

دور سياسة الترخيج «L'externalisation» في تخفيض تكاليف المؤسسة

—حالة المركب الصناعي «ALFADITEX» ببجاية—

أ. بوريش مهني، جامعة محمد بوضياف المسيلة

أ.د. رحال علي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى إبراز دور تطبيق سياسة الترخيج في تخفيض تكاليف المركب الصناعي «ALFADITEX» ببجاية، حيث أن هذا الأخير يلجأ إلى تطبيق هذه السياسة على أحد أنشطته المكلفة والمنخفضة الأداء وهو نشاط النقل. ولقد بينت الدراسة أنّ تطبيق سياسة الترخيج أدى إلى تخفيض جدّ معتبر لتكاليف النقل بالمؤسسة محلّ الدراسة، إذ بلغت النسبة المتوسطة للتخفيض 41%. وبناءً على ذلك، نوصي بضرورة تعميم تطبيق سياسة الترخيج على مختلف الأنشطة الداعمة الأخرى التي لا تمثل جزء من قلب المهنة للمركب. الكلمات المفتاحية: الترخيج؛ تخفيض التكاليف؛ النقل.

Résumé :

Cet article vise à mettre en évidence l'application de la politique d'externalisation dans la réduction des coûts du complexe industriel «ALFADITEX» à Béjaia. Ce dernier recourt à l'application de cette politique sur l'une de ses activités (l'activité de transport), qui pesait lourd en termes de coûts élevés sur sa performance. L'étude a démontré que la mise en œuvre de cette politique d'externalisation a conduit à une réduction significative des coûts de transport de l'entreprise de l'ordre de 41%.

En conséquence, nous recommandons la nécessité de généraliser l'application de la politique d'externalisation aux autres activités qui ne font pas partie de l'activité principale du complexe.

Mots clés: Externalisation ; Réduction des coûts ; Transport.

إنّ تخفيض التكاليف والتحكم فيها يُعدّ من بين أهم الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لتحقيق مزايا تنافسية في ظل متغيرات البيئة الحديثة التي تتسم بشدة المنافسة، ذلك لأنّ هذا التخفيض يمثل القاعدة السليمة لتخفيض الأسعار وزيادة الربحية وتحسين مردودية المؤسسة، لذلك يتعيّن عليها تطبيق سياسات كفيلة بأن تمكّنها من تخفيض تكاليف إنتاجها وتحسين أدائها وكذا تحقيق الاستغلال الفعال لامتيازاتها التنافسية، ومن بين هذه السياسات نجد سياسة الترخيص «Externalisation». يُعتبر الترخيص إستراتيجية تسييرية تهدف إلى تقليص حجم المؤسسة من خلال إسناد بعض أنشطتها إلى موردين خارجيين متخصصين، وتركيزها فقط على نشاطها الأساسي أو ما يعرف بقلب المهنة «Cœur de métier» الذي يُعدّ النشاط الأكثر إنشَاءً للقيمة بالنسبة للمؤسسة وللزبون، بحيث يسمح لها باستغلال مزايا محيطها لضمان موارد خارجية داعمة لمواردها الداخلية بدل الاستثمار في توفير هذه الأخيرة لاعتبارات عديدة أهمها تخفيض التكاليف وتحسين الأداء.

1. إشكالية البحث:

إنّ تطبيق سياسة الترخيص أصبح محور اهتمام الكثير من المؤسسات، حيث بيّنت الدراسات أنّ الكثير العمليات الصناعية في العالم تتم عن طريق الموردين الخارجيين المتخصصين، كما أظهرت وجود تطور في طبيعة الوظائف المخرّجة بحيث لم يعد يقتصر الترخيص فقط على الوظائف الجانبية ذات القيمة المضافة المنخفضة أو بعض الوظائف الداعمة، بل امتد ليشمل أيضا كل العمليات والأنشطة الإستراتيجية التي لا تتمتع فيها المؤسسة بميزة تنافسية.

من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما هو دور تطبيق سياسة الترخيص في تخفيض تكاليف المؤسسة؟

وحتى يتسنى لنا الإلمام بالموضوع يمكن الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل هناك مخاطر يمكن أن تعترض تطبيق سياسة الترخيص بالمؤسسة؟
 - 2- كيف يساهم تطبيق سياسة الترخيص في تخفيض تكاليف المؤسسة محلّ الدراسة؟
- 2. فرضيات البحث:**

انطلاقا من الأسئلة الفرعية السابقة يمكننا تحديد الفرضيات التالية:

- 1- هناك مخاطر يمكن أن تعترض تطبيق سياسة الترخيص بالمؤسسة.

2- يساهم تطبيق سياسة الترخيص في تخفيض تكاليف المؤسسة محلّ الدراسة.

3. محتوى البحث:

من أجل الإلمام بموضوع البحث من كل جوانبه تم تناوله من خلال محورين:

- ✓ المحور الأول تناول الإطار النظري للتخريج؛
- ✓ المحور الثاني تناول تطبيق سياسة الترخيص في إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية المتخصصة في إنتاج وبيع مختلف المنتجات النسيجية غير المنسوجة «ALFADITEX» بولاية بجاية.

4. الدراسات السابقة:

- دراسة «BELAAJ Salma, 2009»¹: هدفت إلى البحث عن كيفية التأقلم مع المخاطر المرتبطة بإستراتيجية الترخيص، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح تطوير نظام تفاعلي لدعم قرارات الترخيص بالمؤسسات يكون ملائماً تقنيا واقتصاديا ومقبولا اجتماعيا ومستداما بيئيا.
- دراسة «عبيد الله فطيمة، 2010»²: هدفت إلى دراسة واقع ممارسة المؤسسات الجزائرية لإخراج النشاطات والآفاق المستقبلية لهذه الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى أنّ إخراج النشاطات هي إستراتيجية تسمح باقتصاد في التكاليف والحصول على جودة أفضل لكن تترتب عنها العديد من الأخطار.
- دراسة «بروال بومدين، 2017»³: هدفت إلى البحث عن كيفية تأثير أخرجة أنشطة الإمداد على تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أنّ الأخرجة وسيلة ناجحة للمؤسسات لخفض تكاليفها والتركيز على أعمالها الأساسية لكن تبقى أنّها لا تمثل النطاق الكامل من المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها كالإبداع، الجودة، المرونة والتسليم المتفوق.

المحور الأول: الإطار النظري للتخريج

أولاً: مفهوم وخصائص الترخيص

- 1- مفهوم الترخيص: إنّ للتخريج تسميات عديدة تختلف من مكان لآخر، فالدول الأنجلوسكسونية استخدمت مصطلح «Outsourcing» بمعنى الاحتياجات التي تقوم المؤسسة بتوريدها من الخارج، فهذا المصطلح يحمل ثلاث معانٍ: «Outside, Ressource, Using» أي استعمال الموارد الخارجية، أما الدول الفرانكفونية فتستخدم مصطلح «Externalisation»⁴، بينما

في كندا فيستخدم مصطلح «Impartition» التقاسم أو «Make or By» الشراء أو الصنع؛ أما إذا تعلّق الترخيص بنظام المعلومات للمؤسسة أو تخريج أنشطة الإعلام الآلي فإنه يتم استخدام مصطلح «Infogérance»⁵ أو «Facility management»⁶.

عرّف الترخيص بأنه عبارة عن الفعل الذي من خلاله يسند إنجاز نشاط وإدارته إلى مورد خارجي أو مقدّم خدمة خارجي بدلاً من إنجازه داخل المؤسسة⁷؛ كما عرّف بأنه وسيلة عمل إستراتيجية تتمثل في التخلّي عن جزء من القيمة المضافة للمؤسسة من أجل هامش أكثر وبهدف تحسين الجودة والحصول على قابلية ردّ الفعل⁸.

من خلال ما سبق يمكن القول بأنّ الترخيص يعني التوقف عن إنجاز نشاط أو وظيفة داخل المؤسسة والقرار بإسناد تنفيذها وتسييرها إلى متعامل خارجي مع وجود علاقة دائمة أو ذات أجل طويل، وغالبا ما يتبع الترخيص تحويل الموارد المادية و/أو البشرية نحو المورد والذي يعوض المصالح الداخلية للمؤسسة.

2- خصائص الترخيص: يمكن استنتاج أبرز خصائص الترخيص والتي نوردتها فيما يلي:

- الترخيص يشترط وجود النشاط الذي تم إخراجها داخل المؤسسة، أي كونه جزء من مهامها؛
- الترخيص يتميز بأنه ارتباط طويل الأجل بين المؤسسة ومورديها⁹؛
- الترخيص غالبا ما يكون مصحوبا بتحويل الموارد المادية و/أو البشرية نحو المورد الخارجي¹⁰؛

ثانيا: معايير اتخاذ قرار الترخيص

قبل أن تتخذ المؤسسة لقرار تخريج أيّ نشاط يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية¹¹:

- 1- معيار الانتماء إلى قلب المهنة: المعيار المركزي لاتخاذ قرار الترخيص يرتكز على التفرقة بين الأنشطة التي تعتبر جزء من قلب المهنة أو التي لا تنتمي إليه وهي التي يمكن أن يتم تخريجها، ذلك لأنّ تخريج هذه الأخيرة ينطوي على فائدة مزدوجة بالنسبة للمؤسسة:
- الفائدة المباشرة تكمن في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء مقارنة بما يمكن أن توفره المصالح الداخلية للمؤسسة؛
- والفائدة غير المباشرة تكمن في إمكانية إعادة تخصيص الموارد المالية التي تم توفيرها وتركيزها على النشاطات التي تنتمي إلى قلب المهنة للمؤسسة المخرّجة مما ينتج عنه خلق معتبر للقيمة.

2- معيار مستوى الأداء: فالأنشطة التي تمثل جزء من قلب المهنة يجب على المؤسسة الحفاظ عليها بالداخل، أما التي لا تنتمي إلى قلب المهنة فتكون على حالتين:

- أداء الوظائف بالداخل أقل مما لدى أفضل الموردين في السوق: في هذه الحالة يوصى بتخريج النشاط أو الوظيفة، ذلك لأنّ اللجوء إلى الموردين المتخصصين يسمح بتخفيض التكاليف وتحسين أداء النشاط وتحويل الموارد الناتجة وتركيزها على الأنشطة الأساسية؛

- أداء الوظائف بالداخل يفوق أداء أفضل الموردين في السوق: في هذه الحالة يوجد حلين:

✓ **الحل الأول:** الاحتفاظ بالنشاط داخل المؤسسة، لكنه غير مرغوب فيه لأنّ الموارد المالية للمؤسسة يجب أن تكون مخصصة بصفة أولوية لنشاطها الرئيسي، وأي استثمار ينجز خارجه يستحوذ على موارد تكون أكثر إنتاجية لو خصصت للنشاط الرئيسي للمؤسسة؛

✓ **الحل الثاني:** وهو الأحسن والذي يتمثل في جعل من هذا النشاط "قلب مهنة" لفرع تم إنشاؤه لهذا الغرض يمكنه أن يقترح خدماته على المؤسسة الأم وعلى زبائن آخرين.

3- معيار التكاليف الخفية: إنّ معظم عمليات الترخيص تضم تكاليف خفية لا تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار، بحيث يمكن أن تؤدي إلى تخفيض كل الربح المتحصل عليه من خلال عملية الترخيص.

ثالثا: مزايا ومخاطر الترخيص

1- مزايا الترخيص: يترتب على الأخذ بسياسة الترخيص العديد من المزايا نوردتها في الآتي:

1-1- تخفيض التكاليف: فالمورد الخارجي المتخصص يمكن أن يورّد في نفس الوقت لعدة مؤسسات خدمات متشابهة بتكلفة أقل نظرا للمزايا التي يتمتع بها مثل: اقتصاديات الحجم، اقتصاد التشكيلة، أثر الخبرة، طرق التنظيم، التكنولوجيا المستعملة،... إلخ، وبالتالي يمكن للمؤسسة الاستفادة من كل تلك المزايا من أجل تخفيض تكاليف النشاط المخرّج.

2-1- تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة: فبدلا من استغلال الموظفين والمعدات في العملية الاستثمارية -والتي تعدّ تكاليف ثابتة- يمكن للمؤسسة أن تدفع لمورديها رسوم الخدمات -والتي تعدّ تكاليف متغيرة- وبالتالي سيجبها ذلك ربط مواردها المالية بمجموعتين كبيرتين من المخاطر الاستثمارية وتحويلها للمورد وهي مخاطر تكاليف

الإفراط في الاستثمار ومخاطر الإنتاج تحت الطاقة المرتبطة بالنقص في الاستثمار، كما أنّ تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة ينطوي عليه تحقيق وفورات ضريبية كبيرة¹².

3-1- تحسين مراقبة التكاليف: عندما يتم تخريج نشاط معين يقوم المورد برسم كل خطوة من خطوات تنفيذ هذا النشاط وبالتالي تكون التكاليف اللازمة لتقديم النشاط أكثر وضوحاً مقارنة بتلك المرتبطة بتنفيذ النشاط داخلياً¹³.

4-1- تقاسم المخاطر والتقليل منها: إنّ الاستثمار يجعل المؤسسات في حالة مواجهة مستمرة مع مخاطر كثيرة كتلك المتعلقة بالسوق، المنافسين، القوانين، والتشريعات الحكومية،...، لذلك يُعدّ الترخيص الوسيلة الأفضل للحد من هذه المخاطر من خلال تقاسمها مع عدد من الموردين.

5-1- التركيز على النشاط الرئيسي (قلب مهنة): إنّ تخريج الأنشطة المحيطة والتي لا تنشئ قيمة كبيرة كالصيانة، الحراسة، الإطعام،... إلخ، يسمح للمؤسسة بتحرير موارد مالية لإعادة استثمارها في نشاطها الرئيسي الذي يدعم بقوة إنشاء القيمة والذي له الأثر البالغ في أدائها.

6-1- تحسين الجودة والأداء: إنّ اللجوء إلى المستوى العالي من المهارات والخبرات المتخصصة لدى الموردين الخارجيين الذين يركّزون على عدد محدود من الأنشطة، يمكن المؤسسة من الحصول على أداء أفضل وخدمات ذات جودة عالية.

7-1- زيادة المرونة: يعدّ الترخيص إحدى الطرق المؤدية إلى زيادة مرونة المؤسسات من خلال تنمية قدرتها على الاستجابة للتقلبات السريعة لمتطلبات الزبائن. ففي دراسة مست الشركات الكندية أكدت 69% من هذه الشركات أن الهدف من الترخيص هو زيادة المرونة¹⁴.

2- مخاطر الترخيص: تترتب عن الترخيص مجموعة من المخاطر يمكن حصر بعضها في النقاط التالية:

1-2- قصور الأداء: ويكون في حالة تقديم خدمة من طرف المورد لا تتوافق مع الخصائص المحددة في العقد، مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحمّل خسائر¹⁵.

2-2- **التبعية للمورد:** تعتبر من مخاطر الترخيص التي تنشأ في الأجل الطويل على شكل نزاعات بين المؤسسة ومورديها، لأنه لا يمكن توقعه أثناء توقيع العقد وعادة ما يكون مصحوباً بالانتهازية، وقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن 77% من مسؤولي المؤسسات المطبقة للتخريج يعتقدون أن إعادة إدماج الأنشطة غير ممكن، وحتى وإن كانت هذه العملية ممكنة فإنها لا تتم إلا بالتكاليف المرتفعة¹⁶.

2-3- **فقدان المعارف الفنية والمهارات والكفاءات:** إنّ امتلاك المؤسسة للمهارات والكفاءات ليس بالأمر الهين بل هو نتيجة التدريب والرسكلة التي كلفتها الأموال الباهظة، وبالتالي فإنّ انتقالها إلى المورد يعدّ خسارة كبيرة يصعب تعويضها في الأجل القصير، وتسمى هذه الظاهرة بـ "فقدان ذاكرة المؤسسة" « Amnésie d'entreprise »¹⁷.

2-4- **الخطر الاجتماعي:** عادة ما يترتب عن قرار الترخيص تحويل المستخدمين أو تسريحهم، لذلك فإنه ليس من المستغرب أن ينتج عن هذا القرار ردود أفعال معارضة سواءً كان ذلك بالمعارضة المفتوحة (المكشوفة) التي تقودها النقابات ضد مشروع الترخيص مثل الإضراب كشكل من أشكال مقاومة التغيير الظاهر، أو عن طريق المعارضة الكامنة (الخفية) من خلال تخفيض المستخدمين من إنتاجيتهم بتقييد الإنتاج وانخفاض الدافع إلى العمل وبالتالي الأداء الضعيف.¹⁸

2-5- **خطر قلة عدد الموردين**¹⁹: كلما كان عدد الموردين قليل كلما كانت المؤسسات التي تلجأ إلى تخريج أنشطتها في وضعية صعبة، حيث أنّ المؤسسة تكون في وضعية المجبر على التعامل مع المورد الذي يعرض الخدمة وإن كان غير كفيء.

2-6- **مخاطر متعلّقة بالمرودودية:** إذا كان الترخيص ينتج عنه تخفيض جدّ معتبر للتكاليف الظاهرة إلاّ أنه في نفس الوقت ينتج عنه تحمّل تكاليف أخرى خفية مثل: تكاليف البحث عن الموردين وتحرير العقود، تكاليف تسيير العلاقة مع الموردين... لا يمكن تقديرها بطريقة مثلى.

المحور الثاني: الإطار التطبيقي للبحث

أولا: تقديم عام للمركب الصناعي « ALFADITEX »

1- التعريف بالمركب الصناعي:

بدأ مركب «Algérie, Fabrication Divers Textiles : ALFADITEX» نشاطه سنة 1982 والذي كان تابعا لشركة «SONITEX»، وبعد إعادة الهيكلة أصبح تابعا للمؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية «INDITEX»، وفي سنة 1998 تفرعت هذه الأخيرة إلى فروع تحت وصاية مجمع «TEXMACO/SPA»، وفي 2012/01/01 أصبح من بين الـ 17 مركبا التابعة لمجمع «TEXALG/ SPA»، وفي 2017/01/01 انقسم هذا الأخير إلى مؤسستين: تضم الأولى 11 مركبا تابعا لـ «TEXALG/ SPA»، والثانية تضم 6 مركبات صناعية تابعة لـ «TDA/ SPA»: شركة ذات أسهم برأسمال قدره 2 مليار دج، والتي منها هذا المركب.

يقع المركب على الطريق الوطني رقم 26 رميلة بدائرة القصر ولاية بجاية، فهو على بُعد 35 كلم من ميناء وكذا مطار بجاية الدولي، الأمر الذي وفر له موقعا إستراتيجيا هاما، ولقد تم إنجازها على مساحة إجمالية قدرها $189\ 829\ m^2$ منها $71\ 176\ m^2$ مبنية والباقي غير مبنية.

2- بعض البيانات التقنية، الاقتصادية والمالية عن المركب:

يتمثل النشاط الرئيسي للمركب في تصنيع وتسويق مختلف المنتجات النسيجية غير المنسوجة «Non tissés»، بحيث تم تجهيزه بخمسة خطوط إنتاج كاملة مستقلة هي: «Ligne Ouates, Arachné, Feutres, Tapis et Ramina» تضم آلات ومعدات وتجهيزات حديثة ومتطورة ذات قدرة هائلة في الإنتاج تم تركيبها من طرف الشركات: «Larouche» و «Andritz» الفرنسيتين و «Ramina» الإيطالية، بحيث تضمن التركيب وتكوين العمال لشغيل الآلات، كما يتوفر المركب على هياكل مختلفة لأداء نشاطه الأساسي مثل: المباني (للإدارة، للإنتاج، للتخزين،...)، بالإضافة إلى أكثر من 120 وسيلة للإنتاج، والنقل والمناولة.

يتوفر المركب حاليا على تشكيلة متنوعة من المنتجات والتي تضم الأصناف التالية:

Tapis; Coton nappé; Ouates; Rembourrage; Feutres; Tissus serpillières.

وفيما يخص الموارد البشرية بالمركب يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول (1): توزيع المستخدمين بالمركب خلال الفترة (2014-2016)

2016	2015	2014	الفئات المهنية / السنوات
46	57	56	إطار
41	51	63	عون تحكم
290	327	367	عون تنفيذ
377	435	486	المجموع

المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمركب

كما يمكننا تلخيص المجاميع الرئيسية للمركب للفترة (2014-2016) كالتالي:

الجدول (2): المجاميع الرئيسية للمركب للفترة (2014-2016)

2016	2015	2014	التعيين
1 537 188	1 161 016	1 054 209	التثبيتات العينية (KDA)
1 797 376	1 911 195	1 334 442	مج الأصول (KDA)
443 884	418 993	434 761	رقم الأعمال (KDA)
68 389	-54 611	-127 727	النتيجة الصافية (KDA)
377	435	486	عدد المستخدمين
241 435	258 355	229 266	كتلة الأجور (KDA)
1.939.169	1.722.600	2.148.671	حجم الإنتاج (ML)

المصدر: وثائق المركب الصناعي

ثانيا: تطبيق سياسة الترخيص بالمركب الصناعي « ALFADITEX »

1- واقع نشاط النقل بالمركب:

إنّ نشاط النقل بالمركب يشمل: نقل المستخدمين، نقل المشتريات ونقل المبيعات، لذلك نجده يمتلك شبه أسطول كامل من وسائل النقل حيث يبلغ حوالي 41 وسيلة نقل ما بين الشاحنات وشاحنات نقل العمال ومختلف وسائل النقل الأخرى، أما فيما يخص اليد العاملة الخاصة بهذا النشاط فإنها بلغت 51 عامل وهو ما يعادل 10,20 % من الموارد البشرية للمركب. لكن وبعد اعتماد المركب سياسة تخريج نشاط النقل تقلص عدد العمال إلى 5 فقط من جملة 377 عامل في سنة 2017 وهو ما يمثل 1,32 % فقط من الموارد البشرية للمركب.

2- تكاليف النقل بالمركب:

تحتل تكاليف النقل مكانة كبيرة ضمن هيكل تكاليف المركب الصناعي، وذلك من خلال تعدد العناصر المتعلقة بهذه التكاليف والتي تتمثل أساسًا في العناصر التالية:

- **عنصر تكلفة المواد:** تتمثل في: مواد التشحيم، الزيوت، الوقود، مختلف قطع الغيار،...؛
- **عنصر تكلفة الأجور:** وتشمل كل المبالغ التي تدفعها المؤسسة إلى جميع الموظفين سواء كان عملهم مباشر مع عملية النقل أو غير مباشر، مثل رواتب سائقي المركبات، أجور عمال التحميل والنقل والشحن، أجور عمال الصيانة والتصلية بالإضافة إلى الاشتراكات المدفوعة والأعباء الاجتماعية الخاصة بالمستخدمين؛
- **عنصر الخدمات الأخرى:** ويشمل المبالغ التي تتحملها المؤسسة والتي لا تدخل ضمن العناصر المذكورة سابقا، حيث يمكن تقسيمه إلى مجموعتين: تتعلق الأولى بالجزء الأكبر من تكلفة الخدمات الأخرى والتي تضم مصاريف الصيانة والتصلية، التأمينات، الضرائب والرسوم، الاهتلاكات، أعباء تسيير الحظيرة،...، بالإضافة إلى تكاليف الفرصة الضائعة (الفائدة على رأس المال الضخم المستثمر في شراء معدات النقل)، وكذا تلك الأعباء المتعلقة بتسيير حظيرة السيارات وغيرها؛ أما المجموعة الثانية فتضم عنصر واحد فقط هو مصاريف نقل السلع والنقل الجماعي للمستخدمين(ح/624).

ونظرا لتعدد العناصر المتعلقة بتكاليف النقل، قمنا بمحاولة لتحديد نصيب نشاط النقل من التكاليف الكلية، وهو ما يظهره الجدول التالي:

الجدول (3): نصيب نشاط النقل من التكاليف الكلية للفترة (2016-2014) الوحدة: (KDA)

السنوات			الأعباء المتعلقة بنشاط النقل	ر. الحساب
2016	2015	2014		
3495	3 097	4 247	المشتريات المستهلكة	60
1 727	1 435	927	الوقود	602101
259	215	139	تشحيم وتنظيف	602102
583	76	1 526	قطع الغيار للسيارات الوزن الثقيل	602231
206	329	539	قطع الغيار لسيارات نقل المستخدمين	602232
147	138	60	قطع الغيار للسيارات النفعية	602233
487	832	1 010	قطع الغيار للسيارات السياحية	602234
86	72	46	المشتريات غير المخزنة الأخرى	607
394	787	2 551	الخدمات الخارجية	61
379	736	1 693	تصليح وصيانة السيارات	615220
236	888	819	أقساط التأمينات للسيارات	616100
15	51	39	أقساط التأمينات لنقل السلع	616500
22	22	18	الخدمات الخارجية الأخرى	62
22	22	18	م البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية	626
19 874	18 809	23 755	أعباء المستخدمين	63
12 488	11 699	14 782	أجور المستخدمين	631
6 724	6 299	7 959	الاشتراكات المدفوعة للهيئات الاجتماعية	635
662	811	1 014	الأعباء الاجتماعية الأخرى	637
159	142	142	الضرائب و الرسوم (قسائم السيارات)	64
99	90	82	الأعباء العملية الأخرى (غرامات)	65
118	128	117	الأعباء المالية (أعباء الفوائد)	66
1 426	1 555	1 555	المخصصات للاهتلاكات م وخ ق	68
356	408	389	أعباء إضافية (فائدة/رم م في النقل)	
285	326	311	أعباء تسيير حظيرة السيارات	
26 228	25 365	33 168	مجموع التكاليف الكلية المتعلقة بنشاط النقل	

المصدر: وثائق المركب الصناعي

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أنه في كل عنصر من عناصر التكاليف حسب طبيعتها (ح/60 إلى ح/68) نجد لنشاط النقل نصيباً معيناً، بالإضافة إلى ذلك عبء الاستثمارات الثقيلة

في معدات النقل وكذا تلك الأعباء المتعلقة بتسيير حظيرة السيارات.

ثالثاً: تطبيق سياسة تخريج نشاط النقل ودوره في تخفيض تكاليف المركب الصناعي:

1- تحديد تكاليف نشاط النقل بعد تطبيق سياسة الترخيص:

يمكن حساب تكاليف نشاط النقل بعد تطبيق الترخيص من خلال إعداد الجدول التالي:

الجدول (4): نصيب نشاط النقل من التكاليف الكلية للفترة (2016-2014) الوحدة: (KDA)

السنوات			الأعباء المتعلقة بنشاط النقل	ر. الحساب
2016	2015	2014		
615	548	793	المشتريات المستهلكة	60
337	280	181	الوقود	602101
114	15	298	قطع الغيار للسيارات الوزن الثقيل	602231
40	64	105	قطع الغيار لسيارات نقل المستخدمين	602232
29	27	12	قطع الغيار للسيارات النفعية	602233
95	162	197	قطع الغيار للسيارات السياحية	602234
77	154	498	الخدمات الخارجية	61
74	144	330	تصليح وصيانة السيارات	615220
46	173	160	أقساط التأمينات للسيارات	616100
3	10	8	أقساط التأمينات لنقل السلع	616500
13 232	13 028	13 215	الخدمات الخارجية الأخرى	62
13 232	13 028	13 215	نقل السلع والنقل الجماعي للعاملين	624
2 561	2 220	588	مصاريف النقل على المبيعات	624100
9 188	9 487	11 910	مصاريف النقل الجماعي للعاملين	624300
1 483	1 321	717	مصاريف النقل المتنوعة	624800
1 883	1 208	2 229	أعباء المستخدمين	63
1 224	1 147	1 449	أجور المستخدمين	631
659	61	780	الاشتراكات المدفوعة للهيئات الاجتماعية	635
31	28	28	الضرائب و الرسوم (قوائم السيارات)	64
0	0	2	الأعباء التشغيلية الأخرى (غرامات)	65
278	303	303	المخصصات للاهتلاكات م و خ ق	68
132	130	132	أعباء تسيير عقود الترخيص	
16 249	15 957	17 201	مجموع التكاليف الكلية المتعلقة بنشاط النقل	

المصدر: وثائق المركب الصناعي

من خلال الجدول أعلاه وبعد تطبيق سياسة تخريج نشاط النقل، نستنتج أنّ المركب

الصناعي استطاع تخفيض تكاليف نشاط النقل بالنسبة لكل عنصر من عناصره كما يلي:

- **عنصر تكلفة المواد:** بلغت نسبة تخفيضه 82% في المتوسط، بحيث انخفضت كلّ من مصاريف استهلاك الوقود، قطع الغيار، التنظيف والتشحيم نتيجة للتقليل المعتبر لمعدات النقل بحيث بقيت بحوزة المركب 8 معدات نقل فقط من أصل 41 وسيلة نقل مختلفة؛
- **عنصر تكلفة الأجور:** بلغت نسبة تخفيضه 91% في المتوسط، بحيث تم تقليص عدد العمال إلى 5 عمال فقط من أصل 51 عامل يشتغل في نشاط النقل؛
- **عنصر الخدمات الأخرى:** بلغت نسبة تخفيض المجموعة الأولى منه 95% في المتوسط وهذا رغم تحمّل المركب لأعباء تسيير عقود التخريج، أما بالنسبة للمجموعة الثانية منه والمتمثلة في مصاريف نقل السلع والنقل الجماعي للمستخدمين (ح/624)، فإنه بتطبيق سياسة التخريج تحمّل المركب هذه المصاريف في شكل تكاليف متغيرة (تكاليف الصفقة).

2- تحديد نسبة تخفيض تكاليف نشاط النقل:

لتحديد نسبة تخفيض كل عناصر تكاليف نشاط النقل نقوم بإجراء مقارنة بين قيمة كل هذه

العناصر قبل تطبيق سياسة التخريج وبعد تطبيقها، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (5): نسبة تخفيض عناصر تكاليف النقل بالمركب للفترة (2016-2014)؛ الوحدة (KDA)

السنوات			التكاليف الكلية لنشاط النقل
2016	2015	2014	
26 230	25 367	33 167	قبل تطبيق سياسة التخريج
16 249	15 957	17 201	بعد تطبيق سياسة التخريج
9 981-	9 410-	15 966-	الفارق
38%	37%	48%	نسبة التخفيض (%)

المصدر: وثائق المركب

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّه بتطبيق سياسة تخريج نشاط النقل استطاع المركب تخفيض

عناصر التكاليف الكلية لنشاط النقل بنسبة تبلغ في المتوسط 41%، بحيث تمكّن من اقتصاد وتوفير

تكاليف جدّ معتبرة أهمها: تكلفة المواد والمستلزمات المتعلقة بنشاط النقل، أجور المستخدمين، تكلفة

الخدمات الأخرى، أعباء تسيير حظيرة السيارات، تكاليف الاستثمارات الثقيلة في معدات النقل وما

يترتب عنها من أعباء، الغرامات والعقوبات المتعلقة بهذا النشاط، بعض الأعباء غير العادية (تلف وتقاوم المعدات، حوادث المرور، السرقة،...)؛ لكن وبالمقابل فإنّ تطبيق سياسة تخريج نشاط النقل أدى إلى تحمّل المركب جملة من التكاليف تتمثل كأعباء تسيير عقود الترخيص وتكلفة الخدمات المقدمة من طرف المورد الخارجي (تكلفة الصفقة).

لكن شئان بين ما تم اقتصاده من تكاليف النقل وما تم تحمله منها، فالفرق جدّ واضح.

خاتمة البحث ونتائجه:

من خلال ما تم تناوله في البحث بشقيه النظري والتطبيقي تم التوصل إلى النتيجة الرئيسية التالية: إنّ تطبيق سياسة الترخيص له دور أساسي في تخفيض تكاليف المؤسسة بحيث تعمل هذه السياسة على تحويل جزء كبير من التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، فهي تمثل الخيار الأنسب والأقل تكلفة والذي يجعل المؤسسة تتحصّل على الموارد والمهارات دون أن تمتلكها داخليا.

بالإضافة إلى هذه النتيجة الرئيسية، يمكن أن ندرج النتائج الفرعية التالية والتي تمكّن من

الإجابة عن التساؤلات الفرعية المطروحة والوقوف على مدى صحة الفرضيات المسطّرة:

- رغم ما توفره سياسة الترخيص من مزايا إلا أنه يترتب عنها مخاطر لا يمكن تجاهلها والمتمثلة أساسا في فقدان المعرفة والكفاءات، التبعية للمورد، السلوك الانتهازي والخطر الاجتماعي، حيث أنّ إهمال هذا الأخير مثلاً قد يعرض المؤسسة إلى مقاومة التغيير الظاهر أو الخفي من طرف مستخدميها من أجل إفسال تطبيق هذه السياسة. وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- إنّ تطبيق سياسة الترخيص ساهم فعلاً في تخفيض تكاليف المؤسسة محلّ الدراسة، حيث أنّه بتطبيق سياسة تخريج نشاط النقل استطاع المركب الصناعي « ALFADITEX » تخفيض عناصر التكاليف الكلية لنشاط النقل بنسبة تبلغ في المتوسط 41%، والتي تعدّ نسبة جدّ معتبرة نلمس تأثيرها الكبير على إجمالي تكاليف النقل ومن خلالها على التكاليف الكلية التي يتحملها المركب. وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

وفي ختام هذا المقال يمكن أن ندرج التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة إدراك إدارة المؤسسة لأهمية تخريج الأنشطة الداعمة الأخرى التي تعتبر عبء عليها؛
- ✓ ضرورة تسيير الخطر الاجتماعي للتخريج بالتعاون مع المورد، فاعتماد برنامج اتصالات فعال يؤدي إلى تفادي مقاومة التغيير وردود الفعل السلبية لأثر الإعلان عن الترخيص.

- ✓ ضرورة وضع معايير محددة في عملية اختيار المورد الخارجي المتخصص؛
✓ ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عنصر التكاليف الخفية عند اتخاذ قرار الترخيص لأنه بإمكانها تخفيض
كل ما تم اقتصاده وتوفيره من طرف عملية الترخيص؛

الهوامش والمراجع:

- ¹ BELAAJ Salma, Adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation, Thèse de Doctorat en méthodes Quantitatives, Université Paris 8, Paris, 2009.
- ² عبيد الله فطيمة، المؤسسات الجزائرية: من التعاقد الباطني إلى إخراج النشاطات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.
- ³ بروال بومدين، أخرجة أنشطة الإمداد كإستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017.
- ⁴ M.EDOUARD François, Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités, Conseil Economique et Social, les éditions des journaux officiels, N°04, 30/03/2005, France, PII-17.
- ⁵ Isabelle Renard, l'externalisation en pratique, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, 2005, Paris, France, P2.
- ⁶ M.EDOUARD François, Op.cit, PII-09.
- ⁷ Jérôme BARTHELEMY, Stratégie d'externalisation, 2^{ème} édition, DUNOD, 2004, P12.
- ⁸ Jean BRILMANE et Jacques HERARD, Les meilleures pratiques de management, 6^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, France, 2006, P554.
- ⁹ عبيد الله فطيمة، إستراتيجية إخراج النشاطات كأداة حديثة لتفعيل قرارات المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول صنع القرار، جامعة تلمسان، الجزائر، 14-15/04/2009، ص 3.
- ¹⁰ Isabelle Renard, l'externalisation en pratique, Op.cit, P1.
- ¹¹ Jérôme BARTHELEMY, Op.cit, PP 92-107.
- ¹² Ibid, P 47.
- ¹³ عامر إسماعيل عبد الله حديد، تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في إطار عملية التعميد: دراسة حالة في شركة أسباسيل للاتصالات الخلوية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي حول عولة الإدارة في عصر المعرفة 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012، ص 11
- ¹⁴ عبيد الله فطيمة، مختاري فيصل، تأثير دوافع اللجوء لإخراج النشاطات (Outsourcing) على العوامل المحددة لاختيار المورد، مجلة الإستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغام، الجزائر، العدد 09، جويلية 2015، ص 219.
- ¹⁵ Jérôme BARTHELEMY, Op.cit, P62
- ¹⁶ بوختم عبد الفتاح مبارك، مخاطر تبني المؤسسة لإستراتيجية التسيير الخارجي "Outsourcing"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 16-17 أفريل 2007، ص 10.
- ¹⁷ BERTRAND Quélin et Jérôme BARTHELEMY, Les risques de l'externalisation, www. LesEchos.fr/formations / risques/ articles/article_3_3.htm, PP 5-6
- ¹⁸ Jérôme BARTHELEMY, Op.cit, PP67-68
- ¹⁹ علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 61.