

دور المناولة ضمن سلاسل الإمداد العالمية

The role of Subcontracting within global supply chains

طاري أميرة*¹

¹ محبر تقييم واستشراف السياسات الاقتصادية واستراتيجيات المؤسسات، المركز الجامعي مغنية (الجزائر)،

Tari.amira@cumaghnia.dz

تاريخ الاستلام: 2024/01/26 تاريخ القبول: 2024/02/18 تاريخ النشر: 2024/06/28

Abstract

ملخص

The study aims to analyze and evaluate the contribution of handling to the international economy, in terms of activating the performance of global supply chains, especially in the face of environmental challenges and sudden crises, The most prominent of which is the Covid-19 health crisis.

We have reached a key finding that supply and handling chains are closely linked through the latter's improvement and acceleration of productive processes, and support to mitigate the impact of economic crises.

Keywords : Outsourcing, supply chains, global economy, global crisis, COVID-19.

Jel Classification: L14, L23, L24

تستهدف الدراسة التحليل والتقييم لمساهمة المناولة في الاقتصاد الدولي، من حيث تفعيل أداء سلاسل الإمداد العالمية، خصوصا في مواجهة التحديات البيئية والأزمات المفاجئة، على رأسها الأزمة الصحية كوفيد 19.

وقد توصلنا إلى نتيجة رئيسية مفادها الارتباط الوثيق لسلاسل الإمداد والمناولة من خلال تحسين هذه الأخيرة للعمليات الإنتاجية وتسريعها، والحصول على الدعم للتخفيف من أثر الأزمات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: مناولة؛ سلاسل الإمداد؛ اقتصاد عالمي؛ أزمة عالمية، كوفيد-19.

تصنيف جال : L14, L23, L24

1. مقدمة:

لقد دفعت التنمية العالمية المتزايدة والمنافسة الشديدة، العديد من الصناعات إلى العمل على مستوى عالمي، ومع زيادة عمليات المناولة، زاد عدد الشركات المشاركة في سلسلة التوريد النموذجية بشكل كبير، مستجيبة بذلك للضغوط والحوافز البيئية، حيث كان يتعين على الشركات التصرف بشكل استباقي وإبداعي للعثور على أفضل استراتيجية لمؤسساتهم، من أجل البقاء والتفوق في السوق، ونتيجة لذلك ظهرت ممارسات تحسين استراتيجية الشراء والتوريد من خلال التعاون مع الموردين الخارجيين، ومنه أصبحت المناولة السمة السائدة للاقتصاد العالمي الحالي، كما وقد دعم التوجه من طرف المؤسسات نحو هذه الاستراتيجية، إظهار الوقائع الاقتصادية لفعاليتها في مواجهة الأزمات أخرجها الأزمة الصحية (كوفيد-19) التي ضربت الاقتصاد العالمي، وبدأت آثارها تصبح أكثر وضوحاً في الشهور الأولى من سنة 2020 من خلال الغلق الذي طال جميع شركات العالم، واستمر الوضع في الاضطراب إلى غاية أواخر سنة 2021، وترتب عن ذلك ضغط غير مسبوق على الاقتصاد عامة وعلى سلاسل الإمداد خاصة، وقد امتد أثرها في الكثير من الأحيان عبر الحدود الدولية، الأمر الذي اقتضى إلى ضرورة الحفاظ عليها سليمة وتعمل بكفاءة، من خلال البحث عن آليات بديلة أو تكثيف الممارسات التنظيمية الموجودة بما فيها مناولة جزء من المهام إلى الجهات المتخصصة، انطلاقاً مما سبق نحاول تسليط الضوء على دور المناولة ضمن سلاسل الإمداد العالمية، من حيث العلاقة بينهما، على أساس المساهمة التي تؤديها ممارسة النشاط المناوئ من قبل الشركات العالمية في تحسين أداء سلاسل الإمداد، لمواجهة التغيرات البيئية بما فيها الأزمات المفاجئة، ومنه نطرح الإشكالية على النحو التالي:

ما هو دور المناولة ضمن سلاسل الإمداد العالمية؟

يتفرع على هذا الإشكال الأسئلة الجزئية التالية:

- ما مفهوم المناولة وسلاسل الإمداد؟
- ما هي فوائد المناولة ضمن سلاسل الإمداد؟
- ما هي أبرز مجالات وأنشطة المناولة ضمن سلاسل الإمداد العالمية؟
- ما هي توجهات العالمية للمناولة في مواجهة أثر الأزمة الصحية (كوفيد-)

(19)

تستهدف الدراسة تقديم إطار مفاهيمي، وتوسيع الإدراك حول علاقة المناولة بسلاسل الإمداد العالمية من حيث فوائدها، أنشطتها أو مجالاتها، ومساهمتها في التخفيف من حدة أزمة كورونا، وبالتالي تعزيز الاعتماد عليها من قبل المؤسسات الاقتصادية كآلية فعالة لتحقيق التكيف البيئي.

ولتحقيق غرض الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كونه أكثر ملاءمة للموضوع، بحيث يسمح بجمع البيانات والحقائق حول الظاهرة محل الدراسة، كما اعتمدنا على المنهج الاستقرائي من أجل تحليل المعطيات وتفسيرها والوقوف على دلالتها وبالتالي الوصول إلى النتائج وتقديم التوصيات.

2. ماهية متغيرات الدراسة

1.2 المناولة:

يمكن تعريف المناولة على أنها " العملية التي بموجبها تعهد شركة إلى أخرى بمهمة القيام، وفقا لمواصفات معينة ومحددة مسبقا، بجزء من أعمال الإنتاج أو الخدمات

مع الحفاظ بمسئوليتها أو ملكيتها الاقتصادية" (Bruno, Nicolas, & Michael, 2018, p. 32)، وهي ممارسة تخضع لتشريع القانون كونها تعبر عن "اتفاقية قانونية تقوم بموجبها إحدى الشركات بتعيين شركة أخرى، لتكون مسؤولة عن نشاط مخطط له، ويتضمن أحيانا نقل الموظفين والأصول إلى جهة أخرى، وفق لعقد مفصل للشروط والإجراءات" (Edvard & outhers, 2022, p. 2583) ويمكن تعريفها أيضا على "أنها اتفاقية تجارية، قد تكون محلية أو دولية، وهي مبادرة إدارية استراتيجية، تستهدف الحصول على ميزة تنافسية، من خلال التعاقد على وظائف التي لا تحقق المؤسسة فيها قيمة مضافة". (Pang, Shishu, & Albert, 2021, p. 03)

في المشاريع المعقدة، يمكن لأصحاب العمل تعيين عدة مقاولين فرعيين للخدمات منفصلة، إضافة إلى المقاول الرئيسي، وفي هذه الحالة توضع سلاسل للمناولة متعددة وطويلة، كما قد يقوم المقاولون الفرعين بدورهم بالاستعانة بمصادر خارجية، مما يزيد من تعقيد سلسلة المناولة الكلية، ويظهر هذا النوع من السلاسل أكثر شيء في مشاريع البناء بدول الخليج العربي. (Jill, Wells, 2018, p. 06)

2. سلاسل الإمداد:

تعرف سلاسل الإمداد والتي يشار إليها أيضا بسلاسل التوريد بأنها "جميع الأنشطة المرتبطة بتدفق وتحويل البضائع من مرحلة المواد الخام (الاستخراج)، وحتى المستخدم النهائي، بالإضافة إلى ما يرتبط بها من مهام". (Stefan & Müller, 2008, p. 1700) أي أن سلسلة الإمداد المتضمنة لعملية الإنتاج تنطلق من الحصول على المواد الخام إلى التسليم للعميل، بما في ذلك تحديد مصادر المواد الخام، التصنيع، التجميع، التخزين، التوزيع عبر جميع القنوات والتوصيل إلى العميل وما إلى ذلك، إضافة إلى أنظمة المعلومات التي

تظهر في سلاسل التوريد المتقدمة (Samuel & Gabriel, 2022, p. 75)، وإذا ما كانت السلسلة دولية فإنها تؤدي دورها في توفير المواد الخام والمواد النهائية للمؤسسات والشركات في جميع أنحاء العالم.

تقوم عادة المنظمة بتطوير وبناء أنموذج سلسلة الإمداد والتوريد على أساس الاستراتيجية أو آلية التي يمكن أن تضيفها، كإستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والرقمنة، والتي تعتبر النمط المتقدم من سلاسل الإمداد، وكذلك اعتماد المنظمات على المناولة يجعلها تدرج ذلك ضمن سلسلة امددها، ويختلف نظام إدارة سلسلة التوريد من منظمة إلى أخرى وفقا لنمط السلع والمواد وكذلك سعة نشاط وغيرها من القضايا الأخرى. (عبد الستار و محمد، 2021، صفحة 87)

3. فوائد المناولة ضمن سلاسل الإمداد ودورها في تجاوز الأزمة العالمية (كوفيد 19)

3.1. فوائد المناولة ضمن سلاسل الإمداد

حظيت إدارة سلاسل التوريد المتضمنة للمناولة باهتمام متزايد، منذ أن تم الاعتراف بتطبيقها من قبل الكثير من الشركات الاقتصادية الرائدة، على رأسها أول شركة مصنعة للسيارات في العالم تويوتا (TOYOTA)، وكذا أكبر الشركات لإنتاج الملابس، الأحذية والأدوات الرياضية، الشركة الأمريكية (Nike) والتي تتعاقد بنسبة 100٪ من تصنيعها للأحذية والملابس مع مزودين مستقلين أو خارجين، كانت واحدة من أوائل الشركات متعددة الجنسيات التي تبنت هذا النهج، وبفضل الإدارة الفعالة، تمكن فريق سلسلة التوريد في (Nike) بسرعة إدارة التعقيد اللوجستي الذي ينطوي عليه مناولة المهام إلى الغير، وشهد وفورات كبيرة في التكاليف على مر السنين نتيجة لذلك، فالمناولة بطبيعتها إستراتيجية محفوفة بالمخاطر، ولكن من خلال تنوع الشركة قاعدة مزودها على نطاق واسع، نجحت

في التخفيف من هذا الخطر منذ البداية، (DFREIGHT, 2023, p. 04) ومن ثم اعتبرت هذه الممارسة معززا كبيرا للربح والأداء، تزيد من مرونة تشغيل المنظمة وتسمح بنقل المخاطر التشغيلية إلى طرف آخر، وقد أدت هذه الاستراتيجية إلى تحويل الشركة إلى منظومة متكاملة، تدير وتنسق شبكة من الموردين الخارجيين متخصصين يتميزون في أداء مهام العمليات الإنتاجية وتقديم الخدمات بشكل أكثر فعالية وكفاءة، بينما يركز العميل أو الشركات الأمرة على المهام الرئيسة بما فيها البحث والتطوير وما إلى ذلك، وقد شجع على ذلك المنافسة المكثفة بين الجهات الفاعلة في الصناعة. (Marzyani & Kherun Nita, 2006, p. 6)

توفر المناولة ضمن سلاسل التوريد العديد من المزايا التي يمكن أن تحسن موثوقية الشركة وربحياتها، ويرتبط ذلك أكثر شيء بالقدرة على تحقيق أقصى استفادة من شراكة ناجحة، من خلال العثور على مناول أو مزود مناسب لتلبية الاحتياجات المطلوبة، وتشمل المزايا المحقق من المناولة في النقاط التالية: (Champion, 2021, p. 02)

• **تكاليف منخفضة:** تسمح المناولة بنقل التكاليف التشغيلية إلى طرف آخر، وتتضمن هذه التكاليف إدارة المشتريات والتوريد، شراء السلع والخدمات التي تتمكن المنظمة من العمل بطريقة مربحة، غالبا ما تكون المشتريات مسؤولة عن ما يصل إلى 70% من إيرادات الشركات، لذا فإن التخفيضات الصغيرة في التكاليف يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الأرباح. (Edvard & outhers, 2022, p. 2579)

• **تحسين المرونة:** حتى تظل العديد من المؤسسات قادرة على المنافسة، ستحتاج إلى الاستجابة بشكل أسرع، دقيق وشامل لتغيرات السوق المستقبلية، مشاكل قنوات التوريد، متطلبات العملاء، والطلب على الموارد ومن هنا تولد الحاجة إلى مناولة

عمليات ضمن سلاسل التوريد محققة بذلك الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة وتلبية الطلب. (Charles, 2016, p. 08)

- **زيادة القيمة:** تناول المؤسسات المهام التي تتطلب حاجات لا يمكن الوصول إليها اعتماداً على الموارد الداخلية، أو لا يمكن تحمل تكاليفها ونتيجة لذلك، سوف تصبح الشركة أكثر كفاءة بسبب الاستعانة بمزود خارجي متخصص، كما يوفر هذا القدرة على التركيز على مكوناتها الأساسية دون تشتيت انتباهها على الوظائف الإضافية والداعمة، ومن هنا تحصل الشركة على إمكانية الوصول إلى المرافق، المعرفة، القدرات والكفاءات والبنية التحتية التي تحتاجها. (Emilia, 2020, p. 19)
- **الجودة العالية للتوريدات:** يعد توريد السلع والمنتجات المختلفة ذات الجودة الجيدة والعالية، المؤشر المتوقع من الزبون والتي تجذبه للشراء، ولتحقيق هدف الجودة العالية يتطلب استخدام مجموعة من الأدوات والمعايير المتقدمة، بما فيها مناولة جزء من المهام إلى أطراف متخصص، تمتلك الإمكانيات الكفاءة، والفعالية التي تؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية والتشغيلية، وبالتالي تحسين النظام الإنتاجي وتحقيق متطلبات الجودة. (Mohamed Syazwan & Abu Bakar, 2014, p. 24)

قد نعبر عن تأثير المناولة على شكل توجهات تتعلق عادة بالدافع من المناولة والتي

تلخص على النحو التالي: (جمعة عبد العزيز، 2022)

الجدول رقم (1): فوائد المناولة ضمن سلسلة التوريد

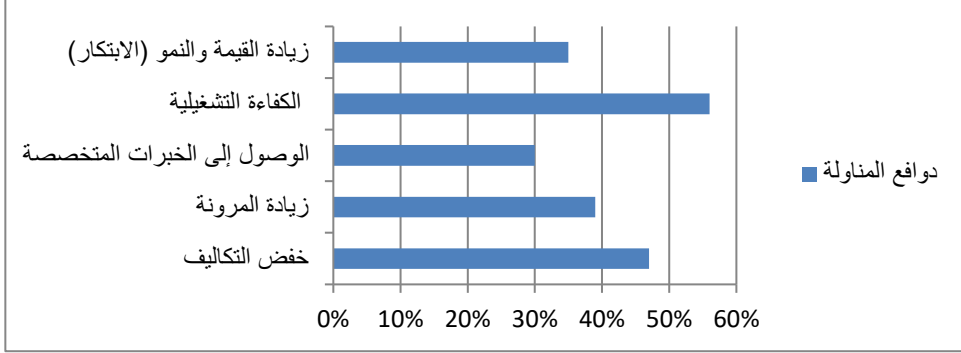
الميزات المحققة	توجهات المناولة ضمن سلسلة التوريد	
تطوير استراتيجية تكنولوجية ومن ثم سلاسل توريد مبتكرة (إبداع، ابتكار ونحو)	<ul style="list-style-type: none"> • مشاركة متعهد خارجي • تبادل المعرفة والتكنولوجيا 	توجه تنظيمي واستراتيجي
خلق قيم مشتركة وبناء شبكة نظم الإمدادات بناء على متطلبات الخدمة والربحية	<ul style="list-style-type: none"> • التحالفات والعلاقات متعددة مع المانولين • التوافق الاستراتيجي بين أصحاب العمل والمانول 	توجه تعاوني
جعل المنتج الأقرب إلى العميل مميزا وتسريع التحول في سلسلة التوريد	<ul style="list-style-type: none"> • فصل المهام الرئيسية عن المهام الثانوية • توفير المنتجات، الخدمات والمعلومات 	توجه تشغيلي

المصدر: جمعة عبد العزيز، 2022، صفحة 48

تؤدي المناولة دورها استنادا على المسار الذي تتوجه إليه الشركة والذي يمكنها من تحديد النتائج المرغوب فيها، وتعدد التوجهات التي تستهدفها الشركات بناء على تعدد الدوافع والمزايا المستهدفة، التي تخضع للمعاينة والتقييم من أجل تحدي مدى مطابقة الأهداف المخطط لها بما تم إنجازه فعلا.

بناء على استطلاع قامت به واحدة من الشركات الرائدة في العالم في مجال مناولة الخدمات اللوجستية (Coyote Logistics) والذي يشمل 505 شركة صناعية في كل من أمريكا الشمالية وأوروبا تبين أن أبرز دوافع المناولة في سلاسل الإمداد تشمل ما يلي:

الشكل رقم (02): دوافع المناولة ضمن سلاسل الإمداد العالمية



المصدر: Coyote Logistics, 2023, p. 04

ركز أغلبية الشركات أي 56% منها، على الرغبة في زيادة الكفاءة التشغيلية من جراء المناولة، يليها دافع تخفيض التكاليف بنسبة 46%، في حين أن أدنى دافع يتعلق بالنمو وزيادة القيمة والتي غالبا ما ترتبط بتحقيق متطلبات الإبداع والتحول نحو الرقمنة، وتقاربت بقية الدوافع في بينها والتي تضم كلا من زيادة المرونة، والوصول الخبرات المتخصصة، كما أن الدوافع تتفاوت وتباين حسب احتياجات كل شركة والمزايا المرغوبة.

2.3. المناولة ضمن سلاسل الإمداد كمطلب لتجاوز الأزمة العالمية (كوفيد 19)

غيرت الأزمة الصحية العالمية (COVID-19) العديد من الأولويات وأحدثت واقعا جديدا، معززة الحاجة إلى نشر استراتيجية المناولة مع التركيز على الرقمنة في هذا المجال، إذ أكدت سنة 2020 على مدى أهمية قيام الشركات بإدارة سلاسل الإمداد المستعينة بعمليات المناولة بشكل فعال، اعتمادا على مزودين ومقاولين يقدمون القدرات وخدمات اللازمة من أجل تجاوز مخاطر الأزمة، ونتيجة لذلك عززت هذه الأخيرة من علاقات التكافل والتعاون بين شركات صاحبة الأعمال والشركات المنفذة لها، ويلاحظ هذا من استطلاع أجرته BCG في الربع الأخيرة من عام 2020، حيث تبين أن الشركات

تسعى إلى تطوير وتعدد استراتيجياتها بالمصادر الخارجية المتخصصة مع العلم أنها تستمر أيضا وأكثر في تطوير قدراتها الداخلية، من خلال تسريع 96% من الشركات مشاريع التحول الرقمي. (Heiner & Hrishi, 2021)

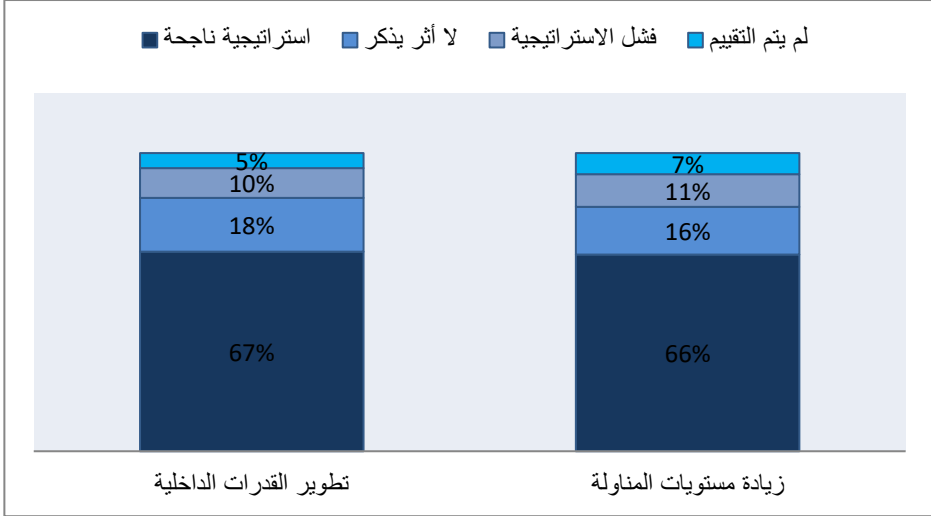
أدت هذه الجائحة إلى تعطل قطاع السيارات وخاصة في شرق آسيا، بسبب الاضطرابات في سلاسل الإمداد الدولية، فعلى سبيل المثال، أجبر نقص الأجزاء القادمة من الصين شركة هيونداي الكورية لصناعة السيارات على إغلاق جميع مصانع السيارات في كوريا، ووصلت الصدمة إلى أوروبا حيث حذرت شركة (Chrysler Fiat) من أنها قد توقف الإنتاج في أحد مصانعها الأوروبية، كما أعلنت شركة السيارات بالملكة المتحدة (Rover Land Jaguar) سنة 2020 أن المخزون في صدد النفاذ، ولتجنب هذا قامت بنقل إمدادات الطوارئ من الصين جوا، (رفيق و عبد الكريم، 2021، صفحة 107) ومنه طوال عام 2020، الذي اقترن مع تفشي الوباء واضطرار الحكومات في جميع أنحاء العالم إلى فرض عمليات إغلاق وطنية، أصيبت اقتصادات العالم بالشلل، ولفهم تأثير أزمة كوفيد-19، أجرت مجموعة بوسطن الاستشارية دراسة استقصائية شملت 200 شركة عالمية ذات بصمة كبيرة في مجال المناولة في العمليات والخدمات اللوجستية في إطار سلاسل التوريد، تبين أن 82% منها شهدوا انخفاضا في الإيرادات، وواجه 78% منهم تحديات تشغيلية، واضطر 68% منهم إلى التعامل مع التحديات المتعلقة بانقطاع مشاريع المناولة نتيجة فرض الحكومات لعمليات الإغلاق.

أدى خيار الرقمنة الذي انتهجته الشركات من أجل البقاء خلال فترة الأزمة إلى الحد من تأثير الوباء على عملياتها، غير أن معظم الشركات وجدت صعوبة في إدارة هذه التحولات الرقمية في سلسلة التوريد الخاصة بها، فما كان إلى أن لجأت إلى التعاقد مع أطراف خارجية من منظور المناولة للحصول على الدعم وبالتالي توسيع علاقاتها معهم،

وقد صرح رئيس قسم المعلومات في شركة تعدين عالمية، أنهم تمكنوا من تجاوز الخطر والتخفيف منه لأن المقاولين والمزودين الخارجيين قدموا الدعم بشكل جيد". (Heiner & Hrishi, 2021)

مع استمرار الوباء حتى عام 2021، أدركت الشركات ضرورة تجديد استراتيجيات التوريد الخاصة بها، تمكن البعض الشركات منها التعامل مع الأزمة عن طريق الاستثمار في بناء القدرات الداخلية، والبعض الآخر قام بتكييف استراتيجيات المناولة وزيادة من وقد حققت هذه الشركات نجاحا أكبر نسبيا خلال الأزمة مقارنة بالمشاركين الآخرين.

الشكل رقم (03): توجهات الشركات في ظل أزمة كورونا سنة 2021



المصدر: Himmelreich, 2021, p. 02

حسب 61% من أصل 200 شركة شملها الاستطلاع الذي قامت به مجموعة بوسطن الاستشارية سنة 2021، تبين أن المحرك لزيادة مستويات المناولة كان الحاجة إلى خفض التكاليف كون الاقتصاد العالمي لم يتعاف بالسرعة الكافية، في حين 53% منهم صرح أن الدافع هو ضمان استمرارية الأعمال في حالة حدوث المزيد من الاضطراب بسبب ارتفاع عدد حالات الإصابة بفيروس كورونا، وبدافع الحذر الشديد، كما تم توقع أن 62%

من الشركات تقوم بالتفاوض على عقود المناولة بما يتلاءم مع الوضع، في مجالات مختلف تضم التغييرات في الشروط والأحكام التعاقدية، وهيكل التسعير، ونموذج التسليم، ونطاق خدمات المؤسسات المناولة من الخارج. (Hrishi, 2021, p. 04)

اتضح أن عددا معتبرا من الشركات سعت إلى تفادي الأزمة والتخفيف من خطرهما من خلال مناوله جزء من مهام محليا بعدما كان الإقبال أكثر شيء على المناولة الدولية، بالأخص ذلك المتعلق بالخدمات اللوجستية في سلال الإمداد، بل وسعت الشركات إلى زيادة مستويات ذلك خصوص مع بداية استقرار الأوضاع والتخفيف من إجراء الغلق وكذلك عند العودة إلى الفتح من جديد حاولت الشركات تدارك آثار الجائحة من خلال تعزيز استراتيجية المناولة مع الجهات المتخصصة والفعالة، من أجل استرجاع المكانة والقيمة السوقية.

4. أنشطة المناولة ونموها ضمن سلاسل الإمداد العالمية

تناول الشركات مهامها ضمن سلسلة الإمداد لديها إلى جهات أخرى متخصصة، حيث يوفر المزود إمكانية التعامل مع احتياجات التوزيع للشركة، والتحفيز على النمو أكثر في هذه الاستراتيجية.

1.3 أنشطة المناولة في سلسلة الإمداد العالمية:

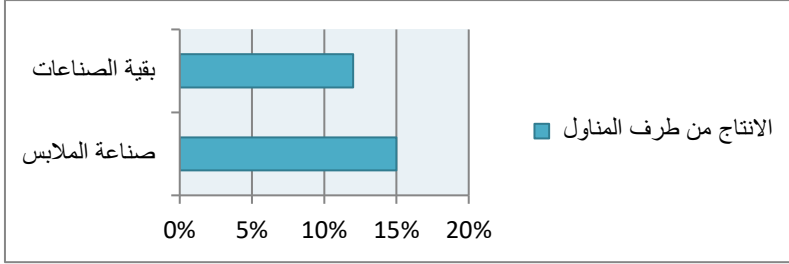
تشمل أنشطة المناولة العديد من العمليات والخدمات التي يمكن تفويضها إلى جهات خارجية، نذكر أبرزها في ما يلي من الدراسة.

التصنيع: تقوم الشركات بالمناولة لجزء من إنتاجها إلى مقاولين فرعيين، عندما يتعلق الأمر بإنتاج الوحدات مثل أجهزة الكمبيوتر التي تتطلب تزويدا خارجيا لكل جزء منها، وبالتالي سلسلة متكاملة ومعقدة من المناولة، والتي تتطلب تعدد الوظائف إضافة إلى التنسيق

والتصميم الدقيق، لتخطي تعقيد السلسلة ومخاطرها، وعلى رأسها عدم تكامل أجزاء المنتج مع بعضها البعض، من جهة أخرى ينخفض الأمر عندما يتعلق الأمر بمنتجات عالية الأداء مثل صناعة السيارات حيث تتجنب العديد من الشركات تعدد مصادر مناولة جزء من الإنتاج، إضافة إلى أن المناولة في هذه الحالة تكون منخفضة النسبة، ويعتمد على المزود الخارجي أكثر شيء في الخدمات اللوجستية المرتبطة بالنقل، الشحن، التوزيع، وما إلى ذلك. (Cochran, 2010, p. 02)

تلجئ العديد من الشركات العالمية إلى المناولة في العملية الإنتاجية ضمن سلسلة الإمداد، حيث تستعين بمقاولين فرعيين ومزودين خارجيين، من أجل إنتاج أجزاء من البضائع، التي قد لا يكون لديهم الوقت أو القدرة على إنتاجها باعتماد على مواردها، وقد تبين وفقا للمسح العالمي أن 15% من الإنتاج يتم من طرف مناولين وذلك عام 2016، ويتعلق الأمر بصناعة الملابس في الشركات العالمية، بينما 12% من الإنتاج يتم في الخارج في ما يخص باقي الصناعات العالمية، وقد احتلت كلاً من تركيا وبنغلادش الصدارة كأكثر الدول المستعينة بمقاولين فرعيين في إنتاجها بنسبة 20% و 15% على التوالي، وفي السياق ذاته اتضح أن بعض الاقتصاديات المتقدمة تناول 7% من عملية إنتاجها إلى الخارج، وساهم هذا في تحسين الإنتاجية من حيث جودة المنتجات وتسريع التسليم، وكذلك التحول التدريجي إلى منتجات ذات قيمة مضافة أعلى. (Pinedo Caro, 2017, p. 18)

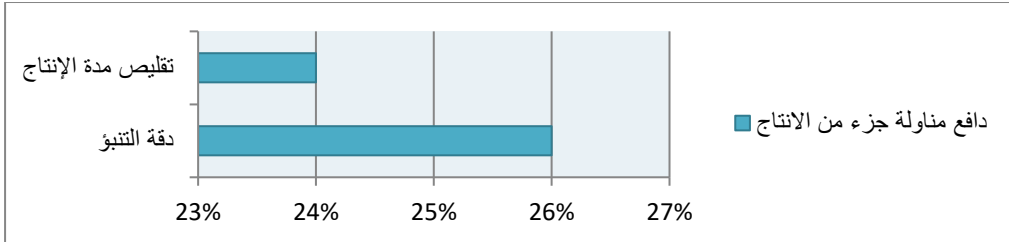
الشكل رقم (04): نسبة الإنتاج الخارجي العالمي من طرف المناولين



المصدر: Pinedo Caro, 2017, p. 20

أكدت منظمة العمل الدولية في تقرير سنة 2021 أن النسبة التقريبية للإنتاج التي يعتمد فيها على مقاولين فرعيين، تراوحت ما بين 1% كأدنى نسبة و 37% كأعلى نسبة في كل من بنغلادش، تركيا، الهند، الصين وجنوب افريقيا، وأن الدافع الرئيسي للجوء إلى مناولة جزء من الإنتاج وفقا للمسح العالمي تقاربت بين انخفاض مستويات دقة التنبؤ وبالتالي الغرض منها تحقيق ميزة المرونة من جهة والتكيف مع ضغط الوقت من خلال تسريع عملية الإنتاج من جهة أخرى. (Whitehead, 2021, p. 12)

الشكل رقم (05): دوافع مناولة جزء من الإنتاج ضمن سلسلة التوريد العالمية



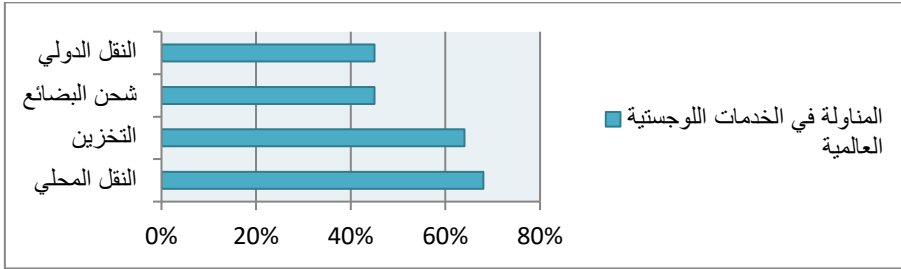
المصدر: Whitehead, 2021, p. 12

الخدمات اللوجستية: تعتبر الخدمات اللوجستية النشاط الأساسي لإدارة سلسلة التوريد، وارتبطت ارتباطا وثيقا لعقد من الزمن بالمناولة، ويأتي الدافع القوي لها هو كثافة أصول الخدمات اللوجستية وتعددتها على سبيل المثال: شراء المواد الخام، إدارة الموارد، التخزين،

الشحن، التوزيع، النقل والتسليم، وما إلى ذلك من العمليات المرتبط بسلسلة التوريد، (Cochran, 2010, p. 07) غالبا ما تكون الشركات غير قادرة على تلبية المتطلبات، الفنية والوظيفية للخدمات اللوجستية التي أصبحت معقدة للغاية، وبالتالي هي بحاجة إلى التكاليف أقل، وتحقيق زيادة جودة الخدمات أو تخصيص منتجاتها بما يتناسب مع توقعات السوق، كما أنها بحاجة إلى الدعم لتحسين تنسيق عملياتها، إذ أن الشركات أصبحت تتقبل فكرة أن نجاحها لم يعد يعتمد على مواردها الداخلية فقط، بل على شبكة من الشركاء القادرين على تقديم مهارات وتقنيات جديدة لهم. (Fadile & Outhers, 2018, p. 56)

وقد قدرت قيمة المناولة في الخدمات اللوجستية ضمن سلاسل الإمداد العالمية في فترة الوباء على النحو التالي:

الشكل رقم (06): نسبة المناولة للخدمات اللوجستية العالمية

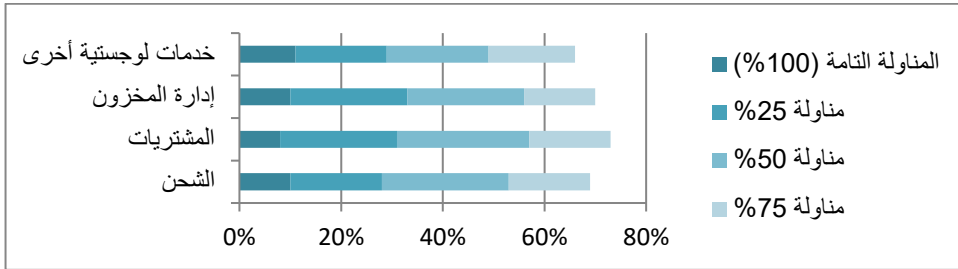


المصدر: statista, 2021

وحسب ذات المصدر تعد الولايات المتحدة الأمريكية إلى جانب الصين من أكبر أسواق الخدمات اللوجستية الخارجية في العالمية، حيث بلغ إجمالي إيرادات و.م.أ من مناولة الخدمات اللوجستية حوالي 231.5 مليار دولار أمريكي سنة 2019، وشملت هذه الخدمات كلا من خدمات النقل، التعبئة، شحن البضائع، التخزين وإدارة المخزون، وفي عام 2020 بلغت تكاليف النقل في و.م.أ ما يزيد عن ترليون دولار أمريكي، أي أكثر

من ثلثي تكاليف الخدمات اللوجستية في ذاك العام، وفي نفس العام حققت شركتنا التعاقد الباطني في الخدمات اللوجستية إيرادات تزيد عن 16.2 مليار دولار أمريكي، ويتعلق الأمر بكل من الشركة التي تتكفل بحل المشاكل اللوجستية للشركات في جميع أنحاء العالم وعبر الصناعات، من البسيط إلى الأكثر تعقيدا مع 30 مليار دولار من الشحن تحت الإدارة و 20 مليون شحنة سنويا وهي شركة النقل الأمريكية سي إتش روبنسون (C.H. Robnison)، إضافة إلى شركة النقل والشحن الأمريكية (XPO Logistics). (Placek, 2022)، وتبين أن 66% من الشركات توجهت للمناولة في الخدمات اللوجستية في عام 2021 (Hippold, 2021)، بينما قدرت المناولة للخدمات اللوجستية في السنة الحالية (2023) حسب استطلاع شركة (Coyote Logistics) كالتالي:

الشكل رقم (07): نسبة المناولة في الخدمات اللوجستية العالمية سنة 2023



المصدر: Coyote Logistics, 2023, p. 09

يوضح الشكل أن المناولة الكلية للمهام لا تتجاوز 11% في جميع أنشطة الخدمات اللوجستية، بينما مناولة 50% من المهام ترتفع أكثر شيئا بالنسبة للمشتريات من المواد الأولية، ثم عمليات الشحن، في حين أن الجزء الأكبر من المناولة والمقدر بـ 75% من مهام سلسلة الإمداد يتعلق بالخدمات اللوجستية الأخرى التي في الغالب تضم عمليات النقل، التوزيع، التسليم وحتى إدارة المخزون في بعض الحالات.

يعد هذا الإقبال المرتفع من طرف الشركات العالمية على مناولة الخدمات اللوجستية، مؤشرا على المزايا التي تحققها هذه الأخيرة، على رأسها تقليص حجم التكاليف التشغيلية والاستفادة من كفاءة المناولين الخارجيين، وتخصصهم في تأدية الخدمات اللوجستية والتي تستحوذ على الحصة الأكبر من المناولة ضمن سلسلة التوريد، كما أنه مؤشر على زيادة مستويات الاعتماد على المناولة بعد الجائحة الصحية، بغرض التخفيف من آثار السلبية على العوائد والربحية لهذه الأخيرة.

التصميم والتطوير: تشير الدراسات إلى أن ما يصل إلى 70٪ من تكلفة السلع المساهمة في المنتج يتم تحديدها في مرحلة التطوير والتصميم، والتي تضم تحديد عدد المواد والمكونات، الموقع الجغرافي للموردين، المهلة الزمنية للمواد، والسماط المادية، (Bharat & Suketu, 2023) ووفق لتقرير (Design Rush) يخطط 89% من الشركات إلى المناولة في مجال تصميم المنتج وتطويره، بهدف تخفيض النفقات وضمان عائد استثماري أكبر، وتوفير رضا أكبر للعملاء عن المنتج النهائي. (Relić, 2022)

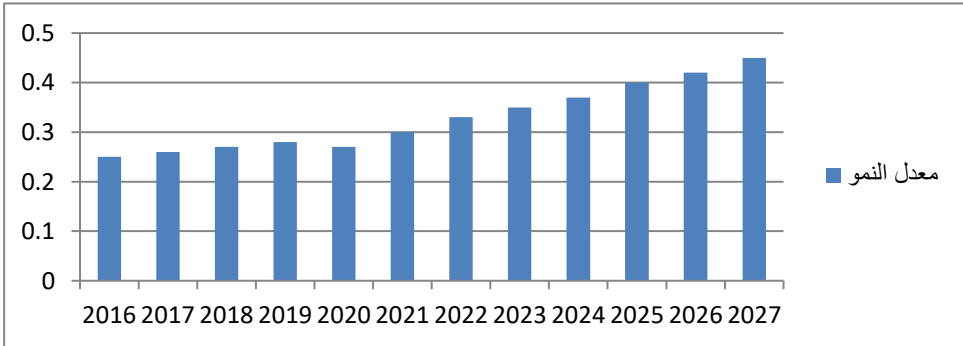
إن توسيع المنظمات لدائرة تركيزها حول تصميم المنتج، من خلال استحداث آلية جديدة، يعني انتقالها من التركيز فقط على التوريدات المادية والمعلوماتية، الخاصة بأنشطتها المختلفة إلى التركيز على توريد طلبات السوق، التي تحقق الخدمة والدعم المستمرين لخطط النمو من خلال الاهتمام بتحسين طريقة توريد المنتج، حتى تتطابق بصورة أفضل مع حجم الطلب السائد، وعلى أساس هذا توجهت نحو المناولة التي تمكنها من الحصول مبكرا على المعلومات المتعلقة بالطلب وحاجات السوق أو معرفة نمط الطلب وشكله، الذي يتطابق مع التوريد وحجم الطلب، (عبد الستار و محمد، 2021، صفحة 95)

نشير إلى أن عمليات المناولة ضمن سلاسل الإمداد لا تقتصر على ما تم ذكره، قد تتعدى ذلك إلى خدمات العملاء وخدمات الموارد البشرية وما إلى ذلك، غير أنه ركزنا في هذه الدراسة على أبرز الأنشطة التي تشهد انتشارا للمناولة في سلسلة التوريد العالمية على سبيل الاختصار لا الحصر.

2.3 نمو المناولة في سلسلة الإمداد العالمية:

نمى سوق المناولة العالمي بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، في عام 2016 ، كانت هذه لا تزال 606.9 مليار دولار أمريكي في جميع أنحاء العالم، وما بين عامي 2000 و 2019 ، زادت القيمة السوقية لخدمات المناولة بأكثر من الضعف من 45.6 تريليون دولار إلى 92.5 تريليون دولار، وعلى خلفية الإحصائيات الدولية من المتوقع أن ترتفع القيمة المالية للمناولة في آخر عام 2023 ، إلى 971.2 مليار دولار أمريكي، وعلى الرغم من جائحة كورونا وحرب أوكرانيا، لا يوجد تباطؤا واضحا في الاتجاه، نحو المناولة ضمن سلاسل الإمداد والتوريد، وفقا لتقرير صادر عن (Report Linker)، من المتوقع أن تنمو قيمة قطاع المناولة بمقدار 75.89 تريليون دولار أمريكي بين عامي 2023 و 2027 بمعدل نمو سنوي مركب يبلغ 6.5%. (JOHN, 2023, p. 02)

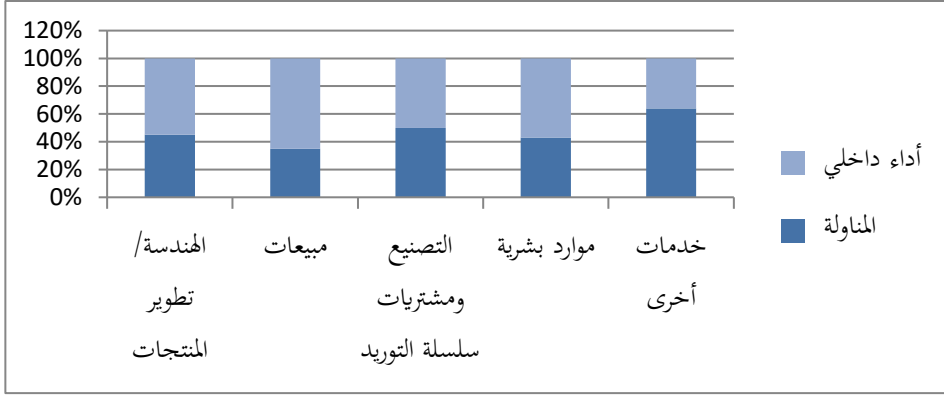
الشكل رقم (08): معدل نمو المناولة العالمية خلال 2016-2027



المصدر: JOHN, 2023, p. 02

وقد قيم تقرير قطاع الأبحاث والأسواق لعام 2022 سوق التصنيع التعاقدى العالمي، وأظهر نسبة نمو المناولة بقيمة 9.58% خلال 2023-2030، وكشف الاستطلاع عن 50% من مهام الشركات تتم مناولتها في مجال التصنيع والشراء ضمن سلاسل التوريد. (JOHN, 2023, p. 03)

الشكل رقم (09): نسبة المناولة بالشركات العالمية



المصدر: JOHN, 2023, p. 03

من الواضح أن الشركات العالمية تناول في مهام عديدة بنسب مختلف، غير أن المناولة ضمن سلاسل الإمداد والذي تضم التصنيع وعمليات الشراء، تناصفت مع الاعتماد الداخلي على موارد المؤسسة وإمكاناتها. إضافة إلى ما سبق فإنه على مدار العامين الماضيين، زاد 50% من الشركات إنفاقهم على المناولة في الخدمات اللوجستية تحديداً في مجال الشحن وإدارة المخزون، متوقعين النمو أكثر في ذلك، (Coyote Logistics, 2023, p. 11) وبالتالي ضل مستوى الاعتماد على المناولة في هذا المجال مقبول ومرتفع لدى بعض الشركات بعد مرور الأزمة الصحية واتجاه الوضع نحو الاستقرار سنة 2023.

4. خاتمة:

السلاسل العالمية للإمداد والمناولة يرتبطان بشكل وثيق في عالم الأعمال والتصنيع، بإمكان إدراج المناولة في مختلف أنشطة سلسلة الإمداد بما فيها التصنيع والتصميم، وكذا ضمن الخدمات اللوجستية التي تشهد إقبالا واسعا ومتزايدة كونها تتعلق بالوظائف الداعمة ضمن سلسلة القيمة والتي تشمل التخزين، الشحن والنقل وما إلى ذلك، وهذا ما أكدته معظم التقارير الإحصائية والاستطلاعات لاقتصادات عظمى والمقدمة من طرف الشركات المتخصصة، ويفسر ذلك النمو المتزايد للمناولة خلال السنوات الأخيرة بما فيها فترة الجائحة الصحية (كوفيد-19)، انطلاقا مما سبق ومما تناولناه في مضمون الدراسة نقف على أبرز النتائج على شكل النقاط التالية:

- المناولة ممارسة تنظيمية إدارية تأخذ شكلا قانونيا وتدرج ضمن استراتيجيات التكامل والتعاون في إطار تحقق المزايا للأطراف المتعاقدة؛
- سلاسل الإمداد العالمية هي منظومة متكاملة من مجموعة من العمليات التي تلعب دورا في توفير المواد الخام والمكونات والمواد النهائية للمؤسسات والشركات في جميع أنحاء العالم.
- يظهر دور المناولة في تحسين أداء نشاط الإمداد العالمي، من خلال الترابط بينهما كون أن مناولة جزء من مهام سلسلة التوريد (التصنيع، الخدمات اللوجستية، التصميم والتطوير...) إلى جهات متخصصة ذو كفاءة يعمل على تحسين عمليات الإنتاجية ضمنها، والوصول إلى مهارات مهنية وكفاءات تشغيلية، إضافة إلى تقليل التكاليف المتعلقة بالمهام الداعمة والثانوية، فضلا عن تحقيق إمكانية التكيف مع تغيرات السوق والبيئة المحيط ككل، والتي تضم مواجهة الأزمات الاقتصادية والتخفيف من حدتها، عن طريق الاستفادة من زيادة المرونة التي يتمتع بها المناول الخارجي.

- ساهم التعاقد مع أطراف خارجية من منظور المناولة في الحصول على الدعم الذي بدوره خفف من آثار الأزمة الاقتصادية (كوفيد 19)، المتمثلة في تراجع إيرادات كبريات الشركات وتعرضها لتحديات تشغيلية نتيجة توقف الإنتاج وندفد المخزون لدى بعضها.
- نمو المناولة وتزايد مستويات تبنيها والاعتماد عليها، بعد اتجاه الأوضاع في الاقتصاد العالمي إلى الاستقرار بغرض خلق شبكة من التعاون من أجل التكيف مع المتغيرات المفاجئة.
- استنادا على ما تطرقنا إليه والتأكيد على العلاقة ما بين المناولة والإمداد العالمية تقترح الدراسة كتوصيات ما يلي:
- توسيع الإدراك المعرفي حول المناولة في الجزائر من خلال تكثيف التظاهرات العلمية؛
- تعزيز ممارسة المناولة ضمن سلاسل الإمداد وتسهيل الضوء على التجارب العالمية الناجحة في ذلك؛
- تكثيف الدراسات حول نماذج اتخاذ قرار المناولة وتوجهاته لتحقيق الاستفادة منه؛
- تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتوافق مع متطلبات المؤسسات الأمرة وصاحبة الأعمال؛ فنيا وتقنيا وما إلى ذلك بغرض تحقيق توافق إمكاناتها مع متطلبات أصحاب المشاريع.

5. قائمة المراجع:

- Bruno, T., Nicolas, P.-V., & Michael, R. (2018). La Sous-Traitance Comme Forme Contemporaine D'exploitation : Les Cas De L'afrique Du Sud, De L'australie Et De La France. Distribution Électronique Cairn.Info (63), Pp. 32-50.
- Bharat , K & Suketu, G. (2023). Solving Supply Chain Problems By Reinventing Product Design. , From <https://www.supplychainbrain.com>, Retrieved 04/ 07/ 2023.
- Champion, A. (2021). Why You Should Outsource Supply Chain Management. FlowSpace, From , <https://flow.space/blog/outsource-supply-chain>, Retrieved 08/ 08/ 2023.
- Charles, K. (2016). Outsourcing (Logistics) Services And Supply Chain Efficiency – A Critical Review Of Outsourcing Function In Mukwano Group Of Companies. Journal Of Outsourcing & Organizational Information Management , 2016, Pp. 01-22.
- Cochran, J. (2010). Supply Chain Outsourcing. Leavey School Of Business, Santa Clara University, Andy A. Tsay. California: Wiley Encyclopedia Of Operations Research And Management Science.
- Coyote Logistics. (2023, 01). Supply Chain Outsourcing For The Win: How 500 Shippers Use 3pls, From <https://resources.coyote.com/source/outsource-supply-chain>, Retrieved 09 01, 2023
- Dfreight. (2023). An Insight Into Nike's Supply Chain Strategy. Retrieved 2023, From, <https://dfreight.org/blog/an-insight-into-nikes-supply-chain-strategy>.
- E Suhendra, E. A Literature Review On Procurement Outsourcing In Supply Chain Management. 2nd Indian International Conference On Industrial Engineering And Operations Management. Pp 2578-2585.
- Edvard, E. S., & Outhers, A. (2022). A Literature Review On Procurement Outsourcing In Supply Chain Management. Proceedings

- Of The 2nd Indian International Conference On Industrial Engineering And Operations Management Warangal, Telangana. India: Ieom Society International, Pp 2578–2585.
- Emilia, A. (2020). The Coca-Cola Company Announces New International Structure, Promotes Key Leaders. New International Structure, Promotions. *media center press releases*, , From, <https://www.coca-colacompany.com/media-center/coca-cola-new-international-structure-promotes-key-leaders>, Retrieved 28/08/2023
 - Fadile, L., & Outhers. (2018). Logistics Outsourcing: A Review Of Basic Concepts. *International Journal Of Supply Chain Management* , 07 (03), Pp. 59–69.
 - Heiner, H., & Hrishi, H. (2021, 02 23). Postpandemic Outsourcing Trends For Ceos. Retrieved 08 30, 2023, From Bcg: <https://www.bcg.com/publications/2021/post-pandemic-outsourcing-strategies-for-ceos>
 - Himmelreich, H. (2021, 02). Many Companies That Turned To Their Service Providers For Support Are Expanding Their Relationships With Them, , From Cg Analysis: <https://www.bcg.com/publications/2021>, Retrieved 31/08/2023.
 - Hippold, S. (2021, 12 14). (Gartner) From Gartner Survey Finds 74% Of Logistics Leaders Expect Their Logistics Outsourcing Budget To Increase In The Next 2 Years: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-12-14>, Retrieved 08 12:13, 2023,
 - Hrishi, H. (2021). Companies That Are Planning To Accelerate Transformation Projects Anticipate Relying On Service Provider More Heavily, From Bcg Analysis: <https://www.bcg.com/publications/2021/pos>, Retrieved 08 /31/2023.

-
- Jill, Wells. (2018). Exploratory Study Of Good Policies In The Protection Of C O N S T R U C T I O N W o R K E R S In The Middle East. International Labour Organization regional Office For Arab States.
 - John, A. (2023). The Global Outsourcing Sector In 2023 – All The Important Statistics And Facts, From <https://Kruschecompany.Com/Global-Outsourcing-Sector-Statistics-Facts>, Retrieved 08 31, 2023.
 - Marzyani, R., & Kherun Nita, A. (2006). Relationship Between Supply Chain Management And Outsourcing. *Icci* , Pp. 01–10.
 - Mohamed Syazwan, A. T., & Abu Bakar, A. H. (2014). Application Of Critical Success Factors In Supply Chain Management. *International Journal Of Supply Chain Management*, 03 (01), Pp. 21–33.
 - Pang, Y., Shishu, Z., & Albert, X. J. (2021). Outsourcing: Overview And Trends. In *Outsourcing And Offshoring* . Pp 01–21.
 - Pinedo Caro, L. (2017). Purchasing Practices And Working Conditions In Global Supply Chains: Global Survey Results. The International Labour Organization, Inwork, Germany.
 - Placek, M. (2022, 09 28). Most Outsourced Services In Global Transportation And Logistics Industry 2021, From <https://Www.Statista.Com/Statistics/660142/Transportation>, Retrieved 08 29, 2023.
 - Relić, R. (2022, 09 23). Design Rush. Retrieved 08 29, 2023, From *Product Design Outsourcing: How To Ensure The Success Of Your Product With The Help Of A Partner Agency*: <https://Www.Designrush.Com/Agency/Product-Design/Trends>
 - Samuel, O. O., & Gabriel, T. K. (2022). Supply Chain Management And Performance: Evidence From Manufacturing Organisations In Nigeria. *Journal Of Technology And Operations Management* , 17 (02), Pp. 70–84.
 - Statista. (2021, 07). Most Frequently Outsourced Services By 3pl Users Worldwide In July 2021, From Statista:

<https://www.statista.com/statistics/660142/transportation>, Retrieved 08 29, 2023.

- Stefan, S., & Müller, M. (2008). From A Literature Review To A Conceptual Framework For Sustainable Supply Chain Management. Journal Of Cleaner Production , 16, Pp. 1699-1710.
- Whitehead, D. V. (2021). Purchasing Practices And Working Conditions In Global Supply Chains. The International Labour Organization.

1. حمدي جمعة عبد العزيز. (2022). "تعهد خدمات الصيانة كمتغير وسيط في العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد المستدامة والتوجه الابتكاري، دراسة تطبيقية على مجموعة شركات التكامل التشغيلي بالمصرية للاتصالات". مجلة البحوث المالية، 23 (01).

2. محمد العلي عبد الستار، و خليل إبراهيم محمد. (2021). "إدارة سلاسل التجهيز في ظل التنمية المستدامة: رؤية استراتيجية لمواجهة الجائحة "كورونا 19": دراسة مفاهيمية". تنمية الرفادين، 40 (131).

3. يوسف رفیق، و زرفاوي عبد الكريم. (2021). "تأثيرات جائحة كوفيد 19 على التجارة الدولية وسلاسل الإمداد". مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، 14 (01).