

## اختيار المورد في اطار مشروع اخراج النشاطات

عبيد الله فطيمة- جامعة معسكر

Abeidallah2008@yahoo.fr

مشترياتها المحلية و الدولية بفعالية كبيرة مما قد يساهم في تشكيل ميزة تنافسية مستدامة. تمثل المشتريات ما بين 40% و 80% من التكلفة الكلية للمنتج. إن ظاهرة ارتفاع نسبة تكاليف المشتريات مقارنة مع التكلفة الكلية تفسر بلجوء المؤسسات إلى موردين و شركاء خارجيين لإنجاز الأنشطة التي ليس لها علاقة مباشرة "بقلمهنة" Cœur de métier. اختيار الموردين قرار استراتيجي له أثر حاسم على الأداء الكلي للمؤسسة، حيث أن هذا القرار يسمح بتشكيل شبكة من الموردين الفعالين الذين يساهمون في الرفع من التحديات التنافسية للمؤسسة. بحيث يصبح أداء الموردين يؤثر بشكل واضح على قدرة المؤسسة على انتاج منتوجات بجودة عالية و بسعر معقول. تتمحور هذه الدراسة حول: ما هي الطرق المستخدمة من طرف المؤسسات لاختيار مورديها؟

ما هو واقع العلاقة بين المؤسسة وموردها في اطار مشروعها لاختيار؟ قسمت الدراسة إلى قسمين: نظري و تطبيقي. في القسم النظري تم التطرق لأهم ما جاء في الأدبيات التسييرية حول طرق و معايير اختيار الموردين و تسيير العلاقة معهم، أما الدراسة التطبيقية فكانت عبارة عن استجواب لعينة مكونة من 20 مؤسسة جزائرية تمارس استراتيجيات اخراج النشاطات، حيث سعت الدراسة إلى تبيان الأهمية التي توليها المؤسسات لاختيار مورديها و قياس أدائهم، و مدى الرضا عن عمليات الاخراج المنفذة.

### 1- أهمية اختيار المورد في اطار عملية اخراج النشاطات

يعرف Bertrand Quélin اخراج النشاطات على أنه "تحويل نشاط معين إلى مورد خارجي بصفة مستمرة، بعدما كان هذا النشاط ينجز سابقا داخل المؤسسة".<sup>1</sup> إن تنفيذ قرار الاخراج يتم على مراحل في اطار مشروع استراتيجي يتم فيه التعرض إلى جميع الجوانب المباشرة و غير المباشرة في شكل مخطط معرف بشكل جيد و متابع، يجب التعرف على الأهداف بشكل واضح، و ذلك لضمان نجاح العملية من جهة و بناء علاقات تبادل جيدة مع الموردين من جهة أخرى.

فالسؤال الأول الذي يجب طرحه هو: لماذا الاخراج؟ ما هو "قلب مهنة" المؤسسة core business؟ تطورها؟ احتياجاتها؟

## Résumé

Le choix du prestataire est crucial pour le succès d'une opération d'externalisation. Deux techniques de sélection peuvent être utilisées :

- L'appel d'offres ;
- Sélection directe de prestataire.

Les critères utilisés doivent à la fois objectifs et plus subjectifs. Etant donné les divergences d'intérêts qui peuvent opposer les entreprises externalisatrices à leurs prestataires, il est également essentiel de déterminer si le prestataire est bien digne de confiance.

**Mots clés :** externalisation, sélection des prestataires.

## ملخص

اختيار المورد أمر حاسم لنجاح عملية اخراج النشاطات. يمكن استخدام تقنيتين لاختيار المورد:

- المناقصة؛
- الاختيار المباشر للمورد.

يجب أن تكون معايير اختيار المورد موضوعية وذاتية على حد السواء. و نظرا لاختلاف المصالح بين المؤسسات و الموردين و أحيانا تعارضها، فمن المهم تحديد إذا ما كان المورد جدير بالثقة.

**الكلمات المفتاحية:** اخراج النشاطات، اختيار الموردين.

## مقدمة

تتميز الأسواق حاليا بمنافسة قوية، تتجسد في زيادة الطلب المشخص، الجودة العالية، التسليم في أسرع الآجال و بأقل التكاليف. لمواجهة هذه المتغيرات على المؤسسات أن تسيير

مراحل الاخراج موضحة في الجدول التالي:

انطلاقا من هذه الأسئلة يمكن لفريق العمل أن يتخذ قرار الاخراج حسب الفرص المتاحة.

إن الاحتياجات يجب أن تكون واضحة و مفصلة، لأن ذلك يمكننا من معرفة السوق و الموردين المحتملين و بالتالي الاختيار النهائي.<sup>2</sup>

### الجدول 01: مرحل عملية الاخراج

- التحديد الدقيق للاحتياجات - تقييم البعد الاجتماعي - تحليل السوق (البلد، الموردين...)	التحديد Identification
- نداء العرض - التحليل، التدقيق	الدراسة Etudier
- اختيار الحل - اختيار الشريك	التقرير Décider
- التحرير النهائي لدفتر الشروط - وضع نموذج للاقتداء به - تحرير العقد	البناء Construire
- تحديد أدوات المراقبة - سير الأداء، العمل على التطوير - سير التغييرات (التطورات التقنية، المنتجات...)	القياس Mesurer

- الموردون العاملون: لهم تأثير جد بسيط على المؤسسة. و هذا النوع من الموردين جد شائع، يقدمون عروضهم عن طريق شبكة الانترنت.<sup>3</sup>

المصدر: , 2002., p06 Daniel Chabbert ,  
2-أنواع الموردين:

لقد أظهرت الدراسات تنوع في أصناف الموردين، في أعمال D'Amour و آخرين (2001) حول المؤسسات الكندية، صنف الباحثون خمس أنواع من الموردين:

- الموردون الشركاء "Partenaires": ترغب المؤسسة في اقامة شراكة على المدى الطويل لتبادل المعارف الاستراتيجية مع هذا النوع من الموردين؛
- الموردون الاستراتيجيين "stratégiques": لهم أثر قوي على المؤسسة لكن العلاقة معهم تكون على المدى القصير؛
- موردو المنافذ "les niches": هم موردون لهم ميزة تكنولوجية عالية، يتعامل معهم في الحالة التي تكون فيها القدرة على الانتاج محدودة. بصفة عامة يتم اللجوء إلى هذا النوع من الموردين في حالة طرح منتج جديد.
- الموردون المفضلون "préférés": يقدم هذا النوع من الموردون خدمات أو منتجات يمكن استبدالها بسهولة من طرف موردين آخرين.

### 3-تقنيات اختيار المورد

إن الربط بين أداء المؤسسة الزبونة و المورد يتم من خلال التحكم في ثلاث نقاط أساسية: اثبات استراتيجية التعاون، التحكم في مجال الاخراج و هو بدون شك الرهان الحاسم (بوجود زبون متطلب و مورد ذو كفاءة و خبرة عالية كعنصرين أساسيين ومؤثرين على النتائج)، و ديناميكية العلاقة (ذلك أنه تعاقد طويل الأجل). إن الشراكة في معناها الحقيقي تتطور من خلال علاقة اقتصادية متوازنة، صريحة و مرنة و أحيانا متشددة.

تبعاً لعدد الموردين المعنيين يمكن أن نضع تقنيتان لاختيار الموردين:

#### 3-1-المناقصة: و تنقسم إلى نوعين:

- المناقصة العادية Appel d'offre simple: تعنى بجميع الموردين المحتملين؛
- المناقصة الاختيارية Appel d'offre avec présélection: تعنى بعدد محدد من الموردين؛

المباشر للمورد تتمثل في التكلفة المنخفضة و الوقت القصير اللازم للتحضير للعملية. بالمقارنة مع النمطين السابقين فإن هذا النمط يمكن من الاقتصاد في تكاليف دراسة العروض و الرد عليها، كذلك الاختيار المباشر ينجر عنه عدد من السلبات لانعدام المنافسة، فلا يوجد أي ضمان أنه الاختيار الأفضل.<sup>5</sup>

#### 4-معايير اختيار الموردين

**-السعر:** السبب الرئيسي الذي يجعل المؤسسات تخرج الأنشطة غير متعلقة بقلب المهنة (non-corebusiness) هو تخفيض التكاليف، إن السعر هو أحد العوامل المفتاحية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، فالسعر يعكس القدرة التنافسية للمورد.<sup>6</sup> و اعتمادا على السعر المقدم من طرف المورد تحدد المؤسسة المساهمة الاقتصادية للإخراج ، و التي ترجع إلى ميزات التكلفة الناتجة عن اخراج النشاطات و هي تتعلق بمقارنة التكاليف. صيغة المساهمة الاقتصادية هي كالتالي:

المساهمة الاقتصادية = ((التكلفة الذاتية - تكلفة الإخراج) / التكلفة الذاتية) \* 100

من الصيغة أعلاه نلاحظ أن المساهمة الاقتصادية هي النسبة المئوية للوفورات التي يحققها الإخراج. التكلفة الذاتية يقصد بها تكلفة النشاط عند انجازه من طرف المؤسسة بنفسها self-made cost، و هي تشمل تكاليف الإنتاج و التسيير... الخ، أما تكلفة الإخراج outsourcing cost فهي تشمل تكلفة ابرام الصفقة transaction cost، تكلفة المرحلة الانتقالية transition cost و تكلفة المراقبة... الخ<sup>7</sup>

**-الأداء المالي:** يعكس الأداء المالي السليم للمورد، ضمان لاستمرارية تقديم الخدمة وتحسينها؛

**-الأداء التشغيلي:** يعد الأداء التشغيلي بالجيد 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

**-العلاقات الطويلة الأجل:** وتمثل مشاركة طرفي العلاقة (المنظمة والمورد) المخاطر والمنافع و ضمان استمرارية التعاون بينهما من جهة والحيلولة لمنع مسألة الاستغلال التي يمكن أنتصاح بسلوكهما؛

**-تكلفة التوصيل:** وتمثل تكاليف النقل، كلفة التحميل والتفريغ، كلفة المخزون و كلفة المعيب؛

**-شروط التسديد:** وتشير إلى الطرق المعتمدة في اعداد القوائم وطرق التسديد ومستوى لمرونة فيها ويعزز هذا العامل الثقة ومبدأ حسن النية بين طرفي العلاقة بالإضافة إلى تشجيع الطرفين على إقامة علاقات طويلة الأجل؛

### 3-2-الاختيار المباشر للمورد Sélection directe

de prestataire: تعنى بمورد واحد فقط.

**3-1-1-1-المناقصة العادية:** إن تقنية المناقصة العادية هي الأكثر استعمالا في عمليا الإخراج. أثبتت دراسة قامت بها KPMG شملت 123 عملية إخراج للإعلام الألي في المملكة المتحدة، أن ثلثي المؤسسات تستعين بالمناقصة لاختيار الموردين، و كذلك بالنسبة للوجستيات حيث كان عدد المؤسسات يقارب ثلاث أرباع.<sup>4</sup> فالمناقصة بين الموردين تسمح بتقديم عروض بأسعار منخفضة، لكن المناقصة العادية لها بعض الحدود فيالنسبة للمؤسسة الزبونة هو الوقت الذي يستغرقه تفحص العروض و غيرها من الاجراءات، أما بالنسبة للمورد فإن الرد على العروض يكون مكلف لكثرتها.

هناك بعض التقنيات التي ترفع من معدل احتمال رد الموردين على المناقصة:

- يجب أن تكون المناقصة واضحة قدر المستطاع؛
- يجب أن تكون المعلومات المدونة في المناقصة محددة بدقة؛
- منح الموردين فرصة التقرب من المقررين في المؤسسة بغرض التفسير و التوضيح (من خلال الهاتف، البريد الالكتروني...).

**3-1-2-المناقصة الاختيارية:** يركز تنفيذ المناقصة الاختيارية على مجموعة صغيرة من الموردين. بالنسبة للمؤسسة الزبونة فإن المناقصة الاختيارية تمنح مزايا بالمقارنة مع المناقصة العادية:

- إن تكاليف المناقصة الاختيارية أقل لأن عدد العروض أقل، غالبا المناقصات العادية تجلب موردين كثيرين ليس في مستوى تطلعات المؤسسة الزبونة؛
- انخفاض انتشار المعلومة عند سريان مشروع الإخراج.

بالنسبة للموردين المحتملين فإنه من المهم التركيز على تخفيض عدد المناقصات لتجنب اسراف الموارد المالية في الرد على مختلف المناقصات التي تشكل فرص.

إن معايير المناقصة الاختيارية تختلف من مشروع لآخر، إذا كانت الأنشطة المعنية بالإخراج حساسة فإن المناقصة الاختيارية تكون جد معقدة.

**3-2-الاختيار المباشر للمورد:** يمكن اختيار المورد بشكل مباشر بالاعتماد على خبراء من داخل المؤسسة أو من خلال استشارة خبراء من خارجها. الميزة الأساسية للاختيار

**كلفة العلاقة:** تشمل كلفة تكون علاقة بين المنظمة والمورد، تكاليف مالية، موارد بشرية، تنسيق و مراقبة تكاليف؛

**الملائمة:** تشير الملائمة إلى مستوى التوافق بين المنظمة والمورد والمستندة إلى قدرتهما في تقديم الدعم المشترك لأنظمة العمل ضمن تنسيق وثيق ضمن تحقيق الأهداف المشتركة بينهما، ويمكن تصنيف الملائمة إلى خصائص العملية التجارية، ثقافة المؤسسة، القدرات التكنولوجية والخدمات المقدم؛ **العلامة التجارية:** تعكس العلامة التجارية للمورد أداءه منجهة، والمكانة الذهنية لمنتجاته لدى المستهلك، ومدى ثقته بها و جودة منتجاته منجهة أخرى؛

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

**سمعة المورد:** و تشير إلى المكانة الذهنية التي يتمتع بها المورد لدى الزبائن و المستندة على اشباع حاجاتهم، حيث تلعب سمعة المورد دورا أساسيا في اختياره من قبل المنظمة، و خصوصا في عملية الفحص الأولي للموردين.<sup>8</sup>

و هنا تبرز الاشاعة bouche à oreille كعامل مهم، يعرفها (1990) Bristor 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.<sup>9</sup> 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. الجدول أدناه يوضح معايير اختيار المورد حسب أهميتها استنادا إلى Weber و Dickso

**الاستقرار المالي:** ويشير إلى موقف المورد المحتمل من المشاريع المحفوفة بالمخاطر ومدى تعامله معها، والتقييم أن تهدد استقراره المي؛ **جودة الخدمة:** يمكن تمثيل هذا المعيار بالعديد من الجوانب كالسليم في الوقت المحدد، دقة أنظمة الاستجابة، كلف الخسائر والمعيب، سرعة الاستجابة شكاوي العملاء؛ **القدرات التكنولوجية:** إن امتلاك المورد للقدرات التكنولوجية يساعد في الحد من حالات عدم التأكد المصاحبة للعمل، وف يبعث الحالات يسمح المورد للمنظمة العميل من الاستفادة من قدراتها لتكنولوجية، وبالتالي وفر على المنظمة الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة؛ **حجم ونوعية الموجودات:** كلم اكبر نوع وحجم الموجودات التي يمتلكها المورد ازداد بإمكانية فعلى مواجهة احتياجات المنظمة العميل، فضلا عن تحسين أدائها لتشغيلي، و ينفس الوقت تعد نقطة ايجابية له؛ **أداء التسليم:** لهذا العامل بعدي نأساس بين يتمثل ان في ( السرعة والموثوقية) واللذان يعدان أساسيان اتجاه الوفاء بمتطلبات المنظمة. **مستوى رضا العاملين:** من الضروري أخذ معيار مستوى العامل بين من قبل ادارة المنظمة بعين الاعتبار عند تعهي د نشاط معين، تحسب امتنحو لعدم الرضا إلى اضراب وتخريب؛ **مرونة العمليات والتسليم:** تمكن المرونة في العمليات والتسليم المنظمة من تقديم خدمات مت خصصة لزيائنها، ولاسيما غير الروتينية منها؛ **الحصة السوقية:** تعكس الحصة السوقية للمورد أداءها لما ليمنجه، ومدى رض الزبائن، وسمعته منجهة أخرى. **الخبرة في المنتجات المماثلة:** تعد الخبرة التثبيت متعبها المورد في المنتجات المماثلة للمنتجات المطلوب من هتجهزها للمنظمة نقطة ايجابية تقود إلنا إضافة قيمة للزبائن؛ **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؛ **إدارة الخطر:** وتشير إلى قدرة المورد على مواجهة ومعالجة المشاكل المفاجئة التي يمكن ان يتعرض لها لضمان استمرار تقديم الخدمة؛ **جودة الإدارة:** إنقدرة المورد على الادارة بشكل جيد يقود إلى تقديم الخدمة بشكل جيد، فضلا عن دعم إقامة علاق اتجيدة وطويلة الأمد مع المنظمة العميل؛

### الجدول 02: تصنيف و ترتيب معايير اختيار الموردين حسب Weber و Dickson

المعيار	الترتيب حسب Dickson	الترتيب حسب Weber
السعر	6	1
التسليم	2	2
الجودة	1	3
قدرات الإنتاج	5	4
الموقع الجغرافي	20	5
القدرات التقنية	7	6
التسيير و التنظيم	13	7
السمعة و التموضع في الصناعة	11	8
الوضعية المالية	8	9
الأداء السابق	3	9
خدمات التصليح	15	9

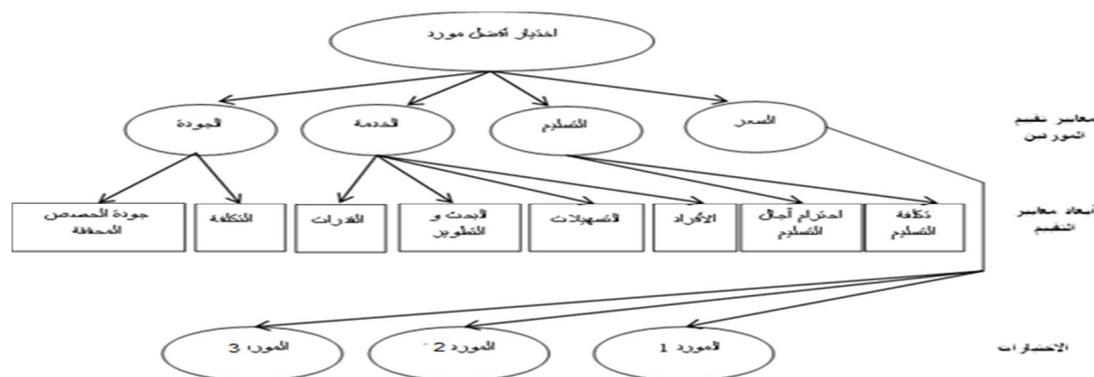
10	16	المواقف
11	18	القدرة على التعبئة
11	14	مراقبة العمليات
12	22	التدريب و التدعيم
12	9	مطابقة الاجراءات
12	19	العلاقات الاجتماعية
12	10	نظام المعلومات

المصدر: Aicha Aguezoul, Pierre Ladet, 2006, p03

الجودة فمرتبطة بتكلفة الجودة و جودة الحصص المسلمة، أما الخدمة فهي مرتبطة بالأبعاد التالية: الأفراد، التسهيلات، البحث و التطوير و القدرات المتاحة. المستوى الثالث يتعلق بالاختيارات المتاحة: مورد 01، مورد 02، مورد 03. يعتبر هذا التحليل السلمي المرحلة الأولى لحل مشكل اختيار المورد باستعمال طريقة AHP.<sup>10</sup>

اعتمادا على المعايير السابقة ابتكر الباحثون نماذجا و طرقا لاختيار المورد من بينها طريقة AHP، التي تعتمد على ثلاث مستويات سلمية، يشمل المستوى الأول: السعر ، التسليم، الخدمة و الجودة. أما المستوى الثاني فيمثل أبعاد لمعايير المستوى الأول. كمثل عن ذلك فإن التسليم يعتمد على بعدين هما: آجال التسليم و تكلفة التسليم، أما

### الشكل 01: تصنيف معايير اختيار الموردين



المصدر: Lyès Benyoucef et Al, 2003, p14

بلوتشايد " BLUESCHIED " اعتادوا على طرق عمل " إي.دي.اس " و التي تكون لديها تراكم معرفي عن أنظمة معلومات زبونها، وفي الأخير بعض بنود العقد فقط تمت مراجعتها و تم الإبقاء على العلاقة قائمة بين المؤسسات. إن نشوء علاقة التبعية يشكل الانشغال الأساسي للمؤسسة التي تعتمد خيار استراتيجية الإدارة الخارجية وبالطبع فإن هذا الخطر لا يمكن توقعه لدى توقيع العقد حيث أن النزاعات بين الزبائن والمتعاملين لا تظهر إلا بعد مرور فترة زمنية معينة، فوفقا لنظرية تكاليف الصفقات " لويليامسون وكوز " فإن إبرام العقود يكون مصحوب بالانتهازية، حيث أن السلوكات المستقبلية لا يمكن توقعها، فأى عقد لا يمكن أن يكون كاملا. خطر الانتهازية وظهور تبعية قوية للمتعامل مرتفع. في نظر العديد من متخذي القرار فإن إعادة إدماج النشاط المدار خارجيا أمر شبه مستحيل فقد

ضرورة بناء علاقة شراكة مع المورد يختلف مفهوم الاخراج تماما عن مفهوم " تقليص الحجم " DOWN SIZING حيث أن هذا المفهوم يتمثل في التنازل فقط عن نشاط لمؤسسة أخرى و العلاقة مع المشتري تنتهي بإبرام عقد البيع، بينما عندما تعتمد الاخراج في وظيفة الإعلام الآلي مثلا أو وظيفة الإمداد فإن حاجتها إلى هذين النشاطين لا تنتهي حيث تكون المؤسسة إذن تابعة إلى متعامل خارجي فيما يتعلق بالخدمة التي اختارت التوقف عن إدارتها داخليا. فمثلا في سنة 1994 قررت " شركة بلوتشايد BLUESCHIED " " " " وضع حد لعلاقة الإدارة الخارجية مع شركة " إي.دي.اس " EDS " ، وهذا القرار رغم أنه مؤسس على معايير عقلانية ( الأداء غير المرضي وارتفاع التكاليف ) اتضح فجأة أنه غير قابل للتحقيق حيث كان من غير الممكن تغيير المتعامل لكون موظفي شركة "

معايير اختيار المورد و أساليب تقييم أدائه<sup>12</sup> و أهملت طريقة تسيير العلاقة معه و خطر التبعية له. الشكل 02 يوضح أسس بناء علاقة ناجحة بين المؤسسة و موردها

أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن 77% من مسؤولي المؤسسات المطبقة للإدارة الخارجية يعتقدون أن إعادة إدماج الأنشطة غير ممكن. ويمكن القول أنه حتى وإن كانت هذه العملية ممكنة فإنها لا تتم إلا بتكاليف عالية<sup>11</sup>. معظم الدراسات السابقة حول قرار اختيار الموردين اهتمت بتحديد

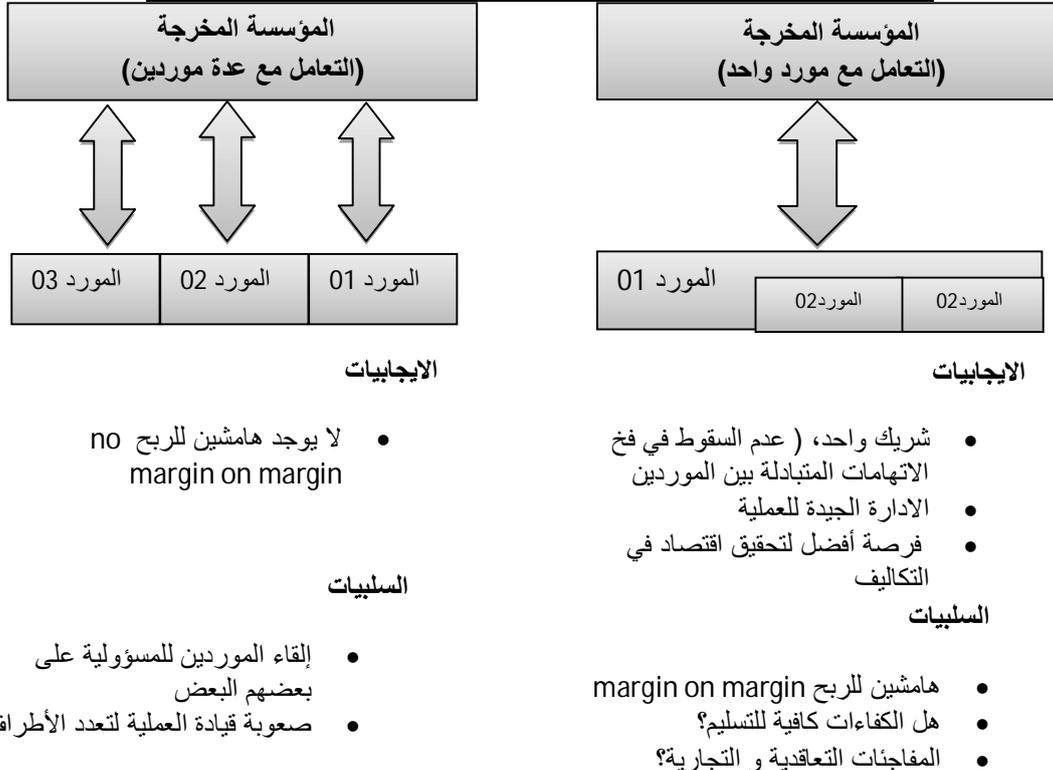
### الشكل 02: مكونات نجاح علاقة رابح-رابح win-win relationship



المصدر: Outsourcing options and approaches for communications service providers,

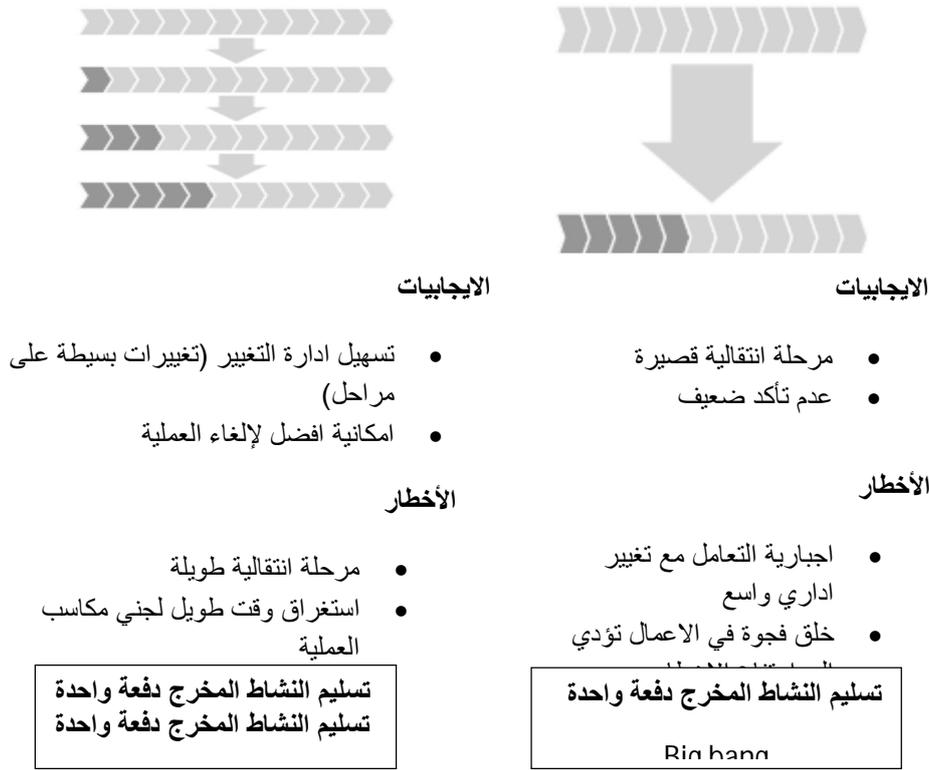
6- اختيار الطريقة الصحيحة لإنجاز المشروع يمكن تنفيذ اخراج النشاطات من خلال طريقتين: اختيار التعامل مع مورد واحد (one-stop shopping)؛ اختيار التعامل عدة موردين (best-of-breed)<sup>13</sup>.

### الشكل 03: إيجابيات و سلبيات best-of-breed و one-stop shopping



7- طريقة تحويل النشاطات المخرجة للمورد: يمكن تحويل النشاط المخرج دفعة واحدة للمورد Big bang، كما يمكن أن يحول على مراحل Step-by-step. الشكل أدناه يوضح إيجابيات و سلبيات كل طريقة.

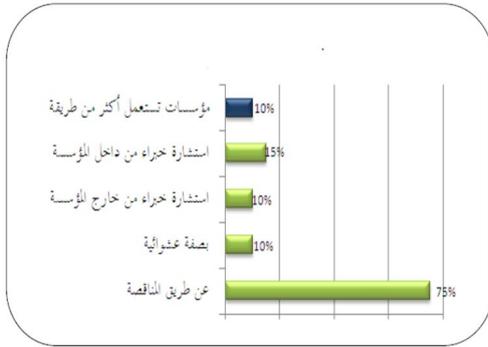
## الشكل 04: طريقة تحويل النشاطات المخرجة للمورد



المصدر: Outsourcing options and approaches for communications service providers, 2007, p08

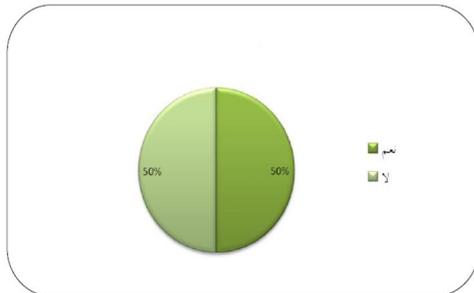
## الشكل 05: طريقة اختيار المورد

## 8- الدراسة التطبيقية:

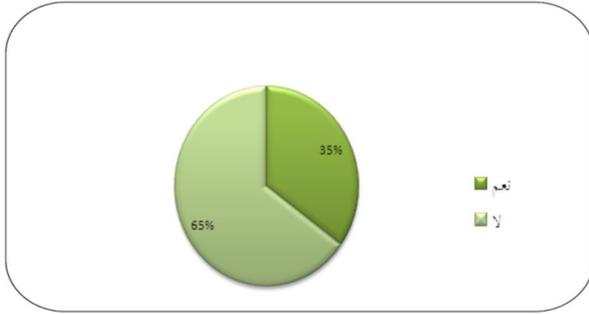


تمت دراسة عينة تتكون من 20 مؤسسة جزائرية تنشط بالغرب الجزائري وتخرج على الأقل نشاط واحد. النتائج موضحة كالتالي:

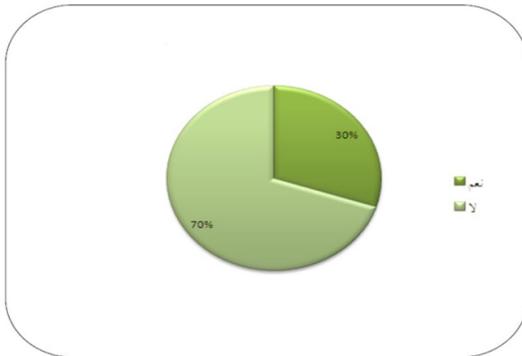
- **طريقة اختيار المورد:** 75% من المؤسسات التي تمارس اخراج النشاطات تلجأ إلى المناقصة لاختيار مورديها، و يمكن تفسير ذلك بأن المناقصة تسمح للمؤسسة بالحصول على أفضل العروض و المفاضلة بينها.



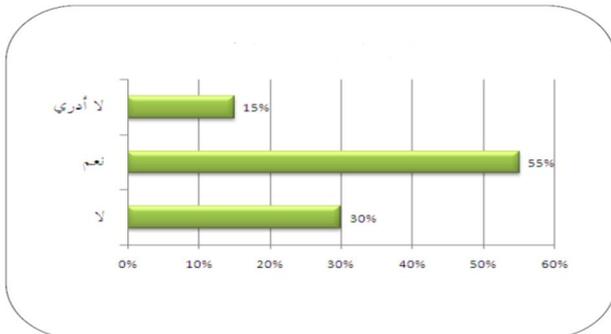
- **تغيير المورد:** إن نصف المؤسسات المخرجة لجأت إلى تغيير مورديها على الأقل مرة واحدة، و يمكن تفسير ذلك بضعف الخدمات المقدمة من الموردين، بالإضافة إلى افتقارهم للخبرة باعتبار ان سوق الاخراج هو سوق حديث.

**الشكل 09: تحويل الأصول المادية للمورد**

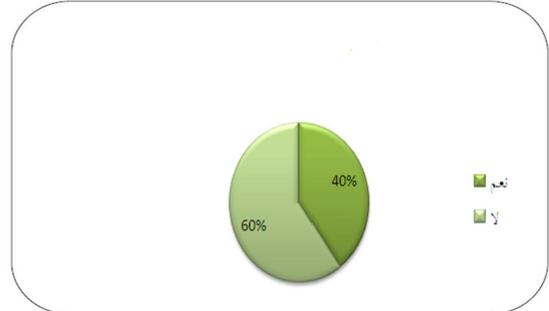
- قياس أداء النشاطات المخرجة: 30% فقط من المؤسسات تضع معايير لقياس أداء النشاطات المخرجة، و ذلك يعكس قلة الأهمية التي تمنحها المؤسسات للنشاطات المخرجة باعتبار جها نشاطات مدعمة و ليست استراتيجية.

**الشكل 10: قياس أداء الأنشطة المخرجة**

زيادة المراقبة على الأنشطة المخرجة: 55% من المسيرين صرحوا أنهم عازمون على زيادة الرقابة على الأنشطة المخرجة، و هذا يفسر بعدم رضاهم عن الموردن أو ضعف ثقتهم بالموردن.

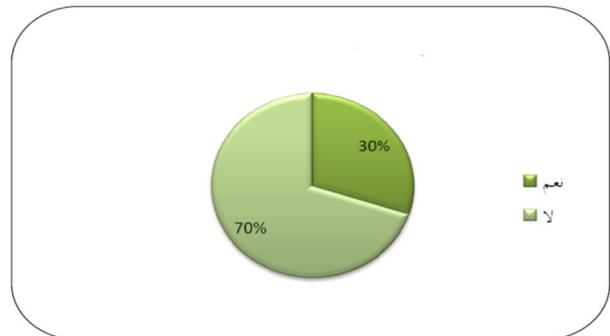
**الشكل 11: زيادة المراقبة على الأنشطة المخرجة**

اللجوء الى موردين أجنب: 40% من المؤسسات صرحت أنها تتعامل مع موردين أجنب، و هذه النسبة تعتبر عالية، و لكنها محققة بفضل المؤسسات العمومية الكبيرة.

**الشكل 07: اللجوء الى موردين أجنب**

- طريقة تسيير الوظائف المخرجة: 60% من المؤسسات المخرجة تقوم بتسيير النشاط المخرج من خلال مشرف يتكفل بالاتصال بالمورد و البقاء على اطلاع بجميع المعلومات الخاصة بالنشاط، و غالبا ما يكون نفس الشخص الذي كان يشرف على الوظيفة عندما كانت تنجز بالداخل. في حين 30% من المؤسسات تعتمد على تقارير منتظمة عن الوظيفة المخرجة. بينما المؤسسات التي تخرج عدد كبير من النشاطات فإنها تخصص وظيفة مختصة لتسيير هذه النشاطات.

- تحويل الأصول البشرية إلى المورد: 30% من المؤسسات المخرجة قامت بتحويل العمال (الذين كانوا يشرفون على تنفيذ النشاط داخل المؤسسة) إلى المورد، في حين أن 70% قاموا بادماج العمال في وظائف أخرى أو تسريحهم.

**الشكل 08: تحويل الأصول البشرية للمورد**

تحويل الأصول المادية للمورد: 35% فقط من المؤسسات المخرجة تقوم بتحويل الأصول المادية إلى مورديها، بينما 75% يحتفظون بها احتياطا لإمكانية إعادة ادخال الوظيفة المخرجة، أو يتخلصون منها ببيعها، أو تستعمل لإنجاز وظائف أخرى (أصول ذات نوعية منخفضة).

علاقة تهدف إلى تحسين جودة منتجاتها، و تخفيض تكلفة انتاج هذه المنتجات، و زيادة رضا المستهلكين عنها، كذلك العلاقات الطويلة المدى تؤدي إلى تقليل درجة عدم التأكد و المخاطرة. هذا يجعل المؤسسة تولي أهمية كبيرة لاختيار مورديها و تسيير علاقتها معهم

بالنسبة للعينة المدروسة فتبين أن الطريقة الرئيسية التي تختار بها المؤسسات مورديها هي عن طريقة المناقصة، و هذا يتوافق مع جل الدراسات السابقة في هذا المجال.

أما علاقة المؤسسة بمورديها فتبين أنها علاقة تبادل سوقي و لا ترقى إلى مستوى الشراكة و ذلك راجع الى الأسباب التالية:

- سوق الاخراج في الجزائر هو جد حديث و بالتالي فخبيرة الموردين ضعيفة و عروضهم غير ناضجة؛
- سوق الاخراج في الجزائر يعنى بالدرجة الأولى بالنشاطات المدعمة التي لا تساهم بصفة مباشرة في خلق القيمة، و هذا ما يجعل المؤسسات لا تولي أهمية كبيرة لعلاقتها بمورديها و ذلك يتجلى من خلال نتائج الاستبيان (50% من المؤسسات قامت بتغيير مورديها، في حين 70% من المؤسسات لا تحدد مؤشرات لقياس أداء مورديها)؛
- العلاقة بين المؤسسة و مورديها لا تتسم بالثقة لأنها علاقات قصيرة الأجل يتخللها الحذر من انتهازية كل طرف، حيث نلاحظ من نتائج الاستبيان أن 55% من المؤسسات تسعى إلى زيادة الرقابة على الأنشطة المخرجة.

- مستوى الرضا عن عمليات اخراج النشاطات: تلقى عمليات اخراج النشاطات، رضا متوسط لدى ثلثي المؤسسات التي تمارس اخراج النشاطات، و هذا ما يفسر النتيجة السابقة فيما يخص تغيير المورد. بينما 25% من المؤسسات راضية بصفة تامة.

### الشكل 12: مستوى الرضا عن عمليات اخراج النشاطات



### الخاتمة:

تغيرت علاقة المؤسسة بمورديها في العقود الأخيرة مع تحول المؤسسات الصناعية إلى اقامة علاقات وطيدة فيما بينها، طويلة المدى و أكثر تعقيدا في محاولة منها لزيادة الانتاجية و الكفاءة في أسواق تتسم بالعولمة و التنافس الشديد. و هكذا كان على المؤسسات أن تتحول من استراتيجيات تسيير الصفقات المنفردة إلى استراتيجيات تسيير العلاقات لتعزيز الأداء. حيث تدخل المؤسسة و موردها في

<sup>9</sup> Yun-Hsiang TIEN, étude et comparaison des facteurs décisionnels de l'externalisation informatique dans les établissements hospitaliers publics et privés, thèse pour obtenir le grade de Docteur, l'université François – Rabelais, 2008, P154 p155

<sup>10</sup> Lyès Benyoucef et Al, Supplier selection problem: selection criteria and methods, INRIA, N° 4726, 2003, p14

<sup>11</sup> بوخمم عبد الفتاح، مخاطر تبني المؤسسة لاستراتيجية التسيير الخارجي "outsourcing" المؤتمر العلمي لإدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة للأردن، 2007، ص 09

<sup>12</sup> Aicha Aguezoul, Nidhal Rezg, The Impact of Transportation Network on the Supplier Selection, Preprints of the 18th IFAC World Congress Milano (Italy) August 28 - September 2, 2011

<sup>13</sup> Outsourcing options and approaches for communications service providers, 2007t, p08  
nns.com/system/files/document/Outsourcing\_A4\_1407.pdf

<sup>1</sup> Frédéric Tcherneian Les nouveaux règles de l'externalisation, Dossier groupe HEC, 2002, p32

<sup>2</sup> Daniel Chabbert , les dossier (externalisation : des gisements de compétitivité stratégique), Pole productique, Rhône Alpes N° 69, Décembre 2002., p5 p6 ,

<sup>3</sup> Arz Wehbe, Structuration des critères de sélection de partenaires : application au projet de développement de produit nouveau, , thèse pour obtenir le grade de Docteur, L'université de Toulouse, 24/06/2011, p36

<sup>4</sup> Jérôme Barthélemy, stratégies d'externalisation, Ed Dunod, Paris, ,2003, p100

<sup>5</sup> Idem, p102 p100

<sup>6</sup> Chen Shuai, Analysis of Decision Making Factors for Information System Outsourcing[J]. Science and Technology Management Research. 2005, p172-174

<sup>7</sup> En-lin Li, Analysis of the Influence Factors of Outsourcing Service Provider Selection, ASTL Vol. 17, 2013, p205 p 206

<sup>8</sup> عامر اسماعيل عبد الله حديد، تحديد معايير اختيار المورد في اطار عملية التعاقد، مؤتمر دولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة جنان، لبنان، 2012، ص 16 ص 17 ص 18