

استراتيجية تعهيد الأنشطة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية – دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة

The subcontracting strategy in the Algerian Small and Medium sized enterprises -Case study of SMEs sample in the city of Skikda-

حنان شايب		
جامعة قسنطينة 2-عبد الحميد مهري hanane.chaib@univ-constantine2.dz		
تاريخ النشر: 2020/06/23	تاريخ القبول: 2020/03/25	تاريخ الاستلام: 2020/02/27

ملخص

هدفت هذه الورقة البحثية لدراسة واقع تطبيق استراتيجية تعهيد الأنشطة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تنطوي على علاقة شراكة بين هذه المؤسسات ومقدمي الخدمات، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في ولاية سكيكدة، حيث وزع استبيان على عينة مكونة من 20 مؤسسة، وتمت معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: ضعف تطبيق استراتيجية التعهيد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، ضعف وعي مسؤولي المؤسسات التي شملتها الدراسة بمدى أهمية استراتيجية تعهيد الأنشطة، إهمال البعد الاستراتيجي لتعهيد الأنشطة من قبل مسؤولي المؤسسات المدروسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية تعهيد الأنشطة، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مقدم الخدمات.

تصنيف JEL: L14، L22، L24.

Abstract

Through this paper, we try to analyze the subcontracting reality of the SME in Algeria, as Subcontracting presents the relationship between these enterprises and their service providers. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire has been administered to a sample of 20 small and medium-sized enterprises in Skikda. The data were analyzed using the statistical package for social sciences SPSS. The study has reached the following results: The application of subcontracting by the SME is very limited, the SME managers are not aware about the advantages and the importance of the subcontracting strategy; the SME managers are not taking into consideration the strategical aspect of subcontracting.

Keywords: Small and medium sized Enterprises, Subcontracting strategy, Service providers.

Jel classification : L14, L22, L24

مقدمة

تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر باهتمام كبير من قبل الحكومة التي لطالما راهنت على هذا القطاع للخروج من التبعية النفطية، ففي كل مرة تواجه فيها الجزائر أزمة نفطية، تنصدر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشهد على اعتبار أنها الخيار الأنجع والمتاح بقوة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وفي الوقت الذي تركز فيه الحكومة على تقديم الدعم المالي والفني لهاته المؤسسات من أجل تطويرها وتحسين أدائها، يتوجب على هذه الأخيرة الإقبال على الممارسات الإدارية الحديثة التي تمكنها من استغلال نقاط قوتها وتعزيزها والتقليص من التهديدات الخارجية والتعامل معها، ومن بين هذه الممارسات استراتيجية تعهيد الأنشطة.

يعتبر تعهيد الأنشطة اليوم من أنسب الاستراتيجيات للمؤسسات بشكل عام والصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، حيث تتيح لهذه الأخيرة العمل ضمن نطاق مواردها، بمعنى أنها تتيح لها تركيز ما لديها من موارد -والتي هي محدودة نسبيا- على الأعمال أو المهام التي تتفوق فيها والباقي تعهد به إلى مؤسسة مستقلة عنها في إطار عقد منظم لمدة معينة.

يلاحظ في العقود الأخيرة الانتشار غير المسبوق لاستراتيجية تعهيد الأنشطة، حيث اقتصر تطبيق هذه الاستراتيجية في البداية على الشركات المتعددة الجنسيات، إلا أن العديد من الدراسات أكدت على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأخرى قادرة على الاستفادة من المزايا العديدة لاستراتيجية تعهيد الأنشطة كما فعلت المؤسسات الكبيرة، بل ذهب البعض للتأكيد على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر حاجة لتطبيق هذه الاستراتيجية كونها تواجه تحديات من نوع خاص، نابعة أساسا من حجمها، فهي أكثر تأثرا بالمنافسة الشديدة والتغيرات السريعة والمستمرة مما يرهن بقاءها واستمراريتها، ولهذا أصبح تعهيد الأنشطة من أهم الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إشكالية البحث: أمام الانتشار غير المسبوق لتطبيقات استراتيجية تعهيد الأنشطة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف دول العالم، فإننا سنحاول من خلال دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في ولاية سكيكدة الإجابة على التساؤل الجوهري التالي: ما هو واقع تطبيق استراتيجية تعهيد الأنشطة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

وهذا التساؤل الرئيسي يقودنا إلى طرح أسئلة فرعية أخرى:

- ما هي أهم مزايا تطبيق استراتيجية تعميد الأنشطة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- ما هي طبيعة الأنشطة التي يتم تعميدها من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

- هل تكتسي استراتيجية تعميد الأنشطة أهمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

أهمية الدراسة: تنبع أهمية البحث من أهمية استراتيجية تعميد الأنشطة ومساهمتها في تحقيق العديد من المزايا للمؤسسات الاقتصادية وخاصة فيما يتعلق بالاستخدام الأمثل لموارد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع تطبيق استراتيجية تعميد الأنشطة في مؤسسات العينة المدروسة والأهمية التي تحظى بها هذه الاستراتيجية في هذه المؤسسات، بالإضافة إلى محاولة تقديم استراتيجية تعميد الأنشطة كواحدة من أهم الممارسات الإدارية الحديثة المناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الدراسات السابقة: هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التعميد بشكل عام، إلا أن تلك التي ركزت على دراسة هذه الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودة نوعا ما إذا ما قورنت بالأولى، وقد اعتمدنا في هذه الورقة البحثية على الدراسات التالية:

- دراسة Hasliza A. H. et al. 2017، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إشكالية تعميد الأنشطة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الماليزية، حيث تم اختيار عينة مكونة من 200 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لاختبار العوامل المؤثرة في قرار التعميد في هذه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص أرباب العمل في المؤسسات المدروسة شجعت على تطبيق التعميد، بينما كان للتغيرات البيئية أثرا سلبيا على درجة التعميد في هذه المؤسسات.

- دراسة Potkany M. et al. 2016، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور تعميد الأنشطة في تقليص تكاليف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلوفاكيا وشروط تحقيق

ذلك، حيث اقترحت هذه الدراسة نموذج يسمح لهذه المؤسسات بتقييم الكفاءة الاقتصادية لتطبيق التعهيد وتقدير التكاليف الناجمة عنها لاتخاذ قرار التعهيد من عدمه وكيفية تطبيقه.

- دراسة Marek M 2010، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تطبيق التعهيد في إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة الاستفادة من هذه الاستراتيجية كما فعلت المؤسسات الكبيرة، حيث تم اختيار عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في لودز في بولندا، وركزت الدراسة على إبراز أسباب اللجوء إلى التعهيد، العوامل المعتمد عليها لاختيار مقدمي الخدمات وكذا مخاطر هذه الاستراتيجية.

تتقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على مفهوم التعهيد ومحاولة إبراز أهمية تطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها هي الأخرى يمكنها أن تستفيد من مزايا التعهيد، إلا أن هذه الدراسة تستمد خصوصيتها من خصوصية الإطار الزمني والمكاني بالإضافة إلى أنها تركز فقط على إبراز خصائص وواقع تطبيق التعهيد في المؤسسات المدروسة.

منهج الدراسة: من أجل بلوغ أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة نستخدم المنهج التحليلي الوصفي وذلك لتلائمه وطبيعة الموضوع، كما تم الاعتماد على الاستبيان في جمع بيانات الدراسة الميدانية وتمت معالجة هذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

مجاور الدراسة: تم تقسيم الورقة البحثية إلى محورين على النحو التالي:

أولاً- ممارسة استراتيجية تعهيد الأنشطة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سكيكدة.

1. ممارسة استراتيجية تعهيد الأنشطة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.1 تعريف استراتيجية تعهيد الأنشطة

إن استراتيجية التعهيد من الاستراتيجيات الحديثة نسبياً، ذلك أنها قديمة التطبيق حديثة المفهوم أي أن التعهيد هو مصطلح جديد لفكرة أو ظاهرة قديمة. وهو ما جعل هذا المصطلح يضم في طياته العديد من المفاهيم المتقاربة أو التي تصب في نفس الإطار. كل هذه العوامل

وغيرها زادت من الغموض الذي يشوب مصطلح استراتيجية التعميد وخاصة باللغة العربية، أين استعملت العديد من المصطلحات للدلالة على هذه الاستراتيجية مثل: المناولة الصناعية، استراتيجية التخرير أو إخراج الأنشطة (Mol, 2007, p. 9)، استراتيجية الإحالة (الزيايدي، 2011، صفحة 183)، التوريد الخارجي، الاستعانة بمصادر خارجية، استراتيجية أو صناعة التعميد (حيدر، 2011، صفحة 12)، الإدارة الخارجية أو التسيير الخارجي (بوخمخم، 2009، صفحة 569).

كذلك استخدمت عدة مصطلحات باللغة الأجنبية للدلالة على نفس الاستراتيجية، إذ يعتبر مصطلح outsourcing باللغة الإنجليزية أكثر المصطلحات المستخدمة للتعبير عن استراتيجية تعميد الأنشطة، وتتكون هذه الكلمة من ثلاثة مقاطع (outside- resource-using) وتعني استعمال الموارد الخارجية (Potkany M, 2016, p. 146). إلا أن (Jacobides 2005) يرى بأن مصطلح Outsourcing يشير إلى كل الممارسات الإدارية التي تسمح للمؤسسة بالاستعانة بمصادر خارجية، لذلك يفضل هذا الأخير استخدام مصطلح vertical désintégration والتي تعني التفكك الرأسي أو العمودي (Mol, 2007, p. 7).

من جهة أخرى يستخدم مصطلح Externalisation في الدول الفرنكفونية، بينما يستخدم في كندا مصطلح Impartition أو Make or Buy، حيث تم استخدام هذا المصطلح لأول مرة من طرف P.Y.Barreyre في سبعينيات القرن الماضي ليصف علاقات التعاون الكبير التي تجمع المورد مع الزبون (Florence Guennet, 2009, p. 104).

وتعرف استراتيجية تعميد الأنشطة كما يلي: "هي إكمال مهمة إنجاز وتسيير نشاط أو جزء منه إلى مقدم خدمات خارجي متخصص بدلا من إنجازه داخليا ويمكن أن يصاحب هذه العملية تحويل الأفراد والتجهيزات لمقدم الخدمات (Barthelemy, 2007, p. 11). أي أن التعميد هو استراتيجية قائمة على فكرة تقسيم العمل والتخصص من جهة والمفاضلة بين إمكانيات المؤسسة الداخلية وما هو متاح من إمكانيات وكفاءات في السوق من جهة أخرى في إطار عقد يكون من متوسط إلى طويل الأجل، يمكن أن ينطوي على تحويل الموارد البشرية والمادية لمقدم الخدمات.

2.1 أهمية تطبيق استراتيجية التعهيد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ارتبطت دراسة استراتيجية تعهيد الأنشطة بالشركات متعددة الجنسيات، إلا أنه ظهر في الآونة الأخيرة اهتماما متزايدا بدراسة هذه الممارسة كخيار استراتيجي مهم بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Paresha Sinha M, 2011, p. 68). إلا أن هذه الدراسات محدودة نوعا ما (Hasliza Abdul Halim N. H., 2012, p. 181). لأن تطبيق استراتيجية تعهيد الأنشطة في هذه المؤسسات كان متأخرا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة ولا يعود ذلك إلى عدم رغبة هذه الأخيرة في تطبيق التعهيد وإنما بسبب إجماع مقدمي الخدمات على التعامل مع هذه المؤسسات وتفضيلها للمؤسسات الكبيرة من جهة (Doglas B, 2005, p. 27)، ومن جهة أخرى فإن الدراسات التي تطرقت إلى استراتيجية تعهيد الأنشطة ركزت على دراسة علاقة هذه الأخيرة بالمؤسسات الكبيرة باعتبارها مقدم الخدمات (Hasliza Abdul Halim N. H., 2017, p. 4). ظهر في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا من قبل الأكاديميين والباحثين لدراسة أهمية تطبيق استراتيجية تعهيد الأنشطة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذهب البعض إلى التأكيد على أن هذه الأخيرة أكثر حاجة لتطبيق هذه الاستراتيجية من المؤسسات الكبيرة (Paresha Sinha M, 2011, p. 68). إذ تشير دراسة قام بها مجمع Cegos حول استراتيجية تعهيد الأنشطة في الشركات الفرنسية، إلى أن 78% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية التي شملتها الدراسة تطبق استراتيجية التعهيد أو الإخراج (les enquetes de l'observatoire Cegos, 2011, p. 03). وفقا لكل من Mehta&peters فإن استراتيجية التعهيد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست خيارا وإنما أصبحت ضرورة وحاجة ملحة، إذ أن إمكانياتها الداخلية لا تسمح لها بتحقيق الكفاءة اللازمة (Kaja Prystupa, 2015, p. 79)، كما أكدت العديد من الدراسات أن هذه المؤسسات قادرة على الاستفادة من المزايا العديدة لاستراتيجية تعهيد الأنشطة كما فعلت المؤسسات الكبيرة، بل ذهب البعض للتأكيد على أنها من أنسب الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك للأسباب التالية (Marek, 2010, p. 79):

- تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق النمو على التخصص وتعزيز قدراتها وكفاءاتها الأساسية وهو ما يتيح لها استراتيجية تعهيد الأنشطة القائمة أساسا على التركيز على النشاط الأساسي.

- بساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يُكسبها مرونة أكبر، إلا أن محاولة إدراج وظيفة جديدة يخلق لها بعض المشاكل، لذلك تعتبر استراتيجية تعهيد الأنشطة في هذه الحالة الحل الأنسب.

- محدودية موارد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصعوبة حصولها على الدعم المالي، في هذه الحالة تمثل استراتيجية تعهيد الأنشطة حلا مناسباً لأنها تخفف من الأعباء الاستثمارية لهذه المؤسسات وتساهم في تحويل تكاليفها الثابتة إلى تكاليف متغيرة.

- توفر استراتيجية تعهيد الأنشطة فرصة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطوير التعاون مع المؤسسات الكبيرة في شكل تحقيق المهام التي يتم التعاقد عليها مع هذه الأخيرة.

- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المصادر والكفاءات الخارجية أكثر فعالية من تطوير كفاءاتها وقدراتها الداخلية (Hasliza Abdul Halim N. H., 2017, p. 02)

3.1 دوافع وأسباب تطبيق استراتيجية تعهيد الأنشطة في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

بالإضافة إلى الأسباب التي تدفع المؤسسات في العادة لإخراج أو تعهيد بعض أو جزء من أنشطتها، هناك أسباب أخرى إضافية، تنبع من خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تجعل من استراتيجية تعهيد الأنشطة الخيار الاستراتيجي الأنسب لهذا النوع من المؤسسات. حيث أكد Bharat أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام كل ما تواجهه اليوم أصبحت مجبرة على تطبيق استراتيجية تعهيد الأنشطة حتى تستطيع المنافسة (Vagadia, 2012, p. 80)، وفي ذات السياق يؤكد Steve Keil أن استراتيجية التعهيد هي استراتيجية فعالة للتنافس والنمو في ظل تغيرات شروط السوق (keil, 2008, p. 70). كما أضاف بعض الباحثين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت أكثر إقبالا على تعهيد أنشطتها وذلك راجع إلى عدة أسباب نلخصها فيما يلي (Paresha Sinha M, 2011, p. 68):

- محدودية موارد هذه المؤسسات ما يجعلها أكثر تأثرا بالمنافسة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. ولهذا وجب عليها مواجهة هذه المنافسة من خلال تخفيض الأسعار وتحسين الجودة لتحقيق البقاء. إذ أن محدودية الموارد سواء كانت موارد مادية، مالية أو بشرية،

وكذا تهديدات غيرها من المنافسين خاصة المؤسسات الكبيرة دفعها إلى البحث وبشكل ملح على تطوير علاقاتها مع مورديها.

- يساهم التعهيد بشكل كبير في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في حالة التعهيد الدولي للأنشطة.

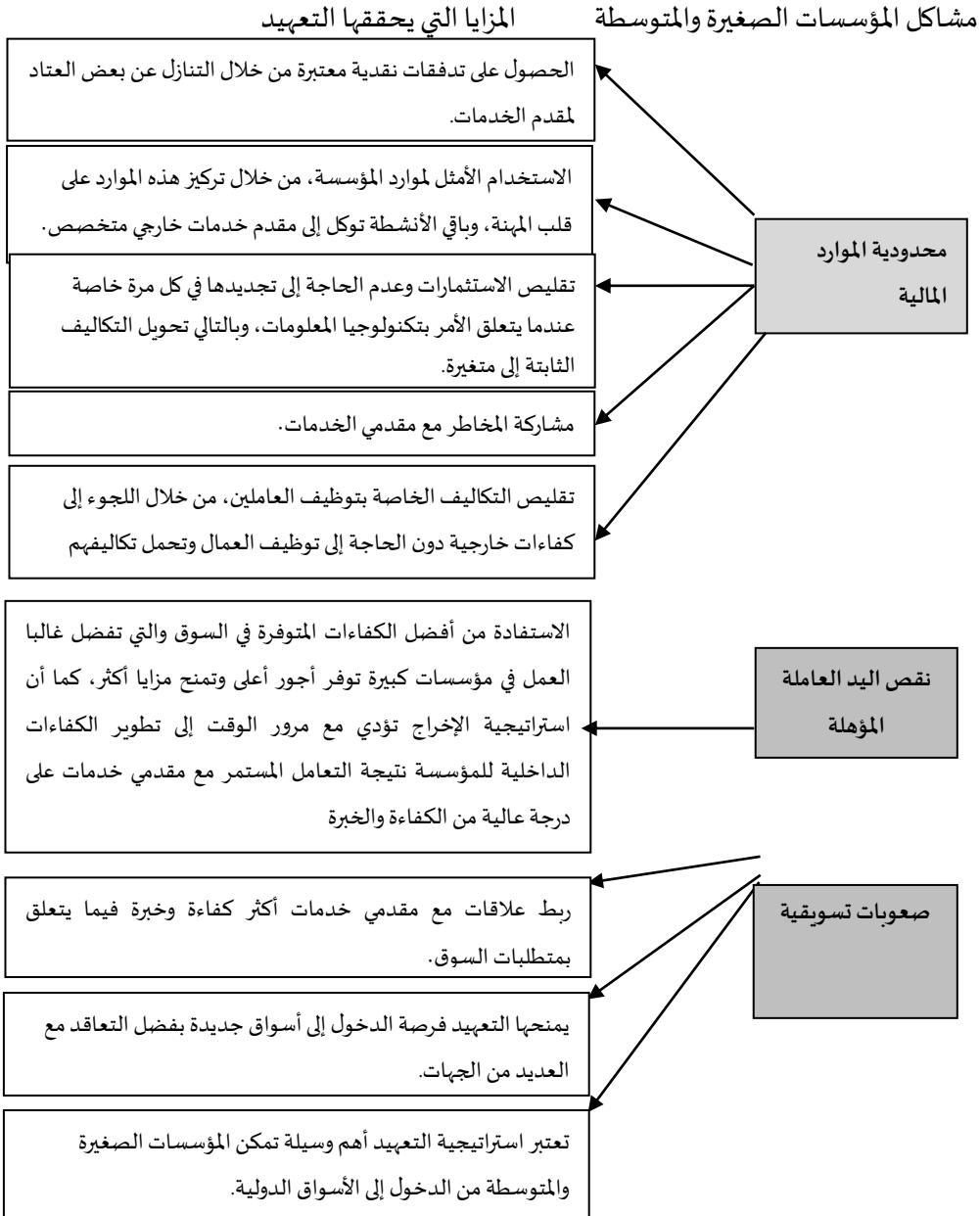
- التركيز على قلب المهنة أو النشاط الأساسي، مما يساعد على تخفيض التكاليف بنسبة تتراوح ما بين 25 إلى 50% خاصة في حالة الإخراج الدولي للأنشطة (Vagadia, 2012, pp. 78,79).

- تطبق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعهيد الأنشطة كوسيلة لتحقيق النمو (Vagadia, 2012, p. 79). إذ يصعب على هذه المؤسسات تحقيق النمو بالاعتماد فقط على إمكانياتها الداخلية إذ لا يمكنها العيش في عزلة.

- عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استقطاب اليد العاملة المؤهلة، وهذا راجع إلى محدودية الامتيازات التي تمنح للعاملين مما يجعلهم يفضلون المؤسسات الكبيرة، ولهذا يبقى أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خيار واحد للاستفادة من الكفاءات الخارجية وهو تعهيد بعض من وظائفها أو جزء منها إلى أطراف خارجية متخصصة.

- الصعوبات التسويقية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة فيما يتعلق بتصريف منتجاتها، لهذا فهي تحتاج إلى خبرة عالية متوفرة في المتعاملين الخارجيين. انطلاقاً مما سبق، يمكن القول أن تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستراتيجية تعهيد الأنشطة يساعدها على التغلب على العديد من المشاكل الناتجة أساساً من حجمها المحدود، والشكل الموالى يوضح ذلك:

الشكل 1: دور تعهيد الأنشطة في حل مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على: (Vagadia, 2012, p. 79) و (Paresha Sinha M, 2011, p.

2. دراسة ميدانية لواقع تعهيد الأنشطة لدى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة

في هذا الإطار وقع اختيارنا على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في ولاية سكيكدة.

1.2 منهج الدراسة وإجراءاتها

1.1.2 مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في ولاية سكيكدة والتي قدر عددها في الثلاثي الأول لسنة 2018 حسب الإحصائيات المحصل عليها من طرف مديرية الصناعة والمناجم للولاية حوالي 569 مؤسسة منها 505 مؤسسة صغيرة (تشغل من 10 إلى 49 عامل) و64 مؤسسة متوسطة (تشغل من 50 إلى 250 عامل) (مديرية الصناعة والمناجم، 2018)، بالإضافة إلى ضرورة كون هذه المؤسسات تقوم بإخراج نشاط واحد على الأقل.

2.1.2 عينة الدراسة: نظرا لصعوبة تحديد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بتعهيد نشاط واحد على الأقل، فقد كانت عينة الدراسة عينة قصدية، حيث تم توزيع 70 استمارة إلا أننا استرجعنا 25 استمارة فقط، 05 منها غير صالحة للدراسة بسبب نقص البيانات، وعليه فعينة الدراسة شملت 20 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في ولاية سكيكدة.

3.1.2 أداة الدراسة والأساليب الإحصائية: تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، حيث تم تقسيمه إلى قسمين، قسم خاص بالمعلومات العامة عن المؤسسات المدروسة وقسم آخر يضم أسئلة تعكس واقع تطبيق إخراج الأنشطة، حيث تم الاعتماد في السؤال الأول على سلم ليكارت الخماسي يتدرج من 01 إلى 05 لقياس درجة اعتماد المؤسسات المدروسة على إخراج بعض الأنشطة. أما باقي الأسئلة فهي أسئلة مغلقة. بالإضافة إلى ذلك تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، النسب والتكرارات.

2.2 وصف خصائص عينة الدراسة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة بالخصائص التالية:

1.2.2 توزيع مؤسسات العينة حسب طبيعة النشاط: تمثلت عينة الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سكيكدة والتي تعهد نشاطا واحدا على الأقل، وقد كان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة النشاط كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول 1: توزيع مؤسسات العينة حسب طبيعة النشاط.

طبيعة النشاط	التكرار	النسبة المئوية
الصناعة الغذائية	7	35 %
الطاقة والمعادن	3	15 %
صناعة الخشب والورق	2	10 %
صناعة مواد البناء	2	10 %
صناعات أخرى	6	30 %
المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن أغلب المؤسسات ضمن عينة الدراسة تنشط في قطاع الصناعات الغذائية بنسبة 35% ويُعزى ذلك إلى كون أغلب الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في ولاية سكيكدة تتركز في هذا القطاع (مديرية الصناعة والمناجم، 2018)، تليها الصناعات الأخرى بنسبة 30% ثم الطاقة والمعادن بنسبة 15%، والباقي يتوزعون على صناعة مواد البناء وصناعة الخشب والورق بنسبة 10% بالنسبة لكليهما.

2.2.2 توزيع مؤسسات العينة حسب الشكل القانوني: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الشكل القانوني في الجدول الموالي:

الجدول 2: توزيع مؤسسات العينة حسب الشكل القانوني.

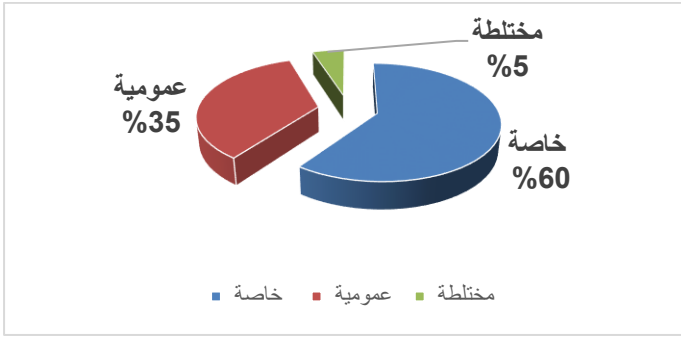
الشكل القانوني	التكرار	النسبة المئوية %
شركة ذات مسؤولية محدودة SARL	12	60 %
شركة ذات أسهم SPA	6	30 %
شركة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الوحيد EURL	2	10 %
المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ انطلاقاً من الجدول السابق أن 60% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستجوبة هي عبارة عن شركات ذات مسؤولية محدودة، ويعتبر هذا الشكل القانوني المفضل من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لعدة اعتبارات أهمها سهولة إنشائها وجمعها بين مزايا شركات الأشخاص وشركات الأموال، بينما كانت 30% من المؤسسات المستجوبة شركة ذات أسهم، فيما مثلت الشركات ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الوحيد 10% فقط من مجموع المؤسسات المستجوبة.

3.2.2 توزيع مؤسسات العينة حسب ملكية المؤسسة: توزعت المؤسسات محل الدراسة حسب معيار الملكية كما يلي:

الشكل 2: توزيع مؤسسات العينة حسب ملكية المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الشكل السابق أن جل المؤسسات المستجوبة هي مؤسسات تنشط في القطاع الخاص بنسبة 60 %، وهذا ما يعكس واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس في ولاية سكيكدة وحسب وإنما على مستوى التراب الوطني حيث تمثل في معظمها مؤسسات خاصة، وذلك راجع إلى عمليات الخصخصة التي أقرتها الحكومة في إطار تشجيع وتفعيل دور القطاع الخاص، بينما المؤسسات العمومية والتي تمثل ما نسبته 35 % من المؤسسات المستجوبة تنشط في قطاع الطاقة والمعادن وصناعات أخرى كصناعة المنظفات والدهان وغيرها، في حين كانت مؤسسة واحدة فقط ضمن عينة الدراسة عبارة عن مؤسسة مختلطة (تمثل نسبة 5%) وهو ما يعكس نسبياً ضعف الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

4.2.2. توزيع مؤسسات العينة حسب عدد العمال: لقد تم اعتماد التصنيف المعمول به وفقا للقانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02-17 للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة والذي يأخذ بعدد العمال، ويمكن توضيح توزيع مؤسسات العينة حسب هذا المعيار في الشكل الموالي:

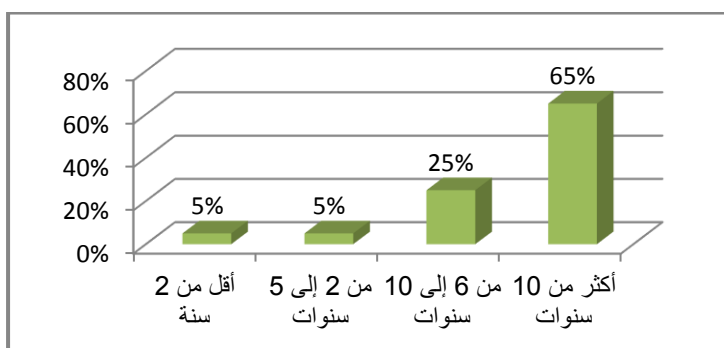
الجدول 3: توزيع مؤسسات العينة حسب عدد العمال.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
عدد العمال	من 10- 49 عامل	12	60%
	من 50- 250 عامل	8	40%
	المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال قراءة معطيات الجدول السابق يتضح أن 60 % مؤسسات العينة محل الدراسة هي مؤسسات صغيرة توظف من 10 إلى 49 عامل، بينما النسبة المتبقية أي 40% منها هي مؤسسات متوسطة، وهذا الأمر لا يُنافي الواقع حيث أن نسبة تواجد المؤسسات الصغيرة هي أكثر مقارنة بالمؤسسات المتوسطة على مستوى الجزائر وحتى على مستوى دول العالم. 5.2.2. توزيع مؤسسات العينة حسب الأقدمية: تعكس الأقدمية سنوات خبرة المؤسسة، حيث تم تحديد فئات سنوات الأقدمية للمؤسسات محل الدراسة كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل 3: توزيع مؤسسات العينة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال قراءة معطيات الشكل السابق، يتضح أن 13 مؤسسة أي ما نسبته 65% من المؤسسات محل الدراسة تتجاوز أقدميتها 10 سنوات، بينما 05 مؤسسات أي ما نسبته 25% من هذه المؤسسات تتراوح أقدميتها بين 6 سنوات إلى 10 سنوات، في المقابل نسبة المؤسسات التي تتراوح أقدميتها بين سنتين إلى 05 سنوات لا تتعدى 5% ونفس النسبة تمثل المؤسسات التي لا تتجاوز أقدميتها السنتين. هذه النتائج تعتبر مؤشرا ايجابيا كون جُل المؤسسات تتمتع بخبرة طويلة نسبيا تتجاوز 10 سنوات أي أنها تتمتع بخبرة إدارية معتبرة.

3.2. تحليل إجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسات استراتيجية تعهيد الأنشطة:

1.3.2. درجة الاعتماد على تعهيد الأنشطة: ويقصد بها إلى أي درجة يتم تعهيد نشاط ما من قبل المؤسسة، والهدف من هذا السؤال هو الوقوف على مدى اعتماد مؤسسات العينة المدروسة على مصادر خارجية لإنجاز بعض الأنشطة، والنتائج المتحصل عليها تم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول 4: درجة تعهيد الأنشطة من قبل المؤسسة.

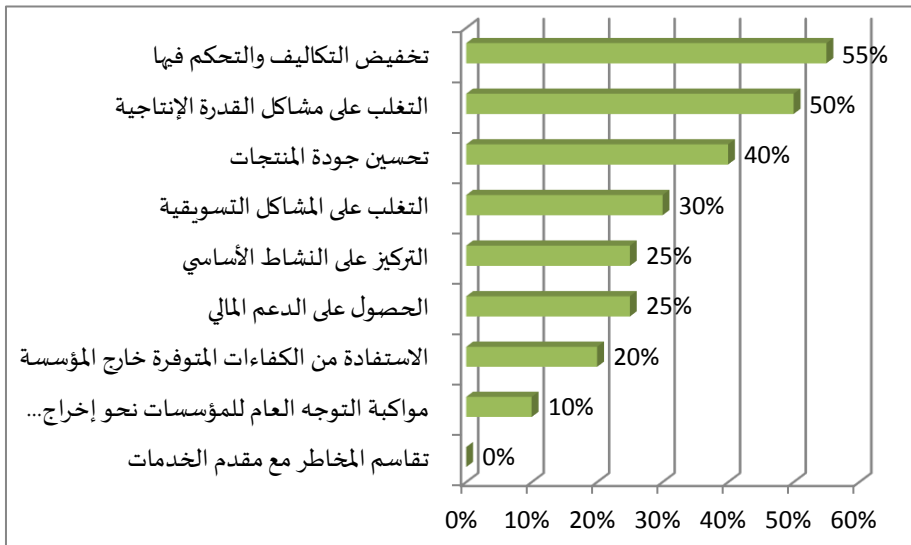
الوزن النسبي	أهمية العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما يتم تعهدها	غالبا يتم تعهدها	أحيانا يتم تعهدها	نادرا ما يتم تعهدها	لا يتم تعهدها	المقياس / العبارات
نادرا	4	1,461	2,35	02	03	04	02	09	أنشطة التصنيع
أحيانا	1	1,755	2,85	06	02	03	01	08	الأنشطة المحاسبية والمالية
نادرا	5	1,372	2,25	01	03	06	00	10	أنشطة الإعلام لآلي
أحيانا	3	1,392	2,60	03	01	07	03	06	أنشطة التدريب
نادرا	6	1,146	1,95	00	02	06	01	11	أنشطة الاشهار
أحيانا	2	1,689	2,70	05	02	03	02	08	أنشطة الخدمات العامة

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال قراءة معطيات الجدول السابق، يتضح أن إقبال مؤسسات العينة المدروسة على تعهيد الأنشطة لازال ضعيفا حيث تراوح الوزن النسبي لجميع الأنشطة ما بين نادرا وأحيانا، وتعتبر الأنشطة المحاسبية والمالية من أكثر الأنشطة تعهيدا، ويعود ذلك إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحاجة إلى الخبرات الخارجية المتوفرة للقيام بالعمليات المحاسبية المعقدة والتغلب على المشاكل التي واجهت هذه المؤسسات فيما يخص صعوبة التأقلم والتكيف مع المتطلبات الجديدة بعد تبني الجزائر للنظام المحاسبي المالي. تأتي في المرتبة الثانية أنشطة الخدمات العامة والتي تشمل أنشطة التنظيف والأمن، هذه الأنشطة لا تحمل أي قيمة مضافة للمؤسسة ومن الأفضل تعهيدها بشكل كامل. بينما احتلت أنشطة التدريب المرتبة الثالثة، إذ يرجع السبب الرئيسي لإخراج هذه الأنشطة إلى عدم امتلاك مؤسسات العينة المدروسة للكفاءات البشرية اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة، حيث يتم التعاقد في الغالب مع مؤسسات من داخل الوطن وخارجه للإشراف على تدريب العمال. بالنسبة لأنشطة التصنيع احتلت المرتبة الرابعة، حيث يتم الاستعانة بمصادر خارجية لإنجاز مرحلة معينة من مراحل الإنتاج. تأتي في المرتبة الخامسة أنشطة الإعلام الآلي، وهذا الأمر ملفت للانتباه، أين نجد أن تعهيد أنشطة الإعلام الآلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في الدول المتقدمة يكون بمعدلات عالية جدا، كون هذه الأنشطة تتطلب كفاءات بشرية يصعب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيازتها، بالإضافة إلى البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويفسر ضعف إقبال المؤسسات المدروسة على تعهيد هذه الأنشطة إلى عدم استخدام هذه المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مكثف وإنما تستخدم تطبيقات بسيطة لا تتطلب كفاءات بشرية. وتأتي في المرتبة الأخيرة أنشطة الإشهار، حيث نلاحظ أنها من أقل الأنشطة إخراجا من قبل مؤسسات العينة المدروسة، ويعود ذلك إلى عدم اعتماد مؤسسات العينة المدروسة على الإشهار.

2.3.2. أسباب لجوء مؤسسات عينة الدراسة لتعهيد الأنشطة: تفاوتت آراء مؤسسات عينة الدراسة حول أسباب لجوء المؤسسة لتعهيد بعض أنشطتها كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل 4: أسباب اللجوء إلى تعهيد الأنشطة.



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الشكل السابق أسباب لجوء مؤسسات عينة الدراسة لتطبيق استراتيجية تعهيد الأنشطة، وقد تفاوتت هذه الأسباب من حيث أهميتها بالنسبة لهذه المؤسسات، حيث نلاحظ أن السبب الأول لتعهيد الأنشطة هو تخفيض التكاليف بنسبة 55% وهو السبب الأول المذكور في جميع الدراسات السابقة بغض النظر عن حجم المؤسسة وكذا يعتبر الهدف الأول لتعهيد الأنشطة بالنسبة لجميع المؤسسات باختلاف أحجامها وطبيعة أنشطتها، يليه الرغبة في التخلص من مشاكل القدرة الإنتاجية بنسبة 50% وهذا راجع إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه مشاكل في القدرة الإنتاجية بسبب محدودية مواردها مما يجعلها غير قادرة على الاستجابة لتقلبات الطلب في السوق، بعدها تأتي تحسين جودة المنتجات في المرتبة الرابعة بنسبة 40%، ثم التغلب على المشاكل التسويقية بنسبة 30% التي تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه هذا النوع من المؤسسات. ويلاحظ أن التركيز على النشاط الأساسي لا يعتبر من أولويات هذه المؤسسات حيث أن نسبة الاستجابة لم تتجاوز 25% بالموازاة مع الرغبة في الحصول على الدعم المالي سواء بطريقة مباشرة من قبل مقدمي الخدمات الذين تتعاقد معهم في شكل ائتمان تجاري أو بشكل غير مباشر حيث أن تعاقدتها مع مقدمي خدمات معروفين يشكل ضمانا في حد ذاته. بالمقابل 20% فقط من مؤسسات عينة الدراسة تلجأ إلى تعهيد الأنشطة

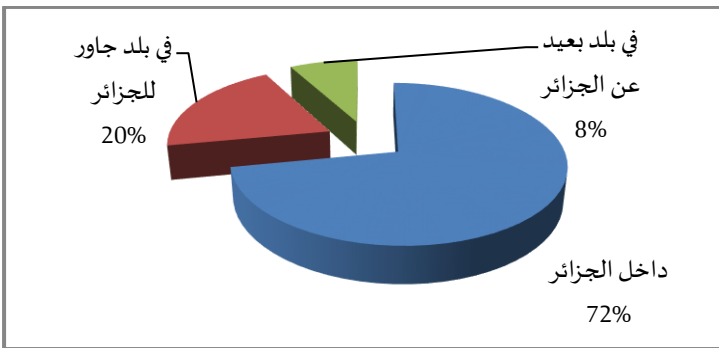
من أجل الاستفادة من الكفاءات البشرية الخارجية، وتأتي في المرتبة الأخيرة الرغبة في مواكبة التوجه العام نحو تطبيق هذه الاستراتيجية بنسبة 10 % فقط، بينما لا تعتبر أي من هذه المؤسسات أن اللجوء إلى تعهيد الأنشطة يُمكنها من تقاسم المخاطر مع مقدم الخدمات.

إن هذه الإجابات تعكس إلى حد كبير ضعف مستوى الوعي لدى مؤسسات عينة الدراسة بالبعد الاستراتيجي للتعهد الأنشطة، حيث أنها لا تعتبر تعهيد الأنشطة استراتيجية مهمة للتركيز على قلب المهنة أو النشاط الأساسي وهو ما أكدته دراسة دحو حيث أيضا أن الدافع الأساسي لتطبيق تعهيد الأنشطة من قبل المؤسسات الجزائرية هو تخفيض التكاليف بنسبة 76 % بالمقابل لم يمثل دافع التركيز على النشاط الأساسي سوى 22 % (دحو، 2014، صفحة 183)، على عكس المؤسسات الأجنبية فوفقا لدراسة Deloitte يعتبر التركيز على قلب المهنة الدافع الأبرز لتعهيد الأنشطة بنسبة 57 % جنبا إلى جنب مع تخفيض التكاليف بنسبة 59% (Deloitte, 2016)، وهذا ما تؤكد أيضا دراسة Cegos حيث كان التركيز على قلب المهنة من بين الأسباب الثلاثة الأولى لتعهيد الأنشطة بالنسبة للمؤسسات المستجوبة (les enquetes de l'observatoire Cegos, 2011, p. 9)

3.3.2. موقع مقدم الخدمات بالنسبة للمؤسسة: تم تلخيص النتائج المتحصل عليها في

الشكل الموالي:

الشكل 5: موقع مقدم الخدمات بالنسبة للمؤسسة.

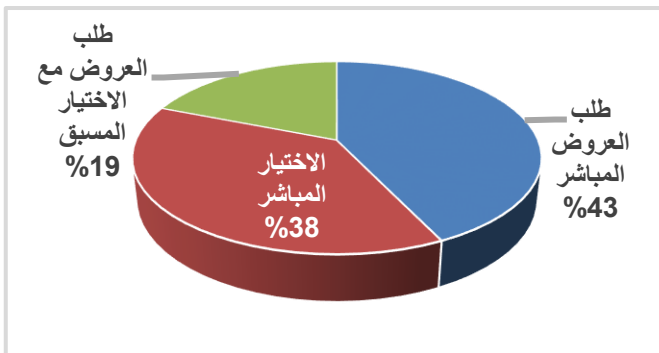


المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الشكل السابق أن 90% من مؤسسات عينة الدراسة تتعامل في مجملها مع مقدمي خدمات داخل الجزائر، بينما 25% تتعامل مع مقدمي خدمات ينشطون في بلدان مجاور للجزائر، في حين 10% فقط من هذه المؤسسات تتعامل مع مقدمي خدمات في بلدان أخرى بعيدة عن الجزائر. وتجدر الإشارة أن التعميد الدولي للأنشطة سواء في بلد قريب أو بعيد عن الجزائر يتعلق أساسا بأنشطة تدريب العاملين، هذا الأمر لا يتيح لهذه المؤسسات الدخول إلى الأسواق العالمية بالاعتماد على تطبيق استراتيجية التعميد، أي أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذه العينة لا ترى في استراتيجية التعميد وسيلة لولوج الأسواق الدولية.

4.3.2. الأساليب المستخدمة في اختيار مقدمي الخدمات: تشير النتائج الموضحة في الشكل رقم (06) إلى أن 45% من مؤسسات عينة الدراسة تعتمد في اختيارها لمقدمي الخدمات على طريقة طلب العروض المباشر، بينما 40% منها تعتمد على طريقة الاختيار المباشر لمقدمي الخدمات، في حين تعتبر طريقة طلب العروض مع الاختيار المسبق هي أقل الطرق استخداما من قبل مؤسسات عينة الدراسة بنسبة تقدر ب 20%. ويلاحظ تقارب كبير بين طريقة العروض المباشرة والاختيار المباشر وهذا راجع إلى أولويات كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة وكذا طبيعة الأنشطة التي تم تعميمها، فطريقة العروض المباشرة تتيح لها فرصة الحصول على أفضل الكفاءات المتوفرة في السوق ولكنها تعتبر طريقة مكلفة كثيرا وخاصة بالنظر للإمكانيات المالية المحدودة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما طريقة الاختيار المباشر تساعد المؤسسة على توفير في التكاليف ولكن قد يكون ذلك على حساب الجودة، لذلك تعتبر طريقة طلب العروض مع الاختيار المسبق هي الحل الأمثل بالنسبة لهذه المؤسسات.

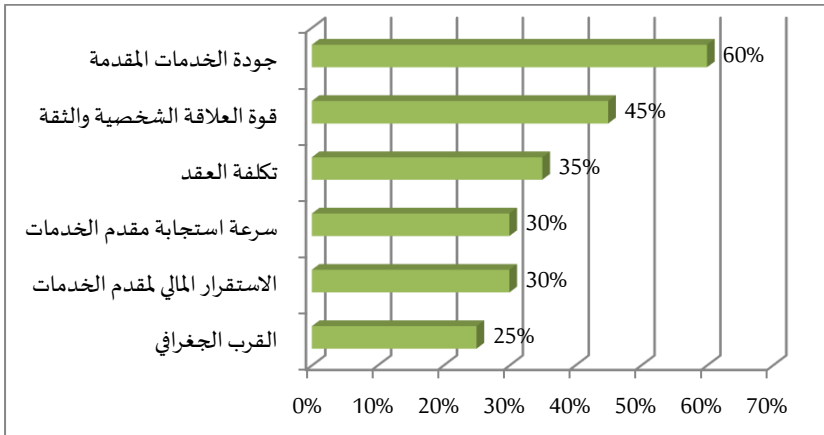
الشكل 6: الأساليب المستخدمة في اختيار مقدمي الخدمات.



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

5.3.2. المعايير المعتمدة في اختيار مقدم الخدمات: تختلف معايير اختيار مقدم الخدمات في أهميتها من مؤسسة إلى أخرى بحسب الهدف أو الأهداف من عملية تعهيد الأنشطة، وقد تم تلخيص النتائج المتحصل عليها في الشكل الموالي:

الشكل 7: المعايير المعتمدة في اختيار مقدم الخدمات.



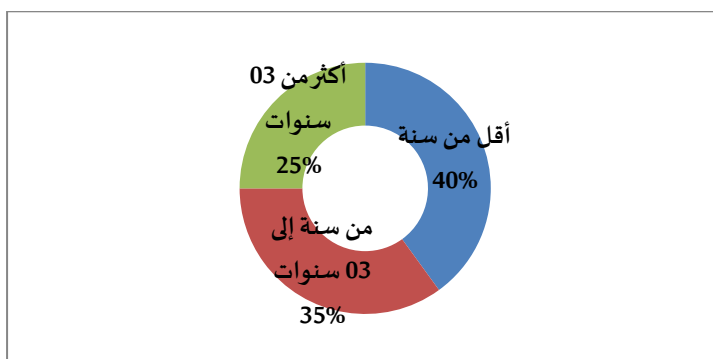
المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الشكل السابق أن جودة الخدمات تعتبر المعيار الأهم في اختيار مقدم الخدمات من وجهة نظر مؤسسات عينة الدراسة بنسبة 60% وهو المعيار الذي تأخذ به المؤسسات بصفة عامة، وتعتبر الثقة وقوة العلاقة الشخصية عنصرا مهما في اختيار مقدم الخدمات بنسبة 45% وهذا الأمر قد يجعل خيارات المؤسسة تخضع لأسباب ذاتية أكثر منها موضوعية وهو ما يؤثر في النهاية على جودة الخدمات المقدمة، وتعتبر درجة أهمية المعايير المتبقية منطقية جدا، حيث أن 30% من مؤسسات عينة الدراسة ركزت على أهمية الاستقرار المالي لمقدم الخدمات لضمان التزام هذا الأخير بمستوى الجودة المطلوب منه، وكذلك بالأجل المحددة.

6.3.2. مدة التعاقد مع مقدم الخدمات: تتفاوت مدة التعاقد مع مقدم الخدمات كما هو موضح في الشكل رقم (08)، فحسب مؤسسات عينة الدراسة 40% منها تتعاقد لمدة تقل عن السنة، فيما قدرت نسبة المؤسسات التي تتعاقد لمدة تتراوح ما بين سنة و 03 سنوات بنسبة 35%، بينما 25% منها فقط تتعاقد مع مقدم خدمات لمدة تتجاوز 03 سنوات. وتنعكس هذه

النتائج أن جُل المؤسسات لا تنظر إلى علاقتها مع مقدم الخدمات على أنها علاقة شراكة وهو ما يؤكد النتائج السابقة على أن مؤسسات عينة الدراسة لا يهتمون بالبعد الاستراتيجي لتعهيد الأنشطة، بينما قلة منهم فقط يدخلون في علاقات طويلة الأجل.

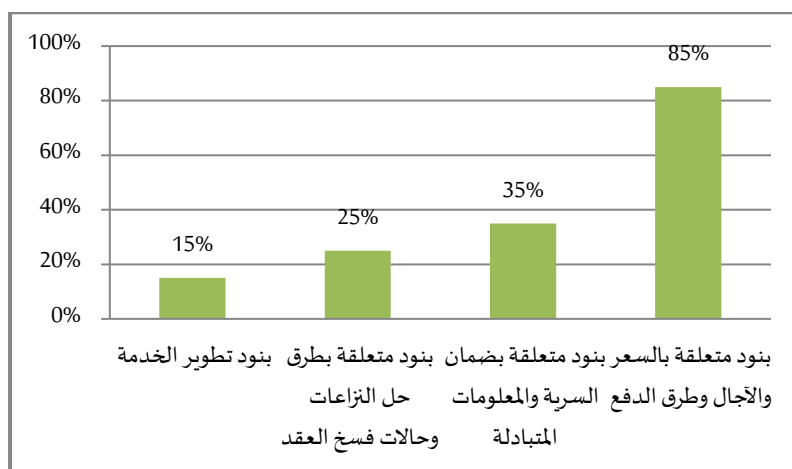
الشكل 8: مدة التعاقد مع مقدم الخدمات.



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

7.3.2. البنود التي يتضمنها عقد تعهيد الأنشطة: تركز مؤسسات عينة الدراسة على بنود معينة أكثر من بنود أخرى كما هو مبين في الشكل رقم (09):

الشكل 9: البنود التي يتضمنها عقد إخراج الأنشطة.

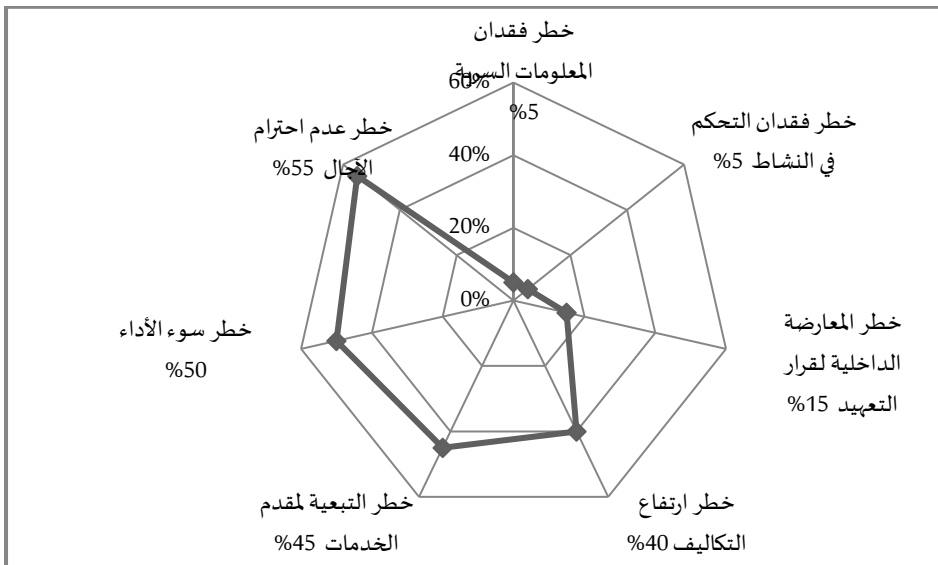


المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بناء على معطيات الشكل السابق، يتضح أن بنود السعر والأجل وطرق الدفع هي أكثر البنود التي يتضمنها العقد بنسبة 85%، بعدها تأتي البنود المتعلقة بضمان السرية والمعلومات المتبادلة بنسبة 35%، بينما البنود المتعلقة بطرق حل النزاعات وحالات فسخ العقد بنسبة 25%، في حين البنود المتعلقة بتطوير العقد لا تعتبر بنود ذات أهمية حيث قدرت بـ 15% فقط، وهو ما يعكس اهتمام مؤسسات عينة الدراسة بالأسعار أكثر من اهتمامها بجودة الخدمات، وهذا بدوره راجع إلى طبيعة الأنشطة المخرجة من قبل هذه المؤسسات والتي هي في مجملها أنشطة معيارية، كما يعكس أيضاً عدم اهتمام مؤسسات العينة بالبعد الاستراتيجي لتعبيد الأنشطة، لأن العلاقات الطويلة الأجل تركز في الغالب على البنود المتعلقة بتطوير الخدمة.

8.3.2. مخاطر استراتيجية تعبيد الأنشطة: تنطوي استراتيجية إخراج الأنشطة على مخاطر كثيرة مما يجعل العديد من المؤسسات تتردد في تطبيقها، وقد كانت أهم هذه المخاطر حسب مؤسسات عينة الدراسة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل 10: مخاطر استراتيجية تعبيد الأنشطة.



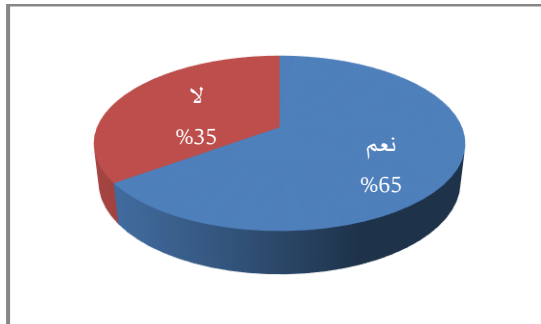
المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الشكل السابق أن 55% من مؤسسات عينة الدراسة تؤكد أن أكبر خطر يواجه المؤسسة عند تطبيق استراتيجية التعهيد الأنشطة هو خطر عدم احترام الآجال وكذلك خطر سوء الأداء بنسبة 50%، ويُفسر ذلك بأن هذا النوع من المخاطر يكون له تأثير مباشر على علاقة المؤسسة الزبونة مع عملائها، فمثلا أي تأخر أو تغير في الجدول الزمني المتفق عليه سوف يقابله تأخر في الآجال المتفق عليها مع العميل.

بالإضافة إلى ذلك يعتبر خطر التبعية لمقدم الخدمات من أهم المخاطر الناجمة عن تطبيق استراتيجية تعهيد الأنشطة حسب مؤسسات عينة الدراسة بنسبة 45%، وينتج هذا الخطر بصفة خاصة لما يكون عدد مقدمي الخدمات قليل مما يحد من خيارات المؤسسة ويعرضها أكثر للسلوك الانتهازي لهذا الأخير. كذلك يعتبر خطر ارتفاع التكاليف من أهم المخاطر الناجمة عن التعهيد، بينما لا تمثل مخاطر فقدان المعلومات السرية وفقدان التحكم في النشاط مخاطر ذات أهمية وهذا راجع إلى كون الأنشطة التي تم تعهيدها من قبل هذه المؤسسات لا تتعلق بدرجة كبيرة بمرحلة معينة من مراحل الإنتاج وإنما هي مهام إدارية وروتينية لا تتطلب السرية.

9.3.2. توجه المؤسسات لتعهيد الأنشطة في المستقبل: تم تلخيص اجابات المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل 11: توجه المؤسسة لتعهيد الأنشطة مستقبلا.



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الشكل رقم(11) توجه المؤسسات لتعهيد الأنشطة في المستقبل، حيث يلاحظ أن 65% من مؤسسات عينة الدراسة أكدت أنها ترغب في تطبيق استراتيجية تعهيد الأنشطة

مستقبلا، ويكمن السبب حسب هذه الفئة في الرغبة في تطوير المؤسسة، زيادة حصتها السوقية وكذا زيادة سرعة استجابتها لمتطلبات السوق، وهذا يدل على أن سوق تعهيد الأنشطة هو سوق واعد. بالمقابل هناك نسبة معتبرة قدرت ب 35% لا ترغب في تعهيد الأنشطة ويرجع ذلك إلى غموض المحيط الاقتصادي وعدم وجود قاعدة بيانات تمكن هذه المؤسسات من الاطلاع على سوق التعهيد في الجزائر وكذلك التخوف من انتهازية مقدم الخدمات وإمكانية ارتفاع التكاليف الناجمة عن تعهيد الأنشطة، بالإضافة إلى عدم إدراك هذه المؤسسات للمزايا التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق استراتيجية تعهيد الأنشطة.

خاتمة

في ظل الأزمة الاقتصادية التي تشهدها الجزائر بعد تهايوي مداخيلها من العملة الصعبة بسبب انهيار أسعار النفط، أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكغيرها من المؤسسات الاقتصادية تواجه ضغطا مضاعفا وتتأرجح بين نهاية حتمية وصراع من أجل البقاء، لذلك وجب على هذه المؤسسات وأكثر من أي وقت مضى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تمكنها من التأقلم بسرعة وبأقل تكلفة مع المتغيرات البيئية، وقد ركزنا في هذه الورقة البحثية على استراتيجية تعهيد الأنشطة باعتبارها من أكثر الاستراتيجيات استخداما وانتشارا في مختلف دول العالم، حيث حاولنا دراسة واقع تطبيق هذه الاستراتيجية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سكيكدة وتوصلنا على إثر ذلك إلى جملة من النتائج نوجزها في النقاط التالية:

- ضعف اقبال مؤسسات العينة المدروسة على تطبيق استراتيجية تعهيد الأنشطة، حيث لاحظنا أنها نادرا أو أحيانا ما تستعين بمصادر خارجية للقيام ببعض الأنشطة.
- عدم الوعي الكافي بأهمية استراتيجية التعهيد وبالمزايا التي يمكن تحقيقها.
- عدم الوعي بالبعد الاستراتيجي لتعهيد الأنشطة وهو ما لمسناه من خلال دوافع تطبيق استراتيجية إخراج الأنشطة وكذا طبيعة البنود التعاقدية والتي ركزت فيها المؤسسات على أبعاد مالية بحثه.

- تخوف المؤسسات المدروسة من الدخول في علاقات طويلة الأجل مع مقدمي الخدمات بسبب عدم استقرار المحيط الاقتصادي المحلي الذي يسوده الغموض وعدم الثقة.
- يعتبر سوق تعهيد الأنشطة سوقا واعداء بالنظر إلى رغبة المستجوبين في توسيع دائرة التعهيد في المستقبل.
- على ضوء النتائج السابقة يمكن إبداء الاقتراحات التالية:
- زيادة وعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية استراتيجية تعهيد الأنشطة من خلال المنشورات والأيام الدراسية.
- خلق فضاءات للتعاون والتواصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومقدمي الخدمات.
- الاستفادة من التجارب الناجحة على مستوى العالم في مجال تعهيد الأنشطة.

المراجع باللغة العربية:

- بشار حيدر. (حزيران، 2011). صناعة التعهيد الخارجي. مجلة /المعلوماتية (64).
- عبد العظيم دريفش جبار الزبادي. (2011). تحديد تأثير المخاطرة على اتجاهات المديرين نحو الاعتماد على المصادر الخارجية لتطوير أنظمة المعلومات، دراسة عينة من الشركات صغيرة الحجم في محافظة ذي قار. مجلة تنمية الرافدين، 33(106).
- عبد الفتاح بوخمخم. (2009). مزايا ومخاطر تبني المؤسسة لاستراتيجية التسيير الخارجي Outsourcing. قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الحادي والعشرين: التحديات، الفرص، الآفاق.
- مديرية الصناعة والمناجم. (2018). سكيكدة.
- معتصم دحو. (2014). استراتيجية اخراج النشاطات: طرق التقييم وأساليب التنفيذ. (رسالة دكتوراه علوم في التسيير، المحرر) تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.

المراجع باللغة الأجنبية

- Barthelemy, J. (2007). *Les stratégies d'externalisation, préparer, décider et mettre en oeuvre l'externalisation d'activités stratégiques* (éd. 3e). Paris: Dunod.
- Deloitte . (2016). *Deloitte's 2016 global outsourcing survey*. Consulté le Juin 21, 2018, sur <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/operations/deloitte-nl-s&o-global-outsourcing-survey.pdf>
- Douglas B, S. W. (2005). *The black book of outsourcing, how to manage the changes, challenges, and opportunities*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Florence Guennet, T. S. (2009). Proposition d'un modèle d'externalisation des activités d'achat. *Management & Avenir*, 4(24).
- Hasliza Abdul Halim, N. H. (2012). Unveiling the motivation to outsource among SME. *Business Strategy Series*, 13(4).
- Hasliza Abdul Halim, N. H. (2017). The outsourcing dilemma on decision to outsource among Small and Medium Enterprises in Malaysia. *Global Business Review*, 18(2).
- Kaja Prystupa, M. R. (2015). Failure in SME, case study approach. *Problems of Management in the 21st century*, 1(1).
- keil, S. (2008). *Outsourcing the SME way, A guide for the rest of us*. Xentio EOOD.
- les enquetes de l'observatoire Cegos. (2011). *Les stratégies d'externalisation des entreprises françaises*. Consulté le janvier 13, 2018, sur <https://www.upsell.fr/attachment/638011/>
- Marek, M. (2010). Application of the outsourcing concept in managing Small and Medium enterprises. *Management*, 14(2).
- Mol, M. J. (2007). *Outsourcing: design, process, and performance*. London: Cambridge University Press.
- Paresha Sinha M, A. Q. (2011). What motivates manufacturing SME to outsource offshore in China, comparing the perspectives of SME manufactures and their suppliers. *Strategic Outsourcing an International Journal*, 4(1).
- Potkany M, S.-B. R. (2016). Outsourcing in conditions of SME, the potential for cost savings. *Polish Journal of Management Studies*, 13(1).
- Vagadia, B. (2012). *Strategic outsourcing: the alchemy to business transformation in a globally converged world*. London: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.