مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة1 المجلد (22)، العدد (02)، (ديسمبر، 2021م)، ص 337- 364
ISSN 1111-5149 / E.ISSN 2430-2588

العوامل المفسرة والمزايا التنافسية لإخراج أنشطة الإمداد بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية بالجزائر

Explanatory factors and competitive advantages of logistics activities outsourcing in economic companies
An empirical study on a sample of industrial companies in Algeria

بومدين بروال[1]*، (جامعة باتنة 1)boumediene.beroual@univ-batna.dz
سمير بن براح[2]، (جامعة باتنة 1)samir.benberrah@univ-batna.dz

تاريخ الاستلام	تاريخ القبول
2020-10-06	2021-02-22

ملخّص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيف يمكن أن تؤثر العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد على سعي المؤسسات في تحقيق مزايا تنافسية من خلال لجوئها لهذا القرار. وهذا ما قادنا إلى إجراء دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تلجأ إلى إخراج أنشطتها للإمداد، من خلال توزيع استبيان تضمنت محاوره متغيرات هذه الدراسة، ثم تحليل نتائجه بالاعتماد على الأدوات الإحصائية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن لجوء المؤسسات الجزائرية لإخراج أنشطتها للإمداد لأجل تحقيق مزايا تنافسية من حيث تخفيض التكلفة، التسليم المتفوق وتحسين جودة الخدمة هو بالأساس مفسر بعوامل استراتيجية، تنظيمية ومالية.

كلمات مفتاحية: إخراج الأنشطة؛ أنشطة الإمداد؛ العوامل المفسرة؛ المزايا التنافسية.

Abstract

This study aims to explore and examine how the factors explaining the decision to outsource logistics activities of companies can affect gain competitive advantages. To achieve this goal, an empirical study on a sample of Algerian industrial companies that resort to the outsourcing of their logistics activities was conducted using a questionnaire a data gathering tool. The analysis of data is carried out using inferential statistics tools. The main results indicate that the resort of Algerian companies to the outsourcing of their logistics activities to obtain competitive advantages in terms of cost reduction, superior delivery and quality improvement of service is mainly explained by strategic, organizational and financial factors.

Keywords: out sourcing; Logistics activities; explanatory factors; Competitive advantages.

*المؤلف المرسل

مقدّمة

إخراج الأنشطة ليس بالظاهرة الجديدة، فلطالما طرحت مشكلة الموازنة بين الموارد الداخلية والخارجية وعديد الأنشطة الثانوية مثل التنظيف والأمن والإطعام، وتم إسنادها إلى مزودين خارجيين. لكن اليوم، أصبح إخراج الأنشطة يتعلق بشكل متزايد بأنشطة حساسة مثل الإمداد والمعلوماتية والبحث والتطوير. وهناك تطوران أساسيان ساهما في هذا النمو، من جهة الحاجة المتزايدة لإنشاء القيمة للمساهمين، دفعت المؤسسات إلى تركيز مواردها على الأنشطة التي تنشئ قيمة أكبر، ومن جهة أخرى بروز مزودين مؤهلين من الخارج، دفع المؤسسات إلى إعادة تقييم فرص الحفاظ على مزاولة بعض الأنشطة التي كان يتم مزاولتها بالداخل.

تعدّ أنشطة الإمداد أحد أكثر الأنشطة المعنية بالإخراج من المؤسسة، فالتعقيد المتزايد

لهذه الأنشطة، والقيود المتعلقة بالتكلفة وأداء المؤسسات دفع المسيرين للنظر في إخراجها من المؤسسة. وعادة ما تكون التوقعات الرئيسة للمسيرين في مجال إخراج هذه الأنشطة تتلخص في إعادة التركيز على المهمة الأساسية، وإعادة توزيع الموارد (العوامل الاستراتيجية)، تخفيف الأعباء التنظيمية وزيادة مرونتها (العوامل التنظيمية)، وتحسين ومراقبة التكاليف (العوامل المالية). وقد بين عديد الباحثين أن زيادة اعتماد المؤسسات على إخراج الأنشطة يؤثر بشكل إيجابي (تحقيق مزايا تنافسية) على العناصر الثلاثة: التكلفة والتسليم وجودة الخدمة.

بالاستناد إلى الإطار النظري المقترح، سنسعى إلى دراسة تأثير العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد على رغبة المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تخرج هذا النشاط في تحقيق مزايا تنافسية لها.

أ- إشكالية الدراسة

انطلاقا مما سبق، تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية:

ما هو أثر العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد على رغبة المؤسسات في تحقيق مزايا تنافسية من هذا الإخراج؟

انطلاقا من الإشكالية الرئيسة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد بالمؤسسة؟
- ما هي أهم المزايا التنافسية لإخراج أنشطة الإمداد بالمؤسسة؟
- ما هي العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد الأكثر تأثيرا على رغبة المؤسسات الجزائرية في تحقيق مزايا تنافسية؟

ب- فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية هذه الدراسة، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كإجابات مؤقتة،

لنقوم باختبارها لاحقا:

الفرضية الأولى

يوجد أثر للعوامل الاستراتيجية المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد على رغبة المؤسسات الجزائرية في تحقيق مزايا تنافسية من حيث: تخفيض التكلفة والتسليم المتفوق وتحسين جودة الخدمة.

الفرضية الثانية

يوجد أثر للعوامل التنظيمية المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد على رغبة المؤسسات الجزائرية في تحقيق مزايا تنافسية من حيث: تخفيض التكلفة والتسليم المتفوق وتحسين جودة الخدمة.

الفرضية الثالثة

يوجد أثر للعوامل المالية المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد على رغبة المؤسسات الجزائرية في تحقيق مزايا تنافسية من حيث: تخفيض التكلفة والتسليم المتفوق وتحسين جودة الخدمة.

جـ - أهداف الدراسة

الأهداف الرئيسة لهذه الدراسة يمكن تلخيصها في الجوانب التالية:

- عرض بعض المساهمات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، فحتى وإن كانت الأبحاث قد تناولت موضوع إخراج الأنشطة والإمداد والمزايا التنافسية، لكن يوجد هناك نقص في الأبحاث التي تربط بين هذه المفاهيم.
- إجراء دراسة تمكن من فهم العلاقة بين إخراج الأنشطة والعوامل المفسرة لها والمزايا التنافسية التي يمكن اكتسابها.
- إجراء دراسة واقع إخراج أنشطة الإمداد بالجزائر، باعتبارها ظاهرة حديثة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية. وبصرف النظر عن مزاياها التقليدية مثل تخفيض التكاليف، تعمل دراستنا على اكتشاف مزايا أخرى خاصة بالسياق الجزائري.

د- المنهج المتبع

اعتمدت دراستنا على المقاربة الافتراضية-الاستنتاجية"hypothético-déductive"، التي تعني الانطلاق من نظرية ذات قبول عام، ثم اختبارها في إطار خاص. على اعتبار أننا قمنا في البداية بتعبئة المفاهيم ودمج الأدبيات المتعلقة بإخراج الأنشطة والعوامل

التفسيرية والمزايا التنافسية لإخراج أنشطة الإمداد؛ من أجل اختبارها في إطارها الخاص الممثل بالمؤسسات الصناعية في الجزائر.

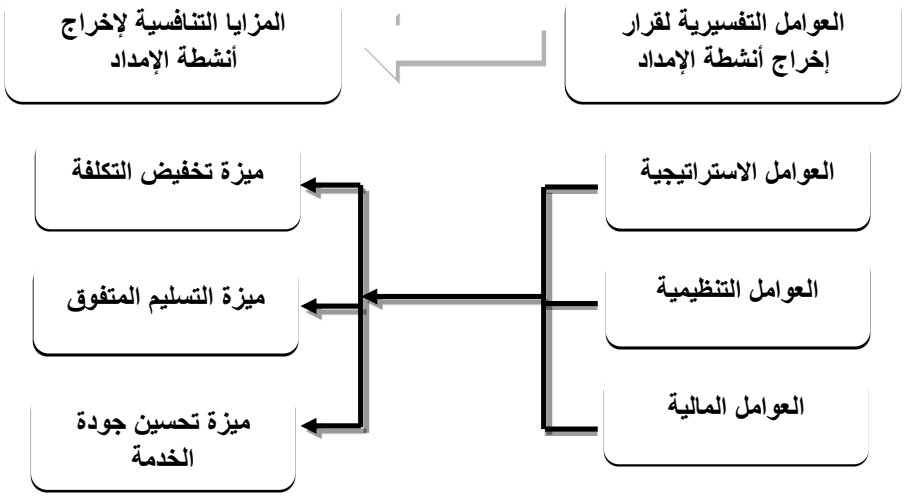
هـ - نموذج الدراسة

تبعا لإشكالية الدراسة وفرضياتها، اقترحنا نموذجا لهذه الدراسة مع العلم أن:

- المتغير المستقل يتمثل في العوامل التفسيرية لقرار إخراج أنشطة الإمداد.
- المتغير التابع يتمثل في المزايا التنافسية لإخراج أنشطة الإمداد.

وكل متغير يتضمن عدة أبعاد كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

ز-هيكل الدراسة

لأجل الإجابة على الإشكالية الرئيسة والتساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة محاور رئيسة تتمثل في:

- **المحور الأول**

الإطار النظري لإخراج أنشطة الإمداد.

- **المحور الثاني**

العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الأمداد.

- **المحور الثالث**

المزايا التنافسية لإخراج أنشطة الإمداد.

- **المحور الرابع**

دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية بالجزائر.

المحور الأول: الإطار النظري لإخراج أنشطة الإمداد

يعد مصطلح إخراج الأنشطة "Outsourcing" من المصطلحات التي أضيفت في بيئة الأعمال في ظلمات شهده من تطور متسارع ومتنام وعابر للحدود الزمانية والمكانية.

أولا- مفهوم إخراج الأنشطة

انطلاقا من سنة 1994اعتبر الباحثان كوين (Quinn) وهيلمر(Hilmer) إخراج الأنشطة عملية استراتيجية، تتطلب استثمارات أكثر في مجال الأبحاث، دراسة كوين وهيلمر، تبعتها عدة دراسات لباحثين آخرين، عملوا على تعريف إخراج الأنشطة من حيث خصائصه الرئيسة، نذكر من بينها:

تعريف كوين (Quinn) وهيلمر(Hilmer): "هي الحصول على الأنشطة من مصادرها الخارجية بما فيها تلك التي المعتاد اعتبارها جزءا لا يتجزأ من المؤسسة، بشرط ألا تكون جزءا من المهمة الأساسية للمؤسسة".(Gosse, 2002 :102)

تعريف مانروت(Manrodt) وفيتاسيك(Vitasek):"قرار إداري يتم بموجبه نقل بعض المهام أو الوظائف الداخلية إلى مزود خارجي يساعد المؤسسة في التركيز على ما تستطيع أداءه بشكل متميز". (عبد الحسين وجعفر حسين، 2019: 158)

تعريف فيمبل(Fimbel):"عملية من خلالها تعهد مؤسسة ما إلى مزود خارجي مسؤولية تسيير مجال أو وظيفة كانت سابقا تنجز بالداخل من خلال تركيبة معينة من الموارد الداخلية". (Fimbel, 2002 :61)

تعريف رونار(Renard):"العملية التي من خلالها تعهد مؤسسة ما إلى مزود خارجي لفترة طويلة بما يكفي تسيير نشاط أو عدة أنشطة التي تعد ضرورية [الأنشطة] لسير عملها. هذه الأنشطة يتم وصفها حسب النتائج المرجوة، وأن الميزة المهمة في عملية إخراج الأنشطة تتمثل في كون المزود الخارجي هو المسؤول الوحيد عن الوسائل الموضوعة من أجل تحقيق الأهداف المحددة"(Renard, 2004: 2)

تعريف تومسون (Thompson): "القرار الذي تتخذه المؤسسة في التعاقد أو بيع كل أو جزء من أصولها الخاصة، ونقل أفرادها وأنشطتها إلى طرف ثالث، والذي بدوره يوفر ويدير هذه الأنشطة على النحو المنصوص عليه في اتفاقية العقد" (المخلافي، 2017: 427)

تعريف بارتيليمي(Barthélémy): "نحن نعرف إخراج الأنشطة على أنها الفعل الذي من خلاله يعهد إنجاز نشاط وإدارته إلى مزود خارجي بدلا من إنجازه داخل المؤسسة".(شايب، 2018: 11)

التعريفات السابقة أكدت على السمات الأساسية لإخراج الأنشطة المتمثلة في:

- إسناد النشاط إلى الغير.
- المزود بالخدمة.

- الإطار التعاقدي.
- النشاط كان يمارس من طرف المؤسسة من قبل.
- التزام المزود بإنجاز النشاط.

من خلال ما سبق يمكننا تقديم تعريف شامل لإخراج الأنشطة على أنها: "عملية من خلالها تعهد المؤسسة إلى مزود خارجي كلا أو جزءا من أنشطتها التي كانت حتى اللحظة تنجز بالداخل، وهذا من خلال إبرام عقد بين الطرفين (المؤسسة والمزود بالخدمة)".

ثانيا

مفهوم إخراج أنشطة الإمداد

هناك عديد المصطلحات التي تم استخدامها لشرح ممارسة إخراج أنشطة الإمداد للمؤسسات، مثل "إخراج أنشطة الإمداد"، "الطرف الثالث للإمداد (3PL)"، "التحالف اللوجستي" و"عقود خدمات الإمداد". (El Meladi, 2018 : 13)،عموما التعريفات المقدمة لإخراج أنشطة الإمداد مماثلة تماما لتلك المخصصة لإخراج الأنشطة بصفة عامة. وفيما يلي بعض التعريفات عن إخراج أنشطة الإمداد:

عرفها لمبرت و إميلهانز(Lambert& (Emmelhainz: بأنها "استخدام مزود من جهة خارجية لكل أو جزء من أنشطة الإمداد للمؤسسة".(Deepen, 2007: 20)

حدد ويندل و رابينوفيتش (Windle) &Rabinovichعلاقات إخراج أنشطة الإمداد على نطاق أوسع: "عقد تحالف على المدى الطويل والقصير بين المؤسسات الصناعية والخدمية ومزودي خدمات الإمداد الخارجيين". (Deepen, 2007 : 20)

وعرفها غاد وهولثان Hulthén)&(Gaddeبأنها "وسيلة للمؤسسات لزيادة فعالية سلاسل الإمداد الخاصة بهم". (Parashkevova, 2007 :30)

إذا قمنا بمقارنة التعريفات المقدمة لإخراج أنشطة الإمداد مع التعريفات التي أوردناها سابقا عن إخراج الأنشطة عموما، نجدها تركز على تعريف عناصر هذا الأخير مع إسقاطها على نشاط الإمداد.

لذلك، يمكن تعريف إخراج أنشطة الإمداد على النحو التالي: "هو إسناد جزء أو كل أنشطة الإمداد لمؤسسة ما لمزود خارجي؛ من أجل الحصول على أحسن أداء لسلسلة الإمداد".

المحور الثاني: العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد

تتوافق العوامل المفسرة عادة مع المزايا التي يمكن أن يعود بها إخراج الأنشطة للمؤسسات. وبالاستناد إلى عدة دراسات تجريبية أجراها معهد إخراج الأنشطة بين عامي 1991 و1996 بين 1200 مؤسسة أمريكية، فقد حدد عشرة أسباب رئيسة مفسرة للجوء المؤسسات إلى إخراج بعض الأنشطة.(Jmal&Halioui, 2002 : 1-31) التي يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات متجانسة

أولا: العوامل الاستراتيجية

حقيقة،إن إخراج الأنشطة يغير من البنية والتكوين التنظيمي للمؤسسة كثيرا، ما يتم طرحه كمعيار كاف ليصنف مثل هذا القرار على أنه استراتيجي، وبالنظر إلى كون هذا القرار يعدّ قرارا استراتيجيا، فمن المؤكد أنه ينبع من عوامل استراتيجية معينة، أهمها:

1- التركيز على المهمة الأساسية

يمكن تحديد "المهمة الأساسية" في الأنشطة التي تسهم أكثر من غيرها في إنشاء القيمة للمؤسسة. ويشار إليها أحيانا بالأنشطة "الاستراتيجية "للتفرقة بينها وبين الأنشطة الهامشية". ويتمثل التحدي الأكبر في تحديد ما إذا كان النشاط ينتمي إلى الأعمال الأساسية أو لا.وبحسب كيلين (Quélin)، فالحدود المثالية للأعمال الأساسية لكل مؤسسة غير ملموسة وغير ثابتة، فهي تتطور باستمرار، ويعني هذا التطور وجود مؤسسات أخرى على استعداد لقبول الأنشطة المخرجة أو التنازل عنها. والمؤسسة يجب أن تتكيف مع بيئتها وتطرح باستمرار الأسئلة المتعلقة بـ: "الصنع أو شراء المصنع".وقد حاول كوين وهيلمر (Quinn &Hilmer) تحديد مزايا إخراج الأنشطة التي تندرج خارج "المهمة الأساسية"، وحجتهم في ذلك في كون التركيز على المهمة الأساسية له مساهمة كبيرة، حيث تم تقييم التركيز على المهمة الأساسية على أساس قرب الأنشطة المخرجة من المهمة الأساسية للمؤسسة. ويتعلق الأمر بالمدى الذي يعدّ فيه النشاط استراتيجيا، يساهم في ربحية المؤسسة، ويسمح بالتميز مقارنة مع المنافسين، ويسمح بالاتصال المباشر مع الزبائن. (Barthelemy, 2007 : 28)

2 - تسهيل عمليات إعادة الهندسة

إعادة الهندسة تتمثل في التحسين الجذري لأداء المؤسسة من خلال إعادة صياغة العمليات التي تنشأ عنها القيمة، والقضاء على العمليات التي لا تنشئ القيمة. هذا المفهوم، تم إطلاقه من قبل مايكل هامر (Michael Hammer) في أواخر الثمانينات. السبب الأول لظهور إعادة الهندسة يستند إلى تعقيد التنظيم المرتبط بحجم المؤسسة.فهو يفقد مرونته ويزيد من تكاليفه البيروقراطية. أما السبب الثاني، فيتعلق بالتحليل الاستراتيجي المرتبط بمحدودية مواردها. وحتى تعزز المؤسسة ميزتها التنافسية، يتوجب عليها إعطاء الأولوية للأنشطة التي تساهم بشكل أكبر في إنشاء القيمة. (Barthelemy, 2007: 29)

3 - إعادة تخصيص الموارد

إخراج الأنشطة يمكن المؤسسات من التركيز على الجوانب الاستراتيجية لأنشطتها، وترك التفاصيل التشغيلية لمزودي الخدمة. ويتطلب هذا التركيز على الأنشطة الأساسية

تركيز الموارد اللازمة لهذه الأنشطة.وبالنظر إلى أن موارد المؤسسة محدودة، يتيح إخراج الأنشطة غير الأساسية إلى تحرير هذه الموارد، وإعادة تخصيصها للأنشطة التي تساهم في اكتساب ميزة تنافسية.لذلك ، إخراج الأنشطة المتحكم فيها بشكل جيد،لا يمكن فصله عن التفكير الاستراتيجي للمؤسسة. (Jmal et Halioui, 2002 : 1-31)

ثانيا: العوامل التنظيمية

أكد ديسريوموكس (Desreumaux) بأن إخراج الأنشطة يغير من بنية المؤسسة، فهي تشكل أحد الركائز الأساسية لإنشاء شكل تنظيمي جديد، حيث إن إخراج الأنشطة يؤدي إلى:

1- التخفيف على الهيكل التنظيمي

التخفيف على الهيكل التنظيمي واكتساب المرونة يعدّان هدفين أساسيين من إخراج الأنشطة. حيث يتناسب إخراج الأنشطة مع مفهوم المرونة لريكس(Reix)، الذي يسمح للنظام بقبول تعديل أو تطوير في التصميم. بالنسبة لديسريوموكس (Desreumaux)، تطبيقات التفكك (التي يشكل إخراج الأنشطة جزءا منها) تنطوي على استبدال المؤسسة الكبيرة بنظام للريادة الاجتماعية. (Deepen, 2007 : 19)

2- حل لحالة من الانكسار

الاعتراف بإخراج الأنشطة كحل أو نتيجة، يعني ضمنا أن اللجوء إلى هذه الطريقة يدل عموما على وجود مشكلات أو صعوبات داخل المؤسسة. فالمؤسسات التي أنشأت هذه المهمة هي في الواقع معظمها مؤسسات تتمتع بصحة جيدة، لكنها تعمل على إيجاد الحلول للمشكلات التي لا يمكن حلها مع هيكلها الداخلي. مثل عدم توافر الموظفين والوسائل المعنية بالداخل. (Deepen, 2007: 20)

ثالثا: العوامل المالية

غالبا ما تقدم المكاسب المالية على أنها الميزة الأساسية لإخراج الأنشطة. مع ذلك، تبين أن نموذج القرار العقلاني المستوحى من نظرية تكاليف الصفقة، لا يزال هو الأكثر تكرارا؛ لأن الدوافع الاقتصادية تبدو ذات أولوية.

1- تخفيض التكاليف والسيطرة عليها

يشير روي (Roy) إلى أن اللجوء إلى المزودين بالخدمة،يرجع في المقام الأول إلى البحث عن وفورات في التكاليف. يرتبط تخفيض تكاليف النشاط الذي يتم إخراجه أساسا باقتصاديات الحجم الناجمة عن تبادل المعدات والأفراد. وبالمثل، يتطلب إخراج الأنشطة ظروفا ملائمة للمستخدمين. فإذا مكنت عملية إخراج الأنشطة من تحديد تكاليف النشاط بوضوح، فهي تشكل كذلك فرصة للتقليل من تكاليف اللاجودة إلى أدنى حد، والفعالية والمكاسب التي تحققها هذه العملية يمكن أن تقلل إلى حد كبير من هذه التكاليف الخفية. (Barthelemy,

2007 : 30)

2 - تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة

يتيح تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة للمدراء الماليين معرفة التكاليف الحقيقية لكل نشاط ولكل خدمة. وهذا ما يؤدي بهم إلى السيطرة على التكاليف من خلال معرفتها مسبقا وترشيد النفقات. وحسب بارتيليمي (Barthélemy) يمكن إخراج الأنشطة من تجنب تعبئة الموارد المالية، مع النقل إلى مزود الخدمة لكل المخاطر الكبيرة الكامنة بالاستثمارات: كمخاطر ارتفاع التكاليف المرتبطة بفرط الاستثمار "Surinvestissement"، ومخاطر ضعف القدرة المرتبطة بنقص الاستثمار. (Barthelemy, 2007 : 31)

3- الحصول على الموارد المالية بعد نقل المعدات

عمليات إخراج الأنشطة عادة ما تكون مصحوبة بنقل المعدات إلى مزود الخدمة. ما يمكن أن يؤدي إلى مساهمة مالية كبيرة للمؤسسة المخرجة للنشاط، فالمؤسسات التي تكون في وضع مالي حرج ،تتوجه بشكل خاص نحو هذه الحجة؛ لأنها تسمح بأن تكون الحل المناسب للصعوبات المالية. (Jmal et Halioui, 2002 : 1-31)

المحور الثالث: المزايا التنافسية لإخراج أنشطة الإمداد

يقدم إخراج أنشطة الإمداد عديد المزايا التنافسية للمؤسسات التي تستخدم هذه الاستراتيجية. لذلك، فالمؤسسات لا تحتاج فقط إلى التعاقد مع مزودي خدمات الإمداد من أجل الحصول على مستوى معين من الخدمات لتلبية الطلبات الحالية، أو عندما تتجاوز الطلبات قدرة المؤسسة، فالاحتكام لإخراج أنشطة الإمداد قد يمكن المؤسسة من تحقيق أهم أبعاد المزايا التنافسية المتمثلة في: تخفيض التكلفة والتسليم المتفوق وتحسين جودة الخدمة. (Gadde, Hulthén, 2008)

أولا: تخفيض التكلفة

على الرغم من وجود مزايا تنافسية أخرى، إلا أن تخفيض التكاليف لايزال السبب الأول لإخراج الأنشطة. فحسب المقياس الأوروبي لـ:Ernst وYoung(2008)، هناك49 ٪من المؤسسات، ستشهد أكثر تخفيض للتكاليف كميزة تنافسية. الأمر الذي يضع هذه الميزة في المقام الأول، تفسر من خلال وفورات الحجم الناتجة عن تخصص المزود بالنظر لخبرته الأفضل ومعارفه الأوسع في مجال إخراج أنشطة الإمداد، فالمزود ينجز النشاط بتكلفة أقل مقارنة بالمؤسسة؛ لأن تخصص المزود يزيد من وتيرة العمل ويضمن تحقق النوعية. وبذلك تستفيد المؤسسة المخرجة لنشاط الإمداد من تحكم المزود في الكفاءات النوعية التي تكون مكلفة للمؤسسة إذا أرادت إنجازها بالداخل.(Kilic, Gunsel, 2016 :239)

إضافة إلى ذلك، ومن خلال تقديمه لهذه الخدمات إلى عديد المؤسسات في الوقت نفسه ،يكون المزود قادرا على التقليل من التكاليف من خلال تبادل المعدات والأفراد، فالاستخدام

المتزامن للموارد نفسها لمختلف المؤسسات الزبونة، يؤدي حسب الدراسة التي قام بها بارتيليمي(Barthélémy) إلى انخفاض من 35 إلى 40٪من تكاليف الإمداد لكل مؤسسة. ويرتبط هذا أيضا بتحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة. أي التكاليف لتي كانت لا تتغير مع حجم النشاط في المؤسسات ،تصبح أكثر تغيرا عند التحول إلى المزود بالخدمة؛ لكون المؤسسة لن تسدد للمزود إلا نضير ما يقدمه لها من خدمة، وهذا الأخير يقدم خدماته لحساب عديد المؤسسات الزبونة بالمعدات نفسها والأفراد أنفسهم.(Kilic, Gunsel, 2016 :240)

ثانيا: التسليم المتفوق

إخراج أنشطة الإمداد يعد حلا لتسهيل عمليات التدفق المادي، وضمان مستوى أكبر من التبادل السريع للمعلومات، فالمزود بخدمة الإمداد يكون مشاركا في العملية ويقدم مقترحاته المتعلقة بالتموين نحو الموزعين أو الزبائن النهائيين.(Boyer, Moreaux, 2000 :222) ولضمان التشغيل الفعلي، يمكن للمزود أن يستخدم كمحكم لزيادة الوعي بمسائل الإمداد، هذا الحل، يفترض الثقة الكاملة من المؤسسة تجاه المزود بالخدمة الذي يعمل كذلك، وفي كثير من الأحيان مع المنافسين المباشرين للمؤسسة. فالمزود يمكن من إعادة إقامة شراكة رابح-رابح في سلسلة الإمداد بين المؤسسة والموردين والموزعين، حيث يحمل على عاتقه عددا من أنشطة الإمداد الأكثر أهمية، مع التذكير دائما بأهمية الثقة لنجاح هذا الرهان. (Boyer, Moreaux, 2000 :222)

فيما يتعلق بالاستجابة الفعالة للمستهلكين، فالتعاون الوثيق بين المؤسسات المصنعة والموزعين يمكن من إنشاء أقطاب التنمية وبحوث الإمداد المكرسة خصيصا لهذا الموضوع. ويشمل هذا القطب مزودين ومكاتب استشارة في تكنولوجيا المعلومات الذين يتعاونون ويفكرون معا في مسألة الاستجابة السريعة والفعالة للزبائن، لتقديم كل الحلول المتخصصة والمهنية والتشغيليةوالتكنولوجية.(Sozuer, 2015 :36)

إخراج أنشطة الإمداد يقلل من المخزون، ويحسن في معدل دوران المخزون من خلال تنسيق جداول الإنتاج، والتسليم بأقل الأضرار وأقل استهلاك للورق. وعلاوة على ذلك، فإخراج أنشطة الإمداد، يمكن المؤسسات من الاستجابة بسرعة للتسويق والتصنيع، وتغيرات التوزيع وتساعد على تحسين التسليم في الوقت المحدد. (Hila, Dumitrascu, 2014 :334)

ثالثا: تحسين جودة الخدمة

جودة الخدمة هي الميزة التنافسية الثالثة التي يمكن أن يحققها إخراج أنشطة الإمداد. فبمجرد إبرام العقد بين الطرفين، تقوم المؤسسة بإعادة تركيز أنشطتها على مهامها الأساسية بالداخل. والمؤسسة تسند أنشطة الإمداد على اعتبار أنها أحد الأنشطة الدائرة بالمهمة الأساسية لها، وبهذه الطريقة تكتسب الجودة من خلال تركيزها بشكل مكثف على أعمالها

الأساسية. من جهة أخرى، يمكن للمؤسسة من أن توزع مواردها المالية والإدارية التي توفرها في أعمالها الأساسية.(Sozuer, 2015 :33)

يمكن أن نلحظ داخل المؤسسة كذلك تحسنا في الأداء الذي ينتج من خلال التعاون بين الطرفين ونقل خبرة مزود خدمة الإمداد إلى المؤسسة، هذه الأخيرة ستستفيد من تجسيد تقنيات جديدة أو أساليب إدارية مختلفة، وتتوجه كذلك إلى اكتساب كفاءات جديدة توفر مصدرا مستداما للتعلم بالنسبة للمؤسسة.(Bajec, Jakomin, 2011: 41-50)، فاستفادة المؤسسة من مجموع كفاءات المزودين الخارجيين، والعلاقة التعاونية بينهما تجعلهما يتفقان على مواصفات الخدمة و الخبرات الموجودة حول التكنولوجيات،...إلخ، هذا التعاون يعطي فرصة للمؤسسة لتقديم أعمال ذات جودة عالية، والتي يمكن أن تجلب أسعارا ممتازة، وبالتالي زيادة هامش الربح.(Koszewska, 2004:229)

هذا التحسين في الأداء يرجع إلى حقيقةأن المزود متخصص في مجال واحد أو مجالات قليلة. فمزودو خدمات الإمداد هي الجهات التي لا تقدم سوى خدمات الإمداد، هذا التخصص سيرفع في جودة العمل من خلال توزيع الأنشطة بين اثنين من الفاعلين (المؤسسة والمزود) استنادا إلى الأعمال الأساسية.(Gadde, Hulthén, 2008)

المحور الرابع: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية بالجزائر

عملنا في هذا الجزء من الدراسة، على الاقتراب أكثر من الواقع العملي، حتى نتعرف على توجهات عينة الدراسة فيما يتعلق بارتباط الرغبة في تحقيق مزايا تنافسية بالعوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد، الأجوبة نتعرف عليها من خلال اختبار الفرضيات الرئيسة للدراسة.

أولا: جمع البيانات والاختبارات القبلية لأداة الدراسة

1- أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان "أسئلة مغلقة" كأداة للبحث، المتكون من محورين مرتبطين بمتغيري الدراسة. محور أول: يحتوي على "10" عبارات ويتعلق بالعوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد. ومحور ثان: يحتوي على "16" عبارة ويتعلق بالمزايا التنافسية لإخراج أنشطة الإمداد.

من بين 160 استبيانا تم توزيعه يدويا وإلكترونيا، تحصلنا على 90 إجابة قابلة للاستغلال، مستلمة من مسؤولي المؤسسات الصناعية الذين يؤثر اعتماد إخراج أنشطة الإمداد بشكل مباشر أو غير مباشر على نطاق مسؤوليتهم (مدراء مؤسسات: 10، مدراء الإمداد: 15، مدراء الإنتاج:12، مدراء التموين: 22، مدراء المبيعات: 18، آخرون: 13) وبذلك بلغ معدل استلام الإجابات 56,25٪.

2- الاختبارات القبلية لأداة الدراسة الرئيسة

للتأكد من صحة نتائج الدراسة، تم القيام بمجموعة من الاختبارات القبلية الضرورية لذلك، المتمثلة في اختبار صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة الميدانية، وفيما يلي توضيح لها:

2-1 الصدق الظاهري

بعدما قام الباحثان بصياغة أسئلة الاستبيان بالاعتماد على ما تم تناوله في الجانب النظري وبالرجوع إلى المراجع العلمية في مجال الدراسة، تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين. وذلك من أجل التأكد من سلامة البناء الداخلي لأداة الدراسة من كل الجوانب، وبعد الاطلاععلى كل الملاحظات التي قدمت لنا، تمت الاستجابة لآراء المحكمين، وتمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي.

2-2 صدق الاتساق الداخلي

لقياس معامل الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، وتم إجراء الاختبار لكل متغيرات الدراسة، حيث تنص القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار على أن النسبة المقبولة هي (60٪) أو ما يزيد،وقد جاءت نتيجة الاختبارات كما يأتي:

جدول رقم (01): نتائج اختبار "Cronbach's alpha" لاستمارة استبيان الدراسة

المتغيرات الرئيسة	عدد المتغيرات الفرعية	قيمة المعامل
العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد	10	0.682
المزايا التنافسية لإخراج أنشطة الإمداد	16	0,6
المجموع	**26**	**0,617**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

يلاحظ من الجدول السابق، أن قيمة المعامل لاختبار " "Cronbach'salphaللاستبيان الذي احتوى على 26 عبارة فرعية بين عبارات المتغير المستقل (10 عبارات ومعامل 0,682) وعبارات المتغير التابع (16 عبارة ومعامل 0,6) قد بلغت (0.682) وهو مقبول إحصائياً، مما يعني بشكل عام أن الاستبيان امتاز بدرجة صدق وثبات عالية.

3-2 اختبار الإحصاء المعلمي

من أجل التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن أجل ضمان ملاءمتها لافتراضات تحليل الانحدار، تم إجراء اختبار Klomogrov-Smirnov بعد توزيع استمارات الاستبيان وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (02): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

المحاور	القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	قيمة (Sig)
العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد	0,913	1,97	0,371
المزايا التنافسية لإخراج أنشطة الإمداد	0,883	1,97	0,403
جميع متغيرات الاستبيان	**0,670**	**1,97**	**0,743**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

يتضح من خلال الجدول أعلاه ،أن القيمة الاحتمالية (Sig) لكل محور أكبر من مستوى المعنوية 0,05، ذلك أن القيمة الجدولية أكبر من القيم المحسوبة، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

وبالتالي، تتأكد صلاحية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة الميدانية، وكذا إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

ثانيا: التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول متغيري الدراسة

يتعلق هذا الجانب من الدراسة، بدراسة وتحليل نتائج أسئلة المحور الأول والثاني من الاستبيان، وذلك بحساب كل من الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومستوى القبول على كل بعد، وفقا لسلم "Likert" حسب العينة المدروسة،وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عنك لعبارة من (1 أقل من 2,6) دالا على مستوى"منخفض" من القبول،ومن (2,6إلى أقل من 3,4) دالا على مستوى" متوسط"،ومن(3,4 إلى 5) دالا على مستوى"مرتفع".وقد جاءت نتائجها كما يلي:

1- اتجاهات عينة الدراسة حول متغير العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد

فيما يلي استعراض لاتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير المستقل، وذلك من خلال تحليل إجابات المبحوثين حول أبعاد ذلك المتغير (العواملالاستراتيجيةوالتنظيمية والمالية):

1-1 اتجاهات عينة الدراسة حول بعد العوامل الاستراتيجية

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابيةو الانحرافات المعيارية والمستوى لمدى موافقة عينة الدراسة على العوامل الاستراتيجية لقرار إخراج أنشطة الإمداد

جدول رقم (03): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول العوامل الاستراتيجية لقرار إخراج أنشطة الإمداد

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	التركيز على المهمة الأساسية بإسناد الأنشطة الثانوية للغير	3,93	0,93	مرتفع
02	إعطاء الأولوية للأنشطة التي تضيف القيمة	3,48	0,67	مرتفع
03	إعادة توزيع الموارد (المادية والبشرية) على المؤسسة	3,93	0,78	مرتفع
	متوسط وانحراف العوامل الاستراتيجية	**3,78**	**0,82**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

من خلال الجدول أعلاه ،نلاحظ أن مستوى الإجابات المتعلقة بالعوامل الاستراتيجية لقرار إخراج أنشطة الإمداد مرتفع ،حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الفرضية (3,78) وهو ما يوافق الدرجة المرتفعة وفقا لمقياس التحليل، وهو ما يدل على وجود تأثير مرتفع للعوامل الاستراتيجية على قرار إخراج أنشطة الإمداد. وبانحراف معياري قدره (0,82) ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

2-1 اتجاهات عينة الدراسة حول بعد العوامل التنظيمية

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابيةو الانحرافات المعيارية والمستوى لمدى موافقة عينة الدراسة على العوامل التنظيمية لقرار إخراج أنشطة الإمداد:

جدول رقم (04): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول العوامل التنظيمية لقرار إخراج أنشطة الإمداد

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
04	ضيق الوقت وعدم توافر الموظفين المعنيين بالداخل	3,60	0,91	مرتفع
05	التقليص من حجم المؤسسة	2,78	0,88	متوسط
06	عدم توافر الوسائل بالداخل	3,48	0,86	مرتفع
	متوسط وانحرافالعوامل التنظيمية	**3,43**	**0,84**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى الإجابات المتعلقة بالعوامل التنظيمية لقرار إخراج أنشطة الإمداد مرتفع ،حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الفرضية (3,43) ،وهو ما يوافق الدرجة المرتفعة وفقا لمقياس التحليل، وهو ما يدل على وجود تأثير مرتفع

للعوامل التنظيمية على قرار إخراج أنشطة الإمداد. وبانحراف معياري قدره (0,84) ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

3- اتجاهات عينة الدراسة حول بعد الدوافع المالية

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابيةو الانحرافات المعيارية والمستوى لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع مالية لقرار إخراج أنشطة الإمداد:

جدول رقم (05): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول الدوافع المالية لإخراج أنشطة الإمداد

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
07	التقليل من تكاليف الإمداد	3,57	0,96	مرتفع
08	تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة	3,48	0,92	مرتفع
09	تقليص عدد العمال داخل الشركة	2,78	0,86	متوسط
10	التنازل عن تثبيتات النشاط المعني	3,46	0,89	مرتفع
	متوسط وانحراف العوامل المالية	**3,42**	**0,85**	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى الإجابات المتعلق بالعوامل المالية لاتخاذ قرار إخراج أنشطة الإمداد مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الفرضية (3,42)، وهو ما يوافق الدرجة المرتفعة وفقا لمقياس التحليل، مما يدل على وجود تأثير مرتفع للعوامل المالية على قرار إخراج أنشطة الإمداد. وبانحراف معياري قدره (0,85) ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

ثانيا: اتجاهات عينة الدراسة حول متغير المزايا التنافسية لإخراج أنشطة الإمداد

فيما يلي استعراض لاتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير التابع، وذلك من خلال تحليل إجابات المبحوثين حول أبعاد ذلك المتغير المتمثلة في: تخفيض التكلفةو التسليم المتفوق وتحسين جودة الخدمة.

1- اتجاهات عينة الدراسة حول بعد تخفيض التكلفة

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابيةو الانحرافات المعيارية والمستوى لمدى موافقة عينة الدراسة على تحقيق أنشطة الإمداد التي تم إخراجها لميزة تنافسية من حيث تخفيض التكلفة:

جدول رقم (06): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول تحقيق مزايا تنافسية من حيث تخفيض التكلفة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	الاستثمارات الثقيلة في المعدات	4,46	0,70	مرتفع
02	تكاليف اليد العاملة	4,52	0,61	مرتفع
03	تكاليف الصيانة	4,48	0,50	مرتفع
04	تكاليف الوقود	4,31	0,60	مرتفع
05	تكاليف متابعة السائقين	4,68	0,46	مرتفع
06	تكاليف حظيرة السيارات	4,56	0,49	مرتفع
	متوسط وانحراف ميزة تخفيض التكاليف	**4,50**	**0,38**	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى الإجابات المتعلقة بميزة تخفيض التكلفة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الفرضية (4,50)،وهو ما يوافق درجة الارتفاع وفقا لمقياس التحليل، وبانحراف معياري قيمته (0,38) وهو ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

2- اتجاهات عينة الدراسة حول بعد التسليم المتفوق

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابيةو الانحرافات المعيارية والمستوى لمدى موافقة عينة الدراسة على تحقيق أنشطة الإمداد التي تم إخراجها لميزة تنافسية من حيث التسليم المتفوق:

جدول رقم (07): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول تحقيق مزايا تنافسية من حيث التسليم المتفوق

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	احترام آجال التسليم	3,97	0,90	مرتفع
02	المرونة في آجال التسليم	4,19	0,69	مرتفع
03	الالتزام بالجدول الزمني للتسليم	4,06	0,92	مرتفع
	متوسط وانحراف ميزة التسليم المتفوق	**4,07**	**0,58**	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن مستوى الإجابات المتعلقة بميزة التسليم المتفوق مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4,07)، وهو ما يوافق درجة الارتفاع وفقا لمقياس التحليل، وبلغ الانحراف المعياري (0,58) ،مما يعني وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

3- اتجاهات عينة الدراسة حول بعد تحسين جودة الخدمة

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة على تحقيق أنشطة الإمداد التي تم إخراجها لميزة تنافسية من حيث جودة الخدمة:

جدول رقم (08): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول تحقيق مزايا تنافسية من حيث تحسين جودة الخدمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	ضمان تكيف علاقة الخدمة من مؤسسة إلى مؤسسة	3,13	1,09	متوسط
02	ضمان زيادة فرص الحصول على التكنولوجيات المتقدمة في قطاع النقل	3,17	1,03	متوسط
03	الاستفادة من موظفين متكاملين ومؤهلين	3,03	0,96	متوسط
04	أفضل استجابة لتوقعات الزبائن	3,73	1,07	مرتفع
05	تحسين إمكانية التتبع والمراقبة	3,79	0,97	مرتفع
06	تقليل عدم اليقين	3,32	0,93	متوسط
07	المحافظة على موثوقية وجودة المنتج	3,79	0,96	مرتفع
	متوسط وانحراف ميزة جودة الخدمة	**3,42**	**0,62**	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الإجابات المتعلقة بميزة تحسين جودة الخدمة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.42) ،وهو ما يوافق درجة الارتفاع وفقا لمقياس التحليل، وبلغ الانحراف المعياري (0,62) ،مما يعني وجود تجانس في إجابات مختلف عبارات أفراد العينة.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

لأجل اختبار الفرضيات، لابد من تفصيل دقيق للفرضيات التي تم عرضها في بداية الدراسة:

الفرضية الأولى

H_0:لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع الأخرجة وميزة تخفيض التكلفة.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع الأخرجة وميزة تخفيض التكلفة.

الفرضية الثانية

H_0:لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع الأخرجة وميزة التسليم المتفوق.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع الأخرجة وميزة التسليم المتفوق.

الفرضية الثالثة

H_0:لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع الأخرجة وميزة تحسين جودة الخدمة.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع الأخرجة وميزة تحسين جودة الخدمة.

من أجل اختبار هذه الفرضيات، قمنا بإجراء اختبار الارتباط؛ لمعرفة قوة واتجاه الارتباط بين المتغيرات من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون، وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتأكد من وجود العلاقة بين المتغيرات، وكذلك حساب معاملات التباين ومعادلة الانحدار ومعامل التحديد المعدل؛لمعرفة درجة تفسير المتغيرات المستقلة والتابعة وكذلك معرفة انحدار المتغيرات المستقلة على التابعة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

1 - اختبار الفرضية الأولى

الجدول التالي يساعد على اختبار صحة الفرضية الأولى المرتبطة بالعلاقة بين العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة تخفيض التكلفة:

جدول رقم (09): ملخص معامل التحديد المعدل لتباين العوامل المفسرة مقابل تخفيض التكلفة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	خطأ التقدير ES	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
تخفيض التكلفة	0,949	0,9	0,896	0.11875	233,303	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن معامل الارتباط المقدر بـ 0.949 يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين محاور المتغير المستقل المتمثل في العوامل المفسرة لإخراج أنشطة الإمداد وبين المتغير التابع (تخفيض التكلفة)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0,896 ،وهذا يعني أن أبعاد المتغير المستقل تفسر معا ما نسبته 89,6 ٪ من التباين في ميزة تخفيض التكلفة، أما النسبة المتبقية من التباين المقدرة بـ: 11,875 ٪ فتعود إلى عوامل أخرى.

كما نلاحظ من تحليل التباين أن قيمة F تقدر بـ: 233,303 عند مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، أي أن قيمة F معنوية إحصائيا ،وعليه يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة تخفيض التكلفة.

للتأكيد من صحة الفرضية، قمنا بإجراء اختبار Tوذلك لاختبار معنوية كل معلمة من معالم النموذج على حدة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (10): اختبار معنوية معاملات الانحدار العوامل المفسرة مقابل تخفيض التكلفة

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار T	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل
	A	الخطأ المعياري	Bêta				
الثوابت	0,023	0,230		0,100	0,920		
العوامل الاستراتيجية	0,651	0,032	0,780	20,615	0,000	0,890	0,789
العوامل التنظيمية	0,035	0,038	0,033	0,916	0,363	0,112	0,000
العوامل المالية	0,312	0,034	0,344	9,124	0,000	0,586	0,335

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X_1 (العوامل الاستراتيجية) مع المتغير التابع Y_1 (ميزة تخفيض التكلفة) التي يمكن اعتبارها فرضية فرعية أولى للفرضية الأولى التي تنص على:

H_{01}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الاستراتيجية لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة تخفيض التكلفة (فرضية العدم).

H_{11}:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الاستراتيجية لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة تخفيض التكلفة (الفرضية البديلة).

معامل الارتباط بلغ 0,89 ،وهو يدل على أن العلاقة بين العوامل الاستراتيجية لإخراج أنشطة الإمداد وميزة تخفيض التكلفة هي علاقة ارتباط قوية وطردية، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت 0,789 وهذا يعني أن العوامل الاستراتيجية تفسر ما نسبته 78,9 ٪ في ميزة التخفيض في التكلفة.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للعوامل الاستراتيجية وميزة تخفيض التكلفة بلغ 0,651 وبلغت قيمةT20,615، وذلك عند مستوى معنوية 0,000 وهو أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X_2 (العوامل التنظيمية) مع المتغير التابع Y_1 (ميزة تخفيض التكلفة) التي يمكن اعتبارها فرضية فرعية ثانية للفرضية الأولى التي تنص على:

H_{02}:لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة تخفيض التكلفة (فرضية العدم).

H_{12}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة تخفيض التكلفة (الفرضية البديلة).

معامل الارتباط بلغ 0,112، وهو يدل على أن العلاقة بين العوامل التنظيمية وميزة تخفيض التكلفة هي علاقة ارتباط طردية لكنها ضعيفة، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت 0,000، مما يعني أن العوامل التنظيمية لا تساهم بأي نسبة في تفسير ميزة التخفيض في التكلفة.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للعوامل التنظيمية وميزة تخفيض التكلفة بلغ 0,350، وبلغت قيمة 0,916T، وذلك عند مستوى معنوية 0,363 وهي أكبر من 0,05 مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم.

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X_3 (العوامل المالية) مع المتغير التابع Y_1 (ميزة تخفيض التكلفة) التي يمكن اعتبارها فرضية فرعية ثالثة للفرضية الأولى التي تنص على:

H_{03}:لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المالية لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة تخفيض التكلفة (فرضية العدم).

H_{13} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المالية لقرار إخراج أنشطة الإمداد و ميزة تخفيض التكلفة (الفرضية البديلة). معامل الارتباط بلغ 0,586، وهو يدل على أن العلاقة بين العوامل المالية وميزة تخفيض التكلفة هي علاقة ارتباط قوية وطردية، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت 0,335 مما يعني أن العوامل المالية تفسر ما نسبته 33,5 ٪ من ميزة التخفيض في التكلفة.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للعوامل المالية وميزة تخفيض التكلفة بلغ 0,312 وبلغت قيمة 9,124 T، وذلك عند مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

2- اختبار الفرضية الثانية

الجدول التالي يساعد على اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية المرتبطة بالعلاقة بين العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمدادوميزة التسليم المتفوق:

الجدول (11): ملخص معامل التحديد المعدل للتباين العوامل المفسرة مقابل التسليم المتفوق

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	خطأ التقدير ES	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
التسليم المتفوق	0,649	0,421	0,398	0,29514	233,303	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن معامل الارتباط المقدر بـ: 0,649 يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين محاور المتغير المستقل المتمثلة في العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد،وبين المتغير التابع (التسليم المتفوق)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0,398،وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر معا ما نسبته 39,8 ٪ من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية من التباين المقدرة بـ: 29,514 ٪ فتعود إلى عوامل أخرى.

كما نلاحظ من تحليل التباين أن قيمة F تقدر بـ: 18,884 عند مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، أي أن قيمة F معنوية إحصائيا، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

للتأكيد على صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار Tوذلك لاختبار معنوية كل معلمة من معالم النموذج على حدة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (12): اختبار معنوية معاملات الانحدار للعوامل المفسرة مقابل التسليم المتفوق

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار T	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل
	A	الخطأ المعياري	Bêta				
الثوابت	0,435	0,571		0,762	0,448		
العوامل الاستراتيجية	-0,032	0,078	-0,037	-0,412	0,682	0,143	0,008
العوامل التنظيمية	0,414	0,085	0,441	4,864	0,000	0,440	0,183
العوامل المالية	0,523	0,095	0,479	5,534	0,000	0,485	0,226

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X_1 (العواملالاستراتيجية) مع المتغير التابع Y_2 (ميزة التسليم المتفوق) التي يمكن اعتبارها فرضية فرعية أولى للفرضية الثانية التي تنص على:

H_{01}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الاستراتيجية لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة التسليم المتفوق (فرضية العدم).

H_{11}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الاستراتيجية لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة التسليم المتفوق (الفرضية البديلة).

معامل الارتباط بلغ 0,143، وهو يدل على أن العلاقة بين العوامل الاستراتيجية وميزة التسليم المتفوق هي علاقة ارتباط طردية لكنها ضعيفة،كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت

0,008 وهذا يعني أن العوامل الاستراتيجية تفسر ما نسبته 0,8 ٪ فقط في ميزة التسليم المتفوق.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للعوامل الاستراتيجية وميزة التسليم المتفوق بلغ 0,032-، كما بلغت قيمةT0,412-، وذلك عند مستوى معنوية 0,682 وهي أكبر من 0.05، مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم.

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X_2 (العوامل التنظيمية) مع المتغير التابع Y_2 (ميزة التسليم المتفوق) التي يمكن اعتبارها فرضية فرعية ثانية للفرضية الثانية التي تنص على:

H_{02}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة التسليم المتفوق (فرضية العدم).

H_{12}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة التسليم المتفوق (الفرضية البديلة).

معامل الارتباط بلغ 0,440 وهو يدل على أن العلاقة بين الدوافع التنظيمية لإخراج أنشطة الإمداد وميزة التسليم المتفوق هي علاقة ارتباط طردية إيجابية، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت0,1830 وهذا يعني أن العوامل التنظيمية تساهم بنسبة 18,3 ٪ في تفسير ميزة التسليم المتفوق.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للعوامل التنظيمية وميزة التسليم المتفوق بلغ 0,414،و بلغت قيمة T 4,468، وذلك عند مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 ،مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X_3 (العوامل المالية) مع المتغير التابع Y_2 (ميزة التسليم المتفوق) التي يمكن اعتبارها فرضية فرعية ثالثة للفرضية الثانية التي تنص على:

H_{03}:لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المالية لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة التسليم المتفوق (فرضية العدم).

H_{13}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المالية لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة التسليم المتفوق (الفرضية البديلة).

معامل الارتباط بلغ 0,485، وهو يدل على أن العلاقة بين العوامل المالية وميزة التسليم المتفوق هي علاقة ارتباط طردية إيجابية، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت 0,226 وهذا يعني أن العوامل المالية تساهم بما نسبته 22,6 ٪ في تفسير ميزة التسليم المتفوق.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للعوامل المالية وميزة التسليم المتفوق بلغ 0,523 وبلغت قيمةT 5,534، وذلك عند مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

3- اختبار الفرضية الثالثة

الجدول التالي يساعد على اختبار صحة الفرضية الثالثة المرتبطة بالعلاقة بين العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة تحسين جودة الخدمة:

الجدول رقم (13): ملخص معامل التحديد المعدل لتباين العوامل المفسرة مقابل تحسين جودة الخدمة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	خطأ التقدير ES	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
تحسين جودة الخدمة	0,410	0,168	0,136	0,32478	5,240	0,002

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن معامل الارتباط المقدر بـ: 0,410 يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد وبين بعد تحسين جودة الخدمة، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0,136،وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر معا ما نسبته 13,6 ٪ من التباين في تحسين جودة الخدمة، أما النسبة المتبقية من التباين المقدرة بـــ: 32,478 ٪ فتعود إلى عوامل أخرى.

كما نلاحظ من تحليل التباين أن قيمة F تقدر بـ: 5,240 عند مستوى المعنوية 0,002 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، أي أن قيمة F معنوية إحصائيا، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دوافع العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة التحسين في جودة الخدمة.

للتأكدمن صحة الفرضية، قمنا بإجراء اختبار T، وذلك لاختبار معنوية كل معلمة من معالم النموذج على حدة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (14): اختبار معنوية معاملات انحدار العوامل المفسرة مقابل تحسين جودة الخدمة

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار T	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل
	A	الخطأ المعياري	Bêta				
الثوابت	2,936	0,628		4,676	0,000		
العوامل الاستراتيجية	0,117	0,086	0,147	1,352	0,180	0,110	0,000
العوامل التنظيمية	0,189	0,094	-0,220	-2,022	0,047	0,167	0,016
العوامل المالية	0,336	0,104	0,334	3,224	0,002	0,343	0,107

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X_1 (العوامل الاستراتيجية) مع المتغير التابع Y_3 (ميزة تحسين جودة الخدمة) التي يمكن اعتبارها فرضية فرعية أولى للفرضية الثالثة التي تنص على:

H_{01}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الاستراتيجية لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة تحسين جودة الخدمة (فرضية العدم).

H_{11}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الاستراتيجية لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة تحسين جودة الخدمة (الفرضية البديلة).

معامل الارتباط بلغ 0,110، وهو يدل على أن العلاقة بين العوامل الاستراتيجية وميزة تحسين جودة الخدمة هي علاقة ارتباط طردية لكنها ضعيفة، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت 0,000، وهذا يعني أن العوامل الاستراتيجية ليس لديها أي تفسير في ميزة تحسين جودة الخدمة.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للعوامل الاستراتيجية وميزة تحسين جودة الخدمة بلغ 0,117، وبلغت قيمةT 1,352، وذلك عند مستوى معنوية 0,180 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم.

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X_2 (العوامل التنظيمية) مع المتغير التابع Y_3 (ميزة تحسين جودة الخدمة) التي يمكن اعتبارها فرضية فرعية ثانية للفرضية الثالثة التي تنص على:

H_{02}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة تحسين جودة الخدمة (فرضية العدم).

H_{12}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة تحسين جودة الخدمة (الفرضية البديلة).

معامل الارتباط بلغ 0,167 ،وهو يدل على أن العلاقة بين العوامل التنظيمية وميزة تحسين جودة الخدمة هي علاقة ارتباط طردية لكنها ضعيفة، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت 0,016، وهذا يعني أن العوامل التنظيمية لا تساهم إلا بنسبة 1,6 ٪ في تفسير ميزة تحسين جودة الخدمة.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للعوامل التنظيمية وميزة تحسين جودة الخدمة بلغ 0,189،و بلغت قيمةT 2,022 -، وذلك عند مستوى معنوية 0,047 وهي أقل من 0,05، وهذا يعني أننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X_3 (العوامل المالية) مع المتغير التابع Y_3 (ميزة تحسين جودة الخدمة) التي يمكن اعتبارها فرضية فرعية ثالثة للفرضية الثالثة التي تنص على:

H_{03}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المالية لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة تحسين جودة الخدمة (فرضية العدم).

H_{13}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المالية لقرار إخراج أنشطة الإمداد وميزة تحسين جودة الخدمة (الفرضية البديلة).

معامل الارتباط بلغ 0,343، وهو يدل على أن العلاقة بين العوامل المالية وميزة تحسين جودة الخدمة هي علاقة ارتباط طردية إيجابية، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت 0,107، وهذا يعني أن العوامل المالية تساهم في تفسير ما نسبته 10,7 ٪ في تحقيق ميزة تحسين جودة الخدمة.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للعوامل المالية وميزة التحسين في جودة الخدمة بلغ 0,336 وبلغت قيمة T 3,224، وذلك عند مستوى معنوية 0,002، وهي أقل من 0,05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

من خلال ما سبق، يمكننا القول بأن كل الفرضيات الرئيسة للدراسة محققة، مع رفض بعض الفرضيات الفرعية.

خاتمة ونتائج الدراسة

حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثر رغبة المؤسسات الصناعية الجزائرية في تحقيق مزايا تنافسية بالعوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد. وقد قمنا في البداية بشرح متغيرات الدراسة المتعلقة بكل العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد وأهم المزايا التنافسية التي يمكن اكتسابها من خلال نتائج هذا القرار.

إجراء الدراسة الميدانية مكن من الوصول إلى مجموعة من النتائج أكدت صحة الفرضيات الرئيسة مع رفض بعض الفرضيات الفرعية، حيث أثبتت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي:

❖ **بالنسبة للفرضية الأولى**

- يوجد أثر للعوامل الاستراتيجية المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد على رغبة المؤسسات محل الدراسة في تحقيق مزايا تنافسية من حيث تخفيض التكلفة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).
- لا يوجد أثر للعوامل التنظيمية المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد على رغبة المؤسسات محل الدراسة في تحقيق مزايا تنافسية من حيث تخفيض التكلفة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).
- يوجد أثر للعوامل المالية المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد على رغبة المؤسسات محل الدراسة في تحقيق مزايا تنافسية من حيث تخفيض التكلفة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

❖ **بالنسبة للفرضية الثانية**

- لا يوجد أثر للعوامل الاستراتيجية المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد على رغبة المؤسسات محل الدراسة في تحقيق مزايا تنافسية من حيث التسليم المتفوق عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).
- يوجد أثر للعوامل التنظيمية المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد على رغبة المؤسسات محل الدراسة في تحقيق مزايا تنافسية من حيث التسليم المتفوق عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد أثر للعوامل المالية المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد على رغبة المؤسسات محل الدراسة في تحقيق مزايا تنافسية من حيث التسليم المتفوق عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

❖ **بالنسبة للفرضية الثالثة**

- لا يوجد أثر للعوامل الاستراتيجية المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد على رغبة المؤسسات محل الدراسة في تحقيق مزايا تنافسية من حيث تحسين جودة الخدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).
- لا يوجد أثر للعوامل التنظيمية المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد على رغبة المؤسسات محل الدراسة في تحقيق مزايا تنافسية من حيث تحسين جودة الخدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).
- يوجد أثر للعوامل المالية المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد على رغبة المؤسسات محل الدراسة في تحقيق مزايا تنافسية من حيث تحسين جودة الخدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

توصيات الدراسة

رغم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إلا أن الموضوع يبقى بحاجة إلى مزيد من الإثراء من طرف الباحثين في هذا المجال، لذلك نوصي بما يلي:

- دراسات كمية تمكن من اختبار النتائج الحقيقية للمزايا التنافسية لإخراج أنشطة الإمداد، مع إمكانية اختبارها في وظائف وأنشطة أخرى.
- توسيع نطاق الدراسة لعديد القطاعات والأنشطة المختلفة، تمكن من التحديد بأكثر وضوح العوامل المحددة لقرار إخراج الأنشطة و مزاياها التنافسية وعوامل نجاح إدارتها.

- دراسة تأثير مرحلة ما قبل اتخاذ القرار، وتتعلق بالعوامل المحددة لهذه المرحلة الملهمة لقرار إخراج الأنشطة بالمؤسسة.
- تحديد كل استراتيجيات إدارة المخاطر والتبعية في العلاقات ما بين المؤسسات، ليس فقط في إطار إخراج الأنشطة، ولكن كذلك في إطار المقاولة من الباطن والعلاقات التعاونية الأخرى.

قائمة المراجع باللغة العربية

1- المخلافي، منير سرحان (2017). "العوامل المؤثرة على جهد المراجع الخارجي في ظل الإسناد الخارجي لأنشطة تكنولوجيا المعلومات". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد 8 (العدد 8)، 422-453

2- حنان، شايب (2018). "استراتيجية إخراج الأنشطة ودوها في تحسين تنافسية الدول"*مجلة دراسات اقتصادية*، المجلد 5 (العدد 1)، 7-26

3- عبد الحسين، فارس. جعفر حسين، إبراهيم (2019). "قياس مستوى الإفصاح عن التعهيد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات وعلاقته بجودة التقارير في المنشآت العراقية"، *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 9 (العدد 3)، 156-170

المراجع باللغة الأجنبية

1- Batyhélem

2- y, Jérom (2007).*Stratégie d'externalisation*. (3ed).Paris: Dunod.

3- Boyer, M. & Moreaux, M. (2000). Flexibilité et stratégies d'impartition : efficience et considérations stratégiques. *L'Actualité économique*, Vol 76 (No 2), 199–224

4- Deepen, Jan M. (2007). *Logistics out sourcing Relationships*. New York: Physica - Verlag.

5- El Meladi, Yasmine (2018), *The Antecedents and the Consequent Effect of Logistics Outsourcing Performance on the Buyer Logistics Performance*, PhD thesis, Molde Univer sity College, Norway

6- Fimbel, Eric (mars 2002)."externalisation discriminants et facteurs de succès ".*Revue expansion management review*. (N°104). 60-69

7- Gadde, Lars-Erik. &Hulthén, Kajsa (September 2008) . *"Logistics outsourcing and the role of logistics service providers from an industrial network perspective".* The 24th IMP-Conference, Uppsala University. Sweden.

8- Gosse, Bérengère (mars 2002). "Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation: le cas d'une entreprise industrielle". *Revue Finance Contrôle Stratégie***.** Vol 5 (N° 1). 101-128

9- Hila, Constantin Manuel. &Dumitrascu, Oana (November 2014)."*Outsourcing within a supply chain management framework*". 8th international management

conference management chalenges for sustainable development. Bucharest University. Romania.

10- Jmal, Abdelaziz, Halioui, Khamoussi (2011), "*La décision d'externalisation de la fonction comptable: Facteurs explicatifs dans le contexte tunisien*", collection Archives ouvertes, France.

11- Kilic, Mert. &Gunsel, Ayşe (2016). "The Effects of Outsourcing in Logistics Services to Competitive Advantage". *European Journal of Multi discipliary Studies*. Vol 1 (N^0 4). 234-243

12- Koszewska, Małgorzata (December 2004)."Outsourcing as a modern management strategy. Prospects for its development in the protecive clothing market". *Autex Research Journal*. Vol 4 (N^o4). 228-231

13- Papadopoulou, Eleni Maria (November 2013). "*Collaboration with a 4pl provider for the improvement of information and inventory flows in the transportation process*". First Logistics International Conference. Belgrade University, Serbia.

14- Parashkevova, Loretta (2007). *"Logistics outsourcing – a means of assuring the competitive advantage for an organization".* vadyba / management. Vol 2. (N^0 15).

15- Renard, Isabelle (2004). *Externaliser : pourquoi-comment*. Paris: Edition d'organisation.

16- Sozuer, Aytuğ& al (June 2015)."Inter-firm governance and relationship qualIty: a study on 3PL firms".*Journal of Global Strategic Management*. V 9. (N^0 1). 31-42