

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استمارة المشاركة في الملتقى الوطني حول :

استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .

يومي 18 و 19 أفريل 2012

الاسم و اللقب : بن علي سمية

المؤهل العلمي : أستاذة مساعدة قسم – أ – بجامعة باجي مختار - عنابة

الهاتف : 07 75 68 98 99

البريد الالكتروني : [benalisoumya@yahoo.fr](mailto:benalisoumya@yahoo.fr)

عنوان المداخلة :

التخريج (l'externalisation) كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة

محور البحث : الثاني : الروح المقاولاتية ، الحس الريادي و الإبداع

الملخص:

لقد أصبح من السيمات البارزة للمبادئ التوجيهية الجديدة التي أدخلت في التحليل و الإدارة الإستراتيجية الاهتمام أكثر بالاستراتيجيات العلائقية . لأنه لخلق القيمة في عالم يتزايد تعقيدا يوما بعد يوم ، متعدد الأبعاد ولإرضاء الزبائن و الحفاظ على متطلباتهم المتزايدة و المتغيرة ، يجب علينا أن نتحد و أن نجتمع بين نقاط القوة التي نحن بصدد البحث عن بعضها خارج حدود المؤسسة. إن أشكال التعاون الجديدة بين المؤسسات تتضمن مجموعة واسعة من المصطلحات ، حتى وان كانت غير شاملة ومنها : الشراكة، التحالفات، مجموعة من الالتزامات المتبادلة، المشروع المشترك، المؤسسة الشبكية، الاستعانة بمصادر الخارجية (المقولة من الباطن، التخريج) وغيرها... هذه الأشكال التنظيمية الجديدة تبدو أكثر تأقلا مع الظروف الاقتصادية المميزة للقرن الجديد ، ويبدو أن هذا النمط الجديد من العلاقات ما بين المؤسسات أصبح يوفر المزايا التي نجدها عادة في المؤسسات الصغيرة ( روح المقولة والابتكار ، المرونة ، الدافعية من خلال الممارسة الواسعة للسلطة ...) و المزايا المقترنة بالمؤسسات الكبيرة ( الاقتصاد في التكاليف ، القدرات المالية ...) في آن واحد. السؤال المطروح هنا ، هو كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تستفيد من هذه الأشكال التنظيمية الجديدة لمواجهة التغيرات الحاصلة على مستوى الاقتصاديات المحلية و الدولية ، والتي من بينها – نقصد الأشكال التنظيمية الجديدة – ما أطلق عليه بالتخريج (l'externalisation)؟

المقدمة

لقد حدثت موجة جديدة من الابتكارات مبنية على أساس ديناميكية الانفتاح ، خفة الحركة ، واليقظة الواسعة ، وربما هذا هو التغيير الرئيسي الثاني للسنوات الخمسين الأخيرة فقد أصبح من السمات البارزة للمبادئ التوجيهية الجديدة التي أدخلت في التحليل و الإدارة الإستراتيجية الاهتمام أكثر بالاستراتيجيات العلائقية . لأنه لخلق القيمة في عالم يتزايد تعقيدا يوما بعد يوم ، متعدد الأبعاد. يجب علينا أن نتحد و أن نجتمع بين نقاط القوة التي نحن بصدد البحث عن بعضها خارج حدود المؤسسة.

يجوز للمؤسسة أن تبتكر أو أن تفكر في وسائل جديدة لخلق قيمة مضافة ، حيث يمكن لها أن تخرج من الحدود التقليدية لهذه الفقاعة غير المرئية التي توحى لها بفكرة (إنتاج المزيد من الشيء نفسه) ، إذن يمكنها التخلي عن التفكير التقليدي القائم على ضرورة مواجهة المؤسسات المنافسة ، و الانتقال لوضع استراتيجيات مبتكرة لخلق القيمة ، بأن تسعى إلى إيجاد مهارات جديدة في الخارج لخلق التكامل و التوسع باستمرار في خبراتها . لأنه أصبح من الواضح و المتفق عليه أن مفتاح التنافسية اليوم ليس في الحجم ولكن في قدرة المؤسسة على بناء شبكات للعلاقات التعاونية و الابتكار . فتشكل ما يعرف "بالشبكات التنافسية"

في إطار العلاقات التعاقدية التعاونية بين المؤسسات يوجد على حد تعبير أحد الباحثين " ثروة" من المصطلحات التي تعني في مضمونها جميع أشكال الاتفاقات ، وهو ما جاء في العديد من الدراسات و الكتب ومنها ما كتبه Baudry 1997 : " إن أشكال التعاون الجديدة بين المؤسسات تتضمن مجموعة واسعة من المصطلحات ، حتى وان كانت غير شاملة ومنها : الشراكة ، التحالفات مجموعة من الالتزامات المتبادلة ، المشروع المشترك ، المؤسسة الشبكة ، الاستعانة بمصادر الخارجية (المقولة من الباطن ، التخريج) وغيرها ... وحتى مع وجود اختلاف فيما يخص طبيعة هذه الصيغ إلا أنها عادة ما تشير إلى اتفاقات تعاقدية بين المؤسسات للقيام بشراكة معينة مع احتفاظ أصحاب المصلحة بهويتهم الخاصة و الاستقلالية في أغلب الأحيان". هذه الأشكال التنظيمية الجديدة تبدو أكثر تأقلا مع الظروف الاقتصادية المميزة للقرن الجديد ، ويبدو أن هذا النمط الجديد من العلاقات ما بين المؤسسات أصبح يوفر المزايا التي نجدها عادة في المؤسسات الصغيرة ( روح المقولة والابتكار ، المرونة ، الدافعية من خلال الممارسة الواسعة للسلطة ...) و المزايا المقترنة بالمؤسسات الكبيرة ( الاقتصاد في التكاليف ، القدرات المالية ...) في آن واحد. السؤال المطروح هنا ، هو كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تستفيد من هذه الأشكال التنظيمية الجديدة لمواجهة التغيرات الحاصلة على مستوى الاقتصاديات المحلية و الدولية .

في هذه الورقة البحثية سوف نتطرق إلى أحد هذه الأشكال التنظيمية، التخريج أو **l'externalisation** والذي يعد موضوع استراتيجي هام جدا ، جلب اهتمام العديد من المديرين و المستشارين و الباحثين . ومن أبرز السمات التي ميزت هذه الآلية في السنوات الأخيرة أن التخريج لم يعد حكرا على المؤسسات كبيرة الحجم بل أصبح يشد اهتمام أعداد متزايدة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كما أصبح يعد خيارا استراتيجيا رئيسي يمكن المؤسسة من التركيز على "قلب المهنة" و إعادة تعريف حدودها . فكيف نفهم قرارات التخريج ؟ ما هو تأثيرها على قلب المهنة ؟ و على القدرات التنافسية للمؤسسات ؟ العلاقات التي طورتها المؤسسة

الزبونة مع المزودين و الموردین هل هي مستقرة وما السبيل إلى ذلك إن كانت الإجابة بلا . لتحقيق الهدف من هذه الورقة البحثية ، فقد تم تقسيمها إلى محورين أساسيين ، المحور الأول نتحدث فيه عن التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كيف يمكن أن تدخل في تكوين شبكة من العلاقات فيما بينه ، أما المحور الثاني فسنعرضه للحديث عن احد أشكال التنظيم الذي سيمكن المؤسسة من بناء علاقات تعاونية ، كما وضحنا في المحور الأول.

## المحور الأول : الاستراتيجيات العلائقية .

**I- التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** استطاعت الم ص م في الآونة الأخيرة ، بما تتميز به من مرونة و حركية أن تعبئ الموارد التي لم يشملها اهتمام المؤسسات الكبرى<sup>(1)</sup> ، كما فرضت نفسها كشريك فعال في النسيج الاقتصادي ، بل قد أصبح يرد كل من التخلف الاقتصادي و ضعف استقطاب بعض الاقتصاديات للاستثمارات الأجنبية المباشرة لضعف أو غياب نسيج الم ص م ، إن ازدهارها لا يكمن فقط في مساهمتها المعتبرة في الناتج القومي وإنما تتجاوز ذلك إلى القيمة المضافة التي تنتج عن العلاقات التي تقيمها سواء فيما بينها أو بينها وبين المؤسسات الكبرى . نظرا لهذا الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات، فقد أثرت قضية التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها. فهل لها توجهات خاصة بها ؟ أم تتبنى نفس التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الكبيرة؟ في دراسة قام بها Gueguen في 2001 حول الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الم ص م ، توصل إلى وجود الخيارات التالية والتي يمكن اعتبارها كاستراتيجيات للم ص م :

-إستراتيجية التركيز: وفيها تركز المؤسسة على جزء محدد من السوق ، هذه الإستراتيجية تعتبر الأكثر ملائمة للم ص م ، حيث لا تدخل في مواجهة مع المؤسسات الكبيرة ، في المقابل ما يؤخذ عنها هو محدودية الأهداف المنتظرة . لأن المؤسسة ستتمو بصفة محدودة لكن في نفس الوقت بكيفية متناسبة مع حجمها.<sup>(2)</sup>

- إستراتيجية التفاوض أو التعاقد: و فيها تقيم الم ص م علاقات تعاقدية مع مؤسسات أخرى ، في إطار ما يعرف بالمقابلة من الباطن أو التخرج .

- إستراتيجية البقاء الجماعي: أي أن الم ص م تختار التجمع بدلا من الانفرادية ، حيث تتمكن من اكتساب الخبرة من خلال توسيع شبكة علاقاتها من خلال خيارات الشراكة و التحالف.<sup>(3)</sup>

عموما تؤكد معظم الدراسات الإستراتيجية ، ومن بينها التي قدمها Porter ، أن خيار التركيز على جزء من السوق يعتبر الخيار الأنسب للم ص م . لأن كلا من خيار السيطرة بالتكاليف و التنوع يتطلبان إمكانيات و مهارات تفوق طاقة هذه المؤسسات<sup>(4)</sup> . في إطار هذا الخيار الاستراتيجي تتبنى الم ص م إستراتيجية العلاقات، التي تأخذ شكلين، إما المقابلة من الباطن أو التخرج

## II : مدخل إلى إستراتيجية العلاقات التعاونية بين المؤسسات

### 1 - مفهوم العلاقة في مجال الأعمال :

- عرف Halinen (1999) علاقة الأعمال بأنها " تفاعل ذو توجه مشترك و ذو التزام متبادل " .

و أكد Halinen على دور الالتزام كعنصر أساسي في علاقات الأعمال حيث يتضمن الالتزام توجهها مستقبليا ، ويقصد به الاستمرار و دوام العلاقة ، كما يشير نفس الباحث إلى أن معظم الباحثين يتفقون على أن الاستمرارية عنصر رئيسي في علاقات الأعمال.

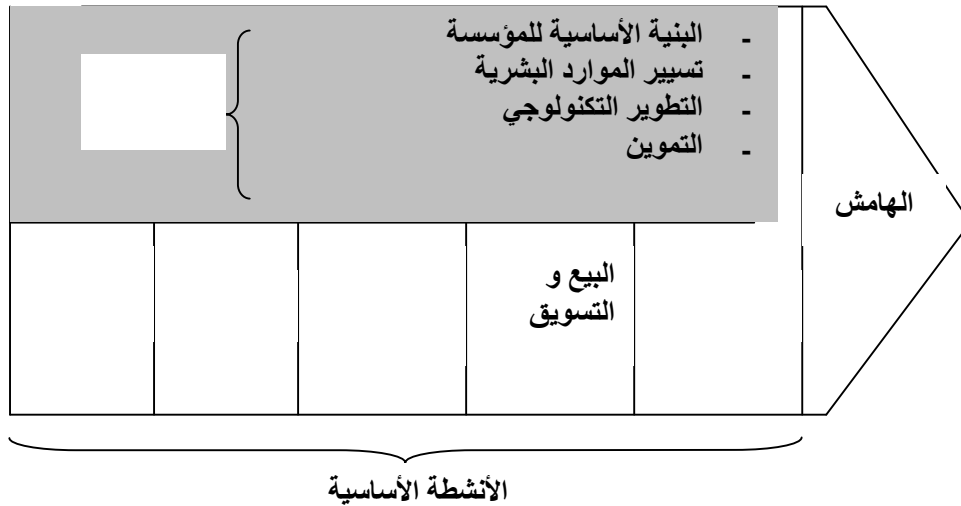
### III : النظريات التي تدعم إستراتيجية العلاقات التعاونية

**1- نظرية سلسلة القيمة:** سلسلة القيمة هي أداة تحليلية قدمها **Michael Porter** ، حيث عرفها على أنها طريقة تنظيمية (**Systematique**) تساعد المؤسسات على فهم الكيفية التي تمكنهم من استخدام سلسلة الأنشطة التي تؤديها بهدف خلق ميزة تنافسية من خلال تحديد مختلف المراحل التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة لربائنها (5) حسب تحليل Porter فان سلسلة القيمة تصنف أنشطة المؤسسة إلى قسمين هما(6)

**القسم الأول :** الأنشطة الأولية (الأساسية) : ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة المقدمة للزبون ، فهي تضمن تقديم المنتجات و الخدمات لذا فهي تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل المنتج أو الخدمة للزبون. تقسم هذه الأنشطة إلى: الإنتاج، الإمداد الداخلي و الخارجي، البيع و التسويق، الخدمات.

**القسم الثاني :** الأنشطة الداعمة (الثانوية) : تشير إلى الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأولية للمؤسسة فهي تضيف فعالية و فاعلية للوظائف الأخرى ، وهي مقسمة إلى : البنية الأساسية للمؤسسة ، تسيير الموارد البشرية ، التطوير التكنولوجي ، التمويل. يمكن توضيح هذه الوظائف من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (01): سلسلة القيمة لـ Porter



Source : Jean-Claude Tarondeau ; Stratégie Industrielle . Edition Vuibert . paris . P 38

يمكن أن يكون هذا التحليل أساسا نظريا فيما يتعلق بالبحث عن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في إطار عقدها لعلاقات تعاونية مع المؤسسات الأخرى للأسباب التالية :

- في أغلب القطاعات الصناعية نجد أنه من النادر أن تكون المؤسسة وحدها ، فتكامل الوظائف و الأنشطة التي تخلق قيمة ابتداء من مرحلة التصميم إلى ما بعد البيع ، يحتاج إلى وجود مؤسسات أخرى

متخصصة في ظل "نظام للقيمة" الذي يجعل كل سلاسل القيمة لكل واحد (متعامل) من موردين ، زبائن ، مؤسسات أخرى كلها تشكل نظام للقيمة داخل نظام الأعمال (7)

- تحليل أنشطة سلسلة القيمة يؤدي إلى تحديد أهمية كل منها ومكانتها في المؤسسة مما يمكن هذه

الأخيرة ، من تحديد الأنشطة التي من الأحسن تفويضها إلى مؤسسات أخرى مختصة.

- يسمح تحليل سلسلة القيمة بالتنسيق الخارجي حيث أن سلسلة القيمة للمؤسسة لا يمكن أن تكون معزولة

فهي مرتبطة من الأمام و الخلف بسلسلة (الموردين ، الزبائن ، الموزعين ، مؤسسات أخرى) .

**2- نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد:** يتلخص مفهوم نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد في "

إن التنافس عملية مستمرة تتضمن صراعا مستمرا بين المؤسسات للوصول إلى ميزة نسبية في الموارد تؤدي

إلى ميزة تنافسية في السوق وبالتالي إلى أداء مالي متفوق . وتتعلم المؤسسات من خلال التنافس نتيجة للتغذية

المرتدة من الأداء المالي و التي تعبر عن موقف الشركة في السوق و بالتالي تعبر عن حالة موارد الشركة

بالمقارنة بموارد المؤسسات الأخرى " (8). ما تميزت به هذه النظرية والذي يعتبر دعما لضرورة تنمية

العلاقات بين المؤسسات هو مفهومها لموارد المؤسسة ، فبخلاف النظرية التنافسية الكلاسيكية التي تربط

موارد المؤسسة فقط برأس المال و العمالة و الأرض فان نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد تعرف

الموارد على أنها " الموارد الملموسة و غير الملموسة المتوفرة للمؤسسة و التي تمكنها من تقديم منتج ذي قيمة

لقطاع معين وتقديمه للسوق بكفاءة وفعالية " . و عليه فحسب هذه النظرية فان موارد المؤسسة تصنف إلى :

مالية ، مادية ، قانونية ، بشرية ، إدارية ، معلوماتية ، وما هو أهم بالنسبة لإستراتيجية العلاقات هو بناء

علاقات تعاونية تعاقدية مع المنافسين ، الموردين ، العملاء . كمورد أساسي و مضيف للقيمة بالنسبة

للمؤسسة. لقد انطلق الكثير من الباحثين من مبادئ هذه النظرية ليؤسسوا نماذج متعددة متعلقة بتطوير و تنمية

العلاقة بين المؤسسات كمدخل لبناء قدرتها التنافسية. من هذه الدراسات ما قم به **Hunt et Mourgan (95،**

**96، 97) )** حيث انطلقا من الفرض التالي : " لكي تكون منافسا فعالا في الاقتصاد العالمي يجب أن تكون

متعاوننا فعالا في شبكة ما " وبناءا على هذا الفرض تمكن **Hunt** من استخدام نظرية التنافس المبنية على

ميزة الموارد لبحث تكوين حافظة العلاقات في بحثه " معضلة حافظة العلاقات "

### III: أهداف و أشكال إستراتيجية العلاقات

**1- الهدف من تبني إستراتيجية العلاقات:** إن هذه العلاقات الإستراتيجية تهدف بشكل كبير إلى دعم وتنمية

القدرة التنافسية للمؤسسات كهدف عام و رئيسي ولكن لن يتحقق هذا الهدف إلا إذا تحققت الأهداف الفرعية

لهذه العلاقة و التي تتمحور أساسا حول هدفين أساسيين هما : التعاون والتخصص .

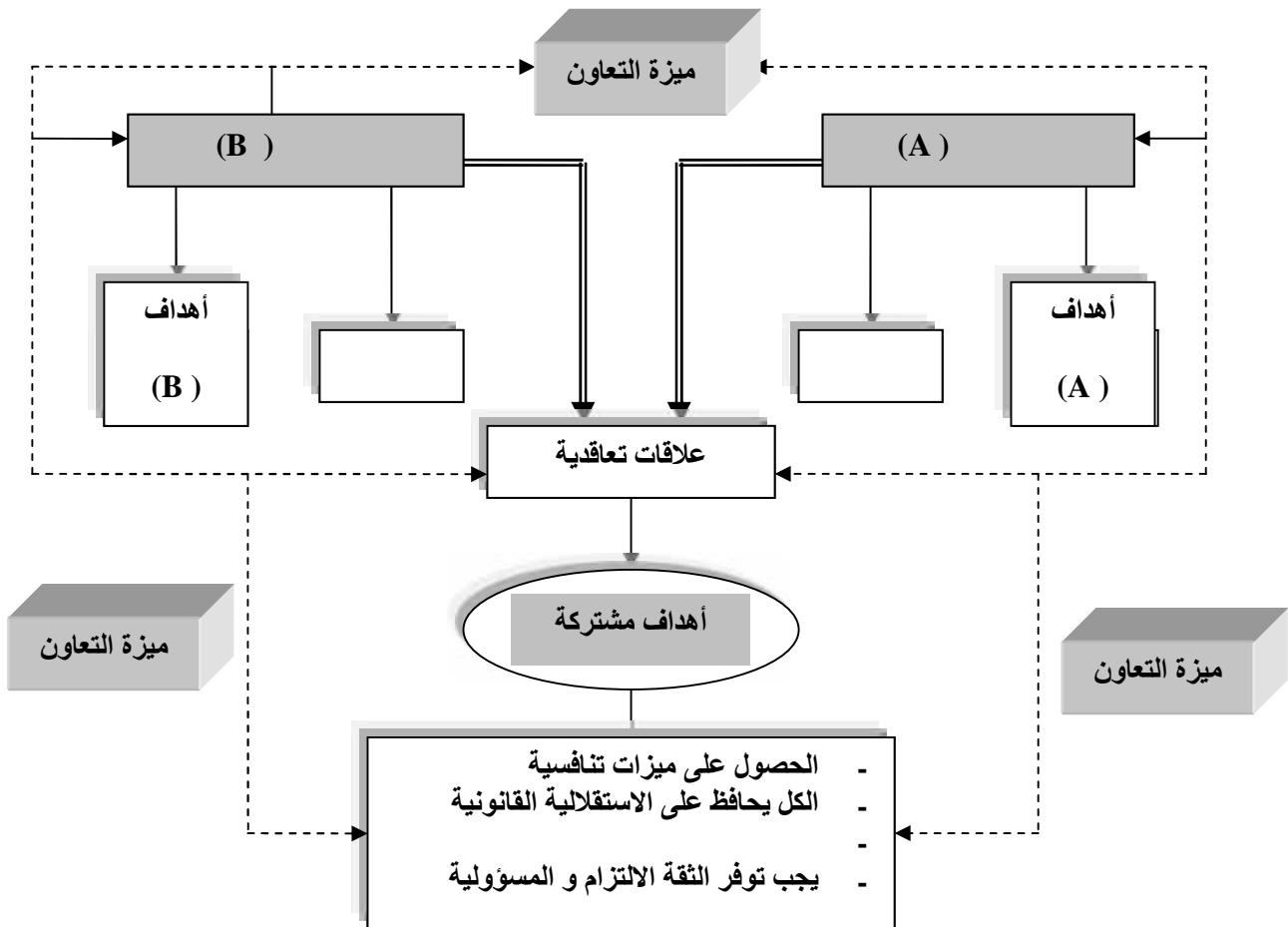
**1-1 التعاون :** إن كلمة تعاون تعني التآزر والعمل المتلازم وتجميع الموارد و الأنشطة بهدف النمو و

تلخص ظاهرة التعاون عموما في العبارة التالية  $5=2+2$  . كما أنها توجي بتحقيق الكفاءة و الحد من

المخاطر. (9) الجدير بالذكر أن التعاون قد يتم بين شركتين أو أكثر تعملان في نفس القطاع كما قد يحدث بين

شركتين لا تنتميان إلى نفس القطاع ، وإنما الظروف تدفع بها إلى التعاون من أجل تحقيق أهداف مشتركة. كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (02): الأهداف المنتظرة من التعاون بين المؤسسات



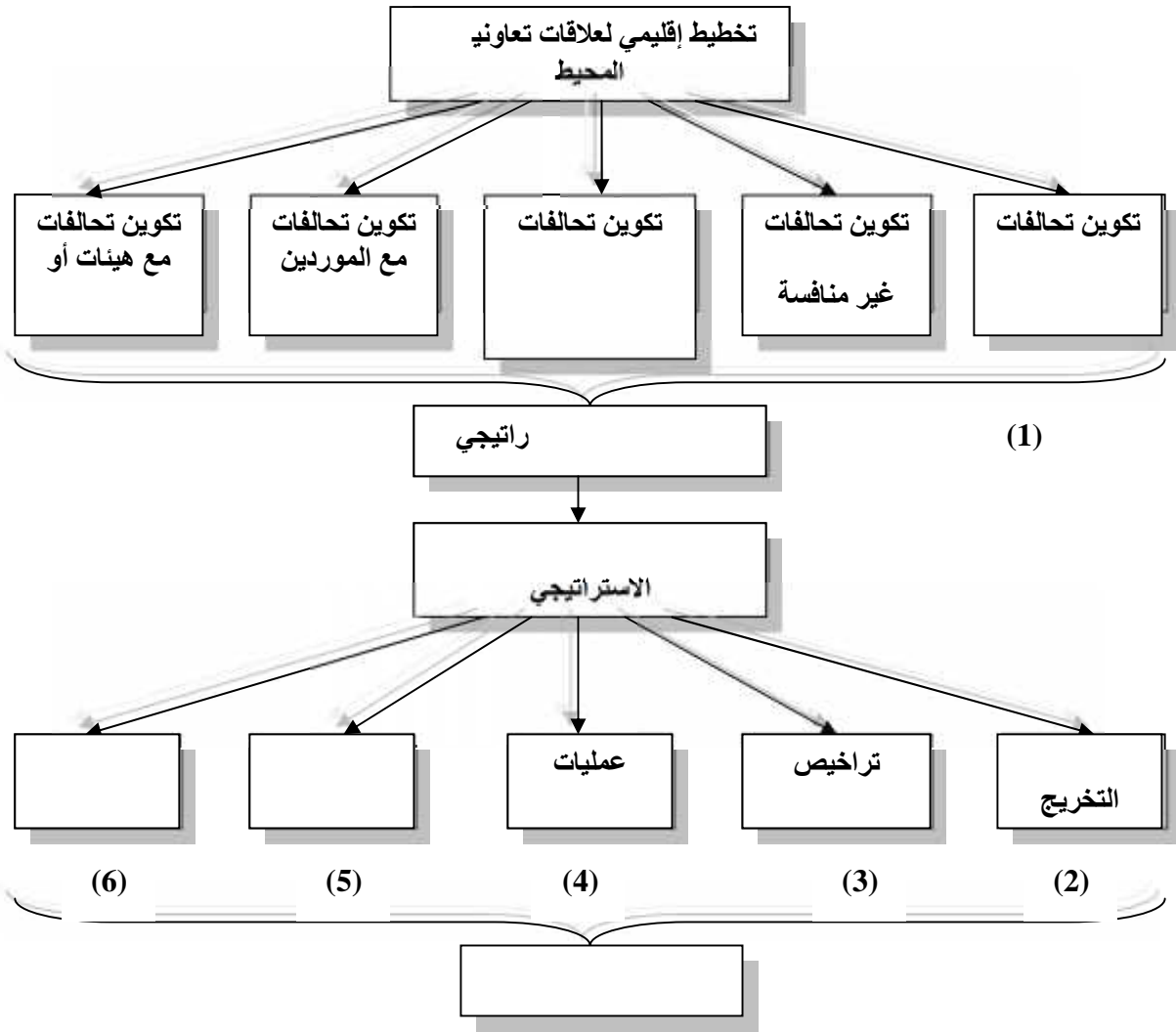
Source :1/ Garrette B et Dussauge ; Les Stratégies d'alliance , Ed d'organisation , paris 1995 p 25

2/ consulté ;http://Webintec.ceram.fr

2-1 **التخصص:** أمام تنامي المنافسة و المزاحمة ، وجد كبار المنتجين أنفسهم مجبرين على وضع قواعد داخلية على مستوى مؤسساتهم وذلك بالاستعمال العقلاني لاحتياجاتهم ، ومع سرعة التغيرات التي أصبحت تحدث على مستوى السوق حيث أصبح يتميز بالتجديد المستمر ما أدى إلى ظهور مؤسسات متخصصة في الإنتاج ، الخدمات ، التسويق ... الخ وهكذا بدأت تظهر فكرة الاستعانة بأطراف خارجية " التزويد من خارج المؤسسة. فمؤسسات الإنتاج المتخصص سميت بمؤسسات المناولة وكذا المجمعات في ميدان التمويل قبل أن تظهر أشكال أخرى كالشراكة ، عقود التراخيص ، الإدارة الخارجية ، العناقيد ، وهي كلها أشكالاً للعلاقات التعاونية التي قد تنشأ بين مؤسستين.

2- أشكال العلاقات التعاونية بين المؤسسات: يمكن أن تأخذ العلاقات التعاونية بين المؤسسات أشكالاً عديدة:

الشكل رقم (03) أشكال العلاقات التعاونية



المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على : Elie Cohen : Analyse financière Ed Economica paris 1997 P 539

**المحور الثاني : التخريج ودوره في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**

**I : مدخل متكامل إلى عملية التخريج**

**1- التعريف بمصطلح التخريج (l'externalisation) :** إن إخراج أنشطة الإنتاج ليس بالظاهرة الحديثة ، لأنه و منذ 1950 عمل صانعي السيارات الأوروبية و الأمريكية على إتباع نهج الصانعين اليابانيين الذين طوروا شبكات للموردين منذ ذلك التاريخ . ومع مرور الوقت برز مصطلح إخراج الأنشطة و أضيف إلى قاموس الأعمال منذ 1980 بصفة خاصة ، الإخراج عرف نجاحا كبيرا و استثنائيا . خاصة في سياق سياسات خفض التكاليف و ترشيد المؤسسات ، قضايا الأداء ، التدرج و الحصول على أنشطة متكاملة من طرف المؤسسات التي تتخذ منطق المحفظة (أو الأصول) المهيمن عليها على المدى الطويل . (10)

اصطلاحا ، لقد سجل بعض الالتباس حول مصطلح التخريج ضمن الأدبيات التسييرية ، لأننا نجد له في الكثير من الأحيان العديد من التسميات و التعريفات كما أن هذه الظاهرة مرتبطة بعدة مفاهيم تسييرية أخرى ما يجعل من إعطائها مفهوما واضحا و صريحا من الأمور الصعبة .

\* بالنسبة للدول الفرانكفونية تستخدم مصطلح "externalisation" أما الدول الانجلوسكسونية فتستخدم مصطلح "outsourcing" بينما في كندا يستخدم مصطلح "impartition" أو "make or bay" ، أما إذا تعلق الأمر بإخراج نشاطات الإعلام الآلي فيستعمل مصطلح "infogérance" بالنسبة للمجموعة الأولى أما المجموعة الثانية فتستخدم مصطلح "facility management"<sup>(11)</sup>

\* بالنسبة إلى المصطلح باللغة العربية استنادا لترجمة المصطلحات السابقة ، نجد أنفسنا أمام مجموعة من الاصطلاحات : إخراج (تخريج) الأنشطة ، الاستعانة بمصادر خارجية ، التعاقد من الخارج ، تعهيد المهام ، الانجاز أو الشراء ، استيراد الخدمات و استيراد الوظائف .

\* **تعريف "Barreyre 1968"**: "التخريج يأتي ببساطة من تعهيد نشاط معين إلى مزود الخدمات le prestataire أو مورد بدلا من تحقيقه داخليا، إننا نتحدث هنا عن "l'impartition" أو "make or bay"<sup>(12)</sup> .

\* **تعريف "foss 1996"**: "تعريفه أكثر ديناميكية فهو يعتبر التخريج كقرار تعهيد شريك خارجي ، جزء أو كل نشاط معين ، مازال حتى الآن يمارس داخليا وهذا ما يعد شكلا من أشكال التفكك العمودي."<sup>(13)</sup>

\* **تعريف "Bertrand Quélin 2003"** : " التخريج هو الاتجاه إلى تحويل جزء من أنشطة المؤسسة إلى موفري الخدمات ، في كثير من الأحيان تكون هذه العلاقة دائمة . مما يتطلب من المؤسسات إتباع منهج صارم و التفكير على المدى المتوسط في إستراتيجية هذا القرار ."

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج الخصائص التالية :

- التخريج يعتمد على استخدام مزود خارجي للحصول على نشاط كان ينجز على مستوى المؤسسة
  - كثيرا ما يكون التخريج مصحوبا بتحويل المعدات و/أو الأفراد
  - يتطلب التخريج وجود إطار تعاقدي، من خلال تحديد الالتزامات و التعهدات المتبادلة بصفة إجمالية.
- لكن يجب الإشارة إلى أن الباحثين يميزون بين التخريج الكلاسيكي و عمليات التخريج الاستراتيجي في ثلاثة أبعاد رئيسية (14) :

**البعد الأول :** التخريج الاستراتيجي يهتم أكثر بالوظائف الأكثر أهمية مقارنة بحجمها و مكانتها في خلق قيمة

مضافة (الإمدادات بدلا من النقل ، تطوير تطبيقات برامج الإعلام الآلي بدلا من البيانات الاحتياطية، البحث و التطوير مثلا)

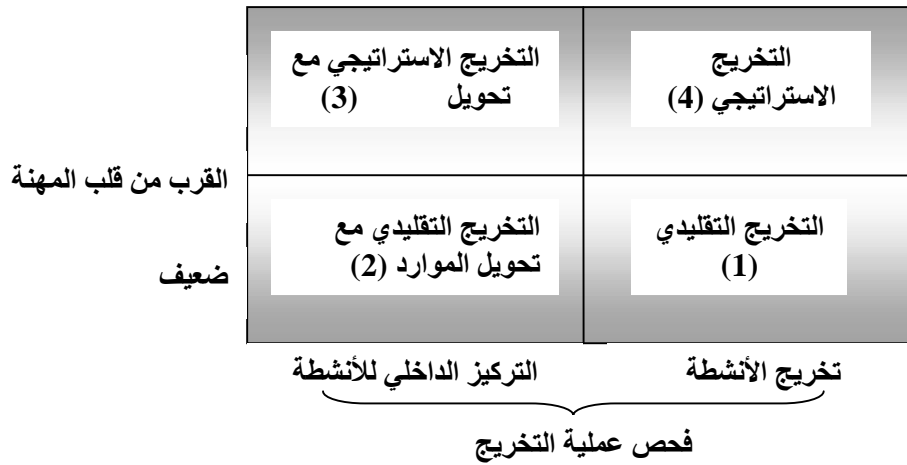
**البعد الثاني:** العقود المبرمة في التخريج الاستراتيجي ، لوحظ أنها ذات مبالغ مهمة و متزايدة بما في ذلك نقل الأصول و الموظفين إلى المزود .

**البعد الثالث:** مقدمي خدمات التخريج الاستراتيجي يتعهدون بالاستعداد شيئا فشيئا إلى تحمل المزيد من المخاطر و المسؤوليات، و طبيعة العلاقة بين الزبون و المزود تميل إلى التطور أحيانا إلى علاقة شراكة .

2- **تصنيف عمليات التخريج:** يمكن أن نستخرج أربعة أنواع أساسية للتخريج كما يوضحه الشكل التالي :

**الشكل رقم (04): الأنواع الأربعة للتخريج**





Source : Jérôme Barthélemy ; stratégies d'externalisation ; 3eme édition . Dunod paris 2007 ; P 14

**(1) التخريج التقليدي:** هو أول نوع من التخريج يعرف على أنه التعهد المتكرر لإدارة أحد الأنشطة الأقل حساسية إلى مزود أو مورد خارجي .

**(2) التخريج التقليدي مع تحويل الموارد:** هو ثاني نوع من التخريج يعرف على أنه التعهد إلى مزود أو مورد خارجي بنشاط أقل حساسية كان ينجز في الداخل ، هذا النوع من التخريج يختلف عن النوع الأول في نقطة جوهرية هي ، اقتران عملية التخريج بتحويل الموارد – الموظفين و المعدات – إلى المزود . من الواضح أن الأنشطة الأقل حرجا و الأكثر بعدا عن "قلب المهنة" هي الأولى التي يمسه هذا النوع من التخريج. الاستقبال، الحراسة، الإشراف على العقار، الإطعام، هي من بين الأنشطة التي يتم إخراجها تدريجيا ، هنا التخريج ليس استراتيجيا بسبب أن الخدمات العامة لا تمثل جزءا من "قلب المهنة" .

**(3) التخريج الاستراتيجي مع تحويل المورد** هو النوع الثالث من التخريج يأتي من التعهد لمزود أو مورد خارجي بنشاط حساس كان يمارس في الداخل. مثل هذه العمليات تتمثل في إخراج أنشطة الإمدادات ، التكنولوجيا ، المعلومات .. الخ

**(4) التخريج الاستراتيجي:** هو النوع الرابع من التخريج يأتي من جراء التعهد المتكرر لنشاط حساس لأحد المزودين أو الموردين الخارجيين ، هذا النوع من التخريج عادة ما يكون نادرا جدا ، عمليات التخريج الاستراتيجي غالبا ما تكون في الأخير ، لذلك نلاحظ حالات قليلة من تجديد العقود .

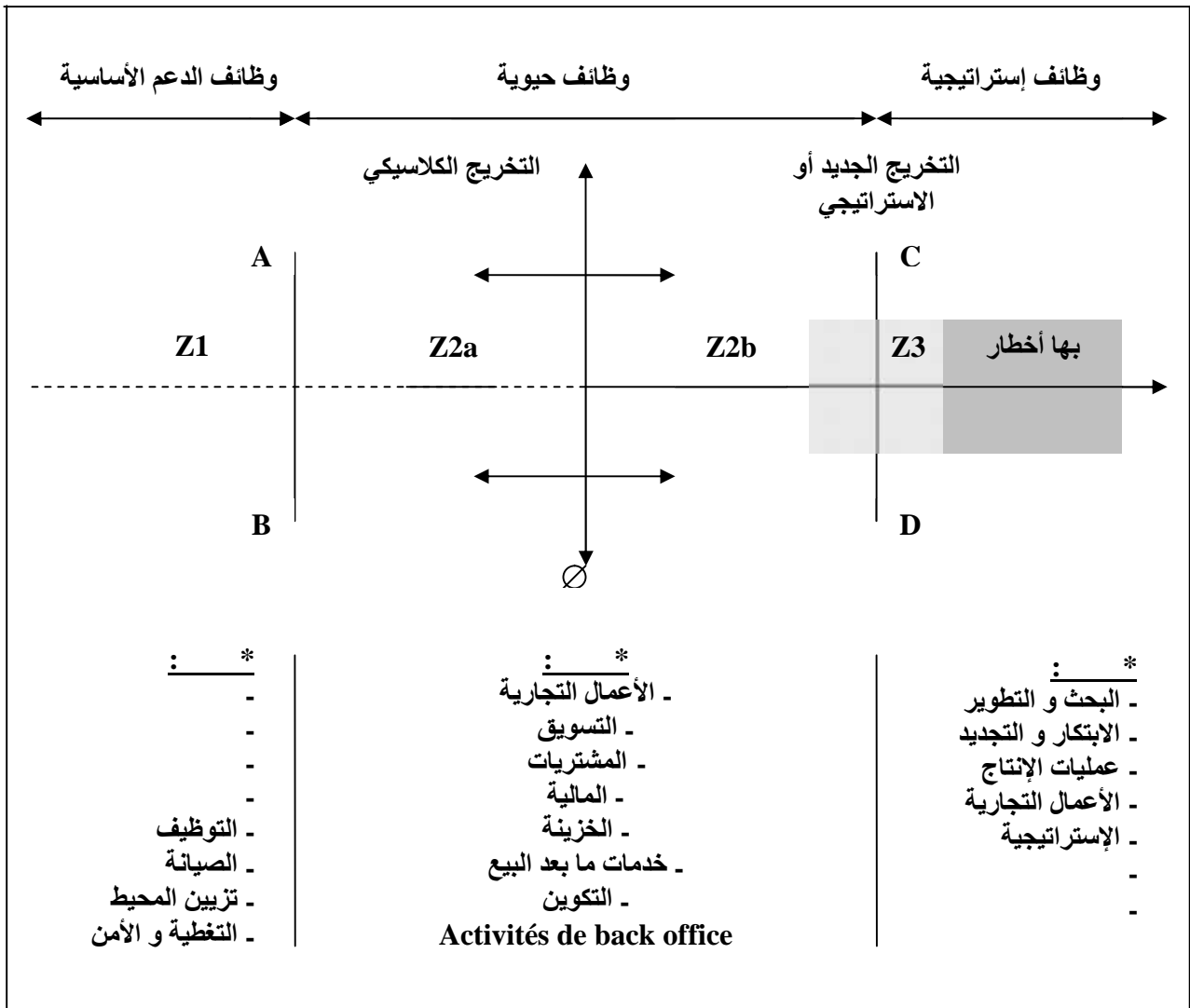
**3- مجالات التخريج :** ثلاثة أنواع رئيسية للوظائف تجري عليها عموما عمليات التخريج هي:

**1-3 تخريج وظائف الدعم "الأساسية":** مثل أنشطة الإنتاج و يرتبط هذا أساسا بتخفيض التكاليف . أنشطة الدعم الأساسية لسلسلة القيمة مثل: التنظيف، الأمن، الإطعام، الاهتمام بالمحيط الخارجي، هذه الأنشطة يتم إخراجها لفترة طويلة من طرف العديد من المؤسسات. هذا التخريج يكون تدريجي: التكاليف الإضافية التي يتكبدها هذا النمط من التسيير يتم تعويضها بانخفاض تكاليف الإدارة الداخلية . فهي تريد تحقيق وفورات في التكاليف في الأنشطة البعيدة عن مجال خبرتها و التي ليست لها أهمية إستراتيجية بالنسبة لها .

2-3 تخريج أنشطة الإنتاج مع إعادة تنظيم سلسلة القيمة: تفضل بعض المؤسسات الصناعية استبعاد الوظائف التي تقوي المساهمة في القيمة المضافة (البحث و التطوير ، الهندسة و التصميم ، التسويق و تسيير المعلومات التجارية) ، و تشجيع تخريج عمليات الإنتاج نحو الصناعات المتخصصة حيث من المرجح أن تستفيد من وفورات الحجم و تخفيض تكاليف الوحدة .

3-3 تخريج وظائف الدعم "المعقدة": يتمتع التخريج حاليا على حد تعبير أحد الباحثين بطفرة ، فهو ليس على شكل التخريج الكلاسيكي ، انه اليوم يمس حتى وظائف الدعم "المعقدة" لسلسلة القيمة فهو مصمم كجزء من إعانة تساهم في تطوير المؤسسة . وهو ما يعرف بالتخريج الاستراتيجي .

الشكل رقم (05) : حدود الوظائف التي يتم إخراجها من طرف المؤسسة



Source : Alain cappean ; « la nouvelle externalisation » éd Dunod paris 2006 P 107

الشكل يوضح أن الانطلاق الصحيح للتخريج يأخذ شكل حقل عندما يتعلق الأمر بالوظائف غير الحيوية لكنها كامنة و هي جوهرية و ضرورية لكافة أداءات المهن المملوكة لدى المؤسسة . وهذا يعني مضاعفة الانقسام لما هو ضروري لفرض وجود ظاهرة التخريج بين الوظائف الأساسية التي تم إسنادها فيما مضى إلى

المقولة من الباطن ، الوظائف الحيوية قد تكون عملية إخراجها أكثر أو أقل وهذا حسب حركة المؤشر O بين المستقيمين (AB) ، (CD) .

• التمييز الأول الذي تم تعيينه في الشكل يظهر بين الوظائف الأساسية الموضحة في المنطقة (Z1) هذه الوظائف يمكن أن تتحول إلى وظائف حيوية "fonctions vitales" استنادا إلى حجم و خصائص المؤسسة) و الوظائف الحيوية الواقعة في المناطق (Z2a) ، (Z2b) ثم الوظائف الإستراتيجية المذكورة في المنطقة الثالثة (Z3) و التي يطلق عليها الوظائف الخطرة .

• التمييز الثاني ، يخص التمييز بين مفهوم التعاقد من الباطن الضمني "la sous traitance tacite" الناجمة عن السمات الأساسية ، وبين المفهوم القديم للتخريج (الذي يخص الوظائف الحيوية من أجل المؤسسة خارج محيطها الخاص...) ، وبين المفهوم الجديد للتخريج "la nouvelle externalisation" (و الذي أصبح يندرج بظهور مجموعات من الشركات ، الوحدات، لتحليل عمليات الإنتاج الدولي المرتبط بالأسواق العالمية ، لنتحدث عندها عن التخريج الدولي).

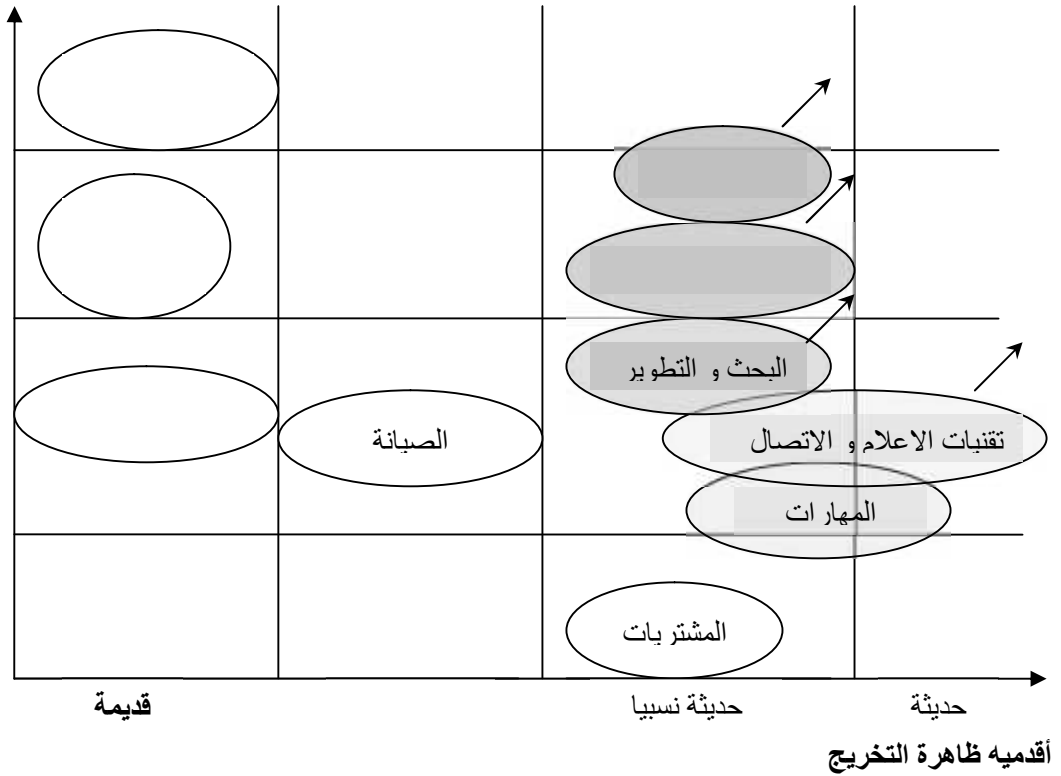
#### 4- تطور و انتشار هذه الأنشطة مقارنة بقلب المهنة:

• بعض الأنشطة تم إخراجها منذ فترة طويلة وهي تخص عموما (الأنشطة الموضحة سابقا في المنطقة Z1 من الشكل رقم (05)) .

• الأنشطة الواقعة ما بين الوظائف الحيوية و الإستراتيجية الواقعة بين المنطقتين Z2 , Z3 لنفس الشكل تم إخراجها منذ وقت أقل بكثير (ازدهرت من بداية التسعينات) ، ومع ذلك فإن إخراجها اليوم أصبح أكثر ازدهارا و انتشارا .

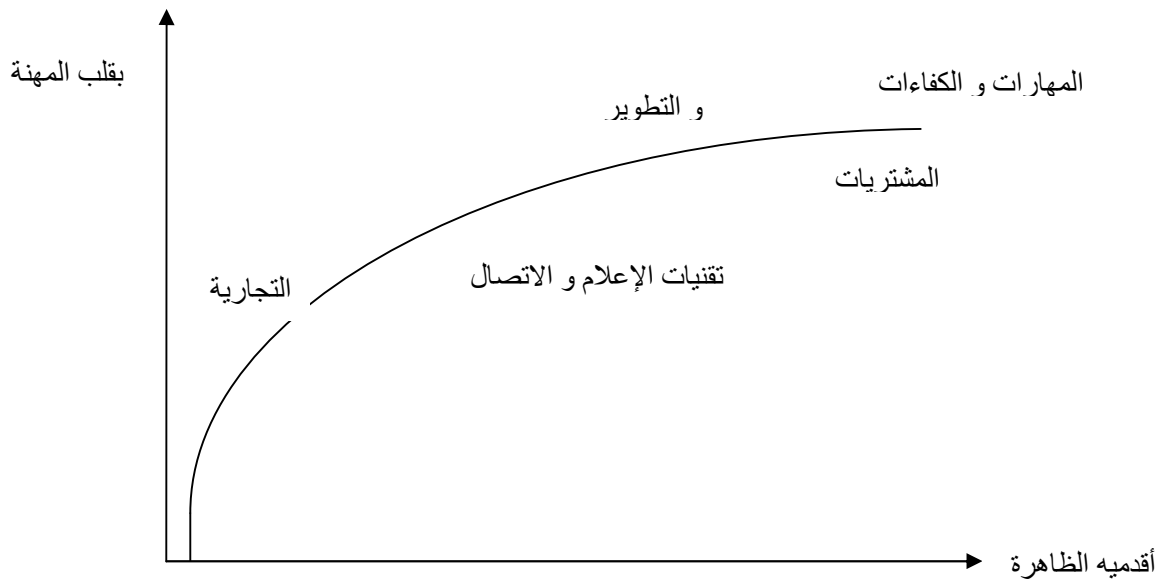
الشكل رقم (06) : انتشار و أقدميه التخريج عن طريق الأنشطة

تقدير مدى الانتشار الحالي للتخريج



Source : : Jérôme Barthélemy ; stratégies d'externalisation ; Op-Cit P 22

الشكل رقم (07) : أقدمية ظاهرة التخريج وقربها مقارنة "بقلب المهنة"



Source : : Jérôme Barthélemy ; stratégies d'externalisation ; Idem p 22

5- تصنيف أنشطة المؤسسة حسب درجة الاعتماد على التخريج

مقياس التعاقد الخارجي "outsourcing" لـ Ernst et young يصنف أنشطة المؤسسة إلى سبعة وظائف وفقا لدرجة الاعتماد على التخريج من قبل المؤسسات كمايلي :

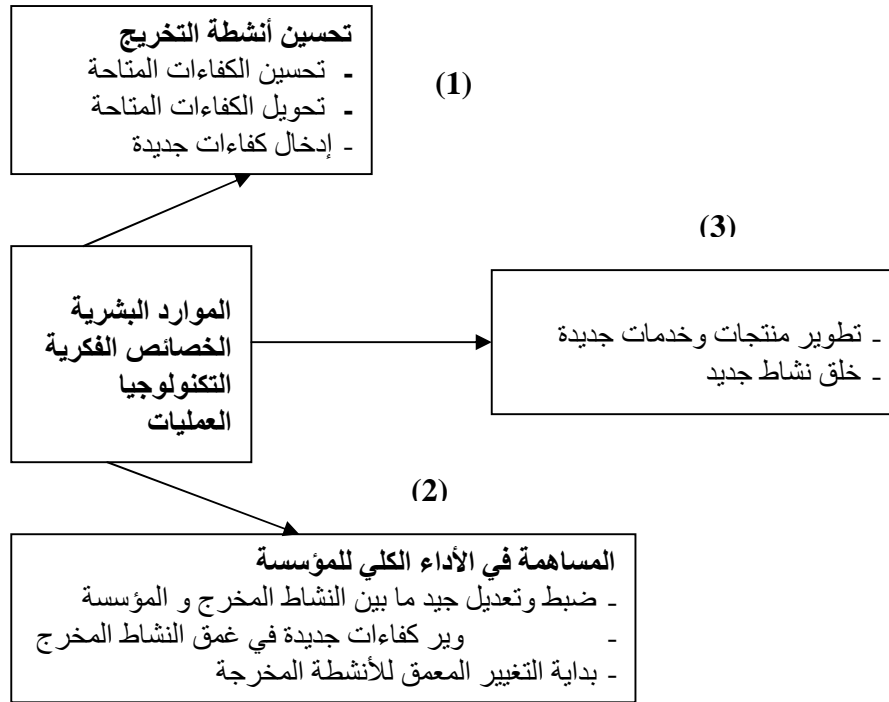
درجة الاعتماد على التخريج	طبيعة الوظيفة أو النشاط	
73%	الإعلام الآلي أو الاتصالات السلكية و اللاسلكية	1
63%	التوزيع ، الإمداد أو النقل	2
53%	الخدمات العامة	3
24%	الموارد البشرية	4
22%	الإدارة أو المالية	5
20%	عمليات الإنتاج	6
73%	التسويق و الاتصالات	7

Fimbel E . , « Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation » , Revue française de gestion 2003 / 2 ,n 143, p. 29 (27-42)

## 6 - أهداف و مخاطر التخريج

1-6 أهداف عملية التخريج : إن الهدف الأساسي من عملية التخريج تتمثل في النقاط الثلاثة التالية :

الشكل رقم (08) : أهداف عملية التخريج



Source : Jérôme Barthélemy ; stratégies d'externalisation ; OP-Cit P 19

2-6 مخاطر عملية التخريج: يمكن تصنيف المخاطر الأساسية لعملية التخريج كمايلي (15) :

\* **قصور الأداء:** ضعف أداء المزود يعتبر من الأخطار المهمة للتخريج ، نتحدث عن قصور في الأداء عندما المزود لا يحقق أهداف الأداء المحددة ضمن العقد . العديد من الوضعيات يمكن أن تشكل قلقا كبيرا للزبون ، على سبيل المثال احترام المواعيد ، عندما مؤسسة تبيع أو توزع عن طريق "التوزيع الخارجي للإمدادات" و تركز سياسة تسويقها على القاعدة التالية "يتم التوزيع خلال 48 ساعة أو يتو استعادته" في هذه الحالة تماطل أو تعطل المزود عن هذه الخدمة قد يشكل كارثة بالنسبة للمؤسسة .

\* **الاعتماد (التبعية) على المزود:** التخريج كما سبق و أن ذكرنا يخلق عن التنازل عن النشاط . في حالات التنازل ، العلاقة مع المشتري تنتهي مباشرة بعد عقد البيع ، أما في حالة إخراج المؤسسة لنشاط معين فان احتياجاتها إلى الموارد لا تختفي مع الوقت . نجد إذن الحالة أين المؤسسة تجري الاختيار الخاص بـ (أكثر أو أقل) تبعية (اعتمادا) على المزود أو المورد الخارجي

- في حالة الأنشطة الأساسية مثل الخدمات العامة ، التخريج لا يخلق تبعية كبيرة مقارنة بالمزود
- في حالة الأنشطة الأكثر حساسية مثل الإعلام الآلي ، التخريج يترافق في كثير من الأحيان بتبعية كبيرة
- \* **فقدان المهارات و الكفاءات:** خطر فقدان المهارات و الكفاءات نتيجة عملية التخريج يأتي أساسا من تحويل الموظفين و المعدات (التجهيزات) إلى المزود ، مع تحويل الموظفين، كل المعارف المتراكمة داخليا سوف تفقد ، هذه المعارف يمكن أن تكون ضمنية . ولذلك من الصعب إعادة تكوينها في الداخل بعد عملية التخريج. إذن نجاح عملية التخريج يمكن أن يأتي من الاحتفاظ داخليا بمستوى الكفاءات الكافية :
- في المدى القصير و المتوسط ن كفاءة المؤسسة تكون ضرورية لجذب العديد من فوائد التخريج و خاصة من أجل ضمان أن المزود يحترم جيدا الالتزامات التي ينص عليها العقد
- بعدها في المدى الطويل ، التركيز الداخلي للوظيفة التي تم إخراجها ، لأننا نلاحظ تغير بسيط للمزود، حيث يصبح أغلبهم مناورين و أكثر تعقيدا إذا ما فرضت المؤسسة الاحتفاظ بأكثر قدر ممكن من الكفاءات في الداخل .

\* **الخطر الاجتماعي:** كما أشرنا سابقا ، عمليات التخريج كثيرا ما تنطوي على نقل الموظفين أو حتى وظيفة معينة ، لذلك ليس من المستغرب أن يتسبب هذا الوضع في ردود أفعال رافضة من قبل الموظفين . هذه الردود يمكن أن تأخذ شكلين :

- المعارضة المفتوحة : في هذه الحالة ، النقابات أو لجنة المؤسسة يفضحون عن عدائهم لمشروع التخريج و لا يترددون في الدعوة إلى الإضراب ، ما يؤثر سلبا على إنتاجيتها .
- المعارضة الكامنة : المعارضة من الموظفين ليست دائما مرئية عن طريق الإضراب . بالنسبة للمعارضة الكامنة ، ننتظر من الموظفين المعنيين بعملية التخريج – سواء الذين يتم تحويلهم إلى المزود أو أولئك اللذين يحافظون على مناصبهم – المساهمة في فشل المؤسسة عن طريق الحد من إنتاجيتهم .

## II : منهجية قرار التخريج

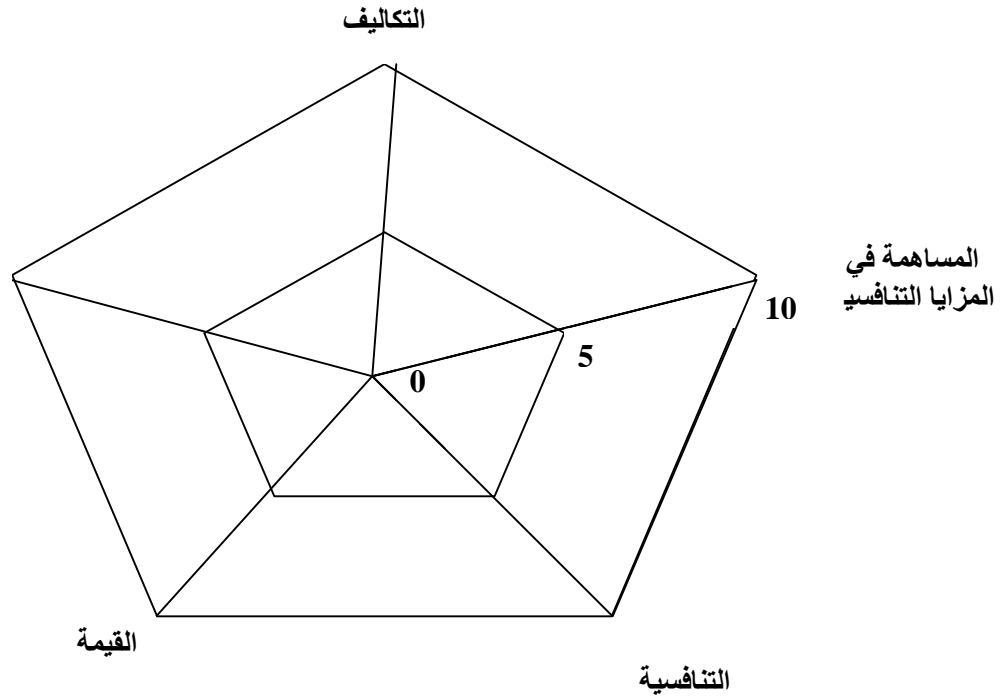
اقترح Bertrand Quélin 2007 المراحل الخمسة التالية التي تمثل منهجية اتخاذ قرار التخريج.

**المرحلة الأولى : مرحلة التحليل الاستراتيجي:** يقترح Bertrand Quélin أربعة خطوات يتميز بها التحليل الاستراتيجي الذي يؤدي إلى اتخاذ قرار التخريج ، هذه الخطوات هي كالتالي :

- تحديد نطاق الأنشطة المعنية بعملية التخريج
- تحليل التناسق التنظيمي وبناء واجهات بين الأنشطة التي سيتم إخراجها و التي ستحتفظ بها المؤسسة
- دراسة الجدوى (القانونية ، التقنية ، الضريبية ... لعملية التخريج)

- تقييم القرار على أساس دراسة لعدة معايير (معايير بناء قرار الإخراج) ، يقترح Bertrand Quélin الأداة التالية الموضحة في الشكل رقم (09) و التي تحتوي على خمسة معايير.

الشكل رقم (09) الإخراج : تحليل متعدد المعايير لاتخاذ القرار



source : Quélin B., L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique, revue française de gestion 2007 /8, n 177 , p.119 (113-128)

### 1- تحليل معايير القرار

\* **معايير هيكل ومستوى التكاليف:** أول معيار يتم الاعتماد عليه في قرار التخريج هو هيكل ومستوى التكاليف الخاصة بالنشاط أو الوظيفة المخرجة ، لأنه يمكن لقرار التخريج أن يكون فعالا من حيث تخفيض التكاليف ، إذا ما سمح بتخفيض الآثار السلبية المتعلقة بالعملية و التي تخص عموما ، خطر العقد وهو مرتبط بتكاليف التعدد و إعادة التفاوض ، خطر الخدمة وهو مرتبط بانخفاض مستوى الخدمة المقدمة و ارتفاع تكاليف الأداء ، خطر الكفاءات وهو مرتبط بفقدان قدرات الابتكار و التنسيق و الرقابة ، خطر التنظيم وهو مرتبط بضعف المعنويات و انخفاض إنتاجية العمل . كل خطر من هذه الأخطار قد تترتب عنه تكاليف تسيير معتبرة .

\* **معايير المساهمة في المزايا التنافسية للمؤسسة:** عادة ما تتحدد الوضعية التنافسية للمؤسسة بعدة معايير منها الإنتاجية و الحصة السوقية مقارنة مع المنافسين الآخرين ومنه يتم التقييم من خلال دراسة عوامل التنافسية لكل مجال نشاط (مدى مساهمة النشاط في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة) ، مثلا لوحظ أنه كثيرا ما يذكر أن الخدمات اللوجستية ليست مهمة بقدر الكفاءات الأساسية ، لكنها يمكن أن تساهم في المزايا التنافسية للمؤسسة ، لأن لها تأثير مباشر على ارتياح الزبون النهائي . ما يخلف الانطباع الجيد عن صورة المؤسسة

\* **معايير الضغط التنافسي:** قد تؤدي الضغوط التنافسية ، وخاصة الاختلافات في التكلفة أو القرارات المسبقة و الفجائية من المنافسين ، بالمسيرين أو لجان الاستثمار إلى التركيز على الحل الخارجي

\* **المساهمة في القيمة المضافة:** يعتبر معيارا أساسيا للتنبؤ ، كما يمكن من رقابة المصدر ، التحكم في هذا المعيار يتطلب استعداد جيدا للاتجاهات و المحددات المستقبلية لمهن المؤسسة (التكنولوجيا ، القدرة على توفير العمالة ، حقوق الملكية ، المهارات الصناعية ، العلامات التجارية..)

\* **معيار الأداء المحتمل:** حسب هذا المعيار تتم المقارنة بين الحل الداخلي و الحل الخارجي ، فالوظائف التي تمثل جزءا من قلب المهنة تفضل المؤسسة الاحتفاظ بها داخليا ، أما الوظائف التي لا تعتبر جزء من قلب المهنة فيتم مقارنة أدائها داخليا و خارجيا ومنه نجد حالتين :

- أداء الوظائف في الداخل يفوق أدائها عند أفضل الموردين ، في هذه الحالة إما تحتفظ المؤسسة بالنشاط في الداخل ، أو انجاز هذه الوظائف من خلال فروع تخلقها المؤسسة بنفسها.

- أداء الوظائف في الداخل أقل من أدائها لدى أحسن المزودين اذن تفضل المؤسسة اللجوء إلى المزود المتخصص و تطوير أداء النشاط بتحويل الموارد و تركيزها على النشاطات المرتبطة بقلب المهنة .

إن الأداة الموضحة في الشكل (09) تمكن من إعطاء تنقيط من 0 (ضعيف) إلى 10 (قوي) لكل واحد من المعايير الخمسة المذكورة ، كما تساعد في تحديد المعايير الأكثر حساسية بحسب الدرجة المتحصل عليها

**المرحلة الثانية: مرحلة تحليل الأخطار المرتبطة بالتخريج**

تكملة للمرحلة الأولى الخاصة بالتحليل الاستراتيجي للأنشطة ، دراسة الأخطار ينبغي أن تكون مكتملة للفرص ، وفيها يتم التمييز بين وضعيات التخريج.

في حالة التخريج التقليدي (الكلاسيكي) الذي يطلق عليه (nearshore) الأخطار تعد تقليدية وقد تم تحديدها من طرف الباحثين في خمسة مخاطر : تكاليف غير متوقعة أو أضرار، فقدان الرقابة العملياتية (التنفيذية) بشكل خاص، فقدان الكفاءات و المهارات، خطر الصراعات الاجتماعية الداخلية المرتبطة بالإعلان عن عملية التخريج (الخطر الاجتماعي)، مسافات مختلفة بين ثقافات المؤسسة الزبونة و المزود .

أما في حالة التخريج خارج حدود الوطن و الذي يطلق عليه (l'offshoring) ، فهو أيضا ينطوي على مخاطر خاصة به و خاصة جدا ، يمكن أن تتميز كذلك بخمسة مخاطر: الحواجز اللغوية ، المسافة أو البعد الجغرافي قد يسبب مشاكل عديدة خاصة فيما يتعلق بمتابعة و مراقبة مراحل التقدم في المشروع ، تتطلب مثل هذه المشاريع من المزود أو المورد قدرة كبيرة على القيادة و المتابعة، المصادقية ، المشاكل الأمنية ، السرية و الخصوصية ، الأبعاد الثقافية بين المؤسسات الزبونة و المزودين .

### **المرحلة الثالثة : المقارنة بين الخيارات التنظيمية المتاحة**

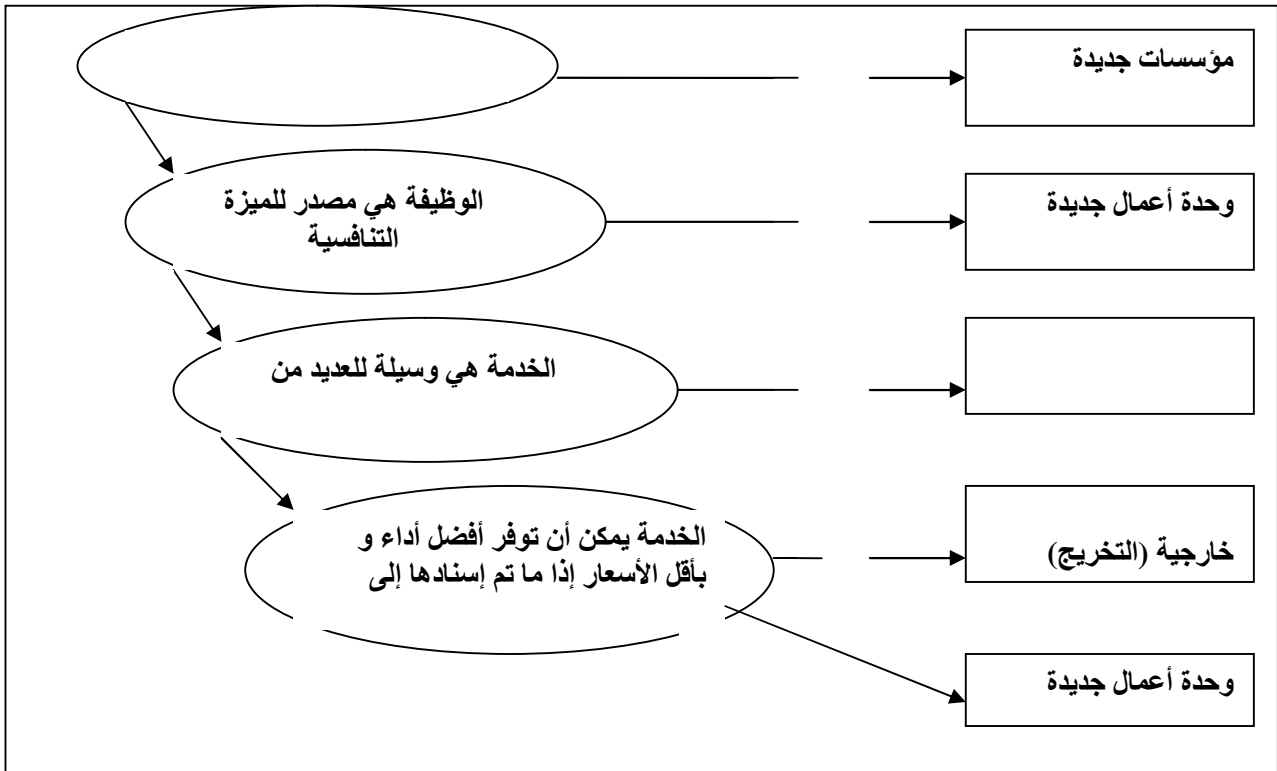
المرحلتين السابقتين تؤديان إلى قضية الشكل التنظيمي المعتمد . كثيرا ما يتم إهمال هذه النقطة في عملية اتخاذ القرار . مع أن هذه الخطوة تسمح بإعطاء حقيقة الخيارات المختلفة و الممكنة ، بما في ذلك الخيارات المتعلقة بالتطور داخليا .

في الواقع حالما يتم التعرف على الوظيفة مثل : الموارد البشرية ، القسم مثل : الحسابات ، الوحدة مثل أحد المصانع أو مركز للبحث و التطوير أو أحد العمليات مثل الإمدادات ، حينها تتم هذه المرحلة وفق



الخطوات الموضحة في الشكل (10) ، إذا ما تم إتباع هذه الخطوات سيؤدي هذا إلى تحديد الاحتياجات على أساس الأبعاد الإنمائية ذات الصلة .

الشكل رقم (10) اختيار أفضل تنظيم : شجرة القرار



SOURCE : Quélin B., L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique, op-cit 121.....

**المرحلة الرابعة : وضع التخريج في قلب القرار الاستراتيجي:** تحليل الظروف التي من شأنها أن تجعل التخريج واسطة حقيقية لإستراتيجية المؤسسة. من المثير للاهتمام في هذه المرحلة النظر إلى المعايير التي يرى المديرون أنها مهمة لنجاح عملية التخريج . بعدها يجب النظر في الظروف التي تجعل من التخريج بمثابة شراكة إستراتيجية حقيقية.

**\* العوامل الأساسية لنجاح التخريج:** لكي يكون التخريج وسيلة لتحويل الأعمال التجارية للمؤسسات يجب أن يستجيب إلى مجموعة من الشروط :

بداية ينظر إلى مستوى التفهم من طرف المزود أو المورد لأهداف و غايات المؤسسة وهو شرط غاية في الأهمية حسب الدراسة الإحصائية التي قام بها الباحث Bertrand Quélin في 2006 حيث توصل إلى ما نسبته 92.5 % من مؤسسات العينة اعتبرت هذا الشرط "مهم" و "مهم جدا" . وهذا ما يعكس المطالبة بالتقرب و المعرفة المتوقعة للمزود من قبل الزبون.

استكمالا لهذه النقطة 80.3 % من مؤسسات العينة يعتقدون و بشكل حاسم أن " الرؤية الإستراتيجية لمسيرى المؤسسة الزبونة ستحل محل عملية التخريج في التنمية الشاملة للمجموعة .

**- التعبئة الداخلية : une mobilisation interne**

توصل الباحث في الأخير إلى رسم الجدول التالي لأهم العوامل المؤثرة على نجاح عملية التخريج

## الجدول رقم (02): العوامل المؤثرة على عملية التخريج

المعيار	مهم	أكثر أهمية
- تفهم المزود لأهداف المؤسسة الزبونة	% 25.8	% 66.7
- الرؤية الإستراتيجية للمسيرين	--	% 50
- التواصل الجيد مع الموظفين	--	% 42.4
- التزام المديرين التنفيذيين	--	% 44.6
- الالتزام العام في الإدارة	% 37.9	--
- طاقة تحمل التوتر (القلق) من طرف الموظفين	--	--
- جودة العمليات المختارة	--	% 28.8
- un contrat correctement rédigé	--	% 32.1
- العودة إلى خبير متخصص معروف	% 31.8	% 17.7

source : Quélin B., L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique, op-cit 122

### - نوعية المتابعة وإنشاء لجنة للقيادة

التخريج يستند على مبدأ التفويض ، الذي يبني على أساس علاقة تعاقدية دائمة ، مستمرة ، عن طريق تحميل المسؤولية الاقتصادية للمزود .نتيجة لذلك فالمؤسسة التي تعتمد التخريج تجد نفسها في وضعية مشابهة تماما لإدارة مشروع معين ، إذن يجب عليها تطوير أدوات لإدارة العلاقة مع المزود ، كالمتابعة التنفيذية و جدول القيادة و إنشاء لجنة متابعة العقد .

- المتابعة التنفيذية يمكن أن تأخذ في بعض الأحيان شكل " المتابعة الأسبوعية " .
  - متابعة أكثر إستراتيجية ، التي يتم من خلالها المراجعة على أساس السداسي .
  - إنشاء لجنة للقيادة و التوجيه يتطلب من الشركة الزبونة أن تحتفظ بموظفيها ذوي الكفاءة العالية في الداخل فهذه اللجنة يجب أن تكون قادرة على ضمان مراقبة على المدى الطويل.
- المرحلة الخامسة : اختيار نوع التعاون مع المزود: التخريج يترافق مع إجراء تغيير تنظيمي عميق بما فيه الكفاية . المزود يصبح جزءا أساسيا من هذا التنظيم الجديد ، في هذه الحالة ثلاثة معايير تلعب دورا رئيسيا بالنسبة للمؤسسة هي:

1- فهم نموذج أعمال المزود : للانطلاق بنجاح في عملية تخريج رئيسية ، فانه من الضروري الفهم الجيد لنموذج أعمال مزودها .

2- التعريف الواضح و الدقيق للأهداف الخاصة و العلاقة مع المزود: الانتقال من المستوى التنفيذي إلى الاستراتيجي لعقد التخريج يتطلب فهم مفصل لطبيعة العلاقة زبون -مزود (client - prestataire) ومضمونها . كذلك يتم تحديد البعدين التاليين : المساهمات المقدمة من طرف المزود من جهة ، واحتياجات الزبون من جهة أخرى.

3- توقع نوع التعاون مع المزود : ثلاثة ملامح أو أوجه يسلط عليها الضوء في هذه النقطة :

\* **الواجهة التعاقدية** : محور اللحة الأولى يتعلق بالعقد ، الامتثال لأحكامه و التزاماته التي تعهد بها المزود . لذلك يسمى هذا النوع من العقود بميكانيزمات الحوافز والعقوبات، المزود يجب أن يثبت خبرته في الصناعة و معرفته بالجوانب التقنية ، مؤهلاته ومنهجيته في اتخاذ القرار فيما يخص القبول أو لا .

\* **واجهة إعادة الهندسة** : بالملف الثاني يتم التركيز على التحويل و إعادة التنظيم للمؤسسة الزبونة ، وهذا يتطلب ثقة عالية في العلاقة التعاقدية السابقة ، و تبادل للمعلومات الحساسة .

\* **لمحة عن الشراكة** : الملف الثالث يعني تقاسم رؤية مشتركة ومجموعة من خدمات العميل متمثلة في كفاءات و قدرات المزود من أجل تطوير حلول متخصصة ، و الجمع بين المشاركين في التطوير و الابتكار ، وهو ما يتطلب قوة كثافة العقد العلائقي الذي يؤدي إلى شكل من أشكال التعاطف ما بين الطرفين ، المزود الرئيسي يجب أن يتحكم في الأشكال المناسبة لإدارة المعارف ، وثبت قدرته على الإبداع التنظيمي ، وسمعة قوية للتكامل الثقافي .

### الخلاصة

في الأخير نخلص إلى أنه يجب على المؤسسة أن تتكيف مع محيطها بالمحافظة على طرح الأسئلة المتعلقة بـ " القيام به ، شراؤه ، أو الحصول عليه من تحالف ؟ " . فحاليا تسعى كل المؤسسات إلى أن تصبح أكثر تنافسية فيما يخص التخصص على مستوى "قلب المهنة" و قد أدى هذا التركيز إلى تركيز الموارد على الكفاءات المتخصصة من خلال عمليات الاستعانة بمصادر خارجية ، لتصبح هذه الإستراتيجية من استراتيجيات دعم نمو المؤسسة وشكلا من أشكال العلاقات التعاونية بين المؤسسات الذي أخذ حيزا كبيرا من الاهتمام سواء من طرف المؤسسات أو الباحثين .

إن هذه العلاقات التعاونية التي تنشأ بين المؤسسات هي مدخل لنوع من أنواع النمو المبني على تعاقدات مع أطراف خارجية مع حفاظ المؤسسة على استقلاليتها القانونية ، وقد تؤدي هذه العلاقات في المستقبل البعيد إلى إمكانية الذوبان و الاندماج و التعاون على مستوى أعلى لتصل إلى التكامل التام.

### تهميش المقال :

(1) : **P. Henry et B de saint Laurent** : les investissements directs étrangers dans la région MEDA en 2006 . ANIMA. Notes et Document N 23.Mai.2007.

(2) : **Gueguen . G** :environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet . thèse de doctorat . université de Montpellier 1 . non pub .2001 p 217

(3) : **Oliver .Torres.O** :Le management stratégique en PME entre spécificité et dénaturation.6eme conférence AIMS. Montréal 1997 p 3 .

(4) : **Afplane** : management stratégique des PME/PMI (Guide méthodologique) Ed Economica. Paris 1991.p81.

(5) : **Francis. J .Guillart** :stratégie pour une entreprise compétitive. Edition Economica ; paris 1993.p 114.

- (6) : **M. Porter** : l'avantage concurrentiel. Edition . Dunod ; paris 1999 pp 56-60
- (7) : **Johnson . G et Scholes . H** : stratégie publi-union Ed 2000 . P 185
- (8) : **د. جيهان عبد المنعم** : " العلاقة بين المشتري و المورد" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية – القاهرة . 2006 . ص 69
- (9) : **Olivier Meier** : stratégies de croissance . Edition Dunod. Paris 2009 pp 146-147
- (10) : **Quélin B.** : « externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? » revue française de gestion 2003/2 , n 143 p 15 (13-26)
- (11) : **M . François Edouard** : « conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activité p 10- p 13 , Consulté : <http://www.conseil-economique-et-social.fr/rapport/doclon/05033004.pdf>
- (12) : **Barthélemy J. ET Donada C.** : « décision et gestion de l'externalisation , une approche intégrée » revue française de gestion 2007/8 , n 177 p 102 (101-111)
- (13) : **Barthélemy J. ET Donada C** . Idem P 102
- (14) : **Quélin B.** : « externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? » op-cit , p 15
- (15) : **Jérôme Barthélemy** : « stratégies d'externalisation » op-cit , p 61