



أثر اعتماد نظام التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد على أداء المؤسسة من مدخل: التكلفة، آجال التسليم و جودة الخدمة (دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصناعية بالجزائر)

بومدين بروال¹، عمر شريف²

1- جامعة باتنة 1 (الجزائر)

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

2- جامعة باتنة 1 (الجزائر)

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

ملخص -

سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر اعتماد التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد على أداء عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، و هذا من ناحية التكلفة، آجال التسليم و جودة الخدمة. و ذلك بتطبيق المنهج الاستكشافي لاختبار مقترحاتنا على الميدان باستخدام أداة الاستبانة. و قد خلصت نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد أن عينة المؤسسات محل الدراسة تلجأ إلى التجارب المماثلة للمؤسسات الأوروبية و الأمريكية للتعاقد الخارجي بفضل مكاسب الأداء التي تجنيها في العناصر الثلاث: التكلفة، آجال التسليم و جودة الخدمة.

الكلمات المفتاحية-

تعاقد خارجي، إمداد، تكلفة، جودة، آجال التسليم، مؤسسة جزائرية.

The Impact Of Adoption Of The Logistics Outsourcing System On Corporate Performance From The Entry Of : Cost, Delivery Time, And Quality Service(An Empirical Study On Group Of Industrial Cmpanies In Algeria

Abstract-

This Study Aimed To Determine The Impact Of The Adoption Of The Outsourcing Of Logistics Activities On The Performance Of A Sample Of Algerian Industrial Companies. And This In Terms Of Cost, Delivery Time And Quality Of Service. Using The Exploratory Approach To Test Our Proposals In The Field Using A Questionnaire Tool. This Study Concluded That The Results Of The Study That Were Achieved As Outsourcing Logistics Activities For A Sample Of Algerian Industrial Companies Resort To Similar Experiences Of European Companies And The United States Through The Performance That Has Earned It In All Three Elements: Cost Savings, Delivery Times And Quality Of Service.

Keywords -

Outsourcing, Logistics, Cost, Quality, Time, Algerian's Companies.

مقدمة -

عولمة الأسواق و مطالب التنافسية المتطورة التي تنشأ عنها، دفعت العديد من المؤسسات للنظر في نشاط الإمداد كسلاح تنافسي لخفض التكاليف وتحسين نوعية الخدمات. و هذا بسبب الانشغال لترشيد الممارسات التي تهدف إلى إعادة التركيز على "المهام الأساسية"، أين تتجه المؤسسات إلى التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد نحو مزودين "prestataires" مؤهلين.¹

و قد بين العديد من الباحثين أن زيادة اعتماد المؤسسات على التعاقد الخارجي يؤثر بشكل إيجابي على العناصر الثلاث: التكلفة، جودة الخدمة و آجال التسليم. في المقابل، في حالة الجزائر و في حدود معرفة الباحث، فالأدبيات التي تهدف لدراسة تأثير قرار التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد بالنسبة للمؤسسات الجزائرية هي تقريبا غائبة. بالاستناد إلى الاطار النظري الذي سنقترحه في هذه الورقة البحثية حيث سنسعى إلى دراسة امكانية اعتماد نظام التعاقد الخارجي لأنشطة الامداد ومدى تأثيره على أداء عينة من المؤسسات الصناعية

الجزائرية. وهذا ما يقودنا إلى إجراء دراسة ميدانية من خلال استبيان يجمع المحاور الرئيسية لدراستنا. نحن تستهدف أساسا عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، التي تلجأ بشكل كبير للتعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد (خاصة نشاط النقل). حيث سنتعرض للنتائج المتوصل إليها في الجزء الأخير من هذه الدراسة.

على ضوء ما سبق نطرح إشكالية دراستنا على النحو التالي:

كيف يؤثر اعتماد التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد على أداء المؤسسة الصناعية الجزائرية محل الدراسة و ذلك من جوانب التكلفة، جودة الخدمة و آجال التسليم ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

■ إلى أي مدى يؤثر اعتماد نظام التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد على تكاليف الإمداد لعينة المؤسسات محل الدراسة ؟

■ إلى أي مدى يؤثر اعتماد نظام التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد على جودة الخدمة لعينة المؤسسات محل الدراسة ؟

■ إلى أي مدى يؤثر اعتماد نظام التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد على آجال التسليم لعينة المؤسسات محل الدراسة ؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية قمنا بتقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاث أقسام رئيسية تتمثل في:

أولاً: مفهوم الإمداد و إدارة سلسلة الإمداد.

ثانياً: التعاقد الخارجي و دور مزودي خدمات الإمداد.

ثالثاً: الدراسة الميدانية.

أولاً: مفهوم الإمداد و إدارة سلسلة الإمداد:

يعتبر نشاط الإمداد من مجالات المعرفة الحديثة نسبياً، أو كما يرى البعض هو أحد المجالات الحديثة لدراسة الإدارة المتكاملة مقارنة مع بعض المجالات التقليدية الأخرى، نشاط الإمداد و إن كان قد مورس منذ زمن بعيد، لكن الجديد فيه يتمثل في مفهوم التنسيق و التكامل عند أداء مثل هذه الأنشطة بدلاً من ممارستها التاريخية السابقة بشكل منفصل، إضافة إلى أن المفهوم الحديث للإمداد يبرز بأن هذا النشاط يضيف قيمة للمنتجات و الخدمات

المقدمة للزبائن، والتي تلعب في الحقيقة دورا أساسيا في تحقيق ما يعرف برضا الزبائن، ومن ثم زيادة المبيعات الناتجة عن التميز في السوق.² وتعتبر إدارة سلسلة الإمداد عن الإمداد الشامل و المتكامل. أين يتوجب على المؤسسة التحكم في التدفقات المادية و المعلوماتية في مجملها، وهذا لا يمر فقط من خلال التنسيق بين مختلف الأنشطة التي تتكون منها، ولكن كذلك من خلال ضرورة خروج عملية الإمداد خارج حدود المؤسسة، لا سيما عبر الحد الأقصى للتعاون مع مختلف الفاعلين بسلسلة الإمداد (من الموردين إلى الزبائن)، نظرا للانفعال المشترك بإنشاء القيمة للمستهلك الأخير.

1- مفهوم نشاط الإمداد:

مصطلح الإمداد يأتي من الكلمة اليونانية Logistikos "بشأن التفكير" أو Logisteuo "إدارة"، المؤسسات العسكرية هي التي كانت تستخدم هذا المصطلح لتحديد النشاط الذي يمكن من الجمع بين اثنين من العوامل الضرورية في إدارة التدفقات المتعلقة: بالمكان والزمان.³

شهد مفهوم الإمداد تطورا مستمرا منذ نشأته و قد عرفته الجمعية الفرنسية للإمداد ASLOG على أنه: "هو مجموع الأنشطة التي تهدف إلى الإنشاء بأقل تكلفة لكمية منتجات في المكان و الزمان الذي يوجد فيه طلب. و الإمداد يتعلق إذن بكل العمليات المحددة لحركة المنتجات مثل اختيار مواقع المصانع و المخازن، التمويل، الإدارة المادية لأصول الإنتاج، التغليف، إدارة المخزونات، المناولة، النقل و جولات التسليم".⁴

معيار NF-X 50-600 الصادر عن الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR، قدم الإمداد من خلال جانبين لا يمكن فصلهما: إمداد التدفقات (التقليدي) و إمداد الدعم، هذا المعيار عرف سنة 1999 تحت إسم "وظيفة و مسعى الإمداد" و الذي تم تحديثه سنة 2006 تحت اسم "إدارة الإمداد. مسعى الإمداد و إدارة سلسلة الإمداد"، ومن هنا تبلور مفهوم إدارة سلسلة الإمداد، و حسب التعريف الرسمي لها: "الإمداد هو وظيفة تهدف إلى إشباع الحاجات المعبر عنها أو الكامنة، في أفضل الشروط الاقتصادية للمؤسسة و بمستوى خدمة محددة. و هذه الحاجات قد تكون طبيعتها داخلية (التمويل بالسلع و الخدمات

من أجل ضمان سير عمل المؤسسة) أو خارجية (حاجات الزبائن). يستخدم العديد من المهن والكفاءات التي تساهم في الإدارة والتحكم في التدفقات المادية، المعلومات وكذلك الوسائل".⁵

و في ظل العولمة وزيادة المنافسة، و الرغبة في إرضاء المستهلك، تعين على المؤسسات أن تكون لها سرعة أكثر في الاستجابة والسيطرة على التكاليف. و بذلك مر الإمداد بمراحل تطور عديدة إلى أن وصل إلى مفهوم إدارة سلسلة الإمداد.

2- سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد:

ازداد استخدام مصطلح سلسلة الإمداد بصورة كبيرة منذ نهاية الثمانينات من القرن العشرين، رغم وجود خلط كبير عما يعنيه بالفعل فكثيرا ما يستخدم هذا المصطلح كبديل، أو كمرادف للإمداد إلا أن تعريف إدارة سلسلة الإمداد لديه معنى أوسع بكثير من تعريف الإمداد.⁶ و قبل تحديد مفهوم إدارة سلسلة الإمداد يجب أولا تحديد مفهوم سلسلة الإمداد. و لذا فالفقرات التالية تستعرض بعض التعاريف من سلسلة الإمداد و إدارة سلسلة الإمداد الأكثر استخداما من قبل الأكاديميين و المهنيين. و الهدف هو التوصل إلى تعريف موحد و شامل.

بالنسبة لسلسلة الإمداد فقد عرفها Chopra و Meindle على أنها: "جميع المراحل المتعلقة بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ طلبات المستهلك أو الزبون من تموين، إنتاج، نقل، تخزين، توزيع و حتى وصول المنتج النهائي للزبون"⁷. و عرفها Swaminathan و آخرون بأنها: "شبكة من المؤسسات المستقلة مسؤولة عن تأمين الاحتياجات، التصنيع و التوزيع المتعلق بعائلة أو أكثر من المنتجات المترابطة"⁸. كما عرفها Lambert و آخرون بشكل مختصر بأنها: "شبكة من المؤسسات أو وحدات أعمال مستقلة، تمتد من المورد الإبتدائي إلى الزبون النهائي"⁹. و عرفها Hugos بأنها: "تشمل المؤسسات و أنشطة الأعمال اللازمة لتصميم، صنع، تسليم و استخدام المنتج أو الخدمة، و تعتمد المؤسسات على سلاسل الإمداد للحصول على ما تحتاجه من أجل البقاء و النمو، و تشترك كل مؤسسة في سلسلة إمداد أو أكثر و يكون لها دور عليها أن تلعبه في كل منها"¹⁰.

نلاحظ من التعريفات السابقة أنها جاءت متفاوتة بعض الشيء لتوضيح مفهوم سلسلة الإمداد والأنشطة المتعلقة بها، لكنها تتفق في تدفق المواد من المورد الأول إلى الزبون النهائي. ويمكن اقتراح تعريف لسلسلة الإمداد على أنها: "سلسلة ديناميكية تتدفق فيها المعلومات و المواد و المعلومات و الأموال و المعرفة بين الموردين و المستهلكين و التي تمر عبر مراحل متعددة من عمليات إنتاج، شراء، نقل، تخزين و تنظيم الطلبات حيث يتحول الزبون في كل مرحلة إلى مورد حتى يصل المنتج النهائي إلى المستهلك النهائي".

تجدر الإشارة إلى أن بعض الباحثين يرون بأن سلسلة الإمداد تسمية خاطئة، حيث أن كل مؤسسة لها أكثر من مورد واحد و زبون واحد أي شبكة إمداد، إلا أن هناك باحثين آخرين يرون بأن شبكة الإمداد مفهوم واسع جدا و شديد التعقيد، و عادة ما تتشكل في الواقع العملي من شبكة الإمداد الكلية سلاسل رئيسية، تنسق كل منها مع أعضائها، و تغذيها سلاسل ثانوية تنسق كل منها مع واحد أو أكثر من أعضاء السلسلة الرئيسية.¹¹

أما بالنسبة لمفهوم إدارة سلسلة الإمداد "Supply Chain Management"، الذي شهد مفهومها عدة تعاريف، نورد مجموعة منها فيما يلي:

عرف Monczka و آخرون إدارة سلسلة الإمداد بأنها: "التكامل بين الأنشطة التي تشكل سلسلة الإمداد لتحقيق ميزة تنافسية من خلال العلاقة فيما بينها"¹². و عرفها Leenders على أنها: "منهج منظم لإدارة التدفق الكلي للمعلومات و المواد و الخدمات من مورد المواد الأولية مرورا بالمصانع و المستودعات حتى الزبون النهائي"¹³. و عرفها Bowersox و آخرون بأنها: "تتكون من مؤسسات متعاونة لتعزيز الوضع الإستراتيجي و تحسين كفاءة العمليات التشغيلية"¹⁴. و عرفها Gardner بأنها: "فلسفة أعمال تركز على فهم مشترك لرؤية و رسالة و استراتيجية مشروع ما في كل من المؤسسة ذاتها و بين شركائها الرئيسيين، و تدرك إدارة سلسلة الإمداد الناجحة الاعتمادية المتبادلة بين المجالات الوظيفية، و ضرورة تكامل العمليات في أرجاء السلسلة"¹⁵. و عرفها David Ross بأنها: "التطور المستمر لفلسفة الإدارة و التي تبحث في توحيد

القدرات الإنتاجية المجتمعة و كذلك موارد ووظائف الأعمال والتي تكون موجودة داخل وخارج المؤسسة لدى شركاء الأعمال، و تحديد أهمية قنوات الإمداد فى إطار الميزة التنافسية وتزامن العميل فى تدفق المنتجات و الخدمات إلى السوق و أخيرا المعلومات اللازمة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة الزبون¹⁶.

تركز تعاريف إدارة سلسلة الإمداد على أن الإدارة الفعالة لسلسلة الإمداد وأنشطتها المختلفة يجب أن توجه لتحقيق رضا الزبون، إضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية، وهذا يتطلب الاهتمام بجميع عناصر سلسلة الإمداد وعدم إغفال أي منها، مع التركيز على الأنشطة والعمليات الداخلية للمؤسسة التي تقوم على إنتاج السلع والخدمات، في حين أن إهمال العناصر الأخرى قد يؤدي بالمؤسسة إلى الفشل والانهيار، وبالتالي الخروج من سوق العمل لأن هذه السلسلة مترابطة لا يمكن إغفال أي حلقة منها.

بعد عرضنا لمفاهيم الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد، هناك سؤال يطرح نفسه يتمحور حول كيفية تنظيم أنشطة الإمداد على مستوى المؤسسة. الخيارات بالنسبة للمؤسسة هي إما إنجازها بنفسها أو اسنادها جزئيا أو كليا لطرف ثالث في شكل مزودي خدمات الإمداد "PSL". و هو ما سنتطرق له في القسم الموالي من هذه الورقة البحثية.

ثانيا: التعاقد الخارجي و دور مزودي خدمات الإمداد :

في هذا القسم من الورقة البحثية سنسلط الضوء على مفهوم التعاقد الخارجي للأنشطة بصفة عامة و التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد بصفة خاصة، مزاياه و مخاطره. ثم نقوم بعرض الأنواع المختلفة من مزودي خدمات الإمداد المتاحة في عقود الأخرجة.

1- شرح لمصطلح التعاقد الخارجي:

قبل التطرق للدراسات الأدبية التي تناولت مفهوم التعاقد الخارجي، يجب أن نشير إلى أن هذا المصطلح هو أحد الترجمات التي وجدناها عن المصطلح الفرنسي "Externalisation" إذ لا يوجد اتفاق على ترجمة لهذا المصطلح إلى اللغة العربية فالتعهد، الاسناد إلى الغير، الإسناد الخارجي، الاستعانة بمصادر خارجية و التعاقد الخارجي كلها مترادفات أستخدمها الباحثون كمرادف

لكلمة "Externalisation" وقد اخترنا مصطلح التعاقد الخارجي لأننا نراه الأقرب إلى المصطلح.

مصطلح "Externalisation" في حد ذاته هو ترجمة للمصطلح الأنجلوسكسوني "Outsourcing" وهو المصطلح الأصلي لهذه الظاهرة التي برزت لأول مرة بالولايات المتحدة الأمريكية، خلف هذا المصطلح تختفي تركيبة من الكلمات الانجليزية "outside- ressource- using" أي استخدام الموارد الخارجية¹⁷، ومع ذلك هناك من يرى بأن مصطلح "Outsourcing" يستخدم فقط عند التعاقد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات¹⁸، في حين بفرنسا يستخدم مصطلح "infogérance" للتعبير عن مفهوم التعاقد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات. هذا المصطلح تشكل انطلاقا من كلمات "المعلومات information" بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات و"إدارة gérance" التي تعبر عن التزويد بالخدمة التي من خلالها يتولى المزود المختص "l'infogérant" كل أو جزء من تكنولوجيا المعلومات الداخلية للمؤسسة (الزبون).¹⁹

في هذه الدراسة اعتمدنا على مصطلح التعاقد الخارجي كترجمة لكلا المصطلحين، و لم نأخذ في الاعتبار الاختلافات بين "externalisation" و "outsourcing".

2- مفهوم التعاقد الخارجي:

لم تولي الأبحاث الأكاديمية الاهتمام اللازم بالتعاقد الخارجي، و أسباب نقص اهتمام الباحثين به يعود دون شك إلى سوء الفهم، فأولى التعاريف التي قدمت للتعاقد الخارجي لا تمكن من التمييز بشكل واضح بينه و بين الأشكال التنظيمية الأخرى الشبيهة به (المقاوله من الباطن و مفاهيم أخرى)، فانطلاقا من سنة 1994 اعتبر الباحثين Quinn و Hilmer التعاقد الخارجي على أنه عملية إستراتيجية تتطلب استثمارات أكثر في مجال الأبحاث. دراسة Quinn و Hilmer تبعتها عدة دراسات لباحثين آخرين عملوا على تعريف التعاقد الخارجي من حيث خصائصه الرئيسية، نذكر من بينها: عرفه Quinn و Hilmer: "هو الحصول على الأنشطة من مصادرها الخارجية بما فيها تلك التي من المعتاد اعتبارها جزء لا يتجزأ من المؤسسة، بشرط ألا تكون جزء من المهمة الأساسية للمؤسسة"²⁰، و عرفه E.Fimbel على أنه "عملية تهدف إلى

التعهد لمزود بالخدمة متخصص كل أو جزء من نشاط مؤسسة زيونة في إطار عقد متعدد السنوات، على أساس توافقي، مع مستوى خدمة و مدة محددة²¹، و عرفه J.Barthélémy على أنه: "العمل الذي من خلاله يعهد لمزود خارجي من أجل إنجاز نشاط كان حتى اللحظة ينجز داخل المؤسسة"²²، و عرفته I. Renard: "هو العملية التي من خلالها تعهد مؤسسة ما إلى مزود خارجي لفترة طويلة بما يكفي تسيير نشاط أو عدة أنشطة و التي تعد ضرورية (الأنشطة) لسيير عملها. هذه الأنشطة يتم وصفها حسب النتائج المرجوة، و المزود الخارجي هو المسؤول الوحيد عن الوسائل الموضوعية من أجل تحقيق الأهداف المحددة."²³

نحن سنركز على تعريف Fimbel و Barthélemy حيث نعرف التعاقد الخارجي على أنه عملية من خلالها تعهد المؤسسة إلى مزود خارجي كل أو جزء من أنشطتها التي كانت حتى اللحظة تنجز بالداخل.

3- التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد:

تعد قدرات الإمداد للمؤسسة مصدرا هاما للميزة التنافسية. (كما وضحناه من قبل)، تكوين عمليات الإمداد يعتمد إلى حد كبير على المرحلة الحالية لتطوره. و في نفس الوقت هناك سؤال يطرح نفسه يتعلق بالأطراف الجديدة التي تشارك في تشكيل و تحقيق عمليات الإمداد. فحسب Razzaque و Sheng عند مقارنة مفهوم التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد، يمكن للمؤسسة أن تختار أساسا بين ثلاثة خيارات مختلفة لإدارة أنشطة الإمداد بفعالية و كفاءة:²⁴

- يمكن أن يوفر هذا النشاط داخل المؤسسة من خلال إنشاء قسم خاص به.
- يمكن إقامة فرع تابع خاص بالإمداد أو شراء مؤسسة مؤسسة مختصة.
- يمكن التعاقد مع مزود خارجي و من خلاله يتم شراء هذا النشاط من عند هذا الأخير.

الخيار الأخير هو محور اهتمامنا، فقد لقت مسألة التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد اهتماما واسع النطاق على مدى السنوات الخمسة عشر الماضية، فالمؤسسات أصبحت تبدو أقل ترددا في التعاقد الخارجي لأنشطة كانت تسمى "حساسة" أو "استراتيجية" كالإمداد.

3- 1 تعريف التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد:

عموما التعاريف المقدمة للتعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد مماثلة تماما لتلك المخصصة للتعاقد الخارجي بصفة عامة، و فيما يلي بعض التعاريف التي تضمنتها الدراسات الأدبية عن التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد: عرفها Lambert و Emmelhainz: "استخدام مزود من جهة خارجية لكل أو جزء من أنشطة الإمداد للمؤسسة"²⁵. و حدد Rabinovich و Windle علاقات التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد على نطاق أوسع: "عقد تحالف على المدى الطويل و القصير بين المؤسسات الصناعية و الخدمية و مزودي خدمات الإمداد الخارجيين"²⁶. و عرفها Gadde و Hulthén على أنها "وسيلة للمؤسسات لزيادة فعالية سلاسل الإمداد الخاصة بهم"²⁷. و عرفت جمعية AFNOR التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد كما يلي: "إسناد كل أو جزء من سلسلة الإمداد، التي كانت توفر سابقا بالداخل، مع احتمال نقل الموارد على مدى فترة طويلة الأجل، إلى مزود خارجي، بهدف الحصول على أحسن أداء لسلسلة الإمداد"²⁸.

إذا قمنا بقرارنة التعاريف المقدمة للتعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد مع التعاريف التي أوردناها سابقا عن التعاقد الخارجي عموما نجدها تركز على بعض عناصر تعريف التعاقد الخارجي للأنشطة، عدا تعريف جمعية AFNOR الذي يعد تعريف شامل للأخرجة تم إسقاطه على أنشطة الإمداد.

و لذلك بالنسبة لنا التعريف الذي يتوافق مع هذا البحث يتمثل في: "التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد هي عهد جزء أو كل أنشطة الإمداد لمؤسسة ما لمزود خارجي من أجل الحصول على أحسن أداء لسلسلة الإمداد.

3- 2 مزايا و مخاطر التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد:

أخرجة أنشطة الإمداد تحمل مزايا و مخاطر على حد سواء، التي يمكن تلخيصها في ثلاث فئات: العملياتية، المالية و الاستراتيجية:²⁹

3- 2- 1 وجهة النظر العملياتية:

من وجهة النظر العملياتية، قرار التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد يساهم في:

- انخفاض المخزون ؛
 - مدة دورة الطلبات و الأجل ؛
 - تحسين خدمة الزبائن.
- لكن هناك العديد من المخاطر قد يحملها هذا القرار، نذكر من بينها:
- اضطراب تدفق المواد من الخلف "flux amont" ؛
 - عدم كفاية خبرات مزودي خدمات الإمداد ؛
 - الصفات غير الملائمة للموظفين ؛
 - عدم معرفة موقف الزبائن حول مخرجات المؤسسة ؛
 - عدم قدرة المزود بخدمة الإمداد لتلبية الطلبات الخاصة للمنتج أو للحالات الطارئة.

3- 2- 2 وجهة النظر المالية:

- من الناحية المالية، هناك مزايا قد يحملها التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد، من بينها:
- انخفاض تكاليف الاستثمار ؛
 - التقليل من القوى العاملة و صيانة المعدات.
 - اكتساب وفورات الحجم نظرا لإمكانيات المزود بخدمة الإمداد و توزيع تكاليف الإمداد على مختلف زبائنه.
- و لكن من الممكن أن تظهر تكاليف معاملات غير متوقعة ناتجة عن العلاقات مع المزود بخدمة الإمداد.

3- 2- 3 وجهة النظر الاستراتيجية:

- من وجهة نظر استراتيجية، التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد يسمح بـ:
- المؤسسات التي تركز على الكفاءات الأساسية ؛
 - استغلال خبرات الإمداد الخارجية ؛
 - تحسين رضا الزبائن ؛
 - الوصول إلى الشبكة الدولية للتوزيع.
- تتمثل المخاطر الرئيسية على المستوى الاستراتيجي في:
- احتمال فقدان السيطرة على وظائف الإمداد ؛
 - فقدان التواصل مع الزبائن.

على الرغم من أن أخرجة أنشطة الإمداد يمكن أن تحمل بعض المخاطر، لكن هذه الأنشطة تنمو أكثر فأكثر. في هذا السياق، يواجه مزودي خدمة الإمداد التطور السريع كمتخصصين في الإمداد لمساعدة المؤسسة على تحسين جودة الخدمة المقدمة و الوضع التنافسي.

3- 3 تصنيفات مزودي خدمات الإمداد:

أصبح مزودي خدمات الإمداد متعددين في السوق، و قد اقترح الباحثون تصنيفات مختلفة في الأدبيات للتمييز فيما بينها. كثيرا ما يقف الباحثون على جانب واحد من مزودي خدمات الإمداد مع امتلاكهم الكثير من الأصول الثابتة و أسطول من الشاحنات و المستودعات، و من ناحية أخرى تلك التي لا تمثل تقييدات ملموسة، و التي تقوم أساسا على الخبرات و أنظمة المعلومات. هناك أيضا التصنيفات التي تميز المزود بخدمة الإمداد وفقا لقدرة على معالجة الطلبات الواسعة و المحددة للزبائن. و تستند أنماط التزويد بخدمة الإمداد على الاختلافات بين "الخدمة" (التي تقدم خدمات منخفضة التكلفة للعديد من الزبائن) و "الحل" (خدمات مخصصة و معقدة لبعض كبار الزبائن).³⁰

بالاعتماد على ماسبق، فإن تصنيف مزودي خدمات الإمداد يكون وفقا لأنواع الخدمات المقدمة. و في هذا السياق كثيرا ما يتحدث الباحثون عن الطرف الأول للإمداد "First-party logistics"، الطرف الثاني للإمداد "Second-party logistics"، الطرف الثالث للإمداد "Third-party logistics"، الطرف الرابع للإمداد "Fourth-party logistics"، الطرف الخامس للإمداد "Fifth-party logistics"، و التي تسمى اختصارا على الترتيب: 1 PL، 2 PL، 3 PL، 4 PL و 5 PL، و التي تستخدم لتمثيل أصناف مزودي خدمات الإمداد حسب الخدمات التي يوفرونها لزيائنهم.³¹

3- 3- 1 مزودي خدمات الإمداد "الكلاسيكية":

هم المزودون الذين يعرضون خدمات عن العمليات المادية المتعلقة بالنقل "1 PL"، المناولة، تخزين المنتجات الوسيطة أو النهائية "2 PL". في معظم الحالات هي الخدمات الأكثر طلبا من قبل المؤسسات الزبونة من

المزودين، وبالتالي فإن مزودي خدمات الإمداد الكلاسيكية هم الأكثر تعددا في السوق.³²

3- 3- 2 مزودي خدمات الإمداد ذوي القيمة المضافة "3 PL":

بإضافة التزويد بخدمات الإمداد التقليدية كالنقل، إعداد الطلبات،... إلخ يطلب من الطرف الثالث للإمداد أن يكونوا مالكيين لوسائل النقل، وكذلك المستودعات، المستخدمين، مهارات تقنية، نظام معلومات فعال، وخاصة الإلتزام بتحسين الخدمة و الكفاءة، إما عن طريق زيادة عدد مهامهم أو الإنجاز بشكل سريع، وبأقل تكلفة.³³

هؤلاء المزودين يسمون كذلك بالمزودين ذوو القيمة المضافة الذين تتسع عروض الخدمات التي يقدمونها إلى عمليات تجارية أو صناعية أو الإدارية (الفوترة)، أو معلوماتية. وهم يوفر خدمات إضافية لزبائنهم، ويعملون أيضا على تقديم خدمات جديدة تتطلب المزيد من التعاون المكثف مع الزبائن مثل المشاركة في التصنيع "Co-manufacturing"، التعبئة والتغليف، وحتى إدارة مراكز الاتصال "Centres d'appel"... إلخ. ظهور هذا النوع من مزودي خدمات الإمداد مرتبط بالمحيط الحالي، أين يصبح هؤلاء المزودين قادرين على المنافسة على نحو متزايد، لذا يتعين عليهم تبني استراتيجية التمييز، التي يجب أن تكون مصممة لتوفير الخدمات لإنشاء المزيد من القيمة للمؤسسات الزبونة.³⁴

3- 3- 3 مزودي خدمات الإمداد من مقدمي حلول الإمداد "4 PL" أو

:"LLP"

هذه الفئة من مزودي خدمات الإمداد تهدف إلى تعبئة الموارد من مزودين متخصصين لتوفير حلول إمداد شاملة. و دورها الرئيسي هو بناء و تحسين سلاسل الإمداد الشاملة التي تعتمد في الغالب على أخرجة الأنشطة العملياتية إلى مزودين تقليديون. قدرتهم على التحكم في تدفق المعلومات تضمن اتساق أنشطة الإمداد، وتساعد في تصميم وبيع الحلول المتعلقة بنشاط الإمداد. تحتل مكانة استراتيجية ذات أهمية متزايدة ضمن سلسلة الإمداد، مع القدرة على وضع خطط إمداد معقدة و حسب الطلب، و لكنهم لا ينجزون التدفقات المادية المعهدة لمختلف مزودي الخدمات. كما أنها تسمى كذلك قيادة مزودي الإمداد "LLP" التي تقوم بنفس دور الطرف الثالث للإمداد مع امتلاكهم

للأصول الملموسة أي أنه أقل افتراضية من سابقه. تزايد مزودي خدمات الإمداد التقليديون أو ذوو القيمة المضافة ساعد في ظهور هذا النوع من مزودي الخدمات.³⁵

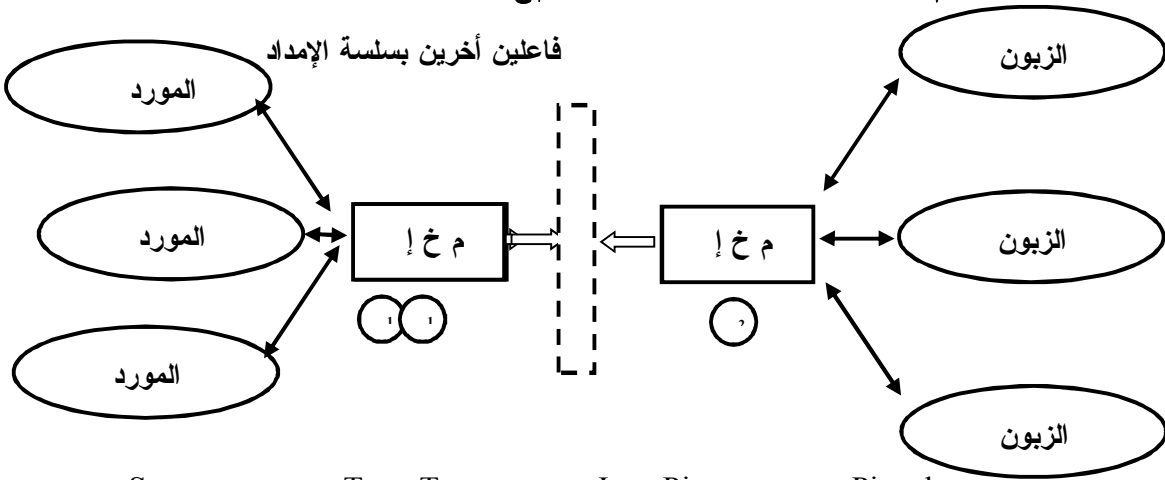
3- 3- 4 مزودي خدمات الإمداد الموجه "5 PL":

هناك من الباحثين من اقترح التفكير في الدور الموسع لمزودي خدمات الإمداد في سلسلة الإمداد. و يعتبرون أن بعض مزودي خدمات الإمداد يمكنهم توجيه أنشطة الإمداد في سلسلة الإمداد من خلال امتلاكهم المعلومات الكافية حول جميع الفاعلين في هذه السلسلة. كما أن بعض الدراسات بدأت تشير إلى وجود الطرف الخامس للإمداد "5 PL" كمصمم لسلسلة شاملة، من خلال تنظيم و إدراك حلول أنشطة الإمداد (خاصة من حيث نظام المعلومات)، عن طريق الاستعانة بتعبئة التكنولوجيات الملائمة. و على الرغم من عدم وجود ما يكفي من الأمثلة حتى الآن عن البحوث التجريبية لتبرير هذه الإمكانية من وجود فئة جديدة من المزودين بخدمات الإمداد. مع ذلك هذه الحقيقة تدعوا للتفكير في إمكانية أن ظهور أشكال جديدة من التحالف مع مزودي خدمات الإمداد ليلعبوا دورهم التوجيهي في سلسلة الإمداد.³⁶

3- 3- 4 دور مزودي خدمات الإمداد في إدارة سلسلة الإمداد:

غالباً ما يتم اللجوء إلى مزودي خدمات الإمداد في إطار التحالفات الإمدادية بين الموردين (على سبيل المثال المصنعين) أو الزبائن (مثل تجار التجزئة)، حيث يتم استبدال الثنائية "مورد / زبون" و تشكيل ما هو ممثل بالشكل الذي يقترح تعيين "المورد / مزودي خدمات الإمداد"، الممثل بالعلاقة 1، و "مزودي خدمات الإمداد / الزبون" الممثل بالعلاقة 2.³⁷

شكل رقم (01): مثال عن الثالوث "المورد - م خ أ - الزبون"



Source : Tang-Taye, Jean-Pierre. Picard, Pascal (2000). Système d'information et supply chain management : rôle d'un prestataire de services logistiques. *Revue Logistique & Management*. Vol. 8 – N°2. pp 17-28.

مفهوم "الزبون" يستخدم هنا بمعناه الواسع. فلا يتعلق الأمر بالمستهلك النهائي و لكن بالطرف الفاعل الموالي بالسلسلة. الشكل أعلاه يمكن اعتباره تمثيل لسلسلة الإمداد تم فيها تسليط الضوء على مكانة مزودي خدمات الإمداد.³⁸

تعريف إدارة سلسلة الإمداد الذي قدمناه سابقا و المكنة الأساسية لمزودي خدمات الإمداد الموضحة في الشكل أعلاه، يعزز الاهتمام لدراسة دور مزودي الخدمات الإمداد في إدارة سلسلة الإمداد. علاوة على ذلك، تأثير استخدام مزودي خدمات الإمداد في سلسلة الإمداد له أهمية بالغة، ففي قنوات التوزيع مثلا تبين أن استخدام هذا النوع من الوسائط يمكن أن يقلل من تكاليف التسويق، شريطة أن تكون المعاملات المعنية روتينية أي تدار حسب العمليات المتكررة. و بما أن دراسة سلسلة الإمداد ككل تبدو معقدة للغاية، فالاهتمام بحلقة تشغيلية مهمة هو وسيلة جيدة لتسليط الضوء على عوامل الأداء الرئيسية التي من شأنها أن تتكرر بالسلسلة الشاملة. بالنسبة للتدفقات المادية فمزودي خدمات الإمداد لهم دور مختلف عن الجهات الفاعلة الأخرى، لأنه إذا رجعنا إلى الأنشطة المسندة إليهم (نقل، تغليف، تخزين،... إلخ) و إلى مكانتهم

بسلسلة الإمداد المبينة في الشكل السابق يجب أن يتم إضافة وجهة النظر المعلوماتية عند إصدار الطلبات وعمليات التسليم، إدارة التدفقات الخلفية (من المنبع) نحو الموردين و الأمامية (المصب) نحو الزبائن. تدفقات المعلومات هذه يمكن أن تعتبر طبيعية للنشاط الجاري و كتغذية عكسية "rétroaction" لجميع المخاطر والأعطال التي يتم تحديدها.³⁹

3- 5 التعاقد الخارجي وأداء أنشطة الإمداد:

قياس الأداء هو الأداة التي تساعد المؤسسات على تلبية حاجات الزبائن وتحديد درجة تحقيق الأهداف من خلال توفير تقييم مباشر لعمليات الإمداد.⁴⁰ قسم "Beamon" مؤشرات الأداء القائمة إلى مجموعتين، المؤشرات النوعية و المؤشرات الكمية، التي تنطوي على رضا الزبائن و الاستجابة السريعة للزبائن، المرونة، أداء الموردين و التكاليف، وهي المستخدمة في نمذجة سلسلة الإمداد.⁴¹ و مع ذلك بينت أدبيات الدراسة إلى الحاجة لمنظومة متكاملة من مؤشرات قياس لتقييم أداء سلسلة الإمداد ككل.⁴² لهذا السبب مالت عدة أبحاث إلى البحث عن مؤشرات عامة لأداء سلسلة الإمداد. على سبيل المثال بحث Gunasekaran و Kobu مكن من إنشاء مؤشرات أداء تتوافق حسب المستويات الإستراتيجية، التكتيكية و العملياتية بسلسلة الإمداد، هذه المؤشرات تركز أساسا على التمويين من طرف الموردين، احترام آجال التسليم، خدمة الزبائن، إدارة المخزونات و تكاليف الإمداد.⁴³ و من بين الأدوات الموجودة، يمكننا كذلك الاستشهاد بالنموذج المرجعي لعمليات سلسلة الإمداد "SCOR" التي طورها مجلس سلسلة الإمداد "SCC". و يعتبر نموذج "SCOR" أنشطة سلسلة الإمداد على شكل سلسلة من العمليات المشتركة بين المؤسسات على التفاعل مع كل شريك في السلسلة. مؤشرات الأداء تتمثل في:

- الاعتماد على سلسلة الإمداد ؛
- (2) الاستجابة ؛
- (3) المرونة ؛
- (4) التكاليف ؛
- (5) إدارة الأصول.

و يشكل الجمع بين المؤشرات (1) و (2) و (3) الأبعاد التي تؤثر على الزبائن، باقي المؤشرات مرتبطة بالجانب الداخلي للمؤسسة.⁴⁴

أكد Chan و Qi بأن مؤشرات الأداء لا يمكنها تقديم الدعم اللازم لاتخاذ القرارات وتحسين الأداء، لذلك قام الباحثين بمحاولة من أجل الوصول إلى معايير وطرق مطورة والتي يمكن أن تسهم في تطوير سلسلة الإمداد، حيث قدما تصور يركز على عملية منهجية تستخدم لبناء نموذج فعال لقياس الأداء العام في سلاسل الإمداد المعقدة.⁴⁵

و علاوة على ذلك هناك عديد من الباحثين عملوا على اقتراح مؤشرات متعددة الأبعاد مثل Smits و Kleijnen الذين اقترحا مؤشرات أداء مستوحاة من بطاقة الأداء المتوازن التي تعد أحد الأدوات المستخدمة في قياس الأداء. و بطاقة الأداء المتوازن تتشكل من أربعة أبعاد تتعلق بالزبائن، العمليات الداخلية، الإبداع والإدارة المالية.⁴⁶

و من أجل التبسيط، و نظرا لتنوع أدوات قياس الأداء، سنستعين بنموذج Rodrigues و آخرون والذي نراه الأنسب للمؤسسة الجزائرية. و نموذج Rodrigues و آخرون يتكون من المؤشرات التالية:

- تكلفة الإمداد ؛
- سرعة التسليم ؛
- موثوقية التسليم ؛
- قدرات التسليم ؛
- دوران المخزون ؛
- رضا الزبائن ؛

و فيما يخص تأثير التعاقد الخارجي على أداء الإمداد، فتأثيره يكون أساسا على هذه العناصر: التكلفة، آجال التسليم و جودة الخدمة.

3- 5- 1 التكلفة:

تفسر من قبل وفورات الحجم الناتجة عن تخصص المزود، بالنظر لخبرته الأفضل و معارفه الأوسع في مجال الأخرجة، فالمزود ينجز النشاط بتكلفة أقل مقارنة بالمؤسسة الزبونة، فلنفس العمل و نفس العدد من الموظفين، تخصص المزود يزيد من وتيرة العمل و النوعية بتحقيق المؤسسة المعهدة للنشاط

تستفيد من التحكم في الكفاءات النوعية للمزود، والتي تكون مكلفة للمؤسسة إذا أرادت تطويرها بالداخل.⁴⁷

3- 5- 2 آجال التسليم:

التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد يعد حل لتسهيل عمليات التدفق المادي، و ضمان مستوى أكبر من التبادل السريع للمعلومات، فالمزود بخدمة الإمداد يكون مشارك في العملية و يقدم مقترحاته المتعلقة بالتمويل نحو الموزعين أو الزبائن النهائيين. و التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد يقلل من المخزون و يحسن في معدل دوران المخزون من خلال تنسيق جداول الإنتاج و التسليم الذي ينتج عنه سرعة أقل في أوقات العبور، بأقل الأضرار و أقل الأوراق. و علاوة على ذلك هذا التعاقد يمكن المؤسسات من الاستجابة بسرعة للتسويق و التصنيع، و تغيرات التوزيع و يساعد على تحسين التسليم في الوقت المحدد.⁴⁸

3- 5- 3 جودة الخدمة:

استفادة المؤسسة من مجموع كفاءات المزودين الخارجيين، و العلاقة التعاونية بين الطرفين تجعلهما يتفقان على مواصفات الخدمة، و الخبرات الموجودة حول التكنولوجيات و ما إلى ذلك، هذا التعاون يعطي فرصة فريدة من نوعها للمؤسسة لتقديم أعمال ذات جودة عالية، و أنواع جديدة أو محسنة من العمليات أو الخدمات أو المنتجات، و التي يمكن أن تجتذب أسعار ممتازة، و بالتالي زيادة هامش الربح، التي تميز المؤسسات الناجحة التي تكتسب مكانا مستدام في الأسواق العالمية.⁴⁹

ثالثا: الدراسة الميدانية:

نستعرض بالدراسة الميدانية كل من فرضيات الدراسة، جمع البيانات ثم نقوم بمناقشة النتائج المتحصل عليها.

1- فرضيات الدراسة:

انطلاقا من أدبيات الدراسة المختارة، نجد أن أغلب الأبحاث المشار إليها وجدت علاقة إيجابية بين التعاقد الخارجي و أداء المؤسسة فضلا عن العناصر الثلاث: التكلفة، آجال التسليم و جودة خدمة، لذلك يمكننا تقديم الفرضيات الأساسية لهذا البحث على النحو التالي:

- **الفرضية الأولى:** اعتماد نظام التعاقد الخارجي لأنشطة الامداد يقلل من تكاليف الامداد للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
 - **الفرضية الثانية:** اعتماد نظام التعاقد الخارجي لأنشطة الامداد يقلل من آجال التسليم للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
 - **الفرضية الثالثة:** اعتماد نظام التعاقد الخارجي لأنشطة الامداد يحسن في جودة الخدمة للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
 - **الفرضية الرابعة:** انخفاض تكاليف الامداد الناتج عن اعتماد نظام التعاقد الخارجي يحسن من أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة
 - **الفرضية الخامسة:** التقليل من آجال التسليم الناتج عن اعتماد نظام التعاقد الخارجي يحسن من اداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة
 - **الفرضية السادسة:** التحسين في جودة الخدمة الناتج عن اعتماد نظام التعاقد الخارجي يحسن من اداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة
- العناصر الواردة في النموذج 01 و كذا الشكل 02 رقم توضح العلاقات بين المتغيرات الواردة في فرضيات الدراسة وتشرحها اكثر.
- 2- جمع البيانات:**

لتحليل المحاور الرئيسية لدراستنا، اعتمدنا على مقارنة الفرضية- الاستنتاج. هذه المقاربة هي بطبيعتها الأنسب لطبيعة دراستنا المتعلقة بمقاربة المعرفة الوضعية "épistémologiques positivistes".

و قد استخدمنا الاستبيان "أسئلة مغلقة" كأداة للبحث التي مكنتنا من جمع مختلف البيانات المتعلقة بمختلف محاور دراستنا.

ركزت دراستنا على عينة من المؤسسات الصناعية بالجزائر بمختلف الأحجام صغيرة، متوسطة و كبيرة (أنظر الملحق)، اختيار المؤسسات الصناعية فقط له ما يبرره من وجهة نظر الباحث، فالمؤسسات محل الدراسة يجب أن تكون تعتمد على التعاقد الخارجي لنشاط واحد على الأقل من أنشطة الإمداد، وهذا أمر قلما نجده لدى المؤسسات التجارية أو الخدمية بالجزائر، بينما بالنسبة للمؤسسات الصناعية بالجزائر نجد أن أكثر من 60 % من مجموع هذه المؤسسات بالجزائر يعتمدون على الأقل على التعاقد الخارجي لنشاط النقل⁵⁰،

هذا الأخير يعد مركز تكلفة كبير بالنسبة لهذه المؤسسات و هو ما يدفعها لإسناده نحو المزودين بالخدمة.

من بين 252 استبيان تم توزيعه يدويا و الكترونيا تحصلنا فقط على 69 إجابة، وبذلك بلغ معدل استلام الإجابات 27.4%. وبعد عملية الفرز بلغ مجموع العينة النهائية المنتقاة 60 إجابة مستلمة من مسؤولي المؤسسات الصناعية الذين يؤثر اعتماد التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد بشكل مباشر أو غير مباشر على نطاق مسؤوليتهم (مدراء مؤسسات: 03 مدراء الإمداد: 10، مدراء الإنتاج: 07، مدراء التموين: 17، مدراء المبيعات: 13، آخرون: 10)، معدل الإجابات الفعلية هو بذلك 22.6%، وهو معدل يعتبر منخفضا نسبيا بالنظر إلى الجهد المقدم وطرق جمع البيانات المستعملة.

تم إنجاز تحليل العلاقات بين متغيرات نموذج الدراسة عن طريق استخدام نماذج المعادلات البنائية في برنامج SPSS. نماذج المعادلات البنائية هي طرق مؤكدة لمختلف تحليل البيانات استنادا إلى دراسة بنية التباين المشترك. أهم ميزة في نماذج المعادلات البنائية تتمثل في تحديد المتغيرات الأكثر تأثيرا لشرح المتغير التابع. في برنامج SPSS تحليل البيانات يتكون من عنصرين: تحليل نموذج القياس و تحليل النموذج البنائي. ومن الضروري أيضا أن نميز بين البنى التكوينية والانعكاسية.⁵¹

عموما، مجموعة البنات الانعكاسية، تعتبر أن المتغيرات الواضحة تعكس المتغيرات الكامنة. و تسمى البنى بالتكوينية إذا تم تمثيل المتغيرات الكامنة من قبل مجموعة من المتغيرات الواضحة، نستند على الشروط المذكورة من قبل Jarvis و آخرون⁵². حيث أن كل البنى المتعلقة بالتعاقد الخارجي، التكلفة، الوقت، الجودة و أداء أنشطة الإمداد تعتبر كامنة.

و تم التأكد من صدق نموذج القياس من خلال دراسة موثوقية العناصر، و صحة مؤشرات قياس التقارب مع البنى.

و نقدم أهم النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (01): تحميل عناصر النموذج و تفسير التباين

تفسير التباين	التحميل	مؤشرات الأداء
		الأخرجة
65.12	0.763	أخرجة نشاط النقل
	0.843	أخرجة نشاط التخزين
	0.703	أخرجة نشاط التوزيع
		إدارة التكاليف
59.65	0.768	الاستثمارات الثقيلة في المعدات
	0.746	تكاليف اليد العاملة
	0.785	تكاليف الصيانة
	0.635	تكاليف الوقود
	0.538	تكاليف متابعة السائقين
	0.763	تكاليف حظيرة السيارات
		إدارة أجال التسليم
57.54	0.662	احترام أجال التسليم
	0.795	المرونة في أجال التسليم
	0.764	الالتزام بالجدول الزمني للتسليم
		جودة الخدمة المقدمة
55.6	0.662	ضمان تكيف علاقة الخدمة من مؤسسة إلى مؤسسة
	0.795	ضمان زيادة فرص الحصول على التكنولوجيات المتقدمة في قطاع النقل
	0.763	الاستفادة من الموظفين متكامل و مؤهل
	0.843	أفضل استجابة لتوقعات الزبائن
	0.795	تحسين إمكانية التتبع و المراقبة
	0.763	تقليل عدم اليقين
	0.703	المحافظة على موثوقية و جودة المنتج
		أداء أنشطة الإمداد
52.96	0.538	أمثلة تكاليف الإمداد
	0.761	التسليم السريع
	0.843	القدرة على التسليم
	0.703	معدل دوران المخزون
	0.662	رضا الزبائن

المصدر: من إعداد الباحث استنادا للمراجعات النظرية السابقة.

وفقاً للبيانات الواردة في الجدول السابق نجد أن معظم عناصر البناءات تحوز على معاملات عاملية أعلى من 0.5 و هو الحد الأدنى المقبول. نلاحظ كذلك أن نسب التباين المفسر تتجاوز 0.5 مما يدل على صلاحية عناصر الاستبيان.

وفيما يتعلق بصحة التقارب، فقد تم التأكد منها من خلال النتائج في الجدول السابق. و الواقع أن تحليل التباين المستخرج لبناءات النموذج هي أكبر من 0.5، و هو الحد الأدنى المقبول، بالإضافة إلى ذلك فإن الموثوقية المركبة تدل كذلك على كفاية عناصر نموذج البحث.

يجب أن يكون معامل Q^2 للمجتمع أعلى من الصفر، و يجب أن يكون معامل الموثوقية "Alpha Cronbach" أكبر من 0.7 حتى تكون نتائج النموذج مقبولة و ذات مغزى. هذه الشروط تنطبق على حالة دراستنا كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (02): التحقق من صحة البناءات

البناءات	معدل التباين المستخرج	الموثوقية المركبة	عامل Q^2	معامل Alpha Cronbach
الأخرجة	0.65	0.85	0.7	0.88
التحكم في التكاليف	0.67	0.82	0.89	0.79
التحكم في أجال التسليم	0.62	0.79	0.67	0.73
جودة الخدمات	0.66	0.76	0.59	0.74
أداء أنشطة الإمداد	0.58	0.77	0.57	0.76

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج "SPSS".

تم إجراء تحليل العلاقات بين بناءات النموذج من خلال برنامج "SPSS". الغالبية العظمى من الفرضيات تم التحقق من صحتها بشكل ملحوظ في مستوى 5% كما هو موضح في الجدول و الشكل المواليين.

جدول رقم (03): اختبار الفرضيات

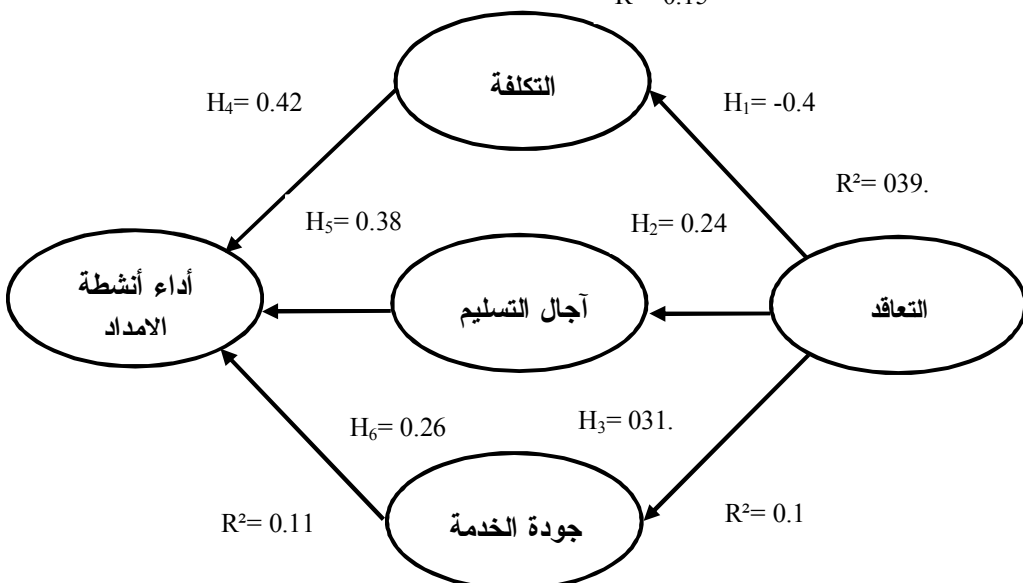
الفرضيات	معامل التحديد	متوسط العينة التمهيدي	الخطأ المعياري	قيمة t	لعنوية
H ₁ : الأخرجة في مقابل التكلفة	-0.4	-0.43	0.16	.0654	.0001
H ₂ : الأخرجة في مقابل الأجل	0.24	0.22	0.10	.1989	.0279
H ₃ : الأخرجة في مقابل الجودة	0.31	0.89	0.05	.4465	.1484
H ₄ : التكلفة في مقابل الأداء	0.42	0.59	0.06	.9899	.0483
H ₅ : الأجل في مقابل الأداء	0.38	0.69	0.07	.4466	.0483
H ₆ : الجودة في مقابل الأداء	0.26	0.17	0.06	.5422	.0233

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج "SPSS".

أما الشكل فهو مبين كما يلي:

شكل رقم (02): نموذج الدراسة المعتمد

$$R^2 = 0.15$$



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال النتائج المحصل عليها يمكن القول بأن الفرضية الأولى المتعلقة بتأثير التعاقد الخارجي على التحكم في التكاليف هي محققة، و هذا بالاستناد إلى t ستيودنت ($t=4.0654$). و يمكن القول بأن أخرجة أنشطة الإمداد تخفض التكلفة بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة.

بالنسبة للفرضية الثانية حول تأثير التعاقد الخارجي على إدارة آجال التسليم، فقد حصلنا على ارتباط ذو دلالة موجب ($t=2.1989$)، و هذا يعني بأن اللجوء إلى التوريد الخارجي يمكن أن يؤثر إيجابيا على احترام الأجال بالنسبة للمؤسسة الصناعية الجزائرية.

الفرضية الثالثة حول تأثير التعاقد الخارجي على جودة الخدمة، و حصلنا على علاقة إيجابية و لكن لها دلالة ضعيفة ($t= 1.4465$)، و هو ما يعني أن اللجوء إلى مزودي خدمات الإمداد يؤثر على جودة المنتجات/الخدمات على المؤسسات الصناعية الجزائرية في نطاق محدود.

بالنسبة للافتراضات التالية بشأن تأثير العناصر الثلاث التكلفة، الجودة و الآجال على أداء الإمداد للمؤسسات محل الدراسة، فقد حصلنا على علاقة إيجابية و دلالة لهذه العناصر على التوالي ($t = 1.9899$)، ($t = 1.4466$) و ($t = 1.5422$). لذلك يمكن أن نعتبر أن هناك علاقة إيجابية بن التعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد على أداء هذه الأنشطة.

3- مناقشة واستنتاجات:

تبرز النتائج التي توصلنا إليها المتعلقة بالتعاقد الخارجي لأنشطة الإمداد، أن عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية تلجأ إلى التجارب المماثلة للمؤسسات الأوروبية و الأمريكية بفضل المكاسب التي تجنيها في العناصر الثلاث: التكلفة، آجال التسليم و جودة الخدمة.

هناك علاقة إيجابية بين التعاقد الخارجي و هذه العوامل مما يؤثر في النهاية على أداء أنشطة الإمداد للمؤسسات الصناعية الجزائرية. و مع ذلك تظهر نتائجنا أن المؤسسات الصناعية الجزائرية تعتبر أن أهم مزايا التعاقد الخارجي هي على مستوى خفض التكاليف على حساب ثوابت أخرى

تتعلق بالجودة و الآجال. و هذا يعني أنه من الناحية التجريبية هذه المؤسسات تختار مزودي خدماتها بالإستناد في المقام الأول على معيار التكاليف، كما بينا في الجزء الثاني من هذه الورقة البحثية، فنطاق مزودي خدمات الإمداد هو واسع جدا، و لن يكون كافيا العمل مع المزود الأقل تكلفة، و هذا ما يوجب إدخال معايير أخرى مرتبطة بالجودة و احترام آجال التسليم.

إضافة إلى ما سبق من خلال هذه النتائج نجد أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين هذه البنائات، و هو ما يؤكد بضرورة القيام بدراسة مقارنة أخرى و توسيع عينة الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها أكثر.

هذه الدراسة حسب اعتقادنا يمكن أن يتم تدعيمها بإجراء تحليل لسوق مزودي خدمات الإمداد الموجودين بالجزائر مع مختلف أصناف مزودي الخدمة الموجودين. على اعتبار أن الجزائر تعرف منذ نهاية العشرية السابقة اصلاحات و تطور كبير على مستوى نشاط الإمداد، و آثار هذا التطور على أنشطة المؤسسات الجزائرية و على التعاقد الخارجي يستحق أن يكون محل دراسة في المستقبل.

خلاصة -

نظرا للحدثة النسبية لموضوع الدراسة في السياق الجزائري، كانت منهجية عملنا هي إجراء دراسة على عينة من المؤسسات التي تقوم بأخرجة على الأقل نشاط واحد من أنشطة الإمداد. اختيارنا للمؤسسات الصناعية كان مبرره هو استفاء معظم هذه المؤسسات لهذا الشرط. منهجية عملنا كانت مبنية كذلك على تعميم نتائج الدراسة على كل المؤسسات الجزائرية.

و قد تم التأكد من أغلب فرضيات نموذج الدراسة، و هو ما يبين بأن اللجوء إلى الأخرجة من طرف المؤسسات الصناعية الجزائرية هي تجربة بدأت تترسخ في محيط المؤسسة الجزائرية.

و مع ذلك فلكل دراسة لها حدودها، لذلك يمكن أن نقف على بعض النقائص، بدءا بكون دراستنا مبنية على أبحاث موجودة بالأدبيات، في

حين يكون التقييم و التحسين بشكل أفضل إذا تم التوصل إلى نموذج جزائري، و هناك محدودية أخرى تتعلق بالحجم الصغير للعينة التي يمكن تفسيرها بعدم اهتمام المهنيين بالجزائر بالدراسات التي يجريها الباحثين الأكاديميين، و هو ما يوجب إجراء دراسات أخرى على هذا المستوى. في هذا الصدد، نقترح كذلك إجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية و مؤسسات الدول المجاورة (تونس و المغرب) لأجل اكتشاف أوجه الاختلاف في الجوانب الاجتماعية و الثقافية، و أوجه التشابه الممكنة بين مختلف هذه الدول.

ملحق: عينة المؤسسات التي تم اعتمادها في الدراسة

المقر الاجتماعي	الإسم التجاري	ترقم
باتنة	ملبنة الأوراس	1
باتنة	مطاحن الأوراس	2
بسكرة	مطاحن الزيبان	3
بسكرة	مؤسسة ENICAB	4
باتنة	شركة صناعة الأغذية النسيجية	5
سطيف	مجمع الصناعات الغذائية البركة	6
بسكرة	مؤسسة ENASEL لوطاية	7
وهران	مؤسسة عافية	8
باتنة	مجمع كوسيدار للأشغال العمومية "فرع باتنة"	9
باتنة	مؤسسة منبع باتنة	0
باتنة	مصبرات نقاوس	1
باتنة	شركة توفيق لتحويل المعدن	2
باتنة	مصنع الاسمنت عين التوتة	3
المدية	ملبنة البخاري	4
الجزائر	مؤسسة أشغال السكة الحديد	5
برج بوعرييج	مؤسسة كوندور إلكترونيك	6
الجزائر	مؤسسة سيفيتال	7
باتنة	شركة الفتح لصناعة الاسفنج	8

المراجع والهوامش المعتمدة:

- ¹ Stachowiak , Agnieszka (2014). "Production-Logistics system in the aspect of strategies for production planning and control and for logistic customer service". **Scientific Journal of Logistics**. Vol 10. N03. pp 331-349.
- ² إدريس، ثابت عبد الرحمن (2006). **مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية**. الإسكندرية: الدار الجامعية. ص 20.
- ³ Colin, Jacques (1996). "La logistique : histoire et perspective". **Revue Logistique & Management**. Vol 4.N⁰ 2. pp 97-110.
- ⁴ Charkaoui, Abdelkebir (2004-2005). "**la logistique à travers les définitions**". Ecole supérieure de gestion. Marrakech. dans : www.acharkaoui.com. (26-04-2016).
- ⁵ Médan, Pierre. Gratacap, Anne (2008). **Logistique et Supply Chain management**. Paris: Dunod. p 12.
- ⁶ Ibid. P 19.
- ⁷ Chopra, Sunil & Meindl, Peter (2001). "**Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation**". New Jersey: Prentic Hall. P 3.
- ⁸ Swaminathan, Jayashankar M and al (1998). "Modeling Supply Chain Dynamics: A multiagent Approach". **Decision Sciences**. Vol 29 N⁰ 3. pp 607-632.
- ⁹ Lambert, Douglas (2001) "The Supply Chain Management Processes". **The International Journal of Logistics Management** . Vol 12. N⁰ 2. pp 13-36.
- ¹⁰ Médan, pierre. Gratacap, anne (2008). Op.cit. p 20.
- ¹¹ Idem.
- ¹² جزار أرتيمة، هاني (2006). "تكنولوجيا المعلومات و دورها في تحسين أداء سلسلة التوريد". أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات والمالية العليا. جامعة عمان. الأردن. ص 66.
- ¹³ مصطفى محمود حمد، زينة (2013) "أثر تكامل سلسلة التوريد و اثرها على الأداء التنظيمي و دور الاضطراب البيئي". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. ص 13.
- ¹⁴ جورج حوا، فهد ابراهيم (2013) "أثر الإدارة اللوجيستية في رضا الزبائن". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. ص 17.
- ¹⁵ Gardner, J. T (2004) "Supply Chain Partnerships: Model Validation and Implementation". **Journal of Business Logistics**. Vol 25 N⁰ 2. pp 21-40.
- ¹⁶ John T. Mentzer (2001). "Defining supply chain management". **Journal of business logistics**. Vol 22. N⁰ 2. pp 1-25.

- ¹⁷ D'après "Outsourcing 101- A Primer ". dans: www.technologyevaluation.com. (20-12-2014)
- ¹⁸ Yun-Hsiang Tien (2008). "Etude et comparaison des facteurs décisionnels de l'externalisation informatique". Thèse de doctorat non publié . Centre d'études et de recherche en management. université de Tours.France. p 37.
- ¹⁹ Ibid,p 38.
- ²⁰ Bertrand Quélin (1997). "L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction ". **Revue In: Réseaux**. VOL 15. N°84. p 70.
- ²¹ Eric Fimbel (Mai 2003). "Nature, enjeux et effets stratégiques de l'externalisation". **Revue française de gestion**. n°143. France . p 5.
- ²² Jérôme Barthélémy (2007). **stratégie d'externalisation** . Paris : Dunod.3ed. p 11.
- ²³ Isabelle Renard (2004), **externaliser: pourquoi-comment** .Paris : Edition d'organisation. p 2.
- ²⁴ Jan M. Deepen (2007). "**Logistics Outsourcing Relationships**". New York : Physica-Verlag. p 19.
- ²⁵ Ibid. p 20.
- ²⁶ Idem.
- ²⁷ Loretta Parashkevova (2007). "Logistics outsourcing – a means of assuring the competitive advantage for an organization". **vadyba / management**. Vol 2. N° 15. pp 29-38.
- ²⁸ Chai, Yina (2012). "**La stratégie d'alliance entre prestataires de services logistiques dans un cluster logistique en Chine**". Thèse de doctorat non publié. Université de Aix-Marseille. France. p 89.
- ²⁹ Ibid. p 90.
- ³⁰ Kacioui-Maurin, Élodie (2011). "**Exploration et exploitation, les formes d'ambidextrie organisationnelle dans l'innovation de services: Le cas des Prestataires de Services Logistiques**". Thèse de doctorat non publié. Université de Aix-Marseille. France. p 109
- ³¹ Chai, Yina (2012).Op.cit. P 92.
- ³² Ibid. p 97.
- ³³ Tabassum, Hammad. "**Logistics outsourcing 3PL & 4PL**". Thesis Magister. not published. Vaxjo University. Sweden. p 23.
- ³⁴ Chai, Yina (2012).Op.cit. P 98.
- ³⁵ Allan Akili, Emmanuel (2011). "**Impact of the design of Logistics Outsourcing strategy on the firm's logistic performance**". Thesis Magister. not published. University of Agder . Norvège. p 48.
- ³⁶ Chai, Yina (2012).Op.cit. P 98-99.

- ³⁷ Tang-Taye, Jean-Pierre. Picard, Pascal.(2000). Système d'information et supply chain management : rôle d'un prestataire de services logistiques .**Revue Logistique & Management**.Vol. 8 – N°2. pp 17-28.
- ³⁸ Idem.
- ³⁹ Idem.
- ⁴⁰ Sillanpää, Ilkka. Kess, Pekka (November 2011). "**Supply chain performance measurement framework for manufacturing industries – a theoretical approach**". Proceedings of the 12th Management International Conference. Slovenia. pp 801-823.
- ⁴¹ Beamon, B. (1998). "Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods" .International Journal of Production Economics. Vol 55. N° 3. pp 281-294.
- ⁴² Seock-Jin Hong (2015). "**Is Cash-to-Cash Cycle Appropriate to Measure Supply Chain Performance ?**". Kedge Business School. Bordeaux. France. p 25.
- ⁴³ Akyuz, Goknur Arzu. Erkan, Turan Erman (2010). " Supply chain performance measurement: a literature review". **International Journal of Production Research**. Vol 48. No. 17. pp 5137–5155.
- ⁴⁴ Lauras, Matthieu (2004). "**Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques**". Thèse de doctorat non publié. Institut national polytechnique de Toulouse. France. p 30.
- ⁴⁵ Sillanpää, Ilkka. Kess, Pekka (November 2011). Op.cit. pp 801-823.
- ⁴⁶ Khare, Ambuj (April 2012). "Supply Chain Performance Measures for gaining Competitive Advantage: A Review". **Journal of Management and Strategy**. Vol 3. N° 2. pp 25-32.
- ⁴⁷ Langlet, Virginie (2005). "Peut-on faire confiance à son prestataire ? Application à la prestation logistique". Revue Logistique & Management. pp 79-93.
- ⁴⁸ Idem.
- ⁴⁹ Idem.
- ⁵⁰ l'Office de coopération EuropeAid (2010). "**Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale : Cas des pays du Maghreb**". Diagnostic et propositions pour améliorer l'offre de services logistiques par la Commission. Européenne. P 41.
- ⁵¹ Fernandes, Valérie (2012). "En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ?". **revue M@n@gement**. vol 15. N°1. pp 101-123.
- ⁵² Idem.