

امكانية توريد الانشطة في الوحدات الحكومية : المخاطر والتحديات¹

م. حسام احمد محمد البياتي

hosamahmed2498@yahoo.com

الجامعة المستنصرية - كلية الادارة والاقتصاد - قسم المحاسبة، بغداد - العراق

أ.د. شاكِر عبد الكريم هادي

shakerbldawia62@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص

ظهر مفهوم توريد الانشطة (Outsourcing) كأسلوب اداري حديث يساعد الوحدات الاقتصادية على تقديم الخدمات او المنتجات بالجودة المطلوبة وبكلفة منخفضة حيث يجري من خلاله اسناد ادارة الانشطة الثانوية الى (طرف ثالث) كمورد خارجي متخصص يعتمد بعمله على التكنولوجيا الحديثة والتقنيات المتطورة عند تنفيذ النشاط المورد مما يساعد الوحدات الاقتصادية بأن تركز فقط على انشطتها الاساسية وهي تقديم المنتج او الخدمة للزبون وفق المتطلبات المرغوبة الا ان هكذا قرار قد لا يخلو من المخاطر والتحديات في حال تطبيقه على الوحدات الحكومية لذا يهدف البحث الى تحديد الدوافع الاساسية من اعتماد قرار التوريد من قبل الوحدات الحكومية وماهي المخاطر والتحديات التي تصاحب هذا القرار كذلك توضيح الية التخفيف عن هذه المخاطر عند التطبيق وكيف يتم تنظيم العلاقة مع المورد الخارجي من اجل ضمان سلامة التنفيذ .

اما اهم استنتاج للبحث فهو: ان توريد الانشطة يمكن الوحدات الحكومية من تحسين ادائها من خلال تطوير القدرات البشرية والحصول على التكنولوجيا والتقنيات الحديثة من المورد الخارجي كونه يتمتع بمستوى عالي من الاداء والجودة في مجال النشاط المورد.

الكلمات المفتاحية: توريد الانشطة، دوافع التوريد، النظريات والاستراتيجيات المخاطر والتحديات.

The Possibility of Outsourcing Activities in Government Units: Risks and Challenges

Shaker. A . H Al- Bldawia

shakerbldawia62@uomustansiriyah.edu.iq

Hussam. A . M Al-Bayati

hosamahmed2498@yahoo.com

Al-Mustansiriya University - College of Administration and Economics

Department of Accounting, Baghdad-Iraq.

Received 22/1/2019

Accepted 20/3/2019

Abstract: The concept of supplying outsourcing has emerged as a modern administrative method that helps economic units to provide the required services or products at a low cost. The secondary activities are entrusted to a third party as a specialized external contractor who relies on modern and advanced technologies when implementing the activity. It helps the economic units to focus only on their main activities, which is to provide the product or service to the customer according to the desired requirements. However, such a decision may not be without risks and challenges if applied to government units. This research will review in a theoretical way the decision of outsourcing by the government units and the risks and challenges that accompany this decision, as well as clarification of the mitigation mechanism for these risks in the application and how to regulate the relationship with the external contractor in order to ensure the safety of implementation.

¹ بحث مستل من اطروحة دكتوراه

The most important conclusion of the research is: The outsourcing activities help government units to improve their performance through the development of human capabilities and access to technology and modern techniques of the external contractor who has a high level of performance and quality in the field of activity..

Keywords: Outsourcing activities, outsourcing motives, theories and strategies, risks and challenges.

المقدمة

يعتبر مفهوم توريد الأنشطة (**outsourcing**) من الأساليب الادارية الجديدة التي تعمل على تقاسم ادارة الانشطة والوظائف مما يؤدي الى توفير **المال والطاقة** والوقت في مختلف القطاعات الاقتصادية حيث يجرى ذلك من خلال الاستعانة بجهة ثالثة كمورد خارجي يمنح له ثقة القيام بالمهام والوظائف والمسؤوليات والصلاحيات لإدارة الانشطة الثانوية والتي كانت تدار من قبل الجهة الموردة (ذاتياً) وتؤدي داخلياً ولضمان سلامة التطبيق يتم ابرام عقد كتابي بين الطرفين واتفاقيات ترتب وتنظم مدة تنفيذ مشروع التوريد كذلك واجبات وحقوق كل طرف والالتزامات المترتب عليهما الا ان هكذا قرارات يحمل معه مخاطر وتحديات عند التنفيذ مما قد ينعكس سلباً على الجهة الموردة لذا جاءت مشكلة البحث وفق التساؤل الآتي :

هل بالإمكان تطبيق توريد الأنشطة في الوحدات الاقتصادية (الحكومية) وماهي المخاطر والتحديات التي تواجهها ؟
لذا تم تقسيم البحث الى اربع مباحث اختص الاول منها بمنهجية البحث و الثاني التعريف بأسلوب توريد الأنشطة و الثالث مخاطر وتحديات تطبيق التوريد ام الرابع جاء ليستعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

منذ مطلع القرن العشرين اخذت الأسواق بالتوسع والانتقال من المستوى المحلي الضيق الى المستوى الدولي العالمي بحثاً عن التميز وتحقيق الارباح الا ان هذا التوسع أدى الى زيادة ضغوطات المنافسة مما دفع بالعديد من الوحدات الاقتصادية الى البحث عن الاساليب والتقنيات الحديثة التي تضمن لها المحافظة على استراتيجياتها التنافسية وهي ضمان الجودة و الكفاءة و السرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبون ، ولضمان ذلك اخذت العديد من الشركات تعمل على الدخول بعلاقات تشاركية مع الغير للتخلص من ضغوطات المنافسة حيث اعتمدت مفهوم التوريد (**Outsourcing**) كأسلوب اداري جديد يضمن تقديم الخدمات والمنتجات وفق الجودة المطلوبة وبكلفة اقل عن طريق اسناد ادارة الأنشطة الثانوية الى جهات خارجية متخصصة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والتقنيات المتطورة في مجال النشاط المورد مما ساعد الوحدة الاقتصادية بأن تركز على الأنشطة الاساسية وهي تقديم المنتج او الخدمة للزبون وفق المتطلبات المطلوبة وفي الوقت المناسب الا ان هذا القرار لا يخلو من المخاطر والتحديات التي قد تؤثر سلباً على الوحدة الاقتصادية او على امكانية التطبيق لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة وفق التساؤل الآتي :

هل بالإمكان تطبيق توريد الأنشطة في الوحدات الاقتصادية (الحكومية) وماهي المخاطر والتحديات التي تواجهها ؟

ثانياً: اهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتي:

1. بيان المرتكزات المعرفية لمفهوم توريد الأنشطة (Outsourcing) .
2. تحديد الدوافع الاساسية من اعتماد قرار التوريد من قبل الوحدات الحكومية وماهي المخاطر والتحديات التي تصاحب هذا القرار .
3. توضيح الية التخفيف من مخاطر تطبيق اسلوب توريد الأنشطة و تنظيم العلاقة مع المورد الخارجي من اجل التخفيف من تضارب المصالح.

ثالثاً: فرضية البحث

ان تطبيق قرار توريد الأنشطة في الوحدات الاقتصادية (الحكومية) بشكل صحيح يسهم في تحسين الاداء و يخفض خطر التطبيق .

رابعاً: أهمية البحث

يكتسب البحث اهميته من خلال النقاط التالية :

1. اهمية اعتماد التوريد كأسلوب جديد يحل العديد من المشكلات التي يواجهها القطاع الحكومي عند ادارة الانشطة على عكس القطاع الخاص والمتمثلة بقلّة المرونة الناجمة من التقيد بالسياسات والقوانين والتعليمات.
2. بيان دور توريد الأنشطة في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال ابراز النواحي الايجابية من اعتماد هكذا قرار والمتمثلة باستقطاب افضل التقنيات الحديثة او الخبرات البشرية العالية المكتسبة من المصادر الموردة.

3. ان تطبيق مفهوم التوريد في القطاع الحكومي قد خلق بيئة صحية للتعاون المشترك بين القطاع العام (الحكومي) والقطاع الخاص من خلال اعتماد التوريد الداخلي والعمل سوية على انجاز الاهداف المشتركة وهي تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بما يحقق التنمية المستدامة.

خامساً: مصادر البحث

1. الكتب العربية والأجنبية.
2. البحوث والدوريات العربية والأجنبية .
3. شبكة الانترنت.

المبحث الثاني: توريد الأنشطة اطار تعريفي

أولاً: التعريف بتوريد الأنشطة (Definition Outsourcing Activities)

جاءت كلمة (Outsourcing) كمفهوم من الحياة الاقتصادية الأمريكية فهو يمثل مزيجاً من كلمتين (outside) و (resource) حيث تم استخدامهما في كلمة واحدة مصطنعة كنوع من الاختصار والذي يقصد بها المصادر الخارجية (Giertl et al,2015:p1081)، ان مفهوم توريد الأنشطة يعتبر تقليد موجود منذ زمن بعيد حيث تسعى من خلاله الوحدة الاقتصادية الحصول على مساعدة من وحدات اقتصادية اخرى تمتلك امكانية وقدرات عالية في النشاط المورد (Landes ,1999:p 375)، ووفقاً لـ (Hirschheim et al,2006:p4) فإن التعبير عن مفهوم توريد الأنشطة في كونه اتفاق مع وحدة اقتصادية اخرى خارجية على توفير السلع أو الخدمات موجود منذ قرون ، اما (James& Weidenbaum) فقد عبرا عن توريد الأنشطة بأنه ليس بالمفهوم الجديد فهو كان موجود أصلاً في العقود من الباطن في أنشطة عمليات الإنتاج (Giertl et al,2015:p1081) ، فقد استُخدم التوريد كمفهوم لأول مرة في عام 1970م من خلال ادارات التصنيع ومن ثم اعتمد تدريجياً منذ ذلك الحين من قبل الادارات الاخرى وفي وظائف أخرى (Corbett, 2004:p257)، كما اكد (Kimmel, 2015) بأن بداية استخدام مفهوم توريد الأنشطة في شركات التصنيع حيث قامت العديد من الوحدات الاقتصادية بأسناد أنشطة سلسلة التوريد الخاصة بها الى مصادر خارجية، وبسبب التطور الهائل في انظمة الاتصال والتكنولوجيا اخذ مفهوم التوريد بالتوسع ليشمل بعد ذلك العديد من الوظائف والأنشطة المعقدة مثل الموارد البشرية ونظم المعلومات المالية والمحاسبية. (Halmeenmaki,2015:p9) اصطلاحاً سجل مفهوم التوريد بعض الالتباس ضمن الأدبيات الادارية لوجود اكثر من تسمية وتعريف كما أن هذه المصطلح مرتبط بعدة مفاهيم ادارية أخرى مما يجعل من إعطائه مفهوماً واضحاً وصريحاً من الأمور الصعبة، فبالنسبة للدول الفرانكفونية تستخدم مصطلح "externalization" أما الدول الانجلو سكسونية فتستخدم مصطلح "outsourcing" بينما في كندا وفرنسا يستخدم مصطلح "impartition" لذا فإن ترجمته باللغة العربية قد اخذ مجموعة من الاصطلاحات: (توريد الأنشطة^(*)) ، تخريج الأنشطة، تعهيد الأنشطة، التعاقد من الخارج، اسناد المهام). (سمية، 2012: 7)

تتعدد تعريفات توريد الأنشطة والخدمات على الرغم من التشابه من حيث المضمون فهي تعتبر تكاليف يستغرقها طرف آخر مقابل أداء عمل كان ممكناً أدائه من قبل الوحدة الاقتصادية، أي أنه قرار إداري يتم بموجبه نقل بعض المهام أو الوظائف الداخلية الى مورد أو متعهد خارجي يساعد الوحدة الاقتصادية في التركيز على ما تستطيع أدائه بشكل متميز. (عبيد الله، 2011، ص 85)

وعرف Sharpe توريد الأنشطة بأنه تفويض اجزاء أو وظائف كاملة من الأنشطة غير الأساسية للوحدة الاقتصادية إلى موردي خدمة خارجيين، وذلك عندما تكون الوحدة الاقتصادية بحاجة إلى تطوير الخبرات وتعظيم الأنشطة الأكثر اهمية في سلسلة القيمة حيث يتحقق لها ذلك عن طريق توريد الأنشطة. (Sharpe, 1997, p335)

وقد قدّم (Olive, 2004, p19) تعريفاً أشمل في مجال الاستعانة بتوريد الأنشطة حيث بين أن "توريد الأنشطة تقدّم للوحدات الاقتصادية قدرأ أكبر من المرونة والمقدرة على مراقبة أنشطتها الرئيسية، ومن خلال توريد الأنشطة تقوم الوحدة الاقتصادية بشراء الخدمات التي تحتاجها فقط وعندما تكون بحاجة إليها، كما تقلل من الحاجة إلى تدريب وتوظيف موظفين متخصصين، بالإضافة إلى أنها تجلب الخبرات الجاهزة وتقلل من النفقات الرأسمالية".

وكما يمكن اعتبار مفهوم التوريد بأنه الحاجة الى تنظيم الاجراءات الداخلية عندما تعتمد الوحدة الاقتصادية على أسواق وسيطة لتوفير قدرات متخصصة والتي تكمل وتدعم قدرات الوحدة الاقتصادية الحالية وتعمل على توفير الاستمرارية لسلسلة القيمة للوحدة الاقتصادية، ومن ثم دعم الابتكارات الداخلية والاستفادة من تميز الآخرين وهو أساس تكوين التحالفات الاستراتيجية. (Willcocks ,2014,P.68)

ومن خلال ما تقدم يمكن القول ان مفهوم توريد الأنشطة يعتبر من القرارات المهمة التي تدعم استراتيجيات الوحدة الاقتصادية من حيث تخفيض التكلفة و تحسين الجودة والاداء وتحقيق الميزة التنافسية وذلك بالاعتماد على جهات ذات امكانيات عالية ومتخصصة في مجال النشاط المورد .

(*) سيعتمد الباحثان هذا المصطلح في الدراسة كونه اشمل واقرب للترجمة من المصطلحات الاخرى

ثانياً: التوريد والمفاهيم الأخرى المشابهة

يتشابه مفهوم التوريد مع العديد من المفاهيم التي تكون قريبة عليه من حيث الهدف ولكن تختلف من حيث المضمون وطريقة التنفيذ لذا سوف نستعرض هذه المفاهيم لكي نحدد اوجه التشابه والاختلاف وهي كالآتي:

1. التعاقد من الباطن (subcontracting)

مصطلح التعاقد من الباطن هو مصطلح متعارف عليه في العديد من الدول العربية اما بالنسبة لدول المغرب العربي ودول شمال أفريقيا فان المصطلح المتعارف عليه هو المناولة ، وقد عرف التعاقد من الباطن بأنه عقد فرعي يعطي الحق لشركة ما حاصلة على عقد رئيسي مبرم مع جهة ما تسمى "صاحبة العمل بأن تكلف شركة أو جهة أخرى تسمى "المتعاقد من الباطن"، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله و يتضمن هذا التعريف العناصر الآتية : (كمال، 2006: 3)

- صاحب العمل (مالك المشروع)
- صاحب العقد الرئيسي (المقاول الرئيسي)
- المتعاقد من الباطن (المتعاقد الفرعي او المقاول الفرعي)

ويمكن أن ندرج أهم نقاط الفرق و التشابه بين التوريد و التعاقد من الباطن حيث هناك درجة خلط كبيرة لدى الباحثين عند استخدامهما وكما يأتي : (zouhir,2007:P6)

- ترتبط استراتيجية التوريد بالأنشطة أو الوظائف التي كانت تنجز وتدار فيما مضى داخلياً ، على عكس حالة التعاقد من الباطن تنجز فيه الاعمال التي لم يسبق للوحدة الاقتصادية أنجازها أو أدارتها بوسائلها وكفاءاتها الخاصة اي يرتبط التعاقد من الباطن بنشاط أو أكثر لم يكن موجوداً أصلاً بالوحدة الاقتصادية .
- التعاقد من الباطن يفرض الالتزام بالموارد، حيث يساهم المتعاقد الثانوي بالموارد والوحدة الاقتصادية هي التي تدير الأنشطة التي تمت اسنادها اليه ، على عكس التوريد الذي يفرض الالتزام بالنتيجة، أي المورد الرئيسي يساهم بالموارد ويضمن في نفس الوقت إدارة الأنشطة الموردة .
- التوريد يمكن أن يصل الى درجة الشراكة بين الوحدة الاقتصادية والمورد الخارجي خاصةً في حالة التوريد الاستراتيجي على عكس التعاقد من الباطن الذي ينتهي بانتهاء المهمة الموكلة بموجبه.

أما النقاط المشتركة بين التوريد و التعاقد من الباطن فلخصت في ثلاث عناصر : (Bellaaj,2009:P21)

- من ناحية الأصل: تقسيم العمل .
- - من ناحية الجهة المستفيدة: الوحدة الاقتصادية الموردة للنشاط أو الوظيفة .
- - من ناحية سبب القيام بالفعل: فعل الالتجاء الى طرف آخر.

2. المقاول المشتركة (joint venture)

ويسمى ايضا الانتاج المشترك ويركز هذا المفهوم على ادارة مجموعة من الوحدات الاقتصادية والتي يمكن أن تأخذ شكل تجمع للمصالح حيث يهدف هذا التجمع إلى انجاز أعمال خاصة والتي يطلبها السوق ، هذه الوحدات المتجمعة تشكل فيما بينها شراكة ويعملون لنفس الهدف ويتقاسمون مسؤولية الانجاز، واحدة من هذه الوحدات المكونة للمجموعة يمكن تنصيبها مسؤولة على (بقية الوحدات) كوحدة اقتصادية رئيسة (aksissou,2006:P26).

3. التفويض الاداري (administrative mandate)

ويعني تعزيز فكرة التنازل أو اسناد مصلحة عامة إلى جهة خاصة معروفة وموثوق فيها من طرف السلطة الوصية ، كأن تتم عملية ادارة خدمات توزيع الكهرباء والغاز والماء من طرف ممول خارجي تعهد له الدولة بذلك وخصائص هذا النوع من التفويض تأخذ الاشكال الآتية : (marie,2005:P15)

- شكل شراكة (عام- خاص)، والتفويض يصحب معه انتقال الأفراد إلى الشريك المفوض بالإدارة.
- تفويض ادارة الخدمة العامة من طرف الدولة مع بقاء المحافظة على متابعة المهام القانونية لديها.
- التفويض الاداري يكون بعقد بعد استشارة فقهاء القانون (خبراء في القانون)

4. انتقال الأنشطة (transition activities)

ويعني انتقال رؤوس الأموال وعوامل الإنتاج الخاصة بوحدة اقتصادية موجودة في بلد معين نحو الخارج لإتمام عملية الإنتاج والاستفادة من المزايا التنافسية لذلك البلد (العمالة الرخيصة، قانون العمل أكثر مرونة، انخفاض العملة، ضرائب أقل، تكنولوجيا متقدمة، محيط أحسن،...)، ثم يعاد استيراده من قبل نفس الوحدة ، ويمكن أن يكون هذا الانتقال من منطقة حضرية إلى منطقة نائية (في البلد نفسه) لنفس الأسباب وقد يأخذ هذا النوع من الإدارة شكلين أساسيين: (aksissou , 2006: p28)

- تكاملي: وهي حالة أو ظاهرة نادرة الحدوث.
- جزئي: جزء من الإنتاج يتم ضمانه داخل البلد الأصلي، والجزء الباقي تضمنه وحدة اقتصادية موجودة في الخارج والتي عادة ما تكون فرعاً تابع للوحدة المصدرة .

ثالثاً: دوافع أو اسباب توريد الانشطة Motives or Reasons for outsourcing

تستند أسباب توريد الأنشطة للوحدات الاقتصادية على العديد من العوامل بحيث ادى هذا التعدد في الاسباب والدوافع الى تعدد وجهات النظر من قبل الباحثين وطريقة عرض هذه الدوافع او الاسباب فمنهم من حددها بخمسة أسباب رئيسية وشائعة ، وهناك من حددها بثلاث اسباب او دوافع في حين هنالك باحثين اخرين وضعوها في فئات وأيا كان تصنيف الاسباب او الدوافع فهي متشابهة من حيث الهدف وفي هذه الدراسة جرى اختيار التصنيف الذي وضعه (Hietalahti,2009:p8) لكونه قد صنف هذه الدوافع في ثلاث فئات وهي المالية والاستراتيجية والاخرى والتي سيتم توضيحها كالآتي:

1. الدوافع المالية (Financial motives)

أ- تقليل التكاليف

كان الدافع التقليدي للتوريد هو تخفيض التكاليف على المدى القصير حيث يعتبر اسلوب توريد الانشطة وسيلة فعالة لخفض التكاليف على المدى القصير ، وليس هناك شيء خاطئ في هذا الهدف ، وفي الواقع قد يكون اتباع استراتيجية التكلفة مناسباً للوحدات الاقتصادية التي تعمل في سوق تنافسية شديدة مع عدم وجود قدرات تمييزية كبيرة ، ولكنها قد تواجه مشكلة عندما تبحث عن تحقيق تخفيضات كبيرة في التكاليف. (Hietalahti,2009:p9) . واحد من المجالات الرئيسية التي يتوقع تحقيق فيها وفورات في التكلفة هي العمالة فقد أدى زيادة المنافسة العالمية عادةً إلى خلق ضغوط على خفض التكاليف عن طريق التحرك على الأنشطة التي تتطلب مهارات عالية وكثيفة العمالة لخفض تكاليفها من خلال البحث عن المناطق التي تمتاز بهذه الخصائص مثل دول شرق اسيا وذلك لأرتفاع تكاليف نفس العمالة في دول اخرى.(Belcourt,2006:p271)

ب- تحسين السيطرة على التكاليف

عندما يتم توريد الأنشطة من مورد خارجي فإن تكلفة الخدمة الخاصة بذلك يمكن تحديدها وبذلك يكون التوريد أقل خطورة من حيث المراقبة والسيطرة على التكاليف مقارنة بالمعالجة الداخلية، اي ان توريد الأنشطة من مورد خارجي يجعل التكاليف أكثر وضوحاً فعلى سبيل المثال إذا كان التدريب الداخلي مجاني سوف يكون من الصعب تحديد تكاليفه في حين تكلفة التدريب الذي يوفره المورد على سبيل المثال اذا كانت (1000 يورو) فإن المدراء في هذه الحالة سوف يتعاملون بشكل أكثر صرامة مع العاملين لديهم بشأن ضرورة التدريب كذلك سوف تتحقق فائدة التوقع و القابلية على القياس، بالإضافة الى ذلك فإن توريد الأنشطة يساعد على تخصيص الكثير من التكاليف غير المباشرة مما يؤدي الى تجنب الكثير من التكاليف المخفية. (Belcourt,2006:p261)

ت- تحويل التكلفة الثابتة إلى المتغيرة

وهو الدافع المالي الثالث لتوريد الأنشطة، ففي العديد من الوحدات الاقتصادية يصنع الانتاج باستعمال الآلات الخاصة بها ولكي يتم المحافظة على استمرارية الانتاج على مدار السنة ينبغي ان تحافظ الوحدة الاقتصادية على طاقتها التصنيعية لذلك فإن التكاليف تنشأ على مدار السنة، كذلك قد تكون طبيعة المنتجات المصنعة معقدة للغاية ويصعب تطويرها لذلك فإن خيار توريد الأنشطة هو الحل الوحيد لهذه المشكلة والذي سوف يخفض تكاليف الاستثمار في التصنيع والمعدات والاجهزة الخاصة بالأنشطة الموردة اي ان قرار التوريد يؤدي الى التخلص من التكاليف الرأسمالية الخاصة بالنشاط المورد وبالتالي سوف يتم تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، لذا فإن تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة له تأثير مباشر على مؤشرات أعمال الوحدات الاقتصادية مثل مؤشر العائد على الأصول (ROA) ومؤشر تحسين صافي الربح. (Kumar & Eickhoff, 2005:p249)

2. دوافع استراتيجية (Strategic motives)

يمكن تحديد الدوافع الاستراتيجية بالآتي:

أ- التركيز على الموارد الأساسية

خلال تسعينات القرن الماضي، تخلت العديد من الوحدات الاقتصادية الكبرى عن استراتيجية التنوع واعتمدت استراتيجية التركيز على مواردها الأساسية على اعتبار انها تمثل جوهر الأعمال، خلفية هذه الطريقة في التفكير هو الاهتمام بالميزة التنافسية باعتبارها الأهم في مجال التركيز الاستراتيجي ووفقاً لهذا المنطق ينبغي أن تركز الوحدات الاقتصادية على ما تفعله بشكل أفضل من أي وحدة أخرى وأن التفكير في توريد الأنشطة من مورد خارجي ينبغي الا يتضمن الأنشطة الأساسية لكي تكون هي الأفضل في مجال عملها، ولهذا فان هذا النوع من الاستراتيجية يُمكن الوحدات الاقتصادية من زيادة تركيزها على الأنشطة الأساسية بطريقتين مختلفتين هما : (Kremic et al, 2006:p50)

- الطريقة الأولى، العمل على توريد الأنشطة التي لا توفر ميزة تنافسية الى جهات خارجية وبالتالي سوف توفر الوقت لازم لإدارة القيمة من خلال التركيز على الأنشطة الأساسية.
- الطريقة الثانية، يساعد التوريد من مورد خارجي الوحدات الاقتصادية بتركيز مواردها على الأنشطة الأساسية وذلك لكونه يحد من متطلبات الاستثمار الرأسمالي وبما ان الوحدات الاقتصادية لا تملك إلا رأس مال محدود فمن الضروري استهداف تلك الموارد المحدودة على تلك الأنشطة والتي تسهم في زيادة القدرة التنافسية.

ب- اكتساب المرونة

في العالم اليوم تحتاج الوحدات الاقتصادية إلى التفاعل بسرعة أكبر مع متطلبات الزبائن وبالتالي يتعين على الوحدات الاقتصادية أن تكون أكثر مرونة في تحقيق هذه المتطلبات وأن توريد الأنشطة من مورد خارجي هو أحد السبل لتحقيق هذا الهدف، فمن خلال توريد الأنشطة من مورد خارجي يمكن للوحدات الاقتصادية زيادة المرونة بالعديد من الطرق المختلفة حيث يمكن التعبير عن المرونة بطريقتين: (Quelin & Duhamel, 2003:p655)

- تشير المرونة إلى القدرة على التكيف مع التغييرات في طلبات الزبائن في المدى القصير و عندما تحدث ذروة الطلب يمكن ان تستعين الوحدة الاقتصادية بإمكانيات الموردين الخارجيين في تحقيق هذه الطلبات .
- تشير المرونة إلى القدرة على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة على المدى الطويل وهذا يشمل على سبيل المثال القدرة على تطوير منتجات جديدة .

وترتبط المرونة ايضاً بدوافع التوريد الأخرى مثل تحسين وقت الوصول إلى السوق ، والوصول إلى التكنولوجيا الجديدة ، وتحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة ، والتركيز على الأنشطة الأساسية.

ت- تحسين الخدمة والجودة

العديد من الوحدات الاقتصادية تعمل على توريد الأنشطة من مورد خارجي لزيادة مستوى اتساق خدماتها ، على سبيل المثال ، عند توريد جميع الأعمال الثانوية لمورد خارجي سوف يضمن ذلك مستوى خدمة مناسب كما يمكن تحقيق تحسينات كبيرة بالجودة لأن الوحدات الاقتصادية في معظم الحالات تختار المورد الذي تكون خدماته ذات جودة ممتازة لكون معظم الموردين الخارجيين يركزون على مجال عملهم الخاص كما لديهم معدات واجهزة وموظفين متخصصين تمكنهم من تقديم الخدمات بجودة عالية مقارنة مع أي وحدة اقتصادية أخرى يمكن ان تحقق ذلك بمفردها ، بالإضافة إلى ذلك يتمتع الموردون بمرونة أكبر في توظيف ومكافأة الموظفين. (Jennings, 2002:p29)

ث- تحسين وقت الوصول للسوق

من خلال توريد الأنشطة من مورد خارجي فإن الوحدات الاقتصادية يمكن أن تحقق وبدرجة كبيرة انخفاض في الوقت الذي يتم فيه إطلاق منتجاتها الى السوق، فعندما يعمل أفضل الموردين في وقت واحد مع الوحدة الاقتصادية من خلال تزويدها بالأنشطة الثانوية سوف ينعكس ذلك على تقليل وقت التصميم مما يحسن من وقت التسويق والذي اصبح أمراً مهماً خاصة في سوق تتغير فيه القدرات والمتطلبات بشكل دائم وسريع وعندما تلبى الوحدة احتياجات زبائن بشكل أكثر كفاءة ينعكس ذلك على قدرتها في تحقيق الأرباح والتنافس. (Kumar & Eickhoff, 2005:p250)

ج- الوصول إلى المواهب الفنية والتقنيات الجديدة

واحدة من أكبر مزايا توريد الأنشطة من مورد خارجي هو استثمار الطاقات والقدرات المهنية المتخصصة للموردين الخارجيين في تحقيق الابتكار حيث من خلالهم تتمكن الوحدة الاقتصادية من الاستفادة من التكنولوجيا الناشئة التي تكون باهظة الثمن أو التي من المستحيل إعادة تصنيعها داخلياً.

أحد الدوافع الأساسية للاستعانة بمورد خارجي هو الوصول إلى المواهب الفنية والتي هي غير متوفرة في داخل الوحدة الاقتصادية لأن معظم المدراء يجدون صعوبة في العثور على موظفين يمتلكون مهارات فنية عالية إذ فأن توريد الأنشطة هو الخيار الذي من خلاله يمكن الحصول على هذا النوع من المواهب الفنية كما ان هذه المواهب ليست سهلة الاكتساب. (Kumar & Eickhoff, 2005:p251)

الدافع الفني الآخر للاستعانة بمورد خارجي هو الوصول إلى التقنيات الجديدة وهذه الحالة خاصة بالوحدات الاقتصادية التي تعمل في مجالات تتطلب تطور تكنولوجي سريع مثل تكنولوجيا المعلومات ومع ذلك قد لا يوفر خيار التوريد دائماً فرصة الحصول على التكنولوجيا الجديدة اذا لم يتم ذكر ذلك في العقد وهناك قائمة بأربعة طرق تمكن الوحدات الاقتصادية من الوصول إلى التقنيات الجديدة عن طريق توريد الأنشطة (Zhu, et al, 2001:p375)

ح- انتشار الخطر

يمكن أيضاً اعتبار توريد الأنشطة من مورد خارجي طريقة للحد من مخاطر التي تتعرض لها الوحدة الاقتصادية من خلال مشاركة الموردين معها، فالاستثمار الذي تقوم به الوحدة الاقتصادية يتضمن دائماً قدراً كبيراً من المخاطر ، لأن الأسواق والمنافسة واللوائح الحكومية والظروف المالية والتكنولوجيا كلها تتغير بسرعة كبيرة و إن مواكبة هذه التغييرات أمر محفوف بالمخاطر خاصة عندما يتطلب استثماراً كبيراً ولكن من خلال توريد الأنشطة من مورد خارجي تتمكن الوحدة الاقتصادية من نشر مخاطر الاستثمار عبر عدد من الموردين. (Kremic et al, 2006:p51)

3. دوافع أخرى (Other motives)

تشمل المجموعة الأخيرة من الدوافع والأسباب التي تدعو إلى توريد الأنشطة من مورد خارجي والتي لا ينصح باعتمادها في العديد من الأدبيات إذ ليس من الحكمة اعتمادها وفي هذا المجال يوجد دافعان ، هما الأكثر شيوعاً وكما يأتي :

أ- التخلص من مشاكل الأنشطة

قد يفكر المدراء أحياناً في توريد الأنشطة التي يصعب إدارتها أو تخرج عن نطاق السيطرة ، إذ تعتقد الوحدات الاقتصادية أن توريد الأنشطة من مورد خارجي هي طريقة سهلة للتخلص من الأنشطة المزعجة مثل الأنشطة التي يكون فيها أداء الموظفين ضعيفاً أو عندما يبدو أن النشاط خارج عن السيطرة أو يصعب إدارته لذا ينبغي على الوحدة الاقتصادية ان تدرس الأسباب الكامنة وراء ذلك وان يفهم المدراء تماماً ما هو مطلوب لتشغيل النشاط قبل الذهاب الى قرار توريد الأنشطة لأن التوريد قد لا يجعل الوضع أفضل بل يجعل الأمر في الواقع أسوأ ولكي تتمكن الوحدة الاقتصادية من توصيل متطلباتها الخاصة إلى مورد خارجي ينبغي أن تفهم ما تحتاجه. (Belcourt,2006:p262)

ب- تقليد النجاح

عندما يثبت نجاح إحدى الوحدات الاقتصادية في استراتيجية توريد الأنشطة مثل شركة (Nike) فقد تنجذب شركات أخرى لتقليد هذا النجاح أي بمعنى آخر تتجه الوحدات الاقتصادية نحو مفهوم توريد الأنشطة عند سماع قصص النجاح من شركات أخرى أو لمجرد التفكير بأنها تمثل سمة العصر، في الحقيقة أن الوحدات الاقتصادية تميل إلى إعطاء تقارير متفائلة للغاية بعد وقت قصير من توريد الأنشطة أي قبل أن تعرف النتيجة الحقيقية ولهذا السبب فإن الوحدات الاقتصادية التي تحاول تقليد النجاح تتخذ قراراتها على أساس افتراضات غير واقعية بالإضافة إلى أنها تتجاهل حقيقة أن كل وحدة اقتصادية لديها وصفة خاصة بها للنجاح وبنسخها لم تعد تحقق النجاح نفسه. (Kremic, et al, 2006:p51)

رابعاً: نظريات واستراتيجيات التوريد

تناول الباحثين الأسس الموضوعية التي تستند إليها الوحدة الاقتصادية عند اللجوء إلى اختيار استراتيجية توريد الأنشطة وعلى وفق ما ذكره (Salla, 2013:p18) توجد ثلاث نظريات تفسر لجوء الوحدات الاقتصادية الى اعتماد توريد الأنشطة كقرار استراتيجي وهي :

1. نظرية تكلفة المعاملات او الصفقات (Theory of Transaction Cost)

تمثل أحد الأسس النظرية الشائعة جدا في مجال حدود اتخاذ القرار من قبل الوحدات الاقتصادية حيث تقترح نظرية تكلفة المعاملات أن اتخاذ قرار الشراء أو توفير المنتجات او الخدمات داخلياً يتم تحديده من خلال الخيار الأكثر ربحية، وبعبارة بسيطة إذا كان توريد النشاط او الخدمة من السوق سيؤدي إلى تخفيض التكلفة بمستوى اكبر من القيام بهذا النشاط او الخدمة داخلياً فيجب توريده من السوق. (Nikolaos & Vaxevanou, 2015:p573)، وفكرتها على وفق ما عرضه (Grover & Malhotra , 2003:p458) أن الوحدة الاقتصادية تتحمل كلف عندما تعتمد على قدراتها الداخلية (كلف البحث، النقل، التركيب ، كلف صياغة الصفقات ، كلف الاحتفاظ بالمخزون الخ) أما إذا سلك الاتجاه الآخر وهو توريد الأنشطة من جهات خارجية فيعني ذلك أنها تقلل من الكلف التي تتحملها وبذات الوقت يمكنها الاستفادة من اقتصاديات الحجم والقدرات التي تتولد من جراء ذلك في تخفيض الكلف الناجمة عن عمليات الترتيب الداخلي من خلال الامكانيات التي يتمتع بها مقدم الخدمة الخارجي، أي أن المقارنة تقوم بين ما

تكسبه الوحدة الاقتصادية وما تفقده، أن هذا الاتجاه بدأ يظهر بقوة في السنوات القليلة الماضية مما جعل الوحدات الاقتصادية تلجأ إلى أكثر من مورد خدمة وفي أكثر من قطاع وحسب احتياجاتها .

2. النظرية المستندة على الموارد (Resource-based theory)

وفقاً لهذه النظرية ينظر إلى الوحدة الاقتصادية بانها مجموعة من الأصول والموارد التي إذا استخدمت بطريقة مميزة يمكن أن تخلق ميزة تنافسية، وتستند إلى وجهة النظر القائلة بأن الوحدات الاقتصادية تستخدم توريد الأنشطة من مورد خارجي للحصول على موارد غير متوفرة داخلياً، وقد جاءت هذه النظرية بعد أن فقدت نظرية تكلفة المعاملات أو الصفقات بعض الملائمة في الاستعمال لكونها ركزت فقط على معايير صنع القرار في حين ركزت هذه النظرية على توجيه الأنشطة، إذ تصور هذه النظرية الوحدة الاقتصادية على أنها مجموعة من الموارد المادية والبشرية، وعلى وفق معطيات هذه النظرية فإن الوحدة الاقتصادية إذا أرادت تحقيق تفوق على منافسيها توجب عليها استثمار ما لديها من موارد وقابليات على نحو تام ولكن من الصعب التصور وجود وحدة اقتصادية لديها كل الموارد والقابليات حتى لو افترضنا ذلك ربما تكون غير مجدية اقتصادياً ومكلفة أو قد تشتت جهودها وتبدد مواردها وتعيق أعمالها الأساسية لذلك قد تلجأ لسد هذه الفجوة إلى طرف آخر والذي يبدو خياراً لا بأس به ، ويجب عليها في هذا الموقف أن تقيم مواردها بدقة وإمكاناتها بوضوح لمعرفة مكامن الضعف والقصور بعد ذلك بوسعها إقامة علاقة شراكة مع وحدات اقتصادية أخرى في البيئة التي تتواجد فيها. (Logan, 2000:p25)

3. نظرية الكفاءات الأساسية (Core competency theory)

تتوافق نظرية الكفاءات الأساسية بشكل بسيط مع حجج النظرية القائمة على الموارد ، وتركز على صنع القرار الاستراتيجي ، ووفقاً لهذه النظرية فإن التركيز على الكفاءات الأساسية يحدد المجالات التي ينبغي على الوحدة الاقتصادية التركيز عليها لموازنة قراراتها بشأن الإنتاج الداخلي أو التوريد من الخارج وفي الأدبيات لا يزال هناك العديد من الالتباسات التي تحدد ما تعنيه الكفاءات الأساسية للوحدة الاقتصادية، فقد يعتبر بعض الباحثين الأنشطة الأساسية هي التي تمثل الكفاءات الأساسية أي الأنشطة التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية باستمرار أما الأنشطة الثانوية هي الأنشطة التي لا تقوم بها الوحدة الاقتصادية بشكل مستمر والتي يمكن توريدها من مصدر خارجي (Dekkers, 2011:p941). بينما باحثين آخرين ينظرون إلى الكفاءات الأساسية بأنها تلك الأنشطة التي توفر ميزة تنافسية طويلة الأجل ويجب أن تبقى في داخل الوحدة الاقتصادية لتأمين تلك الكفاءات، وهناك ما يرى أيضاً أن الكفاءات الأساسية مرتبطة بشكل أكبر بالطاقة الإنتاجية أكثر من علاقتها بإدارة الطاقة الإنتاجية نفسها حيث وضحا كيف أن الاختلافات في الطاقة هي التي تحدد قرار الإنتاج من داخل الوحدة الاقتصادية أو الاعتماد على التوريد من مصدر خارجي وقد خلصوا في دراساتهم أن الطاقة الإنتاجية هي التي تحدد نطاق التوسع العمودي أي في قطاعات سوقية أخرى (Jacobides & Hitt,2005: p1222).

وفيما يخص استراتيجيات التوريد فهناك العديد من الاستراتيجيات للتوريد والتي يمكن تلخيصها بالآتي:(Quandt,2012:p10-12)

1. التوريد الكلي او الشامل

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يعالج المورد الخارجي أكثر من 80% من النشاط أو الخدمة المسندة الا ان هذه الاستراتيجية قد تكون محفوفة بالمخاطر لان الوحدة الاقتصادية لا تملك السيطرة على النشاط او الخدمة الموردة وكذلك العمل يحتاج الى وقت طويل حتى ينجز بشكل تام لذا فان مجال الخطر يتحدد في عدم الكفاءة في اختيار المورد الخارجي والا فإن الخسارة ستكون نادرة جداً وفق هذه الاستراتيجية.

2. التوريد الجزئي

وهي استراتيجية بديلة للتوريد الكلي او الشامل حيث تتضمن توريد الأنشطة الفرعية او قطع الغيار الداخلة في المنتج او العمليات التي تعالج بشكل جزئي ، توفر هذه الاستراتيجية وسيلة سيطرة جزئية على أنشطة الوحدة الاقتصادية وفي حال فشل المورد الخارجي بالإمكان استرجاع الجزء المتضرر من النشاط المسنود له وبأقل الأضرار ، وبموجب عملية التوريد الجزئي سوف تمتلك الوحدة الاقتصادية الخبرة اللازمة لتطبيق التوريد الكلي او الشامل في وقت لاحق ، وتعتبر هذه الاستراتيجية أكثر أماناً من التوريد الكلي او الشامل كما أنها تسمح للوحدة الاقتصادية بالاحتفاظ بالأجزاء الأكثر حساسية وأكثر خطورة في العمليات المسنودة لجهات خارجية مما يخفف بعض مخاطر التوريد .

3. التوريد المسنود لمورد خارجي واحد

هذا النوع من الاستراتيجية فعال للغاية لأنه لا يتطلب اتصالات كثيرة عند توريد الأنشطة لأنه من مورد خارجي واحد فقط ، ولكن من ناحية أخرى فإنه يجلب بعض المخاطر لأن كل شيء يتم وضعه في سلة واحدة ، لذلك إذا كانت هناك مشكلة في التعامل مع المورد فلن يكون هنالك خيار غير التعامل معه فقط ، ومن مخاطره أيضاً إذا استمر التعاون طويلاً فإن المورد سوف يتعرف

على كل شيء عن الوحدة الاقتصادية وفي حالة الحاجة إلى التغيير إلى مورد آخر فإنه لن يكون فقط مكلف وإنما صعباً أيضاً كون الصعوبة تكمن في اختيار المورد الجديد الأقل كلفة والأكثر خبرة من المورد الأصلي لذلك في النهاية قد تواجه الوحدة الاقتصادية في هذه الحالة قرار العمل مع مورد غير كفاء أو تتكبد تكلفة عالية نتيجة البقاء مع المتعاقد القديم.

4. التوريد متعدد المصادر

يمكن أيضاً الاستعانة بعدة موردين عند اسناد العمليات المختارة وهذا يتطلب تقسيم العمل إلى أجزاء حتى يظل تحت السيطرة ، في هذه النوع من الاستراتيجية سوف ينجز العمل بشكل جيد وبتكلفة أقل لأن الموردين سوف يتنافسون بين بعضهم البعض في تحقيق الأداء المطلوب و بسعر منخفض بهدف كسب رضى الوحدة الاقتصادية عنهم حتى لا يتم سحب العمل منهم واعطائه الى مورد آخر، ويعتمد هذا النوع من التوريد على علاقة قصيرة الامد مع الموردين الخارجيين وبالتالي سوف تحدّ من المخاطر التي قد تواجهها الوحدة الاقتصادية

5. التوريد الخارجي أو الداخلي

هناك نوع آخر من الاستراتيجيات للاستعانة بمورد خارجي وهي توريد الأنشطة من خارج البلد او من داخل البلد وهو في الاساس يعتمد على توريد أنشطة موجودة في داخل هيكل الوحدة الاقتصادية اي في هذه الحالة سيتم نقل معالجة النشاط من داخل الوحدة الاقتصادية الى مورد خارجي على سبيل المثال اذا كان لدى الوحدة الاقتصادية فرع في خارج البلد بالإمكان نقل عملية المعالجة اليه اذا كان هذا الفرع أفضل منها في معالجة هذا النوع من العمليات ولديه قدرات وخبرات اعلى مقارنة بها ويعتبر هذا النوع من الاستراتيجية حل جيد إذا كانت هناك وحدات تعمل بشكل أفضل بكثير من الوحدة الاقتصادية ولها ميزة اخرى هي تحقيق التكامل بين هياكل الوحدات الاقتصادية المختلفة اما التفاوض والاتصال في هذا النوع من التوريد فقد يستغرق وقتاً أقل لان الاتصال يكون داخلي سواء كان عن طريق الهاتف او عبر شبكات التواصل الاجتماعي المرتبطة بالوحدة الاقتصادية بالإضافة الى تخفيض مشاكل المحاسبة والرقابة وانتهاك الحقوق أو براءات الاختراع لأن كل شيء سيبقى في الوحدة الاقتصادية.

المبحث الثالث: قرار توريد الأنشطة (المخاطر والتحديات وإرشادات التخفيف عنها)

أولاً: مخاطر التوريد (Risks of outsourcing)

قد جرى في المبحث السابق مناقشة دوافع واستراتيجيات توريد الأنشطة الا ان هذه الدوافع قد لا تجعل العين مبصرة اتجاه المخاطر التي يمكن أن تلحق بالوحدة الاقتصادية جراء تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات الادارية ، فالوحدات الاقتصادية تتطور في فضاء دائم التعقيد والتغيير وملء بالمخاطر المتنوعة والمتعددة التي تؤثر على جميع أنشطة الوحدة الاقتصادية لذا سوف يتم توضيح هذه المخاطر بشي من التفصيل وكما يأتي:

1. المخاطر المالية: تبحث الوحدة الاقتصادية عن التخفيض في التكاليف من خلال الاستعانة بمورد خارجي والذي يعتبر أحد الأسباب الرئيسية للتوريد لكن الخطر الذي قد تواجهه في جميع مراحل دورة حياة التوريد هو اخطاء تقدير التكاليف المخفية على سبيل المثال (تكاليف البحث عن الموردين، وتحرير العقود، وتكاليف الانتقال إلى المورد ، وتكاليف ادارة العلاقة مع المورد) وهذا يعني أن الوحدة الاقتصادية سوف لا تحقق التحسين في مراقبة التكاليف.(Grover & Teng, 1993:p37)

2. المخاطر القانونية المتعلقة بإدارة العاملين : وهذه المخاطر تظهر في الدول التي تسمح قوانينها بانتقال العاملين من رب عمل إلى آخر حيث يفقد العامل الإحساس بالأمان والخوف على حقوقه المهنية والاجتماعية مما قد يؤدي الى خسارة العاملين ذوي الكفاءة العالية.(عمار، 2012: 163)

3. عقد ضعيف أو اختيار خاطئ للشريك: هذا النوع من المخاطر يرتبط بقوة ادارة العقود حيث يسمح العقد الضعيف بتحقيق اداء غير جيد أو علاقات سيئة مع المورد الخارجي ، اما الاختيار الخاطئ للشريك فهو يرتبط بكفاءة المورد الخارجي ويمكن تقسيمها إلى ثلاث أصناف من المخاطر : الخطر التقني والمتعلق أساساً بالأعطال والمشاكل التقنية ، الخطر الاقتصادي وقدرته المالية (في المدى المتوسط) والخطر التكنولوجي من حيث قدرته على التطوير.(Nili, et al. 2013,p101)

4. المخاطر المتعلقة بفقدان الكفاءات : أن حصول الوحدة الاقتصادية على الكفاءة ليس بالأمر الهين بل هو نتيجة اكتساب المعرفة والخبرة من خلال الممارسة والتدريب التي كلفت الوحدة الاقتصادية اموال كثيرة فبالتالي انتقال هذه المعرفة إلى المورد الخارجي يعتبر خسارة كبيرة يصعب تعويضها في الأجل القصير وتسمى هذه الظاهرة بـ (فقدان ذاكرة الوحدة) ويمكن هنا الخطر الكبير في فقدان النهائي للكفاءات وهذا ما يعزز التبعية للمورد الخارجي خاصة في حالة إذا أرادت الوحدة الاقتصادية استعادة النشاط الذي وردته قد تجد صعوبة بالغة في وضع النشاط على السكة من جديد و هذا الخطر يرتبط ايضا بنتيجة الاختيار الخاطئ للمورد (Grover & Teng, 1993:p38).

5. مخاطر استياء العاملين : عمليات التوريد عادةً تثير ردة فعل سلبية من جهة العاملين في الوحدة الاقتصادية ، ويمكن تحديد ردة الفعل السلبية للعامل على وجهين: (Waters, 2014, 166)

- أ- اعتراضات مكشوفة (مفتوحة): هذا النوع من الاعتراضات غالباً ما يأخذ شكل الإضراب عن طريق النقابات أو اللجان الممثلة للعمال بسبب تغير مناخ العمل وفقدان الثقة ، فعندما يعرض مشروع التوريد على نقابة الوحدة غالباً ما تلجأ إلى الإضراب للتعبير عن استيائها.
- ب- اعتراضات مخفية : هذا النوع من الاعتراضات يتم اللجوء إليه في حالة صعوبة الالتجاء إلى الإضراب ، يعبر العمال فيه عن استيائهم بطريقة مقنعة من خلال غياب التحفيز للعمل وبالتالي يكون الأداء ضعيف.

كما صنفت مخاطر التوريد من مورد خارجي إلى الآتي:(The Joint Forum,2005,P11)

- 1) مخاطر استراتيجية: ومنها الخوف من التعارض مع الأهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية، وعدم تنفيذ الرقابة المناسبة على عملية توريد الخدمة من قبل المورد الخارجي.
- 2) مخاطر عامة: ومنها الخوف من الحصول على خدمة سيئة تخالف عما هو معلن ومتعاقد عليه.
- 3) مخاطر الامتثال: ومنها عدم الالتزام بقوانين الخصوصية والسرية.
- 4) مخاطر تشغيلية: ومنها الفشل التكنولوجي، والاحتيال والخطأ.
- 5) مخاطر استراتيجية الخروج: ومنها الإفراط في الاعتماد على مورد واحد، وفقدان المهارات ذات الصلة في الوحدة مما يترتب عليها عدم توافر فرصة الانتاج الداخلي.
- 6) مخاطر التنفيذ: وهي مخاطر عدم تمكين المورد الخارجي تنفيذ العمل او انجاز الخدمة في الوقت المناسب.

ثانياً: تحديات تنفيذ قرار التوريد

ان اهم التحديات التي تواجه الوحدات الاقتصادية (الحكومية) عند تنفيذ قرار التوريد لأول مرة والتي ينبغي تجنبها فهي كالاتي : (Choi,2008:p9-11)

- ❖ القضايا القانونية: الدستور والقوانين الحكومية قد لا تجيز او تحدد صلاحيات الدخول في عقود التوريد من مورد خارجي نتيجة التشريعات المحددة، على سبيل المثال قد يتطلب قرار التوريد استحداث نص قانوني جديد يخول بموجبه الدخول بتعاقدات خارجية تدار من قبل الجهات ذات العلاقة، لذلك ينبغي تحديد القيود القانونية في مرحلة مبكرة من مشروع التوريد حيث ينبغي على الإدارات أن تتأكد في البداية بأن لديها كل ما يلزم من صلاحيات وسلطة قانونية لأداره مشروع التوريد كذلك يمكن الاستعانة بالجهات التشريعية إذا كان القانون المعني بمشروع التوريد غير واضح او ما إذا كان أي جزء عند التنفيذ قد تجاوز الحدود.
- ❖ الأجور: يجب أن تتأكد الإدارات ان الطريقة المقترحة لمكافأة المورد الخارجي تتفق مع التعليمات والقوانين المالية، في حالة التوريد الحكومي ينبغي الانتباه بأن جميع الأموال التي تصرف أو تحصل كإيراد تشكل جزءاً من الإيرادات العامة لذا لا يجوز صرف اي مبالغ من الإيرادات العامة ما لم يكن مصرحاً به بموجب تشريع أو وفقاً لعملية تخصيص محددة، وبالتالي عندما يتم اسناد اي نشاط الى المورد الخارجي يتضمن العمل فيه جمع رسوم أو إيرادات حكومية يجب ألا يمنح اجوره من هذه الرسوم او الإيرادات ما لم يوجد تشريع ينص صراحةً على ذلك أو توجد موافقة عليه من قبل الجهات المالية.
- ❖ الخصوصية والسرية والأمن: كثيراً ما تحتفظ الإدارات بسجلات أو معلومات سرية خاصة بالأفراد العاملين لديها لذا قد يتطلب توريد الأنشطة من مورد خارجي الاطلاع على تلك المعلومات ، وينبغي على الإدارات ومستخدمي البيانات مراقبة الممارسات العادلة لاستخدام هذه المعلومات من خلال ادراج القوانين التي تحمي امن وسرية البيانات والمعلومات الشخصية في عقود التوريد كذلك توفر النزاهة والحكمة والكفاءة في الأشخاص الذين لديهم حق الوصول إلى هذه البيانات .
- ❖ المعرفة والخبرة الوظيفية: من المتوقع أن يكون لدى الموظفين والعاملين التدريب والخبرة الكافية لمعرفة وفهم متطلبات العمل، لذلك هنالك مسؤولية تقع على القسم المعني بخدمات التوريد وهي ضمان أن المورد الخارجي سوف يرسل الموظفين الذين يمتلكون المعرفة والفهم الكافي للقيام بالأنشطة المطلوبة وبشكل صحيح.
- ❖ مرونة العقود: عادةً ما يستمر العقد مع مورد خارجي لعدة سنوات وبغض النظر عن مستوى الجودة هنا لا بد من التعريف بمتطلبات الخدمة في العقد لكن لا يوجد مهرب من أن بعض هذه المتطلبات سوف تتغير مع طول مدة العقد لذا فإن العقود غير المرنة تؤدي إلى تقديم (خدمات / تقنيات) قديمة أو خلق نزاعات معها.
- ❖ التوريد خلال فترة العقد: يجب أن تدرس الإدارات آليات تنفيذ العقد لتلبية التنوع في نطاق الخدمة خلال فترة العقد، بالإضافة إلى ذلك توفير الإرشادات التي تمكن من تنفيذ العقود.
- ❖ تبادل المعلومات والممارسات: تبادل المعلومات والخبرات اللازمة والمطلوبة لإدارة كل أو جزء من عملية التوريد مهم لتجنب الازدواجية غير الضرورية في الأنشطة الموردة، فبالنسبة لبعض الإدارات قد يتسبب الاتصال غير الكافي الى اعتماد الاقسام المختلفة على ممارسات ومقاييس مختلفة او الاستعانة بالمورد الخارجي لأداء خدمات متماثلة ، الإدارة العليا هي التي تشجع على تعزيز التواصل بين الاقسام المختلفة فيما يتعلق بممارسات الاستعانة بمورد خارجي.
- ❖ الخبرة الداخلية: عندما تجد الإدارات أن المهارات والخبرات اللازمة والمطلوبة لإدارة كل أو جزء من عملية التوريد من مورد خارجي غير متوفرة داخلياً ، قد يكون أكثر فعالية طلب المساعدة من جهات اخرى لديها خبرة بالتوريد او البديل لذلك جلب استشاريين خارجيين متخصصين، بالإضافة الى ذلك ينبغي على الاقسام المعنية بمشروع توريد الأنشطة ان تضمن لنفسها المعرفة المناسبة من خلال نقلها او اكتسابها من المورد الخارجي وبالتالي تكون قادرة على إدارة الأنشطة الموردة بعد رحيل المورد الخارجي.

- ❖ فك الارتباط: قد تكون هناك مخاوف بشأن قدرة الوحدات على إنهاء التعاقد مع المورد الخارجي والعودة إلى ترتيبات تقديم الخدمات الداخلية السابقة أو مشاركة مورد خدمة آخر يكون ملائم أكثر، في كل مشاريع التوريد من مورد خارجي ينبغي على الإدارة ان تقييم قدرة مورد الخدمة على أداء الخدمة ، وبالتالي يجب ان يكون هنالك تقييم لإمكانية انسحاب مورد الخدمة .
- ❖ سحب العمل خلال فترة العقد: يجب أن يكون أحد المبادئ الأساسية لعملية التوريد من مورد خارجي وضع وتحديد الخطط التي تقلل من خطر الانسحاب وتخفيفه، مما يجعل ترتيبات فك الارتباط أقل تعقيداً إذا تم أخذ هذا الخطر في نظر الاعتبار في وقت مبكر.
- ❖ البيئة السياسية: تنفيذ مشروع التوريد من مورد خارجي قد يصبح له اثار من الناحية السياسية لذا ينبغي معالجتها في مرحلة التخطيط ، فمجالات التأثير قد تشمل نقل او انتهاء خدمات العاملين او التأثير على الزبائن أو المجتمع ككل ، القسم المسؤول عن مشروع التوريد ينبغي ان يفكر ويفحص كيف ستتأثر الجهات المعنية بتحول النشاط المورد من داخل الوحدة الاقتصادية الى المورد الخارجي وما هي ردود أفعالهم وكيفية البناء المناسب للتواصل في عملية التخطيط والتطوير .
- ❖ التشاور الداخلي والخارجي: ينبغي دراسة او الاهتمام بالآثار البشرية عند انطلاق مشروع تنفيذ قرار التوريد بمشاركة جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لا سيما الموظفين لذا ينبغي ان يكون لديهم علم بالمشروع والجدول الزمني والآخر الذي قد يتركه المشروع عليهم لذا ينبغي ان يكون هنالك اتصال وثيق وتعاون معهم لتحقيق نتائج أفضل عن طريق اعتماد نهج استشاري يتم من خلاله اشراك جميع الإدارات المسؤولة والموظفين في عملية التخطيط ، اما بخصوص أصحاب المصلحة الخارجيين ينبغي ايضا على الإدارات أن تنظر في توقيت ومدى التشاور مع هذه الجهات للاستفادة من مداخلاتهم حول المتطلبات والمواصفات التي تضمن سلامة وجودة الخدمات المقدمة اليهم.
- ❖ مسائل الانتقال: يجب أن تبدأ الإدارات النظر في مسائل الانتقال عندما يقومون بتطوير وثائق المناقصة، فبعض جوانب الانتقال قد تكون سبب محتمل للنزاع والمتمثلة بملكية الأصول أو نقلها ، وحماية البيانات، والاحتفاظ بحقوق الإدارات أو الموارد الجديدة (الحصول على معلومات أو حسابات أو مواقع، وما إلى ذلك....) ، وانهاء العمل والتعويض، لذا ينبغي أن تدرس الإدارات بعناية ما الذي يجب عمله قبل نهاية العقد.

ثالثاً: ارشادات التخفيف من المخاطر والتحديات

لقد طور المنتدى المشترك الذي يضم كل من (لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS) والمنظمة الدولية للجان الاوراق المالية (IOSCO) والرابطة الدولية لمشرفي التأمين (IAIS)) المبادئ والاجراءات التوجيهية للتخفيف من مخاطر التوريد وهي كالتالي: (The Joint Forum,2005:p14-16)

1. المبدأ الاول (العناية الواجبة عند اختيار او مراقبة اداء مورد الخدمة):

ينبغي على الوحدة التي تورد الانشطة من مورد خارجي إجراء عمليات العناية المهنية اللازمة في اختيار مورد الخدمة المناسب ومراقبة استمرارية أدائه.

الاجراءات المطلوبة:

- ❖ توثيق العمليات والإجراءات التي تمكن الوحدة الاقتصادية الموردة للنشاط من تقييم واختيار المورد الخارجي الذي لديه القدرة على أداء أنشطة التوريد بفعالية ومستوى عالٍ من الموثوقية .
- ❖ توثيق العمليات والإجراءات التي تمكن الوحدة الاقتصادية من مراقبة أداء مورد الخدمة الخارجي والامتثال الى التزاماته التعاقدية .
- ❖ تصميم العمليات والإجراءات التي تساعد على ضمان أن مورد الخدمة متوافق مع القوانين والمتطلبات التنظيمية المعمول بها في المكان الذي تعمل فيه الوحدة .
- ❖ فيما يتعلق بالاستعانة بمورد خارجي يعمل خارج حدود البلد ، ينبغي تحديد ما إذا كان استخدام مورد خدمة أجنبي هو مناسب للوحدة الاقتصادية لذلك قد تحتاج الى تعزيز الإجراءات التي تركز على مخاطر الامتثال بما في ذلك القدرة على المراقبة الفعالة الحفاظ على سرية المعلومات للوحدة الاقتصادية والزبون.

2. المبدأ الثاني (العقد مع مورد الخدمة):

ينبغي أن يكون هناك عقد كتابي ملزم قانوناً بين الوحدة الاقتصادية والمورد الخارجي ، و أن يكون هذا العقد ذات طبيعة تفصيلية يتضمن كل شيء مهم للنشاط المورد.

الاجراءات المطلوبة:

- ❖ فرض قيود أو شروط على امكانية استعانة مورد الخدمة بالتعاقد من الباطن وما الحد الذي يسمح به وما هي الالتزامات التي تفرض على ذلك .
- ❖ سرية الوحدة الاقتصادية والزبون (انظر أيضا المبدأ 4) كذلك تحديد مسؤوليات الوحدة الاقتصادية ومسؤوليات مورد الخدمة والمقاولين من الباطن إن وجدوا والكيفية التي سيتم فيها رصد هذه المسؤوليات.
- ❖ ترتيبات الدفع.

- ❖ الضمانات والتعويضات التي تلزم مقدم الخدمة بتقديم السجلات عند طلب المعلومات او المساعدة فيما يتعلق بتدقيق أنشطة التوريد من قبل مراجعي الحسابات او الجهات الرقابية (انظر المبدأ 7).
- ❖ آليات حل النزاعات التي قد تنشأ في ظل ترتيبات التوريد من مورد خارجي وأحكام استمرارية الأعمال (انظر المبدأ 3)، كذلك ترتيبات إنهاء العقد ونقل المعلومات واستراتيجيات الخروج (انظر أيضا المبدأ 6).

3. المبدأ الثالث (أمن تكنولوجيا المعلومات واستمرارية العمل في الوحدة الاقتصادية):

ينبغي ان تتخذ الوحدة الاقتصادية الموردة للنشاط الاجراءات المناسبة التي تتلاءم مع امن وسلامة النشاط المطلوب توريده لذلك ينبغي ان يكون لدى موردي الخدمات برنامج شامل لأمن تكنولوجيا المعلومات.

4. المبدأ الرابع (مشكلات سرية معلومات الزبون):

ينبغي أن تتخذ الوحدات الاقتصادية التي تستعين بمورد خارجي بعض الاجراءات التي تضمن عدم إساءة استخدام معلومات الوحدة السرية وزبائنها أو سرقتها ، وقد تتضمن هذه الاجراءات إدراج بعض الاحكام في العقد.

الاجراءات المطلوبة:

- ❖ منع مورد الخدمة ووكلائه من استخدام أو الكشف عن معلومات الملكية الخاصة أو تلك الخاصة بزبائن الوحدة الاقتصادية باستثناء ما هو ضروري لتوفير الخدمات المتعاقد عليها .
- ❖ ادراج البنود والشروط ذات الصلة بحكم استخدام المتعاقدين من الباطن فيما يتعلق بسرية معلومات الوحدة والزبون.
- ينبغي أيضاً على الوحدات الاقتصادية التي تستعين بمورد خارجي أن تنظر فيما إذا كان من المناسب إبلاغ الزبائن بأنه سيتم نقل بياناتهم إلى مورد الخدمة مع الأخذ بنظر الاعتبار الأحكام التنظيمية أو القانونية أي منهما التي قد تكون قابلة للتطبيق.
- 5. المبدأ الخامس (خطر التركيز على مورد خدمة خارجي واحد):
- ينبغي أن يكون الملاك على دراية بالمخاطر التي تنشأ من الاستعانة بمورد خدمة واحد عندما يقدم خدماته لعدة كيانات خاضعة للرقابة اي التشكيلات التابعة للوحدة الاقتصادية .

الاجراءات المطلوبة:

- ❖ اتخاذ خطوات للتعرف على الحالات التي تكون فيها اعتماد الكيانات الخاضعة للوائح التنظيمية بنسبة كبيرة على مورد خدمة واحد لتوفير خدمات الأنشطة الحرجة ويمكن أن يشمل ذلك برنامج للرصد ومنهجية تقييم المخاطر والجمع الروتيني للمعلومات عن ترتيبات الاستعانة بمورد خارجي ، في هذا الصدد ايضا ينبغي أن يكون الملاك على علم بإمكانية مورد الخدمة بالتعاقد من الباطن لأداء وظيفة معينة قد يؤدي ذلك في حد ذاته إلى خطر التركيز.

6. المبدأ السادس (إجراءات الإنهاء):

ينبغي أن تتخذ الوحدات الاقتصادية التي تستعين بمورد خارجي خطوات مناسبة لإدارة ترتيبات إنهاء العقد.

الاجراءات المطلوبة:

- ❖ حقوق الإنهاء كما في حالة الإعسار أو التصفية أو السيطرة القضائية ، التغيير في الملكية ، أو عدم الامتثال للمتطلبات التنظيمية ، أو سوء الاداء.
- ❖ تحديد فترة الانتقال قبل أن يصبح الإنهاء المحدد ساري المفعول حيث يتم تنظيم الانتقال إلى مورد آخر أو إلى الوحدة الاقتصادية نفسها وتوفير اجراءات عودة البيانات المتعلقة بالزبائن وأي موارد أخرى ،كذلك تحديد واضح لملكية (المعرفة الفكرية) بعد إنهاء العقد والاجراءات المتعلقة بنقل المعلومات مرة أخرى إلى الوحدة الاقتصادية .

7. المبدأ السابع (الوصول المنظم من طرف وسيط إلى الكتب والسجلات بما في ذلك حقوق التفتيش):

يجب أن يكون لدى الجهة التنظيمية والوحدة الاقتصادية التي تستعين بمورد خارجي مدققي حسابات لديهم إمكانية الوصول إلى الكتب والسجلات الخاصة بالموردين والتي تكون ذات علاقة بالأنشطة الموردة.

مما تقدم يمكن القول ان مفهوم توريد الأنشطة له العديد من المميزات يعبر عنها بدوافع تبني الوحدات الاقتصادية لهذا القرار الاستراتيجي لما له من انعكاس على قدراتها التنافسية وتحقيق متطلبات الزبون ، كما من الجدير بالذكر ان سوق التوريد او (التعهيد) كما يسميه البعض اصبح من اقوى الاسواق العالمية حالياً و له صناعة مستقلة بذاته يطلق عليها صناعة التوريد او التعهيد حيث يمكن ان يكون احد مصادر تحقيق الدخل القومي بالنسبة للدولة المصدرة لخدمات التوريد هذا من جانب ، اما من الجانب الاخر وهي الدول المستلمة لخدمات التوريد فأنها سوف تحصل على الخبرات والتكنولوجيا والتقنيات الجاهزة الحديثة مما يخفض من تكاليف الاستثمار في هذه المجالات ، لذا يمكن القول ان تنفيذ الوحدات الحكومية لقرار التوريد يحتاج منها الالتزام بإرشادات التطبيق لضمان التنفيذ السليم وتجنب المخاطر والتحديات التي تعيق التطبيق ، وبالتالي سوف تضمن تحقيق واكتساب مميزات هذا القرار وهي ما تسعى له هذه الدراسة من خلال اثبات فرضيتها وهو تحسين جودة الاداء الحكومي .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**أولاً: الاستنتاجات**

1. اثبتت العديد من الدراسات هنالك العديد من الدوافع والمميزات التي تجعل الوحدات الاقتصادية تلجأ الى توريد انشطتها من مورد خارجي ومن اهمها تحسين جودة المنتج او الخدمة و تخفيض تكاليفها، كما يعتبر من القرارات الاستراتيجية التي تحمل معها عدة مخاطر قد تعيق بلوغ النتائج المرجوة في حالة عدم احتوائها عند التطبيق .
2. ضعف الامام الكافي بمفهوم التوريد والية تطبيقه او العمل على تقليد النجاحات المتحققة من قبل الوحدات الاقتصادية الاخرى قد يؤدي الى الفشل في تحقيق النتائج المرجوة .
3. ان تطبيق مفهوم التوريد في الوحدات الحكومية سوف يحقق تخفيض في التكاليف نتيجة تحويل التكاليف الثابتة او الرأسمالية الى تكاليف متغيرة والمتمثل بالأجر المدفوع الى عقد المورد الخارجي.
4. ان توريد الانشطة يمكن الوحدات الحكومية من تحسين ادائها من خلال تطوير القدرات البشرية والحصول على التكنولوجيا والتقنيات الحديثة من المورد الخارجي كونه يتمتع بمستوى عالي من الاداء والجودة في مجال النشاط المورد.

ثانياً: التوصيات

1. ينبغي اعتماد الوحدات الحكومية مفهوم توريد الانشطة كأحد خيارات النهوض بالواقع الحكومي باعتباره احد الاساليب الادارية الحديثة التي تضمن تقديم المنتج او الخدمة الى الزبون (المواطن) بجودة عالية .
2. من اجل ضمان تطبيق ناجح لمفهوم التوريد ينبغي الاستعانة بجهات لها خبرة سابقة بالتنفيذ كذلك اعتماد اسلوب التدريب والتطوير للأفراد القائمين على التطبيق.
3. ينبغي توفير الارضية المناسبة قبل الشروع في تنفيذ قرار التوريد من خلال سن وتشريع القوانين والتعليمات التي تنظم العلاقة مع المورد الخارجي مما يقلل من تضارب المصالح وحوادث المنازعات.
4. من الناحية العلمية ينبغي حث طلبة الدراسات والاساتذة الاكاديميين على تدعيم الافكار العلمية الموجودة بالبحث من خلال انشاء البحوث وعقد الندوات من اجل نشر ثقافة التوريد وانعكاسه على الواقع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

المصادر**أولاً: المصادر العربية****المجلات و الدوريات**

- [1] سمية، بن علي، "التخريج (externalization) كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2012.
- [2] عبيد الله، فايزة، " دور أدوات ادارة التكلفة بالشركات الصناعية في تحقيق دوافع التعميد – دراسة استطلاعية في مصر"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، العدد الثاني، المجلد الثامن والاربعون، 2011.
- [3] كمال، آيت زيان، "المناولة الصناعية كعامل استراتيجي لتفعيل التنمية الصناعية في المنطقة العربية"، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006.

الرسائل والإطاريح:

- [1] عمار، زرقى، " التعميد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية مدخل لتحسين الإنتاجية دراسة حالة : المركب المنجمي للفسفاط – جبل العنق- بئر العاتر"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة- الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2011 .

ثانيا: المصادر الاجنبية

- [1] Aksissou, A., What approach for outsourcing, an exploratory approach, memory for obtaining the diploma of the upper cycle of management, ISCAE, Morocco, 2006.
- [2] Belcourt M., "Outsourcing – The benefits and the risks", Science direct, Human resource management review, No. 16, 2006.
- [3] Bellaaj, Salma, "Adapting to the Risks of Outsourcing Strategies: The Case of Tunisian Enterprises", Theses to Obtain the Title of Doctor in Quantitative Methods, Univ Sfax, (Tunisia), 2009.
- [4] Choi, Kitty, Serving the Community By Using the Private Sector: A General Guide to Outsourcing, 3rd Edition, 2008.
- [5] Corbett, M., F., The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to Do It Right, Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2004.

- [6] Dekkers, R., "Impact of strategic decision making for outsourcing on managing manufacturing", *International Journal of Operations & Production Management*, 31(9), 2011.
- [7] Giertl, Gabriel, Marek Potkany, and Milos Gejdos., "Evaluation of outsourcing efficiency through costs for its use." *Procedia Economics and Finance*, 26, 2015.
- [8] Gonzales, A., Dorwin, D., Gupta, D., Kalyan, K., & Schimler, S., "Outsourcing: past, present and future". Unpublished paper, (2004).
- [9] Grover, V. & Malhotra, M. K., "Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement", *Journal of Operations Management* 21(4), 2003.
- [10] Grover, V. and Teng, J.T.C., "The Decision to Outsource Information Systems Functions", *Journal of Systems Management*, November, 1993.
- [11] Halmeenmaki, Juuso, finance and accounting outsourcing outcomes in a case company, Satakunta University of Applied Sciences, 2015.
- [12] Hietalahti, Juha, Outsourcing decision – motives, risks and decision factors, lappeenranta university of technology, School of Business, 2009.
- [13] Hirschheim R.A., Heinzl A., Dibbern J., *Information Systems Outsourcing: Enduring Themes - New Perspectives and Global Challenges*, Berlin: Springer, 2006.
- [14] Jacobides, M. G. & Hitt, L. M., "Losing Sight of the Forest for the Trees? Productive Capabilities and Gains from Trade as Drivers of Vertical Scope", *Strategic Management Journal*, 26(13), 2005.
- [15] Jennings D., "Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model", *Management Decision*, Vol. 40, No. 1, 2002.
- [16] Kennedy, P., *The Rise and fall of the Great Powers: Economic Change and Military Conflict from 1500-200*. New York: Random House, 1997.
- [17] Kremic T., Tukul O.I., Rom W.O., "Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11/6, 2006.
- [18] Kumar S., Eickhoff J., "Outsourcing: When and how should it be done", *Information knowledge systems management*, Vol. 5, No. 5, 2005
- [19] Landes, D. S., *The Wealth and Poverty of Nations: Why some are So Rich and Some are So Poor*. W. W. Norton and Company, 1999
- [20] Logan, M. S., "Using Agency Theory to Design Successful Outsourcing Relationships", *The International Journal of Logistics Management*, 11(2), 2000.
- [21] Marie, Vonna. Outsourcing : to what extent is outsourcing strategic in the automotive sector, end of studies dissertation, postgraduate DESS, paris 1 university, panthen-sorbonne, 2005.
- [22] Nili, M. & others, "Outsourcing Maintenance Activities or Increasing Risks?", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 3, No. 5, 2013.
- [23] Olive, B, Outsourcing Growing, Despite Controversy, *Strategic Management Journal*, 148(4), 2004.
- [24] Quandt, Michal, "The need and importance of outsourcing for small and medium sized companies case paqus", Degree Program in Industrial Management, Central Ostrobothnia University Of Applied Sciences, 2012.
- [25] Quelin, B. Duhamel F., "Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risks", *European management journal*, Vol. 21, No. 5, 2003.
- [26] Salla, Niskanen, "Outsourcing decision-making in mining industry", Master's thesis, university of oulu, Oulu Business School, August 2013.
- [27] Sharpe M., "Outsourcing Organizational competitiveness and Work", *Journal of Labor Research*, 18 (4), 1997.

- [28] The Joint Forum. Outsourcing in Financial Services. Basel Committee on Banking Supervision, Bank for international settlements, ch-4002 Basel, Switzerland, 2005.
- [29] Vaxevanou, Anthi, & Nikolaos Konstantopoulos, "Models referring to outsourcing theory", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 175, 2015.
- [30] Waters D., Global Logistics. New directions in supply chain management, 7th edition. UK, 2014.
- [31] Zhu Z., Hsu K., Lillie J., "Outsourcing – a strategic move: the process and the ingredients for success", Management Decision, Vol. 39/5, 2001.
- [32] Zouhir, Faical, Impact of outsourcing on the stability of employees, university, Ibn zohr of Agadir, morocco, 2007.