

استراتيجية إخراج الأنشطة ودورها في تحسين تنافسية الدول

- التجربة الهندية -

The outsourcing strategy and its role in improving the competitiveness of the countries

-The Indian experience -

شايب حنان، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

hanane.chaib@univ-constantine2.dz

Abstract

The purpose of this study is to describe the outsourcing strategy, and to examine its role in enhancing the competitiveness of countries through the study of the Indian experience. We have used the descriptive, analytic approach to describe the outsourcing strategy and analyze some of the available statistics and reports that reflect the reality of this strategy in India. The study found that: the outsourcing strategy enabling India to improve its competitiveness and realize remarkable rates of economic growth through the main advantages that this strategy offers. India has achieved this by focusing on the human resources, where it has been able to form workers in the information technology sector with distinctive language capabilities and a high level of competence and skill.

Key words: the outsourcing strategy, the competitiveness of the countries, information technology outsourcing(ITO),business process outsourcing(BPO).

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توصيف استراتيجية إخراج الأنشطة، والدور الذي تلعبه في تدعيم تنافسية الدول، من خلال دراسة التجربة الهندية. وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي للتمكن من وصف استراتيجية الإخراج وتحليل بعض الإحصائيات والتقارير المتوفرة التي تعكس واقع هذه الاستراتيجية في الهند. توصلت هذه الدراسة إلى أن: الهند استطاعت من خلال التخصص في مجال تقديم خدمات إخراج الأنشطة، مستغلة مزاياها النسبية المتمثلة في القوة البشرية الهائلة التي تمتلك قدرات لغوية متميزة وتتحكم بشكل جيد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الحصول على العديد من المزايا وتحقيق معدلات نمو اقتصادي ملفتة للانتباه.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية إخراج الأنشطة، تنافسية الدول إخراج نظام المعلومات، إخراج الإجراءات الإدارية.

تاريخ الاستلام 2017/10/17 تاريخ المراجعة 2017/12/08 تاريخ قبول النشر 2017/12/28

يشهد العالم اليوم تغيرا غير مسبوقا ونمو متسارعا في مجالات عديدة، بفضل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي ساهمت أكثر وأكثر في فتح آفاق جديدة خاصة في المجال الاقتصادي. من أبرز مظاهر هذا الانفتاح تسهيل حركة انتقال الناس والمعلومات والسلع والخدمات ورؤوس الأموال من دولة إلى أخرى وتحريرها من أية قيود، بالإضافة إلى توحيد العالم وإخضاعه لقوانين مشتركة. كل هذه التغيرات كان لها أثرا كبيرا على أداء المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت بحاجة ملحة لتبني مجموعة من الاستراتيجيات لمواجهة الضغوط المتزايدة وبيئة العمل الجديدة المتسمة بالتغيرات السريعة والمنافسة الحادة، وأصبح نجاحها وقدرتها على خلق مزاي تنافسية يعتمد اعتمادا كبيرا على الأساليب والممارسات والاستراتيجيات المتبعة في إدارتها. من أبرز الاستراتيجيات الحديثة التي عرفت انتشارا واسعا في العقود الأخيرة استراتيجية إخراج الأنشطة أو الاستعانة بمصادر خارجية.

تقوم استراتيجية إخراج الأنشطة على فكرة بسيطة مفادها تخفيف الضغط أو العبء على المؤسسة من خلال انجاز الأنشطة التي تؤديها بكفاءة مقارنة بغيرها، أما باقي الأنشطة تُؤكلها أو تُعهد بمهمة انجازها إلى مؤسسات أخرى تنشط في نفس البلد أو في بلد أجنبي. وقد برزت هذه الاستراتيجية في العقود الأخيرة كواحدة من أكثر الاستراتيجيات التي تعرف انتشارا واسعا في مختلف دول العالم دون التمييز بين الدول المتقدمة والنامية أو حتى بين كون المؤسسة كبيرة أو صغيرة ومتوسطة، حيث تراوح معدل تطبيقها على مستوى العالم في السنوات الأخيرة ما بين 40 إلى 60%. تُطبق المؤسسات استراتيجية إخراج الأنشطة بغرض الحصول على منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة أو بغرض التركيز على أنشطة ذات قيمة مضافة أعلى وتعظيم العائد على الأصول والحصول على العديد من المزايا الأخرى.

لقد لوحظ في العقود الأخيرة توسع تطبيقات إخراج الأنشطة خارج حدود البلد في إطار ما يصطلح عليه إخراج النشاطات الدولي *outsourcing offshoring*، أين تقوم الدول المتقدمة في الغالب بإسناد مهمة تصنيع بعض مكونات منتجاتها أو أداء خدمات معينة لشركات أخرى تنشط في معظم الحالات في الدول النامية بغرض الاستفادة من المزايا النسبية التي تتمتع بها هذه الدول كإخفاض تكاليف التشغيل وتوفر الكفاءات والمهارات البشرية. على إثر ذلك أصبحت دول بأكملها متخصصة في تقديم خدمات إخراج الأنشطة في مجال أو مجالات محددة، وهو ما حقق العديد من المكتسبات والمزايا لهذه الدول وساهم في تحقيق تنميتها الاقتصادية.

استراتيجية إخراج الأنشطة ودورها في تحسين تنافسية الدول - التجربة الهندية -

من أبرز الدول التي عُرفت بتقديم خدمات إخراج الأنشطة الهند، حيث تمكنت هذه الأخيرة من خلال استغلال مزاياها النسبية والتخصص في مجال تقديم خدمات المعلومات والاتصالات (ITO) والخدمات الإدارية (BPO) بأن تصبح الوجهة العالمية الأولى لمختلف الدول المتقدمة من أجل الحصول على خدمات المؤسسات الهندية في هذا المجال. ولهذا تعتبر التجربة الهندية في مجال إخراج الأنشطة من أهم التجارب الدولية الجديرة بالدراسة.

- إشكالية المقال: بناء على ما تقدم، يمكن صياغة إشكالية بحثنا في التساؤل التالي: إلى أي مدى يمكن لاستراتيجية الإخراج المساهمة في تدعيم تنافسية المؤسسات الاقتصادية ومن ثم الدول؟ وما هي أهم الدروس المستخلصة من التجربة الهندية في مجال إخراج الأنشطة؟
يتفرع عن السؤال السابق مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يمكن للمؤسسات والدول الاستفادة من استراتيجية إخراج الأنشطة؟
- ما هي أهم مخاطر تبني استراتيجية إخراج الأنشطة؟
- ما هي أهم عوامل نجاح الهند في مجال تقديم خدمات إخراج الأنشطة؟
- **دوافع وأهمية المقال:** تكمن أهمية هذا المقال في تسليط الضوء على واحدة من أهم الاستراتيجيات الحديثة التي تعرف انتشارا واسعا والتي أثبتت قدرتها الكبيرة على تدعيم تنافسية المؤسسات والدول على حد سواء، كما أننا نحاول التركيز على أحد أهم مكامن قوة الاقتصاد الهندي في السنوات الأخيرة، والتي جعلتها الوجهة العالمية الأولى في مجال تقديم خدمات إخراج أنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ITO) ومهام إجراءات الأعمال (BPO).

- إضافة إلى هذه الأهمية، هناك العديد من الدوافع التي جعلتنا نتناول هذا الموضوع منها:

- أهمية استراتيجية إخراج الأنشطة وانتشارها بشكل كبير خاصة في الدول المتقدمة.
- رغبتنا في محاولة إزالة الغموض الذي يحيط بمفهوم استراتيجية إخراج الأنشطة خاصة باللغة العربية.
- عرض الدروس المستفادة من التجربة الهندية في مجال إخراج الأنشطة حتى يمكن محاكاتها.

-**المنهج المستخدم في المقال:** لتحقيق الأهداف المرجوة والإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، للتمكن من وصف استراتيجية الإخراج من مختلف الجوانب النظرية. وتحليل بعض الإحصائيات والتقارير ومصادر المعلومات الالكترونية المتوفرة التي تعكس واقع استراتيجية إخراج الأنشطة في الهند.

- **تقسيم المقال:** لقد تم تقسيم المقال إلى ثلاثة محاور، خصص الأول لعرض الإطار المفاهيمي لاستراتيجية إخراج الأنشطة. أما المحور الثاني فتناولنا فيه واقع استراتيجية الإخراج وتطبيقاتها في العالم. فيما خصص المحور الثالث لاستعراض التجربة الهندية في مجال تقديم خدمات إخراج الأنشطة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية إخراج الأنشطة

تعتبر استراتيجية الإخراج أو التسيير الخارجي كممارسة أقدم بكثير من استخدام المصطلح على نحو علمي²، إذ أن العديد من الباحثين يعتبرون هذه الاستراتيجية شكلا جديدا للمناولة من الباطن فرضته التطورات المتلاحقة التي عرفها العالم الاقتصادي. استخدم مصطلح Outsourcing لأول مرة في أواخر الثمانينيات من طرف الصحافة المهتمة بنظم المعلومات للإشارة أو وصف الاتجاه المتزايد لمختلف المؤسسات الاقتصادية نحو إيكال عملية تسيير نظم معلوماتها إلى مقدم خدمات خارجي. في عام 1989م تحديدا تقرر الاعتراف بأن الإخراج استراتيجية لمنظمات الأعمال، ثم فيما بعد أصبح يستخدم مصطلح (outsourcing) للإشارة إلى كل عملية إخراج للأنشطة بغض النظر عن طبيعتها³.

استعملت العديد من المصطلحات للإشارة لاستراتيجية إخراج الأنشطة، وباللغة العربية تم استخدام عدة مصطلحات نذكر منها: المناولة الصناعية، استراتيجية التخريج، استراتيجية الإحالة، التعاقد الخارجي، الإدارة الخارجية، الاستعانة بمصادر خارجية، استراتيجية أو صناعة التعهيد⁴. استخدمت عدة مصطلحات باللغة الأجنبية أيضا للدلالة على نفس الاستراتيجية مثل outsourcing باللغة الإنجليزية بحيث تتكون من ثلاثة مقاطع (outside-resource-using) وتعني استعمال الموارد الخارجية⁵، واستخدم مصطلح Externalisation في الدول الفرنكوفونية، في حين وصف P.Y.Barreyre علاقات التعاون الكبير الذي يجمع المورد بالزبون بمصطلح impartition أو make or buy في السبعينيات من القرن الماضي⁶.

1-تعريف استراتيجية الإخراج: لقد حاول العديد من الباحثين إعطاء تعريف واضح وشامل لهذه الاستراتيجية بما لا يدع مجالاً للخلط بينها وبين العديد من الاستراتيجيات الأخرى التي تشترك معها

استراتيجية إخراج الأنشطة ودورها في تحسين تنافسية الدول - التجربة الهندية -

في العديد من النقاط، خاصة أن استراتيجية الإخراج اعتبرها العديد من الباحثين شكلا أكثر تقدما للمناولة من الباطن. بصفة عامة تنطوي استراتيجية الإخراج تحت فكرة بسيطة مفادها أن كل عمل لا يمكن إنجازه بفعالية أكبر، أرخص وأحسن من المنافسين، فلا معنى لإنجازه داخليا ويجب إيكاله إلى طرف خارجي قادر على تقديمه بطريقة أحسن.

تُعرف استراتيجية إخراج الأنشطة على أنها: "إيكال عملية إنجاز وتسيير نشاط أو جزء منه إلى مقدم خدمات خارجي متخصص بدلا من إنجازه داخليا ويمكن أن يصاحب هذه العملية تحويل الأفراد والتجهيزات لمقدم الخدمات"⁷. أي أن استراتيجية الإخراج هي استراتيجية قائمة على فكرة تقسيم العمل والتخصص من جهة والمفاضلة بين إمكانيات المؤسسة الداخلية وما هو متاح من إمكانيات وكفاءات في السوق من جهة أخرى في إطار عقد يكون من متوسط إلى طويل الأجل، يمكن أن ينطوي على تحويل الموارد البشرية والمادية لمقدم الخدمات. ويضاف إلى ذلك ما جاء في التعريف التالي: "استراتيجية الإخراج هي عملية تحويل بعض الأنشطة التي كانت تنجز داخليا أو سلطة القرار المتعلقة بنشاط ما إلى مقدم خدمات خارجي، ويمكن أن تنطوي هذه الاستراتيجية على تحويل عناصر الإنتاج: الموارد البشرية، أنظمة الإعلام الآلي، تجهيزات الإنتاج، التكنولوجيا ومختلف الأصول"⁸.

تتمحور استراتيجية الإخراج ببساطة حول تخلي المؤسسة على عملية إنجاز بعض من أنشطتها التي كان تنجزها بنفسها إلى طرف خارجي أكثر تخصصا، أي أنها علاقة ذات طرفين يسمى الطرف الأول وهو المؤسسة التي تقرر إخراج بعض من وظائفها بالأمم بالأعمال أو المؤسسة الزبونة والطرف الآخر يسمى مقدم الخدمة وهو الطرف الذي يتكفل بتقديم الخدمات للمؤسسة الأمرة بالأعمال وفق الشروط المتفق عليها.

تجدر الإشارة إلى ضرورة التمييز بين استراتيجية إخراج الأنشطة والمناولة من الباطن أو المناولة الصناعية (sous traitance/subcontracting). إذ تُعرف هذه الأخيرة على أنها: "العملية التي من خلالها يتم تصنيع منتج معين أو عدة أجزاء من منتج معين لحساب المؤسسة التي تعطي الأوامر وحسب الخصائص التقنية التي تحددها تبعا للنتيجة الصناعية المراد الوصول إليها"⁹. من خلال هذا التعريف يمكن القول أن المناولة من الباطن تتعلق أساسا بالمنتج وليس بالخدمة، كما أن الوكيل الخارجي في هذه الحالة لا يملك هامش حرية كبير بل إنه يعمل وفق ما يُملئ عليه من قبل المؤسسة الأمرة بمعنى آخر يمكن القول أن المناولة من الباطن ما هي إلا استعانة بورشة عمل خارجية. بالإضافة إلى ذلك تعتبر استراتيجية الإخراج أكثر عمقا من المناولة من الباطن كونها

تحمل بعدا تسييريا، وهو ما يؤدي إلى إحداث تغيير تنظيمي معتبر في المؤسسة على عكس المناولة من الباطن.

2- أنواع استراتيجيات الإخراج: تصنف استراتيجيات الإخراج إلى عدة أنواع بالاعتماد على مجموعة من المعايير. نلخص مختلف الأنواع في الجدول التالي:

جدول رقم (1): أهم أنواع استراتيجية إخراج الأنشطة

الأنواع	اسم كل نوع	خصائص كل نوع
معايير التصنيف	إخراج محلي onshore	وهي الحالة التي ينشط فيها كل من الزبون ومقدم الخدمة في نفس البلد
	إخراج دولي	هي الحالة التي يكون فيها كل من الزبون ومقدم الخدمات ينشطان في بلدين مختلفين ولكن قريين جغرافيا.
	إخراج نحو البلدان البعيدة offshore	هي الحالة التي يكون فيها كل من الزبون ومقدم الخدمات ينشطان في بلدين مختلفين بعيدين جغرافيا مثل: الجزائر والهند.
حسب حجم الأنشطة التي تم إخراجها	الإخراج الكلي	وهو في حال تحويل كامل النشاط بكل جزئياته من موارد مادية وبشرية إلى مقدم الخدمات.
	الإخراج الجزئي أو الانتقائي	وهو في حال اختيار جزء من نشاط ما وتحويله إلى مقدم خدمات مع الإبقاء على الجزء الآخر داخل المؤسسة.
حسب أسبقية إنجاز هذا النشاط ومدى قربه من قلب المهنة.	إخراج استراتيجي مع تحويل للموارد	يقصد به إخراج نشاط قريب من قلب المهنة وكان ينجز داخليا من قبل المؤسسة إلى مقدم خدمات خارجي.
	إخراج استراتيجي	يتمثل الإخراج الاستراتيجي في تحويل مهمة تسيير نشاط ما قريب من قلب المهنة لم ينجز من قبل داخل المؤسسة إلى طرف خارجي.
	إخراج تقليدي مع تحويل للموارد	ينطوي هذا النوع على إخراج نشاط بعيد عن قلب المهنة كان ينجز داخليا من قبل المؤسسة إلى مقدم خدمات خارجي.
	إخراج تقليدي	وهي الحالة التي يتم فيها إكمال مهمة تسيير نشاط بعيد عن قلب المهنة لم ينجز من قبل داخل المؤسسة بصورة متكررة إلى مقدم خدمات خارجي.
حسب طبيعة الخدمة محل الإخراج	إخراج الخدمات العامة (facilities management)	وهي الحالة التي يتم فيها إخراج أنشطة الخدمات العامة المتمثلة أساسا في الأنشطة التي لا تساهم في خلق القيمة مثل: الإطعام، البستنة، الأمن، التنظيف.
	إخراج أنشطة الإعلام الآلي (It outsourcing أو ITO)	يتم أيضا إخراج أنشطة الإعلام الآلي وفي هذه الحالة يطلق على استراتيجية الإخراج infogérance.

<p>يقصد بما تفويض مهمة إنجاز وتسيير المهام الإدارية كالأنشطة المالية، المحاسبية وأنشطة الموارد البشرية إلى مقدم خدمات خارجي.</p>	<p>إخراج المهام الإدارية (business process outsourcing)</p>	
--	---	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Mariusz - Jan Radto, **offshoring, outsourcing and production fragmentation: linking macroeconomic and micro- business perspectives**, Palgrave Macmillan, new York, 2016, p.09.
- Florence Guiennet, Thierry Sauvage, op-cit, p.104.

3- أثر استراتيجية الإخراج على تنافسية المؤسسات:

3-1-مزايا استراتيجية إخراج الأنشطة: تحقق استراتيجية إخراج الأنشطة العديد من المزايا التي تجعل المؤسسات تتهافت على تطبيقها، إذ أنها تمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف التشغيلية، التركيز على قلب المهنة، تحقيق أو تحسين المرونة المالية والتشغيلية، الاستفادة من الكفاءات الفنية الغير متوفرة داخليا، بالإضافة إلى توزيع ومشاركة المخاطر مع مقدم الخدمات. وفيما يلي ملخص لأهم مزايا استراتيجية الإخراج:

جدول رقم (2): أهم مزايا استراتيجية إخراج الأنشطة

المزايا	التوضيح
تخفيض التكاليف التشغيلية	تمكن استراتيجية الإخراج المؤسسة من تخفيض التكاليف بنسبة كبيرة قد تتراوح بين 15-30%، ويتحقق ذلك من خلال تحقيق وفورات الحجم، تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، ضعف الامتيازات المقدمة للعمال من قبل مقدم الخدمات، وكذا تحسين مستوى الرقابة على التكاليف.
تحسين أداء النشاط الذي تم إخراجها.	يتحقق ذلك من خلال التخصص الدقيق لمقدم الخدمات من جهة وتعامل هذا الأخير مع العديد من الزبائن في نفس الوقت من جهة أخرى.
التركز على قلب المهنة.	أي الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، من خلال تركيزها على قلب المهنة أو النشاط الأساسي الذي تتميز فيه مقارنة بغيرها، أما باقي الأنشطة توكل إلى مقدم خدمات خارجي. وهو ما يؤدي إلى توفير الجهد وتحرير المزيد من الوقت للتفرغ لما هو أهم.
تحسين المرونة المالية والتشغيلية	يتحقق ذلك بسبب أن تركيز المؤسسة على نشاطها الأساسي يُكسبها مرونة أكبر لمواجهة التغيرات السريعة في طلبات الزبائن وكذا مجاراة التغيرات التكنولوجية، كما أن تعامل المؤسسة مع شبكة من مقدمي الخدمات يُمكنها وبسرعة من خفض أو رفع وتيرة الإنتاج حسب تغير شروط السوق وبأقل التكاليف.
توزيع أو مشاركة المخاطر	بالنسبة لأي مؤسسة كل استثمار ينطوي على مخاطر، وبالتالي إخراج بعض الأنشطة سواء بشكل كلي أو جزئي يسمح لها بتقاسم المخاطر مع مقدم الخدمات.
الوصول إلى الكفاءات الفنية والحصول على التكنولوجيا الجديدة	تسمح استراتيجية الإخراج للمؤسسة بالاستفادة من الكفاءات والمهارات الفنية الغير متوفرة داخلها أو يصعب حيازتها. إذ أن هذه الاستراتيجية تمكن من الاستفادة من التقنية دون الحاجة لاملاكها وتحمل المبالغ الطائلة الناجمة عن ذلك.
تحسين أداء النشاط الذي تم إخراجها.	إن التخصص الدقيق لمقدم الخدمات وتعامله مع العديد من المؤسسات الزبونة يكسبه الخبرة اللازمة لتقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسة الزبونة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- بوخمخ عبد الفتاح، مخاطر تبني المؤسسة لاستراتيجية التسيير الخارجي (outsourcing)، المؤتمر العلمي لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 16-18 أبريل 2018.
- Ronan McIvor, **The outsourcing process: strategies for evaluation and management**, Cambridge University Press, Cambridge, 2005, p.22.
- Jérôme Barthelemy, op-cit, pp.43,44.

3-2- مخاطر استراتيجية إخراج الأنشطة: على الرغم من المزايا المغرية لاستراتيجية إخراج الأنشطة فإنها تنطوي على مخاطر عديدة منها: خطر التبعية لمقدم الخدمات، فقدان المؤسسة الزبونة القدرة على الابتكار وكذا فقدان المهارات والكفاءات، سوء أداء مقدم الخدمات، مخاطر ناتجة عن تعارض الثقافات، بالإضافة إلى الخطر الاجتماعي الذي ينشأ نتيجة تحويل الأفراد إلى مقدم الخدمات. وفيما يلي ملخص لأهم مخاطر استراتيجية الإخراج:

جدول رقم(3): أهم مخاطر استراتيجية إخراج الأنشطة

المخاطر	التوضيح
خطر التبعية لمقدم الخدمات.	ينشأ هذا الخطر بشكل جلي إذا كانت العلاقة التي تجمع بين المؤسسة الزبونة ومقدم الخدمات علاقة طويلة الأجل، أو وجود عدد محدود من الموردين يقدمون هذا النوع من الخدمات حيث يصعب على المؤسسة الزبونة إعادة إدماج النشاط الذي تم إخراجها، وحتى إن أمكنها ذلك سيكلفها مبالغ طائلة.
خطر انخفاض الأداء أو انعدام الأداء	ويقصد بهذا الخطر عدم التمكن من بلوغ الأهداف المرجو تحقيقها عند إخراج نشاط ما. إذا كان أداء مقدم الخدمات ضعيفا فإن المؤسسة الزبونة تواجه مشكلا جديا بحيث تتأثر سمعتها لدى الزبائن وقد لا تملك الوقت الكافي لتدارك هذه المشكلة.
خطر ارتفاع التكاليف	قد ينجم عن تطبيق استراتيجية الإخراج ارتفاع في التكاليف ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى التكاليف الخفية الناجمة عن هذه الاستراتيجية، والتي في الغالب لا تؤخذ بعين الاعتبار عند إبرام العقد بين الطرفين.
فقدان المعلومات والمهارات الفنية وكذا فقدان القدرة على الابتكار	ينشأ هذا الخطر عند إخراج الوظائف الأساسية المصحوب بتحويل الأفراد إلى مقدم الخدمات أو في حال تعارض مصالح المؤسسة الزبونة ومقدم الخدمات، وهو ما يزيد من خطر الانتهازية.
الخطر الاجتماعي	ينجم عن إخراج بعض الأنشطة مخاطر اجتماعية نتيجة شعور العمال بعدم الأمان والاستقرار بسبب تحويلهم من مقدم خدمات إلى آخر، وهو ما يؤثر على أدائهم كما يتسبب في شعورهم تلقائيا بفقدان الولاء لمؤسستهم بالإضافة إلى إمكانية إظهارهم لمقاومة صريحة أو ضمنية لقرار إخراج بعض الأنشطة.
خطر تسريب المعلومات السرية وضياع حقوق الملكية الفكرية.	يظهر هذا الخطر بشكل خاص عند إخراج نظام المعلومات.
عدم القدرة على تحقيق التميز والتفرد	إن تعامل مقدم الخدمات مع العديد من المؤسسات الزبونة، وكذا استخدام نفس الموارد لتقديم الخدمات قد يجعل مسألة المحافظة على خصوصية كل زبون أمرا في غاية الصعوبة وبهذا لا يمكن للمؤسسة أن تتميز مقارنة بمنافسيها.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- بوختم عبد الفتاح، مخاطر تبني المؤسسة لإستراتيجية التسيير الخارجي(outsourcing)، المؤتمر العلمي لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية حول إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 16-18 أفريل 2018.
- Jérôme Barthelemy, op-cit, p.60.
- Ronan Mclvor, op-cit, p.25.
- Marc.J.Shniederjans and others, **Outsourcing and Insourcing in an international context**, Armonk, New York, 2005, p.29.

المحور الثاني: واقع تطبيق استراتيجية إخراج الأنشطة وممارستها في العالم

1-أهمية استراتيجية الإخراج الدولي: تعتبر استراتيجية الإخراج الدولي أو كما تسمى في المشرق العربي صناعة التعهيد الدولي من أهم الممارسات الحديثة لاستراتيجية إخراج الأنشطة التي عرفت

ازدهارا محسوسا في العقود الأخيرة حيث بلغ حجم سوق إخراج الأنشطة سنة 2015 حوالي 90 بليون دولار أمريكي¹⁰.

ينطوي تعريف الإخراج الدولي على بعدين: بعد جغرافي وآخر قانوني¹¹. يقصد بالبعد الجغرافي الحالة التي ينشط فيها كل من مقدم الخدمات والمؤسسة الزبونة في بلدين مختلفين، أما البعد القانوني فيشير إلى كون استراتيجية الإخراج قائمة على الاستعانة بطرف خارج عن المؤسسة لإنجاز مهام كانت تتولى إنجازها بنفسها. أي أن استراتيجية إخراج النشاطات الدولية تتمثل في عملية نقل مهمة تصنيع منتج أو جزء منه أو مهمة تقديم خدمة ما إلى شركة أخرى تقع في بلد أجنبي.

لقد نتج عن تطبيق استراتيجية إخراج الأنشطة كممارسة عالمية ظهور اتجاهين، يتجسد الاتجاه الأول في ميل الشركات التي تنشط في الغالب في الدول المتقدمة إلى تقليص عملياتها الداخلية والاستعانة بمصادر خارجية من كل أنحاء العالم، بينما يتجسد الاتجاه الثاني في تخصص الكثير من الدول النامية في مجال إخراج الأنشطة من خلال استغلال مزاياها النسبية والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم خدماتها للعديد من الشركات التي تندرج ضمن الاتجاه الأول.

تسعى الدول المتقدمة إلى تطبيق استراتيجية الإخراج الدولي بهدف التركيز على القطاعات التي تحقق قيمة مضافة أعلى والحصول على منتجات أو خدمات عالية الجودة وبتكاليف معقولة مستفيدة من المزايا النسبية وتفاوت أسعار عناصر الإنتاج وكفاءة الفجوة التكنولوجية والمعلوماتية بين الدول النامية، هذه الأخيرة تستفيد بدورها من هذه الظاهرة من خلال تخصصها في تقديم خدمات معينة للعديد من الدول المتقدمة في نفس الوقت، وهو ما يمكنها من تحقيق العديد من المزايا كسهولة الدخول إلى الأسواق الدولية، استقطاب العديد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة والحصول على التكنولوجيات الحديثة.

2- أهم الجهات العالمية لخدمات إخراج الأنشطة: هناك العديد من الدول النامية التي تبنت تقديم خدمات الإخراج كمدخل لتدعيم تنافسيتها وتحقيق النمو الاقتصادي، حيث تتخصص في مجال أو مجالات متعددة وتقدم خدماتها لأكثر من دولة واحدة في الوقت نفسه بتكاليف منخفضة وجودة عالية. إن فكرة الإخراج قائمة على مبدأ التقسيم الدولي للعمل واستغلال المزايا النسبية لكل دولة، فدول أمريكا الجنوبية على سبيل المثال تتخصص في تقديم الخدمات العامة وبعض الأعمال الإدارية البسيطة ويرجع ذلك إلى انخفاض مستوى العمالة وعدم توفر الكفاءات، بينما تُوكَل الأعمال عالية المستوى كالبحت والتطوير والهندسة وتصميم وتطوير المنتجات إلى

استراتيجية إخراج الأنشطة ودورها في تحسين تنافسية الدول - التجربة الهندية -
الشركات الكندية وذلك لتوفر الخبرات والعمالة الماهرة ذات المستوى العلمي المرتفع، هذا بالإضافة إلى توفر العمالة المتحدثة بلغات متعددة كالإنجليزية والفرنسية¹²، كما أن الصين أيضاً بدأت تظهر كقوة لا يُستهان بها فيما يتعلق بخدمات الإخراج في مجال البحث و التطوير والهندسة وتطوير المنتجات. وفيما يلي مُلخص لأهم الدول الرائدة في هذا المجال والمزايا النسبية لكل دولة:

جدول رقم(4): أهم الدول الرائدة في مجال إخراج الأنشطة

الدول	أهم الأنشطة التي تتفوق فيها	نقاط القوة
الهند	مراكز الاتصالات، خدمات تكنولوجيا المعلومات.	الاعتماد على اللغة الإنجليزية، كفاءات بشرية على درجة عالية من الكفاءة، كثافة اليد العاملة.
الصين	تصميم الأجهزة والبرامج، مراكز اتصالات لصالح اليابان والجمهورية الكورية.	انخفاض التكاليف. تطوير البرامج باللغتين اليابانية والكورية.
الفلبين	تكنولوجيا المعلومات، المحاسبة، الهندسة المعمارية، التسويق عن بعد.	بنية تحتية جيدة من الألياف الضوئية في تسعة مجتمعات لتكنولوجيا المعلومات، إمكانية التواصل باللغة الإنجليزية، كلية تعليم المحاسبين، توفر مهندسي البرمجيات. فهم جيد للسوق الأمريكية.
المكسيك	تكنولوجيا المعلومات والهندسة. وتقديم خدمات للشركات الأمريكية التي تنشط في المكسيك.	توفر خبرات في تكنولوجيا المعلومات والهندسة. القرب من الولايات المتحدة الأمريكية.
كوستاريكا	مراكز الاتصالات التي تستهدف الناطقين باللغة الإسبانية في الولايات المتحدة الأمريكية أو في أوروبا.	ميزة اللغة الإسبانية.
جنوب إفريقيا	مراكز الاتصالات باللغة الفرنسية (لوجود العديد من الأفارقة يتكلمون الفرنسية)، الإنجليزية والألمانية.	ميزة اللغة الفرنسية، توافق التوقيت مع أوروبا. محدودية المهارات البشرية.
أوروبا الشرقية (المجر، بولندا، رومانيا، الجمهورية التشيكية).	عمليات تكنولوجيا المعلومات المعقدة، مراكز البحوث والتطوير. مكاتب تلي خدمات الزبائن باللغتين الإنجليزية والألمانية.	وجود عدد كبير من الكفاءات البشرية الغير المستغلة خاصة خريجي الجامعات بدرجة الماستر والدكتوراه في مجال: العلوم، تكنولوجيا المعلومات والرياضيات. الفساد قد يشكل عائق.
روسيا	أنشأت شركات أمريكية مراكز تطوير وأبحاث.	وجود عدد كبير من العلماء الحائزين على شهادة الدكتوراه.
أستراليا	مراكز اتصال لشركات غربية تتعامل مع الدول الآسيوية (مثل سيتي بنك).	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

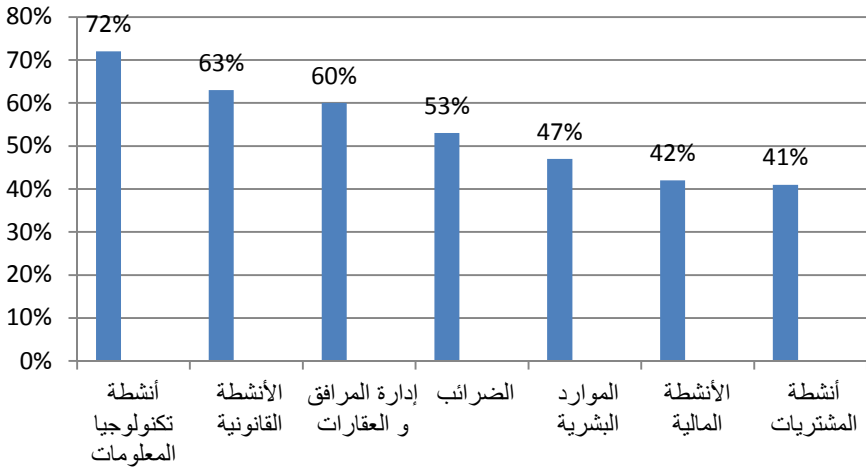
- كينيشي أوهمي، الاقتصاد العالمي المرحلة التالية: تحديات وفرص في عالم بلا حدود، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2006، ص.205.

Business process offshore outsourcing: untapped opportunities for Sme, united nations - conference on trade and development: guide for Sme, United Nations, New York and Geneva, 2005,p.18.

3- أهم الأنشطة المعنية بالإخراج: لطالما ارتبطت استراتيجية إخراج الأنشطة وخاصة على المستوى الدولي بأنشطة الإنتاج والتصنيع، أين تتشارك العديد من الدول في صناعة منتج واحد بغرض تخفيض تكاليف الإنتاج بالدرجة الأولى. لكن فيما بعد أدركت الدول أنه يمكن جني نفس الفوائد في مجال الخدمات، لذلك سلكت هذه الدول منذ منتصف التسعينيات من القرن الماضي نفس درب إخراج أنشطة التصنيع إلى خارج الحدود فيما يعرف بالتعهد الخارجي للخدمات (offshore outsourcing services).

يعتبر التقدم الهائل الذي شهده العالم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانخفاض تكلفتها نسبيا من أهم العوامل التي ساهمت في الانتشار السريع لممارسة إخراج الأنشطة على المستوى الدولي سواء تعلق الأمر بالقطاع الصناعي أو الخدمات، وعليه فقد اتسعت دائرة إخراج الأنشطة ولم يعد هناك نشاط يمكن استثناءه.

حسب دراسة قامت بها STATISTA سنة 2016 حول استراتيجية إخراج إجراءات الأعمال في العالم، تبين أن أهم الأنشطة التي تم إخراجها سنة 2016 كانت كما هو موضح في الشكل الموالي: شكل رقم(1): الأنشطة الأكثر إخراجا سنة 2016 على مستوى العالم



La source : business process outsourcing (bpo) worldwide, Statista dossier 2016, available on: <https://www.statista.com/study/24455/business-process-outsourcing-bpo-worldwide-statista-dossier/>

يتضح من خلال الشكل السابق أن أنشطة المعلومات والاتصالات Information technology outsourcing وتعرف اختصاراً ب ITO هي أكثر الأنشطة التي تم إخراجها سنة 2016 بنسبة 72%، حيث يتم الاستعانة بمقدمي خدمات خارجيين لإنجاز مهام مثل تطوير التطبيقات والبرمجيات، تصميم المواقع الالكترونية، مراكز الاتصالات، وغيرها، وترجع أهمية إخراج هذه الأنشطة إلى طبيعتها حيث تتطلب استثمارات ضخمة ومهارات وكفاءات عالية يصعب توظيفها كما أنها تتطلب تحديثاً مستمراً في الاستثمارات، تليها الأنشطة والاستشارات القانونية بنسبة 63%، ثم الأنشطة المرتبطة بإدارة المرافق والعقارات بنسبة 60% والأنشطة المتعلقة بالضرائب بنسبة 53%، أما نسبة إخراج أنشطة الموارد البشرية فقد بلغت 47% وتشمل أنشطة التدريب والتوظيف وغيرها، بينما الأنشطة المالية فبلغت نسبة 42%، وأخيراً أنشطة المشتريات بنسبة 41%.

المحور الثالث: التجربة الهندية في مجال تقديم خدمات إخراج الأنشطة

عرفت صناعة التجهيد أو تقديم خدمات إخراج الأنشطة في دول آسيا نضجاً كبيراً على مر السنين، واستطاعت هذه الدول أن تستفيد من عدة عوامل منها مبدأ التقسيم الدولي للعمل والكتلة البشرية الهائلة وذا تطور وسائل الاتصالات والانتشار المكثف للأنترنت الذي اختصر الكثير من الجهد والوقت، حيث جاءت دول مثل الهند والصين والفلبين في صدارة الدول الأكثر استقطاباً لخدمات الإخراج، إذ استحوذت هذه الدول مجتمعة على نحو 72% من إيرادات الإخراج العالمية¹³. وتحقق هذه الصناعة في هذه الدول نمواً سنوياً يناهز 30%¹⁴. إلا أن الهند تعتبر الدولة الرائدة في مجال تقديم خدمات الإخراج، لهذا سوف تقتصر هذه الدراسة على استعراض التجربة الهندية في هذا المجال.

1- بدايات استراتيجية إخراج الأنشطة في الهند: لطالما كانت الهند من الدول الأكثر جذباً لخدمات الإخراج في العالم ففي البداية كانت توكل إليها المهام البسيطة التي تعتمد على اليد العاملة البسيطة الغير مؤهلة، لكن فيما بعد عملت على تطوير مواردها البشرية وتوفير البنى التحتية والمناخ المناسب لاستقطاب المزيد من الخدمات التي تتطلب مستويات عالية من المهارات والكفاءات، وبذلك أصبحت الهند من الدول الرائدة في مجال تقديم خدمات الإخراج. على العموم فإن تطور استراتيجية الإخراج في الهند مر بأربعة مراحل كما يلي¹⁵:

1-1- من 1970 إلى بداية التسعينات: تميزت هذه المرحلة بندرة في المهارات والكفاءات، وكان السبب الرئيسي للاستعانة بخدمات الهند هو انخفاض تكاليف اليد العاملة. إن تزايد الإقبال على خدمات الشركات الهندية دفع بهذه الأخيرة إلى البحث المستمر على تطوير مواردها البشرية.

1-2- من 1994 إلى 1998: تعتبر هذه المرحلة أكثر فترة حرجة بالنسبة لقطاع تقديم خدمات التجهيد وخاصة خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أقرت الحكومة مجموعة من الإصلاحات ساعدت المؤسسات على سرعة الانتشار والحصول على الدعم الحكومي في شكل حوافز. خلال هذه الفترة اتسعت دائرة الأنشطة التي توكل إلى الشركات الهندية، فلم تعد تقتصر على المهام البسيطة التي لا تتطلب المهارات.

1-3- من 1990 إلى 2000: عرفت الهند خلال هذه الفترة إقبالا كبيرا على خدماتها من مختلف المؤسسات حول العالم، وذلك بغرض الحصول على حل للمشكلة التقنية التي عرفت آنذاك بمشكلة الألفية أو خطأ الألفية. استطاعت الشركات الهندية خلال هذه الفترة أن تعزز سمعتها كواحدة من أهم الدول التي تقدم خدمات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما تمكنت أيضا في هذه الفترة من توسيع نطاق خدماتها ودخول مجالات تتطلب مستويات عالية من المهارة والكفاءة والاستثمار في مجال البحث والتطوير.

1-4- من 2001 إلى وقتنا الحاضر: تميزت هذه المرحلة بتطور الخبرات العالمية للشركات الهندية حيث أصبح بمقدورها تنفيذ المهام والأنشطة التي تتطلب المهارة كأنشطة البحث والتطوير والهندسة المعمارية... وغيرها، ولم تعد تقتصر على خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بل تعدته للأنشطة الإدارية كالمحاسبة، تسيير الموارد البشرية والأنشطة المالية. كما شهدت هذه الفترة إقبالا متزايدا للشركات المتعددة الجنسيات التي استقرت في الهند للاستفادة عن قرب من مختلف الخدمات المقدمة مثل CITYBANK AMERICAN EXPRESS و GE. عرف قطاع تقديم خدمات إخراج الأنشطة في هذه الفترة معدلات نمو عالية جدا وحقق عوائد كبيرة تقارب 30 بليون دولار أمريكي سنويا¹⁶.

2- واقع استراتيجية إخراج النشاطات في الهند: يعتبر قطاع إخراج الأنشطة وخاصة إخراج أنشطة نظام المعلومات وإجراءات الأعمال أحد أهم مكان قوة الاقتصاد الهندي في السنوات الأخيرة. استطاعت الهند سنة 2016 تحقيق أعلى معدل نمو اقتصادي في العالم قدر بـ 7,1%¹⁷ ويرى العديد من المختصين أن قطاع إخراج الأنشطة كان له دورا كبيرا في تحقيق ذلك، كما أنه قادر على نقل الهند من مصاف العالم الثالث إلى مصاف العالم المتقدم¹⁸.

استطاعت الهند من خلال تخصصها في هذا القطاع أن تغير صورتها النمطية من كونها بلد يعتمد اقتصاده على الزراعة إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة¹⁹. تقدم الهند اليوم العديد من الخدمات في مجال تكنولوجيا المعلومات وإخراج إجراءات الأعمال نذكر منها ما يلي: خدمات تطوير البرامج،

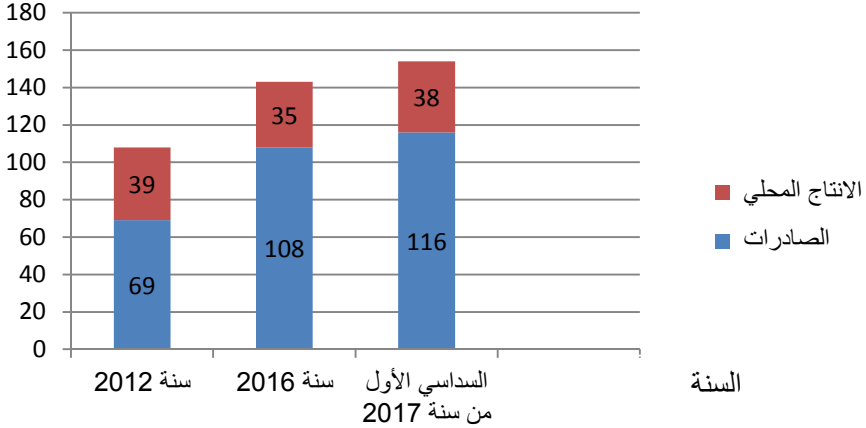
استراتيجية إخراج الأنشطة ودورها في تحسين تنافسية الدول -التجربة الهندية-

خدمة العملاء ومكاتب المساعدة الحجز والبيع عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني للمؤسسات المالية، مراكز الاتصالات، الهندسة المعمارية وإعداد التصميمات الهندسية، أعمال المكاتب الخلفية، المحاسبة وإمساك الدفاتر، إصدار الفواتير، كشوف الحسابات، إدارة شؤون العاملين، الاستشارات القانونية وحتى الطبية... الخ.

لقد أصبح قطاع التعميد أو الإخراج في الهند يعرف معدلات نمو خيالية، ففي بداية هذا العقد سجل هذا القطاع نمواً بمعدل يتراوح بين 40-50% محققاً عوائد تقارب 30 بليون دولار²⁰. كما ساهم هذا القطاع في تدعيم صادرات الهند من الخدمات بشكل كبير، والشكل الموالي يوضح ذلك: شكل رقم (2): مساهمة قطاع إخراج تكنولوجيا المعلومات (ito) وإجراءات الأعمال (bpo) في

صادرات الهند

بليون دولار



la source : Nasscom, juin 2017

يبين الشكل السابق مساهمة قطاع الإخراج في صادرات الهند، حيث يتبين أن هذا القطاع وفقاً للإحصائيات المقدمة من طرف اتحاد منتجي البرمجيات والخدمات الهندية Nasscom يساهم بشكل كبير في زيادة الصادرات الهندية، إذ تعد صناعة البرمجيات في الهند واحدة من أنجح قطاعات التصدير. تضاعفت إيرادات الصادرات من البرمجيات وإخراج المهام الإدارية على مدى الست سنوات الأخيرة بنسبة 7,6% (حيث انتقلت من 69 بليون دولار سنة 2012 إلى 116 بليون دولار سنة 2017) مقابل 3,1% من الصادرات السلعية أي أنها أضافت ما يقارب 60 بليون دولار في نفس الفترة²¹. ويعود ذلك إلى الانفتاح على أسواق جديدة مثل: أوروبا الشرقية، اليابان،

الصين وإفريقيا و يتوقع أن تعرف هذه العوائد ارتفاعا بنسبة تتراوح ما بين 7 حتى 8 % خلال سنة 2018، أما الإيرادات المحققة من الإنتاج المحلي فبلغت 39 بليون دولار سنة 2012، حيث تمثل 26 بليون دولار منها إيرادات البرمجيات و 13 بليون دولار تمثل عوائد إنتاج تجهيزات وعتاد الإعلام الآلي، أما سنة 2016 فإن الإيرادات الناتجة عن الإنتاج المحلي قد انخفضت قليلا لتبلغ 35 بليون دولار (22 بليون دولار كعوائد عن البرمجيات و 13 بليون دولار عوائد العتاد و التجهيزات) بينما عرفت هذه الإيرادات ارتفاعا سنة 2017 حيث قدرت ب 38 بليون دولار (24 بليون دولار عوائد البرمجيات و 14 بليون دولار عوائد التجهيزات)؛ ومن المتوقع أن تواصل هذه العوائد الارتفاع بنسبة 10 إلى 11 % سنة 2018.

يؤكد اتحاد منتجي البرمجيات والخدمات الهندية أن عوائد الهند من صادرات البرمجيات وخدمات إخراج الإجراءات الإدارية تساهم بنسبة 20 % من النقد الأجنبي، كما أن هذا القطاع يستقطب نحو 7% من مجموع الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الهند ويساهم في استقطاب الكثير من الشركات المتعددة الجنسيات التي تهدف إلى الاستفادة عن قرب من خدمات الإخراج، من بين هذه الشركات نذكر: American Express, GE , Citibank... إلخ.

3- عوامل نجاح التجربة الهندية: تعتبر التجربة الهندية في مجال إخراج النشاطات من أكثر التجارب نجاحا، وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويعود ذلك إلى مجموعة من العوامل نذكر منها ما يلي:

- العامل البشري: تمتلك الهند كتلة بشرية هائلة ذات تكوين عال خاصة في مجال الحوسبة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فقد ساعد انتشار الجامعات والمعاهد التقنية المتخصصة على تخريج أعداد هائلة من أخصائي تقنية المعلومات.

- العامل اللغوي: تعتبر اللغة الانجليزية، والتي تمثل اللغة الأكثر استعمالا في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللغة الرسمية الثانية في الهند.

- إنشاء معاهد تقنية من الطراز العالمي مثل معاهد IIT (Indien Institute of technology) والتي تخرج منها أجيال فذة من الموهوبين الذين تعتمد عليهم كبريات الشركات العالمية في صناعة البرمجيات مثل: Microsoft، IBM، Intel، Oracle... وغيرها، كما تقلدت الكفاءات الهندية من خريجي هذه المعاهد وغيرها من المؤسسات التعليمية مناصب عليا في قيادة الشركات العالمية²².

- معظم الشركات الهندية العاملة في مجال إخراج الأنشطة متحصلة على شهادات الجودة ISO 9000 وشهادات الجودة المتعلقة بشركات تكنولوجيا المعلومات والمعروفة ب SEI-CMM. يبين

استراتيجية إخراج الأنشطة ودورها في تحسين تنافسية الدول - التجربة الهندية -

التقرير الذي نشرته Nasscom سنة 2009 أن الهند احتلت الصدارة كأكثر الدول التي الحائزة على شهادات الجودة، حيث تحصل 498 مركز على شهادة الجودة ISO 9000 و 85 شركة على شهادة SE1 CMM level 5²³.

- بنية اتصالات قوية: حيث تمتلك الهند خامس أكبر شبكة اتصالات للقطاع العام في العالم²⁴، إضافة إلى شبكة جيدة من الأقمار الصناعية والكابلات البحرية التي تؤمن اتصالاً جيداً مع كافة أنحاء العالم وهذه البنية تلعب دوراً هاماً في تنمية خدمات إخراج النشاطات وتجعل الشركات الأجنبية على اتصال مستمر ودائم مع مزودي هذه الخدمات.

- تطوير حلول برمجية متقدمة وهناك الكثير من التجارب الهندية الناجحة والتي مرت عليها سنوات من التطوير وتشمل هذه التجارب حلول التجارة الإلكترونية، حلول قواعد البيانات بكل أنواعها، حلول محاسبية وحلول النشر الإلكتروني مما يسهل على الشركات الأجنبية الاعتماد الكامل على الشركات الهندية لاستعمال مثل هذه الحلول.

- نظام سياسي مستقر وحكومات ديمقراطية تشجع وترعى تطور صناعة البرمجيات والاتصالات وتتبع سياسات اقتصادية وضريبية خاصة تجاهها.

- سياسة الاتصالات الهندية فتحت الباب واسعاً أمام دخول القطاع الخاص الهندي حتى أن معظم مزودي الإنترنت في الهند هم من القطاع الخاص.

- مزايا اقتصادية، من خلال تحقيق وفورات تتراوح ما بين 40-60% من تكاليف اليد العاملة²⁵.
- تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الهند، من خلال تقديم العديد من الحوافز والتسهيلات.

- اعتماد سياسة لحماية حقوق الملكية الفكرية ودعم التوثيق والتعاقد الإلكتروني باستخدام أحدث التقنيات مما يسهل إبرام العقود والصفقات مع شركات أجنبية فيما وراء البحار.

- نظام ضريبي يدعم صناعة البرمجيات فمثلاً هناك إعفاء ضريبي لمدة خمس سنوات للشركات المزودة للإنترنت وهناك إعفاء لمدة عشر سنوات للمجمعات التقنية مثل المجمع الذي بنته شركة Sun في مدينة بانغالور والذي يضم 5000 مبرمج وفيه وهناك إعفاء ضريبي لمدة 10 سنوات للشركات العاملة في البحث العلمي²⁶.

خاتمة:

تبنت هذه الدراسة مدخلا مهما لتحسين تنافسية المؤسسات والدول على حد سواء والمتمثل في استراتيجية إخراج النشاطات. تقوم هذه الاستراتيجية على التخصص والتقسيم الدقيق

للعمل بين المؤسسة وباقي الأعوان الاقتصاديين، حيث يتم التركيز على النشاط الأساسي الذي تبرع فيه مقارنة بغيرها أما الباقي فيوكل إلى طرف خارجي متخصص في هذا المجال. اتسعت دائرة تطبيق استراتيجية الإخراج بفضل ثورة المعلومات والاتصالات وظهر اتجاه واضح تبديه الشركات الكبرى للتخلي عن عملياتها الداخلية والاستعانة بمصادر خارجية من كل أنحاء العالم وعلى إثر ذلك برزت دول بأكملها متخصصة في تقديم هذا النوع من الخدمات، ومن أكثر التجارب نجاحا في مجال إخراج النشاطات التجربة الهندية التي تم الإشارة إليها في هذه الدراسة وتوصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- استراتيجية إخراج الأنشطة هي استجابة حتمية من قبل المؤسسات الاقتصادية والدول للمتغيرات التي فرضتها بيئة الأعمال اليوم.
- تساهم استراتيجية إخراج الأنشطة في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال العديد من المزايا التي تتيحها هذه الاستراتيجية مثل تخفيض التكاليف التشغيلية، تحقيق المرونة، تركيز الموارد على الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية والاستفادة من أحسن الكفاءات البشرية المتوفرة في السوق دون الحاجة لتوظيفها.
- لا تخلو استراتيجية إخراج الأنشطة من المخاطر التي تؤثر سلبا على المؤسسات والدول مثل خطر التبعية لمقدم الخدمات وانخفاض الأداء، بالإضافة إلى إمكانية ارتفاع التكاليف إذا كانت العلاقة القائمة بين مقدم الخدمات والمؤسسة الزبونة مبنية على الانتهازية بدل الثقة المتبادلة.
- تساهم استراتيجية إخراج الأنشطة في تدعيم تنافسية الدول من خلال المساهمة في زيادة الصادرات وتوفير النقد الأجنبي وكذلك زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة.
- تحاول الهند بفضل تخصصها في مجال تقديم خدمات الإخراج أن تتحول من بلد قائم اقتصاده على الزراعة إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة.
- استطاعت الهند أن تكون الوجهة العالمية الأولى في مجال تقديم خدمات إخراج الأنشطة بفضل استغلال أهم ميزة نسبية تمتلكها وهي القوة البشرية الهائلة، لتحوّلها من مجرد قوة عاملة بسيطة ورخيصة إلى قوة عمل تمتلك مهارات تقنية وكفاءات عالية تجيد لغات أجنبية والتعامل مع نظم المعلومات.

من خلال ما سبق، يمكن القول أنه بإمكان العديد من الدول العربية بشكل عام والجزائر بشكل خاص أن تستفيد من هذا التوجه العالمي، الذي يتجنب المسار التقليدي الذي يركز على الصناعات التحويلية ليركز على قطاع الخدمات مدعوماً بتكنولوجيا المعلومات واستراتيجية إخراج النشاطات، وتستغل مزاياها النسبية للتخصص في مجال معين تستطيع من خلاله أن تكون مصدرة للخدمات، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تشهدها الدولة.

هوامش وإحالات:

¹ : Bharat Vagadia, **strategic outsourcing : the alchemy to business transformation in a globally converged world**, springer-verlag berlin Heidelberg, London, 2012, p.4.

²: عامر إسماعيل عبد الله حديد، تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في إطار عملية التمهيد: دراسة حالة في

شركة أسبائيل للاتصالات الخلوية، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

³ : Maurice .F.GreaverII, **Strategic outsourcing, approach to outsourcing decisions and initiatives**, AMACOM, New York, 1999,p.10.

⁴: علاء الدين مرجان محفوظ، صناعة التمهيد، الإدارة العامة لبرامج دعم التنافسية، يناير 2010، متوفر على

الموقع https://marefa.org/images/7/7f/صناعة_التمهيد..pdf.

⁵: معتصم دحو، إستراتيجية إخراج النشاطات: طرق التقييم وأساليب التنفيذ، رسالة مقدمة لنيل رسالة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ، 2013-2014، ص. 5.

⁶ : Florence Guiennet, Thierry Sauvage, **proposition d'un modèle d'externalisation des activités achats**, Management & Avenir, 2009/4(n°24), p.104.

⁷ : Jérôme Barthelemy, **les stratégies d'externalisation , préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activité stratégiques**, 3^e édition, Dunod, Paris, 2007, p.21.

⁸ : Maurice .F.GreaverII, op-cit, p.03.

⁹ : Claude Altershon, **la sous traitance à l'aube du XX^e siècle**, l'Harmattan, Paris, 1997, p.23 .

¹⁰ : Statista dossier 2016, **business process outsourcing (bpo) worldwide**, , available on: <https://www.statista.com/study/24455/business-process-outsourcing-bpo-worldwide-statista-dossier>.

¹¹ : Paresha Sinha et al, **What motivates manufacturing SMEs to outsource offshore in china, comparing the perspectives of SME manufacturers and their suppliers**, strategic outsourcing an international journal, Vol 4 N°1, 2011, p.68.

¹²: علاء الدين مرجان محفوظ، مرجع سبق ذكره.

¹³ : Bharat Vagadia, op-cit, p.182.

¹⁴ : Bharat Vagadia, op-cit, p.182.

¹⁵ : Nidhi Goel, **Business process outsourcing : an analysis of recent developments and implications**, international journal of research in it &management, volume2, issue7, july, 2012, pp50_53.

¹⁶ : Nidhi Goel, op-cit, p.50.

¹⁷: الصندوق النقدي الدولي، مستجدات آفاق الاقتصاد العالمي، تحديث لأهم التوقعات في تقرير آفاق

الاقتصاد العالمي، يوليو 2017، متوفر في الموقع

[https://www.imf.org/ar/Publications/WEO/Issues/2017/07/07/world-economic-outlook-](https://www.imf.org/ar/Publications/WEO/Issues/2017/07/07/world-economic-outlook-update-july-2017)

[update-july-2017](https://www.imf.org/ar/Publications/WEO/Issues/2017/07/07/world-economic-outlook-update-july-2017) شوهد يوم 03-09-2017.

¹⁸: كينيشي أوهمي، الاقتصاد العالمي: المرحلة التالية: تحديات و فرص في عالم بلا حدود، ترجمة مركز التعريب

و البرمجة، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، 2006، ص.191.

¹⁹ :Sundharan Sajikumar, structure growth and performance of indian it-bpo industry, international journal of economics, commerce and management, United Kingdom, vol.01, issue2, 2013,p.01.

²⁰ : Nidhi Goel, p.50.

²¹ : Nasscom, It- Bpm in india: sustaining growth and investing for the future, 22June 2017, available on: <http://www.nasscom.in/press/it-bpm-industry-india-sustaining-growth-and-investing-future>

²² : Bharat Vagadia, op-cit, p.185.

²³ : Bharat Vagadia, op-cit, p.185.

²⁴ : Nasscom, op-cit.

²⁵ :Bharat Vagadia, op-cit, p.185.

²⁶: معتمص زكار، إنشاء شركات برمجية عربية لتقدم خدمات التطوير للخارج: دراسة التجربة الهندية، المكتب

الإقليمي العربي للاتحاد الدولي للاتصالات في الأردن، أكتوبر 2003، متوفر على الموقع:

<http://ituarabic.org/PreviousEvents/2003/Priv2003/2.doc>.