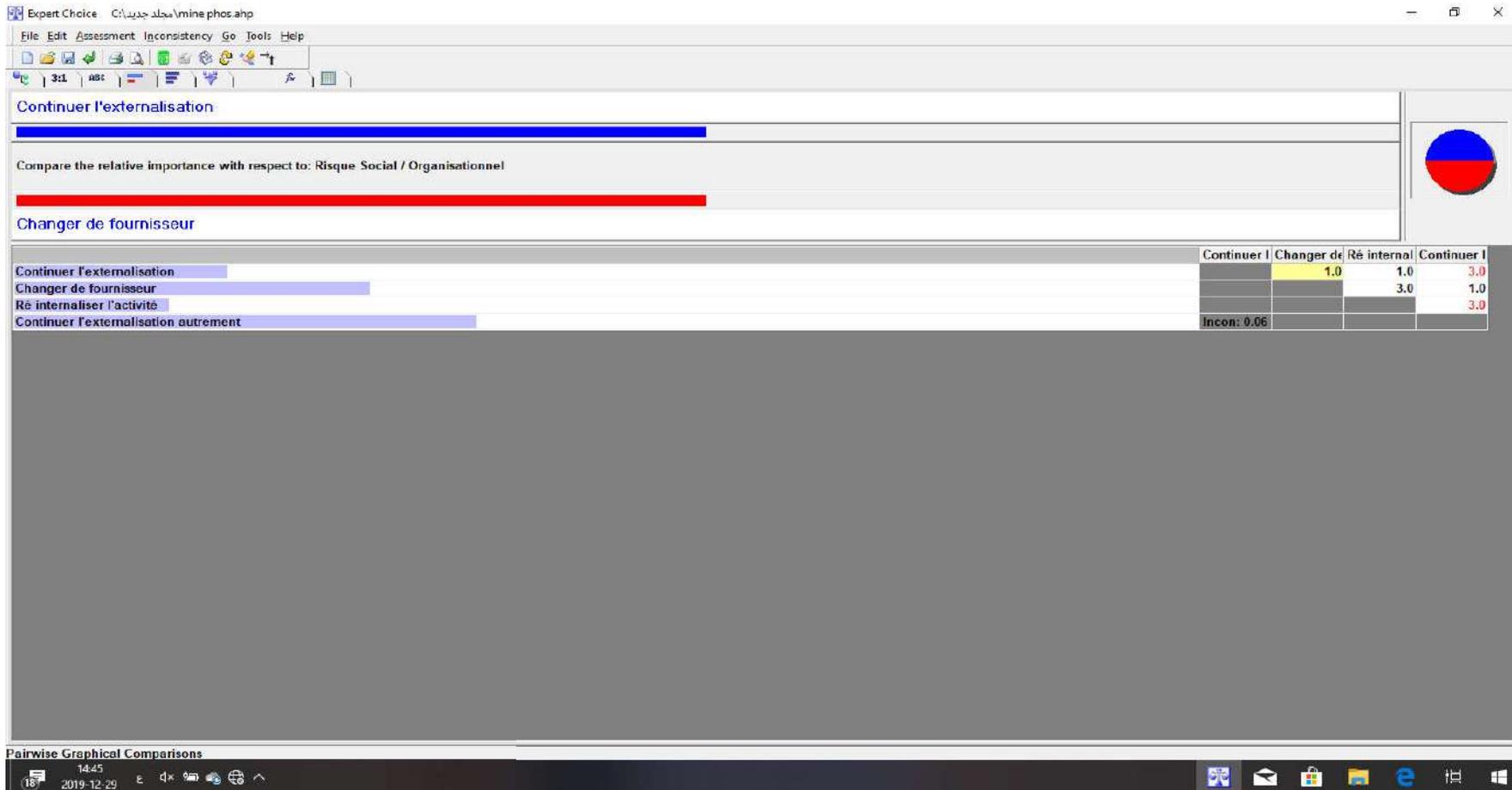
الجدول (7-4) : مقارنة البدائل بالمعيار الثاني



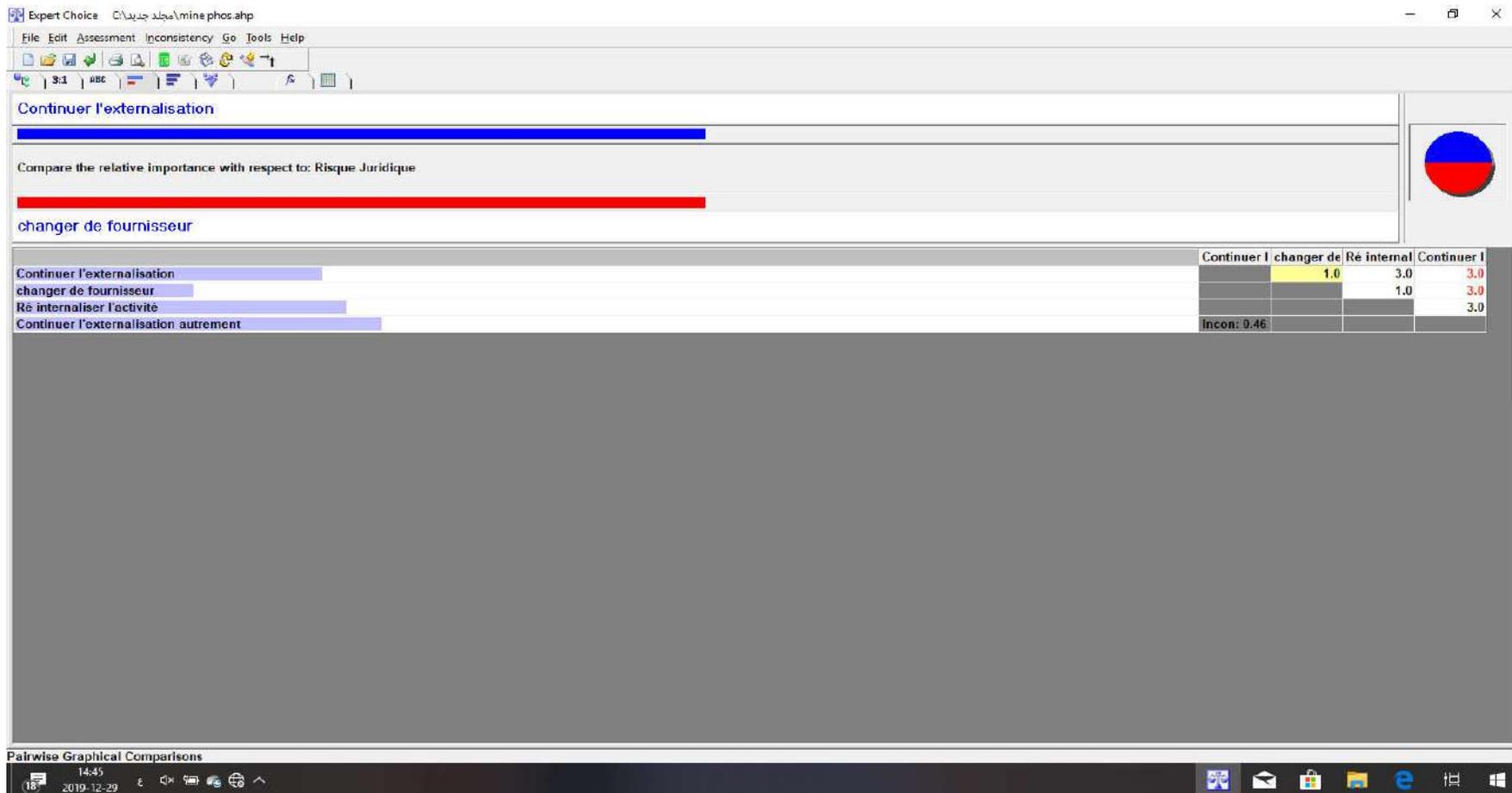
الجدول (4-8) : مقارنة البدائل بالمعيار الثالث



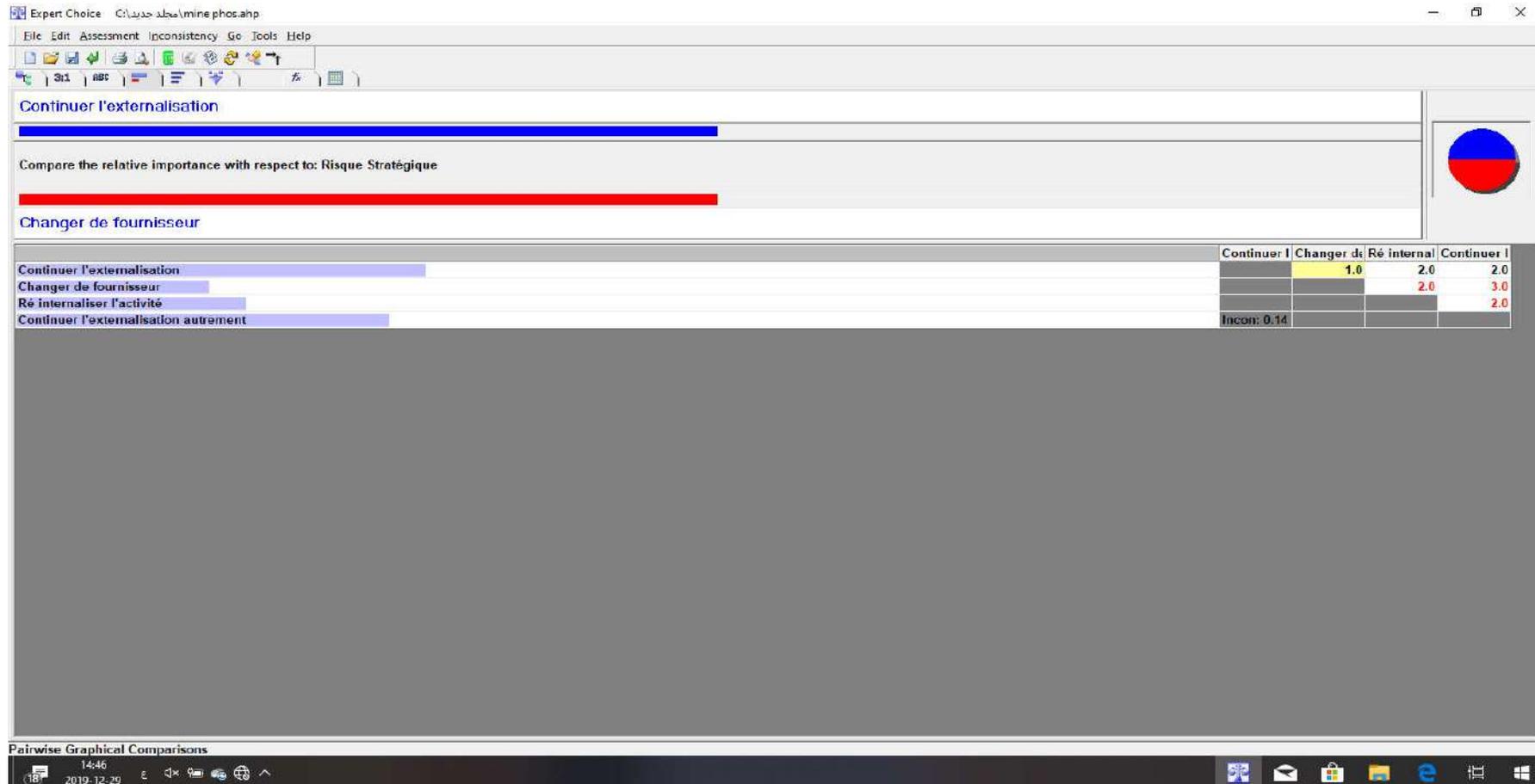
الجدول (4-9) : مقارنة البدائل بالمعيار الرابع



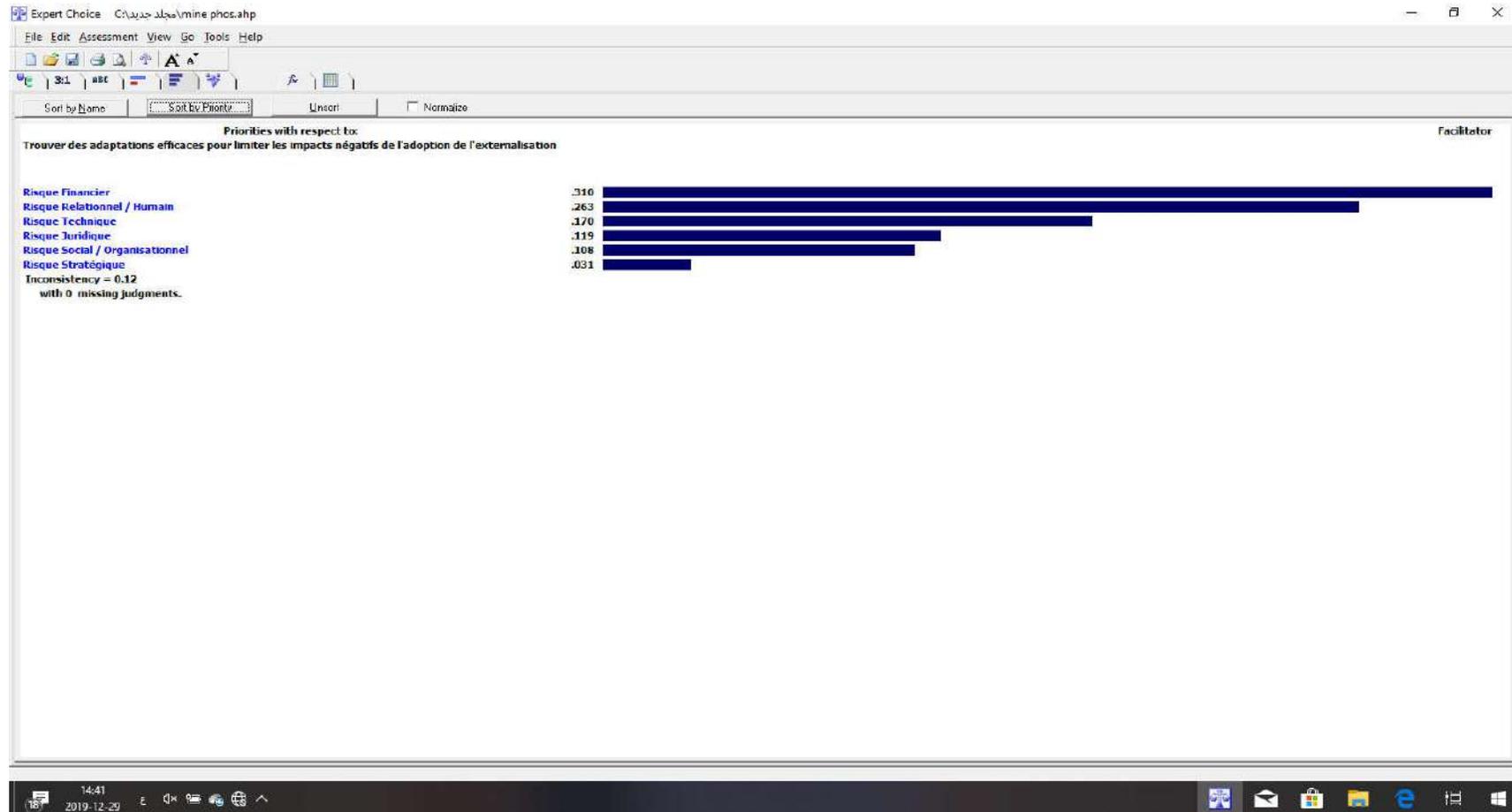
الجدول (4-10) : مصفوفة مقارنة البدائل بالمعيار الخامس



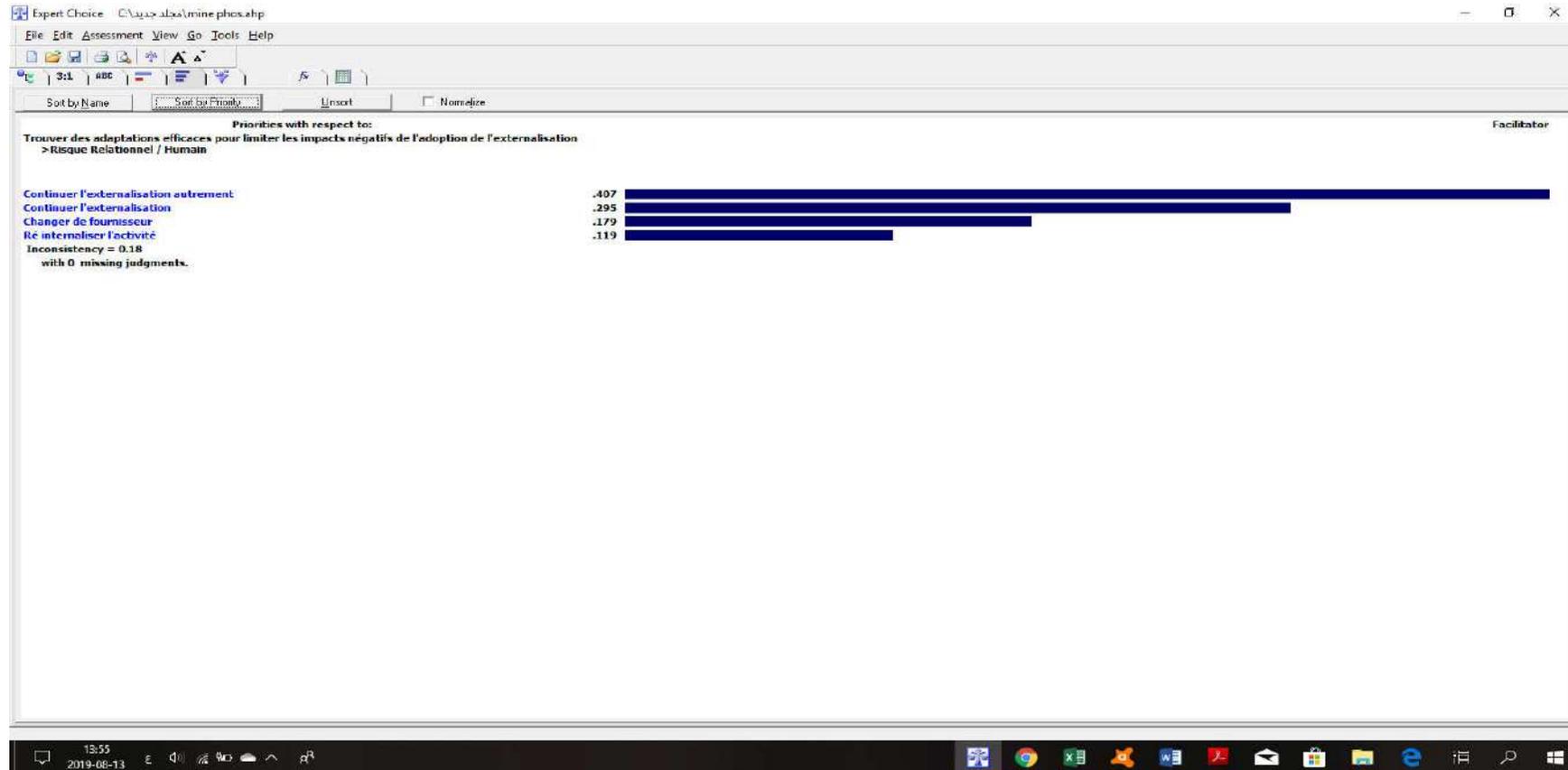
الجدول (4-11) : مصفوفة مقارنة البدائل بالمعيار السادس



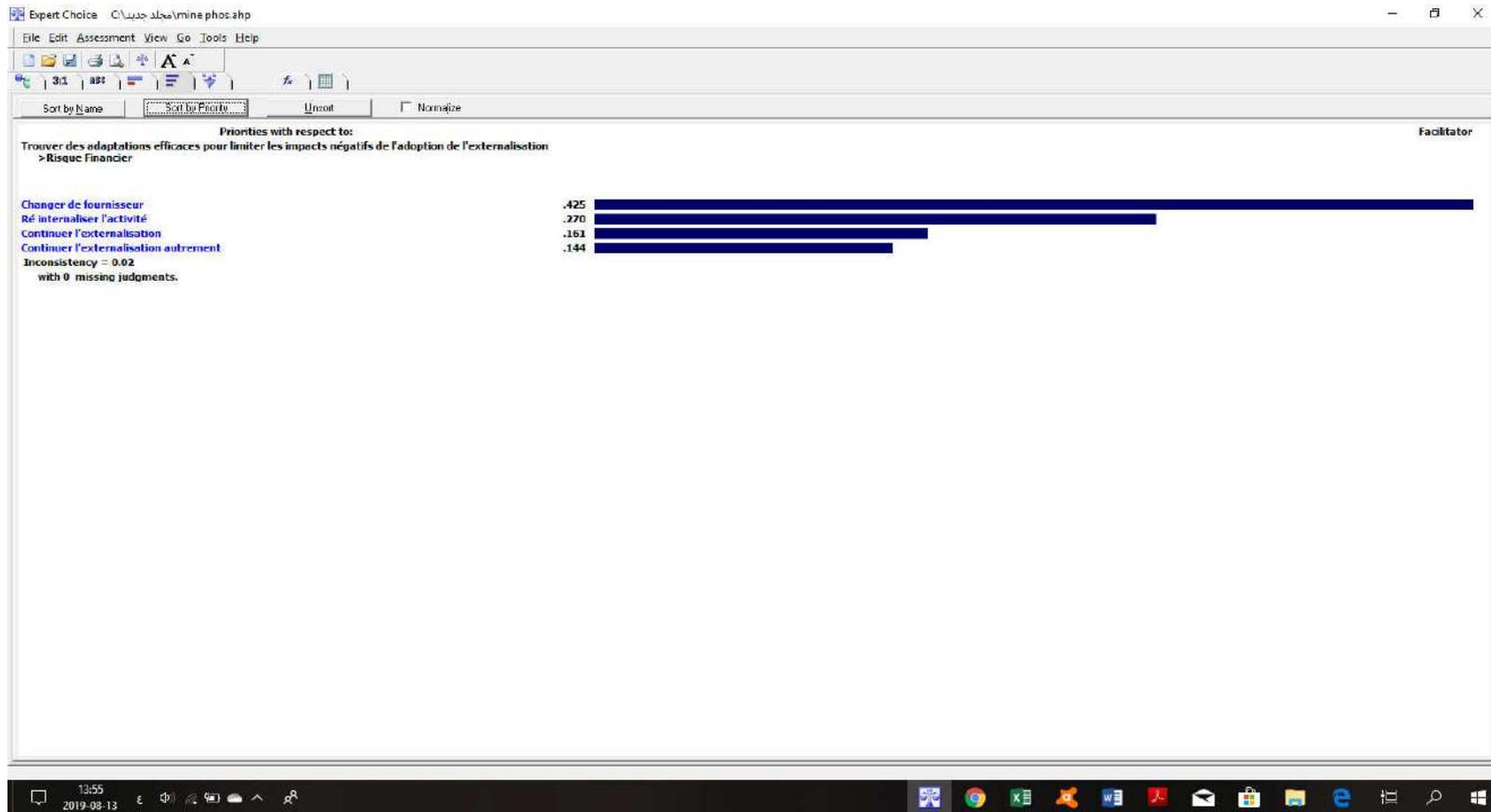
الشكل (3-4) : أولوية المعايير



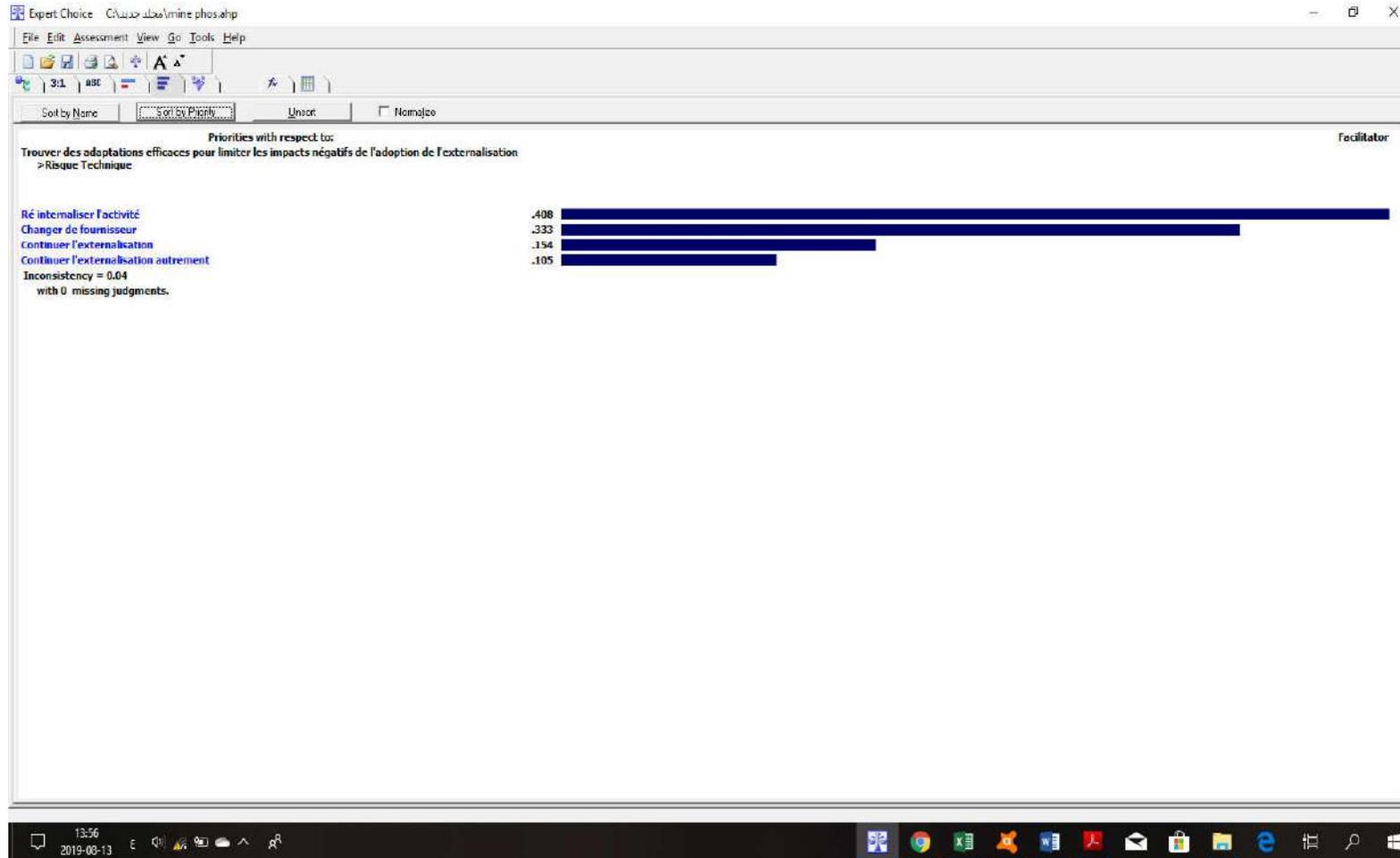
الشكل رقم (4-4) : أولوية البدائل مقارنة بالمعيار الاول



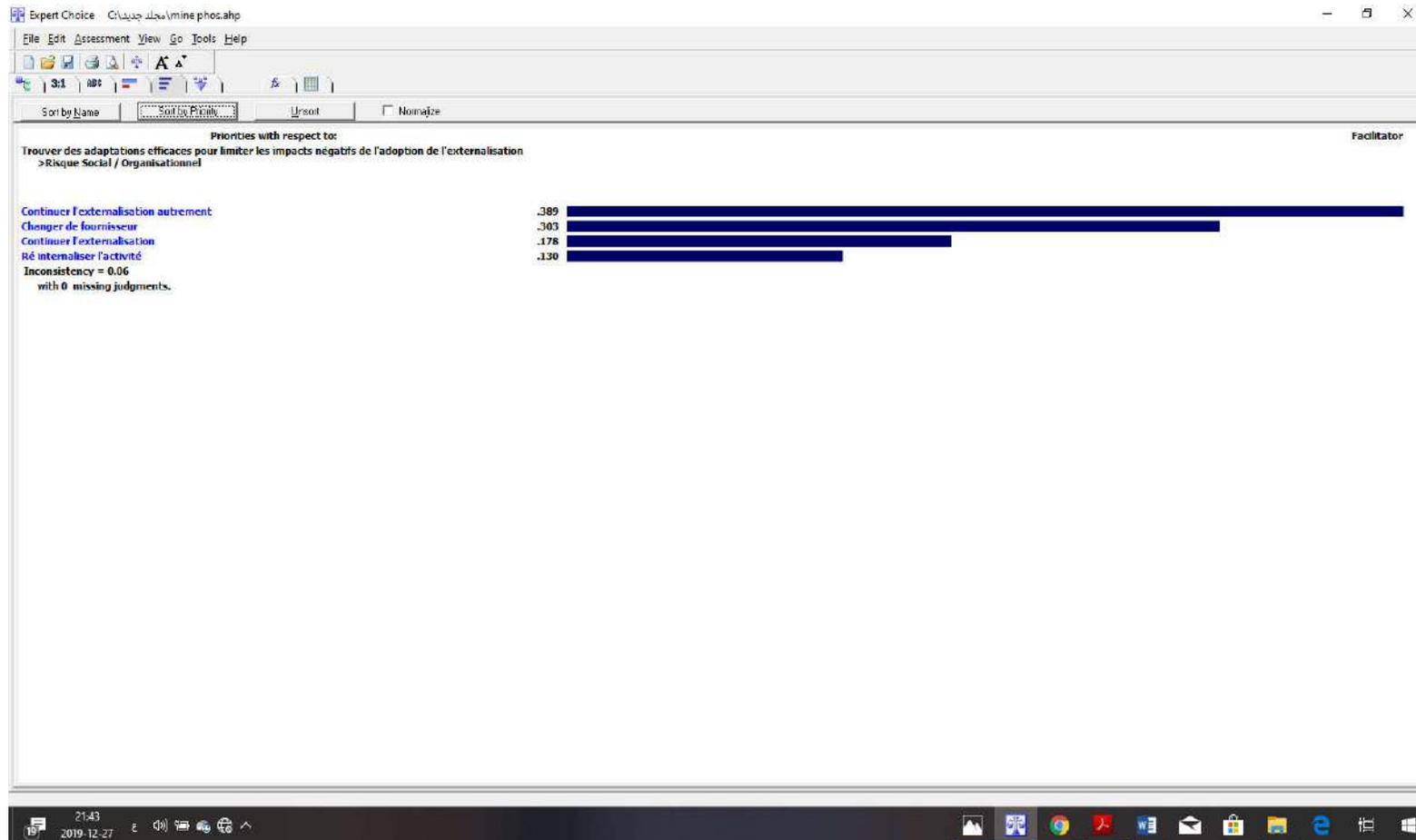
الشكل (5-4) : أولوية البدائل مقارنة بالمعيار الثاني



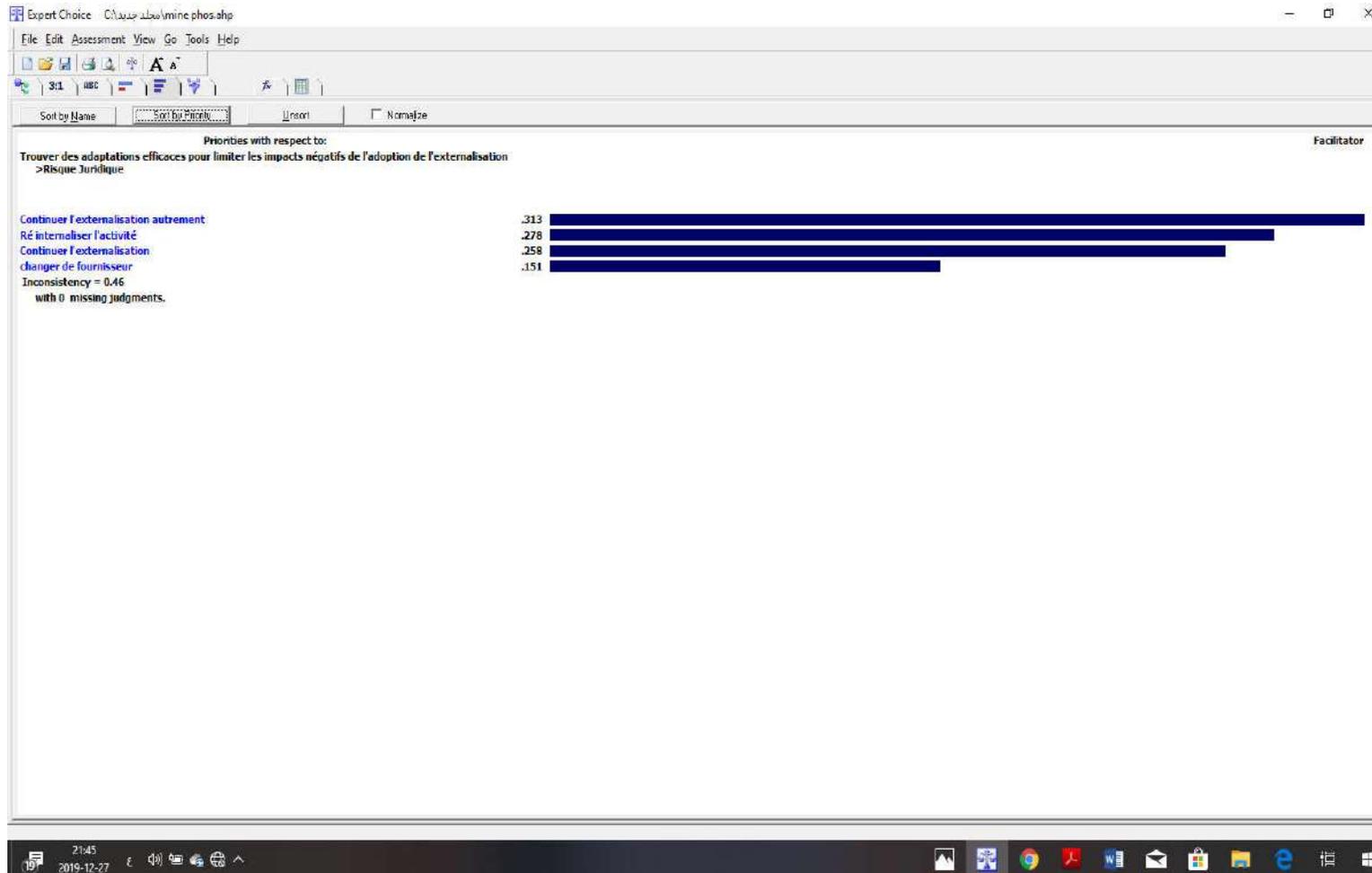
الشكل (6-4) : أولوية البدائل مقارنة بالمعيار الثالث



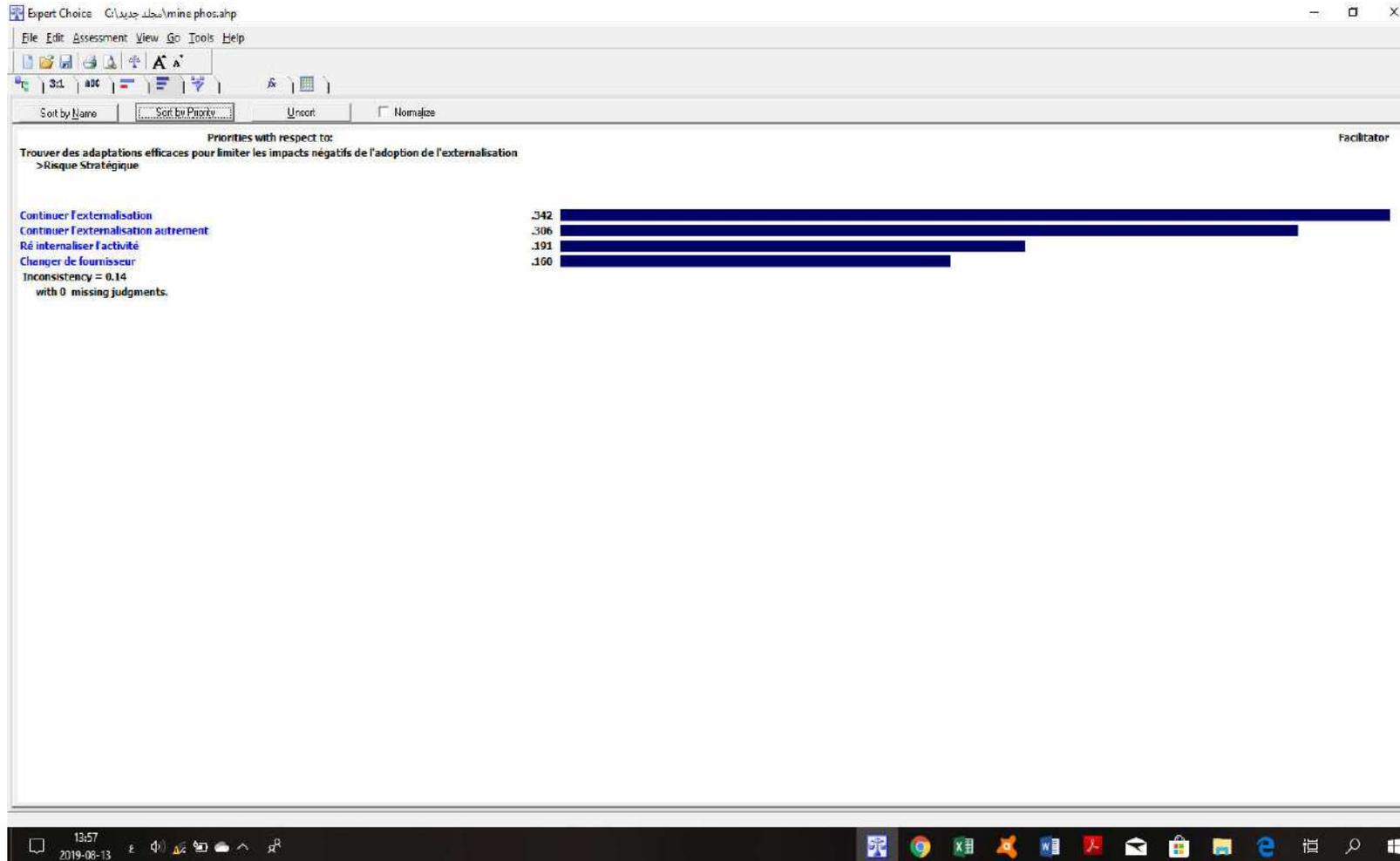
الشكل رقم (4-7) : أولوية البدائل مقارنة مع المعيار الرابع



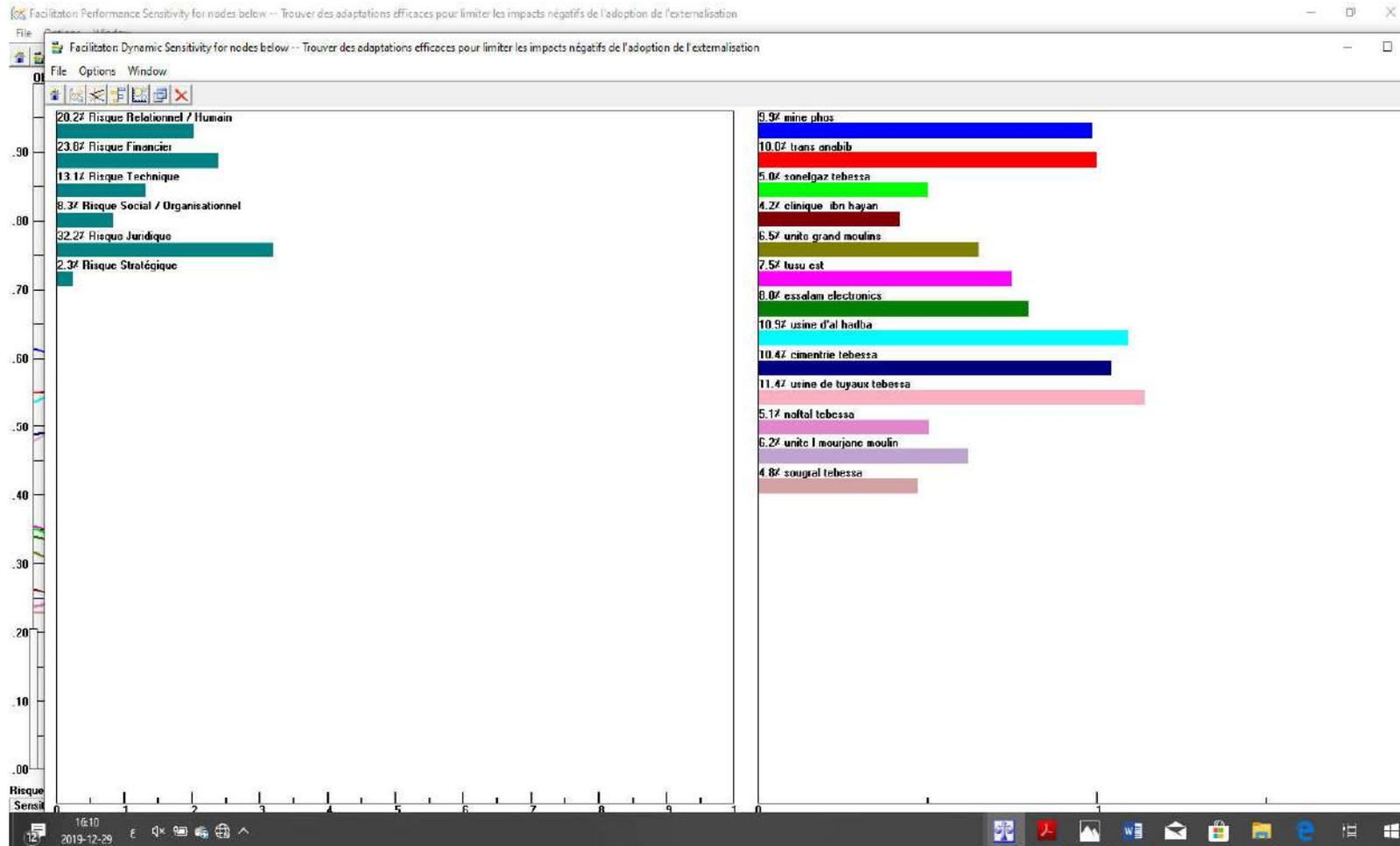
الشكل (4-8) : أولوية البدائل مقارنة مع المعيار الخامس



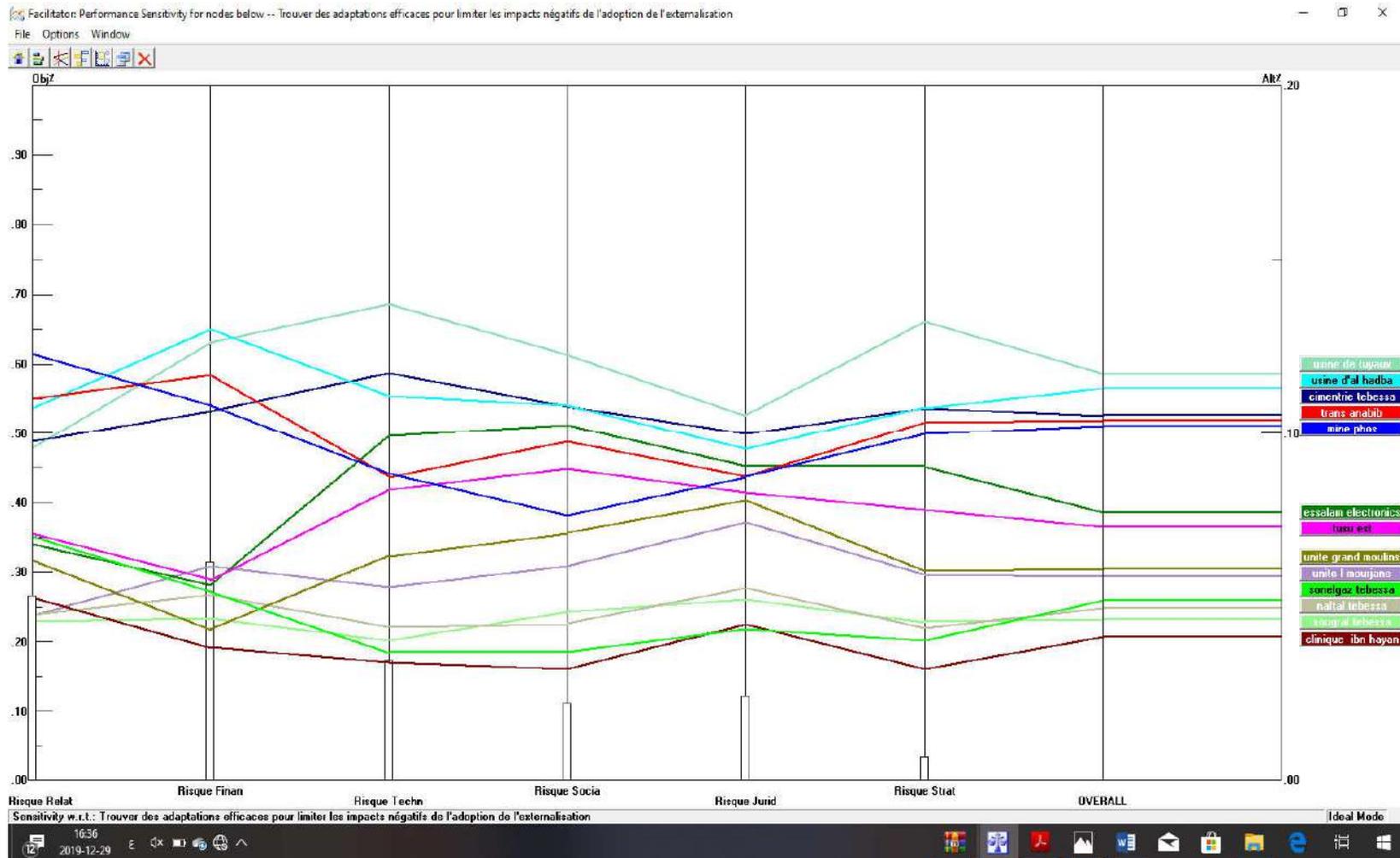
الشكل (4-9) : أولوية البدائل مقارنة مع المعيار السادس



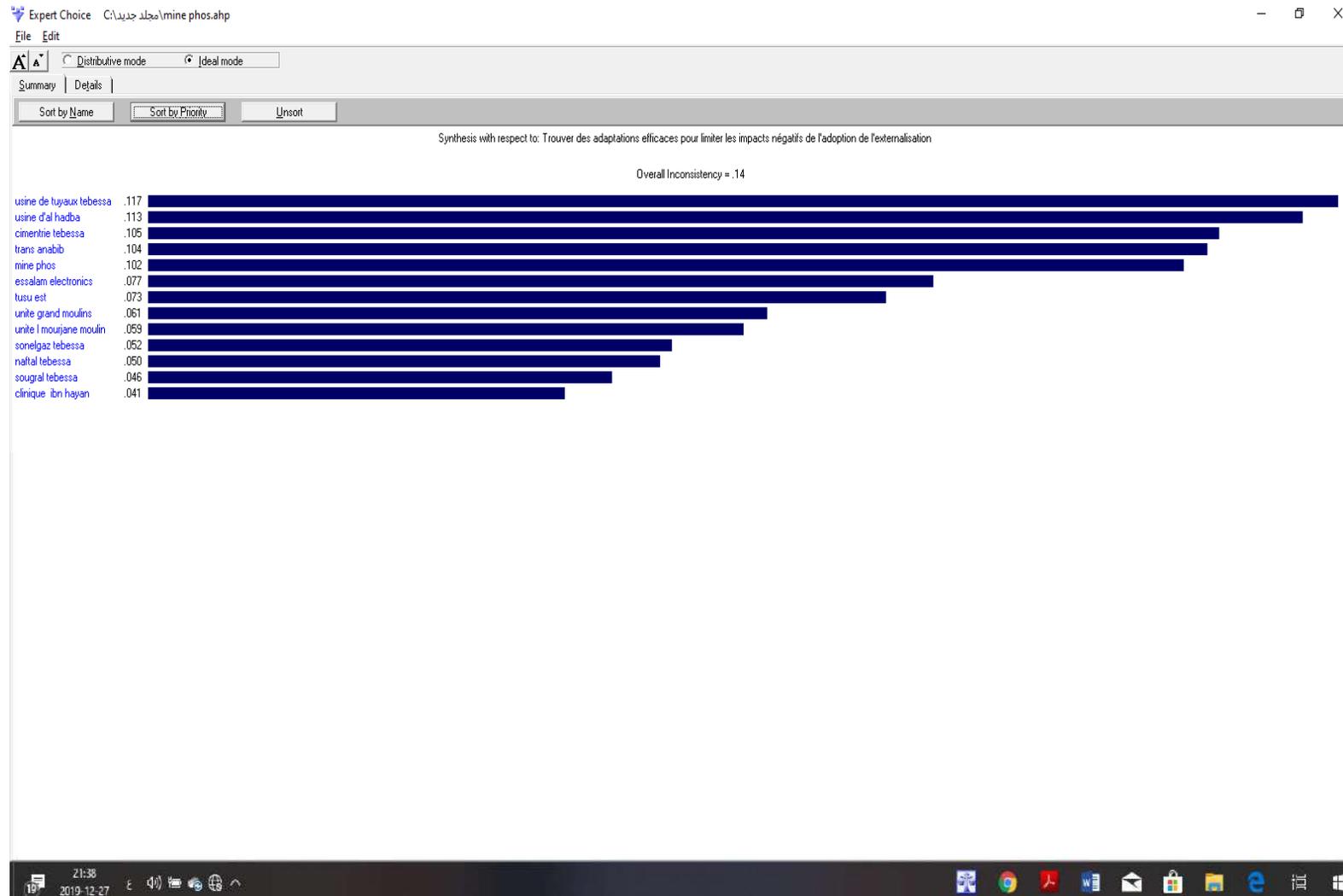
الشكل (4-10) : ترتيب المعايير حسب الأفضلية



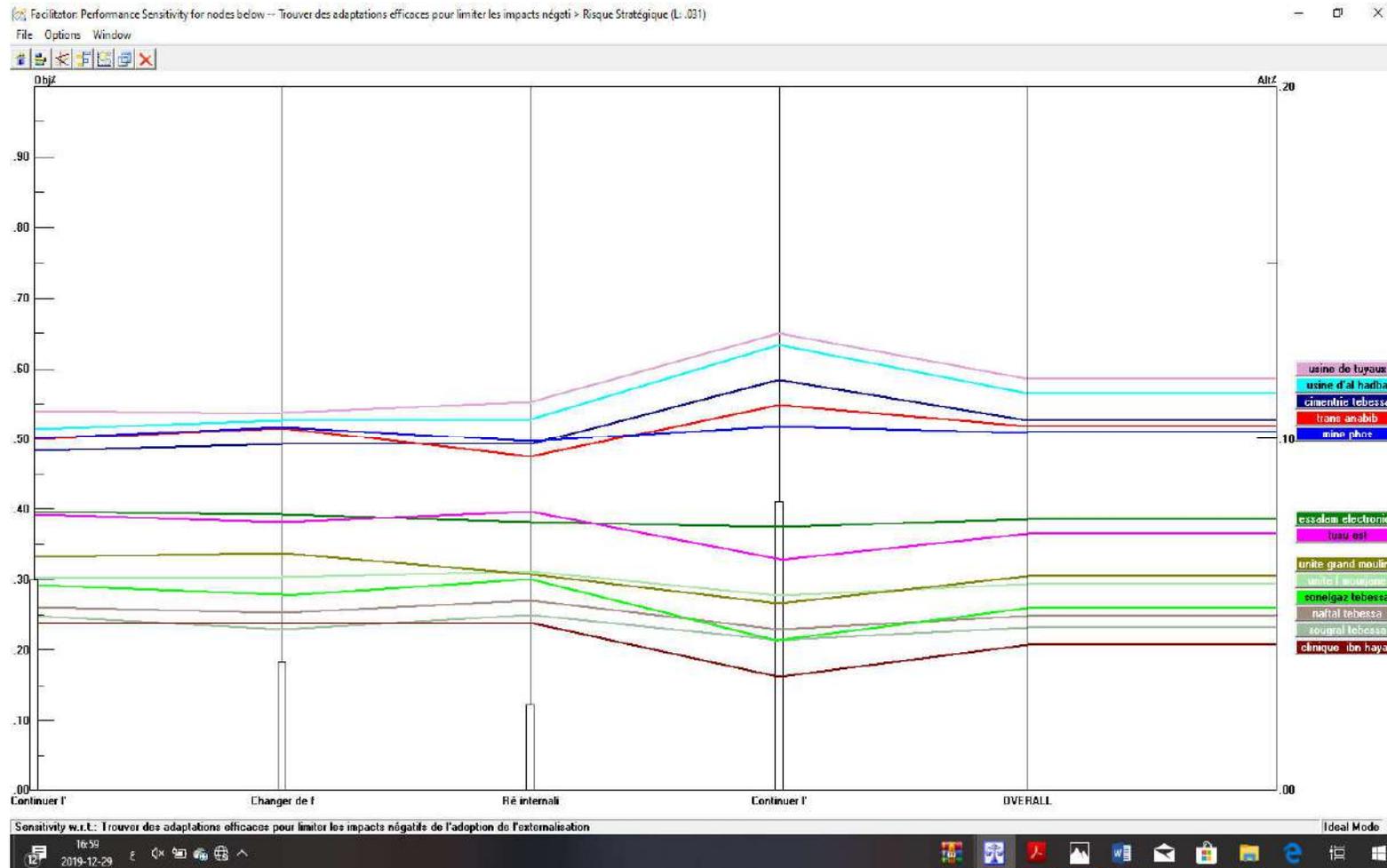
الشكل (11-4): ترتيب المعايير مقارنة بالبدائل



الشكل (4-12) :مدى تكيف المؤسسات مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعميد.



الشكل (4-13) :ترتيب البدائل مقارنة بالهدف



المصفوفات الاصلية للبدائل

The screenshot shows the Expert Choice software interface. At the top, there are two buttons: 'Continuer l'externalisation' and 'Changer de fournisseur'. Below them is a slider with a scale from 1 to 9. The main area displays a pairwise comparison matrix for the criterion 'Compare the relative importance with respect to: Risque Financier'. The matrix compares four alternatives: 'Continuer l'externalisation', 'Changer de fournisseur', 'Ré internaliser l'activité', and 'Continuer l'externalisation autrement'. The values in the matrix are: 1.0, 2.0, 2.0, 3.0 for the first row; 0.5, 1.0, 2.0, 2.0 for the second row; 0.5, 0.5, 1.0, 2.0 for the third row; and 0.33, 0.33, 0.5, 1.0 for the fourth row. The inconsistency index is 0.02.

	Continuer l'externalisation	Changer de fournisseur	Ré internaliser l'activité	Continuer l'externalisation autrement
Continuer l'externalisation	1.0	2.0	2.0	3.0
Changer de fournisseur	0.5	1.0	2.0	2.0
Ré internaliser l'activité	0.5	0.5	1.0	2.0
Continuer l'externalisation autrement	0.33	0.33	0.5	1.0

Incon: 0.02

الملحق 2: مخرجات برمجية expert choice

The image displays three sequential screenshots of the Expert Choice software interface, showing pairwise comparison matrices for strategic decisions. The interface includes a menu bar, a toolbar, and a main workspace with a comparison scale and a comparison table.

Screenshot 1: Comparing the relative importance with respect to Risque Financier

Comparison scale: 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

	Continuer l'externalisation	Changer de fournisseur
Continuer l'externalisation	1	3
Changer de fournisseur	1/3	1

Screenshot 2: Comparing the relative importance with respect to Risque Technique

Comparison scale: 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

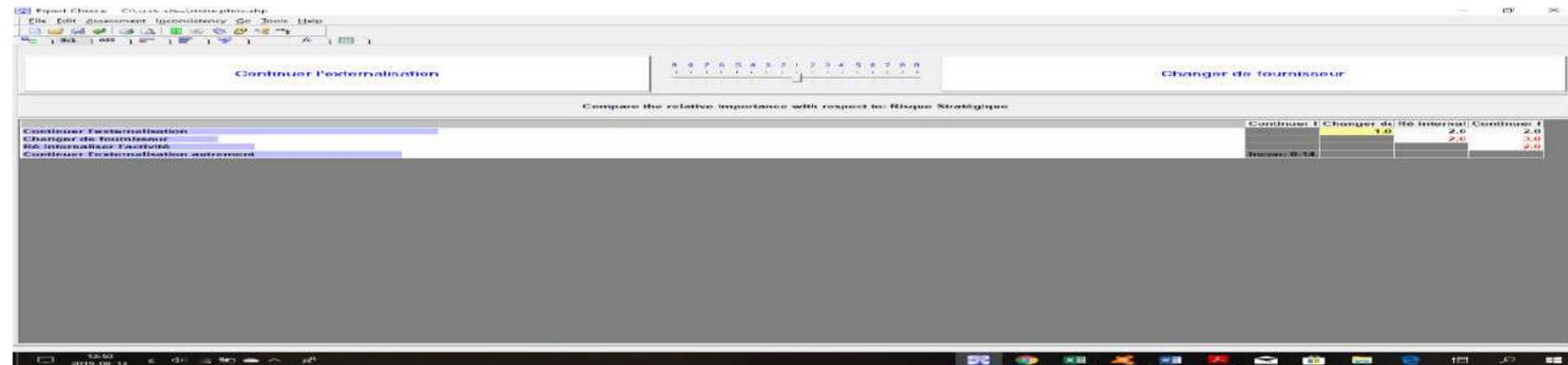
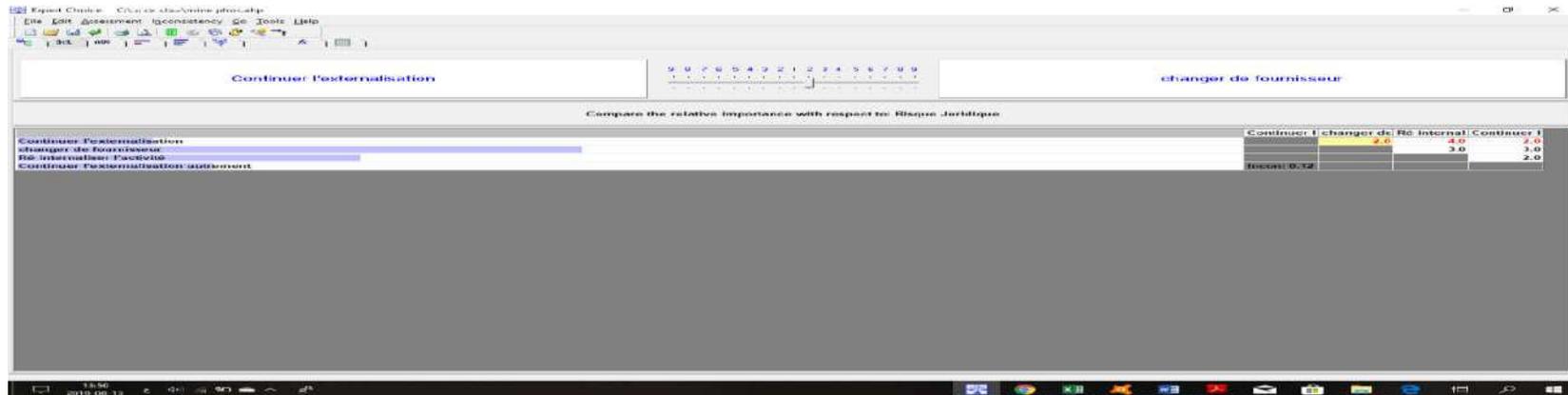
	Continuer l'externalisation	Changer de fournisseur
Continuer l'externalisation	1	3
Changer de fournisseur	1/3	1

Screenshot 3: Comparing the relative importance with respect to Risque Social / Organisationnel

Comparison scale: 0 0.7 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 10

	Continuer l'externalisation	Changer de fournisseur	Re-internationaliser l'activité	Continuer l'externalisation autrement
Continuer l'externalisation	1	4	3	1
Changer de fournisseur	1/4	1	4	3
Re-internationaliser l'activité	1/3	1/4	1	3
Continuer l'externalisation autrement	1	1/3	1/3	1

الملحق 2: مخرجات برمجية expert choice



الملحق 2: مخرجات برمجية expert choice

Expert Choice - C:\اجلد جديد\mine.phos.ahp

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

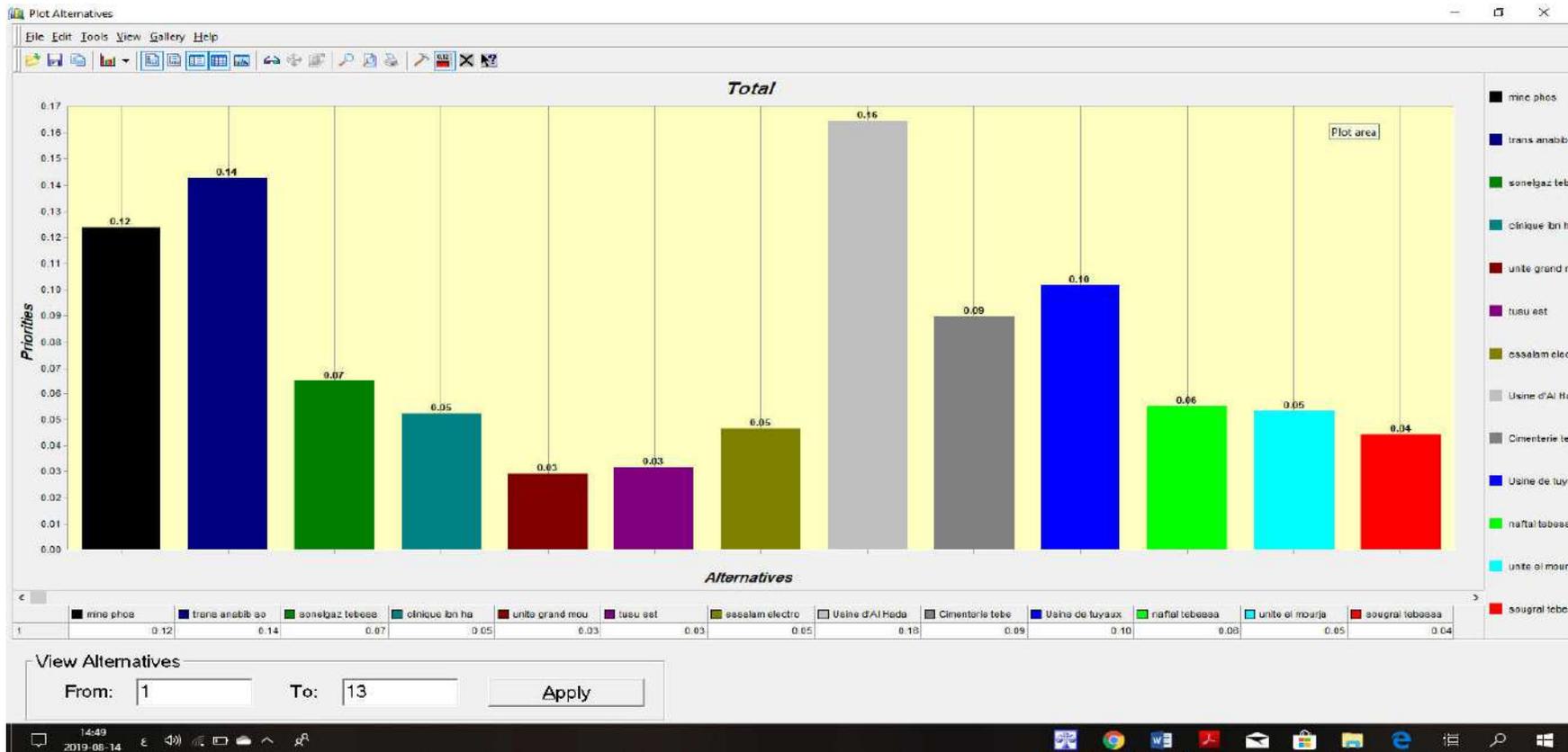
mine phos 9 0 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 trans anabib sonatrach

Compare the relative importance with respect to: Risque Relationnel / Humain \ Continuer l'externalisation

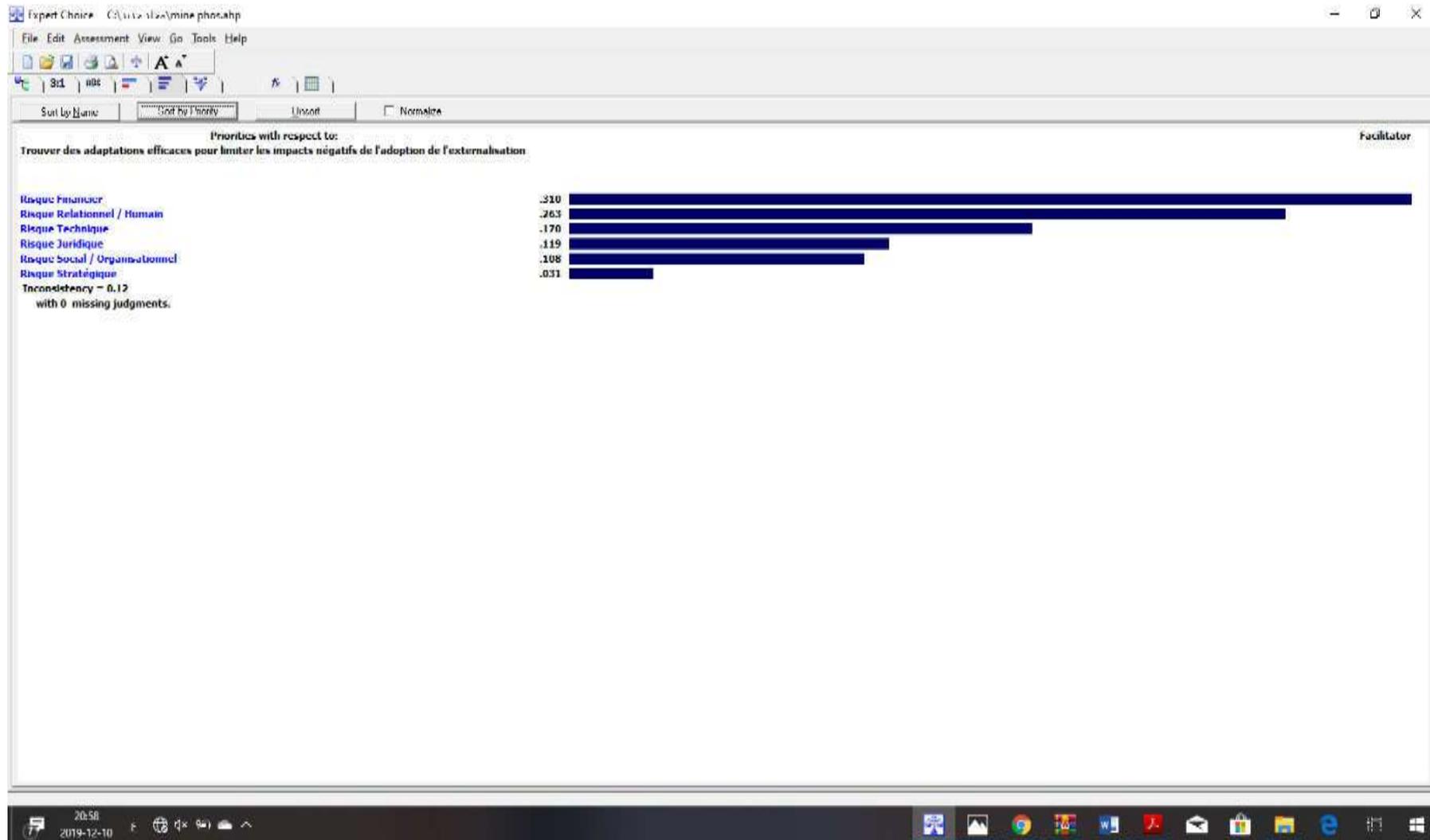
	mine phos	trans anabi	sonelgaz te	clinique ibi	unite granc	tusu est	essalam el	Usine d'Al I	Cimenterik	Usine de tu	naftal tebe	unite el mc	sougral teb	mine phos	clinique ibi
mine phos		3.0	5.0	3.0	1.0	4.0	3.0	5.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	
trans anabib sonatrach			3.0	3.0	3.0	4.0	5.0	6.0	3.0	4.0	4.0	3.0	2.0		
sonelgaz tebessa				4.0	4.0	3.0	4.0	6.0	3.0	5.0	3.0	3.0	3.0		
clinique ibn hayan					3.0	3.0	4.0	7.0	2.0	4.0	3.0	4.0	3.0		
unite grand moulins						3.0	4.0	6.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0		
tusu est							1.0	8.0	4.0	2.0	5.0	3.0	5.0		
essalam electronics								6.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0		
Usine d'Al Hadaba									8.0	7.0	5.0	5.0	4.0		
Cimenterie tebessa											5.0	4.0	5.0		
Usine de tuyaux tebessa												1.0	3.0	4.0	
naftal tebessa													5.0	4.0	
unite el mourjane moulin														4.0	
sougral tebessa															
mine phos															
clinique ibn hayan															

20:33 2019-12-10 ENG

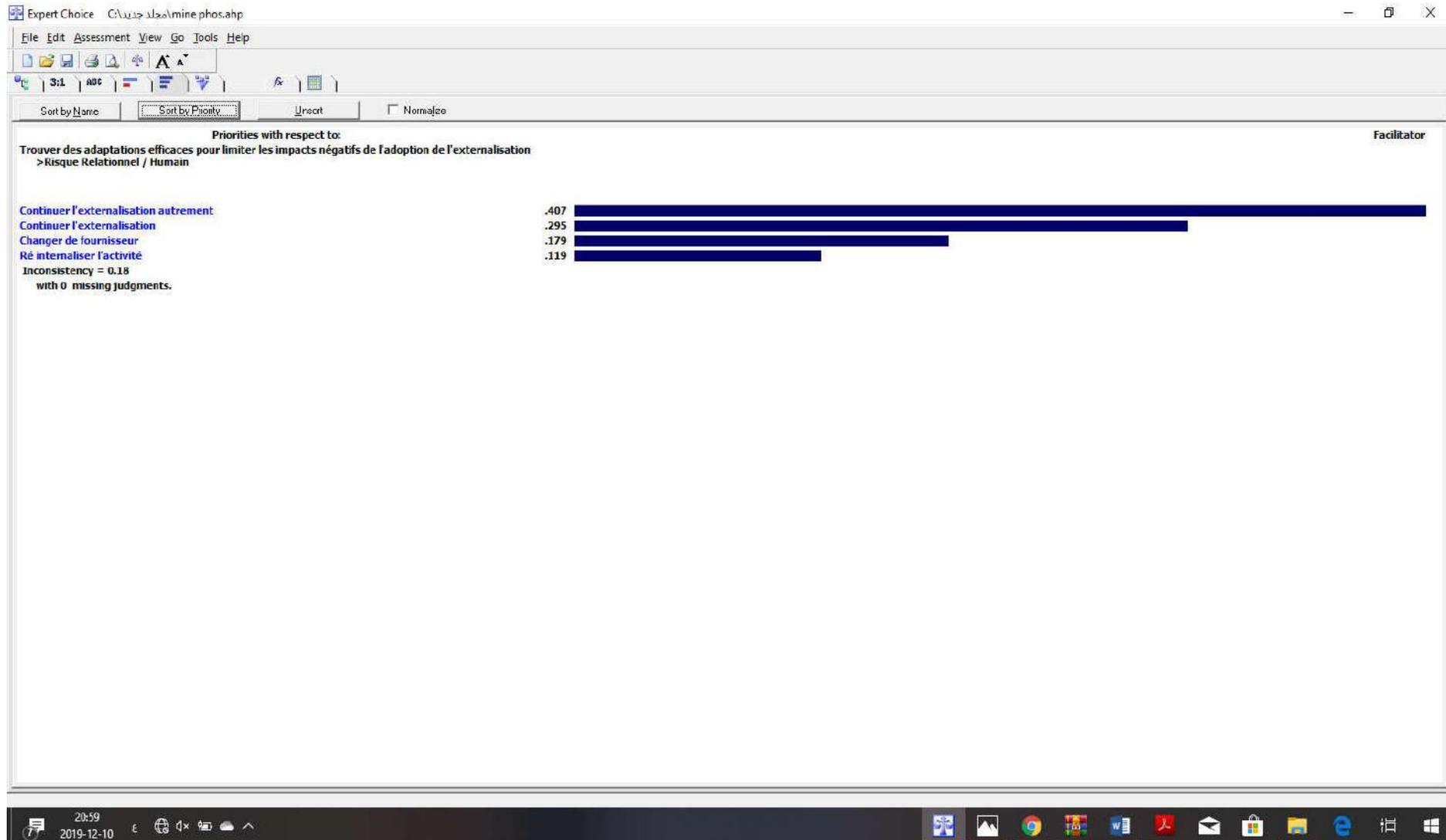
الشكل (4-14): النتائج الاجمالية للتكيف مع مخاطر التعهيد



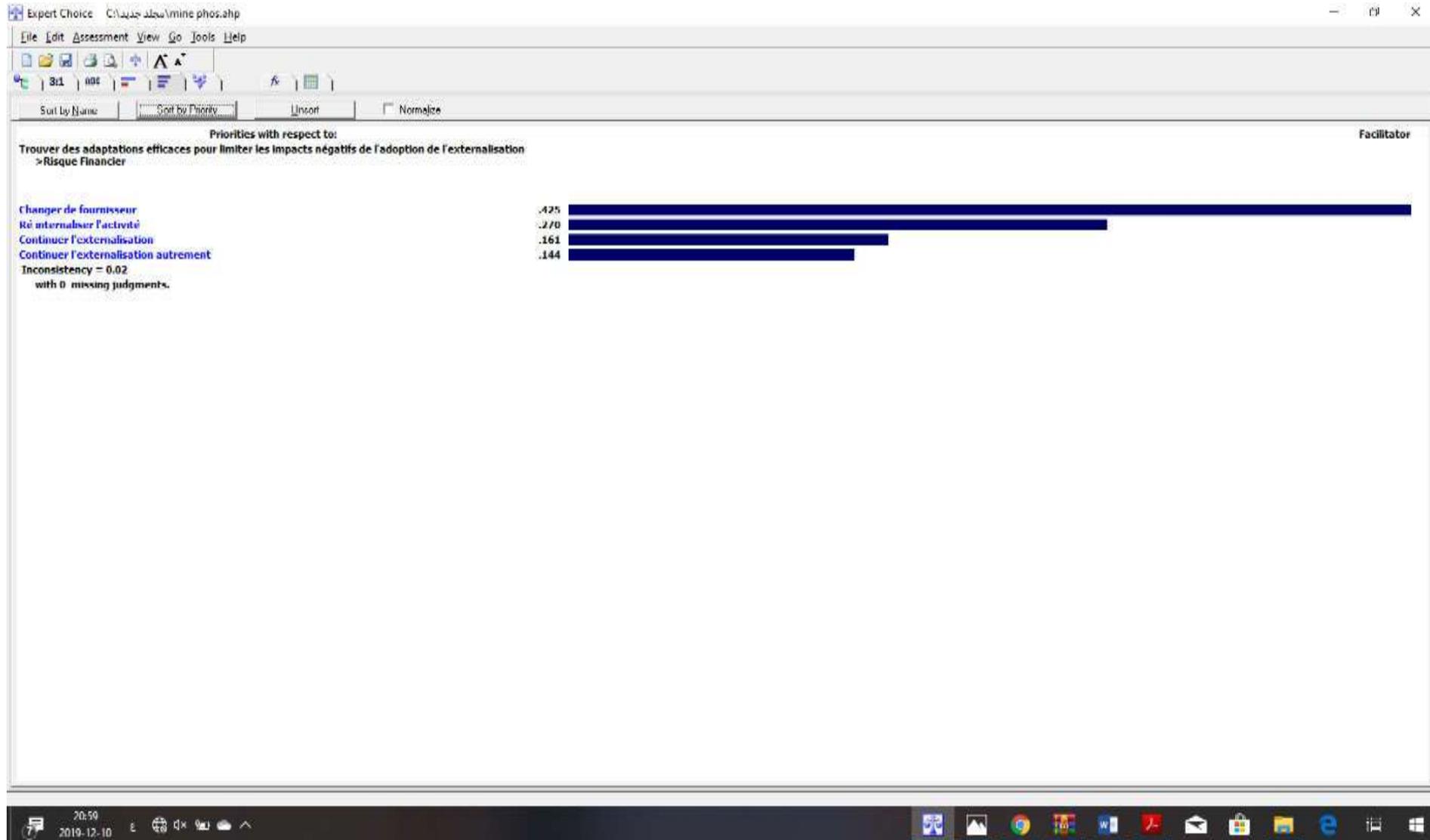
الملحق 2: مخرجات برمجية expert choice



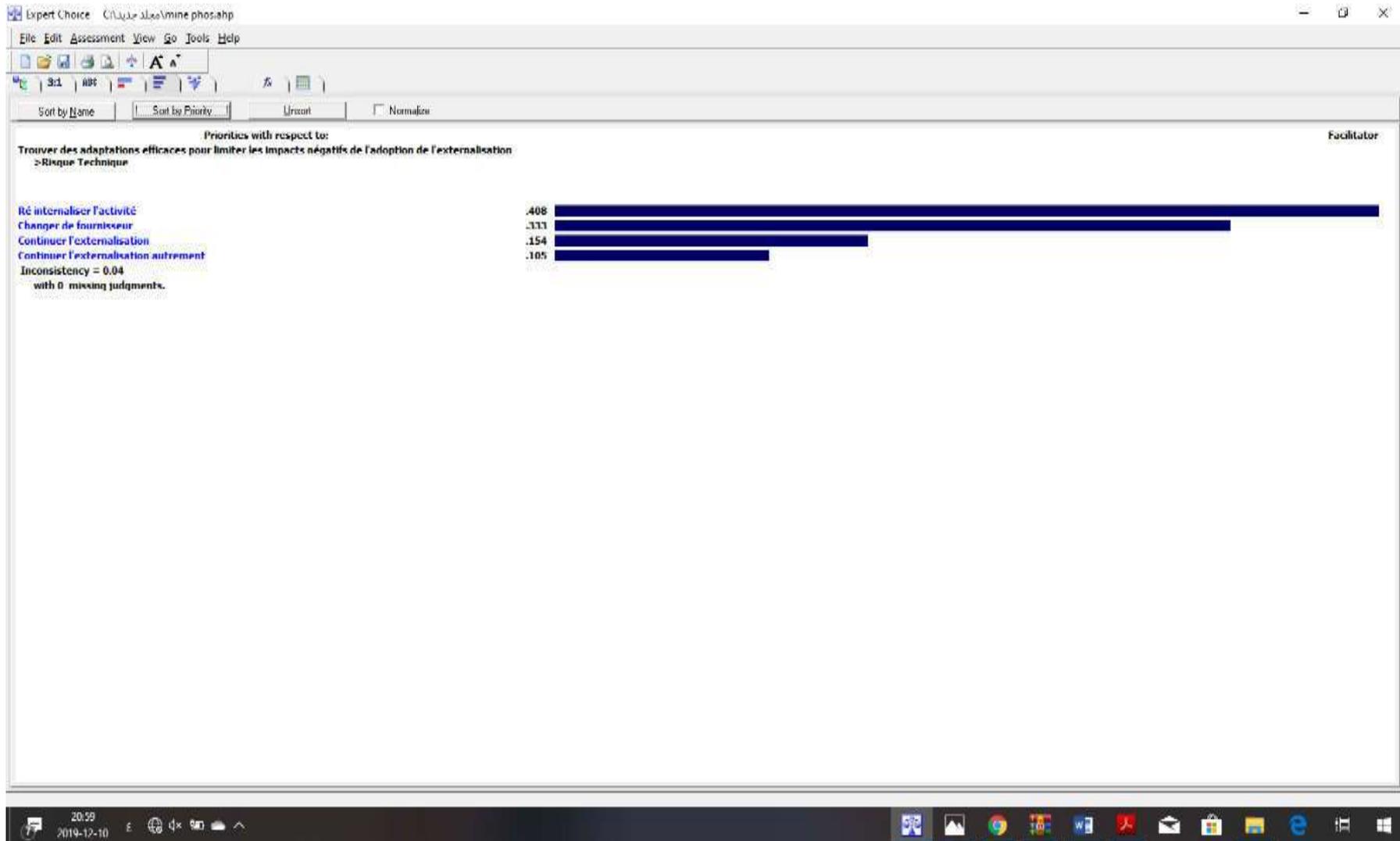
الملحق 2: مخرجات برمجية expert choice



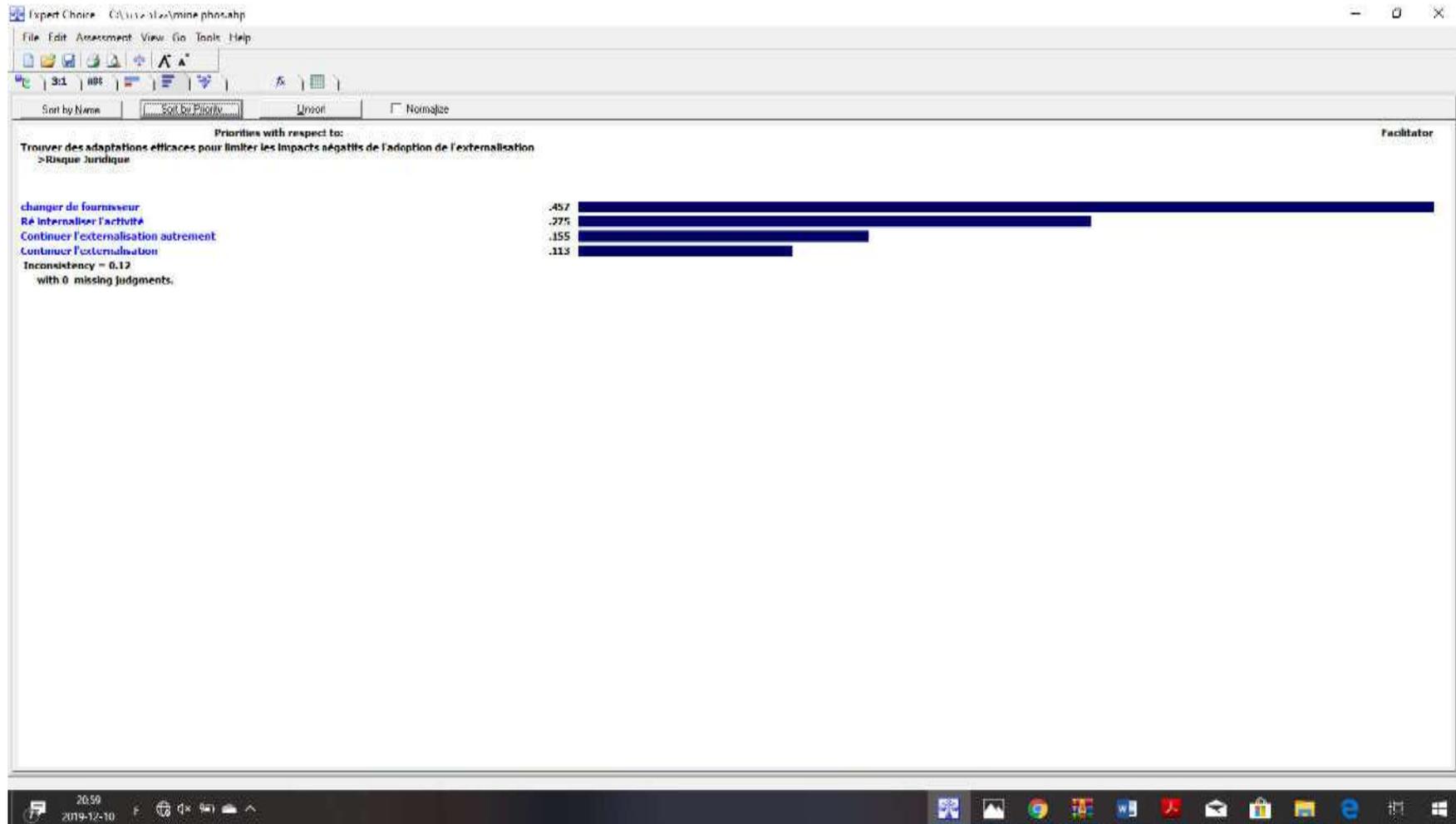
الملحق 2: مخرجات برمجية expert choice



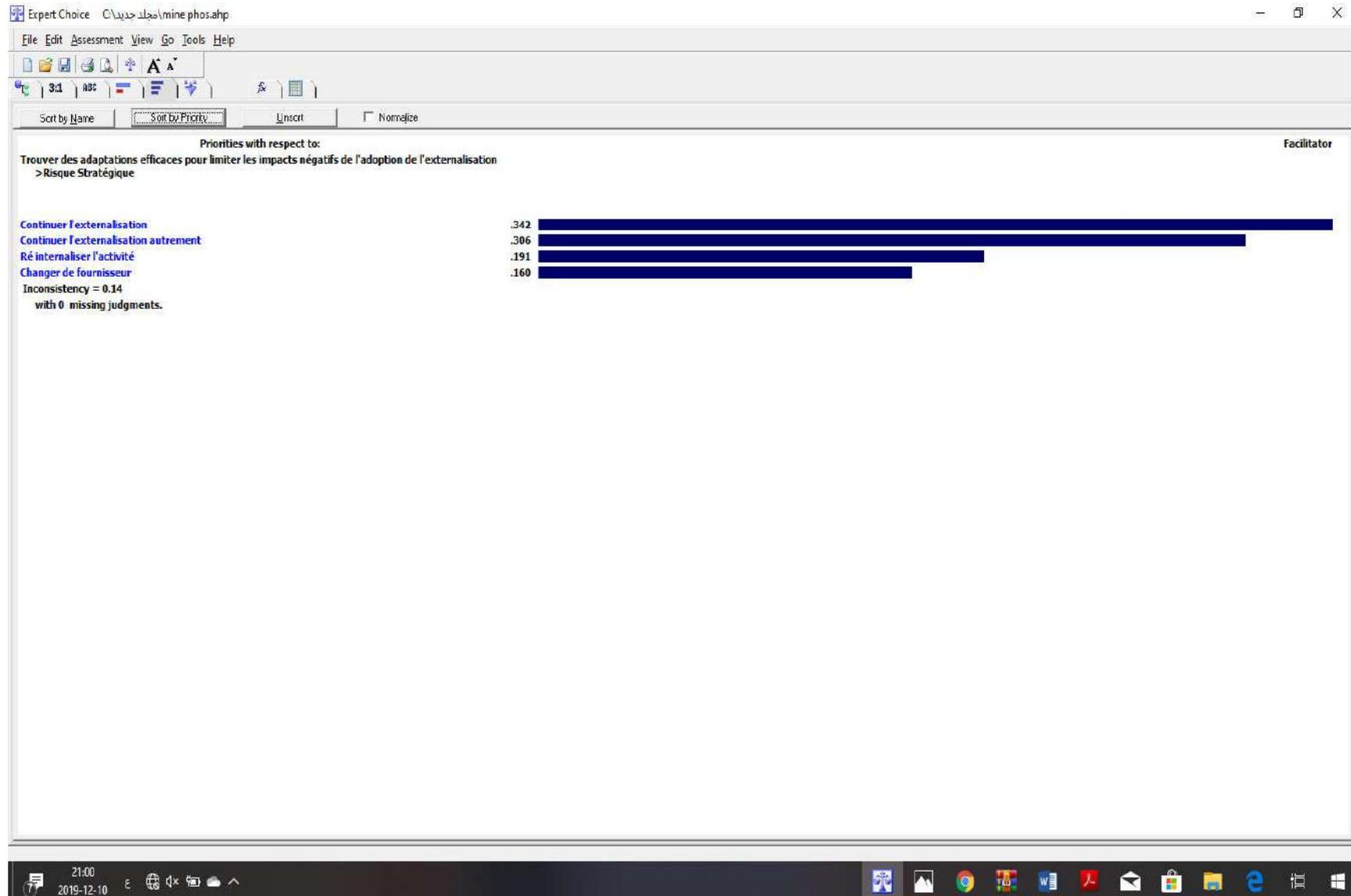
الملحق 2: مخرجات برمجية expert choice



الملحق 2: مخرجات برمجية expert choice



الملحق 2: مخرجات برمجية expert choice



Questionnaire

File Edit Assessment Go Help

Compare the relative preference

RISQUE RELATIONNEL / HUMAIN

versus

RISQUE FINANCIER

with respect to: Trouver des adaptations efficaces pour limiter les impacts négatifs de l'adoption de l'externalisation

1	Risque Relationnel / Humain	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Risque Financier
2	Risque Relationnel / Humain	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Risque Technique
3	Risque Relationnel / Humain	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Risque Social / Organisationnel
4	Risque Relationnel / Humain	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Risque Juridique
5	Risque Relationnel / Humain	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Risque Stratégique
6	Risque Financier	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Risque Technique
7	Risque Financier	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Risque Social / Organisationnel
8	Risque Financier	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Risque Juridique
9	Risque Financier	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Risque Stratégique
10	Risque Technique	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Risque Social / Organisationnel
11	Risque Technique	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Risque Juridique
12	Risque Technique	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Risque Stratégique
13	Risque Social / Organisationnel	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Risque Juridique
14	Risque Social / Organisationnel	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Risque Stratégique

1 = Equal

3 = Moderate

5 = Strong

7 = Very Strong

9 = Extreme

Invert

Calculate

Close

Cancel

