

جامعة الجزائر 3

إبراهيم سلطان شيبوط

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

## الأبعاد التنظيمية لإستراتيجية التخرج

### دراسة حالة مؤسسة سوناطراك

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة:

دباح نادية

تحت إشراف:

أ.د. طرفاني عتيقة

#### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الجزائر 3	سواكري مباركة
مقررا	جامعة الجزائر 3	طرفاني عتيقة
عضوا	جامعة الجزائر 3	حدادو نبيلة
عضوا	المركز الجامعي تيبازة	راجف نصيرة
عضوا	جامعة بومرداس	حليمي لامية
عضوا	جامعة بومرداس	قبايلى حياة

السنة الجامعية: 2025-2026



## الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة  
إلى الغالية العزيزة أمي الحبيبة  
إلى زوجي وأبنائي "أمينة"، "مهدي" و "تور"  
وإلى إخوتي وأهلي  
وجميع أساتذتي  
إلى كل من سيقراً هذه الدراسة

## كلمة شكر

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذا العمل ونسأله في ذلك مزيدا من الفضل  
والنعم

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري وامتناني إلى الأستاذة المشرفة عتيقة طرفاني على  
قبولها الإشراف على البحث وعلى سخائها بإرشاداتها القيمة؛

كما أتقدم بخالص شكري وامتناني للأستاذة سواكري مباركة التي وجهتني للبحث في هذا  
الموضوع، ولم تبخل عليّ بملاحظاتها السديدة؛

كما لا يفوتني أن أشكر كل الأفراد والمؤطرين في مؤسسة سوناطراك على حسن  
استقبالهم، وسخاوة شروحاتهم، وسعة صدرهم؛

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد، لكم مني جزيل الشكر...

## فهرس المحتويات

I	الإهداء.....
II	كلمة شكر.....
III	فهرس المحتويات.....
VII	فهرس الأشكال والجداول.....
XI	ملخص.....
أ	مقدمة عامة.....

الإطار النظري: إستراتيجية التخريج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهيكل الشبكية  
علامته

2	1 إستراتيجية التخريج.....
2	1-1 إستراتيجية التخريج: من وإلى؟.....
2	1-1-1 مفهوم التخريج.....
5	1-1-2 التخريج: من مجرد تقنية للتعاقد من الباطن إلى خيار إستراتيجي فعلي للمؤسسة.....
8	2-1 إستراتيجية التخريج والعديد من الإستراتيجيات القريبة منها.....
8	1-2-1 التخريج - تحويل الأنشطة.....
10	2-2-1 التخريج - التحالفات الإستراتيجية.....
11	3-2-1 التخريج - الشراكة.....
12	4-2-1 التخريج - التخلي عن الأنشطة.....
12	3-1 إستراتيجية التخريج وفق مختلف المقاربات.....
13	1-3-1 إستراتيجية التخريج وفق نموذج التكيف والتموضع.....
18	2-3-1 إستراتيجية التخريج وفق مقارنة الموارد والكفاءات.....
21	3-3-1 إستراتيجية التخريج وفق منظور حوكمة العلاقات التعاقدية للمؤسسة.....
25	2 الهيكلية: من أشكالها التقليدية إلى صيغتها الحديثة.....
26	1-2 المقاربة الهيكلية للمنظمة.....
26	1-1-2 الإستراتيجية الهيكلية.....

- 29..... Mintzberg التنظيمية 2-1-2 السمات الرئيسية لتشكيلات
- 36..... 2-2 الهياكل التنظيمية التقليدية وفق ملامح جديدة
- 36 ..... 1-2-2 لمحة عن الهياكل التنظيمية التقليدية
- 39 ..... 2-2-2 العضوية: السمة الحديثة للهياكل التنظيمية
- 43..... 3-2 الهياكل التنظيمية الحديثة: اختلاف في المسميات وتقارب في المضمون
- 43..... 1-3-2 الهيكل الشبكي
- 45..... 1-1-3-2 الهيكل الشبكي وفق المنظور الديناميكي
- 46..... 2-1-3-2 الهيكل الشبكي وفق المنظور التعاقدية
- 49..... 2-3-2 الهيكل الافتراضي
- 50..... 2-2-3-2 الهيكل الافتراضي كإطار لترشيد أنشطة المؤسسة
- 51..... 3-2-3-2 الهيكل الافتراضي كمؤسسة سيبرانية
- 51..... 4-2-3-2 الهيكل الافتراضي كفريق عمل افتراضي
- 3 الأبعاد التنظيمية للهيكل الشبكي كانعكاس هيكل مباشر لإستراتيجية التخرج**..... 53
- 53..... 1-3 نظام السلطة الرسمية في الهياكل الشبكية
- 58..... 2-3 المركزية وسلطة اتخاذ القرار في الهياكل الشبكية
- 60..... 1-2-3 سلطة أحادية الجانب لصالح المؤسسة المحورية
- 61..... 2-2-3 سلطة ثنائية واتجاه العلاقة إلى التوازن بين المؤسسة المحورية ومورديها
- 63..... 3-3 أنظمة التدفقات المادية والمعلوماتية في الهياكل الشبكية
- 63..... 1-3-3 نظام التدفقات المادية في الهياكل الشبكية
- 63..... 1-1-3-3 مزودو الخدمات اللوجستية: عصب سلسلة توريد المؤسسة الشبكية
- 65..... 2-1-3-3 نحو مقارنة متكاملة لإدارة سلاسل التوريد
- 67..... 2-3-3 نظام التدفقات المعلوماتية في الهياكل الشبكية
- 67..... 1-2-3-3 المتطلبات التقنية للتكامل المعلوماتي في المؤسسة الشبكية
- 72..... 2-2-3-3 البعد التنظيمي للتكامل المعلوماتي في الهياكل الشبكية
- 74..... 4-3 نظام الرقابة الرسمية في الهياكل الشبكية
- 74..... 1-4-3 لمحة عن أنظمة الرقابة الرسمية في الهياكل التقليدية

75.....	1-1-4-3 نظام مراقبة السلوك.....
75.....	2-1-4-3 نظام مراقبة النتائج.....
77.....	2-4-3 الهياكل الشبكية وأنظمة الرقابة الرسمية.....
77.....	1-2-4-3 نظام مراقبة النتائج في الهياكل الشبكية.....
78.....	2-2-4-3 نظام مراقبة السلوك في الهياكل الشبكية.....
80 .....	3-2-4-3 الرقابة القبلية والبعدية في الهياكل الشبكية.....
84 .....	5-3 نظام الرقابة غير الرسمية في الهياكل الشبكية.....
86.....	1-5-3 الاختيار وفق القيم المشتركة، كآلية للرقابة القبلية.....
87.....	2-5-3 الثقة في الهياكل الشبكية ودورها في الرقابة.....
87.....	1-2-5-3 الثقة وفق مختلف التصورات.....
89.....	2-2-5-3 الثقة والرقابة الرسمية: بديل أو مكمل لها.....

### الإطار الميداني: الأبعاد التنظيمية لإستراتيجية التخريج في مؤسسة سوناطراك

94.....	1 سوناطراك: التنظيم والإستراتيجية.....
94.....	1-1 التعريف بمؤسسة سوناطراك.....
98.....	2-1 التوجهات الإستراتيجية لمؤسسة سوناطراك.....
100.....	2 إستراتيجية التخريج في قسم الإنتاج.....
102.....	1-2 إستراتيجية التخريج في مديرية الوسائل العامة.....
108.....	2-2 إستراتيجية التخريج في مديرية العمليات.....
110 .....	3 الأبعاد التنظيمية لإستراتيجية التخريج في مؤسسة سوناطراك.....
110.....	1-3 رسمية علاقات التخريج في قسم الانتاج.....
125.....	2-3 اللامركزية المحدودة كسمة علاقات التخريج في قسم الانتاج.....
131.....	3-3 نظام الرقابة الرسمية لتأطير علاقات التخريج في قسم الانتاج.....
132.....	1-3-3 آليات الرقابة القبلية.....
134.....	2-3-3 آليات الرقابة البعدية.....
143.....	4-3 نظام الرقابة غير الرسمية لتأطير علاقات التخريج في قسم الانتاج.....

143.....	1-4-3 منح الأولوية في التعاقد للمؤسسات المحلية
145.....	2-4-3 العلاقة التعاونية بين الطرفين، بعد آخر للتخريج
<b>149</b> .....	<b>الخاتمة العامة</b>
<b>156</b> .....	<b>قائمة المراجع</b>

## فهرس الأشكال والجداول

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	نموذج سلسلة القيمة لـ Porter	01
17	العلاقة بين التكلفة والقيمة ضمن سلسلة القيمة	02
20	التخريج بناءً على تحليل VRIO لـ Barney	03
31	التسلسل في آليات التنسيق وفق درجة التعقيد حسب Mintzberg	04
32	الأجزاء الرئيسية للمنظمة حسب Mintzberg	05
46	أنواع الهياكل الشبكية وفق منظور الديناميكية	06
48	الهيكل التعاقدى كانعكاس لإستراتيجية التخريج	07
48	الهيكل التعاقدى كنتيجة للشراكة بين مجموعة من المؤسسات المستقلة	08
52	الهيكل الافتراضى وفق التصورات المختلفة	09
54	الخريطة التنظيمية للمؤسسة الشبكية	10
65	نظام التدفقات المادية في الهياكل الشبكية	11
71	تطور آليات تنسيق التدفقات المعلوماتية في المؤسسة الشبكية	12
77	أنظمة الرقابة ومتطلبات إرسالها	13
97	الهيكل التنظيمى لمؤسسة سوناطراك	14
102	الهيكل التنظيمى لقسم الانتاج	15

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	انعكاسات إستراتيجيتي التخرير وتحويل الأنشطة على المؤسسة	09
02	المقارنة بين إستراتيجية التخرير وإستراتيجية تحويل الأنشطة	10
03	ملخص لخصائص التشكيلات التنظيمية لـ Mintzberg	36
04	مقارنة بين خصائص الهيكل الآلي والهيكل العضوي	39
05	خصائص الهياكل التنظيمية الحديثة	41
06	تطور الهياكل التنظيمية حسب Miles et Snow	43
07	المقارنة بين الهياكل التقليدية والهياكل الشبكية حسب Miles et Snow	44
08	البنود المتعلقة بنطاق الخدمات في عقد التخرير	113
09	البنود الفنية في عقد التخرير	114
10	البنود التجارية في عقد التخرير	115
11	البنود التنظيمية في عقد التخرير	117
12	البنود القانونية في عقد التخرير	119

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأبعاد التنظيمية لإستراتيجية الترخيص، حيث ركزت في شقها النظري على تحليل الخصائص الرئيسية للهياكل الشبكية باعتبارها انعكاس تنظيمي مباشر لهذه الإستراتيجية وذلك من خلال التطرق إلى نظام السلطة الرسمية الذي يؤطر نشاطها، مركزية سلطة اتخاذ القرار وكيفية توزيعها بين المؤسسة ومورديها، نظامي التدفقات المادية والتدفقات المعلوماتية لتنسيق العمل بين أطرافها، بالإضافة إلى نظام الرقابة الرسمي وغير الرسمي.

أما ميدانيا، فقد تضمنت الدراسة تحليل تجربة مؤسسة سوناتراخ مع إستراتيجية الترخيص في محاولة لاستخلاص أبعادها التنظيمية الرئيسية، وخلصت الدراسة في نتائجها إلى أن علاقة الترخيص في المؤسسة تتميز بدرجة عالية من الرسمية، وباللامركزية المحدودة في سلطة اتخاذ القرار الممنوحة لمقدمي الخدمات المتعاقدة معهم، وإلى أن نظام الرقابة المستعمل لتأطير هذه العملية، يعتمد بالدرجة الأولى على الآليات الرسمية، في حين تعتبر آليات الرقابة غير الرسمية كآليات مكملة للرقابة الرسمية فقط، ولا تعد بديلا لها.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية الترخيص، الهيكل، المؤسسة الشبكية، المؤسسة الافتراضية

## Résumé

Cette étude vise à mettre en lumière les dimensions organisationnelles de la stratégie d'externalisation. pour cela, elle s'est concentrée dans son volet théorique, sur l'analyse des principales caractéristiques des structures en réseau en tant que reflet organisationnel direct de cette stratégie, en abordant le système d'autorité formelle qui encadre son activité; la centralisation du pouvoir de décision, et la manière dont il est réparti entre l'entreprise et ses fournisseurs; les systèmes de flux de matières et de flux d'informations utilisés pour coordonner le travail entre ses parties; ainsi que le système de contrôle formels et informels.

Sur le plan empirique, l'étude comprend une analyse de l'expérience de Sonatrach en matière de d'externalisation afin de dégager ses principales dimensions organisationnelles. L'étude conclut que la relation d'externalisation au sein de l'entreprise se caractérise par un degré élevé de formalité, et une décentralisation limitée du pouvoir de décision accordé aux prestataires de services, et que le système de contrôle utilisé pour encadrer cette opération repose principalement sur des mécanismes formels, tandis que les mécanismes de contrôle informels sont considérés comme complémentaires au contrôle formel, et non comme une alternative à celui-ci.

**Mots-clés :** Stratégie d'externalisation, structure, l'entreprise réseau, l'entreprise virtuelle

مقدمة عامة

لقد تحولت البيئة التنافسية للمؤسسات في العصر الراهن إلى بيئة ديناميكية شديدة التغيير والتعقيد لا مكان فيها لميزة تنافسية دائمة وطويلة المدى، أين يجب على المؤسسات النضال المستمر من أجل الحصول على مزايا مؤقتة، في ظل محيط تنافسي وصلت فيه شدة المنافسة إلى أقصى درجاتها (D'Aveni, 1998).

فالمؤسسات التي راهنت على عامل الحجم الكبير كورقة ضغط على المنافسين، وسعت جاهدة لاكتسابه من خلال تنويع منتجاتها، والتكامل العمودي إلى الأمام والخلف من سلسلة قيمتها، باتت مضطرة لإعادة النظر في خياراتها الإستراتيجية للنمو، التي أصبحت لا تتماشى مع متطلبات المنافسة القسوى، خاصة الارتفاع الكبير في سقف توقعات الزبائن، وسرعة تغير متطلباتهم والتي لم يعد بإمكان المؤسسة تلبيتها من خلال مواردها الخاصة، في ظل الطفرة الكبيرة التي تشهدها المعارف الصناعية والتكنولوجية، ومتطلباتها المالية الكبيرة، والتي تحولت إلى عوامل نجاح أساسية تتعدى إمكانيات المؤسسة الواحدة، ولا يمكن للمؤسسة تلبيتها بمفردها.

ولذلك، أصبح من الضروري على المؤسسة تبني توجهات إستراتيجية مغايرة، تركز على تعميق موقفها الإستراتيجي بدلاً من السعي المتزايد لتوسيعه في مجالات نشاط متنوعة وبعيدة كل البعد عن مهنتها الأساسية (Porter, 1996)، وهو ما حدث فعلاً انطلاقاً من بداية التسعينات مع ارتفاع الوعي بأهمية إستراتيجية التخرج كوسيلة تساعد المؤسسة على تضيق نطاقها التنافسي، من خلال التركيز على عدد معين من الأنشطة الإستراتيجية التي تشكل لب كفاءاتها المحورية، والتوظيف الأمثل لمواردها في الأنشطة التي تتميز في إنجازها عن باقي المنافسين، والمراهنة في المقابل على التكامل الموجود بين المؤسسات المختلفة.

كما تزامن هذا التحول مع ظهور العديد من الأدوات البحثية التي ساهمت في إثراء الإطار النظري للموضوع، كتحليل سلسلة القيمة الذي طوره (Porter 1985)، والذي مكن المؤسسة من تحديد أنشطة القيمة القادرة على تحقيق الميزة التنافسية، كما ساهمت مقارنة الموارد والكفاءات في توضيح دور الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة في إحداث الفرق بين المؤسسات المتنافسة، لذلك سلطت هذه المقارنة الضوء على أهمية التحليل الداخلي للموارد كأداة لاكتشاف الأنشطة القادرة على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة (Barney 1991)، وركزت أيضاً على إبراز أهمية الكفاءات المحورية في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة (Prahalad & Hamel 1990)، دون أن ننسى المساهمة اللافتة للنظريات الاقتصادية الحديثة

وعلى رأسها نظرية تكلفة الصفقات لـ Coase (1937) و Williamson (1975)، والتي قامت بدورها بدراسة هذا الموضوع من منظور حوكمة العلاقات التعاقدية المبرمة بين المؤسسات، ودورها في تخفيض تكاليف الصفقات المترتبة عليها.

وضمن التأثير المتبادل بين الإستراتيجية والهيكلية، ومثلما وضّحه Chandler (1990)، تفرض الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة عليها قيودا ومتطلبات تنظيمية ضرورية لتأطيرها، وتسهيل تنفيذها، كان لإستراتيجية التخرج تأثير كبير على هيكلية المؤسسات، والذي انعكس في ظهور أشكال جديدة من الهياكل التنظيمية ذات معالم مختلفة عن الهياكل التنظيمية التقليدية. لنتقل بذلك المؤسسة إلى مرحلة جديدة من مراحل التنظيم لا تشبه أي مرحلة سابقة، تحركها إستراتيجية كثيفة لتخريج الأنشطة، وتغذيها شبكة واسعة من علاقات الشراكة متعددة الأشكال، والتي تصب كلها ضمن مبدأ تعزيز التكامل والتعاون بين المؤسسات المختلفة.

### ➤ الإشكالية:

لقد باتت هذه التحولات اللافتة في هيكلية المؤسسات تمثل تحديا تنظيميا كبيرا يواجهها، حيث يتعين على المؤسسة تنظيم عملية إنتاجية على درجة عالية من الخصوصية، والتي تمتد في جزء كبير منها خارج حدودها التنظيمية والقانونية، وتحكمها أيضا طبيعة علاقة التخرج التي تتميز بمبدأ استقلالية المورد من جهة، وضرورة إرساء المؤسسة لآليات تنظيمية تضمن أداءه للمهام المسندة اليه وفق المعايير المتفق عليها من جهة ثانية، وهو الأمر الذي دفعنا إلى التساؤل حول: الأبعاد التنظيمية المترتبة عن تطبيق المؤسسة لإستراتيجية التخرج، وأيضاً حول الآليات التنظيمية التي تستعملها مؤسسة سوناطراك في تأطيرها لهذا الخيار الإستراتيجي.

### ➤ الأسئلة الفرعية للدراسة:

وللإجابة على هذه الإشكالية سنقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- فيما تكمن خصوصية إستراتيجية التخرج، وهل تعتبر فعلا نقطة تحول في مسار المؤسسات الحديثة؟
- 2- ماهي أهم أشكال الهياكل التنظيمية الحديثة التي ارتبطت بشكل أو بآخر مع إستراتيجية التخرج؟
- 3- ماهي أهم الأبعاد التنظيمية التي توطر من خلالها المؤسسة عملية التخرج في الهياكل الشبكية؟

4- ميدانيا، كيف تقوم مؤسسة سوناطراك بتأطير علاقات التخرّيج التي تجمعها بمورديها؟

### ➤ فرضيات الدراسة:

قبل التفصيل في الفرضيات المعتمدة للإجابة على إشكالية الدراسة، يجب التنويه أولاً إلى أنه تمت دراسة الأبعاد التنظيمية لإستراتيجية التخرّيج من خلال دراسة أبعاد الهياكل الشبكية باعتبارها انعكاس تنظيمي مباشر لهذه الاستراتيجية، والمصنفة كهياكل عضوية، لذلك تمت صياغة فرضيات الدراسة انطلاقاً من الخصائص التنظيمية لهذه الهياكل، والتي جاءت على النحو التالي:

- 1- تتميز علاقة التخرّيج التي تجمع بين المؤسسة ومورديها بدرجة منخفضة من الرسمية.
- 2- تتميز علاقة التخرّيج باللامركزية في سلطة اتخاذ القرار الممنوحة للمؤسسات الموردة.
- 3- يعتبر نظام الرقابة غير الرسمي بديلاً لنظام الرقابة الرسمي في علاقات التخرّيج.

### ➤ أهداف الدراسة:

يكمن الهدف من هذه الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على إستراتيجية التخرّيج، والتطرق لأهم خصائصها كخطوة أولى وضرورية لاستيعاب متطلباتها التنظيمية.
- استعراض أهم الإسهامات البحثية المتعلقة بالهياكل التنظيمية الحديثة، مع التركيز على الهياكل الشبكية باعتبارها انعكاس تنظيمي رئيسي لإستراتيجية التخرّيج.
- تحليل مختلف الأبعاد التنظيمية المؤثرة لإستراتيجية التخرّيج في الهياكل الشبكية.
- كما تهدف هذه الدراسة أيضاً في جانبها التطبيقي إلى استعراض أهم الأبعاد التنظيمية لإستراتيجية التخرّيج في مؤسسة سوناطراك.

### ➤ أهمية الدراسة:

أما عن أهمية هذا الموضوع فتتمثل في النقاط التالية:

- تستمد الدراسة أهميتها من ضرورة إدراك المؤسسة لمختلف الأبعاد التنظيمية لإستراتيجية التخرّيج، كخطوة أساسية لضمان النجاح في تطبيقها، وتجنب انعكاسات فشلها الوخيمة.

## مقدمة عامة

- المساهمة في إثراء الإطار النظري للموضوع، فبالرغم من الأبحاث الكثيرة التي تطرقت إلى موضوع إستراتيجية الترخيص، إلا أن الدراسات التي تناولت أبعادها التنظيمية هي قليلة.
- كما أن معظم الأبحاث التي تطرقت للجانب التنظيمي لعملية الترخيص ركزت على أبعاد معينة دون غيرها، مما أدى إلى إعطاء صورة جزئية عن الموضوع، لذلك تكمن أهمية هذه الدراسة، في تقديم صورة متكاملة وشاملة لمخلف الأبعاد التنظيمية المؤثرة لإستراتيجية الترخيص في المؤسسة.
- كما تساهم الدراسة أيضا في تقديم نظرة ميدانية عن أهم الآليات التنظيمية المستعملة من طرف المؤسسات الجزائرية في تأطير عمليات الترخيص التي تقوم بها.

### ➤ أسباب اختيار الموضوع:

وتكمن أسباب اختيار هذا الموضوع في العوامل التالية:

- الانتقال من عصر الاقتصاد المدمج، إلى عصر اقتصاد الصفقات القائم على العلاقات التعاقدية بين المؤسسات، وما ترتب عليه من تكثيف للعلاقات التعاونية المبرمة بين المؤسسات، والرامية إلى استغلال الفرص المتأتية من تثمين التكامل بين أنشطتها المختلفة، تحولات على درجة عالية من الخصوصية وتستدعي الكثير من التحليل والتمحيص.
- تعقد العملية التنظيمية بظهور الهياكل الشبكية، وتحول جزء كبير من سلسلة القيمة من داخل المؤسسة إلى خارجها، وما ترتب عليه من ضرورة إعادة النظر في الأبعاد التنظيمية المؤثرة لنشاط هذا الشكل من الهياكل التنظيمية سواء من رسمية، مركزية اتخاذ القرار، أنظمة الرقابة وغيرها من الأبعاد التنظيمية الأخرى.
- خصوصية طبيعة العلاقة بين المؤسسة التي تقوم بتخريج النشاط، والمورد أو مقدم الخدمة الذي يتكفل بإنجازه، والتي يحكمها مبدأ استقلالية المورد من جهة، ومن جهة ثانية، ضرورة إرساء المؤسسة لآليات تضمن أداءه لمهامه على أتم وجه، وتحول دون انتهازيته الممكنة، والمترتبة عن تناظر المعلومة بين الطرفين.

### ➤ الدراسات السابقة:

- بالرغم من العدد الكبير للدراسات التي تمحورت حول إستراتيجية الترخيص، غير أن الدراسات التي اهتمت بالأبعاد التنظيمية لهذه الإستراتيجية هي قليلة، ومن أهمها نذكر ما يلي:

– مقال (2002) Gosse, B., Sargis-Roussel, C., et Sprimont, P.A. بعنوان Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation: le cas d'une entreprise industrielle والذي تطرق إلى تأثير إستراتيجية الترخيص على آليات التسيير في المؤسسة وكيفية تنظيم عملها، وخلص المقال إلى أنه بالرغم من أن هذه الإستراتيجية تعزز السمات الهيكلية والمعلوماتية لهياكل تنظيمية جديدة، إلا أن ذلك يساهم بشكل متناقض في ارساء إدارة أكثر تيلورية داخل المؤسسة، وذلك بسبب الحاجة إلى إضفاء الطابع الرسمي على علاقة الترخيص، خاصة في ظل نقص الثقة والتي تظهر في العديد من البحوث الأكاديمية كالطريقة الرئيسية لتنسيق العمل في الهياكل التنظيمية الحديثة.

– مقال (1999) Ahuja, M. K., & Carley, K. M. بعنوان Network structure in virtual organizations والذي قام بالبحث في الأبعاد الهيكلية المميزة للمنظمات الافتراضية، وفي تأثير التوافق في روتينية المهام وبنية هذه الهياكل على أداءها، وخلص هذا المقال في نتائجه إلى أن الهياكل الافتراضية وعلى عكس التوقعات، يمكن أن تظهر ميولا إلى ارتفاع في الهرمية، والمركزية في هيكل السلطة، وخلص أيضا إلى أن التوافق بين الهيكل الناشئ وروتينية المهمة يمكنه أن يحسن من تصور الأداء، ولكنه لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء الفعلي للمنظمة.

– دراسة (1996) Dumoulin, R. بعنوان Les configurations de contrôle au sein des réseaux inter organisationnels والذي تسائل من خلالها حول الآليات التنظيمية المستعملة في الرقابة على مستوى الهياكل الشبكية، حيث انطلق الباحث من آليات الرقابة لـ (1978) Ouchi وقام بإسقاطها على الهياكل الشبكية المستقرة والهياكل الشبكية الديناميكية، وتوصل من خلالها إلى أن الشبكات المستقرة تتناسب مع نظامي الرقابة البيروقراطية القائم على فرض سلطة المؤسسة الهرمية على الموردين، ونظام الرقابة غير الرسمي القائم على تعزيز الثقة بين مؤسسات الشبكة المختلفة، أما الشبكات الديناميكية فتتناسب مع نظام رقابة السوق القائم على العقود والإجراءات المكتوبة لتأطير العلاقة.

ومثلما نلاحظ من هذه الدراسات، أنه باستثناء أنظمة الرقابة الرسمية وغير الرسمية المؤطرة لعلاقة الترخيص، التي حظيت بدراسات متعمقة، إلا أن الأبعاد التنظيمية الأخرى لإستراتيجية الترخيص تم تناولها بشكل مختصر، ولأن هذا الموضوع معقد ويستدعي الكثير من التحليل والتحصيص، سنحاول من خلال دراستنا هذه التعمق أكثر في دراسة مختلف الأبعاد التنظيمية لهذه الإستراتيجية، في محاولة لتقديم تصور

## مقدمة عامة

موسع، ومتكامل لمختلف الأبعاد التنظيمية التي تحكم علاقة المؤسسة بشبكة الموردين ومقدمي الخدمات المتعاقدة معهم ضمن علاقة التخريج.

### ➤ منهجية الدراسة:

لقد اعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة على المنهج التحليلي والمنهج الوصفي، كما اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة لإنجاز الدراسة الميدانية.

### ➤ هيكل الدراسة:

يتضمن هيكل الدراسة جزئين رئيسيين يتمثلان في إطار نظري وإطار ميداني، حيث تطرقنا في الإطار النظري إلى مختلف المفاهيم والمقاربات المتعلقة بإستراتيجية التخريج، كخطوة أولى وضرورية لتسليط الضوء على خصائصها التي جعلت منها نقطة تحول فعلية في مسار المؤسسات الحديثة، ومن ثم انتقلنا إلى دراسة المقاربة الهيكلية للمؤسسة واستعرضنا أهم التطورات التي طرأت على الهياكل التنظيمية ضمن مسار تحولها من أشكالها التقليدية البحتة إلى صيغها الحديثة، ليتم التركيز في الجزء الثالث من الإطار النظري على الهياكل الشبكية باعتبارها علامة فارقة في هيكل المؤسسات من حيث خصائصها، وأبعادها التنظيمية المتميزة.

أما فيما يتعلق بالإطار الميداني للدراسة، فقد تم إجرائه في مؤسسة سوناطراك، حيث قمنا من خلاله بإسقاط الأبعاد التنظيمية لإستراتيجية التخريج على تجربة التخريج في المؤسسة، ولأجل ذلك، قمنا بتقسيم الدراسة الميدانية إلى ثلاثة أجزاء، خصصنا الجزء الأول منها للتعريف بالمؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية من أجل تسليط الضوء على الأهمية التي توليها المؤسسة لإستراتيجية التخريج، ومن ثم قمنا بدراسة تجربة قسم الانتاج مع التخريج بالتركيز على مديرتي الوسائل العامة، ومديرية العمليات، لنصل في آخر جزء من الدراسة الميدانية إلى استخلاص الأبعاد التنظيمية الرئيسية لإستراتيجية التخريج في مؤسسة سوناطراك.

### ➤ مصطلحات الدراسة:

- تم استعمال مصطلح المورد دلالة على المؤسسة المكلفة بإنجاز النشاط محل التخريج، وذلك عند تمحور هذه العملية حول تصنيع قطعة أو جزء من المنتج النهائي.

## مقدمة عامة

- كما تم استعمال مصطلح مقدم الخدمة للدلالة على المؤسسة المكلفة بإنجاز النشاط محل التخرج، وذلك في حالة تمحور هذه العملية حول تقديم خدمة.

## الإطار النظري

إستراتيجية التخرج: نقطة التحول في مسار المؤسسات  
الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

## 1 إستراتيجية التخرج

في ظل تنامي الوعي بضرورة المفاضلة بين موارد المؤسسة الداخلية وتلك المتاحة في السوق، وأهمية هذه الخطوة في تحقيق مكانة تنافسية رائدة في مجال نشاطها، تطورت إستراتيجية التخرج من مجرد عملية شراء بسيطة لبعض مكونات منتجات المؤسسة النهائية من الخارج، إلى إستراتيجية تعاونية حقيقية، تدرج ضمن مساعي تثمين التكامل بين المؤسسات المختلفة.

وتماشيا مع ذلك، عرف مجال البحث في إستراتيجية التخرج بدوره زخما كبيرا بمساهمات عديدة ومتنوعة، مساهمات أسست لإطارها النظري، من خلال البحث في مفهوم هذه الإستراتيجية ومسار تطورها في المؤسسة، وفي الخصائص الرئيسية التي تميزها مقارنة مع العديد من الإستراتيجيات الأخرى المشابهة لها، وأيضا في أهم المقاربات التي قامت بتوضيح أهميتها.

### 1-1 إستراتيجية التخرج: من وإلى؟

لقد تطورت إستراتيجية التخرج بشكل كبير سواء في مفهومها، أو في مجال تطبيقها، لتتحول من مجرد عملية كلاسيكية للتعاقد من الباطن حول بعض الأنشطة، إلى خيار إستراتيجي فعلي تعتمد عليه المؤسسة في التخصيص الأمثل للموارد، والمفاضلة بين مختلف أنشطة سلسلة القيمة.

#### 1-1-1 مفهوم التخرج

يعد Barreyre من بين أوائل الباحثين الذين خاضوا في جدلية «faire ou faire faire, acheter ou produire» حيث قام سنة 1968 بالبحث في مصطلح l'impartition أو التعهد الخارجي، والذي ينحدر من الفعل «impartire» في اللغة اليونانية ويعني: إشراك شخص ما في مهمة معينة. ولذلك قام الباحث باستعمال مصطلح التعهد الخارجي للتعبير عن إستراتيجية التخرج Stratégie d'externalisation، فحسبه: "يحدث التعهد الخارجي عندما تفوض المؤسسة عملية إنجاز مهمة معينة، إلى مؤسسة أخرى بدلا من تنفيذها بنفسها، حيث يجب أن يساهم النشاط المتعهد به بشكل مباشر، أو غير مباشر، في تطوير، أو تثمين المنتج النهائي للمؤسسة التي تسمى صاحب الأمر، والتي تشكل في هذه الحالة المركز المسؤول عن عملية التنسيق" (Barreyre, 1968, pp. 22-23). وربط الباحث نجاح العملية بشرطين أساسيين هما:

- الثقة: والتي تعتبر ضرورية لهذا النوع من العلاقات؛

الإطار النظري إستراتيجية الترخيص: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

- المشاركة: من خلال إشراك جهة أخرى في تنفيذ جزء من عمل شامل، والذي سيؤدي بالإضافة إلى مساهمة الآخرين إلى تجسيد المنتج النهائي.

كما عرّفها أيضا (2007) Barthélémy على أنها " تكليف المؤسسة لمورد خارجي أو مقدم خدمة بإنجاز النشاط وإدارته بدلاً من تنفيذه داخلياً" (pp.11-12). كما يشير الباحث إلى أن:

- يمكن أن تترافق هذه الإستراتيجية بانتقال للأفراد والمعدات، من المؤسسة إلى المورد أو مقدم الخدمة في حالة تمحورها حول نشاط سبق للمؤسسة إنجازه في الداخل.

- لا تقتصر عملية الترخيص على تكليف المورد بإنجاز النشاط فقط، إنما تتضمن أيضا تكليفه بمهمة إدارته.

وهي النقطة التي أكد عليها العديد من الباحثين الآخرين الذين اتفقوا على ارتباط إستراتيجية الترخيص بالدرجة الأولى بعملية تفويض إدارة النشاط الذي تتمحور حوله، فإستراتيجية الترخيص "هي عملية تقوم من خلالها المؤسسة بتفويض تسيير بعض الأنشطة (كالمحاسبة، البيع، الإدارة، الإعلام الآلي...الخ) إلى مقدمي خدمات من خارج المؤسسة، لفترة تعاقدية تمتد إلى عدة سنوات" (Ernst & Young, 2003, p. 10) وعليه:

- تتحول المؤسسة من خلال إستراتيجية الترخيص إلى زبونة لدى المورد، الذي يتحمل المسؤولية الكاملة عن تسيير الأنشطة المكلف بأدائها، وعن تحقيق النتائج المنتظرة منه أيضا.

- كما تؤطر العلاقة بين الطرفين من خلال عقد يمتد غالبا لفترة متوسطة إلى طويلة من الزمن، مما يعزز من قوة العلاقة بين المؤسسة والموردين المتعاقدين معها.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن العقد الذي سيربط بين المؤسسة ومورديها يقوم على مبدأ الاستقلالية القانونية للأطراف المتعاقدة، فإستراتيجية الترخيص هي عبارة عن قرار ينص على قيام طرف أو أطراف أخرى، بتنفيذ مهام كانت تتولى المؤسسة سابقا القيام بها، والتي ستصبح بالتالي موضوعا لمعاملات تتم بين كيانات قانونية مستقلة عن بعضها البعض (Koenig, 1996). ولذلك نستنتج من هذا التعريف أن:

- علاقة الترخيص بين المؤسسة والمورد لا تغطي بأي شكل من الأشكال على الاستقلالية القانونية للطرفين وبالأخص المورد.

- تتعلق عملية الترخيص بالأنشطة التي كانت تتولى المؤسسة إنجازها سابقا في الداخل.

ومن جانب آخر، لا يعد شرط أسبقية انجاز النشاط من طرف المؤسسة ضروريا للحديث عن إستراتيجية الترخيص، فبكل بساطة تقتضي عملية الترخيص، إسناد المؤسسة لمهمة إنجاز نشاط ما سواء بشكل كلي أو جزئي إلى مورد أو مقدم خدمات خارجي (Lehmann-Ortega et al, 2013).

أما الدليل الأوروبي (2002) MEDEF فركز على إلزامية تقديم المورد لمستوى أداء معين حيث: "تقتضي إستراتيجية تخريج الأنشطة تفويض نشاط أو مهمة معينة، في مجملها، إلى مقدم خدمات متخصص لفترة تمتد لعدة سنوات، حيث ينفذ هذا الأخير المهمة المطلوبة منه، وفقا لمستوى الخدمة والأداء والمسؤولية المتفق عليه مع المؤسسة " (p.15)، وبالتالي:

- تستعين المؤسسة من خلال إستراتيجية الترخيص بمورد أو مقدم خدمات متخصص في النشاط الذي ستقوم بتخريجه، وذلك راجع إلى أن المؤسسة لا تستطيع، أو لا تريد إنجاز جميع الوظائف بنفسها، وإن قامت بذلك فلن تتمكن من أدائها بشكل جيد، وبمستوى أفضل من المورد المتخصص.

وبالتالي، وكحوصلة لكل ما قيل يمكن تلخيص أهم خصائص إستراتيجية الترخيص في النقاط التالية:

- إستراتيجية الترخيص تعني تكليف مورد أو مقدم خدمة بإنجاز نشاط أو تقديم خدمة بشكل كلي أو جزئي نيابة عن المؤسسة.
- تتضمن إستراتيجية الترخيص تفويض عملية إدارة النشاط المعني بها إلى المورد الذي يصبح مسؤولا عن النتائج المحققة أمام المؤسسة.
- لا يشترط أن يندرج النشاط محل عملية الترخيص ضمن أنشطة المؤسسة السابقة، حيث يمكن للمؤسسة أن تقوم بالتخريج بالتوازي مع استحداث النشاط، وذلك بهدف تجنب المجازفة في استثمارات مرتفعة التكاليف، أو في حالة عدم امتلاكها للمهارات الضرورية لأدائه.
- في حالة تعلق هذه الإستراتيجية بنشاط سبق للمؤسسة إنجازه، يمكن أن تترافق هذه العملية بانتقال للموارد المادية والبشرية المستعملة سابقا في إنجازه من المؤسسة الزبونة نحو المورد، كما يمكن للمورد أيضا أن يستعمل المرافق المخصصة للنشاط على مستوى المؤسسة الزبونة.
- تتم هذه العملية وفق إطار تعاقد يوطرها، حيث يتم الاتفاق على بنوده بين الطرفين، ويتضمن النتائج الواجب على المورد أو مقدم الخدمة تحقيقها، والعائد الذي سيتحصل عليه بالمقابل.

الإطار النظري إستراتيجية التخرّيج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

- علاقة التخرّيج الإستراتيجية هي عملية تمتد عبر الزمن مما يرتقي بالعلاقة إلى شراكة تعاونية مبنية على الثقة تهدف إلى تحقيق المنفعة المشتركة للطرفين.

### 1-1-2 التخرّيج: من مجرد تقنية للتعاقد من الباطن إلى خيار إستراتيجي فعلي للمؤسسة

يعرّف التعاقد من الباطن حسب المعيار X50300 الصادر عن AFNOR على النحو الآتي: "في القطاع الصناعي، سواءً وُجد سوق أولي أو عقد رئيسي سابق أم لا، تعتبر كعملية تعاقد من الباطن أي عملية تُساهم، خلال دورة إنتاجية مُحددة، في عمليات التصميم أو التطوير أو التصنيع أو التنفيذ أو الصيانة للمنتج المعني، والتي تُكفّل المؤسسة الرئيسية بتنفيذها متعاقدًا من الباطن أو مُقاولًا، مُلزماً بالامتثال التام لتوجيهاتها أو مواصفاتها الفنية، وتتفاوت هذه المواصفات في دقتها (...)، وقد تأخذ في الاعتبار الآراء أو المقترحات التي يُقدّمها المتعاقد من الباطن في إطار واجبه العام بتقديم المشورة (...)" (Barreyre, 1992, p.761).

ويمكن تلخيص أهم خصائص التعاقد من الباطن فيما يلي:

- تكمن السمة المميزة لعملية التعاقد من الباطن في عنصر التبعية، فالمتعاقد من الباطن ملزم بإنجاز النشاط المسند له بموجب تعليمات المؤسسة، وبما يتوافق مع المعايير والخطط التي تفرضها هذه الأخيرة.

- يستثنى من عملية التعاقد من الباطن جميع التوريدات النمطية التي يتم شرائها بشكل مباشر من السوق، ولا يرتبط تصميمها بتصميم منتج المؤسسة، أو ما يعرف بـ *L'achat de productions effectuées sur catalogue*، فخصوصية هذه العملية تكمن في أن القطعة أو الخدمة المقدمة من المتعاقد من الباطن سيتم تكييفها وتعديلها وفق متطلبات المؤسسة.

- كما يعبر هذا التعريف أيضا على جميع عمليات التعاقد من الباطن، بغض النظر عن وجود سوق أولية، أو عقد رئيسي سابق أو لا، حيث يمكن للمتعاقد من الباطن أن يستعين بطرف ثالث لإنجاز جزء من النشاط الذي تعهد به لصالح مؤسسة أخرى، ولكن مع تحمله للمسؤولية الكاملة عن هذا الجزء أمام المؤسسة، لذلك ستنمى هذه العملية في هذه الحالة بوجود عقدين، العقد الرئيسي الذي يجمع بينه وبين المؤسسة، وعقد آخر ثانوي يربط هذه المرة بين هذا الأخير والمتعاقد من الباطن الذي استعان به،

والنتيجة النهائية من هذه العملية ستعود لصالح المؤسسة، والتي ليست هي بالضرورة من طلبت خدمات هذا الأخير.

ولعملية التعاقد من الباطن شكلين رئيسيين هما (SESSI, 1989):

■ **التعاقد من الباطن على القدرات:** ويحدث عندما تمتلك المؤسسة المهارات والمعدات اللازمة لإنجاز النشاط في الداخل، لكنها بالرغم من ذلك تقوم بالاستعانة بمؤسسة أخرى لتنفيذه، ويكمن السبب وراء ذلك في محدودية طاقتها الإنتاجية، وعدم قدرتها على تلبية الطلب المرتفع على منتجاتها، هذه العلاقة يمكن أن تكون عرضية ناتجة عن الارتفاع المؤقت أو الموسمي في الطلب على منتجاتها، أو على شكل علاقة هيكلية تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحفاظ على مستوى إنتاج معين وثابت.

■ **التعاقد من الباطن المتخصص:** ويحدث عندما يكون الدافع من عملية التعاقد من الباطن هو عدم امتلاك المؤسسة للمهارات أو المعدات اللازمة لإنجاز النشاط في الداخل، وذلك إما لعدم قدرتها على اكتسابها، أو بسبب عدم رغبتها في القيام بالاستثمارات الضرورية لذلك، لأنها بكل بساطة لا تتدرج ضمن خياراتها الإستراتيجية المسطرة. وقد تكون هذه العلاقة عرضية تتضمن استعانة المؤسسة بمتعاقدين من الباطن من أجل إنجاز نشاط ما يتطلب تقنيات عالية الخصوصية، أو هيكلية كأن تقوم المؤسسة بالاستعانة بخدمات مورد متخصص في نشاط معين بشكل منتظم.

كما شهدت هذه العملية تطورات لافتة، ففي البداية ظهرت كاستجابة لاحتياجات المؤسسات الكبيرة، التي باتت غير قادرة على تلبية متطلبات السوق، الذي تميز بتزايد كبير في الاستهلاك المتزامن مع ارتفاع القدرة الشرائية، أين كانت المؤسسات المتعاقدة من الباطن مجرد مؤسسات مصغرة تستعين بها المؤسسات الأخرى للرفع من طاقتها الإنتاجية، مكلفة فقط بإنتاج قطع أو مكونات بسيطة من منتج المؤسسة النهائي، وفقا للتعليمات الحرفية للمؤسسة والبرامج المسطرة مسبقا، ولكن انطلاقا من منتصف السبعينات، بالتوازي مع حالة والتشعب والركود في النمو الذي عرفته الأسواق العالمية، وتحول الزبائن للبحث عن المنتجات المتميزة، شرعت هذه الأخيرة في التحول إلى مؤسسات قائمة في حد ذاتها، ذات حجم متوسط إلى كبير في بعض الأحيان، متخصصة في مجالات محددة، ذات مهارات متميزة، وخبرة واسعة في مجالات نشاطها.

لتجد المؤسسات الكبيرة نفسها أمام تحديين رئيسيين؛ الأول يتمثل في ضرورة الإقرار بأن التخصص المتزايد لهذه المؤسسات في مهام صغيرة ودقيقة منحها مكانة متقدمة، وجعلها جديرة بالثقة للدخول في علاقة مستقرة ومتكافئة الفرص مع المؤسسة، والتي باتت ملزمة بالتفكير الجدي في كيفية تئمين هذا الأمر لصالحها، أما التحدي الثاني فيتمثل في زيادة الوعي بضرورة التركيز على نشاطات محددة فقط، وعدم التشتت في إنجاز جميع أنشطة سلسلة القيمة، مما دفعها إلى التحول نحو تطبيق سياسة جديدة في التخرج تشمل عددا أكبر من الأنشطة، تتمحور حول مؤسسات متخصصة يتم اختيارها بالدرجة الأولى على أساس مهاراتها، وتترافق بتفويض أوسع للسلطات، ليتقلص بذلك عنصر التبعية الذي كان يميز هذه العملية، ويتحول التعاقد من الباطن من مجرد منفذ للتعليمات، إلى الجهة الأدرى بخبايا النشاط المكلف به، والمسؤولة عن تسييره، وعن تحقيق النتائج المنتظرة منه أيضا.

وتدرجيا، انتقل التركيز من الحديث عن التعاقد من الباطن كعملية أو آلية تهدف للرفع من القدرات الانتاجية للمؤسسة وتخفيض التكاليف، إلى الحديث عن سياسة أشمل بكثير، تتعلق بمصير ومستقبل المؤسسة ككل، ليبرز البعد الإستراتيجي المهم لهذه العملية بقوة إلى الواجهة، وبات التعاقد من الباطن مثلما أشار إليه (Barreyre 1992) مجرد تطبيق كلاسيكي بحث يندرج ضمن قضية أشمل وأوسع نطاقا والمتمثلة في التخرج كإستراتيجية قائمة في حد ذاتها، ذات تداعيات كبيرة على المؤسسة ككل، سواء فيما يتعلق بكيفية تخصيص الموارد بين الأنشطة المختلفة، أو حتى على هيكلها التنظيمي، وانتشر الوعي بأهمية التخرج كخيار إستراتيجي متاح للمؤسسة يساهم في (Bravard et Morgan, 2007):

- خلق القيمة للمؤسسة ولجميع أصحاب المصالح؛
- تمكين المؤسسة من التركيز على الأهداف طويلة المدى؛
- التخفيض من أخطار بعض القرارات الإستراتيجية كإعادة التموضع مثلا، من خلال الاعتماد على خبرات وموارد طرف خارجي متخصص في مجاله؛

كما يظهر البعد الإستراتيجي لهذه العملية أيضا من خلال العديد من النقاط الأخرى التي لخصها (Quélin 2003, 2007) في النقاط التالية:

- تمحور إستراتيجية التخرج أكثر فأكثر حول الأنشطة الحساسة في المؤسسة، فبعدما اقتصر في البداية حول أنشطة الدعم الكلاسيكية في سلسلة القيمة كالتنظيف، الأمن، الإطعام... إلخ، توسعت لتشمل أنشطة الإنتاج، ومع بداية التسعينات باتت تتعلق حتى بأنشطة الدعم المعقدة

الإطار النظري إستراتيجية التخرّيج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

لسلسلة القيمة والقريبة من كفاءاتها المحورية كالبحت والتطوير، الوظيفة اللوجستية، تسيير العلامة التجارية وخدمات ما بعد البيع... إلخ.

- ارتفاع قيمة العقود المبرمة بين المؤسسة والمؤسسات المتعاقدة من الباطن معها، والتي أصبحت تتضمن بنودا كثيرة ومعقدة تماشيا مع حجم النشاط، وحيثيات العملية التي تترافق في الكثير من الأحيان بتحويل للأفراد والأصول نحو المورد.
- إقبال الموردين ومقدمي الخدمات أكثر فأكثر على المجازفة وتحمل المسؤولية، لتتطور طبيعة العلاقة بين طرفي علاقة التخرّيج في الكثير من الأحيان إلى علاقة تعاون.

## 1-2 إستراتيجية التخرّيج، والعديد من الإستراتيجيات القريبة منها

كثيرا ما يتم الخلط بين إستراتيجية التخرّيج والبعض من الإستراتيجيات القريبة منها كإستراتيجية تحويل الأنشطة، والتحالفات الإستراتيجية، الشراكة، التخلي عن الأنشطة وغيرها، لذا سنقوم فيما يلي بتوضيح نقاط التشابه والاختلاف الموجودة بينها.

### 1-2-1 التخرّيج - تحويل الأنشطة

كثيرا ما يتم الخلط بين إستراتيجية التخرّيج وإستراتيجية تحويل الأنشطة على الرغم من أن الأمر يتعلق بإستراتيجيتين مختلفتين تماما، ولكن قبل المقارنة بين الإستراتيجيتين وتوضيح نقاط التداخل بينهما يجب أولا تقديم تعريف واضح لإستراتيجية تحويل الأنشطة التي تثير في حد ذاتها الكثير من الجدل.

إن المقصود بـ «La Délocalisation» كمصطلح هو تغيير المكان والانتقال إلى مكان آخر خارج النطاق المحلي، أما كإستراتيجية تتبعها المؤسسة فقد تعددت التعاريف المقدمة لها، فحسب Fontagné et Lorenzi (2005) تقوم المؤسسة من خلال إستراتيجية تحويل الأنشطة بغلق بعض وحداتها الإنتاجية في بلدانها الأصلية، ونقل حيزها المكاني نحو بلدان تحويل النشاط، وذلك بهدف إعادة تزويد بلد المنشأ بسلع وخدمات منتجة بتكلفة أقل، والاستمرار في نفس الوقت في التصدير نحو أسواقها الخارجية انطلاقا من وحداتها الإنتاجية الجديدة. كما تعرّف أيضا بأنها "نقل نشاط المؤسسة الإنتاجية من موقعه المحلي نحو موقع أجنبي، حيث يمكن لهذا الخيار أن يمس كل أنشطة المؤسسة أو بعضها فقط، أما عن المؤسسة المستقبلية فيمكن أن تكون جديدة أو ذات وجود مسبق" (Chanteau, 2008, p. 24)، وتهدف المؤسسة من خلال هذا الخيار إلى تخفيض تكاليف إنتاجها من خلال الضغط على تكاليف اليد العاملة،

الإطار النظري إستراتيجية التخرج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

خاصة في ظل توفر البلدان المستقبلية على مناخ اقتصادي محفز على الاستثمار، كتوفر الهياكل القاعدية، شبكة اتصالات متطورة، الضرائب والإطار القانوني المناسبين، الظروف السياسية الملائمة... إلخ، أو حتى التقرب من المستهلك المحلي وتجاوز حواجز الدخول إلى بعض الأسواق.

وبالعودة إلى إستراتيجية التخرج، تظهر جليا المقارنة التي قام بتقديمها (2005) Fimbel أوجه التشابه والاختلاف بين هاتين الإستراتيجيتين مثلما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (01): انعكاسات إستراتيجيتي التخرج وتحويل الأنشطة على المؤسسة**

إستراتيجية تحويل الأنشطة	إستراتيجية التخرج	
ستسمح منطقة أخرى لنشاطنا الداخلي بأن يكون أكثر فعالية	ستكون المؤسسة المتخصصة أكثر كفاءة من مواردنا الداخلية في أداء النشاط	المسلمات الأساسية
التخصص والتركيز الجغرافي للفاعلين	اقتصاديات السلم، ونقل الموارد نحو المورد المتخصص	المبادئ الرئيسية
لا	نعم	تغيير هيكل المؤسسة (الحدود والموارد الخاصة)
نعم (تغيير الموقع والاستغناء عن العمالة المحلية)	نعم (تغيير المستخدم)	تغيير الروابط مع الموظفين المعنيين
نعم (إلغاء الروابط المحلية)	نعم (نقل أو إنهاء العقود)	تغيير الروابط مع الشركاء الاقتصاديين
نعم	لا	تعديل الروابط مع الإقليم والجهات الفاعلة الخاصة والعامّة
نعم (من خلال تركيز القدرات في مناطق متخصصة، قوية ومحدودة العدد)	نعم (بتركيز الخبرة والطاقات الإنتاجية على مستوى الموردين ومقدمي الخدمات)	تغيير هيكل القطاعات الاقتصادية

المصدر: (Fimbel, 2005, p. 93)

الإطار النظري إستراتيجية الترخيص: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

إذن توضح هذه المقارنة بين الإستراتيجيتين نقاط الاختلاف بينهما في حالة استعمال كل واحدة في نطاقها الضيق، ولكن الواقع يبين غير ذلك، حيث يمكن أن تتداخل الإستراتيجيتين فيما بينهما، مثلما يوضحه الجدول التالي:

### الجدول رقم (02): المقارنة بين إستراتيجية الترخيص وإستراتيجية تحويل الأنشطة

خارج البلد (تحويل النشاط أو Offshoring)	داخل البلد	
Captive Offshoring	In sourcing	من طرف المؤسسة
Offshore Outsourcing	Outsourcing	خارج المؤسسة (التخريج أو Outsourcing)

المصدر: (Pujals, 2007, p. 119)

فالمؤسسة تقوم بتحويل نشاطها إلى الخارج بواسطة طريقتين اثنتين (Pujals, 2007): إما مباشرة من خلال فتح فروع خارجية لها ضمن ما يعرف بـ Captive offshoring، أو بالاعتماد على إستراتيجية الترخيص من خلال إبرام عقد دولي للتخريج مع مورد خارجي مستقل أو ما يعرف بـ Offshore outsourcing، فالحالة الأولى هي استثمار أجنبي مباشر، تقوم المؤسسة من خلاله تدريجياً بتعويض وحداتها الإنتاجية المحلية بوحدات جديدة في البلد المستهدف، أما الحالة الثانية فلا تحتاج المؤسسة إلى إنشاء وحدات إنتاجية جديدة إنما يمكنها الاعتماد على مؤسسات قائمة تنشط في مجال النشاط المستهدف وتقوم بالتعاقد معها من أجل إنجازه لصالحها.

كما نلاحظ كثير من الأحيان وجود تسلسل بين الإستراتيجيتين حيث تعتبر إستراتيجية الترخيص مرحلة أولى تسبق عملية اتخاذ القرار الفعلي بتحويل هذا النشاط، مما يسمح للمؤسسة بجس نبض البلد الأجنبي، وعدم المخاطرة بالاستثمار المباشر، الذي تقوم بتحميل تكاليفه والأخطار المصاحبة له إلى طرف آخر.

### 1-2-2 التحالفات الإستراتيجية

"التحالفات الإستراتيجية هي عبارة عن علاقة تعاون تمتد على المدى المتوسط إلى الطويل، تتم في أغلب الأحيان بين مؤسستين متنافستين، تقوم على تنسيق موارد وكفاءات الشركاء لتطوير منتجات وخدمات، إنتاجها، أو حتى تسويقها (يمكن أن تقتصر على خدمات معينة كالبحث والتطوير، أو تسويق

أحد الشركاء لمنتج تم تطويره من قبل الشريك الآخر، بينما يغطي البعض الآخر سلسلة القيمة بأكملها من تطوير إلى تسويق عرض مشترك) (Lehmann-Ortega et al, 2013, p. 470).

ولذلك يكمن الفرق الأساسي بين التحالفات الإستراتيجية وإستراتيجية الترخيص في أن التحالفات الإستراتيجية تقوم على مبدأ توزيع السلطة بالتساوي بين الشركاء بحيث لا وجود لعلاقة التبعية بينهم، وهو الأمر الذي يميزها عن إستراتيجية الترخيص التي تتميز بتبعية المورد للمؤسسة، بالإضافة إلى أنه من خلال التحالف سيتم توزيع الربح المتحصل عليه على أساس الاستثمارات الأولية المقدمة من طرف كل مؤسسة، بدون أن يكون من الضروري تحديد مستوى الأداء، والنتائج المرتقبة الواجب تحقيقها من العلاقة بشكل مسبق، كما هو عليه الحال في إستراتيجية الترخيص، أين يتضمن العقد المبرم بين المؤسسة والمورد النتائج الواجب تحقيقها من طرف هذا الأخير، والعائد الذي سيتحصل عليه بالمقابل، لذا فمن الواضح أننا أمام إستراتيجيتين مختلفتين تماما (Quélin, 2003).

### 1-2-3 الترخيص - الشراكة

وضمن السياق ذاته، وعلى عكس التحالفات الإستراتيجية التي تعتبر بالدرجة الأولى علاقة تعاون بين مؤسستين متنافستين، تعتبر الشراكة علاقة تعاون بين مؤسستين غير متنافستين وتنقسم إلى شكلين (Johnson et al, 2011):

- شراكة الاستعانة بمصادر خارجية (Les partenariats d'impartition): تجمع بين مؤسستين غير متنافستين تربطهما علاقة تعاونية من الشكل مؤسسة زبونة- مورد.

- الشراكة التكافلية (Les partenariats symbiotiques): تجمع مؤسسات غير متنافسة، ولا تندرج ضمن علاقة الزبون-المورد، بل تهدف في أغلب الأحيان إلى الاستغلال المشترك لفرصة استثمارية مغرية كشريحة غير مشبعة من الزبائن، أو موارد ذات جاذبية غير مستغلة بشكل جيد.

ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف علاقة الترخيص التي تجمع بين المؤسسة ومورديها بعلاقة شراكة الاستعانة بمصادر خارجية، والتي تتصف بكونها عبارة عن علاقة تعاونية تجمع بين مؤسسة رئيسية ومؤسسة أخرى في الأغلب أقل حجما منها تلعب دور مورد مكلف بتصنيع قطعة معينة لحسابها، أو مقدم خدمة مكلف بنشاط معين من أنشطة سلسلة قيمتها، خاضعة لرقابة المؤسسة الرئيسية، وهي النقطة

الإطار النظري إستراتيجية التخرّيج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

الرئيسية التي تميزها عن الشراكات التكافلية التي تتميز بعدم وجود علاقة تبعية بين الطرفين، ولا يمكن لأي مؤسسة مراقبة نشاط الشريك الآخر.

### 1-2-4 التخرّيج - التخلي عن الأنشطة

أما فيما يتعلق بالمقارنة بين إستراتيجية التخرّيج وإستراتيجية التخلي عن الأنشطة، فتنتمثل أوجه الاختلاف بينهما في النقاط التالية (Quélin, 2003; Tondeur, De la Villarmois, et Huynh, 2004):

#### ✓ أولاً: استمرار العلاقة مع النشاط

عندما تقوم المؤسسة بتخرّيج نشاط معين هي لا تقوم بالتخلي عنه بصورة بحتة، ولا تقطع روابطها به بصفة نهائية، كما هو عليه الحال في حالة التخلي على الأنشطة، التي تقتضي التخلي عن الأصول وتسريح الموظفين، إنما يتعلق الأمر هنا بعملية تحويل النشاط نحو المورد أو مقدم الخدمة مع استمرار العلاقة معه، والتي تتحول إلى علاقة تعاقدية وثيقة تربط كلا من المؤسسة الزبونة مع المورد المكلف بإنجازه.

#### ✓ ثانياً: أهمية النشاط بالنسبة للمؤسسة

كما أن عملية تحويل النشاط نحو المورد وتكليفه بإنجازه تختلف عن عملية سحب الاستثمارات، فإستراتيجية التخرّيج على عكس إستراتيجية التخلي عن الأنشطة، تتمحور حول أنشطة ضرورية للسير الحسن للمؤسسة، ولا يمكن لهذه الأخيرة التخلي عنها، إنما تقوم بتكليف طرف آخر بإعادة تنظيمها وتنفيذها لحسابها، والذي يجد نفسه مطالباً بالقيام بنفس الأنشطة، أو تقديم نفس الخدمات التي كان يتعين على المؤسسة القيام بها.

### 1-3 إستراتيجية التخرّيج وفق مختلف المقاربات

تعد مقاربات التكيف والتموضع، الموارد والكفاءات، بالإضافة إلى مقارنة حوكمة العلاقات التعاقدية للمؤسسة، من أهم المقاربات التي قامت بدراسة إستراتيجية التخرّيج، ولكن وفق منظورات مختلفة، مما ساهم بشكل كبير في توضيح أهمية هذا الخيار الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة.

### 1-3-1 إستراتيجية التخرج وفق نموذج التكيف والتموضع

تتمحور إستراتيجية المؤسسة وفق نموذج التكيف والتموضع على ضرورة تكيف المؤسسة مع البيئة الخارجية المحيطة بها من أجل الحصول على مركز مهيم، ومن ثم السهر على المحافظة عليه، وعرفت هذه المقاربة أوج تطورها مع أعمال Porter (1985) المتعلقة بتحليل المنافسة والميزة التنافسية، حيث تركز إستراتيجية المؤسسة وفق هذه المقاربة على مبدئين أساسيين (Saias et Métais, 2001):

- لضمان استدامتها، يجب على المؤسسة التكيف مع بيئتها؛
- لكي تتجح المؤسسة يجب أن تكتسب ميزة تنافسية تدافع عنها باستمرار.

لقد أكد Porter (1985) على أهمية تموضع المؤسسة بشكل جيد في مجال نشاطها من أجل اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها التفوق على منافسيها، وتحقيق أعلى العائدات، ويتحقق ذلك من خلال الجمع بين نوع الإستراتيجية التنافسية، ونطاق الهدف الإستراتيجي الذي سيتم تطبيقها من خلاله.

فحتى تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها، يجب عليها اختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق ذلك، ويوجد أمامها سبيلين اثنين (Porter, 1980): إما إستراتيجية الريادة بالتكلفة أو إستراتيجية التميز، فوفقاً لإستراتيجية الريادة بالتكلفة، يمكن أن تتبع قيمة المؤسسة من قدرتها على تخفيض تكلفة النشاط بدون المساس بخصائص المنتج ومعاييرها، وبالتالي تقديم منتجات ذات مزايا مكافئة لمنتجات المنافسين، ولكن بأسعار أقل. كما يمكن للمؤسسة أن تتفوق على منافسيها من خلال إستراتيجية التميز، والتي تسمح لها بتمييز نفسها من خلال تقديم منتجات فريدة في أدائها، وذات قيمة للزبائن، وذلك إما بنفس الأسعار، أو بأسعار قد تتجاوز تلك المقدمة من المنافسين، أما عن مصادر التمييز فنكمن في خيارات المؤسسة المتعلقة بالأنشطة التي يتعين القيام بها، وكيفية فعل ذلك.

ومن جانب آخر، يتعين على المؤسسة ضبط نطاقها التنافسي والتموضع بشكل جيد في السوق وذلك من خلال "التركيز على تعميق الموقف الاستراتيجي بدلاً من توسيعه" (Porter, 1996, p. 52)، ففوق المؤسسة في فخ ضغوطات النمو، المنافسة المتزايدة وتشبع السوق، قد يدفعها إلى توسيع خطوط إنتاجها، وإضافة منتجات جديدة محاكاة منها للخدمات الشائعة المقدمة من المنافسين، كما يمكن أن يدفعها ذلك أيضاً إلى استهداف أسواق جديدة لن تقدم فيها المؤسسة أية إضافة تذكر، مما سيؤدي بها إلى تآكل ميزتها التنافسية التي اكتسبتها بناء على منتجاتها الأساسية، أو شريحتها المستهدفة من السوق. وبالتالي، يجب على المؤسسة التركيز فقط على خدمة شريحة محددة من المستهلكين، واختيار مجالات

معينة للنشاط، والعمل على إضافة ميزات أو خدمات تكميلية لمنتجاتها يستحيل على منافسيها تقديمها بنفس التكلفة المنخفضة، أو بنفس درجة التميز.

ومن هذا المنطلق قام Porter (1985) بدراسة إستراتيجية الترخيص ولكن من منظور إستراتيجية التكامل العمودي، والتي يعتبرها كمحرك من محركات تخفيض التكلفة وتحقيق التميز، فمثلا يمكن أن تضغط درجة التكامل العمودي على التكلفة، بتخفيض تكاليف التوجه للسوق من أجل البحث على الموردين، والتعاقد معهم، والتكاليف المترتبة عن الانتهازية الممكنة للموردين في حالة تطويرهم لقوة تفاوضية كبيرة، يمكنها أن تتسبب في المقابل في ارتفاع التكلفة المترتبة عن تقييد مرونة المؤسسة، وإتقالها بأنشطة يمكن للموردين أدائها بتكلفة أقل. لذلك يجب على المؤسسة تقييم الفوائد المحتملة للتكامل بين مختلف أنشطتها، ودراسة الوظائف التي يتم إجراؤها حاليا داخليا، لتحديد ما إذا كان إلغاء التكامل سيقبل من تكلفة النشاط أم لا، وبناء على ذلك سيتم اتخاذ قرار إلغاء الدمج وتخرية النشاط، أو الإبقاء عليه في الداخل. وأيضاً، عندما يتعلق الأمر بنشاط فريد ويسمح للمؤسسة بالتميز عن باقي المنافسين، فينصح بالاحتفاظ به في الداخل، والإبقاء على التكامل العمودي معه، والتركيز على تنميته وتطويره أكثر فأكثر، أما في الحالة العكسية فيفضل تخريجه نحو مؤسسات أخرى متخصصة في أداءه.

ومن أجل تحديد مصادر الميزة التنافسية، قام Porter (1985) بتطوير نموذج سلسلة القيمة، القائم على تحليل أنشطة المؤسسة والمفاضلة بينها، والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

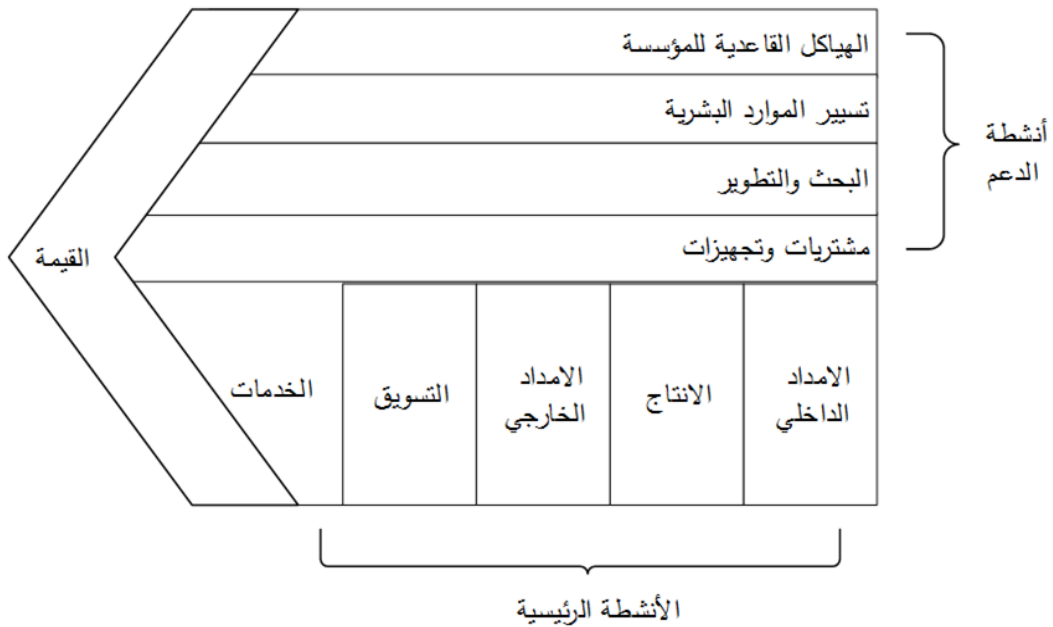
✓ **الأنشطة الرئيسية:** وهي الأنشطة التي ينطوي عليها الإنشاء المادي للمنتج، وهي مقسمة إلى خمس فئات عامة كما يلي:

- الإمداد الداخلي كاستلام وتخزين المدخلات، مراقبة المخزون، وجدولته؛
- أنشطة الإنتاج المرتبطة بالعملية التحويلية للمدخلات، مثل التشغيل الآلي، والتعبئة والتجميع، صيانة المعدات، الاختبار، الطباعة...إلخ؛
- أنشطة الإمداد الخارجي المتعلقة بتخزين المنتج النهائي وتوزيعه فعليا على المشتريين، وتشمل بالإضافة إلى تخزين البضائع النهائية، أنشطة التسليم، ومعالجة الطلبات وجدولتها...إلخ؛
- أنشطة التسويق والمبيعات مثل الإعلان، والترويج، التسعير؛

الإطار النظري إستراتيجية التخرج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

- أنشطة الخدمات الرامية لتعزيز قيمة المنتج، والمحافظة عليها، مثل التثبيث، التدريب على الاستعمال، توريد الأجزاء، والتصليح...إلخ.
- ✓ **أنشطة الدعم:** التي تقدم خدماتها لمختلف الأنشطة الرئيسية، وأنشطة الدعم الأخرى أيضا، وتقسّم إلى أربع فئات عامة كما يلي:
- مشتريات وتجهيزات: وتشمل المواد الخام، والمواد الاستهلاكية الأخرى، مشتريات الأصول مثل الآلات ومعدات المختبرات، المعدات المكتبية...إلخ؛
- أنشطة البحث والتطوير، التصميم، وأيضا مختلف التقنيات المضمنة في أنشطة القيمة كأنظمة معلومات المؤسسة، أنظمة الاتصال...إلخ؛
- تسيير الموارد البشرية: كالتوظيف، التدريب...إلخ؛
- الهياكل القاعدية للمؤسسة: كالإدارة العامة، التخطيط، المالية، المحاسبة، الشؤون القانونية...إلخ.

الشكل رقم (01): نموذج سلسلة القيمة لـ Porter



المصدر: (Porter, 1985, p. 37)

وتتمثل أهمية نموذج سلسلة القيمة في كونه أداة لاكتشاف الأنشطة الأكثر إنشاءً للقيمة، وذلك من خلال تقسيم نشاط المؤسسة الإجمالي إلى أنشطة فرعية منفصلة بعضها عن بعض، مما يعطي نظرة دقيقة على نشاطها في مختلف مراحلها، ويعزز من إمكانية تحديد مصادر القيمة، والتي ترجمها Porter (1985) في استعداد الزبائن لدفع السعر المطلوب من المؤسسة، والفرق بين القيمة الإجمالية المحققة من مجموع الأنشطة، والتكلفة الإجمالية لأدائها يمثل الهامش، ولذلك فربحية المؤسسة كما أشار إليه (Fréry (2020) مشروطة بقدرتها على إنشاء قيمة تتجاوز تكاليفها.

وضمن هذا الإطار يمكن للمؤسسة استعمال سلسلة القيمة كـ "سلسلة تكاليف" (Johnson et al, 2011, p. 101)، حيث يسمح لها هذا التحليل باستخراج الأنشطة الأكثر مردودية، من خلال مقارنة تكلفة كل حلقة أو نشاط من السلسلة، مع تكاليف المؤسسة الإجمالية، ومقارنتها مع قيمتها الملموسة عند الزبون، وذلك باتباع المراحل التالية:

➤ **القيمة:** تحديد الأنشطة الأكثر مساهمة في إنشاء القيمة، والتي تعد مصدر رئيسي للميزة التنافسية.

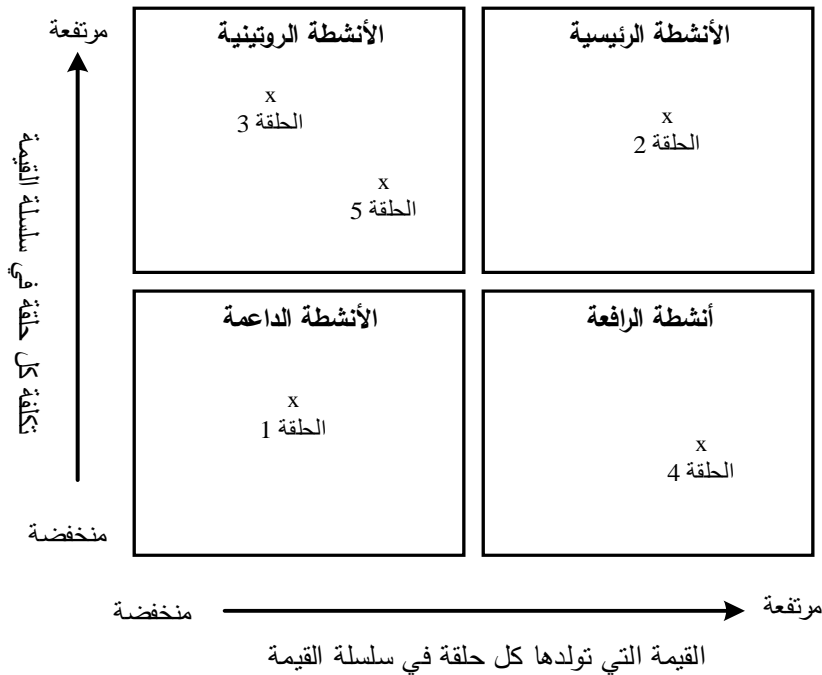
➤ **المقارنة بين التكلفة والقيمة:** بتحديد مساهمة كل نشاط في تكاليف المؤسسة، ودراسة مدى توافقه مع مساهمته في إنشاء ميزتها التنافسية، وضمن هذا الإطار يمكن تمييز أربعة أنواع من النشاطات التي يتعين على المؤسسة المفاضلة بينها وهي:

- الأنشطة الداعمة (activités auxiliaires): بدون فائدة إستراتيجية؛
- الأنشطة الروتينية (activités banalisées): خطيرة على الربحية؛
- الأنشطة الرئيسية (activités clés): تكلفتها وقيمتها مرتفعتان؛
- أنشطة الرافعة (activités leviers): تولد قيمة تتعدى تكلفتها.

كما لا يجب إهمال دراسة عنصر الاستقلالية والترابط بين حلقات سلسلة القيمة المختلفة، من أجل استخراج الأنشطة التي يمكنها النشاط بمعزل عن باقي الأنشطة، وتلك التي لا يمكن فصلها عن بعضها البعض.

ويمكن الاستعانة بالشكل رقم (02) لتوضيح التباين بين التكلفة والقيمة لكل حلقة من سلسلة القيمة:

## الشكل رقم (02): العلاقة بين التكلفة والقيمة ضمن سلسلة القيمة



المصدر: (Johnson et al, 2011, p. 102)

➤ **التحليل المقارن:** مقارنة تكلفة وقيمة أنشطة سلسلة قيمة المؤسسة، مع تلك المحققة مع منافسيها، بغرض استخراج التباين بينهما، واستغلال نقاط القوة التي تميزها.

وتستعمل المؤسسة المعلومات المتحصل عليها من مختلف الخطوات السابقة لتحديد موقفها من الأنشطة التي تفوق تكلفتها القيمة التي تولدها، والنظر أيضا في إمكانية تخفيض تكاليف بعض الأنشطة دون التأثير على قيمتها، وخاصة تحديد الأنشطة التي لا تساهم بشكل كبير في خلق القيمة وخاصة إذا كانت مستقلة عن نشاطات المؤسسة الأخرى من أجل تخريجها. ولذلك يعتبر تحليل سلسلة القيمة من أهم الوسائل التي تستعملها المؤسسة في تحديد النشاطات الواجب الإبقاء عليها في الداخل وتلك التي من الأفضل تخريجها.

ولكن، وبالرغم من أهمية تحليل سلسلة القيمة، ومقاربة التكيف والتموضع ككل، إلا أن التركيز الأكبر لهذه المقاربة كان ينصب على الخارج بالدرجة الأولى، وعلى البيئة التنافسية للمؤسسة كعامل محدد لإستراتيجيتها، ولذلك تعرضت هذه المقاربة للانتقاد نتيجة إهمالها لدور الخصائص الداخلية للمؤسسات في تحديد معالم إستراتيجيتها (Fréry, 2020)، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، وبسبب دخول

الإطار النظري إستراتيجية التخرج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

المؤسسة في عصر المنافسة القسوى، أصبحت مضطرة إلى التحول من تبعية البيئة إلى التأثير عليها، وذلك من خلال استغلال كفاءاتها المحورية بشكل جيد (D'aveni, 1998)، وهذا هو المبدأ الأساسي للمقاربة المبنية على الموارد والكفاءات.

### 1-3-2 إستراتيجية التخرج وفق مقاربة الموارد والكفاءات

تجمع مقاربة الموارد والكفاءات بين مقاربتين اثنتين هما: مقاربة الموارد Resource-based «RBV» view، ومقاربة الكفاءات «CBV» Competence based view، "مجموع الموارد والكفاءات الخاصة التي تمتلكها المؤسسة هي التي تشكل المصدر الرئيسي لميزتها التنافسية" (Lehmann-Ortega, et al, 2013, p. 161).

حيث تقوم مقاربة الموارد على تقديم منظور مغاير، يقر أن المؤسسة لا تعرف على أساس منتجاتها، إنما من خلال الموارد التي تمتلكها، والتي تستفيد من خلالها من خدمات غير متجانسة، وحالة عدم التجانس هاته هي التي تعطي لكل مؤسسة طابعها الفريد والمتميز (Penrose, 2009). ومن جانبه ركّز (Wernefelt, 1984) على أهمية الموارد الداخلية للمؤسسة في تحديد إستراتيجيتها، فأداء كل مؤسسة يتحدد بناء على الموارد التي تتحكم فيها، وبصورة أدق على ما تجيد فعله مقارنة بمنافسيها، أما عن أنواع الموارد فقد قسمها الباحث إلى نوعين (p. 172): "الأصول الملموسة وغير الملموسة"، حيث تشمل الأصول الملموسة كل ما له وجود مادي، كالموارد المالية، المباني، التجهيزات، الآلات...إلخ، أما الأصول غير الملموسة، فهي ذات طبيعة معنوية، كالعلامة التجارية، سمعة المؤسسة، المعرفة التكنولوجية، مهارات وخبرات الموظفين، العلاقات التجارية...إلخ.

كما قام Barney (1991) أيضا بالتأكيد على أهمية الدمج بين التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي في البحث عن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، فبالنظر إلى أن أدوات التحليل الداخلي للمؤسسة قد عرفت تأخرا كبيرا مقارنة مع أدوات التحليل الخارجي للمنافسة (نموذج القوى الخمس لـ Porter)، فيتعين على المؤسسة تطوير نهج لتحليل الآثار التنافسية لنقاط القوة والضعف الداخلية، يقوم على تحليل الموارد التي تمتلكها، من أجل اكتشاف الموارد الإستراتيجية القادرة على خلق ميزة تنافسية. وضمن هذا الإطار، يؤكد الباحث على أنه لا يمكن تصنيف مورد معين على أنه مورد إستراتيجي للمؤسسة، إلا إذا توفر على مجموعة من الخصائص التي جمعها ضمن نموذج (VRIO) وهي (Barney, 1995):

الإطار النظري إستراتيجية التخرج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

- **القيمة (La valeur):** حتى نصنف موارد المؤسسة بأنها إستراتيجية يجب أن تشكل مصدرا للقيمة، يمكن المؤسسة من استغلال نقاط قوتها الداخلية في اقتناص الفرص المتاحة أمامها، وتحييد التهديدات التي تواجهها في بيئتها بتدارك نقاط ضعفها.

- **الندرة (La rareté):** لا يمكن لموارد المؤسسة أن تكون مصدرا لميزة تنافسية إذا كانت متاحة للمنافسين، حتى ولو كانت ذات قيمة، لأن كل من هذه المؤسسات ستكون لديها القدرة على استغلال هذا المورد بنفس الطريقة، وتنفيذ نفس الإستراتيجية، لذا يعتبر عامل الندرة شرطا أساسيا لتصنيف المورد على أنه إستراتيجي.

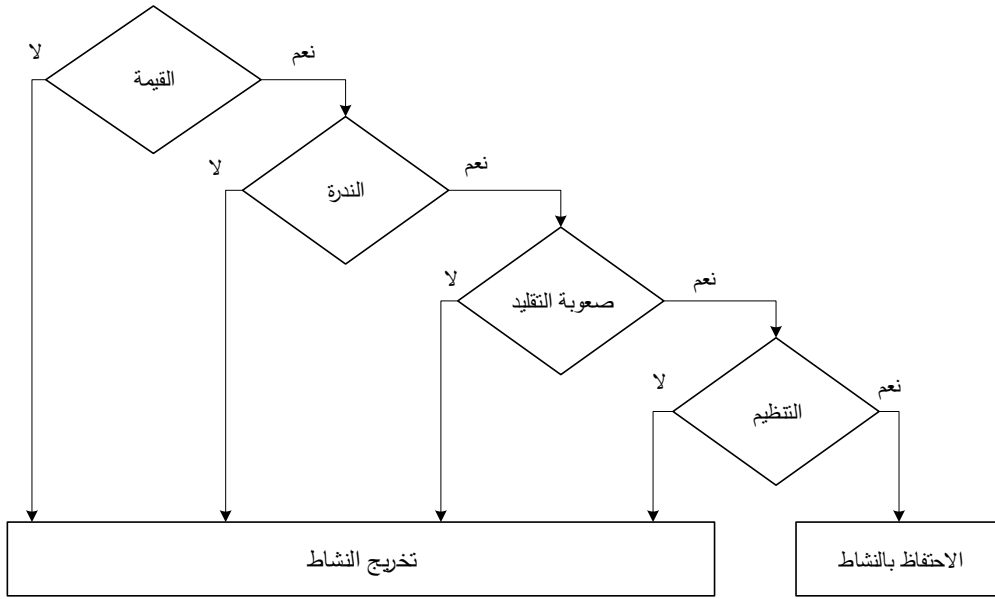
- **صعوبة التقليد (Difficilement imitable):** حتى لو كانت موارد المؤسسة ذات قيمة ونادرة، إلا أنه يمكن تقليدها في بعض الأحيان، ويحدث ذلك إما من خلال الازدواجية أو الاستبدال، فالازدواجية تتحقق عندما تستطيع المؤسسة المقلدة تطوير موارد تحاكي الموارد الاصلية، أما الاستبدال فيتحقق عندما تمتلك المؤسسات المنافسة القدرة على استبدال بعض الموارد بموارد أخرى لديها نفس الآثار الإستراتيجية، وبتكلفة مماثلة، مما سيترتب عليه في المدى الطويل حدوث تكافؤ تنافسي بين الموارد الاصلية والمستبدلة، ولتفادي هذا الأمر، توجد العديد من العوامل التي يمكن للمؤسسة استغلالها في الرفع من تكلفة التقليد، من ضمنها:

- ارتباط موارد المؤسسة بظروف تاريخية فريدة خاصة بها؛
- وجود غموض في العلاقة بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية التي تمتلكها؛
- تطوير المؤسسة لمجموعة من الموارد المكملة لمواردها الإستراتيجية، مما سيخلق نوعا من الترابط بينها.

- **التنظيم (L'organisation):** حتى تتمكن المؤسسة من الاستغلال الجيد لمواردها القيمة، النادرة، وصعبة التقليد يتعين عليها إرساء آليات تنظيمية متميزة، وتحمل بصمة المؤسسة الفريدة، تمكنها من تعظيم العائد المتحصل عليه من هذه الموارد، وبناء ميزة تنافسية خاصة بها (كالاستثمار في البحث والتطوير، إرساء نظام مغري للحوافز والتعويضات، نظام ناجح لمراقبة المخزون...إلخ).

ومن هذا المنطلق، تسمح إستراتيجية التخرج للمؤسسة بتخريج الأنشطة التي لا تدرج ضمن مواردها الإستراتيجية، من أجل الإبقاء فقط على الأنشطة الإستراتيجية القادرة على توليد ميزة تنافسية ملموسة لدى الزبائن (Barthélemy, 2007)، ويمكن الاستعانة بالشكل رقم (03) لتوضيح هذا الأمر.

## الشكل رقم (03): التخرج بناءً على تحليل VRIO لـ Barney



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على Barney (1995)

وفي سياق متصل، تطرقت مقارنة الكفاءات إلى مفهوم الكفاءات والتي تتميز عن الموارد في أن "الموارد هي ما تملكه المؤسسة، أما الكفاءات فهي ما تجيد المؤسسة فعله" (Johnson et al, 2011, p.85)، فالموارد تعبر عن الأصول التي تحوزها المؤسسة أو التي هي قادرة على استغلالها، أما الكفاءات فهي الأنشطة التي تستغل المؤسسة من خلالها هذه الموارد. ويشير Cardeal & António (2012) في دراستهم لنموذج VRIO إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة تنبع من قدرات المؤسسة التنظيمية على توظيف مواردها القيمة، والنادرة، وغير القابلة للاستبدال بصيغة فريدة وخاصة بها يصعب نسخها من المنافسين.

وهذا ما تنص عليه مقارنة الكفاءات لـ Prahalad & Hamel (1990)، حيث يكمن مصدر الميزة التنافسية في البحث عن الكفاءات المحورية التي تحوزها المؤسسة، والتي ستمكنها من تحويل شروط المنافسة لصالحها؛ .. فعلى المدى الطويل، يمكن أن تتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على بناء الكفاءات المحورية التي تسمح لها بإنتاج منتجات غير متوقعة، بتكلفة أقل، وسرعة أكبر من المنافسين" (Prahalad & Hamel, 1990, p. 4). وتتميز الكفاءات المحورية للمؤسسة حسب الباحثان بالخصائص التالية:

- توفر إمكانية الوصول لأكبر عدد ممكن من الأسواق؛

- تساهم بشكل كبير في تحقيق القيمة التي يلمسها الزبون في المنتج النهائي؛
- يصعب تقليدها من طرف المؤسسات المنافسة، كونها عبارة عن مزيج بين التكنولوجيا التي تتوفر بها المؤسسة مع مهاراتها الانتاجية.

وعليه، تكمن أهمية إستراتيجية التخرج وفق هذا المنظور في كونها أداة تسمح للمؤسسة بتسيير محفظة نشاطاتها والمفاضلة بينها من أجل التركيز فقط على الأنشطة التي تدرج ضمن كفاءاتها المحورية، وعدم تخريجها بأي صورة من الأحوال، أما فيما يتعلق بالأنشطة الأخرى فمن الأفضل للمؤسسة تخريجها، وعدم تشتيت تركيزها على عدد كبير من الأنشطة غير الإستراتيجية، والاستفادة بالمقابل من السيولة المالية والبشرية المترتبة عن ذلك من خلال توظيفها في تنمية كفاءاتها المحورية. ومن جانب آخر، أوضحت هذه المقاربة أهمية إستراتيجية التخرج في الوصول إلى الموارد التي لا تحوزها المؤسسة: " المؤسسات لا تتمتع بالاكتمال الذاتي فيما يتعلق بالموارد التي تمتلكها، ولذلك تدفعها إستراتيجية الكفاءات المحورية إلى إعطاء الأولوية لاستثماراتها الخاصة، والاعتماد في المقابل على تكامل عروض الموردين" (Quélin, 2003, p. 19).

كما تلعب هذه الإستراتيجية أيضا دورا بارزا في تحسين مستوى أداء المؤسسة ككل (Barthélemy, 2004)، حيث يرجع اختلاف مستوى أداء المؤسسات الناشطة في نفس مجال النشاط، إلى الاختلاف في الموارد والكفاءات التي تحوزها كل منها، وعليه تقوم المؤسسة بتبني إستراتيجية التخرج من أجل الوصول إلى الموارد التي لا تملكها في الداخل، إدراكا منها بالتباين المسجل بين مستوى أدائها الداخلي، أي الفعلي، ومستوى أداء أفضل الموردين في السوق، وهو مستوى الأداء المرجو.

### 1-3-3 إستراتيجية التخرج وفق منظور حوكمة العلاقات التعاقدية للمؤسسة

يكمن جوهر علم الاقتصاد المؤسسي الحديث في البحث في موضوع تكاليف الصفقات وهياكل الحوكمة المثلى لأدائها، ويعد Coase أهم رواده، حيث قام سنة 1937 بوضع أسس نظرية تكلفة الصفقات من خلال بحثه في الهدف من وجود المؤسسة، والإقرار بدورها كبديل للسوق قادر في ظروف معينة على إنجاز الصفقات وبتكلفة أقل، لذلك يجب على المؤسسة التساؤل بشكل مستمر حول جدوى الاستمرار في إنجاز النشاط في الداخل، ومتى من الأفضل لها التوقف عن ذلك، واستبدال الإنتاج بالشراء؟ (Coase, 1987).

وتكمن خصوصية نظرية تكلفة الصفقات في تناولها لموضوع التنظيم وفق منظور إدارة العلاقات التعاقدية للمؤسسة القائم على مبدأ الاقتصاد في تكلفة الصفقات، والذي توسع في تطويره Williamson انطلاقاً من سنة 1975 تاريخ نشر كتابه «Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications». فحسب هذه النظرية، المعيار الأساسي في المفاضلة بين الأنشطة التي يجب على المؤسسة الإبقاء على التكامل العمودي معها، وتلك الواجب تخريجها، هو معيار تخفيض تكاليف النشاط، والتي تتمثل في تكاليف الإنتاج وتكاليف إبرام الصفقات (Williamson, 1979).

وضمن هذا السياق، تعرّف نظرية تكلفة الصفقات الصفقة بأنها "عملية انتقال سلعة أو خدمة معينة بين وحدتين مستقلتين تكنولوجياً" (Williamson, 1981, p:552)، ليتعدى مفهوم الصفقة وفق هذا المنظور مجرد تلك العلاقة التعاقدية الكلاسيكية لعملية الشراء والبيع التي تتم بين وحدتين إنتاجيتين مستقلتين (أي بين مؤسستين مختلفتين)، إلى مفهوم أوسع يمتد ليشمل أيضاً عملية الانتقال البسيطة للمنتجات الوسيطة بين ورشتين إنتاجيتين على مستوى نفس المؤسسة، والتي لا يرافقها أي توزيع للعائد (Gabrié et Jacquier, 1994). وبالتالي، في حين تتمثل تكاليف الإنتاج في تكاليف إنجاز النشاط، تتمثل تكاليف الصفقات في مجموع التكاليف المتعلقة بإبرام الصفقات، وكذا تكاليف العقود المنظمة لسيرها؛ وهي تشمل نوعين من التكاليف (Gabrié et Jacquier, 1994 ; Koenig, 1999):

- **التكاليف الأولية (Couts ex ante):** هي مجموع التكاليف المرتبطة بعملية البحث عن الموردين المستقبليين ومختلف الدراسات المصاحبة لها، كتلك المتعلقة بالنظام التشريعي، أخطار الاستثمار... الخ، وكذا تكاليف التفاوض التي تشمل: التنقل، الترجمة، استشارة الخبراء... الخ، إضافة إلى تكاليف تحرير العقد.

- **التكاليف التكميلية (Couts ex post):** وهي متعلقة بتنفيذ العقود ومراقبتها، وتشمل أيضاً تكاليف تعديل العقد عند ظهور مشاكل تعيق السير الحسن للمعاملة.

ولأن هذه النظرية تقوم على فرضية جوهرية تنص على أن " الصفقات التي تختلف في سماتها وخصائصها، تتماشى مع هياكل حوكمة تختلف في تكلفتها وكفاءتها" (Williamson 1991, p:277)، فيتعين على المؤسسة اختيار الهيكل أو الإطار التنظيمي المناسب للتفاوض على الصفقات، وتنفيذها، بناء على خصائص هذه الصفقات والتكاليف المترتبة عليها. وضمن هذا الإطار يوجد أمام المؤسسة ثلاث خيارات أساسية حصرها (Coase 1987) في البداية في بدلين رئيسيين هما: تنظيم الصفقات داخل

الإطار النظري إستراتيجية التخرج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

المؤسسة بشكل هرمي L'hierarchie، أو بالاعتماد على السوق Le marché، لتتوسع بعد ذلك بعد إضافة Williamson (1991) للأنظمة الهجينة Les formes hybrides كخيار ثالث للمؤسسة يمكنها من إنجاز النشاط بالتعاون مع مؤسسات أخرى.

أما عن خصائص الصفقات الواجب مراعاتها في الاختيار بين هياكل الحوكمة هاته، فتتمثل حسب هذه النظرية في النقاط التالية:

#### أ. خصوصية الأصول (La spécificité des actifs)

حتى نقول عن أصل معين أنه يتمتع بالخصوصية، يشترط Williamson (1991) أن تكون عملية إعادة استعماله في استخدامات بديلة عن تلك التي طور من أجلها، عملية مرتفعة التكاليف، نتيجة خطر تآكل قيمته الإنتاجية، فكلما اكتسبت هذه الأصول خصائص أصلية، وموجهة لنشاط معين، كلما انخفضت إمكانية إعادة استعمالها في أنشطة أخرى، مما سيترتب عليه ارتفاع تكاليف صفقاتها، ويرجع سبب الخصوصية إلى عدة عوامل من بينها: خصوصية الموقع، خصوصية الأصول المادية، خصوصية الأصول البشرية، راس مال العلامة التجارية، وخصوصية الزمن. كما يؤكد الباحث أيضا على أن الخصوصية المرتفعة هي المسؤولة عن حالة التبعية الثنائية بين الأطراف المتعاقدة في الصفقة، والتي يترتب عنها مخاطر تعاقدية كبيرة، وعلى العكس تقترن الخصوصية المنخفضة بأخطار قليلة، نتيجة سهولة تحول المشتريين إلى مصادر بديلة، لذلك تنص هذه النظرية أنه كلما ارتفعت درجة الخصوصية، فمن الأفضل للمؤسسة إنجاز النشاط بنفسها، وكلما انخفضت درجة الخصوصية، فمن الأفضل الاعتماد على الأشكال الهجينة في إنجازها.

ولذلك يعد عامل خصوصية الأصول حسب العامل الجوهرية الذي يتخذ على أساسه قرار تخرج نشاط معين من عدمه وذلك على النحو التالي (Barthélemy, 2004):

- كلما انخفضت درجة خصوصية هذه الأصول، كلما كان من مصلحة المؤسسة تخرج النشاط، والاعتماد على الأنظمة الهجينة في إنجازها، حيث يترافق انخفاض مستوى خصوصية الأصول التي يقوم عليها النشاط بارتفاع عدد الموردين القادرين على إنجازها في السوق، مما يسهل على المؤسسة إمكانية تغيير المورد الذي تتعامل معه، دون الخوف من الوقوع في فخ التبعية وانتهازيته المحتملة، وسيؤدي هذا الأمر إلى انخفاض تكاليف الصفقة المرتبطة بعملية تسيير علاقة المؤسسة بمورديها، وبتكاليف الإنتاج، بسبب اقتصاديات المحققة من المورد نتيجة ارتفاع عد زبائنه.

الإطار النظري إستراتيجية الترخيص: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

- وبالمقابل، يجب عدم تخريج النشاط عندما يتعلق الأمر بأنشطة تقوم على أصول عالية الخصوصية، لأن ذلك سيولد حالة من التبعية بين المؤسسة وموردها، والتي مردها صعوبة تغييره بسبب انخفاض عدد الموردين القادرين على إنجاز النشاط وفق المتطلبات التي تفرضها طبيعة النشاط، كما يمكن لهذا الأخير في هذه الحالة التصرف بانتهازية واستغلال الوضع لصالحه، من خلال زيادة تكاليفه مقابل نفس مستوى الأداء، أو التخفيض من جودة خدماته مقابل نفس التكلفة.

### ب. حالة عدم اليقين (L'incertitude)

تعتبر حالة عدم اليقين العنصر الثاني من حيث الأهمية في التأثير على تكاليف الصفقات، وهي تنتج من صعوبة التنبؤ واستباق الأحداث ممكنة الوقوع أثناء الصفقة. وتقسم هذه الحالة إلى نوعين هما (Barthélemy, 2007): حالة عدم اليقين المرتبطة بصعوبة التنبؤ بالسلوك المستقبلي للمورد، وحالة عدم اليقين المرتبطة بصعوبة التنبؤ بتطورات البيئة (التغيرات القانونية، التشريعية، الضريبية، عن شدة المنافسة... إلخ).

ويتمثل الإشكال المطروح في حالة ارتفاع مستوى عدم اليقين حسب (Williamson 1991) في أنه، في ظل عقلانية الأفراد المحدودة، سيستحيل على المؤسسة تحرير عقد يأخذ بعين الاعتبار مجموع المستجدات المستقبلية ممكنة الحدوث، سواء فيما يتعلق بسلوك الموردين، أو تطورات البيئة الممكنة، لذلك سيكون من الضروري على الأطراف المتعاقدة إعادة التفاوض باستمرار من أجل إدماج مختلف هذه المستجدات في بنود العقد، العملية التي سترتب عليها تحمل تكاليف إضافية، لذلك فمن الأفضل للمؤسسة في هذه الحالة إجراء صفقاتها بنفسها.

وضمن هذا الإطار، يتمثل الخيار الأمثل بالنسبة للمؤسسة في الحالات المماثلة في استبعاد إستراتيجية الترخيص، خاصة إذا كانت حالة هذه الحالة مصحوبة بخصوصية كبيرة للأصول (Barthélemy, 1999). ولكن، تجدر الإشارة إلى أن حالة عدم اليقين التكنولوجية تستثنى من هذا التحليل، حيث تمثل الحالة العكسية، فكما اتسمت التكنولوجيا المستعملة في نشاط معين بعدم الاستقرار، وسرعة التغير، كلما كان من الأفضل تقادي الأخطار المترتبة عن إنجاز النشاط في الداخل، وذلك بتخريجه إلى مؤسسة أخرى.

### ج. وتيرة الصفقة (La fréquence des transactions)

تتحدد وتيرة الصفقة من خلال درجة تكرارها، وكلما تميزت الصفقة بوتيرة تكرار مرتفعة كلما كان من الأفضل للمؤسسة إنجاز النشاط في الداخل، وبالمقابل كلما انخفضت وتيرة تكرار الصفقة كلما كان من الأفضل للمؤسسة تخريج النشاط (Barthélemy, 1999)، ففي حالة تكرار الصفقة بوتيرة منخفضة لا يكون بإمكان المؤسسة تغطية تكاليفها البيروقراطية، وعلى العكس، صفقة ذات وتيرة متكررة يترتب عليها اكتساب الخبرة، وانخفاض في تكاليف الإنتاج بسبب اقتصاديات السلم المكتسبة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، ومن أجل صفقات متكررة يجب أن تنفادى المؤسسة تحمل التكاليف الناتجة عن البحث الدائم عن الموردين، التفاوض معهم، وغيرها من المهام المترتبة عن عملية الترخيص (Williamson, 1979).

ومثلما يوضحه هذا التحليل، تحظى هذه المقاربات ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة باعتبارها تمثل الأسس التي يجب الاعتماد عليها في تحديد متى يجب على المؤسسة اتخاذ قرار تخريج النشاط من عدمه، والانعكاسات الممكنة لهذا القرار عليها، في ظل أن الاختيار الجيد للأنشطة المعنية بهذه الإستراتيجية يعد الخطوة الأولى والأساسية لنجاحها.

ويتضح جليا من كل ما سبق، أننا أمام إستراتيجية ذات خصوصية كبيرة، حيث تختلف عن إستراتيجية التخلي عن الأنشطة من منطلق عدم انقطاع علاقة المؤسسة بالنشاط المعني بها، فقط هو يتحول من داخل المؤسسة إلى خارجها، وتبقى المؤسسة المحدد الرئيسي لخصائصه، ولذلك هي مطالبة بالتنسيق مع المؤسسة المكلفة بالنشاط من أجل ضمان السير الحسن للعملية، ولنشاط المؤسسة الإجمالي. كما تختلف أيضا عن التعاقد من الباطن في تحول إدارة النشاط من المؤسسة إلى المورد، مما سيترجم مشاكل تنظيمية عدّة، ويجعل عملية نجاح المؤسسة في تطبيقها أمرا معقدا، يتطلب الإحاطة بالعديد من المتطلبات التنظيمية الضرورية لتأطيرها، والتي سيتم التطرق إليها في الأجزاء الموالية من هذه الدراسة.

### 2. الهيكلة: من أشكالها التقليدية إلى صيغها الحديثة

ضمن علاقة التأثير المتبادل بين الإستراتيجية والهيكلية، يؤكد العديد من الباحثين وعلى رأسهم Chandler (1990) بأن الإستراتيجيات الجديدة التي تنتهجها المؤسسة لها تأثير ملموس على هيكلها التنظيمي، والذي يصل في بعض الأحيان إلى ظهور أشكال تنظيمية جديدة.

الإطار النظري إستراتيجية التخرّيج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

وبالفعل، فمع اعتماد المؤسسات المتزايد على إستراتيجية التخرّيج، وتوجه المؤسسات المتكاملة عموديا أكثر فأكثر إلى التخفيف من ثقل هياكلها التنظيمية، التي باتت تفتقر إلى المرونة الضرورية للتفاعل السريع مع التغيرات المتسارعة للبيئة، ودخول المؤسسات في عصر المنافسة القسوى، شرعت معالم ثورة تنظيمية فعلية في الظهور، تميزت بإعادة تنظيم المؤسسات وفق هياكل جديدة، ذات خصائص مغايرة للهياكل التقليدية المتعارف عليها، والتي تتدرج ضمن ما يعرف بالهياكل التنظيمية الحديثة. فإما ترى ما هي الأشكال الرئيسية لهاته الهياكل؟ وما هي أهم الخصائص التي تميزها عن الهياكل التقليدية للمنظمة؟ ولكن قبل الإجابة على هذا السؤال، سنلقي فيما يلي نظرة على المقاربة الهيكلية للمنظمة في محاولة لتحديد أهم أبعادها، والتي سيتم الارتكاز عليها في تحليل السمات الرئيسية لهذه الهياكل.

## 2-1 المقاربة الهيكلية للمنظمة

سننطلق من خلال المقاربة الهيكلية للمنظمة إلى العلاقة بين الإستراتيجية والهيكلية، كمرحلة أولى تهدف للربط بين إستراتيجية التخرّيج والتنظيم المعتمد من المؤسسة من أجل تأطيرها، ومن ثم سنتعمق أكثر في أهم المفاهيم المرتبطة بالهيكل التنظيمي، مع التركيز على توضيح أبعاده المختلفة.

### 2-1-1 الهيكلية والإستراتيجية

سنقوم من خلال هذه الفقرة بالنظر في الطرح المؤيد لفكرة أن الإستراتيجية هي المحدد الرئيسي لهيكل المؤسسة التنظيمي، والتي تتدرج ضمن النقاش المطروح حول التأثير المتبادل بين الهيكلية والإستراتيجية، فبعيدا عن الطرح الذي يركز فقط على متغيرات السياق (التكنولوجيا، الحجم، البيئة) كعامل مؤثر رئيسي ووحيد على أبعاد الهيكل التنظيمي، ظهر اتجاه ثاني يعتبر أن الإستراتيجية هي المحدد الأشمل للتنظيم المعتمد من طرف المؤسسة، حيث تم التركيز في البداية على الأهداف باعتبارها المتغير الوحيد الذي يحدد نوع الهيكل التنظيمي، من منطلق أن الهيكل التنظيمي باعتباره أداة لتنظيم عمل المؤسسة، فما هو إلا وسيلة لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من نشاطها الإنتاجي، "الهيكل التنظيمي يجب أن يعكس الأهداف والخطط، لأن أنشطة المنظمة تشتق من هذه الأهداف والخطط" (حريم، 2006، ص.250)، وعليه لا يعتبر الهيكل التنظيمي إلا وسيلة لتنظيم انسياب السلطة ومختلف الأبعاد التنظيمية الأخرى بغاية واحدة وأساسية تتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة.

غير أن هذا الطرح ويسبب تركيزه فقط على الأهداف دون الوسائل تعرض إلى العديد من الانتقادات، والتي تؤكد على ضرورة أخذ الوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف بعين الاعتبار، لينتقل بذلك التركيز من متغيرات السياق والأهداف، إلى التركيز على الإستراتيجية كمحدد رئيسي للهيكل التنظيمي، باعتباره أداة تعتمدها المؤسسة لتنفيذ خياراتها الإستراتيجية.

"فالخيار الإستراتيجي ينطلق من السياق الذي تعمل فيه المؤسسة... ويمتد إلى هيكل المنظمة نفسه" (Child, 1972, p. 2)، فمن أجل تحديد خياراتها الإستراتيجية، تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل المتغيرات التي تتضمن تقييم موقعها التنافسي، وتحليل بيئتها الخارجية، كخطوة أولى تسعى من خلالها إلى اكتشاف التغيرات المستقبلية المحتملة، والتي يتم بناء عليها، وعلى تطلعات أصحاب المصالح، وأيضا أداء المؤسسة المحقق في السابق، يتم تحديد الأهداف المرجوة من جهة، وأيضا الإجراءات والوسائل الإستراتيجية الضرورية لتحقيقها، والتي تشمل جانبين اثنين؛ الأول خارجي يتضمن اختيار البيئة التي ستنشط فيها المؤسسة، وذلك بالمفاضلة بين خيارات عديدة كالدخول إلى أسواق أو مجالات نشاط معينة، والخروج من أخرى، والثاني داخلي يتضمن خيارات وقرارات عدّة كتحديد توليفة اليد العاملة المطلوبة، تحديد التكنولوجيا المستعملة، زيادة حجم المؤسسة أو تخفيضه، بالإضافة إلى مختلف الترتيبات الهيكلية التي تتوافق مع حجم وطبيعة العمليات المخطط لها. وبالتالي، تنطلق الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة من تحليل البيئة، ومتغيرات السياق الذي تنشط فيه المؤسسة، لتمتد وتصل في الأخير إلى هيكل المؤسسة نفسه.

ويعد Chandler صاحب الفضل الأكبر في تطور معالم هذا الطرح، حيث عرّف الهيكلية بأنها "طريقة التنظيم المنتهجة لتطبيق الإستراتيجية المعتمدة، مع كل التسلسلات الهرمية وعلاقات السلطة التي تستلزم تطبيق هذه الإستراتيجية" (Chandler, 1990, p. 3)، وأطروحته العامة هي أن الاستراتيجية الجديدة تتطلب من المؤسسة إعادة النظر في هيكلها التنظيمي، ولما لا تبني هيكل تنظيمي جديد، والتي توصل إليها من خلال دراسة أجراها في الفترة الممتدة بين 1960-1980 على مجموعة من المؤسسات الأمريكية، قام من خلالها بالربط بين الإستراتيجيات المطبقة من طرف هذه المؤسسات والهياكل التنظيمية المترتبة عليها. حيث أظهرت النتائج التي توصل إليها أن التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسات، والموارد المتاحة أمامها في زمن معين، يمثلان العاملين الرئيسيان اللذان يحددان الإستراتيجية التي ستختارها المؤسسة في ذلك الزمن، وهذه الإستراتيجية هي التي تتحكم في الهيكل التنظيمي وتحدد شكله وأهم

الإطار النظري إستراتيجية التخريج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

أبعاده، ومع تطور الزمن بتغير معطيات البيئة وموارد المؤسسة قد تضطر المؤسسة إلى اعتماد إستراتيجية جديدة، تقتضي بدورها هيكلًا تنظيميًا ذو أبعاد تنظيمية جديدة، تتماشى مع متطلبات تلك المرحلة الزمنية من عمر المؤسسة، وضمن هذا الإطار قام الباحث بتحديد أربعة مراحل أساسية لتطور هيكل المؤسسة هي (Desreumaux, 1998):

✓ **مرحلة إستراتيجية زيادة الحجم وظهور أهم المصالح الإدارية في المؤسسة:** بعد تخصصها في المراحل الأولى من حياتها في وظيفة واحدة فقط كالتصنيع، البيع، التخزين، وتمركزها في مناطق جغرافية محددة، شرعت المؤسسات تدريجياً في النمو والتوسع، مما انعكس على هيكلتها وأدى إلى ظهور أقسام إدارية منفصلة عن وحداتها التشغيلية.

✓ **مرحلة إستراتيجية التوسع الجغرافي وتعزيز الخدمات الإدارية:** لقد ركزت المؤسسات في هذه الفترة على تعزيز جهازها الإداري لمواجهة المشاكل المترتبة عن سعيها المتزايد للنمو وتوسيع رقعتها الجغرافية، كصعوبة التنسيق بين مختلف وحداتها والإدارة المركزية، وزيادة التخصص ومتطلبات ترميط عملياتها الإنتاجية، ولكن مع تخصصها دائماً في وظيفة واحدة، ومجال نشاط محدد.

✓ **مرحلة إستراتيجية التكامل العمودي وإنشاء الهيكل الوظيفي:** تميزت هذه المرحلة بتوجه المؤسسات للتكامل العمودي مع البقاء في نفس مجال النشاط، فبعدما كانت تركز في البداية على التصنيع فقط، شرعت تدريجياً في توسيع وظائفها لتشمل وظائف جديدة كالتوزيع، التوريد، والتخزين، مما تولد عنه الحاجة إلى إنشاء الهيكل الوظيفي.

✓ **إستراتيجية التنوع وإنشاء الهيكل المتعدد الأقسام:** تميزت هذه المرحلة بتزايد التعقيد الإداري الناتج عن تعدد خطوط الإنتاج، وما ترتب عنه من صعوبة تأطير التنوع الكبير في أنشطة المؤسسة، وتعذر إمكانية قياس الأداء النسبي لكل منها، مما أدى إلى ظهور نوع جديد من الهياكل التنظيمية والمتمثلة في الهياكل المتعددة الأقسام.

وعليه، توضح هذه الدراسة بشكل جلي ومتسلسل التغييرات الهيكلية الرئيسية التي عرفتتها المؤسسة تماشياً مع التغيير في توجهاتها الإستراتيجية للنمو.

## 2-1-2 السمات الرئيسية لتشكيلات Mintzberg التنظيمية

إن أي محاولة لتحديد السمات الرئيسية للهيكل التنظيمي للمؤسسة، تستلزم تحليل اسهامات أهم المدارس الإدارية في هذا المجال، ولا يمكن الحديث عن الهيكل دون العودة إلى أعمال Mintzberg (1982)، الذي تعد أبحاثه حول الهياكل التنظيمية من بين أهم النقاشات التي نوقشت حول هذا الموضوع، هذا إن لم تكن الأكبر حجما والأكثر ثراء وعمقا على الإطلاق (Bonami et autres, 1993).

حيث عرّف (1982) Mintzberg هيكل المنظمة بأنه: "مجموع الوسائل الإجمالية الموظفة من أجل تقسيم العمل، وأيضا تلك المستعملة لضمان التنسيق الضروري بين هذه الأعمال" (p.18)، فعملية التنظيم حسب الباحث تقوم على مبدئين أساسيين يتمثلان في تقسيم النشاط العام للمؤسسة إلى مجموعة من الأعمال الجزئية الواجب القيام بها، ومن ثم التنسيق بين هذه الأعمال بغاية إتمام العمل.

وتكمن ميزة دراسة (1982) Mintzberg حول الهياكل التنظيمية في اقتناعه بعدم كفاية منظور واحد لدراسة هيكل المنظمات، فبالرغم من أهمية الاسهامات المقدمة من مختلف المدارس الإدارية حول التنظيم، ابتداء من مدرسة المبادئ الإدارية التي أسسها H. Fayol، والتي ركزت على دراسة السلطة الرسمية ودور الإشراف المباشر في المنظمة، وقامت باستحداث مبادئ نطاق الإشراف وسلسلة القيادة، وأيضا مدرسة الإدارة العلمية التي قامت بوضع أسس تنميط العمل في المنظمة من طرف روادها F. Taylor و M. Weber، ووصولاً إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، التي اهتمت بالعلاقات غير الرسمية في المؤسسة، وركزت على توضيح أهمية آلية التسوية المتبادلة في تنظيم العمل، والنظرية الموقفية بريادة J. Lorsch و P. Lawrence و G.M. Stalker و T. Burns و J. Woodward التي قامت من جانبها بالتركيز على علاقة الهيكل والموقف، وتوصلت إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتأثر بالنظام التقني للإنتاج، وبيئة المؤسسة وحجمها أيضا. إلا أنه، وبسبب تركيز كل منها على جانب معين فقط من هذه العملية وإهمال باقي الجوانب، لم تتمكن هاته الدراسات من الإلمام بهذا الموضوع بشكل متكامل يشمل جميع جوانبه.

كما انتقد (1982) Mintzberg أيضا فكرة الفصل بين هيكل المؤسسة ونشاطها الفعلي، وهو الإشكال الذي وقعت فيه أغلب الأدبيات المعاصرة، التي وصفها بأنها بعيدة عن الواقع وفارغة الجوهر، بسبب اهتمامها بدراسة هيكل المؤسسة بدون التطرق لما يحدث فعلا داخل هذا الهيكل، فمن غير المعقول دراسة كيفية تنظيم المؤسسة، بدون التطرق لكيفية تنظيم تدفقات العمل والمعلومات المرتبطة به بشكل

فعلي في الميدان، ولذلك قام الباحث بدراسة هيكل المنظمات من منظور أوسع، هو منظور التشكيلات التنظيمية القائمة على المحاذاة المشتركة لمجموعة من السمات المختلفة (Barabel, 2017)، أي ككوكبة متعددة الأبعاد انطلاقاً من الخصائص العامة للمؤسسة، مكوناتها أو أجزائها الرئيسية، آليات التنسيق التي توّطرها، أهم الأنظمة التي تحكم نشاطها وتنظم مختلف التدفقات التي تتخللها، وبدون إهمال العوامل الموقفية التي تدفعها للتشكل وفق شكل معين، ليتوصل في الأخير إلى تقديم تصور شامل لهيكل المنظمة، تضمن نموذج تصنيفي للهياكل التنظيمية التي حددها في خمس تشكيلات تنظيمية رئيسية.

ولأجل التوسع أكثر في هذا الموضوع، سنستعرض فيما يلي المجموعات الأساسية للسمات الرئيسية التي اعتمد عليها (Mintzberg (1982, 1983 في تحليله لهيكل المنظمات.

### ✓ أولاً: آليات التنسيق في المنظمة

حتى تتمكن المؤسسة من تنسيق عملها يمكنها استعمال خمس آليات رئيسية للتنسيق، والتي تعتبر في الوقت ذاته آليات اتصال ورقابة، وهي:

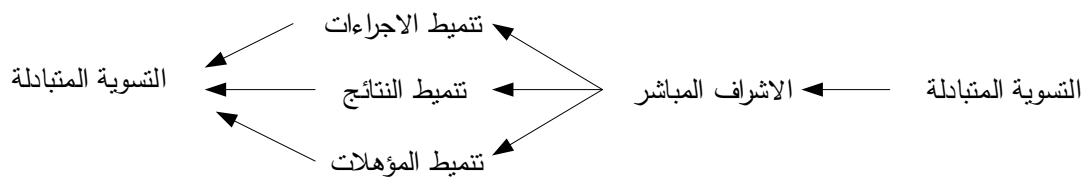
- **التسوية المتبادلة:** تتماشى هاته الآلية للتنسيق مع المنظمات البسيطة، والتي يتم تنسيق العمل فيها من خلال الاتصال المباشر وغير الرسمي، بين المسؤولين ومرؤوسيه في المنظمة.
- **الإشراف المباشر:** يمكن تصنيف آلية الإشراف المباشر كآلية رقابة أكثر من كونها مجرد آلية تنسيق للعمل، بسبب إضافتها للطابع الرسمي ومبدأ المسائلة في المؤسسة، حيث تقوم هذه الآلية على الرقابة المباشرة والمستمرة لسيرورة العمل في مختلف مراحلها، من طرف مسؤولي الإدارة الوسطى، الذين يتحملون أمام الإدارة العليا المسؤولية التامة عن النتائج المحققة، وتتضمن هاته الآلية مهام عديدة من بينها: تخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها على مختلف المهام، القيادة والتفويض فيما يتعلق بالقرارات الرئيسية، حل النزاعات ومعالجة الاضطرابات، الرقابة التي تنطوي على تقييم أنشطة الموظفين، الاتصال الداخلي وغيرها.
- **تتميط الإجراءات:** يتم تتميط الإجراءات عند استحالة الرقابة المباشرة للعمل، حيث يتم تحديد محتوى العمل، وبرمجة مختلف خطواته وتفصيله بشكل دقيق ضمن برامج وخطط معدة مسبقاً، ولا يبقى أمام المرؤوسين سوى التنفيذ واتباع القواعد المسطرة، دون حاجة إلى التواصل الدائم مع المسؤولين.

- **تمهيط النتائج:** عند تنوع المنتجات وتعدد مجالات نشاطها، يكون من الصعب على المؤسسة تمهيط إجراءات العمل غير المتماثلة فيما بينها، فتلجأ إلى آلية تمهيط النتائج القائمة على التحديد المسبق للنتائج المنتظرة من العمل، كأبعاد المنتج مثلا، أو مستوى الأداء المطلوب تحقيقه، مع ترك الحرية لمسؤولي الأقسام في اختيار أساليب الوصول إليها.

- **تمهيط المؤهلات:** تلجأ المؤسسة لهذا الخيار عند تعذر تمهيط الإجراءات، وأيضا صعوبة تمهيط النتائج، وبالتالي لا يتبقى أمامها سوى التركيز على تمهيط المؤهلات، ويتم ذلك من خلال تحديد مؤهلات معينة يشترط توفرها في الأفراد المكلفين بالعمل، كامتلاك مهارات فنية أو إدارية معينة، تخولهم للتعامل السليم مع المسؤوليات المكلفين بها، بدون الرجوع إلى الإدارة العليا في المؤسسة، وأيضا بدون حاجة هاته الأخيرة لمراقبتهم بشكل مباشر.

كما ربط الباحث أيضا بين آليات التنسيق مع صعوبة العمل وتعقده، ورتبها في شكل متسلسل، من الآليات المناسبة للحالات البسيطة كالتسوية المتبادلة، والإشراف المباشر، إلى الآليات المستعملة عند ارتفاع درجة التعقيد والتي تشمل آليات تمهيط الإجراءات، آليات تمهيط النتائج، وأيضا آليات تمهيط المؤهلات، ولكن في بعض الحالات المعقدة والخاصة حتى آليات التمهيط لا تفي بالغرض، ولا يبقى أمام المؤسسة في هذه الحالة إلا خيار واحد وهو العودة إلى التسوية المتبادلة، من أجل حل المشاكل التي تعرقل السير الحسن للعمل. ويمكن الاستعانة بالشكل الموالي لتوضيح التسلسل الموجود في آليات التنسيق المختلفة وذلك وفق درجة التعقد.

#### الشكل رقم (04): التسلسل في آليات التنسيق وفق درجة التعقيد حسب Mintzberg



المصدر: (Mintzberg, 1982, p. 23)

وعلى الرغم من الخصائص المتميزة لآليات التنسيق المختلفة، إلا أن ذلك لا يتعارض مع إمكانية الاستعمال المترامز لأكثر من آلية في نفس الوقت، ولكن بدرجات مختلفة فقط، فمهما بلغت درجة تمهيط

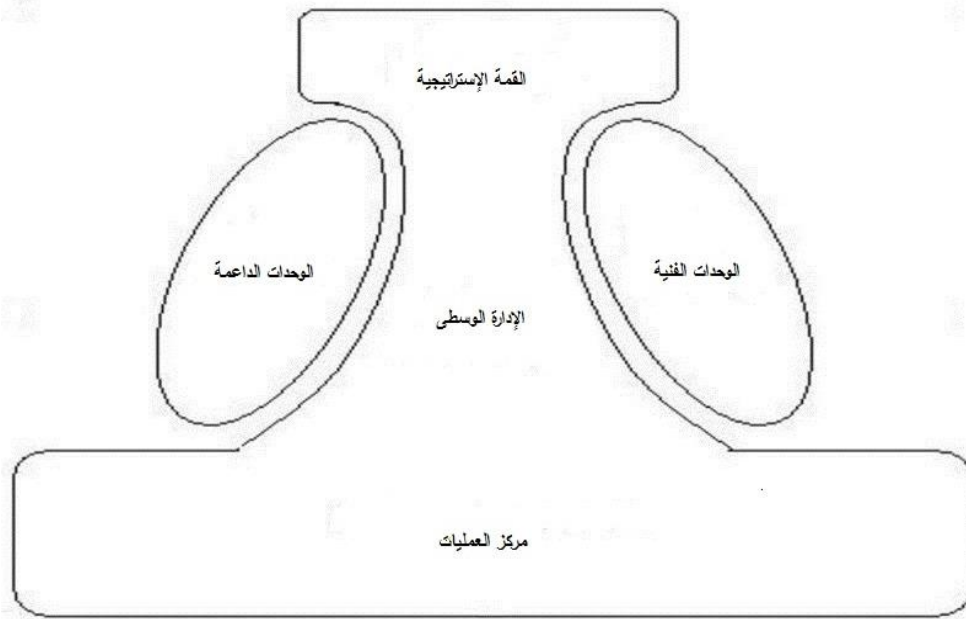
الإطار النظري إستراتيجية التخرّيج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

العمل، تبقى الحاجة إلى آليتي التسوية المتبادلة والرقابة المباشرة قائمة من أجل ضمان الاتصال الحسن، والرقابة الفعّالة للعمل.

### ✓ ثانيا: الأجزاء الرئيسية للهيكّل التنظيمي

يمكن تقسيم المنظمة إلى خمسة أجزاء رئيسية تتفاعل فيما بينها من أجل إعطاء نبض للمؤسسة، والتي يوضحها بشكل جلي الشكل رقم (05):

### الشكل رقم (05): الأجزاء الرئيسية للمنظمة حسب Mintzberg



المصدر: (Mintzberg, 1982, p. 37)

- **مركز العمليات:** يمثل مركز العمليات جوهر المؤسسة وقلبها النابض، باعتباره القاعدة التي يتم فيها إنجاز الأنشطة الأساسية من إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.
- **القمة الإستراتيجية:** وهي تشغل أعلى جزء من الهيكّل التنظيمي، ويتمثل دورها في التأكد من أن المؤسسة تؤدي مهمتها بالشكل الفعّال المرجو منها، وتتمحور مهامها في تطوير إستراتيجية المؤسسة، الإشراف المباشر على نشاطها والتأكد من سيره بطريقة سليمة ومتكاملة، بالإضافة إلى إدارة العلاقة مع البيئة الخارجية.

الإطار النظري إستراتيجية التخرج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

- الإدارة الوسطى: تمثل الإدارة الوسطى في المؤسسة هيكل السلطة الذي يربط بين مركز العمليات والقمة الإستراتيجية، وبتفويض من القمة الإستراتيجية تسهر إطارات الإدارة الوسطى على مهمة الاشراف المباشر على العمل الذي يزداد تعقده مع تزايد حجم المؤسسة.

- الوحدات الفنية: وهي المسؤولة عن عملية التتميط في المؤسسة، حيث تقع خارج هيكل السلطة، وتتمثل مهمتها الأساسية في تخطيط تدفقات العمل، الرقابة عليه أيضا، بالإضافة إلى التكوين وتقديم الدعم الفني للوحدات التشغيلية.

- الوحدات الداعمة: وتقع أيضا خارج هيكل السلطة ويتمثل دورها في توفير الخدمات الداخلية التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى كالأشؤون القانونية، العلاقات العامة، الخدمات الاجتماعية وغيرها.

#### ✓ ثالثا: أنظمة التدفقات الرئيسية في المنظمة

لا يمكن للأجزاء الرئيسية في المؤسسة النشاط بمعزل عن بعضها البعض، كونها مرتبطة فيما بينها بواسطة مجموعة من الأنظمة التي تتناسب من خلالها مختلف التدفقات الحيوية في المؤسسة، ولذلك فمن الضروري التركيز عليها ودراستها، من أجل فهم آلية عمل المنظمة ونشاطها كخطوة أولى وضرورية لفهم هيكل المنظمة، والتي يمكن تقسيمها إلى خمسة أنظمة رئيسية هي:

#### - نظام السلطة الرسمية:

ويعبر عنه من خلال الخريطة التنظيمية التي تقدم صورة دقيقة حول كيفية توزيع العمل عبر مختلف المناصب الموجودة، وأيضا التسلسل الهرمي المتضمن لترتيب المستويات التنظيمية المختلفة التي يصنف وفقها الأفراد في المؤسسة. ويوضح هذا النظام قنوات تدفق السلطة الرسمية في المؤسسة بتحديد الجهة المخولة لإصدار الأوامر والفئة المعنية بتطبيقها، ويقوم على ضبط القواعد والإجراءات الواجب اتباعها في العمل، والمناسبة من أعلى السلم الهرمي إلى أسفل من خلال شبكة من قنوات الاتصال الرسمية.

#### - نظام التدفقات المنتظمة:

يعبر هذا النظام عن مختلف التدفقات المنتظمة لسيرورة العمل في المؤسسة، والتي تقسم إلى ثلاثة أنظمة رئيسية هي:

الإطار النظري إستراتيجية التخرج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

✓ **نظام التدفقات المادية:** ويتعلق بالتدفقات المادية في المؤسسة، حيث يوضح سيرورة انتقالها عبر مختلف مراحل العملية الانتاجية، انطلاقا من استقبال المدخلات، مروراً بالعملية التحويلية، ووصولاً إلى التوزيع، بالإضافة إلى التدفقات المعلوماتية المتعلقة بها.

✓ **نظام المعلومات الوظيفية:** يؤمن تدفق المعلومات بين المسؤولين المتواجدين على طول التسلسل الهرمي، انطلاقاً من القمة الإستراتيجية، إلى الإدارة الوسطى التنفيذية، ووصولاً إلى الإدارة التشغيلية، مع الخبراء الوظيفيين المتواجدين على مستوى الوحدات الداعمة، والوحدات الفنية على يمين ويسار الهيكل التنظيمي، والذين يسهرون على إمداد المؤسسة بالمعلومات الضرورية لنشاطها من الخارج، وبتقديم الدعم الفني والنصائح الضرورية لاتخاذ القرارات المختلفة.

✓ **نظام الرقابة الرسمية:** يعمل هذا النظام على نقل الأوامر والتعليمات في شكل قواعد رسمية ومكتوبة وفق منحى تنازلي، من الإدارة العليا في أعلى الهرم التنظيمي، على شكل خطط تتحول بشكل تدريجي إلى برامج وخطط تمويلية، وإلى موازنات وخطط تشغيلية، لتصل إلى مركز العمليات في أسفل الهيكل التنظيمي على شكل أوامر وتعليمات تفصيلية، وبالمقابل يقوم هذا النظام بجمع المعلومات حول نشاط المؤسسة، ومدى التزام مختلف المستويات التنظيمية بالتعليمات، ليقوم بنقلها عبر قنوات اتصال رسمية، وفق منحى تصاعدي، من مركز العمليات، إلى أعلى القمة الإستراتيجية على شكل مؤشرات تعكس أداء المؤسسة، كما يحدد هذا النظام أيضاً نوع القرارات التي يمكن اتخاذها في المستويات المختلفة للهيكل التنظيمي.

#### - نظام الاتصال غير الرسمي:

على الرغم من أهمية السلطة الرسمية في المؤسسة، إلا أن ذلك لا يفي بوجود مراكز قوة غير رسمية تؤثر بشكل أو بآخر على نشاطها، وعلى القرارات المتخذة فيها أيضاً، فبالموازاة مع نظام المعلومات الرسمي، يوجد في المؤسسة قنوات اتصال غير رسمية يغلب عليها الطابع الشخصي، وتنتشر في جميع الاتجاهات بعيداً عن القنوات الرسمية، لتشكل مع بعضها نظام الاتصال غير الرسمي في المؤسسة، ونظراً لخصوصيته يجب تأطيره هو الآخر من خلال آليات رقابة مرنة قائمة على التسوية المتبادلة، ومختلفة عن تلك المستعملة في الإطار الرسمي من رقابة مباشرة وآليات التتميط المختلفة.

### - مجموعات وفرق العمل:

يمكن النظر للمؤسسة أيضا على أنها إطار يضم العديد من فرق العمل، والتي تتشكل من مجموعة أفراد تجمعهم وظائف مشتركة، حيث تهتم كل مجموعة بالقضايا التي تقع ضمن اختصاصها، وتعنى أيضا باتخاذ القرارات المرتبطة بها، تتميز هاته الفرق بدرجة عالية من الارتباط الداخلي ودرجة منخفضة من الارتباط الخارجي، كما يمكنها أن تتسم بالطابع الرسمي في بعض الأحيان، وحتى بالطابع غير الرسمي في أحيان أخرى.

### - نظام اتخاذ القرارات غير النمطية:

يمكن تقسيم آليات اتخاذ القرار في المؤسسة إلى آليات مبرمجة وأخرى غير مبرمجة؛ فالمبرمجة منها تتعلق بالقرارات النمطية، أما غير المبرمجة فتتعلق بالقضايا الطارئة في المنظمة التي تتطلب اتخاذ قرارات غير نمطية ولم يخطط لها مسبقا، لذلك فمن المهم دراسة مدى مركزية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وكيفية اتخاذ مختلف أنواع القرارات غير النمطية فيها سواء التشغيلية، الإدارية والإستراتيجية، بالإضافة إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار، والأدوار التي يلعبها مختلف أطراف القرار في المنظمة في مختلف في مراحل صنعه.

### ✓ رابعا: العوامل الموقفية المؤثرة على تنظيم المؤسسة

كما قام (Mintzberg, 1982, 2003) أيضا بدراسة العوامل الموقفية التي تقيد عملية الهيكلة، سواء النظرية الموقفية التقليدية التي مفادها أن عملية الهيكلة مقيدة بعوامل موقفية تحكمها وتؤثر عليها كالحجم، التكنولوجيا، والبيئة، أو النظرية السياسية، التي تشمل عوامل القوة والسلطة التي تؤثر بدورها على هيكلة المنظمة من خلال تأثير هيئات الرقابة الخارجية على هيكلة المنظمة، وأيضا تأثير سلطة أعضاء المؤسسة عليه.

### ✓ خامسا: التشكيلات التنظيمية للمؤسسة

وبالمزج بين مختلف هاته السمات الرئيسية للمنظمة توصل (Mintzberg, 1982, 1983) في الأخير إلى تصنيف المنظمات وفق خمسة أنواع رئيسية لكل منها مزاياها الخاصة، يمكن تلخيص أهم خصائصها الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): ملخص لخصائص التشكيلات التنظيمية لـ (Mintzberg (1982

الهيكل التنظيمي					
الخاصية	البسيط	البيروقراطي الآلي	البيروقراطي المهني	التقسيمي	الغرضي
درجة التخصص	منخفضة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
درجة الرسمية	منخفضة	مرتفعة	منخفضة	مرتفعة داخل الأقسام	منخفضة
درجة المركزية	مرتفعة	مرتفعة	منخفضة	منخفضة	منخفضة
البيئة	بسيطة وحركية	بسيطة وثابتة	معقدة وثابتة	بسيطة وثابتة	معقدة وحركية
الأجزاء الأساسية في الهيكل	القمة الاستراتيجية	الوحدات الفنية	مركز العمليات	الإدارة الوسطى	وحدات الدعم والإدارة الوسطى
حجم المنظمة	صغير	كبير	صغير/كبير	كبير	صغير
انسياب صناعة القرار	من الأعلى إلى الأسفل	من الأعلى إلى السفلى	من الأسفل إلى الأعلى	متنوع	خليط
آلية التنسيق	الإشراف المباشر	تنميط الإجراءات	تنميط المهارات	تنميط المخرجات	التسوية المتبادلة

المصدر: (مؤيد سعيد السالم، 2005، ص. 192)

2-2 الهياكل التنظيمية التقليدية وفق ملامح جديدة

سننظر فيما يلي إلى لمحة وجيزة عن الهياكل التنظيمية التقليدية وأهم خصائصها، ومن ثم سنوضح التغيرات الحديثة التي طرأت عليها.

2-2-1 لمحة عن الهياكل التنظيمية التقليدية

تضم الهياكل التنظيمية التقليدية مجموعة الهياكل القاعدية التي لا يمكن تجاوزها، كونها تضم لبنة الهيكل من درجة التعقيد، الرسمية، المركزية وكل ما يرتبط بالتكامل والتنسيق بين مختلف وظائفها وأقسامها، وتصنف الهياكل التنظيمية التقليدية إلى عدّة أشكال رئيسية كالآتي:

### ✓ أولاً: الهيكل الوظيفي

يقوم هذا الهيكل على مبدأ تقسيم العمل وفق وحدات متخصصة من حيث المهام والوظيفة، ويتمشى مع المؤسسات التي تعمل ضمن سياقات مستقرة تشغيلياً وإستراتيجياً، وتقوم بتصنيع عدد محدود من المنتجات المتماثلة فيما بينها (Kalika,1995)، ويتميز هذا النوع من الهياكل بالخصائص التنظيمية التالية (Lehmann-Ortega, et al , 2013):

- يعتمد هذا التنظيم على آليتين رئيسيتين للتنسيق هما: التكيف المتبادل والإشراف المباشر؛
- الطابع الرسمي هو السمة الأساسية لهذا النوع من الهياكل، حيث تحرص المؤسسة على تحديد قواعد وإجراءات مضبوطة لتنظيم النشاط؛
- تتم عملية الاتصال بمنحى تنازلي وتصاعدي عبر قنوات السلطة الرسمية، مع تمركز السلطة على مستوى الإدارة العليا.

### ✓ ثانياً: الهيكل متعدد الأقسام

يتميز نموذج الهيكل المتعدد الأقسام بتنوع المنتجات والأسواق المستهدفة، ويقوم على تجزئة المؤسسة إلى أقسام شبه مستقلة لكل منها منتجاتها (التقسيم السلعي)، عملائها (التقسيم على أساس العملاء)، وسوقها الخاص (التقسيم وفق الأساس الجغرافي)، وعليه يكون لكل قسم منها منافسيه وأهدافه الربحية الخاصة به. من أهم ما يميز هذا الشكل من الهياكل التنظيمية بوجود نوعين من القرارات هي (Koenig, 1998): القرارات التشغيلية والتي يتم اتخاذها على مستوى الأقسام وتتعلق بنشاطها الداخلي باعتبارها مراكز مسؤولية مستقلة عن باقي الأقسام، والقرارات الإستراتيجية والتي يتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا، وتتعلق بالنقاط التالية:

- ضبط إستراتيجية المؤسسة وتسيير محفظة نشاطاتها؛
- مراقبة أداء الأقسام المختلفة؛
- توزيع الموارد المالية بين الأقسام، أي من قسم لآخر وبالتالي خلق سوق مالي داخلي؛
- تعيين مديري الأقسام؛
- إمداد الأقسام المختلفة بالخدمات المشتركة كتلك المتعلقة الجانب القانوني مثلاً.

أما بالنسبة لآليات التنسيق المعتمدة في الهيكل متعدد الأقسام فتتمثل فيما يلي: (Lehmann-Ortega, et al, 2013):

- التنسيق على مستوى الأقسام المختلفة المهيكلة وفق التنظيم الوظيفي باستعمال آليات التسوية المتبادلة والإشراف المباشر المناسبة لهذا الكل من التنظيمات؛
- أما فيما يتعلق بعملية التنسيق بين مختلف الأقسام، والتي تتحمل مسؤولية تحقيق النتائج والأهداف المسطرة مسبقاً أمام الإدارة العليا، فتتم بين مديري الأقسام والمدير العام للمؤسسة أو المجمع عبر روابط السلطة الهرمية وذلك باستعمال آليات تنميط النتائج.

#### ✓ ثالثاً: هيكل المصفوفة

ويتميز هذا الشكل من الهياكل بالتقاطع بين معياريين: كالبرنامج والتخصص التقني مثلاً، أو المهن والوظائف في حالات أخرى، أو حتى مجالات النشاط والبلدان، أو التقاطع بين الوظائف والمنتجات، وتنهيكل وفقه المؤسسات التي تمارس أنشطة متنوعة لكن مترابطة بينها في تقنيات أو معارف مشتركة. وتعتمد هذه الهياكل على شكلين من آليات التنسيق هي (Lehmann-Ortega, et al, 2013):

- التنسيق العمودي: تهدف المؤسسة من خلاله لتحسين استعمال الموارد المخصصة لكل نشاط، من خلال التخصيص الجيد للموارد بين المنتجات المختلفة (هدف الكفاءة)؛
- التنسيق الأفقي: تسعى المؤسسة لضمان السير الجيد لمختلف الأنشطة، التي تشكل جزءاً من نفس تدفق العمليات (هدف الفعالية).

#### ✓ رابعاً: الهيكل العملياتي

تنهيكل المؤسسات وفق الهيكل العملياتي من أجل تأطير المشاريع أو أداء المهام غير النمطية، وتسدعي في كل مرة توفير موارد معينة، أو التحكم في تقنيات معينة، وحتى التقيد بإطار زمني معين. يتم إنجاز المشروع بصورة مستقلة عن باقي أنشطة المؤسسة، وفق صيغتين اثنتين هما (Lehmann-Ortega et al, 2013):

- يمكن أن تنجز المؤسسة عدّة مشاريع في نفس الوقت، وتنهيكل وفق مشاريع منفصلة عن بعضها البعض، لكل منها إدارة تقنية خاصة بها، ومسؤولها الذي يتمتع بصلاحيات واسعة

لاتخاذ القرارات التشغيلية المتعلقة بمشروعه، وتشارك مع بعضها البعض فقط في الإدارة المالية والتجارية الموحدة للمؤسسة.

- كما يمكن للمؤسسة أن تلتزم بمشاريع معينة على هامش أنشطتها الأساسية الموجهة لخدمة مشاريعها المختلفة، وهنا يتم الجمع بين الأنشطة والمشاريع في نفس الهيكل، وتختص بهذا الشكل من الهياكل المؤسسات التي تتجز مشاريع مقاربة نسبيا فيما بينها، لذلك يمكن للمشاريع أن تشارك مع بعضها البعض في مصلحة البحث والتطوير، في الموارد، أو في يد عاملة مشتركة، بالإضافة إلى الإدارة المالية والتجارية الموحدة للمؤسسة ككل.

وعلى الرغم من تعدد الهياكل التنظيمية التقليدية والتطورات المتلاحقة التي طرأت عليها، إلا أنها في صيغتها البحتة بانت لا تتماشى مع متطلبات المرحلة الراهنة، التي تقتضي البحث عن تنظيمات أكثر مرونة، وذات قابلية أعلى للتكيف، وبالأخص، أكثر انفتاحا على الخارج.

## 2-2-2 العضوية: السمة الحديثة للهياكل التنظيمية

يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية إلى شكلين رئيسيين من البنية، يتمثل الشكل الأول في الهيكل الآلي أو البيروقراطي، أما الثاني فيتمثل في الهيكل العضوي، وهو التصنيف الذي قدّمه الباحثين Burns et Stalker (Cité dans Freeman, 1969) بعد دراستهما المنجزة في بداية الستينات حول عينة من المؤسسات البريطانية الناشطة في مجال الصناعة الإلكترونية، حيث توصل الباحثان إلى أن المنظمات العضوية لها قدرة كبيرة على مواكبة التطورات التكنولوجيات الجديدة، نظرا لهيكلتها المرنة القائمة على إعادة تشكيل الأدوار بشكل دائم وسريع، والأهمية الكبيرة التي توليها للاتصالات الأفقية، وبالتالي هي الأنسب في حالات عدم اليقين التكنولوجية والتجارية، وبالمقابل المنظمات الآلية تتناسب مع البيئة التنافسية المستقرة التي تتسم بالمنتجات الروتينية والنمطية، كما تتميز بدرجة عالية من الرسمية، وقائمة على الاتصالات العمودية التي تعيق من مرونتها، خاصة مع مستوياتها التنظيمية العديدة وحجمها الكبير. ويمكن الاستعانة بالجدول رقم (04) لاستعراض الخصائص الرئيسية لكلا التنظيمين:

### الجدول رقم (04): مقارنة بين خصائص الهيكل الآلي والهيكل العضوي

الهيكل الآلي	الهيكل العضوي
التسلسل الهرمي هو الأسلوب الوحيد والرئيسي للتنسيق	تعدد أساليب التنسيق مع إمكانية تعدد الهياكل

تميز واضح بين المهام الوظيفية والتشغيلية، وتخصص الأدوار المقابلة لها	مرونة في توزيع المهام، مع امكانية تكليف نفس الفرد بالمهمتين الوظيفية والتشغيلية معا
البحث عن الفعالية من خلال التخصص في المهام الداخلية للمؤسسة	البحث عن الكفاءة من خلال تكييف المهارات مع خصائص المحيط
العمل على تحقيق تجانس في السلوكيات من أجل تسهيل عملية التنسيق	تقبل السلوكيات المغايرة مع بذل جهود أكثر في التنسيق
التركيز على تحقيق التناسق بشكل مسبق	التركيز على التقارب في الأمور اللاحقة
تعطي الأولوية للاتصالات العمودية	تعطي الأولوية للاتصالات الأفقية
ترتكز على الإجراءات الرسمية	ترتكز على العمليات والتكيف المتبادلين
الإيمان بالقواعد التنظيمية المثالية	لا وجود لقواعد مثالية، إنما توجد قيود يجب التكيف معها بأفضل وجه ممكن
الاستقرار هو المصدر الرئيسي للفعالية (مركزية الابتكار)	الحركية والتغيير هي المصدر الرئيسي للفعالية (التشجيع على الابتكار)

المصدر: (Lehmann-Ortega, et al, 2013, p. 254)

كما يصف Robbins النموذج العضوي في إطار الخصائص الثلاث الرئيسية للهيكل التنظيمي (التعقيد، الرسمية والمركزية) على النحو الآتي (حريم، 2003):

- يتميز النموذج العضوي بالبساطة النسبية مقارنة مع النموذج الآلي، فهو يقوم على توسيع نطاق العمل بدلا من التخصص الشديد، ويتميز بدرجة تمايز أفقية كبيرة، نظرا لاستخدام المؤسسة لأعداد كبيرة من المهنيين من ذوي الخبرة العالية، ودرجة تمايز رأسية محدودة، لعدم وجود مستويات إدارية كثيرة؛
- يتميز النموذج العضوي أيضا بدرجة متدنية من الرسمية، وتشجيع المبادرة الفردية والمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- ومن بين أهم مقومات هذا النموذج أيضا لامركزية اتخاذ القرار، وتفويض القرارات التشغيلية للمستويات الدنيا.

وفي السياق ذاته، يرى (2015) Desreumaux أن المؤسسات انتقلت إلى مرحلة جديدة في التنظيم أطلق عليها الباحث تسمية "مرحلة ما بعد البيروقراطية"، تتميز بأشكال تنظيمية حديثة لا علاقة لها بأساسيات التنظيم البيروقراطي القائم على مبدأ التسلسل الهرمي، والمركزية في اتخاذ القرارات، وتنتم بالخصائص التالية:

- انخفاض عدد المستويات التنظيمية، والتوجه أكثر فأكثر نحو تبني هياكل مسطحة، مع تعزيز الارتباط والاتصال بين مختلف أجزاء التنظيم؛
- توسيع قاعدة اتخاذ القرار التي باتت تقوم على أساس المعلومات والخبرة، بدلا عن موقع معين في التسلسل الهرمي؛
- زيادة المرونة، وتشجيع الهياكل المقاولاتية القائمة في نشاطها على آليات عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تمكين الرقابة الذاتية على العمل، وأيضا العمل التشاركي.

ويتضمن الجدول رقم (05) أهم خصائص الهياكل التنظيمية الحديثة:

#### الجدول رقم (05): خصائص الهياكل التنظيمية الحديثة

الخصائص العامة	
- التحسين المستمر	- العولمة، المرونة العالية، التكيف
- تفاعل أفضل مع عدم اليقين	- التوجه نحو أصحاب المصالح
الخصائص الهيكلية	
- حدود غير محددة	- هيكل مسطح
- غياب الحدود الداخلية	- اللامركزية
- عدم الوضوح في الحدود الخارجية	- الشبكة
- تناغم بين الهيكل وسيرورة العمل	- التنظيم الذاتي
معالجة المعلومة	
- ادماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال	
- تنظيم إلكتروني	
تصميم مناصب العمل	

- تمكين الفرد والجماعات (رقابة ذاتية، زيادة الأعمال الداخلية)
- التعلم المستمر
- التنقل بين الوظائف والعمل ضمن مجموعات
<b>الإدارة الإستراتيجية</b>
- قيادة بدون رقابة لصيقة: توجيهات أقل، تقييم أقل، تواصل أكثر، العمل وفق تنظيم شبكي

المصدر: (Desreumaux, 2015, p. 146)

وضمن السياق ذاته، يعد نموذج المؤسسات اليابانية الذي قدمه (Aoki 1986, 1990) خير مثال عن التنظيم العضوي، حيث توصل الباحث من خلال مقارنته لمجموعة من المؤسسات اليابانية، مع نظيراتها من المؤسسات الأمريكية، إلى أن المؤسسات اليابانية أو النموذج J قد طورت مبادئ تنظيم مغايرة للمؤسسات التقليدية للنموذج الأمريكي A تتمثل أهمها في: التعلم عوض التخصص الوظيفي، التنسيق الأفقي المرتفع، انتشار كبير لتقافة الرقابة الذاتية.

كما أن المؤسسات اليابانية كانت أقل اندماجا من المؤسسات الأمريكية، والتي إلى غاية نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، كانت تتميز بدرجة عالية من التكامل العمودي، حيث يشير (Aoki 1986) إلى أن المؤسسات اليابانية في الفترة ذاتها كانت تعرف نموا متزايدا في علاقات التخرج، ففي مجال صناعة السيارات مثلا كانت مساهمة المؤسسات اليابانية لا تتجاوز نسبة 25% من قيمة سياراتها المصنعة، مقابل 75% تتكفل بإنجازها شبكة كثيفة من الموردين الخارجيين، في الوقت الذي كانت المؤسسات الأمريكية تصنع ما يقارب 45% من قيمة سياراتها، وتعتمد في إنجاز 55% المتبقية منها على مؤسسات أخرى.

وكنتيجة لهذا التوجه، تهيكلت المؤسسات اليابانية وفق هياكل تنظيمية مغايرة لنظيرتها الأمريكية وصفها الباحث بأنها " أشكال هجينة جديدة " (Aoki, 1986, p. 974)، وهي عبارة عن هياكل مختلطة بين الهياكل التقليدية وشبكة من المؤسسات الموردة، هيكلية مكنت المؤسسات اليابانية من تجنب سلبيات التكامل المفرط، والاستفادة من العروض المقدمة من المؤسسات الأخرى. ولذلك يمثل نموذج التنظيم الياباني بداية مرحلة جديدة في هيكلية المؤسسات تمهد لظهور هياكل تنظيمية حديثة، ذات خصائص مغايرة للهياكل التنظيمية التقليدية، والتي سنتطرق فيما يلي لأهم أشكالها.

## 2-3 الهياكل التنظيمية الحديثة: اختلاف في المسميات وتقارب في المضمون

لقد شرعت المؤسسات انطلاقاً من بداية التسعينات في التهيكل وفق أشكال تنظيمية جديدة وردت في البحوث الأكاديمية ضمن مسميات عديدة ومتنوعة كالهيكـل الشبكي، الهيكـل التعاقدـي، الهيكـل الافتراضي، وغيرها من المسميات التي تظهر للوهلة الأولى بأنها ذات دلالات مختلفة، ولكنها تلتقي في الأخير في العديد من النقاط المشتركة فيما بينها.

## 2-3-1 الهيكـل الشبكي

يعتبر (Miles & Snow (1992 من الأوائل الذين قاموا باقتراح التنظيم الشبكي كشكل تنظيمي جديد يضاف إلى أشكال الهياكل التنظيمية المتعارف عليها سابقاً، مثلما يوضحه الجدول رقم (06) الذي يستعرض التطور الزمني للهياكل التنظيمية المختلفة.

الجدول رقم (06): تطور الهياكل التنظيمية حسب Miles & Snow

آلية الرقابة	الجهة المستحدثة	الهيكـل التنظيمي	إستراتيجية المنتج - السوق	
مراقبة وإدارة شخصية	المؤسسات الصغيرة المسيرة من مالكيها	الوكالة	منتج وحيد لسوق جهوي محلي	1850
الموازنة والمخططات المركزية	مؤسسة Carnegie Steel	الهيكـل الوظيفي	خط محدود من منتجات نمطية، أسواق جهوية أو وطنية	1920
سياسة المؤسسة؛ تقسيم المؤسسة وفق مراكز ارباح	مؤسسة General Motors	الهيكـل المتعدد الأقسام	خط منتجات متنوع، أسواق وطنية ودولية	1925
فرق مؤقتة وإمكانيات قطرية لتوفير الموارد	شركات الطيران، المؤسسات الناشطة في المجال الإلكتروني	هيكـل المصفوفة	منتجات نمطية وأخرى مبتكرة؛ أسواق مستقرة وأخرى متغيرة	1960
هيكـل مؤقت مجمع من طرف	مؤسسات الإنشاءات العالمية، المؤسسات	الشبكة الديناميكية	تصميم المنتج؛ أسواق عالمية متغيرة	1980

«brooker» ونظام معلومات مشترك	الناشطة في المجال الإلكتروني		
----------------------------------	---------------------------------	--	--

المصدر: (Desreumaux, 2015, p. 141)

ويختلف الهيكل الشبكي عن التنظيمات التقليدية السابقة في العديد من النقاط الموضحة في الجدول

التالي:

الجدول رقم (07): المقارنة بين الهياكل التقليدية والهياكل الشبكية حسب Miles et Snow

الهياكل الشبكية	الهياكل التقليدية
التسخير المشترك لموارد العديد من المؤسسات بهدف تغطية مختلف حلقات سلسلة القيمة	حيازة المؤسسة لمختلف العناصر الضرورية للإنتاج
المراقبة وفق آليات السوق وإقرار الاستقلال الداخلي للشركاء مع ضرورة التنسيق والتعاون بينهم	المراقبة وفق الأساليب التقليدية
التزام طوعي	التزام تعاقدية
إدارة متعددة وجماعية	إدارة وحيدة

المصدر: (Dumoulin, 1996, p. 29)

وعليه، وكما هو موضح في الجدول أعلاه تختلف الهياكل التقليدية عن الهياكل الشبكية حسب

Miles & Snow (1992) في العديد من النقاط التي يمكن تلخيص أهمها في الآتي:

- على عكس الهياكل التقليدية، تتميز الهياكل الشبكية بالتفكك العمودي، حيث تتوزع أنشطة المؤسسة المختلفة على مجموعة من المؤسسات المستقلة داخل نفس الشبكة.
- استبدال آليات الرقابة الكلاسيكية بآليات السوق، التي تقتضي المراقبة من خلال النتائج المحققة والمتفق عليها ضمن العقد المبرم بين مؤسسات الشبكة.
- على خلاف الالتزام التعاقدية البحث الذي تقوم عليه علاقة التعاقد من الباطن، يقوم الهيكل الشبكي على الالتزام الطوعي لمؤسساته من أجل تحسين المنتج النهائي، وإحلال المصلحة الجماعية المشتركة لجميع أعضاء الشبكة، بدل السعي وراء المصلحة الفردية.
- تقوم الهياكل الشبكية على مبدأ التعاون، والمساهمة المتبادلة بين أطراف الشبكة.

## 2-3-1-1 الهيكل الشبكي وفق المنظور الديناميكي

تقسم الهياكل الشبكية حسب (Miles, Snow & Coleman 1992) إلى ثلاثة أنواع هي:

### ✓ أولاً: الشبكة الداخلية «Le réseau interne»

يتماشى هذا النموذج مع المؤسسات التي تحوز تقريبا على جميع الأصول الضرورية لنشاطها، حيث تقوم الشبكة الداخلية على مبدأ نشر الثقافة المقاولاتية بين مسيري المؤسسة، واستغلال المهارات المتميزة التي تمتلكها في مجالات معينة، وذلك من خلال التهيكل وفق أقسام متخصصة كل وفق مجالها، لتشكل في مجموعها شبكة داخلية من أقسام شبه مستقلة، تقوم بتقديم خدماتها للأقسام الأخرى ولل سوق في نفس الوقت. وترتكز الشبكة الداخلية على مقاييس أداء واضحة لكل قسم يتم تحديدها من طرف الإدارة العليا، مما يتيح إمكانية مقارنة سلوك القسم مع سلوك الموردين الآخرين من خارج الشبكة.

### ✓ ثانياً: الشبكة المستقرة «Le réseau stable»

يتشكل هذا النوع من الهياكل نتيجة مبادرة المؤسسة بتخرّيج بعض أنشطة سلسلة قيمتها من خلال إستراتيجية تخرّيج جزئية ومحدودة النطاق، مما يسمح لها بإنشاء شبكة مستقرة من العلاقات مع عدد محدود من المؤسسات الناشطة في الأمام والخلف من سلسلة قيمتها، والمتمثلين بالدرجة الأولى في مجموعة من الموزعين المكلفين بتوزيع المخرجات، والموردين المكلفين بتوفير المدخلات. ويترتب عن الطابع المستقر لهذه الشبكة تشكل علاقة تعاون قوية بين مؤسساتها قائمة على تقاسم الأخطار والنتائج، التخطيط المشترك للنشاط، والالتزام بمعايير الجودة المطلوبة.

### ✓ ثالثاً: الشبكة الديناميكية «Le réseau dynamique»

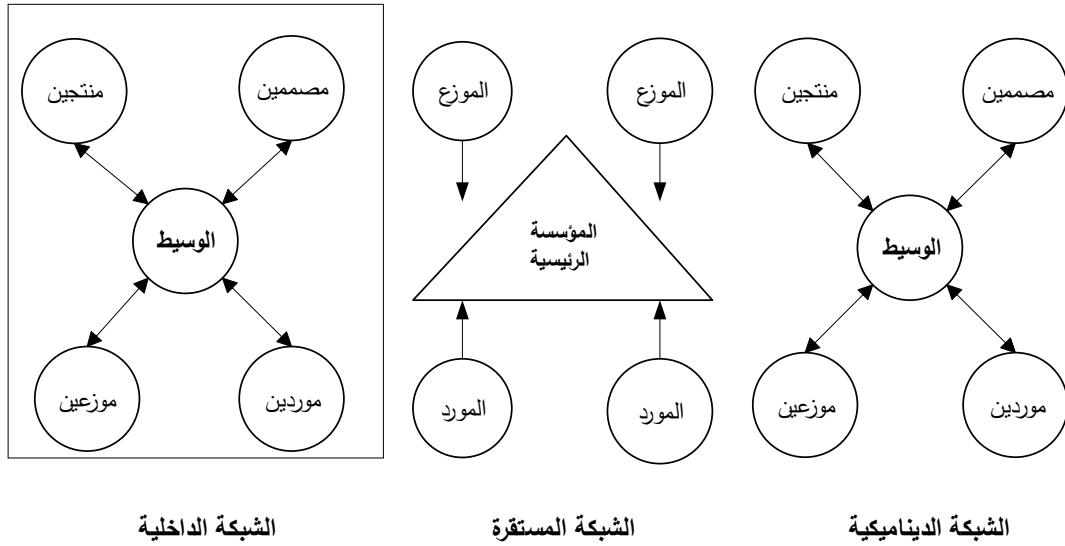
تنشأ الشبكة الديناميكية نتيجة إستراتيجية تخرّيج كثيفة تطبقها المؤسسة، تسعى من خلالها إلى التكيف مع متغيرات المحيط السريعة التي لا يمكن للمؤسسة الكلاسيكية التعامل معها، حيث سترتكز المؤسسة في هذه الحالة على عدد جد محدود من أنشطة سلسلة قيمتها، والتي تمثل كفاءاتها المحورية، وتقوم بالمقابل بلعب دور الوسيط «Broker» بين مجموعة من المؤسسات المستقلة، التي يتم تجميعها على طول سلسلة القيمة، هذه الأخيرة التي ستصبح مشكلة إلى حد كبير من الأصول المملوكة لمؤسسات أخرى.

الإطار النظري إستراتيجية التخريج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهيكل الشبكية علامته

ويعد التخصص والديناميكية من الخصائص الرئيسية لهذا الشكل من الهياكل التنظيمية، فالتخصص ناتج عن تكليف كل مؤسسة في الشبكة بنشاط محدد تجيده، وتوظف فيه خلاصة خبرتها الخاصة، أما الديناميكية فهي ناتجة عن المرونة والسرعة في تشكيل الشبكة، حيث تقوم المؤسسة الوسيطة بتجميع المؤسسات الموردة في سلسلة قيمة واحدة تشكلها وفق حاجتها، وتغيرها وفق المتطلبات المستجدة للمنافسة.

ويقدم الشكل التالي تصورا شاملا عن الهياكل الشبكية وفق المنظور الديناميكي:

الشكل رقم (06): أنواع الهياكل الشبكية وفق منظور الديناميكية



المصدر: (Miles, Snow, & Coleman, 1992, p. 12)

## 2-1-3-2 الهيكل الشبكي وفق المنظور التعاقدية

يعد تصور (Thorelli 1986) للشبكة من بين أولى المساهمات التي أضفت الصيغة التعاقدية على الهيكل الشبكي، حيث يرى الباحث بأن المؤسسة الشبكية هي عبارة عن شبكة مكونة من مؤسستين أو أكثر، مرتبطة فيما بينها بعلاقات تبادلية قوية بما يكفي لتكوين نوع من السوق الضمنية التعاقدية داخل السوق الإجمالية، يتواجه فيها العرض مع الطلب.

وضمن السياق ذاته، ركّز Fréry (1995) بدوره على الصفة التعاقدية للهيكل الشبكي، حيث قام بحصر الأشكال المختلفة للهياكل التنظيمية الحديثة ضمن قائمة تضم العديد من التسميات والتي

تتضمن: الشبكة، الشبكة الديناميكية، الهياكل الهجينة، المؤسسة الموسعة، المؤسسة التعاقدية، المنظمة الشبكية، المؤسسة الافتراضية... إلخ، ليعتمد في الأخير على صيغة "المؤسسة التعاقدية" للتعبير عن مختلف هذه الهياكل، والتي عرّفها بأنها: "هياكل تنظيمية تجمع بين مجموعة من المؤسسات المستقلة ماليا، ضمن نفس سلسلة القيمة، مع تخصص كل منها في مهمة محددة على وجه التحديد" (Fréry, 1995, p. 47). وبالتالي، ووفق هذا الطرح، تتكون سلسلة القيمة في المؤسسات المتكاملة من مجموعة من الأنشطة المتسلسلة التي تنجزها مؤسسة واحدة، لتتحول في الهياكل التعاقدية إلى مجموعة من الصفقات المبرمة بين مجموعة من المؤسسات المستقلة، بحيث تختص كل مؤسسة في إنجاز حلقة من حلقاتها.

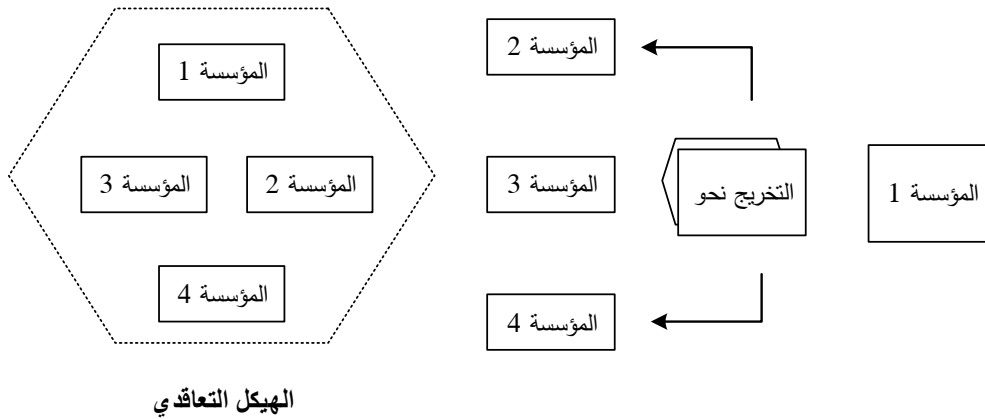
والملاحظ هنا أن (Fréry 1995) لم يستعمل مصطلح الهيكل الشبكي الأكثر شيوعاً آنذاك، إنما فضّل استعمال مصطلح الهيكل التعاقدية، وذلك من أجل تضيق نطاق البحث، وتفاذي الآفاق الواسعة التي يشملها مصطلح الشبكة، فالشبكة حسبه لا يمكن وصفها دائماً بأنها هيكل تعاقدية، إلا إذا كانت قائمة على صفقات مبرمة بين مختلف أطرافها، فمثلاً الشبكات الداخلية على مستوى المؤسسة ذاتها لا يمكن اعتبارها هيكل تعاقدية، إلا في حالة ما إذا كانت قائمة على نظام أسعار التنازل الداخلي، كما لا يمكن اعتبار الشبكات الاجتماعية للأشخاص، وشبكات النقل والاتصال كهياكل تعاقدية، وبالمقابل جميع الهياكل التعاقدية هي بالضرورة هياكل شبكية.

كما تجدر الإشارة إلى أن الهيكل التعاقدية يمكن أن يتشكل نتيجة نهجين مختلفين تسلكهما المؤسسة وهما (Fréry, 1998):

#### ✓ أولاً: الهيكل التعاقدية كانعكاس لإستراتيجية التخرّيج

يتمثل السبيل الأول لتشكل الهيكل التعاقدية من خلال إستراتيجية التخرّيج، والتي تقوم المؤسسة من خلالها بإعطاء الاستقلالية لمختلف أنشطتها المتكاملة عمودياً، لتتحول بذلك كل حلقة من حلقات سلسلة قيمتها إلى مؤسسة مستقلة، حيث يمكن لعملية التخرّيج هذه أن تكون جزئية وتشمل بعض حلقات سلسلة القيمة فقط، كما يمكن أن تمتد لتشمل عدداً أكبر من الأنشطة، لينتقل بذلك تركيز الإدارة العامة في المؤسسة من إنجاز مختلف أنشطة سلسلة القيمة، إلى التركيز عوض ذلك على إدارة وتسيير هذه سلسلة التي باتت تتوزع على عدد كبير من المؤسسات المستقلة، على النحو الموضح في الشكل رقم (07):

## الشكل رقم (07): الهيكل التعاقدى كانعكاس لإستراتيجية التخرّيج

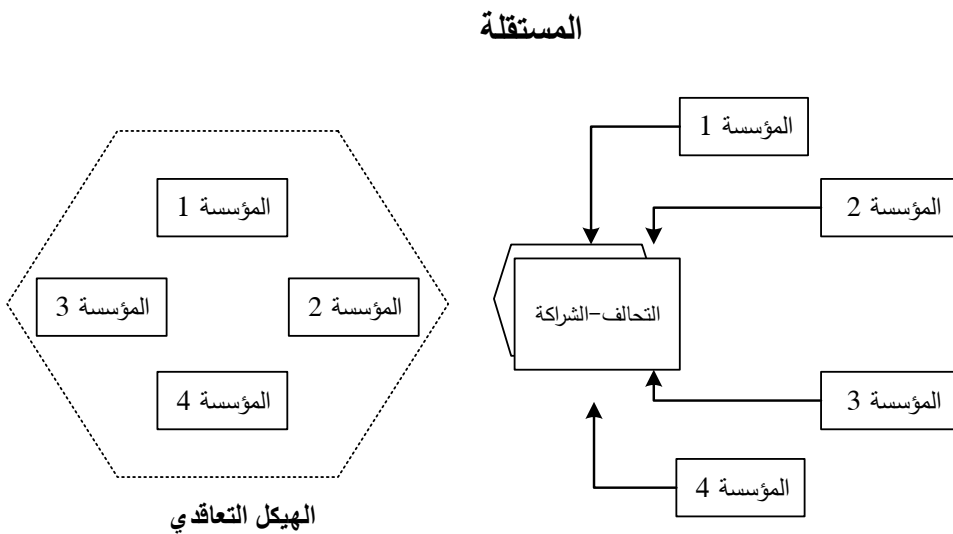


المصدر: من إعداد الباحثة بناء على (Fréry, 1998)

## ✓ ثانيا: الهيكل التعاقدى كنتيجة للتحالف-الشراكة بين مجموعة من المؤسسات المستقلة

أما السبيل الثاني لتشكيل الهيكل التعاقدى فيتمثل في دخول مجموعة من المؤسسات المستقلة في علاقة تحالف أو شراكة تكاملية فيما بينها تهدف من خلالها لتقاسم التكاليف الثابتة، الرفع من مردوديتها، والاستفادة أيضا من الخبرات المختلفة لمختلف أعضائها، وتعزيز قدراتها التفاوضية سواء مع الموردين أو الموزعين ومع المؤسسات المالية أيضا... إلخ، مثلما هو موضح في الشكل رقم (08):

## الشكل رقم (08): الهيكل التعاقدى كنتيجة للتحالف- الشراكة بين مجموعة من المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على (Fréry, 1998)

ويمكن للهياكل التعاقدية التي تظهر وفق هذا النهج أن تتكون بشكل عفوي ناتج عن التحالف بين مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغبة منها في استغلال التكامل الموجود بين أنشطتها المختلفة، وذلك بهدف تشكيل سلسلة قيمة متناسقة تغطي مختلف المراحل المتضمنة لعملية إنتاجية معينة، غير أنها يمكن أن تواجه العديد من المشاكل المتأتية من الاختلال في توزيع القوى بين أعضائها، وصعوبة ضبط المسؤوليات بينهم، بالإضافة إلى الضعف في التنسيق والصعوبة في الرقابة، ناهيك عن غياب تصور إجمالي لنشاط المؤسسة ككل. كما يمكنها أن تتشكل أيضا كنتيجة لمبادرة مؤسسة رائدة في مجالها، تقوم بتحفيز المؤسسات الأخرى على الشراكة معها من أجل تشكيل هيكل تعاقدي تسعى من خلاله لتثمين التكامل الموجود بينها، وتحظى فيه بنفوذ وقدرات تفاوضية أكبر من باقي الشركاء، ومكانة قيادية تخولها لإدارته بشكل ناجح.

## 2-3-2 الهيكل الافتراضي

كما أسأل الهيكل الافتراضي بدوره أيضا الكثير من الحبر باعتباره تصور ثوري للمؤسسة لم يسبق له مثيل، تصور يتماشى مع خصائص القرن الواحد والعشرين، عصر تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة، فالتكنولوجيا التي لطالما اعتبرت كوسيلة تحولت إلى عامل مسبب، ودعامة رئيسية لظهور هذا النوع من الهياكل، ولقد ورد الهيكل الافتراضي هو الآخر وفق تصورات عديدة ومتنوعة، مقارنة في بعض الأحيان، ومتضاربة في أحيان أخرى، حاول العديد من الباحثين تعريفه، كما حاول آخرون تصنيفه وفق مجموعات متجانسة. حيث يمكن النظر إلى المؤسسة الافتراضية حسب (Meissonier 2000) وفق منظورين:

- الأول كنتيجة لنهج إستراتيجي تسلكه المؤسسات الراغبة في ترشيد عملياتها الانتاجية؛
- الثاني كنتيجة لنهج التعاون الذي باتت تنتهجه العديد من المؤسسات الطامحة في الوصول إلى أسواق جديدة، وخلق التآزر فيما بينها، بغرض الابتكار والتطوير في منتجاتها.
- وتصنف المؤسسة الافتراضية حسب (Brunelle 2003) وفق ثلاث منظورات هي:
- المنظور التجاري: يعرّف المؤسسة بناء على علاقاتها مع الزبائن والموردين؛
- المنظور الداخلي: ويتعلق بطريقة تنظيم العمل؛
- المنظور الإستراتيجي: يركز على الأهداف المشتركة بين أعضاء المؤسسة.

كما قام أيضا (Becheikh et Su (2005 بتصنيف المؤسسة الافتراضية وفق خمس تصورات:

- المؤسسة الافتراضية كمؤسسة تقنية؛
- المؤسسة الافتراضية كمؤسسة قائمة على العمل عبر الهاتف؛
- المؤسسة الافتراضية كمؤسسة قامت بتخريج جل أنشطتها؛
- المؤسسة الافتراضية كمؤسسة سيبرانية؛
- المؤسسة الافتراضية كشبكة مؤقتة.

وكحوصلة لمختلف هذه الدراسات، سنقوم فيما يلي بتصنيف الهياكل الافتراضية وفق أربعة تصورات رئيسية تتمثل في الآتي:

## 2-3-2-1 الهيكل الافتراضي كشبكة مؤقتة من المؤسسات المستقلة

شهدت بداية التسعينات ميلاد الهيكل الافتراضي على يد الباحثين Davidow & Malone اللذان يعدان أول من استعمل مصطلح المؤسسة الافتراضية، والتي تعبر عن: "شبكة مؤقتة من المؤسسات المستقلة قانونيا والمنتشرة عبر العالم، ترتبط فيما بينها بشبكة كثيفة من علاقات التحالف أو الشراكة الممتدة على طول سلسلة القيمة، وتعتمد في نشاطها بشكل مكثف على أحدث تكنولوجيات الاعلام والاتصال" (Ravidat, 2009, p. 59).

فوفق هذا المنظور تنشأ المؤسسة الافتراضية نتيجة ظهور حاجات غير مشبعة في السوق والتي لا يمكن لمؤسسة واحدة تلبيتها بمفردها، وبمواردها الخاصة فقط، حيث تقرر مجموعة من المؤسسات المستقلة الدخول في علاقة شراكة، تقوم من خلالها بتجنيد مواردها بشكل مشترك ومتكامل من أجل الاستغلال السريع للفرص المستجدة في السوق، أو انجاز مشروع معين يتطلب البحث عن أفضل المهارات المتاحة في السوق، وتحقيق الهدف وانتهاء المشروع، تحل المؤسسة الافتراضية إما كليا أو جزئيا، مما يضيف عليها طابع شبكة غير مستقرة من المؤسسات.

## 2-3-2-2 الهيكل الافتراضي كإطار لترشيد أنشطة المؤسسة

تعود الافتراضية في هذه الحالة إلى اعتماد المؤسسة على خيار التخرج كنهج إستراتيجي تسلكه من أجل ترشيد نشاطها، وذلك بالإبقاء فقط على الأنشطة المحورية القادرة على تحقيق ميزة تنافسية، وتخرج الأنشطة الأخرى نحو مؤسسات متخصصة يمكنها إنجازها بكل أفضل من المؤسسة، وتعتمد

الإطار النظري إستراتيجية التخريج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

هذه الهياكل على شبكة كثيفة من تقنيات الإعلام والاتصال، كآلية رئيسية للتنسيق بين أعضائها (Meissonier, 2000)، والافتراضية وفق هذا الطرح تتعلق بكثافة الأنشطة التي قامت المؤسسة بتخريجها، حيث أن "المؤسسة الافتراضية هي الحالة القصوى لهذا النمط من التنظيم، أين يعهد بجميع الوظائف من تصميم المنتج، الإنتاج، والخدمات اللوجستية، التوزيع... إلخ إلى الشركاء، ويكون كل شريك عرضة للاستبدال في أي وقت إذا تم العثور على حل آخر أكثر إرضاءً" (Meissonier, 1998, p. 5)، فعند تطبيق هذه الإستراتيجية تتحول المؤسسة المتكاملة في البداية إلى مؤسسة شبكية، ومع تزايد وتيرة التخريج، تتحول المؤسسة ذاتها إلى مؤسسة افتراضية.

### 2-3-2-3 الهيكل الافتراضي كمؤسسة سيبرانية

وفق هذا التصور، تصنف مؤسسة ما بأنها مؤسسة افتراضية بناء على علاقاتها التجارية الإلكترونية مع الزبائن والموردين (Brunelle, 2003)، حيث أثر التطور التكنولوجي الكبير، وبالأخص الاستعمال الواسع لشبكة الانترنت بشكل أساسي في ظهور هذا النوع من الهياكل، وذلك من خلال خلق سوق افتراضي يخول لملايين رواده في العالم الاتصال ببعضهم البعض في نفس الوقت، ويمكنهم من إبرام علاقات تجارية فيما بينهم، حيث يستطيع المستهلك التواصل مع المؤسسة عبر موقعها الإلكتروني، أو موقع مخصص لإبرام الصفقات، أو حتى من خلال مراكز الاتصال، وخير مثال عن هذا النوع من المؤسسات نذكر: eBay, Amazon, Dell وغيرها من المؤسسات الرائدة في هذا المجال، والتي تقوم بإبرام جزء كبير من معاملاتها إن لم نقل جلها من خلال سوق الكتروني عوض السوق المادي الملموس.

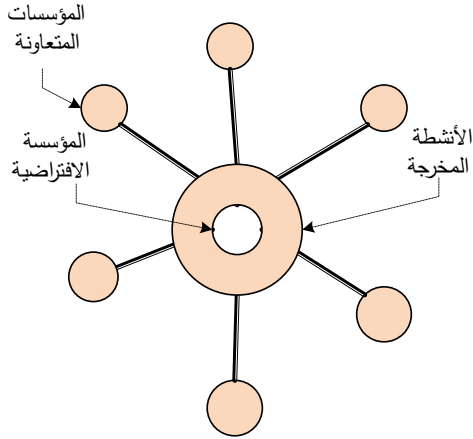
### 2-3-2-4 الهيكل الافتراضي كفريق عمل افتراضي

بالنسبة للبعض المؤسسة الافتراضية هي عبارة عن une télé-entreprise، بمعنى المؤسسة التي تعتمد بشدة على تقنيات العمل عن بعد أو ما يعرف بـ le télétravail (Becheikh et Su, 2005)، ومن هذا المنطلق، تتميز المؤسسة الافتراضية باستبدال المكاتب التقليدية بمكاتب افتراضية، أين يتواصل أعضائها باستخدام التقنيات الحديثة للاتصال التي تخفض من ضرورة الوجود المادي للموظفين، وتحقق اللامركزية في العمل من خلال توزيعه جغرافيا وزمنا (Brunelle, 2003)، فبسبب تطور تكنولوجيات المعلومات والاتصال بداية بشبكات الهاتف النقال، وسائل الاتصال التي تتيحها شبكة الأنترنت، البريد الإلكتروني، محاضرات الفيديو... إلخ، تحول مقر العمل هو الآخر إلى عالم افتراضي، وبالتالي لم يعد الموظفون مجبرون على العمل انطلاقا مقرات المؤسسة ومكاتبها، بل يستطيعون العمل من منازلهم، أو

من أي مكان آخر يمكنهم من خلاله الاتصال مع المؤسسة. ويلخص الشكل رقم (09) التصورات المختلفة للهياكل الافتراضية:

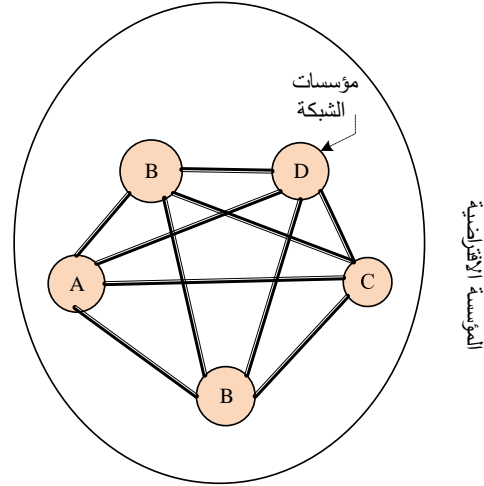
**الشكل رقم (09): الهيكل الافتراضي وفق التصورات المختلفة**

المؤسسة الافتراضية كإطار لترشيد أنشطة المؤسسة



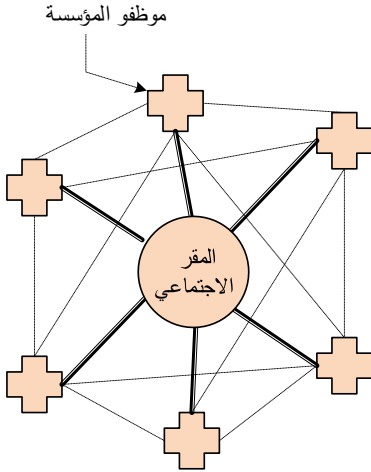
— اتصالات دائمة (تواصل مباشر وعبر NTIC)

المؤسسة الافتراضية كشبكة مؤقتة



— اتصالات متكررة عبر NTIC

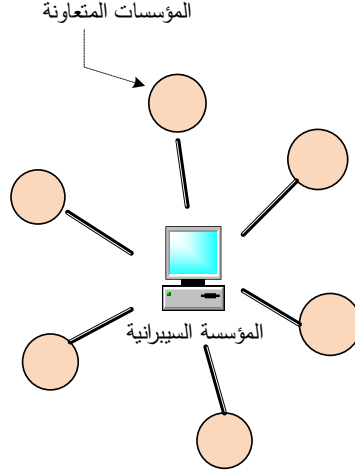
المؤسسة الافتراضية كفريق عمل افتراضي



— اتصالات دائمة (تواصل مباشر وعبر NTIC)

— اتصالات محتملة (تواصل مباشر وعبر NTI)

المؤسسة الافتراضية كمؤسسة سيبرانية



— اتصالات دائمة عبر NTIC

**المصدر:** (Becheikh et Su, 2005, pp. 97-101)

وكحوصلة لكل ما قيل، يتعين الإقرار بأن تهيكّل المؤسسة وفق شكل تنظيمي واحد وثابت بات لا يتمشى مع خصائص البيئة التي تزداد تعقيدا يوما بعد يوم، ومثلما أشار إليه (Louart 1996) لا يوجد خيار أمثل لهيكلّة المؤسسات، لكن بالمقابل توجد أشكال هجينة أو مركبة قادرة على العمل في بيئة معقدة، فحالة عدم الاستقرار البيئي والإستراتيجي تفرض على المؤسسات التهيكّل وفق هياكل تنظيمية تستدعي ارتباط أجزاء تنظيمية مستقرة أو ثابتة نسبيا تندرج ضمن الهياكل التقليدية، بأخرى متغيرة ذات حدود غير واضحة سواء بالنسبة للمكان أو الزمان.

### 3 الأبعاد التنظيمية للهيكّل الشبكي كانعكاس هيكلي مباشر لإستراتيجية التخرّيج

يعد الهيكّل الشبكي الانعكاس الهيكلي المباشر لإستراتيجية التخرّيج، والعلامة الفارقة في مسار تطور المؤسسات الحديثة، حيث يتميز بدرجة عالية من الخصوصية المتأتية من طبيعته التي تجمع العديد من المؤسسات المستقلة تحت لواء مؤسسة واحدة، مما يترتب عليه تضارب كبير في المصالح بين أطرافه، وتداخل في الصلاحيات بينها، وفي الحدود القانونية لكل منها. مما يستدعي التوقف مطولا عند الأبعاد التنظيمية التي تؤطر نشاط هذا النوع من الهياكل، كخطوة أساسية وضرورية لاستيعاب متطلباتها التنظيمية ومن ثم النجاح في تطبيقها، وذلك من خلال:

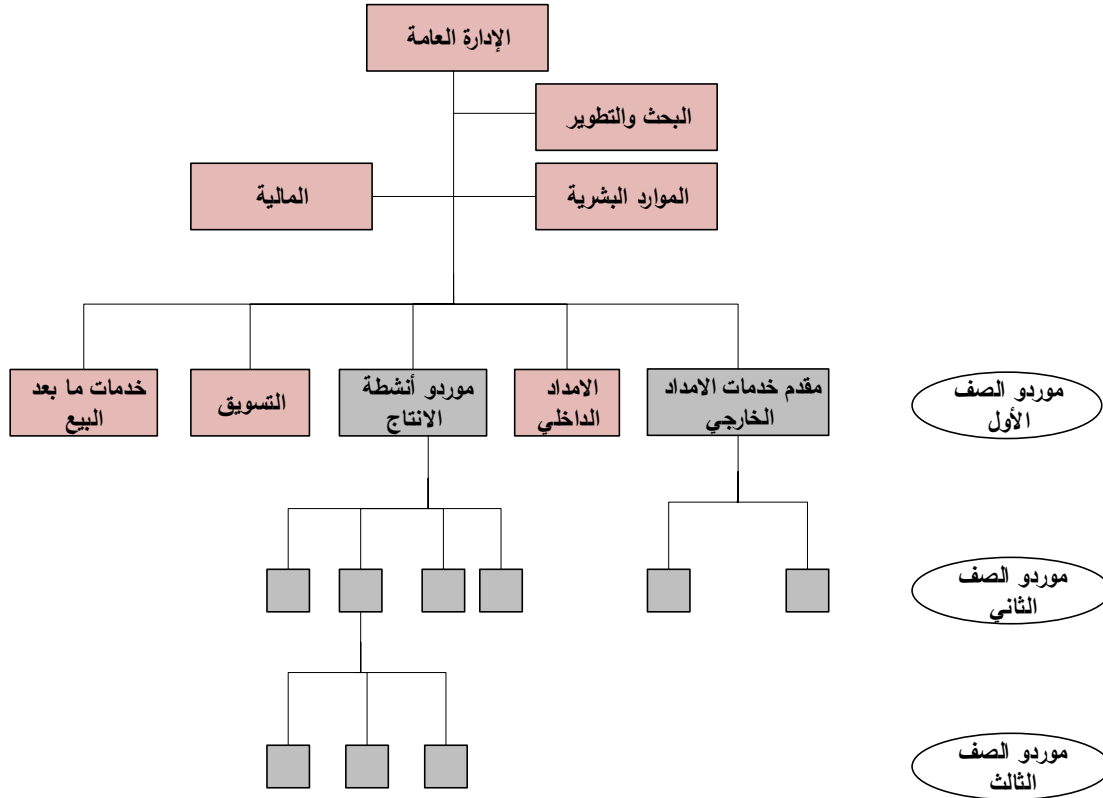
- دراسة درجة الرسمية في الهياكل الشبكية؛
- النظر في مركزية اتخاذ القرار في هذا النوع من الهياكل؛
- تسليط الضوء على أنظمة التدفقات المادية والمعلوماتية التي تنظم عمل هاته المؤسسات؛
- تحليل نظام الرقابة الرسمية في الهياكل الشبكية، ومختلف آلياته القبلية والبعديّة؛
- النظر في الطرح المؤيد للثقة كنظام غير رسمي للرقابة في الهياكل الشبكية.

### 3-1 نظام السلطة الرسمية في الهياكل الشبكية

مع نهاية الثمانينات، شرعت المؤسسات تدريجيا في تبني إستراتيجية التخرّيج بعد اقتناعها أخيرا بضرورة التخفيف من ثقل هياكلها التنظيمية التي باتت تحد من مرونتها، وتمنعها من التكيف السريع مع مستجدات البيئة التنافسية، الأمر الذي انعكس جليا على هياكلها التنظيمية، التي تحولت تدريجيا من هياكل تنظيمية حادة متعددة المستويات التنظيمية، محاطة بشبكة من الموردين ومقدمي الخدمات منظمين بشكل عشوائي، إلى هياكل أكثر تسطحا، وتتضمن مستويات تنظيمية أقل عددا، منظمة في شكل فرق

عمل، تربطها شبكة كثيفة من علاقات التخريج مع الموردين المتهيكلين بشكل هرمي يتضمن العديد من المستويات التنظيمية المشكلة من موردي الصف الأول، يليها موردو الصف الثاني وما إلى ذلك (Aoki, 1999; Fréry, 1986)، على النحو الموضح في الشكل رقم (10)

الشكل رقم (10): الخريطة التنظيمية للمؤسسة الشبكية



المصدر: من إعداد الباحثة

وتعود أسباب تهيكل المؤسسة الشبكية وفق هذا الشكل إلى عوامل عديدة، لعل أهمها يكمن في توجه المؤسسات نحو اعتماد آليات جديدة في تقسيم العمل وتجميعه، وهي آلية التصميم الوحدوي للمنتجات التي عرفت انتشارا كبيرا في مجالات متنوعة خاصة في مجال الصناعات الإلكترونية، وصناعة السيارات والطائرات. وتكمن خصوصية هذه الآلية في أنها تنص على تقسيم المنتج النهائي للمؤسسة إلى مجموعة من الوحدات أو المجموعات الفرعية من الأنشطة المستقلة وظيفيا، والمنفصلة عن بعضها البعض، حيث تتقابل كل وظيفة مع وحدة معينة (Ulrich, 1995).

وباعتبار أن هذه الآلية في التصميم تؤدي إلى تقسيم تسلسلي للأنشطة، ناتج عن تقسيم نشاط المؤسسة الإجمالي إلى مجموعة من الوحدات المنفصلة، التي من الممكن إعادة تجميعها فيما بعد، فقد

ساهم انتشارها في التوجه أكثر نحو إستراتيجية التخرّيج، وفي تعزيز قدرة المؤسسات على الربط السريع بين العديد من المؤسسات الأخرى، وعلى تنظيم عملية التخرّيج بشكل أفضل.

ولكن، وحتى تتجح المؤسسة في تطبيق هذه الآلية، يتعين عليها الاعتماد على مبادئ التنظيم الوحدوي التي تتماشى معها (Sanchez & Mahoney, 1996 ; Frigant et Talbot, 2004). فوفق هذا التنظيم تكفي المؤسسة بالتصميم العام للمنتج، الذي تقوم بتحديد خصائصه العامة، وخصائص الوحدات المكونة له كالجم، الوزن، وغيرها من المميزات الخارجية دون الدخول في تفاصيلها الدقيقة الداخلية، والتي تسند إلى الموردين المكلفين بتصنيعها، في حين ينصب جل تركيزها في المقابل على دمج وربط مختلف الوحدات مع بعضها البعض، والسهر على تنسيق العمل مع الموردين، من خلال إرساء مجموعة من الروابط التنظيمية الموجهة لهذا الغرض.

وكان لهذه التحولات في آليات تنظيم العمل انعكاسات كبيرة على التسلسل الهرمي في المؤسسات الشبكية، فالتنظيم الوحدوي الذي اعتمده هاته المؤسسات مكنها من إعادة ترتيب أوراقها من خلال تنظيم شبكة مورديها ضمن مستويات تنظيمية واضحة ومتسلسلة، بعدما كانوا موزعين حولها بشكل عشوائي. فمثلاً وضّحه Mazaud (2006) من خلال الدراسة التي أجراها على قطاع الطيران الأوروبي، تمكنت مؤسسة Airbus بعد تطبيقها لمبادئ التنظيم الوحدوي من تنظيم شبكتها الكثيفة من الموردين المكلفين بأنشطة متفرقة، ومتفاوتة الحجم، والأهمية، ونجحت في تقليص حجم هذه الشبكة التي كانت تضم حوالي 690 مؤسسة منتشرة حولها بشكل عشوائي، إلى شبكة تضم 100 مؤسسة من الموردين الرئيسيين أو ما يعرف بموردي الصف الأول، مكلفين بتمويل، تطوير، وإنجاز أجزاء رئيسية كاملة من المنتج النهائي، ويتمتعون بالحرية الكاملة في تنظيم شبكة مورديهم الخاصة الذين اعتمدوا عليها بدورهم في تصنيع الوحدات وتقديم الخدمات المكلفين بها.

كما يمكن أن يمتد التسلسل الهرمي للتنظيم الشبكي إلى مستوى ثاني من الموردين الثانويين أو موردي الصف الثاني، يضم بدوره مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، والذين تربطهم علاقة مباشرة مع الموردين الرئيسيين، وعلاقة غير مباشرة مع المؤسسة، وما إلى ذلك من المستويات التنظيمية الأخرى (Lecler, 1991).

أما فيما يتعلق برأس هذا التنظيم فنترجع عليه المؤسسة الأصلية التي قامت بتشكيل الشبكة، والتي باتت تلقب بالمؤسسة المحورية أو Le noyau، وأصبحت تعنى بثلاث مهام رئيسية هي (Fréry, 1998):

الإطار النظري إستراتيجية التخرّيج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

- التركيز بالدرجة الأولى على الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ككل بالبحث عن الفرص المناسبة لتطوير نشاطها الإجمالي، وعلى تصميم هيكل المؤسسة الشبكية من خلال اختيار الموردين ومقدمي الخدمات الخارجيين الذين سيتم التعاقد معهم؛
- تنسيق العمل على مستوى الشبكة، وذلك من خلال تسيير التدفقات المادية والمعلوماتية بينها وبين مختلف المؤسسات الناشطة معها؛
- مراقبة الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة، والتدقيق المنتظم على نشاطهم، وذلك بغرض ضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوب، وحماية الموارد الإستراتيجية الضرورية لحياة المؤسسة والتي تتضمن: العلامة التجارية، شبكة التوريد، التكنولوجيا...إلخ.

وعلى الرغم من تقلص دورها ومهامها، إلا أنها تعد أهم عنصر في هذه التنظيمات، والمحرك الرئيسي له، حيث يؤكد Fréry (1998) على ضرورة وجود مؤسسة رئيسية أو محورية تلعب دور هيئة رسمية مسؤولة عن تنظيم المعاملات داخل المؤسسة الشبكية، وهي النقطة التي اختلف فيها مع Miles & al (1992) الذين قاموا بحصر مهام المؤسسة المحورية في هندسة سلسلة قيمة المؤسسة الشبكية وتشغيلها، والسهر أيضا على تسييرها ومراقبة الانحرافات المسجلة من طرف الموردين، والتي من أجل تصحيحها، تقوم بتسليط الضوء على المشكلة ومناقشتها مع المؤسسة المعنية فقط بدون امتلاك أي سلطة رسمية عليها، وعلى باقي أعضاء الشبكة، تسمح لها بتسليط العقوبات الضرورية لتصحيحها، مما يطرح إشكالا كبيرا يتمثل في أن غياب جهاز رسمي لإدارة المؤسسة له السلطة الرسمية لاتخاذ القرار، وأيضا للرقابة بشقها العقابي، قد يعرض استقرار المؤسسة الشبكية ككل للخطر (Lecocq, 2003).

وبعيدا عن أسطورة ما بعد البيروقراطية، يؤكد العديد من الباحثين أن التسلسل الهرمي لم يتلاشى كليا في هذا الشكل من الهياكل، إنما انتقل فقط من الداخل إلى الخارج، "فعلى الرغم من أن هذه المؤسسات تنشط وفق تنظيم وآليات مختلفة عن تلك المستعملة في المؤسسات الكبيرة المتكاملة ماليا، إلا أنه لم يتم التخلي عن مبدأ التسلسل الهرمي، ونحن بعيدون كل البعد عن أساطير ما بعد البيروقراطية للثمانينيات أو ما يسمى باختفاء المخططات والإجراءات التنظيمية، وبدلا من تطبيقه ضمن نفس الهيكل التنظيمي، بات التسلسل الهرمي يطبق بين الشركاء المختلفين" (Fréry, 1999, p.53). ولذلك تعتبر المؤسسة الشبكية كمنظمة متكاملة تتسم بالتسلسل الهرمي الواضح وكل ما يعنيه ذلك من الإشراف المباشر، التبعية، ومركزية القرارات الإستراتيجية (Baudry, 2004). حيث تقوم بإبرام علاقات رسمية

ومباشرة مع موردي الصف الأول، لتلعب بذلك نفس الدور الرقابي للإدارة العامة في المؤسسة المتكاملة بالنسبة لمختلف الأنشطة، غير أن الاختلاف يكمن فقط في تحويل هذه الأنشطة، أو عدد منها، من داخل المؤسسة، إلى مؤسسات مستقلة أخرى خارجية مكلفة بأدائها.

وهو نفس الرأي الذي خلص إليه (Manju & Kathleen (1999) حول الهياكل الافتراضية، والتي يمكن أن تظهر اتجاهات هرمية كبيرة، وهذا ما يتناقض مع تنبؤات البنية غير الهرمية في المنظمات الافتراضية، فالتسلسل الهرمي موجود في الهياكل الحديثة، والادعاءات المتعلقة بعدم وجوده في المنظمات الافتراضية قد تحتاج إلى إعادة النظر. كما انتقد الباحثان أيضا فكرة أن المؤسسة الافتراضية تعتمد بالدرجة الأولى على الاتصال غير الرسمي، والاتصالات الجانبية ذات الطابع الشخصي، ولا تولي اهتماما كبيرا للاتصال الرسمي المناسب عبر قنوات التسلسل الهرمي، وذلك بسبب الاستقلالية القانونية للموردين، وعدم وضوح القواعد الرسمية والإجراءات المعتمدة في تقديم التقارير، بل على العكس، يعتمد هذا الشكل من الهياكل التنظيمية بالدرجة الأولى على الاتصالات الرسمية، فالتسلسلات الهرمية التي لا تتميز بالطابع الشخصي، تكون أكثر كفاءة في مواجهة أخطاء الاتصال الممكنة في المنظمات التي تتميز بعدم الاستقرار المترتب عن تغير عضويتها باستمرار، كما قد تعتمد المجموعات المشتتة على قنوات الاتصال الرسمية لتحقيق الكفاءة في الاتصال والتنسيق، وعليه هناك حاجة إلى ضوابط أكثر صرامة للتنسيق بين الأعضاء الموزعين بين عدد كبير من المواقع الجغرافية، والتي لا يمكن للاتصالات الجانبية توفيرها.

أما عن مصدر إنفاذ التنظيم الرسمي بين الأطراف المتعاقدة في المؤسسة الشبكية فيتمثل في النظام القانوني المتجسد في الاتفاقيات الرسمية والعقود المبرمة بينها، والتي تحل محل الإجراءات والقوانين الداخلية للمؤسسة (Grandori et Soda, 1995)، حيث يلعب العقد دورا محوريا في تأطير علاقات التخرّيج باعتباره حجر الأساس في المؤسسة الشبكية، وحلقة الوصل الرئيسية بين المؤسسة ومورديها، وخاصة في ظل عدم وجود سلطة هرمية رسمية تضبط العلاقة بين الطرفين، لذلك كان من الضروري استحداث إجراء رسمي مكتوب يقدم تفصيلا دقيقا للمهام الموكلة إلى المورد، ويضم المتطلبات التقنية لإنجاز النشاط محل التخرّيج، ومؤهلاته البشرية، الآليات التنظيمية الضرورية لتنسيق العمل، بالإضافة إلى المقابل الذي سيحصل عليه المورد من الخدمة المقدمة، وغيرها من التفاصيل الأخرى لعملية التخرّيج.

وعليه، يتضح من كل ما سبق، أن وجود الرسمية في علاقة المؤسسة المحورية مع مورديها أمر مفروغ منه، ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أنها لا تطبق بنفس الحدة مع جميع الموردين، حيث تتفاوت درجة الرسمية وفق أنواع التنظيمات المختلفة في الهياكل الشبكية، ولكنها لا تكتمل أبداً (Grandori et Soda, 1995). فدرجة الرسمية تختلف باختلاف الأهمية الإستراتيجية للنشاط موضوع الترخيص، وكفاءة ووزن المورد المكلف به، وبالنسبة للمهام الروتينية قد يكون الهيكل الهرمي مفضلاً بالفعل، لكن بالنسبة للمهام غير الروتينية، المعقدة، والإستراتيجية تنخفض درجة الرسمية وتفصيل العقود التي لا يمكنها الإلمام بالتفاصيل الدقيقة للنشاط الذي تتحكم في خباياه المؤسسات الموردة، والتي تتمتع بدرجة من الحرية في تفصيلها بعيداً عن القواعد والإجراءات المسطرة من المؤسسة المحورية خاصة في ظل تبنيها لمبادئ التنظيم الوحدوي.

### 3-2 المركزية وسلطة اتخاذ القرار في الهياكل الشبكية

تقودنا التغييرات الكبيرة التي طرأت على هيكل المؤسسات الحديثة إلى التساؤل أيضاً عن مدى مركزية الهياكل الشبكية، وعن كيفية توزيع سلطة اتخاذ القرار بين المؤسسة المحورية والمؤسسات الموردة. فبالعودة إلى سلطة اتخاذ القرار في الهياكل التنظيمية التقليدية نجد أنها ترتبط بالدرجة الأولى بامتلاك المعلومة، إذ "يتم وضع سلطات اتخاذ القرار حيث يمكن للأفراد فهم الموقف، والاستجابة له بذكاء، وأين توجد المعرفة" (Mintzberg, 1982, p.175)، فوفق هذا المنطق، ونظراً لتركز المعلومة والمعرفة في المؤسسة الشبكية على مستوى المؤسسات الموردة باعتبارها أكثر تخصصاً من المؤسسة المحورية في الأنشطة المكلفة بها، يتم تفويض مهمة انجاز النشاط الذي قامت المؤسسة بتخريجه، وسلطة اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة به إلى المؤسسة الموردة، مما يعني تمتع الموردين بالسلطة الكاملة في إدارة أمورهم الخاصة بدون تدخل من المؤسسة المحورية، ووفق هذا الأساس ستنتمتع المؤسسات الموردة بالحرية المطلقة في اتخاذ القرارات التالية:

- تحديد إستراتيجيتها التنافسية الخاصة، والسهر على تلبية تطلعات المؤسسات الزبونة لديها من أجل المحافظة على الاتفاقيات المبرمة معها، والبحث أيضاً عن زبائن جدد.
- حرية اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بها، وأيضاً الاستثمارات في مجال البحث والتطوير الخاصة بمجال نشاطها.

- الحرية الكاملة في تحديد إستراتيجيتها التسويقية التي تمكنها من مواجهة المنافسة والحصول على أسواق وزيائن جدد، والدخول ضمن قوائم الإختيار الخاصة بالمؤسسات المستهدفة.

- مراقبة العمليات الإنتاجية وحل مشاكلها التنظيمية الداخلية، وأيضا المشاكل التقنية المرتبطة بها، ما إن لم يتطلب الأمر إحداث تعديل في تصميم القطعة أو في بعض خصائصها التقنية، أو متطلبات الخدمة المقدمة، أين يجب العودة إلى المؤسسة المحورية والعقد المبرم معها، والذي يحتوي على الخصائص التقنية للنشاط محل الترخيص، وفيما لو اضطرت إلى ذلك يمكن للمؤسسة المحورية التدخل وتقديم الدعم الفني الضروري لضمان عدم حدوث خلل بينهما، وحل المشاكل المستجدة عند المورد بعد التعاقد معه.

- كما يتمتع المورد أيضا بكامل الحرية في تحديد مصادر التموين والتعاقد مع موردي المواد الأولية والقطع نصف المصنعة ومختلف مستلزمات الإنتاج التي يحتاجها، طبعاً مع احترام معايير الجودة المتفق عليها مع المؤسسة الزبونة.

- حرية تحديد السعر، والذي سنتفاوض عليه فيما بعد مع المؤسسة المحورية عند إبرام الاتفاق، ولكن بمجرد بداية سريان الاتفاق بينهما لا يعود لها الحق في تغيير السعر إلا بإعادة التفاوض من جديد مع المؤسسة الزبونة على ذلك، وذلك لو تضمنت شروط العقد بنوداً تسمح بذلك.

غير أن هذه القاعدة ليست مطلقة، حيث تفرض طبيعة العلاقة بين الطرفين في بعض الأحيان تدخل المؤسسة المحورية في شؤون الموردين، مما يؤدي إلى فقدانهم لسلطتهم الأحادية في اتخاذ القرار، وهذا ما يقودنا للحديث عن كيفية توزيع القوى بين المؤسسة المحورية والموردين، فالموضوع مثلما أشار إليه (Baudry 2004) يتميز بالتعقيد نظراً لارتباطه بالعديد من العوامل: كتركيز ووتيرة المبادلات بين المؤسسة المحورية والموردين، طبيعة النشاط وأهمية الأصول المعنية بالتخريج، وحجم المؤسسات المتعاقدة، وبالرغم من أن الباحث لا ينكر امتلاك المؤسسة المحورية لسلطة قوية على باقي مؤسسات الشبكة، إلا أنه بالمقابل يؤكد فكرة تباين توزيع القوى داخل المؤسسة الشبكية من سلطة قوية للمؤسسة المحورية، إلى توازن في القوى بين الطرفين مع تزايد قوة الموردين وحجمهم والذين تمكنوا في بعض الأحيان من قلب الموازين لصالحهم، وتحولوا إلى شركاء حقيقيين للمؤسسة المحورية.

ومن هذا المنطلق يمكن تمييز حالتين لتوزيع القوى بين المؤسسة المحورية ومورديها: الأولى تتمتع فيها المؤسسة المحورية بسلطة قوية على باقي مؤسسات الشبكة، مما يجعلها قادرة على التدخل في

أغلب القرارات التي يتخذونها، والتي نلمسها في حالة تمحور عملية التخرج حول أنشطة روتينية وغير إستراتيجية للمؤسسة المحورية. أما الحالة الثانية فيميل فيها توزيع القوى إلى التوازن بين الطرفين، وينتقل مجال تدخل المؤسسة نتيجة القوة التي اكتسبتها المؤسسات الموردة التي تخصصت وتفوقت بشكل كبير في مجالات نشاطها، وبالأخص إذا تعلق الأمر بأنشطة حساسة بالنسبة للمؤسسة المحورية.

### 3-2-1 سلطة أحادية الجانب لصالح المؤسسة المحورية

تستمد المؤسسة المحورية سلطتها القوية التي تسمح لها بالتدخل في قرارات المؤسسات الموردة انطلاقاً من عدة عوامل من أهمها: امتلاك موارد إستراتيجية، وطبيعة العلاقات التي تجمعها بمورديها.

#### أولاً- تفوق المؤسسة المحورية من خلال امتلاك موارد إستراتيجية خاصة بها

وفق منظور (Barney 1995) للموارد، يمكن للمؤسسة المحورية أن تتفوق على مورديها من خلال امتلاكها لموارد أو كفاءات ذات قيمة ونادرة، صعبة التقليد، ومضمنة في روتين تنظيمي خاص بها، مما يخلق بين مورديها حالة من التبعية لها، ويعزز من سلطتها عليهم، ومن أمثلة ذلك نجد مؤسستي Benetton و Nike اللتان تمكنتا من فرض سيطرتهم على شبكة كبيرة من الموردين، وتفوقتا بشكل لافت على منافسيها للأسباب التالية (Fréry, 1999):

- امتلاك علامة تجارية ذات قيمة ومصحوبة بحملات دعائية ضخمة، وهذا ما نلمسه في العلامات الفاخرة التي استغلت شهرتها وسمعتها الكبيرة للضغط على الموردين. حيث تركز هاته المؤسسات على الترويج لعلامتها التجارية بدل الترويج لمنتجاتها، مما يشجع الموردين على البقاء داخل الشبكة والاستفادة من صورة المؤسسة الشبكية، خاصة في ظل محدودية الفرص المتاحة أمامهم للنجاح في تسويق منتجاتهم خارج نطاق المؤسسة، وضمن علامات تجارية أخرى، حتى ولو كان المنتج محل التبادل مماثل لمنتج المؤسسة الشبكية في الجودة والخصائص وبيع بنفس السعر أو حتى بسعر أقل.

- امتلاك المؤسسة المحورية لمعرفة فنية متميزة، أو سر صناعي خاص بها، مثل تقنية الصباغة بالانغماس التي أسست تاريخياً لنجاح Benetton، لدرجة أن المؤسسة لم تقم أبداً بتخريج النشاط مفضلة الاحتفاظ بحصرية إنجازها في الداخل. وبالمثل، أصرت شركة Nike على الاحتفاظ بنشاط تصنيع الفقاعة الشهيرة في نظام Air الخاص بها، والذي يعد الجزء الوحيد من أحذيتها الذي لم تقم بتخريجه.

وبالتالي يمكن للمؤسسة المحورية أن تفرض تقنياتها أو نموذجها الاقتصادي على السوق ككل بما في ذلك الموردين، والذين سيقومون بتقديم العديد من التنازلات من أجل تفادي خطر التهميش الذي يمكن أن يتعرضوا له نتيجة تجاهله، وطمعا في المزايا التي سيتمتعون بها في حالة قبولهم بالقيود المفروضة عليهم من المؤسسة المحورية، والسماح لها بالتدخل في سلطتهم الخاصة، وكل ذلك مقابل البقاء ضمن المؤسسة الشبكية.

### ثانيا- تفوق المؤسسة المحورية من منطلق العلاقات غير السوقية التي تجمعها بمورديها

كما يمكن إرجاع أسباب تفوق المؤسسة المحورية على مورديها إلى عامل آخر يتمثل في ميزة التبادلات التي تتم داخل المؤسسة الشبكية، وبالضبط بين المؤسسة المحورية ومورديها، والتي تتم خارج نطاق السوق (Baudry, 2004)، وذلك في ظل عدم وجود مواجهة مباشرة بين العرض والطلب فيما يتعلق بالأنشطة محل التخريج، والتي تتميز بكونها غير نمطية وبعيدة كل البعد على أن تكون متجانسة تماما مقارنة ببعضها البعض، فالقطع أو الخدمات محل التخريج لم تكن موجودة قبل التبادل، فحتى لو كانت تندرج ضمن نطاق تخصص المورد، إلا أنه سيقوم بتعديلها وفق حاجة المؤسسة المحورية، وسيقوم بتنفيذ التصميم الجديد ومن ثم التصنيع وكل ذلك حسب المتطلبات والتفاصيل التي تبحث عنها هاته الأخيرة، مما يفرض عليه قبول العديد من القيود والتوجيهات الفنية المفروضة عليه من المؤسسة المحورية.

فموردو المؤسسة الشبكية هم في الواقع مجرد مفصل في كيان اقتصادي أكبر، أو بعبارة أخرى، فإن هذه المؤسسات رغم كونها مستقلة قانونيا، فهي تساهم في نفس عملية التصنيع أو التوزيع مع المؤسسة المحورية، لكن نشاطها يقع ضمن نطاق الإنتاج وخارج مجال التبادل التجاري. ففي هذا النوع من العلاقات، المنتج الذي يتم تسليمه إلى الزبائن النهائيين من قبل المؤسسة الشبكية هو منتج جماعي ناتج عن مزيج العديد من القطع والخدمات، أما الأجزاء والوظائف التي يتم تسليمها إلى المؤسسة المحورية فذات مساحة محدودة للغاية من الصلاحية التجارية لأنها مخصصة للمنتج الأخير، وإذا رفضت المؤسسة المحورية القطعة لأي سبب من الأسباب، فلن يتمكن المورد من تسويقها بسهولة في السوق.

### 3-2-2 سلطة ثنائية، واتجاه العلاقة إلى التوازن بين المؤسسة المحورية ومورديها

بالرغم من ميول كفة ميزان القوى في المؤسسة الشبكية لصالح المؤسسة المحورية، إلا أنه لا توجد قاعدة ثابتة في ذلك، حيث نلمس اتجاه العلاقة إلى التوازن بين سلطة المؤسسة المحورية وسلطة مورديها

الإطار النظري إستراتيجية التخرّيج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

في العديد من القطاعات، وذلك بسبب الطبيعة الديناميكية للشبكة (Baudry, 2004)، فكلما ارتفع عدد الأنشطة محل التخرّيج، كلما تحولت المسؤوليات إلى المؤسسات الموردة، وتخصصت هذه الأخيرة أكثر فأكثر في الأنشطة المكلفة بها، وعلى عكس ما كانت تتصف به عمليات التخرّيج في بداياتها، أين كانت مجمل هاته العمليات عبارة عن علاقة تعاقد من الباطن لزيادة القدرات الإنتاجية، والمؤسسات المحورية هي التي تتحكم في التقنيات التكنولوجية التي تتمحور حولها أنشطة التخرّيج، والتي كانت تتميز بالبساطة مقارنة بما هي عليه الآن، حيث تواجه المؤسسات المحورية اليوم تحدي فقدان السيطرة على التقنيات والتكنولوجيا التي تتمحور حولها عمليات التخرّيج لصالح المؤسسات الموردة، مما يساهم في تعديل ميزان القوى لصالحها.

ويمكن الاستعانة بمثال مؤسسة Airbus المقدم من طرف (Mazaud 2006) لتوضيح هذه النقطة، حيث يصنف الباحث موردي المؤسسة وفق مجموعتين:

- المجموعة الأولى تضم الموردين المكلفين بأنشطة غير إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، تربطهم علاقة تبعية شديدة للمؤسسة المحورية التي تقوم بفرض دفتر شروطها عليهم، ولا تترك لهم أي مساحة حرية خاصة بهم.

- أما المجموعة الثانية فتضم الموردين الرئيسيين الذين نجحوا تدريجياً في موازنة قوة المؤسسات المحورية لصالحهم، وذلك من خلال تطويرهم لمهارات إستراتيجية في مجالات محددة وحساسة في سلسلة قيمة المؤسسة الشبكية، ليتحولوا إلى شركاء حقيقيين في الشبكة، مسؤولين عن تصنيع وحدات أو مجموعات فرعية كاملة من المنتج النهائي، مستغلين بدورهم إستراتيجية التخرّيج نحو شبكة من موردي الصف الثاني، في تعزيز قدرتهم على تعبئة الموارد اللازمة لإنجاز أنظمة فرعية كاملة. وبالتالي تمكنت هذه المؤسسات من جعل مهاراتها أساسية لدى مؤسسة Airbus، ورفعت من درجة الارتباط بينهما ومن تبعية المؤسسة المحورية لها، وتمكنت بذلك من موازنة ميزان القوى بين الطرفين ليصبح لديها الحق والقوة في التفاوض مع المؤسسة المحورية حول بنود دفتر الشروط، وتحديد آليات الربط والتنسيق بشكل مشترك بينهما.

وبالتالي، ومثلما أشار إليه (Manju & Kathleen 1999) لا تتلخص المسألة هنا فيما إذا كان ينبغي أن تكون المؤسسة الشبكية مركزية وهرمية، بل في أنواع المهام التي تكون المركزية والتسلسل الهرمي مفيدة فيها.

### 3-3 أنظمة التدفقات المادية والمعلوماتية في الهياكل الشبكية

تعد عملية تنسيق التدفقات المادية والمعلوماتية على مستوى الهياكل الشبكية من أكبر التحديات التي تواجه هذا الشكل من التنظيمات، والتي يرتبط نجاحها بشكل كبير بقدرة المؤسسة المحورية على إنشاء آليات تنسيق فعّالة، كفيلة بضمان استمرارية سيرورة العملية الإنتاجية، وعدم تذبذبها أو توقفها.

#### 3-3-1 نظام التدفقات المادية في الهياكل الشبكية

يعد التحدي اللوجستي من بين أهم التحديات التي تواجه المؤسسة الشبكية، والتي تتميز بتدفقاتها المادية التي تتجاوز حدود المؤسسة الواحدة، لتتوزع بين العديد من المؤسسات المنفصلة والمتباعدة جغرافيا في الوقت ذاته، عوامل تفسر تنامي حاجة المؤسسة إلى "وساطة لوجستية" (Fulconis et Roveillo, 2017, p. 166)، تمكنها من التسيير الجيد لتدفقاتها المادية، وتحقيق التنسيق اللوجستي الفعال بين المؤسسة المحورية ومورديها.

#### 3-3-1-1 مزودو الخدمات اللوجستية: عصب سلسلة توريد المؤسسة الشبكية

تعرف الوظيفة اللوجستية بأنها: "تكنولوجيا التحكم في تدفقات المواد التي تتلقاها المؤسسة من الموردين على شكل مواد أولية أو مواد أخرى، والتي تنساب بعدها عبر مختلف وحداتها الإنتاجية، إلى غاية تسليمها إلى الزبون النهائي في شكل منتجات نهائية وقطع غيار" (Reix et al, 2011, p. 102).

فتزامنا مع تسارع وتيرة الترخيص في المؤسسة، سواء فيما يتعلق بالوظيفة اللوجستية (والتي تعد من بين أقدم الوظائف التي قامت المؤسسة بتخريجها)، أو بوظائف المؤسسة الأخرى، حرص مزودو الخدمات اللوجستية (PSL) Les Prestataires des Services Logistiques بدورهم أيضا على تطوير خدماتهم المقدمة للمؤسسات الزبونة لديهم، لتتعدى أنشطة الإمداد الكلاسيكية من نقل وتخزين، وتتوسع تدريجيا إلى الأمام والخلف من أنشطة سلسلة القيمة، محققين بذلك طفرات كبيرة في السنوات الأخيرة، وذلك ما سنلمسه من خلال استعراض أهم الخدمات المقدمة من طرف مزودي الخدمات اللوجستية الذين يمكن تقسيمهم إلى ثلاثة أصناف رئيسية كالاتي (Fulconis et Paché, 2005):

- مزودو الخدمات الكلاسيكيون (les PSL classiques): تنحصر مهمتهم في نقل وتخزين

المنتجات الوسيطة أو التامة لحساب المؤسسة الزبونة.

- مزودو الخدمات ذوو القيمة المضافة (les PSL à valeur ajoutée): تشمل خدماتهم أنشطة متنوعة كتنسيق العمليات ذات الطابع الصناعي (كالتصليح، التجميع، الإتمام...إلخ)، العمليات ذات الطابع التجاري (تشكيل العروض الترويجية، توقعات المبيعات...إلخ)، العمليات ذات الطابع الإداري (كالقوترة، رصد تواريخ انتهاء الصلاحية، إدارة المخزون...إلخ)، وأخرى ذات طابع إعلامي (تتبع المعلومات)، إضافة إلى استقبال ومراقبة المواد والبضائع، التخزين، أنشطة النقل، الشراء، مفاوضات الشحن وغيرها.

- مزودو الخدمات المتجردين (les PSL dématérialisés): بالكاد يملكون وسائل مادية ملموسة خاصة بهم، يعملون على تقديم خدماتهم لزبائنهم من خلال توظيفهم لموارد مؤسسات أخرى متخصصة في الخدمات اللوجستية، وتنحصر مهمتهم في تنسيق نشاط سلسلة التوريد بواسطة أنظمة معلومات رائدة. حيث تجدر الإشارة إلى أن مسار مزودي الخدمات اللوجستية قد عرف تحولات هامة (Fulconis et Paché, 2005 ; Fattam et Paché, 2018)؛ فأول موجة من مزودي الخدمات اللوجستية والملقبة بلوجستيات الطرف الثالث (3PL) والتي تشمل مزودي الخدمات الكلاسيكيين، ومزودي الخدمات ذوي القيمة المضافة، اقتصر مهامها في البداية فقط على أنشطة التوريد الكلاسيكية من نقل البضائع وتخزينها، ولكن مع ارتفاع وتيرة التخريج بصفة عامة، وتخريج أنشطة التموين بصفة خاصة، رافق مزودو الخدمات اللوجستية المؤسسات الراغبة في التركيز على تطوير مهاراتها الأساسية، وعملوا بدورهم على تطوير خبراتهم المتعلقة بتسيير التدفقات المادية والمعلوماتية المرتبطة بها، مما مكنهم من توسيع خدماتهم المقدمة إلى المؤسسات الزبونة، لتشمل أنشطة جديدة تمتد على طول سلسلة قيمة هذه الأخيرة.

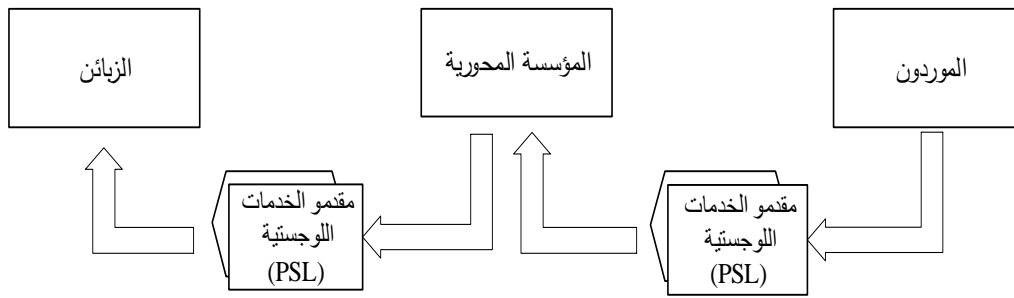
وانطلاقاً من نهاية الثمانينيات، شهد مسار مزودي الخدمات اللوجستية طفرة كبيرة، أين أصبحت أنشطة النقل والتخزين أنشطة ثانوية بالنسبة إليهم، يقومون هم بدورهم بتخريجها إلى مزودي خدمات كلاسيكيين، وأصبح التركيز على تقديم القيمة المضافة للزبائن الهاجس الوحيد الذي يحركهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية تسمح لهم بتوسيع حصصهم السوقية، لتظهر بذلك موجه جديدة من مقدمي الخدمات اللوجستية تحت تسمية مزودي الخدمات المتجردين المعروفة بلوجستيات الطرف الرابع (Fourth party logistics (4PL)، وظيفتهم الأساسية هي التركيز على تصميم وبيع الحلول اللوجستية لزبائنهم من أنظمة

الإطار النظري إستراتيجية التخرّيج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

معلومات وبرمجيات لوجستية متطورة كل وفق ما يناسبه، ليتحولوا بذلك إلى الجهة المسؤولة عن تصميم وإدارة سلاسل التوريد بالأكمل<sup>1</sup>.

ويمكن الاستعانة بالشكل رقم (11) لتوضيح كيفية انسياب التدفقات المادية عبر الهياكل الشبكية، ودور مزودي الخدمات اللوجستية (PSL):

### الشكل رقم (11): التدفقات المادية في الهياكل الشبكية



المصدر: من إعداد الباحثة

### 3-3-1-2 نحو مقارنة متكاملة لإدارة سلاسل التوريد

لطالما سعت المؤسسات إلى إيجاد حلول لمشاكل عدم التوافق بين تقديرات المبيعات والطلب الفعلي، وما يترتب على ذلك من ارتفاع مستويات المخزون وتكاليفه، حيث اعتمدت في البداية على تقنية JAT (Giard et Mendy, 2007)، التي تسمح للمؤسسة بالتوزيع بالتزامن مع الإنتاج الذي يتم وفق تقديرات المبيعات، لتتطور بعدها إلى تقنية للإنتاج المتزامن، تتضمن الانتقال من الإنتاج وفق التقديرات، إلى الإنتاج وفق الطلب الفعلي، وذلك بتحقيق التوافق الزمني لأوامر الإنتاج على مستوى مختلف مراحل العملية الإنتاجية مع الطلب الفعلي.

غير أنه، ومع انتشار إستراتيجية التخرّيج، باتت عملية إرساء هذه التقنيات والأنظمة عملية معقدة، خاصة في ظل ازدواجية سلسلة توريد المؤسسة الشبكية، والتي تشمل سلسلة التوريد الداخلية Intra

<sup>1</sup> تشير سلسلة التوريد إلى: "جميع الأنشطة المرتبطة بتحويل وتدفق السلع والخدمات، بما في ذلك تدفقات المعلومات المصاحبة لها انطلاقاً من مصادر المواد الخام إلى المستخدمين النهائيين" (Ballou, Gilbert, & Mukherjee, 2000, p. 9)

Inter organisationnelle organisationnelle (المؤسسة المحورية ومورديها)، وسلسلة التوريد الخارجية (Colin, 2005)، لذلك أصبح (المؤسسة الشبكية وموردي المواد الأولية والقطع نصف مصنعة وزبائنها) (Colin, 2005)، لذلك أصبح لزاما على هذه المؤسسات استعمال أنظمة جديدة أكثر تطورا، تهدف إلى تحقيق التوافق التنظيمي والمعلوماتي بين مختلف أطراف الشبكة الداخلية، وبين الشبكة ككل وأطرافها الخارجية، وذلك ما حدث بالفعل مع نهاية الثمانينات، بظهور ما يعرف بنهج الاستجابة الفعالة للمستهلك Efficient Consumer Reponse (ECR)، والمتضمن لمجموعة من الممارسات الإدارية المبتكرة لإدارة سلاسل التوريد المتكاملة، والقائمة على برمجيات حديثة موجهة لإحداث أحسن تنسيق على مستوى المؤسسة الشبكية والسلسلة ككل، ومن بين أهم هذه الأنظمة نذكر (Jawab, Talbi, et Bouami, 2006 ; Stank, Daugherty, & Autry, 1999): نظام الإدارة المشتركة لسلسلة التوريد La Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA)، وبرمجيات النظام التعاوني للتخطيط، التنبؤ والتوريد Système Coopératif de Planification, Prévision et Réapprovisionnement (SCPPR).

إلا أن تطبيق مثل هذه الأنظمة لا يمكن أن يتأتى إلا من خلال تبني مقاربة متكاملة لإدارة سلاسل التوريد Supply Chain Management (SCM) (Ayadi, 2009 ; Colin, 2005 ; Fabbe-costes, 2005)، والتي تعرّفها المنظمة اللوجستية المهنية في شمال أمريكا (CSCMP) كالاتي: "تتضمن الإدارة المتكاملة لسلاسل التوريد جميع الأنشطة المتعلقة بالبحث عن الموردين، التموين، أنشطة التحويل وكل ما يتعلق بالإدارة اللوجستية للسلسلة، بالإضافة إلى التنسيق والتعاون بين شركاء السلسلة من موردين، وسطاء، مزودي الخدمات والعملاء. كما يندرج ضمن الإدارة المتكاملة لسلاسل التوريد أيضا إدارة العرض والطلب سواء داخل المؤسسة الواحدة، أو بين المؤسسات المنفصلة في السلسلة ككل" (Colin, 2005, p. 147).

وعليه، الإدارة المتكاملة لسلاسل التوريد هي عبارة عن مقاربة تعاونية بين جميع الأطراف الفاعلة على مستوى سلسلة التوريد، تقوم على تكثيف الجهود الرامية لتنسيق التدفقات المادية على طول السلسلة بما يضمن سيرها بشكل حسن، وتلافي الاختلالات الممكنة والتي قد تعيق تزويد الزبون النهائي للمؤسسة بالمنتج المطلوب، في الوقت المناسب، ووفق أفضل صورة ممكنة، كما تقوم هذه المقاربة على الثقة والشفافية في تبادل المعلومات الصحيحة، وفي الوقت المناسب، بما يضمن تحقيق المصلحة الجماعية للجميع.

### 3-3-2 نظام التدفقات المعلوماتية في الهياكل الشبكية

إن نجاح علاقات التخرّيج في المؤسسة الشبكية مرهون بمدى فعالية عملية التواصل بين المؤسسة المحورية ومورديها، وقدرتها على تنسيق التدفقات المعلوماتية في المؤسسة بشكل فعّال، بما يحقق التكامل المعلوماتي بين الأطراف المتعاقدة. ولتحقيق هذا المطلب يجب توفير مجموعة من الشروط التقنية والتنظيمية الضرورية لذلك، ف" التبادلات بين المؤسسات هي جزء من رؤية إستراتيجية تتسم بالتنسيق المشترك بين الأبعاد التكنولوجية والتنظيمية للمؤسسة " (Belalia, 2010, p. 23). لذلك سنتطرق في هذه الفقرة إلى المتطلبات التقنية، ومن ثم التنظيمية الضرورية لتحقيق التكامل المعلوماتي في المؤسسة الشبكية.

### 3-3-2-1 المتطلبات التقنية للتكامل المعلوماتي في المؤسسة الشبكية

إن المتطلبات التقنية للتكامل المعلوماتي في المؤسسة الشبكية مرهونة بشقين، الأول مرتبط بمدى جاهزية أنظمة المعلومات الداخلية لمؤسسات الشبكة، وتهيئتها للدخول في علاقات تعاقدية متعددة الأطراف، والشق الثاني متعلق بمدى قدرة المؤسسة المحورية على إرساء آليات اتصال فعّالة بينها وبين أعضاء الشبكة، قائمة على التبادل السريع والمنظم للمعلومات المتعلقة بالمعاملات المبرمة بينها.

فقبل المضي في علاقة التخرّيج، يتعين على المؤسسة المحورية والموردين التأكيد من تناسق أنظمة معلوماتهم الداخلية مع بعضها البعض، ومن جاهزيتها للدخول في مثل هذه العملية (Foray, 1997). ومن أجل ذلك يجب على مؤسسات الشبكة إيجاد حلول لمشكلة عدم تجانس أنظمة معلوماتها الداخلية، الناتجة عن تضمينها للعديد من البرامج الخاصة بالوظائف المختلفة في المؤسسة، والتي تنشط بشكل منفصل عن بعضها البعض، الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال سبيلين إثنين هما (Reix et al, 2011):

- إنشاء نظام موحد للإدارة المتكاملة (Progiciels de Gestion Intégrés (PGI)، أو ما يسمى بنظام تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resource Planning (ERP)، وهو عبارة عن مجموعة من البرمجيات التي تشكل برنامج إدارة مدمج يسعى لإحداث تكامل مالي لمختلف التدفقات المادية في المؤسسة (Jouffroy, 2010). حيث يدمج هذا النظام مختلف الوظائف في المؤسسة مع بعضها البعض، ويسمح للمسؤولين في مختلف الأقسام بالعمل معا من خلال تزويدهم بالمعلومات الصحيحة والآنية في نفس الوقت، ولتحقيق ذلك، تعمل هذه البرمجيات على رقمنة وتنسيق مختلف المعاملات الإدارية

الإطار النظري إستراتيجية التخرّيج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

والمعلومات المحاسبية المتعلقة بها، انطلاقاً من وظيفة الشراء، تسيير المخزونات، متابعة الطلبات وبرامج الإنتاج، ووصولاً إلى الوظيفة التجارية.

- في حالة صعوبة اعتماد المؤسسة لنظام الإدارة المتكاملة المترتبة عن صعوبة تطبيقه في الميدان، وارتفاع تكلفة إرساءه وتسييره، يمكنها المواصلة في استعمال أنظمة منفصلة متخصصة في وظائف محددة، وبالمقابل التركيز على الربط الفعّال بينها باستبدال الروابط المتعددة للربط بين التطبيقات المختلفة (نقاط الربط المعتمدة سابقاً)، بمنصة تبادل مركزية تعمل على ضمان الاتصال والربط بين مختلف أنظمتها بشكل أكثر تناسقاً.

أما على مستوى المؤسسة الشبكية ككل فيتعين على المؤسسة تجاوز الآليات التقليدية المستعملة في الاتصال، التي أصبحت لا تتماشى لا مع التطورات التكنولوجية الكبيرة في هذا المجال، ولا مع المتطلبات الحديثة لعمليات التخرّيج، وبات لزاماً عليها تبني آليات حديثة وأكثر نجاعة في التعامل مع كم كبير ومتنوع من المعلومات المتعلقة بالمعاملات العديدة التي تتم بينها وبين مورديها. ولأن عملية تنسيق هذه العمليات باتت تتعدى إمكانيات نظام المعلومات الداخلي للمؤسسة، أصبح لزاماً عليها تأسيس نظام تبادل معلومات مشترك يتعدى حدودها الخارجية، ليربط بينها وبين مختلف المؤسسات الموردة التي تتعامل معها، والمتعارف عليه بـ (Le Système d'Information Inter Organisationnel (SIIO). حيث تتمثل وظيفة هذا النظام في تدعيم العمليات التي تتجاوز الحدود التنظيمية للمؤسسة الواحدة، سواء تلك العمليات التي تجمع بين مؤسستين اثنتين فقط، أو بين المؤسسة ومجموعة من المؤسسات المختلفة (Aubert et Dussart, 2002).

ولأنظمة تبادل المعلومات المشتركة أشكال عديدة، من بينها: المنصات الإلكترونية المفتوحة، قواعد البيانات المشتركة كشبكة الإكسترانت، بالإضافة إلى أنظمة التبادل الإلكتروني للبيانات.

### أولاً- المنصات الإلكترونية المفتوحة

من المهم جداً أن تقوم المؤسسة بإنشاء موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت يحتوي على بياناتها العامة، وبشكل واجهة تعريفية بنشاطها، كما يمكنها أيضاً استغلال الانتشار الكبير للأسواق الإلكترونية الافتراضية أو ما يعرف بـ e-market في إبرام صفقاتها التعاقدية، حيث يعد هذا الشكل من المنصات فضاءاً للتعارف بين المؤسسات المختلفة، التي تستغلها في الترويج لنشاطها وعرض خدماتها المتنوعة، وتستغلها المؤسسة المحورية بدورها في البحث عن الموردين المحتملين من خلال تحديد قائمة أولية

الإطار النظري إستراتيجية التخريج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

للمؤسسات الراغبة في التعامل معها، والمفاضلة بينها لاختيار المناسبة منها، ويمتد دورها أيضا لمرحلة ما بعد التعاقد، ومتابعة سيرورة المعاملة (Casarosa, 2008).

### ثانياً - الإستراتيجيات

أما فيما يتعلق بالإستراتيجيات Extranet فهي تعد امتدادا خارجيا لشبكة الإنترنت الداخلية للمؤسسة، وعلى عكس المنصات الالكترونية المفتوحة فالبرمجيات والبيانات المتداولة من خلال هذه الشبكة تكون متاحة فقط للمؤسسة المحورية، وشركائها الرئيسيين وعلى رأسهم الموردين، وتحتوي هذه الشبكة على المعلومات الحساسة المتعلقة بتفاصيل المعاملات التي تجمعهم، وبالنشاط الداخلي للمؤسسة الشبكية. ويترتب عن إنشاء هذا النوع من الشبكات العديد من المزايا عديدة من بينها (Aubert et Dussart, 2002):  
الرفع من درجة المرونة والتفاعل بين الطرفين، حيث يمكن للمؤسسة إطلاع الموردين على التفاصيل التي لم يحتويها العقد، كالتفاصيل التقنية التكميلية أو المستجدة للنشاط محل التخريج، تواريخ التسليم، المعلومات المتعلقة بمخططات المؤسسة وبرامج إنتاجها التي تتيح للموردين تكييف إنتاجهم ومستويات مخزوناتهم مع النشاط الإجمالي للمؤسسة الشبكية،... إلخ.

### ثالثاً - نظام تبادل البيانات الإلكترونية

يهدف نظام تبادل البيانات الإلكترونية (EDI) Echange de Données Informatisées (EDI) إلى تعويض الوثائق التجارية الورقية المتبادلة بين المؤسسة المحورية ومورديها بوثائق الكترونية، وبصورة أدق هو عبارة عن "تقنية تسمح بالتبادل الإلكتروني للمعلومات المتعلقة بالمعاملات من كمبيوتر مؤسسة معينة إلى كمبيوتر مؤسسة أخرى" (Foray, 1997, p.154). ويسمح نظام التبادل الإلكتروني للبيانات بتقليص آجال إنجاز المعاملات المختلفة، وأيضا تحسين عملية الإنتاج المتزامن المشترك بين مختلف أطراف الشبكة، وبسبب تمكينه للشركاء من تنسيق المعلومات والبيانات بينهم بشكل مكثف يترتب عليه أيضا تخفيض في التكاليف وتحسين كفاءة المؤسسة الشبكية ككل.

وتتم عملية التبادل الإلكتروني للوثائق عبر عدة مراحل، حيث يتم أولا إرسال رسالة من جهاز الشريك الأول في شكل ملف معين، ومن ثم تحول هذه الرسالة بواسطة برنامج ترجمة خاص (مثلا: برنامج معالجة الطلبات) إلى ملف منظم وفقا لمعايير EDI، ومن ثم يتم توصيلها تلقائيا عبر شبكة الاتصال إلى كمبيوتر الشريك الثاني.

وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى مشكل التوحيد القياسي الذي يواجه المؤسسات التي تستعمل هذا البرنامج كوسيلة تنسيق بينها، خاصة أن الوثائق المتبادلة بين المؤسسة المحورية ومورديها هي الأساس الذي يضمن موثوقية الاتصال، باعتبار أنها تعد وثائق رسمية، لها عواقب قانونية فورية على المعاملة (Reix et al, 2011)، فالمعايير المعتمدة كأساس لصياغة هذه الوثائق هي التي تعمل على ضبط عبارات اللغة المشتركة، ودلالاتها الدقيقة، وتوحيدها بين الأطراف التي تستعملها، من خلال تحديد المصطلحات التجارية المستعملة، الطريقة التي يتم بها تنظيم المستند إلى أجزاء، وغيرها من الخصائص المميزة للوثائق الإلكترونية. وهي تختلف باختلاف القطاع والنطاق الجغرافي، ومن أشهر هذه المعايير نجد مثلا على المستوى الأوروبي معايير GT للنقل البري، معايير Odette لتصنيع السيارات، Edifice للصناعات الإلكترونية، Ediconstruct للأشغال العمومية، أما على المستوى الدولي نجد معايير IATA الخاصة بقطاع النقل الجوي.

كما يمكن أيضا استعمال لغة التوصيف الموسعة (XML) eXtensible Markup Language، والتي تواجه مشاكل معايير التوثيق، كما توفر مستوى أعلى من التفاعل بين الشركاء عن طريق تبادل المستندات أكثر تعقيدا من سابقتها (Aubert et Dussart, 2002)، ويمكن من خلالها تبادل الفواتير، الخصائص التقنية للمنتج أو القطعة، معاملات مالية... وغيرها من الوثائق التي يتم تحويلها من صيغتها الورقية إلى وثائق إلكترونية من خلال استعمال تطبيقات متاحة للجميع على شبكة الأنترنت من أشهرها تطبيق SOAP.

وفيما يتعلق بكيفية تطور آليات تنسيق التدفقات المعلوماتية في المؤسسات الشبكية، فيمكن تلخيصها في أربعة مراحل مثلما هو موضح في الشكل رقم (12):



الإطار النظري إستراتيجية التخرج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

ومثلما يوضحه الشكل أعلاه، لقد تطور آليات تنسيق التدفقات المعلوماتية في المؤسسات الشبكية وفق أربعة مراحل هي:

✓ **المرحلة 1:** تميز نظام معلومات المؤسسة في هذه المرحلة بكونه عبارة عن مجموعة متنوعة من الأنظمة التي تنشط بشكل منفصل عن بعضها البعض.

✓ **المرحلة 2:** سعت المؤسسة في هذه المرحلة لضمان التكامل الداخلي لمعلوماتها من خلال إرساء أنظمة الإدارة المتكاملة (PGI)، في حين استمرت في تبادل المعلومات مع مورديها وزبائننا بالشكل التقليدي.

✓ **المرحلة 3:** عرفت هذه المرحلة تطورا نوعيا في أساليب التكامل المعلوماتي في إطار المؤسسة الممتدة، والتي تنوعت بين برمجيات الإدارة المتكاملة (PGI) داخل المؤسسة، ونظام المعلومات المشترك (SIO) الذي يربط المؤسسة بمورديها وزبائننا.

✓ **المرحلة 4:** وتماشيا مع تسارع وتيرة التخرج، تحولت المؤسسات لإنشاء قواعد للبيانات المشتركة للتنسيق الجيد بينها وبين مورديها، وعملت أيضا على تشكيل أسواق إلكترونية لتنظيم لمبادلاتها التجارية مع زبائننا، وكل ذلك ضمن مقارنة المؤسسة الافتراضية.

### 3-2-2-3 البعد التنظيمي للتكامل المعلوماتي في الهياكل الشبكية

إن نجاح علاقة التخرج مرهون بشكل كبير بنجاح عملية التواصل بين الطرفين، حيث تظهر الشركات الأكثر نجاحا، مستويات أعلى في جودة التواصل، وفي تبادل المعلومات بين الشركاء، ومزيلا من المشاركة في التخطيط وتحديد الأهداف على النحو التالي (Mohr & Spekman, 1994):

- تعد جودة التواصل والتي تنعكس في دقة المعلومات المتبادلة، توقيتها، كفايتها ومصداقيتها، ضرورية لتحقيق أهداف الشراكة.
- تساهم عملية تبادل المعلومات الخاصة بشكل أكثر تواترا وأكثر صلة بين المؤسسة ومورديها في التعزيز من فعاليتهم في أداء مهامهم.
- كما تسمح المشاركة في التخطيط وتحديد الأهداف بين المؤسسة والموردين بفهم الخيارات الإستراتيجية التي تواجه الطرفين بشكل أفضل، والتي بناء عليها سيتم تحديد الجهود التعاونية الضرورية لنجاح العلاقة.

وضمن السياق ذاته، أشار (Belalia (2010 إلى أن معالم نظام تبادل المعلومات في المؤسسة الشبكية، مرتبطة بشكل كبير بالسياق التنظيمي الذي تنشط فيه المؤسسة، فطبيعة ومحتوى المعلومة المتبادلة عبر هاته الأنظمة لا يمكن أن تكون ذات صلة، إلا إذا كانت تتوافق مع طبيعة العلاقة التي تربط الجهات الفاعلة في المؤسسة الشبكية ببعضها البعض. ولذلك، عملية الاتصال بين المؤسسة ومورديها مرتبطة بشكل أساسي بطبيعة علاقة التخريج التي تجمعهما، حيث يمكن التميز بين حالتين (Bensaou & Venkatraman, 1995; Dumoulin, 1997 ; Jaziri et Kalika, 2006):

- عندما تتعلق عملية التخريج بأنشطة روتينية، ستأخذ العلاقة بين الطرفين شكل علاقة مؤقتة، تتميز بانخفاض درجة الترابط وتكاليف الاستبدال بينهما، مما سيدفع الطرفين لعدم الاستثمار في تطوير علاقتهما، وفي إرساء أنظمة معلومات مشتركة تجمعهما، وسيقتصر تبادل المعلومات بين المؤسسة والموردين في هذه الحالة على ما هو ضروري، وفي شكلها الخام، ويتضمن تقارير دورية مرتبطة بالجانب التشغيلي للعملية كأوامر الشراء، جداول الشحن، الآجال، الكميات المصنعة...إلخ.

كما ستمتيز هذه الحالة بانخفاض في تواتر المعلومات، وقنوات الاتصال بين الأطراف المتعاقدة، حيث تقتصر عملية الاتصال على الوسائل التقليدية كالأجتماعات، ويتم تبادل الوثائق بشكل تقليدي عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني للمؤسسة. أما عن محتوى المعلومات المتبادلة فسيتمحور حول معلومات عامة تتعلق بالدرجة الأولى بالأهداف والنتائج المرجوة من التخريج، ولا وجود لتبادل معلومات حساسة بين الطرفين، مما يقلل من مساحة التخطيط المشترك المتوسط وطويل الأجل بينهما.

أما فيما يتعلق بنظام معلومات المؤسسة الشبكية المستعمل في هذه الحالة، فيتميز بعدم ارتباطه بالمورد، ولا يعتبره المصدر الأساسي للمعلومة، إنما هو متجه نحو الخارج، وهدفه الرئيسي يتمثل في إمداد المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بتطورات الأسواق، المنافسة، والموردين المحتملين لا غير.

- أما في حالة علاقة التخريج الإستراتيجية، التي تتميز بارتفاع تكاليف الاستبدال، ودرجة الترابط الكبيرة بين الأطراف المتعاقدة، ستأخذ العلاقة شكل شراكة تعاونية حقيقية، تتميز بالاستقرار، وتمتد على المدى الطويل. تبادل المعلومات بين الطرفين في هذه الحالة يكون غنيا، ومكثفا، مع تعدد قنوات الاتصال وتنوعها، من اجتماعات منتظمة، مجتمعات للتطوير، فرق عمل، وزيارات متبادلة ومكررة خاصة لمهندسي الموردين إلى مقرات المؤسسة المحورية ومصانع التجميع، بالإضافة إلى الاستثمار في تطوير أنظمة تبادل المعلومات المشتركة واستعمالها بشكل مكثف.

الإطار النظري إستراتيجية التخرج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

وسيكون نظام معلومات المؤسسة الشبكية في هذه الحالة متوجها نحو الداخل، ويركز بالدرجة الأولى على الموردين، ويحرص على ربط أنظمة معلوماتهم مع نظام معلومات المؤسسة المحورية. ولأن عملية التخرج الإستراتيجية تتعلق بأنشطة حساسة تعتمد بالدرجة الأولى على الموردين ذوي الكفاءات العالية، ستميز عملية الاتصال في هذه الحالة بمشاركة أكبر في المعلومات المتعلقة بنشاط الطرفين، وبالتخطيط المشترك بينهما القائم على إشراك الموردين الذين تحولوا إلى شركاء حقيقيين في عملية التحسين المستمر للمؤسسة، وفي تحديد أهدافها المستقبلية طويلة المدى.

### 3-4 نظام الرقابة الرسمية في الهياكل الشبكية

سنتطرق فيما يلي لنظام الرقابة الرسمية في الهياكل الشبكية والذي تكاد تخلو الأدبيات البحثية من مفهوم دقيق له، باستثناء بعض الإسهامات اللافتة التي حاولت تسليط الضوء على هذا الموضوع، كمساهمة Dekker (2004) الذي انطلق من المراقبة التنظيمية داخل المنظمة الواحدة Intra-Organizational Control وحاول إسقاطها على موضوع الرقابة بين المنظمات Inter-Organizational Control، وتوصل إلى أنه في حين تكمن الغاية من الرقابة الداخلية للمؤسسة، في تهيئة الظروف المحفزة على تحقيق النتائج المستهدفة والمسطرة مسبقا، يتمثل الهدف من المراقبة بين المؤسسات المنفصلة والمندرجة تحت لواء شبكة واحدة، في توفير الظروف المحفزة للشركاء من أجل تحقيق الأهداف المرتقبة منهم.

وقصد التوسع أكثر في هذه النقطة سنقوم فيما يلي بإلقاء نظرة عن أنظمة الرقابة الرسمية في الهياكل التقليدية وأهم آلياتها، والتي سنحاول إسقاطها فيما بعد على المؤسسة الشبكية للنظر في مدى ملائمتها لهذا الشكل من الهياكل التنظيمية.

### 3-4-1 لمحة عن أنظمة الرقابة الرسمية في الهياكل التقليدية

لا يمكن الحديث عن أنظمة الرقابة في المؤسسة بدون التطرق إلى مساهمة Ouchi (1975, 1977) (1978) اللافتة في هذا المجال، والذي تكمن خصوصية أعماله في تقديمه لتصور شامل للرقابة يتعدى حدود المؤسسة الواحدة (Dumoulin, 1996)، فالرقابة الرسمية وفق الباحث تتم وفق نظامين رئيسيين هما: نظام مراقبة السلوك، نظام مراقبة النتائج (Dekker, 2004)، وإلى مساهمة Mintzberg (1982) أيضا الذي ساهم بدوره في إثراء هذا المجال من خلال الربط هذه الأنظمة وآليات الرقابة الملائمة لها.

### 3-4-1-1 نظام مراقبة السلوك

يقوم نظام مراقبة السلوك وفق (Ouchi & Maguire 1975) على شقين: الأول يتمثل في مراقبة المؤسسة لسلوك الأفراد في أداء مهامهم، والعمل على توجيهه بشكل عقلائي من أجل تحقيق أهدافها، أما الشق الثاني فيركز على أهمية قياس مخرجات العملية التحويلية وتحديد معايير مضبوطة لتقييم أداء المؤسسة. ويؤكد (Ouchi 1978) على ضرورة الاطلاع والدراسة التامة بالتكنولوجيا المستعملة في الإنتاج، وبالعلاقة الوسائل مع الغايات التي تنطوي عليها أنشطة الإنتاج، أو الخدمة الأساسية المقدمة، وأيضا بسيرورة عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، كشرط أساسي من أجل نجاح المؤسسة في إرساء هذا النظام. ويتماشى هذا النظام مع المؤسسات ذات الهياكل البسيطة نسبيا من حيث الحجم، وذات الأنشطة المتجانسة مع بعضها البعض كالهيكل الوظيفي، حيث تتم مراقبة السلوك في هذه المنظمات وفق آليتين اثنتين هما (Mintzberg, 1982):

- آلية تنميط الإجراءات التي تنطلق من الأهداف الواجب تحقيقها، والتي سيتم بناء عليها التخطيط المسبق لمحتوى العمل وسيورته، ضمن برامج وموازنات تحتوي على القواعد والإجراءات الواجب اتباعها لإنجاز العمل، وتحدد أيضا مختلف القرارات التي يجب اتخاذها، من سيتخذها، ومتى وكيف يجب ذلك، بالإضافة إلى ضبط الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

- آلية الإشراف المباشر التي تتضمن مراقبة العمل بصورة لصيقة وبطريقة مباشرة، تهدف إلى التأكد من احترام أفراد المؤسسة للمسؤوليات والمهام المنوطة بهم، وإلى التحقق من أن جميع السلوكيات والعمليات، تتوافق مع خطوات العملية التحويلية المبرمجة مسبقا.

### 3-4-1-2 نظام مراقبة النتائج

تتم الرقابة وفق هذا النظام بالتركيز على مراقبة النتائج المحققة من العمل عوض العمليات الواجب إنجازها لتحقيق ذلك (Ouchi & Maguire 1975)، وتقوم المؤسسة باعتماد هذا النظام للرقابة في حالة عدم قدرتها على مراقبة آليات الإنتاج، المترتبة عن عدم اطلاعها بشكل كامل على سيرورة العملية التحويلية، وأيضا في حالة صعوبة التأكد من مدى التزام الأفراد بأداء مهامهم على أحسن وجه. كما يؤكد (Ouchi 1978) على أن تطبيق هذا النظام الذي يغنيها عن الرقابة اللصيقة للأفراد، مشروط بقدرة المؤسسة على تحديد معايير دقيقة وواضحة لقياس مخرجات العملية الإنتاجية، والأداء المحقق من نشاطها، فمثلا عوض متابعة سلوك العاملين في قسم المبيعات على مستوى سلسلة متاجر علامة تجارية

الإطار النظري إستراتيجية التخرج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

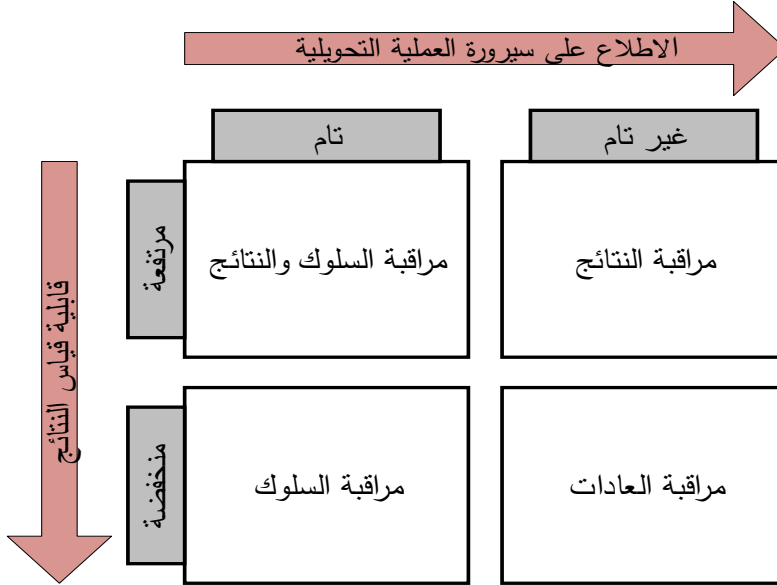
معينة، تقوم المؤسسة بتقييم أدائهم من خلال معيار حجم المبيعات المحقق من طرف كل عامل، أو قدرة وكلاء الشراء في مؤسسة معينة على توفير المواد والقطع المطلوبة منهم بأقل تكلفة وبالمواصفات والجودة المطلوبة.

كما قام Ouchi (1977) أيضا بدراسة تأثير الهيكل التنظيمي للمؤسسة على آلية الرقابة المؤطرة لنشاطه، فوجد أنه بزيادة حجم المؤسسة وتعدد مستوياتها التنظيمية، وفي ظل ارتفاع درجة التمايز الأفقي بين الأقسام، وانخفاض درجة الترابط بينها، يكون من الصعب مراقبة سلوك الأفراد داخل مختلف هاته الأقسام من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، كما أن مدراء الأقسام في هاته الحالة هم الأكثر دراية بتقنيات العمل وسيرورة العملية التحويلية في القسم، والأكثر كفاءة في مراقبة سلوك الأفراد، ولذلك سيركز مدراء الأقسام في المنظمات المتعددة الأقسام على مراقبة السلوك داخل الأقسام المختلفة، في حين يركز المدراء الرئيسيون على مراقبة النتائج المحققة من طرف كل قسم.

ويؤكد Mintzberg (1982) بدوره على أن الرقابة وفق نظام مراقبة النتائج تكون من خلال آلية ترميط النتائج، حيث تقوم الإدارة العليا بتحديد مؤشرات لقياس الأداء المحقق من طرف كل قسم بشكل خارجي، وذلك بالتركيز فقط على النتائج المحققة لا على القرارات المتخذة لتحقيق ذلك، وتهدف بالدرجة الأولى إلى التأكد من تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، والتي يتم ربطها بفترات زمنية معينة، فمثلا: تحدد خطة العمل أبعاد المنتج، الإطار الزمني الضروري لإنجازه، حجم الإنتاج في تاريخ معين، الأهداف المتعلقة بالتكاليف كتخفيض التكاليف بنسبة معينة ضمن إطار زمني محدد، وتترك حرية مراقبة النشاط الداخلي للأقسام لمسؤوليها، الذين هم أكثر اطلاعا على نشاطها، وذلك من خلال إرساء أنظمة لتخطيط العمليات خاصة بكل قسم، تتضمن إعداد الموازنات، ووضع الخطط التشغيلية الكفيلة بتحقيق أهداف القسم، مع صلاحيات اتخاذ القرارات التشغيلية الضرورية لذلك، وتكتفي الإدارة العليا في المؤسسة بمناقشتها معهم بشكل إجمالي والمصادقة عليها.

ويمكن الاستعانة بالشكل رقم (13) لتوضيح أنظمة الرقابة الرئيسية في المؤسسة ومتطلبات إرسائها:

## الشكل رقم (13): أنظمة الرقابة في المؤسسة ومتطلبات إرسائها



المصدر: (Ouchi, 1977, p. 98)

لقد كانت هذه لمحة عن أنظمة الرقابة الرسمية المستعملة داخل المؤسسة الواحدة، لكن السؤال الواجب طرحه الآن، والذي سنحاول الإجابة عليه فيما يلي هو: هل يمكن للمؤسسة المحورية أن تستعمل نفس هذه الأنظمة لمراقبة المؤسسات الموردة التي تتعامل معها؟

### 3-4-2 الهياكل الشبكية وأنظمة الرقابة الرسمية

للإجابة على التساؤل السابق، سنقوم فيما يلي بإسقاط نظامي مراقبة النتائج، ومراقبة السلوك، على المؤسسة الشبكية، للنظر في مدى وملائمتها لهذا الشكل من الهياكل التنظيمية.

### 3-4-2-1 نظام مراقبة النتائج في الهياكل الشبكية

عند إسقاط نظام مراقبة النتائج على الهياكل الشبكية، سنجد أن الرقابة وفق هذا النظام ستتمحور حول مراقبة نتائج عملية التخرّيج فقط، حيث تقوم المؤسسة المحورية بتحديد الأهداف الكيفية والكمية الواجب تحقيقها من طرف المورد، وربطها بتواريخ زمنية معينة، ومن ثم سنقوم بتقييمه على أساسها. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الهدف الأساسي لنظام مراقبة النتائج لا يكمن في التسيير اليومي للنشاط، ولا يرمي إلى التصحيح الآني لسلوك المورد في أداء المهام الموكلة إليه، إنما يعمل على ضبط ثنائية من الأهداف-العقوبات التي سيقوم على أساسها هذا الأخير (Dumoulin, 1997)، والتي ستدفعه

بطريقة غير مباشرة إلى تبني آليات الرقابة الذاتية خوفا من العقوبات التي سيتعرض إليها والتي يمكن أن تتسبب في إلغاء عقده مع المؤسسة.

ويعد نظام مراقبة النتائج الأنسب للرقابة في حالات الترخيص التي تتعلق بأنشطة منخفضة الخصوصية بالنسبة إلى المؤسسة، وتتميز في نفس الوقت بتعدد المؤسسات الموردة المتخصصة في إنجازها (Barthélémy et Donada, 2007). فبالرغم من امتلاك المؤسسة للموارد والكفاءات التي تسمح لها بإنجاز هذه الأنشطة في الداخل، إلا أنها نظرا لخصوصيتها المنخفضة تفضل تخريجها نحو مؤسسات أخرى متخصصة في أدائها، ويشجعها على ذلك وفرة العروض المقدمة. ولذلك تتميز علاقات الترخيص المماثلة بانخفاض تبعية المؤسسة المحورية للمورد، وسهولة استبدال هذا الأخير، الأمر الذي ينعكس على طبيعة العلاقة بينهما والتي تأخذ شكل علاقة بيع وشراء كلاسيكية مؤقتة يمكنها الانتهاء في أي لحظة، ويساعدها ذلك على ضبط سلوك المورد وجعله مناسباً لمتطلباتها بطريقة غير مباشرة قائمة على وضع الموردين في منافسة دائمة، ويسعى المورد إلى الحفاظ على مكانته ضمن المؤسسة الشبكية بالحرص على تقديم أفضل العروض من حيث السعر المنخفض، الكفاءات المتميزة، الجودة المرتفعة، آجال تنفيذ مضبوطة... إلخ، وعلى الالتزام بها، وبدفتر الشروط المفروض عليه من طرف المؤسسة المحورية.

وتقوم المؤسسة المحورية بتأطير عمليات الترخيص المماثلة من خلال عقد قصير الأجل أو ما يعرف بالعقد الكلاسيكي (Barthélemy, 2004)، والذي يتميز بتركيزه على الجانب الرسمي في إدارة العلاقة، وعدم اهتمامه بالعلاقات غير الرسمية كآلية لتسوية النزاعات بين الطرفين، تقوم المؤسسة من خلاله بتتميط النتائج المنتظر تحقيقها من عملية الترخيص، والتي يتعهد المورد أو مقدم الخدمة من خلاله بتحقيق أهداف معينة كمية، وكيفية، وضمن إطار زمني محدد، والتي ستشكل المرجع الذي سيحاسب على أساسها مستقبلاً.

### 3-4-2 نظام مراقبة السلوك في الهياكل الشبكية

عند إسقاط نظام مراقبة السلوك على الهياكل الشبكية، سنجد أن هذا النظام وعلى عكس نظام مراقبة النتائج، لا يركز على مراقبة النتائج المحققة من طرف المورد فقط، إنما يهدف أيضاً إلى مراقبة سلوكه أثناء أداء مهامه بغرض توجيهه لخدمة مصالح المؤسسة. غير أن هذا الأمر يصعب تحقيقه من خلال الآليات التقليدية لمراقبة السلوك المستعملة في المؤسسة المتكاملة من رقابة مباشرة، وتتميط للإجراءات بصيغتها البحثية، فالرقابة على السلوك في الهياكل الشبكية تتطلب آليات خاصة تتماشى مع

الإطار النظري إستراتيجية الترخيص: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

طبيعة العلاقة المعقدة التي تربط المؤسسة المحورية مع الموردين، آليات تمتد على طول علاقة الترخيص، تجمع بين الرقابة القبلية والرقابة البعدية، وتهدف إلى مرافقة المورد في أداء مهامه، إلى غاية تحقيق النتائج المطلوبة منه (Dumoulin, 1996).

أما عن علاقات الترخيص التي تستدعي تطبيق هذا النظام، فهو يتماشى مع الحالات التي تتعلق بأنشطة ذات خصوصية بالنسبة للمؤسسة، مع انخفاض عدد المؤسسات الموردة القادرة على إنجازها (Barthélémy et Donada, 2007). فبالرغم من امتلاك المؤسسة للموارد والكفاءات التي تمكنها من إنجاز هذا النوع من الأنشطة في الداخل، إلا أنها في بعض الأحيان ترغب في تخريجها لأسباب إستراتيجية معينة.

ولكن الإشكال الذي ستواجهه المؤسسة في هذه الحالة هو صعوبة تغيير المورد، والمترتبة عن ارتفاع درجة الترابط بينهما، بسبب انخفاض عدد المؤسسات القادرة على تلبية متطلبات، لذلك سيكون من الصعب وضع المؤسسات الموردة في منافسة دائمة، مما يمكن أن ينعكس سلبيا على نوعية خدماتهم المقدمة. هذا بالإضافة إلى عدم رغبة المؤسسة بضرب استقرارها، والمجازفة بإلغاء عقودها مع مورديها الأساسيين، والبحث في كل مرة عن موردين جدد، الأمر الذي يعتبر مكلفا (تكاليف البحث عن موردين جدد، تكاليف تحرير العقود... إلخ)، ومستهلكا للوقت أيضا. لذلك ستسعى المؤسسة المحورية إلى تأطير نشاط المورد منذ بدايته، ولن تخاطر بانتظار انتهاء العملية من أجل مراقبة النتائج التي حققها، إنما ستحاول بشتى الطرق التدخل في عمله، وتأطيره منذ البداية بما يخدم مصالحها، ويخفف من انتهازيته الممكنة. ومن جانبه أيضا، سيسعى المورد إلى الحفاظ على مكانته في الشبكة، والتي غالبا ما تتمحور حول مؤسسة محورية ذات ثقل في السوق، مما يدفعه إلى تقديم بعض التنازلات التي تحد من استقلاليتها.

وفيما يتعلق بشكل العقد المستعمل للرقابة في هذه الحالة، فسيختلف عن عقد علاقات الترخيص الروتينية، فوفق ما تشير إليه نظرية تكلفة الصفقات، كلما ارتفعت درجة خصوصية الأصول، ووتيرة تكرارها، بالإضافة إلى درجة عدم التأكد التي تميزها، كلما كان لزاما على المؤسسة اعتماد أشكال تعاقدية أكثر تطورا، تتعدى الشكل البسيط للعقد، إلى أشكال تعاقدية أكثر تعقيدا (Williamson, 1979)، لذلك توظف علاقة الترخيص في هذه الحالة من خلال ما يسمى بالعقد النيوكلاسيكي، أو عقد المفصل وطويل الأجل (Barthélemy, 2004)، وهو عقد يركز بدوره على الجانب الرسمي للعلاقة، ولكنه يتضمن بنودا عديدة ومفصلة تحاول المؤسسة من خلالها الإلمام بمختلف تفاصيل المعاملة: كمعايير تقييم الأداء،

كيفية حل النزاعات، آليات إنهاء العلاقة... إلخ، ويمكن تقسيم بنود العقد طويل الأجل الأساسية إلى خمسة محاور رئيسية تتمثل فيما يلي (Quélin, 2003): آليات التنسيق، أنظمة الضمان، آليات الرقابة، المكافأة وكيفية توزيع المخاطر، بالإضافة إلى المدة الزمنية للعلاقة.

### 3-2-4-3 الرقابة القبلية والبعديّة في الهياكل الشبكية

بعد التفصيل في نظامي مراقبة النتائج ومراقبة السلوك، يجب التنويه إلى نقطة بالغة الأهمية أشار إليها (Ouchi, 1978)، وهي أن عملية الرقابة سواء كانت قائمة على مراقبة السلوك، أو على مراقبة النتائج، فإن السلوك هو دائما الهدف النهائي لهذه العملية، وعليه كل رقابة هي في حقيقة الأمر عبارة عن رقابة على السلوك. فحتى عند اعتماد المؤسسة على نظام لمراقبة النتائج فسيكون الهدف منه هو دفع الموردين إلى تطبيق الرقابة الذاتية على نشاطهم، وإنجاز المهام المكلفين بها وفق متطلبات المؤسسة المحورية رغبة منهم في المحافظة على مكانتهم ضمن المؤسسة الشبكية. ولذلك سنتطرق في الفقرة الموالية إلى الرقابة كنظام مزدوج يشمل الرقابة القبلية والرقابة البعديّة لعمليات التخريج، تسعى المؤسسة من خلاله إلى توجيه سلوك الموردين من خلال مرافقتهم في أداء عملهم انطلاقا من مراحله الأولى، وإلى غاية تحقيق النتائج المنتظرة منهم.

#### أولاً- الرقابة القبلية في المؤسسة الشبكية

تتم الرقابة القبلية في الهياكل الشبكية من خلال العديد من الآليات التي تهدف بالدرجة الأولى إلى التأطير المسبق لسلوك المورد بغاية توجيهه لتحقيق متطلبات المؤسسة المحورية، ومن أهمها (Mariotti, 2005): أنظمة ضمان الجودة، مجتمعات التطوير، وأنظمة تنسيق التدفقات اللوجستية والمعلوماتية.

#### ✓ المراقبة من خلال أنظمة ضمان الجودة

إن تطوير المؤسسات الموردة لأنظمة ضمان الجودة، وامتلاكها لشهادات التقييس التي تثبت التزامها بهذه الأنظمة والتي من أهم أمثلتها شهادة المطابقة الإيزو (ISO 9001:2000)، يعد عاملا محفزا للمؤسسة المحورية على التعاقد معها (Baudry, 2004)، حيث تضمن المؤسسة من خلال هذه الشهادات التزام المورد المسبق بمعايير واضحة تشمل جوانب متعددة لنشاطه، على رأسها أنظمة الإدارة العامة التي تنظم سيرورة عملياته الإنتاجية. وتدرج هاته الآلية ضمن آلية تنميط المؤهلات التي قدمها (Mintzberg, 1982)، فعندما لا يمكن للمؤسسة مراقبة نشاط المورد بشكل دقيق، ويصعب عليها قياس

الإطار النظري إستراتيجية التخريج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

النتائج التي حققها، لا يتبقى أمامها سوى المراهنة على مؤهلاته. وتساعد هاته الأنظمة المؤسسة المحورية على تأطير نشاط المورد عن بعد، وبطريقة غير مباشرة، وذلك بالتزامه المسبق بتقديم الخدمة أو أداء النشاط وفق معايير واضحة، متضمنة في بنود شهادات المطابقة التي يمتلكها.

كما ينوه (Mariotti, 2005) أيضا إلى نقطة بالغة الأهمية تتمثل في أن هذه الأنظمة تساهم في إضفاء الرسمية على نشاط المورد، والذي بحكم استقلاليته القانونية لا يخضع للسلطة الهرمية للمؤسسة المحورية، وبالتالي لا يمكنها توجيه نشاطه من خلال أوامر وتوجيهات رسمية مكتوبة، والتي تعوضها معايير شهادات المطابقة التي يمتلكها، والتي التزم بها هذا الأخير أمام المؤسسة المحورية.

### ✓ المراقبة من خلال مجتمعات التطوير

تلعب مجتمعات التطوير أيضا دورا مهما في تأطير علاقة التخريج، وتبادل المعلومات الضرورية لمراقبة سيرورة النشاط الكلي للمؤسسة الشبكية (Ravix et Mouchnino, 2009). فبغاية ضمان التنسيق الأمثل لنشاط المؤسسة الشبكية، تقوم المؤسسة المحورية مع بداية كل برنامج جديد بالتنسيق مع مورديها من أجل إنشاء خلية مشتركة بين الطرفين، تسعى من خلالها إلى تحسين عملية التصميم العام للمنتج، والإلام بالتداخلات الممكنة بين مختلف وحداته، كخطوة استباقية تمكنها من تفادي المشاكل التقنية الممكنة، نتيجة عدم التكامل بين المنتج النهائي والقطعة أو النشاط محل التخريج، وتسمح هذه الخطوة للمؤسسة بالتأطير المسبق لنشاط المؤسسات الموردة، ومرافقهم في إنجاز مهامهم، انطلاقا من مرحلة التصميم، إلى غاية نهاية العملية الانتاجية.

وزيادة على كونها آلية للرقابة الرسمية، تعد مجتمعات التطوير آلية للتسوية المتبادلة في المؤسسة الشبكية (Nakhla, 2003)، حيث تسعى المؤسسة المحورية من خلالها إلى التوفيق بين المصلحة الفردية لمؤسسات الشبكة، والمصلحة العامة للمؤسسة ككل، من خلال الاتصال المباشر وغير الرسمي بين أعضائها، والذي سيساعدها على حل المشاكل الممكنة بطريقة سلسة وسريعة.

### ✓ الأنظمة اللوجستية والمعلوماتية لمراقبة التدفقات في الهياكل الشبكية

فبالإضافة إلى دور الأنظمة اللوجستية المشتركة بين المؤسسة المحورية ومورديها في تنظيم التدفقات المادية على مستوى المؤسسة الشبكية، فهي تسمح للمؤسسة المحورية أيضا بالتأكد من الالتزام المسبق لمورديها بالانتظام في تسليم القطع والوحدات المكلفين بتصنيعها، من خلال الاطلاع على تدفقاتهم

الإطار النظري إستراتيجية الترخيص: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

المادية، وحتى على وضعية مخازنهم (Paché, 1992). والأمر ذاته مع أنظمة المعلومات المشتركة للشبكة، والتي يترتب عنها إنشاء نوع من التبعية الالكترونية للموردين تجاه المؤسسة، ويعزز هذا الأمر بطبيعة الحال من قدرتها على مراقبتهم (Fréry, 1999).

### ثانيا: الرقابة البعدية في المؤسسة الشبكية

استكمالا لآليات الرقابة القبلية المستعملة من طرف المؤسسة في تأطير نشاط المؤسسات الموردة، توجد مجموعة من آليات الرقابة الآتية والبعدية للرقابة في الهياكل الشبكية، منها ما يركز حول الرقابة المباشرة على سلوك المورد، ومنها ما يتمحور حول مراقبة نتائجه المحققة.

### ✓ وجود ممثل عن المؤسسة المحورية على مستوى المؤسسة الموردة

إن تواجد إطارات من المؤسسة المحورية على مستوى المؤسسات الموردة، سواء من خلال الزيارات التفقدية، أو عمليات التدقيق، يندرج ضمن أشكال الرقابة المباشرة المستعملة من طرف المؤسسة لمراقبة شبكة مورديها، حيث تمكنها هذه العملية من الاطلاع عن قرب على نشاط المورد أو مقدم الخدمة والتحقق من البيانات المصرح بها.

وتشمل عمليات التدقيق التي تقوم بها المؤسسة المحورية على مستوى مقرات المورد جانبيين اثنين يتضمنان التدقيق على أنظمة الجودة، والتدقيق على المنتج (Mariotti, 2005). فمن خلال التدقيق على أنظمة الجودة، تتأكد المؤسسة من التزام المورد بالمعايير المتفق عليها بين الطرفين، والتي تتعلق بمجالات عديدة: كتقنيات التسيير، تقنيات الإنتاج المستعملة، آليات تسيير المخزون... إلخ، ومخرجات هذه العملية تستعمل في استخراج الانحرافات بين متطلبات المؤسسة المحورية، ونشاط المؤسسات الموردة، والتي ستستخدم فيما بعد كقاعدة لبرنامج تصحيحي لعملية الترخيص، أما التدقيق على المنتج فيهدف إلى التأكد من قدرة المورد على الالتزام بالمتطلبات التقنية المطلوبة في القطعة أو الخدمة محل الترخيص.

### ✓ خلية التوجيه والمتابعة

كما يتعين على المؤسسة المحورية أيضا إنشاء خلية لمتابعة سير عملية الترخيص، تتكون الخلية من عناصر من الطرفين يجتمعون إما دوريا (لجنة دائمة)، أو بمجرد ظهور مشكلة (فرق المشاريع)، تلعب هذه الخلية دور حلقة الوصل بين المؤسسة المحورية والمورد، وتمكنها من المراقبة الآتية لسير

الإطار النظري إستراتيجية الترخيص: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

العملية، وتتأكد من خلالها من مدى التزام المورد بالشروط المتضمنة في عقد الترخيص، ومن السير الحسن للعملية ككل، وذلك من خلال (Quélin, 2007):

- المتابعة الميدانية التي تتم في بعض الأحيان بشكل متابعة أسبوعية تعنى بإدارة الحوادث الطارئة مثلا، أو التأكد من الخدمات اللوجستية.

- المتابعة الإستراتيجية النصف سنوية والتي يتم من خلالها إعادة فحص اتفاقيات مستوى الخدمة Les services level agreements (SLA)، التكاليف، حجم النشاط، والخدمات المقدمة من أجل إعادة ضبط العقد بما يتوافق مع توقعات المؤسسة الزبونة.

وطبعا نجاح هذه الخلية في أداء مهامها لا يعد أمرا سهلا، فبجانب المهارات الإدارية والقانونية، يجب على المؤسسة المحورية الاحتفاظ بمهارات تقنية عالية في مجال النشاط المعني بالتخريج، خاصة إذا تمحورت العملية حول أنشطة حساسة، ومتراطة بشكل كبير فيما بينها ومع باقي أنشطة المؤسسة. كما يتعين عليها أيضا مواصلة البحث في مجال النشاط محل الترخيص حتى يتسنى لها الاحتفاظ بنظرة إجمالية لسيرورة العملية الإنتاجية، والتداخلات الموجودة بينها وبين مختلف أنشطتها الأخرى، بما يمكنها من تنسيق العمل مع مورديها على أحسن وجه.

#### ✓ معايير تقييم الأداء

بالرغم من أهمية الرقابة المباشرة لعمليات الترخيص، إلا أن هذه الآلية تبقى محدودة بسبب عدم ارتكازها على وسائل دقيقة لتقييم أداء المورد، وصعوبة تطبيقها ميدانيا، على عكس مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators (KPI) التي تحقق في نتائجها مراقبة دائمة للمورد عن بعد، وبدون الحاجة إلى مراقبته بشكل مستمر، لذلك فهي لا تتطلب كم كبير من الموارد المادية والبشرية، كما يتولد عنها أيضا إحساس دائم لدى المورد بأنه مراقب، مما يؤثر على سلوكه ويوجهه نحو تطبيق رقابة ذاتية على أداءه (Mariotti, 2005).

وتختلف هذه المؤشرات من مؤسسة لأخرى باختلاف طبيعة النشاط محل الترخيص، وأيضا باختلاف أهداف المؤسسة الإستراتيجية والمحيط التنافسي الذي تنشط فيه...إلخ، حيث تسطر هذه المؤشرات الأهداف الواجب تحقيقها فيما يتعلق بتكلفة القطعة أو الخدمة محل الترخيص، جودتها، آجال التسليم وغيرها من التفاصيل التي يتم إدراجها ضمن العقد المبرم بين الطرفين، وتكمن أهمية هذه المؤشرات في

الإطار النظري إستراتيجية التخرج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

تمكين المؤسسة المحورية من التفاعل السريع مع الانحرافات المسجلة، والمشاكل المستجدة، واتخاذ التدابير التصحيحية الضرورية.

بالإضافة إلى لوحة القيادة التي تتدرج أيضا ضمن آليات الرقابة في الهياكل الشبكية (Quélin, 2007)، فمن خلال بطاقة الأداء المتوازن، يوضح المورد المعايير الأساسية لنشاطه وأدائه مما يعتبر مؤشرا جيدا للمؤسسة الزبونة، وبالإضافة إلى المؤشرات المالية والمحاسبية التي تختص بمراقبة النتائج، فهي تحتوي أيضا على مؤشرات غير مالية للأداء تهدف إلى مراقبة السلوك.

### 3-5 نظام الرقابة غير الرسمية في الهياكل الشبكية

كما يمكن أيضا تأطير نشاط المؤسسات الموردة في الهياكل الشبكية من خلال نظام غير رسمي للرقابة، فالرقابة في الهياكل الشبكية لا تقتصر على مجموعة العوامل المرئية المؤثرة على مؤسسات الشبكة، إنما يمكن أن تتوسع لتشمل عوامل أخرى غير مرئية يمكنها التأثير على سلوك الموردين، وتدفعهم إلى الالتزام بالاتفاقيات المبرمة مع المؤسسة (Chiapello, 1996)، وتتعلق هذه العوامل بالدرجة الأولى بالجوانب الاجتماعية والثقافية المشتركة بين المورد والمؤسسة، والعلاقات المترتبة عنها.

فحسب (Ouchi & Maguire 1975)، عندما لا يتسنى للمؤسسة مراقبة السلوك، ولا يكون باستطاعتها مراقبة النتائج، لا يتبقى أمامها سوى حل واحد وأخير يتمثل في إرساء نظام لمراقبة العادات، يركز على تمكين آليات الرقابة الاجتماعية، المنبثقة عن الثقافات والقيم الاجتماعية المشتركة التي تؤثر على مختلف الأطراف، وتحفزهم على تبني آليات التنظيم الذاتي الضرورية لنجاح العلاقة.

ويتم الاعتماد على هذا النظام كآلية أخيرة للرقابة في علاقات التخرج، عندما تتعلق العملية بأنشطة على درجة عالية من الخصوصية، وفي نفس الوقت لا تمتلك المؤسسة الموارد والكفاءات الضرورية لإنجازها في الداخل (Barthélémy et Donada, 2007). فبسبب التباين الكبير في الموارد والكفاءات المتعلقة بالنشاط بين الطرفين، وتفوق المؤسسات الموردة الأكثر تخصصا في المجال، والتي تحولت هي الأخرى إلى مؤسسات رائدة في مجالات نشاطها، لن تتمكن المؤسسة من الاعتماد على نظام مراقبة النتائج، بسبب استحالة تحرير دفتر شروط مفصل وكامل عن النشاط محل التخرج الذي تجهل عنه الكثير (Barthélémy et Donada, 2007)، ولن تتمكن أيضا من إرساء نظام لمراقبة سلوك المورد للأسباب التالية (Dumoulin, 1996):

➤ **التباين التقني بين المؤسسة المحورية والموارد:** عندما تقوم المؤسسة بتخريج النشاط بسبب عدم امتلاكها للموارد والكفاءات الضرورية لإنجازه في الداخل، سيترتب على هذه الخطوة ضبابية في تفاصيل العملية التحويلية بالنسبة للمؤسسة، وصعوبة تخطيط سيرورة العملية الإنتاجية، لذلك لن تستطيع المؤسسة مراقبة ما تجهله، وحتى لو تمحورت عملية التخرج حول أنشطة تمتلك فيها المؤسسة المحورية معرفة سابقة، إلا أن التكنولوجيا المتسارعة، وتخصص المورد الشديد في مجال نشاط محدد فقط، يجعلانه متقدماً عليها من حيث تحكمه في أفضل تقنيات الانتاج.

➤ **رفض المؤسسات الموردة لسلطة المؤسسة الرسمية:** ومن جانب آخر، تقوم عملية الرقابة من خلال الآليات البيروقراطية لمراقبة السلوك على مبدأ خضوع الفرد لسلطة المؤسسة الرسمية، وهذا يتضارب مع مبدأ استقلالية المؤسسات الموردة التي ستنميز في هذه الحالة بثقل في السوق، مما سيدفعها لرفض أي تدخل من المؤسسة المحورية في نشاطها، وأي محاولة لرفض سلطتها الرسمية عليها.

➤ **خصوصية العلاقة بين الطرفين:** كما أن الرقابة اللصيقة لعلاقات التعاون بين المؤسسات تحد من استقلالية مؤسسات الشبكة، ومن مرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات أو الفرص المستجدة، وبالمقابل الرقابة اللينة بالرغم من تضمنها لأخطار الانحراف، إلا أنها تتضمن إيجابيات كبيرة فيما يتعلق بسرعة التكيف والقدرة على الإبداع.

ولذلك، يتعين على المؤسسة المحورية في هذه الحالة التركيز على بناء علاقات وثيقة مع مورديها عوض الاعتماد فقط على الجانب الرسمي في مراقبة العملية، والاعتماد على صيغة تعاقدية تتماشى مع خصوصية العلاقات المماثلة والتي لا يمكن تأطيرها من خلال عقد طويل الأجل، والذي على الرغم من شدة تفصيله إلا أنه لا يمكن أن يتضمن مختلف تفاصيل العملية الحالية والمستقبلية في ظل العقلانية المحدودة، والانتهازية الممكنة للأطراف المتعاقدة (Eisenhardt, 1989)؛ فالعقلانية المحدودة تنعكس في عدم قدرة المؤسسة المحورية على إبرام عقد تتنبأ من خلاله بمختلف التطورات الممكنة في المستقبل، وبصعوبة معالجة كل المعلومات المستجدة، وضعية يمكن استغلالها بانتهازية من طرف المورد الذي سيسعى غالباً لتفضيل مصلحته الخاصة على حساب المصلحة الجماعية للمؤسسة الشبكية، وبالأخص في ظل ارتفاع تبعية المؤسسة المحورية له، وحساسية النشاط الذي تتمحور حوله عملية التخرج،

الإطار النظري إستراتيجية التخريج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

وسيكون من الأفضل للمؤسسة في هذه الحالة الاعتماد على عقد قائم على العلاقات ; (Quélin, 2003 ; Barthélemy, 2004).

ويتميز هذا الشكل من العقود بعدم تضمنه لتفاصيل كثيرة حول عملية التخريج، وعضوا عن ذلك، يتم تأطير العملية من خلال بناء علاقات غير رسمية متينة بين الطرفين، تقوم على التسوية المتبادلة كآلية رئيسية لحل المشاكل، بالإضافة إلى مرونته الكبيرة الناتجة عن استعداد الأطراف المتعاقدة للتكيف مع مختلف التطورات، والحرص على تفضيل المنفعة المشتركة للجميع من أجل نجاح العلاقة واستمرارها، وكل ما يقتضيه ذلك من الشفافية، والالتزام بتبادل المعلومات بين المؤسسة المحورية ومورديها، وذلك حفاظا على استمرارية العلاقة التي ستكون تكلفة قطعها باهضة على الجميع.

أما عن آليات الرقابة غير الرسمية فيمكن تقسيمها إلى قسمين، جزء منها يتضمن الاختيار وفق القيم المشتركة كآلية للرقابة القبلية، والجزء الثاني يتضمن الثقة كآلية للرقابة البعدية.

### 3-5-1 الاختيار وفق القيم المشتركة، كآلية للرقابة القبلية في المؤسسة الشبكية

تحظى عملية اختيار الأفراد وفق قيمهم المشتركة مع المؤسسة بدور كبير في تحفيزهم للعمل الجاد وبدون الحاجة إلى إشراف وثيق، وفي التعزيز من التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة والتي سنتفادى بهذه الخطوة جزءا كبيرا من تكاليف الرقابة، لذلك يجب على المؤسسة التركيز على التنشئة الاجتماعية للأفراد من أجل التعزيز من تشبعهم بقيمها، وتوجهاتها الاجتماعية (Ouchi, 1977).

وعليه، تلعب الرقابة الاجتماعية في الهياكل الشبكية دورا رقابيا مسبقا يتجسد من خلال ضرورة اختيار المورد وفقا للقيم الاجتماعية للمؤسسة المحورية، ومعاييرها الثقافية، مما يعزز من شعور الانتماء الواحد ويساهم في بعث الثقة بينهما (Mariotti, 2005). فالاختيار الجيد للمورد المناسب يساهم في التوفيق بين الشركاء، ويساهم في التخفيف من حدة المشاكل التي يمكن أن تتخلل عملية التخريج، كما يوفر أيضا تبادلا أفضل للمعلومات، مما يساهم في التنسيق الجيد بين أطراف العلاقة، ومن الحاجة إلى الرقابة البعدية ومن تكاليفها أيضا.

كما تجدر الإشارة إلى أن عملية الإختيار ليست بالسهلة، خاصة في حالة الاختيار بين المؤسسات التي لم يسبق التعامل معها، لذا يجب على المؤسسة العمل على إرساء آليات أخرى تهدف إلى التنشئة

الإطار النظري إستراتيجية التخرّيج: نقطة التحول في مسار المؤسسات الحديثة، والهياكل الشبكية علامته

الاجتماعية للموردين بما يتماشى مع قيمها، والحرص أيضا على بناء علاقات غير رسمية قوية معهم خاصة الأساسيين منهم، وتقوم على الثقة المتبادلة بين الطرفين.

### 3-5-2 الثقة كآلية غير رسمية للرقابة في الهياكل الشبكية

تعتبر الثقة وفق العديد من الباحثين وسيلة غير رسمية للرقابة بين المنظمات (Das and Tang, 1998 ; Dekker, 2004 ; Nogatchewsky, 2003 ; Sako and Helper, 1998) فحين لا يمكن للمؤسسة مراقبة مورديها بالطرق الرسمية، ولا تجمعها بهم القيم والمعتقدات المشتركة، لا يتبقى أمامها سوى الثقة في حسن نوايا الشريك.

وضمن هذا الإطار، يتعين على طرفي علاقة التخرّيج العمل معا على بناء علاقات قوية بينهما (Nooteboom, Berger, & Noorderhaven, 1997)، ففي حالة عدم وجود ثقة مسبقة بين المؤسسة ومورديها، يجب على هذه الأخيرة العمل على بناؤها وتوطيدها، وذلك من خلال تطوير معايير وقيم مشتركة تساهم بمرور الوقت في تعزيز الثقة المتبادلة بينهما، وحتى في حالة عدم وجود روابط اجتماعية سابقة مشتركة تجمعهما، يمكن لهاته العلاقات الاجتماعية أن تتشكل أثناء التعاملات المشتركة خلال عملية التخرّيج، لتتوطد العلاقة تدريجيا مع مرور الوقت، وتتولد نوع من الثقة المتبادلة بين الطرفين. وتتضح الأهمية الكبيرة للثقة في تأطير عملية التخرّيج من خلال النقاط التالية (Simon, 2007):

- التخفيض من تكاليف المعاملات، والتقليل من الوقت والجهد الضروري للتفاوض وإبرام الاتفاقيات بين الطرفين.
- تحسين جودة وكمية المعلومات المتبادلة بين المؤسسة المحورية ومورديها.
- خلق القيمة المتأنية عن تفضيل المصلحة المشتركة على المصلحة الفردية، والتخفيض من إمكانية السلوك الانتهازي لأحد الطرفين.

ولذلك، تعد الثقة استثمارا حقيقيا في العلاقات التعاونية بين المنظمات، وتساهم بشكل كبير في استمرارها وتوطيدها (Ring, 1996).

### 3-5-2-1 الثقة وفق مختلف التصورات

للثقة أشكال عديدة، حيث يصنفها كل من (Sako (1992) et Sako & Helper (1998) إلى شكلين

رئيسيين هما:

➤ **الثقة في الكفاءة:** هي الثقة المترتبة عن امتلاك الطرف الآخر للمؤهلات الضرورية لتقديم الخدمة أو تنفيذ العمل المطلوب منه، وهي مرتبطة بالسلوك التشغيلي للمورد، وتتبع من عوامل عديدة كامتلاكه لمعرفة ومهارات تشغيلية معينة، أو خبرة واسعة في المجال المتعلق بإدارة العلاقة بين الشركاء، القدرة على حل المشاكل...إلخ.

➤ **الثقة في النوايا الحسنة للطرف الآخر:** وتتولد نتيجة تقديم المورد التزام مفتوح لاتخاذ المبادرات التي تخدم المنفعة المتبادلة للطرفين، وتجنبه لأي سلوك انتهازي يمكن أن يضر بمصلحة المؤسسة، فالثقة في النوايا الحسنة هي شعور أكيد بأن الشركاء المحتملين لديهم التزام أخلاقي بالحفاظ على العلاقة التعاونية، وبأن هذا الطرف لن يستغل الموقف لصالحه على حساب الطرف الآخر، بل على العكس، يمكن أن يساعده إن دعت الحاجة إلى ذلك، وهذا الشكل من أشكال الثقة مستوحى من الخصائص التي تتمتع بها المؤسسة والمرتبطة بقيمها الإستراتيجية، ثقافتها كالنزاهة والسمعة الحسنة.

كما فصّل بدوره (1996) Ring في الثقة في النوايا الحسنة وأشار إلى انقسامها إلى شكلين:

➤ **الثقة الهشة:** هي مجرد موقف متفائل للفرد فيما يتعلق بنتيجة حدث ما يصعب التنبؤ به، وتوقعات إيجابية في مواجهة حالة عدم اليقين، والتي يمكن أن تصيب أو أن تخطئ، ولذلك لا يؤيد الباحث الثقة غير المشروطة في المعاملات الاقتصادية.

➤ **الثقة المرنة:** هي "الإيمان المطلق بالنزاهة الأخلاقية أو حسن نية الآخرين، والذي يعتمد عليه الفاعلون الاقتصاديون لتحقيق الأهداف الجماعية والفردية عندما ينخرطون في علاقة ذات نتائج مستقبلية غير متوقعة" (Ring, 1996, p. 156)، وهي ليست مجرد موقف متفائل يسبق العلاقة، إنما هي عبارة عن نتاج تراكمي للتفاعلات السابقة المتكررة بين الأطراف، والتي من خلالها يتعرفون على بعضهم، ويطورون فهمًا مشتركًا للالتزامات المتبادلة فيما بينهم، مما يؤدي إلى إرساء علاقات ذات طبيعة مستقرة وطويلة الأمد بينهما ترتقي بعلاقة التخرّيج إلى علاقة تعاونية تجمع بين أطراف المؤسسة الشبكية.

كما صنّف (2007) Simon الثقة إلى نوعين مختلفين هما:

➤ **الثقة بين الأشخاص:** وهي الثقة التي يضعها الأفراد في بعضهم البعض.

➤ **الثقة بين المنظمات:** والمتمثلة في الثقة التي يضعها أعضاء مؤسسة ما في مؤسسة أخرى، حيث تتجاوز الثقة بين المنظمات العلاقة الشخصية لتشمل المؤسسة الشريكة التي يحدث معها التبادل، وسواء كانت الثقة عقلانية أو شخصية فإنها تعتمد أيضاً على جوانب مؤسسية مثل السمعة، العرق، الأنظمة القانونية...إلخ.

وهنا تبرز مسألة العلاقة بين سلوك الأفراد وسلوك المؤسسات، حيث ركّز Ring et Van de Ven (1994) على أهمية التمييز بين العلاقات الشخصية والعلاقات بين الأدوار التي يلعبها الأفراد داخل مؤسساتهم، فالطريقة التي يتعامل بها الأفراد مع نوايا الآخرين وسلوكياتهم ستختلف بشكل كبير إذا تم النظر إلى الآخر على أنه يتصرف ضمن "دور" بدلاً عن "شخصية"، باعتبار أن السلوك مقيد بالأدوار التنظيمية ويسترشد بها، كما أكد الباحث أن مجرد وصف طرف معين لسلوك الشخص بالإخلاص أو الجدارة بالثقة، لا يعني أن ذلك الشخص سيتصرف بالسلوك ذاته ضمن سياق الدور الذي يشغله في مؤسسته.

ومن جهة ثانية، إذا كان التعاون قائماً فقط على الثقة الناتجة عن الترابط الشخصي قد يؤدي ذلك إلى مشاكل تتعلق بمتطلبات الدور التنظيمي، وقد ينحرف الولاء الشخصي عن المصلحة التنظيمية، وحتى إذا أرادت المؤسسة الحد من هذا الخطر من خلال تفعيل دوران الموظفين بهدف منع تطوير العلاقات الشخصية القوية، فقد يترتب عن هذه العملية من جانب آخر انهيار العلاقات بين المؤسسات المبنية على أساس الثقة الشخصية، لذلك اقترح الباحث عدم إهمال هذه الاعتبارات في عملية إدارة العلاقات التعاونية بين المنظمات، حيث لا يجب الاكتفاء الحصري بالثقة القائمة على العلاقات الشخصية والتي قد لا تمتد إلى المنظمات، ومن الأفضل تعزيزها بضمانات خارجية أخرى أو حتى بعقود رسمية.

### 3-2-5-2 الثقة والرقابة الرسمية: بديل أو مكمل لها

أما عن العلاقة بين الثقة وآليات الرقابة الرسمية، فبالنسبة للعديد من الباحثين يمكن اعتبار الثقة كبديل للرقابة الرسمية (Dekker, 2004 ; Nooteboom, et al., 1997 ; Ring et Van de Ven, 1994)؛ حيث خلص Ring et Van de Ven (1994) إلى أن الإفراط في إضفاء الطابع الرسمي والرقابة المشددة بين المنظمات يؤدي إلى الصراع وانعدام الثقة بين الأطراف، وإلى ظهور نزاعات عديدة بينهم تتدرج ضمن جهود مختلف الأطراف للحفاظ على هوياتهم المستقلة في ظل شبكة متنامية من الترابطات

المتزايدة مع مرور الوقت، كما أن احتمالات حدوث مثل هذه المشاكل تزداد عندما لا يتم تخفيف الهياكل والإجراءات الرسمية بالتوازي مع تطور العلاقات الشخصية غير الرسمية، والعقود النفسية بين أطراف علاقات التخرّيج، خاصة أنه في كثير من الأحيان تتعارض الاعتبارات القانونية الرسمية، مع الاحتياجات الإدارية للاستقلالية والمرونة في العلاقات التعاونية بين المؤسسات.

كما يشير (Nooteboom, et al (1997) أيضا إلى أن الرقابة اللصيقة تقلل من مرونة الموردين، مما قد يعيق التنمية المشتركة للمؤسسات المتعاقدة، خاصة في بداية العلاقة أين لا يمكن تحديد التوقعات أو المطالب بالضبط، ولا حتى آليات الرقابة المناسبة للعلاقة بينها، وعليه قد تكون المراقبة غير مجدية من الناحية الفنية، كما أضاف أن الرقابة التعاقدية الصارمة في العلاقات التعاونية بين المؤسسات يمكن أن تؤدي إلى خنق العلاقة بسبب تولد حالة من الشك والرغبة في الانتقام من القيود.

ووفق الطرح ذاته يفيد (Dekker (2004 أن مستويات الثقة بين الطرفين ترتفع مع تطور العلاقة التعاونية وتنامي المعرفة بالشريك، مما يؤدي إلى تحسن مستوى التنسيق بين الطرفين، وبالتالي تتخفّض الحاجة إلى آليات التنسيق الرسمية، فحتى عتبة معينة قد تكون الثقة مكملة للضوابط الرسمية في تنسيق المهام، ولكن بالوصول إلى مستوى كافٍ من الرقابة الضرورية لحماية المعاملة ستتحوّل العلاقة من علاقة تكاملية بين الآليات الرسمية وغير الرسمية للرقابة إلى علاقة تبادلية بينهما، وستحل الثقة محل الضوابط الرسمية خاصة كونها تعدّ كحل منخفض التكلفة مقارنة مع آليات الرقابة الرسمية.

وبالمقابل، يؤكد باحثون آخرون على غرار (Das & Teng (1998 على ضرورة التفريق بين الثقة والرقابة، وعدم اعتبار الثقة كآلية رقابة، حيث انطلق الباحثان في انتقادهما للطرح السابق من تعريفهما لكل من الثقة والرقابة، فالثقة حسبهما هي توقع إيجابي حول دوافع الآخرين، أما الرقابة فهي عملية تنظيم سلوك الآخرين لجعله أكثر قابلية للتنبؤ، وبالتالي، وبما أن الثقة هي مجرد اعتقاد حول حسن نية الآخرين وبأنهم سوف يتصرفون وفق مصلحة المؤتمن فهي على عكس الرقابة، لا تتطوي على عنصر التأثير في سلوك الآخرين، ولذلك لا يمكن اعتبارها آلية رقابة في حد ذاتها، ليتوصل الباحثان إلى أن العلاقة بين الثقة والرقابة الرسمية هي علاقة تكاملية مرنة، حيث لا تقل الحاجة إلى آليات الرقابة الرسمية مع زيادة الثقة كما تضمنه الطرح الأول، بل على العكس لا يتعين على المؤسسة خفض مستوى الرقابة الرسمية مع ارتفاع مستوى الثقة، إنما يمكنها استخدام الآليتين معا في وقت واحد وبنفس المستوى.

وكحوصلة للإطار النظري، يتضح جليا من كل ما سبق بأن إستراتيجية التخرج باتت تمثل نقطة تحول فعلي في مسار المؤسسات الحديثة، التي اقتتعت بضرورة التحول من السعي لتحقيق التكامل داخل المؤسسة الواحدة، إلى البحث في كيفية تثمين التكامل الموجود بين المؤسسات الناشطة في نفس سلسلة القيمة، وتفضيل العمل الجماعي الذي بات يمثل حتمية لا مفر منها، والركيزة الأساسية للنجاح في محيط تنافسي سريع التطور والحركة.

تحول عكسته جليا التغيرات الهيكلية الكبيرة للمؤسسات التي اتجهت أكثر فأكثر إلى تبسيط هياكلها التنظيمية، وإزالة الحواجز فيما بينها، لتدخل في علاقات تعاون كثيفة تولد عنها ظهور الهياكل الشبكية التي تعبر عن تصور ثوري للمؤسسة لم يسبق له مثيل ولا نظير، يحظى بخصوصية كبيرة متأتية من خصائصه التنظيمية المغايرة لنموذج المؤسسة الكبيرة المتعارف عليه سابقا، قائم على انتقال التسلسل الهرمي من الداخل إلى الخارج، وعلى الحاجة إلى تفويض سلطة القرار ومشاركة الموردين في اتخاذها، وأيضا على التغيير في أنظمة الرقابة التنظيمية، حيث باتت أنظمة قياس الأداء والمكافآت قائمة على المخرجات والمهارات، بدلا من كونها قائمة فقط على المدخلات والمهام، بالإضافة إلى توجه أكثر نحو تبني مبادئ الرقابة الذاتية التي تتدرج ضمن مقاربة تعاونية قائمة على الثقة، وعلى توحيد الجهود المنفصلة لكل منها ضمن مسعى جماعي، يسعى لتحقيق أهداف تآزرية لتعاون مستدام يعود بالنفع على الطرفين، وعلى تفضيل المصلحة الجماعية عن المصلحة الفردية لجميع أطراف المؤسسة الشبكية.

الإطار الميداني:

الأبعاد التنظيمية لإستراتيجية التخرج في مؤسسة سوناطراك

## تمهيد:

تسعى هذه الأطروحة إلى البحث في الأبعاد التنظيمية لإستراتيجية التخرج، ووقع الاختيار على مؤسسة سوناطراك لإجراء دراستها الميدانية، والتي تعتبر مؤسسة بترولية وغازية متكاملة تنشط عبر كامل سلسلة قيمة صناعة المحروقات، ابتداء من الاستكشاف والإنتاج إلى غاية نشاط التسويق، كما تعد من المؤسسات الرائدة عالميا في قطاع صناعة المحروقات كالثالث مورد للغاز الطبيعي نحو أوروبا، وعاشر منتج للغاز الطبيعي في العالم، والشركة النفطية الثالثة عشرة على المستوى الدولي. أما عن الأسباب التي دفعتنا لاختيار مؤسسة سوناطراك للدراسة، فتتمثل في الأهمية البالغة التي توليها المؤسسة للإدارة المثلى لمشترياتها وعمليات تموينها، وحرصها على تعزيز التحكم في عمليات الشراء عبر كامل سلسلة الامداد، والتي انعكست في تجربتها الرائدة مع إستراتيجية التخرج، حيث بلغ عدد عقود التخرج الموقعة من طرف المؤسسة نهاية سنة 2024 مجموع 2457 عقدا بقيمة إجمالية تقدر بـ 16 مليار دولار أمريكي (Rapport Annuel, 2024).

وللتفصيل أكثر في هذا الموضوع قمنا في البداية بالتعرف على المؤسسة ككل بغرض الاطلاع على إستراتيجيتها ورؤيتها المستقبلية التي تسعى لتحقيقها، ومن ثم حصرنا إطار الدراسة الميدانية على قسم الإنتاج<sup>1</sup> باعتباره نشاط المؤسسة الرئيسي، وأهم حلقات سلسلة قيمتها، ونظرا لاستحالة دراسة الأبعاد التنظيمية لإستراتيجية التخرج في قسم الإنتاج ككل بمديرياته التسعة، قمنا باختيار مديريتين اثنتين هما مديرية الوسائل العامة كمثال عن عملية تخرج الأنشطة الثانوية، ومديرية العمليات لدراسة عمليات تخرج الأنشطة الأساسية.

واعتمدنا في الدراسة<sup>2</sup> على تحليل وثائق المؤسسة الداخلية، وعلى سلسلة من المقابلات مع ممثلي المؤسسة المسؤولين عن تنسيق عمليات التخرج ومتابعتها، وهم: ممثل المؤسسة المسؤول على نشاط الإطعام، ممثل المؤسسة المسؤول على أنشطة الخدمات الداخلية، ممثل المؤسسة المسؤول على نشاط النقل، ممثل المؤسسة المسؤول على الأنشطة الالكتروميكانيكية، بالإضافة إلى ممثل المؤسسة المسؤول على أنشطة دعم العمليات. واعتمدنا أيضا على عقود التخرج الخاصة بهذه الأنشطة عند توفرها، وفي

<sup>1</sup> الكائن مقره في 08 شارع الخزان، حيدرة، الجزائر العاصمة

<sup>2</sup> التي امتدت من 2025-09-05 إلى غاية 2025-10-15

حالة عدم إتاحتها قمنا بالاعتماد على نماذج هذه العقود المتضمنة في إعلانات المناقصات والاستشارات الخاصة بها.

## 1 سوناطراك: التنظيم والإستراتيجية

سننطلق في تعريف المؤسسة محل الدراسة من تقديم عام لمؤسسة سوناطراك من أجل التعرف على نشأة المؤسسة، هيكلتها، وأهم مجالات نشاطها، لنقوم فيما بعد بتسليط الضوء على توجهاتها الإستراتيجية.

### 1-1 التعريف بمؤسسة سوناطراك

تعتبر مؤسسة سوناطراك الذراع العملياتية للجزائر في إدارة مواردها من المحروقات، والمسؤول الأول عن ضمان الأمن الطاقوي للجزائر، بالإضافة أيضا إلى دورها الرائد في تنمية وتحديث الاقتصاد الوطني، وتعد الشركة المصدرة الأولى في البلاد حيث تحقق 95% من عائدات العملة الأجنبية وتساهم بـ 26% من الناتج المحلي.

لقد مرت مؤسسة سوناطراك بتواريخ فارقة في مسارها نحو التحول إلى المؤسسة الأولى افريقيا، حيث تأسست وفقا للمرسوم 63-491 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963 تحت تسمية "المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات" «Société National de Transport, Commercialisation (SONATRACH) d'Hydrocarbures»، وكان الهدف من تأسيسها آنذاك، ينحصر في إعداد وضبط الدراسات الأولية لإنشاء وسائل النقل البرية والبحرية التي تسمح بنقل وتسويق المحروقات السائلة والغازية.

ليتم توسيع مجال نشاطها وفقا للمرسوم 66-296 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966، لتتحول إلى "المؤسسة الوطنية للبحث والإنتاج والنقل والتكرير وتسويق المحروقات" مع الإبقاء على رمز المؤسسة سوناطراك (SONATRACH) واعتماده بشكل رسمي، إذ لم يعد نشاط المؤسسة مقتصرًا على نقل المحروقات وتسويقها فقط، بل امتد إلى العديد من الأنشطة الأخرى لتتحول بذلك إلى مؤسسة متكاملة تنشط عبر مختلف حلقات سلسلة القيمة بداية من الاستكشاف والإنتاج، والنقل عبر الأنابيب، إلى غاية التحويل والتسويق.

في 24 فيفري 1971 قامت الجزائر بتأميم المؤسسة، لتخطو بذلك خطوة تاريخية في مسارها، مكنتها من التحرر من القيود الأجنبية واسترجاع الحقوق السيادية على المحروقات الجزائرية، الأمر الذي

سمح لسوناطراك ببسط السيطرة على جميع حقول النفط والغاز وخطوط الأنابيب وأصول الإنتاج التي كانت ملكا للشركات الأجنبية، فكانت هذه نقطة التحول الرئيسية للمؤسسة.

وفي سنة 1982 عرفت المؤسسة أولى عمليات إعادة الهيكلة والتي ترتب عليها إنشاء 17 مؤسسة فرعية تابعة لها منظمة كالاتي: أربع مؤسسات صناعية: (NAFTAL, ENIP, ENPC, ASMIDA)، ثلاث مؤسسات إنجاز: (ENGTP, ENGCB, ENAC)، ست مؤسسات خدماتية: (ENAGEO, ENAFOR, ENTP, ENSP, ENEP, CERHYD)، وأربع مناطق صناعية: (أرزيو، سكيكدة، حاسي رمل، حاسي مسعود).

لتواصل المؤسسة سعيها للتوسع من خلال تبني سياسة تطوير تقوم على حوكمة مدمجة وتوزيع منظم للأصول داخل الوطن وعلى الصعيد الدولي، حيث قامت سوناطراك بإنشاء محفظة متكاملة من المؤسسات تضم أكثر من 150 فرعا ومساهمة، تجسد القدرات الصناعية الكبرى للمجمع، وتضم:

- محفظة وطنية مكونة من 91 مؤسسة، تعكس مدى تموقع سوناطراك في مختلف مكونات سلسلة القيمة الطاقوية عبر التراب الوطني.
- محفظة دولية ذات بعد إستراتيجي وهيكلية تضم 61 مؤسسة تنشط في الخارج، مما يكرس دورها كفاعل طاقتوي مرجعي على الصعيد الدولي.

بالإضافة إلى تأسيس ثلاث شركات قابضة وطنية وشركة قابضة دولية، تخصص كل واحدة منها في مجال إستراتيجي من مجالات أنشطة المجمع وهي:

- الشركة القابضة سوناطراك للخدمات البترولية (SSPP)
- الشركة القابضة سوناطراك الكيمياء وتقييم المحروقات (STVH)
- الشركة القابضة سوناطراك للأنشطة الخارجية وتسيير خدمات الدعم (SAES)
- الشركة القابضة الدولية سوناطراك (SIHC)

وتنشط المؤسسة في مجالات إستراتيجية عديدة، فبالإضافة إلى أنشطة البحث والاستكشاف واستغلال وإنتاج النفط والغاز ونقلهما عبر خطوط الأنابيب، باتت المؤسسة تنشط في مجالات معالجة وتسويق البتروكيمياويات ومشتقاتها، الخدمات البترولية وشبه البترولية، توليد الكهرباء، تحلية مياه البحر،

إنتاج الأسمدة، والطاقات المتجددة. وتمارس سوناطراك هذه الأنشطة بمفردها وبالشراكة، وفقا للقانون المنظم لنشاطات المحروقات والأحكام القانونية الأخرى.

أما عن أهدافها، فتسعى المؤسسة في إستراتيجيتها إلى تحقيق نمو يرتكز على خلق قيمة مستدامة في المجالات التالية:

- نشاطات المنبع المتمثلة في الاستكشاف والإنتاج، عبر تعبئة احتياطات جديدة وتسريع تطويرها؛
- تحويل المحروقات، عبر ادماج فعال لنشاطات المؤسسة من المنبع إلى المصب، واقامة صناعة بيتروكيميائية؛
- تسويق المحروقات، عبر تعزيز تواجدها في الأسواق العالمية، لا سيما تلك التي تتعلق بتسويق الغاز؛
- الاستثمار في الموارد الطاقوية الجديدة، وتعزيز الانتقال الطاقوي عبر ادماج الانشغالات المرتبطة بحماية البيئة، وتقليص البصمة الكربونية لأنشطة المحروقات، واعتماد حلول طاقوية منخفضة الانبعاثات.

ولتنظيم نشاطها الممتد عبر مختلف هاته المجالات، تعتمد سوناطراك على الهيكل التنظيمي

الموضح في الشكل رقم (14):

## الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



المصدر: (Rapport Annuel, 2024, pp. 6-7)

حيث ينقسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- **المديرية العامة:** تقع المديرية العامة تحت سلطة الرئيس المدير العام، وتضم: المجلس التنفيذي، الأمانة العامة، مديرية الامتثال لمحاربة الفساد والرشوة، مستشارون، لجنة الأخلاقيات، الديوان، مديرية التدقيق والمخاطر، مديرية الاتصال.

- **الهيكل الوظيفية:** تسهر الهياكل الوظيفية على تطوير وضمان تطبيق سياسات وإستراتيجيات المؤسسة، وتضم:

- المديرية المركزية للإستراتيجية والتخطيط والاقتصاد؛

- المديرية المركزية للمالية؛
- المديرية المركزية للأعمال وتطوير التسويق؛
- المديرية المركزية للموارد البشرية؛
- المديرية المركزية لتسيير محفظة المجمع؛
- المديرية المركزية للهندسة وتسيير المشاريع؛
- المديرية المركزية التقنية والتكنولوجيا والابتكار؛
- المديرية المركزية للرقمنة وأنظمة المعلومات؛
- المديرية المركزية للطاقات الخضراء والمتجددة؛
- المديرية المركزية للصحة والسلامة والبيئة؛
- المديرية المركزية للبحث والتطوير؛
- المديرية المركزية للشؤون القانونية؛
- المديرية المركزية لإبرام الصفقات.

- **الهيكل التشغيلية:** تنتظم الهياكل التشغيلية للمؤسسة على شكل أنشطة رئيسية كالاتي:

- نشاط الاستكشاف والإنتاج؛
- نشاط النقل عبر الأنابيب؛
- نشاط التميع والفصل؛
- نشاط التكسير والبيتروكيمياء؛
- نشاط التسويق.

## 1-2 التوجهات الإستراتيجية لمؤسسة سوناطراك

لقد قامت مؤسسة سوناطراك بوضع إستراتيجية جديدة بعنوان SH2030، تطمح من خلالها إلى عصرنة المؤسسة وتحديث أنشطتها، من أجل تحسين مكانتها التنافسية في العالم، والتحول إلى مرجع دولي رائد يتموقع ضمن قائمة أفضل خمس شركات نفط وطنية من حيث الأداء والربحية بحلول سنة 2030، بالإضافة إلى تعزيز خلق القيمة للمساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية، والانتقال أيضا إلى الطاقة المستدامة. وتتمثل الأهداف الرئيسية لهذه الإستراتيجية فيما يلي:

- عصرنة المؤسسة بالدخول في ديناميكية جديدة للتكيف الرامي إلى مواكبة التغيرات في قطاع الطاقة العالمي من خلال التركيز على: رقمنة المؤسسة بتبني مجموعة من الأدوات الرقمية كنظام الإدارة المتكامل ERP، تحديث أساليب الإدارة المتعلقة بالتخطيط ومراقبة الأداء، والمتعلقة أيضا بتنمية الموارد البشرية، الاستثمار في الهندسة وإدارة المشاريع، تحسين أداء عمليات الشراء والخدمات اللوجستية.

- تحسين الانتاجية بالتركيز على تطوير نشاطي الاستكشاف والانتاج، وتكثيف الجهود في مجالات الاستكشاف الحدودي وحفر الآبار، مع العمل على تحسين أداء الآبار، وتطوير تقنيات استخراج النفط في الحقول الحالية.

- تطوير موارد جديدة للطاقة كالطاقة الشمسية، الموارد البحرية، بالإضافة إلى المصادر غير التقليدية للطاقة.

- تنويع النشاط بتطوير صناعة البتروكيماويات، وتعزيز وتحسين أنشطة التكرير بدمجها مع البتروكيماويات.

- التنمية الدولية من خلال الوصول إلى موارد واحتياطات إضافية، تسويق وبيع خبرة المؤسسة على الصعيد الدولي، والدخول في شراكات دولية في مجال التكرير.

وتتبع من هذه الإستراتيجية رؤية مؤسسة سوناطراك لسنة 2030، والتي تطمح المؤسسة من خلالها إلى إعادة التركيز على مهنتها الأساسية، والمتمثلة في الاستثمار في سلسلة المحروقات بأكملها انطلاقا من نشاط الاستكشاف والإنتاج، ووصولاً إلى التكرير والبتروكيماويات، وتوسيع مجالات نشاطها أيضا نحو الاستثمار في تنمية الطاقات الجديدة، مع التزام راسخ بخلق قيمة مضافة مستدامة في الجزائر، وذلك من خلال إشراك أداة الإنتاج الوطني قدر الإمكان في استثماراتها وخططها التنموية لتحقيق أعلى نسبة إدماج محلية ممكنة.

وضمن مسارها الرامي لتحقيق ذلك، قامت المؤسسة في 10 أكتوبر 2021 بالإعلان عن انتهاء سياسة ترقية المحتوى المحلي والإدماج الوطني، والتي تهدف من خلالها إلى تحسين أداء عمليات الشراء والخدمات اللوجستية من خلال تعزيز استخدام أداة الإنتاج الوطني لتطوير أنشطة المؤسسة والتزود

بالسلع والخدمات، وإنجاز الدراسات والخدمات الاستشارية، حيث تسعى المؤسسة من خلال هذا البرنامج لتحقيق أهداف طموحة في مجال الأداء تتمثل في:

- تـمـثـين المحتوى المحلي ودعم القطاع الصناعي المحلي، عبر خلق مناخ وطني يدعم التنافسية والأداء والابتكار، ويعمل على تطوير المهارات التكنولوجية والبشرية المحلية؛
- تخفيض التكاليف وتحسين الفعالية العملية؛
- ضمان استمرارية الأنشطة؛
- ترشيد الميزانية والتخطيط الإستراتيجي للمشتريات؛
- تحسين جودة المنتجات أو الخدمات.

وبالتالي يتضح من هذه الرؤية أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لإستراتيجية التخرج والتي نلمسها في النقاط التالية:

- الاستعانة بإستراتيجية التخرج من أجل التركيز على تطوير مهنتها الأساسية التي تمتد على طول سلسلة قيمة صناعة المحروقات؛
- توجيه هذه الإستراتيجية لدعم المؤسسات الوطنية الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز المحتوى المحلي من خلال التزام صريح وقوي بإعطاء الأولوية في التعاقد إلى المؤسسات الاقتصادية الوطنية والمؤسسات الخاصة، مع مراعاة التزامها بمعايير الجودة والتكلفة واحترام المواعيد النهائية للتسليم.
- العمل من أجل تحسين أداء عمليات الشراء والخدمات اللوجستية؛

## 2 إستراتيجية التخرج في قسم الإنتاج

نظرا لحجم المؤسسة الكبير قمنا بحصر الدراسة الميدانية على قسم واحد فقط، والمتمثل في قسم الانتاج (DPR) Division Production، والذي يعد من أهم أقسام نشاط الاستكشاف والانتاج<sup>1</sup> في مؤسسة سوناطراك، والمحرك الرئيسي لباقي الأقسام، حيث تتمثل مهمة هذا القسم بالدرجة الأولى في إنتاج

<sup>1</sup> يضم الهيكل التشغيلي لنشاط الاستكشاف والإنتاج ستة أقسام رئيسية هي: قسم الاستكشاف، قسم الحفر، قسم الانتاج، قسم هندسة وتطوير البترول، قسم الشراكات، قسم الهندسة والبناء

المحروقات السائلة المتمثلة في البترول ومشتقاته، والغازية في صورة الغاز الطبيعي والغاز البترولي المميع، بالإضافة إلى المهام الرئيسية التالية:

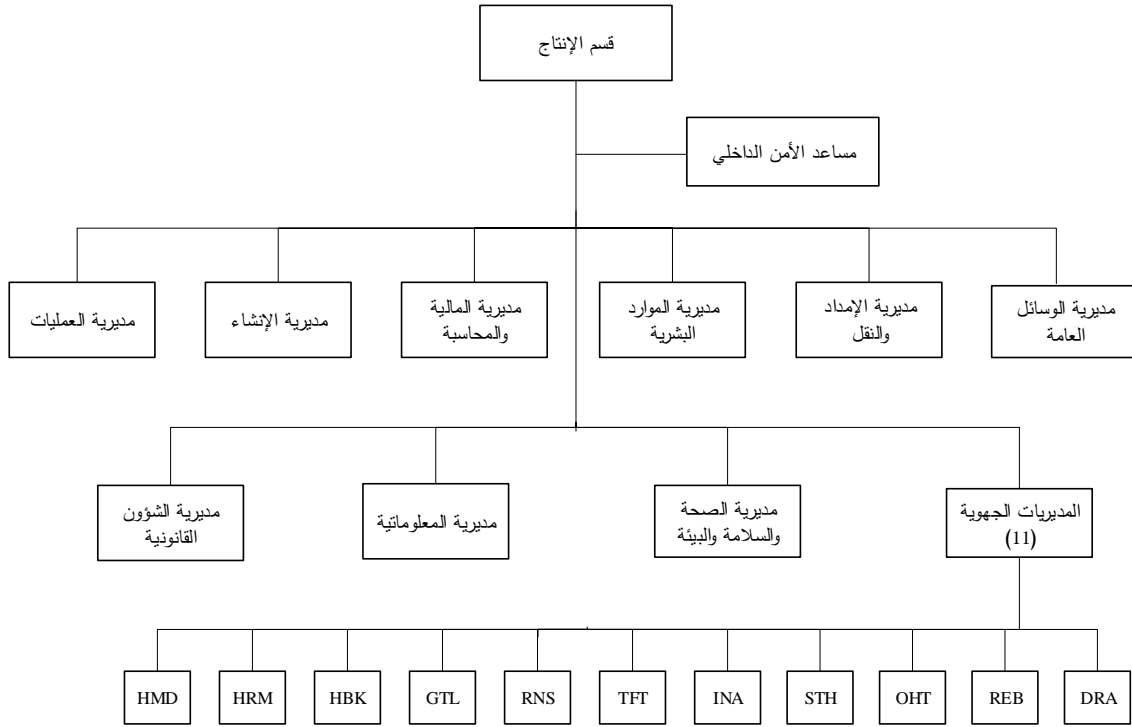
- استغلال الرواسب والمنشآت السطحية لتحقيق التنمية المثلى للموارد الهيدروكربونية؛
- إجراء الدراسات الأساسية لتطوير المنشآت السطحية واستغلال الرواسب؛
- صيانة المنشآت السطحية والجوفية؛
- توحيد وتحديث الخطط الاستثمارية والتشغيلية السنوية ومتعددة السنوات للقسم.

ومتلما يوضحه الهيكل التنظيمي لهذا القسم الممثل في الشكل رقم (15)، يضم قسم الانتاج أكثر

من عشر مديريات هي:

- مديرية العمليات
- مديرية الإنشاء
- مديرية المالية والمحاسبة
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية التموين والنقل
- مديرية الوسائل العامة
- مديرية تكنولوجيا المعلومات
- المديريات الجهوية
- مديرية الصحة والسلامة والمحيط
- المديرية القانونية
- مساعد الأمن الداخلي للمؤسسة

## الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لقسم الانتاج



المصدر: (A-573, R10, p. 5)

وفي إطار توجه مؤسسة سوناطراك المتزايد نحو التركيز على مهنتنا الأساسية، قام هذا القسم بانتهاج إستراتيجية تخرج كثيفة على مستوى مختلف مديرياته، وحتى نتمكن من دراستها وتحليلها بشكل جيد، سنحصر مجال الدراسة على مديريتين اثنتين فقط، حيث سنلقي نظرة على الأبعاد التنظيمية لإستراتيجية التخرج في مديرية الوسائل العامة كمثال عن عملية تخرج أنشطة الدعم في المؤسسة، كما سنحاول أيضا دراسة الأبعاد التنظيمية لإستراتيجية التخرج في مديرية العمليات كمثال عن عمليات التخرج المتعلقة بالأنشطة الرئيسية في سلسلة قيمة المؤسسة.

## 1-2 إستراتيجية التخرج في مديرية الوسائل العامة

تتمثل المهام الرئيسية لمديرية الوسائل العامة في تقديم الخدمات العامة التالية:

- تنفيذ سياسة المؤسسة فيما يتعلق بالموارد العامة والإدارة؛
- توحيد الأنظمة والإجراءات للخدمات العامة والأنشطة الإدارية؛
- تطوير وتنشيط الخدمات العامة وأنشطة إدارة المرافق؛

- مراقبة خدمات الطعام والإقامة لجميع المديریات الإقليمية؛
- الرقابة الإدارية على أنشطة إدارة المرافق؛
- الإشراف على مشتريات الطعام الجماعية وجدولة عمليات التسليم؛
- إعداد وتنفيذ ميزانيات التشغيل والاستثمار للمديرية؛
- إدارة وصيانة العقارات والأصول المنقولة في مقر شعبة الإنتاج؛
- مراقبة تكاليف التوريد ونفقات التشغيل وتكاليف الاستثمار لأنشطة الخدمات العامة؛
- إدارة مخزون الإمدادات وقطع الغيار في مستودعات مقر شعبة الإنتاج؛
- إدارة وصيانة أنظمة ومعدات التكييف والتدفئة والاتصالات السلكية واللاسلكية والكهروميكانيكية؛
- إدارة وتشغيل مستودع المركبات في مقر قسم الإنتاج؛
- إدارة أثاث المكاتب ومعدات ولوازمها؛
- إجراء أبحاث السوق وتوفير الوثائق، بالإضافة إلى إعداد الدراسات الوثائقية؛
- حفظ الوثائق وإدارة الأرشيف؛
- تقديم خدمات الطباعة والتصوير لمختلف الكيانات داخل وحدة الأعمال.

وتضم هذه المديرية المصالح التالية: مصلحة الخدمات المشتركة؛ مصلحة التوثيق والأرشيف؛ مصلحة الوسائل العامة المقر؛ مصلحة الوسائل العامة شارع الصحراء؛ مصلحة الخدمات العامة واد السمار.

وسنركز في دراستنا لتجربة هذه المديرية مع التخرج على مصلحة الوسائل العامة الموجهة لمقر قسم الانتاج، والتي قامت بتخريج جميع أنشطتها التي يبلغ عددها إحدى عشر (11) نشاطا، مقسما إلى أربع مجموعات رئيسية هي: نشاط الإطعام، أنشطة الخدمات الداخلية، نشاط نقل الموظفين، وأنشطة الخدمات الالكتروميكانيكية، موكلة في مجملها إلى مؤسسات محلية خاصة باستثناء أعمال الطلاب والبناء الموكلة لمؤسسة فرعية تابعة لمؤسسة سوناطراك.

#### ✓ أولا: نشاط الإطعام

وتتضمن هذه العملية تكليف مقدم الخدمة بخدمات الإطعام الرئيسية، وجميع الخدمات التفصيلية الملحقة بها، والمتمثلة فيما يلي:

- توفير جميع المعدات ولوازم المطبخ الضرورية للسير الحسن للخدمة، بالإضافة إلى لوازم تقديم الطعام، والتي يجب أن تكون ذات جودة عالية جدا، مع إمكانية استخدام المعدات الموجودة في مقر قسم الإنتاج، وغرف التبريد الخاصة بالمؤسسة؛
- إعداد وجبات الطعام اليومية لجميع موظفي قسم الإنتاج - المقر، وأيضا الوجبات الجاهزة للتقديم في مكاتب مبنى مقر قسم الإنتاج، وتلك الموجهة أيضا لخارج المقر مع توفير المركبات الضرورية لنقلها؛
- توفير المنتجات الغذائية اللازمة لتقديم الخدمة، وتولي مسؤولية نقل هذه البضائع إلى موقع المؤسسة وتغليفها وتخزينها في أفضل الظروف المطلوبة؛
- الالتزام بالقوائم الأسبوعية التي حددتها المؤسسة مسبقا والتي وافق عليها طبيبها المهني، واحترام الحصص الغذائية المكونة لكل طبق كما هو محدد في جدول الحصص الغذائية؛
- ضمان السير الحسن للكافتيريا؛ وتقديم خدمة استراحة القهوة في غرف الاجتماعات وللمديرين؛ وتوريد آلات تجهيز القهوة الأوتوماتيكية التي توضع تحت تصرف المؤسسة؛
- تكفل مقدم الخدمة بجمع النفايات المتعلقة بخدمات الإطعام بصورة يومية والتخلص منها باستخدام وسائله الخاصة؛
- القيام بعمليات التطهير ومكافحة الآفات (3D) في مواقع أداء عمل مقدم الخدمة من مطابخ، مطاعم، مخازن، وغيرها؛
- تركيب وإدارة موزعات المشروبات الأوتوماتيكية في مباني مقر قسم الإنتاج على نفقة مقدم الخدمة الخاصة؛
- توفير وتركيب نظام قراءة الشارات الالكترونية (Badgeuses) في غرف تقديم الطعام، بحيث يكون جاهزا للعمل بدءا من اليوم الأول من تاريخ سريان العقد.

#### ✓ ثانيا: أنشطة الخدمات الداخلية

تشمل أنشطة الخدمات الداخلية خدمات التنظيف، السباكة ونجارة الخشب والألمنيوم، المساحات الخضراء، بالإضافة إلى جميع الأعمال المتعلقة بخدمات البناء والطلاء.

أ- **خدمات التنظيف:** يكلف مقدم الخدمة بتقديم خدمات التنظيف لصالح المؤسسة، مع توفير جميع المواد والمستلزمات الضرورية لذلك، وتتضمن هذه الخدمة ما يلي:

- خدمات تنظيف المكاتب الإدارية والمرافق الأخرى (غرف الاجتماعات، دورات المياه... إلخ)؛
- خدمات التنظيف الخارجية (الواجهات، النوافذ، الممرات... إلخ)؛
- خدمات المناولة المختلفة؛
- مكافحة الآفات، والتعقيم، ومكافحة الحشرات، وإزالة الآفات من المباني.

ب- **السباكة ونجارة الخشب والألمنيوم:** وتتضمن هذه الخدمة تأمين فرق عمل دائمة تسهر على تقديم خدمات الصيانة العامة المتعلقة بالسباكة الصحية ونجارة الخشب والألمنيوم، وأعمال الإصلاح وتركيب الستائر والأسقف المستعارة، مع توفير جميع التوريدات وقطع الغيار والمعدات الضرورية لذلك، وتشمل هذه الخدمات ما يلي:

- أعمال الصيانة الوقائية والعلاجية لتركيبات السباكة الصحية؛
- خدمات الصيانة للأبواب، النوافذ، السلالم وغيرها؛
- إصلاح الأثاث المصنوع من الخشب أو من الألمنيوم (الكراسي، الطاولات، المكاتب، الخزائن... إلخ)؛
- تصنيع الأثاث الجديد من الخشب والألمنيوم؛
- توريد الأسقف المستعارة والستائر وتركيبها وصيانتها.

ج- **المساحات الخضراء:** تنص عملية التخرج هاته على تكليف مقدم الخدمة بتأمين فرق عمل دائمة تسهر على صيانة المساحات الخضراء الحالية لمقر قسم الانتاج، وإنشاء مساحات جديدة بناء على طلب المؤسسة، مع توريد النباتات وجميع المواد واللوازم الزراعية والمعدات المتحركة الضرورية لأداء الخدمة، وتتضمن هذه الخدمة العناصر الرئيسية التالية:

- صيانة المساحات الخضراء (إزالة الأعشاب الضارة والأشجار الميتة، تقليم الأشجار، قص العشب، التسميد... إلخ)؛
- إنشاء مساحات خضراء جديدة (تصميم، زراعة، تشذيب... إلخ)؛
- توفير نظام ري أوتوماتيكي ونظام للري بالتنقيط؛
- إنشاء مناطق مائية.

د- أعمال الطلاء والبناء: تتضمن هذه الخدمة تأمين فرق عمل دائمة تسهر على تقديم خدمات الطلاء والبناء لمقر قسم الإنتاج، مع توفير جميع التوريدات والمعدات الضرورية لذلك.

#### ✓ ثالثاً: نشاط نقل الموظفين

يتفرع نشاط نقل الموظفين إلى نشاطين رئيسيين قامت المؤسسة بتخريجهما هما:

أ- خدمة توفير الحافلات المخصصة لنقل الموظفين مع سائقها: يتعهد مقدم الخدمة بتوفير حافلات النقل مع سائقها موجهة لنقل موظفي قسم الإنتاج طوال مدة العقد، مع تحمل مقدم الخدمة لمسؤولية صيانة هذه الحافلات، وتوفير الوقود الضروري لسيرها، بالإضافة إلى جميع متطلباتها الأخرى.

ب- خدمة كراء المركبات الخفيفة مع السائقين: تتضمن هذه العملية خدمة تأجير المركبات الخفيفة مع سائقها لحساب قسم الإنتاج، من أجل نقل موظفيه ضمن نطاق لا يتعدى 400 كيلومتر من مقر القسم، مع تحمل مقدم الخدمة لمسؤولية صيانة هذه السيارات، وتوفير الوقود الضروري لسيرها وجميع متطلباتها الأخرى.

#### ✓ رابعاً: أنشطة الخدمات الالكتروميكانيكية

تشمل أنشطة الخدمات الالكتروميكانيكية أربع محاور أساسية هي: صيانة المنشآت الكهربائية، صيانة شبكة التبريد، صيانة المصاعد، بالإضافة إلى صيانة محولات الطاقة.

أ- صيانة المنشآت الكهربائية: تقتضي هذه العملية تسخير مقدم الخدمة لفريق عمل دائم على مستوى المؤسسة، يتكفل بتصليح وصيانة المنشآت الكهربائية في مقر قسم الإنتاج، مع توريد قطع الغيار واللوازم الضرورية لذلك وفق جدول زمني متفق عليه مع المؤسسة، وتتمثل مهمته الأساسية في تقديم الخدمات التالية:

- **الصيانة العلاجية والوقائية:** والتي تتضمن خدمات التدخل من أجل التصليح والصيانة الوقائية للمنشآت الكهربائية التي تقوم المؤسسة بتحديددها بشكل مفصل ضمن قائمة مرفقة بالعقد الموقع بين الطرفين.

- **التدخلات البسيطة:** وتتضمن الخدمات التي تستهدف التوصيلات منخفضة التوتر الكهربائي التي يتم تنفيذها على المنشآت الكهربائية البسيطة.

- **التدخلات المعقدة:** وتتضمن التدخلات التي تستهدف شبكات توزيع الكهرباء الأساسية والرئيسية ذات التوتر الكهربائي المرتفع.
- ب- **صيانة شبكة التبريد:** وتتضمن هذه العملية تخريج خدمات تصليح وصيانة شبكة التبريد وأنظمة تكييف الهواء، بما في ذلك توريد وتركيب المعدات الجديدة بناء على طلب المؤسسة، بتأمين فريق عمل دائم على مستوى المؤسسة يسهر على:
- **الصيانة العلاجية:** والتي تهدف إلى تصليح منشآت التبريد وأنظمة تكييف الهواء، مع توفير المعدات قطع الغيار اللازمة لذلك.
- **الصيانة الوقائية:** التي تهدف إلى المحافظة على منشآت التبريد وأنظمة تكييف الهواء الحالية.
- ج- **صيانة المصاعد:** يلتزم مقدم الخدمة نيابة عن المؤسسة بالصيانة العلاجية والوقائية لمصاعد مقر قسم الإنتاج، مع توفير قطع الغيار ومختلف اللوازم الضرورية لذلك، من خلال فريق عمل غير دائم يتكفل بالمهام التالية:
- **الصيانة العلاجية:** وتتضمن إرسال مقدم الخدمة لفريق عمل يتكفل بإصلاح أي خلل أو عطل في التشغيل ضمن إطار زمني محدد ضمن العقد.
- **الصيانة الوقائية:** وتتضمن التحقق من المكونات وفحصها وتعديلها واستبدالها وإصلاحها، بما يتماشى مع الخصائص التقنية للمصعد، واستخدامه، وذلك وفقاً لتوصيات الشركة المصنعة لها، وتتم هذه العملية بشكل دوري وفق ثلاثة أشكال: كل شهر، كل ثلاثة أشهر، ومنها ما يتم كل سنة على حسب العناصر الواجب التحقق منها والتي يتضمن العقد المبرم بين الطرفين لقائمة مفصلة عنها.
- د- **صيانة محولات الطاقة:** يلتزم مقدم الخدمة نيابة عن المؤسسة بالصيانة العلاجية والوقائية لمحولات الطاقة لمقر قسم الإنتاج، مع توفير قطع الغيار ومختلف اللوازم الضرورية لذلك، من خلال فريق عمل غير دائم يقوم بالمهام التالية:
- **الصيانة العلاجية:** وتتضمن إرسال مقدم الخدمة لفريق عمل مكلف بإصلاح أي خلل أو عطل في التشغيل ضمن إطار زمني محدد متفق عليه ضمن العقد، مع توفير قطع الغيار واللوازم الضرورية لذلك.

- **الصيانة الوقائية:** تتم هذه العملية كل ستة أشهر أي كل سداسي بغرض التحقق من المكونات وتعديلها واستبدالها وإصلاحها، بما يتماشى مع الخصائص التقنية للمحولات، ووفقا لتوصيات الشركة المصنعة لها.

## 2-2 إستراتيجية التخرّيج في مديرية العمليات

تعد مديرية العمليات واحدة من أهم مديريات قسم الإنتاج، حيث تتمثل مهامها الرئيسية في النقاط التالية:

- تنفيذ الدراسات الفنية والاقتصادية اللازمة لتخطيط، وتطوير، وتشغيل قسم الإنتاج؛
- تطوير خطط التنمية، ومراقبة تنفيذها، وتوطيد النتائج؛
- إضفاء الطابع الرسمي، بالتعاون مع إدارة المالية والمحاسبة، على خطط التمويل وإحالتها إلى الإدارات الوظيفية ذات الصلة بنشاط الاستكشاف والإنتاج؛
- إنشاء الإحصاءات والحفاظ على قاعدة بيانات محدثة حول أنشطة الشعبة؛
- تطوير خطط الإنتاج بالتعاون مع قسم هندسة وتطوير البترول وتنسيق تنفيذها؛
- رصد وحساب تدفقات ومخزونات المواد الهيدروكربونية؛
- إدارة المرافق في مواقع الرواسب في القطاع الشمالي؛
- تنسيق مشاريع الاستثمار في إطار القسم؛
- تقديم المساعدة للمديريات الإقليمية في المجالات التي تقع ضمن نطاق خبرتها؛
- مراقبة وضبط تشغيل المرافق؛
- التنسيق والإشراف على أنشطة المديريات الإقليمية.

وتضم هذه المديرية المصالح التالية: مصلحة الدراسات والتخطيط؛ مصلحة الاستغلال؛ مصلحة دعم العمليات؛ ومصلحة الصيانة. ونظرا لتعدد وتنوع مهام هذه المديرية، قمنا بحصر مجال الدراسة في هذه المديرية على دراسة عمليات التخرّيج المنجزة في مصلحة واحدة فقط والمتمثلة في مصلحة دعم العمليات، والتي قامت بتخرّيج عدد كبيرة من أنشطتها مثلما توضحه القائمة الموالية:

- نشاط الأنايب TUBULAIRE
- نشاط تحفيز الإنتاج Stimulation De Production
- نشاط اختبار الآبار Slick Line et Well Testing

- نشاط التسجيل LOGGING
- نشاط التفريغ السطحي SNUBBING
- عملية صيانة ومراقبة رؤوس الآبار Maintenance et entretien des tests de puits et monitoring
- نشاط الضخ POMPAGE
- توفير أجهزة قياس الآبار وتوفير معدات الحفر La réalisation des travaux d'instrumentation sur puits et mise à disposition d'équipements de forage.
- أعمال إعادة التأهيل Réalisation des travaux de WORKOVER

وانحصرت الدراسة على ثلاثة أنشطة رئيسية منها هي: نشاط التفريغ السطحي المسند إلى مؤسسة فرعية جزائرية تابعة لمؤسسة سوناطراك، ونشاطي تحفيز الإنتاج وإعادة الإعمار المسندين إلى مؤسستين أجنبيتين.

#### ✓ أولاً: نشاط التفريغ السطحي

تتضمن عملية تخرير نشاط التفريغ السطحي، تكليف مقدم الخدمة بتنفيذ عمليات التفريغ السطحي الرامية للتحكم في تدفق النفط والغاز، باستخدام وحدات SNUBBING، ونيابة عن المؤسسة، في جميع الآبار البرية الواقعة ضمن مناطق عمليات سوناطراك، وذلك باستخدام إمكانياته وتجهيزاته الخاصة، مع إمكانية تكليف مقدم الخدمة بالنشاط ذاته في أي نقطة أخرى في الأراضي الجزائرية، خارج نطاق عمليات المؤسسة ذاتها.

#### ✓ ثانياً: نشاط تحفيز الإنتاج

تتضمن عملية تخرير نشاط تحفيز الانتاج تكليف مقدم الخدمة بإنجاز خدمات تحفيز الإنتاج على آبار المؤسسة، باستعمال وحدات COILED TUBING، ونيابة عن المؤسسة، في جميع الآبار البرية الواقعة ضمن مناطق عمليات سوناطراك، وذلك باستخدام إمكانياته وتجهيزاته الخاصة.

#### ✓ ثالثاً: أنشطة إعادة الإعمار

تقتضي عملية التخرير هاته تكليف المؤسسة لمقدم الخدمة بإنجاز أنشطة إعادة الإعمار الموضحة أدناه، وذلك باستعمال إمكانياته وتجهيزاته الخاصة على النحو التالي:

- تنفيذ الأجزاء المائلة والأفقية من الآبار Re Entry على مستوى جميع مناطق الاستغلال والتطوير والاستكشاف التابعة لمؤسسة سوناطراك.
  - تنفيذ عمليات المسار الجانبي Side Track في مناطق الاستغلال التابعة لمؤسسة سوناطراك.
  - تنفيذ الأجزاء المائلة والأفقية Slim Hole على مستوى مناطق الاستغلال والتطوير والاستكشاف التابعة لمؤسسة سوناطراك.
- مع إمكانية تكليف مقدم الخدمة بالأنشطة ذاتها في أي نقطة أخرى في الأراضي الجزائرية، خارج نطاق عمليات المؤسسة ذاتها.

### 3 الأبعاد التنظيمية لإستراتيجية التخرّيج في مؤسسة سوناطراك

سنقوم فيما يلي بتحليل الأبعاد التنظيمية لإستراتيجية التخرّيج في المؤسسة، انطلاقاً من دراسة مدى رسمية العلاقة التي تجمعها مع مقدمي الخدمات المتعاقدة معهم، وأيضاً مركزية السلطة في هذا النوع من العلاقات، كما سنقوم أيضاً بدراسة نظام الرقابة المستعمل لتأطير هذه العملية بجانبه الرسمي وغير الرسمي، وغيرها من النقاط الأخرى التي تميز هذا الشكل من العلاقات.

#### 3-1 رسمية علاقات التخرّيج في قسم الإنتاج

تعبّر الرسمية في علاقات التخرّيج عن مدى اتباع الموردين للإجراءات، والتعليمات، والقوانين المحددة من طرف المؤسسة في أداء مهامهم المكلفين بها، ولأجل النظر في مدى رسمية علاقات التخرّيج في قسم الإنتاج سنقوم بدراسة: عملية اختيار مقدم الخدمة؛ العقد المبرم بين الطرفين؛ عملية الاتصال بين المؤسسة ومقدم الخدمة؛ وسنقوم أيضاً بدراسة الرسمية في سيرورة تقديم الخدمة.

#### ✓ أولاً: الرسمية في عملية اختيار مقدم الخدمة

تعتمد مؤسسة سوناطراك في تأطير عمليات التخرّيج على عقود قصيرة إلى متوسطة الأجل، تقوم بتجديدها باستمرار من خلال وضع مورديها في منافسة دائمة، وتحرص المؤسسة على ضبط قواعد وآليات اختيار الموردين ومقدمي الخدمات بشكل رسمي وواضح من البداية، كما تحرص أيضاً على تأطير سير العملية وفق إجراءات صارمة، بما يضمن ترسيخ مبدأ المساواة بين الجميع، ومنح الفرصة لأكبر عدد ممكن من المؤسسات الراغبة في تقديم خدماتها للمؤسسة.

وضمن هذا الإطار تعتمد سوناطراك في اختيارها لمقدمي الخدمات على طريقتين رئيسيتين هما (E-025 (R2)، وثيقة داخلية للمؤسسة):

- **منح العقود بالتراضي «Le gré à gré»:** وهو عبارة عن إجراء تفاوضي يقتضي منح العقد لشريك متعاقد دون إجراء مناقصة رسمية، بل بناءً على مفاوضات مع المرشح المختار. ويُعدّ هذا الإجراء طريقة استثنائية لمنح العقود، ولا يُطبّق إلا في بعض الحالات الخاصة كالعمليات المستعجلة حيث لا يمكن التقيد بالمواعيد النهائية والمدة الزمنية التي تتطلبها المناقصات، أو في حالة وجود شريك متعاقد واحد يمتلك إما وضعًا احتكاريًا، أو يتحكم في تكنولوجيا معينة تحتاجها المؤسسة، لا سيما بالنسبة للعمليات التي تنطوي على الحصول على معدات، أو مواد خاصة، أو قطع غيار مطابقة لتلك المستخدمة في المؤسسة.

- **منح العقود بواسطة مناقصات محلية أو دولية:** تُمنح العقود في المؤسسة كقاعدة عامة من خلال طرح مناقصات تنافسية تأخذ أشكالًا عديدة، يتم المفاضلة بينها بناءً على احتياجات المؤسسة، والأهداف الموكلة إلى الجهة المتعاقدة، وتنقسم إلى شكلين رئيسيين هما:

- **المناقصات:** حين يتعلق الأمر بالعمليات التي يتجاوز مبلغها المقدر عن أو يساوي سبعين مليون دينار جزائري (70,000,000.00 دينار جزائري)، وتشمل المناقصات المفتوحة التي يمكن للجميع التقديم لها، والمناقصات المحدودة التي تقتصر على بعض المرشحين الذين يستوفون شروطاً معينة تحددها المؤسسة.

- **استشارة الموردين:** تلجأ إليها المؤسسة في حالة العمليات التي لا يتجاوز مبلغها المقدر عن أو يساوي سبعين مليون دينار جزائري (70,000,000.00 دينار جزائري)، وهي شبيهة بالمناقصة المحدودة حيث ينحصر نطاقها بين عدد محدود من الموردين، وتنقسم بدورها لثلاث أشكال هي: الاستشارات المحدودة، الاستشارات الانتقائية، والاستشارات المباشرة.

ويتم تأطير العملية من خلال دفتر شروط يتضمن وصف دقيق للأهداف والاحتياجات المنتظرة من عملية التخرج، ويشرح بوضوح ودقة الأنشطة والخدمات المطلوب تنفيذها، والمستلزمات الواجب توفيرها، ومكان تسليمها أو تركيبها، ومواعيد التنفيذ، بالإضافة إلى جميع الشروط والمتطلبات الأخرى الواجب استيفائها من المورد أو مقدم الخدمة، كما يتضمن دفتر الشروط أيضًا معايير التأهيل، والمعايير الفنية، ومعايير المطابقة الأخرى التي سيتم أخذها في الاعتبار أثناء تقييم العطاءات، مع

تحديد كيفية تحديد هذه المعايير وتقييمها، ويتم نشر إعلان المناقصة ودفتر الشروط بشكل علني للجميع في نشرة المناقصات الخاصة بقطاعي الطاقة والتعدين أو Le Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Energie & des Mines (BAOSEM)، وذلك من أجل ضمان أكبر قدر من الشفافية الممكنة، والمساواة بين جميع الأطراف الراغبة للتقديم في المناقصة.

وفيما يتعلق بالمفاضلة بين العروض المقدمة من مقدمي العطاءات (Les Soumissionnaires) فيتم بناء على قانون الصفقات العمومية، الذي تضبط تفاصيله في المؤسسة الوثيقة E-025، المتضمنة لجميع إجراءات ترسية ومنح العقود، انطلاقاً من الإعلان عن عرض المناقصة، وصولاً إلى مرحلة انتقاء أحسن العروض والتي تتضمن: مراحل فتح الأظرفة، تقييم العروض التقنية، تقييم العروض المالية، وصولاً إلى مرحلة ترسية العقد على المورد أو مقدم الخدمة، ليتم في الأخير التوقيع على العقد النهائي لعملية الترخيص والذي يحتوي دفتر الشروط على مسودة عنه.

#### ✓ ثانياً: العقد المبرم بين الطرفين كإطار رسمي لتنظيم عملية الترخيص

تقوم مؤسسة سوناطراك بتأطير علاقات الترخيص التي تربطها بمقدمي الخدمات بواسطة إطار تعاقدى رسمي، ومفصل، يتم إعداده بعناية فائقة، حيث تحرص المؤسسة على تضمين عقود الترخيص على بنود متنوعة وعديدة، تسعى من خلالها إلى تنظيم سير العملية من جميع جوانبها، وبصفة عامة تتضمن عقود الترخيص في مؤسسة سوناطراك العناصر التالية:

- 1- **الواجهة:** تهدف الواجهة إلى تعريف العقد وأطرافه، وتحتوي على عنوان العقد الذي يجب أن يتضمن موضوع العقد، رقم العقد، أسماء الأطراف المتعاقدة، عناوينهم، وهوية وصفات الموقعين على العقد.
- 2- **المقدمة:** تساهم المقدمة في تفسير الإطار العام للعقد، وتوضيح كيفية حل النزاعات، وإمكانية إجراء تعديلات لاحقة عليه، كما تتضمن أيضاً تصريحات الأطراف المتعاقدة بشأن النوايا المتفق عليها، وتأكيد مقدم الخدمة على التزامه بجميع أحكام العقد وملحقاته.
- 3- **تعريف المصطلحات:** تهدف هذه الفقرة إلى تعريف المصطلحات التقنية، التجارية، والقانونية الرئيسية المتضمنة في العقد بشكل ملزم للطرفين، ويُصح باستخدام التعاريف المعتمدة في المعايير الوطنية، أو الدولية، بدلاً من التعاريف الخاصة بكل جهة كخطوة استباقية لتجنب أي لبس بين الطرفين.

4- نطاق الخدمات المقدمة: من الضروري للطرفين أن يكون نطاق الخدمات المتعاقد عليها واضحا ودقيقا من البداية، ولذلك تحرص المؤسسة على تضمين هذا الجزء من العقد لأكبر قدر من التفاصيل التي سيتم تلخيصها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (08): البنود المتعلقة بنطاق الخدمات في عقد التخرج

البنود	الهدف والمحتوي
1-4 موقع التشغيل ومكان تقديم الخدمة	تحديد المنطقة والموقع الذي سيتم فيه تنفيذ الخدمات من قبل مقدم الخدمة، وتتضمن: -البلد؛ -المدينة؛ -المبنى أو البئر؛ - الآلات؛ - المعدات؛ ...إلخ
2-4 المحتوى	يتضمن عقد التخرج وصف لجميع العمليات المطلوب تنفيذها من مقدم الخدمة بموجب العقد بشكل دقيق ومفصل (ماذا ومتى)، من خلال تحديد النقاط التالية: - الخطوات المطلوب إنجازها؛ - النتيجة المرجوة؛ - الأهداف القابلة للقياس لتحقيق النتيجة؛ -الأدوات والمواد والتقنيات المطلوب استخدامها؛ - متطلبات السلامة المطلوب استيفاؤها؛ - تاريخ وفترة ووتيرة تنفيذ المهمة، وأيضا الموعد النهائي لإتمامها؛ - خصائص النشاط الموكل لمقدم الخدمة؛ - ظروف التشغيل أو الاستخدام؛ - مؤهلات الموظفين المعنيين؛ - الجدولة (مخططات وإجراءات العمل)؛ ...إلخ. بشكل عام، يتطلب وصف نطاق العمليات عدة صفحات، ولذلك يُصح بإدراج هذا القسم كملحق للعقد.
3-4 موعد التسليم	تحديد الفترة التي يجب أن يتم خلالها تنفيذ العمليات، وتتضمن: - الجدول الزمني (تواريخ العمليات التي يجب تنفيذها، وفقاً لتكرارها أو تواترها)؛ - الحد الأدنى و/أو الأقصى للمدة بين طلب المؤسسة وبدء العمل؛ - تاريخ الانتهاء أو المواعيد النهائية لتنفيذ العمليات؛ ... إلخ.

<p>تحديد حالات ونتائج المعوقات التي يمكن أن تواجه مقدم الخدمة، وتتضمن:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المعوقات، وأسباب تعديل الجدول الزمني و/أو تاريخ الإنجاز؛</li> <li>- التزامات تبادل المعلومات؛</li> <li>- إجراءات الحصول على اتفاقيات بشأن التعديلات؛</li> <li>- العواقب (التكاليف، تعديلات العقد الأخرى)؛ ... إلخ.</li> </ul>	4-4 المعوقات
<p>يحدد العقد أيضا حالات التأخر في التنفيذ الممكنة، وعواقبها المحتملة</p>	5-4 التأخير

#### المصدر: وثائق المؤسسة

#### 5- البنود الفنية: تعتبر البنود الفنية لب عقد التخرج، حيث تتضمن جميع المعلومات التقنية الضرورية

للسير الحسن للعملية، وتحتوي هذه الفقرة على النقاط التالية:

#### الجدول رقم (09): البنود الفنية في عقد التخرج

الهدف والمحتوى	البنود
<p>تتضمن هذه الفقرة معلومات محددة عن الشروط أو المتطلبات التي يجب أن تتوفر في الخدمة المقدمة من أجل تلقيها أو قبولها النهائي من طرف المؤسسة، وتتعلق غالبا بالنقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- من يُجري عملية التحقق (أي تفويض)؛</li> <li>- كيفية إجراء عملية التحقق (الإجراءات)؛</li> <li>- وقت إجراء عملية التحقق (في أي مرحلة من العملية، عمليات التحقق الوسيطة)؛</li> <li>- ما الذي يتم التحقق منه (جزء من الخدمات)؛</li> <li>- طرق القبول؛ ... إلخ.</li> </ul>	1-5 التحقق
<p>لتقديم الخدمات المطلوبة منه، غالبا ما يكون من الضروري أن يحصل مقدم الخدمة على معلومات حول حالة الأصول التي سيقوم بصيانتها، أو المواقع التي سيتدخل على مستواها، لذلك ينبغي تضمين العقد بقائمة مرجعية تحتوي على جميع المعلومات الفنية ذات الصلة، التي سيتم تبادلها بين المؤسسة ومقدم الخدمة.</p>	2-5 المعلومات التقنية
<p>تحديد استراتيجية توريد قطع الغيار والمستلزمات، والمواد الاستهلاكية بناءً على الاحتياجات، وتمثل المعلومات المتعلقة بهذه النقطة في الآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- من المسؤول عن توريدها؟</li> <li>- الملكية؛</li> <li>- الجودة المطلوبة؛</li> </ul>	3-5 قطع الغيار واللوازم والمواد الاستهلاكية

<ul style="list-style-type: none"> <li>- مصدر التوريد (أصلي أو غير أصلي)؛</li> <li>- من المسؤول عن التخزين ومكانه:</li> <li>➤ التخزين لدى المؤسسة أو المورد؛</li> <li>➤ إجراءات طلب قطع الغيار...؛</li> <li>➤ عواقب رفض المؤسسة للطلب؛</li> <li>➤ التغييرات في أنواع قطع الغيار وإصدارات البرامج المتكاملة؛</li> <li>- التوفر ووقت التسليم؛ ... إلخ.</li> <li>- وإذا لزم الأمر، يُرجى تضمين قائمة بقطع الغيار الشائعة أو الأساسية ضمن ملحق مرفق بالعقد</li> </ul>	
---	--

### المصدر: وثائق المؤسسة

6- البنود التجارية: تتعلق البنود التجارية بالجانب المالي للعملية، وتتمثل أهم النقاط التي تحتويها هذه الفقرة في العناصر الموضحة في الجدول الآتي:

### الجدول رقم (10): البنود التجارية في عقد التخريج

البنود	الهدف والمحتوى
1-6 السعر	<p>تتضمن هذه النقطة المواصفات الخاصة بعائد مقدم الخدمة مقابل تنفيذ العمليات المطلوبة منه، وتستخدم طرق الدفع التالية بشكل منفصل أو مجمع:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- سعر ثابت؛</li> <li>- أجر بالساعة؛</li> <li>- تقدير التكلفة بالإضافة إلى عائد؛</li> <li>- تسعير قائم على الأداء أو الحوافز؛</li> <li>- جدول الأسعار؛</li> <li>- سعر الوحدة؛ ... إلخ.</li> </ul> <p>وبغض النظر عن طريقة الدفع المختارة، يجب أن يحدد العقد العناصر المتضمنة في السعر، المتمثلة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الضرائب والرسوم الجمركية؛</li> <li>- التأمين؛</li> <li>- الإقامة ونفقات السفر والبدلات؛</li> <li>- النقل؛</li> <li>- تكاليف التعبئة-التسريح؛</li> <li>- المواد وقطع الغيار؛ ... إلخ.</li> </ul>
2-6 شروط الدفع	<p>تحديد الشروط التي تؤثر على المدفوعات المقدمة أو المطلوبة بموجب العقد، مثل:</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- عملة الدفع؛</li> <li>- طريقة إصدار الفاتورة؛</li> <li>- وصف البضائع أو المعاملات الخاضعة لطلب الدفع؛</li> <li>- تخفيض السعر للدفع الفوري؛</li> <li>- غرامات التأخير في الدفع؛</li> <li>- الخصومات من المدفوعات؛</li> <li>- الدفعات المقدمة؛</li> <li>- تاريخ استحقاق الدفع؛</li> <li>- جدول الدفع؛ ... إلخ.</li> </ul>	
<p>تحديد حقوق المؤسسة والتزامات مقدم الخدمة في حالة عدم الالتزام بالخدمات التعاقدية المطلوبة منه، من خلال تحديد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- فترة الضمان؛</li> <li>- بدء فترة الضمان؛</li> <li>- إجراءات تقديم مطالبة الضمان (المهلة الزمنية)؛</li> <li>- التزامات مقدمي الخدمات وحقوق المؤسسة في المطالبة بـ: الإصلاح، تخفيض السعر، التعويض.</li> <li>- نقل الضمان؛ ... إلخ.</li> </ul>	<b>3-6 الضمانات</b>
<p>تحديد الغرامات التي يجب دفعها في حالة عدم الالتزام بالاتفاقيات التعاقدية، بتحديد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المبلغ أو صيغة الحساب؛</li> <li>- أساس التقييم؛</li> <li>- نطاق التطبيق؛</li> <li>- الأدلة المطلوبة؛</li> <li>- الحد الأقصى؛ .... إلخ.</li> </ul>	<b>4-6 العقوبات المترتبة عن خرق العقد</b>
<p>تتضمن هذه النقطة مواصفات المكافآت التي تدفع في حالة التنفيذ المبكر وخفض التكلفة وزيادة صافي الربح، وتحدد ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المبلغ أو صيغة الحساب؛</li> <li>- أساس التقييم؛</li> <li>- نطاق التطبيق؛</li> <li>- الأدلة المطلوبة؛</li> <li>- الحد الأقصى؛ .... إلخ.</li> </ul>	<b>7-6 المكافآت</b>

<p>وصف لأي تأمين قد يكون مطلوبًا بموجب العقد أو القانون، وأي طرف يجب أن يحصل عليه، والإجراءات المعمول بها، وتحدد هذه الفقرة النقاط التالية:</p> <p>- ما هي المخاطر المغطاة؟</p> <p>- من (الجهة المسؤولة عن إصدار بوليصة التأمين)</p> <p>- كيف (مبرر التأمين، الحد الأدنى للتغطية)؛</p> <p>- الإجراءات المتبعة في حالة الضرر؛ ... إلخ.</p>	<p><b>8-6 التأمين</b></p>
<p>وصف أي ضمانات مالية قد تكون مطلوبة لحماية المؤسسة أو مقدم الخدمة، وتتضمن:</p> <p>- نوع الضمان (أشكال الضمان، مثل: ودیعة، ضمان بنكي، سندات ضمان، إلخ)؛</p> <p>- تاريخ أو حالة انتهاء صلاحية الضمان أو سريانه؛</p> <p>- متى وبأي شروط يمكن المطالبة بسداد الضمان؛</p> <p>- المبلغ؛ ... إلخ.</p>	<p><b>9-6 الضمانات المالية</b></p>

#### المصدر: وثائق المؤسسة

7- البنود التنظيمية: كما تحرص المؤسسة أيضا على ضبط الجوانب التنظيمية الضرورية لتنسيق العمل بين الطرفين من خلال توضيح النقاط التالية:

#### الجدول رقم (11): البنود التنظيمية في عقد التخرج

الهدف والمحتوى	البنود
<p>يجب أن يحدد العقد التزامات الأطراف المتعاقدة، بتحديد قائمة الخدمات المطلوبة، والموارد التي يتعين على كل طرف تقديمها، ونذكر على سبيل المثال:</p> <p>- المرافق؛</p> <p>- مساحات التخزين؛</p> <p>- الكهرباء والمياه، وما إلى ذلك؛</p> <p>- أدوات خاصة؛</p> <p>- قطع الغيار؛</p> <p>- التدابير التي تُمكن موظفي مقدم الخدمة من أداء عملهم، وسفرهم، وإقامتهم، وتصاريح عملهم؛</p> <p>- ظروف وبيئة العمل؛</p> <p>- ساعات العمل المطلوبة؛ ... إلخ.</p>	<p><b>1-7 شروط التنفيذ</b></p>
<p>التدابير اللازمة لتلبية قواعد الصحة والسلامة التي يقتضيها القانون أو اللوائح الأخرى لحماية الموظفين. وتتعلق بما يلي:</p>	<p><b>2-7 الصحة والسلامة</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- لوائح الصحة والسلامة المطلوبة قانونًا؛</li> <li>- لوائح السلامة الخاصة بأطراف العقد (مثل خطة طوارئ المنشأة/الموقع وتحليل تقييمات المخاطر المعمول بها)؛</li> <li>- التدريب والترخيص اللازمة لموظفي مقدم الخدمة؛</li> <li>- الأحكام المتعلقة بالتدابير الوقائية (الملابس، والتطعيمات، والشهادات الطبية)؛ ... إلخ.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد كافة التدابير المتعلقة بحماية البيئة، وتشمل:</li> <li>- معالجة النفايات والتخلص منها؛</li> <li>- التدابير الرامية لمنع التلوث (السوائل، الغازات، المواد الصلبة، والضوضاء)</li> </ul>	<b>3-7 حماية البيئة</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>المواصفات الخاصة بحماية الممتلكات وتتضمن الأحكام المتعلقة بما يلي:</li> <li>- المتطلبات الخاصة بالمعدات؛</li> <li>- أمن أنظمة الكمبيوتر والبيانات؛</li> <li>- توثيق التدابير الأمنية؛</li> <li>- التراخيص؛</li> <li>- السرية: كيفية حماية المعلومات؛ ... إلخ.</li> </ul>	<b>4-7 الأمن</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد التدابير اللازمة لضمان جودة الخدمات المقدمة والمتعلقة بـ:</li> <li>- نظام الجودة لدى مقدم الخدمة؛</li> <li>- متطلبات التدقيق؛</li> <li>- خبرة ومؤهلات الموظفين؛</li> <li>- نقل المعرفة بين الطرفين؛</li> <li>- مؤشرات الجودة؛</li> </ul>	<b>5-7 ضمان الجودة</b>
<p>تحتوي هذه الفقرة على ترتيبات إدارة العقود، والإشراف التشغيلي، والتعاون بين الأطراف المتعاقدة ومقدمي الخدمات الآخرين، وتتضمن تعريف:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ممثلو الطرفين؛</li> <li>- المشرفين المكلفين من كل طرف؛</li> <li>- الهيكل التنظيمي المعمول به؛</li> <li>- تعيين المتعاقدين من الباطن؛</li> <li>- لدى المؤسسة الحق في طلب أسماء الموظفين المكلفين بالعمل من مقدم الخدمة؛</li> <li>- الاحتفاظ بسجل للحوادث؛ ... إلخ.</li> </ul>	<b>6-7 الإشراف والتسيير</b>

<p>تهدف هذه الفقرة إلى توفير الأدلة على الأحداث والظروف التي تؤثر على تنفيذ العقد، والمتمثلة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ما هي: العمل المنجز، قطع الغيار المركبة، الوقت المُستغرق، ساعات العمل الإضافية، العيوب، العقبات، التأخيرات، وما إلى ذلك؛</li> <li>- من قبل: مُقدم الخدمة، المؤسسة؛</li> <li>- متى: التاريخ، الوقت المُحدد، ومدة الحدث؛</li> <li>- كيف: أساليب التسجيل، الإجراءات، الشهود؛ ...إلخ.</li> </ul>	<p>7-8 السجلات</p>
--	--------------------

#### المصدر: وثائق المؤسسة

**8- البنود القانونية:** وإدراكا منها بتعقيد العلاقات القانونية التي تربط طرفي علاقة التخرج، تحرص المؤسسة أيضا على توضيح البنود القانونية التي تضبط معالم علاقتها مع مقدمي الخدمات من خلال تضمين عقود التخرج للنقاط التالية:

#### الجدول رقم (12): البنود القانونية في عقد التخرج

الهدف والمحتوى	البنود
<p>تعريف الملكية وحقوق الاستخدام وغيرها من الحقوق الناتجة عن تنفيذ العقد. والتي تشمل الملكية الصناعية (براءات الاختراع، والتصاميم، والعلامات التجارية)، والأساليب، وملكية الأصول، حقوق الطبع والنشر، وتضمن هذه الفقرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحقوق الناشئة عن تنفيذ العقد؛</li> <li>- تحديد حقوق كلا الطرفين فيما يتعلق ب الوثائق، المعلومات وحقوق النشر؛</li> <li>- العواقب المترتبة عن خرق الالتزامات المنصوص عليها في العقد؛</li> <li>- صلاحية هذه البنود بعد انتهاء الفترة التعاقدية... إلخ.</li> </ul>	<p>1-8 حقوق الملكية والنشر</p>
<p>كيفية حماية المعلومات السرية وضمان الاستخدام المناسب لها من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإخطار والإفصاح عن المعلومات السرية؛</li> <li>- القيود المتعلقة بالاستخدام والوصول والتصاريح؛</li> <li>- قيود الإفصاح في حدود التزامات المتلقي؛</li> <li>- التزامات الإفصاح لموظفي المتلقي؛</li> <li>- العواقب المحددة لخرق هذا البند؛</li> <li>- سرية هذا البند بعد انتهاء العقد؛ ...إلخ.</li> </ul>	<p>2-8 السرية</p>
<p>تحديد حالات القوى القاهرة ونتائجها، وتتضمن هذه الفقرة النقاط التالية:</p>	<p>3-8 القوى القاهرة</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزامات؛</li> <li>- تعليق العمل؛</li> <li>- حماية العمل المنجز؛</li> <li>- استئناف العمل؛</li> <li>- تكاليف إضافية (أي طرف يتحملها أو يتقاسمها)؛</li> <li>- التزام الطرفين باتخاذ التدابير اللازمة لخفض التكاليف الإضافية؛</li> <li>- إمكانية إنهاء العقد إذا استمرت حالة القوة القاهرة لفترة أطول من مدة معينة؛ ... إلخ.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد المسؤوليات عن الأضرار التي يسببها أحد الطرفين أو موظفيه أثناء تنفيذ العقد؛</li> <li>- تعويض الأطراف الثالثة عن الإصابات أو الوفاة، وكذلك عن الأضرار التي لحقت بممتلكاتهم؛</li> <li>- الاتفاق على حد أقصى للتعويض عن الأضرار التي لحقت بممتلكات الأطراف، إن أمكن ذلك؛</li> <li>- الإجراءات القانونية؛ ... إلخ.</li> </ul>	<b>4-8 المسؤولية</b>
<p>تحديد من، وأين، وكيف ينبغي حل النزاعات، وتتضمن هذه الفقرة البنود التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التفاوض؛</li> <li>- الاتفاقيات التي تحدد ما إذا كانت إجراءات التحكيم سارية وملزمة للطرفين؛</li> <li>- التحكيم: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ المحكمون (العدد، المؤهلات، التعيين)؛</li> <li>➤ مكان التحكيم؛</li> <li>➤ الإجراءات؛</li> </ul> </li> <li>- الهيئة القضائية المختصة (الاختصاص، الموقع)؛ ... إلخ.</li> </ul>	<b>5-8 حل النزاعات</b>
<p>تحديد أسباب وإجراءات إنهاء التعاقد، وتتضمن هذه البنود ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- انتهاء المدة المتفق عليها: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ إشعار كتابي متبادل (إن وجد)؛</li> </ul> </li> <li>- إشعار من أحد الطرفين: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الحد الأدنى لمدة العقد؛</li> <li>➤ فترة الإشعار/الموعد النهائي، تاريخ الانتهاء؛</li> </ul> </li> <li>- فترة تمديد العقد في حال عدم وجود إشعار: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تاريخ الانتهاء؛</li> <li>➤ ما هي الأعمال والمدفوعات التي يجب إنجازها قبل تاريخ الانتهاء؛</li> </ul> </li> <li>- الاتفاق المتبادل: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تاريخ الانتهاء؛</li> </ul> </li> </ul>	<b>7-8 التوقيف أو الإلغاء</b>

<p>➤ العمل الذي يجب إنجازه في تاريخ متفق عليه؛</p> <p>➤ التاريخ</p>	
<p>تحديد الوثائق التي تشكل العقد وترتيب أولوياتها. وتتضمن:</p> <p>- قائمة بجميع الوثائق التي تُحدد الحقوق والالتزامات المتفق عليها بين الطرفين؛</p> <p>- قائمة الأسعار وشروط الدفع؛</p> <p>- المخططات والرسومات والتصاميم والأوصاف الفنية؛</p> <p>- المعايير الفنية؛ ... إلخ</p>	<p><b>8-8 الوثائق التعاقدية</b></p>
<p>تحديد الإجراءات الشكلية المناسبة للتعديل على العقد، وتتضمن:</p> <p>- نموذج الإضافة أو التعديل (كتابةً أو أي إثبات آخر)؛</p> <p>- المُوقَّعون المُخوَّلون (مثل: مديرو المشاريع)؛ ... إلخ.</p>	<p><b>9-8 التعديلات على العقد</b></p>
<p>هل يجوز لمقدم الخدمة نقل الالتزامات المكلف بها لطرف ثالث؟ وتتضمن:</p> <p>- أي منها ولمن؟ تحدّد متى وكيف يجوز لمقدم الخدمة استخدام التعاقد من الباطن؛</p> <p>- المسؤولية، الإخطار، الإلغاء؛</p> <p>- إجراءات قبول المتعاقد من الباطن والموافقة على شروط الدفع إذا كانت القوانين واللوائح تسمح بذلك؛ ... إلخ</p>	<p><b>10-8 التعاقد من الباطن</b></p>
<p>في حالة التعاقد مع أطراف أجنبية يجب تحديد قانون البلد الذي ينطبق على العقد لتوضيح كيفية تفسيره وآليات حل النزاعات، وتتضمن هذه الفقرة:</p> <p>- ما هو القانون الذي سيختاره الطرفان لتأطير العقد؛</p> <p>- ضرورة التزام الطرفين بالقوانين واللوائح الإلزامية المعمول بها في مكان تنفيذ العمل؛ ... إلخ.</p>	<p><b>11-8 القانون المطبق</b></p>
<p>تحديد اللغة التي تحكم العقد إذا كان مكتوباً بعدة لغات وظهرت اختلافات بشأن المعنى الصحيح للمصطلحات المستخدمة، وأيضاً لغة المراسلات والوثائق الفنية والاتصالات الأخرى بين الأطراف المتعاقدة.</p>	<p><b>12-8 لغة العقد</b></p>
<p>تحديد الشروط والمتطلبات الأساسية و/أو شروط صحة العقد، وكذلك الإجراءات المتبعة في حالة بطلان العقد بسبب عدم الامتثال للقوانين المعمول بها، وذلك بضبط:</p> <p>- تاريخ سريان العقد وحتى تاريخ انتهائه؛</p> <p>- فترة التجديد؛</p> <p>- التزام الطرفين بالحفاظ على آثار العقد إذا أصبح بحكم القانون، باطلاً جزئياً أو كلياً؛ ... إلخ.</p>	<p><b>13-8 صحة العقد</b></p>

<p>التأكد من أن جميع التعليمات أو الاتصالات يتم تقديمها أو تأكيدها ضمن الإطار الزمني المطلوب، وتتضمن:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وسيلة الإرسال؛</li> <li>- قائمة الحالات التي تتطلب الإخطار؛</li> <li>- المحتوى المطلوب؛</li> <li>- الموعد النهائي للإخطار؛ ... إلخ.</li> </ul>	<p><b>14-8 الإشعارات</b></p>
<p>ويتضمن هذ البند على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مكان وتاريخ توقيع العقد؛</li> <li>- التاريخ الذي يجب أن تُستكمل فيه الملاحق التي تُشكل جزءًا من العقد؛ ... إلخ.</li> </ul>	<p><b>15-8 تاريخ التعاقد</b></p>

### المصدر: وثائق المؤسسة

ومثلما يتضح من كل هذه التفاصيل، تحرص مؤسسة سوناطراك بشدة على تأطير علاقات التخرج التي تربطها مع مقدمي الخدمات المتعاقدة معهم بواسطة إجراء كتابي كفيل بإضفاء الطابع الرسمي على العلاقة التي تجمعهما، والذي يعد وثيقة ملزمة للطرفين وبالأخص لمقدم الخدمة، والذي يوقع عليها قبل بداية العملية كتعبير صريح على التزامه المسبق بجميع تعليمات وشروط المؤسسة.

### ✓ ثالثا: الرسمية في آليات الاتصال بين الطرفين

بمجرد توقيع العقد، وقبل أن يشرع مقدم الخدمة في أداء مهامه بشكل فعلي، تحرص المؤسسة على ضبط الآليات الرسمية للاتصال بين الطرفين، وهوية الأطراف المكلفة به، وذلك من خلال:

- تحديد ممثل رسمي عن المؤسسة مكلف بالتنسيق ومتابعة سير العملية، وهو عبارة عن شخص طبيعي مفوض بشكل رسمي بالتصرف نيابة عنها، في ممارسة حقوقها المتضمنة في العقد، والوفاء بالتزاماتها التعاقدية تجاه مقدم الخدمة، والشخص الوحيد المخول بطلب التوريدات، والإشراف على تنفيذ الخدمات المطلوبة من مقدم الخدمة، ويتمتع بكافة الصلاحيات التي تمكنه من التوقيع على المرفقات، على أوامر الشراء ووصولات الاستلام الخاصة بالتوريدات، بالإضافة إلى أوامر العمل والخدمة، وأوامر توقيف الخدمة أيضا.

- ويلزم مقدم الخدمة بدوره بتحديد هوية ممثله الرسمي لدى المؤسسة، وهو عبارة عن شخص طبيعي يتم تفويضه بشكل رسمي من طرف مقدم الخدمة، ويصرح له رسميا بالتصرف باسمه وبالنيابة

عنه، والجهة المخولة لتمثيله في ممارسة حقوقه والتزاماته التعاقدية، ويجب أن يكون قادرا على التوقيع على المرفقات، وعلى وصولات التسليم الخاصة بالإمدادات، ووصولات الاستلام الخاصة بأوامر الخدمة.

ويعتبر ممثل مقدم الخدمة بمثابة جهة الاتصال الوحيدة مع الممثل الرسمي للمؤسسة طوال فترة التعاقد، ويجب أن يكون حاضرا دائما في الموقع، وأن يتولى حصريا تسيير ومراقبة الخدمات التي تقدمها مؤسسته طوال مدة تنفيذها، وهو مسؤول عن التنسيق مع المؤسسة، وفي حالة غيابه أو استبداله يعين مقدم الخدمة بديلا عنه، ويتحمل نفس المسؤولية، على أن يتم إبلاغ المؤسسة على الفور كابيا بذلك وبهوية الممثل الجديد لمقدم الخدمة.

#### ✓ رابعا: الاعتماد على الإجراءات الرسمية في تنظيم سيرورة العملية

تعتمد المؤسسة على الإجراءات الرسمية في تنظيم سيرورة عملية التخرج، والتي لمسناها من خلال النقاط التالية:

- يتم تفعيل جميع مراحل تقديم الخدمة من خلال أوامر الخدمة (ODS) (Ordre de Service)، فأمر الخدمة هو عبارة عن وثيقة رسمية ترسلها المؤسسة إلى مقدم الخدمة، لتأكيد البدء الفعلي في تنفيذ العمل المتفق عليه في إطار العقد المبرم بين الطرفين، ويأخذ شكل طلب مكتوب يتضمن جميع التعليمات اللازمة لإجراء العمليات، حيث تحدد المؤسسة بواسطته الخدمات التي سيتم تنفيذها، وسائل التنفيذ المطلوبة، تاريخ الانطلاق في العمليات، موقع إجرائها، المواعيد النهائية لتسليمها، الجدول الزمني الذي يجب احترامه، بالإضافة إلى الشروط الخاصة التي يجب أخذها بعين الاعتبار.

- كما يتم تفعيل جميع طلبات توريد المستلزمات من طرف المؤسسة، وحسب حاجتها، بإصدار أوامر الشراء.

- يوقع ممثل المؤسسة على جميع أوامر الخدمة، وكافة أوامر الشراء، ويبلغ بها مقدم الخدمة مع ضرورة توقيع هذا الأخير على إشعار رسمي بالاستلام، وفي حال تطلب حدث غير متوقع تدخلا عاجلا من مقدم الخدمة، تقوم المؤسسة بإخطار مقدم الخدمة بأسرع وسيلة ممكنة، ويجب عليها بعد ذلك تأكيد الطلب بالوسائل الكتابية الضرورية لذلك، وتزويده على الفور ببرنامج العمل.

- تقوم المؤسسة بإخطار مقدم الخدمة للانطلاق في العمليات بشكل رسمي عبر البريد الالكتروني قبل 48 سا من موعد الانطلاق الفعلي للخدمة، وتزويده ببرنامج التشغيل قبل 24 سا من بدء التشغيل.
- يحق للمؤسسة طلب جميع الوثائق التي تثبت المؤهلات المهنية وخبرة موظفي مقدم الخدمة المعنيين بإنجاز العمل، وتحفظ المؤسسة بالحق في رفض أي فرد من موظفي مقدم الخدمة لا تتوفر فيه المؤهلات الفنية أو الخبرة المطلوبة لأداء العمل.
- كما يحق للمؤسسة أيضا طلب استبدال أي موظف يعتبر سلوكه ضارا بالأداء السليم للخدمات، مع بيان أسباب هذا السحب، ويجب أن يتم هذا الأمر من خلال طلب كتابي يقدمه الممثل المعتمد للمؤسسة المكلف بالنشاط.
- في حالة إقدام مقدم الخدمة على تغيير أحد موظفيه المعنيين بتقديم الخدمة للمؤسسة، يتعين عليه إبلاغ المؤسسة كتابيا قبل 48 سا على الأقل من الاستبدال، والحصول على موافقتها المسبقة على ذلك، ويتعين على مقدم الخدمة استبدال الموظف المذكور بموظف آخر يملك نفس المؤهلات مع تقديم الوثائق التي تثبت هذا الأمر.
- قبل البدء في أي عمل يتعلق بالخدمة المسندة إليه من المؤسسة، يجب على مقدم الخدمة التحقق من برنامج العمل المقدم من طرف المؤسسة، وتقديم تقرير كتابي في غضون 15 يوم، عن أي خطأ أو سهو قد يجده، أو صعوبات قد يواجهها والتي قد تؤثر على التنفيذ السليم للمهام المنوطة به.
- كما يجب على مقدم الخدمة أن يلتزم من جانبه بتزويد المؤسسة بتصميم الخدمة Design of Service (DOS) الذي يتضمن خطته لتنفيذ الخدمات وفقا للبرنامج الذي قدمته المؤسسة.
- تقوم المؤسسة من خلال ممثلها المفوض رسميا، في أي وقت بإخطار مقدم الخدمة بملاحظاتها وتحفظاتها كتابيا، ويتعين على مقدم الخدمة معالجة أي مخالفات مبلغ عنها في أسرع وقت.
- وزيادة على ذلك، من خلال تحليل عقود تخريج عمليات التفريغ السطحي، تحفيز الإنتاج، وإعادة الإعمار نجد الآتي:
- يجب على مقدم الخدمة الامتثال للتعليمات والبرامج التي تم إخطاره بها من قبل المؤسسة أو ممثلها المفوض، والتي درسها فريق الهندسة التابع له، كما يجب عليه أيضا الحرص على تنفيذ جميع

العمليات التي يتعين عليه القيام بها في إطار العقد الذي أبرمه مع المؤسسة بشكل دقيق وفقا للقواعد الفنية وأعراف المهنة، ووفقا للوائح السارية بدون أي انقطاع أو تأخير.

- فيما يتعلق بالمعدّات المخصصة لأداء العمل، لا يجوز لمقدم الخدمة البدء في أي عملية تجميع، أو تفكيك أو نقل المعدّات قبل الحصول على موافقة كتابية من ممثل المؤسسة الموجود في الموقع، والتي تثبت أن وضع الوحدات وتجميعها قد تم بشكل صحيح، وأن تفكيكها أو مغادرتها الموقع قد خضع للاختبارات المطلوبة.

- يجب على مقدم الخدمة الحصول على إذن كتابي موقع من طرف المؤسسة قبل أي عملية نقل للمعدات والأفراد للعمل خارج مواقع المؤسسة، وغير ذلك تحتفظ المؤسسة بالحق في اتخاذ جميع التدابير اللازمة لذلك.

وغيرها من النقاط الأخرى التي يتضح منها بشكل جلي أن المؤسسة تعتمد على إجراءات واضحة ومضبوطة لتنظيم سير الأنشطة التي قامت بتخريجها.

### 3-2 اللامركزية المحدودة كسمة لعلاقات التخرج في قسم الإنتاج

تعتبر درجة مشاركة مقدمي الخدمات في عملية اتخاذ القرار عن درجة اللامركزية في علاقات التخرج المبرمة من طرف المؤسسة، وتقوم على تفويض جزئي ومحدود لسلطة اتخاذ القرار لمقدمي الخدمات بمنحهم صلاحيات اتخاذ بعض القرارات التشغيلية والفنية المتعلقة بالمهام المسندة إليهم، مع الحفاظ على القرارات الاستراتيجية والرقابية في يد المؤسسة، وقصد التفصيل أكثر في هذه النقطة، قمنا بتحليل درجة اللامركزية الممنوحة لمقدمي الخدمات المتعاقدين مع مؤسسة سوناطراك فيما يتعلق بالجوانب التالية: آليات تنظيم العمل، حرية اختيار مصادر التمويل، عملية التعاقد من الباطن، وكيفية إدارة شؤون الموظفين.

#### ✓ أولا: آليات تنظيم العمل

من خلال تحليل البنود الخاصة بآليات تنظيم العمل في عقود التخرج المبرمة من طرف قسم الإنتاج سواء على مستوى مديرية الوسائل العامة، أو على مستوى مصلحة دعم العمليات التابعة لمديرية العمليات، تمكنا من استخراج بعض النقاط التي تدل على اللامركزية المحدودة في السلطة الممنوحة لمقدمي الخدمات:

- يعتبر مقدم الخدمة مسؤولاً عن تسيير موظفيه المعنيين بتقديم الخدمة، ويضمن للمؤسسة عدم وجود أي مطالبة منهم تجاهها، ومسؤولاً أيضاً عن نقل فرقته من وإلى المؤسسة، وعن إطعامهم، وأيضاً عن توفير الرعاية الطبية الضرورية لهم، ويعد أيضاً ملزماً بتزويد موظفيه بمعدات السلامة الفردية: كزي العمل الذي يحمل شعار مقدم الخدمة، شارات العمل، القفازات، خوذة الأمان وغيرها من المستلزمات.

- إعفاء المؤسسة من المسؤولية عن جميع الإجراءات أو الشكاوى التي قد تنشأ فيما يتعلق بتنفيذ عقدها مع مقدم الخدمة، من أي طرف ثالث، أشخاص طبيعيين أو اعتباريين، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر أي إدارات أو مؤسسات أو سلطات تدعي عدم امتثال مقدم الخدمة فيما يتعلق بتوظيف أو إدارة موظفيه.

- يقوم مقدمو الخدمات المتعاقدون مع مديرية الوسائل العامة بتسطير برنامج العمل الواجب اتباعه لتقديم الخدمة، بما في ذلك توزيع العمل بين الموظفين، تقسيم الموظفين إلى فرق عمل وإعداد نظام التناوب بموافقة خطية مسبقة من المؤسسة، كما يتحملون أيضاً مسؤولية نقل موظفيهم من وإلى المؤسسة، إطعامهم وتقديم الرعاية الصحية الضرورية لهم وكل ذلك تحت إشراف مؤسسة سوناتراك (حيث تحرص المؤسسة على التدقيق في طبيعة الوجبات المقدمة لهم، وفي شروط الرعاية الصحية الممنوحة لهم من مقدم الخدمة).

- والأمر ذاته بالنسبة لأنشطة التفريغ السطحي، تحفيز النشاط، وإعادة الاعمار، حيث تنص عقود التخرج التي توظّر عمل مقدمي هذه الخدمات صراحة على أن مقدم الخدمة هو المسؤول الأول عن تنظيم مواقع العمل، وعن ترتيب ساعات العمل، ومسؤولاً أيضاً عن إعداد نظام التناوب بين موظفيه وتوزيع العمل بينهم، وعن نقل الموظفين من وإلى الموقع، وخارجه من الجزائر أو أي مدينة في الجزائر إلى المواقع، وعن إيوائهم أيضاً والرعاية الطبية الممنوحة لهم، وكل ذلك يتم بموافقة كتابية مسبقة من المؤسسة، وتحت إشرافها (حيث تدقق المؤسسة في ظروف إيواء موظفي مقدم الخدمة وفي شروط الرعاية الصحية الممنوحة لهم)

- إلزامية التصريح بقائمة الموظفين المكلفين بتقديم الخدمة للمؤسسة، سواء بالنسبة لفرق العمل غير الدائمة المكلفة بالتدخل الدوري لصيانة المصاعد ومحولات الطاقة، أو بالنسبة للفرق الدائمة المكلفة بتقديم الخدمة على مستوى مقر قسم الانتاج أو مواقع عمليات المؤسسة، مع ضرورة إبلاغ المؤسسة مسبقاً بأي تغيير في توزيع موظفي مقدم الخدمة.

- فيما يتعلق باستبدال الموظفين المكلفين بتقديم الخدمة، سواء كان ذلك بناء على رغبة مقدم الخدمة، أو حتى بناء على طلب المؤسسة في حال ثبوت عدم كفاءته أو عدم انضباطه أو لأي سبب كان، يتعين علي مقدم الخدمة الحصول على موافقة المؤسسة حول أي تغيير في قائمة موظفيه، مع ضرورة تزويدها بسيرة ذاتية مفصلة عن الأسماء المقترحة، مرفقة بالشهادات التي توضح امتلاكهم للمؤهلات المطلوبة للمنصب، والمحددة ضمن دفتر الشروط، كما يجب أن تتم هذه العملية ضمن الإطار الزمني المتفق عليه في العقد.

#### ✓ ثانيا: مصادر التمويل

- تقييد حرية مقدمي الخدمات فيما يتعلق باختيار مصادر التمويل، حيث يتم تضمين العقد بملحق يحتوي على قائمة مفصلة عن خصائص قطع الغيار واللوازم الواجب على مقدم الخدمة توفيرها، سواء فيما يتعلق بنوع القطع، أو بعلامتها التجارية، وحتى بمصادر الحصول عليها.

- بالنسبة للأنشطة الموكلة لمؤسسات أجنبية كمنشآت تحفيز الإنتاج وإعادة الإعمار، يلزم مقدم الخدمة بالاعتماد على السوق المحلي في التزود بالمواد والمعدات والخدمات المتوفرة في الجزائر قدر الإمكان، وذلك في حال توفرها بشروط تنافسية في الأسعار والجودة ومواعيد التسليم.

#### ✓ ثالثا: التعاقد من الباطن

أما عن حرية مقدم الخدمة في التعاقد من الباطن لإنجاز الأنشطة المسندة إليه من المؤسسة، فهي أيضا مقيدة من طرف المؤسسة، حيث يمنع مقدم الخدمة بشكل كلي من التعاقد من الباطن في العديد من الأنشطة التي قامت المؤسسة بتخريجها، مثل: صيانة وتوريد قطع غيار محولات الطاقة، صيانة المصاعد، السباكة ونجارة الخشب والألمنيوم، التنظيف، نقل الموظفين وكراء المركبات الخفيفة، وغيرها من الخدمات، إذ يعتبر مقدم الخدمة مقاولا مستقلا، يتحمل المسؤولية الكاملة عن التزاماته التعاقدية مع المؤسسة، ولا يحق له التعاقد مع مؤسسة أخرى على أي جزء منها.

وبالمقابل، وفي أنشطة أخرى، يسمح لمقدم الخدمة التعاقد من الباطن مع مؤسسات أخرى لإنجاز جزء من الخدمات المكلف بها من طرف مؤسسة سوناطراك، ولكن بعد الحصول على موافقتها المسبقة، كخدمات الإطعام مثلا، أنشطة تركيب وصيانة شبكة التبريد، العناية بالمساحات الخضراء، وفي أنشطة التفريغ السطحي، تحفيز النشاط، وإعادة الإعمار أيضا ولكن وفق الشروط التالية:

- لا يجوز في أي حال من الأحوال أن يكون الجزء الذي سيتم التعاقد عليه من الباطن متعلقا بالهدف الرئيسي من الخدمة الأساسية التي التزم مقدم الخدمة بإنجازها لصالح المؤسسة.
- لا يجوز أن تؤدي عملية التعاقد من الباطن بأي حال من الأحوال إلى الإضرار بجودة الخدمات المقدمة أو الالتزامات التعاقدية لمقدم الخدمة.
- لا يجوز لمقدم الخدمة التعاقد من الباطن على أي جزء من الالتزامات المفروضة عليه بموجب عقده المبرم مع المؤسسة، بدون الحصول على موافقتها الكتابية المسبقة على الجهة التي سيتم التعاقد من الباطن معها، والتي يتعين اختيارها على أساس مؤهلاتها المهنية، والمادية، بما يتوافق مع المهام، والهدف، من عملية التعاقد من الباطن. ولهذا الغرض يشترط أن يقدم مقدم الخدمة ضمن ملفه للمناقصة، قائمة للمؤسسات المقترحة للتعاقد من الباطن، وأيضا مقترحات تتعلق بالعناصر التي سيتم التعاقد عليها، وذلك في حدود معدل التعاقد المسموح به من المؤسسة.
- يجب أن تعتمد المؤسسة اختيار المتعاقد من الباطن مسبقاً، بعد التحقق من ملاءمة مؤهلاته وخبراته المهنية وموارده البشرية والمادية للمهام المراد التعاقد من الباطن عليها.
- تحتفظ المؤسسة أيضا بحقها في استبعاد أي متعاقد من الباطن مقترح من قبل مقدم الخدمة، وذلك بعد توضيح السبب في ذلك مع مقدم الخدمة.
- يكون المورد أو مقدم الخدمة مسؤولاً بمفرده تجاه المؤسسة عن تنفيذ الجزء الفرعي الذي قام بتخريجه، ولا يتحمل المتعاقد من الباطن أي مسؤولية تجاه المؤسسة، فالتعاقد من الباطن لا يعفي مقدم الخدمة بأي شكل من الأشكال من التزاماته التعاقدية تجاه المؤسسة، ويظل مسؤولاً وحده عن أي فعل أو تقصير أو إخفاق أو إهمال من قبل المؤسسة التي تعاقد معها.
- في حالة لجوء مقدم الخدمة الأجنبي إلى التعاقد من الباطن من أجل تنفيذ جزء من الخدمات التي تعهد بإنجازها لصالح المؤسسة، يجب عليه بالدرجة الأولى التعاقد مع المؤسسات المحلية بنسبة لا تقل على 30% من قيمة الأنشطة التي سيقوم بتخريجها، إلا في الحالات الاستثنائية، والتي تسمح له بالاعتماد على المؤسسات الأجنبية، والمبررة من طرف المؤسسة.

## ✓ رابعاً: إدارة شؤون الموظفين

نظراً لدورها الرائد كمؤسسة مواطنة تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، تولى مؤسسة سوناطراك أهمية بالغة لحقوق موظفي مقدم الخدمة، خوفاً من سعيه اللامشروع لتعظيم منفعته الشخصية على حساب حقوقهم المشروعة وفقاً للقوانين السارية، لذلك تتخذ المؤسسة القرارات التي تلزم مقدمي الخدمات في المجالات التالية:

- يتعين على مقدم الخدمة الالتزام بالتشريعات والأنظمة السارية التي تحكم علاقات العمل لموظفيه المعنيين بتقديم الخدمة في مقر قسم الإنتاج، وخاصة تلك المتعلقة بالتوظيف، التأمين، احترام ساعات العمل القانونية، سلم الأجور والمكافئات ذات الصلة، حق الإجازات والعطل السنوية المدفوعة الأجر للموظفين...إلخ.

- جميع مقدمي الخدمات المتعاقدين مع المؤسسة مطالبين بالتصريح على مستوى صندوق الضمان الاجتماعي CNAS بقائمة الموظفين المعنيين بتقديم الخدمات المتضمنة في العقد للمؤسسة، مع إلزامية تزويد المؤسسة بنسخة مختومة عن المقررات التي تثبت ذلك.

- بالنسبة لأنشطة دعم العمليات التي يتم تقديمها في مواقع عمليات المؤسسة في الولايات الجنوبية، تشدد المؤسسة على إلزامية توظيف العمالة المحلية بالضرورة من وكالة التوظيف المحلية ALEM، وفي حالة الفشل في ذلك، من الخدمات الاجتماعية المنشأة في الجمعيات الشعبية البلدية عن طريق نشر عروض عمل. وفي حالة عدم الرضا عن العرض المقدم وعدم توفر الكفاءات المطلوبة محلياً، يسمح لمقدم الخدمة باستخدام قوة عاملة من خارج الولاية، بعد إعفاء استثنائي من الوالي، وتصريح من مصالح التشغيل المحلية المختصة.

- كما تفرض المؤسسة على مقدم الخدمة ضرورة الالتزام بمقياس الحد الأدنى للأجور الذي يتعين عليه دفعه لموظفيه المعنيين بتقديم خدماته في مقر قسم الإنتاج، ويتعلق هذا الأمر بكافة أنشطة الخدمات العامة المقدمة بواسطة فرق عمل دائمة على مستوى موقع المؤسسة باستثناء نشاطي صيانة المصاعد، وصيانة محولات الطاقة اللذان يتم تقديمهما من خلال فرق عمل غير دائمة على مستوى مقر المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتحديد الحد الأدنى للأجور ضمن ملحق تقوم بإرفاقه بالعقد.

- إلزامية دفع رواتب موظفي مقدم الخدمة العاملين في موقع مقر قسم الانتاج وفقا لتشريعات العمل السارية قبل 15 من كل شهر .

- يتعين على مقدم الخدمة تقديم كشوفات الرواتب المتعلقة بموظفيه المعنيين بتقديم الخدمة للمؤسسة بشكل دوري كل ثلاثة أشهر، والتي يجب عليه دفعها عن طريق التحويل البنكي، مع تزويد المؤسسة بالوثائق التي تثبت دفع الرواتب ومساهمات الضمان الاجتماعي.

- الحد الأدنى للأجور غير ملزم بالنسبة لمقدمي خدمات مصلحة دعم العمليات، ولكن مقدم الخدمة ملزم بإبلاغ المؤسسة بجدول الرواتب المطبق على موظفيه المعنيين في الموقع كل ربع سنة، وإثبات دفع الرواتب ومساهمات الضمان الاجتماعي.

- يتعين على جميع مقدمي الخدمة المتعاقدين مع مؤسسة سوناطراك إبرام اتفاقيات للرعاية الطبية لموظفيهم المعنيين بتقديم الخدمات المتعاقد عليها مع المؤسسة، والتي يتم من خلالها إخضاعهم لفحوصات طبية دورية، وفقا لجدول زمني متفق عليه مع المؤسسة، ويترتب عليها استصدار شهادات تثبت للمؤسسة لياقتهم البدنية، وخلوهم من أي مرض معد أو مزعج، قد يعيقهم عن أداء مهامهم.

- يجب على مقدم الخدمة إبلاغ المؤسسة، دون تأخير، عن أي حالة إصابة أو مرض معد يتم ملاحظتها بين موظفيه المعنيين بتقديم الخدمة، مع إلزامية استبدال الموظف المعني بموظف آخر يحمل نفس المؤهلات في غضون 48 ساعة، وإلى غاية تعافيه، وإثبات ذلك بواسطة شهادة طبية مقدمة من طبيب المؤسسة.

- يجب على مقدم الخدمة أن يقدم دوريا إلى مفتشية العمل الإقليمية قائمة بالموظفين المستخدمين في إطار تنفيذ العقد.

وغيرها من النقاط التي توضح اللامركزية المحدودة في السلطات الممنوحة لمقدمي الخدمات المتعاقدين مع المؤسسة. ضمن هذا الإطار يتميز نظام اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات التخرج في المؤسسة باللامركزية المحدودة، فبالرغم من أن جميع العقود المبرمة بين الطرفين، والمتعلقة بمختلف أنشطة التخرج، تنص صراحة على تحمل مقدم الخدمة لمسؤولية تسيير مجموع الخدمات المكلف بإنجازها، وبأن مهام الإشراف على هذه الخدمات والقرارات المتعلقة بها تقع ضمن سلطة ممثل مقدم الخدمة، إلا أن هذا الأمر مشروط بالحصول على الموافقة النهائية للمؤسسة عليها.

### 3-3 نظام الرقابة الرسمية لتأطير علاقات التخرج في قسم الانتاج

بالرغم من أن جميع العقود المبرمة من طرف مؤسسة سوناطراك مع مقدمي الخدمات المتعاقدين معها، تنص صراحة على تحمل مقدم الخدمة لمسؤولية مراقبة مجموع الخدمات المنجزة من طرف فرقه، ومقاوليه من الباطن، وفقا للشروط المتفق عليها مع المؤسسة، إلا أن هذه الأخيرة لا تعول على هذا الأمر فقط، إنما تقوم بمجرد دخول عقد التخرج حيز التنفيذ، بتعيين مسؤول مكلف بمراقبة سير الخدمات المتعاقد عليها، مع تأكيدها المستمر على أن الرقابة التي تنوي تطبيقها على مقدم الخدمة لا تقلل في أي حال من الأحوال من مسؤوليته الكاملة على الخدمة التي يقدمها.

ويعتمد قسم الإنتاج في مؤسسة سوناطراك على نظام رسمي للرقابة قائم على مجموعة متنوعة من آليات الرقابة القبلية والبعديّة على النحو التالي:

#### 3-3-1 آليات الرقابة القبلية

نظرا لإدراكها لحساسية عمليات التخرج وتعقدتها، تحرص مؤسسة سوناطراك على إرساء نظام للرقابة القبلية على نشاط مقدمي الخدمات، تحاول من خلاله التخفيض من تكلفة الرقابة، وتقادي أكبر قدر من المشاكل والاختلالات الوارد حدوثها، وذلك من خلال الآليات التالية:

#### أ- معايير الصحة والسلامة وحماية البيئة، وأنظمة ضمان الجودة

تستعمل مؤسسة سوناطراك معايير الصحة والسلامة وحماية البيئة، بالإضافة إلى أنظمة ضمان الجودة كآليات للرقابة القبلية في علاقات التخرج التي تربطها بمورديها ومقدمي الخدمات المتعاقدة معهم، حيث تلزم المؤسسة جميع مقدمي الخدمات بمجموعة من الشروط الأساسية المتعلقة بتدابير الصحة والسلامة وحماية البيئة على النحو الآتي:

- يتعين على مُقدّم الخدمة الإقرار بأنه قد حدّد جميع المخاطر المحتملة المتعلقة بالصحة والسلامة وحماية البيئة والمرتبطة بموضوع الخدمة المسندة إليه، واتخذ، كإجراء وقائي، بالتعاون مع قسم الصحة والسلامة وحماية البيئة التابع للمؤسسة، وفقاً للوائح المنظمة للعمل الذي يُنفَّذ في أي منشأة ضمن قطاع الهيدروكربونات من قبل كيان داخلي أو شركة خارجية، جميع الاحتياطات والتدابير الضرورية لـ:

- حماية جميع موظفي المؤسسة؛
- حماية أصول المؤسسة وصيانتها والحفاظ عليها وتأمينها؛

- حماية بيئة الموقع وأي منطقة ترتبط بها بيئتها ارتباطاً مباشراً، وصيانتها والحفاظ عليها؛
- إخطار المؤسسة، في الوقت المناسب، بأي حدث أو مشكلة أو عنصر غير متوقع قد يؤثر على حماية الأشخاص أو الممتلكات أو البيئة، والحفاظ عليها.

- كما تشترط مؤسسة سوناطراك على مقدمي الخدمات المكلفين بأنشطة معينة، كمنشآت التفرغ السطحي وتحفيز الإنتاج إلزامية الحيازة على نظام متكامل لإدارة الجودة والصحة والسلامة وحماية البيئة QHSE، والعمل وفقه، والذي ينظم جميع الخدمات والعمليات المتعاقد عليها مع المؤسسة، ويجب أن يكون هذا النظام معتمداً، ويتضمن إحدى شهادات التقييس التالية أو ما يعادلها: ISO 9001، ISO 14001 أو ISO 45001.

- إلزامية عمل مقدم خدمة تحفيز الإنتاج وفق برنامج ضمان ومراقبة الجودة QA/QC، بحيث تكون أعمال الهندسة والمواد والمعدات المقدمة للمؤسسة ذات جودة وتفي بجميع معايير API المتعلقة بالمواد والاختبارات، والمعايير الداخلية لسوناطراك أيضاً.

- كما تلزم المؤسسة مقدم خدمة الإطعام مثلاً بالتقيد بمتطلبات الصحة والسلامة التي تحددها المؤسسة وتطبقها، وبالأخص إلزامية إثبات قدرته على التحكم في مخاطر سلامة الغذاء طوال سلسلة التوريد، بدءاً من الشراء وحتى مرحلة "جاهزية الاستهلاك"، وتوفير آليات التتبع والمراقبة الخاصة بسلسلة التوريد هذه من خلال إنشاء نظام إدارة سلامة الأغذية HACCP- ISO 22000، وتطبيقه.

#### ب- التعهد بحسن تقديم الخدمة

تحتوي جميع عقود التخرج المبرمة من طرف المؤسسة، على تعهد مسبق وموقع من طرف مقدم الخدمة بما يلي:

- يتعهد مقدم الخدمة، في إطار التزاماته بأحكام العقد الذي وقعه مع المؤسسة، بضمان تنفيذ الخدمات المسؤول عن تقديمها بجدية وفقاً للوثائق التعاقدية، ووفقاً للمعايير والمبادئ المهنية المستخدمة في مجال النشاط.

- كما يتعهد مقدم الخدمة أيضاً بتغطية وإصلاح أي ضرر يتسبب فيه موظفوه للمعدات أو غيرها من العناصر التي توفرها المؤسسة على نفقته الخاصة.

- في حالة تعذر إصلاح المعدات التالفة، فسيقوم مقدم الخدمة باستبدالها على نفقته الخاصة في أسرع وقت ممكن.

- في حالة ثبوت إخفاق مقدم الخدمة في الوفاء بالتزاماته التعاقدية، يحق للمؤسسة أن تقوم هي أو أي طرف ثالث من اختيارها بتنفيذ الخدمات موضوع التخرج، على أن تخصم جميع المبالغ المستحقة لهذا الغرض من مقدم الخدمة.

### ت- اختبارات التأهيل

وكخطوة استباقية إضافية للرقابة، لا تكتفي المؤسسة بالشهادات التي تثبت مؤهلات موظفي مقدم الخدمة، بل تحرص أيضا في مختلف عمليات التخرج التي تقوم بها، على إجراء اختبارات التأهيل المسبقة، والمقابلات المباشرة مع موظفي مقدم الخدمة المعنيين بتقديم الخدمة، من أجل التأكد من امتلاكهم للمهارات الضرورية لأداء المهام المسندة إليهم.

### 3-3-2 آليات الرقابة البعيدة

كما تعتمد مؤسسة سوناطراك أيضا، في مراقبة سير عمليات التخرج، على مجموعة متنوعة من آليات الرقابة البعيدة، التي تتمثل أهمها فيما يلي:

#### أ- الإشراف المباشر على نشاط مقدم الخدمة

يعتبر الإشراف المباشر على نشاط مقدم الخدمة من آليات الرقابة الأساسية للخدمات التي يقدمها هذا الأخير، وذلك من خلال:

#### ✓ التدقيق على نشاط مقدم الخدمة من خلال الزيارات التفقدية لمسؤولي المؤسسة:

- تنص جميع عقود التخرج المبرمة من طرف المؤسسة على أنه يحق للمؤسسة مراقبة الخدمات المقدمة من مقدم الخدمة في جميع الأوقات، وفي كل مرحلة من مراحل تنفيذها، بغرض مراقبة تقدم هذه الخدمات وضمان جودتها.

- حيث يحق للمؤسسة مراقبة نشاط جميع مقدمي الخدمات المكلفين بتقديم الخدمات العامة في مقر المؤسسة على مدار الساعة وفي أي وقت كان وفي مختلف مراحل تقديم الخدمة، وفي حال حدوث

أي تقصير، سيطلب المشرف من مقدم الخدمة اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لتصحيح الوضع، وعلى نفقة الخاصة.

- والأمر ذاته بالنسبة للخدمات المقدمة لمصلحة دعم العمليات، حيث يحق للمؤسسة معاينة الموارد المادية والبشرية وآليات عمل مقدم الخدمة في أي وقت من أجل التأكد من مطابقتها للشروط المتفق عليها في العقد، مع تعهد مقدم الخدمة بإصلاح جميع العيوب المسجلة بعد المعاينة على نفقته الخاصة، وفي غضون المدة الزمنية التي تحددها المؤسسة أثناء المعاينة.

- كما يحق أيضا للمؤسسة إجراء تفتيش على جميع قواعد مقدمي الخدمة المكلفين بهذه الأنشطة في أي وقت، للتأكد من توفر المعدات، وصيانتها، وترتيب عملها بشكل صحيح، وفي حال عدم الامتثال لهذا الأمر سيتم تعليق نشاط مقدم الخدمة في المنطقة المعنية، ويستبدل بمقدم خدمة آخر، في حالة تسجيل أي خلل ممكن، سيتعين على مقدم الخدمة اتخاذ جميع التدابير الضرورية لمعالجة الوضع.

- كما يحق للمؤسسة أيضا التدقيق في ظروف عمل موظفي مقدم الخدمة، ولا سيما التحقق من دفع الرواتب في الآجال المحددة، ومن احترام مقدم الخدمة لسلم الأجور المتضمن في عقد التخرج، والتحقق أيضا من التصريح بالموظفين لدى مصالح الضمان الاجتماعي، ودفع اشتراكاتها الشهرية.

#### ✓ التدقيق على نشاط مقدم الخدمة بالاستعانة بهيئات الرقابة الخارجية:

- كما يمكن للمؤسسة أيضا الاستعانة بهيئات خارجية للرقابة، في حالة التعقد التقني للنشاط محل التخرج، ولإعطاء صبغة أكثر شرعية لدى هيئات التقييس الخارجية، كما هو الحال في أنشطة صيانة محولات الطاقة، وصيانة المصاعد، حيث تتولى مؤسسة الرقابة العامة ENACT بصفتها ممثلا مفوضا حسب الأصول، مسؤولية مراقبة تنفيذ الخدمات والتوريدات المسندة إلى مقدمي هذه الخدمات في أي وقت أثناء تنفيذ العمل، كما تحتفظ المؤسسة بالحق في إجراء أي مراقبة تراها ضرورية أثناء وبعد تنفيذ الخدمات، وفي مطالبة مقدم الخدمة بإصلاح العيوب المسجلة على نفقته الخاصة.

- فيما يتعلق بنشاط الاطعام، يتحمل مقدم الخدمة مسؤولية إجراء التحاليل الميكروبيولوجية، والفيزيائية، والكيميائية للوجبات التي يقدمها، ولمياه التحضير المستعملة في ذلك، وذلك في مختبرات خارجية معتمدة، ويلتزم مقدم الخدمة بإجراء هذه التحاليل مرة واحدة على الأقل شهريا، كما تحتفظ

المؤسسة بحقها في طلب إجراء أي تحاليل إضافية أخرى في حال ملاحظة أي خلل في النظافة، أو وجود أي شكوك حول جودة المنتجات الغذائية المستعملة في تحضير الطعام.

- كما يجب على مقدم الخدمة الإطعام أيضا الاحتفاظ بعينات من الطعام بتوفير وجبة كاملة يوميا يتم حفظها لمدة خمسة (5) أيام في ثلاجة مخصصة حصريا لذلك، تكون كعينة للاختبار من طرف مختبرات خارجية، في حالة حدوث أي حالة تسمم، وللتحقق من التزام مقدم الخدمة بالمهام المنوطة به في أفضل الظروف، على أن يتم إرسال التقارير التي تتضمن نتائج هذه الاختبارات إلى أخصائي المؤسسة وممثليه للمراجعة والنظر فيها، بمن فيهم الأطباء، والأطباء البيطريون، والمشرفون، ومديرية الصحة والسلامة، وغيرهم.

#### ✓ التدقيق على الالتزام بتطبيق أنظمة الجودة لدى مقدم الخدمة:

تظهر جليا هذه الآلية في الرقابة من خلال عقد تخرّيج نشاط تحفيز الإنتاج، حيث يتضمن العقد البنود المتعلقة بالنقاط التالية:

- بعد كل استخدام سيتحقق مقدم الخدمة المكلف بخدمة تحفيز الإنتاج من سلامة معداته، التي يجب أن تخضع لبرنامج فحص وصيانة، يتضمن هذا التحقيق المستندات التالية:

- تقارير اختبارات NDT؛
- شهادات اختبار الضغط؛
- تقارير التفتيش البصري والمتعدد الأبعاد؛
- شهادات اختبار الأحمال المقدرّة للمعدات؛
- تقارير التفتيش magna flux.

وتسند عملية إعداد هذه التقارير إلى موظفي مقدم الخدمة المؤهلين لذلك، باستثناء التقارير الخاصة باختبارات NDT، وتقارير تفتيش magna flux أعلاه يجب أن تكون معتمدة من طرف جهة خارجية.

- كما يتحمل مقدم الخدمة مسؤولية فحص معداته الخاصة من طرف جهة خارجية، وفقا لمعايير معهد البترول العالمي (API)، وتحفظ المؤسسة بحقها أيضا في فحص معدات مقدم الخدمة بالاستعانة بخدمات جهة خارجية.

- كما يحق للمؤسسة أيضا إجراء عمليات تدقيق على أنظمة ضمان ومراقبة الجودة QA/QC لفحص معدات مقدم الخدمة في أي وقت، سواء من طرف موظفي المؤسسة، أو بالاستعانة بخدمات جهة خارجية متخصصة في ذلك.

### ب- التقارير

يتعين على مقدم الخدمة إنشاء وتزويد المؤسسة بجميع التقارير التفصيلية ورقية كانت أو إلكترونية حول سير نشاطه، وتتمثل أهمها في التقارير التالية:

#### ✓ التقارير اليومية:

تعد التقارير اليومية التي يعدها مقدم الخدمة حول نشاطه اليومي، أو ما يعرف بـ Les Attachements de Service من بين الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لرقابة سيرورة الخدمة، وهي عبارة عن تقارير يومية يعدها مقدم الخدمة، ويوقعها بشكل مشترك ممثلو الطرفين، تهدف المؤسسة من خلالها إلى تسليط الضوء على الخدمات الفعلية التي قدمها مقدم الخدمة في اليوم لمتابعة مدى التقدم في سير الخدمة، والتأكد من درجة التزامه بالمهام المطلوبة منه يوميا.

- وتستعمل المؤسسة هذه الآلية للرقابة على جميع عمليات التخرج، فمثلا في نشاط نقل الموظفين وكراء المركبات الخفيفة، تتحقق المؤسسة من خلال التقارير اليومية للخدمة من حالة مركبات النقل سواء الفردية أو الجماعية، ومن التزام مقدم الخدمة بأوقات الوصول إلى مقر المؤسسة والمغادرة منه أيضا.

- وأيضا في نشاط التفريغ السطحي، يقوم مقدم الخدمة من خلال التقارير الإلكترونية المرسلة يوميا للمؤسسة والمتعلقة بالعمليات المنجزة، وبجميع وحدات SNUBBING في مختلف مواقع عمليات المؤسسة، بالتحقق من تطابق الخدمات المقدمة مع أحكام العقد المبرم مع المؤسسة، من أجل ضمان تنفيذ جميع العمليات المسندة إليه بدون انقطاع، وحتى انتهاء تنفيذ الخدمة وتأمين البئر.

#### ✓ التقارير الأسبوعية وتقارير نهاية التشغيل:

- كما يتعين أيضا على مقدم الخدمة المكلف بنشاط التفريغ السطحي إعداد تقارير أسبوعية عن حركة وموقع جميع معداته وموظفيه، وارسالها إلى المؤسسة بشكل أسبوعي ومنتظم.

- بالإضافة إلى تقرير نهاية التشغيل لكل بئر، والذي يجب تقديمه خلال فترة لا تتجاوز 24 سا من انتهاء العملية.

ويجب أن تتضمن جميع التقارير المقدمة من مقدمي الخدمات إلى المؤسسة، باختلاف أشكالها النقاط التالية:

- وصف للخدمات المقدمة؛
- كمية المنتجات المستخدمة أو الموجودة في مخزن الموقع؛
- أية تعليقات أخرى ذات صلة بأداء العمليات المختلفة.

#### ✓ تقارير الحوادث:

- يتعين على جميع مقدمي الخدمات تزويد المؤسسة بالتقارير التفصيلية عن الحوادث التي وقعت أثناء العمليات، خلال فترة لا تتجاوز 24 ساعة من حدوثها.

#### ت- الاجتماعات:

كما تقوم المؤسسة أيضا بعقد اجتماعات دورية مع مقدمي الخدمات المتعاقدة معهم، والتي تتضمن الآتي:

#### ✓ الاجتماعات التنسيقية:

- تحرص المؤسسة على عقد اجتماعات أسبوعية وشهرية مع مقدم الخدمة لتقييم شروط تنفيذ العقد، والاتفاق على حل أي مخاوف محتملة لدى أحد الطرفين، يمكن أن تؤثر على حسن سير العملية، وأيضا لتقديم ملاحظات المؤسسة المتعلقة بأداء مقدم الخدمة المحقق والأداء المسطر بموجب العقد الموقع بين الطرفين، ويلتزم مقدم الخدمة من جانبه بتصحيح أي خلل أو قصور تحدده المؤسسة في غضون فترة زمنية مضبوطة ومتفق عليها في العقد الذي يجمعهما.

- وتختتم جميع هذه الاجتماعات سواء الأسبوعية أو الشهرية بتقارير مشتركة موقعة من الطرفين، والتي تعتبر الأساس الذي ستقيم وفقه الخدمات المقدمة فعليا من مقدم الخدمة للحصول على مستحقاته المادية الشهرية.

#### ✓ اجتماع مراجعة الأداء ربع السنوي:

تعتبر جودة الخدمة مطلبا جوهريا لعمليات التخرج في مؤسسة سوناطراك، حيث يتعين على مقدمي الخدمات الذين تتعاقد معهم المؤسسة الالتزام بتنفيذ جميع الخدمات الموكلة إليهم وفقا لقواعد النشاط،

وأفضل الممارسات المتعارف عليها في صناعة النفط العالمية، والتعهد أيضا ببذل قصارى جهدهم لتحسين جودة خدماتهم المقدمة للمؤسسة بشكل مستمر .

ولا تكتفي المؤسسة بتعهد المورد فقط، إنما تحرص على الرقابة الفعالة لعمليات التخرج التي تقوم بها، وخاصة الأنشطة القريبة من مهنتها الأساسية والمعقدة كأنشطة التفريغ السطحي، وتحفيز الانتاج، حيث تستعين المؤسسة في ذلك بخلية مكلفة بمتابعة أداء مقدمي الخدمات المتعاقدة معهم، تعنى بـ:

- عقد اجتماع مراجعة الأداء ربع السنوي والذي يعرف باجتماع مراجعة جودة الموردين SQM (Supplier Quality Meeting)، وهو اجتماع يعقد مع مقدمي الخدمات على مستوى مقر قسم الإنتاج لمؤسسة سوناطراك كل ثلاثة أشهر، ويهدف إلى تقييم أدائهم، حيث يستعرض كل من مقدم الخدمة والمؤسسة، بشكل متبادل، النتائج التي حققتها مقدم الخدمة للفترة الماضية.

- تحديد معايير وإجراءات التقييم الدوري لجودة الخدمات المقدمة من مقدم الخدمة، والتي سيتم اعتمادها انطلاقا من السداسي الأول من تطبيق العقد، والتحقق من صحتها خلال السداسي الثاني الذي يليه، مع قابلية تحسين هذه الإجراءات في أي وقت، بالاتفاق المتبادل بين الطرفين. وكمثال عن بعض معايير تقييم الأداء، نذكر المعايير المعتمدة في تقييم نشاط التفريغ السطحي والمتمثلة بالمعايير التالية، من بين أمور أخرى:

- الإمكانات المستخدمة؛

- الأداء التشغيلي؛

- تقليل الوقت غير الإنتاجي (NPT (Non Productive Time)؛

- النتائج التشغيلية؛

- نتائج الجودة والصحة والسلامة وحماية البيئة QHSE.

- أما فيما يتعلق بنشاط تحفيز الانتاج، فيتم التقييم على أساس المعايير التالية، من بين أمور أخرى:

- الإمكانات المستخدمة؛

- الأداء التشغيلي؛

- تقليل الوقت غير الإنتاجي (NPT (Non Productive Time)؛

- النتائج التشغيلية؛
- المساهمة التكنولوجية والابتكار؛
- الاستثمارات قيد التنفيذ بموجب العقد؛
- نتائج الجودة والصحة والسلامة وحماية البيئة QHSE.

### ث- الضمانات البنكية

تساهم الضمانات البنكية بدورها في ضبط سلوك مقدم الخدمة، وتوجيهه إلى تحقيق النتائج المطلوبة منه، خوفاً من عدم قدرته على استردادها في حالة فشله في ذلك، وهي عبارة عن مبلغ مالي يودعه مقدم الخدمة في الحساب البنكي للمؤسسة فور توقيع العقد الذي يربطهما، ولا يُرفع هذا الضمان إلا عند انتهاء فترة سريان العقد، وبعد أن تُثبت المؤسسة أن مُقدم الخدمة قد وُفّي بالتزاماته التعاقدية على أكمل وجه، وأنه قد عالج جميع التحفظات المقدمة له، ويتم ذلك بعد 30 يوماً من توقيع التقرير الرسمي الذي يُثبت التنفيذ السليم للاتفاق من قبل مُقدم الخدمة، ويُفصل في وضعية المخزون والبنية التحتية والمعدات المُتاحة له والمستعملة لأجل أداء المهام المسندة إليه من المؤسسة.

وتعتمد المؤسسة على هذه الآلية في الرقابة في جميع عمليات التخرج التي تقوم بها، ففور بدء سريان العقد الذي يربط الطرفين، وفي موعد أقصاه 30 يوماً من تاريخ توقيعها، يُقدّم مُقدم الخدمة ضمان أداء بنسبة 2% من قيمة عقده مع المؤسسة، والذي يجب أن يُصدر من قبل بنك مُقدم الخدمة لصالح المؤسسة ونياً عنه.

### ج- الغرامات المالية

يجب على مقدم الخدمة الالتزام التام بأداء الخدمات المسندة إليه كما هو محدد في العقد، ووفقاً للشروط والمتطلبات الفنية للمؤسسة المحددة في كل أمر خدمة، واحترام مواعيد التسليم المتفق عليها أيضاً، ويجب على مقدم الخدمة توفير الموارد البشرية والمادية المنصوص عليها في العقد لأداء الخدمات، وفي حالة تسجيل أي تحفظات على الخدمة المقدمة سيتعرض هذا الأخير إلى غرامات مالية ستخصم من مستحقاته الشهرية، على أن لا يتجاوز مقدار هذه الغرامات 10% من إجمالي قيمة العقد، وفي حال تجاوز الحد الأقصى للغرامات هذه النسبة، يحق للمؤسسة اعتبار العقد منتهياً تلقائياً، ويحق لها أيضاً

المطالبة بالتعويض عن الضرر الذي لحق بها نتيجة للتقصير المسجل من مقدم الخدمة في أداء المهام المنوطة به.

وتختلف هذه الغرامات باختلاف طبيعة الخدمة المقدمة، ففيما يتعلق بالغرامات المفروضة على مقدمي الخدمات المتعاقدين مع مصلحة الوسائل العامة فيتمثل أهمها فيما يلي:

#### ✓ الغرامات على الغياب:

- تفرض المؤسسة غرامة مالية على مقدم الخدمة في حالات الغياب المسجلة بين موظفي طاقمه التشغيلي قدرها ألفا (2000) دينار عن كل موظف غائب يومياً، وغرامة مالية يومية بمقدار ثلاثة آلاف (3000) دينار عن كل حالة غياب في موظفي الطاقم الإداري أو الفني.

#### ✓ غرامة عدم الأداء أو الأداء الضعيف:

- يتعين على مقدم الخدمة تقديم الخدمات المسندة إليه بشكل منتظم ووفقاً لشروط العقد، وفي حال إخلاله بالتزاماته التعاقدية، أو في حال تقديم خدمة دون المستوى المطلوب، تفرض عليه المؤسسة غرامة قدرها 5% من رسوم الخدمة اليومية.

- في خدمة الاطعام مثلا تفرض المؤسسة غرامة خصم 50% من سعر الوجبة لكل موظف في حالة وجود نقص أو عدم توفر أي عنصر في قائمة الطعام المتفق عليها في العقد، وإذا كانت جودة الخدمة غير مرضية ونقل عن الحد الأدنى المطلوب سيتم خصم 10% على إجمالي مبلغ الخدمات اليومية، وتصل هذه الغرامة إلى 30% من عائد مقدم الخدمة الشهري في حالة رصد حالات تسمم مؤكدة بين موظفي المؤسسة.

#### ✓ غرامة عدم الالتزام بالمواعيد المحددة لتسليم التوريدات وعدم توفير المعدات المتفق عليها مع المؤسسة:

- يتعهد المورد بالالتزام بالمواعيد تسليم التوريدات إلى المؤسسة، ففي خدمة صيانة شبكة التبريد مثلاً، في حال عدم تسليم التوريدات أو المعدات الجديدة ضمن المواعيد المحددة في العقد، يتحمل مقدم الخدمة غرامة تأخير أسبوعية بنسبة 1% من قيمة الطلبية.

- تفرض المؤسسة غرامة مالية يومية مقدارها أربعون ألف (40 000) دينار على مقدم الخدمة المكلف بخدمة الإطعام في حالة عدم توفير الشاحنات الخاصة بنقل النفايات.

- في خدمة التنظيف، وفي حالة عدم قيام مقدم الخدمة بتوفير شاحنات التفريغ، سيتم تطبيق غرامة يومية قدرها عشرة آلاف (10 000) دينار عن كل شاحنة، وستستمر هذه الغرامة حتى يتم تصحيح هذا الأمر.

- فيما يتعلق بخدمة العناية بالمساحات الخضراء، وفي حال عدم وجود مخزون كاف من المعدات الميكانيكية والكهربائية وغيرها من الأدوات اللازمة لأداء الخدمات، تفرض المؤسسة على مقدم هذه الخدمة غرامة قدرها 10% من قيمة فاتورة الخدمات اليومية.

#### ✓ غرامات على الملفات الطبية والإدارية غير المكتملة للموظفين:

- يلتزم مقدم الخدمة بتقديم الملف الطبي والإداري لموظفيه فوراً مع بدأ سريان العقد المبرم مع المؤسسة، والطبي يجب أن يتضمن الاتفاقية الطبية الموقعة من المصالح المعنية، وفي حالة عدم الالتزام بذلك تخضع المؤسسة من مستحقاته اليومية مبلغ يتراوح بين خمسة مائة (500) دينار وألف (1000) دينار يومياً عن كل ملف غير مكتمل، وفي حال عدم تقديم مقدم الخدمة للاتفاقية الطبية الموقعة في مدة أقصاها شهر من تاريخ توقيع العقد، يُخصم من فاتورة ذلك الشهر مبلغ عشرة آلاف (10 000) دينار.

#### ✓ غرامات على التأخر في دفع الأجور للموظفين المعنيين بتقديم الخدمة؛

- في خدمة التنظيف مثلاً يجب على مقدم الخدمة أن يدفع رواتب موظفيه وفقاً لجدول الرواتب الشهري، الوارد في ملحق العقد، وضمن التواريخ المحددة لذلك من طرف المؤسسة، وفي حالة عدم الامتثال لهذه الأحكام، سيتحمل مقدم الخدمة غرامة يومية قدرها ألف (1000) دينار عن كل موظف. وفيما يتعلق بعمليات التخرج التي تقو بها مصلحة دعم العمليات والمتعلقة بأنشطة التفريغ السطحي، تحفيز الإنتاج، وإعادة الاعمار، فمن بين الغرامات المفروضة على مقدم الخدمة نجد:

#### ✓ غرامات التأخير المتعلقة بمواعيد التعبئة:

- في حالة تجاوز مقدم خدمة التفريغ السطحي للمدة المسموح بها للتأخير في تعبئة الأفراد ووحدات SNUBBING المنصوص عليها في العقد المبرم بين الطرفين، والمتمثلة في خمسة عشر (15) يوماً، فسيتعرض هذا الأخير لغرامة مالية على مبلغ ضمان الإنجاز مقدرة بـ 1% عن كل يوم تأخير.

### ✓ غرامات التأخير المتعلقة بمواعيد الانطلاق في العمليات:

- في حال تجاوز التأخير في موعد الانطلاق في العمليات المتعلقة بنشاط التفريغ السطحي ثمانية وأربعون (48) ساعة من الموعد المقرر لانطلاقها، تفرض المؤسسة على مقدم الخدمة غرامة مالية بمقدار 15% من تكلفة العملية اليومية عن كل ساعة تأخير.

### ✓ عقوبة عدم حيازة المخزون الكاف من قطع الغيار:

- تلزم المؤسسة مقدم خدمة تحفيز الإنتاج على الاحتفاظ في مقره الرئيسي بالجزائر بمخزون كاف لمدة ستة (6) أشهر من قطع الغيار اللازمة لإصلاح وصيانة جميع المعدات والآلات التي يستخدمها في تقديم الخدمة، وفي حال إلغاء أي عملية بسبب عدم كفاية مخزون قطع الغيار، توقف المؤسسة مقدم الخدمة عن العمل لمدة ثلاثون (30) يوما.

وغيرها من الغرامات الأخرى المعتمدة من المؤسسة في الرقابة الرسمية على نشاط مقدمي الخدمات المتعاقدين معها.

### 3-4 نظام الرقابة غير الرسمية لتأطير علاقات التخرج في قسم الإنتاج

يتجسد البعد غير الرسمي للرقابة أو ما يعرف بالبعد الاجتماعي لعلاقات التخرج في مؤسسة سوناطراك في جانبين رئيسيين، الأول يتعلق بعملية اختيار مقدم الخدمة وفق برنامج ترقية المحتوى المحلي الذي يمنح الأولوية في التعاقد للمؤسسات المحلية؛ في حين يرتبط الثاني بالأهمية التي توليها المؤسسة لحياكة علاقات تعاونية مع مقدمي الخدمات الحساسة قائمة على المنفعة المشتركة للطرفين.

### 3-4-1 منح الأولوية في التعاقد للمؤسسات المحلية

تحرص مؤسسة سوناطراك من خلال سياسة ترقية المحتوى المحلي التي تبنتها ضمن رؤيتها SH2030، إلى رفع معدل الإدماج الوطني في أنشطتها إلى أقصى حد ممكن من خلال الالتزام بتنفيذ الإجراءات التالية (Rapport annuel, 2021, pp.46-48):

- إلزام الوحدات العملياتية والوظيفية للمؤسسة باللجوء على سبيل الأولوية، إلى المحتوى المحلي عندما يكون في مستوى تلبية الاحتياجات المطلوبة، والاعتماد على المناقصات الدولية استثنائيا فقط، في حالة عدم استجابة السوق الوطنية لها.
- مرافقة المؤسسات الجزائرية لتصنيع السلع والخدمات وتنفيذ المشاريع التي من شأنها أن تشكل بديلا للواردات، ومساعدتها في مسارها للحصول على الشهادات الدولية للتقييس.
- عدم التمييز بين المؤسسات الخاصة والعامة في سياسة التعاقد المنتهجة من المؤسسة، وتشجيع الشراكة بين المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة المقامة في إطار منظم، بغرض تعزيز التنافسية وتوحيد قدراتها الإنتاجية.
- إشراك المؤسسات الفرعية لسوناطراك في أعمال ونشاطات تطوير وترقية المحتوى المحلي والإدماج الوطني.
- التواصل بصورة منتظمة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، والمؤسسات الناشئة والجامعات، بغرض إعلامهم بالاحتياجات المستقبلية وفرص النشاط المتاحة مع المؤسسة.
- التعاون مع الشركاء الوطنيين والأجانب، والجامعات، ومراكز البحث والتطوير، والشركات الناشئة، ومؤسسات التكوين المهني بشكل يسمح بخلق فرص لتطوير المحتوى المحلي والإدماج الوطني، والمساهمة في تنمية القدرات الوطنية من حيث الأداء، المهارات والتحكم التكنولوجي في مهن سوناطراك.
- تكيف الإستراتيجية التعاقدية للمؤسسة بحيث يتم إعطاء الأفضلية لاستخدام أداة الإنتاج الوطني كأولوية من خلال الأحكام التالية:
- الاستخدام المباشر للعقود الممنوحة بالتراضي مع المؤسسات الجزائرية في إطار تعزيز آلية الانتاج الوطني، والالتزام بتخصيص أكبر عدد ممكن من العقود للمؤسسات المحلية؛
- تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة من التقديم للمناقصات التي تطلقها المؤسسة بالتخفيف من شروطها؛
- إلزام المؤسسات المتعاقدة مع مؤسسة سوناطراك على استخدام العمالة الوطنية بالدرجة الأولى؛

- تحديث القائمة المختصرة للمؤسسات المؤهلة مسبقا للعقود المتكررة، من خلال عمليات مخصصة حصريا للمؤسسات الخاضعة للقانون الجزائري؛

- مطالبة المتعاقدين الأجانب باللجوء إلى التعاقد من الباطن مع المؤسسات المحلية في حدود توفرها ومؤهلاتها، بنسبة لا تقل عن 30% من قيمة العقود الممنوحة لهذه المؤسسات... إلخ.

وبطبيعة الحال، كان لهذه السياسة تأثير كبير على عدد العقود الموقعة من طرف مؤسسة سوناطراك مع المؤسسات المحلية، والذي بلغ سنة 2024 حوالي 1047 عقدا، مقابل 246 عقدا موقع مع مؤسسات أجنبية من مجموع 2457 عقدا أبرمته المؤسسة (Rapport annuel, 2024, p.51). غير أن انعكاساتها الإيجابية لا تتوقف عند هذا الحد فقط، إنما تتعداه للتأثير الإيجابي على علاقات التخرج التي تربط المؤسسة مع مقدمي الخدمات المتعاقدين معها، وبالأخص، على متطلبات التنسيق والرقابة بين الأطراف المتعاقدة، حيث تساهم عملية اختيار مقدمي الخدمات وفق الأسس الاجتماعية المشتركة مع المؤسسة في تعزيز شعورهم بالانتماء إلى أكبر وأهم مؤسسة في الجزائر، مما يدفعهم إلى اعتماد آليات الرقابة الذاتية على سلوكهم، وإلى الحرص على تقديم مستوى الأداء المنتظر منهم من أجل تلبية تطلعات المؤسسة، والمحافظة على استمرارية عقودهم الحالية معها، والإبقاء على حضورهم قائمة للبقاء ضمن شبكة مورديها المستقبليين أيضا، والاستفادة من المزايا الكثيرة المترتبة عن هذا الأمر.

### 3-4-2 العلاقة التعاونية بين الطرفين، بعد آخر للتخرج

من خلال تحليل عمليات التخرج التي قامت بها مؤسسة سوناطراك، في مديرتي الوسائل العامة ودعم العمليات، لاحظنا أن علاقتها مع مقدمي الخدمات المتعاقدين مع مديرية دعم العمليات والمكلفين بأنشطة حساسة كأشطة تحفيز الانتاج، والتفريغ السطحي، وإعادة الإعمار مثلا والتي تندرج ضمن أنشطة المؤسسة الأساسية، تتعدى كونها مجرد علاقة تخرج روتينية وبسيطة مثلما هو عليه الأمر في عمليات تخرج الخدمات العامة التي تندرج ضمن أنشطة الدعم في المؤسسة، إنما هي عبارة على علاقة شراكة حقيقية نلمس معالمها في العديد من النقاط بداية من:

- تصريح مسؤول مصلحة دعم العمليات المكلف بالتنسيق مع مقدمي هذه الخدمات، والذي أكد على أن: "العلاقة التي تربط المؤسسة بالأطراف المكلفة بهذه الأنشطة هي علاقة شراكة حقيقية، والعقد الذي يجمع المؤسسة بمقدمي هذه الخدمات هو عقد معنوي بالدرجة الأولى قائم على التعاون وخدمة المصالح المشتركة للطرفين".

- التعاقد مع مقدمي هذه الأنشطة الحساسة بواسطة عقود تتراوح بين أربع (4) وخمس (5) سنوات، مقابل سنتين (2) إلى ثلاثة (3) سنوات بالنسبة لخدمات الوسائل العامة، مما يتيح للطرفين المتعاقدين فرصا أكبر للتقارب بينهم، وتقوية العلاقات التعاونية بينهم.

- بالإضافة إلى العديد من النقاط اللافتة الأخرى التي لمسناها فقط في العقود المؤطرة لهذه العمليات، والمتمثلة في الآتي:

- إقرار مؤسسة سوناطراك صراحة على استقلالية مقدمي الخدمات المكلفين بأنشطة التفريغ السطحي، تحفيز الإنتاج، وإعادة الإعمار، وتأكيدها في العديد من فقرات العقود التي تجمعها بهذه المؤسسات على أن مقدم الخدمة، وجميع مديريه وموظفيه ومتعاقيه من الباطن هم ليسوا موظفين أو وكلاء أو أجراء يتقاضون رواتب من المؤسسة، وفي حالة وجود خلاف حول الإجراءات والتدابير الواجب اتخاذها، يعتبر مقدم الخدمة ملزما بتنفيذ تعليمات المؤسسة في هذا الشأن دون المساس بصفته كمقدم خدمة مستقل، مما يدل على الإقرار بأهمية ووزن مقدم الخدمة، الذي يعتبر كشريك فعلي في العلاقة وليس مجرد مؤد تابع للمؤسسة.

- تحتوي هذه العقود أيضا على بنود تؤكد على طبيعة العلاقة التعاونية بين الطرفين، مثل: تتعاون المؤسسة ومقدم الخدمة لضمان تقديم الخدمات في الإطار الزمني المشار إليه، والمحدد في جميع مختلف أوامر الخدمة، وكذلك في ظل أفضل ظروف الفعالية والسلامة.

- كما أن هذه العلاقة التعاونية لا تنحصر بين المؤسسة ومقدمي هذه الخدمات فقط، إنما تمتد لتشمل جميع الأطراف الفاعلة الأخرى في العلاقة، حيث يتعين على مختلف مقدمي الخدمات، ومتعاقيهم من الباطن، وأيضا شركات الخدمات العاملة في الموقع، التواصل والتعاون فيما بينهم من أجل ضمان السير الحسن للعمليات.

- الاعتماد على آلية التسوية المتبادلة في التنسيق بين طرفي علاقة التخرج، حيث يتفق الممثلون المعينون في الموقع فيما بينهم قبل التنفيذ الفعلي للخدمات، على الإجراءات المتبعة في تنفيذ العمليات، وخاصة فيما يتعلق بأساليب التدخل، واختيار الأدوات، وخصائص السوائل، والاختبارات، وإجراءات السلامة، ومواعيد التنفيذ.

- تفضيل الطرق السلمية في تسوية النزاعات، فأى نزاع من أي نوع قد ينشأ بين مقدم الخدمة والمؤسسة فيما يتعلق بتفسير أي من بنود العقد المبرم بينهما، أو تنفيذه، يجب النظر في إمكانية تسويته وديا من قبل الطرفين، قبل اللجوء إلى الجهات القانونية المختصة في ذلك.

- كما يحرص مقدمي هذه الخدمات على تحقيق المنفعة المتبادلة للطرفين، من خلال تعهدهم بتسخير كافة الإمكانيات التكنولوجية التي يحوزونها لتنفيذ المهام المسندة إليهم، وبتزويد المؤسسة بالدعم التقني الضروري للسير الحسن للخدمة، بالإضافة إلى التزامهم بإعلام المؤسسة بالتطورات التكنولوجية المستجدة في مجالات نشاطهم.

- ويلتزم مقدمي خدمتي تحفيز الإنتاج، وإعادة الإعمار الأجنبي زيادة على ذلك، بتنظيم دورات تدريبية مجانية لموظفي مؤسسة سوناطراك حول تقنيات وآليات إنجاز هذه الأنشطة، بالإضافة إلى تنظيم ندوات تعريفية حول المستجدات الحديثة في هذه المجالات.

- كما نلمس حرصا كبيرا للطرفين على عدم الإضرار بالطرف الآخر، من خلال المحافظة على سرية المعلومات والبيانات الفنية:

✓ تلتزم مؤسسة سوناطراك تجاه جميع مقدمي خدماتها، بعدم الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بتصميم وبناء وتطبيق وتشغيل معدات ومنتجات مقدم الخدمة، لأن هذه المعلومات سرية وتظل ملكا لهذا الأخير.

✓ ومن جهته، يلتزم مقدم الخدمة بمراقبة وضمان التزام موظفيه، ومتعاقديه من الباطن بالسرية المهنية فيما يتعلق بالمعلومات والوثائق التي تم الحصول عليها في سياق إبرام وتنفيذ عقده مع المؤسسة، وذلك دون قيود في الوقت.

✓ ويلتزم مقدم الخدمة أيضا بضمان التزام موظفيه بالسرية المطلقة فيما يتعلق بجميع الحقائق والمعلومات والوثائق التي تقدمها المؤسسة في إطار علاقة التخرج التي تجمعها، لمدة عشر سنوات من تاريخ انتهاء فترة التعاقد.

✓ لا يجوز الكشف عن أي نوع من المستندات الفنية التي تقدمها المؤسسة لمقدم الخدمة لأطراف ثالثة، ونفس الأمر يطبق فيما يتعلق بالمستندات التي يقدمها مقدم الخدمة للمؤسسة.

- بالإضافة إلى أهمية مشاركة المعلومات الضرورية لسير هذه الأنشطة بشكل حسن من خلال:

- ✓ باستثناء المعلومات التي تبقى سرية بالنسبة لمقدم الخدمة، تحتفظ المؤسسة بالحق في الوصول على إلى جميع البيانات الفنية الضرورية لضمان السير الحسن للخدمة، ولسلامة المعدات، والمنتجات التي من المحتمل استخدامها في مواقع البناء.
- ✓ كما يتعهد مقدم الخدمة أيضا بتزويد المؤسسة عند انتهاء الخدمة، بجميع الوثائق المتعلقة بموضوع العقد.

الخاتمة العامة

لقد اتضح جليا من خلال الجانب النظري لهذه الدراسة، بأن التخرّيج لم يعد مجرد آلية تهدف من خلالها المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الانتاج، وزيادة الطاقة الانتاجية فحسب، إنما بات يمثل خيارا إستراتيجيا فعليا يساهم في خلق القيمة للمؤسسة ككل، ويمكنها من اكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بتحقيق مكانة رائدة في مجال نشاطها، فالمؤسسات اقتنعت أخيرا بضرورة تطبيق هذه الإستراتيجية لخصر نطاقها التنافسي على عدد محدود من الأنشطة التي سيتم التركيز عليها، حتى تتمكن من أدائها بتكلفة أقل، وبشكل أكثر تميزا، كما تفتنت أيضا إلى ضرورة تركيز جهودها على تطوير موارد وكفاءات إستراتيجية تسمح لها بالتفوق على المنافسين، وعدم التشتت في إنجاز عدد كبير من الأنشطة النمطية التي من الأفضل إسنادها إلى مؤسسات أخرى تمتلك الموارد الإستراتيجية التي تمكنها من تحسين أدائها وتخفيض تكلفتها في الوقت ذاته.

ولأن الهيكلة هي عبارة عن طريقة التنظيم المنتهجة لتطبيق إستراتيجية المؤسسة، فقد ترتب عن تزايد وتيرة التخرّيج، والانتشار الكبير لهذه الإستراتيجية في المؤسسات المختلفة، ظهور هياكل تنظيمية ذات معالم خاصة ومغايرة عن التنظيمات السائدة من قبل، تتدرج ضمن ما يعرف بالهياكل التنظيمية الحديثة، وتحمل مسميات عديدة ومتنوعة، كالهياكل التعاقدية، الهياكل الشبكية، والهياكل الافتراضية، عبارة عن أشكال هجينة أو مركبة، مكونة من أجزاء تنظيمية مستقرة أو ثابتة نسبيا تتدرج ضمن الهياكل التقليدية، وأخرى متغيرة، ذات حدود غير واضحة سواء بالنسبة للمكان أو الزمان، وتتمتع بالعديد من الخصائص التي تميزها عن الهياكل التنظيمية التقليدية: كانخفاض عدد المستويات التنظيمية، والتوجه أكثر فأكثر نحو تبني هياكل مسطحة، المرونة الكبيرة التي تمكن المؤسسة من استغلال الفرص المتأتية عن التغيرات المتسارعة للبيئة، توسيع قاعدة اتخاذ القرار التي باتت تقوم على أساس المعلومات والخبرة، بالإضافة إلى تهمين الرقابة الذاتية، والعمل التعاوني.

ولكن، وبالرغم من مزايا هذه الهياكل، إلا أن عملية تنظيم عملها ليست بالسهلة، فهي تظهر من الخارج بأنها متجانسة، ولكنها من الداخل عبارة عن مزيج من المؤسسات المستقلة قانونيا، والمندرجة تحت لواء مؤسسة واحدة، والتي من المفترض أن تتعاون فيما بينها لتحقيق هدف مشترك، ولكن الواقع يمكن أن يظهر عكس ذلك، نتيجة اختلاف قيم وثقافات أعضائها، تداخل الصلاحيات والحدود فيما بينها، وتضارب المصالح الفردية لمؤسساتها مع المصلحة الجماعية للشبكة ككل، وغيرها من العوامل التي تجعل من عملية تنظيم هذه الهياكل تحديا كبيرا يتطلب الوقوف عنده بشكل مطول.

## الخاتمة العامة

ولأجل ذلك، وقصد التعمق أكثر في هذا الموضوع، فقد تمحورت دراستنا هذه حول دراسة الأبعاد التنظيمية الرئيسية للهياكل الشبكية باعتبارها الانعكاس التنظيمي المباشر لإستراتيجية التخرّيج، واعتمدنا في ذلك على منظور التشكيلات التنظيمية لـ (Mintzberg (1982، القائم على المحاذاة المشتركة لمجموعة من السمات المختلفة للهيكّل التنظيمي، والذي توصلنا بعد دراسته إلى تحديد خمسة أبعاد رئيسية تنظم نشاط جميع الهياكل التنظيمية، وهي:

- نظام السلطة الرسمية؛
- نظام اتخاذ القرار؛
- أنظمة التدفقات المادية والمعلوماتية؛
- نظام الرقابة الرسمية؛
- نظام الرقابة غير الرسمية.

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة، فقد قمنا بإسقاط مختلف الأبعاد التنظيمية لإستراتيجية التخرّيج على مؤسسة سوناطراك الجزائرية، من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار صحة فرضياتها، وحصرنّا الدراسة على تحليل تجربة قسم الانتاج الذي قطع أشواطاً كبيرة مع هذه الإستراتيجية، لنتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

**1-** تتميز علاقات التخرّيج في مؤسسة سوناطراك برسمية مرتفعة لمسناها من خلال الجوانب التالية:

- الاعتماد على الآليات الرسمية في التعاقد مع مقدمي الخدمات، والمتمثلة بشكل أساسي في المناقصات والاستشارات، باستثناء بعض الحالات الخاصة التي تقوم فيها المؤسسة بمنح العقود بطريقة التراضي لأسباب تقنية بالدرجة الأولى؛
- يتم تأطير علاقات التخرّيج في المؤسسة بواسطة عقود التخرّيج كإجراء كتابي كفيل بإضفاء الطابع الرسمي على العلاقة، مع تضمينها لبند مفصلة ومتنوعة تسعى من خلالها إلى تنظيم سير العملية من جميع جوانبها؛
- تنظيم سيرورة عملية التخرّيج من خلال مجموعة من الإجراءات الرسمية، حيث تعتمد المؤسسة على أوامر الخدمة، وأمر العمل بالإضافة إلى أوامر الشراء كوثائق رسمية لتفعيل جميع العمليات

## الخاتمة العامة

المطلوبة من مقدم الخدمة، ومن جانبه يقوم مقدم الخدمة بتقديم تقارير كتابية مفصلة عن مختلف العمليات التي ينجزها لصالح المؤسسة؛

▪ تتم عملية الاتصال بين الطرفين حصريا من خلال قنوات رسمية محددة مسبقا، ولا يمكن لهذه العملية أن تتم من خلال أي قنوات غير رسمية أخرى.

2- تتميز علاقة التخريج باللامركزية المحدودة في سلطة اتخاذ القرار الممنوحة لمقدمي الخدمات المكلفين بأنشطة التخريج على مستوى قسم الانتاج، والتي لمسناها من خلال النقاط التالية:

▪ بالرغم من اعتبار مقدم الخدمة المسؤول الأول عن تنظيم برنامج عمله وسيروته، غير أن صلاحياته في اتخاذ مختلف القرارات التشغيلية والفنية المرتبطة بعمله تبقى جد محدودة في ظل الزامية حصوله على موافقة المؤسسة الكتابية المسبقة عليها؛

▪ تقييد حرية مقدمي الخدمات فيما يتعلق باختيار مصادر التمويل، خصائص المواد والقطع المستعملة في تقديم الخدمة، مع إلزامية الاعتماد بالدرجة الأولى على السوق المحلي في التزود بمستلزمات الإنتاج بالنسبة لمقدمي الخدمات الأجانب؛

▪ إلزامية الحصول على موافقة المؤسسة المسبقة حول موضوع التعاقد من الباطن وهوية المتعاقد، وتقييد هذه العملية بالعديد من الشروط الإلزامية لمقدم الخدمة؛

▪ تتخذ المؤسسة مختلف القرارات الملزمة لمقدمي الخدمات باحترام حقوق الموظفين لا سيما المتعلقة منها باحترام سلم وتواريخ دفع الأجور، التصريح بالموظفين لدى مصالح الضمان الاجتماعي، والحق في الرعاية الصحية.

3- تعتمد المؤسسة على نظام رسمي للرقابة يجمع بين آليات الرقابة القبلية وآليات الرقابة البعيدة:

- تتمثل آليات الرقابة المسبقة في:

▪ تعهد مقدم الخدمة، في إطار التزاماته بأحكام العقد الذي وقعه مع المؤسسة، بضمان تنفيذ الخدمات المسؤول عن تقديمها بجدية وفقا للوثائق التعاقدية، ووفقا للمعايير والمبادئ المهنية المستخدمة في مجال النشاط؛

## الخاتمة العامة

- التعهد المسبق من طرف مقدم الخدمة باحترام معايير الصحة والسلامة وحماية البيئة المرتبطة بالخدمة المسندة إليه، واتخاذ جميع الاحتياطات والتدابير الضرورية لذلك؛
- إلزامية حيازة مقدم الخدمة على أنظمة جودة معينة: كنظام متكامل لإدارة الجودة والصحة والسلامة وحماية البيئة QHSE، والذي يتضمن إحدى شهادات التقييس التالية أو ما يعادلها: ISO 9001، ISO 14001 أو ISO 45001، فيما يتعلق بأنشطة التفريغ السطحي وتحفيز الإنتاج، ونظام إدارة سلامة الأغذية HACCP- ISO 22000 بالنسبة لنشاط الاطعام.

- وفيما يتعلق آليات الرقابة البعدية فنتمثل في:

- الإشراف المباشر على نشاط مقدم الخدمة من خلال الزيارات التفقدية المباشرة لمسؤولي المؤسسة لمواقع عمل مقدم الخدمة، أو بالاستعانة بهيئات رقابة خارجية في حالة التعقد التقني للنشاط محل التخريج كالاتماد على مؤسسة الرقابة العامة ENACT في مراقبة أنشطة صيانة المصاعد ومحولات الطاقة؛
- الاعتماد على التقارير اليومية كأداة رئيسية لمراقبة سيرورة النشاط، والتأكد من التزام مقدم الخدمة بالمهام المطلوبة منه يوميا، بالإضافة إلى التقارير الأسبوعية وتقارير نهاية التشغيل التي تتضمن مختلف التفاصيل المتعلقة بالعملية؛
- عقد اجتماعات تنسيقية أسبوعية وشهرية مع مقدم الخدمة لتقييم شروط تنفيذ العقد، تختتم بتقارير مشتركة موقعة من الطرفين والتي تعتبر الأساس الذي سيقوم وفقه مقدم الخدمة للحصول على عائدته الشهري؛
- بالنسبة لأنشطة الحساسة تعتمد المؤسسة على اجتماع مراجعة الأداء الربع السنوي أو ما يعرف باجتماع مراجعة جودة الموردين SQM، والذي يهدف إلى تقييم أداء مقدمي الخدمة وعرض النتائج المحققة خلال هذه الفترة، وذلك انطلاقا من معايير واضحة في تقييم أداء مقدمي هذه الخدمات، متفق عليها منذ البداية، ومنصوص عليها بشكل واضح في عقد التخريج.

4- بالرغم من أن المؤسسة تحرص على تنظيم عملية التخريج ومراقبتها ضمن إطار جد رسمي، إلا أن البعد الاجتماعي لعلاقات التخريج لم يكن غائبا، والذي لمسناه من خلال:

## الخاتمة العامة

▪ منح الأولوية في التعاقد الى المؤسسات المحلية من خلال سياسة ترقية المحتوى المحلي، مما يؤثر إيجابيا على درجة التزام هاته المؤسسات بتقديم خدماتها وفق معايير الأداء المتفق عليها في عقد التخريج، وذلك حرصا منها على البقاء ضمن شبكة موردي المؤسسة الحاليين والمستقبليين.

▪ التركيز على بناء علاقات تعاون قوية مع مقدمي خدمات الأنشطة الأساسية، وما يترتب عليه من تبني هاته المؤسسات لآليات الرقابة الذاتية والحرص على تحقيق المنفعة المشتركة للطرفين.

وعليه، تتنافى النتائج المتوصل إليها مع الفرضيات القائلة بأن الهياكل الشبكية تتميز بانخفاض درجة الرسمية، وباللامركزية في سلطة اتخاذ القرار، بل على العكس، أثبتت الدراسة بأن علاقات التخريج في مؤسسة سوناطراك تتميز بدرجة مرتفعة من الرسمية، الأمر الذي يمكن تفسيره بخصوصية هذا النوع من العلاقات المتأنتية من عدم الاستقرار في بنية وتشكيل هذه الهياكل، والمعرفة السطحية وربما المنعدمة لمقدم الخدمة، مما يدفع بالمؤسسة إلى تعزيز الإجراءات الرسمية خوفا من أي مشاكل ممكنة، وإلى التركيز بشكل كبير على تعزيز آليات الاتصال الرسمية خوفا من وقوع مشاكل في التنسيق، والذي يعد مطلباً أساسياً لنجاح هذا النوع من العلاقات.

والأمر ذاته بالنسبة لسلطة اتخاذ القرار التي من المفترض أن تكون ممنوحة لمقدمي الخدمات، حيث لمسنا لامركزية محدودة في السلطات الممنوحة لهم، الأمر الذي يمكن تفسيره بطبيعة الأنشطة التي تتمحور عليها الدراسة، والتي هي عبارة عن خدمات يقدم جزء كبير منها في مقر قسم الإنتاج للمؤسسة، والجزء الآخر في مواقع العمليات التابعة لها، مما يعكس حساسية العملية التي لا تخاطر المؤسسة بتترك قراراتها في يد مقدم الخدمة بمفرده.

وفيما يتعلق بنظام الرقابة المعتمد في تأطير سير العملية والتأكد من نتائجها المحققة فهو رسمي بالدرجة الأولى، حيث تركز المؤسسة بشدة على تنويع آليات الرقابة بين رقابة السلوك والنتائج، وبين آليات الرقابة القبلية والرقابة البعدية، وبالرغم من وجود دلائل على اهتمام المؤسسة بآليات الرقابة غير الرسمية، إلا أنها تعتبر كآليات تكميلية للرقابة الرسمية، ولا تعد أبداً بديلاً لها، مما يدل أيضاً على عدم صحة الفرضية الثالثة للدراسة.

وتقودنا النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على آفاقها الممكنة، والتي يجب

التعمق في تحليلها من أجل الإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه، حيث نقترح ما يلي:

## الخاتمة العامة

- دراسة الأبعاد التنظيمية لإستراتيجية التخرج في مؤسسة صناعية أين تتمحور العلاقة حول تصنيع قطع وأجزاء تدخل بشكل مباشر في تركيب المنتج النهائي للمؤسسة؛
- التركيز على دراسة نظام التدفقات المادية والمعلوماتية في هذا النوع من التنظيميات، والذي لم يتسنى لنا التطرق إليه في دراستنا هذه بسبب طبيعة الأنشطة التي قامت المؤسسة بتخريجها، والتي هي عبارة عن خدمات يتم تقديمها مباشرة في مقر المؤسسة ومواقع عملياتها التشغيلية؛

## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- السالم، م. م. س. (2005). *نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم (ط.2)*، عمان: دار وائل.
- 2- حريم، ح. م. (2003). *إدارة المنظمات: منظور كلي*، عمان: دار الحامد.
- 156 - حريم، ح. م. (2006). *تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل (ط.3)*، عمان: دار الحامد.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Ahuja, M. K., & Carley, K. M. (1999). Network structure in virtual organizations. *Organization science*, 10(6), 741-757.
- 2- Aoki, M. (1986). Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm. *The American Economic Review*, 76(5), 971-983.
- 3- Aoki, M. (1990). Toward an Economic Model of the Japanese Firm. *Journal of Economic Literature*, 28(1), 1-27.
- 4- Aubert, B. A., et Dussart, A. (2002). Systèmes d'information inter-organisationnels. *Cahier de recherches CIRANO*, 2002(01), HEC Montréal
- 5- Ayadi, S. (2009). Externalisation et création de valeur au sein de la « Supply Chain » : l'entreprise étendue. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2009/2(236), 85-93.
- 6- Ballou, R. h., Gilbert, S. M., & Mukherjee, A. (2000). New managerial challenges from supply chain opportunities. *Industrial Marketing Management*, 2000(29), 7-18.
- 7- Barabel, M. (2017). Henry Mintzberg : Les configurations organisationnelles. Dans Charreire petit, S., Huault, I., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 129-150). EMS Editions.
- 8- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 9- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- 10- Barreyre, P.Y. (1968). *L'impartition, politique pour une entreprise compétitive*. Paris : Hachette
- 11- Barreyre, P.Y. (1992). La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition. *Encyclopédie du management*, 2, 2.
- 12- Barthélémy, J. (1999, mai 26-28). *Performance et compétence : les limites de l'analyse de l'outsourcing par la théorie des coûts de transaction* (communication dans un congrès). 8<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Ecole Centrale Paris.

- 13-** Barthélémy, J. (2004). Comment réussir une opération d'externalisation. *Revue française de gestion*, 2004/4(151), 9 -30.
- 14-** Barthélémy, J. (2007). *Stratégies d'externalisation : préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques* (3<sup>ème</sup> éd.). Paris : Dunod.
- 15-** Barthélémy, J., et Donada C. (2007). Décision et gestion de l'externalisation : une approche intégrée. *Revue française de gestion*, 2007/8(177), 101-111.
- 16-** Baudry, B. (2004). La question des frontières de la firme : Incitation et coordination dans la firme-réseau, *Revue économique*, 55(2), 247-274.
- 17-** Becheikh, N., Su, Z. (2005). L'organisation virtuelle : un avenir qui se dessine. *Revue française de gestion*, 2005/1(154), 93-110.
- 18-** Belalia, M. (2010). L'alignement stratégique dans les réseaux d'organisations : une perspective d'analyse à travers les politiques relationnelles. *La Revue des sciences de gestion*, 241(1), 23-32.
- 19-** Bensaou, M., & Venkatraman, N. (1995). Configurations of interorganizational relationships: A comparison between US and Japanese automakers. *Management science*, 41(9), 1471-1492.
- 20-** Bonami, M., Hennin, B., Boqué, J. M. et Legrand, J.J. (1993). *Management des systèmes complexes. Pensée systémique et intervention dans les organisations*, France : De Boeck université.
- 21-** Bravard J. L., et Morgan R. (2007). *Réussir une externalisation*. Paris : Pearson Education.
- 22-** Brunelle, É. (2003). Entreprises virtuelles ou virtualité dans les entreprises ? Un modèle d'analyse. *Gestion*, 28(2), 41-47.
- 23-** Casarosa, F. (2008). Les nouvelles technologies de l'information et des télécommunications comme outils dans la restructuration des réseaux d'entreprises. *Revue internationale de droit économique*, 2008/4(t. XXII, 4), 435-458.
- 24-** Cardeal, N., & António, N. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? *African journal of business management*, (37), 10159-10170.
- 25-** Chandler, A. (1990). *Stratégie et structure de l'entreprise*. Paris : éd organisation.
- 26-** Chanteau, J. P. (2008). Quantification et analyse stratégique des délocalisations : une étude empirique sur données d'entreprises. *Revue d'Economie industrielle*, 2008/4(124), 23-50.
- 27-** Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : Un essai d'organisation de la littérature, *Association Francophone de Comptabilité / « Comptabilité - Contrôle - Audit »*, 1996/2(2), 51-74.

- 28-** Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *sociology*, 6(1), 1-22.
- 29-** Coase, R. (1987). La nature de la firme. *Revue française d'économie*, II (1), 133-163.
- 30-** Colin, J. (2005). Le supply chain management existe-t-il réellement ? *Revue française de gestion*, 2005/3(156), 135-149.
- 31-** D'aveni, R. A. (1998). Waking up to the new era of hypercompetition, *Washington Quarterly*, 21(1), 183-195.
- 32-** Das, T. K., & Teng, B.S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *The Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- 33-** Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(2004), 27-49.
- 34-** Desreumaux, A. (1998). *Theories des organisations*, France: EMS Editions.
- 35-** Desreumaux, A. (2015). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 2015(253), 139-172.
- 36-** Dumoulin, R. (1996). *Les configurations de contrôle au sein des réseaux inter organisationnels : Une recherche exploratoire* (Thèse de Doctorat, Institut d'administration des entreprises). Université des Sciences et Technologies de Lille 1.
- 37-** Dumoulin, R. (1997). Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3(2), 45-58.
- 38-** Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- 39-** Ernst & Young. (2003). *Baromètre Outsourcing 2003 : Pratique et tendances du marché de l'externalisation en France*. Paris : Andersen.
- 40-** Fabbe-costes, N. (2005). La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles. *Revue française de gestion*, 2005/3(156), 151-166.
- 41-** Fattam, N., et Paché, G. (2018). Le 4PL au cœur des chaînes logistiques : une nouvelle dynamique d'intermédiation. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2018/1(288-289), 113-120.
- 42-** Fimbel, E. (2005). Délocalisations et Externalisations sur la sellette. *L'Expansion Management Review*, 2005/3(118), 87-96.
- 43-** Fontagné, L., et Lorenzi, J. H. (2005). *Désindustrialisation, délocalisations* (Rapport), Conseil d'Analyse Economique, Paris.
- 44-** Foray, D. (1997). Code informationnel, échanges électroniques de données et nouveaux dispositifs de coordination : une analyse économique du phénomène d'intégration électronique. Dans Garrouste, P. *Les frontières de la firme* (pp.153-174). Paris : Economica.

- 45-** Freeman, C. (1969). The Management of Innovation. In T. Burns and G. M. Stalker. *The Economic Journal*, 79(314), 403-405.
- 46-** Fréry, F. (1995). De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle. *Entreprise et histoire*, 1995/3(10), 47-53.
- 47-** Fréry, F. (1998). Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle. Dans Laroche, H., Nioche, J. P. *Repenser la stratégie : fondement et perspectives* (pp. 61-81). Paris : Vuibert.
- 48-** Fréry, F. (1999). *Benetton ou l'entreprise virtuelle* (2<sup>ème</sup> Ed.). Paris : Vuibert.
- 49-** Fréry, F. (2000). Michael E. Porter : Structures industrielles, positionnement stratégique et avantage concurrentiel. Dans Loilier, T., Tellier, A. *Les grands auteurs en stratégie* (pp. 102-117). EMS Editions
- 50-** Fréry, F. (2008). Le contrôle de l'opportunisme dans les entreprises virtuelles. *Revue française de gestion*, 2008/5(185), 65-79.
- 51-** Frigant, V., et Talbot, D. (2004). Convergence et diversité du passage à la production modulaire dans l'aéronautique et l'automobile en Europe. *Actes du GERPISA*, 2004(37), 107-118.
- 52-** Fulconis, F., et Roveillo, G. (2017). L'intermédiation logistique dans le pilotage des chaînes multi-acteurs : proposition d'une grille d'analyse. *Management & Avenir*, 2017/8(98), 163-189.
- 53-** Fulconis, F., et Paché, G. (2005). Piloter des entreprises virtuelles : Quel rôle pour les prestataires de services logistiques ? *Revue française de gestion*, 2005/3(156), 167-186.
- 54-** Gabriele, H., et Jacquier, J. L. (1994). *La Théorie Moderne de l'Entreprise, L'Approche Institutionnelle*. Paris : Économica.
- 55-** Giard, V., et Mendy, G. (2007). De l'approvisionnement synchrone à la production synchrone dans la chaîne logistique. *Revue française de gestion*, 2007/2(171), 65-88.
- 56-** Gosse, B., Sargis-Roussel, C., et Sprimont, P.A. (2002). Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(1), 101-128.
- 57-** Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization studies*, 16(2), 183-214
- 58-** Jawab, F., Talbi, A., et Bouami, D. (2006). Le réapprovisionnement continu dans les réseaux industriels, vers une meilleure gestion des interfaces de la « Supply Chain ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006/2(218), 123-137.
- 59-** Jaziri, F., & Kalika, M. (2006). Le co-alignement des Technologies et Systèmes Inter-firmes : étude empirique dans le secteur des services logistiques en France. *Systèmes d'information et Management*, 11(1), 4.

- 60-** Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., et Fréry, F. (2011). *Stratégique* (10<sup>ème</sup> Ed.). Paris : Pearson.
- 61-** Jouffroy, P. (2010). *ERP : Méthode pratique de mise en œuvre pour PME et PMI*. Paris : Eyrolles.
- 62-** Kalika, M. (1995). *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*. Paris : Economica.
- 63-** Koenig, G. (1996). *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissage*. Paris : Nathan.
- 64-** Koenig, G. (1998). *Les théories de la firme* (2<sup>ème</sup> Ed.). Paris : Economica.
- 65-** Koenig, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'Entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*. Paris : Économica.
- 66-** Lecler, Y. (1991). Les fournisseurs/ sous-traitants japonais : quasi-ateliers ou partenaires de leurs donneurs d'ordres ? *Revue internationale P.M.E.*, 4(2), 137-162.
- 67-** Lecocq, X. (2003). *Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel : les phénomènes des écarts relationnels* (Thèse de Doctorat, Institut d'administration des entreprises). Université des Sciences et Technologies de Lille 1
- 68-** Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., et Durand, R. (2013). *Strategor* (6<sup>ème</sup> Ed.). Paris : Dunod.
- 69-** Louart, P. (1996), L'apparente révolution des formes organisationnelles. *Revue française de gestion*, (107), 74-85.
- 70-** Mariotti, F. (2005). *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?* Presses de Sciences Po.
- 71-** Manju, A. K., Kathleen, C.M. (1999). Network structure in virtual organizations. *Organization Science*, Nov/Dec 1999, vol 10, N 6. pp. 741-757
- 72-** Mazaud, F. (2006). De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot. *Revue d'économie industrielle*, 1er trimestre 2006(113), 1-13.
- 73-** MEDEF. (2002). *Management de l'Externalisation* (Guide Européen). L'Institut Esprit Service, Charte de l'externalisation du Comité de Liaison des Services.
- 74-** Meissonier, R. (1998). L'entreprise virtuelle : un concept ou une réalité managériale ? *Perspectives en management stratégique*
- 75-** Meissonier, R. (2000). *Organisation virtuelle : conceptualisation, ingénierie et pratiques. Enquête auprès des PME de la région des pays de la Loire* (Thèse de Doctorat, Institut d'Administration des Entreprises Aix-en-Provence). Université de droit d'économie et des sciences d'AIX-Marseille III.
- 76-** Miles, R. E., & Snow, C. C. (1992). Causes of Failure in Network Organizations. *California Management Review*, 34(4), 53-72.

- 77-** Miles, R.E., Snow, C.C & Coleman H.J. (1992). Managing 21st Century Network Organisations. *Organizational Dynamics*, 20(3), 5-21.
- 78-** Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : les Editions d'organisation.
- 79-** Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: Designing effective organisations. USA: Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- 80-** Mintzberg, H. (2003). *Le pouvoir dans les organisations*. Editions Eyrolles.
- 81-** Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135-152.
- 82-** Nakhla, M. (2003). Pilotage économique de projets industriels : organisation de la conception vs contractualisation interne, *Revue française de gestion*, 2003/3 (144), 7-21.
- 83-** Nogatchewsky, G. (2003). L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur. *Revue française de gestion*, 2003/6(147), 173-183.
- 84-** Nooteboom, B., Berger, H., & Noorderhaven, N. G. (1997). Special Research Forum on Alliances and Networks. *The Academy of Management Journal*, 40(2), 308-338.
- 85-** Ouchi, W. G., Maguire M. A. (1975). Organizational Control: two functions. *Administrative Science Quarterly*, 20, 559-569.
- 86-** Ouchi, W. G. (1977). The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95-113.
- 87-** Ouchi, W. G. (1978). The Transmission of Control through Organizational Hierarchy. *Academy of Management Journal*, 21, 173-192.
- 88-** Penrose, E. (2009). *The theory of the growth of the firm* (4<sup>th</sup> Ed.). New York: Oxford university press.
- 89-** Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- 90-** Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The free press.
- 91-** Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *harvard business review*, November-December, 37-55.
- 92-** Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 1-15.
- 93-** Pujals, G. (2007). Délocalisations et Externalisations gagnent la finance européenne. *Revue d'économie financière*, Octobre 2007(90), 117-147.

- 94-** Quélin, B. (2003). Externalisation stratégique et partenariat : De la firme patrimoniale à la firme contractuelle. *Revue française de gestion*, 2003/2(143), 13-26.
- 95-** Quélin, B. (2007). L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique. *Revue française de gestion*, 2007/8(177), 113-128.
- 96-** Rapport Annuel. (2021). SONATRACH, [www.Sonatrach.dz](http://www.Sonatrach.dz).
- 97-** Rapport Annuel. (2024). SONATRACH, [www.Sonatrach.dz](http://www.Sonatrach.dz).
- 98-** Ravidat, N. (2009). Entreprise virtuelle : de la diversité des approches aux concepts-clés décisionnels et opérationnels. *Vie & sciences de l'entreprise*, 2009/1(181), 56-72.
- 99-** Ravix, J. T., et Mouchnino, N., (2009), L'évolution de l'industrie aéronautique : les incidences de la production modulaire. *La Revue de l'Ires*, 2009/3(62), 135-157.
- 100-** Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., et Rowe, F. (2011). *Systèmes d'information et management des organisations* (6<sup>ème</sup> Ed.). Paris : Vuibert.
- 101-** Renard, I. (2005). *L'externalisation en pratique* (2<sup>ème</sup> Ed.). Paris : Editions d'Organisation.
- 102-** Ring, P. S. (1996), Fragile and resilient trust and their roles in economic exchange. *Business & Society*, 35(2), 148-175.
- 103-** Ring, P., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- 104-** Saias, M., et Métails, E. (2001). Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 183 - 213.
- 105-** Sako, M. (1992). *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*. USA: Cambridge University Press.
- 106-** Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(1998), 387-417.
- 107-** Sanchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organisation. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 63-76.
- 108-** SESSI. (1989). La sous-traitance industrielle. Direction générale d l'industrie, Paris.
- 109-** Simon n. (2007). La confiance dans tous ses états. *Revue française de gestion*, 2007(175), 83-94.
- 110-** Stank, T.P., Daugherty, P. J., & Autry, C. W. (1999). Collaborative planning: supporting automatic replenishment programs. *Supply Chain Management*, 4(2), 75-85.
- 111-** Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies, *Strategic management journal*, 7(1), 37-51.
- 112-** Tondeur, H., De la Villarmois, O., et Huynh, T. (May 2004). *L'externalisation de la fonction comptable et financière : études de cas* (Communication dans un congrès). 25<sup>ème</sup> congrès de L'AFC, Normes et Mondialisation, France.

- 113-** Ulrich, K. T. (1995). The role of product architecture in the manufacturing firm. *Research Policy*, 24(3), 419-440.
- 114-** Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- 115-** Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- 116-** Williamson, O. E. (1981). The economics of organisation: *The transaction cost approach. The American journal of sociology*. 87(3). 548-577.
- 117-** Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.

المراجع غير المنشورة:

- E-025 (R2) : Procedure De Passation Des Contrats
- A-573(R10) : Organisation De L'Activité Exploration-Production
- Contrat N°1/97/HMD-MOG/2024
- Appel d'Offres National N°05/EP/PROD/MOG/22
- Contrat N°17/E-P/PROD/MOG/2024
- Contrat N°09/E-P/PROD/MOG/2022
- Contrat N°01/SH-EP/PROD/RLS/2022
- Contrat N°11/EP/DPR/MOG/2020
- Appel d'Offres National N° 01/E-P/PROD/MOG/2024
- Consultation De Fournisseurs N° 01/E-P/PROD/MOG/22
- Contrat N°06/E-P/PROD/MOG/24
- Contrat N°01/E-P/PROD/MOG/2023
- Appel d'Offres National Ouvert N° 03/E-P/PROD/MOG/2024
- Contrat N°I/01/OPR/PROD/2024
- Contrat N°E/15/OPR/PROD-EP/2025
- Appel d'Offres National et International Ouvert N°05/SH/E-P/PROD/OPR/22