

## المقاربة متعددة المعايير كأداة لتطوير التكيف مع مخاطر التعهيد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

## The multi-criteria approach as a tool for developing adaptation to outsourcing risks in Algerian economic enterprises

زرقي عمار<sup>1\*</sup>، حجاج عبد الرؤوف<sup>2</sup><sup>1</sup>كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة (الجزائر)،<sup>2</sup>كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)،Zergui Ammar<sup>1\*</sup>, Hadjaj abderraouf<sup>2</sup><sup>1</sup>Echahid Cheikh Larbi Tebessi university-Tebessa (Algeria)<sup>2</sup>Kasdi Merbah university (Algeria)

تاريخ الاستلام (Received): 2021/10/14 ؛ تاريخ المراجعة (Revised): 2021/11/20 ؛ تاريخ القبول (Accepted): 2021/11/22

**ملخص:** يتسم سياق التصنيع الحالي بظهور أشكال تنظيمية جديدة مثل التعهيد، والتي يعترف بمزاياها العديدة، في نفس الوقت بعض قرارات التعهيد لا تسيير كما هو متوقع، وتنطوي على مخاطر غير متوقعة. في هذا السياق تسعى هذه الدراسة الى اقتراح طرق ومقاربات في تحديد التكيف الأمثل للمؤسسات الاقتصادية مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجية التعهيد، وهذا من خلال المساعدة التي يمكن ان تقدمها طريقة التسلسل الهرمي التحليلي في تطوير نظام تفاعلي لاتخاذ قرار ملائم قابل للتطبيق اقتصاديا، والمقبول اجتماعيا والمستدام بيئيا، بحثا عن تكاليف أقل، تحسين الانتاجية، الجودة الاعلى، رضا العملاء والتفرغ للانشطة الرئيسية، لذلك تم اعتماد دراسة استبائية مست 13 مؤسسة اقتصادية (عمومية وخاصة) تعهد بنشاط او أكثر لمعهد خارجي وتمثل النسيج الاقتصادي الجزائري. خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتي أكدت أن الشركات لها تكيف مع المخاطر المالية والمخاطر المتعلقة بالعلاقات وكذا المخاطر التقنية أكثر مما هي متكيفة مع بقية المخاطر خاصة في المؤسسات الكبيرة. كما بينت نتائج الدراسة قدرة طريقة AHP على معرفة مدى التكيف مع هاته المخاطر.

الكلمات المفتاح : التعهيد ؛ المخاطر ؛ طريقة التسلسل الهرمي التحليلي ؛ نظام تفاعلي.

تصنيف JEL : D02 ؛ D23 ؛ L22

**Abstract:** The current manufacturing context is characterized by the emergence of new organizational forms such as outsourcing, whose many advantages are recognized, at the same time some outsourcing decisions do not go as expected and involve unexpected risks. In this context, this study seeks to suggest ways and approaches in determining the optimal adaptation of economic institutions to the risks associated with adopting the outsourcing strategy, through the assistance that the analytical hierarchy method can provide in developing an interactive system for making an appropriate decision that is economically viable, socially acceptable and environmentally sustainable. In search of lower costs, improved productivity, higher quality, customer satisfaction and devotion to the main activities, a survey study was adopted that touched 13 economic institutions (public and private) that pledged one or more activities to an external contractor and represented the Algerian economic fabric.

The study concluded with a set of results, which confirmed that companies have adapted to financial and relationship risks as well as technical risks more than they are adapted to the rest of the risks, especially in large institutions. The results of the study also showed the ability of the AHP method to know the extent of adaptation to these risks.

**Keywords:** Outsourcing; risk; AHP; interactive system.

**Jel Classification Codes :** D02 ; D23 ; L22

\* Corresponding author, e-mail: [zerguiammar@mail.com](mailto:zerguiammar@mail.com)

## - | تهيد :

عرفت السنوات بروز أشكال جديدة من المؤسسات تعمل على ربط العديد من العلاقات مع شركاء قد تختلف معهم في الأهداف والحاجات والخصائص، وفي نفس الوقت تنافس وتشارك في إطار الزوج (ربح - ربح) وهذا بفعل التحولات والتغيرات السائدة على الساحة الاقتصادية، وأبرزها عولمة الاقتصاد، وازدياد وتنامي الضغوط التنافسية الناتجة عن الانفتاح الذي تشهده الأسواق العالمية وانعكاساتها في دعم الحالة التنافسية في بيئات الأعمال المختلفة، وكذا التخفيض من دورة حياة المنتج. وضمن هذا السياق المؤسسة مجبرة على النظر ضمن إطار نظام شامل، وليس على أساس أنها كيان معزول.

وفي ظل هذه الحركية ظهر التعهيد (إخراج الأنشطة) ممثلا لعولمة المؤسسات، ماحيا بذلك الحدود المؤسساتية من خلال انتقال الأنشطة والأفراد من مؤسسة إلى أخرى، حيث وجدت المؤسسات نفسها شيئا فشيئا مجبرة - إلى حد كبير - على إعادة التفكير في استراتيجياتها التسييرية الحالية من أجل البقاء وزيادة الإبداع وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة. لهذه الأسباب، يكاد يكون التخصص والتركيز على النشاط الرئيسي هو المخرج الوحيد، وهذا مواكبة للتطورات المستمرة. من هنا برزت استراتيجية التعهيد وأصبحت صناعة مجد ذاتها.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن التعهيد (Outsourcing) يختلف عن المناولة (Subcontracting)، فالتعهيد هو التفويض المستقر والدائم لنشاط كان في السابق ينجز ويدار داخليا إلى متعهد خارجي. هذا التفويض يترجم بانتقال الموارد المادية و/أو البشرية إلى هذا المتعهد الخارجي الذي يأخذ على عاتقه إنجاز النشاط لحساب زبونه في سياق شراكة طويلة الأجل. بالإضافة إلى أن ترجمة التعهيد من الإنجليزية Outsourcing إلى اللغة الفرنسية Externalisation ينم عن الإلحاح على فكرة الحركية الحديثة من الداخل نحو الخارج، ومحو الحدود على جميع الصعد والمستويات.

## 1.1- إشكالية الدراسة :

لم يعد التعهيد كنوع خاص من استراتيجيات التعاون مفهوما غامضا في الجزائر، فالعديد من الأنشطة التي كانت سابقا تنجز وتسير في الداخل في إطار التكامل العمودي ضمن الاقتصاد المركز والمخطط، أضحت اليوم مفوض بما إلى متعهدين خارجيين في إطار التكامل الأفقي، مثل: النقل، البستنة، أعمال التنظيف، أمن المؤسسات...، وأصبحت هذه الاستراتيجية كنوع من التجديد والتطوير بالنسبة للوظائف المخرجة في إطار إعادة الهيكلة المصاحبة لاقتصاد السوق الحر. كما نجد في الأدبيات التسييرية العديد من المصطلحات ذات الصلة : إدارة سلسلة التوريد، التحالفات العمودية والمناولة واسناد المهمات... الخ. إن عدم استقرار المحيط فرض ويفرض على المؤسسات التأقلم مع السلوكيات الجديدة والتعديل العميق في التنظيم من خلال تركيزها على نشاطها الرئيسي والعمليات التي تعمل على خلق القيمة المضافة، وهذا بالتوجه الكبير نحو التعهيد بالأنشطة ذات القيمة المضافة الضعيفة، أو الأنشطة التي تكون تكلفة إنجازها داخل المؤسسة تتجاوز تكلفة شرائها من السوق.

هذه المؤسسات اليوم تعمل ضمن شبكات على مستوى مختلف المتعاملين (الموردين، مقدمي الأوامر، المناولين) ضمن استراتيجية (ربح - ربح). وبالتالي برزت إلى الوجود نوعين من العائلات لـ: [شبكات المؤسسات]، الأولى PME/PMI التي تمارس أنشطة متماثلة أو التي إنتاجها متقارب، والتي تهدف أساسا إلى لعب دور لمواجهة التوزيع الكبير [mass distribution]. ببساطة تقاسم الموارد ذات الكلفة الباهظة. أما النوع الثاني من العائلات، فهو المؤسسات التي تمتلك حرفة مع كفاءات إضافية تسمح لها بفرض شروط إضافية على المتعهدين الخارجيين أثناء القيام بالمناقصة. وبالتالي بروز مؤسسات صناعية جديدة تحافظ على العلاقات فيما بينها وتتعاون ضمن إطار (ربح - ربح) وفي نفس الوقت متنافسة. هذا النوع من المؤسسات اشتغل به الباحثون من حيث إعادة التجميع للعلاقات والتعاون بين المؤسسات، لاسيما فيما يتعلق بالإنتاج المتصل، وتقاسم الموارد والخصص السوقية، انتقال التكنولوجيات وتبادل العاملين والتدريب والتكوين. إن المؤسسات الشبكية تعمل على تحقيق أهدافها من منظور (ربح - ربح)، لكن يجب الأخذ في الحسبان المخاطر الممكن تحملها - خاصة - إشكالية تسيير مخاطر العلاقات بين المؤسسات، وبالتالي ضرورة توضيح مفهوم تأقلم (تكيف) المؤسسات لمواجهة مختلف مخاطر التعهيد، وهي الفكرة الأساسية لهذا البحث، الذي سيحاول الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

ما هي الكيفية المنتهجة من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتكيف مع المخاطر المتعلقة بتبني استراتيجيات التعهيد؟

انطلاقا من هاته الإشكالية نريد أن نطرح في هذا البحث مجموعة من التساؤلات البحثية التي يمكنها التعبير عن إشكالية البحث:

1. كيف يمكن تحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بتبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لاستراتيجيات التعهيد؟
2. هل تختلف درجة مخاطر التعهيد في المؤسسات العمومية عنها في المؤسسات الخاصة؟
3. كيف يمكن إعادة توجيه المؤسسات الزبونة (المخرجة للنشاط) للتكيف مع مخاطر التعهيد في ظل التعاون مع المتعهد الخارجي والتنافس معه في نفس الوقت؟

## 2.1- فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية لهذا البحث تتمثل في أنه: لا توجد منهجية ثابتة لتحديد وتحليل مخاطر التعهيد في ظل التغير السريع والمستمر، بل أن الفعالية الإجمالية للمؤسسات الصناعية تتطلب ديناميكية مستمرة في تحاشي هذه المخاطر أو التكيف معها، وهذا ما يتطلب تكيف مع الخصائص الداخلية لهذه المؤسسات، وأن لكل مؤسسة طرقها في تحاشي مخاطر التعهيد حسب قوة وضعف ارتباطها بالمتعهدين الخارجيين، وحسب كونها ذات طابع عمومي أو خاص.

## - الفرضيات الجزئية

الفرضية الأولى، تتوقف عملية تحديد وتحليل مخاطر التعهيد في المؤسسات الاقتصادية من خلال دراسة تستند إلى حد كبير إلى مراجعة الأدبيات التي تركز على إدارة المخاطر.

الفرضية الثانية: تختلف درجة مخاطر التعهيد في النوعين من المؤسسات من حيث درجة الدعم والحماية من طرف الدولة للمؤسسات العمومية على حساب المؤسسات الخاصة.

الفرضية الثانية، يمكن مساعدة المؤسسات المتنبية لإستراتيجية التعهيد للتكيف مع كل نوع من المخاطر من خلال الأخذ في الحسبان مفهوم المخاطر والأهداف من جهة للتوجيه المستقبلي للمتشرحين للتعهد من أجل التقليل من المخاطر، ومن جهة ثانية إقتراح على المسؤولين وسيلة لإتخاذ قرار مقبول يستخدم لتحسين الأداء.

## 3.1 - منهج وأسلوب الدراسة

لمحاولة الاجابة على التساؤل الرئيسي، وكذا ابراز مخاطر التعهيد وكيفية التكيف معها فقد تم الاعتماد على التوفيق بين المسعى الاستنتاجي ( من خلال مراجعة للأدبيات المتخصصة والمتوفرة -في حدود علم الباحث - التي يمكن أن نبنى عليها أفكار يمكن التحقق منها في الواقع لاحقا ) والمسعى الاستقرائي الناقص ( من خلال الاعتماد على المعايير الميدانية لمجموعة من المؤسسات وجمع البيانات حول مخاطر التعهيد)، وكيف تتأقلم معها هذه المؤسسات، ومن هذا المنطلق سوف نحاول القيام بعملية الذهاب والإياب الدائم - حسب الحاجة - بين التأمل النظري لاستخراج مخاطر التعهيد والمنهجية المتبعة للتأقلم معها أو تحاشيها.

## 4.I- الدراسات السابقة

ففي السنوات الأخيرة أصبح التعهيد الموضوع الرئيسي للعديد من المقالات والدراسات القياسية والبحوث-خاصة في مجال تسيير أنظمة المعلومات-وفي هذا الصدد سوف نستعرض أهم الدراسات التي تناولت التعهيد (إخراج الانشطة)، وذلك من أجل الاستفادة منها في تعزيز الإطار النظري للدراسة الحالية والنماذج التي استخدمتها والنتائج التي توصلت إليها. إلا أن الدراسات التي تناولت مخاطره بصفة عامة قليلة - في حدود علم الباحث- أما الدراسات التي تناولت كيفية تأقلم المؤسسات المخرجة للنشاط مع هذه المخاطر فتكاد تكون نادرة - في حدود علم الباحث - وسوف نحاول تناول أهم تلك الدراسات وفقا لتسلسلها التاريخي وكذا قريبا أو تكملتها لبحثنا على النحو التالي:

- دراسة: Linda Boardman Liu و Paul Berger، بعنوان : Applying the analytic hierarchy Supply Chain Management: An 'process to the offshore outsourcing location decision'. International Journal 13/6 (2008) 435-449

الغرض من هذه الورقة هو إظهار أن هناك مجموعة كبيرة من الأدبيات الأكاديمية التي تدرس نوعيا التعهيد والافشورينغ من منظور ( go / no go ). حيث تبحث الورقة في مسألة "مكانة التعهيد" المعقدة عن طريق تطبيق مقاربة كمية تسمى عملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP).

يدرس المؤلفون قرار 500 شركة حول مكانة الاستعانة بمصادر خارجية وتلخيص عملية الاختيار الحالية التي تستخدمها الشركات. توصل الباحثان الى أربعة نتائج رئيسية: قرار اختيار الموقع هو أحد مكونات قرار اختيار الموردين الخارجيين؛ نموذج AHP يدير بفعالية تعقيد عملية صنع القرار، دمج جميع معايير القرار بشكل متناغم؛ لا هناك طريقة مثل AHP والتي تكون قادرة على دمج كل من المعايير النوعية والكمية في التقييمات، من شأنها تبسيط عملية صنع القرار؛ وتسمح عملية AHP للشركات بالنظر في مجموعة من الخيارات وتحديد الشركات المتساوية في المؤهلات بشكل أساسي. كما توضح الدراسة أن AHP يوفر هذه الفوائد وهو أسلوب فعال لتحليل قرار الاستعانة بمصادر خارجية. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الورقة وصفاً مفصلاً لكيفية تنفيذ طريقة AHP في تحليل القرار باستخدام مثال على ذلك بيانات ومعلومات شركة Fortune 500.

- دراسة (Hanan Sdiri et Mohamed Ayadi; 2012) بعنوان: Innovation et Externalisation des services: une analyse empirique sur donnees d'entreprises tunisiennes

أجريت الدراسة على 108 مؤسسة خدمية تونسية، وكان الهدف من هذه الورقة البحثية هو تحليل كيفية أن علاقات التعهيد تمثل مورد للتجديد والإبداع في المؤسسات الخدمية. كما أشار الباحث إلى أن هذه الدراسة حللت مساهمات التعهيد بأنشطة الخدمات وتطوير الابتكار، وأثبتت الدراسة أن الابتكار يتأثر إيجابياً مع تركيز المؤسسة على نشاطها الرئيسي، خاصة إذا كانت المؤسسة تعمل في بيئة عمل مكثفة المعرفة التي تتضمن أنشطة مثل خدمات الحاسوب، خدمات البحث والتطوير، خدمات الإدارة، الخدمات المعمارية والخدمات الهندسية، وبالتالي تكون المؤسسة أكثر تكيفاً مع التغيرات المتكررة في بيئتها. وهذه البنية التحتية المواتية تسمح للمؤسسة اكتساب الخبرة والمعرفة من المؤسسات المجاورة. ووفقاً لنتائجها، فالمؤسسات لها مصلحة في التعهيد القريب من أجل الاستفادة من مكاسب الإنتاجية والابتكار. وعليه يمكن القول إن مثل هذا النوع من التعهيد يعطي فكرة قوية بما فيه الكفاية عن المؤسسات الأخرى، وبالتالي تكون لها القدرة أن تختار من بين مقدمي الخدمات التي سوف تدير كل أو جزء من نظام المعلومات، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى التركيز على كيفية التنافس من خلال كسب القدرة على التكيف والمرونة والقدرة التنافسية في مواجهة متطلبات واحتياجات السوق.

- دراسة: (Trang Nguyen Thi Thuy, 2014) بعنوان: Analyzing the potentials of outsourced manufacturing and selecting an efficient outsourced manufacturing model- the case of may dai phuc ltd، أطروحة دكتوراه، Lapland university of applied sciences.

طرحت هاته الأطروحة إلى تحليل إمكانات استراتيجية التعهيد واختيار نموذج تعهيد فعال في سياق عملية التصنيع داخل مؤسسة واحدة، وهدفت إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، الأول هو معرفة إمكانية ومرونة المؤسسة قيد الدراسة في تطبيق هاته الاستراتيجية، والثاني مناقشة كيفية تأثير التعهيد الخارجي على الأداء التشغيلي والمالي الحالي للمؤسسة، أما الهدف الثالث فهو دراسة نماذج التعهيد الثلاثة الأكثر شيوعاً والتي تستخدم حالياً من قبل مصنعي الملابس الوطنيين واكتشاف أثرها على كفاءة المؤسسة. توصلت الدراسة إلى أن التعهيد الخارجي يعزز الأداء المالي والتشغيلي الحالي للمؤسسة من خلال تقليل التكلفة، تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة ونقص وقت دورة الأداء وتوفير المرونة، بالإضافة إلى ذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات لمساعدة المؤسسة في اتخاذ قرار التعهيد.

اعتمدت هاته الأطروحة على دراسة الأدبيات النظرية المستعملة في هذا البحث من حيث التأصيل النظري لبعض المفاهيم، إلا أنها عالجت الجانب الإيجابي من استراتيجية التعهيد، أي هل تستفيد المؤسسة من هذه الاستراتيجية أم لا؟، على عكس دراستنا التي تخطت هاته المرحلة واتخذت القرار بالتعهيد، وتدرس مدى تكيف المؤسسات مع المخاطر الممكنة أن تنجر عن تطبيق هاته الاستراتيجية.

- دراسة: Alessio Ishizaka و Cristina López بعنوان: A hybrid FCM-AHP approach to predict impacts of offshore outsourcing location decisions on supply chain resilience .of Business Research (2017), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.050>

أوضح الباحثان أن عمليات التعهيد الدولي البعيد الجارية في سلسلة التوريد معقدة وعالمية وأكثر عرضة للاضطرابات. ومع ذلك، فإن اختيار المورد الجيد من شأنه الحفاظ على مرونة سلسلة التوريد أو حتى تحسينها. وعلى الرغم من هذا التأثير المحتمل الحاسم، فإن هذا الموضوع لا يزال متخلفاً نسبياً من حيث الأدبيات التي تطرقت له. وفقاً لذلك، تقترح الدراسة طريقة مقترنة تعتمد على الخرائط المعرفية الضبابية (FCM) وعملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP).

يُظهر النموذج النهائي تأثير القرار المحلي في عملية الاستعانة بمصادر خارجية في الخارج على مرونة سلسلة التوريد. علاوة على ذلك، فهو يتيح محاكاة سيناريوهات المواقع بمرور الوقت وذلك من خلال عملية الاستدلال. وتنبأت عمليات المحاكاة بتأثير ثلاثة مواقع بديلة على القدرات المطلوبة في سلسلة التوريد المرنة. كما يكشف تحليل الحساسية للنتائج أن موقعاً واحداً من شأنه تحسين مرونة سلسلة التوريد، في حين أن المواقع الأخرى ستلحق الضرر به. يعزز تحليل FCM-AHP فهم الأكاديميين والممارسين حول أهمية معايير المواقع وتأثيرها في قدرات مرونة سلسلة التوريد.

أثبتت الدراسات أن عدد عقود التعهيد ترتفع مع مرور الزمن، وأن غالبية العقود معالجة بمنظور ساكن (نظرية تكاليف الصفقة ونظرية الموارد) بينما العلاقة بين المؤسسة المخرجة للنشاط والمعهد الخارجي تتطور بمرور الزمن، وإن لهذه الاستراتيجية مجموعة من المخاطر

الواجب التعامل معها بطريقة أو بأخرى حسب طبيعة الأنشطة المخرجة، لا سيما وان التمهيد عرف في الاونة الاخيرة تطورات كبيرة وأصبح له سوق خاص به.

نستنتج من الدراسات السابقة أن إستراتيجية التمهيد تسمح للمؤسسات بالانتقال من منطق الإستثمار إلى منطق التشغيل، وأن الابتكار يتأثر إيجاباً مع تركيز المؤسسة على نشاطها الرئيسي، خاصة إذا كانت المؤسسة تعمل في بيئة مكثفة المعرفة أين يكون قرار التمهيد مسألة بقاء أو فشل. كما خلصت غالبية هاته الدراسات إلى أن قرار التمهيد من عدمه رهن الموازنة بين المزايا المنتظرة والمخاطر المرتبطة بهاته الاستراتيجية، ويبقى المشكل المطروح في كيفية إدارة المخاطر عن طريق التكيف معها، وما هي الطرق والمقاربات التي يمكن انتهاجها في هاته الإدارة.

### 5.I- التمهيد والمفاهيم المشابهة

- أ. تعريف التمهيد ( Outsourcing ): عملية التفويض بنشاط وإدارته كان في السابق مضمون من طرف المؤسسة إلى مورد أو متعهد خارجي<sup>1</sup> وبالتالي يتميز التمهيد بثلاث خصائص وهي:
- ✓ النشاط مضمون مسبقاً من طرف المؤسسة المخرجة للنشاط؛
  - ✓ النشاط المخرج يترافق عادة مع انتقال الأصول (موارد مادية وبشرية)، وبالتالي التأثير على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
  - ✓ العلاقة بين المؤسسة المخرجة للنشاط والمتعهد الخارجي علاقة طويلة ومتوسطة الأجل، مع فرضية وجود التناوب، أي إمكانية انجاز العمل بوسائل المؤسسة.

### ب. التمهيد والمناولة ( Outsourcing and Subcontracting )

تعرف المناولة بأنها النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج أو عدة مركبات تسمى القطع لحساب المؤسسة التي تعطي الأوامر، وحسب الخصائص التقنية التي تحددها تبعاً للنتيجة الصناعية المراد الوصول إليها. وهذا التعريف يحدد نوع النشاط الذي تطبق فيه المناولة ويبرز أن الإنتاج يتم حسب خصائص تحددها المؤسسة التي تعطي الأوامر وليس المناول، كما أن النتيجة تحدد مسبقاً، ومن هنا يمكن إبراز الفروق الأساسية بين المفهومين في النقاط التالية:

- التمهيد خاص بالأنشطة التي كانت تنجز وتسير فيم مضي داخلياً، على عكس المناولة التي تكون للأعمال التي لم يسبق للمؤسسة أن أنجزتها، كما تجدر الإشارة إلى أنه في يمكن أن تقوم المؤسسة بالمناولة لمنتج ينجز ويسير داخل المؤسسة في حدود تلبية الطلب<sup>2</sup>؛
- المناولة تفرض الالتزام بالموارد، حيث يقوم المورد بالمساهمة بالموارد، والمؤسسة الزبونة تدير الأنشطة التي تمت مناولتها، على عكس التمهيد الذي يفرض الالتزام بالنتيجة، أي المورد يساهم بالموارد ويضمن في نفس الوقت تسيير الأنشطة المخرجة؛
- التمهيد يمكن أن يصل إلى درجة الشراكة بين المؤسسة الزبونة والمورد الخارجي -خاصة بالنسبة للتمهيد الاستراتيجي - على عكس المناولة التي تنتهي بانتهاء المشروع.

### ج. التمهيد والتعاون المشترك ( Outsourcing and Co-contracting )

ويطلق عليه كذلك من جانب آخر اسم الإنتاج المشترك (Co-production)، ويرتكز هذا المفهوم على تسيير مجمع، يمكن أن يأخذ مثلاً شكل مجمع المصالح الاقتصادية، حيث يهدف هذا المجمع إلى إنجاز أعمال خاصة يطلبها السوق، هذه المؤسسات مجتمعة تشكل فيما بينها شراكة، ويعملون لنفس الهدف ويتقاسمون مسؤولية الانجاز، وواحدة من هذه المؤسسات المكونة للمجمع يمكن تنصيبها مسؤولة على بقية المؤسسات كمؤسسة أساسية لهذا المجمع<sup>3</sup>.

### د. التمهيد وتقليص الحجم ( Outsourcing and Downsizing )

ترتكز عملية تقليص الحجم على الجانب الاجتماعي للمؤسسة من حيث تخفيض اليد العاملة وتقليص حجم المؤسسة، ويتمثل تقليص الحجم في التخلي النهائي عن جزء من أفراد المؤسسة أو معادها باعتماد التنازل، حيث تنتهي العلاقة مباشرة مع المورد بعد ابرام العقد. بينما العلاقة لا تنتهي بالنسبة للعميلة التمهيد، حيث تبقى تابعة للمتعهد الخارجي في النشاط أو الوظيفة التي أخرجتها<sup>4</sup>.

### 6.I- المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجية التمهيد

مزايا التمهيد لا يمكنها أن تجعل العين غير مبصرة للمخاطر التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة جراء ممارسة استراتيجيات التمهيد المختلفة، فالمؤسسات تتطور في فضاء دائم التعقيد والتغير، ومليء بالمخاطر المتنوعة والمتعددة، حيث تتأثر جميع وظائف المؤسسة بهذه الاستراتيجية. وبالتالي فالتمهيد بوظيفة أو نشاط إلى متعهد خارجي ليس بالقرار السهل، لذلك على المؤسسة أن تكون على دراية واسعة بالمخاطر التي يمكن أن تعرقل السير الحسن لأنشطتها. بصفة عامة تختلف هذه المخاطر من باحث إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى، والتي قد تنتج من المتعهدين،

من البيئة الداخلية او الخارجية، او من قدرة المؤسسة، وتحدد هذه المخاطر مجموعة كبيرة من العوامل. ويمكن اختصار مخاطر تبني هذه الاستراتيجية في الجدول رقم 1.

## II - الطريقة والأدوات :

في هذا الجزء من الدراسة، تم وصف العينة المستهدفة، وكذا طرق جمع البيانات، ومصادرها، والاداة المستخدمة. بالإضافة الى ذلك، تحديد أساليب التحليل الاحصائي المتبعة، ليتم في الاخير قياس ثبات أداة الدراسة والتأكد من مدى مصداقيتها، ومدى الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات، واستخلاص النتائج التي يمكن أن يعتمد عليها في الواقع العملي.

### 1.1.1 - منهجية الدراسة التطبيقية

#### - مصادر المعلومات الأولية:

من أجل دراسة تأثير المتغيرات التابعة في المتغير المستقل، تم اعتماد استبيان تم تحكيمة من طرف متخصصين في هذا الميدان، ليتم تفرغهم باستخدام برمجية " الحاسب الخبير - Expert choice وتحليله واختبار مدى صحة الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة بغرض الوصول الى نتائج ذات دلالة.

#### - مصادر المعلومات الثانوية:

بهدف الامام بمختلف جوانب الموضوع، وواقع استراتيجية التمهيد في الشركات الجزائرية، فقد تم التطرق الى مجموعة معتبرة من الدراسات الاكاديمية والتقارير التي تناولت في مضمونها مدى فعالية هذه الاستراتيجية وكيفية تحاشي مخاطرها والاستفادة من مزاياها، وكذا الوقوف على الواقع العملي وآفاق التطوير.

#### - خصائص عينة الدراسة:

تم الاسترشاد في اختيار مجتمع الدراسة بمعايير رئيسية لمجموعة من المؤسسات الجزائرية التي تعتمد استراتيجيات التمهيد بصورة او بأخرى، وتعمل في مختلف مجالات قطاع النشاط الاقتصادي، حيث يتكون مجتمع الدراسة من 13 مؤسسة انتاجية (صناعية وخدمية) تعمل في عدة مناطق وتشكل النسيج الصناعي من حيث الوظائف المتعهد بها (أنظر الجدول رقم 3) على مستوى منطقة الجنوب الشرقي الجزائري. أحري توزيع الاستبيان وجمعه على مدى 12 شهر، حيث تم استلام اخر استبيان 15 مارس 2021، وبمجرد أن تم جمع معظم الاستبيانات والتي كان عددها 20 من بين 30 استبيان، كما أنه تم رفض 7 استبيانات نظرا لتناقض البيانات المحصلة، والجدول رقم 2 يبين خصائص عينة الدراسة.

#### - أداة الدراسة:

بغرض التحقق من مدى صدقية أداة الدراسة، قمنا باعداد استبانة أولية، ليتم بعد ذلك عرضها على خمسة أساتذة محكمين وخمسة خبراء من الشركات محل الدراسة، حيث تم الاستجابة لملاحظاتهم وتوصياتهم، ليتم وضعها في صورتها النهائية، وتوزيعها على أفراد العينة المستهدفة، وتم تقسيم الاستبانة الى ما يلي:

- القسم الاول: يتضمن هذا القسم من الاستبانة، معلومات أولية وشخصية عن المستجوب وعن الشركة التي يعمل بها من خلال اسم الشركة وشكلها القانوني، السن، الجنس، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة وعدد سنوات الخبرة (الجدول 4)
  - القسم الثاني: يحتوي على مجموعة من المحاور لتوضيح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع على النحو التالي:
    - ✓ المستوى الأول: تحديد الهدف من الدراسة بمعرفة المشكل المطروح، والذي يكون في أعلى مستوى هرمي، وبالنسبة لدراستنا هذه يتمثل في: البحث عن تكيف (تأقلم) فعال من أجل الحد من المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجية التمهيد.
    - ✓ المستوى الثاني: مقارنة المعايير مع الهدف المسطر في المستوى الاعلى، وهذه المعايير تتمثل في المخاطر المختلفة
    - ✓ المستوى الثالث: مقارنة البدائل ALT مع كل معيار، حيث كانت صياغتها بناء على نتائج تقييم الاداء من طرف خبراء اكاديمين ومتخذي القرار في المؤسسات المبحوثة.
- والهدف من هذه التحليلات هو تحديد أفضل معيار وأفضل بديل مقارنة بالمستوى الهرمي الأعلى.

#### - قياس الاستبانة

تم اعتماد مقياس " Saaty " وهي تقنية مؤشر الافضلية النسبية لتأسيس الافضليات النسبية لمختلف قناعات المدراء مدى توافق المخاطر مع الهدف الرئيسي من جهة ، وكذا مدى توافق المعايير من جهة اخرى. حيث تم اعتماد مقياس من 9 نقاط يتراوح من 1 (أفضلية متساوية) إلى 9 (أفضلية مطلقة).



## 2.11- أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة

- التحليل الهرمي المتعدد (AHP): تستخدم لاتخاذ القرار واختيار البديل الامثل من بين عدة بدائل؛
- اختبار ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة واتساقها وموثوقيتها، ومدى ارتباط العناصر الموجودة في كل محور من محاور الاستبيان، حيث كلما اقتربنا من ألفا كرونباخ، زادت الموثوقية الداخلية
- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة تكرار فئات المتغيرات من أجل وصف عينة الدراسة؛
- الوسط الحسابي: من أجل قياس متوسط الاجابة عن اسئلة الدراسة وترتيب فقرات الاستبانة من حيث درجة الموافقة أو الرفض.

## 3.11- عرض طريقة Analytical Hierarchy Process (AHP)

عملية التسلسل الهرمي التحليلي هي طريقة قرار متعددة المعايير تستخدم الهياكل الهرمية لتمثيل مشكلة ثم تطوير أولوياتها على شكل بدائل مبنية على حكم المستخدم (Saaty, 1980) حيث يتضمن إجراء AHP ست خطوات أساسية (Lee et al; 2008) <sup>5</sup>: تحديد المشكلة غير المهيكلة؛ تطوير التسلسل الهرمي لـ AHP؛ المقارنة الزوجية؛ تقدير الأوزان النسبية؛ تحقق من الاتساق؛ الحصول على التصنيف العام.

تم تطوير طريقة AHP (عملية التسلسل الهرمي التحليلي) من طرف (Saaty;1980) <sup>6</sup> بهدف المساعدة في اتخاذ القرار في البيئات المعقدة. من خلال المقارنات الزوجية وآراء الخبراء، يتم تطوير مقاييس الأحكام المطلقة التي توضح مدى سيطرة عنصر واحد على الآخر فيما يتعلق بسمة معينة (Saaty;2008) <sup>7</sup>.

في السنوات الأخيرة، تم استخدام برنامج AHP في أكثر الأنشطة تنوعاً، ووفقاً لـ (Vaidya and Kumar;2006) <sup>8</sup>، فإنه يبرز بشكل خاص في مجالات التعليم والهندسة والحكومة والصناعة والإدارة والتصنيع والعلوم الاجتماعية والسياسية والرياضات. كما حدد (Timor and Sipahi; 2010) <sup>9</sup> استخداماً واسعاً لبرنامج AHP في قطاعات مثل: الصناعات، والإدارة البيئية، والزراعة، والطاقة، والنقل، والبناء المدني، والطاقة، والمستشفيات، والتعليم، والخدمات اللوجستية، والأعمال التجارية الإلكترونية، وتكنولوجيا المعلومات، والبحث والتطوير، والاتصالات الإلكترونية، البنوك، الإدارة الحضرية، الصناعة العسكرية، الحكومة، النقش، السياحة، علم الآثار، صناعة التدقيق والتعدين.

تم شرح عملية الـ AHP من قبل (Peniwati and Saaty; 2007) <sup>10</sup>، الذين يدافعون عن أن هذه الحقيقة المتمثلة في الاستخدام الواسع لطريقة التسلسل الهرمي ترجع أساساً إلى بساطة التطبيق والاستخدام، والمرونة الكبيرة والقدرة على الاندماج مع التقنيات الأخرى. يذكر (Subramanian and Ramanathan; 2012) <sup>11</sup> أن استخدام هذه الأداة يعمل على بناء نموذج هرمي مقسم إلى أربع مراحل بعد تحديد المشكلة وتطويرها، حيث تعتمد الأولى على هيكل المشكلة في رابط هرمي، ويتم دمج موضوع المشكلة في اتخاذ القرار الدقيق في عناصر تعتمد على خصائصها المشتركة في نموذج هرمي بمستويات مختلفة، مقسمة إلى أهداف ومعايير وبدائل. في الخطوة الثانية، يجب إجراء المقارنات الزوجية وبناء المصفوفة، حيث تتم مقارنة العناصر والمستوى فيما يتعلق بعنصر في المستوى الأعلى المباشر. نتيجة المقارنة يتم الحصول على أوزان العناصر التي ستقابل الأوزان النهائية في المستقبل. في هذه المرحلة، يتم الحصول على رأي صانع القرار لمقارنة العناصر. ولتحديد المقارنة، يجب استخدام المقاييس الرقمية، أو المقياس القياسي لنموذج AHP، الذي اقترحه Saaty, Peniwati (2007) <sup>12</sup> (eShang; 2007)، المعروض أدناه في الجدول 5.

في الخطوة الثالثة، يتم تحديد أوزان واتساق المقارنات، والتي يتم حسابها باستخدام طريقة Eigenvector، حيث يتوافق المتجه الطبيعي نفسه مع القيم الرئيسية للحكم وتوفر المصفوفة أوزان العناصر المعنية.

في الخطوة الرابعة والأخيرة، يتم تجميع الأوزان على مستويات مختلفة للحصول على الأوزان النهائية للبدائل، وعندما يتم حساب أوزان عناصر الخطوة 3، يجب تجميعها للحصول على الأوزان النهائية للقرار البدائل، وفي النهاية، ستكون البدائل ذات الوزن الأكبر هي الأفضل.

بعد تنفيذ الخطوات، يقترح [Saaty; 2005] أن يتم حساب مؤشر التناسق لتحديد ما إذا كانت استجابات صانعي القرار متسقة. يتم الحساب بناءً على المعادلة (1):

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \dots \dots \dots (1).$$

حيث CI هو مؤشر الاتساق و n هو عدد المعايير التي تم تقييمها في المصفوفة. في هذا السطر، اقترح Saaty (2005) أيضاً التحقق مما إذا كان IC الموجود مناسباً للمشكلة المدروسة، وبالتالي، قدم معدل الاتساق (CR)، الذي يحدد النسبة بين IC ومؤشر الاتساق العشوائي (RI). يتم حساب CR وفقاً للمعادلة (2):

$$RC = \frac{CI}{RI} \times 100 < 10\% \dots \dots (2)$$

$$RI = \frac{\lambda_{g-n}}{(n-1)} \quad \text{حيث:}$$

لكي يعتبر الحساب متنسقاً، يجادل Saaty (2005) بأن النتيجة يجب أن تكون أقل من 10 % ، على العكس من ذلك ، يجب مراجعة المصنوفة مع رأي صانعي القرار. في سياق الحساب، يقترح المؤلف جدولاً للقيم الثابتة لتحديد RI من عدد المعايير التي تمت دراستها، كما هو موضح في الجدول 6. ويلاحظ في مراحل بناء AHP قدرته على التعامل مع العناصر المعقدة وتصنيفها في نظام من مستويات مختلفة، مما يسهل تفسير واستخدام النتائج، والتي يتم إظهارها من خلال الأولويات.

#### 4.11. أسباب استعمال المقارنة متعددة المعايير

تعمل هذه المقارنة على تحسين شفافية سيرورة القرار، وفي نفس الوقت تعمل على تحديد مسؤوليات متخذي القرارات، ويرى ( Roy; 1998)<sup>13</sup> تميز النهج متعدد المعايير بمخطط تفكير للفهم أو الإدارة داخل النظام ، ولما كان:

- تعدد المعايير هو حيثية من أجل قيادة النظام أو قيادة تطوره؛
- هذه المعايير - على الأقل محلياً - متضاربة؛
- المسؤولية أو التحكم من أجل منح المعايير قيم تتوافق مع مشكل معين متوازن.

يتم تطبيق طريقة التحليل المتعدد المعايير AHP على مستويين: الهيكل الهرمي والتقييم

أ. الهيكل الهرمي: يعكس الهيكل الهرمي لطريقة التحليل المتعدد المعايير الميل الطبيعي لتفكير الافراد، حيث هذا الهيكل الهرمي يوضح المشكلة ويسمح بتحديد مساهمة كل عنصر في القرار النهائي.

ب. المشكلة تقع في أعلى الهرم، أما المعايير والمعايير الفرعية وهي العناصر التي تؤثر في الهدف نجدها في وسط التسلسل الهرمي، كما نجد البدائل في أسفل التسلسل الهرمي. وفي هذه الدراسة، قمنا ببناء ثلاثة مستويات هرمية (الشكل رقم 01)، حيث:

- المستوى الأول: تحديد الهدف من الدراسة بمعرفة المشكل المطروح، والذي يكون في أعلى مستوى هرمي، وبالنسبة لدراستنا هذه يتمثل في: البحث عن تكيف (تأقلم) فعال من أجل الحد من المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجية التعهيد.

- المستوى الثاني: مقارنة المعايير مع الهدف المسطر في المستوى الأعلى، وهذه المعايير تتمثل في المخاطر المختلفة

- المستوى الثالث: مقارنة البدائل ALT مع كل معيار، حيث كانت صياغتها بناء على نتائج تقييم الاداء من طرف خبراء ااكاديمين ومتخذي القرار في المؤسسات المبحوثة.

والهدف من هذه التحليلات هو تحديد أفضل معيار وأفضل بديل مقارنة بالمستوى الهرمي الأعلى.

#### III - النتائج ومناقشتها :

بخصوص النتائج الكلية للاستبيان والخاصة بثلاثة عشر (13) مؤسسة محل الدراسة ، والتي تطبق إستراتيجية التعهيد الجزئي لبعض الانشطة الداعمة ، فكانت وفق الشكل 2 بترتيب تنازلي من أعلى توافق إلى أدنى توافق حسب " الحاسب الخبير Expert choice ، حيث تأتي مؤسسة أنابيب تبسة ، مؤسسة " بلاد الحديدة" ، مؤسسة إسمنت تبسة، مؤسسة النقل عبر الأنابيب ( سوناطراك ) ومؤسسة مناجم الفسفاط في أعلى الترتيب، وذلك من خلال أعلى توافق مع المخاطر المرتبطة بإستراتيجية التعهيد بمعدل 11,7% ، 11,3% ، 10,5% ، 10,4% و 10,2% على التوالي وهذا بحكم أنها مؤسسات كبيرة ، ولها العديد من الأنشطة الداعمة التي يمكن ان تؤثر سلبيا على إنتاجية الأنشطة الرئيسية ، بالإضافة إلى ذلك تعتبر هاته المؤسسات من بين أكبر المؤسسات على المستوى الوطني ، وبالتالي عملت على تعهدها إلى متعهدين خارجيين، وفي نفس الوقت لها العديد من التجارب في تطبيق هاته الإستراتيجية على العديد من الأنشطة ، على خلاف المؤسسات الأخرى فكانت أقل توافقاً مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد ، وهذا بسبب حداثة هاته الإستراتيجية في هاته المؤسسات، وكذا قلة الأنشطة الداعمة ، وبالتالي فهي أقل تطبيقاً لهاته الاستراتيجية ، مما أدى إلى توافق ضعيف مع المخاطر المرتبطة بتبني إستراتيجيات التعهيد يصل الى 4,6% و 4,1% في مؤسسة " سوقرال ' ومصحة ابن حيان.

أما من حيث البدائل، فيمكن تلخيص النتائج الكلية في الشكل 1 والجدول 7 (انظر الملاحق)

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن المؤسسات المستجوبة مقسمة الى ثلاث (3) مجموعات رئيسية:

- المجموعة الاولى: وتتكون من خمسة (5) مؤسسات (مصنع الانابيب، مصنع بلاد الحديدة، اسمنت تبسة، النقل عبر الانابيب ومناجم الفسفاط)، هاته المؤسسات تمثل العصب الاقتصادي للمنطقة من حيث الحجم ومن حيث طبيعة النشاط، كما أنها مؤسسات



عمومية. أظهرت النتائج انها أكثر تكيفا مع المخاطر باستخدام البديل 4 (الاستمرار في التعهيد في خلاف ذلك)، وهذا بسبب انها مؤسسات أصبحت لها مزايا تنافسية كبيرة في نشاطها الرئيسي، وأن إعادة إستيعاب النشاط أو تغيير المتعهد أو الاستمرار في التعهيد، كلها قرارات لها آثار على المزايا التنافسية لهاته المؤسسات، وبالتالي فهي تتكيف مع تطبيق استراتيجية التعهيد عن طريق البديل الرابع.

■ **المجموعة الثانية:** وتتكون من مؤسستين (السلام للالكترونيكس والنسيج للشرق)، هاتين المؤسستين يتكيفان مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد عن طريق البديل 3 (إعادة استيعاب النشاط)، وهذا بسبب الضغط المتنامي من مخطر العلاقات الانسانية و المخطر الاجتماعي والتنظيمي.

■ **المجموعة الثالثة:** وتتكون من ستة (6) مؤسسات، وهي (المطاحن الكبرى، مطاحن المرجان، سونالغاز، نفضال، سوبرال ومصحة ابن حيان)، هاته المؤسسات تتكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد عن طريق البديل 2 (تغيير المتعهد). كما نلاحظ أن المؤسسات لها تأقلم مع المخاطر المالية والمخاطر المتعلقة بالعلاقات وكذا المخاطر التقنية أكثر مما هي متكيفة مع بقية المخاطر، وهذا راجع لعدة اسباب، أهمها:

- أن هاته المخاطر ينظر إليها من طرف متخذي القرار على انها أهم المخاطر؛
- هاته المخاطر في نظر متخذي القرار معروفة ويمكن قياسها أكثر من غيرها من المخاطر؛
- هاته المخاطر تشكل هاجس كبير، وفوييا لمتخذي القرار، حيث يعتبر التكيف معها أمر جد هام.

نستنتج في النهاية، أن لكل مؤسسة طريقتها في تحليل وتحديد مخاطرها حسب شكلها القانوني وحجمها وطبيعة نشاطها، وأنه لا يمكن أن نضع خريطة معيارية ترجع اليها المؤسسات في التكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجية التعهيد، وهذا من حيث كيفية تصنيف المخاطر، أما من حيث درجة المخاطر لدى النوعين من المؤسسات (العمومية والخاصة) فلا اختلاف بينهما إلا من حيث درجة تدخل الدولة في تقديم الدعم والحماية في حالة كون المخطر صعب التحكم فيه.

بالإضافة الى ذلك، تعتبر هاته الدراسة خريطة مساعدة للمؤسسات المتبينة لإستراتيجية التعهيد يمكن الاستئارة بها، وليست معيارية تعود إليها المؤسسات، وعليه نثيت صحة الفرضيات الثلاث المقترحة في بداية البحث.

#### IV - الخلاصة :

موضوع دراستنا هو مآلات اعتماد استراتيجيات التعهيد. في هذا السياق، كان هدفنا هو إقتراح طرق وأساليب للتكيف مع المخاطر المرتبطة باستراتيجيات التعهيد واستيعابها في عينة من الشركات الجزائرية. وبالتالي عملت هذه الدراسة على توفير دعم القرار وإعادة توجيه الشركات المذكورة وتقديم فرص التكيف ذات الصلة، مما يسمح للمؤسسة بالتطور في أهدافها المتمثلة في اعتماد إستراتيجيات التعهيد.

يتطلب إختيار أفضل خيار للتكيف النظر في ستة مخاطر مرتبطة بالتعهد. كان هذا الإختيار متعدد المعايير مصحوباً بأربعة بدائل تم إختيارها على أساس صلتها بالتوجهات الرئيسية للأدبيات. ثم تم إخضاع هذه المجموعة من المعايير والبدائل إلى مجموعة من الخبراء من مختلف قطاعات النسيج الصناعي باستخدام استبيان. حيث مكنتنا البيانات التي تم جمعها من إعطاء وزن لكل خطر وتعيين بديل مناسب له. وللقيام بذلك، استخدمنا طريقة دعم قرار Saaty متعددة المعايير. AHP التي كثيراً ما يستخدم الباحثون هذه الطريقة السهلة الفهم والتطبيق للمساعدة في صنع القرار.

يتميز AHP بطريقته في تحديد أوزان المعايير وإجراء العديد من المقارنات الزوجية من أجل إيجاد الأولويات النسبية لكل معيار وبديل. على الرغم من العديد من الانتقادات الموجهة بحق هذه الطريقة، بالنسبة لمشكلتنا المتمثلة في إختيار أفضل خيار للتكيف، كان برنامج AHP أداة فعالة وكافية ومفهومة وسهلة التطبيق من خلال دعم تكنولوجيا المعلومات الذي يتمتع به: برنامج Expert Choice. ومع ذلك، فإن المساعدة المقدمة لشركات المخرجة للنشاط في هذه المرحلة من البحث لم تكن كافية بقدر ما يمكن اعتبار النهج المتصور سابقاً عملية بسيطة للاستفادة من المعرفة التي يجب إكمالها. أخيراً، قادتنا هذه الدراسة إلى تقديم إجابات واقعية لمشكلتنا الأولية وسمحت لنا بالحصول على نتائج تجريبية تسمح لنا بإنشاء أدوات لدعم بنية الإدارة المقترحة. في الواقع، وفي نهاية هذا العمل البحثي، نجحنا الى حد ما في بناء تصنيف محدد يهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تواجهها شركات المخرجة للنشاط وتصنيف يصف التعديلات النموذجية التي قد تتبناها هذه المجموعات في تنفيذ مشاريع الاستعانة بمصادر خارجية.

- ملاحق :

الجدول ( 1 ) : تصنيف المخاطر المقترح

المخاطر	مجالات المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التبعية للمتعهد الخارجي</li> <li>■ انتهازية المتعهد الخارجي</li> <li>■ الانتقاء غير الجيد لمقدمي الخدمات</li> </ul>	العلاقات / البشري
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التكاليف الخفية</li> <li>■ مخطر اقتصادي اجمالي</li> </ul>	المالي
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ فقدان المهارات</li> <li>■ فقدان الرقابة على الأنشطة المخرجة</li> <li>■ فقدان الخبرة والمعرفة</li> </ul>	التقني
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تخفيف المسؤولية</li> <li>■ عدم التوافق الاجتماعي</li> <li>■ المخطر الاجتماعي</li> <li>■ عدم توافق الكفاءات</li> </ul>	اجتماعي / تنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ المخطر الجنائي</li> <li>■ المخطر التعاقدى</li> <li>■ التعديل في الهيكل القانوني للمؤسسة</li> </ul>	القانوني
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تدهور صورة العلامة التجارية للمؤسسة</li> <li>■ مخطر عدم القدرة على التراجع في العقد</li> </ul>	الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم 2 : توزيع العينة

النسبة المئوية	عدد المؤسسات	عدد العمال
7,7%	1	أقل من 50
23,07%	3	من 50 – 90
30,76%	4	من 90- 200
23,07%	3	من 200 – 500
15,38%	2	أكثر من 500
%100	13	مجموع الصناعة

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على بيانات الاستبيان

الجدول رقم 3: الوظائف المتعهد بها

نسبة التعهيد	الوظيفة المخرجة
% 2	المبيعات، التسويق والاتصال
% 45	التوزيع، النقل والامداد
%30	الخدمات العامة
% 1	الادارة والمالية
% 8	الموارد البشرية
%1	الاعلام الألي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
% 13	الانتاج
% 100	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث تبعا لتصريحات مدراء المؤسسات

الجدول رقم 4 : معلومات ديمغرافية حول متخذي القرار

المتغير	العناصر	العدد	النسبة
1. الجنس	- ذكر	12	92%
	- انثى	1	8%
2. العمر	- أقل من 30 سنة	4	31%
	- من 31 الى 40 سنة	6	46%
	- من 41 الى 50 سنة	2	15%
	- أكبر من 51 سنة	1	8%
	- أقل من 5 سنوات	3	23%
3. الخبرة المهنية	- من 6 الى 10 سنوات	7	54%
	- من 11 الى 20 سنة	2	15%
	- أكثر من 21 سنة	1	8%
	- تكوين مهني	0	0%
4. الخلفية العلمية	- جامعي	5	38%
	- ماستر او ليسانس كلاسيك	8	62%
	- دكتوراء	0	0%
	- أكاديمية	1	8%
5. الخلفية المهنية	- صناعية	5	69%
	- حكومية	7	23%
	- أخرى	0	0%

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبنا

الجدول 5: مقياس Saaty الاساسي

القيم	التعريف	الشرح
1	أفضلية متساوية	المعيارين يساهمان بشكل مماثل في الهدف.
3	أفضلية متوسطة أو معتدلة	يُظهر التحليل والخبرة أن معياراً واحداً أكثر أهمية من الآخر بقليل
5	أفضلية قوية	يُظهر التحليل والخبرة أن معياراً واحداً أكثر أهمية من الآخر بشكل واضح
7	أفضلية قوية جداً	يظهر التحليل والخبرة أن أحد المعايير هو السائد للهدف
9	أفضلية مطلقة	دون أدنى شك ، فإن أحد المعايير هو السائد تماماً للهدف.
2,4,6,8		يمكن استخدامها إذا لزم الأمر

المصدر: من اعداد الباحث استناد الى ( Saaty; 1980 )

الجدول 6: مؤشرات الاتساق العشوائي ( RI )

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

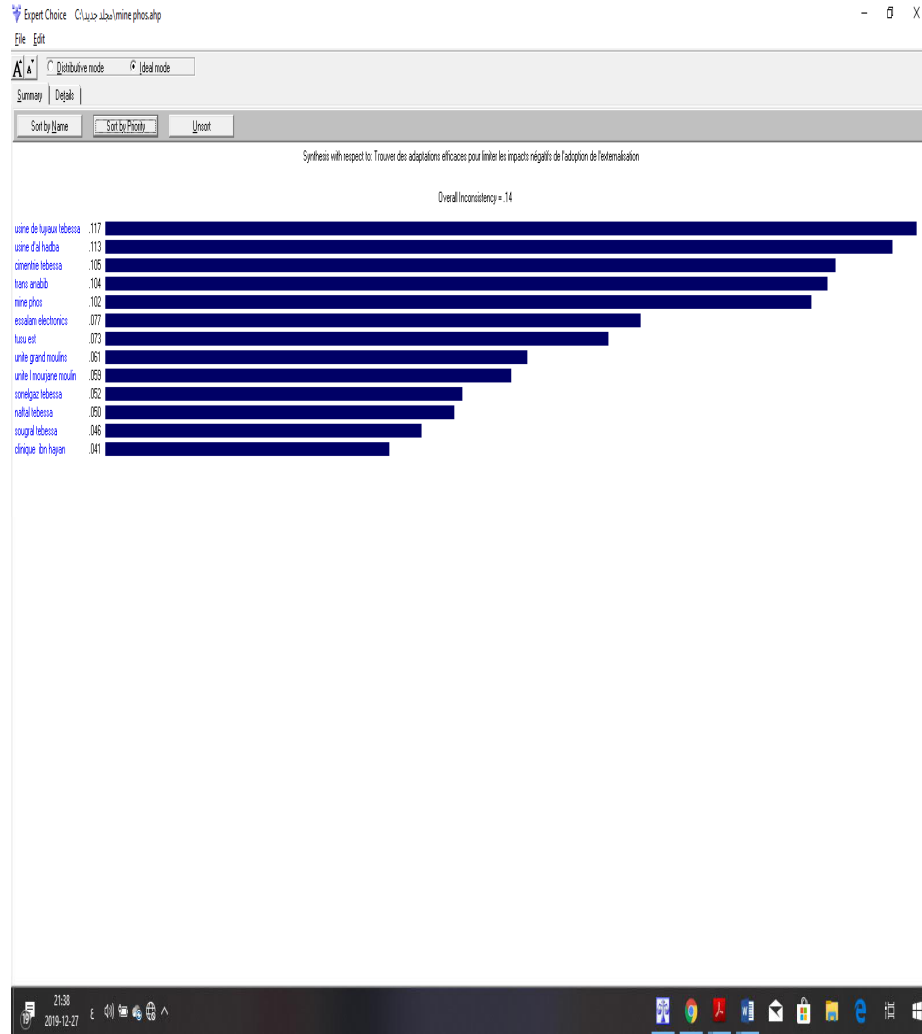
المصدر: Saaty; 2005

الجدول رقم ( 7 ) : اولويات البدائل لعناصر الاشكالية تبعا للتسلسل الهرمي

الهدف	البحث عن تكيفات فعالة من اجل الحد من المخاطر المرتبطة لاستراتيجيات التعهيد						المستوى الاول
المعايير	مخطر الع/الانسانية 0.263=	المخطر المالي 0.310=	المخطر التقني 0.170=	المخطر التنظيمي 0.108 =	المخطر القانوني 0.119=	المخطر الاستراتيجي 0.031 =	المستوى الثاني
البدائل	A1	0,295	0,161	0,154	0,178	0,258	0,342
	A2	0,179	0,425	0,333	0,303	0,151	0,160
	A3	0,119	0,270	0,408	0,130	0,278	0,191
	A4	0,407	0,144	0,105	0,389	0,313	0,306

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الحاسوبي " خيار الخبير " Expert choice

## الشكل رقم 01 : مدى تكيف المؤسسات مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد.



المصدر: مخرجات Expert choice

### Referrals and references:

- <sup>1</sup> Yvette Masson (2009); Stratégies d'externalisation logistique- un risque management " sur mesure "; cahier de recherche n<sup>o</sup>: 04; université nancy2; France; p 4
- <sup>2</sup> Qasimi Khadra et al. (2010), The Role of Subcontracting in Achieving the Competitive Advantage of the Economic Enterprise, An Approach Based on the Theory of Resources and Skills, The Fourth International Forum on Competition and Competitive Strategies for Industrial Enterprises Outside Hydrocarbons in the Arab Countries, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Hassiba University Ben Bouali, Chlef, p12, <https://www.univ-chlef.dz/LABORATOIRES/labo-monde/colloque5.htm> (Written in Arabic).
- <sup>3</sup> Frédéric Mazeaud (2007) ; De la firme sous-traitance de premier rang à la firme pivot, l'organisation du systèmes productif airbus, thèse de doctorat en sciences économiques, université des sciences sociales –toulouse1, paris
- <sup>4</sup> Mohammad reza Akbari(2013) Factors Affecting Outsourcing Decisions in Iranian Industries, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration, University Putra Malaysia, p14

- <sup>5</sup> Lee, A.H.I., Chen, W.C., Chang, C.J.(2008); A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications* 34, pp. 96–107.
- <sup>6</sup> SAATY, Thomas L (1980); *The Analytic Hierarchy Process*, New York: McGraw-Hill, 1980
- <sup>7</sup> SAATY (2008 ), *Decision making with the analytic hierarchy process*. *International journal of services sciences*, v. 1, n. 1, p. 83-98
- <sup>8</sup> VAIDYA(2006), Omkarprasad S.; KUMAR, Sushu. *Analytic hierarchy process: An overview of applications*. *European Journal of operational research*, v. 169, n. 1, p. 1-29
- <sup>9</sup> SIPAHI, Seyhan; TIMOR (2010) , Memphre. *The analytic hierarchy process and analytic network process: an overview of applications*. *Management Decision*, v. 48, n. 5, p. 775–808
- <sup>10</sup> SAATY, Thomas L.; PENIWATI, Kirti; SHANG, Jen S (2007), *the analytic hierarchy process and human resource allocation: Half the story*. *Mathematical and Computer Modelling*, v. 46, n. 7/8, p. 1041- 1053
- <sup>11</sup> SUBRAMANIAN, Nachiappan (2012), RAMANATHAN, Ramakrishna. *A review of applications of Analytic Hierarchy Process in operations management*. *International Journal of Production Economics*, v. 138, n. 2, p. 215-241
- <sup>12</sup> SAATY, Thomas L.; PENIWATI, Kirti; SHANG (2007), Jen S. *The analytic hierarchy process and human resource allocation: Half the story*. *Mathematical and Computer Modelling*, v. 46, n. 7/8, p. 1041- 1053
- <sup>13</sup> Roy B (1998). *A missing link in OR–DA: Robustness analysis*. *Found Computer Decius Sic* 23(3): 141–160

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

زرقي عمار ، حجاج عبد الرؤوف ، (2021)، *المقاربة متعددة المعايير كأداة لتطوير التكيف مع مخاطر التعهيد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية* ، مجلة الباحث، المجلد 22(العدد 01)، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 179-191.