



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أخرجة أنشطة الإمداد كإستراتيجية لتحسين تنافسية

المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصناعية بالجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات

تحت إشراف

من إعداد:

أ.د. عمر شريف

بومدين بروال

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم و اللقب
رئيسا	جامعة باتنة 1	أ. التعليم العالي	أ.د مسعود زموري
مشرفا ومقررا	جامعة باتنة 1	أ. التعليم العالي	أ.د عمر شريف
عضوا مناقشا	جامعة باتنة 1	أ. التعليم العالي	أ.د كمال عايشي
عضوا مناقشا	جامعة عنابة	أ. التعليم العالي	أ.د بوعلام شبيبة
عضوا مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر	د. جبار بوكثير
عضوا مناقشا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر	د. الطيب الوافي

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا ﴾

[سورة النساء: 113]

الإهداء

إلى....

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى....

رفيقة الدرب زوجتي

إلى....

قرتا عيني ابنتي شياء وابني محمد إسلام

إلى....

إلى كل أفراد أسرتي كبيرهم وصغيرهم

إلى....

إلى كل أفراد أسرة زوجتي

إلى....

كل من يحب الخير لهذه الأمة

شكر وتقدير



الحمد لله حق حمده و الصلاة على أشرف خلقه سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام.

يطيب لي في البدء أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى أستاذي عمر شريف الذي

أشرف على هذه الرسالة وأبدا ملاحظاته العلمية القيمة ومتابعته المستمرة لتفاصيل

الأطروحة جزاه الله كل خير.

كما أتوجه بالشكر والتقدير أيضا إلى الاستاذ Yvon Pesqueux على قبوله المساعدة في

الإشراف على هذه الرسالة. كما لا يفوتني تقديم الشكر للجنة المناقشة على قبولهم تحمل

عناء قراءة الرسالة ومناقشتها. وأتوجه بالشكر إلى جميع أساتذتي أعضاء هيئة التدريس لكلية

العلوم الاقتصادية بجامعة باتنة التي زاولت بها طور الليسانس وأساتذتي بجامعة بسكرة

أيضا التي تحصلت فيها على شهادة الماجستير للجهود التي بذلوها في تزويدنا بالعلم

والمعرفة.

بومدين بروال

ملخص:

عولمة الأسواق والمتطلبات المتطورة للتنافسية الناتجة عنها، تدفع أغلب المؤسسات إلى اعتبار نشاط الإمداد كسلاح تنافسي لترشيد التكاليف، تحسين جودة الخدمة،...إلخ. هذا الأمر ناتج عن الانشغال المتعلق بترشيد الممارسات بهدف التركيز على "المهمة الأساسية"، أين يميل مسيرو المؤسسات إلى أخرجة أنشطة الإمداد على نحو متزايد إلى مزودين مؤهلين.

العديد من الباحثين بينوا بأن اللجوء المتزايد للمؤسسات يؤثر إيجاباً على عناصر مثل التكلفة، أجال التسليم، جودة الخدمة،...إلخ. ومع ذلك، وفي حدود علم الباحث فالأبحاث التي تستهدف تأثير أخرجة أنشطة الإمداد بالنسبة للمؤسسات الجزائرية غائبة تقريباً. بالاستناد إلى الإطار النظري المقترح تسعى بحثنا إلى دراسة كيف يمكن أن تؤثر أخرجة أنشطة الإمداد على تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية. وهذا ما قادنا إلى إجراء دراسة تجريبية انطلاقاً من استبيان شمل أهم محاور الدراسة. دراستنا استهدفت أساساً عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تلجأ إلى أخرجة أنشطتها للإمداد. النتائج المتوصل إليها سيتم عرضها في الجزء التطبيقي للدراسة، أين سنقدم كذلك ملخص عن نقائص وأفاق هذه الدراسة.

Abstract:

The Globalization of markets and developed competitive needs resulting from it, push the majority of the enterprises to consider the activity of logistic as a competitive weapon to optimize the cost and to improve the quality of service, etc. This matter is resulting from the preoccupation relating to optimization of practices in order to concentrate on the core business, in which the responsible of enterprises prefer to Outsourcing of logistics activities in a progressive way to qualified providers.

Many researchers prove that the progressive need to the Outsourcing influent positively on some elements like the cost, delivery delay, and the quality of service, etc. However, in our knowledge, the researches that focus on the influence of outsourcing of logistics activities in Algerian companies are almost absent. From the suggested theoretical point of view, our work leads to study how the outsourcing of logistics activities can influence the business competitiveness. That is what conduct us to make an Empirical study based on survey which covers The most important axes of the study. Our study targeted mainly a sample of Algerian industrial companies that resort to outsource their logistics activities. The results that were achieved will be presented in the practical part of this thesis where we will present also the deficiencies and the horizons of the study.

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
-	الإهداء.....
-	شكر وتقدير.....
-	ملخص الدراسة.....
I	فهرس المحتويات.....
VII	فهرس الأشكال.....
VIII	فهرس الجداول.....
أ	مقدمة.....
الفصل الأول	
الأخرجة كشكل تنظيمي جديد بالنسبة للمؤسسة	
03	المبحث الأول: الإطار النظري للأخرجة.....
03	المطلب الأول: مفهوم الأخرجة.....
03	أولاً: شرح لمصطلح الأخرجة.....
04	ثانياً: المنظور التاريخي للأخرجة.....
05	ثالثاً: تعريف الأخرجة.....
08	رابعاً: المنطق القراري للأخرجة (الصنع أو شراء المصنع).....
09	المطلب الثاني: المفاهيم الشبيهة بالأخرجة.....
09	أولاً: المفاهيم الشبيهة بمفهوم الأخرجة.....
15	ثانياً: المفاهيم الشبيهة بتطبيقات الأخرجة.....
18	المطلب الثالث: أهداف، مزايا ومخاطر الأخرجة.....
18	أولاً: أهداف الأخرجة.....
18	ثانياً: مزايا الأخرجة.....
20	ثالثاً: مخاطر الأخرجة.....
21	المبحث الثاني: النظريات المفسرة لعلاقات الأخرجة.....
22	المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية.....
22	أولاً: نظرية تكاليف الصفقة.....
29	ثانياً: نظرية الوكالة.....
31	المطلب الثاني: نظرية الموارد والنظريات النيوكلاسيكية.....
31	أولاً: نظرية الموارد والكفاءات.....
36	ثانياً: نظرية حقوق الملكية.....
37	ثالثاً: النظرية الموقفية.....

38	رابعاً: نظرية أصحاب المصلحة.....
39	المطلب الثالث: نظريات الاختيار العقلاني.....
39	أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي.....
41	ثانياً: النظرية المؤسسية.....
44	ثالثاً: نظرية الألعاب.....
47	المبحث الثالث: الإطار القانوني والاجتماعي للأخرجة.....
47	المطلب الأول: الإطار القانوني للأخرجة.....
48	أولاً: تعريف عقد الأخرجة.....
48	ثانياً: خصائص عقد الأخرجة.....
49	ثالثاً: أنواع عقد الأخرجة.....
51	رابعاً: التزامات المؤسسة والمزود في عقد الأخرجة.....
53	خامساً: الشروط الرئيسية في عقد الأخرجة.....
57	سادساً: حالات انتهاء عقد الأخرجة.....
59	المطلب الثاني: البعد الاجتماعي لأخرجة الأنشطة.....
60	أولاً: الاستشراف الاجتماعي ونجاح الأخرجة.....
62	ثانياً: إدارة نقل الموظفين.....
63	ثالثاً: الهندسة الاجتماعية للأخرجة.....
67	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني الإمداد وأخرجة أنشطته	
70	المبحث الأول: عموميات حول نشاط الإمداد.....
70	المطلب الأول: مفهوم نشاط الإمداد.....
70	أولاً: أولى تعاريف الإمداد.....
73	ثانياً: النطاق الحالي للإمداد.....
76	المطلب الثاني: أهمية، أهداف والتطور التاريخي لنشاط الإمداد.....
77	أولاً: أهمية نشاط الإمداد:.....
78	ثانياً: أهداف نشاط الإمداد.....
79	ثالثاً: التطور التاريخي لنشاط الإمداد.....
82	المطلب الثالث: أنشطة الإمداد.....
82	أولاً: الأنشطة المرتبطة بإمداد السلع والخدمات.....
96	ثانياً: إمداد النقل.....
99	ثالثاً: إمداد الدعم.....

101	المبحث الثاني: عموميات حول إدارة سلسلة الإمداد.....
101	المطلب الأول: أساسيات إدارة سلسلة الإمداد.....
101	أولاً: مفهوم سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد.....
105	ثانياً: سلسلة القيمة وسلسلة الإمداد.....
106	ثالثاً: الهدف من سلسلة الإمداد.....
107	رابعاً: الأسباب التي أدت إلى ظهور سلاسل الإمداد.....
108	خامساً: عناصر سلسلة الإمداد.....
110	المطلب الثاني: فلسفة ونطاق إدارة سلسلة الإمداد والعوامل المؤثرة فيها.....
110	أولاً: إدارة سلسلة الإمداد كفلسفة للإدارة.....
111	ثانياً: نطاق إدارة سلسلة الإمداد.....
113	ثالثاً: العوامل المؤثرة على إدارة سلسلة الإمداد.....
114	المطلب الثالث: إدارة سلسلة الإمداد وتكنولوجيا المعلومات.....
115	أولاً: تكامل أنشطة سلسلة الإمداد من خلال تكنولوجيا المعلومات.....
116	ثانياً: تكنولوجيا المعلومات والعلاقة التعاونية بين الأطراف الفاعلة بسلسلة الإمداد.....
118	المطلب الرابع: ممارسات إدارة سلسلة الإمداد.....
118	أولاً: الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع الموردين.....
119	ثانياً: العلاقات مع الزبائن.....
120	ثالثاً: مستوى تبادل المعلومات.....
120	رابعاً: جودة المعلومات المتبادلة.....
120	خامساً: الممارسات الداخلية الخالية من التبذير.....
121	سادساً: الإنتاج في الوقت المحدد.....
122	المبحث الثالث: أخرجة أنشطة الإمداد.....
122	المطلب الأول: التعريف بأخرجة أنشطة الإمداد.....
122	أولاً: أخرجة أنشطة الإمداد.....
124	ثانياً: مزايا ومخاطر أخرجة أنشطة الإمداد.....
124	المطلب الثاني: مزودي خدمات الإمداد.....
125	أولاً: التعريف بمزودي خدمات الإمداد.....
125	ثانياً: أنواع خدمات الإمداد.....
128	ثالثاً: تصنيفات مزودي خدمات الإمداد.....
131	رابعاً: تطور التزويد بخدمات الإمداد.....
137	المطلب الثالث: نماذج عملية أخرجة أنشطة الإمداد.....
137	أولاً: نموذج عملية شراء خدمة الإمداد.....

139ثانيا: نموذج عملية التحالف الإمدادي.....
143ثالثا: نموذج العملية الإستراتيجية لأخرجة أنشطة الإمداد.....
147خلاصة الفصل الثاني.....
الفصل الثالث	
الأهمية الاستراتيجية والعوامل التنافسية لأخرجة أنشطة الإمداد	
150المبحث الأول: استراتيجية المؤسسة وإستراتيجية التنافس.....
150المطلب الأول: إستراتيجية المؤسسة.....
150أولا: مفهوم الاستراتيجية.....
153ثانيا: جوانب مهمة بالإستراتيجية.....
156ثالثا: مدارس الفكر الإستراتيجي.....
163المطلب الثاني: التنافسية والإستراتيجية التنافسية.....
163أولا: مفهوم التنافسية.....
166ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية.....
168ثالثا: الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية.....
167المطلب الثالث: التنافسية وأداء المؤسسة.....
175أولا: التنافسية وأداء المؤسسة.....
176ثانيا: مؤشرات قياس التنافسية.....
177المبحث الثاني: أخرجة أنشطة الإمداد والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.....
177المطلب الأول: الأخرجة كخيار استراتيجي.....
178أولا: تصنيف عمليات أخرجة أنشطة الإمداد.....
180ثانيا: التعاون المشترك بين المؤسسات.....
181ثالثا: العلاقة التعاونية مع مزودي خدمة الإمداد.....
183المطلب الثاني: الاستراتيجية التنافسية لأخرجة أنشطة الإمداد.....
184أولا: تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأخرجة.....
185ثانيا: الأبعاد التنافسية لأخرجة أنشطة الإمداد.....
191المطلب الثالث: أخرجة أنشطة الإمداد وإنشاء القيمة.....
191أولا: تعريف القيمة في إطار نشاط الإمداد.....
193ثانيا: التمييز بين إنشاء القيمة في المدى القصير و الطويل.....
194ثالثا: طرق إنشاء القيمة.....
197رابعا: المحددات الرئيسية لإنشاء القيمة.....
198المبحث الثالث: قياس الأداء التنافسي لأنشطة الإمداد المخرجة.....
198المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء.....

198	أولاً: تعريف قياس الأداء.....
200	ثانياً: أدبيات قياس الأداء.....
200	ثالثاً: أدوار قياس الأداء.....
202	المطلب الثاني: قياس أداء نشاط الإمداد ومزودي خدمات الإمداد.....
202	أولاً: قياس أداء نشاط الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد.....
205	ثانياً: قياس أداء مزودي خدمات الإمداد.....
206	المطلب الثالث: الإطار العام لأداء أنشطة الإمداد المخرجة.....
207	أولاً: جودة خدمة الإمداد المقدمة من طرف المزودين.....
208	ثانياً: الفعالية التنظيمية لمزودي خدمات الإمداد.....
213	ثالثاً: إدارة العلاقة مع مزودي خدمات الإمداد.....
212	خلاصة الفصل الثالث.....
الفصل الرابع	
تحليل لواقع أخرجة أنشطة الإمداد بالمؤسسات الصناعية الجزائرية	
223	المبحث الأول: الأطر القانونية والتنظيمية والعملية لأخرجة أنشطة الإمداد بالمؤسسة الجزائرية.....
223	المطلب الأول: أهم التطورات في مسيرة المؤسسة الجزائرية.....
223	أولاً: فترة تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.....
224	ثانياً: فترة إعادة الهيكلة (1987-1980).....
225	ثالثاً: فترة استقلالية المؤسسة العمومية 1988.....
226	رابعاً: فترة الخصخصة وبرنامج التعديل الهيكلي.....
226	المطلب الثاني: تقديم للمؤسسة الجزائرية في البيئة الحالية.....
227	أولاً: تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
228	ثانياً: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
232	ثالثاً: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
233	المطلب الثالث: البيئة القانونية والتنظيمية لأخرجة الأنشطة بالجزائر.....
233	أولاً: نظام المقاول من الباطن كإطار قانوني وتنظيمي لأخرجة الأنشطة في الجزائر.....
234	ثانياً: ترقية المقاول في الجزائر من خلال الاعتماد على مراكز المقاول والشراكة.....
237	ثالثاً: جهود الجزائر في مجال ترقية المقاول من خلال التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
239	المطلب الرابع: الإطار التنظيمي لقطاع الإمداد بالجزائر.....
239	أولاً: الجهات الفاعلة في أنشطة الإمداد بالجزائر.....
243	ثانياً: وصف للخدمات المتاحة لأنشطة الإمداد بالجزائر.....
254	المبحث الثاني: المنهجية المتبعة واستكشاف مجال الدراسة.....

254	المطلب الأول: التموقع المعرفي والمنهجي للدراسة.....
254	أولاً: الموقف التفسيري.....
256	ثانياً: المنهج الاستكشافي الهجين: التداول بين الملاحظة والمعارف النظرية.....
257	ثالثاً: المقاربة النوعية.....
259	المطلب الثاني: وصف مجتمع وعينة الدراسة.....
259	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.....
259	ثانياً: وصف خصائص عينة الدراسة.....
263	المطلب الثالث: إجراءات جمع البيانات.....
263	أولاً: الزيارات الميدانية الأولية.....
263	ثانياً: أداة جمع البيانات.....
266	ثالثاً: مقياس التحليل وصدق أداة الدراسة.....
270	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية وتحليل نتائجها.....
270	المطلب الأول: اختبار الفرضيات.....
270	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
274	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
279	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
289	رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....
301	المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضيات.....
301	أولاً: تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى.....
302	ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية.....
302	ثالثاً: تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة.....
303	رابعاً: تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة.....
305	خلاصة الفصل الرابع.....
307	الخاتمة.....
-	قائمة المراجع.....
-	الملاحق.....

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أوجه الإختلاف بين الأخرجة والمقاولة من الباطن.....	12
02	الأخرجة وإعادة التوطين.....	14
03	قرار وإدارة عملية الأخرجة وفق نظرية تكاليف الصفقة.....	28
04	نموذج السلوك التنظيمي وفقا للمقاربة الاجتماعية للنظرية المؤسسية.....	44
05	مكونات إدارة الإمداد.....	74
06	سلسلة الإمداد والأنشطة المرتبطة بها.....	103
07	تقسيمات أطراف الإمداد.....	130
08	ملخص لتصنيفات مزودي خدمات الإمداد.....	131
09	إطار تحليلي لتقييم دور مزودي الخدمة بسلسلة الإمداد.....	135
10	عملية أخرجة أنشطة الإمداد وفق Sink و Langley.....	141
11	نموذج عملية التحالف الإمدادي.....	143
12	نموذج لعملية استراتيجية أخرجة أنشطة الإمداد.....	146
13	أهم توجهات مقاربتى التموقع والنوايا الاستراتيجية.....	158
14	حدود التعاون المشترك بين المؤسسات.....	180
15	آليات التكامل المختلفة.....	192
16	الإطار التعريفي للقيمة والقيمة المضافة.....	193
17	إطار القيمة للمؤسسة الزبونة.....	185
18	إطار إنشاء القيمة.....	197
19	الإطار المفاهيمي من السياق - الهيكل - الانتاج للتزويد بخدمات الإمداد.....	206
20	نموذج أداء مزودي خدمات الإمداد.....	207
21	نموذج قياس أداء أنشطة الإمداد المخرجة.....	219

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تكنولوجيا المعلومات التي تساعد في تسهيل تدفق عمليات سلسلة الإمداد.....	115
02	خصائص الشراكات والتحالفات في سلسلة الإمداد.....	119
03	تفعيل ممارسات إدارة سلسلة الإمداد.....	121
04	أنصاف التزويد بخدمة الإمداد.....	127
05	الأبعاد الثلاث للخدمات المقدمة من طرف المزودين.....	133
06	أهم خصائص المزودين بالخدمة.....	136
07	تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند نهاية سنة 2015.....	227
08	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم.....	228
09	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأشخاص الاعتباريين) حسب قطاع النشاط.....	228
10	الأنشطة الحرة حسب قطاع النشاط.....	229
11	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية حسب عدد المستخدمين و قطاع النشاط	230
12	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط.....	230
13	تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الإقليم.....	231
14	كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الأقاليم.....	231
15	تطور التعداد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2014-2015).....	232
16	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة حسب قطاع النشاط (2014/2015)...	232
17	تطور التشغيل المصرح به من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	233
18	مؤسسات النقل بالجملة.....	246
19	مؤسسات النقل متعدد الوسائط.....	247
20	حركة الملاحة البحرية لسنة 2008.....	248
21	حركة الملاحة البحرية بين الموانئ الداخلية لسنة 2007.....	249
22	حركة نقل الحاويات عبر الموانئ الكبرى لسنة 2007.....	249
23	المناهج الواقعية ومواضيع البحث.....	255
24	الاتجاهات الثلاث للمنهج الاستكشافي.....	257

258	الاختلافات العامة بين المقاربة النوعية والمقاربة الكمية.....	25
260	توزيع المؤسسات حسب شكلها القانوني.....	26
260	توزيع المؤسسات حسب الحجم.....	27
261	توزيع المؤسسات حسب تبعيتها.....	28
261	توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط.....	29
262	توزيع المؤسسات المستجوبة حسب الأنشطة المخرجة.....	30
266	وصف لفقرات الاستبيان.....	31
267	مقياس التحليل (مقياس ليكرت (Likert) الخماسي).....	32
268	نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لاستمارة استبيان الدراسة.....	33
271	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع استراتيجية لقرار الأخرجة.....	34
272	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع تنظيمية لقرار الأخرجة.....	35
273	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع مالية لقرار الأخرجة.....	36
275	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لتحقيق الأخرجة لمزايا تنافسية من حيث تقليص التكلفة للمؤسسة.....	37
276	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لتحقيق الأخرجة لمزايا تنافسية من حيث آجال التسليم.....	38
277	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لتحقيق الأخرجة لمزايا تنافسية من حيث جودة الخدمة.....	39
280	ملخص معامل التحديد المعدل للتباين الدوافع مقابل تقليص التكلفة.....	40
280	تحليل تباين الانحدار ANOVA الدوافع مقابل تقليص التكلفة.....	41
281	اختبار معنوية معاملات الانحدار الدوافع مقابل تقليص التكلفة.....	42
283	ملخص معامل التحديد المعدل للتباين الدوافع مقابل تحسين آجال التسليم.....	43
283	تحليل تباين الانحدار ANOVA الدوافع مقابل تحسين آجال التسليم.....	44
284	اختبار معنوية معاملات الانحدار الدوافع مقابل تحسين آجال التسليم.....	45
286	ملخص معامل التحديد المعدل للتباين الدوافع مقابل تحسين جودة الخدمة.....	46
286	تحليل تباين الانحدار ANOVA تحسين جودة الخدمة.....	47
287	اختبار معنوية معاملات الانحدار تحسين جودة الخدمة.....	48
290	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بعلاقتها مع المزودين.....	49

293	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول اهتمام المؤسسات بمخاطر الإخرجة.....	50
295	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مدى رضا المؤسسات محل الدراسة حول أنشطة الإمداد المخرجة.....	51
298	ملخص معامل التحديد المعدل للتباين للفرضية الرابعة.....	52
298	تحليل تباين الانحدار ANOVA للفرضية الرئيسية الرابعة.....	53
299	اختبار معنوية معاملات الانحدار الفرضية الرئيسية الرابعة.....	54
301	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع لقرار الأخرجة.....	55
302	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع لقرار الأخرجة.....	56
303	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة.....	57
303	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة.....	58

مقدمة

1. توطئة:

مع التغير السريع في البيئة الصناعية، سواء في القطاع العام أو في القطاع الخاص، أصبح تعزيز القدرة التنافسية هو السبيل الوحيد لضمان التنمية المستدامة للمؤسسة. وهو ما يجبرها على إعادة التفكير في استراتيجيات إدارتها الحالية. لذلك تتوجه المؤسسات حالياً نحو إعادة تحديد هياكلها على المستوى التنظيمي، وهذا من خلال إعادة تحديد العمليات التي تمكن بشكل أفضل من الأخذ في الحسبان لتكامل الأنشطة. إعادة الهيكلة هذه تفسر من خلال تكامل وظيفي مهم، يمكن من خلال عملية عرضية للوصول إلى الهدف المشترك للكل، والمتمثل في إرضاء الزبون بأقل تكلفة.

عملية إعادة تنظيم المؤسسات كانت مصاحبة للرؤية الحديثة لإدارة المؤسسات التي تتمثل في القضاء بشكل منهجي على كل أنواع التبذير والسعي إلى التحسين المستمر بالمرونة والإنتاجية والقدرة على الاستجابة. والمؤسسة انطلاقاً من احتياجات زبائننا عليها أن تعيد تنظيم نفسها لتلبية الطلبات بسرعة وأكثر فعالية. هذا الانشغال الجديد تطلب توحيد نظم الإنتاج التقليدية والمرور من تنظيم مجزأ ومنقطع إلى تنظيم تسلسلي مستمر. ومن تنظيم متفوق إلى تنظيم يشجع التدفقات والعلاقات والتآزر (Synergies) والتكامل والتقارب. ومن تنظيم يرفع جدران المؤسسة إلى تنظيم يطلق جسور التواصل.

من بين التغييرات التنظيمية، نجد الأخرجة (Externalisation) التي تعد عنصراً رئيسياً من ظاهرة إعادة التنظيم هذه، وهذا بالموازاة مع إعادة تركيز المؤسسات على أعمالها الأساسية. وقد أظهرت الدراسات الميدانية تطور مع مرور الوقت لطبيعة الوظائف المخرجة. حيث كان يتم التركيز في البداية على الوظائف ذات القيمة المضافة المنخفضة، لكن سياسات الأخرجة اليوم أصبحت تركز أكثر على الوظائف الاستراتيجية.

الأخرجة تتمثل في التعهيد إلى مزود بالخدمة (Prestataire) نشاط أو وظيفة كانت تمارس من قبل من خلال الأقسام الداخلية للمؤسسة، وبالموازاة يمكن أن يتم نقل الأصول والمستخدمين المرتبطين بهذه الأنشطة والوظائف نحو المزود بالخدمة، أو نحو أقسام أخرى داخل المؤسسة. مع أواخر الثمانينات بدأت المؤسسات في إخراج أنشطتها الهامشية مثل تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأجور. وكانت دوافع هذه الموجة الأولى من أخرجة هذه الأنشطة اقتصادية بحتة، بناء على معايير التكلفة. ثم عززت بعوامل أخرى لهذه الظاهرة، خاصة عدم القدرة على توفير هذه الخدمات من داخل المؤسسة.

ويرتكز اهتمام المؤسسات في وقتنا الحالي على ترشيد التكاليف، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تتبع عدة استراتيجيات من بينها استراتيجية أخرجة الأنشطة التي تعتبر اليوم عامل مهم للتنافسية، للمرونة وللاستجابة الأفضل لمواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة (التكيف مع العرض وأتمتة سلاسل الإمداد وزيادة تعقيد المنتجات). هذه الاستراتيجية لم تتوقف عن التطور منذ أكثر من 15 سنة. وتتعلق على حد سواء بالأنشطة الصناعية أو الأنشطة الخدمية.

اكتسبت الأخرجة في وقت لاحق الأرضية للوصول إلى الوظائف الهامشية قبل أن تؤثر في نهاية المطاف على أنشطة ووظائف المؤسسة المؤثرة على مهمتها الأساسية (Cœur de métier). فكلما كانت الوظائف أو الأنشطة المخرجة قريبة من المهمة الأساسية للمؤسسة، كلما أصبحت عملية الأخرجة معقدة ومكلفة وتستغرق وقتا طويلا. ولذلك أصبحت الأخرجة قرارا استراتيجيا داخل المؤسسات. ومزودي الخدمة بذلك مطالبون بالتكيف وتقديم عروض أكثر تقدما وتطورا.

وقد وجدت أنشطة الإمداد في الحقيقة بشكل مباشر في هذه العملية. فأنشطة الإمداد تعد مصدر مهم لتنافسية المؤسسات، فتأثيرها مباشر على المهمة الأساسية، الجودة وسعر التكلفة. مع ذلك، فهي تفرض زيادة أكثر في المرونة وتطوير التخصصات المتقدمة. هذه المتطلبات دفعت المؤسسات الصناعية بصفة خاصة إلى إعادة تأهيل هذا النشاط ودعوة الخبرات الخارجية من خلال لجوئها لأخرجة هذا النشاط. أخرجة أنشطة الإمداد ترتبط بفكرة البحث عن التركيز على المهمة الأساسية: تخفيض التكاليف وتحسين الأداء الكمي والنوعي لأنشطة الإمداد. في مقابل هذه المزايا المحتملة، ومن أجل إجراء سياسة ناجحة توجب على مديري المؤسسات الحذر من المخاطر المتعلقة بالتبعية نحو المزودين بالخدمة.

حسب الجمعية الفرنسية للإمداد "ASLOG"، هناك ما يقارب 90 % من المؤسسات تخرج على الأقل حلقتين من سلسلة الإمداد، تتمثل في الغالب في نشاطي النقل والتخزين، ومع مرور الوقت أصبحت تعهد كل سلسلة الإمداد إلى المزودين الخارجيين.

وفي الواقع، أخرجة أنشطة الإمداد تطورت كثيرا، فالمزودون بالخدمة أصبحوا يقدمون خدمات أكثر تعقيدا. ومتكاملين أكثر من أي وقت مضى مع المصنعين أو الموزعين. فالخدمات الموفرة كانت تتكون في الأصل من خدمات نمطية (النقل فقط، أو النقل والتخزين)، لكن ظهرت بعدها خدمات أكثر تفصيلا، تذهب إلى حد أن المؤسسات اليوم تقوم بتكليف المزود الخارجي بإدارة كل نشاط الإمداد، وهو ما يسمى بالإمداد كطرف رابع 4 PL.

في هذا السياق، تركز دراستنا حول فهم الأخرجة كشكل تنظيمي جديد، وفهم البعد الاستراتيجي لها والمزايا التنافسية التي يمكن أن تحققها في سلسلة الإمداد.

وبما أنه من الصعب التطبيق على دولة ما أعمال أنجزت في بلدان أخرى دون الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل بلد. هذه الدراسة تهدف إلى إلقاء المزيد من الضوء على هذا الموضوع الذي لا يلقى من الاهتمام إلا القليل بالجزائر. أين تعنى دراستنا بأخرجة أنشطة الإمداد بالمؤسسات الصناعية بالجزائر.

2. إشكالية الدراسة:

في إطار دراستنا التي تهتم أساسا بتحليل وتفسير التوجه الاستراتيجي للمؤسسات نحو أخرجة انشطتها للإمداد ودورها في تحسين تنافسيتها، يمكن طرح إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي:

كيف يساهم قرار أخرجة أنشطة الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية ؟ وما هو واقع ممارستها بالمؤسسات الصناعية في الجزائر ؟

من خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأسس النظرية المستخدمة لشرح أخرجة الأنشطة ؟
- ما هي الأبعاد الاستراتيجية لأخرجة أنشطة الإمداد ؟
- ما هي العوامل الرئيسية لتحقيق مزايا تنافسية لأخرجة أنشطة الإمداد ؟
- ما مدى تحقيق المؤسسات الصناعية الجزائرية لمزايا تنافسية من جراء اتباعها لهذه الاستراتيجية في أنشطتها للإمداد ؟

3. فرضيات الدراسة:

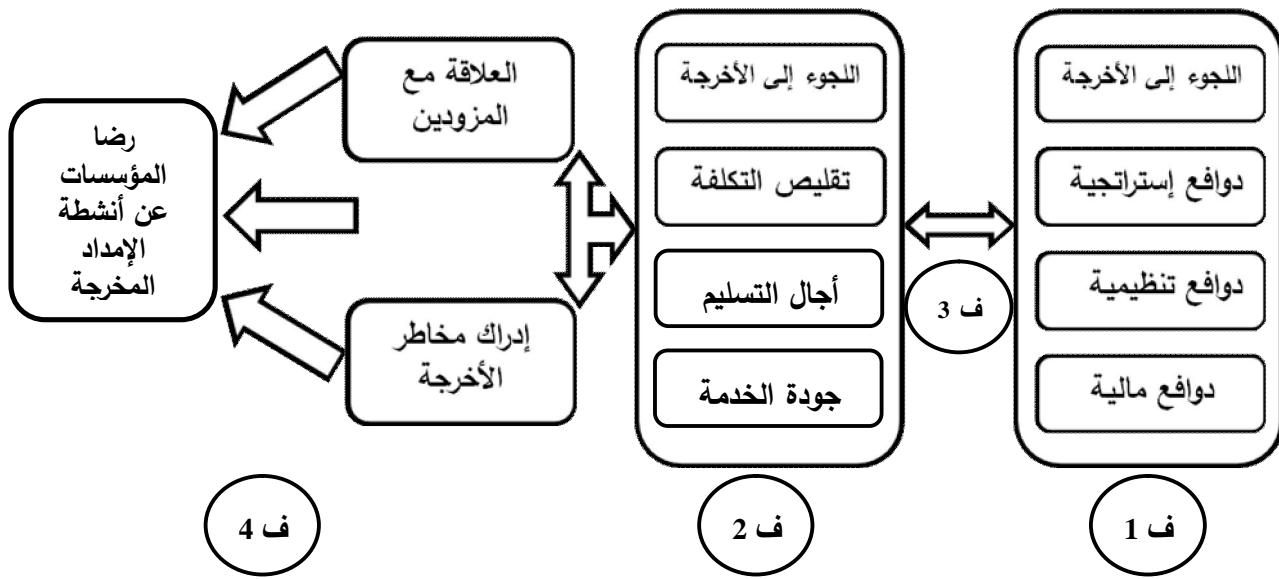
لمعالجة اشكالية الدراسة نورد مجموعة من الفرضيات كاجابات مؤقتة، لنقوم باختبارها لاحقا:

- الفرضية الأولى: هناك دوافع للمؤسسة تجعلها تلجأ إلى أخرجة أنشطتها للإمداد.
- الفرضية الفرعية الأولى: تلجأ المؤسسات الصناعية الجزائرية لأخرجة أنشطة الإمداد لدوافع مالية.
- الفرضية الفرعية الثانية: تلجأ المؤسسات الصناعية الجزائرية لأخرجة أنشطة الإمداد لدوافع تنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تلجأ المؤسسات الصناعية الجزائرية لأخرجة أنشطة الإمداد لدوافع استراتيجية.
- الفرضية الثانية: يؤدي اللجوء إلى أخرجة أنشطة الإمداد إلى إكساب المؤسسة لمزايا تنافسية.
- الفرضية الفرعية الأولى: الأخرجة تؤدي بشكل ملحوظ إلى تقليص التكاليف.
- الفرضية الفرعية الثانية: الأخرجة تؤثر بشكل ملحوظ على أجال التسليم.
- الفرضية الفرعية الثالثة: الأخرجة تؤثر بشكل ملحوظ على جودة الخدمة للمؤسسة.
- الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع الأخرجة (استراتيجية، تنظيمية ومالية) وبين المزايا التنافسية التي تحققها الأخرجة.
- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع الاستراتيجية والمزايا التنافسية التي تحققها الأخرجة.
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع التنظيمية والمزايا التنافسية التي تحققها الأخرجة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع المالية والمزايا التنافسية التي تحققها الأخرجة.
- الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين (المزايا التنافسية، العلاقة مع المزودين ومخاطر الأخرجة) وبين رضا المؤسسات عن أنشطة الإمداد المخرجة.
- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المزايا التنافسية وبين رضا المؤسسات عن أنشطة الإمداد المخرجة.
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين العلاقة مع المزودين وبين رضا المؤسسات عن أنشطة الإمداد المخرجة.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مخاطر الأخرجة وبين رضا المؤسسات عن أنشطة الإمداد المخرجة.

4. نموذج الدراسة:

يمثل الشكل التالي نموذج الدراسة الذي تم تطويره بالاستناد إلى الإشكالية العامة، الإطار النظري وفرضيات الدراسة. وهو يخص عملية كاملة للأخرجة من دوافع اللجوء إلى الأخرجة إلى المزايا التنافسية التي يمكن أن تحققها، إلى مدى رضا المؤسسة عن أنشطة الإمداد المخرجة نتيجة تحقيقها لهذه المزايا من جهة، وإلى إدراكها لمخاطر الأخرجة ومحافظةها على علاقات متينة مع المزودين بالخدمة من جهة أخرى، والذي يؤدي في النهاية إلى استمرار العلاقة بينها وبين المزود بالخدمة:



5. مبررات اختيار موضوع الدراسة:

لقد تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب أهمها:

- الموضوع ذو صبغة إدارية للمؤسسات ويدخل في صميم التخصص.
- القيمة العلمية للموضوع، فهو يعتبر من المواضيع الحديثة على الساحة الاقتصادية الوطنية.
- الرغبة في إثراء المكتبة الجزائرية بموضوع قلما نجد ما يكتب عنه باللغة العربية.
- حاجة المؤسسات إلى مثل هذه المواضيع وإدخالها ضمن ثقافتها، وضرورة تبنيتها.

6. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها في كون هذا الموضوع يتسم بالحدثية، ومفهومه مبهم لدى الكثير حتى بالنسبة للأكاديميين، وهذا نظرا لتداخله مع مفاهيم أخرى كالمقولة من الباطن. لذلك تضع هذه الدراسة إطار نظري للأخرجة، وتحاول أن تبرز بعدها الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات، على اعتبار أنها تسهم في تحسين تنافسيتها.

تتجسد أهمية الدراسة في تناولها لموضوع يعدّ الأكثر أهمية في بيئة المؤسسات المعاصرة. لاسيما مبادرة الأخرجة ودورها في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، وضمن إطار مفاهيمي تكاملي، ومحاولة الاستفادة من التراكم المعرفي النظري للمكتبة الأجنبية، وبناء ركائز في الميدان على النحو الذي يمكن من التعرف على واقع المتغيرات الرئيسية في المؤسسات المبحوثة بما يؤكد دقة الاختيار وموضوعيته.

الأخرجة هي من بين الممارسات الجديدة للمؤسسة الجزائرية والتي في الغالب يطلق عليها مناولة صناعية، والتي هي أصلا ترجمة خاطئة لـ: (Sous-traitance). لذلك عملت هذه الدراسة التوضيح لمسيرى المؤسسات محل الدراسة الفروقات بين هذه المصطلحات.

7. أهداف الدراسة:

الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة يمكن تلخيصها في الجوانب التالية:

- إجراء بحث استكشافي من أجل فهم استراتيجية الأخرجة وعلاقة الشراكة بين المؤسسة المخرجة للنشاط والمزودين بالخدمة في سبيل تعزيز تنافسيتها. فعلى الرغم من أن العالم الأكاديمي والعالم المهني يؤكد هذا الإتجاه، إلا أن الأبحاث حول هذا الموضوع محدودة جدا في الجزائر كما هو الحال في بلدان عربية أخرى.
- إجراء بحث استكشافي حول تحليل الوضع لأخرجة أنشطة الإمداد بالجزائر. باعتبارها ظاهرة حديثة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية. وبصرف النظر عن مزاياها الكلاسيكية التي أبرزتها الأدبيات مثل تقليص التكاليف، تعمل دراستنا على اكتشاف مزايا أخرى، خاصة في السياق الجزائري.
- مناقشة دور أخرجة أنشطة الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية المثبتة بدراسات سابقة (خارج الجزائر) من خلال دمج ملامح السياق الجزائري. فكما ذكرنا هناك نقص في الأبحاث حول هذا الموضوع، لذلك نود أن نقيم الروابط بين هاذين المفهومين (الأخرجة والاستراتيجية التنافسية)، بوصف الواقع بالاستناد إلى البيانات الآتية من الميدان.
- من منظور علمي، تعرض هذه الدراسة بعض المساهمات النظرية. أولا، حتى وإن كانت الأبحاث موجودة عن أخرجة الأنشطة وعن الإمداد وعن الاستراتيجيات التنافسية، لكن يوجد هناك نقص في الأبحاث التي تربط بين هذه المفاهيم. ثانيا، أخرجة الأنشطة هو موضوع جديد، والبحوث في هذا المجال يمكن أن تكشف عن مسارات أخرى متنوعة للأبحاث الأكاديمية.
- أما بالنسبة للنتائج المنتظرة ميدانيا، فدراستنا لديها الطموح لتقديم الدعم النظري لقادة المؤسسات الصناعية بالجزائر لمساعدتهم في اختيارهم لأشكال التعاون مع مزودي خدمات الإمداد الأخرى المثبتة ميدانيا.

8. صعوبات إنجاز الدراسة:

تخلل إنجاز هذه الدراسة عدة عوائق سواء في جانبها النظري أو التطبيقي، تجلت أهمها في:

- قلة المراجع أو بالأحرى انعدامها باللغة العربية لذلك كانت جل المراجع المعتمدة باللغتين الفرنسية والإنجليزية وهو ما اضطر الباحث لبذل مجهود أكبر واستغراق وقت أطول لإعداد الجانب النظري للدراسة.
- صعوبة إيجاد دراسات سابقة تربط مباشرة بين الأخرجة ونشاط الإمداد وبين هذين الأخيرين وتنافسية المؤسسة.
- مشكلة ترجمة المصطلحات، إذ وجدنا أنفسنا في كثير من الأحيان مجبرين على الاجتهاد في اقتراح ترجمات للمصطلحات ك: (Externalisation) الأخرجة، (Impartition) الكسب الخارجي، (Sous- traitance) مقاوله من الباطن، (Guangxi) قوانغشي.
- عدم اهتمام المسيرين الجزائريين بالإجابة على أسئلة الاستبيان بالرغم من أن مجتمع الدراسة شمل كل المؤسسات الصناعية عبر أرجاء الوطن بهدف توسيع حجم العينة، إلا أن حجم العينة في النهاية لم يتجاوز 82 مؤسسة وهو الأمر الذي قد يشكل عائق في تعميم نتائج الدراسة.

9. منهجية الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الاستكشافي الذي اعتمدنا فيه على الاستكشاف النظري، والاستكشاف التجريبي (عملية استقرائية). واعتمدنا كذلك على الاستكشاف الهجين (التداول بين الملاحظة والمعارف النظرية). وهذا حتى نتمكن من اختبار فرضيات الدراسة وفق مقارنة الافتراض/الاستنتاج، والعملية هنا هجينة كذلك حيث تمزج بين الاستقراء والاستنباط.

كما اعتمدنا في دراستنا على المقاربة النوعية لجمع وتحليل البيانات. وهي مقارنة ذاتية تعمل على الاستكشاف والتحقق، بياناتها غير رقمية تقدم في شكل عبارات، أهم ما يميزها أنها توفر مرونة كبيرة للباحث مقارنة مع المقاربة الكمية.

10. هيكل الدراسة:

للإحاطة بكل جوانب الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول جاءت على النحو التالي:

تتناول **الفصل الأول** التأصيل النظري لموضوع الأخرجة التي تمثل شكل تنظيمي جديد بالنسبة للمؤسسات، حيث تم التطرق في **المبحث الأول** إلى الأسس النظرية للأخرجة من خلال الإشارة إلى تعاريفها المختلفة وعلاقتها مع مفاهيم أخرى شبيهة، كما تم التطرق كذلك إلى مختلف أهداف، مزايا ومخاطر الأخرجة. **المبحث الثاني** تناولنا فيه النظريات المفسرة لعلاقات الأخرجة، حيث بالنظر إلى تعدد هذه النظريات اعتمدنا على تقسيم هذه النظريات إلى ثلاث أصناف، النظريات الكلاسيكية المتضمنة لنظرية تكاليف الصفقة كأكثر النظريات التي اعتمد عليها الباحثين في تفسير علاقات الأخرجة، نظرية الموارد ونظريات المنظمة ونظريات العلاقات الإجتماعية. أما **المبحث الثالث** فقد تناولنا فيه الإطار القانوني والإجتماعي للأخرجة، حيث تناولنا فيه الإطار القانوني لعقد الأخرجة من حيث تعريفه،

خصائصه، بنوده،... إلخ. أما الإطار الاجتماعي فتناولنا فيه البعد الاجتماعي للأخرجة الذي يدرس عملية نقل المستخدمين من المؤسسة إلى المزود بالخدمة، أو النقل إلى أقسام أخرى داخل المؤسسة.

وتتاول **الفصل الثاني** الأسس النظرية للإمداد وأخرجة أنشطته. حيث تم التطرق في **المبحث الأول** إلى الإطار النظري للإمداد من حيث مفهومه، تطوره التاريخي، أهميته، أهدافه، تطوره التاريخي وأهم أنشطته. أما **المبحث الثاني** فتناولنا فيه الأسس النظرية لإدارة سلسلة الإمداد من حيث تعريفها أسباب ظهورها، علاقتها بسلسلة القيمة، العوامل المؤثرة فيها، ممارساتها وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات. أما **المبحث الثالث** فتناولنا فيه الإسقاط النظري للأخرجة على نشاط الإمداد بالمؤسسة، فبالإضافة إلى التعريف بأخرجة هذه الأنشطة، تطرقنا إلى مزايا ومخاطر أخرجة هذه الأنشطة، كما ألقينا الضوء على دور مزودي خدمات الإمداد في هذه العملية، وكذا تطوره من المزودين التقليديين إلى المزودين الموفرين لخدمات تتعلق بالأنشطة الدائرة بالمهمة الأساسية للمؤسسة، إضافة إلى تناولنا لعملية أخرجة أنشطة الإمداد.

وتتاول **الفصل الثالث** الأهمية الاستراتيجية والعوامل التنافسية لأخرجة أنشطة الإمداد. وقد قمنا بالتطرق في **المبحث الأول** إلى استراتيجية المؤسسة والاستراتيجية التنافسية التي تطرقنا فيها لمفهوم استراتيجية ومختلف المقاربات المرتبطة بها، كما تطرقنا للمفاهيم المتعلقة بالتنافسية والاستراتيجية التنافسية وأبعاد التنافس وعلاقة التنافسية بالأداء. وتطرقنا في **المبحث الثاني** إلى العلاقة بين أخرجة أنشطة الإمداد والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة من خلال البعد الاستراتيجي لأخرجة أنشطة الإمداد والاستراتيجية التنافسية لأخرجة لهذه الأنشطة وعلاقتها بإنشاء القيمة. بالنسبة **للمبحث الثالث** فقد تناولنا فيه قياس الأداء التنافسي لأنشطة الإمداد المخرجة، أين تطرقنا لمفهوم قياس الأداء، قياس أداء نشاط الإمداد ومزودي خدمات الإمداد والإطار العام لأداء أنشطة الإمداد المخرجة.

و تتاول **الفصل الرابع** الدراسة الميدانية التي تناولنا فيها واقع أخرجة أنشطة الإمداد بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، بحيث تتاول **المبحث الأول** الأطر القانونية والتنظيمية والعملية لأخرجة أنشطة الإمداد بالجزائر، وتضمن أهم التطورات في مسيرة المؤسسة الجزائرية، كذلك المحيط القانوني لأخرجة بالجزائر والإطار التنظيمي لقطاع الإمداد بالجزائر. أما **المبحث الثاني** فتعلق بمنهجية الدراسة الميدانية والذي تناولنا فيه منهجية الدراسة المتبعة، وكذلك أدوات الدراسة ووصف عينة الدراسة. أما **المبحث الثالث** فتطرقنا فيه إلى اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

11. الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت إستراتيجية الأخرجة للوظائف والأنشطة المختلفة، إلا أن الدراسات والأبحاث التي تناولت أخرجة أنشطة الإمداد فقط قليلة للغاية فما بالك الدراسات التي تربط أثرها على

التنافسية، وسوف نعرض أهم الدراسات التي تناولت استراتيجية الأخرجة عموماً وفقاً لتسلسلها التاريخي على النحو التالي:

1-11 دراسة لـ: الحسين أبودرار وجمال بلباز (بدون ذكر التاريخ) تحت عنوان:

"Impact de l'externalisation du transport/logistique sur le triptyque coût-qualité-délai: cas des entreprises marocaines"

تطرقنا هذه الدراسة إلى أخرجة أنشطة الإمداد كسلاح تنافسي لأمتلة التكاليف وتحسين جودة الخدمات وأجال التسليم، وهذا من أجل ترشيد الممارسات من منظور إعادة التركيز على المهام الأساسية. وهو ما يجعل المؤسسات تميل إلى أخرجة أنشطتها للإمداد باستمرار من مزودين متخصصين. واستهدفت هذه الدراسة عينة من المؤسسات المغربية المخرجة لأنشطتها للإمداد، وقد بينت الدراسة بأن المؤسسات المغربية تهتم أكثر بالتقليل من التكاليف من جودة الخدمة وأجال التسليم عند أخرجتها لأنشطة الإمداد.

2-11 دراسة لـ: Bérengère Gosse (2002) تحت عنوان:

"Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle"

ركزت هذه الدراسة على مسألة تركيز المؤسسات على كفاءاتها الأساسية التي تدفعها إلى وضع استراتيجيات الأخرجة لجميع الوظائف. هذا التوجه دافعه في البداية يتمثل في البحث عن تخفيض التكلفة، ويأتي فيما بعد حسب هذه الدراسة الحاجة إلى الحصول على الخبرة غير المتوفرة بالداخل أو صعوبة الحفاظ عليها.

3-11 دراسة عبد الوحيد أكسيسو (2006) تحت عنوان:

"Quelle démarche pour l'externalisation ? : Une approche exploratoire"

هي دراسة استكشافية استخدمت المقاربة النوعية، من أجل فهم ظاهرة الأخرجة بشكل شامل في المؤسسات الصناعية. وأثارت عدة تساؤلات مختلفة منذ البداية: الأولى تتمثل في التوضيح الدلالي لمفهوم الأخرجة. (ماذا؟)، ثم الأسباب التي تدفع المؤسسات للأخرجة، فضلاً عن القضايا ذات الصلة (لماذا؟). ثم بناء نهج للمتابعة (كيف؟) مكيف مع الواقع المغربي، التي شكلت الإشكالية الرئيسية للدراسة.

4-11 دراسة لـ: Andréa Wattky Crestan (2006) تحت عنوان:

"Externalisation et réorganisation des processus dans le cadre de l'externalisation"

هذه الدراسة قدمت تطبيقات مساعدة على تكوين سلاسل الإمداد، بشكل خاص في إطار الأخرجة، وقد طبقت نموذج SCOR.

5-11 دراسة YUEN Sheung Man (2006) تحت عنوان:

"Performance Measurement and Management of Third Party Logistics: An Organizational Theory Approach"

استهدفت هذه الدراسة تقييم الأداء التنظيمي لمزودي خدمات الإمداد في إدارة سلسلة الإمداد وخاصة آثار ونتائج الفعالية التنظيمية لمزودي خدمات الإمداد وإدارة علاقات في إدارة سلسلة الإمداد. بناء على الدراسات الأدبية، طورت هذه الدراسة نموذج لإعداد علاقة سببية بين مزود خدمة الإمداد، جودة الخدمة والفعالية التنظيمية والعلاقات مع المؤسسات الزبونة.

6-11 دراسة لـ: Yun-Hsiang Tien (2008) تحت عنوان:

"Etudes et comparaison des facteurs décisionnels de l'externalisation informatique dans les établissements hospitaliers publics et privés"

استهدفت هذه الدراسة تحديث العوامل التي تسهم في مسعى أخرجة الأنشطة المعلوماتية في المؤسسات الاستشفائية الفرنسية. كما استهدفت البحث في الاختلافات الممكنة في هذه المساعي في كلا من المستشفيات العامة والخاصة.

7-11 دراسة لـ: Thi Ngoc Vân HUYNH (2010) تحت عنوان:

"L'externalisation de la fonction comptable : Une analyse processuelle de la décision et de la gestion"

اقترحت هذه الدراسة إطار لتحليل قرار الأخرجة. هذا الإطار مبني على أساس نظريات تكاملية نظرية تكاليف الصفقة والموارد والمؤسسية التي تصف العوامل المتوقعة التي تؤدي بالمؤسسة لأخرجة وظيفة المحاسبة والمتمثلة في: تخفيض التكاليف، إعادة التركيز على المهام الأساسية والبحث عن الشرعية. معايير اختيار الأنشطة المخرجة المجمعمة تتمثل في الأهمية الاستراتيجية، التكلفة، الجودة والتوافق. وكانت النتائج الرئيسية مبنية على دراسة ثلاث حالات، تتمثل في تسليط الضوء على التأثير الحاسم للمرحلة التي تسبق القرار ودور التسلسل الهرمي.

8-11 دراسة لـ: عبد العزيز جمال وخموسي حليوي (2011) تحت عنوان:

"La décision d'externalisation de la fonction comptable : facteurs explicatifs dans le contexte Tunisien"

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل تأثير أربع مجموعات من العوامل المحددة لقرار أخرجة وظيفة محاسبة في السياق التونسي: العوامل الإستراتيجية، العوامل التنظيمية، العوامل التشغيلية والعوامل المالية. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن قرار الأخرجة يعتمد بشكل كبير على العوامل التشغيلية والمالية.

9-11 دراسة لـ: Yina Chai (2012) تحت عنوان:

"La stratégie d'alliance entre prestataires de services logistiques dans un cluster logistique en Chine"

استهدفت هذه الدراسة مناقشة استراتيجيات التحالف بين مقدمي خدمات الإمداد في تكتلات الإمداد "Cluster logistique" الصينية، وركزت على تأثير خصائص مجموعة من الحفاظ على التحالف. سمحت نتائج هذه الدراسة بالحصول على نظرة شاملة أولى حول دوافع مزودي خدمات الإمداد لدخولهم في تكتلات الإمداد وكذلك الدوافع والتحديات التي تواجه استراتيجية التحالف مع مزودي خدمات الإمداد.

10-11 دراسة لـ: عامر إسماعيل عبدالله (2012) حديد تحت عنوان:

"تحديد معايير اختيار المزود الأفضل في اطار عملية التعايد (الأخرجة)"

استهدفت هذه الدراسة تحديد الفلسفة التي تقوم على استعراض الطروحات الخاصة بمبادرة الأخرجة ومعايير اختيار المزودين، و كيفية الوصول الى المزود الأفضل من خلال اعتماد أكثر النماذج الرياضية استخداما. وقد خرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات والتوصيات. وقد كان ابرز استنتاجاتها عدم اطلاع المؤسسة المبحوثة عن موضوع الأخرجة بالأسس العلمية، التركيز على جانب التكلفة بشكل كبير عن اختيار المزود المراد التعامل معه. في حين كانت ابرز توصيات الدراسة أنه من الضروري اعتماد العديد من المعايير عند اختيار المزود من بين بدائل المزودين. واعتماد النماذج الرياضية والأساليب التحليلية للمفاضلة بين بدائل المزودين المتاحين.

11-11 دراسة لـ: Salma Bellaaj (2012) تحت عنوان:

"L'adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation"

هذه الدراسة بحثت في كيفية استخدام إدارة المخاطر المرتبطة بعملية الأخرجة. وبينت بأن استباق المشاكل والفرص المستقبلية بإمكانها أن تجعل من عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بهذا المشروع أكثر رشاقة.

12-11 دراسة عبيد الله فطيمة (2016) تحت عنوان:

دور إخراج النشاطات في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية.

استهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية اخرجة الأنشطة عمومل بشقيها النظري والتطبيقي وربطها بالميزة التنافسية وفق مايكل بوتر. حيث عملت على التعرف على العوامل المؤثرة على قرار اللجوء إلى الأخرجة، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في اختيار مزودي الخدمة في اطار مشروع أخرجة الأنشطة، كما قامت بدراسة تأثير الميزة التنافسية المنتهجة من طرف المؤسسة على العوامل المحددة لأخرجة الأنشطة.

الفصل الأول

الأخرجة كشكل تنظيمي جديد بالنسبة للمؤسسة

المبحث الأول: الإطار النظري للأخرجة.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للأخرجة.

المبحث الثالث: الجانب القانوني والاجتماعي للأخرجة.

الفصل الأول: الأخرجة كشكل تنظيمي جديد بالنسبة للمؤسسة

منذ بداية السبعينات أصبح موضوع الأخرجة يشغل حيزاً أساسياً في التسيير الإستراتيجي للمؤسسات وأخرجة الأنشطة والخدمات هي ظاهرة تشهد نمواً متزايداً، فهي تمس اليوم أنشطة حساسة بالمؤسسة وهذا من أجل السير الحسن لعمليات المؤسسة كتكنولوجيا المعلومات، الاتصالات والإمداد. فحتى وقت قريب كانت الأنشطة تعتبر جزءاً من المؤسسة وأخرجتها ما هو إلا ملاذ أخير تلجأ إليه المؤسسات التي تشكو من ضائقة مالية، وحالياً أخرجة الأنشطة أصبحت أكثر شيوعاً نتيجة لتطور دوافع اللجوء إليها. من الناحية التقليدية يعد التخفيض في التكاليف الهدف الأساسي لأخرجة الأنشطة، أما اليوم فيعد إنشاء القيمة للمساهمين دافعاً آخر للمؤسسة لتحويل الأفراد والتجهيزات نحو مزود مختص (Prestataire) من أجل التخفيف على ميزانيتها والرفع من مردوديتها، أضف إلى ذلك فالأخرجة من شأنها أن تمكن المؤسسة من التركيز على أنشطتها المالية والإدارية المنشأة للقيمة "المهمة الأساسية". وبالرغم من عدم وجود نظرية حقيقية مفسرة لهذه لظاهرة لكن هناك عدة مقاربات اقتصادية مفيدة بشكل خاص لفهم هذه الظاهرة. نظرية تكاليف الصفقة ربما تكون الأكثر نجاحاً لأنها تعالج قضيتين أساسيتين في الأخرجة: _كالقرار _ هل من الضروري أو ليس من الضروري اللجوء إلى الأخرجة؟ _ والتسيير _ كيفية تسيير عملية الأخرجة؟ ومع ذلك فإنها تحجب القضايا الهامة للمسيرين كالمهام الأساسية للمؤسسة وأسباب اللجوء إلى الأخرجة حيث نظرية الموارد تغطي على هذه العيوب، هذا بالإضافة إلى نظريات أخرى تساعد على تفسير ظاهرة الأخرجة. العقد له دور محوري في عملية الأخرجة لأنه يعرف ويقنن التزامات المزود بالخدمة وكذلك المؤسسة العميلة. وهنا نشير إلى نقطة مهمة وهي استحالة اكتمال العقود بسبب العقلانية المحدودة من طرف الأفراد، فالعقود لا يمكنها أن تأخذ في الاعتبار جميع ما يمكن أن يحدث في المستقبل، وبالتالي يظل العقد غير مكتمل، بغض النظر عن الرعاية التي اتخذت أثناء تحريره.

من أجل تفسير ظاهرة الأخرجة كشكل تنظيمي جديد بالنسبة للمؤسسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: الإطار النظري للأخرجة.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للأخرجة.

المبحث الثالث: الجانب القانوني والاجتماعي للأخرجة.

المبحث الأول: الإطار النظري للأخرجة:

قبل مناقشة الإشكاليات المتعلقة بالأخرجة، ينبغي وضع إطار لهذا المفهوم، من خلال مراجعة المنظور التاريخي له، والتعاريف المناسبة المستمدة من الأدبيات المتخصصة حول إستراتيجية الأخرجة، وقد سعا العديد من الباحثين لتعريف مصطلح الأخرجة بالقدر الممكن من الدقة، نظرا للبس الذي يحيط به، وهذا من أجل تقادي سوء الفهم واحتمال الخلط بينه وبين مفاهيم أخرى. كما يجب تحديد أهداف، مزايا ومخاطر هذه الظاهرة التنظيمية الجديدة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأخرجة:

من أجل الإحاطة بمفهوم الأخرجة يجب إلقاء الضوء على أصل مصطلح الأخرجة في حد ذاته، كذلك التطور التاريخي له وبعدها نقوم بعرض أهم التعاريف التي قدمها أهم الباحثين في المجال.

أولاً: شرح لمصطلح الأخرجة:

قبل التطرق للدراسات الأدبية التي تناولت مفهوم الأخرجة، يجب أن نشير إلى أن مصطلح الأخرجة هو أحد الترجمات التي وجدناها عن المصطلح الفرنسي (Externalisation) إذ لا يوجد اتفاق على ترجمة لهذا المصطلح إلى اللغة العربية فالأخرجة، التعهيد، الإسناد إلى الغير، الإسناد الخارجي، الاستعانة بمصادر خارجية كلها مرادفات أستخدمها الباحثون كترجمة لكلمة (Externalisation) وقد إخترنا مصطلح الأخرجة لأننا نراه الأقرب إلى المصطلح الفرنسي بالرغم من عدم وجوده في قواميس اللغة العربية. كلمة (Externalisation) في حد ذاتها هي ترجمة للمصطلح الأنجلوسكسوني (Outsourcing) وهو المصطلح الأصلي لهذا الشكل التنظيمي الذي برز لأول مرة بالولايات المتحدة الأمريكية، خلف هذه الكلمة تخفي تركيبة من الكلمات الانجليزية (Outside-Ressource-Using) أي إستخدام الموارد الخارجية،¹ ومع ذلك هناك من يرى بأن مصطلح (Outsourcing) يستخدم فقط عند أخرجة نظام المعلومات،² في حين بفرنسا يستخدم مصطلح (Infogérance) للتعبير عن مفهوم أخرجة نظام المعلومات، هذا المصطلح تشكل انطلاقاً من المصطلحات التالية (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).³

في هذه الدراسة، لن نأخذ في الاعتبار الاختلافات بين (externalisation) و (outsourcing) وسنعمد على مصطلح الأخرجة كترجمة لكلا المصطلحين.

¹ D'après « Outsourcing 101- A Primer », dans : www.technologyevaluation.com (20-12-2014)

² Tien, Yun-Hsiang (2008). "Etude et comparaison des facteurs décisionnels de l'externalisation informatique dans les établissements hospitaliers publics et privés". Thèse de doctorat non publié. Centre d'études et de recherche en management. Université de Tours. France. p 37

³ Ibid. P 38

ثانياً: المنظور التاريخي للأخرجة:

يعدّ مصطلح الأخرجة من المفردات التي أضيفت إلى المصطلحات المستخدمة في بيئة الأعمال في ظل ما تشهده من تطور متسارع ومنتام وعابر للحدود الزمانية والمكانية. والأخرجة بوصفها عملية تعدّ أقدم بكثير مقارنة باستخدام المصطلح على نحو علمي، فقد مارس الإنسان عملية الأخرجة منذ آلاف السنين، بدءاً مع إنتاج وتسويق الأغذية والأدوات ومختلف اللوازم الحياتية.¹ فالأسرة قديماً كانت هي المسؤولة عن توفير كافة احتياجاتها من (فلاحة الأرض، وحصادها، فضلاً عن تشييد المنازل، وحياسة الملابس، وتوفير الحطب للتدفئة والطبخ، وتصنيع أدوات الصيد والعمل،... إلخ)، وقد بقيت هذه الحالة هي السائدة إلى أن بدأت القرى والمجتمعات بالتطور، الأمر الذي أدى بالفرد والأسرة إلى التوجه نحو التخصص، وبالتالي ظهور المهن (الفلاح، الحداد، البناء، الحائك،... إلخ) على نحو احترافي، تلاها ظهور عملية المقايضة للسلع والخدمات بدلاً من إنجازها ذاتياً، ومن ثم ظهور النقود التي ساعدت على تنظيم الأعمال التجارية. وهكذا بدأت الأسر بإسناد بعض أنشطتها إلى الغير، والتي كانت تنجزها بنفسها في السابق.²

وتعدّ أكثر الأمثلة التي يقدمها الباحثين عن الممارسات المتعلقة بالأخرجة منذ قديم الزمان بأنها تعود إلى القرن الخامس عشر أين فهم الحاكمين الإسبانيين Ferdinand و Isabelle حاجتهما لكفاءات نوعية من أجل توسيع المناطق التي يحكمونها واستغلال ثرواتها فأُسندوا إلى Christophe Colomb مهمة اكتشاف العالم الجديد.³

وبحلول القرن الثامن عشر وظهور الثورة الصناعية وانتشار المؤسسات والمصانع بدأت الأعمال بالتطور على المستوى المحلي، وقد كانت المؤسسات تقوم بإنجاز كافة أنشطتها داخلياً (تكامل عمودي تام)، فتقوم بتحويل المواد الخام (كالحديد، الخشب، الجلود،... إلخ)، إلى منتجات نهائية في مصانع ملك لها، ومن ثم تقوم بنقلها إلى محلات التجزئة التي تمتلكها في السوق بواسطة شاحناتها، فضلاً عن أدائها للخدمات القانونية، لاستشارية والتصميمية، عن طريق موظفيها، دون مساعدة المؤسسات الأخرى. وفي أواخر القرن الثامن عشر وبدايات القرن التاسع عشر بدأت المؤسسات بأخرجة بعض أنشطتها الخدمية إلى جهات خارجية، أين بدأت تأخذ أشكالها الأولى. ومع ظهور الثورة الصناعية الثانية في أواخر القرن التاسع عشر بدأت ظاهرة الأخرجة بالنمو والانتشار في مجال الخدمات، ثم تطورت لتشمل أخرجة إنتاج عناصر التكنولوجيا. وتعدّ الصناعات التحويلية الأولى التي بدأت بالتحرك نحو إيجاد الأخرجة خارج حدود المدينة، وكانت السبابة في محاولة الحصول على تكاليف إنتاج أقل.⁴

¹ عبد الله حديد، عامر إسماعيل (ديسمبر 2012). "تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في إطار عملية التعهيد". الملتقى الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة. جامعة الجنان. طرابلس. لبنان. ص ص 1-31.
² المرجع نفسه.

³ D'après "L'externalisation de compétences ne date pas d'aujourd'hui." Dans : www.links-business.com. (20-12-2014)

⁴ عبد الله حديد، عامر إسماعيل (ديسمبر 2012). مرجع سابق. ص ص 1-31.

كما هو معلوم أن النموذج الذي كان سائدا في سلسلة الإمداد (supply chain) لعدة عقود يتمثل في الإندماج العمودي، كل حلقة في سلسلة الإمداد تعتبر جزء من نفس الصناعة، فصانعي السيارات يشتركون القطع من صانعي قطع السيارات ثم يقومون ببيع السيارات إلى وكلاء بيع السيارات، كل الأنشطة الإضافية التي تدعم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة سلسلة الإمداد هي جزء من مصنع السيارات وتدرجيا تصبح المنتجات معقدة وحجم العمليات يرتفع، وإدارة كافة العمليات داخل مؤسسة واحدة يعد أمر صعب التحقيق. وهذا ما أدى إلى ازدياد شعبية الأخرجة وإتباعها تدرجيا والتي أسفرت عن التفكك العمودي للمؤسسات،¹ تشير أغلب المصادر أن الانطلاق في أخرجة الأنشطة بدأ مطلع الثمانينات وبالتحديد في الولايات المتحدة الأمريكية، لكنها لم تحصل على الاعتراف الرسمي إلا بعد صفقة Eastman Kodak الشهيرة، حيث في عام 1989 قررت هذه الشركة إسناد نظام معلوماتها إلى شركة IBM و Businessland حيث أن الاهتمام العالمي الكبير بهذه الصفقة مثل الانطلاقة الفعلية للأخرجة في عالم الأعمال.²

ثالثا: مفهوم الأخرجة:

ماذا يعني مصطلح الأخرجة؟ سؤال قد يبدو بسيط، ومع ذلك فالتعريف المتعددة وتشابهها مع مفاهيم أخرى، والتي نشأ عنها الكثير من الالتباس، تبين أن الإجابة أعقد من السؤال نفسه. في منتصف 2003 طلبت "Ernst & Young"³ من 220 رئيس مدير عام ومسيرين إداريين وماليين إعطاء تعريف للأخرجة، هذه العينة تكونت من 150 مؤسسة كبيرة، 50 مؤسسة جديدة في السوق و 20 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وكانت النتائج أن عرف 50 % من المدراء الأخرجة على أنه تفويض لوظيفة ما، وما يقارب الثلث عرفها على أنها شبيهة بالتعاقد من الباطن أما البقية فقد انقسمت بين ثلاث تعريف هي : شراء ما يمكن صناعته (faire-faire)، التركيز على المهمة الأساسية للمؤسسة واللجوء إلى مزود متخصص.⁴ وهذا يعني أن مفهوم الأخرجة لا يزال غير واضح بشكل كامل بالنسبة للمسيرين، هذه الوضعية تفاقمت لكون مفهوم الأخرجة يتشابه مع مفاهيم أخرى.⁵

ولمعرفة المزيد عن هذا المصطلح ومحتوياته حاولنا من خلال هذه الدراسة البحث عن المعنى الدقيق لهذا المفهوم، ولهذا الغرض اعتمدنا على التعاريف المقدمة في الأدبيات، حيث تختلف هذه الأخيرة من باحث إلى آخر، ويمكن تصنيفها إلى فئتين:

- الفئة الأولى تتعلق بأولى التعاريف التي ارتبطت بالأخرجة والتي ركزت على الاختلاف بين الصنع "Faire" أو شراء المصنع (faire-faire) ؛
- الفئة الثانية ركزت على البعد الاستراتيجي للأخرجة.

¹ Yadav, Vanita. K. Gupta, Rajen (2009). "A Paradigmatic and Methodological Review of Research in Outsourcing". in: Kirk St. Amant. **IT Outsourcing. Business science reference. volume1.** New York. P 19

² Ibid. P 20

³ (Ernst & Young) هي شركة خدمات مهنية متعددة الجنسيات مقرها في لندن بالمملكة المتحدة.

⁴ Ernst & Young (2003). "**Baromètre Outsourcing Pratique et tendances du marché de l'externalisation en France**". Londres : TNS sofres. p 9.

⁵ Barthélémy, Jérôme (2007). **stratégie d'externalisation.** 3^{ed}. Paris :Dunod. p1

في البداية سنستعرض أولى التعاريف التي ارتبطت بالأخرجة:

تعريف Barreyre p-y : "تكون هناك أخرجة عندما تكون المؤسسة في موضع الاختيار بين الصنع أو شراء المصنع وتقوم باختيار البديل الثاني حيث تفوض لمؤسسة شريكة جزء من نظامها العام للأنشطة".¹

تعريف Harrigan K: "تنوع" الشراء أو الصنع" هي قرارات لأجل الحصول على المستلزمات الضرورية من المواد والخدمات لأجل إنتاج السلع والخدمات لمؤسسة ما".²

تعريف Loh و Venkatraman: "الأخرجة هي توفير الموارد المادية والبشرية باستعمال المؤسسة للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات".³

تعريف AFNOR: "الأخرجة هي خدمة ناتجة عن الاندماج لمجموعة من الخدمات الأساسية، تهدف إلى التعهيد لمزود خارجي متخصص كل أو جزء من المؤسسة الزبونة في إطار عقد متعدد السنوات، بقواعد ثابتة وبمستوى خدمة ومدة محددة".⁴

خصوصية مقارنة Barreyre وباقي الباحثين التي أوردناها تركز على نقطتين هامتين، الأولى تشير إلى عملية شراء المصنع، أما الثانية فالأخرجة تشمل كل الأنشطة والخدمات.

لكن التعاريف التي قدمناها سابقا لا تمكن من التمييز بشكل واضح بين الأخرجة والأشكال التنظيمية الشبيهة بها، فانطلاقا من سنة 1994 اعتبر الباحثين Quinn و Hilmer الأخرجة على أنها عملية إستراتيجية تتطلب استثمارات أكثر في مجال الأبحاث، دراسة Quinn و Hilmer تبعتها عدة دراسات لباحثين آخرين عملوا على تعريف الأخرجة من حيث خصائصها الرئيسية، نذكر من بينها:

تعريف Quinn و Hilmer: "هي الحصول على الأنشطة من مصادرها الخارجية بما فيها تلك التي المعتاد اعتبارها جزء لا يتجزأ من المؤسسة، بشرط ألا تكون جزء من المهمة الأساسية للمؤسسة".⁵

تعريف Rothery و Robertson: "هي الفعل الذي من خلاله يتم اللجوء إلى مؤسسة خارجية من أجل إنجازها لوظيفة كانت تؤدي سابقا في الداخل، وتتضمن نقل، تخطيط، إدارة وتطوير النشاط إلى مؤسسة مستقلة".⁶

تعريف Casani وآخرون: "هي ارتباط طويل الأجل متعلق بنقل أنشطة محددة أو مهام التي ليست أساسية للمؤسسة إلى المهنيين متخصصين، الذين مع الوقت يصبحون شركاء إستراتيجيين"

تعريف Foss وآخرون: "الأخرجة هي السماح لمزود خارجي بانجاز أنشطة كانت تنجز سابقا بالداخل [داخل المؤسسة]، فهي تتعلق إذن بشكل من أشكال التفكك العمودي Désintégration verticale".¹

¹ Barthelemy, Jérôme (juin 2006). "La renégociation des contrats d'externalisation : une analyse empirique". **Finance Contrôle Stratégie**. Vol 9. n° 2. France. pp 6-29

² Rudie Harrigan, Kathryn (December 1985). "Strategies for intrafirm transfers and outside sourcing". **Academy of Management Journal**.vol 28.n° 4. pp 214-225

³ Lawrence Loh and N. Venkatraman (December 1992). "Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect ". **Information Systems Research**. Vol. 3. N° 4. pp 334-358

⁴ D'après : "Infogérance" . Dans : www.lexinter.net. (09-04-2016)

⁵ 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. pp 101-128

⁶ Kooymans , Rob (January 2000). " the outsourcing of corporate real estate management – how do corporate real estate units and outsource service providers view each other and the management issues?". Sixth Annual Pacific-Rim Real Estate Society Conference. New South Wales. Sydney.pp 1-14

تعريف Greaver: "الأخرجة هي الفعل الذي من خلاله تقرر المؤسسة بنقل الأنشطة الداخلية الدورية لمورد خارجي وهذا من خلال إبرام عقود".²

تعريف Campos: "الأخرجة تتمثل في التعاقد مع مورد خارجي من أجل إنجاز مهمة كانت تنجز سابقا من طرف المؤسسة نفسها، ويمكن أن تشمل كذلك أنشطة جديدة".³

تعريف Fontaine: "عمليات من خلالها تعهد مؤسسة ما إلى مزود من جهة خارجية، دون تبعية لها، إدارة نشاط داخلي، والذي تعتبره خارج أنشطتها الأساسية"⁴

تعريف Fimbel.E: "الأخرجة هي عملية من خلالها تعهد مؤسسة إلى مزود خارجي مسؤولية تسيير مجال أو وظيفة كانت سابقا تنجز بالداخل من خلال تركيبة معينة من الموارد الداخلية"⁵

تعريف Renard.I: "العملية التي من خلالها تعهد مؤسسة ما إلى مزود خارجي لفترة طويلة بما يكفي تسيير نشاط أو عدة أنشطة والتي تعد ضرورية [للأنشطة] لسير عملها. هذه الأنشطة يتم وصفها حسب النتائج المرجوة، وأن الميزة المهمة في عملية الأخرجة تتمثل في كون المزود الخارجي هو المسؤول الوحيد عن الوسائل الموضوعية من أجل تحقيق الأهداف المحددة".⁶

تعريف Heywood . B: "هي نقل وظيفة أو نشاط داخلي للمؤسسة، بالإضافة إلى أي من الأصول المرتبطة بها، إلى المورد أو مزود بالخدمة خارجي، الذي يوفر خدمة محددة في فترة محددة من الزمن وبسعر متفق عليه".⁷

تعريف Barthélémy. J: "نحن نعرف الأخرجة على أنها الفعل الذي من خلاله يعهد إنجاز نشاط وإدارته إلى مزود خارجي بدلا من إنجازه داخل المؤسسة".⁸

التعاريف السابقة أكدت على السمات الأساسية للأخرجة المتمثلة في:

- **المزود بالخدمة:** هو من خارج المؤسسة ومتخصص، هذا يعني ضمنا قبول علاقة الخدمة مع المزودين الخارجيين للمضي نحو استراتيجية التخصص، والاعتقاد بأن المؤسسة ليست لها القدرة على القيام بكل شيء وتقوم بكل شيء بشكل جيد ؛
- **طبيعة الخدمة:** تتعلق بتعهيد وظيفة أو نشاط، ووجوب التمييز بين وظائف الدعم والوظائف الأساسية. ومن هنا كانت الحاجة لمعرفة طبيعة هذه الأنشطة وأهميتها المهنية. (سلسلة القيم ليورتر)؛

¹ Foss, Nicolai J and al (1996). The theory of the firm. *revue d'économie industrielle*. N° 77. pp 631-658

² Davari, Ali, Rezazadeh, Arash (January 2015). "The Measurement of Entrepreneurial Outsourcing: Preliminary Scale Development, Dimensionality Assessment, and Construct Validation". *Journal of Technology Management & Innovation*. N° 10. pp 211-224

³ Campos, Nauro F (April 2001). "Will the Future Be Better Tomorrow? The Growth Prospects of Transition Economies Revisited". *Journal of Comparative Economics*. N° 29. pp 663-676

⁴ Avignon, Sylvie. (2009). "La question de la durée et de l'adaptabilité des contrats d'externalisation : le point de vue d'un juriste". *Revue Logistique & management*. Vol. 17. pp 19-30

⁵ Fimbel, Eric (mars 2002). "Externalisation discriminants et facteurs de succès". *Revue l'expansion management review*. N°104. pp 60-69

⁶ Renard, Isabelle (2004). *externaliser : pourquoi-comment*. Paris : Edition d'organisation. p 2.

⁷ J. Brian, Heywood. (2001). *The outsourcing dilemma : the search for competitiveness*. Londres : Pearson Education Limited. P 27

⁸ Barthelemy, Jérôme (2007). Op.cit. p 11

- **الإطار التعاقدية:** تحديد المستوى المتوقع من الخدمة، والتزامات المزود والكيفية التي من خلالها سيقدر العقد خلال مدته ؛
- **مدة العقد:** العقد متعدد السنوات يفترض مسبقا وجود علاقة أكثر كثافة بين المؤسسة المزود والمزود، وبالتالي المشاركة الاستراتيجية لهذا الأخير في تطوير المؤسسة المخرجة لنشاطها ؛
- **النشاط كان يمارس من طرف المؤسسة من قبل:** قبل عملية الأخرجة كانت الأنشطة تنجز داخل المؤسسة "حتى تكون هناك أخرجة لا بدا من أن يكون هناك تسيير داخلي مسبق"، بعض الباحثين يستعملون تعبير الإظهار (Extériorisation) من أجل إعطاء ترجمة أفضل للمصطلح الأنجلوسكسوني (Outsourcing) ؛
- **افتراض وجود بديل:** الصنع أو شراء المصنع ؛
- **إلتزام المزود بتحقيق النتيجة:** اسناد النشاط وإدارته إلى مزود الخدمة يعني عهد التحكم في هذا النشاط مع الإلتزام بتحقيق النتائج ؛
- **أثر إعادة الهيكلة:** الأخرجة ينظر لها على أنها حل للانشغالات المستمرة حول طريقة التسيير السابقة، والتي تتميز اليوم بنقل الأصول والتجهيزات نحو المزود الذي يصبح في المقابل مسؤول عن الربح و الخسارة.

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".

رابعا: المنطق القراري للأخرجة (الصنع أو شراء المصنع):

كل تعاريف الأخرجة ركزت على وقوف المؤسسة موقف الاختيار بين "المصنع" "faire" و "شراء المصنع" "faire-faire"، فمنذ سنوات الستينات كان هناك توجه متنامي للمؤسسات للسماح بإنجاز مهام معينة (الإطعام، المحاسبة،.. إلخ) لمزودي الخدمات الخارجيين، هذا الاختيار مرتبط بأهداف المؤسسة، والتي قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو على نطاق أوسع مجتمعية، ولكن في ظل عدم اليقين فأي خيار يحمل مخاطر، لأن المؤسسة لا تضمن إدراك المكاسب المتوقعة ويمكن أن تخسر أيضا، وبالتالي هناك مصلحة في دخول العناصر السابقة في الاختيار بين الإدخال "Internalisation" من جهة وبين الأخرجة من جهة أخرى.¹

نشأ عن الضغوط الاقتصادية تقاسم ثنائي لركائز الأخرجة، تاريخيا مدفوع بالبحث عن التقليل في التكاليف، فالمؤسسات تتوجه اليوم نحو استراتيجية الأخرجة من أجل الحصول على كفاءات غير متوفرة بالداخل أو يصعب الحفاظ عليها، بالنسبة لـ: Boeri الأخرجة تتعلق بشراء المصنع "faire-faire" نظرا

¹ D'après "Faire ou faire faire : quels enjeux pour l'entreprise ?". Dans : www.managementorganisations.blogspot.com. (09-04-2016).

لغياب الخبرات "Savoir-faire" من أجل ضبط هاتين العمليتين القراريتين المختلفتين، يجب الارتكاز على إطار نظري ثري.¹

كان Ansoff أحد الأوائل المهتمين بإستراتيجية الصنع أو شراء المصنع، بالنسبة له أثر التآزر (synergie) خلال مرحلة الانطلاق (على سبيل المثال من خلال المهارات الموجودة يمكن إعادة بثها)، وخلال مرحلة الاستغلال (على سبيل المثال استعمال كفاءات غير مستعملة) تضبط شروط إستراتيجية تطوير المؤسسة بين منطق الحيازة (الشراء)، أو منطق التوسع الداخلي (الصنع)، تحليل المؤسسة من خلال محفظة الأنشطة تقود أيضا للاختيارات المحتملة للتنوع أو التركيز. تحليل سلسلة القيم العمودية لتصميم، إنتاج وتوزيع السلع أو الخدمات يساعد على توجيه البحث عن مصادر للميزة التنافسية لنشاط معين، ومن ثم النظر في جميع مراحل العملية، والنظر في المصادر المحتملة لإنشاء القيمة وحول الاندماج العمودي (أو التفكك العمودي). من أجل ترجمة منطق الكفاءة العملياتية للأخرجة (تخفيض التكاليف).²

تعتبر نظرية تكاليف الصفقة هي التي أعطت الأولوية البحثية لهذا الأمر، فبالنسبة لـ: Williamson قرار الصنع أو شراء المصنع ناتج عن التحليل المشترك لفوارق تكاليف الإنتاج وتكاليف الإدارة بين السوق والتسلسل الهرمي، تحليل سمات الوظيفة (الخصوصية، وعدم اليقين) هو خطوة رئيسية في هذا المنطق. وهناك أبحاث أخرى حديثة ميزت المؤسسة من خلال الكفاءات المتميزة والكفاءات الإدارية، وهذا يعني أنها تصنع أفضل من المنافسين. معرفة "الكفاءات الأساسية المتميزة" هو أحد مكونات هوية المؤسسة ويؤدي بها إلى اتخاذ قرارات من حيث الصنع أو شراء الصنع.³ (سنتطرق لهذه التوجهات لاحقاً).

المطلب الثاني: المفاهيم الشبيهة بالأخرجة:

الأخرجة تتشابه مع عديد من المفاهيم، حيث نجد مفاهيم تتشابه مع الأخرجة من حيث التعريف، ومفاهيم أخرى تتشابه مع الأخرجة من حيث نتائج تطبيق قرار الأخرجة.

أولاً: المفاهيم الشبيهة بمفهوم الأخرجة:

هناك مفاهيم أوجه التشابه بينها وبين الأخرجة تتعلق في التعريف في حد ذاته، وتتمثل في: الكسب الخارجي، المقاوله من لباطن، إعادة التوطين وإدارة المرافق.

1- الأخرجة والكسب الخارجي:

مفهوم الكسب الخارجي (Impartition)⁴ لا يذكر إلا قليلا بالرغم من أن أوجه التشابه بينه وبين الأخرجة متعددة، عرف Barreyer و Bouche الكسب الخارجي على أنه: "يكون هناك كسب خارجي عندما تكون

¹ Gosse, Bérengère (mars 2002).op.cit. pp 101 – 128.

² Idem

³ Barthelemy, Jérôme (mai 1999). "L'externalisation : une forme organisationnelle nouvelle". 8ème Conférence Internationale de Management Stratégique. Paris :Ecole Centrale. pp 1-19

⁴ الكسب الخارجي هي الترجمة الوحيدة التي وجدناها عن مصطلح Impartition بقاموس الورد.

المؤسسة في موضع الخيار بين خاصية الصنع (faire) أو شراء المصنع (faire-faire)، وتختار البديل الثاني¹، ويعتبر Barreyer و Bouche أن هذا الشكل التنظيمي يمثل²:

- اختيار اقتصادي: يوجد هناك كسب خارجي عندما تختار المؤسسة البديل الثاني "شراء المصنع"؛
- حالة ذهنية: يمكننا القول أنها موقف إداري. بالنظر لسياسة الكسب الخارجي، عندما تخرج المؤسسة أنشطتها لا تأخذ فقط منافعها في الأجل القصير، بل تأخذ كذلك في عين الاعتبار التصور الاستراتيجي لها، ويعتبر الطرف الآخر كشريك يعمل جنبا إلى جنب مع المؤسسة على تطوير تعاون مناسب لإنتاج آثار التآزر، أين يجد كل طرف منفعه، مبدأ الكسب الخارجي يمكن أن ينصب بشكل ظاهر أو ضمني في صف السياسات التي تحدد توزيع موارد المؤسسة، إضافة إلى طريقة تموقعها في محيطها الاقتصادي، السياسي-الاجتماعي والتكنولوجي، على المستوى الدولي أو المحلي.
- من خلال أعمال Barreyer و Bouche إضافة إلى أعمال Martin يمكن من الفصل بين الأخرجة والكسب الخارجي من خلال العناصر التالية³:

- الهدف: الأخرجة والكسب الخارجي يهدفان إلى تنافسية أفضل، الأولى تركز على علاقة من صنف زبون-مزود، والثانية تركز على التحالف ما بين المؤسسات (شراكة، تعاون،...، إلخ).
- الوسائل: لا توجد عملية نقل الأصول في حين هذه الأخيرة تعتبر أحد خصائص الأخرجة.
- المحتوى: بفعل هذه الخصائص الكسب الخارجي يمكن أن يمس الأنشطة الاستراتيجية التي تشكل جزء من مهمة المؤسسة الأساسية، لكن الأخرجة لا تعنى إلا بالأنشطة المحيطة بالمهمة الأساسية أو الأنشطة الداعمة، إضافة إلى أن المؤسسة يمكنها أخرجة جزء أو كل وظائفها، لكنها من النادر أن تلجأ فعلا إلى أخرجة وظيفة كاملة.

2- الأخرجة والمقاولة من الباطن:

حسب المركز الفرنسي للمقاولة من الباطن تعرف المقاولة من الباطن على أنها النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج أو عدة مركبات تسمى القطع لحساب المؤسسة التي تعطي الأوامر وحسب الخصائص التقنية التي تحدها تبعا للنتيجة الصناعية المراد الوصول إليها⁴.

العديد من الباحثين تحدثوا عن الأخرجة إذا كان النشاط كان ينجز داخل المؤسسة، وعن المقاولة من الباطن إذا كان النشاط لم ينجز سابقا داخل المؤسسة.

¹ Bellaaj, Salma.(2009)."L'adaptation aux risques liés aux stratégie d'externalisation : cas des entreprises industrielles Tunisiennes".Thèse de doctorat non publié. Université Paris 8. Institut Universitaire des technologies. France. p 22

² Martin, Aude Ducroquet.(2007)."L'impartition de de R&D :Les spécificités d'une pratique de délégation atypique: une approche enracinée". Thèse de doctorat non publié. Université Lille 1. Institut d'administration des entreprises. France. p 135

³ Van Huynh, Thi Ngoc.(2010)."L'externalisation de la fonction comptable : une analyse processuelle de la décision et de la gestion". Thèse de doctorat non publié. Université Lille 1. Institut d'administration des entreprises. France. p 49.

⁴ Tazi, Dounia (2008). "Externalisation de la maintenance et ses impact sur la sécurité dans les industries de procédés ". Thèse de doctorat non publié. Université de Toulouse : Institut National Polytechnique. France. p 12

باستثناء الاختلاف بين أصل النشاط، فالأخرجة تختلف عن المقاوله من الباطن في ثلاث نقاط

رئيسية:¹

1-2 الالتزام بالنتيجة:

حسب Barthélemy الالتزامات المحددة للمزود تبين الاختلاف بين المصطلحين، فالمقاوله من الباطن تعرف خاصة كالالتزام بالوسائل في حين الأخرجة تلزم بتحقيق النتائج، وتحدد بشكل واضح بالنسبة للخدمة المطلوب تزويدها، في كلا الحالتين المزود يمتلك الموارد. في إطار المقاوله من الباطن المؤسسة الزبونة تبقى تحافظ على تسيير النشاط الذي تم إسناده لكنه ينجز بالموارد الخاصة بالمزود بالخدمة. في إطار الأخرجة المزود يضمن كذلك تسيير النشاط الذي تم إخراجها، ونادرا ما يستخدم وسائل الزبون من أجل إنجاز الخدمة.

2-2 غياب علاقة التسلسل الهرمي:

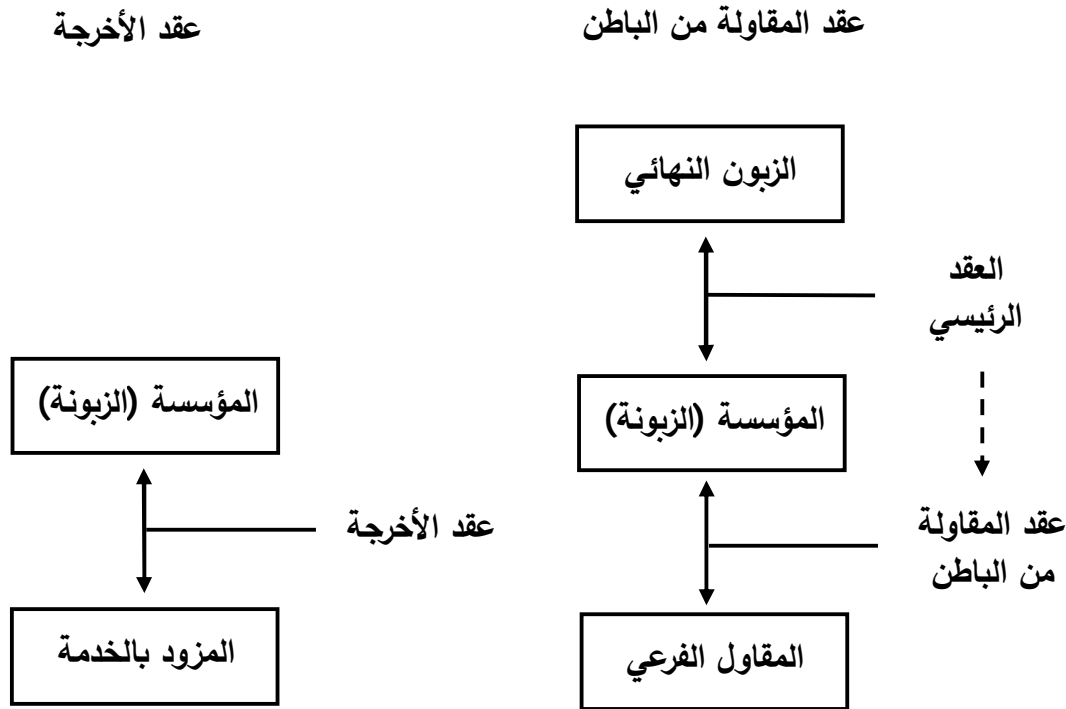
ركز Bouche و Barreyer على علاقة التبعية من الناحية القانونية وهي الخاصية الأساسية للمقاوله من الباطن التي تمثل الاختلاف بينها وبين الأشكال الأخرى، فحسب Fontaine.P "المقاوله من الباطن عملية تتمثل في الإسناد إلى طرف آخر إنجاز كل أو جزء من الخدمة، التي تتعين على الشخص نفسه التزاما على الطرف المقابل"، المقاول من الباطن ينجز الخدمة حسب توجيهات المؤسسة الزبونة (أو المصدرة للأوامر) طبقا للمعايير التي نعرضها عليها، أما الأخرجة فهي تركز على علاقة التسلسل الهرمي. هذا بالإضافة إلى وجود اختلافين يمكن تحديدهما من خلال العقد، فبالنسبة للأخرجة فهي تتعلق بين الزبون (المؤسسة التي قامت بإخراج النشاط) والمزود بالخدمة والنتيجة النهائية تكون في مصلحة المؤسسة، أما بالنسبة للمقاوله من الباطن فهي تتطلب وجود عقد باطني، والنتيجة النهائية تكون في مصلحة الزبون النهائي، وليس بالضرورة أن يكون هو نفسه المؤسسة.

3-2 ضرورة الاصطحاب:

المقاوله من الباطن والأخرجة تستوجبان إطار تعاقدية، لكن في حالة الأخرجة العلاقة بين المؤسسة الزبونة والمزود بالخدمة تتجاوز في الغالب العلاقة التعاقدية، في الواقع قرار الأخرجة يدخل ضمن الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة، الأخرجة تمتد عادة لمدة تفوق 3 سنوات مع مصاحبة ضرورية للمزود، وإدارة الأخرجة يتطلب تنسيق كاف بين الطرفين، والشكل التالي يوضح أكثر الاختلاف بين الأخرجة والمقاوله من الباطن:

¹ Van Huynh, Thi Ngoc.(2010).Op. cit. pp 43-44

شكل رقم (01): أوجه الاختلاف بين الأخرجة و المقاوله من الباطن



Source : Van Huynh, Thi Ngoc.(2010). L'externalisation de la fonction comptable : une analyse processuelle de la décision et de la gestion . thèse de doctorat non publié. Université Lille 1 : Institut d'administration des entreprises.France.p 44

3- الأخرجة وإعادة التوطين:

إعادة التوطين "Délocalisation" تقليدياً تعرف على أنها استثمار مباشر في الخارج بدافع الوصول إلى الأسواق أو تخفيض التكاليف و ينتج عنها مباشرة إنهاء الخدمة بالبلد الأصلي". إعادة التوطين كما عرفها Fontagné و Lorenzi : "هي إغلاق وحدة إنتاج بإقليم وطني ويتبع بإعادة فتحها بالخارج، بغية إعادة استيرادها بالإقليم الوطني أو الاستمرار في التوريد لأسواق التصدير انطلاقاً من هذا الموقع"¹ بعيداً عن المفهوم المتعلق بالتخلي الناتج عن منطوق الاستبدال، أو بتعبير آخر إغلاق/فتح، في هذا المنظور، اقترحت منظمة التعاون والتنمية (OCDE) تعريف لإعادة التوطين بالطريقة الآتية : "الانتقال الكلي أو الجزئي للنشاط الصناعي (الصناعات التحويلية أو مصالحي) إلى الخارج، سواء إلى فرع موجود أصلاً أو جديد، أو عن طريق التعاقد مع مؤسسات غير تابعة، ثم يتم استيراد جانب النشاط المعاد توطينه في السابق إلى السوق المحلية"²

إعادة التوطين تمر عادة بثلاث مراحل³:

- إعادة توطين بعض الأنشطة بالدول أين تكون تكاليف الإنتاج بها منخفضة ؛
- إغلاق المصانع في البلدان الأصلية ؛

¹ Fontagné, Lionel, Lorenzi, Jean-Hervé (2005). *Désindustrialisation, Délocalisations*. Paris : La Documentation française. p12.

² Organisation de coopération et de développement économique (2007). *Les Délocalisations et l'emploi Tendances et impacts*. Paris : OCDE. p 16.

³ Van Huynh, Thi Ngoc (2010).op.cit. pp 45-46

▪ تصدير المنتجات أو الخدمات نحو السوق العالمية.

المبرر الرئيسي لإعادة التوطين يتمثل في تقادي الإفلاس وتحسين التنافسية للمؤسسة، فيما يخص الأسعار من أجل التصدي للمنافسين، لكن على المستوى الاجتماعي، إعادة التوطين ينتج عنها تسريح المستخدمين والتوقف عن التصنيع، والتي تمثل أهم انتقاد لهذا الشكل التنظيمي.¹

إعادة التوطين غالبا ما يتم الخلط بينها وبين الأخرجة لأن إعادة التوطين تتشابه مع الأخرجة بمفهومها الواسع. فإعادة التوطين تتميز بأنها النقل إلى بلد أجنبي بعض الأنشطة التي كانت تنجز بالداخل. الأخرجة وإعادة التوطين تمثل ركيزتين تنظيميتين متاحتين لمسيري المؤسسات بالبحث دائما عن التنافسية، وفي الواقع كلا المفهومين يعتبران في عالم الأعمال كحل يمكن من الحصول على تخفيض التكاليف والمرونة، لكن الأخرجة أو إعادة التوطين يمكن أن ينتج عنها إنهاء الخدمة أو نقل عقد العمل المتعلق بإعادة التنظيم، هذا الجانب يعطي صورة سلبية على المستوى الاجتماعي لهذه الأشكال التنظيمية.²

أكثر من ذلك، الأخرجة وإعادة التوطين يطرحان التساؤل ليس فقط فيما يخص العلاقة بين المؤسسات وموظفيها، لكن كذلك العلاقة بين المؤسسة والدول التي تقرر أن تنشط بها، إذا كانت الأخرجة ينتج عنها تغير في مالكي الموارد، فإعادة التوطين ينتج عنها تغير في الحدود الإدارية. وفي الواقع عندما تلجأ مؤسسة ما إلى الأخرجة فهي تعدل في محيطها من خلال التقليل في حدودها الجغرافية، هذه العملية يصاحبها نقل الأفراد والتجهيزات نحو المزود بالخدمة، في المقابل عملية إعادة التوطين ما هي إلا نقل كتلة أنشطة موجودة في إقليم وطني نحو بلد آخر، والمؤسسة لا تفك الارتباط مع مستخدميها، فهي تبقى مالكة دائما لمواردها وتضمن إدارتها ومسؤولياتها.³

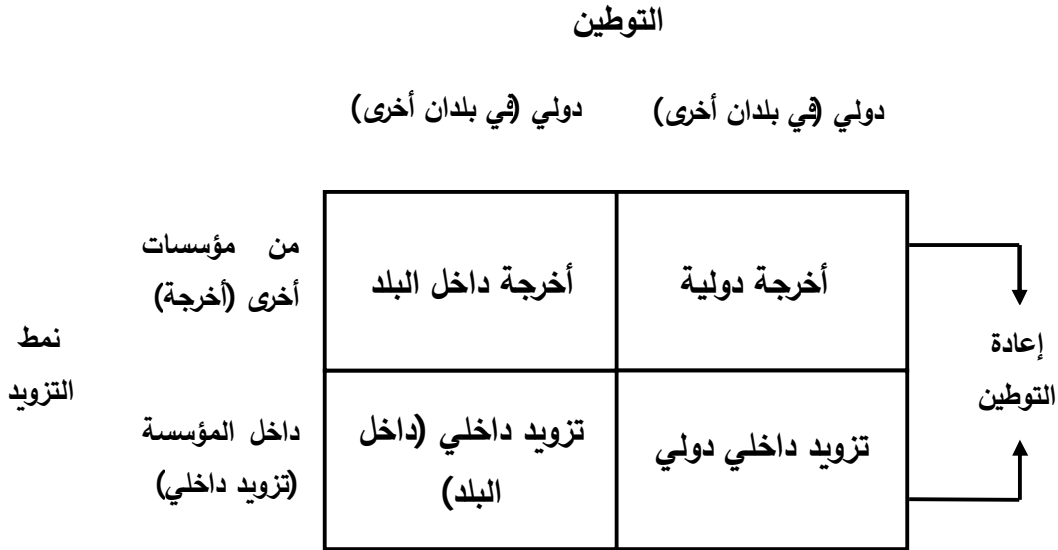
الشكل التالي يمكن من فهم أفضل لإعادة التوطين مقارنة بالمفهوم الواسع للأخرجة:

¹ Fontagné, Lionel, Lorenzi, Jean-Hervé.(2005). op.cit. p12

² Van Huynh, Thi Ngoc.(2010). Op.cit. p 46

³ Idem

شكل رقم (02): الأخرجة وإعادة التوطين



Source : Van Welsum, D. Vickery, G. (2006), "Potential Impacts of International Sourcing on Different Occupations". DSTI/ICCP/IE. OECD. Paris. P 27

4- الأخرجة والتحالف الاستراتيجي:

مثل الأخرجة، التحالف يدخل ضمن استراتيجية تطوير المؤسسة، هذين الشكلين التنظيميين يكونان أحيانا مترابطين لأنهما يتعلقان بالمفهوم الواسع للمؤسسة، إذا كانت الأخرجة تنطلق من علاقة بسيطة للسوق (زبون-مورد) عبر التزويد بالخدمة، ثم تتطور إلى علاقة مستدامة في شكل شراكة، فالتحالف يأتي من البداية بهدف التعاون على المدى الطويل.¹

عرف كل من Garrette و dusaugue التحالف الإستراتيجي على أنه "اتفاقيات صريحة تعد في إطار تصوري طويل الأجل، من خلاله تتقاسم المؤسسات، تندمج أو تتبادل الوسائل بهدف إنجاز مشروع أو نشاط معين، من أجل اكتساب أو الحفاظ على المزايا التنافسية، بدلا من إنجاز المشروع أو النشاط بشكل مستقل، والذي ينتج عنه تحمل المخاطر ومواجهة المنافسة بشكل منفرد، أو دمجها (المشروع أو النشاط) مع بعض، أو القيام بعمليات الحياة أو التنازل عن الأنشطة."²

خصوصيات التحالف يمكن إظهارها من خلال هذا التعريف، فهو مبني على وجود بعض المنافسة، والتحالف تنشأ عنه علاقة تعاون بين المؤسسات المتنافسة في نفس التخصص، أما بالنسبة للأخرجة فالمؤسسة لا تخرج أنشطتها لدى منافس بل تتحد معه من أجل إنجاز مشروع ما، ومن خلال التحالف المؤسسة لا تلغي المنافسة، وتحاول بدلا من أن تغير "قواعد اللعبة" التنافسية بإنشاء "مواقع استقرار"³

¹ Ibid. p 48

² Picard, Pascal. **Des Alliances stratégiques aux alliances logistiques**. Rapport de recherche. Institut d'Administration des Entreprises de la Réunion. Groupe de Recherche et d'Etude sur la Gestion et l'Entreprise dans l'Océan Indien. France. p 3

³ Van Huynh, Thi Ngoc. Op.Cit (2010). p 46.

5- الأخرجة وإدارة المرافق:

مصطلح إدارة المرافق (Facility management)¹ في بعض الأحيان يتم استعمالها كمرادف لمصطلح الأخرجة، إلا أن الأخرجة ترتبط مع مفهوم القيمة المضافة،² يتعلق بكل الوظائف الداعمة والمصالح الضرورية للسير العادي للمؤسسات: الضيافة، إدارة البريد، الإطعام، النظافة، مشتريات اللوازم المستهلكة، إدارة العقارات والمنقولات، البستنة،... إلخ وتسد المؤسسات هذه الوظائف إلى الغير حتى تتفرغ من المشاكل الناتجة عن أنشطتها الروتينية البعيدة تماما عن مهمتها الأساسية.³

وببساطة ينقل اتفاق إدارة المرافق مسؤولية إدارة شؤون الموظفين، السلع والتجهيزات الموجودة. على سبيل المثال إذا أرادت مؤسسة أن تنقل فقط جزء من إدارات وظيفتها المعلوماتية التي تتعامل مع النظم المعدة أو القائمة، بما في ذلك جميع الأفراد والمعدات والبرمجيات ونظم الاتصالات التي تشارك في سير عمل الوظيفة بشكل يومي، في هذه الحالة إتفاق إدارة المرافق "الكلاسيكي" يكون كافي. غير أنه إذا كانت تريد كذلك نقل تطوير تطبيقات الأنظمة والأفراد المستخدمين بها سيكون فمن الأصح وصف الاتفاق على أنه أخرجة لأنه يتضمن عنصر القيمة المضافة.⁴

ثانيا: المفاهيم الشبيهة بتطبيقات الأخرجة:

هناك مفاهيم أخرى لا تتشابه مع مفهوم الأخرجة، ومع ذلك يتم الخلط بينها لكونها تتشابه في بعض نتائج تطبيق قرار الأخرجة.

1- الأخرجة وتقليص الحجم:

الأخرجة في الغالب تؤدي إلى تقلص حجم المؤسسة، وهذا ما ينتج عنه خلط دائم بينها وبين مفهوم تقليص الحجم "Downsizing". تقليص الحجم هو طريقة نوعية ترمي إلى الزيادة في الفعالية، الإنتاجية والتنافسية للمؤسسة من خلال تقليص حجمها. هذه الظاهرة حديثة فمنذ بداية الثمانينات مست معظم المؤسسات الأمريكية الكبيرة. تقليص الحجم يتمثل في التخلص من كل الأفراد أو التجهيزات التي تمثل جزء من المؤسسة (عن طريق التسريح أو التنازل)، في المقابل النشاط الذي تم أخرجه يبقى ضروري للسير الحسن للمؤسسة، حيث يجب أن تكون هناك علاقة وطيدة مع المزود الذي يتولى إنجاز الأنشطة الداخلية، فإذا كانت الأخرجة لا تتوافق مع مفهوم تقليص الحجم، فكلا التقنيتين غالبا ما يتم استخدامهما في نفس الوقت، هناك دراسة قامت بها الجمعية الأمريكية للتسيير سنة 1997 بينت بأن 23 % من عمليات تقليص العمالة ناتجة عن عمليات الأخرجة.⁵

¹ كلمة "Facility" تعني تركيب باللغة الإنجليزية، و في سياق أخر مصنع، في حين "Management" تعني إدارة أو تسيير، و هذا يعني أن تعبير "Facility Management" يعني إدارة المصنع، لكن المعنى الحقيقي للعبارة يتمثل في: إدارة المرافق المتعلقة بالوظائف العامة.

² Heywood, J. Brian. (2001). Op. Cit. p 27

³ D'après "Facilities Management d'Entreprises". dans : www.sigp-facilities.com (19-03-2016).

⁴ Heywood, J. Brian. (2001). Op. Cit. p 27

⁵ Barthelemy, Jérôme (2007). Op. cit. pp 12-13

2- الأخرجة وإعادة الهندسة:

الأخرجة كذلك غالبا ما يتم الخلط بينها وبين إعادة الهندسة، هذه الأخيرة تتمثل في التحسين الجذري لأداء المؤسسة بإعادة تأسيس عملياتها المنشأة للقيمة وإقصاء العمليات غير المنشأة للقيمة، إعادة الهندسة هي مسعى شامل لإعادة البنية الذي يمكن أن يكون مصحوب بأخرجة العمليات غير المنشأة للقيمة، ومع ذلك من الخطأ المساواة بين الأخرجة وإعادة الهندسة لأن عمليات الأخرجة يمكن أن تحدث دون أن تباشر المؤسسة إعادة هندسة أنشطتها.¹

3- الأخرجة والمقاولة المشتركة:

المقاولة المشتركة Co-traitance تسمى كذلك Co-production، ويرتكز هذا المفهوم على تسيير مجمع مؤسس أو غير مؤسس (الذي يمكن أن يأخذ مثلا شكل مجمع المصالح الاقتصادية GIE) حيث يهدف هذا المجمع إلى انجاز أعمال خاصة، يطلبها السوق، هذه المؤسسات المجتمعة تشكل فيما بينها شراكة، وتعمل لنفس الهدف وتتقاسم مسؤولية الإنجاز، واحدة من هذه المؤسسات المكونة للمجمع يمكن تنصيبها مسؤولة على (بقية المؤسسات) كمؤسسة أساسية للمجمع.²

4- الأخرجة والتسيير التفويضي:

التسيير التفويضي La gestion déléguée يعني تعزيز فكرة التنازل أو إخراج مصلحة عمومية إلى مسير خاص معروف وموثوق فيه من طرف السلطة الوصية، كأن تتم عملية تسيير خدمات توزيع الكهرباء والغاز والماء من طرف ممول خارجي تعهد له الدولة بذلك، ويتميز هذا النوع من التسيير بالعناصر التالية:³

- شكل شراكة (عمومي - خاص)، والتفويض يصحب معه انتقال الأفراد إلى الشريك المفوض بالتسيير؛
- تفويض تسيير الخدمة العمومية من طرف الدولة، وتبقى محافظة على متابعة المهام القانونية؛
- التسيير التفويضي يكون بعقد بعد استشارة فقهاء القانون.

5- الأخرجة والحشد الاستراتيجي:

يمكن تعريف الحشد الاستراتيجي "l'essaimage stratégique" بأنه الفعل الذي من خلاله تقوم المؤسسة بتشجيع ومساعدة عمالها بإنشاء أو استعادة نشاط معين، ويعتمد هذا المفهوم على العلاقة القوية الموجودة بين المؤسسات ومراكز البحث الجامعي، كما يمكن تعريفه بأنه عملية تأسيس مؤسسة جديدة من طرف شخص أو فريق (غادر المؤسسة الأصلية مع وجود ارتباط بين المؤسسة الأصلية والمؤسسة المنشأة حديثا، بحيث تستطيع أن تقدم لها خدمات جلية بحكم أن الأفراد يعرفون حاجات المؤسسة الأصلية.⁴

¹ Ibid. p 13

² Aksissou, Abdelouahid (Juillet 2006). "Quelle démarche pour l'externalisation ? Une approche exploratoire". Thèse de doctorat non publié. Université de Toulouse.mémoire DESS. Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises.Maroc. p 26

³ Vonna marie(2005). "L'externalisation : Dans quelle mesure l'externalisation est-elle stratégique dans le secteur automobile". Mémoire DESS logistique . Université paris 1. p 15.

⁴ Agence pour création d'entreprise (septembre 2003). Favoriser la création et la reprise d'entreprises par les salariés. Paris : copyright APCE. p 16.

الحشد الإستراتيجي يتميز بالخصائص التالية:¹

- تأسيس كيان جديد، مستقل قانونيا وماليا عن المؤسسة الأصلية، هذا الكيان يمكن أن يقوم بنشاط جديد أو استعادة كل أو جزء من نشاط المؤسسة ؛
 - العلاقة بين أنشطة المؤسستين جد متغيرة، فهي تكون منعدمة (على سبيل المثال في الجانب الاجتماعي) وجد قوية (في الجانب الصناعي أو التكنولوجي).
- كما يمكن أن يأخذ الحشد الاستراتيجي الأشكال التالية:²
- **الحشد الدفاعي:** وهو ممارسة لها علاقة قوية بالجانب الاجتماعي، تستعمل عندما يكون هناك عدد كبير من العمال، فتعمل المؤسسة على تشجيع تأسيس مؤسسة جديدة لها ارتباط بنشاطها خاصة في جانب الإمداد ؛
 - **الحشد الهجومي:** ويعتمد على رغبة العامل في حالة إخراج الأنشطة أو البدء في استعمال تكنولوجيا حديثة وجديدة.

الحشد الاستراتيجي تعتمده المؤسسة لإنشاء مؤسسة جديدة تعمل مكان الممول الخارجي خوفا من الانتقال المستقبلي للكفاءات البشرية نحو هذا النشاط.

6- الأخرجة والتفرع:

كلمة فرع "Filialisation" تعني المؤسسات الفرعية للمؤسسة الأم التي لها القدرة على مراقبة جميع فروعها، ويعني التفرع تحويل قسم أو نشاط مؤسسة إلى مؤسسة فرعية التي عادة ما تكون المؤسسة الأم مساهمة فيها بنسبة أكبر من 50 % في رأس المال، وتأسيس هذه المؤسسات الجديدة بواسطة التفرع يتكون عموما من:³

- شراكة مع مؤسسة أو عدة مؤسسات أخرى تساهم بنسبة أقل من 50 % ؛
- يمكن اعتبارها شكل من أشكال الإخراج لنشاط أو خدمة كانت في العادة تنجز أو تؤدي على مستوى المؤسسة ؛
- إمكانية انتقال الأفراد، حيث يمكن للأفراد المساهمة في رأس مال المؤسسة التي تأسست حديثا.

7- الأخرجة والإنابة:

نعني بالإنابة Interim، العمل المؤقت من أجل تزويد المؤسسة بالموارد الخارجية، فالعقد الذي يربط المؤسسة الزبونة ومؤسسة العمل المؤقت (وضع تحت التصرف شخص يؤتمن جانبه)، والعمل المؤقت يربط العلاقة بين ثلاثة أطراف: المؤسسة الزبونة، مؤسسة العمل المؤقت والأجير الوسيط.⁴

¹ Ibid.p18.

² Aksissou, Abdelouahid (Juillet 2006). Op.cit.p 27.

³ Ibid. p 28.

⁴ Ibid. p 31.

المطلب الثالث: أهداف، مزايا ومخاطر الأخرجة:

الأخرجة لها أهداف، مزايا ومخاطر .

أولاً: أهداف الأخرجة:

حدد Barthélemy ثلاث أهداف رئيسية للأخرجة:¹

1- تحسين سير عمل النشاط المخرج:

تخفيض التكاليف والرفع في مستوى الأداء تتمثل في الأهداف الكلاسيكية للأخرجة، ومع النضج المستمر لسوق التزويد بالخدمة، المؤسسات المخرجة للأنشطة، لا تتردد في الطلب مزودها بجلب كفاءات غير متوفرة داخل المؤسسة، لتحويل كافة الأنشطة المخرجة.

2- زيادة مساهمة الأنشطة المخرجة في الأداء العام للمؤسسة:

تنفيذ عمليات جديدة من قبل المزود تستوجب الفهم الجيد بين الروابط بين الأنشطة المخرجة وآليات إنشاء القيمة للمؤسسة.

3- الاستغلال التجاري للأنشطة المخرجة:

المبدأ يتمثل في أخرجة نشاط حتى يولد عوائد جديدة، في حالة النشاط المعلوماتي على سبيل المثال، نلاحظ بروز تطبيقات في كل قطاع نشاط، من الممكن إذن أن يكون مهم بالنسبة للمؤسسة تسويق بعض هذه التطبيقات في مواجهة المنافسين.

ثانياً: مزايا الأخرجة:

الحوافز المشجعة على الأخرجة تطورت بشكل كبير، من الناحية التقليدية الهدف الرئيسي للأخرجة يتمثل في تخفيض التكاليف، أما حالياً فضرورة إنشاء القيمة للمساهمين هي التي تدفع المؤسسات لنقل المستخدمين والتجهيزات نحو المزود المتخصص من التخفيف على ميزانيتها وتركيز مواردها المالية والإدارية على الأنشطة التي تنشأ للقيمة. ميز Yang & Huang بين المزايا الاقتصادية (تخفيض التكاليف مثلاً)، والمزايا الاستراتيجية (التركيز على الأنشطة الرئيسية مثلاً)، مزايا تكنولوجية (الوصول إلى التكنولوجيات الحديثة مثلاً)، مزايا متعلقة بالجودة والإدارة (مشاكل الاتصال مثلاً)، وباحثين آخرين أكملوا القائمة. (هذا التقسيم نستعرضه في الفصل الثالث).

نعرض فيما يلي أهم المزايا التي تشجع المؤسسات إلى اللجوء إلى الأخرجة:²

1- التركيز على المهمة الأساسية:

أخرجة الأنشطة تمكن المؤسسات من التركيز أكثر على مهامها الأساسية، والمنطق الدال هنا يتمثل في كون المؤسسات حتى تركز على الأنشطة التي يمكن أن تجلب قيمة مضافة وميزة تنافسية، من مصلحتها أخرجة الأنشطة الطرفية "Périphérique" بهذه الأنشطة والتي لا تنشئ قيمة كبيرة. عهد هذه الأنشطة إلى

¹ Barthelemy, Jérôme (2007). Op.cit. pp 12-13

² Bellaaj, Salma.(2009). Op.cit. pp 27-30

مزود من خارج المؤسسة يمكن من تكريس الوقت، الوسائل والاحتباس على الأنشطة المهمة في الخطط الاستراتيجية، الأخرجة يمكن أن تحرر كذلك مستخدمين من الداخل الذين يمكن توظيفهم في الأنشطة الاستراتيجية المنشأة للقيمة.

2- المرونة التشغيلية والمالية:

اللجوء إلى مزود خارجي يمكن أن يشكل أداة مرونة فعالة. فالأخرجة تستخدم من أجل التفاعل مع التقلبات السريعة لطلبات العملاء. وهي تمكن كذلك من زيادة المرونة المالية، فالتكاليف يمكن أن تتطور وفقا للطلب الفعلي على الخدمة الذي يعني أن المؤسسة لا تدفع إلا على ما هي بحاجة إليه، وتتحول بذلك بعض التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، وهو ما يمكن المؤسسة من التأقلم بطريقة مرنة مع تحولات محيطها.

3- تخفيض ومراقبة التكاليف:

المؤسسة يمكن أن تلجأ إلى الأخرجة من أجل تخفيض تكاليفها، ففي الوقت الراهن تعمل المؤسسات بطريقة أو بأخرى على إيجاد حلول من أجل تحمل تكاليف أقل. من بين الحلول التي تلجأ إليها لتحقيق هذا الهدف هو أخرجة المهام المحيطة بالمهمة الأساسية، من خلال الاستفادة من وفورات الحجم (Economie d'échelle) المحقق من طرف المزود، فالمزود الخارجي يمكنه تحقيق اقتصاد السلم من خلال تجميعه للأنشطة المماثلة لعدد كبير من المؤسسات الزبونة، اقتصاد السلم يمكن أن يصاحبه كذلك اقتصاد المهارات واقتصاد التشكيلة "Economie de gamme" يفسر بفعل أن المزود يمكن أن يستغل في عمليات أخرى المعارف التي يكتسبها.

علاوة على ذلك، يمكن للمؤسسات أن تلجأ إلى الأخرجة من أجل مراقبة أفضل لتكاليفها. فالأخرجة تمكن من إعادة بنية التكاليف لتكون أكثر وضوح وشفافية ويمكنها أن تجعل كذلك من بعض التكاليف لأن تكون قابلة للتقدير وبالتالي مراقبتها بشكل أفضل. ومن خلال العلاقة التعاقدية مع المزود يمكن التقييم والتحديد المسبق للتكاليف. كل هذا يمكن من التحكم بشكل أفضل في التكاليف.

4- الوصول إلى مهارات عالية المستوى:

هناك دافع آخر يتمثل في الحاجة إلى معارف متخصصة غير المتاحة بالداخل. فالأخرجة يمكن أن تشكل كذلك إستراتيجية مقصودة من أجل الاستفادة من المزايا المتاحة من الابتكارات الجديدة، استخدام هذه المعارف المتخصصة يعتبر مصدر مهم للقيمة.

5- تحسين الجودة:

هدف تحسين الجودة يمكن أن يكون كذلك دافع للجوء إلى الأخرجة. فالمزودين يركزون عادة على عدد محدود من الأنشطة. وبفضل هذا التخصص يمكنهم أن يطوروا بسهولة خبرات كبيرة، هذه الخبرة يمكن ترجمتها من خلال جودة كبيرة للخدمات لمصلحة المؤسسة المخرجة لنشاطها. فكرة الأخرجة تظهر بذلك

من أجل القيام بتحليل مقارن لمختلف إمكانيات التحسين. عند اتخاذ قرار الأخرجة يمكن تحديد معايير للأداء والجودة التي تضمن مستوى الجودة المطلوب.

6- تعزيز القدرة على الإبداع:

الأخرجة يمكنها أن تقوي من القدرة على الإبداع، لأن المؤسسة بإمكانها تغيير المزود عندما تكون هناك تكنولوجيا جديدة متاحة في السوق، مما يلزم الكل بتعزيز قدرته على الإبداع، إضافة إلى أن الوصول إلى التقنيات الحديثة دون تحمل تكاليف البحث والتطوير فهذا من شأنه تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة.

بصفة عامة، المزايا التي عرضناها ليست حصرية ولا تمكن من الأخذ في الحسبان الجانب الديناميكي لها أي تطور دوافع المؤسسة للجوء إلى الأخرجة.

ثالثا: مخاطر الأخرجة:

بالرغم من أن الأخرجة يمكن أن تحمل مزايا عديدة للمؤسسة، إلا أنها في نفس الوقت قد تعرضها لمخاطر عديدة أهمها:¹

1- التبعية للمزود بالخدمة:

المؤسسة المخرجة لأنشطتها تجد نفسها دائما تابعة للمزود الخارجي، هذه التبعية تكبر أكثر عندما تتعلق الأخرجة بأنشطة حساسة تتعلق بالمهمة الأساسية للمؤسسة كتكنولوجيا المعلومات والإمداد.

2- فقدان الخبرات والمهارات:

عملية الأخرجة ينتج عنها نقل المستخدمين والتجهيزات نحو المزود، ومع تحويل الأفراد، كل المعارف المجمع بالداخل يتم فقدانها، هذه المعارف هي في الغالب باطنية مبنية على ملاحظات مجموعة من القواعد غير صريحة، ومن الصعب إعادة تخزينها بالداخل بعد عملية الأخرجة.

3- الأداء السيئ للمزود بالخدمة:

الأداء السيئ للمزود بالخدمة هو خطر مهم للأخرجة، ويكون نتيجة عدم تحقيقه لأهداف الأداء المحددة بالعقد وهو ما قد يؤدي بالمؤسسة إلى وضعيات صعبة.

4- مخاطر متعلقة بالتحكم في المردودية:

إذا كانت الأخرجة ينتج عنها تخفيض جد معتبر للتكاليف (الظاهرة) لكن في نفس الوقت يمكن أن ينتج عنها تحمل تكاليف أخرى (تكاليف خفية) والتي في الغالب لا يتم توقعها، هذه التكاليف ملازمة لضرورة وضع إجراءات لمتابعة ومراقبة الأنشطة المخرجة (التنسيق بين فرق العمل، التجديد الدوري للعقود، إعداد دفتر الشروط، متابعة أنشطة المزود بالخدمة)، ومن ناحية أخرى ليس من السهل على المؤسسة الزبونة التحكم في عناصر الفوترة والتي من شأنها أن تحد من المكاسب المحصلة.

¹ Barthelemy, Jérôme (2007). op.cit. pp 61-67

5- مخاطر اجتماعية:

بما أن الأخرجة قد يترتب عنها تحويل المستخدمين، من غير المستبعد أن ينتج عن هذا القرار ردود فعل معارضة من طرفهم، والتي قد تتخذ شكلين رئيسيين، أولها المعارضة المفتوحة وفي هذه الحالة تعبر النقابات أو لجان المؤسسات عن معارضتها لمشروع الأخرجة حيث لا تتردد في إعلان الإضراب، أما الصيغة الثانية فهي معارضة خفية فالعمال لا يعبرون بالضرورة عن استيائهم عن طريق الإضراب، فبمجرد أن يتبادر إلى مسامح الموظفين بعملية الأخرجة (سواء المعنيين بالنقل إلى المزود بالخدمة أو المحافظين على مناصبهم) سيعملون على التخفيض في إنتاجيتهم، فالأخرجة غالباً ما يتم اعتبارها خيانة من طرف المستخدمين خاصة المعنيين بالنقل إلى المزود بالخدمة، وهو الأمر الذي يثير حفيظتهم تجاه الإدارة.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لعلاقات الأخرجة:

لا توجد نظرية واحدة حتى الآن من شأنها أن تكون مناسبة لاقتراح الطريقة المثلى لإدارة العلاقات بشكل عام، وبين المؤسسة الزبونة ومزودي الخدمة بشكل خاص، من أجل تحقيق أقصى قدر من نتائج الأداء، يعتبر Wallenberg أن مسألة تشكيل العلاقة تكون بسيطة في ظل افتراض أن المؤسسات تعمل بطريقة اقتصادية بحتة ولا تتميز بالعقلانية المحدودة، فإذا كان من الممكن التوصل إلى عقود مثالية بين المؤسسة الزبونة والمزود بالخدمة عند اختيارها للمزود بناءً فقط على معايير الكفاءة والفعالية.

لكن بمجرد إدخال العقلانية المحدودة تزداد درجة التعقيد في إدارة العلاقة، ولذلك من غير المفاجئ ألا توجد نظرية واحدة يتم تداولها حتى الآن والتي من شأنها أن تكون مقبولة على نطاق واسع لشرح الكيفية التي ينبغي أن تنشأ عنها علاقات الأخرجة تحت أي ظرف لتعظيم نتائج هذه العلاقة.¹ فعلى الرغم من أن العديد من الأعمال البارزة نشأت باستخدام نظرية واحدة فقط، إلا أن السنوات الأخيرة شهدت أبحاث تستخدم مزيجاً من النظريات، وفيما يبدو أن هذا التعدد هو المناسب لتناول مسألة إدارة العلاقة بين المؤسسة الزبونة مع المزود بالخدمة، مع ذلك لا بد من الإشارة إلى أنه ومن أجل إعطاء تفسير أكثر أهمية لا بد من المزج بين النظريات بطريقة تكاملية وليس بطريقة تنافسية.²

من أجل معالجة هذه المشكلة، يعرض هذا الجزء من الدراسة مجموعة مختارة من نظريات يمكن أن تكون مناسبة إذا تم جمعها معاً لشرح الكيفية التي ينبغي أن تصمم العلاقات بين المؤسسة الزبونة ومزودي الخدمة، لتحقيق أقصى قدر ممكن من نتائج الأداء، وبالنظر إلى تعدد هذه النظريات اعتمدنا على تقسيم هذه النظريات إلى ثلاث أصناف، النظريات الكلاسيكية، نظرية الموارد ونظريات المنظمة ونظريات العلاقات الاجتماعية.

¹ Deepen ,Jan M. (2007) .Logistics Outsourcing Relationships. New York: Physica-Verlag. p 55

² Ibid.p 56

المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات أولى النظريات التي كانت تستخدم لتفسير قرار وعلاقات الأخرجة، المتضمنة لنظرية تكاليف الصفقة كأكثر النظريات التي اعتمد عليها الباحثين في تفسير قرار وعلاقات الأخرجة، إضافة إلى نظرية الوكالة.

أولاً: نظرية تكاليف الصفقة:

في الدراسات القائمة على الأخرجة، نجد أن نظرية تكاليف الصفقة هي أكثر النظريات التي يشير إليها الباحثين، أشرنا سابقاً بأن هناك العديد من النظريات قدمت في علم الاقتصاد يمكن تبنيها لتحليل الأخرجة، التحليل الاقتصادي للأخرجة يركز على نظرية شاملة لاختيار أشكال الإدارة المناسبة، بمعنى آليات التنسيق المناسبة لضمان إنجاز الصفقات، لذلك سنركز هنا على التطبيقات العملية لنظرية تكاليف الصفقة، بدءاً بعلاج أسباب وجود هذه النظرية ومن ثم الإشارة إلى مفاهيمها الرئيسية.

1- أصل ومبادئ نظرية تكاليف الصفقة:

يعود أصل نظرية تكاليف الصفقة إلى مقال لـ: Ronald Coase سنة 1937 بعنوان "The nature of the firme"، أشار Coase إلى أن الاقتصاديين لم يتمكنوا بعد من تفسير طبيعة المؤسسة، وأقترح لذلك تفسيره الخاص، فحسبه السوق مثل المؤسسة له تكلفة استعمال. اختيار السوق أو المؤسسة كمنط للتتظيم يركز على المقارنة بين تكلفة إنجاز السوق وتكلفة إنجاز المؤسسة. وجود المؤسسة يمكن تفسيره من خلال اللجوء إلى السوق. وبالعكس، تكاليف اللجوء إلى المؤسسة يفسر على أن كل النشاط الاقتصادي غير مركز بداخل المؤسسة. وأدرك Coase بأنه ومن أجل تحديد الحدود بين المؤسسة والسوق: المؤسسة تستمر في النمو إلى غاية أن تصبح تكاليف إنجاز صفقة إضافية مساوية لتكاليف إنجاز نفس الصفقة في السوق أو في مؤسسة أخرى.¹

ارتفاع تكاليف الإنجاز بالمؤسسة ناتج عن تناقص الأداء التسييري الناتج عن صعوبة تنظيم الصفقات الإضافية والتخصيص الضعيف لعوامل الإنتاج والذي يصبح بمرور الوقت سيئاً، كذلك سعر بعض عوامل الإنتاج بما فيها عنصر العمل يمكن أن يزداد مع الحجم لأن المزايا غير النقدية (طبيعة المسؤوليات، حرية التعاملات، طرق الرقابة،... إلخ) المرتبطة بالعمل تزداد خاصة بالمؤسسات الصغيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.²

التكاليف تمكن من تحديد بنية الحوكمة المثلى، يمكن تقسيمها إلى صنفين: تكاليف الإنتاج وتكاليف الصفقة، تكاليف الإنتاج تتمثل في تكاليف إنجاز النشاط، أما تكاليف الصفقة تتمثل في تكاليف تسيير بنية الحوكمة، أفضل بنية للحوكمة هي تلك التي تمكن من تخفيض حجم تكاليف الإنتاج والمعاملة.

¹ Barthelemy, Jérôme (2007). Op.cit. p72

² Idem.

علاوة على ذلك، هناك صنفين من تكاليف الصفقات يمكن التمييز بينهما، تكاليف الصفقات القبلية "ex-ante" وهي التكاليف المستحقة قبل أن تجري الصفقة، وتتعلق بتكاليف البحث عن المورد ثم إعداد العقد مع المزود، وتكاليف الصفقات اللاحقة "ex-post" هي التكاليف المستحقة خلال سيرورة الصفقة. وتتعلق بتكاليف متابعة العقد مع المزود، إضافة إلى تكاليف عدم كمال العقد وتكاليف إعادة التفاوض.¹ قام Oliver Williamson بتطوير هذه النظرية انطلاقاً من مقترحات Coase حيث اقترح مختلف العوامل التي تحدد الاختيار بين اللجوء إلى السوق أو المؤسسة لإنجاز الأنشطة، وأعتبر وجود فرضيتين رئيسيتين سلوكيتين: العقلانية المحدودة وانتهازية الأفراد "Opportunisme"، تكاليف الصفقة ناتجة أساساً عن تفاعل العقلانية المحدودة والانتهازية مع ثلاث عوامل بيئية: عدم التأكد من تغيرات المحيط، سلوك الشركاء وخصوصية الوسائل (الموقع، التجهيزات والموارد البشرية).

2- أنماط الحوكمة:

يُميز Williamson ثلاثة أشكال رئيسية من "الحوكمة": السوق، التسلسل الهرمي والأشكال الهجينة والتي نستعرضها كالآتي:²

2-1 نمط السوق:

في نظرية تكاليف الصفقة، يعتبر السوق نظام للتسعير الذي من خلاله تعتبر المؤسسة دالة للإنتاج، الموردين والزبائن يتبادلون السلع والخدمات في السوق. من خلال هذا التبادل فالسعر هو إذن محدد. في سوق المنافسة الكاملة والمثالية، العقد الموقع يعد "كامل"، بسبب مدته القصيرة والطبيعة قليلة التعقيد في عملية التبادل، ولذلك فإن المورد والزبون يمكن أن يرصما معا وبتكاليف معقولة هذا النوع من العقود.

2-2 التسلسل الهرمي:

التسلسل الهرمي يتعلق بالفردية الكلية للحكم، وغالبا ما تستخدم للحديث عن ما تسمى بالمؤسسة، حيث العقود طويلة الأجل والتي تحكم الطبيعة المعقدة للتبادل، فإنه من الصعب جدا لتوقيع عقود "كاملة"، في هذه الحالة و لأسباب تتعلق بالفعالية يستخدم التسلسل الهرمي عمل السلطة أو النظام بدلا من آلية التنسيق الداخلي.

2-3 الأشكال الهجينة:

الأشكال الهجينة هي أنواع الحكم التي تمزج بين السوق والتسلسل الهرمي، من خلال الأنواع الثلاثة من الحكم، تعد الأشكال الهجينة هي الأكثر صعوبة في الدراسة والأكثر تعددا، فالعقود قد تكون قصيرة الأجل أو قد تذهب إلى المدى الطويل، هناك جزء من النشاط الاقتصادي يتشكل من السوق، والجزء الآخر من

¹ Lavastre, Olivier (juin 2001). "Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson : Retour sur les fondements". Dixième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Québec. Université Laval. pp 11-12

² Saussier, Stéphane. Y. Billon Anne (2007). *Economie des couts de transaction*. Paris : Ed la découverte. pp 25-29

الصفات تحدث داخل الهرم التنظيمي، هذا النمط من الحكم يستعين بمبادئ السوق والتسلسل الهرمي، من جهة الحفاظ على استقلال الطرفين، ومن جهة ثانية يتم تأسيس آلية للتنسيق الداخلي.

هذه الأشكال الثلاثة للحكم تتوافق مع ثلاث طرق رئيسية لتنظيم النشاط: أولاً، الإنجاز من الداخل (شكل حكم "التسلسل الهرمي")؛ ثانياً، اللجوء إلى السوق (شكل حكم "السوق") وثالثاً، الإنجاز من خلال الإستعانة بمزود، والذي معه يتم الحفاظ على علاقة وثيقة ومستدامة (شكل الحكم "الهجين")، ومن الواضح أن الأخرجة هي أساس هذا البحث، التي تنتمي إلى شكل الحكم "الهجين"، كما أنه شكل من أشكال الحكم العلائقية.

في الواقع، ليس هناك شكل مسبق من الحكم أفضل من الآخر. يتعين على المؤسسة أن تجد ما هو شكل الحكم الأنسب لها، للعثور على الشكل الأمثل للحكم، فإنه يجب أولاً إجراء تقييم كامل لأهمية تكاليف المعاملات الناتجة عن الأنشطة المعنية. بالنسبة لها أفضل شكل من أشكال الحكم هي تلك التي من شأنها تقليل التكاليف الإجمالية للإنتاج والمعاملات.

3- الافتراضات السلوكية لنظرية تكاليف الصفقة:

نظرية تكاليف الصفقة تقوم على أساس فرضيتين سلوكيتين: العقلانية محدودة وانتهازية الأفراد، ونفسرها كما يأتي:¹

3-1 العقلانية المحدودة:

وفقاً لمفهوم العقلانية المحدودة، الفرد غير قادر على الفهم بكيفية متقنة للمحيط، لأنه لا يمكنه أن يصل إلى كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن جهة أخرى، لأنه لا يمكن النظر في جميع الحالات الممكنة، والقرارات غالباً ما تتخذ في حالة عدم اليقين، وفقاً لذلك وعلى اعتبار أن كل الاحتمالات لا يمكن توقعها فالعقود غالباً ما تكون غير مكتملة.

3-2 انتهازية الفرد:

الأفراد في كثير من الأحيان لهم طبيعة إنتهازية، وقد يميلون إلى العمل من أجل مصلحتهم، وربما على حساب شركائهم بشكل متعمد.

الانتهازية يمكن أن تمارس بشكل مسبق، من خلال إخفاء المعلومات أو نوايا أو بعدية عن طريق إدخال عناصر غير مكتوبة في العقد أو ضمناً في الموقع الداخلي للمؤسسة، من أجل الاستفادة من الأحداث غير المتوقعة، باختصار يفسر ظهور السلوك الانتهازي من الطبيعة غير المكتملة للعقود، المتعلق بنقص المعلومات وعدم القدرة على التوقع لكل شيء، لذلك عندما تكون الثقة المتبادلة بين الطرفين غائبة أو محدودة للغاية، فإنه من الخطر على المؤسسة الاعتماد على هذا النوع من العقود.

¹ Barthelemy, Jérôme (2007). Op.cit. pp 74-75

4- خصائص الصفقات:

طبيعة الصفقات تتصف عادة بشدة التعقيد، هناك ثلاث خصائص أساسية تميز الصفقة: خصوصية الأصول، عدم اليقين وسلوك الشركاء.

1-4 خصوصية الأصول:

تكون الأصول ذات نوعية عندما يقوم الفاعل الاقتصادي بالاستثمار بطريقة إرادية من أجل إجراء صفقة معينة، وأنه لا يمكنه إعادة استخدامها في صفقة أخرى دون تحمل تكلفة عالية، على العموم أصول محددة يمكن تقسيمها الى ستة أشكال:¹

- خصوصية الموقع، عند إقامة تجهيزات على موقع جغرافي معين من أجل تخفيض تكاليف التخزين والنقل ؛
- خصوصية الأصول المادية مثل الأصول المخصصة لأجل الاستعمال ؛
- خصوصية الأصول المخصصة مثل الأصول المطلوبة الفائضة لمتطلبات المعاملة، والتي لا يمكن شراؤها من دونها ؛
- خصوصية الموارد البشرية باعتبارها كفاءات وضعت داخل المؤسسة من قبل الموظفين ؛
- خصوصية علامة تمثل القيمة المعنوية للمنتج ؛
- الخصوصية الزمنية عندما تكون حاسمة في احترام مواعيد تسليم.

2-4 عدم اليقين:

يمكن التمييز بين نوعين من عدم اليقين: عدم اليقين السلوكي وعدم اليقين البيئي، يتعلق عدم اليقين السلوكي بصعوبة التوقع ومراقبة سلوك المزود الخارجي، عدم اليقين البيئي يتعلق بصعوبة توقع تطور المحيط. بالإضافة إلى ذلك، عدم اليقين يمكن تقسيمه إلى عنصرين هما: عدم اليقين الداخلي والخارجي، ويشمل عدم اليقين الداخلي التعقيد والطبيعة الضمنية للمهام التي تؤديها المؤسسة بالداخل أو مؤسستين مختلفتين تؤدي صفقة نقل التكنولوجيا، أما عدم اليقين الخارجي فيتضمن عدم اليقين التكنولوجي، القانوني، التنظيمي، الضريبي وعدم اليقين التنافسي.²

3-4 تكرار الصفقات:

يمكن تحديد وتيرة الصفقات من خلال عدد التفاعلات بين المؤسسات التي تسري على الأخرجة والمزود الخارجي، عموماً الصفقات يمكن تقسيمها إلى ثلاث أقسام : صفقات وحيدة، صفقات عرضية و صفقات متكررة.³

¹ Quelin, Bertrand (1997). "L'outsourcing : une approche par la théorie des couts de transaction" .Revue réseaux. Vol 15. N° 84.France. pp 67-92.

² Yun-Hsiang Tien, Op.cit, p 48.

³ Quelin, Bertrand (1997). Op.cit. pp. 67-92

5- نظرية تكاليف الصفقة وقرار الأخرجة:

الدراسات الموجودة حاليا حول الأخرجة، كثيرا ما تستعمل مقارنة تكاليف الصفقة، حيث يعتقد الباحثين أن هذه النظرية تمكن من معالجة وتحليل القضايا المتعلقة بقرار الأخرجة. حسب Barthelemy القوة الكبرى في نظرية تكاليف الصفقة تكمن في أنها تعالج في نفس الوقت مسألتين نجدهما غالبا في صلب إشكالية الأخرجة:¹

- من جهة، هي تساعد على أن تقرر ما إذا كانت الأخرجة هي أمر مرغوب فيه، من خلال إجراء مقارنة بسيطة مع المقاربة التي تعالج على وجه الخصوص مسألة الاندماج العمودي، فنظرية تكاليف الصفقة تتبنى التفكك العمودي (désintégration verticale) عندما تكون، أولا، الصفقات تنطوي على بعض الأصول التي ليست لها أهمية كبيرة، ثانيا، درجة عدم اليقين منخفضة وأداء الخدمة يسهل تقييمه، ثالثا، وتيرة التبادل منخفضة.

- من جهة أخرى، هي تسمح بتحديد الهيكل الإداري الأمثل، والواقع أن نظرية تكاليف الصفقة تبين وجود شكل من أشكال الإدارة المناسبة لكل نوع من الأخرجة، كما سبق وذكرنا حالة عدم اليقين والغموض في الأداء وتكرار الصفقات يلعب دور كبير في شكل الإدارة المناسب كالتسلسل الهرمي أو العقد العلائقي.

وفقا لـ Williamson، هناك ثلاث أنواع رئيسية من العقود التي يمكن استخدامها لإدارة عملية الأخرجة: العقد الكلاسيكي (السوق)، العقد النيوكلاسيكي (طويل الأجل) والعقد العلائقي، وهناك أربع حالات يجب التمييز بينها، تتعلق الأولى بالاستيطان أو الإدخال (Internalisation)، أما الثلاث المتبقية فتتعلق بعقود الأخرجة:²

1-5 الحالة الأولى: الإدخال:

عندما تكون خصوصية الأصول، عدم اليقين وتكرار الصفقة مرتفعة جدا، يجب على المؤسسة تجنب الأخرجة لهذه الأنشطة، فمن الصعب تخفيض تكاليف الإنتاج لدى المزودين الخارجيين، بالإضافة إلى ذلك توجد هناك مخاطر كبيرة عند اسناد مثل هذه الأنشطة إلى مزودين خارجيين، وبناء على ذلك يتعين على المؤسسة أن تختار إدخال مثل هذه الأنشطة.

2-5 الحالة الثانية: الأخرجة مع عقد كلاسيكي:

عندما تكون الأصول غير نوعية، واللجوء إلى السوق يسمح بتحقيق وفورات الحجم (وبالتالي تكاليف الإنتاج). تكاليف الصفقات تكون منخفضة لأن متابعة المزود ليست ضرورية، وبذلك العقود الكلاسيكية أو المعيارية تكون كافية للتخفيف من انتهازية المزودين.

¹ Barthelemy, Jérôme (mai 1999). Performance et compétences : Les limites de l'analyse de l'outsourcing par la théorie des couts de transaction. Communication à la 8^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique. Ecole Centrale. Paris. p 7.

² Ibid. pp 8-9

هذا النوع من العقود المرتبط بنمط الإدارة "السوق"، يمكن من التنسيق من خلال وسيط السعر، صفقات تبادلية وقابلة للإلغاء، لأنها لا تحتوي على أصول نوعية، وأية صفقة تكون بسيطة بما يكفي لإدارتها حتى يكون السعر كافٍ للتنسيق بين المتعاملين، وخطر تغير الشركاء يشجعهم على عدم التصرف بشكل إنتهازي، عندما تكون الصفقات تتعلق بأصول يمكن إعادة توزيعها، والسوق كافٍ لمعاقبة كل التصرفات غير المسؤولة، لأن شركاء المبادلة يمكن استبدالهم بسهولة.

العقد الكلاسيكي هو اذن عقد قصير الأجل، وحتى على المدى القصير جدا، ومن خلاله الأطراف يمكنها أن تحدده بطريقة شاملة ومدققة لحالات الطوارئ في المستقبل، بالنسبة للحالات "الخالصة" أين لا يوجد تحديد للأصول ولا حالة عدم اليقين، يتم ضمان نتائج العملية على الفور، ونتحدث هنا عن العقد "بقعة spot"، العقد الكلاسيكي يترك الأطراف مستقلة، كل طرف متعاقد يتفاعل بشكل مستقل مع تقلبات الأسعار المسجلة لأن الأسعار تشكل إحصائية كافية لاتخاذ القرار. وفي حالة السلوكيات الانتهازية فالشركاء يخضعون في هذا الصنف من العقد يخضعون للمحاكمة وللقواعد القانونية الموجودة. يمكن اعطاء مثال عن العقد الكلاسيكي حيث أن كل العقود التي توطر الصفقات كمشتريات التجهيزات لا تتطلب أية تجهيزات نوعية.

3-5 الحالة الثالثة: الأخرجة مع عقد نيوكلاسيكي:

هياكل الإدارة الهرمية لا تسمح بالاستفادة من وفورات الحجم للصفقات في الصفقات العرضية، التي تمثل ميزة السوق من حيث وفورات الحجم، العقود النيوكلاسيكية تساعد على التقليل من تكاليف الصفقات عندما يتم تحديد جميع الاحتمالات المتوقعة، وأن تأثير الاحتمالات غير المتوقعة يتم التقليل منها باللجوء إلى تحكيم طرف ثالث، كما يستخدم العقد بشكل روتيني كمرجع في إدارة الصفقة.

عندما تكون استقلالية الأطراف المعنية بصفقة ما يمكن الحفاظ عليها، بمعنى طالما أنه يمكن أن يكون هناك توافق على التعديلات اللازمة لتكيف العلاقة مع تغيرات المحيط، حيث تلجأ الأطراف إلى هذا النوع من العقود، التي تتوافق مع الأشكال الهجينة، وهي عقود طويلة الأجل الغير كاملة، التي تتميز بالمرونة التي تمكن من التعديلات اللازمة، والتخفيض من تكاليف التعاقد، لكنها موثوقة بقدر كافٍ لحماية الاستثمارات النوعية والتقليل من مخاطر الانتهازية، هذا العقد يؤطر دائما لعلاقات السوق، لكن إلى غاية المستوى الضمانات التعاقدية معدوم أين تكون الأطراف المعنية غير مستقلة، بمعنى هذه العقود تمكن المتعاقدين من الحفاظ على استقلاليتهم في القرار، وبالتالي الحفاظ على حوافزها لبذل الجهد لضمان ومراقبة الامتثال بالالتزامات، دون تعريضهم للتكاليف التعاقدية الكاملة.

4-5 الحالة الرابعة: العقود العلائقية:

عندما يتضمن النشاط أصول ذات خصوصية وحالة عدم يقين كبيرة، من الضروري تقييم درجة تكرارها، فإذا كانت الأنشطة لا تتكرر كثيرا، فالمؤسسة بإمكانها اللجوء إلى العقد العلائقي لتقوية العلاقة مع المزود.

السوق يسمح للاستفادة من وفورات الحجم (وبالتالي تكاليف الإنتاج) بالنسبة لعنصر "المعيار" من الصفقة، العقود العلائقية التي من خلالها تكون الالتزامات المتبادلة محددة بشكل واضح يمكن تقليل تكاليف المعاملات، لأن كلا الطرفين من مصلحته الحفاظ على العلاقة، لأن المؤسسة لزبونة تنفادى الانقطاع في الخدمة، والمزود سيستفيد من تدفق الدخل المتواصل.

بشكل عام، وفقا لهذه النظرية أي وظيفة أو نشاط يجب أن يستوفي الشروط التالية حتى يتم أخرجته:

- لا ينبغي أن يكون قائما على أصول محددة للغاية ؛
- يجب ألا يحيط بها الغموض بدرجة مرتفعة جدا ؛
- يجب ألا يكون تكرر الصفقات كبير جدا.

يلخص الشكل التالي مساهمة نظرية تكاليف الصفقة لمسائل قرار وإدارة الأخرجة من المقترح من طرف

الباحثين M. Lacity و L. Willcocks :

شكل رقم (03): قرار وإدارة عملية الأخرجة وفق نظرية تكاليف الصفقة

خصوصية الأصول			
عالية		ضعيفة	
عقد نيوكلاسيكي		عقد كلاسيكي "السوق"	عدم التأكد و صعوبة القياس
الإستبطن	عقد علائقي		
متكرر		عرضي	عالية
التكرار			

Source : Baethelmy, Jérôme.(mai 1999). Performance et compétences : Les limites de l'analyse de l'outsourcing par la théorie des couts de transaction. Communication à la 8^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique. Paris : Ecole Centrale.pp 1-15

يوضح هذا الشكل أن عملية انجاز المؤسسة لأنشطتها بنفسها Internalisation، عندما تكون الأصول المتعلقة بالأنشطة ذات خصوصية عالية، وكذا درجة عدم التأكد مرتفعة، في هذه الحالة تكون تكاليف الانجاز الداخلي منخفضة مقارنة مع تكاليف الصفقة، كما أن الأخرجة لمزود خارجي يمكن أن تدخل في كل الحالات الأخرى من الشكل أعلاه، حيث تكاليف الصفقة ضعيفة مقارنة مع تكاليف الإنتاج.

وبالتالي فالهيكله المثلى لإدارة عمليات الأخرجة هي تلك التي تسمح بالتقليل من مجموع تكاليف الإنتاج وتكاليف الصفقة التي تتضمن من جهة المحيط (عدد الموردين ، درجة عدم التأكد،... إلخ) ومن ناحية ثانية تصرفات أو سلوكيات الأعوان الاقتصاديين (فرضيات الرشادة المحدودة، انتهازية الأفراد) وكذا الاستفادة من وفورات الحجم.

6- أوجه القصور في نظرية تكاليف الصفقة:

هناك مفارقة في النظرية عند معالجة الأخرجة، فهذه النظرية تعمل على تبرير الاندماج العمودي، لكن الأخرجة تدرس مسألة التفكك العمودي، علاوة على ذلك، فإن نظرية تكاليف الصفقة لم تتجح في التفسير بصورة مرضية طرق المرور من نمط إدارة إلى آخر خاصة من نمط الهرمية إلى النمط الهجين، مسألة قابلية الأشكال وسيطة، هذا بالإضافة إلى ثلاث أوجه قصور أخرى حملتها هذه النظرية:¹

1-6 مسألة نقل الموارد:

تتميز الأخرجة بالنقل نحو المزود بالخدمة الموارد التي تقوم عليها عملية الأخرجة، هذا الجانب كان يجب أخذه بعين الاعتبار، ومفهوم خصوصية الأصول في النظرية يكشف عنه بما فيه الكفاية.

2-6 مسألة العقد طويل الأجل:

العقود طويلة الأجل لم تعالج بالتفصيل نظرية تكاليف الصفقة، في حين تتطلب مسألة الأخرجة الانتباه إلى الاختلافات الجوهرية، فيمكن العثور على أكثر عناصر أكثر دقة في الأدبيات التي تركز على العقود طويلة الأجل.

3-6 تصميم الانتهازية:

من خلال فهم دقيق لنظرية تكاليف الصفقة، يمكننا أن نستنتج أنه كل ما كانت هناك خصوصية، كلما كان العقد "مغلق"، لتقادي انتهازية المزود بالخدمة، هذا التصميم يمكن أن يطعن فيه من خلال أدبيات التسيير على العقود العلائقية، والتي تأخذ جوهرها من خلال مفهوم عقد الشراكة. عند المقارنة بين عناصر تعريف الأخرجة كشكل تنظيمي وأدوات نظرية تكاليف الصفقة، نلاحظ أوجه القصور، وهو ما يفرض استخدام نظريات أخرى لتفسير قرار الأخرجة.

ثانياً: نظرية الوكالة:

نظرية الوكالة يمكن تطبيقها على ظواهر تنظيمية عدة، لها هدف يتمثل في تحليل العلاقة التعاقدية بين المؤسسة والمزود بالخدمة، بشكل محدد علاقة الوكالة هي عقد من خلاله يكلف شخص أو عدة أشخاص (الموكل) شخص آخر (الوكيل) لينجز تحت أسمه والذي يعني تفويض بعض السلطة إلى الوكيل، هذه النظرية يمكن تقسيمها إلى قسمين النظرية الإيجابية والنظرية المعيارية، النظرية الإيجابية تعمل على تفسير الأشكال التنظيمية كنمط لحل النزاعات بين المؤسسة والمزود، هي تهدف أساساً لفهم آثار تغير المحيط التعاقدية وحتى تقنيات الرقابة على شكل العقد واستمرارية المؤسسات. أما النظرية المعيارية فترتكز على الآليات التي تمكن من تخفيض تكاليف النزاعات بين الموكل والوكيل، حيث درست الاشتراك المثالي للمخاطر بين المتعاملين، خصائص العقد المثالي، وامتلاك حلول التوازن.²

العقود التي من خلالها يمكن أن تتشكل علاقة الوكالة يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين:

¹ Gardes, Nathalie (2007). "Les déterminants de l'externalisation". Conférence en gestion. Université Grenoble. Paris. p14.

² Yun-Hsiang Tien, Op.cit, pp 52-53.

▪ العقد المبني على السلوك الذي من خلاله يلتزم الوكيل بالأعمال التي ينجزها لمصلحة الموكل ؛
 ▪ العقد المبني على النتائج، من خلاله يلتزم الوكيل بنتائج الاعمال التي ينجزها لمصلحة الموكل.
 حسب Chanson المؤسسة التي تريد أخرجة أنشطتها لمزود خارجي تهتم بالنتائج أكثر من الجهود المبذولة والوسائل المسخرة من طرف مزود الخدمة، ونتيجة لذلك، فالأخرجة تركز على عقد مبني على النتائج. بصفة عامة لعدم تماثل المعلومات (Asymétrie) بين الموكل والوكيل سببين رئيسيين، يتمثل السبب الأول في أن أحد فرضيات نظرية الوكالة هي الانتهازية الفردية، ولذلك عند تنفيذ بنود العقد وعندما تتعارض مصالح الموكل والوكيل يطفوا إلى السطح النزاع بين الطرفين، أما السبب الثاني فيعود إلى علاقة الوكالة غير المنتظمة، فالموكل لا يوجد في موقع جيد للمعرفة الدقيقة لكل المعلومات المرتبطة بالوكيل، والوكيل بإمكانه وبسهولة استعمال موارده لمصلحته والتي قد تلحق الضرر بمصلحة الموكل.¹
 هذه الأسباب ينتج عنها تكاليف الوكالة التي يمكن تقسيمها إلى ثلاث أصناف رئيسية:²

1- تكاليف الرقابة والتحفيز:

هذه التكاليف يتحملها الموكل، وتتضمن النفقات المتعلقة بتسيير المعلومة، الرقابة والتحفيز.

2- تكاليف الالتزام:

التي يتحملها الوكيل نفسه والتي تعبر عن التنفيذ الجيد للعقد (طباعة الحسابات، التقارير،... الخ) حتى يضع الموكل موضع ثقة.

3- تكلفة الفرصة البديلة:

أي ما كان يمكن أن يحصل عليه كل طرف لو لم يتعاقد مع الآخر. هي تكلفة الفرصة بين التكاليف المدفوعة في حال وجود نظام الوكالة والتكاليف التي تترتب في حال قيام الأصل بالتسيير المباشر.
 حسب هذه النظرية، المؤسسة عليها أن تقوم بحساب تكلفة الوكالة قبل اتخاذ قرار اللجوء للأخرجة، إذا كانت تكاليف الوكالة مرتفعة جدا (حالة عدم تأكد كبيرة حول نتائج الأنشطة التي سيتم إخراجها، رفض الأطراف تحمل المخاطر، صعوبة فهم سلوك المزود بالخدمة، صعوبة قياس نتائج الأنشطة التي تم إخراجها وطول مدة اتفاق الأخرجة)، على المؤسسة تقييم ملائمة الأسباب التي أدت بها إلى إخراج أنشطتها، أما إذا كانت المؤسسة مجبرة على اللجوء إلى التزويد بالخدمة من خارج المؤسسة، عليها إعداد آليات رقابة مكيفة ونظام تكاليف معقول لأجل تقليص حالة عدم تماثل المعلومات وصراع المصالح مع المزود بالخدمة.³

¹ Ibid, p 52

² بوخمخ، عبد الفتاح (ديسمبر 2012). "نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل". المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة (لبنان : جامعة الجنان طرابلس). ص 22

³ Yun-Hsiang Tien, op.cit, pp 52-53.

المطلب الثاني: نظرية الموارد والنظريات النيوكلاسيكية:

نتطرق في هذا القسم إلى أهمية نظرية الموارد والكفاءات في تفسير قرار الأخرجة، بالإضافة إلى نظريات أخرى نيوكلاسيكية: نظرية حقوق الملكية، النظرية الموقفية ونظرية أصحاب المصالح.

أولاً: نظرية الموارد والكفاءات:

نظرية الموارد تعد أكثر النظريات التي وظفت بشكل كبير لشرح قرار الأخرجة بعد نظرية تكاليف الصفقات، والهدف منها يتمثل في تحديد العوامل الكامنة وراء الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تتمثل أسسها في كون الاختلاف في الأداء بين المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع يمكن تبريره من خلال الاختلاف في الموارد والكفاءات.

1- مصطلحات هامة في النظرية:

قبل الخوض في تفاصيل مبادئ نظرية الموارد والكفاءات، من الضروري التعريف ببعض المفاهيم الأساسية لهذه النظرية:¹

1-1 المدخلات:

تتعلق بالعوامل الوراثية للإنتاج التي اشترتها المؤسسة، والتي من أجلها يوجد سوق تتداول فيه، هذه المدخلات ليست محددة للمؤسسة، فمن الممكن مثلا أن تكون مواد أولية، أو يد عاملة.

2-1 الموارد:

هي أصول نوعية للمؤسسة، لا توجد أسواق يتم فيها تبادل هذه الموارد، ويمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة، ويتم إنشاؤها إنطلاقاً من المدخلات التي يتم تحويلها من قبل المؤسسة إلى أصول نوعية، الفئات الرئيسية من الموارد تتمثل في الموارد المالية، المادية، البشرية، التكنولوجية، التنظيمية بالإضافة إلى السمعة.

3-1 الكفاءات:

هي وتيرة تنظيمية موجودة في العديد من الأنشطة، عادة الكفاءات هي مفهوم نسقي ناتج عن التفاعل بين التكنولوجيا، التعلم الجماعي والعمليات التنظيمية. وهي تمكن من إنشاء موارد المؤسسة الجديدة، وبالتالي فهي ليست مصدراً بديلاً للموارد، وهي تسهل أو تمكن من تنميتها وتراكمها.

يوجد من بين كفاءات المؤسسة ما هو ذو أهمية بالغة لأجل بقائها، وهي الكفاءات الاستراتيجية أو الكفاءات الأساسية، وتتميز بالخصائص التالية:

- أنها توفر إمكانية الوصول إلى مجموعة متنوعة من الأسواق ؛
- أنها تسهم إلى حد كبير في القيمة المتصورة من قبل العملاء للمنتج النهائي ؛

¹ Arrègle, Jean Luc (Janvier 2006). "Analyse "Resource Based" et identification des actifs stratégiques". *Revue française de gestion*. N°160. France. pp 242-259

▪ يصعب تقليدها من طرف المؤسسات المنافسة.

1-4 قدرات ديناميكية:

هو قدرة المؤسسة على التجديد، التوسيع والتكيف مع الكفاءات الاستراتيجية، فمثل موارد المؤسسة، الكفاءات يجب تطويرها هي الأخرى، والقدرات الديناميكية تمكن من هذا التطور، وبالتالي تضمن تطور المؤسسة على المدى الطويل.

ويمكن تقسيمها إلى أربع فئات:

- التعلم الذي يمكن من إنشاء كفاءات إستراتيجية انطلاقا من خبرات المؤسسة أو المشاريع الفردية ؛
- الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الاستراتيجية الحالية من خلال إنشاء تركيبة جديدة، أو استخدامها بطريقة خلاقة ؛
- تحديد الكفاءات، وهي عملية متطورة، يجب أن يتم التوقع لها بشكل صحيح، الكيفية التي تكون فيها الكفاءات والربط بين هذه الكفاءات سوف تتطور ؛
- الحفاظ على الكفاءات الاستراتيجية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة.

2- مبادئ نظرية الموارد:

نظرية الموارد والكفاءات تشكل الجانب الإداري لمقاربة المؤسسة عن طريق الكفاءات، وتستند إلى حد كبير إلى (Edith Penrose) في كتابه (Theory of growth of the firme)، و حسب (Penrose) المؤسسة هي مجموعة من الموارد، ومزيد من تباين التدفقات وأرصدة المعارف، حيث عرف المؤسسة على أنها : " المؤسسة هي أكثر من وحدة إدارية، فهي كذلك مجموعة من الموارد المنتجة بما في ذلك التوفير بين مختلف الاستخدامات، وبمرور الوقت يتم تحديدها من خلال قرار إداري. حجم المؤسسة يتم الحكم عليه من خلال الموارد المنتجة التي توظفها".¹

هناك جانبين من هذا التعريف ينبغي توضيحهما: "مجموعة الموارد المنتجة" و"القرار الإداري"²

2-1 مجموعة الموارد المنتجة:

النظرية المبنية على الموارد هي نظرية ديناميكية، حيث أن أداء المؤسسة لا يرتبط فقط بامتلاك الموارد المفتاحية في وقت محدد من حياة المؤسسة، فالموارد الحالية يمكن أن تتآكل في المستقبل، من المهم أخذ المحيط بعين الاعتبار، لأن أي تغيير في المحيط ينتج عنه تغيير في أهمية الموارد.

2-2 القرار الإداري:

بالنسبة للقرار الإداري، فحسب (Penrose) لا يكفي للمؤسسة أن تمتلك الموارد، بل يجب كذلك أن تستغلها وتقوم بتطويرها "الموارد ليست تلك التي كانت تمثل المدخلات في عملية الانتاج، لكن وحدها

¹ Mazaud, Frédéric (2007). "De la firme Sous-traitante de premier rang à la firme pivot, l'organisation du système productif airbus ".Thèse de doctorat non publié. Université des sciences sociales. Toulouse 1. France. p 118.

² Coriat ,Benjamin. Weinstein, Olivier (2010). "Les Théories de la firme entre « contrats » et « compétences » Une revue critique des développements contemporains". Revue d'Economie Industrielle. N° spécial. France. pp 1-31

الخدمة التي يمكن أن تقدمها الموارد، والخدمات المقدمة هي الطريقة التي يتم استخدامها"، فالمؤسسة لا تحصل على مكاسب لأنها تمتلك أحسن الموارد، لكن لأنها تملك من جهة الكفاءات الداخلية التي تمكن من استعمال أفضل لنفس الموارد، ومن جهة ثانية قدرات تمكن من تطوير هذه الموارد، والقدرات ليست نتاج بسيط لتجميع الموارد، لكنها تتضمن انشاء نماذج للتنسيق بين الأفراد فيما بينهم، وبين الأفراد والموارد الأخرى. التعلم من خلال التكرار والتعود يمكن من التحسين في هذا التنسيق، هذا التعود ناتج عن الخبرات المكتسبة مع الوقت، والتي تمكن المؤسسة من القيام بأعمالها، أو أن تكون لها ردة فعل سريعة تجاه الوضعيات الطارئة.

هذه النظرية يمكن من خلالها ملاحظة ما يميز المؤسسة عن السوق، المتمثل في آليات تنسيق الموارد التي تكون موضع تكامل وتعلم مستمر لأجل الحصول على ميزة تنافسية، هناك عديد الباحثين يعتبرون أن المؤسسة مكان للتعلم وإنتاج المعارف المتاحة لأداء الخدمة، هذا يعني أن المؤسسة بإمكانها التعلم وكذلك إنتاج معارف جديدة، بعبارة أخرى تقدم المؤسسة كمجموعة من الموارد التي تفسر الاختلاف في الأداء بين المؤسسات، ولهذا يمكن لهذه الموارد أن تكون مصدر للميزة التنافسية.

3- أسس الميزة التنافسية:

نظرية الموارد والكفاءات عرفت تطورا كبيرا انطلاقا من فترة 1980، فهي تركز على فكرة اختلاف الأداء بين المؤسسات في نفس الاختصاص يمكن تفسيره باختلاف الموارد والكفاءات، فإذا كانت المؤسسات غير متجانسة فهذا بسبب عدم امتلاكها لنفس الموارد والكفاءات. عندما تساهم الموارد بايجابية في أداء المؤسسة، فهي تجلب ميزة تنافسية حقيقية للمؤسسة التي تمتلكها، هدف الإدارة بذلك يتمثل في: تحديد، حماية، استغلال وانشاء الموارد والكفاءات الاستراتيجية، من زاوية أخرى الموارد والكفاءات الاستراتيجية التي تمكن من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة تتعلق بالأنشطة التي تمثل المهمة الأساسية للمؤسسة "Cœur de métier".¹

وخصائص هذه الموارد تتمثل في: القيمة، الندرة، غير قابلة للتقليد، غير قابلة للاستبدال:²

1-3 القيمة:

من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة تمكن الموارد والكفاءات من استغلال الفرص، أو تحييد تهديدات المحيط، أو تقدم مساهمة معتبرة في قيمة المنتج النهائي بالنسبة للزبون.

2-3 الندرة:

الموارد والكفاءات يجب أن تكون نادرة، بمعنى هناك عدد محدود من المؤسسات التي تمتلكها.

¹ Tywoniak , Stephane A. "le Modèle des ressources et des compétences: Un nouveau paradigme pour le management stratégique ?

".Département stratégie et politique d'entreprise. Groupe HEC. France. P 8

² Barthelemy, Jérôme (2007). Op.cit. pp 84-86

3-3 غير قابلة للتقليد:

الموارد والكفاءات يجب أن تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين للمؤسسة التي تمتلكها، وتتمثل قدرة المؤسسة في الحفاظ على ميزتها التنافسية في الفترة التي من خلالها يمكن للمؤسسات الأخرى تقليدها.

3-4 غير قابلة للاستبدال:

حتى تحافظ المؤسسة على قيمة كفاءاتها لا يجب أن يكون لهذه الأخيرة بدائل متاحة لها. هذه المعايير (القيمة، الندرة، غير قابلة للتقليد، غير قابلة للتحصيل) لها مضامين واضحة تتعلق بالأخرجة.

4- الموارد كمصدر لتحقيق المداخل:

من أجل امتلاك موارد بالداخل يجب أن تعمل المؤسسة على مواجهة تكاليف التسيير، في الواقع امتلاك الموارد المادية والبشرية يؤدي إلى تحمل تكاليف الاستثمار، فالموارد المادية تتطلب الصيانة والأفراد يحصلون على الأجر، ونفس المنطق يمكن تطبيقه على باقي الموارد. مع ذلك الأعمال المرتكزة على الموارد الداخلية تعتبر ميزة تنافسية وليست مصدر للتكلفة.

النظرية المبنية على الموارد والكفاءات تعتبر بأن امتلاك الموارد يمكن المؤسسة من الاستفادة من مكاسب أعلى من المكاسب التي يحصل عليها المنافسين، سواء لأن المنتج متميز في نظر الزبائن، أو لأن المؤسسة بإمكانها أن تنتج بأقل تكلفة، تعتبر المردودية الأعلى أحسن مقياس للأداء وبالتالي تنافسية المؤسسة، استنادا إلى هذا المبدأ، يتمثل المشكل الحاسم للمؤسسة في الحفاظ على الكفاءات المميزة لمنتوجها، والحفاظ على مكانتها من ناحية التكاليف، ولهذا من الضروري على المؤسسة أن تحدد، تحافظ، تستغل وتطور الموارد المناسبة المكسبة للميزة التنافسية.

4-1 التحديد:

يتمثل التحديد في وضع معالم للموارد والكفاءات التي يمكن أن ترتكز عليها الميزة التنافسية، بعبارة أخرى تتمثل في تحديد الأصول المناسبة لتحقيق المكاسب، هناك بعض القيود الداخلية والخارجية المشجعة على تحقيق المكاسب انطلاقا من الأصول الموجودة، فهناك ثلاث قيود خارجية يمكن أن تؤثر على الأصول عند استخدامها، وتمكن من تحقيق المكاسب، وتتضمن:

- شروط الطلب مقارنة مع المنتج ؛
- السياسة العمومية ؛
- العمل التنافسي ؛
- القيود الداخلية.

بالنسبة للقيود الداخلية فهي نابعة من حقيقة أن المؤسسة هي مجموعة من الموارد النوعية، والأنشطة الناتجة عن هذه الموارد.

2-4 الحماية:

تتمثل الحماية في الدفاع عن الموارد والكفاءات ضد التقليد من طرف المنافسين، بمعنى اضافة الخصوصية على الأصول المتعلقة بالمكاسب على المدى الطويل، أي أن الميزة التنافسية لا يكفي اكتسابها لكن الحفاظ عليها كذلك.

3-4 الاستغلال:

يتمثل الاستغلال في تحويل الموارد والكفاءات إلى تدفق للعوائد.

4-4 الانشاء:

الانشاء يتمثل في تطوير الموارد والكفاءات من أجل تكييفها دائما مع المحيط. المؤسسة التي تستجيب للمعايير السابقة يمكنها إذن قياس قيمة المكاسب التي حققتها، ولأنها تملك بالداخل مجموع الموارد (التي تستجيب لمعايير: الندرة، القيمة، غير قابلة للتقليد، غير قابلة للاستبدال) الضرورية لتطويرها وإنجاز مجموع أنشطتها، هذه المؤسسة إذن توزع التكاليف الداخلية للتسيير على مجموع هذه الأنشطة، هناك وفورات حجم يمكن تحصيلها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، توفر الموارد داخل المؤسسة لا يظهر إذن كمصدر للتكلفة، بل كمصدر لتخفيض التكلفة في هذا التصور.

لكن في الواقع العملي من النادر أن تملك المؤسسة كل الموارد الضرورية لسير عملها وخاصة لتطويرها، فالمؤسسة غالبا ما تقتني من السوق الموارد المكتملة، بتكلفة تسمى تكلفة الحياة، امتلاك الموارد الضرورية في هذه الحالة سيجعل المؤسسة أقل أداء وتنافسية، فعليها إذن أن تخفض إلى أقل قدر ممكن من تكاليف حياة الموارد المكتملة، فالمؤسسة عادة ما تقتني مجموعة مؤلفة من الموارد، جزء من المواد المقتناة سيتم استخدامها، أما البقية تبقى دون توظيف محدد لمدة من الزمن، وبالتالي من المهم للمؤسسة أخرجة الأنشطة التي لا تحتاج فيها تعبئة كل الموارد، والحصول عليها من السوق.

5- قرار الأخرجة حسب تحليل نظرية الموارد والكفاءات:

نظرية الموارد تهتم بالعوامل المحفزة على الأخرجة، ومفهوم المهام الأساسية للمؤسسة، فهي تبحث عن شرح كيف للمؤسسة أن تحقق الأرباح بشكل مستمر، مساهمة هذه النظرية في تحليل الأخرجة يكمن في مقارنة نوعية الموارد والكفاءات الداخلية مقارنة مع تلك التي يمتلكها المزود الخارجي الموجود بالسوق، الأخرجة تعتبر قرار استراتيجي تستخدمه المؤسسة في "ملء الفراغ" بين الكفاءات المستهدفة والكفاءات الحقيقية.

هذه المقاربة تنطلق من فرضية أن المؤسسة ليس من الضروري أن تمتلك كل الموارد والكفاءات التي تحتاج إليها لضمان سير عملها، ولأجل تدارك هذا النقص هناك ثلاث إمكانيات متاحة لها:¹

- تطوير مواردها وكفاءاتها بالداخل ؛

¹ Quélin, Bertrand (2003). "Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ?". *Revue française de gestion*. N° 143. France. pp 13-26

- إعادة شراء مؤسسة تحوز على موارد وكفاءات ؛
- اللجوء إلى الأخرجة.

الأخرجة تمثل وسيلة للوصول إلى الموارد والكفاءات التي لا تحوز عليها المؤسسة بالداخل، عن طريق اللجوء إلى مزود متخصص يمكن أن يسهل عليها التخفيض في التكاليف والتحسين في نوعية المنتج أو الخدمة.

مقاربة الموارد والكفاءات تمكن في نفس الوقت أن تأخذ بعين الاعتبار المسائل الرئيسية للمزايا التنافسية والمهمة الأساسية، هذه المقاربة تشير بأن المؤسسة سيكون من مصلحتها الاستثمار في مهمتها الأساسية، وأخرجة الأنشطة التي لا تعتبر جزء منها، لأن المهمة الأساسية هي التي تؤسس للميزة التنافسية، وبالتالي أنشطة هذه الأخيرة يجب أن تتجزأ بالداخل، أما الأنشطة الأخرى فيمكن أخرجتها دون أي خطر على الميزة التنافسية.

أخرجة الأنشطة المتعلقة بالمهمة الأساسية لا ينصح به لسببين مرتبطان ببعضهما، فمن جهة كلما كانت الأنشطة قريبة من المهمة الأساسية كل ما كان من الصعب العثور على مزود مختص ينجز النشاط بشكل صحيح، من جهة ثانية كل ما كان النشاط قريب من المهمة الأساسية، كل ما طرح مشكل الأصول النوعية، لأنه من أجل الاستفادة من وفورات حجم كبيرة فالمزودين مجبرون على تجميع الموارد المنقولة من عند المؤسسة الزبونة، فإذا كان استعمال هذه الموارد من طرف المزود يحقق مكاسب كبيرة للمزود، فهو في الجهة المقابلة يلحق خسائر كبيرة بالمؤسسة الزبونة التي أخرجت مهمتها الأساسية. نظرية الموارد والكفاءات تهدف إلى تشكيل تنظيم قادر على إنشاء، الحصول، تحويل وتعديل سلوك المؤسسة بطريقة تعكس انشغالاتها الاستراتيجية.

ثانياً: نظرية حقوق الملكية:

نقطة الإنطلاق لنظرية حقوق الملكية تتمثل في اعتبار أن كل المبادلات بين المتعاملين يمكن أن تعتبر تبادل لحقوق الملكية حول مواضيع معينة، يعرف حق الملكية كحق مخصص لفرد معين وقابل للتحويل عن طريق تبادل مقابل حقوق مماثلة على أصول أخرى، هناك خاصيتين ضروريتين حتى تكون الحقوق فعالة: الحصرية وقابلية التحويل. استخدام نظرية حقوق الملكية يمكن من تصور المؤسسة على أنها مجموعة من العقود التي تحدد بنية معينة من حقوق الملكية، وقد تم تطوير هذه النظرية من قبل الباحث O. Hart وسبقه في ذلك Alchian و Demsetz ، على عكس نظريات أخرى للمنظمة، رواد هذه النظرية حددوا الاجابة عن العقود غير مكتملة من خلال تخصيص حقوق الملكية.¹

اهتم هؤلاء الباحثون من خلال الأعمال التي قدموها بالتخصيص الأمثل لحقوق الملكية التي تعظم المكاسب العامة لصفقة ما، حيث عرفوا حقوق الملكية على أنها: "حقوق الرقابة أو القرار المتبقي عن

¹ Rousseau, Stéphane. "Théories contractuelles de la firme : Théorie des droits de propriété", Dans : droit-des-affaires.blogspot.com, (31-03-2016).

الأصول المعنية بالمبادلة"، الفرضية التي انطلقت منها هذه النظرية تتشابه مع تلك المتعلقة بنظرية تكاليف الصفقة، والمتمثلة في نقص المعلومات وانتهازية الأفراد هي التي ترفع من تكلفة الصفقة للأطراف المتعاقدة، وهو ما يوجب استعمال العقد غير الكامل لإدارة الصفقات المعقدة، عدم الكمال يفسر باستحالة الإدراج في العقد المبدئي للاستثمار لكل طرف، كمية ونوعية المنتج النهائي، بالإضافة إلى المكاسب النهائية للصفقة، من حيث الاستثمار المبدئي فهو يشير إلى الجهود الذي ينبغي أن يقوم به كل طرف من أجل تحسين كفاءات المستخدمين المتعلقة مباشرة بالصفقة، ولكن في سياق معلوماتي غير مكتمل هذا النوع من العلاقة ينتج عنه قصورا (عدم فاعلية) مقارنة بالوضعية المثالية (معلومات كاملة) لأن كل طرف غير محفز للاستثمار بطريقة مثالية ما لم يكن لديه حقوق القرارات المتبقية على الأصول، هذه المشكلة مشابهة لمشكلة السلع العامة، لأن الاستثمار المبدئي يرفع من المكاسب المشتركة، لكنه لا يوزعها بطريقة عادلة، نظرا للنقص الموجود في السوق المتعلق بنقص المعلومات، بمعنى التشويه المرتبط بتخصيص حقوق الملكية إلى الأصول. لذلك امتلاك حقوق الملكية على الأصول يرفع من حوافز الأفراد أو المؤسسات في إنجاز الاستثمارات المبدئية التي تتجاوز الحدود المثلى (على الاستثمار)، وعلى العكس بالنسبة للذي لا يحوز على حقوق الملكية. وأكثر من هذا، هذه الآثار الخارجية لها أهمية خاصة، إذا كان الاستثمار المبدئي يرتبط بشكل كبير بالمكاسب النهائية المحصلة من النشاط أو التبادل. الفرضية الرئيسية لنظرية حقوق الملكية هي إذن تخصيص الحقوق المتبقية من القرار بطريقة تقلل من الانحرافات الموجودة في الاستثمارات المبدئية، ضف إلى ذلك تقريب المكاسب النهائية إلى الحد الأمثل¹.

تتوقع النظرية بأن تخصيص حقوق الملكية بين المزود و المؤسسة سيتم بالنظر إلى أصل الاستثمار الأكثر أهمية، كذلك حقوق الملكية على الأصول يتم تخصيصها للمؤسسة عندما تكون الاستثمارات المبدئية التي ستجز هي الأكثر تحديدا للمكاسب النهائية، وبالعكس، عندما تكون استثمارات المزود هي الأكثر أهمية، فالنظرية تتوقع بأن تكون هناك عملية أخرجة، بمعنى أن المزود يمتلك حقوق القرارات المتبقية، وينبغي في النهاية وجود علاقة تعاقدية مشتركة عندما تكون المكاسب النهائية تحدد بشكل كبير وعلى حد سواء استثمارات المزود والمؤسسة.²

ثالثا: النظرية الموقفية:

تنص النظرية الموقفية أن هيكل المؤسسة يتم تحديده من قبل خصائص البيئة. الهيكل ليكون فعالا فإنه يحتاج إلى أن يكون متوافق بين العوامل الطارئة، وهيكل معايير التصميم. ميز Mintzberg بين خمسة عوامل لمواقف مختلفة متمثلة في: العمر، الحجم، النظام التقني، النظام البيئي والطاقة، عكس Woodward الذي ذكر التكنولوجيا فقط. أهمية النظرية الموقفية تتمثل في:³

¹ Houde, Jean-François (2000). "Analyse empirique des déterminants de l'impartition des technologies de l'information". Thèse de magistère non publié. Ecole des hautes études commerciales .Université de Montréal. Canada. P 9

² Ibid. P 10

³ Abdelaziz Jmal, Khamoussi Halioui (Décembre 2011). "La décision d'externalisation de la fonction comptable : Facteurs explicatifs dans le contexte tunisien ". France: collection archive ouverte. p 6.

- إجراء تشخيص للهيكل التنظيمي ؛
- تحديد نوع الهيكل المكيف حسب متطلبات المؤسسة ؛
- معرفة شكل المؤسسة لأجل الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي.

ويعد Tondeur و De La Villarmois من الأوائل الذين سخروا النظرية الموقفية لشرح قرار الأخرجة، حيث ربطوا الاختيار بين مركزية ولا مركزية الأنشطة بالعوامل البيئية، وخلص الباحثين إلى أن مركزية الأنشطة تعد استجابة لحالة عدم الاستقرار المتزايد للبيئة. ويرون بأن العامل البيئي هو عامل حاسم، وعلى النطاق التكنولوجي هو أكثر صعوبة للفهم. النتائج التي توصلوا إليها هذين الباحثين تتعارض مع أعمال Lawrence Lorsch التي تصف اللامركزية كرد فعل على حالة عدم الاستقرار المتزايد للبيئة، ولأن الأخرجة هي الشكل الأكثر تقدماً للتنظيم المركزي للأنشطة، فعدم استقرار البيئة يشكل دافع قوي للجوء للأخرجة.¹

رابعاً: نظرية أصحاب المصلحة:

مصطلح (Stakeholder) في معظم الأحيان يترجم إلى اللغة العربية "أصحاب المصلحة" ولكن أيضاً "الأطراف المعنية"، استخدم لأول مرة في عام 1963 في مداخلة للعالم الأمريكي Freeman بمعهد ستانفورد للأبحاث.²

ويعرف أصحاب المصالح على أنهم الأطراف الذين لديهم مصالح أو منافع في الجانب التنظيمي حيث يمكنهم التأثير على هذا الجانب، ويعرفون أيضاً بأنهم الأفراد والجماعات من داخل المؤسسة (مديرين، أجراء، موظفون) أو من خارج المؤسسة (الدولة، الزبائن، الموردون، البنوك، المساهمين... إلخ) الذين لهم متطلبات تجاه المؤسسة، ولهم حقوق و منافع في أنشطة المؤسسة السابقة، الحالية والمستقبلية.³ ونظراً لتزايد أهمية "المسؤولية الاجتماعية" في علوم التسيير ازدادت أهمية هذه النظرية التي تركز على فرضية مختلفة تماماً عن فرضية المساهمين التي كانت سائدة، وتتمثل في كون المؤسسة لا يمكنها أن تحصر توجهها لهدف واحد فقط وهو الربح، فهي لا يمكنها بأي حال أن تبقى منطوية على نفسها، لذلك يجب أن تكون مسؤولة تجاه كل من يتواجد ضمن الرهانات المتعلقة بالأنشطة التي تديرها سواء كانوا أفراد أو مجموعة من الأفراد أو المجتمع ككل. وفقاً لـ: Jones المؤسسات التي تمارس إدارة أصحاب المصلحة تعتبر أكثر ربحية مستدامة من غيرها، على العكس من ذلك، تجاهل هذا النوع من الإدارة يمكن أن يؤدي إلى فشل دائم ومكلف.⁴

¹ Idem

² Mercier, Samuel (juin 2001). "L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature". Dixième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Québec. Université Laval. p 2.

³ الغالبي، طاهر محسن منصور. العامري، صالح مهدي محسن (2010). المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر. ص 79.

⁴ Fimbel, Eric (novembre 2006). "Externalisation et anticipation sociale: la coopération des deux DRH au cœur de la réussite d'une opération inter-organisationnelle". dix-septième Congrès sur Le travail au coeur de la GRH. France. Lille et Reims Management School. p 8 .

قدم Carol صنفين من أصحاب المصالح: أصحاب المصلحة "الأساسيين" يتواجدون في علاقة تعاقدية مباشرة مع المؤسسة (الموظفين، المزودين،... إلخ)، وأصحاب المصلحة "الثانويين"، وهي أطراف تؤثر وتتأثر بالمؤسسة لكن دون علاقة تعاقدية معها، هذا التصنيف يوضح العلاقات بين الفاعلين المعنيين بالأخرجة، لأنه يسلط الضوء على تعددها وتنوعها، وما وراء التمييز بين "الزبون والمزود".¹

العلاقات أو الارتباطات بين مختلف أصحاب المصلحة والمؤسسة التي تقوم بأخرجة أنشطتها المختلفة يوطرها العقد، بعضها كلاسيكي (عقد العمل، عقد تجاري أو عقد الملكية) والبعض الآخر أكثر تحديدا (اتفاقية الخدمة، الاتفاقات الاجتماعية،... إلخ). تنظيم القيادة الاستراتيجية والعملياتية لعملية الأخرجة خلال جميع المراحل مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف أصحاب المصلحة، وبالتالي توجد مستويات مختلفة من التعقيد وأكثر أهمية مقارنة مع العلاقة البسيطة بين الزبون والمزود بالخدمة. وهناك ما يقرب من ثلاثين طرف من أصحاب المصلحة يؤثر ويتأثر بعملية الأخرجة.²

المطلب الثالث: نظريات الاختيار العقلاني:

تسترشد نظريات الاختيار العقلاني بالافتراض الذي يقول أن البشر عقلانيون وبينون أفعالهم علي ما يرون أنه أكثر الوسائل فعالية لتحقيق أهدافهم، في عالم نادر الموارد فان ذلك يعني الوزن المستمر لخيارات الوسائل في مقابل خيارات الأهداف، ثم الاختيار من بينها ومن هنا جاء مصطلح الاختيار العقلاني. وتتضمن نظريات الاختيار العقلاني، نظرية التبادل الاجتماعي، النظرية المؤسسية ونظرية الألعاب.

أولا: نظرية التبادل الاجتماعي:

نظرية التبادل الاجتماعي تدرج عدة مقاربات تركز على العلاقات التبادلية، وتعمل على تفسير سلوك الأطراف المعنية، هدفها يتمثل في تحليل تكوين العلاقات وكذلك تفسير أسباب إستمرارها، رغم أنها تركز على العلاقات طويلة الأجل، فهي لا تتحصر على سياق خاص، فالعلاقات الخاصة بين الأفراد يمكن فحصها، وكذلك العلاقات بين الزبون والمورد.

1- المسائل الرئيسية في نظرية التبادل الاجتماعي:

يعتبر Peter Blau و George Homans من رواد النظرية التبادلية، وتشير إلى ميل الأفراد أثناء تفاعلاتهم الاجتماعية لتحقيق أقصى فائدة وبأقل تكلفة، فالتفاعل قائم على أساس نفعي ليس شرط أن يكون معيار الأخذ والعطاء ماديا بل يدخل ضمنه العديد من المتغيرات الاجتماعية والنفسية.³ وفيما يلي المسائل الرئيسية لنظرية التبادل الاجتماعي:⁴

¹ Idem

² Ibid. pp 8-9

³ Deepen, Jan M. (2007). op.cit. p 62

⁴ الغريب، عبدالعزيز بن علي. نظريات علم الاجتماع. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.

- يتطلع البشر في علاقاتهم الاجتماعية إلى تجنب السلوك المكلف الذي لا يعود بالفائدة عليهم ويتأسس التبادل وفقاً لذلك على أساس حساب التكلفة والعائد ؛
- السلوك البشري يتم من خلال المقارنة بين البدائل المختلفة تبعاً لمبدأ التكلفة والعائد ومن ثم الحياة الاجتماعية تعد سلسلة مختلفة من الاختيارات ويفهم التفاعل بين الأفراد تبعاً لذلك على أساس التبادل الذي يكون محدداً في العلاقات التجارية، لكنه غير واضح الحدود في علاقات الصداقة ؛
- التبادل لا يقتصر على الجانب الاقتصادي فقط وإنما يرتبط بالجوانب النفسية والاجتماعية فتفسير الحياة وفق سلسلة من التبادل تزيد وتنقص من مخزون الأفراد أو الجماعات من القوة أو الصيت ويتم التبادل وفق قيم المجتمع ومعاييرها فينتج عنه ما يطلق عليه التبادلية المعممة، وتعني أن الفرد عندما يقدم على مساعدة الآخرين يأمل في أن يصل على مثلها عندما يحتاجها، وهي نظرية تقوم على تفسير السلوك التفاعلي بين الأفراد وكذلك تفسير عمليات الجماعة.

2- القيمة التفسيرية للنظرية في علاقات الأخرجة:

قدمت النظريات الاقتصادية مثل نظرية تكاليف الصفقة تفسيراً مقبولاً لآليات الإدارة في العلاقات المشتركة بين المؤسسات، لكن هذه النظريات تبدو أنها تفقد بعض من قوتها، خاصة عندما نبحث عن مفاهيم مثل الثقة والتعاون التي زادت أهميتها من أجل فهم علاقات ناجحة بين المؤسسة الزبونة والمزود بالخدمة. وفيما يلي أهم النقاط المستوحاة من النظرية والتي تفيد علاقة المؤسسة مع المزود في إطار الأخرجة:¹

- العلاقات بين المؤسسة الزبونة ومزودي الخدمة، مثلها مثل معظم العلاقات التجارية مع المؤسسات الأخرى، تتميز حقيقة أنها لا تستند فقط على التبادل الاقتصادي ولكن أيضاً على مفهوم التبادل الاجتماعي والتي اقترحت من قبل عدد من الكتاب الذين اعتبروها عنصراً هاماً في نجاح علاقة المؤسسة مع المزود بالخدمة.
- نظرية التبادل الاجتماعي تمكن من فهم أعمق للكيفية التي ينبغي أن تصمم هذه العلاقات من أجل تحسين نتائجها، مثل Richard Wilson الذي قام بمجموعة كبيرة من الأبحاث الموجودة حول المتغيرات التي تجعل العلاقة ناجحة، أهم هذه المتغيرات مثل الثقة والالتزام، التي حسبها تستخدم من أجل إنشاء نموذج تجريبي ناجح لتحديد إلى أي مدى يتم تحقيق متغيرات العلاقات التبادلية، وللنظر في المدى الذي من خلاله تقود عناصر العلاقات التبادلية إلى أداء تبادلي أحسن.
- أقرح Lalonde و Cooper أنه مع تطور الثقة بين المؤسسة والمزود، تتحول العلاقات إلى تحالفات، وفقاً له، الثقة أمر ضروري للتغلب على الانتهازية وتحقيق المنفعة المتبادلة، وبالتالي تعزيز نجاح علاقة التبادل.

¹ Deepen ,Jan M.op.Cit. pp 65-69

- يشير مؤلفين آخرين مثل L.Ellram أن التعاون والاتصال هي متغيرات هامة للعلاقات الناجحة، والأطراف لها دوافع لإدارة المخاطر وعدم اليقين بفضل التعاون، مما يتيح لهم الحصول على فوائد خدمة تتحقق بشكل طبيعي، وهذا بالطبع يتطلب تبادل المعلومات، المخاطر والمكافآت من أجل تطوير علاقة المنفعة المتبادلة.
- الرضا الشامل يلعب أيضا دورا مهما في العلاقات، فهو يوفر نظرة شاملة للأداء العام للعلاقة، وبالتالي قد يكون بمثابة تفعيل لنجاح علاقة التبادل، ولذلك فرضى الطرفين مع نتائج علاقات الأخرجة يمكن أن يستخدم كمقاربة لنجاحها.
- التصميم السليم لهذه العلاقات في المستقبل يكون ممكنا فقط عندما يتم فهم العلاقات السببية بين المتغيرات المذكورة بشكل أفضل في علاقات الأخرجة.

3- عيوب النظرية:

هذه النظرية لديها بعض نقاط الضعف، من خلال فرضيتها الضمنية بكون العلاقات التبادلية تخلو تماما من الانتهازية، وهو ما قد يكون أحد الأسباب التي تجعل الأبحاث لم تكن حتى الآن قادرة على أن تظهر بأن الإدارة العلائقية يمكن أن تحل محل الإدارة الرسمية، ومع ذلك البحوث التي تناولت نظرية التبادل الاجتماعي مثيرة للاهتمام بشكل خاص لتحليل العلاقات الناتجة عن أخرجة الأنشطة من متغيرات الثقة والالتزام، التي تساهم في تفعيل أساسيات النظرية.¹

ثانيا: النظرية المؤسسية:

النظرية المؤسسية ذات الإلهام السوسيولوجي تستمد أصولها من أعمال قديمة جدا، والتي كانت تطرح بعض الشكوك حول مدى عقلانية سلوك المؤسسات والقناعة بأهمية المحيط المؤسسي على هذه السلوكيات، تماما مثل العديد من نظريات المنظمة والنظريات الاقتصادية، وتستند المقاربة المؤسسية على التساؤل حول نظرية النيوكلاسيكية، ويتعلق الأمر بنقطتين على وجه الخصوص: العقلانية الاقتصادية للسلوك والفردية المنهجية.

تركز النظرية المؤسسية على أربعة محاور رئيسية تتمثل في:²

- سلوك المؤسسات يتأثر من خلال المحيط المؤسسي ؛
- المؤسسات التابعة للمجال التنظيمي نفسه تنخرط في التقليد ؛
- المؤسسات تبحث عن الشرعية ؛
- هذه السلوكيات تثير النقاش حول عقلانية المؤسسة.

¹ Ibid. p 65

² Bourgeois, Christophe. Martin,Aude (2005). "L'externalisation : une décision sous influence". Dix-neuvième Conférence Internationale de Management Stratégique. Pays de la Loire. Angers. p 3

1- أهمية المحيط المؤسسي على السلوك التنظيمي:

رغبة منهم في تجاوز مفهوم الاقتصاد الجزئي على الفرد، وضع أصحاب هذه النظرية المؤسسة في قلب نظريتهم لشرح سلوك المؤسسات، فمعظم الباحثين يواجهون صعوبة في تحديد مفهوم المؤسسة التي تغطي عديد المعاني والعناصر، ومع ذلك الطريقة التي يعاملون بها المؤسسة ترتبط بتلك المتعارف عليها عادة في العلوم الاجتماعية، وهكذا فإن القوانين، المعايير، الدولة، الهيئات العامة والخاصة، الأسواق والأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تشترك في بزوغ طرق التفكير وأساليب العمل التي تتطلب من الأفراد والمؤسسات الكيفية التي ينبغي أن تتصرف بها.

أهمية المحيط المؤسسي على السلوك التنظيمي قوية جدا، واحترام قواعد اللعبة المؤسسية ضروري لبقاء وتطور المؤسسات. هذه القواعد تتطور مع مرور الوقت، ومستويات التحليل والتفاعل بين المتغيرات الاقتصادية وتلك المتعلقة بالمؤسسة هي كذلك تدخل ضمن اهتمامات المؤسسة.¹

تطور أدوات التسيير المتعلقة بالممارسات بما يتفق مع الحقائق الاقتصادية، الاجتماعية والقانونية في وقت معين، تعمل المؤسسات في محيط يؤثر عليها وتؤثر فيه بدورها، يؤدي بهما إلى التأثير على بعضهما البعض. هذه المقترحات تشترك في التأكيد على فكرة أن المحيط المؤسسي يحدد سلوك المؤسسات.²

2- ظواهر التقليد في الحقل التنظيمي:

بين Di Maggio و Powell أن المؤسسات تبحث عن حلول لحل بعض المشاكل بتقليد ممارسات أو استراتيجيات مؤسسات أخرى متعودة على مواجهة هذه الحالات بنجاح، ولذلك وبفضل قوة البحث في محيطهم عن الحلول المناسبة، تصبح المؤسسات متماثلة معها، التقليد والتماثل يرتبطان بمفهوم أساسي لدى أصحاب النظرية وهو الحقل التنظيمي.³

يتميز هذا الحقل التنظيمي من قبل مجموعة من المؤسسات المترابطة والمتماثلة تنتمي إلى نفس مجال النشاط وغالبا ما تستفيد من نفس النصيحة، المؤسسات من نفس المجال قد تكون الزبائن، الموردين أو المنافسة مع بعضها البعض، يتكون الحقل التنظيمي من مؤسسة أو العديد من المؤسسات الرائدة التي تملك قدرة عالية من التأثير وعديد من المؤسسات التي تتبعها. يعد الحقل التنظيمي القوة التي تميل إلى تجانس السلوك، وهو الذي يطور تدريجيا شكل العقلانية الجماعية الخاصة، فعندما تنتشر هذه الممارسة، تتجه المؤسسات التي ليس لها أي سبب في الاقتفاء إلى القيام به.⁴

¹ Touron, Philippe (avril 2011). "Apports et limites de la théorie institutionnelle des organisation". France: collection archive ouverte. p 6.

² Idem

³ Bourgeois, Christophe. Martin, Aude (2005). Op.cit. p 4

⁴ إبراهيم، علي كامل (جانفي 2014). "الدور التكاملي للعوامل المؤسسية و العوامل الشريطية التنظيمية الداخلية في استخدام وتصميم نظم التكليف". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. المجلد 36. العدد 1. ص ص 39-59.

3- البحث عن الشرعية:

يعتقد الباحثون الجدد في المجال المؤسسي أن المؤسسة قد تكون مجبرة، بالضغط الذي يفرضه أصحاب المصالح من مساهمين، أسواق، العملاء، الموردين، البنوك... إلخ، الذين يمكنهم معاقبة المؤسسة التي لا يتوافق سلوكها مع السلوك المؤسسي، النظرية تظهر بأن المؤسسات تعتمد السلوكيات التي تكيفها وفقا لتوقعات المحيط من أجل تحسين سمعتهم، يرى Meyer و Rowan بأن المسيرين يستخدمون أدوات التسيير التي تتوافق مع المعايير المؤسسية من أجل التواصل مع أصحاب المصلحة (الشركاء).¹

وأكد باحثون آخرون هذا التوجه حيث أشاروا إلى أن المؤسسات تضحى من أجل ممارسة الإدارة العصرية، ليس من أجل جعل المهام أكثر فعالية ولكن لزيادة شرعيتها، والمؤسسات التي تتوافق مع الاستراتيجيات المستخدمة عادة من قبل مؤسسات أخرى تكتسب الشرعية من قبل الهيئات التنظيمية والرأي العام.²

4- عقلانية السلوكات المؤسسية:

النظرية المؤسسية الجديدة طرحت التساؤل حول التحليل الكلاسيكي الجديد الذي يركز على الأمثلة العقلانية للأسهم الفردية ككتلة وعملية اقتصادية بحتة، مع ذلك التقليد والتحفظ نحو الشرعية قسم باحثي المؤسسة الجدد على حقيقة ما إذا كان سلوك المؤسسات وفعاليتها عقلاية أو لا، فالعقلانية هي السلوك الذي يؤدي إلى إجراء البديل الذي يحدد العواقب الأكثر ملاءمة³

بالنسبة لبعض باحثي المؤسسة الجدد، المؤسسة تظهر كنظام من القواعد التي تفرض سلوك معين وتحد من الإرادة الحرة للأفراد، هؤلاء الأفراد لا يدركون بأن تصرفاتهم تملئها عليهم المؤسسات، الأطراف الفاعلة تعمل كذلك مع الإشارة إلى المعايير الاجتماعية بدلا من إجراء مقارنة منطقية للحلول الممكنة.

نجد أن التقليد يشجع على انتشار الممارسات الإدارية الجديدة على الرغم من عدم وجود أسباب اقتصادية. يضيف Di Maggio أن المؤسسات تعمل لا لأن تكون فعالة لكن لزيادة شرعيتها. وبالنسبة لباحثين آخرين، يمكن أن تكون المؤسسة عقلانية إذا امتثلت للقواعد المعدة إذا كانت قد أثبتت فعاليتها. ويرى Powell بأن محاذاة خبرة مؤسسة أخرى والمشاركة في الكفاءات يؤدي إلى التحسين في الأداء المالي والاقتصادي ويمكن من كسب ميزة تنافسية مستدامة.⁴

ويبدو السلوك المؤسسي هو جزء من العقلانية التي تختلف عن العقلانية الاقتصادية، لكنها تتوافق مع المعايير الاجتماعية التي تعود بالنفع على المؤسسات انطلاقا من الشرعية أو زيادة الهيبة إلى المساندة

¹ Touron, Philippe (avril 2011). Op.cit. p 4

² Bourgeois, Christophe. Martin, Aude (2005). Op.cit. p 6

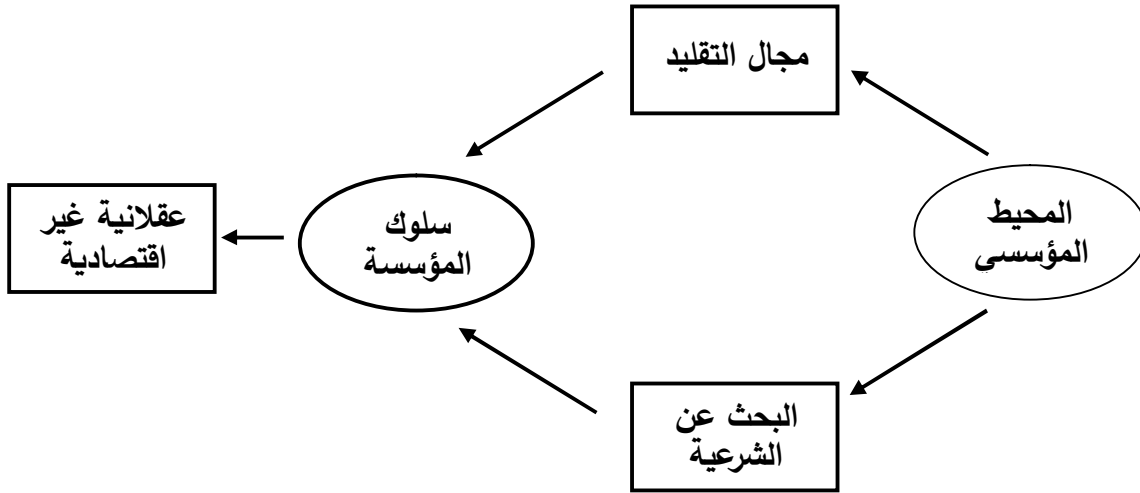
³ Ibid. p 5.

⁴ إبراهيم، علي كامل (جانفي 2014). مرجع سابق. ص ص 39-59.

الاجتماعية، والوصول إلى الموارد واستقطاب موظفين ذوي كفاءة، مروراً كذلك بالاقرار من حيث المهنة، قطاع النشاط ونوع الاستقرار.¹

ويخلص الشكل التالي المقاربة الاجتماعية للنظرية المؤسسية:

شكل رقم (04): نموذج السلوك التنظيمي وفقاً للمقاربة الاجتماعية للنظرية المؤسسية



Source : Bourgeois, Christophe. Martin,Aude (2005). " L'externalisation : une décision sous influence ". dix-neuvième Conférence Internationale de Management Stratégique. Pays de la Loire, Angers. p 7

تتمثل المساهمة الرئيسية للنظرية المؤسسية فيما يخص أخرجة الأنشطة في كونها نقلت تحليل السلوك التنظيمي المتعلق بالبحث عن الكفاءة نحو البحث عن الشرعية، وبالتالي تصبح الأخرجة وسيلة لتحقيق الشرعية والامتثال للقواعد.²

ثالثاً: نظرية الألعاب:

نظرية الألعاب وتسمى أيضاً نظرية المباريات، وهي تحليل رياضي لحالات تضارب المصالح بغرض الإشارة إلى أفضل الخيارات الممكنة لاتخاذ قرارات في ظل الظروف المعطاة تؤدي إلى الحصول على النتيجة المرغوبة. بالرغم من ارتباط نظرية الألعاب بالتسالي المعروفة كالشطرنج، إلا أنها تخوض في مسائل أكثر جدية تتعلق بعلم الاجتماع، الاقتصاد، السياسة إضافة إلى العلوم العسكرية.³

نظرية الألعاب، هي أداة للنمذجة الاقتصادية، تسمح بتعديل فرضيات حول نوع من العقلانية الملازمة في المباراة التي تجري دراستها، وهناك سمة مشتركة لهذه الأعمال تتمثل في الاعتراف بالتضارب بين القرارات المتخذة من طرف الجهات الفاعلة، من هذه المنطلقات المشتركة، تقدم النمذجة فرضيات وتدرس

¹ Bourgeois, Christophe. Martin,Aude (2005). Op.cit. p 6.

² Ibid. p 7.

³ Pénard, thierry (Octobre 2004). "la Théorie des jeux et les outils d'analyse des comportements stratégique". Université de renne 1.France. p 1.

العواقب الناجمة على الاستراتيجيات المتبعة من قبل اللاعبين (الفاعلين)، التعاون يكون مبني على معالجات مختلفة مبنية على فرضيات محددة.¹

1- فرضيات نظرية الألعاب:

- تتمثل أهم فرضيات هذه نظرية الألعاب في:²
- الافتراض الأساسي لنظرية الألعاب السلوك العقلاني للأطراف الفاعلة، وهذا يعني أنهم يحاولون الوصول إلى أفضل وضع بالنسبة لهم ؛
- المنفعة مقياس كل وضعية في نظر كل فاعل ؛
- المنفعة ليست بالضرورة مقياس للكسب المادي، المال،... الخ، لكن مقياس ذاتي للاطمئنان ؛
- استخدام الميزة النفعية لتحديد تفضيلات الفاعلين لا يفترض أنه يستخدم هذه الميزة، لكنه يفكر وفقا لمجموعة من الشروط العقلانية.

2- تصنيف المباريات:

تصنف عادة المباريات عادة إما حسب عدد اللاعبين المشاركين في المباراة أو عدد الاستراتيجيات أو حسب نتيجة أو حسب طبيعة المباراة.³

1-2 حسب عدد اللاعبين: تقسم إلى قسمين:

- مباراة ذات شخصين: أي أن عدد الفاعلين (اللاعبين) في المباراة فقط.
- مباراة متعددة الأطراف: أي أن عدد الفاعلين (اللاعبين) في المباراة أكثر من اثنين.

2-2 حسب عدد الاستراتيجيات: تقسم إلى قسمين:

- مباراة محددة: وهي المباراة التي يكون فيها عدد الاستراتيجيات المتاحة أمام كل لاعب محدود.
- مباراة مستمرة (غير محددة): وهي المباراة التي يكون فيها عدد الاستراتيجيات المتاحة أمام كل لاعب غير محدود لانهايا.

3-2 حسب نتيجة المباراة: تقسم إلى قسمين:

- مباراة ذات مجموع صفري: وهي المباراة التي يكون فيها ربح اللاعب الأول يساوي تماما خسارة اللاعب الآخر أو التي يكون فيها مجموع القيم المتبادلة ثابتا.
- مباراة ذات مجموع غير صفري: وهي المباراة التي يكون ربح أحد اللاعبين لا يساوي خسارة اللاعب الآخر وإنما أن يخسر الطرفين أو يكسبا نتيجة المباراة أو يمكن أن يكسب أحدهما ويخسر الآخر ويمكن أن تقوم مثل هذه المباريات على أساس التنافس أو التعاون بين الفاعلين.

¹ Froehlicher ,Thomas (avril1996)."Eléments sur le management des coopérations interentreprises, une contribution à l'analyse en termes de configurations relationnelles". Thèse de doctorat non publié. Faculté de droit, science économique et gestion. Université de Nancy 2. p 199

² Konieczny , Sebastien." Introduction à la Théorie des Jeux". Université d'Artois – Lens. Dans : www.cril.univ-artois.fr. (13-04-2016)

³ بري، ماجد عبد الرحمن (2015). "مقدمة لتحليل القرارات ونظرية القرارات". في: www.abarry.ws. (2016-03-09).

4-2 حسب طبيعة المباراة: تقسم إلى قسمين:

- مباريات غير تعاونية: حيث لا يوجد أي تنسيق أو تعاون أو تفاوض بين اللاعبين ويسعى كل لاعب عندها بجعل عوائده أكبر ما يمكن.
- مباريات تعاونية: هي لعبة يقوم فيها مجموعات من اللاعبين بإظهار سلوك تعاوني فيما بينهم "تحالفات"، وبالتالي هي لعبة بين تحالفات من اللاعبين، وليس بين لاعبين فرديين. وكمثال على ذلك نجد لعبة التنسيق، أين يقوم الفاعلين بالإختيار من خلال تبني استراتيجيات واتخاذ القرارات بتوافق الآراء فيما بينهم.

3- تفسير علاقات الأخرجة من خلال نظرية الألعاب:

نظرية الألعاب بتطبيقها على الأخرجة تستخدم فكرة أنه قد يكون من المنطقي لطرف ما التحايل على الطرف الآخر، ولكن إذا كانت تعد استراتيجية ناجحة على المدى الطويل فهي تعتمد على رد فعل من الزبون (المؤسسة). تطور التعاون المشترك قد يتوقف على نتائج التفاعلات العديدة بين فاعلين إثنين تكون لديهما فرصة للتعاون أو الإنشاق مع وجود مكاسب مختلفة. نظرية الألعاب تعتمد على استراتيجيات الفاعلين (الزبون والمزود) من خلال معتقداتهم بشأن دوافع الطرف الآخر، أين تكون لعبة المعلومات غير متماثلة في ما يخص إمكانية التحايل من الطرف الآخر.¹

يمكن تفسير علاقات الأخرجة من خلال نظرية الألعاب من خلال النقاط التالية:²

- الأخرجة يتم رسمها في شكل لعبة، من الصعب تصنيفها كنوع واحد من اللعبة ؛
- الأخرجة ليست لعبة ذات حاصل صفري كل مكسب محقق من طرف الزبون (المؤسسة) أو المزود لا يمثل خسارة للطرف الآخر ؛
- الأخرجة هي كذلك غير متماثلة من حيث الاستراتيجيات المختلفة المحددة لكل من الزبون والمزود.
- يمكن أن تكون لعبة كاملة للمعلومات إذا كان كل من الزبون والمزود لديهما كل المعلومات الاستراتيجية والمكاسب المرتبطة بمشروع الأخرجة ؛
- قد تصبح لعبة معلومات مثالية إذا كان كل من الزبون والمزود لديهما معرفة كاملة عن التدابير التي اتخذها كل طرف ؛
- الأخرجة تصبح تعاونية حيث تتشكل بين كل من الزبائن والمزودين علاقة تعاقدية مفروضة من قبل طرف ثالث (المحكمة على سبيل المثال) ؛
- مفتاح القدرة في أي لعبة يتمثل في مفهوم "القيمة المضافة" ؛
- عموماً، يحتفظ الزبون بالرقابة على القيمة المضافة المحققة من قبل المزود ؛

¹ Urquhart, Christine. "Applications of outsourcing theory to collaborative purchasing and licensing". Département of Information Studies. University of Wales Aberystwyth. Dans : www.cadair.aber.ac.uk . (15-04-2016).

² Prashant Département d'informatique et de recherche opérationnelle. "Game Theory Perspectives on Client – Vendor Relationships in Offshore software outsourcing". dans : www.ptidej.net. (15-04-2016).

- من ناحية المفاهيم الحقيقية هي واحدة، لكن يمكن النظر إليها بطرق مختلفة "مقولة هندية" ؛
- نظرية الألعاب تتطلب بأن يكون كل الفاعلين عقلانيين، وتفترض في نفس الوقت بأن الكل يرغب في تعظيم مكاسبه ؛
- يمكن للأطراف التخمين بشكل خاطئ، ومع ذلك يبقون دائما عقلانيين. لأنهم يفعلون أفضل ما في وسعهم بالنظر إلى ما يعرفونه ؛
- على الرغم من أن العمل على مشروع مشترك في أي لعبة، إلا أنه قد يتضمن أهداف مختلفة لتحقيقها ؛
- كفاءة المزود بالخدمة في مجال إنشاء القيمة للمؤسسة مهم من حيث حساب مخاطر الأعمال ؛
- المخاطر تزداد نظرا لتزايد درجة عدم اليقين ؛
- عدم اليقين يزداد كون الزبون لا يمكنه التحقق ماديا من سير أعمال الأنشطة المخرجة.

المبحث الثالث: الإطار القانوني والاجتماعي للأخرجة:

من سلبيات الأخرجة التبعية تجاه المزود بالخدمة. خدمة قد تكون أحيانا غير مناسبة للمؤسسة وبفائتورة في بعض الأحيان عالية نظرا للخدمات التي يؤديها المزود. لذلك ينبغي التفاوض مع المزودين بالخدمة حول البنود التي تمكن من الحصول على أكبر مرونة ممكنة حول طبيعة ومدى أهمية الخدمات الموفرة، إضافة إلى شروط الإلغاء التي ينبغي ألا تكون مكلفة ومقيدة للغاية.

ولأن الأخرجة يمكنها في بعض الظروف من أن تحدث أشكال مختلفة من عدم استقرار العمالة. التي قد تسهم في انتشار البطالة، مما يثير الشعور بالخوف والشك لدى المستخدمين في المستقبل. هذا الأمر قد يؤثر على صورة المؤسسة في إطار عدم تحملها لمسئوليتها الاجتماعية. مما يحتم على المؤسسة إدارة الجانب الاجتماعي للأخرجة لأنها قد تواجه ما يسمى بمقاومة التغيير الذي قد يفشل هذا المسعى.

يركز هذا المبحث على إدارة المؤسسة للجانب القانوني والاجتماعي للأخرجة.

المطلب الأول: الإطار القانوني للأخرجة:

لا توجد مضامين قانونية صريحة عن عقد الأخرجة، هذه العملية تحلل على أنها شكل خاص من عقد المقاوله من الباطن، هذه الخصوصية تقود المؤسسات إلى الاهتمام ببعض القواعد القانونية التي توطر هذه العملية، ويلعب العقد دور رئيسي في نجاح أو فشل عملية الأخرجة، ولذلك فالتحكم في النشاط الذي يتم إخراجها يرتكز أساسا على بنود العقد والتوافق التعاقدية الذي يشكل أساس العلاقة والمبادلات بين الأطراف خلال طول مدة العقد.

أولاً: تعريف عقد الأخرجة:

العقد هو "اتفاق إرادي بين طرفين ينشأ عنه التزامات فيما بينهما"¹. أما عقد الأخرجة فيعرف على أنه "ذلك العقد الذي تعهد بمقتضاه المؤسسة بتنفيذ كل أو جزء من نشاط كان ينجز بالداخل إلى مزود بالخدمة متخصص في مقابل أجر و لفترة متعددة السنوات"². ميزة هذا التعريف أنه يؤكد على مسؤولية المزود بالخدمة عن تنفيذ النشاط أمام المؤسسة الزبونة، وهذا يتطلب أن يكون الطرف الذي تتعاقد معه المؤسسة مزوداً "Prestataire" لا مورداً "Fournisseur"، لأنه توجد فروق جوهرية بين التوريد و التزويد بالخدمة، حيث أن عمل المورد يقتصر على مجرد توريد المواد التي يتم تحديدها مسبقاً، في حين التزويد بالخدمة يقتضي اشتراك المزود في تنفيذ النشاط أو جزء منه، فإذا لم يكن هناك هذا الاشتراك أو التدخل المباشر في التنفيذ، فلا يمكن القول بوجود الأخرجة³. العقد له دور محوري في عملية الأخرجة لأنه يعرف ويقن التزامات المزود بالخدمة وكذلك المؤسسة الزبونة، وهنا يجب أن نذكر بنقطة مهمة تطرقت لها نظرية تكاليف الصفقة، وهي استحالة اكتمال العقود بسبب العقلانية المحدودة من طرف الأفراد، فالعقود لا يمكنها أن تأخذ في الاعتبار جميع ما يمكن أن يحدث في المستقبل، وبالتالي يظل العقد غير مكتمل، بغض النظر عن الرعاية التي اتخذت في الكتابة.

ثانياً: خصائص عقد الأخرجة:

يمكن تلخيص الخصائص التالية التي تميز عقد الأخرجة:

1- عقد رضائي:

العقد الرضائي هو الذي ينعقد بمجرد تبادل التعبير عن إرادتين متطابقتين، ولكن قاعدة الرضا ليست من النظام العام، ولذلك يمكن للمتعاقدين أن يتفقا على خلافها فيقرر إبرام العقد في شكل معين، وبذلك ينقلب العقد من عقد رضائي إلى عقد شكلي، لكن الشكلية هنا شكلية اتفاقية، وهذا هو الأفضل حتى إذا ما حدثت منازعة بين الطرفين أمكن الرجوع إلى الكتابة لإثبات حقوق والتزامات كل طرف من الطرفين، ويقع التراضي في عقد الأخرجة على عنصرين هما: الشيء المطلوب إنجازه من المزود بالخدمة، والبدل الذي تلتزم به المؤسسة الزبونة.

2- عقد تبادلي:

عقد الأخرجة من العقود الملزمة للجانبين، لأنه بمجرد إبرام العقد يترتب التزامات على عاتق كل عاقديه، أي يترتب التزامات تبادلية، حيث يتعهد المزود بأن يصنع شيئاً أو يقدم خدمة ما لقاء أجر يتعهد به من يتم هذا الأداء لحسابه وهي المؤسسة، ويترتب على ذلك أنه إذا امتنع أحدهما عن تنفيذ التزاماته كلها أو بعضها يحق للطرف الآخر بعد اعذاره أن يطالب بفسخ العقد.

¹ Boissinot, Aline. " Le management des prestataires : vers une approche personnalisée de la relation ?". Dans : www.abhatoo.net.ma. (11-03-2016).

² أبو عرابي، غازي خالد (2009). *المقابلة من الباطن*. عمان: دار وائل للنشر. ط 1. ص 19

³ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

3- عقد معاوضة:

عقد الأخرجة من عقود المعاوضات لأن كلا من طرفي العقد يتلقى مقابلا لما يقدم، فالمزود يقدم عمله ويتلقى عوضا، والمؤسسة تدفع مقابل أدائه للعمل.

4- استقلال المزود في تنفيذ عمله:

ما يميز عقد الأخرجة أن المزود مستقل في تنفيذ عمله لا يخضع لإشراف أو رقابة من جانب المؤسسة الزبونة، فهو يؤدي عمله دون تدخل من جانب الأخير في تحديد كيفية التنفيذ أو في اختيار الوسائل أو الأدوات اللازمة لهذا التنفيذ، وهو ما يميز عقد الأخرجة عن عقد العمل في توفر عنصر التبعية في عقد العمل وافتقاد عقد الأخرجة لهذا العنصر، مسألة تقدير توافر الاستقلال للمزود من عدمه تخضع لتقدير قاضي الموضوع من خلال تكييف العلاقة العقدية بين الطرفين، فإذا تبين له من خلالها بوجود رابطة التبعية والخضوع في أداء العمل نكون أمام عقد عمل وليس عقد أخرجة.

5- عقد الأخرجة من العقود التي ترد على العمل:

بالرجوع للقواعد العامة في عقد الأخرجة يتضح في عقد الأخرجة إما أن يصنع شيئا أو يؤدي عملا، وفي ضوء ذلك يمكن القول أن ما يشترط في إنجاز العمل من طرف المؤسسة نفسها يشترط في عقد الأخرجة، فالمحل في هذا العقد يتعلق بعمل معين أو بصنع شيء لقاء أجر.

ثالثا: أنواع عقد الأخرجة:

كما ذكرنا سابقا قسم O. Williamson عقد الأخرجة إلى ثلاث أنواع : العقد الكلاسيكي، العقد النيوكلاسيكي والعقد العلائقي، عندما تكون الأخرجة متعلقة بأنشطة غير حساسة (كالتنظيف، الإطعام، البستنة... إلخ) يتم استخدام العقد الكلاسيكي، وهي عبارة عن عقود نموذجية، بسيطة وقصيرة الأجل، وعندما تتعلق الأخرجة بالأنشطة الحساسة (تكنولوجيا المعلومات أو الإمداد) يتم اتباع العقد النيوكلاسيكي أو العلائقي، وهي عادة عقود معقدة وطويلة الأجل، ولذلك يجب أن تسير العلاقة بمرونة بين المؤسسة المخرجة لنشاطها ومزودها، الفرق بين العقد النيوكلاسيكي والعقد العلائقي يكمن في "الذهنيات" التي تميزهما، ففي حالة العقد النيوكلاسيكي ميزته الأساسية تكمن في الملف المشكل، أما في حالة العقد العلائقي فميزته الأساسية ترتكز على الشراكة.¹ وفيما يلي شرح مختصر لهذه العقود:²

1- العقد الكلاسيكي:

العقود الكلاسيكية تستخدم لتسيير عمليات التوريد النموذجية، هي عقود قصيرة، ونتيجة لذلك يكون المزودين في منافسة دائمة مع السوق، على سبيل المثال في مجال تكنولوجيا المعلومات عقد شراء الأجهزة هو عقد كلاسيكي فالأسعار، الكميات، أجال التوزيع وكذلك بعض الخصوصيات البسيطة كنوعية

¹ Barthelemy, Jérôme (2007). Stratégie d'externalisation, Op.cit, p 123

² Ibid. pp 124-126.

البرمجيات المشغلة محددة بشكل واضح، كما أن وجود عدد كبير من المزودين في السوق كاف لثني المزود الذي يتم اختياره عن أي سلوك انتهازى محتمل.

العلاقات التي تركز على العقود الكلاسيكية هي بالضرورة قصيرة الأجل، إذا كان أداء المزود المفوض مرضيا فالمؤسسة عادة ما تقوم بتجديد العقد. فمن خلال دراسة أجريت على 99 مزود بالخدمة لنشاط الإمداد "Logistique" بينت بأن المدة المتوسطة لعقود أخرجة أنشطة الإمداد تقترب من سنة، في حين المدة المتوسطة للعلاقات هي 9 سنوات، بتعبير آخر فالمزودين يكونون بشكل مستمر تحت ضغط المنافسة ما يؤدي بهم إلى العمل على الحفاظ على ثقة زبائنهم (المؤسسة).

2- العقد النيوكلاسيكي:

العقود النيوكلاسيكية تستخدم لتسيير عمليات التوريد، هي عقود متوسطة أو طويلة الأجل حيث أن المدة قد تصل إلى 5 سنوات أو أكثر الميزة الأساسية للعقود النيوكلاسيكية متعلقة بشكلها القانوني، فهي مفصلة بشكل كبير وتتضمن العديد من البنود مثل الشروط الجزائية في حالة عدم تحقق أهداف الأداء.

وكمثال على هذه العقود تلك التي قامت بإمضائها شركة بريتيش بيترولوم، فخلال سنوات التسعينات قامت هذه الشركة بأخرجة جزء مهم من نشاطها المعلوماتي إلى ثلاث مزودين الأول أسندت له مركز معالجة المعطيات وصيانة التطبيقات، وأسند للثاني تطوير بعض التطبيقات أما الثالث فأسندت له مهمة الاتصال عن بعد "Télécommunication"، العقود التي تم ابرامها مع المزودين كانت جد مفصلة في شكلها القانوني، ارتكزت أساسا على بنود متعلقة بالأداء المقارن "Benchmarking"، بمقارنة المزودين المفوضين مع أفضل منافسيهم.

3- العقد العلائقي:

العقود العلائقية تستعمل لتسيير عمليات التوريد، هي عقود طويلة الأجل التي قد تصل أحيانا إلى عشر سنوات، عكس العقود النيوكلاسيكية، العقود العلائقية أقل تفصيل من الناحية الشكلية وبالتالي أقل تعقيد، يتمثل دورها قبل كل شيء في تحديد أهداف العلاقة، فإذا كانت تتضمن شروط جزائية فهي تدمج كذلك بنود تحفيزية تهدف إلى تحفيز المزودين، كمثال على هذا النوع من العلاقات قامت شركة أستمان كوداك "Eastman Kodak" عام 1989 بأخرجة جزء كبير من نشاطها المعلوماتي إلى ثلاث مزودين الأول لمركز معالجة البيانات، الثاني للاتصال عن بعد والثالث لحظيرة المعلوماتية الصغيرة، مقارنة أستمان كوداك بنيت على التعاون والثقة، فالعقود شكلت بطريقة تمكن المزود من الحصول على مردودية كافية، هذه المردودية مكنتهم من وضع الأصول التي حولت إليهم، ومن التحسين المستمر في مستوى أدائهم، هذا العقد لم يتضمن لا بنود تحفيزية ولا شروط جزائية (التي تفرض في حالة الأداء غير الكافي)، وبدلا من ذلك كانت شركة كوداك تكثف ضمنا من حجم النشاط مع المزودين الذين يكون أدائهم جيد.

كخلاصة لا يوجد صنف يعلو على الآخر ويوصى بتقسيم علاقات الأخرجة من خلال ميزاتها الاستراتيجية.

رابعاً: التزامات المؤسسة والمزود في عقد الأخرجة:

عقد الأخرجة يترتب عنه التزامات لكلا الطرفين المتعاقدين.

1- التزامات المزود بالخدمة تجاه المؤسسة الزبونة:

بالرجوع لأحكام عقد الأخرجة يتضح أنه يقع على عاتق المزود بالخدمة عدد من الالتزامات تتمثل في:¹

1-1 الالتزام بإنجاز العمل المتفق عليه:

الالتزام الرئيسي الذي يلتزم به المزود تجاه المؤسسة الزبونة هو انجاز العمل بالطريقة المتفق عليها في العقد والشروط الواردة فيه، وفي حالة عدم الاتفاق على طريقة معينة لإنجاز العمل فهذا أن المزود ينفذ العمل كيفما شاء بل عليه اتباع عرف المهنة وأصول الفن المتعارف عليه في العمل الذي يقوم به.

2-1 الالتزام بتسليم العمل:

يلتزم المزود بعد الانتهاء من العمل المطلوب منه، أن يسلمه للمؤسسة الزبونة، ويتم ذلك بوضع العمل المنجز تحت تصرف هذه الأخيرة، ويجب أن يتم هذا التسليم في الزمان والمكان المحددين اتفاقاً أو عرفاً، ويجب التنويه بأن التزام المزود بالتسليم هو التزام بتحقيق نتيجة، ومجرد عدم تحققها فذلك يؤكد التقصير والإهمال من جانب المزود، وبالتالي يعد مخرلاً بالتزامه، وتثور مسؤوليته العقدية سواء بسبب عدم التسليم أو حتى في حالة التأخر فيه ما لم يثبت أن مرد ذلك يعود لسبب لا يد له فيه.

3-1 الالتزام بضمان سلامة العمل:

يجب على المزود أن يقوم بعمله وفق الشروط والمواصفات المتفق عليها، وطبقاً لأصول الفن الذي يحكم العمل المطلوب إنجازه، فإذا أنجزه بطريقة تخالف هذه الشروط والمقاييس كان مخرلاً بالتزامه ووجب عليه ضمان العيوب التي لحقت بعمله، التزام المزود بضمان سلامة العمل مرتبط بالتزام بالانجاز، لأنه يواجه عيوب هذا الانجاز والتي قد تظهر في المرحلة اللاحقة للتسليم.

4-1 الالتزام بتقديم التوجيهات للمؤسسة:

يلتزم المزود بتقديم واجب النصح والإرشاد للمؤسسة الزبونة، لأن طبيعة العمل تتطلب نوعاً من التعاون المشترك بين الطرفين، والتزام المزود بإبداء النصح والإرشاد يكون في حدود قدراته الفنية، ولا يقف هذا الالتزام عند مرحلة معينة من مراحل التنفيذ، فقد يأتي في مرحلة سابقة للتنفيذ وأثناء التنفيذ وأيضاً لحظة التسليم، ولذلك يعد المزود بمثابة مستشار للمؤسسة بما يملك من الخبرة الفنية والتخصص، خاصة وأنها هي من وضعت به الثقة، وعلى أي حال فإن التزام المزود بتقديم النصح والإرشاد يكون في حدود قدراته الفنية، حيث تزداد أهمية هذا الالتزام كلما كان أكثر تخصصاً من المؤسسة الزبونة.

¹ غازي خالد أبو عرابي (2009). مرجع سابق. ص ص 69-92.

2- التزامات المؤسسة تجاه المزود بالخدمة:

لم ينص المشرع على التزامات معينة تقع على عاتق المؤسسة عند إبرامها لعقد الأخرجة، لكن يمكننا تحديد هذه الالتزامات طبقاً للقواعد العامة والعرف وما يتفق عليه بين الطرفين في هذا العقد، ويمكن حصر هذه الالتزامات بما يلي:¹

1-2 تمكين المزود من إنجاز العمل:

يجب على المؤسسة بصفتها صاحبة العمل القيام بما هو ضروري لكي ينفذ المزود التزامه بتنفيذ العمل المكلف به، فمثلاً قد لا يمكن للمزود تنفيذ عمله قبل الحصول على التراخيص اللازمة، لذا فعلى المؤسسة أن تقدم التراخيص المعتمدة من الجهات المعنية، فإذا لم تقدمها تكون قد أخلت بتنفيذ التزام من التزاماتها، كذلك إذا كان متفقاً أن تقدم المؤسسة الرسوم والمواصفات والبيانات التي يتم بموجبها العمل المتفق عليه، وجب عليها تقديمها للمزود في الوقت المناسب، حيث لا يمكن إنجاز العمل دونها، فإذا أخلت المؤسسة بما التزمت به جاز للمزود طلب فسخ العقد وذلك لأن عقد الأخرجة من العقود التبادلية، يضاف إلى ما تقدم، أنه على المؤسسة ترك المزود يعمل في هدوء ويسر فلا تقيم أمامه العقبات، ولا تسبب له المشاكل أو الصعوبات من أي نوع، وألا تسحب منه العمل في أي وقت إلا لسبب مشروع.

2-2 تسلم العمل بعد إنجازه:

التسليم والتسلم للعمل المنجز للمؤسسة الزبونة يعتبر الهدف النهائي الذي يسعى إليه طرفي عقد الأخرجة، وهذا يعني أن التسلم يختلف عن التسليم، لذلك يجب عدم الخلط بينهما، فالمزود ملزم بتسليم العمل المنجز للمؤسسة، وهذا في حد ذاته التزام سلبي يقتصر على وضع هذا العمل المنجز تحت تصرف المؤسسة. وفي المقابل يقع على المؤسسة التزام إيجابي مضمونه تسلم العمل المنجز ووضعه تحت تصرفه، ولا يشكل تسلم العمل مجرد حق تتمتع به المؤسسة، إنما يشكل التزاماً في ذمته يتعلق به حق المزود بالخدمة، لذلك تترتب على المؤسسة مسؤولية عدم الالتزام به.

من الناحية القانونية يعتبر التسلم تقبل المؤسسة وهي صاحبة العمل وإقرارها للعمل المتفق عليه والذي قام به المزود، وفي عقد الأخرجة إذا ما تقبلت المؤسسة الزبونة العمل الذي قام به المزود أو تم استلام هذا العمل والاستيلاء عليه فعلاً وحكماً، ففي هذه الحالة يكون التسلم صحيحاً منتجاً لأثاره القانونية.

3-2 دفع الأجر:

تلتزم المؤسسة بموجب عقد الأخرجة بدفع الأجر أو البديل للمزود الذي تعاقدت معه، مقابل قيام الأخير بالعمل المعهود به إليه، ويعد الأجر عنصراً جوهرياً في عقد الأخرجة ولا يتم العقد إلا بدونه، فإذا أنجز المزود العمل المطلوب منه فإنه يستحق أجره، الأجر أو البديل هو مال، والمال هو كل عين أو حق له قيمة مادية في التعامل، لهذا يشترط أن يكون معلوماً، وعليه فإن الأجر هو كل ما يدخل في ذمة المزود

¹ المرجع نفسه، ص ص 93-111.

مقابل العمل الذي يؤديه تنفيذًا لعقد الأخرجة، ويصح أن يكون الأجر نقودًا أو سلعا أو عملا أو خدمة أو غيره، وتضاف توابع الأجر إليه بحيث تلتزم بدفعها المؤسسة الزبونة.

خامسا: الشروط الرئيسية الواجب توفرها في عقد الأخرجة:

عند الأخذ في الحسبان تعقد مشروع أخرجة الأنشطة فهذا يعني أن كل مرحلة من مراحل العقد يجب إدارتها بعناية خاصة، وتحديد البنود الخاصة بها.

1- شروط مرحلة ما قبل إبرام العقد:

هذه المرحلة تحدد فيها الاحتياجات وفق دفتر شروط محدد.

1-1 تحديد الإحتياجات:

قبل اختيار المزود بالخدمة والدخول في المفاوضات، على المؤسسة الزبونة أن تحدد احتياجاتها بشكل دقيق كأن تحدد مختلف الجوانب المتعلقة بالنشاط الذي ترغب بإخراجه، أسباب لجوئها لأخرجة النشاط المعني (تخفيض التكلفة، جودة الخدمة، خبرة المزود،... إلخ)، تحديد ما إذا كان النشاط سيتم تغيير موقعه أو يبقى بمقر المؤسسة، تحديد المستخدمين المخصصون للمشروع، تحديد ما إذا كان الأمر يتعلق بأخرجة مؤقتة (مرحلة انتقالية) أو طويلة الأجل، تحديد مستويات الأداء المطلوبة،... إلخ، إذا أرادت المؤسسة مثلا أن تخرج نشاطها المعلوماتي عليها القيام بفحص للتجهيزات والبرمجيات المعنية بالمشروع، وعليها إعداد قائمة لها.¹

2-1 إعداد دفتر للشروط:

من الأفضل على المؤسسة أن تحدد احتياجاتها عن طريق تحرير دفتر شروط واضح ومكتمل ثم تعد الملف الخاص به، هذا الدفتر يعد أساس جميع المفاوضات مع المزودين المتنافسين في المناقصة. ويعد كذلك المرجع الذي يتعين على الطرفين العودة إليه أثناء العقد، في حالة عدم الاتفاق على الخدمة المزودة. ويجب أن يشمل دفتر الشروط عدة نقاط أساسية:²

- يقدم وصف كامل للنشاط المخرج، دوره في المؤسسة، وسائله المادية والبشرية، وهو أيضا وثيقة تلخص كل الخدمات المنتظرة من قبل المزود بالخدمة. فصل واضح للأدوار بين المؤسسة الزبونة ومزود الخدمة، تفوض المؤسسة الزبونة المزود بالخدمة بتأدية النشاط لكنها تحتفظ بالتوجهات الاستراتيجية. تحديد النطاق الدقيق لمتطلبات النشاط المعني بالأخرجة، من حيث جودة الخدمة، وقت التنفيذ، الوسائل المستخدمة ومعايير الموضوعية لقياس جودة الخدمة المقدمة.
- شروط الإلغاء، والتي تحدد شروط الخروج في نهاية العقد وخلال العقد في حالة الخدمات غير المرضية. دفتر الشروط يحدد إذن، مؤشرات الجودة، العملية المحددة: الإنذارات، الغرامات المالية، وإلغاء العقد في حالة استمرار المشاكل.

¹ Deleporte, Bénédicte, "Externalisation de services : les dimensions contractuelles", dans : www.journaldunet.com, (20-02-2016),

² D'après : "externalisation mode d'emploi". Dans : www.lentreprise.lexpress.fr. (15-04-2016).

▪ إعداد دفتر الشروط تتطلب مشاركة من الموظفين من ذوي الخبرة في النشاط المعني. يمكن للمؤسسة أن تعبر عن احتياجاتها بدقة، والمزود ينقل الإجابة الأكثر ملائمة.

2- مرحلة إبرام العقد:

عقد الأخرجة عموماً هو عقد معقد، الشروط الأساسية المشتركة التي تؤخذ في الحسبان في معظم عقود الأخرجة تتمثل في:

1-2 التعريف بالأنشطة المراد إخراجها:

يجب أن يحدد بوضوح النشاط المراد إخراجها في العقد، إضافة إلى مكان تنفيذ التوريد بالخدمة.

2-2 مصير الأصول (الممتلكات) المتعلقة بالنشاط:

أغلب مشاريع الأخرجة تطرح التساؤل حول مصير الأصول التي لها علاقة بالنشاط الذي تم إخراجها، قد ينص العقد أن يتم استعمالها من طرف المزود داخل المؤسسة، أو يتم تحويلها على مستوى موقع الإنجاز الخاص بالمزود، أو يتم التنازل عنها عن طريق البيع، وقد تبقى هذه الأصول ملك للمؤسسة وقد تنتقل هذه الملكية إلى المزود بالخدمة، عند التفكير في مصير الأصول يجب التفكير كذلك في عقد التأمين للمؤسسة، وفي إطار متابعة العقد على الأطراف الاتفاق على شروط الصيانة، التأهيل واستبدال الأصول.¹

يجب كذلك إدارة مستودع الأصول المعنية بمشروع الأخرجة، وهذا في حالة ما إذا كان المزود يود إعادة استخدامها عند تنفيذه لالتزاماته، في حالة النشاط المعلوماتي (وهو أكثر الأنشطة المعنية بعملية الأخرجة) إجازات "licences" الاستخدام يجب تحويلها كذلك إلى المزود وهذا تبعا لشروط عقد الإجازة، هذا التحويل يمكن أن يتم بتعهد بسيط بين المؤسسة والمزود، أو عن طريق تعهد ممضي بين مانح الإجازة، المؤسسة والمزود بالخدمة، في حالة ما إذا كانت المؤسسة هي مالكة الحق في استعمال الإجازة يكفي تحديد شروط استعمال هذه الإجازة من طرف المزود في عقد أخرجة النشاط، يجب تحديد شروط صيانة البرمجيات خلال فترة التعاقد، سواء من خلال نقل عقد الصيانة الموجود أو عن طريق إبرام عقود جديدة للصيانة مع مزودين مختصين، في حالة ما إذا كان المزود يستخدم برمجيات خاصة أو برمجيات يملك حقوق استعمالها، فعقد الأخرجة لا يدمج هذا النوع من البنود، ومع ذلك ترغب أحيانا المؤسسة الزبونة معرفة البرمجيات التي يستخدمها المزود وتطلب قائمة لهذه البرمجيات أن تظهر بالعقد.²

وفي حالة ما إذا أراد المزود تطوير بعض ملفات الاستعمال خلال فترة العقد يمكن دمج بند متعلق بحقوق الملكية الفكرية بالعقد. محتوى هذا البند يتعلق مثلا بتمكين المؤسسة الزبونة من استعادة هذا التطوير والملفات المرتبطة به عند انتهاء مدة العقد.³

¹ Bénédicte, Deleporte, Op.cit.

² Renard, Isabelle (2004). Op.cit. p 2.

³ Bénédicte, Deleporte, Op.cit.

3-2 وصف الإجراءات الداخلية للمؤسسة المتعلقة بالنشاط المراد إخراجها:

من الضروري تحديد الإجراءات الداخلية للمؤسسة الزبونة إذا كانت هذه الإجراءات لها أثر على مستوى الأداء وجودة الخدمة، أو عندما ترغب المؤسسة بأن يحافظ المزود على هذه الإجراءات.

4-2 رزنامة إقامة مشروع الأخرجة:

تعد الرزنامة في الغالب أحد العناصر المهمة في عقد الأخرجة، وهي تتضمن على الأقل ثلاث مراحل: مرحلة الإعداد، مروراً بالمرحلة الانتقالية، وصولاً إلى تنفيذ التوريد بالخدمة، لهذا الغرض من الضروري تشكيل لجنة توجيه خلال مرحلة الإعداد، هذه اللجنة تتشكل من متعاونين مع المؤسسة الزبونة ومع المزود كذلك، تتمثل مهمتها في ضمان التنفيذ الجيد للعقد طيلة مدته، ومن الضروري أن تتشكل لجنة المتابعة من عضو من كلا الطرفين تكون له سلطة القرار حتى يتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بسرعة دون الرجوع إلى مسؤول أعلى من خارج المشروع.¹

4-2 أسعار التوريد بالخدمة:

قد يكون السعر ثابت، والذي يتعلق بخدمات التوريد المحددة مسبقاً، ويسمح للتخطيط للإنفاق، ومع ذلك، كل التعديلات التي تريدها المؤسسة الزبونة قد تجعل من السعر محل مراجعة، وقد يكون السعر أيضاً تطوري، بمعنى يكون ثابت في العقد، ولكن يمكن أن يتغير اعتماداً على تكاليف الإنتاج للمزود وتكلفة التطورات التكنولوجية، ويأخذ السعر بعين الاعتبار الاستثمارات الحقيقية التي قام بها المزود بالخدمة، فضلاً عن تطورات العقد (خدمات جديدة، تكنولوجيات جديدة،... إلخ)، هذا النوع من الأسعار يتناسب أكثر مع العقد طويل الأجل (عقد نيوكلاسيكي أو علائقي).

العقد يجب أن يحدد العناصر المكونة للأسعار إضافة إلى العناصر التي يمكنها أن تؤثر على ارتفاع أو انخفاض هذا السعر، يجب إضافة بند متعلق بمراجعة السعر حتى تتمكن المؤسسة الزبونة من استباق ارتفاع الأسعار وأثاره السلبية، ويجب أن يتضمن العقد شرط جزائي مرتبط بعناصر قابلة للقياس (كمية) متعلقة بالنشاط، مثل احترام رزنامة التنفيذ، احترام مستوى أداء الخدمة،... إلخ، هذه العناصر يجب أن تقابلها مؤشرات محددة باتفاقية الخدمة المرفقة مع العقد.²

5-2 مخطط ضمان الجودة، اتفاقية مستوى الخدمة ومتابعة الأداء:

يجب على المزود بالخدمة الالتزام بضمان نوعية معينة من الخدمات للمساعدة في تلبية احتياجات المؤسسة الزبونة على النحو المحدد في المواصفات، لهذا يتم تطبيق خطة ضمان الجودة، التي تأخذ في الحسبان ما تطلبه المؤسسة والتدابير التي يتخذها المزود للحفاظ على جودة خدماته.³ أما بالنسبة لاتفاقية مستوى الخدمة، فإنها تسمح للمؤسسة الزبونة بقياس مستوى جودة الخدمات وتقييم الامتثال لخطة ضمان الجودة، بالاعتماد على مؤشرات محددة مسبقاً وقابلة للتطبيق على خدمات محددة،

¹ Idem.

² D'après "Outsourcing : les points clés du contrat d'outsourcing". Dans : www.mascre-heguy.com, (20-02-2016).

³ Idem.

يتم تعيين لكل مؤشر قيمة مرجعية متفق عليها بين الطرفين (القابلية للقياس) ويتم تحديثها بانتظام، عدم تحقيق القيمة المحددة قد يعرض المزود للعقوبة، عمليا تستعمل لقياس زمن الاستجابة في حالة الصيانة، أجال النظر في طلبات معينة، أداء النظام الأمني في مجال تكنولوجيا المعلومات،... إلخ وينبغي أن تكون هذه المؤشرات بسيطة، وقابلة للتطور، احترام شروط مستوى الخدمة عموما هو التزام بتحقيق النتيجة، هذه الاتفاقية يجب أن تكون مدمجة مع عقد الأخرجة لتضفي عليها القيمة القانونية المعادلة.¹

6-2 البعد الاجتماعي للأخرجة:

أي مشروع للأخرجة يؤثر مباشرة على المستخدمين المعينين في الوظيفة قبل أن يتم إخراجها، هؤلاء الموظفين يجب أن يصطحبهم مزود الخدمة، بمعنى أن هؤلاء المستخدمون يصبحون موظفين لدى هذا الأخير، إذا كانت القوانين قد حددت بوضوح تطبيق هذه الأحكام (مثل المادة L122-12 من قانون العمل الفرنسي) عندما تكون المؤسسة الزبونة والمزود بالخدمة هي شركات خاصة، في المقابل تثار عديد التساؤلات عندما يكون الزبون هو الإدارة و الموظفين الذين يخضعون لقانون الوظيف العمومي المختلف عن المستخدمين بالقطاع الخاص، كما أن القوانين لا تحمي الموظفين في حالة ما إذا كان المزود بالخدمة من بلد آخر. بشكل عام، يجب إدارة الجانب الاجتماعي من الأخرجة في مرحلة مبكرة جدا وإشراك جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الهيئات الممثلة لموظفي المؤسسة الزبونة، من أجل تحقيق الانتقال الناجح بين المؤسسة والمزود بالخدمة.²

7-2 حماية الخبرات والبيانات الشخصية:

ليس من الضروري أن تكون الخبرات "savoir faire" محل حماية في إطار حقوق التأليف، أو أي حق آخر للملكية الفكرية، لكن من الضروري دائما التقطن لتوقع بنود متعلقة بهذه الملكية، حتى وإن كانت لا تندرج ضمن اختصاص الملكية الفكرية والتركيز على أنها تبقى سرية.

مشروع الأخرجة يمكن أن يشمل أيضا نقل ملفات البيانات الشخصية، على سبيل المثال، عند أخرجة النشاط المعلوماتي أو الرواتب أو المحاسبة، فهذا يعني أنه سوف يتم نقل ملفات البيانات الشخصية (موظفي المؤسسة، الموردين والعملاء) إلى المزود بالخدمة، ولذلك من الضروري إدارة الجانب القانوني لنقل الملفات الشخصية من خلال الاعداد لاتفاقية نقل ومعالجة البيانات بين المؤسسة الزبونة ومزود الخدمة، هذا الإجراء يجب أن يتم قبل نقل الملفات.³

9-2 تسوية النزاعات:

من أجل حل النزاعات المحتملة، يجب أن يتوقع العقد إجراءات لتجاوزها، في بداية الأمر النزاعات يجب أن يتم إدارتها على مستوى خلية القيادة، وإذا لم تجد حل، من الأفضل تدخل طرف ثالث، هناك ثلاث مستويات يمكن التمييز بينها: الوساطة، التحكيم واللجوء إلى المحاكم، يتمثل هدف الوساطة

¹ Barthelemy, Jérôme (2007) . Stratégie d'externalisation. Op.cit. p 139

² Deleporte , Bénédicte. Op.cit

³ Idem.

والتحكيم في تسوية نقاط الخلاف بين المؤسسة الزبونة والمزود بالخدمة قبل أن تسوء العلاقة فيما بينهم، الفرق بين الوساطة والتحكيم يكمن في خاصية الرسمية بالنسبة للتحكيم، في كلا الحالتين، يكون هناك مستشار يعين بالاتفاق بين الطرفين يكلف بتقديم توصيات لكنها غير إلزامية. الوساطة والتحكيم في الغالب تكون كافية للوصول إلى حل توافقي.¹

3- إدارة مرحلة ما بعد العقد (إمكانية العدول):

لا تنتهي خدمة التوريد ببساطة عن طريق التوقف عن أداء الخدمة في نهاية العقد. فانتهاؤا المدة، وفترة ما بعد التعاقد هي كذلك فترة حساسة في مشروع الأخرجة. من الضروري وضع بنود لإمكانية العدول عن القرار "Réversibilité". هذه البنود يجب أن تتضمن ثلاث خصائص:²

- تتعلق بالطبع حول المستخدمين والأصول.
- تطبق كذلك بنهاية العقد في حالة الانقطاع المسبق.
- اللجوء كذلك إلى مزود آخر، فانتهاؤا عقد الأخرجة قد يكون متبوع بتحويل النشاط إلى مزود آخر أو إعادة الإدخال "Réinternalisation"

مخطط إمكانية العدول الذي يتم إدراجه في عقد الأخرجة، يجب أن يكون دقيقا من حيث وصف إجراءات نقل الخبرات والمعدات والملفات، الجوانب المتعلقة بملكية المعدات والملكية الفكرية والعقود (الإجازة والصيانة)، نقل البيانات الشخصية يجب كذلك معالجتها، رزنامة إجراءات القابلية للإلغاء يجب إعدادها قبل عقد الاتفاق، وفي الأخير قد يكون من المفيد إدراج بند يذكر بالتزامات حسن النية والتعاون بين الطرفين، هذه المرحلة جد حساسة فهي المرحلة التي يمكن أن يوقف فيها المزود خدماته، وخاصة إذا تم إنهاء العقد من قبل المؤسسة الزبونة، لخرق مزود الخدمة لشروط مستوى الخدمة مثلا، أو لنقل العملية إلى مزود جديد.³

سادسا: حالات انتهاء عقد الأخرجة:

عقد الأخرجة ينتهي كغيره من العقود بتنفيذ كل طرفيه التزاماته طبقا لشروط العقد المتفق عليها، إلا أن هناك حالات قد تنهي العقد دون الانتهاء من تنفيذ الالتزامات المتفق عليها، وقد يكون سبب ذلك يعود لأحد المتعاقدين، وفيما يلي مختلف الحالات التي يمكن أن ينتهي بها عقد الأخرجة:⁴

1- انتهاء عقد الأخرجة بإنجاز العمل:

إذا لم يكن عقد الأخرجة محدد بمدة معينة فإنه يكون متعلقا بإنجاز عمل معين التزم به المزود بالخدمة، وقد يتم الاتفاق على أن يتم الأداء خلال مدة محددة، بحيث يجب على هذا الأخير إنجاز ما طلب منه

¹ Barthelemy, Jérôme (2007). Stratégie d'externalisation, Op.cit, p 141

² Ibid, pp 141-142

³ Deleporte, Bénédicte, op.cit

⁴ غازي خالد أبو عرابي (2009). مرجع سابق. ص ص 177-188

خلال هذه المدة. فإداء الخدمة مقابل قيام المؤسسة الزبونة بدفع الأتعاب المتفق عليها يعتبر الغاية التي يسعى إليها المتعاقدان.

و على أية حال فإن اتمام العمل المطلوب يؤدي إلى انقضاء الالتزامات المتبادلة المفروضة بموجب العقد، إلا أن ذلك لا يؤثر في كيان العقد ووجوده، إذ يضل العقد قائماً بالرغم من انقضاء جميع الالتزامات الناشئة عنه بطريق الوفاء، ويبقى هذا العقد سندا لما يترتب عليه من التزامات ولصحة الوفاء بها يتم تنفيذ هذه الالتزامات.

2- فسخ عقد الأخرجة بالتراضي أو بالتقاضي:

يمكن أن ينتهي عقد الأخرجة بالتراضي طالما أن هذا العقد وجد باتفاق الطرفين، فيمكن أيضا أن ينتهي بإرادتهما، أما إذا لم يتفق الطرفان على فسخ العقد بالتراضي وكان أحدهما قد أخل بتنفيذ التزاماته رغم أن الوفاء لا يزال ممكنا، كان للطرف الآخر اللجوء إلى الفسخ القضائي.

تطبيقا لذلك نجد أن الإخلال في عقد الأخرجة قد يقع بخطأ من أحد الطرفين، فإذا رفضت المؤسسة الزبونة تمكين المزود بالخدمة من إنجاز عمله، كاستئاعها عن تقديم التراخيص أو الإجازات أو نقل الأصول لكي يبدأ المزود عمله أو تخلفها عن دفع الأتعاب يعد سببا للمزود طلب فسخ العقد.

وقد يكون الإخلال صادر عن المزود بالخدمة، كما لو امتنع عن التوريد بالخدمة أو قام بها على نحو معيب أو تأخر فيها أو خالف الشروط المتفق عليها، وهو ما يبرر للمؤسسة الزبونة طلب فسخ العقد مع التعويض إن كان له مقتضى.

ومع ذلك فإن رفع دعوى الفسخ لإخلال أحد المتعاقدين بالتزامه، لا يؤدي حتما إلى الحكم بالفسخ، فالأمر متروك للطرفين وللقاضي. فبالنسبة للطرفين، للطرف الذي رفع دعوى الفسخ أن يعدل قبل الحكم عن طلب الفسخ إلى طلب التنفيذ عينيا أو بطريق التعويض، وللطرف الذي رفعت عليه دعوى الفسخ إلى صدور حكم نهائي بالفسخ أن ينفذ التزامه، فلا يحكم القاضي بالفسخ، ولا يبقى له سوى أن يقدر ما إذا كان هناك مقتضى للحكم بالتعويض عن التأخير في الوفاء.

3- فسخ عقد الأخرجة لعذر طارئ:

قد يحدث عذر طارئ للمزود كإفلاسه وانتقاله من البلد التي كان يعمل به، وقد يحدث العذر للمؤسسة الزبونة كما لو تعرضت لدين كبير تعذر عليها اكمال تنفيذ عقد الأخرجة، لكن يشترط لفسخ العقد بسبب العذر الطارئ أن تتوفر في هذا العذر ثلاثة شروط هي:

- **الشرط الأول:** أن يحصل العذر بعد انعقاد العقد، سواء قبل البدء بتنفيذه أو أثناء التنفيذ.
- **الشرط الثاني:** أن يكون غير متوقع عند ابرام العقد، ويتفرع على هذا الشرط، وجوب كون العذر من الأمور التي لا يمكن دفعها وليس لإرادة المتعاقد دخل في حصولها.
- **الشرط الثالث:** أن يجعل تنفيذ الالتزام مرهقا، أي أن تنفيذ الالتزام ليس مستحيل، ولكنه يلحق بالطرف المتعاقد خسارة كبيرة.

والشرط الأخير لم تتطرق له النصوص القانونية إلا أنه شرط منطقي لأن العذر الذي يؤدي إلى ضرر عادي لا يبرر إعطاء الحق في فسخ العقد، كما أن العذر الذي من شأنه أن يمنع تنفيذ العقد يؤدي إلى فسخه بقوة القانون .

4- عجز المزود عن مواصلة الأداء :

إذا أصيب المزود بالخدمة بمرض أو حادث جسيم أفقده القدرة على العمل بشكل دائم، ففي هذه الحالة ينتهي العقد باستحالة التنفيذ لسبب أجنبي، وينقضي التزام المؤسسة الزبونة له وينفسخ عقد الأخرجة، ويترتب على الفسخ إلزام المؤسسة الزبونة بأن تدفع للمزود بالخدمة قيمة ما أنجزه من الأعمال وما أنفقه في سبيل التنفيذ بقدر ما يعود على المؤسسة من نفع.

5- انتهاء عقد الأخرجة بموت المزود بالخدمة:

يؤدي موت المزود بالخدمة إلى انتهاء العقد بحكم القانون إذا كان متقفا على ان يعمل بنفسه أو كانت مؤهلاته الشخصية (مهارات، خبرات، تخصص،... إلخ) محل الاعتبار في التعاقد، وهذا دون الحاجة إلى فسخه قضاء لا من ناحية المؤسسة الزبونة ولا من ناحية ورثة المزود بالخدمة.

أما إذا كانت مؤهلات المزود بالخدمة ليست محل اعتبار وهو حال المزودين الكبار الذين لا يعتمدون على كفاءتهم الفنية الشخصية بقدر ما يعتمدون على من يستخدمون من موظفين فنيين وما يمتلكون من تجهيزات ورؤوس أموال، ففي هذه الحالة فإن الحكم القانوني يقتضي التمييز بين صورتين:

- إذا لم تتوافر في ورثة المزود بالخدمة الضمانات الكافية لحسن تنفيذ عملية التوريد بالخدمة، في هذه الحالة لا يفسخ العقد من تلقاء نفسه لكن يجوز للمؤسسة الزبونة طلب فسخه، ويترك الأمر لقاضي الموضوع في تقدير ما إذا كان الورثة لا تتوافر فيهم الضمانات الكافية عندئذ يحكم بفسخ العقد ؛
- أما إذا توافرت في ورثة المزود بالخدمة الضمانات الكافية لحسن تنفيذ عملية التوريد بالخدمة، في هذه الحالة لا يمكن أن يجاب طلب المؤسسة الزبونة أو حتى ورثة المزود بالخدمة بالفسخ، ويبقى عقد الأخرجة قائما بالرغم من موت المزود بالخدمة، ويصبح ورثته من بعد ملزمين بالمضي في العمل حتى ينجز نهائيا وتنتقل إليهم حقوق مورثهم، وكذلك تنتقل إليهم التزاماته في حدود التركة.

المطلب الثاني: البعد الاجتماعي لأخرجة الأنشطة:

كل عقود الأخرجة وتبعا للممارسة الداخلية المسبقة للنشاط، فسيرورة هذه العقود تتضمن عمليتين: تحويل للتجهيزات وتحويل المستخدمين، بصفة عامة تحويل التجهيزات لا يطرح مشاكل يصعب تجاوزها (ما عدا مشكل تقييمها). لكن عكس تحويل التجهيزات، مسألة تحويل المستخدمين تبقى مسألة شائكة، الأخرجة تبدو في غالب الأحيان صدمة بالنسبة للموظفين، فهناك شعور بالخيانة ينتابهم. فالموظفون المحولين يواجهون غموض كبير حول الفرص الوظيفية في هيكل المؤسسة المستقبلية،¹ ومن ثم ليس من

¹ Barthelemy, Jérôme (2007). Op.cit. p 151.

المستغرب أن مجرد الإعلان عن عملية الأخرجة يعد سبب كاف لحدوث اضطرابات اجتماعية داخل المؤسسة.¹

لذلك ينبغي إدراج البعد الاجتماعي في بداية التفكير في الأخرجة، مهما كانت الوظائف أو الأنشطة المعنية، ومهما كان شكل الأخرجة سواء كان مع أو بدون نقل الموظفين، فالأخرجة دون نقل الموظفين ليست أسهل على المسير، لأنها تتسبب بالضرورة إلى النقل الداخلي، الذي ينطوي بالضرورة إلى إعادة الترتيب من الداخل.

في هذا السياق هناك أسئلة عديدة تشغل بال المسيرين:²

- ما هي الاتصالات الرئيسية المعدة ؟
- ما هي كفاءات إدماج الموظفين في المشروع ؟
- ما هي التفاعلات التي تتم بين المزود بالخدمة والمؤسسة الزبونة في هذه المرحلة ؟
- ما هي إدارة التغيير المتبعة ؟
- ما هي سياسة التكوين المتبعة؟ وما هي التعويضات المطبقة ؟
- فيما تتمثل العلاقات مع الشركاء الاجتماعيين للمؤسسة ؟

نوعية الإعداد الاجتماعي عملية حاسمة في نجاح عملية الأخرجة، تتطلب استشراف اجتماعي مسبق، إدارة لعملية التحويل ومتابعة الموظفين بعد التحويل.

أولاً: الاستشراف الاجتماعي ونجاح الأخرجة:

نجاح عملية الأخرجة يعتمد اعتماداً كبيراً على الإدارة السليمة للجوانب الإنسانية وخطة التواصل. الجانب الأول يتعلق بالاستشراف بالبعد الاجتماعي، خصوصاً في البعد التعاقدية لها. لا بد من العمل مع المزود لإدارة المخاطر الاجتماعية في التعامل مع إعادة نشر الموظفين وتطوير النشاط في إطار العقد وخارج العقد. وبالإضافة إلى ذلك، فالمؤسسة الزبونة (الناقلة للموظفين) والمزود (المستقبل للموظفين) لديهما مصلحة واضحة لإعداد دقيق دقيق للكفاءات الفردية الأساسية (الكفاءات الفنية، نوعية الخدمة الزبون / مزود، ومعرفة سير وتنظيم الزبائن،... الخ).³

1- الاستشراف الاجتماعي:

إذا سلمنا بأن المؤسسة هي تركيبة إنسانية، فنية وثقافية، تركز على الأهداف الاقتصادية، لكن بتغيير الحدود تتأثر علاقات ومشاعر الانتماء وشروط المناورات الاستراتيجية والتشغيلية التي تعد فعل قوي يحتمل أن يكون صادم لعدد كبير من الشركاء، خاصة الموظفين القريبين من محيط عملية الأخرجة، وإذا كانت القوانين قد تعكس الخطر الذي ينطوي عليه عدم الأخذ في عين الاعتبار الاستشراف الاجتماعي، إلا أن Fimbel يعتبرها ركيزة إدارية هامة، فمن خلال عمله التجريبي الذي اختبر فيه 22 من عوامل

¹ D'après " L'externalisation implique un risque social.", www.externalisationrh.blogspot.com. (16-04-2016).

² Institut esprit service. "Management de l'externalisation : guide européen". Mouvement des entreprises de France. Paris. p 95.

³ Idem.

النجاح من 94 عملية أخرجة ناجحة قامت بها مؤسسات أوروبية، من بين العوامل الرئيسية الثلاثة لم تظهر أي حساسية تجاه المعايير المختلفة (الحجم، طبيعة المحيط، ...، إلخ) وقد تم تصنيفها على أنهما "الأكثر أهمية"¹:

- هناك موقف تعاوني من جانب أصحاب المصلحة للمؤسسة الزبونة وتلك المتعلقة بمزود الخدمة بدلا من العلاقة الصارمة بينهما ؛
 - إستباق الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأخرجة ؛
 - فهم دوافع وأهداف المؤسسة الزبونة من قبل المزود بالخدمة.
- لذا يتطلب النجاح إتخاذ المواقف الاستباقية من مختلف أصحاب المصلحة (صناع القرار، الموظفين ومزودي الخدمة) للعوامل الاجتماعية المتفاعلة بشكل ايجابي.

2- محتويات وأعمال الاستشراف الاجتماعي:

الأخرجة تواجه المصير الفردي والجماعي للمستخدمين في المستقبل الجديد للمؤسسة، الإستشراف يتطلب كفاءات وقدرات لتحديد، تنظيم وتنفيذ الأعمال التي يتعين القيام بها في الوقت المناسب، لكن ما يعنينا في البعد الاجتماعي هو ما يرتبط مع تحويل الأفراد والفرق في التنقل الذي يجعلهم يتركون المؤسسة الزبونة، والذي يؤدي بهم إلى أن يكونوا مستخدمين جدد بالمؤسسة المزودة بالخدمة، هذا التحويل يتم تجسيده من خلال أفعال لا تقتصر فقط على الجانب الرسمي ولكن من الناحية الرمزية كذلك.²

لكل موظف معني بهذا التحويل ينتج عنه توقيع عقد جديد مع مزود الخدمة، وهناك تغييرات رئيسية أخرى تؤثر على الموظف : تغيير الاتفاقيات الجماعية، تغيير في المزايا الاجتماعية (الأقدمية، الاشتراكات،... إلخ)، حتى لو ابتعدنا عن الأشكال القانونية، فهذا الشقاق له تأثير على الجانب العاطفي لأن الموظف سيحزن نتيجة شعوره بالانتماء إلى المؤسسة التي قامت بتحويله، فالتحويل يعني القطيعة مع الزملاء والفرق والتنظيم ككل، لأن الزملاء السابقين بالمؤسسة المخرجة للنشاط سيصبحون زبائن للمزود بالخدمة الذي سينتمون إليه، وهنا يتم استبدال نموذج التعاون بين المؤسسات بعلاقة الخدمة بين المزود بالخدمة والمؤسسة الزبونة، من خلال عقد تجاري يخضع بموجبه لالتزامات الجودة ومستوى الخدمة، الجانب الآخر من هذا التحويل لأي موظف هو التحدي المتمثل في نجاح القوم والاندماج في المؤسسة الجديدة "المزود بالخدمة"، أين يجد: تاريخ مختلف، ثقافة مختلفة، مهام أساسية أخرى وقواعد تنظيمية أخرى.³

بالنسبة لكلا المؤسستين، العديد من الورشات الكبيرة المرتبطة مباشرة بالاستشراف يجب التحكم فيها.⁴

¹ Fimbel, Eric (Novembre 2006). Op.cit. p 10.

² Idem.

³ Ibid. p 11

⁴ Idem.

بالنسبة للمؤسسة المخرجة للنشاط:

- الورشة الأولى: التحديد قبل اتخاذ القرار لإمكانية المفاضلة بين من "الموارد والكفاءات" المحولة، التي قد يكون لها أهمية استراتيجية محتملة ؛
- الورشة الثانية: المعلومات والاستشارات من الهيئات التمثيلية للموظفين أو الشركاء الاجتماعيين، التي تمثل مندوبي الموظفين أو لجنة المؤسسة ؛
- الورشة الثالثة: إعداد الفرق والأفراد الباقين للإجراءات الجديدة داخل المؤسسة وبين المؤسسات،
- الورشة الرابعة: الفصل مع الفرق والموظفين ؛
- الورشة الخامسة: المناخ الاجتماعي منذ إبداء النية إلى نهاية الفترة الانتقالية المنصوص عليها في القوانين أو المتفق عليها بين المؤسسة والمزود بالخدمة.

بالنسبة للمزود بالخدمة:

- الورشة الأولى: استقبال ودمج الفرق والموظفين القادمين الجدد ؛
 - الورشة الثانية: شروط التبادل الفعال والسريع للفرق والموظفين القادمين ؛
- كل هذه الورشات السبع تشمل جوانب تقنية، اللوجستية، القانونية، اتقافية، نفسية وتنظيمية.

ثانيا: إدارة نقل الموظفين:

بصفة عامة هناك أربع قواعد رئيسية يجب احترامها حتى تكون عملية الأخرجة مؤهلة أخلاقيا نحو موظفيها، السلوك الأخلاقي يمكن من الحصول على انتماء الموظفين ويزيد كثيرا من فرص نجاح عملية الأخرجة:¹

1- حق إعلام الموظفين:

عندما ترغب المؤسسة بتحويل موظفيها تبعا لعملية الأخرجة، يجب أن تتحلى بسلوك أخلاقي، والذي يتطلب إعلام الموظفين اعتبارا من بدء سير العملية، هذا الإعلام يعتبر أمر حاسم بالنسبة للمؤسسة يجب ألا تغفله حتى تتفادى الردود غير المتوقعة من الموظفين، بالإضافة إلى أنه يتوجب على المؤسسة إعداد الموظفين لهذا التغيير، مثلا عن طريق تمويل تربية تكوين للموظفين الذين ليس بالإمكان الإبقاء عليهم داخل المؤسسة أو تحويلهم لدى المزود بالخدمة.

2- الحق في تعويض عادل:

الدافع الذي يكمن وراء العديد من عمليات الأخرجة يتمثل في تخفيض التكاليف. استخدام الأخرجة فقط من أجل التخفيض من أجور الموظفين المحولين ليس بالسلوك الأخلاقي، لكن يجب عدم نسيان أن الأخرجة يمكن أن تكون وسيلة للتصحيح عندما تكون الأجور المدفوعة من طرف المصالح الداخلية مرتفعة جدا مقارنة بمعايير السوق.

¹ Barthelemy, Jérôme (2007). Op.cit. p 154.

3- الحق في عدم التسريح:

بما أن الأخرجة لا تعتبر تنازل عن النشاط لا يوجد أي سبب بأن تكون مصاحبة بتخفيض العمالة، بأي حال من الأحوال.

4- الحق في عدم التعرض للتمييز:

من حق الموظفين المحولون إلى المزود بالخدمة ألا يتعرضوا للتمييز مع الموظفين القدامى للمزود.

ثالثا: الهندسة الاجتماعية للأخرجة:

من الضروري أن المؤسسة المستقبلية تجري سلسلة من الإجراءات التي ينبغي معالجتها كمشروع منفصل لبناء مستقبل مشترك في المجموعة الجديدة وإعطائها معنى، الأهداف والإجراءات الواجب اتخاذها من الواضح أنها ليست هي نفسها لكل الأطراف حتى لو أن الميزة المشتركة تتمثل في تعبئة طاقات كل طرف.

1- التدقيق الاجتماعي:

التدقيق الاجتماعي ضروري ولا ينبغي أن يقتصر على مراجعة الحسابات والقوانين الأساسية للموظفين، وينبغي أن يسمح بفهم أفضل للثقافة وقيم المؤسسة الناقلة، هيكلها التنظيمي، خرائط الكفاءات والموارد البشرية. هذا التدقيق الاجتماعي له العديد من الأهداف:¹

- مساعدة قسم الموارد البشرية لإعداد مسار شامل ومناسب، والمساعدة في توجيه المشروع مع كل الشركاء (العملاء، والنقابات، ومديري...، إلخ) ؛
- يسمح للمسيرين الذين يستقبلون الموظفين الجدد في مؤسستهم بإيجاد العناصر التي تمكنهم من التعاون و تقديم رؤيتهم في مشروع مرغوب، وكذلك مساعدتهم على بناء فريقهم الجديد ؛
- من الضروري فهم وتوقع عقبات و معوقات العملية و تحويلها إلى فرص.

2- دور قسم الموارد البشرية:

يلعب قسم الموارد البشرية دورا رئيسيا في هذه العملية. فهو الذي يؤدي الإجراءات الاجتماعية للإعلام واستشارة الهيئات التي تمثل الموظفين والخبراء في الحوار الاجتماعي، هذه الإجراءات ضرورية قبل القيام بأي عمل آخر، المؤسسة الزبونة (الناقلة) والمزود بالخدمة يكونان في هذه الحالة في مهمة التعاون الوثيق.²

الشركاء الاجتماعيين وممثلي النقابات يحصلون على المعلومات القانونية عن عملية الأخرجة. بعيدا عن هذه الالتزامات القانونية والاهتمام النوعي والوقائي، من الضروري التبادل والإبلاغ بانتظام الشركاء الاجتماعيين لضمان قبولها للتغيير.³

¹ Institut esprit service (Mars 2012). "la dimension humaine de l'externalisation". MEDEF. Paris. p 5

² Institut esprit service. "Management de l'externalisation : guide européen". Op.cit. p 98

³ Idem.

- قسم الموارد البشرية عليه كذلك مساعدة المؤسسة الناقلة على أن تفعل الشيء نفسه مع هيئاتها الممثلة. ولكن يجب أن تكون الجهة المنظمة لمشروع نقل الموظفين، ولهذا عليها أن تقوم ب:¹
- هيكله جميع العمليات المصاحبة للتغيير (المراحل الرئيسية، فريق المشروع، مشاركة ودور الإدارة وغيرهم من الفاعلين المرتبطين بها، معرفة المستخدمين، مراعاة الحساسيات الاجتماعية الداخلية، إعداد تقارير إجتماعية، تنظيم التبادلات بين المؤسسة والمزود قبل وبعد التعاقد) ؛
 - إطلاق ومتابعة الإجراءات الناتجة ؛
 - التعرف على صناعات القرار وقادة الرأي، والنقاد ؛
 - توضيح الأدوار والمسؤوليات لكل طرف ؛
 - توضيح الوضع من خلال تحليل نماذج مماثلة خارج المجموعة ؛
 - توقع الصعوبات عن طريق الاستجابات ؛
 - المساعدة في تطوير خطة الاتصالات ؛
 - طرح أجهزة التحري الاجتماعية ؛
 - الإعداد لعملية الاندماج بالنسبة للموظفين الجدد ؛
 - المساعدة الفردية للموظفين في اتخاذ القرارات وتحديد مناصبهم في المستقبل.

3- الشراكة مع المسيرين:

- مسيرى المؤسسة المستقبلية ومن خلال الاتصال المباشر مع الموظفين الجدد هم الممثلون الأوائل لصورة المؤسسة المزودة بالخدمة، ثقافتها وقيمها، أسلوب إدارتها واتصالاتها، وهو السبب لأن يصبحوا شركاء حقيقيين مع كل فرق الموارد البشرية المعنية بالأخرجة.
- من خلال العمل المباشر على أرض الواقع (الاستماع، إعادة التأمين، الإكتشاف والتطور) الذي يمكن أن يدمج الموظفين في المشروع، يجب أن يكون القسم على الاستعداد للقيام بهذا الدور الذي يعتبر جديد بالنسبة لهم. المسيرين يشاركون في تقييم المهارات والنمط التنظيمي وإعداد برامج التكوين وإعادة التكوين لإزالة التفاوت بين الكفاءات الفعلية والمنتظرة.
- إدارة المؤسسة عليها أن تحدد الشروط التي تسمح ب:
- أن تكون هي نفسها مقتنعة بالمشروع من حيث العمل أو اكتساب كفاءات جديدة.
 - مشاركة متخذي القرار رؤيتهم للمشروع.
 - توقع الصعوبات (التنظيم، مستوى الكفاءات، الثقافة والعمليات).
 - المساعدة في بناء فريق (متناسق من الناحية التقنية).
 - إيجاد حلفاء ومناوبين (خبراء، الميسرين، الوسطاء،... إلخ).
 - العثور على لغة حوار مناسبة و متماسكة.

¹ Institut esprit service (Mars 2012). Op.cit. p 9

▪ الحفاظ على الطاقة اللازمة للأنشطة اليومية.

هذه الشروط تطبق على أي مشروع لأنه لا توجد عملية أخرجة مختلفة عن أخرى. الخطر الأكبر يتمثل في كيفية تشكيل طاقم أخرجة على درجة عالية من التنسيق الذي يمكن من التطبيق وبشكل متكرر نفس العملية. وعلى المؤسسة الحفاظ على درجة من الحرية لإيجاد التوازن الأفضل بين العملية والمرونة من أجل مراعاة ميزات الداخلية : الزبون، الثقافة، القيم، التنظيم، الأفراد والكفاءات المختلفة والمتنوعة بطبيعتها.

لهذا، يجب تنظيم وقت التبادل والتشارك بين المسيرين، إدارة الموارد البشرية تعد إجراءات انسجام فريق لكل وحدة ومشروع. والهدف من ذلك هو تمكين الموظفين القادمين بالتجاوز السريع لمرحلة الإستياء، والدفع بهم في الهيكل التنظيمي الجديد، مما يتيح لهم معرفة الأنشطة اليومية، إدراك قيمة المشاريع الجديدة ومنحهم المعالم الجديدة، قدرة الموظفين على الإسقاط وانعاش علاقات التعاون بما يتناسب مع وضوح المعلومات التي يتلقونها عن المؤسسة، الطرق والأدوات المتاحة من أجل إنجاز المهمة الموكلة. الثقة في المستقبل لا تصدر بمرسوم، لكنها تبنى من خلال عمليات قسم الموارد البشرية والإدارة التي تمكن من:

▪ إعطاء معنى لهذا المشروع ؛

▪ فرصة للموظف ليثبت وجوده بالمؤسسة ؛

▪ الدفع به نحو التطور .

4- الاندماج:

المرحلة الأولى تتمثل في الاستقبال. التي يجب الإعداد لها بعناية حتى يتمكن كل موظف جديد من:

▪ عرض المؤسسة الجديدة والتعرف عليها.

▪ وضع أسس الانتماء للمجموعة الجديدة مكتسبة لقيم وثقافة المؤسسة الجديدة ؛

▪ وضع معالم عن مزايا الوضع الجديد (المشاريع، التكنولوجيات...، إلخ)، وفهم الوضع الاجتماعي الجديد (السياسة الاجتماعية) ؛

▪ الإيمان بالمشروع الجديد الممكن ؛

▪ تحديد قيمتها لمساهماتها في المؤسسة الجديدة ؛

كما أن إدماج الموظفين الجدد سيكون تدريجيا. لهذا يجب تمكينهم من:

▪ البحث عن معالمهم ؛

▪ تحديد عناصر الاستمرارية ؛

▪ تحديد المساعدين على الاندماج ؛

¹ Podevin, Caroline (2002). "Gestion économique et sociale d'une externalisation". Mémoire DESS non publié. Administration du personnel et gestion de l'emploi. Paris. p 40

- فهم الوظيفة الجديدة في بعد الخدمة.
- تجربة طريقة جديدة للعمل (العمليات والأساليب والأدوات) ؛
- إقامة روابط بين مختلف المؤسسات (التبادل).

لهذا قد يكون من الضروري تشكيل مشرفين من أفراد المؤسسة لكن مع عدم وجود علاقة التسلسل الهرمي مع الموظفين الجدد. هؤلاء الأوصياء يجب أن يكونوا منتبهين لمخاوفهم، ويتوجب عليهم توضيح سياسات المؤسسة والقواعد الجديدة للعبة، وأن يظهروا لهم الاهتمام ومساعدتهم على إيجاد أصدقاء، علاوة على ذلك ردود الفعل على المعلومات من جهة هؤلاء المشرفين لحصر الصعوبات والمخاوف على أرض الواقع، وردود الفعل إزاء الإنذار الاجتماعي، وبالتالي الالتزام بما يمكن أن يسمى "الوقاية الاجتماعية". ومع ذلك يجب الحرص على عدم منحهم أهمية كبيرة جدا حتى لا يتم إضعاف التسلسل الهرمي.¹

تطرقنا لأخرجة الأنشطة بصفة عامة من جميع نواحيها و التي تنطبق على أي نشاط مهم تود المؤسسة أخرجته، لكن لكل نشاط خصوصياته كذلك وهو ما يوجب كذلك الاهتمام بخصوصياته. وهو ما سيكون محور اهتمامنا في الفصل القادم الذي يتعلق بأحد بأحد أهم الأنشطة المعنية بالأخرجة بالنسبة للمؤسسة، والمتمثل في نشاط الإمداد.

¹ Institut esprit service (Mars 2012). "la Dimension humaine de l'externalisation". Op.cit. p 11

خلاصة الفصل الأول:

منذ بداية السبعينات أصبح موضوع الأخرجة يشغل حيزا أساسيا في التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، وهي ظاهرة تشهد نموا متزايدا. الأخرجة كممارسة كانت تمارس منذ قديم الزمان. وتعرف على أنها عملية من خلالها تعهد المؤسسة إلى مزود خارجي كل أو جزء من أنشطتها التي كانت حتى اللحظة تنجز بالداخل. مفهومها يتشابه مع مفاهيم إدارية أخرى مثل المقاوله من الباطن، الكسب الخارجي وتقليص الحجم،... إلخ. تتمثل أهداف الأخرجة في: تحسين سير عمل الأنشطة المخرج، زيادة مساهمة النشاط المخرج في الأداء العام للمؤسسة والاستغلال التجاري للأنشطة المخرجة. ولالأخرجة العديد من المزايا أهمها: التركيز على المهمة الأساسية للمؤسسة، تحقيق المرونة التشغيلية والمالية، تخفيض ومراقبة التكاليف، الوصول إلى مهارات عالية المستوى، تحسين الجودة، تعزيز القدرة على الإبداع. لكنها لا تخلوا من بعض المخاطر مثل: التبعية للمزود بالخدمة، فقدان الخبرات والمهارات، الأداء السيئ للمزود بالخدمة، مخاطر متعلقة بالتحكم في المردودية ومخاطر اجتماعية.

لا توجد نظرية موحدة تفسر قرار الأخرجة والعلاقات الناشئة عنه، لكن يتم الاستناد إلى عدد من النظريات تأتي في مقدمتها نظرية تكاليف الصفقة كأكثر النظريات التي اعتمد عليها الباحثين في تفسير قرار وعلاقات الأخرجة، بالإضافة إلى نظريات أخرى: كنظرية الوكالة، نظرية الموارد والكفاءات، نظرية حقوق الملكية، النظرية الموقفية، نظرية أصحاب المصالح، نظرية التبادل الاجتماعي، النظرية المؤسسية ونظرية الألعاب.

العقد له دور محوري في عملية الأخرجة لأنه يعرف ويقنن التزامات المزود بالخدمة وكذلك المؤسسة الزبونة، ويجب أن يحرر بعناية فائقة، وهذا نظرا لاستحالة اكتمال العقود بسبب العقلانية المحدودة من طرف الأفراد. وقد تزايدت أهمية عقد الأخرجة، الذي يتضمن بالإضافة إلى البنود الأساسية للعقد (النشاط المخرج، المدة، السعر،... إلخ) عملية نقل الأصول والمستخدمين نحو المزود بالخدمة.

اهمال الجانب الاجتماعي للأخرجة المتعلق بمستخدمي المؤسسة المخرجة للنشاط قد يعرضها إلى مقاومة التغيير وافشال مسعى الأخرجة، لذلك توجب عليها القيام بعملية استشراف اجتماعي وإدارة نقل الموظفين في أي مسعى لأخرجة نشاط ما.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الإمداد وأخرجه أنشطته

المبحث الأول: عموميات حول نشاط الإمداد.

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة سلسلة الإمداد.

المبحث الثالث: أخرجه أنشطة الإمداد.

الفصل الثاني: الإمداد وأخرجة أنشطته:

الإمداد هو أحد مجالات إدارة الأعمال الحديثة التي أهتم بها أكاديميا وميدانيا، وذلك حتى تواجه المؤسسات التحديات في الأسواق وأن تدير أعمالها الداخلية بهدف تدفق السلع والخدمات إلى زبائنها وبشكل أفضل من المنافسين. هذا المفهوم ذاب الآن في مفهوم إدارة سلاسل الإمداد التي تهدف إلى تحسين إدارة التدفقات المادية وتدفق المعلومات على طول سلسلة الإمداد من مورد المورد إلى زبون الزبون. سلسلة الإمداد الموجودة في جميع مستويات المؤسسة، سواء على المستوى العملياتي (كإدارة التدفقات المادية للسلع)، أو على المستوى التكتيكي (تعيين الهيئات المسؤولة وإدارة التدفقات على المدى المتوسط)، أو على المستوى الاستراتيجي (تحديد التوجهات الرئيسية على المدى الطويل). لكن على الرغم من الأهمية الاستراتيجية التي تكتسبها أنشطة الإمداد وإدارتها إلا أنها تبقى من الأنشطة الطرفية الدائرة بالمهمة الأساسية للمؤسسة أي أنها لا ينشأ عنها إلا القليل من القيمة وهو ما دفع المؤسسات إلى إخراج هذه الأنشطة على الرغم من حساسيتها.

أخرجة أنشطة الإمداد تتعلق بأنشطة طرفية تسهم إلى حد كبير في بناء القيمة للزبائن. وتظهر كواحدة من التوجهات الاستراتيجية الرئيسية في بداية الألفية الثالثة، وتمثل استجابة للحاجة لإعادة هيكلة المؤسسات وتركيز الموارد على الأنشطة الأساسية. تمتد أخرجة أنشطة الإمداد اليوم إلى الأنشطة التي تتطلب مستويات عالية من الخبرة (التجميع، الانتهاء، إدارة المخزون، الإدارة المشتركة للتموينات، والفوترة،... إلخ). وقد أصبحت عملية شراء الخدمات أكثر تعقيدا. وما عزز بشدة هذا التعقيد هو الحاجة المتزايدة للمؤسسة لتطوير أنشطة إمداد تستجيب بشكل أفضل للزبون، سواء من حيث توفير المنتجات أو من حيث الإبداع والسعي لتحقيق هذه الاستجابة على طول سلاسل الإمداد. وهو الأمر الذي يستوجب ترابط قوي جدا بين المؤسسات المشكلة لحلقات سلسلة الإمداد ومزودي الخدمات.

من أجل شرح مفهوم الإمداد وإدارته وأخرجته، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: عموميات حول نشاط الإمداد.

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة سلسلة الإمداد.

المبحث الثالث: أخرجة أنشطة الإمداد.

المبحث الأول: عموميات حول نشاط الإمداد:

يتناول هذا القسم من الدراسة بعض المفاهيم والأبعاد الأساسية لنشاط الإمداد، والتي يأتي في مقدمتها التطور التاريخي له، تعريف هذا النشاط وتحديد مفهوم سلسلة الإمداد.

المطلب الأول: مفهوم نشاط الإمداد:

يعتبر نشاط الإمداد من مجالات المعرفة الحديثة نسبيا، أو كما يرى البعض هو أحد المجالات الحديثة لدراسة الإدارة المتكاملة مقارنة مع بعض المجالات التقليدية الأخرى، نشاط الإمداد وإن كان قد مورس منذ زمن بعيد، لكن الجديد فيه يتمثل في مفهوم التنسيق والتكامل 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 والخدمات المقدمة للزبائن، والتي تلعب في الحقيقة دورا أساسيا في تحقيق ما يعرف برضا العملاء، ومن ثم زيادة المبيعات الناتجة عن التميز في السوق.¹

أولا: أولى تعاريف 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 والزمان.

الباحثين الأوائل الذين اهتموا بنشاط الإمداد هم بالتأكيد رجال التسويق، من خلال التوزيع كأحد عناصر المزيج التسويقي الراسخة بطبيعتها في التسويق. خلال 1922 كان Fred E Clark أحد السباقين الذين أحووا على أهمية النقل والتخزين، وهذا قبل أن تعرف أهمية الخدمة التي تعتبر جزء من المنتج.²

خلال مدة طويلة، كان يتم مناقشة الجزء الأمامي أو المصب (en aval) فقط من سلسلة الإمداد، وكان السائد بأن مصطلح الإمداد هو مرادف لمصطلح التوزيع المادي، من خلال مقال لـ: John F Magee تحت عنوان "The logistics of distribution"، وفي سنة 1969، أشار كذلك D. Bowersox إلى مصطلح التوزيع المادي كمرادف للمصطلحات: الأعمال اللوجستية، إمداد التوزيع وإدارة المواد.

في سنة 1962 قدم المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي NCPDM تعريفا شاملا لإدارة التوزيع المادي: "مصطلح يستخدم في الصناعة والتجارة لوصف المجموعة الواسعة من الأنشطة الضرورية من أجل الحصول على حركة فعالة للمنتجات النهائية انطلاقا من خروجها من سلسلة تصنيعها إلى غاية المستهلك، وفي بعض الحالات يشمل حركة المواد الأولية انطلاقا من المورد إلى غاية سلسلة التصنيع. هذه الأنشطة تشمل نقل السلع، التخزين، المناولة، أغلفة الحماية، مراقبة المخزونات، اختيار مواقع المصانع والمستودعات، معالجة الطلبات، توقعات السوق والخدمات المتاحة للزبائن".³

¹ إدريس، ثابت عبد الرحمن (2006). مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية. الإسكندرية: الدار الجامعية. ص 20.

² Pithoud, Céline (2009-2010). "Passer d'une guerre de pouvoirs à une trêve collaborative : la solution pour optimiser la satisfaction client entre fournisseurs et distributeurs". Mémoire de Magister. Non publié. Université Paris 1 Panthéon Sorbonne. France. p 21

³ Charkaoui, Abdelkebir (2004-2005). "la logistique à travers les définitions". Ecole supérieure de gestion. Marrakech. dans : www.acharkaoui.com. (26-04-2016).

كما هو مبين في التعريف، مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتوزيع المادي واسعة جدا، فلمرة الأولى نجد بأن تهيئة شبكة الإمداد (اختيار مواقع المصانع والمستودعات) وتوقعات الطلب تم إدماجها مع محيط التوزيع المادي، ونلاحظ بأن الجزء الخلفي للسلسلة (en amont) قد قدم كذلك، على الرغم من القصور في المصطلح في بعض الحالات.

لكن J F Magee قام بتحسين هذا التعريف واعتبر الإمداد بأنه: "تقنية مراقبة وإدارة تدفقات المواد والمنتجات من مصدر توريدها إلى غاية نقطة الاستهلاك".¹

حتى وإن كان هذا التعريف لم يستحضر إلا التدفقات المادية - لم يتضمن بعد تدفقات المعلومات - إلا أنه لا يقل أهمية لأنه أخذ بعين الاعتبار جزء العلاقات الخلفية "en aval" لسلسلة الإمداد.

و مع مرور الوقت، تعددت و تكررت التعاريف، و كلها تعبر عن تزايد أهمية هذا النشاط بالمؤسسات، ففي سنة 1972، اقترح المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي NCPDM تعريف جديد: "مصطلح يصف اندماج نشاطين أو أكثر بهدف تخطيط، تنفيذ ومراقبة التدفق الفعال للمواد الأولية، المنتجات النصف مصنعة والمصنعة، من نقطة أصلها إلى نقطة استهلاكها. ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة (دون وجود قائمة شاملة)، صنف الخدمة المتاحة للزبائن، توقعات الطلب، الاتصالات المرتبطة بالتوزيع، مراقبة المخزونات، مناولة المواد، معالجة الطلبات، خدمات ما بعد البيع وقطع الغيار، اختيار مواقع المصانع والمخازن، المشتريات، التغليف، معالجة المردودات من السلع، المفاوضات وإعادة استعمال العناصر المسترجعة أو المعينة كخردة، تنظيم النقل والنقل الفعال للسلع والإيداع والتخزين"²

هذا التعريف شامل ومحدد، ويملى الثغرات الموجودة في التعريف السابق لسنة 1962، بإدماجه من جهة مسألة التخطيط والرقابة، ومن جهة أخرى مرحلة التموين والمردودات (الإمداد العكسي)، لكن نلاحظ أنه لا يستحضر تدفق المعلومات المتعلقة بالتدفقات المادية، بعض المتخصصين لا يتقاسمون دائما نفس التعاريف، فحسب R.H. Balou الإمداد لا يمكن أن يغطي كل شيء: "مهمة الإمداد تتمثل في توريد سلع وخدمات للمستهلكين بالمكان المناسب، وحسب الشروط المطلوبة، مع ضمان المساهمة الكبرى للمؤسسة"³ في سنة 1973 وسع J.H. Heskett في اطار تعريف الإمداد باضافته لمفهوم "إنشاء المنفعة"، الذي يقدم صورة مسبقة عن إنشاء القيمة، وعرف بذلك الإمداد: "إدارة كل الأنشطة التي تساهم في سريان المنتجات والتنسيق بين العرض والطلب في إنشاء المنفعة من خلال توفير السلع بمكان وفي زمن محدد"⁴

¹ Raffenne, Marc (2009). "La rationalisation de la logistique De la supply chain à la coopération complexe externe dans le travail". Thèse de doctorat en sociologie. Non publié. Université d'Évry Val d'Essonne. France. p 41

² Lagier-Jaegler, Anicia (2011). "évaluation des impacts simultanés de la localisation de l'efficacité et du type de produits fabriqués sur les performance environnementales et financières d'une chaîne logistique". Thèse de doctorat Sciences de Gestion. Non publié. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne. France. p 18.

³ إيتش بالو، رونالد (2008). إدارة اللوجيستيات: تخطيط و تنظيم سلسلة الإمداد. (تركي إبراهيم سلطان. أسامة أحمد مسلم. مترجم). الرياض: دار المريخ للنشر. ص 26.

⁴ Mevel, Olivier. Morvan, Thierry (2010). " Territoire, performance et prestation de services logistiques : une approche par la valeur ajoutée client en univers frais". *Revue logistique & management*. Vol. 18 – N°2. France. pp 127-143.

وفي مقال له سنة 1977 ركز Heskett على مستوى الخدمة، وهو المفهوم الذي أصبح ركيزة لمفهوم "الاستجابة المثلى للمستهلكين ECR" حيث أشار كذلك من خلال هذا التعريف أن الإمداد يؤدي إلى التحسين المستمر، لأنه يتعلق بتحقيق أهداف ومستوى خدمة بأقل تكلفة:

"الإمداد يشمل الأنشطة التي تتحكم بتدفقات المنتجات، تنسيق الموارد والفرص، وتحقيق مستوى الخدمة المقدمة بتكلفة أقل"¹

خلال الثمانينات حدث تغيير قوي في شكل الإمداد الذي أصبح عنصر رئيسي في الإستراتيجية، من خلال مقال لـ: Heskett، هذا المقال اقترح تحليل ديناميكي من حيث التدفقات المادية وتدفقات المعلومات، هذه الأخيرة تجعل من التنسيق أمر ممكن. تأثير Heskett كان كبير، لذلك خلال سنة 1986 راجع مجلس إدارة الإمداد CLM (حل محل المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي NCPDM) تعريفه لسنة 1972: "تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفؤ والفعال للمواد الأولية والمنتجات التامة والمعلومات ذات العلاقة، وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات رضا الزبائن"²

وقد ذهب Heskett إلى اعتبار الإمداد مجال شامل للإدارة. حيث أكد على وجود تحول مزدوج: من إمداد مقسم يمثل فقط مصدر للتكلفة مرورا إلى الإمداد المتكامل الذي يمثل مصدر للربح.³

خلال الثمانينات عرفت كذلك الجمعية الفرنسية للإمداد ASLOG على أن: "الإمداد هو مجموع الأنشطة التي تهدف إلى الإنشاء بأقل تكلفة كمية منتجات في المكان والزمان الذي يوجد فيه طلب. الإمداد يتعلق إذن بكل العمليات المحددة لحركة المنتجات مثل اختيار مواقع المصانع والمخازن، التموين، الإدارة المادية لأصول الإنتاج، التغليف، إدارة المخزونات، المناولة، النقل وجولات التسليم".⁴

معيار NF-X 50-600 الصادر عن الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR، قدم الإمداد من خلال جانبيين لا يمكن فصلهما: إمداد التدفقات (التقليدي) وإمداد الدعم، هذا المعيار عرف سنة 1999 تحت إسم "وظيفة ومنهج الإمداد" والذي تم تحديثه سنة 2006 تحت اسم (إدارة الإمداد، منهج الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد)، ومن هنا تشكل أكثر مفهوم إدارة سلسلة الإمداد، وحسب التعريف الرسمي لها: "الإمداد هو وظيفة تهدف إلى إشباع الحاجات المعبر عنها أو الكامنة، في أفضل الشروط الاقتصادية للمؤسسة وبمستوى خدمة محددة. الحاجات قد تكون طبيعتها داخلية (التموين بالسلع والخدمات من أجل ضمان سير عمل المؤسسة) أو خارجية (حاجات الزبائن). يستخدم العديد من المهن والكفاءات التي تساهم في الإدارة والتحكم في التدفقات المادية، المعلومات وكذلك الوسائل"⁵

¹ Médan, Pierre. Gratacap, Anne (2008). *Logistique et Supply Chain management*. Paris: Dunod. p 12.

² ستوك، جيمس. لاميرت، دوجلاس (2009). *الإدارة الاستراتيجية للإمدادات*. (سرور علي إبراهيم. مترجم). الرياض: دار المريخ للنشر. ص 25

³ Médan, Pierre. Gratacap, Anne (2008). Op.cit. p 12.

⁴ Charkaoui, Abdelkebir (2004-2005). Op.cit.

⁵ Médan, Pierre. Gratacap, Anne (2008). Op.cit. p 12.

ثانياً: النطاق الحالي للإمداد:

التعريف الحالي الذي يظهر على موقع مجلس إدارة سلسلة الإمداد CSCMP (حل محل مجلس إدارة الإمداد)، قريب من ذلك المقدم في سنتي 1986 و 1991 من طرف مجلس إدارة الإمداد، وهو ما يدل على أن التعريف أصبح مستقر، الجديد الوحيد فيه يتمثل في التوضيح بأن الإمداد هو جزء من إدارة سلسلة الإمداد: "إدارة الإمداد هي ذلك الجزء من إدارة سلسلة الإمداد التي تخطط وتنفذ، وتراقب التدفقات الأمامية والخلفية بكفاءة وفعالية، تخزين السلع، الخدمات والمعلومات ذات الصلة، بين نقطة المنشأ ونقطة الاستهلاك من أجل تلبية متطلبات الزبائن".¹

بالرغم من اتساع هذا المفهوم، إلا أن تعبير "بين نقطة المنشأ ونقطة الاستهلاك" يمكن أن يخفي وجود تعاريف فرعية مستعملة بكثرة بالمؤسسة، ويتعلق الأمر خاصة بمفاهيم مثل: الإمداد الوارد، التموين، دعم التصنيع، إدارة الوسائل والتوزيع المادي. معرفة هذه المصطلحات ضروري للفهم الشامل لسير عمل الإمداد، ويهيئ المرور إلى مفهوم إدارة سلسلة الإمداد. وفيما يلي شرح مختصر لهذه المصطلحات:²

- **التموين:** يتعلق بإدارة المشتريات المأخوذ في معناه الواسع، وهو يتضمن المنشأ، التفاوض، النقل، الاستلام، التفتيش، التخزين والمناولة، وغالبا ما يعتبر كمرادف للإمداد الوارد "Inbound logistics" لكن مصطلح التموين هو الأكثر استخداما.

- **دعم التصنيع:** إمداد دعم الإنتاج يعني بإدارة المخزونات والتدفقات بين مختلف مراحل التصنيع، في مجال الإنتاج. لكن من وجهة نظر الإمداد، المسؤولية تتمثل في المساعدة على تشكيل مخطط توجيه الإنتاج، وضمان أن المواد، المكونات والعناصر الجاري إنجازها تكون متاحة عند احتياجات التصنيع، ليس من الضروري الاهتمام بالكيفية التي يسير بها الإنتاج، لكن بالأحرى الإجابة عن الأسئلة: ما هي المنتجات، متى نصنعها وأين نصنعها.

- **إدارة الوسائل:** إدارة المواد والمكونات تهتم بالمسألة المرتبطة بمناولة المواد والمكونات داخل المصنع أو المؤسسة.

- **التوزيع المادي:** التوزيع يتعلق بإدارة كل حركات المنتجات التامة نحو الزبون النهائي، يضاف إليه نظام التوزيع المتعلق بالمنتج إلى تاجر الجملة والتجزئة، نجد أحيانا مصطلح الإمداد الصادر (outbound logistics).

- **الإمداد العكسي:** أو "إمداد المردودات"، يتمثل في استرداد المنتجات التي لا يريدونها الزبون، أو التي يريد إصلاحها، أو كذلك لمعالجة النفايات الصناعية، التعبئة والتغليف، المنتجات غير صالحة للاستعمال. التمييز المناسب هو الذي يتم القيام به في كثير من الأحيان بين إمداد التدفقات، الإنتاج

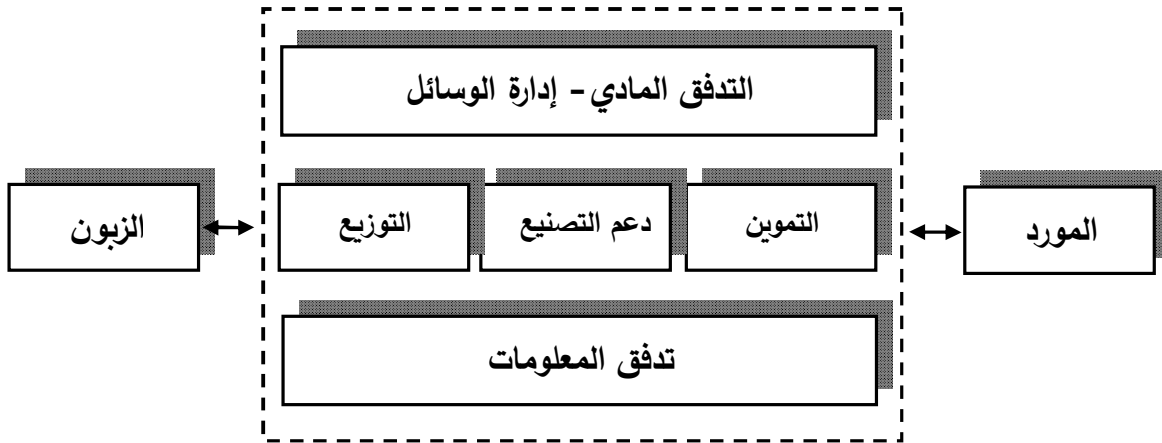
¹ Vega Bernal, Diego. "Le rôle de la logistique dans le succès des opérations humanitaires: Une approche par les compétences". Thèse de doctorat. Non publié. Université Aix-Marseille. Faculté d'économie et de gestion. France. p 86.

² Pimor, Yves. Fender, Michel (2008). **Logistique : Production, Distribution, Soutien**. 5 éd. Paris: Dunod. pp 4-5.

والتوزيع من جهة، وإمداد الدعم من جهة أخرى. كلا فئتي الإمداد هي في الواقع لديها خصائص مختلفة تماما، فالأولى مرتبطة أكثر بتقنيات إدارة الإنتاج وتقنيات التسويق والبيع، والثانية تتعلق أكثر بطرق الصيانة وإدارة قطع الغيار، المطورة خاصة في الميدان العسكري أو المتعلقة بصيانة التجهيزات التقنية.

بذلك يشمل الإمداد العناصر المذكورة سابقا ويصف العملية كاملة من المنتجات في الحركات المادية داخل وخارج المؤسسة، كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (05): مكونات إدارة الإمداد



Source : Médan, Pierre. Gratacap, Anne. *Logistique et supply chain management*. Paris: Dunod. p 14

الهدف التقليدي لنظام الإمداد، كما ذكرنا سابقا يتمثل في تحقيق مستوى الخدمة المقدمة بأقل تكلفة، لكن على وجه التحديد هذا الهدف هو في الواقع من التوزيع المادي. لذلك لا ينبغي إخفاء أهداف أخرى للإمداد. دون تسلسل هرمي، هذه الأهداف التي تحدد أداء الإمداد نستعرضها فيما يلي:¹

- **الاستجابة المثلى نحو الزبائن:** هو قدرة المؤسسة على الاستجابة في أفضل الأجل لطلبات الزبائن، اهتمت المؤسسات منذ عديد السنوات بالاستجابة الفعالة للزبائن، وهي مجموعة من الممارسات والتقنيات، سواء في مجال الإمداد أو التسويق والتي تهدف إلى تحسين التشكيلات والترقيات ومستويات الخدمة من خلال تحسين التعاون بين الصناعة والتجارة. وقد أثبتت التجارب أن "الاستجابة المثلى للزبون" يمكن اعتبارها استراتيجية كاملة.
- **الحد الأدنى للانحراف:** التأخر في التسليم، المشاكل أثناء التصنيع، التسليم لمستودعات غير مناسبة... إلخ، كلها أسباب تؤدي إلى إنحراف كبير في عملية الإمداد، الذي يعد سبب للعديد من الانحرافات كارتفاع التكاليف وعدم رضا الزبائن، ويعد التعاون اللوجستي واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال أدوات للحد من الانحرافات.

¹ Médan, Pierre. Gratacap, Anne (2008). Op.cit. p 15-16.

- **المخزون الأدنى:** من الضروري القيام بمجهودات للتخفيض في المخزونات، من أجل التحكم في تكاليف الإمداد، دون التضحية بمستوى خدمة الزبائن، كما بينه Ishikawa، فتخفيض التكاليف يؤدي إلى تسليط الضوء على المشاكل التي يخفيها المخزون من قبل. بالرغم من كل شيء يجب علينا ألا نغفل حقيقة أن المخزونات مهمة لسير عمل نظام الإمداد، والذي يمكن تبريره من الناحية المالية عند تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج أو تسليم.
- **تعزيز النقل:** هذا العنصر يمثل أحد أقوى تكاليف الإمداد، وكما هو معلوم أن تكلفة النقل مرتبطة مباشرة بطبيعة المنتج، حجم الحمولة والمسافة، يجب أن تكون هناك يقظة بشأن الكمية المنقولة، هذا الأخير يجب يكون كبير بقدر الإمكان، حتى تكون تكلفة الوحدة منخفضة إلى أقل حد. تعزيز التدفقات هو أمر مطلوب، سواء من قبل المؤسسات الصناعية أو التجارية.
- **الجودة:** يجب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإمداد، أو الأساليب الإحصائية التي تمكن من دراسة وتحسين بعض عمليات الإمداد الأقل فعالية.
- **التحليل من حيث دورة حياة المنتج:** الضمانات المقدمة للزبون وإعادة تدوير "Recyclage" مواد متكررة على نحو متزايد تلزم المؤسسات الاهتمام بمسائل الإمداد في جميع مراحل دورة حياة المنتج. وأكد المتخصصين في الإمداد بجمعية AFNOR بأنه لا بد من دراسة الإمداد اعتمادا على دورة حياة المنتج، هذا التحليل يفترض تقييم تكلفة دورة الحياة، التي تشمل مجموع تكاليف المنتج أو التجهيزات، منذ انطلاقة إلى غاية خروجه من الخدمة، أي بمعنى من تاريخ تصميمه مرورا بتصنيعه، توزيعه واستعماله إلى تاريخ سحبه من السوق،.
- من أجل تلخيص التعاريف المذكورة سابقا، وهذه الأهداف، ومن أجل فهم نطاق الإمداد، يمكننا الاعتماد على تعريف Bowersox و Closs. فحسبهم، أداء الإمداد لا يمكن أن يتحقق إلا إذا نجحت المؤسسة في تنسيق تصميم شبكة الإمداد، المعلومات، النقل، التخزين، المناولة، التعبئة والتغليف. نستعرض باختصار هذه العناصر:¹
- **تصميم شبكة الخدمات اللوجستية (تصميم شبكة):** تصميم الشبكة يعني أنه يجب تحديد عدد وموقع والمهام الخاصة بكل عناصر الشبكة، هذه الأخيرة تتكون من المصانع والمستودعات، الأرضيات (plates-forme) ومراكز التوزيع.
- **المعلومات:** من الضروري الإشارة إلى المدى الذي يكون فيه التحكم، التبادل وسرعة الحصول على المعلومات يشكل عناصر أساسية في الأداء، دور التوقعات يجب الإشارة إليها كذلك، وعلاوة على ذلك، تكنولوجيا الإعلام والاتصال (نظام تبادل المعلومات EDI والإنترنت على وجه الخصوص) تسهل اليوم تنفيذ عمليات الإمداد مثل التدفقات المتزامنة أو إعادة التموين المستمر والإدارة المشتركة للتموينات.

¹ Mentzer, John T et al (2001). " Définir le Supply Chain Management". *Revue Logistique & Management*. Vol. 9 – N°2. France. pp 1-18

▪ **النقل:** هو بالتأكيد يعد أقدم عنصر والأهم في نشاط الإمداد، على الرغم من الانخفاض المعتبر في تكاليفه، لكن مكانته لا تزال تشغل حيزا كبيرا في انشغالات المسيرين، وهو كذلك أكثر الأنشطة التي تفضل المؤسسات أخرجته.

▪ **التخزين:** القرار بشأن التخزين يعتمد أساسا على هيكل شبكة الإمداد ومستوى خدمة الزبائن المحتفظ بها. وبطبيعة الحال الاعتبارات المالية ليست غائبة، فالرغبة في الحد من حجم رأس المال المستثمر في المخزون والمتعلقة بخفض التكاليف المتعلقة بالتخزين لا يمكن إهمالها.

▪ **الإيداع، المناولة، التعبئة والتغليف:** وعلى الرغم من أن هذه الميزات تبدو أقل نبلا من سابقاتها، لا يمكن إهمالها، وفي كثير من الأحيان الخيارات المقدمة في هذه المجالات التي تحدد سرعة التسليم، جودة المنتج وتحقيق المتابعة الحقيقية.

هذه العناصر بطبيعة الحال تتفاعل مع بعضها البعض، ضمن سلسلة الإمداد (سنتطرق لها في عنصر لاحق)، لكن من المهم أن نبين من أن هذه العناصر لها صلة بمجال التسويق، وفي وقتنا الراهن لم يعد يسعى التسويق ليشمل الإمداد. وبالتالي هناك الكثير من التشابه بين الإمداد والتسويق.¹

النقطة المشتركة الأولى تتمثل في كون هذين المجالين من الإدارة لهما نفس الهدف الرئيسي: إرضاء الزبون والمنتج يجب أن يكون متاح في المكان والوقت المناسب. J.coIye اقترح بالمناسبة تعريف الإمداد على أساس "les 7 R": "الإمداد هو ضمان توافر المنتج المناسب، بالكمية المناسبة، في الحالة المناسبة، في المكان المناسب، في الوقت المناسب، للزبون المناسب و بالسعر المناسب".² تتمثل النقطة المشتركة الثانية في البحث عن تحقيق الربح، فالتسويق يعمل على تمكين المؤسسة من تحقيق أقصى قدر من الأرباح، ويعمل الإمداد على تحقيق مستوى مرضي للغاية في مجال خدمة الزبائن بأقل تكلفة ممكنة. النقطة المشتركة الثالثة تتعلق بالرغبة في تحسين تكامل العمليات داخل المؤسسة. فبينما التسويق يطور استراتيجية متماسكة من عناصر المزيج التسويقي، الإمداد يعمل على النجاح في التنسيق بين مختلف هذه العناصر، وباعتبار أن التوزيع هو أحد عناصر المزيج التسويقي فمن السهل أن نفهم أن الإمداد يلعب دورا حيويا في هذا المجال.³

المطلب الثاني: أهمية، وأهداف والتطور التاريخي لنشاط الإمداد:

الإمداد يكتسي أهمية بالغة للمؤسسة، ويحقق عدة أهداف للمؤسسة، وحتى يصل إلى ما هو عليه في وقتنا الحالي فقد تطور عبر عدة مراحل.

¹ Médan, Pierre. Gratacap, Anne (2008). Op.cit. p 17.

² Idem.

³ Idem.

أولاً: أهمية نشاط الإمداد:

يؤدي الإمداد الى انشاء قيمة للزبائن والموردين الذين يكونون على علاقة بالمؤسسة. ويحقق كذلك قيمة للمساهمين بالمؤسسة، وتحدث اضافة للقيمة عندما تكون لدى الزبائن الرغبة في أن يدفعوا أكثر للمنتج أو الخدمة مقابل وصولها إلى أيديهم. هناك عديد من العناصر التي من خلالها تبرز أهمية الإمداد أهمها:¹

1- أهمية تكاليف الإمداد:

تتراوح تكاليف الإمداد بين 4 % و 30 % من المبيعات، وتحمل تكاليف الإمداد المرتبة الثانية بعد تكلفة البضاعة المباعة (أو تكلفة المشتريات)، وتضاف القيمة بتخفيض هذه التكاليف، وجلب المنافع للزبائن والمساهمين في المؤسسة.

2- إمتداد خطوط التموين والتوزيع:

تبحث المؤسسات عن استراتيجيات عالمية، وذلك لتقديم منتجاتها للسوق العالمية حيث تقوم بالانتاج في المكان في المكان الذي تتخفف فيه تكلفة المواد الأولية، وبحيث توجد العمالة أو يتم الإنتاج محليا ويتم البيع عالميا، وفي كلتا الحالتين، فإن خطوط الإمداد التموين والتوزيع تمتد بالمقارنة مع المنتج الذي يرغب في الإنتاج والبيع المحلي، أضف إلى ذلك عولمة الصناعة في كل مكان تعتمد بشكل كبير على أداء الإمداد، لذلك هذا الأخير يأخذ أهمية متزايدة داخل المؤسسة.

3- الإمداد مهم للإستراتيجية:

تقضي المؤسسات وقت طويل لإيجاد طرق مختلفة لعرض منتجاتها في مواجهة منافسيها، وعندما تدرك الإدارة أن الإمداد يؤثر على تكاليف المؤسسة الناتجة عن قرارات متعلقة بسلسلة الإمداد، فإنها تسعى لإيجاد أسواق جديدة لزيادة حصتها في السوق، وكذلك زيادة الأرباح.

4- الإمداد يضيف القيمة للزبائن:

تقل قيمة المنتجات إذا لم يتم توفيرها للزبائن في الوقت والمكان الذين يرغب الزبائن استهلاكها فيها، وعندما تتحمل المؤسسة تكلفة نقل المنتج وايصالها إلى الزبون أو جعل المخزون متاحا في الوقت المناسب، فإنها بذلك تنشئ قيمة لم تكن موجودة للزبون.

5- حاجة الزبائن إلى رد خاص وسريع:

أنشطة مثل الأطعمة الجاهزة السريعة، وايصال الطلبات إلى المنازل، جعلت المستهلكين ينتظرون أن تكون المنتجات والخدمات جاهزة في وقت قصير جدا، بالإضافة إلى أن نظم المعلومات الجيدة وعمليات التصنيع المرنة قادت السوق نحو تحقيق رغبات الزبائن بسرعة.

¹ ايتش بالو، رونالد (2008). مرجع سابق. ص ص 32-36

6- صناعة الخدمة:

كثير من المؤسسات يتم تصنيفها على أنها مؤسسات خدمية، رغم أنها في الحقيقة تقوم بإنتاج منتجات، فهذه المؤسسات تمارس كل أنشطة الإمداد مثل المؤسسات الصناعية، ورغم أن كثير من المؤسسات الخدمية قد تقوم بتوزيع منتجات غير ملموسة، فهي ملتزمة بأنشطة وقرارات التوزيع للمنتجات الملموسة، وربما يحتاج مستشفى إلى توفير الرعاية الطبية للمجتمع، ويجب عليه أن يأخذ القرار بخصوص أماكن المراكز.

ثانياً: أهداف نشاط الإمداد:

يقصد بأهداف نشاط الإمداد النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال نشاط الإمداد، فهناك إجماع بين الاقتصاديين على أن للمؤسسة الاقتصادية على اختلاف طبيعتها ثلاثة أهداف استراتيجية تشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسات، وهذه الأهداف تتمثل في: الربح، النمو و البقاء:¹

1- هدف الربح:

يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الاقتصادية ومن ثم فإنها تحاول تعظيم أرباحها، غير أن حرية المؤسسة في واقع الأمر محددة في هذا المجال، إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم كتصرفات المنافسين، الرقابة الحكومية على الأسعار والتشريعات الجبائية، ولذلك يصبح على المؤسسة أن تسعى لتحقيق ربح أمثل وهذا الربح القابل للتحقيق والذي يضمن إيراد مقبول للمساهمين في رأس مال المؤسسة، كما يمد المؤسسة بفائض قابل للاستثمار والذي يحقق لها هدف النمو المطلوب في الأجل الطويل، فحتى تتمكن إدارة الإمداد أن تساهم بفعالية في زيادة معدل العائد على الاستثمار، لا بد أن تكون على دراية بجميع العناصر المساهمة في تكوينه وأخذها بعين الاعتبار.

2- النمو:

يساهم الإمداد في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق أو غزو أسواق جديدة، ومن أهم دوافع النمو زيادة الطلب على الإنتاج وزيادة شدة المنافسة.

3- هدف البقاء:

يعتبر بقاء المؤسسة واستمرار نشاطها في السوق هدفا رئيسيا تشترك في تحقيقه جميع أقسام المؤسسة، ويقوم نشاط الإمداد بدور حيوي في تحقيقه، ولا بد لإدارة الإمداد من أن تدرك هذه الحقيقة وتقتنع بها، ومن ثم فإنها تمكن من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين: البحث باستمرار على فرص توزيعية جديدة وضرورة تنظيم وتطوير نظام معلومات الإمداد.

¹ الزعبي، علي فلاح. عزام، زكريا أحمد (2012). إدارة الأعمال اللوجيستية: مدخل التوزيع والإمداد. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع. ص ص 37.

ثالثا: التطور التاريخي لنشاط الإمداد:

الإمداد كان موجود منذ القدم، إلا أن معظم الباحثين اتفقوا على أن التطور الحقيقي لهذا النشاط بدأ منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، استفاد المختصون في الإمداد المسرحون من الجيوش بعد نهاية الحرب، والذين عملوا على تقديم خبراتهم إلى المؤسسات. لكن الباحثين اختلفوا في حصر مراحل تطور هذا النشاط بعد هذه الفترة، ولذلك التقسيم الذي سنقوم بعرضه ليس من الضروري أن نجده في كل المصادر.

1- الإمداد من العصور القديمة إلى الحرب العالمية الثانية:

بالعودة إلى الوراء نجد أن القيصر Jules César أدخل وظيفة (Logista) ضمن جيوشه. هذا الأخير كان يمثل من قبل ضابط مكلف بمتابعة تحركات الجيش من أجل تنظيم المعسكر والتموين بالأغذية، لذلك نجد أن الحقائق في العصور القديمة تثبت أن الإمداد كان يؤخذ بعين الاعتبار في التخطيط الاستراتيجي العسكري.¹

ونجد كذلك آثار ما قد يرقى إلى نشاط الإمداد بين القرن الثالث عشر والثامن عشر من خلال الموهبة العسكرية التي كانت تهدف لتنظيم وتشكيل الدفاعات والبنية التحتية للمدن. لكن أولى الكتابات عن الإمداد ظهرت خلال القرن التاسع عشر حيث قدمت له تعاريف مثل فن الجمع بين النقل، التزود والإيواء للقوات، وهو موضوع كتاب "الفن الدقيق للحرب" الذي كتبه الجنرال Jomini (جنرال الإمبراطورية الفرنسية في عهد نابليون الأول) أين قام هذا الأخير بتسليط الضوء على الروابط الوثيقة بين سير العمليات العسكرية وقيادة الإمداد الفعال.²

نقطة التحول الكبرى في تطور الإمداد كانت خلال الحرب العالمية الثانية، وتحديدًا أثناء التحضير للهبوط. فعلى عكس الألمان، الذين فشلوا في غزو إنجلترا بسبب عدم وجود إعداد العمليات، قام الحلفاء بالإعداد بعناية لعملية الإمداد التي رافقت عملية "Overlord" (الاسم الرمزي لمعركة نورماندي). وهذا ما أضطر الجيش الألماني لأن يفسح المجال للتفوق البشري والمادي الممدود من قبل الحلفاء.³ الأبحاث التي أجريت خلال الحرب العالمية الثانية كانت بمثابة نقطة انطلاق لكافة تطورات نشاط الإمداد التي أعقبت ذلك.

2- إمداد الخدمات أو الإمداد المنفصل (من 1950 إلى 1975):

خلال هذه الفترة الاقتصاد أخذ في التوسع. الطلب على السلع الاستهلاكية قوي جدا والمؤسسات تسعى قبل كل شيء لإنتاج أكبر كمية ممكنة لتلبية حاجات السوق الذي هو في الغالب محلي. المنافسة منخفضة جدا بسبب الطلب، المنتجين لا يهتمون باحترام الآجال. ولا يقومون إلا بدفع منتجاتهم إلى السوق لأنهم متأكدون أنه سوف يتم بيعها.⁴

¹ D'après : "L'histoire de la logistique à travers les âges !". dans : logistique-pour-tous.fr. (30-04-2016).

² ستوك، جيمس. لامبرت، دوجلاس (2009). مرجع سابق. ص 56

³ المرجع نفسه. نفس الصفحة.

⁴ D'après : "les évolutions de la logistique". Dans : logistique-pour-tous.fr. (02-04-2016).

سيرورة أعمال المؤسسة كانت لا تزال جد متأثرة بالفكر التايلوري، ونجد تقسيم للمهام حسب التخصص (التصميم، الإنتاج، التوزيع،... إلخ). بسبب الفصل بين المهام، فكل قسم يحاول خفض التكاليف بغض النظر عن تأثير أنشطتها على الكيانات الأخرى للمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى العديد من التحسينات المحلية التي لن يكون لها الكثير من الأثر على التحسين الشامل المنسق بشكل جيد.¹

3- وظيفة الإمداد أو الإمداد المتكامل (من 1975 إلى 1990):

سنوات السبعينات بدأت باستقرار الاقتصاد، والسوق أصبح يحتوي على الخصائص التالية:

- الطلب = العرض ؛
- توقعات المبيعات موثوقة نسبيا ؛
- أولويات المنتج هي: الجودة والمرونة ؛
- دورة حياة المنتج: متوسطة ؛
- اختيار العملاء: متنوع ؛
- مجال السوق: قاري ؛
- الزبون هو الملك ؛
- فلسفة الإدارة: صفر عطب وصفر مخزون .

المعالم الاقتصادية نشأ عنها وضع زاد من حدة المنافسة، التشبع البطيء للسوق بفعل أن الزبون أصبح يبحث عن منتجات ذات جودة عالية. ولهذا بدأت المؤسسات في النظر بجدية أكبر على جانبيين من الجوانب المذكورة سابقا: الجودة والمرونة. لذلك توجب على المؤسسة طرح منتجات ذات جودة عالية، بكميات أصغر حجما وأكثر تنوعا (نظرا لزيادة تنوع العرض) حتى تضع نفسها في موقف مستدام اقتصاديا.²

هذا الأمر فرض على المؤسسات التفكير أكثر حتى تستمر في تحقيق نفس المستوى من الأرباح، وهو ما أدى إلى ظهور مفاهيم مثل مرونة نظام التصنيع "F.M.S"، إدارة الجودة الشاملة "TQM" أو نظام الإنتاج في الوقت المناسب "J.A.T". في الوقت نفسه تم تطوير الأدوات الرياضية للتقليل من تكاليف الإمداد مثل تحديد كميات الإنتاج عن طريق أداة الـ: MRP.³

هذا بالإضافة إلى تطور أهمية الإمداد في حد ذاتها، استخدام الحاسوب بالمؤسسة، ظهور نظام تخطيط موارد المؤسسات "ERP" وبداية حضور الإنفتاح وظهور مفهوم الشمولية في وظيفة الإمداد، والذي أدى إلى زيادة الوعي بأهمية الإمداد أدى إلى توحيد العمليات في الإمداد الخلفي (Logistique Amont) والإمداد

¹ Idem.

² Idem.

³ Marchal, André (2006). *Logistique Globale : Supply Chain Management*. Paris : Ellipses édition marketing. p 10.

الأمامي (Logistique Aval)، هذا التغيير في المؤسسة وجه نشاط الإمداد إلى دور أكثر تكتيكية عن طريق التفكير في تدفقات المدخلات والمخرجات.¹

تميزت سنوات الثمانينات ببداية تطور النظر في العلاقات مع الموردين والزبائن. من خلال بداية الحديث عن "الشراكة" معهم، ونشوء مفاهيم إدارة العلاقة مع الموردين "SRM"، وإدارة العلاقات مع الزبائن "CRM".²

4- إمداد العمليات أو الإمداد التعاوني (منذ سنة 1990):

انطلاقاً من سنوات التسعينات، عرف الإمداد تطورات جد مهمة، فالوضع التنافسي ازداد قوة بسبب زيادة العرض. سلوك المستهلك غير مؤكد، وهو ما فرض على المؤسسة العمل على تمييز منتجاتها المعروضة على نحو متزايد، الأسواق أصبحت خلال هذه الفترة على صعيد عالمي، وتزخر بالعديد من المنتجات المختلفة، والأسعار تكون دائماً أكثر جاذبية، هدف المنتجين أصبح يتمثل في:³

- إيجاد أسواق جديدة ؛
- توفير منتجات تكون دائماً ذات جودة أعلى ؛
- تقليل التكاليف إلى أقل قدر ممكن ؛
- التمسك بطلب الزبائن، وضمان أن يكون لها وقت استجابة في أدنى مدة ممكنة (ارتفاع معدل التذبذب للمستهلك).

حتى تتمكن من تحقيق أهدافها تضطر المؤسسات إلى الذهاب أبعد من العلاقة البسيطة "السوق"، فعليها إنشاء شراكات حقيقية مع الموردين، الزبائن وحتى المنافسين (مثل الشراكة بين Peugeot و General Motors). كذلك فإن نظام إدارة علاقات الموردين، وإدارة علاقات الزبائن الذي بدأ في البروز خلال الثمانينات بدأ يستهوي المؤسسات الجديدة.⁴

هذا التعاون ساهم في ظهور نظام تخطيط موارد المؤسسات "ERP" يسمى كذلك "التواصل"، هذا النظام يتعامل مع البيانات الداخلية والخارجية لإدارة العمليات بشكل أفضل، ونظام التبادل الإلكتروني للبيانات "EDI"، هذه الأدوات والشراكات غيرت من قواعد اللعبة المتعلقة بالمنافسة، فمن قبل كانت هناك منافسة بين المنتجين، أما اليوم فنحن أمام منافسة بين سلاسل الإمداد بسبب التحالفات بين أصحاب المصلحة.⁵ في خضم هذه التطورات، دور الإمداد أخذ طابع استراتيجي. وأصبحت سلسلة الإمداد من خلال شموليتها بمثابة "العمود الفقري" في المؤسسة. مما دفع الفاعلين للتنسيق من أجل الحصول دائماً على رؤية شاملة والاعتماد على جميع الحلقات سلسلة الإمداد للمضي قدماً.⁶

¹ Pimor, yeves. Fender, Michel (2008). **Logistique : Production, Distribution, Soutien**. Paris: Dunod. p 71

² D'après : "les évolutions de la logistique". Op.cit.

³ Idem.

⁴ Marchal, André (2006). Op.cit. p 14

⁵ Pimor, yeves. Fender, Michel (2008). Op.cit. p 423

⁶ D'après : "les évolutions de la logistique". Op.cit.

المطلب الثالث: أنشطة الإمداد:

من الضروري التعريف ولو بإيجاز بجميع أنشطة الإمداد القائمة لمعرفة فيما بعد ما يمكن أخرجته من هذه الأنشطة.

يمكن تقسيم هذه الأنشطة بطرق مختلفة. يقدمها Ponce على أساس ظهورها مع مرور الوقت وتطورها. أما Stefansson يفضل تقسيمها حسب نوع الوظيفة أو أنشطة النقل والتخزين، ولكن أيضا حسب نوع النشاط، سواء كانت مادية أو إدارية. العديد من الباحثين الآخرين تبنا هذا الشكل من التقسيم فوفقا لهم، هناك وظائف رئيسية لكل منها أنشطة محددة. وهناك شكل آخر من أشكال تقسيم أنشطة الإمداد، فموسوعة تكنولوجيا العلوم تقدم الأنشطة وفقا للترتيب الذي تظهر به أثناء عملية كاملة. يميز هذا التقسيم الأنشطة الخلفية من الأمامية على حد سواء، وبالتالي أفضل تصور لأولى تعريف الإمداد. سنعتمد في دراستنا على تقديم أنشطة الإمداد حسب تقسيم Rushton الذي يعتمد على أصناف الوظائف.

أولا: الأنشطة المرتبطة بإمداد السلع والخدمات:

إمداد السلع والخدمات ينقسم إلى إمداد التموين، إمداد أنظمة التصنيع، إمداد التوزيع والإمداد العكسي.

1- إمداد التموين:

التموين يتمثل في مجموع أنشطة المؤسسة التي تساعد على توفير السلع والخدمات المادية اللازمة التي تحترم معايير التكلفة، الأجل، الجودة، الاستمرارية والمرونة.¹ يشمل التموين جميع الأنشطة التي تساهم في شراء المواد أو الخدمات المطلوبة من قبل المؤسسة لتشغيلها. الإمداد في هذا السياق يتضمن تحديد الكميات المطلوبة، والبحث عن مصادر التموين (المصنعين والموردين)، وشراء (تحرير الطلبات)، وإدارة قاعدة البيانات، إدارة المخازن ومخزونات المواد الأولية.²

1-1 التخطيط للتموين:

تشمل المخزونات جميع السلع والمواد واللوازم، المنتجات نصف مصنعة أو الجارية والمنتجات المصنعة والأغلفة التجارية التي يتم تخزينها في مخزن لاستخدامها لاحقا. من حيث المبدأ، الحاجة الدائمة مع مصادر وأجل تموين أكيدة لا ينبغي أن تؤدي إلى تشكل المخزون، إلا أن تأثير تقلبات الطلب، والمخاطر التي يمكن أن تسبب التأخير في التسليم، فجوات الإنتاج الصغيرة... إلخ تتطلب المزيد من الأمن وتشكيل المخزون. التخطيط للتموين هو عملية التحسين المتمثلة في تحديد الاحتياجات الحقيقية خلال الفترة (عادة سنوية) وبرمجة تجديد المخزونات (من حيث الكمية وفقا لبرنامج معينة) بكيفية تتشأ عنها أقل تكلفة ممكنة للمؤسسة.³

¹ D'après : "la logistique et l'approvisionnement". dans : www.sitecon.free.fr. (05-05-2016)

² D'après : "Activités et finalités de la fonction logistique". dans : www.logistiqueconseil.org. (05-05-2016)

³ Idem.

تحديد سياسة الامداد يتمثل إذن في تحديد المواد الواجب إعادة تموينها، وإعداد وزنامة تحرير الطلبيات وتحديد الكميات المطلوبة، هذان العنصران (التاريخ والكمية) تتركز عليهما خيارات سياسة الشراء. تبعا لتراكيبات التواريخ والكميات المطلوبة، يمكن نظريا التمييز بين أربع سياسات أساسية لتجديد المخزون¹:

- التجديد بتواريخ وكميات ثابتة ؛
- التجديد بتواريخ وكميات متغيرة ؛
- التجديد بتواريخ محددة وكميات متغيرة ؛
- التجديد بتواريخ متغيرة وكميات ثابتة.

2-1 إدارة المخزون والجرد:

عند الحديث عن إدارة المخزون، من الضروري تماما متابعة كمية السلع الموجودة بالمخزن. وهو النشاط الذي ينقسم إلى: إدارة حركة المدخلات والمخرجات من السلع، إدارة إعادة التموين، وأخيرا المهام المرتبطة بإدارة السجلات الرئيسية للمواد.²

- حسب تنظيم المؤسسة، يمكن أن تسند هذه المهام إلى شخص واحد أو لشخصين مختلفين:
- أمين مخزن لإنجاز الحركات المادية للمدخلات والمخرجات ؛
 - مدير مخزن لمتابعة المخزونات وإدارة تجديد المخزونات.

1-2-1 المخزونات:

تتكون المخزونات من المواد الأولية واللوازم الاستهلاكية، والمكونات التي تم شراؤها أو تصنيعها، إضافة إلى العناصر الفرعية المشتراة أو المصنعة، المنتجات تامة الصنع، قطع الغيار، العناصر المعيبة التي تحتاج إلى تعديلات، التعبئة والتغليف... الخ، استخدام معايير معينة تمكن من التمييز بين عدة فئات من وظائف المخزون.³

مفهوم المخزن من الناحية العملية يمتد إلى أي مكان يكون تحت السيطرة، حيث يمكن تخزين وإدارة المخزونات، لذلك يمكن أن يكون فضاء مغلق، قاعة مغلقة، منطقة تخزين في الهواء الطلق (المعروف باسم الفناء). أما مفهوم المستودع فيتمثل القاعات أو الفضاءات التي تستقبل فقط السلع العابرة. المخزن يمكن من الحفاظ على الوضعية السليمة للمخزونات، وهو يوفر لكل مادة نقطة إدارة بين التموين والاستهلاك، وهو المكان الذي يمثل الحافة بين المدخلات والمخرجات. المخزن يوفر مواضع التخزين التي تسمح بإجراء الجرد لضمان الدقة الدائمة من كميات السلع المتاحة.⁴

مبدأ تشغيل المخزن يتعلق أساسا بحركة المواد:⁵

¹ Idem.

² Gaïga, Marc (2003). "Les principaux outils de gestion des stocks". Dans : www.auneg.org. (10-05-2016)

³ Agence Américaine pour le développement international (2011). "Manuel de logistique : Un guide pratique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement". USAID | Projet Deliver. n° 4. p 51.

⁴ Idem.

⁵ D'après : "Activités et finalités de la fonction logistique". Op.cit.

- المدخلات: المراقبة الكمية والنوعية، التخصيص، التنقيط "pointage" وتحديث كميات المخزون ؛
- في الداخل: التخزين في المناطق والمواقع المناسبة ؛
- المخرجات: تجميع وإعداد الطلبيات، التنقيط وتحديث كميات المخزون .

1-2-2 عمليات الجرد:

الجرد هو التسوية الدورية لكميات المواد المخزنة، وهو يضمن دقة الأرقام على مختلف المواد. خلافا للتسوية السنوية للكميات، يمكن للجرد أن يكون دائم أو دوري .

الجرد الدائم يجري مع وجود مخزون دائم، تسوية الكميات المتاحة في المخزن تتجز مع كل المدخلات والمخرجات من المواد، وهو ما يمكن من التقييد الصحيح بشكل دائم، لأن الانحرافات يتم تصحيحها فوراً. مع وجود جرد دوري، قوائم مختلفة من العناصر تقدم خلال فترات محددة من الوقت، تسوية كميات المخزون المتاحة تجرى بذلك عدة مرات في السنة، وهو يضمن من كون كميات المخزونات صحيحة، ويجنب بقاء الأخطاء المحتملة لمدة طويلة، ويعمل على تصحيح أي خلل موجود.¹

هناك ثلاث مراحل تمر بها عملية الجرد:²

- **الإنطلاق:** الجرد يمكن أن يكون بفعل وجود طلب رسمي لتسوية المواد في القوائم المقدمة لفترات محددة، أو ببساطة بعد العثور على خلل في المخزونات.
- **الإجراءات:** حساب الكميات الفعلية المتاحة، تحليل الانحرافات (الانحرافات حول العدد المرجعي وانحراف الكمية)، التحقق والتأكد من القيم الجديدة.
- **النهاية:** تحديث الكميات في قاعدة البيانات المتعلقة بإدارة المخزون. هذه التحديثات تخضع لحركات المدخلات أو المخرجات من المواد وفقاً لطبيعة الانحراف. تسوية هذه الانحرافات يتم من قبل مصلحة المالية والمحاسبة، بعد تقويم المخزون .

2- إمداد خطوط الإنتاج:

سلسلة التصنيع والموارد المادية (ألات/تجهيزات) والتكنولوجية (نظام MRP) يستخدم من أجل تحويل المواد إلى منتجات نصف مصنعة ومصنعة. إمداد سلسلة التصنيع يتمثل في إقامة أنشطة التخطيط للاحتياجات، إدارة البيانات التقنية للإنتاج، متابعة الطلب وتخطيط الإنتاج والمناولة بين وحدات الإنتاج .

1-2 البيانات الفنية لإدارة الإنتاج:

البيانات الفنية للإنتاج تحتوي على جميع المعلومات التي تصف بنية نظام الإنتاج. بما في ذلك تلك اللازمة لحساب الاحتياجات الصافية، التخطيط للتموين، وجدولة الإنتاج والتصنيع. يمكن التمييز من بينها: العناصر المدارة (المنتجات)، العلاقات بين العناصر (لإنتاج المدونات)، وسائل الإنتاج (مراكز التكلفة)، عمليات الإنتاج (نطاقات التشغيل). هذه العناصر مرتبطة مباشرة بالبيانات التجارية (توقعات

¹ Agence Américaine pour le développement international (2011). Op.cit. p 52

² D'après : "Activités et finalités de la fonction logistique". Op.cit.

المبيعات، طلبيات الزبائن)، الحالة المادية للمواد (المخزونات المتاحة والجارية)، أدوات قيادة النظام (أوامر الطلب والتصنيع). البيانات الأساسية الضرورية لإنشاء أوامر موجهة لمراقبة الإنتاج "العناصر التقنية". العناصر التقنية الرئيسية المستخدمة في نظام المعلومات المتعلقة بالإنتاج تتمثل في: السجلات الرئيسية المادية، سجلات الموردين، سجلات العملاء، سجلات المعدات، الوصف الوظيفي التقني.¹

1-1-2 المواد:

المواد الاستهلاكية، قطع الغيار، المنتج الذي تم شراؤه أو أي عنصر يدخل في تكوين منتج المؤسسة. على الأقل يعرف من خلال مرجع للتصنيف، رمز وتسمية. يتم تمثيل كل مادة من خلال بطاقة معلومات إلكترونية حيث يتم إدخال البيانات العامة (التسمية، الوحدة، المواد... إلخ)، والبيانات الهيكلية (الرمز، التسمية، رابط التسمية... إلخ)، بيانات التخطيط (المخزون الأدنى، المخزون الأقصى، الوقت، مخزون الأمان، حساب حصص الطلبات... إلخ)، بيانات النقل (التكليف، التغليف، الوزن، الحجم... إلخ)، بيانات مخزنة (المخزن، الموقع... إلخ)، البيانات المحاسبية... إلخ.²

1-1-1-2 ترميز المواد:

عندما تتضمن قاعدة البيانات على كمية عالية من المراجع، فاستخدام نظام الترميز يعد أمر ضروري. وهو في الواقع ليس بالأمر السهل إدارة جميع هذه المواد باستخدام كل تسمياتها في نفس الوقت. إضافة إلى ذلك للمواد غير المتجانسة، استخدام مرجع المؤسسة المصنعة ليست الحل المناسب. لذلك يجب على كل مؤسسة تطوير نظام للترميز خاص بها.³

2-1-1-2 تصنيف العناصر:

التصنيف هو شكل لتجميع المواد في قاعدة بيانات، كما أنه يساعد على الخروج بقوائم المواد ذات الخصائص المشتركة، وخلافا للتسمية فالتصنيف لا يوفر الكميات المكونة في المادة المركبة. فهو يقتصر على توفير لكل مجموعة فرعية قائمة بالمكونات. هذه القائمة في الواقع العملي يمكن إكمالها من خلال بعض البيانات على أساس المستخدم (الكميات المخزنة، تحت الطلب، موقع مخزن، الطلبيات الجارية، الكميات المستهلكة، الكميات المتوقعة... إلخ). تصنيفات المواد هي بيانات أساسية في إدارة المخزون كذلك. فهي تسهل البحث وإدارة الأحجام لسجلات المواد.⁴

2-1-2 التسميات:

التسمية "nomenclature" قائمة مفصلة لمكونات المواد المصنعة. والأكثر تمثيلا من قبل هيكل الشجرية "arborescente" التي تقسم المنتج إلى مجموعات ومكونات أساسية تتمثل في:⁵

- المركبات هي مجموعات رئيسية أو فرعية من المواد المصنعة.

¹ Pimor, yeves. Fender, Michel (2008). Op.cit. p 361.

² D'après : "Activités et finalités de la fonction logistique". Op.cit.

³ Idem.

⁴ Idem.

⁵ Agence Américaine pour le développement international (2011). Op.cit. p 54.

- المكونات هي المواد الخام وقطع الغيار والمواد الاستهلاكية أو أي مادة أخرى مدرجة في المركبات.
 - المكونات والمجمعات هي كلها مواد، لذلك تمتلك كل واحدة سجل في قاعدة البيانات.
- العلاقة بين المركب والمكون تسمى برابط التسمية.

التسميه هو قاعدة بيانات أساسية في أي نظام MRP، خاصة عند حساب الاحتياجات وتطبيق نظام الجرد، كما يسهل إعداد أوامر التصنيع، إدارة مخزون المكونات (التموين الداخلي/الخارجي، تخزين/الإنتاج والتسليم في الوقت المناسب).¹

2-1-3 نطاق العمليات:

نطاق العمليات هو تمثيل على جدول تسلسل العمليات اللازمة لتصنيع المنتج (المنتج المصنع أو نصف مصنع). وتستخدم عادة فترتين تتعلق بنطاق إدارة الإنتاج (نطاق التصنيع وخرائط التجميع). وتظهر خرائط التجميع كل المكونات الضرورية لإنتاج منتج مصنع، فضلا عن الترتيب الذي يجمع فيه هذا الأخير، فهو لا يقتصر إلا على نشاطين: العمليات والرقابة.²

بالإضافة إلى أنشطة "العمليات والرقابة"، يعطي نطاق التصنيع تعليمات كاملة على عملية تصنيع المنتجات، خاصة طبيعة العمل المعنية (التصنيع)، قائمة المكونات، تعليمات التجميع، تسلسل العمليات، مدة العمليات، تعليمات الرقابة، الأدوات الضرورية لكل عملية، مؤهلات الأشخاص الذين ينفذون كل العملية.³

نطاق العمليات هي قاعدة أساسية في جميع أنحاء نظام تخطيط الإنتاج. فهو يسهل إدارة التكاليف والقدرة على الإنتاج (تخطيط الاحتياجات للمكونات، تخطيط الاحتياجات للطاقات).⁴

2-2 تخطيط الإنتاج:

تخطيط العمليات يتمثل في التحديد بالاعتماد على الأجل، على الأولويات، لتواريخ بداية العمليات نظام معين (OT: أمر العمل، OF: أمر الإنتاج، OM: أمر الصيانة، OA: أمر شراء،... إلخ) من أجل أن يتم الانتهاء في الأجل المحددة. عندما تكون هناك عديد من الطلبات تتطلب نفس الموارد وتصدر في نفس الوقت، فهناك قواعد مختلفة ذات أولوية يمكن استخدامها لتحديد موعد بدء التنفيذ. في دالة الإنتاج يتم التخطيط بشكل متسلسل باتباع تسلسل هرمي من ثلاث مستويات.⁵ وهي تخضع على العموم إلى الإجراءات التالية:⁶

- تقدير الاحتياجات من الاستهلاك حسب تصنيف المنتجات ؛
- تقسيم احتياجات لكل صنف انتاج ذو مرجع نهائي (منتجات نهائية) ؛

¹ Pimor, yeves. Fender, Michel (2008). Op.cit. p 364.

² D'après : "Activités et finalités de la fonction logistique". Op.cit.

³ Idem.

⁴ Idem.

⁵ Crama, Yves (2003). "Éléments de gestion de la production". Notes de cours. Université de Liège. Belgique. P 15.

⁶ Idem.

- حساب الاحتياجات الإجمالية على أساس من التسميات ؛
- تقييم المخزونات، وحساب صافي احتياجات وتخطيط الطلبات ؛
- التخطيط للتكاليف (اليد العاملة، الآلات ووقت التشغيل) على أساس نطاقات التشغيل ؛
- تنفيذ خطة التصنيع.

1-2-2 مستويات تخطيط الإنتاج:

تتكون مستويات تخطيط الإنتاج من العناصر التالية:¹

1-1-2-2 خطة المبيعات والعمليات:

التصميم على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة، خطة المبيعات والعمليات هي تمثيل مستقبلي لأنشطة إنتاج وبيع المنتجات المصنعة. ويمكن من التوقع في الأفق من سنتين إلى ثلاث سنوات لتطورات طلب السوق. ولذلك فإن خطة المبيعات والعمليات تساعد على اتخاذ قرارات طويلة الأجل تتعلق بإدارة جميع الموارد (معدات الإنتاج، اليد العاملة، التخزين، النقل، الأنشطة المخرجة، موثوقية مصادر التموين،...إلخ) وتساعد على إيجاد التوازن بين هذه الموارد، الوسائل المالية وأهداف المبيعات.

الميزة البارزة في خطة المبيعات والعمليات تكمن في طبيعة البيانات التي تشكل منها. المخطط الصناعي والتجاري يستعمل كم كبير من المعلومات، ويقوم بمعالجة هذه المنتجات حسب تصنيفها وليس بشكل فردي أو من خلال المراجعة النهائية. فهو يستخدم:

- إعداد توقعات المبيعات حسب تصنيف المنتجات ؛
- دمج الفرص التجارية المكتشفة من خلال بحوث التسويق (فتح أسواق جديدة وإطلاق منتجات جديدة،...إلخ) ؛
- دراسة تطور موارد التموين، النقل، الإنتاج، التخزين،...إلخ وتقييم الاحتياجات المادية، البشرية، والمالية ؛
- التخطيط للإستثمارات المالية.

الخطة الصناعية والتجارية يتم تطويرها من قبل فريق متعدد التخصصات، وتتكون المؤسسة من مديري المبيعات، الإمداد، المالية، الأفراد والإنتاج. وتقوم أساسا على الرؤية الاستشرافية، وبالتالي الأنشطة المستقبلية غير مؤكدة. يتم تحديث خطة المبيعات والعمليات بشكل دوري (كل شهرين أو ثلاثة أشهر). وفي كل مرة تكون هناك تغيرات في الأفق الزمني تمكن من المضي قدما في الوقت المناسب.

المعلومات المشفرة التي تقدمها خطة المبيعات والعمليات يمكن تفرغها في وقت لاحق في الخطط المختلفة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة: خطة التموين، الخطة المالية، خطة الاستثمار، خطة التوظيف والتدريب،...إلخ، هذا الأخير الذي يهنا بشكل خاص: الجدول الزمني للإنتاج.

¹ D'après : "Activités et finalités de la fonction logistique". Op.cit.

2-1-2-2 الجدول الزمني للإنتاج:

بينما تتقترح خطة المبيعات والعمليات رؤية طويلة الأجل للأنشطة، الجدول الزمني للإنتاج يكرر البيانات التجارية على أفق أقصر (ثلاثة أشهر مثلا) وتحويلها إلى بيانات للإنتاج. الأرقام المتوقعة لكل أصناف الإنتاج موزعة حسب المنتجات النهائية، كميات كل منتج نهائي يتم تخصيصها باستخدام مفاتيح التخصيص.

ويعتبر المرحلة الأولى من حساب الاحتياجات، فالجدول الزمني للإنتاج يختص بالاحتياجات المستقلة بمعنى الطلب حسب المنتج النهائي (توقعات المبيعات من خطة المبيعات والعمليات والطلبات المؤكدة المسجلة فعلا). تكرار التحديث الذي عادة ما يكون قصير جدا (أسبوع واحد). إذا كانت التوقعات التي قدمت سابقا صحيحة، فإن إجمالي الاحتياجات المعبر عنها في الجدول الزمني للإنتاج يتكون أساسا من طلبيات مؤكدة.

باختصار، يتم استخدام الجدول الزمني للإنتاج لكل مرجع نهائي إلى:

- تحديد الاحتياجات الإجمالية والمواعيد الفعلية لمختلف الاحتياجات في أفق التخطيط.
- حساب الاحتياجات الصافية، وتعني الكميات الفعلية من المنتجات النهائية للتصنيع إذا فشلت المخزونات المتاحة لتغطية كامل الاحتياجات الإجمالية.
- تحقيق التوازن للمخزونات على أساس قاعدة بيانات عملية التخطيط (المخزون الأدنى، الأقصى، الآجال، مخزون الأمان، حساب دفعات الطلبات،... إلخ).
- تحقيق التوازن للتصنيع من خلال نظام تخطيط موارد التصنيع "MRP"، وبالإستناد إلى نطاق التشغيل.

2-1-2-3 خطة التصنيع والجدولة الزمنية للورشة:

بعد حساب الاحتياجات الصافية من المنتجات تامة الصنع، وعلى أساس التسمية لكل منها. الاحتياجات من المكونات الضرورية للتصنيع تحسب بدورها على أساس طريقة MRP "تخطيط موارد التصنيع". ويتم كذلك تقييم المواد والمكونات، حيث يمكن توريدها بطريقتين:

- **التوريد الخارجي:** يتم الشراء من الموردين، نظام MRP يطلق طلبات التوريد الخارجي (طلبات الشراء).

- **التوريد الداخلي:** المكونات يتم تصنيعها بالورشات، أو التي تم تسلمها من المخزونات التي تشكلت بالفعل. ينشأ عن نظام MRP في هذه الحالة أوامر مخطط لها.

المكونات التي يتم إنتاجها تحدد على أساس نطاق العمليات، و بناءا عليها يتم وضع خطة العمل، التي تحدد مدى كفاية كمية العمل المسندة والقدرة الاسمية لموارد الإنتاج، في حالة تجاوز هذه القدرة، من الممكن:

- المضي قدما في طريق تمهيد نقل بعض المهام الأقل إكتمالا على الفترات السابقة ؛

- زيادة قدرة بعض الموارد (تعيين الموظفين، زيادة عدد من المخازن، حيازة معدات جديدة،... إلخ) ؛
 - اللجوء إلى أخرجة جزء من الإنتاج أو بعض العمليات التي تعتبر قليلة الأهمية.
- خطة العمل هي أداة عمل لإدارة الورشات. وهي تحتوي على معلومات مفصلة عن طبيعة وكميات من مكونات التصنيع، تواريخ الإنطلاق والتسليم. يتكون الجدول الزمني على مدى قصير (عدة أسابيع) وحتى أقصر من ذلك المتعلق بالجدول الزمني للإنتاج. التحديث فيه يجرى بشكل يومي. الجيل الجديد كنظام تخطيط موارد المؤسسات "ERP"، الذي يسمح بعرض وطباعة مخطط العمل عن طريق الموارد. هذا الأخير عادة ما يأخذ شكل بياني (خريطة جانت).

2-2-2 أنظمة تخطيط الإنتاج:

استخدام التكنولوجيات الجديدة في تخطيط الإنتاج يكشف عن تطور تدريجي لنظم التخطيط منذ ظهور نظام MRP. وقد تم اتباع العديد من خطوات من أجل تطويرها "MRP"، "MRP1"، "MRP2" و "FCS" ومع مرور الوقت أصبح الحديث عن "APS MRP". يتم تقديم جميع هذه الإصدارات من "MRP" في نظام برمجيات الإدارة المتكاملة "PGI"، ومن الجيل الجديد، المعروف كذلك باسم تخطيط موارد المؤسسات "ERP".¹

1-2-2-2 نظام MRP 2:

كان محل تقدير كبير في البداية لفعاليتها في حساب الاحتياجات الصافية، لكنه أظهر بسرعة محدوديته، خاصة فيما يتعلق بتخطيط الطاقة الإنتاجية. الـ MRP2 تقيم حجم العمل لكل آلة، لكنها لا تأخذ في الحسبان الطاقة المحددة، وهي لا تدير أمر تنفيذ الأوامر للآلة. فعند تمثيل الطاقة المخصصة لكل آلة، يلاحظ لفترة زمنية معينة التكدس وليس تسلسل الطلبات على أي نطاق زمني. من المستحيل الكشف عن الأعباء الزائدة للعمل على مستوى المواقع المعتمدة. ما يجعل كذلك من الصعب تحقيق أي نشاط للموازنة وتطوير الموارد. ويتبين كذلك أن الـ MRP2 تتجاهل قيود الوقت وقدرة الموارد الإنتاجية. ما جعل الكثير يسمي هذا النظام جدولة القدرات اللامتناهية "ICS".²

2-2-2-2 نظام FCS MRP:

نظام FCS MRP (جدولة القدرات المحدودة) يملأ الثغرات الموجودة في MRP2، فهو يأخذ في الاعتبار العديد من القيود الحقيقية المتعلقة بالآلات (ساعات العمل، قدرة موارد الإنتاج). ويملك ميزة تعطيه القدرة على:³

- اكتشاف موارد غير مستغلة ؛
- اكتشاف الموارد الزائدة (منها عدد الطلبات المبرمجة التي تتسبب في تجاوز الطاقة الإنتاجية) ؛
- تحديد أفضل تسلسل لمعالجة طلبات على مستوى كل آلة ؛

¹ D'après : "Organisation et gestion de réseaux logistique". Dans : scd.docinsa.insa-lyon.fr. (18-04-2016)

² Idem.

³ Idem.

▪ التحسين بطريقة شاملة لعملية التصنيع.

مع نظام FCS MRP، التمثيل البياني لحجم العمل المخصص لمورد ما، لمدة معينة يظهر تسلسل الأوامر في ترتيب أفضل. وهذا ما يسهل قراءة تسلسل تنفيذها.

2-2-2-3 نظام APS MRP:

نظام APS MRP (جدولة الإنتاج المتقدم) هو نظام أحدث ثورة، حيث يمكن من إعطاء رؤية شاملة لاستخدام موارد الإنتاج في المستقبل، في حين يبقى في أفق المدى الطويل. مقارنة بـ: FCS MRP، APS MRP يسمح بالحاكاة بدمج مختلف المتغيرات البيئية التي لا يمكن السيطرة عليها.¹

3- إمداد التوزيع:

التوزيع يتمثل في صرف المنتجات النهائية إلى الأسواق الاستهلاكية. لذلك إمداد التوزيع يجمع بين الأنشطة المنجزة لتزويد المستهلكين مع المنتجات النهائية، وهو يشمل: إدارة المبيعات (استلام طلبات العملاء، الالتزام بالآجال والتخطيط للتسليم)، مسك مخازن المنتجات التامة الصنع، إعداد الطلبيات (التجميع، التعبئة، التغليف والشحن وإدارة شبكات التوزيع).²

3-1-1 إعداد الطلبيات:

إعداد الطلبيات، بغض النظر عن طريقة التنفيذ، تتكون تباعا من هذه العمليات الثلاث الآتية:³

3-1-1 طرق التجميع:

الطرق المختلفة للتجميع الموضحة أدناه، ليست بالضرورة حصرية مع بعضها البعض، وغالبا ما يتم استخدامها معا في نفس المخزن. الإنشغال الوحيد يتعلق بتلبية الطلبات في الآجال المناسبة. وبناء على عدة معايير محددة لكل مسير، ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

- **التجميع حسب المادة:** قوائم التجميع يتم معالجتها تماما مثل وصولها إلى المخزن، لهذا فالمواد يتم تجميعها حسب ترتيب وصول الطلب للمورد.
- **التجميع حسب المجموعة:** استنادا إلى العديد من الطلبيات الصادرة من قبل الزبائن، تنفذ عملية تجميع وترتب بمحطات تحكم المرجعية بقوائم التجميع، يتم نشر قوائم الدورية عن عمليات التجميع المنجزة، ثم تتبع بعمليات مادية ترتب حسب الطلب والتغليف.
- **التجميع حسب المنطقة:** متطابقة تقريبا من حيث المبدأ مع التجميع حسب المجموعة، فهو لديه ميزة ترتيب محطات التحكم من خلال مواضع التخزين، هذا النمط تكون لديه ميزة الإقتصاد في الوقت لأن المواد يتم سحبها من منطقة التخزين نفسها.

¹ Idem.

² Pimor, yeves. Fender, Michel (2008). Op.cit. p 413.

³ Gudehus, Timm . Kotzab, Herbert (2009). **Comprehensive Logistics**. New york : Springer. p 217.

2-1-3 أنماط الترتيب:

وتستخدم نمطين رئيسيين للترتيب عند إعداد الطلبيات:

- **الترتيب المعلوماتي:** للمواد الموجودة في قوائم التجميع، والغرض الرئيسي هو تسهيل التجميع وريح الوقت، ترتيب القوائم يقلل من عدد مرات الدوران على نفس الموقع أو منطقة التخزين نفسها.
- **الترتيب المادي:** للمواد بعد التجميع، التي أجريت في مراكز التجميع، وتهدف إلى إعادة تشكيل طلبات الزبائن وتحسين وسائل النقل والتسليم. يتم تجميع المواد التي تم جمعها حسب الطلبيات، حسب الزبائن، أو حسب المنطقة الجغرافية.

3-1-3 أنماط إعداد الطلبيات:

مختلف أنماط التنظيم الأكثر شيوعا تتمثل في:

- **نمط الإعداد بالتجزئة "تجميع ثم تغليف":** يتعلق الأمر بنمط الإعداد عبر مرحلتين، في البداية المواد تسحب من موقع التخزين على أساس قوائم التجميع، ثم يتم توجيهها نحو منطقة إعداد الطلبية، أين يتم ترتيبها، مجمعة ومعبأة حسب الطلب ؛
- **نمط الإعداد بالتجزئة "تجميع وتغليف":** من خلال نظام معلوماتي مكيف ومعرف، فهناك بطاقة مزودة بملصقة شحن واحتواء حجم المواد من الطلبية نفسها. برفقة قائمة محطات التحكم، هذه البطاقة موجهة نحو مختلف نقاط التجميع لتكون مدعومة، طريقة الإعداد هذه تتطلب استثمارات عالية نسبيا في التكنولوجيا والأنظمة الحيوية للنقل ؛
- **نمط الإعداد "التجميع نحو التغليف":** هذا النمط من الإعداد نجده في مناطق التخزين، مزود بناقل الصرف، ومكيف من أجل إجراء مسحوبات جماعية، بطاقات تشمل كميات مهمة من المواد تترسب على الناقل، والذي بدوره يزود مركز الترتيب.

2-3 التغليف، التعبئة والتكيف:

التغليف، التعبئة والتكيف ثلاثة كلمات متشابهة تستخدم في لغة الإمداد، غالبا ما يتم الخلط فيما بينها، سنحاول إبراز أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها.

1-2-3 التغليف:

أيا كان شكلها أو المواد التي صنعت بها، التغليف له وظيفة رئيسية لحماية المنتج ضد كل تدهور ناتج عن العوامل الخارجية، ويمكن من ضمان الظروف المثلى لمختلف عمليات الإمداد على المنتج (المناولة، النقل والتخزين):¹

- تحسين وتأمين الشحن والتفريغ ؛
- الحد من انقطاع التحميل خلال تحديد المسارات ؛

¹ D'après : "Activités et finalités de la fonction logistique". Op.cit.

- الحد من خطر الأضرار الشحن ؛
- تسارع حركة النقل متعدد الوسائط.

2-2-3 التكييف:

التكييف (Conditionnement) هو تغليف ابتدائي (التفاف الأولي أو حاوية الأولية). بمعنى ذلك الذي يكون على اتصال مباشر مع المنتج. هو أقل توجهها نحو الحماية ضد العوامل الخارجية الممكنة، ودور التكييف يتمثل في:¹

- حماية المحتوى من أجل الحفاظ على نوعيته ؛
- تسهيل العرض واستكشاف المنتج في نقاط البيع ؛
- جذب اختيارات الزبائن من بين العديد من المنتجات المنافسة ؛
- تسهيل استخدام المنتج بعد الشراء (وذلك بفضل شكله، خياراتها، ووضع العلامات ... إلخ) ؛
- حماية المستهلكين من المخاطر الكيميائية المحتملة ؛
- التكييف يحمل إلى جانب العلامة التجارية، وتعدد المعلومات عن شروط الاستخدام، الاستعمال والحفاظ على المنتج، إضافة إلى مختلف الإشعارات القانونية الإلزامية.

3-2-3 التعبئة:

كلمة التعبئة (Packaging) إصطلاح لغوي انجليزي لمصطلح التكييف (Conditionnement). ومع ذلك من ناحية استخدامه التقني، مصطلح "Packaging" لديه نطاق أوسع:²

- وفقا لمستوى التغليف تشمل التعبئة التغليف الابتدائي والثانوي ؛
- على الرغم من أن المنحى التسويقي لا يهتم كثيرا بحماية المحتوى لكنه يهتم أكثر بعرض المنتجات على الرفوف ؛
- يهتم أكثر بالمظهر الخارجي، وذلك بهدف تسهيل شراء المنتجات. في الواقع تشير العديد من الدراسات إلى أن المنتجات في مظهرها الخارجي (التعبئة) تم دراستها بشكل أفضل هي الأكثر مبيعا في محلات السوبر ماركت ؛
- له دور يستهدف تقسيمات السوق المختلفة، التكييف وتصميم وحدات المبيعات الاستهلاكية (المساحة، الشكل والحجم،... إلخ).

على الرغم من أنه يمثل كذلك وظيفة يغلب عليها الطابع التجاري، مصطلح التعبئة "packaging" عكس التكييف هو أكثر تركيزا على تصميم وتحديد حجم وحدات البيع، من أجل تلبية احتياجات كل قطاع من قطاعات السوق، أعدت على أساس نوعية المستهلكين المستهدفين.³

¹ Idem.

² Idem.

³ Idem.

3-3 إدارة شبكة التوزيع:

تتعلق شبكة التوزيع بمجموع الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين المعنيين ببيع سلعة أو خدمة انطلاقاً من المنتج إلى المستهلك النهائي. تتكون دائرة التوزيع من مجموعة من المسارات (أو القنوات) التي من خلالها يتم إيصال منتج أو فئة من المنتجات نحو المستهلك النهائي. قنوات التوزيع هي في الوقت نفسه مسار توجيه سلع من نفس النوع بين المنتج والمستهلك (تتضمن وسطاء في بعض الحالات).¹ يتوجب على المؤسسة أن تنظر في نقاط قوتها وضعفها وكذلك العوامل البيئية حتى تنشئ شبكة التوزيع الخاصة بها. يجب أن تنظر في البداية للمستهلكين خصوصاً عدد الزبائن وثقتهم لأنه بوجود عدد كبير من الزبائن يتم تعميم دائرة "Circuit" طويلة مع توزيع مكثف. لكن دون إهمال تحليل وتيرة الشراء، حجم التداول (عند إجراء عمليات شراء بكميات صغيرة يتم غالباً استخدام دارة طويلة) وكذلك القدرة الشرائية للزبائن. والاستجابة للمنافسة يساعد المؤسسة على تسليط الضوء على نقاط قوتها وضعفها في مختلف الدوائر. هناك مقاربتين ممكنتين، إما أن تستخدم طوعاً نفس الدائرة لمنتجاتها لتتنافس مع منتجات المنافسين، أو العكس من خلال بحثها عن مسارات مختلفة تماماً والتي تجنبها المواجهة.² يعتبر اختيار دوائر التوزيع، انماط التوزيع وأنظمة التوزيع أهم الانشغالات المتعلقة بإدارة شبكة التوزيع.

1-3-3 اختيار دوائر التوزيع:

اختيار دوائر التوزيع يتم حسب معايير متعددة:³

1-1-3-3 حسب طول دائرة التوزيع:

حسب هذا المعيار نميز بين:

- دائرة مباشرة: من المنتج إلى المستهلك مباشرة.
- دائرة قصيرة: من المنتج إلى تاجر تجزئة إلى المستهلك، الدائرة الكلاسيكية عادة ما تستخدم في السلع الاستهلاكية لقطاعات الألبسة، الأثاث، الكهرومنزلية،... إلخ.
- الدائرة الطويلة: عندما يكون هناك أكثر من وسيط بين المنتج والمستهلك النهائي (منتج - تاجر الجملة - شبه الجملة - التجزئة - المستهلك). كثيراً ما يستخدم الدائرة طويلة في الأنشطة التقليدية للزراعة، صيد الأسماك،... إلخ.

2-1-3-3 حسب طبيعة الدائرة:

حسب هذا المعيار نميز بين:

- الدائرة المعقدة: عندما يتدفق المنتج من خلال القنوات التي تشمل أكثر من مرحلتين التوزيع؛
- الدائرة التقليدية: عندما يتدفق المنتج من خلال قنوات التوزيع طويلة ومعقدة مع العديد من الوسطاء؛

¹ Pimor, yeves. Fender, Michel (2008). Op.cit. p 414.

² Idem.

³ D'après : "Activités et finalités de la fonction logistique". Op.cit.

▪ الدوائر المتكاملة أو المرتبطة بها: وفقا لمرحلة من نقاط التوزيع المرتبطة بالتجارة متكاملة التجارة أو أشكال تجارية أخرى من التنوع.

2-3-3 اختيار أنماط التوزيع:

يجب على المؤسسة تحديد الوسطاء الرئيسيين المناسبين لتوزيع المنتجات (النظام التقليدي أو الجديد)، عدد الوسطاء يعتمد بشكل رئيسي على درجة تغطية السوق المرجوة. هناك ثلاثة أنواع من التوزيع:¹

1-2-3-3 التوزيع المكثف:

يتم تكريس ذلك في أكبر عدد ممكن من منافذ البيع للمؤسسة، هذه الاستراتيجية يمكن أن تؤدي إلى تغطية جميع نقاط البيع في النطاق الجغرافي الذي تنشط فيه المؤسسة.

2-2-3-3 التوزيع الحصري:

يتعلق الأمر بحصر عدد الوسطاء المرخص لهم ببيع منتجات المؤسسة، والتي غالبا ما تحافظ على صورة الجودة و بالتالي ارتفاع الأسعار. هذا النظام يركز على مبدأ البيع الحصري (الحصرية المتبادلة "Exclusivité réciproque") المستعملة في العديد من المجالات، خاصة في قطاع السيارات، العطور والملابس،... إلخ.

3-2-3-3 التوزيع الانتقائي:

وهو صيغة وسيطة بين التوزيع المكثف والتوزيع الحصري. تدير المؤسسة مجموعة معينة من بين مختلف نقاط البيع المحتملة. وهي حاصلة على الموزعين الأكثر قدرة على بيع المنتجات، لكنها لا تحضر تماما تزويد الموزعين الآخرين إذا طلبوا الترخيص بذلك.

3-3-3 اختيار أنظمة التوزيع:

في نظام توزيع تقليدي كل مفاوضات مستوى التوزيع هي من أجل الحصول على أفضل الشروط وغالبا ما تكون على حساب بعضها البعض، نظام التسويق العمودي يهدف إلى أن يكون لنظام التوزيع بين مختلف الأطراف المعنية لها تأثير أكبر من حيث تدفق المنتجات.²

1-3-3-3 النظام المدمج:

هذا النظام مبني على مستويات مختلفة من التوزيع من قبل نفس المؤسسة، على سبيل المثال تقوم بعض المؤسسات بدمج وظيفة منتج الأثاث والسجاد مع مدير الفندق.

2-3-3-3 نظام التحكم:

يتعلق بتنسيق مراحل الإنتاج والتوزيع ليس عن طريق المشاركة في رأس المال ولكن مع سيطرة طرف واحد، على سبيل المثال طلبت مؤسسة L'OREAL / LESIEUR مشاركة كبيرة من الموزعين، المعلنين، المروجين.

¹ Idem.

² Idem.

3-3-3-3 النظام التعاقدى:

يتكون هذا النظام من مؤسسات مستقلة تقع في مراحل مختلفة من سلسلة الإمداد (من الإنتاج إلى التوزيع) التي تقرر بالاتفاق على تنسيق برامج عملها. هناك عدة أنواع من الأنظمة التعاقدية:

- سلاسل طوعية: ظهرت نتيجة لجهود تجار الجملة لحماية زبائنهم من تجار التجزئة تجاهه منافسيهم.
- اتحادات تجار التجزئة: تتجم عن تحالف تجار التجزئة مستقلة لمواجهة التجارة المدمجة. على سبيل المثال: "Lucie" هو المركز الجديد للشراء ظهر نتيجة التقارب بين المؤسسات التجارية المرتبطة Systeme U و E.Leclerc¹.
- الامتيازات التجارية: في هذه الحالة عدة مراحل من العمليات بين الإنتاج والتوزيع يتم الربط بينها. ثم يمنح صاحب الامتياز الحق للمستفيد من الامتياز لاستخدام علامتها التجارية وبيع منتجاتها لقاء دفع مقابل، على سبيل المثال شركة ماكدونالدز (McDonalds).
- الوكالة: هذا العقد يسمح لعدد محدود من الموزعين لبيع منتجات المؤسسة المرخصة لشروط محددة، على سبيل المثال وكلاء بيع السيارات.

4- الإمداد العكسي:

يتعامل الإمداد العكسي مع حركة المواد التي تتدفق عكسيا من المستهلك إلى المنتج أو للمورد، وتتضمن عودة الوحدات المعيبة والحاويات،... إلخ، ويتعدى الإمداد العكسي هذه الأخيرة فهو يشمل كذلك الفضلات التي يجب التخلص منها بصفة عقلانية (إما بإعادة تصنيعها أو رميها في الأماكن المخصصة حفاظا على البيئة)².

المواد المسترجعة يمكن تصنيفها إلى:³

1-4 مسترجعات العملية الإنتاجية:

تشمل المواد الأولية التي لم تدخل بعد في العملية الإنتاجية، والمواد التي دخلت في العملية الإنتاجية أو هي في طور الإنتاج، إلا أنه أصابها عيب وجودتها ناقصة. كما نجد الفضلات الناتجة عن العملية الإنتاجية.

2-4 مسترجعات عملية التوزيع:

وهي جميع المواد المسترجعة أثناء عملية التوزيع كالمواد الضارة للصحة أو التي تمس أمن الاستهلاك، المواد الموسمية غير المباعة، المواد الموزعة بصفة خاطئة والمواد التي انتهت صلاحيتها،... إلخ.

3-4 مسترجعات عملية الاستهلاك:

وهي المواد التي تدخل في الحالات التالية:

¹ تعاونيات تجارية من أصل فرنسي ولها الآن فروع مستقلة في عديد من الدول الأوروبية.

² MONNET, Marlène (2011). "Les stratégies de logistique inversée : une perspective théorique". *Revue Logistique & Management*. Vol 19. N°1. pp 41-54.

³ Idem.

- في إطار ضمان السداد الزبائن لديهم إمكانية تغيير رأيهم بعد عملية الشراء إذا لم يكونوا راضين تماما عن السلعة التي تم شراؤها ؛
 - مسترجعات الخدمة (الإصلاح وقطع الغيار)، حيث أنه بعد انتهاء مدة الضمان يستفيد الزبون دائما من خدمات الصيانة أو الإصلاح، لكن ليس له الحق في استبدال المنتج مجانا ؛
 - مسترجعات نهاية الاستعمال، كالقارورات الزجاجية، الكتب أو الدفاتر ؛
 - مسترجعات نهاية الحياة تبعا للالتزامات القانونية التي تفرض استرجاع المواد وإعادة ضبطها ؛
 - يشار أيضا للإمداد العكسي باسم امداد المسؤولية البيئية لكونها تساعد على إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة (الزجاجات، العبوات،... إلخ) بما يسهم في خفض التكاليف، فرص تنفيذ الإمداد العكسي كبيرة للغاية حيث أن تجار التجزئة والصناع يتوقعون رد نسبة تتراوح من 5 إلى 10 %.
- يظهر دور الإمداد العكسي عندما يشتري الزبون مادة معينة من التاجر ثم يجدها تالفة فيعيدها إلى التاجر ليستعيد ثمنها من ثم يصبح لدى التاجر مادة تالفة في المخزن فيرسلها إلى مركز المرتجعات ومن خلال الفاتورة يتم الكشف عن الترميز العالمي (le code bare) للمادة للتعرف عليها في قواعد بيانات مركز المرتجعات فتوضح قاعدة البيانات بأن المادة قد تم إرجاعها وتتشأ تكلفة إرجاعها على الصانع، لذلك يتم إرجاعها إلى الصانع الأصلي ليقوم التاجر باسترداد تكلفة المادة التالفة، وأخيرا تعود المادة إلى مركز مرتجعات الصانع ليفحصها في قاعدة بياناته ويتأكد من أنها المقصودة ليقوم بإصلاحها وإرسالها مرة أخرى للبيع في السوق، ليحصل الصانع على قيمة هذا الأصل التالف.

ثانيا: إمداد النقل:

أحد المكونات الرئيسية لنشاط الإمداد هو حركة السلع، أو تدفقها من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك، وربما إعادتها أيضا، ويشمل نشاط النقل حركة المنتجات، اختيار طريقة الشحن (بري، جوي، بحري، نهري، سكك حديدية، نقل بالأنابيب)، واختيار المسار المحدد، والتعامل مع تنظيمات النقل المحلية أو الجهوية، والإمام بكل من متطلبات الشحن المحلي والدولي.¹

ترجع أهمية النقل إلى أنها تساعد على إضافة المنافع الزمنية والمكانية للسلع حيث تتحدد سرعة انتقال المنتجات من نقطة إلى أخرى في ضوء كفاءة هذا النشاط، فإذا لم يتوفر المنتج المعين في المكان والزمان المناسب، فإن المؤسسة قد تعاني من العديد من المشاكل ذات التأثير المباشر على الأرباح مثل إلغاء طلبيات الزبائن، انخفاض درجة ولاء الزبائن وتوقف الإنتاج.²

¹ ستوك، جيمس. لامبرت، دوجلاس (2009). مرجع سابق. ص 73.

² مصطفى، نهال فريد. العبد، جلال (2003). إدارة اللوجستيات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر. ص 143.

يمثل النقل عامة أهم عنصر في تكاليف الإمداد في معظم المؤسسات، وقد لوحظ أن حركة الشحن تمتص ما بين ثلث إلى ثلثين من إجمالي تكلفة الإمداد، ولذلك فالإمداد يحتاج إلى فهم جيد لحقائق النقل.¹

يتم تقسيم إمداد النقل إلى ثلاثة أنشطة رئيسية: تحديد شبكات النقل، تخطيط النقل وإدارة أسطول المركبات.

1- تحديد شبكات النقل:

يمكن تعريف شبكة الإمداد على أنها مجموعة من العمليات المتعاقبة للنقل، المناولة، التخزين الوسيط الموضوعه لضمان نقل البضائع من مكان التصنيع إلى مكان الاستهلاك النهائي. وهذا يعني أيضا جميع مقدمي الخدمات القائمين على تنفيذ هذه العمليات.

نقل البضائع ينشأ عنه تكاليف (تكاليف الإمداد) التي تختلف وفقا للوسائل المادية المستخدمة. وبالتالي فإن تحديد شبكة الإمداد يتمثل في تحديد جدول زمني، ومزيج من وسائل الإمداد (مثل الطرقات)، التي تسمح بأداء بأفضل التكاليف وبأفضل الأجل لتسليم المواد نحو مختلف أماكن الاستهلاك النهائية.

تشارك عدة عوامل في تحديد شبكة الإمداد. تصنف إلى ثلاث فئات رئيسية هي: المواد، نوعية عملية التوجيه وأخيرا عناصر التكلفة، وفيما يلي شرح لهذه العناصر:²

1-1 طبيعة المواد:

قبل أي عملية نقل، يجب أولا معرفة درجة الاستعجال. ثم النظر في الطبيعة المادية للمواد المنقولة (منتجات صلبة، سائلة أو غازية). أغلفتها (الحجم، الصناديق والطبول،... إلخ)، خصائصها التقنية والكيميائية. وهذا يعني أن المخاطر الناجمة عن مثل هذه المواد (المواد الملوثة، المشعة والسامة)، دورة حياتها (القابلية للتلف، مدة انتهاء الصلاحية)، شروط التعبئة والتغليف، التخزين والنقل (الهشاشة، درجة الحرارة،... إلخ). ونظرا لأهميتها في اختيار واسطة النقل، هناك عاملين مساعدين يمكن دراستهما: الوحدات المشحونة ووسائل المناولة.

1-1-1 وحدات الشحن:

تعني وحدة الشحن، الشحنة الموضوعه في مركبة النقل، التي قد تكون برميل، صناديق، الأسطوانة، لفافة، صهاريج أو حاويات. أو بعبارة أخرى كمية المواد المعبأة للنقل. وحدات الشحن لها فوائد مختلفة التي تتراوح من تبسيط عمليات المناولة (اشحن والتفريغ، الشحن العابر) إلى القضاء التام على الشحنات للإنقطاعات من خلال استخدام وحدات النقل المتعدد الوسائط "UTI".

¹ ايتش بالو، رونالد (2008). مرجع سابق. ص 159.

² Gudehus, Timm . Kotzab, Herbert (2009). P 626.

2-1-1 وسائل الشحن:

كل عملية نقل واعتمادا على وحدة الشحن المستخدمة، ووجود بنية تحتية كافية ومعدات المناولة الملائمة، يجب أن تدقق وتؤكد في كل مكان مغادرة ومكان وصول وسائل النقل على التوالي.

2-1-2 جودة عملية النقل:

مصطلح "الجودة" يشير عموما إلى القدرة على إشباع الحاجة، جودة النقل تجمع العديد من المفاهيم التي تهدف معا لجعل عملية النقل مرضية. من بينها:

- المدة وتعني الوقت اللازم لنقل المواد ؛
- قدرة المركبة على الحفاظ على الحالة الجيدة للمواد المحمولة لتجنب الخسائر والأضرار :
- ❖ عدد انقطاعات الشحن. عمليات الشحن العابر تعد مصدر لمخاطر مختلفة (الكسر، السرقة والضياع... إلخ) يجب التقليل منها لأدنى حد ممكن.
- ❖ التخزين الوسيط. الآثار هي نفسها تلك المتعلقة بالانقطاع في الشحن.
- المخاطر غير المباشرة (المخاطر السياسية والاجتماعية، المناخ... إلخ).

3-1 عناصر تكلفة الإمداد:

أي عملية نقل ينشأ أثناءها تكاليف متراكمة، وهي تكاليف الإمداد، هذه الأخيرة يمكن تحليلها ومن ثم يتم تقسيمها بطريقتين:

- التكاليف المتعلقة بالعمليات المادية (التغليف، المناولة، التخزين، الشحن العابر، النقل) ومختلف التكاليف غير المادية (رسوم من بعض الوسطاء، شهادات، التأمين والرسوم الجمركية).
- التكاليف الثابتة (العناصر التي لا تختلف فيها التكلفة مع حجم النشاط)، والتكاليف المتغيرة (التي تختلف اعتمادا على طول الطريق أو كميات البضائع المنقولة). هذا النموذج الأخير يمكن من القيام بتحليل يسمح بحساب نقطة التعادل وقياس الربحية لشبكة الإمداد.
- تكلفة النقل تمثل النصيب الأكبر من تكاليف الإمداد، يمكن أن تصل في بعض الأحيان إلى 60 % من هذه الأخيرة، ويمكن التعبير عن تكلفة النقل: (لكل كيلومتر مقطوع، الوزن أو الحجم المنقول، عدد الحاويات المنقولة، الوزن/بعد كيلومتر المنقول (عادة لكل طن/ كيلومتر)).

2- تخطيط النقل:

بمجرد أن تكون مختلف العقد (نقاط متتالية) شبكة النقل محددة، ينبغي التخطيط لعملية النقل الفعلية، تخطيط النقل يحتل مكانة هامة في إدارة جولات التسليم، والنقل بين المصانع أو بين المخازن. يتم نشره على نطاق واسع في منصات التجميع / تفكيك.¹

¹ ايتش بالو، رونالد (2008). مرجع سابق. ص 162.

تخطيط نشاط النقل يتمثل في التوقع والتحديد في الوقت المناسب، الكميات، التواريخ وأماكن توجيه المواد. وهذا يسمح بإجراء التعديلات مقدما والموازنة الضرورية التي تأخذ في الحسبان القدرة الحقيقية للنقل المتاح ومعدل استبدال المركبات.¹

3- إدارة أسطول المركبات:

إدارة أسطول المركبات هي من أنشطة الإمداد، التي هي في الأساس المسؤول عن التنظيم الإداري (وثائق المركبات)، الإمداد (التوافر، إدارة قدرات النقل، القدرة على التكيف،... إلخ) والتقني (شراء خدمة الصيانة والنقل) من مركبات المؤسسة.²

هو النشاط الذي يمارس بجميع وسائل النقل، في مجال النقل البحري (إدارة أسطول من السفن)، في مجال النقل الجوي (إدارة أسطول من الطائرات)، في مجال النقل بالسكك الحديدية (إدارة قاطرات الركاب، عربات لنقل البضائع والنقل المتعدد الوسائط،... إلخ)، في النقل البري (إدارة المركبات لنقل الأشخاص والمركبات لنقل البضائع).³

إدارة أسطول المركبات تمارس في خدمات "الإنتاج أو الإستغلال"، هناك شركات نقل وتأجير السيارات، في المصالح "العامة" أو "الإمداد"، مؤسسات صناعية أو تجارية. الوظائف العامة تقوم بإدارة أسطول المركبات المستخدمة لنقل موظفي المؤسسة (المركبات النفعية). في مجال الإمداد، يدار أساسا أسطول نقل البضائع ومعدات المناولة، في جميع الحالات، أسطول المركبات يمكن إدارتها داخل أو خارج المؤسسة.⁴

أيا كان نوع المؤسسة أو وسيلة النقل تشمل إدارة أسطول المركبات نفس الأنشطة والمسؤوليات، هدفها هو تحسين تكاليف الإمداد، من خلال التخطيط لاستخدام مركبات النقل ومعدات المناولة، لضمان توافر هذه الأخيرة لتلبية احتياجات الإمداد الممكنة (تنفيذ الضوابط الفنية، تحديث الإطارات، متابعة السائقين، إدارة مخزون الوقود وقطع الغيار،... إلخ).⁵

ثالثا: إمداد الدعم:

دعم الإمداد المتكامل هو اتباع نهج شامل ومتكرر للإدارة والتقنيات اللازمة لضمان وجود نظام، وأدائه بأقل تكلفة ممكنة، وطوال دورة الحياة. بيئة إمداد الدعم المتكامل تتكون من نظم فرعية للإمداد، ترتبط مع نظم فرعية للمعدات، أنشطة محددة، تحديد وتطوير وإنتاج وتسليم في الوقت المناسب لجميع المنتجات التي تشكل أنظمة فرعية للدعم.⁶

¹ المرجع نفسه. نفس الصفحة.

² D'après : "Activités et finalités de la fonction logistique". Op.cit.

³ Gudehus, Timm . Kotzab, Herbert (2009). p 650.

⁴ Idem.

⁵ Pimor, yeves. Fender, Michel (2008). Op.cit. p 414.

⁶ Ouézou Azouma, Yaovi. Diane Riopel (2010). "Logistique totalement intégrée lors de la conception d'équipements pour les pays en développement". *Rvue Logistique & Management*. Vol 18. N°1. pp 69-80.

يتميز دعم الإمداد المتكامل من خلال 9 معايير، والتي يجب أن تتماشى مع احتياجات وبيئة مستخدم المعدات: الوثائق التقنية، خطة الصيانة، تكوين المستخدمين، النقل والشحن، الدعم المعلوماتي، البنية التحتية، اللوازم (قطع الغيار والمدخلات،... الخ)، المستخدمين ومعدات الدعم.

وقد عرض الجيش الأمريكي نظام المعيار العاشر لدعم الإمداد المتكامل، "تصميم الواجهة" والذي ينقسم إلى عشرة معايير فرعية تتمثل في: الموثوقية، قابلية الصيانة، التوحيد، التشغيل المشترك، السلامة التشغيلية، السلامة وسهولة الاستخدام، البيئة والتخلص من المواد الخطرة، السرية والتشريعات.¹

ويشمل معيار دعم الإمداد المتكامل أيضا مفهومين: تصميم للاستقرار وتصميم للتخلص من المعدات. المحافظة على شروط التشغيل للأنظمة القابلة للتشغيل المتبادل، وضمان اعتمادية وأمن التشغيل وتقديم مخاطر النظام المعقدة للغاية والباهظة الثمن. على سبيل المثال، مجموع الأنظمة التشغيلية للطائرات المقاتلة أثناء الطيران يتم الاحتفاظ بها في حالة التشغيل من خلال الدعم اللوجستي. ومع ذلك، فيما يتعلق بحماية البيئة والشروط، فالمعالجة، المخاطر والتكاليف اللازمة للتخلص المسؤول من الأسلحة النووية والكيميائية التي تنتجها الصناعات الكبيرة ليست مماثلة مثلا لبطارية السيارة أو ثلاجة مصنعة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو الصناعات الصغيرة والمتوسطة. لذلك، يعاد النظر في جميع المعايير الفرعية المقترحة من قبل الجيش الأمريكي لـ "تصميم الواجهة"، فهذا المعيار هو لا ينطبق على مفهوم المرجعية البسيطة. فهو نهج معد للأنظمة شديدة التعقيد مثل أنظمة التسلح والدمار الشامل. وهو غير مناسب لمؤسسات إنتاج السلع والخدمات. وبالتالي، فالمعيار العاشر معفي من نظام دعم الإمداد المتكامل، لأنه يتعلق أكثر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يحدد العلاقة بين دعم الإمداد المتكامل والإمداد العكسي.²

دراسة مفاهيم الدعم المتكامل للإمداد والإمداد العكسي يمكن من رفع عدة علاقات متبادلة:

- الصيانة (إعداد أو تجديد المعدات) ؛
- التموين (قطع الغيار، المواد والمدخلات الجديدة أو المستردة) ؛
- النقل والشحن، معايير تسهيل الاستغلال ومرتجات المنتجات (التفكيك، أدوات التطوير، قابلية للمعدات).

دعم الإمداد المتكامل يجب أن يتطور إلى معيار عاشر متكيف مع ظروف مؤسسات إنتاج السلع والخدمات، التي تحمل استعادة المنتجات أو المعدات في النهاية اللازمة لتوفير الأفضل أو المعالجة المناسبة. هذا المعيار الجديد يتفق مع التشريعات الجديدة التي فرضت بالفعل على عدد من المؤسسات في أوروبا وآسيا وأمريكا الشمالية، والتي دون شك سوف تنتشر في جميع أنحاء العالم. وهو ما يمكن من

¹ Idem.

² Idem.

الحصول على استكمال مفهوم دعم الإمداد المتكامل المسمى "دعم الإمداد المتكامل الأخضر" لأنه يأخذ في الاعتبار إدارة حفظ المواد والتخلص بطرق مسؤولة من المواد الخطرة.¹

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة سلسلة الإمداد:

لقد شهد الانتقال إلى الألفية الثالثة مستويات عالية من الإضطرابات و التداخل في بيئة أعمال المؤسسة، كما تغيرت الأحوال بالنسبة لكثير من المؤسسات التي كانت تعد فاعلا رئيسيا في الأسواق العالمية، فحدثت الكثير من عمليات الاندماج والإستحواذ بين المؤسسات و ظهور فاعلين جدد استطاعوا السيطرة على الأسواق.

ظهور فاعلين جدد في بيئة أعمال المؤسسة اعتمد على كثير من العناصر التي كان من أهمها سلاسل الإمداد (Supply chain) التي تضمن المحافظة على تدفق المواد الخام والأجزاء المكملة التي تتحول من خلال العمليات الإنتاجية إلى سلع نهائية، إضافة إلى النواحي المادية الأخرى كمصادر الطاقة، الآلات وغيرها من المواد الأخرى التي تشكل مصادر دعم وإسناد للعمليات الإنتاجية، وهذا بدوره ساعد المؤسسات على خفض التكاليف وزيادة سرعة الاستجابة لطلبات الزبون، وتحقيق مستويات عالية من الرضا للزبون، وبالتالي تدعيم موقفها التنافسي في مختلف الأسواق.

المطلب الأول: أساسيات إدارة سلسلة الإمداد:

تعتبر إدارة سلسلة الإمداد عن الإمداد الشامل والمتكامل. أين يتوجب على المؤسسة التحكم في التدفقات المادية والمعلوماتية في مجملها، وهذا لا يمر فقط من خلال التنسيق بين مختلف الأنشطة التي تتكون منها، ولكن كذلك من خلال ضرورة خروج عملية الإمداد خارج حدود المؤسسة، لا سيما عبر الحد الأقصى للتعاون مع مختلف الفاعلين بسلسلة الإمداد (من الموردين إلى الزبائن)، نظرا للانشغال المشترك بإنشاء القيمة للمستهلك الأخير.

أولا: مفهوم سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد:

إزداد 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 بكثير من تعريف الإمداد. وقبل تحديد مفهوم إدارة سلسلة الإمداد يجب أولا تحديد مفهوم سلسلة الإمداد.

عرف Chopra و Meindle سلسلة الإمداد على أنها: "جميع المراحل المتعلقة بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ طلبات المستهلك أو الزبون من تموين، إنتاج، نقل، تخزين، توزيع وحتى وصول المنتج النهائي للزبون".²

¹ Idem.

² D'après: "Basic Concepts of Supply Chain Management". Dans : catalogimages.wiley.com. (25-05-2016).

وعرفها Swaminathan بأنها: "شبكة من المؤسسات المستقلة مسؤولة عن تأمين الاحتياجات، التصنيع والتوزيع المتعلق بعائلة أو أكثر من المنتجات المترابطة".¹

وعرفها Lambert وآخرون بشكل مختصر بأنها: "شبكة من المؤسسات أو وحدات أعمال مستقلة، تمتد من المورد الابتدائي إلى المورد النهائي".²

وعرفها Stevenson بأنها: "تسلسل من المؤسسات المشتركة بإنتاج وتسليم سلعة أو خدمة تبدأ بموردين رئيسيين للمواد الأولية وتنتهي بالزبون النهائي".³

وعرفها Monczka وآخرون على أنها: "جميع الأنشطة المرتبطة بتدفق ونقل السلع ابتداء من مرحلة المواد الأولية حتى وصولها للمستهلك النهائي بالإضافة إلى تدفق المعلومات، وتشتمل سلسلة الإمداد على إدارة الأنظمة، العمليات، الشراء، الإنتاج وجدولته، تنظيم الطلبات، إدارة المخزون، النقل، التخزين وتقديم الخدمة للزبون".⁴

وعرفها Hugos بأنها: "تشمل المؤسسات وأنشطة الأعمال اللازمة لتصميم، صنع، تسليم واستخدام المنتج أو الخدمة، وتعتمد المؤسسات على سلاسل الإمداد للحصول على ما تحتاجه من أجل البقاء والنمو، وتشارك كل مؤسسة في سلسلة إمداد أو أكثر ويكون لها دور عليها أن تلعبه في كل منها".⁵

نلاحظ من التعريفات السابقة أنها جاءت متفاوتة بعض الشيء لتوضيح مفهوم سلسلة الإمداد والأنشطة المتعلقة بها، لكنها تتفق في تدفق المواد من المورد الأول إلى الزبون النهائي.

ويمكن إقترح تعريف لسلسلة الإمداد على أنها: "سلسلة ديناميكية تتدفق فيها المعلومات، المواد، الأموال والمعرفة بين الموردين والمستهلكين، والتي تمر عبر مراحل متعددة من عمليات إنتاج، شراء، نقل، تخزين وتنظيم 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 وزبون واحد أي أنها شبكة للإمداد، إلا أن هناك باحثون آخرون يرون بأن شبكة الإمداد مفهوم واسع جدا وشديد التعقيد، وعادة ما تتشكل في الواقع العملي من شبكة الإمداد الكلية سلاسل رئيسية، تنسق كل منها مع أعضائها، وتغذيها سلاسل ثانوية تنسق كل منها مع واحد أو أكثر من أعضاء السلسلة الرئيسية.⁶

¹ Swaminathan, Jayashankar M (2000) " Supply Chain Management". International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences. University of North Carolina. USA. pp 1-13

² John T. Mentzer (2001). "Définir le Supply Chain Management". *Revue Logistique & Management*. Vol. 9. N°2. Pp 3-18.

³ Idem.

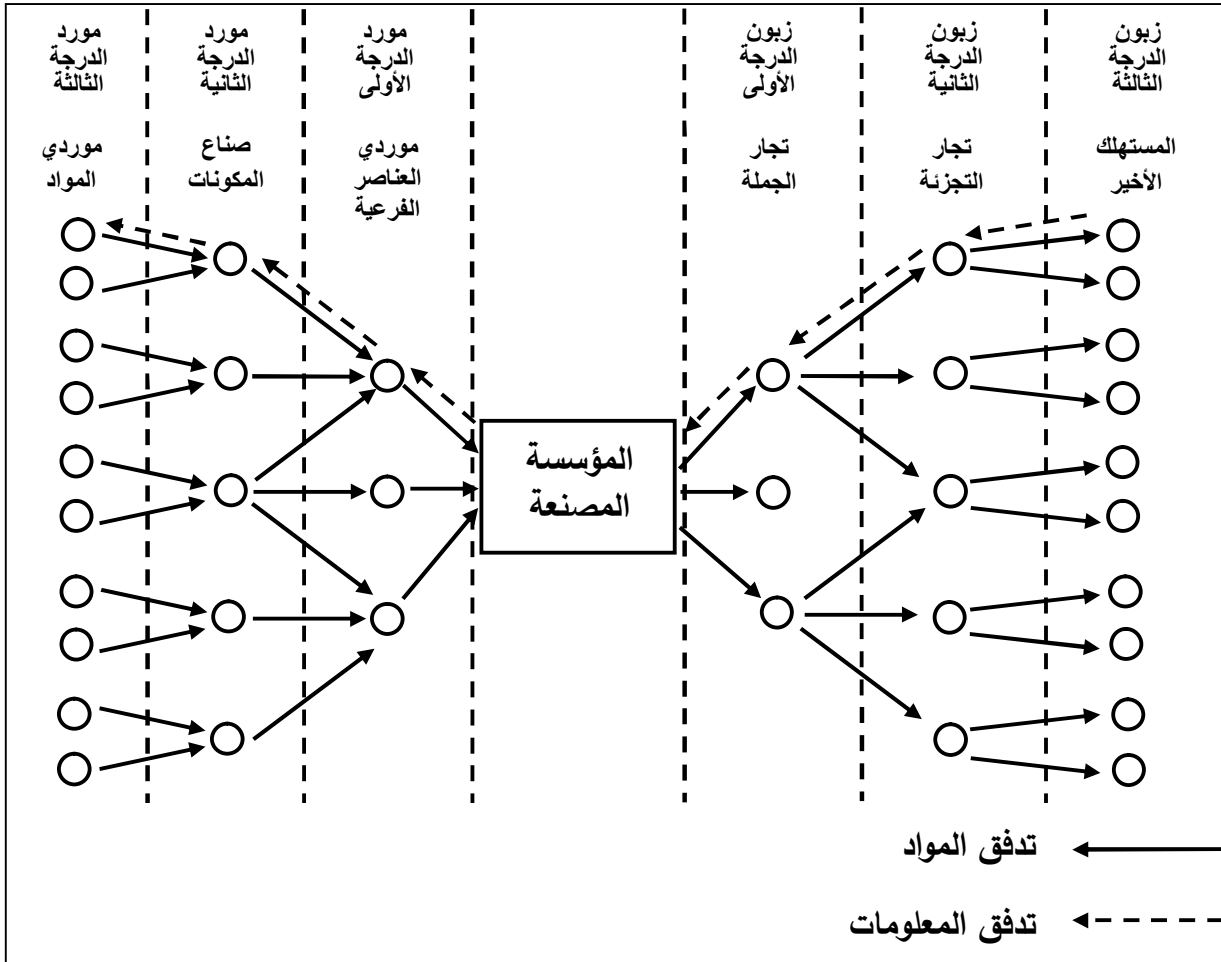
⁴ هزاع أرتيمة الجزيمة (2006). "تكنولوجيا المعلومات و دورها في تحسين أداء سلاسل التوريد". أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. غير منشورة. جامعة عمان العربية. الأردن. ص 64.

⁵ Hugos, Michael (2011). *Essentials of Supply Chain Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. p 2.

⁶ هزاع أرتيمة الجزيمة (2006). مرجع سابق. ص 66.

ويوضح الشكل رقم (06) سلسلة الإمداد والأنشطة المختلفة التي تتكون منها إضافة إلى عناصر سلسلة الإمداد.

شكل رقم (06): سلسلة الإمداد والأنشطة المرتبطة بها



Source: Waters, Donald (2003). Logistics : An Introduction to Supply Chain Management. New York. Donald Waters. P 9

يتضح من خلال هذا الشكل كيفية تدفق المواد الأولية من الموردين الرئيسيين والثانويين إلى المؤسسة التي تمر ضمن عمليات مختلفة تؤدي بالنهاية إلى إخراج المنتج المطلوب بصورته النهائية، وبعدها إيصاله عبر شبكة من قنوات التوزيع إلى المستهلك النهائي.

في مقابل هذه العمليات التي تمثل تدفق للمواد من المورد عبر المنتج إلى المستهلك النهائي هناك عملية أخرى معاكسة، تتمثل في تدفق المعلومات من المستهلكين، والتي تبدأ بشكل عكسي من المستهلك النهائي، مروراً بالموزعين (تجار الجملة والتجزئة) ثم المؤسسة، والتي تعمل بدورها على تلبية رغبات الزبائن، من خلال طلب المواد من الموردين، التي تحمل في مضمونها رغبات وأذواق المستهلكين، التي تحدد شكل المنتج أو السلعة التي يرغبون بشرائها.

بعد توضيح مفهوم سلسلة الإمداد لا بد من توضيح المقصود بإدارة سلسلة الإمداد "Supply Chain

Management"، الذي شهد مفهومها عدة تعاريف، نولي مجموعة منها فيما يلي:

عرف Monczka وآخرون إدارة سلسلة الإمداد بأنها: "التكامل بين الأنشطة التي تشكل سلسلة الإمداد لتحقيق ميزة تنافسية من خلال العلاقة فيما بينها".¹

وعرفها Leenders على أنها: "منهج نظم لإدارة التدفق الكلي للمعلومات والمواد والخدمات من مورد المواد الأولية مروراً بالمصانع والمستودعات حتى الزبون النهائي".²

وعرفها Bowersox وآخرون بأنها: "تتكون من مؤسسات متعاونة لتعزيز الوضع الإستراتيجي وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية".³

وعرفها Hugos بأنها: "تنسيق الإنتاج والمخزون وتخصيص التسهيلات والنقل بين المشاركين في سلسلة الإمداد لتحقيق المزيج الأفضل من الكفاءة والاستجابة للسوق".⁴

وأوضح Gardner بأنها: "فلسفة أعمال ترتكز على فهم مشترك لرؤية ورسالة واستراتيجية مشروع ما في كل من المؤسسة ذاتها وبين شركائها الرئيسيين، وتدرك إدارة سلسلة الإمداد الناجحة الاعتمادية المتبادلة بين المجالات الوظيفية، وضرورة تكامل العمليات في أرجاء السلسلة".⁵

وعرفها Heizer و Render بأنها: "إدارة الأنشطة التي تحصل على المواد والخدمات، وتحولها إلى منتجات بسيطة وتامة، ثم توزيعها من خلال نظام التوزيع".⁶

وعرفها David Ross بأنها "التطور المستمر لفلسفة الإدارة والتي تبحث في توحيد القدرات الإنتاجية المجتمعة وكذلك موارد ووظائف الأعمال والتي تكون موجودة داخل وخارج المؤسسة لدى شركاء الأعمال، وتحديد أهمية قنوات الإمداد في إطار الميزة التنافسية وتزامن العميل في تدفق المنتجات والخدمات إلى السوق وأخيراً المعلومات اللازمة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة الزبون".⁷

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

¹ هزاع أرتيمة الجزيمة (2006). ص 66.

² Martínez-Martínez, José Gerardo (2008). "Effective ERP and supplier coordination for procurement performance: a cross-national study". *Inter Metro Business Journal*. Vol 4. N°2. Puerto Rico. pp 41-66

³ Idem.

⁴ Hugos, Michael (2011). Op.cit. p 03.

⁵ مصطفى محمود حمد، زينة (2013) "أثر تكامل سلسلة التوريد و أثرها على الأداء التنظيمي و دور الاضطراب البيئي". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. ص 17.

⁶ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁷ Ross, David (2003). *Introduction to e-supply chain management: engaging technology to build market-winning business partnerships*. Washington : St. Lucie press. p 14

ثانياً: سلسلة القيمة وسلسلة الإمداد:

يشار أحياناً إلى سلسلة الإمداد على أنها سلسلة القيمة، ويعني المصطلح الأخير أن القيمة تضاف إلى السلع والخدمات مع تقدمها في السلسلة، ويعد M.Porter هو أول من قدم مفهوم سلسلة القيمة. يقوم هذا المفهوم على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين حسب القيمة التي تضيفها هذه العمليات في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وشركائها، وتمثل هاتين المجموعتين في:¹

1- الأنشطة الأساسية: وتتضمن:

1-1 تحديد الزبائن:

وهي الأنشطة التي تساعد المؤسسة في إيجاد زبائن جدد وطرق جديدة لخدمة الزبائن الحاليين، ويتضمن ذلك إجراء أبحاث السوق ومسوحات رضا الزبائن.

2-1 التسويق والبيع:

وهي الأنشطة التي تجذب المشتريين كالإشهار والترويج و مندوبي المبيعات والتسعير وإدارة قنوات التوزيع.

3-1 التصميم:

وهي الأنشطة التي تحول الأفكار إلى منتجات، ويتضمن ذلك البحث عن أفكار للمنتجات الجديدة.

2- أنشطة الدعم: وتتضمن

1-2 الأنشطة المالية و الإدارية:

وتشمل المحاسبة ودفع الفواتير وكتابة التقارير إلى الجهات الرسمية وإدارة الشؤون القانونية.

2-2 الموارد البشرية:

وهي الأنشطة التي تتضمن إدارة الموظفين كالتعيين، التدريب والتعويض.

3-2 أنشطة التطوير:

وهي التي تسعى لتحسين المنتجات من خلال تحسين العمليات والإجراءات في كل نشاط أساسي وإجراءات الأبحاث والدراسات وإدخال التكنولوجيا المتطورة في سبيل ذلك.

ويرى "Porter" أن سلسلة القيمة عبارة عن نظام مؤلف من ارتباطات متبادلة حيث يؤثر الأسلوب الذي تؤدي فيه أنشطة معينة على أداء أنشطة أخرى، ومن وجهة نظر "Porter" فإن الحصول على أفضلية تنافسية يتطلب من المؤسسة أن تكون قادرة على أداء أنشطتها بتكاليف تقل نسبياً عن تلك التي يتحملها منافسوها، أو أن تقوم المؤسسات بأداء هذه الأنشطة بالشكل الذي يوفر للزبائن قيمة إضافية أو خدمة فريدة.

¹ العموش، خالد صالح (2003). "أثر التجارة الإلكترونية على إدارة سلسلة التوريد". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. غير منشورة. جامعة عمان العربية. الأردن. ص 32.

وتعمل سلسلة القيمة في صناعة معينة كجزء من نظام أكبر من الأنشطة وهو ما يسمى بنظام القيمة للموردين، وسلسلة القيمة للمؤسسة، وسلسلة القيمة لقنوات التوزيع، وسلسلة القيمة للزبون النهائي.

وإستنادا إلى "Porter" فإن سلسلة القيمة للمؤسسات تتفاعل مع سلسلة قيمة الموردين، لأن الموردين يزودون المؤسسة بالمواد الخام التي تمثل مدخلات في سلسلة قيمة المؤسسة، كما أن أنشطة التوزيع التي هي جزء من سلسلة قيمة موردي المؤسسة، تتفاعل مع أنشطة استلام المواد، والأخير تتدرج ضمن سلسلة قيمة المؤسسة، وإذا ما تم تنسيق الروابط القائمة بين أنشطة قيمة المورد والمشتري، فإن كلا الطرفين سيحقق وفورات في التكاليف، وأي علاقة ارتباط بين نظم المخزونات التابعة لكليهما تكون كفيلة بتزويدها بمعلومات عن الأسعار ومواعيد التسليم وتسهل عمليات تقديم طلبيات الشراء و الاستلام. وفي بعض الأحيان تمر سلع المؤسسة وخدماتها عبر سلاسل قيمة قناة التوزيع في طريقها إلى المستهلك النهائي، وتساهم تكنولوجيا في تحقيق نوع من التبادل الفعال بين المشتري والمورد.¹

ثالثا: الهدف من سلسلة الإمداد:

يعد الهدف الأساسي لسلسلة الإمداد في تعظيم القيمة الحقيقية التي تنتج عنها، ويعتمد تحقيق هذا الهدف على قدرة المؤسسة في التفوق في مجالات التصميم، التصنيع والتموين وبالتالي كل هذه الأنشطة ضمن الجدول الزمني المحدد والتوقيتات المطلوبة.²

ويعبر عن القيمة التي تحدثها سلسلة الإمداد سلسلة الإمداد بالفرق بين: ماذا يشكل المنتج النهائي من قيمة للمستهلك؟ وكيف تقوم جهود سلسلة الإمداد بتلبية ما يطلبه المستهلك، ويعبر عن الفرق بين قيمة المنتج المقدم للمستهلك وجهود سلسلة الإمداد بربحية سلسلة الإمداد. والمقصود بالربحية هنا: "المنفعة الكلية المتقاسمة بين الشركاء خلال جميع مراحل سلسلة الإمداد". ويمكن تحقيق أعلى ربحية لطرفي المعادلة وهم المستهلك والمؤسسة من خلال سلسلة الإمداد التي بدورها تقوم بتخفيض التكاليف وتطوير المنتجات، وتقليل حجم المخزون، وزيادة حجم الإنتاج، وجميع هذه الأمور تنعكس على سعر المنتج الذي يحصل عليه المستهلك.³

وكخلاصة يتمثل الهدف الأساسي من سلسلة الإمداد في تحقيق المنافع المكتسبة لكل من المؤسسة والمستهلك على حد سواء، فالمؤسسة يمكنها تقليل التكاليف والوقت اللازم لإنجاز عملياتها، وبالتالي زيادة هامش الربح بما لا يؤثر في سعر الوحدة الواحدة، في حين يستطيع المستهلك الحصول على السلعة التي يريدها بالمواصفات التي تلبي حاجاته بأفضل الأسعار.⁴

ولا يمكن إغفال دور تكنولوجيا المعلومات في تعظيم المنافع المكتسبة لكل من المؤسسات والمستهلكين، خصوصا أن كل منفعة من المنافع التي تتحقق من خلال سلسلة الإمداد تكاد تكون معتمدة اعتمادا كليا

¹ المرجع نفسه. ص 33.

² هزاع أرتيمة الجزيمة (2006). مرجع سابق. ص 66.

³ المرجع نفسه، ص 67.

⁴ D'après: "Basic Concepts of Supply Chain Management". Op.cit.

على تكنولوجيا المعلومات، سواء كان ذلك في تخفيض التكاليف، أو في تطوير المنتجات، أو في تقليص حجم المخزون، أو زيادة حجم الإنتاج، ويضاف إلى تقليص حجم النفايات من العملية الإنتاجية.¹

رابعاً: الأسباب التي أدت إلى ظهور سلاسل الإمداد:

تعد التطورات المتسارعة في عالم الأعمال على مختلف الأصعدة والمجالات، جعلت المؤسسة سواء الصناعية أو الخدمية تعمل جاهدة لمواجهة هذه التطورات من خلال الأنشطة المختلفة لعملياتها، معتمدة بذلك على الإنتاج بالحجم الاقتصادي، واختصار الزمن المطلوب للإنتاج، وغيرها من الأدوات التي تعزز من ميزات التنافسية وتعظيم حصتها السوقية، لذلك فقد كانت هناك ثلاثة أسباب أو تطورات رئيسية أدت إلى ظهور إدارة سلاسل الإمداد، وهي كالآتي:²

1- ثورة المعلومات:

ظهور أجهزة الحاسوب التي بدأت في أواخر الأربعينات والتطورات التي تمت على هذه الأجهزة إلى أن وصلت إلى ما هو عليه، وكذلك ظهور شبكات الاتصال المختلفة عبر هذه الأجهزة مثل شبكة الإنترنت أدى إلى سهولة توفير المعلومات وانتقالها، إضافة إلى تقليل تكلفتها مما جعل عملية التواصل سهلة وسريعة وقليلة التكلفة.

وهذه التطورات التكنولوجية ساعدت الكثير من المؤسسات على السير قدماً نحو التجارة والأعمال الإلكترونية، والأهم من ذلك أن الكثير من المؤسسات استطاعت تشكيل شبكات مع الموردين والموزعين من أجل إتمام عملياتها وأنشطتها الداخلية والخارجية.

2- العولمة وتزايد المنافسة:

التطور الثاني الكبير في عالم الأعمال هو العولمة وتزايد معدلات المنافسة فيما بين المؤسسات، خصوصاً أن التزايد المستمر لمعدل التغيير في الأسواق والمنتجات والتكنولوجيا، أدى إلى قيام المدراء باتخاذ القرارات في وقت قصير بالاعتماد على أقل المعلومات، وبالتالي ارتفاع معدل الفشل.

إضافة إلى معدل الفشل فإن الشركات المتعددة الجنسيات عابرة الحدود، دخلت إلى الأسواق المختلفة كأنها مؤسسات محلية، والمستهلكين أصبحوا يطلبون المنتجات بأذواق مختلفة، وتتم الاستجابة بوقت أقل من السابق، كما أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة مقارنة بالسابق، كما وصلت في بعض الأحيان إلى أقل من شهر، كما هو الحال في المنتجات الإلكترونية.

هذه التغيرات وضعت المؤسسات في موقف حرج من أجل مواجهتها والتالي بذل جهود أكبر للاستمرار، وقد تطلب ذلك من هذه المؤسسات أن تقوم بتطوير عملياتها وبمعنى آخر تطوير أداء سلاسل الإمداد.

¹ Ross, David (2003). Op.cit. p 19.

² هزاع، أرتيمة الجزيمة (2006). مرجع سابق. ص ص 68-72.

3- إدارة العلاقات:

الثورة المعلوماتية أعطت المؤسسات أفضل الإمكانيات لإدارة عملياتها وسلسلة الإمداد لديها من خلال تكنولوجيا المعلومات، كما أن العولمة وتزايد المنافسة قد أعطت المؤسسات الدافع لتطوير أسواقها وقدراتها التنافسية، وبالتالي فإن أي جهود موجهة نحو التطوير لا يمكن أن تتم إلا من خلال التعاون فيما بين المؤسسات وتعدد ديمومة العلاقات وإدارتها بين المستهلكين والموردين والموزعين وبالعكس من المسائل الحساسة، لأن أنشطة العمليات وكذلك سلسلة الإمداد من الأمور التي تقع ضمن سيطرة المدراء في حين أن إقامة هذه العلاقات وإدامتها هي العامل الأصعب والمتغير الذي يحتاج إلى جهود مضاعفة لأن وجود علاقة ضعيفة ضمن أي حلقة من سلسلة الإمداد قد يؤدي إلى نتائج سيئة وبالتالي التأثير في جميع حلقات السلسلة.

خامسا: عناصر سلسلة الإمداد:

لم يختلف الباحثون كثيرا في تحديد عناصر سلسلة الإمداد فمنهم من تناول هذه العناصر من منظور ضيق اقتصر على العناصر الرئيسية فقط، ومنهم من تناولها بمنظور شمولي ليشمل أدق التفاصيل، وعلى العموم أهم العناصر التي تتكون منها عناصر سلسلة الإمداد تتمثل في:¹

1- الموردون:

هي الجهات التي تملك المواد الأولية التي تدخل في إنتاج المواد أو السلع أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة، وهؤلاء إما ان يكونوا محليين أو خارجيين (من دول أخرى)، بحيث يتم إقامة علاقات وفتح قنوات للاتصال معهم من أجل الحصول على المواد الأولية المطلوبة.

2- الناقلون (مؤسسات النقل):

هي المؤسسات التي تتعاقد معها المؤسسة للقيام بعملية نقل المواد الأولية أو المنتجات التامة من مصادر الطلب إلى جهات الطلب، وقد يتم إعتدأ أكثر من مؤسسة للنقل، وذلك انسجاما مع مصادر وجهات الطلب.

3- الوسطاء:

هي الجهات التي تقوم المؤسسة بالإعتدأ عليها في شراء المواد الأولية من الموردين الأصليين، وقد يكون السبب هو عدم مقدرة المؤسسة على الوصول للموردين الأصليين، أو توفير العناية والمشقة في البحث عنهم، أو التنسيق والتفاوض على شراء المواد الأولية.

4- المنتجون:

هي المؤسسات المسؤولة عن عن تصنيع المواد الأولية وتحويلها إلى مواد نصف مصنعة أو جاهزة من خلال عملياتها الداخلية، وذلك بمرور المواد الأولية ضمن مراحل وخطوط إنتاج تكون مدروسة بدقة

¹ D'après: "Basic Concepts of Supply Chain Management". Op cit.

وبمواعيد معدة مسبقا، وهنا يأتي إبراز دور المؤسسة في تأمين المواد الاولية الداخلة في التصنيع بالأوقات المطلوبة حتى لا تتأثر العملية الداخلية للمؤسسة وبالتالي العملية الإنتاجية ككل.

5- المواد الأولية:

وهي المواد والأجزاء التكميلية التي تدخل في عملية إنتاج السلع والخدمات. فالمؤسسات تسعى دوماً إلى الحصول على المواد الأولية المطلوبة ذات الجودة العالية بالأوقات المطلوبة وبأقل الأسعار، وهو ما يعطيها الدور الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وما يعزز ذلك هو الحفاظ على انسياب وتدفق هذه المواد ضمن الجدول الزمني المعد من قبل المؤسسة، لأن تأخرها عن مواعيدها يؤثر في العملية الإنتاجية ويجعل المواد عرضة للتلف أو الفساد.

6- الموزعون أو تجار الجملة:

الموزعون هم زبائن وموردون كذلك، حيث يقومون بشراء المواد التكميلية أو نصف المصنعة أو التامة الصنع وتوزيعها وبيعها إلى مصادر الطلب إلى بائعي التجزئة، وهذه الجهات تعتمد عليها المؤسسة في توزيع وبيع منتجاتها، وهي بدورها (أي مؤسسات التوزيع) تكون قادرة على تصريف المنتجات عبر القنوات التسويقية المختلفة وعبر المناطق الجغرافية التي تصل إليها القنوات.

7- تجارة التجزئة:

هي محلات بيع المواد أو السلع بالتجزئة، وهذه المحلات تكون على تماس مباشر مع المستهلك، وتكمن أهمية هذا العنصر في كونه الحلقة الأولى المسؤولة عن تدفق المعلومات من المستهلك التي تحمل في طياتها أذواق ورغبات المستهلكين وما يريدونه من السلعة، وهو ما يؤدي بالنهاية إلى رضاهم وولائهم لهذه السلعة، وتصل هذه المعلومات إلى المنتج الذي يقوم بدوره بشراء المواد الأولية بالمواصفات التي تؤدي إلى إنتاج سلعة تنسجم مع رغبة وذوق المستهلك.

8- المخازن والمستودعات:

وهي إحدى الحلقات الهامة في سلسلة الإمداد حيث يتم الاحتفاظ بالمخزون من المواد الأولية على اختلاف أنواعها وهي ذات صلة وثيقة بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وتتفاوت الفترة الزمنية التي يتم بها الاحتفاظ بالمخزون اعتماداً على موعد استخدام هذه المواد وهذا ما يجعل المستودع أو المخزن مركز لتوزيع المواد.

9- شركات التأمين:

التأمين على المواد سواء كانت مواد أولية أو منتجات، يبدأ من لحظة انتقال وتحرك هذه المواد مهما كان نوعها حتى وصولها إلى المستهلك النهائي، وقد يتعدى في بعض الأحيان التأمين حتى بعد وصولها للمستهلك النهائي، وتقوم المؤسسات المنتجة من خلال ذلك بضمان وصول المواد إلى مصادر الطلب سليمة، وعدم تعرضها للتلف بفعل ظروف النقل.

10- البنوك:

تلعب البنوك دور هام بين المؤسسات سواء المالكة للمواد الأولية منها، أو المصنعة لها، خصوصا وأن المعاملات التجارية من بيع وشراء لا تتم إلا من خلال البنوك، حيث تعتمد المؤسسات في إتمام عمليات البيع والشراء ودفع المستحقات المالية من خلال تحويل الأموال أو قيمة المشتريات وكذلك عن طريق البنوك لفترات متفاوتة لتغطية الاستحقاقات المالية المترتبة عليها، وكذلك قد تضطر المؤسسات إلى تقديم ضمانات مالية لاستيراد وشراء مواد أولية أو غيرها من شركات أخرى، كل ما سبق من وظائف تقوم بها البنوك خدمة لمصالحها ومصالح المؤسسات الأخرى في سلسلة الإمداد.

المطلب الثاني: فلسفة ونطاق إدارة سلسلة الإمداد والعوامل المؤثرة فيها:

إدارة سلسلة الإمداد تعتمد على فلسفة للإدارة، ولها نطاق وظيفي يحدد مهامها، كما أن هناك عوامل تؤثر عليها.

أولاً: إدارة سلسلة الإمداد كفلسفة للإدارة:

كفلسفة للإدارة، تعتمد إدارة سلسلة الإمداد على المقاربة النسيقية (approche systémique) التي تعتبر سلسلة الإمداد ككيان واحد، وليس فسيفاء من عناصر مجزأة لكل منها وظيفة محددة، وبعبارة أخرى فلسفة إدارة سلسلة الإمداد تمتد لمفهوم الشراكة للقيام بجهود مشتركة لإدارة تدفق المواد من المورد إلى المستهلك النهائي. يتمثل مبدأها في كون كل فاعل في السلسلة له تأثير مباشر وغير مباشر على الأداء الفردي للفاعلين الآخرين، وبالتالي على الأداء العام للسلسلة.¹

مفهوم إدارة سلسلة الإمداد يميل نحو التزامن والتقارب بين القدرات التشغيلية والاستراتيجية الداخلية والخارجية لإنشاء قوة موحدة وقوية في السوق. كفلسفة للتكامل، تقود إدارة سلسلة الإمداد أعضاء السلسلة إلى التركيز على تطوير حلول مبتكرة لإنشاء مصادر فريدة من القيمة ومحددة للزبون. حسب Langley و Holcomb إدارة سلسلة الإمداد تهدف إلى تزامن كافة أنشطة سلسلة الإمداد لإنشاء قيمة مضافة للزبائن. وهذا يعني أن إدارة سلسلة الإمداد لا تتوقف فقط على أنشطة الإمداد، ولكن تشمل جميع الوظائف الأخرى للمؤسسات، لإنشاء قيمة يستفيد منها الزبائن وتلبية احتياجاتهم. في هذا السياق، لا بد من التعرف على قيم وتوقعات الزبائن. وبعبارة أخرى، فإن فلسفة إدارة سلسلة الإمداد تقود أعضاء سلسلة الإمداد لتبني توجه الزبائن.²

من خلال ما كتب حول موضوع إدارة سلسلة الإمداد كفلسفة للإدارة، يمكن استخلاص الخصائص التالية لها:³

- مقارنة نسيقية لإدارة سلسلة الإمداد وتدفق المواد من المورد إلى الزبون النهائي ؛

¹ Pastuszak, Zbigniew. "The Philosophy of Supply Chain Management in the New Economy: Net Readiness in the Net Supply Chain". In: <http://www.fm-kp.si>. (19-06-2016)

² Idem.

³ Idem.

- التوجه الاستراتيجي نحو جهد مشترك لمزامنة وتلاقى القدرات التشغيلية والسياسات الداخلية والخارجية من أجل إنشاء مجموعة موحدة ؛
 - الاهتمام بالزبائن لتتنشئ له مصادر فريدة من القيمة والمحددة لتلبية توقعاته ؛
 - إدارة سلسلة الإمداد هي مجموعة من الأنشطة لتنفيذ فلسفة الإدارة.
- عند تبني فلسفة إدارة سلسلة الإمداد، تحتاج المؤسسات إلى تنفيذ ممارسات تتفق مع روح هذه الفلسفة. وهو السبب الذي قاد العديد من الباحثين لدراسة الأنشطة المعنية بإدارة سلسلة الإمداد. وقد حددت هذه الدراسات مختلف الأنشطة التي يتوقف عليها نجاح تنفيذ فلسفة إدارة سلسلة الإمداد:¹
- تكامل السلوكيات ؛
 - التبادل المشترك للمعلومات ؛
 - التبادل المشترك للمخاطر والمكافآت ؛
 - التعاون ؛
 - نفس الهدف ونفس الإرادة لخدمة الزبائن ؛
 - تكامل العمليات ؛
 - البحث عن شركاء لبناء علاقات دائمة.

ثانياً: نطاق إدارة سلسلة الإمداد:

إدارة سلسلة الإمداد لها نطاق وظيفي وتنظيمي. الأول يحدد مهام المشاركة في عملية تنفيذ إدارة سلسلة الإمداد، والثاني يحدد نوع العلاقة التي يجب أن توحد المؤسسات المشاركة.

1- النطاق الوظيفي لإدارة سلسلة الإمداد:

هي عملية مزج بين مجموعة معينة من الوظائف لأجل الحصول على نتيجة معينة، وكل الوظائف الكلاسيكية للمؤسسة ينبغي إشراكها في عملية إدارة سلسلة الإمداد. مفهوم سلسلة الإمداد نشأت في الأدبيات من خلال موضوع الإمداد الذي يحتفظ بتأثير كبير على مفهوم إدارة سلسلة الإمداد. في هذا الصدد، يرى Tyndall وآخرون بأن إمداد إدارة سلسلة الإمداد "logistique SCM" هو فن إدارة تدفق المواد والمنتجات من المصدر إلى المستخدم. إدارة سلسلة الإمداد "أو نظام الإمداد" تشمل جميع التدفقات المادية، إنطلاقاً من شراء المواد الخام إلى غاية تسليم المنتجات النهائية للمستخدمين النهائيين، فضلاً عن المعلومات المرتبطة بالتدفقات، التي تراقب وتسجل حركة المواد.²

حسب Lambert، Stock و Ellram هناك اختلافات كبيرة بين تعريف إدارة سلسلة الإمداد وتعريف الإمداد المقدم من قبل مجلس إدارة الإمداد سنة 1985: "الإمداد هو العملية التي تخطط وتنفذ وتتحكم في

¹ Idem.

² Bulent sezen (2009). "Lean Philosophy in strategic supply chain management and value creating". *Journal of global strategic management*. N°5. pp 68-75.

التدفق والتخزين الفعال للمواد الأولية، المنتجات الجارية، المنتجات المصنعة، الخدمات والمعلومات المتعلقة بها، من نقطة المنشأ إلى غاية مرحلة الاستهلاك (بما في ذلك المدخلات والمخرجات والحركات الداخلية والخارجية)، من أجل تلبية حاجات الزبائن"، فيبدو أن مجلس إدارة الإمداد إترف بهذا التمييز لأن تعريفه الجديد في سنة 1998 يقول: "الإمداد هو جزء من سلسلة الإمداد التي تخطط وتنفذ وتتحكم في تدفق وتخزين السلع والخدمات والمعلومات المتعلقة بها، من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك من أجل مواجهة "حاجات" الزبائن". هذه الهيئة ميزت بذلك بين الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد و اعتبرت أن الإمداد هو أحد الوظائف المشاركة في إدارة سلسلة الإمداد.¹

وفسر Ross بأن دور الإمداد يبدأ من التخزين والنقل ويصل إلى تكامل مجموع أنشطة سلسلة الإمداد، في حين تضم إدارة سلسلة الإمداد التسويق، الإنتاج والتوزيع، ليجلب للمؤسسة مصادر جديدة للميزة التنافسية. يضع الإمداد مزيد من التركيز على فعالية الحركات والتخزين لتلبية حاجات الزبائن، وإنشاء القيمة ورضا الزبائن يساهم في تحسين التنافسية والربحية لسلسلة الإمداد، لكن له متطلبات أكثر من الإمداد البسيط.²

ووفقا ل: Cooper، Lambert و Pagh إدارة سلسلة الإمداد هي أكثر شمولاً من الإمداد، لأنها تشمل إدارة العديد من العمليات التشغيلية، بما في ذلك نشاط الإمداد. دراسات السوق، الترويج، المبيعات، جمع المعلومات، البحث والتطوير، تصميم المنتجات، تطوير منتجات جديدة وتحليل دور الأنظمة في خلق القيمة هي كذلك أنشطة ينبغي إدراجها.³

2- النطاق التنظيمي لإدارة سلسلة الإمداد:

حسب Christopher، فقد أدركت المؤسسات الرائدة أن المنافسة الحقيقية ليست بين مؤسسات ومؤسسات أخرى ولكن بين سلاسل إمداد وسلاسل إمداد أخرى. يرى Cooper، Lambert و Pagh بأن العلاقات التنظيمية تربط المؤسسات مع بعضها البعض، ويمكن أن يصل نجاحها في سلسلة الإمداد ككل. وفي هذا السياق، يمكن أن يكون لدى سلسلة الإمداد هويتها الخاصة ووظيفتها الخاصة، تماما مثل المؤسسة. ومع ذلك، للوصول إلى هذه المرحلة النهائية يجب أن يقوم جميع أعضاء سلسلة الإمداد بتوجيه هذه السلسلة لتحقيق التكامل الكامل لإدارة سلسلة الإمداد.⁴

يعتقد Ellram و Cooper أن الإدارة الفعالة لسلسلة الإمداد تمر من خلال سلسلة من الشراكات بين المؤسسات التي تعمل معا وتشارك في تبادل المعلومات، المخاطر والمكافآت التي تعطي ميزة تنافسية. وأشار الباحثان كذلك بأن سلسلة الإمداد الفعالة تعتمد على الشراكات الاستراتيجية التي لديها توجهات

¹ Idem.

² Idem.

³ Pastuszak, Zbigniew. Op.cit.

⁴ Bulent sezen (2009). pp 68-75.

على المدى الطويل. وأشار Christopher إلى شبكة من المؤسسات من خلال روابط العلاقات الخلفية "amont" والأمامية "aval"، كنمط لتنظيم إدارة سلسلة الإمداد.¹

ووفقا لـ: Webster الشبكات هي هياكل تنظيمية معقدة، متعددة الأوجه، التي تنتج عن تحالفات استراتيجية متعددة. ولذلك فإن الشبكة هي شكل من أشكال التنظيم معروف جيدا بالنسبة لإدارة سلسلة الإمداد. والسمة الأساسية لبنية الشبكة هي "الاتحاد الكونفدرالي"، التي تمثل ائتلاف مرن وغير رسمي موجه إنطلاقا من أرضية مركزية حيث أن الوظائف الرئيسية تشمل تطوير وإدارة التحالفات، تنسيق الموارد المالية والتكنولوجية، تعريف وإدارة المهام والاستراتيجيات، تطوير علاقات الزبائن وإدارة أدوات تكنولوجيا المعلومات التي تربط الشبكة.²

من هذه الحجج المختلفة والتعاريف الأولى لسلسلة الإمداد، المجال التنظيمي لإدارة سلسلة الإمداد يمكن تمثيله كتفويض عملية إدارة سلسلة الإمداد بين ثلاث مؤسسات على الأقل من الذي يجب أن تقوم بتوجيه لسلسلة الإمداد. هذا التطبيق وهذه العملية يجب أن تشمل أيضا الإدارة النسقية والاستراتيجية للأنشطة المدرجة في العناصر المشار إليها في السابق.³

ثالثا: العوامل المؤثرة على إدارة سلسلة الإمداد:

أشار جل الباحثين إلى مجموعة من العوامل الأساسية التي تؤثر على إدارة سلسلة الإمداد، والمتمثلة في:⁴

1- عدم التأكد البيئي:

ويشير إلى التغيرات غير المتوقعة فيما يتعلق بالعملاء والموردين والمنافسين والتكنولوجيا. وينبع من هذا العامل ثلاثة عوامل فرعية وهي كما يلي:

1-1 بيئة المؤسسة:

وترتبط بعلاقة المؤسسة مع الموردين ومستوى الثقة والالتزام، وترتبط أيضا بتوقعات المؤسسة للجودة والتسليم في الوقت المحدد والمنافسة في هذا القطاع ومستوى التنافس بين المؤسسات.

2-1 الدعم الحكومي:

وهو مستوى الدعم الذي تتلقاه المؤسسة من الحكومة عند إستيراد المواد الأولية أو المنتجات من الخارج أو استخدام المواد المحلية.

3-1 جوانب عدم التأكد من الخارج:

وتظهر عند الأخرجه للمواد الخام أو المنتجات، ففي هذه الحالة يجب الأخذ في الاعتبار العوامل البيئية مثل عدم التأكد بشأن الظروف السياسية والاقتصادية في البلدان الأخرى والذي يمكن أن يزيد من

¹ Idem.

² Idem.

³ Pastuszak, Zbigniew. Op.cit.

⁴ العموش، خالد صالح (2003). مرجع سابق. ص 35.

خطر التمويل ويؤثر على قرارات الاستثمار ويعمل على تغيير استراتيجيات الأعمال والقرارات التجارية العامة.

2- تكنولوجيا المعلومات:

تسمح تكنولوجيا المعلومات ولجميع الأطراف الفاعلة في سلسلة الإمداد من التواصل مع بعضها، وتساعد تكنولوجيا المعلومات أيضاً الموردين والمصنعين والموزعين وتجار التجزئة والعملاء على التقليل من استعمال الورق واستهلاك الوقت والأنشطة غير الضرورية الأخرى. ومن جانب آخر يحصل المدراء على العديد من المزايا نتيجة لاستخدامهم لتكنولوجيا المعلومات، ومنها تدفق المعلومات بطريقة متنسقة وتبادل البيانات والمعلومات وتحسين العلاقات مع الزبائن والموردين وهذا ليس فقط على المستوى المحلي ولكن أيضاً على المستوى الدولي.

3- علاقات سلسلة الإمداد:

تقوم علاقات سلسلة التوريد بدور هام في تحقيق أهداف المؤسسة وتنسيق وتكامل الأنشطة مع الموردين وفهم احتياجات الزبائن كل ذلك ينتج عنه تحقيق منافع أكبر للمؤسسات. وترتبط سلسلة الإمداد بشكل مباشر مع إدارة العلاقات، والتي تتضمن علاقات مع الزبائن والموردين. وتعد هذه العلاقات هي المكونات الرئيسية في ممارسات إدارة سلسلة الإمداد والتي تؤدي الي مشاركة المعلومات وتعتبر واحدة من العوامل الأساسية لتكوين سلسلة إمداد قوية.

المطلب الثالث: إدارة سلسلة الإمداد وتكنولوجيا المعلومات:

تكنولوجيا المعلومات أصبحت من الامور البديهية التي تم إدراكها من قبل جميع القادة الإداريين، فالمؤسسات تقوم بتبني تكنولوجيا معلومات تتناسب مع أنشطتها بما يؤمن لها ميزة تنافسية ويحسن من أدائها. وترتبط ممارسة إدارة تكنولوجيا المعلومات ارتباطاً وثيقاً مع وظائف الإدارة (تخطيط، تنظيم، دفع ورقابة)، كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبح من المتطلبات الضرورية لتعزيز العلاقة بين القيادة الإدارية وأقسامها المختلفة. وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً رئيسياً وهاماً في تسهيل وتمكين المؤسسات في تقديم المنتجات والسلع الجديدة كما تمكنها من تحسين أساليب العمل الإدارية والعملياتية الذي يعتمد على نجاح إدارة المؤسسة في ربط العمليات المختلفة المعقدة والمرتبطة ببعضها البعض¹. وبما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل المؤسسات يعد ضرورة ملحة، فإن ذلك يعني أنها ضرورية لاستخدامها ضمن سلسلة الإمداد، وتقوم سلسلة الإمداد بدعم ثلاثة أنواع من التدفقات التي تتطلب التخطيط والتنسيق، وهي:²

- العمليات: التي تشمل أنشطة ذات قيمة مضافة مثل الإمداد وتطوير منتجات جديدة وإدارة المعرفة،
- الهياكل التنظيمية: التي تحدد نطاق العلاقات وقياس الأداء وبرامج المكافآت،

¹ هزاع أرتيمة الجزيمة (2006). مرجع سابق. ص 96.

² المرجع نفسه. ص 98

▪ **التكنولوجيا:** التي تشمل تكنولوجيا العمليات والمعلومات.

التنسيق في إدارة سلسلة الإمداد يهتم بالأنواع الثلاثة المذكورة من التدفقات من خلال شبكة أعمال ضمن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من قبل المؤسسة، ويعتمد التنسيق على مدى شفافية المعلومات وتبادلها وتقاسمها في سلسلة الإمداد، وكذلك على مرونة عملية تفاعل هذه المعلومات.

أولاً: تكامل أنشطة سلسلة الإمداد من خلال تكنولوجيا المعلومات:

تكنولوجيا المعلومات تستخدم لإدارة المعلومات والمعرفة التي تعد حيوية لزيادة فعالية وكفاءة تدفق المواد والمنتجات ضمن سلسلة الإمداد، وهذا يتطلب أن تقوم المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات التي يكون لها أثر مباشر في زيادة كفاءة وفعالية العمليات ضمن سلسلة الإمداد. يبين الجدول التالي أنشطة سلسلة الإمداد وتكنولوجيا المعلومات التي تتناسب معها.

جدول رقم (01): تكنولوجيا المعلومات التي تساعد في تسهيل تدفق عمليات سلسلة الإمداد

أنشطة سلسلة الإمداد	تكنولوجيا المعلومات
تدفق المنتجات	الماسح الضوئي (scanner) والرمز الشريطي (Code Barre)، أنظمة التوقع الآلية، البرامج التكميلية الآلية، معدات تسليم المواد الأولية، أجهزة الهاتف الخليوي والرسائل، أنظمة توصية الطلبات، جهاز الفاكس، نظم المعلومات الجغرافية GPS، الاتصالات عبر الأقمار الصناعية، أنظمة اختيار الطلبات، أنظمة إدارة النقل وأنظمة إدارة المستودعات.
المفاوضات	أنظمة التوقع الآلية، أنظمة استخراج البيانات، أنظمة إختيار الطلبات، نقاط البيع، نقاط البيع، أنظمة الشراء الذكية، أنظمة إدارة النقل وأنظمة إدارة المستودعات.
الملكية	تبادل المعلومات إلكترونياً EDI، أنظمة التوقع الآلية، أنظمة اختيار الطلبات، أنظمة الشراء الذكية وأنظمة إدارة النقل.
أنظمة تدفق المعلومات	أنظمة بيانات الشحن المقدمة، أنظمة التوقع الآلية، أجهزة الهواتف الخليوية، تبادل المعلومات إلكترونياً، نظم المعلومات الجغرافية، الإنترنت وأنظمة التجارة الإلكترونية.

المصدر: هزاع أرثيمة الجزيمة (2006). "تكنولوجيا المعلومات و دورها في تحسين أداء سلاسل التوريد". أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال.

غير منشورة. جامعة عمان العربية. الأردن. ص 98

قيام المؤسسات بالاستعداد وزيادة درجة جاهزيتها من تكنولوجيا المعلومات يساعدها على تعزيز عملية التكامل فيما بين الأنشطة المختلفة لسلسلة الإمداد، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل، وهناك أربعة أبعاد لتكامل سلسلة الإمداد، وهي:¹

- 1- تكامل المعلومات فيما بين الأطراف الفاعلة في سلسلة الإمداد ؛
- 2- تزامن التخطيط من خلال تنسيق العمليات والأنشطة الداخلية والخارجية ؛
- 3- تنسيق تدفق المواد وخصوصا الطلبات الجديدة ؛
- 4- تصميم الأعمال الجديدة.

هذا التكامل يحتاج إلى تكنولوجيا معلومات تتناسب مع أنشطة المؤسسة وأنشطة سلسلة الإمداد، كما يتطلب تعزيز درجة التكامل قيام المؤسسة بتحديث تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من قبلها لتتواءم مع درجة تقدم وتعقيد الأسواق وتغيير أنماط الاستهلاك لدى المستهلكين.

تكامل المعلومات يتعلق بتقاسم المعلومات بين الفاعلين بسلسلة الإمداد، مهما كان نوع المعلومات والبيانات التي بدورها قد تؤثر في عمليات وأداء أحد الفاعلين في سلسلة الإمداد، مثل معلومات الطلب على المنتجات، ووضع المخزون، وبرامج الإنتاج وغيرها، ويتعلق تزامن وملائمة التخطيط مع التصميم المشترك للعمل، وخطط الإنتاج التنفيذية، وكذلك التوقع واستكمال الأعمال والجهود وتكاملها، بحيث يتم تحديد ما يجب فعله ضمن المعلومات المتاحة لجميع الفاعلين في سلسلة الإمداد، ويعد التخطيط بمثابة اتفاقية فيما بين الفاعلين تبين دور كل طرف حتى يقوم بتنفيذه لئتم تحقيق الهدف المشترك بينهم. يرتبط تنسيق تدفق العمليات بتنسيق الأنشطة الآلية بين فاعلي سلسلة الإمداد، ويكون التكامل في هذا البعد من خلال تحديد ماذا ؟ وكيف ؟، أي ماذا تريد من الطرف الآخر؟ (الفاعل الآخر)، وكيف يمكن القيام بذلك ؟، وهنا تقوم أطراف سلسلة الإمداد بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتنسيق الجهود والوصول إلى الفعالية من خلال تخفيض التكلفة والوقت.

أما تصميم الأعمال الجديدة فذلك يتطلب تكامل في أنشطة سلسلة الإمداد، ويعني أن تطراً تغييرات على دور ومسؤولية كل طرف فاعل بسلسلة إمداد، كما يتطلب تنسيق أدوار وجهود وارتباط وثيق في العلاقات التنظيمية بين هذه الأطراف، مما يفرض على المؤسسة فتح قنوات اتصال دائمة، وقياس ومقارنة أداء الفاعلين بالسلسلة، إضافة إلى توحيد حوافزهم حتى يتم تكامل سلسلة الإمداد. وهنا تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات في تسهيل هذه المهمة.

ثانياً: تكنولوجيا المعلومات والعلاقة التعاونية بين الأطراف الفاعلة بسلسلة الإمداد:

إدخال تكنولوجيا معلومات جديدة على إحدى حلقات سلسلة الإمداد ينعكس على الوظائف الأخرى داخل السلسلة، مما يتطلب إجراء تعديل على تلك الوظائف، ومثال ذلك عندما يتم استخدام تقنيات الرمز الشريطي (Code Barre) فإن ذلك يفرض على المؤسسات وضع ذلك الرقم على المنتجات عند التغليف.

¹ العموش، خالد صالح (2003). مرجع سابق. ص 37.

مميزات إدخال تكنولوجيا جديدة تتلخص فيما يلي:¹

- 1- تكون المؤسسة رائدة في استخدام هذه التكنولوجيا ؛
- 2- زيادة فعالية الإمداد والتقليل من درجة عدم التأكد ؛
- 3- زيادة جودة المعلومات ؛
- 4- زيادة قدرات المؤسسة في التعامل مع التغيرات السوقية والبيئة ؛
- 5- زيادة التفاعل فيما بين الأطراف الفاعلة بسلسلة الإمداد ؛
- 6- تحسين الخدمات المقدمة للزبون ؛
- 7- تسريع الاتصالات وتعزيز ولاء الزبون .

يؤدي استغلال تكنولوجيا المعلومات بالشكل المطلوب إلى تمكين المؤسسات من تغيير الطرق المتبعة من قبل الموردين في إمداد المؤسسات بالمواد الأولية لكي تتلائم مع التكنولوجيا في إمداد المؤسسات بالمواد الأولية لكي تتلائم مع التكنولوجيا الجديدة، وبالتالي المحافظة على مستوى عال من الجودة في المنتجات، كما يمكن الموردين من إدراك تفضيلات الزبائن، وتعطي للمؤسسة والمورد معا الفرصة في تطوير رؤى جديدة من خلال توسط تكنولوجيا المعلومات في التفاعلات التي تحدث فيما بينهم وبين الموزعين، وإيجاد طرق متطورة لوضع الحلول المناسبة للمشاكل التي تحدث في الميدان، ويعزز علاقات التفاهم بين الموردين، المؤسسة والموزعين، وبالتالي تحسين العلاقات فيما بينهم.²

يمكن القول أن هناك نوعين من الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات من قبل المؤسسات، الأول: يعد غير مباشر ويكون داخل المؤسسة نفسها حيث يتم الاستفادة منها في تطوير العمليات، ووضع الاستراتيجيات، أما الثاني، وهو مباشر يكون خارج المؤسسة حيث يعطي للمؤسسة ميزات تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين والتكيف مع تغيرات المحيط التي تكون خارج المؤسسة.³

ولخص Patterson وآخرون الجوانب التي يتم الاستفادة منها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل المؤسسة في النقاط التالية:⁴

1- تحسين قياس الجوانب المتعلقة بالإمداد:

وهذا يتعلق بتحسين أداء العمليات ككل، وكذلك قياس المهام المتعلقة بسلسلة الإمداد، وهذا ينعكس بالتالي على دقة إنجاز عمليات الشحن والنقل، وتقديم خدمة ذات جودة عالية للمستهلك، وبالتالي تحقيق رضا الزبون، وهذا من خلال تفادي الأخطاء التي ترتكب من قبل الأفراد في تقدير بعض الجوانب العملياتية.

¹ المرجع نفسه. ص 39.

² هزاع أرتيمة الجزيمة (2006). مرجع سابق. ص 101.

³ المرجع نفسه. ص 102.

⁴ Ross, David (2003). *Introduction to e-supply chain management: engaging technology to build market-winning business partnerships*. Washington : St. lucie press. p 217.

2- تكامل سلسلة الإمداد:

أحد الفوائد التي تتحقق من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات هي زيادة درجة التكامل بين الأطراف الفاعلة بسلسلة الإمداد الذي يأتي من خلال تقاسم المعلومات فيما بينهم، والتنسيق بين أنشطة الإمداد، والالتزام بعلاقات سلسلة الإمداد، والثقة المتبادلة بين جميع الفاعلين.

3- أداء سلسلة الإمداد ككل:

تشير جل الدراسات إلى أن سلسلة الإمداد تتأثر إيجاباً بفضل استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات، ومنها تخفيض الوقت اللازم للاتصال بالموزعين والحصول على المواد الأولية المطلوبة.

المطلب الرابع: ممارسات إدارة سلسلة الإمداد:

عرف Hamister ممارسات إدارة سلسلة الإمداد على أنها "مجموعة من الإجراءات أو التصرفات الإدارية التي يتم إجراؤها لتحسين أداء سلسلة الإمداد المتكاملة". وعرفها Ghatebi وآخرون بأنها: "سلسلة من الأنشطة التي ينبغي القيام بها للتشجيع على الإدارة الفعالة لتكاليف سلسلة الإمداد بالمؤسسة". وعرفها Talib وآخرون بأنها: "مدخل لتحسين الأداء التنافسي من خلال تكامل الوظائف الداخلية للمؤسسة وربطها مع العمليات الخارجية للموردين والزبائن والأعضاء الآخرين في سلسلة الإمداد".¹

وأوضحت العديد من الدراسات مجموعة من الممارسات لإدارة سلسلة الإمداد لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وأهمها:²

أولاً: الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع الموردين:

تعرف الشراكة الاستراتيجية مع الموردين بأنها: "علاقة طويلة الأجل بين المؤسسة ومورديها والمصممة للاستفادة من القدرات الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات الفردية المشاركة في سلسلة الإمداد لمساعدتها على تحقيق منافع كثيرة ومستمرة". وتبين في الوقت الحاضر أن المؤسسات تحقق منافع أكثر إذا عملت مع بعضها عن الوضع الذي تعمل فيه بشكل مستقل، وتنظم الشراكات الاستراتيجية مع الموردين الجهود وتخلق شبكة من الموردين المؤهلين، وتشمل هذه الجهود جميع الأنشطة اللازمة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للموردين، وتصمم الشراكات الاستراتيجية معهم لتحقيق التكامل بين القدرات التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسات والموردين للمساعدة على تحقيق منافع أكثر. وتعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين شراكة طويلة الأجل تشجع على تنسيق الجهود من أجل حل المشاكل المتبادلة. وتعتبر عامل حاسم لتوجيه إدارة سلسلة الإمداد، استناداً للهدف الرئيسي للشراكة الاستراتيجية مع الموردين والمتمثل في زيادة القدرة الوظيفية المرغوبة للمورد. وتعد قرارات الشراكة الاستراتيجية مع الموردين أساساً لتحديد مصادر الإمداد الأساسية في سلسلة الإمداد، كما يعتبر اختيار المورد وتحقيق التكامل الفعال بين

¹ البتانوني، علاء محمد (2013). "تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية". مجلة المحاسبة و المراجعة. المجلد الأول. العدد الأول. ص ص 221-297.

² المرجع نفسه، ص ص 221-297.

الأعمال التجارية للحصول على المهارات الإضافية المناسبة أمر هام في هذا الإطار مما يحسن أداء سلسلة الإمداد ويخفض من تكاليفها.

وتتطوى شراكة المورد عادة على استخدام مورد واحد لتوريد مادة أو تقديم خدمة معينة. وهي ليست شراكة بالمعنى القانوني ولكنها توثق بصفة عامة من خلال عقد يحدد مسؤوليات كل طرف، وعادة ما تكون الشراكات لمدة سنة واحدة وغالباً ما تمتد إلى ثلاث أو خمس سنوات. والتحالفات الاستراتيجية لها نفس الخصائص العامة للشراكات، ولكن في الممارسة العملية قد تكون على المدى الطويل لأنها تعتمد على المزيد من الاستثمارات الكبيرة والتسهيلات أو التدريب من جانب أحد أو كلا الشريكين، ويوضح الجدول التالي خصائص الشراكات والتحالفات الاستراتيجية:

جدول رقم (02): خصائص الشراكات والتحالفات في سلسلة الإمداد

منطقة التركيز	خصائص الشراكات و التحالفات الاستراتيجية
الموردين	واحد أو عدد قليل من الموردين المفضلين لكل مفردة رئيسية.
المشاركة في التكاليف	تتطلب ضرورة المشاركة في المكاسب للأطراف المشاركة.
جهود الاستثمارات المشتركة	تحقق تحسينات مشتركة وتؤدي إلى المزيد من المنافع المتبادلة.
تسوية المنازعات	وجود آليات لحل المنازعات.
الاتصالات	فتح السجلات والتبادل الكامل للمعلومات.
التغيرات السوقية	يعمل البائع والمشتري عاً للتكيف مع التغيرات السوقية.
الجودة	مصممة في المنتج.

المصدر: البنانوني، علاء محمد (2013). "تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية". مجلة المحاسبة و المراجعة. المجلد الأول. العدد الأول. ص ص 221-297

ثانياً: العلاقات مع الزبائن:

تعرف العلاقة مع الزبائن بأنها: "مجموعة كاملة من الممارسات والتي تستخدم لغرض إدارة شكاوي الزبائن، وبناء علاقات طويلة الأجل معهم بغرض تلبية طلباتهم وتحسين رضاهم" وتتكون العلاقات مع الزبائن من كل الطرق التي يتم استخدامها لغرض الرقابة وإدارة شكاوي الزبائن، وإنشاء علاقات طويلة الأجل معهم وتحسين رضاهم. وتعد إدارة علاقات الزبائن عنصر هام لإجراء الإدارة الاستراتيجية للتكلفة وتحقيق منافع جيدة. ويعد تطوير توقعات الزبائن عند إدارة العلاقة معهم أمر هام لبقاء المؤسسة واستمرارها، ومن جانب آخر فإن العلاقات الجيدة مع أعضاء سلسلة الإمداد بما فيهم الزبائن يعد أمر هام للإدارة الاستراتيجية الناجحة، وهذا يشير إلى تميز المنتجات المقدمة لهم بالمقارنة بالمنافسين مما يخلق ميزة تنافسية.

وتتمثل أهداف تحسين العلاقات مع العملاء فيما يلي:

- تحديد الفرص التجارية الجديدة وتقليل الفرص الضائعة ؛
- زيادة ولاء العملاء والحد من فقدهم ؛
- تحسين خدمة العملاء وتحسين صورة المؤسسة أمامهم ؛
- تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات.

ثالثاً: مستوى تبادل المعلومات:

يشير تبادل المعلومات إلى المدى الذي يتم خلاله تبادل ونقل المعلومات على إمتداد سلسلة الإمداد. ويقلل التبادل الفعال للمعلومات من سوء الفهم، ويحسن من اتخاذ القرارات ويحقق المرونة وسرعة الاستجابة.

ويوضح مستوي تبادل المعلومات قدرة المؤسسة على تبادل المعرفة والمعلومات مع الشركاء في سلسلة الإمداد بفاعلية وكفاءة. ويعد تبادل المعلومات نظام تفاعلي لسلسلة الإمداد يشمل المعلومات بين الشركاء المباشرين وكل شبكة سلسلة الإمداد، ويرتبط مستوى تبادل المعلومات بشكل وثيق بجودة نظام المعلومات، والشركاء في سلسلة التوريد الذين يتبادلون المعلومات بشكل منتظم يكونوا أكثر قدرة على العمل معاً وكأنهم مؤسسة واحدة، ويكونوا أقدر على فهم احتياجات المستهلك النهائي والاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق، ومن جانب آخر فإن الاستخدام الفعال للمعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب من جانب جميع الشركاء في سلسلة الإمداد يعتبر عاملاً تنافسياً .

رابعاً: جودة المعلومات المتبادلة:

تشير جودة المعلومات إلى دقة ومصداقية المعلومات المشتركة بين الشركاء التجاريين. كما يعد تبادل المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب من العوامل الهامة لتحسين الأداء على امتداد سلسلة الإمداد. فالمعلومات المشوهة تخلق عبء كبير في سلسلة الإمداد مما يساهم في ارتفاع التكلفة. ويجب أن تكون المعلومات المتبادلة بين أعضاء سلسلة الإمداد حديثة، من مصدر موثوق فيه، دقيقة، في الوقت المناسب، وذات مصداقية.

فالتخطيط الشامل للطلب والعرض، شراء المواد الأولية، الإنتاج، التخزين، توزيع المنتجات وإدارة المعلومات هي أنشطة هامة في سلسلة التوريد. وبالتالي ينبغي أن تكون المؤسسة قادرة على النظر في طلب المخزون وفقاً لعدد المنتجات، والقيام بتخطيط الإنتاج ووضع جداول الإنتاج قبل طلب المواد الأولية وهذا يعتمد على جودة المعلومات المتبادلة بين أعضاء سلسلة الإمداد.

خامساً: الممارسات الداخلية الخالية من التبذير:

يعد استخدام الممارسات الداخلية الخالية من التبذير ممارسة أخرى من ممارسات إدارة سلسلة الإمداد، وتشير هذه الممارسة إلى استهلاك موارد أقل مع نفس كمية الإنتاج كبيرة الحجم وعروض أكثر تنوعاً للزبائن. ولعل أحد الأفكار الأساسية في الممارسات الداخلية الخالية من التبذير هو التخلص من الفائض

(الإنتاج الزائد عن الحاجة)، فالإنتاج بدون تبذير وفي الوقت المناسب هي نظم إنتاج تهدف إلي تحسين العمليات، وصممت لأول مرة في شركة Toyota اليابانية عام 1950.

سادسا: الإنتاج في الوقت المحدد:

يعد الإنتاج في الوقت المحدد (Juste à temps) مفهوم ابتكرته شركة Toyota اليابانية، وتم استخدامه على نطاق واسع خاصة بالولايات المتحدة الأمريكية، ويقوم على الربط بين المورد والزبون من خلال أجهزة الحاسب الآلي في وقت واحد لأداء نشاط الهندسة المتزامنة مع قسم هندسة العملاء داخل شركة الزبون لإدارة المخزون والتجديد التلقائي للمواد المطلوبة. ويستخدم هذا الأسلوب عندما يستخدم الزبون عدد كبير من المواد، وهنا يتطلب الأمر التعاون المستمر بين البائع (المورد) والمشتري (الزبون) لتلبية احتياجات المشتري، وبالتالي يعد اتفاق شراكة طويل الأجل مع العميل ينفذ في موقعه.

تعد ممارسات إدارة سلسلة الإمداد هامة للمدراء من عدة جوانب وهي:

- يعد اختيار الموردين وتحقيق التكامل الفعال معهم أمر هام لتحسين أداء سلسلة الإمداد وتخفيض تكاليفها ؛
- تعد العلاقات الجيدة مع أعضاء سلسلة الإمداد بما فيهم العملاء الموردين أمر هام لتبادل المعلومات وإدارة التكلفة الاستراتيجية لسلسلة التوريد بنجاح ؛
- يقلل التبادل الفعال للمعلومات ذات الجودة العالية من سوء الفهم، ويحسن من اتخاذ القرارات ويحقق المرونة وسرعة الاستجابة مما يعزز من القدرة التنافسية لسلسلة الإمداد ؛
- أن الممارسات السابقة تغطي تدفق سلسلة الإمداد الخلفية (الشراكة التعاونية الاستراتيجية مع الموردين)، تدفق سلسلة الأمداد الأمامية (العلاقات مع الزبائن)، وتدفق المعلومات في جميع أنحاء سلسلة الإمداد (التقرير عن تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة) وعمليات سلسلة الإمداد الداخلية (العمليات الخالية من التبذير).

يتطلب تفعيل ممارسات إدارة سلسلة الإمداد التحرك في الاتجاهات التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (03): تفعيل ممارسات إدارة سلسلة الإمداد

من	إلى
الأهداف البسيطة والسهلة	الأهداف البسيطة والسهلة والأهداف الصعبة لسلسلة التوريد مع وضع خطط لتنفيذها
الأطر الاستراتيجية المتعلقة بالوظائف	الأطر الاستراتيجية المتعلقة بالعمليات المتكاملة
الاستراتيجيات التي تركز على التنفيذ الجزئي	الاستراتيجيات التي تركز على التكامل الكلي
السياسات التي تركز على مدى الالتزام	السياسات التي تركز على الأهداف المشتركة
السياسات المعلوماتية ذات السرية التامة	السياسات المعلوماتية التي تركز على تبادل المعلومات
الفهم غير الواضح لمسببات التكلفة	الفهم الدقيق لمسببات التكلفة

البتانوني، علاء محمد (2013). "تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية". مجلة المحاسبة و المراجعة. المجلد الأول. العدد الأول. ص ص 221-297

المبحث الثالث: أخرجه أنشطة الإمداد:

بعد عرضنا للمفاهيم والمراحل المختلفة لتطور الإمداد، هناك سؤال يطرح نفسه يتمحور حول كيفية يتم تنظيم أنشطة الإمداد على مستوى المؤسسة. الخيارات بالنسبة للمؤسسة هي إما إنجازها بنفسها أو أخرجتها جزئياً أو كلياً لطرف ثالث في شكل مزودي خدمات الإمداد (PSL). في هذا القسم من الدراسة سنسلط الضوء على أصل أخرجه أنشطة الإمداد وتقديم تعريف خاص بها، قبل النظر في مزاياها ومخاطرها. ثم نقوم بعرض الأنواع المختلفة من مزودي خدمات الإمداد المتاحة في عقود الأخرجه.

المطلب الأول: مفهوم أخرجه أنشطة الإمداد:

بعد التطور السريع في نشاط الإمداد وسلسلة الإمداد، عرفت المؤسسات أهمية تجنب امتلاك وسائل الإمداد الزائدة، في البيئة الاقتصادية الحيوية جداً والتنافسية اليوم، ترغب المؤسسات في الحصول والمحافظة على مكانتها الرائدة في السوق، فلا ينبغي أن تكون قادرة فقط على تقديم منتجات، ولكن أيضاً أن تكون قادرة على إضافة المزيد من القيمة للزبون النهائي، ولا سيما من حيث خدمات الإمداد. في هذا السياق، أنشطة الإمداد أصبحت خياراً مهماً للمؤسسات.

أولاً: التعريف بأخرجه أنشطة الإمداد:

تعد قدرات الإمداد للمؤسسة مصدراً هاماً للميزة التنافسية. تكوين عمليات الإمداد يعتمد إلى حد كبير على المرحلة الحالية لتطوره. وفي نفس الوقت هناك سؤال يطرح نفسه يتعلق بالأطراف الجديدة التي تشارك في تشكيل وتحقيق عمليات الإمداد. حسب Razzaque و Sheng عند مقارنة مفهوم أخرجه أنشطة الإمداد، يمكن للمؤسسة أن تختار أساساً بين ثلاثة خيارات مختلفة لإدارة أنشطة الإمداد بفعالية وكفاءة:¹

- يمكن أن يوفر هذا النشاط داخل المؤسسة من خلال إنشاء قسم خاص به ؛
- يمكن إقامة فرع تابع خاص بالإمداد أو شراء مؤسسة مختصة ؛
- يمكن أخرجه النشاط وبعدها يتم شراء هذا النشاط من المزود الخارجي.

الخيار الأخير هو محور اهتمامنا، فقد لقت مسألة أخرجه أنشطة الإمداد اهتماماً واسع النطاق على مدى السنوات الـ 15 الماضية، المؤسسات أصبحت تبدو أقل تردداً في أخرجه الأنشطة التي كانت تسمى "حساسة" أو "استراتيجية" كالإمداد.

عموماً التعاريف المقدمة لأخرجه أنشطة الإمداد مماثلة تماماً لتلك المخصصة للأخرجه بصفة عامة، وفيما يلي بعض التعاريف التي تضمنتها الدراسات الأدبية عن أخرجه أنشطة الإمداد:

عرفها Lambert و Emmelhainz: "استخدام مزود من جهة خارجية لكل أو جزء من أنشطة الإمداد

للمؤسسة".²

¹ Jan M. Deepen (2007). Op.cit. p 19.

² Ibid. p 20.

وحدد Rabinovich و Windle علاقات أخرجته أنشطة الإمداد على نطاق أوسع: "عقد تحالف على المدى الطويل والقصير بين المؤسسات الصناعية والخدمية ومزودي خدمات الإمداد الخارجيين".¹

وعرفها Lambert وآخرون: "استخدام لمزود خدمات الإمداد "PSL" في العلاقة التعاقدية المحددة لتنفيذ كل أو جزءا من وظائف الإمداد بالمؤسسة".²

وعرفها Gadde و Hulthén على أنها "وسيلة للمؤسسات لزيادة فعالية سلاسل الإمداد الخاصة بهم".³

وعرفت جمعية AFNOR أخرجته أنشطة الإمداد كما 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".⁴

إذا ما قارنا التعاريف المقدمة لأخرجته أنشطة الإمداد مع التعاريف التي أوردناها سابقا عن أخرجته الأنشطة عموما نجدتها تركز على بعض عناصر تعريف أخرجته الأنشطة، عدا تعريف جمعية AFNOR الذي يعد تعريف شامل للأخرجته تم إسقاطه على أنشطة الإمداد.

ولذلك بالنسبة لنا التعريف الذي يتوافق مع هذا البحث يتمثل في: "تكون هناك أخرجته لأنشطة الإمداد عندما يتم أخرجته جزء أو كل أنشطة الإمداد لمؤسسة ما لمزود خارجي من أجل الحصول على أحسن أداء لسلسلة الإمداد".

إلا أن كل التعاريف التي قدمناها لم تهمل عنصر مهم في العملية ألا وهو الطرف الثالث الذي يتمثل في مزودي خدمات الإمداد الخارجي.

هذا العنصر وإن كانت أهميته لا تقل عن المزودين في الأنشطة الأخرى، لكن التنامي المستمر للأسواق العالمية والتمويل المصاحب للقطع والوسائل الآتية من بلدان أخرى زادت من الطلب على أنشطة الإمداد، والتي أدت إلى وجود سلاسل إمداد أكثر تعقيدا. كما أن عدم وجود معرفة نوعية للبنية التحتية المناسبة في الأسواق المستهدفة أجبر المؤسسات على اللجوء نحو كفاءات مزودي خدمات الإمداد. لذلك اللجوء إلى مزودي خدمات الإمداد المناسبين للتزويد بهذه الخدمات يعد استجابة للمطالب المتزايدة من الزبائن والأسواق الناشئة. وما يعزز مثل هذا القرار يرجع إلى حقيقة أن الإمداد لا ينظر إليه بوصفه أحد المهام الأساسية "Cœur de métiers"، ما يجعل المؤسسات على استعداد لتوليته إلى طرف ثالث (مزودي خدمة الإمداد). وهذا يعني أن الأخرجته أصبحت الخيار المناسب.⁵

¹ Idem.

² Idem.

³ Loretta Parashkevova (2007). "Logistics outsourcing – a means of assuring the competitive advantage for an organization". *vadyba / management*. Vol 2. N° 15. pp 29-38.

⁴ 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.

⁵ Jan M. Deepen (2007). Op.cit. p 21

ثانياً: مزايا ومخاطر أخرجه أنشطة الإمداد:

لخص الباحثون العوامل المحفزة على أخرجه أنشطة الإمداد على أساس الطبيعة التشغيلية أو الاستراتيجية. ترتبط العوامل التشغيلية بشكل رئيسي بأمثلة التكاليف والأداء الصناعي، وعلى أساس العوامل الاستراتيجية المبنية على كفاءات مزودي خدمة الإمداد التي تمكن المؤسسات المصنعة للحصول على مزايا أكثر تنافسية وتتمو بشكل أفضل سواء في المستوى المحلي أو العالمي. أخرجه أنشطة الإمداد تحمل مزايا ومخاطر على حد سواء، التي يمكن تلخيصها في ثلاث فئات، الاستراتيجية، التمويل والعملياتية:¹

1- وجهة النظر العملياتية:

من وجهة النظر العملياتية، قرار أخرجه أنشطة الإمداد يساهم في انخفاض المخزون، ومدة دورة الطلبات والآجال، فضلاً عن التحسن في خدمة الزبائن. لكن هناك العديد من المخاطر موجودة في وقت واحد، كاضطراب تدفق المواد من الخلف "flux amont"، وعدم كفاية خبرات مزود خدمات الإمداد، والصفات غير الملائمة للموظفين، وعدم معرفة رد فعل "feedbacks" الزبائن حول مخرجات المؤسسة، وعدم قدرة المزود بخدمة الإمداد لتلبية طلبات خاصة للمنتج أو للحالات الطارئة.

2- وجهة النظر المالية:

من الناحية المالية، مزايا أخرجه أنشطة الخدمات الإمداد، مثل انخفاض تكاليف الاستثمار، القوى العاملة وصيانة المعدات. من ناحية أخرى، قد توجد وفورات الحجم، نظراً لإمكانيات المزود بخدمة الإمداد وتوزيع تكاليف الإمداد على مختلف زبائنها. ولكن من الممكن أن تظهر تكاليف معاملات غير متوقعة ناتجة عن العلاقات مع المزود بخدمة الإمداد.

2- وجهة النظر الاستراتيجية:

من وجهة نظر استراتيجية، أخرجه أنشطة الإمداد تسمح أولاً للمؤسسات التي تركز على الكفاءات الأساسية، استغلال خبرات الإمداد الخارجية، تحسين رضا الزبائن والوصول 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 أخرجه أنشطة الإمداد يمكن أن تحمل بعض المخاطر، لكن هذه الأنشطة تنمو أكثر فأكثر. في هذا السياق، مزودي خدمة الإمداد يواجهون التطور السريع كمتخصصين في الإمداد لمساعدة الشاحنين على تحسين جودة الخدمة المقدمة والوضع التنافسي.

المطلب الثاني: مزودي خدمات الإمداد:

كما بينا سابقاً، سمح تعاظم أخرجه أنشطة الإمداد ببروز صنف جديد من المتعاملين: مزودي خدمات الإمداد، بروز هؤلاء المزودين شكل إبداع جذري على المستوى الإداري، الإستراتيجي والعملياتي. سواء

¹ Ibid. p 90.

عند تشكيل العرض أو عند تلبية الطلب، فمحيط التزويد بخدمة الإمداد تطور كثيرا، انطلاقا من الأنشطة البسيطة كنقل السلع إلى الأنشطة المعقدة ذات القيمة المضافة العالية، تطور اللجوء إلى الأخرجه عدل تدريجيا في دائرة مهام مزودي خدمات الإمداد. يركز هذا الجزء من الدراسة على أصل مزودي خدمات الإمداد والتطورات المرافقة لمهامهم وخدماتهم.

أولا: التعريف بمزودي خدمات الإمداد:

مزودي خدمات الإمداد هم منجزين للنشاط من خارج المؤسسة، شهد التزويد بخدمات الإمداد نموا قويا منذ أكثر من عشرين عاما تحت التأثير المتزايد لأخرجه أنشطة الإمداد، وخصوصا بين المؤسسات الصناعية. حسب تعريف Lexipro: "المزود بخدمة الإمداد هو مؤسسة تضمن أداء أنشطة الإمداد نيابة عن الصانع أو الموزع"، كما عرفهم Hertz و Alfredsson على أنهم: "مزودين من خارج المؤسسة يقومون بإدارة، مراقبة وإنجاز أنشطة الإمداد لفائدة المؤسسة الزبونة، وعرفهم Delfmann وأخرون: "هي مؤسسات تنجز أنشطة الإمداد لحساب مؤسسة أخرى".¹

مع مرور الوقت، العلاقة بين مزود خدمات الإمداد والمؤسسة الزبونة تطورت من العقد نحو الشراكة. وينظر إليها على نحو متزايد على أنها علاقة مستمرة ومتبادلة المنفعة.

ثانيا: أنواع خدمات الإمداد:

من أجل فهم أفضل لأدوار مزودي خدمة الإمداد الراهنة، يجب أولا تحديد أنواع خدمات الإمداد المتنوعة.

كانت المؤسسات الصناعية والتجارية لا تقوم بأخرجه إلا الأنشطة التقليدية مثل النقل والتخزين، ثم شرعت في أخرجه وظائف أكثر تعقيدا بما في ذلك التزويد بالخدمات الإعلامية كإعداد الطلبات، التموين في الوقت المناسب والتسليم النهائي،... إلخ، العولمة فرضت تحديات على المؤسسات التي تسعى لزيادة رقم أعمالها، وتهدف إلى التوسع وطنيا أو دوليا. لذلك فهي بحاجة إلى خدمات إمداد أكثر تعقيدا على امتداد سلسلة الإمداد. وهذه الوضعية فرضت على مزودي خدمات الإمداد توسيع نطاق الخدمات المقدمة لزبائنهم المعتادين، الكثير من التنوع في التغطية الجغرافية. وتختار المؤسسات الزبونة اليوم أخرجه حتى الوظائف الأكثر استراتيجية التي تتطلب كفاءات متخصصة في نظم المعلومات أو الاستشارة. بالإضافة إلى ذلك، فإن المسعى الممتد طوال دورة حياة المنتج يفترض أن الخدمات المطلوبة تنطبق أيضا على أي من أنشطة الإمداد العكسي.²

يجب أن يكون مزودي خدمات الإمداد اليوم قادرين على تلبية احتياجات الزبائن من حيث الحجم، الموقع، الجدول الزمني، وسائل النقل،... إلخ، لذلك فهم ليسوا مجرد ناقلين بسطاء، ولكن يمكنهم أيضا إنجاز خدمات معقدة ونمطية ذات قيمة مضافة عالية. التحكم في نظم المعلومات والتكنولوجيا ذات الصلة

¹ 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

² Chai, Yina (2012). Op.cit. 92

أمر لا مفر منه لتحقيق أهداف المرونة والسرعة التي تتطلبها الاستراتيجيات التنظيمية لإدارة سلسلة الإمداد. لا يقتصر التزويد بخدمات الإمداد بنقل ومناولة المنتجات النهائية، بل تتوسع خدماتهم باستمرار إلى القيمة المضافة الخاصة بهم في كل مكان ومن الخلف "amont" إلى الأمام "aval" في سلسلة الإمداد مع هذه المهام الجديدة. وتستمر هذه الخدمات في التوسع والتطور، انطلاقاً من الأنشطة البسيطة ذات القيمة المضافة المنخفضة إلى الأنشطة الأخرى التي تحتاج إلى موارد مالية ومادية وبشرية التي تزداد تعقيداً لإنجازها. التزويد بالخدمات للأنشطة المخرجة تستمر في النمو من الناحية التقنية ومن ناحية التعقيد، لأنها تؤدي بمزودي الخدمة لتعزيز وتطوير الكفاءات. هؤلاء يسعون إذن إلى تحويل علاقات تبادلية بحتة، إلى شراكات إمداد حقيقية مع الزبائن.¹

الجدول رقم (04) يظهر تصنيف لأنظمة التزويد بخدمات الإمداد حسب تطورها مع الزمن، و حسب الأبحاث التي قدمها Colin و Paché سنة 1988، و Paché و Sauvage سنة 1999، و Roques و Micherafy سنة 2003.

صنف Colin و Paché خدمات الإمداد المعروضة إلى خمس أنواع معظمها تقليدية تعكس الفترة التي قدم فيها هذا التقسيم (خدمات النقل، التخزين والمناولة)، إلا أن التصنيف المتعلق بالتزويد بخدمات إعلامية يعكس بداية الاهتمام بنظم المعلومات في سلسلة الإمداد.

وصنف Paché و Sauvage وخدمات الإمداد المعروضة من قبل مزودي الخدمة في السوق في أربعة أنواع رئيسية. فقد أدخلوا القيمة المضافة في التصنيف وميزوا بين الخدمات المقدمة لتحقيق إدارة تدفق السلع والمعلومات المرتبطة في جميع مراحل سلسلة الإمداد. هذا التصنيف يسلط الضوء على الأهمية المتزايدة لنظم المعلومات والاتصالات.

وصنف كذلك Roques و Micherafy التزويد بخدمات الإمداد حسب تطورها مع الزمن، حيث حددا أولاً المهام الأساسية "Cœurs de métiers" للمزودين بخدمات الإمداد التي لم تتغير منذ سنوات الثمانينات، بعد ذلك ميزا بين الخدمات الإضافية (للزبائن) التي لها صلة بشكل مكثف بالأنشطة التي تمثل المهام الأساسية. وأقترح الباحثين في الأخير التصنيف في فئة أخرى من "وظائف جديدة" التي تتميز عن غيرها من الخدمات المزودة.

يمكن اعتبار أنه على الرغم من أن الأنشطة أصبحت أكثر تنوعاً، إلا أن معظم خدمات الإمداد التي يقدمها المزودين يمكن تصنيفها مع أصناف الخدمات الإمداد التي قدمها Colin و Paché. أما البقية يمكن وضعها في فئة "وظيفة جديدة" التي اقترحها Roques و Michrafy.²

¹ Idem.

² Ibid. p 93

جدول رقم (04): أصناف التزويد بخدمة الإمداد

المحتوى	نوع الخدمة المزودة	الباحثون
مختلف وسائل النقل (الطرق والسكك الحديدية والبحرية والجوية والممرات المائية الداخلية) والخدمات المساعدة في النقل الدولي.	التزويد بخدمات النقل	Colin et Paché (1988)
تشكل المنتجات كمخرجات للمخزونات وحتى كمدخلات.	التزويد بخدمات التخزين	
التوسط حول التعبئة، التغليف والتكليف، وضع العلامات، إعادة التغليف وإنشاء تشكيلات المنتجات.	التزويد بخدمات المناولة	
التوسط حول المنتجين أنفسهم: وضع اللمسات الأخيرة، والتخصيص، التجريب، الاختبار، الجودة، المخازن المتقدمة، مركز إعداد اللوجستية... إلخ.	التزويد بالخدمات الصناعية	
الترويج، أخذ الطلبات.	التزويد بالخدمات التجارية	
إدارة المعلومات، بالإضافة إلى الاحتياجات الداخلية للمزودين بالخدمة والاحتياجات «الطبيعية» للمزودين الآخرين الذين ينجزون: إدارة المخزون، التتبع والتعقب "tracking, tracing"،... إلخ.	التزويد بخدمات معلوماتية	
نقل السلع أو المنتجات التامة الصنع من نقطة الأصل إلى المستهلك الأخير.	التزويد بخدمات النقل	Paché Sauvage (1999)
إستلام ومراقبة البضائع، مناولتها وتخزينها، عبور المنتجات في مستودع بين وسيلتين من وسائل النقل، دون يتم تخزين السلع.	التزويد بالخدمات المرتبطة بانقطاع الشحنات	
إدارة تدفق السلع والمعلومات ذات الصلة في جميع مراحل أنشطة الإمداد مع مساعدة المعارف التكنولوجية ونظم المعلومات والاتصالات.	التزويد بخدمات الإدارة والقيمة المضافة	
إعداد الطلبات، تكوينها وتجميعها... إلخ لإخراج المواد المخزنة في شكل وفي وقت محدد.	التزويد بخدمات التسليم	
إعداد الطلبات، التخزين، إدارة المخزون، النقل.	المهام الأساسية	Roques و Michrafy (2003)
خدمة ما بعد البيع، الفوترة لحساب العميل، أرشيف	خدمات إضافية للزبائن	
تثبيت المواقع. المشاركة في التصنيع. التعبئة والتغليف. المشاركة في التعبئة والتغليف، تكنولوجيا المعلومات.	مهام جديدة	

Source : 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.

ثالثا: تصنيفات مزودي خدمات الإمداد:

مزودي خدمات الإمداد أصبحوا متعددين في السوق، وقد 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 وأسطول من الشاحنات والمستودعات، ومن ناحية أخرى تلك التي لا تمثل أصول ملموسة، والتي تقوم أساسا على الخبرات وأنظمة المعلومات. هناك أيضا التصنيفات التي تميز المزود بخدمة الإمداد وفقا لقدرتها على معالجة الطلبات الواسعة المحددة للزبائن. وتستند أنماط التوريد بخدمة الإمداد على الاختلافات بين "الخدمة" (التي تقدم خدمات منخفضة التكلفة للعديد من الزبائن) و"الحل" (خدمات مخصصة ومعقدة لبعض كبار الزبائن).¹

بالاعتماد على ماسبق، فإن تصنيف مزودي خدمات الإمداد يكون وفقا لأنواع الخدمات المقدمة. وفي 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)، والتي تسمى اختصارا على الترتيب: 1 PL، 2 PL، 3 PL، 4 PL و 5 PL، والتي تستخدم لتمثيل أصناف مزودي خدمات الإمداد حسب الخدمات التي يوفرونها لزبائنهم.²

1- مزودي خدمات الإمداد "الكلاسيكية":

هم المزودون الذين يعرضون خدمات عن العمليات المادية المتعلقة بالنقل "1 PL"، المناولة، تخزين المنتجات الوسيطة أو النهائية "2 PL". في معظم الحالات هي الخدمات الأكثر طلبا من قبل المؤسسات الزبونة من المزودين، وبالتالي فإن مزودي خدمات الإمداد الكلاسيكية هم الأكثر تعددا في السوق.³

2- مزودي خدمات الإمداد ذوي القيمة المضافة (3PL):

بإضافة التوريد بخدمات الإمداد التقليدية كالنقل، إعداد الطلبات،... إلخ يطلب من الطرف الثالث للإمداد أن يكونوا مالكيين لوسائل النقل، وكذلك المستودعات، المستخدمين، مهارات تقنية، نظام معلومات فعال، وخاصة أن يلتزموا بتحسين الخدمة والكفاءة، إما عن طريق زيادة عدد مهامهم أو الإنجاز بشكل سريع، و بأقل تكلفة.⁴

هؤلاء المزودين يسمون كذلك بالمزودين ذوي القيمة المضافة الذين تتسع عروض الخدمات التي يقدمونها إلى عمليات تجارية أو صناعية أو إدارية (الفوترة)، أو معلوماتية. وهم يوفرون خدمات إضافية لزبائنهم، ويعملون أيضا على تقديم خدمات جديدة تتطلب المزيد من التعاون المكثف مع الزبائن مثل المشاركة في التصنيع "Co-manufacturing"، التعبئة والتغليف، وحتى إدارة مراكز الاتصال (Centres)

¹ Kacioui-Maurin, Élodie (2011). Op.cit. p 109.

² Chai, Yina (2012).Op.cit. P 92.

³ Ibid. p 97.

⁴ Tabassum, Hammad. "Logistics outsourcing 3PL & 4PL". Thesis Magister. not published. Vaxjo University. Sweden. p 23.

(d'appel)،... إلخ، ظهور هذا النوع من مزودي خدمات الإمداد مرتبط بالمحيط الحالي، أين يصبح هؤلاء المزودين قادرين على المنافسة على نحو متزايد، لذا يتعين عليهم تبني استراتيجية التمييز، التي يجب أن تكون مصممة لتوفير الخدمات لإنشاء المزيد من القيمة للمؤسسات الزبونة.¹

3- مزودي خدمات الإمداد من حلول الإمداد (4PL أو LLP):

هذه الفئة من مزودي خدمات الإمداد تهدف إلى تعبئة الموارد من مزودين متخصصين لتوفير حلول إمداد شاملة. ودورها الرئيسي يتمثل في بناء وتحسين سلاسل الإمداد الشاملة التي تعتمد في الغالب على أخرجة الأنشطة العملياتية إلى مزودين تقليديون. قدرتهم على التحكم في تدفق المعلومات تضمن اتساق أنشطة الإمداد، وتساعد في تصميم وبيع الحلول المتعلقة بنشاط الإمداد. تحتل مكانة استراتيجية ذات أهمية متزايدة ضمن سلسلة الإمداد، مع القدرة على وضع خطط إمداد معقدة وحسب الطلب، ولكنهم لا ينجزون التدفقات المادية المعهدة لمختلف مقدمي الخدمات. كما أنها تسمى كذلك قيادة مزودي الإمداد (LLP) الذين يقومون بنفس دور الطرف الثالث للإمداد مع امتلاكهم للأصول الملموسة أي أقل إفتراضية من سابقة. تزايد مزودي خدمات الإمداد التقليديون أو ذوو القيمة المضافة ساعد في ظهور هذا النوع من الخدمات.²

4- مزودي خدمات الإمداد الموجه (5 PL):

هناك من الباحثين من اقترح التفكير في الدور الموسع لمزودي خدمات الإمداد في سلسلة الإمداد. ويعتبرون أن بعض مزودي خدمات الإمداد يمكنهم توجيه أنشطة الإمداد في سلسلة الإمداد من خلال امتلاكهم المعلومات الكافية حول جميع الفاعلين في هذه السلسلة. بعض الدراسات بدأت تشير إلى وجود الطرف الخامس للإمداد "5PL" كمصمم لسلسلة شاملة، من خلال تنظيم وإدراك حلول أنشطة الإمداد (خاصة من حيث نظام المعلومات)، عن طريق الاستعانة بتعبئة التكنولوجيات الملائمة. لا يوجد حتى الآن ما يكفي من الأمثلة عن البحوث التجريبية 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 للعب دورهم التوجيهي في سلسلة الإمداد.³

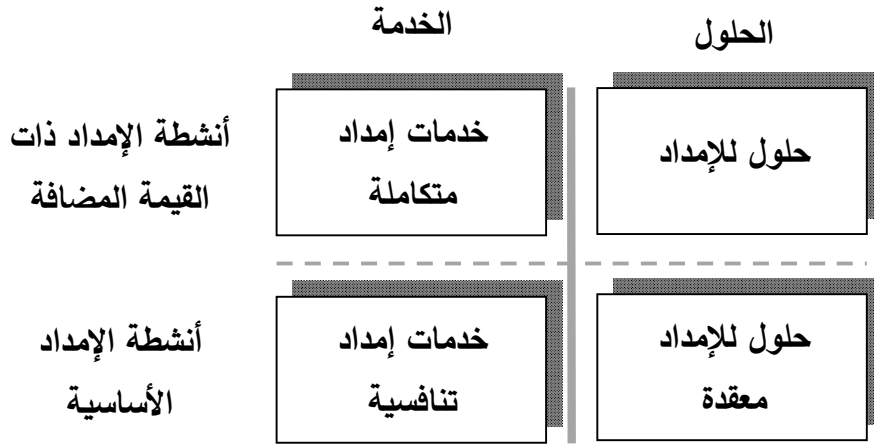
يظهر من خلال المصفوفة المبينة في الشكل رقم (07) هذا التقسيم. المعيار الأول يميز مزودي الخدمة الذين يعرضون خدمة نوعية، مزودون يقترحون مجموعة واسعة من الخدمات ويعرضون "حلول إمداد" للمؤسسات الزبونة. المعيار الثاني يميز أنشطة الإمداد الأساسية مثل النقل والتخزين، والأنشطة ذات القيمة المضافة، مثل إعداد الطلبات أو إعادة التدوير.

¹ Chai, Yina (2012).Op.cit. P 98.

² 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.

³ Chai, Yina (2012).Op.cit. P 98-99.

شكل رقم (07): تقسيمات أطراف الإمداد



Source : 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

هذا التطور في عرض مزودي خدمات الإمداد نحو خدمات معقدة والدور المتزايد الذي تلعبه تلك الأطراف الخارجية المشاركة في سلسلة الإمداد، مما أدى إلى ظهور صنف جديد من مزودي الخدمات، وحقائقية "مطوري الحلول المتكاملة" المشاركة في تطوير مخططات إمداد، اعتبرت بمثابة "طرف الرابع للإمداد"، "4PL". هذا الصنف من الأطراف الفاعلة يتعلق بمزودي خدمات الإمداد الذين ليس لديهم ما يقرب من الأصول المادية. فهي تعتبر مؤسسات ذات الطابع غير المادي (Dématérialisées)، تقوم بتعبئة الموارد اللازمة ضمن شبكات من الجهات الفاعلة. كما يمكن وصفها بأنها "المايسترو" المسؤول عن وضع خطط لوجستية معقدة وموصوفة.¹

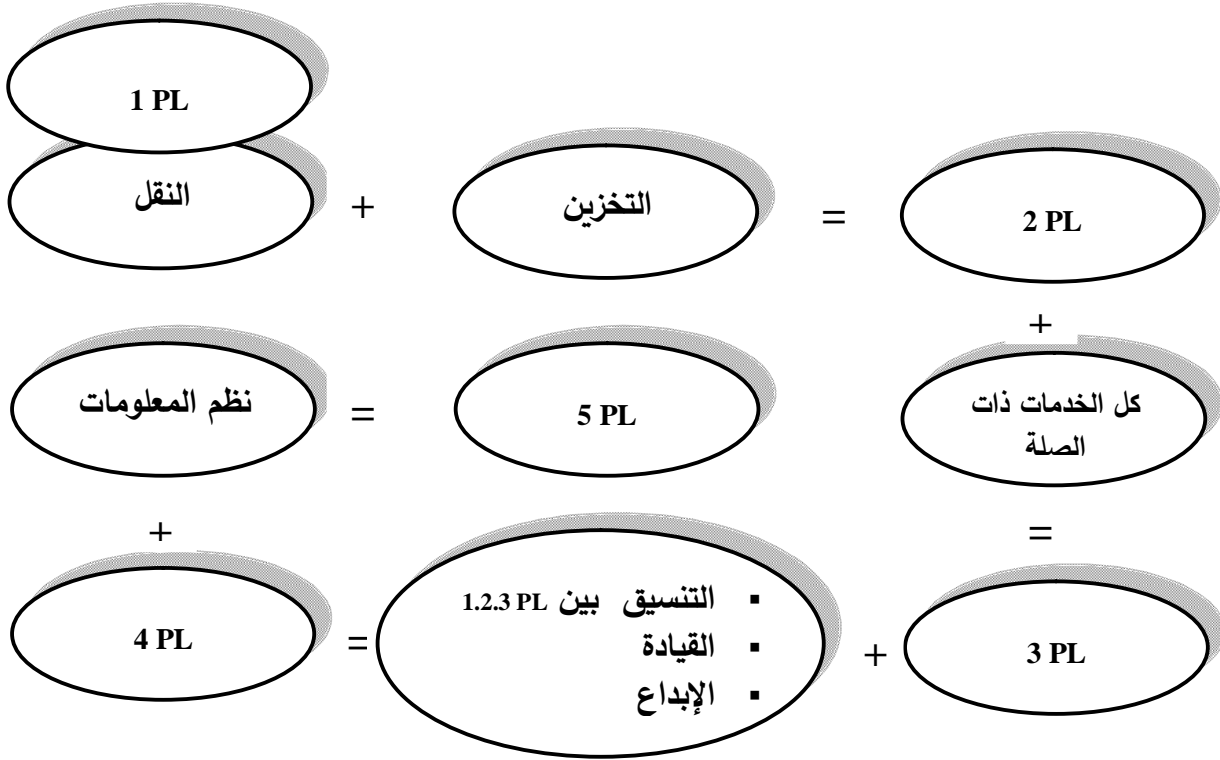
في الحقيقة قد يكون هناك لبس بين مزودي خدمات الإمداد ذوي القيمة المضافة ومزودي الخدمات لحلول الإمداد. يمكن اعتبار أنه إذا كان مزودي خدمات الإمداد ذوي القيمة المضافة يبدوون في تقديم حلول شاملة لأنشطة الإمداد، لكن أعمالهم الأساسية تتعلق دائماً بالأنشطة الأساسية أو ذات القيمة المضافة، فهذا لا يحولهم إلى مزودي خدمات من حلول الإمداد، بل يبقون مزودين من القيمة المضافة "3PL"، الذين يكون بإمكانهم تقديم خدمات إضافية تتعلق بحلول أنشطة الإمداد الشاملة. أما مزودي الخدمات لحلول الإمداد فقد يكونوا مزودين تقليديين أو مزودين ذوو القيمة المضافة.²

الشكل التالي يلخص تصنيفات مزودي خدمات الإمداد:

¹ Kacioui-Maurin, Élodie (2011). Op.cit. p 111.

² Idem.

شكل رقم (08): ملخص لتصنيفات مزودي خدمات الإمداد



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ما ورد في الدراسات الأدبية.

الطرف الأول للإمداد يقلل من تكاليف نشاط النقل عن طريق الإستعانة بالناقلين، إذا أضفنا أخرجة النقل والتخزين إضافة إلى أنشطة تقليدية أخرى فنحن أمام حالة الطرف الثاني للإمداد الذي يلجأ فيه إلى الاستخدام المادي، بإضافة مختلف الخدمات المتعلقة بالأنشطة السابقة فنحن أمام حالة الطرف الثالث للإمداد (الطرف الرئيسي)، بإضافة خدمات أخرى التي تعد بمثابة حلول كالتنسيق، القيادة،... إلخ فنحن أمام الطرف الرابع للإمداد، هذا الأخير إذا إمتلك نظم معلومات متطورة فهو بمثابة الطرف الخامس للإمداد.

رابعا: تطور التزويد بخدمات الإمداد:

باعتبار اتساع نطاق أعمال مزودي خدمات الإمداد، تنوع أصولهم، مزودي خدمات الإمداد هم في الواقع ثمره المناورات الاستراتيجية لتوسع المؤسسة الآتية من خلفيات مختلفة، تاريخيا كان المزودون بخدمة النقل الأوائل في تطوير التزويد ووسعوا من نطاق خدماتهم المقدمة. نميز بينهم متعهدي النقل البري، بالسكك الحديدية، البحري وشركات التسليم السريع. تعاريف معالم خدمات الإمداد أصولها تعكس كذلك مدى صلاحيات مزودي خدمات الإمداد ومجالات عملهم. يمكن تحديد ثلاث موجات متتالية من التطور في تقديم التزويد بخدمات الإمداد:¹

¹ Tang , Jean-Pierre -Taye. 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

1- المرحلة الأولى: سنوات الثمانينات:

شهدت سنوات الثمانينات ظهور ما يمكن تسميته اليوم (مزودي خدمات الإمداد التقليدية)، هم في الأساس مؤسسات من قطاع النقل والتخزين. هذه الجهات الفاعلة طورت خدمات ذات صلة، وإعادة تصميم منتجاتها الخدمية معالجة مركزية متزايدة من رؤسائهم. هذه الجهات الفاعلة طورت الخدمات المرتبطة بهذه الأنشطة بإعادة التفكير في منتجاتها الخدمية، تلبية المركزية المتزايدة التي شهدتها المؤسسات الزبونة.

2- المرحلة الثانية: بداية التسعينات:

خلال أواخر التسعينات وبداية سنوات 2000، طور مزودي خدمات الإمداد حلول معقدة بجمع أنشطة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، والخدمات المالية أو أنشطة الاستشارات.

3- أواخر 1990 وبداية سنوات 2000:

خلال أواخر التسعينات وبداية سنوات 2000، طور مزودي خدمات الإمداد حلول معقدة بجمع أنشطة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، والخدمات المالية أو أنشطة الاستشارات.

وظهر خلال هذه المرحلة سوق مزودي خدمات الإمداد الذي يعد حديث نسبيا. أغلب مزودي خدمات الإمداد تطورا انطلاقا من ثلاثة أنواع من المؤسسات وفقا لدراسة أجرتها شركة (Eurosiris)¹:

▪ مزودي النقل البري، الوسطاء ووكلاء الشحن (منظمي سلاسل النقل الدولي) أو المتكاملة (البريد السريع والنقل الجوي). هذه المؤسسات متخصصة في بعض أنشطة الإمداد أو عملية واحدة في سلسلة الإمداد.

▪ الفروع التابعة لمؤسسات الإمداد من المجموعات الصناعية الكبيرة أو الموزعة. يرتبط ظهور هذه المؤسسات بتطور هذه المجموعات الكبيرة التي حفزت نزوح وظائف الإمداد. لتقديم خدمة أفضل للفروع التابعة، هذه المجموعات في كثير من الأحيان تنشأ مؤسسة متخصصة في أنشطة الإمداد. عندما يكون لديها المزيد من الخبرة والمزيد من الكفاءات، وهي تدخل في أسواق مزودي خدمات الإمداد والمنافسين الآخرين من مزودي خدمات الإمداد.

▪ مزودي الخدمة للصناعات التي تحتاج إلى كفاءات بالغة التخصص مثل التكنولوجيا العالية أو الاستشارة. في البداية، هؤلاء المزودين ليس لديهم الخبرة في مجال الإمداد. لكن هذه الخبرة تأتي بالتراكم و العمل مع الزبائن يكون بطريقة تعاونية. مبنية على كفاءات ذات درجة عالية من التخصص.

4- التطورات المعاصرة:

منذ أكثر من عقدين شهد نطاق الخدمات المقدمة للمصنعين والموزعين توسعا كبيرا. ونشأت كذلك (الحلول النمطية) حيث يؤدي المزودين خدمات إمداد تحمل درجة معينة من التعقيد، ويعملون على

¹ Eurosiris: شركة فرنسية متخصصة في تقديم خدمات الاستشارة في قطاع الأعمال، ويوجد مقرها بباريس.

التكيف مع الزبائن (المؤسسة) والتحكم في عمليات الإمداد. ويبين الجدول رقم (05) الأبعاد الثلاثة للخدمات المقدمة من طرف مزودي خدمات الإمداد. ويبين كذلك على تطور مهنة مزودي خدمات الإمداد وخبراتهم.

جدول رقم (05): الأبعاد الثلاث للخدمات المقدمة من طرف المزودين

المهام الأساسية	خدمات إضافية للزبائن	المهام الجديدة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ إعداد الطلبات ▪ تخزين ▪ إدارة المخزون ▪ النقل 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ خدمات ما بعد البيع ▪ الفوترة لحساب الزبون ▪ الأرشيف 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تثبيت المواقع ▪ المشاركة في التصنيع ▪ إدارة مراكز الاتصال ▪ المشاركة في التعبئة ▪ المشاركة في التغليف ▪ تكنولوجيا المعلومات

Source : Tang , Jean-Pierre -Taye. 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

المهارات يمكن تطويرها داخليا، المكتسبة من خلال التطور الخارجي، المشاركة بين العديد من الأطراف الفاعلة في سلسلة الإمداد، أو التعرف عليها من أحد الأطراف الفاعلة وتعبئتها حسب الحاجة من قبل مزودي خدمات الإمداد. تنشأ "الكفاءات الجماعية" من خلال التفاعل بين الجهات الفاعلة المشكلة للشبكة. البعد المشترك فيما بين المؤسسات هو إذن راسخ لتحقيق أنشطة الإمداد كما لاحظنا سابقا.¹

الإمداد باعتباره نشاط خدماتي، يمكن النظر إلى المزودين بأنهم يبيعون خدمات إمداد لمؤسسات أخرى، ولذلك يعتبر مزودي خدمات الإمداد كمؤسسات خدمية، ومن أهم زبائنهم المصنعين والموزعين، وسوق "B 2 (من مؤسسة إلى مؤسسة) أين يكون المستفيدون هم المؤسسات نفسها.²

كمؤسسات خدمية، مزودي خدمات الإمداد هي مؤسسات شبكية. وحدات نظام تقديم الخدمات (servuction)³، وهي مواقع الإمداد المملوكة من قبل مزودي خدمات الإمداد وزبائنهم. وإذا اعتبر الموقع المكاني لهذه الوحدات متغير أساسي لنجاح المؤسسة، فالتوزيع المكاني للمواقع هو أيضا يطرح مشكلة كبيرة. إقامة موقع الإمداد يعد عنصر حاسما في تطوير نشاط مؤسسة خدمات الإمداد، التي يجب أن تفكر من منظور: المسافة (بينها وبين الزبون أو بينها وبين نقاط التوزيع)، المنطقة الجغرافية المغطاة، البنية التحتية للطرق السريعة، السكك الحديدية، الجوية، البحرية والمائية. لكن أيضا من حيث توافر

¹ Idem.

² Chai, Yina (2012).Op.cit. p 115.

³ مصطلح مركب من كلمتين "خدمة service" و "إنتاج production"، و هي تمثل جميع العناصر المادية و البشرية المستخدمة و الأنشطة الممارسة لتصميم، إنشاء و تطوير التزويد بالخدمة التي ترغب المؤسسة المزودة أن تعرضها في السوق.

المساحات وقاعدة التشغيل. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون إجراءات التحكم متلائمة مع التوزيع المكاني للوحدات الأخرى لنظام تقديم الخدمات (servuction) ومواقع الإمداد القائمة.¹

تتكون خدمات الإمداد الموفرة للمؤسسة الزبونة من طرف المزودين من خدمات الإمداد الأساسية والخدمات الطرفية "périphérique". الخدمات الأساسية لمزودي خدمات الإمداد تتمثل في إدارة المخزون، التخزين والنقل، أما الخدمات الطرفية فتتمثل في الخدمات الإضافية المبينة في الجدول السابق. هذه الخدمات تتفاعل من خلال العملية المتعلقة بنظام تقديم الخدمات (servuction)، هذا من شأنه أن يشرك المؤسسات الزبونة لمزودي خدمات الإمداد، في حالة الطرف الرابع للإمداد "4PL" على وجه الخصوص.

ومع ذلك، العروض الموفرة من طرف المزودين ليست شاملة. حيث ينظر إلى الخدمات المقدمة من قبل مزودي خدمات الإمداد على أنها متعددة الأشكال (polymorphes)، متنوعة (hétérogènes) ومركبة من وحدات (modulaires)، بالنظر إلى تفاصيل هذه الصفات، فخدمات الإمداد يمكن اعتبارها متعددة الأشكال، أي أنها يمكن أن تتخذ أشكال عديدة (كخدمات النقل، الخدمات الصناعية والمعلوماتية)، خدمات الإمداد تعتبر متنوعة بمعنى أنها قد تكون مؤلفة من أنواع مختلفة من العناصر (مثل الخدمات الصناعية، خدمات الاستشارة وهندسة الإمداد)، وأخيرا يمكن اعتبار خدمات الإمداد أنها مركبة من وحدات أي أن تصميمها وتنفيذها يأتي انطلاقا من أنظمة فرعية التي يمكن أن تصمم بشكل مستقل لكنها تعمل مجتمعة.²

يمكن النظر إلى عروض مزودي خدمات الإمداد على أنها مجموعة واسعة، ديناميكية ومتطورة، تسمح لهم على التكيف مع احتياجات زبائنهم (المؤسسات) وطلباتهم المتغيرة، بجمع وتركيز العروض القائمة والعمل على تطويرها. لذلك فهي تعتبر "تجميع لمزودي خدمات الإمداد". تكامل العروض ينظر له على مستوى الخدمات والعمليات المنجزة. وعلاوة على ذلك، قد يظهر تكامل العروض كرد فعل من قبل المؤسسة نظرا لصعوبة إدارة تنوع احتياجات زبائنهم وكوسيلة لتوسيع عروضها. هناك باحثون آخرون يعتبرون مزودي خدمات الإمداد كمؤسسات خدمية في مرحلة التصنيع. هذا العنصر يشير أساسا إلى توحيد (standardisation) وحدات التي تشكل الخدمات الموفرة.³

خصائص الخدمات المعروضة من مزودي الخدمات موضحة في التصنيفات الموجودة بالأدبيات. في سنة 1988 اقترح Colin وPaché تصنيف لأنشطة الإمداد المخرجة عن طريق التمييز بين سبع أنواع من الخدمات. هذا التصنيف يسمح بتمييز المعروض من خدمات التي يوفرها المزودين، التي يجب أن توضع في إطارها الصحيح مع الأدوار المعهودة لمزودي الخدمات في سلاسل الإمداد.⁴

¹ Idem.

² Akman, GülGen. Baynal, KasJm (2014). "Logistics Service Provider Selection through an Integrated Fuzzy Multicriteria Decision Making Approach". *Journal of Industrial Engineering*. Vol 4. N08. pp 15-23

³ Idem.

⁴ Kacioui-Maurin, Élodie (2011). Op.cit. p 120.

و درس Bolumole الأدوار المختلفة التي يمكن أن تحفز المزود بالخدمة، وفقا لطبيعة العلاقات التي يحافظ عليها مع زبائنه، أبعاد أخرجة أنشطة الإمداد، الأبعاد داخل المؤسسة أو ما بين المؤسسات وتصور قدرات خدمة العملاء. التقاطع بين هذه الخصائص الأربع ينتج عنه ستة أدوار التي يمكن أن يلعبها المزود، وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (09): إطار تحليلي لتقييم دور مزودي الخدمة بسلسلة الإمداد



Source : 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

تعكس هذه المصفوفة تنوع الوضعيات المواجهة من قبل مزود الخدمة. ففي الواقع تعد الأدوار والمكانة التي يحتلها مزود الخدمة في سلسلة الإمداد تتأثر مباشرة من طرف المؤسسة الزبونة. هذه العناصر قد تؤثر على أنشطة الإبداع المنجزة من قبل المزود بالخدمة سواء كان داخليا أو خارجيا. في الواقع، هذه المصفوفة تسمح لنا أن نميز بين التركيبات الممكنة بين البعد الداخلي والخارجي لممارسات الإبداع، وهي تتيح لنا النظر في مخاطرة المزود في أنشطة الإبداع اعتمادا على الدور الذي يلعبه في سلسلة الإمداد، ودراسة تطور هذه الأخيرة. في هذا الصدد يمكننا أن نذكر العمل المقدم من طرف Quellin الذي حدد ثلاث خصائص لمزودي الخدمة: الخاصية التعاقدية، خاصية إعادة الهندسة وخاصية الشراكة: ¹الموضحة بالجدول رقم (06).

¹ Quellin, B (2007). "L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique". *Revue Française de Gestion*. Vol 33. n°177. pp 113-128.

الخاصية التعاقدية، تعني المزود الذي يحترم بنود العقد والالتزامات التي حددت به، والتي من خلالها تم إعداد آليات الحوافز والجزاءات من طرف المؤسسة الزبونة. ويترتب بذلك على المزود إثبات مهاراته وقدرته على التحكم بها.

خاصية إعادة الهندسة تعني أنه يمكن للمزود تحويل وإعادة تنظيم المؤسسة الزبونة. هذا المزود يحافظ على صلة وثيقة مع المؤسسة ويتبادل بكثافة معها لمعلومات حساسة. وهو أيضا مزود لديه نضج كبير في عملية الإنجاز والقدرة على نقل المعرفة وتشكيلها.

خاصية الشراكة تعني أن المزود يتقاسم رؤية مشتركة مع المؤسسة ومن أجل هذا يقوم بتطوير حلول مصممة خصيصا، ويقوم بتطويرات مشتركة وإبداعات. لذلك توجد بين المؤسسة ومزود الخدمة "كثافة عالية للعقود العلائقية". المزود بالخدمة لا بد أن يتحكم في الأشكال المناسبة من إدارة المعرفة، والقدرة المؤكدة على عقد الإبداع التنظيمي والسمعة القوية للتكامل الثقافي.

جدول رقم (06): أهم خصائص المزودين بالخدمة

التعريف	الخصائص
خاصية التعاقدية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ احترام بنود العقد. ▪ آلية الحوافز والجزاءات. ▪ منطق الإثبات (مهارات وإتقان)
خاصية إعادة الهندسة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحول وإعادة تنظيم المؤسسة الزبونة. ▪ تبادل كثيف للمعلومات الحساسة. ▪ نضج كبير للخدمات الموفرة. ▪ إمكانية نقل المعارف المتشكلة.
خاصية الشراكة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ رؤية مشتركة. ▪ تطوير حلول مصممة خصيصا، التطوير المشترك وإبداع ذو كثافة عالية بالعقود العلائقية. ▪ إدارة المعارف والإبداع التنظيمي. ▪ سمعة التكامل الثقافي.

Source: Quélin, B (2007). "L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique". *Revue Française de Gestion*. Vol 33. n°177. pp 113-128.

هذه الخصائص المتعلقة بالمزودين ليست حصرية بل تستند على العلاقة التي يحافظ عليها مع المؤسسات الزبونة. وبعبارة أخرى، فالمزود يمكن أن يجمع بين خصائص مختلفة اعتمادا على علاقته مع المؤسسات. ومع ذلك، اعتمادا على الخصائص المتعلقة بمزود الخدمة المعتمدة وتحديات الإبداع والاهتمام بهذه الأنشطة ليست هي نفسها. وبالتالي فوصف خصائص المزود بالخدمة يبرز مرة أخرى أهمية العلاقة المحافظ عليها بينه وبين المؤسسات الزبونة.

كخلاصة تطورات مهام وعروض المزودين بخدمة الإمداد تعكس ديناميكية الإبداع. والأدوار التي يقوم بها المزودين في سلسلة الإمداد متنوعة، سواء تعلق الأمر بنهج استباقي (Proactive) أو تفاعلي (Réactive)، غير أن أدوار مزودي خدمات الإمداد بسلسلة الإمداد متنوعة والاستفادة من الركائز التنظيمية لاختلاف الموارد والمهارات، يعد السبب في أن تطوير التزويد بخدمات الإمداد كسوق يعكس قدرة المؤسسات القوية. في مجال أنشطة الإمداد، وكذلك الجوانب المالية، الاجتماعية والتجارية، تعقد العروض المقدمة وتنوع الوضعيات التي يواجهها مزودي خدمات الإمداد تتطلب مستويات عالية من الاستثمار. في الواقع يمكن لمزودي خدمات الإمداد القيام باستثمارات لحساب الغير مثل مواقع التركيب أو التشغيل الآلي أو أرضيات الإمداد.¹

المطلب الثالث: نماذج عملية أخرجة أنشطة الإمداد:

عملية أخرجة أنشطة الإمداد هي مزيج من جوانب مختلفة، وبوصفها عملية تتطلب من المؤسسات النظر في مختلف هذه الجوانب بأخرجة أنشطة الإمداد. في الأدبيات تتمثل هذه الجوانب (العوامل، الخطوات، المراحل،... إلخ) من أخرجة هذه الأنشطة يمكن أن تساعد المؤسسة في تطوير وتنفيذ عملية أخرجة فعالة، والتي يمكن أن تعالج بطرق مختلفة. وقد وضع بعض الباحثين نماذج لأخرجة أنشطة الإمداد يشمل جميع الجوانب اللازمة، ذلك حتى تتمكن المؤسسات من زيادة كفاءة وأخرجة أنشطة الإمداد. وقد ركز بعض الباحثين فقط على بعض الجوانب في عملهم، بدلا من عملية كاملة ما مكنهم من معرفة العناصر الأكثر أهمية في الأخرجة.

في الأدبيات هناك نماذج مختلفة تهدف لتحسين عملية الأخرجة بالمؤسسة، ولكن ثلاثة نماذج فقط في الواقع تعالج مباشرة عملية أخرجة أنشطة الإمداد، والتي قدمها Sink و Langley سنة 1997، و Bagchi و Virum سنة 1997، و Mello وآخرون سنة 2008.

أولا: نموذج عملية شراء خدمة الإمداد:

عرض Sink و Langley (1997) نموذج بسيط جدا ولكنه شامل جدا لعملية أخرجة أنشطة. وقدموا نموذجهم كنموذج المفاهيمي لعملية شراء خدمات الإمداد من المزودين الخارجيين، ونموذجهم مبني على مراجعات أدبية عميقة، والملاحظة التجريبية من دراسات الحالة والاستقصاءات التي قاما بها². قدموا الإطار الإداري التالي الذي يتكون من خمس خطوات لشراء خدمات الإمداد من المزودين:³

¹ Papadopoulou, Eleni Maria (November 2013). "Collaboration with a 4pl provider for the improvement of information and inventory flows in the transportation process". 1st Logistics International Conference. Belgrade, Serbia. pp 240-245.

² Chao, Hoyu. Ali Shah, Mansoor . "Logistic Outsourcing Process in SMEs". thesis Magister Not published. School of Business and Economics at Linnaeus University. Suède. p 23

³ Large, Rudolf. Kovács, Zoltán (2001). "Acquiring Third-Party Logistics Services A survey of German and Hungarian Practices". Supply Chain Forum. Vol 2 . N°1. pp 44-51.

1- المرحلة الأولى: تحديد الحاجة إلى أخرجة أنشطة الإمداد:

وفقا لهم، عملية استخدام مزودي خدمات الإمداد تبدأ مع التعرف على الأخرجة كخيار من أجل حل مشكلة أو فرصة للاستفادة منها. فهي تشير إلى أن فرصة المؤسسة ستتحقق ما إذا كان أخرجة أنشطة الإمداد هي بديل مجدي أم لا. هذه المهمة يجب أن تتم من قبل "طرف فاعل في التغيير" الذي يمكن أن يكون مستخدم داخل المؤسسة أو مستشار من خارجها. إذا كان من الممكن الموافقة عليه من قبل الإدارة العليا، فهو يقترح وضع فريق متعدد الوظائف الذي يشمل كذلك مسيرين من مختلف المستويات لشراء خدمات مزودي أنشطة الإمداد، بما في ذلك بما في ذلك موظفي الإدارة التنفيذية لهذا المستوى التي عمل بشكل أقرب مع مزودي خدمات الإمداد.

2- المرحلة الثانية: تطوير البدائل المجدية:

في هذه المرحلة فريق الشراء متعدد الوظائف يحتاج إلى تحويل التحديد بشكل عام الأهداف الذاتية للأخرجة (مثل قناة التوزيع على مستوى العالم أو خفض التكاليف وتحسين الخدمات) إلى أهداف محددة للغاية (مثل التسليم بين عشية وضحاها، خفض التكاليف بـ: 10 % أو التسليم في الوقت المحدد،... الخ) والتأكد من صلاحية أخرجة أنشطة الإمداد، الذي ينطوي على تحليل قرار (الصنع أو شراء المصنع) تحليلها من يتضمن جميع التكاليف ذات الصلة. لكن من الصعب جدا تحديد التكلفة الإجمالية لخدمات الإمداد، لأن هذه التكاليف موزعة على جميع أنحاء المؤسسة. وبالتالي فريق الشراء عليه الغوص بعمق للتأكد من أن أخرجة أنشطة الإمداد هي بديل ممكن، الخبرة الخارجية يمكن أن تشارك للتحقق من جدوى الأخرجة لأن الشركات لا تحتاج فقط المعلومات الداخلية لاتخاذ هذا القرار، ولكن أيضا معلومات خارجية عن مزودي خدمات الإمداد من أجل إتخاذ قرار (الصنع أو شراء المصنع).

3- المرحلة الثالثة: تقييم واختيار مزود:

تتمثل المرحلة الثالثة في هذا النموذج في تقييم واختيار مزودي خدمات الإمداد. لهذا الغرض تحتاج المؤسسة أولا وضع معايير الاختيار، عادة الجودة، التكلفة، القدرة والقدرة على التسليم تمثل معايير لتقييم مزودي خدمات الإمداد، لكن في الوقت الحالي يعد التوافق الثقافي، القوة المالية، الخبرة الإدارية، سيرورة العمليات، المرونة السعرية وقدرات نظام المعلومات تلعب الدور الرئيسي في التقييم، وتستند معايير التقييم هذه على الهدف من الأخرجة. اختيار مزودي خدمات الإمداد ينطوي على درجة عالية من التواصل والتفاعل من أجل ثقة يمكن أن تبنى بين الطرفين، لأن هذين العاملين يلعبان كذلك دورا رئيسيا في الاختيار النهائي لمزودي خدمات الإمداد. مدة العقد مع المزودين عادة تتراوح بين 1-3 سنوات، ولكن يمكن أن تكون المدة أطول إذا كان المزود بالخدمة يوفر دعم تكنولوجيا المعلومات أو يجري استثمارات كبيرة في الأصول. أو بعبارة أخرى قد يكون العقد كلاسيكي، نيوكلاسيكي أو علائقي.

4- المرحلة الرابعة: إنجاز الخدمة:

من الطبيعي أن يبدأ إنجاز الخدمة في الموعد والوقت المحدد، المتفق عليه في العقد الرسمي. يتطلب الإنجاز منهجية منظمة وخطة رسمية من كلا الطرفين لتطوير أخرجة أنشطة إمداد فعالة. هذه الخطة ينبغي أن تشمل جميع التفاصيل اللازمة مثل سلسلة القيادة في كلا المؤسستين، التفاصيل عن الأصول المستخدمة، العمليات التي هي بحاجة إلى تطوير، معالجة البيانات، رزنامة أحداث التغيير وتكوين الإطارات الممثلين من طرف المزود والمشتري للتأكد من أن كلا الطرفين لديهم نفس الفهم حول هذه العملية. في هذه المرحلة هناك حاجة إلى التواصل وفتح الحوارات المناسبة لتحقيق الإنجاز الناجح.

5- المرحلة الخامسة: التقييم المستمر للخدمة:

الخطوة النهائية لهذه العملية تتمثل في تقييم الخدمات الجارية، التي تبقى مستمرة طالما أن العلاقة مستمرة بين بين الطرفين. في الواقع نتائج هذه المرحلة تحدد ما إذا كانت المؤسسة المشتريّة والبحث عن حلول أخرى، كتعويض المزود الحالي، إعادة إدخاله (Réinternalisation) أو تجديد الاتفاق. وطرق التقييم يجب أن تشمل المقاييس النوعية والكمية. استعراض التكلفة في الوقت المناسب ومستوى خدمة الزبائن هي تدابير جيدة جدا لهذا التقييم. كما أن نوعية كل جانب من جوانب ينبغي تقييمها، وينبغي تقاسم نتائج التقييم مع مزود الخدمة على أسس مستمرة. وأيد Sink و Langley تنفيذ مفهوم التحسين المستمر وأكدوا على وجوب إستعاب المخاوف المتعلقة بمزودي الخدمة، بشأن الجدولة البديلة، مراجعة النظام، أو تعديلات البنية التحتية إذا كانت مفيدة للطرفين. وعلاوة على ذلك، الأداء المقبول والموصى به ينبغي الاعتراف به، وما فوق متوسط الأداء ينبغي أن يتلقى المزود جوائز خاصة عنه.

الشكل رقم (10) يلخص عملية أخرجة أنشطة الإمداد حسب النموذج المقترح من Sink و Langley (نموذج شراء خدمات الإمداد):

ثانيا: نموذج عملية التحالف الإمدادي:

النموذج المقترح من قبل Bagchi و Virum يشبه إلى حد بعيد بالنموذج الذي اقترحه Sink و Langley. فقد قسما المراحل إلى ثمانية فقط، وهذه المراحل الثمانية هي أيضا مقسمة إلى ثلاثة مراحل: الحاجة إلى التوعية، التخطيط، الإدارة والتقييم، وفقا للخطوات التالية:¹

1- المرحلة الأولى: تحديد أهداف ومعايير الاختيار:

وفقا لـ: Bagchi و Virum هناك مجموعة واضحة من الأهداف الضرورية للمؤسسة للتحرك في الاتجاه الصحيح. فهي توجي بأن المؤسسات ينبغي أن تحدد أهداف إدارة الإمداد الأكثر هجومية، وتحاول بعدها

¹ Rinehart, Lloyd M and al (2004). " An Assessment of supplier – customer relationship". *Journal of business logistics*. Vol 25. N° 1. pp 25-62.

تحقيقها من خلال الأخرجة إذا لزم الأمر، الأهداف يجب أن تستند على احتياجات واقعية ورغبات المؤسسة ومعايير الاختيار أيضا المقررة على أسس من الأهداف.

الأخرجة عموما وكما ذكرنا في عديد من المرات هي قرار طويل الأجل بالنسبة للمؤسسة، بحيث لا تحتاج فقط للمزود بالخدمة كشريك يستطيع تلبية احتياجاتها، ولكن أيضا يجب أن يكون موثوق به حتى يمكن أن تضع ثقتها بهذا الموضوع. كما أشار الباحثان إلى أن إعداد الأهداف والمعايير ينبغي أن تكون أنشطة جماعية ووظائف مختلفة.

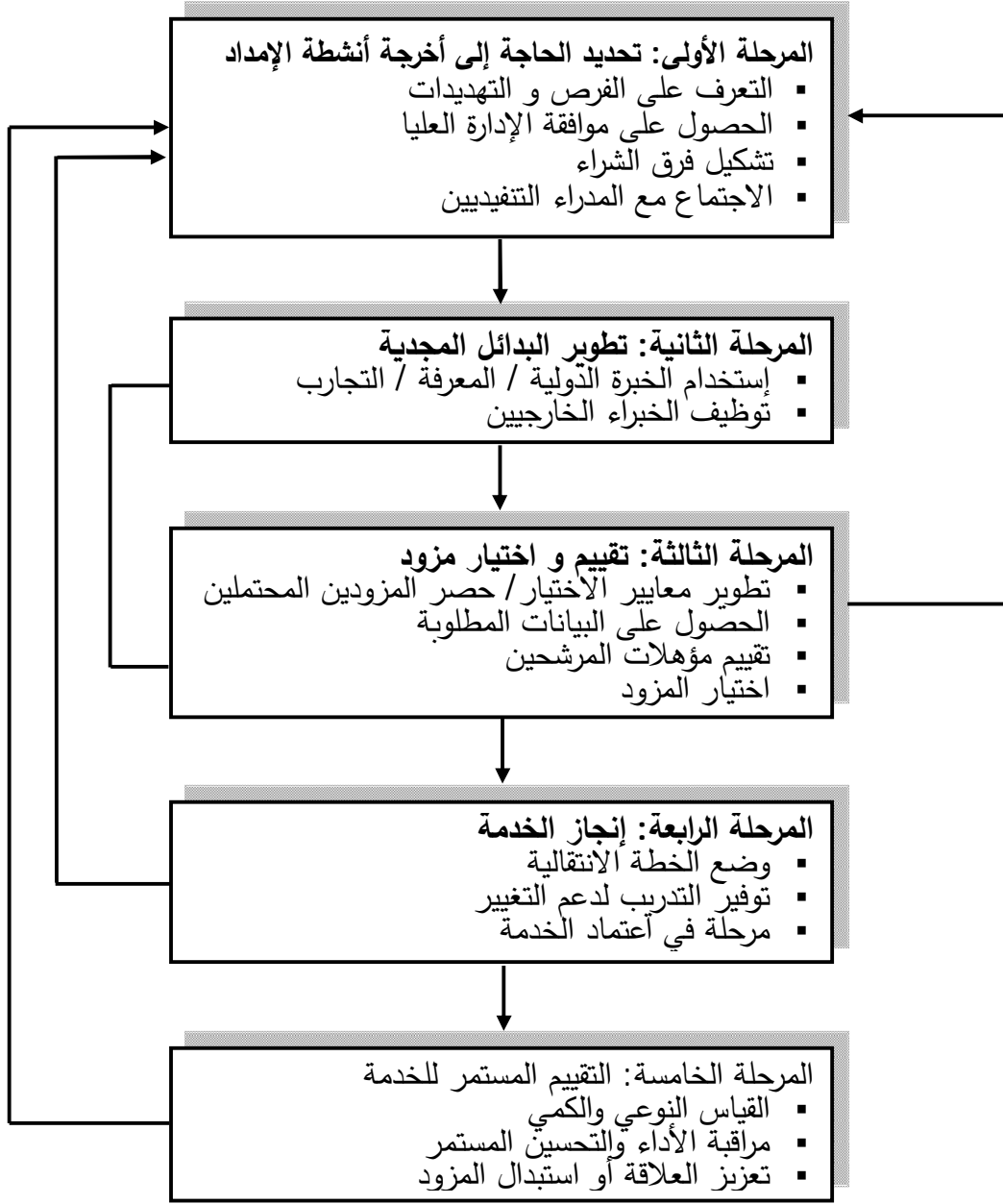
2- المرحلة الثانية: التعرف على مزودي الخدمة المؤهلين:

بمجرد تحديد الأهداف ووضع معايير الاختيار، تتمثل الخطوة التالية للمؤسسة في تحديد مختلف مزودي خدمات الإمداد الذين تتوفر بهم المؤهلات المعمول بها. مختلف جمعيات الإمداد، النشر، الصناعة وغيرها من الموارد يمكن أن تكون مفيدة لهذا الغرض.

3- المرحلة الثالثة: تحديد الاحتياجات والرغبات:

في الخطوة التالية التي تشير إلى أن المؤسسة يتوجب عليها إعداد قائمة من المعلومات العامة مثل تشكيلة المنتجات، حجم الشحن، المناطق الجغرافية والصناعات وتوقعات النمو. في هذه القائمة ينبغي كذلك إدراج معلومات أكثر تحديدا مثل مستوى الخدمات المنتظر، مستوى التكامل مع المزود بالخدمة، نظام تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة والخدمات ذات القيمة المضافة المتوقعة من المزود بالخدمة. وينبغي أن تتضمن هذه القائمة أيضا معلومات حول كافة مزودي خدمات الإمداد المؤهلين مثل زبائنهم الأساسيين، بياناتهم، السمعة طيبة في السوق، التوقع من الشراكات، نوعية الخدمات، الوضع المالي،... الخ.

الشكل رقم (10): عملية أخرجة أنشطة الإمداد وفق Sink و Langley



Source : Chao, Hoyu. Ali Shah, Mansoor . "Logistic Outsourcing Process in SMEs". Thesis Magister Not published. School of Business and Economics at Linnaeus University. Suède. p 24

4- المرحلة الرابعة: تقييم العروض المقدمة وإختيار المزود:

يمكن للأسعار أن تكون عامل مهم جدا في اختيار مزودي خدمات الإمداد لكن لا ينبغي أن تكون معيار الاختيار الوحيد، فينبغي أن يستند التقييم على كل المعايير الموضوعية، وردود المتعهدين (Soumissionnaires). زيارة الموقع والمقابلات يمكن أن تكون مفيدة في عملية الاختيار والأدوات النوعية مثل عملية التحليل الهرمي (AHP) يمكن كذلك أن تكون حاضرة. في هذه المرحلة العلاقة المحتملة ومستوى التكامل مع المزود بالخدمة يجب أن يكون التركيز عليها في القرار النهائي.

5- المرحلة الخامسة: وضع خطة التكامل:

الخطوة التالية هي إنشاء خطة التكامل لأنه في مجال الإمداد تكامل العمليات ضروري لأنه يشمل العديد من الفاعلين في خط أنابيب الإمداد. التحالف الإمدادي يمكن أن يكون ناجح إذا كان مزودي خدمات الإمداد قادرين على دمج عملياتهم مع عمليات المؤسسة. على الرغم من أن نظام المعلومات الإمداد يمكن أن يوفر إطارا ووسائل لتحقيق التكامل، ولكن هذا الإطار يكون عديم الأهمية ما لم يتم تطوير التنسيق بين الموظفين. يجب على كلا الطرفين تطوير فهمهم على أن يبقيا معا على المدى الطويل ويتشاركان في النجاح والفشل معا.

6- المرحلة السادسة: إنشاء علاقة راجح-راجح:

من الضروري أيضا أن يتم إنشاء وضع راجح-راجح المربح لكلا الطرفين من خلال تبادل التوقعات، وتقديم المساعدة اللازمة، والمتابعة المستمرة وتحسين العلاقات، والاستفادة من التغذية العكسية المنتظمة بين الأطراف. ويعتقد الباحثان أن التواصل المستمر في مختلف المستويات هو مفتاح العلاقة الناجحة بين الطرفين. المستخدمين من الطبقة العاملة لمزودي خدمات الإمداد عادة ما يقضون الكثير من الوقت مع المؤسسة، هؤلاء المستخدمين يعتبرون عامل مهم جدا في نجاح الشراكة، لذلك ينبغي أن تقدم لهم العناية الصحيحة.

7- المرحلة السابعة: قياس وتحليل الأداء:

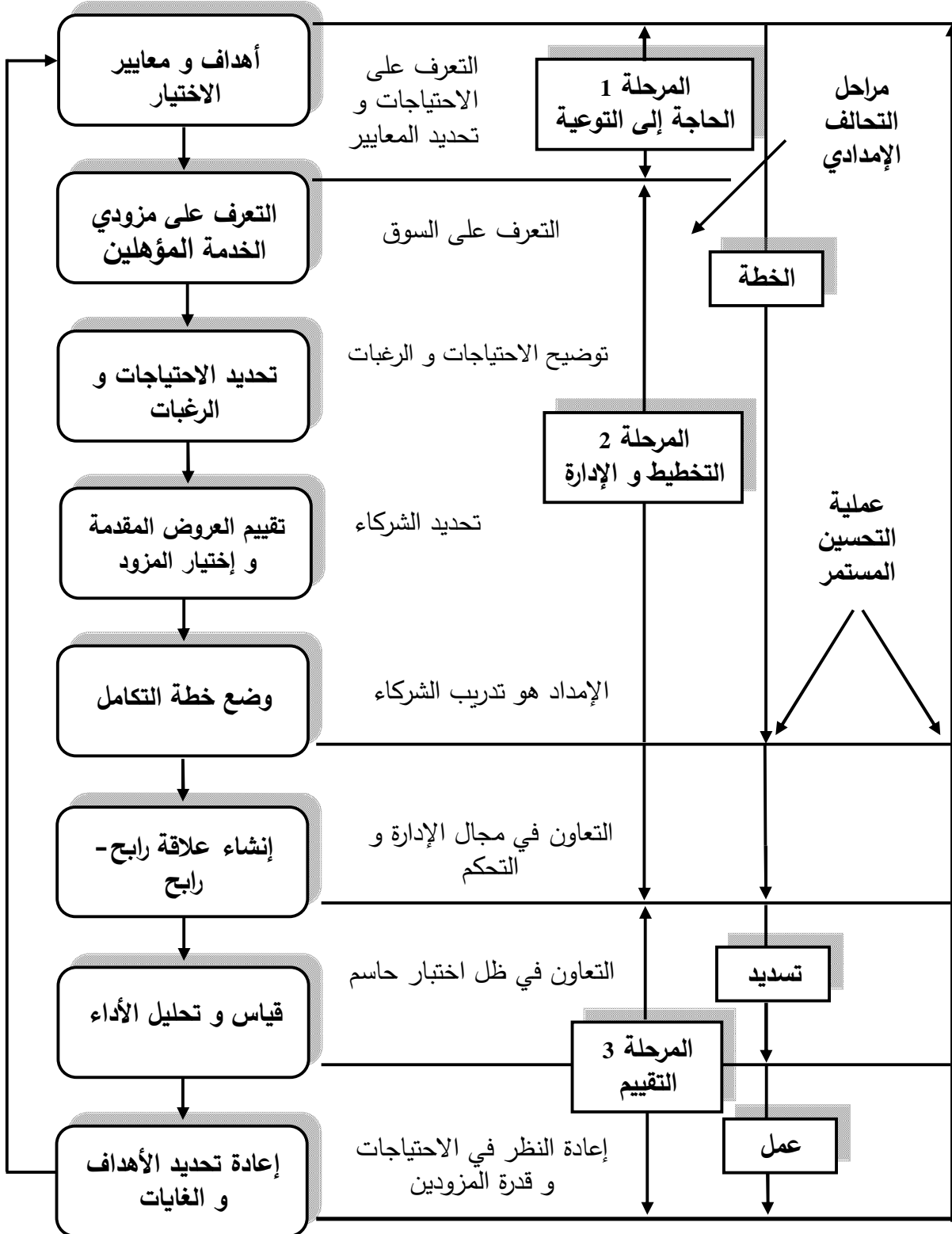
قياس وتحليل الأداء ضروري لمقارنة المتوقع مع الأداء الفعلي. أشار Bagchi و Virum إلى مجموعة من معايير الأداء المناسبة والحيوية والأكثر أهمية بدلا من اختيار عدد كبير من المعايير. كما أشارا كذلك إلى أن توقعات الزبائن يجب أن يتم الاتفاق عليها بشكل مشترك، وإدارة هذه المرحلة بالاشتراك معا هي ضرورية كذلك. مقاييس الأداء يؤدي في الواقع إلى تحليل الاشتقاقات، وهذا التحليل يؤدي إلى المرحلة النهائية النهائية لهذه العملية.

8- المرحلة الثامنة: إعادة تحديد الأهداف والغايات:

تتعلق هذه المرحلة بالتحسين المستمر، حيث ينبغي أن يكون التركيز على جميع مراحل العملية، بحيث يمكن أن تكون العملية مؤرخة مع الظروف المتغيرة، والغرض من هذا التحالف. يجب إعادة تحديد الأهداف بصورة دورية وفقا للتغيرات في السوق، وعلى أساس تطور العلاقة. إعادة التفاوض وتجديد الإتفاق هو أيضا جزء من هذه المرحلة.

الشكل رقم (11) يلخص عملية أخرجة أنشطة الإمداد حسب النموذج المقترح من طرف Bagchi و Virum (نموذج عملية التحالف الإمدادي).

الشكل رقم (11): نموذج عملية التحالف الإمدادي



Source : Chao, Hoyu. Ali Shah, Mansoor . "Logistic Outsourcing Process in SMEs". thesis Magister Not published. School of Business and Economics at Linnaeus University. Suède. p 27

ثالثا: نموذج العملية الإستراتيجية لأخرجة أنشطة الإمداد:

النموذج المقدم من قبل Mello وآخرون سنة 2008 يختلف كثيرا عن النماذج الأخرى بسبب المقاربة التي استخدموها لتطويرها، لكن الخطوات الخمس التي أقتروها بشأن العملية الإستراتيجية لأخرجة أنشطة

الإمداد ليست مختلفة جدا عن النماذج الأخرى. واستخداموا دراسة حالات متعددة، وخلال دراستهم التي قاموا بها لم يدرسوا فقط عملية أخرجته أنشطة الإمداد للمؤسسات فحسب، بل قاموا كذلك بدراسة آثار أربعة عوامل: المعرفية، التجريبية، الشخصية والثقافية التي تدخل في تطوير هذه العملية.¹ وفيما يلي المراحل التي اقترحها Mello وآخرون:²

1- المرحلة الأولى: الاعتراف:

وفقا لـ: Mello وآخرون الاعتراف بمزودي خدمات الإمداد كبديل للأداء الداخلي لخدمات الإمداد هو خطوة أولى ضرورية لعملية أخرجته أنشطة الإمداد. المؤسسة يمكن لها الحصول على هذا الاعتراف من مصادر مختلفة مثل المصادر الخاصة بالإدارة، خبرة سابقة من المديرين في أخرجته أنشطة الإمداد، معلومات من مصادر مختلفة وتجربة الأخرجته لأنشطة أخرى لحل المشاكل. ومن خلال أبحاثهم وجدوا كذلك إلى أن المطبوعات مثل المجالات التجارية والتجمعات المهنية مثل الملتقيات التي تعتبر كذلك مصدر رئيسي للاعتراف بأخرجته أنشطة الإمداد، والاعتراف كذلك عن مختلف أنواع الأنشطة التي يمكن أخرجتها، لكن المشاكل والفرص الجديدة هي أيضا من عوامل الاعتراف المهمة جدا.

2- المرحلة الثانية: الدوافع:

وفقا للباحثين فالدوافع عند الجمع بينها وبين الاعتراف تؤدي بالمؤسسة نحو تطبيق أخرجته أنشطة الإمداد. فهناك عدد من الأسباب التي يمكن أن تكون دافعة لأخرجته أنشطة الإمداد. فثمة حاجة إلى التحسين في أنشطة الإمداد. تقليل التكاليف، ضعف الأداء المالي، خفض العمالة أو نفقات التشغيل، تحسين الخدمة، عدم كفاية الطاقات بالداخل، النشاط غير أساسي، نقص الخبرة... الخ كما أنهم أشاروا إلى دوافع أخرى، أكثر شخصية وذات طبيعة نوعية مثل "سهولة إنجاز العمل" ومسائل "إبعاد الصداق" عموما دوافع الأخرجته المتعلقة بأنشطة الإمداد تدور حول مشاكل الأداء، التكاليف، خدمة الزبائن أو اعتبارات الكفاءات الأساسية.

3- المرحلة الثالثة: الأخرجته:

في هذه الخطوة ركز Mello وآخرون على تغطية العملية بأكملها بعد الاعتراف ودوافع الأخرجته، أي وضع معايير الاختيار، تقييم واختيار المزود وتطبيق الأخرجته. حيث وجدوا في دراستهم مقاربات متنوعة جدا عن الأخرجته، منظمة جدا، متطورة وتجريبية. وجدوا بعض المؤسسات (المؤسسات الكبيرة خاصة)، قامت بوضع سياسة متكاملة للأخرجته، أي مجموعة محددة جيدا من الخطوات التي تتطوي على تحديد الأنشطة التي سيتم أخرجتها واختيار مزودي الخدمة استنادا إلى معايير إختيار مدروسة بعناية، ومن ثم متابعتها بدقة خطوة بخطوة. وهناك مؤسسات أخرى تستخدم نهج التدرجي، ولكن بطريقة منهجية،

¹ Chao, Hoyu. Ali Shah, Mansoor .Op.cit. p 30

² Ibid. pp 30-33.

بتطوير العملية برمتها خطوة بخطوة بعد تحليل ردة فعل الخطوة الأولى بطريقة منظمة جدا و ممنهجة. وجدوا أنه باستخدام هذه الطرق يمكن للمؤسسات أن تطور عملية جيدة لأخرجة أنشطة الإمداد. وهناك دراسات أخرى دعمت النتائج التي توصلوا إليها من خلال إظهار أن المؤسسات التي عادة ما تكون الأكبر والأفضل ضمن فئتها، هي التي تضع استراتيجيات مناسبة قادرة على الحصول على نتيجة أفضل عند أخرجة أنشطة الإمداد، لكنها تكشف أيضا بأن المؤسسات ليست كلها تستخدم الأساليب الممنهجة تماما، التي عادة ما تكون صغيرة ومملوكة للقطاع الخاص. اقترحت هذه الدراسات وجوب استخدام التحليل الكمي لتحديد المزود بالخدمة، وعادة التكلفة تعد المعيار الرئيسي لتحديدها.

4- المرحلة الرابعة: بناء الثقة:

وفقا لـ: Mello وآخرون. بمجرد أخرجة نشاط أو عدة أنشطة للإمداد، الخطوة التالية هي بناء الثقة بين كل الأطراف المشاركة في العملية. التواصل المستمر والانفتاح هو أفضل وسيلة لبناء هذه العلاقة، لكن أداء مزودي خدمات الإمداد يعد العامل الرئيسي في بناء الثقة. فالدراسة بينت أن المؤسسات تحاول الحصول على مستوى الرضا مع الأخرجة، وبمجرد الحصول على هذا الرضا مع مزودي الخدمة، ترفع المؤسسات من شراكتهما من خلال إعطاء المزيد من المسؤوليات لشركائهما. فبناء العلاقة مع المزودين يعد عملية تتطلب المزيد من الوقت. فقد يستغرق الأمر حتى تتم أخرجة الأنشطة بسبب انعدام الثقة. تعمل المؤسسات كشريك بالحفاظ على علاقات شخصية جيدة مع المزودين من خلال التواصل وحل المشاكل الظرفية. والمتمثلة في النقص في المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، الذي ينشأ عنه وضعا سيئا لمزودي الخدمات لأنه لا يجد إلا القليل جدا من المعلومات المطلوبة عند تزويده بالخدمات التي يرغب في توفيرها، وتتضمن تكاليف الخدمات التي قد تكون مستحيلة التحقيق أو على الأقل من المستحيل تحقيق التكاليف المستهدفة.

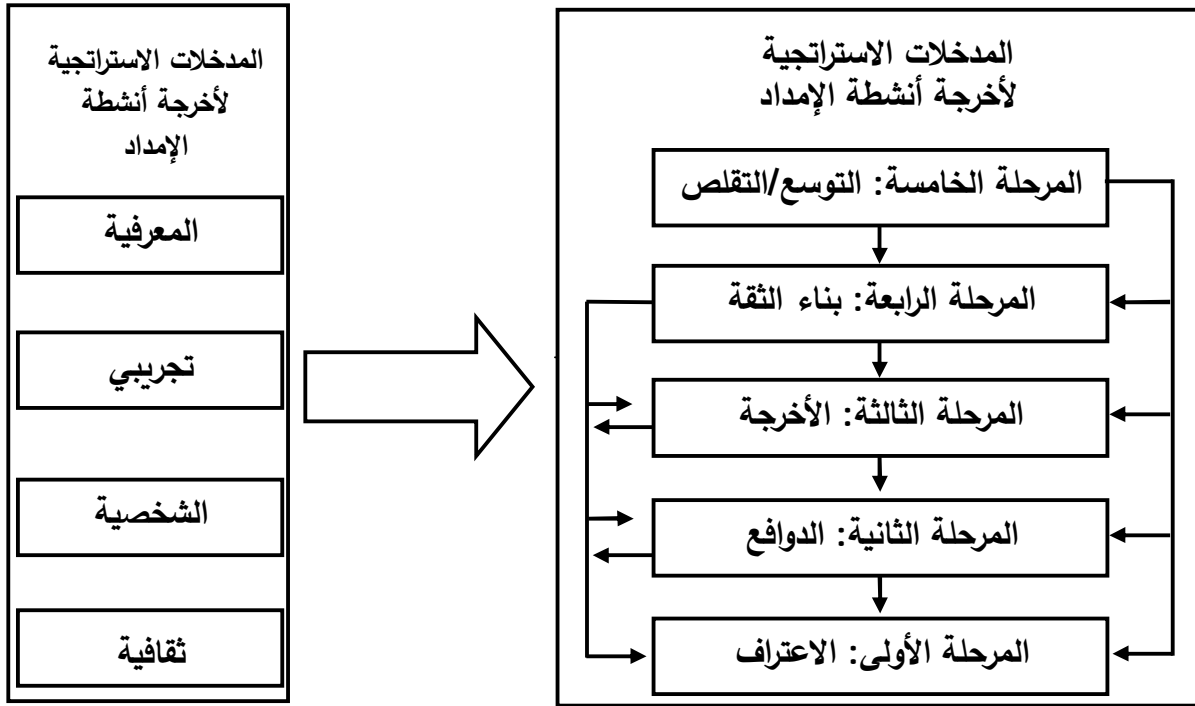
5- المرحلة الخامسة: التوسع / التقلص:

الخطوة الأخيرة تنطوي على إمكانية توسيع الشراكة، أو الحفاظ عليها في نفس المستوى، أو الحد منها أو حتى إلغاء مزودي خدمات الإمداد. بينت الدراسة أن العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر على المؤسسات في اتخاذ قرارات بشأن الاستخدام المستقبلي لمزودي خدمات الإمداد. تتعلق بالمؤسسات التي لديها هيكل أكثر انتظاما، والتي تعتمد بصورة أساسية على سياسات المؤسسة بشأن مستوى أداء مزودي خدمات الإمداد في مجال التكاليف والخدمات لاتخاذ القرار في المستقبل حول الأخرجة. لكن المؤسسات التي لديها أي استراتيجية أخرجة حقيقية تبني قراراتها على تجارب الأخرجة السابقة والفرص المستقبلية بدلا من سياسة المؤسسة. كما أشارت الدراسة إلى العوامل الشخصية والثقافية المختلفة التي تؤثر كذلك على القرارات المستقبلية حول دور مزودي خدمات الإمداد، مثل المؤسسة التي تريد بطريقة ما استيعاب زبائنها، (المؤسسة بطريقة أخرى تضغط على مستخدميها)، الالتزامات التاريخية، علاقتها مع

الزبائن،... الخ، الأمن الوظيفي، الشعور الشخصي لمستخدمي الإمداد كلها عوامل تقود نحو مراقبة أنشطة الإمداد.

الشكل التالي يلخص عملية أخرجة أنشطة الإمداد حسب النموذج المقترح من طرف Mello وآخرون (نموذج العملية الإستراتيجية لأخرجة أنشطة الإمداد):

الشكل رقم (12): نموذج لعملية استراتيجية أخرجة أنشطة الإمداد



Source : Chao, Hoyu. Ali Shah, Mansoor . "Logistic Outsourcing Process in SMEs". Thesis Magister unpublished. School of Business and Economics at Linnaeus University. Suède. p 30

بعد عرضنا لمفاهيم الأخرجة، الإمداد وأخرجة أنشطة الإمداد يأتي الآن الدور لفهم البعد الإستراتيجي لأخرجة هذه الأنشطة، وفيما يتمثل دورها في إكساب المؤسسة لمزايا تنافسية. وهو ما سيكون محور اهتمامنا في الفصل القادم.

خلاصة الفصل الثاني:

نشاط الإمداد وإن كان قد مورس منذ زمن بعيد، لكن الجديد فيه يتمثل في مفهوم التنسيق والتكامل عند أداء مثل هذه الأنشطة بدلا من ممارستها التاريخية السابقة بشكل منفصل. ويعرف على أنه الأنشطة التي تهدف إلى الإنشاء بأقل تكلفة كمية منتجات في المكان والزمان الذي يوجد فيه طلب. الإمداد يتعلق إذن بكل العمليات المحددة لحركة المنتجات مثل اختيار مواقع المصانع والمخازن، التموين، الإدارة المادية لأصول الإنتاج، التغليف، إدارة المخزونات، المناولة، النقل وجولات التسليم. الإمداد يكتسي أهمية بالغة للمؤسسة، من ناحية استراتيجية المؤسسة وتكاليفها وإضافته للقيمة للزبائن. يساهم الإمداد في تعظيم أرباح المؤسسة ونموها، كما يساهم في ضمان المؤسسة لبقائها بالسوق. الإمداد بدأ يتطور منذ الحرب العالمية الثانية إلى أن وصل إلى الوضعية التي هو عليها الآن، أين تضطر المؤسسات إلى الذهاب أبعد من العلاقة البسيطة "السوق"، فتبحث عن إنشاء شراكات حقيقية مع الموردين، الزبائن وحتى المنافسين. الإمداد له أنشطة عديدة يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنشطة رئيسية تتمثل في: الأنشطة المرتبطة بإمداد السلع والخدمات، إمداد النقل وإمداد الدعم.

ازداد استخدام مصطلح سلسلة الإمداد بصورة كبيرة منذ نهاية الثمانينات ومفهومه واسع مقارنة بمفهوم الإمداد. حيث تعرف على أنها تسلسل من المؤسسات المشتركة بإنتاج وتسليم سلعة أو خدمة تبدأ بموردين رئيسيين للمواد الأولية وتنتهي بالزبون النهائي. أما إدارة سلسلة الإمداد فتعرف على أنها منهج نظم لإدارة التدفق الكلي للمعلومات والمواد والخدمات من مورد المواد الأولية مرورا بالمصانع والمستودعات حتى الزبون النهائي. الهدف الأساسي لسلسلة الإمداد هو تعظيم القيمة الحقيقية التي تنتج عنها. تتكون سلسلة الإمداد من الناقلين، الموزعين، المنتجين،... إلخ. ، تعتمد إدارة سلسلة الإمداد كفلسفة المقاربة النسقية (approche systémique) التي تعتبر سلسلة الإمداد ككيان واحد. تكنولوجيا المعلومات تستخدم لإدارة المعلومات والمعرفة التي تعد حيوية لزيادة فعالية وكفاءة تدفق المواد والمنتجات ضمن سلسلة الإمداد. هناك ممارسات عديدة متعلقة بإدارة سلسلة الإمداد، مثل الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع الموردين، العلاقات مع الزبائن، مستوى تبادل المعلومات ذات الجودة والإنتاج في الوقت المحدد.

أنشطة الإمداد هي أحد أهم الأنشطة المعنية بالأخرجة. تكون هناك أخرجة لأنشطة الإمداد عندما يتم أخرجة جزء أو كل أنشطة الإمداد لمؤسسة ما لمزود خارجي من أجل الحصول على أحسن أداء لسلسلة الإمداد. اللجوء إليها يحقق مكاسب للمؤسسة كما أنه لا يخلو من مخاطر محتملة. المزودين بخدمات الإمداد هم أشخاص من خارج المؤسسة يقومون بإدارة، مراقبة وإنجاز أنشطة الإمداد لفائدة المؤسسة الزبونة. ويتم تصنيفهم حسب الخدمات التي يعرضونها من الطرف الأول للإمداد إلى الطرف الخامس للإمداد. لنجاح مسعى أخرجة أنشطة الإمداد يتوجب على المؤسسة اتباع منهجية تساعد المؤسسة في تطوير وتنفيذ عملية أخرجة إمداد فعالة.

الفصل الثالث

الأهمية الاستراتيجية والعوامل التنافسية لأخرجة أنشطة الإمداد

المبحث الأول: استراتيجية المؤسسة واستراتيجية التنافس.

المبحث الثاني: أخرجة أنشطة الإمداد والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثالث: قياس الأداء التنافسي لأنشطة الإمداد المخرجة.

الفصل الثالث: الأهمية الاستراتيجية والعوامل التنافسية لأخرجة إمداد:

التطور المستمر للبيئة التنافسية ومتطلباتها أجبر الفاعلين بالسوق، في التركيز على تنظيم مصغر من حيث الابتكار المستمر لإجراءات جديدة لتخطي المنافسين. أصبح إضافة القيمة للاستهلاك النهائي للمنتج أو الخدمة في شكل تخفيض الأسعار، تحسين الجودة والخدمة شرطاً أساسياً في السوق العالمية. وأصبحت أخرجة إمداد خياراً جذاباً من أجل الاستعادة من الفرص للحصول على قدرات الإمداد المتقدمة، التي من شأنها أن تحسن وإلى حد كبير في خدمة الزبائن وتمكن المؤسسة من التركيز على مهامها الأساسية.

وقد شجعت العولمة على مستوى عالٍ من المنافسة في العديد من المجالات، بما في ذلك قطاع الإمداد. ويرجع ذلك إلى محدودية الموارد، والطلب الذي لا يمكن التوقع له، والتكلفة العالية للإمداد. أنشطة الإمداد باعتبارها عنصراً مهيماً على أنشطة المؤسسات تتطلب الكثير من الجهود لزيادة قدرتها التنافسية. لذلك تسعى المؤسسات لزيادة قدراتها التنافسية لأنشطة الإمداد من خلال الاستراتيجيات التعاونية، على اعتبار أن التعاون يمكن من: زيادة حصتها في السوق، تحسين خدمة الزبائن، خفض التكاليف، تطوير المنتجات، الحد من المخاطر، تحسين جودة المنتج، تحسين المهارات والتحسين في أجال التسليم. وأخرجة أنشطة الإمداد هي أحد الاستراتيجيات التي تتطلب التعاون بين الشركاء لتحقيق التنافسية، على اعتبار أن مزودي خدمات الإمداد يصبحون طرفاً رئيسياً في إدارة سلاسل الإمداد. التعاون مبني على ثقافة التآزر. الذي يجب أن يكون موجه نحو إدارة كفؤة وفعالة بين الأطراف المتعاونة، هذا التآزر يجب أن يحدث من أجل رفع ثقافة الثقة والالتزام بين الشركاء المتعاونين، ويعد تقاسم المعلومات شرطاً أساسياً لتحقيق المواءمة في العلاقات التعاونية. هذه المسائل تشير إلى وجوب القيام بدراسات لتحسين التنافسية من خلال التعاون.

في هذا السياق ومن أجل شرح الأهمية الاستراتيجية والعوامل التنافسية لأخرجة أنشطة الإمداد، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: استراتيجية المؤسسة واستراتيجية التنافس.

المبحث الثاني: أخرجة أنشطة الإمداد والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثالث: قياس الأداء التنافسي لأنشطة الإمداد المخرجة.

المبحث الأول: استراتيجية المؤسسة واستراتيجية التنافس:

تتضمن الاستراتيجية التنافسية القيام بمبادرات من أجل جذب وإرضاء الزبائن، مقاومة وتحمل الضغوط التنافسية وتقوية المركز في السوق. كما تتضمن القيام بحركات هجومية ودفاعية من أجل معاكسة أفعال المنافسين، تبديل الموارد لتحسين الموقع في السوق على المدى الطويل و الاستجابة لشروط السوق السائدة. و تعمل الاستراتيجية التنافسية على تحقيق مزايا تنافسية، زبائن ذوو ولاء وهزم المنافسين. أما مفاتيح الحصول على الميزة التنافسية فتتجلى في تحقيق قيمة أفضل سعر أقل ومنتج أفضل (التميز).

المطلب الأول: استراتيجية المؤسسة:

سنذكر بعض المفاهيم الرئيسية الخاصة بمحتوى الاستراتيجية من خلال:

أولاً: مفهوم الاستراتيجية:

نميز في مفهوم الاستراتيجية بين المعنى اللغوي و الاصطلاحي لها.

1- المعنى اللغوي للاستراتيجية:

الاستراتيجية هي المقابل العربي للمصطلح الأنجلوسكسوني "strategy" التي يعود أصلها إلى المصلحين اليونانيين Stratos و Agos، حيث يقصد بـ Stratos الجيش أو الرباط، أو الحملة بينما يعني Agos القائد، المشرف، القائم على... إلخ. وهذا يعني أن الاستراتيجية لغويا يقصد بها القائد العسكري، قائد الجيوش، قائد الحملة... إلخ،¹ والذي يعبر حسب ما حدده Clausewitz أنه: "فن استخدام القوى العسكرية من أجل الوصول إلى النتائج المحددة من طرف الرجل السياسي".

2- المعنى الاصطلاحي للاستراتيجية:

لا يوجد تعريف اصطلاحى موحد للإستراتيجية ويعود هذا الوضع إلى أمرين مهمين هما: انعدام نظرية استراتيجية وتعدد المدارس والاتجاهات التي تعتنى بالاستراتيجية، فالباحثين لم يهتموا بالتنظير بقدر ما اهتموا بإرساء معالم كبيرة يسترشدون بها ويستأنسون بها غيرهم عند الخوض في العمل الاستراتيجي. وقد أدى غياب النظرية إلى تعدد المقاربات والتصورات، الشيء الذي سهل تعدد الاتجاهات والمدارس في هذا المجال، وهو الأمر الذي كان وراء تعدد تعاريف الاستراتيجية.

وقد قام Mintzberg بإحصاء عشرة مدارس سماها مدارس الفكر الاستراتيجي، وهي: المدرسة الإبداعية، المدرسة التخطيطية، مدرسة التوقع، مدرسة قيادة الأعمال، المدرسة الإدراكية، مدرسة التعلم، مدرسة السلطة، المدرسة الثقافية، المدرسة البيئية ومدرسة التشكل.²

نورد فيما يلي تعريف الاستراتيجية لأشهر الباحثين في هذا المجال:

تعريف A. Chandler: "الاستراتيجية تتمثل في مجموع العمليات التالية: تحديد أهداف المؤسسة في المدى الطويل، تحضير العمليات وتخصيص الموارد التي تمكن من تحقيق الأهداف".¹

¹ حيرش، عيسى (2012). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. الجزائر: دار الهدى. ص 23

² D'après : " Stratégie d'entreprise ". Dans : bonentrepreneur.wordpress.com. (12-08-2016).

تعريف **P. Drucker**: "تكمن الاستراتيجية في إدراك البيئة التي تنشط بها المؤسسة إدراكا قويا وعرضه على أفراد المؤسسة لتمكينهم من القيام بالعمل".²

تعريف **M. Porter**: "الاستراتيجية هي فن بناء مزايا تنافسية مستدامة يمكن الدفاع عنها".³

أعطى **H. Mintzberg** تعريف شهير للاستراتيجية (يعرف ب: 5 P)، حيث عبر عن الاستراتيجية في خمس جوانب: "الاستراتيجية هي خطة، نموذج، مناورة، موقع وأفق".⁴

تعريف **I. Ansof**: "الاستراتيجية هي اتفاقية بين المؤسسة والبيئة".⁵

تعريف مكتب الاستشارة الأمريكي **BCG**: "الاستراتيجية هي فن تخصيص الموارد -المحدودة أصلا- من أجل إنشاء أفضلية مستدامة"⁶

تعريف **Strategor**: "إعداد استراتيجية هي اختيار مجالات الأنشطة التي تريد المؤسسة أن تكون حاضرة فيها، وأن تخصص الموارد بالكيفية التي تمكنها من الحفاظ على مكانتها وتطويرها".⁷

تعريف **A. Desreumaux**: "الاستراتيجية هي مجموعة من الإجراءات المحددة التي تمكن من تحقيق الأهداف والغايات التي تدرج ضمن سياق المهام والسياسات العامة للمؤسسة".⁸

نلاحظ من خلال التعاريف المعروضة أنها تأثرت بتعدد المقاربات والتصورات حول الاستراتيجية، فمن خلال تعريف **Chandler** الاستراتيجية هي عملية:

- تحدد الأهداف طويلة المدى ؛
- اختيار الخطة المناسبة التي تمكن من تحقيق الأهداف المسطرة ؛
- تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق خطة العمل.

هذا التعريف يظهر أن **Chandler** يتبنى نظرة مدرسة التخطيط.

ونلاحظ من تعريف **Drucker** أنه تبنى منطلقين، المنطلق الأول فهو منطلق المدرسة البيئية ويتضح من المفهوم الذي يعطيه **Drucker** للاستراتيجية حيث يرى أنها عبارة عن إدراك، أما المنطلق الثاني فمنطلق المدرسة البيئية حيث يرى الاستراتيجية في شكل تفاعل مع البيئة.

ركز **Porter** على مفهوم الميزة التنافسية، فبالنسبة له الاستراتيجية يجب أن تمكن المؤسسة من البناء والحفاظ وتطوير ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين، هذا التعريف يتبنى المدرسة الإدراكية.

عرفت الجوانب الخمس التي ذكرها **Mintzberg** ب: 5 P لأن كل المصطلحات باللغة الإنجليزية التي اختارها هذا الأخير تبدأ بحرف (P)، تتمثل هذه الجوانب في:

¹ El Younsi, Salma Bardak. **Cours Strategie d'entreprise**. instituts supérieurs des études technologiques de djerba. Tunisie. P 6

² حيرش، عيسى (2012). مرجع سابق. ص 26

³ Porter, Michael E (1986). **Competitive strategy**. New York : Copyright. P 2

⁴ حيرش، عيسى (2012). مرجع سابق. ص 27

⁵ المرجع نفسه. ص 28

⁶ Ducreux, Jean-marie et al (2009). **Le grand livre de la stratégie**. Paris : les éditions eyrolles. P 14

⁷ Strategor (2013) . **Toute la stratégie d'entreprise**. Paris : Dunod, 6 ième édition. P 50

⁸ El Younsi, Salma Bardak. Op.cit. P 6

- **خطة:** وتعني أن الاستراتيجية تخطط، فهي عمل مقصود وامتداد ؛
- **موقع:** أي اختيار موقع يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة ؛
- **نموذج:** أي أن الاستراتيجية عبارة عن نموذج يتم فيه العمل بكيفية معينة، وفي شكل مهيكلي ومحدد ؛
- **مناورة:** وتعني أن الاستراتيجية ترمي إلى تحقيق هدف معين ؛
- **أفق:** ويقصد به أن الاستراتيجية هي تصور للمستقبل.

هذا التعريف يظهر أن Mintzberg يتبنى نظرة مدرسة التوقع بالدرجة الأولى ونلمس كذلك تبنيه للمدرسة التخطيطية والمدرسة الإدراكية.

تعريف Ansoff يعتبر أن الاستراتيجية هي محاولة من إدارة المؤسسة من أجل جعل هذه الأخيرة تحافظ على مكانها في بيئتها مهما كانت التقلبات، وهو يتبنى بشكل واضح المدرسة البيئية. تعريف مكتب الاستشارة الأمريكي تطرق إلى التوظيف الأمثل من طرف المؤسسة للموارد المالية، المادية والبشرية لكي تحقق أفضلية مستدامة، بمعنى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها فيما يتعلق بالقدرة التنافسية والربحية، وهذا يعني أن مكتب الاستشارة الأمريكي يميل كذلك إلى المدرسة الإدراكية.

تعريف Strategor يحدد مستويين من الاستراتيجية:

- **استراتيجية المؤسسة:** ويتمثل في اختيار مجال نشاط المؤسسة، والمؤسسة بذلك تختار النشاط في قطاع دون الآخر ؛
 - **استراتيجية النشاط:** ويتمثل في اختيار الموارد المادية والبشرية التي تضعها ليكون لها موقع يمكنها من مواجهة منافسيها في القطاع الذي تتشغل فيه ؛
- وبالتالي هذا التعريف ركز على قرارات تخصيص الموارد والاستثمار أو عدم الاستثمار التي تصنع الاستراتيجية، هذا التعريف يظهر أن Strategor يتبنى نظرة مدرسة التوقع.

تعريف Desreumaux ركز على عنصرين مهمين:

- تحديد أنشطة المؤسسة، والتي تعني الثنائية الأسواق/المنتجات، أو الثلاثية المنتجات/الأسواق/التكنولوجيا، والتي بناء عليها تركز المؤسسة جهودها. ولذلك فهي تحدد محفظة أنشطة المؤسسة التي تعطي التوازن المناسب من حيث الربحية، المخاطر وتصور التنمية ؛
- حدد نمط التنمية الذي سيتم استخدامه، كتوسيع الحجم، التوسع الجغرافي، تنويع المنتجات أو التركيز على النشاط...،إلخ.

هذا التعريف يعني بكون الخيارات الاستراتيجية يجب أن توجه من خلال البحث عن أوجه التآزر (Synergies) بين أنشطة المؤسسة، وهو يبين بأن Desreumaux يتبنى مدرسة التوقع.

ما يجب ملاحظته أن مثل Drucker وغيره من الباحثين والمفكرين الكبار والمؤسسين لاتجاهات وأفكار كبيرة قد لا تسعهم مدرسة واحدة في بعض الحالات، أي أنه يمكن أن ينتموا إلى مدرسة وأخرى في نفس الوقت وهذا نظرا لكونهم يفوقون المدارس ويتعدون حدودها.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تلخيص مفهوم الاستراتيجية على أنها الوسائل المسخرة من قبل المؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي يضعها المسيرون في الإدارة العليا، وإنشاء موقع مناسب لها مقارنة مع منافسيها.

و من ثم فهي تسعى للإجابة على ثلاثة أسئلة:²

- ما هي مهمتي ؟
- ما هي ميزتي التنافسية ؟
- كيف يمكن تطويرها ؟

ثانيا: جوانب مهمة بالإستراتيجية:

من أجل استيعاب أكبر لمفهوم الاستراتيجية نستعرض فيما يأتي بعض الجوانب المهمة بها:

1- بعض مصطلحات الاستراتيجية:

هناك مفردات كثيرا ما تتردد عند التطرق لموضوع استراتيجية المؤسسة نوضح أهمها فيما يأتي:³

1-1 المهمة الاستراتيجية:

تمثل سبب وجود المؤسسة، لأنها تحدد الأهداف الكبرى التي تريد المؤسسة تحقيقها، وهي تحدد مجال نشاطها، أي الزبائن الذين تحقق حاجاتهم. كما تحدد قيم وأولويات مختلف شركاؤها من أصحاب المصلحة فيها.

مثال:

مهمة شركة Michelin: "المساهمة في تقدم حركة التنقل"

مهمة شركة Danone: "إتاحة الخدمات الصحية عن طريق الغذاء لأكبر عدد ممكن من الزبائن"

2-1 الرؤية:

هي التمثيل الحالي والمستقبلي للمؤسسة وبيئتها. فهي تمثل مدى العطاء الذي تريد أن تقدمه، وتمثل الفجوة بين الوضع الحالي والمستقبلي التي ينشأ عنها معرفة الجهد الواجب بذله لتأدية العمل، كما تمثل وظيفة القائد في اقتراح رؤيته ومشاركته مع جميع الموظفين.

¹ حيرش، عيسى (2012). مرجع سابق. ص 26

² El Younsi, Salma Bardak. Op.cit. P 7

³ D'après : « Stratégie d'entreprise ». Op. cit.

3-1 مفهوم الهدف العام والهدف:

الهدف العام (But) يتعلق بالاتجاه المتبع من قبل المؤسسة بما يتفق مع مهمتها. وعادة ما يتم التعبير عنه بشكل نوعي، فيمكن أن يكون تعظيم القيمة للمساهمين، أو استمرارية المؤسسة أو كذلك الرفاهية الاجتماعية.

والهدف (Objectif) هو قياس (Quantification) الهدف العام الذي حددته المؤسسة. وهو يسمح بتحديد المعالم الرئيسية في العمل الاستراتيجي وتقييم أداء المؤسسة.
مثال:

شمل مخطط شركة Renault ثلاث التزامات:

- الجودة: وضع سيارة Laguna في المستقبل ضمن أفضل النماذج الثلاثة في فئتها ؛
- الربح: تحقيق هامش ربح بنسبة 6 % في سنة 2009 ؛
- النمو: أكثر من 800.000 مركبة، وهو أعلى نمو في تاريخ Renault.

4-1 القدرة الاستراتيجية:

القدرة الاستراتيجية تشمل جميع الموارد والمهارات التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وتسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية، أي تمكنها من رسم مصدر للعوائد أعلى من تلك التي يحققها المنافسون.
مثال:

شركة GDF واحدة من أبرز موردي الطاقة في العالم، هذه الشركة تنشط عبر سلسلة الإمداد بأكملها، في الكهرباء و الغاز الطبيعي، من المنبع "Amont" إلى المصب (Aval)، وهذا ما يلحق الضرر نتيجة لذلك بالمنافسين المتخصصين في جزء واحد فقط من سلسلة الإمداد.

5-1 نموذج العمل:

نموذج العمل (Business model) يتمثل في الخيارات التي تقدم عليها المؤسسات لتحقيق العوائد. وتشمل هذه الخيارات كل من الموارد والمهارات اللازمة لجلبها أو تطويرها، على العرض المعد انطلاقاً من تقييم هذه الموارد والمهارات، وأخيراً على التنظيم المقام لإنشاء العوائد. ويمكن تقييم نموذج الأعمال على مستوى القطاع (كالنماذج منخفضة التكلفة) أو على مستوى المؤسسة (كنموذج دور حياة المنتج المحدودة بسبب استراتيجيات التقليد).

مثال:

نموذج العمل لسيارة Logan لشركة Renault.

2- الاستراتيجية والسياسة العامة للمؤسسة:

كل مؤسسة موجهة بشكل أو بآخر بسياسة عامة سواء كانت مكتوبة أو لا من طرف المدراء، وتعد ثمره دوافع، تكوين وثقافة المدراء. السياسة العامة تعرف على أنها مجموعة من المبادئ التوجيهية والقواعد والمعايير الرئيسية التي توجه باستمرار العمل. وتهدف إلى فهم محددات المؤسسة كعنصر فاعل في

الحياة الاقتصادية، وشرح السلوكيات الماضية وتوجيه السلوكيات المستقبلية. وعلى عكس وظائف المؤسسة الأخرى التي لا تتعلق إلا بجانب واحد، سياسة المؤسسة تعتبر المؤسسة كمجموعة شاملة وتستخدم المعلومات الآتية من وظائف أخرى، ولكن على أساس المنهجيات الخاصة بها. وتعتبر السياسة عن الإرادة الحرة لمديري المؤسسات، إضافة إلى أن المؤسسة هي حرة في اختيار الأهداف العامة التي تعترم متابعتها، والاستراتيجيات التي تطورها لتحقيق هذه الأهداف. والسياسة العامة تعد أمر أساسي للإستراتيجية، بتحديد أهداف للتحقيق، وقيود ومعايير واجب احترامها، وغالبا ما تتخذ شكلا رسميا في موانئق المؤسسات.

3- أهداف الإستراتيجية:

الاستراتيجية التي تنفذها إدارة المؤسسة تهدف إلى البحث والحصول والحفاظ على كفاءة مميزة أو خبرة مصدر فريدة من نوعها تكون مصدر للميزة التنافسية، وبالتالي ضمان القدرة التنافسية والربحية للمؤسسة في أمد طويل. وهذا ينطوي على فهم البيئة من أجل تعديل التوازن التنافسي لمصلحتها. وهي تشمل تصميم وقيادة الأعمال من أجل اغتنام الفرص داخليا وخارجيا.¹

4- مستويات القرارات الاستراتيجية:

القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تتخذها المؤسسة في المدى الطويل، وغالبا ما تكون غير قابلة للتغيير، وتتطوي على تغييرات هيكلية كبيرة. القرارات الاستراتيجية تختلف حسب المستوى الهرمي، فهناك ثلاث مستويات من القرارات، حيث نتحدث عن استراتيجية المؤسسة والاستراتيجية حسب مجال النشاط والإستراتيجية الوظيفية.

4-1 الاستراتيجية العامة للمؤسسة:

تتعلق بصورة ومحيط المؤسسة ككل والكيفية التي تضيف قيمة لأنشطتها المختلفة. على هذا المستوى، الاستراتيجية تمكن من تحديد مجال النشاط الذي ترغب المؤسسة أن تعمل فيه. وتتعلق بتوجيه محفظة "المنتج - السوق" لتحديد ما يتعين على المؤسسة القيام به لتنفيذ هذه التوجيهات.²

4-2 الاستراتيجية حسب مجال النشاط:

تتمثل في تحديد عوامل النجاح الرئيسية في سوق معينة، وهي تحدد كيف يمكن الحصول على ميزة بالنسبة لمنافسيها، ومعرفة الأسواق الجديدة الممكن تحديدها أو بناؤها. على هذا المستوى تمكن الاستراتيجية من تحديد كيف ينبغي للمؤسسة القيام به لمواجهة المنافسة في مجال النشاط أو القطاع الذي تعمل فيه. ويمكن أن يكون ميزة تنافسية من حيث التكلفة، المفاضلة، التركيز أو سوق متخصصة.³

¹ Bressy , Gilles, Konkuyt, Christian (1990). *Economie d'entreprise*. Paris : Editions Sirey. P 164

² El Younsi, Salma Bardak. Op.cit. P 10

³ Idem

3-4 الاستراتيجية الوظيفية:

تتعلق بضمان تنفيذ الاستراتيجيات الشاملة والاستراتيجيات حسب مجال النشاط، وعلى وجه التحديد لكل وظيفة بالمؤسسة. (تسويق، إنتاج، توزيع، بحث وتطوير،... الخ). على هذا المستوى، تهدف الاستراتيجية لبناء ودمج الكفاءات المميزة وقدرات المؤسسة لمختلف الوظائف.¹

ثالثا: مدارس الفكر الإستراتيجي:

منذ سنوات الخمسينات، كان هناك تطور في التفكير الإستراتيجي، تطور هذه المقاربات أتى من تطور محيط المؤسسات الذي أدخل متغيرات جديدة. نستعرض في هذا العنصر المدارس الاستراتيجية الرئيسية لفهم الفرق بين مقارنة التكيف ومقاربة النوايا الإستراتيجية، وكذلك معرفة تصنيف مدارس الفكر الإستراتيجي حسب Mintzberg.

1- المدارس الاستراتيجية الرئيسية:

يمكن التمييز بين مقاربتين رئيسيتين: مقارنة التكيف الإستراتيجي المبنية على التوقع، ومقاربة النوايا الإستراتيجية المبنية على الحركية.

1-1 مقارنة التكيف الإستراتيجي:

تمثل المدرسة الكلاسيكية التي تعود إلى فترة كانت الاستراتيجية خلالها ترتبط مع مبادئ التكيف والتوقع، حيث كانت تمثل حتمية استراتيجية، أين كانت الاستراتيجية تعتبر كمتغير يتوقف على البيئة، وفي الواقع تعتبر هذه المقاربة أن الاستراتيجية تتطلب التكيف المستمر مع البيئة لاكتساب مكانة مهيمنة في هذا القطاع والدفاع عنها، ضف إلى ذلك فالاستراتيجية لا يمكن إلا أن تفرضها بيئة المؤسسة.² بدأت هذه المقاربة مع نموذج التحليل الرباعي (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات) (SWOT)، والذي يشكل الأساس الذي من خلاله تعتمد عليه كل النظريات الأخرى في التطور، ويعتبر هذا النموذج أن الاستراتيجية ينبغي أن تشكل التوازن بين فرص وتهديدات البيئة ونقاط القوة والضعف بالمؤسسة، وهي تمتد إلى التفكير حول الميزة التنافسية وتصل إلى أعمال Porter، التي تمثل معيارا مرجعيا في مجال استراتيجيات التوقع، في الواقع الاستراتيجية ينبغي أن تساعد على البناء والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة لتحسين موقع المؤسسة في صناعتها.

وينظر كذلك إلى الاستراتيجية كوسيلة للمؤسسة لتحقيق موقع مثالي (نموذج مجال النشاط الاستراتيجي DAS) مقارنة بمنافسيها في صناعتها. ويتعلق الأمر بموقع فريد ومنشئ للقيمة.³ تجدر الإشارة إلى أن هذه المقاربة نابعة من الإقتصاد الصناعي، فهناك من يسميها "المقاربة الاقتصادية الصناعية".¹

¹ Idem

² Moati, Philippe (2001). "Les Stratégie d'adaptation des entreprises: éléments d'analyse". Centre de Recherche CREDOC. Cahier de recherche N° 160. Paris. p 13

³ Métais, Emmanuel (2006). "Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie". 15 ème Conférence de l'AIMS. Annecy. France. pp 1-20.

1-2 مقارنة النوايا الاستراتيجية:

مقاربة النوايا الاستراتيجية (l'intension stratégique) تسلط الضوء على تصور للاستراتيجية بفضل التركيز على النية والحركة. هذه المقاربة تتعلق برؤية استباقية أين تكون المؤسسة وبفضل الخصائص المحددة لها (الموارد، المهارات والمعارف) يمكن أن تؤثر في بيئتها². الاستراتيجية تهدف في هذه الحالة تشير إلى التغيير الدائم في المواجهات التنافسية وقدرات المؤسسة. وخلافا للمقاربة الكلاسيكية تستند هذه المقاربة على خصوصيات المؤسسة وليس على قطاع النشاط الموجودة فيه، وهي تعتبر أولاً، أن المؤسسة عليها أن تعمل على التوفيق بين مزايا تنافسية مستدامة متعددة وغير مستدامة، وثانياً الهدف الأساسي للاستراتيجية لم يعد يتعلق بالتكيف مع ظروف المنافسة ولكن بالتحول والتجديد³.

هذه المقاربة بدأت مع تعاضم قوة تيار النوايا الاستراتيجية (المدرسة المبنية على الموارد) التي تعطي تصور مختلف كلياً عن التكيف الاستراتيجي: من خلال مواردها الذاتية والكفاءات الأساسية، وحسبها يمكن للمؤسسة أن تحول شروط البيئة من خلال تحديد الموارد والمهارات الأساسية، وتقييمها ضمن السياق البيئي للمؤسسة، ثم تطورها وتعززها من خلال التعلم الفردي والجماعي⁴. تتمثل الموارد الأساسية حسب هذه المقاربة في الأصول النوعية، ذات القيمة، المتصفة بالندرة، يصعب تقليدها، غير قابلة للاستبدال ويصعب نقلها⁵.

اتجاه النوايا الاستراتيجية تطور في الآونة الأخيرة بدمجه مفهوم التغيير والحركة، لأن المشكلة الرئيسية أصبحت تتمثل في التجديد المستمر لظروف المنافسة، والواقع أن الشروط الجديدة للمنافسة (المعروفة باسم فرط المنافسة "l'hyper-concurrence") يفسر هذا التطور ويجعل التحول الدائم ضروري⁶. الشكل التالي يلخص أهم توجهات هاتين المقاربتين:

¹ El Younsi, Salma Bardak. Op.cit. P 14

² Smida, Ali (2007). " **Management anticipatif et stratégique**". Dans : pf-mh.uvt.rnu.tn. (15-08-2016).

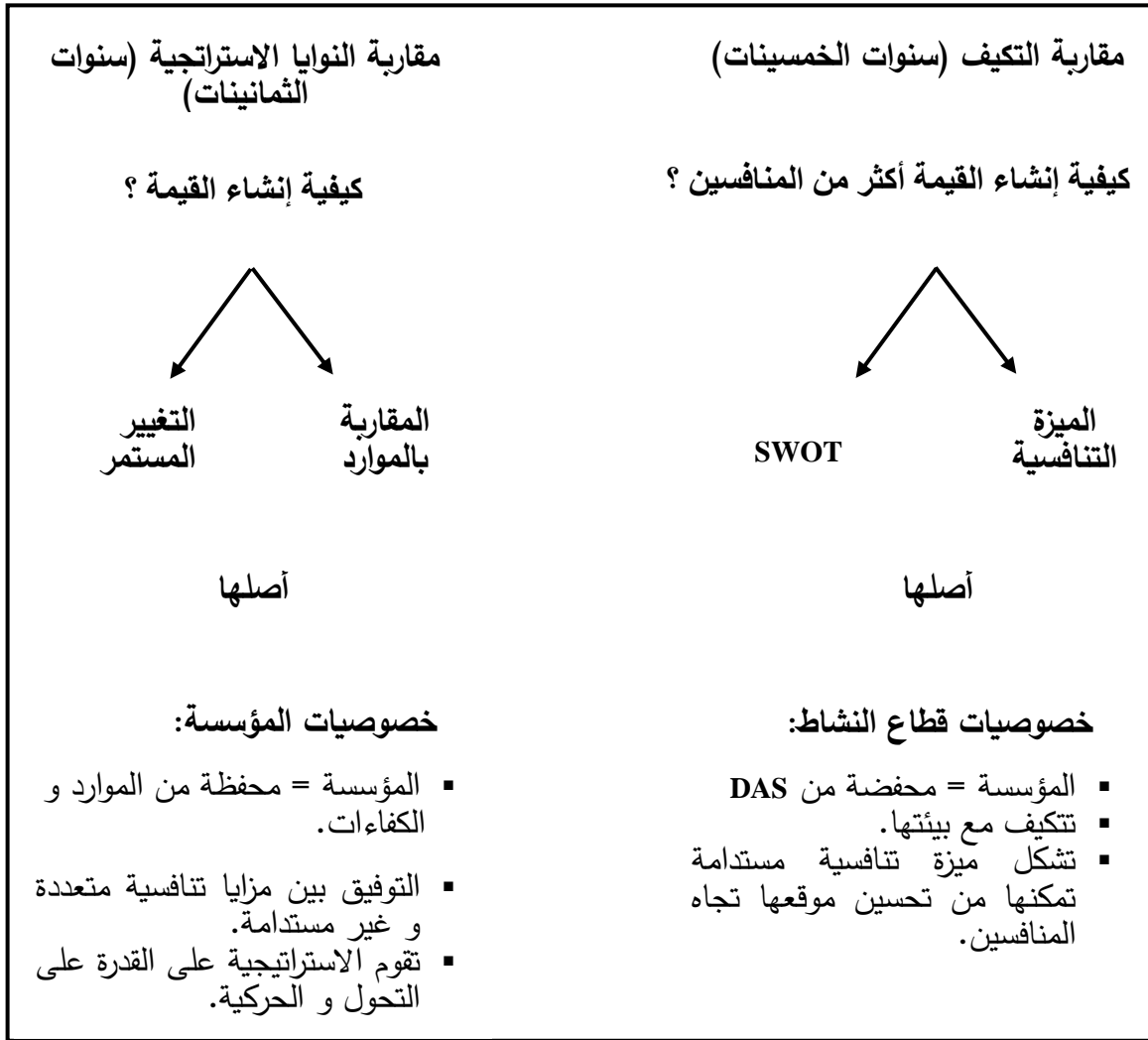
³ SAÏAS, Maurice. MÉTAIS, Emmanuel (Mars 2001). "Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée". **Revue Finance Contrôle Stratégie**. Volume 4, N° 1. pp 183 - 213.

⁴ Métais, Emmanuel (2006). Op.cit. pp 1-20

⁵ El Younsi, Salma Bardak. Op.cit. P 15

⁶ Idem.

شكل رقم (13): أهم توجهات مقاربتى التموقع و النوايا الاستراتيجية



Source : El Younsi, Salma Bardak. Cours Strategie d'entreprise. instituts supérieurs des études technologiques de djerba. Tunisie. P 13

2- مدارس الفكر الاستراتيجي حسب H. Mintzberg:

صنف Mintzberg مدارس الفكر الاستراتيجي إلى عشر مدارس نوضحها بإيجاز:

1-2 المدرسة الإبداعية:

الفكرة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في كون إعداد استراتيجية يكمن في إيجاد أفضل مطابقة ممكنة بين نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية. فالمدراء يقومون بصياغة استراتيجيات واضحة وبسيطة في نمط متعمد من الفكر الواعي -دون تحليل شكلي أو طمس بديهي- بحيث يمكن تنفيذها من قبل الجميع، وقد سيطرت هذه المقاربة على العملية الاستراتيجية على الأقل خلال السبعينات، ويرى البعض أن هذه المدرسة لا تزال موجودة إلى غاية اليوم، بسبب تأثيرها الضمني على معظم أساليب التعلم والممارسة. من مزايا هذه المدرسة البساطة وهي مناسبة لبيئات مستقرة نسبياً بدعم مثالي من قيادة لها

رؤية قوية. محدودة هذه المدرسة تتمثل في كون البساطة يمكنها أن تشوه الواقع، وهي تتبنى العقلانية المثالية للقادة في حين هذا الأخير يركز على العقلانية المحدودة.¹

2-2 مدرسة التخطيط:

تطورت هذه المدرسة بالتزامن مع المدرسة الإبداعية. وتتنظر هذه المدرسة إلى الاستراتيجية كعملية رسمية، وهي تكرر أساسا افتراضات من المدرسة الإبداعية، مع استثناء واحد له أهميته يتمثل في كون العملية الاستراتيجية ليست فقط عملية فكرية ولكنها عملية رسمية يمكن تقسيمها إلى خطوات مختلفة، تحدد قوائم تحقق (Check-lists) ومدعمة بتقنيات (أهداف، ميزانيات، برامج ومخططات تنفيذية). فريق "التخطيط الاستراتيجي" يحل هنا محل المدراء الذين ليس لهم إلا تأثير جانبي، وتعتبر الاستراتيجية هنا كعملية موضوعية منظمة ومخطط لها في كل التفاصيل.²

من إيجابيات هذه المدرسة أنها تعطي معنى واضح للإستراتيجية، وتسمح بالتوزيع الجيد لموارد المؤسسة، التي تعتبر حجر الزاوية في الاستراتيجية، وبإمكان المحللين المعاينة مسبقا للوقائع وتقييم الاستراتيجيات المعدة. كما تمكن من الرقابة البعيدة للإنجازات بناء على ما كان مخططا له.³ من سلبيات هذه المدرسة بطء عملية التخطيط وبطء عملية التنفيذ مما يعيق فريق التخطيط، غير ملائمة لحالات عدم اليقين التي يمكن أن تعيق ظهور استراتيجيات معينة.⁴

2-3 مدرسة التوقع:

ترى هذه المدرسة تشكيل الاستراتيجية كعملية تحليلية، من خلال تحليل هذه الصناعة والقطاع، وبالتالي المنافسة، الاستراتيجية تحدد المواقع، اختيار الأماكن الذي توجد فيها الإمكانيات الأعلى للتنمية، وينظر إلى الموقف هنا أساسا من حيث المنتج/السوق. ويعتبر Michael Porter أول من أعطى زخما لهذه المدرسة سنة 1980، ثم أعقبته أعمال أخرى حول موضوع التوقع الإستراتيجي سواء على مستوى الأبحاث الجامعية أو على مستوى مكاتب الاستشارة (خاصة مكتب بوسطن للاستشارات)، بالنسبة لهذه المدرسة الاستراتيجية تقتصر على عدد من المواقع النوعية، مختارة من خلال تحليل رسمي لحالات معينة، هذه المقاربة تطورت في كل الإدارات، وشملت مجموعة من الإستراتيجيات كسلاسل القيمة، نظرية الألعاب وغيرها، لكن دائما مع التوجه التحليلي. هذه المدرسة تضع النشاط في سياق الصناعة الخاصة به، وتبحث في الكيفية التي تمكن المؤسسة من تحسين الموقع الاستراتيجي لها في هذه الصناعة.⁵

¹ Obin , Annette (1999). " Les écoles de strategie selon mintzberg". Dans :www.jpobin.com. (15-08-2016).

² Cruz, jérome (juin 2009). "Le regain des stratégies génériques face à la recherche constante de nouveaux avantages compétitifs". Thèse de magistère non publié. Haute école de gestion de Genève. Suisse. P 12.

³ El Younsi, Salma Bardak. Op.cit. P 17.

⁴ Idem.

⁵ D'après : "10 Ecole de la pensée (Mintzberg)". Dans : www.12manage.com. (15-08-2016).

من مزايا هذه المدرسة أنها مفيدة بشكل خاص في المراحل المبكرة من وضع الإستراتيجيات، وعند تحليل البيانات. ومن سلبياتها أنها تهمل تأثير السياسة والثقافة والحقائق الاجتماعية. وهي موجهة فقط نحو الشركات الكبيرة.¹

2-4 المدرسة الريادية:

اتجاه الريادة ركز على العملية الإستراتيجية على مدراء المؤسسة، وتؤكد على أهمية الأخذ بعين الاعتبار الآليات العقلية كالحدس، الحكم، الحكمة، الخبرة... الخ في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الاستراتيجية ليست مشاريع، أو خطط، أو تحديد المواقع بدقة، وإنما رؤى غامضة، أو تصورات، عادة ما يعبر عنها بانطباعية ذهنية، من خلال التخيل وهي تقوم على الرؤية، بمعنى تمثيل الاستراتيجية التي تنشأ في ذهن المدير والتي تشكل الخط التوجيهي للإستراتيجية.²

من مزايا هذه المدرسة أنها تعطي رؤية واضحة بوجود قائد له رؤية تساعد المؤسسات في تجاوز الوضعيات الحرجة. ولاسيما في بداياتها أو في السنوات الصعبة للغاية بالنسبة، لأنها في مثل هذه الظروف تكمن القيادة الأساسية للجميع في السير بنفس الاتجاه. وهي تتداول في الخطوط الرئيسية وتتسم بالمرونة والاستجابة في التنفيذ.³

سلبياتها تكمن في أن السير في مسار محدد مسبقا قد يغفل عن أخطار أو تطورات ممكنة غير متوقعة، وهل المؤسسة تملك أفضل قائد يمتلك كل الصفات و الطموح المطلوب؟⁴

2-5 المدرسة الإدراكية:

ترى هذه المدرسة تشكيل الاستراتيجية كعملية عقلية. الفائدة ناتجة عن أصل الاستراتيجية. إذا كانت تتطور في العقل البشري في شكل مخططات لقاعدة البيانات، نماذج أو خرائط، وهل من الممكن فهم مسالك هذه العمليات الذهنية؟ الاتجاه الإدراكي يستخدم لبناء استراتيجيات في شكل تفسيرات إبداعية، بدلا من تتبع الواقع بطريقة غير موضوعية. وتحلل هذه المدرسة كيف يرى الأفراد النماذج ومعالجة المعلومات، وهي تركز على ما يحدث في عقل الشخص الإستراتيجي وكيف يقوم بمعالجة المعلومات.⁵ من مزايا هذه المدرسة أنها ترى الاستراتيجية كعملية معرفية في ذهن الشخص الإستراتيجي، الاستراتيجية تظهر كمفاهيم، خرائط، مخططات وهيكل تعبر عن الواقع، ويؤكد الجانب الإبداعي من العملية الاستراتيجية.⁶

من سلبياتها أنها ليست عملية لتتجاوز المرحلة النظرية، وليست عملية للغاية لتصور أفكار واستراتيجيات كبيرة. حاليا غير مفيدة جدا لتوجيه عمليات استراتيجية جماعية.¹

¹ El Younsi, Salma Bardak. Op.cit. P 18.

² Obin , Annette (1999). Op.cit.

³ El Younsi, Salma Bardak. Op.cit. P 18.

⁴ Idem.

⁵ Cruz, Jérôme (juin 2009). Op.cit. p 14

⁶ El Younsi, Salma Bardak. Op.cit. P 19.

6-2 مدرسة التعلم:

ترى هذه المدرسة تشكيل الاستراتيجية كعملية ناشئة، هذا النموذج الناشئ مختلف تماما عن المدارس السابقة يعود للأعمال الأولى المتعلقة بـ: (التعزيز Incrementation) أو مفهوم اتخاذ خطوات صغيرة بدلا من خطوات طويلة، وإلى مفاهيم مثل المخاطرة الاستراتيجية الناشئة (ناتجة عن قرارات فردية بدلا من التصور). في هذا السياق الاستراتيجيات الناشئة تكون موجودة في جميع أنحاء المؤسسة. وقد أدخلت هذه المدرسة مفهوم المنظمة المتعلمة. وتعتبر بأنه لا يوجد فصل بين عملية صياغة الاستراتيجية وعملية التنفيذ.²

من مزاياها أنها تقدم حلا للتعامل مع التعقيد وعدم القدرة على التوقع عند صياغة الاستراتيجية. عيوب هذه المدرسة تكمن في أنها تؤدي فقط للقيام بالمناورة التكتيكية، أو إلى الانجراف الاستراتيجي، وهي غير مهمة على الإطلاق خلال الأزمات وغير مفيدة جدا في ظروف الاستقرار.³

7-2 مدرسة السلطة:

ترى هذه المدرسة صياغة الاستراتيجية بأنها عملية تفاوضية. وتتعلق باتجاه فكري يعتبر وجود سلطتين:⁴

- سلطة داخلية لاعتبار أن تطور الاستراتيجيات داخل المؤسسة هو سياسي بالدرجة الأولى، وأن هذه العملية مبنية على التفاوض، الإقناع والمواجهة بين الأطراف الداخلية الفاعلة.
- سلطة خارجية تتصور المؤسسة ككيان التي يستخدم تأثيره على الآخرين وعلى شركائها في إطار التحالفات، المشاريع المشتركة وغيرها من أشكال التفاوض للاستراتيجيات الجماعية التي تعمل لمصلحتها.

والاستراتيجية إذن يتم وضعها باعتبارها عملية التفاوض بين أصحاب السلطة داخل المؤسسة، وبين المؤسسة وشركائها الخارجيين.⁵

مزايا هذه المدرسة تكمن في أنها تساعد على الضمان لأنها تناقش جميع جوانب مسألة معينة بشكل كامل، يمكن أن تساعد على تجاوز العقبات التي تحول دون التغيير الضروري، ويمكنها بأن تساعد على التقليل من مقاومة التغيير بعد صدور قرار ما، وهي مفيدة بشكل خاص لفهم التحالفات الإستراتيجية، المشاريع المشتركة وإجراء تحليل للشركاء.⁶

¹ Idem.

² D'après : "10 Ecole de la pensée (Mintzberg)". Op.cit.

³ El Younsi, Salma Bardak. Op.cit. P 20.

⁴ Dumont , Jeremy (2007). " l'art de la stratégie : les écoles de pensées, innovation stratégique". Dans : www.levidepoches.f. (15-08-2016).

⁵ Idem.

⁶ El Younsi, Salma Bardak. Op.cit. P 21.

من سلبياتها أنها تستخدم الكثير من الطاقة التي تسبب التبذير والتشويه وارتفاع التكلفة. ويمكن أن تؤدي إلى الانحرافات. ويمكنها كذلك أن تؤدي إلى انعدام الاستراتيجية والقيام فقط ببعض المناورات التكتيكية. بالإضافة إلى المبالغة في دور السلطة في تكوين الاستراتيجية.¹

8-2 المدرسة الثقافية:

ترى هذه المدرسة تشكيل الاستراتيجية كعملية جماعية، والثقافة هي عنصر أساسي من الاستراتيجية، لأنها تدخل في عملية إعداد الاستراتيجية، وتشكل مصدر للميزة التنافسية لأنها صعبة التقليد. وتسعى لإشراك مختلف الجماعات والأقسام داخل المؤسسة، وتتنظر إلى صياغة الاستراتيجية كعملية جماعية وتعاونية في الأساس، الاستراتيجية التي يتم تطويرها هي انعكاس لثقافة مؤسسية.² من مزاياها أنها تشدد على الدور الحاسم أكثر من العمليات، المعتقدات والقيم الاجتماعية تلعب دور في صنع القرار وفي تشكيل الاستراتيجية، يمكن أن يساعد أيضا على إدارة عملية الاندماج والاستحواذ. أما سلبياتها تتمثل في كونها غامضة، يمكن أن تغذي مقاومة التغيير، ويمكن أن يساء استخدامها لتبرير الوضع الحالي (وضعها الأصلي قبل التغيير).³

9-2 المدرسة البيئية:

هذه المدرسة ترى أن صياغة الاستراتيجية كعملية رد الفعل، والبيئة هي التي تلزم المؤسسة لاختيار استراتيجية معينة على أخرى، والقوى الخارجية تشكل فاعل حقيقي للاستراتيجية، وبالتالي، إما على المؤسسة أن تتكيف مع بيئتها أو تختفي، والمدرسة البيئية تولي الاهتمام بإلقاء الضوء على المتطلبات المتعلقة بالبيئة. والاستراتيجية إذن هي استجابة للتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية، والبيئة لا تعتبر كعامل بل تعتبر فاعل حقيقي.⁴

من مزاياها أنها تعطي دورا رئيسيا للبيئة في تشكيل الاستراتيجية. أما سلبياتها فتتمثل في كون الأبعاد البيئية غالبا ما تكون غامضة، وهذا ما يجعلها أقل فائدة في تشكيل الاستراتيجية.⁵

10-2 مدرسة التشكل:

ترى هذه المدرسة تشكيل الاستراتيجية على أنها عملية تحويلية، وتتنظر إلى المؤسسة باعتبارها تشكيل من مجموعة مترابطة من الخصائص والسلوكيات، على سبيل المثال التخطيط في الأنشطة الروتينية التي تعرف ظروف مستقرة نسبيا والمدرسة الريادية في التشكيلات تكون أكثر ديناميكية من البدء في التشغيل أو التحول، وإذا كان من الممكن وصف المؤسسات من مثل هذه الحالات، فالتغيير يفترض بالأحرى حركة جذرية، بمعنى الانتقال من حالة إلى أخرى. وصياغة الاستراتيجية هي إذن عملية تحول تنظيم نوع من هيكل صنع القرار إلى آخر.⁶

¹ Idem.

² Dumont , Jeremy (2007). Op.cit.

³ El Younsi, Salma Bardak. Op.cit. pp 21-22.

⁴ Obin , Annette (1999). Op.cit.

⁵ El Younsi, Salma Bardak. Op.cit. p 22

⁶ Cruz, Jérôme (juin 2009). Op.cit. p 27

مزاياها تتمثل في كونها مفتاح للإدارة الاستراتيجية في معظم الوقت، فهي تدعم الاستقرار، أو على الأقل يكون التغيير الاستراتيجي قابل للتكيف، مع الحاجة للتحويل بشكل دوري حتى تبقى قادرة على إدارة هذه العملية دون القضاء على التنظيم، طريقة تشكيل الاستراتيجية تعمل على أن تتكيف مع زمنها وسياقها الخاص، ونتيجة لذلك فصيغة الاستراتيجية نفسها لديها عدة تشكيلات¹.
من سلبياتها أنها تحاول أن توضح الواقع باستخدام التشكيلات، التي يمكن أن تشوه الواقع نفسه بدلا من شرحه².

المطلب الثاني: التنافسية والإستراتيجية التنافسية:

يعد مصطلح التنافسية من بين المصطلحات الأكثر تداولاً ليس فقط عند الاقتصاديين ولكن أيضا عند السياسيين بل عند مختلف الأفراد مهما اختلفت مهنتهم، والتنافسية مع نهاية ثلاثينيات المجد (les trente glorieuses) (1945-1975) اكتسبت التنافسية مكانة رئيسية ليس فقط بالنسبة للمؤسسة لكن كذلك بالنسبة للدولة والمجتمع ككل، وأصبحت الهدف العام الرئيسي للمؤسسات على المديين المتوسط والطويل³. كما أن التنافسية لها صلة وثيقة بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ومن هذا المنطلق توجب التوقف لإلقاء الضوء على هذه المفاهيم، نظرا لأهميتها من جهة ولتبيان صلتها فيما بعد بأخرجة أنشطة الإمداد.

أولا: مفهوم التنافسية:

مصطلح "التنافسية"، الذي يعود أصله إلى الكلمة اللاتينية (Competere) التي تستحضر فكرة "البحث عن الكل"، وكذلك "الالتقاء في نفس النقطة"، ويشير إلى القدرة على مواجهة وضعيات المنافسة والمجابهة مع الآخرين. وكثيرا ما يستخدم هذا المصطلح من قبل الإقتصاديين، وعرف وحدد في البداية على مستوى المؤسسة، ومن ثم نقل إلى مستوى الاقتصاد الكلي، مستوى قطاع نشاط ما أو مستوى الدولة. وهو الامتداد الذي تسبب في إثارة الكثير من الجدل، سواء من ناحية التعريف أو حتى التحليل، لذلك كثيرا ما نجد تفسيرات متباينة وحتى متناقضة لمفهوم التنافسية⁴.

التحديد الأول الذي يجب توضيحه عن التنافسية يتمثل في "تنافسية ماذا"، أو عن أي تنافسية نتحدث، اقتصاد، قطاع صناعي أو مؤسسة، وفي الواقع التنافسية لا يمكن البحث عنها إلا انطلاقا من تنافسية الآخر، ولا يمكن الحديث عن تنافسية اقتصاد إلا من خلال الصناعة، مؤسسة أو منتج تنافسي، وإذا كانت إحدى حلقات سلسلة الإمداد تعاني من مشكل في التنافسية فلا يمكن أن نحصل عليها على مستوى الحلقة الموالية، والمنتج غير التنافسي يؤدي على الأرجح بمؤسسة غير تنافسية، وقد ينتج عنه كذلك قطاع غير تنافسي.

¹ El Younsi, Salma Bardak. Op.cit. p 23

² Idem.

³ Hireche, Aissa (octobre 2002). "Compétitivité : l'autre facette". Colloque international sur : la compétitivité des entreprise économique et mutation de l'environnement. Université de Biskra. Algérie. pp 125-136

⁴ Louis, Jean. " Compétitivité". Dans : ses.ens-lyon.fr. (19-08-2016).

يتم البحث عن التنافسية من خلال كل أبعادها الداخلية والخارجية، يستخدمها الباحثون على مستوى الاقتصاد الجزئي أو الكلي أو القطاعي (Meso)، لذلك فهي تعرف على مستوى الدولة أو القطاع أو المؤسسة. سنهتم فقط بتعريف التنافسية على مستوى المؤسسة باعتبارها العنصر الذي يهتم دراستنا.

من بين التعاريف التي قدمتها الدراسات الأدبية نجد الكثير منها تركز على عناصر معينة مثل مواجهة المؤسسة للمنافسين، كسب حصة في السوق، السعر، الجودة، الأداء، التأقلم مع البيئة... إلخ، نذكر منها: عرفها R. Chiappini على أنها: "قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين والفوز بحصة في السوق، وهذا الهدف يمكن تحقيقه بكيفيتين سواء تطبيق أسعار أقل عن المنتجات المماثلة، أو البحث عن الاحتكار من خلال التميز في منتج ما".¹

وعرفها S. Marniesse و E. Filipiak على أنها: "هي قدرة المؤسسة على تحقيق أداء أعلى من المتوسط (أرباح حصص السوق)، وهي تعتمد على التسيير الداخلي للمؤسسة، على القدرة على الاستثمار والقدرة على التأقلم مع الطلب والبيئة".²

وعرفها M. Ingham على أنها: "التنافسية يمكن أن ينظر إليها على أنها قدرة المؤسسة على العرض مقارنة بمنافسيها، لمنتجات ذات قيمة أعلى وبنفس التكاليف، أو بقيمة مساوية وبتكاليف أقل (أو من خلال المزج بين هذه الميزات)، والمجابهة على ميزاتها التنافسية تمكن من تحقيق أداء اقتصادي على المدى الطويل".³

عرفها J.L. Mucchelli على أنها: "مفهوم يعبر عن أداء المؤسسة على المدى الطويل، أي أساسا نموها. هذه التنافسية يمكن أن تتعلق بالمنتجات، الأسعار أو التموقع، أما على المدى القصير، فالتنافسية تعبر عن معركة للحصول على حصة في السوق، والمؤسسة تكون لها تنافسية عندما تحصل على نتائج جيدة لبعض المتغيرات النمو/حصة السوق".⁴

وهناك من اعتبرها نمط سلوكي مثل R. Petrella: "التنافسية ما هي إلا نمط سلوكي يتخذه الفاعلين الاقتصاديين في سياق السوق التنافسية، كل فاعل وخصوصا المؤسسة يبحث عن المواقع والمزايا التنافسية وفقا لاحترام القواعد المحددة والشروط المتساوية للجميع".⁵

وهناك من ربطها ببعض المؤشرات المحاسبية مثل McFetridge: "التنافسية على مستوى المؤسسات ترتبط بالربحية، الإنتاجية، التحكم في التكاليف، القيمة المضافة، حصة السوق، الإبداع التكنولوجي وجودة المنتج".⁶

¹ Bouyahiaoui, Nasser (Juin 2014). "La Compétitivité dans le cadre de la mondialisation". Thèse de magistère non publié. Université de tizi-ouzou. Algerie. p 39

² Marniesse, Sarah, Filipiak, Ewa. "Compétitivité et mise à niveau des entreprises". Agence Française de Développement. Paris. p 44.

³ Bouyahiaoui, Nasser (Juin 2014). Op.cit. p 39

⁴ Djimasra, Nodjitudjé (Décembre 2009). "Efficacités technique, productivité et compétitivité des principaux pays producteurs de coton". Thèse de doctorat non publié. Université d'Orléans. France. p 20.

⁵ Hireche, Aissa (Octobre 2002). Op.cit. pp 125-136

⁶ Djimasra, Nodjitudjé (Décembre 2009). P 20.

ويرى T. Michel و F. Anne بأن التنافسية تربط بين ثلاث كلمات رئيسية: المنافسة، النسبية والميزة التنافسية:¹

▪ **المنافسة:**

التنافسية تفرض شرطا مسبقا: وجود اقتصاد سوق منظم أين يأتي المنافسين بحرية ويعرضون السلع والخدمات التي يقدمونها. تتمثل المنافسة في القدرة على الإنجاز وحرية التسعير. وهناك ثلاث شروط ضرورية لخلق المنافسة، وبالتالي التنافسية، وذلك لأنه في ظل وجود المنافسة بين المؤسسات، يمكننا الحديث عن التنافسية. ولا يمكن أن يوظف أحدهما دون الآخر.

▪ **النسبية:**

المؤسسة لن تكون لها تنافسية إلا بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، فعلى غير هذا النحو لا توجد تنافسية. من أجل الفهم يكفي تصور وضعية من الاحتكار المطلق. في هذا الإطار لا يمكن للمؤسسة أن تدرك ما إذا كانت مكتسبة للتنافسية أو لا، طالما أنه لا يوجد لديها منافسين، هذه الملاحظة تعني أن تقييم التنافسية يتطلب إجراء المقارنة. فنقول أنه لدينا تنافسية لأن هناك مؤسسات أخرى يمكن مقارنة أداؤها معها، فمن خلال المقارنة مع مؤسسات في نفس النشاط، ومن خلال المنافسة، يمكننا أن ندرك الأهمية النسبية للتقدم المكتسب أو للتأخر الحاصل.

▪ **الميزة التنافسية:**

المؤسسة تكون لها تنافسية إذا كانت لديها في مرحلة معينة، ميزة أو أكثر عن منافسيها، وكلمة "ميزة" تعني أن المؤسسة سابقة لمنافسيها. في بيئة تنافسية للغاية، تضمن المؤسسة بقاءها من خلال قدرتها على التأقلم (المرونة)، وكذلك مواجهة المنافسة، لذلك يمكن القول بأنه حتى تكون المؤسسة قادرة على المنافسة فهي بحاجة إلى تطوير مزايا تنافسية مقارنة مع الآخرين.

يتم قياس التنافسية عن طريق مقارنة التكاليف وسعر التكلفة وإن اقتضت الضرورة الأرصدة الوسيطة للتسيير (رقم الأعمال، نتيجة الاستغلال، الفائض الاجمالي للاستغلال،... إلخ)، أو غيرها من البنود المحاسبية بطريقة تحدد منشأ الانحرافات من حيث التكلفة.²

تحليل مؤشرات الحصة السوقية للمؤسسة يجب أن يدعم من خلال دراسة نسب أكثر دقة تتعلق بالمردودية، الإنتاجية والربحية. على سبيل المثال كمؤشرات هناك معدلات الهامش التي تمكن من قياس:³

- قدرة المؤسسة على مراقبة تكاليفها وتحديد أسعارها ؛
- تميز عملية الإنتاج (الجودة، الاعتمادية، المرونة، الأمن،... إلخ) ؛
- كفاءتها في إطار إدارة الموارد البشرية.

¹ Ternisien, Michel. Françoise, Anne (2001). *Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie*. Paris : Les Éditions de l'Industrie. p 29

² Djimasra, Nodjiti Djé (Décembre 2009). p 21.

³ Idem.

وتعد المردودية المالية مؤشر آخر للتنافسية، والذي يقيس العائد على رأس المال المستثمر من قبل المساهمين، مؤشرات أخرى مثل الربحية الاقتصادية، أو معدل الربحية (نتيجة الاستغلال / رأس المال المستثمر)، وإنتاجية العمل الواضحة (القيمة المضافة / عدد الموظفين)، ونسبة التمويل الذاتي، الحصة السوقية... الخ يمكن حسابها كلها، وهذه المؤشرات تمكن من ترتيب المؤسسات مقارنة بعضها البعض أو مقارنة بين التنافسية لمجموعتين متجانستين أو أكثر.¹

تنافسية المؤسسة تعتمد أيضا على كل من الإدارة الداخلية، قدرتها على الاستثمار، التأقلم مع الطلب والبيئة التي تعمل فيها. وميزة هذه الأخيرة أنها ترتبط بتنافسية المنتج في مواقع تسويقه، أين تكمن أهمية اختيار الأسواق التي يتم التمتع فيها، في الواقع يعد البحث عن الجودة والتخصص اعتمادا على الطلب، اختيار الزبائن والدول التي سيصدر لها عناصر استراتيجية للتنافسية.²

المؤسسات بحاجة إلى استراتيجية طويلة الأجل، أن تجري تغييرات في هيكلها، ووجهة صادراتها، وذلك تماشيا مع التطورات في الطلب العالمي.³

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية:

تطرقنا سابقا بأنه حتى تكون المؤسسة قادرة على المنافسة فهي بحاجة إلى تطوير مزايا تنافسية مقارنة مع الآخرين. هذا الأخير يشغل مساحة ومكانة مهمة في استراتيجية المؤسسة، ويعود أصل هذا المفهوم إلى الثمانينات من القرن العشرين أين بدأت فكرة الميزة التنافسية تنتشر، خاصة بعد كتابات "M. Porter"، فمعظم الدراسات الأدبية تشير بأنها نقطة الانطلاق التي كان لها الأثر الكبير في مجال الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات. حيث أشار Porter إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح المؤسسات هو المركز التنافسي لها في القطاع الذي تعمل فيه.

تعريف Porter: "إن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أو بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع".⁴

تعريف المرسي إدريس: "هي مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في إستغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، وقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الإبداع والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك الكفاءات".⁵

¹ Idem.

² Idem.

³ Idem.

⁴ محمد الشرفا، سلوى (2008). "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف". مذكرة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين. ص 68.

⁵ الدهدار، مروان حمودة (مارس 2006). "العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية". مذكرة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين. ص 95.

تعريف JB. Barney: "المؤسسة تحقق الميزة، عندما يمكنها تطبيق الإستراتيجيات التي تنشأ القيمة المستهلك، والتي يمكن للمنافسين الحاليين، أو المرتقبين تطبيقها وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسين أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الإستراتيجيات".¹

وهناك تعريف آخر للميزة التنافسية: "يكون للمؤسسة ميزة تنافسية عندما يكون لديها مجموعة من العناصر التي تمكنها من تمييز نفسها عن المنافسين، والميزة التنافسية تبرز عقب التشخيص الإستراتيجي الذي تقوم به المؤسسة، وهي تتشكل مما تمتلكه من: الكفاءات الاستراتيجية وعوامل النجاح الأساسية".²

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص الملاحظات التالية عن كل تعريف:

حسب Porter الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تنشئها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين، بمنافع متساوية، أو لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين، بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج، تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة.

ربط إدريس المرسي مفهوم الميزة التنافسية بالبيئة من خلال حديثه عن الفرص والتهديدات الخارجية، وركز كذلك على أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية حسب Barney تتعلق أساساً بالإستراتيجيات الحديثة، هدف هذه الإستراتيجيات هو إنشاء القيمة المضافة للمستهلك، وقد تتكون الميزة التنافسية، إثر إخفاق المنافسين الحاليين في كسب، منافع إستراتيجياتهم الخاصة.

التعريف الأخير تطرق مثله مثل التعاريف السابقة عن المداخل التي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية، لكنه تميز عن التعاريف السابقة عن كون الميزة التنافسية تتحقق عقب عملية التشخيص الإستراتيجي الذي تقوم به المؤسسة، كما أنه لخص مداخل تحقيق الميزة التنافسية في عنصرين أساسيين: الكفاءات الاستراتيجية وعوامل النجاح الأساسية.

▪ **الكفاءات الاستراتيجية:** تعتمد على الموارد البشرية، وهذا يعني مجموع معارف وخبرات من

المستخدمين، مركبة بين الأفضل، وهي بحث دائم عن أفضل مزيج يعطي المؤسسة ميزة تنافسية.³

▪ **عوامل النجاح الأساسية (Facteurs clés de succès):** تساعد على ضمان نجاح أي مؤسسة، وهي

الميزات التنظيمية والتكنولوجية المرتبطة بعرض المؤسسة، وهي تشمل على سبيل المثال تخفيض

التكاليف، صورة المؤسسة، التكنولوجيات النوعية المستخدمة، الإمكانيات المالية... إلخ.⁴

ويمكن استخلاص تعريف للميزة التنافسية على النحو التالي: "الميزة التنافسية هي العنصر الذي تتحكم

فيه المؤسسة بشكل أفضل من المنافسين، وهذا بفضل كفاءاتها الاستراتيجية وعوامل النجاح الأساسية،

¹ Lamarque, Éric (mars 2001). "Avantage concurrentiel et compétences clés". *Revue Finance Contrôle Stratégie*. Volume 4, N° 1. pp 63-88

² D'après : "l'Avantage concurrentiel". Dans : www.assistancescolaire.com. (20-08-2016).

³ Idem.

⁴ Idem.

والتي تمكنها من أن تكون صاحبة تنافسية، ولذلك تعد ورقة استراتيجية رابحة مقارنة بالمنافسين، بفعل الوضع التنافسي المكتسب من هذه الميزة".

ثالثاً: الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية:

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس."

يتضح من هذا التعريف أن تحقيق الميزة التنافسية يتم في حالة اتباع المؤسسة لإستراتيجية تنافسية محققة للقيمة، ويشترط في نفس الوقت ألا يتم اتباع مثل هذه الإستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلاً، ومن جانب آخر، يتم تحقيق الميزة التنافسية الدائمة عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ إستراتيجية التنافس بحيث تستوفي معيارين هما:

- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلاً ؛
 - عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى علي تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.
- إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي:
- **طريقة التنافس:** وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع،...إلخ ؛
 - **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين ؛
 - **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعبر عن أساس الميزة التنافسية المستدامة والأداء في الأجل الطويل.

1- أنواع الاستراتيجيات التنافسية:

اقترح Porter ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المؤسسات:

1-1 استراتيجية قيادة التكلفة:

تتطلب إستراتيجية قيادة التكلفة أن تمتلك المؤسسة منتجات منخفضة التكاليف في قطاع ما بمستوى معين من الجودة من خلال السعي الحثيث لخفض التكاليف بشكل عام، وأن تولي قدر كبير من الاهتمام لمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرة في تطوير الموارد البشرية، ثم يمكن المؤسسة من منتجاتها إما بمتوسط أسعار الصناعة أن تحقق ربحاً أعلى من أرباح منافسيها أو أن تباعها بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لكي تكسب حصة في السوق، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجاً وانخفضت الأسعار فإن المؤسسات التي تستطيع أن تنتج بتكلفة أقل

ستستمر في تحقيق الربح لمدة أطول، وتستهدف إستراتيجية قيادة التكلفة في العادة الأسواق الواسعة أو الكبيرة.¹

وهناك أمران يتعلقان بهذه الاستراتيجية يجب الإنتباه لهما:²

- لكي يصبح منتج المؤسسة في مستوى فوق المتوسط فإنه يجب عليها كقائدة في التكلفة أن تحقق التعادل أو التقارب في أسس التميز مقارنة بمنافسيها، مما يعني أن الاستراتيجيات العريضة منفصلة عن بعضها البعض من جانب إلا أنها مرتبطة ببعضها البعض من جانب آخر ؛
- حتى تستمر المؤسسة في المحافظة على مستويات عالية من الأداء فإنه لابد من أن يجد المنافسين صعوبة في تقليد أسس التفوق في التكلفة، مما قد يجعل من تبني "استراتيجية الإلتباع" من قبل المنافسين (احتلال المرتبة الثانية أو الثالثة) الأسلوب الأكثر عقلانية لهم من محاولة احتلال المرتبة الأولى "قيادة التكلفة".

قد يتطلب إقامة استراتيجية منخفضة التكلفة الاستثمارات الضخمة المخصصة للتجهيزات (الموارد المادية) الأكثر حداثة، اتباع سياسة التسعير الجريئة وخسائر بدء التشغيل، مدة تثبيت الحصة السوقية... إلخ. لكن بعد التوصل إلى وضعية التكلفة المنخفضة، إلا أنها توفر هوامش عالية يمكن استثمارها في معدات جديدة، ومرافق حديثة توجه لتعزيز الهيمنة المحصل عليها من التكلفة. إعادة الاستثمار بشكل مستمر غالبا ما يكون شرطا للحفاظ على وضعية التكاليف المنخفضة التي تجعل المؤسسة في مأمن تجاه القوى التنافسية.³

2-1 استراتيجية التميز:

هي الإستراتيجية التي تعني تطوير منتج أو خدمة لها صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى الزبائن وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنها، بحيث تستطيع وضع أسعار استثنائية للمنتج، فمثلا إذا قام الموردون بزيادة أسعار المدخلات فإن المؤسسة قد تتمكن من تحميل ذلك على الزبائن الذين لا يستطيعون الحصول بسهولة على منتجات بديلة نظراً لما تتمتع به المنتجات من صفات فريدة.⁴ والمؤسسة التي تختار هذا المسار يجب أن تتميز في أكبر عدد ممكن من مكوناتها، هذا التميز يجب أن يكون واضح لجذب المستهلكين والتأثير عليهم بصورة ملحوظة من خلال القيمة المقترحة (اقترح القيمة هو عادة جزء من نموذج أعمال المؤسسة الواضحة للمستهلكين).⁵

¹ مقدادي، يونس عبد العزيز و آخرون (2013). "المعرفة السوقية و دورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. العدد 10. الأردن. ص ص 61-100.

² عبد الله العوض، محمد (أكتوبر 2002). "استراتيجيات التسويق التنافسية". الملتقى الدولي حول التسويق في الوطن العربي: الواقع وآفاق التطوير. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الشارقة. الإمارات العربية المتحدة. ص ص 1-21.

³ Latour, Christian (décembre 2012). " Les trois Grandes stratégies Génériques pour faire face à la concurrence !". Dans : www.hrimag.com. (20-08-2016).

⁴ مقدادي، يونس عبد العزيز و آخرون (2013). مرجع سابق. ص ص 61-100.

⁵ Latour, Christian (décembre 2012). Op.cit.

لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال ما يلي:¹

- **الجودة:** وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج ذو مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة.
- **التسليم:** ويعني إتاحة المنتج للمشتري حسب الطلب دون تأخير.
- **المرونة:** وهي التكيف مع التقلبات في الطلب والقدرة على الاستجابة لها.
- **الإبداع:** ونعني به قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم، التصنيع، التغليف أو كل ما هو جديد، ويمكن أن ينتج عن الإبداع استجابة أسرع للفرص، وهذا يحدث عندما تستطيع المؤسسة استغلال قدراتها الجوهرية في المحافظة على ميزات التنافسية.

استراتيجية التميز لا تسمح للمؤسسة بتجاهل تكاليفها، ولكن هذه الأخيرة تبقى لا تمثل الهدف الاستراتيجي الأساسي. وتمكن هذه الاستراتيجية المؤسسة من الحصول على أرباح أعلى من متوسط الصناعة. ويضع التميز المؤسسة إلى حد ما في مأمن من هجمات من المنافسين، وذلك بسبب ولاء الزبائن لعلامتها التجارية والحساسية الأقل نحو أسعار البيع الناتجة عن ذلك. إلا أنه غالباً ما يمنع المؤسسة الحصول على حصة كبيرة في السوق. فليس من السهل إعادة الإنتاج في عدة أسواق، فالازدواجية من خلال تعريفها غالباً ما تلغي أثر التميز. علاوة على ذلك فالتميز في غالب الأحيان يكون سهل التقليد.²

3-1 استراتيجية التركيز:

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على المنتج منفرداً أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد الكفاءات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية.³

المؤسسات التي تتبع إستراتيجيات التركيز قد تصنع لنفسها أجزاءً فرعية من السوق وتخدمها بشكل أفضل، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تتخصص فيه، فتخصص أو تركز على نوع واحد من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من الزبائن، أو تتخصص في سوق معين، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض ارتفاع قدرة المؤسسة على خدمة

¹ قنديل، باسل فارس (2008). "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية". مذكرة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين. ص 63

² Latour, Christian (décembre 2012). Op.cit.

³ خراز، الأخضر (2011). "دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية". مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة تلمسان. الجزائر. ص 150

هذا القطاع بطريقة أكفأ وأكثر فعالية من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات كبيرة¹. ومن المبررات الداعية لاتباع هذه الاستراتيجية²:

- الاستفادة من مزايا التخصص ؛
- القدرة على التجديد والابتكار ؛
- اكتساب المزايا التنافسية العالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.

وقد أضيفت تحسينات مهمة للنموذج ولم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاث خيارات بل تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحنا جديداً بتتبع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنوعية مرتبط بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبياً قياساً بالمنافسين³.

وقد قام T. Wheelen بربط إستراتيجيات Porter العريضة مع مجموعة من المتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات كالتطور التكنولوجي، وتوصل إلى نتيجة مفادها أن الشرط المسبق لنجاح إستراتيجية القيادة في التكلفة مع إستراتيجية التميز تحدده الصفات الذاتية للقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة في ظل وجود التطور التكنولوجي، وأن إمكانية اتباع إستراتيجيتي القيادة في التكلفة والتميز في نفس الوقت واردة وغير مستبعدة⁴.

2- أبعاد التنافس:

يترادف تعبير أبعاد التنافس مع تعبيرات أخرى تستهدف المعنى نفسه، إلا أنه بصرف النظر عن هذه التسميات سواء أكانت أسبقيات تنافسية أو أسبقيات تنظيمية أو أبعاد تنافسية أو مقاييس أداء خارجية أو مهام تصنيع أو قدرات عامة أو كفاءات إنتاج... إلخ، فإن اهتمامها ينصب في تحويل رغبات السوق إلى مجالات مستهدفة تنفذها أنشطة المؤسسة سعياً إلى تحقيق ميزة تنافسية، حينما تنقر في واحد أو أكثر من تلك المجالات مقارنة بمنافسيها، وهذا يتطلب⁵:

أولاً: تحديد الأبعاد التي تتنافس فيها المؤسسة، وهو ما سنركز عليه في هذا العنصر ؛

ثانياً: كيفية تحقيق تلك الأبعاد عبر تكامل جهود أنشطة المؤسسة المختلفة وهو أحد الأهداف المنشودة للدراسة.

تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يستند إلى خمسة عناصر أساسية تتمثل في التحكم في التكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة والتسليم المتفوق، وفيما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:

¹ مقدادي، يونس عبد العزيز و آخرون (2013)، مرجع سابق. ص ص 61-100.

² المرجع نفسه. ص 100.

³ خراز، الأخضر (2011)، مرجع سابق. ص 151.

⁴ مقدادي، يونس عبد العزيز و آخرون (2013)، مرجع سابق. ص ص 61-100.

⁵ ألفيحان المعموري، إيثار عبد الهادي (1999). "أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس". أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة بغداد.

العراق. ص 11.

1-2 التحكم في التكلفة:

يساعد التحكم في التكلفة الحفاظ على ميزة تنافسية، فالمستهلكون حساسون تجاه السعر، المؤسسة إذا تمكنت من تخفيض سعر البيع تصبح أكثر تنافسية من منافسيها، فالتحكم في التكلفة على مستوى الإنتاج، وكذلك التسويق والتموين، هو وسيلة لخفض الأسعار للمستهلكين، لتحقيق وفورات الحجم والتآزر ويسهم كذلك في تحقيق هذا التحكم في التكلفة.¹

2-2 الجودة:

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له، فيمكن القول أن المنتج ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج معين مقارنة بنفس الصفات في منتج المنافسين.²

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:³

▪ **البعد الأول:** أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين. وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى للمنتج.

▪ **البعد الثاني:** إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

ويمكن للمؤسسة أن تسعى للجودة الشاملة، باتباعها لسياسة الأصفار السبعة: صفر عيب، صفر تأخير، صفر ورق، صفر إنتظار، صفر مخزون، الصفر عطب، صفر حادث. تفترض هذه السياسة أن المؤسسة بأكملها في جميع المستويات وجميع الوظائف معنية بالجودة: نوعية المنتج وكذلك جودة المشغلين (التحفيز، التكوين، العلاقات مع الزبائن والموردين... الخ)، جودة عملية الإنتاج، جودة العمل المنجز في جميع الأقسام.⁴

ولضمان الجودة للمستهلكين، يمكن للمؤسسة كذلك أن تلجأ إلى شهادات من AFNOR (جمعية التقييس الفرنسية) أو AFAQ (الجمعية الفرنسية لضمان الجودة)، والأكثر شهرة هي ISO (منظمة التقييس الدولية).⁵

¹ D'après : "L'avantage concurrentiel". Op.cit.

² بوازيد، وسيلة (2012). "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة سطيف. الجزائر. ص 17.

³ المرجع نفسه، ص 18.

⁴ D'après : "L'avantage concurrentiel". Op.cit.

⁵ Idem.

2-3 الإبداع:

التحكم في التكنولوجيات الجديدة يمثل أحد مصادر للميزة التنافسية، فالتغيرات التكنولوجية سريعة جدا والمؤسسة التي تسيطر على أول تقنية جديدة تستفيد دون شك من ميزة تنافسية. والتكنولوجيات قد تقدم سلع وخدمات جديدة وجذب زبائن جدد أو على الأقل الاحتفاظ بالزبائن الحاليين. المؤسسة من أجل ضمانها لأبوة التكنولوجيا، ليس لديها بدائل إلا سياسة الإبداع النشطة، وهي ليست بالضرورة مضطرة لاختراع شيء جديد، فيمكن ببساطة تحسين منتج موجود، من خلال هذه الطريقة فهي تميز منتجاتها مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين وتستفيد من احتكار مؤقت. والإبداع يمكن أن يؤدي كذلك إلى انخفاض في تكاليف الإنتاج، والسماح للمؤسسة بتقديم أسعار أقل من المنافسين، وبالتالي زيادة حصتها في السوق.¹

يعتبر الإبداع من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، فهو يمنح للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها في عين زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها، أو خفض تكاليف منتجاتها مقارنة مع المنافسين.²

والإبداع هو وسيلة حيوية لتجنب فقدان ميزة تنافسية عن طريق التجديد المستمر للمزايا الموجودة. الإبداع قد يكون بسيط إذا كان يتعلق بالتعبئة والتغليف للمنتج (زجاجة جديدة من الحليب مثلا) أو الخصائص الجمالية. ويكون كبيرا إذا كان يمكن من خلق حاجة جديدة (الاتصال على مسافات بعيدة على الفور مثلا) أو إذا كانت تلبية الحاجة قائمة على التكنولوجيا الجديدة (الطبخ في الميكروويف مثلا).³ ويتعزز الإبداع من خلال سياسة ديناميكية للبحث والتطوير، كما أن إشراك وتعاون مختلف وظائف المؤسسة (تسويق، إنتاج، محاسبة والموارد البشرية) يعد كذلك أمر ضروري.⁴

2-4 المرونة:

تعبر المرونة عن الرؤية الاستراتيجية لمقدرة المؤسسة التنافسية بتقديم منتجات في الوقت الذي تملك فيه القدرة على تطويرها كون المرونة تظهر مدى تكيف النظام الإنتاجي للتغيرات البيئية المحتملة، وهي تعبير عن إمكانية المؤسسة من احداث التغيرات الجوهرية في الموقع السوقي لها اعتمادا على الإبداع والتصميم للمنتج،⁵ وأصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل، فلن تؤمن كل من التكلفة الأقل والجودة الأفضل تفوقا تنافسيا بعد أن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغير والتنوع، وكذلك وسائل إشباعها،⁶ تشمل المرونة كل من مرونة المقدار ومرونة المنتج:

¹ Idem.

² بوازيد، وسيلة (2012). مرجع سابق. ص 18.

³ D'après : "Les sources de l'avantage concurrentiel". Dans : prof40000.free.fr. (22-08-2016).

⁴ Idem.

⁵ عرمان عباس، طارق. "استراتيجية العمليات الفاعلة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية". في: www.iasj.net. (2016-08-22).

⁶ ألفيجان المعموري، إيثار عبد الهادي (1999). مرجع سابق. ص 20.

- مرونة المقدار: تمثل التغيرات الحاصلة في الإنتاج لموائمة التغير في مستوى الطلب اعتمادا على طبيعة الصناعة بالدرجة الأساس ؛
- مرونة المنتج: وتمثل درجة مسايرة رغبات الزبون المتغيرة عن طريق تقديم تشكيلة أو مزيج من المنتجات التي تعبر عن التغير الحاصل في حجم الإنتاج ومدى تنوع المنتج وتزداد أهمية مرونة المنتج في المؤسسات التي تعتمد على الإنتاج حسب الطلب.

2-5 التسليم المتفوق:

التسليم المتفوق يعبر عن قدرة العمليات على مقابلة مواعيد التسليم بانتظام فسرعة التسليم تشير الى سرعة الاستجابة للزبون وتهتم بالوقت الذي يحدده الزبون للحصول على المنتجات ويعرف هذا الوقت بوقت التسليم السريع وهو مقدار الوقت بين تلقي الطلب من الزبون ووقت تلبية الطلب.¹

اعتماد المنافسة على عامل الوقت يعد من ضروريات بناء الميزة التنافسية وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق والتي تتطلب سرعة الاستجابة بما يؤكد امكانية المؤسسة على توفير حجم الإنتاج المطلوب في المكان والزمان المناسبين.²

ويعبر عن هذا البعد بكل من اعتمادية وسرعة التسليم، ويقصد بكل منهما الآتي:³

- اعتمادية التسليم: تمثل إمكانية انجاز جداول التسليم في مواعيدها المقررة وتقاس بالقدرة على التسليم في الوقت المحدد والمعبر عنه بالنسبة المئوية للطلبات المشحونة في الموعد المتفق عليه ؛
- سرعة التسليم: تشير إلى سرعة الاستجابة لطلب الزبون وتقاس بوقت الانتظار أو ما يعرف بوقت التسليم السريع والمعبر عن الوقت المنقضي بين تسلّم الطلب وتلبيته إذ يمثل الوقت الكلي المطلوب لإنتاج المنتج، متضمنا الوقت المنقضي في شراء المواد الأولية وتصميم وتصنيع المنتج حتى وصوله إلى الزبون.

تحقيق التسليم المتفوق للزبون يتطلب توفر ثلاثة شروط:⁴

- التركيز على الزبون من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته ؛
- التركيز على إشباع احتياجات العملاء ؛
- التركيز على وقت الاستجابة.

لكي تبقي المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأبعاد الأساسية لبناء الميزة التنافسية من تحكم في التكلفة وجودة وإبداع ومرونة وتسليم، من خلال قيامها بتطوير كفاءات

¹ عرمان عباس، طارق. مرجع سابق.

² المرجع نفسه.

³ ألفيجان المعموري، إيثار عبد الهادي (1999). مرجع سابق. ص ص 21-22.

⁴ بوازيد، وسيلة (2012). مرجع سابق. ص 19.

متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر.

المطلب الثالث: التنافسية وأداء المؤسسة:

هناك إجماع عام يقول بأن التنافسية في السوق تؤثر في صناعة القرارات الإدارية، وبالتالي ستكون عاملا هاما في تحديد ربحية المؤسسة. سابقا كان الانشغال الأساسي للمؤسسات ينصب حول حجم المبيعات والعمليات الصناعية، وكان أداء المؤسسة مرادفا للأداء المالي والإنتاجية. لكن اليوم وجب عليها الإجابة على أسئلة أكثر تعقيدا:

▪ كيف يمكن إرضاء الزبائن؟

▪ ما هي المنتجات والخدمات التي تقدمها؟

▪ كيف يمكن الحفاظ على الزبائن على الرغم من زيادة المنافسة؟

أداء المؤسسة غالبا ما يعرف من خلال تحسين النتائج، وهي نظرة صحيحة لكنها غير مكتملة، فالأداء لا يمكن تحديده إلا من خلال طموحات المؤسسة، المتعلقة بالجوانب الأساسية والأهداف الإستراتيجية.

أولا: علاقة التنافسية بأداء المؤسسة:

أداء المؤسسة هو أن تكون قادرة على المنافسة في أسواقها، طبقا لخياراتها الاستراتيجية. ولا يوجد أداء للمؤسسة إلا في قدرتها على إنجاح طموحاتها الاستراتيجية. وهذا يعتمد إذن على الكفاية المستدامة لجهودها، منتجات مطابقة لتوقعات السوق والأخذ في الحسبان للمنافسين الرئيسيين.¹

أداء المؤسسة هو الترجمة الداخلية للتنافسية (الخارجية) بالأسواق. وتعرف عادة كقدرة على تحسين التقرير العام: القيم المعروفة للزبون / تكاليف الوسائل الضرورية، المردودية، ملائمة توظيف الموارد هي غالبا متعارضة أو منفصلة عن الأشباع الخارجي للزبائن، لكن منهج القيادة الاستراتيجية مكن من تجاوز هذا التناقض الواضح. يعد السعر التعبير النقدي للقيم المعروضة للزبون، في السياق التنافسي. يجب أن يكون متنسق قدر الإمكان مع كل القيم الأخرى التي يشعر بها الزبون، تكون المؤسسة غالبا مجبرة مع هذا السعر "سعر السوق" بتحقيق الهوامش الضرورية، أداء المؤسسة بشكل عام في نهاية هذه العمليات لا يتنافى مع البعد المالي، السعر والمردودية الضرورية، فالأداء الجيد مرتبط بالمؤسسة التي توفر بأقل تكلفة "قال مفيد فقط هو الضروري" أفضل مجموعة من القيم التي يشعر بها الزبون (الرضا والسعر). وهو يدمج كل الربحية الإجمالية بالنسبة للمؤسسة، والمساهمين كذلك. وانشغال المؤسسة يتمثل في الكفاية الشاملة لأسواقها، امكاناتها، ربحيتها، ملاءمتها، مع قدراتها واحتياجاتها الاستراتيجية والمالية.²

¹ Bia, chaabane (Octobre 2002). "Mutations des entreprises et environnement économique". Colloque international sur la compétitivité des entreprises économique et mutation de l'environnement. Université de Biskra. Algerie. pp 138-150.

² Idem.

الهوامش والأرباح لا يمكن إلا أن تكون النتائج المالية للتنافسية الجيدة في الأسواق (الأسعار الجيدة) المرتبطة بالأداء الداخلي الجيد (التكلفة الأقل).¹

تنافسية المؤسسة على مستوى الأسواق تعتمد دائما على أدائها الشامل، فكلاهما مكمل للأخر، أحدهما له بعد خارجي انطلاقا من الأسواق، والأخر له بعد داخلي انطلاقا من التحكم في العمليات والأنشطة. في كل مستويات المؤسسة، مجموع الأداء الخاص بالمؤسسة لن يكون له أثر إلا إذا ساهم في تنافسيته في الأسواق، فالدفع بالأداء الداخلي وإهمال الحقائق الخارجية للأسواق وبتعبير أدق تنافسية المؤسسة، فهذا يعني بذل جهود غير مفيدة.²

الأداء الداخلي ← التنافسية الخارجية ← النجاح في الأسواق

وضع الأداء في منظوره الطبيعي يؤسس للترابط بين كل جوانبه. الفعالية الداخلية، الإبداع، الإنتاجية، المردودية، الجودة (سواء كانت معتمدة أو لا)، الاتصال الداخلي، تكوين الأفراد... إلخ، كل هذه الجوانب من الأداء يجب ترجمتها إلى قيم تقديرية تدفع من طرف الزبون، وتعد دائما بأقل تكلفة. وكل الجهود الداخلية يجب تطويرها بناء على: المدة الكافية، المواقع الخارجية للأسواق الرئيسية، والنتائج العامة للمؤسسة.³

ثانيا: مؤشرات قياس التنافسية:

قياس التنافسية للمؤسسة لا يمكن إلا أن يكون إلا نتيجة لاتباعها لمنهج شامل، من أجل الأخذ بعين الاعتبار لجميع جوانب البيئة التنافسية الكامنة للمؤسسة وللمنتج. وللقيام بذلك يمكن الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التنافسية التي تمكن من قياس مختلف جوانب التنافسية. فيما يلي عرض لأهم مؤشرات قياس التنافسية:⁴

1- الربحية:

يشكل الربح مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية ومقياسا لها، وإذا كان ربح المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن يمتد لفترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية له، فنسبة القيمة السوقية للقروض ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال أصوله تسمى مؤشر توبين (Tobin, s q)، وإذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد فأنشطة المؤسسة ليست تنافسية.

2- تكلفة الإنتاج:

تكلفة الإنتاج المتوسطة بالمقارنة مع تكلفة الإنتاج للمنافسين تعد مقياسا كافيا للتنافسية في الصناعة ذات الإنتاج المتجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمؤسسة.

¹ Idem.

² Idem.

³ Idem.

⁴ Ben Mlouka, Selma Katlane. "Processus de compétitivité : Facteurs et évaluation Application aux entreprises tunisiennes". 5^{ème} congrès de l'académie de l'entrepreneuriats. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis. Tunisie. pp 1-19

3- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:

تقيس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموع عوامل الإنتاج إلى منتجات، حيث من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويين المحلي والدولي، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

4- الحصة من السوق:

من الممكن لنشاط مؤسسة ما أن يكون مربحا ويستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن يكون تنافسيا على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربح أمني ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب أوضاع السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع المنافسين الدوليين. وعندما تكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما انخفضت التكلفة للمؤسسة بالقياس إلى تكاليف منافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر، نتيجة انخفاض التكاليف الكلية وانعكاسها على مستوى الأسعار فيزداد ربح المؤسسة.

وفي قطاع نشاط ذو إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربح المؤسسة قد يفسر بارتفاع التكاليف الكلية للمؤسسة، ولكن يضاف إليه سبب آخر يتمثل في كون المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين على افتراض تساوي الأمور الأخرى، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

المبحث الثاني: أخرجة أنشطة الإمداد والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة:

يعد تحقيق الوفورات في التكاليف والكفاءة المرتبطة بالأخرجة عاملا رئيسيا في قدرة المؤسسة على السيطرة على التكاليف والمحافظة على الربحية، لكن التحديات الجديدة والناشئة والتوقعات العالية المرتبطة بالأخرجة أصبح من الصعب تحقيقها، وهو الأمر الذي يتطلب مقاربة جديدة تتجاوز الأخرجة التقليدية تكون أكثر نضجا من خفض التكاليف لتصبح وسيلة للمؤسسات للحصول على أفضل الكفاءات، اكتساب المزيد من المرونة، وإعادة ابتكار نموذج الأعمال وتعزيز الإبداع، مما دفع قادة المؤسسات بالبحث عن فرصة فريدة من خلال أخرجة أنشطتها للإمداد، التي لها بعد استراتيجي يقوم على إعادة تصميم مؤسساتهم للموجة القادمة من النمو. هذه الأخرجة الاستراتيجية الجديدة عرفت أن القوة الحقيقية للأخرجة تكمن في تحقيق مزايا تنافسية جديدة كالإبداع، الجودة والعلاقة العميقة المتبادلة بين المؤسسة (الزبون) والمزودين بالخدمة. ولتنفيذ ذلك يجب اعتماد نموذج تشغيل جديد.

المطلب الأول: الأخرجة كخيار استراتيجي:

الأخرجة كانت تعتبر ولمدة طويلة كوسيلة ناجحة للمؤسسات لخفض التكاليف والتركيز على أعمالها الأساسية، وفي نفس الوقت تحصل على قدرات ذات مستوى عالمي، وعلى الرغم من أن هذه العوامل لا

تزال سارية المفعول، ومقنعة كذلك في كثير من الحالات، إلا أنها لا تمثل النطاق الكامل من المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال الأخرجة. هذه العملية تطورت وأصبح تحويل الأنشطة في جميع أنحاء المؤسسة من أجل تحسين العمليات وتحقيق المزايا التنافسية، ولم تعد تعتبر مجرد عملية إعادة هندسة بسيطة للعمليات، بل هي علاقة تعاونية مبرمة مع مزودي خدمات الإمداد لتحقيق النتائج الاستراتيجية للمؤسسة.¹

سنلقي الضوء في هذا الجانب من الدراسة على تصنيف عمليات أخرجة أنشطة الإمداد لتحديد الصنف الذي يمثل الخيار الاستراتيجي للمؤسسة الذي يشرك المزود بالخدمة في العقد، وعلى العلاقة التعاونية بين المؤسسة الزبونة والمزود بخدمة الإمداد.

أولاً: تصنيف عمليات أخرجة أنشطة الإمداد:

يمكن تصنيف أخرجة أنشطة الإمداد في ثلاثة مستويات، أخرجة المعاملات، الأخرجة التكتيكية والأخرجة الاستراتيجية.

1- الأخرجة المعاملاتية:

ترتبط بالطرف الثاني للإمداد (2PL) تستند على معاملات الإمداد، دون وجود عقود طويلة الأجل ولا ترابط بين مزودي خدمات الإمداد ومؤسسات الأخرجة، المزودين من نوع (2PL) عموماً هم مزودين قائمين على الأصول التي تدير الوظائف التقليدية للإمداد مثل النقل والتخزين، ويوفرون لعدد قليل من الوظائف في سلسلة الإمداد، وهم يواجهون انخفاض في العائدات، مع مستويات عالية من كثافة الأصول ولكن بحواجز منخفضة للدخول.²

2- الأخرجة التكتيكية:

ترتبط بالطرف الثالث للإمداد "3PL" وهي أخرجة أنشطة الإمداد على أساس طويل الأجل مع عقود التفاوض ونظام متكامل لتكنولوجيا المعلومات لتسهيل تدفق المعلومات المجانية وشم إنشاء الرؤية في سلسلة الإمداد. يهدف مزودي الخدمة من نوع 3PL لأداء جزء كبير من أنشطة سلسلة الإمداد للزبون (المؤسسة)، والتي من شأنها أن تؤدي إلى انخفاض تكاليف الإمداد لزيائنها وإجراء تحسينات هامة في سلسلة الإمداد. قيمتها المضافة تستند على المعلومات والمعارف مقابل خدمة نقل متميزة بأقل تكلفة. الطرف الثالث للإمداد "3PL" هم مزودين بخدمات إمداد تضمن محطة تسويق واحدة للزبائن الذين يبقون على السيطرة الاستراتيجية لفكرة سلسلة الإمداد الشاملة. بعبارة أخرى يساهم المزودين من نوع "3PL" في الفعالية التشغيلية لسلاسل الإمداد، لكنهم غير مشاركين أساسيين في القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمفهوم

¹ Bajec, Patricija. Jakomin, Igor (2011). "The next big opportunity to build competitiveness: intelligent logistics outsourcing". *Transport problems review*. Vol 6 Issue 3. pp 41-50.

² Idem.

الإمداد الشامل وإدارة المعلومات داخل سلسلة الإمداد. لهذا السبب الأنشطة التي يغطيها المزودين من نوع 3PL لا يمكنها تحقيق كفاءة في سلسلة الإمداد، ولا يمكن أن تطور خبرة متفوقة في مجالات النقل والتخزين ومجالات الإمداد الأخرى.¹

3- الأخرجة الاستراتيجية:

ترتبط بالطرف الرابع للإمداد "4PL" (وحتى الخامس الغير مثبت تجريبيا)، وهي الشكل الأكثر تقدما والأكثر صعوبة، ظهرت كحل ثوري لمواجهة التحديات الحديثة لسلسلة الإمداد، لتوفير أقصى قدر من المنفعة العامة، وهي تقوم على علاقات طويلة الأمد مع نتائج ناجحة حيث تصبح مؤسسات التزويد بخدمات الإمداد شريكة مع زبائنها في إدارة سلسلة الإمداد وإرساء شفافية المعاملات. طرف الإمداد الرابع "4PL" هو تكامل سلسلة الإمداد التي تجمع وتدير الموارد والقدرات والتكنولوجيا من مؤسستها الخاصة مع تلك الخاصة بمزودي الخدمات المكلمة لتقديم سلسلة إمداد متكاملة. وهي تتطوي على التكامل القوي مع الزبائن في كثير من الأحيان في شكل تولي عملياتها الإمدادية كاملة. إمكانات تنسيق نشاط الإمداد للزبائن (المؤسسة الزبونة) هي بالأحرى في الخبرة الفنية، في الأساليب، تطوير المعارف وتصميم سلسلة الإمداد.²

أول صنفين للأخرجة يمكن تصنيفهم ضمن الأخرجة التقليدية التي تركز في المقام الأول على المزايا التكتيكية المكتسبة عن طريق تحويل وظيفة أو عملية قائمة إلى المزود بخدمة الإمداد، والاستفادة من وفورات الحجم والتكنولوجيا للتقليل من تكاليف وظيفة أو عملية، وكان الهدف يتمثل في القيام بنفس الأشياء بشكل أفضل وبشكل أسرع وبتكلفة أقل، وعلى الرغم من أنها تمثل الميزة الحاسمة للمؤسسات، إلا أنها في جوهرها تحمل فقط طبيعة معاملتية أو تكتيكية، وتفتقر إلى تغييرات جذرية تدفع لإعادة التفكير في الطريقة التي تنجز بها الوظيفة أو العملية، والقيمة التي يمكن أن تضيفها الأخرجة التقليدية محدودة نظرا لطبيعتها التي لا تخلق ميزة تنافسية حقيقية.³

أما الصنف الثالث وهو الأهم فيبرز عندما أصبحت المؤسسات لم تعد ترى في الدوافع المالية كأهم العوامل وراء صفقات أخرجة أنشطة الإمداد، فسوق الأخرجة الأكثر نضجا والأكثر حكمة هو الأخرجة الاستراتيجية التي تعتبر الأخرجة وسيلة لإضافة قيمة للمؤسسة، فضلا عن اكتساب مجالات وتكنولوجيات إضافية.⁴

الأخرجة الاستراتيجية لأنشطة الإمداد تدفع المؤسسات العاملة في علاقة الأخرجة إلى العلاقة التعاونية لإيجاد الحل الأمثل، فالقاعدة الذهبية للأخرجة الاستراتيجية تتمثل في كون المؤسسة المخرجة لنشاط

¹ Barthélémy, Jérôme. Donada, Carole (2007). "Décision et gestion de l'externalisation". *Revue française de gestion*. n° 177. pp 101-111.

² Bajec, Patricija. Jakomin, Igor (2011).Op.cit.

³ Barthélémy, Jérôme. Donada, Carole (2007). Op.cit.

⁴ Bajec, Patricija. Jakomin, Igor (2011).Op.cit.

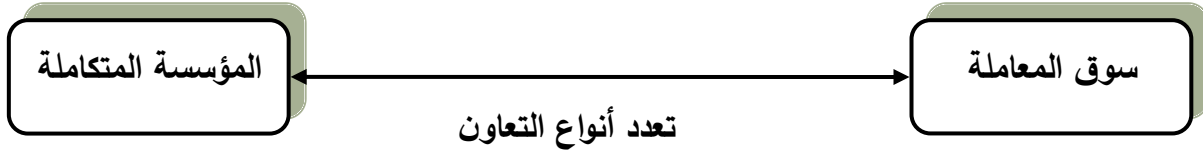
الإمداد يجب أن لا تفوز على حساب مزود الخدمة، والعكس بالعكس. وتتمثل آثار الأخرجة الاستراتيجية في التغيير المستمر، وإعادة هندسة عمليات الإمداد من أجل تحسينات في الأداء وربط نتيجة هذه المبادرة بنتائج الأعمال الاستراتيجية.¹

ثانياً: التعاون المشترك بين المؤسسات:

زيادة المنافسة والبيئة الاقتصادية غير المستقرة شجعت ظهور هياكل اقتصادية مرنة، قابلة للتكيف وتميل أكثر إلى اللامركزية وتضع في المقدمة مسألة العلاقات الداخلية بين المؤسسات والشركاء. وتنشأ من هذه التغييرات تنظيمات جديدة في أشكال مختلفة من التعاون، وبالتالي يمكن للتعاون بين المؤسسات أن يأخذ معنى التفاعل بين اثنين أو أكثر من الوظائف الداخلية المختلفة للمؤسستين من أجل تحقيق المعاملات الاقتصادية التي تتكرر على مر الزمن.²

ويتحقق ذلك من خلال الدوافع الممكنة لإنشاء شبكة من المؤسسات المتعاونة المتمثلة في الفرص قصيرة الأجل وتخطيط تكلفة الوقت الأمثل والجودة. ويمكن أن تكون مصممة كنوع آخر من المعاملات المحددة من جهة عن طريق "سوق المعاملات"، ومن جهة أخرى مع "المؤسسة المتكاملة".³ ويتضح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

شكل رقم (14): حدود التعاون المشترك بين المؤسسات



Source : Hasnaoui, Najoua et al (Décembre 2015). "L'externalisation comme stratégie supply chain gagnante". X^{ème} Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées. Tanger. Maroc. p 1

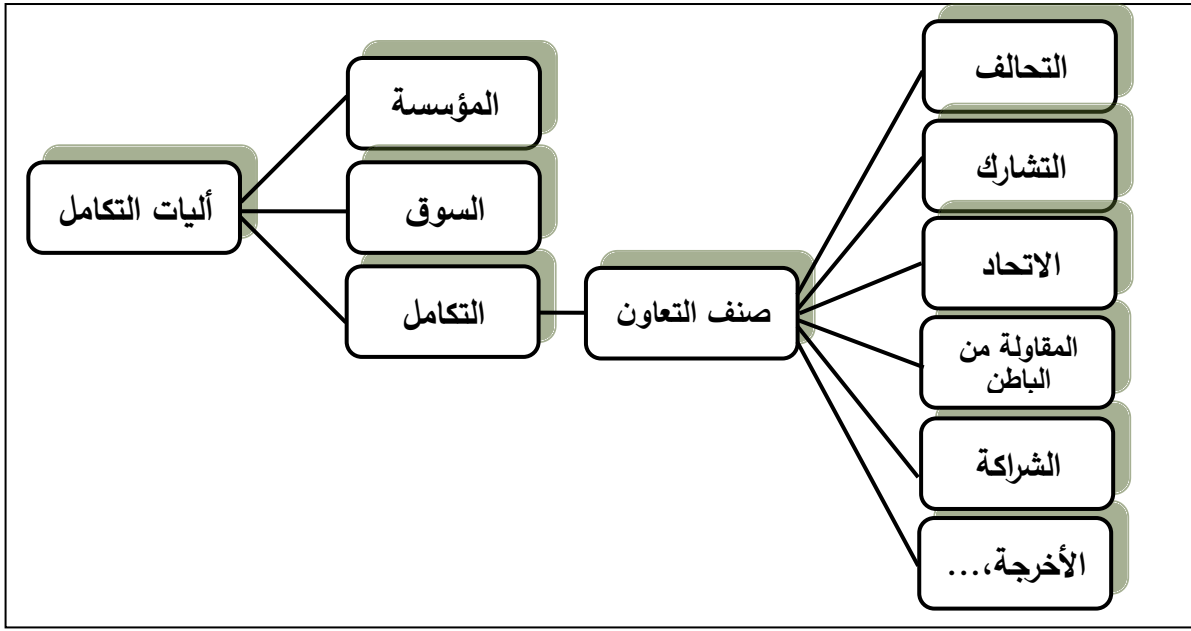
من خلال الأدبيات نجد عديد من الباحثين اهتموا بآليات التعاون التي ظهرت خلال العقد الماضيين. نذكر على وجه الخصوص الملخص المنجز من طرف Benali والذي حدد أنواع مختلفة من التعاون تتمثل في: الأخرجة، التحالف (Alliance)، التشارك (Collaboration)، الشراكة (Partenariat)، التكتل (coalition) وغيرها. وقام بتجميعها في الشكل البياني التالي:

¹ Barthélémy, Jérôme (mai 1999). "L'externalisation: une forme organisationnelle nouvelle". 8^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique. Ecole Centrale Paris. France. pp 1-19.

² Hasnaoui, Najoua et al (Decembre 2015). "L'externalisation comme stratégie supply chain gagnante". X^{ème} Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées. Tanger. Maroc. p 1

³ Thoben, Klaus-Dieter. Jagdev, Harinder. (July 2001). "Typological issues in entreprise networks". Production Planning and Control. N° 12. pp 421-436.

شكل رقم (15): آليات التعاون المختلفة



Source : Benali, Mehdi (2005). " Une modélisation des liens de coopération et des trajectoires d'évolution des réseaux d'entreprises".
Thèse de doctorat non publié. Ecole Nationale Supérieure des Mines. Saint-Etienne. France. p 25

ويمكن اعتبار الأخرجة كشكل من أشكال التعاون بين المؤسسات للدخول في المعاملات الاقتصادية التي تتكرر على مر الزمن، وتتطوي على عدد من الوظائف الداخلية لإنجازها، وتتشكل أساسا من خلال البحث عن مؤسسة (المزود بالخدمة) تمتلك الكفاءات الضرورية لأداء مهام لا علاقة لها بالمهمة الأساسية.¹ تعد الأخرجة ثمرة لإستراتيجية واضحة للمؤسسة، ونجاحها مرتبط ارتباطا وثيقا بتحديد المهمة الأساسية والأنشطة التي سيتم أخرجتها دون تحمل مخاطر كبيرة، ويسبق هذا الاختيار مجاراة تنافسية شديدة، التكنولوجيا المتغيرة باستمرار والبيئة المؤسسية المتغيرة.²

هذا يعني، أن نجاح العلاقة التعاونية هو نتيجة لعلاقة الأخرجة التي تقوم أساسا على تقاسم النوايا، وهو ما يعكس الإرادة وإدارة الاعتماد المتبادل بين الطرفين. لذا فمن الضروري لأية مؤسسة ترغب في أخرجة جزء أو عدة أجزاء من سلسلة الإمداد أن تركز على اختيار شركائها حتى تضع كل الفرص في صالحها من أجل التوفيق والنجاح في هذه العملية.³

ثالثا: العلاقة التعاونية مع مزودي خدمة الإمداد:

التوصل إلى علاقة تعاون أمر لا بد منه لتحسين أداء أنشطة الإمداد المخرجة لمزودي الخدمة، وتشير الدراسات إلى أن هناك إقرار متزايد من طرف المؤسسات لكونها بحاجة إلى إدارة علاقات وثيقة طويلة الأمد مع مزودي الخدمة، وهناك من يرى أيضا أن مؤسسات الأخرجة (المزودين بالخدمة) المتضمنة في

¹ Hammami, Abdelkader (2003). "Modelisation technico-économique d'une chaîne logistique dans une entreprise réseau". Ecole Nationale Supérieure des Mines. Saint-Etienne. France. p 286.

² Coris, Marie et al (2009). "Changements organisationnels et diversité des formes institutionnelles". Cahiers du GREThA. n° 2009-23. Université de Bordeaux. France. P 14.

³ Hasnaoui, Najoua et al (Decembre 2015). P 2.

علاقات التعاون تؤسس لمستويات أعلى من الثقة والالتزام. ومع ذلك، توجد هناك العديد من التحديات التي يمكن مواجهتها، على اعتبار أنه ليست كل المؤسسات قادرة على أن تحقق نجاح في المزايا للمؤسسات من خلال التعاون التجاري.¹

حدد الاستطلاع السنوي لكبار المدراء التنفيذيين لأكبر مزودي خدمات الإمداد في أمريكا الشمالية في سنة 2006، عددا من التحديات التي تمر بها هذه المؤسسات في إقامة العلاقات التعاونية مع المؤسسات الزبونة، والتي تقف عمليا على المسائل الهامة التي يجب مراعاتها عند وضع استراتيجيات علاقة فعالة. معظم هذه القضايا تتعلق بمجالات معينة بالمؤسسة مثل الوظائف، العمليات أو الهيكل التنظيمي كله. ومن أجل تبسيط الفهم يمكن تقسيم هذه العوامل إلى أربع فئات رئيسية: التزام الإدارة العليا، المسائل التنظيمية، مسائل الثقة والإدراك وتوافر الموارد.²

1- التزام الإدارة العليا:

العامل الأول المتعلق بتطوير علاقات التعاون مع مزودي خدمات الإمداد يتمثل في التزام المدراء التنفيذيين. عدم وجود هذا الالتزام يمكن أن يكون مصدرا لكثير من المشاكل للإدارة العليا وللعديد من القرارات الهامة، بما في ذلك الموافقة على الموارد اللازمة، ومتابعة الأداء وتوفير القيادة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. وهناك مشاكل أخرى مرتبطة بالإدارة العليا تتمثل في عدم الاستعداد التام لتكريس الوقت الضروري لتطوير علاقات ومبادلات على المستوى القيادي للمؤسسة الزبونة، بينما هذه العلاقات لا يمكن أن تتحسن من دون بذل مزيد من الجهد والوقت من الطرفين، كما أن التغيير في القيادة بالمؤسسة الزبونة يمكن أن يغير من الرؤية والاستراتيجيات الأصلية بالمؤسسة، فإذا كانت للإدارة الجديدة لها رؤية أخرى، فالعلاقات مع مزودي خدمة الإمداد قد تتعرض للخطر.³

2- العوامل التنظيمية:

العوامل التنظيمية هي تلك المتعلقة بالهيكل والعمليات داخل المؤسسة الزبونة، أحد العناصر الهامة في إطار هذه الفئة يتمثل في اختيار نقاط الاتصال مع مزودي خدمة الإمداد. وجود نقاط اتصال متعددة داخل المؤسسة الزبونة قد يجلب الفوضى ويؤدي إلى الفشل في تعزيز العلاقات القائمة أو تحطيم العلاقات الموجودة أصلا، وهناك عنصر آخر يتمثل في الميل إلى الاستخدام المفرط للمستشارين في إدارة عمليات المناقصة. العوامل التنظيمية إذا ما تم إهمالها، فإنها قد تقف في طريق التعاون وينشأ عنها الاختناقات بين المؤسسة ومزودي الخدمة.⁴

¹ Vivaldini, Mauro. Pires, Sílvia R. I (December 2008). "Collaboration and Competition between 4PL and 3PL: A study of a fast-food supply chain". The flagship research journal of the International Conference of the Production and Operations Management Society. Vol 1. N°2. pp 17-30.

² Idem.

³ Papadopoulou, Eleni Maria (November 2013). Op.cit. pp 240-245.

⁴ Idem.

3- الإدراك والثقة:

تتطلب العلاقات التعاونية مستوى عال من الثقة كون طرفي العلاقة قد يحتاجون إلى مشاركة بعض المعلومات الحساسة كوسيلة لتحقيق أهداف محددة. انعدام الثقة قد يؤدي إلى السلوك الانتهازي الذي قد يؤدي إلى أن يخسر كلا الطرفين بعضهما البعض، وقد تكون بعض المؤسسات الزبونة تتصور بأن المزودين يقدمون أساسا الخدمات فقط، وبالتالي لا يمكن أن يصبحا شريكين استراتيجيين. قد يكون هناك كذلك تحامل تنظيمي ضد العلاقة التعاونية مع الموردين، هذا الأمر قد يتسبب في خلل متعلق بالعوائد مقابل المخاطر وعدم وجود مقاييس أداء دقيقة.¹

قد يكون الإدراك ومستوى الثقة أيضا نتيجة التجارب السابقة داخل المؤسسة المتعلقة بشركائها التجاريين وتوجهها نحو تسويق العلاقة مع زبائنها، وهذا يعني أن المؤسسات التي لديها المزيد من الخبرة في الشراكة مع المزودين بخدمة الإمداد ربما تكون لديها توقعات أكثر واقعية، وقدرة أكبر للحفاظ على علاقات وثيقة وتفاعلية مع مزودين بخدمة إمداد آخرين.²

4- توافر الموارد:

قد تفشل بعض المؤسسات بمجرد مباشرتها لأخرجة أنشطتها للإمداد، نظرا لنقص الموارد اللازمة لدعم التعاون الحقيقي. فقد تكون الموارد المالية، اليد العاملة أو الموارد التكنولوجية كنظام المعلومات المناسب تبعا لطبيعة المؤسسة. سببا لعلاقات أخرجة ناجحة، لذلك هناك حاجة لتنظيم الموارد اللازمة وتسهيل التعاون، هذا الأمر ينبغي القيام به في الوقت المناسب وفي المستوى الذي يطابق متطلبات مدة هذه العلاقة.³

كل هذه العوامل والعناصر المرتبطة بها لها أهمية بالغة بالنسبة لعلاقة تعاونية ناجحة بين المؤسسة ومزودي خدمات الإمداد. بما أن مختلف المؤسسات لها أهداف مختلفة وتواجه مستويات مختلفة من التحديات في جهودها الرامية إلى إقامة علاقات تعاونية مع مزودي الخدمة، ومعظمها تقوم بمعايرة (Etalonner) هذه العوامل بطريقة تلي بها احتياجاتها الخاصة. وهناك نتيجة حتمية من هذه المعايرة تتمثل في اتخاذ المؤسسة لمجموعة متنوعة من الاستراتيجيات لتسهيل العلاقة التعاونية مع مزودي خدمات الإمداد.⁴

المطلب الثاني: الاستراتيجية التنافسية لأخرجة أنشطة الإمداد:

أخرجة أنشطة الإمداد توفر فرصا تنافسية ذات بعد استراتيجي للمؤسسة من خلال التعاون مع شركاؤها الممثلين بمزودي خدمات الإمداد.

¹ Vivaldini, Mauro. Pires, Sílvia R. I (December 2008). Op.cit.

² Idem.

³ Papadopoulou, Eleni Maria (November 2013). Op.cit.

⁴ Idem.

أولاً: تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأخرجة:

النمو السريع لمؤسسات خدمات الإمداد كان نتيجة ارتفاع الطلب من المؤسسات التي تحتاج إلى خدماتها في إدارة شبكات سلسلة الإمداد الخاصة بهم، وقد برع مزودي خدمات الإمداد كفاعلين محايدين وفعالين يقومون بتنسيق جميع الوظائف والأنشطة المختلفة ضمن سلسلة الإمداد للمؤسسة. فوفقاً لـ: Lambert أخرجة أنشطة الإمداد تساعد مديري سلسلة الإمداد لإعطاء حلول للمقايضة بين مختلف الفاعلين بسلسلة الإمداد، وكمثال على المفاضلة بين الاستثمار في المخزون ومستوى وسائل النقل تحقق مستوى مناسب من الاستجابة للزبائن، مسألة المفاضلات في إدارة سلسلة الإمداد هو أمر صعب جداً بالنسبة لمعظم المدراء والذي يمكن أن يعني النجاح أو الفشل التام في الأنظمة، ومنذ ظهور مزودي خدمة الإمداد الذين يعتبرون خبراء في التعامل مع هذه المسائل، كان من الأفضل للمؤسسة التعاقد معهم بدلاً من المقامرة بالنتائج، على نحو ملائم للمفاضلة داخل سلسلة الإمداد، فأخرجة هذه الأنشطة تحسن من إنشاء القيمة للمؤسسة، وهو ما يؤدي لها بأن تصبح أكثر تنافسية.¹

وقد لاحظ M. Porter أن الروابط التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية بطريقتين: التحسين (Optimisation) والتنسيق. مزودي خدمات الإمداد يستخدمون خبراتهم ومواردهم من أجل تنسيق وتحسين هذه الروابط داخل سلسلة الإمداد لزيائتهم (المؤسسات الزبونة) من أجل تحقيق ميزة تنافسية، إذا كانت استراتيجية المؤسسة هي أن تتنافس على التكلفة، فيجب على المزودين التعاقد معهم للتزويد حسب مستوى الخدمة، ويتحقق ذلك من خلال العمل مع الموردين وقنوات أخرى لاستغلال الإمكانيات المتاحة لجميع الأطراف للتميز من خلال التنسيق والتحسين المشترك لسلاسل القيمة الخاصة بها للتقليل من تكلفة المنتج النهائي، وبالتالي فالمزودون بخدمة الإمداد سيوافقون أنشطتهم مع الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، ويعتبر Porter أن العنصر الأساسي لاستغلال الروابط بين الأنشطة ذات القيمة هو استخدام تدفقات المعلومات التي تسمح لمزودي خدمات الإمداد بالقيام بالتحسين والتنسيق.²

ووفقاً لـ: Coyle وآخرون، فأحد الأسباب الهامة لتوظيف مزودي خدمات الإمداد هو قدرتهم على التوفير للمؤسسات خبرة وتجربة التي لولاها يكون من الصعب الحصول عليها أو تكون مكلفة لها بالداخل، فالخبرة التي يكتسبها مزود الخدمة بالعمل مع زبائن آخرين (مؤسسات أخرى) تسمح لها بالمقارنة مع مؤسسات أخرى، ويمكن أن تقود إلى فرص لتخفيض التكاليف وتحسين خدمة الزبائن، ويرى كثير من الباحثين أنه مع الخبرات الوطنية والإقليمية لمزودي خدمات الإمداد يمكنهم كذلك توفير صورة محلية للزبائن، على الرغم من أن المؤسسة قد لا يكون لها وجود محلي في الأصول والمستخدمين في مجال

¹ Koszewska, Małgorzata (December 2004). "Outsourcing as a modern management strategy. prospects for its development in the protective clothing market". *AUTEX Research Journal*. Vol. 4. No4. pp 228-231.

² Hila, Constantin Manuel. Dumitrascu, Oana (November 2014). "outsourcing within a supply chain management framework". 8th international management conference management challenges for sustainable development. Bucharest. Romania. pp 328-336

الإمداد، ويضيف الباحثين أنه مع مزودي خدمات الإمداد يمكن للمؤسسات أن تستفيد من قيمة مضافة مكملة للإضافة إلى القديمة التي تترجم إلى أرباح.¹

المؤسسات التي تقتدر إلى نظم معلومات متطورة على المستوى الاستراتيجي، يمكنها أن تلجأ إلى أطراف خارجية (المزودين) المختصة في تقنيات إدارة قواعد البيانات المستخدمة في التوقع أو الخاصة بمعالجة حلقة تدفق المعلومات، أخرجة أنشطة الإمداد تمكن المؤسسات على انفاق المزيد من الوقت لمتابعة مسائل التخطيط والإدارة الإستراتيجية، والتركيز على الكفاءات الأساسية للمؤسسات، الأمر الذي يمكنها من أن تحصل على فرصة لتركيز مواردها في إنتاج السلع والخدمات التي تتدرج ضمن اختصاصها.²

ثانيا: الأبعاد التنافسية لأخرجة أنشطة الإمداد:

تقدم أخرجة أنشطة الإمداد العديد من المزايا التنافسية للمؤسسات التي تستخدم هذه الاستراتيجية، فنلاحظ أن هذه الأخرجة تمكن المؤسسات من الحد من الاستثمار في المعدات والتجهيزات، تكنولوجيا المعلومات والقوى العاملة، وهي تضمن التحكم أكثر في تكاليف الإمداد، وتحسين جودة المنتجات والعمليات، والوصول إلى التقنيات الرائدة، وتسمح باستخدام أكبر قدر من المرونة للتكيف مع التغيرات في السوق، والتسليم في الوقت المناسب. لذلك فالمؤسسات لا تحتاج فقط إلى التعاقد مع مزودي خدمات الإمداد من أجل المستوى اللازم من الخدمات لتلبية الطلبات الحالية، أو عندما تتجاوز الطلبات قدرة المؤسسة، فأخرجة أنشطة الإمداد أصبحت جد مهمة لها، فالاحتكام لها من قبل المؤسسة قد يمكنها من الوصول إلى كل أبعاد المزايا التنافسية التي ذكرناها في السابق: تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، الاستفادة من إبداع المزودين، مرونة أفضل وتسليم متفوق.³

1- تخفيض التكلفة:

على الرغم من وجود مزايا تنافسية أخرى، إلا أن خفض التكاليف لا يزال السبب الأول للأخرجة. فحسب المقياس الأوروبي لـ: ERNST و YOUNG (2008)، هناك 49% من المؤسسات تستشهد أكثر خفض التكاليف 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 الأخرجة، فالمزود ينجز النشاط بتكلفة أقل مقارنة بالمؤسسة، فلنفس العمل ونفس العدد من الموظفين، تخصص المزود يزيد من وتيرة العمل والنوعية تتحقق. والمؤسسة المخرجة للنشاط تستفيد من التحكم في الكفاءات النوعية للمزود،

¹ Kilic, Mert. Gunsel, Ayşe (April 2016). "The Effects of Outsourcing in Logistics Services to Competitive Advantage". *European Journal of Multidisciplinary Studies*. Vol.1 Nr. 4. pp 234-243.

² Idem.

³ Gadde,Lars-Erik. Hulthén,Kajsa." *Logistics outsourcing and the role of logistics service providers from an industrial network perspective*". Dans : www.impgroup.org. (03-09-2016).

والتي تكون مكلفة للمؤسسة إذا أرادت تطويرها بالداخل. ولذلك خفض التكاليف يرتبط ارتباطا وثيقا بتحسين الإنتاجية.¹

وبالإضافة إلى ذلك، من خلال تقديم هذه الخدمات إلى العديد من المؤسسات في نفس الوقت، يكون المزود قادر على الحد من التكاليف من خلال تبادل المعدات والأفراد، فالاستخدام المتزامن لنفس الموارد لمختلف المؤسسات الزبونة يؤدي حسب الدراسة التي قام بها Barthélémy إلى انخفاض 35 إلى 40% من التكاليف لكل مؤسسة. ويرتبط هذا أيضا بتحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة. أي التكاليف التي لا تتغير مع حجم النشاط في المؤسسات تصبح أكثر تغيرا عند التحول إلى المزود بالخدمة نظرا لتقديمه لأكبر قدر ممكن من الخدمات، على اعتبار أنه يعمل لحساب العديد من المؤسسات الزبونة.²

الالتزام بنتيجة محددة في العقد يتطلب من المزود بخدمة الإمداد لضمان المتابعة التكنولوجية لخدماته وعلى حسابها الخاص، وهذا يعني أن الاستثمارات المالية في الموارد البشرية والتكنولوجيا تنجز من طرفه والمؤسسة الزبونة لا تشارك في هذا الجانب. وكما نعلم بأن قطاع التكنولوجيا يشهد تطور مستمر والذي يتطلب التزامات مالية كبيرة من طرف مسؤولي أنشطة الإمداد. كما أن التزام المزود بخدمة الإمداد لا يرتبط فقط بالتحديث التكنولوجي ولكن أيضا في الأصول المادية اللازمة لسير عمل النشاط (المركبات، آلات، تخزين،... إلخ). في حالات المزودين من نوع "4PL" لا يترتب تماما على المؤسسة الاستثمار في أي شئ لنشاط الإمداد، ما يؤكد العلاقة ذات البعد الاستراتيجي مع الطرف الرابع للإمداد.³

هناك عنصرين يكملان هذا الوصف المتعلق بخفض التكاليف، يتعلق الأمر في المقام الأول بأن اليد العاملة تحت إشراف المزود بالخدمة يتحصلون عادة على أجور أقل من تلك التي يتحصلون عليها في تحت وصاية المؤسسة، وهذا في حالة الأخرجة خارج الدولة (Délocalisation)، أين تكون تكلفة المستخدمين أقل. وفي المقام الثاني هناك آثار لعبة المنافسة بين المزودين عند المناقصة. فالمزودن بالخدمة الذين يطلبون إبرام نفس عقد الأخرجة يحاولون تقديم عروض أكثر جاذبية من الناحية المالية من أجل الفوز بالعقد. لذلك يؤدي هذا السباق بين المتنافسين في نهاية المطاف إلى انخفاض كبير في التكاليف على المستوى العام.⁴

بعد هذا التحليل، يمكننا تحديد ثلاثة عيوب في ميزة خفض التكاليف خلال أخرجة أنشطة الإمداد. أولا، هذه الميزة المالية يمكن فقدانها بسرعة من خلال وجود تكاليف التنسيق في حالة وجود اختلافات ثقافية أو لغوية، فالتفاوض مع المترجمين الفوريين، والتكيف مع إدارة بلغة أخرى أو قيم معينة قد يعقد العلاقة بين الطرفين، وتتطوي على تحمل تكاليف كبيرة. ثانيا، خفض التكاليف لا يكون لها طابع فوري داخل المؤسسة، صحيح أن هناك ارتباط بين الأخرجة وهذه الميزة لكنها تعتبر نتيجة لعملية متواصلة. وبالتالي

¹ Kilic, Mert. Günsel, Ayşe (April 2016). Op.cit. pp 234-243.

² Idem.

³ Idem.

⁴ Hila,Constantin Manuel. Dumitrascu, Oana (November 2014). Op.cit. pp 328-336

فالعقود طويلة الأجل هي تقريبا شرط ضروري لتحقيق هذا التخفيض في التكاليف. ثالثا، إسناد أنشطة الإمداد لمزود الخدمة ينشأ عنه تكاليف غير مرئية، والمعروفة باسم "التكاليف الخفية"، المتعلقة بتكاليف التدابير (تكاليف البحث) والتنسيق (تحديد الأهداف، التفاوض، تكوين المستخدمين،... إلخ)، ويأتي عن عدم أخذها بعين الاعتبار عند إبرام عقد الأخرجة في إمكانية ظهور خلل كبير وضعف في ربحية الاستثمار¹.

2- جودة الخدمة:

جودة الخدمة هي الميزة التنافسية الثانية التي تحققها أخرجة أنشطة الإمداد. بمجرد إبرام العقد بين الطرفين، تقوم المؤسسة بإعادة تركيز أنشطتها على مهامها الأساسية بالداخل. فالمؤسسة 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 الأساسية².

يمكن أن نلاحظ داخل المؤسسة كذلك تحسنا في الأداء الذي ينتج من خلال التعاون بين الطرفين ونقل خبرة مزود خدمة الإمداد إلى المؤسسة، هذه الأخيرة سوف تستفيد من تنفيذ تقنيات جديدة أو أساليب إدارية مختلفة، وتتوجه كذلك إلى اكتساب كفاءات جديدة، والتي توفر مصدرا مستداما للتعلم بالنسبة للمؤسسة³. استنادا للمؤسسة من مجموع كفاءات المزودين الخارجيين، والعلاقة التعاونية بين الطرفين تجعلهما يتفان على مواصفات الخدمة، والخبرات الموجودة حول التكنولوجيات وما إلى ذلك، هذا التعاون يعطي فرصة فريدة من نوعها للمؤسسة لتقديم أعمال ذات جودة عالية، وأنواع جديدة أو محسنة من العمليات أو الخدمات أو المنتجات، والتي يمكن أن تجلب أسعار ممتازة، وبالتالي زيادة هامش الربح، الذي يميز المؤسسات الناجحة التي تكتسب مكانا مستدام في الأسواق العالمية⁴.

هذا التحسين في الأداء يرجع إلى حقيقة أن المزود متخصص في مجال واحد أو مجالات قليلة. كما ناقشنا من قبل بأن أطراف الإمداد هي الجهات التي لا تقدم سوى خدمات الإمداد، فيفضل التخصص يجد هؤلاء المزودين طريقهم إلى النجاح. وبالتالي سترتفع جودة العمل من خلال توزيع الأنشطة بين اثنين من الفاعلين (المؤسسة والمزود) استنادا إلى الأعمال الأساسية⁵.

3- الإبداع:

أصبح الإبداع أولوية قصوى، إلى جانب تزايد معدل التغيير واعتماد التكنولوجيا في عالم الأعمال، والإبداع هو إعادة تحديث حتى أقدم نماذج الأعمال. وهو يمكن المؤسسات من تحسين عملياتها الحالية،

¹ Idem.

² Sozuer, Aytuğ and al (June 2015). "inter-firm governance and relationship quality: a study on 3PL firms". *Journal of Global Strategic Management*. V. 9. N. 1. pp 31-42.

³ Bajec, Patricija. Jakomin, Igor (2011). Op.cit.

⁴ Koszewska, Małgorzata (December 2004). Op.cit. pp 228-231.

⁵ Gadde, Lars-Erik. Hulthén, Kajsa. Op.cit.

وزيادة السرعة وخفض التكاليف. يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإبداع، فيمكنها أن تتعامل مع الإبداع بأوسع معانيه، بضمها لكلا من التكنولوجيات الجديدة والطرق الجديدة للتسيير.¹ على اعتبار أن الكفاءات المبدعة في الأنشطة الأساسية قد تكون مصدرا للنمو الكبير، هذه الكفاءات قد تكون في كثير من الأحيان موجهة للمجالات غير الأساسية التي تستهلك النسبة الأكبر من موارد ووقت المؤسسات، الذي قد يؤدي من ناحية أخرى إلى إفقار الإبداع. لذلك أصبح الإمداد مصدرا هاما من مصادر الميزة التنافسية، باسناد إدارته لمزود الخدمة، فأحد مفاتيح الإدارة الفعالة لسلسلة الإمداد هو جعل الإمداد يعمل بشكل أكثر كفاءة. وهو السبب في كون العديد من مزودي خدمات الإمداد إضافة إلى انجازهم للوظائف التقليدية للإمداد يقدمون خدمات أخرى ذات قيمة مضافة، فمن المهم لمزودي خدمات الإمداد تجميعهم واستخدامهم لكفاءاتهم ومعارفهم بفعالية وباتساق لكي يصبحوا مزودين قائمين على الإبداع. وهو ما يستوجب التأكيد على ضرورة أن يقود هؤلاء المزودون الإبداع باستمرار مع المؤسسات، والاستمرار في التركيز على زيادة القيمة التي يتم إنشاؤها لهم لكي تنافس بشكل فعال. هذا يعني أن أخرجة أنشطة الإمداد تمكن المؤسسة من التركيز على الكفاءات الأساسية، بينما يأخذ مزود خدمات الإمداد المسؤولية من أجل التغيير والإبداع ومراقبة التكاليف في العمليات غير الأساسية.²

في هذا السياق تم تطوير العديد من الإبداعات لتعزيز أنظمة الإمداد، التي يمكن تصنيفها ضمن إبداعات لتحسين كل عملية إمداد بشكل منفصل، وإبداعات لتحسين نظام الإمداد ككل. ففي السوق العالمية ومع التطورات المستمرة في الخيارات التكنولوجية والعلائقية، كان لزاما على المؤسسات البحث عن طرق جديدة للإبداع، فلم يعد التقليل من التكاليف وبنوية الخدمات (Modularisation des services) أهم أهداف الإبداع في مجال الإمداد.³

وتشير بنوية خدمات الإمداد إلى انصهار سلسلة الإمداد في أنشطة بسيطة وإعادة تجميعها في وحدات خدمة هامة. والهدف من ذلك هو إعادة استخدام وحدات الخدمة هذه لزيائن متعددين، حيث يتم استبدال الإبداعات الموجهة نحو التكاليف إلى إبداعات مرتكزة على الزيائن، على اعتبار أن الهدف من الإبداع الأكثر أهمية كان يتمثل في إيجاد خدمات جديدة لتغطية احتياجات الزيائن الحالية وخلق حاجات جديدة.⁴ لكن إدارة الإبداع آخذة في التغيير. واليوم تجلب الإبداعات بشكل متزايد إلى السوق من خلال شبكات المؤسسات، واختيارها وفقا لمزاياها النسبية وعملها بطريقة منسقة. في هذا النموذج الجديد تقوم المؤسسات بتفكيك سلسلة قيمة الإبداع للشركاء الذين لديهم انخفاض في التكاليف، وكفاءات ومعارف أفضل، والتي يمكن أن توفر مصدرا هاما للتميز. لذلك تسعى المؤسسات بشكل متزايد إلى الأداء المتفوق في مجال الإبداع من خلال التعاون مع المزودين بالخدمة الذين تتوفر فيهم هذه الشروط.⁵

¹ Idem.

² Idem.

³ Sozuer, Aytuğ and al (June 2015).Op.cit. pp 31-42.

⁴ Idem.

⁵ Idem.

4- المرونة:

بشكل عام أصبحت المرونة وخدمة الزبائن في سلسلة الإمداد غاية في الأهمية. تشير المرونة إلى القدرة على صنع المنتجات أو الخدمات المتاحة لتلبية متطلبات الزبائن الخاصة، وتعد المرونة مقياس رئيسي في أداء سلسلة الإمداد، وتعتبر في كثير من الأحيان كرد فعل لعدم الاستقرار البيئي.¹ زيادة المرونة هي ميزة تنافسية هامة كذلك، فكما ذكرنا سابقاً، في بيئة متغيرة وطلبات وتوقعات الزبائن تزداد تعقيداً ويصعب التوقع لها، ومع أخرجة أنشطة الإمداد يمكن للمؤسسة الاستناد للمزود بالخدمة والحصول على الخدمات التي تحتاج إليها في الوقت المناسب، دون أن تتقيد بموظفيها وتجهيزاتها الخاصة.²

أخرجة أنشطة الإمداد تمكن من زيادة المرونة للمؤسسة، فالتكاليف الثابتة تتحول إلى تكاليف متغيرة والموارد المالية للمؤسسة يعاد تركيزها على أنشطتها الأساسية. وفي سياق العولمة أثبتت أخرجة أنشطة الإمداد بأنها وسيلة لتحسين القرب من الزبائن من خلال كثافة الشبكات المنجزة من طرف المزودين بخدمة الإمداد. لتكون قادرة على الاستجابة بسرعة لتغيرات وفرص ومتطلبات السوق، حتى تكون لها سرعة استجابة تجاه التغيرات البيئية.³

ومن أجل الحصول على المرونة والبساطة تقوم المؤسسات بالتخفيف على هيكلها التنظيمي من خلال إسناد أنشطة الإمداد التي لا تعتبر من عوامل النجاح الأساسية. هذا النموذج يقترح تنظيم إداري عقلائي يدير فقط مهامها الأساسية. وهي تدرج ضمن سعي المؤسسة للتقليل من حجمها لتحسن من قدرتها على الاستجابة، فعلى سبيل المثال شركة (Coca Cola) لا تحتفظ إلا بوظائف الإدارة والتصميم، ولهذا من خلال المرونة التنظيمية يمكنها تخصيص مواردها على مهامها الأساسية.⁴

تقوم المؤسسة بتعريف استراتيجيتها لمزودي خدمة الإمداد، بناءاً عليها يحدد هذا الأخير الأهداف ويلتزم بتحقيق النتيجة، ولمزود خدمة الإمداد الحرية في اختيار طرق الاستخدام. ونتيجة لذلك فالمؤسسة الزبونة لم تعد تدير أنشطة الإمداد المخرجة إلى المزودين بالخدمة، هذا النهج يجعل من المؤسسة أكثر مرونة بفعل تبسيط وتحسين العمليات المختلفة.⁵

قد تختص المرونة بوجود علاقة إيجابية بينها وبين عدم اليقين، هذا الأخير قد يثني المؤسسات عن اللجوء إلى الأخرجة لأنها تزيد من تعقيد تنفيذ الآليات التعاقدية. ومع ذلك يمكن لعدم اليقين كذلك أن يشجع أخرجة أنشطة الإمداد للأسباب التالية:⁶

¹ Hila, Constantin Manuel. Dumitrascu, Oana (Novembre 2014). Op.cit.

² Boyer, Marcel. Moreaux Michel (March 2016). "Flexibilité et stratégie d'impartition : efficience et considération stratégique". Dans : www.researchgate.net. (02-09-2016).

³ Barthélémy, Jérôme. Donada, Carole (2007). OP.cit.

⁴ Boyer, Marcel. Moreaux Michel (March 2016). Op.cit.

⁵ Idem.

⁶ Barthélémy, Jérôme (2007). Stratégie d'externalisation. Op.cit. p 102

- من الأفضل للمؤسسة عدم القيام بالاستثمارات التي يمكن أن تكون عرضة للتقادم بسرعة، وهو ما يفسر نمو أخرجة أنشطة الإمداد إلى حد كبير بسبب إجماع المؤسسات عن الاستثمار في أصول تكون استدامتها غير مضمونة.
- من الأفضل الإنجاز من أطراف أخرى للاستثمارات التي يصعب تقييم منافعها الاقتصادية مسبقاً.
- الأخرجة تكون لديها مرونة كبيرة عندما تكون حالة عدم اليقين مرتفعة لأنها تمكن من نقل بعض المخاطر لمزودي خدمات الإمداد.

5- التسليم المتفوق:

أخرجة أنشطة الإمداد تعد حل لتسهيل عمليات التدفق المادي، وضمان مستوى أكبر من التبادل السريع للمعلومات، فالمزود بخدمة الإمداد يكون مشارك في العملية ويقدم مقترحاته المتعلقة بالتمويل نحو الموزعين أو الزبائن النهائيين.¹

في الواقع، لضمان التشغيل الفعلي يمكن للمزود أن يستخدم كمحكم لزيادة الوعي بمسائل الإمداد، هذا الحل يفترض الثقة الكاملة من المؤسسة والموزع تجاه المزود بالخدمة والذين يعملون كذلك في كثير من الأحيان مع المنافسين المباشرين. المزود (وهو الخبير في الإمداد) يمكن من إعادة إقامة شراكة رابح-رابح في سلسلة الإمداد بين المؤسسة، الموردين والموزعين، حيث يحمل على عاتقه عدد من أنشطة الإمداد الأكثر أهمية، مع التذكير دائماً بأهمية الثقة لنجاح هذا الرهان.²

تعي المؤسسة جيداً مع شركائها في سلسلة الإمداد بأن نشاط الإمداد في تطور دائم، ويتعلق الأمر بشكل خاص بنشاط التوزيع، فتزايد أهمية إدارة المردودات، إعادة التدوير، التجارة الإلكترونية،... إلخ، أدت إلى إنشاء فرص عمل جديدة في أخرجة أنشطة الإمداد، التي من شأنها أن تجذب عدد كبير من المزودين.³

فيما يتعلق بالاستجابة الفعالة للمستهلكين، فالتعاون الوثيق بين المؤسسات المصنعة والموزعين يمكن من إنشاء أقطاب التنمية وبحوث الإمداد المكرسة خصيصاً لهذا الموضوع. ويشمل هذا القطب مزودين ومكاتب إستشارة في تكنولوجيا المعلومات، الذين يتعاونون ويفكرون معا في مسألة الاستجابة السريعة والفعالة للزبائن، لتقديم كل الحلول المتخصصة، المهنية، التشغيلية والتكنولوجية.⁴

أخرجة أنشطة الإمداد تقلل من المخزون وتحسن في معدل دوران المخزون من خلال تنسيق جداول الإنتاج والتسليم الذي ينتج عنه سرعة أقل في أوقات العبور، بأقل الأضرار وأقل استهلاك للورق. وعلاوة على ذلك فأخرجة أنشطة الإمداد تمكن المؤسسات من الاستجابة بسرعة للتسويق والتصنيع، وتغييرات التوزيع وتساعد على تحسين التسليم في الوقت المحدد.⁵

¹ Boyer, Marcel. Moreaux Michel (March 2016).Op.cit.

² Idem.

³ Sozuer, Aytuğ and al (June 2015).Op.cit. pp 31-42.

⁴ Idem.

⁵ Hila, Constantin Manuel. Dumitrascu,Oana (Novembre 2014). Op.cit.

كخلاصة نقول بأن الدور التنسيقي لمزودي خدمات الإمداد هو أمر بالغ الأهمية لتحقيق أفضل الممارسات بإدارة سلسلة الإمداد التي تعطي المؤسسة ميزة تنافسية في القطاع الذي تنشط فيه.

المطلب الثالث: أخرجة أنشطة الإمداد وإنشاء القيمة:

قبل فهم ماهية إنشاء القيمة وكيفية عملها، من المهم أن فهم معنى القيمة في سياق هذه الدراسة، لكن يجب التنويه بأن مفهوم "القيمة" هو موضوع معقد وشامل ومن غير المفيد التعمق فيه، ولكن بدلا من ذلك نركز على كيفية إنشائها، مع ذلك من المهم تعريف القيمة قبل استكشاف مختلف الأطر لإنشاء القيمة في أنشطة الإمداد.

أولاً: تعريف القيمة في إطار نشاط الإمداد:

إعطاء تعريف دقيق للقيمة من الصعب تحديده لأنها تعني أشياء مختلفة لمستخدمين مختلفين، ويعتمد على نوع المجال الذي يجري تحليله، وبالتالي يصبح من الأهمية بمكان فهم تعريف ودور القيمة المقترح الذي ينطبق على نشاط الإمداد.

1- تعريف القيمة والقيمة المضافة للإمداد:

في أبحاثهم قدم Rutner و Langley تعريف واضح وملموس لمصطلح "القيمة" وبشكل أكثر تحديداً "القيمة السوقية المضافة"، ووجد الباحثان عدداً من التعاريف المقبولة من الإمداد التي تركز على زمان ومكان جوانب القيمة التي تنشأ من الإمداد. وكان العنصر الأكثر أهمية للقيمة التي تنشأ من الإمداد يتمثل في خدمة الزبائن.¹

وبناء على النتائج التي توصل إليها، Rutner و Langley فقيمة الإمداد تعرف بأنها: "متطلبات الخدمة لتلبية الزبائن مع التقليل من تكاليف سلسلة الإمداد، وتعظيم المنافع للشركاء". وعرفا القيمة المضافة للإمداد بأنها: "أي توفير لخدمات إضافية أو تجاوز لمتطلبات خدمة الزبائن التي تقلل كذلك من تكاليف سلسلة الإمداد أو زيادة أرباح الشركاء ومكاسب في الميزة التنافسية في السوق".²

وقام Rutner و Langley بوضع إطار لشرح هذين التعريفين، في هذا السياق، توجد هناك سمات مختلفة في شكل: الوقت المناسب، التقليل من التكاليف، تقاسم التكاليف، الاتصالات، الثقة، المصادقية، الاستجابة، الفعالية، الشفافية، القدرة، جودة الخدمة، الخبرة، المرونة... إلخ، والتي لها علاقة مباشرة بجميع النتائج المتعلقة بخدمة الزبائن، جودة الخدمة، الأرباح الناتجة، العلاقات الناشئة والفعالية الحقيقية لسلسلة الإمداد، هذه النتائج بدورها لها تأثير مباشر على قيمة الإمداد.³

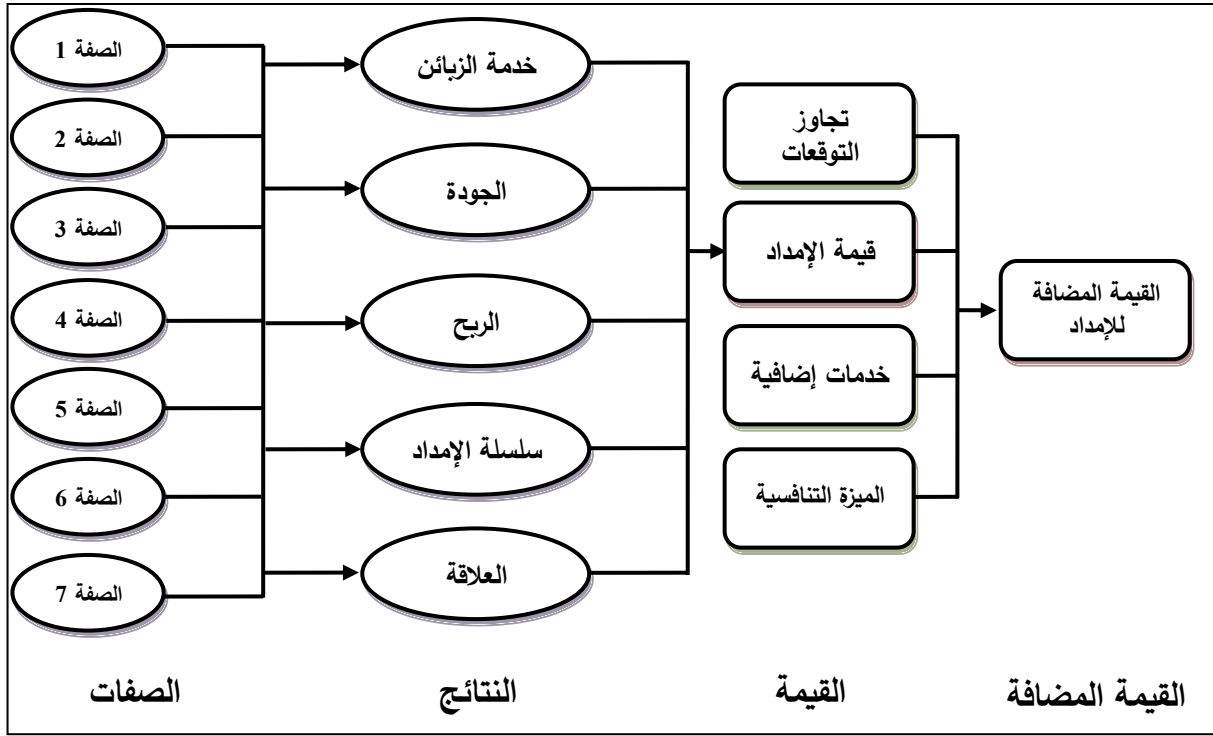
¹ Rutner, S.M. Langley, Jr. C.J (2000). "Logistics Value: Definition, process and measurement. International Journal of Logistics Management". *International Journal of Operations and Production Management*. Vol 11. N^o2. pp 73-82.

² Idem.

³ Idem.

القيمة المضافة للإمداد لها تعريف أوسع لأنها تأخذ في الحسبان ما يفوق التوقعات، إنشاء خدمات إضافية وإنشاء ميزة تنافسية للشركاء، الجمع بين هذه المخرجات تشكل قيمة الإمداد المضافة للزبائن هذا الإطار يصور خصائص معينة لتقييم سلسلة القيمة بين المؤسسة والمزود بخدمة الإمداد.¹ والشكل التالي يقدم إطار تعريفي للقيمة والقيمة المضافة:

شكل رقم (16): الإطار التعريفي للقيمة والقيمة المضافة



Source : Rutner, S.M. Langley, Jr. C.J.(2000)."Logistics Value: Definition, process and measurement. International Journal of Logistics Management". International Journal of Operations and Production Management. Vol 11. N°2. pp 73-82.

2- تطلعات القيمة الحاسمة:

استخدام مجموعات للنقاش من أجل الحصول على تصور أفضل عن متطلبات القيمة التي تتوقعها المؤسسات من مزودي خدمات الإمداد، ووجد الباحثون أن مزودي خدمات الإمداد يجب أن يستمروا في إنشاء القيمة من أجل الحفاظ على العلاقات فيما بينهما، وكان هذا أمر حتمي لتبرير تكلفة إدخال طرف آخر (المزود) في سلسلة الإمداد الشاملة.²

ومع ذلك فالتوقعات ليست كلها من جانب واحد، فتطوير علاقة المؤسسة الزبونة مع المزود بخدمة الإمداد هو أمر ضروري لتمويل علاقة رابح-رابح (حسب رضا الزبائن وهامش المزود بخدمة الإمداد)، وبعبارة أخرى تم تقييم هامش الربح من مزودي خدمات الإمداد بمقارنة مستويات الخدمة المطلوبة من قبل الزبون، وبعبارة أخرى أي وضعية يخسر فيها أحد الأطراف فهذا يعني أن العلاقة لن تكون مستدامة.

¹ Meredith, Guy Andrew (November 2008)."The value creation characteristics essential in the strategic outsource to third party logistic providers within the automotive industry". Doctorat thésis not published. Pretoria University.South Africa. P 28

² Roy, Jacques. Beaulieu, Martin (2005)."Structure de gouvernance des filières à rebours : deux cas québécois". Revue Logistique & Management. Vol 13. N°1. pp 79-88.

ومقاييس الأداء المستخدمة من كلا الطرفين يجب أن تكون واضحة، شفافة، ملائمة، موثوقة، متسقة، سهلة التتبع ومنفتحة على إمكانية مراجعتها.¹

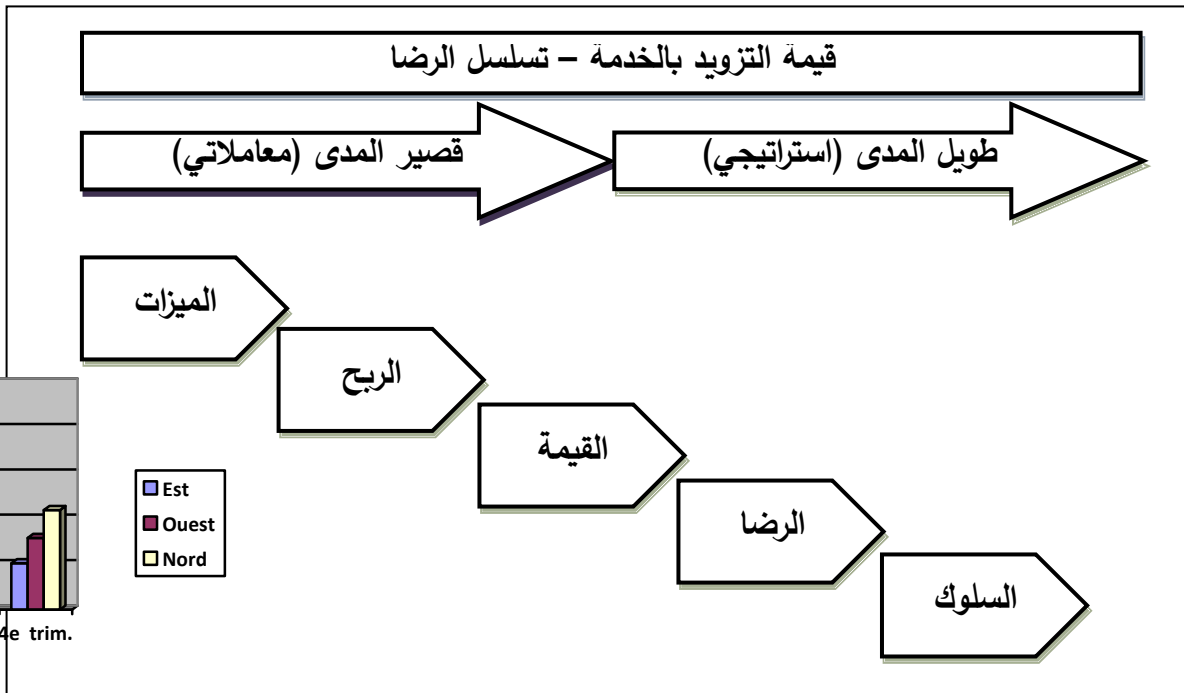
ثانياً: التمييز بين إنشاء القيمة في المدى القصير والطويل:

تحتاج أي علاقة للمؤسسة مع مزود الخدمة بجعل التمييز بين إنشاء القيمة على المدى القصير والطويل، الحل التوفيقى من المؤسسة في صنع القرار على المدى القصير قد يعوق قدرة المزود على إحراز تقدم في المدى الطويل.²

ويرى Hugo وآخرون أن قرارات الأخرجة غالباً ما تكون مشكلة بشكل افتراضي، مع قليل من القدرة التنافسية على المدى البعيد للمؤسسة. تستند القيمة المضافة على المدى القصير على معاملة واحدة أو عدد من المعاملات خلال فترة قصيرة من الزمن. أما القيمة المضافة على المدى الطويل فهي تركز على العلاقة التعاقدية، الجانب الرئيسي من القيمة المضافة سواء على المدى القصير أو الطويل ينبغي أن يؤديه مزود خدمة الإمداد بشكل أفضل من السابق.³

اقترح Langley وآخرون إطار يبين العلاقة بين عدة ثوابت في عملية صنع القرار في المدى القصير والطويل، والموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (17): إطار القيمة للمؤسسة الزبونة



Source : Meredith, Guy Andrew (November 2008). "The value creation characteristics essential in the strategic outsource to third party logistic providers within the automotive industry". Doctorat thésis Unpublished. Pretoria University. South Africa. P 28.

¹ Idem.

² Mitra, Subrata. Bagchi, Prabir K (2008). "Key Success Factors, Performance Metrics, and Globalization Issues in the Third-Party Logistics (3PL) Industry". **Supply Chain Forum**. Vol. 9 - N°1. pp 42-56.

³ Nel, Jd. Badenhorst-Weiss, Ja (2010). "Supply chain design: some critical questions". **Journal of Transport and Supply Chain Management**. Vol 4. No 1. pp 198-223.

ملاحظ سمات مزودي خدمات الإمداد محددة وعروض الخدمات التي تنشئ مزايا تنافسية للمؤسسة، تنشأ عنها قيمة لاحقة للمؤسسة والناجمة عن المزايا التي تم استلامها، هذه القيمة المحصلة للرضا، وفي نهاية المطاف تؤدي إلى سلوك ينعكس على قرارات لاحقة لشراء خدمات إضافية من مزودي خدمات الإمداد.¹

من المهم الإدراك بأن القيمة التي يمكن إنشاؤها على المدى القصير تكون نتيجة لفوائد قابلة للقياس على المدى القصير، ومع ذلك يرى Langley وآخرون أن رضا المؤسسة لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مساهمة استراتيجية طويلة المدى، الذي يظهر في سلوكها من خلال سعيها إلى علاقات أقوى بالتعاون والشراكة الاستراتيجية مع الشريك (المزود بالخدمة).²

ثالثاً: طرق إنشاء القيمة:

وصفت الأدبيات مقاربتين متميزين لإنشاء القيمة، تتمثل في:

1- إنشاء القيمة من خلال الموارد والكفاءات:

تلجأ المؤسسات إلى الأخرجة من أجل تركيز كل جهودها على أنشطتها الأساسية أو الكفاءات وإسناد كل الأنشطة غير الأساسية، وهذه الكفاءات تعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة.³ سبق لنا وأن تطرقنا إلى نظرية الموارد والكفاءات، لكن من المهم توضيح الفرق بين الأنشطة والكفاءات الأساسية قبل تناول إنشاء القيمة بفضل الموارد والكفاءات.

حدد Hugo وآخرون الأنشطة الأساسية عن الأنشطة الأولية لإنشاء وتقديم المنتج أو الخدمة إلى الزبائن المستهدفين. الكفاءات الأساسية من جهة أخرى هي الكفاءات، المعارف والتكنولوجيات التي تحوز عليها المؤسسة والتي يتوقف عليها نجاحها.⁴ وأكد Halldórsson و Larsen Skjott على أهمية إنشاء القيمة المضافة من الأخرجة باستخدام الموارد على أساس الكفاءة، والتي تعتبر حاسمة بالنسبة للمزود بخدمة الإمداد لبناء قاعدة الكفاءات الداخلية التي من شأنها أن تساهم ليس فقط في القدرة التنافسية الخاصة بهم ولكن أيضاً التمتع من خلالها لإنشاء قيمة حقيقية للمؤسسات. تطور الكفاءات في العلاقة مع مزودي خدمات الإمداد تحمل خصائص معينة بحيث يمكن للمؤسسة الحصول على الكفاءات الخاصة للمزود وإدخالها لمؤسستهم.⁵

طبق Halldórsson و Larsen Skjott ثلاث أنواع من التعلم التي تجري بين المزود بخدمة الإمداد والمؤسسة لتطوير الكفاءات، وتتمثل في:⁶

▪ التعلم التجريبي من أحد الطرفين ؛

¹ Kersten, Wolfgang and al. "Motivation for the outsourcing of complex logistics services". Dans : www.poms.org. (03-09-2016).

² Idem.

³ Meredith, Guy Andrew (November 2008). Op.cit. p 31.

⁴ Mitra, Subrata. Bagchi,Prabir K (2008).Op.cit.

⁵ Halldórsson, Arni. Skjøtt-Larsen, Tage (2004). "Developing logistics competencies through third party logistics relationships". *International Journal of Operations and Production Management*. Vol 24. N°2. pp 192-206.

⁶ Idem.

▪ استخدام الخبرة والمعرفة من الطرف المقابل ؛

▪ التعلم المشترك بين الطرفين على أساس من المعرفة والتجريب.

بحث Halldórsson و Larsen Skjott كان لديه بعض الاستخدامات للمديرين، كان أولها يتمثل في كون الهدف من الأخرجة بحاجة إلى أن يفهم. أما أهم هدفين لهذا العمل فتمثل في تحقيق تحسين الخدمة الفورية والتركيز على الكفاءات الأساسية الخاصة بالمؤسسة واكتساب أو تطوير مهارات إضافية بفضل الأخرجة. وكان الأمر الثاني يتعلق باختيار المزود بخدمة الإمداد المناسب لتحقيق الهدف المعين، ومن شأن حلول الإمداد المتخصصة أن تكون مناسبة لتحقيق وفورات التكلفة وهدف تحسين الخدمات حيث يكون حل الإمداد أفضل مقارنة جديدة تقوم على أساس المهارات. وثالثا كون المؤسسة تلجأ إلى الأخرجة اللازمة للحفاظ على كفاءة الإمداد الداخلي بخصوص الأنشطة المخرجة وتحدي مزودي خدمات الإمداد من حيث إنشاء القيمة من خلال المشاركة في فرق مشتركة. وأخيرا، مؤسسات التزويد بالخدمة هي بحاجة لرؤية الأخرجة من منظور المدى الطويل. يستغرق الأمر بعض الوقت لبناء علاقات الثقة والتأقلم وإدماج نظم المعلومات والمؤسسات. وعندما يتم تغيير الشركاء لا بد من استعادة جميع المعارف والمهارات المتقدمة في العلاقة السابقة المختفية.¹

الموارد والمقاربة على أساس الكفاءات يوفر بديلا لنظرية تكاليف الصفقة التي ركزت أكثر على كفاءة تكلفة قرار الأخرجة. هناك حدود لهذه الدراسة في كون هذه المقاربة يجب تفعيلها واختبارها تجريبيا باستمرار من طرف مزودي الخدمة بصفة خاصة. وهناك حاجة لمزيد من العمق لدراسات الحالة لترتيبات مزودي الخدمة القائمة لتوفير المزيد من الأدلة حول كيفية تطوير الكفاءات، ومعرفة العقبات وكيفية يتم التغلب عليها. ومن المهم كذلك معرفة ما إذا كان هناك عدم تطابق بين وعود مزود خدمة الإمداد وقدراتهم وأداءهم الفعلي.²

أكد Aktas و Ulengin أن اللجوء إلى أخرجة أنشطة الإمداد الأخرى غير النقل والتخزين تتطلب تبادل واسع للمعلومات ولا يمكن أن تكون ناجحة إلا عندما يكون التعاون مبني على أساس الثقة المتبادلة الموجودة، وينبغي أن ينظر إلى مزودي خدمات الإمداد على أنهم امتداد لقسم الإمداد الخاص بالمؤسسة مع تقييم الأداء المنجز على أساس منتظم.³

2- إنشاء القيمة من خلال المشاركة في إنشائها:

اقترح Prahalad و Ramaswamy، إطار مرجعي بديل لإنشاء القيمة، على افتراض أن المؤسسات لم يعد باستطاعتها فصل نفسها عن مزودها، كما أن المزودين أصبحوا أكثر وعيا وأكثر رغبة للتفاعل مع

¹ Idem.

² Idem.

³ Aktas, E. Ulengin, F (2005). "Outsourcing logistics activities in Turkey". *Journal of Enterprise Information Management*. Vol 18. N°30. pp 316-329.

المؤسسات التي يتعاملون معها، وهو ما يمكن تطبيقه في السياق الذي يشير إلى أنشطة مثل أنشطة الإمداد المخرجة.¹

إنشاء القيمة الإتقائي يركز على أدوار متميزة لكل من مزود خدمات الإمداد والمؤسسة، مع القيمة الجوهرية كجزء من عروض الخدمة. ذكر Prahalad و Ramaswamy أنه يتم إنشاء قيمة فريدة من نوعها بين المؤسسة ومزود الخدمة من خلال عملية الإنشاء المشترك "Co-creation"، وتتألف عملية الإنشاء المشترك من أربعة عناصر أساسية المعروفة باسم D-A-R-T، تتمثل في:²

- الحوار "Dialogue": ويشير إلى التفاعل و المشاركة والميل إلى العمل من كلا الطرفين ؛
- الوصول "Access" إلى استخدام وتوافر الأدوات والمعلومات ؛
- تقييم المخاطر "Risk assessment": تشير إلى تطبيق الأساليب الملائمة لتقييم المخاطر بدلا من مجرد توفير البيانات. والمفتاح مبني على المخاطرة المشتركة ؛
- الشفافية "Transparency": الشفافية أصبحت أكثر أهمية من المعلومات حول خدمات وتكنولوجيا نظم الأعمال التي أصبحت أكثر سهولة.

يلخص الشكل رقم (18) إنشاء القيمة من حيث الإنشاء المشترك.

ينتج عن مزيج من لبنات البناء المختلفة في مزودي خدمات الإمداد للتعامل مع مؤسسات زبونة متعاونة بشكل أكبر. وتسهل الشفافية من الحوار التعاوني بين هذه الأطراف. كما أن الاختبار المستمر المرتبط بالوصول وتقييم المخاطر لكلا الطرفين يمكن أن يؤدي إلى نماذج أعمال جديدة ووظائف مصممة لتمكين خبرات إنشاء مشترك مقنعة.³

جودة خبرة الإنشاء المشترك تعتمد على التفاعل بين المؤسسة ومزود خدمات الإمداد الموجه حول القدرة على إنشاء مجموعة متنوعة من الخبرات. أدوار المؤسسة والمزودين تتقارب في نهاية المطاف نحو تجربة إنشاء مشترك فريدة من نوعها.⁴

العلاقات الناجحة بين المؤسسات ومزودي خدمات الإمداد تتطلب تقاسم الرؤية، المعلومات والاستراتيجيات. والأهداف لن تكون قصيرة الأجل، فالعلاقات الناشئة الناجحة تكون على المدى الطويل إذا أثبتت أنها سريعة ومرنة، والتي تتناول حلولاً متكاملة على المدى الطويل، وإنشاء القيمة في العلاقة بين المؤسسة والمزود بخدمة الإمداد يؤدي في نهاية المطاف إلى الرضا والتغير في السلوك.⁵

¹ Prahalad, C.K. Ramaswamy, V (2004). " Co-Creating unique value with customers". *Journal of Strategy and Leadership*. Vol 32. N°3. pp 4-9

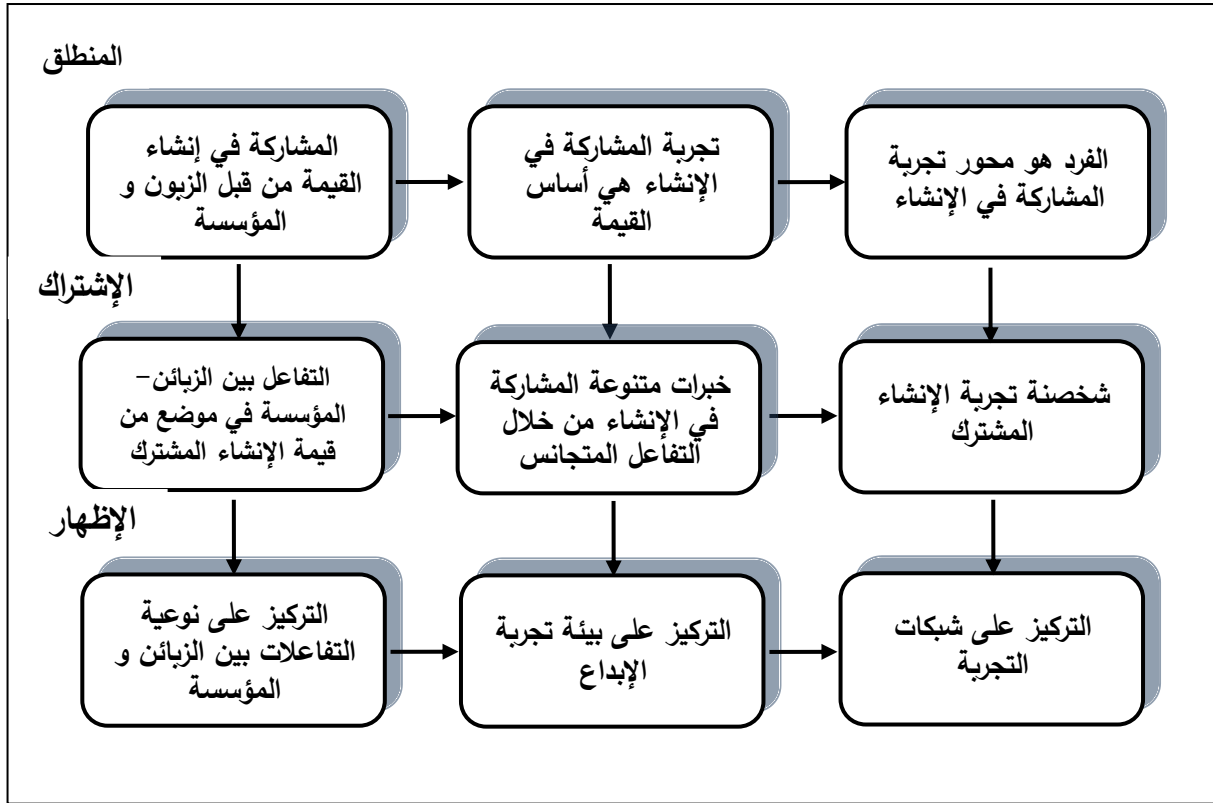
² Idem.

³ Idem.

⁴ Idem.

⁵ Idem.

شكل رقم (18): إطار إنشاء القيمة



Source : Prahalad, C.K. Ramaswamy, V (2004). " Co-creating unique value with customers". *Journal of Strategy and Leadership*. Vol 32. N03. pp 4-9

رابعاً: المحددات الرئيسية لإنشاء القيمة:

في دراسة قامت بها مؤسسات مختصة في التوريد بخدمة الإمداد سنة 2004، اعتبرت أن قدرة المزودين بخدمة الإمداد في إنشاء القيمة يتحدد من خلال عدة أبعاد. وقيمة العلاقة بين المؤسسة والمزود يمكن أن تتحقق إذا عمل الطرفين معا لتصميم، إقامة وتنفيذ هذه الأبعاد، والمتمثلة في:

- نطاق وتعريف الخدمة المحددة هو شرط مسبق ؛
- يحتاج كلا الطرفين بنية واضحة لدعم الإدارة ؛
- أهداف العلاقة يجب أن تفهم جيدا قبل التوقع المتبادل لعملية وضع وتحديد احتياجات العمل من كلا الطرفين ؛
- المحاسبة التجارية بين المزود بخدمة الإمداد والمؤسسة الزبونة أمر بالغ الأهمية، وهذا يعتمد على المواءمة الثقافية والتنظيمية القوية مع فلسفة إدارة مماثلة ؛
- القدرة على الوصول إلى توافق في الآراء بشأن المسائل ذات الأهمية تعتمد على الثقة والالتزام والتواصل والرغبة في تقاسم المخاطر والمكافأة الفعالة ؛

¹ Meredith, Guy Andrew (November 2008). "The value creation characteristics essential in the strategic outsource to third party logistic providers within the automotive industry". Doctorat thésis unpublished. Pretoria University, South Africa. P 37.

- يجب أن تكون هناك مقاييس فعالة، تحديد إجراءات التشغيل القياسية، تكلفة الخدمة الأساسية، لوحة قيادة مشتركة وإدارة بيانات وهياكل مالية مرنة مع عملية قياس دقيقة ؛
- ينبغي أن تكون الرؤية حول "المستقبل" نحو الخدمات أكثر تطوراً ؛
- برنامج إدارة التغيير الحاسم ؛
- استراتيجية خروج واضحة.

وكخلاصة عن إنشاء القيمة يمكننا القول بأن مسؤولية إنشاؤها لا تقع على عاتق طرف واحد، ولا يمكنها أن تتحقق إلا إذا كان كلا الطرفين يعملان معا في تصميم وتنفيذ هذه العوامل الرئيسية.

المبحث الثالث: قياس الأداء التنافسي لأنشطة الإمداد المخرجة:

مما لا شك فيه، أن الهدف النهائي من أخرجة أنشطة الإمداد أن يحسن في أداء هذه الأنشطة. لذلك على المؤسسة المخرجة لهذه الأنشطة ضمان تتبع أداء نشاط الإمداد الخاص بها بدءاً من معرفة ما إذا كان مزودي خدمات الإمداد يقدمون أقل أو أكثر من المستوى المتوقع، وإذا كانت المؤسسة تحقق تقدم معتبر من هذه الاستراتيجية، إضافة إلى كيفية تحديد درجة الوصول إلى هذا الهدف، وما إذا كان اللجوء إلى مزودي خدمات الإمداد هي استراتيجية مناسبة أو لا.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء

قياس الأداء هو مسألة شائعة يتم مناقشتها على نطاق واسع ولكن نادراً ما تعرف، وبالتالي فمن الضروري التطرق أولاً إلى التعريفات المعنية بقياس الأداء.¹

يشير الأداء إلى طبيعة ونوعية العمل الذي تؤديه المؤسسة لإنجاز المهام والوظائف الرئيسية لتحقيق الأرباح.²

الفعالية تقيس المدى الذي يتم فيه إنجاز وظائف الإنتاج وتلبية متطلبات الزبائن. الكفاءة تقيس الاستخدام الاقتصادي لموارد المؤسسة في إنجاز المهام. من منظور كمي، يرتبط الأداء ببعد الحجم، ويعني ذلك عموماً أنه يمكن أن يكون كميًا في مجموعة متنوعة من الأبعاد. على سبيل المثال، يمكن التعبير عن مستوى الأداء كرقم مطلق أو نسبة بطريقة تمكن المسيرين من فهمها بسهولة. فأهداف الأداء لن يكون لها معنى إلا عند التعبير عنها كميًا.³

أولاً: تعريف قياس الأداء:

تعريف قياس الأداء يختلف بين مختلف الباحثين، وفيما يلي بعض من هذه التعريفات:

¹ Neely, Andy (1995). "Performance measurement system design: A literature review and research agenda". *International Journal of Operations and Production Management*. Vol 15. N^o4. pp 80-116.

² Roshan, David. Jenson, Joseph (September 2014). " Study on performance measurement systems – Measures and Metrics ". *International Journal of Scientific and Research Publications*. Vol 4. N09. pp 1-10.

³ Macleod, Miles and al (1997). " the Music Performance measurement method". *Behavior and Information Technology*. Vol 16. N^o5. pp 279-293.

تعريف Neely وآخرون: "عملية قياس كفاءة وفعالية العمل".¹

تعريف Cook وآخرون: "عملية تقييم النتائج من حيث الوضوح، من حيث مدى الأهداف: القصيرة، متوسطة وطويلة الأجل، والإبلاغ عن النتائج إلى الإدارة العليا".²

تعريف Gunasekaran وآخرون: "عملية نقل الواقع المعقد للأداء في تسلسل الرموز المحدودة التي يمكن توصيلها واستنساخها في ظروف مشابهة".³

وباختصار، قياس الأداء هو لغة تجديدية التي توضح الوقت الحاضر، والأهم من ذلك وضع الأداء في المستقبل، وهو يمكن من التقدم المطرد نحو الأهداف المحددة ويحدد أوجه النقص أو الركود. كما أن قياس الأداء يمثل الدليل التدريجي في تحقيق الأهداف، وهو ليس مجرد ملاحظة على الأداء في الماضي، ولكنه أداة لتحقيق تطلعات المؤسسات وضمان مستقبل مزدهر.⁴

قياس الأداء هو مقياس يستخدم لتكميم (Quantifier) الأداء، وهو أداة تحليلية في عملية قياس الأداء الذي يسجل القياسات، النتائج وتحديد الإجراءات اللاحقة.⁵ وعموماً مقاييس الأداء لديها تصنيفات مالية أو غير مالية وملموسة أو غير ملموسة، وتميل مقاييس الأداء المالية للتركيز على الأثر الناتج عن الجوانب المالية لأنشطة الإنتاج، مثل نشاط الإمداد، في حين تميل مقاييس الأداء غير المالية إلى التركيز بشكل مباشر على أنشطة الإنتاج الفعلي، مثل عائدات الاستثمار، ونسبة العيوب والآجال.⁶

مقاييس الأداء للعناصر المادية تشير إلى القياس المباشر مثل التكاليف الإجمالية، في حين أن العناصر غير الملموسة التي تشير إلى قياس غير مباشر مثل: موقف في لحظة، القدرة على الخدمة، شهرة المحل والسمعة، مثل هذه المقاييس من الأداء تدل على الأداء غير المادي.⁷

واستناداً إلى تعريف الأداء ومقاييس الأداء، يمكن تعريف نظام قياس الأداء (PMS) بأنه توظيف مجموعة من المقاييس لقياس كفاءة وفعالية الأعمال. هذا النظام لا يكتفي بجمع البيانات عن نتائج الأداء أو تنفيذ عملية حسابية بسيطة وتوثيق الأحداث. فهو يدمج المعلومات الهامة عن مدخلات ومخرجات وأنشطة المؤسسة، نتائج القياس تؤثر على المستقبل من خلال دعم وصياغة القرارات اللاحقة.⁸

قياس أداء المؤسسات يعد دوماً أولوية إدارية اجتذبت اهتمام متزايد بين الباحثين والمدراء، فالمدراء يقومون باستمرار بقياس أداء المؤسسات والمعلومات المتعلقة بالأداء المطلوب. ويعد قياس الأداء جزء لا

¹ Neely, Andy (1996). "Performance measurement system design: Should process based approach be adopted". *International Journal of Operations and Production Management*. Vol 16. N°3. pp 423-431.

² Hervani, Aref A. Helms, Marilyn M (2005). "Performance measurement for green supply chain management". *Emerald Group Publishing Limited*. Vol. 12 N°4. pp 330-353.

³ Gunasekaran, A and al (2001). "Performance measurement and metrics in a supply chain management". *International Journal of Operation and Production Management*. Vol 21 N°2. pp 71-87.

⁴ Myeda, Nik Elyna and al (2013). Op.cit. pp 1-7.

⁵ Idem.

⁶ Polakoff, J. C (1992). "How to design a performance measurement program". *Corporate Controller*. Vol 4. N°3. pp 49-53.

⁷ Sheung Man, Yuen (February 2006). "Performance Measurement and Management of Third Party Logistics: An Organizational Theory Approach". Doctoral thesis not published. Hong Kong Baptist University. Hong Kong. p 28.

⁸ Neely, Andy (1996). Op.cit.

يتجزأ من التنفيذ الناجح للواجبات الإدارية. ويمثل الانتقال من الواقع المعقد للأداء الى سلسلة من الرموز السارية التي يمكن أن تتكرر في ظل ظروف مماثلة.¹

ثانياً: أدبيات قياس الأداء:

يرى Sink أن قياس الأداء عملية معقدة، صعبة، متحدية، مهمة، تتعرض لسوء المعاملة ويساء استخدامها²، ويرى Das "ما لا يمكن قياسه، لا يمكننا التعامل معه"³. وقد تطورت الأدبيات في قياس الأداء منذ ظهوره لأول مرة خلال الثمانينات. تاريخياً، عندما تكون المؤسسات صغيرة وعملياتها بسيطة، يتم قياس الأداء الأساسي من خلال التدفقات النقدية. في فترة ما بعد الثورة الصناعية، ومع زيادة حجم المؤسسات استخدمت مقاييس الإنتاجية على نطاق واسع في مختلف مراحل الإنتاج، ومنذ أواخر القرن التاسع عشر حتى سنة 1930، تم إنشاء طرق نظرية وتطبيقات المحاسبة الإدارية، وتطبيق المعايير على نطاق واسع⁴. وأصبحت تقنيات المحاسبة الإدارية التقليدية الطريقة الأكثر قبولاً لقياس الأداء بمصانع الإنتاج وعمليات توزيعها. ومع تطور الأبحاث في قياس الأداء، ركز بعض الباحثين على قياس أداء وحدات الأعمال الكاملة (عادة مستوى القسم ومستوى المصنع) وفحص مؤشرات الأداء.⁵

خلال العقود القليلة الماضية، تغير عالم المؤسسات بشكل كبير من حيث نضج العمل، زيادة المنافسة، مبادرات التحسين، إدخال الجوائز الوطنية والدولية، الأدوار التنظيمية والتكنولوجيات الجديدة. وفقاً لذلك، واجهت المؤسسات منافسة مثيرة ويرجع ذلك إلى تحسن جودة المنتجات، زيادة المرونة والموثوقية والتوسع في تنوع المنتجات والتركيز على الإبداع⁶. وقد كان التركيز على مزايا الأعمال التي تعتبر بالغة الأهمية لنجاح المؤسسات، بدلاً من الاكتفاء بإعداد التقارير المالية. هذه التحديات الجديدة في عالم الأعمال تتطلب من مديري المؤسسات إعادة النظر في النماذج المناسبة لقياس الأداء لتعزيز التحسين في هذا الأداء.⁷

ثالثاً: أدوار قياس الأداء:

أهمية قياس الأداء في الإدارة هو في العموم أمر مسلم به، والمؤسسة بالكاد يمكن أن تضمن تواجدها بدونها⁸. ومع ذلك يمكن لمنهجية قياس ضعيفة المستوى أن تعوق بشكل كبير تقدم المؤسسة⁹. فنظام قياس

¹ Lebas, M. J (October 1995). "Performance measurement and performance management". **International Journal of Production Economics**. Vol 41. N^o1. pp 23-35.

² Shahn , Arash (August 2011)."An Investigation on the Influence of Total Quality Management on Financial Performance the Case of Boutan Industrial Corporation". **International Journal of Business and Social Science**. Vol 2. No15. pp 105-112.

³ Das, L (1994). "Performance measurement takes center stage at Johnson space center". **Industrial Engineering**. Vol 26. N^o3. pp 24-28.

⁴ Dogan, Ozlem Ipekgil (December 2013)." The Impact on the Operational Performance of World Class Manufacturing Strategies: A Company Application". **International Journal of Business, Humanities and Technology**. Vol 3. N^o8. pp 141-149.

⁵ Lockamy, A. Spencer, M. S (1998)." Performance measurement in a theory of constraints environment". **International Journal of Production Research**. Vol 36. N^o8. pp 2045-2060.

⁶ Fry, T. D and al (1993). "Performance measurement systems and time-based manufacturing". **Production Planning and Control**. Vol 4. N^o2. pp 102-111.

⁷ Hazell, M. Morrow, M (December 1992). "Performance measurement and benchmarking". **Management Accounting**. pp 44-45.

⁸ Lebas, M. J (October 1995). Op.cit.

⁹ Dogan, Ozlem Ipekgil (December 2013). Op.cit.

الأداء المصمم تصميمًا جيدًا يعد عنصرًا أساسيًا للتخطيط والرقابة الفعال للإدارة. ويمكن إدارة المؤسسات من التفوق من خلال مراقبة الأداء، تعزيز الدافعية، تحسين الاتصالات وتشخيص المشاكل. يوفر قياس الأداء وكذلك مقارنة فعالة لتحديد النجاح، ويسهل فهم تطور المؤسسة ووضعها الحالي¹. أدوار قياس الأداء يمكن تلخيصها على النحو التالي:²

1- متابعة التقدم المحرز للمؤسسات:

نتائج قياس الأداء يمكن استخدامها لرصد التقدم المحرز من المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، التي تتيح لها تحديد وضعها الحالي والأهداف المستقبلية. قياس الأداء يمكن أن ينشأ فهم مشترك، ويظهر إلى أي مدى قد اتخذت التحسينات المخطط لها فعلاً.

2- متابعة تأثير الاستراتيجيات والخطط:

نتائج الأداء تساعد المدراء على اختبار تأثير وجدوى الاستراتيجيات والخطط، وتمكن من متابعة تنفيذ هذه الاستراتيجيات والخطط بحيث يتم اتخاذ التدابير الصحيحة لضمان تحقيق الأهداف الطويلة الأجل.

3- التشخيص:

إذا إنخفض نجاح المؤسسات، فنتائج قياس الأداء يمكن أن تكون دليل على هذا، ويمكن أن يدفع المدراء إلى البحث عن الأسباب. وبالتالي يمكن للمؤسسات تحديد المشكلات ومنع الكوارث قبل وقوعها.

4- دعم اتخاذ القرار:

قياس الأداء يساعد المؤسسات لتحديد النجاح والفرص المحتملة، ويكشف ما إذا كانت قد حققت رضا الزبائن والأهداف المرجوة منها. من الناحية المثالية، يبين هذا القياس مكان التصرف، كيفية التصرف ومراقبة الكفاءة. يسهل تدفق المعلومات أكبر قدر من الدقة في تحديد المشاكل المحتملة والفعلية. يعد قياس الأداء أمرًا بالغ الأهمية لتبرير مزيد من الاستثمار والجهد. ويضمن أن يتم اتخاذ القرارات بناءً على الواقع، بدلاً من الافتراض.

5- دليل مباشر على العمليات:

ردود الفعل في الوقت المناسب عن الأداء التشغيلي هو أمر أساسي للحفاظ على العمليات الموجهة نحو هدف معين يتفق مع إجراء التصحيحات في الوقت المناسب.

6- تسهيل الدوافع والاتصالات:

قياس الأداء يكشف التقدم ويسلط الضوء على الوضع الحالي للمؤسسة وآفاق المستقبل. يوفر الوضوح والحافز الدافع للعملية برمتها، ويحسن التواصل بين المستخدمين.

¹ Kamalabadi, Nakhai and al (2008). " Presentation a New Algorithm for Performance Measurement of Supply Chain by Using FMADM Approach". **World Applied Sciences Journal**. Vol 5. N°5. pp 582-589.

² Sheung Man, Yuen (February 2006). Op.cit. pp 31-32.

إدارة الأداء على حد سواء تسبق وتتبع قياس الأداء في دوامة إفتراضية، وينشأ عنه سياقاً للقياس. وباختصار قياس الأداء هو أداة قوية لا غنى عنها للإدارة. في إدارة سلسلة الإمداد يحمل قياس الأداء مساهمة كبيرة في تحسين أدائها، كما يدعم تصميم وتحسين نظم سلسلة الإمداد.

المطلب الثاني: قياس أداء نشاط الإمداد ومزودي خدمات الإمداد:

في إدارة المؤسسة يساهم قياس الأداء في تحسين الأداء الصناعي. وحسب Sink و Tuttle لا يمكنك إدارة ما لا يمكن قياسه.¹ وحسب Harrington ما لا يمكن قياسه لا يمكن السيطرة عليه، وما لا يمكن السيطرة عليه لا يمكن التعامل معه، وما لا يمكن التعامل معه لا يمكن تحسينه.² وهذا ما يبرز أهمية قياس الأداء لسلسلة الإمداد وعمليات التزويد بخدمات الإمداد.

أولاً: قياس أداء سلسلة الإمداد:

يوفر قياس الأداء التقييمات الإدارية اللازمة لصنع القرار. وهو يلعب دور حاسم في متابعة الأداء، تعزيز الدافعية، الاتصالات وتشخيص المشاكل. ويسهل قياس الأداء أيضاً تحديد النجاح الفعلي والمحتمل في استراتيجيات إدارة وفهم التطورات والمواقع. وهو يساعد ليس فقط في اتجاه اهتمام الإدارة وإعادة النظر في أهداف المؤسسة، ولكن أيضاً في إعادة هندسة العمليات التجارية.³ والقياس الصحيح لأداء سلسلة الإمداد يعد أمر ضروري لثقافة التفاهم بين الشركاء في سلسلة الإمداد، لتحسين وتنفيذ الأداء. قياس الأداء المناسب يفضي إلى عمليات إدارة سلسلة الإمداد بنجاح.⁴

كانت هناك بعض الأبحاث تتعلق بمقاييس الأداء لإدارة سلاسل الإمداد. ومع ذلك، فإن معظم هذه الأبحاث تركز على المقاييس الفردية، مثل التكلفة، وقت النشاط، الاستجابة للزبائن والمرونة.⁵ وفقاً لـ: Beamon مقاييس أداء سلسلة الإمداد يمكن تقسيمها إلى مقاييس الأداء النوعية والكمية، كما هي مفصلة في ما يلي:⁶

1- مقاييس الأداء النوعي:

وتتضمن المقاييس التالية:

1-1 رضا الزبائن:

تتمثل في الدرجة التي يكون فيها الزبائن راضون عن المنتج أو الخدمة المستلمة من العملاء الداخليين والخارجيين. وهو يتألف من الارتياح قبل الصفقة، الرضا من الصفقة ورضا ما بعد الصفقة.

¹ Phusavat, Kongkiti (June 2002). "Understanding of Performance Measurement from the Organization's Perspective". Proceedings of Symposium in Production and Quality Engineering. Kasetsart University. Thailand. pp.51-57.

² Carpinetti, Luiz C.R and al (2003). "Quality management and improvement A framework and a business-process reference model". Emerald Group Publishing Limited. Vol 9. N°4. pp. 543-554.

³ Bourne, M and al (2000). "Designing, implementing and updating performance measurement systems". International Journal of Operations and Production Management. Vol 20. N07. pp 754-771.

⁴ Dreyer, D. E (2000). "Performance measurement: A practitioner's perspective". Supply Chain Management Review. Vol 4. N04. pp 30-36.

⁵ Gunasekaran, A. P. C. Tirtiroglu, E. (2001). "Performance measurement and metrics in a supply chain management". International Journal of Operation and Production Management. Vol 21. N°2. pp 71-87.

⁶ Beamon, B. M (1998). "Supply chain design and analysis: Models and methods ". International Journal of Production Economics. N° 55. pp 281-294.

2-1 المرونة:

هي الدرجة التي يكون فيها الشركاء في سلسلة الإمداد يستجيبون للتقلبات في نمط الطلب.

3-1 تكامل تدفق المعلومات والمواد:

هو المدى الذي تكون فيه جميع الوظائف ضمن سلسلة الإمداد توصل المعلومات وتنقل المواد.

4-1 أداء الموردين:

يتعلق بالتسليم الثابت وفي الوقت المحدد من مواد خام ذات جودة لمنشآت الإنتاج من قبل الموردين.

2- مقاييس الأداء الكمي:

ويشمل المقاييس التالية:

1-2 مقياس التكلفة:

القياس على أساس التكلفة يشمل تقليل التكاليف، زيادة المبيعات، تعظيم الأرباح، الاستجابة للزبائن، تقليل الوقت، تقليل الأجال.

يرى Beamon أن نماذج سلسلة الإمداد الحالية عادة ما تقتصر على مقاييس تقليدية من حيث التكلفة، وأن مقاييس الأداء الفردية التي غالبا ما تستخدم في تحليل سلسلة الإمداد هي غير شاملة، وتتجاهل التفاعلات بين خصائص سلسلة الإمداد والجوانب الحاسمة للأهداف التنظيمية والاستراتيجية. لذلك اقترح Beamon الأنواع الثلاثة الموالية من مقاييس الأداء.

2-2 مقاييس الموارد:

هي مقاييس الإدارة بكفاءة للموارد من مستويات المخزون، المعدات واستخدامها، واستخدام الطاقة والتكلفة.

3-2 مقاييس الإنتاج:

وتشمل مقاييس استجابة العملاء والجودة، ونوعية المنتج النهائي.

4-2 مقاييس المرونة:

وتشمل مقاييس الحجم، التسليم، المرونة والمنتجات الجديدة. ويرى Gunasekaran وآخرون أن هناك حاجة ملحة لدراسة مقاييس الأداء لأن هناك عدم توازن في المقاربات وعدم وجود تمييز واضح بين المقاييس على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية. واقترح مقاييس الأداء التالية:¹

- المقاييس المخطط لها تستخدم كإجراءات لقياس الأداء للأنشطة ذات الصلة بالنظام. هذه المقاييس تقيم طريقة دخول النظام، السيطرة على الأجال، ومسار التحكم ؛
- تستخدم الشراكة بسلسلة الإمداد المقاييس ذات الصلة لتقييم مستوى التنسيق بين الشركاء في هذه السلسلة. وتشمل معايير تقييم مستوى، ومدى التعاون المتبادل الذي يؤدي إلى تحسين الجودة، ومدى المساعدة المتبادلة لحل المشاكل ؛

¹ Gunasekaran, A and al (2001). Op.cit. pp 71-87.

- وتشمل مقاييس مستوى الإنتاج ومقاييس لقياس مجموعة من المنتجات والخدمات، والاستفادة من القدرات، وفعالية تقنيات الجدولة ؛
 - تصميم مقاييس ذات صلة لتقييم أداء تكاليف التسليم والتوزيع ؛
 - مقاييس خدمة ورضا الزبائن هي من أجل إدماج احتياجات الزبائن في تصميم وتعديل أبعاد الجودة وردود الفعل لضبط العملية. وتشمل عوامل تقييم المنتج أو مرونة خدمة الزبائن، وقت الاستعلام وخدمات ما بعد البيع ؛
 - يتم استخدام التمويل وتكلفة الإمداد مقاييس لتقييم الأداء المالي لسلسلة الإمداد، مثل تكلفة الأصول والعائد على الاستثمار، وإجمالي تكلفة المخزون.
- ويرى Holmberg أن الأدبيات كثيرا ما تركز إما على المقاييس التي سيتم نشرها في بعض الحالات وخصائصها الجوهرية، أو على عملية تطوير نظام قياس الأداء. وهناك بعض الدلائل على أن اعتماد وجهة نظر منهجية لقياس الأداء وإدارة سلاسل الإمداد يساعد على تحقيق نظام قياس أداء متوازن وموائم للاستراتيجيات مع الأعمال عبر عمليات سلسلة الإمداد.¹
- أشار Keebler وآخرون إلى أن عددا قليلا نسبيا من المؤسسات يقيس أداء سلسلة الإمداد، وخاصة عند أخرجة أنشطة الإمداد. وذلك لأن منظور النظم نادرا ما يتم تنبيهه. إضافة إلى وجود عدد قليل جدا من البحوث التجريبية عن قياس أداء سلسلة الإمداد.²
- على الرغم من أن نشاط الإمداد ومفاهيم إدارة سلاسل الإمداد تلقى اهتماما كبيرا من كل من الأكاديميين والمهنيين، يظهر بين المؤسسات قياس أداء سلسلة الإمداد بأنه يقتصر على العلاقة بين المشتري والبائع. فقد قام Keebler وآخرون باستطلاع حول خدمات الإمداد وعمليات سلسلة الإمداد من حوالي 3100 مدير تنفيذي لنشاط الإمداد وخلصوا إلى أن عدد قليل من المؤسسات تقوم بقياس أداء سلسلة الإمداد بأكملها، وهذا يعني أن أنظمة قياس أداء لسلسلة إمداد كاملة نادرة.³
- وينبغي أن يكون برنامج قياس الأداء لسلسلة الإمداد كاملا، من خلال النظر في جوانب هامة من الأداء، الذي يجب أن يكون متلائما مع الاحتياجات المتنوعة للمشاركين بالسلسلة. برنامج قياس الأداء الجيد يجذب حول تحسين تخطيط العمليات المشتركة بين الوظائف وبين المؤسسات وتكامل سلسلة إمداد مراقبة وأكثر شمولاً. فنموذج شامل لسلسلة الإمداد يعد أمر ضروري لضمان الأداء الفعال والكفاء في جميع أنحاء سلسلة الإمداد.⁴

بالإضافة إلى البحوث والمبادرات التي يقوم الممارسون في مجال قياس أداء إدارة سلسلة الإمداد، هناك حاجة كذلك إلى بذل جهود إبداعية لوضع مقاييس جديدة وبرامج جديدة لتقييم أداء سلسلة الإمداد بأكملها

¹ Holmberg, S. (2000). "A system perspective on supply chain measurement". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol 30. N°10. pp 847-868.

² Pohlen, Terrance L(2003). "a Framework for evaluating supply chain performance". *Journal of Transportation Management*. pp 1-22.

³ Idem.

⁴ Idem.

ولقياس الأداء التنظيمي لها من خلال المكونات الفردية. هذا من شأنه أن يلعب دورا هاما في مساعدة المؤسسات على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية في إدارة سلسلة الإمداد، كما أنه يسهل التقدم والميزة التنافسية في تشجيع المزيد من التكامل بسلسلة الإمداد.¹

ثانيا: قياس أداء مزودي خدمات الإمداد:

تحاول مؤسسات التزويد بخدمة الإمداد تقديم خدمات تنافسية من ناحية التكلفة وعالية الجودة التي تعد أمر ضروري من أجل بقاءها في بيئة الأعمال الحالية، والعديد من هذه المؤسسات تحاول تقييم جودتها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر في قياس رضا المؤسسات الزبونة. تؤكد العديد من الأبحاث أن هذه المؤسسات يجب أن تدعم رغبات المؤسسات الزبونة مع إدارة تنفيذية فعالة.²

تقدم البرامج التسويقية الناجحة لمؤسسات التزويد بخدمة الإمداد حزمة المنتجات والخدمات التي تجذب احتياجات ورغبات شريحة معينة من المؤسسات الزبونة. ومع ذلك، قد تكون المبادرة غير مجدية دون القدرة على: التصميم بفعالية، الإنتاج، الدعم وإدارة عملية التوزيع والتسليم. الإمداد الفعال وإدارة سلسلة الإمداد يعزز الأداء المرتكز على زبائن المؤسسة. من هذه الناحية يعد أفضل تزويد بخدمة الإمداد للمؤسسات الزبونة ليس فقط من أجل تعزيز خدمة فعالة للشركاء بسلسلة الإمداد، ولكن أيضا لإثراء فعالية الأداء، وبالتالي فإن وجود تقييم الجودة الفعالة لخدمات الإمداد توفر روابط أفضل بين مزودي خدمات الإمداد والشركاء في سلسلة الإمداد.³

استجابة للعولمة تعتمد مثل هذه المؤسسات على البرامج الموجهة للتحسين، مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، إعادة هندسة العمليات التجارية والأداء المقارن (Benchmarking). وسعت كثير من البحوث التي أجريت مؤخرا على استراتيجية العمليات لشرح فعالية استراتيجيات العمليات التي تسهل تطور الميزة التنافسية في مجموعة متنوعة من الأوضاع التنظيمية.⁴

النظرية التنظيمية تستشهد العلاقة بين "السياق-الهيكل-الإنتاج" الناتجة عن وظيفة المؤسسات الكبرى التي تحقق النجاح التنظيمي. وتتكشف هذه الدراسة الروابط بين المحددات لنوعية أخرجة أنشطة الإمداد من الشركاء في سلسلة الإمداد (الموردين أو الزبائن) والتحديد من حيث الهيكل التنظيمي للعلاقة ما بين المؤسسات، مزودي خدمات الإمداد والزبائن، والذي بدوره يرتبط بالنتائج الملموسة وغير الملموسة للأداء. على الرغم من أن الإطار المقترح للتطبيق بسهولة لجميع سياقات العمل، وتركز هذه الدراسة على مزودي خدمات الإمداد لأن أداء مؤسسات خدمات الإمداد لا يتوقف فقط على مزود الخدمة، ولكن أيضا على شركاء المنبع (en amont) والمصب (en aval) في إطار سلسلة الإمداد. وهذا ينعكس على الفعالية

¹ Idem.

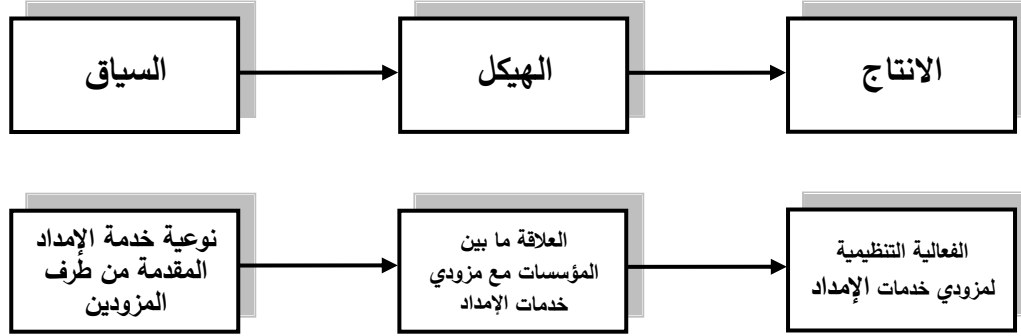
² Hackman, J. R. Wageman, R (1995). "Total quality management: Empirical, conceptual and practical issues". *Administrative Science Quarterly*. N040. pp 309-342.

³ Idem.

⁴ Anderson, J. C and al (1989)."Operations Strategy: A literature review ". *Journal of Operations Management*. Vol 18.N^o2,pp 411-423.

والكفاءة في الوفاء بالتزامات الخدمة وعلى طرق تحسين الخدمات لتعزيز العلاقات بين الشركاء في سلسلة الإمداد.¹ يظهر هذا الإطار المفاهيمي في الشكل التالي:

شكل رقم (19): الإطار المفاهيمي من السياق - الهيكل - الانتاج - للتزويد بخدمات الإمداد



Source: Sheung Man, Yuen (February 2006). "Performance Measurement and Management of Third Party Logistics: An Organizational Theory Approach". Doctoral thesis Unpublished. Hong Kong Baptist University. Hong Kong. p 60.

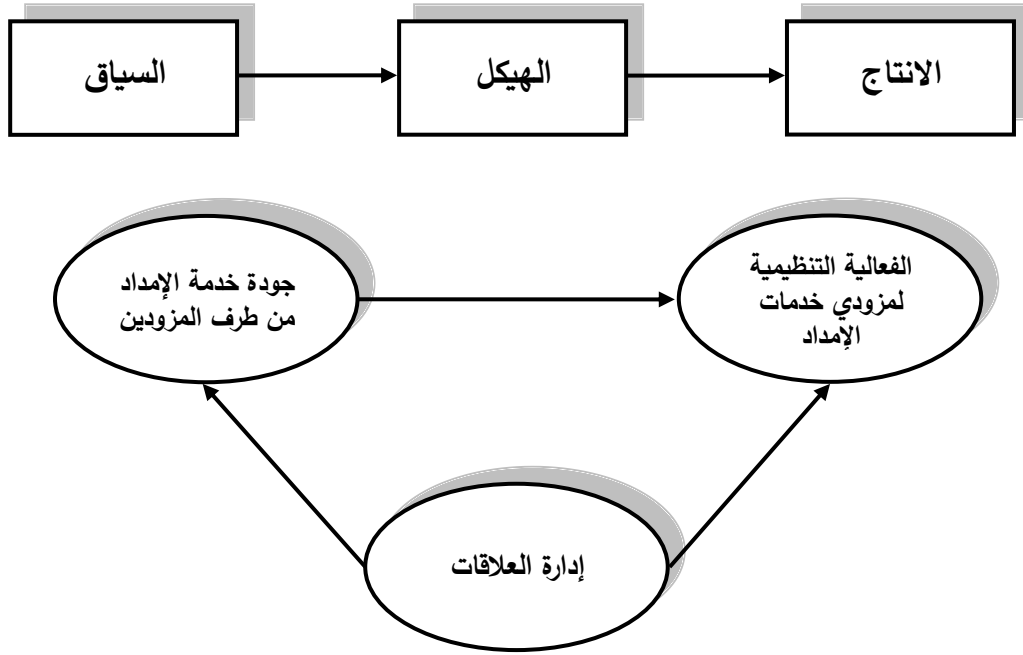
المطلب الثالث: الإطار العام لأداء أنشطة الإمداد المخرجة:

الإطار المفاهيمي الذي يظهر في الشكل السابق يشير إلى كيفية تأثير العلاقات التعاونية بين مزودي خدمات الإمداد والمؤسسة وباقي الشركاء في المنبع (en amont) والمصب (en aval) في الأداء المتعلق بأخرجة أنشطة الإمداد. هذا الجزء من البحث يهدف إلى التعرف على التأثير المباشر وغير المباشر من أداء نشاط الإمداد المسند من طرف المؤسسة إلى مزودي خدمات الإمداد وتفاعله مع شركائها بسلسلة الإمداد. الحديث عن أداء نشاط الإمداد المخرج في إطار إدارة سلسلة الإمداد يقودنا حتما إلى الحديث عن أداء مزودي خدمات الإمداد لأن حسن أداء هذا النشاط سيرتبط بحسن أداء المزودين. الإطار المفاهيمي لأداء مزودي خدمات الإمداد يحدد العلاقة التعاونية بين السياق، الهيكل والمخرجات. وينقسم هذا الإطار إلى ثلاثة أجزاء: "السياق والهيكل"، والذي يهدف إلى التعرف على العلاقة بين نوعية الخدمة من الشركاء في سلسلة الإمداد ومؤسسات التزويد بخدمات الإمداد. "الهيكل والمخرجات"، الذي يحدد العلاقة بين نوعية الخدمة من مزودي خدمات الإمداد والأداء، والعوامل الخارجية مثل "إدارة العلاقات" (الثقة والالتزام)، التي تؤثر على أداء أخرجة أنشطة الإمداد.² ويبين الشكل التالي نموذج أداء مزودي خدمات الإمداد:

¹ Sheung Man, Yuen (February 2006).Op.cit. p 60.

² Ibid. pp 63-64.

شكل رقم (20): نموذج لأداء مزودي خدمات الإمداد



Source: Sheung Man, Yuen (February 2006). "Performance Measurement and Management of Third Party Logistics: An Organizational Theory Approach". Doctoral thesis Unpublished. Hong Kong Baptist University. Hong Kong. p 60.

أولاً: جودة خدمة الإمداد المقدمة من طرف المزودين:

في الجزء المتعلق بالسياق والهيكل، يتم الاعتماد على مقياس جودة الخدمة (SERVQUAL) لقياس العلاقة بين المؤسسة والشركاء في سلسلة الإمداد و جودة الخدمة من مزودي خدمات الإمداد. وقد تم تطوير مقياس جودة الخدمة والتحقق من صحتها تجريبياً خلال أواخر الثمانينات من قبل Parasuraman وآخرون.¹ وقد تم تصميم مقياس جودة الخدمة (SERVQUAL) لتطبيقها عبر مجموعة واسعة من الصناعات الخدمية لقياس توقعات الزبائن من جودة الخدمة في بيئة مثالية، وتصورات الزبائن لجودة الخدمة من خدمة فعلية. ويرى المطورين أن مقياس "جودة الخدمة" يمكن تعديله وتكييفه بوجه خاص في المؤسسات الخدمية.²

وفقاً لـ Parasuraman وآخرون، مقياس جودة الخدمة كان يستخدم في البداية في الخدمات المصرفية وبطاقات الائتمان، الصيانة والاتصالات. ثم استخدم في مجال التأمين، الضيافة بالمستشفيات، وخدمات النقل الجوي. من أجل قياس توقعات الزبائن وتصورات جودة الخدمة. في دراسة Parasuraman، تم تحديد أبعاد جودة الخدمة العشر: الموجودات الملموسة، الموثوقية، الاستجابة، الاتصالات، المصادقية، الأمن، الكفاءة، المجاملة، التقمص العاطفي والوصول. وتم إجراء مقابلات مع المشاركين في الدراسة أنشأت 97 عنصر لجميع الأبعاد، تم حجب جزء منها وخفضت إلى 22 من العناصر الهامة للتطبيق العام.³

¹ Ibid. p 64.

² Parasuraman, A and al (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. Vol 49. N04. pp 41-50.

³ Idem.

يستخدم مقياس "جودة الخدمة" للمقارنة بين آراء مزودي خدمات الإمداد وزبائنهم، والتعرف على مجالات التحسين من خلال مناقشة نتائج المسح وإعداد خطة التحسين. مقياس "جودة الخدمة" له تأثير دائم لا يمكن إنكاره على المؤسسات والأوساط الأكاديمية، ويمكن من مساعدة مزودي خدمات الإمداد لتحديد مجالات هامة من التحسن للمؤسسات. ويكشف كذلك أن مزودي خدمات الإمداد والمؤسسات الزبونة لديها تصورات وتوقعات المؤسسات المختلفة.¹

نقاط قوة مقياس "جودة الخدمة" بالنسبة للمؤسسة يتمثل في أهمية إجراء تحقيقات في تحديد آراء الزبائن والمستخدمين، وتحديد جودة خدمات المزودين ومجالات التحسين فيها، استخدام مقياس "جودة الخدمة" لأجل تقييم وتطوير أساس متين لجودة خدمة المزودين يعد أمر مبتكر وهام.² وحسب Parasuraman يتم ترتيب مقياس "جودة الخدمة" لقياس توقعات الزبائن والتصورات في خمسة أبعاد، تتمثل في:³

- العناصر الملموسة: المظهر ونوعية المرافق المادية والمعدات والأفراد ؛
- الموثوقية: قدرة مقدم الخدمة على الوفاء بالتزامات الخدمة بثقة وبدقة ؛
- الاستجابة: رغبة مزود الخدمة لمساعدة الزبائن وتقديم الخدمة السريعة ؛
- الضمان: المعرفة والمجاملة لمستخدمي مزود الخدمة وقدرتهم على نقل الأمانة والثقة ؛
- التقمص العاطفي: الاستجابة المتسامحة واللطيفة لمزود الخدمة تجاه الزبائن.

ثانياً: الفعالية التنظيمية لمزودي خدمات الإمداد:

الهيكل التنظيمي الجيد يحقق الفعالية التنظيمية لمزودي خدمات الإمداد، كل مزودي خدمات الإمداد لديهم أهداف محددة مع نتائج قابلة للقياس. والمؤسسات مطالبة بتحديد أهداف محددة أو فوائد متوقعة وتشير كل من النسب المئوية المتوقعة والفعالية إلى التحسن المتحصل عليه نتيجة لإدارة سلسلة الإمداد.⁴ تطوير العلاقة بين الهيكل والانتاج (المخرجات) هو لتحديد العلاقة بين مزودي خدمات الإمداد والشركاء في سلسلة الإمداد الخاصة بهم. والعلاقة تتضمن خمسة عناصر: الإنتاجية، الأداء المالي والحصة السوقية، دورة المنتج، خدمة الزبائن، السمعة والشهرة.⁵ وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

1- الإنتاجية:

إنتاجية مزودي الخدمات في العمليات التجارية يتم تحسينها بفضل التحسينات التدريجية في نوعية خدمات مزودي خدمات الإمداد، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتعزيز الإنتاجية التي تمثل توجهات المستقبل. إدارة العمليات التجارية الجديدة تعني تطوير منتجات جديدة في وقت واحد

¹ Zhao, X and al (2002). "An empirical assessment and application of SERVQUAL in a mainland Chinese departmental store". **Total Quality Management**. Vol 13. N02. pp 241-254.

² Idem.

³ Parasuraman, A and al (1985). Op.cit. pp 41-50.

⁴ Elmuti, D. (2002). "The perceived impact of supply chain management on organizational effectiveness". **Journal of Supply Chain Management**. N02. pp 49-57.

⁵ Idem.

واستخدام موارد المؤسسة وعمليات تطوير المنتجات لتنفيذ هذه الاستراتيجية. يجب كذلك على المؤسسات فهم التفاعلات المعقدة بين مختلف العمليات التجارية، وينبغي أن تركز على مقاربة تكاملية لتنسيق عمليات تطوير المنتجات وأبحاث السوق والتخطيط وتخصيص الموارد وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها.¹

2- الأداء المالي وحصّة السوق:

وصف Dwyer وآخرون سلسلة متواصلة من أنواع مختلفة من العلاقات بين الزبون والمورد. ويرى بأن المؤسسات تنخرط في العلاقات التعاونية بين المؤسسة والمزود لأنها تتوقع أن تستفيد من هذه العلاقة، طالما أن المؤسسة تنتظر فائدة من العلاقة، وأنها سوف تستمر في العلاقة مع مزودي خدمات الإمداد المتعاونين والعلاقة مع شركاء سلسلة الإمداد.² وذكر Noordewier وآخرون أن الأداء هو من العوامل الهامة للقدرة التنافسية للمؤسسة. وتبين البحوث التجريبية أن الاتفاقات التعاونية طويلة الأجل لها تأثير إيجابي على الأداء من حيث تكلفة الشراء عند مستوى عدم اليقين المرتفع نسبياً، ومع ذلك فالاتفاقات التعاونية طويلة الأجل ليس لها أي تأثير على الأداء عند مستوى عدم اليقين المنخفض نسبياً.³

وفي المقابل، أشار Heide و Miner أن التعاون بين المؤسسات يمكن أن يكون له عواقب وخيمة على الأداء. على سبيل المثال هناك حالات حيث يتم التركيز المفرط على التعاون بين المؤسسات في الترهيب والتواطؤ، مما كان له أثر سلبي على المؤسسات المعنية، غير أن استخدام هذه الأساليب يميل إلى الانخفاض في المدى الطويل والمؤسسات تصبح في نهاية المطاف تعاونية لصالح جميع الأطراف المعنية.⁴

تطوير علاقات طويلة الأمد مع الشركاء في سلسلة الإمداد يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة.⁵ وفقاً لـ Larson، تنسيق شراء الأنشطة للمؤسسة يمكن أن يكون لها تأثير على التكاليف الإجمالية. على سبيل المثال، ساعد استخدام Ford Motor لعلاقات طويلة الأجل في تحقيق ميزة تنافسية في صناعة السيارات. وتحت إدارة الجودة الشاملة (TQM)، حولت Ford علاقاتها الزبون- المورد لها بدلا من أن تكون عدائية إلى تعاونية. يوضح نجاح Ford بأنه يمكن للمؤسسات زيادة قدرتها التنافسية من خلال تنفيذ العلاقات التعاونية.⁶

تحتاج المؤسسات كذلك أن تكون مرنة لتلبية متطلبات وتوقعات السوق المتغيرة. والمؤسسة لا ينبغي أن تكون قابلة للتكيف فقط، لكن إذا لزم الأمر يجب أن تكون كذلك قادرة على التغيير بسرعة. المزود بخدمة الإمداد الذي لديه خبرة كبيرة ليكون ديناميكياً وقابل للتكيف، وهو ما يمكن تحقيق حصّة أكبر في السوق.⁷

¹ Idem.

² Dwyer, F. R and al (1987). "Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*. N°51. pp 11-27.

³ Noordewier, T. G and al (1990). "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships". *Journal of Marketing*. Vol 54. N°4. pp 80-93.

⁴ Heide, J. B. Miner, A. S (1992). "The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation". *Academy of Management*. Vol 35. N°6. pp 266-291.

⁵ Larson, P. D (1994). "An empirical study of inter-organizational functional integration and total costs". *Journal of Business Logistics*. Vol 15. N°1. pp 153-169.

⁶ Caputo, A. C and al (2004). "Analysis and evaluation of e-supply chain performances". *Industrial Management and Data System*. Vol 104. N°7. pp 546-557.

⁷ Selladurai, R (2002). "An organizational profitability, productivity performance (PPP) model: Go beyond TQM and BPR". *Total Quality Management*. Vol 13. N°5. pp 613-619.

3- دورة المنتج:

تقليل الوقت اللازم للتسويق - أو مدة الدورة - ضروري لعدد من الأسباب. فالمؤسسة التي تكون بطيئة في تسويق جيل معين من التكنولوجيا من غير المرجح أن تستهلك كامل تكاليف التطوير قبل أن يصبح هذا الجيل متقادم. هذا ينطبق بشكل خاص على الصناعات الحيوية مثل الإلكترونيات، في دورات حياة المنتجات مثل أجهزة الحاسوب الشخصية وأشباه الموصلات "semi-conducteur" التي يمكن أن تكون قصيرة في أقل من 12 شهراً.¹ المؤسسات التي لديها دورات أقصر من المرجح أن تكون أول من يطرح المنتجات التي تجسد التكنولوجيا الجديدة. وتكون في وضع أفضل للحصول على ميزة "أول من وصل". يمكن للمؤسسات مع وجود دورة حياة قصيرة في مجال التزويد بخدمة الإمداد التحسين باستمرار في منتجاتها ودمج التكنولوجيا عندما تصبح متوفرة. وهذا يتيح لها تقديم خدمة أفضل من المنافسين الطبيعيين لاحتياجات المستهلكين، وتحقيق الولاء للعلامة التجارية. وهي تمكنهم أيضاً بتقديم مجموعة واسعة من المنتجات الجديدة لتقديم خدمة أفضل في الأسواق المتخصصة.²

حدد Gupta و Wilemon العديد من العوامل التي تسهم في الحاجة إلى تسريع تطوير المنتجات الجديدة: زيادة المنافسة، المعدل السريع للتغير التكنولوجي، طلب المستهلكين على المنتجات الجديدة، تقصير دورة حياة المنتج، والرغبة في أن تكون الأولى في السوق.³

معظم المؤسسات تدرك اليوم أن مزودي خدمات الإمداد يقدمون مزايا من زوايا ومهارات مختلفة، وأن التنوع الوظيفي تجاه المؤسسات الأخرى يمكن أن يحسن من جودة المنتجات التي يتم تطويرها وتقلل من دورة حياتها، وهي ضرورية لإطلاق منتجات أو خدمات جديدة. وخفض دورة الحياة بدوره يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين الأداء التجاري للمؤسسة.⁴

وقام Ittner و Larcker باختبار الآثار المترتبة على أداء وقت دورة تطوير المنتج باستخدام بيانات من دراسة شملت نوعين من الصناعات (السيارات وأجهزة الكمبيوتر) في أربع دول (كندا، ألمانيا، اليابان، والولايات المتحدة) والذي شارك فيه 1991 عضو مستشار بمؤسسة. على الرغم من أن وقت الدورة الأسرع وحده لم يسهم في زيادة أداء المؤسسة، فقد ارتبطت دورات تطوير المنتجات بشكل أسرع عند دمجها مع بعض الممارسات التنظيمية مع الأداء العام للمؤسسة. أصبح التقليل من دورة الحياة أو الزيادة في السرعة في السوق أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات التي ترغب في زيادة فرصها في النجاح في سلاسل الإمداد، وخصوصاً عند أخرجة أنشطة الإمداد.⁵

¹ Kessler, E. H."Chakrabarti, A. K (1996). Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents, and outcomes". *Academy of Management Review*. Vol 21. N°4. pp 1143-1191.

² Schilling, Melissa and al (1998)."Management the new product development process: Strategic imperatives". *Academy of Management Executive*. Vol 12. N°3. pp 67-81.

³ Gupta, A and al (1990). "Accelerating the development of technology-based new products". *California Management Review*. Vol 32. N° 4. pp 24-44.

⁴ McDougal, S. Smith, J (1999). "Wake up your product development: Bringing sales into the new product process may improve success rates". *Marketing Management*. Vol 8. N°2. pp 24-30.

⁵ Ittner, C. D. Larcker, D. F (1997). "Product development cycle time and organization performance". *Journal of Marketing Research*. Vol 34. N°4. pp 13-23.

4- خدمة الزبائن:

خدمة الزبائن هي سلاح استراتيجي لجذب واستبقاء جاجات الزبائن، وأصبحت واحدة من أهم العوامل في نجاح المؤسسات ومزودي الخدمات.¹ وغالبا ما يستشهد خدمة الزبائن كهدف مهم في إدارة سلسلة الإمداد (SCM). وصف Ellram إدارة سلسلة الإمداد كوسيلة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق أهداف خدمة الزبائن في سلسلة الإمداد. وأشار Cooper و Ellram أن إدارة سلسلة الإمداد تسهل من إنشاء ميزة تنافسية وزيادة الربحية للقناة من خلال التشديد على الانتباه إلى التكاليف وتحسين خدمة الزبائن والتقليل من المخزون. وتشمل أهداف إدارة سلسلة الإمداد تخفيض التكاليف، الصيانة أو تحسين مستويات محددة في مجال خدمة الزبائن.²

على الرغم من استخدام خدمة الزبائن باستمرار لوصف الهدف من إدارة سلاسل الإمداد، لكن هناك اهتمام قليل بالدور المحدد لخدمة الزبائن في محيط سلسلة الإمداد. فخدمة الزبائن هي أيضا وظيفة تنفيذية أو نتيجة تساهم في تحقيق الهدف النهائي لقيمة الزبائن ورضاهم. فإذا كان ينظر إلى الخدمة التي يتم توفيرها كتسليم ذو قيمة (التي تعتبر مهمة للزبون)، فالهدف النهائي المتمثل في رضا الزبائن يمكن تحقيقه.³

في مجال إدارة سلسلة الإمداد، توصف خدمة الزبائن باعتبارها عملية تنظيمية أو مجموعة من الأنشطة داخل المؤسسة أو بين الشركاء في سلسلة الإمداد. وهي تركز على تسهيل تفاعل الزبائن: تسليم المنتجات، وتحقيق طلبات الزبائن وإيصال المعلومات للزبائن لتحقيق رضاهم. يعد رضا الزبائن الطريق الرئيسي إلى تأمين مكانة تنافسية، ودون هذا المفهوم لا يمكن للمؤسسات أن تبقى في السوق، وخصوصا في سوق تنافسية للغاية التي يشهدها وقتنا الحالي. ويعد تحديد احتياجات الزبائن في المقام الأول، ثم تطوير وتسويق المنتجات التي تلبى تلك الحاجة ضرورية لنجاح المؤسسات. كما أن التأسيس لعلاقات مستمرة في المدى الطويل مع الزبائن أساس إستراتيجي للمؤسسة.⁴

5- السمعة والشهرة:

سمعة وشهرة المؤسسة تعتبر موجودات غير ملموسة تعزز من الأداء، لأنها تعزز المصادقية التنظيمية وثقة المؤسسة في منتجات وخدمات المزود بخدمة الإمداد، التعرف على اسم العلامة التجارية وولاء الزبائن. على الرغم من أن السمعة تلقى اهتمام متزايد من الباحثين، لم تتوصل هذه التركيبة إلى قياس

¹ Woodruff, R. B (1997). "Customer value: The next source for competitive advantage". *Journal of the Academy of Marketing Sciences*. Vol 25, N°2. pp 139-153.

² Cooper, M. C. Ellram, L. M (1993). "Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy". *International Journal of Logistics Management*. Vol 4.N°2. pp 13-24.

³ Idem.

⁴ Selladurai, R (2002).Op.cit. pp pp 613-619.

مفصل. وهي في كثير من الحالات عملية أحادية الأبعاد، حتى لو كان من المسلم به أن تكون متعددة الأبعاد.¹

وقد قدمت تعاريف مختلفة للسمعة مع مرور الوقت. حيث يرى Fombrun و Shanley أن السمعة تكون حصيلة المعلومات التي يجمعها أصحاب المصلحة حول المؤسسة من خلال إشارات مختلفة: إشارات سوقية (بالنسبة لأداء السوق وسياسة توزيع الأرباح)، إشارات المحاسبة (الربحية المحاسبة والمخاطر)، إشارات مؤسسية (الملكية المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية، نظرة وسائل الإعلام وحجم المؤسسة) وإشارات استراتيجية (التميز والتنوع).² وعرف Weigelt و Camerer السمعة باعتبارها مجموعة من الصفات التي تنسب إلى المؤسسة التي يمكن استنتاجها من أفعالها الماضية والتي تنتج الربح. كما تم تعريف السمعة باعتبارها نتيجة لبناء اجتماعي من عملية مشروعة (على سبيل المثال، مسابقات الحصول على شهادة).³

فسر Dutton وآخرون. "السمعة" و"الهوية" كتقييمات منفصلة لنفس الهدف. على وجه التحديد، "الهوية" تتعلق بالصفات التي يتم اسنادها إلى المؤسسة من قبل أطراف خارجية. وتشغل المؤسسة بـ: "السمعة" وترتبطها بنظرة البيئة الخارجية لها عند ظهورها كمرشح لقبول عرض عمل ما. ومن الواضح أن هناك حلقة وصل هامة بين السمعة والهوية.⁴

للتأكيد على أن السمعة متعددة الأبعاد، عادة ما يتم الاستناد إلى دراسة Carter و Deephouse كمرجع، فمن دون أن يكون ذلك مقصودا قام Carter و Deephouse بدراسة تاريخية على شركة "Wal-Mart" وفرت أدلة تشير إلى أن تعدد أبعاد السمعة يحول دون تصورها بأحادية القطب. وقام Carter و Deephouse باختبار إدارة Wal-Mart لسمعتها السلبية والإيجابية بين الموردين، وسمعتها الجيدة تجاه الزبائن، والاستنتاج الرئيسي لدراستهما أشارت إلى أن سمعة المؤسسة قد تكون في آن واحد سلبية وإيجابية، مما يستبعد احتمال وجود بعد واحد أو وجهة نظر واحدة.⁵

غالبا ما ترتبط الثقة بالسمعة، كسمعة الفرد أو المؤسسة التي تعني نوع من الاعتراف عن أمر ما مثل المهارات، الفعالية أو الموثوقية،⁶ وهناك عديد من الدراسات حول السمعة أجريت من قبل خبراء الاقتصاد، لأنها تحتوي على القيمة الاقتصادية التي تعد أسهل لتفعل على المستوى التنظيمي، ويعتبر البعض أن سمعة الثقة هي ضرورية للتعاون في عملية التبادل ما بين المؤسسات، تحديدا في التبادل بين المؤسسات

¹ Cater, S. M. Dukerich, J. M (1998). "Corporate responses to changes in reputation". *Corporate Reputation Review*. N^o1. pp 250-270.

² Fombrun, C. Shanley, M (1990). "What's in a name: Reputation building and corporate strategy". *Academy of Management Journal*. N033. pp 233-258.

³ Weigelt, K. Camerer, C (1988). "Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications". *Strategic Management Journal*. N^o9. pp 443-454.

⁴ Dutton, J. E and al (1994). "Organizational images and member identification". *Administrative Science Quarterly*. N^o39. pp 239-263.

⁵ Carter, S. M. Deephouse, D. L (1999). "'Thought talk" and "smoothing speech": Management reputations for being tough and for being good". *Corporate Reputation Review*. N^o 2. pp 308-332.

⁶ Kilduff, M. Kragkhardt, D. (1994). "Bringing the individual back in: a structural analysis of the internal market for reputation in organizations". *Academy of Management Journal*. N^o37. pp 87-108.

ومزودي خدمات الإمداد.¹ ويشير باحثين آخريين أنه عندما يعتبر طرف ما جدير بالثقة، فالآخرون يرون فيه صفة النزاهة والمصداقية، و بالتالي هم أكثر استعدادا للتعاون معهم،² ولذلك فقد كرست العديد من الدراسات النظرية والعملية لفهم كيفية بناء السمعة.

السمعة ليست المعلومة الهامة الوحيدة عن الإرادة المفترضة للشريك كي يتصرف بطريقة صادقة. فيمكن كذلك أن تكون "رهينة" لتنظيم انتهازية كلاسيكية. يذكر أن السمعة تكلف المؤسسات غالبا من أجل اكتسابها، وتتطلب سنوات عديدة من الاستثمارات الإعلانية التي تمثل رصيذا قيما للغاية بالنسبة للمؤسسات. والقلق بشأن تلطخ السمعة وضياح الأموال التي صرفت على صورتها يمنع المؤسسة من التصرف بانتهازية ويدفعها إلى احترام التزاماتها. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسات الاستفادة من سمعة شركائها.³ هذه الميزة يمكن تفسيرها كذلك من خلال الاستعانة بنظرية التوازن لفهم الشبكات الاجتماعية للفرد، فوفقا لهذه النظرية أي شخص ينظر إليه على أنه صديق لشخص آخر لديه قيمة موجبة (مثل سمعة الثقة) فهو كذلك من المرجح أن ينظر إليه بشكل إيجابي. وهو توازن إدراكي في جميع الملاحظات. وبالتالي سمعة أداء المؤسسة مع الشركاء البارزين يميل إلى تعزيز النظرة الإيجابية للمجتمع، مع الأخذ بعين الاعتبار لشركائها.⁴ في هذه الحالة، قبل إبرام عقد أخرجة أنشطة الإمداد، على المؤسسة التحقق من مهارات المزودين المحتملين بمعلومات عن سمعتهم وقدراتهم. والمزودون بدورهم بعد التعاقد يهدفون للحفاظ على سمعتهم ويسعون بكل الوسائل حتى لا يتكون لدى شركائهم (المؤسسات) شك حول سمعتهم.

ثالثا: إدارة العلاقة مع مزودي خدمات الإمداد:

بالإضافة إلى إطار السياق، الهيكل والمخرجات، هناك أيضا عامل خارجي، فإدارة العلاقة تؤثر على الأداء التنظيمي لأخرجة أنشطة الإمداد.

عندما يقوم المزودون بتقديم الخدمات لزملائهم، يجدون في كثير من الأحيان أن الخدمات التي يتم توفيرها بالتزامن مع المنتج تعتبر أكثر أهمية بالنسبة للزملاء (المؤسسة) من المنتج نفسه. وقد تبين أن عددا من العوامل التي تعتبرها المؤسسة الزبونة أكثر أهمية بالنسبة لرضاهم عموما هي عناصر غير ملموسة متعلقة بالخدمة.⁵ ويرى Parasuraman وآخرون أن العديد من هذه العوامل تتداخل مع جودة الخدمة. ذكرت دراسات مماثلة، التي كشفت عن نتائج جودة الخدمة المرغوبة مثل "كونها شريكا"، و"كونها امتدادا للمؤسسة"، و"ضرورة المعرفة الفنية للخدمة".⁶

¹ Wong, S. Boh, W. F (2010). "Leveraging the ties of others to build a reputation for trustworthiness among peers". *Academy of Management Journal*. N°53. 129-148.

² Schoorman, F. D et al (2007). "An integrative model of organizational trust: past, present and future" *Academy of Management Review*. N°32. pp 344-354.

³ Saxton, T (1997). "The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes". *The Academy of Management Journal*. N°40. pp 443 - 461.

⁴ Idem.

⁵ Cann, C. W (1995). "Postpurchase marketing and relationship management". Northeast Decision Institute 1995 Proceedings. pp 338-340.

⁶ Parasuraman, A and al (1985).pp 41-50.

يرى Bowen وآخرون أنه من المهم بالنسبة للمؤسسات الصناعية أن تركز على استراتيجية موجهة للزبائن. اثنين من العوامل التي اقترحها Bowen وآخرون وأعتبرها مهمة للإستراتيجية المبنية على الخدمات الموجهة للزبائن لهذه المؤسسات التي تشمل "إدراك أهمية الأصول غير الملموسة" و"إنشاء أسواق علائقية".¹ وقد وجد مزودي خدمات الإمداد الذين كانوا يعتقدون سابقاً أن التوفير الجيد لسلعة ما، أو منتج موثوق به هو مفتاح النجاح بأن المؤسسة تريد أكثر من ذلك، فالمؤسسات تبقى منشغلة للغاية بدور المزود على حل مشاكلها وإيصاله للتطورات المتعلقة بالتكنولوجيات الجديدة.²

الارتفاع الاستثنائي للطلب على مؤسسات التزويد بالخدمة نشأ عنه سوق تنافسي للغاية أين يكون معظم الشركاء في سلسلة الإمداد لم يصلوا بعد إلى تحقيق الأرباح. أخرجت أنشطة الإمداد هي مقارنة موجهة نحو المستهلك لإدارة مختلف الشركاء ضمن سلسلة الإمداد. والإدارة الجيدة للعلاقة، مثل تلك التي تنطوي على قوانغشي "Guangxi"، الثقة والالتزام بين الشركاء في سلسلة الإمداد، والتي تعزز في الأداء لمزودي خدمات الإمداد.³

1- قوانغشي:

مصطلح قوانغشي (Guangxi) هو مزيج من اثنين من الحروف الصينية (Guan) الذي يعني مدخل أو العقبة، و (Gxi) الذي يشير إلى وجود رابط، علاقة أو اتصال. الـ: "قوانغشي" يمكن بذلك أن يعرف بأنه بوابة للانتقال من أجل الاتصال. أو المدخل الذي يمكن من إغلاق أو فتح من نظام ربط لآخر، ولكن وفقاً لكثير من الباحثين فالـ: "قوانغشي" هو أكثر من مدخل، بل هو في الواقع مورد اجتماعي وعلاقات شخصية للأفراد مع مشاركة تبادلية بينهم. ويربطه الباحثون بمجموع العلاقات أو الاتصالات بين الأفراد التي تنشأ في البداية على مستوى ثنائي، ثم على مستوى شبكي.⁴

يشير الـ: "قوانغشي" إلى العلاقات أو الاتصالات الاجتماعية التي تقوم على المصالح والمنافع المتبادلة، وهو يشير إلى نوع خاص من العلاقة التي تربط تبادل الشركاء من خلال التبادل المشترك للمزايا والالتزامات المتبادلة. قوانغشي يتضمن على معاملة تفضيلية لتبادل الشركاء في شكل سهولة الوصول إلى الموارد المحدودة، وزيادة إمكانية الوصول إلى المعلومات التي تسيطر عليها، والشروط التفضيلية التي تشمل ترخيص الائتمان والحماية من المنافسة الخارجية. ويعتقد أن الـ: "قوانغشي" هو من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال توفير فرص الحصول على الموارد من الشركاء الآخرين.⁵

¹ Bowen, D. E and al (1989). "A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing". *Academy of Management Review*. Vol 14. N°1. pp 75-95.

² Cann, C. W (1995). pp 338-340.

³ Elmuti, D. (2002). Op.cit. pp 49-57.

⁴ Chai, Yina (Décembre 2012). Op.cit. pp 107-108.

⁵ Wong, Y. H (1997). "A study of buyer-seller relationship (guanxi) in import-export business: Customer perceived relationship quality". 2nd International Conference on Quality and Reliability. pp 357-364.

الـ: "قوانغشى" يجسد سمات العلاقات الشبكية. ومع ذلك تبادل الامتيازات بين أعضاء شبكة "قوانغشى" ليست تجارية بحتة، ولكن أيضا اجتماعية، وتتضمن على تبادل كل من الامتيازات والمودة. هذه الميزة تجعل "قوانغشى" شكل من أشكال الاستثمار الاجتماعي.¹

في المقابل الربط الشبكي هو مصطلح إداري غربي مقترن بالعلاقات التجارية. فرجال الأعمال الغربيين يبالغون في التشديد على عنصر تبادل الهدايا على "قوانغشى" ويهملون الهدف الصيني على المدى الطويل لبناء الثقة.² يتم الجمع بين الالتزام الذي ينشأ من خلال الربط العلائقي مع غيرها من العوامل الخارجية مثل تقارير وسائل الاعلام حول البائع لتشكيل التصور العام للثقة.³

2- الثقة:

الثقة هي عنصر أساسي لعلاقة ناجحة. عرف Moorman وآخرون الثقة بـ: "استعداد المرء إلى الاعتماد على شريك التبادل الذي يؤتمن له".⁴ واقترح أن توقع الحصول على الثقة المستحقة مشتق من قدرة مؤكدة على الأداء (الخبرة) و الموثوقية والنوايا.⁵ وعرف Morgan و Hunt الثقة بأنها: "الإيمان بمصداقية ونزاهة شركاء التبادل".⁶

نلاحظ أن التعريفين سلطا الضوء على أهمية الأمانة والموثوقية "fiabilité" في مفهوم الثقة. ووظف Gwinner وآخرون تعريف مماثل للثقة واعتبروا بأن الحصول على فائدة نفسية من خلال الأمانة والموثوقية ليكون أكثر أهمية من المعالجة الخاصة أو المنافع الاجتماعية في علاقة المؤسسة الزبونة مع مزود الخدمة.⁷

حسب نظرية الثقة والالتزام لـ: Morgan و Hunt تحدد الثقة كمقدمة للطاوة والتضحية. ويترتب على ذلك أن الأشخاص من غير المرجح أن يكونوا ملتزمين ما لم تثبت الثقة بالفعل. هذه النظرية تقترح أيضا أن الثقة هي التي تؤثر في الحفاظ على العلاقة بين المستخدم (المؤسسة) ومزود الخدمة. ارتفاع تكاليف المعاملات الفورية لتحقيق الوعود يمكن أن تكون مثيرة للاهتمام من الناحية المالية على المدى الطويل في مقابل الحفاظ على ثقة دائمة بين الشركاء.⁸

تعد الثقة أمر بالغ الأهمية على المدى الطويل في العلاقة بين المؤسسة الزبونة ومزودي خدمات الإمداد. حيث يستند الإلتزام على الثقة، وهذا بدوره يقوم بإنشاء الثقة. ويخلص Nooteboom أن الثقة هي مهمة لأن الصفقات التي تستند إلى الأسس الضمنية الموجودة من قبل والشروط التعاونية غير المحددة

¹ Luo, Y (1997). "Guanxi and performance of foreign-invested enterprises in China: An empirical inquiry". **Management International Review**. Vol 37.N^o 1. 51-70.

² Pearce, J. A. Robinson, R. B (2000). "Cultivating guanxi as a foreign investor strategy". **Business Horizons**. N^o1/2. 31-38.

³ Conway, T. and Swift, J. S (2000). "International relationship marketing – The importance of psychic distance". **European Journal of Marketing**. Vol 34. N^o11. 1391-1414.

⁴ Moorman, C and al (1993). "Relationships between providers and users of marketing research: The dynamics of trust within and between organizations". **Journal of Marketing Research**. N^o29. pp 314-329.

⁵ Idem.

⁶ Morgan, R. M. Hunt, S. D (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". **Journal of Marketing**. N^o58. pp 20-38.

⁷ Gwinner, K. P and al (1998). "Relational benefits in service industries: The customer's perspectives". **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol 26. N^o2. pp 101-114.

⁸ Morgan, R. M. Hunt, S. D (1994). Op.cit. pp 20-38.

من الثقة هي اقتصاد في المواصفات ومراقبة للعقود والحوافز المادية للتعاون. الثقة هي أكثر اقتصادا للصفقات لأنها تقلل من الانتهازية، ويحددها Williamson كمصدر رئيسي من تكاليف الصفقات. كما أنها تتيح قدرا أكبر من المرونة، لأن الثقة تقلل من الحاجة للحصول على عقود مفصلة التي يصعب تحقيقها (بطيئة ومكلفة) وتعديلها عندما تتغير الظروف، وهذا مهم بشكل خاص عندما يكون الهدف من التعاون يتمثل في الإبداع والتعلم. وبالتالي فالثقة قد تكون بمثابة بديل عن الحوكمة.¹

وعلى الرغم من كون الأبحاث الأولى المتعلقة بالتبادل بين المؤسسات عرفت بأهمية الثقة، إلا أن هذا المفهوم لم يتم تطويره بأكمله إلا مؤخرا. فمفهوم الثقة لا يزال خفي إلى حد ما وقيود الإنتشار، ولكن من المسلم به الآن أن هناك أشكال مختلفة من الثقة التي تنشأ من مصادر مختلفة.² ويرى Sako أن "الثقة هي حالة ذهنية، وهي توقع يعقد من قبل شريك تجاري لآخر، وأن الآخرين يستجيبون بطريقة يمكن التوقع لها ومقبولة للطرفين". وأكد على أن القدرة على التوقع لسلوك يمكن أن توجد لأسباب مختلفة، وحدد ثلاثة أنواع من الثقة: الثقة المتبادلة (التعاقدية)، مهارة الثقة، والثقة مع النوايا الحسنة. وتستند الثقة المتبادلة على التزام الطرفين إلى اتفاق محدد مكتوب أو شفهي. ويسمى هذا النوع من الثقة "الثقة التعاقدية"، ووفقا لـ: Sako فهي تبنى على كل الشركاء التجاريين.³

الكفاءة الفنية والإدارية تتعلق بالنوع الثاني من الثقة، "مهارة الثقة"، والتي تقوم على أساس التوقع بأن الشركاء التجاريين سوف يؤدون دورهم بكفاءة. النوع الثالث من الثقة حسب Sako "الثقة مع النوايا الحسنة" هو الأكثر انتشارا ويعرف باسم "التوقعات المتبادلة من التزام مفتوح للشركاء مع بعضهم البعض". الثقة مع النوايا الحسنة تفترض أن الشركاء التجاريين يملكون التزام أخلاقي للحفاظ على العلاقات التجارية. (حدد Sako الإلتزام كاستعداد لبذل المزيد من الجهد مما هو متوقع عادة). لا يوجد للثقة مع النوايا الحسنة توقع صريح لوعده الوفاء من الثقة التعاقدية، أو التوقعات المهنية من مهارة الثقة. ويخلص Sako أن الطرف الذي يستحق الثقة مع حسن النية يمكن الاعتماد عليه، ويمكن الوثوق بها لاتخاذ المبادرات.⁴ وكخلاصة الثقة هي ميزة علائقية هامة للتبادل بين المؤسسة ومزودي خدمة الإمداد التي قد تكون بديلا عن الرقابة الهرمية (Contrôle hiérarchique)، وهو الأمر الذي يمكن إسقاطه في علاقة المؤسسة بمزودي خدمات الإمداد.

ثالثا: الإلتزام:

عندما تكون التفاعلات بين طرفين تشكل ترابط مع مرور الوقت، فالإلتزام طرف لآخر يتطور طيلة مدة العلاقة. ويوحى بأن الإلتزام هو اتفاقية ملزمة تضمن تعهد الطرفين على الاستمرار في العلاقة.⁵ والإلتزام هو سمة أساسية في علاقة طويلة الأمد بين المؤسسة ومزودي خدمات الإمداد. وهو ضمان مهم لاستمرارية العلاقة، لأن الشريك الملتزم يجنب المشاكل غير المتوقعة التي قد ينجم عنها الإنهاء

¹ Sheung Man, Yuen (February 2006). Op.cit. pp 80-81.

² Ibid. p 81.

³ Seppänen, Risto (2008). " The Building-Blocks of Trust in Inter-Firm Relationships". IBIMA Publishing. N02. pp 75-84.

⁴ Idem.

⁵ Sheung Man, Yuen (February 2006). Op.cit. p 82.

المفاجئ للعلاقة. والمشاكل التي يمكن أن تنشأ أيضا في علاقة سلسلة الإمداد، على سبيل المثال قد يطلب الزبون من المورد التخفيض في السعر أو تحسين الجودة. ومع ذلك قد يرفض المورد لأنه لا يملك القدرة أو الحافز لتلبية طلب الزبون.

وطبق "Helper" النظرية العامة لـ: "A. Hirschman"، "الولاء، الخروج والصوت"، فهو يعمم تحليل "Hirschman" ليشمل الحالة التي يكون فيها حل المشاكل لا يتطلب فقط جهود الأطراف المعنية، ولكن يتطلب كذلك استثمارات لا يمكن الاستعناء عنها. موظفا مصطلحات "Hirschman"¹.

في عمله الشهير، (الولاء، الخروج والصوت)، الذي نشر في عام 1970، قدم Hirschman نموذج تحليلي لفهم ردود أفعال المستهلكين تجاه أداء المؤسسات الاقتصادية والتي تم نقلها فيما بعد إلى حساب أشكال الصراع الاجتماعي وعلى نطاق أوسع لحساب التغيير الاجتماعي. في البداية درس Hirschman مختلف الاستراتيجيات للاستجابة لحالة عدم الرضا أو اللامعالية التي يشعر بها المستهلكون.² فحسبه هناك ثلاثة ردود فعل ممكنة:³

▪ أول رد فعل يتمثل في الولاء، وهذا يعني أن الأفراد يبقون موالين للمؤسسة على الرغم من عدم الرضا أو الشعور بالاستياء. (الشعور بالولاء، الشعور بواجب اتجاه المؤسسة). لذلك لا يمكن أن يحدث أي تغيير اجتماعي. فمن الطبيعي أن أي مؤسسة تتطلب حدا أدنى من الولاء حتى تتمكن من الحفاظ على بقائها تجاه أي حالة من حالات اخفاقها.

▪ رد الفعل الثاني المحتمل يتمثل في الانشقاق (الخروج)، وهذا يعني التخلي عن العلاقة التي يعمل فيها المشتري للسلعة أو كعضو في تنظيم معين سواء كانت مؤسسة، عائلة، حزب سياسي أو دولة. الخروج يمكن أن تكون نتيجته تغيير ما. مع العلم أنه في اقتصاد السوق المنافسة تشجع على الانشقاق، فالمستهلك سيكون أكثر إغراء لتغيير المنتج في حال تنويع السوق، لذلك بالنسبة لـ: Hirschman يشكل الإنشقاق الاستراتيجية الكلاسيكية للأنظمة القائمة على المنافسة.

▪ رد الفعل الثالث يتمثل في التحدث "الصوت"، بمعنى "كل محاولة تهدف لتغيير حالة عدم الرضا تكون إما عن طريق إرسال عرائض مقدمة (pétitions) فردية أو جماعية للإدارة على الفور، أو بالاحتكام إلى هيئة أعلى من الإدارة المعنية، أو من خلال اتخاذ إجراءات مختلفة، خاصة تلك التي تهدف إلى تحريك "الرأي العام". التحدث إذن يعبر إذن بشكل عام عن الإحتجاجات وبداية الصراع. هذه الاستراتيجية تقترض كذلك حد أدنى من الإلتزام من طرف المشاركين (عكس الاستراتيجيتين الأولتين) التي تنطوي على التكلفة (المال، الوقت،...إلخ). والقدرة على التعبئة على ما يبدو سيكون مرتفعا لدى الأطراف التي تملك موارد هامة.

¹ Helper, Susan (1990). "Comparative Supplier Relations in the U.S. and Japanese Auto Industries: An Exit/Voice Approach". **Business and economic history**. Vol 2. N°19. pp 162-182.

² D'après : "Albert Hirschman ou les voies incertaines du conflit". Dans : www.intellego.fr. (03-02-2017)

³ Idem.

وقد عرف "Helper" الاستجابة للمشاكل التي يمكن أن تحدث في علاقة التوريد بخدمة الإمداد، حيث أن الاستراتيجية الصوتية تركز على "المكافأة الوهمية" لزيادة الأرباح لكلا الطرفين لتحسين المنتجات. واختتم "Helper" أن وجود نظام اتصالات واسع النطاق ضروري لتسهيل تدفق كبير من المعلومات اللازم لمقاربة "دعونا ننجز الأمور" في استراتيجية الصوت. تدفق المعلومات يتطلب ويولد درجة عالية من الالتزام بالعلاقة.¹

مفهوم "Helper" للالتزام يعتبر صقل وتحسين وتهذيب لمفهوم الولاء لـ: "Hirschman". بالنسبة لهذا الأخير فالولاء يحدد الفرق بين الخروج والصوت. ومع ذلك يرى "Helper" بأن الولاء له تأثيرين في تحليل "Hirschman". بل هو أحيانا القوة التي تسهل استخدام الصوت وأحيانا الاستجابة، لأن الولاء يمكن أن يحجب عن وجود مشاكل. فصل "Helper" اثنتين من هذه التأثيرات عن طريق الرجوع إلى الأول بأنه "التزام" والثاني كحل للمشاكل التي يتم "إهمالها". و هكذا يشير الالتزام لكافة الجهود للحفاظ على العلاقة والإستمرار بها.²

ويرى "Helper" أن الالتزام له انعكاسات ثلاثة. أولاً، إنشاء وصيانة أنظمة الاتصالات واسعة النطاق مع موردين متعددين يعد أمر جد مكلف للزبائن. ثانياً، هناك حاجة للثقة عندما يكون هناك تبادل للمعلومات السرية. ثالثاً، الزبائن والموردين يستفيدون بشكل كبير من معرفة المنتجات والعمليات لبعضها البعض التي تكتسبها من خلال العمل جنباً إلى جنب مع مرور الوقت. في المقابل، يتطلب وجود إستراتيجية تعتمد على الخروج تتطلب التزام منخفض للحفاظ على مصداقية التهديد بالمغادرة. وبالتالي يجب أن يكون تبادل المعلومات منخفض.³

يرى Anderson وآخرون. أن التعاون ضروري في العلاقة الديناميكية، وهذا الالتزام هو نتيجة.⁴ ويرى Dwyer وآخرون بأن الالتزام بين طرفين يدل على المرحلة الأكثر تقدماً في العلاقة، وأن كلا الطرفين يشاركان بفاعلية في الحفاظ على هذه العلاقة.⁵ ويعتبر Morgan و Hunt الالتزام على أنه حجر الزاوية في إدارة العلاقة. حالما يتم التوصل إلى الالتزام، والتركيز في علاقة تنتقل نحو التعاون على المدى الطويل مع الحفاظ عليها، بحيث يواصل الطرفان تحقيق نتائج إيجابية ومربحة.⁶ وكخلاصة، الالتزام مهم في التغلب على المشاكل التي تنشأ في العلاقة بين المؤسسة ومزودي خدمات الإمداد في سلسلة الإمداد التي تحتوي على مستوى عال من الاستثمارات، تعديلات متبادلة، وتدفعات غير متماثلة من المعلومات.

الشكل التالي يلخص الإطار العام لقياس أداء أنشطة الإمداد المخرجة:

¹ Helper, Susan (1990).Op.cit. pp 162-182.

² Sheung Man, Yuen (February 2006). Op.cit. p 83.

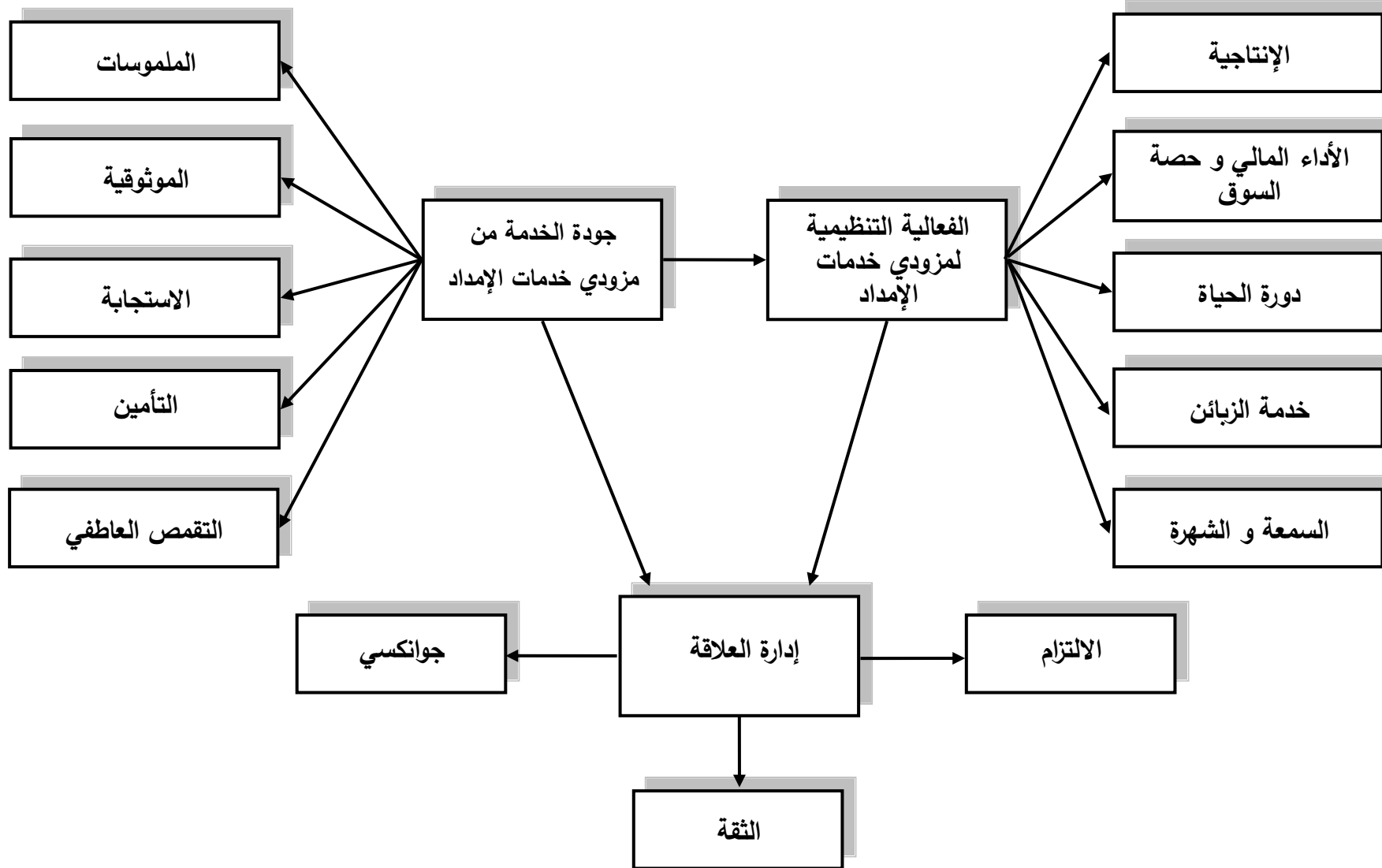
³ Idem.

⁴ Anderson, J and al (1994). "Dyadic business relationships within a business network context". **Journal of Marketing**. N°58. pp 1-15.

⁵ Dwyer, F. R and al (1987).Op.cit. pp 11-27.

⁶ Morgan, R. M. Hunt, S. D (1994). Op.cit. pp 20-38.

شكل رقم (21): نموذج قياس أداء أنشطة الإمداد المخرجة



Source : Sheung Man, Yuen (February 2006). Op.cit. p 87.

خلاصة الفصل الثالث:

إستراتيجية التنافس هي مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس. وقد وضع Porter ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسة من الإستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة، وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية، وظروف المنافسة في نفس الصناعة، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز. تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يستند إلى خمسة عناصر أساسية تتمثل في التحكم في التكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة والتسليم المتفوق. تنافسية المؤسسة لها علاقة بأدائها، فأداء المؤسسة هو أن تكون قادرة على المنافسة في أسواقها، طبقاً لخياراتها الإستراتيجية. ولا يوجد أداء للمؤسسة إلا في قدرتها على إنجاز طموحاتها الإستراتيجية.

أخرجة أنشطة الإمداد توفر فرصاً تنافسية ذات بعد إستراتيجي للمؤسسة من خلال التعاون مع شركائها الممثلين بمزودي خدمات الإمداد. تقدم أخرجة أنشطة الإمداد العديد من المزايا التنافسية للمؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية، فنلاحظ أن هذه الأخرجة تمكن المؤسسات من الحد من الاستثمار في المعدات والتجهيزات، تكنولوجيا المعلومات والقوى العاملة. وهي تضمن التحكم أكثر في تكاليف الإمداد، تحسين جودة المنتجات والعمليات، الوصول إلى التقنيات الرائدة، و تسمح باستخدام أكبر قدر من المرونة للتكيف مع التغيرات في السوق، والتسليم في الوقت المناسب. أخرجة أنشطة الإمداد من شأنها أن تضيف القيمة للمؤسسة وشركائها على حد سواء، وهناك مقاربتين مهمتين تبرز طرق إنشائها، طريقة إنشاء القيمة من خلال الموارد والكفاءات، وإنشاء القيمة من خلال المشاركة في إنشاؤها. ولها محددات أهمها القدرة على الوصول إلى توافق في الآراء بشأن المسائل المهمة التي تعتمد على الثقة والالتزام والتواصل والرغبة في تقاسم المخاطر والمكافأة الفعالة.

القياس الصحيح لأداء سلسلة الإمداد يعد أمر ضروري لثقافة التفاهم بين الشركاء في سلسلة الإمداد، لتحسين وتنفيذ الأداء. قياس الأداء المناسب يفضي إلى عمليات إدارة سلسلة الإمداد بنجاح. مقاييس فعالية وكفاءة سلسلة الإمداد يمكن تقسيمها إلى مقاييس الأداء النوعية (رضا الزبائن، المرونة، تكامل تدفق المعلومات والمواد) والكمية (مقياس التكلفة، مقاييس الموارد، مقاييس الإنتاج، مقاييس المرونة).

الإطار المفاهيمي لأداء مزودي خدمات الإمداد يحدد العلاقة التعاونية بين السياق، الهيكل والمخرجات. وينقسم هذا الإطار إلى ثلاثة أجزاء: "السياق والهيكل"، والذي يهدف إلى التعرف على العلاقة بين نوعية الخدمة من الشركاء في سلسلة الإمداد ومؤسسات التزويد بخدمة الإمداد. "الهيكل والمخرجات"، الذي يحدد العلاقة بين نوعية الخدمة من مزودي خدمة الإمداد والأداء، والعوامل الخارجية مثل "إدارة العلاقات"، (الثقة والالتزام)، التي تؤثر على أداء أخرجة أنشطة الإمداد.

الفصل الرابع

واقع أخرجة أنشطة الإمداد بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

المبحث الأول: الأطر القانونية والتنظيمية والعملية لأخرجة أنشطة الإمداد بالمؤسسة الجزائرية:

المبحث الثاني: المنهجية واستغلال مجال الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.

الفصل الرابع: واقع أخرجة أنشطة الإمداد بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

يعمل هذا الفصل على اسقاط ما ورد في الجانب النظري للدراسة على المؤسسة الصناعية الجزائرية التي تعتبر القلب النابض للاقتصاد الوطني بالرغم من أنها كانت ولا تزال مختبرا للعديد من التجارب المستوردة.

وكأي دراسة في بحوث العلوم الإنسانية ترتبط مصداقية نتائجها بطبيعة العلاقة التي تقوم بين الباحث وموضوع الدراسة، فكل باحث يتبنى بشكل ضمني أو صريح نظرة ما يحملها عن العالم الذي يتناوله بالدراسة، لتشكل له المرجعية الضابطة لسيرورة عملياته البحثية، فقد يتناول هذا الموضوع كحقيقة قائمة بذاتها تقتضي الموضوعية في فهمها واستنباط القوانين التي تحكمها، أو يتناولها كحقيقة ممثلة على ضوء التفسير السياقي الذي يتصوره عنها. وفي هذا السياق يختار الباحث المنهجية الملائمة التي يستخدمها في مختلف مراحل العملية البحثية من جمع البيانات إلى مناقشة النتائج.

بتطبيق مناهج البحث العلمي المتعارف عليها اختار الباحث عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تلجأ لأخرجة على الأقل نشاط واحد من أنشطتها للإمداد، لمعرفة واقع تطبيق هذه الاستراتيجية في الجزائر، منطلقا من فرضيات تم اختبارها بهذا الجزء من الدراسة، ومستعينا ببرنامج التحليل الاحصائي SPSS 20 لتحليل البيانات بمختلف أنواعها.

ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: الأطر القانونية والتنظيمية والعملية لأخرجة أنشطة الإمداد بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

المبحث الثاني: المنهجية واستغلال مجال الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية وتحليل نتائجها.

المبحث الأول: الأطر القانونية، التنظيمية والعملية لأخرجة أنشطة الإمداد بالمؤسسة الجزائرية:

منذ الاستقلال عرفت المؤسسة الجزائرية تطورات عديدة، وحاليا تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأغلبية الساحقة منها. ويعد الإطار القانوني للمقولة من الباطن (يسمى المناولة الصناعية في الجزائر) هو المنظم لأخرجة الأنشطة ببلادنا، فيما يخص أخرجة أنشطة الإمداد فهي لا تزال تقتصر على أخرجة الأنشطة التقليدية منها. هذا الجزء من الدراسة يتناول تفاصيل عن العناصر المذكورة.

المطلب الأول: أهم التطورات في مسيرة المؤسسة الجزائرية:¹

مر تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية بعدة فترات متميزة ومتباينة وذلك منذ الاستقلال فكان ذلك تبعا للنصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالقطاع العام الاقتصادي، ولدوره الفعال في عملية التنمية الوطنية الشاملة. نذكر منها:

- فترة تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ؛
- فترة إعادة الهيكلة (1980-1987) ؛
- فترة استقلالية المؤسسة العمومية (1988) ؛
- فترة الخصخصة وبرنامج التعديل الهيكلي.

أولاً: فترة تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية:

انتهجت الدولة نظام التسيير الذاتي الذي كان يهدف إلى رفع المردودية الاجتماعية على حساب المردودية الاقتصادية، فبينت نتائج تلك التجربة وجود عراقيل ساهمت في تدني الأداء للمؤسسة الاقتصادية العمومية، والتي سببتها سياسة التدعيم القائم من قبل الدولة تحت غطاء تلبية الحاجيات الاجتماعية للمجتمع، وانعكس ذلك سلبا على وضعيتها الاقتصادية والمالية. الاهتمام بالجانب الاجتماعي على حساب الجانب الاقتصادي نتج عنه تحريفها من وظيفتها الأصلية التي وجدت من أجلها. أصبحت هذه المؤسسة الاقتصادية العمومية تضيع من قيمتها المضافة عوض من أن تنشئها، فأفرزت نتائج سلبية على المستويين الاقتصادي والاجتماعي. ويرجع سبب تلك النتائج إلى المناخ الاقتصادي السائد آنذاك حيث كانت هذه المؤسسة الاقتصادية عمومية كانت أو خاصة، على شكل محمية اقتصادية ذات نظام مغلق لا يعبأ بما يحدث في محيطه. ولم تكن تجربة هذا التسيير تطبيق إيديولوجي واضح المعالم بقدر ما هو أمرا واقعا مفروضا عليها أملت مجموعة من العوامل والظروف، خاصة ظاهرة الأملاك الشاغرة، التي تعد انعكاس للوضع التي كانت سائدة عبر مجمل الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فاعتبر الأسلوب الاشتراكي الطريقة الوحيدة لتسيير هذه المؤسسات.

¹ بن صالح، بهدي عيسى (2004). "ملاحح هيكلة المؤسسة الشبكية". مجلة الباحث. العدد 3. جامعة ورقلة. الجزائر. ص ص 7-19.

المعطيات التي أدت إلى إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني فرضت السير نحو هيمنة الدولة على القطاع العام، وكثافة التدخل في الميدان الاقتصادي والسرعة التي صاحبت عملية التأميم، أظهرت المشروع الجزائري للوجود. كانت البداية مع لتسيير الذاتي كمرحلة أولى بعد الاستقلال ثم نظم هذا القطاع وسمي بقطاع المؤسسات العامة الصناعية والتجارية والشركات الوطنية. شهدت البلاد تحولات اقتصادية جذرية، حيث تم توسيع نسيجها الصناعي على شكل مؤسسات اقتصادية عمومية، التي كانت تحت رقابة سلطة الدولة. كان يهدف ذلك إلى تحقيق نمو اقتصادي مع ضمان عدالة اجتماعية كافية ورقي ورخاء للمجتمع المنهك من دمار الحرب. حددت عدة استراتيجيات اقتصادية على المدى البعيد تعتمد على تثمين المحروقات، وترتكز على الصناعات الثقيلة وذلك بإنشاء مؤسسات وطنية سميت بالشركات الوطنية قصد احتكارها لمعظم الأنشطة الاقتصادية. كانت تهدف السياسة التنموية آنذاك إلى النهوض بالاقتصاد الوطني، وإخراجه من الركود الذي سادته خلال فترة الاستعمار. استهدفت بذلك توفير شروط إعادة امتلاك المجتمع لوسائل الإنتاج وكذا تكفل الدولة بتسيير رأس المال العمومي. الاستراتيجية التنموية التي اختارتها الجزائر كانت توسعية باستثماراتها الضخمة مما جعل إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية تتصف بالحجم الكبير، والتكامل العمودي. احتلت الشركات الوطنية مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني. باعتبارها الطريقة المفضلة لضمان تدخل الدولة وتأمين المشاريع والأنشطة. لا يختلف تنظيمها من حيث الشكل عن المؤسسات العامة الصناعية والتجارية. إذ يقوم تنظيمها على جهاز المداولة (لجنة التوجيه والرقابة) وجهاز للتنفيذ (المدير).

ثانيا: فترة إعادة الهيكلة (1980-1987):

تمركز الإطارات وكفاءات التسيير في مراكز القرار وتعقيد عمليات التوجيه والتنسيق وحل مشاكل الإنتاج والتسيير اليومي بين المركز والوحدات الإنتاجية الموزعة عبر التراب الوطني أضعف من كفاءات التسيير على مستوى الوحدات الإنتاجية لكونها تعتمد على قرارات المركز والتي هي غالبا لا تتطابق مع الواقع الحقيقي في الميدان. النتائج السلبية على المستويين الاقتصادي والاجتماعي، دفعت بالمسؤولين إلى التغيير، فجاءت فكرة إعادة الهيكلة مع نهاية السبعينيات وبداية الثمانيات وأعيد تنظيم النسيج الصناعي. تم في بداية الثمانيات تعيين اللجنة الوطنية المكلفة بإعادة تنظيم المؤسسات الاقتصادية العمومية، وجاءت العملية استجابة لمتطلبات الوضعية التي كانت تمر بها المؤسسات الجزائرية، التي كانت تشكو من ضعف تسييرها الداخلي، وارتفاع تكاليف الإنتاج العمومي غير الكفاء. كانت تهدف هذه العملية للاتجاه نحو التسيير والتحكم في أنشطة المؤسسات التي أصبحت ذات أحجام أقل مع تحقيق مردودية مقبولة. فركزت على تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم، وذات الاستعمال الكثيف لعنصر العمال في القطاع الإداري والتجاري والخدمات على حساب الصناعة والزراعة.

رغم النتائج المحصل عليها من جراء تطبيق برامج إعادة الهيكلة المالية والعضوية، فإنه يرى المختصون عكس ذلك لأنها تبقى بعيدة عن المعايير العالمية. عندما نستعرض النماذج الموجودة في

العالم نجد أن المؤسسات كانت تتوجه بالتكتل نحو شركات عملاقة سواء من جنسية واحدة أو من عدة جنسيات. لكن السياسة المنتهجة في الجزائر في هذا المضمار أخذت منحى واتجاه معاكس للتجارب العالمية. لو كان الهدف من عملية إعادة الهيكلة هو تشجيع التخصص في الفصل بين العمليات الاقتصادية عن بعضها البعض لكان ذلك أفضل لكن تنفيذ هذا التخصص وذلك بفصل العمليات الاقتصادية عن بعضها البعض، يعتبر التصور الضيق لهذا الموضوع لأن العمليات الاقتصادية هي في الحقيقة متشابكة، متداخلة ومعقدة. التخصص الحاد كتجريد المؤسسة من وظيفة الاستثمار والتسويق يجمد نشاطها بصفقتها كموقع لإنتاج الثروة.

عملية إعادة الهيكلة لم تكتمل بل توقفت عند التفكيك لنشاط المؤسسة فقط، لأنها تستوجب وضع خطط وبرامج على المدى الطويل لكل مؤسسة كعلاج لها، ويتم ذلك بعد القيام بتحليل دقيق للأزمة التي كانت تتخبط فيها المؤسسة المعنية. لم تتوصل عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق أهدافها ولو جزئياً وذلك نظراً لما فقدته المؤسسات من طاقاتها وتدهور في نتائجها وظروف عملها، بل زادت من فوضى التسيير. أسفرت هذه النتائج إلى إلزامية السلطة العليا للتفكير في التنظيم للقطاع الاقتصادي وذلك بإعادة النظر في مفهوم القطاع العام والتفكير في تنظيم جديد له.

ثالثاً: فترة استقلالية المؤسسة العمومية 1988:

لم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات إلا خطوة لاستعداد العملية الاستقلالية التي دخلتها المؤسسات في مجملها مع بداية التسعينيات. هذه الاستقلالية للمؤسسات العمومية كانت لا تعني فقط فصل حق الملكية للدولة عن حق التصرف في موجوداتها، بل تتعدى ذلك إلى إنشاء علاقات مع محيطها بحرية دون أن يفرض عليها تدخل أو طرق معينة، ماعدا تحديد الأدوات المناسبة لضبط الاقتصاد، مع تحديد لبعض الحالات التي يمكن أن تتدخل فيها بعض الأجهزة الإدارية، ودون أن ننسى طرق عمل البنوك أو الجهاز المصرفي.

تبنت الجزائر مبدأ الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية بموجب القانون التوجيهي للمؤسسة رقم 88-01 المؤرخ في 12-01-1988 والذي من خلاله تبينت صفة المؤسسة العمومية الاقتصادية والتي عرفها على أنها شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة حيث تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها بصفة مباشرة أو غير مباشرة جميع الأسهم أو الحصص. طرح مفهوم الاستقلالية إشكالية الفصل بين ملكية رأس المال وصلاحيات الإدارة والتسيير حيث تنوب صناديق المساهمة للدولة في أداء دور المالك لرأس المال المؤسسة، وهذا باعتبارها مؤسسات مالية اقتصادية، حيث تلعب دور الوسيط بين المؤسسات العمومية والدولة. يسير الصندوق الملكية بواسطة حافظة الأسهم المتمثلة في رؤوس أموال المؤسسة باسم الدولة.

رابعاً: فترة الخصومة وبرنامج التعديل الهيكلي:

شهدت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال عدة تحولات وإصلاحات جذرية، كان الهدف الأساسي منها هو إخراجها من وضعيتها الصعبة التي كانت تتخبط فيها كل مرة، وذلك من أجل تحسين أداءها الاقتصادي. فقامت بعدة إصلاحات هيكلية وسياسات تصحيحية بغرض النهوض بالقطاع العمومي وإعادة المؤسسة العمومية الاقتصادية اختصاصها واستعادة النمو الاقتصادي لها، إلا أن هذه الإصلاحات اتصفت بالغموض وعدم الثبات، ولم تحقق النتائج المتوقعة، مما أدى بالمسؤولين إلى التفكير في الخصومة كحلقة من هذه الإصلاحات. رغم كل ما نفذ من هذه الإصلاحات وما ترتب عنها من رصد لمبالغ طائلة من أجل التطهير فإنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها، خاصة ما تعلق بتحسين الأداء والفعالية الاقتصادية والمالية للمؤسسة العمومية، فدخلت مرة أخرى في برنامج إصلاحات كبرى قصد تبني آليات اقتصاد السوق. كان ذلك تماشياً مع التزامها بتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي الذي يراعى صندوق النقد الدولي، والمرتكز أساساً على تقليص دور القطاع العام من خلال خصومة المؤسسات الاقتصادية العمومية. كان يهدف هذا البرنامج إلى إقرار بعض الإصلاحات للمؤسسة الرامية إلى ترسيخ قواعد اقتصاد السوق. جاءت إجراءات هذا التعديل مصاحبة لإعادة جدولة الديون الخارجية للجزائر، بمساهمة صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، بتحقيق التوازنات الداخلية والخارجية والاستقرار على المستوى الكلي. إتباع نظام اقتصاد السوق أدى بالسلطات الجزائرية إلى وضع القواعد القانونية والتنظيمية لعملية الخصومة، ولضمان نتائج هذه العملية أصدرت الدولة مراسيم تنص جميعها على تشجيع التحول إلى اقتصاد السوق منها ما يخص مسألة الاستثمارات، وإنشاء سوق للأوراق المالية.

التحول من الاقتصاد المخطط، إلى اقتصاد السوق اقتضى استبدال ثقافة الانغلاق والعزلة بثقافة المحيط. وهذا يعني ضرورة العناية بتغيير الأساليب البالية، وتطهير الذهنيات للمتعاملين الاقتصاديين قبل التطهير المالي للمؤسسة. لم يكن الجهد المبذول من طرف الدولة والرامي إلى تطهير الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال رصد مبالغ مالية هامة كافية، كان ينظر للتأهيل من زاوية واحدة فقط. إن نتائج الإصلاحات لم تكن في المستوى المطلوب، وسبب ذلك يرجع إلى إهمال جانب مهم والممثل في إعادة تنظيم المؤسسة مع اعتماد آليات جديدة وفاعلة حيث تمكنها من اختيار أدوات التسيير الملائمة.

المطلب الثاني: تقديم للمؤسسة الجزائرية في البيئة الحالية:

تعتبر سنة 2015 "نقطة تحول" للاقتصاد الوطني مع بداية العام الأول من الخطة الخماسية الجديدة وإنشاء الركائز لتعزيز مقاومة الاقتصاد الوطني لآثار الأزمة المالية العالمية وتحقيق معدل نمو سنوي قدره 7٪ في 2019، ولتطوير اقتصاد متنوع و تنافسي. الحالة التي تواجه سوق النفط أكدت على ضرورة تفعيل وتنويع اقتصادنا. وفي هذا الصدد تم إطلاق مشاريع مهمة من أجل البدء في إحياء أدوات إنتاج محلية من خلال بيئة عمل أكثر ملائمة، ودعم المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة وإعادة إحياء

الشراكات. في نفس السياق، قامت السلطات بإعادة تشكيل القطاع الصناعي العام بهدف جعل المؤسسات العامة أكثر قدرة على المنافسة وأكبر حجم في منصب قيادي في منظور السوق الوطنية.¹ يعرض هذا الجزء من الدراسة احصائيات حديثة تتعلق بتعداد وتوزيع المؤسسات الجزائرية. لكن تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد هناك سوى 932 مؤسسة اقتصادية التي توظف 250 أو أكثر من المستخدمين والتي تمثل عدد المؤسسات الكبيرة بلادنا،² أما باقي المؤسسات التي بلغ عددها في نهاية سنة 2015، 934.569 مؤسسة وهذا يعني أنها تمثل الأغلبية الساحقة من المؤسسات الجزائرية. عدم الحصول على معطيات مفصلة عن المؤسسات الكبيرة جعلنا نقتصر على تقديم احصائيات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط.

أولاً: تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

في نهاية عام 2015، بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإجمالي 934.569 وحدة، والجدول التالي يعطي مزيد من التوضيحات حول تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

جدول رقم (07): تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند نهاية سنة 2015

النسبة المئوية	عدد المؤسسات	نوع المؤسسة
		المؤسسات الخاصة
57,56	537.901	الأشخاص المعنويين
42,39	396.136	الأشخاص الطبيعيين
19,15	178.994	أنشطة حرة
23,23	217.142	أنشطة حرفية
99,94	934.037	المجموع الفرعي الأول
		المؤسسات العمومية
0,06	532	الأشخاص المعنويين
0,06	532	المجموع الفرعي الثاني
100	934 569	المجموع

Source : Ministère de l'Industrie et des Mines (Mai 2016). "Bulletin d'information statistique". N°28. Algerie.

نلاحظ أنه من بين مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هناك نحو 58 % منها من الشخصيات المعنوية، ومن بينها تم إحصاء نحو 532 مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE)، أما البقية فتشكل من الأشخاص الطبيعيين (42.39 %) منها 19 % أنشطة حرة و 23 % أنشطة حرفية.

¹ Ministère de l'Industrie et des Mines (Mai 2016). "Bulletin d'information statistique". N°28. Algerie. p 7.

² Office National des Statistiques (Mai 2012). "Collection statistiques". N°172. Algerie. p 15.

ثانيا: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يمكن توزيع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة حسب عدة تصنيفات: الحجم، الطبيعة القانونية، الوضع القانوني وقطاع النشاط، حسب الأقاليم وحسب الكثافة.

1- حسب الحجم:

الجدول التالي يوضح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر حسب الحجم:

جدول رقم (08): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم

النسبة المئوية	عدد المؤسسات	نوع المؤسسة
97,12	907.659	مؤسسات مصغرة (أقل من 10 مستخدمين)
2,57	24.054	مؤسسات صغيرة
0,31	2.855	مؤسسات متوسطة
100	934.569	المجموع

Source : Ministère de l'Industrie et des Mines (Mai 2016). "Bulletin d'information statistique". N°28. Algerie.

عند نهاية سنة 2015، العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل منها 97 % المؤسسات المصغرة (الصغيرة جدا) والتي توظف أقل من 10 مستخدمين، وهذا يعني أنها تسيطر إلى حد كبير على النسيج الاقتصادي، تليها المؤسسات المتوسطة بنسبة 2,57 % فالمؤسسات المتوسطة بنسبة 0,31 %.

2- حسب الطبيعة القانونية:

نميز هنا بين مؤسسات الشخصية الاعتبارية ومؤسسات الشخصية الطبيعية:

1-2 الأشخاص الاعتباريين:

الجدول التالي يوضح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الشخصية الاعتبارية بالجزائر حسب قطاع النشاط:

جدول رقم (09): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأشخاص الاعتباريين) حسب قطاع النشاط

النسبة	المجموع	مؤسسات عمومية	مؤسسات خاصة	قطاع النشاط
1,08	5.805	180	5.625	فلاحة
0,49	2.647	8	2.639	النفط، الطاقة، المناجم
31,31	168.595	38	168.557	بناء و أشغال عمومية
15,58	83.862	161	83.701	تصنيع
51,54	277.524	145	277.379	الخدمات
100	538.433	532	537.901	المجموع

Source : Ministère de l'Industrie et des Mines (Mai 2016). "Bulletin d'information statistique". N°28. Algerie.

نلاحظ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأشخاص المعنويين) أغلب الحالات موجودة بقوة في قطاع الخدمات التي تشكل النصف تقريبا، يليه قطاع البناء والأشغال العمومية.

2-2 الأشخاص الطبيعيين:

في نهاية سنة 2015 بلغ العدد الإجمالي للأشخاص الطبيعيين 396.136 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، منها 178.994 أنشطة حرة و 217.142 حرف مهنية.

2-2-1 الأنشطة الحرة:

الجدول التالي يتضمن إحصائيات عن الأنشطة الحرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص طبيعيين) حسب قطاع النشاط:

جدول رقم (10): الأنشطة الحرة حسب قطاع النشاط

المجموع	نشاط فلاح	العدالة	الصحة	
178.994	118.469	19.507	41.018	العدد حتى نهاية 2015
100	66,19	10,90	22,92	النسبة المئوية

Source : Ministère de l'Industrie et des Mines (Mai 2016). "Bulletin d'information statistique". N°28. Algerie.

فئة الأنشطة الحرة يحتوي على وجه الخصوص الموثقين، المحامين، المحضرين القضائيين، الأطباء، المهندسين المعماريين والفلاحون. تمارس المؤسسات ضمن الأنشطة الحرة والتي بلغ عددها الإجمالي 178.994 مؤسسة الأنشطة الفلاحية بنسبة 66,19 %، يليها قطاع الصحة بنسبة 22,92 % ثم قطاع العدالة بنسبة 10,19 %.

2-2-2 الأنشطة الحرفية:

خلال سنة 2015 سجل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "CASNOS" 22.748 انتماءات جديدة، ليصل بذلك إجمالي عدد الحرفيين في 2015/12/31 إلى 217.142 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

3- حسب الوضع القانوني وقطاع النشاط:

نميز هنا كذلك بين المؤسسات الصغيرة العمومية والخاصة:

3-1 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية:

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية حصة صغيرة من العدد الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث عددها 532 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خلال سنة 2015 مقابل 542 في عام 2014 ما يمثل انخفاض بنسبة 1.84 %. ويرجع ذلك أساسا إلى إعادة هيكلة بعض محافظ القطاع التجاري الصناعي العام "SPM"، وعدد مستخدميها انخفض من 46.567 سنة 2014 إلى 43.727 سنة 2015. الجدول التالي يتضمن توزيع لهذه المؤسسات حسب عدد المستخدمين وحسب قطاع النشاط:

جدول رقم (11): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية حسب عدد المستخدمين وقطاع النشاط

قطاع النشاط	من 1 إلى 9		من 10 إلى 49		من 50 إلى 249		المؤسسات مليون	%	المستخدمين مليون	%
	ع م	العدد	ع م	العدد	ع م	العدد				
صناعي	23	3	625	20	18.082	138	161	30,26	18.730	42,83
خدمي	44	8	1.455	52	10.834	85	145	27,26	12.433	28,2
فلاحي	131	37	3.250	113	3.027	30	180	33,83	6.408	14,65
بناء و أشغال عمومية	-	-	135	4	5.013	34	38	7,14	5.148	11,73
مناجم و محاجر	-	-	54	2	1.054	6	8	1,5	1.108	2,53
المجموع	198	48	5.519	191	38.010	293	532	100	43.727	100

Source : Ministère de l'Industrie et des Mines (Mai 2016). "Bulletin d'information statistique". N°28. Algerie.

نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة النشطة في جميع قطاعات الاقتصاد الوطني تتوزع أساسا على الفلاحة (33.83 % من مجموع المؤسسات)، والصناعة (30.26 %) والخدمات (28.20 %). وتوظف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية العمومية أكثر من 42 % من مجموع مستخدمي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاع التجاري الصناعي العام.

3-1 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة:

الجدول التالي يوضح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط:

جدول رقم (12): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط

قطاع النشاط	العدد	النسبة المئوية
الفلاحة	5.625	0,60
النفط، الطاقة، المناجم و الخدمات المرتبطة	2.639	0,28
بناء و أشغال عمومية	168.557	18,05
الصناعات التحويلية	83.701	8,96
خدمات بما في ذلك الأنشطة الحة	456.373	48,86
أنشطة حرفية	217.142	23,25
المجموع	934.037	100

Source : Ministère de l'Industrie et des Mines (Mai 2016). "Bulletin d'information statistique". N°28. Algerie.

نلاحظ بأن العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في نهاية 2015 بلغ 934.037 مؤسسة، المؤسسات الخاصة تتركز على مستوى قطاع الخدمات (النقل على وجه الخصوص)، الأنشطة الحرفية والبناء والأشغال العمومية (البناء على وجه الخصوص).

4- حسب الأقاليم:

وفقا للتوزيع المكاني للنظام الوطني لتهيئة الأقاليم (SNAT)، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي في الغالب تتركز في الشمال، وبدرجة أقل في المناطق الوسطى. كما يوضحه الجدول التالي (التوزيع لا يشمل كل العدد المعطى، ويقتصر على المؤسسات الخاصة فقط):

جدول رقم (13): تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الإقليم

الإقليم	عدد المؤسسات في 2015	معدل التركيز (%)
الشمال	373.337	69
المناطق الوسطى	118.039	22
الجنوب	46.525	9
المجموع	537.901	100

Source : Ministère de l'Industrie et des Mines (Mai 2016). "Bulletin d'information statistique". N°28. Algerie.

نلاحظ أن المنطقة الشمالية تشمل 373.337 من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أي بنسبة 69 % من المؤسسات الصغيرة للدولة، تليها المناطق الوسطى مع 118.039 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أي بنسبة 22 % من المجموع، ثم مناطق جنوب بـ: 46.525 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ، تمثل 9 % من المجموع.

5- الكثافة:

الجدول التالي يعرض كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر أقاليم الوطن وتبعا للتعداد السكاني لكل إقليم:

جدول رقم (14): كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الأقاليم

الإقليم	عدد المؤسسات في 2015	التعداد السكاني للولايات	الكثافة
الشمال	373.337	21.075.874	18
المناطق الوسطى	118.039	9.765.202	12
الجنوب	46.525	3.238.954	14
المجموع	537.901	34.080.030	16

Source : Ministère de l'Industrie et des Mines (Mai 2016). "Bulletin d'information statistique". N°28. Algerie.

نلاحظ أنه وفقا لإحصاءات 2008 الصادرة عن الديوان الوطني للإحصاء حول الديموغرافيا (34 مليون نسمة إلى 2008) كان متوسط المعدل الوطني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو من أجل 23 مؤسسة صغيرة ومتوسطة (جميع الفئات مجتمعة) لكل 1000 نسمة، انخفض هذا المعدل الوطني إلى 16 لكل 1000 نسمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (شخصيات معنوية)، لكن توجد هناك فجوة كبيرة بين الأقاليم في جميع أنحاء البلاد:

- 18 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة لكل 1000 نسمة في شمال البلاد ؛
- 12 مؤسسة الصغيرة ومتوسطة خاصة لكل 1000 نسمة في المناطق الوسطى ؛
- 14 مؤسسة الصغيرة ومتوسطة خاصة لكل 1000 نسمة في المنطقة الجنوبية.

ثالثا: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نستعرض في هذا العنصر تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ناحية تعدادها الإجمالي وتعداد المؤسسات ذات الشخصية المعنوية وحسب قطاع النشاط، وكذلك من ناحية توظيفها للمستخدمين:

1- تطور التعداد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

الجدول التالي يعرض تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بتعدادها الإجمالي:

جدول رقم (15): تطور التعداد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2015/2014)

التطور	2015	2014	
% 9.7 +	934.569	852.053	العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

Source : Ministère de l'Industrie et des Mines (Mai 2016). "Bulletin d'information statistique". N^o28. Algerie.

نلاحظ أنه في العموم تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين عامي 2014 و 2015 هو + 9.7 % لجميع الصيغ القانونية لهذه المؤسسات، أي مع زيادة صافية إجمالية قدرها 82.516 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

2- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (شخصيات اعتبارية) حسب قطاع النشاط:

الجدول التالي يعرض تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ذات الشخصية الاعتبارية حسب قطاع النشاط:

جدول رقم (16): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة حسب قطاع النشاط (2015/2014)

قطاع النشاط	2014	النسبة	2015	النسبة	التطور
الفلاحة	5.038	1,01	5.625	1,05	11,65
النفط، الطاقة، المناجم و الخدمات المرتبطة	2.439	0,49	2.639	0,49	8,20
البناء و الأشغال العمومية	159.775	32,15	168.557	31,34	5,50
الصناعات التحويلية	78.108	15,72	83.701	15,56	7,16
الخدمات	251.629	50,63	277.379	51,57	10,23
المجموع	496.989	100	537.901	100	8,23

Source : Ministère de l'Industrie et des Mines (Mai 2016). "Bulletin d'information statistique". N^o28. Algerie.

نلاحظ أن القطاع الذي كان به إنشاء المؤسسات أقوى بين عامي 2014 و 2015 هو القطاع الفلاحي بنسبة 11.65 % يليه قطاع الخدمات بنسبة 10.23 %.

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات الطابع الصناعي بلغ عددها 83.701 وحدة في نهاية عام 2015، مقابل 78.108 وحدة في نهاية عام 2014، أي بزيادة قدرها 7.16 %، وهو مستوى نمو أقل من المستوى العام لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (8.23%).

3- تطور التشغيل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الجدول التالي يعرض تطور التشغيل المصرح به بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط:

جدول رقم (17): تطور التشغيل المصرح به من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

التطور	سنة 2015		سنة 2014		تصنيف المؤسسات ص م
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
					المؤسسات الخاصة
10.65	58,75	1.393.256	58,37	1.259.154	القوى العاملة
9.70	39,40	934.037	39,47	851.511	أرباب العمل
10.29	98,16	2.327.293	97,84	2.110.665	مجموع فرعي
-6.10	1,84	43.727	2,16	46 567	المؤسسات العمومية
9.91	100	2.371.020	100	2.157.232	المجموع

Source : Ministère de l'Industrie et des Mines (Mai 2016). "Bulletin d'information statistique". N°28. Algerie.

نلاحظ أن التعداد البشري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية 2015 كان 2.371.020 مستخدم أي أنه حقق تطور موجب بمعدل 9.91 %، ونلاحظ أن المؤسسات العمومية لا توظف إلا 43.727 مستخدم فقط، حيث أن هذا التعداد انخفض عن سنة 2014 بنسبة 6.10 %.

المطلب الثالث: البيئة القانونية والتنظيمية لأخرجة الأنشطة بالجزائر:

التشريعات الجزائرية لم تتناول بشكل صريح أخرجة الأنشطة، لكن وكما ذكرنا في السابق بأن مفهوم الأخرجة كثيرا ما يتم الخلط بينه وبين مفاهيم أخرى مشابهة له تحديدا مفهوم المقاوله من الباطن "Sous-traitance"، هذا الخلط موجود بالجزائر حيث نلاحظ في كثير من الأحيان ممارسات إدارية تعبر عن أخرجة للأنشطة، لكن يتم التعامل معها على أنها مقاوله من الباطن، وبما أن عقد الأخرجة ما هو إلا حالة خاصة من عقد المقاوله من الباطن. فنعتبر بأن الإطار الذي ينظم ويشرع للمقاوله من الباطن بالجزائر يخص كذلك أخرجة الأنشطة بالمؤسسات. مع العلم بأن المقاوله من الباطن غالبا ما يتم تسميتها في الأوساط المهنية الجزائرية وحتى الأكاديمية بالمناولة الصناعية.

أولا: نظام المقاوله من الباطن كإطار قانوني وتنظيمي لأخرجة الأنشطة في الجزائر:

لم تلق المقاوله من الباطن [المناولة الصناعية] اهتماما كبيرا من السلطات العمومية طوال الفترة الممتدة من الاستقلال إلى غاية نهاية الثمانينات من القرن الماضي. بعدها أدركت الجزائر أهمية هذا الأسلوب

فشرعت في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات اقتصادية، أعادت الاعتبار للاستثمارات الخاصة وتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال صدور قانون رقم 25-88 المؤرخ في 19/07/1988 والمتعلق بالاستثمار، ليتعزز مع بداية التسعينيات بصدور قانون الصفقات العمومية في 09/11/1991 المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم 301-03 الصادر في 11/08/2008 والذي خصص قسم منه للمقولة الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى.¹

وإدراكا منها بضرورة تفعيل هذا الأسلوب وترقيته فقد تم الاتفاق على إنشاء شبكة لبورصات للمقولة من الباطن والشراكة بمساعدة من برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) في إطار مشروعين هما:²

- مشروع ALG/PNUD-DP/90/001 الموقع في سبتمبر 1990 والمخصص لإنشاء بورصة المقولة من الباطن والشراكة الجزائرية ؛

- مشروع ALG/PNUD/95/004 الموقع في 9 أكتوبر 1996 والمخصص لإنشاء بورصة المقولة من الباطن والشراكة للشرق ومقرها بقسنطينة وبورصة المقولة من الباطن والشراكة للغرب ومقرها وهران . كما تم إنشاء بورصة المقولة من الباطن والشراكة للجنوب بغداية بمبادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم أدمجت في مشروع ALG/PNUD/95/004 .

وتم بالفعل إنشاء هذه البورصات والتي ينتظر منها أن تعطي دفعا قويا في مجال إقامة علاقات في إطار المناولة، ويتجلى دورها من خلال:³

- تعد بنك معلومات يوفر دليل لفرص المقولة من الباطن ؛
- تقديم المساعدة التقنية والاستشارات في التسيير، للمؤسسات الصغيرة التي لا تكتسب هذه الوسائل والمعارف ؛
- تعمل على ترقية المقولة من الباطن والشراكة على الصعيد الجهوي والوطني والدولي ؛
- تعمل على ترقية المنتج الوطني والمساهمة في تغطية الأسواق الداخلية، بواسطة تطوير نسبة الجودة/السعر .

ثانيا: ترقية المقولة من الباطن في الجزائر من خلال الاعتماد على مراكز المقولة والشراكة:

في الواقع لم تكن هناك سياسة واضحة للمقولة من الباطن في الجزائر، كما لم يكن هناك نص قانوني صريح يترجم اهتمام الدولة بقطاع المناولة ضمن الخيارات الإستراتيجية للنهوض بالقطاع الصناعي في الجزائر، وقد سد هذا الفراغ نسبيا بصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث

¹ علاي، فتحة. أعراب، فاطمة الزهراء. "تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر". الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. جامعة ورقلة. الجزائر.

² بن الدين، أمجد (2013). "المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية: دراسة تطبيقية على عينة من

المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر". أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة تلمسان. الجزائر. ص 266.

³ المرجع نفسه. ص 267.

ركز على ضرورة الاهتمام بالمقولة من الباطن لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأكثر النشاطات جلبا للاستثمار.

وانطلاقا من هذا القانون وضعت الجزائر إستراتيجية وطنية لتنظيم وترقية المقولة من الباطن، والتي تجسدت في إنشاء المجلس الوطني للمقولة من الباطن وكذلك إنشاء شبكة بورصات المقولة من الباطن، أين يظل نجاحها والاستفادة منها مرهونا بتوفر السياسات والتشريعات اللازمة واستحداث الهياكل التنظيمية المتخصصة كمراكز المقولة والشراكة والجمعيات المهنية والوحدات الإدارية.

1- مفهوم مراكز المقولة من الباطن:

مراكز المقولة من الباطن، عبارة عن أجهزة فنية معلوماتية تقوم بتقديم خدمة من الخدمات المتكاملة يتم اختيارها بأقصى كفاءة لتتناسب مع حاجيات التعاقد وتنمية المقولة بين المنشآت الصناعية على الصعيدين المحلي والإقليمي ومن بين مهامها:¹

- القيام بجمع وتحليل وتخزين وتحديث مستمر للمعلومات الخاصة بفرص المقولة المتاحة التي تعرضها المؤسسات الطالبة للأعمال وتعميمها على المنشآت المنفذة وتقديم الاستشارات الفنية اللازمة في مجال إبرام العقود للجهات التي تحتاجها ؛
 - تنظيم المعارض المهنية في مجالات المقولة والشراكة والتكنولوجيا ؛
 - تنظيم دورات تدريبية وندوات وورش عمل متخصصة في المقولة من الباطن لصالح أطر المؤسسة المقدمة والمنفذة للأعمال ؛
 - إعداد الدراسات والإحصاءات اللازمة لتنمية قطاع المقولة.
- ومن أهم المراكز الداعمة لنشاط المناولة نجد:

1-1 المجلس الوطني المكلف بترقية المقولة من الباطن:

يعد المجلس الوطني لترقية المناولة "المقولة من الباطن"، أحد المراكز الداعمة لنشاط المقولة من الباطن، ويشكل هذا المجلس الذي يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، من ممثلي الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المقولة من الباطن.

ومن بين التدابير التي نص عليها القانون التوجيهي لترقية المقولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بتاريخ 12 ديسمبر 2001 هو إنشاء مجلس وطني لترقية المقولة يهدف إلى:²

- اقتراح التدابير الرامية إلى تحقيق أفضل اندماج للاقتصاد الوطن ؛
- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتيار العالمي للمقولة من الباطن ؛
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل الوطنيين والأجانب ؛
- تنسيق أنشطة بورصات المقولة من الباطن والشراكة الجزائرية فيما بينها ؛

¹ بن الدين، أمجد (2013). مرجع سابق. ص 268.

² المرجع نفسه. ص ص 268-269.

▪ تشجيع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ميدان المقاوله من الباطن.
هذا وتحدد تشكيلة هذا المجلس وتنظيمه وسيره عن طريق التنظيم، التوجيهات والخصائص التقنية لصاحب الأمر.

1-2 بورصات المقاوله والشراكة:

بورصة المقاوله من الباطن والشراكة هي عبارة عن مركز معلومات تقنية، للترقية وربط العلاقات حول القدرات والأساليب والاختصاصات الإنتاجية أو الخدمات الصناعية، الهدف منه تسهيل التقارب بين العرض والطلب في أشغال المقاوله من الباطن.

ويعود منشأ هذه الفكرة إلى سنة 1960 بفرنسا، وهذا في إطار مجموعة مصالح اقتصادية جمعت حوالي عشرة مؤسسات، مختصة في تحويل الحديد، بحيث كانوا متجاورين ويملكون تجهيزات غير مستعملة ويفتقرون لآلات الإنتاج، ومما لوحظ عليهم أنهم لا يعرفون بعضهم البعض ويقومون بتبذير إمكانياتهم وكان من مصلحتهم أن يضعوا إمكانياتهم للاستفادة الجماعية فيما بينهم، كما أن بعض الصناعيين الآخرين في البلاد كانوا مهتمين بفكرة تأسيس جمعيات مهنية وحرفية.¹

ولقد تجسدت الفكرة ابتداء من 1961 في لوران بفرنسا بحيث قامت السلطات العمومية بتأييد انطلاق المبادرة وقاموا حينها بتأسيس حوالي 20 بورصة للمقاوله من الباطن والشراكة، بعد ذلك بدأت عديد البلدان تهتم بالفكرة، وتكونت عدة بورصات تم إنشاؤها في ألمانيا، بلجيكا، إسبانيا، إيطاليا، وبعد ذلك وبفضل المساعدة التي قدمتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ظهرت بورصات المقاوله في الدول النامية منها الهند، ماليزيا، الفلبين، تركيا، تونس، المغرب، الجزائر، العربية السعودية، لبنان،... إلخ.²

اليوم توجد أكثر من 60 بورصة على مستوى العالم، تعمل بالمشاركة مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية على شكل جمعيات الصناعيين وبدعم السلطات العمومية والتنظيمات المهنية، وتمويلها يركز على المساهمة الثلاثية، السلطات العمومية، المنظمات والهيئات المهنية والمؤسسات المنخرطة.

2- تقديم البورصة الجزائرية للمقاوله من الباطن:

1-2 تعريفها:

هي جمعية ذات غرض غير مريح، تم إنشاؤها في عام 1992 وتتكون من مؤسسات عمومية ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الجمعية في تطوير المقاوله من الباطن والشراكة في الجزائر، لذلك دورها يتمثل في تنشيط التنمية الاقتصادية الوطنية، فهي تقوم أساسا بإحداث تشابك بين مختلف الفاعلين الاقتصاديين عموميين كانوا أو خواص، والذين يشتغلون في قطاع الصناعة أو في مجال الخدمات.

¹ المرجع نفسه. ص 269.

² D'après : " Bourse Algérienne de Sous-traitance et du Partenariat du Centre ". Dans : www.cci-sahel.dz. (03-02-2017)

2-2 مهامها:

تقوم البورصة بعدة مهام من بينها:¹

- إحصاء الطاقة الحقيقية للمؤسسات الجزائرية ؛
- إجراء العلاقات بين عروض وطلبات المقاوله والاشترك على المستوى الوطني والدولي ؛
- تشجيع الاستعمال الأمثل للقدرات الإنتاجية التي تمتاز بها الصناعات الموجودة حاليا و / أو التي سيتم إنشائها ؛
- إعلام، توجيه، وتزويد المؤسسات بالوثائق المناسبة ؛
- مساعدة المؤسسات عن طريق تقديم النصائح والمعلومات اللازمة ؛
- تنظيم وتنشيط اللقاءات والمؤتمرات حول موضوع المقاوله من الباطن ؛
- إعداد المؤسسات الجزائرية للمشاركة في المعارض والصالونات.

3-2 نشاط البورصة:

تعد البورصة الجزائرية للمقاوله والشراكة مركزا لتقديم المعلومات التقنية والصناعية وبنك معلومات محدث، كما أنها تعد زيادة على كونها وسيلة لتنظيم عروض وطلبات المناولة كوسيلة لتقديم المساعدة فيما بين الشركاء.

ورغم وجود البورصة كمرکز هام لتطوير المقاوله من الباطن في الجزائر منذ أكثر من عشرين سنة، فإن نشاط البورصة لم يصل بعد إلى مستوى الطموحات والتطلعات، حيث أرجع مسؤولو البورصة هذا الأمر إلى عدم وضوح مفهوم المقاوله من الباطن بشكل جيد في الأوساط الصناعية الجزائرية، بالإضافة إلى ضعف الوعي العام بأهميتها ودورها.

ولكن رغم هذه الوضعية التي يعرفها نشاط البورصة، وفي ظل عدم توفر معلومات دقيقة عن عدد المؤسسات المدرجة سواء الآمرة أو المنفذة فإن ما يمكن الإشارة إليه هو أن البورصة استطاعت أن تغطي في إطار نشاطها مجموعة من القطاعات لعل أهمها صناعة الحديد واستخراج المعادن، الميكانيك والكهرباء والإلكترونيك، صناعة البلاستيك والمطاط، بالإضافة إلى صناعة النسيج، الجلود والخدمات.²

ثالثا: جهود الجزائر في مجال ترقية المقاوله من الباطن من خلال التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر المقاوله من الباطن في سبيل انتشارها واستخدامها في الجزائر كغيرها من الدول النامية عديد المعوقات لعل أهمها:³

- ضعف الوعي العام بأهمية المقاوله من الباطن، آلياتها ودورها ؛
- عدم وضوح مفهوم المقاوله من الباطن في الأوساط الصناعية صاحبة القرار ؛

¹ Idem.

² بن الدين، أمجد (2013). مرجع سابق. ص 274.

³ المرجع نفسه. نفس الصفحة.

- عدم وجود قوانين واضحة منظمة للمقاولة من الباطن ؛
 - عدم وجود إحصاءات دقيقة لحجم المقاولة في الهيكل الصناعي الجزائري ؛
 - صعوبة الحصول على بيانات دقيقة حول الأنشطة القابلة للأخرجة لدى المؤسسات الكبيرة واعتماد أسلوب دمج مراحل العملية الإنتاجية ؛
 - نقص في الموارد المتاحة لدى الأجهزة العاملة في مجال المقاولة.
- لذلك وضعت الجزائر إستراتيجية وطنية لتجاوز هذه المعوقات، ولتنظيم وترقية المقاولة من الباطن، والتي بدأت تتضح معالمها بإنشاء المجلس الوطني للمقاولة من الباطن والذي تم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 22 أفريل 2003 ويتجلى دوره فيما يلي:¹
- العمل على تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناولة
 - تقديم اقتراحات من شأنها تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني ؛
 - ترقية الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجانب ؛
 - تنسيق أنشطة بورصات المقاولة والشراكة الجزائرية فيما بينهما.
- كما بادرت الجزائر إلى إتباع مجموعة من الإجراءات يمكن إجمالها في النقاط التالية:²

1- وضع إطار قانوني يسعى إلى ترقية المقاولة من الباطن:

وهدفه تكثيف النسيج الصناعي وإنشاء صناعة جوارية، من خلال القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2003 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمكرس لنظام المناولة.

2- وضع برنامج عملي للتطوير وترقية المقاولة من الباطن:

وذلك من خلال:

- تنظيم ملتقيات متخصصة لتطوير وترقية المقاولة مثل قيام وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتنظيم لقاءين متخصصين لتطوير وترقية المقاولة حول الأقطاب البتروكيمياوية لسكيدكة (2000) وأرزيو(2002) حيث سجلت مشاركة أكثر من 200 مؤسسة كبيرة وصغيرة في كل ملتقى، بالإضافة إلى المؤتمر العربي الأول للمقاولة من الباطن، المنظم من طرف الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير "ساديكس" بالتنسيق مع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، وذلك بالجزائر أيام 12 إلى 15 سبتمبر 2006.
- تنظيم معارض متخصصة لتطوير وترقية المقاولة مثل تنظيم الصالون الدولي الأول للشراكة والمقاولة سنة 2002 والثاني سنة 2004 بوهران، ثم الثالث سنة 2011 بإشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، الصالون الدولي لترقية المقاولة والشراكة (2003)

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. "المرسوم التنفيذي رقم 03-188 2003 المتضمن إنشاء المجلس الوطني لترقية المناولة". الجريدة الرسمية. العدد 29. المؤرخ في 23-04-2003.

² بن الدين، أمجد (2013). مرجع سابق. ص 282.

بالجزائر العاصمة، الصالون الوطني للتغذية والتغليب (2002) بعنابة، الصالون الوطني الأول للمقاولة سنة 2011 بمشاركة 50 مؤسسة وطنية.

3- تأهيل بورصات المقاولة والشراكة :

تم الاتفاق بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية وبرنامج ميدا (MEDA) على القيام بعملية تأهيل لبورصات المقاولة والشراكة الجهوية.

4- ربط البورصات الأربعة مع الفروع التي تنشأ على المستويين المحلي والخارجي:

من خلال ربط البورصات الأربعة مع بعضها، وكذا ربطها مع المجلس الوطني المكلف بترقية المقاولة من الباطن. وفي هذا الإطار فقد تم الإعلان في شهر جوان من سنة 2009 عن ميلاد التنسيقية الوطنية لبورصات المقاولة والشراكة من طرف المجلس الوطني المكلف بترقية المقاولة من الباطن، وتعمل التنسيقية على الرفع من مستوى تمثيل الجزائر في الخارج.

المطلب الرابع: الإطار التنظيمي لقطاع الإمداد بالجزائر:

بمساحة تقارب 2.38 مليون كم² وشريط ساحلي يبلغ طوله 1600 كم²، تعد الجزائر البلد الإفريقي والمتوسطي الأكثر شساعة. هاتين الخاصيتين تعطينا فكرة عن إمكانيات الجزائر في هذا المجال، لكن في نفس الوقت تبيّن تحديات قطاع الإمداد والهياكل القاعدية المطلوبة بهذا البلد. هذا القطاع شهد اصلاحات عديدة منذ تحرير النقل البري سنة 1987.

أولاً: الجهات الفاعلة في أنشطة الإمداد بالجزائر

- البيانات العامة الرئيسية لقطاع النقل والإمداد بالجزائر تتمثل في:¹
- قطاع النقل يشكل نحو 10 % من الناتج المحلي الإجمالي.
- في سنة 2008 أصبح العاملون في قطاع النقل والاتصالات 1.688.000 فرد (فرص عمل مباشرة)، أي بنسبة 24.1 % من القوى العاملة.
- يمثل هذا القطاع 10 % من الموازنة الاستثمارية العامة للدولة.
- في سنة 2008 بلغ إجمالي حجم البضائع المنقولة عن طريق جميع وسائط النقل، إلى 130 مليون طن التي دخلت الموانئ، منها 70 مليون وجهت للنقل الداخلي (الطرق البرية والسكك الحديدية).

1- مشغلي وسائط النقل والإمداد:

أهم مشغلي وسائط النقل والإمداد بالجزائر تتمثل في الهيئات العاملة في النقل البري عبر الطرق وعبر السكك الحديدية وكذا النقل البحري.

1-1 النقل عبر الطرق البرية:

يتكون هذا القطاع من الفئات التالية:¹

¹ Naïli, Mohamed. "Transport, logistique et développement agro-alimentaire en algerie". Dans : www.iamm.ciheam.org. (03-02-2017)

- مؤسسة للنقل البري تتمثل في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وهي الأكثر أهمية في هذا المجال. وهي تمارس نشاط نقل السلع، إضافة إلى أنها تؤدي أنشطة أخرى مثل التآجير، العبور والتخزين ؛
- مؤسسات النقل الخاصة بعد تحرير سنة 1987، وهي تحوز على أكثر من 80 % من سوق النقل البري للبضائع. ولكنها مشتتة جدا فيما يخص العرض، على اعتبار أنها تشكل أكثر من 195.000 مؤسسة، معظمها من أصحاب المشاريع الفردية ؛
- المؤسسات التي لديها وسائلها الخاصة للنقل، وهي الفئة الأكثر أهمية، لأنها تغطي حوالي 40 % من الطلب وتجمع 65.000 مؤسسة خاصة، و 100 مؤسسة فقط في القطاع العام.

2-1 النقل بالسكك الحديدية:

يتكون هذا القطاع من الفئات التالية:²

- هناك مؤسسة وحيدة للسكك الحديدية المخصصة لنقل الركاب والبضائع على حد سواء تتمثل في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية "SNTF" ؛
- هناك مؤسستين للنقل تجمع بين السكك الحديدية والطرق البرية: شركة النقل متعدد الوسائط للبضائع "STIM" وهي تابعة لشركة SNTF بنسبة 100 %، وشركة "Rail Link Algérie" 45 % منها مملوكة من قبل "SNTF" و 55 % مملوكة لشركة "Rail Link"، التي تنتمي لمجموعة CMA CGM المختصة في النقل البحري.

3-1 النقل البحري وقطاع الموانئ:

يتكون هذا القطاع من الفئات التالية:³

- هناك شركتان عموميتان للنقل البحري: الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة "CNAN" والشركة الوطنية للنقل البحري للنفط والمواد الكيميائية "HYPROC" ؛
- ووفقا للبيانات التي تم الحصول عليها، فالجزائر لديها حوالي 250 عبارة (transitaire)، 1500 مخلص جمركي ونحو 150 وكلاء للشحن. مجال المناولة "Manutention" والشحن والتفريغ يشمل 8 مؤسسات ميناء عامة ومؤسستين من القطاع الخاص (Portek و DP World) ؛
- قطاع الموانئ الجزائرية يشغل 14.000 مستخدم مباشر، من بينهم 12.000 مستخدم بالميناء الرئيسي للجزائر العاصمة.

¹ D'après : "L'Algérie et les perspectives de développement dans le secteur des transports et de la logistique". Dans : www.nabc.nl. (03-02-2017)

² Idem.

³ Idem.

1-4 مؤسسات التزويد بخدمة الإمداد:¹

- مؤسسات التزويد بخدمة الإمداد الوطنية من نوع 3 PL أو 4 PL هي نادرة بالجزائر ؛
- المؤسسات الجزائرية الرئيسية في مجال التزويد بخدمة الإمداد توفر مختلف الخدمات المتعلقة بالنقل والعبور .

2- الزبائن:

- المؤسسات العاملة في قطاع الإمداد يمكن أن تتكون من أنواع مختلفة:²
- المؤسسات الموجهة نحو التجارة الخارجية مستثنى منها تلك المتعلقة بحالة الصادرات للمنتجات الطاقوية الموجودة بأيدي مجموعات كبيرة، فالأمر يتعلق ب: 450 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، المؤسسات المستوردة هي الأكثر عددا وحجما، لكن باحتياجات محدودة للإمداد ؛
- مؤسسات للتزويد بخدمات الإمداد الموجهة نحو السوق المحلية، مهما كان حجمها فهي تضمن تقديم خدمات الإمداد داخل الوطن فقط (الناقلون لا يقدمون إلا خدمة النقل) ؛
- التوزيع التجاري، هذا القطاع يتشكل من مؤسسات صغيرة تقدم خدمات ومحدودة، ويعد التوزيع لمحلات السوبر ماركت مجرد بداية لتطويرها.

3- الموردین:

يتكون الموردین من الفئات التالية:³

- موردي البنى التحتية، حيث أن أهم مورد يتمثل في وزارة النقل ؛
- موردو هياكل المعلومات "infostructures"، والمورد الرئيسي يتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر ؛
- موردو التكنولوجيا ومزودي الخدمات الهندسية والاستشارية ؛
- هيئات التدريب المهني تتمثل في:
- المعهد العالي للتكوين بالسكك الحديدية (ISFF) ؛
- المدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري (ENATT) ؛
- المدرسة الوطنية العليا للأشغال العمومية (ENSTP) ؛
- المعهد الوطني للتكوين المهني (INFP) ؛
- المعهد العالي للبحرية (ISM) ؛
- المدرسة التقنية للتكوين والتدريب البحري بمستغانم (ETFIM) ؛
- المدرسة التقنية للتكوين والتدريب البحري ببجاية (ETFIM) ؛
- مركز تدريب الموانئ بالجزائر العاصمة ؛

¹ Centre d'Etudes des Transports pour la Méditerranée Occidentale (Octobre 2010). "Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale". Diagnostic et propositions pour améliorer l'offre de services logistiques : Cas des pays du Maghreb. Barcelone. p 29.

² Idem.

³ Ibid. pp 29-30.

▪ المدرسة العليا للإمداد بالحراش.

4- هيئات الدعم:

وتتشكل من:¹

1-4 إدارات النقل:

تتمثل أهم الهيئات والوحدات الأساسية للأنشطة التي لها علاقة بالإمداد بوزارة النقل في:

- مديرية النقل البري، مع المديرية الفرعية لتنسيق النقل البري للبضائع ؛
- مديريات النقل الولائية والإدارات المحلية المكلفة بالنقل البري، البحري والجوي ؛
- إدارة البحرية التجارية ؛
- سلطات الموانئ.

2-4 الإدارات الجمركية والمصالح الأخرى المكلفة بالمتابعة عبر الحدود:

وتتكون من:

1-2-4 مسيري الهياكل القاعدية:

- الوكالة الوطنية لدراسات ومتابعة انجاز الاستثمار في السكك الحديدية، مكلفة بإدارة ورشات السكك الحديدية ؛
- مؤسسة "SNTF" تعمل أيضا كمدير للهياكل القاعدية للسكك الحديدية ؛
- إدارات الموانئ، المسؤولة عن إدارة الهياكل القاعدية للميناء .

2-2-4 البنوك والمنصات التكنولوجية:

- البنك الوطني الجزائري ؛
- منصات التكنولوجيا الرئيسية (نظام المعلومات والإدارة الآلية للجمارك "SIGAD"، نظام إدارة ميناء الجماعي مصممة من قبل وزارة النقل).

5- هيئات أخرى:²

1-5 التنظيمات المهنية:

في قطاع النقل البري، هناك ثلاثة تنظيمات المهنية:

- الاتحاد الوطني الجزائري للناقلين (UNAT) ؛
- المنظمة الوطنية للناقلين الجزائريين (ONTA) ؛
- الفيدرالية الوطنية للناقلين الجزائريين (FNTA).

كما توجد تنظيمات مقاولاتية أخرى مثل الاتحاد الوطني لخدمات الشحن ووكلاء الجمارك الجزائرية

(UNTCA).

¹ Benlahcen, Tlemceni, Mohamed (1995). "le secteur des transports aux maghreb". *Revue Région & Développement*. N°01. Toulouse. pp 1-19.

² Idem.

تتم إدارة قطاع النقل البري من قبل وزارة النقل من خلال الأقسام التالية:¹

- مديرية النقل البري (DTT) ؛
- المديرية الفرعية لتنسيق النقل البري للبضائع ؛
- مديريات النقل الولائية (DTW).

3-1- بنية الأنشطة:

قطاع النقل البري العمومي لديه بنية غير متوازنة بالمرّة، فهذا القطاع تسيطر عليه بالكامل المؤسسات الصغيرة والحرفيين. ووفقا للبيانات التي قدمتها SNTR بشأن المركبات الثقيلة، هناك 79 % من المؤسسات الخاصة لديها شاحنة واحدة فقط، و 12 % منها تملك على أقصى تقدير 6 شاحنات، و 4 أو 5 مؤسسات تملك فيما بينها أسطول يتكون من 60 شاحنة أو أكثر.

حوالي 65.000 مؤسسة تستخدم وسائلها الخاصة للنقل ومنها 100 مؤسسة فقط من القطاع العام. ووفقا لدراسة أجراها مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية "UNCTAD" في سنة 2008 وقدمت إلى وزارة النقل، هناك في الجزائر 195.000 مؤسسة خاصة في قطاع نقل البضائع تغطي 90 % من سوق النقل العمومي. تعد المؤسسة الوطنية SNTR المشغل الرئيسي لنقل البضائع عن طريق البر، وتمتلك 10 % فقط من سوق النقل العمومي، لا تمتلك الاحتكار في السوق، بل تتنافس مع المؤسسات الخاصة، ولديها أسطولها الخاص الذي يتألف من 100 شاحنة، وكمستأجر تدير 1800 شاحنة تابعة لمؤسسات أخرى. وتوظف 2700 شخص (بما فيها الفروع التابعة لها)، وفي سنة 2007 حققت رقم أعمال قدره 50 مليون أورو.²

4-1- الخدمات المتوفرة:

نظرا لبنية القطاع، فالخدمات المقدمة أساسية جدا. فقط كبرى المؤسسات (SNTR، Universal Transit، Transmex،... الخ) هي التي تقدم خدمات إضافية للنقل والخدمات الإمداد. كما يجب التنويه إلى أهمية نقل أجزاء المعدات الثقيلة، الموجهة عموما لقطاع الطاقة، والتي يجب أن تكون في مواكب خاصة. المؤسسات التي تقدم خدمات التجميع والخدمات البريدية نادرة، مما يؤثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية أو التجارية. عروض خدمات النقل "المبرد" هي أيضا نوعية نادرة وغير كافية. خدمة النقل الدولي تسير من خلال مؤسسات تسيطر عليها الشركات الأوروبية تم تخفيضها. والنقل البري الدولي أصبح لا يعمل لأنه على الرغم من أنه تم التوقيع على إتفاق، إلا أنه لم يتم إنشاء جمعية الضمان المقابلة.³

لا توجد هناك بورصة خاصة بالنقل التي يمكن أن تشجع تسويق النقل. ومؤسسة SNTR حاليا تعمل على تطوير مشروعها الخاص في هذا المجال.

¹ Idem.

² Naili, Mohamed.Op.cit.

³ Centre d'Etudes des Transports pour la Méditerranée Occidentale (Octobre 2010).Op.cit. p 33.

2- النقل بالسكك الحديدية:

2-1 بنية السوق:

السوق محتكر من قبل المؤسسة العمومية للسكك الحديدية "SNTF"، في سنة 2008 نقلت ما يقارب 6.9 مليون طن من البضائع، في حين كان يبلغ 9.3 مليون طن سنة 2002. مؤسسة SNTF هي في نفس الوقت تعتبر مزود بالخدمة ومسيرة للهياكل القاعدية، ومن المحتمل أن يتم فصل هذه الأنشطة عنها في المستقبل من خلال إسنادها إلى فرع آخر لـ: "SNTF"، أو إلى مؤسسة أخرى مستقلة (مزود خارجي). البضائع المنقولة بواسطة السكك الحديدية هي المنتجات الطاقوية والبضائع بالجملة (الحبوب والاسمنت،... الخ). نقل البضائع المختلفة، وبشكل خاص النقل المتعلق بالحاويات الذي لا يزال في مراحله الأولى. على الرغم من الاحتكار، يخضع النقل بالسكك الحديدية من حيث الأسعار إلى المنافسة من النقل البري، وعلاوة على ذلك، لا يوجد هناك تعاون بين SNTF ونظيرتها من قطاع النقل البري SNTR.¹

2-2 التنظيم والإشراف العام:

على الرغم من أن القانون الحالي حتى الان لم يصبح لائحة تنفيذية، ويجري حاليا مراجعة للتشريعات المتعلقة بالنقل البري. هناك مشروع إصلاح قطاع السكك الحديدية ومن المرجح أنه في غضون السنوات القادمة سيتم فصل أنشطة النقل عن أنشطة إدارة السكك الحديدية (وهذه الأخيرة يمكن أن يعهد بها إلى فرع تابع مستقل عن SNTF أو مؤسسة مستقلة). ومن المقرر أيضا أن يتم إنشاء وكالة سلامة السكك الحديدية. من الناحية القانونية حتى مع الأنظمة الحالية، سيكون من الممكن إنشاء مؤسسة سكة حديدية جديدة، ولكن الأمر في الواقع سيكون من المستحيل، حيث نلاحظ أن هناك مشغل وسائط واحد هو مؤسسة STIM. والنقل بواسطة السكك الحديدية موضوع تحت وصاية وزارة النقل، مؤسسة SNTF مكلفة بإدارة الشبكة والأصول الخاصة بالسكك الحديدية، والوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة إنجاز استثمارات السكك الحديدية (ANESRIF) لها دور يتمثل في السهر على إنجاز المشاريع وضمان تسليمها في الأوقات المحددة.²

2-3 بنية الأنشطة:

مؤسسة الـ: SNTF لها مديرية لمراقبة التسيير مكلفة بالسهر على التنسيق بين مختلف هياكل المجموعة، التي تتشكل من عدة فروع لأجل ديناميكية أفضل للتسيير وتقسيم المسؤوليات. تقسيمات الهياكل القاعدية، الـ: SNTF لها عدة فروع مكلفة بالوظائف التقنية كالإستغلال، الإعلام والاتصال، دراسة ومتابعة الأشغال،... الخ.³

¹ Ibid. p 34

² Ibid. p 35

³ Idem.

في مجال النقل والإمداد مؤسسة SNTF تملك فروع تابعة لها وفروع أخرى مختلطة بملكية مشتركة مع مؤسسات جزائرية عمومية أو خاصة، وهي مقسمة حسب التخصص في الجدول التالي:

جدول رقم (18): مؤسسات النقل بالجملة

<p>تأسست سنة 1997، تركيبة رأسمالها: 50 % لـ: SNTF و 50 % للديوان الجزائري متعدد المهن للحبوب "OAIC"، هذه الشركة تملك 25 % من السوق، و قد نقلت سنة 2008 ما يقارب 1.2 مليون طن.</p>	<p>شركة نقل الحبوب STG</p>
<p>تأسست سنة 1999، تركيبة رأسمالها: 50 % لـ: SNTF و 50 % لـ: شركة نفضال (الموزع الوطني للوقود)، نقلت هذه الشركة سنة 2008 ما يقارب 1.7 مليون طن.</p>	<p>شركة نقل المنتجات الطاقوية STPE</p>

Source : Centre d'Etudes des Transports pour la Méditerranée Occidentale (Octobre 2010). "Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale". Diagnostic et propositions pour améliorer l'offre de services logistiques. Barcelone. p 35.

في مجال النقل متعدد الوسائط، مؤسسة الـ: SNTF تملك شركتين: شركة أولى محايدة عن شركات الملاحة (STIM)، وأخرى أنشأت بالتعاون مع مجموعة "CMA CGM" (Rail Link). مؤسسة STIM تحمل كذلك على عاتقها حتى تمنع Rail Link من الاحتكار، ولكي تضمن لشركات أخرى كـ: MSC، Maersk و CosCo من استخدام خط السكة الحديدي، وتعد الحيادية واحترام السر المهني ضرورية في هذا المجال لأن شركتي STIM و Rail Link مكملتان لبعضهما¹.

والجدول التالي يعرض معلومات أكثر عن هاتين الشركتين وشركات أخرى:

¹ Idem.

جدول رقم (19): مؤسسات النقل متعدد الوسائط

<p>تأسست في سنة 1994، تركيبة رأسمالها: 100 % ل: SNTF، هذه الشركة التابعة لها توجه لتطوير SNTF، من أجل تعزيز استقطاب مختلف المستأجرين. على الرغم من أنها ليست متخصصة في حركة الحاويات، إلا أن مؤسسة STIM يمكن أيضا تحمل مسؤوليتها.</p>	<p>شركة النقل المتعدد الوسائط للبضائع STIM</p>
<p>تأسست سنة 2007، تركيبة رأسمالها: 45 % ل: SNTF و 55 % لشركة Rail Link (شركة مملوكة من قبل CMA CGM، ثالث أكبر مالكي السفن في العالم)، هذه الشركة تمكن مجموعة CMA CGM من اقتراح عرض من البداية إلى نهاية سلسلة الإمداد مع أوروبا. فهي مكلفة باستقطاب حركة النقل إلى الجزائر و القسم البحري من سلسلة الإمداد.</p>	<p>شركة Rail Link الجزائر (الحاويات)</p>
<p>تأسست سنة 1993، تركيبة رأسمالها: 100 % ل: SNTF.</p>	<p>Rail express (البريد وحركات أخرى مثل الاسمنت)</p>
<p>تأسست سنة 1993، هيكل رأسمالها: 100 % ل: SNTF، هذه المؤسسة مكلفة بكل سلسلة الإمداد: التخزين المرهون لدى الجمارك، التجميع والتفكيك، الإجراءات الجمركية، الشحن، العبور،... إلخ.</p>	<p>Rail Transit (مستقبل السكك الحديدية للنقل والإمداد)</p>

Source : Centre d'Etudes des Transports pour la Méditerranée Occidentale (Octobre 2010). "Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale". Diagnostic et propositions pour améliorer l'offre de services logistiques.Barcelone. p 36.

المؤسسة الأم لمجموعة SNTF هي المسؤولة المباشرة عن النقل بالجملة. وبلغ حجم التداول للسلع من نشاط النقل لمؤسسة SNTF إلى 30 مليون يورو في عام 2008.

2-4 الخدمات المتوفرة:

الجزائر تملك 4000 كم من السكك الحديدية، من بينها 2888 كم مقياس "UIC".¹ الخطوط المكهربة تمثل 10 % فقط من الشبكة. ومن المقرر إنشاء نظام الإشارات الجديد و كهربة الشبكة الرئيسية في غضون السنوات القادمة. بعض الموانئ تم تجهيزها بمحطات وصول للسكك الحديدية، مثل ما هو موجود في

¹ المسافة التي تفصل بين الجانب الداخلي من سطري قضبان خط السكة الحديد. والمقياس المعياري هو 1435 ملم.

ميناء الجزائر العاصمة، لكن هذه الأجهزة يمكن استخدامها فقط في الليل بسبب مشاكل القطع (Cisaillement) على الطرق الرئيسية، أين توجد قطارات الركاب التي لها الأولوية. طاقة الفرز غير كافية، ولذلك تم إنشاء محطة جديدة للفرز مجهزة بـ: 40 مسار تم تشغيلها بالقرب من الجزائر العاصمة. وتقوم المؤسسة بإشراك مستخدميها في تدريبات دورية في مراكز التكوين التي تمتلكها عبر كامل التراب الوطني، هذه المؤسسة تمتلك كذلك جهاز لتكوين السائقين.¹

مؤسسة SNTF تنقل أساسا عبر نوعين من القطارات: القطارات المتنوعة والقطارات كتلة "Trains-blocs"، الأولى هي قطارات تنقل منتجات متعددة ولزبائن مختلفين، تتكون من أنواع مختلفة من العربات التي تتطلب عمليات الفرز. أما الثانية فهي قطارات لمنتجات أحادية، وقد تكون لزبائن أحاديين أو متعددين (مثل حالة الحاويات)، تمكن من التقليل بشكل معتبر من زمن العبور. وفي حالة النقل بالجملة، الخدمات المعروضة موجهة أساسا للزبائن الأحاديين الموجهة إلى المؤسسات الكبيرة، التي تمتلك بدورها حظائر كبيرة للعربات.²

3- النقل البحري وقطاع الموانئ:

1-3 بنية السوق:

بلغت حركة الملاحة البحرية المسجلة في جميع الموانئ الجزائرية سنة 2008 إلى ما مجموعه 127.8 طن، موزعة على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول رقم (20): حركة الملاحة البحرية لسنة 2008

السحب من الموانئ في عام 2008	مليون طن
مواد سائلة	97.2
مواد صلبة	13.3
بضائع متنوعة	17.3

Source : Office de coopération EuropeAid (Octobre 2010). "Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale". Diagnostic et propositions pour améliorer l'offre de services logistiques. Barcelone, p 37

في سنة 2007 استوردت الجزائر 29.5 مليون طن وصدرت 100.8 مليون طن من البضائع (منها ما يقارب 97 مليون طن من المنتجات النفطية). بلغت واردات المنتجات الفلاحية ما يقارب 11.4 مليون طن. الشريك التجاري الرئيسي للجزائر هو الاتحاد الأوروبي.³ كما أن النقل الداخلي الوطني مهم كذلك، فقد بلغت 11 مليون طن في عام 2008. وفيما يتعلق بالتوزيع لكل ميناء، فالجدول التالي يبين حركة الملاحة البحرية المسجلة في عام 2007 من قبل الموانئ الداخلية فيما بينها (حركة تقريبية، الوحدة: مليون طن):

¹ D'après: "L'Algérie et les perspectives de développement dans le secteur des transports et de la logistique". Op.cit.

² Idem.

³ Benlahcen, Tlemcani, Mohamed (1995). Op.cit. pp 1-19.

جدول رقم (21): حركة الملاحة البحرية بين الموانئ الداخلية لسنة 2007

الميناء	إجمالي التنقلات	نقل المحروقات
الجزائر/دلس	11.2	3.7
عنابة	5.5	0.4
أرزيو/بطينة	67	66.9
بجاية	14.8	9.1
جن جن	1.3	0
الغزوات	0.7	0
مستغانم	0.8	0
وهران	3.9	0.1
سكيكدة	24.2	22
تنس	0.4	0

Source : Office de coopération EuropeAid (Octobre 2010). "Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale". Diagnostic et propositions pour améliorer l'offre de services logistiques.Barcelone. p 37.

الموانئ التجارية الرئيسية للنقل خارج نقل المنتجات النفطية هي إذن: الجزائر، بجاية، وهران، سكيكدة و جن جن. وفي عام 2007 بلغ إجمالي حركة نقل الحاويات إلى 457.960 حاوية نمطية (4.8 مليون طن). عالجت الموانئ الست الكبرى 99 % من هذه الحركة، الموزعة على النحو التالي:

جدول رقم (22): حركة نقل الحاويات عبر الموانئ الكبرى لسنة 2007

الميناء	عدد الحاويات
الجزائر	272.747
عنابة	17.590
بجاية	50.244
جن جن	645
وهران	63.202
سكيكدة	50.068

Source : Office de coopération EuropeAid (Octobre 2010). "Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale". Diagnostic et propositions pour améliorer l'offre de services logistiques.Barcelone. p 38

بالنسبة لحركة النقل من نوع "Ro-Ro"¹، في سنة 2007 تم إشراك 1.144 باخرة (عبارة) في عمليات الاستيراد، و 1.142 بعمليات التصدير، وحسب المعطيات المقدمة من طرف شركة إدارة مساهمات موانئ

¹ هو تعبير عن اللغة الإنجليزية المستخدم في النقل والإمداد ويمكن أن يترجم: "لفات الدخول/لفات الخروج"، وهي تعبر على حركة النقل بالعبارة، أي نقل الأوزان الثقيلة بسفن خاصة تسمى "العبارة".

الدولة (Sogeports)، هناك 41.806 مركبة تم تحويلها من نقلها عن طريق ميناء مستغانم ووجن جن سنة 2009، بعد قرار السلطات التنفيذية بإعادة توجيه حركة نقل البضائع غير المعبأة في حاويات إلى موانئ أخرى غير ميناء الجزائر.¹

2-3 التنظيم والإشراف العام:

بعد تراكم المشاكل في قطاع الموانئ، قامت الجزائر بعملية الإصلاح التي كانت الخطوة الأولى فيها تتمثل في اعتماد قانون بحري جديد سنة 1998. من أجل حل مجموعة من المشاكل من بينها:²

- عدم كفاية الهياكل القاعدية والمعدات الموجودة ؛
 - الإدارة المركزية لجميع أنشطة الميناء (الشؤون الإدارية والتجارية) داخل مؤسسة عمومية واحدة مستقلة ؛
 - الغياب التام للمنافسة، مما أدى إلى نقص الكفاءة التشغيلية وعدم رضا الزبائن.
- هذا الإصلاح يهدف في نفس الوقت إلى إنهاء احتكار القطاع العام، لا سيما في قطاع الشحن والتفريغ، لفتح مجال للمنافسة للأنشطة التجارية وجذب استثمارات الخواص. وقد صدر مرسوم في سنة 1999 أقر إنشاء سلطات الميناء كما هي موجودة اليوم.

في أبريل 2006 تمت الموافقة على المرسوم الذي يخصص أنشطة الموانئ التجارية في جميع الموانئ الجزائرية، تتمثل أحكامه المحددة في أن إدارة ميناء النفط بأرزو وبجاية وسكيدة تعهد إلى الشركة الوطنية سوناطراك. وإصلاح الموانئ ينبغي استكمالها من خلال إصلاح حق إدارة الممتلكات وقرارات المستثمرين.³

مديرية التجارة البحرية التي تعمل تحت إشراف وزارة النقل هي الجهة المشرفة على النقل البحري والموانئ. وسلطات الموانئ هي الهيئات التي تديرها. وهي التي تمنح الامتيازات عند أخرجة الأنشطة مثل المناولة "Manutention"، وهو المجال الذي دخلت فيه في منافسة مباشرة مع مؤسسات خاصة.⁴

3-3 بنية الأنشطة:

كبرى الشركات العالمية المتخصصة في الحاويات مثل Maersk، MSC و CMA CGM موجودة في الجزائر وتخدم الموانئ الجزائرية مع السفن الجامعة. مع هذا فالسفن غير كافية، ففي الموانئ التجارية الرئيسية غير النفطية الحمولة الإجمالية هي أقل من 20 000 طن. المؤسسة الوطنية الجزائرية للملاحة (CNAN) هي المؤسسة الرئيسية في مجال الملاحة الوطنية المسؤولة عن نقل المنتجات النفطية. حيث تبلغ حصتها في السوق حوالي 20%. و SNTM / HYPROC، التابعة لشركة سوناطراك تتقل 35% من

¹ Idem.

² Office de coopération EuropeAid (Octobre 2010). Op.cit. p 38.

³ Benlahcen, Tlemcani, Mohamed (1995). pp 1-19.

⁴ Idem.

صادرات الغاز المسال. ويضم أسطول البحرية الوطنية 67 سفينة (منها خمس عبارات). وتستخدم 32 منها لنقل البضائع المختلفة.¹

عدد المؤسسات المعتمدة التي تمارس نشاط التسليم/وكلاء الشحن كثيرة وزائدة عن الحاجة، حيث يبلغ عددها 195، في حين أن 10 منها كافية لاستيعاب حجم السوق، هناك ثلاث مؤسسات مشتركة (CMA CGM Algérie، MSC Algérie و Maersk Algérie) تتابع 70 % من عمليات الشحن والتسليم.² ووفقا للأرقام الصادرة عن مصالحها الخاصة، يضم الاتحاد الوطني لوكلاء الشحن والتخليص الجمركي في الجزائر (UNCTA) أكثر من 1500 شركة، ومعظمهم من العاملين في أنشطة التخليص الجمركي، وهي مهنة معتمدة من وزارة المالية (من خلال الجمارك). ويفسر هذا العدد الكبير من حقيقة أن الكثير من هؤلاء الوكلاء يعملون بشكل مستقل لفائدة مؤسسات تشتغل في إطار التجارة الدولية. أكبر المؤسسات (حوالي 250) عضوة في الإتحاد وتمارس أنشطة أخرى كذلك، بما في ذلك الشحن وهو النشاط الذي يجب أن يكون مرخصا من قبل وزارة النقل.³

غالبية أنشطة المناولة بالميناء تقوم بها مباشرة إدارة الميناء (وتسمى مؤسسات الميناء). وعددها 8 مكلفة بالمناولة والشحن بموانئ عنابة، الجزائر أرزيو، بجاية، الغزوات، مستغانم، وهران وسكيكدة. محطة الحاويات بميناء الجزائر يتم تشغيلها حاليا من طرف (Djazair Port World) وهي تحالف مشترك "joint-venture" بين مؤسسة (DP World) ومؤسسة ميناء الجزائر EPAL، هذا التحالف بدأ في العمل كذلك بميناء جن جن. أما محطة الحاويات لميناء بجاية فيتم تشغيلها من قبل تتكون من مؤسسة "Portek" ومؤسسة ميناء بجاية. هذه المقاربة الجديدة تمكن من عصرنة الأنشطة مع ضمان متابعة للمؤسسات التي تبقى في يد الشريك المحلي.⁴

3-4 العروض المتوفرة:

تكلفة النقل البحري مرتفعة جدا. هذا الواقع لن ينتج فقط عن الزيادة في الشحن بسبب عدم التوازن بين الواردات والصادرات. بل هي نتج كذلك عن الجوانب المتعلقة بالهياكل القاعدية وتشغيل الموانئ (السفن الصغيرة بسبب عدم كفاية المسودات (tirants d'eau)، طول وقت الإنتظار، مناولة بطيئة جدا وفقدان الحاويات). وهو ما دفع بمؤسسات النقل البحري لأن تفرض رسوم إضافية على البضائع، وهو الأمر الذي يؤدي حتما إلى الرفع من تكلفة نقلها. مؤسسات الميناء التابعة للدولة توظف كثير من المستخدمين. وكثير منهم يزاولون مهامهم بالأنشطة التجارية لمناولة البضائع، التي تعتبر مصدر مهم لتحقيق الإيرادات، وهذا ما يتعارض مع مبدأ التخصص، ومعدل البطالة المرتفع يعقد أكثر من أجل حل هذه المشكلة.

¹ Office de coopération EuropeAid (Octobre 2010). Op.cit. p 39.

² Idem.

³ Tadjine, Radhia. Ahmed, Malika.Op.cit.

⁴ Idem.

وفقا لمختلف الدراسات ورأي معظم المختصين، فالإجراءات الجمركية المطبقة على عمليات التجارة الدولية بطيئة جدا، ولتصحيح هذا الوضع، نفذت وزارة النقل مشروع لإنشاء لنظام متكامل مع إدارة الأمن البحري والموانئ، لتسهيل تبادل البيانات إلكترونيا. وتعمل السلطات كذلك على إنشاء نافذة واحدة للموانئ.¹

الموانئ التجارية الرئيسية تعاني من الازدحام بسبب بطء العمليات وعدم وجود مساحات للتخزين، والجهات المعنية لم تقم إلا باستثمارات ضئيلة لعدة سنوات في الموانئ الأخرى مقارنة مع تلك المتخصصة في النفط والغاز. وبالإضافة إلى ذلك فالمؤسسات المستوردة بطيئة جدا في عملية دفع الرسوم الجمركية وسحب البضائع، لأنهم يعتبرون الموانئ كمستودعات غير مكلفة، لا سيما في ميناء الجزائر.²

بالنسبة للخدمات البحرية المطبقة على الحاويات، فبسبب عدم وجود منافذ المياه العميقة، تعتمد الموانئ الجزائرية على خدمات مبنية على الموانئ الأوروبية المختصة في نقل البضائع العابرة للقارات. الموانئ التي لديها أكبر عدد من الروابط البحرية الأسبوعية هي: الجزائر (7)، وهران (8)، بجاية (4) وسكيدة (4). مؤسسات النقل البحري التي تقدم خدمات منتظمة هي:³

- ميرسك "Maersk": لها روابط مع مراكزها البحرية للجزيرة الخضراء (Algésiras) (إسبانيا) ؛
- MSC: روابط مع إسبانيا (برشلونة وفالنسيا) ؛
- CMA CGM: روابط مع مراكزها في مرسيليا وبرشلونة وجنوى.

خدمات الـ"Ro-Ro" تتركز في موانئ الجزائر العاصمة وهران. ومن أجل الحد من الازدحام في ميناء الجزائر العاصمة، يسمح فقط لحركة الحاويات به منذ سنة 2010. وهذا ما تطلب تحويل كل عمليات النقل الأخرى إلى موانئ أخرى مثل ميناء جن جن وعنابة ومستغانم (التي تعرضت للتقادم ولكنها محل تحديث للهياكل القاعدية).

4- التزويد بخدمات الإمداد:

سواء في مرحلة التصميم أو في الممارسة العملية، الإمداد الحديث الذي غالبا ما يتم أخرجته لا يزال موجود بقله في الجزائر، الخطط الأساسية لأنماط النقل لم يتم إعدادها إلا مؤخرا، والخطط الخاصة بأرضيات الإمداد لا تزال في مراحلها الأولى، مما يعيق تطوير سوق هذه الخدمة. في هذا الصدد وبالموازات مع مبادرات الحكومة، أقامت الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة لجنة دراسة لتطوير نشاط الإمداد في الجزائر.

¹ Office de coopération EuropeAid (Octobre 2010). Op.cit. p 40.

² Idem.

³ Ibid. p 41.

1-4 بنية السوق:

على الرغم من أن نشاط النقل تمت أخرجته بنسبة 60 % من المؤسسات، إلا أن التزويد بخدمات الإمداد من نوع 3PL و 4PL (إعداد الطلبات، التنظيم والتوزيع المادي وخدمات المعلومات ذات القيمة المضافة) لا تزال تنجز داخل المؤسسات سواء الصناعية أو التجارية. لا توجد أية معطيات حول حجم سوق التزويد بخدمة الإمداد، الأسعار والهوامش المطبقة في سوق خدمات الإمداد ذو الجودة العالية مرتفعة جدا، نظرا لعدم وجود منافسة كبيرة.¹

2-4 التنظيم والإشراف العام:

لإعادة هيكلة السوق يجب تحديد وضع المزودين وتنظيم عقود التزويد بخدمة الإمداد.

3-4 بنية الأنشطة:

هناك عدد قليل من مزودي خدمات الإمداد ومشغلي الجودة. المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر لا تزال موجودة بقلّة وبفعالية وجودة خدمة منخفضة مقارنة بتلك التي تقدمها في المغرب أو تونس. الشركات الأجنبية الرئيسية في الجزائر هي: Khüne & Nagel، Panalpina، SDV، Schenker و Gravelau. في بعض الحالات تعمل من خلال تمثيل تجاري بسيط، وعمليا لا تستخدم وسائلها الخاصة بل تناولها "sous-traiter" لمؤسسات نقل جزائرية التي وسعت أنشطتها في مجال خدمات الإمداد (على سبيل المثال Universal Transit أو Transimax). المؤسسات الجزائرية المتوجهة نحو الإمداد تأتي من قطاع النقل البري. وهي تركز في الوقت الحالي على النقل الفعلي أو العبور. عدم وجود المستودعات يعد أحد العقبات الرئيسية التي تعترض التزويد بخدمات الإمداد بالجزائر.²

4-4 العروض المتوفرة:

- الجوانب الرئيسية التي تؤثر على فعالية وجودة خدمات الإمداد تتمثل في:³
- عدم وجود دوائر لخدمات إمداد ومستودعات تقي بالمعايير الحديثة. وإنشاء أراضيات إمداد جديدة يواجه مشكلة أخرى تتمثل في عدم وجود المساحات الأرضية في محيط المدن الكبرى ؛
 - نقص التدريب في مجال الإمداد لكبار الموظفين والمدراء المتوسطين، عدم كفاية التدريب المستمر، وخصوصا تلك التي تستهدف الموظفين التشغيليين (أمناء المخازن والسائقين) ؛
 - عروض التزويد بخدمات الإمداد ضعيفة وغير متنوعة. لا توجد أية بيانات متاحة تتعلق بحجم سوق الإمداد الذي تمت أخرجته، مع ذلك يمكن ملاحظة زيادة في الطلب على المستودعات.

¹ D'après : "L'Algérie et les perspectives de développement dans le secteur des transports et de la logistique". Op.cit.

² Idem.

³ Office de coopération EuropeAid (Octobre 2010). Op.cit. p 41.

المبحث الثاني: المنهجية المتبعة واستكشاف مجال الدراسة:

يهدف هذا الجانب من الأطروحة إلى تقديم الاختيارات التي تم تبنيها بدراستنا. حيث في البداية سنقوم بعرض اختيار التموقع المعرفي "Epistémologique" المفسر للدراسة التي تحدد كيفية تصميم وفهم المعرفة. ثم نقوم بتفسير المنهج الاستكشافي الذي يتعلق بعملية البحث ضمن سياق دراستنا، ثم نقوم بوصف مجتمع وعينة الدراسة، وإجراءات جمع البيانات.

المطلب الأول: التموقع المعرفي والمنهجي للدراسة:

فهم النقاشات المرتبطة بالمواقف الإدراكية للعلوم يمكن أن يساعدنا أولاً على توضيح خطط للبحث وطرق جمع وتحليل البيانات عندما يتعلق الأمر بالتكوين العام للعمل البحثي. (أي نوع من الأدلة الواقعية التي تم جمعها؟ من أين تم الحصول عليها؟ كيف يتم تفسيرها لتكون قادرة على تقديم أجوبة شافية على الأسئلة الأساسية للبحث؟).¹ مناقشة الفلسفات الرئيسية في علوم التسيير تسمح لنا بمعرفة ما هي الخطط البحثية التي تكون فعالة. ومن ثم تمكننا من تحديد خطة البحث التي يمكن تكييفها مع موضوع دراستنا.

أولاً: الموقف التفسيري:

حسب Wacheux الأقطاب المعرفية النظرية والتقنية يجب أن تكون مترابطة، وأنماط البحث يجب أن ترتبط بالوضع المعرفي للباحث. واستناداً إلى رؤى مختلفة للواقع، فوجهات النظر المعرفية المختلفة لها عواقب على طبيعة المعرفة المقترحة. عادة ما يتم تحديد ثلاث نماذج كمعالم في الانعكاسات المعرفية: النموذج الوضعي، النموذج التفسيري والنموذج البنائي.² في مرحلة الإعداد لمشروع البحث. يمكن للباحث اختيار التموقع في إطار مرجعي من بين هذه النماذج الثلاثة المذكورة، فمن الممكن وضع قائمة بجميع الافتراضات وآثارها المنهجية المرتبطة بكل موقف معرفي. لكن لا يمكن تحديد المؤلف "Auteur" الذي يؤيد تماماً جميع الآراء المرتبطة بنفس الموقف. العديد من الباحثين في تخصصات إدارة الأعمال جمعوا بين أساليب منحدرية من مواضع مختلفة مع تبنيهم لنظرة واقعية "Pragmatique" من أجل التكيف مع موضوعات أبحاثهم.³ قبل تقديم خيارنا لا بد لنا من الإجابة على السؤال التالي: ما هي الاختلافات الحقيقية بين النماذج؟

الجدول التالي يبين الاختلافات بين هذه النماذج:

¹ Maurand-Valet , Anne (Avril 2010). "Choix méthodologique en sciences de gestion : pourquoi tant de Chiffres ?". Revue électronique hal.archives-ouvertes. Dans : www.hal.archives-ouvertes.fr. (06-06-016).

² Ben Aissa, Hazem (2001). "Quelle méthodologie de recherche approchée pour une construction de la recherche en gestion ?". Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Université Laval. Québec. pp 1-27.

³ Idem.

جدول رقم (23): المناهج الواقعية ومواضيع البحث

النموذج البنائي	النموذج التفسيري	النموذج الوضعي	
	النظرية نسبية، لا يمكن الوصول إلى جوهر الموضوع (البنائية المعتدلة أو التفسيرية) أو غير موجود (البنائية الراديكالية).	افتراض واقعي. هناك جوهر خاص لموضوع المعرفة.	ما هو وضع المعرفة؟
	تبعية الموضوع و المحتوى. فرضية المتعمدة. هناك عالم من الإحتمالات.	استقلال الموضوعات، فرضية الحتمية.	طبيعة "الحقيقة"
من خلال البناء. البحث يتم صياغته من حيث (ما هي الغاية). الوضع المتميز للبناء.	من خلال التفسير. البحث يتم صياغته من حيث (ما هي دوافع الجهات الفاعلة). الوضع المتميز للإدراك.	من خلال الاكتشاف. البحث يتم صياغته من حيث (ما هو السبب). الوضع المتميز للتفسير.	كيف يتم إنشاء المعرفة؟ "مسار المعرفة العلمية"
الملائمة. القدرة على التعلم	الإيديوغرافيا ¹ . المشاركة الوجدانية (الكشف عن تجربة العناصر الفاعلة)	إمكانية التحقق منها. إمكانية التكيف. اثبات الخطأ	ما هي قيمة المعرفة؟ "معايير الصحة"

Source: Chai, Yina (2012). Op.cit. p 177.

بالنسبة للباحث الوضعي، الواقع له جوهره الخاص. والهدف من البحث هو أساسا فحص الحقائق من أجل اكتشاف القوانين. خصائص هذا العالم الاجتماعي يجب قياسها من خلال الأساليب الموضوعية ودون أي شعور أو حدس أو تفكير.

بالنسبة للباحثين الظاهريين "Phénoménologiques" الذين يشملون البنائيين والتفسيريين، العالم والحقيقة ليسوا خارجيين وموضوعيين لكنهم نتاج لبناء اجتماعي من خلاله يمنح الأشخاص الشعور. وفقا لباحث البنائية، الحقيقة تتشكل انطلاقا من خبرته الخاصة في سياق عمله. والهدف من البحث يعمل إذن على إعداد مشروع معرفي. الباحث التفسيري أو البنائي المعتدل يعملان على محاولة (فهم ظاهرة داخلية، بهدف فهم المعاني التي تربط الأشخاص بالواقع، دوافعهم ونواياهم).²

يهدف بحثنا إلى فهم ظاهرة أخرجة أنشطة الإمداد وعلاقته بمفهوم تنافسية المؤسسة بالجزائر. المعارف المنتجة ستكون سياقية (Contextuelles) وشخصية، استنادا إلى ملاحظتنا و البيانات المستخرجة من الاستبيان الموزع على مختلف الجهات الفاعلة (المؤسسات الصناعية). لذلك نضع أنفسنا في موقع

¹ لغة كتابة على أساس علامات تصويرية. تمثل كل منها فكرة معينة.

² Charreire, Sandra. Huault, Isabelle (2001). "Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat". Revue Finance Contrôle Stratégie. Vol 4. N03. pp 31-55.

الباحث التفسيري الذي يبحث عن فهم معنى قدرة أخرجة أنشطة الإمداد في تمكين المؤسسات من التحسين في تنافسيتها من خلال تفسيرات الجهات الفاعلة. لذلك وحسب Pourtois و Desmet يجب علينا أن تأخذ في الاعتبار النوايا، الدوافع، التوقعات، الأسباب والجهات الفاعلة، والتي تعتبر قليلة على أرض الواقع.¹ وعلينا أن نذكر بأن هذه الدراسة لا تهدف فقط إلى تفسير العلاقة بين أخرجة أنشطة الإمداد وتنافسية المؤسسة التي تعني البحث السببي، ولكن كذلك إلى "وصف الوضعية من أجل تحسين الفهم". وبالتالي، فإن الهدف من دراستنا يستند أساساً إلى المنطق الاستكشافي وطريقة التحليل المقترحة تميل إلى المنطق الوصفي.

ثانياً: المنهج الاستكشافي الهجين: التداول بين الملاحظة والمعارف النظرية:

يوجد هناك نوعان من العمليات الرئيسية التي تدعم تطوير المعرفة: الاستكشاف والاختبار. في مجال إدارة الأعمال، يتمثل الاستكشاف اكتشاف أو تعميق بنية أو عملية ما. الاستكشاف يمكن من إنشاء تفاصيل جديدة بين المفاهيم النظرية و/أو يدخل مفاهيم جديدة في مجال معرفي معين. في المقابل، الاختبار يتمثل في تقديم تفسير من خلال تقييم ملائمة فرضية، نموذج أو نظرية ما. مقاصد العملية الاستكشافية تختلف عن المناهج الوصفية أو التأكيدية. فالمناهج التأكيدية هي جزء من منطق التأكيد أو اختبار النظرية القائمة. والمناهج الوصفية تتمثل في التعرف على ماذا يحدث وكيف يحدث ذلك. لكن الاستكشاف يبحث عن الفهم والتفسير بطريقة مترتبة للسؤال المتعلق لماذا يحدث "لماذا يحدث هذا".²

حسب Royer و Zarlowski الدراسات الاستكشافية تصمم لتعزيز ظهور نظريات وتحديد المفاهيم أو متغيرات جديدة في المجالات أو المعارف التي لا تزال قليلة التطور.³ اختيار المنهج الاستكشافي لدراستنا لم يحصل بسبب الموقف المعرفي لدى الباحث. ففي الواقع هذا الاختيار تأثر كثيراً بسياق دراستنا. ففي الجزائر لا تزال الأبحاث التي تتناول أخرجة الأنشطة بصفة عامة وأخرجة أنشطة الإمداد بصفة خاصة قليلة سواء على المستوى الأكاديمي أو على المستوى المهني.

من أجل إظهار وتحديد المتغيرات لشرح العلاقة فيما بين هذه المتغيرات، يجب أولاً إجراء بحث استكشافي. وعادة هناك ثلاث اتجاهات استكشافية ممكنة: الاستكشاف النظري، الاستكشاف التجريبي والاستكشاف الهجين.⁴

¹ Mbengue, Ababacar et al. "positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique". Dans : www.f.hypotheses.org. (07-10-2016).

² Idem.

³ Jaquen, Annabelle. Loup, stéphanie (2006). "Accompagnement par les pairs, confiance partagé et résilience : illustration au travers du cas voiles d'oc". *Revue de l'entrepreneuriat*. Vol 5. N°01. pp 59-72.

⁴ Allard-Poesi, Florence. "Des méthodes qualitatives dans la recherche en management : Voies principales, tournants et chemins de traverse". Dans : www.halshs.archives-ouvertes.fr . (07-10-2016).

جدول رقم (24): الاتجاهات الثلاث للمنهج الاستكشافي

الاستكشاف الهجين	الاستكشاف التجريبي	الاستكشاف النظري
<ul style="list-style-type: none"> ▪ التداول بين الملاحظات و المعارف النظرية طيلة البحث. ▪ عملية افتراضية-استنتاجية. ▪ الأهداف: الإثراء والتعمق في المعارف السابقة، إنشاء بناءات نظرية متجذرة بعمق. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ استكشاف ظاهرة غير معروفة كثيرا بتقديم معرفة مسبقة عن هذا الموضوع. ▪ عملية استقرائية بحتة. ▪ الأهداف: التطوير نظريا لكل ما هو "جديد" بغض النظر عن المعرفة السابقة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إنشاء رابط، على الأقل بين اثنين من المجالات النظرية. ▪ عملية استقرائية. ▪ الأهداف: استكمال استكشافات غير مكتملة أو التقدم في فهم آخر للأشياء.

Source : Allard-Poesi, Florence. "Des méthodes qualitatives dans la recherche en management : Voies principales, tournants et chemins de traverse". Dans : www.halshs.archives-ouvertes.fr . (07-10-2016).

دراستنا تقع ضمن الاستكشاف الهجين، والتي تعني التداول بين الملاحظات والمعارف النظرية طيلة البحث. على اعتبار أننا قمنا في البداية بتعبئة المفاهيم ودمج الأدبيات المتعلقة بالأخرجة، الإمداد، الاستراتيجية التنافسية ومزودي خدمات الإمداد من أجل اعطاء معنى للملاحظات التجريبية المقامة بالجزائر. ثم قمنا بالتداول بين المعارف النظرية وما هو موجود بالميدان.

الباحثون الذين يختارون عمليات الإشتكشاف أو الاختبار قد يتطرقون لأنماط مختلفة من الإستدلال. فيمكن للباحث أن يعتمد على المنهج الاستقرائي و / أو المنهج الافتراضي-الاستنتاجي للاستكشاف. الاستقراء هو استدلال حدسي يلخص:¹

- انتظام الحقائق التي لوحظت بها ؛
- اثبات بعض الحقائق لوجود وقائع أخرى لم تعطى لكنها مرتبطة بانتظام في المقام الأول بالتجارب السابقة.

لكن في الغالب الباحثون في مجال إدارة الأعمال يستعينون بواسطة الإفتراض- الاستنتاج. وهذا يتوافق مع إغراء اقتراح تصورات نظرية جديدة صالحة وقوية، يتم وضعها بدقة من خلال استكشاف إطار معقد. لذلك دراستنا تعتمد أكثر على الاستدلال الفرضي-الاستنتاجي والذي يتمثل في استخراج الملاحظات الظنية ثم فحصها ومناقشتها.

ثالثا: المقاربة النوعية:

الاستكشاف لا يفترض مسبقا اختيار الأداة المنهجية والإدراكية. فهناك عدد كبير من معايير التمييز بين المقاربتين الكمية والنوعية، كطبيعة البيانات، اتجاه البحث، طريقة جمع البيانات، الطبيعة الموضوعية أو الذاتية للنتائج المتحصل عليها ومرونة البحث. وقد اخترنا تطبيق المقاربة النوعية لجمع وتحليل البيانات.

¹ Yina, Chai. Op.cit. p 180.

فالبيانات النوعية تقدم في شكل كلمات بدلا من الأرقام التي تتوافق مع المتغيرات القابلة للقياس. كثيرا ما يرتبط الاستكشاف والمنهج الاستقرائي بالمقاربة النوعية. والتحقق مع المقاربة الكمية. الاختيار بين هذين المنهجين يتطلب منا تحديد الأولوية لنوعية العلاقات السببية بين المتغيرات أو لتعميم النتائج. عموما توفر المقاربة الكمية موضوعية أكبر، في المقابل تخضع المقاربة النوعية للاعتبارات الشخصية للباحث والموضوع من خلال توفير فرصة المواجهة مع الواقع. وتسمح المقاربة النوعية من إجراء تقييم أفضل للموقف من التفاعل مع هذه الظاهرة ووصفها. والباحث الذي يتبنى هذه المقاربة يستفيد من مرونة أكبر. على سبيل المثال يمكنه إعادة النظر في بحثه في منتصف الطريق، ودمج تفسيرات بديلة أو يعدل في جمع البيانات الخاصة به، فحسب "Bryman" المنهج للمقاربة النوعية من مصلحته عدم المبالغة في تنظيم استراتيجيته حتى يحافظ على القدرة على الأخذ في الحسبان لكل ما هو غير متوقع ليتمكن من تغيير مساره إن استلزم الأمر ذلك. على العكس من ذلك، ينطوي على المنهج الكمي أجندة أكثر جمودا ولا يقدم تلك المرونة.¹

والجدول التالي يبين الاختلافات العامة بين المقاربة النوعية والمقاربة الكمية:

جدول رقم (25): الاختلافات العامة بين المقاربة النوعية والمقاربة الكمية

المقاربة الكمية	المقاربة النوعية	
بيانات رقمية	بيانات غير رقمية في شكل كلمات	طبيعة البيانات
الاستكشاف أو التحقق		اتجاه البحث
موضوعية أكثر	شخصية أكثر	خصائص النتائج المتحصل عليها
مرونة ضعيفة	مرونة كبيرة	مرونة البحث

Source: 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 181

أسباب اختيارنا للمقاربة النوعية موجودة في خصائص البحث. والغرض من دراستنا هو فهم التعقيد الكامل لدوافع الأخرجة، مزاياها التنافسية، التعاون بين المؤسسة ومزودي خدمات الإمداد. وتعبئة المفاهيم التي يصعب إدراكها مثل الالتزام، الثقة والتنسيق. حسب Miles و Huberman، فاستخدام البيانات النوعية تعزز فهم الظواهر المعقدة، الثروة وطبيعة هذه البيانات تمكن من إنتاج مواصفات كثيفة ونافذة في سياق حقيقي. وبالإضافة إلى ذلك، يتم جمع البيانات مع التركيز الخاص لحالات معينة أو ظاهرة محددة وضمن سياقاتها: تأثيرات السياق المحلي لا يمكن اهمالها. فينبغي أن يكون من الواضح أن موضوع بحثنا موضوع سياق محلي خاص جدا.

وبما أن الهدف الرئيسي من هذا البحث يتمثل في التركيز على الاستكشاف فالمقاربة النوعية هي الأكثر فعالية في رأينا. البيانات الرئيسية المجمعها هي بيانات "غير الرقمية" مقدمة في شكل "كلمات". وهي

¹ Ibid. p 181.

تتوافق مع المتغيرات النوعية التي تم تحديدها على مستويات غير كمية. وفي الواقع، فالمقاربة النوعية تمكن من جمع البيانات بطريقة طبيعية أكثر منها اصطناعية. وتمكن أيضا من التكيف مع النظريات والأفكار الجديدة عند ظهورها، والمساهمة في إنشاء نظريات جديدة. لذلك اخترنا هذه المقاربة من أجل تحقيق بحث استكشافي والإبقاء على القدرة على الأخذ في الاعتبار لكل ما هو غير متوقع.

المطلب الثاني: وصف مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصناعية في كل أرجاء الجزائر، وقد اعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية في اختيار هذه المؤسسات. وقد تم اختيار عينة الدراسة من مسؤولي المؤسسات الصناعية الذين يؤثر قرار أخرجة أنشطة الإمداد بشكل مباشر أو غير مباشر على نطاق مسؤوليتهم (مدراء مؤسسات: 08 مدراء الإمداد: 10، مدراء الإنتاج: 11، مدراء التموين: 21، مدراء المبيعات: 17، آخرون: 15). مع العلم أن طبيعة الدراسة تقتضي ألا يكون هناك أكثر من مجيب واحد من كل مؤسسة أين يقدم نظرة المؤسسة ككل حول أخرجتها لأنشطة الإمداد.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

ركزت دراستنا على عينة من المؤسسات الصناعية بالجزائر بمختلف الأحجام (مصغرة، صغيرة، متوسطة وكبيرة)، اختيار المؤسسات الصناعية فقط له ما يبرره من وجهة نظر الباحث، فالمؤسسات محل الدراسة يجب أن تكون مخرجة لنشاط واحد على الأقل من أنشطة الإمداد، وهذا أمر قلما نجده لدى المؤسسات الخدمية بالجزائر، بينما بالنسبة للمؤسسات الصناعية بالجزائر نجد أن أكثر من 60 % من مجموع هذه المؤسسات بالجزائر يخرجون على الأقل نشاط النقل، هذا الأخير يعد مركز تكلفة كبير بالنسبة لهذه المؤسسات وهو ما يدفعها لإخراجه نحو المزودين بالخدمة.

من بين 252 استبيان تم توزيعه يدويا والكترونيا تحصلنا فقط على 91 إجابة، وبذلك بلغ معدل استلام الإجابات 36.11%. وبعد عملية الفرز بلغ مجموع العينة النهائية المنتقاة 82 إجابة مستلمة من المستجوبين، معدل الإجابات الفعلية هو بذلك 32.53%، وهو معدل يعتبر منخفضا نسبيا بالنظر إلى الجهد المقدم وطرق جمع البيانات المستعملة.

ثانياً: وصف خصائص عينة الدراسة:

يمكننا وصف عينة الدراسة من حيث شكلها القانوني، حجمها، تبعيتها، قطاع النشاط والأنشطة لمخرجة.

1- توزيع المؤسسات المستجوبة حسب شكلها القانوني:

شملت عينة الدراسة المؤسسات الصناعية التي لها شخصية اعتبارية أو طبيعية، والجدول التالي يوضح توزيع المؤسسات المستجوبة حسب شكلها القانوني:

جدول رقم (26): توزيع المؤسسات حسب شكلها القانوني

النسبة %	العدد	الشكل القانوني
78	64	شخصية اعتبارية
22	18	شخصية طبيعية
100	82	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

يظهر الجدول أعلاه أن المؤسسات المستجوبة 78 % منها لها شخصية اعتبارية، أي أنها إما شركات مساهمة أو شركات ذات مسؤولية محدودة. أما 22 % المتبقية من العينة المستجوبة فتحمل الشخصية الطبيعية التي تمثل المؤسسات الفردية. التمثيل الضعيف لهذه المؤسسات بعينة الدراسة يعود إلى أن مجتمع المؤسسات الصناعية ذات الشخصية الاعتبارية (260.909 مؤسسة) يفوق بكثير مجتمع المؤسسات الصناعية ذات الشخصية الطبيعية (22.748 مؤسسة) (أنظر الجدول رقم)، كما أن طبيعة نشاط هذه الأخيرة وانتماء أغلبها للمؤسسات المصغرة لا يتطلب أخرجة أنشطة الإمداد.

2- توزيع المؤسسات المستجوبة حسب الحجم:

شملت عينة الدراسة المؤسسات الصناعية الكبيرة، المتوسطة، الصغيرة والمصغرة، الجدول التالي يوضح توزيع المؤسسات محل الدراسة بحسب حجمها (تم الاعتماد على التصنيف حسب عدد العمال):

جدول رقم (27): توزيع المؤسسات حسب الحجم

النسبة %	العدد	المؤسسات
36.6	30	مؤسسات كبيرة < 249 عامل
17.1	14	مؤسسات متوسطة < 49 > 249 عامل
22	18	مؤسسات صغيرة < 10 > 49 عامل
24.4	20	مؤسسات مصغرة > 10 عمال
100	82	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

يظهر الجدول أعلاه أن المؤسسات الأكثر تمثيلا بعينة الدراسة هي المؤسسات الصناعية، حيث بلغت نسبتها 36.6 % وهذا أمر طبيعي لأنها أكثر المؤسسات المهمة بأخرجة أنشطة الإمداد باعتباره يمثل مصدر تكلفة كبير بالنسبة لها. وتليه باقي المؤسسات بنسب متقاربة: المصغرة 24.4 %، الصغيرة 22 % ثم المتوسطة 17.1 %.

3- توزيع المؤسسات المستجوبة حسب تبعيتها:

شملت عينة الدراسة المؤسسات الصناعية المستقلة والفروع التابعة، والجدول التالي يوضح توزيع المؤسسات المستجوبة حسب تبعيتها:

جدول رقم (28): توزيع المؤسسات حسب تبعيتها

النسبة %	العدد	المؤسسة
75.6	62	مستقلة
19.5	16	فرع تابع
4.9	04	أصحاب الامتياز و الوكلاء
100	82	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

يظهر الجدول أعلاه أن المؤسسات المستقلة هي الأكثر تمثيلا بالعينة أين بلغت نسبتها 75.6 % و تدل على مدى تجاوب مسيرتها في الإجابة على الاستبيان المقدم، تليها المؤسسات التي تعتبر فروع تابعة للمؤسسة الأم بنسبة 19.5 % أما المؤسسات صاحبة الامتياز والوكلاء فتمثيلها كان ضعيف جدا بالعينة حيث لم تتجاوز نسبتها 4.9 %.

4- توزيع المؤسسات المستجوبة حسب قطاع النشاط:

شملت عينة الدراسة المؤسسات الصناعية من مختلف قطاعات النشاط (صناعات غذائية، بناء وأشغال عمومية، صناعات تحويلية،... إلخ)، الجدول التالي يوضح توزيع المؤسسات محل الدراسة بحسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه:

جدول رقم (29): توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط

النسبة %	العدد	قطاع النشاط
12.2	10	صناعات غذائية
24.4	20	بناء و أشغال عمومية
12.2	10	نسيج
4.9	4	الصناعات المعدنية
14.6	12	انتاج الطاقة
31.7	26	الصناعات التحويلية
100	82	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

يظهر الجدول أعلاه أن المؤسسات الأكثر تمثيلا بعينة الدراسة هي المؤسسات المنتمية لقطاع الصناعات التحويلية بنسبة 31.7 %، يليها قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 24.4 %، وهما القطاعين الأكثر تمثيلا بالعينة، حيث تجاوزا لوجدهما نصف العينة محل الدراسة (56.1 %)، ولا نجد تفسيراً موضوعياً لهذا سوى أن المسيرين بهذين القطاعين كانوا الأكثر استجابة لملء الاستبيان الموزع على مختلف المؤسسات. نسب تمثيل باقي القطاعات كانت متقاربة: إنتاج الطاقة 14.6 %، النسيج والصناعات الغذائية بنفس النسبة 12.2 % وكان قطاع الصناعات المعنية الأقل تمثيلاً بعينة الدراسة بنسبة 4.9 %.

5- توزيع المؤسسات المستجوبة حسب الأنشطة المخرجة:

كما ذكرنا في السابق فدراستنا لا يمكن أن تجرى إلا على المؤسسات التي تخرج على الأقل نشاط واحد من أنشطة الإمداد، وقد ركزنا فقط على أنشطة الإمداد التي يمكن أخرجتها من طرف المؤسسات الصناعية الجزائرية، والمتمثلة في نشاط الشحن والتفريغ (Manutention)، التخزين، النقل والتسليم، والجدول التالي يظهر هذه الأنشطة مع عدد ونسبة المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة المخرجة لهذه الأنشطة:

جدول رقم (30): توزيع المؤسسات المستجوبة حسب الأنشطة المخرجة

النشاط	عدد المؤسسات	النسبة %
الشحن و التفريغ	25	30.5
التخزين	42	51.2
النقل	82	100
التسليم	17	20.7

المصدر: من إعداد الباحث

يظهر الجدول أعلاه أن كل المؤسسات محل الدراسة تخرج على الأقل نشاط النقل بنسبة مئوية 100 %، وهذا يعني الشرط الأساسي لقبول مؤسسة ما ضمن عينة الدراسة محقق بهذا النشاط بكل المؤسسات، وهو بطبيعة الحال يحتل المرتبة الأولى ضمن أنشطة الإمداد التي تخرجها المؤسسات، يليه نشاط التخزين في المرتبة الثانية أين نجد 42 مؤسسة صناعية تخرج نشاط التخزين أي بنسبة 51.2 % من المؤسسات محل الدراسة، ويأتي بعدها في المرتبة الثالثة نشاط الشحن والتفريغ بـ 25 مؤسسة مخرجة أي بنسبة 30.5 % من المؤسسات محل الدراسة، والأخير يأتي نشاط التسليم بـ 17 مؤسسة مخرجة أي بنسبة 20.7 % فقط من المؤسسات محل الدراسة. تفوق نشاط النقل على الأنشطة الأخرى يعود من جهة لكونه النشاط الأكثر كثافة بأنشطة الإمداد، ومن جهة أخرى هو النشاط التقليدي الأول المعني بالأخرجة (IPL). وهذا يؤكد ما تطرقنا إليه بالمبحث السابق بأن الأنشطة من نوع (3 PL) لا تزال نادرة بالجزائر.

المطلب الثالث: إجراءات جمع البيانات:

نستعرض الآن إجراءات جمع البيانات وتحليلها حيث فضلنا طريقة الجمع عن طريق الاستبيان. الاستبيانات المعدة، كيفية اعدادها، توزيعها واسترجاعها سيتم تلخيصها في هذا الجزء من الدراسة.

أولا: الزيارات الميدانية الأولية:

المؤسسات الجزائرية لا تزال تفتقد للعلاقات مع مجتمع الباحثين الأكاديميين (المستقلين). بمعنى أن المؤسسات تتعاون غالبا مع الباحثين الذين يجرون دراسات حكومية لإظهار رغبتها في إقامة علاقات جيدة مع الحكومة، في حين، تبقى مترددة في تسهيل مهمة التحقيق أو الإستكشاف للباحثين المستقلين. وهو الأمر الذي تطلب جهود كبيرة للوصول إلى الميدان لإجراء بحث جامعي مستقل وأكاديمي. مرحلة الاستكشاف حول دراستنا الميدانية هي نتاج لاتصالات مختلفة بالميدان منذ التسجيل بهذا الموضوع سنة 2009.

تم القيام بإجراء بحث أولي خلال أولى الاتصالات بالميدان، من خلال القيام بزيارات ميدانية على مستوى بعض المؤسسات الصناعية على مستوى ولاية باتنة وإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في الإدارة العليا، وهذا من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تمكن من تحديد استراتيجية بحث في مرحلة الاستكشاف المعمقة. وقد قام الباحث بالعمل على الأدبيات والتفكير في أهداف الدراسة بعد هذه المرحلة الأولية.

ثانيا: أداة جمع البيانات:

لا يهدف هذا البحث إلى تطوير جهاز قياس جديد لأن الباحث اعتمد على أدوات محددة سابقا، والتي تسمح بضمان موثوقية وصحة أداة الاستكشاف.

لقد استخدمنا بصفة خاصة أداة الاستبيان من أجل البيانات الأساسية. لكن البيانات الثانوية هي أيضا مهمة بدراستنا لاستكمال وتعزيز بعض المعلومات من خلال البحث عن واقع قطاع الإمداد والإطار التنظيمي والقانوني بالجزائر، وبما أن قطاع التزويد بخدمات الإمداد (secteur de PSL) لا يزال فتيا، فالمعلومات عنه هي في الغالب مبعثرة وجزئية. وهو السبب الذي دفعنا إلى استخدام البيانات الثانوية لفهم أفضل لمشهد هذا القطاع (تم عرضه بالمبحث السابق). هذين الصنفين من البيانات هما مكملتان لبعضهما في جميع مراحل دراستنا.

الاستبيان مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه. ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث¹.

¹ قاسم، أمجد (2011). تعريف الاستبيان وأنواعه و أهميته في البحث العلمي". في: www.el3loom.com (17-10-2016)

الاستبيان المتعلق بدراستنا يتضمن اثنين من الخصائص من الأشكال الرئيسية: أسئلة مغلقة ومقياس ليكرت "Likert".

1- الأسئلة المغلقة:

الأسئلة المغلقة تسهل معالجة نتائج الاستكشاف، ولها بالطبع مزايا أخرى، وهي الأكثر استخداما في الاستبيانات، عيوبها طفيفة لكن تحريرها يبقى في بعض الأحيان صعب. تتمثل أهم مزايا الأسئلة المغلقة في:

- جمع إجابات بسيطة وموثوق بها، حيث يكفي اختيار الإجابة المقترحة. وبظهور الاستبيان الإلكتروني فالأجوبة يمكن استغلالها على الفور.
- تعطي العديد من الخيارات متناسبة مع جميع الحالات، أسئلة كلاسيكية لها اختيار واحد أو عدة أسئلة لها اختيارات متعددة، أسئلة جدول، سلم،... إلخ.
- شكل السؤال المغلق يسهل التعبير عن إجابة المستجوبين (مقارنة بالسؤال المفتوح). وهذا ما يجعل من الاستبيان قصير بالنسبة إلى المستجوب، ويقلل من جهد صياغته.
- تمكن الأسئلة المغلقة من تشجيع التفكير، قائمة من الأجوبة المحتملة قد تكشف عن تنوع الآراء، الأمر الذي يؤدي إلى الموازنة بين الإيجابيات والسلبيات قبل الإجابة.
- تمكن الأسئلة المغلقة أيضا من الحصول على إجابات صادقة من المستجوبين، فادراج جميع الآراء أو كل السلوكيات في قائمة إمكانيات الإجابة يشير ضمنا إلى أن هذه هي الخيارات مرخص ومعترف بها.

بفضل كل هذه المزايا تعد الأسئلة المغلقة أداة مفضلة في كل الاستبيانات.

2- مقياس "Likert" الخماسي:

تبلورت الفكرة الأساسية لمقياس "Likert" في مقال علمي بعنوان "طريقة لقياس الاتجاهات" نشره الباحث "Rances Likert" في دورية علمية متخصصة بعلم النفس في عام 1932. وقد اعتمد "Likert" في بناءه للمقياس على ما نشره العالم "Tarston" فيما يتعلق بتدرج المقاييس.²

وتختلف تسمية الخيارات في مقياس "Likert" حسب الغرض من القياس، ففي دراسات الاتجاه كما بناه واقتصره "Likert" بالأصل تستخدم: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق وغير موافق تماما، حيث يتم صياغة الفقرات على شكل مشاعر يتم التعبير عنها من خلال درجة موافقة المبحوث عليها. أما في حالة الدراسات التي يكون هدفها معرفة الواقع كما في المثال التالي: مدى استخدام التقنية الحديثة في التسويق،

¹ D'après : "Questions fermées : avantages et inconvénients". Dans : www.questionnaire-pro.fr. (10-10-2016).

² الصمادي، اسماعيل. "مقياس ليكرت الخماسي و التحليل الوصفي للاستجابات". في: www.maqalaty.com. (2016-10-20).

فيتم استخدام مسميات مختلفة لخيارات المقياس، مثل: متحققة بدرجة كبيرة، متحققة بدرجة متوسطة، متحققة بدرجة منخفضة.¹

3- خطوات انجاز الاستبيان:

- إعداد و توزيع الاستبيان المتعلق بدراستنا مر بعدة خطوات نذكرها فيما يلي:
- تحديد الأهداف المرجوة من عمل الاستبيان في ضوء موضوع وإشكالية الدراسة، وكذلك فرضيات الدراسة، ومن ثم قمنا بتحديد البيانات والمعلومات المطلوب جمعها.
- ترجمة وتحويل الأهداف إلى مجموعة من الأسئلة والاستفسارات.
- اختيار أسئلة الاستبيان وإعداد استبيان أولي ثم عرضه على أساتذة مختصين لإبداء رأيهم حول هذا الاستبيان، لإعطاء رأيهم بشأن نوعيتها من حيث سهولة الفهم وكذلك كميتها وكفايتها لجمع المعلومات المطلوبة عن موضوع البحث وإشكالياتها.
- تجربة الاستبيان على مجموعة محدودة من أفراد عينة البحث المتكونة من مجموعة صغيرة من المؤسسات الصناعية بولاية باتنة، لإعطاء رأيهم بشأن نوعيتها من حيث سهولة الفهم
- وفي ضوء الملاحظات التي تم الحصول عليها من المحكمين والعينة المصغرة تم تعديل الأسئلة بالشكل الذي يعطي مردودات جيدة. لتتم كتابة الاستبيان بشكله النهائي ونسخه ورقيا وإلكترونيا.
- توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المتمثلة في مجموعة من المؤسسات الصناعية بالجزائر حيث تم توزيع حوالي 252 استبيان ما بين نسخة ورقية و إلكترونية. النسخ الورقية وزعت على المؤسسات القريبة من النطاق الجغرافي للباحث (ولاية باتنة وبعض الولايات المجاورة)، وبلغ عددها حوالي 70 استبيان، أما البقية فتم إرسالها إلكترونيا نظرا لبعدها جغرافيا.
- متابعة استرجاع الاستبيان حيث تم استرجاع 91 استبيان فقط من بين 252 الموزعة، وبعد الفرز تم انتقاء 82 استبيان صالح للاستخدام.

4- محتوى الاستبيان:

استندت دراستنا على حد سواء على الإشكالية العامة، الإطار المفاهيمي وفرضيات الدراسة وبناءا عليها قمنا بإعداد الاستبيان المتعلق بدراستنا.

يتكون الاستبيان الذي قمنا بإعداده من جزأين:

الجزء الأول:

ضم معلومات عامة عن المؤسسة (الإسم، سنة التأسيس، الملكية، الشكل الاقتصادي، القطاع الاقتصادي، عدد العمال).

الجزء الثاني:

وهو الذي يضم أسئلة الاستبيان، وهو موزع على خمس (05) محاور، كما هو مبين بالجدول التالي:

¹ المرجع نفسه.

جدول رقم (31): وصف لفقرات الاستبيان

عدد الأسئلة	المحور	
03	دوافع استراتيجية	المحور الأول: دوافع أخرجة أنشطة الإمداد
03	دوافع تنظيمية	
04	دوافع مالية	
06	من حيث التكلفة	المحور الثاني: المزايا التنافسية لأخرجة أنشطة الإمداد
03	من حيث آجال التسليم	
07	من حيث جودة الخدمة	
11	المحور الثالث: العلاقة مع المزودين بخدمة الإمداد	
11	المحور الرابع: مخاطر أخرجة أنشطة الإمداد	
18	المحور الخامس: الرضا عن خدمات الإمداد المخرجة	
66	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث

على سلم ليكرت "Likert" وعلى المستويات الخمس التي تم استخدامها، طلب من المستجوبين تدوين إجاباتهم. حيث تضمنت دراستنا الأصناف التالية من المتغيرات:

- **المحور الأول:** ضم مجموعة من الأسئلة المتعلقة بدوافع المؤسسة الصناعية الجزائرية لأخرجة أنشطة الإمداد.
- **المحور الثاني:** ضم مجموعة من الأسئلة تتعلق بالمزايا التنافسية التي يحققها قرار أخرجة أنشطة الإمداد للمؤسسات الجزائرية من حيث: التكلفة، جودة الخدمة وآجال التسليم.
- **المحور الثالث:** ضم مجموعة من الأسئلة تتعلق بنظرة المؤسسة الصناعية الجزائرية لعلاقتها مع مزود الخدمة (تعاون أو علاقة مورد/زبون).
- **المحور الرابع:** ضم مجموعة من الأسئلة تتعلق بالمخاطر المحتملة من قرار أخرجة أنشطة الإمداد من طرف المؤسسة الجزائرية.
- **المحور الخامس:** ضم مجموعة من الأسئلة تتعلق بمستوى الرضا عن الخدمات الحالية والرغبة في تطوير أخرجة أنشطة الإمداد في المستقبل.

ثالثا: مقياس التحليل وصدق أداة الدراسة:

كما ذكرنا سابقا فقد تم استخدام مقياس ليكرت "Likert" الخماسي لقياس الأبعاد المتعلقة بدور أخرجة أنشطة الإمداد في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية. حيث يختار المجيب اجابة واحدة من بين خمس بدائل ويتدرج المقياس ما بين خمس (05) درجات إلى درجة (01) واحدة، بحيث تكون الدرجات كالتالي:

جدول رقم (32): مقياس التحليل (مقياس ليكرت "Likert" الخماسي)

التقييم	الدرجة
دائما	5
غالبا	4
أحيانا	3
نادرا	2
لا على الإطلاق	1

المصدر: من إعداد الباحث

وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت "Likert" الخماسي، لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان، وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1 أقل من 2,6) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2,6 إلى أقل من 3,4) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3,4 إلى 5) دالا على مستوى "مرتفع".

1- صدق أداة الدراسة وتطبيقها:

قبل الوصول إلى الصيغة النهائية لهذا الاستبيان والذي تم اعتماده في هذه الدراسة، كان لابد أولا التأكد من صدق وثبات هذه الأداة الإحصائية وذلك بإتباع الخطوات التالية:

1-1 صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة أن الاستبيان الذي تم إعداده سيقاس درجة التأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات الموضوعية للدراسة، كما يقصد به شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ووضوح فقراته ومفرداته حتى تكون مفهومة لكل المستجيبين، ومن أجل التأكد من صدق أداة الدراسة.

1-2 الصدق الظاهري:

بعدما قام الباحث بصياغة أسئلة الاستبيان بالاعتماد على ما تم تناوله في الجانب النظري وبالرجوع إلى المراجع العلمية في مجال الدراسة وتصويبات المشرف على المذكرة، ثم كما ذكرنا عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المنتمين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1. وذلك من أجل التأكد من سلامة البناء الداخلي لأداة الدراسة من كل الجوانب، وبعد الإطلاع على كل الملاحظات المقترحة من طرف هؤلاء الأساتذة الذين سبق ذكرهم، تم الاستجابة لآراء السادة المحكمين وتم صياغة الاستبيان في شكله النهائي.

2- صدق الاتساق الداخلي:

بعدما تم التأكد من صدق أداة الدراسة، تم توزيع الاستبيان على مجموعة من المؤسسات تعمل في القطاع الصناعي بولاية باتنة، وذلك بغية التعرف على درجة الإتساق الداخلي، بعد اعتماد أداة البحث

(الاستبيان) من قبل الباحث، وما تضمنت من أسئلة وجهت إلى جهات مختلفة، كان لابد من اختبار جودة المقياس من خلال ما يطلق عليه اختبارات صدق الثبات (Validity & Reliability)، فالأداة الصادقة هي الأداة التي تقيس ما صممت من أجل قياسه والمقصود بصدق الأداة هو صدق النتائج التي يتم جمعها، أو التوصل إليها باستخدام تلك الأداة ويمكن التمييز بين الصدق الخارجي (Validity External) والصدق الداخلي (Internal Validity)، فالصدق الخارجي للأداة يرتبط بمدى صلاحية النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام تلك الأداة للتعميم (Generalizable) ويرتبط بالدقة في التطبيق وتشمل الدقة في تصميم الدراسة، والدقة في أخذ القياسات أو جمع البيانات.

لقياس معامل الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronach's alpha)، وتم إجراء الاختبار لكل متغير من متغيرات الدراسة على حده وتنص القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار على أن النسبة المقبولة هي (60%) أو ما يزيد وقد جاءت نتيجة الاختبارات كما يأتي:

الجدول (33): نتائج اختبار "Cronbach's alpha" لاستمارة استبيان الدراسة

المحور	المتغيرات الرئيسية	عدد المتغيرات الفرعية	قيمة المعامل
1	دوافع أخرجة أنشطة الإمداد	10	0.682
2	المزايا التنافسية لأخرجة أنشطة الإمداد	16	0.6
3	العلاقة مع المزودين بخدمة الإمداد	11	0.693
4	مخاطر أخرجة أنشطة الإمداد	11	0.789
5	الرضا عن خدمات الإمداد المخرجة	18	0.839
	جميع متغيرات الدراسة	66	0.817

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المعامل لاختبار "Cronbach's alpha" للمحور الأول من الاستبيان والذي احتوى على 10 عبارات فرعية وجهت نحو المدراء حول دوافع اتخاذهم لقرار أخرجة أنشطة الإمداد بمؤسساتهم، فقد بلغت (0.682) فهو مقبول إحصائياً، أما قيمة المحور الثاني من الاستبيان والذي احتوى على 16 عبارة فرعية وجهت نحو آراء المدراء حول المزايا التنافسية التي تكتسبها من خلال نتائج قرار أخرجة هذه الأنشطة، فقد بلغت (0.6) وكذلك الحال فهو مقبول إحصائياً، أما المحور الثالث من الاستبيان والذي احتوى على 11 عبارة فرعية وجهت نحو آراء المدراء حول علاقتهم مع مزودي خدمات الإمداد، فقد بلغت (0.693) وكذلك الحال فهو مقبول إحصائياً، وقد جاءت عبارات المحور الرابع والتي تضمنت 11 عبارة حول المخاطر المحتملة من قرار أخرجة أنشطة الإمداد، فهي مرتفعة ومقبولة إحصائياً بقيمة لألفا كرونباخ قدرت بـ (0.789)، أما فيما يخص المحور الأخير المتمثل في آراء المدراء حول مدى رضاهم عن

أنشطة الإمداد المخرجة (أي من خلال توفيرها من طرف مزود الخدمة) فقد ضم 18 عبارة، وقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.839) ونلاحظ أنها مرتفعة ومقبولة إحصائياً كما نجد بأن قيمة ألفا كرونباخ الكلية مرتفعة وبطبيعة الحال مقبولة إحصائياً حيث قدرت بـ (0.818)، مما يعني بشكل عام أن الاستبيان امتاز بدرجة صدق وثبات عالية .

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 20 من خلال الاعتماد على المقاييس الآتية المبينة فيما يلي:

1-3 مقاييس الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2-3 معامل الارتباط:

تم استخدامه لتحديد نوع العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة.

3-3 تحليل التباين للانحدار:

لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

4-3 تحليل الانحدار المتعدد:

وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة المتعلقة بالنموذج المتبنى الذي يدرس أثر دوافع (استراتيجية، تنظيمية ومالية) قرار الأخرجة على المزايا التنافسية المحققة (تكلفة، آجال التسليم وجودة خدمة). وكذلك لدراسة أثر عناصر (المزايا التنافسية، العلاقة مع مزودي الخدمة ومخاطر الأخرجة) على رضا المؤسسة عن أنشطة الإمداد المخرجة.

5-3 تحليل التباين الأحادي:

تم فيه حساب متوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول دوافع قرار الأخرجة والمزايا التنافسية، وكذلك الفروق في اتجاهات أفراد العينة حول المزايا التنافسية والعلاقة مع المزودين ومخاطر الأخرجة وكذلك رضا المؤسسة عن الأنشطة المخرجة.

6-3 معامل الثبات ألفا كرونباخ:

وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

7-3 اختبار الفرضيات:

قمنا باستخدام هذا الاختبار للتأكد من دقة المعلومات المتوفرة عن العينة. الفروض الاحصائية تخضع لاختبار فرضيتين:

1-7-3 فرضية العدم (الفرضية الصفرية):

والتي تعني عدم وجود علاقة بين المتغيرات أو عدم وجود فروق هامة بين المجموعات. ويرمز لها بالرمز H_0 متضمنة الهدف المطلوب للاختبار.

2-7-3 الفرضية البديلة:

تعني وجود علاقة بين المتغيرات أو وجود فروق هامة بين المجموعات، و يرمز لها بالرمز H_1 و تقبل حال رفض H_0 و العكس صحيح.

8-3 مستوى الدلالة المعنوية:

هو أقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ الأول، ويرمز لهذا الاحتمال بالرمز α (حرف اغريقي ينطق "ألفا") يحدد قبل سحب العينة وعادة يكون 0.05 أو 0.01 وهذه القيم لرفض فرض العدم H_0 .

عرضنا من خلال هذا المبحث منهجية تصميم الدراسة الميدانية، حيث تم التعرف على منهجية الدراسة، وكذلك مجتمع وعينة الدراسة، كما تم وصف عينة الدراسة المتكونة من 82 مؤسسة صناعية جزائرية، تمكنا من خلالها التعرف على خصائص هذه العينة، كما تعرفنا على الأداة المستعملة في جمع البيانات الأولية، المتمثلة في الاستبيان، والذي تم تصميمه وصياغته بأسلوب علمي دقيق، وقد اعتمدنا في القياس على سلم ليكرت الخماسي، وقمنا كذلك باختبار معامل الثبات للعينة، وقمنا في الأخير بعرض أهم الأساليب الإحصائية التي سنقوم بالاعتماد عليها من أجل اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها:

على الرغم من الفرق الشاسع بين الممارسات الإدارية في الدول المتقدمة وتلك السائدة في الدول النامية من بينها الجزائر. لكن هذا لا يمنع من العمل على غرس كل ما هو مهم لإدارة وتسيير المؤسسة من جهة ولتحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع ككل من جهة أخرى.

من خلال هذا المبحث عملنا على الاقتراب أكثر من الواقع العملي، حتى نتعرف على توجهات المؤسسة الصناعية الجزائرية فيما يخص أخرجة أنشطة الإمداد. من حيث معرفة دوافعها، وهل تحقق لها مزايا تنافسية، وما مدى اهتمامها بعلاقاتها مع مزودي الخدمة، وهل تولي الاهتمام للمخاطر المحتملة عنها. وفي الأخير هل هي راضية عن الخدمات التي يوفرها المزودون وبالتالي رضاها عن قرارها. الأجوبة نتعرف عليها من خلال هذا المبحث الذي سنختبر فيه الفرضيات الرئيسية للدراسة. ومن خلالها نستعرض النتائج التي تم التوصل إليها.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات:

سنقوم في هذا المطلب باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

محتوى الفرضية: هناك دوافع للمؤسسة تجعلها تلجأ إلى أخرجة أنشطتها للإمداد.

وتتجزأ هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تلجأ المؤسسات الصناعية الجزائرية لأخرجة أنشطة الإمداد لدوافع استراتيجية.
 - الفرضية الفرعية الثانية: تلجأ المؤسسات الصناعية الجزائرية لأخرجة أنشطة الإمداد لدوافع تنظيمية.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: تلجأ المؤسسات الصناعية الجزائرية لأخرجة أنشطة الإمداد لدوافع مالية.
- ومن أجل اختبار هذه الفرضية، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول من الجزء الثاني من الاستبيان، والذي يتعلق بدراسة الدوافع المؤثرة على اتخاذ قرار أخرجة أنشطة الإمداد من طرف المؤسسات محل الدراسة.
- وسنقوم باختبار الفرضيات الثلاث كل على حدا. وذلك من أجل معرفة تأثير كل دافع لقرار الأخرجة على حدا، مع العلم أن مجرد تحقق فرضية فرعية واحدة فقط يثبت تحقق الفرضية الرئيسية ككل.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع استراتيجية لقرار الأخرجة:

جدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع استراتيجية لقرار الأخرجة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	التركيز على المهمة الأساسية باسناد الأنشطة الثانوية للغير	3,93	1,39	مرتفع
02	نقص الخبرة لأداء هذه الأنشطة	3,48	1,45	مرتفع
02	إعادة توزيع الموارد (المادية والبشرية) على المؤسسة	3,93	1,39	مرتفع
	متوسط و انحراف الدوافع الاستراتيجية	3,78	1,03	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الإجابات المتعلقة بالدوافع الاستراتيجية لاتخاذ قرار أخرجة أنشطة الإمداد مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الفرضية (3.78)، وهو ما يوافق درجة الارتفاع وفقا لمقياس التحليل، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى بحيث توجد هناك دوافع اتخاذ المؤسسات محل الدراسة لقرار أخرجة أنشطة الإمداد.

أما النتائج الإحصائية على مستوى العبارات فنلاحظ أن مستوى استجابة أفراد العينة عن العبارة رقم 01 المتعلقة بالتركيز على المهمة الأساسية باسناد الأنشطة الثانوية للغير، تمثل قيمة (3,93) كمتوسط حسابي وهي قيمة مرتفعة وبانحراف معياري (1,39) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

أما بالنسبة للعبارة رقم 02 والتي تقول أن نقص الخبرة لأداء أنشطة الإمداد وراء قرار الأخرجة فقد حصلت على متوسط حسابي (3,48) مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة تتوافق مع هذه العبارة، وبلغ الانحراف المعياري (1,45) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 03 المتعلقة بإعادة توزيع الموارد المادية والبشرية على الأقسام الأخرى للمؤسسة، فقد حصلت على متوسط حسابي (3,93) مما يعني وجود اتجاه لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (1,39) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

بعد تحليل هذه العبارات بشكل منفرد وبشكل كلي يمكن القول بأن الدوافع الاستراتيجية هي أحد الأسباب التي تجعل المؤسسات محل الدراسة تقرر أخرجة أنشطتها للإمداد.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع تنظيمية لقرار الأخرجة:

جدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع تنظيمية لقرار الأخرجة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
04	ضيق الوقت وعدم توافر الموظفين المعنيين بالداخل	3,60	1,19	مرتفع
05	التقليص من حجم المؤسسة	2,78	1,41	متوسط
06	عدم توافر الوسائل بالداخل	3,48	1,63	مرتفع
	متوسط وانحراف الدوافع التنظيمية	3,43	0,84	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الإجابات المتعلقة بالدوافع التنظيمية لاتخاذ قرار أخرجة 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 للدوافع التنظيمية على اتخاذ المؤسسات محل الدراسة لقرار أخرجة أنشطة الإمداد. وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية.

أما النتائج الإحصائية على مستوى العبارات فنلاحظ أن مستوى استجابة أفراد العينة عن العبارة رقم 04 المتعلقة بضيق الوقت وعدم توافر الموظفين المعنيين بالداخل تمثل قيمة (3,60) كمتوسط حسابي وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري (1,19) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

أما بالنسبة للعبارة رقم 05 والتي تقول أن الرغبة في التقليل من حجم المؤسسة وراء قرار الأخرجة فقد حصلت على متوسط حسابي (2,78) مما يدل على وجود موقف محايد يتوافق مع هذه العبارة، وبلغ الانحراف المعياري (1,41) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 06 المتعلقة بعدم توافر الوسائل بالداخل، فقد حصلت على متوسط حسابي (3,48) مما يعني وجود اتجاه لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (1,63) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

بعد تحليل هذه العبارات بشكل منفرد وبشكل كلي يمكن القول بأن الدوافع التنظيمية من خلال العبارتين 04 و 06 هي أحد الأسباب التي تجعل المؤسسات محل الدراسة تقرر أخرجة أنشطتها للإمداد. ويبقى تأثير العبارة رقم 05 متوسط.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع مالية لقرار الأخرجة:

جدول رقم (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع مالية لقرار الأخرجة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
07	التقليل من تكاليف الإمداد	3,57	1,75	مرتفع
08	تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة	3,48	1,63	مرتفع
09	من أجل تقليل عدد العمال داخل الشركة	2,78	1,41	متوسط
10	التنازل عن تسيّبات النشاط المعني	3,46	1,07	مرتفع
	متوسط وانحراف الدوافع المالية	3,42	0,85	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الإجابات المتعلقة بالدوافع المالية لاتخاذ قرار أخرجة أنشطة الإمداد مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الفرضية (3,42) وهو ما يوافق الدرجة المرتفعة وفقا لمقياس التحليل، وهو ما يدل على وجود تأثير مرتفع للدوافع المالية على اتخاذ المؤسسات محل الدراسة لقرار أخرجة أنشطة الإمداد.

أما النتائج الإحصائية على مستوى العبارات فنلاحظ أن مستوى استجابة أفراد العينة عن العبارة رقم 07 المتعلقة بالتقليل من تكاليف الإمداد تمثل قيمة (3,57) كمتوسط حسابي وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري (1,75) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

أما بالنسبة للعبارة رقم 08 والتي تقول أن الرغبة في تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة وراء قرار الأخرجة فقد حصلت على متوسط حسابي (3,48) مما يدل على وجود موقف محايد يتوافق مع هذه العبارة، وبلغ الانحراف المعياري (1,63) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة. وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 09 المتعلقة بتقليص عدد العمال داخل المؤسسة، فقد حصلت على متوسط حسابي (2,78) مما يعني وجود اتجاه محايد لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (1,41) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة. وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 المتعلقة بالتنازل عن تثبيبات النشاط المعني، فقد حصلت على متوسط حسابي (3,46) مما يعني وجود اتجاه محايد لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (1,07) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة. بعد تحليل هذه العبارات بشكل منفرد وبشكل كلي يمكن القول بأن الدوافع المالية من خلال العبارات 07 و 08 و 10 هي أحد الأسباب التي تجعل المؤسسات محل الدراسة تقرر أخرجة أنشطتها للإمداد. ويبقى تأثير العبارة رقم 09 متوسط.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

محتوى الفرضية: يؤدي اللجوء إلى أخرجة أنشطة الإمداد إلى اكساب المؤسسة لمزايا تنافسية. وتتجزأ هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: الأخرجة تؤدي بشكل ملحوظ إلى تقليص التكاليف ؛
- الفرضية الفرعية الثانية: الأخرجة تؤثر بشكل ايجابي على آجال التسليم ؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: الأخرجة تؤثر بشكل ايجابي على جودة الخدمة المقدمة للمؤسسة.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني من الجزء الثاني من الاستبيان، والذي يتعلق بدراسة المزايا التنافسية التي تحققها أخرجة أنشطة الإمداد بالمؤسسات محل الدراسة. والجدول التالي يوضح ذلك:

وسنقوم باختبار الفرضيات الثلاث كل على حدا. وذلك من أجل معرفة مدى تحقق كل ميزة تنافسية للأخرجة، مع العلم أن مجرد تحقق فرضية فرعية واحدة فقط يثبت تحقق الفرضية الرئيسية ككل.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة على تحقيق أنشطة الإمداد المخرجة لميزة تنافسية من حيث التكلفة:

جدول رقم (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لتحقيق الأخرجة لمزايا تنافسية من حيث تقليص التكلفة للمؤسسة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	الاستثمارات الثقيلة في المعدات	4,46	0,70	مرتفع
12	تكاليف اليد العاملة	4,52	0,61	مرتفع
13	تكاليف الصيانة	4,48	0,50	مرتفع
14	تكاليف الوقود	4,31	0,60	مرتفع
15	تكاليف متابعة السائقين	4,68	0,46	مرتفع
16	تكاليف حظيرة السيارات	4,56	0,49	مرتفع
	متوسط وانحراف ميزة تقليص التكاليف	4,50	0,38	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الإجابات المتعلقة بميزة تقليص 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 لهذا المحور المتعلق بالفرضية الفرعية الأولى، وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية بحيث تحقق أخرجة أنشطة الإمداد مزايا تنافسية من حيث تقليص التكلفة.

أما النتائج الإحصائية على مستوى العبارات فنلاحظ أن مستوى استجابة أفراد العينة عن العبارة رقم 11 المتعلقة بالتقليل من الاستثمارات الثقيلة في المعدات، فتمثل قيمة (4,46) كمتوسط حسابي وهي قيمة مرتفعة وبانحراف معياري (0,70) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

أما بالنسبة للعبارة رقم 12 والتي تقول أن أخرجة أنشطة الإمداد تؤدي إلى التقليل من تكاليف اليد العاملة فقد حصلت على متوسط حسابي (4,52) مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة تتوافق مع هذه العبارة، وبلغ الانحراف المعياري (0,61) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 13 المتعلقة بكون أخرجة أنشطة الإمداد تؤدي إلى التقليل من تكاليف الصيانة، فقد حصلت على متوسط حسابي (4,48) مما يعني وجود اتجاه لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (0,50) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

أما بالنسبة للعبارة رقم 14 والتي تقول أن أخرجة أنشطة الإمداد تؤدي إلى التقليل من تكاليف الوقود فقد حصلت على متوسط حسابي (4,31) مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة تتوافق مع هذه العبارة، وبلغ الانحراف المعياري (0,60) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

أما بالنسبة العبارة رقم 15 والتي تقول أن أخرجة أنشطة الإمداد تؤدي إلى التقليل من تكاليف متابعة السائقين فقد حصلت على متوسط حسابي (4,68) مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة تتوافق مع هذه العبارة، وبلغ الانحراف المعياري (0,46) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة. أما بالنسبة العبارة رقم 16 والتي تقول أن أخرجة أنشطة الإمداد تؤدي إلى التقليل من تكاليف حاضرة السيارات فقد حصلت على متوسط حسابي (4,56) مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة تتوافق مع هذه العبارة، وبلغ الانحراف المعياري (0,49) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة. بعد تحليل هذه العبارات بشكل منفرد وبشكل كلي يمكن القول بأن الأخرجة تحقق مزايا تنافسية من حيث تقليص التكلفة من خلال كل العبارات وارتفاع قيمة المتوسطات الحسابية وتجانس الاجابات يدل على ذلك.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة على تحقيق أنشطة الإمداد المخرجة لميزة تنافسية من حيث آجال التسليم:

جدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لتحقيق الأخرجة لمزايا تنافسية من حيث آجال التسليم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
17	احترام آجال التسليم	3,97	0,90	مرتفع
18	المرونة في آجال التسليم	4,19	0,69	مرتفع
19	الالتزام بالجدول الزمني للتسليم	4,06	0,92	مرتفع
	متوسط و انحراف ميزة تحسين آجال التسليم	4,07	0,58	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الإجابات المتعلقة بميزة تحسين آجال التسليم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (4,07) وهو ما يوافق درجة الارتفاع وفقا لمقياس التحليل، وبلغ الانحراف المعياري (0,58) مما يعني وجود تجانس في إجابات مختلف العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية، وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية بحيث تحقق أخرجة أنشطة الإمداد مزايا تنافسية من حيث تحسين آجال التسليم.

أما النتائج الإحصائية على مستوى العبارات فنلاحظ أن مستوى استجابة أفراد العينة عن العبارة رقم 17 المتعلقة باحترام آجال التسليم تمثل قيمة (3,97) كمتوسط حسابي وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري (0,90) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

أما بالنسبة للعبارة رقم 18 والتي تقول أن أخرجة أنشطة الإمداد تؤدي إلى المرونة في آجال التسليم فقد حصلت على متوسط حسابي (4,19) مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة تتوافق مع هذه العبارة، وبلغ الانحراف المعياري (0,69) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

أما بالنسبة للعبارة رقم 19 والتي تقول أن أخرجة أنشطة الإمداد تؤدي إلى الالتزام بالجدول الزمني للتسليم فقد حصلت على متوسط حسابي (4,06) مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة تتوافق مع هذه العبارة، وبلغ الانحراف المعياري (0,92) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

بعد تحليل هذه العبارات بشكل منفرد وبشكل كلي يمكن القول بأن الأخرجة تحقق مزايا تنافسية من حيث تحسين آجال التسليم من خلال كل العبارات وارتفاع قيمة المتوسطات الحسابية وتجانس الاجابات يدل على ذلك.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

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

جدول رقم (39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لتحقيق الأخرجة لمزايا تنافسية من حيث جودة الخدمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
20	ضمان تكيف علاقة الخدمة من مؤسسة إلى مؤسسة	3,13	1,61	متوسط
21	ضمان زيادة فرص الحصول على التكنولوجيات المتقدمة في قطاع النقل	3,17	1,24	متوسط
22	الاستفادة من موظفين متكاملين و مؤهلين	3,03	0,96	متوسط
23	أفضل استجابة لتوقعات الزبائن	3,73	1,55	مرتفع
24	تحسين إمكانية التتبع والمراقبة	3,79	1,33	مرتفع
25	تقليل عدم اليقين	3,32	1,13	متوسط
26	المحافظة على موثوقية وجودة المنتج	3,79	0,96	مرتفع
	متوسط و انحراف ميزة جودة الخدمة	3,42	0,62	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الإجابات المتعلقة بميزة تحسين جودة الخدمة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الفرضية (3,42) وهو ما يوافق درجة الارتفاع وفقا لمقياس التحليل، وبلغ الانحراف المعياري (0,62) مما يعني وجود تجانس في إجابات مختلف عبارات هذا المحور المتعلقة

الفرضية الثالثة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة بحيث تحقق أخرجة أنشطة الإمداد مزايا تنافسية من حيث تحسين جودة الخدمة.

أما النتائج الإحصائية على مستوى العبارات فنلاحظ أن مستوى استجابة أفراد العينة عن العبارة رقم 20 المتعلقة بضمان تكيف علاقة الخدمة من مؤسسة إلى مؤسسة (B to B)، تمثل قيمة (3,13) كمتوسط حسابي وهي قيمة متوسطة، وبانحراف معياري (1,61) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة. وهذا يدل على أن هذه العبارة لا تعني الكثير بالنسبة للمسيرين الجزائريين.

أما بالنسبة للعبارة رقم 21 والتي تقول أن أخرجة أنشطة الإمداد تؤدي إلى ضمان زيادة فرص الحصول على التكنولوجيات المتقدمة في قطاع النقل، فقد حصلت على متوسط حسابي (3,17) وهي قيمة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري (1,24) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة. وهذا يدل على أن هذه العبارة كذلك لا تعني الكثير بالنسبة للمسيرين الجزائريين.

وبلغ المتوسط الحسابي العبارة رقم 22 المتعلقة بكون أخرجة أنشطة الإمداد تؤدي إلى الاستفادة من موظفين متكاملين ومؤهلين، فقد حصلت على متوسط حسابي (3,03) وهي قيمة متوسطة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (0,96) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

أما بالنسبة للعبارة رقم 23 والتي تقول أن أخرجة أنشطة الإمداد تؤدي إلى أفضل استجابة لتوقعات الزبائن فقد حصلت على متوسط حسابي (3,73) مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة تتوافق مع هذه العبارة، وبلغ الانحراف المعياري (1,55) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

أما بالنسبة للعبارة رقم 24 والتي تقول أن أخرجة أنشطة الإمداد تؤدي إلى تحسين إمكانية التتبع والمراقبة فقد حصلت على متوسط حسابي (3,79) مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة تتوافق مع هذه العبارة، وبلغ الانحراف المعياري (1,33) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

أما بالنسبة للعبارة رقم 25 والتي تقول أن أخرجة أنشطة الإمداد تؤدي إلى التقليل من عدم اليقين فقد حصلت على متوسط حسابي (3,32) وهي قيمة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري (1,13) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

أما بالنسبة للعبارة رقم 26 والتي تقول أن أخرجة أنشطة الإمداد تؤدي إلى المحافظة على موثوقية وجودة المنتج فقد حصلت على متوسط حسابي (3,79) مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة تتوافق مع هذه العبارة، وبلغ الانحراف المعياري (0,96) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

بعد تحليل هذه العبارات بشكل منفرد وبشكل كلي يمكن القول بأن الأخرجة تحقق مزايا تنافسية من حيث تحسين جودة الخدمة من خلال العبارات رقم 23 و 24 و 25 و 26 وارتفاع قيمة المتوسطات الحسابية، يبقى تأثير باقي العبارات محايد بالنسبة لهذه الفرضية. ما يعاب على عبارات هذا المحور أن معظم انحرافات المعيارية أكبر من الواحد والتي تدل على تشتت إجابات أفراد العينة لهذا المحور. على الرغم من أن الانحراف الكلي أقل من الواحد.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

هذه الفرضية تتعلق بمدى تأثير قرار الأخرجة مهما كانت دوافعه (استراتيجية، تنظيمية أو مالية) على المزايا التنافسية المحققة من طرف المؤسسات محل الدراسة.

محتوى الفرضية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع الأخرجة والمزايا التنافسية التي يحققها تنفيذ هذا القرار.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع الأخرجة والمزايا التنافسية التي يحققها تنفيذ هذا القرار. وتتجزأ هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H_{01} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع الأخرجة وميزة تقليص التكلفة.

H_{11} : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع الأخرجة وميزة تقليص التكلفة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع الأخرجة وميزة تحسين أجال التسليم.

H_{12} : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع الأخرجة وميزة تحسين أجال التسليم.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع الأخرجة وميزة تحسين جودة الخدمة.

H_{12} : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع الأخرجة وميزة تحسين جودة الخدمة.

من أجل إختبار هذه الفرضية 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 المصحح لمعرفة درجة تفسير المتغيرات المستقلة والتابعة وكذلك معرفة انحدار المتغيرات المستقلة على التابعة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول الموالية تساعد على اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى بين دوافع اتخاذ قرار الأخرجة (استراتيجية، تنظيمية ومالية) وميزة تقليص التكلفة:

الجدول (40): ملخص معامل التحديد المعدل للتباين للدوافع مقابل تقليص التكلفة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,949 ^a	,900	,896	,11875

a. Valeurs prédites : (constantes), X3, X2, X1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط المقدر بـ 0.949 يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين محاور المتغير المستقل والمتمثل في دوافع الأخرجة بأبعادها (استراتيجية، تنظيمية ومالية) وبين المتغير التابع (تقليص التكلفة)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل R^2 (R-deux ajusté) 0,896 وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر معا ما نسبته 89,6 % من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية من التباين والمقدرة بـ: 11,875 % فتعود إلى عوامل أخرى.

أما بالنسبة للجدول الموالي والذي يمكن من خلاله اختبار الفرضية الفرعية الأولى وذلك من خلال تحليل تباين الانحدار ANOVA والتي تنص على:

H_{01} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع الأخرجة وميزة تقليص التكلفة (فرضية العدم).

H_{11} : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع الأخرجة وميزة تقليص التكلفة (الفرضية البديلة).

جدول رقم (41): تحليل تباين الانحدار ANOVA الدوافع مقابل تقليص التكلفة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Régression	9,869	3	3,290	233,303	,000 ^b
Résidu	1,100	78	,014		
Total	10,969	81			

a. Variable dépendante : Y1

b. Valeurs prédites : (constantes), X3, X2, X1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح 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 دوافع الأخرجة وميزة تقليص التكلفة بالمؤسسات محل الدراسة.

اختبار F قد يكون مضللا لكونه يختبر معنوية النموذج إجمالاً، ولهذا سيتم اختبار T وذلك لاختبار معنوية كل معلمة من معالم النموذج على حدا ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (42): اختبار معنوية معاملات الانحدار الدوافع مقابل تقليص التكلفة

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	R	Adjusted R Square
		A	Erreur standard	Bêta				
1	(Constante)	,023	,230		,100	,920		
	X ₁	,651	,032	,780	20,615	,000	,890	,789
	X ₂	,035	,038	,033	,916	,363	,112	,000
	X ₃	,312	,034	,344	9,124	,000	,586	,335

a. Variable dépendante : Y₁

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X₁ (الدوافع الإستراتيجية) مع المتغير التابع Y₁ (ميزة تقليص التكلفة) والتي يمكن اعتبارها فرضية فرعية أولى للفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على:
H₀₁₁: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع الاستراتيجية للأخرجة وميزة تقليص التكلفة (فرضية العدم).

H₁₁₁: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع الاستراتيجية للأخرجة وميزة تقليص التكلفة (الفرضية البديلة).

معامل الارتباط بلغ 0,89 وهو يدل على أن العلاقة بين الدوافع الاستراتيجية للأخرجة وميزة تقليص التكلفة هي علاقة ارتباط قوية وطردية، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت R² (R-deux ajusté) 0,789 وهذا يعني أن الدوافع الاستراتيجية للأخرجة تفسر ما نسبته 78,9 % في تحقيق ميزة التقليص في التكلفة.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للدوافع الاستراتيجية للأخرجة وميزة تقليص التكلفة بلغ 0,651، وبلغت قيمة T 20,615 وذلك عند مستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع الاستراتيجية للأخرجة وميزة تقليص التكلفة.

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X₂ (الدوافع التنظيمية) مع المتغير التابع Y₁ (ميزة تقليص التكلفة) والتي يمكن اعتبارها فرضية فرعية ثانية للفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على:

H₀₁₂: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع التنظيمية للأخرجة وميزة تقليص التكلفة (فرضية العدم).

H₁₁₂: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع التنظيمية للأخرجة وميزة تقليص التكلفة (الفرضية البديلة).

معامل الارتباط بلغ 0,112 وهو يدل على أن العلاقة بين الدوافع التنظيمية للأخرجة وميزة تقليص التكلفة هي علاقة ارتباط طردية لكنها ضعيفة، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت R^2 (R-deux ajusté) 0,000 وهذا يعني أن الدوافع التنظيمية للأخرجة لا تساهم بأي نسبة في تحقيق ميزة التقليص في التكلفة.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للدوافع التنظيمية للأخرجة وميزة تقليص التكلفة بلغ 0,035، وبلغت قيمة T 0,916 وذلك عند مستوى معنوية 0,363 وهي أكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع التنظيمية للأخرجة وميزة تقليص التكلفة (الفرضية البديلة).

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X_3 (الدوافع المالية) مع المتغير التابع Y_1 (ميزة تقليص التكلفة) والتي يمكن اعتبارها فرضية فرعية ثالثة للفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على:

H_{013} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع المالية للأخرجة وميزة تقليص التكلفة (فرضية العدم).

H_{113} : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع المالية للأخرجة وميزة تقليص التكلفة (الفرضية البديلة).

معامل الارتباط بلغ 0,586 وهو يدل على أن العلاقة بين الدوافع المالية للأخرجة وميزة تقليص التكلفة هي علاقة ارتباط قوية وطردية، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت R^2 (R-deux ajusté) 0,335 وهذا يعني أن الدوافع المالية للأخرجة تفسر ما نسبته 33,5 % في تحقيق ميزة التقليص في التكلفة.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للدوافع المالية للأخرجة وميزة تقليص التكلفة بلغ 0,312، وبلغت قيمة T 9,124 وذلك عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع المالية للأخرجة وميزة تقليص التكلفة (الفرضية البديلة).

ومن خلال ما سبق يمكن تقدير المعادلة الرياضية لنموذج الانحدار الخطي للعلاقة الطردية بين دوافع الأخرجة وميزة تقليص التكلفة وذلك كما يلي:

$$Y' = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + a + \epsilon$$

حيث:

$$Y' = 0.651 X_1 + 0.312 X_3 + 0.023 + \epsilon$$

X_1 : الدوافع الاستراتيجية

X_3 : الدوافع المالية

Y : ميزة التقليص في التكلفة

a : الثابت

ϵ : قيمة ابلون والتي تمثل قيمة عشوائية متناهية في الصغر التي قد تؤثر في النموذج.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول الموالية تساعد على اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية أي العلاقة بين دوافع اتخاذ قرار الأخرجة (استراتيجية، تنظيمية ومالية) وميزة تحسين آجال التسليم:

الجدول (43): ملخص معامل التحديد المعدل للتباين الدوافع مقابل تحسين آجال التسليم

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,649 ^a	,421	,398	,29514

a. Valeurs prédites : (constantes), X3, X2, X1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط المقدر بـ 0,649 يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين محاور المتغير المستقل والمتمثلة في دوافع الأخرجة بأبعادها (استراتيجية، تنظيمية ومالية) وبين المتغير التابع (تحسين آجال التسليم)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل R^2 (R-deux ajusté) 0,398 وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر معا ما نسبته 39,8 % من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية من التباين والمقدرة بـ: 29,514 % فتعود إلى عوامل أخرى.

أما بالنسبة للجدول الموالي والذي يمكن من خلاله اختبار الفرضية الفرعية الثانية وذلك من خلال تحليل تباين الانحدار ANOVA والتي تنص على:

H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع الأخرجة وميزة التحسين في آجال التسليم (فرضية العدم).

H_{12} : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع الأخرجة وميزة التحسين في آجال التسليم (الفرضية البديلة).

جدول رقم (44): تحليل تباين الانحدار ANOVA الدوافع مقابل تحسين آجال التسليم

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.	
1	Régression	4,935	3	1,645	18,884	,000 ^b
	Résidu	6,794	78	,087		
	Total	11,729	81			

a. Variable dépendante : Y₂

b. Valeurs prédites : (constantes), X3, X2, X1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح 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 وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دوافع الأخرجة وميزة التحسين في آجال التسليم بالمؤسسات محل الدراسة.

للتأكيد على صحة الفرضية سنقوم باختبار T وذلك لاختبار معنوية كل معلمة من معالم النموذج على حدا ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (45): اختبار معنوية معاملات الانحدار الدوافع مقابل تحسين آجال التسليم

Coefficients ^a								
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	R	Adjusted R Square	
	A	Erreur standard	Bêta					
1	(Constante)	,435	,571		,762	,448		
	X ₁	-,032	,078	-,037	-,412	,682	0,143	
	X ₂	,414	,085	,441	4,864	,000	0,440	
	X ₃	,523	,095	,479	5,534	,000	0,485	

a. Variable dépendante : Y₂

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X₁ (الدوافع الإستراتيجية) مع المتغير التابع Y₂ (ميزة تحسين آجال التسليم) والتي يمكن اعتبارها فرضية فرعية أولى للفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: H₀₂₁: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع الاستراتيجية للأخرجة وميزة تحسين آجال التسليم (فرضية العدم).

H₁₂₁: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع الاستراتيجية للأخرجة وميزة تحسين آجال التسليم (الفرضية البديلة).

معامل الارتباط بلغ 0,143 وهو يدل على أن العلاقة بين الدوافع الاستراتيجية للأخرجة وميزة تحسين آجال التسليم هي علاقة ارتباط طردية لكنها ضعيفة، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت (R² - R) (0,008 deux ajusté) وهذا يعني أن الدوافع الاستراتيجية للأخرجة تفسر ما نسبته 0,8 % فقط في تحقيق ميزة تحسين آجال التسليم.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للدوافع الاستراتيجية للأخرجة وميزة تحسين آجال التسليم بلغ - 0,032، كما بلغت قيمة T - 0,412 وذلك عند مستوى معنوية 0,682 وهي أكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع الاستراتيجية للأخرجة وميزة تحسين آجال التسليم.

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X₂ (الدوافع التنظيمية) مع المتغير التابع Y₂ (ميزة تحسين آجال التسليم) والتي يمكن اعتبارها فرضية فرعية ثانية للفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: H₀₂₂: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع التنظيمية للأخرجة وميزة تحسين آجال التسليم (فرضية العدم).

H_{122} : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع التنظيمية للأخرجة وميزة تحسين آجال التسليم (الفرضية البديلة).

معامل الارتباط بلغ 0,440 وهو يدل على أن العلاقة بين الدوافع التنظيمية للأخرجة وميزة تحسين آجال التسليم هي علاقة ارتباط طردية ايجابية، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت R^2 (R-deux ajusté) 0,1830 وهذا يعني أن الدوافع التنظيمية للأخرجة تساهم بنسبة 18,3 % في تحقيق ميزة تحسين آجال التسليم.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للدوافع التنظيمية للأخرجة وميزة تحسين آجال التسليم بلغ 0,414، كما بلغت قيمة T 4,864 وذلك عند مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع التنظيمية للأخرجة وميزة تحسين آجال التسليم.

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X_3 (الدوافع المالية) مع المتغير التابع Y_2 (ميزة تحسين آجال التسليم) والتي يمكن اعتبارها فرضية فرعية ثالثة للفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على:

H_{023} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع المالية للأخرجة وميزة تحسين آجال التسليم (فرضية العدم).

H_{123} : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع المالية للأخرجة وميزة تحسين آجال التسليم (الفرضية البديلة).

معامل الارتباط بلغ 0,485 وهو يدل على أن العلاقة بين الدوافع المالية للأخرجة وميزة تحسين آجال التسليم هي علاقة ارتباط طردية إيجابية، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت R^2 (R-deux ajusté) 0,226 وهذا يعني أن الدوافع المالية للأخرجة تفسر ما نسبته 22,6 % في تحقيق ميزة تحسين آجال التسليم.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للدوافع المالية للأخرجة وميزة التحسين في آجال التسليم بلغ 0,523، وبلغت قيمة T 5,534 وذلك عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع المالية للأخرجة وميزة التحسين في آجال التسليم.

ومن خلال ما سبق يمكن تقدير المعادلة الرياضية لنموذج الانحدار الخطي للعلاقة الطردية بين دوافع الأخرجة وميزة تحسين آجال التسليم وذلك كما يلي:

$$Y' = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + a + \epsilon$$

حيث:

$$Y_2 = 0,414 X_2 + 0,523 X_3 + 0,435 + \epsilon$$

X_2 : الدوافع التنظيمية

X_3 : الدوافع المالية

Y_2 : ميزة التحسين في آجال التسليم

a: الثابت

ξ : قيمة ايسلون والتي تمثل قيمة عشوائية متناهية في الصغر التي قد تؤثر في النموذج.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول الموالية تساعد على اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة بين دوافع اتخاذ قرار الأخرجة (استراتيجية، تنظيمية ومالية) وميزة تحسين جودة الخدمة:

الجدول (46): ملخص معامل التحديد المعدل للتباين الدوافع مقابل تحسين جودة الخدمة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,410 ^a	,168	,136	,32478

a. Valeurs prédites : (constantes), X3, X2, X1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط المقدر بـ 0,410 يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين محاور المتغير المستقل والمتمثلة في دوافع الأخرجة بأبعادها (استراتيجية، تنظيمية ومالية) وبين المتغير التابع (تحسين جودة الخدمة)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل R^2 (R-deux ajusté) 0,136 وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر معا ما نسبته 13,6 % من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية من التباين والمقدرة بـ: 32,478 % فتعود إلى عوامل أخرى.

أما بالنسبة للجدول الموالي والذي يمكن من خلاله اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وذلك من خلال تحليل تباين الانحدار ANOVA والتي تنص على:

H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع الأخرجة وميزة التحسين في جودة الخدمة (فرضية العدم).

H_{12} : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع الأخرجة وميزة التحسين في جودة الخدمة (الفرضية البديلة).

جدول رقم (47): تحليل تباين الانحدار ANOVA الدوافع مقابل تحسين جودة الخدمة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.	
1	Régression	1,658	3	,553	5,240	,002 ^b
	Résidu	8,228	78	,105		
	Total	9,886	81			

a. Variable dépendante : Y_3

b. Valeurs prédites : (constantes), X3, X2, X1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F تقدر بـ: 5,240 عند مستوى المعنوية 0,002 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، أي أن قيمة F معنوية إحصائياً وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دوافع الأخرجة وميزة التحسين في جودة الخدمة بالمؤسسات محل الدراسة.

للتأكيد على صحة الفرضية نقوم باختبار T وذلك لاختبار معنوية كل معلمة من معالم النموذج على حدا و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (48): اختبار معنوية معاملات الانحدار الدوافع مقابل تحسين جودة الخدمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	R	Adjusted R Square
	A	Erreur standard	Bêta				
1	(Constante)	2,936	,628		4,676	,000	
	X ₁	,117	,086	,147	1,352	,180	,110
	X ₂	,189	,094	-,220	-2,022	,047	,167
	X ₃	,336	,104	,334	3,224	,002	,343

a. Variable dépendante : Y₃

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X₁ (الدوافع الإستراتيجية) مع المتغير التابع Y₃ (ميزة تحسين جودة الخدمة) والتي يمكن اعتبارها فرضية فرعية أولى للفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: H₀₃₁: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع الاستراتيجية للأخرجة وميزة تحسين جودة الخدمة (فرضية العدم).

H₁₃₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع الاستراتيجية للأخرجة وميزة تحسين جودة الخدمة (الفرضية البديلة).

معامل الارتباط بلغ 0,110 وهو يدل على أن العلاقة بين الدوافع الاستراتيجية للأخرجة وميزة تحسين جودة الخدمة هي علاقة ارتباط طردية لكنها ضعيفة، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت (R² - R) (0,000 deux ajusté) وهذا يعني أن الدوافع الاستراتيجية للأخرجة ليس لها أي تفسير في تحقيق قرار الأخرجة لميزة جودة الخدمة.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للدوافع الاستراتيجية للأخرجة وميزة تحسين جودة الخدمة بلغ 0,117، كما بلغت قيمة T 1,352 وذلك عند مستوى معنوية 0,180 وهي أكبر من 0,05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع الاستراتيجية للأخرجة وميزة تحسين جودة الخدمة.

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X_2 (الدوافع التنظيمية) مع المتغير التابع Y_3 (ميزة تحسين جودة الخدمة) والتي يمكن اعتبارها فرضية فرعية ثانية للفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على:
 H_{032} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع التنظيمية للأخرجة وميزة تحسين جودة الخدمة (فرضية العدم).

H_{132} : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع التنظيمية للأخرجة وميزة تحسين جودة الخدمة (الفرضية البديلة).

معامل الارتباط بلغ 0,167 وهو يدل على أن العلاقة بين الدوافع التنظيمية للأخرجة وميزة تحسين جودة الخدمة هي علاقة ارتباط طردية لكنها ضعيفة، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت R^2 (R-deux ajusté) 0,016 وهذا يعني أن الدوافع التنظيمية للأخرجة لا تساهم إلا بنسبة 1,6 % في تحقيق ميزة تحسين جودة الخدمة.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للدوافع التنظيمية للأخرجة وميزة تحسين جودة الخدمة بلغ 0,189، كما بلغت قيمة T -2,022 وذلك عند مستوى معنوية 0,047 وهي أقل من 0,05، وهذا يعني أننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع التنظيمية للأخرجة وميزة تحسين جودة الخدمة.

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X_3 (الدوافع المالية) مع المتغير التابع Y_3 (ميزة تحسين جودة الخدمة) والتي يمكن اعتبارها فرضية فرعية ثالثة للفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على:
 H_{033} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع المالية للأخرجة وميزة تحسين جودة الخدمة (فرضية العدم).

H_{133} : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع المالية للأخرجة و ميزة تحسين جودة الخدمة (الفرضية البديلة).

معامل الارتباط بلغ 0,343 وهو يدل على أن العلاقة بين الدوافع المالية للأخرجة وميزة تحسين جودة الخدمة هي علاقة ارتباط طردية إيجابية، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت R^2 (R-deux ajusté) 0,107 وهذا يعني أن الدوافع المالية للأخرجة تساهم في تفسير ما نسبته 10,7 % في تحقيق ميزة تحسين جودة الخدمة.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للدوافع المالية للأخرجة وميزة التحسين في جودة الخدمة بلغ 0,336، ولغت قيمة T 3,224 وذلك عند مستوى معنوية 0,002 وهي أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع المالية للأخرجة وميزة جودة الخدمة (الفرضية البديلة).

ومن خلال ما سبق يمكن تقدير المعادلة الرياضية لنموذج الانحدار الخطي للعلاقة الطردية بين دوافع الأخرجة وميزة تحسين جودة الخدمة وذلك كما يلي:

$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + a + \epsilon$$

حيث:

$$Y_3 = 0,189 X_2 + 0,336 X_3 + 2,936 + \epsilon$$

X_2 : الدوافع التنظيمية

X_3 : الدوافع المالية

Y_3 : ميزة جودة الخدمة

a: الثابت

ϵ : قيمة ابلون والتي تمثل قيمة عشوائية متناهية في الصغر التي قد تؤثر في النموذج.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

هذه الفرضية تتعلق بمدى تأثير مجموعة عناصر المزايا التنافسية، العلاقة مع المزود ومخاطر الأخرجة على رضا المؤسسات حول خدمات الإمداد المخرجة.

محتوى الفرضية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المزايا التنافسية، العلاقة مع المزود ومخاطر الأخرجة مع رضا المؤسسات حول خدمات الإمداد المخرجة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المزايا التنافسية، العلاقة مع المزود ومخاطر الأخرجة مع رضا المؤسسات حول خدمات الإمداد المخرجة.

وتتجزأ هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H_{01} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المزايا التنافسية ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

H_{11} : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المزايا التنافسية ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين علاقة المؤسسة مع المزود ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

H_{12} : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين علاقة المؤسسة مع المزود ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مخاطر الأخرجة ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

H₁₂: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مخاطر الأخرجة ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

من أجل اختبار هذه الفرضية نقوم باستغلال أسئلة المحاور من الثاني إلى الرابع، حيث تمثل المزايا التنافسية، العلاقة مع مزود الخدمة ومخاطر الأخرجة المتغيرات المستقلة، ويمثل الرضا عن أنشطة الإمداد المخرجة المتغير التابع.

لكن قبل ذلك سنقوم بتقييم أجوبة المستجوبين المتعلقة بأسئلة المحاور 3 و 4 و 5 و هذا من خلال حساب مختلف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المحاور.

1- تقييم لنظرة المؤسسات لعلاقتها مع المزود بالخدمة:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بنظرة المؤسسات محل الدراسة لعلاقتها مع مزودي خدمات الإمداد:

جدول رقم (49): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مدى اهتمام المؤسسات محل

الدراسة بعلاقتها مع المزودين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	كيف ترون علاقتكم مع مزود الخدمة الخاص بكم ؟			
27	مجرد علاقة المورد مع الزبون ؟	4,15	0,74	مرتفع
28	علاقة شراكة ؟	4,31	0,54	مرتفع
	ما هي العناصر الأكثر تأثيرا على العلاقة مع المزود ؟			
29	مدة العقد	3,68	1,07	مرتفع
30	المسافة الجغرافية	3,41	1,33	مرتفع
31	تبادل المعلومات	3,24	1,43	متوسط
32	القرارات المشتركة	2,26	1,25	ضعيف
33	الثقة	4,30	0,71	مرتفع
34	سمعة المزودين	3,84	0,53	مرتفع
	ما هي البنود الأكثر حضورا في عقد الأخرجة ؟			
35	مدة العقد	4,36	0,90	مرتفع
36	الالتزام	4,36	0,90	مرتفع
37	سرية الحفاظ على المعلومات	4,07	1,35	مرتفع
	المتوسط و الانحراف المعياري للعلاقة مع المزود	3,82	0,57	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النتائج الإحصائية المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول الذي يقول كيف ترون علاقتكم مع مزود الخدمة الخاص بكم ؟، فجاءت كما يلي:

العبارة رقم 27 التي تعتبر العلاقة مع مزود الخدمة مجرد علاقة مورد/مزود، فبلغ متوسطها الحسابي (4,15) وهي قيمة مرتفعة تدل على رفض أفراد العينة لهذه العبارة (لأن قيم الترجيح التي منحت لهذه العبارة كانت عكسية أي دائما:1، غالبا:2، أحيانا:3، نادرا:4، لا على الاطلاق:5)، وبانحراف معياري (0,74) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

أما بالنسبة للعبارة رقم 28 والتي تقول أن العلاقة بين المؤسسة والمزود هي علاقة شراكة فقد حصلت على متوسط حسابي (4,31) مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة تتوافق مع هذه العبارة، وبلغ الانحراف المعياري (0,54) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

بالنسبة للسؤال الرئيسي الثاني الذي يقول ما هي العناصر الأكثر تأثيرا على العلاقة مع المزود ؟، فجاءت النتائج كما يلي:

العبارة رقم 29 المتعلقة بمدة العقد، فقد حصلت على متوسط حسابي (3,68) مما يعني وجود اتجاه مرتفع لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (1,07) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 30 المتعلقة بالمسافة الجغرافية، فقد حصلت على متوسط حسابي (3,41) مما يعني وجود اتجاه مرتفع لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (1,33) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 31 المتعلقة بتبادل المعلومات، فقد حصلت على متوسط حسابي (3,24) مما يعني وجود اتجاه محايد لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (1,43) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 32 المتعلقة بالقرارات المشتركة، فقد حصلت على متوسط حسابي (2,26) مما يعني وجود اتجاه ضعيف لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (1,25) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 33 المتعلقة بالثقة، فقد حصلت على متوسط حسابي (4,30) مما يعني وجود اتجاه مرتفع لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (0,71) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 34 المتعلقة بسمعة المزودين، فقد حصلت على متوسط حسابي (3,84) مما يعني وجود اتجاه مرتفع لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (0,53) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

بالنسبة للسؤال الرئيسي الثالث الذي يقول ما هي البنود الأكثر حضورا في عقد الأخرجة ؟ فجاءت النتائج كما يلي:

العبارة رقم 35 المتعلقة بمدة العقد، فقد حصلت على متوسط حسابي (4,36) مما يعني وجود اتجاه مرتفع لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (0,9) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 36 المتعلقة بالالتزام، فقد حصلت على متوسط حسابي (4,36) مما يعني وجود اتجاه مرتفع لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (0,9) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 37 المتعلقة بسرية الحفاظ على المعلومات، فقد حصلت على متوسط حسابي (4,07) مما يعني وجود اتجاه مرتفع لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (1,35) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (3,82) يعني وجود اتجاه مرتفع لدى أفراد العينة حول اهتمامهم بتوطيد علاقاتهم مع المزودين، وبلغ الانحراف المعياري قيمة (0,57) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذا المحور.

2- تقييم لنظرة المؤسسات لمخاطر الأخرجة:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة حول اهتمام المؤسسات بالمخاطر المتعلقة بأخرجتها لنشاط الإمداد:

جدول رقم (50): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول اهتمام المؤسسات بمخاطر الأخرجة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
38	عدم رضا الزبائن الداخليين أو الخارجيين	2,78	1,03	متوسط
39	التبعية تجاه المزودين بالخدمة	3,02	1,28	متوسط
40	تدهور جودة الخدمة	3,34	1,13	متوسط
41	ضعف استجابة ومرونة المزود بالخدمة	2,82	0,82	متوسط
42	فقدان المهارات الأساسية لأنشطة الإمداد	2,80	0,74	متوسط
43	عدم الوفاء بالآجال المحددة من طرف المزود بالخدمة	2,82	1,13	متوسط
44	فقدان السيطرة على الأنشطة	2,65	1,18	متوسط
45	الكشف عن معلومات سرية	2,75	0,98	متوسط
46	عدم الالتزام بالأنظمة والمعايير	2,80	1,02	متوسط
47	التأثير سلبا على صورة المؤسسة	2,13	1,00323	متوسط
48	عدم إمكانية الرجوع عن قرار الأخرجة	2,70	0,97	متوسط
	المتوسط والانحراف المعياري للعلاقة مع المزود	2,78	0,60	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النتائج الإحصائية المتعلقة بالسؤال الرئيسي الوحيد الذي يقول ما هي مخاطر الأخرجة بالنسبة لمؤسستكم ؟ فجاءت كما يلي:

العبارة رقم 38 المتعلقة بعدم رضا الزبائن الداخليين أو الخارجيين، فبلغ متوسطها الحسابي (2,78) مما يدل على اتجاه متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، وبلغ الانحراف المعياري (1,03) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

أما بالنسبة **للعبارة رقم 39** والتي تتعلق بالتبعية تجاه المزودين بالخدمة فقد حصلت على متوسط حسابي (3,02) مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة متوسط تجاه هذه العبارة، وبلغ الانحراف المعياري (1,28) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 40 المتعلقة بتدهور جودة الخدمة، فقد حصلت على متوسط حسابي (3,34) مما يعني وجود اتجاه متوسط لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (1,13) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 41 المتعلقة بضعف استجابة ومرونة المزود بالخدمة، فقد حصلت على متوسط حسابي (2,82) مما يعني وجود اتجاه متوسط لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (0,82) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبرة رقم 42 المتعلقة بفقدان المهارات الأساسية لأنشطة الإمداد، فقد حصلت على متوسط حسابي (2,80) مما يعني وجود اتجاه متوسط لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (0,74) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبرة رقم 43 المتعلقة بعدم الوفاء بالأجال المحددة من طرف المزود بالخدمة، فقد حصلت على متوسط حسابي (2,82) مما يعني وجود اتجاه متوسط لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (1,13) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

العبرة رقم 44 المتعلقة بفقدان السيطرة على الأنشطة، فقد حصلت على متوسط حسابي (2,65) مما يعني وجود اتجاه متوسط لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (1,18) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

العبرة رقم 45 المتعلقة بالكشف عن معلومات سرية، فقد حصلت على متوسط حسابي (2,75) مما يعني وجود اتجاه متوسط لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (0,98) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

العبرة رقم 46 المتعلقة بعدم الالتزام بالأنظمة والمعايير، فقد حصلت على متوسط حسابي (2,80) مما يعني وجود اتجاه متوسط لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (1,02) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

العبرة رقم 47 المتعلقة بالتأثير سلبي على صورة المؤسسة، فقد حصلت على متوسط حسابي (2,13) مما يعني وجود اتجاه متوسط لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (1,00323) مما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

العبرة رقم 48 المتعلقة بعدم إمكانية الرجوع عن قرار الأخرجة، فقد حصلت على متوسط حسابي (2,70) مما يعني وجود اتجاه محايد لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (0,97) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (2,78) يعني وجود اتجاه مرتفع لدى أفراد العينة حول اهتمامهم بمخاطر الأخرجة، وبلغ الانحراف المعياري قيمة (0,6) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذا المحور.

3- تقييم لمدى رضا المؤسسات عن أنشطة الإمداد المخرجة:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بنظرة المؤسسات محل الدراسة لعلاقتها مع مزودي خدمات الإمداد:

جدول رقم (51): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مدى رضا المؤسسات محل الدراسة حول أنشطة الإمداد المخرجة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	هل أنتم راضون عن جودة الإنجاز من مزودي خدمات الإمداد ؟			
49	الشحن والتفريغ	4,81	0,38	مرتفع
50	التخزين	4,53	0,59	مرتفع
51	النقل	4,65	0,47	مرتفع
52	التسليم	4,81	0,38	مرتفع
	هل تخططون لتعزيز مناولة أنشطة الإمداد في السنوات الثلاث القادمة؟			
53	الشحن والتفريغ	4,81	0,38	مرتفع
54	التخزين	4,68	0,46	مرتفع
55	النقل	4,56	0,49	مرتفع
56	التسليم	4,81	0,38	مرتفع
	هل تتوون استعادة إنجاز الأنشطة التالية من داخل المؤسسة والتي تم أخرجتها من قبل ؟			
57	الشحن والتفريغ	4,36	0,53	مرتفع
58	التخزين	4,79	0,40	مرتفع
59	النقل	4,67	0,52	مرتفع
60	التسليم	4,68	0,46	مرتفع
	لماذا ؟			
61	التأخر في الإنجاز	4,87	0,32	مرتفع
62	أهداف أخرجة النشاط لم تتحقق	4,68	0,66	مرتفع
63	عدم رضا الزبائن	4,85	0,35	مرتفع
64	تكاليف الإنجاز بالداخل أقل من تكاليف الأخرجة لمزود خارجي	4,87	0,32	مرتفع
65	عدم المطابقة مع مواصفات الجودة	4,93	0,24	مرتفع
66	العائد على الإستثمار غير كاف	4,89	0,31	مرتفع
	المتوسط والانحراف المعياري للعلاقة مع المزود	4,74	0,20	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

يظهر الجدول النتائج الإحصائية المتعلقة بالمحور الخامس من الاستبيان المتعلق برضا المؤسسات محل الدراسة عن أنشطة الإمداد المخرجة. وكانت نتائج الإجابة عن السؤال الرئيسي الأول الذي يقول هل أنتم راضون عن جودة الإنجاز من مزودي خدمات الإمداد ؟ كما يلي:

العبارة رقم 49 والتي تتعلق بالشحن والتفريغ، فبلغ متوسطها الحسابي (4,81) وهي قيمة مرتفعة تدل على قبول أفراد العينة لهذه العبارة، وانحراف معياري (0,38) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 50 والتي تتعلق بالتخزين، فبلغ متوسطها الحسابي (4,53) وهي قيمة مرتفعة تدل على قبول أفراد العينة لهذه العبارة، وبانحراف معياري (0,59) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 51 والتي تتعلق بالنقل، فبلغ متوسطها الحسابي (4,65) وهي قيمة مرتفعة تدل على قبول أفراد العينة لهذه العبارة، و بانحراف معياري (0,47) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 52 والتي تتعلق بالتسليم، فبلغ متوسطها الحسابي (4,81) وهي قيمة مرتفعة تدل على قبول أفراد العينة لهذه العبارة، وبانحراف معياري (0,38) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

وكانت نتائج الإجابة عن السؤال الرئيسي الثاني الذي يقول هل تخططون لتعزيز مناولة أنشطة الإمداد في السنوات الثلاث القادمة؟ كما يلي:

العبارة رقم 53 والتي تتعلق بالشحن والتفريغ، فبلغ متوسطها الحسابي (4,81) وهي قيمة مرتفعة تدل على قبول أفراد العينة لهذه العبارة، وبانحراف معياري (0,38) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 54 والتي تتعلق بالتخزين، فبلغ متوسطها الحسابي (4,68) وهي قيمة مرتفعة تدل على قبول أفراد العينة لهذه العبارة، وبانحراف معياري (0,46) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 55 والتي تتعلق بالنقل، فبلغ متوسطها الحسابي (4,56) وهي قيمة مرتفعة تدل على قبول أفراد العينة لهذه العبارة، وبانحراف معياري (0,49) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 56 والتي تتعلق بالتسليم، فبلغ متوسطها الحسابي (4,81) وهي قيمة مرتفعة تدل على قبول أفراد العينة لهذه العبارة، وبانحراف معياري (0,38) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

وكانت نتائج الإجابة عن السؤال الرئيسي الثالث الذي يقول هل تتوون استعادة إنجاز الأنشطة التالية من داخل المؤسسة والتي تم أخرجتها من قبل؟ كما يلي:

(مع العلم أن قيم الترتيب التي منحت لهذه العبارة كانت عكسية أي دائما:1، غالبا:2، أحيانا:3، نادرا:4، لا على الإطلاق:5).

العبارة رقم 57 والتي تتعلق بالشحن والتفريغ، فبلغ متوسطها الحسابي (4,36) وهي قيمة مرتفعة تدل على رفض أفراد العينة لهذه العبارة، وبانحراف معياري (0,53) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 58 والتي تتعلق بالتخزين، فبلغ متوسطها الحسابي (4,79) وهي قيمة مرتفعة تدل على رفض أفراد العينة لهذه العبارة، وبانحراف معياري (0,40) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 59 والتي تتعلق بالنقل، فبلغ متوسطها الحسابي (4,67) وهي قيمة مرتفعة تدل على رفض أفراد العينة لهذه العبارة، وبانحراف معياري (0,52) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 60 والتي تتعلق بالتسليم، فبلغ متوسطها الحسابي (4,68) وهي قيمة مرتفعة تدل على رفض أفراد العينة لهذه العبارة، وبانحراف معياري (0,46) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

وكانت نتائج الإجابة عن السؤال الرئيسي الرابع الذي يطرح سؤال لماذا تتوون استعادة انجاز أنشطة الإمداد بالداخل ؟ كما يلي:

(مع العلم أن قيم الترجيح التي منحت لهذه العبارة كانت عكسية كذلك أي دائما:1، غالبا:2، أحيانا:3، نادرا:4، لا على الاطلاق:5).

العبارة رقم 61 والتي تتعلق بالتأخر في الإنجاز، فبلغ متوسطها الحسابي (4,87) وهي قيمة مرتفعة تدل على رفض أفراد العينة لهذه العبارة، وبانحراف معياري (0,32) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 62 والتي تتعلق بأهداف أخرجة النشاط لم تتحقق، فبلغ متوسطها الحسابي (4,68) وهي قيمة مرتفعة تدل على رفض أفراد العينة لهذه العبارة، وبانحراف معياري (0,66) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 63 والتي تتعلق بعدم رضا الزبائن، فبلغ متوسطها الحسابي (4,85) وهي قيمة مرتفعة تدل على رفض أفراد العينة لهذه العبارة، وبانحراف معياري (0,35) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 64 والتي تتعلق بتكاليف الإنجاز بالداخل أقل من تكاليف الأخرجة لمزود خارجي، فبلغ متوسطها الحسابي (4,87) وهي قيمة مرتفعة تدل على رفض أفراد العينة لهذه العبارة، وبانحراف معياري (0,32) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 65 والتي تتعلق بعدم المطابقة مع مواصفات الجودة، فبلغ متوسطها الحسابي (4,93) وهي قيمة مرتفعة تدل على رفض أفراد العينة لهذه العبارة، وبانحراف معياري (0,24) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

العبارة رقم 66 والتي تتعلق بالعائد على الإستثمار غير كاف، فبلغ متوسطها الحسابي (4,89) وهي قيمة مرتفعة تدل على رفض أفراد العينة لهذه العبارة، وبانحراف معياري (0,31) مما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

نلاحظ أن نتائج هذا السؤال متفقة مع نتائج السؤال السابق، فإذا كانت معظم المؤسسات محل الدراسة نفت إن كانت ستستعيد إنجاز أنشطة الإمداد المخرجة بالداخل، فالأكيد أنه لا يوجد لها أسباب لاستعادة انجاز هذه الأنشطة.

أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (4,74) يعني وجود اتجاه مرتفع لدى أفراد العينة حول رضاهم عن أنشطة الإمداد المخرجة، وبلغ الانحراف المعياري قيمة (0,20) مما يعني أنه يوجد تجانس كبير في إجابات هذا المحور.

4- اختبار الفرضية:

الجدول الموالية تساعد على اختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة بين عناصر (المزايا التنافسية، العلاقة مع المزددين ومخاطر الأخرجة) ورضا المؤسسات عن أنشطة الإمداد المخرجة:

الجدول (52): ملخص معامل التحديد المعدل للتباين للفرضية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,698 ^a	,487	,467	,15126

a. Valeurs prédites : (constantes), X3, X2, X1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط المقدر بـ 0.949 مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين محاور المتغير المستقل والمتمثل في المزايا التنافسية، العلاقة مع مزود الخدمة ومخاطر الأخرجة وبين المتغير التابع المتمثل في الرضا عن الأنشطة المخرجة، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل R^2 (R-deux ajusté) 0,467 وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر معا ما نسبته 46,7 % من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية من التباين والمقدرة بـ: 15,12 % فتعود إلى عوامل أخرى.

أما بالنسبة للجدول الموالي والذي يمكن من خلاله اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وذلك من خلال تحليل تباين الانحدار ANOVA والتي تنص على:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المزايا التنافسية، العلاقة مع المزود ومخاطر الأخرجة مع رضا المؤسسات حول خدمات الإمداد المخرجة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المزايا التنافسية، العلاقة مع المزود ومخاطر الأخرجة مع رضا المؤسسات حول خدمات الإمداد المخرجة.

جدول رقم (53): تحليل تباين الانحدار ANOVA للفرضية الرئيسية الرابعة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.	
1	Régression	1,692	3	,564	24,649	,000 ^b
	Résidu	1,785	78	,023		
	Total	3,477	81			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X3, X2, X1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F تقدر بـ: 24,649 عند مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، أي أن قيمة F معنوية إحصائياً وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المزايا التنافسية، العلاقة مع المزود ومخاطر الأخرجة مع رضا المؤسسات حول خدمات الإمداد المخرجة.

اختبار F كما ذكرنا في السابق قد يكون مضللاً لكونه يختبر معنوية النموذج إجمالاً، ولهذا سيتم اختبار T وذلك لاختبار معنوية كل معلمة من معالم النموذج على حدة، والتي تمثل الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية الرئيسية ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (54): اختبار معنوية معاملات الانحدار الفرضية الرئيسية الرابعة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	R	R-deux ajusté	
	A	Erreur standard	Bêta					
1	(Constante)	1,791	,371	4,825	,000			
	X ₁	,648	,080	,679	8,089	,000	,640	,402
	X ₂	-,022	,054	-,035	-,404	,688	,176	,019
	X ₃	,098	,029	,288	3,353	,001	,201	,028

a. Variable dépendante : Y

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X₁ (المزايا التنافسية) مع المتغير التابع Y (الرضا) والتي تمثل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على:

H₀₁: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المزايا التنافسية ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

H₁₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المزايا التنافسية ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

معامل الارتباط بلغ 0,640 وهو يدل على أن العلاقة بين المزايا التنافسية ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة هي علاقة ارتباط طردية وقوية، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت R² (R-deux ajusté) 0,402 وهذا يعني أن المزايا التنافسية للأخرجة تفسر ما نسبته 40,2 % في رضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة للمزايا التنافسية ورضا المؤسسات بلغ 0,648، كما بلغت قيمة T 8,089 وذلك عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة

والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المزايا التنافسية ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X_2 (العلاقة مع مزود الخدمة) مع المتغير التابع Y (الرضا) والتي تمثل الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على:

H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين علاقة المؤسسة مع المزود ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

H_{12} : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين علاقة المؤسسة مع المزود ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

معامل الارتباط بلغ 0,176 هذا يدل على أن العلاقة بين علاقة المؤسسة بالمزود بالخدمة ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة هي علاقة ارتباط طردية لكنها ضعيفة، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت R^2 (R-deux ajusté) 0,019 وهذا يعني أن علاقة المؤسسة بالمزود الخدمة لا تساهم إلا بنسبة 1,9 % من رضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة لعلاقة المؤسسة بالمزود الخدمة ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة بلغ -0,0220، كما بلغت قيمة T - 0,404، وذلك عند مستوى معنوية 0,688 وهي أكبر من 0,05 مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين علاقة المؤسسة مع المزود ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

بالنسبة لعلاقة المتغير المستقل X_3 (مخاطر الأخرجة) مع المتغير التابع Y (الرضا) والتي تمثل الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على:

H_{12} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مخاطر الأخرجة ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

H_{12} : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مخاطر الأخرجة ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

معامل الارتباط بلغ 0,201 وهو يدل على أن العلاقة بين مخاطر الأخرجة ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة هي علاقة ارتباط طردية، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت R^2 (R-deux ajusté) 0,028 وهذا يعني أن مخاطر الأخرجة تفسر ما نسبته 2,8 % في رضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

كما أن معامل الانحدار بالنسبة لمخاطر الأخرجة ورضا المؤسسات بلغ 0,098، كما بلغت قيمة T 3,353 وذلك عند مستوى معنوية 0,001 وهي أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مخاطر الأخرجة ورضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

ومن خلال ما سبق يمكن تقدير المعادلة الرياضية لنموذج الانحدار الخطي للعلاقة الطردية بين المزايا التنافسية، العلاقة مع مزود الخدمة ومخاطر الأخرجة مع رضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة. وذلك كما يلي:

$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + a + \epsilon$$

حيث:

$$Y = 0,648 X_1 + 0,098 X_3 + 0,023 + \epsilon$$

X_1 : المزايا التنافسية

X_3 : مخاطر الأخرجة

Y : رضا المؤسسات

المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضيات:

بعد الانتهاء من اختبار الفرضيات نستخلص النتائج التالية:

أولا : تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيم دوافع المؤسسات محل الدراسة لاتخاذ قرار أخرجة أنشطة الإمداد:

جدول رقم (55): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع لقرار الأخرجة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	متوسط وانحراف الدوافع الاستراتيجية	3,78	1,03	مرتفع
02	متوسط وانحراف الدوافع التنظيمية	3,43	0,84	مرتفع
03	متوسط وانحراف الدوافع المالية	3,42	0,85	مرتفع
	المتوسط والانحراف الكلي لدوافع الأخرجة	3,45	0,73	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى الإجابة بالمؤسسات محل الدراسة عن الأسئلة المتعلقة بدافع اتخاذ قرار أخرجة أنشطة الإمداد كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.45) وهو ما يوافق درجة الارتفاع وفقا لمعيار مقياس التحليل، وبلغ الانحراف المعياري الكلي 0,73 مما يعني وجود تجانس في اجابات أفراد العينة.

وبالعودة إلى المتوسطات الحسابية المتعلقة بالفرضيات الفرعية نجدها متقاربة مع تفوق طفيف بالفرضية التي تقول بأن هناك دوافع استراتيجية لاتخاذ قرار الأخرجة، إلا أن الانحراف المعياري لهذه الأخيرة (1,03) يدل على وجود تشتت في اجابات أفراد العينة.

نتائج التحليل لهذه الفرضية تؤكد صحتها أي أن هناك دوافع للمؤسسات محل الدراسة تجعلها تتخذ قرار أخرجة أنشطة الإمداد.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيم المزايا التنافسية التي تحققها أنشطة الإمداد للمؤسسات محل الدراسة:

جدول رقم (56): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع لقرار الأخرجة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	متوسط وانحراف ميزة تقليص التكلفة	4,50	0,38	مرتفع
02	متوسط وانحراف ميزة تحسين آجال التسليم	4,07	0,58	مرتفع
03	متوسط وانحراف ميزة تحسين جودة الخدمة	3,42	0,62	مرتفع
	المتوسط والانحراف الكلي للمزايا التنافسية للأخرجة	3,95	0,30	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى الإجابة بالمؤسسات محل الدراسة عن الأسئلة المتعلقة بالمزايا التنافسية التي يمكن أن تحققها، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.95) وهو ما يوافق درجة الارتفاع وفقا لمعيار مقياس التحليل، وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0,30) مما يعني وجود تجانس في اجابات أفراد العينة.

وبالعودة إلى المتوسطات الحسابية المتعلقة بالفرضيات الفرعية نجدها كلها محققة مع تفوق تفوق ميزة التكلفة بمتوسط حسابي (4,50) تليها ميزة آجال التسليم بمتوسط حسابي (4,07) ثم ميزة جودة الخدمة بمتوسط حسابي (3,42)، الأمر الايجابي لهذه الفرضية أن كل الانحرافات المتعلقة بالفرضيات الفرعية أقل من الواحد التي تدل على تجانس اجابات أفراد العينة.

نتائج التحليل لهذه الفرضية تؤكد صحتها أي أن هناك مزايا تنافسية يحققها قرار أخرجة أنشطة الإمداد من طرف المؤسسات محل الدراسة.

ثالثا: تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة:

الجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

جدول رقم (57): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

نتيجة الاختبار	نتيجة التحليل	الفرضيات الفرعية
قبول الفرضية	توجد علاقة ذات دلالة احصائية	الدوافع الاستراتيجية مقابل تقليص التكلفة
رفض الفرضية	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية	الدوافع التنظيمية مقابل تقليص التكلفة
قبول الفرضية	توجد علاقة ذات دلالة احصائية	الدوافع المالية مقابل تقليص التكلفة
قبول الفرضية	توجد علاقة ذات دلالة احصائية	الفرضية الفرعية الأولى
رفض الفرضية	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية	الدوافع الاستراتيجية مقابل آجال التسليم
قبول الفرضية	توجد علاقة ذات دلالة احصائية	الدوافع التنظيمية مقابل آجال التسليم
قبول الفرضية	توجد علاقة ذات دلالة احصائية	الدوافع المالية مقابل آجال التسليم
قبول الفرضية	توجد علاقة ذات دلالة احصائية	الفرضية الفرعية الثانية
رفض الفرضية	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية	الدوافع الاستراتيجية مقابل جودة الخدمة
قبول الفرضية	توجد علاقة ذات دلالة احصائية	الدوافع التنظيمية مقابل جودة الخدمة
قبول الفرضية	توجد علاقة ذات دلالة احصائية	الدوافع المالية مقابل جودة الخدمة
قبول الفرضية	توجد علاقة ذات دلالة احصائية	الفرضية الفرعية الثالثة
قبول الفرضية	الفرضية الرئيسية الثالثة	

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال ما يظهره الجدول السابق نلاحظ بأن الفرضية الرئيسية محققة، والتي تقول بأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع الأخرجة وبين المزايا التنافسية التي تحققها الأخرجة، والفرضيات الفرعية هي محققة كذلك، لكن تجزئة الفرضيات الفرعية كان مفيدا لنتائج التحليل، فهذه التجزئة نتج عنها رفض بعضها والتي بينت لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع التنظيمية للأخرجة وميزة تقليص التكلفة. وعدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع الاستراتيجية وميزة التحسين في آجال التسليم. وبين الدوافع الاستراتيجية وميزة جودة الخدمة.

رابعا: تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة:

الجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

جدول رقم (58): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة

نتيجة الاختبار	نتيجة التحليل	الفرضيات الفرعية
قبول الفرضية	توجد علاقة ذات دلالة احصائية	المزايا التنافسية مقابل الرضا
رفض الفرضية	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية	العلاقة مع المزود مقابل الرضا
قبول الفرضية	توجد علاقة ذات دلالة احصائية	مخاطر الأخرجة مقابل الرضا
قبول الفرضية	الفرضية الرئيسية الرابعة	

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هذه الفرضية محققة أي هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المزايا التنافسية، العلاقة مع المزود بالخدمة ومخاطر الأخرجة ورضا المؤسسات حول الأنشطة المخرجة، والفرضية الأولى والثالثة محقتين كذلك، لكن الفرضية الفرعية الثانية غير محققة والتي تعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة مع المزود وبين رضا المؤسسة.

قد يبدو الأمر غريب بأن تكون جل فرضيات الدراسة محققة بالنظر إلى واقع المؤسسات الجزائرية، وتحديدًا بالنسبة للفرضية الأخيرة التي بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين رضا المؤسسات محل الدراسة عن أنشطة وبين علاقتها مع المزودين، أي أن الاعتناء بهذه العلاقة لن يكون له تأثير كبير على رضا المؤسسات وهذا على الرغم من أن المتوسطات الحسابية لمحور العلاقة مع المزودين كانت في المستوى المرتفع، وفي المقابل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مخاطر الأخرجة ورضا المؤسسة. لكن هذا الأمر يمكن تفسيره من كون أن الأنشطة المخرجة بالمؤسسات الجزائرية تقتصر على الأنشطة التقليدية فقط والتي يكون فيها مستوى المخاطرة أقل ما ينتج عنه رضا المؤسسة، وفي حالة أخرجة الأنشطة التقليدية للإمداد فقط فالسلوك الانتهازي للمزود غير موجود وبالتالي العلاقة مع المزود لن يكون لها تأثير على رضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

خلاصة الفصل الرابع:

مر تنظيم المؤسسة الاقتصادية بعدة فترات متميزة ومتباينة وذلك منذ الاستقلال فكان ذلك تبعا للنصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالقطاع العام الاقتصادي، ولدوره الفعال في عملية التنمية الوطنية الشاملة. تمثلت هذه الفترات في: فترة تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، فترة إعادة الهيكلة (1980-1987)، فترة استقلالية المؤسسة العمومية (1988)، فترة الخصخصة وبرنامج التعديل الهيكلي. حتى نهاية 2015 لم يكن هناك سوى 932 مؤسسة اقتصادية توظف 250 أو أكثر من المستخدمين والتي تمثل عدد المؤسسات الكبيرة ببلادنا، أما باقي المؤسسات التي بلغ عددها في نهاية سنة 2015، 934.569 مؤسسة توظف أقل من 250 مستخدم، تمثل عدد المؤسسات المتوسطة والصغيرة ببلادنا، وهذا يعني أنها تمثل الأغلبية الساحقة من المؤسسات الجزائرية.

بما أن عقد الأخرجة ما هو إلا حالة خاصة من عقد المقاوله من الباطن. يمكن اعتبار أن الإطار الذي ينظم ويشرع للمقاوله من الباطن بالجزائر يخص كذلك أخرجة الأنشطة بالمؤسسات. كما أن المقاوله من الباطن غالبا ما يتم تسميتها في الأوساط المهنية بالجزائر وحتى الأكاديمية بالمناولة الصناعية.

بمساحة تقارب 2.38 مليون كم² وشريط ساحلي يبلغ طوله 1600 كم، تعد الجزائر البلد الإفريقي والمتوسطي الأكثر شساعة. هاتين الخاصيتين تعطينا فكرة عن إمكانيات الجزائر في هذا المجال، لكن في نفس الوقت تبين تحديات قطاع الإمداد والهياكل القاعدية المطلوبة بهذا البلد. هذا القطاع شهد اصلاحات عديدة منذ تحرير النقل البري سنة 1987. يتمثل أهم مشغلي وسائط النقل والإمداد بالجزائر في الهيئات العاملة في النقل البري عبر الطرق وعبر السكك الحديدية وكذا النقل البحري. وكلها تقدم خدمات مختلفة في مجال الإمداد. نشاط النقل بالجزائر تمت أخرجته بنسبة 60% من المؤسسات، إلا أن التزويد بخدمات الإمداد من نوع 3PL و 4PL (إعداد الطلبات، التنظيم و التوزيع المادي وخدمات المعلومات ذات القيمة المضافة) لا تزال تتجز داخل المؤسسات سواء الصناعية أو التجارية. لا توجد أية معطيات حول حجم سوق التزويد بخدمة الإمداد، الأسعار والهوامش المطبقة في سوق خدمات الإمداد ذوو الجودة العالية مرتفعة جدا، نظرا لعدم وجود منافسة كبيرة.

دراستنا الميدانية تقع ضمن الاستكشاف الهجين، والتي تعني التداول بين الملاحظات والمعرفة النظرية طيلة البحث. على اعتبار أننا قمنا في البداية بتعبئة المفاهيم ودمج الأدبيات المتعلقة بالأخرجة، الإمداد، الاستراتيجية التنافسية ومزودي خدمات الإمداد من أجل اعطاء معنى للملاحظات التجريبية المقامة بالجزائر. ثم قمنا بالتداول بين المعارف النظرية وما هو موجود بالميدان، من أجل الوصول لتحقيق إطار تصوري قبل إجراء التحقيق الشامل.

تكون مجتمع دراستنا من المؤسسات الصناعية التي تنشط في كل أرجاء الوطن، وقد تم اختيار عينة الدراسة من مسؤولي المؤسسات الصناعية الذين يؤثر قرار أخرجة أنشطة الإمداد بشكل مباشر أو غير مباشر على نطاق مسؤوليتهم (مدراء مؤسسات: 08 مدراء الإمداد: 10، مدراء الإنتاج: 11، مدراء التموين:

21، مدراء المبيعات: 17، آخرون: 15). مع العلم أن طبيعة الدراسة تقتضي بألا يكون هناك أكثر من مجيب واحد من كل مؤسسة أين يقدم نظرة المؤسسة ككل حول أخرجتها لأنشطة الإمداد. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، الذي تضمن خاصيتين مهمتين: أسئلة مغلقة ومقياس ليكرت الخماسي. وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 20 من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية كأداة للتليل.

نتائج اختبار الفرضيات بينت صحة كل الفرضيات التي تم بناؤها، حيث أن:

- هناك دوافع للمؤسسات محل الدراسة (استراتيجية، تنظيمية ومالية) تجعلها تتخذ قرار أخرجة أنشطة الإمداد.
- هناك مزايا تنافسية يحققها قرار أخرجة أنشطة الإمداد من طرف المؤسسات محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع قرار الأخرجة والمزايا التنافسية التي تحققها المؤسسات محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (المزايا التنافسية المحققة، العلاقة مع المزودين ومخاطر الأخرجة) ورضا المؤسسات محل الدراسة حول أنشطة الإمداد المخرجة.

خاتمة:

أخرجة أنشطة الإمداد أصبحت ظاهرة أكثر شيوعا. وهي تؤدي إلى التغيير التنظيمي، وتتطلب تفكير استراتيجي حقيقي. ولهذا كان يبدو من المهم تحليل الأشكال المختلفة من أخرجة أنشطة الإمداد و دراسة هذه العملية كاملة.

في عصرنا الحالي لم تعد المنافسة بين المؤسسات وإنما بين سلاسل الإمداد. والمؤسسات أصبحت تبحث عن شركاء أقوياء ودائمين من المنبع مع مورديها ومن المصب مع زبائنها. هذا التطبيق مرتبط بمفهوم الإمداد التعاوني. الذي يعمل على التواصل بين مختلف مواقع المؤسسة المعنية بسلسلة الإمداد. فلا يكفي فهم البيئة العامة التي تتطور بها المؤسسة. بل من المهم كذلك الاستجابة لما ينتظره منها الزبائن.

في هذا السياق، أخرجة أنشطة الإمداد أصبحت هي الميسر الملحوظ والأساسي. فهي تسمح باندماج المعلومات والعمليات وكذلك الوضوح مع الشركاء الاستراتيجيين لسلسلة الإمداد. التزويد بخدمة الإمداد هي حقيقة مهنة داعمة لمفهوم الإمداد التعاوني. هذا الإمداد التعاوني الذي يسمى في الشراكات الجديدة رابح-رابح الذي يعتبر بعد جديد في الأخرجة. أين يواصل المزودين بخدمة الإمداد صعودهم مع تزايد القوى الصناعية.

أصل دراستنا تمثل في إلقاء الضوء على أخرجة أنشطة الإمداد من ناحية:

- الأسس النظرية المستخدمة لشرح قرار أخرجة الأنشطة ؛
- الأبعاد الاستراتيجية لأخرجة أنشطة الإمداد ؛
- العوامل الرئيسية لتحقيق مزايا تنافسية لأخرجة أنشطة الإمداد ؛
- مدى تحقق هذه المزايا بالمؤسسات الصناعية الجزائرية التي تتبنى هذه الاستراتيجية في أنشطة الإمداد.

في هذه الخاتمة سنعمل على تقديم حوصلة عن النتائج المتحصل عليها من خلال الإشارة إلى نتائج، إسهامات، نقائص وأفاق هذه الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

نميز بالنسبة لنتائج الدراسة بين النتائج النظرية والنتائج الميدانية.

1- نتائج الدراسة النظرية:

جاءت نتائج الدراسة النظرية كما يلي:

- كان الهدف في بداية هذه الدراسة يتمثل في فهم وشرح قرار وإدارة الأخرجة عامة وأخرجة أنشطة الإمداد بصفة خاصة. وقد قادتنا الدراسات الأدبية إلى الجمع بين عدة مقاربات لأجل اقتراح اطار تحليلي لتفسير العوامل المحددة لقرار وآليات التنسيق في أخرجة أنشطة الإمداد. فيما يتعلق بقرار الأخرجة، فالاختيار بين قرار الصنع أو شراء المصنع يعتمد على استراتيجية التركيز على المهام

الأساسية للمؤسسة، وكذلك البيئة المؤسسية التي تقع بها المؤسسة. وبينت الدراسات الأدبية الدور الحاسم لعوامل أخرى كالعلاقات المسبقة في اختيار المزود بالخدمة، أهمية التكنولوجيا، ثقافة المؤسسة في اتخاذ قرار الأخرجة واختيار الأنشطة المخرجة ؛

- على الرغم من عدم وجود نظرية محددة للأخرجة إلا أن هناك مجموعة من النظريات التي يتم اللجوء إليها لتفسير قرار الأخرجة. تبقى النظرية الرئيسية تتمثل في نظرية تكاليف الصفقة. هذه الأخيرة تفسر قرار الأخرجة من خلال المقارنة بين التكاليف المتعلقة بخصوصيات الأصول، وبمخاطر وفرص تكرار الصفقات. مع ذلك تخفيض التكاليف لا يعد الحجة الرئيسية لقرار الأخرجة، فقد يكون الدافع وراء هذا القرار يتمثل في استراتيجية التركيز على المهام الأساسية (Cœur de métier). مقارنة الموارد بينت بأن المؤسسة يكون من مصلحتها تركيز مواردها على الأنشطة الأساسية التي تحقق ميزة تنافسية وكنتيجة لذلك يتم اخرجة الانشطة الطرفية. ومع ذلك فمسألة التكاليف أو الموارد لا تبرر كل أسباب اللجوء إلى الأخرجة، لذلك يتم اللجوء إلى نظريات أخرى كنظرية الوكالة، نظرية التبادل الاجتماعي، النظرية المؤسسية،... إلخ، لتفسير دوافع اللجوء إلى الأخرجة ؛
- العقد له دور محوري في عملية الأخرجة لأنه يعرف ويقنن التزامات المزود بالخدمة وكذلك المؤسسة الزبونة، ويجب أن يحرر بعناية فائقة، وهذا نظرا لاستحالة اكتمال العقود بسبب العقلانية المحدودة من طرف الأفراد. وقد تزايدت أهمية عقد الأخرجة، الذي يتضمن بالإضافة إلى البنود الأساسية للعقد (النشاط المخرج، المدة، السعر،... إلخ) عملية نقل الأصول والمستخدمين نحو المزود بالخدمة ؛
- اهمال الجانب الاجتماعي للأخرجة المتعلق بمستخدمي المؤسسة المخرجة للنشاط قد يعرضها إلى مقاومة التغيير وافشال مسعى الأخرجة، لذلك توجب عليها القيام بعملية استشراف اجتماعي وإدارة نقل الموظفين في أي مسعى لأخرجة نشاط ما ؛
- المؤسسة عليها أن تختار بعناية المزود بخدمة الإمداد. حيث أنه لديها الخيار للاختيار بين أصناف مختلفة للمزودين: الناقلين والشاحنين (1PL و 2PL)، 3 PL أو 4 PL. وبالنظر إلى خصوصيات نشاط الإمداد، فالناقلين لا يمكنهم توفير خدمات كاملة مثل الأصناف الأخرى، لكن في المقابل اللجوء إلى الأصناف الأخرى يعني أخرجة أنشطة ذات أهمية أكبر، وبالتالي تحمل قدر أكبر من المخاطرة ؛
- الأخرجة كانت تعتبر ولمدة طويلة كوسيلة ناجحة للمؤسسات لخفض التكاليف والتركيز على أعمالها الأساسية، وفي نفس الوقت تحصل على قدرات ذات مستوى عالمي، وعلى الرغم من أن هذه العوامل لا تزال سارية المفعول، إلا أنها لا تمثل النطاق الكامل من المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال الأخرجة. كالإبداع، الجودة، المرونة والتسليم المتفوق ؛
- الأخرجة هي شكل من أشكال التعاون بين المؤسسات للدخول في المعاملات الاقتصادية التي تتكرر على مر الزمن، وتتشكل أساسا من خلال البحث عن مؤسسة أخرى (المزود بالخدمة) تمتلك الكفاءات الضرورية لأداء مهام لا علاقة لها بالمهمة الأساسية، وهي ثمرة إستراتيجية واضحة للمؤسسة ؛

▪ الالتزام، سمعة المزود بالخدمة والثقة عناصر مهمة في التغلب على المشاكل التي تنشأ في العلاقة بين المؤسسة ومزودي خدمات الإمداد في سلسلة الإمداد التي تحتوي على مستوى عال من الاستثمارات، تعديلات متبادلة، وتدفقات غير متماثلة من المعلومات. ومن شأنها أن تقلل من المخاطر المتعلقة بهذا القرار.

2- نتائج اختبار الفرضيات:

فرضيات الدراسة الأربع تم صياغتها على عملية كاملة لأخرجة أنشطة الإمداد بالمؤسسات محل الدراسة، أي من اتخاذ القرار إلى نتائجه أي إلى نتائجه المتمثلة في المزايا التنافسية، التي تؤدي إلى رضا المؤسسة المخرجة لهذه عند اعتنائها بعلاقاتها مع مزودي الخدمة وكذلك إدراكها لمخاطر أخرجة هذه الأنشطة وكانت نتائج اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

▪ تم التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الأولى مع فرضياتها الفرعية والتي تقول بأن هناك دوافع (استراتيجية، تنظيمية ومالية) وراء اتخاذ المؤسسات محل الدراسة لقرار أخرجتها لأنشطة الإمداد، وهذا نظرا لوقوع كل المتوسطات الحسابية للفرضيات الفرعية، والفرضية الرئيسية في المستوى المرتفع، كما أن الانحراف المعياري للفرضية الرئيسية وجل الفرضيات الفرعية أقل من الواحد والذي يدل على تجانس إجابات أفراد العينة. لذلك نقول بأن المؤسسات محل الدراسة تلجأ لاتخاذ قرار أنشطة الإمداد نتيجة وجود دوافع استراتيجية، تنظيمية ومالية ؛

▪ تم التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثانية مع فرضياتها الفرعية والتي تقول بأن هناك مزايا تنافسية تحققها المؤسسة كنتيجة لاتخاذها لقرار أخرجتها لأنشطة الإمداد، وهذا نظرا لوقوع كل المتوسطات الحسابية للفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية في المستوى المرتفع، كما أن الانحراف المعياري للفرضية الرئيسية وكل الفرضيات الفرعية أقل من الواحد والذي يدل على تجانس إجابات أفراد العينة. لذلك نقول بأن هناك مزايا تنافسية تحققها المؤسسات محل الدراسة كنتيجة لأخرجة نشاطها للإمداد ؛

▪ بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة فمن خلال الاختبارات التي تم إجراؤها فقد تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تقول أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة 95 % بين دوافع الأخرجة والمزايا التنافسية التي يحققها تنفيذ هذا القرار. واختبار الفرضيات الفرعية تم فيها كذلك قبول الفرضيات البديلة، لكن هناك فرضيات فرعية لهذه الفرضيات الفرعية نتائج اختبارها تم فيها قبول فرضية العدم، مثل الفرضية الثانية للفرضية الفرعية الأولى أين أثبتت الاختبارات عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع التنظيمية وميزة تقليص التكلفة، والفرضية الفرعية الأولى للفرضية الفرعية الثانية تم فيها كذلك قبول فرضية العدم حيث لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع الاستراتيجية للأخرجة وميزة تحسين آجال التسليم، والفرضية الفرعية الأولى للفرضية الفرعية الثالثة قبلت فيها كذلك فرضية العدم التي تقول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة

احصائية بين الدوافع الاستراتيجية للأخرجة وميزة تحسين جودة الخدمة. وكل هذا لأن مستوى الثقة أقل من 95 % ؛

▪ بالنسبة للفرضية الرئيسية الرابعة فمن خلال الاختبارات التي تم إجراؤها فقد تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة 95 % بين المزايا التنافسية، العلاقة مع المزود ومخاطر الأخرجة مع رضا المؤسسات حول خدمات الإمداد المخرجة. لكن نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية بينت رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم التي تقول لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العلاقة مع المزود ورضا المؤسسات عن أنشطة الإمداد المخرجة، نظرا لكون مستوى الثقة أقل من 95 % ؛

قد يبدو الأمر غريب بأن تكون جل فرضيات الدراسة محققة بالنظر إلى واقع المؤسسات الجزائرية، وتحديدًا بالنسبة للفرضية الأخيرة التي بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين رضا المؤسسات محل الدراسة عن أنشطة وبين علاقتها مع المزودين، أي أن الاعتناء بهذه العلاقة لن يكون له تأثير كبير على رضا المؤسسات وهذا على الرغم من أن المتوسطات الحسابية لمحور العلاقة مع المزودين كانت في المستوى المرتفع، وفي المقابل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مخاطر الأخرجة ورضا المؤسسة. لكن هذا الأمر يمكن تفسيره من كون أن الأنشطة المخرجة بالمؤسسات الجزائرية تقتصر على الأنشطة التقليدية فقط والتي يكون فيها مستوى المخاطرة أقل ما ينتج عنه رضا المؤسسة، وفي حالة أخرجة الأنشطة التقليدية للإمداد فقط، فالسلوك الانتهازي للمزود غير موجود وبالتالي فالعلاقة مع المزود لن يكون لها تأثير على رضا المؤسسات حول أنشطة الإمداد المخرجة.

ثالثًا: إسهامات الدراسة:

هذه الدراسة قدمت نوعين من الاسهامات، إسهامات نظرية وإسهامات ميدانية.

1- الاسهامات النظرية:

تركزت الاسهامات النظرية للدراسة فيما يلي:

- هذه الدراسة قامت في البداية بإعداد مراجعات أدبية حول النظريات المستخدمة في تفسير الأخرجة وسلطت الضوء على أوجه القصور في النظريات القائمة. وعموما حاولت دراستنا مناقشة مفهوم الأخرجة من كل جوانبها، وعلى وجه التحديد أخرجة أنشطة الإمداد ؛
- من الناحية الأكاديمية هذا العمل يعد من الأعمال القليلة التي تناولت موضوع الأخرجة بصفة عامة وأخرجة أنشطة الإمداد بصفة خاصة بشكل كامل. حيث تم البحث عن أسباب أخرجة الأنشطة والنظريات المفسرة لها. وعن تميز مزودي خدمات الإمداد عن مزودي الخدمة للأنشطة الأخرى. وعن المزايا التنافسية التي يمكن أن تحققها الأخرجة. وأهمية علاقة التعاون والثقة بين الأطراف في نجاح الأخرجة. وقد ارتكزنا على اطار نظري يقترح تحليل عملية أخرجة أنشطة الإمداد ؛

2- الاسهامات الميدانية:

تمثلت الاسهامات الميدانية للدراسة في:

- في البداية قدمت هذه الدراسة نظرة شاملة عن الوضع القائم لنشاط الإمداد وأخرجته بالجزائر. ودراستنا يمكن أن تكون مهمة بالنسبة للمؤسسات التي تقوم فعلا بأخرجة أنشطة الإمداد وبين تلك التي لا تزال مترددة بين الاستمرار في إدارة هذه الأنشطة من الداخل أو أخرجتها. والنموذج المقترح يساعد المؤسسات على اختيار الأنشطة التي يمكن أخرجتها، وخاصة استخدام آليات التعاون والتنسيق المناسبة لإدارة هذه العملية ؛
- فيما يخص المزودين بخدمات الإمداد فقد بينت الدراسة بأن المزودين من نوع 3 PL و 4 PL غير موجودين بالجزائر. وقد تكون دراستنا مفيدة للمدراء الجزائريين في أهمية هذا النوع في اعطاء مزايا أكثر لها نظرا للكفاءات التي يكتسبها هؤلاء المزودين، وقد قدمت دراستنا معايير مثل علاقة التعاون، الثقة، الالتزام...إلخ. والتي تمنع السلوك الانتهازي للمزودين وبالتالي تشجع المؤسسات على التعامل مع المزودين من هذا النوع.

رابعاً: نقائص الدراسة:

- لقد تم التأكد من أغلب فرضيات نموذج الدراسة، وهو ما يبين بأن اللجوء إلى الأخرجة من طرف المؤسسات الصناعية الجزائرية هي تجربة بدأت تترسخ في محيط المؤسسة الجزائرية. ومع ذلك فلكل دراسة لها نقائصها، لذلك يمكن أن نقف على بعض نقائص الدراسة نذكر منها:
- دراستنا كانت مبنية على أبحاث موجودة بدراسات سابقة، في حين يكون التقييم والتحسين بشكل أفضل إذا تم التوصل إلى نموذج جزائري ؛
 - الحجم الصغير للعينة التي يمكن تفسيرها بعدم اهتمام المهنيين بالجزائر بالدراسات التي يجريها الباحثين الأكاديميين، وهو ما يوجب إجراء دراسات أخرى على هذا المستوى ؛
 - دراستنا اعتمدت على ثلاث أبعاد فقط للمزايا التنافسية تكاد تكون كلاسيكية والمتعلقة بأخرجة أنشطة الإمداد، في حين أننا تطرقنا لعدة أبعاد في القسم النظري للدراسة، وهذا يعود إلى علمنا المسبق بندرة وجود المزودين بالخدمة من صنف 3 PL و 4 PL بالجزائر والأصناف الأخرى لا يمكنها تحقيق الأبعاد الأخرى (كالإبداع مثلاً) لأخرجة أنشطة الإمداد ؛
 - طبيعة الإشكالية تقتضي الدراسة النوعية وتستثمر في تنوع الآراء، غير أنها في نفس الوقت تفرض على الباحث توظيف الذاتية والاعتماد على المواقف الشخصية في الكثير من القرارات الحاسمة في البحث كحجم العينة واختيار عناصر العينة ؛
 - الدراسة لم تعتمد إلا على آراء المسيرين. وهذه الآراء يمكن أن تفتقد للموضوعية في بعض الأحيان، ولأن الأحكام دائماً تعتمد على شخصية المجيب الذي يقدر الأهمية النسبية لكل عبارة أو بديل، تم

الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي الذي تتراوح درجاته من 1 إلى 5 تبعا لأهمية الإمعان في التفكير من قبل المجيبين ؛

▪ إضافة إلى ما سبق من الحكمة أن نذكر بمحدودية أخرى تتعلق بطريقة جمع البيانات، والتي تم جمعها في وقت معين. وفي الواقع قد تختلف آراء المجيبين مع مرور الوقت. ولذلك فإن إجراء تحليل الطولية (Longitudinale) مع نفس المشاركين في فترتين منفصلتين قد يظهر هذا التغيير.

خامسا: أفاق الدراسة:

- بالرغم من محاولة الباحث قدر الإمكان التغلب على الصعوبات التي واجهها وبلوغ المرامي المتوخاة من الدراسة. تبقى الإشكالية غير مستنفدة وقابلة للإثراء من زوايا عدة مثل:
- دراسة كمية يمكنها أن تعمم نتائجنا. لأنها تمكن من اختبار نتائجنا حول أخرجة أنشطة الإمداد، والتحقق من إمكانية تحققها على وظائف وأنشطة أخرى ؛
 - توسيع نطاق الدراسة للعديد من القطاعات المختلفة يمكن من التحديد بأكثر وضوح العوامل المحددة لقرار أخرجة أنشطة الإمداد ومزاياه التنافسية وعوامل نجاح إدارتها ؛
 - هناك مواضيع أخرى لها علاقة بالأخرجة يمكن أن تقترح كمشاريع بحث في المستقبل. كدراسة عمليات التعلم التنظيمي من خلال إجراء دراسة مقارنة بين التعلم التنظيمي بالمؤسسة المخرجة للنشاط ولدى المزود بالخدمة. وهناك دراسة أخرى يمكن اقتراحها وتكمن في دراسة تأثير مرحلة ما قبل اتخاذ القرار، وتتعلق بالعوامل المحددة لهذه المرحلة الملهمة لقرار الأخرجة بالمؤسسة. وأخيرا فالباحثين بإمكانهم العمل على تحديد كل استراتيجيات إدارة المخاطر والتبعية في العلاقات ما بين المؤسسات، ليس فقط في إطار الأخرجة، ولكن كذلك في إطار المقابلة من الباطن والتحالفات ؛
 - نقترح كذلك إجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية ومؤسسات الدول المجاورة (تونس والمغرب) لأجل اكتشاف أوجه الاختلاف في الجوانب الاجتماعية والثقافية، وأوجه التشابه الممكنة بين مختلف هذه الدول.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. الغالبي، طاهر محسن منصور. العامري، صالح مهدي محسن (2010). **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**. ط3. عمان: دار وائل للنشر.
2. الغريب، عبدالعزيز بن علي. **نظريات علم الاجتماع**. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
3. أبو عربي، غازي خالد (2009). **المقالة من الباطن**. ط 1. عمان: دار وائل للنشر.
4. إدريس، ثابت عبد الرحمن (2006). **مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية**. الإسكندرية: الدار الجامعية.
5. ايتش بالو، رونالد (2008). **إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد**. (تركي ابراهيم سلطان. أسامة أحمد مسلم. مترجم). الرياض: دار المريخ للنشر. ص 26.
6. ستوك، جيمس. لامبرت، دوجلاس (2009). **الإدارة الاستراتيجية للإمدادات**. (سرور علي إبراهيم. مترجم). الرياض: دار المريخ للنشر.
7. الزعبي، علي فلاح. عزام، زكريا أحمد (2012). **إدارة الأعمال اللوجيستية: مدخل التوزيع والإمداد**. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
8. حيرش، عيسى (2012). **الإدارة الاستراتيجية الحديثة**. الجزائر: دار الهدى.

2- المؤتمرات والملتقيات:

1. عبد الله حديد، عامر إسماعيل (ديسمبر 2012). "تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في اطار عملية التعهيد". **الملتقى الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة**. جامعة الجنان. طرابلس. لبنان. ص ص 1-31.
2. عبد الله العوض، محمد (أكتوبر 2002). "استراتيجيات التسويق التنافسية". **الملتقى الدولي حول التسويق في الوطن العربي: الواقع وآفاق التطوير**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الشارقة. الإمارات العربية المتحدة.
3. بوخمخ، عبد الفتاح (ديسمبر 2012). "نظريات الفكر الإداري تطور و تباين أم تنوع و تكامل". **المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة**. جامعة الجنان طرابلس. لبنان.
4. علالي، فتيحة. أعراب، فاطمة الزهراء. "تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر". **الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**. جامعة ورقلة. الجزائر.

3- المجلات والدوريات:

1. إبراهيم، علي كامل (جانفي 2014). "الدور التكاملي للعوامل المؤسسية والعوامل الشرطية التنظيمية الداخلية في استخدام وتصميم نظم التكاليف". **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**. المجلد 36. العدد 01.
2. مقدادي، يونس عبد العزيز وآخرون (2013). "المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية". **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**. العدد 10. الأردن.
3. بن صالح، بهدي عيسى (2004). "ملامح هيكل المؤسسة الشبكية". **مجلة الباحث**. العدد 3. جامعة ورقلة. الجزائر.
4. البتانوني، علاء محمد (2013). "تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية". **مجلة المحاسبة والمراجعة**. المجلد الأول. العدد الأول.

4- الرسائل الجامعية:

1. محمد الشرفاء، سلوى (2008). "دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف". مذكرة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
2. الدهدار، مروان حمودة (مارس 2006). "العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية". مذكرة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
3. قنديل، باسل فارس (2008). "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية". مذكرة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
4. خراز، الأخضر (2011). "دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية". مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة تلمسان. الجزائر.
5. ألفيحان المعموري، إيثار عبد الهادي (1999). "أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس". أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة بغداد. العراق.
6. بوازيد، وسيلة (2012). "مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة سطيف. الجزائر.
7. الجزيمة، هزاع أرتيمة (2006). "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد". أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة عمان العربية. الأردن.
8. مصطفى محمود حمد، زينة (2013) "أثر تكامل سلسلة التوريد و أثرها على الأداء التنظيمي و دور الاضطراب البيئي". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

5- مقالات ومواقع على الانترنت:

1. بري، ماجد عبد الرحمن (2015). "مقدمة لتحليل القرارات ونظرية القرارات". في: www.abarry.ws (2016-03-09).
2. عرمان عباس، طارق. "استراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية". في: www.iasj.net (2016-08-22).
3. الصمادي، اسماعيل. "مقياس ليكرت الخماسي والتحليل الوصفي للاستجابات". في: www.maqalaty.com (2016-10-20).

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

1- الكتب:

1. Batyhélemy, Jérôme (2007). **stratégie d'externalisation**. 3^{ed}. Paris: Dunod.
2. Fontagné, Lionel, Lorenzi, Jean-Hervé. (2005). **Désindustrialisation, délocalisations**. Paris : La Documentation française.
3. Organisation de coopération et de développement économique (2007). **Les délocalisations et l'emploi Tendances et impacts**. Paris : OCDE.
4. Saussier, Stéphane. Y. Billon Anne (2007). **Economie des couts de transaction**. Paris : ed la découverte.
5. Abdelaziz Jmal, Khamoussi Halioui (Décembre 2011). "**La décision d'externalisation de la fonction comptable : Facteurs explicatifs dans le contexte tunisien**". France: collection archive ouverte.
6. Renard, Isabelle (2004). **externaliser : pourquoi-comment**. Paris : Edition d'organisation.
7. Médan, Pierre. Gratacap, Anne (2008). **Logistique et Supply Chain management**. Paris: Dunod.
8. Pimor, Yves. Fender, Michel (2008). **Logistique : Production, distribution, soutien**. 5^{ed}. Paris: Dunod.
9. Marchal, André (2006). **Logistique Globale : Supply Chain Management**. Paris : Ellipses édition marketing.
10. Pimor, yeves. Fender, Michel (2008). **Logistique : Production, Distribution, Soutien**. Paris: Dunod.
11. Ducreux, Jean-marie et al (2009). **Le grand livre de la stratégie**. Paris : les éditions eyrolles.
12. Strategor (2013) . **Toute la stratégie d'entreprise**. Paris : Dunod, 6 ième édition.

13. Bressy, Gilles, Konkuyt, Christian (1990). **Economie d'entreprise**. Paris : Editions Sirey.
14. Ternisien, Michel. Françoise, Anne (2001). **Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie**. Paris : Les Éditions de l'Industrie.

2- الدراسات والتقارير:

1. Ernst & Young (2003). "**Baromètre Outsourcing Pratique et tendances du marché de l'externalisation en France**". Londres : TNS sofres.
2. Picard, Pascal. "**Des Alliances stratégiques aux alliances logistiques**". Rapport de recherche. Institut d'Administration des Entreprises de la Réunion. Groupe de Recherche et d'Etude sur la Gestion et l'Entreprise dans l'Océan Indien. France.
3. Agence pour création d'entreprise (septembre 2003). "**Favoriser la création et la reprise d'entreprises par les salariés**". Paris : copyright APCE. p 16.
4. Tywoniak , Stephane A. "**le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique ?**". département stratégie et politique d'entreprise. Groupe HEC. France.
5. Touron, Philippe (avril 2011). "**Apports et limites de la théorie institutionnelle des organisation**". France: collection archive ouverte.
6. Pénard, thierry (Octobre 2004)). "**la théorie des jeux et les outils d'analyse des comportements stratégique**". université de renne 1. France.
7. Institut esprit service. "**Management de l'externalisation : guide européen**". Mouvement des entreprises de France. Paris. p 95.
8. Institut esprit service (Mars 2012). "**la dimension humaine de l'externalisation**". MEDEF. Paris.
9. El Younsi, Salma Bardak. **Cours Strategie d'entreprise**. instituts supérieurs des études technologiques de djerba. Tunisie.
10. Moati, Philippe (2001). "Les Stratégie d'adaptation des entreprises: éléments d'analyse". **Centre de Recherche CREDOC**. Cahier de recherche N° 160. Paris.
11. Marniesse, Sarah. Filipiak, Ewa. "**Compétitivité et mise à niveau des entreprises**". Agence Française de Développement. Paris. p 44.
12. Hammami, Abdelkader (2003). "**Modelisation technico-économique d'une chaîne logistique dans une entreprise réseau**". Ecole Nationale Supérieure des Mines. Saint-Etienne. France. p 286.
13. Coris, Marie et al (2009). "**Changements organisationnels et diversité des formes institutionnelles**". **Cahiers du GREThA**. n° 2009-23. Université de Bordeaux. France.
14. Agence Américaine pour le développement international (2011). "**Manuel de logistique : Un guide pratique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement**". USAID | Projet Deliver. n° 4.
15. Crama, Yves (2003). "**Eléments de gestion de la production**". Notes de cours. Université de Liège. Belgique.
16. Ministère de l'Industrie et des Mines (Mai 2016). "**Bulletin d'information statistique**". N°28. Algerie.
17. Centre d'Etudes des Transports pour la Méditerranée Occidentale (2010). "**Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale**". Diagnostic et propositions pour améliorer l'offre de services logistiques : Cas des pays du Maghreb. Barcelone.

3- المؤتمرات والملتقيات:

1. Barthelemy ,Jérôme (mai 1999). "L'externalisation : une forme organisationnelle nouvelle". **8 ème Conférence Internationale de Management Stratégique**. Paris: Ecole Centrale.
2. Lavastre, Olivier (juin 2001). "Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson : Retour sur les fondements". **Dixième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique**. Québec. Université Laval.
3. Baethelemy, Jérôme.(mai 1999). Performance et compétences : Les limites de l'analyse de l'outsourcing par la théorie des couts de transaction. **Communication à la 8 ème Conférence Internationale de Management Stratégique**. Ecole Centrale. Paris. p 7.
4. Gardes, Nathalie (2007). "Les déterminants de l'externalisation" . **Conférence en gestion** . université Grenoble. Paris.
5. Mercier, Samuel (juin 2001). "L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature". **Dixième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique**. Québec. Université Laval.

6. Fimbel, Eric (novembre 2006). "Externalisation et anticipation sociale: la coopération des deux DRH au de la réussite d'une opération inter-organisationnelle ". **dix-septième Congrès sur Le travail au cœur de la GRH**. France. Lille et Reims Management School.
7. Bourgeois, Christophe. Martin,Aude (2005). "L'externalisation : une décision sous influence". **Dix-neuvième Conférence Internationale de Management Stratégique**. Pays de la Loire. Angers.
8. Métais, Emmanuel (2006). "Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie". **15ème conférence de l'AIMS**. Annecy. France.
9. Hireche, Aissa (octobre 2002). "Compétitivité: l'autre facette". **Colloque international sur : la compétitivité des entreprise économique et mutation de l'environnement**. Université de Biskra. Algérie.
10. Bia, chaabane (Octobre 2002)."Mutations des entreprises et environnement économique". **Colloque international sur la compétitivité des entreprises économique et mutation de l'environnement**. Université de Biskra. Algérie.
11. Barthélémy, Jérôme (mai 1999). "L'externalisation: une forme organisationnelle nouvelle". **8 ème Conférence Internationale de Management Stratégique**. Ecole Centrale Paris. France.
12. Hasnaoui, Najoua et al (Decembre 2015)." L'externalisation comme stratégie supply chain gagnante". **Xème Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées**. Tanger. Maroc.
13. Swaminathan, Jayashankar M (2000) " Supply Chain Management". **International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences**. University of North Carolina. USA.
14. Ben Aissa, Hazem (2001). "Quelle méthodologie de recherche approchée pour une construction de la recherche en gestion ?". **Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique**. Université Laval. Québec.
15. Ben Mlouka, Selma Katlane. "Processus de compétitivité : Facteurs et évaluation Application aux entreprises tunisiennes". **5ème congrès de l'académie de l'entreprenariats**. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis. Tunisie. pp 1-19

4- المجلات والدوريات :

1. Barthelemy, Jérôme (juin 2006). "La renégociation des contrats d'externalisation : une analyse empirique". **Finance Contrôle Stratégie**. Vol 9. N° 2. France.
2. 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.
3. Avignon,Sylvie.(2009). "La question de la durée et de l'adaptabilité des contrats d'externalisation : le point de vue d'un juriste". **Revue Logistique & management**. Vol. 17.
4. Fimbel, Eric (mars 2002)." externalisation discriminants et facteurs de succès ".**Revue l'expansion management review**. N°104.
5. Quelin, Bertrand (1997). "L'outsourcing : une approche par la théorie des couts de transaction" .**Revue réseaux**. Vol 15. N° 84. France.
6. Arrègle, jean luc (Janvier 2006)."Analyse "Resource Based" et identification des actifs stratégiques". **Revue française de gestion**. N°160. France.
7. Coriat ,Benjamin. Weinstein, Olivier (2010). "Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences » Une revue critique des développements contemporains". **Revue d'Economie Industrielle**. N° spécial. France.
8. Quélin,Bertrand (2003). "externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ?". **Revue française de gestion**. N° 143.France.
9. Mevel, Olivier. Morvan ,Thierry (2010). "**Territoire, performance et prestation de services logistiques : une approche par la valeur ajoutée client en univers frais**". *Revue logistique & management*. Vol. 18 – N°2. France. pp 127-143.
10. Mentzer, John T et al (2001). "**Définir le Supply Chain Management**". *Revue Logistique & Management*. Vol. 9 – N°2. France.
11. SAÍAS, Maurice. MÉTAIS, Emmanuel (Mars 2001). "Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée". **Revue Finance Contrôle Stratégie**. Volume 4, N° 1. pp 183 - 213.
12. Lamarque, Éric (mars 2001). " Avantage concurrentiel et compétences clés". **Revue Finance Contrôle Stratégie**. Volume 4, N° 1.
13. Barthélémy, Jérôme. Donada, Carole (2007)." Décision et gesttion de l'externalisation". **Revue française de gestion**. n° 177.
14. Roy, Jacques. Beaulieu, Martin (2005)."Structure de gouvernance des filières à rebours : deux cas québécois". **Revue Logistique & Management**. Vol 13. N°1.
15. Quélin, B (2007). "L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique". **Revue Française de Gestion**. Vol 33. n°177.

16. Ouézou Azouma, Yaovi. Diane Riopel (2010). "Logistique totalement intégrée lors de la conception d'équipements pour les pays en développement". **Rvue Logistique & Management**. Vol 18. N°1. pp 69-80.
17. MONNET, Marlène (2011). "Les stratégies de logistique inversée : une perspective théorique". **Revue Logistique & Management**. Vol 19. N°1. pp 41-54.
18. Tang , Jean-Pierre -Taye. Picard, Pascal (2000). "Système d'information et supply chain management : rôle d'un prestataire de services logistiques". **Revue Logistique & Management**. Vol 8. N°2.
19. Charreire, Sandra. Huault, Isabelle (2001). "Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat". **Revue Finance Contrôle Stratégie**. Vol 4. N03.
20. Jaquen, Annabelle. Loup, stéphanie (2006). "Accompagnement par les pairs, confiance partagé et résilience : illustration au travers du cas voiles d'oc". **Revue de l'entrepreneuriat**. Vol 5. N°1.

5- الرسائل الجامعية:

1. Tien, Yun-Hsiang (2008). "**Etude et comparaison des facteurs décisionnels de l'externalisation informatique dans les établissements hospitaliers publics et privés**". Thèse de doctorat non publié. Centre d'études et de recherche en management. université de Tours. France.
2. Bellaj, Salma.(2009).**L'adaptation aux risques liés aux stratégie d'externalisation : cas des entreprises industrielles tunisiennes**. Thèse de doctorat non publié. Université Paris 8 : Institut Universitaire des technologies. France.
3. Martin, Aude Ducroquet.(2007)."**L'impartition de de R&D :Les spécificités d'une pratique de délégation atypique: une approche enracinée**". Thèse de doctorat non publié. Université Lille 1. Institut d'administration des entreprises.
4. Van Huynh, Thi Ngoc.(2010)."**L'externalisation de la fonction comptable : une analyse processuelle de la décision et de la gestion**". Thèse de doctorat non publié. Université Lille 1. Institut d'administration des entreprises. France.
5. Tazi, Dounia (2008). "**Externalisation de la maintenance et ses impact sur la sécurité dans les industries de procédés** ". Thèse de doctorat non publié. Université de Toulouse . Institut National Polytechnique. France.
6. Aksissou, Abdelouahid (Juillet 2006)."**Quelle démarche pour l'externalisation ? Une approche exploratoire**". Thèse de doctorat non publié. Université de toulouse.mémoire DESS. Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises. Maroc.
7. Vonna marie(2005). "**L'externalisation : dans quelle mesure l'externalisation est-elle stratégique dans le secteur automobile**". Mémoire DESS logistique . Université paris 1.
8. Mazaud, Frédéric (2007). "**de le firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot, l'organisation du système productif airbus** ".Thèse de doctorat non publié. Université des sciences sociales. Toulouse 1. France.
9. Houde, Jean-François (2000)."**Analyse empirique des déterminants de l'impartition des technologies de l'information**". Thèse de magistère non publié. Université de Montréal. Ecole des hautes études commerciales. Canada.
10. Froehlicher ,Thomas (avril1996),"**éléments sur le management des coopérations interentreprises, une contribution à l'analyse en termes de configurations relationnelles**".Thèse de doctorat non publié. Faculté de droit, science économique et gestion. Université de Nancy 2. France.
11. Podevin, Caroline (2002)."**gestion économique et sociale d'une externalisation**". Mémoire DESS non publié. administration du personnel et gestion de l'emploi. Paris.
12. Pithoud, Céline (2009-2010)."**Passer d'une guerre de pouvoirs à une trêve collaborative : la solution pour optimiser la satisfaction client entre fournisseurs et distributeurs**". Mémoire de Magister. Non publié. Université Paris 1. Panthéon Sorbonne. France.
13. Raffenne, Marc (2009). "**La rationalisation de la logistique De la supply chain à la coopération complexe externe dans le travail**". Thèse de doctorat en sociologie. Non publié. Université d'Évry Val d'Essonne. France.
14. Lagier-Jaegler, Anicia (2011). "**évaluation des impacts simultanés de la localisation de l'efficacité et du type de produits fabriqués sur les performance environnementales et financières d'une chaîne logistique**". Thèse de doctorat Sciences de Gestion. Non publié. école Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne. France.
15. Vega Bernal, Diego. "**Le rôle de la logistique dans le succès des opérations humanitaires: Une approche par les compétences**". Thèse de doctorat. Non publié. Université Aix-Marseille. Faculté d'économie et de gestion. France.

16. Cruz, Jérôme (juin 2009). "Le regain des stratégies génériques face à la recherche constante de nouveaux avantages compétitifs". Thèse de magistère non publié. Haute école de gestion de Genève, Suisse.
17. Bouyahiaoui, Nasser (Juin 2014). "La Compétitivité dans le cadre de la mondialisation". Thèse de Magistère non publié. Université de Tizi-Ouzou. Algérie.
18. Djimasra, Nodjtidjé (Décembre 2009). "Efficacités technique, productivité et compétitivité des principaux pays producteurs de coton". Thèse de doctorat non publié. Université d'Orléans. France. p 20.
19. 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.
20. John T. MENTZER (2001). "Définir le Supply Chain Management". revue Logistique & Management. Vol. 9. N°2. France.

6 - مقالات ومواقع على الانترنت:

1. D'après : "Outsourcing 101- A Primer". Dans : www.technologyevaluation.com. (20-12-2014).
2. D'après: "l'externalisation de compétences ne date pas d'aujourd'hui." dans : www.links-business.com. (20-12-2014).
3. D'après: "Infogerance" . dans : www.lexinter.net. (09-04-2016).
4. "Faire ou faire faire : quels enjeux pour l'entreprise ?" . Dans : www.managementorganisations.blogspot.com. (09-04-2016).
5. D'après: "Facilities Management d'Entreprises". Dans : www.sigp-facilities.com . (19-03-2016).
6. Rousseau, Stéphane. "Théories contractuelles de la firme : Théorie des droits de propriété". Dans: droit-des-affaires.blogspot.com, (31-03-2016).
7. Konieczny , Sebastien." Introduction à la Théorie des Jeux". Université d'Artois – Lens. Dans: www.cril.univ-artois.fr. (13-04-2016).
8. Prashant Département d'informatique et de recherche opérationnelle. "Game Theory Perspectives on Client – Vendor Relationships in offshore software outsourcing". Dans : www.ptidej.net. (15-04-2016).
9. Boissinot, Aline. "Le management des prestataires : vers une approche personnalisée de la relation ?". dans : www.abhatoo.net.ma. (11-03-2016).
10. Deleporte, Bénédicte. "Externalisation de services : les dimensions contractuelles". Dans : www.journaldunet.com. (20-02-2016).
11. D'après: "externalisation mode d'emploi ". Dans : www.lentreprise.lexpress.fr. (15-04-2016).
12. D'après: "Outsourcing : les points clés du contrat d'outsourcing". Dans : www.mascre-heguy.com. (20-02-2016).
13. D'après: "L'externalisation implique un risque social". Dans : www.externalisationrh.blogspot.com. (16-04-2016).
14. Charkaoui, Abdelkebir (2004-2005). "la logistique à travers les définitions". Ecole supérieure de gestion. Marrakech. Dans : www.acharkaoui.com. (26-04-2016).
15. D'après: "L'histoire de la logistique à travers les âges !". Dans : logistique-pour-tous.fr. (30-04-2016).
16. D'après: "les évolutions de la logistique". Dans : logistique-pour-tous.fr. (02-04-2016).
17. D'après: "la logistique et l'approvisionnement". Dans : www.sitecon.free.fr. (05-05-2016).
18. D'après: "Activités et finalités de la fonction logistique". Dans : www.logistiqueconseil.org. (05-05-2016).
19. D'après: "Stratégie d'entreprise". Dans : bonentrepreneur.wordpress.com. (12-08-2016).
20. Smida, Ali (2007). "Management anticipatif et stratégique". Dans : pf-mh.uvt.rnu.tn. (15-08-2016).
21. Obin, Annette (1999). " Les écoles de strategie selon mintzberg". Dans : www.jpobin.com. (15-08-2016).
22. D'après: "10 Ecole de la pensée (Mintzberg)". Dans : www.12manage.com. (15-08-2016).
23. Dumont, Jeremy (2007). " l'art de la stratégie : les écoles de pensées, innovation stratégique". Dans : www.levidepoches.f. (15-08-2016).
24. Louis, Jean." Compétitivité". Dans : ses.ens-lyon.fr. (19-08-2016).
25. D'après: "l'Avantage concurrentiel". Dans : www.assistancescolaire.com. (20-08-2016).
26. Latour, Christian (décembre 2012). " Les trois Grandes stratégies Génériques pour faire face à la concurrence !". Dans : www.hrimag.com. (20-08-2016).
27. D'après : "Les sources de l'avantage concurrentiel". Dans : prof40000.free.fr. (22-08-2016).
28. Boyer, Marcel. Moreaux Michel (March 2016). "Flexibilité et stratégie d'impartition : efficience et considération stratégique". Dans : www.researchgate.net. (02-09-2016).

29. Gaiga, Marc (2003). "Les principaux outils de gestion des stocks". Dans : www.aunegerg.org. (10-05-2016)
30. Maurand-Valet , Anne (Avril 2010)."Choix méthodologique en sciences de gestion : pourquoi tant de Chiffres ?". Revue électronique hal.archives-ouvertes. Dans : www.hal.archives-ouvertes.fr. (06-06-016).
31. Mbengue, Ababacar et al. "positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique". Dans : www.f.hypotheses.org. (07-10-2016).
32. Allard-Poesi, Florence. "Des méthodes qualitatives dans la recherche en management : Voies principales, tournants et chemins de traverse". Dans : www.halshs.archives-ouvertes.fr . (07-10-2016).
33. D'après : "Questions fermées : avantages et inconvénients". Dans : www.questionnaire-pro.fr. (10-10-2016).
34. D'après : "Albert Hirschman ou les voies incertaines du conflit". Dans : www.intellego.fr. (03-02-2017)
35. D'après : " Bourse Algérienne de Sous-traitance et du Partenariat du Centre ". Dans : www.cci-sahel.dz. (03-02-2017)
36. Naïli, Mohamed. "Transport, logistique et développement agro-alimentaire en Algérie". Dans : www.iamm.ciheam.org. (03-02-2017)
37. TADJINE, Radhia. AHMED, Malika."Capacité logistique et gouvernance des ports algériens". Dans : www.ummtto.dz. (03-02-2017)

ثالثا: المراجع باللغة الإنجليزية:

1- الكتب:

1. J. Brian,Heywood.(2001).**The outsourcing dilemma : the search for competitiveness**. Londres : Pearson Education Limited.
2. Deepen, Jan M. (2007) .**Logistics Outsourcing Relationships**. New York: Physica-Verlag.
3. Porter, Michael E (1986). **Competitive strategy**. New York : Copyright.
4. Gudehus, Timm . Kotzab, Herbert (2009). **Comprehensive Logistics**. New york : Springer.
5. Ross, David (2003). **Introduction to e-supply chain management: engaging technology to build market-winning business partnerships**. Washington : St. lucie press.

2- الدراسات والتقارير:

1. Phusavat, Kongkiti (June 2002). "**Understanding of Performance Measurement from the Organization's Perspective**". Proceedings of Symposium in Production and Quality Engineering. Kasetsart University. Thailand.
2. Carpinetti, Luiz C.R and al (2003)."Quality management and improvement A framework and a business-process reference model". **Emerald Group Publishing Limited**. Vol 9. N°4.
3. Cann, C. W (1995). "**Postpurchase marketing and relationship management**". Northeast Decision Institute 1995 Proceedings.

3- المؤتمرات والملتقيات:

1. Yadav,Vanita. K. Gupta, Rajen (2009). "A Paradigmatic and Methodological Review of Research in Outsourcing". in: Kirk St.Amant. **IT Outsourcing. Business science reference .volume1**.New York.
2. Kooymans , Rob (January 2000)." **The outsourcing of corporate real estate management – how do corporate real estate units and outsource service providers view each other and the management issues?**". Sixth Annual Pacific-Rim Real Estate Society Conference. New South Wales. Sydney.
3. Papadopoulou, Eleni Maria (November 2013). "**Collaboration with a 4pl provider for the improvement of information and inventory flows in the transportation process**". 1st Logistics International Conference. Belgrade, Serbia.
4. Hila,Constantin Manuel. Dumitrascu, Oana (November 2014)."outsourcing within a supply chain management framework". 8th international management conference management chalenges for sustainable development. Bucharest. Romania.
5. Myeda, Nik Elyna and al (2013). "**The Implementation of Performance Measurement System (PMS): Malaysian Facilities Management (FM) Industry**". The 3rd International Building Control Conference. Malaysia.
6. Wong, Y. H (1997)."A study of buyer-seller relationship (guanxi) in import-export business: Customer perceived relationship quality". 2nd International Conference on Quality and Reliability.

4- المجلات والدوريات:

1. Rudie Harrigan, Kathryn (December 1985). "Strategies for intrafirm transfers and outside sourcing". **Academy of Management Journal**.vol 28. N° 4.
2. Lawrence Loh and N. Venkatraman (December 1992). "Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect ". **Information Systems Research**. Vol. 3. N° 4.
3. Foss, Nicolai J and al (1996). "the theory of the firm". **Revue d'économie industrielle**. N° 77.
4. Davari, Ali, Rezazadeh, Arash(January 2015). "The Measurement of Entrepreneurial Outsourcing: Preliminary Scale Development, Dimensionality Assessment, and Construct Validation". **Journal of Technology Management & Innovation**. N° 10.
5. Campos, Nauro F (April 2001). "Will the Future Be Better Tomorrow? The Growth Prospects of Transition Economies Revisited". **Journal of Comparative Economics**.N° 29.
6. Bajec, Patricija. Jakomin, Igor (2011). "The next big opportunity to build competitiveness: intelligent logistics outsourcing". **Transport problems review**. Vol 6 Issue 3.
7. Thoben, Klaus-Dieter. Jagdev, Harinder. (July 2001)." Typological issues in enterprise networks". **Production Planning and Control**. N° 12.
8. Vivaldini, Mauro. Pires, Sílvia R. I (December 2008)."Collaboration and Competition between 4PL and 3PL: A study of a fast-food supply chain". The flagship research journal of the International Conference of the Production and Operations Management Society. Vol 1. N°2.
9. Koszewska, Małgorzata (December 2004)."Outsourcing as a modern management strategy. prospects for its development in the protective clothing market". **AUTEX Research Journal**. Vol. 4. No4.
10. Kilic, Mert. Günsel, Ayşe (Aapri 2016). "The Effects of Outsourcing in Logistics Services to Competitive Advantage". **European Journal of Multidisciplinary Studies**. Vol.1 N° 4.
11. Sozuer, Aytuğ and al (June 2015)."inter-firm governance and relationship quality: a study on 3PL firms". **Journal of Global Strategic Management**. V. 9. N° 1.
12. Rutner, S.M. Langley, Jr. Cj (2000). "Logistics Value: Definition, process and measurement. International Journal of Logistics Management". **International Journal of Operations and Production Management**. Vol 11. N° 2.
13. Mitra, Subrata. Bagchi,Prabir K (2008)."Key Success Factors, Performance Metrics, and Globalization Issues in the Third-Party Logistics (3PL) Industry". **Supply Chain Forum**. Vol. 9 - N°1.
14. Nel, Jd. Badenhorst-Weiss, Ja (2010). "Supply chain design: some critical questions". **Journal of Transport and Supply Chain Management**. Vol 4. No 1.
15. Halldórsson, Arni. Skjøtt-Larsen, Tage (2004). "Developing logistics competencies through third party logistics relationships". **International Journal of Operations and Production Management**. Vol 24. N° 2.
16. Aktas, E. Ulengin, F (2005)." Outsourcing logistics activities in Turkey". **Journal of Enterprise Information Management**. Vol 18. N°30.
17. Prahalad, C.K. Ramaswamy, V (2004)." Co-creating unique value with customers". **Journal of Strategy and Leadership**. Vol 32. N° 3.
18. Neely, Andy (1995). "Performance measurement system design: A literature review and research agenda". **International Journal of Operations and Production Management**. Vol 15. N° 4.
19. Roshan, David. Jenson, Joseph (September 2014)." Study on performance measurement systems – Measures and Metrics ". **International Journal of Scientific and Research Publications**. Vol 4. N09. pp 1-10.
20. Macleod, Miles and al (1997)." the Music Performance measurement method". **Behavior and Information Technology**. Vol 16. N°5.
21. Neely, Andy (1996). "Performance measurement system design: Should process based approach be adopted". **International Journal of Operations and Production Management**. Vol 16. N° 3.
22. Hervani, Aref A. Helms, Marilyn M (2005). "Performance measurement for green supply chain management". **Emerald Group Publishing Limited**. Vol. 12 N°4. pp 330-353.
23. Gunasekaran, A and al (2001). "Performance measurement and metrics in a supply chain management". **International Journal of Operation and Production Management**. Vol 21 N°2.
24. Polakoff, J. C (1992). "How to design a performance measurement program". **Corporate Controller**. Vol 4. N° 3.
25. Sheung Man, Yuen (February 2006)." **Performance Measurement and Management of Third Party Logistics: An Organizational Theory Approach**". Doctoral thesis not published. Hong Kong Baptist University. Hong Kong.
26. Lebas, M. J (October 1995). "Performance measurement and performance management". **International Journal of Production Economics**. Vol 41. N° 1.

27. Shahin , Arash (August 2011)."An Investigation on the Influence of Total Quality Management on Financial Performance the Case of Boutan Industrial Corporation". **International Journal of Business and Social Science**. Vol 2. No15.
28. Das, L (1994). "Performance measurement takes center stage at Johnson space center". **Industrial Engineering**. Vol 26. N^o 3.
29. Dogan, Ozlem Ipekgil (December 2013)." The Impact on the Operational Performance of World Class Manufacturing Strategies: A Company Application". **International Journal of Business, Humanities and Technology**. Vol 3. N^o8.
30. Lockamy, A. Spencer, M. S (1998)." Performance measurement in a theory of constraints environment". **International Journal of Production Research**. Vol 36.
31. Fry, T. D and al (1993). "Performance measurement systems and time-based manufacturing". **Production Planning and Control**. Vol 4. N^o2.
32. Hazell, M. Morrow, M (December 1992). "Performance measurement and benchmarking". **Management Accounting**.
33. Kamalabadi, Nakhai and al (2008). " Presentation a New Algorithm for Performance Measurement of Supply Chain by Using FMADM Approach". **World Applied Sciences Journal**. Vol 5. N^o 5.
34. Bourne, M and al (2000). "Designing, implementing and updating performance measurement systems". **International Journal of Operations and Production Management**. Vol 20. N07.
35. Dreyer, D.E (2000). "Performance measurement: A practitioner's perspective". **Supply Chain Management Review**. Vol 4. N04. pp 30-36.
36. Gunasekaran, A. P. C. Tirtiroglu, E. (2001). "Performance measurement and metrics in a supply chain management". **International Journal of Operation and Production Management**. Vol 21. N^o 2.
37. Beamon, B. M (1998). "Supply chain design and analysis: Models and methods ".**International Journal of Production Economics**. N^o 55.
38. Holmberg, S. (2000)."A system perspective on supply chain measurement". **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**. Vol 30. N^o10.
39. Pohlen, Terrance L(2003)."a Framework for evaluating supply chain performance". **Journal of Transportation Management**.
40. Hackman, J. R. Wageman, R (1995). "Total quality management: Empirical, conceptual and practical issues". **Administrative Science Quarterly**. N040. pp 309-342.
41. Anderson, J. C and al (1989)."Operations Strategy: A literature review ". **Journal of Operations Management**. Vol 18.N^o 2.
42. Parasuraman, A and al (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**. Vol 49. N04.
43. Zhao, X and al (2002). "An empirical assessment and application of SERVQUAL in a mainland Chinese departmental store". **Total Quality Management**. Vol 13. N02.
44. Elmuti, D. (2002). "The perceived impact of supply chain management on organizational effectiveness". **Journal of Supply Chain Management**. N02.
45. Dwyer, F. R and al (1987). "Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**. N^o51.
46. Noordewier, T. G and al (1990)."Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships". **Journal of Marketing**. Vol 54. N^o 4.
47. Heide, J. B. Miner, A. S (1992)."The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation". **Academy of Management**. Vol 35. N^o 6.
48. Larson, P. D (1994). "An empirical study of inter-organizational functional integration and total costs". **Journal of Business Logistics**. Vol 15. N^o 1.
49. Caputo, A. C and al (2004). "Analysis and evaluation of e-supply chain performances". **Industrial Management and Data System**. Vol 104. N^o 7.
50. Selladurai, R (2002). "An organizational profitability, productivity performance (PPP) model: Go beyond TQM and BPR". **Total Quality Management**. Vol 13. N^o 5.
51. Kessler, E. H."Chakrabarti, A. K (1996). Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents, and outcomes". **Academy of Management Review**. Vol 21. N^o 4.
52. Schilling, Melissa and al (1998)."Management the new product development process: Strategic imperatives". **Academy of Management Executive**. Vol 12. N^o 3.
53. Gupta, A and al (1990). "Accelerating the development of technology-based new products". **California Management Review**. Vol 32. N^o 4.
54. McDougal, S. Smith, J (1999). "Wake up your product development: Bringing sales into the new product process may improve success rates". **Marketing Management**. Vol 8.
55. Ittner, C. D. Larcker, D. F (1997). "Product development cycle time and organization performance". **Journal of Marketing Research**. Vol 34. N^o 4.

56. Woodruff, R. B (1997). "Customer value: The next source for competitive advantage". **Journal of the Academy of Marketing Sciences**. Vol 25. N^o 2.
57. Cater, S. M. Dukerich, J. M (1998). "Corporate responses to changes in reputation". **Corporate Reputation Review**. N^o1.
58. Fombrun, C. Shanley, M (1990). "What's in a name: Reputation building and corporate strategy". **Academy of Management Journal**. N033.
59. Weigelt, K. Camerer, C (1988). "Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications". **Strategic Management Journal**. N^o9.
60. Dutton, J. E and al (1994). "Organizational images and member identification". **Administrative Science Quarterly**. N^o39.
61. Carter, S. M. Deephouse, D. L (1999). "'Though talk' and 'smoothing speech': Management reputations for being tough and for being good". **Corporate Reputation Review**. N^o 2.
62. Kilduff, M. Kragkhardt, D. (1994)." Bringing the individual back in: a structural analysis of the internal market for reputation in organizations . **Academy of Management Journal**.N^o 37.
63. Wong, S. Boh, W. F (2010). "Leveraging the ties of others to build a reputation for trustworthiness among peers". **Academy of Management Journal**. N^o 53.
64. Schoorman, F. D et al (2007)." An integrative model of organizational trust: past, present and future" **Academy of Management Review**. N^o 32.
65. Saxton, T (1997)."The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes". **The Academy of Management Journal**. N^o40.
66. Bowen, D. E and al (1989). "A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing". **Academy of Management Review**. Vol 14. N^o 1.
67. Luo, Y (1997)."Guanxi and performance of foreign-invested enterprises in China: An empirical inquiry". **Management International Review**. Vol 37.N^o 1.
68. Pearce, J. A. Robinson, R. B (2000). "Cultivating guanxi as a foreign investor strategy". **Business Horizons**. N^o1/2.
69. Conway, T. and Swift, J. S (2000). "International relationship marketing – The importance of psychic distance". **European Journal of Marketing**. Vol 34. N^o 11.
70. Moorman, C and al (1993)."Relationships between providers and users of marketing research: The dynamics of trust within and between organizations". **Journal of Marketing Research**.N^o 29.
71. Morgan, R. M. Hunt, S. D (1994)."The commitment-trust theory of relationship marketing". **Journal of Marketing**. N^o 58.
72. Gwinner, K. P and al (1998)."Relational benefits in service industries: The customer's perspectives". **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol 26. N^o 2.
73. Seppänen, Risto (2008). " The Building-Blocks of Trust in Inter-Firm Relationships". **IBIMA Publishing**. N02.
74. Helper, Susan (1990)."Comparative Supplier Relations in the U.S. and Japanese Auto Industries: An Exit/Voice Approach". **Business and economic history**. Vol 2. N^o 19.
75. Anderson, J and al (1994). "Dyadic business relationships within a business network context". **Journal of Marketing**.N^o58.
76. Loretta Parashkevova (2007). "Logistics outsourcing – a means of assuring the competitive advantage for an organization". **vadyba / management**. Vol 2. N^o 15.
77. Large , Rudolf. Kovács , Zoltán (2001). "Acquiring Third-Party Logistics Services A survey of German and Hungarian Practices". **Supply Chain Forum**. VOI 2 . N^o1.
78. Rinehart, Lloyd M and al (2004)." An Assessment of supplier – customer relationship". **Journal of business logistics**. Vol 25. N^o 1.

5- الرسائل الجامعية:

1. Meredith, Guy Andrew (November 2008)."The value creation characteristics essential in the strategic outsource to third party logistic providers within the automotive industry". Doctorat thésis Unpublished. Pretoria University.South Africa.
2. Meredith, Guy Andrew (November 2008)."The value creation characteristics essential in the strategic outsource to third party logistic providers within the automotive industry". Doctorat thésis Unpublished. Pretoria University.South Africa.
3. Tabassum, Hammad. "Logistics outsourcing 3PL & 4PL". Thesis Magister. Unpublished. Vaxjo University. Sweden.
4. Allan Akili, Emmanuel (2011). "Impact of the design of Logistics Outsourcing strategy on the firm's logistic performance". Thesis Magister. Unpublished. University of Agder . Norvège.

5. Chao, Hoyu. Ali Shah, Mansoor . "**Logistic Outsourcing Process in SMEs**". Thesis Magister Not published. School of Business and Economics at Linnaeus University. Suède.

6- مقالات ومواقع على الانترنت:

1. Urquhart, Christine. "**Applications of outsourcing theory to collaborative purchasing and licensing**". Department of Information Studies, University of Wales Aberystwyth. In : www.cadair.aber.ac.uk .(15-04-2016)
2. Gadde,Lars-Erik. Hulthén,Kajsa." **Logistics outsourcing and the role of logistics service providers from an industrial network perspective**". In : www.impgroup.org. (03-09-2016).
3. Kersten, Wolfgang and al. "**Motivation for the outsourcing of complex logistics services**". In : www.poms.org. (03-09-2016).

الملاحق

ملحق: نموذج عن الاستبيان المستخدم في الدراسة

جامعة الحاج لخضر باتنة
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير

الباحث: بومدين بروال

البريد الإلكتروني: boumediene1279@gmail.com

استبيان

سيداتي سادتي:

تحية طيبة و بعد:

هذا الاستبيان يهدف إلى فهم ممارسات الأخرجة (externalisation) لنشاط الإمداد "Logistique" وجودة تنفيذ خدمات الأخرجة. و هو عمل أكاديمي بحث يندرج ضمن إعداد أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، و نحن نلتزم بالحفاظ على سرية المعلومات و عدم الكشف عن هوية الشركات المستجوبة.

فئات المسؤولين المعنية بالإجابة عن الإستبيان:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> المدير العام | <input type="checkbox"/> المدير / المسؤول عن التوزيع |
| <input type="checkbox"/> المدير / المسؤول عن الإمداد "Logistique" | <input type="checkbox"/> المدير / المسؤول عن المبيعات و التسويق |
| <input type="checkbox"/> المدير / المسؤول عن الجودة | <input type="checkbox"/> أو آخرون (حدد): |
| <input type="checkbox"/> المدير / المسؤول عن التموين "الشراء و التخزين" | |

إذا كنتم ترغبون في الحصول على نتائج الدراسة، فالرجاء كتابة البريد الإلكتروني الخاص بكم:

Email :

@

معلومات عامة				
1- المقر الإجتماعي:				
2- الشكل القانوني:	<input type="checkbox"/> SNC	<input type="checkbox"/> S.A.R.L.	<input type="checkbox"/> S.A.	<input type="checkbox"/> شكل آخر:
3- رأس المال:				
4- تاريخ الإنشاء:				
5- الهاتف:		9- العنوان:		
6- الفاكس:				
7- البريد الإلكتروني:				
8- الموقع الإلكتروني:		10- المدينة:		

11- في أي مجموعة يقع عدد أفراد مؤسستكم:

أقل من 10 أفراد من 10 إلى 100 فرد من 100 إلى 500 فرد من 500 إلى 1000 فرد أكثر من 1000 فرد

12- قطاع نشاط المؤسسة هو:

النشاط الفلاحي الغزل والنسيج الآلات والتجهيزات الصناعات المعدنية إنتاج وتوزيع الطاقة الصناعة التحويلية صناعات كيميائية أخرى (حدد):

13- هل أنتم شركة:

مستقلة فرع من مجموعة وكيل "Concessionaire"

أ- أنشطة الإمداد المخرجة						
غير معني	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا على الإطلاق	العبارات
						في نشاط الإمداد تقومون بأخرجة الأنشطة التالية؟:
						01- الشحن و التفريغ
						02- التخزين
						03- النقل
						04- التسليم

المحور الأول: دوافع أخرجة أنشطة الإمداد						
غير معني	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا على الإطلاق	العبارات
						ما هي دوافعكم لأخرجة أنشطة الإمداد ؟
						01- التركيز على المهمة الأساسية بمناولة الأنشطة الثانوية
						02- نقص الخبرة لأداء هذه الأنشطة
						03- إعادة توزيع الموارد (المادية والبشرية) على المؤسسة

						30- المسافة الجغرافية
						31- تبادل المعلومات
						32- القرارات المشتركة
						33- الثقة
						34- سمعة المزودين
						ما هي البنود الأكثر حضوراً في عقد أخرجت أنشطة الإمداد ؟
						35- مدة العقد
						36- الالتزام
						37- سرية الحفاظ على المعلومات
المحور الرابع: إدراك مخاطر أخرجت أنشطة الإمداد						
						ما هي مخاطر الأخرجت بالنسبة لمؤسستكم ؟
						38- عدم رضا الزبائن الداخليين أو الخارجيين
						39- التبعية تجاه المزودين بالخدمة
						40- تدهور جودة
						41- ضعف استجابة ومرونة المزود بالخدمة
						42- فقدان المهارات الأساسية لأنشطة الإمداد
						43- عدم الوفاء بالآجال المحددة من طرف المزود بالخدمة
						44- فقدان السيطرة على الأنشطة
						45- الكشف عن معلومات سرية
						46- عدم الالتزام بالأنظمة والمعايير
						47- التأثير سلباً على صورة المؤسسة
						48- عدم إمكانية الرجوع عن قرار الأخرجت
المحور الخامس: الرضا عن أنشطة الإمداد المخرجت						
						هل أنتم راضون عن جودة الإنجاز من مقدمي خدمات الإمداد الخاصة بالشركة ؟
						49- الشحن و التفريغ
						50- التخزين
						51- النقل
						52- التسليم
						هل تخططون لتعزيز أخرجت أنشطة الإمداد في السنوات الثلاث القادمة ؟
						53- الشحن و التفريغ
						54- التخزين
						55- النقل
						56- التسليم

						هل تنوون استعادة إنجاز الأنشطة التالية من داخل المؤسسة والتي تم إخراجها من قبل؟
						57- الشحن و التفريغ
						58- التخزين
						59- النقل
						60- التسليم
						لماذا؟
						61- التأخر في الإنجاز
						62- أهداف مناولة النشاط لم تتحقق
						63- عدم رضا الزبائن
						64- تكاليف الإنجاز بالداخل أقل من تكاليف المناولة لمزود خارجي
						65- عدم المطابقة مع مواصفات الجودة
						66- العائد على الإستثمار غير كاف

شكرا على حسن تعاونكم