

أثر اعتماد إستراتيجية تخريج الوظائف على ربحية المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة شركة "حضنة حليب" بالمسيلة

The impact of adopting the Outsourcing strategy on the profitability of the economic enterprise - Case study of "Hodna Milk" company in M'sila

مهني بوريش*¹

¹ جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، mhenni.bouriche@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2022/06/18

تاريخ القبول: 2022/05/19

تاريخ الاستلام: 2022/02/03

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة اعتماد إستراتيجية التخرج في تخفيض تكاليف الوظائف المخرجة ثم بيان أثر ذلك على ربحية المؤسسة الإقتصادية، وذلك بالتطبيق على إحدى الشركات الجزائرية المتخصصة في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته: شركة "حضنة حليب" بالمسيلة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أنّ اعتماد إستراتيجية تخرج وظيفة النقل بالشركة محلّ الدراسة مكّنتها من تحقيق تخفيض جدّ معتبر لعناصر تكلفة هذه الوظيفة نلمس تأثيره الكبير على إجمالي تكاليف النقل ومن خلالها التأثير على ربحية الشركة بنسبة زيادة قدرها 32,11%. الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التخرج؛ الوظائف؛ النقل؛ التكاليف؛ الربحية. تصنيف JEL: M55، D61.

Abstract:

This study aims to highlight the extent to which the adoption of the outsourcing strategy contributes to reducing the costs of these output function, and then showing the impact of this on the profitability of the economic enterprise, by applying it to one of the Algerian companies specialized in the production of milk and its derivatives: "Hodna Milk" company in M'sila.

This study concluded that the adoption of the outsourcing strategy of the transportation function of the company under study enabled it to achieve a very significant reduction in the cost elements of this function. We see its significant impact on the total transportation costs and through it the impact on the company's profitability with an increase of 32,11%.

Keywords: Outsourcing strategy; functions; Transport; Costs; profitability.

Jel Classification Codes: M55, D61.

1. مقدمة:

لقد أصبحت إستراتيجية التخرج موضوع الساعة ومحور اهتمام الكثير من المؤسسات حيث أصبح اعتماد هذه الأخيرة على إستراتيجية إعادة التركيز على أنشطتها الأساسية وإسناد أنشطتها غير الأساسية لمتخصصين خارجيين في تزايد مستمر، فقد بينت بعض الدراسات والأبحاث أنّ ما يقارب 56% من إجمالي العمليات الصناعية في العالم تتم عن طريق الموردين الخارجيين المتخصصين، كما أظهرت الدراسات الميدانية تطورا مع مرور الوقت في طبيعة الوظائف المخرجة بحيث لم يعد يقتصر التخرج على الوظائف الجانبية ذات القيمة المضافة المنخفضة كالصيانة والحراسة والإطعام أو بعض الوظائف الداعمة كالمحاسبة والأجور ومعالجة البيانات (الإعلام الآلي)، بل امتد ليشمل أيضا كل العمليات والأنشطة الإستراتيجية التي لا تتمتع فيها المؤسسة بميزة تنافسية؛ لذلك فإنّ التخرج يعتبر قرارا إستراتيجيا داخل المؤسسات يسمح لها باستغلال مزايا محيطها لضمان موارد خارجية داعمة لمواردها الداخلية بدل الاستثمار في توفير هذه الأخيرة لاعتبارات عديدة أهمها تخفيض التكاليف وتحسين الأداء.

وانطلاقا مما تقدّم يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هو أثر اعتماد إستراتيجية تخرج

الوظائف على ربحية المؤسسة الاقتصادية؟

وللإجابة عن التساؤل الرئيس السابق يمكن وضع الفرضية الرئيسية التالية:

• يساهم اعتماد إستراتيجية تخرج الوظائف في تخفيض تكاليف الوظائف المخرجة بالمؤسسة.

1.1 أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

❖ التعريف بإستراتيجية تخرج الوظائف التي تلجأ إليها بعض المؤسسات؛

❖ إبراز دور اعتماد إستراتيجية تخرج الوظائف في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين مراقبة

تكاليفها ومن ثم تخفيضها؛

❖ إبراز واقع اعتماد إستراتيجية تخرج الوظائف بشركة "حضنة حليب" بالمسيلة، وبيان أثرها على

ربحية هذه الشركة.

2.1 منهج الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الدراسات والبحوث والكتب

ذات العلاقة بالموضوع، بالإضافة إلى اعتماد منهج دراسة حالة أين يتم إسقاط الجزء النظري على

واقع شركة "حضنة حليب" بالمسيلة خلال السنة المالية 2020، أضف إلى ذلك اعتماد المنهج التحليلي للوصول إلى الاستنتاجات والمقترحات.

3.1 هيكل الدراسة: للإحاطة بالموضوع قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث محاور أساسية وهي:

❖ الإطار النظري للتخريج؛

❖ أساسيات حول ربحية المؤسسة؛

❖ دراسة حالة شركة "حضنة حليب" بالمسيلة.

2. الإطار النظري للتخريج:

1.2 تعريف التخريج: لقد عرّف التخريج على أنه عبارة عن الفعل الذي من خلاله يسند إنجاز نشاط وإدارته إلى مورّد خارجي أو مقدّم خدمة خارجي بدلاً من إنجازها داخل المؤسسة (BARTHELEMY, 2004, p. 12). كما عرّف بأنه وسيلة عمل إستراتيجية تتمثل في التخلّي عن جزء من القيمة المضافة لمؤسسة من أجل هامش أكثر ويهدف تحسين الجودة والحصول على قابلية ردّ الفعل (BRILMANE & HERARD, 2006, p. 554). كما عرّف أيضا على أنه العملية التي من خلالها تسند مؤسسة إلى مورّد خارجي لفترة طويلة بما يكفي تسيير نشاط أو عدة أنشطة والتي تعدّ ضرورية لسير عملها، هذه الأنشطة يتم وصفها حسب النتائج المرجوة، وأنّ الميزة المهمة في عملية التخريج تتمثل في كون المورد الخارجي هو المسؤول الوحيد عن الوسائل الموضوعية من أجل تحقيق الأهداف المحددة (RENARD, 2004, p. 2).

من خلال ما سبق يمكن القول بأنّ التخريج يعني التوقف عن إنجاز نشاط أو وظيفة داخل المؤسسة (أنشطة موجودة أصلاً بالمؤسسة وضمن قائمة مهامها) والقرار بإسناد تنفيذها وتسييرها إلى متعامل خارجي عن المؤسسة وتحميله مسؤولية وظيفة كانت تنجز داخليا، مع وجود علاقة ذات أجل طويل بل قد تكون في بعض الأحيان دائمة، وغالبا ما يتبع التخريج تحويل الموارد المادية و/أو البشرية نحو المورد والذي يعوض المصالح الداخلية للمؤسسة.

2.2 التخريج وبعض المفاهيم ذات الصلة: نشير إلى أنه قد يقع نوع من الخلط في استعمال مصطلح التخريج إذ نجد هناك مصطلحات كثيرة شبيهة به، ففي بعض الأحيان يمكن أن يشبّه بالتعاقد من الباطن «Sous-traitance»، وتارة يشبّه بالتقاسم «Impartition» وتارة أخرى يشبّه بتقليص الحجم «Downsizing»...، لذلك يجب التمييز بين هذه المفاهيم التي لها صلة بالتخريج.

❖ المناولة (التعاقد من الباطن) «Sous-traitance»: عرّف المناولة على أنها ذلك العقد الذي يبرمه متعاقد أو مؤسسة مشتركة مع مؤسسة أخرى أو شخص أجنبي يدعى المقاول من الباطن بغية

تنفيذ العمل الأصلي أو الحصول على منفعة ناشئة عن العقد الأصلي والذي يستند في وجوده ونطاقه ومدته إلى العقد الأصلي باعتباره سبب وجوده (محمد طه، 2008، صفحة 37).

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه يختلف التخرّيج عن المناولة في النقاط التالية:

- إذا كان النشاط المخرّج ينجز سابقا داخل المؤسسة نكون أمام تخرّيج (النشاط جزء من مهام المؤسسة)، أما إذا كان النشاط لم ينجز سابقا داخل المؤسسة فنكون أمام مناولة (النشاط غير موجود أصلا بالمؤسسة)، كما قد يكون ذلك النشاط موجود في المؤسسة وتتعاقد باطنيا لإنتاج منتج ما أو أجزاء لمنتج أو لمنتجات بسبب عدم تمكنها من تلبية الطلب (أسباب ترجع للعجز في الطاقة الإنتاجية) (قاسمي وبزقاري، 2010، صفحة 12).

- تنصب المناولة على الإنتاج خاصة (إنتاج قطع الغيار للسيارات مثلا) بينما التخرّيج ينصبّ على الوظائف؛

- في التخرّيج يكون هناك احتمال إعادة إدماج (أدخلة) النشاط المخرّج، وهو العنصر الغائب في إشكالية المناولة؛

- التخرّيج يستلزم تحويل الموارد البشرية وكذا الطرق والوسائل نحو المورد، بينما في المناولة فإنّ المورد يسيّر النشاط الذي تم مناولته بواسطة موارده الخاصة والوسائل التقنية الخاصة به؛ يدخل التخرّيج ضمن الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة فهو يمتد لفترات زمنية متوسطة وطويلة الأجل، بينما المناولة تكون لفترة زمنية أقل مما هو عليه في التخرّيج لأنها ترتبط بأنشطة ثانوية فهي تمتد لفترات زمنية قصيرة الأجل؛

- المناولة تضم التزام الوسائل بحيث أنّ المورد يأتي بالموارد والمؤسسة (الزبون) تحتفظ بتسيير النشاط الذي تم مناولته، بينما التخرّيج يضم التزام النتيجة حيث أنّ المورد يحمل الموارد ويضمن تسيير النشاط المخرّج (BARTHELEMY, 2004, p. 12)؛

- التخرّيج مرتبط بأنشطة إستراتيجية موجودة أصلا بالمؤسسة ضمن قائمة مهامها، لكن لأسباب ترتبط إما بالتكاليف أو بالجودة أو التخصص تفضل المؤسسة إخراجها، في حين تتعلق المناولة بالأنشطة التي لا تدخل في إطار النشاط العادي للمؤسسة وتسند لها للغير كي ينجزها لها؛

- تنتهي المناولة بانتهاء المشروع بينما يمكن في التخرّيج أن يصل إلى درجة الشراكة بين المؤسسة والزبونة والمورد الخارجي.

❖ التقاسم « Impartition » : هذا المصطلح كلمة ذات أصل لاتيني « Impartir = Accorder » وهي تستعمل بكثرة في الأدبيات الكندية وهو مرادف لكلمة "تقاسم" « Impartir ou Partager » ومضمونها هو مشاركة طرف معيّن (طرف خارجي عن المؤسسة) في صناعة منتج ما وذلك من خلال

تفويضه للقيام بجزء من النشاط أو بالنشاط ككله، بمعنى تقاسم التفويض والثقة مع الشريك. فالتقاسم إذن يعتبر خيارا اقتصاديا يحدث عندما تكون المؤسسة أمام اختيارين: خاصية الصنع «Faire» أو شراء المصنوع «Faire-Faire» وتختار البديل الثاني، كما أنه يعدّ أيضا حالة ذهنية وإستراتيجية عمل عندما لا تبحث فقط المؤسسة على فائدها ومنفعتها في الأجل القصير بل تعتبر الطرف الآخر (المورد) كشريك يعمل جنبا إلى جنب مع المؤسسة على تطوير علاقات التعاون التي تمكّن كل طرف من أن يجد منافعه (BELAAJ, 2009, p. 22).

ويمكن التمييز بين التقاسم والتخريج من خلال العناصر التالية (HUYNH, 2010, p. 49):

- الهدف: كلاهما يهدفان إلى تحسين تنافسية المؤسسة، فالتخريج يركز على العلاقة من نوع: زبون/ مورد خارجي، بينما التقاسم يركز ويؤسس على التضامن ما بين المؤسسات (الشراكة، التعاون،... إلخ).
- الوسائل: لا توجد عملية تحويل الأصول في التقاسم، في حين هذا التحويل للأصول يعتبر أحد مميزات التخريج.
- الموضوع: يمكن للتقاسم أن يمس الأنشطة الإستراتيجية التي تشكل جزء من قلب المهنة للمؤسسة، لكن التخريج لا يُعنى إلا بالأنشطة المحيطة بقلب المهنة أو الأنشطة الداعمة، بالإضافة إلى أن المؤسسة يمكنها تخريج جزء من إحدى وظائفها أو كلها لكن نادراً ما تلجأ إلى تقاسم وظيفة بكاملها.

❖ **تقليص الحجم «Downsizing»:** استخدم هذا المصطلح لأول مرة في نهاية السبعينيات من طرف الباحث «WILLIAM RICHMANN» ويقصد به التنازل عن نشاط ما لمؤسسة أخرى بحيث تنتهي العلاقة مباشرة مع المورد بعد إبرام العقد (بوخمخم، 2007، صفحة 6). فعملية تقليص الحجم ترتكز على الجانب الاجتماعي للمؤسسة من حيث تخفيض اليد العاملة من خلال التخلي النهائي عن جزء من المستخدمين بالإضافة إلى اعتماد التنازل عن بعض تجهيزاتها ومعداتهما، وذلك من أجل زيادة الفعالية، الإنتاجية والتنافسية للمؤسسة من خلال تقليص حجمها (BARTHELEMY, 2004, p. 12).

غالبا ما تؤدي إستراتيجية التخريج إلى تقليص حجم المؤسسة وهو ما ينتج عنه خلط دائم بين المفهومين، غير أنه يوجد هناك فرق جوهري بين التخريج وتقليص الحجم، فهذا الأخير يتمثل في التخلص نهائيا من الأفراد أو التجهيزات التي تمثل جزءا من المؤسسة (عن طريق التسريح والتنازل) كما أنه تنتهي فيه العلاقة مباشرة مع المورد بعد إبرام العقد، بينما في التخريج لا تنتهي العلاقة بل تبقى المؤسسة تابعة للمورد الخارجي في النشاط أو الوظيفة التي أخرجتها حيث يجب أن تكون هناك علاقة وطيدة مع المورد الذي يتولى إنجاز الأنشطة الداخلية، فإذا كان التخريج لا يتوافق مع مفهوم تقليص

الحجم، فكلتا التقنيتين غالباً ما يتم استخدامهما في نفس الوقت، فهناك دراسة قامت بها الجمعية الأمريكية للتسيير سنة 1997 بينت أنّ 23% من عمليات تقليص عدد المستخدمين ناتجة عن عمليات التخريج (BARTHELEMY, 2004, pp. 12-13).

3.2 دوافع اتخاذ قرار التخريج:

هناك عدة أسباب تدفع المؤسسة إلى اتخاذ قرار التخريج يمكن إيجازها في ما يلي:

❖ **تخفيض التكاليف:** يعتبر تخفيض التكاليف على نحوٍ عام الدافع الأساسي لاعتماد المؤسسات إستراتيجية التخريج، ذلك لأنّ الموردین المتخصصین هم الأكثر كفاءة وقدرة على تخفيض التكاليف لكونهم يقومون بتوزيع تكاليف أداء أنشطتهم على عدد كبير من المشترين أو الزبائن. فإخراج المهام المحيطة بالمؤسسة يعدّ من الحلول التي بواسطتها يمكن لها تحمّل تكاليف أقل وذلك من خلال الاستفادة من وفورات الحجم المحققة من طرف المورد الخارجي، بحيث يمكن لهذا الأخير تحقيق اقتصاديات السلم (Economie d'échelle) من خلال تجميعه للأنشطة المماثلة لعدد كبير من المؤسسات الزبونة، كما يمكن أن يصاحب اقتصاديات السلم اقتصاد المهارات واقتصاد التشكيلة (Economie de gamme) الذي يفسر بفعل أنه يمكن للمورد الخارجي أن يستغل في عمليات أخرى المعارف التي يكتسبها.

❖ **تحسين مراقبة التكاليف:** الدافع الآخر لاعتماد إستراتيجية التخريج من طرف المؤسسات هو من أجل مراقبة أفضل لتكاليفها، فعندما يتم تخريج نشاط معين يقوم المورد برسم كل خطوة من خطوات تنفيذ هذا النشاط وبالتالي تكون التكاليف اللازمة لتقديم النشاط أكثر وضوحاً مقارنة بتلك المرتبطة بتنفيذ النشاط داخليا (عامر إسماعيل، 2012، صفحة 11). فالتخريج يمكن من إعادة بنية التكاليف لتكون أكثر وضوحاً وشفافية كما يمكنها أن تجعل من بعض التكاليف لأن تكون قابلة للتقدير وبالتالي مراقبتها بشكل أفضل، كما يمكن تقييم وتحديد التكاليف بصفة مسبقة من خلال العلاقة التعاقدية مع المورد الخارجي الشيء الذي يمكن من التحكم في التكاليف بشكل أفضل.

❖ **التركيز على الأنشطة الأساسية:** خلال التسعينيات من القرن العشرين فإنّ عدد كبير من المؤسسات تخلّت عن إستراتيجيات التنوع وانتقلت إلى إستراتيجية تركيز مواردها النادرة على ما يعرف بالأنشطة الرئيسية أو الحيوية أو الجوهرية "قلب المهنة" للمؤسسة، وبعتماد طريقة التفكير هذه انبثق التوجه القائم على إستراتيجية التركيز هذه سوف تقود المؤسسة نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (عامر إسماعيل، 2012، صفحة 12).

❖ **تحسين الخدمة والجودة:** هدف تحسين الجودة يمكن أن يكون كذلك كدافع للجوء المؤسسات إلى التخريج، فعدم قدرة المتخصصين الداخليين لتلبية المنتجات ذات الجودة العالية

حسب المعايير المطلوبة يؤدي إلى اللجوء إلى المستوى العالي من المهارات والخبرات المتخصصة لدى الموردين الخارجيين، فهؤلاء عادة ما يركزون على عدد محدود من الأنشطة وبفضل هذا التخصص يمكنهم بسهولة تطوير خبرات كبيرة يمكن ترجمتها من خلال جودة عالية للخدمات لمصلحة المؤسسة التي قامت بتخريج أنشطتها، فالتخريج إذن يسمح للمؤسسة باستعمال كفاءة ومعرفة لم تكن متاحة لها من قبل. ذلك لأنّ اللجوء إلى تدريب وتحسين مؤهلات ومهارات القوى العاملة داخليا أو الحصول على الآلات والمعدات والموارد المناسبة قد يتطلب وقتا وموارد مالية كبيرة، وفي هذا الإطار يكون البديل هو الاستعانة بالمصادر الخارجية لاستكمال الأنشطة الأساسية للمؤسسة وتوفير قطع الغيار والأجزاء ذات الجودة العالية.

❖ الوصول إلى الكفاءات الفنية والحصول على التكنولوجيا الجديدة: إنّ أحد أبرز الدوافع وراء اعتماد المؤسسات إستراتيجية التخريج يتمثل في الاستفادة الكاملة من القدرات الاحترافية والابتكارات المتطورة والاستثمارات الكبيرة الخاصة بالموردين، فمن خلال التعامل مع الموردين تصبح المؤسسة قادرة على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة التي تكون عادة باهضة الثمن ومن الصعب إدخالها إلى المؤسسة.

❖ التقليد: عندما تقوم مؤسسة ناجحة بتقديم تأكيد مفاده أنّ السبب وراء تحقيقها لهذا النجاح هو اعتمادها لإستراتيجية التخريج في تنفيذ بعض أو أغلب أنشطتها، الأمر الذي يؤدي إلى جذب العديد من المؤسسات نحو تقليد ذلك باعتبار أنّ التخريج أصبح الإستراتيجية التي تقود إلى النجاح وبالتالي يصبح التوجه إلى التخريج موضة العصر، لكن هنا ما لا تدركه المؤسسات المقلدة أنّ المؤسسات الناجحة تميل إلى تقديم تقارير متفائلة (عامر إسماعيل، 2012، صفحة 12).

❖ المردودية المرتفعة للاستثمارات: انطلاقا من نظرية التكاليف المقارنة فإن المؤسسة أحيانا تلجأ إلى تخريج نشاطها حتى وإن كان إنجاز هذا النشاط داخليا أقل تكلفة، وذلك في حالة الرغبة في الاستفادة من القدرات المالية التي يوفرها المورد الخارجي واستغلالها في استثمارات أكثر مردودية والتي تتناسب مع تخصصات المؤسسة (عبيد الله و مختاري، 2015، صفحة 218).

❖ دوافع متعلقة بالنشاط: تنقسم هذه الدوافع إلى قسمين (عبيد الله و مختاري، 2015، الصفحات 219-220):

➤ الطابع المتباين للنشاط: نقول عن نشاط أنه متباين إذا كانت المؤسسة المعنية بالتنفيذ لا تملك كل الكفاءات والمهارات لتنفيذه، ففي هذه الحالة فإنّ اللجوء إلى تنفيذ العمل في الداخل غير مرغوب فيه بل وغير مجدٍ، فالمؤسسة قد تصادفها بعض المشاكل والصعوبات التي لم تكن متعوّدة عليها وبالتالي فهي تفتقد إلى التجربة في التعامل معها، وهذا يؤثر على نوعية الأداء، إذن الطابع المتباين للنشاط يرفع من احتمال إسناده لمورد خارجي؛

➤ الطابع التكاملي للنشاط: نقول عن نشاط معين أنه أكثر تكاملية عندما يكون التنسيق (كمًا ونوعًا) 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 التخريج.

4.2 معايير اتخاذ قرار التخريج:

قبل أن تتخذ المؤسسة لقرار تخريج أي وظيفة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية (BARTHELEMY, 2004, pp. 92-107):

❖ معيار الانتماء إلى قلب المهنة: المعيار المركزي والأساسي لاتخاذ قرار التخريج يرتكز على التفرقة بين الأنشطة التي تعتبر جزء من قلب المهنة وتلك الأنشطة التي لا تنتهي إلى قلب المهنة للمؤسسة، فكل الأنشطة التي لا تمثل جزء من قلب المهنة يمكن أن يتم تخريجها، وهذا التفكير يعتمد على منطق تقسيم العمل والتخصص فيه الذي وضعه آدم سميث منذ نهاية القرن الثامن عشر.

إنّ تخريج الأنشطة التي تقع خارج قلب المهنة تنطوي على فائدة مزدوجة بالنسبة للمؤسسة حيث:

- الفائدة المباشرة تكمن في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء مقارنة بما يمكن أن توفره المصالح الداخلية للمؤسسة؛
 - الفائدة غير المباشرة تكمن في إمكانية إعادة تخصيص الموارد المالية التي تم توفيرها (اقتصادها) وتركيزها على النشاطات التي تنتهي إلى قلب المهنة للمؤسسة المخرّجة مما ينتج عنه خلق معتبر للقيمة.
- من خلال ما سبق نخلص إلى أنّه يمكن فقط تخريج الأنشطة التي لا تعتبر جزء من قلب المهنة للمؤسسات.
- ❖ معيار مستوى الأداء: سبق وأن أشرنا سابقا إلى أنّ الوظائف والأنشطة التي تمثل جزء من قلب المهنة يجب أن تحافظ عليها المؤسسة بالداخل، أما بالنسبة للوظائف والأنشطة التي لا تنتهي إلى قلب المهنة فيمكن أن نجد حالتين:

- أداء الوظائف بالداخل أقل منه لدى أفضل الموردين في السوق: عندما يكون مستوى أداء النشاط المنجز داخل المؤسسة أقل من مستوى أداء أفضل الموردين في السوق فإنه يوصى بتخريج النشاط أو الوظيفة. فاللجوء إلى الموردين المتخصصين يسمح بتخفيض التكاليف وتحسين أداء النشاط وتحويل الموارد الناتجة وتركيزها على النشاطات التي تمثل جزء من قلب المهنة؛

- أداء الوظائف بالداخل يفوق أداء أفضل الموردين في السوق: في هذه الحالة يوجد حلين:
 - ✓ الحل الأول: يتمثل في الاحتفاظ بالنشاط داخل المؤسسة، لكن هذا الحل في الحقيقة غير مرغوب فيه لأن الموارد المالية للمؤسسة يجب أن تكون مخصصة بصفة أولوية لنشاطها الرئيسي (قلب المهنة)، فكل استثمار يتم إنجازه خارج قلب المهنة فإنه سوف يستحوذ على موارد تكون أكثر إنتاجية لو تم تخصيصها للنشاط الرئيسي للمؤسسة؛
 - ✓ الحل الثاني: وهو الأحسن والذي يتمثل في جعل من هذا النشاط "قلب مهنة" لفرع تم إنشاؤه لهذا الغرض، هذا الفرع يمكن أن يقترح خدماته على المؤسسة الأم وكذلك أيضا على زبائن آخرين. وهذا ما ينطبق خاصة على مجال الإعلام الآلي.
- من خلال ما سبق نخلص إلى أنّ الأنشطة التي لا تعتبر جزء من قلب المهنة هي التي يتم تخريجها إلى مورد خارجي أو في شكل فرع حسب مستوى أدائها مقارنة مع أفضل الموردين في السوق.
- ❖ معيار التكاليف الخفية: إنّ معظم عمليات التخريج تضم تكاليف خفية والتي لا تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار، وعندما نسأل هذه الأخيرة عن هذا الموضوع غالبا ما تكون إجاباتها كالتالي: "المعلومات التي تسمح لنا بتقييم هذا النوع من التكاليف غير متوفرة بالإضافة إلى أنه ليس لدينا حقيقة الوقت لجمعها وحسابها". يعتبر هذا خطأ لأنه بإمكان التكاليف الخفية تخفيض كل الربح المتحصل عليه من خلال عملية التخريج إلى اللاشيء.
- وفيما يلي تفصيل التكاليف الخفية الأربعة الأساسية المتعلقة بعملية التخريج:
 - ✓ تكاليف البحث عن المورد والتعاقد: يسجل هذا النوع من التكاليف قبل انطلاق عملية التخريج، وبعبارة أخرى أنه بمجرد تفكير المؤسسة في عملية تخريج نشاط معين فإنّ لذلك تكلفة تتحمّلها؛
 - ✓ تكاليف الانتقال الأولية: يسجل هذا النوع من التكاليف عند بداية عملية التخريج، وهي التكاليف الخفية الأكثر صعوبة لحساب كميتها، بحيث تتطلب عدة أشهر كي يعوض المورد الخارجي بصفة كاملة المصالح الداخلية للمؤسسة؛
 - ✓ تكاليف تسيير (إدارة) المورد: يسجل هذا النوع من التكاليف خلال كل مدة عقد التخريج، وهي تضم ثلاث مكونات تتمثل في الآتي:
 - تكاليف متابعة المورد: وهي التكاليف الضرورية لضمان بأن المورد استوفى المتطلبات التعاقدية؛
 - تكاليف فرض عقوبات على المورد: وهي التكاليف الضرورية عند عدم احترام المورد لبنود العقد؛

▪ تكاليف إعادة المفاوضات على العقد: وهي التكاليف الضرورية عندما لا يتلاءم العقد بصفة فعالة لتغيرات المحيط.

✓ تكاليف الانتقال ما بعد التخرج: يسجل هذا النوع من التكاليف عند الخروج من عملية التخرج، وهي التكاليف المرتبطة بتغيير المورد أو تلك المتعلقة بإعادة إدماج النشاط المخرَج من خلال ما سبق نخلص إلى أنه عند اتخاذ قرار التخرج يجب الأخذ في الحسبان التكاليف الخفية لأنه بإمكانها تخفيض كل ما تم اقتصاده وتوفيره من طرف عملية التخرج إلى اللاشيء.

3. أساسيات حول ربحية المؤسسة:

1.3 تعريف الربحية: تُعرف الربحية على أنها التجسيد الفعلي للنتائج المحققة من طرف المؤسسة والتي تهم جهات متعددة وفئات مختلفة (الملاك، المساهمون، المقرضون، الموردون، العمال... الخ)، وهذا ما جعل مفهومها أكثر نسبية يتحدد ويرتبط بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كل جهة من هذه الجهات ، فالربحية هي مفهوم يطبق على كل عمل اقتصادي تستعمل فيه الإمكانيات المادية والبشرية والمالية، ويعبر عنها بالعلاقة بين النتيجة والإمكانيات المستعملة، وتعتبر القياس النقدي للفعالية. فهي مفهوم تشغيلي بمعنى أنّ الربحية تتحقق عندما تكون النتائج الاقتصادية المتحصل عليها أكبر من العناصر المستخدمة (مصيطفى و عبد القادر، 2013، صفحة 34).

ويمكن تفسير ربحية المؤسسة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية(عوائد بسبب قوة السوق)، كما يمكن تفسيرها بدرجة أكبر من خلال العوائد على الموارد حيث تتحقق ميزة تنافسية أكبر من التكاليف الحقيقية للموارد، وعلى العكس من ذلك ففي حالة تناقص الموارد أو تقادمها أو تقليدها من جانب المؤسسات المنافسة، تميل العوائد التي يخلقها إلى الانخفاض أو ربما الاختفاء (مرسي، 1996، صفحة 43).

وهناك عاملين يمكن أن تتحقق الربحية من خلالهما هما (مرسي، 1996، صفحة 41):

- مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها: أي أنّ البيئة الخارجية وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة هي أحد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين المؤسسات؛

- تحقيق ميزة تنافسية: وهي المحور الأول لربحية المؤسسة، أي التأكيد على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التميز.

وبصفة عامة يمكن القول بأنّ الربحية تعبر عن العلاقة القائمة ما بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة فهي بمثابة المعيار أو المقياس للكفاءة النسبية الناتجة عن مدى تحقيق النتائج من خلال استغلال الوسائل استغلالاً أمثلاً.

$$\frac{\text{النتائج}}{\text{الوسائل المستخدمة}} = \text{الربحية} \text{ وفقا للعلاقة التالية:}$$

2.3 مؤشرات قياس الربحية:

لغرض قياس الربحية يتم الاعتماد على مؤشرات مختلفة نذكر منها ما يلي (مصيطفى و عبد القادر، 2013، صفحة 35) :

✓ العائد على المبيعات (هامش الربح): يقيس هذا المؤشر مدى الربحية التي تحققت على مبيعات

المؤسسة، ويتم حسابه وفقا للعلاقة التالية: العائد على المبيعات = $100 \times \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{صافي المبيعات}}$

✓ معدل العائد على حقوق الملكية: يقيس هذا المؤشر معدل العائد على الأموال المستثمرة ويتم

حسابه وفقا للعلاقة التالية: معدل العائد على حقوق الملكية = $100 \times \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}}$

✓ العائد على إجمالي الأصول: يهدف حساب هذا المؤشر إلى قياس مدى كفاءة التشغيل في

المؤسسة، ويتم حسابه من خلال العلاقة التالية:

العائد على إجمالي الأصول = $100 \times \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}}$

حيث متوسط إجمالي الأصول يحسب كالتالي:

متوسط إجمالي الأصول = $\frac{\text{إجمالي الأصول في بداية المدة} + \text{إجمالي الأصول في نهاية المدة}}{2}$

وحيث أنّ مفهوم الكفاءة التشغيلية يشير إلى العلاقة بين مستويين من الإنتاج، أحدهما فعلي والآخر كامل، أي أنه يربط بين حجم الإنتاج الذي يحصل عليه المجتمع في وقت معين وبين حجم الموارد الإنتاجية الموجودة، حيث يعطى بالعلاقة التالية:

الكفاءة التشغيلية = $\frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج في ظل التشغيل الكامل للموارد}}$

✓ العائد على رأس المال العامل: يقيس هذا المؤشر القدرة على التحكم بفعالية وكفاءة الأصول

المتداولة بطريقة توفّر للمؤسسة أقصى عائد على أصولها وتقليل المدفوعات عن التزاماتها، ويتم

حسابه وفقا للعلاقة التالية: العائد على رأس المال العامل = $100 \times \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{رأس المال العامل}}$

وتعكس الربحية كفاءة المؤسسة في تشغيل أموالها ومدى تحقيقها لمستويات أداء جيدة للأنشطة، وما تجدر الإشارة إليه هو أنّ المؤسسة عندما تركز على تحقيق الربحية فإنّ هدفها ليس التركيز على الوفرة في النقود فقط، وإنما التركيز أيضا على تلبية حاجيات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، من أجل المحافظة عليهم واستقطاب زبائن جدد، ومن ثم تكون النتيجة تحسين الربحية مع التوسع في فرص النمو في الأجل الطويل (قريشي، 2013، صفحة 47).

4. دراسة حالة شركة "حضنة حليب" بالمسيلة:

1.4 تقديم عام للشركة: "حضنة حليب" هي شركة خاصة حسب تصنيف المؤسسات وفقا للمعيار القانوني في القانون الجزائري وتأخذ الشكل القانوني (SARL) شركة ذات مسؤولية محدودة، تم إنشاؤها بتاريخ 1998/12/15 من طرف أربعة (04) شركاء هم: الأخوين ديلمي وشريكين آخرين من ولاية باتنة، بحيث يمتلك كل شريك من الشركاء الأربعة ¼ (25 %) من الحصص الاجتماعية، ومقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية المسيلة. كانت تسمى هذه الشركة "بمبلنة الحضنة" لاقتصارها على إنتاج الحليب فقط وبعد تخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته أصبحت تسمى "حضنة حليب"، بدأت الشركة نشاطها فعليا في 2000/05/15، وكانت آنذاك تنتج (الحليب، اللبن، الرائب، حليب البقر) في أكياس. تربع الشركة على مساحة قدرها 32.000 م²، منها: 10.000 م² غير مبنية، بحيث تم إقامة البنايات على مساحة 22.000 م² منها مساحة 700 م² خصصت لبناء مستودعات لتخزين المنتجات النهائية. حيث تتضمن أربع خلايا للتبريد ذات سعة 1.200 م³. ومنذ تأسيس هذه الشركة وهي في توسع مستمر، بحيث بلغ رأسمالها الاجتماعي 2.100.000.000 دج وأصبحت تمتلك في الوقت الحالي ست (06) وحدات أو ورشات إنتاجية تختص كل وحدة بإنتاج منتجات معينة، تبلغ طاقتها الإنتاجية النظرية الكلية 220 مليون لتر سنويا من المنتجات بكل أنواعها: حليب، ياؤورت، جبن طازج، حلوى قشدية، منها أكثر من 20 مليون لتر حليب معقم سنويا، بحيث تتم عملية التعبئة والتغليف لمنتجات الشركة في أكياس، قارورات، أوعية وعلب مختلفة الأحجام. كما أصبح بإمكانها استقبال 300.000 لتر من الحليب الطازج يوميا والقيام بتحليله في المخبر ثم تخزينه في صهاريج قبل بدء عملية تحويله، كما استطاعت أن تتعاقد مع أكثر من 3500 فلاح أو مربي أبقار حلوب، وأكثر من 95 مجمّع حليب موزعين عبر 7 ولايات، الشيء الذي سمح لها بأن تحقق إنتاج مليون لتر يوميا من مختلف المنتجات بكل أنواعها.

2.4 واقع تطبيق إستراتيجية تخرج الوظائف بشركة "حضنة حليب" بالمسيلة

تعتمد شركة "حضنة حليب" في نقل منتجاتها إلى مختلف نقاط البيع الأساسية والثانوية عبر مختلف ولايات الوطن على أسطول من شاحنات التبريد ذات الأحجام المختلفة، منها ما هو تابع في ملكيته للشركة، ومنها ما تقوم باستئجاره، ومنها ما هو مستقل تماما عنها، كما هو الحال للموزعين في الشبكة الثانوية. وعند قيام الشركة باستئجار شاحنات التبريد وسائقها، تعتمد على جملة من المعايير تتعلق بمواصفات الشاحنة ومواصفات صاحبها، فبالنسبة لهذا الأخير ينبغي أن يتّسم بالانضباط والالتزام بتسليم المنتجات في الوقت المحدد والمكان المحدد، إلى جانب الأمانة، حيث قد يتم تكليفه

أحيانا بإيصال القيمة النقدية لمبيعات الشركة من عند تجار الجملة، أما المواصفات النظامية التي تتعلق بالشاحنة فهي تخص سعة الشاحنة وتوفر شروط التبريد الملائمة بها. تمتلك الشركة أكثر من 200 شاحنة وتستأجر أخرى مع سائقها وهو ما يكلفها تحمّل أعباء جدّ معتبرة، تتمثل في الآتي:

- التكاليف الثابتة: تشمل التكاليف الثابتة للنقل شقين، يتمثل الأول في مصاريف استئجار الشاحنات بسائقها، أما الشق الثاني من تكاليف النقل فيتمثل في أجور السائقين الذين توظفهم الشركة يتناوبون على قيادة أكثر من 210 شاحنة ذات الأحجام المختلفة، حيث تدفع لكل سائق مبلغا ثابتا قدره 50000 دج شهريا؛

- التكاليف المتغيرة: يتمثل هذا النوع من تكاليف النقل في الجزء المتغير من أجور السائقين الذي يتم منحه على أساس المسافة التي يقطعها السائق لنقل المنتجات إلى نقاط البيع في الشبكة الأولية، حيث يستفيد كل واحد من مبلغ 18000 دج كمصاريف للإيواء والأكل عند التوجه إلى ولايات: الجزائر، عنابة ووادي سوف، بالإضافة إلى ذلك نجد استهلاك الوقود التي تزيد بزيادة المسافة المقطوعة إلى مختلف نقاط البيع بالشبكة الأولية.

لذلك نجد أنّ تكاليف النقل تحتل مكانة كبيرة ضمن هيكل تكاليف الشركة، وذلك من خلال تعدد العناصر المتعلقة بهذه التكاليف والتي تتمثل أساسًا في العناصر التالية:

- عنصر تكلفة المواد: يتمثل هذا العنصر في مختلف التموينات الأخرى مثل مواد التشحيم، الزيوت، الوقود، مختلف قطع الغيار،...، وكذا مختلف المشتريات غير المخزنة من المواد والتوريدات كالماء والغاز والكهرباء وتوريدات الصيانة والتنظيف،...؛
- عنصر تكلفة الأجور: وتشمل كل المبالغ التي تدفعها المؤسسة إلى جميع الموظفين سواء كان عملهم مباشر مع عملية النقل أو غير مباشر، مثل رواتب سائقي المركبات، أجور عمال التحميل والنقل والشحن، أجور المجهزين للمركبات والمساعدين وأجور عمال الصيانة والتوصيل بالإضافة إلى الاشتراكات المدفوعة والأعباء الاجتماعية الخاصة بالمستخدمين؛
- عنصر الخدمات الأخرى: ويشمل المبالغ التي تتحملها المؤسسة والتي لا تدخل ضمن العناصر المذكورة سابقا، حيث يمكن تقسيمه إلى مجموعتين: تتعلق الأولى بالجزء الأكبر من تكلفة الخدمات الأخرى والتي تضم مصاريف الصيانة والتوصيل، التأمينات، الضرائب والرسوم، الاهتلاكات، أعباء تسيير حظيرة،...، بالإضافة إلى تكاليف الفرصة الضائعة (الفائدة على رأس المال الضخم المستثمر في شراء معدات النقل)، وكذا تلك الأعباء المتعلقة بتسيير حظيرة السيارات وغيرها؛ أما المجموعة الثانية فتتضمن عنصر واحد فقط هو مصاريف نقل السلع والنقل الجماعي للمستخدمين.

من خلال ما سبق، نستنتج أنه في كل عنصر من عناصر التكاليف حسب طبيعتها (ح/60 إلى ح/69) نجد لنشاط النقل نصيباً معيناً، بالإضافة إلى ذلك عبء الاستثمارات الثقيلة في معدات النقل وكذا تلك الأعباء المتعلقة بتسيير حظيرة السيارات.

لذلك لجأت شركة "حضنة حليب" إلى اعتماد إستراتيجية تخريج وظيفة النقل بها لكن بصفة جزئية فقط، بحيث قامت بتخريج نشاط نقل المستخدمين بالإضافة إلى استئجارها للشاحنات كمحاولة منها لتخفيض تكاليف النقل. لذلك نحاول تطبيق إستراتيجية تخريج كل أنواع النقل بالشركة (سواءً تعلق الأمر بنقل المستخدمين، نقل المشتريات أو نقل المنتجات)، للوصول إلى تحديد ما تقتصده الشركة جراء تطبيق هذه الإستراتيجية ومقارنته مع ما تنفقه من أجلها.

3.4 تطبيق إستراتيجية تخريج الوظائف بشركة "حضنة حليب" بالمسيلة

يشمل نشاط النقل بشركة "حضنة حليب" ثلاثة أنواع من النقل: نقل المستخدمين، نقل المشتريات (مواد أولية ولوازم) ونقل المبيعات (المنتجات) إلى مختلف نقاط البيع الأساسية والثانوية، بحيث تعتمد الشركة - في النوع الثالث من النقل (نقل المنتجات) - على أسطول من شاحنات التبريد ذات أحجام مختلفة منها ما تعود ملكيته للشركة ومنها ما تقوم باستئجاره ومنها ما هو مستقل تماماً عنها كحالة الموزعين في الشبكة الثانوية. لذلك نجد أنّ تكاليف هذا النشاط تحتل مكانة كبيرة ضمن هيكل تكاليف الشركة، ونظراً لتعدد العناصر المتعلقة بها قمنا بمحاولة لتحديد نصيب وظيفة النقل من التكاليف الكلية حسب كل عنصر من عناصر تكلفة النقل، وذلك قبل اعتماد الشركة لإستراتيجية تخريج هذه الوظيفة وبعدها.

نظراً لتعدد عناصر التكاليف المتعلقة بوظيفة النقل بشركة "حضنة حليب" قمنا بمحاولة لتحديد نصيب هذه الوظيفة من التكاليف الكلية حسب كل عنصر من عناصر تكلفة النقل، وذلك قبل اعتماد المؤسسة لإستراتيجية تخريج هذه الوظيفة وبعدها. سنحاول فيما يلي تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر تكلفة وظيفة النقل قبل وبعد اعتماد شركة "حضنة حليب" لإستراتيجية تخريج هذه الوظيفة.

جدول 1: تحديد عناصر تكلفة وظيفة النقل – قبل وبعد تخريج الوظيفة-

المبالغ (دج)		البيان	ر.ح
بعد التخرج	قبل التخرج		
-	81.325.455	التموينات الأخرى	602
182.693	132.612.904	المشتريات غير المخزنة من المواد والتوريدات	607
182.693	213.938.359	تكلفة عنصر المواد	
6.179.518	154.487.947	أجور المستخدمين	631
1.415.833	35.395.834	الاشتراكات المدفوعة للهيئات الاجتماعية	635
7.595.351	189.883.781	تكلفة عنصر الأجور	
-	151.892.159	الإيجارات	613
585.816	11.716.315	الصيانة والتصليلات	615
726.215	16.267.220	أقساط التأمينات	616
243.773	-	العاملون الخارجيون عن المؤسسة	621
281.969	201.406	أجور الوسطاء والأتعاب	622
501.504.265	-	مصاريف النقل على المبيعات	6242
7.032.312	-	مصاريف النقل الجماعي للعاملين	6244
51.525.908	-	مصاريف النقل المتنوعة	6245
266.210	1.478.943	التنقلات والمهمات والاستقبالات	625
30.101	167.226	مصاريف البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية	626
-	46.192.989	الخدمات البنكية وما شابهها	627
48.120	1.079.400	الضرائب والرسوم الأخرى	645
30.000	142.742	الغرامات والعقوبات	656
-	40.224.727	أعباء الفوائد	661
39.509	885.009	أعباء استثنائية (حوادث، سرقة،...)	676
7.383.003	165.379.257	مخصصات اهتلاك معدات النقل	681

أثر اعتماد إستراتيجية تخريج الوظائف على ربحية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة "حضنة حليب" بالمسيلة

325.469	-	أعباء تسيير عقود تخريج الوظيفة	/
-	4.151.685	أعباء إضافية(فائدة رأس المال المستثمر في النقل)	/
-	1.467.186	أعباء تسيير حظيرة السيارات	/
570.022.670	441.246.264	تكلفة عنصر الخدمات الأخرى	
577.800.714	833.393.854	مجموع عناصر تكلفة وظيفة النقل	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على ميزان المراجعة للشركة لسنة 2020

من خلال ما سبق، نلاحظ أنه في كل عنصر من عناصر التكاليف حسب طبيعتها (ح/60 إلى ح/68) نجد لوظيفة النقل نصيباً معيناً، أضف إلى ذلك بعض الأعباء الأخرى كعبء الاستثمارات الثقيلة في معدات النقل وما يترتب عنها من تكاليف الفرصة الضائعة وكذا أعباء تسيير الحظيرة. ومن أجل تحديد نسبة تخفيض كل عنصر من عناصر تكلفة وظيفة النقل نقوم بإجراء مقارنة بين قيمة هذه العناصر قبل اعتماد إستراتيجية تخريج الوظائف وبعد اعتمادها، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 2: مقارنة عناصر تكلفة وظيفة النقل – قبل وبعد تخريج الوظيفة-

النسبة	الفارق (د ج)	المبالغ (دج)		البيان
		بعد التخريج	قبل التخريج	
99,91%-	213.755.666-	182.693	213.938.359	تكلفة عنصر المواد
96 % -	182.288.430-	7.595.351	189.883.781	تكلفة عنصر الأجور
29,18% +	128.776.406+	570.022.670	441.246.264	تكلفة عنصر الخدمات الأخرى
32 %	267.267.690-	577.800.714	833.393.854	مجموع عناصر تكلفة وظيفة النقل

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- استطاعت الشركة تخفيض عنصر تكلفة المواد التي يتطلبها القيام بهذا الوظيفة بنسبة جدّ معتبرة بلغت 99,91% والتي تعتبر تكاليف شبه متغيرة بالنسبة لها، حيث تنخفض كلّ من مصاريف استهلاك الوقود ومصاريف التنظيف والتشحيم وكذا مختلف قطع الغيار نتيجة لتقليل المعتمدين لمعدات النقل بحيث تُبقي الشركة بحوزتها 10 معدات نقل فقط من أصل 224 وسيلة نقل مختلفة؛

- استطاعت الشركة تخفيض عنصر تكلفة الأجور بنسبة جدّ معتبرة بلغت 96 % والتي تعتبر تكاليف ثابتة بالنسبة لها، بحيث ونتيجة لعدة أسباب: الإحالة على التقاعد، الانتقال إلى المورد الخارجي، عدم توظيف يد عاملة جديدة لتبني إستراتيجية تخريج وظيفة النقل، ... تم تقليص عدد العمال إلى 15 عامل فقط من أصل 250 عامل في وظيفة النقل؛

- أما بالنسبة لعنصر تكلفة الخدمات الأخرى فيمكن تقسيمه إلى مجموعتين: الأولى تتعلق بالجزء الأكبر من تكلفة الخدمات الأخرى والذي يضم مصاريف الصيانة والتوصيلات، التأمينات، الضرائب والرسوم، أعباء الفوائد، الاهتلاكات، أعباء تسيير الحظيرة،...، أما المجموعة الثانية فتضم عنصر واحد فقط يتمثل في مصاريف نقل السلع والنقل الجماعي للمستخدمين. بحيث استطاعت الشركة تخفيض معظم عناصر تكلفة الخدمات الأخرى بنسبة جدّ معتبرة ، لكن مع تحمّلها لتكاليف عنصر ح/624 نقل السلع والنقل الجماعي للعاملين، الذي لم تكن تتحمّله من قبل لأنها كانت تقوم بوظيفة النقل بوسائلها الخاصة، تأثرت النسبة الإجمالية للخدمات الأخرى، بحيث ازدادت بـ 29,18 %، مقارنة بما كانت تتحمّله من هذا النوع من التكاليف.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أنّه باعتماد إستراتيجية تخريج وظيفة النقل استطاعت الشركة تخفيض عناصر التكاليف الكلية لهذه الوظيفة بنسبة تبلغ 32 %، والتي تعتبر نسبة جدّ معتبرة نلمس تأثيرها الكبير على إجمالي تكاليف النقل ومن خلالها على التكاليف الكلية التي تتحمّلها الشركة.

4.4 تحديد أثر اعتماد إستراتيجية تخريج وظيفة النقل على ربحية شركة "حضنة حليب":

لغرض تحديد أثر اعتماد إستراتيجية تخريج وظيفة النقل على ربحية شركة "حضنة حليب"، نقوم بقياس الربحية وذلك بالاقصرار على إحدى المؤشرات الهامة من مؤشرات قياس الربحية والتي تتمثل في مؤشر العائد على المبيعات (هامش الربح) والذي يقيس مدى الربحية التي تحققت على مبيعات

$$\text{الشركة، بحيث يتم حسابه وفقا للعلاقة التالية: العائد على المبيعات} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

وبالتطبيق على معطيات السنة المالية 2020 ينتج لدينا ما يلي:

$$\text{معدل الربحية} = 11.875.200.000 / 355.200.000 = 2,99 \%$$

ومن أجل تحديد أثر اعتماد إستراتيجية تخريج وظيفة النقل على ربحية الشركة محلّ الدراسة، نقوم بمقارنة معدل الربحية المحقق مع معدل الربحية الممكن تحقيقه في حالة اعتماد هذه الإستراتيجية، بحيث نقوم بتحديد صافي الربح الجديد بعد اعتماد إستراتيجية تخريج وظيفة النقل من خلال إضافة إجمالي التكاليف التي اقتصدها الشركة إلى صافي الربح قبل اعتماد هذه الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار مبلغ الضرائب على الأرباح، ويمكن تلخيص ذلك من خلال إعداد الجدول التالي:

أثر اعتماد إستراتيجية تخريج الوظائف على ربحية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة "حضنة حليب" بالمسيلة

جدول 3: أثر اعتماد إستراتيجية تخريج وظيفة النقل على ربحية شركة "حضنة حليب"

المبالغ (دج)	البيان	
355.200.000	صافي الربح بعد الضريبة	قبل اعتماد إستراتيجية التخرج
11.875.200.000	رقم الأعمال	
2,99%	معدل الربحية	
422.016.922	صافي الربح بعد الضريبة	بعد اعتماد إستراتيجية التخرج
11.875.200.000	رقم الأعمال	
3,55%	معدل الربحية	
0,96%	الفرق	
32,11 % +	نسبة التغير	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق مديرية المحاسبة والمالية بشركة "حضنة حليب" من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه في حالة اعتماد إستراتيجية تخريج وظيفة النقل، فإن معدل ربحية الشركة محل الدراسة يصل إلى 3,55 % بدل 2,99 % الذي تم تحقيقه في سنة 2020، أي بزيادة قدرها 0,99 % وهو ما يعادل زيادة بنسبة 32,11 %.

5. خاتمة:

إن إستراتيجية تخريج الوظائف تعني التوقف عن إنجاز نشاط أو وظيفة داخل المؤسسة والقرار بإسناد تنفيذها وتسييرها إلى متعامل خارجي عن المؤسسة وتحمله مسؤولية وظيفة كانت تنجز داخليا، وهو الشيء الذي يميز هذه الإستراتيجية عن بعض الإستراتيجيات التسييرية الأخرى التي لها صلة بها كالتعاقد من الباطن أو التقاسم أو تقليص الحجم. فإستراتيجية التخرج لها بعد تنظيمي لا يمكن تجاهله، حيث أن الأمر لا يتعلق بتنازل بسيط فالمورد يحلّ بشكل كلي محلّ الوحدات التنظيمية الداخلية التي كانت تتولّى تقديم الخدمة وبالتالي فمهمة المورد تتمثل في إعادة تنظيم الوظائف التي تم تحويلها إليه، مما يمكن المؤسسات التي اعتمدت هذه الإستراتيجية من الاستفادة من القدرات الاحترافية والابتكارات المتطورة والاستثمارات الكبيرة الخاصة بالمورد وكذا الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة التي تكون عادة باهضة الثمن يصعب على هذه المؤسسات الحصول عليها.

ومن خلال ما تم تناوله في هذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي تم التوصل إلى جملة من

النتائج نذكر أهمها فيما يلي:

- يعتبر تخفيض التكاليف الدافع الأساسي لاعتماد المؤسسات إستراتيجية التخرج؛
- إنّ اعتماد إستراتيجية تخرج الوظائف يعتبر الوسيلة الأفضل للحد من المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في بيئة الأعمال وذلك من خلال تقاسمها لهذه المخاطر مع الموردين؛
- إنّ اعتماد إستراتيجية تخرج الوظائف يمكن المؤسسة من تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة، من خلال تجنبها تحمّل تكاليف إضافية على مدار السنة نتيجة قيامها بالوظيفة قبل إخراجها؛
- إنّ تخرج المؤسسات لبعض وظائفها غير الإستراتيجية يسمح بتحرير الموارد المالية وإعادة توجيهها في تكوين ميزة تنافسية؛
- عند اتخاذ قرار التخرج يجب الأخذ في الحسبان التكاليف الخفية لأنه بإمكانها تخفيض كلّ ما تم اقتصاده وتوفيره من طرف عملية التخرج إلى اللاشيء.
- إنّ اعتماد الشركة محلّ الدراسة لإستراتيجية تخرج وظيفة النقل مكّنها من تخفيض عناصر التكاليف الكلية لنشاط النقل بنسبة تبلغ 32,07%. مما يؤدي إلى التأثير بالزيادة على معدل ربحية الشركة بحيث يصل إلى 3,55% بدل 2,99% الذي تم تحقيقه في سنة 2020، أي بزيادة قدرها 0,99% وهو ما يعادل زيادة بنسبة 32,11%.
- ومن خلال النتائج السابقة يمكن القول بأنّ اعتماد الشركة محلّ الدراسة لإستراتيجية تخرج وظيفة النقل ولو بصفة جزئية من شأنه أن يوفر لها مبالغ جدّ معتبرة نلمس تأثيرها الكبير على إجمالي تكاليف النقل ومن خلالها على التكاليف الكلية التي تتحمّلها الشركة. وهو ما يعني قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.
- وبناء على ما تقدم من استنتاجات يمكن إدراج الاقتراحات التالية:
- ضرورة وضع معايير محددة في عملية اختيار المورد الخارجي المتخصص؛
- ضرورة إدراك إدارة الشركة لأهمية تخرج الوظائف والأنشطة الداعمة الأخرى التي تعتبر عبء عليها؛
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عنصر التكاليف الخفية عند اتخاذ قرار التخرج لأنه بإمكانها تخفيض كلّ ما تم اقتصاده وتوفيره من طرف عملية التخرج؛

- يتوجب على المؤسسات المعتمدة لإستراتيجية تخريج الوظائف أن تكون على دراية واسعة بالمخاطر التي يمكن أن تعرقل السير الحسن لأنشطتها ووظائفها والتي قد يكون لها تأثير كبير على ربحيتها.

5. قائمة المراجع:

1. BARTHELEMY, J. (2004). *Stratégie d'externalisation*. Paris, France: DUNOD.
2. BELAAJ, S. (2009). *L'adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation : Cas des entreprises Tunisiennes*. France: Université Paris 8.
3. BRILMANE, J., & HERARD, J. (2006). *Les meilleures pratiques de management*. Paris: Organisation.
4. HUYNH, T. N. (2010). *L'externalisation de la fonction comptable : Une Analyse processuelle de la décision et de la gestion*. France: Université Lille1.
5. RENARD, I. (2004). *Externaliser : Pour quoi- comment ?* Paris: Organisation.
6. أسامة إبراهيم محمد طه. (2008). النظرية العامة لعقود الباطن. القاهرة: دار النهضة العربية.
7. خضرة قاسمي، و عبلة بزقراري. (2010). دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الشلف الجزائر.
8. عبد الخالق الأنصاري أسامة. الإدارة المالية. القاهرة.
9. عبد الفتاح مبارك بوخمخم. (2007). مخاطر تبني المؤسسة لإستراتيجية التسيير الخارجي "Outsourcing". إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة. الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية.
10. عبد اللطيف مصيطفى، و مراد عبد القادر. (2013). أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (4).
11. عبد الله حديد عامر إسماعيل. (2012). تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في إطار عملية التعميد: دراسة حالة في شركة أسياسيل للاتصالات الخلوية. عولمة الإدارة في عصر المعرفة. طرابلس، لبنان: جامعة الجنان.

12. فطيمة عبيد الله، و فيصل مختاري. (2015). تأثير دوافع اللجوء لإخراج النشاطات (Outsourcing) على العوامل المحددة لاختيار المورد. مجلة الإستراتيجية والتنمية (9).
13. محمد قريشي. (2013). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
14. نبيل خليل مرسي. (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. بيروت: الدار الجامعية.