

الإخراج الذكي لنشاطات الموارد البشرية : معايير الاختيار والأسئلة المفتاحية

Intelligent outsourcing of HR activities: Selection criteria and key questions

مشور محمد الأمين (1)

مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات،

جامعة مصطفى اسطوبولي -معسكر -

amine.mecherour@univ-mascara.dz

تاريخ الاستلام: 2020/11/17 تاريخ القبول: 2020/11/28 تاريخ النشر: 2021/02/18

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة تطور استراتيجية إخراج الوظائف في المنظمات الحديثة نحو ممارسة إخراج نشاطات الموارد البشرية باعتبار هذه الأخيرة أحد الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل توسع نطاق هذه الوظيفة خارج المنظمة.

توصلت الدراسة إلى أن الإخراج الكلي أو الشبه الكلي لنشاطات الموارد البشرية هو أمر غير ممكن باعتبار أن بعض النشاطات الحساسة كالحوار الاجتماعي لا يمكن أن يقوم بها مقدم خدمات خارجي نظرا لعدة عوائق أهمها ضعف الرابط الاجتماعي بين المنظمة ومتعاونيها مما يحتم على المنظمة القيام بها دون الاستعانة بمصادر خارجية، كما أن نجاح مشروع الإخراج واتخاذ قرار بشأنه يتطلب طرح العديد من الأسئلة المفتاحية وفقا لثلاثة معايير أساسية : معيار الانتماء إلى قلب المهنة، معيار أداء نشاطات الموارد البشرية وأخيرا معيار التكلفة الكاملة. **كلمات مفتاحية:** إخراج الوظائف، نشاطات الموارد البشرية، مُقدم خدمات خارجي، المنظمة الحديثة.

Abstract:

This paper aims to study the evolution of the outsourcing strategy in modern organizations towards the practice of outsourcing HR activities considering the latter as one of the new practices of HRM in the era of scope of this function outside the organization.

The study detected that the total or almost total outsourcing of HR activities is not possible considering that certain sensitive activities such as social dialogue cannot be carried out by an external service provider due to various obstacles, the most important of which is the weakness of the social link between the organization and its employees,

which forces the organization in this case to do without outsourcing. In addition, the success of the HR outsourcing project and the decision on it require asking many key questions according to three selection criteria: belonging to the core HR business, the level of performance of HR activities, and finally the level of transaction costs (Full cost of HR activity).

Keywords: Outsourcing, HR activities, The service provider, Modern organization.

1. مقدمة:

مع تَعَدُّ الممارسات والتوجُّهات الحديثة لمنظمات اليوم، تعتبر عملية إخراج الوظائف بصفة عامة وإخراج نشاطات الموارد البشرية Externalisation RH من بين أهم وأبرز هذه الممارسات التي عرفت انتشارًا واسعًا منذ تسعينات القرن الماضي بداية من إخراج المنظمة لتلك النشاطات المدعمة Les activités supports التي لا تساهم في خلق القيمة كالتنظيف والإطعام والأمن... إلخ وصولاً إلى تلك الوظائف الاستراتيجية للمنظمة كوظيفة البحث والتطوير، التسويق، الموارد البشرية... إلخ، حيث أصبحت تُمارَس عمليات إخراج نشاطات هذه الأخيرة كالتأجير والتكوين وتقييم الكفاءات... إلخ في نسبة كبيرة من المنظمات في العالم (خاصة في أمريكا و أوروبا) نتيجة لعدة عوامل كازدياد المنافسة والحاجة الى مرونة أكبر... إلخ، في هذا الإطار ومن خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية :

كيف برزت استراتيجية إخراج نشاطات الموارد البشرية في سياق توسع نطاق وظيفة الموارد البشرية وما هي المعايير الواجب مراعاتها عند تبني مشروع الإخراج ؟

2. أهمية وأهداف الدراسة :

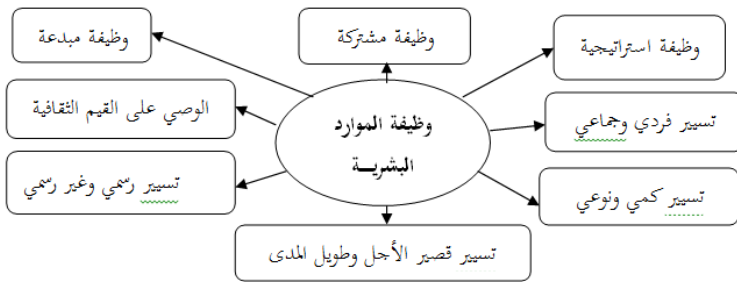
تتبع أهمية دراسة موضوع إخراج الوظائف بصفة عامة كمقاربة إدارية حديثة وإخراج نشاطات الموارد البشرية بصفة خاصة كنمط تنظيمي جديد من الأهمية والمكانة المركزية لوظيفة الموارد البشرية بحد ذاتها والاهتمام المتزايد بدورها الاستراتيجي وممارساتها الحديثة في منظمات الألفية الثالثة في ظل توسع نطاقها يوما بعد يوم، فالتطرق إلى هذا الموضوع وإجراء دراسات حوله يعطي نظرة حول الأسئلة الواجب طرحها

والمعايير الواجب مراعاتها من طرف شاغلي وظيفة الموارد البشرية قبل تبني مشروع إخراج نشاطات الموارد البشرية.

3. وظيفة الموارد البشرية :

إن وظيفة الموارد البشرية كغيرها من وظائف المنظمة هي مسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة، إذ يتضح مفهوم هذه الوظيفة من خلال تبيان خصائصها في الشكل التالي⁽¹⁾

الشكل 1 : خصائص وظيفة الموارد البشرية⁽²⁾.



يمكن وصف هذه الخصائص من خلال الجدول التالي :

الجدول 1: وصف خصائص وظيفة الموارد البشرية⁽³⁾.

الخاصية	وصفها
وظيفة استراتيجية	تشكل إدارة الموارد البشرية أحد دعائم الاستراتيجية العامة للمنظمة، فهي لا تقل أهمية عن وظيفة التسويق، المالية ... الخ، إذ أن مدير الموارد البشرية يكون مسؤولاً عن ضمان التنسيق بين استراتيجية المنظمة وخطط عمل مواردها البشرية .
وظيفة مشتركة	وظيفة إدارة الموارد البشرية هي وظيفة مشتركة، إذ أن المستويات الهرمية الوسطى هي المعنية بممارستها أكثر فأكثر إلى جانب مهامها المخولة إليها سابقاً، وذلك بهدف تمكينهم مع فرقهم، هذه المشاركة يمكن أن تكون داخلية كتفويض بعض المهام لبعض المسؤولين كالمقابلة السنوية والتقييم، أو مشاركة خارجية كالجوء إلى وكالات استشارية لتنظيم تكوينات متخصصة أو حصص تدريبية كتقنيات مرافقة المسيرين.

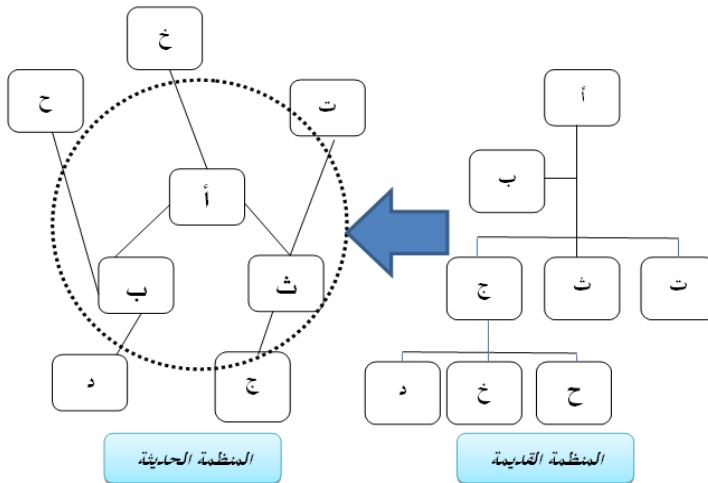
وتعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة مبدعة، فهي تحاول التكيف باستمرار مع بيئتها الداخلية (تطور الهياكل التنظيمية، العلاقات الاجتماعية...الخ) وكذا البيئة الخارجية (التطورات الاقتصادية، التكنولوجيا والقانونية) عن طريق تطوير أدوات حديثة لمراقبة التحولات.	وظيفة مبدعة
تنقسم وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى اتجاهين، الأول فردي والثاني جماعي، إذ أن مجموع الأفراد الذين يشكلون المنظمة يختلف عن الاتجاه الجماعي، فسياسة الأجور مثلا يمكن أن تشمل بعض الإجراءات لتفريد الأجور (منح خاصة مثلا)	تفسير فردي وجماعي
إدارة الموارد البشرية ك تخصص في مجال التفسير تهتم بكل ما هو كمي ونوعي، إذ أن مرونة الموارد البشرية تركز أحيانا على جوانب كمية (عدد العمال الضروريين لشغل وسائل الإنتاج) وأحيانا تركز على جوانب نوعية (الكفاءات المطلوبة لإنجاز المهام).	تفسير كمي ونوعي
إن عملية التنظيم تكون على المدى القصير، المتوسط والطويل، إذ أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تحدث التفاعل بين الإدارة والأفراد، فهي بذلك تطبق إدارتها على المديين القصير والطويل، كما أن سياسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون قصيرة المدى عن طريق تنفيذ مهامها السريعة بغرض الحصول على نتائج بسرعة، والعكس أيضا، يمكن أن تكون إدارتها على المدى الطويل إذا كانت سياساتها تتطلب وسائل مالية وبشرية ضرورية كتطبيق التفسير التقديري للوظائف والكفاءات.	تفسير قصير الأجل وطويل المدى
في كل العلاقات الإنسانية منها ما يكون رسمي وما هو غير رسمي، فالمنظمة لا تخرج عن هذا المنطق، من هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية تواجه كلا النوعين من خلال الشبكات الرسمية التي تكون عن طريق علاقات واضحة التأسيس ومعروفة بين الأفراد كالعلاقات الهرمية، وكذا الشبكات غير الرسمية والودية وبدون روابط هرمية مباشرة تسمح للأفراد بالوصول إلى المعلومات بسهولة.	تفسير رسمي وغير رسمي
إن ثقافة المنظمة هي بمثابة إسمنت التنظيم، فهي قيم مشتركة تنتقل ما بين الأفراد، فإدارة الموارد البشرية هي مسؤولة عن احترام هذه القيم داخل	الوصي على القيم الثقافية

المنظمة، وخاصة للوافدين الجدد (العمال الجدد)، إذ أن نشر هذه القيم الثقافية هدفه هو مساعدتها على الاندماج.

4. إخراج الوظائف :

مع تزايد حرية وسرعة تدفق وانتشار المعلومات، وكذا ظهور مختلف الإبداعات والابتكارات التقنية والتنظيمية في منظمات الألفية الثالثة، إضافة إلى تشكل العديد من المخاطر في جميع الأنشطة وكذا بروز متطلبات Des exigences الأجيال الجديدة المختلفة عن سابقتها، لم تعد هذه المنظمات قادرة على البقاء في جمودها التنظيمي (خاصة الهيكلي) التي كانت عليه سابقاً لتتوجّه نحو هيكل أكثر مرونة وانفتاحاً وذلك بإخراج العديد من النشاطات والوظائف من خلال التعاقد مع شركاء خارجيين عن المنظمة، إذ يُوضّح الشكل التالي هذا التحوّل الذي شهدته هذه الأخيرة :

الشكل 2 : تطوّر هيكل المنظمة(4)

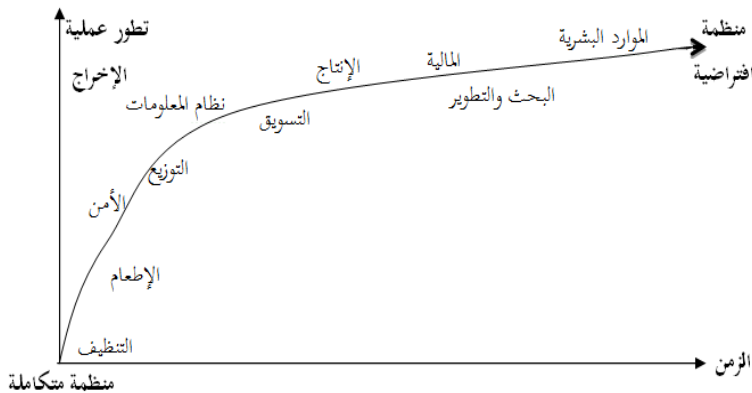


1.4 مفهوم إخراج الوظائف :

تعتبر عملية إخراج الوظائف بشكل عام (بالفرنسية L'externalisation وبالإنجليزية Outsourcing) بمثابة نمط تنظيمي حديث قائم على أساس عقد (عادة ما يكون طويل المدى) بين المنظمة وشركائها الخارجيين (مُقدِّمي الخدمات)، إذ يسمح هذا

العقد بالحصول على خدمة داخلية عن طريق مصادر خارجية، حيث ظهرت هذه الممارسة مع بداية سنوات التسعينات من القرن الماضي، لتتطور شيئاً فشيئاً وتصبح أحد المحاور الرئيسية للإدارة الاستراتيجية في المنظمات بفضل العديد من الأبحاث التي ساهمت في هذا التطور كأعمال : Lacity, Willcocks et Feeny, 1993 ; Lacity et Hirschhein, 1996 ; Lacity, Willcocks et Feeny, 1996 ...الخ، إذ ركزت هذه الأبحاث على قرار الإخراج وحاولت الإجابة عن التساؤل الرئيسي : "أي الوظائف (أو النشاطات) يمكن للمنظمة إخراجها ؟"⁽⁵⁾، حيث يوضح الشكل التالي تطوّر هذه الممارسة من إخراج الوظائف أقل قيمة مضافة في المنظمة إلى تلك الوظائف الاستراتيجية :

الشكل 3 : تطوّر عملية إخراج الوظائف حسب (Quélin 1999) ⁽⁶⁾



من أجل فهم أكثر عمقاً لمفهوم إخراج الوظائف، يستلزم ذلك تحديد أبرز المفاهيم والمصطلحات المقاربة أو المجاورة له Concepts voisins ou proches من أجل تجنّب أي غموض أو خلط بينها :

- المناولة أو الاستعانة بمصادر خارجية La sous-traitance : يشير هذا المصطلح إلى منح المنظمة مسؤولية القيام بنشاط أو وظيفة إلى منظمة أخرى متخصصة في المجال في إطار عقد تجاري⁽⁷⁾، في هذه المقاربة لا يوجد نقل للأصول Transfert d'actifs أو للعاملين، إضافة إلى أنّ إمكانية العودة في العقد Réversibilité قليلة⁽⁸⁾.

- المشروع المشترك La joint-venture : يشير هذا المصطلح إلى تخصيص منطمتين أو أكثر مجموعة من الموارد في منظمة مشتركة ومستقلة على أن يتم تقسيم الأرباح الناتجة عن هذا المشروع المشترك وفقاً لمستوى استثمار كل منظمة.⁽⁹⁾

- التشارك الخارجي Impartition : تركز هذه المقاربة على مبدأ التضامن ما بين المنظمات Solidarité inter-entreprises إما بالشراكة Partenariat أو التعاون Coopération دون نقل للأصول في حين أن إخراج الوظائف قائمة على أساس العلاقة "الزبون-مزود الخدمة Client-prestataire".⁽¹⁰⁾

- العمل بمهمة Le tâcheronnat : حيث يعتبر المكلف بالمهمة Le tâcheron كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم بتوظيف أو الاستعانة بيد عاملة من أجل القيام بمهمة أو عمل ما أو تقديم خدمة في إطار عقد مكتوب تحت مُسمى "عقد العمل بمهمة Contrat de tâcheronnat" يتم إبرامه مع مقاول.⁽¹¹⁾

- تخفيض حجم المنظمة Le downsizing : هي عبارة عن إعادة هيكلة Restructuration للمنظمة أو المنشأة غير الاقتصادية بهدف تخفيض حجمها، حيث تختلف هذه العملية عن ممارسة الإخراج في أن هذه الأخيرة يتم فيها نقل العاملين والأصول إلى مُزود الخدمة Le prestataire أو الشريك الخارجي في حين أن عملية التخفيض قد تقوم على أساس تسريح العاملين في بحثها عن الإدارة بمقدار بشري معين Management à taille humaine.⁽¹²⁾

- إعادة التموقع La délocalisation (offshoring) : تعتبر هذه المقاربة بمثابة استراتيجية لتدويل المنظمة من خلال إخراج الإنتاج أو الخدمات إلى بلد أجنبي مضيف، إذ يمكن الجمع بين الإخراج والنقل إلى الخارج معاً في إطار "إخراج دولي للنشاطات Une externalisation délocalisée" بدون عقد ولا نقل للأصول وذلك باعتماد المنظمة على شريك خارجي بعيد جغرافياً (خارج البلد الأصلي).⁽¹³⁾

- الاقطاع Le détournement (Carve-out) : تتم هذه العملية في إطار عملية سحب الاستثمارات Opération de désinvestissement كبيع مؤسسة أم مثلاً لجزء من فروعها... الخ.⁽¹⁴⁾

- العمل المؤقت Le travail temporaire : يساهم العديد من الأفراد في إنتاج سلع أو تقديم خدمات في المنظمات دون أن تكون لهم عقود مع هذه الأخيرة باعتبارهم عمال مؤقتين Des intérimaires متواجدين في منظمة زبونة Une société cliente لفترة زمنية محددة بهدف القيام بمهمة ما ثم العودة إلى منظماتهم الأصلية Entreprise de travail temporaire، إذ تندرج هذه الممارسة في إطار ما يُسمّىه (2012) Cadin et al. ب : إخراج اليد العاملة⁽¹⁵⁾ Une externalisation de la main d'œuvre.
- إعادة الهندسة Le reengineering : تُعتبر هذه العملية أوسع من عملية إعادة التنظيم Réorganisation باعتبارها مقاربة مهيكلّة، إذ يُمكن للمنظمة إخراج جزء من أنشطتها في إطار عملية إعادة الهندسة⁽¹⁶⁾.
- مركز الخدمات المشتركة Le centre de services partagés : تُعتبر هذه العملية بصفة عامة عن مركزية La centralisation بعض الوظائف التي تم تنفيذها سابقا في فروع المنظمة⁽¹⁷⁾.

2.4. سلبيات، مخاطر وإيجابيات عملية إخراج الوظائف :

إذا كانت عملية إخراج الوظائف هي أحد أهم عناصر استراتيجية المنظمة باعتبارها تفتح فرصا جديدة لها، إلا أنّ سلبياتها و مخاطرهما عديدة إذا لم يتم التحكم فيها بالشكل اللازم، إذ يمكن تلخيص سلبياتها في إمكانية حدوث فارق Gap بين ما هو مطلوب عند إخراج الوظيفة وما يتم تقديمه من طرف الشريك الخارجي، إضافة إلى خطر الوقوع في نزاع مع هذا الأخير، وكذا عدم القدرة على محاسبته بصفة كاملة مع فقدان المعرفة الداخلية، إمكانية ارتفاع تكاليف الإخراج عندما تكون النتائج قصيرة⁽¹⁸⁾ Results short، كما يُمكن أيضا أن تنخفض درجة التوافق بين خصائص المنظمة واحتياجاتها نظراً لضعف الوظائف التي تم إخراجها، أو احتمال فقدان المنظمة للتناسق والتماسك La cohérence et la cohésion وكذا ذاكرتها التنظيمية، وأخيراً تجزئة أو تفتيت Emiettement المنظمة وبقاء هيكلها مجهول Anonyme وأخيراً تفكك مجتمع العمل مما يؤدي في الأخير إلى انخفاض درجة العمل الجماعي⁽¹⁹⁾.

أما فيما يخص مخاطرها، فيُحدّد (Quinn et Hilmer (1994 ثلاث مخاطر رئيسية تُقلّل من فعالية هذا التفويض (إخراج الوظائف)⁽²⁰⁾ :

- خسارة المنظمة لمرونتها الاستراتيجية؛
- فقدان المنظمة للتفاعل الوظيفي للكفاءات بين الوظيفة أو الخدمة المُخرَجة (التي تمّ إخراجها) ومختلف الوظائف و المصالح الأخرى داخل المنظمة؛
- فتح المجال لتحكّم السوق في السلطات الهرمية للمنظمة، وذلك لعدم قدرة هذه الأخيرة على التحكّم المباشر في سلوكيات الشريك الخارجي ومراقبتها والتي يمكن أن تكون مُخلّة ومُضطربة Comportements dysfonctionnels.

ومن جهة أخرى، فإنّ إخراج المنظمة لبعض وظائفها يجعلها في وضعية تبعية Situation de dépendance، ممّا يُؤلّد ذلك العديد من المزالق المحتملة والمخاطر أبرزها ما يلي :

(21)

- خطر اجتماعي : خاصة بالنسبة للمنظمات التي ليس لها نُضج La maturité في هذا المجال، فإنّ الخطر الأول هو خطر إنساني و اجتماعي، باعتبار أنّ ممارسة إخراج الوظائف غالباً ما تصاحبها عمليات نقل العاملين أو تسريحهم، و بالتالي إمكانية حُدُوث اضطرابات اجتماعية Des troubles sociaux داخل المنظمات بمجرد الإعلان عن عملية الإخراج؛
- خطر فقدان السيطرة على العمليات وكذا معارف الوظيفة : خاصة عند إخراج وظيفة الإعلام الآلي La fonction informatique التي تعتبر داعمة لوظائف التسويق، مراقبة التسيير، تسيير المخزونات ... إلخ، إضافة إلى المسائل المتعلقة بسريّة وأمن المعلومات Fuite d'information et perte de confidentialité التي تعتبر نقاط حسّاسة يصعب مراقبتها والتحكم فيها.

- مخاطر متعلقة بموثوقية Fiabilité وديمومة المورد (الشريك الخارجي) La pérennité du fournisseur : تتعلق هذه المخاطر بكفاءات الشريك الخارجي التي يمكن أن لا تستمر في خدمة المنظمة، فماذا يمكن أن يحدث لو أن هذا الشريك توقف عن نشاطه ؟ حيث يمكن تصنيفها إلى مخاطر تقنية قصيرة المدى تقطع أو تُعطّل استمرارية خدمة

الشريك الخارجي، وأخرى اقتصادية ومالية متوسطة الأجل باعتبار أن بعض الأسواق تشهد موجات من الوافدين الجدد، إضافة إلى مخاطر تكنولوجية متوسطة وطويلة الأمد تتعلق بعدم التأكد من قدرة الشريك الخارجي على اتخاذ الخيارات التكنولوجية المناسبة لتقديم أفضل خدمة بأقل تكلفة؛

- مخاطر متعلقة بالتحكم في المعلومات : إذ تبحث المنظمة من خلال إخراجها لبعض وظائفها عن الحصول على معلومات موثوقة أكثر من السابق، فعلى المدى البعيد يمكن أن تُسبب عملية الإخراج في فقدان المعارف العملية للمنظمة (خسارة المعلومات و المعارف العملية) على مستوى الوظيفة التي تم إخراجها، إضافة إلى طرحها مشكلة استرجاعها إذا ما أرادت المنظمة التوقف عن عملية الإخراج؛

- خطر التبعية التي لا رجعة فيها (بشكل صارم) *Risque de dépendance* *quasi-irréversible* : فغالبا ما يكون فتح مجال التبعية التي لا رجعة فيها الشغل الشاغل *L'inquiétude prépondérante* للمنظمة التي تخرج بعض من وظائفها، خاصة وأن هذا الخطر لا يمكن أن يظهر وقت توقيع العقد لأن النزاعات لن تنشأ إلا بعد وقت معين.

كذلك خطر الاختيار السيء للشريك الخارجي أو عدم التوافق الثقافي *Incompatibilité culturelle* بينه وبين المنظمة، لما يمكن أن يؤد ذلك العديد من الصراعات، و كذا خطر تدهور صورة المنظمة إذا أثرت علاقة المنظمة مع شريكها الخارجي على مستوى ونوعية منتجات أو خدمات المنظمة، كما يمكن أن تفقد هذه الأخيرة خبرتها و معارفها عند إخراجها لبعض وظائفها مما يؤدي ذلك إلى فقدانها لتنافسيتها بل وحتى المعارف العملية الجديدة في هذه المجالات، وأخيرا خطر السلوك الانتهازي *Le comportement opportuniste* من طرف الشريك الخارجي الذي يمكن أن يظهر من خلال عدّة مواقف كانهخفاض جودة الخدمات أو عدم تطبيق التكنولوجيات الحديثة، تأخر في التنفيذ، زيادات غير متوقعة في الأسعار ... إلخ، كل هذا يمكن أن يدفع بالمنظمة الى الخروج من العقد وإنهاء عملية الإخراج⁽²²⁾.

كما بيّنت العديد من الدراسات بأن عملية الإخراج ليس بالضرورة أن تقلل دائما من التكاليف كما هو مرغوب فيه، بل قد تؤدي أحيانا إلى ارتفاعها، وذلك بسبب عدم الأخذ

بعين الاعتبار تلك التكاليف الخفية Les couts cachés، فحسب (2001) Barthelemy هناك أربعة أنواع من هذه التكاليف :

- تكاليف البحث عن أفضل مورد (شريك خارجي) وكذا تكاليف التعاقد معه (التفاوض وتحرير عقد الإخراج)؛⁽²³⁾

- تكاليف الانتقال الأوليّة Couts de transition initiaux؛

- تكاليف متعلقة بتسيير العلاقة مع الشريك الخارجي (متابعة تنفيذ العقد واحترامه وكذا التفاوض في حالة التغيير الطارئ في العقد).

في مقابل ذلك، نجد بأن هذه الممارسة لها إيجابيات كثيرة، أهمّها كسب المنظمة المزيد من الوقت للتركيز على الكفاءات الأساسية، وكذا اكتساب كفاءات وخبرات إبداعية للموارد البشرية مع تعزيز للقدرات الإبداعية وتخفيض أو التحكم (ترشيد) في التكاليف⁽²⁴⁾، التواصل من أجل معرفة أفضل للموارد البشرية، إضافة إلى تعزيز التركيز الاستراتيجي للوظائف الداخلية واستخدام أساليب موحدة مع التحقق من صحتها، تخفيض الحاجة إلى موارد بشرية جديدة (التحكّم في عدد العاملين)⁽²⁵⁾، كذلك تسمح للمنظمة بالتركيز على نشاطها الأساسي مع الاستفادة من خبرات المتخصصين الخارجيين واكتساب أكبر للمرونة التفاعلية (عملياتية ومالية)، إضافة إلى بناء شبكة قويّة Meilleure maillage مع محيط المنظمة وضمان تنافسية الكفاءات، اكتساب خفّة في التسيير Souplesse de gestion مع تخفيف للهيكل Allègement des structures، تركيز الطاقات على الجوانب الاستراتيجية، ضمان توافق أكبر للمشاريع الفردية والمشروع الجماعي، وأخيرًا تعتبر الوظيفة التي تم إخراجها أساسية Essentiel ومعروفة Reconnue comme tel بالنسبة للمصدر الخارجي وبالتالي ضمان أداء عالي المستوى لها⁽²⁶⁾.

5. إخراج نشاطات إدارة الموارد البشرية :

حسب دراسة قام بها مكتب الاستشارة Cabinet pierre Audoin consultants سنة 2006، فإن ممارسة إخراج نشاطات إدارة الموارد البشرية قد مثّلت 45 % من سوق خدمات الموارد البشرية في فرنسا، لتعرف ارتفاع سنوي بعد ذلك قدره 10 % ما بين 2005 و 2009، في حين قدر مكتب ماركس الدولي Le cabinet

Markess international سنة 2007 ما مقداره 860 مليون أورو في السوق الفرنسي الخاص بإخراج تطبيقات وعمليات الموارد البشرية والتي تُمثّل 40 % فقط من السوق الأكثر تَوْسُّعًا الخاص بالبرامج والخدمات الخاصة بالموارد البشرية، إذ يرى المكتب بأنّ هذه النسبة هي في تطوّر مستمر بمعدل سنوي يفوق 12 % في فرنسا⁽²⁷⁾، لتصبح بذلك وظيفة الموارد البشرية الأكثر إخراجًا لنشاطاتها مقارنة بالوظائف الأخرى للمنظمة (خاصة في الوم.أ و أوروبا) ليصاحب ذلك زيادة كبيرة في عدد مقدّمي الخدمات في المجال (وكالات، مكاتب، هيئات، منظمات، استشاريين... الخ).⁽²⁸⁾

1.5. مفهوم إخراج نشاطات إدارة الموارد البشرية :

تُعبر هذه الممارسة حسب (Adler 2003) عن كل تعاقد خارجي للمنظمة مع مقدّمي خدمات خارجيين من أجل التكفل بنشاط أو مجموعة نشاطات تخص وظيفة الموارد البشرية بدلًا من أداء جميع نشاطات هذه الوظيفة داخل المنظمة⁽²⁹⁾.

و بصيغة أخرى، هي كل تعاقد للمنظمة مع متعامل خارجي من أجل تكليفه جزئيًا أو كليًا بنشاط Activité، عملية Processus أو تطبيق Application متعلق بمواردها البشرية. عادةً ما يرافق هذا التفويض عقد لعدة سنوات Un contrat pluriannuel يضم في محتواه التزامات بالنتائج المتعلقة بالتكاليف، الأجال، الجودة... الخ⁽³⁰⁾.

2.5. أهم مجالات إخراج نشاطات الموارد البشرية :

نظريًا كل نشاط في مجال الموارد البشرية قابل للإخراج، غير أنّ ذلك يبقى مرغوب فيه فقط دون تحقيقه خاصة عندما يتعلق الأمر بنشاطات حساسة كتسيير المواهب والكفاءات عالية القدرات، سياسة الأجور الخاصة بالإطارات المُسيّرين، إدارة الكفاءات الأساسية وتكوين المسيرين فيما يخص قيم المنظمة وكذا مختلف النشاطات التي تُؤسّس قلب سياسة الموارد البشرية في المنظمة⁽³¹⁾.

حسب دراسة قام بها مكتب ماركس الدولي Le cabinet Markess international سنة 2007 لعيّنة متكونة من 220 منظمة، فإنّ أكثر من ثُلث (3/1) المنظمات هي مفتوحة على إخراج بعض نشاطات الموارد البشرية من عمليات وتطبيقات خاصة بهذه الموارد، إذ يعتبر نشاط تسيير الأجور Gestion de la paie على رأس قائمة النشاطات المُخرَجة،

فيما يليه نشاط التكوين، حيث يعتبر هذا الأخير النشاط الثاني الأكثر إخراجاً من طرف المنظمات التي تمارس عملية الإخراج، ليأتي إخراج نشاطات التوظيف والتسيير الإداري للعاملين Gestion administratif de personnel في المراكز التي تلي عن طريق تفويض الشريك الخارجي ليتكفل بجميع المهام الإدارية المتعلقة بهذه النشاطات، في حين أن باقي المجالات الأخرى للموارد البشرية يتم إخراجها بنسب قليلة حسب خصائص كل منظمة كالخدمات الصحية Prestations santé وتسيير التقاعد Gestions des retraites وإدارة العاملين المغتربين، تقييم الكفاءات... الخ⁽³²⁾.

يتفق أغلب الباحثين في هذا المجال بأن أهم نشاطات الموارد البشرية التي يتم إخراجها من طرف المنظمات تتلخص فيما يلي :

- إخراج عملية التوظيف Recruiting Process Outsourcing : تعتبر هذه العملية من أقدم نشاطات الموارد البشرية التي يتم إخراجها من طرف المنظمات مع تميزها بالتطور السريع كنتيجة طبيعية لحجم التعاقدات التي تخص خدمات التوظيف وتوسع نطاقها في سوق الإخراج مع التمدد المتزايد والمستمر لعقود إخراج عملية التوظيف في المنظمات، إذ نتج هذه الأخيرة حسب (Norman 2009) بصفة متزايدة نحو هذه العملية لسببين اثنين : اكتساب الخبرة اللازمة وكذا تخفيض التكاليف كالإعلانات والمعالجة الإدارية Traitement administratif... الخ⁽³³⁾، مع تحقيق العديد من المزايا كنتيجة مصادر التوظيف، جذب المواهب، احترام الاتفاقيات الوطنية، تسيير مكان العيش للمترشح Gérer le vivier de candidat، وأخيرا ضمان احترام شرعية الإجراءات⁽³⁴⁾؛

- إخراج نشاط التكوين والتطوير : رغم أن عملية إخراج نشاط التكوين تأخذ وقتا طويلا من أجل إتمامها إلا أنها في تزايد مستمر نظرا لعدة عوامل مختلفة، إذ يعود هذا التزايد بصفة أساسية حسب (Friedman 2005) إلى ارتفاع عدد المشاريع واختلاف طبيعتها لما لهذه العملية من أهمية استراتيجية كبيرة³⁵، وذلك من خلال تحقيقها للعديد من المزايا كضمان التخطيط والإدارة الجيدة لنشاط التكوين مع التصميم والتنفيذ الجيد للهندسة البيداغوجية⁽³⁶⁾؛

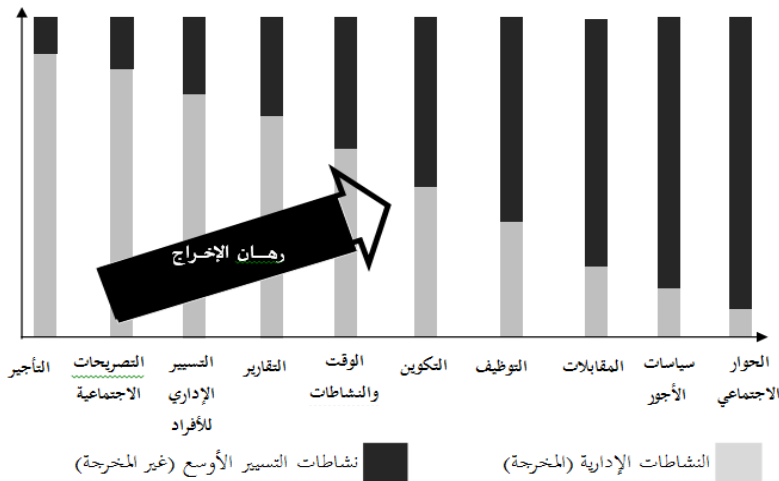
- إخراج الأجور، التعويضات ومعالجة كشوفات الرواتب : غالبًا ما يتم تنفيذ عملية التعويضات Compensation في المنظمات المُخرجة لنشاطاتها مثل : The Hay Group، Hewitt... إلخ من طرف استشاريين خارجيين بهدف تَجَنُّب اتهامها بالتآمر مع منظمات أخرى لضبط الأجور في السوق، إذ تتفادى جمع المعلومات عن سوق الأجور بتعاقدتها مع شريك خارجي (استشاريين، وكالات استشارية... إلخ) كي يتولَّى نشاط التأجير، كما تعتبر عملية معالجة كشوف الرواتب حسب (Norma (2007 النشاط الأكثر روتينية والأكثر إخراجًا في مجال الموارد البشرية من طرف العديد من المنظمات⁽³⁷⁾، حيث يساعد ذلك على تأمين الميزانية Sécuriser le budget، احترام النصوص التشريعية في هذا المجال مع ضمان لتجانس الممارسات وتَجَنُّب الأخطاء⁽³⁸⁾، إذ يمكن أن تحدث هذه الأخيرة نتيجةً للجهل بالقوانين والإجراءات مما يُسبِّب العديد من الأضرار للمنظمة كالمتابعات القانونية والغرامات المالية... إلخ

إلى جانب هذه النشاطات، تقوم المنظمات بنسبة أقل كذلك بإخراج نشاطات أخرى في مجال الموارد البشرية لا تقل أهمية استراتيجية كالتصميم والتطوير التنظيمي Organizational Design and Development بهدف الوصول إلى القيادة التنظيمية التي تخدم المنظمة بالشكل اللازم، وكذا نظام /تكنولوجيا الموارد البشرية HRIS/HRIT، إذ تعتبر شركة Accenture (منظمة عالمية للاستشارات الإدارية والخدمات المهنية والتكنولوجية) أحسن مثال في هذا المجال بتقديمها لخدمات استشارية، استراتيجية، رقمية وتقنية (تكنولوجية) بهدف ربط تكنولوجيا المعلومات مع الموارد البشرية عبر برامج موارد المؤسسة ERP Enterprise Resource Programs مثل : SAP، People Soft و⁽³⁹⁾Oracle.

يرى (Frank Bournois (2008 بأن : "إمكانية إخراج جميع نشاطات الموارد البشرية هي بمثابة أسطورة La possibilité d'externaliser la totalité des activités RH est un mythe"، لذا فإنَّ الإخراج الكلي لوظيفة الموارد البشرية غير موجود ولا يمكن أن يكون موجودًا مستقبلاً N'existe pas et ne saurait exister باعتبار أنَّ بعض النشاطات (خاصة الحسَّاسة) لا يمكن أن يقوم بها إلا المنظمة بنفسها (عن

طريق إدارة مواردها البشرية)، إذ يُؤكد ذلك (2006) Jérôme Barthélemy بقوله :
"الإخراج الكلي لنشاطات الموارد البشرية غير مُتَوَجَّح بالنجاح L'externalisation
"totale n'est jamais couronnée de succès"، إذ يُعَيِّر الشكل التالي عن رهان
عملية إخراج نشاطات الموارد البشرية في محاولة تجاوزها لتلك النشاطات الإدارية
Activités administratives والتوجه مستقبلاً نحو نشاطات التسيير الأوسع
: Activités managériales

الشكل 4 : تطوّر عملية إخراج نشاطات الموارد البشرية⁽⁴⁰⁾



3.5. عوائق إخراج نشاطات إدارة الموارد البشرية :

كغيرها من أشكال التغيير في المنظمة، قد تُواجه عملية إخراج نشاطات الموارد البشرية مقاومة يمكنها أن تعيق السير الحسن لهذه العملية، خاصة إذا تمَّ الإخراج شبه الكلي لوظيفة الموارد البشرية مما يعيق ذلك حسب Loïc Douet (مدير الموارد البشرية لمؤسسة Beiersdorf) خلق الرابط الاجتماعي Le lien social بين المنظمة ومختلف متعاونيها Ses collaborateurs، إذ يمكن أن تؤدي عملية الإخراج إلى ظهور مشاكل اجتماعية-مهنية Socio-professionnelles خاصة و أنَّ إمكانية نقل بعض العاملين إلى

مُقدّم خدمات خارجي Un prestataire لن تتم بدون عواقب قد تكون مثلاً صعوبة في التسيير أو صراعات... إلخ، لذا فإنّ التساؤل الرئيسي الذي يمكن طرحه هو : هل يريد فعلاً مدير الموارد البشرية عند إخراج بعض نشاطات الموارد البشرية تحمّل مسؤولية استراتيجية أكثر من مواجهة القيود الإدارية ؟ هل يريد فعلاً أن يُصبح شريكاً استراتيجياً Business Partner وفاعلاً للإبداع والنمو ؟ (41)

تختلف نتائج الدراسات حول مختلف العوائق Différents freins التي تواجهها المنظمة في عملية إخراج نشاطات الموارد البشرية، غير أنها تلتقي في أهمها، إذ تُبيّن دراسة لـ : (Ernst & Young (2005 حول ممارسات ورهانات سوق الإخراج في فرنسا لـ 200 منظمة بأنّ أهم هذه العوائق تتمثل في التبعية لمقدم الخدمات -Dépendance vis-à-vis du prestataire، فقدان للكفاءات والمعارف العملية Perte de savoir-faire et de compétence، نوعية خدمات سيّئة Mauvaise qualité (أقل جودة من القيام بها داخل المنظمة)، فقدان التفاعل Manque de réactivité، تكاليف مرتفعة Cout trop élevé، مشاكل اجتماعية متعلقة بالتسريحات والعاملين الذين تمّ إخراجهم Licenciements / personnel externalisé، عدم القدرة على التّحكّم والرقابة Perte de contrôle et de maitrise (42).

وفي دراسة أخرى لمكتب مارلن Le cabinet Merlane سنة 2005 تم التوصل إلى نفس العوائق التي تمّ طرحها في الدراسة الأولى تقريباً، إضافةً إلى عوائق أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها كالعوائق الثقافية Freins culturels وكذا عدم الحفاظ على سرية المعلومات Perte de confidentialité des informations، علاقات متدهورة مع مُقدّم الخدمات (43) Difficultés relationnelles avec le prestataire، مع إمكانية إجراء تغيير كامل أو الوقوع في عجز تقني و/أو تكنولوجي Défaillances techniques ou / et technologiques وأخيراً تدهور المناخ الاجتماعي في المنظمة (44) Dégradation du climat social.

4.5. عوامل نجاح إخراج نشاطات إدارة الموارد البشرية :

إنّ نجاح عملية الإخراج يعتمد بصفة أساسية على الإدارة الجيّدة للموارد البشرية خاصة في البعد التعاقدية La dimension contractuelle، وكذا على الاتّصال الفعّال داخل المنظمة، مما يتوجّب على المنظمة المُخرجة لأنشطتها L'entreprise externalisatrice بصفة عامة وخاصة تلك المتعلقة بمجال الموارد البشرية تنظيم اجتماعات جماعية للعاملين من أجل عرض مشروع الإخراج، وذلك بهدف تفادي صدمة الإعلان عنه Le choc de l'annonce أو سوء فهم L'incompréhension المشروع أو مقاومته⁽⁴⁵⁾، كما أنّ تحليل واتّخاذ قرار "القيام بنشاط للموارد البشرية داخل المنظمة Faire" أو "إخراجه وتفويضه لمُقدّم خدمات خارج المنظمة Faire faire" يتطلب قبل كل شيء حسب (Desreumaux et Romelaer 2001) تقييم الموارد الداخلية للمنظمة ومن ثمّ مقارنة إيجابيات وسلبيات إخراج هذا النشاط⁽⁴⁶⁾.

إن قرار إخراج نشاطات الموارد البشرية هو قرار استراتيجي له تأثير كبير على تنظيم المنظمة L'organisation de l'entreprise والظروف المستقبلية لنشاطها⁽⁴⁷⁾، حيث يتوجّب على المنظمة مُمتلئة بإدارة مواردها البشرية قبل اتخاذ قرار إخراج نشاطات هذه الأخيرة طرح مجموعة من الأسئلة المفتاحية وفقاً لثلاثة معايير إذا ما أرادت ضمان نجاحها في عملية إخراج نشاطات الموارد البشرية كما يلي :

أولا : معيار الانتماء إلى قلب المهنة :

حسب (Barthelemy 2000) فإن قرار الإخراج يرتكز على التمييز La distinction بين النشاطات التي تنتمي إليها قلب المهنة Cœur de métier والنشاطات التي لا تنتمي إليها، إذ يمكن إخراج كل نشاط لا يندرج في نشاطات قلب المهنة، حيث تركز هذه المقاربة على منطوق تقسيم العمل والتخصص الذي صاغه آدم سميث في نهاية القرن 18 م⁽⁴⁸⁾، وعليه فإن الأسئلة الواجب طرحها حسب هذا المعيار⁽⁴⁹⁾:

- ما هو قلب المهنة ؟ وكيف يمكن تحديد الجوانب الصارمة من حيث المعارف العملية الاستراتيجية واستراتيجية التميّز في هذه المعارف ؟

- ما هي النشاطات التي نحن أقل فعالية فيها ؟ وهل تنتمي هذه النشاطات إلى منطقة المعارف العملية الاستراتيجية التي قمت بتحديد ها ؟
- إذا كانت هذه النشاطات لا تنتمي إلى هذه المنطقة الاستراتيجية، هل تفويضها Les faire faire إلى شريك خارجي متخصص Un prestataire spécialiste لن يكون حلاً جيداً ؟

ثانيا : معيار أداء نشاطات الموارد البشرية :

إذا كان مستوى أداء نشاط تَمَّ القيام به داخل المنظمة أقل من مستوى أدائه من طرف أفضل مُقَيِّمي الخدمات في السوق، فإنَّ ذلك يتطلب إخراجه من أجل ضمان أداء عال يحقق أهداف المنظمة⁽⁵⁰⁾، وعليه يتطلب هذا المعيار طرح مجموعة من الأسئلة كما يلي : (51)

- ما هي المعارف التقنية التي أمتلكها ؟ هل يمكن أن أكون قادراً على جميع الطلبات الداخلية (الإدارة العامة، المُسَيِّرِينَ، الشركاء الاجتماعيين، العاملين) وكذا الخارجية (مُصالح الدولة، الموردين والشركاء ... الخ) ؟
- هل متعاوني مُصالح الموارد البشرية لديهم مستوى الكفاءات المطلوب في مجالاتهم ؟ وهل يتطلب هذا المستوى من الكفاءات التكوين والاستثمار المُتَكَرِّر ؟
- هل الخدمات التي تُقَدِّمُها مُصالح الموارد البشرية ذات جودة عالية ؟ وما هو مستوى رضا الفاعلين الداخليين والخارجيين عنها ؟ وما هي نسبة أخطائهم (في كشوفات الرواتب ومخططات التكوين مثلاً)، ما هي درجة حضور متعاوني وظيفة الموارد البشرية في المنظمة ؟ وهل نطاق تدخلاتهم كاف ؟
- هل طبيعة الأدوات المطبقة في المنظمة هي الأمثل ؟ ما هي العمليات التي يجب إعادة النظر فيها؟

- يستفيد نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمة من أحدث التطوّرات التكنولوجية والتي من شأنها أن تسمح لي بتقديم المزيد من الخدمات وبجودة عالية للفاعلين الداخليين ؟

- هل هذا النظام مفتوح على مختلف فاعلي وظيفة الموارد البشرية وكذا المُسَيِّرين ؟ وهل هو تحت الرقابة دون أن يكون علبة سوداء Une boîte noire يصعب التحكُّم فيها ؟ من يتحكم في هذا النظام ولديه دراية كافية عن مختلف جوانبه الوظيفية (المهنة) وكذا التقنية (الرقمية) وقادر على التعبير فيه؟

ثالثا : معيار التكلفة الكاملة :

عادةً ما تكون تكاليف المعاملات الخاصة بالإخراج مرتفعة، إذ أنَّ الأخذ بعين الاعتبار مدى ارتفاع هذه التكاليف له تأثير مباشر على قرار الإخراج⁽⁵²⁾، مما يتوجَّب حسب هذا المعيار تحديد طبيعة ومقدار هذه التكاليف : هل هي ثابتة أو متغيرة ؟ معروفة أو خَفِيَّة Caché ؟ داخلية أو تجارية ؟ وذلك عن طريق تحديد نطاق Le périmètre النشاط ومختلف مهامه المكوِّنة له، فاعليه الداخليين، حجم عمله، فاعليه الخارجيين وبأي تكلفة، نتائج المنتطرة، تكاليفه الخفية وإمكانية تحديدها، وأخيرا تحديد مناطق الخطر الخاصة به⁽⁵³⁾.

6. خاتمة :

أدى تطوُّر بيئة المنظمة الداخلية والخارجية إلى تطوُّر مفهوم وظيفة الموارد البشرية وتغيُّر فلسفتها، حيث أنَّه عدد كبير من المنظمات منذ ثلاثة عقود تقريبا -حسب Sackey (2016)- إلى إخراج نشاطات الموارد البشرية من أجل تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية خاصة مع تطوُّر التكنولوجيات الحديثة في هذا المجال، مما يدفعها ذلك إلى محاولة الوصول إلى هذه التكنولوجيات، اكتساب مرونة أكبر مع التركيز على النشاطات الأساسية، إضافة إلى عدم قدرتها على تحمُّل تكاليف الأفراد ذوي المواهب والكفاءات العالية (تكاليف التوظيف والتأجير... الخ) سواءً بصفة دائمة أو بعقود مُحدَّدة المدة في جميع النشاطات، غير أنَّ الهدف الأساسي من إخراج نشاطات الموارد البشرية حسب (Arnold 2010) هو تطوير كفاءة المنظمة بصفة عامة.

الهوامش والإحالات :

- (1) Lethielleux Laetitia. (2017). l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 10^e édition, Gualino- lextenso éditions, paris, France, p26.
- (2) Lethielleux Laetitia. (2017), p28.
- (3) Lethielleux Laetitia. (2017), p26.
- (4) Habart Laurent. (2017). La fonction RH étendue : Externaliser pour mieux piloter les nouveaux enjeux RH, Pontoon, Paris, France.
- (5) Barthelemy, J. (1999). L'externalisation : une forme organisationnelle nouvelle. 8^{ème} Conférence Internationale de management stratégique 26-28 Mai. Paris, France: Ecole centrale de Paris.
- (6) Gosse Bérangère, Sargis Caroline, Sprimont Pierre-Antoine. (2000). Les stratégies d'externalisation : Opérationnalisation et changements organisationnels, IX^{ème} Conférence internationale de management stratégique – « Perspectives en management stratégique », AIMS 2000, 24-26 Mai, Montpellier, France.
- (7) Livian , Y., & Coulibaly, A. (2016). Les pratiques d'externalisation de la GRH en Afrique : enjeux et limites. 4^e Conférence Africaine de Management 5-7 Mai. Ouagadougou, Burkina Faso.
- (8) Bellaaj, S. (2009). L'adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation (Thèse de doctorat). Tunisie: Université de Sfax, p21.
- (9) Mezaache, A. (2015). L'externalisation : une nouvelle approche managériale moderne. *Revue le manager*, 02(01), 03-40.
- (10) Bellaaj, S. (2009), p22.
- (11) Livian , Y., & Coulibaly, A. (2016).
- (12) Mezaache, A. (2015).
- (13) Livian , Y., & Coulibaly, A. (2016).
- (14) Mezaache, A. (2015).
- (15) Livian , Y., & Coulibaly, A. (2016).
- (16) Mezaache, A. (2015).
- (17) Mezaache, A. (2015).
- (18) Savino, M. (2016). Assessing the Effectiveness of outsourcing Human resources recruiting. *American Journal of Management*, 16(02), 17-22.
- (19) Gosse Bérangère et autres . (2000).
- (20) Gosse Bérangère et autres . (2000).
- (21) Belbachir, A., & Bendiabdellah, A. (2012). La flexibilité de l'entreprise, L'externalisation : Stratégie et risque. *Revue cahiers économiques*, 03(05), 19-27.
- (22) Bellaaj, S. (2009), pp 49-56.
- (23) Bellaaj, S. (2009), pp 51-52.
- (24) Bellaaj, S. (2009), pp 27-30.
- (25) Savino, M. (2016).
- (26) Gosse Bérangère et autres . (2000).
- (27) Chardin, T., & Bouvard, P. (2008). *Externalisation RH : Guide pratique et questions clés*. Paris, France: Editons d'organisation, Groupe Eyrolles.
- (28) Sackey, B. (2011). The prospects and challenges of outsourcing Human Resource in the banking industry (A Thesis). department of marketing and

corporate strategy, Kwan Nkrumah University of science and technology, Kumasi, Ghana.

(29) Cicek, I., & Ozer, B. (2011). The effect of outsourcing Human Resource on organizational performance : The role of organizational culture. *International Journal of business and management studies*, 03(02), 131-144.

(30) Chardin, T., & Bouvard, P. (2008), p02.

(31) Peretti, J.-M. (2013). *Gestion Des Ressources Humaines* (éd. 19e). Paris, France: Vuibert, p241.

(32) Chardin, T., & Bouvard, P. (2008), pp 05-07.

(33) Cicek, I., & Ozer, B. (2011).

(34) Habart, L. (2017). *La fonction RH étendue : Externaliser pour mieux piloter les nouveaux enjeux RH*. Paris, France: Pontoon.

(35) Cicek, I., & Ozer, B. (2011).

(36) Habart, L. (2017).

(37) Cicek, I., & Ozer, B. (2011).

(38) Habart, L. (2017).

(39) Cicek, I., & Ozer, B. (2011).

(40) Chardin, T., & Bouvard, P. (2008), p24.

(41) Chardin, T., & Bouvard, P. (2008), p65.

(42) Ernst, & Young. (2005). *Baromètre Outsourcing : Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France*. Paris, France: Ernst.

(43) Chardin, T., & Bouvard, P. (2008), p67.

(44) www.Markess.fr, Consulté le 06 03, 2020.

(45) Belbachir, A., & Bendiabdellah, A. (2012).

(46) Bellaaj, S. (2009), p23.

(47) Bellaaj, S. (2009), p23.

(48) Bellaaj, S. (2009), p23.

(49) Chardin, T., & Bouvard, P. (2008), p73.

(50) Bellaaj, S. (2009), p24.

(51) Chardin, T., & Bouvard, P. (2008), pp 73-74.

(52) Bellaaj, S. (2009), p24.

(53) Chardin, T., & Bouvard, P. (2008), p74.