

مبررات توجه المؤسسات إلى التعاقد من الباطن: دراسة نظرية

أ/قاسمي خضرة

جامعة بسكرة

المخلص :

Résumé:

Cette étude a pour objectif de clarifier l'importance de l'une des relations interentreprises qui est la sous-traitance. En effet, puisque les entreprises poursuivent généralement des objectifs différents, elles pourraient réaliser le maximum d'eux en collaborant ses intérêts particuliers avec ceux des autres parties dans le cadre de projets communs. C'est le but des relations de sous-traitance qui offrent aux entreprises de différentes formes de liens interentreprises, leur permettant de mieux répondre à leurs besoins en produits ou en ressources. C'est pourquoi nous nous concentrons de cette recherche sur les raisons justifiant l'orientation des entreprises vers l'adoption de cette décision de sous-traitance. Nous avons enfin conclut que se sont surtout les objectifs soit financiers ou non-financiers qui conduisent les entreprises à adopter de telle relation.

Mots-clés: sous-traitance, externalisation, les relations (entreprise- enivrement).

تهدف دراستنا هذه إلى الكشف على أهمية احد أشكال العلاقات التي تربط المؤسسة بغيرها من المؤسسات، وهي علاقة التعاقد من الباطن (la sous-traitance)، فإذا كانت المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهداف مختلفة، فإن تقاطع المصالح الفردية يمكن من تناسق تلك الأهداف في ظل العمل المشترك. وهذا ما يحدث من خلال علاقات التعاقد من الباطن، التي تمنح المؤسسة فرصة مشاركة أطراف خارجية أكثر قدرة على تغطية احتياجاتها من المنتجات أو من الموارد. إذ تتمحور إشكالية هذه الدراسة في المبررات التي تحكم استخدام التعاقد من الباطن من طرف المؤسسات الاقتصادية، وتوصلت الدراسة إلى أن توجه المؤسسة إلى هذا الشكل من العلاقات تحكمه الأهداف التي تسعى من ورائها سواء المالية منها أو غير المالية.

الكلمات المفتاحية: تعاقد من الباطن، أخرجة، علاقات المؤسسة بالمحيط.

مقدمة:

إن التقدم الذي استطاع عالم الأعمال الوصول إليه في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات، وسهولة التواصل بين المؤسسات، افرز في المقابل تسابق تلك الأخيرة للاهتمام بحركة تدفق المنتجات ومكوناتها، عبر سلسلة علاقات المؤسسة بأطرافها الفاعلة أو ذوي المصالح، فلكل طرف متدخل في تحقيق هذا التدفق الإنتاجي دور مختلف من موردين، مؤسسة زبون، مصدر أمر، متعاقد باطني...

فالمؤسسة بفعل تركيزها على لب مهنتها توجهت إلى إخراج جزء من عملياتها أو أنشطتها للأطراف الخارجية، وهنا يظهر ما يعرف بالتعاقد من الباطن كحل أمامه النجاح التخصص والتركيز على المهارات الأساسية، الذي تندفع إليه المؤسسة لأسباب متنوعة منها ما يرتبط بجانب التكاليف، من تكاليف الإنتاج وتكاليف الترابط *coûts de coordination* الناتجة عن التأخر في المواعيد، أو عدم التحكم في المخزون، أو ما يرتبط بالتنسيق والتخطيط المشترك.

وبتصفح أدبيات الموضوع نجد من بين التعاريف المتداولة لعلاقة التعاقد من الباطن تعريف L'afnor* (1987) الذي عرف التعاقد من الباطن " أنه عمليات مرتبطة بمنتجات أو معاملات ينجزها المتعاقد الباطني، والتي لا يمكن أن تنجز مباشرة من طرف صاحب العمل (مصدر الأمر)". هنا لا تظهر أي تفاصيل لا عن الأطراف الفاعلة ولا عن الدافع الحقيقي من ورائها، ولنتعرف على هذه العلاقة بشكل أكثر تفصيلي يمكننا اعتماد مداخل متعددة، تختلف حسب الجانب المؤثر أكثر في هذه العلاقة، بحسب توجهات الباحثين في هذا المجال، ونميز في هذا الإطار:

- التعاقد من الباطن كعلاقة مورد/ زبون؛
- التعاقد من الباطن كعقد عمل؛
- التعاقد من الباطن كإستراتيجية.

1- التعاقد من الباطن كعلاقة مورد/زبون

تظهر في هذه الحالة المؤسسة الأمرة كزبون ينتظر الحصول على طلبه من المتعاقد الباطني الذي يمثل المؤسسة المنفذة أو المنتجة، وبهذا يعرف التعاقد من الباطن انه علاقة صناعية (مورد/زبون)، يحدد من خلالها مصدر الأمر الخصائص التقنية وطرق استلام المنتج المنجز من طرف المورد.

فعلاقة التعاقد من الباطن لا تعتبر حسب (Julien P-A., et al.) علاقة توريد عادية أين يتم شراء المواد أو المنتجات من المؤسسة المنفذة، بل علاقة أكثر تعقيدا. فالمورد يحقق جزء من المنتج أي سينتج وفقا لمواصفات وشروط خاصة يفرضها مصدر الأمر، مما يجعله ينتج شيء خاص لا يمكن أن يشتريه سوى مصدر الأمر. هنا تأتي التبعية التي تؤدي إلى قيادة تسيير استخدام الموارد والتجهيزات من طرف مصدر الأمر¹.

ان علاقة التعاقد من الباطن تعتبر علاقة توريد بسيطة إذا كانت درجة تبعية المتعاقد الباطني اقل لمصدر، فالمورد يتكفل بتوفير طلب المؤسسة المشتري مع احترامه للأجل والكمية والأسعار المتفق عليها، هذا ما ينطبق على عملية الشراء بحيث لا يتدخل مصدر الأمر في تحديد المواصفات التقنية وفي تصميم المنتج²، ومقابل هذا السياق يعرف (Galavielle J. P) التعاقد الباطني انه: عمليات الإنتاج المرتبطة بدورة إنتاج محددة، بعمليات التصميم، بالإعداد، بالتصنيع، بالتنفيذ والصيانة المنتج، التي تسنها مؤسسة تسمى بالأمر إلى مؤسسة أخرى تسمى المستقبلية والتي يتعين عليها الامتثال للشروط التقنية المحددة من قبل الأولى³، أي يتحمل مصدر الأمر كل المسؤولية التقنية لعملية الإنتاج، التي على المتعاقد الباطني تحقيقها. فان كان المنتج الذي سيتكفل به المتعاقد الباطني لا يخضع للإشراف التقني لمصدر الأمر، ولا يفرض هذا الأخير نفسه على متابعة كل مراحل إعداد المنتج، تكون علاقة التعاقد أشبه بعلاقة شراء. لكن من الناحية الواقعية قد لا تتحقق هذه الدرجة من الاستقلالية بين الطرفين، خاصة وأن المشتري يمتلك كل الحرية في اقتناء ما يشاء في حين مصدر الأمر قد يجد نفسه أمام خيارات قليلة تحقق طلبه.

2- التعاقد من الباطن كعلاقة عمل

تعتبر علاقة التعاقد من الباطن نمط خاص لتسيير العمل ما بين المؤسسات المتعاقدة⁴. فهي علاقة متعدية بين مؤسستين أو أكثر، تقوم على مرونة استخدام اليد العاملة مما يجعلها علاقة تعاقد لليد العاملة⁵. لأن مصدر الأمر سيعتمد على عمال المتعاقد الباطني في أداء العمل المتفق عليه، وهنا تظهر إشكاليات حقوق هؤلاء الأفراد ومشاكل تحديد المسؤوليات التي يفصلها قانون العمل.

وهذا ما أكده الجانب القانوني الذي أدرج التعاقد من الباطن كعقد عمل، لذا تنص المادة 549 من القانون المدني الجزائري أن التعاقد من الباطن «...عقد يتعهد بمقتضاه احد المتعاقدين أن يضع شيئا أو يؤدي عملا مقابل اجر يتعهد به المتعاقد الآخر»⁶، وتنص

المادة 550 من نفس القانون على أنه « يجوز للمقاول أن يقتصر على التعهد بتقديم عمله فحسب، على أن يقدم رب العمل المادة التي يستخدمها أو يستعين بها في القيام بعمله. كما يجوز أن يتعهد المقاول بتقديم المادة والعمل معا⁷. مما يجعل التعاقد من الباطن (عقد المقاوله) يعد عقد عمل يتطلب استخدام اليد العاملة التي تحمي حقوقها النصوص القانونية. وحسب (Mony A. T) تفرز علاقات التعاقد من الباطن نوع من التداخل في السلطة ما بين المتعاقدين وما بين العمال، خاصة في حالة وجود أكثر من طرف في هذه العملية، وهنا يظهر ما يعرف بالعمل المؤقت أو ما يسمى العمل في الظلام⁸. إن هذا العامل ينتسب إداريا إلى المؤسسة المنفذة للأمر، وفي نفس الوقت يتلقى أوامر ومتابعة من طرف مصدر الأمر، مما ينتج نوع من التداخل في السلطة، وعدم وضوح الحدود الفاصلة بين حقوق وواجبات الأفراد المستخدمين لتنفيذ تلك الأعمال.

إن المتحكم في اعتبار علاقة التعاقد من الباطن عقد عمل هو درجة تبعية العمال لمصدر الأمر، فإن حق الإشراف والتوجيه على عمليات الإنتاج أو على أداء الخدمات يجعله عقد عمل. هذا الأمر ينطبق كذلك على العلاقة التي تربط مصدر الأمر والمتعاقد من الباطن، هذا الأخير الذي يتلقى أجرا في النهاية على ما سينجزه، فكلما كانت هناك تبعية أكبر بين الطرفين خاصة من ناحية استخدام المورد البشري، كلما كانت العلاقة التي تربط الأمر والمنفذ عقد عمل.

3- التعاقد من الباطن كإستراتيجية

هناك جدل حول إمكانية اعتبار التعاقد من الباطن إستراتيجية للمؤسسات، لكن الباحث (G Gueguen) قام بدراسة الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الإنترنت، مبينا تأثير أبعاد المحيط من عدم اليقين، التعقد، الحركية والتغير السريع على توجهاتها الإستراتيجية، فتوصل إلى وجود أربعة خيارات يمكن اعتبارها بمثابة إستراتيجيات لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

✓ **إستراتيجية البقاء الجماعي:** تعني توجه المؤسسة نحو التجمع بدلا من الانفرادية، لأن ذلك يمكنها من زيادة خبرتها وتوسيع شبكة علاقاتها⁹، وتجسد ذلك من خلال خيارات الشراكة والتحالف. كما تعرف هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التكامل العمودي.

✓ **إستراتيجية التفاوض أو التعاقد:** وهي التي ترتبط فيها م م ص في علاقات مع مؤسسات أخرى متخصصة تتولى إنجاز جزء من نشاطها الإنتاجي أو النشاطات الأخرى، لأن هذه المؤسسات تفضل التركيز على مهاراتها الأساسية، وتستبعد كل ما هو خارج عن هذا الإطار¹⁰، ومن أشكال هذه الإستراتيجية نجد الأخرجة والتعاقد الباطني.

✓ **إستراتيجية التركيز أو التوقع:** وهي التي تركز فيها المؤسسة على جزء محدد من السوق، غير أنها تعني في المقابل محدودية الأهداف والقبالية للتطور، وحتى مواجهة خطر الزوال بسبب التطور التكنولوجي السريع. وهذه الإستراتيجية تعتبر الأكثر ملائمة لـ م م ص، لأنها لا تجعلها في مواجهة مع المؤسسات الكبرى، أي ستنمو بصفة محدودة لكن في نفس الوقت بكيفية متناسبة مع حجمها وأهدافها¹¹.

✓ **إستراتيجية الليونة التنظيمية:** تعني مدى قدرة المؤسسة على الاستعداد لمواجهة التغيرات المفاجئة التي تطرأ على المحيط ورد الفعل السريع عليها، أي أنها تعكس العلاقة بين المؤسسة ومحيطها.

فيمكن اعتبار التعاقد من الباطن كإستراتيجية للمؤسسة، باعتبارها ستركز من خلالها على لب مهنتها، والتي تتقاطع مع إستراتيجية قدمها (Porter M) أين يعتبر اعتبار إستراتيجية التركيز على جزء محدد من السوق (La stratégie de niche) هي الأنسب للمؤسسات المتوسطة والصغيرة¹². وفي إطار خيار التركيز تتبنى م م ص المفاولة من الباطن. إلى جانب أن التصنيف السابق لـ (Gueguen G) الذي يعتبر هذه الأخيرة احد الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إذا عدنا أنواع العلاقات التي تربط بين المؤسسات، نميز علاقات تكاملية أو تبادلية أو علاقات منافسة، وهذا ما يواجه الباحث الذي يريد الفصل بين الأشكال المتقاربة لتلك العلاقات، كما هو الشأن في التعاقد الباطني. فأهم ما صادفنا في هذا الإطار العلاقات التالية؛ الأخرجة، التحالف الاستراتيجي، الشراكة، التجميع، والنقل. وفيما يلي الفصل ما بين هذه المفاهيم وبين التعاقد الباطني؛ في ضوء ما تداولته مختلف الأبحاث والكتابات، ومن أكثر تلك المفاهيم اقترابا من التعاقد الباطني نجد الأخرجة.

4- الفرق بين التعاقد من الباطن والمفاهيم المشابهة

1-4-الاجرة والتعاقد من الباطن

الاجرة ترجمة عربية لكلمة l'externalisation الفرنسية والتي بدورها تعد ترجمة لكلمة l'outsourcing بالانجليزية وهي اختصار للكلمات التالية: « outside-ressource- using » والتي تترجم بدورها إلى العربية؛ استعمال موارد خارجية. فالأجرة ليست بظاهرة حديثة بل ظهرت في فترة الثمانينات (1980) في الميدان البنكي¹³. ومن التعاريف العامة لها نجد تعريف (Renard I) أنها: العملية التي تقوم من خلالها مؤسسة لفترة طويلة نسبيا بتوكيل طرف خارجي، لأداء مهمة تسيير نشاط أو أكثر من الأنشطة الضرورية لسير عملها. والخاصية الرئيسية للأجرة هي أن الطرف الخارجي، هو المسؤول عن الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة¹⁴. وتعرف L'AFNOR الأجرة أنها نتيجة تكامل مجموعة من الخدمات الجزئية، الناتجة عن توكيل متعامل خاص لكل أو جزء من وظيفة المؤسسة (الزبون)، في إطار عقد متعدد السنوات وبمستوى خدمة محدد¹⁵. هذه التعاريف لا تمكننا من التفريق بين التعاقد من الباطن والأجرة بل تجعلهما مترادفان، وهذا ما جعل التساؤل حول الفرق بين الظاهرتين محل نقاش منذ فترة طويلة، فقد أشار إلى ذلك (Barthélemy J)، بحيث قدم مثالا عن دراسة لـ Ernst & Young et la Sofres خلال طلب تعريف الأجرة من طرف 220 مدير عام ومسؤول إداري ومالي، بحيث أسفرت النتائج أن اغلب المسيرين يعرفون الأجرة أنها " تكفل بوظيفة"، وثلاث الإجابات تقول أنها تشبه التعاقد من الباطن. أما التعاريف الثلاث المتبقية هي: " جعل طرف آخر يقوم بما يمكننا القيام به" 17% من الاجوبة، " العودة للتركيز حول المهنة القاعدية" 11% من الاجوبة، و" اللجوء إلى متخصص" 7% من الاجوبة¹⁶. فإذا دققنا في هذه التعاريف الخمسة نجد أنها تعاريف للتعاقد من الباطن، باستثناء التعريف الثالث الذي يعد احد الفروق الرئيسية بين الظاهرتين، أي الأجرة تخص نشاط يمكن انجازه داخليا وتفضل المؤسسة إخراجها، في حين التعاقد من الباطن يخص أنشطة لا يمكن انجازها لأسباب متعددة.

2-4-التعاقد من الباطن وتقليص الحجم

من المصطلحات التي تندرج في إطار تعامل المؤسسة مع محيطها، نجد ما يعرف بالتقليص (downsizing) الذي يقابله في اللغة الفرنسية مصطلح restructuration أي إعادة الهيكلة¹⁷؛ التي تهدف إلى تحقيق الفعالية، الإنتاجية، وتعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تقليص حجمها، ويتم ذلك عادة من خلال تخفيض العمالة وإعادة تصميم التنظيم بالتخلص

من بعض الأنشطة الرئيسية. أي أن تخفيض العمالة هو أحد مهام التقليل التنظيمي¹⁸. لكن الفرق بينها وبين التعاقد من الباطن هو أن عملية التقليل تعني التخلص النهائي من العمال (أو الأنشطة) أي لا يصبح هناك أي رابط بينهم وبين المؤسسة، في حين حالة التعاقد من الباطن تكون المؤسسة على علاقة بالمتعاملين معها، وتتابع النتائج المحققة.

3-4- التعاقد من الباطن والشراكة

كان أول ظهور لمفهوم الشراكة في نهاية الثمانينات¹⁹، والشراكة *partenariat* لحسب (Tarondeau J-C, Httin C) شكل من أشكال العلاقات التي تربط مؤسستين لتحقيق أهداف مشتركة. إذ تعتبر أحد أشكال التعاقد من الباطن، بحيث تجمع الشراكة المؤسسات في إطار علاقات تناسقية، إذ كل من الشريكين يمكنه الاستفادة من موارد الآخر. فالعلاقة دائمة وقائمة على الثقة المتبادلة. وتتم عامة علاقات الشراكة لأهداف محددة مثل؛ تطوير التكنولوجيا، الدخول للأسواق، تبادل الموارد...²⁰. هذا التعريف يتفق مع تعريف آخر لـ (Roy. J., et al) الذي اعتبر الشراكة أحد أشكال التعاقد الباطني، هذا الأخير يختلف حسب احتياجات المؤسسة، فالتعاقد الباطني للطاقة تهدف من خلاله المؤسسة الأمرة إلى تغطية جزء من الطاقة الغير متوفرة لديها، وهذه العلاقة لا تمثل علاقة شراكة لكونها قصيرة المدى. أما إذا انتقلنا إلى التعاقد الباطني للتخصص فإننا نكون في حالة الشراكة، لأن مصدر الأمر يكون تابع للتعاقد الباطني، ومن المهم أن يشاركه المعلومة، ثم يأتي التعاقد الباطني للذكاء، أين تصبح علاقة شراكة واضحة تماما، لأن التعاقد الباطني سيظهر في هذه المرحلة مهاراته المتخصصة والإبداعية، التي تفرض على مصدر الأمر أن يشاركه فيها من خلال تبادل المعلومات والتعاون بهدف تقديم أفضل خدمة للزبون.²¹

4-4- التعاقد من الباطن والتحالف الاستراتيجي

يعرف (Tarondeau J-C et Huttin C) التحالف الاستراتيجي *l'alliance stratégique* انه علاقات تعاون تؤدي وتسير بشكل جماعي ما بين مؤسسات منافسة لبعضها البعض، بحيث لا يتنازل أي طرف عن استقلالية قراراته ولا استقلاليته الإستراتيجية. وكان توسع نطاق التحالفات الإستراتيجية في مجال العلاقات ما بين المؤسسات في سنوات الستينات²². فهو شكل من أشكال التعاون بين مؤسستين أو أكثر، والتي توحد مواردها ومعارفها لتطوير نشاط ما. معتمدة في ذلك على مزايا العمل الجماعي وروح الفريق، فعادة ما يستعمل التحالف الاستراتيجي إما بهدف دخول سوق جديدة، أو للحصول على مهارات

متخصصة. لكن في علاقة التعاقد الباطني هناك مصدر الأمر وهناك منفذه، الذي يتحمل مسؤولية العمل الموكل إليه؛ دون أن يشاطره المصدر مخاطر ذلك العمل ولا عوائده، كما انه عقد يتم بين مؤسستين ليس متنافستين كما هو الشأن في التحالف الاستراتيجي.

5- محددات التوجه إلى التعاقد من الباطن

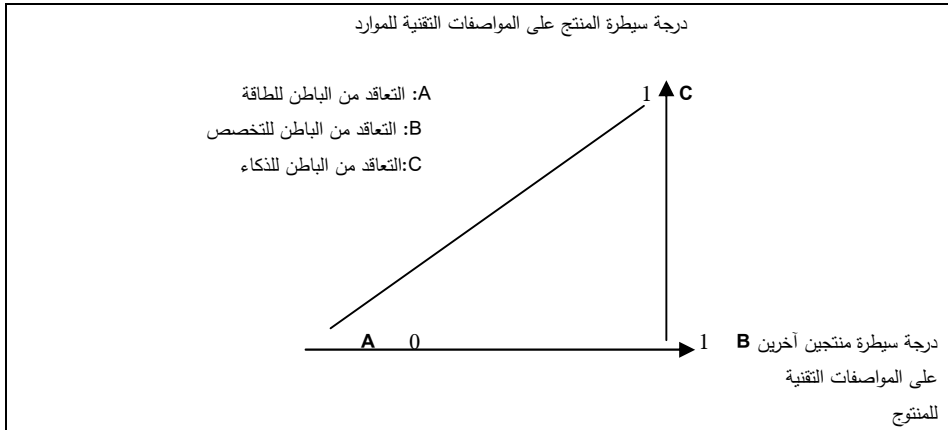
إن محددات قرار التعاقد من الباطن تتمثل في جملة الدوافع التي تفسر لجوء المؤسسة إلى مؤسسات أخرى لأهداف متنوعة منها ما هو مرتبط بكمية الإنتاج، ومنها ما يتعلق بتكلفته ومنها ما يمس المهارات المتخصصة لتحقيقه، فحسب (Morcos J-L) تتمحور هذه المحددات حول أربع نقاط رئيسية: تكلفة المنتج، جودة المنتج وفعالية الاستجابة لتغيرات السوق (أي بحثاً على تلبية الطلب)، والولوج إلى مناطق ذات فرص نمو²³.

فتكلفة المنتج تشتمل المواد المستخدمة واليد العاملة، فكلما كانت المؤسسات الموردة تمنح هامش ربح أكبر للمؤسسة الأمرة، كلما جذب ذلك هذه الأخيرة للتعاقد مع المؤسسة التي تمكنها من توفير التكلفة. في المقابل نجد أن البحث عن التخصص والمهارات التي تستجيب لمواصفات إنتاج خاصة قد لا تتوفر لدى المؤسسة مما يدفعها للبحث عنها لدى غيرها أي البحث على الجودة التي لا يمكن تحقيقها بشكل منفرد.

وقد وجد (Noireaux V) أن من الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى العمل المشترك، تتجزأ بين أهداف مرتبطة بالتكاليف، ومزايا مرتبطة بالمعارف والمهارات، وأخرى مرتبطة باستقرار المحيط فكلما كانت تلك العلاقات مستقرة يكون المحيط المرتبط بالمتعاملين كذلك مستقر²⁴.

لكن اختيار المؤسسة لهذه العلاقة يختلف بحسب نوع علاقة التعاقد من الباطن التي ستبناها المؤسسة وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم 1: أشكال التعاقد من الباطن وعلاقته بالقرار



Source : billodot B., et Genthon C., Les nouvelles formes de coordination industrielle, dans Mazaud F., De la sous-traitance premier rang à la firme pivot, l'organisation du système productif airbus. Thèse doctorat, Toulouse 1, 2007, P.

.81

من الشكل نجد أن اختيار المؤسسة لنوع من أنواع التعاقد من الباطن يتحكم فيه الهدف الذي ينقسم إلى؛ الحاجة إلى طاقة إنتاج إضافية، تخفيض التكاليف، البحث عن التخصص والمهارات الإستراتيجية. ونوضح فيما يأتي أنواع التعاقد من الباطن التي تظهر في الشكل وتفسر هذه المحددات؛

التعاقد من الباطن للذكاء ✓

التعاقد من الباطن للذكاء sous-traitance d'intelligence يظهر في الشكل عند النقطة C ويسمى كذلك هذا النوع من التعاقد بالتعاقد من الباطن للشراكة؛ إذ تتطلب عملية الإنتاج مهارات جد متخصصة، ويتم العمل بشكل شراكة بين المنتج ومصدر الأمر. بحيث يكون تأثير التعاقد الباطني على المنتج في أقصى درجاته، فالفرق بين هذين النوعين الأخيرين من التعاقد؛ يكمن في درجة التبعية لمصدر الأمر أين تكون أقل عند التعاقد من الباطن للذكاء. بحيث يظهر مستقبل الأمر في شكل شريك بموارده الخاصة ومعارف مميزة لا يمكن امتلاكها من طرف مصدر الأمر، مع امتلاكه الحرية في التصميم.

التعاقد من الباطن للطاقة ✓

التعاقد من الباطن للطاقة sous-traitance de capacité يظهر في الشكل عند النقطة A، أين تتقاسم المؤسسة مع مؤسسة خارجية أو أكثر مجموعة من الأعمال الطارئة والعابرة، وتكون في المدى القصير. بحيث تتزامن مع وجود طلب مرتفع وغير متوقع أو مخزون غير

كاف، حيث لا تمكن طاقة المؤسسة من توفية التزامات الإنتاج. ونجد هذا النوع من التعاقد الباطني لدى المؤسسات التي تواجه حالات موسمية من الضغط على الطلب والتي تهدف إلى تحقيق المرونة في الإنتاج²⁵. لذا يسمى هذا النوع كذلك بالتعاقد الباطني ألظرفي (conjoncturelle ou occasionnelle). ويبقى البعد الزمني لاعتماد المؤسسة هذا النوع من التعاقد الباطني يختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف ظروف الإنتاج وضغط المحيط. كما أن اعتبار التعاقد من الباطن بسبب العجز في الطاقة الإنتاجية ظرفي أو موسمي أيضا يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فقد تعتمد المؤسسة كنمط إنتاج دائم لأغراض اقتصادية كتخفيض تكاليف الإنتاج الثابتة مثلاً؛ فبدلاً من الاستثمار لزيادة الطاقة الإنتاجية تفضل المؤسسة الحفاظ على طاقتها الحالية وتجنب تكاليف إضافية. بل يمكننا اعتبار كل من التعاقد الباطني ألظرفي أو المؤقت والمستمر تقسيم آخر قائم على العوامل التنظيمية بالمؤسسة.

✓ التعاقد من الباطن للتخصص

التعاقد من الباطن للتخصص la sous-traitance de spécialité يظهر في الشكل عند النقطة B؛ إذ يختلف هذا النوع من التعاقد الباطني عن النوع السابق، في درجة خصوصية المنتج أو النشاط محل التعاقد، فالتعاقد من الباطن للطاقة يكون لمنتجات أو أنشطة عامة يمكن للطرف الثالث القيام بها دون الحاجة إلى مهارات خاصة ووسائل محددة. لكن في التعاقد من الباطن للتخصص تبحث المؤسسات عن متخصصين يتحكمون في التكنولوجيا المتطورة في مجال ما، أو مهارات خاصة savoir faire، أي يملكون مهارات لا تمتلكها إما بسبب تخصصها في مجال محدد أو لعدم رغبتها في امتلاكها لاعتبارات استراتيجية أو اقتصادية. بحيث عادة ما يرتبط هذا النوع بتركيز المؤسسة على لب مهنتها، وتوكيل كل ما لا يرتبط بهذه الأخيرة إلى متعاملين آخرين في ظل علاقة تعاقد باطني، أي السبب الرئيسي وراء لجوء المؤسسة لهذا النوع من التعاقد؛ هو عدم تخصصها الذي لا يمكنها من انجاز بعض الأعمال الضرورية لسير عملياتها الإنتاجية. أي التعاقد هنا بديل للنشاط الذي لا يدخل في إطار تخصصها، ولا يتوفر لديها المهارات اللازمة والإمكانات المادية. لكن يبقى مصدر التحكم الرئيسي في درجة الجودة التي يريدها والمواصفات التي يحددها.

إن اتخاذ قرار التعاقد من الباطن في ظل توفر مبرراته المختلفة، يعد احد البدائل التي لها اثر ليس فقط على المؤسسة المصدرة للأمر؛ بل على الطرف المستقبل كذلك. كما أنها

تمس مختلف جوانب المؤسسة المالية منها والتنظيمية والبشرية. لهذا يمكن تقسيم أثر هذا القرار إلى نوعين منها الايجابي ومنها السلبي، هذين الأخيرين يمكن تقسيمهما حسب الجوانب المتأثرة من مالية، تنظيمية، وتجارية، وأحسب الأطراف أي مصدر الأمر والمستقبل. ونركز على مصدر الأمر في سرد تلك الآثار كما يلي؛

الآثار الإيجابية ✓

تتمثل في النقاط التالية:

- تجنب الأعباء المالية الإضافية: إن اللجوء إلى التعاقد من الباطن لانجاز تلك الأعمال التي تدخل في إطار تخصص المؤسسة الأمرة يجنبها الاستثمار في توفير الوسائل المادية والبشرية الضرورية له، هذا في حالة التعاقد من الباطن للتخصص، أما في حالة التعاقد من الباطن للطاقة فتؤدي عملية توكيل العمل إلى أطراف خارجية إلى تجنب زيادة الحجم الساعي للعمال الحاليين أو توظيف عمال جدد إلى جانب تجنب استعمال زيادة طاقة الإنتاج ؛
- تركيز المؤسسة على الأنشطة الإستراتيجية يجعلها تتفرغ للأهم وتوكل غيرها بالجزئيات؛
- استغلال مهارات المتعاملين الأكثر تخصصا، مما ينعكس إيجابا على مستوى أداء الأنشطة الموكلة للمتعاقدين. فامتلاك هذا الأخير لميزة التخصص يجعله مخول لأداء أفضل مقارنة بما كان من الممكن أدائه داخل المؤسسة؛
- تقاسم المؤسسة الأمرة بعض المخاطر مع متعاملها، بل قد تتجنب الكثير منها. فهناك نوعين من المخاطر التي يمكن تجنبها أو تخفيض حدتها؛ أولها مخاطر التكاليف الاضافية الناتجة، وثانيها مخاطر نقص الطاقة الناتج عن الاستثمار الغير كافي²⁶. كما أن تحويل المخزون إلى المتعاقدين يسمح بتجنب مخاطر التخزين من تلف أو نفاذ للمخزون؛
- تحرير استغلال الموارد الداخلية وتكثيف استعمالها في الأنشطة الإستراتيجية مما يسمح لها باكتساب مزايا تنافسية، باعتبار أن الموارد المادية والمالية منها بشكل خاص تمتاز عادة بالمحدودية؛

- إنشاء مهارات جديدة تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة الأمرة، هذه الميزة تتبع درجة أفضلية التجميع synergie التي تتطور بين المؤسسات. وبعد Hamel وPrahald (1989) من الأوائل الذين ركزوا الانتباه حول الأهمية الإستراتيجية، التي يمكن أن يلعبها التعلم في دخول المتعاملين إلى أسواق جديدة واكتساب مهارات جديدة²⁷.
- تحويل التكاليف الثابتة (وسائل إنتاج، مساحات تخزين،...) إلى تكاليف متغيرة بتحويلها إلى المتعاملين الخارجيين، مما يجنبها في المقابل جزء من الأعباء الضريبية؛
- تحقيق المرونة التنظيمية، التي تعرف بأنها قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الغير منتظرة²⁸. هذه التغيرات قد تكون داخلية أو خارجية، فحتى تكون المؤسسة مرنة تحتاج إلى تقليص حدة اللايقين من خلال العمل التعاوني، الذي يمكن من الاستجابة السريعة لتغيرات المحيط خاصة منها المرتبطة بالطلب والتكنولوجيا، فعلاقة التعاقد من الباطن تمكن من مواجهة تغيرات الطلب، سواء الكمية منها والنوعية إلى جانب إمكانية مواكبة تطورات التكنولوجيا، والاستفادة من تلك التي يتحكم فيها المتعاقدون. أي تمكن من تحقيق ما يعرف بالمرونة الخارجية، التي تنتج عن تحولات العوامل الخارجية من تغير في مواعيد التسليم، تسريع الطلبات، ضرورة تنويع المنتج...؛
- تقسيم النشاطات واستبعاد المهام الثانوية، مما يسمح لمصدر الأمر بتركيز مجهوداته ووسائله على النشاطات الإستراتيجية. ففي بعض مؤسسات الخدمات كالنقل والفندقية مثلا، وتستبعد الوظائف التي لا تشكل جزءا من اختصاص المؤسسة مثل (التنظيف، الاستقبال، الإطعام...؛
- المؤسسة الأمرة يمكنها منافسة غيرها في السعر، لأنها تتحمل إلا التكاليف المتغيرة الخاصة بالأنشطة المعالجة باطنيا، ولا تضطر إلى توظيف عدد أكبر من الأفراد، ولا إلى شراء الوسائل والمعدات؛
- بساطة أكثر في البنية التنظيمية، وذلك باختزال بعض الأنشطة والمصالح.

الآثار السلبية

✓

- إن مصدر الأمر يختار متعاقدين باطنيين، على أساس شروط محددة مثل السعر، الجودة، ودقة المواعيد، فإذا كان من السهل تحقيق شرط السعر مثلاً، فإن الأمر ليس كذلك لبقية الشروط، وهذا ما يحتم على مصدر الأمر الاهتمام بعمليات الرقابة أو الاتفاق على احترام معايير معينة، كمعايير جودة المنتج (ISO9000)؛
- التكلفة في بعض الحالات قد تكون مرتفعة مقارنة بالإنتاج الداخلي؛
- خطر تضيق أو استغلال معارف الممارسة ومهارات مصدر الأمر من طرف المتعاقدين؛ فمصدر الأمر قد يضطر إلى طرح بعض المعطيات المتعلقة بالعملية الإنتاجية، أي الإباحة بسر المهنة، والذي قد يستعمل من طرف المتعاقد الباطني لمصلحته الشخصية أو مع متعاقد آخر، فالمنتج هنا غير محدد الهوية. كمثال عن ذلك ما حدث لمؤسسة General Electric التي فقدت حصتها السوقية للمنتجات الكهرومنزلية الصغيرة الحجم بسبب استغلال مؤسسة Samsung لعلاقة التعاقد من الباطن معها، واستفادتها من المهارات التي أفصحت عنها مؤسسة General Electric. وأصبحت مؤسسة Samsung في سنة 1985 من أكبر مصنعي تلك المنتجات²⁹. وبالتالي قد يتحول المتعاقد الباطني من مكمل إلى منافس؛
- نقص خبرة المتعاملين: إن عدم توفر الشروط الضرورية لأداء العمل من التخصص والخبرة الكافيين، ينعكسان سلباً على نسبة تحقق الأهداف بالشكل المرغوب فيه؛
- التكاليف الخفية: هناك نوعين من التكاليف الخفية الناتجة عن عقد التعاقد من الباطن أولها تكاليف تحضير العقد؛ من تكاليف البحث عن المتعاملين الإجراءات التابعة للعقد، وثانيها تكاليف تسيير العلاقة؛
- الأداء الضعيف للمتعاقدين: إن عدم تحقق الأهداف المنتظرة من العقد، قد يجعل المؤسسة الزبون في وضعيات محرجة تختلف حدة أثرها باختلاف أهمية أسبابها. والأهم في هذه الحالة أن الأداء الجيد أو الضعيف للمتعاقدين، لا يظهر إلا بعد القيام بالعمل مما يجعل التراجع عنه أمر متأخر؛

استقلالية التعاقد الباطني تؤدي إلى فقدان الرقابة على الأنشطة

التي يتم انجازها.

الخلاصة

على الرغم من مختلف السلبات التي قد تمس طرفي التعاقد، إلا أن هذه العلاقة طبقت وتطبق لدى العديد من المؤسسات الناجحة، وهذا التوجه ليس وليد ضغوط المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة فقط، أو العوائد المنتظرة، بل كذلك نتيجة التبرير النظري الذي يمثل تكامل نظريات المؤسسة التي شرحت بشكل تفصيلي دوافع لجوء المؤسسات إلى العمل التعاقدية بصفة عامة، وبينت حقوق وواجبات كل طرف، بشكل يضمن تحقيق الأهداف المتوقعة.

الهوامش:

الهيئة الفرنسية للتقييس أنشئت سنة 1925، Association Française de Normalisation: L'AFNOR*

من مهامها الرئيسية: توجيه المؤسسات التي تبحث عن الحصول على شهادة المطابقة- تسيير عمليات المطابقة- التعريف بمزايا الصناعة الفرنسية في أوروبا.

¹- Julien P-A., et all., *L'entreprise réseau*, Ed. Presses de l'université du Québec, Canada. 2003. P 49.

²-Gruenmeyer C., *Note scientifique et technique*, N0 266, janvier 2007, p2.

³- Galavielle J. P., *Les déterminants fiscaux de la sous-traitance*, P. 5, source Internet : <http://matisse.univparis1.fr/doc2/mse430.pdf>

⁴-Morin M-L, *Sous-traitance et relation salariale, Aspect de droit de travail*, Travail et emploi, N° 66, p23.

⁵-Gruenmeyer C., Op. Cit., p2.

⁶- الجريدة الرسمية، العدد 78، الصادرة بـ 30-09-1975، ص. 990.

⁷- نفس المرجع.

⁸-Mony A T., *sous -traitance, Rapport sociaux, Citoyenneté, Santé, travail*, 28 printemps 1993, p 65-82. dans Gruenmeyer C., Op. cit, P.2

⁹-Torres O., *Le management stratégique en PME entre spécificité et dénaturation*, 6eme conférence AIMS, Montréal, 1997, p03

¹⁰-Maryse. S : *Stratégie des PME et intelligence économique*, Ed. Economica, Paris, 2003, p48.

¹¹-Gueguen G : *Environnement et management stratégique des PME: le cas du secteur Internet*, thèse de doctorat, Université de Montpellier I, non publier, 2001, p 93.

¹²- مزهودة ع م: التسيير الاستراتيجي وتنمية المؤسسات المتوسطة والمصغرة، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، ماي 2003.

- ¹³ - Renard Isabelle., **L'externalisation en pratique**, Ed. D'organisation, Paris, 2005, P.3
- ¹⁴ - ibidem, P. 2
- ¹⁵ Médan P., Gratacap A., Logistique et supplychain management, Op. Cit, P. 46.
- ¹⁶ - Jérôme B., **Stratégie d'externalisation**, 3 Emme édition, Ed. Dunod, Paris, 2007 ; P. 7.
- ¹⁷ - Bichaut F et Rovive B., **Restructuration et nouveaux périmètre organisationnelle**, Journée d'étude GREGOR-IAE, Paris, 27 Février 2003.
- ¹⁸ - Barthélemy Jerome., Op. Cit, P. 12.
- ¹⁹ - Jacques ROY, Sylvain LANDRY et Martin BEAULIEU, **Collaborer dans la chaîne logistique : État des lieux**, Cahier de recherche, no06-01 Mars, 2006 .
- ²⁰ - Tarondeau J-C, Httin C., **OP. Cit**, P. 172.
- ²¹ - Roy J, Bigras Y., **Le partenariat un élément clé de la chaine logistique**, les troisièmes rencontres internationales de la recherche en logistique- rivières, 9-10 et 11 May, 2000.
- ²² - Tarondeau J-C et Huttin C, Op. Cit, P. 8.
- ²³ - Morcos J-L., **la sous_traitance indistrielle ou délocalisation ? ORGANISATION DES NATIONS UNIESPOUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL**, Vienne, 2004.
- ²⁴ - Noireaux, V., **Avantages et faiblesses des coopérations conjointes : le cas de la collecte des déchets dans les zones industrielles**, AIMS : Les journées du développement durable, 2005.
- ²⁵ - Bruel O., Op. Cit.
- ²⁶ - Parthélemy J., Op. Cit, P. 48.
- ²⁷ -Soussi F B., **La sous-traitance moderne : une contribution au débat « Faire, Faire -Faire , ou Faire en coopération »**, Revue tunisienne d'économie et de gestion, RTEG N0 21 Vol XXI Décembre 2003, P 106.
- ²⁸ - Paché G et Spalazani A, **La gestion des chaine logistique multi-acteur : Perspectives stratégiques**. Presses universitaires de Grenoble, 2007, P. 49
- ²⁹ - Parthélemy J, Op. Cit, P. 66.