

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي – تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

الرقم التسلسلي:/ 2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: مالية ومحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

المذكرة موسومة ب:

تأثير استراتيجية التعهيد بوظيفة الصيانة في تحسين

إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة "المركب المنجمي للفوسفاط – جبل العنق -"

للفترة 2017 - 2021

إشراف الأستاذ:

د. عمار زرقى

من إعداد الطلبة:

- عباس حسام الدين

- موسى ياسين

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بن عبود شادية	أستاذة مساعدة "أ"	(رئيسا)
زرقى عمار	أستاذ محاضر "ب"	(مشرفا ومقررا)
العيفة محمد	أستاذ محاضر "أ"	(مناقشا)

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا (94) قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا (95) آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا (96) فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا (97)﴾

سورة الكهف

الإهداء

إلى من قال فيهما الحق ﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربى

ارحمهما كما ربياني صغيراً﴾ الإسراء الآية 24

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، صاحبة القلب الكبير، تحمل في ثنايا

نفسها الطيبة الحب والطهر الحنان العطاء

وفاء بالعهد لا أنسى من فضلك ما حييت

"والدتي الغالية أطال الله في عمرها"

إلى قدوتي الدائمة في الحياة، إلى نبراس العطاء المبذول ومعلمي الأول

"والدي الفاضل أطال الله في عمره"

إلى كل إخوتي وأخواتي كل باسمه

إلى زملائي دفعة 2022 ماستر مالية مؤسسة

إلى من حملته ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي

أهدي ثمرة جهدي.

شكر و عرفان

أشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدى وسدد الخطى فخرج هذا العمل المتواضع

بعونه وتوفيقه، نحمده حمدا كثيرا في المبتدأ والمنتهى.

نحمد الشاكر المقر بفضلته والعاجز عن الوفاء شكره.

وعليه ﷺ سيدنا محمد النبي الأمي وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين

أما بعد: انطلاقا من قوله تعالى: ﴿من شكر فإنما يشكر لنفسه﴾ النمل الآية 40.

ومن قوله ﷺ: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل﴾.

لاسيما في هذا المقام إلى أن نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان والتقدير لكل من مد يد العون والمساعدة.

في مقدمتهم الدكتور "زريقي عمار"، الذي لم ييخل علينا من وقته وتقديمه لنا النصائح القيمة وعلى تواضعه اللامتناهي في المعاملة منذ بداية تسجيل موضوع البحث وحتى الانتهاء منه فكان نعم المشرف.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان والتقدير بالجميل والامتنان إلى المحاسبين "مراد ولزهر" على مدهم يد العون والمساعدة وتواضعها معنا من أجل دراسة الحالة.

أخيرا أسدي عبارات العرفان لكل من ساهم سواء من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل المتواضع.

أشكر كل هؤلاء وجزاهم الله عنا كل خير.

المخلص

المخلص:

أصبحت استراتيجية التعهيد مبلغ اهتمام العديد من المؤسسات خاصة الكبيرة منها، وهذا بتبني بعض أو كل أنشطة هاته الاستراتيجية بحثا عن تكاليف أقل، وتحسين انتاجيتها والتركيز على نشاطها الرئيسي، وعلى الرغم من المزايا العديدة على جميع الأصعدة فهناك مخاطر أيضا وتحديات ذات الأثر، ووجب محاولة حوكمة هذه الاستراتيجيات من خلال أهم نظريات العقد التي تفسر السلوك الانتهازي للوكلاء والتي تأتي على رأسها نظرية تكاليف الصفقة ونظرية الوكالة ونظرية المواد والكفاءات، وهذا من أجل التقليل من المخاطر التي يمكن أن تنتج عن تطبيق هذه الاستراتيجية.

أما الدراسة الميدانية جاءت كمحاولة لتقييم واقع المركب المنجمي للفوسفاط كنموذج، من خلال تعهيد المؤسسة بجزء من نشاطها المتعلق بأنشطة الصيانة إلى متعهدين وطنيين وخارجيين، وبعد تحليل مجموعة من البيانات الكمية وكذا سلسلة من الحوادث والقاءات مع إطارات المؤسسة، أظهرت هذه الدراسة نجاحا معتبرا لهذه الاستراتيجية في الاستفادة من أهم مزايا التعهيد رغم حداثة وجزئية تطبيقها في هذا المؤسسة.

Summary

The outsourcing strategy has become an amount of interest for many institutions, especially large ones, and this is by adopting some or all of the activities of this strategy in search of lower costs, improving its productivity and focusing on its main activity, and despite the many advantages at all levels, there are also risks and challenges of impact. Strategies through the most important contract theories that explain the opportunistic behavior of agents, on top of which comes the theory of transaction costs, agency theory, materials theory and competencies, in order to reduce the risks that can result from the application of this strategy.

As for the field study, it came as an attempt to assess the reality of the phosphate mining complex as a model, through outsourcing the corporation with part of its maintenance activities to national and external contractors, and after analyzing a set of quantitative data as well as a series of accidents and meetings with the corporation's tires, this study showed a considerable success for this strategy in Benefit from the most important advantages of outsourcing despite its recent and partial application in this institution.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	الإهداء
/	شكر و عرفان
/	الملخص باللغة العربية
/	الملخص باللغة الإنجليزية
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الاختصارات
أ - هـ	مقدمة عامة
أ	1- خلفية البحث
أ	2- طرح الإشكالية
ب	3- فرضيات البحث
ج	4- الأهداف المنتظرة من البحث
ج	5- هيكل البحث
د	6- فكرة ومحفزات موضوع البحث
د	7- منهجية البحث المعتمدة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول متغيرات الدراسة	
07	تمهيد
08	1- الأدبيات النظرية
08	1-1 نشأة التعهيد
08	2-1 تعريف التعهيد
09	3-1 النظريات المفسرة لاستراتيجية التعهيد
14	4-1 مزايا التعهيد

فهرس المحتويات

15	5-1 مخاطر التعهيد
17	6-1 الإنتاجية
17	1-6-1 تعريف الإنتاجية
17	2-6-1 أهمية الإنتاجية
18	3-6-1 عناصر الإنتاجية
20	4-6-1 طرق قياس الإنتاجية
24	2 الأدبيات التطبيقية
24	1-2 الدراسات السابقة
39	2-2 مقارنة الدراسات الحالية مع الأدبيات التطبيقية السابقة
40	3-2 مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة المركب المنجمي للفوسفاط - جبل العنق -	
43	تمهيد
44	1- لمحة موجزة عن المركب المنجمي للفوسفاط - جبل العنق -
47	2- تقديم القسم التقني للمركب
48	3- دراسة بعض المؤشرات
48	1-3 تطور اليد العاملة
49	2-3 الانتاج والتصدير
52	4- قرار التعهيد في المركب المنجمي للفوسفاط
52	5- المؤسسة ومزايا التعهيد بالصيانة إلى مورد خارجي
53	1-5 تكاليف الصيانة الخارجية بالمركب المنجمي للفوسفاط

فهرس المحتويات

54	2-5 الفصل بين تكاليف الصيانة الثابتة والمتغير
56	3-5 التعهيد وأثره على مردودية المؤسسة
61	6- التعهيد وإنتاجية المؤسسة
61	1-6 إنتاجية العمل
62	2-6 إنتاجية رأس المال
64	3-6 التعهيد بالصيانة وجاهزية معدات الإنتاج
67	خلاصة واستنتاجات الفصل التطبيقي
69	خاتمة
74	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	أهم مزايا استراتيجية إخراج الأنشطة	01
15	أهم مخاطر استراتيجية إخراج الأنشطة	02
48	تطور اليد العاملة في المركب المنجمي-جبل العنق-	03
50	تطور إنتاج المتوقع والحقيقي في المركب المنجمي -جبل العنق-	04
50	تطور الكمية المصدرة في المركب المنجمي -جبل العنق-	05
51	تطور إنتاج وتصدير الفوسفاط	06
52	نسبة تطور صادرات الفوسفاط	07
52	مختلف وظائف المؤسسة والتعهد	08
53	أثر تكاليف الصيانة الخارجية على حجم الإنتاج	09
54	الحدود الدنيا والقصى لتكاليف الصيانة وحجم النشاط	10
55	الفصل بين تكاليف الصيانة الثابتة والمتغيرة	11
56	أهم حسابات التسيير للمركب	12
57	أهم المؤشرات المالية	13
58	حساب المردودية المالية	14
59	مردودية الكميات المنتجة	15
59	سعر البيع للطن الواحد من الفوسفاط(دج/طن)	16
60	مقارنة تكاليف الصيانة والقيمة المضافة	17
61	إنتاجية عنصر العمل	18

قائمة الجداول

63	تطور إنتاجية رأس المال المستثمر	19
64	تطور جاهزية ورشات قسم الصيانة	20
66	تطور عدم جاهزية قسم الصيانة(الأرقام تعبر عن عدد الأيام)	21

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	عناصر الإنتاجية	01

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار	الدلالة
TCT	نظرية تكاليف الصفقات
TBC	نظرية الموارد والمهارات
TA	نظرية الوكالة
TCS	النظرية الموقفية
SHT	نظرية القوى المستحوذة
MCDM	أساليب القرار متعدد المعايير
AHP	الهرم التحليلي
SNTF	المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

المقدمة العامة

1- خلفية البحث:

يشهد العالم اليوم تغيرا غير مسبوقا ونمو متسارعا في مجالات عديدة، ومنها القطاع الصناعي، حيث أن هذا التغير كان له أثر كبير على أداء المؤسسات الاقتصادية، كما أن المنافسة القوية بين المؤسسات الاقتصادية بحاجة ملحة أيضا لتبني مجموعة من الاستراتيجيات لمواجهة الضغوط المتزايدة وبيئة العمل الجديدة المشبعة بالتغيرات السريعة، فقد أصبح نجاحها وقدرتها على خلق مزايا تنافسية يعتمد اعتمادا كبيرا على الأساليب والممارسات والاستراتيجيات المتبعة في إدارتها.

ومن أبرز هذه الاستراتيجيات الحديثة التي عرفت انتشارا واسعا في العقود الأخيرة استراتيجية التعميد l'externalisation، وتعرف أيضا باستراتيجية إخراج الأنشطة أو الاستعانة بمصادر خارجية، حيث تلجأ المؤسسة إلى مؤسسات أخرى للقيام بأنشطة، واستئجار كفاءات وقوى وأفراد من جهات أجنبية أو محلية، وهذا بسبب ازدياد العمل أو الضغط أو العبء على هذه الأقسام، حيث يتم من خلال عقد يحدد التزامات طرفي التعاقد طبقا لمواصفات تجدد مستوى العمل المطلوب بشكل تفصيلي.

إن الاهتمام بقسم الصيانة من قبل المؤسسات يزداد ويتضاعف لأهميته البالغة، حيث هناك ارتباط وثيق بين الإنتاج وإدارة الصيانة التي تعتبر مركزا أساسيا للعمليات الإنتاجية، حيث يعتبر من العوامل الرئيسية لزيادة الأرباح في مؤسسة صناعية أو إنتاجية، لذلك الصيانة لا تساعد فقط على تخفيض النفقات وتحسين الأداء وزيادة الأرباح، بل تحتفظ على أداء المواق والتجهيزات والمعدات بشكل جيد ومستمر نظرا لما تتعرض له وسائل الإنتاج من الآلات والمعدات في المؤسسات الصناعية إلى جملة من المشاكل التي تعيق من إنتاجيتها وكفاءتها لذلك بات من الضروري إعطاء الاهتمام الكافي لقسم الصيانة.

2- طرح الإشكالية:

من خلال ما سبق ذكره فإن التساؤل الجوهرى لهذه المذكرة هو: ما مدى مساهمة استراتيجية التعميد بوظيفة الصيانة في تحسين إنتاجية الشركة الاقتصادية (سوميفوس) فرع بئر العاتر، تبسة؟

ولاريب فيه ان هذا التساؤل يحتاج إلى بحث ودراسة من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف في تطبيق هذه الاستراتيجية، وبالتالي إمكانية تحديد أبرز المعوقات التي تحول دون ممارسة جيدة وفاعلة للتعهد بإدارة الصيانة لمورد خارجي.

ومن هذا المنطلق نريد أن نطرح في هذه الدراسة جملة من التساؤلات التالية:

✓ ما مدى تطبيق استراتيجية التعهد في شركة سوميفوس؟ وهل يوجد تأثير واضح لها في تحسين إنتاجيتها؟

✓ ماهي أهم المزايا والمخاطر المنتظرة من التعهد بإدارة الصيانة لمتعهد خارجي؟ وكيف يمكن توجيه المؤسسة حتى تتحاشى هذه المخاطر ويصبح التعهد كاستراتيجية يمكن أن تتبناها المؤسسة في تحسين إنتاجيتها؟

✓ هل ساعدت استراتيجية التعهد في تحسين إنتاجية المؤسسة سوميفوس؟ وكيف ذلك؟

3- فرضيات البحث:

اعتمادا على الأدبيات النظرية والتطبيقية السابقة، نقترح الفرضيات التالية كإجابات قبلية على التساؤلات:

➤ الفرضية الأولى:

تعتبر استراتيجية التعهد حديثة عهد بالنسبة للمؤسسة، كما أن تطبيقاتها جزئية، إلا أن هناك تأثير لعمليات التعهد بإدارة الصيانة-ولو جزئي- في تحسين إنتاجية المؤسسة من حيث التقليل من التكاليف ورفع جاهزية وكفاءة أعمال الصيانة، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد من خلال التكنولوجيا المتقدمة المتوفرة لدى المتعهد الخارجي؛

➤ الفرضية الثانية:

تخفيض التكاليف والتركيز على النشاط الرئيسي تعتبر أهم المزايا المنتظرة من التعهد، أما أهم المخاطر فهي التبعية المتزايدة للمورد الخارجي، كما تعتبر نوعية العقد ودفتر الشروط أهم الوسائل للتحكم في إدارة عمليات التعهد؛

➤ الفرضية الثالثة:

نعم ساعدت استراتيجية التعهيد في تحسين إنتاجية لمؤسسة سوميفوس، وهذا بتخفيض تكاليفها والتركيز على نشاطها الرئيسي.

4- الأهداف المنتظرة من البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعريف بدور التعهيد في تحسين إنتاجية المؤسسات الاقتصادية من خلال الرفع من كفاءتها وفعاليتها وذلك من خلال:

- الإلمام بالجوانب النظرية للتعهيد (نشأة، تعريف، النظريات المفسرة له وكذا المزايا ومخاطر التعهيد)؛
- تفسير هذا الأسلوب المتبع في المركب المنجمي للفوسفات-جبل العنق- فرع بئر العاتر ومدى مساهمته في تحسين إنتاجيتها.

5- هيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين:

✓ الفصل النظري: ويحتوي على:

- المبحث الأول: سوف نتعرض فيه إلى تعريف ونشأة التعهيد، النظريات المفسرة له وكذلك المزايا ومخاطر التعهيد؛

- المبحث الثاني: تعرضنا فيه إلى تعريف وأهمية الإنتاجية وعناصرها وكذا طرق قياسها.

✓ الفصل التطبيقي:

ويتناول دراسة حالة المركب المنجمي للفوسفات-جبل العنق-(بئر العاتر)، من خلال محاولة تشخيص بعض الجوانب التي كانت في متناولنا، وهذا لمحاولة إسقاط بعض ما تم تحصيله في الجانب النظري، خاصة تطبيقات التعهيد، ومحاولة تحليل المعطيات التي تم الحصول عليها، وكذا التعرف على مدى تطابق الفرضيات المطروحة مع واقع هذه الاستراتيجية، تم الخروج بنتائج يتم على أساسها تقدير اقتراحات وتوصيات.

6- فكرة ومحفزات موضوع البحث:

فكرة هذا البحث مستوحاة أساسا من قصة نبي القرنين وأجوج ومأجوج والقوم الذين لا يكادون يفقهون قولا، حيث تم التعهيد ببناء السد لذي القرنين بعد محاولات عديدة للبناء وعدم القدرة على بنائه بالقوة والصلابة التي يحتاجون إليها للحماية من القوم المفسدين، وكان لذي القرنين له من التخصص والمعرفة كميزة تنافسية كبيرة ﴿قَالُوا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّ يَا جُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا (94) قَالَ مَا مَكِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا (95) أَتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُحُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قِطْرًا (96) فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا (97)﴾ الكهف الآية 94-97

وفي نفس الوقت استعانة باليد العاملة للقوم الذين طلبوا بناء السد ﴿قَالَ مَا مَكِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا (95)﴾ الكهف الآية 95.

وهذا من صميم فكرة التعهيد التي تؤدي إلى إخراج النشاط بعدما كان ينجز داخليا عن طريق إبرام عقد مع هذا المتعهد الخارجي.

كما لاحظنا منذ عدة سنوات الحاجة المتنامية للتعهيد والمناولة في المؤسسات العمومية وخاصة الصناعية منها وفكرة العمل على هذا المشروع برزت بسبب قلة الدراسات التجريبية لاستراتيجية التعهيد في المؤسسات الجزائرية، وكذا الإحساس بأهمية التعهيد وتسيير مخاطره بحكم أنه أصبح ظاهرة لا مفر منها بفعل التخصص الشديد واكتساب الميزات التنافسية التي يصعب تقليدها.

7- منهجية البحث المعتمدة:

فيما يتعلق في منهج البحث المعتمد في هذه الدراسة، حاولنا التوفيق بين منهجين رئيسيين، المنهج الاستنباطي أو الاستنتاجي (انطلاقا من الأطر التحليلية المقترحة في الأدبيات المختصة) التي أثبتت نجاح استراتيجية التعهيد بأنشطة أخرى عديدة بخلاف الصيانة، وبناءا على هذه النجاحات وباعتبار أن الصيانة تشترك مع هذه الأنشطة في المؤسسات الصناعية في أنها نشاط غير رئيسي يمكن استنتاج نجاح هذه الاستراتيجية في إدارة الصيانة، وكذا الاعتماد على المعاينة الميدانية وتتبع وتجميع

بيانات عن استراتيجية التعهيد في نشاط غير رئيسي معين (إدارة الصيانة) للتوصل إلى مبادئ عامة وعلاقات كلية في جميع الأنشطة غير الرئيسية وهي الفكرة الأساسية للمنهج الاستقرائي الناقص الذي يشمل الاستنتاج العلمي القائم على أساس الملاحظة والتجربة، وقد اعتبر (Bernard,1963) وهو فيزيولوجي من القرن 19 بصعوبة الفصل الدقيق بين الاستقراء والاستنباط، بل ذهب إلى حل التساؤل إن كنا أمام توعين متميزين من الاستدلال.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول

متغيرات الدراسة

تمهيد:

يعتبر التعهيد من أساليب الإدارة والتسيير الحديث، وهو كعملية قديمة كثيرا مقارنة باستخدام المصطلح على نحو علمي، وينال في الآونة الأخيرة اهتمام وتطور كبير يعود لحاجة المنظمات إلى خلق قيمة للمساهمين والعملاء، وظهور مزودي خدمات متخصصين لديهم من الإمكانيات والمهارات لتقديم خدمات ذات جودة عالية في الوقت والمكان المناسبين، كما يعتبر التعهيد أفضل خيار للتركيز على الأنشطة الرئيسية التي تخلق قيمة مضافة، لاسيما أن هذه الظاهرة في الوقت الحالي تساهم في تحسين كفاءة وفعالية أداء المنظمات وبالتالي ضمان استمرارها واستدامة ميزته التنافسية.

سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين: الأول يتناول الإطار النظري للدراسة ويضم مطلبين: المطلب الأول تحت عنوان سياسيات حول التعهيد، أما الثاني تحت عنوان الإنتاجية، بينما يتناول المبحث الثاني أهم الدراسات السابقة التي تعالج موضوع البحث واعتمادنا عليها في بحثنا هذا.

1- الأدبيات النظرية:

سنتطرق في هذا المبحث إلى سياسيات حول التعهيد في المطلب الأول، وذلك من خلال تناول نشأة، تعريف، النظريات المفسرة له، مزايا ومخاطر التعهيد، أما المطلب الثاني سنتطرق إلى تعريف، أهمية، عناصر، طرق قياس الإنتاجية.

1-1 نشأة التعهيد:

بدأت فكرة التعهيد في التبلور منذ عام 1776م في كتاب ثروة الأمم لآدم سميث، حيث قال: " الشركات في الدول المتقدمة والغنية تكون أكثر إنتاجية إذا قامت بتخفيض التكاليف واستعمال العمالة الرخيصة من الدول الأقل نمواً" وفي السنوات الأولى لتاريخ أمريكا ظهر التعهيد، حيث كانت السفن الشراعية "كليبز" تصنع في اسكتلندا وجلب المواد الخام من الهند، وتعتبر الهند أهم الوجهات للتعهيد¹. إن منظمات الأعمال في بداية القرن الثامن عشر مع ظهور الثورة الصناعية كانت تقوم بإنجاز كل أنشطتها داخليا أي كانت تسمى بتكامل الرأسى، وفي اواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر بدأت منظمات الأعمال بتعهيد بعض الأنشطة الخدمائية إلى جهات خارجية وبدأت ظاهرة التعهيد في التشكيل، وفي أواخر القرن التاسع عشر مع ظهور الثورة الصناعية بدأ التعهيد بالانتشار والنمو في مجال الخدمات، ثم تطور ليشمل عناصر التكنولوجيا².

2-1 تعريف التعهيد:

بصفة عامة يمكن تعريف التعهيد على أنه: "إنجاز بعض أنشطة المؤسسة من طرف آخر، وكما عرفه العديد من الباحثين مثل: حسب (cliket et Duening:2005) حيث يعرفان التعهيد بأنه "عملية نقل كاملة لعملية إنجاز تلك الأنشطة التي كانت تقليديا تنجز وتدار داخليا بلا متعهد خارجي مستقل". حسب: (lacity et hirschheim;1993) حيث يعرف التعهيد بأنه: " استعمال التعهيد بين الخارجين من طرف المؤسسة المخرجة للنشاط من أجل إنجاز نشاط أو عدة أنشطة".

¹ جمانة محمد محفوظ، دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين أداء المنظمات الحكومية، مذكرة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2014م، ص16.

² عامر اسماعيل عبد الله حديد، تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في إطار عملية التعهيد، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان 2012، ص8.

كما أن التعريف المعتمد من طرف وزارة الدفاع البريطانية في 03 أوت 2000، وهو تعريف جد موسع: " التعهيد هو طريقة تسيير تعاقدية يتم من خلالها التفويض إلى متعهدين خارجين بإدارة الأنشطة أو الوظائف التي كانت تنجز في السابق من طرف المؤسسة"¹.

ويعرف التعهيد في الولايات المتحدة الأمريكية تحت اسم (outsourcing) وفي فرنسا ب(externalisation)، أما عند العرب فهناك عدة ترجمات للكلمة أهمها:

التعهيد، الاستعانة بالمصادر الخارجية وإخراج النشاطات"....."².

من خلال ما سبق ذكره يمكن أن نقدم التعريف التالي للتعهيد:(هو إيكال عملية إنجاز وتسيير النشاط أو جزء منه إلى مقدم خدمات خارجي متخصص بدلا من إنجازه داخليا ويمكن أن يصاحب هذه العملية تحويل الأفراد والتجهيزات لمقدم الخدمات).³

1-3 النظريات المفسرة لاستراتيجية التعهيد:

لقرار التعهيد الإطار النظري تشترك فيه عدة نظريات تفسر التعقيدات والمخاطر المحيطة به، وأن غالبية نظريات المؤسسة هي نظريات تعتمد على مقارنة تحليلية للمشاكل التنظيمية، بمعنى أن كل واحد تفسر جانب معين من مشكلة المؤسسة، ونتائج هذه التحليلات يتم تجميعها من أجل تشكيل صورة شاملة عن المؤسسة أو التنظيم المدروس.

1-3-1 نظرية تكاليف الصفقة(TCT):

حسب نظرية تكاليف الصفقة عملية الاختيار بين إنجاز النشاط داخليا أو التعهيد به إلى متعهد خارجي يكون بدلالة التكاليف الكلية لهذا النشاط، تتمثل التكاليف الكلية في: تكاليف الإنتاج وتكاليف الصفقة، ويعمل التعهيد بصفة عامة على التخفيض من تكاليف الإنتاج والاستفادة من وفورات الحجم(économie d'échelle)، المحققة من طرف المتعهدين. وعلى العكس من ذلك غالبا ما تكون تكاليف الصفقة للتعهد مرتفعة(Barthelem ;2001)، وأن تكاليف الصفقة تتغير بدلالة مخاطر تعاقدية (Barthelem ;1984):

¹- زريقي عمار، مسعى للتكليف من المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة " دكتوراه العلوم" جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020م، ص 21.

²- جمانة محمد محفوظ، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³- جمانة محمد محفوظ، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- خصوصية الأصول (**Spécificité des Actifs**)، بمعنى تأقلم الأفراد والتجهيزات مع الاحتياجات المختلفة للمؤسسة؛

- عدم التأكد من سلوك المتعهد وتطور المحيط؛

- كثرة (تردد) استعمال النشاط.

بالإضافة إلى ذلك، فإن خصوصية الأصول هي المحدد المركزي في قرار الاحتفاظ أو التعهيد، لأن التعهيد بالنشاط المعتمد بصفة كبيرة على خصوصية الأصول يؤدي إلى تحاشي مخطرين أساسيين:

أ- **العرقلة (Hold-up)**: فغالبية الأصول المحولة على المتعهد الخارجي ذات خصوصية، ومن الصعوبة بمكان تغيير المتعهد أو إعادة النشاط المخرج. وكنتيجة لذلك يحدد المتعهد الخارجي سلوكه بطريقة انتهازية، حيث يرفع من الأسعار أو يخفض من الجودة؛

ب- **توحيد (Standardisation) الأصول المحولة (Any et Cumming;1997)**، تسهم وفورات الحجم بجزء كبير في إعطاء مزايا كبيرة للمتعهدين مقارنة مع الخدمات الداخلية. وللحصول على وفورات حجم ذات معنى يكون المتعهدين مجبرين على إشراك الموارد المستعملة مع مختلف زبائنهم.

كما أن التخفيض من التكاليف عن طريق التخفيض من التكاليف والصفقات يؤدي بالمؤسسات إلى التعديل في حدودها باللجوء إلى التعهيد، كما يشترط أن تكاليف الصفقة هي المحدد الرئيسي في اختيار الهيكل التنظيمي، وفي نفس الوقت محدد الحوكمة التي يجب اختيارها من أجل تخفيض التكاليف.

1-3-2 نظرية الموارد والمهارات (TBC):

تقوم هذه النظرية على رفض المزاعم الاقتصادية التقليدية لأن الموارد متجانسة ومتنقلة تماما، أي وجود اختلاف وتباين في الموارد والمهارات، ومن أجل تعويض هذا النقص توجد للمنظمة ثلاث آليات تتمثل في:

- تطوير هذه الموارد والمهارات داخليا (النمو الاقتصادي)؛

- شراء لشركة لديها هذه الموارد والمهارات (النمو الخارجي)؛

- استخدام التعهيد.

يعتبر التعهيد في معظم الأحيان وسيلة سريعة للوصول للموارد والمهارات التي لا تتوفر داخليا لدى المنظمة، ومن أجل ضمن استدامة الميزة التنافسية والبعد الاستراتيجي يجب أن تتميز الموارد

والمهارات بالندرة والقيمة والثبات، ومن منظور هذه النظرية يعتبر التعهيد خيار استراتيجي يستخدم لسد الفجوة بين المهارات المطلوبة والفعلية¹.

1-3-3 نظرية الوكالة (TA):

حسب هذه النظرية، تقوم المؤسسات بتحليل مدى تضارب المصالح بين المساهمين (الوكلاء والمسيرين، ففي إطار عقود التعهيد تلعب نظرية الوكالة دور محدد في تسيير العلاقة التعاقدية عن طريق تأسيس ميكانزمات للمراقبة الضرورية من أجل تخفيض تكاليف الوكالة الناتجة عن عقود التعهيد، حيث يرى كل من (Eisenhardt; 1989 et teng et autres; 1995) أن هنا العديد من العوامل التي تؤثر على تكاليف الوكالة في علاقة التعهيد، أهمها:

- رفض الشركاء تحمل المخاطر؛
- صعوبة التنبؤ بسلوكيات المتعهد الخارجي؛
- صعوبة تكميم نتائج الأنشطة المخرجة؛
- بطء الموافقة على أداء الخدمة.

إن حالة عدم التأكد المحيطة بالنشاط المخرج التي عادة ما تكون جد مرتفعة، وكذا تكاليف الإشراف من طرف المؤسسة الزبونة يعتبران العاملين الأساسيان في رفض الطرفين تحمل المخاطر، وبالتالي هذه الإجراءات المعرقلة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تنفيذ علاقة الوكالة. من جهة أخرى صعوبة التنبؤ بتصرفات المتعهد الخارجي، كون تكاليف المتابعة على عاتق المؤسسة الزبونة وتكاليف الالتزام على عاتق المتعهد².

أما فيما يخص صعوبة - وفي بعض الأحيان - استحالة تكميم نتائج أداء الخدمات تطرح مشكل، خاصة عندما تكون المؤسسة الزبونة في هذه العلاقة تتوقع نتيجة نقيضه تماما للواقع، وبالتالي الخسارة المتبقية ترتفع على عاتق العون (المتعهد)، أما بالنسبة للنقطة الأخيرة، طول مدة عقد الخدمة وتكاليف الحث والتحريض، المتابعة الالتزام وتكاليف الفرصة فتكون مرتفعة.

باختصار، نظرية الوكالة تشجع على اللجوء إلى التعهيد، باستثناء حالة واحدة فقط وهي: لما

¹ -Khalil meftah and Driard Hadad, **la décision de l'externalisation** , international gouale of importation and Applied studies VOL: 19 Maroc, 2017 P193.

² - زريقي عمار مرجع سبق ذكره، ص38.

تكون تكاليف الوكالة بدلالة العوامل المذكورة آنفا منخفضة.

فالمؤسسات المخرجة للنشاط تفوض للمتعهدين الخارجيين بمسؤولية الوسائل والنتائج، وبالتالي خلق تبعية متوقعة تجاه المتعهد تتضمن عدم التأكد في نظام اتخاذه للقرار (Quellin; 2002). وتبقى إسهامات نظرية الوكالة في اتخاذ قرار التعهيد جد ضعيفة، إذ تكمن المساهمة فقط في التحضير للقرار.

1-3-4 النظرية الموقفية (TCS):

طورت هذه النظرية ابتداء من سنة 1960، حيث عملت على تحليل العلاقة بين المحيط الهيكلي التنظيمي وسير المؤسسة، وتتنظر هذه المقاربة للمؤسسة بأنها كيان مستقل له أهداف واضحة (صريحة) وهيكل تنظيمي وقوانين تحكم سلوكها من أجل تحقيق أهدافها.

هذه المقاربة جاءت لتجيب على سؤالين رئيسيين: ما هي المتغيرات المؤثرة في خصائص المؤسسة، وكيف تقاس؟ وما هي العلاقة بين هذه الخصائص والأداء المنتظر؟ في هذا السياق جاءت أعمال (Woodward; 1970) مركزة على المتغيرات التكنولوجية، واعتبر أنظمة المراقبة على إنتاج على أنها محددات مباشرة هيكل وسلوك المؤسسات، أما (Perrow; 1970) فقد قدم تصور أكثر سوسيولوجية من التكنولوجية، وآخرون مثل (Blau; 1970) فقد أدخل العوامل الثانوية كالحجم التنظيمي، وفي دراسة أكثر شمولية لـ (Pugh et al; 1968) حللا تأثير السباق العام على الهياكل التنظيمية بمقاربة متعددة الأبعاد متناسبة ومكاملة للأعمال السابقة، فأستعمل مثلا (Lawrence et al; 1967) التعاون (cooperation) كإجابة افتراضية لأداء المؤسسة التي لها ارتباط بين ثلاثة أبعاد: المتغيرات الخارجية (عدم التأكد، التنوع، طبيعة قيود المحيط)، المتغيرات الداخلية التي تميز الهيكل والتكامل، وكذا الإجراءات والحلول المتضاربة. وهنا تجدر الإشارة إلى أعمال (Galbraith; 1979) الذي بحث في كيفية التزود بالوسائل التي تساعد الإدارة في أنظمة التنسيق الداخلي.

هذه لسوء الحظ لم تدرك تأثير المحيط على المؤسسة، كما تم انتقاد هذه النظرية من وجهة أنها ساكنة، إذ أن تغييرية الإجراءات مع الزمن لا تؤخذ في الحسبان.¹

وغالبا ما تستخدم هذه المقاربة في مراقبة التسيير (berland; 1999)، وقلما تستعمل في تفسير ظاهرة التعهيد (tondeur et al ; 2003)، كما أن أصحاب هذه النظرية يحثون في تعديل

¹ - زرقي عمار مرجع سبق ذكره، ص40.

العوامل السياقية التي تستخدم في تفسير طرق التنظيم، وهنا تجدر الإشارة إلى التمييز بين النظريات المتعلقة بالنماذج التنظيمية ذات المتغيرات الداخلية (الحجم، العمر، التكنولوجيا...) والمتعلقة بالنماذج التنظيمية ذات المتغيرات الخارجية (عدم الاستقرار، عدم التأكد،...) (Schreyogg; 1980)، وانتقلت النظريتين على أن أهم العوامل الموقفة المحددة للتعهد هي: العمر، الحجم، النظام التقني، التحية والسلطة. أما (Woodward; 1965) فهو لا يعترف إلا بالعامل التكنولوجي.

كما تشترط هذه النظرية وجود هيكل تنظيمي محدد حسب خصائص المحيط، وحتى يكون أي هيكل فعال يجب أن تكون الفجوة ضيقة بين العناصر الموقفة ومؤشرات فهم هذا الهيكل. وتكمن فوائد هذه النظرية في :

- القيام بتشخيص الهيكل التنظيمي؛
- تحديد نوع الهيكل الملائم انطلاقاً من احتياجات المؤسسة؛
- معرفة واجهة التنظيم من أجل الإدارة الفعالة للمتغيرات التنظيمية.

1-3-5 نظرية القوى المستحوذة (Stakeholder theory; SHT):

هذه النظرية تعتبر المؤسسات مركز الشبكة القوى المستحوذة، ففي الأدبيات الأنجلوساكسونية - عادة ما يتم التمييز بين المساهمين (Sharholders) وبقية المستحوذين. ويعرف (1984) (FreeIran; المستحوذان كما يلي: «كل فريق أو فرد له القدرة على التأثير في انجاز أهداف المؤسسة» من مستثمرين، موردين، عمال، زبائن، منافسين، جماعات محلية ... الخ.

والمستحوذين يركزون بصفة أساسية على طبيعة العلاقات بين الثنائية (المؤسسة - المستحوذين) من حيث العمليات والنتائج. لاسيما في اتخاذ القرار الإداري، وبالتالي: «المؤسسة تعتبر كيان تتشارك فيه مجموعة من القوى التحقيق أهداف متعددة، وكل عمل من أعمال المؤسسة ينتج عنه آثار على واحد أو مجموعة من القوى المستحوذة» (Damalk ayadi; 2003). لكن الغموض يكون في بعض الأحيان بين طبيعة هذه النظرية.

4-1 مزايا التعهيد:

تحقق استراتيجية إخراج الأنشطة العديد من المزايا التي تجعل المؤسسات تتهاافت على تطبيقها، إذ أنها تمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف التشغيلية¹، التركيز على قلب المهنة، تحقيق أو تحسين المرونة المالية والتشغيلية، الاستفادة من الكفاءات الفنية غير المتوفر داخليا، بالإضافة إلى توزيع ومشاركة المخاطر مع مقدم الخدمات، وفيما يلي ملخص لأهم مزايا استراتيجية الإخراج:

جدول رقم 01: 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 الحصر، تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف صغيرة، ضعف الامتيازات المقدمة للعمال من قبل مقدم الخدمات، وكذا تحسين مستوى الرقابة على التكاليف.
تحسين أداء النشاط الذي تم إخرجه	يتحقق ذلك من خلال التخصص الدقيق المقدم للخدمات من جهة وتعامل هذه الأخيرة مع العديد من الزبائن في نفس الوقت من جهة أخرى.
التركيز على قلب المهنة	أي الاستخدام الأمثل لمورد 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 المتفرغ لما هو أهم.
تحسين المرونة المالية التشغيلية	يتحقق ذلك بسبب أن تركيز المؤسسة على نشاطها الأساسي يكسبها مرونة أكبر لمواجهة التغيرات السريعة في طلبات الزبائن وكذا مجارة التغيرات التكنولوجية، كما أن تعامل المؤسسة مع شبكة من مقدمي الخدمات يمكنها وبسرعة من خفض أو رفع وتيرة الإنتاج حسب تغير شروط السوق وبأقل التكاليف.

¹ - شايب حنان، استراتيجية إخراج الأنشطة ودورها في تحسين تنافس الدول - التجربة الهندية - ، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، ص13، 14.

بالنسبة لأي مؤسسة كل استثمار ينطوي على مخاطر، وبالتالي إخراج بعض الأنشطة سواء بشكل كلي أو جزئي يسمح لها بتقاسم المخاطر مع مقدم الخدمات.	توزيع أو مشاركة المخاطر
تسمح استراتيجية الإخراج للمؤسسة بالاستفادة من الكفاءات والمهارات الفنية غير المتوفرة داخليا أو يصعب حيازتها، إذ أن هذه الاستراتيجية تمكن من الاستفادة من التقنية دون الحاجة لاملاكها وتحمل المبالغ الطائلة الناجمة عن ذلك.	الوصول إلى كفاءات فنية والحصول على التكنولوجيا الجديدة.
إن التخصص الدقيق المقدم للخدمات وتعامله مع العديد من المؤسسات الزبونة يكسبه الخبرة اللازمة لتقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسة الزبونة.	تحسين أداء النشاط الذي تم إخرجه.

المصدر: شايب حنان مجلة دراسات اقتصادية

1-5 مخاطر التعهيد:

على الرغم من المزايا المغربية للاستراتيجية إخراج الأنشطة فإنها تتطوي على مخاطر عديدة منها: خطر التبعية لمقدم الخدمات، فقدان الزبون القدرة على الابتكار وكذا فقدان المهارات والكفاءات، سوء أداء مقدم الخدمات، مخاطر ناتجة عن تعارض الثقافات، بالإضافة إلى الجهر الاجتماعي الذي ينشأ نتيجة تحويل الأفراد إلى مقدم الخدمات¹، وفيما يلي ملخص لأهم مخاطر استراتيجية الإخراج:

جدول رقم 02: أهم مخاطر استراتيجية إخراج الأنشطة.

المخاطر	التوضيح
خطر التبعية لمقدم الخدمات	ينشأ هذا الخطر بشكل جلي إذ 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 إخرجه، وحتى إن أمكنها ذلك سيكلفها مبالغ طائلة.

¹ - شايب حنان، المرجع السابق، ص14، 15.

<p>ويقصد بهذا الخطر عدم التمكن من بلوغ الأهداف المرجو تحقيقها عند إخراج نشاط ما، إذ كان أداء مقدم الخدمات ضعيفا فإن المؤسسة الزبونة تواجه مشكلا جديا بحيث تتأثر سمعتها لدى الزبائن وقد لا تملك الوقت الكافي لتدارك هذه المشكلة.</p>	<p>خطر انخفاض الأداء أو انعدام الأداء.</p>
<p>قد ينجر 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.</p>	<p>خطر ارتفاع التكاليف</p>
<p>ينشأ هذا الخطر عند إخراج الوظائف الأساسية المصحوب بتحويل الأفراد إلى مقدم الخدمات، أوفي حال تعارض مصالح المؤسسة الزبونة ومقدم الخدمات، وهو ما يزيد من خطر الانتهازية.</p>	<p>فقدان المعلومات والمهارات الفنية وكذا فقدان القدرة على الابتكار</p>
<p>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.</p>	<p>الخطر الاجتماعي</p>
<p>يظهر هذا الخطر بشكل خاص عند إخراج نظام المعلومات.</p>	<p>خطر تسريب المعلومات السرية وضياع حقوق الملكية الفكرية</p>
<p>إن تعامل مقدم الخدمات مع العديد من المؤسسات الزبونة، وكذا استخدام نفس الموارد لتقييم الخدمات قد تجعل مسألة المحافظة على خصوصية كل زبون أمر في غاية الصعوبة وبهذا لا يمكن للمؤسسة أن تتميز مقارنة بمنافسيها</p>	<p>عدم القدرة على تحقيق التميز والتفرد</p>

المصدر: شايب حنان مجلة دراسات اقتصادية

6-1 الإنتاجية:

الإنتاجية تعبر عن كفاءة المؤسسة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، ومن هذا

المنطلق تطرقنا إلى أربعة عناصر؛ التعريف، الأهمية، عناصر وطرق قياس الإنتاجية

1-6-1 تعريف الإنتاجية:

الإنتاجية مفهوم اقتصادي ذو قيمة علمية وعملية بالغة الأهمية، إذ أنها تعتبر مؤشر عام من مؤشرات قياس التقدم الاقتصادي والاجتماعي عموماً، والتقدم الصناعي على وجه الخصوص، ومن بين التعريفات الإنتاجية نذكر منها:

- هي استغلال الموارد التي في متناولنا بطريقة معينة، أو أنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة، فإذا كان هدفنا هو زيادة الإنتاجية فإن هذا لا يأتي إلا باستخدام مواردنا بأحسن الوسائل الممكنة، حتى يتحقق لنا أكبر كمية من السلع والخدمات بأقل تكاليف ممكنة، وبأقل مجهود ممكن؛
- تمثل الإنتاجية تلك النسبة الموجودة بين إنتاج ما، هذا من جهة ومن جهة أخرى العناصر التي ساهمت للحصول على هذا الإنتاج من عمل، استهلاكات وسيطية... تشكل الإنتاجية أحد المقاييس التي تسمح بقياس مدى النتائج التي تحصلت عليها المؤسسة أو تحصل عليها الاقتصاد، إن ارتفاع في مستوى الإنتاجية هو أحد محركات النمو.

كما ورد تعريف الإنتاجية في موجز تنظيم المؤسسات كالاتي: الإنتاجية هي حاصل ما أنتج باستخدام عوامل الإنتاج المخصصة لذلك.¹

1-6-2 أهمية الإنتاجية:

- تكمن أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمنشأة باستخدام ذات عناصر الإنتاج دون زيادة فإنه على المستوى القومي، تساهم الإنتاجية في زيادة الناتج الكلي GNP بحسن استخدام الموارد وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة، فإن الإنتاجية الأعلى تعني مستوى أفضل للمعيشة على المستوى القومي، ومن ثم فهي المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث.
- الإنتاجية عنصر هام في نجاح المنشآت وقدرتها على الاستمرار؛

¹ غربي فاطمة الزهراء، إنتاجية العمل، مذكرة ماجستير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر 2007/2008، ص10، 11، 12.

- الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدر هام للتكوين الرأسمالي لإشباع احتياجات المجتمع؛

- الإنتاجية عنصر هام في كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص لتوظيف التشغيل.¹

1-6-3 عناصر الإنتاجية:

تتفاعل عدة عناصر لتحديد مستوى الإنتاجية، غير أن الإنتاجية عموماً هي محصلة الأداء والتكنولوجيا معا، رياضياً: الإنتاجية = الأداء X التكنولوجيا.

وسيتم فيما يلي توضيح هذه العناصر:

1-3-6-1 الأداء (PERFORMANCE):

يقصد به العمل المؤدى بواسطة الفرد وكمية الإنجاز الذي يحققه، والذي يتكون نتيجة رغبة وقدرة الفرد على إنجاز العمل كما يلي:

أ- الرغبة (DESIRE):

وتشير إلى مدى الاندفاع نحو العمل، ويتأثر أداء العامل بسلوكه في تعامله مع زملائه، مرؤوسيه، ورؤسائه، وتجهيزاته، وبيئة العمل الداخلي والخارجي، وجميع هذه المؤشرات تساهم في تشكيل اتجاهات ومشاعر العامل نحو العمل.

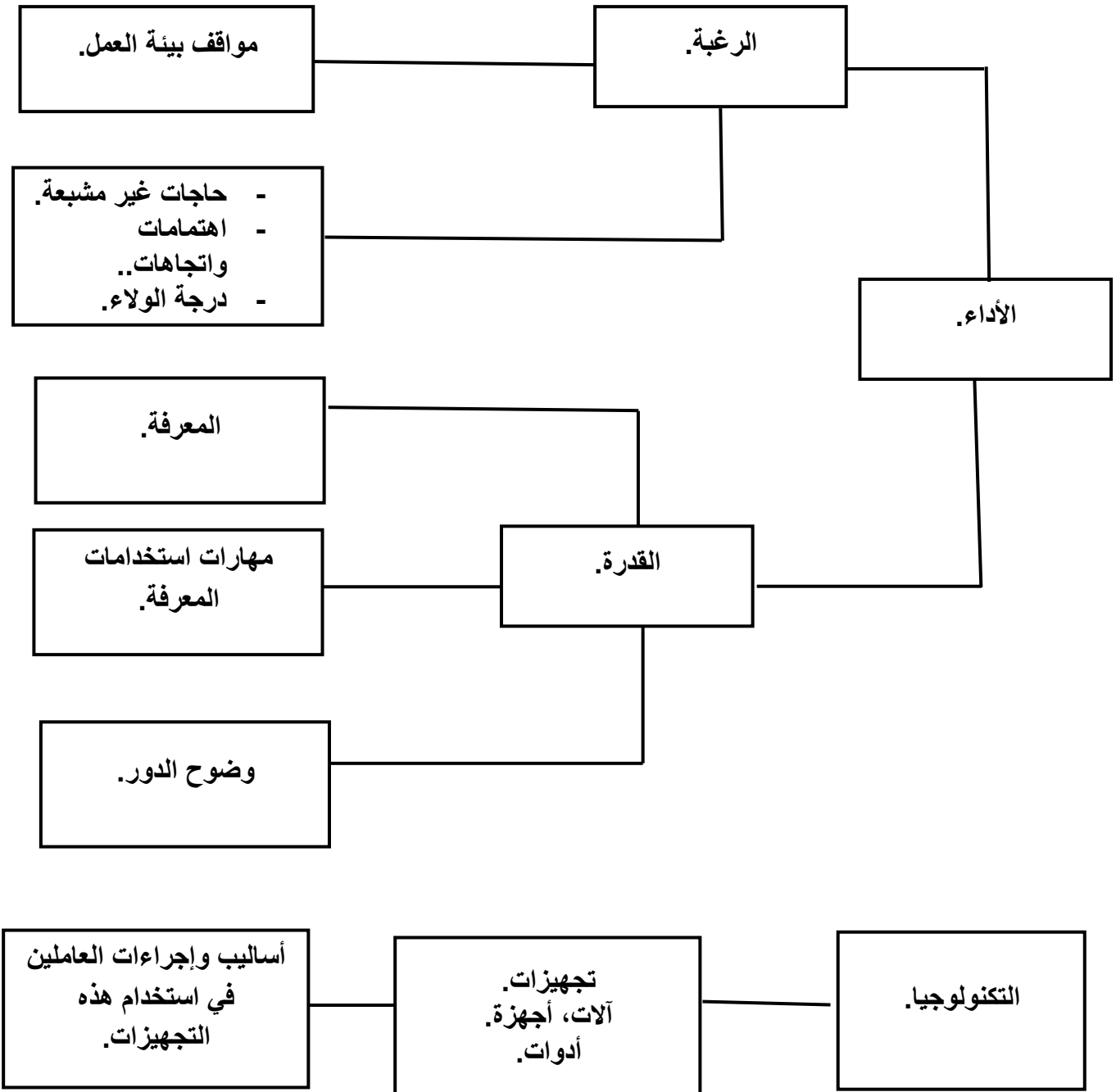
ب- القدرة (ABILITY):

ويقصد بها مدى تمكن العامل فنياً في عمله، ويكون ذلك من خلال المعرفة، والمهارات²، ووضوح الدور الذي يقوم به، وسيتم توضيح هذه العناصر فيما يلي:

¹ علي سلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص23.

² أحمد يوسف عريقات، الدكتور ناصر "محمد سعود" جرادات، الدكتور أحمد اسماعيل المعاني، إدارة العمليات الإنتاجية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م، ص55.

الشكل رقم 01: عناصر الإنتاجية.



المصدر: إدارة العمليات الإنتاجية

✓ المعرفة Knowledge :

وتتمثل في المعلومات والخبرات التي اكتسبها الفرد بالتعلم أو التدريب أو النشرات والأدلة والملصقات تتحها جهة العمل، والمعرفة ضرورة أساسية لقدرة العامل، فكيف لمستخدم الحاسوب أن يعمل عليه دون العلم بخصائصه ومكوناته وطريقة تشغيله؟

✓ مهارات استخدام المعرفة Skills :

وهي مهارة استخدام المعرفة وتوجيهها للأداء العلمي، فمعرفة شخص بطريقة قيادة السيارة نظريا لا تكفي، بل لابد أن يتمتع بمهارة تطبيق هذه المعرفة من خلال ممارسة عملية متكررة.

✓ وضوح الدور clarity of role :

ويعني معرفة وفهم ما هو مطلوب من العامل على وجه التحديد، فقدرة الفرد تكون كبيرة على استخدام الحاسب الآلي إذا:

- كان يعرف بقدر كاف الحاسب واستخداماته في العمل؛

- كان ماهر في التعامل مع الحاسب؛

- كانت مهمته واضحة ومحددة لمنظمتها والولاء لها، وكان لديه شعور بالانتماء .

لذلك فإن قصور في المعرفة أو المهارة أو وضوح الدور، في أحد هذه العناصر أو بعضها سيؤثر سلبا على الأداء أو الناتج كما ونوعا، وبالتالي يتعين أن تهتم الإدارة بتعزيز كل هذه العناصر في سعيها لبلوغ أهدافها.

1-6-3-2 التكنولوجيا: Technologie

مع تلاحق التطورات التكنولوجية لم تعد الميزة النسبية للمنظمات ممثلة فيما تحوزه من بشر أو نظم للإنتاج أو التسويق، بل في المعرفة وإنتاجيتها، أي مهارات استخدامها، ويتأثر مستوى قدرة الفرد بما حصله كل من: معالم وظيفته وأبعادها وخصائصها ومتطلباتها من أجهزة ومعلومات، ومهارته في ممارسة هذه الوظيفة¹.

1-6-4 طرق قياس الإنتاجية:

هناك أكثر من طريقة لقياس الإنتاجية، منها قياس الإنتاجية الكلية، وقياس الإنتاجية متعددة المراحل، وقياس الإنتاجية الجزئية²، وسنقوم بذلك فيما يلي:

1-6-4-1 قياس الإنتاجية الكلية:

إن مقياس الإنتاجية الكلية هو عبارة عن مؤشرات واحد يعبر عن كفاءة المنظمة ككل، وذلك عن طريق قسمة المخرجات على المدخلات.

¹- أحمد يوسف عريقات، الدكتور ناصر "محمد سعود" جرادات، مرجع سبق ذكره، ص57.

²- أحمد يوسف عريقات، الدكتور ناصر "محمد سعود" جرادات، مرجع سبق ذكره، ص57، 58.

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

ويجب أن يعكس مؤشر الإنتاجية الكلية أهداف المنظمة؛ وبالتالي فإن ما يجب تضمينه في المدخلات قد يختلف من منظمة لأخرى، فقد تتجاهل إحدى المنظمات المدخلات من الطاقة عند حساب الإنتاجية، بينما في منظمة أخرى تعمل في صناعة الألمنيوم تمثل الطاقة بندا من بنود المدخلات.

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{العمال+الخدمات+الطاقات+المال رأس}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

وقد تكون صيغة الإنتاجية الكلية بالشكل التالي:

$$\frac{\text{المبيعات+التغير في المخزون+القيمة المضافة}}{\text{العمالة+الخدمات+الاستهلاك+الاستثمار}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

وسنقوم فيما يلي بتحليل كل عنصر من عناصر المخرجات، المدخلات وكيفية احتسابه رياضياً:

أ- عوامل المخرجات:

وتتكون بشكل أساسي من المبيعات، والتغير في المخزون والقيمة المضافة للآلات، وسيتم توضيح هذه العوامل في ما يلي:

✓ **المبيعات:** تستخدم لجعل البيانات قابلة للمقارنة من عام لآخر لذا يجب تثبيت الأسعار واستخدام معادلات أو أسعار الخصم لتحويل القيمة الحالية للدينار لقيمة ثابتة للدينار، ويمكن الاستعانة بجداول الأسعار، الخصم لتحويل أسعار الخصم المساوية، أو يمكن احتساب سعر الخصم من خلال المعادلة التالية:

$$\text{سعر الخصم} = 100 \div (100 + \text{معدل التغير في السعر}).$$

✓ **التغير في المخزون:**

ويقصد به التغير في مستوى المخزون بين بداية ونهاية سنة المقياس، ويتضمن مخزون البضاعة تحت التشغيل والمخزون من المنتجات التامة الصنع، وقد يكون لكل فرع من المخزون معامل الخصم الخاص به..

✓ **القيمة المضافة للآلات:**

أي قدرة تنظيم الماكينة على زيادة قيمة الإنتاج، مثل: (زيادة الصيانة، والبحوث، والتطوير...إلخ)، ويجب أن تؤخذ بنفس قيمتها الحالية.

ج- عوامل المدخلات:

وتتكون من العمالة، والخدمات، والاستهلاك والاستثمار، وسيتم توضيح هذه العوامل فيما يلي:

✓ العمالة:

وتتمثل في الأجور والقوائم المدفوعة، والتعويضات، والرواتب الإضافية، والإجازات، والمشاركة في الأرباح، والضرائب، والتأمينات الاجتماعية والمكافآت، وتحسب تكلفة العمالة على أساس سعر الخصم.

✓ الخدمات:

وتشمل المواد الخام والمشتريات من المكونات المستخدمة في الإنتاج بعد تطبيق سعر الخصم المناسب عليها.

✓ الخدمات:

وهي الطاقة المشتراة خارجياً والإمدادات، بالإضافة إلى العمالة المؤجرة والعمالة المتعاقد عليها، وتحسب على أساس سعر الخصم.

✓ الاستهلاك:

وهو التناقص في قيمة رأس المال الخاص بالأصول التي تحافظ على الطاقة المنتجة ويحسب وفقاً لقيمة الحالية حيث أنه لا يتأثر باتجاهات الأسعار الحالية.

✓ الاستثمار:

ويمثل تكلفة رأس المال الثابت والعامل، حيث أن رأس المال الثابت يتضمن: الأرض، والمباني والآلات، والمعدات، أما رأس المال العامل فيتضمن: النقدية، والشيكات، والكمبيالة، وأوراق القبض والمخزون، وتمثل المدخلات من الاستثمار معدل العائد على الأصول الواجب تحقيقه¹.

1-4-2 قياس الإنتاجية متعدد المراحل:

تعني الإنتاجية متعددة المراحل نسبة المخرجات إلى أكثر من عنصر من عناصر المدخلات مثلاً:

المخرجات / (العمالة + الآلات)، المخرجات / (العمال + رأس المال + الطاقة).

مؤشرات الإنتاجية متعددة العوامل: الكمية المنتجة / (تكلفة العمالة + تكلفة المواد + تكلفة إضافية)².

¹ - أحمد يوسف عريقات، الدكتور ناصر "محمد سعود" جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² - أحمد يوسف عريقات، الدكتور ناصر "محمد سعود" جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 61.

1-6-4-3 قياس الإنتاجية الجزئية:

وتعني نسبة المخرجات إلى عنصر واحد من عناصر المدخلات، ويمكن قياس الإنتاجية بأحد المعدلات الآتية وفقا لطبيعة ونوع المخرجات وكذلك تبعا للأهداف المنشأة ومنها:

- إنتاجية العمل: المخرجات / العمال؛
- إنتاجية المواد: المخرجات / المكائن؛
- إنتاجية الطاقة: المخرجات / مدخلات الطاقة؛
- إنتاجية رأس المال: المخرجات / رأس المال.¹

¹ - أحمد يوسف عريقات، الدكتور ناصر "محمد سعود" جرادات، مرجع سبق ذكره ، ص 62.

2- الأدبيات التطبيقية:

في سنة 1990 قامت شركة **Martin Marietta Information system group** بعملية إشهارية، وكانت رسالتها الأساسية ليس من الضروري أن تملك مصنعا حتى تنتج الكهرباء...لماذا تملك-
يكفيك مركز معطيات من أجل نظامك المعلوماتي؟

Vous ne possédez pas d'usine pour produire votre électricité...pourquoi possédez-vous un centre de données pour votre système d'information ?

هذه الرسالة تلخص أهمية استراتيجية التعهيد ابتداء من تسعينات القرن الماضي إلى غاية بداية
العشرية الأولى من القرن الحالي، حيث لجأت المؤسسات إلى التخصص في النشاط الاستراتيجي الذي
أنشأت من أجله والتعهيد للأنشطة الداعمة. كما أن التعهيد ليس بالظاهرة الحديثة، بل حظي التعهيد
باهتمام كبير من الدارسين والباحثين في مجالات عديدة.

1-2 الدراسات السابقة:

1. John Dearden, 1987, The Withering a way of the Is organization, Management information systems,

تناولت الدراسة موضوع انتهاء تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة، حيث طرح الإشكالية التالية:
لماذا تكون نوعية وجودة الإنتاج أفضل من طرف متعهد خارجي؟ وهدف من خلال هذه الدراسة إلى تقديم
الحجج حول موقفه من ضرورة اخراج الانشطة الداعمة والتركيز على الانشطة الرئيسية.

الجديد في هذا المقال، هو ظهور الحجج الداعمة للتعهيد التي لا تقتصر فقط على تخفيض
التكاليف، بل يتعدى ذلك إلى نوعية وجودة الإنتاج. كما يعتقد **dearden** أن للسوق رقابة يمكن
ممارستها على أداء المشتغلين في ميدان نظم المعلومات، في حين أن التنظيم الداخلي غير قادر على
الوفاء بهذه المهمة، كما يعتقد أن التعهيد يسمح بتنفيذ اللامركزية وتحمل المسؤوليات من قبل المستعملين.

والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا السياق، كيف سيتم التعامل مع هذا المعهد الخارجي؟ حسب
صاحب المقال، فالتعهيد بنظم المعلومات من جهة واللامركزية وتحمل المسؤوليات داخليا بـسيران جنبا
إلى جنب، وبالتالي يعتبر **dearden** من أكبر المؤيدين لعملية اتخاذ القرار اللامركزي، والذي يبدو جد
كاف استجابة للقيود الحالية التي يفرضها السوق والتي تعتبر كثيرة التغير، كما يرى أن نظم المعلومات
يمكن بل يجب أن تكون لامركزية لأن المعلومات التي سيتم تقاسمها بين مختلف مصالح المؤسسة قليلة

جدا، وهذا ما يبرر وجود نظم معلومات محلية ومستقلة.

2. Bérengere Gosse et Pierre Antoine Sprimont (2001). Les Changements Organisationnels liés aux Stratégies D'externalisation: Cas d'une entreprise industrielle, Finance Contrôle Stratégie, Université de Valenciennes, Volume 5, No 1

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول: ما هو شكل التنظيم الجديد الناتج عن اعتماد استراتيجية التعهيد؟

أشارت هذه الدراسة إلى أن التوجه الحالي للمؤسسات هو قلب الكفاءة (Coeur de competence) والدفع نحو تطوير استراتيجيات التعهيد مجموعة من الوظائف، هذا التوجه يشجع مبدئيا على التخفيض من التكاليف، ومن الواضح اليوم أن هناك حاجة ماسة إلى امتلاك سلطة الإخراج لإنجاز الأنشطة التي يصعب إنجازها بوسائل المؤسسة الداخلية.

سمحت هذه الدراسة بالتعرف أكثر على محفزات التعهيد والتغيرات التنظيمية المصاحبة له، ثم توجيه هذه الدراسة نحو الوصول إلى شكل جديد من المؤسسات. كما خلصت هذه الدراسة إلى أربعة (4) اقتراحات تؤدي إلى الفهم الجيد لتطور طرق الإدارة المرتبطة بالتعهيد وهي:

- التعهيد يؤدي إلى شكل تنظيمي متناقض يعرف بإسهامات الأشكال الجديدة المنظمات التي تتمثل في المحاكاة مع الخصائص التيلورية؛
- التعهيد يفترض انتشار ثقافة المشتري من خلال مختلف مسؤولي الوحدات العملياتية؛
- التعهيد شكل جديد من المنظمات يعتمد على العلاقات؛
- التعهيد يقود إلى تطوير تسيير الموارد البشرية مضمرا دورة ثانية على عاتق العمليانيين.

وختم الباحث دراسته بالقول أن هذه الاقتراحات الأربعة تشكل تبعا للتغيرات التنظيمية المرتبطة بالتعهيد، وإذ كانت هذه التطبيقات (الممارسات) تدعم الوصف الهيكلي والمعلوماتي للأشكال الجديدة للمؤسسات، فإن ذلك يؤدي إلى تناقض يبقي التسيير أكثر تيلورية على مستوى المؤسسة، وأن هذه العقلانية المتزايدة مرتبطة بانتشار ثقافة المشتري على المستوى العملياني.

3. Massimo Bertolini et al(2004), QUALITY AND RELIABILITY CORNER An analytical method for maintenance outsourcing service selection, International Journal of Quality & Reliability Management ,Vol. 21 No.7

في هذه الورقة ، ثم الإبلاغ عن حرية مقارنة تحليل استراتيجية التعهيد بوظيفة الصيانة عن طريق أساليب القرار متعدد المعايير (MCDMI)، على وجه الخصوص تم استخدام تقنية عملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP) كنظام دعم قرار إداري لتحديد أفضل بديل بين عقود التعهيد المختلفة من حيث خدمات الصيانة ، تم اختيار منهجية دراسة الحالة، حيث توضح هذه الدراسة كيف أن طريقة AHP قادرة على دعم اختيار المستوى الصحيح من أنشطة الصيانة المتعهد بها على وجه الخصوص، يمثل الهيكل الحزمي الهرمي المطور أداة قادرة على إعطاء توليفة متوازنة جيدة للعديد من العوامل المختلفة التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء هذا النوع من القرار .

تم تنفيذ القرار المتعلق بالتعهيد (الاستعانة بمصادر خارجية في مجال الصيانة بشكل تقليدي باستخدام نماذج قرارات تستند إلى التكلفة، ومع ذلك، فإن التغيير الهائل في طريقة عرض وظيفة الصيانة قد طعن في صحة هذه المقارنة. أما اليوم، يتم تحليل قرار التعهيد بالصيانة بطريقة مختلفة، مع مراعاة مجموعات معقدة وممتدة من العوامل (الملموسة و / أو غير الملموسة) الاستراتيجية، حيث تقترح هنا أسلوب قرار متعدد المعايير التحليلية يسمى AHP كوسيلة لتشجيع المديرين على تقييم مدى وتعقيد المشكلات التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعهيد بالصيانة، كما تشير النتائج التي تم الحصول عليها إلى أن التقنية المقترحة تمثل أداة مفيدة لدعم عمال الصيانة في اتخاذ هذا القرار الحرج والمعقد.

على الرغم من أن النهج المقترح قد تم تطبيقه على دراسة حالة تتعلق بالطوب الإيطالي، إلا أنه يمكن اعتباره ذا طبيعة عامة وتمتد بسهولة إلى أوضاع صناعية مختلفة.

4. Guillaume Chanson Crissera(2006), Analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique ? Externalisation et théorie des couts de transaction, revue d'international management, Université de Picardie Jules Verne, vol. 18, N.2.

تناولت هذه الدراسة محاولة الاجابة على السؤال التقليدي: كيف يمكن أن تحلل ظاهرة ديناميكية عن طريق نظرية ساكنة وكانت النظرية المرجعية المستخدمة نظرية تكاليف الصفقة، حيث يقدم هذا البحث التحليل (الساكن في الأساس) التعهيد عن طريق TCT، كان ميدان هاته الدراسة 41 مقابلة 14 من مديري النشر للكتب المدرسية الوطنيين بين سنة 1998 و 2005، حيث تم التمكن من تحديد 8 قرارات الصنع القرار من بين ال: 9 قرارات الممكنة.

انطلق الباحث من دراسات سابقة خولت له القول أن التعهيد يفترض الانجاز الداخلي المسبق للنشاط، وأن نظرية تكاليف الصفقة التي تعتبر الإطار المرجعي المستعمل في دراسة هذه الظاهرة، لا تسمح بالوفاء متطلبات تحليل ظاهرة التعهيد التي تتميز بالحركية المستمرة باعتبارها- نظرية تكاليف الصفقة - نظريه ساكنة، ومن هذا المنطلق عمل الباحث على إضفاء ديناميكية على نظرية تكاليف الصفقة وهذا من خلال دراسة عينة من القرارات الحقيقية (تؤدي إلى التعهيد أو المحافظة على انجاز النشاط في الداخل).

وبتسليط الضوء على الواقع تم اقتراح تصنيف التكاليف المرتبطة بالتعهيد (تكاليف القرار، تكاليف الانتقال والتشغيل...) ومواءمته مع الإطار التحليلي الذي يفسر هذه النظرية. وفي النهاية خلص الباحث أن نظرية تكاليف الصفقة (TCT) الساكنة لا تؤدي الى كثير من النجاحات، وعمل الباحث على تطوير نظرية تكاليف الصفقة حتى تتلائم مع استراتيجيات التعهيد من خلال محاولته جعل نظرية تكاليف الصفقة أكثر دينامية انطلاقاً من مفهوم تكلفة الصفقة، حيث تم التعمق في المفاهيم (تعريف عملي - التميز عن بقية التكاليف،...).

تتعلق نتيجة أخرى لهذه الدراسة، بشكل أعم، بإمكانية TCT لشرح القرارات. يسلط ويليامسون الضوء على أهمية تكاليف الصفقة الحالية. ومع ذلك، فقد سمحت لنا المراقبة الزمنية لحالاتنا بإبراز أن الجزء الرئيسي من هذه التكاليف (مرتبط بصياغة الاتفاقية والتفاوض عليها وضمانا" 1985 Williamson)، يتم تحملها قبل صدور الحكم (تكاليف الغرق، وبالتالي لا يمكن أن يعيق التوازن بين حل داخلي أو خارجي.

5. Paul Berger and Linda Boardman Liu(2008), analytichierarchyprocess Chain Supply decision outsourcing location the offshore to Management: An International Journal 13/6.

الهدف من هذه الورقة هو إظهار أن هناك مجموعة كبيرة من الأدبيات الأكاديمية التي تدرس نوعيا التعهيد والأفشورينغ من منظور (go / no go). حيث تبحث الورقة في مسألة "مكان الاستعانة بمصادر خارجية" المعقدة عن طريق تطبيق مقارنة كمية تسمى عملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP).

يدرس المؤلفون قرار 500 شركة الواقعية حول مكان الاستعانة بمصادر خارجية وتلخيص عملية الاختبار الحالية التي تستخدمها الشركات. ثم قاما الباحثان بتطبيق نموذج AHP على قرار الشركات ومقارنة النتائج.

توصل الباحثان إلى أربعة نتائج رئيسية: قرار اختيار الموقع هو أحد مكونات قرار اختيار الموردين الخارجيين و نموذج AHP بدير بفعالية تعقيد عملية صنع القرار، دمج جميع معايير القرار بشكل متناغم، هناك طريقة مثل AHP ، والتي تكون قادرة على دمج كل من المعايير النوعية والكمية في التقييمات ، من شأنها تسهل عملية صنع القرار ، وتسمح عملية AHP للشركات بالنظر في مجموعة من الخيارات وتحديد الشركات المتساوية في المؤهلات بشكل أساسي.

كما أن الدراسة تتضمن ما يلي: (قد يكون AHP أكثر قابلية للتطبيق في هذه الحالات من خلال توفير إطار صارم لتقييم العوامل النوعية والكمية معا ويوفر AHP مرونة كبيرة لاستيعاب تنوع المعايير التي وضعتها الشركة.

بالإضافة إلى ذلك، ونظرا لأن الشركات أكثر نشاطا في البحث عن الفرص في الأسواق العالمية، فإن تحديد موقع نقل العمليات إلى الخارج أمر بالغ الأهمية. وأن عملية الاختيار معقدة، حيث تشتمل على مجموعة من العوامل النوعية والكمية وتتطلب تحليلا دقيقا وعميقا. لذلك، فالطريقة التي لا توفر فقط المرونة والبساطة، ولكن أيضا في نفس الوقت تستوعب مجموعة كبيرة ومتنوعة من معايير اتخاذ القرار لا تقدر بثمن.

كما توضح الدراسة أن AHP يوفر هذه الفوائد وهو أسلوب فعال لتحليل قرار الاستعانة بمصادر خارجية. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الورقة وصفا مفصلا لكيفية تنفيذ طريقة AHP في تحليل القرار

باستخدام مثال على ذلك بيانات ومعلومات شركة Fortune 500.

6. Florence Guiennet et Thierry Sauvage (2009), Proposition d'un modèle d'externalisation des achats, revue management et avenir, no 27.

تهدف هاته المقالة في المقام الأول إلى تسليط الضوء على المخاطر والعوامل الرئيسية النجاح مقارنة التعهيد، كما تهدف في المقام الثاني إلى تحديد محددات التعهيد في 6 مؤسسات من خلال نموذج استكشافي.

توصل المقال في نهاية الدراسة إلى أن للتعهيد العديد من ردّات الفعل تكون في بعض الأحيان سلبية رغم استعماله بطريقة جيدة، من بين هذه الانعكاسات ضعف التخفيض في التكاليف، بالإضافة إلى إعادة هندسية التنظيم الهيكلي للمؤسسة، ومع ذلك فإن النتائج ليست دوما حسب التوقع المتقائل، وأن عمليات التعهيد تتطلب تفكير استراتيجي، كما قارنت الدراسة تطبيقات التعهيد بالمشتريات وتوصلت إلى وجود نوعين من التعهيد من منظور الشراء: تعهيد تسيير المشتريات صنف (C) والمشتريات ذات المبالغ الضعيفة المستهلكة عبر الزمن، كما أشار الباحثان إلى الفصل بين المشتريات والتموينات، ولهذا لتجنب التخفيض في العمالة، ويبقى السبب الرئيس اللجوء المؤسسات إلى عمليات التعهيد - حسب المقال دوما هو التخفيض في التكاليف، وأن التعهيد بتسيير المشتريات صنف (C) يخفض من التكاليف الثابتة عن طريق تحويلها إلى تكاليف متغيرة.

7. Une étude du cabinet Mille-Alliance (2009), Faire ou « Faire faire », les fonctions support dans les grandes entreprises françaises ?, conseil en management, paris.

انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن البحث عن الميزة التنافسية التركيز على قلب الحرفة كلها عناصر تدفع بالمؤسسة إلى التعهيد بأنشطتها الداعمة. وتركزت إشكالية الدراسة في السؤال التالي: هل تبقى المؤسسة هذه الأنشطة تتجز من طرف المؤسسة أم تعهد بها إلى متعهد خارجي؟ (faire ou faire faire?)، واستطرد الباحث بالقول: إن النظريات المتاحة حول الموضوع لا تقترح الطرق التطبيقية من أجل الإجابة على سؤال البحث، وأن غالبية الباحثين الذين تطرقوا إلى هذه الإشكالية يوصون بالتعهيد لكن دون المبالغة إلى الحد الذي تكون فيه المؤسسة متغير تابع والمتعهد الخارجي متغير مستقل.

أجريت الدراسة في بداية سنة 2009، وجد من بين 500 مؤسسة تطبق في هاته الاستراتيجية

أن : 45,6% تعهد على الأقل بنشاط من أنشطة الوسائل العامة، 43,2% أنشطة المعلوماتية، 35,5% الموارد البشرية و 33,6% لأنشطة الإدارة والمالية .

خلصت الدراسة في النهاية إلى أنه يجب قياس النسبة بين الأرباح المنتظر تحقيقها والتكلفة الإجمالية للتعهد، وأن المخاطر الأكبر الذي يواجه المؤسسة المخرجة للنشاط في اتخاذ القرار بالتعهد هو المبالغة في تقدير الأرباح وعدم الموضوعية في تقدير تكاليف التعهد (تكاليف التعاقد، تكاليف مراقبة النشاط، تكاليف الأثر على الأنشطة الداخلية، ...) لا سيما تكاليف تسيير المخاطر المرتبطة بالتعهد، وأن المؤسسة المخرجة للنشاط.

8. Jérôme Barthélemy (2009), Externalisation : le manque de contrat tue, l'excès aussi, L'Expansion Management Review, vol 4, N 135.

حاول الباحث الاجابة على تساؤل مهم وهو : كيف تؤثر ميكانيزمات عقود التعهد على أداء المؤسسات الفرنسية خلال الفترة الممتدة من 1994 الى 2005 ؟

حيث عملت الدراسة على المقارنة بين الحالات التي تكون العقود أكثر مما يجب (trop de contrat) والحالات التي تكون فيها لعقود أقل من مما يجب (Pas assez) .

توصل البحث في نهاية الدراسة إلى أهمية الدور الذي يلعبه العقد المفصل في أداء عمليات التعهد، وأن هذه العقود تسمح للمؤسسات اقتصاد العديد من ملايين الأورو ، كما أشار الباحث إلى نقطة مهمة وهي أن تخفيض التكاليف يتطلب تحول حقيقي في النشاط المقدم للزبون، وأن هذا التحول يتطلب تكاليف يجب أن تؤخذ في الحسبان توصل الباحث في حماية الدراسة إلى أن العقد يلعب دورا مهما في عمليات التعهد. وأن الشركات التي لا تعتمد على العقد عادة ما تضع تفاصيل -مهمة بما فيه الكفاية - الكثير من الوقت والمال في توضيح ما كان يجب شرحه في العقد باستمرار. وأن العقد الجيد ضروري أيضا للحد من أي تلميح إلى الانتهازية من جانب المتعهد. ومع ذلك، فإن الرغبة في إقفال العقد والهوس بالامتثال لشروطه يمكن أن يكون ضارا، في الواقع، من المستحيل توقع كل شيء، وفي مجال تكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص فإن سرعة تطور التكنولوجيا تجعل من الصعب على الشركات التنبؤ باحتياجاتها قبل عدة سنوات. كما أشار الباحث إلى أنه يصبح البعد العلائقي ضروريا، بالإضافة إلى ذلك جواب أحد محاورية من المستويين، حيث قال: "من الصعب إدارة التغيرات المفاجئة، هذا هو المكان الذي تلعب فيه جودة العلاقة دورا مهما في الواقع، من غير المرجح أن يظهر المتعهد الخارجي

حسن النية التطوير تقنيات عمله عندما تكون العلاقات مع هذا الأخير سيئة.

9. Serge valant Gandja (2011), Les choix stratégiques d'externalisation des services comptables dans une économie en développement, revue Recherches en Sciences de Gestion Management Sciences -Ciencias de Gestion, n° 87

هدفت هذه الدراسة هو تحديد محددات التعهيد ووظيفة المحاسبة، في السياق الكاميروني. حيث تم طرح التساؤل التالي : ماهي محددات التعهيد بأنشطة أو استيعابها داخليا ؟

تم اعتماد المقاربة الاستقرائية من خلال حشد مجموعة كبيرة من المؤلفات حول نظريات تكاليف الصفقة و الموارد والمهارات؛ والنظرية الموقفية .

يبحث الجزء الأول في العلاقات بين الوظيفة المحاسبية واختيار طرق تنظيم الأنشطة وفقا للمقاربات الثلاثة المذكورة أعلاه.

عملت هذه الدراسة على تطوير واختبار نموذج يفسر التعهيد بوظيفة المحاسبة في زمن معين، حيث تم الاعتماد على نظريات تكاليف الصفقة، الموارد والكفاءات والنظرية الموقفية، وهذا عن طريق مقارنة ايجابية من خلال استبيان موجه إلى حوالي 79 مؤسسة كاميرونية. بعد المعالجة المحاسبية تم الخروج بأن الفروق في التكاليف والكفاءات يعتبران العاملين الأساسيان في قرار التعهيد من عدمه. وأن حالة عدم التأكد الكبيرة المحيطة بالمؤسسة تقود إلى التعهيد.

كما خلص البحث إلى أن قرار التعهيد لا تتحكم فيه فقط البحث عن التكاليف الدنيا وضرورة الاعتماد على الكفاءات الداخلية المتاحة، ولكن في هذه الدراسة وجد أن حجم المؤسسات، المستوى الدراسي ونوع تكوين المسؤولين المحاسبين هي كذلك عوامل تقود إلى التعهيد بالأنشطة المحاسبية، ولي الإجمالي، تعمل هذه الدراسة على تعميق فهم الاختيارات الاستراتيجية للتعهيد بالخدمات المحاسبية للمؤسسات الكاميرونية من جهة، وتقديم رأي المديرين والمتعهدين الخارجيين من جهة ثانية باعتبارهم المعنيون بالدرجة الأولى هذه العملية.

10. Christine Harland and Louise Knight (2005), Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations, International Journal of Operations & Production Management, t, University of Bath, Bath, UK, Vol. 25 No. 9.

يهدف هذا البحث إلى تقييم مخاطر وفوائد التعهيد للمنظمات والقطاعات والدول. تحتوي الأدبيات حول التعهيد على القليل من الأدلة على البحث في القضايا الشاملة لتأثيره على مستويات الأنظمة خارج الشركة، ولا سيما القطاعات والدول.

كما أجريت دراسة دلفي مع كبار الاستراتيجيين من القطاعين العام والخاص يأخذ وجهات نظر وملاحظات محددة حول فوائد ومخاطر الاستعانة بمصادر خارجية.

بالإضافة إلى تجميع القضايا الناشئة حول سياسة التعهيد، والاستراتيجية وعمليات صنع القرار في إطار التحليل العوامل المرتبطة بالتعهيد.

تشير النتائج إلى أن هناك حاجة إلى نظرة أكثر شمولاً للاستعانة بمصادر خارجية، وربط القضايا التنظيمية مع الإجراءات والنتائج القطاعية والوطنية، بهذه الطريقة، تجميع المخاطر ويمكن تقييم الفوائد على مستويات النظم المختلفة.

11. Subhankar Dhar et al, 2006, Risks, Benefits, IT Outsourcing: Perspectives and Practices, Journal of Global Information Management, San Jose State University, USA, t, vol. 14, issue 3.

تناولت الدراسة سؤال محوري: ماهي المخاطر والمزايا المنتظرة من تعهيد تكنولوجيا المعلومات؟ وما هي أهم التحديات الواجب رفعها من قبل متخذي القرار في المؤسسة؟، تطرق فيه الباحثين إلى ثلاثة جوانب رئيسية أهداف التعهيد الخارجي، العوامل الرئيسية التي تسهم بشكل أو بآخر في مخاطر التعهيد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وكيفية التقليل منها وما هي أفضل الممارسات للتعهيد.

توصل الباحثان أنه من أهم أهداف التعهيد الخارجي تخفيض التكلفة البديلة، كما تم التوصل إلى أن مخاطر التعهيد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسستين عالميتين يمكن أدارتها من خلال عقود مناسبة، وأن المراقبة المستمرة للمشاريع تمكن من التقليل من المخاطر وأن مقاييس الأداء يمكن السيطرة عليها مع مرور الوقت.

كما أنه من المهم أن تكون هناك مراجعات دورية لتحسين التواصل مع أفراد الفريق، وأن وجود

الشرط والعقوبة في عقد التعهيد من الممارسات الجيدة في حالة عدم استيفاء الاتفاقات ومستوى الخدمة المقدمة، وأن علاقات التعهيد تدار باستخدام مزيج من مقاس الاداء والمناقشات الدورية بشأن التسليم في الوقت المناسب.

أما أكبر التحديات تتمثل في اختيار البائع المناسب وتحديد ما يجب التعهيد به وما يجب الاحتفاظ به من أنشطة، نظرا لأن الشركتين تمتلكان قسما قانونية جيدا ومكتبا لإدارة البرامج، كما يعتبر وضع نموذج جيد للحوكمة والالتزام المستمر بروح الشراكة بعض التحديات المهمة للغاية لكلا الشركتين، حيث أثبتت الدراسة من خلال استبيان أن 50 % قالو ان اختيار المتعهد المناسب وتحديد ما يجب الاحتفاظ به من التحديات الكبرى، في حين أن 63 % من المستجوبين يقرون بأن روح الشراكة المستمرة تعتبر من أكبر التحديات.

12. Ali Dabir(2011) Information Technology Outsourcing Risks Journal of Applied Information Technmlogy Management Volume: 2. Issue: 6

هدفت هاته الدراسة من خلال طرح الاشكالية التالية: ماهي أهم المخاطر التي يمكن أن تعترض تطبيق استراتيجية التعهيد؟ وكيف يمكن التخفيف من حدتها؟ إلى تحليل مخاطر استراتيجية التعهيد، وكذا تلخيص عدد من الاستراتيجيات المقترحة للتخفيف من حدة هذه المخاطر، خاصة السياسية منها والقانونية عند التعهيد الخارجي، بالإضافة إلى تحليل مزايا و مخاطر التعهيد. علاوة على ذلك، تم تناول عدد من الاستراتيجيات الأساسية لمعالجة مخاطر التعهيد بتكنولوجيا المعلومات، مثل ضمان التوضيح المناسب للمكونات الرئيسية الاستراتيجية التعهيد، واستراتيجية الاعتماد على أكثر من متعهد في ظل نظريات المؤسسة، ثم اعتماد المنهج الاستقرائي، حيث تم التركيز على الإطار التصوري لهاته الاستراتيجية، واستقراء من الأدبيات النظرية أهم المزايا والمخاطر.

كما توصل الباحث إلى أن هاته الاستراتيجية العديد من المزايا المالية والتشغيلية في مجال تكنولوجيا المعلومات، ومع ذلك اثبات العديد من المخاطر المرتبطة بها التي يجب على كل من المتعهد، والمؤسسة الزبونة العمل على تخفيفها من أجل نجاح هاته الاستراتيجية.

13. Jean-Claude Francastel et Sylvain Martin, 2008, Externalisation de la maintenance-les contours formels et juridiques de la relation contractuelle, revue AFIM ALSACE,

تدور أهم أسئلة المقال حول:

- ما هي أهم التحديات الخاصة بتعهيد الصيانة، وماهي آثارها على مختلف مراحل العقد؟
- كيف يحضر دفتر شروط سوق الصيانة؟
- كيف يتم الاختيار بين الالتزام بالوسائل أم الالتزام بالنتائج؟

خلص الباحثان إلى النتائج التالية:

- أهم التحديات في التخفيف من التكاليف الثابتة والقدرة على تعديل التكاليف المتغيرة، وان أهم مراحل إعداد دفتر الشروط تتمثل في العناصر التالية:
- خطوات قبل التعاقد: الجرد، التشخيص، التعبير عن الاحتياجات، التعرف على المرشحين للتعاقد، البحث عن نقاط تقارب مصالح أطراف التعاقد؛
- الخدمات والأداء المطلوبة؛
- الشروط والقيود: القانونية الاستغلالية...؛
- الالتزام بالنتائج أم الالتزام بالوسائل؛
- كيفية تدليل العقوبات الممكن حدوثها في المستقبل؛
- اختيار العقد الأفضل.

14. Jérôme Barthelemy,(2006), La Renégociation Des Contrats D'externalisation: Une analyse empirique, Finance Contrôle Stratégie - Volume 9, n° 2

تطرقت الدراسة إلى محاولة فهم لماذا تلجأ المؤسسات المخرجة للنشاط إلى إعادة التفاوض حول عقود التعهيد؟ حيث تم الانطلاق من مسلمتين هامتين، الأولى: أن عدد مرات إعادة التفاوض يرتفع مع مرور الزمن من المصادقة على العقد، ثم بين لاحقا أن هذه العلاقة يتم تعديلها من خلال الميزة النوعية للأصول المستعملة في المحاز النشاط، والثانية: أن حالة عدم التأكد المرافقة للمحيط ذات طابع استراتيجي، لاسيما صعوبة قياس الأداء. وعلى هذا الأساس ناقش وأثبت صحة الفرضيات الخمسة التالية:

- كلما كانت الأصول المستعملة في انحاز النشاط المخرج ذات نوعية، كلما كان الارتباط بين مرور الزمن منذ إبرام العقد وعدد مرات إعادة التفاوض مرتفعا؛
 - كلما كانت حالة عدم التأكد المحيطة بالنشاط المخرج مرتفعة كلما كان الارتباط أوثق بين مرور الزمن منذ إبرام العقد وعدد مرات إعادة التفاوض مرتفعا؛
 - كلما كان قياس الأداء صعبا كلما انخفض الارتباط بين مرور الزمن منذ إبرام العقد وعدد مرات إعادة التفاوض مرتفعا؛
 - كلما كانت الأنشطة المخرجة أكثر استراتيجية كلما كان الارتباط بين مرور الزمن منذ إبرام العقد و عدد مرات إعادة التفاوض مرتفعا؛
 - كلما كان مستوى الثقة مرتفعة، كلما كان الارتباط بين مرور الزمن منذ إبرام العقد وعدد مرات إعادة التفاوض مرتفعة.
- توصل الباحث إلى أن الغالبية العظمى من الدراسات حول التعهيد كانت مقتصرة على معالجة هذه الظاهرة بمنظور ساكن (نظرية تكاليف الصفقة ونظرية الموارد)، بينما العلاقة بين المؤسسة والمتعهد الخارجي تتطور بمرور الزمن.
- كما هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أن عدد المعاملات التعاقدية ترتفع مع مرور الزمن، لكن كثافة العلاقة بين هذين المتغيرين تابعة لعدد معين من المحددات النظرية. كما بينت هذه الدراسة أن النظريات المستعملة في شرح قرار التعهيد من عدمه يسمح أيضا بضبط ظاهرة إعادة المعاملات التعاقدية، وفي نفس الوقت تسمح بإقرار أثر لأربعة (4) متغيرات: (خصوصية الأصول عدم التأكد، صعوبة قياس الأداء والميزة الاستراتيجية للنشاط المخرج).
- وتبقى الدراسات حول إعادة المعاملات التعاقدية نادرة في مجال التسيير الاستراتيجي، وأبرز من هذه الدراسة القياسية هي الأولى من نوعها في هذا المجال - في حدود اطلاع الباحث.
- وفي الأخير نشير إلى أن الباحث وجد من بين قاعدة المعطيات المستعملة أن حوالي (60 % من عمليات التعهيد هي محل عدة عقود مبرمة في إطار إعادة التفاوض).

15. Yvette Masson Franzil (2009), Stratégies D'externalisation Logistique un Risk Management " sur mesure"?, Cahiers du CEREFIGE from CEREFIGE (Centre Europeen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises), Universite de Lorraine, No 905

تساءل الباحث عن كيفية تحديد المخاطر ووضع الاستراتيجيات المختلفة لتجنب أو تخفيض مخاطر التعهيد؟ حيث انطلق الباحث من فرضيتين أساسيتين: الأولى، أن محددات قرار التعهيد اللوجستيكي (بالإمداد) تختلف باختلاف الأنشطة المكونة لسلسلة الإمداد المعروضة للإخراج، والثانية مفادها أن إدارة المخاطر المتوقعة المرتبطة بهذه الاستراتيجية تضبط حسب خصوصية الأنشطة المخرجة.

في معرض الدراسة أشار الباحث إلى أن التعهيد بسلسلة الإمداد هو أحد الوسائل الأكثر استعمالاً في المؤسسات الصناعية بحثاً عن المرونة والتحكم في المخاطر الحتمية التي لا يمكن تحاشيها - المرتبطة بتطبيق هذه الاستراتيجية والتي تعتبر أهم تحدي أمام مقدمي الأوامر، كما تم اختيار هذه الاستراتيجية على صناعة الألبان في فرنسا حيث تم استجواب العينة المدروسة حول مدى معرفة المخاطر المتوقعة من تطبيق هذه الاستراتيجية.

توصلت الدراسة إلى أن تسيير المخاطر يجب أن يكون بدلالة خصائص الأنشطة المخرجة. وأن محدودية هذا التحليل تكمن بصفة أساسية في خصوصية القطاع المدروس وندرة الدراسات القياسية، وبالتالي هذه الدراسة تبقى في حاجة إلى دراسات أخرى مكملية لإثبات النتائج المتوصل إليها.

16. Muhammad Faisal Sultan (2018), Analyzing the Effect of Outsourcing by SMEs on Company's Performance Moderating Role of Risks Associated with Decision of Outsourcing: Evidence from SMEs operating in Karachi, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.19

هدفت هاته الدراسة إلى التحقق من النتائج المرتبطة بتبني استراتيجية التعهيد من حيث أهميتها، وخاصة في قطاع الاقتصاد الباكستاني (الشركات الصغيرة والمتوسطة)، وهذا من خلال طرح الإشكالية التالية: ما هي الكيفية الممكنة لإدارة المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجية التعهيد؟

تم جمع البيانات من الأفراد الذين يعملون في مناصب إدارية بهاته الشركات التي تعمل في منطقة " كراتشي"، حيث كانت المنهجية المعتمدة في هاته الدراسة مكونة من نظرية المعرفة كلفسة

والواقعية كموقف فلسفي والطريقة المستخدمة استنتاجية، أما التحقيق فكان " ارتباطيا مشتركا " , وبعد قرار التعهيد. قد لا يضمن الجودة والنتائج المرجوة، وبالتالي هناك حاجة ملحة إلى تقييم نتائج التعهيد خاصة في البلدان السائرة في طريق النمو والتي لا تمتلك أرضية تكنولوجية، حيث يوجد نقص كبير في العمل البحثي في هاته الاستراتيجية.

في نهاية المطاف اقترح الباحث رجال الاعمال عدم التوجه الكلي إلى التعهيد، بل فقط في الأنشطة ذات الأهمية الصغرى وهذا ليس فقط في المدى القصير، بل في المدى الطويل أيضا وهذا بسبب الخوف من فقدان المعرفة والمهارات الأساسية التي تعتبر الميزة التنافسية على المدى الطويل. وان قرار التعهيد يجب أن يؤخذ بعد التحليل والفهم الجيد لهاته الاستراتيجية.

17. Christopher Williams (2019), Exploring the Transition Phase in Offshore Outsourcing: Decision Making amidst Knowledge at Risk, Durham University Business School, Journal of business research, Further information on publisher's website:

درست هاته المقالة الاشكالية التالية: كيف تختلف القرارات والمعرفة الانتقالية المعرضة للحضر غير الاختراق والتضمين، التكتيف والاستقرار؟

تم التركيز في هاته المقالة على القرارات الجارية المتخذة في ترتيب العملاء والمتعهدين والاثار المترتبة على هاته القرارات المعرضة للمخاطر. فبالاعتماد على ضغط الوقت والمعرفة المتزايدة، تصبح الشركات في أمس الحاجة إلى اتخاذ قرارات انتقالية مستمرة مع مرور الوقت، حيث يتم تسليم العمل المكتف المعرفة الى متعهد خارجي أكثر تخصص من المؤسسة الزبونة. تمت هاته الدراسة من خلال حالة استكشافية طويلة لمشروع تطوير استراتيجي وهو الانتقال من متعهد أوربي إلى شركة في الهند على مدى 4 سنوات.

توصل الباحث في نهاية الدراسة إلى أن المقاربة الطولية لها آثار ليس فقط من حيث الاجابة على السؤال " ما الذي تعهد به؟ " او كيف تعهد به وانما الوصول الى جواب سؤال أعمق هو: متى تتم عملية التعهيد؟

18. Moneef Almutairi (2019), Managing Security and Compliance Risks of Outsourced IT Projects, In Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Newcastle University, London

هدفت هذه الأطروحة إلى الإجابة على التساؤل التالي: كيف يمكننا ادارة مخاطر الأمان والامتثال لمشاريع التعهيد بشكل فعال؟ وبالتالي عملت على تحليل ممارسات أعمال التعهيد، وتحديد فوائده ومخاطره، وكذا جميع العمليات الأخرى المرتبطة به، بالإضافة الى تحديد الاحتياجات الامنية لسباق التعهيد، ومن جهة أخرى مراجعة المعايير والاطر الحالية من أجل تقييم قدرتها على ادارة المخاطر من أجل تحقيق البحث لأهدافه، اعتمد الباحث المنهج الاستقرائي، حيث عمد إلى مراجعة الادبيات ذات الصلة، والمقابلات، ثم تحديد المتطلبات وأخيرا تطوير إطار خاص انطلاقا من عينة تقدر ب 30 مؤسسة مخرجة الشامل.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- تكشف المراجعة أن معايير وأطر (ISMS) الحالية لا تمثل سوى توصيات الأمان العامة ولا تأخذ في الاعتبار الاختلاف في متطلبات الأمان من منظمة إلى أخرى؛
- هناك أيضا نقص في التوجيه الملائم لتتقيد أو الامتثال هذه المعايير والأطر، وهي ليست مصممة لإدارة مخاطر الأمان والامتثال لمشاريع تكنولوجيا المعلومات الخارجية؛
- للتغلب على نقاط الضعف هذه، تم إدخال إطار عمل جديد عبارة عن فج منظم مصمم لإدارة الاختلاف في متطلبات الأمان، بالإضافة إلى توفير منهجية لتوجيه المؤسسات لغرض إدارة الأمان وتنفيذه.

تم تقييم الإطار باستخدام طرق تقييم مختلفة بما في ذلك مجموعة التركيز والاستبيان ودراسة الحالة، والتي تم استخدامها أيضا لإنشاء توصيات واقتراحات لإدخال تحسينات. أكدت نتائج التقييم أن الإطار وفر للمشاركين فجا فعلا لإدارة مخاطر الأمان والامتثال في سياق التعهيد.

كانت مفهومة وسهلة الاستخدام ومستقلة عن قيود مختلفة مثل حجم المشروع أو التكلفة أو وقت التنفيذ، الإطار جاهز الآن ليتم تنفيذه من قبل المنظمات التي تتوي الاستعانة بمصادر خارجية لخدمات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بهم جزئيا أو كليا.

2-2 مقارنة الدراسات الحالية مع الأدبيات التطبيقية السابقة:

إجمالاً، تم تناول موضوع استراتيجية التعهيد في الأدبيات التطبيقية التي أشار إليها الباحث والتي يشير إليها بحكم نشرها من جوانب عديدة، من حيث التعريف باستراتيجية والتفريق بينها وبين العديد من الاستراتيجيات المشابهة والتركيز على كيفية تنفيذها من حيث إبرام العقود والمزايا المنتظرة منها والمخاطر التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة الزبونة، وكذا كيفية اختيار المتعهد الأفضل باستعمال نماذج رياضية عالية التطور.

يمكن القول أن هذه الجوانب تشترك فيها غالبية البحوث إلى حد كبير، كما كانت إحدى الأطروحات الأجنبية (**Projct Managing security compliance Risk of outsourced**) أقرب ما يكون للمذكرة الباحثان من حيث الإطار العام ومن حيث معالجتها للمخاطر وإدارتها رغم الاختلاف البين في نوعية المخاطر المعالجة، بالإضافة إلى أن المذكرة ركزت على التعهيد بنشاط واحد وهو تكنولوجيا المعلومات، أما هذا البحث أثر استراتيجية التعهيد على تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية بصورة عامة.

كما تظهر الفروقات جلية من حيث المكان والمقاربة الرياضية المستخدمة في دراسة حالة، فكل الدراسات تخص ما في هذا المجال من حيث المكان والزمان، أما من ناحية المنهج المستخدم، فغالبية الدراسة عبارة عن دراسات حالة بعينها، أي التركيز على إخراج نشاط معين ودراسة المزايا والمخاطر واتخاذ القرار في التعهيد من عدمه، أما هاته الدراسة فكانت عبارة عن حالة تتطلب العديد من المقاربات (دراسة الحالية، المقاربة التاريخية، الوصف والتحليل... إلخ).

كما أنه -في حدود الطالبان- دراسة هاته الاستراتيجية ليست حديثة التطور الغربي (الأوروبي والأمريكي)، في حين أنها تعتبر أكثر من حديثة على المستوى الوطني، حيث مازال إلى غاية الوقت الحالي اختلافات في التسمية (إخراج الأنشطة، التعهيد، الاستعانة بمصادر خارجية...)، وكان اعتماد مصطلح التعهيد بعد مراجعات حثيثة في الأدبيات المشرقية.

الإضافة البسيطة التي تتميز بها هاته الدراسة عن الدراسات السابقة تتمثل أساساً في التكيف مع المخاطر التي لا يمكن للمؤسسة المخرجة للنشاط أن تتحاشاها بصورة، أو بأخرى.

2-3 مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

كانت الأدبيات التطبيقية المفتاح الأساسي في فهم هاته الاستراتيجية والتفريق بينها وبين المناولة وبعض المفاهيم الأخرى المشابهة، بالإضافة إلى ذلك تعتبر الدراسات السابقة المصدر الأساسي في بناء هذا البحث والإحاطة به قدر الإمكان باعتبارها في الغالب الأعم أجنبية تخص الدول التي تعتمد هاته الاستراتيجية في العديد من الأنشطة، وبالتالي النتائج المحصل عليها تكون أقرب ما يكون إلى الواقع.

كما كانت هاته الدراسات الموجه الأساسي في معالجة موضوع البحث من عدة جوانب، يأتي على رأسها إعطاء خلفية نظرية عن هاته الاستراتيجية وما يتعلق بها من النظريات والمقاربات المفسرة لها ولتطبيقاتها بناء على استبيان الدراسة الذي أخذ من البحث الوقت الطويل وكذا تحديد مفرداته، والأدوات الرياضية المستخدمة في تحليل النتائج خاصة نموذج التسلسل الهرمي المتعدد **A.H.P** وتطبيقاته المختلفة ومعرفة البرمجة الحاسوبية المعتمدة في كثير من الدراسات والتي يأتي على رأسها برمجية خيار الخبير "**tchoia Expec**" بالإضافة إلى طرق مناقشة النتائج المتوصل إليها وكيفية مقارنتها واتخاذ قرار التعهيد من عدمه، هذا وقد أطلع الباحث من خلال هاته الدراسات على العقبات التي يمكن أن تعترض سبيله في إعداد البحث، وبالتالي العمل على تجنبها أو التكيف معها حسب الحالة .

أضف إلى ذلك حداثة هاته الدراسات التطبيقية مما يدل الموضوع الحاجة إلى المزيد من الدراسات والبحث في جوانبه المختلفة، عملت هاته الدراسات في الوقت ذاته على تسهيل عملية البحث عن المصادر من خلال المراجع المستعملة في هاته الدراسات.

وكانت الاستفادة أكبر في الجانب المنهجي، حيث تم اعتماد طريقة **IMRAD** التي تتطلب الإحاطة بالموضوع بقدر كبير حتى يسهل ضغطه في عناصر هاته الطريقة المختصرة، والتي تعتبر صعبة في مثل هاته المواضيع الحديثة.

في الأخير يمكن لقول إن هاته الدراسات كانت بمثابة الموجه الرئيسي في بناء كامل فصول البحث من حيث تسلسل تحليل البيانات ومناقشتها والمنهجية المعتمدة، وحتى في الصياغة النهائية للإشكالية.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بمراجعة أدبيات البحث، حيث تم استعراض الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في التعهيد والإنتاجية، والدراسات السابقة التي تعالج ظاهرة التعهيد، ويتبين من خلال هذه المراجعة أن التعهيد يعتبر خيار استراتيجي للمنظمات الاقتصادية المختلفة لما له من مزايا وفوائد كثيرة تعود بالنفع عليها، خاصة في التركيز على الأنشطة الرئيسية التي تخلق أكبر قيمة للمنظمة، بالإضافة إلى الرفع من جودة المنتج وهذا راجع إلى الاستعانة لمصادر خارجية متخصصة للقيام بالأنشطة الثانوية والروتينية المتكررة.

وبالرغم من هاته المزايا المتعددة للتعهيد، إلا أنه لا يخلو من بعض المخاطر التي يجب على المنظمة المطبقة لهاته الاستراتيجية أن تعالجها حتى تحقق أكبر استفادة منه في تحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى الإنتاجية، التي تسعى كل المنظمات إلى تحسينها باستمرار حتى تضمن البقاء في السوق الذي يشهد منافسة شرسة من أجل البقاء والسيطرة، وحتى يتسنى للمنظمة معرفة مدى تحسين إنتاجها يجب عليها وضع آليات ومؤشرات قياس دقيقة له.

وفي الأخير نلاحظ أن الدراسات السابقة لهذه الظاهرة القديمة من الناحية العملية والحديثة من الناحية العلمية، أجمعنا على أنه لها دور في تحسين الإنتاجية من خلال الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة.

الفصل الثاني: دراسة حالة المركب المنجمي

للفوسفات - جبل العنق -

تمهيد:

في إطار التحولات الاقتصادية، ومحاولة الجزائر الاندماج في الاقتصاد العالمي عن طريق سياسة تساعدها على تحقيق النمو، حيث أخذت مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- على عاتقها المبادرة في السنوات الأخيرة في مجال تحرير قطاع المناجم من خلال انفتاحها على طرق الإدارة الحديثة للتكيف مع التحولات القائمة عالمية الجودة وعالمية المنافسة...إلخ، وقد عملت المؤسسة خاصة في أهم أجزائها -المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق- ومازالت تعمل على التكيف مع الإدارة الخارجية (I'outsourcing) أو (I'externalisation).

وفي هذا الفصل من هذه المنكرة، سوف نحاول إبراز مدى تقدم المركب في تطبيق هذه الاستراتيجية في إدارة الصيانة من جهة، ومدى نجاحه في الاستفادة من أهم المزايا المنتظرة منه، حيث يأتي على رأس هذه المزايا تغيير التكاليف **Variabilité des couts** وبالتالي القدرة على التحكم والتخفيض فيها إلى حد أدنى.

وبناء على ما سبق ذكره، قمنا بإجراء دراسة حالة تطبيقية في المركب والوقوف على أهم التغيرات الحاصلة من حيث الاستفادة من مزايا استراتيجية التعهيد أو الإدارة الخارجية للصيانة ومدى تأثيرها في إنتاجية المؤسسة، وهذا من خلال النقاط التالي:

- لمحة تاريخية وتعريفية عن المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق؛
- إدارة المخاطر بالمركب؛
- محاولة الوقوف على مدى تطبيق وتأثير استراتيجية التعهيد بإدارة الصيانة على تحسين إنتاجية المركب من حيث تغيير التكاليف والتركيز على النشاط الرئيسي والرفع من الجاهزية...إلخ.

1- لمحة موجزة عن المركب المنجمي للفوسفات - جبل العنق -:

- الموقع الجغرافي: يقع المركب المنجمي للفوسفات جنوب مدينة بئر العاتر بحوالي 6 كلم غرب منجم "جميعمة"، 90 كلم جنوب ولاية تبسة، عبر الطريق الوطني رقم 16 الرابط بين ولايتي الوادي وتبسة يبعد بـ 320 كلم عن ميناء عنابة، و 25 كلم عن الحدود الشرقية الجزائرية.
- الحقول التابعة له: يتكون المركب المنجمي للفوسفات من أربعة حقول منجمية وهي:
 - جبل العنق - جنوب - ؛
 - جبل العنق - شمال -؛
 - بلاد الحدبة؛
 - بتيتة.
- الحقول المنجمية المستغلة:
 - منجم جبل العنق - جنوب -؛
 - جميعمة منطقة 2؛
 - منجم كاف السنون.
- الحدود الطبوغرافية (Emlambert):
 - X: 984500-981500 ؛
 - Y: 170000-168000.
- أبعاد المنجم:
 - الطول: 2.7 كلم؛
 - العرض: 0.8 كلم؛
 - المساحة: 2.16 كلم².
- معلومات أخرى:
 - الاحتياطات الجيولوجية: 300.000.000 طن؛
 - كثافة الطبقة الإنتاجية: 22 إلى 46 متر؛
 - طريقة الاستغلال: في العراء (Acier ouvert)؛
 - نظام العمل المطبق على مستوى في المنجم (سلسلة المعالجة)؛

- نظام الورديات الثلاث (8x3).
- **نقل الفوسفات:** يتميز المركب المنجمي للفوسفات - جبل العنق - بتعدد طرق النقل، حيث توجد:
 - المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية (SNTF)؛
 - مؤسسة نقل الفوسفات (SOTR Amine)؛
 - الخواص (Privé).
- **التسوية:**
 - المنتج موجه للتصدير والسوق الوطني؛
 - رقم الأعمال السنوي **28MDVS** (التصدير الوطني)؛
 - يعمل المركب دوما جنبا إلى جنب مع زبائنه، والعمل على تلبية احتياجاته من الناحية الكمية والنوعية؛
 - المنتجات الأخرى الثانوية المصنعة من طرف المركب (NPS, MAP, DAP, TSP, SSP, STTP).
- **رؤية المركب:**

يعتبر المركب المنجمي للفوسفات - جبل العنق - مركز حقيقي يخلق الثروة وضمان استقرار اجتماعي للمنطقة، وحتى يحافظ المركب على مكانته العالمية ضمن هذه التغيرات السريعة، أصبح من الضروري أن تضع ضمن استراتيجيتها التعهيد بكل أنشطتها البعيدة عن نشاطها الأساسي - الإنتاج - وهذا من أجل الاستفادة من مزايا هذه الاستراتيجية التي أثبتت نجاعتها في كثير من الدول.

• أوراق المركب الرابحة:

حسب الرئيس العام **PDG** لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - تعتبر جودة المنتجات التي تستجيب لتطلعات الزبائن الآتية والمنتظرة، وبالأخص في مادة الفوسفات للاستعمال المباشر. فمن ناحية الزبائن تقارب المؤسسة هذه الناحية باعتبارهم شركاء، أما الورقة الرابحة بالنسبة للمجمع ككل تتمثل في المحيط الاقتصادي الجزائري الذي يوفر مزايا خاصة في مجال الاستثمارات (مزايا جبائية حماية رأس المال...) أما بالمقارنة مع بلدان المغرب العربي تتمثل الورقة الرابحة للمجمع في عمالها وإطارتها وشركائها الاجتماعيين.

- استراتيجية المركب:
- المحافظة على المكانة السوقية العالمية (الخامسة عالميا) من خلال التوافق مع احتياجات السوق العالمية والوطنية؛
- ضمان توفير منتجات الفوسفات عالية الجودة للسوق المحلية والعالمية من خلال الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري والموارد الطبيعية؛
- التوجه نحو الاستعانة بتمويلين خارجيين بعيدا عن قلب الحرفة بما في ذلك الصيانة، وهذا في إطار عملية متدرجة، ومع الأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي؛
- تحقيق مزايا تنافسية على كل المستويات (الجودة، آجال التسليم، السعر...) من خلال عمليات التعهيد (L'externalisation)؛
- تحقيق الأرباح وتحقيق معدل نمو مرتفع؛
- الإسهام في التنمية الوطنية؛
- البحث عن منتجات جديدة لضمان مزيد من القدرة التنافسية في السوق العالمي.
- زبائن المركب: الهند، البرازيل، الفلبين، هولندا، فرنسا، أوكرانيا، إسبانيا، ماليزيا.
- الإنتاج العالمي من الفوسفات: الإنتاج العالمي من الفوسفات في صعود مستمر، حيث يقدر بحوالي 145 مليون طن، منها حوالي 30 مليون طن موجهة للتصدير والباقي للاستعمال المحلي للدول، ويمثل الإنتاج الوطني بحوالي 1.24% من الإنتاج العالمي.
- سوق الفوسفات: تستحوذ المملكة المغربية على حصة الأسد، حيث تسيطر على 45% إلى 48.3% من الصادرات العالمية، تحتل الجزائر المرتبة الخامسة عالميا، ولعدم وجود منافسة شديدة في هذا السوق لا نجد تكتلات إقليمية ولا بورصة لهذا المنتج مثلما هو الحال في سوق الذهب الأسود.
- مستقبل الفوسفات: الفوسفات مادة أولية لا يمكن تفويضها في المدى القصير والمتوسط على الأقل، والطلب يتزايد خلال العشر السنوات المقبلة، كما لا توجد صعوبات تتذكر على مستوى التصدير، وإنما الصعوبات قد تكون في تكاليف الاستخراج، خاصة فيما يخص نوع الطبقات العقيمة للوصول إلى الفوسفات، وهذا في الآونة الأخيرة قد عهد به إلى ممول مختص من تركيا مما يخفض من تكاليف التوقف عن العمل.

2- تقديم القسم التقني للمركب:

يهدف هذا القسم إلى تأمين الحفاظ والصيانة لكل تجهيزات ومعدات وتركيبات المركب المتحركة (الشاحنات، السيارات) والثابتة (compressor, Chaudière basin d'eau) وتسييرها. ونقسم هذا القسم إلى:

- مصلحة المناهج (service méthodes)؛
- مصلحة المنافع (service utilités)؛
- مصلحة الصيانة (service maintenance)؛
- أ- مصلحة المناهج: تتألف هذه المصلحة من فرعين:
 - فرع 01: مكتب الطرائق (BDM)؛
 - فرع 02: مكتب قطع الغيار (BPR).

وتهتم هذه المصلحة بما يلي:

- إعداد المخططات السنوية للصيانة؛
 - الاحتفاظ بالوثائق التقنية الخاصة بكل تجهيز إنتاجي؛
 - المساهمة مع باقي المصالح في إعداد برامج الصيانة الوقائية لمختلف التجهيزات؛
 - توفير المعلومات الكافية للعمال عن كيفية صيانة الآلات بهدف تحسين كفاءة وفعالية الصيانة في المركب؛
 - اقتراح التعديلات التي تراها مناسبة على الآلات وطرق عملها وطرق صيانتها، وهذا بالتنسيق مع باقي المصالح.
 - إعداد أوامر العمل؛
 - تحضير ومتابعة استقبال الأعمال؛
 - إعداد ملفات الشراء والتمويل من المتعاملين الخارجيين؛
 - تسيير قطع الغيار.
- ب- مصلحة المنافع (service utilités): وتلعب دور المساعد التقني.

ج- مصلحة الصيانة (service maintenance):

تعتبر مصلحة الصيانة من المصالح المهمة في المركب، فهي قبله النابض لما تقدمه من خدمات في صيانة جميع معدات المركب، والمحافظة عليها، وتتألف هذه المصلحة من ثلاثة فروع:

- فرع الكهرباء الصناعية: وتتمثل مهمته الرئيسية في توفير الطاقة الكهربائية التي تحتاجها مختلف الورشات الإنتاجية، وهذا بتصليح اي خلل أو عطب كهربائي يقع في المركب المنجمي؛
- فرع الميكانيكا الصناعية: يكمن دوره الأساسي في إصلاح الأعمال الميكانيكية مع إعداد وتنفيذ برامج الأعمال الوقائية؛
- فرع الميكانيكا الذاتية للعربات: تلعب هذه المصلحة غي المركب دورا محوريا، فهي التي تضمن السير الحسن للمركب وأهم وظائفها:

✓ الحفاظ على التجهيزات والمعدات في حالة اشتغال دائم؛

✓ إصلاح التجهيزات والمعدات والتركيبات التي هي في حالة عطل جزئي أو كلي.

3-دراسة بعض المؤشرات:

3-1 تطور اليد العاملة: تراهن المؤسسة على عمالها وإطاراتها لمواجهة الطلب العالمي والمحلي المتزايد على مادة الفوسفاط، وتعتبر المورد البشري ورقة رابحة خاصة وأن جزء كبير من معداتها قديم، ويحتاج إلى متابعة ومراقبة مستمرة.

جدول رقم 03: تطور اليد العاملة في المركب المنجمي-جبل العنق-

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
عدد العمال والموظفين	1332	1361	1399	1403	1384
عدد عمال قسم الصيانة	283	331	320	312	311

المصدر: مصلحة المستخدمين (إدارة المركب)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تزايد معتبر في عدد عمال قسم الصيانة خاصة من سنة 2017

إلى سنة 2018 مما يدل على اهتمام الإدارة العليا بهذا القسم، حيث تقدر الزيادة ب 48 عامل.

كما أنه عند إمعان النظر من 283 عامل إلى 331 عامل من سنة 2017 إلى سنة 2018 ليس كله توظيف جديد، بل عملية انتقال أفراد من قسم الإنتاج إلى قسم الصيانة لسببين أساسيين:

- عمليات التحديث والمكينة في ورشات الإنتاج؛
- الصلة الوثيقة بين أعمال قسم الصيانة وقسم الإنتاج.

كما نلاحظ انخفاض في اليد العاملة بالنسبة للسنوات الأخرى قدرت بـ 20 عامل وهذا مرده إلى الأسباب التالية:

- الإحالة على التقاعد؛
- عدم توظيف عمالة جديدة للتعهد الجزئي الحامل في بعض أنشطة الصيانة؛
- انتهاء مدة العقد بالنسبة للعمال المتعاقدين وعدم تجديده؛
- البدء في تطبيق استراتيجية التعهد التي تبنت عملية انتقال الأفراد إلى المتعهد الخارجي.

من خلال ما سبق ذكره، يمكن القول إن استراتيجية التعهد عملت على تقليص كتلة الأجور التي تعبر عن تكاليف ثابتة بالنسبة للمؤسسة فيما سبق.

3-2 الإنتاج والتصدير:

تحتل الجزائر المرتبة الخامسة عالميا من حيث الإنتاج وتصدير الفوسفات، خاصة وأن السوق العالمي منذ سنة 2007 يتميز بالطلب المتزايد على مادة الفوسفات لعدد من الأسباب أهمها:

- محدودية الاحتياطات العالمية؛
- ارتفاع الأسعار والطلب المتزايد على مشتقات الفوسفات لاستعمالاتها المتعددة خاصة في الزراعة الصناعية والجدول الموالي يوضع التطورات الحاصلة في الإنتاج والتصدير للمؤسسة على مدى الخمس سنوات الأخيرة.

3-2-1 الإنتاج:

جدول رقم 04: تطور إنتاج المتوقع والحقيقي في المركب المنجمي -جبل العنق-

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
الإنتاج المتوقع(طن)	1500000	1800000	1600000	1600000	1600000
الإنتاج الحقيقي(طن)	1112300	1248100	1350700	1205350	1811800

المصدر: مصلحة التسيير (إدارة المركب)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن كمية الإنتاج المتوقعة للسنوات الأربعة الأخيرة من سنة 2017 إلى سنة 2020 أكبر من كمية الإنتاج الحقيقي بمتوسط قدره 395000(طن) .
وأما في السنة الأخيرة 2021 فإن كمية الإنتاج المتوقع أقل من كمية الإنتاج الحقيقي وذلك خلافا للسنوات السابقة.

3-2-2 التصدير:

جدول رقم 05: تطور الكمية المصدرة في المركب المنجمي -جبل العنق-

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
كمية الصادرات المتوقعة(طن)	1500000	1700000	1500000	1600000	1600000
كمية الصادرات الحقيقية(طن)	1068049.44	1291158.02	1276139.24	1193809.06	1908338.56

المصدر: مصلحة التسيير (إدارة المركب)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن الكمية المصدرة المتوقعة للسنوات الأربعة الأخير (من سنة 2017 إلى سنة 2020) أكبر من الكمية المصدرة الحقيقية بمتوسط قدره 367000(طن).

وأما بالنسبة للسنة الأخيرة (سنة 2021) فإن الكمية المصدرة المتوقعة أقل من الكمية المصدرة الحقيقية وذلك خلافا للسنوات السابقة.

جدول رقم 06: تطور إنتاج وتصدير الفوسفات

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
حجم الإنتاج (طن)	1112300	1248100	1350700	1205350	1811800
الإنتاج (da) (10 ³)	4180023.4	3886583.4	4876027	4538142.75	7156610
الكمية المصدرة (طن)	1068049.44	1291158.02	1276139.24	1193809.06	1908338.56
قيمة الصادرات بالعملة المحلية (da) (10 ³)	6352000	7179000	7613000	7532915	10195000
قيمة الصادرات بالعملة الصعبة (\$))	31625000	35895000	38065000	37664575	50975000

المصدر: مصلحة التسيير (إدارة المركب)

وبحساب الكمية الموجهة للتصدير نجدها جد مرتفعة، خاصة في سنة 2018 وسنة 2019 بنسبة تقدر بـ: 103% و 105% مما يدل على الطلب العالمي المتزايد على الفوسفات، وتجدر الإشارة هنا إلى أن سنة 2021 هي سنة ارتفاع أسعار الفوسفات، كما أن المؤسسة حققت أقل نسبة تصدير سنة 2020، وهذا راجع إلى الوباء العالمي كورونا (covid 19).

جدول رقم 07: نسبة تطور صادرات الفوسفات

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
النسبة=(الصادرات/الإنتاج) × 100	%96.02	%103.44	%94.47	%99.04	%105.32

المصدر: انطلاق من معطيات الجدول السابقة

4- قرار التعهيد في المركب المنجمي للفوسفات:

تقوم المؤسسة بإبرام صفقات مع متعهدين خارجيين في حدود **384517450 DA**، وفي أنشطة محدودة، أما فوق ذلك فيعود للإدارة العليا للمؤسسة مناجم الفوسفات بالمديرية العامة، وعادة ما يكون قرار التعهيد يحكمه قرار سياسي في إطار ربط العلاقات مع الدول وأكبر مثال على ذلك الصفقة المتجددة للمتعهد الفرنسي (BMA, SFT, SMT)، رغم الأثر البالغ في تطبيق الاستراتيجية التي بلغت أشواط طويلة عند نظيرتها في المملكة المغربية التي تصل إلى **67%** وتونس التي تصل نسبة التعهيد فيها في غالبية الأنشطة البعيدة عن النشاط الرئيسي إلى **45%** على الأقل.

5- المؤسسة ومزايا التعهيد بالصيانة إلى مورد خارجي:

تهدف المؤسسة من وراء اللجوء إلى استراتيجية التعهيد إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وأهمها التقليل من التكاليف والرفع من المردودية... إلخ وسنحاول في الجزء من البحث الوقوف على مدى تحقيق المؤسسة لهذه الأهداف من خلال المعطيات المتوفرة لدينا.

جدول رقم 08 : مختلف وظائف المؤسسة والتعهيد

L'externalisation	L'internalisation	الوظائف
الاستعانة بمصادر خارجية	الاعتماد بمصادر الداخلية	الصيانة
%10	%90	بقية الوظائف
%00	%100	

المصدر: مصلحة مراقبة التسيير (إدارة المركب)

تعتبر وظيفة الصيانة الوظيفية الوحيدة في المركب المنجمي للفوسفات التي وصلت فيها نسبة التعهيد إلى موردين خارجيين حوالي 10%، أما بقية الوظائف الأخرى فمازالت المؤسسة تديرها اعتماداً على مواردها الخاصة أو بتعهيد يكاد لا يذكر، وهذا بسبب:

- حداثة استراتيجية التعهيد بالنسبة للمؤسسة.
 - الخط الكبير بين مفهوم التعاقد من الباطن واستراتيجية التعهيد.
- 1-5 تكاليف الصيانة الخارجية بالمركب المنجمي للفوسفات:

تأتي عملية التخفيض من التكاليف على رأس سلم المزايا المنتظرة من عمليات التعهيد إلى مورد خارجي لذا سوف نقوم بتقديم معطيات أولية لتكاليف الصيانة والموازنات السنوية المقابلة لها.

جدول رقم 09: أثر تكاليف الصيانة الخارجية على حجم الإنتاج

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
تكاليف الصيانة الكلية	560380000	571424000	790061000	882162000	910130000
كمية الإنتاج (طن)	1112300	1248100	1350700	1205350	1811800
موازنة الصيانة	51212000	65721000	73988000	83712000	101464000

المصدر: مصلحة مراقبة التسيير (إدارة المركب)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين كمية الإنتاج وتكاليف الصيانة حيث كل ما زادت كمية الإنتاج زادت تكاليف الصيانة، وهذا راجع إلى عمر الآلات، حيث تكون تكلفة الصيانة منخفضة ومحدودة في بداية حياة الآلات وتتزايد تدريجياً مع زيادة العمر الخاص بها. كما نلاحظ في سنة

2020 تتناقص كمية الإنتاج مع تراجع طفيف في تكلفة الصيانة مقارنة بالسنوات السابقة وذلك راجع إلى (covid 19).

وأما بالنسبة لسنة 2021 نلاحظ زيادة كبيرة في الإنتاج مع زيادة تكاليف الصيانة وهذا راجع إلى تجديد الآلات والمعدات.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسة لها القدرة على إعداد موازنة الصيانة بانحرافات ضعيفة، مما يدل على أن هناك تنسيق بين قسم الصيانة ومصلحة مراقبة التسيير، وهذا من خلال التقارير المرفوعة من القسم التقني إلى إدارة المركب.

2-5 الفصل بين تكاليف الصيانة الثابتة والمتغير:

من المهم جدا الفصل بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة لمعرفة مدى استعادة المؤسسة من عمليات التعهيد وحتى نستطيع أن نعرف كيفية تأثيره في تحويل جزء معتبر من التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة **Variabilisation des couts** حيث سهل معها التحكم من حيث التخفيض والإدارة من حيث تحمل المسؤوليات.

جدول رقم 10: الحدود الدنيا والقصى لتكاليف الصيانة وحجم النشاط

الأقصى	الادنى	
1811800	1112300	حجم الإنتاج(طن)
910130	560380	تكاليف الصيانة (Kda)

المصدر: من إعداد الطلبة

نعلم أن: التكاليف الكلية = التكاليف المتغيرة + التكاليف الثابتة

$$Y=ax+b$$

$$910130=a(1811800)+b.....(1)$$

$$560380=a(1112300)+b.....(2)$$

بطرح المعادلة (1) من (2) نجد:

$$350135=699500a$$

$$a=0.5$$

وبالاستعاضة عن قيمة a في المعادلة الأولى نجد:

$$910130=0.5(1811800)+b$$

$$910130=905900+b$$

$$b=4230Kda$$

وبالتالي يمكن الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة على النحو التالي:

جدول رقم 11: الفصل بين تكاليف الصيانة الثابتة والمتغيرة

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
حجم الإنتاج(طن)	1112300	1248100	1350700	1205350	1811800
تكاليف الصيانة الكلية	560380	571424	790061	882162	910130
تكاليف الصيانة الثابتة	4230	4230	4230	4230	4230
تكاليف الصيانة المتغيرة	556150	567194	785831	877932	905900
التكلفة المتغيرة للوحدة	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
نسبة التكاليف الثابتة إلى الكلية	%0.75	%0.74	%0.53	%0.47	%0.46

المصدر: انطلاقاً من المعطيات السابقة

حيث: $\text{التكلفة المتغيرة للوحدة} = \frac{\text{التكلفة المتغيرة الإجمالية}}{\text{كمية الإنتاج}}$

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة التكاليف الثابتة من التكاليف الكلية للصيانة سنة 2019 تقدر بـ 0.75% ثم أخذت في التناقص إلى أن وصلت إلى 0.46% سنة 2021، وهذا عمل لم تكن المؤسسة أن تنجزه أو بقيت معتمدة على مصادرها الداخلية (Internalisation) في كامل أنشطتها خاصة بالصيانة، ويعود السبب الرئيسي في ذلك إلى الانتقال أو التحول الجزئي للعمالة من المؤسسة إلى المتعهد الخارجي.

3-5 التعهيد وأثره على مردودية المؤسسة:

بالاعتماد على أهم حسابات التسيير المستخرجة من جداول حسابات النتائج للسنوات 2017-

2021 سوف نحاول إبراز مدى استفادة المؤسسة من هذه الاستراتيجية.

جدول رقم 12: أهم حسابات التسيير للمركب

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
رقم الأعمال	6352000	7179000	7613000	7532915	10195000
القيمة المضافة	4622651	5099523	5491376	5140092	8430549
مصاريف العمال	1526331	1441848	1820430	1936344	2009486
الإهلاكات	1106235	970224	882075	791197	1325768
النتيجة	2412516	2534961	2353120	2767789	4951081

المصدر: مصلحة المحاسبة العامة (إدارة المركب)

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

حققت المؤسسة ارتفاع كبير في المبيعات خلال سنة 2021 مقارنة بسنة 2020 مع زيادة أيضا في النتيجة خلال سنة 2021، وهذا لعدة أسباب ومن أهمها المتعهد الخارجي الذي يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة والجدير بالذكر في هذا الجدول، هو أنه بالرغم من ارتفاع المبيعات في سنة 2019 مقارنة بسنة 2018، إلا أن النتيجة انخفضت وذلك راجع إلى مخصصات التكاليف الواجب توزيعها على عدة دورات باعتبار أن هناك جزء معتبر من المعدات والورشات في سنواته الأخيرة من العمل وبالتالي يحتاج إلى إصلاحات كبرى، الأمر الذي يفسر أن سبب انخفاض النتيجة هو أعباء خارج الاستغلال وليس المتعهد الخارجي.

وبتحويل الجدول السابق إلى نسب ومؤشرات ذات دلالة يمكن استغلال النتائج التالية:

جدول رقم 13: أهم المؤشرات المالية

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
القيمة المضافة إلى رقم الأعمال	%73	%72	%73	%69	%83
الاهتلاكات إلى القيمة المضافة	%24	%20	%17	%15	%16
مصاريف العمال إلى القيمة المضافة	%34	%29	%34	%38	%24
نسبة هامش الربح = النتيجة إلى رقم الأعمال	%38	%36	%31	%37	%49

المصدر: انطلاقا من المعطيات السابقة

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

- حققت المؤسسة أعلى نسبة للقيمة المضافة إلى رقم الأعمال سنة 2021، حيث كل 1da من رقم الأعمال يحقق قيمة مضافة تقدر ب: 0.83da وهي نسبة معتبرة؛

- سنة 2019 حققت المؤسسة انخفاض يقدر ب: 31% من رقم الأعمال رغم أن القيمة المضافة تمثل 73% من رقم الأعمال، وبالمقارنة مع نسبة 2021 فالمؤسسة حققت ربحا يقدر ب: 49% من رقم الأعمال وهذا ما يدل دلالة واضحة على أن أثر التعهيد إلى المتعهد الأجنبي ببعض أنشطة الصيانة في ربحية المؤسسة والسبب كما هو واضح في الجدول أن نسبة مصاريف العمال إلى القيمة المضافة ب: 34% الأمر الذي يدل على أن كتلة الأجور لها دور في ربحية المؤسسة مقارنة ب: 24% في سنة 2021؛

- إن المؤسسة أصبحت تستعمل تكنولوجيا أكثر تقدما ابتداء من سنة 2020 من طرف متعهدين خارجيين (شركات صيانة خاصة جزائرية) بالإضافة إلى المتعهد الأجنبي سنتي 2020 و 2021 ، وهذا من خلال نسبة الاهتلاكات الضعيفة مقارنة بالقيمة المضافة، خاصة في السنة الأولى (2017) التي انتقلت فيها من الاعتماد على المصادر الداخلية إلى الاستعانة بمصادر خارجية؛

- الزيادة الملحوظة في رقم الأعمال خاصة في السنة الأخيرة (2021) وهذا إن دل على شيء فإنما على الطلب المتنامي على هذه المادة محليا وعالميا.

جدول رقم 14: حساب المردودية المالية

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
النتيجة	2412516	2534961	2353120	2767789	4951081
الأموال الخاصة	1114400000	827300000	894600000	740400000	1154400000
المردودية المالية	0.0002	0.0003	0.0002	0.0003	0.0004

المصدر: انطلاقا من المعطيات السابقة

في سنة 2017 بلغت المردودية المالية 0.0002، وهذا يعني أن كل 1 دج مستثمر حقق ربح يقدر ب: 0.0002 دج، أما في السنوات الموالية فنلاحظ ارتفاع معدل المردودية المالية حيث وصل إلى 0.0004 سنة 2021 مما يدل على أثر عمليات التعهيد إلى مردودية المؤسسة.

وبمقارنة النتيجة بالكمية المنتجة نجد:

جدول رقم 15 : مردودية الكميات المنتجة

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
النتيجة	2412516	2534961	2353120	2767789	4951081
الكمية المنتجة	1112300	1248100	1350700	1205350	1811800
مردودية الطن المنتج=النتيجة/الإنتاج	2.16	2.03	1.74	2.29	2.73

المصدر: انطلاقا من المعطيات السابقة.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

أنه رغم الارتفاع الكبير في الكمية المنتجة والنتيجة خلال سنة 2021 إلا أن نسبة مساهمة الطن الواحد في النتيجة يقدر بحوالي: 2.73، وأما في سنة 2019 التي شهدت أقل نسبة مردودية مقارنة بالسنوات الأخرى وتقدر ب: 1.74، وهذا رغم أن النتيجة والكمية المنتجة أقل مقارنة بسنة 2021، وهذا نظرا لأسعار الفوسفات في هذا الجدول أدناه.

جدول رقم 16: سعر البيع للطن الواحد من الفوسفات (دج/طن)

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
Réel(DA/T)	5948.00	5561.00	5966.00	6309.00	543.00

المصدر: مصلحة مراقبة التسيير (إدارة المركب)

أما إذا تمت مقارنة تطور تكاليف الصيانة مع التطور الحاصل في القيمة المضافة لمعرفة هل قسم الصيانة مركز تكلفة أم مصدر ربح نجد:

جدول رقم 17: مقارنة تكاليف الصيانة والقيمة المضافة

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
تكاليف الصيانة	560380000	571424000	790061000	882162000	910130000
القيمة المضافة	4622651	5099523	5491376	5140092	8430549
معدل نمو تكاليف الصيانة	-	% 1.97	%38.26	% 11.65	%3.17
معدل نمو القيمة المضافة	-	%10.31	%7.68	% -6.39	%64.01

المصدر: انطلاقاً من المعطيات السابقة

$$\text{حيث: معدل نمو لتكاليف الصيانة} = 100 \times \left[\frac{(\text{تكلفة السنة } n) - (\text{تكلفة السنة } n+1)}{\text{تكلفة السنة } n} \right]$$

ونفس الشيء بالنسبة لمعدل نمو القيمة المضافة:

من الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع كبير في تكاليف الصيانة سنة 2019 بمعدل 38.26% مما أدى الى انخفاض معدل نمو القيمة المضافة بمعدل 7.68% مقارنة بسنة 2018 وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على إخراج نشاطها المتعلق بالصيانة إلى المتعهد الخارجي أما بالنسبة لسنة 2020 و2021 نلاحظ تراجع في معدل نمو تكاليف الصيانة وأيضاً مع تراجع معدل نمو القيمة المضافة خاصة في سنة 2020 بمعدل -6.39% على عكس السنة الأخيرة (2021) التي كان معدلها 64.01% وهذا ملحوظ في نمو القيمة المضافة وهذا ما يعكس تطور المؤسسة في التقليل من تكلفة الصيانة مع المتعهدين الخارجيين مما ينتج عنه الزيادة في معدل نمو القيمة المضافة.

6- التعهيد وإنتاجية المؤسسة:

يحقق قياس الإنتاجية فوائد مهمة تحتل مكانا مرموقا في علم الاقتصاد لأنها يمكن أن تكون مؤشر للنمو الاقتصادي، ومقياسا للكفاءة الاقتصادية وعاملا مهما في تحديد الأسعار والأجور. والإنتاجية ببساطة هي انتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة بمجهود وموارد أقل، مما يجعل السلعة أكثر قدرة على منافسة مثيلاتها في السوق.

1-6 إنتاجية العمل:

إنتاجية العمل هي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها (الإنتاج) وكمية عنصر العمل المستعملة في ذلك وتعتبر مقياس إنتاجية العمل أحد مقاييس الإنتاجية الجزئية الشائعة الاستخدام وبأخذ كمية العمل بالساعات في المركب المنجمي للفوسفات نجد:

جدول رقم 18: إنتاجية عنصر العمل

2021	2020	2019	2018	2017	السنوات
1811800	1205350	1350700	1248100	1112300	حجم الإنتاج
952	1149	914	880	830	عدد عمال قسم الإنتاج
7311360	8824320	7019520	6758400	6374400	كمية العمل بالساعات و 24 ساعة × 320 يوم
5300	9600	11000	12178	13080	عدد ساعات التوقف
7306060	8814720	7008520	6746222	6361320	عدد ساعات العمل الفعلية
0.24	0.13	0.19	0.18	0.17	إنتاجية عنصر العمل: كمية الإنتاج/كمية العمل

المصدر: انطلاقا من المعطيات السابقة

نلاحظ الارتفاع المستمر في معدل الإنتاجية خلال السنوات 2017، 2018، 2019 و2021 وانخفاض ملحوظ سنة 2020، الذي يدل إما على عملية زائدة يجب التخلص منها أو أن المؤسسة لم تستفيد من هذه الاستراتيجية (التعهد) حيث أخرجت جزء من نشاط الصيانة وعهدت به إلى المتعهد الخارجي دون انتقال العمالية إليه، وبالتالي التأثير السلبي على الإنتاجية، حيث كانت من المفروض انتقال جزء من العملية إلى المتعهد الخارجي مع انتقال الأنشطة، إلا فما فائدة التعهد بهذه الأعمال؟

كما نلاحظ الانخفاض المستمر في عدد ساعات التوقف عن العمل بفضل هذه الاستراتيجية التي تأتي أكلها في المدى القصير.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الإنتاجية تتأثر بمجموعة من العوامل أهمها:

- **العوامل العامة:** وهي عوامل تؤثر في المخرجات، ولا يكون للعمال أي دور فيها، مثل مدى توافر المادة الأولية وجودتها، ودرجة الترابط بين القطاعات الاقتصادية...إلخ؛
- **العوامل الفنية:** وهي العوامل التي تكون عادة طويلة الأجل وتؤثر في المخرجات بتأثيرها في كيفية ترقية المدخلات وتنظيمها، فهي من العوامل التي تؤثر في الإنتاجية، حيث يختلف ساعة عمل يقدمها مهندس تختلف عن ساعات العمل يقدمها عامل يدوي غير مؤهل...إلخ.

2-6 إنتاجية رأس المال:

هي نسبة مساهمة عنصر رأس المال في تحقيق الناتج النهائي، وقد يكون من الصعوبة تحديد هذه النسبة ذلك لأن مساهمة رأس المال في الناتج النهائي تترجم في شكل الآلات والأجور والمصروفات المختلفة والمواد ما إلى ذلك من متطلبات تسير المنشأ.

جدول رقم 19: تطور إنتاجية رأس المال المستثمر

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
رأس المال المستثمر	11144000	8273000	8946000	7404000	11544000
كمية الإنتاج (طن)	1112300	1248100	1350700	1205350	1811800
إنتاجية رأس المال (1طن/ك.دج)	0.09	0.15	0.15	0.16	0.15
معدل تطور الإنتاجية	-	%67	%00	%7	%-6.25

المصدر: انطلاقا من المعطيات السابقة

حيث:

$$\text{إنتاجية رأس المال المستثمر} = \frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

$$\text{معدل تطور الإنتاجية} = 100 \times \left[\frac{(\text{إنتاجية السنة } n+1) - (\text{إنتاجية السنة } n)}{\text{إنتاجية السنة } n} \right]$$

الملاحظة الأولى التي تتبادر إلى الذهن مباشرة هي الارتفاع الكبير في إنتاجية رأس المال المستثمر من سنة 2017 إلى سنة 2018 وهذا يدل على أن المؤسسة قامت بإخراج جزء من أنشطة الصيانة وإدارتها للمعهد الخارجي الوطني، حيث انتقلت من 9% إلى 15% أي بمعدل نمو يقدر بـ 67% مقارنة مع سنة 2018، أما انخفاض معدل الإنتاجية لسنة 2020 فمردده كما أسلفنا إلى عوامل أخرى منها (covid19) من جهة ومن جهة أخرى الخوف الذي ينتاب العمال الذين انتقلوا إلى المعهد

الأجنبي على مستقبلهم المهني، وكذا بحكم أن قرار التعهد إلى المتعامل الفرنسي (BMA) لم يكن مدروسا دراسة معمقة، حيث كان القرار سياسيا أكثر منه اقتصاديا حسب مديرية المركب.

3-6 التعهد بالصيانة وجاهزية معدات الإنتاج:

في الجدول الوارد أدناه نقدم جاهزية ورشات قسم الصيانة مع عدم جاهزيتها بالأيام، وهذا بهدف معرفة مدة توقف نشاط الورشة، وبالتالي معرفة مدى استعادة المؤسسة من إخراج جزء من أنشطة الصيانة إلى المتعهد الخارجي.

جدول رقم 20: تطور جاهزية ورشات قسم الصيانة

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
جاهزية الورشة Concassage	%82.58	%96.10	%82.76	%95.07	%97.39
عدم الجاهزية بالأيام	55.74	12.48	55.16	15.77	8.36
جاهزية ورشة Débourbage	%87.49	%90.99	%83.69	%70.92	%91.04
عدم الجاهزية بالأيام	40.03	28.83	52.19	93.05	28.67
جاهزية ورشة Calcination	%63.64	%93.42	%89.60	%95.05	%88.50
عدم الجاهزية بالأيام	116.35	21.06	33.28	15.81	36.8
جاهزية ورشة Séchage	%82.06	%84.23	%85.52	%61.32	%95.68
عدم الجاهزية بالأيام	57.40	50.46	46.33	123.77	13.82
جاهزية ورشة Dépoussiérage	%71.01	%85.34	%77.36	%84.03	%87.23
عدم الجاهزية بالأيام	92.76	46.91	72.44	51.10	40.86

المصدر: مصلحة مراقبة التسيير (إدارة المركب)

حيث تمثل النسب الواردة في الجدول أعلاه عن الدرجة التي تكون فيها العمليات التشغيلية جاهزة للعمل، وهي محسوبة من طرف القسم التقني وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{معدل الجاهزية} = 100 \times \left[\frac{\text{متوسط الوقت بين الأعطال}}{(\text{متوسط الوقت بين الأعطال} + \text{متوسط وقت التصليح})} \right]$$

$$\text{TD} = \left[\frac{\text{MTBF}}{(\text{MTBF} + \text{MTTR})} \right] \times 100$$

$$\text{ومتوسط الوقت بين الأعطال} = \frac{(\text{الوقت الكلي}) - (\text{وقت عدم الإشتغال})}{\text{العطلات عدد}}$$

$$\text{متوسط وقت التصليح} = \frac{\text{مجموع أزمة العطل}}{\text{عدد حالات العطل}}$$

إن درجة الجاهزية المقبولة إذا كانت أكبر أو يساوي (75%) وهذا حسب رئيس قسم الصيانة أما بالنسبة لعدم الجاهزية بعدد الأيام (أنظر الجدول رقم (20)) نلاحظ مايلي:

- انخفاض في عدد أيام عدم الجاهزية خاصة في سنة 2021 وهذا ناتج تطور التعهيد في المؤسسة غرار السنوات السابقة؛

- أما معدل عدم الجاهزية فهم المتمم الجبري للسنة المعطاة، نأخذ مثلا جاهزية ورشة Séchage سنة 2021 تقدر بـ 95.68%.

$$\text{معدل عدم الجاهزية} = (100 - 95.68) = 4.32\%$$

تحول هذه النسبة إلى أيام بضرها في 320 يوم عمل في السنة، نجد عدد أيام الجاهزية في السنة تقدر بـ: 13.82 يوم، كما يمكن تحويل العدد بعد الفاصلة إلى ساعات ودقائق... إلخ.

أي باعتماد القاعدة الثلاثية:

$$100\% \longleftarrow 320 \text{ يوم}$$

$$4.32\% \longleftarrow x \text{ يوم}$$

ولتحليل الجدول السابق، نأخذ في البداية متوسط مدد (جمع مدة) عدم الجاهزية لكل سنة فنجد:

جدول رقم 21: تطور عدم جاهزية قسم الصيانة (الأرقام تعبر عن عدد الأيام)

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
الورشة 1	55.74	12.48	55.16	15.77	8.35
الورشة 2	40.03	28.83	52.19	93.05	28.67
الورشة 3	116.35	21.05	33.28	15.84	36.8
الورشة 4	57.40	50.46	46.33	123.77	13.82
الورشة 5	92.76	46.91	72.44	51.10	40.86
متوسط عدد أيام عدم الجاهزية	72.45	31.94	51.88	59.90	25.7
الإنحراف المعياري	12.48	14.65	12.73	38.46	12.80

المصدر: انطلاقاً من الجداول السابقة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تأثير كبير للمتعهدين الوطنيين والأجانب في جاهزية الورشات حيث أن متوسط عدد أيام التوقف عن العمل هي 72.45 يوم في قسم الصيانة في سنة 2017 مع انخفاض بشكل كبير إلى 25.7 يوم سنة 2021، وهذا راجع إلى المتعهد الخارجي، أما بالنسبة لسنة 2019 و 2020 زاد متوسط عدد أيام عدم الجاهزية إلى 59.90 يوم، وهذا يدل على أن المتعهد الخارجي له أثر كبير في عدم جاهزية الورشات، كما أن الانحراف المعياري لعدد أيام عدم الجاهزية 12.80 يوم سنة 2021 يعتبر الحدود الدنيا مقارنة بالنسب السابقة (2020) مما يدل على التحكم الجيد لهذا المتعهد الأجنبي في مدة التوقف عن العمل.

خلاصة واستنتاجات الفصل التطبيقي:

إن الصيانة لها أهمية كبيرة في المركب المنجمي للفوسفات-جبل العنق- وهي المحرك الرئيسي لنشاطه، وتساعد على تخفيض من حجم التوقعات وزيادة الكميات المنتجة بمستوى الجودة المرغوب فيها، ولهذا فإن المؤسسة قامت بتحسينات على هذا القسم بتعهيد جزء من أنشطتها إلى متعهدين خارجيين ووطنيين وأجانب.

أما ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل هو:

- التعهيد في هذا القسم(الصيانة) ولو بشكل جزئي أدى إلى تطور ملحوظ على مستوى الإنتاج وكذلك الرفع من القيمة المضافة؛
- الرفع من جاهزية وورشات قسم الصيانة؛
- الرفع من مردودية المؤسسة؛
- تعمل إدارة الصيانة بكفاءة جيدة، خاصة عند انتقال جزء من المعدات تحت إدارة المتعهد الأجنبي؛
- انخفاض تكاليف الصيانة وبالتالي تحقيق أقل تكلفة انتاج ممكنة.

خاتمة

خاتمة:

يتمحور بحثنا حول تأثير تبني استراتيجية التعهيد في تحسين الصيانة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة وفي المركب المنجمي-جبل العنق- بصفة خاصة، حيث أن التعهيد عرف في السنوات الأخيرة تطورا كبيرا، من العديد الأنشطة والوظائف والقرارات، وأن التعهيد يحسن أداء وإنتاجية المؤسسة وتسهيل عملها، كما يعمل على التخفيض من التكاليف ويساعد المؤسسة في التركيز على نشاطها الرئيسي.

هذا وقد تم التطرق في الجانب التطبيقي إلى استراتيجية التعهيد بقسم الصيانة، والتي تعتبر من أهم الوظائف التي يعهد بها إلى متعهدين خارجيين، وذلك لتحديد إمكانية أن تكون لاستراتيجية التعهيد دورا في إدارة أعمال الصيانة بكفاءة وفعالية.

1- نتائج اختبار الفروض:

توصل الطالبان أثناء اختبار الفروض إلى النتائج التالية:

- تحقق الفرضية الأولى في شقها الأول متعلق بحدثة استراتيجية التعهيد في المؤسسة وتطبيقاتها الجزئية فهو محقق، وهذا اعتمادا على المعلومات المتحصل عليها من إدارة المركب المنجمي، أما الشق الثاني والمتعلق بمدى تأثير هذه الاستراتيجية على تحسين إنتاجية المؤسسة فهو متحقق أيضا وهذا من خلال الرفع من جاهزية وتحسين إنتاجية العمل ورأس المال...إلخ؛
- أما بخصوص الفرضية الثانية المتعلقة بالمزايا والمخاطر المنتظرة من التعهيد بإدارة الصيانة فهي متحققة كذلك وهذا فقد أثبتت الدراسة تحول جزء كبير من التكاليف الثابتة إلى متغيرة، وهو ما عدا المؤسسة في التحكم في التكاليف، وكذا الارتفاع الكبير في حجم الإنتاج الناتج عن التركيز على النشاط الرئيسي، أما الشرط الثاني المتعلق بتبعية المؤسسة للمورد الخارجي، ودفتر الشروط كآلية للتقليل من هذه التبعية، فقد قننتها نظريات العقد المختلفة هذا نظريا، أما واقعا فلم نستطيع إثبات ذلك بسبب عدم توفير المعلومات؛
- أما بخصوص الفرضية الثالثة المتعلقة بمساعدة استراتيجية التعهيد في تحسين إنتاجية المؤسسة صوميفوص بتخفيض تكاليفها محققة وهذا فقد أثبتتها الدراسة الميدانية.

2- عرض نتائج الدراسة:

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها التطبيقية، توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث، حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:

1-2 نتائج الجانب النظري:

✓ تساهم استراتيجية التعهيد في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال العديد من المزايا التي تتيحها هذه الاستراتيجية مثل تخفيض التكاليف التشغيلية، تحقيق المرونة، تركيز الموارد وعلى الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية والاستفادة من أحسن الكفاءات البشرية المتوفرة في السوق دون الحاجة لتوظيفها؛

✓ تساهم استراتيجية التعهيد في تدعيم تنافسية الدول من خلال المساهمة في زيادة الصادرات وتوفير النقد الأجنبي وكذلك زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة؛

✓ ضرورة التعهيد بالوظائف البعيدة عن النشاط الرئيسي حتى يتسنى للمؤسسة أن تكون لها مجموعة من المزايا التنافسية، على عكس الاعتماد على مصادرها الخارجية (Internalisation) حيث تصبح الوظائف الأخرى أعباء، وباعتبار إدارة الصيانة أحد هذه الوظائف، يمكن الانتقال بها من مركز تكلفة إلى مصدر الربح؛

✓ التحكم في المخاطر وثقافة المخاطر هي المحرك الرئيسي لعصرنة المؤسسات، وهذا من حيث القدرة على التنبؤ ورسم الاستراتيجيات.

2-2 نتائج الجانب التطبيقي:

✓ الانخفاض المتزايد لتكاليف الصيانة الثابتة، وهذا ما يثبت صحة تحويل تكاليف الصيانة الثابتة إلى تكاليف متغيرة، وهي أحد أهداف استراتيجية التعهيد؛

✓ ارتفاع حجم الإنتاج وصادرات المؤسسة من الفوسفات في هذه السنوات التي اعتمدت فيها استراتيجية التعهيد ولو بصفة جزئية، وذا ما يثبت -ولو جزئياً- مدى تفرغ المؤسسة لنشاطها الأساسي واثار ذلك على إنتاجية المؤسسة؛

✓ بداية اعتماد المؤسسة استراتيجية التعهيد بإدارة وإنجاز بعض من أنشطة الصيانة، وهذا بإبرام صفقات مع ممولين خارجيين (وطنيين وأجانب)، لكنها تبقى محدودة؛

✓ انخفاض إنتاجية المؤسسة (إنتاجية العمل، ورأس المال المستثمر)، وهو عكس ما كنا ننتظره من تطبيق هذه الاستراتيجية، لكن السبب جلي، فالاستراتيجية لا يمكن أن نرى نتائجها كاملة إلا إذا اكتملت في التطبيق، لدى نرى تحقق بعض النتائج، كتحويل جزء كبير من التكاليف الثابتة إلى متغيرة.

3- التوصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة، فقد تم اقتراح عدد من التوصيات، التي إذا ما تم أخذها بعين الاعتبار - حسب اعتقاد - الطالبان - من قبل المركب، فإنه من المعتقد أن تنعكس إيجابيا على إدارة الصيانة فيها، وبالتالي على تحسين الإنتاجية، وهذه التوصيات هي:

✓ لا بد أن تدرك الإدارة العليا في مؤسسة مناجم الفوسفاط، أهمية التعهيد بالأنشطة الداعمة خاصة إدارة الصيانة باعتبارها أهم عنصر تكلفة حالي؛

✓ ضرورة التعهيد بالوظائف الثانوية، التي تعتبر عبئا على المؤسسة (وظيفة البستنة، وظيفة الإطعام، وظيفة الأمن، وظيفة التموين والمشتريات)؛

✓ ضرورة إجراء دورات تكوينية في الطرق الحديثة للتسيير، والخروج من بوتقة أن قسم الصيانة يعني مجموعة من المهندسين التقنيين -بعبارة أدق- إلى مجموعة من المهندسين المسيرين.

✓ ضرورة قيام الإدارة العليا في مؤسسة مناجم الفوسفاط بتوفير الدعم اللازم والكافي والالتزام نحو إدارة الصيانة والإيمان بدورها الاستراتيجي؛

✓ ضرورة أن تعمل الإدارة العليا في مؤسسة مناجم الفوسفاط إلى الحد من العقبات والمعوقات التي تحد أو تعيق تطبيق ركائز إدارة الصيانة، وذلك من خلال وضع الآليات والسياسات والبرامج التي تتناسب مع ظروفها وإمكاناتها وطبيعة عملها؛

✓ ضرورة وضع معايير محددة وواضحة في عملية اختيار الممول الخارجي حيث تعتبر هذه العملية من أهم المبادئ التي تركز عليها استراتيجية التعهيد.

4- المعوقات وصعوبات البحث:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث، سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية (الجانب التطبيقي)، وهذه الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي:

- قلة المراجع وخاصة باللغة العربية الشيء الذي زاد الأمر صعوبة؛
- مشكل المصطلحات والترجمة؛
- نقص بعض المعلومات من إدارة المؤسسة خاصة وأن تبني هذه الاستراتيجية هي بشكل جزئي؛
- كما تعتبر المؤسسة أن الاعتماد على هذه الاستراتيجية يكون بإبرام صفقات، وهاته الصفقات تعتبرها الوسيلة ذات السرية، ولا تعلن إلا عن القليل من المعلومات حول هاته الصفقات.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- الكتب باللغة العربية:

1. الدكتور علي سلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
2. الدكتور أحمد يوسف عريقات، الدكتور ناصر "محمد سعود" جرادات، الدكتور أحمد اسماعيل المعاني، إدارة العمليات الإنتاجية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م.

ثانياً- الأطروحات و المذكرات:

1. جمانة محمد محفوظ، دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين أداء المنظمات الحكومية، مذكرة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2014م.
2. عامر اسماعيل عبد الله حديد، تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في إطار عملية التعهيد، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان 2012.
3. زرقي عمار، مسعى للتكليف من المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة " دكتوراه العلوم" جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020م.
4. علاء عماد مطر، استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية وأثرها على جودة الخدمة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2020م.
5. غربي فاطمة الزهراء، إنتاجية العمل، مذكرة ماجستير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر 2007/2008.

ثالثاً- المجلات و الدوريات:

1. شايب حنان، استراتيجية إخراج الأنشطة ودورها في تحسين تنافس الدول- التجربة الهندية - ، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2.

خامساً- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Khalil meftah and Driard Hadad, la décision de l'externalisation , international gouale of importation and Applied studies VOL: 19 Maroc, 2017.

الملاحق

FERPHOS Group
SOMIPHOS-SPA

Comptes consolidés au 31/12/2017

COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2017
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		6 352 000 000,00
Variation stocks produits finis et en cours		134 864 100,00
Production immobilisée		32 020 200,00
Subventions d'exploitation		-
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 518 884 300,00
Achats consommés	-	860 495 400,00
Services extérieurs et autres consommations	-	1 035 737 300,00
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-	1 896 232 700,00
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		4 622 651 600,00
Charges de personnel	-	1 526 331 600,00
Impôts, taxes et versements assimilés	-	13 524 300,00
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		3 082 795 700,00
Autres produits opérationnels		128 414 700,00
Autres charges opérationnelles	-	516 639 700,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	1 106 235 000,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		887 591 000,00
V- RESULTAT OPERATIONNEL		2 475 926 700,00
Produits financiers		881 775 500,00
Charges financières	-	27 717 300,00
VI- RESULTAT FINANCIER		854 058 200,00
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		3 329 984 900,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	229 009 500,00
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 416 665 500,00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-	5 315 690 100,00
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 100 975 400,00
Cessions inter unités (produits)		370 800,00
Cessions inter unités (charges)	-	688 829 500,00
IX- RESULTAT CESSIONS	-	688 458 700,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 412 516 700,00

**FERPHOS Group
SOMIPHOS-SPA**

Comptes consolidés au 31/12/2018

COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2018
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		7 179 000 000,00
Variation stocks produits finis et en cours	-	79 041 800,00
Production immobilisée		3 905 100,00
Subventions d'exploitation		-
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		7 103 863 500,00
Achats consommés	-	854 957 700,00
Services extérieurs et autres consommations	-	1 149 382 200,00
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-	2 004 339 900,00
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		5 099 523 600,00
Charges de personnel	-	1 441 848 600,00
Impôts, taxes et versements assimilés	-	4 984 200,00
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		3 652 690 800,00
Autres produits opérationnels		64 953 900,00
Autres charges opérationnelles	-	174 799 800,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	970 224 500,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		9 876 600,00
V- RESULTAT OPERATIONNEL		2 582 497 000,00
Produits financiers		1 079 767 700,00
Charges financières	-	11 783 700,00
VI- RESULTAT FINANCIER		1 067 984 000,00
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		3 650 481 000,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	264 579 300,00
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 258 461 700,00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-	4 872 560 000,00
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 385 901 700,00
Cessions inter unités (produits)		746 100,00
Cessions inter unités (charges)	-	851 686 300,00
IX- RESULTAT CESSIONS	-	850 940 200,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 534 961 500,00

FERPHOS Group
SOMIPHOS-SPA

Comptes consolidés au 31/12/2019

COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2019
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		7 613 000 000,00
Variation stocks produits finis et en cours		30 018 400,00
Production immobilisée		14 970 600,00
Subventions d'exploitation		-
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		7 657 989 000,00
Achats consommés	-	902 433 600,00
Services extérieurs et autres consommations	-	1 264 178 900,00
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-	2 166 612 500,00
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		5 491 376 500,00
Charges de personnel	-	1 820 430 000,00
Impôts, taxes et versements assimilés	-	3 614 400,00
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		3 667 332 100,00
Autres produits opérationnels		100 624 500,00
Autres charges opérationnelles	-	188 938 800,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	882 075 600,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		5 914 800,00
V- RESULTAT OPERATIONNEL		2 702 857 000,00
Produits financiers		683 444 500,00
Charges financières	-	3 698 100,00
VI- RESULTAT FINANCIER		679 746 400,00
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		3 382 603 400,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	297 359 100,00
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 447 972 800,00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-	5 362 728 500,00
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 085 244 300,00
Cessions inter unités (produits)		171 000,00
Cessions inter unités (charges)	-	732 294 900,00
IX- RESULTAT CESSIONS	-	732 123 900,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 353 120 400,00

COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2020
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		7 532 915 000,00
Variation stocks produits finis et en cours	-	54 156 800,00
Production immobilisée		8 120 800,00
Subventions d'exploitation		-
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		7 486 879 000,00
Achats consommés	-	1 037 795 200,00
Services extérieurs et autres consommations	-	1 308 991 200,00
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-	2 346 786 400,00
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		5 140 092 600,00
Charges de personnel	-	1 936 344 800,00
Impôts, taxes et versements assimilés	-	10 629 600,00
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		3 193 118 200,00
Autres produits opérationnels		28 440 800,00
Autres charges opérationnelles	-	173 986 400,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	791 197 600,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		6 577 600,00
V- RESULTAT OPERATIONNEL		2 262 952 600,00
Produits financiers		1 477 120 000,00
Charges financières	-	16 951 200,00
VI- RESULTAT FINANCIER		1 460 168 800,00
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		3 723 121 400,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	98 124 000,00
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 999 017 400,00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-	5 374 020 000,00
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 624 997 400,00
Cessions inter unités (produits)		522 400,00
Cessions inter unités (charges)	-	857 730 400,00
IX- RESULTAT CESSIONS	-	857 208 000,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 767 789 400,00

COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2021
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		10 195 000 000,00
Variation stocks produits finis et en cours		277 789 500,00
Production immobilisée		1 312 500,00
Subventions d'exploitation		-
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		10 474 102 000,00
Achats consommés	-	879 850 500,00
Services extérieurs et autres consommations	-	1 163 702 250,00
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-	2 043 552 750,00
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		8 430 549 250,00
Charges de personnel	-	2 009 486 750,00
Impôts, taxes et versements assimilés	-	2 714 250,00
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		6 418 348 250,00
Autres produits opérationnels		43 877 250,00
Autres charges opérationnelles	-	293 027 250,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	1 325 768 250,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		10 428 750,00
V- RESULTAT OPERATIONNEL		4 853 858 750,00
Produits financiers		1 239 588 000,00
Charges financières	-	3 822 750,00
VI- RESULTAT FINANCIER		1 235 765 250,00
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		6 089 624 000,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	127 828 500,00
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		11 767 996 000,00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-	5 806 200 500,00
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 961 795 500,00
Cessions inter unités (produits)		403 500,00
Cessions inter unités (charges)	-	1 011 118 000,00
IX- RESULTAT CESSIONS	-	1 010 714 500,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		4 951 081 000,00

FERPHOS Group
SOMIPHOS-SPA

Comptes consolidés au 31/12/2017

BILAN ACTIF

ACTIF	Note	2017		
		Brut	Amortissement	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		86 091 927,02	48 967 979,47	37 123 947,55
Immobilisations corporelles		9 148 612 984,17	3 627 601 930,34	5 521 011 053,83
Terrains		-	-	-
Bâtiments		845 969 264,42	403 110 832,76	442 858 431,66
Autres immobilisations corporelles		8 302 643 718,90	3 224 491 097,58	5 078 152 621,32
Immobilisations en concession		0,86	-	0,86
Immobilisations encours		171 298 434,86	-	171 298 434,86
Immobilisations financières		5 223 346 894,49	-	5 223 346 894,49
Titres mis en équivalence		-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-
Autres titres immobilisés		-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants		5 089 841 915,38	-	5 089 841 915,38
Impôts différés actif		133 504 979,11	-	133 504 979,11
TOTAL ACTIF NON COURANT		14 629 350 240,54	3 676 569 909,81	10 952 780 330,73
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours		967 913 740,27	199 706 961,37	768 206 778,90
Créances et emplois assimilés		1 962 345 858,27	192 235 447,36	1 770 110 410,91
Clients		1 058 995 281,84	192 235 447,36	866 759 834,48
Autres débiteurs		74 980 613,03	-	74 980 613,03
Impôts		827 573 426,61	-	827 573 426,61
Autres actifs courants		796 536,79	-	796 536,79
Disponibilités et assimilés		958 026 269,12	-	958 026 269,12
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-
Trésorerie		958 026 269,12	-	958 026 269,12
TOTAL ACTIF COURANT		3 888 285 867,67	391 942 408,73	3 496 343 458,93
TOTAL GENERAL ACTIF		18 517 636 108,20	4 068 512 318,54	14 449 123 789,66

FERPHOS Group
SOMIPHOS-SPA

Comptes consolidés au 31/12/2018

BILAN ACTIF

ACTIF	Note	2018		
		Brut	Amortissement	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		86 091 927,02	53 471 441,03	32 620 485,99
Immobilisations corporelles		9 148 612 984,32	4 415 418 090,96	4 733 194 893,36
Terrains		-	-	-
Bâtiments		845 969 264,42	462 877 614,12	383 091 650,30
Autres immobilisations corporelles		8 302 643 718,90	3 952 540 476,84	4 350 103 242,06
Immobilisations en concession		1,00	-	1,00
Immobilisations encours		152 458 762,52	-	152 458 762,52
Immobilisations financières		5 137 012 765,42	-	5 137 012 765,42
Titres mis en équivalence		-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-
Autres titres immobilisés		-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants		5 003 507 786,31	-	5 003 507 786,31
Impôts différés actif		133 504 979,11	-	133 504 979,11
TOTAL ACTIF NON COURANT		14 524 176 439,27	4 468 889 531,99	10 055 286 907,28
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours		970 176 198,40	201 969 419,50	768 206 778,90
Créances et emplois assimilés		1 644 202 910,37	155 210 310,23	1 488 992 600,14
Clients		1 061 242 655,87	155 210 310,23	906 032 345,64
Autres débiteurs		40 331 882,99	-	40 331 882,99
Impôts		542 148 581,81	-	542 148 581,81
Autres actifs courants		479 789,70	-	479 789,70
Disponibilités et assimilés		946 368 205,56	-	946 368 205,56
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-
Trésorerie		946 368 205,56	-	946 368 205,56
TOTAL ACTIF COURANT		3 560 747 314,33	357 179 729,73	3 203 567 584,60
TOTAL GENERAL ACTIF		18 084 923 753,60	4 826 069 261,72	13 258 854 491,88

**FERPHOS Group
SOMIPHOS-SPA**

Comptes consolidés au 31/12/2019

BILAN ACTIF

ACTIF	Note	2019		
		Brut	Amortissement	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		86 091 927,02	56 387 958,03	29 703 968,99
Immobilisations corporelles		9 148 612 984,17	5 145 697 681,62	4 002 915 302,55
Terrains		-	-	-
Bâtiments		845 969 264,42	521 206 584,03	324 762 680,38
Autres immobilisations corporelles		8 302 643 718,90	4 624 491 097,58	3 678 152 621,32
Immobilisations en concession		0,86	-	0,86
Immobilisations encours		413 053 537,27	-	413 053 537,27
Immobilisations financières		3 646 622 723,88	-	3 646 622 723,88
Titres mis en équivalence		-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-
Autres titres immobilisés		-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants		3 513 117 744,77	-	3 513 117 744,77
Impôts différés actif		133 504 979,11	-	133 504 979,11
TOTAL ACTIF NON COURANT		13 294 381 172,34	5 202 085 639,64	8 092 295 532,69
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours		907 191 298,88	199 706 961,37	707 484 337,51
Créances et emplois assimilés		2 229 970 757,30	20 302 824,49	2 209 667 932,80
Clients		1 521 721 730,04	20 302 824,49	1 501 418 905,54
Autres débiteurs		40 331 882,99	-	40 331 882,99
Impôts		667 702 808,59	-	667 702 808,59
Autres actifs courants		214 335,68	-	214 335,68
Disponibilités et assimilés		815 834 549,01	-	815 834 549,01
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-
Trésorerie		815 834 549,01	-	815 834 549,01
TOTAL ACTIF COURANT		3 952 996 605,18	220 009 785,87	3 732 986 819,32
TOTAL GENERAL ACTIF		17 247 377 777,52	5 422 095 425,51	11 825 282 352,01

**FERPHOS Group
SOMIPHOS-SPA**

Comptes consolidés au 31/12/2020

BILAN ACTIF

ACTIF	Note	2020		
		Brut	Amortissement	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		60 539 843,08	39 652 012,08	20 887 830,99
Immobilisations corporelles		6 433 304 650,47	3 618 454 609,71	2 814 850 040,76
Terrains		-	-	-
Bâtiments		594 885 586,74	366 512 469,89	228 373 116,84
Autres immobilisations corporelles		5 838 419 063,13	3 251 942 139,82	2 586 476 923,31
Immobilisations en concession		0,60	-	0,60
Immobilisations encours		290 459 247,41	-	290 459 247,41
Immobilisations financières		4 412 974 035,70	-	4 412 974 035,70
Titres mis en équivalence		-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-
Autres titres immobilisés		-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants		4 319 093 334,39	-	4 319 093 334,39
Impôts différés actif		93 880 701,31	-	93 880 701,31
TOTAL ACTIF NON COURANT		11 197 277 776,65	3 658 106 621,80	7 539 171 154,86
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours		637 936 921,37	140 433 935,24	497 502 986,13
Créances et emplois assimilés		1 568 115 436,53	14 276 946,18	1 553 838 490,35
Clients		1 070 074 720,56	14 276 946,18	1 055 797 774,38
Autres débiteurs		28 361 380,12	-	28 361 380,12
Impôts		469 528 615,00	-	469 528 615,00
Autres actifs courants		150 720,85	-	150 720,85
Disponibilités et assimilés		573 694 854,86	-	573 694 854,86
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-
Trésorerie		573 694 854,86	-	573 694 854,86
TOTAL ACTIF COURANT		2 779 747 212,77	154 710 881,42	2 625 036 331,34
TOTAL GENERAL ACTIF		13 977 024 989,42	3 812 817 503,22	10 164 207 486,20

FERPHOS Group
SOMIPHOS-SPA

Comptes consolidés au 31/12/2021

BILAN ACTIF

ACTIF	Note	2021		
		Brut	Amortissement	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		86 091 927,02	56 387 958,03	29 703 968,99
Immobilisations corporelles		9 148 612 984,17	5 145 697 681,62	4 002 915 302,55
Terrains		-	-	-
Bâtiments		845 969 264,42	521 206 584,03	324 762 680,38
Autres immobilisations corporelles		8 302 643 718,90	4 624 491 097,58	3 678 152 621,32
Immobilisations en concession		0,86	-	0,86
Immobilisations encours		413 053 537,27	-	413 053 537,27
Immobilisations financières		6 275 560 346,56	-	6 275 560 346,56
Titres mis en équivalence		-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-
Autres titres immobilisés		-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants		6 142 055 367,45	-	6 142 055 367,45
Impôts différés actif		133 504 979,11	-	133 504 979,11
TOTAL ACTIF NON COURANT		15 923 318 795,01	5 202 085 639,64	10 721 233 155,37
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours		907 191 298,88	199 706 961,37	707 484 337,51
Créances et emplois assimilés		2 229 970 757,30	20 302 824,49	2 209 667 932,80
Clients		1 521 721 730,04	20 302 824,49	1 501 418 905,54
Autres débiteurs		40 331 882,99	-	40 331 882,99
Impôts		667 702 808,59	-	667 702 808,59
Autres actifs courants		214 335,68	-	214 335,68
Disponibilités et assimilés		815 834 549,01	-	815 834 549,01
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-
Trésorerie		815 834 549,01	-	815 834 549,01
TOTAL ACTIF COURANT		3 952 996 605,18	220 009 785,87	3 732 986 819,32
TOTAL GENERAL ACTIF		19 876 315 400,19	5 422 095 425,51	14 454 219 974,68

**FERPHOS Group
SOMIPHOS-SPA**

Comptes consolidés au 31/12/2017

BILAN PASSIF

PASSIF	Note	2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		1 600 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves		7 354 994 086,60
Ecart de réévaluation		-
Ecart d'équivalence		-
Résultat net		2 412 516 700,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		223 494 760,45
Liaisons inter unités		-
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL CAPITAUX PROPRES		11 144 016 026,15
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières		-
Impôts (différés et provisionnés)		52 644 479,07
Autres dettes non courantes		1,00
Provisions et produits constatés d'avance		1 173 592 922,84
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		1 226 237 402,91
PASSIF COURANT		
Fournisseurs et comptes rattachés		195 626 682,24
Impôts		58 583 495,86
Autres dettes		1 824 660 182,50
Trésorerie passif		-
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 078 870 360,60
TOTAL GENERAL PASSIF		14 449 123 789,66

**FERPHOS Group
SOMIPHOS-SPA**

Comptes consolidés au 31/12/2018

BILAN PASSIF

PASSIF	Note	2018
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		1 600 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves		4 261 546 108,91
Ecart de réévaluation		-
Ecart d'équivalence		-
Résultat net		2 534 961 500,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau	-	123 125 760,45
Liaisons inter unités		-
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL CAPITAUX PROPRES		8 273 381 848,46
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières		-
Impôts (différés et provisionnés)		52 644 479,21
Autres dettes non courantes		1,00
Provisions et produits constatés d'avance		2 548 769 245,48
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		2 601 413 725,69
PASSIF COURANT		
Fournisseurs et comptes rattachés		325 487 521,54
Impôts		62 510 295,86
Autres dettes		1 996 061 100,33
Trésorerie passif		-
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 384 058 917,73
TOTAL GENERAL PASSIF		13 258 854 491,88

**FERPHOS Group
SOMIPHOS-SPA**

Comptes consolidés au 31/12/2019

BILAN PASSIF

PASSIF	Note	2019
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		1 600 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves		5 216 907 474,85
Ecart de réévaluation		-
Ecart d'équivalence		-
Résultat net		2 353 120 400,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau	-	223 494 760,45
Liaisons inter unités		-
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL CAPITAUX PROPRES		8 946 533 114,40
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières		943 920,00
Impôts (différés et provisionnés)		52 644 479,21
Autres dettes non courantes		0,86
Provisions et produits constatés d'avance		740 357 540,86
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		793 945 940,93
PASSIF COURANT		
Fournisseurs et comptes rattachés		179 657 539,45
Impôts		72 848 956,91
Autres dettes		1 832 296 800,33
Trésorerie passif		-
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 084 803 296,68
TOTAL GENERAL PASSIF		11 825 282 352,01

**FERPHOS Group
SOMIPHOS-SPA**

Comptes consolidés au 31/12/2020

BILAN PASSIF

PASSIF	Note	2020
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		1 125 120 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves		3 668 529 336,32
Ecart de réévaluation		-
Ecart d'équivalence		-
Résultat net		2 767 789 400,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau	-	157 161 515,55
Liaisons inter unités		-
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL CAPITAUX PROPRES		7 404 277 220,77
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières		663 764,54
Impôts (différés et provisionnés)		37 019 597,78
Autres dettes non courantes		0,60
Provisions et produits constatés d'avance		520 619 422,73
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		558 302 785,66
PASSIF COURANT		
Fournisseurs et comptes rattachés		126 335 181,74
Impôts		51 227 386,50
Autres dettes		2 024 064 911,53
Trésorerie passif		-
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 201 627 479,77
TOTAL GENERAL PASSIF		10 164 207 486,20

**FERPHOS Group
SOMIPHOS-SPA**

Comptes consolidés au 31/12/2021

BILAN PASSIF

PASSIF	Note	2021
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		1 600 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves		5 216 907 474,85
Ecart de réévaluation		-
Ecart d'équivalence		-
Résultat net		4 951 081 000,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau	-	223 494 760,45
Liaisons inter unités		-
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL CAPITAUX PROPRES		11 544 493 714,40
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières		943 920,00
Impôts (différés et provisionnés)		52 644 479,21
Autres dettes non courantes		0,86
Provisions et produits constatés d'avance		740 357 540,86
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		793 945 940,93
PASSIF COURANT		
Fournisseurs et comptes rattachés		179 657 539,45
Impôts		72 848 956,91
Autres dettes		1 863 273 823,00
Trésorerie passif		-
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 115 780 319,35
TOTAL GENERAL PASSIF		14 454 219 974,68