

تأثير دوافع اللجوء لإخراج النشاطات (outsourcing) على العوامل المحددة لاختيار المورد

أ. عبيد الله فطيمة

أستاذة مساعدة (أ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة معسكر

د. مختاري فيصل

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

جامعة معسكر

ملخص:

حاليا تعرف ظاهرة إخراج النشاطات انتشارا واسعا بين المؤسسات، وهي تتمثل في: "قيام المؤسسة الصناعية أو التجارية بتعهيد وظيفة أو جزء منها كانت تنجز سابقا في الداخل، إلى مورد خارجي". الهدف من هذا المقال هو تسليط الضوء على الدوافع التي تجعل المؤسسات تلجأ إلى إخراج النشاطات، وأثر هذه الدوافع على المعايير التي تحفز المؤسسة على اختيار الموردين".

باستعمال نموذج الانحدار الخطي المتعدد، توصلنا أن دوافع اتخاذ قرار إخراج النشاطات تؤثر في العوامل المحددة لاختيار المورد بصفة جزئية. وتتمثل هذه الدوافع في: صعوبات تسيير النشاط داخليا، محدودية الكفاءات الداخلية واتساع نشاط المؤسسة، وجود عروض جيدة تسمح بتحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة.

الكلمات المفتاحية: إخراج النشاطات، اختيار المورد.

Abstract:

Nowadays, the outsourcing is a phenomenon enterprises more and more often resort to. It consists, for an industrial or a commercial company, in "confiding all or a part of a function, assured before the internal, by an outside provider". The target of this article is to shed light on the motives in which enterprises resort to outsourcing, and the impact of these motives on the criteria which are going to spur a company on to choose providers".

Using multiple linear regression model, we found that the motives of the decision of outsourcing affect the determinants of the choice of the provider. These motives are: the difficulties of conducting activity internally, limited internal efficiencies and breadth of enterprise activity, having good offers to convert fixed costs into variable costs.

Key words: outsourcing, selecting outsourcing provider.

مقدمة:

لقد أيقنت المؤسسات أن ممارسة المنافسة والوصول الى ارضاء العميل لا يتأتى الا من خلال تجميع الموارد باتجاه الوظائف الأكثر خلقا للقيمة، والتي تمس المركز التنافسي للمؤسسة بالسوق، أي الوظائف والأنشطة التي تشكل قلب المهنة "le cœur de métier"، في هذا الاطار تبرز اخراج النشاطات كاستراتيجية لتقليص حجم المؤسسة، من خلال التحلي عن أنشطتها غير أساسية، ومن ثم تحقيق حجم معياري، يسمح لها بأداء وظائفها بشكل مرن.

يعتبر اخراج الأنشطة الانتاجية أمر كلاسيكي في صناعة السيارات، أصبح المصنعون الاوربيون والأمريكيون يتبعون خطى المؤسسات اليابانية شيئا فشيئا، حيث طورت هذه الأخير شبكة من الموردين منذ سنة 1950. في قطاع الاعلام الآلي، نجد مؤسسة Original-OEM EquipmentManufacturers- التي تخرج تقريبا كل المكونات المستعملة في الأجهزة التي تسوق تحت علامتها. في الصناعة النسيجية، نادرا ما تنجز المؤسسات ذاتيا ما تقوم بتسويقه.

الطفرة الحالية للاخراج تكمن في اخراج الأنشطة الخدمانية (Quinn J.B,1994). لكن ظاهرة اخراج الأنشطة الخدمانية ليست جديدة كليا. فالتحكيم بين الموارد الداخلية والموارد الخارجية كان دائما مطروح، فالعديد من الأنشطة التي كانت تعتبر تاريخيا مدمجة في المؤسسة، أصبحت المؤسسات تخرجها شيئا فشيئا. فالأنشطة المحيطة كالاطعام، البستنة، التنظيف والحراسة صارت توكل إلى موردين خارجيين في العديد من المؤسسات. في حين أن الأنشطة التي تعتبر حساسة وتتصل بالسير الجيد للمؤسسة مثل الاعلام الآلي، الاتصالات واللوجستيات فهي لم يتم إخراجها إلا حديثا. على المستوى الدولي، المثال

الرائد هو بالتأكيد مثال مؤسسة Eastman Kodak التي قامت باخراج قسم كبير من وظيفة الاعلام الآلي والاتصالات منذ 1989.

حوافز اللجوء إلى عمليات الاخراج بدورها تطورت. كان الهدف التقليدي للإخراج هو تخفيض التكاليف. حاليا ضرورة خلق القيمة للمساعم تجبر المؤسسات على تحويل الأفراد والتجهيزات إلى موردين متخصصين للتخفيف من مميزاتهم وزيادة مردوديتهم. من جهة أخرى فإن اللجوء للاخراج يكون بهدف تركيز استثمار الموارد المالية في الأنشطة التي تخلق القيمة.

بالنسبة للمؤسسة الجزائرية فإن دورها كان مختلف في الاقتصاد، فخلال النظام الاشتراكي المحض كانت المؤسسة الجزائرية الوحدة الأساسية لتطبيق البرامج والمخططات الوطنية الاقتصادية، لكن بتوجه المؤسسة الجزائرية نحو الاقتصاد الحر ولو بصفة بطيئة من خلال برامج التعديل الهيكلي والخصوصية وخلق مؤسسات خاصة، تغير هذا الدور وأصبحت المؤسسات مطالبة بتفعيل دورها ف الاقتصاد. هنا تبرز استراتيجية اخراج النشاطات كفرصة للمؤسسات الجزائرية وخاصة منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فهي تسمح لها بالتطور السريع من خلال الاستفادة من كفاءات لا تتوفر عليها في الداخل. خاصة اذا ما لجأت إلى التعاقد مع موردين أجنب يتوفرون على تكنولوجيات متطورة.

أ- إشكالية البحث: يسعى هذا البحث للإجابة على الاشكالية التالية:

هل تؤثر دوافع المؤسسة لانتخاذ قرار اخراج نشاط ما في العوامل المحددة لاختيار المورد الذي سيوكل

له إنجاز هذا النشاط؟

ب-فرضية البحث: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدوافع الاخراج على العوامل المحددة لاختيار المورد في اطار مشروع اخراج النشاطات.

ج-أهداف البحث: تشمل أهداف هذه الدراسة النقاط التالية:

- التعرف على استراتيجية اخراج النشاطات؛
- التعرف على الدوافع التي تحفز المؤسسات على اللجوء لإخراج النشاطات؛

- التعرف على أهم العوامل المحددة لاختيار المورد؛

- دراسة تأثير دوافع الاخراج على العوامل المحددة لاختيار المورد.

د-منهجية البحث: ينقسم هذا البحث إلى قسمين، القسم الأول تطرقنا فيه إلى مفهوم اخراج النشاطات، الدوافع التي تساهم في لجوء المؤسسات لإخراج النشاطات وأخيرا العوامل المحددة لاختيار المورد في اطار اخراج النشاطات. أما القسم التطبيقي فتم من خلال توجيه استبيان لعينة مكونة من 41 مؤسسة تمارس فعلا استراتيجية اخراج النشاطات. الاستبيان يتكون من ثلاث أجزاء: الجزء الأول خاص بتعريف المؤسسة، الجزء الثاني خاص بدوافع اللجوء إلى اخراج النشاطات، أما الجزء الثالث فخاص بالعوامل المحددة لاختيار المورد في اطار مشروع اخراج النشاطات.

هـ-الأدوات الاحصائية: تم استخدام الاحصاء الوصفي، التحليل العائلي بطريقة varimax، الانحدار الخطي المتعدد، وتم حساب هذه الاختبارات بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 20.

1-الجانب النظري

1-1-تعريف اخراج النشاطات

اخراج النشاطات هو العملية التي من خلالها تتعهد مؤسسة ما لمورد خارجي مختص، بصف تامة وكاملة مسؤولية وظيفة fonction أو نشاط activité، وقد يصاحب هذا نقل مجموع الموارد المادية والبشرية من المؤسسة إلى المورد، وذلك لفترة زمنية طويلة.¹

يعرف Bertrand Quélin اخراج النشاطات على أنه "تحويل نشاط معين إلى مورد خارجي بصفة مستمرة، بعدما كان هذا النشاط ينجز سابقا داخل المؤسسة."²

"يعرف اخراج النشاطات على أنه الاستعمال الاستراتيجي للموارد الخارجية لتحسين العمليات والنشاطات التي عادة ما يتكفل بها الفريق الداخلي حيث يعتبر اخراج النشاطات كاستراتيجية تتعاقد بفضلها المؤسسة

¹ M. François EDOUARD, *Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités*, 30 Mars 2005, p9

² Frédéric TCHERNEIANM, *Les nouvelles règles de l'externalisation*, dossier groupe HEC, 2002, p32

مع ماخى خدمات متخصصين. الذين يصبحون بعد ذلك شركاء قيميين، بحيث تتعاقد المؤسسة مع مؤسسات أخرى لتقييم معها علاقات طويلة المدى حيث هذه المؤسسات تتمتع بإمكانيات تتكامل مع امكانياتها، لكن الفرق بين التكامل بين الموارد وإخراج النشاطات هو أن هذا الأخير يتطلب إعادة هيكلة لبعض النشاطات، وكذلك انتقال فريق العمل في بعض الأحيان.³

"يمكن تعريف إخراج النشاطات من منطلق تسييري بإخراج النشاطات هو تسيير تفويضي، ذلك أنه يتم عن طريق تعهد بعض النشاطات إلى طرف خارجي لفترة زمنية طويلة."⁴

"إخراج النشاطات هو توكيل حقيقي لنشاط ما بعقد طويل الأجل يهدف إلى خلق القيمة المضافة من خلال علاقة شراكة زبون/مورد."⁵

من التعاريف السابقة فإنه يمكن استنتاج أربع خصائص لعمليات إخراج النشاطات:

- الالتجاء لمورد خارجي للقيام بنشاط كان ينجز داخل المؤسسة؛
- أحيانا تتوافق مع نقل الموارد البشرية والمادية؛
- تتم في إطار تعاقدى يتجسد من خلال تحديد الالتزامات والتعهدات المتبادلة؛
- تتميز بأنها ارتباط طويل الأجل بين المؤسسة ومورديها (أحيانا بعقود قصيرة الأجل ولكن متجددة).

³ Benoit A.AUBERT et al, *Managing IT Outsourcing Risk (Lessons learned-scientific series)*, CIRANO, Montréal, Mai2001, p12, www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2001s-39.pdf -

⁴ *Baromètre outsourcing*, 2003,p 10 www.cnccef.org/rxpertises/redowon/outsourcing-barometre2003.pdf

⁵ Nicolas GOMEZ et al, *Etude de Performance de l'Outsourcing RH*, 2009, <http://www.youscribe.com/catalogue/tous/savoirs/sciences-humaines-et-sociales/etude-de-performance-de-l-outsourcing-rh-2008-2009-540092>

1-2-2-1- دوافع اتخاذ قرار اخراج النشاطات

1-2-1-1- تخفيض التكاليف: إن الأسباب التي تجعل تكاليف المورد أقل من تكاليف المؤسسة المخرجة متعددة، إضافة لانخفاض تكلفة اليد العاملة هناك طرق التنظيم، التكنولوجيا المستعملة، أثر الخبرة المتراكمة واقتصاديات الحجم. ولهذا يعتبر تخفيض التكاليف أهم دافع للإخراج لدى جل المؤسسات.

1-2-2-1- التقليد: عندما تقوم شركة ناجحة بتقديم تأكيد مفاده أن السبب وراء تحقيقها لهذا النجاح هو اعتمادها على اخراج النشاطات في تنفيذ بعض أو أغلب أنشطتها، هذا الأمر يؤدي إلى جذب العديد من المؤسسات نحو تقليد ذلك، باعتبار أن اخراج النشاطات أصبح الاستراتيجية التي تقود للنجاح وبالتالي يصبح التوجه إلى اخراج النشاطات موضة العصر، لكن ما لا تدرکه المؤسسات المقلدة أن المؤسسات الناجحة تميل إلى تقديم تقارير متفائلة.⁶

1-2-3-1- المردودية المرتفعة للاستثمارات: انطلاقاً من نظرية التكاليف المقارنة فإن المؤسسة تلجأ إلى المورد الخارجي حتى وإن كان تنفيذ العمل داخلياً أقل كلفة، وهذا للاستفادة من القدرات المالية التي يوفرها الكسب الخارجي في استثمارات أكثر مردودية والتي تتناسب وتخصصات المؤسسة.

1-2-4-1- المردودية الاستراتيجية: نظراً للتحويلات الاقتصادية فإن المؤسسة مطالبة بتغيير استراتيجيتها حسب الوضع السائد، فالمؤسسات المندمجة تجد صعوبة في التخلي عن قطاع سوقي معين أو تغيير نشاطها أو توقيف إنتاج معين، بينما تقل هذه الصعوبة عند المؤسسات التي تلجأ إلى اخراج النشاطات، وذلك باللجوء إلى فسخ علاقة الشراكة عند الضرورة.⁷

⁶ عامر اسماعيل عبد الله حديد، تحديد معايير اختيار المورد في اطار عملية التعميد، مؤتمر دولي حول عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة جنان، لبنان، 2012، ص 12.

⁷ Yves BARREGRE & M. BOUCHE, *Les Politique D'impartition*, R.F.G, 1982, p08.

1-2-5-زيادة المرونة: في دراسة مست الشركات الكندية أكدت 69% من الشركات أن الهدف من انتهاز استراتيجية اخراج النشاطات هو زيادة المرونة.⁸ فإخراج النشاطات يخفض من حجم المسؤوليات الواجب تحملها مثل تسير أصناف مختلفة من العمال، ويسمح للمسيرين بالتركيز فقط على الأمور والقضايا التي يتم تنفيذها داخل المؤسسة.⁹

1-2-6-الحاجة إلى النقل الضمني للمعارف: بعض النشاطات يمكن أن تعتمد على الكثير من المعارف العلمية الضمنية، مثلاً عندما نكون بصدد استغلال تكنولوجيا معقدة وحديثة، فإن هذا النوع من المعارف يصطدم بالكثير من الحواجز، فمن جهة يوجد مشكل عدم تناظر المعلومات وبالتالي احتمال الاختيار الخطأ ومن جهة أخرى هناك مشكل نشر سرية المعرفة والتكنولوجيا، وبالتالي خطر التقليد من المنافسين، في هذه الحالة فإن الاختيار الأنسب هو تنفيذ العمل داخل المؤسسة، خاصة إذا كانت المؤسسة التي تنفذ العمل هي صاحبة التكنولوجيا. لكن إذا لم تتمكن المؤسسة من تنفيذ العمل داخلياً لسبب أو لآخر، فإن اللجوء إلى علاقات الإخراج يكون أفضل من علاقات السوق لأن المتابعة التقنية المستمرة تكون ضرورية، ومن هنا يمكن أن نستنتج أن الحاجة إلى نقل المعارف العلمية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ نشاط معين تزيد من احتمال اللجوء لعقود إخراج النشاطات مقارنة باللجوء إلى علاقات السوق.¹⁰

1-2-7-دوافع متعلقة بالنشاط: وتنقسم إلى اثنين:

أ-الطابع المتباين للنشاط: نقول عن نشاط أنه متباين، إذا كانت المؤسسة المعنية بالتنفيذ لا تملك كل الكفاءات والمهارات لتنفيذه، ففي هذه الحالة فإن اللجوء إلى تنفيذ العمل في الداخل غير مرغوب به، وبلا غير مجدي، فالمؤسسة قد تصادفها بعض المشاكل والصعوبات التي لم تكن متوقعة عليها، وبالتالي فهي

⁸ Alain HALLY, *A study of the outsourcing activities of Canadian BUSSINESS : A Comparaison of the country 's for major regions-HEC-August 2008-p14.*

⁹ Yves BARREGRE & M. BOUCHE, op.cit., p11.

¹⁰ F. Blanchot, *Modélisation du choix d'un partenariat*, R.F.G, 1997, p68 et p72.

تفتقد إلى التجربة في التعامل معها، وهذا يؤثر على نوعية الأداء، إذن الطابع المتباين للنشاط يرفع من احتمال التعهد به لمورد خارجي.

ب- الطابع التكاملي للنشاط: نقول عن نشاط معين أنه أكثر تكاملية عندما يكون التنسيق (كما ونوعا) بينه وبين الأنشطة الأخرى للمؤسسة ضروري ومطلوب. مثل تطوير وصناعة المنتجات التكنولوجية، التي تعتمد على مناهج وطرق تصنيع معقدة، في هذه الحالة تصبح علاقات السوق (أي شراء كل ما تحتاجه المؤسسة) غير فعالة ومن الأحسن استبدالها بعلاقات الإخراج.

1-2-8-الدوافع الاجتماعية: إن الاستثمار لا يخص المجال المادي فحسب، فالجانب البشري هو الآخر جد مهم لتحقيق المؤسسة تطورات ملموسة وهذا ما يبرر : البحث عن الابداع، امتلاك الكفاءات المثالية لتحقيق الأداء المنشود، البحث عن الخبرة والذكاء الاقتصادي " L'intelligence économique"، ومحاولة رسملة المعارف الداخلية في اطار البحث الدائم عن الأحسن.¹¹

1-2-9-توزيع المخاطر: غالبا ما ينظرا لإخراج النشاطات على أنه الوسيلة الأفضل للحد من المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في بيئة الأعمال، وذلك من خلال تقاسمها لهذه المخاطر مع الموردين، فالاستثمار يجعل من الشركات في حالة مواجهة مستمرة مع أخطار كبيرة مثل أخطار السوق، المنافسين والقوانين والتشريعات الحكومية، المالية، التكنولوجية،... وغيرها، وكلها أخطار يكون التعامل معها صعب لا سيما إذا ما كانت استثمارات المؤسسة كبيرة، ويعد الإخراج حلا أمثلا للحد من هذه المخاطر وذلك من خلال توزيعها بين عدد من الموردين.¹²

في دراسة ل200 مؤسسة فرنسية أوضح المسيرين مجموعة من الدوافع التي تجعلهم يلجؤون إلى

الإخراج:¹³

¹¹ Jean-Claude FRANCASTEL, *Externalisation De La Maintenance*, Dunod, Paris, 2004, p68.

¹² عامر اسماعيل عبد الله حديد، مرجع سابق ذكره، ص 12.

¹³ Jérôme BARTHELEMY et S.CHALYSE, *L'externalisation D'activités De Service : Une Analyse En Termes De Bénéfices Et Risques*, revue de gestion, 2004, p89-103

- "تكلفة اللجوء إلى مورد خارجي دائما أقل مقارنة بإنجاز النشاط داخل المؤسسة." (مؤسسة استشفائية)؛
- "من خلال اخراج النشاطات يمكن الوصول بصفة مباشرة لكفاءات لا تتوفر عليها المؤسسة في الداخل. الاشكالية تتلخص في أن موظفي المؤسسة قد يكونون في حالة عجز أمام التطور التكنولوجي السريع، في حين أن موظفي المورد يكونون مكونين بصفة متجددة". (مكتب استشاري)؛
- "اخراج النشاطات يمكن من مواجهة التقلبات الحادثة في نشاط ما (ارتفاع وانخفاض الطلب)، وبالتالي التخلص من العمالة الفائضة". (مؤسسة مختصة في تجهيزات التلحيم والتدفئة)؛
- "اخراج النشاطات يجنب الاستثمار في تجهيزات تستعمل بصفة نادرة من طرف المؤسسة". (مؤسسة أشغال وبناء)؛
- "اخراج النشاطات يمكن من التركيز على المهنة الأساسية، وبالتالي الاستغلال الأمثل للموارد في مجال محدد". (مؤسسة لاستقبال الأشخاص المسنين).

1-3-3-1- معايير اختيار الموردين

1-3-3-1- السعر: السبب الرئيسي الذي يجعل المؤسسات تخرج الأنشطة غير متعلقة بقلب المهنة ((non-core business)) هو تخفيض التكاليف، إن السعر هو أحد العوامل المفتاحية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، فالسعر يعكس القدرة التنافسية للمورد.¹⁴ واعتمادا على السعر المقدم من طرف المورد تحدد المؤسسة المساهمة الاقتصادية للإخراج، والتي ترجع إلى ميزات التكلفة الناتجة عن اخراج النشاطات وهي تتعلق بمقارنة التكاليف. صيغة المساهمة الاقتصادية هي كالتالي:

$$\text{المساهمة الاقتصادية} = (\text{التكلفة الذاتية} - \text{تكلفة الإخراج}) / \text{التكلفة الذاتية} * 100$$

¹⁴ Chen SHUAI, *Analysis of Decision Making Factors for Information System Outsourcing*, Science and Technology Management Research, 2005, p172-174

من الصيغة أعلاه نلاحظ أن المساهمة الاقتصادية هي النسبة المئوية للوفورات التي يحققها اخراج النشاطات. التكلفة الذاتية يقصد بها تكلفة النشاط عند انجازه من طرف المؤسسة بنفسها self-made COST، وهي تشمل تكاليف الانتاج والتسيير... الخ، أما تكلفة الاخراج outsourcing cost فهي تشمل تكلفة ابرام الصفقة transaction cost، تكلفة المرحلة الانتقالية transition cost وتكلفة المراقبة... الخ.¹⁵

1-3-2-الأداء المالي: يعكس الأداء المالي السليم للمورد، ضمان لاستمرارية تقديم الخدمة وتحسينها؛

1-3-3-الأداء التشغيلي: يعد الأداء التشغيلي الجيد للمورد انعكاسا للتدابير المناسبة المتخذة من

قبله اتجاه إدارة التسليم، القدرة على مراقبة الأداء، التواصل مع المنظمة العميل، نظام الأمن، القدرة على الاستجابة، سرية المعلومات، التحسين المستمر؛

1-3-4-العلاقات الطويلة الأجل: وتمثل مشاركة طرفي العلاقة (المنظمة والمورد) المخاطر والمنافع

وضمان استمرارية التعاون بينهما من جهة والحيلولة لمنع مسألة الاستغلال التي يمكن أن تصاحب سلوكهما؛

1-3-5- كلفة التوصيل: وتمثل تكاليف النقل، كلفة التحميل والتفريغ، كلفة المخزون وكلفة المعيب؛

1-3-6- شروط التسديد: وتشير إلى الطرق المعتمدة في اعداد القوائم وطرق التسديد ومستوى المرونة

فيها ويعزز هذا العامل الثقة ومبدأ حسن النية بين طرفي العلاقة بالإضافة إلى تشجيع الطرفين على إقامة علاقات طويلة الأجل؛

1-3-7- الاستقرار المالي: ويشير إلى موقف المورد المحتمل من المشاريع المحفوفة بالمخاطر ومدى

تعامله معها، والتي يمكن أن تحدد استقراره المالي؛

1-3-8- جودة الخدمة: يمكن تمثيل هذا المعيار بالعديد من الجوانب كالتسليم في الوقت المحدد، دقة

أنظمة الاستجابة، كلف الخسائر والمعيب، سرعة الاستجابة لشكاوي العملاء؛

¹⁵ En-lin LI, *Analysis of the Influence Factors of Outsourcing Service Provider Selection*, ASTL Vol. 17, 2013, p205 - 206

- 1-3-9- القدرات التكنولوجية:** إن امتلاك المورد للقدرات التكنولوجية يساعد في الحد من حالات عدم التأكد المصاحبة للعمل، وفي بعض الحالات يسمح المورد للمنظمة العميل من الاستفادة من قدراته التكنولوجية، وبالتالي يوفر على المنظمة الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة؛
- 1-3-10- حجم ونوعية الموجودات:** كلما كبر نوع وحجم الموجودات التي يمتلكها المورد ازدادت إمكانيته على مواجهة احتياجات المنظمة العميل، فضلا عن تحسين أدائه التشغيلي، وفي نفس الوقت تعد نقطة ايجابية له؛
- 1-3-11- أداء التسليم:** لهذا العامل بعدين أساسيين يتمثلان في (السرعة والموثوقية) والذان يعدان أساسيان اتجاه الوفاء بمتطلبات المنظمة؛
- 1-3-12- مستوى رضا العاملين:** من الضروري أخذ معيار مستوى العاملين من قبل ادارة المنظمة بعين الاعتبار عند تعهد نشاط معين، تحسبا من تحول عدم الرضا إلى اضراب وتخريب؛
- 1-3-13- مرونة العمليات والتسليم:** تمكن المرونة في العمليات والتسليم المنظمة من تقديم خدمات متخصصة لزيائنها، ولاسيما غير الروتينية منها؛
- 1-3-14- الحصة السوقية:** تعكس الحصة السوقية للمورد أداءه المالي من جهة، ومدى رضا الزبائن، وسمعته من جهة أخرى؛
- 1-3-15- الخبرة في المنتجات المماثلة:** تعد الخبرة التي يتمتع بها المورد في المنتجات المماثلة للمنتجات المطلوب منه تجهيزها للمنظمة نقطة ايجابية تقود إلى إضافة قيمة للزبائن؛
- 1-3-16- المشاركة في المعلومات:** تعد عملية تبادل المعلومات بين طرفي العلاقة مسألة مهمة ليس لضمان سير العقد المبرم فقط إنما للتحسين المستمر للخدمة وتعزيز الثقة المتبادلة بين الطرفين؛
- 1-3-17- إدارة الخطر:** وتشير إلى قدرة المورد على مواجهة ومعالجة المشاكل المفاجئة التي يمكن أن يتعرض لها، لضمان استمرار تقديم الخدمة ؛

1-3-18- جودة الإدارة: إن قدرة المورد على الإدارة بشكل جيد يقود إلى تقديم الخدمة بشكل جيد، فضلا عن دعم إقامة علاقات جيدة وطويلة الأمد مع المنظمة العميل؛

1-3-19- كلفة العلاقة: تشمل كلفة ارساء علاقة بين المنظمة والمورد، تكاليف مالية، موارد بشرية، تنسيق ومراقبة التكاليف؛

1-3-20- الملائمة: تشير الملائمة إلى مستوى التوافق بين المنظمة والمورد والمستندة إلى قدرتهما في تقديم الدعم المشترك لأنظمة العمل ضمن تنسيق وثيق يضمن تحقيق الأهداف المشتركة بينهما، ويمكن تصنيف الملائمة إلى خصائص العملية التجارية، ثقافة المؤسسة، القدرات التكنولوجية والخدمات المقدم؛

1-3-21- العلامة التجارية: تعكس العلامة التجارية للمورد أداءه من جهة، والمكانة الذهنية لمنتجاته لدى المستهلك، ومدى ثقة هذا الأخير بجودة منتجات المورد من جهة أخرى؛

1-3-24- المرونة في اعداد القوائم والدفع: تمثل المرونة في اعداد القوائم وطرق الدفع مسألة حيوية لدعم العلاقة بين المنظمة والمورد فضلا عن ترسيخ الثقة ومبدأ حسن النية المتبادلة بينهما؛

1-3-25- سرعة الاستجابة: تمثل سرعة الاستجابة قدرة المورد على مواجهة الحالات المفاجئة التي يمكن أن تواجه المنظمة كالارتفاع المفاجئ في الطلب على المنتج؛

1-3-26- سمعة المورد: وتشير إلى المكانة الذهنية التي يتمتع بها المورد لدى الزبائن والمستندة على إشباع حاجاتهم، حيث تلعب سمعة المورد دورا أساسيا في اختياره من قبل المنظمة، وخصوصا في عملية الفحص الأولي للموردين.¹⁶ وهنا تبرز الاشاعة bouche à oreille كعامل مهم، يعرفها (Bristor 1990) على أنها اتصال شفهي من شخص إلى آخر (مرسل، مستقبل) تتضمن نقل معلومة عن منتج، علامة أو خدمة. حيث أن هذه المعلومة يمكن أن تكون ايجابية، سلبية أو محايدة.¹⁷

¹⁶ عامر اسماعيل عبد الله حديد، مرجع سابق ذكره، ص16ص17ص18.

¹⁷ Yun-Hsiang TIEN, Etude Et Comparaison Des Facteurs Décisionnels De L'externalisation Informatique Dans Les Etablissements Hospitaliers Publics Et Privés, thèse pour obtenir le grade de Docteur, l'université François – Rabelais, 2008, p154 -155

أحيانا تكون المؤسسات التي تلجأ إلى اخراج النشاطات في مواجهة العديد من الموردين بحيث يصعب عليها تحديد المورد المناسب. في هذه الحالة فالاقترحات التي يقدمها طرف آخر قد تلعب دور حاسم في اجراء القرار. بصفة عامة عندما يتم التوصية بمورد معين خاصة من طرف مختصين أو أشخاص مؤثرين، فإنه يصبح من المرجح أن تختاره المنظمة المخرجة.¹⁸

2/الجانب التطبيقي:

2-1-مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات الجزائرية التي تخرج على الأقل نشاطا واحدا.

2-2- عينة الدراسة: هي عينة عشوائية بسيطة متكونة من 41 مؤسسة جزائرية، وقد تم توزيع الاستبيان عليها من خلال المقابلة الشخصية والبريد الالكتروني.

2-2-1-توزيع المؤسسات (عامة، خاصة): تسجل المؤسسات الخاصة أسبقية نسبية في اللجوء إلى اخراج النشاطات مقارنة بالمؤسسات العامة، باعتبارها أكثر انفتاحا في تطبيق طرق التسيير الحديثة.

الجدول (01): توزيع المؤسسات (عامة، خاصة)

النسبة المئوية	العدد	
56.1	23	خاصة
43.9	18	عامة
100	41	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.20

2-2-2-توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط: تشكل المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة النسبة الأكبر من المؤسسات التي تلجأ لإخراج النشاطات بنسبة 43.9%.

¹⁸Aicha AGUEZZOUL & Piere LADET, Sélection Et Evaluation Des Fournisseurs : Critères et Méthodes , Revue Française de Gestion Industrielle, 2006, pp.5-27, p03, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00365301/document>

الجدول(02): توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط

النسبة	العدد	
22	09	التجارة والتوزيع
2.4	01	الاتصال وخدمات الاعلام الآلي
43.9	18	الصناعة
9.8	04	البناء والأشغال العمومية
4.9	02	الفندقة، المطاعم
2.4	01	الأنشطة المالية والعقارات
14.6	06	أخرى
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.20

2-2-3- توزيع المؤسسات حسب مدة نشاطها: تشكل المؤسسات القديمة النشأة (أكثر من عشر سنوات) الأسبقية من حيث اللجوء الى اخراج النشاطات بنسبة 82.9%. وذلك أنها اكتسبت خبرة في مناهج التسيير ومستعدة أكثر للمغامرة بانتهاج استراتيجيات جديدة.

الجدول (03): توزيع المؤسسة حسب مدة نشاطها

النسبة المئوية	العدد	
4.9	02	أقل من سنتين
4.9	02	من 02 إلى 05 سنوات
7.3	03	من 06 إلى 09 سنوات
82.9	34	أكثر من عشر سنوات
100	41	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V.20

2-2-4- توزيع المؤسسات حسب عدد العمال: تحتل المؤسسات الكبيرة التي يفوق عدد عمالها 250 عامل، الصدارة في مجال اخراج النشاطات بنسبة 29.3%. ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات الكبيرة لها نشاطات ووظائف عديدة، لذا تسعى إلى التخلي عن بعضها والتركيز فقط على النشاطات والوظائف التي تشكل قلب المهنة.

الجدول(04): توزيع المؤسسات حسب عدد العمال

النسبة المئوية	العدد	
19.5	08	من 01 إلى 09
24.4	10	من 10 إلى 49
26.8	11	من 50 إلى 249
29.3	12	أكثر من 250
100	41	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.20

2-2-5- توزيع المؤسسات حسب حجم رأس المال: باعتماد معيار حجم رأس المال فإننا نتحصل على نفس النتائج السابقة، حيث تبقى المؤسسات الكبيرة التي يفوق رأس مالها 500 مليون دينار هي التي تقبل على اللجوء إلى اخراج النشاطات بنسبة 36.6%.

الجدول (05): توزيع المؤسسات حسب حجم رأس المال

النسبة المئوية	العدد	
17.1	07	أقل من 10 ملايين دينار
31.7	13	من 10 إلى 99 مليون دينار
14.6	06	من 100 إلى 500 مليون دينار
36.6	15	أكثر من 500 مليون دينار
100	41	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.20

2-3- ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة نستعمل معامل «ألفا كرونباخ»، من الجدول أدناه نلاحظ أن قيم ألفا كرونباخ مرتفعة وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة.

الجدول(06): ثبات وصدق أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	الثبات
العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار الاخراج	19	0.814
العوامل المؤثرة على اختيار المورد	23	0.887
الاجمالي	42	0.906

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.20

2-4- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: يستخدم هذا الاختبار من أجل معرفة طبيعة توزيع البيانات المتاحة، لأن معظم الاختبارات المعلمية لا يمكن اجراؤها إلا اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. نضع الفرضيات كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : البيانات المتاحة تتبع التوزيع الطبيعي؛
- الفرضية البديلة H_1 : البيانات المتاحة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (07): اختبار كولموجروف- سميرونوف للتوزيع الطبيعي

المحور	عدد العبارات	قيمة Z	مستوى الدلالة
العوامل المؤثرة على اللجوء الى اخراج النشاطات	19	0,79	0,561
العوامل المؤثرة على اختيار المورد	23	0,693	0,723

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.20

من المخرجات أعلاه يتبين أن البيانات المجمعة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن مستوى الدلالة لكلا المتغيرين أكبر من 0.05. وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية.

2-4- التحليل الوصفي لدوافع اللجوء لإخراج النشاطات: من الجدول أدناه نلاحظ أن العبارات الخمسة الأولى التي وافقت عينة الدراسة على أهميتها لا تختلف كثيرا عن تلك المتوصل إليها في دراسة (2001) Eric Fimbel، حيث توصل الباحث في دراسته إلى العبارات التالية:

- 1- سياسة المؤسسة في التركيز على مهنتها الأساسية؛
 - 2- 3- تحويل الوظيفة المخرجة الى مصدر لميزة تنافسية؛
 - 3- 4- واقع وجود حل داخل المؤسسة يساهم قليلا في أدائها؛
 - 4- 5- القلق والتوتر من صعوبة اتقان الابداع التكنولوجي.
- في حين فإن ترتيب هذه الدوافع في بحثنا كان وفق ما وضحه الجدول أدناه:

الجدول(08): ترتيب العوامل المؤثرة على قرار اخراج النشاطات

الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	الرتبة
0,911	4,34	1-سياسة المؤسسة في التركيز على مهنتها الأساسية	01
1,011	4,32	6-الرغبة في تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة	02
0,949	4,00	2-الرغبة في الاستفادة الدائمة من التكلفة المثلى، وأفضل الحلول والممارسات المتاحة في السوق	03
1,072	4,00	7- حقيقة التكاليف الداخلية المفرطة	04
0,970	3,90	8-حقيقة وجود حل داخل المؤسسة أقل مرونة	05
1,141	3,73	10-وجود عروض اخراج ناضجة وموثوق منها	06
1,163	3,44	18-عدد كبير من المشاريع في الانتظار نتيجة عدم خبرة الكفاءات الداخلية	07
1,175	3,34	4-واقع وجود حل داخل المؤسسة يساهم قليلا في أدائها	08
1,109	3,34	5-القلق والتوتر من صعوبة اتقان الابداع التكنولوجي	09
0,850	3,32	12-معرفة المؤسسة بالإخراج كاستراتيجية ناجحة ومنتشرة على نطاق واسع	10
1,107	3,22	17-عملية اخراج سابقة ناجحة	11
1,100	3,20	14-نقص المصداقية (الموثوقية) داخل المؤسسة (حول وظيفة أو نشاط معين)	12
1,447	3,17	3-تحويل الوظيفة المخرجة الى مصدر لميزة تنافسية	13

1,116	3,17	9- اقتراح الادارة المشرفة على الوظيفة	14
1,327	3,12	16- عوائق خارجية قوية تفوق الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة	15
0,985	3,07	11- الضغوطات أو عدم الرضا المعبر عنه من طرف المستخدمين (الفئات المستهدفة)	16
1,104	3,07	19- أثر موضة التسيير	17
1,098	2,49	13- اللجوء الى الاخراج لتفادي معارضة مشروع ما (مثلا طريقة جديدة في الانتاج) = (التغلب على مقاومة العمال)	18
1,246	2,44	15- العوائق المتعلقة بتدويل نشاطات وأسواق المؤسسة = الانتشار الجغرافي للمنشآت والمواقع والعملاء	19

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.20

2-5- التحليل الوصفي للعوامل المؤثرة على اختيار المورد: تبين من التحليل الوصفي أن: الجودة، السعر، التسليم القدرات التقنية، قدرات الانتاج، هي أهم العناصر التي تركز المؤسسات عليها في عملية اختيار المورد، في حين أنها لا تولي أهمية كبيرة للعناصر التالية: العلاقات الاجتماعية، القدرة على التعبئة، الرغبة في اجراء أعمال، حجم المشتريات سابقا.

الجدول (09): ترتيب عوامل اختيار المورد للمؤسسات المستجوبة

الرتبة	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري
01	22- الجودة	4,80	0,511
02	20- السعر	4,54	0,897
03	21- التسليم	4,39	0,802
04	25- القدرات التقنية	4,24	0,799
05	23- قدرات الانتاج	4,22	0,936
06	26- التسيير والتنظيم	4,02	0,821
07	24- الموقع الجغرافي	4,00	1,049

0,908	3,98	27-السمة والتموضع في الصناعة	08
1,091	3,90	42-سياسة الضمان	09
0,972	3,83	29-الأداء السابق	10
0,872	3,80	38-العلاقة الجيدة	11
1,107	3,78	33-مراقبة العمليات	12
0,943	3,76	35-مطابقة الاجراءات	13
0,975	3,73	28-الوضعية المالية	14
1,015	3,66	37-نظام المعلومات	15
0,921	3,59	31-المواقف (مواقف الموردين اتجاه المؤسسة)	16
0,810	3,51	39-الانطباع (الانطباع الناتج عن الاتصالات الشخصية بين المورد ومؤسستكم)	17
1,024	3,41	30-خدمات التصليح	18
1,072	3,41	34-التدريب والتدعيم	19
1,105	3,32	38-العلاقات الاجتماعية	20
1,338	3,24	32-القدرة على التعبئة	21
1,303	2,95	40-الرغبة في اجراء أعمال	22
1,236	2,85	41-حجم المشتريات سابقا	23

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.20

2-6-التحليلي العاملي لدوافع اللجوء لإخراج النشاطات: الهدف من اجراء التحليل العاملي هو تحديد الدوافع الرئيسية لإخراج النشاطات لاستخدامها في اجراء اختبار الانحدار المتعدد. ولكن قبل ذلك نتحقق من شروط اجراء التحليل العاملي من خلال الجدول التالي:

الجدول(10): اختبار KMO و Barlett

0.463	مؤشر KMO
371.779	Approx. Chi-Square
171	اختبار Barlett للدائرية
	درجة الحرية df
0.000	مستوى الدلالة sig

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.20

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الشروط غير محققة لإجراء تحليل المكونات الأساسية (ACP) باعتبار أن KMO أقل من 0.5.

ونظرا لذلك فتم إعادة اجراء التحليل بحذف العبارة التي تضعف المقياس وهي العبارة الأولى وكانت النتائج كالتالي:

الجدول(11): اختبار KMO و Barlett

0.544	مؤشر KMO
349.928	Approx. Chi-Square
	اختبار Barlett للدائرية
153	درجة الحرية df
0.000	مستوى الدلالة sig

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.20

نلاحظ من الجدول أن قيمة مؤشر KMO أكبر من 0.05 (0.544)، ومستوى معنوية اختبار Barlett للدائري أقل من 0.05 (0.000). وبالتالي فإن الشروط محققة لإجراء التحليل العاملي.

وقد أسفر اجراء التحليل العاملي عن خمس عوامل رئيسية موضحة في الجدول التالي:

الجدول(12): ملخص نتائج التحليل العاملي

قيمة α كرونباخ	النسبة التراكمية للتباين المفسر	نسبة التباين المفسر بعد التدوير	القيمة الذاتية	قيمة التشبع بعد التدوير	
					العامل الأول: صعوبات تسيير النشاط داخليا
0.785	16.387	16.387	2.95	0,794 0,784	7- حقيقة التكاليف الداخلية المفرطة 8- حقيقة وجود حل داخل المؤسسة أقل مرونة 14- نقص المصادقية (الموثوقية) داخل المؤسسة (حول وظيفة أو نشاط معين) 0,605 0,745 15- العوائق المتعلقة بتدويل نشاطات وأسواق المؤسسة= الانتشار الجغرافي للمنشآت والمواقع والعملاء
					العامل الثاني: محدودية الكفاءات الداخلية واتساع نشاط المؤسسة
0.679	32.599	16.212	2.918	0,784 0,782 0,647	16- عوائق خارجية قوية تفوق الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة 17- عملية اخراج سابقة ناجحة 18- عدد كبير من المشاريع في الانتظار نتيجة عدم خبرة الكفاءات الداخلية
					العامل الثالث: العامل الاستراتيجي واراء المشرفين على النشاط
0.750	46.853	14.255	2.566	0,64	3- تحويل الوظيفة المخرجة الى

				0,62	مصدر لميزة تنافسية 4- واقع وجود حل داخل المؤسسة يساهم قليلا في أدائها
				0,721	5- القلق والتوتر من صعوبة اتقان الابداع التكنولوجي
				0,627	9- اقتراح الادارة المشرفة على الوظيفة
				0,606	13- اللجوء الى الاخراج لتفادي معارضة مشروع ما (مثلا طريقة جديدة في الانتاج) = (التغلب على مقاومة العمال)
					العامل الرابع: أثر موضحة التسيير
	58.233	11.38	2.048	0,842	19- أثر موضحة التسيير
					العامل الخامس: وجود عروض جيدة تسمح بتحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة
0.475	68.705	10.472	1.885	0,606	6- الرغبة في تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة
				0.84	10- وجود عروض اخراج ناضجة وموثوق منها

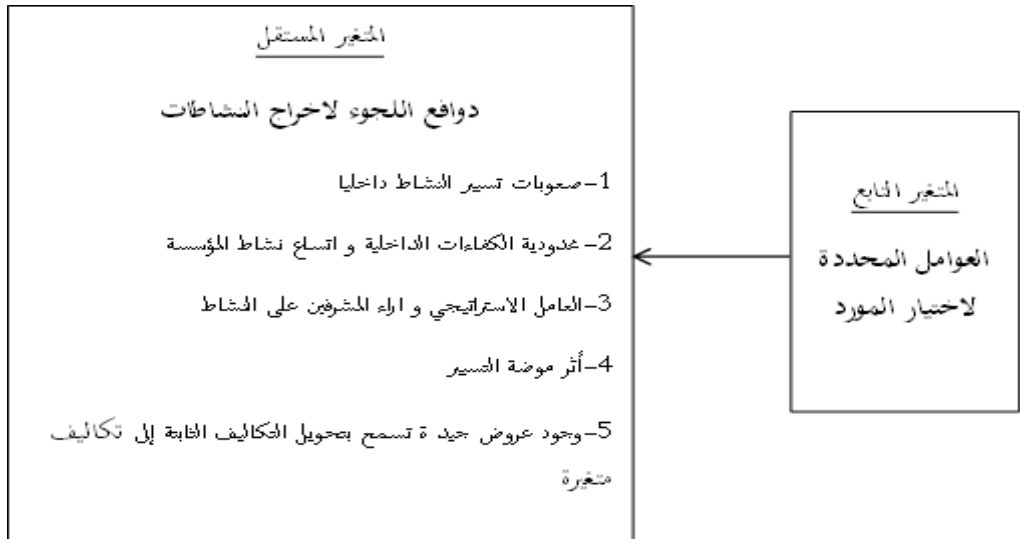
المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.20

2-7- اختبار الانحدار المتعدد لدراسة تأثير دوافع اللجوء للإخراج على العوامل المحددة لاختيار

المورد:

لإجراء هذا الاختبار سنستعمل مخرجات التحليل العاملي لدوافع اللجوء لإخراج النشاطات

كمغيرات مستقلة، والعوامل المحددة لاختيار المورد كمتغير تابع. وذلك وفق المخطط أدناه.



وقد أسفر اختبار الانحدار المتعدد عن النتائج التالية:

الجدول (13): ملخص نموذج الانحدار المتعدد

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
0,622	0,387	0,299	0,445

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.20

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد هي 0.299، وهذا معناه أن المتغيرات المستقلة (دوافع اللجوء إلى اخراج النشاطات) تفسر 29.9% من المتغير التابع (العوامل المحددة لاختيار المورد).

الجدول (14): تحليل التباين للانحدار المتعدد (ANOVA)

مستوى المعنوية	F	متوسط المربع	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.003	4,417	0,879	5	4,393	الانحدار
		0,199	35	6,961	الخطأ
			40	11,353	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.20

من الجدول أعلاه نلاحظ ان نموذج الانحدار معنوي، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.003)، وبالتالي نقبل فرضية تأثير دوافع اللجوء إلى اخراج النشاطات على العوامل المحددة لاختيار المورد في اطار عملية إخراج النشاطات.

الجدول (15): نتائج اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار المتعدد

المتغير	B	الخطأ المعياري	اختبار T	مستوى المعنوية
الثابت	3,78	0,070	54,281	0,000
صعوبات تسيير النشاط داخليا	0,194	0,071	2,747	0,009
محدودية الكفاءات الداخلية واتساع نشاط المؤسسة	0,184	0,071	2,611	0,013
العامل الاستراتيجي واءاء المشرفين على النشاط	0,112	0,071	1,587	0,121
أثر موضوعة التسيير	0,005	0,071	,0700	0,945
وجود عروض جيدة تسمح بتحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة	0,161	0,071	2,280	0,029

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.20

معايير اختيار المورد = 3.78 + 0.194 صعوبات تسيير النشاط + 0.184 محدودية الداخلية واتساع نشاط المؤسسة + 0.161 وجود عروض جيدة تسمح بتحويل التكاليف الثابتة الى تكاليف متغيرة.

أما من خلال الجدول 15 نلاحظ أن:

- الثابت: معنوي حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000)؛
- معامل انحدار "صعوبا تسيير النشاط داخليا" يساوي (0.194)، وهو معنوي حيث بلغ مستوى المعنوية (0.009)؛

- معامل انحدار " محدودية الكفاءات الداخلية واتساع نشاط المؤسسة" يساوي (0.184)، وهو معنوي (0.013)؛
- معامل انحدار " العامل الاستراتيجي وارئ المشرفين على النشاط" يساوي (0.112)، وهو غير معنوي (0.121)؛
- معامل انحدار " أثر موضوعة التسيير" يساوي (0.005) ، وهو غير معنوي (0.945)؛
- معامل انحدار " وجود عروض جيدة تسمح بتحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة" يساوي (0.161) ، وهو معنوي (0.029).

خاتمة:

لم تعد المؤسسات كما في السابق تعتمد على قدراتها الذاتية للنمو، ولم تعد معزولة عن باقي المؤسسات الأخرى، بل إن المجمعات العملاقة والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات العالمية أصبحت مرادفا للنجاح الاقتصادي والتجاري، وذلك استجابة لقواعد السوق العالمية والمنافسة الحادة. وقد توصل هذا البحث إلى النتائج التالية:

1- فيما يخص عينة الدراسة:

- تسجل المؤسسات الخاصة أسبقية نسبية في اللجوء إلى اخراج النشاطات مقارنة بالمؤسسات العامة، باعتبارها أكثر انفتاحا في تطبيق طرق التسيير الحديثة؛
- تشكل المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة النسبة الأكبر من المؤسسات التي تلجأ لإخراج النشاطات بنسبة 43.9%؛
- تشكل المؤسسات القديمة النشأة (أكثر من عشر سنوات) الأسبقية من حيث اللجوء الى إخراج النشاطات بنسبة 82.9%. وذلك لكونها اكتسبت خبرة في مناهج التسيير ومستعدة أكثر للمغامرة بانتهاج استراتيجيات جديدة؛

- تحتل المؤسسات الكبيرة التي يفوق عدد عمالها 250 عامل ، الصدارة في مجال اخراج النشاطات بنسبة 29.3%. ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات الكبيرة لها نشاطات ووظائف عديدة، لذا تسعى إلى التخلي عن بعضها والتركيز فقط على النشاطات والوظائف التي تشكل قلب المهنة؛

- باعتماد معيار حجم رأس المال فإننا نتحصل على نفس النتائج السابقة، حيث تبقى المؤسسات الكبيرة التي يفوق رأس مالها 500 مليون دينار هي التي تقبل على اللجوء إلى اخراج النشاطات بنسبة 36.6%.

2-فيما يخص نتائج التحليل العاملي: لقد أسفر التحليل العاملي لدوافع اللجوء إلى اخراج النشاطات،

إلى تحديد خمسة عوامل رئيسية وهي:

- صعوبات تسيير النشاط داخليا؛

- محدودية الكفاءات الداخلية واتساع نشاط المؤسسة؛

- العامل الاستراتيجي وارئ المشرفين على النشاط؛

- أثر موضة التسيير؛

- وجود عروض جيدة تسمح بتحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة.

3-فيما يخص اختبار صحة فرضية البحث: تم إثبات صحة الفرضية، فانطلاقا من نتائج اختبار

الانحدار تبين أن دوافع اخراج النشاطات تؤثر في العوامل المحددة لاختيار المورد، ولكن هناك ثلاث عوامل فقط معنية بهذا التأثير وهي:

- صعوبات تسيير النشاط داخليا؛

- محدودية الكفاءات الداخلية واتساع نشاط المؤسسة؛

- وجود عروض جيدة تسمح بتحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة.

في حين أن العوامل الأخرى لا تؤثر.

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية:

- 1- عامر اسماعيل عبد الله حديد، تحديد معايير اختيار المورد في إطار عملية التعاقد، مؤتمر دولي حول عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة جنان، لبنان، 2012.

مراجع باللغة الأجنبية:

1. Aicha AGUEZZOUL & Piere LADET, *Sélection Et Evaluation Des Fournisseurs : Critères Et Méthodes*, Revue Française de Gestion Industrielle, 2006
2. Alain HALLY, *A study of the outsourcing activities of Canadian BUSSINESS: A Comparison of the country's for major regions*-HEC- August 2008.
3. Benoit A.AUBERT et al, *Managing IT Outsourcing Risk (Lessons learned-scientific series)*, CIRANO, Montréal, Mai 2001.
4. *Baromètre outsourcing*, 2003, www.cnccef.org/rxpertises/redowon/outsourcing-barometre2003.pdf
5. Chen SHUAI, *Analysis of Decision Making Factors for Information System Outsourcing*, Science and Technology Management Research, 2005
6. En-lin LI, *Analysis of the Influence Factors of Outsourcing Service Provider Selection*, ASTL Vol. 17, 2013.
7. Frédéric TCHERNEIANM, *Les nouvelles règles de l'externalisation*, Dossier groupe HEC, 2002.
8. Jean-Claude FRANCASTEL, *Externalisation De La Maintenance*, Dunod, Paris, 2004.
9. Jérôme BARTHELEMY et S.CHALYSE, *L'externalisation D'activités De Service : Une Analyse En Termes De Bénéfices Et Risques*, revue de gestion, 2004
10. F. Blanchot, *Modélisation du choix d'un partenariat*, R.F.G, 1997

11. M. François EDOUARD, *Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités*, 30 Mars 2005
12. Nicolas GOMEZ et al, *Etude de Performance de l'Outsourcing RH*, 2009, <http://www.youscribe.com/catalogue/tous/savoirs/sciences-humaines-et-sociales/etude-de-performance-de-l-outsourcing-rh-2008-2009-540092>.
13. Yun-Hsiang TIEN, *Etude Et Comparaison Des Facteurs Décisionnels De L'externalisation Informatique Dans Les Etablissements Hospitaliers Publics Et Privés*, thèse pour obtenir le grade de Docteur, l'université François – Rabelais, 2008
14. Yves BARREGRE & M. BOUCHE, *Les Politique D'impartition*, R.F.G, 1982.

الملحق: استبيان الدراسة

القسم 01: التعريف بالمؤسسة

1- اسم المؤسسة:

2- مؤسستكم هي:

- عامة
- خاصة

3- ماهو النشاط الرئيسي لمؤسستكم:

- التجارة، التوزيع
- النقل
- الاتصالات وخدمات الاعلام الالي
- الصناعة
- البناء والاشغال العمومية
- الفنادق، المطاعم
- الأنشطة المالية والعقارات
- أخرى

4- كم مر على بداية نشاط المؤسسة؟

- أقل من سنتين
- من 02 إلى 05 سنوات
- من 06 إلى 09 سنوات
- أكثر من عشر سنوات

5- ما هو عدد العمال الموظفين لدى مؤسستكم حالياً؟

- 0
- من 01 إلى 09
- من 10 إلى 49
- من 50 إلى 249
- أكثر 250

6- ما حجم رأس مال مؤسستكم؟

- أقل من 10 ملايين دينار
- ما بين 10 و 99 مليون دينار
- ما بين 100 و 500 مليون دينار
- أكثر من 500 مليون دينار

القسم 02: العوامل المؤثرة في قرار اخراج النشاطات

ماهي درجة اهمية العبارات التالية في قرار اللجوء إلى موردين خارجيين؟

مهم جداً	مهم	اهتمام متوسط	غير مهم	غير مهم على الاطلاق	
					1- سياسة المؤسسة في التركيز على مهنتها الأساسية
					2- الرغبة في الاستفادة الدائمة من التكلفة المثلى، وأفضل الحلول والممارسات المتاحة في السوق
					3- تحويل الوظيفة المخرجة الى مصدر لميزة تنافسية
					4- واقع وجود حل داخل المؤسسة يساهم قليلا في أداءها
					5- القلق والتوتر من صعوبة اتقان الابداع التكنولوجي
					6- الرغبة في تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة
					7- حقيقة التكاليف الداخلية المفرطة

					8- حقيقة وجود حل داخل المؤسسة أقل مرونة
					9- اقتراح الادارة المشرفة على الوظيفة
					10- وجود عروض اخراج ناضجة وموثوق منها
					11- الضغوطات أو عدم الرضا المعبر عنه من طرف المستخدمين (الفئات المستهدفة)
					12- معرفة المؤسسة بالإخراج كاستراتيجية ناجحة ومنتشرة على نطاق واسع
					13- اللجوء الى الاخراج لتفادي معارضة مشروع ما (مثلا طريقة جديدة في الانتاج)= (التغلب على مقاومة العمال)
					14- نقص المصادقية (الموثوقية) داخل المؤسسة (حول وظيفة أو نشاط معين)
					15- العوائق المتعلقة بتدويل نشاطات وأسواق المؤسسة= الانتشار الجغرافي للمنشآت والمواقع والعملاء
					16- عوائق خارجية قوية تفوق الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة
					17- عملية اخراج سابقة ناجحة
					18- عدد كبير من المشاريع في الانتظار نتيجة عدم خبرة الكفاءات الداخلية
					19- أثر موضحة التسيير

القسم 03: العوامل المؤثرة على اختيار المورد

ماهي درجة اهمية العبارات التالية في اختيار الموردين؟

مهم جدا	مهم	اهتمام متوسط	غير مهم	غير مهم على الاطلاق	
					20-السعر
					21-التسليم

					22-الجودة
					23-قدرات الانتاج
					24-الموقع الجغرافي
					25-القدرات التقنية
					26-التسيير والتنظيم
					27-السمعة والتموضع في الصناعة
					28-الوضع المالية
					29-الأداء السابق
					30-خدمات التصليح
					31-المواقف (مواقف الموردين اتجاه المؤسسة)
					32-القدرة على التعبئة
					33-مراقبة العمليات
					34-التدريب والتدعيم
					35-مطابقة الاجراءات
					36-العلاقات الاجتماعية
					37-نظام المعلومات
					38-العلاقة الجيدة
					39-الانطباع (الانطباع الناتج عن الاتصالات الشخصية بين المورد ومؤسستكم)
					40-الرغبة في اجراء أعمال مستقبلا
					41-حجم المشتريات سابقا
					42-سياسة الضمان