

## الأشكال الجديدة لإخراج النشاطات (externalisation)

### وتطبيقاتها

أ.عبيد الله فطيمة- جامعة معسكر

[البريد الإلكتروني: Abeidallah2008@yahoo.fr](mailto:Abeidallah2008@yahoo.fr)

ملخص

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

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

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

الكلمات المفتاحية: إخراج النشاطات، الإخراج المفتوح، تكاليف الصفقات، أنظمة النقل.

### Résumé

Après la propagation de la pratique d'externalisation qui, pour beaucoup d'entreprises a consisté à faire réaliser leur travail en Inde et en Chine à coûts réduits, voici venu le temps du crowdsourcing, que l'on pourrait traduire par "l'approvisionnement par la foule".

Le principe de fonctionnement du crowdsourcing est simple : au lieu d'utiliser les ressources internes d'une organisation pour réaliser certaines tâches, il s'agit d'utiliser le temps disponible du public, de la « foule », des citoyens pour créer du contenu, résoudre des problèmes, voire même contribuer à de la R&D.

L'un des secteurs dans lesquels cette méthode a commencé à produire des résultats concrets est celui du transport, surtout depuis la massification de l'internet mobile (connexion internet via un téléphone portable). Effectivement, il existe, en matière de transport et d'aménagement, plusieurs manières par lesquelles les usagers (le peuple, la « foule ») peuvent contribuer à l'amélioration d'un système de transport via la transmission de données et la remontée d'informations. Le crowdsourcing permet de rendre les systèmes d'information plus intelligents car chaque individu est un « capteur » d'informations potentiel.

### مقدمة

في جوان 2006 نشرت مجلة Wired التي تعتبر مرجعا مهم في مجال الاستعمالات الحديثة للتكنولوجيا مقالا حول مفهوم جديد بدأ لتوه في البروز Le Crowdsourcing. و لشرح هذا المفهوم تناول المقال مثال يتعلق بمديرة مشروع المتحف الوطني الصعي في واشنطن Claudia Menashe التي كانت بحاجة إلى مجموعة من الصور للقيام بمعرض حول الأوبئة، و كالعادة لجأت إلى مصور مستقل عرض عليها مجموعة من الصور يتراوح سعرها بين 100 و

150 دولار، و ذلك طبعا بعد الأخذ بعين الاعتبار الطابع الأخلاقي للموضوع، لكن مديرة المشروع رفضت العرض و ذلك لاكتشافها موقع Isotockphoto حيث اشترت في اليوم نفسه 56 صورة بسعر واحد دولار للوحدة.<sup>1</sup>

إن الاشكالية المتعلقة بهذا البحث هي: كيف يمكن الاستفادة من هذه الظاهرة في قطاع النقل؟

نحاول في هذه المقالة ابراز مفهوم الاخراج المفتوح، النظريات المفسرة له و تطبيقاته في قطاع النقل، و لكن قبل ذلك سنتعرض للنماذج الكلاسيكية للإخراج.

### 1- نماذج اخراج النشاطات

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

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

قوي	إخراج نشاطات استراتيجي مع تحويل للموارد (3)	إخراج نشاطات استراتيجي (4)
	إخراج نشاطات تقليدي مع تحويل للموارد (2)	إخراج نشاطات تقليدي (1)
القرب من قلب المهنة	إدخال	إخراج
ضعيف	احتمال اللجوء إلى الإخراج أو الإدخال	

### الشكل 01: نماذج اخراج النشاطات

المصدر: Jérôme Barthélemy: Stratégies d'externalisation, 2007, p14

و عليه نميز النماذج التالية لإخراج النشاطات:

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

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

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

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

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

## 1-2- إخراج نشاطات تقليدي مع تحويل للموارد l'externalisation traditionnelle avec transfert de

ressource

النمط الثاني لإخراج النشاطات يتأتى من خلال توكيل نشاط حساسيته منخفضة لمورد خارجي في انتظار إمكانية تحقيقه مستقبلا بالداخل، هذا النوع من إخراج النشاطات يختلف عن النوع الأول لأنه يتطلب متابعة ومراقبة أكبر. كما يطرح إشكالية نقل الموارد من أفراد وتجهيزات. إن الأنشطة البعيدة عن قلب المهنة هي التي تعنى بهذا النوع من إخراج النشاطات.<sup>3</sup>

## 1-3- إخراج نشاطات استراتيجي مع تحويل للموارد l'externalisation stratégique avec transfert de

ressources

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

## 1-4- إخراج نشاطات استراتيجي l'externalisation stratégique

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

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

• تمس العملية النشاطات الاستراتيجية التي تتمتع بحجم كبير وتساهم في القيمة المضافة (الإعلام الإلي، البحث والتطوير، الإمداد...):

• تنطوي على مبالغ مالية ضخمة؛

• تنفيذ العملية يؤدي إلى تحمل مخاطر كبيرة، فطبيعة العلاقة مورد/زبون ترقى إلى علاقة تعاون وشراكة.<sup>4</sup>

## 2- إخراج الأنشطة العمومية

### 2-1-1- الشراكة بين القطاع العام والخاص: تنشأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال إبرام عقود

الامتياز أو عقود التأجير التشغيلي للدخول في تنفيذ المشاريع التنموية والبنى التحتية للدولة. وتعتمد السياسات المختارة لزيادة المدخرات العامة على ظروف كل دولة على حدى، فمثلا اعتمدت المملكة المتحدة في منتصف التسعينات من القرن الماضي سياسة القاعدة الذهبية التي تسمح للحكومة بالاقتراض لتمويل مشاريعها التنموية. كما تختلف أهداف الشراكة ما بين السعي لتأمين إدارة وتشغيل المرفق (الهدف الحكومي) وتحقيق الأرباح (الهدف التجاري)، وعليه يمكن ان نعرف الشراكة العامة الخاصة بأنها امتزاج الدعم والضمان الحكومي برأسمال وخبرة

القطاع الخاص لإدارة مرفق ذو مصلحة عامة لمدة محددة يحقق على هامشه عائدا مجزيا لشريك القطاع الخاص. و من التعريف يمكن ان نستخلص النقاط التالية:

• من أهم خصائص الشراكة هو وجود شريك القطاع العام، و بوجوده يعطي صفة الشراكة و إلا أصبحت الشركة شركة مساهمة عادية:

• تتنوع أشكال مساهمة الدولة في الشراكة ما بين تقديم المشاركة المالية، العينية:

• يجب أن تكون حصة أسهم الشريك العام أكثر من حصة أسهم الشريك الخاص و يمكن أن يكون شكل الأغلبية نسبية وليست مطلقة:

• يجب أن يكون الهدف من الشراكة هو تحقيق المصلحة العامة و يحقق على هامش الشراكة عائدا مجزيا لشريك القطاع الخاص:

• لا بد أن تكون مدة العقد معلومة للطرفين و يجوز لشريك القطاع العام تجديد العقد مع نفس الشريك أو اسناده لشريك اخر اذا اقتضت المصلحة العامة ذلك. و أشكال الشراكة العامة الخاصة متنوعة، قد تبدأ بتأسيس الدولة شركة مساهمة تمتلك فيها أغلبية رأس مال ادارة و تشغيل المرفق العمومي الاقتصادي، ثم تسمح للقطاع الخاص بتغطية الاكتتاب، مروراً بالخصخصة الجزئية مثل عقود اخراج النشاطات، كذلك تأمين الشركات المحلية، مع التخلي عن جزء من رأسمال الشركة المؤممة للقطاع الخاص. بالإضافة إلى تنازل الدولة عن أسهمها لشريك استراتيجي للقطاع، أو شراء الدولة لأسهم شريك استراتيجي.

و كأي عقد بين طرفين لا بد من وجود ايجابيات و سلبيات في بناء الشراكة بين القطاعين العام و الخاص، و فيما يلي أبرز تلك الايجابيات و السلبيات:

• تقليل الاعتماد على الميزانية العامة للدولة في اقامة المشاريع التنموية:

• توزيع المخاطر بين أطراف الشراكة:

• تقديم خدمات عالية الجودة للمستخدم:

• تشجيع شركات القطاع الخاص و دعم المستثمر المحلي و جذب المستثمر الأجنبي:

• تنوع مصادر دخل الدولة:

• نقل التكنولوجيا الحديثة.

أما سلبياتها فهي:

• مخاطر سحب المشاريع من الشريك الخاص في حال وجود مخالفة جسيمة مما يؤثر على قبول الشركات للدخول في الشراكة مع القطاع العام:

• المغالاة في تحديد السعر العادل للخدمة المقدمة للجمهور:

• احتمالية افلاس الشريك الخاص مما يضع المشروع في دائرة الخطر:

• احتكار المشاركة من قبل القطاع الخاص بعدد معين من رجال الأعمال ذوو النفوذ السياسي:

• انعدام الشفافية و ضعف أدوات الرقابة الحكومية مما يؤدي لتغيير مسار هدف الشراكة من تحقيق المصلحة العامة إلى تحقيق المصلحة الخاصة.

و يشير المعنى الضمني للشراكة بأن دور الدولة تغير من مقدم للخدمات إلى منظم و مراقب لها و هذا

يتطلب توفير أدوات رقابية عالية الكفاءة توازي كفاءة القطاع الخاص.<sup>5</sup>

2-2- الفرق بين اخراج النشاطات (على المستوى العمومي) و الخصخصة privatisation: تعرف الخصخصة

كما يلي: "هي تحويل النشاطات التي كانت مقلدة للقطاع العام إلى القطاع الخاص كتوصيلات الغاز والكهرباء". هناك فرق شاسع بين الاخراج، يتجسد في أن الخصخصة تحول أيضا مراقبة النشاط، أما في حالة الاخراج فيفرض على الطرف الثاني ، أن يوافق على اجراءات المراقبة. إن "لخصخصة المقننة" هي تخلي الحكومة عن بعض النشاطات وتوجيهها إلى القطاع الخاص لكن مع الحفاظ على المصلحة العامة وذلك بتقنياتها. ليست وحدها المؤسسات الخاصة التي تسعى إلى خفض تكاليفها وتنمية فعاليتها، إذ أن الاتجاهات الحديثة تشير إلى وجود ملحوظ لمشاركة المنظمات التي لا تهدف إلى الربح والحكومات للحصول على عقود الاخراج. يحدد Osborne و Gabler ثلاث أصناف للاخراج:

● قطاع عام/ خاص: منظمة عمومية في منافسة مع منظمات أخرى من القطاع الخاص لخدمة وظيفة أو مصلحة في القطاع العام؛

● قطاع خاص/عام: منشآت من القطاع الخاص تتنافس لإنجاز خدمة أو نشاط عمومي؛

● قطاع عام/عام: منشآت عموميتين أو أكثر تتنافس لخدمة أو انجاز وظيفة عمومية.

إن الاخراج ظهر في فترة التوجه نحو اللامركزية، يدعو Paul Offert هذه الظاهرة بالأثر الفريد أي أن الأثر الفريد يتمثل في تقلص تدخل الالة الحكومية. ذلك أن القطاع العمومي والحكومة لا يمتلكان الخبرة الكافية، ولا حتى اليد العاملة المؤهلة لإنجاز العمل المطلوب.

3- اخراج النشاطات المفتوح Le Crowdsourcing

3-1- تعريف الاخراج المفتوح:

هناك عدة تعاريف من بينها:

" الاخراج المفتوح هو اخراج مهمة عادة ما كان يقوم بها فرد واحد إلى مجموعة من الأفراد من خلال دعوة للمشاركة"<sup>6</sup>

"الاخراج المفتوح crowdsourcing (باللغة الانجليزية، externalisation ouverte باللغة الفرنسية) على أنه عملية إخراج تقوم بها منظمة ما من خلال موقع الكتروني إلى عدد كبير من الأفراد (la foule)، غالبا يكونون مجهولي الهوية."<sup>7</sup>

و نحلل هذا التعريف كما يلي:

● **الاخراج externalisation**: إن الاخراج أصبح يمثل نمط قيادة لأغلب أنشطة المنظمة وهو اتفاق يشترط بأن تقوم منظمة بتعهيد جزء من أنشطتها إلى منظمة أخرى بعقد يحدد كيفية نقل النشاط. لقد اقترح Arnold أربع خصائص لتوصيف عملية الاخراج:

\* المنظمة التي تتخذ القرار الاستراتيجي للاخراج:

\* الأنشطة و العمليات التي يتم اخراجها: وهناك أربع أنواع من النشاطات (نشاطات تمثل قلب المهنة، نشاطات لها علاقة بقلب المهنة، نشاطات مدعمة ونشاطات ثانوية)؛

\* وجود منظمات ترغب في تسيير هذه النشاطات و يطلق عليها مصطلح الموردون؛

\* شكل الاخراج: بمعنى درجة الاخراج و التي ترجع إلى مفهوم المنظمة الهجينة.

● **موقع الكتروني site web**: هنا يتعلق الأمر بنوعين من المواقع، الأول عندما يكون الموقع عبارة عن سوق

الالكتروني تقدم فيه المنظمات طلباتها بتنفيذ عمليات نوعية من طرف الجمهور la foule. النوع الثاني عندما يكون الموقع خاص بالمنظمة تعلن عن طريقه رغبتها في انجاز وظيفة أو نشاط أو عملية.

• عدد كبير من الأشخاص (الجمهور) *la foule*: و كلمة أشخاص هنا تدل على الأفراد الطبيعيين و كذلك المؤسسات، هناك عدة خصائص تميزهم، من بينها: تشتت الأفراد المستعدين لتقديم خدماتهم، بمعنى ليس لهم مقر واحد يعملون فيه و إنما كل فرد يكون متصل بشبكة الأنترنت و له دراية كافية بالأنترنت تسمح له بعرض خدماته. هذا ما يجعل برم أي عقد يستند على مدى كفاءة الفرد، و ميزة هذه العلاقة تكمن في التكلفة المنخفضة لتوظيف الفرد. كما يؤدي ذلك إلى محدودية الوظائف و النشاطات التي يمكن اخراجها اعتمادا على الاخراج المفتوح.<sup>8</sup>

• مجهولي الهوية: غالبا يكون الأشخاص أفراد طبيعيين أو مؤسسات) غير معروف في الهوية، فهذه العملية تعتمد بالدرجة الأولى على الثقة.

### 2-3- مناقشة الاخراج المفتوح من الناحية النظرية:

#### • الاخراج المفتوح في اطار نظرية تكاليف الصفقات و نظرية الموارد:

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

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

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

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

إن كل نظرية لها عنصر مركزي: الأصل *actif* بالنسبة لنظرية تكاليف الصفقات، و المورد *source* بالنسبة لنظرية الموارد. إن الكثير من الباحثين يرون أن هذين العنصرين متكافئين.<sup>9</sup>

كذلك لدينا أصل نوعي /غير نوعي، مورد استراتيجي /مورد غير استراتيجي.

إن الأصل النوعي بالنسبة لنظرية تكاليف الصفقات لا يمكن اعادة استعماله و تحويله لاحتياجات أخرى دون تخفيض محسوس في قيمته. إن المورد الاستراتيجي بالنسبة لنظرية الموارد يمثل عامل محدد للميزة التنافسية للمؤسسة. الجدول أدناه يبين اتخاذ قرار الاخراج المفتوح استنادا لنظرية تكاليف الصفقات و نظرية الموارد

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

الجدول 01: اتخاذ قرار الإخراج المفتوح اعتمادا على نظريتي تكاليف الصفقات و الموارد

المصدر: Watjatrakul, 2005, p395

إن سلوك مجموعة كبيرة من الأشخاص يمتاز باللاتأكد، لذا تدرج عملية الإخراج المفتوح crowdsourcing في العمود الأخير، نلاحظ أن هذا العمود يغلب عليه قرار الإدخال internalisation. لقد حاول الباحثون تقديم عدة براهين على جودة هذه النظريات في تفسير قرار الإخراج، غير أن الواقع يفند نتائج هاتين النظريتين. و كمثال عن ذلك دراسة lebraty حول الإخراج المفتوح.

حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات قد تتخذ قرار الإخراج بغض النظر عن طبيعة الوظيفة (أصل نوعي أو غير نوعي، مورد استراتيجي أو غير استراتيجي).<sup>10</sup>

بحيث نجد على الأقل عملية إخراج واحدة بالنسبة لكل حالة. كما هو مبين في الجدول التالي:

وصف العناصر المخرجة	المؤسسة (مثال)	خصائص النشاط
حصة تهم بث فيديو رواد الانترنت	Sportingnews	أصل غير نوعي، مورد غير استراتيجي
خلق نماذج جديدة لأحذية	John Fuevog	أصل غير نوعي، مورد استراتيجي
تشكيلة جديدة من Lego ، تكون مبرمجة حسب لغات معينة	Lego	أصل نوعي ، مورد غير استراتيجي
بحوث متعلقة بخلق منتجات جديدة للاندماج مع منتجات P&G	Procter& Gamble	أصل نوعي ، مورد استراتيجي

الجدول 02: أمثلة عن عمليات إخراج مفتوح حسب طبيعة الأصول و الموارد

المصدر: Lébraty, p15

• النظريات السلوكية لتفسير الإخراج المفتوح:

إن المقاربات السابقة تندرج ضمن الأطار العام الذي يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية حسب النظرية النيوكلاسيكية. لكن هناك مقاربات أخذت بعين الاعتبار السلوك البشري و التكنولوجيا. فمثلا لدينا الاتصال الالكتروني كتكنولوجيا الذي يعتبر كأهم عنصر في عمليات الاخراج المفتوح.

إن هذه المقاربات تنتقل من رؤية ترتكز على قرار اتخاذ قرار الاخراج إلى رؤية ترتكز على استغلال ابداع تكنولوجيا معين لتسهيل تسير نشاطات المؤسسة.

في هذا الأطار فإن نظرية شبكة/عون (Lateur,2006) acteur/reseau، يمكن أن تشكل قاعدة لفهم ظاهرة الاخراج المفتوح. هناك مجموعتين من النظريات يمكن أن تفسر الاخراج المفتوح. المجموعة الأولى تتعلق بالسلوك الادراكي لعون اجتماعي، و الثانية تعتمد على مفهوم الثقة la confiance.

المقاربة النظرية الأولى ترتكز على أعمال (Bandura,1986)، هذه الباحثة اقترحت تفسيرات للسلوك البشري و التفاعلات الاجتماعية. و اعتمدت على تأثير السلوك البشري المؤلف من حصيلة كفاءة الشخص المرتبطة بأفعال محددة. إن بوندراسعى إلى شرح مفهوم الكفاءة الذاتية. في حالة الاخراج المفتوح، فإن رئيس منظمة ترغب في الاستعانة بمصادر خارجية يمكن بسهولة أن يحل محل الفرد لأداء نشاط معين اذا كانت له القدرة على تخيل فرد مشابه يقوم بنشاط معين و هنا تعتبر خبرة رئيس المنظمة مصدر مهم لتحديد امكانية اختيار الاخراج.

المقاربة النظرية الثانية تعتمد على الثقة، و هنا نلاحظ تناقض، فبينما يعتبر اللاتأكد المرتبط بإنجاز عملية الاخراج المفتوح جد مرتفع (نتيجة الهوية غير معروفة للأشخاص الذين سيقومون بإنجاز هذا النشاط)، إلا أن ذلك لا يدفع المؤسسة لإدخال النشاط، و هنا السؤال المطروح :لما تتم عمليات الاخراج رغم هذه الشروط الصعبة؟ يرى الخبراء أن الاجابة متعلقة بالثقة التي يضعها الأشخاص في المجتمع الافتراضي، و بالتالي فهذا يعتمد على مدى ذكاء الأشخاص في تقديم خدماتهم على الأنترنت.

إن النظريات السلوكية هي نظريات متممة لتفسير اخراج النشاطات المفتوح، فالنظريات النيوكلاسيكية اعتمدت على الجانب الاقتصادي للظاهرة لتفسير قرار اخراج النشاطات، أما النظريات السلوكية فركزت على الجانب البشري و التكنولوجي.<sup>11</sup>

### 5-تطبيق الاخراج المفتوح في قطاع النقل:

إن أشهر مثال عن الاخراج المفتوح هو موسوعة ويكيبيديا، إن هذا المشروع ينطوي على عدد كبير من الأفراد المؤهلين الذين يلتزمون بمبادئ أساسية يقدم من خلالها المحتوى العلمي للموقع.<sup>12</sup>

من بين المجالات التي حققت فيها هذه الظاهرة نتائج ملموسة قطاع النقل. خاصة بعد الانتشار المكثف للأنترنت عبر المحمول (هاتف نقال مزود بالأنترنت). في الواقع يوجد العديد من الوسائل التي تمكن الجمهور من المساهمة في تطوير أنظمة النقل من خلال اوصول المعطيات و تجميع المعلومات. إن الاخراج المفتوح يجعل أنظمة المعلومات أكثر ذكاء لأن كل فرد من الجمهور يكون مستعدا لاستقبال المعلومات.

هذا يعتبر حال العديد من التطبيقات المستعملة في ادارة المرور، التي تعتمد على أنظمة الملاحة و الهواتف الذكية المزودة بأنظمة تحديد المواقع GPS لتقديم المعلومات في الوقت الفعلي، كمثال عن ذلك في فرنسا نظام Cayote المضاد للرادار و هو يستند على نظام الاخراج المفتوح. حيث المعلومات التي يتشاركها الأفراد يكون مصدرها مستخدمين آخرين.

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



و بالمثل فإن عمالقة الكمبيوتر google و microsoft، طوروا خدمات المرور بالاعتماد على الخرائط الرقمية (google maps, bing maps).

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

## الخاتمة

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

- التقريب بين المشاريع و المستهلكين
- تعزيز انتماء و ولاء المستهلكين
- تعزيز التوصية.

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

## المراجع

1. Jean-FabricLebraty ,Vers un nouveau mode d'externalisation : Le Crowdsourcing ,2007, p2
2. Bertrand Quélin : externalisation et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle, revue française de gestion, N° 143,2003, p13
3. Jérôme Barthélemy,Stratégies d'externalisation, Ed Dunod,Paris,2003, p 14p15
4. Jérôme Barthélemy: Stratégies d'externalisation, , Ed Dunod,Paris 2007, p14
5. عبد الرحمان صقر، لشراكة العامة الخاصة، مجلة لوم الاقتصادية، العدد الثاني، الكويت، ص14ص15
6. Jacques Blanc, Le crowdsourcing, quels enjeux pour les entreprises ?, p09,http://ideance.net/publications/crowdsourcing-analyse-et-definition.pdf
7. Katia Lodre: Crowdsourcing:une nouvelle forme de création de valeur?stratégie d'externalisation et innovation,communication pour la journée de recherche « nouvelles perspectives en Management Stratégique » , juin 2007, p9
8. Jean-Fabric Lebraty , Op.Cit,p09
9. Watjatrakul : Determinants of IS sourcing Decision(A comparative Study of transaction cost theory versus the resource-based view, journal of strategic management, Vol 14, 2005, p397
10. Katia Lodre, Op.Cit, p06p07
11. Jean-Fabrice lebraty ,Op.Cit, p16 p17
12. M. Lucas ASFORA , M. FrédéricBousquié, Le Crowdsourcing :Enjeux dans le domaine des transports, Janvier 2011, http://www.predim.org/IMG/pdf/596\_Notes\_ITS\_-\_Janvier\_2011\_-\_Crowdsourcing.pdf, P3