

# أثر إخراج وظيفة الموارد البشرية على أداء وتنافسية المؤسسة

## L'impact de l'externalisation des ressources humaines sur la performance et la compétitivité de l'entreprise

د. رابع بوقرة جامعة المسيلة rbougerradz@yahoo.fr

أ. عبيد الله فطيمة جامعة تلمسان abeidallah2008@yahoo.fr

### الملخص

تتعدد الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات لضمان تنافسيتها وتعتبر إستراتيجية إخراج النشاطات **externalisation des activités** أحد هذه الاستراتيجيات التي عرفت انتشارا واسعا مع مطلع التسعينات، وقد كانت في البداية تقتصر على الوظائف المدعمة **les activités supports** التي لا تساهم في خلق القيمة بصفة مباشرة. ولكن نتيجة ازدياد المنافسة وحاجة المؤسسة لمرونة أكبر فإن عمليات الإخراج أصبحت تشمل كذلك الوظائف الإستراتيجية للمؤسسة. ومؤخرا أصبحت عمليات إخراج الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية **externalisation des ressources humaines** ممارسة متبناة لدى نسبة كبيرة من المؤسسات لاسيما فيما يتعلق ب: التوظيف، التدريب والتكوين، تقييم الكفاءات ونظام الأجور. إن الهدف من المداخلة يتمثل في معالجة محورين أساسيين:

- أولا: تأثير عمليات الإخراج **les opérations d'externalisation** على العنصر البشري في المؤسسة سواء كانت هذه العمليات متعلقة بوظيفة الموارد البشرية أو بوظيفة أخرى للمؤسسة.
- ثانيا: دراسة سيرورة عملية إخراج وظيفة الموارد البشرية و انعكاسات ذلك على أداء وتنافسية المؤسسة.

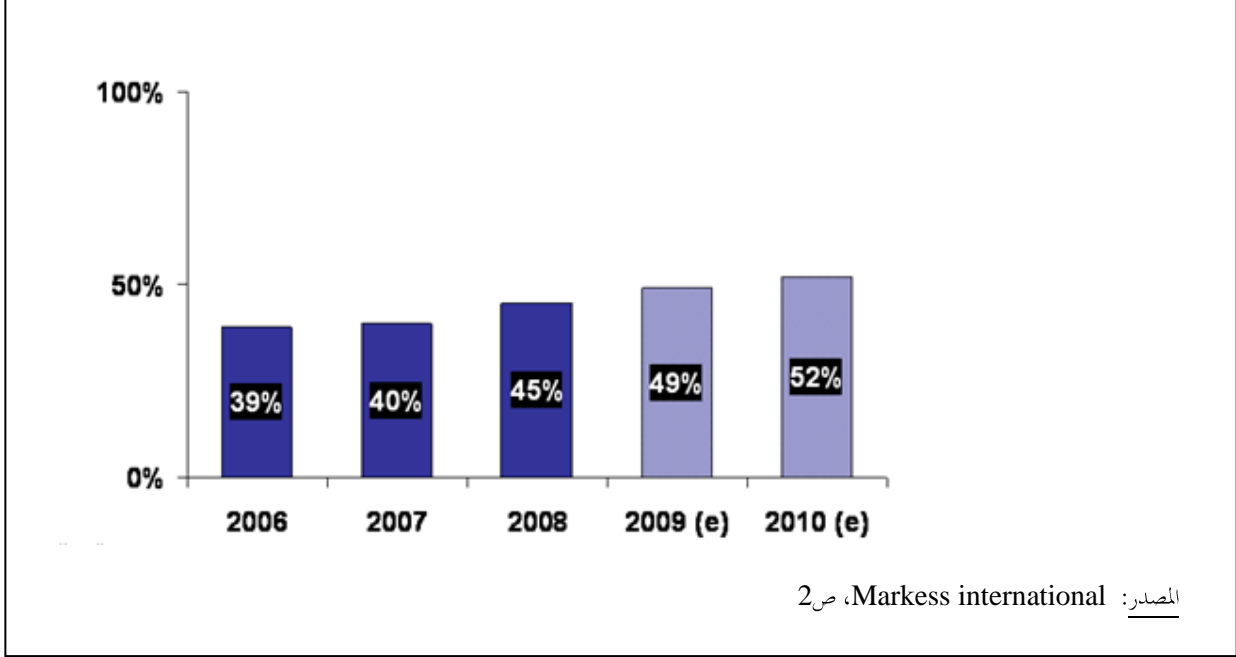
**الكلمات المفتاحية:** إخراج الموارد البشرية، إستراتيجية إخراج النشاطات، الأداء، التنافسية.

### مقدمة

الاعتماد على عمليات الإخراج على مدى السنوات الماضية كان له أثره على طريقة عمل المؤسسات، فتمتد فترة قصيرة كانت المؤسسات منشغلة بالتكلفة والوقت الذي يستلزم تشييد بني تحتية هي في حقيقة الأمر مشتركة مع غيرها من المنظمات. و الآن بإمكانها القيام بذلك من خلال تعهدها إلى مؤسسات أخرى أكثر خبرة. شملت هذه العمليات في البداية النظم المحاسبية، نظم المعلومات وبعدها امتدت إلى جميع ما يمكن أن تحتاجه المؤسسة. وقد أظهرت التجارب السابقة حكما مشجعا عن الإخراج لانه يجلب العديد من المزايا.<sup>1</sup>

## 1-أصول إخراج أنشطة الموارد البشرية

يمكن تتبع أصول نشأة الإخراج من حيث التعريف الذي قام به مايكل هامر وجم تشامبي في "إعادة هندسة المؤسسة". وهذا هو الذي وضع اللبنة الأساسية لصناعة إعادة هندسة العمليات في التسعينات من القرن الماضي<sup>2</sup>. وتعرف هذه الظاهرة انتشارا واسعا وبصفة متزايدة حسب ما يوضحه الشكل أدناه



### تطور اللجوء إلى عمليات إخراج أنشطة الموارد

## 2-تعريف إخراج الموارد البشري:

إن الإخراج هو توكيل حقيقي لنشاط ما بعقد طويل الأجل يهدف إلى خلق القيمة المضافة من خلال خلق علاقة شراكة زبون/ مورد.<sup>3</sup>

أما إخراج الموارد البشرية "إخراج أنشطة الموارد البشرية هي تطبيق نظم عمل وأساليب مختلفة لصيغ جديدة من الأنشطة- أو العمليات- وإعادة تصميمها جذرياً لخلق مخرجات ذات قيمة للمستخدم النهائي كالعلاء والموظفين"<sup>4</sup>.

أو هو تعهيد دائم لكل أو جزء من وظيفة الموارد البشرية إلى مقاول مستقل وذلك من منطلق الإنتاج المشترك.

هذا التعريف يتيح التمييز بين مفهوم إخراج النشاطات عن التعاقد من الباطن إذ انه في حالة التعاقد من الباطن فان العميل يحتفظ بإدارة الأعمال، بصفة تامة أما المورد فيتدخل بشكل محدود في عمليات معينة.

بيد أن هذا التمييز يبدو أقل وضوحا إذا ما تمت الإشارة إلى التقييد الصارم في احترام دفتر الشروط الذي يربط المؤسسة المخرجة بالموارد مقارنة بعمليات التعاقد من الباطن. تطرح المؤسسات بعض الإشكاليات المتعلقة بمقاومة التغيير الناجمة عن القيام بعمليات الإخراج. وذلك نتيجة الفهم السيئ للأعوان المتأثرين بعملية الإخراج ، وذلك نتيجة تقليص الثقة من خلال الحد من تدخل الشركة المستخدمة.

إن التوجه الحالي يسعى إلى تحقيق عمليات إخراج فعالة، وهذا يكون من خلال تراكم مجموعة العوامل الأساسية التي تسمح بإبرام عقد تسليم النشاط **prestation** بصفة واضحة . وذلك للحد من مجالات تدخل الشريكين و أيضا لتجنب التساؤلات والصراعات خلال فترة سريان العقد . إن المؤسسة المخرجة يجب أن تدرك أنها ليست معفاة من بعض مسؤولياتها، لاسيما تجاه موظفيها.<sup>5</sup> لذا عليها أن تقوم بوضع مخطط اتصال موجه للعمال والهيئات المسؤولة عنهم. منذ سنوات أصبحت التوجهات العامة في التسيير تركز على فكرة " ضرورة مشاركة جميع وظائف المؤسسة في خلق القيمة"، هذا ما جعل المؤسسات تركز على تحسين سيرورة إدارة وظيفة الموارد البشرية .

إن إخراج هذه الوظيفة الإستراتيجية يتمثل في توكيلها أو جزء منها إلى مورد خارجي، أي تعهيد السلطة والمسؤولية ، مقابل ضمان جودة الخدمات المقدمة بسعر محددة في إطار شراكة لسنوات عديدة. إن هذه الشراكة تتحقق من خلال عقد يبين حدود عملية الإخراج وكذلك الالتزامات بالنتائج حسب التكاليف، الآجال، النوعية وحق الحصول على المعلومات اللازمة لتحقيق عملية الإخراج، كذلك فإن الإخراج يسمح لمدير الموارد البشرية بتوفير وقت أكبر يخصص لما يسمى بالأنشطة الإستراتيجية. أو أنشطة قلب المهنة.<sup>6</sup>

### 3-توجهات سوق إخراج الموارد البشرية les tendances

- سوق ناضج (mature) في المملكة المتحدة.
- سوق في تطور في فرنسا حسب دراسة Markess international بنسبة 42%.
- العروض والأدوات حسب الطلب.
- ارتفاع نسبة الأداء .

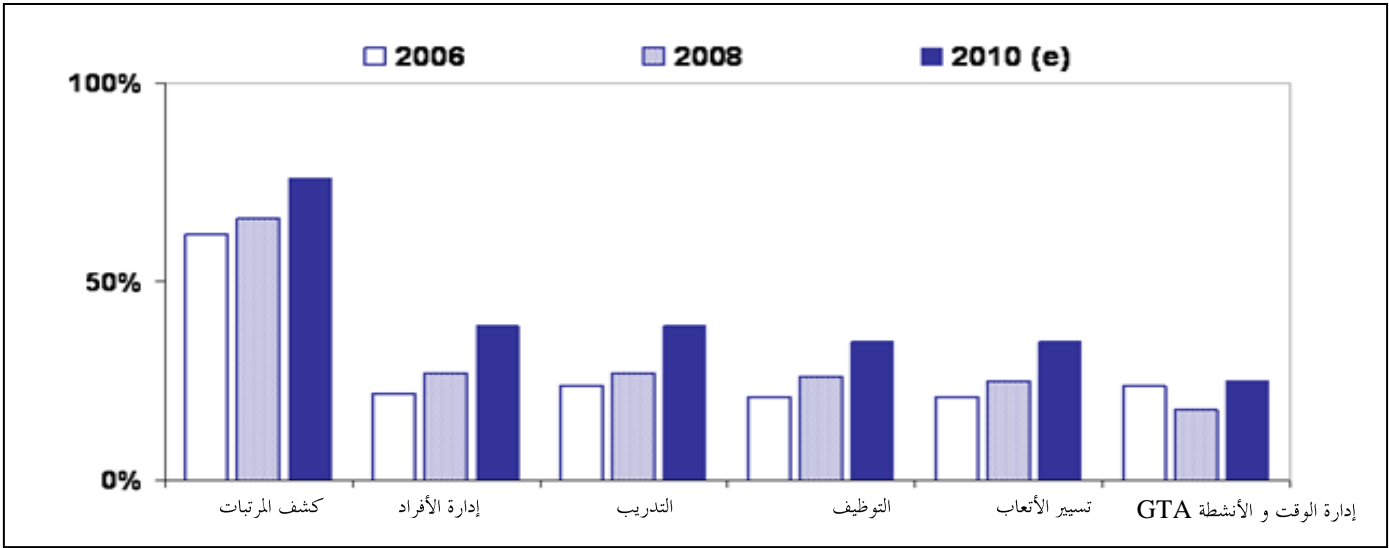
-تطور إخراج أنشطة الموارد البشرية في إطار ذهنية المسير :

\*إخراج الأنشطة=فقدان الوظائف

\*إخراج الأنشطة=استغلال جيد لموارد المؤسسة، قدرة المؤسسة على التأقلم.<sup>7</sup>

#### 4-تطور مجالات إخراج الموارد البشرية

نجد أن أكثر الأنشطة إخراجا هي تلك المتعلقة بإعداد أجور العمال les bulletins de paie بنسبة 60%<sup>8</sup> وذلك حسب دراسة قامت بها Markess، ويفسر ذلك بان عملية إعداد كشوف الرواتب هي نشاط إداري بحت له قيمة مضافة جد صغيرة بالنسبة للموارد البشرية. رغم أن عدالة الأجر تعتبر معيارا مهم لمدى أداء الوظيفة، رضا العمال وكذلك الجو الاجتماعي للمؤسسة. ثم تليها التسيير الإداري للأفراد بمعدل 17%. لأن هذين النشاطين هما الأكثر إخراجا غالبا. (لاحظ الشكل أسفله)<sup>9</sup>



المصدر Markess international، ص3

#### تطور مجالات إخراج أنشطة الموارد البشرية

أكثر من ثلث كشوف الرواتب التي تشرف عليها المؤسسات بنفسها (تنجز داخل المؤسسة) ، تحتوي على أخطاء فادحة نتيجة الجهل بالقوانين، و هناك الكثير من الشركات التي تضررت بشدة بسبب هذه الأخطاء. ولتجنب الأخطاء وما ينجر عنها من المتابعات القانونية من طرف مصالح الدولة كالضرائب والتي ينتج عنها غرامات مالية تثقل كاهل المؤسسة، فان المؤسسات تلجأ إلى إخراج عملية إعداد كشوف المرتبات إلى مؤسسات متخصصة. وهذا ما يفسر انتشار هذه الظاهرة.<sup>10</sup>

#### 5-الشروط المسبقة للإقدام على عملية الإخراج

\*التحكم في الإجراءات:

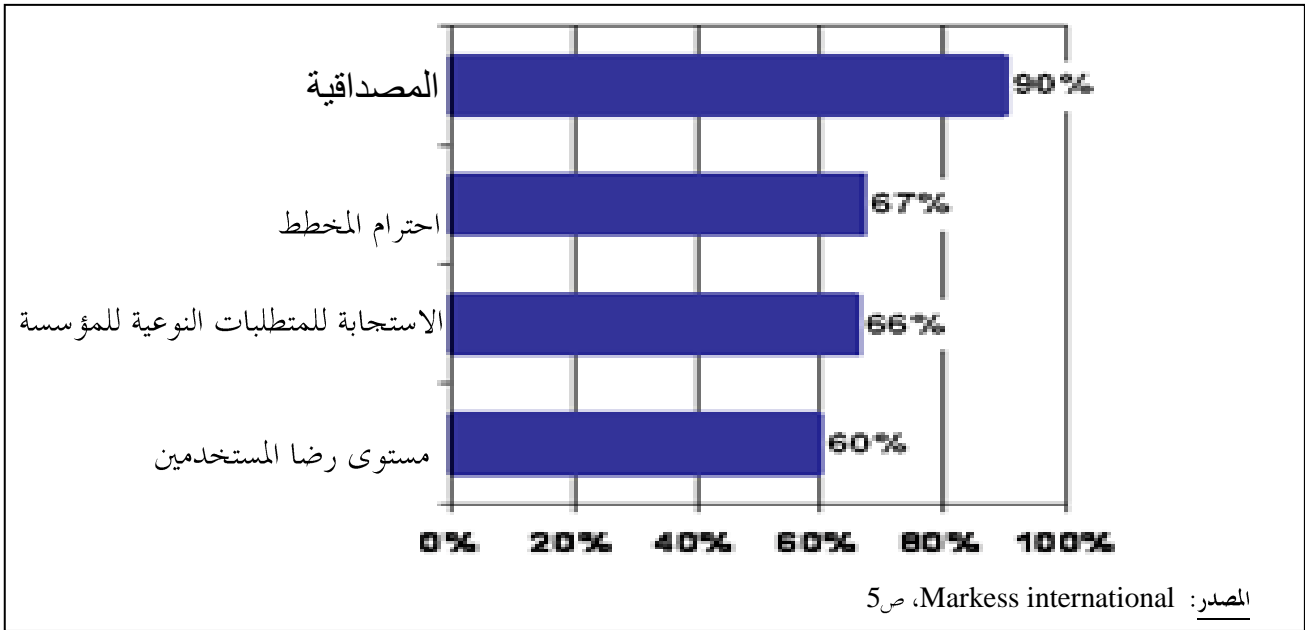
-إعداد مخطط تحدد من خلاله أهم المراحل.

-تحديد الأولويات.

\*تحديد الأهداف.

-تحديد الأهداف على المدى: القصير المتوسط و الطويل.

-تهيئة مؤشرات كمية تسمح بقياس الأداء<sup>11</sup> ، و ان كان في الغالب يعتمد على مؤشرات نوعية كما هو مبين في الشكل التالي:



### معايير قياس أداء عمليات الإخراج

#### 6-دوافع تبني إستراتيجية إخراج أنشطة الموارد البشرية

##### \*أسباب على المستوى التنظيمي

- 1-زيادة الفعالية من خلال التركيز على ما تحسنه المؤسسة.
- 2-زيادة المرونة من أجل مواجهة ظروف العمل ومتطلبات المنتج والخدمات والتكنولوجيا.
- 3- إجراء تغييرات في المؤسسة.
- 4-زيادة قيمة المنتج والخدمة و إرضاء العملاء و المساهمين.<sup>12</sup>

##### \*على مستوى تطوير المنظمة

- 1-تحسين أداء التشغيل.
- 2-الحصول على الخبرات والقدرات غير المتاحة.
- 3-تحسين الإدارة والمراقبة.
- 4-تحسين إدارة المخاطر.
- 5- الحصول على أفكار مبتكرة.
- 6-تحسين المصداقية والصورة العامة مع موردين متخصصين.

##### \*الأسباب المالية:

- 1-تقليص الاستثمارات المتعلقة بالأصول وتوجيه هذه الاستثمارات لأغراض أخرى
- 2-تحقيق سيولة من خلال تحويل الأصول إلى الموردين
- 3-الحصول على فرصة دخول أسواق جديدة من خلال شبكة المورد
- 4-تسريع التوسع من خلال الاعتماد على إمكانيات، عمليات وأنظمة المورد
- 5-توسيع عمليات المبيعات والإنتاج في الفترات التي لا يمكن تمويل التوسع فيها.

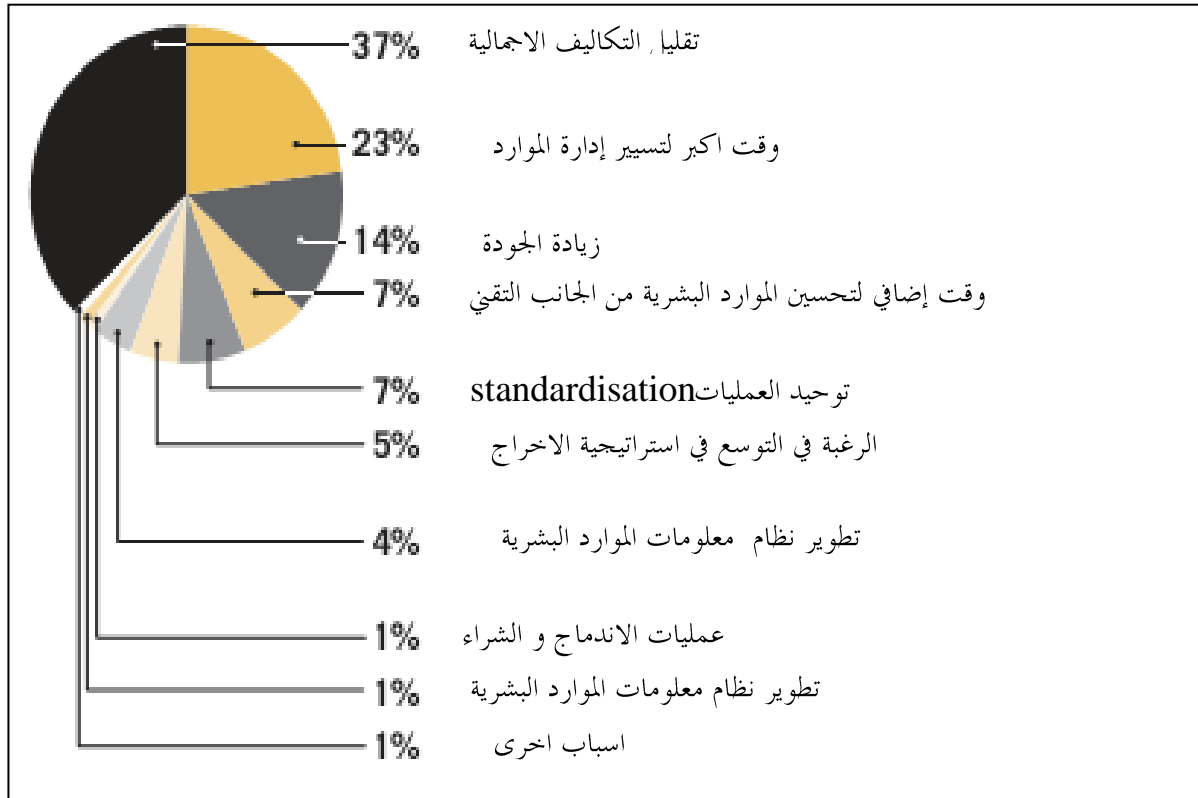
#### \*على مستوى التكاليف

- 1-تقليل التكاليف عن طريق شبكة المورد
- 2-تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة

#### \*على مستوى الموظفين

- 1-منح الموظفين مسار مهني واعد
- 2-زيادة الطاقة و الالتزامات لدى العناصر الغير المؤثرة

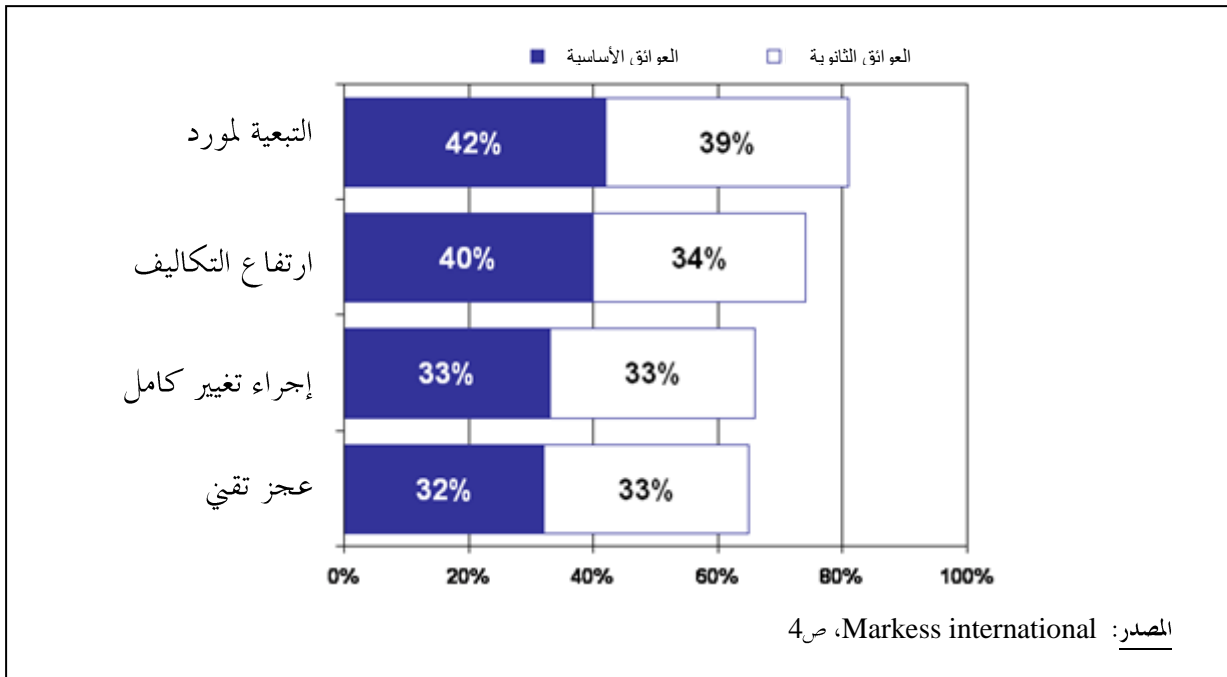
وفي دراسة عن الشركات الامريكية حول اسباب الاستعانة باستراتيجية اخراج الموارد البشرية تبين ان اهم دافه هو التقليل من التكاليف



#### دواعي اخراج أنشطة الموارد البشرية

## 7- أخطار و عوائق عمليات إخراج الموارد البشرية

-إضعاف تماسك المؤسسة نتيجة التغيرات الحاصلة في الأنشطة المدعمة.  
-تتطلب اهتمام بالغ من خلال متابعة وتنسيق العمليات مع الموردين.  
-الحد من قدرات التعلم لدى المنظمة نتيجة تخفيض مهاراتها الأساسية.  
-مضاعفة مجهود المؤسسة للقدرة على إدماج العمليات.  
ولكن أغلب الدراسات أجمعت على أن أقوى عائق يتمثل في التبعية للمورد.



## عوائق إخراج أنشطة الموارد البشرية

لقد أسفرت الدراسات عن نتائج مثيرة للاهتمام وهي قدرة المؤسسات على التنبؤ بمدى رضاها خلال كل مرحلة من مراحل العقد.

تكون نسبة الرضا أعلى خلال توقيع الصفقة، و بداية مرحلة التنفيذ، ثم ينخفض بشكل ملحوظ بعد السنتين الأولى والثانية، لتصبح العلاقة عند النهاية نوعاً ما فاترة.<sup>13</sup>

حسب الممارسين الأوائل لعمليات إخراج الموارد البشرية الذين تجاوزتم خبرتهم في هذا المجال سبع سنوات فإن الخطوات الأكثر فعالية في ضمان تنفيذ فعال لعمليات الإخراج هي:

1- إدارة انتقال الأفراد (العمال): على المنظمات توخي الدقة في التعامل مع حركة انتقال الأفراد (الانتقال من المؤسسة المخرجة إلى المؤسسة الموردة والعكس). فمع تطور الصفقة تتطور أنماط

المهارات التي يتطلبها الفريق المكلف بعملية الإخراج سواء تعلق الأمر بالمؤسسة الزبونة أو المورد، فتشكيلة الفريق يجب أن تعدل بشكل يتماشى مع الأهداف المسطرة. وبدل الخوف من حركة انتقال العمال على المؤسسة أن تديره لصالحها.

**2-بناء حالة قطاع الأعمال Build the business case:** الحكمة التقليدية هي أن على المؤسسة أن لا تمضي قدما وبصفة منفردة في ظاهرة تسييرية معينة ، لأنه كلما زاد عدد الشركات المتبنية لإستراتيجية معينة فان قطاع الأعمال المتعلق بها سينضج ومنه يمكن للمؤسسة أن تحصل على استشارات قيمة في هذا المجال انطلاقا من تجارب الآخرين.

**3-التواصل بشكل استباقي على المدى الطويل والقصير**

**Proactively communicate both imminent and longer-term change** تعزيز تقبل الوضع الجديد ل لقوى العاملة ، وتساعد إعداد الموظفين والمدبرين على حد سواء من أجل التغيير مستقبلا.

**4-الالتزام بالمواعيد النهائية لتنفيذ Meet implementation deadlines**

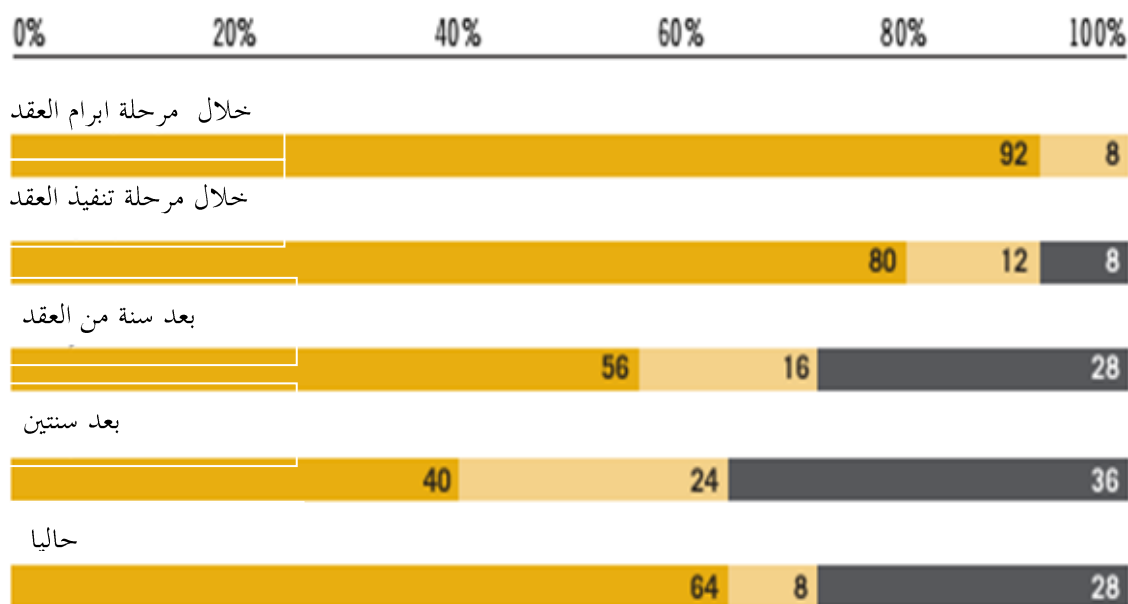
إن احترام آجال التنفيذ يعتبر أهم عناصر نجاح إستراتيجية إخراج النشاطات وفي حالة العكس فسيكون هناك ضرب لمصالح كلا الطرفين. حيث يتأثر نشاط المؤسسة وتتضرر سمعة المورد.

**5-ممارسة الحكم الرشيد في جميع مراحل عملية الإخراج Practice good governance throughout the outsourcing process**

**9-العلاقة بين دورة حياة العقد و رضا المؤسسة**

لقد أثبتت الدراسات أن رضا المؤسسات لا يختلف فحسب من العمليات ولكن أيضا خلال دورة حياة العقد. حيث نجد انه في بداية العقد يكون هناك جهد تنظيمي كبير و تعاون وتآزر بين المورد والزبون لذا ليس من المستغرب أن تبدي المؤسسات ارتياحها في بداية العقد. و لكن هذا الارتياح ما يفتأ أن يتلاشى مع مرور الوقت خاصة بعد مرور سنتين.لذا فانه لابد من بناء نموذج تشغيل جيد لتسيير علاقة الشراكة بين المورد والزبون منذ البداية.





■ نوعا ما/ غير راضون تماما      ■ بدون رأي      ■ نوعا ما/ راضون تماما

## العلاقة بين دورة حياة العقد و رضا المؤسسة

### 10- الصراع بين المؤسسة و المورد

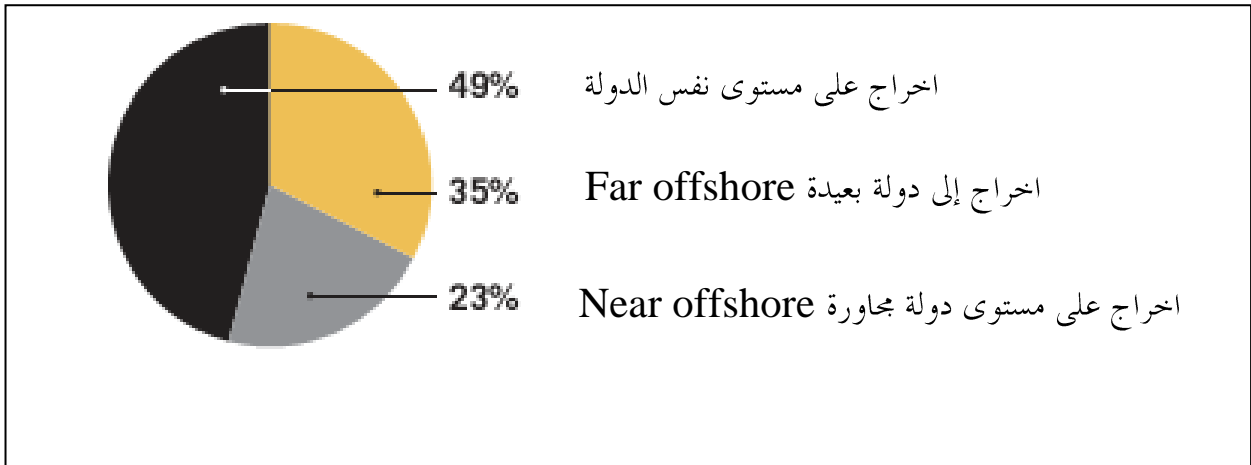
- من وجهة نظر المؤسسات فان السبب الرئيسي لعدم الرضا يظهر انه يتعلق بالموردين و ذلك راجع إلى :
  - التغيير المستمر الذي يلجأ له المورد للحصول على دخل إضافي مما يؤدي إلى خلق نوع من الألاستقرار في المؤسسة.
  - عدم الرغبة في مشاركة أفضل الممارسات المستخلصة من الزبائن الآخرين.
  - عدم القدرة أو عدم وجود مصلحة لاستعمال البيانات و المعرفة المتوفرة لدى المورد لتحسين الأداء خاصة إذا وصل مستوى الأداء إلى المستوى المتفق عليه كما تمت الإشارة إليه سابقا.
- إن المؤسسات التي تركز فقط على تخفيض التكاليف يصبح لديها مشكل كبير في تقليص الوقت اللازم لخلق مرونة في نظام العمليات. إن أكثر شيء يمكن أن تتخوف من المؤسسات هو عدم قدرة المورد على التغيير. أو العكس كثرة التغييرات لأجل تحقيق تكاليف اقل و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار.

## لما يحجم الموردون عن الابتكار؟

إن الموردون لا يبادرون بعملية الابتكار بقدر ما تفعل المؤسسات. وهذا لا يعني أن الموردون غير قادرين على الابتكار ولكنهم لا يريدون ذلك لسبب وجيه، وهو أن الابتكار يزعزع الوضع الراهن في حين أن هدف المؤسسات الزبونة من اللجوء لهم هو الاستقرار وتقديم أداء ثابت. ثم أن تجسيد أفكار جديدة يستغرق وقت وخلال هذه الفترة فإن الأنشطة الروتينية قد تصبح بدون فائدة، من وجهة الموردين فإن الابتكار يكون مشكل أكثر منه حل لذا فهو شيء يجب تجنبه على الأقل في الصفقات الحالية والتركيز عليه ربما في الجيل الجديد من الصفقات.

### **11- إستراتيجية إخراج أنشطة الموارد البشرية على المستوى الدولي :**

تعتبر الهند الرائدة في مجال استقطاب عمليات الإخراج لاسيما إذا ما تعلق الأمر بالبرمجة و تكنولوجيا المعلومات. وذلك لارتفاع نسبة التعلم وانخفاض تكاليف الخدمات المقدمة. إن المؤسسات التي تمارس إخراج الموارد البشرية على المستوى الدولي ترجح أنها ستزيد من توسعها في هذا المجال، تقريبا الثلث (27 %) قالوا أنهم خططوا للجوء إلى الإخراج أنشطة جديدة سواء في دول بعيدة أو قريبة، ونسبة قليلة قررت أن تكون عملياتها في دول قريبة. 5 % فقط يعتزمون العودة إلى الوطن الأم.



## توسع عمليات الإخراج

### **12- إخراج أنشطة التدريب (TPO) - Training Process Outsourcing**

**تعريف:** هي عملية تعهيد وظيفة التدريب إلى مؤسسة أخرى بعقد طويل الأجل يتضمن أحيانا انتقال الأفراد و الوسائل.

لماذا إخراج وظيفة التدريب:

\*تخفيض الآجال أي الحصول على الكفاءات المطلوبة في اقل وقت.

-لما إخراج التدريب؟

\*وظيفة إستراتيجية

\*مساهمتها ضعيفة في خلق القيمة المضافة .

\*محيط جبائي وقانوني معقد<sup>14</sup> .

من بين أفضل الطرق لإخراج نشاطات التدريب هو اللجوء إلى استشارة الخبراء: إن الإخراج ليس بالاتفاق غير الرسمي بين مؤسستين، لذا فهي عملية تنطوي على جانب كبير من المخاطرة والتعقيد في حالة اللجوء إليها دون الاستعانة باستشارة ذوي الخبرة الذين كانت لهم علاقات مماثلة.

هناك خبراء في فمجال إخراج وظيفة التدريب الذين يتخصصون في التعامل مع هذا النوع من الشركات بمختلف الأحجام لتوجيهها، إن هؤلاء يمثلون نوع من الأمين للمؤسسة ضد الأخطاء التي قد تكلف الكثير من الأموال والوقت، إن معرفة الوسطاء المعترف لهم بالخبرة، يسمح بالتعلم من التجارب الفاشلة وفهم كيفية رسم شراكة ناجحة.<sup>15</sup>

هناك الكثير من الأدلة التي تثبت وجود علاقة مباشرة بين التدريب والأداء<sup>16</sup> .

#### الخلاصة

من خلال ما نتم التطرق إليه، نصل إلى أن الروابط السببية بين مخرجات الموارد البشرية يمكن أن تكون محض امتداد بحيث لا يمكن تحديد رابط واضح بين الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

لقد أدى هذا الفقدان لربط سببي قائم يمكن قياسه بين الموارد البشرية والأداء المؤسسي إلى عدد من الانتقادات يتم توجيهها إلى الموارد البشرية.

بالنسبة للمؤسسات الجزائية فان فرصة إخراج وظيفة التدريب تعطي دفعا قويا للمؤسسات خاصة إذا ما تم التعامل مع موردين ينشطون على المستوى الدولي، فذلك يمكن المؤسسات من الاستفادة من خبرات وكفاءات غير متاحة محليا.

<sup>1</sup> Dan Miller :*The Advantages of Outsourcing Training*, p1  
[http://www.trainingindustry.com/uploadedFiles/Executive\\_Toolkit/Knowledge\\_Community/White\\_Papers/TO%20Content%20-%20WhitePaper%20-%20GP%20-%20The%20Advantages%20of%20Outsourcing%20Training\(1\).pdf](http://www.trainingindustry.com/uploadedFiles/Executive_Toolkit/Knowledge_Community/White_Papers/TO%20Content%20-%20WhitePaper%20-%20GP%20-%20The%20Advantages%20of%20Outsourcing%20Training(1).pdf)

<sup>2</sup> Outsourcing the HR Function-Possibilities and Pitfalls, Corporate Research Forum, London, 2006, p6

<http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/B3F92EF4-4C8F-4364-913E-1B7AED9BB7C0/0/CRFOutsourcingReport2.pdf>

<sup>3</sup> Nicolas GOMEZ & Grégory JO & Florent LAUBERTIE & Alexandra MOTUT & Bérengère SEVERAC : Etude de Performance de l'Outsourcing RH, 2009, p5  
<http://www.merlane.com/commun/metier-produits/Etude-Performance-outsourcing-RH-merlane-IAE-Toulouse-2009.pdf>

<sup>4</sup> Outsourcing the HR Function-Possibilities and Pitfalls, Corporate Research Forum, London, 2006, p6 op cit

<sup>5</sup> Nicolas GOMEZ & Grégory JO & Florent LAUBERTIE & Alexandra MOTUT & Bérengère SEVERAC : Etude de Performance de l'Outsourcing RH, 2009, p5 op cit

<sup>6</sup> Ibid. p6p7

<sup>7</sup> <http://www.demosgroup.com/FR-FR/metiers/Pages/petits-dejeuners.aspx>

<sup>8</sup> Markess International – étude 2007 sur un échantillon de 220 entreprises, non représentatif de l'univers des entreprises basées en France.

<sup>9</sup> Externalisation des applications & processus RH : Une entreprise sur deux adepte d'ici 2010, MARKESS International, 2008,  
<http://www.itrpress.com/communiquer/11359/externalisation-applications-processus-rh-entreprise-deux-adepte-ici-2010.pdf>

<sup>10</sup> La règle pour externaliser toutes ses fonctions RH - La lettre de juillet 2008 - GUIDE-INFORMATIQUE-  
[http://www.guideinformatique.com/lettrefiche-la\\_regle\\_pour\\_externaliser\\_toutes\\_ses\\_fonctions\\_rh-616.htm](http://www.guideinformatique.com/lettrefiche-la_regle_pour_externaliser_toutes_ses_fonctions_rh-616.htm)

<sup>11</sup> <http://www.demosgroup.com/FR-FR/metiers/Pages/petits-dejeuners.aspx>

<sup>12</sup> HR Outsourcing, Executive Overview, p2 <http://www.induction.to/outsourcing/sld001.htm>

<sup>13</sup> HR Outsourcing:

New Realities, New Expectations, Towers Perrin HR services, 2005 Study of HRO Effectiveness, 2005, p3, op cit

[http://www.elconsult.com/ELB/Towers\\_Perrin\\_HR\\_Outsourcing.pdf](http://www.elconsult.com/ELB/Towers_Perrin_HR_Outsourcing.pdf)

<sup>14</sup> <http://www.demosgroup.com/FR-FR/metiers/Pages/petits-dejeuners.aspx> p4

<sup>15</sup> Top 10 Strategies for Training Outsourcing, p1 [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/TrainingOutsourcing/Top%2010%20Strategies%20for%20Training%20Outsourcing%20\(Jan%202004\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/TrainingOutsourcing/Top%2010%20Strategies%20for%20Training%20Outsourcing%20(Jan%202004).pdf)

<sup>16</sup> Training Business Process Outsourcing, p1  
<http://trainingoutsourcing.gpworldwide.com/common/pdf/trnOutsource/tbpo.pdf>

- 1- Dan Miller :The Advantages of Outsourcing Training,  
[http://www.trainingindustry.com/uploadedFiles/Executive\\_Toolkit/Knowledge\\_Community/White\\_Papers/TO%20Content%20-%20WhitePaper%20-%20GP%20-%20The%20Advantages%20of%20Outsourcing%20Training\(1\).pdf](http://www.trainingindustry.com/uploadedFiles/Executive_Toolkit/Knowledge_Community/White_Papers/TO%20Content%20-%20WhitePaper%20-%20GP%20-%20The%20Advantages%20of%20Outsourcing%20Training(1).pdf)
- 2-HR Outsourcing, Executive Overview, <http://www.induction.to/outsourcing/sld001.htm>
- 3- HR Outsourcing New Realities, New Expectations ,Towers Perrin HR services, 2005 Study of HRO Effectiveness, 2005,
- 4-Outsourcing the HR Function-Possibilities and Pitfalls, Corporate Research Forum, London, 2006  
<http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/B3F92EF4-4C8F-4364-913E-1B7AED9BB7C0/0/CRFOutsourcingReport2.pdf>
- 5-New Realities,New Expectations ,Towers Perrin HR services, 2005 Study of HRO Effectiveness, 2005, p3, op cit  
[http://www.elconsult.com/ELB/Towers\\_Perrin\\_HR\\_Outsourcing.pdf](http://www.elconsult.com/ELB/Towers_Perrin_HR_Outsourcing.pdf)
- 6-Top 10 Strategies for Training Outsourcing, [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/TrainingOutsourcing/Top%2010%20Strategies%20for%20Training%20Outsourcing%20\(Jan%2004\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/TrainingOutsourcing/Top%2010%20Strategies%20for%20Training%20Outsourcing%20(Jan%2004).pdf)
- 7-Training Business Process Outsourcing  
المراجع باللغة <http://trainingoutsourcing.gpworldwide.com/common/pdf/trnOutsource/tbpo.pdf>

- 8-Externalisation des applications & processus RH :Une entreprise sur deux adepte d'ici 2010, MARKESS International ,2008,
- 9-Nicolas GOMEZ & Grégory JO& Florent LAUBERTIE& Alexandra MOTUT&Bérengère SEVERAC : Etude de Performance de l'Outsourcing RH,2009,  
<http://www.merlane.com/commun/metier-produits/Etude-Performance-outsourcing-RH-merlane-IAE-Toulouse-2009.pdf>
- 10-La règle pour externaliser toutes ses fonctions RH - La lettre de juillet 2008 - Guide-Informatique-  
[http://www.guidelinformatique.com/lettrefiche-la\\_regle\\_pour\\_externaliser\\_toutes\\_ses\\_fonctions\\_rh-616.htm](http://www.guidelinformatique.com/lettrefiche-la_regle_pour_externaliser_toutes_ses_fonctions_rh-616.htm).

- 11-<http://www.demosgroup.com/FR-FR/metiers/Pages/petits-dejeuners.aspx>
- 12-<http://www.itrpress.com/communiquel/11359/externalisation-applications-processus-rh-entreprise-deux-adepte-ici-2010.pdf>

