

## الدور الوسيط لديناميكية البيئة في العلاقة بين دوافع التوريد الخارجي والمنافع المتوقعة منه:

دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية\*

د. محمد محمود أبو خشبة -

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية.

### ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الي التعرف على الدور الوسيط لديناميكية البيئة فى العلاقة بين دوافع التوريد الخارجى والمنافع المتوقعة منه وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية المصرية. وحددت الدراسة دوافع التوريد الخارجى فى: الرغبة فى الاستحواذ على المعرفة والتوجه الريادى واداء المورد الخارجى والتوجه السوقى وحالة وظيفة الشراء والتنسيق الداخلى ومشاركة المعلومات وتنمية المورد الخارجى بينما تمثلت منافع التوريد الخارجى فى المنافع التنظيمية و منافع الأعمال. وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم تطوير ثلاثة فروض، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة، ومن خلال مقياس كرونباخ الفا تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار فروض ونموذج الدراسة ، توصلت الدراسة الي وجود علاقة بين دوافع التوريد الخارجى و منفعة و كذلك تؤثر ديناميكية البيئة على هذه العلاقة، وبالتالي تم التحقق من صحة ونموذج الدراسة وقبوله .

\*د. محمد محمود أبو خشبة- مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية.

---

**The mediator role of environmental dynamism in the relationship between outsourcing motives and its expected benifets.**

An emperical study on the Egyptionindustrial companies.

**Abstract**

This study aims at examining the role of environmental dynamism in the relationship between outsourcing motives and its expected benifets, based on the objective of the research In three hypotheses were develop, A questionnaire was developed by the researcher to collect preliminary informationCronbach's Alpha confirmed the reliability of the measurement scales of the research variables, and by using SEM technique tested the research hypotheses, Results of the research indicate that the motives of outsourcing leads to organizational and business benifets.

**Keywords:** Outsourcing, motives of outsourcing, benefits of outsourcing, environmentaldynamism

**1 - مقدمة:**

تتجه الكثير من الشركات اليوم نحو تبني العديد من الإستراتيجيات التي تساعد على مواجهة المنافسة القوية وتغير الظروف البيئية وضغوط التكلفة، ومن أحدث هذه الإستراتيجيات هي التوريد الخارجي "Outsourcing" أو ما يطلق عليه البعض إستراتيجية التعهيد (Giunipero et al., 2008). وأظهرت الإحصاءات والدراسات خلال العقدين الأخيرين أن هناك إتجاه متزايد من قبل منظمات الأعمال نحو تبني ممارسات التوريد الخارجي بهدف تحسين قدرتها التنافسية، وتزايد هذا الإتجاه بشكل خاص داخل الولايات المتحدة الأمريكية وبالتحديد في صناعة السيارات مثل فورد وكريسler وصناعة الطائرات مثل بوينج، وإمتداد الأمر أيضاً إلى الشركات اليابانية والكورية (Gilley & Rasheed, 2000).

إن الهدف الأساسي من إستراتيجية التوريد الخارجي هو تحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال إسناد بعض الأعمال والعمليات التي كانت تقوم المنظمة بها إلى مورد أو طرف خارجي يتولى ذلك لأنه هو الأكثر كفاءة وقدرة ويحقق المرونة والفعالية داخل سلسلة التوريد (Jiang & Oureshi, 2006; McLnor, 2008).

وترجع المفاهيم الأولى لإستراتيجية التوريد الخارجي في مجال إدارة العمليات إلى المفاهيم الأقدم في هذا المجال والتي تسمى تجزأة الإنتاج وذلك من خلال تجزأة العمليات الإنتاجية إلى عدة مراحل وعمليات متخصصة بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية بين عدة مواقع ولكل جزء من مكونات المنتج النهائي، وهذا في الأساس يعود إلى أفكار نظرية تكلفة المعاملات بالإضافة للتطور والنمو الكبير في أدبيات ادارة العمليات و اللوجستيات وسلاسل التوريد خلال العقدين الماضيين وحتى يومنا هذا (Curzon, 2001) كذلك ترتبط إستراتيجية التوريد الخارجي إرتباطاً كبيراً بنظريات وممارسات إدارة الأعمال الدولية وهو ما أطلق عليه إستراتيجية التوريد

الخارجي العالمي الذى يركز على ممارسات الشراء والتوريد والتصنيع الدولى، وهذا ظهر بشكل واضح فى الصين Petersen, et al., 2000; (Kamann&Nievland, 2010).

وبعد مراجعة الأدبيات البحثية المتعلقة بموضوع التوريد الخارجى فى مجال إدارة الإنتاج والعمليات وفى مجال إدارة سلاسل التوريد، إتضح للباحث أن الإهتمام مستمراً فى التزايد حول المحددات والعوامل المحركة لإستراتيجية التوريد وأيضاً دراسة المنافع التى تحققها هذه الإستراتيجية للمنظمات، من هنا كان من الضروري مراجعة الأدبيات المقدمة فى هذا المجال خلال العقود القليلة الأخيرة وإستنتاج الإتجاهات الحديثة منها وذلك بهدف التوصل لآليات تطبيق هذه الإستراتيجية والعوامل المؤثرة عليها فى ظل التغيرات البيئية والإستراتيجية الحديثة وصولاً إلى تحديد الآثار الإيجابية والمنافع التى تجنيها منظمات الأعمال من تطبيق التوريد الخارجى. (Hatonen& Eriksson, 2009; Aubert, 2010) وبالرغم من الآثار الإيجابية المتوقعة من تطبيق التوريد الخارجى، إلا إن هناك العديد من الدراسات التى أظهرت آثاراً سلبية ومشاكل محتملة على المستوى التشغيلي وعلى المستوى الإستراتيجي ناتجة عن تطبيق إستراتيجية التوريد الخارجى (Insinga&Werle, 2000; Broedner, et al., 2007)

ومن مراجعة الأدبيات فى مجال التوريد الخارجى يمكن حصر الإتجاهات الأساسية فى عدة أبعاد تتمثل فى الدوافع والعوامل المحددة لتطبيق وتبني هذه الإستراتيجية، ودراسة المنافع والآثار الإيجابية والمخاطر المتولدة منه. ويمكن حصر أهم دوافع التوريد الخارجى فى التوجه الإستراتيجي والريادي للمنظمات والرغبة فى تخفيض التكاليف والرغبة فى تحسين القدرات التنافسية والتوجه السوقي الحديث والتوجهات الإبتكارية وأيضاً الإستفادة من مشاركة المعلومات والمعرفة والرغبة فى نقل التكنولوجيا وتحسين إمكانيات التعلم. (Linder, 2004; Fuller, et al., 2000; Sanders, et al., 2007; Williamson, 2008; McLovor, 2008; Doval, 2016)

وفيما يتعلق بتأثير التوريد الخارجي على الأداء وكذلك المنافع المتوقعة من تطبيقه، فقد تعددت الدراسات لتصف الآثار والمنافع حول ما يحققه التوريد الخارجي من آثار إيجابية على تحسين الإنتاجية الكلية والربحية وخفض التكاليف والإبتكار. (Bustinza, et al., 2010; Jiang & Ouresbi, 2006; Bronedner, et al., 2008; Lin, et al., 2010; Wallenburg, 2009; Shi, 2010; Dekkers, 2010; Meilell, et al., 2013; Kolawole & Agha, 2015)

## 2 - مشكلة البحث:

في ظل التحولات الإستراتيجية المحلية والعالمية وفي ظل تغيير آليات المنافسة، إتجهت المنظمات إلى محاولة التركيز على الأعمال الأساسية لأنشطتها واللجوء إلى مصادر خارجية لتوريد تلك الأنشطة التي كانت تؤديها المنظمة بنفسها وذلك سعياً لخفض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل منافسة متزايدة محليا و دوليا. (Gilley & Rasheed, 2000; Li, et al., 2010; Lin, et al., 2016)

لذلك إتجهت الكثير من الدراسات نحو تعريف وتحديد العوامل الدافعة التي تشجع وتدفع المنظمات نحو تبني إستراتيجية التوريد الخارجي، وإتجهت دراسات أخرى نحو دراسة آثار ومنافع التوريد الخارجي على أداء المنظمات، بينما إتجهت دراسات أخرى نحو تحليل العوامل الوسيطة التي تتوسط العلاقة بين تطبيق التوريد الخارجي والمنافع المتحققة منه والآثار الإيجابية له مثل الظروف البيئية وعدم التأكد البيئي. (Kocabasoglu & Suresh, 2006; Moschuris & Kondylis, 2006; Nazeri, et al., 2012; Lin, et al., 2016; Wachira, et al., 2006)

ولقد تباينت نتائج الدراسات حول آليات ودوافع تطبيق إستراتيجية التوريد الخارجي من حيث الإتجاه نحو الدوافع التكاليفية أم الدوافع الإستراتيجية أم الدوافع

المعرفية أم الدوافع التنافسية أم ادوافع المرتبطة بدخول الاسواق الدولي.(Hatonen& Eriksson, 2009; Cano & Mora, 2007) كما تبينت الدراسات حول المنافع والآثار المتوقعة من تطبيق التوريد الخارجي. (Kremic & Rom, 2006; Wachira, et al., 2016; Bronder, et al., 2009; Granda, 2010; Meixell, et al., 2012; Grobler, 2011; Pounder, et al., 2011; Petersen, 2000; Aubert, et al., 2010; Sharda & Chatterjee, 2011)

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة البحث في:

" وجود فجوة بين الدوافع والمنافع الحقيقية الحالية والدوافع والمنافع الواجب تحقيقها من القيام بالتوريد الخارجي على المستوى التنظيمي ومستوى الأعمال وأيضاً أخذاً في الحسبان ديناميكية البيئة على قرار التوريد الخارجي".

لذلك تتمثل مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1 - هل يوجد تأثير لدوافع التوريد الخارجي على المنافع المتوقعة مئة؟
- 2- هل تؤثر ديناميكية البيئة على المنافع المتوقعة من التوريد الخارجي؟
- 3 - هل تلعب ديناميكية البيئة دور الوسيط بين دوافع التوريد الخارجي والمنافع المتوقعة منه؟
- 4 - تحديد الأهمية النسبية لدوافع التوريد الخارجي؟
- 5- تحديد اي من المنافع المتوقعة أكثر أهمية، وهل هي المنافع التنظيمية أم منافع الاعمال؟

### 3 - أهداف البحث:

يتمثل الهدف الأساسي للبحث في دراسة وتحليل تأثير دوافع التوريد الخارجي على المنافع التنظيمية ومنافع الأعمال المتولدة من تطبيق التوريد الخارجي أخذاً في الحسبان تأثير ديناميكية البيئة على قرار التوريد الخارجي.

ويمكن تقسيم هذا الهدف الرئيسي إلى مجموعة من الأهداف الفرعية كالآتي:

- 1 - تحديد تأثير دوافع التوريد الخارجي على المنافع المتوقعة منه.
- 2 - تحديد تأثير دوافع التوريد الخارجي على المنافع التنظيمية في ظل الدور الوسيط لديناميكية البيئة.
- 3 - تحديد تأثير دوافع التوريد الخارجي على منافع الأعمال في ظل الدور الوسيط لديناميكية البيئة.

كذلك يسعى البحث إلى تقديم إطار نظري متكامل يوضح للباحثين والممارسين ما هي الدوافع الأساسية لقرار التوريد الخارجي وكذلك المنافع المتوقعة من تطبيق هذه الإستراتيجية، مع توضيح العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة على هذا القرار.

#### 4 - أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث في عدة نقاط أساسية هي:

- 1- محاولة سد الفجوة البحثية من خلال إقتراح وإختبار نموذج مقترح بين دوافع التوريد الخارجي والمنافع المتوقعة منه.
- 2- محاولة متابعة الإتجاهات الإدارية الجديدة في مجال إدارة الإنتاج والعمليات ومجال إدارة سلسلة التوريد باعتبار أن ممارسات التوريد الخارجي تمثل إتجاهاً بحثياً وتطبيقياً متزايداً في السنوات الأخيرة.
- 3- سيساعد هذا البحث مدراء الشركات في تحسين قدرتها التنافسية من خلال إلقاء الضوء على ممارسات التوريد الخارجي وبيان دورة في خلق العديد من المنافع للمنظمات.
- 4- إلقاء الضوء على العوامل البيئية الوسيطة التي تؤثر على متغيرات قرار التوريد الخارجي.

- 5- سيساهم البحث في فتح آفاق جديدة للدراسة والبحث في مجال إدارة الإنتاج والعمليات ومجال إدارة اللوجستيات وسلاسل التوريد في ظل الإتجاه إلى الإستفادة من الأبحاث متعددة التخصصات والمجالات.
- 6- سيساهم البحث في تحسين القدرة التنافسية للشركات المصرية وذلك من خلال تقديم آليات جديدة لخلق القدرة التنافسية بإستخدام عمليات التوريد الخارجي.
- 7- سيمثل البحث نقطة إنطلاق للعديد من الأبحاث المستقبلية حول مخاطر ومشاكل التوريد الخارجي وكيفية التعامل معها.

## 5 - الإطار النظري:

### 1 - 5 : مفهوم وممارسات التوريد الخارجي:

#### مفهوم التوريد الخارجي:

يقصد بالتوريد الخارجي إجراء تعاقد مع شركات خارجية لتقديم إمكانياتها في تصنيع أجزاء أو مكونات أو منتجات أو خدمات أو عمليات كانت المنظمة تقوم بها، فالتوريد الخارجي يتضمن تحويل المسؤولية الإدارية لتقديم منتجات أو خدمات لطرف آخر خارجي. ويشمل هذا التوريد الخارجي عمليات التصنيع، خدمات الموارد البشرية، الخدمات المالية، الخدمات والأنظمة المعلوماتية. (Sarpin & Weideman, 1999; Doval, 2016) كذلك يمكن تعريف التوريد الخارجي بأنه عملية تحويل أو نقل بعض الأنشطة إلى موردين خارجيين من خلال إتفاقيات تعاقدية، ويقصد بالموردين الخارجيين في هذا السياق أي طرف أو منظمة تعمل خارج حدود المنظمة، والتوريد الخارجي بذلك يعد النقيض تماماً لما هو معروف باسم أنظمة الإنتاج المندمجة رأسياً أو إستراتيجية التكامل الرأسي. (Grossman & Helpman, 2005; Barthelemy, 2001)



كما يمكن النظر إلى التوريد الخارجي باعتباره عملية تعاقد إختيارية تحويل أداء الأنشطة التي كانت تقوم المنظمة بممارستها بنفسها إلى مقاول أو متعهد خارجي لأداء تلك الأنشطة لمصلحة المنظمة. (Amiti & Wei, 2005; Girma & Gorg, 2004)

ومن المفيد عند التعرض لمفهوم التوريد الخارجي أن تميز بين مفهوم التوريد الخارجي الدولي والتوريد الخارجي العالمي، فالتوريد الدولي يعني قيام المنظمة بالاعتماد على مورد أجنبي وهذا ما يفقدها القدرة على التنسيق بين وحدات الأعمال. من ناحية أخرى يقصد بالتوريد العالمي الاعتماد على موردين خارجيين حول العالم، ولكن يتطلب الأمر درجة أكبر من التنسيق والتعاون في متطلبات التوريد عبر وحدات الأعمال حول العالم، وهذا يمكن تحقيقه بالاعتماد على آليات تكنولوجيا المعلومات والإنترنت. (Monczka & Trent, 1991) من ناحية أخرى، ينظر البعض إلى التوريد الخارجي باعتباره إستراتيجية متكاملة تهدف إلى تخفيض التكاليف وتساعد في الوصول إلى مهارات جديدة وإمكانيات أكبر وتساعد المنظمة في تحقيق مرونة مالية أكبر وذلك بتعهيد بعض الأعمال والأنشطة إلى أطراف خارجية أكبر كفاءة وفعالية في أداء هذه الأعمال. (Linder, 2004) وإهتمت الكثير من الدراسات بالنظر إلى إستراتيجية التوريد الخارجي باعتبارها التطبيق العملي لنظرية تكلفة المعاملات على مجال إدارة سلسلة التوريد. (Williamson, 2008) من ناحية أخرى ركزت العديد من الدراسات على تعريف التوريد الخارجي من منظور نظرية اعتمادية الموارد، حيث ننظر إلى المنظمة باعتبارها تفاعل وتلاقي مجموعة من الموارد والأصول التي إذا ما تم توظيفها بشكل صحيح فإنها تحقق ميزة تنافسية في السوق. (McLvor, 2008)

### تصنيف وأنواع التوريد الخارجي:

أظهرت الدراسات الأخيرة في مجال إدارة الإنتاج والعمليات ومجال إدارة سلسلة التوريد إتفاق كبير حول أنواع الأنشطة التي يفضل أن يتم توريدها خارجياً، وهي: تكنولوجيا المعلومات، التصنيع، الخدمات اللوجستية، إدارة التسهيلات وصيانة المعدات، خدمة العملاء، إدارة الموارد البشرية، الخدمات المالية والمحاسبية، التسويق والمبيعات، الشراء، الخدمات الأمنية. (Pouder, et al., 2011; Doval, 2016) وهناك بعض الصناعات التي يتركز التوريد الخارجي فيها على أنشطة محددة تعتمد بدرجة كبيرة على الابتكار وإجراء البحوث والتطوير وتقديم منتجات جديدة مثل صناعة الأدوية. (Quinn, 2000; Holcomb, 2016)

من ناحية أخرى ذهبت الدراسات إلى تعريف الأنشطة التي يتم توريدها خارجياً من منظور المشاركة أو التعارف الذي يحدث بين المنظمة والموردين الخارجيين للإشتراك في تقديم الأنشطة، حيث يوجد أربعة تصنيفات لهذه الأنشطة هي: (Sanders, et al., 2007) 1. أنشطة خارجية بالكامل. وهي تلك الأنشطة التي تترك بالكامل لمورد خارجي، وبالتالي يتولى هذا الطرف كل المسؤولية وأهمها الخدمات اللوجستية والتوزيع. 2. الخدمات التي يتم إدارتها بالمشاركة. وهي الأنشطة التي يشارك فيها المورد الخارجي مع المنظمة في تقديم الخدمة مثل خدمات الموارد البشرية والخدمات المالية والمحاسبية. 3. الخدمات من خلال طرف خارجي. 4. التوريد الخارجي بالكامل. وهو الإعتماد على طرف خارجي يؤدي مسؤوليات وأنشطة كاملة نيابة عن المنظمة ولصالحها مثل عقود التصنيع لدى الغير، وخدمات الأمن وخدمات النقل.

وهناك بعض الدراسات التي تصف الأنشطة التي يتم توريدها خارجياً من منظور هل هي مادية أم غير مادية، فهناك أنشطة توريد تركز على توريد الخامات

والمدخلات المادية وتصنيعها وتشمل أنشطة التوريد والشراء والتصنيع، وهناك الأنشطة الخدمية غير الملموسة وتشمل التسويق والبيع والتوزيع والخدمات المعلوماتية. (Gory & Hanley, 2004)

كما يمكن حصر الأنشطة الأساسية في التوريد الخارجي للخدمات المحاسبية، وخدمات الإعلان، وخدمات التجميع، وخدمة العملاء، وإدارة نظم المعلومات، وخدمات الصيانة، وخدمات إعداد وحسابات الأجور والمرتبات، وخدمات الإصلاح، وخدمات الشراء، وخدمات البحوث والتطوير، والبيع والتسويق، وخدمات الشحن والنقل والمخازن. (Gilley & Rasheed, 2000)

أما فيما يتعلق بأنواع التوريد الخارجي، فقد تعددت تعريفات التوريد الخارجي وأهمها: (Chaudhary & Kishore, 2010) -التوريد المهني المحترف. وهو الذي يسهل على المنظمة الحصول على الموارد ذات الجودة العالية وكذلك يسمح بتخفيض التكاليف غير المباشرة وتشمل الخدمات المحاسبية، والقانونية، والشراء، والخدمات المعلوماتية وأخيراً خدمات الدعم الإداري -التوريد التصنيعي. وهو الذي يركز على تحويل الأعمال المرتبطة بالإنتاج والتصنيع إلى طرف خارجي لضمان الخبرة وتوفير العمالة الماهرة بتكلفة أقل. - التوريد القائم على أداء عملية أو مهام محددة. حيث يقدم الطرف الخارجي هنا خدمة محددة في عملية واحدة مثل خدمات التوصيل. - التوريد القائم على أداء أعمال ذات طبيعة جوهرية للنشاط الرئيس مثل أن يقوم المورد الخارجي بعمليات الصيانة للمصانع والآلات وخدمات الإصلاح للمعدات وخدمات التنظيف. - توريد المشروع. وهو الشكل الذي يوفر خدمة إدارة المشروعات لصالح الغير خاصة في حالة عدم توافر المهارات والخبرات اللازمة داخلياً لإدارة مشروعات جديدة بالمنظمة. - نظام العمالة ذاتية التوظيف. وهي شكل من أشكال التوريد الخارجي للعمالة، مثلما يحدث في شركات التأمين التي تتعاقد مع المندوبين والوكلاء لصالح تلك الشركات.

كذلك توجد تصنيفات أخرى لأنواع التوريد الخارجي وفقاً لشكل التعاقد هي: (Harward, 2010)

- التوريد الخارجي الإستراتيجي، وهو نظام تعاقد طويل الأجل قائم على شراكة إستراتيجية مع أحد الأطراف الخارجية لأداء أعمال تسويقية، أو إنتاجية، أو مالية، أو في الموارد البشرية. - التوريد الخارجي الإختياري، حيث يتم إختيار أحد مجالات الشراكة الإستراتيجية داخل الأنشطة مثل توريد خدمات الإعلان في الأجل الطويل - إتفاقيات

التراخيص، وهو الأكثر إنتشاراً في حالة التعاقدات المرتبطة بنقل التكنولوجيا أو الحصول على العقارات والأصول. 4 - نظم التعاقد، وهي نظم قصيرة الأجل لتوريد خدمات محددة مثل قيام المورد الخارجي بتوريد خدمات التدريب للمنظمة.

### مزايا وعيوب التوريد الخارجي:

تناولت العديد من الدراسات تحليلاً شاملاً للمزايا التي يحققها التوريد الخارجي وكذلك العيوب المحتملة منه، ولعل أهم المزايا الأكثر تداولاً في الدراسات السابقة هي: قدرته على تخفيض التكلفة، قدرته على زيادة إنتاجية المنظمة، قدرته على إحداث التوازن بين الأنشطة الأساسية للمنظمة والأنشطة التي يتم توريدها خارجياً أخيراً، قدرته على توفير المرونة في العمليات والأنشطة. لكن من ناحية أخرى يخلق التوريد الخارجي العديد من المخاطر المحتملة أهمها: زيادة معدلات تقليص العمالة وزيادة مستويات البطالة، زيادة مخاطر الأعمال وزيادة درجة عدم التأكد حول الأداء والجودة خاصة في حالة التوريد الخارجي العالمي. (Sonfield, 2014; Deloit, 2014)

كما قدمت دراسات أخرى عرضاً لأهم المزايا التي يحققها التوريد الخارجي في مجموعة من مؤشرات التحسن في الأداء أهمها: تحسين الأداء المالي، تخفيض

التكلفة، تخفيض تكلفة التصنيع، زيادة سرعة الإستجابة للبيئة، زيادة وعي الإدارة بكيفية التخصيص الأمثل للموارد، التحسين المستمر للجودة. في المقابل توجد أيضاً مؤشرات تمثل عيوب واضحة للتوريد الخارجي مثل: فقد الرقابة، خفض القدرة الإبتكارية، فقد القدرة على إمتلاك التكنولوجيا، فقد المعرفة والمهارات الداخلية. (Nazeri, et al., 2012)

### 5 - 2 : دوافع و محركات التوريد الخارجي:

ان معظم الدراسات لتفسير التوريد الخارجي تنطلق من نظريتين أساسيتين هما : نظرية تكلفة المعاملات، ونظرية إعتمادية الموارد؛ فالدافع الأساسي من وراء تطبيق إستراتيجية التوريد الخارجي وفقاً لنظرية تكلفة المعاملات هو الإستفادة من وفورات التكلفة. (Williamson, 1991) بينما الدافع الأساسي من وراء التوريد الخارجي وفقاً لنظرية إعتمادية الموارد هو تحقيق ميزة تنافسية من خلال تركيز المنظمة على إمكانياتها وقدراتها الداخلية. (Barney, 1996)

ويمكن حصر أهم دوافع التوريد الخارجي في الدراسات السابقة في العديد من النقاط وتشمل: الرغبة في تخفيض التكاليف التشغيلية، التركيز على القدرات الداخلية المحورية، تخفيض المستثمر في رأس المال، تحسين الكفاءة، تحسين الجودة، تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة، الرغبة في الرقابة والتحكم في عمليات الشركة الداخلية. (Quelin & Duhamel, 2003)

كما حددت دراسات أخرى الأسباب الرئيسة لتطبيق إستراتيجية التوريد الخارجي في الرغبة في التركيز على الوظائف الأساسية للمنظمة، وتحقيق المرونة، والرغبة في الحصول على خدمات أفضل، والرغبة في تخفيض التكلفة، وأخيراً الرغبة في توفير السيولة. (Nazeri, et al., 2012; Li, et al., 2010; Brodner, et al., 2006; Sanders, et al., 2007; Moshuris, et al., 2006; al., 2008) بينما الدوافع الإستراتيجية تتمثل في تحقيق ميزة تنافسية والإستفادة من القدرات المحورية

للمنظمة، بينما تتمثل الدوافع السياسية في تحقيق منافع عامة وخدمة المجتمع خاصة في منظمات الخدمة العامة والمنظمات المملوكة للدولة. (Kremic, et al., 2006) كذلك إتجهت دراسات أخرى لوصف دوافع ومحددات التوريد الخارجي من منظور إدارة المعرفة والإستحواذ عليها، حيث إن التوجه الإستراتيجي لبعض المنظمات يتوجه إلى الإستحواذ على المعرفة والخبرات المتاحة من الخارج لدى الموردين الخارجيين. (Li et al, 2010) أخيراً، ركزت بعض الدراسات على تحليل دوافع ومحركات إستراتيجية التوريد الخارجي من منظور الظروف والمواقف البيئية المحيطة بالمنظمة والمتمثلة في إخفاق المنظمة في مواجهة المنافسين وللحاق بهم ورغبتها في التحرر من القيود التنافسية، وتغيير رغبات وإحتياجات العملاء بشكل كبير، وحدث تحولات وتغييرات تكنولوجية كبيرة، وأخيراً نحو الأسواق الناشئة التي تحفز المنظمات على دخولها وإستغلالها. (Fuller, et al., 2000; Linder, 2004)

### 5 - 3 - منافع وفوائد التوريد الخارجي:

تناولت الدراسات السابقة دراسة المنافع والآثار الإيجابية الناتجة من تطبيق إستراتيجية التوريد الخارجي من عدة محاور مثل التأثير الإيجابي على الإنتاجية، والتأثير الإيجابي على الكفاءة التكاليفية، والتأثير الإيجابي على الوضع التنافسي، وخلق منافع تنظيمية وتشغيلية ناتجة من تحسين الأداء المالي والإداري والتكاليفي للمنظمة. (Hatonen& Eriksson, 2009; Nazeri, et al., 2012; Holcomb, 2016)

وفي هذا السياق، إتجهت بعض الدراسات إلى تحديد منافع وتأثير التوريد الخارجي على الأداء الكلي للمنظمة من ثلاث محاور هي : تخفيض التكاليف، تحسين رضا العملاء، تحسين الخدمات المقدمة. (Maschuris, et al., 2006)

بينما إتجهت دراسات أخرى إلى تعريف المنافع والآثار الإيجابية للتوريد الخارجي من منظور تحسين الأداء التشغيلي والعمليات مثل تحقيق وفورات في التكلفة. (Kremic, et al., 2006; Kolowole, et al., 2015)

أما فيما يتعلق بتأثير التوريد الخارجي على الإنتاجية، فقد قدمت العديد من الدراسات في هذا الإتجاه، حيث تناولت الدراسات السابقة التأثير الإيجابي الذي تحققه إستراتيجية التوريد الخارجي على إنتاجية العمالة. (Gima&Gorg; Broedner, et al., 2009; Cano & Mora, 2007; Kotabe, et al., 2012)

بينما ركزت دراسات أخرى على تحليل منافع وآثار التوريد الخارجي على زيادة الربحية حيث أظهرت الدراسات وجود تأثير إيجابي للتوريد الخارجي على تحسين معدل الربحية السنوي خاصة المنظمات كبيرة الحجم حيث لديها قوة تفاوضية أكبر مع المورد الخارجي فيما يتعلق بتكاليف التوريد وشروطه. (Gorg& Hanley; Weigelt, 2009) من ناحية أخرى، ركزت بعض الدراسات على تحديد المنافع الإستراتيجية المحققة من تطبيق إستراتيجية التوريد الخارجي والتي تتمثل في تحسين القدرة التنافسية وتحقيق التفوق الإستراتيجي من عدة أبعاد أهمها تحسين العلاقات الإستراتيجية عبر سلسلة التوريد وخلق علاقات شركة إستراتيجية مع الموردين وتحسين القدرات الإستراتيجية. (Kocabasoglu& Suresh, 2006; Petersen, et al., 2000; Pouder, et al., Rao & Young, 2011; 1994; Grobler, et al., 2011)

وهناك دراسات أخرى ذهبت إلى تحليل تأثير التوريد الخارجي على الأبعاد المعرفية والإبتكار وتحسين قدرات التعلم، حيث أوضحت هذه الدراسات إن منافع التوريد الخارجي تتمثل في تحسين التنسيق والتعاون الداخلي بين الوظائف، وتقوية أنظمة المشاركة في المعلومات بين المنظمة ومورديها، والمشاركة في تدريب وتنمية

المورد الخارجي. (Kocabasoglu & Suresh, 2006; Wallenburg, 2009; Quinn, 2000; Li, et al., 2010; Sharda & Chatterjee, 2011; Shi, 2010; Dekkers, 2011)

#### 5 - 4 - مخاطر التوريد الخارجي:

مثمما أكدت معظم الدراسات على المنافع والآثار الإيجابية التي يحققها التوريد الخارجي، إلا أنه لا يخلو من المشاكل أو المخاطر الداخلية والخارجية لأي منظمة تطبقه، وفي سياق التوريد الخارجي يُعرف الخطر من عدة محاور مثل كل العوامل التي تؤدي لنتائج سلبية على المنظمة سواء تكاليفية أو إدارية أو تسويقية أو إستراتيجية بسبب تطبيق إستراتيجية التوريد الخارجي. (Aubert, et al., 2000) ويمكن تلخيص أهم المخاطر المحتملة من تطبيق التوريد الخارجي في نقطتين أساسيتين هما: مخاطر الإعتماد على مورد خارجي، مخاطر عدم كفاءة ونقص إمكانيات وقدرات المورد الخارجي (Quelin & Duhamel, 2003; Wei & Liu, 2010)

كذلك إتجهت بعض الدراسات إلى تحديد وتعريف مخاطر التوريد الخارجي من ناحية تغيير الظروف والعوامل البيئية والتنافسية المحيطة وبشكل خاص في بيئة الأعمال الدولية حيث تتمثل تلك المخاطر في إرتفاع درجة عدم التأكد وإرتفاع المخاطر السياسية ووجود إختلافات تكنولوجية ولغوية وثقافية بين المنظمة ومورديها الدوليين. (Rao & Young, 1994; Insigna & Werle, 2000; Petersen, et al., 2000; Girma & Gorg, 2004; Holcomb, 2016)

أخيراً، حاولت بعض الدراسات حصر أهم المخاطر التي يخلقها التوريد الخارجي في شكل قائمة أطلق عليها قائمة المخاطر المحتملة لإستراتيجية التوريد الخارجي وتشمل: وجود تكاليف غير واضحة أو خفية، مرونة أقل، سوء إختيار الشركاء، 4 - فقد المعرفة والمهارة. (Kremic, et al., 2006; Moschuris & Kondaglis, 2006; Kolawole & Agha, 2015)



## 5-5 - التوريد الخارجي لديناميكية البيئة

اهتمت العديد من الدراسات بالعلاقة بين المتغيرات والقوى البيئية وتبنى استراتيجية التوريد الخارجي حيث كانت البداية في اواخر التسعينات مع انتشار الاعتماد على التوريد الخارجي للخدمات المعلوماتية وإدارة نظم المعلومات، حيث أكدت الدراسات ان عدم التأكد البيئي يدفع المنظمات الى الاعتماد على أطراف خارجية تقوم بدور جمع المعلومات وتحليلها وتوفير الاتصالات مع البيئة وأطرافها لتقليل مخاطر عدم التأكد البيئي. (McCray & Clark, 1999; Gilley & Rasheed, 2000; Kremic et al, 2006) من ناحية أخرى اهتمت بعض الدراسات بتأثير التغيرات الصناعية و ظروف التقلب التي تحدث في الصناعات المختلفة وذلك من خلال محاولة فهم الظروف و العوامل البيئية المحيطة بكل صناعة و التي تدفع المنظمات الصناعية لتطبيق استراتيجية التوريد الخارجي و توصلت الى ان ديناميكية الصناعة تدفع المنظمات الى بناء علاقات تعاونية و خلق شبكات اعمال في شكل علاقات مع الموردين الخارجيين بهدف التغلب على التغيرات السريعة في العوامل البيئية للصناعة سواء في توفير الخامات او العمالة او الخدمات الصناعية المعلوماتية (Luo, 2003; Marin & Mazzanti, 2013).

## 6 - الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة الإنتاج والعمليات وكذلك إدارة سلسلة التوريد، إتضح للباحث زيادة الإهتمام بهذا الموضوع خلال الثلاث العقود الماضية بهدف توصيف هذه الإستراتيجية وتعريف أنشطتها وتحديد العوامل المحددة لقرار التوريد الخارجي وتحليل آثارها ومنافعها على منظمات الأعمال. ولقد بدأ الإهتمام بإستراتيجية التوريد الخارجي منذ بداية التسعينيات بالرغم من أن المفاهيم الأساسية له تعود لأبعد من ذلك حيث نظريات تكلفة المعاملات وإعتمادية الموارد والتكامل الرأسي وسلسلة القيمة، حيث بدأ الإهتمام بدراسة من منظور توريد الخدمات

اللوجستية من خلال عدة دراسات إستهدفت تحديد العوامل المؤثرة على إختيار موردي الخدمات اللوجستية خاصة في مجال النقل والشحن وهو ما يسمى خدمات الطرف الثالث، فقد قدمت دراسة كلاً من Rao & Young, 1994 دراسة تحليلية للعوامل المحددة لإختيار موردي الخدمات اللوجستية في أوروبا وأمريكا الشمالية سواء من خلال الوكلاء أو النقل أو الشحن وذلك بهدف التعرف على دوافع وإتجاهات منظمات الشحن والخطوط الملاحية لتوريد الخدمات اللوجستية من أطراف خارجية، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل المحددة لقرار التوريد الخارجي للخدمات اللوجستية تنحصر في تحسين جودة الخدمة وتخفيض التكلفة والتغلب على حالات عدم التأكد وتقوية العلاقات الإستراتيجية

وإحتل موضوع التوريد الخارجي أهمية كبيرة في سياق أدبيات إدارة الأعمال الدولية حيث ركزت بعض الدراسات على موضوع التوريد العالمي، فقد قدمت دراسة Petersen, et al. (2000) دراسة شاملة حول مدى فعالية إستراتيجية التوريد الخارجي العالمي، حيث حددت الدراسة العوامل المحددة لفعالية التوريد العالمي وإتجهت العديد من الدراسات في مجال إدارة سلسلة التوريد وإدارة العمليات نحو تعريف وتحليل العوامل المحددة والدافعة لقرار التوريد الخارجي وقياس منافعة وآثاره على المنظمة، فقد قدمت دراسة Gilley & Rasheed (2000) نموذج متكامل لفهم العلاقة بين محددات التوريد الخارجي وتحسين أداء المنظمة في ظل المتغيرات البيئية المتزايدة حيث حددت الدراسة أن ميل المنظمة لتوريد جزء من عملياتها وأنشطتها الأساسية إنما يعتمد على حجم ونوعية الأنشطة والرغبة في ضبط التكلفة والرغبة في تحسين الجودة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن المدراء في هذه الشركات يميلون إلى توريد الأنشطة المحاسبية والإعلانية والتصنيعية وخدمة العملاء والخدمات المعلوماتية والصيانة والأجور من خلال طرف خارجي.

وقدمت دراسة (Quelin & Duhamel, 2003) عرضاً تفصيلياً لدوافع ومخاطر تطبيق إستراتيجية التوريد الخارجي وذلك من خلال إستطلاع آراء مديري الإدارة العليا لأكبر عشرين شركة صناعية في أوروبا تشتمل العينة على فرنسا وألمانيا وإيطاليا وبلجيكا وإنجلترا في عدة صناعات مثل البترول والبلاستيك والطلب والكيماويات والأدوية. واستخلصت الدراسة أهم دوافع التوريد الخارجي في تخفيض التكلفة والتركيز على الكفاءات الداخلية وتحسين الجودة، بينما استخلصت المخاطر في إفتقاد الإستقلالية ومخاطر عدم كفاءة المورد الخارجي. من ناحية أخرى ركزت دراسة كلاً من (Gorg & Hanley, 2004) على دراسة مدى قدرة إستراتيجية التوريد الخارجي على زيادة وتحسين ربحية المنظمة وذلك من خلال تحليل البيانات التي يتم جمعها من عينة من مصانع الأجهزة الإلكترونية في إيرلندا والتي تمثل صناعة ذات معدل نمو مرتفع إعتياداً على التقارير الحكومية المنشورة عن ميزانيات وقوائم هذه الشركات، حيث تم الربط بين نوع التوريد الخارجي ومتوسط معدل الربح في شركات العينة. لذلك حددت الدراسة نوعين من التوريد الخارجي هما: التوريد الخارجي للمواد الخام والمدخلات، التوريد الخارجي للخدمات. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات ذات الحجم الأكبر هي التي حققت معدلات ربحية أعلى مقارنة بالشركات متوسطة وصغيرة الحجم، ولكن بشكل عام أدى تطبيق التوريد الخارجي إلى تحسين معدلات الربحية خلال عشر سنوات.

وفي نفس إتجاه الدراسات التي تناولت دراسة تأثير إستراتيجية التوريد الخارجي على أبعاد الأداء فقد تناولت دراسة كلاً من (Girma & Gorg, 2004) تعريف المحددات الأساسية للتوريد الخارجي ودورها في تحسين الإنتاجية وذلك على عينة من الشركات الصناعية بالمملكة المتحدة وكذلك من خلال مقارنة ممارسات التوريد الخارجي في الشركات الأجنبية والمحلية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق التوريد الخارجي على تحسين إنتاجية العمالة وهذا ما ينعكس إيجابياً على دوافع تخفيض التكلفة، كذلك تناولت دراسة (Mora (2005) تأثير تطبيق إستراتيجية التوريد الخارجي في مجال التصنيع على أداء المنظمات من خلال تحليل آثاره ومنافعه والتي تمثلت في تخفيض تكلفة العمالة، وتحسين المهارات وتحسين التوجه نحو الأسواق الدولية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق التوريد الخارجي على تخفيض تكلفة العمالة وتحسين مستوى المهارات والخبرات وتحسين التوجه نحو الأسواق الدولية. وفي نفس الإتجاه ركزت دراسة كلاً من (Jian, et al (2006) على تحليل ودراسة تأثير إستراتيجية التوريد الخارجي على أداء المنظمات من خلال الاعتماد على عدة مؤشرات للأداء وهي الكفاءة التكاليفية، والإنتاجية، والربحية.. وقد أوضحت الدراسة أن أهم دوافع التوريد الخارجي تتمثل في الرغبة في تحقيق كفاءة تكاليفية أعلى والرغبة في تحسين الإنتاجية وخاصة إنتاجية العمالة، وكذلك الرغبة في تحسين الموقف التنافسي.

كما قدمت دراسة كلاً من (Kocabasoglu&Surech (2006) نموذج متكامل لتحليل العوامل المحددة لتطبيق التوريد الإستراتيجي وذلك بالتطبيق على عينة من الشركات الأمريكية. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تقوية العلاقات الإستراتيجية بين الشركة والموردين الخارجيين إذا ما رغبت في تحقيق منافع من التوريد الخارجي وإعطاء وظيفة التوريد أهمية أكبر داخل المنظمة وذلك بإعتبارها الوظيفة المسؤولة عن إجراء وإتمام التعاقدات طويلة الأجل.

كذلك ركزت دراسة كلاً من (Kremic& Rom (2006) على تحديد الدوافع الأساسية لقرار التوريد الخارجي مع عرض المنافع المتوقعة منه ، وتوصلت الدراسة في حصر أهم الدوافع في الدوافع التكاليفية والدوافع الإستراتيجية والدوافع السياسية، بينما عرضت الدراسة لأهم المنافع في نتائج الأداء التشغيلي المتمثلة في تحسين

الجودة وزيادة السرعة والمرونة وتحسين الكفاءات ورفع المهارات مع التركيز على الكفاءات المحورية للمنظمة. وحاولت دراسات أخرى البعد عن الإطار التقليدي لدراسة التوريد الخارجي في المجال الصناعي وذلك بدراسة العوامل المؤثرة على قرار التوريد في المنظمات الخدمية مثل المستشفيات، حيث قدم كلاً من Moschuris&Kondylis (2006) دراسة حول العوامل المحددة لقرار التوريد الخارجي بالتطبيق على قطاع المستشفيات العامة باليونان ولقد حددت الدراسة أكثر المجالات المطبق بها التوريد الخارجي وهي خدمات النظافة والأمن والكافيتريات والخدمات القانونية والصيانة ونظم المعلومات وغسيل الملابس والمعامل وتوريد الأغذية. ولقد توصلت الدراسة أن العوامل المحددة لقرار التوريد الخارجي تتمثل في وفورات التكلفة وإرضاء العملاء والتركيز على الأعمال الأساسية وتحقيق المرونة ونقص الكفاءات المالية والبشرية.

كما طبقت دراسة Sanders, et al. (2007) على عينة من الشركات الصناعية في عدة مجالات مثل صناعة الحاسب الآلي والبنوك والبرمجيات والسيارات والاتصالات والتجزئة والمياه الغازية بالولايات المتحدة الأمريكية لدراسة وتحديد دوافع قرار التوريد الخارجي وتوصلت إلى تحديد أربعة دوافع هي : التوريد الخارجي الكامل وذلك بإسناد بعض المهام بالكامل لمسئولية مورد خارجي، الخدمات المدارة وهي بعض الخدمات التي تسند لمورد خارجي، الخدمات المشتركة بين المنظمة والمورد الخارجي، إختيار بعض المهام والأعمال التي يقدمها مورد خارجي بشكل محدود ولفترة معينة فقط. وإتجهت العديد من الدراسات إلى دراسة تأثير التوريد الخارجي على أداء المنظمات من عدة أبعاد، فركزت دراسة Broedner, et al (2009) على تحديد تأثير التوريد الخارجي على إنتاجية العاملين بالتطبيق على عينة من الشركات الصناعية التي تعتمد على التوريد الخارجي في عدة مجالات هي مجال تصنيع البلاستيك والغزل والنسيج والحاسب الآلي والمعادن والأجهزة الكهربائية

والسيارات والمعادن في ألمانيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي لقرار التوريد الخارجي على إنتاجية العمالة عكس نتائج معظم الدراسات في هذا الصدد وأرجعت الدراسة السبب في ذلك إلى إرتفاع تكلفة العمالة بألمانيا. وفي نفس إتجاه دراسة تأثير قرار التوريد الخارجي قدمت دراسة (Weigelt 2009) دراسة تطبيقية على قطاع البنوك بالولايات المتحدة الأمريكية لتحليل تأثير قرار توريد تكنولوجيا المعلومات على أداء البنوك التي تعتمد على التوريد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات خاصة ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي واضح للتوريد الخارجي على أداء البنوك فيما يتعلق بتحسين القدرات والإمكانات المعلوماتية وتحسين رضا العملاء عن خدمات البنك عبر الإنترنت

وفي نفس الإتجاه قدمت دراسة (Wallenburg 2009) مسح متكامل لموردي الخدمات اللوجستية العاملة في مجال صناعات التجزئة والكيمائيات والإلكترونيات والإتصالات والمعدات الصناعية بهدف تحديد تأثير هذه المنظمات الخدمية اللوجستية على أداء المنظمات التي تستفيد من خدماتها، وأظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي لخدمات التوريد الخارجي من عدة أبعاد أهمها القدرة على تخفيض التكاليف والقدرة على تحسين جودة الخدمات اللوجستية، كذلك قدمت دراسة (Shi 2010) نموذج مفاهيمي لتحليل تأثير توريد خدمات نظم المعلومات على أداء المنظمات. ولقد خلصت الدراسة لوجود تأثير إيجابي للتوريد الخارجي لنظم وتكنولوجيا المعلومات سواء من حيث بناء النظم أو منافع الإستخدام وسرعة القرار وجودة القرار وتخفيض التكلفة. وتناولت دراسة (Grobler, et al., 2011) تحديد ما هي الدوافع الأساسية لتطبيق إستراتيجية التوريد الخارجي في الدول النامية والتي تتمثل في رغبة تلك الدول في التركيز على قدراتها المحورية وكفاءاتها الداخلية وبالتالي اللجوء للتوريد الخارجي لتلك الأنشطة غير الأساسية والتي تضيف قيمة أقل، وحددت الدراسة السبب الأساسي في هذا الإتجاه في إعتقاد تلك الدول على الموارد الطبيعية

وفي نفس الوقت إفتقادها للتكنولوجيا المتقدمة اللازمة للتصنيع. من ناحية أخرى، إهتمت دراسة (2011) Dekkers بتحليل وفحص النظريات الأساسية المفسرة لعملية إتخاذ القرار الإستراتيجي للتوريد الخارجي والتي إعتمدت على نظرية تكلفة المعاملات ونظرية إعتمادية الموارد. وإستخلصت الدراسة وجود تأثير إيجابي لقرار التوريد الخارجي على الأداء التشغيلي من عدة نواحي هي: تخفيض التكلفة، وتحسين إستخدام الموارد، وأخيراً تحسين عملية التركيز على الكفاءات والإمكانات الداخلية المحورية للمنظمة.

وفي نفس الإتجاه قدمت دراسة كلاً من (2011) Sharda & chatterjee نموذج مفاهيمي لتفسير أسباب تفوق ونجاح المنظمات التي تطبق إستراتيجية التوريد الخارجي وتأثير هذه الإستراتيجية على أدائها، وتوصلت الدراسة في النهاية إلى تحسين أداء المنظمات التي تطبق التوريد الخارجي. كذلك تناولت دراسة Kotabe, et al. (2012) تأثير إستراتيجية التوريد الخارجي على الأداء التسويقي وذلك بالتطبيق على عينة من الشركات الصناعية في هولندا وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير لقرار التوريد الخارجي على الأداء التسويقي من حيث تحسن كثافة الأنشطة التسويقية التي تنعكس في تحسن الحصة السوقية وتحسن التصدير وتحسن إنتاجية العاملين بما فيهم المسؤولين عن الأنشطة التسويقية.

كما تناولت دراسة (2012) Nazeri, et al. أيضاً تأثير التوريد الخارجي على الأداء التشغيلي للمنظمة وذلك بالتطبيق على صناعة الإتصالات لعدد 38 شركة تعمل في مجال الإتصالات ومعدات الإتصالات في إيران، ولقد حددت الدراسة أسباب أو دوافع التوريد الخارجي في الرغبة في التركيز على الوظائف الداخلية وتحقيق المرونة وزيادة الكفاءات والخبرات والمهارات البشرية وتخفيض التكلفة وأخيراً الرغبة في توفير السيولة. كذلك قدمت دراسة Meixell, et al. (2013) نموذج متكامل لتحليل تأثير إستراتيجية التوريد الخارجي على الأداء

التكاليف للمنظمات الصناعية وذلك بالتركيز على تحليل تأثير التوريد الخارجي على تخفيض تكلفة التصنيع من حيث القدرة على تخفيض تكلفة الإنتاج وتخفيض تكلفة الخامات والمستلزمات. وفي نفس الإتجاه ركزت دراسة كلاً من Kolawole & Agha (2015) على تحليل تأثير قرار التوريد الخارجي على تحسين الأداء التنظيمي ، ولقد تم تطبيق الدراسة على عينة من الشركات النيجيرية ولقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق التوريد الخارجي متمثلاً في تحقيق مستوى أفضل للجودة والحصول على الخبرات الفنية. أخيراً، قدمت دراسة Wachira, et al. (2016) دراسة أخرى في كينيا حول تأثير التوريد الخارجي على أداء المنظمات بالتطبيق على الدول الأفريقية وجاء على رأس هذه الدول كلاً من مصر وجنوب أفريقيا والمغرب وكينيا ونيجيريا، ولقد حددت الدراسة مجموعة من الدوافع الأساسية لتبني إستراتيجية التوريد الخارجي بعينة الدراسة والتي تتمثل في الرغبة في تحسين أداء العاملين والإفتقاد للموارد الكافية للتصنيع والإفتقاد للتكنولوجيا.

#### تعليق الباحث على الدراسات السابقة:

من مراجعة الأدبيات السابقة، اتضح للباحث وجود عدة اتجاهات بحثية في مجال التوريد الخارجي تمثلت في الآتي:الاتجاه البحثي الأول اهتم بدوافع و محددات استراتيجية التوريد الخارجي مثل (Quelin & Gilley, 2000 ; Rasheed, 2003; Duhamel, 2003; Kocabasoglu & Surech 2006; Moschuris & Kondylis, 2006; Kremic & Rom, 2006; Sanders, et al. , 2007; Grobler, et al., 2011)

واهتم الاتجاه البحثي الثاني بالمنافع و النتائج الايجابية من تطبيق التوريد الخارجي مثل: (Gorg & Hanley, 2004 ; Broedner, et al. 2009; Weigelt,



2009;Wallenburg ,2009;Sharda &chatterjee ,2011;Nazeri, et al. 2012; Meixell, et al. 2013; Kolawole & Agha, 2015)  
أخيرا اهتمت بعض الدراسات بتحليل تأثير العوامل البيئية على العلاقة بين محددات التوريد الخارجي و المنافع المتوقعة من تطبيقه مثل (McCray &Clark, 1999; Gilley& Rasheed, 2000;Kremic et al,2006; Luo,2003; Marin & Mazzanti,2013)

### 7 - النموذج المقترح للدراسة:

بعد مراجعة الأدبيات البحثية تم إقتراح نموذج الدراسة وذلك إعتقاداً على عدة دراسات هي: Kocabasoglu& Suresh, 2006; Li et al., 2010; Bustinza et al., 2010; Nazeri et al., 2012; Kolawole & Agha, 2015)

وانتقلت غالبية الدراسات في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وكذلك في مجال إدارة سلاسل التوريد على تحديد أهم الدوافع المحركة لتطبيق إستراتيجية التوريد الخارجي، بينما اختلفت الدراسات حول الآثار والمنافع المترتبة عليها من حيث التأثير على الأداء والإنتاجية والمنافع التنظيمية، كذلك إهتمت بعض الدراسات بتأثير العوامل البيئية على قرار التوريد الخارجي. بناءً على ما سبق تقترح الدراسة النموذج التالي:



**8 - فروض الدراسة:**

- 1- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين دوافع التوريد الخارجي والمنافع المتوقعة منة.
- 2- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين ديناميكية البيئة ومنافع التوريد الخارجي.
- 3- تتوسط ديناميكية البيئة العلاقة بين دوافع التوريد الخارجي والمنافع المتوقعة منة.

**9 - متغيرات البحث:**

- 1- المتغير المستقل: يتمثل في دوافع التوريد الخارجي، وتتمثل مكونات هذا المتغير في مجموعة من الأبعاد التشغيلية والمعرفية وهي الرغبة في الإستحواذ على المعرفة، والتوجه الريادي للمنظمة، والتوجه السوقي للمنظمة، وأداء المورد الخارجي من ناحية الجودة والتكلفة، وحالة وظيفة التوريد بالمنظمة، والتنسيق بين وظيفة التوريد والوظائف الأخرى بالمنظمة، ومشاركة المعلومات بين المنظمة والموردين الخارجيين وأخيراً المساعدة في تنمية وتطوير المورد الخارجي.
- 2- المتغير الوسيط: يتمثل في ديناميكية البيئة.
- 3- المتغير التابع: يتمثل في المنافع المتولدة من تطبيق التوريد الخارجي وهي المنافع التنظيمية ومنافع الأعمال.

**10 - الدراسة التطبيقية****10 - 1 - هدف الدراسة التطبيقية:**

تسعى الدراسة التطبيقية إلى إختبار الفروض التي قام الباحث بتتميتها إستناداً إلى نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مجال التوريد الخارجي وذلك

لتحديد ودراسة تأثير محددات التوريد الخارجي على منافع التوريد الخارجي مع الأخذ في الحسبان الأبعاد والبيئية المؤثرة على قرار التوريد الخارجي.

### 10 - 2 - منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، فقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف الظاهرة موضع البحث وإختبار فروض الدراسة وتحليل البيانات المجمعة للوصول إلى مجموعة من الإستنتاجات والقيام بتفسيرها في ضوء نتائج الدراسات السابقة، مع عرض مجموعة من التوصيات حول كيفية تطبيق إستراتيجية التوريد الخارجي لتحقيق المنافع المرجوة منها.

ولقد اعتمد الباحث على نوعين من مصادر جمع البيانات هي:

1 - مصادر البيانات الثانوية: والتي تمثلت في مراجعة الأدبيات المنشورة في الكتب والمقالات في هذا المجال.

2 - مصادر البيانات الأولية: وذلك من خلال تصميم قائمة إستقصاء مع تدعيمها بالمقابلات الشخصية.

### 10 - 3 - الأسلوب المستخدم في جمع البيانات:

اعتمد الباحث على إستخدام أسلوب قائمة الإستقصاء مع تدعيمها بإجراء المقابلات الشخصية عند تسليم القوائم في الشركات محل الدراسة، ولقد تم تقسيم قائمة الإستقصاء إلى خمس أجزاء رئيسية تحتوي على (45) فقرة.

ولقد استهدف الجزء الأول من القائمة قياس أبعاد دوافع التوريد الخارجي وهي مقسمة بدورها إلى عدة محاور عددها (28) فقرة بالإعتماد على عدة دراسات هي: Gupta & Govindarajan (2000); Atuahene - Gima & Ko (2001); Narver & Stater's (1990); Wiklund & Shepherd (2005); Kocabasoglu & Suresh (2006).

الجزء الثاني يهدف إلى قياس ديناميكية البيئة وذلك بالإعتماد على دراسة كلاً من: (Miller & Friesen (1982).  
 الجزء الثالث يهدف إلى قياس المنافع التنظيمية المتحققة من تطبيق التوريد الخارجي وذلك إعتماداً على دراسة (Kremic et al. (2006).  
 الجزء الرابع والأخير يهدف إلى قياس منافع الأعمال التي تحققها المنظمة من تطبيق التوريد الخارجي إعتماداً على دراسة: (Elie (2001).  
**10 - 4 - مجتمع وعينة الدراسة:**

يتمثل مجتمع البحث في الشركات الصناعية والخدمية التابعة لقطاع الأعمال العام والخاص والتي تطبق إستراتيجية التوريد الخارجي والتي توجد بالقاهرة والإسكندرية والبحيرة، وتمثلت عينة الدراسة الشركات الصناعية في مجال البترول والبتروكيماويات والغزل والنسيج والأغذية والأسمدة والسيارات والأجهزة. ويرجع إختيار الباحث لعينة الدراسة نظراً إلى إمكانية تطبيق التوريد الخارجي في القطاع الصناعي

وتمثل عنصر المعاينة في مديرو التوريد والشراء ومديرو سلاسل التوريد ومديرو القطاع التجاري وكذلك مديرو التسويق والمبيعات وأخيراً مديرو العمليات. ولقد قام الباحث بتوزيع 205 قائمة إستقصاء وتم إسترداد 171 قائمة وتم إستبعاد عدد 25 قائمة بسبب عدم إكمالها، وبذلك يكون عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي 146 قائمة وذلك بنسبة رتود بلغت 85%.

#### 10 - 5 - أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS. 22) وبرنامج LISREL 8.8 لقيام الباحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك لتحليل البيانات المجمعّة من خلال قائمة الإستقصاء، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- 1- إستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك بهدف توصيف متغيرات البحث.
- 2- إختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وذلك لقياس الإتساق الداخلي لمقاييس متغيرات البحث داخل قائمة الإستقصاء.
- 3- تم إستخدام اسلوب النمذجة الهيكلية Structural Equation Model لتحليل العلاقات داخل النموذج.

#### **10-5: اختبار ثبات مقاييس وصدق مقاييس متغيرات الدراسة:**

##### **10-5-1: اختبار ثبات المقاييس:**

وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (1) الي ان قيم معامل الفا لمقاييس لمتغيرات الدراسة تتراوح بين 0.84، 0.94. وهذا يشير الي تمتع مقاييس متغيرات الدراسة بدرجة من الثبات وذلك طالما ان معاملات الثبات أكبر من 0.70

## جدول رقم (1) نتائج الصدق والثبات

FL	AVE	$\alpha$	العبارة
.790	0.633	0.801	اولا- دوافع التوريد الخارجى: ا- الاستحواذ على المعرفة 1- من خلال عملية التوريد الخارجى تستطيع المنظمة ان تحصل على مهاراتتكنولوجية جديدة. 2- من خلال عملية التوريد الخارجى تستطيع المنظمة ان تحصل على المهاراتوالمعرفة اللازمة للأسواق الدولية. 3- من خلال عملية التوريد الخارجى تستطيع المنظمة ان تحصل علالمهاراتالادارية. 4- من خلال عملية التوريد الخارجى تستطيع المنظمة ان تحصل على المهاراتو المعرفة الإنتاجية.
.702	0.624	0.796	ب- التوجه الريادى: 5- بشكل عام, تؤكد المنظمة على اهمية البحوث و التطوير R&D و القيادة التكنولوجية و الابتكار. 6- عندما تواجه الشركة حالة من عدم التأكد, فإنها تتبنى مدخلمبادرو تبادر باقتناص الفرص. 7- عند التعامل مع المنافسين تبادر المنظمة بالأفعال اولا. 8- تفضل المنظمة ان تكون هى القائد و تبادر بتقديم المنتجاتالجديدة و تبني التكنولوجى الجديد.
.787	0.594	0.758	ج- اداء المورد الذى يقوم بالتوريد الخارجى 9- تفضل المنظمة اختيار المورد الذى يمتلك حصة سوقية كبيرة. 10- تفضل المنظمة اختيار المورد الذى لديه معدل نمو مبيعات على. 11- تفضل المنظمة اختيار المورد الذى يحقق هامش ربح مرتفع. 12- تفضل المنظمة اختيار المورد الذى يمتلك سمعة سوقية كبيرة.

FL	AVE	$\alpha$	العبارة
			<b>د- التوجه السوقى</b>
.828	0.710	0.796	13- يتمثل التوجه التسويقي للمنظمة فى التوجه المرتفع بالعملاء.
876			14- يتمثل التوجه التسويقي للمنظمة فى التوجه المرتفع بالمنافسين
.824			15- يتمثل التوجه التسويقي للمنظمة فى التوجه بالتنسيق الداخلى عبر وظائف المنظمة
			<b>هـ- حالة وظيفة التوريد بالمنظمة</b>
.826	0.710	0.795	16- تؤكد الادارة العليا بالمنظمة على اهمية الدور الاستراتيجى لوظيفة التوريد.
.872			17- تعد وظيفة التوريد متساوية الاهمية مع باقى وظائف المنظمة.
.830			18 يتم تضمين وظيفة التوريد فى مستوى التخطيط الاستراتيجى.
.729	.596	.772	و- التنسيق والتكامل بين وظيفة التوريد والوظائف الاخرى بالمنظمة
.809			19- يوجد تنسيق و اتصال دائم و متكرر بين ادارة التوريد و باقى الادارات.
.796			20- يتم اشراك مسؤولى التوريد فى أنشطة و مقترحات البيع.
.750	.757	.839	21- يتم اشراك مسؤولى التوريد فى أنشطة التصميم والانشطة الهندسية
.864			22- يحصل مسؤولى التوريد على التدريب عبر الوظائف (متعدد المجالات).
.899			<b>ز- مشاركة المعلومات مع المنظمات التى تقوم بالتوريد الخارجى</b>
.846	.689	.769	23- يوجد مشاركة فى المعلومات بين المنظمة و المورد الخارجى
.798			فيما يتعلق بجداول الانتاج.
.883			
.805			



FL	AVE	$\alpha$	العبارة
			<p>24- يتم التنسيق و التخطيط المشترك بين المنظمة والمورد الخارجى.</p> <p>25- يوجد مشاركة فى المعلومات التكاليفية بين المنظمة و المورد الخارجى.</p> <p><b>ح- تنمية المورد الخارجى</b></p> <p>26- يوجد استثمار و تدريب مشترك مع المورد الخارجى.</p> <p>27- تقدم المنظمة الدعم المالى للمورد.</p> <p>28- تقدم المنظمة الدعم التكنولوجى للمورد.</p>
	0.630	0.916	<p>ثالثا- المنافع التنظيمية للتوريد الخارجى:</p> <p>29- التوريد الخارجى يسمح للمنظمة بالوصول الى احدث تكنولوجى.</p> <p>30- التوريد الخارجى يسمح للمنظمة بالاستفادة من الابتكارات و التجديد</p> <p>31- التوريد الخارجى يسمح للمنظمة بتخفيض ازمنة التطوير و التنمية</p> <p>32- التوريد الخارجى يقلل المخاطر التنظيمية.</p> <p>33- التوريد الخارجى يقلل تكاليف التدريب.</p> <p>34- التوريد الخارجى يحسن من العمليات التشغيلية.</p> <p>35- التوريد الخارجى يخلق حواجز دخول امام المنافسين.</p> <p>36- التوريد الخارجى يسمح بالوصول للمهارات و الخبرات البشرية</p>
	0.647	0.930	أبعاد: منافع الاعمال المتولدة من التوريد الخارجى:

FL	AVE	$\alpha$	العبرة
.721			37- التوريد الخارجى يسمح بالتركيز على الأنشطة الأساسية للمنظمة.
.703			38 -التوريد الخارجى يحقق وفورات فى تكلفة الانتاج.
.780			39- التوريد الخارجى يساعد على تحويل التكلفة الثابتة التكلفة متغيرة.
.830			40- التوريد الخارجى يعمل على زيادة مرونة الاعمال.
.831			41- التوريد الخارجى يساعد فى التركيز على تحسين العمليات الخارجية.
.864			49- التوريد الخارجى يساعد فى التركيز على تحقيق مركز استراتيجى متميز.
.854			50- التوريد الخارجى يساعد فى تخفيض النفقات الراسمالية.
.816			51- التوريد الخارجى يساعد المنظمة على ايجاد حلول للمشاكل الوظيفية.
.825			52- التوريد الخارجى يساعد المنظمة فى التغلب على الشكاوى والمشاكل القانونية.

### 10- 5 - 2- اختبار صدق المقاييس:

تم تحديد درجة صدق المقاييس المستخدمة في قياس المفاهيم النظرية الخاصة بالدراسة استنادا إلى المعايير التي اقترحها (Fornell and Larcker, 1981) وهي الآتي:

1 - جميع معاملات التحميل (Factor loading) على أي عامل ينبغي أن تكون معنوية وتزيد عن (0.6).

3 - متوسط التباين المفسر (AVE) عن طريق العامل ينبغي أن يتجاوز (0.5).

بالنظر إلى الجدول (1) نجد أن جميع معاملات التحميل على العوامل تزيد عن (0.6) ويتمتع بمستوى معنوي مرتفع عند ألفا = 0.001 ، يوضح الجدول (1)

أن قيم معاملات التحميل تتراوح من 0.899 إلى 0.702 وتتجاوز القيمة التي أوصى بها (Fornell and Larcker, 1981) والتي تبلغ (0.5). وأيضاً يظهر الجدول أن متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted) (AVE) تزيد جميع القيم الخاصة بالمتغيرات عن 0.5 حيث بلغت أدنى قيمة 0.594 تقريباً وهي المناظرة لمتغير أداء المورد الخارجي، وفي المقابل بلغت أكبر قيمة 0.757 تقريباً وهي المناظرة لمتغير مشاركة المعلومات مع المورد الخارجي. وتُعد تلك القيم ملائمة تماماً حيث تتجاوز 0.5

وفيما يخص فحص الصدق التمايزي فهو يهدف إلى تقييم مدى إختلاف (تمايز) كل مفهوم (Construct) وقياسه بواسطة "العناصر" (Items) الخاصة به عن بقية المفاهيم الأخرى وقياسها (Fornell and Larcker, 1981) وللتحقق من وجود الصدق التمايزي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، ينبغي أن تكون قيمة معامل الارتباط بين أي إثنين من المتغيرات (Constructs) أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر بواسطة المقاييس الخاصة بالمتغير (Fornell and Larcker, 1981).

وكما هو مبين في الجدول رقم (2) تم وضع الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر في الخلايا القطرية لمصفوفة الارتباط، وكانت جميع هذه القيم أكبر من معاملات الارتباط بين أي متغيرين، وهذا يدل على تمتعها بدرجة عالية من الصدق التمايزي.

جدول رقم (2)  
نتائج الصدق التمايزي

BB	OB	ED	EVD	IS	CI	SF	MO	SP	EO	KA	
										.794	KA
									.790	.553	EO
								.771	.514	.536	SP
							.843	.716	.589	.524	MO
						.843	.600	.517	.432	.412	SF
					.772	.528	.468	.353	.408	.424	CI
				.870	.669	.450	.408	.413	.451	.509	IS
			.830	.600	.496	.356	.409	.403	.414	.518	EVD
		.848	.370	.449	.460	.323	.389	.371	.356	.520	ED
	.794	.623	.456	.505	.386	.286	.402	.378	.414	.503	OB
.804	.726	.647	.422	.632	.515	.407	.398	.425	.397	.605	BB

### 10-6 - توصيف مفردات الدراسة:

اعتمادا على البيانات المجمعة بواسطة قائمة الاستقصاء حول تاثير ديناميكية البيئة على العلاقة بين دوافع التوريد الخارجيوالمنافع المتوقعةمنه، يوضح الجدول رقم (3) هذه الأبعاد وكذلك المتوسط والانحراف المعياري لكلاً منهما.

## جدول رقم (3) نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
.664	3.750	الاستحواذ على المعرفة KA
.726	3.757	التوجه الريادي EO
.718	3.810	اداء المورد الخارجي SP
.780	3.814	التوجه السوقى MO
.820	3.870	حالة وظيفة الشراء SF
.766	3.826	تكامل وظيفة التوريد CI
.941	3.751	مشاركة المعلومات مع المورد IS
.794	3.690	تنمية المورد الخارجي EVD
.766	3.799	ديناميكية البيئة ED
.774	3.905	المنافع التنظيمية للتوريد الخارجي OB
.777	3.878	منافع الاعمال للتوريد الخارجي BB

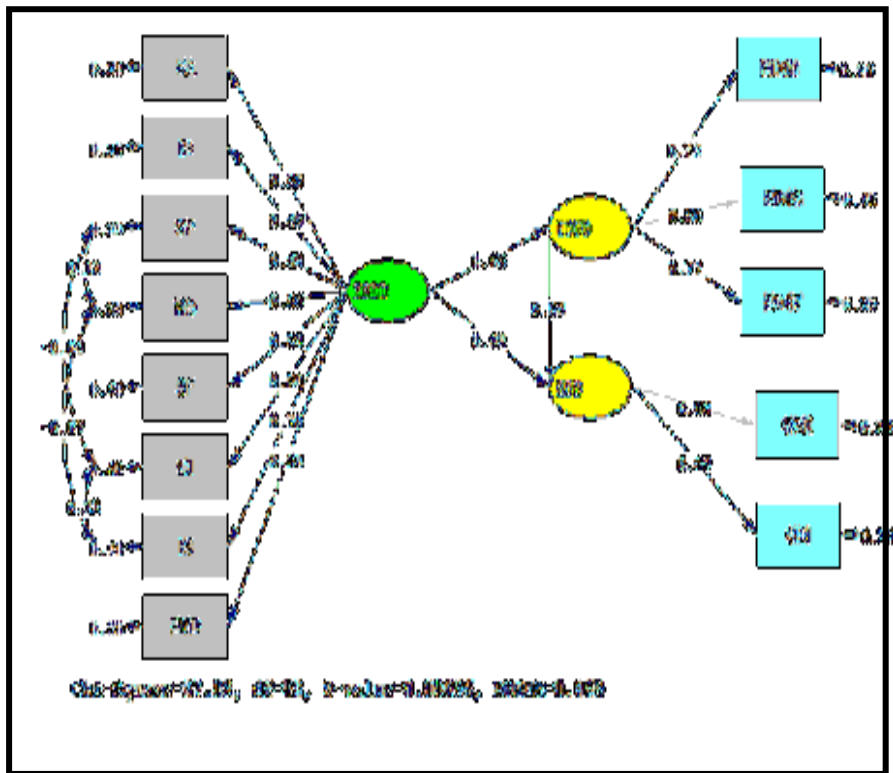
## وبالنظر الي النتائج الواردة في الجدول رقم (3) يتضح منها ما يلي:

(1) تقاربت متوسطات المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات موضع الدراسة، حيث تراوحت قيم تلك المتوسطات الخاصة بهذه المفاهيم ما بين (3.750)، و(3.905). (2) وتقاربت أيضا الانحرافات المعيارية للمفاهيم المتعلقة بالمتغيرات موضع الدراسة، حيث لوحظ ان قيم الانحرافات المعيارية الخاصة بهذه المفاهيم قد تراوحت ما بين (0.664)، و(0.941)، مما يشير الي وجود اختلافات محدودة في اراء الافراد المشاركين في الدراسة حول مفاهيم الدراسة.

## 10-7 - نتائج اختبار فروض الدراسة

## 10-7-1 - اختبار مدى جودة توفيق نموذج الدراسة

اعتمادا على استخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM) قام الباحث بالتعرف على مدى جودة توفيق نموذج الدراسة، حيث تمثلت نتائج التحليل فيما يلي:  
شكل رقم (2) نموذج الدراسة ( معاملات الانحدار )



جدول رقم (4): المؤشرات المحسوبة ومعايير القبول بالنموذج

المؤشر	$\chi^2$	Df	$\chi^2/df$	NFI	NNFI	CFI	RMR	RMSEA
القيمة	93.74	58	1.6	5.9	.97	.98	0.037	0.069
معايير القبول			3 or less	0.90 or more	0.90 or more	0.90 or more	0.05 or less	0.08 or less

وفيما يلي تعريف الرموز المستخدمة بالجدول السابق:

- 1-  $\chi^2$  هي كا تربيع.
- 2- DF هي جودة التوافق.
- 3- NFI هي مؤشر المطابقة المعياري.
- 4- NNFI هي مؤشر المطابقة غير المعياري.
- 5- CFI هي مؤشر جودة المطابقة المقارن.
- 6- RMR هو الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي.
- 7- RMSEA هو جذر مربع متوسط الاخطاء التقريبي.

يتضح من الجدول السابق ان النموذج يتمتع بدرجة جيدة من التوافق لكل من البيانات الميدانية، حيث بلغت مؤشرات جودة التوافق لكل من NNFI, NFI , CFI القيم 0.90, 0.96, 0.95. على التوالي و بلغت مؤشرات الاخطاء RMR, RMSEA القيم 0.055 و 0.066 على التوالي وهي قيم في حدود المستويات المقبولة في هذا التحليل، وهو ما يشير الى صحة الشق البنائي للنموذج.

#### 10 - 7 - 2 - نتائج اختبار الفروض

الفرض الاول: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين دوافع التوريد الخارجي والمنافع المتوقعة منة.

يتضح من نتائج النموذج باستخدام اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ان معامل انحدار ( $\beta$ ) لدوافع التوريد الخارجي على المنافع المتوقعة من التوريد الخارجي 0.77. وقيمة

احصائية (t) 7.17 عند مستوى معنوية (p-value) اقل من 0,001 هذا يعنى قبول الفرض الاول, وهذا ما يتوافق مع الدراسات السابقة التى اشارت الى وجود تاثير بين دوافع التوريد الخارجى وتحقيق العديد من المنافع الناتجة عن تطبيق هذا الاستراتيجية فى التوريد.

**الفرض الثانى: يوجد تاثير ايجابى ذو دلالة احصائية بين ديناميكية البيئة ومنافع التوريد الخارجى.**

يتضح من نتائج النموذج باستخدام اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ان معامل انحدار ( $\beta$ ) لديناميكية البيئة و منافع التوريد الخارجى 0.54. وقيمة احصائية (t) 4.12 عند مستوى معنوية (p-value) اقل من 0,001 هذا يعنى قبول الفرض الثانى, وهذا ما يتوافق مع الدراسات السابقة التى اشارت الى وجود تاثير للعوامل البيئية على تبنى استراتيجية التوريد الخارجى و تحقيق عدة منافع من تطبيقه للتوافق مع الظروف البيئية و التنافسية المتغيرة.

**الفرض الثالث: تتوسط ديناميكية البيئة العلاقة بين دوافع التوريد الخارجى والمنافع المتوقعة منه.**

يوضح الجدول التالى نتائج اختبار هذا الفرض والمستمى من نتائج تحليل نموذج الدراسة باستخدام اسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية



جدول رقم (5) نتائج الفرض الثالث

التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	التأثير الإجمالي	إتجاه التأثير	علاقات التأثير المفترضة
$\beta=0.35^{***}$ $t= 3.19$ (Sobel test)	$\beta=0.42^{***}$ $t= 3.71$	$\beta=0.77^{***}$ $t= 5.18$	+	دوافع التوريد الخارجي <-- المنافع
		$\beta=0.54^{***}$ $t= 4.12$	+	ديناميكية البيئة <----- المنافع
		$\beta=0.65^{***}$ $t= 5.11$	+	دوافع التوريد الخارجي <- ديناميكية البيئة

\*\*\* = مستوى المعنوية أقل من 0.001

يتضح من نتائج التحليل الواردة بجدول رقم (5) أن ديناميكية البيئة وسيط جزئي بين دوافع التوريد الخارجي ومنافعه، حيث أن يكون المتغير وسيط تقاعلي إذا كان الأثر الإجمالي معنوي والأثر المباشر معنوي، ففي هذه الحالة نوجد الأثر غير المباشر (وهو يساوي الفرق بين الأثر الإجمالي و الأثر المباشر أو حاصل ضرب معاملي الانحدار المتعلقين بي: معامل انحدار الدوافع على ديناميكية البيئة مضروب في معامل انحدار الديناميكية على المنافع) فإذا كان الأثر غير المباشر معنوي كان المتغير وسيط جزئي (Baron & Keny, 1984). وبذلك يتم قبول الفرض على أن ديناميكية البيئة متغير وسيط جزئي

### 11 - تفسير النتائج والمناقشة:

إعتماداً على النتائج التي حصل عليها الباحث من التحليل الإحصائي لنموذج الدراسة، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة يمكن تفسير ومناقشة نتائج الدراسة علانحو التالي:

1- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لدوافع التوريد الخارجي على تحقيق العديد من المنافع للمنظمة متمثلة في مجموعة من الفوائد أو المنافع التنظيمية في شكل تسهيل الحصول على التكنولوجيا والمعرفة وتسهيل الاستفادة من أحدث الإبتكارات والقدرة على تقليل تكاليف التدريب وتحسين المهارات البشرية المتوافرة لدى المنظمة. ويلاحظ في هذا الصدد أن دوافع التوريد الخارجي تمثل العوامل الحاكمة لفلسفة المنظمة تجاه السوق وتجاه نقل التكنولوجيا والمعرفة والتكامل داخل سلسلة التوريد مع أحد أهم أطرافها وهم الموردين على إختلاف تصنيفاتهم سواء التوريد المادي أو توريد الخدمات. ولقد إتفقت نتيجة الدراسة وفرضها الأول مع نتائج العديد من الدراسات في هذا الصدد مثل:

(Rao & Young, 1994; Gilley & Rasheed, 2000; Quelin & Duhamel, 2003; Gorg & Hanely, 2004; Kremic & Rom, 2006; Broedner et al., 2009; Shi, 2010; Grobler et al., 2011; Meixell et al., 2013).

2- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للعوامل البيئية على منافع التوريد الخارجي، ويمكن تفسير ذلك من خلال تعريف العناصر البيئية التي تمثل وتشكل ظروف عدم التأكد التي تعمل داخلها منظمات الأعمال، حيث كلما زادت التعقيدات والقوى البيئية زادت درجة عدم التأكد وكلما أدى ذلك إلى رغبة المنظمة في تقليل والتخلص من ضغوط عدم التأكد البيئي المتمثلة في تصرفات المنافسين وصعوبة التنبؤ بحالة الطلب في السوق وتذبذب حجم الطلب وتغير أذواق العملاء وسرعة التغير التكنولوجي.

كل ما سبق يدفع المنظمات لتطبيق إستراتيجية التوريد الخارجي لنقل أعباء ومخاطر التقلبات في بيئة الصناعة إلى مجموعة من الموردين المحترفين

القادرين على أداء الأنشطة بمهارة أعلى وبتكلفة أقل وهذا يتفق تماماً مع نظريات تكلفة المعاملات وإعتمادية الموارد ويتفق أيضاً مع العديد من نتائج الدراسات في هذا المجال مثل:

(Rao & Young, 1994; McCray & Clark, 1999; Gilley & Rasheed, 2000; Insigna&Werle, 2000; Petersen et al., 2000; Girma&Gorg, 2004; Kremic et al., 2006; Holcomb, 2016).

3- توصلت الدراسة إلى تأييد الفرض الثالث، حيث أوضحت نتائج الدراسات أن طبيعة الظروف البيئية تتوسط العلاقة بين الدوافع التي تدفع المنظمة لتبني وتطبيق التوريد الخارجي من ناحية وتحقيق عدة منافع منه من ناحية أخرى. ويمكن تفسير ذلك إستناداً إلى الدراسات التي تمت في قطاع المعلومات وتكنولوجيا المعلومات بشكل أوضح، حيث أشارت الدراسات في هذا الصدد أن طبيعة هذه الصناعة المعقدة تجعلها دائماً في مواجهة بيئة معقدة ديناميكية شديدة التغير بسبب طبيعة صناعة تكنولوجيا المعلومات التي تعتمد في تنافسيتها على تطوير البرامج الجاهزة والأجزاء المادية وهو نفس الأمر كذلك في صناعة الإتصالات والحاسبات الآلية وأجهزة الموبايل مثلما يحدث بين عمالقة أجهزة الإتصالات شركة سامسونج وشركة أبل، وهذا ما يفسر إعتماد هذه المنظمات على التوريد الخارجي بنسبة كبيرة للمكونات وتصنيع وتجميع الأدهزة في الصين. وهذا التفسير يتفق مع العديد من الدراسات في هذا الصدد مثل :

(Jian et al., 2006; Sanders et al., 2007; Weigelt, 2009; Wallanburg, 2009; Nazeri, 2012; Kolawole & Agha, 2015).

- 4- فيما يتعلق بالأهمية النسبية لدوافع التوريد الخارجي وبالرجوع إلى نموذج الدراسة الذي تم تحليله من خلال أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية في شكل رقم (2) وبالنظر إلى معاملات الإنحدار بالنموذج نجد الآتي:
- أ- حصل دافع مشاركة المعلومات مع الموردين على أعلى معامل تحميل يبلغ 0.70 وهذا يفسر رغبة المنظمة في الإرتباط معلوماتياً مع المنظمات التي تقدم خدمات التوريد الخارجي والتي تمثل آلية لتحقيق التعاون والشراكة الإستراتيجية وتحقيق النسيق والتعاون والتخطيط المشترك بينها.
- ب- حصل دافع التوجه السوقي على المركز الثاني في معاملات التحميل بقيمة 0.56 وهذا يعكس إهتمام المنظمات بالعملاء ورغباتهم وكذلك رغبة المنظمة في مواجهة المنافسين بالسوق من خلال إحداث التنسيق الداخلي بين وظائف الشراء والإنتاج والتسويق من ناحية، والتنسيق مع الموزعين والتجار من ناحية أخرى إعتياداً على الموردين الخارجيين الأكفاء مثل موردي الخدمات اللوجستية والتسويقية والإعلانية.
- ج- جاء دافع حالة وظيفة الشراء ودافع الرغبة في تنمية المورد الخارجي في المركز الثالث من حيث الأهمية بقيمة معامل تحميل 0.53 وهذا يعكس رغبة المنظمات في أهمية الدور الإستراتيجي الذي تلعبه وظيفة الشراء بالمنظمة ورغبة الإدارة العليا على إعطاءها المزيد من الأهمية خاصة في ظل تزايد الإهتمام بإنشاء إدارة مستقلة للوجستيات وإهتمام المنظمات بإدارة سلسلة التوريد، وهذا أيضاً ما يؤكد الإهتمام المتزايد بالتعاون مع الموردين الخارجيين وتقديم الدعم المالي والفني لهم.
- د- جاءت باقي الدوافع بعد ذلك من حيث الترتيب، ويلاحظ في هذا الصدد أن الدوافع الأقل أهمية هي التوجه الريادي وأداء المورد بمعاملات 0.49 و 0.48 على التوالي وهذا يمكن تفسيره بقلة الوعي الريادي في البيئة المصرية

من ناحية وكذلك صعوبة إختيار الموردين الأكفاء في ظل وجود حالة من الإحتكار في العديد من الصناعات وأيضاً عدم توافر الموردين بالكفاءة العالية التي تسمح بالإختيار والمفاضلة وهذا يتوافر بشكل أكبر لدى الموردين الدوليين. 5 - توصلت الدراسة إلى إختلاف أهمية المنافع التي يحققها التوريد الخارجي، إن منافع الأعمال حصلت على معامل تحميل مقداره 0.69 مقارنة بالمنافع التنظيمية التي حققت معامل تحميل 0.63 فقط، ويمكن تفسير ذلك بالنظر إلى عناصر منافع الأعمال المتحققة من التوريد الخارجي والتي تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق وفورات تكاليفية وتخفيض نفقات التشغيل الإنتاجية والرأسمالية، وأيضاً المساعدة في التركيز على الأنشطة الأساسية للمنظمة وإيجاد الحلول للمشاكل الوظيفية خاصة الإنتاجية والتسويقية، وهذا ما تحتاجه المنظمات بشكل أساسي في البيئة المصرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية. من ناحية أخرى يغلب على المنافع التنظيمية الأبعاد الإبتكارية والتعلم وإكتساب المهارات والتطوير التكنولوجي وأنشطة البحوث والتطوير والتنمية وهو ما تعاني منه المنظمات المصرية بقوة.

## 12 - توصيات الدراسة:

إعتماداً على التحليل والمناقشة السابقة لنتائج الدراسة، وإعتماداً على نتائج الدراسات السابقة يقدم البحث عدة توصيات منها ما هو تطبيقي للممارسين والمديرين ومنه ما هو للبحوث المستقبلية للدارسين كالآتي:

### 12 - 1 - التوصيات التطبيقية:

1- توصي الدراسة بضرورة تطبيق إستراتيجية التوريد الخارجي في المنظمات المصرية وذلك للإستفادة من المزايا المتوقعة منها سواء في مجال المنظمات الصناعية أو المنظمات الخدمية، وهذا سيساهم بشكل أساسي في تحسين القدرة التنافسية للصناعات المصرية محلياً وعالمياً وذلك بسبب ما ستحققه

- الإستراتيجية من وفورات تكاليفية وتسهيل عمليات نقل المعرفة والتكنولوجي الذي تحتاجه المنظمات المصرية بشدة.
- 2- توصي الدراسة بنشر الوعي والثقافة لدى العاملين والمديرين في كل قطاعات الأعمال لتسهيل تبني التوريد الخارجي وتحسين العلاقات وخلق شراكة إستراتيجية مع شركاء الأعمال القائمين بعمليات التوريد الخارجي سواء في توريد المواد والأجزاء أو في التصنيع أو الخدمات اللوجستية، أو الخدمات المعلوماتية، أو الخدمات المحاسبية والخدمات الأخرى، وهذا يتطلب بالضرورة توفير برامج تدريب مكثفة سواءً للموظفين والعاملين أو للمديرين في تخصصاتهم الوظيفية المختلفة وذلك للتدريب على آليات وطرق تطبيق التوريد الخارجي والتوعية بمنافعه ومزاياه وأيضاً المخاطر المحتملة منه.
- 3- توصي الدراسة بوضع التوريد الخارجي في إطار التخطيط الإستراتيجي بالمنظمات المصرية من خلال ربطه بإستراتيجيات التكامل والإندماج والإستحواد والتحالفات الإستراتيجية وكذلك إستراتيجيات دخول الأسواق الخارجية للمنظمات المصرية خاصة الأسواق العربية والإفريقية.
- 4- ضرورة الإهتمام بممارسات إدارة تكنولوجيا المعلومات والإستفادة من قدرات تكنولوجيا المعلومات في خلق وإدارة عملية التوريد الخارجي، وهذا ينسجم مع نتائج الدراسة التي أوضحت إن مشاركة المعلومات حصلت على أكبر مؤشر للأهمية داخل النموذج وهذا يفسر إهتمام المدراء بموضوع تحقيق الشراكة والربط والتعاون مع الموردين الخارجيين من خلال تكنولوجيا المعلومات.
- 5- توصي الدراسة بمعالجة نقطة الضعف التي أظهرها التحليل الإحصائي للنموذج والذي أشار إلى ضعف دوافع التوجه الريادي في مصر وهذا يرجع لأسباب عديدة منها سيطرة فكر قطاع الأعمال العام على جزء كبير من قطاعات الأعمال في مصر ومنها ما يعود لطبيعة القطاع الخاص نفسه الذي لا يمتلك

القدرات الريادية والمبادرة الكافية لتطبيق آليات التوريد الخارجي أو لضعف قدرات التكامل والتعاون مع شركاء الأعمال لديه.

6- توصي الدراسة بالقيام بإعادة هيكلة الإدارات والأقسام الحالية للكثير من المنظمات المصرية التي ما تزال تحتفظ بمسمى إدارة المشتريات والمخازن بدلاً من التوجه العالمي نحو إنشاء إدارة لوجستيات أو إدارة سلسلة توريد تكون مسئولة عن نشاطات الشراء والتوريد والنقل والتعامل مع الموردين والموزعين والعملاء في نفس الوقت.

## 12 - 2 - التوصيات لبحوث مستقبلية:

1- توصي الدراسة بضرورة تطبيق النموذج على عينة مستقلة من القطاعات الخدمية والتجارية، حيث يعتمد البحث الحالي بدرجة أكبر على عينة من المنظمات الصناعية حيث من المتوقع ان تتزايد ممارسات وأنشطة التوريد الخارجي بالفنادق والمستشفيات والمطاعم والكافيهات والقرى السياحية وسلاسل البيع بالجملة "الهابير ماركت" في المستقبل القريب.

2- توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية في شكل دراسة مقارنة بين عدة صناعات معاً حتى نتوصل إلى محددات ودوافع تطبيق إستراتيجية التوريد الخارجي لكل صناعة على حدة بما يساهم في وضع الخطط الإستراتيجية لكل صناعة حسب ظروفها ومتغيراتها.

3- توصي الدراسة بإدخال متغيرات أخرى وسيطة لتفسير العلاقة بين دوافع التوريد الخارجي ومنافعه، حيث أخذت الدراسة الحالية على متغير وسيط أساسي هو ديناميكية البيئة، ولذلك تقترح الدراسة أخذ متغير العوامل الإستراتيجية بالتفصيل في بحوث مستقبلية.

**قائمة المراجع:**

- Amiti, M., & Wei, S. J. (2005). Fear of service outsourcing: is it justified?. *Economic policy*, 20(42), 308-347.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization science*, 12(1), 54-74.
- Aubert, B. A., Patry, M., & Rivard, S. (1998, January). Assessing the risk of IT outsourcing. In *System Sciences, 1998., Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on* (Vol. 6, pp. 685-692). IEEE.
- Baden-Fuller, C., Targett, D., & Hunt, B. (2000). Outsourcing to outmanoeuvre: Outsourcing re-defines competitive strategy and structure. *European Management Journal*, 18(3), 285-295.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Barthelemy, J. (2001). The hidden costs of IT outsourcing. *MIT Sloan management review*, 42(3), 60.
- Broedner, P., Kinkel, S., & Lay, G. (2009). Productivity effects of outsourcing: new evidence on the strategic importance of vertical integration decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(2), 127-150.
- Bustinza, Oscar F., Luis M. Molina, and Leopoldo J. Gutierrez. "Outsourcing as seen from the perspective of knowledge management." *Journal of Supply Chain Management* 46.3 (2010): 23-39.



- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management science*, 35(8), 982-1003.
- Dekkers, R. (2011). Impact of strategic decision making for outsourcing on managing manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(9), 935-965.
- Díaz-Mora, C. (2008). What factors determine the outsourcing intensity? A dynamic panel data approach for manufacturing industries. *Applied Economics*, 40(19), 2509-2521.
- Díaz-Mora, C., & Triguero-Cano, A. (2007). Why do some firms contract out production. *Evidence from Firm-Level Panel Data, FEDEA WP*, 232.
- Doval, E. (2016). Is outsourcing a strategic tool to enhance the competitive advantage?. *Review of General Management*, 23(1).
- Ehie, I. C. (2001). Determinants of success in manufacturing outsourcing decisions: A survey study. *Production and Inventory Management Journal*, 42(1), 31.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Gilley, K. M., McGee, J. E., & Rasheed, A. A. (2004). Perceived environmental dynamism and managerial risk aversion as antecedents of manufacturing outsourcing: the moderating effects of firm maturity. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 117.
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of management*, 26(4), 763-790.
- Giunipero, L. C., Hooker, R. E., JOSEPH-MATTHEWS, S. A. C. H. A., Yoon, T. E., & Brudvig, S. (2008). A decade of

- SCM literature: past, present and future implications. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 66-86.
- Görg, H., & Hanley, A. (2004). Does outsourcing increase profitability. *The Economic and Social Review*, 35(3), 267-288.
- Görg, H., Hanley, A., & Strobl, E. (2008). Productivity effects of international outsourcing: evidence from plant-level data. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économie*, 41(2), 670-688.
- Girma, S., & Görg, H. (2004). Outsourcing, Foreign Ownership, and Productivity: Evidence from UK Establishment-level Data. *Review of International Economics*, 12(5), 817-832.
- Größler, A., TimenesLaugen, B., Arkader, R., & Fleury, A. (2013). Differences in outsourcing strategies between firms in emerging and in developed markets. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(3), 296-321.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473-496.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 831-850.
- Hätönen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing— Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15(2), 142-155.
- Insinga, R. C., & Werle, M. J. (2000). Linking outsourcing to business strategy. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 58-70.

- Jiang, B., & Qureshi, A. (2006). Research on outsourcing results: current literature and future opportunities. *Management Decision*, 44(1), 44-55.
- Jiang, B., Frazier, G. V., & Prater, E. L. (2006). Outsourcing effects on firms' operational performance: An empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1280-1300.
- J. Meixell, M., N. Kenyon, G., & Westfall, P. (2014). The effects of production outsourcing on factory cost performance: an empirical study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25(6), 750-774.
- Kamann, D. J., & Van Nieulande, V. (2010). A four-filter method for outsourcing to low-cost countries. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 64-79.
- Kremic, T., IcmeliTukel, O., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: an international journal*, 11(6), 467-482.
- Kocabasoglu, C., & Suresh, N. C. (2006). Strategic sourcing: an empirical investigation of the concept and its practices in US manufacturing firms. *Journal of Supply Chain Management*, 42(2), 4-16.
- Kotabe, M., Mol, M. J., Murray, J. Y., & Parente, R. (2012). Outsourcing and its implications for market success: negative curvilinearity, firm resources, and competition. *Journal of the Academy*, 40, 329-346.
- Kolawole, I. O., & Agha, E. A. (2015). Achieving organizational performance through business process outsourcing. *European Scientific Journal*, 11(4).
- Lin, N., Devinney, T. M., & Holcomb, T. R. (2016). Examining Managerial Preferences and Choices: The Role of Value Creation and Value

- Appropriation Drivers in Strategic Outsourcing. *Long Range Planning*.
- Li, Y., Wei, Z., & Liu, Y. (2010). Strategic Orientations, Knowledge Acquisition, and Firm Performance: The Perspective of the Vendor in Cross-Border Outsourcing. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1457-1482.
- Linder, J. C. (2004). Outsourcing as a strategy for driving transformation. *Strategy & Leadership*, 32(6), 26-31
- Luo, Y. (2003). Industrial dynamics and managerial networking in an emerging market: The case of China. *Strategic management journal*, 24(13), 1315-1327.
- Marin, G., & Mazzanti, M. (2013). The evolution of environmental and labor productivity dynamics. *Journal of evolutionary economics*, 23(2), 357-399.
- McCray, G. E., & Clark Jr, T. D. (1999). Using system dynamics to anticipate the organizational impacts of outsourcing. *System Dynamics Review*, 15(4), 345.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 3(1), 1-25.
- Moschuris, S. J., & Kondylis, M. N. (2006). Outsourcing in public hospitals in Greece : a perspective. *Journal of Health Organization and management*, 20(1), 4-14.
- McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations management*, 27(1), 45-63.
- McIvor, R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process? *European management journal*, 26(1), 24-34.
- Monczka, R. M., & Trent, R. J. (1991). Global Sourcing. *Artikel in: International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(2).

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 20-35.
- Nazeri, A., Gholami, R., & Rashidi, S. Outsourcing and Its Impact on Operational Performance. *Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey, July 3 – 6, 2012.*
- Petersen, K. J., Prayer, D. J., & Scannell, T. V. (2000). An empirical investigation of global sourcing strategy effectiveness. *Journal of Supply Chain Management*, 36(1), 29-38.
- Pouder, R. W., Hindman, H. D., & Cantrell, R. S. (2004). How unions affect shareholder wealth in firms announcing layoffs. *Journal of Labor Research*, 25(3), 495-502.
- Pouder, R. W., Cantrell, R. S., & Daly, J. P. (2011). The impact of outsourcing on firm value: New insights. *SAM Advanced Management Journal*, 76(2), 4.
- Quinn, J. B. (2000). Outsourcing innovation: the new engine of growth. *MIT Sloan Management Review*, 41(4), 13.
- Quélin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy:: Outsourcing motives and risks. *European management journal*, 21(5), 647-661.
- Rao, K., & Young, R. R. (1994). Global supply chains: factors influencing outsourcing of logistics functions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(6), 11-19.
- Sanders, N. R., Locke, A., Moore, C. B., & Autry, C. W. (2007) A multidimensional framework for understanding outsourcing arrangements . *Journal of Supply Chain Management*, 43(4), 3-15.
- Sharda, K., & Chatterjee, L. (2011). Configurations of outsourcing firms and

- organizational performance: A study of outsourcing industry in India. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4(2), 152-178.
- Shi, Z. (2010). The role of IS architecture planning in enhancing IS outsourcing's impact on IS performance: Its antecedents and an empirical test. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(4), 439-465.
- Surpin, J., & Weideman, G. (1999). *Outsourcing in Health Care: The Administrator's Guide*. AHA Press.
- Wachira, W., Brookes, M., & Haines, R. (2016). Viewing the impact of outsourcing from a Kenyan perspective. *Asian Journal of Management Science and Economics Vol*, 3(1).
- Weigelt, C. (2009). The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance. *Strategic Management Journal*, 30(6), 595-616.
- Wallenburg, C. (2009). Innovation in logistics outsourcing relationships: proactive improvement by logistics service providers as a driver of customer loyalty. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 75-93.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.
- Williamson, O. E. (2008). Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. *Journal of supply chain management*, 44(2), 5-16.