

تأثير قرار أخرجة أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة
تأثير قرار أخرجة أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة من زاوية: التكلفة،
جودة الخدمة و آجال التسليم
دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصناعية بالجزائر
أ.د عمر شريف أ. بومدين بروال
جامعة باتنة 1

ملخص:

بينت العديد من الأبحاث أن زيادة اعتماد المؤسسات على الأخرجة يؤثر بشكل إيجابي على العناصر الثلاث: التكلفة، جودة الخدمة، آجال التسليم. في المقابل و في حالة الجزائر فالأدبيات التي تهدف لدراسة تأثير قرار أخرجة أنشطة الإمداد بالنسبة للمؤسسات الجزائرية هي تقريبا غائبة. بالاستناد إلى الاطار النظري الذي سنقترحه في هذه الورقة البحثية سنسعى إلى دراسة كيف يمكن اللجوء لأخرجة أنشطة الإمداد أن يؤثر على أداء المؤسسات الجزائرية. الكلمات المفتاحية: أخرجة، إمداد، تكلفة، جودة، آجال، مؤسسة جزائرية.

Abstract:

Several researchers have shown that increasing reliance of firms on outsourcing positively influences the triptych: cost, quality, time. However, in the case of Algeria, to our knowledge, literature targeting the impact of logistics outsourcing companies Algerians is almost absent. Based on the conceptual model we propose, we will seek to study how the outsourcing of logistics operations could it influence the performance of Algerians companies.

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 و تحسين نوعية الخدمات. و هذا بسبب الانشغال لترشيد الممارسات التي تهدف إلى إعادة التركيز على "المهام الأساسية"، حيث تميل المؤسسات إلى أخرجة أنشطة الإمداد بشكل متزايد إلى مزودين "prestataires" مؤهلين.¹

و قد بين العديد من الباحثين أن زيادة اعتماد المؤسسات على الأخرجة 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 أخرجة أنشطة الإمداد بالنسبة للمؤسسات الجزائرية هي تقريبا غائبة. بالاستناد إلى الاطار النظري الذي سنقترحه في هذه الورقة البحثية سنسعى إلى دراسة كيف يمكن اللجوء لأخرجة أنشطة الإمداد أن يؤثر على أداء المؤسسات الجزائرية. و هذا ما يقودنا إلى إجراء دراسة ميدانية من خلال استبيان يجمع المحاور الرئيسية لدراستنا. نحن نستهدف أساسا عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية. التي تلجأ بشكل كبير لأخرجة أنشطة الإمداد (خاصة نشاط النقل). حيث سنتعرض النتائج المتوصل إليها في الجزء الأخير من هذه الورقة البحثية.

على ضوء ما سبق نطرح إشكالية بحثنا على النحو التالي:

كيف يؤثر قرار أخرجة أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة الصناعية الجزائرية من ناحية التكلفة، جودة الخدمة و آجال التسليم؟

و يندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

▪ ما هو مفهوم الإمداد و ما علاقته بإدارة سلسلة الإمداد؟

تأثير قرار أخرجة أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة

- ما المقصود بأخرجة الأنشطة و مزودي خدمات الإمداد ؟
 - ما هي الآثار الايجابية لأخرجة أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة الصناعية الجزائرية ؟
- 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: الأخرجة 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 بدلا من ممارستها التاريخية السابقة بشكل منفصل، إضافة إلى أن المفهوم الحديث للإمداد يبرز بأن هذا النشاط يضيف قيمة للمنتجات و الخدمات المقدمة للزبائن، و التي تلعب في الحقيقة دوراً أساسياً في تحقيق ما يعرف برضا الزبائن، و من ثم زيادة المبيعات الناتجة عن التميز في السوق.²

و تعبر إدارة سلسلة الإمداد عن الإمداد الشامل و المتكامل. أين يتوجب على المؤسسة التحكم في التدفقات المادية و المعلوماتية في مجملها، و هذا لا يمر فقط من خلال التنسيق بين مختلف الأنشطة التي تتكون منها، و لكن 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)، نظراً للانشغال المشترك بإنشاء القيمة للمستهلك الأخير.

1- مفهوم نشاط الإمداد:

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

مفهوم الإمداد شهد تطوراً مستمراً منذ نشأته و قد عرفت الجمعية الفرنسية للإمداد ASLOG على أن: "الإمداد 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، التموين، 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 جانبيين 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 تشكل أكثر 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. الحاجات قد تكون طبيعتها داخلية (التموين بالسلع و الخدمات من أجل ضمان سير عمل المؤسسة) أو خارجية (حاجات الزبائن). يستخدم العديد من المهن و الكفاءات التي تساهم في الإدارة و التحكم في التدفقات المادية، المعلومات و كذلك الوسائل".⁵

تأثير قرار أخرجة أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة

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

2- سلسلة الإمداد و إدارة 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 يكون أوسع كثيرا من تعريف الإمداد.⁶ و قبل تحديد مفهوم إدارة سلسلة الإمداد يجب أولا تحديد مفهوم سلسلة الإمداد. و لذا فإن الفقرات التالية تستعرض بعض التعاريف من سلسلة الإمداد و إدارة سلسلة الإمداد الأكثر استخداما من قبل الأكاديميين و المهنيين. و الهدف هو التوصل إلى تعريف واحد 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 تامين، 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. و 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 و الأنشطة المتعلقة بها، لكنها تتفق في تدفق المواد من المورد الأول إلى الزبون النهائي. و يمكن 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 باحثون آخرون 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 "Management Supply Chain"، الذي شهد مفهومها عدة تعاريف، نولي 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

تأثير قرار أخرجة أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة

شركائها الرئيسيين، و تدرك إدارة سلسلة الإمداد الناجحة الاعتمادية المتبادلة بين المجالات الوظيفية، و ضرورة تكامل العمليات في أرجاء السلسلة¹⁵. و عرفها David Ross بأنها: " التطور المستمر لفلسفة الإدارة و التي تبحث في توحيد القدرات الإنتاجية المجتمعة و كذلك موارد و وظائف الأعمال و التي تكون موجودة داخل و خارج المؤسسة لدى شركاء الأعمال، و تحديد أهمية قنوات الإمداد في إطار الميزة التنافسية و تزامن العميل في تدفق المنتجات و الخدمات إلى السوق و أخيرا المعلومات اللازمة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة الزبون"¹⁶.

تركز تعريف إدارة سلسلة الإمداد على أن الإدارة الفعالة لسلسلة الإمداد و أنشطتها المختلفة يجب أن توجه لتحقيق رضا الزبون، إضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية، و هذا يتطلب الاهتمام بجميع عناصر سلسلة الإمداد و عدم إغفال أي منها، مع التركيز على الأنشطة و العمليات الداخلية للمؤسسة التي تقوم على إنتاج السلع و الخدمات، في حين أن إهمال العناصر الأخرى قد يؤدي بالمؤسسة إلى الفشل و الانهيار، و بالتالي الخروج من سوق العمل لأن هذه السلسلة مترابطة لا يمكن إغفال أي حلقة منها.

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

ثانيا: الأخرجة و دور مزودي خدمات الإمداد :

في هذا القسم من الورقة البحثية سنسلط الضوء على مفهوم أخرجة الأنشطة بصفة عامة و أخرجة أنشطة الإمداد بصفة خاصة، مزاياها و مخاطرها. ثم نقوم بعرض الأنواع المختلفة من مزودي خدمات الإمداد المتاحة في عقود الأخرجة.

1- شرح لمصطلح الأخرجة:

قبل التطرق للدراسات الأدبية التي تناولت مفهوم الأخرجة، يجب أن نشير إلى أن مصطلح الأخرجة هو أحد الترجمات التي وجدناها عن الكلمة الفرنسية "Externalisation" إذ لا يوجد اتفاق على ترجمة لهذا المصطلح إلى اللغة العربية فالأخرجة، التعهيد، الاسناد إلى الغير، الإسناد الخارجي، الاستعانة بمصادر خارجية كلها مترادفات أستخدمها الباحثون كمرادف لكلمة "Externalisation" وقد اخترنا مصطلح الأخرجة لأننا نراه الأقرب إلى الكلمة بالرغم من عدم وجوده في قواميس اللغة العربية.

كلمة "Externalisation" في حد ذاتها هي ترجمة للمصطلح الأنجلوسكسوني "outsourcing" و هو المصطلح الأصلي لهذه الظاهرة التي برزت لأول مرة بالولايات المتحدة الأمريكية خلف هذه الكلمة تختفي تركيبة من الكلمات الإنجليزية "outside- ressource- using" أي استخدام الموارد الخارجية¹⁷، و مع ذلك هناك من يرى بأن مصطلح "outsourcing" يستخدم فقط عند أخرجة نظام المعلومات¹⁸، في حين بفرنسا يستخدم مصطلح "infogérance" للتعبير عن مفهوم أخرجة نظم المعلومات، هذا المصطلح تشكل انطلاقا من الكلمات "المعلومات information" بالنسبة لنظام 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 الورقة البحثية اعتمدنا على مصطلح الأخرجة كترجمة لكلا المصطلحين، و لم نأخذ في الاعتبار الاختلافات بين "externalisation" و "outsourcing".

2- مفهوم أخرجة الأنشطة:

تأثير قرار أخرجة أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة

لم تولي الأبحاث الأكاديمية الاهتمام اللازم بالأخرجة، و أسباب نقص اهتمام الباحثين بالأخرجة يعود دون شك إلى سوء الفهم، فأولى التعاريف التي قدمت للأخرجة لا تمكن من التمييز بشكل واضح بين الأخرجة و الأشكال التنظيمية الشبيهة بها (المقاوله من الباطن و مفاهيم أخرى)، فانطلاقا من سنة 1994 اعتبر الباحثين Quinn و Hilmer الأخرجة على أنها عملية إستراتيجية تتطلب استثمارات أكثر في مجال الأبحاث. دراسة Quinn و Hilmer تتبعها عدة دراسات لباحثين آخرين عملوا على تعريف الأخرجة من حيث خصائصها الرئيسية، نذكر من بينها: عرفها Quinn و Hilmer: "هي 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 عرفها E.Fimbel على أنها "عملية تهدف إلى التعهيد لمزود بالخدمة متخصص كل أو جزء من نشاط مؤسسة زبونة في إطار عقد متعدد السنوات، على أساس توافقي، مع مستوى خدمة و مدة محددة"²¹، و عرفها J.Barthélémy: "هي العمل الذي من خلاله يعهد لمزود خارجي من أجل إنجاز نشاط كان حتى اللحظة ينجز داخل المؤسسة"²²، و عرفتها I. Renard: "هي العملية التي من خلالها تعهد مؤسسة ما إلى مزود خارجي لفترة طويلة بما يكفي تسيير نشاط أو عدة أنشطة و التي تعد ضرورية (الأنشطة) لسير عملها. هذه الأنشطة يتم وصفها حسب النتائج المرجوة، و المزود الخارجي هو المسؤول الوحيد عن الوسائل الموضوعة من أجل تحقيق الأهداف المحددة."²³

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

3- أخرجة أنشطة 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. حسب Razzaque و Sheng عند مقارنة مفهوم أخرجة أنشطة 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 أخرجة النشاط و بعدها يتم شراء هذا النشاط من المزود الخارجي.

الخيار الأخير هو محور اهتمامنا، فقد لقت مسألة أخرجة أنشطة الإمداد اهتماما واسع النطاق على مدى السنوات الـ15 الماضية، المؤسسات أصبحت تبدو أقل ترددا في أخرجة الأنشطة التي كانت تسمى "حساسة" أو "استراتيجية" كالإمداد.

3-1 تعريف أخرجة أنشطة الإمداد:

عموما التعاريف المقدمة لأخرجة أنشطة الإمداد مماثلة تماما لتلك المخصصة للأخرجة بصفة عامة، و فيما يلي بعض التعاريف التي تضمنتها الدراسات الادبية عن أخرجة أنشطة الإمداد:

عرفها Lambert و Emmelhainz: "استخدام مزود من جهة خارجية لكل أو جزء من أنشطة الإمداد للمؤسسة"²⁵. و حدد Rabinovich و Windle علاقات أخرجة أنشطة 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 أخرجة أنشطة الإمداد كما

تأثير قرار أخرجة أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة

يلي: "عهد 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 ما قارنا التعاريف المقدمة لأخرجة أنشطة الإمداد مع التعاريف التي أوردناها سابقا عن أخرجة الأنشطة عموما نجد أنها تركز على بعض عناصر تعريف أخرجة الأنشطة، 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: "أخرجة لأنشطة الإمداد هي عهد جزء أو كل أنشطة الإمداد لمؤسسة ما لمزود خارجي من أجل الحصول على أحسن أداء لسلسلة الإمداد".

3-2- مزاي و مخاطر أخرجة أنشطة الإمداد:

أخرجة أنشطة الإمداد تحمل مزاي 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 أخرجة أنشطة الإمداد يساهم في انخفاض المخزون، و مدة دورة الطلبات و الآجال، فضلا عن التحسن في خدمة الزبائن. لكن هناك العديد من المخاطر قد يحملها هذا القرار، كاضطراب تدفق المواد من الخلف "flux amont"، و عدم كفاية خبرات مزود خدمات الإمداد، و الصفات غير الملائمة للموظفين، و عدم معرفة موقف الزبائن حول مخارجات المؤسسة، و عدم قدرة المزود بخدمة الإمداد لتلبية الطلبات خاصة للمنتج أو للحالات الطارئة.

3-2-2 وجهة النظر المالية:

من الناحية المالية، مزاي أخرجة أنشطة الإمداد مثل انخفاض تكاليف الاستثمار، القوى العاملة و صيانة المعدات. من ناحية أخرى، قد توجد وفورات الحجم نظرا لإمكانات المزود بخدمة الإمداد و توزيع تكاليف الإمداد على مختلف زبائنها. 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، أخرجة أنشطة الإمداد تسمح أولا للمؤسسات التي تركز على الكفاءات الأساسية، استغلال خبرات الإمداد الخارجية، تحسين رضا الزبائن و الوصول إلى الشبكة الدولية للتوزيع. المخاطر الرئيسية على المستوى الاستراتيجي تتمثل في احتمال فقدان السيطرة على وظائف الإمداد أو التواصل مع العملاء.

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

3-3 تصنيفات مزودي خدمات الإمداد:

مزودي خدمات الإمداد أصبحوا 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 تهيئات 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

تأثير قرار أخرجة أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة

المحددة للزبائن. و تستند أنماط التوريد 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 لزيائهم.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، و بالتالي فإن مزودي خدمات الإمداد الكلاسيكية هم الأكثر تعددا في السوق.³²

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

بإضافة التوريد بخدمات الإمداد التقليدية كالنقل، إعداد الطلبات،... إلخ يطلب من الطرف الثالث للإمداد أن يكونوا مالكيين لوسائل النقل، و كذلك المستودعات، المستخدمين، مهارات تقنية، نظام معلومات فعال، و خاصة أن يلتزموا بتحسين الخدمة و الكفاءة، إما عن طريق زيادة عدد مهامهم أو الإنجاز بشكل سريع، و بأقل 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. و هم يوفرون خدمات إضافية لزيائهم، و يعملون أيضا على تقديم خدمات جديدة تتطلب المزيد من التعاون المكثف مع الزبائن مثل المشاركة في التصنيع "Co-manufacturing"، التعبئة و التغليف، و حتى إدارة مراكز الاتصال "Centres d'appel"،... إلخ. ظهور هذا النوع من مزودي خدمات الإمداد مرتبط بالحيط الحالي، أين يصبح هؤلاء المزودين قادرين على المنافسة على نحو متزايد، لذا يتعين عليهم إلى 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 العملية إلى مزودين تقليديون. قدرتهم على التحكم في تدفق المعلومات تضمن اتساق أنشطة الإمداد، و تساعد في تصميم و بيع 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 مقدمي الخدمات. كما أنها تسمى كذلك قيادة مزودي الإمداد "LLP" التي تقوم بنفس دور الطرف الثالث للإمداد مع امتلاكهم للأصول الملموسة أي أقل إفتراضية 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":

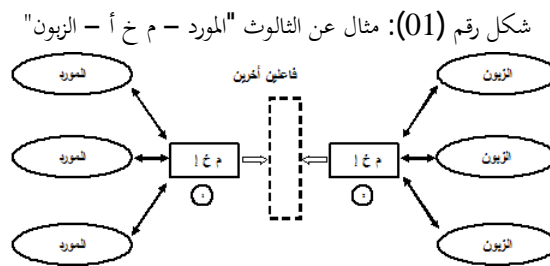
هناك من الباحثين من اقترح التفكير في الدور الموسع لمزودي خدمات الإمداد في سلسلة الإمداد. و يعتبرون أن بعض مزودي خدمات الإمداد يمكنهم توجيه أنشطة الإمداد في سلسلة الإمداد من خلال امتلاكهم المعلومات الكافية حول جميع

تأثير قرار أخرجة أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة

الفاعلين في هذه السلسلة. 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. لا يوجد حتى الآن ما يكفي من الأمثلة عن البحوث التحريبية لتبرير هذه الإمكانية من وجود فئة جديدة من التزويد بخدمات الإمداد. مع ذلك هذه الحقيقة تدعو للتفكير في إمكانية أن تكون هناك أشكال جديدة من التحالف مع مزودي خدمات الإمداد ليلعبوا دورهم التوجيهي في سلسلة الإمداد.³⁶

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 "مقدمي خدمات الإمداد / الزبون" الممثل بالعلاقة 2.³⁷



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 في 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 سابقاً و المكانة 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 مثلاً 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 و عمليات التسليم، إدارة التدفقات الخلفية (من المنبع) نحو الموردين و الامامية (المصب) نحو الزبائن. تدفقات المعلومات هذه يمكن أن تعتبر طبيعية للنشاط الحاربي و كتغذية عكسية "rétroaction" لجميع المخاطر و الأعطال التي يتم تحديدها.³⁹

3-5 الأخرجة و أداء أنشطة الإمداد:

قياس الأداء هو الأداة التي تساعد المؤسسات على تلبية الزبائن العملاء و تحديد درجة تحقيق الأهداف من خلال توفير تقييم مباشر لعمليات الإمداد.⁴⁰

تأثير قرار أخرجة أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة

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، و هي 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 عدة أبحاث مالت 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 العملية بسلسلة الإمداد، هذه المؤشرات تركز أساسا على التمويل 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 هي: (1) الاعتماد على سلسلة الإمداد، (2) الاستجابة، (3) المرونة (4) التكاليف، و (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 Qi و Chan بأن مؤشرات الأداء لا يمكنها تقديم الدعم اللازم لاتخاذ القرارات و تحسين الأداء، لذلك قام الباحثين بمحاولة من أجل الوصول إلى معايير و طرق مطورة التي 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

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

من أجل التبسيط، و نظرا لتنوع أدوات قياس الأداء، سنستعين بنموذج Rodrigues و آخرون و الذي 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 الأخرجة على أداء الإمداد، فتأثيرها يكون أساسا على هذه العناصر: التكلفة، جودة الخدمة و آجال التسليم.

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 و تيرة

تأثير قرار أخرجة أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة

العمل و النوعية تتحقق. المؤسسة المخرجة للنشاط تستفيد من التحكم في الكفاءات النوعية للمزود، و التي تكون مكلفة للمؤسسة إذا أرادت تطويرها بالداخل.⁴⁷

3-5-2 جودة الخدمة:

استفادة المؤسسة من مجموع كفاءات المزودين الخارجيين، و العلاقة التعاونية بين الطرفين تجعلهما يتفقا 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.⁴⁸

3-5-2 آجال التسليم:

أخرجة أنشطة الإمداد تعد حل لتسهيل عمليات التدفق المادي، و ضمان مستوى أكبر من التبادل السريع للمعلومات، فالزود بخدمة الإمداد يكون مشارك في العملية و يقدم مقترحاته المتعلقة بالتمويل نحو الموزعين أو الزبائن النهائيين. و أخرجة أنشطة الإمداد تقلل من المخزون و تحسن في معدل دوران المخزون من خلال تنسيق جداول الإنتاج و التسليم الذي ينتج عنه سرعة أقل في أوقات العبور، بأقل الأضرار و أقل الأوراق. وعلاوة على ذلك أخرجة أنشطة الإمداد تمكن المؤسسات على الاستجابة بسرعة للتسويق و التصنيع، و تغيرات التوزيع و تساعد على تحسين التسليم في الوقت المحدد.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 الأخرجة و أداء المؤسسة فضلا عن العناصر الثلاث: تكلفة، جودة خدمة و آجال التسليم، لذلك يمكننا تقديم الفرضيات الأساسية لهذا البحث على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: الأخرجة تقلل بشكل ملحوظ من تكاليف الإمداد للمؤسسات.
 - الفرضية الثانية: الأخرجة تؤثر بشكل ملحوظ على آجال التسليم للمؤسسات.
 - الفرضية الثالثة: الأخرجة تؤثر بشكل ملحوظ على جودة الخدمة للمؤسسات.
 - الفرضية الرابعة: من خلال تخفيض تكاليف الإمداد، الأخرجة تحسن في أداء المؤسسات.
 - الفرضية الخامسة: من خلال التحسين في جودة الخدمة، الأخرجة تحسن في أداء المؤسسات.
 - الفرضية السادسة: من خلال التخفيض في آجال التسليم، الأخرجة تحسن في أداء المؤسسات.
- البيانات و العناصر الأساسية لنموذجنا هي مبينة بالجدول رقم (01) و كذلك الشكل رقم (02).

2- جمع البيانات:

لتحليل المحاور الرئيسية لبحثنا، 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)، اختيار المؤسسات الصناعية فقط له ما يبرره من وجهة نظر الباحث، فالمؤسسات محل الدراسة يجب أن تكون مخرجة لنشاط واحد على الأقل

تأثير قرار أخرجة أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة

من أنشطة الإمداد، و هذا أمر قلما نبذه لدى المؤسسات الخدمية بالجزائر، بينما بالنسبة للمؤسسات الصناعية بالجزائر نجد أن أكثر من 60 % من مجموع هذه المؤسسات بالجزائر يخرجون على الأقل نشاط النقل⁵⁰، هذا الأخير يعد مركز تكلفة كبير بالنسبة لهذه المؤسسات و هو ما يدفعها لإخراجها نحو المزودين بالخدمة.

من بين 252 استبيان تم توزيعه يدويا و الكترونيا تحصلنا فقط على 69 إجابة، و بذلك بلغ معدل استلام الإجابات 27.4 % . و بعد عملية الفرز بلغ مجموع العينة النهائية المنتقاة 60 إجابة مستلمة من مسؤولي المؤسسات الصناعية الذين يؤثر قرار أخرجة أنشطة 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 %، و هو معدل يعتبر منخفضا نسبيا بالنظر إلى الجهد المقدم و طرق 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. و من الضروري أيضا أن نميز بين البنى التكوينية و الانعكاسية.⁵¹ عموما، مجموعة البناءات الانعكاسية، تعتبر أن المتغيرات الواضحة تعكس المتغيرات الكامنة. و تسمى البنى التكوينية 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 بالأخرجة، 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

تأثير قرار أخرجة أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة

55.6	0.662	ضمان تكييف 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	أمتلة تكاليف الإمداد
	0.761	التسليم السريع
	0.843	القدرة على التسليم
	0.703	معدل دوران المخزون
	0.662	رضا الزبائن

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما ورد بالدراسات الأدبية

وفقا 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. و فيما يتعلق بصحة التقارب، فقد تم التأكد منها من خلال النتائج في الجدول السابق. والواقع 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	معامل التباين المستخرج	الموثوقية المركبة	معامل 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

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 (02): اختبار الفرضيات

الفرضيات	معامل المسار	متوسط العينة التمهيدي	الخطأ المعياري	قيمة t	المعنوية
H ₁ : الأخرجة في مقابل التكلفة	-0.4	-0.43	0.16	4.0654	0.0001
H ₂ : الأخرجة في مقابل الأجال	0.24	0.22	0.10	2.1989	0.0279
H ₃ : الأخرجة في مقابل الجودة	0.31	0.89	0.05	1.4465	0.1484
H ₄ : التكلفة في مقابل الأداء	0.42	0.59	0.06	1.9899	0.0483

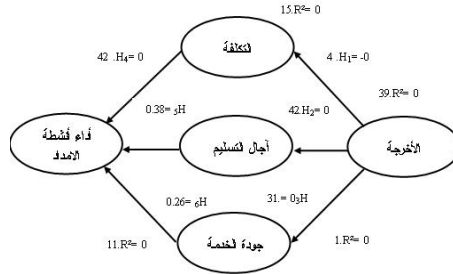
تأثير قرار أخرجة أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة

0.0483	1.4466	0.07	0.69	0.38	H ₅ : الآجال في مقابل الأداء
0.0233	1.5422	0.06	0.17	0.26	H ₆ : الجودة في مقابل الأداء

المصدر: من إعداد الباحث

أما الشكل فهو مبين كما يلي:

شكل رقم (02): معاملات الانحدار المعيارية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما ورد بالدراسات الأدبية

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

بالنسبة للفرضية الثانية حول تأثير الأخرجة 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 الآجال بالنسبة للمؤسسة الصناعية الجزائرية.

الفرضية الثالثة حول تأثير الأخرجة على نوعية الخدمات، و حصلنا على علاقة إيجابية و لكن لها دلالة ضعيفة ($t=1.4465$)، و هو ما يعني أن استخدام مزودي خدمات الإمداد سوف 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 لأخرجة أنشطة الإمداد على أداء هذه الأنشطة.

3- مناقشة و استنتاجات:

تبرز النتائج التي توصلنا إليها في أخرجة أنشطة الإمداد، أن المؤسسات الصناعية الجزائرية تلجأ إلى التجارب المماثلة للمؤسسات الأوروبية و الأمريكية بفضل المكاسب التي تجنيها في العناصر الثلاث: التكلفة، جودة الخدمة و آجال التسليم. هناك علاقة إيجابية بين الأخرجة 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 فوائد الأخرجة 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 بالاستناد 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.

تأثير قرار أخرجة أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة

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 أثار هذا التطور على أنشطة المؤسسات الجزائرية و على الأخرجة 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. المراجع و الهوامش 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 Médan, pierre. Gratacap, anne (2008). *Logistique et supply chain management*. Paris : Dunod. 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: Amultiagent 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 جراح أرثيمة، هاني (2006). "تكنولوجيا المعلومات و دورها في تحسين أداء سلسلة التوريد". أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات و المالية 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.

تأثير قرار أخرجة أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة

- 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 Luras, 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.