

إستراتيجية تخريج الأنشطة ودورها في موازنة

محفظة نشاطات المؤسسة

حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-الوحدة العملية للاتصالات بالشلف-

د. مداح عرابي الحاج

أ. شقاليل إيمان

أستاذ محاضر أ- بجامعة الشلف

طالبة دكتوراه بجامعة الشلف

meddaharaibi@gmail.com

imanecheka@gmail.com

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة إستراتيجية التخرج في توازن محفظة نشاطات المؤسسات الصناعية والمحافظة على حرفتها الأساسية والعمل على تحسينها بتطبيق هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر، بحيث سوف نوضح من خلال هذه الدراسة الأسباب المؤدية إلى اتخاذ قرار التخرج وكيف تدير المؤسسة مخاطر هذه العملية من خلال اقتراح نموذج لتسهيل عملية تحسين إدارة مخاطر مشاريع التخرج.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التخرج، محفظة النشاطات، حرفة المؤسسة، الحرفة الأساسية، إدارة المخاطر.

Abstract:

This paper aims to show the extent of the contribution of outsourcing strategy in the balance of industrial enterprises' portfolio and maintain and improve its core business, we applicate this study on Algeria Telecom corporation, so we will clarify through this study the main reasons of outsourcing decisions and how can the enterprise manage the risks of that operation by giving a proposal model to facilitate the process of improving the risks management of outsourcing projects.

Key words: outsourcing strategy, portfolio, enterprise's business, core business, risk management.

مدخل:

غالبا ما يشير التخريج إلى آليات التعاون والعلاقات التعاقدية بين المؤسسات بخلق معاملات وعقود ذات طبيعة متنوعة، تحليل قرار علاقاتها التعاقدية بين مصدري ومتلقي الأوامر قد وضعت موضع الدراسة في العديد من الأعمال وخصوصا نظرية المؤسسة. في الواقع نظرية الموارد والكفاءات، النظرية التعاقدية وفي هذه الحالة نظرية تكاليف المعاملات تحلل وتشرح أداء الممثلين بتطبيق استراتيجية التخريج.

من هذا المنظور سوف نحاول تقديم مفهوم للتخريج بحيث ندرج الأسباب الرئيسية التي تقود المؤسسة إلى اتخاذ قرار تخريج نشاطاتها وطالما كان هذا القرار محفوقا بالكثير من المخاطر فعلى المؤسسة محاولة إدارة هذه المخاطر بالشكل الذي يسمح لها بتفاديها والتوصل إلى القرار الصحيح بإخراج النشاط أو الأنشطة التي يمكن أن تعظم الاستفادة من سلسلة القيمة بخلق قيمة إضافية وبالتالي تصل المؤسسة إلى موازنة محفظة نشاطاتها مع الإشارة إلى حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف-

المحور الأول: إستراتيجية تخريج الأنشطة في المؤسسة الاقتصادية

سنحاول من خلال هذا المحور التوصل إلى مفهوم شامل لعملية تخريج الأنشطة، حيث نتمكن في نهاية هذا المحور من التمييز بين إستراتيجية التخريج والعديد من الخيارات الإستراتيجية المشابهة لها، إضافة إلى التعرف على الأسباب المؤدية لاتباع هذا الخيار.

1. مفهوم التخرّيج: إن إعطاء مفهوم واضح ومحدد لمفهوم التخرّيج لن يكون بالشئ السهل لأنه يجب أن يطبق على جميع أنواع المؤسسات وعلى الأنشطة المختلفة. ولهذا سنقدم مجموعة من التعاريف كالآتي:

حسب M.Porter: التخرّيج هو التخلي عن جزء من القيمة المضافة من طرف المؤسسة من أجل الكثير من الهامش، الجودة، الوسائل، الاستثمارات وتركيز جيد لمعرفة العمليات المبنية حول قلب ميزتها الاستراتيجية. أما Jérôme Barthélemy عرف التخرّيج على أنه: «عمل إسناد نشاط وإدارته إلى مورد أو إلى مزود خدمة (مساهم) خارجي بدلا من تحقيقه داخليا».¹

فالتخرّيج هو إيقاف عمل نشاط أو وظيفة داخل المؤسسة بحيث توكل مهمة تنفيذها لعميل خارجي، وهذا يعني أنه بدلا من أن تنفذه المؤسسة بذاتها توكله لجهة لديها ميزة في تسييره.

من وجهة نظر الباحث يمكن تعريف عملية التخرّيج كالآتي: إسناد وظيفة أو نشاط أو إدارة لا تحقق للمؤسسة قيمة مضافة وتعد ضرورية بالنسبة للمؤسسة إلى طرف آخر للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

2. المفاهيم المشابهة للتخرّيج: يخط العديد بين التخرّيج والعديد من المصطلحات المشابهة له حيث تشترك هذه المصطلحات مع التخرّيج في المفاهيم الآتية:

نقل، تعهيد، تكليف.... Transférer, déléguer, confier

نشاط، وظيفة، عمليات... Une activité, fonction, processus

تتم في فترة معينة.. Pour une durée..

¹Jérôme Barthélemy: «stratégie d'externalisation», édition DUNOD, 3eme édition, p11-12 .

حسب عقد Selon un contrat...

المزيد من الالتزام والمشاركة بالمسؤولية ... plus ou moins engagée
وفيما يلي نذكر بعض نقاط الاختلاف بين التخريج وبعض هذه
المصطلحات:

1.2. التخريج والمناولة (Externalisation et Sous-traitance): في

كثير من البحوث استخدمت المناولة أو التخريج كمصطلحين مترادفين
لكن يجب التمييز بين هذين المصطلحين،¹ حيث أن إنشاء نشاطات
جديدة وتكليف إدارتها منذ إنشائها إلى مزود خدمات لا تمثل التخريج. لا
يمكن وصف هذه الطريقة بالتخريج وإنما هي المناولة أو تفويض
النشاطات.

2.2. التخريج والتعاقد الخارجي (التعاون) (Externalisation et impartition):

يؤدي التعاون إلى سياسة علاقات التعاقد من الباطن
حيث أن دراسة Martin حول R&D تسمح لنا بالفصل بين التخريج
والتعاون:²

الهدف: التخريج والتعاون كلاهما يستهدفان التنافسية الجيدة. فالأولى تركز
على علاقة من نوع زبون-مزود خدمة والثانية تقوم على التضامن داخل
المؤسسة (الشراكة، التعاون...).

الوسائل: لا يوجد نقل للأصول في التعاون إذاً هذا تتميز به عملية

¹D.Stephan Hüsemann, **Pourquoi et comment les entreprises externalisent leur service informatique**, Travail de séminaire, Université de Fribourg, Suisse, Septembre 2010 , P6.

²Salma Bellaaj, **L'adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation : Cas des entreprises industrielles Tunisiennes**, thèse pour obtenir le titre de Docteur en Méthodes Quantitatives & en Productives-Génie Industriel, Université de Paris 8 –Vincennes- Saint-Denis, 18/12/2009, p22.

التخريج.

3.2. التخريج والتنازل (Externalisation et concession): النقطة المشتركة بين هاذين المفهومين حسب Fontaine تتضمن بناء علاقة دائمة تظهر مميزات إدماج مسجلة. فالاختلافات تقوم على الوجهة الأخيرة للخدمات، فالمؤسسة تقوم بإتمام العمل عن طريق وكيل خدمات والتي توجه إلى المستعمل النهائي.

4.2. التخريج وتقليص الحجم (Externalisation et Downsizing): يتعلق تقليص الحجم بزيادة الفعالية، الإنتاجية، وتنافسية المؤسسة بتخفيض حجمها ومع ذلك يوجد فرق أساسي بينه وبين التخريج. يشمل تقليص الحجم التخلي عن الأفراد أو التجهيزات الذين كانوا جزءا من المؤسسة، فضلا عن ذلك فإن النشاط المخرج تسير إدارته بصفة جيدة للمؤسسة.¹

5.2. التخريج والانتشار (Externalisation et Essaimage): حيث أن الانتشار (l'essaimage) عبارة عن تشجيع للمؤسسة على التوافق مع طرف آخر (des promoteurs issus) الذي يحثها على إنشاء مؤسسات مستقلة، أو متابعة نشاط كانت تمارسه المؤسسة سابقا.

6.2. التخريج والتخلي (Externalisation et Cession): نميز بين التخريج والتخلي، بحيث أن التخريج يشترط نقل الأصول إلى مقدم الخدمة لكن المؤسسة الزبونة (المخرجة) تواصل الانتفاع من أصولها المنقولة على عكس التخلي تماما، فالمؤسسة التي تتخلى عن النشاط لن تنتفع منه مجددا.

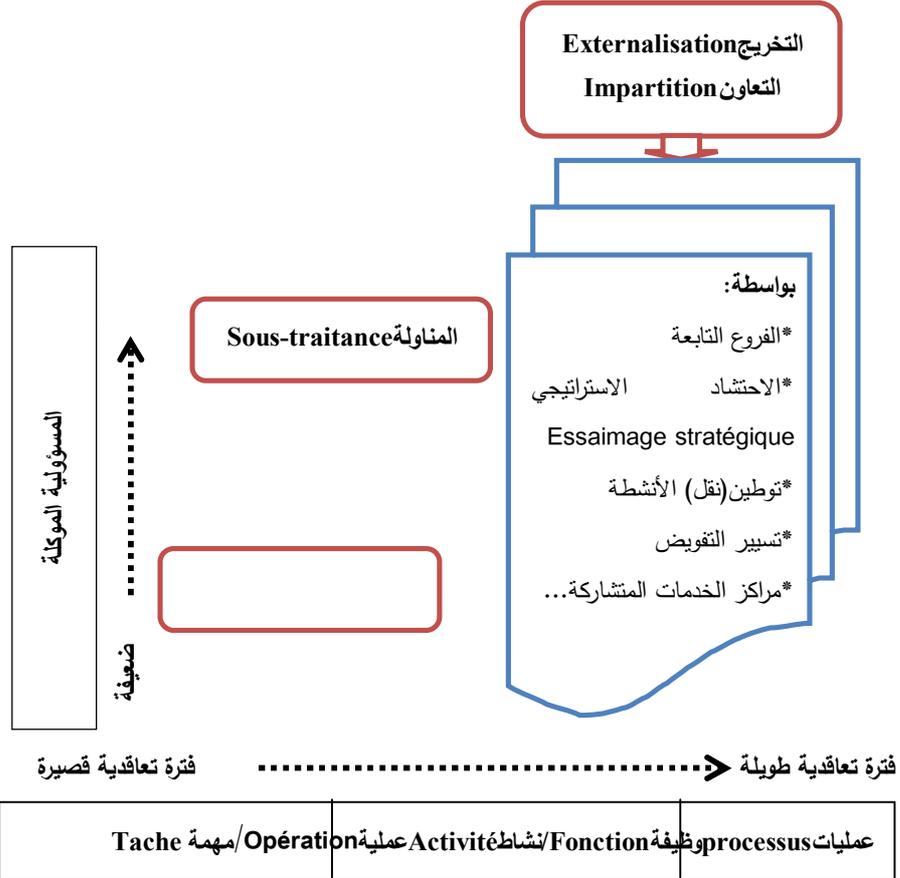
الشكل الموالي يلخص الخصائص الأساسية من أجل إعطاء مفهوم

¹Jérôme Barthélemy: «stratégie d'externalisation», édition DUNOD, 3eme édition, p12-13.

للتخريج وتمييزه عن باقي المصطلحات المشابهة له:

الشكل البياني رقم (1)

تمييز التخريج عن باقي المصطلحات المشابهة له



المصدر:

Abdelouahid AKSISSOU, **Quelle démarche pour l'externalisation ? Une approche exploratoire**, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du Cycle Supérieur de Gestion, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, *Juillet 2006, p32.*

3. أسباب التخريج: يصعب تحديد الأسباب المؤدية إلى اتخاذ قرار التخريج، فحسب دراسة قام بها (Quélin Bertrand 1997) وجد أن هناك خمسة اسباب رئيسية لتبرير عملية التخريج وهي:¹

أ. إعادة التركيز حول النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة: تتحدر الحجة الأولى من التحليل الإستراتيجي لنشاطات المؤسسة من حيث القوة والضعف التي تدفع المؤسسة لتحليل نظام معلوماتها من حيث مساهمتها في ميزتها التنافسية من خلال موارد المؤسسة وحالتها التكنولوجية فعلى سبيل المثال قامت شركة Kodak ببيع بعض الوظائف وصرحت أن هذه الوظائف لم تكن جزءا من أنشطتها الأساسية. قررت هذه الأخيرة أيضا عدم تقديم عملية تطوير تطبيقاتها (Applications) إلى مقدم خدمات لأنها كانت في قلب عملياتها الدولية. فهي بذلك كانت تسعى إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة.

ب. اقتصاديات الحجم والتكاليف: الحجة الثانية مرتبطة عموما بالاقتصاديات المتعلقة بتحليل التكاليف المتماثلة واقتصاديات الحجم التي يوفرها مقدم الخدمة، فالاقتصاديات التكاليف تشمل المصاريف العامة الناجمة عن موجات متتابعة من المعدات. يسمح التخريج أيضا بتخفيض تكاليف صيانة التركيب مثل البرامج (logiciels) ومن بين الأمثلة الأكثر الأهمية البنوك تجد صعوبة كبيرة في التحكم في مصاريفها العامة المتعلقة بنظام المعلومات. في بعض الحالات يتم التوصل إلى وفورات حجم بطريقة جد سهلة من قبل مقدم الخدمة أكثر من المؤسسة المخرجة وهذا السبب في أن العائد على الاستثمار في نظام المعلومات غالبا ما ينظر إليه على أنه جد منخفض. هناك سبب آخر أيضا يرتبط بالإنتاجية

¹Quélin Bertrand. L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction. In: Réseaux, volume 15, n°84, 1997, Les coûts de transaction, p75-76. بالتصرف

وهو أن الخدمات الداخلية لا تكون دائما في المنافسة مع خدمات الموردين الخارجيين أي أنها غير متواجدة على سوق حقيقية.

ج. سياسة إعادة التنظيم: يرتبط السبب الثالث بسياسات إعادة التنظيم والهيكلية التي تقوم بها المؤسسات، فالأنشطة أو العمليات التي لا تنتمي لقلب حرفة المؤسسة غالبا ما يكون التصرف فيها لأسباب إعادة التركيز وخفض التكاليف. حيث تعد هذه العمليات مصدر للمرونة من أجل مجموعات كبيرة متنوعة مثل جنرال إلكتريك. وسبب آخر لضرورة التنويع هو تلبية المتطلبات الجديدة للزبائن.

د. الأسباب التكنولوجية: السبب الرابع يميل أكثر إلى التكنولوجية. في الأول يمكن للمؤسسة أن تقدر أنها لا تملك الوسائل التي تلي احتياجاتها من حيث الخبرة أو المعرفة. وفي هذه الحالة ندرة المهندسين المتخصصين أو الخبراء يجعلهم يضغطون بقوة لارتفاع الأجور، خصوصا أن المنافسة في السوق بين المؤسسات في أحجام مختلفة وبين الزبائن والموردين. ثانيا العديد من المؤسسات تتساءل عن التغييرات التكنولوجية لذلك فإن أي استثمار تكنولوجي هو خطر كبير يمكن أن تتجاوزه عملية التخريج.

هـ. عولمة الأسواق: خامس وآخر سبب يتمثل في عولمة الأسواق والجهود التي تتعين على المؤسسة من أجل التغطية التجارية التقنية لمناطق نشاطها. وهذا ما يتطلب استثمارات جد معتبرة مما يؤدي بالمؤسسة إلى اللجوء إلى التخريج. ومع ذلك فإن كل هاته الأسباب غير كافية لشرح سبب اتخاذ المؤسسة لقرار التخريج.

فحسب رأي الباحث فإن المؤسسات الاقتصادية تطمح دائما إلى تحسين أدائها ومنتجاتها والتنويع فهي تلجأ إلى إتباع إستراتيجية التخريج للأسباب الآتية:

- رغبة المؤسسة في التخلص من إدارة الأنشطة الثانوية والتركيز على الأنشطة الأساسية والوصول إلى مهارات عالية المستوى قد لا تتوفر عليها داخليا؛
- تخفيض التكاليف وتقاسم المخاطر والعوائد؛
- إعادة تمركز المؤسسة حول قلب حرفتها حيث تستهدف المؤسسة تجانس معدل ربحيتها؛
- تلجأ المؤسسة إلى التخريج أيضا من أجل تحسين النوعية والوصول إلى منتجات ذات جودة، وذلك باللجوء إلى مقدمو خدمات ذوو كفاءات ومهارات عالية؛
- رغبة المؤسسة في تعظيم الاستفادة من سلسلة القيمة، وذلك بتخريج الحلقة الأضعف لمؤسسة متخصصة من أجل بلوغ الهدف المنشود.¹

المحور الثاني: الحرفة الأساسية للمؤسسة

إنه لمن الضروري أن تقوم المؤسسة بتحديد حرفتها الأساسية وتكوينها والمحافظة عليها لأنها تعتبر سر من أسرارها لا يمكن التخلي عنها أو مشاركتها فهي ما يميز المؤسسة عن باقي المؤسسات على عكس باقي حرفها وفيما يلي سوف نتطرق إلى مفهوم حرفة المؤسسة وكيفية تكوينها والمحافظة عليها.

1. مفهوم حرفة المؤسسة: ترى Besbes الحرفة على أنها "مجموع المهارات الضرورية حتى تكون المؤسسة تنافسية ضمن ميدان النشاط الاستراتيجي ولتحديد حرفة المؤسسة يجب تحليل محفظة الكفاءات الخاصة والمتواجدة في ميدان أو مجموع ميادين النشاط الإستراتيجية،

¹ShishankShishank and Rob Dekkers, **Outsourcing value creation activities: achieving overall optimal performance**, research paper, University of the West of Scotland, august 2008, p3.on
<http://www.researchgate.net/publication>

لذلك فهي تركز على ضرورة التمييز بين النشاط (Activité)* والحرفة (Métier) والمنتج (Produit)، وبين الحرفة وقلب الحرفة (Cœur de métier)¹ تمثل حرفة المؤسسة " مجموع المعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة على مستوى نشاط ما"². أما الحرفة الأساسية للمؤسسة (métier de base/cœur de métier) هي التي تعطي خصوصية للمؤسسة مقارنة مع منافسيها، فهي تسمح للمؤسسة بإدارة وتنسيق مجموع المهارات المحددة والتي هي أساس هويتها ومزاياها النسبية.³

2. تكوين حرفة المؤسسة والمحافظة عليها: تتعلق الحرفة بنظام الموارد والكفاءات في المؤسسة حيث تعتبر قلب الكفاءات مكون أساسي لحرفة المؤسسة وتعرف بأنها «مجموع الخبرة، المعرفة والأنظمة والتي تعمل معا من أجل خلق وتحفيز خلق أصول إستراتيجية جديدة، هذه الأصول الجديدة غير قابلة للتقليد بشكل مثالي وتمثل الميزة التنافسية⁴»، حيث تعد كمجال للخبرات المتخصصة التي تنتج عن تنسيق التدفق المعقد للتكنولوجيا والعمل. للكفاءات الأساسية صفات خاصة فهي تجسد التميز (Excellence) وتوفر الميزة التنافسية (Competitive advantage)، كمزايا إضافية ينقل هذا التميز إلى القيمة المدركة من

* معنى كلمة نشاط «activité» متعدد في الإدارة الإستراتيجية ولتعريف النشاط يجب أن نميز بين

نوعين من النشاط على مستوى القطاع وعلى مستوى مختلف العمليات المنجزة داخل المؤسسة.

¹Besbes.I, " Evolution du périmètre d'activité et système de gouvernance d'entreprise, Le cas du groupe Danone ", thèse de doctorat, l'Université d'Angers, 2010, p24.

²Luc .B, " Avenir du Management et Management de l'Avenir : la place du métier " Management & Avenir, N° 1. DOI: 10.3917/mav.001.0007, 2004, p 7-21.

³Besbes.I, op-cit, P25.

⁴Duysters.G , Hagedoorn.J, " core competences and company performance in the world –wide computer industry" , Journal of High Technology Management Research, Volume 11, Number 1, ,2000 p 75–91

طرف المستهلك، صعبة التقليد من طرف المنافسين وقابلة للتوسع في أسواق جديدة.¹ إذا يمثل قلب الكفاءات مصدر إستراتيجي لبناء حرفة المؤسسة عبر الزمن والقوى الدافعة في سيرورة تكوين الحرفة الأساسية للمؤسسة، فحتى تكون هذه الكفاءات الأساسية مفيدة للمؤسسة يجب أن تتصل بأهدافها، غاياتها وإستراتيجياتها التنظيمية. لذا يجب المحافظة على قلب الكفاءات وحمايته من التقليد، أما عملية الحفاظ على الحرفة الأساسية للمؤسسة بحد ذاتها، فهي تتطلب خفض النشاط أو التخلي على نشاط أو بعض الأنشطة لطرف آخر (دون التخلي عن الحرفة الأساسية لها) والعودة إلى النشاطات الأصلية (التقليدية أو التاريخية) مع الاستثمار والتوسع ضمن هذه الحرف لتكوين محفظة النشاطات ويكون ذلك بإتباع خيارات النمو المتاحة للمؤسسة.

المحور الثالث: تحليل وإدارة محفظة نشاطات المؤسسة

يساعد تشخيص محفظة النشاطات على صياغة طلبات التطوير والاستثمار لكل ميدان نشاط إستراتيجي ويسهل تنفيذ عمليات تخصيص الموارد بين مختلف ميادين النشاط الإستراتيجية DAS. يسمح أيضا بتحديد المشاكل المحتملة عند تنويع أو تطوير نشاطات جديدة أو إعادة التركيز (التخلي عن نشاطات) ويساهم في صياغة إستراتيجية المؤسسة. يقع تحليل محفظة النشاطات في الجزء الحاسم بين التشخيص وصياغة الإستراتيجية، يفسر هذا الموقع الخاص في العملية التحليلية الشركات الاستشارية الكبرى مثل BCG، ADL، McKinsey.²

¹Mark R. Gallon, Harold M. Stillman and David Coates, **Putting core competency thinking into practice**, research paper on <http://www.iriinc.org/hotl.htm> le 26/7/1999 seen on 12/02/2016, p1.

²Tugrul Atamer et Roland Calori, **Diagnostic et décision stratégiques**, DUNOD, Paris, 2eme ed, 2003, p180.

1. مفهوم محفظة النشاطات: تعد محفظة النشاطات مجموعة من الأزواج (منتج-سوق) التي تتكون منها المؤسسة، لذا نجد المؤسسات تسعى دائما للبحث عن محفظة متنوعة ومتوازنة.¹ أيضا تعتبر مجموعة الأزواج (منتج/سوق) أو الثلاثية (المنتج/السوق/التكنولوجيا) والتي تتقاسم الموارد والمهارات وعوامل النجاح الأخرى في المؤسسة وتركز عليها المؤسسة كل جهودها، ويجب أن تكون هذه المحفظة متوازنة من حيث الربحية، المخاطر والتطور.² وعليه فإن محفظة نشاطات المؤسسة هي مجموعة ميادين النشاط الإستراتيجية DAS التي تتكون منها المؤسسة، والتي تتقاسم الموارد والكفاءات والمهارات المكونة لها.

1.1. حسب نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية الـ (Boston BCG Consulting Group): تعتمد منهجية الـ BCG في التحليل الإستراتيجي لمحفظة النشاطات على معيارين أساسيين وهما الحصة السوقية ومعدل نمو النشاط، حيث أن تقاطع هذين البعدين يشكلان مصفوفة الـ BCG. حيث تمتلك ميزة البساطة، الوضوح والجدوى حيث أنها تقدم نظرة شاملة حول الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة، ولكنها لا تقدم معايير تشرح طرق النجاح، أو نوع المنافسة فهي:³ لا تكون ذات أهمية إلا في الصناعات التي لديها أكبر منحنى لأثر الخبرة، تهدف إلى تقديم عملية تحليل والتي يجب أن تطبق على ميادين النشاط الإستراتيجية (جزء متجانس من نشاط المؤسسة)، إضافة

¹marie-agnesmorsain, **dictionnaire du management stratégique**, édition belin sup, paris, 2000, pp 140-141.

²Christophe Bredillet, **Manuel théorique**, LaStrada 1.0 <http://www.bessis.com/documents/lstheorie.pdf> vu le 09/05/2016

³G.Johnson,K.Scholes, R.Whittington. F.Fréry, **Stratégique**, Pearson Education, 7^eed , P384-385.

إلى أن هذه المصفوفة أهملت النشاطات ذات الأداء المتوسط.
أم بالنسبة للخيارات الاستراتيجية لمصفوفة الـ BCG فيتم تحديدها بعد
تحديد موقع المنتج في المصفوفة.

2.1. حسب طريقة مصفوفة مكتب الدراسات McKinsey: تدعى أيضا
matriceattraits/atouts أو مصفوفة General¹Electric طورت هذه
المصفوفة وحاولت تجاوز النقائص أو عدم الوقوع في الانتقادات التي
وجهت للـ BCG، تعتمد هذه المصفوفة في تحليل محفظة النشاطات على
معياريين أساسيين هما الوضعية التنافسية للمؤسسة وقوة جذب القطاع.
يشكل تقاطع هذين البعدين مصفوفة McKinsey التي تتشكل من ثلاث
مناطق تتناسبها ثلاثة خيارات إستراتيجية²، حيث يمكن أن تناسب كل
منطقة خيار إستراتيجي واحد أو أكثر. ورغم محاولة مصفوفة
McKinsey لتجنب الانتقادات التي وجهت للـ BCG إلا أنها لم تخلو هي
الأخرى من ذلك.

3.1. حسب طريقة مصفوفة ADL (Arthur D. Little): تركز
مصفوفة ADL على بعدين أساسيين وهما الوضعية التنافسية للمؤسسة
التي تقيس القوة النسبية للمؤسسة مقارنة مع المنافسين بالاعتماد على
العوامل الأساسية مفتاح النجاح للنشاط الذي يتم تشخيصه، ودرجة نضج
النشاط الذي يركز على أربعة مراحل من دورة الحياة وتتمثل في:
الانطلاق، النمو، النضج والتدهور. تسهل مصفوفة ADL إقامة علاقة
وثيقة بين الوضعية الإستراتيجية والوضعية المالية، حيث تقدم المصفوفة
إستراتيجية لكل قطاع إستراتيجي محدد، وتقدم تحليلا إستراتيجيا جد

¹O.Meier, *Diagnostic stratégique « évaluer la compétitivité de l'entreprise »*, DUNOD, 3eme édition, Paris, 2000, P188.

²مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية 2015، ص 275-

متطور بالتركيز على دورة حياة النشاط ودراسة مختلف الوضعيات المحتملة، وتكون بذلك أكبر منافس للـ BCG.

2. إدارة محفظة النشاطات: باعتبار نشاطات المؤسسة تشكل محفظة النشاطات فيجب المفاضلة بين هذه النشاطات داخل المحفظة، هذه العملية الحيوية تقتضي تصنيف الخيارات الصعبة مع ما لا يفعل (ما لا يتم عمله)، وتخصيص الموارد للتركيز على أقل وأفضل الأنشطة التي تتوافق مع النجاح الإستراتيجي. عند انتهاء المؤسسة من ترتيب هذه النشاطات تنتقل إلى عملية التنفيذ. مراقبة الأداء باستخدام معايير متناسقة مع الأهداف الإستراتيجية تضمن تماشي العمليات مع الإستراتيجية المحدد.¹

ويعتبر إرضاء الزبائن، تخفيض التكاليف وتنمية أو زيادة العائدات من بين أهم الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى إدارة محفظة نشاطاتها إضافة إلى مجموعة أخرى من الأسباب.² حيث توفر الإدارة الجيدة لمحفظة النشاطات الوضوح في العديد من الأفكار الجيدة وهذا يمكن أن يكون جيد للمؤسسة إلا أن عملية فهم أي منها يمكن أن تكون الأفضل وتسمح للمؤسسة بخلق قيمة مضافة لدى أنشطتها وأن تتخطى المنافسة.

تعد إدارة محفظة النشاطات من أصعب العمليات التي تقوم بها المؤسسة بحيث تحاول تعظيم منفعة سلسلة القيمة أي الوصول إلى أعلى قيمة يمكن أن تنتج عن أي نشاط، أما الحلقة الأضعف في سلسلة القيمة فتسعى المؤسسة جاهدة إلى إيجاد الحلول المناسبة فحسب الدراسة

¹www.catalyze.co.uk 2014 vue le 11/06/2015.

²https://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/PortfolioMgmt_whitepaper_FINAL.ashx avril 2013, p2. Vu le 06/03/2016.

التي نقوم بها فنحن نقترح خيار التخريج بحيث تبحث المؤسسة عن أفضل مقدمي الخدمات ذوي الخبرة والكفاءة اللازمة لخدمة النشاط أو الوظيفة المراد تخريجها.

المحور الرابع: تطبيق إستراتيجية التخريج لموازنة محفظة نشاطات المؤسسة الصناعية

بتعدد الدراسات حول إستراتيجية التخريج وربطها بمختلف المحاور لكن تم إغفال هذا الجانب حيث قلت الدراسات المتعلقة بمساهمة إستراتيجية التخريج في موازنة محفظة نشاطات المؤسسة إن لم نقل هي منعدمة تماما. سنحاول من خلال هذا المحور توضيح مساهمة تطبيق إستراتيجية التخريج في خلق القيمة لتعظيم الاستفادة من سلسلة القيمة وبالتالي المساهمة في موازنة محفظة نشاطات المؤسسة الصناعية.

1. قرار التخريج وجاهزية المؤسسة له: تسير إستراتيجية التخريج بشكل جيد، فهي تساعد المؤسسة على تخصيص مواردها للابتكار بدلا من التطوير أو البنى التحتية للإنتاج التي تتواجد في الخارج (لدى معظم المؤسسات)، والسؤال الأساسي هنا: هل المؤسسة مستعدة لتطبيق إستراتيجية التخريج وهل يمكن أن تحقق إستراتيجية التخريج مزايا أكثر للمؤسسة الزبونة ومقدم الخدمة؟ ولمعرفة ما إذا كان قرار التخريج هو الاتجاه الصحيح الذي يمثل الحل الأمثل لنشاطات المؤسسة، لتوضيح أهدافها، صياغة نموذجها الاقتصادي، كسب التأييد الداخلي والخارجي، وبناء علاقة مستدامة مع المورد، ضمن شروط تعاقدية سليمة.¹ حيث تقوم المؤسسة باتخاذ قرار التخريج وذلك من أجل تعظيم الأرباح وتدنية

¹Jean-louisBravard, Robert Morgan, **Réussir une externalisation**, Village mondial Pearson Education France, Paris, 2007, P175.

المخاطر، يعتبر قرار التخريج قرارا إستراتيجيا، فلا يوجد إطار مفاهيمي موحد يعالج إشكالية قرار تخريج الأنشطة. وبهذانجد ثلاثة مقاربات نظرية تنبثق من البحوث التي أجريت في مجال الإدارة الإستراتيجية وهي:¹ مقارنة الموارد والكفاءات، المقاربة الانتهازية ومقاربة المرونة.

■ **مقاربة الموارد الكفاءات:** تفترض هذه المقاربة ان المؤسسة لا

تملك بالضرورة جميع الموارد والكفاءات التي تحتاجها لضمان استدامتها. وهنا تجد المؤسسة نفسها أمام عدة خيارات من بينها خيار التخريج، فإستراتيجية التخريج وسيلة سريعة للوصول إلى موارد وكفاءات غير موجودة داخليا. إذا المؤسسة مجبرة على أن تلجأ إلى اتخاذ قرار التخريج أي اللجوء إلى مزود خدمة خارجي لنقص الكفاءات داخليا وهذا لادخار الوقت والمال. عموما، تسمح مقارنة الموارد والكفاءات بمعالجة المشاكل الأساسية للميزة التنافسية والحرفة الأساسية. وقد أظهر العديد من الباحثين أن تخريج الأنشطة التي لا تساهم بحد كبير في الميزة التنافسية، تسمح للمؤسسة بإعادة التركيز حول قلب حرقها وزيادة أدائها العام.

■ **المقاربة الانتهازية:** تركز هذه المقاربة على السلوك الانتهازي

الذي يمكن توقعه أو تمت ملاحظته في بعض علاقات التخريج. العامل الرئيسي المحتمل لظهور مثل هذا السلوك هو حالة التبعية المرتبطة بعدد صغير من مزودي الخدمات حيث يمكن أن توجد هذه الحالة من بداية العقد كما يمكن أن تظهر بعد الانطلاق في التنفيذ خصوصا لما يبحث مزود الخدمة على تحقيق استثماراته الخاصة. تسمح المقاربة الانتهازية بمعالجة المشاكل المرتبطة بحالة عدم اليقين التي تميز

¹JérômeBarthelemy, Carole Donada, **Décision et gestion de l'externalisation** « une approche intégrée »Revue française de gestion, 2007/8 n° 177,P102-104.

السوق. على عكس التكامل العمودي الذي يقوم على علاقة هرمية، إستراتيجية التخريج سيئة التكيف مع حالات عدم التأكد التي تساعد على التعبير على السلوك الانتهازي.

■ **مقاربة المرونة:** تفترض مقاربة المرونة وجود علاقة إيجابية

بين التخريج وعدم التأكد، أي أن عدم التأكد القوي، خطر التقادم السريع للأصول والحاجة إلى استثمارات كبيرة تميل لنقل المخاطر للطرف الآخر. فالبحت عن المرونة في الحالات التي يصعب فيها تقييم الاستثمارات مسبقاً دفعت بالكثير من المؤسسات إلى التخريج والتعامل مع كثير من الشركاء الخارجيين بدلاً من الاستثمار في عدد محدود من المشاريع الداخلية. عموماً التخريج يوفر المرونة لأنه يمكن من تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، وعدم التأكد من الطلب يفسر النمو القوي للتخريج في العديد من القطاعات.

فحسب مقولة «Carlson» تفشل عملية التخريج عند تواجد

حوكمة ضعيفة وتوقعات خاطئة»

إذا إستراتيجية المؤسسة هي المحرك والقائد الرئيسي لقرار التخريج حيث يتم وضع قائمة مرجعية تساعد المؤسسة في اتخاذ القرار الصائب كالاتي:¹

- لا تخرج مشكلة: على المؤسسة إعادة هندسة عملياتها ونظام المعلومات الذي يديرها قبل تخريجها؛
- عدم تخريج خطر: فأنظمة حوكمة الشركات لا تسمح بذلك؛
- لا تسمح لعملية التخريج بخفض مستوى مهارة المؤسسة في الكفاءات الحيوية؛

¹<http://www.computerweekly.com/feature/Identifying-the-right-outsourcing-strategy> Vu le 15/01/2016 بالتصرف.

- يزيد خطر التخريج بزيادة المسافة عن المخرج؛
- يجب أن تؤثر التكاليف على تكاليف تسويق المخرج وهوامش الأرباح؛
- إن التكاليف المخفضة تنتقل في النهاية إلى الزبون (العميل) بفضل المنافسة؛
- تغيير الأعمال والمتطلبات ما يؤدي إلى بناء المرونة والقدرة على التفاوض المستمر؛
- تفصيل (شرح) العمل، مستويات الخدمة والسعر تعد أقل أهمية من إعداد وتحديد شروط الشراكة، العلاقة وحل المشاكل؛
- يجب أن يتم تصميم العقد أو العلاقة مستقل عن من بدأ العمل فيه لأن الأشخاص يذهبون (يمكن أن يتم التخلي أو فسخ العقد)؛
- استخدام سوق الأشخاص (الموردين) الخاص بالمؤسسة في التفاوض حول العقود، فالمؤسسة تكون قادرة على التظن لحيل وألأعيب المورد؛
- يجب إنهاء جميع العقود، فعلى المؤسسة كتابة بند الخروج قبل أن توافق على بند آخر عندما يكون لديها القوة على التفاوض بقوة؛
- كل عمليات التخريج هي مشاريع مشتركة: حيث يصر كل الطرفين على التواجد في اللعبة وتحقيق الأفضل.

2. تقييم وإدارة مخاطر مشروع التخريج: يمكن أن ينتج عن عملية التخريج العديد من المزايا، وبما أن لكل عملية وجهان فإننا بصدد البحث ليس عن عيوب هذه العملية إنما عن المخاطر والمزالق المحتملة جراء تنفيذها. فأحيانا قرار التخريج لا يكون كما تريد المؤسسة ويؤدي إلى حدوث مشاكل غير متوقعة. المخاطر المرتبطة بالتخريج عموما حسب **Ernst et Young** تتمثل في: فقدان التحكم في النشاط، فقدان الرقابة في الخدمة، رداءة نوعية الخدمات المقترحة، ارتفاع تكاليف النشاط المراد

تخريجه ونقص مقدمو خدمات للوظيفة المراد تخريجها.¹ إن مخاطر عملية التخريج ترتبط ارتباطا وثيقا بمنطق تشغيل مقدم الخدمة والزبون. وإذا كانت المؤسسة الزيونة تعتمد على منطق الاختيار حسب التكاليف، فقاعدة العرض الأقل سوف تؤثر آليا على جودة الخدمات المقدمة من طرف مقدم الخدمة مما يؤدي إلى تخفيض الموارد المخصصة لتحقيق الخدمة، الحد من مصادر تدريب الموظفين على تجريب الخدمة، مخاطر متعلقة بالقوة المالية لمقدم الخدمة...² في هذا الصدد وكحوصلة لعملية إدارة مشروع التخريج سوف يتم تقديم نموذج يساعد المؤسسة على الإدارة الفعالة لمخاطر مشروع التخريج الموضح في الشكل البياني رقم(2).

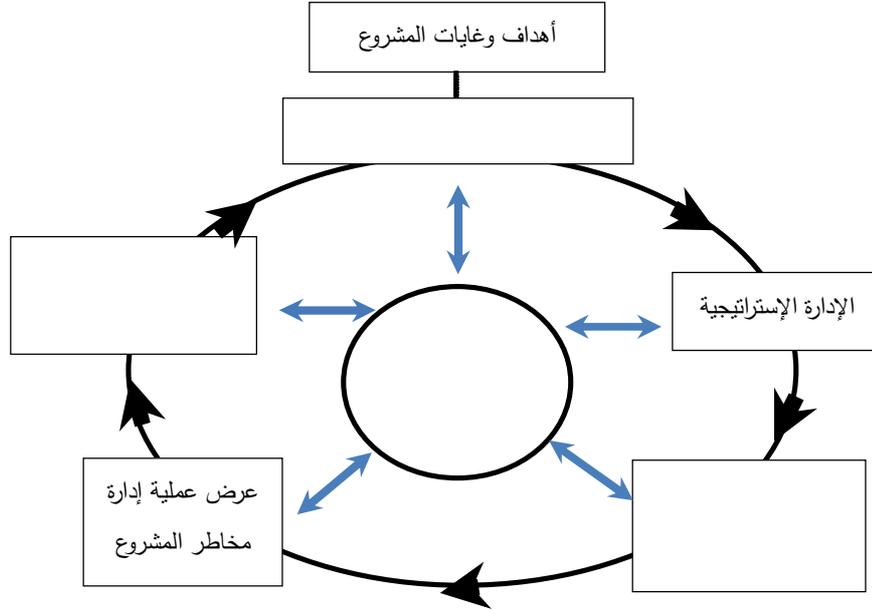
الفكرة الأساسية هي أن أي مشروع يتم تقييمه باستمرار فيما يتعلق بالأهداف والغايات التي وضعت في بدايته، يتم تحديد العناصر والعوائق التي يمكنها أن تقف حائلا دون تحقيق هذه الأهداف، ثم يتم وضع إستراتيجية إدارة المخاطر متبوعة بآلية للرقابة لضمان متابعة إستراتيجيات إدارة المخاطر بحيث يتم التحكم في عملية الرقابة بصورة فعالة، التغذية العكسية من عملية رقابة النشاطات تساعد على تحديد الفرص لتحسين الأداء والقدرة على إدارة المخاطر. إن الإدارة المسبقة والفعالة لمخاطر المشروع تساعد على التنبؤ ومنع حدوث مشاكل كبيرة في التنفيذ.

¹Salma Bellaaj, L'adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation : Cas des entreprises industrielles Tunisiennes, thèse pour obtenir le titre de Docteur en Méthodes Quantitatives & en Productives-Génie Industriel, Université de Paris 8 -Vincennes- Saint-Denis, 18/12/2009, p47.

²Management de l'externalisation, guide européenne de l'externalisation, Réalisé par le Comité de Liaison des Services du MEDEF et l'Institut Esprit Service avec le soutien de la Commission Européenne, Paris, P49.

الشكل البياني رقم (2)

تقييم وإدارة مخاطر مشروع التخريج



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على Philip O’Keeffe, Scott Vanlandingham*.

المحور الخامس: مساهمة إستراتيجية تخريج الأنشطة في توازن
محفظة نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

سنحاول من خلال هذا المحور إسقاط الجانب النظري على
مؤسسة اتصالات الجزائر بصفقتها تنشط في قطاع جد حساس،
بحيث نحاول التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية تخريج الأنشطة
بالمؤسسة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء وموازنة محفظة
نشاطاتها.

*Philip O’Keeffe, Scott Vanlandingham, **Managing the risks of outsourcing: A survey of current practices and their effectiveness**, Independent Risk Consulting, APICS, p8.

<https://www.protiviti.com/en-US/Documents/Surveys/ManagingOutsourcingRisks.pdf>

1. تقديم مجمع اتصالات الجزائر: اتصالات الجزائر هي المؤسسة الرائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية الجزائرية، تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائن القطاعين المنزلي والتجاري، وقد تم بناء هذا الموقف بسياسة ابتكار قوية تتناسب مع احتياجات العملاء الموجهة نحو الاستخدامات الجديدة، حيث كان ميلادها عقب إصدار القانون رقم 03-2000 لـ 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة تنظيم البريد والاتصالات حيث تم فصل كل من نشاطات البريد وتلك المتعلقة بالاتصالات وأصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية.¹

بدأ نشاطها برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه من قبل، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، مجبرة على إثبات وجودها في عالم فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح المنافسة على الاتصالات.²

تسعى شركة اتصالات الجزائر لتحقيق عدة أهداف منها:

- استعمال مختلف التكنولوجيا الحديثة، المحافظة على الزبائن الحاليين والتطلع إلى زبائن جدد، تنمية الشبكة التجارية والإبداع أكثر في الإستراتيجية والسياسة الاتصالية الفعالة، تحسين صورة الشركة لدى جماهيرها، مواجهة المنافسة البديلة والمباشرة، تحقيق المردودية، الفعالية وجودة الخدمات.³

إذا تعد اتصالات الجزائر مؤسسة الاتصالات للهاتف الثابت والأنترنت الوحيدة في الجزائر تتمثل حركتها في تسويق الهاتف الثابت

¹<https://www.algeriatelecom.dz>

²وثائق مديرية الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالشلف 2016.

³<https://www.algeriatelecom.dz>

والأنترنت، تركيب الخطوط (الهاتف والآنترنت)، تصليح تعطلات الهاتف، توصيل الأنترنت، أماحرفتها الأساسية فهي تسويق الهاتف الثابت والآنترنت.

أما بالنسبة للعوامل الأساسية للنجاح فقد سطرت المؤسسة بعض هاته العوامل كتحسين الخدمة المقدمة، الاستجابة السريعة للشكاوي، إرضاء الزبون، تجديد الشبكات ... وذلك لمحابة شركات الاتصالات العالمية، وفي إطار دراستنا نجد أن مؤسسة اتصالات الجزائر لجأت إلى خيار إستراتيجية التخريج وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى إستراتيجية المؤسسة والإجابة عن التساؤل الذي يشغل بال الباحث ألا وهو، ما هو واقع إستراتيجية التخريج بمؤسسة اتصالات الجزائر وهل توصلت إلى إخراج نشاطات و/أو وظائف حساسة من داخل المؤسسة؟

2. إستراتيجية المؤسسة وواقع إستراتيجية التخريج بمؤسسة اتصالات الجزائر: تكمن إستراتيجية المؤسسة في إعادة تركيزها حول حرفتها الأساسية واتباع إستراتيجية التخريج بالنسبة لباقي الوظائف والنشاطات التي لا تنتمي إلى الحرفة الأساسية وذلك بالتعاقد مع مؤسسات ذات كفاءة وتملك الموارد والمهارات الكافية واللازمة لخدمتها.

فكرت مؤسسة اتصالات الجزائر في إستراتيجية التخريج وبدأت بنشاط أشغال القنوات التي انطلقت تقريبا منذ نشأة المؤسسة سنة 2003 وتركيب الألياف البصرية سنة 2004 أما نشاط الحراسة سنة 2005 والتنظيف كان في سنة 2015. وكتفكير أو تخطيط مستقبلي من طرف المدير العام لمجمع اتصالات، تخريج أشغال الصيانة (صيانة المباني، تصليح عتاد المؤسسة، تصليح حضيرة عتاد المؤسسة...) من أجل تخفيف عبئ النشاطات التي لا تنتمي إلى الحرفة الأساسية للمؤسسة وإسنادها لطرف آخر. وبالنسبة للمؤسسات (موردوا الخدمات،

النشاطات فنذكر من بينهم:¹ Prestataires التي تتعامل معها مؤسسة اتصالات الجزائر لخدمة هذه

مؤسسة فيجيل بلس vigil plus التي وقعت عقد مع مؤسسة اتصالات الجزائر لخدمة نشاط الحراسة، مؤسسة سفياك SOFIAEK ومؤسسة عثمانى وقعتا عقد لخدمة نشاط تركيب الاليف البصرية، مؤسسة عرابي لخدمة نشاط التنظيف، مؤسسة علي فضيلة، بطاش، الطيب احمد بن حليلة لخدمة نشاط اشغال القنوات.²

3. منهجية التخريج في مؤسسة اتصالات الجزائر:

1.3. قرار إستراتيجية التخريج وتكاليفها: يتخذ قرار التخريج الرئيس المدير العام على أساس تخلي المؤسسة على الأنشطة الثانوية والاهتمام بالحرفة الأساسية. حيث يتم تعيينه لمدة 3 إلى 5 سنوات يحاول خلالها إثبات كفاءته في إدارة هذا المجمع. بعد هذا القرار عمدت مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تخريج بعض الأنشطة التي لا تمثل جزء من حرفتها الأساسية وهي نشاط أو وظيفة الحراسة، التنظيف، تركيب الألياف البصرية وأشغال القنوات إضافة إلى تخطيط مستقبلي ليس بالبعيد لاتخاذ قرار لتخريج نشاط الصيانة وهذا حتى تخفض المؤسسة من الأنشطة الثانوية وتضع جل تركيزها لخدمة حرفتها الأساسية من أجل تحسين خدماتها لإرضاء عملائها.³

2.3. أهداف المؤسسة من عملية التخريج: تهدف مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال الاهتمام بالتخريج إلى تحقيق ما يلي:⁴

¹ تصريح مدير الموارد البشرية لمديرية الوحدة العملية للاتصالات بالشلف.

² بالاطلاع على ملفات مقدمي الخدمات التي تتعامل معهم المديرية العملية للاتصالات بالشلف.

³ تصريح رئيس الدائرة التقنية ورئيس مصلحة الأمن والنظافة، وبالاعتماد على وثائق المؤسسة.

⁴ تصريح مدير الوحدة العملية للاتصالات بالشلف

- تفكر المؤسسة في تطوير قطاع الاتصالات في الجزائر على المدى الطويل،
- التركيز على الحرفة الأساسية للمؤسسة والاهتمام بها من أجل تحسين خدماتها، إرضاء عملائها، تجديد شبكاتها والاستجابة السريعة للشكاوي،
- تخفيض الأعباء عن المؤسسة،
- عدم تحمل التكاليف الثابتة وتحمل تكاليف العقد فقط،
- البحث عن الكفاءات من أجل خدمة النشاط المخرج ب كفاءة وفعالية.

4. تكاليف التخريج: تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تخريج معظم الوظائف والنشاطات التي لا تنتمي إلى حرفة الأساسية وذلك سعياً منها لتخفيض تكاليف هذه النشاطات، الاستفادة من المكان الذي كان يشغله هذا النشاط وكسب الوقت الذي كان يأخذه تشغيل أو عمل هذا النشاط داخل المؤسسة إضافة إلى البحث عن مؤسسات ذات كفاءة ومهارة عالية، قادرة على أداء هذا النشاط أحسن من تواجهه داخل المؤسسة، تشغيل المؤسسات. حيث لاقت المؤسسة تخفيضاً محسوساً في التكاليف المتعلقة بالوظائف التي تم تخريجها لمؤسسات أخرى نخص بالذكر هنا فقط وظيفتي التنظيف والحراسة.¹

أ. وظيفة التنظيف nettoyage: كانت هذه الوظيفة تكلف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر حوالي 50 مليون سننيم شهريا (500.000 دج/الشهر) لكن بعد تخريجها أصبحت تكلف المؤسسة حوالي 24 مليون سننيم شهريا (240.000 دج/الشهر) أي بتخفيض 26 مليون سننيم شهريا (260.000 دج/الشهر) لسنة 2015.

¹ تصريح رئيس مصلحة الأمن والنظافة.

ب. **وظيفة الحراسة gardiennage**: كلفت هذه الوظيفة المديرية حوالي 800 مليون سنتيم شهريا (8.000.000 دج/الشهر) وبعد إيكال هذه الوظيفة إلى مؤسسة خارجية أصبحت تكلفتها الإجمالية حوالي 300 مليون سنتيم شهريا (3.000.000 دج/الشهر) لسنة 2015، بهذا استفادت المؤسسة من 5.000.000 دج من تخريج هذه الوظيفة إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تستفيد من جميع الأنشطة التي قامت بتخريجها وذلك من حيث تخفيض الأعباء، خفض التكاليف، تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة، الرفع من القيمة المضافة سواء في الأنشطة المخرجة أو الأنشطة الداخلية التي أصبحت المؤسسة تولي لها اهتماما أكبر بعد تقليص مجموعة الأنشطة المؤسسة.

5. **اختيار مقدم الخدمة وتوقيع العقود**: إن اختيار المتعامل أو مقدم الخدمة موضوع جد مهم بالنسبة لمشروع التخريج، والذي يجب الاهتمام به من طرف المؤسسة الزبونة (مؤسسة اتصالات الجزائر) وفيما يلي بعض الممارسات التي حددتها مؤسسة اتصالات الجزائر من أجل تسهيل وتأمين هذا الاختيار:¹

- تحضير دفتر شروط رسمي: حيث يتم في هذا الدفتر التعريف بالمشروع، مواصفاته، أهدافه،.... وهذا لتمكين المترشحين من معايرة هذا العرض ومعرفة إمكانية انجاز المشروع بالشكل الذي تطلبه المؤسسة والمحدد في دفتر الشروط.

- الاستشارة consultation ويتم نشرها عبر وسائل الاعلام، المنشورات (المعلقات)...

- بعد أخذ المترشحين (les soumissionnaires) لدفتر الشروط تمنح

¹ دفتر الشروط الخاص بتخريج وظيفتي التنظيف والحراسة، إضافة إلى شرح رئيس مصلحة الأمن والنظافة لسير عملية القيام بالمناقصة من بدايتها إلى اختيار مقدم الخدمة.

لهم مهلة حسب المشروع المقترح من تاريخ صدور الإعلان وتكون هذه المهلة موجودة في دفتر الشروط من أجل إيداع ملفاتهم، حيث تودع الملفات في أظرفة مغلقة،

- ليأتي دور لجنة فتح الأظرفة commission d'ouverture بفتح الأظرفة وتقديمها للجنة التقييم commission d'évaluation من أجل تقييم النتائج ثم يتم الاتصال بالمتعامل أو المؤسسات المؤهلة لتقديم الأمر بالخدمة (L'ODS) l'ordre de service وامضاء العقد بين المتعامل الذي تم اختياره ومؤسسة اتصالات الجزائر لفتح المشروع.

يتم متابعة أشغال هذا المتعامل من طرف المصلحة التقنية للمؤسسة اتصالات الجزائر وتعتبر ممثل الإدارة وأي إخلال بشروط العقد أو لأي بند من دفتر الشروط يتم فسخ العقد مباشرة ودفع ما تكلفه المتعامل.

6. إعادة الهيكلة تبعا للوظيفة المخرجة: سوف نتحدث في هذه الفقرة عن العمال أي المورد البشري الذي كان مستخدما لشغل تلك الوظيفة قبل تخريجها فبعد تخريج الوظيفة من المؤسسة يتم تسريح معظم العمال إلا البعض منهم يتم تحويلهم إلى مقدم الخدمة فلا يمكن الإبقاء على جميع العمال لأن مقدم الخدمة لديه الكفاءات الخاصة به من أجل تحقيق الهدف الذي يصبو إليه هو والمؤسسة، أما بالنسبة لمورد أو عامل الوقتين تاح الوقت أكثر لاهتمام بالوظائف الأخرى لجعلها أكثر فعالية. أما المكان الذي كان مخصص للوظيفة سابقا فيبقى عبارة عن مكتب يقوم بشغله عامل حيث أن هذا العامل هو من كان مسؤولا من قبل عن هذه الوظيفة فيبقى داخل المؤسسة للمتابعة والربط بين الوظيفة المخرجة والوظائف الداخلية، هذا لأن الوظائف المخرجة من المؤسسة غير حساسا ولا تأخذ حيزا كبيرا داخل المؤسسة.

لا تكفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالعقد فقط إنما تعمل على المتابعة الدائمة لمورد الخدمة من داخل المؤسسة بالإبقاء على المسير المسؤول على الوظيفة سابقا من أجل ضمان مردودية الوظيفة المخرجة ومساهمتها في القيمة المضافة لخلق التوازن في محفظة نشاطاتها.

خلاصة:

تطمح المؤسسات الصناعية إلى تحقيق الأفضل دوما وذلك بالتفرغ لخدمة حرفتها الأساسية من أجل ارضاء عملائها وتحسين خدماتها، حي بدأت مؤسسة اتصالات الجزائر بتخريج بعض الأنشطة الثانوية البعيدة كل البعد عن حرفتها الأساسية مثل الحراسة، التنظيف ثم انتقلت إلى تخريج نشاط تركيب الألياف البصرية واصلاح التعطلات الهاتفية وتخريج نشاط الصيانة الذي سوف يصبح محل التطبيق في السنوات القليلة القادمة وتطمح في المستقبل إلى تخريج نشاطات يمكن أن تكون أكثر قربا من حرفة المؤسسة الأساسية.

وفيما يلي بعض النتائج المتوصل إليها من جراء الدراسة التطبيقية للموضوع:

1. اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر باستراتيجية التخريج ومحاولة تطبيقها مع جل الأنشطة التي لا تمثل الحرفة الأساسية للمؤسسة من أجل الاهتمام بما هو أساسي وتقديم الأحسن والأفضل للعميل بصفقتها المتعامل الوحيد للهاتف الثابت بالجزائر،
2. لم تتوصل مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تخريج وضائف حساسة ذلك لأنها في بداية الأمر وهي تفكر في تخريج المزيد من الأنشطة مستقبلا،
3. ركزت مؤسسة اتصالات الجزائر على عنصر التكلفة من جراء

تخريج نشاطاتها أكثر من أي عنصر آخر كالوقت أو المكان السابق الذي كانت تأخذه هذه النشاطات حيث أنها لم تستغل هاته الأماكن ولا زالت موجودة ويتم من خلالها متابعة النشاط المخرج،

4. ما يعاب على مؤسسة اتصالات الجزائر هو أنها لا تقبل أي آراء جديدة من طرف المعامل حتى وإن كانت لصالح المؤسسة فعلى المتعامل أن يلتزم بالعقد وأي اخلال به أو بشرط من شروط العقد تتخلى عن هذا المتعامل بفسخ العقد،

5. الخلط في بعض الأحيان بين مفهوم التخريج والمناولة بين المتعاملين فمفهوم التخريج لا يزال غامضا بعض الشيء في القطاع العمومي في الجزائر.

نختم هذه الدراسة بتقديم توصيات سواء لمؤسسة اتصالات الجزائر أو الدراسات القادمة المتعلقة بموضوع الدراسة من أجل إفادة البحث العلمي:

1. الاطلاع الجيد على مفهوم التخريج حتى لا يتم الخلط بينه وبين معظم المفاهيم المشابهة له

2. تبني استراتيجية التخريج قرار جيد إن اتخذته المؤسسة الشكل السليم فيمكن أن يجنب المؤسسة الوقوع في مخاطر هي في غنى عنها

3. وجب على المؤسسات الجزائرية وخاصة مؤسسات القطاع العمومي اختيار المتعامل الكفو والأخذ بآرائه التي يمكن أن تكون مفيدة ومريحة للمؤسسة وأن لا تعتبر اخلالا بشروط العقد بحيث يتم طرحها على إدارة المؤسسة ودراستها.

4. يتميز المحيط الاقتصادي بالمخاطرة فعلى مؤسسة اتصالات الجزائر الخوض في هاته المغامرة والتقرب من تخريج أنشطة حساسة من أجل الاهتمام أولا بما هو أهم ألا وهو حرفتها الأساسية، تقاسم المخاطر ثانيا

وأخيرا تشغيل المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة حتى لا يبقى القطاع العمومي حكرا على الدولة فقط ويدخل المنافسة العالمية.

قائمة المراجع:

- 1- مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية 2015.
- 2-Abdelouahid AKSISSOU Quelle démarche pour l'externalisation ? Une approche exploratoire, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du Cycle Supérieur de Gestion, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, *Juillet 2006*.
- 3-Besbes.I, " Evolution du périmètre d'activité et système de gouvernance d'entreprise, Le cas du groupe Danone ", thèse de doctorat, l'Université d'Angers, 2010.
- 4- Christophe Bredillet, Manuel théorique, LaStrada 1.0 <http://www.bessis.com/documents/lstheorie.pdf> vu le 09/05/2016
- 5-D.StephanHüsemann, Pourquoi et comment les entreprises externalisent leur service informatique, Travail de séminaire, Université de Fribourg, Suisse, Septembre 2010.
- 6-Duysters.G ,Hagedoorn.J" core competences and company performance in the world –wide computer industry" , Journal of High Technology Management Research, Volume 11, Number 1, 2000.
- 7-G.Johnson, K.Scholes, R.Whittington. F.Fréry, Stratégique, Pearson Education, 7° ed.
- 8-Jean-louisBravard, Robert Morgan, Réussir une externalisation, Village mondial Pearson Education France, Paris, 2007.
- 9-JérômeBarthelmy :«strategied'externalisation»,édition DUNOD, 3eme edition,2007.
- 10-JÉRÔME BARTHÉLEMY, CAROLE DONADA, Décision et gestion de l'externalisation «une approche intégrée »Revue française de gestion, 2007/8 n° 177.
- 11-Luc .B, " Avenir du Management et Management de l'Avenir : la place du métier " Management & Avenir, N° 1. DOI : 10.3917/mav.001.0007, 2004.
- 12- Management de l'externalisation, guide européenne de

l'externalisation, Réalisé par le Comité de Liaison des Services du MEDEF et l'Institut Esprit Service avec le soutien de la Commission Européenne, Paris .

13- marie-agnesmorsain, dictionnaire du management stratégique, édition belin sup, paris, 2000.

14-Mark R. Gallon, Harold M.Stillman and David Coates, Putting core competency thinking into practice, research paper on <http://www.iriinc.org/hotl.htm> le 26/7/1999 seen on 12/02/2016.

15- O.Meier, Diagnostic stratégique « évaluer la compétitivité de l'entreprise », DUNOD, 3eme édition, Paris, 2000.

16-Philip O'Keeffe, Scott Vanlandingham, MANAGING THE RISKSOF OUTSOURCING: A SURVEY OF CURRENT PRACTICES AND THEIR EFFECTIVENESS, Independent Risk Consulting, APICS.

<https://www.protiviti.com/en-US/Documents/Surveys/ManagingOutsourcingRisks.pdf>

17-Quélin Bertrand. L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction. In: Réseaux, volume 15, n°84, 1997,Les coûts de transaction.

18-SALMA BELLAJ, L'adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation : Cas des entreprises industrielles Tunisienne, thèse pour obtenir le titre de Docteur en Méthodes Quantitatives & en Productiques-Génie Industriel, Université de Paris 8 –Vincennes- Saint- Denis, 18/12/2009.

19-ShishankShishankand RobDekkers, OUTSOURCING VALUE CREATION ACTIVITIES: ACHIEVING OVERALL OPTIMAL PERFORMANCE , research paper, University of the West of Scotland, august 2008.on <http://www.researchgate.net/publication>

20- TugrulAtamer et Roland Calori, Diagnostic et décision stratégiques, DUNOD, Paris, 2eme ed, 2003.

21-www.catalyze.co.uk2014 vue le 11/06/2015.

22https://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/PortfolioMgmt_whitepaper_FINAL.ashx avril 2013. Vu le 06/03/2016.

23-<http://www.computerweekly.com/feature/Identifying-the-right-outsourcing-strategy>Vu le 15/01/2016.

24-<https://www.algeriatelecom.dz>