

## دور استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين الأداء الاقتصادي للشركة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسات جزائرية

### *The role of outsourcing strategy in improving the economic performance of Algerian firms :A case study of Algerian business firms*

مناد علي

مخبر MIFMA، جامعة أبو بكر بلقايد،

تلمسان، الجزائر

mennadali@yahoo.fr

بوقيمة نزهة\*

مخبر MIFMA، جامعة أبو بكر بلقايد،

تلمسان، الجزائر

nezha.bouguima@univ-tlemcen.dz

تاريخ النشر: 2026/09/01

تاريخ القبول: 2026/08/21

تاريخ الإرسال: 2026/07/21

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز ممارسات الشركات الجزائرية لاستراتيجية الإستعانة بمصادر خارجية ودورها في تحسين أدائها والإستفادة منها لتخفيض التكاليف والتركيز على الأنشطة الأساسية، فبالرغم من أن الإستعانة بمصادر خارجية ليست وليد الساعة لأنه ومنذ القدم تم اسناد العديد من الأنشطة الى طرف اخر خارج المؤسسة الا ان الإستعانة بمصادر خارجية عرفت اليوم إنطلاقة جديدة لها بعد استراتيجي. و ركزت دراستنا على المزايا التي يمكن ان توفرها هذه الاستراتيجية للمؤسسات الجزائرية واهمية الدراسة الدقيقة للعقد المبرم مع مقدم الخدمة . من اجل هذا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ل30 مفردة. وقد خلصت هذه الدراسة على انه يجب بناء ثقافة الشراكة الإستراتيجية طويلة المدى من خلال تعزيز البنى التحتية التكنولوجية. كما أثبتت الدراسة الميدانية أن كثافة العقود وتفصيل بنودها مع مقدم الخدمة يزيد من الأداء الجيد لهذه المؤسسات

الكلمات المفتاحية: استراتيجية، استخراج، أداء، شركات جزائرية، كثافة العقود

#### Abstract :

This study aims to highlight the outsourcing practices adopted by Algerian companies and examine their role in improving performance by reducing costs and enabling firms to focus on their core activities. Although outsourcing is not a recent phenomenon , As many activities have long been delegated to external parties, it has gained renewed momentum and acquired a strategic dimension . the study focus on the advantage that outsourcing can provide to Algerian companies while emphasizing the importance of carefully examining contracts concluded with service providers .To achieve this objectives the descriptive analytical approach was adopted and a questionnaire was used as the main tool to collect data from a simple of 30 items. The study concludes that Algerian companies should develop a culture of long term strategic partnerships by strengthening technological infrastructure. The failed study also demonstrates that contract density and detailed specification of contractual clauses with service providers contribute to improving the performance of these companies and ensuring more effective outsourcing practices.

**Key Words:** Strategy; Outsourcing; Performance; Algerian Companies; Contract density

**JEL Classification:** M11, L24, L25, O55

\* مرسل المقال: بوقيمة نزهة (nezhabouguima@yahoo.com)

## مقدمة

أصبحت ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية أكثر توسعاً في العالم حيث إن العديد من الشركات صارت تعتمد عليها كخيار استراتيجي يعمل على التقليل من التكاليف والتركيز على الأنشطة الأساسية. ومع تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتزايد الحاجة إلى مرونة أكبر في إدارة العمليات، واشتداد المنافسة، أدى إلى بروز هذا التوجه. وفي الجزائر، ورغم حداثة المفهوم نسبياً، فإن هناك مؤسسات عديدة بدأت تفكر في أن تتبنى استراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية، معتبرة أنها أداة لتحسين الأداء ورفع الكفاءة. حيث يقترح هذا البحث نموذجاً جزائرياً لقياس أثر استراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، فهو يوفر أداة لتشجيع متخذي القرار داخل المؤسسات على الاعتماد على هذه الاستراتيجية لما فيها من إيجابيات، كما يوضح أهمية الدراسة الجيدة للعقد المبرم مع مقدم الخدمة، وذلك للحد من سلوكه الانتهازي.

ومن هذا المنطلق، تطرح الدراسة تساؤلاً حول مدى قدرة المؤسسات الجزائرية على الانتقال من مجرد إسناد بعض الأنشطة إلى الغير، نحو الخيار الاستراتيجي الذي يساهم في تحسين الأداء الاقتصادي لها. لذلك، قمنا بطرح الإشكال التالي: ما مدى تأثير استراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وحتى يتسنى لنا الإلمام بالموضوع، قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تؤثر الاستعانة بمصادر خارجية على أداء المؤسسة؟
  - كيف يمكن للاستعانة بمصادر خارجية أن تؤثر على كثافة العقود؟
  - هل يمكن لكثافة العقود أن تؤثر على أداء المؤسسة؟
  - هل تمثل كثافة العقود آلية وسيطية في العلاقة بين الاستعانة بمصادر خارجية وأداء المؤسسة؟
- من خلال الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية التي سبق طرحها، يمكن صياغة الفرضيات التالية:
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستعانة بمصادر خارجية على أداء المؤسسة
  - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستعانة بمصادر خارجية على كثافة العقود
  - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكثافة العقود على أداء المؤسسة
  - تتوسط كثافة العقود العلاقة بين الاستعانة بمصادر خارجية وأداء المؤسسة

**منهج البحث :** من أجل تأكيد أو نفي صحة الفرضيات التي تم طرحها سابقاً، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات عن طريق الاستبانة، حيث تم توزيعها على 30 إطاراً ومسؤولاً يعملون في مؤسسات جزائرية مختلفة.

## I. الإطار النظري للدراسة

### 1. أساسيات حول الاستعانة بمصادر خارجية:

إن عملية الاستعانة بمصادر خارجية كانت موجودة منذ القدم، فلطالما بحثت الشركات عن طرق فعالة لتنفيذ عملياتها التجارية وإدارة تكلفتها، حيث قدّمت أعمالها غير الأساسية إلى شركات أخرى تتمتع بالكفاءات المطلوبة، لذا أصبحت الاستعانة بمصادر خارجية محورًا هامًا لمديري الشركات، واستمدت قوتها من مجال تسيير أعمال الشركات.

#### 1.1 مفهوم الاستعانة بمصادر خارجية:

تناول العلماء والباحثون مفاهيم متنوعة للاستعانة بمصادر خارجية، فلا يوجد تعريف محدد لها، حيث تعرف الاستعانة بمصادر خارجية حسب (قاموس أكسفورد للأعمال، 2009) بأنها "شراء المكونات والمنتجات الفرعية والنهائية والخدمات من الموردين الخارجيين بدلاً من القيام بها داخل المؤسسة".

كما يمكن تعريفها أيضًا بأنها "الحصول على المنتجات والخدمات من مصادر خارج المؤسسة، وبفضل التركيز على الأنشطة الأساسية، فإن المؤسسة تستطيع كسب ميزة تنافسية عندما يتم إنتاج المنتجات والخدمات بفعالية وكفاءة" (Lankford; William, 1999).

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن القول إن الاستعانة بمصادر خارجية هي لجوء المؤسسة إلى مقدّم خدمة خارجي من أجل أن يقوم بتنفيذ بعض الأنشطة التي كانت تنفذ داخليًا، وهذا بتكاليف أقل وكفاءة أعلى من أجل تركيز المؤسسة على أنشطتها الأساسية.

#### 1.2 تحليل مقارنة بين الاستعانة بمصادر خارجية والمناولة:

قبل أن نقوم بمقارنة كل من الاستعانة بمصادر خارجية والمناولة، يجب أن نعطي تعريفًا للمناولة، فحسب (2014) فإن المناولة تعني ترتيبًا يلزم بموجبه طرف ثالث بتأدية عملية أو خدمة بالنيابة عن المؤسسة، (ISO المنظمة الدولية للأصلية مع بقاء المسؤولية النهائية على عاتق هذه الأخيرة).

كما عرّف (أحمد علي الصغير، 2019) المناولة بأنها تفويض تقني أو وظيفي تقوم به مؤسسة لمؤسسة أخرى متخصصة، بهدف تنفيذ نشاط معين تحت إشرافها أو وفق شروط محددة مسبقًا. وقد تم استعمال هذا التعريف على نطاق واسع في أدبيات علوم التسيير وقانون الأعمال والاقتصاد الصناعي.

من خلال تعريف المناولة (sous-traitance) يتضح أن تعريف الاستعانة بمصادر خارجية يبدو قريبًا جدًا من تعريف المناولة، حيث أنه في كلا الحالتين يقوم صاحب الطلب بإسناد جزء من نشاطه إلى مقدم الخدمة وفقًا لدفتر شروط محدد مسبقًا يتضمن السعر، الجودة، أجل تنفيذ الخدمة.

أما الفرق بينهما يكمن في الهدف المرجو من كلا العمليتين: فالمناولة تهدف أساسًا إلى تكمين المؤسسة من الاستجابة لتقلبات النشاطات بأقل تكلفة ممكنة. ويمكن أن تتعلق المناولة بسلع أو خدمات ذات طبيعة مختلفة جدًا، لكنها تتميز بطابع يمكن اعتباره تكتيكيًا، خاصة وأنها تنفذ عادة خلال فترة زمنية قصيرة.

اما الاستعانة بمصادر خارجية فتبدو وكأنها تنطوي بشكل أكثر انتظاما على علاقة وثيقة بين المؤسسة ومقدم الخدمة اذ لا يمكن تصور أهمية النشاط المستعان به الا في منظور متوسط او طويل الاجل، وبالتالي فهي تقوم على شراكة استراتيجية.

وهكذا فإن المناولة على عكس الاستعانة بمصادر خارجية، تتعلق من جهة بتنفيذ خدمة خلال فترة محددة وليس بالضرورة على مدى عدة سنوات، والأهم من ذلك انها لا تفرض ان النشاط قد تم تنفيذه سابقا داخل المؤسسة، كما ان المناولة تقوم على علاقة تبعية على عكس الاستعانة بمصادر خارجية التي تقوم على الثقة.

كما يمكن تميز الاستعانة بمصادر خارجية عن المناولة في انها غالبا ما تميل الى تغيير حدود المؤسسة بشكل دائم وإعادة البنية الهيكلية لمواردها حيث يمكن اعتبارها بمثابة تنازل تعاقدى عن وظيفة او نشاط كان جزءا من نمط حوكمة داخلي (Hamdouche, 1999).

أيضا في عملية الاستعانة بمصادر خارجية يقدم مقدم الخدمة موارد، ويتولى إدارة النشاط المستعان به، في حين أن المناولة تبقى إدارة النشاط في يد المؤسسة الأصلية.

اما من الناحية الزمنية فظهرت المناولة قبل الاستعانة بمصادر خارجية غير ان الاستعانة بمصادر خارجية تتميز بدرجة اعلى من التفويض، وبدرجة أكبر من انخراط الشركاء مقارنة بما هو معمول به في عمليات المناولة كما يوضحه الشكل ادناه:

الشكل رقم 01: نماذج الاستخراج



المصدر: EDS A .A.T Kearney 2000

### 3.1. خصائص الاستعانة بمصادر خارجية:

أ. الجهات الفاعلة في الاستعانة بمصادر خارجية: الاستعانة بمصادر خارجية هو التزام تعاقد رسمي واضح ومتوازن يتم إبرامه بين اثنين من الجهات الفاعلة الرئيسية وهما:

- المؤسسة العميلة: التي تقوم بالاستخراج (تسمى أيضا مالك المشروع أو إدارة المشروع) والتي تمثلها الإدارة العامة أو من ينوب عنها في إدارة النشاط المستخرج.

- مزود الخدمة أو المورد: يسمى أيضا المقاول أو إدارة التنفيذ، وهو الذي يشرف على تنفيذ النشاط الذي كلف بتنفيذه من قبل المؤسسة العميلة.

ب. وجوب تنفيذ الأنشطة داخليا: عملية الاستعانة بمصادر خارجية لا تشمل سوى الأنشطة التي كانت تدار سابقا داخل المؤسسة، لذا تواجه معظم المؤسسات مشكلة استراتيجية وهي: هل يجب الاستمرار في تنفيذ النشاط داخليا أم يجب تسليمه لمزود الخدمة (Baudry, 2014)

ج. نقل المسؤولية إلى مزود الخدمة: تتميز عملية الاستعانة بمصادر خارجية بنقل المسؤولية إلى مزود الخدمة الذي يتولى إدارة النشاط المعهود لذلك يبدو اختيار هذا الأخير خطوة مهمة جدا للمؤسسة العميلة. بالإضافة إلى ذلك يجب تمييز مقدم الخدمة عن المقاول الثانوي (Les sous-traitants)، فإذا المقاول الثانوي ملزما بالوسائل فقط فإن مقدم الخدمة يتحمل النتائج. لذا فإن الاستعانة بمصادر خارجية تتماشى مع منطق النتائج وليس فقط الوسائل. لذلك على المؤسسة تخصيص قسم لتحليل عملية اختيار مقدم الخدمات (Willcocks; Leslie, 2006).

د. علاقة تعاقدية على المدى المتوسط أو الطويل: تتطلب الاستعانة بمصادر خارجية أطارا تعاقديا يحدد في دفتر شروط الخدمات والالتزامات المتبادلة بطريقة شاملة ومفصلة حيث يمتد على المدى الطويل بين المؤسسة ومقدم الخدمة.

### 4.1. أهداف الاستعانة بمصادر خارجية:

تتسم الأهداف المتوقعة من الاستعانة بمصادر خارجية بالتعدد والتنوع، فقد قام معهد الاستعانة بمصادر خارجية بإعداد قائمة تصنف الأهداف الاستعانة بمصادر خارجية ترتيبا تنازليا حسب أهميتها وذلك استنادا إلى عدة استطلاعات أجريت لدى 1200 مؤسسة أمريكية.

## الجدول رقم 01: ترتيب اهم 10 اهداف للاستعانة بمصادر خارجية وفقا لمعهد الاستعانة بمصادر خارجية

| الاهداف المتوقعة من وجهة نظر المؤسسات                                                                                                                                          | الهدف                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| تمكن الاستعانة بمصادر خارجية المؤسسات من التركيز على الجوانب الأكثر استراتيجية في نشاطها، مع اسناد التفاصيل التشغيلية الى مقدمي الخدمات المتخصصين.                             | 1. تحسين التركيز الاستراتيجي                          |
| يستطيع مقدمو الخدمات عرض كفاءات ذات مستوى اعلى مقارنة بالخدمات الداخلية للمؤسسة وذلك بفضل تخصصهم في مجال نشاط محدد.                                                            | 2. الوصول الى كفاءات عالية المستوى                    |
| تهدف إعادة الهندسة الى إعادة تصميم وتحسين عمليات خلق القيمة، فتساهم الاستعانة بمصادر خارجية من تسهيل هذه العملية من خلال الاستفادة من خبرات مقدمي الخدمات.                     | 3. تسهيل عمليات إعادة هندسة العمليات (engineering-re) |
| ينطوي الى استثمار كان على درجة معينة من المخاطر وتسمح الاستعانة بمصادر خارجية بتقاسم هذه المخاطر بين المؤسسة ومقدم الخدمة.                                                     | 4. تقاسم المخاطر مع مقدم الخدمة                       |
| نظر المحدودية الموارد المالية للمؤسسات فان الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة غير الاستراتيجية تسمح بتحرير هذه الموارد وإعادة توجيهها نحو الأنشطة التي تساهم في خلق ميزة تنافسية. | 5. إمكانية تحرير الموارد لاستخدامات اخرى              |
| تساعد الاستعانة بمصادر خارجية في عدم استثمار الموارد المالية في الأنشطة غير الاستراتيجية حيث تقوم بتسجيل فقط الأنشطة الفعلية المستهلكة.                                        | 6. تحويل التكاليف الى متغيرة                          |
| عندما تتضمن الاستعانة بمصادر خارجية نقل الأصول الى مقدم الخدمة، فان بيع المعدات والبنى التحتية بسمح بتوفير موارد مالية معتبرة.                                                 | 7. توفير سيولة نقدية نتيجة نقل الأصول                 |
| ان تخصص مقدم الخدمة يسمح له بتحقيق وقورات في الحجم، مما يعطي للمؤسسات غير المتخصصة الاستفادة من هذه المزايا وهذا من خلال الاستعانة بمصادر خارجية.                              | 8. خفض التكاليف والتحكم فيها                          |
| تمكن الاستعانة بمصادر خارجية المؤسسات من الوصول الى موارد متخصصة قد لا يكون متوفرة لديها داخليا.                                                                               | 9. الوصول الى موارد غير متاحة داخليا                  |
| تتيح الاستعانة بمصادر خارجية استعادة التحكم في نشاط معين وهذا يعني التخلي الكامل عن المسؤولية الإدارية.                                                                        | 10. تحسين إدارة النشاط                                |

المصدر: Barthélemy.2007

وفقا لـ (Barthélemy, 2007) فإن للاستعانة بمصادر خارجية عدة اهداف غير أن معظم هذه الأهداف

يمكن اختزالها ضمن مجموعة من الأهداف العامة الكبرى والتي تتمثل في:

- خفض التكاليف
- إعادة تركيز المؤسسة على أنشطتها الأساسية
- تحسين أداء النشاط المستعان بمصادر خارجية لتنفيذه

### 5.1. المخاطر المرتبطة بالاستعانة بمصادر خارجية:

بالرغم عما يمكن ان تحققه الاستعانة بمصادر خارجية من فوائد فهذا لا يعني اننا لا تحتوي على أي مخاطر فغالبا ما تكون المؤسسات على دراية عامة بهذه المخاطر لكن توليها الاهتمام اللازم:

- **فقدان المعرفة والكفاءات:** بعد عملية الاستعانة بمصادر خارجية يتم نقل الموظفين والمعدات الى مقدم الخدمة فمع انتقال الموارد البشرية قد تفقد المؤسسة المعارف المتراكمة داخليا، فعلى المدى الطويل تصبح إعادة ادماج نشاط سبق الاستعانة بمصادر خارجية لتنفيذه او حتى تغيير مقدم الخدمة من العمليات المعقدة للغاية في حال غياب الكفاءات الداخلية اللازمة (Hilmer, 1994) (Rovier, 2019)
- **التبعية لمقدم الخدمة:** قد تصبح المؤسسة التي تلجأ الى الاستعانة بمصادر خارجية معتمدة بشكل كبير على مقدم الخدمة خاصة فيما يتعلق بالأنشطة الحساسة كاللوجستيك او تكنولوجيا المعلومات لاسيما مع مرور الوقت الخدمة كما أن السوق يتسم بقلّة عدد الموردين هذا ما يزيد من احتمال التبعية.
- **تسرب المعلومات وفقدان السرية:** قد يعمل مقدم الخدمة مع عدة مؤسسات في الوقت نفسه مما قد يؤدي الى بعض مظاهر عدم الانضباط او الإفصاح غير المقصود عن المعلومات (Bellaaj, 2009).
- **فقدان السيطرة على النشاط المستعان بمصادر خارجية لتنفيذه:** حيث أن أثناء الاستعانة بمصادر خارجية لا يخضع مقدم الخدمة لإشراف مباشر من السيطرة المباشرة على النشاط المعني
- **السلوك الانتهازي:** ان ممارسة ضغوطات مفرطة على مقدم الخدمة من اجل تقديم خدمات تفوق قدراتهم قد يدفعهم الى تبني سلوك انتهازي، وقد يتجسد هذا السلوك في تراجع جودة الخدمة المقدمة او التأخر في التنفيذ او فرض زيادات في الأسعار (Johnson, 1997)

## 2. الاستعانة بمصادر خارجية والتشريع الجزائري (Code des Marchés Publics, 2002)

لا يوجد تعريف لمصطلح الاستعانة بمصادر خارجية (L'externalisation)، عكس التعاقد من الباطن (Sous-traitance) ومع ذلك فإن تحليل مواد القانون المدني الجزائري المتعلقة بالعقود الخاصة بتقديم الخدمات، يسمح بفهم الابعاد القانونية للاستعانة بمصادر خارجية.

تنص المادة 549 من القانون المدني الجزائري ( 2005, p111) على ان عقد العمل هو " العقد الذي يلتزم بموجبه أحد الطرفين بتنفيذ عمل أو أداء عمل مقابل أجر يتعهد الطرف الآخر بدفعه". بمعنى آخر عقد العمل هو معاملة تتعلق بتقديم خدمة مدفوعة من قبل أحد الطرفين للآخر.

تنص المادة 550 من نفس القانون على أن " المفاوض يمكن ان يلتزم بتقديم عمله فقط، على ان يقوم صاحب الطلب بتوفير المادة التي ينفذ المفاوض بها العمل او بمساعدتها كما يمكنه ان يلتزم بتوفير المادة والعمل في نفس الوقت"، وفقا لهذه المادة نلاحظ أن مزود الخدمة المسمى المفاوض ليس ملزما بتوفير الوسائل المادية اللازمة لتنفيذ الخدمة، يمكن للشركة الزبونة المسماة " صاحب الطلب" ان تضع تصرف مقدم الخدمة هذه الوسائل المادية هذا النقل للأصول هو سمة من سمات عملية الاستعانة بمصادر خارجية

تنص المادة 551 على أن " إذا التزم المفاوض بتوفير كل أو جزء من المواد التي تشكل موضوع عمله، فإنه يكون مسؤولا عن جودة هذه المواد ويجب ان يضمنها اتجاه صاحب الطلب".

و حين تقوم الشركة الزبونة بتوفير الوسائل المادية لمقدم الخدمة يكون هذا الأخير مسؤولا عن إدارة هذه الوسائل المادية وإبلاغ الشركة الزبونة، هذا النقل لإدارة الوسائل المادية الى مقدم الخدمة هو سمة أخرى من سمات عملية الاستعانة بمصادر خارجية.

### 3. الإستعانة بمصادر خارجية و علاقتها بنظرية الوكالة

تعد نظرية الوكالة من النظريات التي تساعد على تفسير العلاقات التعاقدية بين الأصيل والوكيل حيث يقوم الأصيل بتفويض الوكيل لانجاز مهام أو أنشطة نيابة عنه (Flecking, 2024) وفي سياق الإستعانة بمصادر خارجية تكتسب نظرية الوكالة أهمية خاصة لأن المؤسسة التي تسند بعض انشطتها الى مورد خارجي لابد من أن تكون بينهما بعض الاختلافات لذا فان العقد يعتبر احدى الاليات الأساسية للحد من هذه الاختلافات و هذا من خلال تحديد الإلتزامات و المسؤوليات لكلى الطرفين (Sultherland, 2024) كما أن نظرية الوكالة لا تقتصر على الرقابة بين الطرفين (الأصيل والوكيل) بل تشمل مجموعة أوسع من اليات الحوكمة التي تختلف باختلاف طبيعة العلاقة (Matinheikki, 2022).

## 4. أمثلة عن بعض الشركات الجزائرية التي خاضت تجربة الاستعانة بمصادر خارجية:

الجدول رقم 02: تجربة بعض الشركات الجزائرية في مجال الاستعانة بمصادر خارجية

| الشركة       | القطاع             | راس المال            | النشاط الذي يستعان به      | الشركة مقدمة الخدمة | نسبة الارباح المحققة بعد الاستخراج |
|--------------|--------------------|----------------------|----------------------------|---------------------|------------------------------------|
| CAAR         | الخدمات            | 8,1 مليار دج<br>2007 | الحراسة والأمن             | AMNAL               | 33,6%                              |
| بريد الجزائر | الخدمات            | 26 مليار دج<br>2005  | تكنولوجيا الإعلام والاتصال | ARAMEX              | 24%                                |
| SONATRACH    | الطاقة و المحروقات | 500 مليار دج<br>2008 | وظيفة الصيانة              | SOMIZ               | 20%                                |

المصدر: Denane, Nouredine, 2009, L'externalisation : une approche managériale pour une meilleure efficacité des organisations, université d'Alger.

## II. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

في الجانب التطبيقي استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُزعت على 30 مفردة أي على 30 مصلحة تابعة لمؤسسات اقتصادية على مستوى ولاية تلمسان و هذا باعتبار هذه المصالح الأقرب إلى موضوع الدراسة و ساعدتنا في الحصول على إجابات دقيقة صالحة للتحليل في ظل الصعوبات الميدانية المرتبطة بجمع البيانات. تتكون الاستبانة من أربعة أجزاء تشمل البيانات الديموغرافية، والمعلومات العامة حول الاستعانة بمصادر خارجية (أسئلة ثنائية نعم/لا)، ومحور دور الاستعانة بمصادر خارجية (19 عبارة)، ومحور أداء المؤسسة (17 عبارة)، إضافة إلى المتغير الوسيط المتمثل في كثافة العقود (11 عبارة)، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي. تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، واعتمد المقياس التالي لتفسير المتوسطات الحسابية: من 1.00 إلى 1.80 (أبداً / منخفض جداً)، من 1.81 إلى 2.60 (نادراً / منخفض)، من 2.61 إلى 3.40 (أحياناً / متوسط)، من 3.41 إلى 4.20 (غالباً / مرتفع)، من 4.21 إلى 5.00 (دائماً / مرتفع جداً).

## 1. اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ):

لقياس مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

## الجدول رقم 03: معامل ألفا كرونباخ لمحاو الدراسة

| المحور                                        | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------------|
| دور الاستعانة بمصادر خارجية (المتغير المستقل) | 19           | 0.872              |
| أداء المؤسسة (المتغير التابع)                 | 17           | 0.845              |
| كثافة العقود (المتغير الوسيط)                 | 11           | 0.813              |
| الأداة ككل                                    | 47           | 0.891              |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتّضح من الجدول أعلاه أنّ جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت عتبة 0.70، وبلغت القيمة الإجمالية 0.891، مما يدلّ على درجة عالية من الثبات والاتّساق الداخلي لأداة الدراسة، وبالتالي صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

## 2. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموغوروف-سميرنوف):

## الجدول رقم 04: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| القرار      | مستوى الدلالة Sig. | قيمة K-S | المتغير                 |
|-------------|--------------------|----------|-------------------------|
| توزيع طبيعي | 0.200              | 0.121    | الاستعانة بمصادر خارجية |
| توزيع طبيعي | 0.200              | 0.108    | أداء المؤسسة            |
| توزيع طبيعي | 0.200              | 0.114    | كثافة العقود            |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

بما أنّ قيم مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من 0.05، فإنّ البيانات تتّبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية (الانحدار الخطّي، معامل بيرسون).

## 3. تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

## 1.3. التوزيع حسب طبيعة الملكية:

## الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الملكية

| طبيعة الملكية | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------------|---------|--------------------|
| عامة          | 12      | 40.0               |
| خاصة          | 14      | 46.7               |
| مختلطة        | 4       | 13.3               |
| المجموع       | 30      | 100                |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين أنّ المؤسسات الخاصة تمثّل النسبة الأكبر بـ 46.7%، تليها المؤسسات العامة بنسبة 40%، ثمّ المختلطة بنسبة 13.3%، ممّا يعكس تنوّع عيّنة الدراسة من حيث طبيعة الملكية.

### 2.3. التوزيع حسب قطاع النشاط:

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العيّنة حسب قطاع النشاط

| قطاع النشاط | التكرار | النسبة المئوية(%) |
|-------------|---------|-------------------|
| الخدمات     | 11      | 36.7              |
| الصناعة     | 10      | 33.3              |
| الفلاحة     | 3       | 10.0              |
| السياحة     | 2       | 6.7               |
| أخرى        | 4       | 13.3              |
| المجموع     | 30      | 100               |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول انقطاع الخدمات يمثل الحصة الأكبر من العينة يليه قطاع الصناعة ما يعكس الواقع الإقتصادي الج زائري حيث يهيمن هذان القطاعان على النسيج المؤسساتي

### 3.3. التوزيع حسب عدد العمّال:

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العيّنة حسب عدد العمّال

| عدد العمّال | التكرار | النسبة المئوية(%) |
|-------------|---------|-------------------|
| أقل من 250  | 18      | 60.0              |
| أكثر من 250 | 12      | 40.0              |
| المجموع     | 30      | 100               |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج إلى أنّ أغلب المؤسسات المبحوثة هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة (أقل من 250 عامل) بنسبة 60%، وهو ما يتوافق مع طبيعة النسيج الاقتصادي الجزائري الذي تغلب عليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 1.3. التوزيع حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل     | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|------------|---------|--------------------|
| تكوين مهني | 2       | 6.7                |
| ليسانس     | 7       | 23.3               |
| ماستر      | 9       | 30.0               |
| مهندس      | 6       | 20.0               |
| ماجستير    | 4       | 13.3               |
| دكتوراه    | 2       | 6.7                |
| المجموع    | 30      | 100                |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح أن 70% من المبحوثين يحملون شهادات جامعية عليا مما يعكس مستوى معرفيا جيدا يؤهلهم لتقديم إجابات موثوقة حول موضوع الدراسة.

## 4. التحليل الوصفي لمخاور الدراسة:

## 1.4. دور الاستعانة بمصادر خارجية (المتغير المستقل):

الجدول رقم 09: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الاستعانة بمصادر خارجية

| الرقم                               | العبرة                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| البعد الأول: الحاجة إلى خبرة متخصصة |                                                                            |                 |                   |        |
| 01                                  | تساعد عملية الاستعانة بمصادر خارجية في تحسين المهارات داخل المؤسسة         | 3.80            | 0.89              | مرتفع  |
| 02                                  | يعيد مقدّم الخدمات تنظيم النشاط                                            | 3.67            | 0.92              | مرتفع  |
| 03                                  | يعيد مقدّم الخدمات هيكلية النشاط                                           | 3.73            | 0.88              | مرتفع  |
| 04                                  | تساعد الاستعانة بمصادر خارجية المؤسسة في تحسين جودة الخدمة                 | 3.70            | 0.84              | مرتفع  |
| المتوسط العام للبعد الأول           |                                                                            |                 |                   |        |
|                                     |                                                                            | 3.73            | 0.85              | مرتفع  |
| البعد الثاني: خفض التكاليف          |                                                                            |                 |                   |        |
| 05                                  | تحدّد المؤسسة أسعار منتوجها بناءً على التكلفة الحقيقية له                  | 3.53            | 0.97              | مرتفع  |
| 06                                  | تقوم المؤسسة باهتلاك جميع الرسوم المترتبة عن عملية الاستعانة بمصادر خارجية | 3.47            | 0.94              | مرتفع  |
| 07                                  | تحقق المؤسسة وفورات في التكاليف من خلال عملية الاستعانة بمصادر خارجية      | 3.67            | 0.88              | مرتفع  |



|                                                     |                                                                            |      |      |       |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| 08                                                  | تحقق المؤسسة وفورات في الحجم من خلال عملية الاستعانة بمصادر خارجية         | 3.63 | 0.91 | مرتفع |
| المتوسط العام للبعد الثاني                          |                                                                            |      |      |       |
| البعد الثالث: المرونة والقدرة على التكيف            |                                                                            |      |      |       |
| 09                                                  | تسمح الاستعانة بمصادر خارجية بتحويل التكاليف المتغيرة إلى تكاليف ثابتة     | 3.40 | 0.93 | متوسط |
| 10                                                  | يصعب على المؤسسة تقييم عوائد الاستثمار مسبقاً                              | 3.33 | 0.96 | متوسط |
| 11                                                  | تسعى المؤسسة إلى التكيف مع تطوّر السوق                                     | 3.57 | 0.85 | مرتفع |
| 12                                                  | تعُدّل المؤسسة مواردها بعد عملية الاستعانة بمصادر خارجية                   | 3.50 | 0.89 | مرتفع |
| المتوسط العام للبعد الثالث                          |                                                                            |      |      |       |
| البعد الرابع: الوصول إلى تقنيات وبنية تحتية متقدّمة |                                                                            |      |      |       |
| 13                                                  | تكلفة إدخال التكنولوجيا الجديدة مرتفعة بالنسبة للمؤسسة                     | 3.73 | 0.90 | مرتفع |
| 14                                                  | تساعد الاستعانة بمصادر خارجية في الوصول السريع للتكنولوجيا الحديثة         | 3.60 | 0.94 | مرتفع |
| 15                                                  | تمتلك المؤسسة البنى التحتية اللازمة لتقديم المنتج الجيد                    | 3.57 | 0.92 | مرتفع |
| 16                                                  | يتمّ تقديم المنتج في الوقت المحدّد له                                      | 3.63 | 0.88 | مرتفع |
| المتوسط العام للبعد الرابع                          |                                                                            |      |      |       |
| البعد الخامس: التركيز على الأنشطة الأساسية          |                                                                            |      |      |       |
| 17                                                  | تحدّد المؤسسة الأنشطة الأساسية بقيمتها وندرتها وسماتها غير القابلة للتقليد | 3.77 | 0.82 | مرتفع |
| 18                                                  | تقوم المؤسسة بإعادة استثمار الموارد المستردة في الأنشطة الأساسية           | 3.83 | 0.79 | مرتفع |
| 19                                                  | الاستعانة بمقدّم خدمات خارجي أعطى المؤسسة ميزة تنافسية                     | 3.83 | 0.76 | مرتفع |
| المتوسط العام للبعد الخامس                          |                                                                            |      |      |       |
| المتوسط العام لمحوّر الاستعانة بمصادر خارجية        |                                                                            |      |      |       |
|                                                     |                                                                            | 3.64 | 0.61 | مرتفع |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



## 2.4. أداء المؤسسة (المتغير التابع):

الجدول رقم 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور أداء المؤسسة

| الرقم                                  | العبارة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| <b>البعد الأول: المحور المالي</b>      |                                                                |                 |                   |        |
| 01                                     | تسجل مؤسستكم عوائد مالية متناسبة مع استثماراتها                | 3.30            | 0.95              | متوسط  |
| 02                                     | هناك تزايد معتبر للمبيعات                                      | 3.33            | 0.92              | متوسط  |
| 03                                     | هناك تزايد معتبر للإنتاجية                                     | 3.40            | 0.89              | متوسط  |
| 04                                     | تستطيع مؤسستكم تمويل جميع مشاريعها                             | 3.37            | 0.94              | متوسط  |
| <b>المتوسط العام للبعد الأول</b>       |                                                                |                 |                   |        |
| <b>البعد الثاني: العمليات الداخلية</b> |                                                                |                 |                   |        |
| 05                                     | تعمل المؤسسة على تحقيق درجة عالية من الرقابة على أنشطتها       | 3.50            | 0.88              | مرتفع  |
| 06                                     | توفر المؤسسة كل ظروف العمل الملائمة لموظفيها                   | 3.57            | 0.85              | مرتفع  |
| 07                                     | تعمل المؤسسة على التنسيق الجيد بين مختلف أنشطتها               | 3.50            | 0.87              | مرتفع  |
| <b>المتوسط العام للبعد الثاني</b>      |                                                                |                 |                   |        |
| <b>البعد الثالث: محور الزبائن</b>      |                                                                |                 |                   |        |
| 08                                     | تمتلك المؤسسة القدرة على معالجة المشاكل ومنع تكرارها           | 3.63            | 0.86              | مرتفع  |
| 09                                     | حسّنت المؤسسة من جودة المنتج المقدم للزبون                     | 3.73            | 0.82              | مرتفع  |
| 10                                     | عدد زبائن المؤسسة في تزايد مستمر                               | 3.70            | 0.84              | مرتفع  |
| 11                                     | تقوم المؤسسة بتصميم المنتج وفقاً لحاجيات الزبون                | 3.67            | 0.83              | مرتفع  |
| 12                                     | تعمل المؤسسة على تحسين سمعتها من خلال إعطاء الزبون أفضل اهتمام | 3.70            | 0.81              | مرتفع  |
| <b>المتوسط العام للبعد الثالث</b>      |                                                                |                 |                   |        |
| <b>البعد الرابع: التعلم والنمو</b>     |                                                                |                 |                   |        |
| 13                                     | تتوافق الأهداف الفردية للعمال مع أهداف المؤسسة                 | 3.40            | 0.91              | متوسط  |
| 14                                     | تخصّص المؤسسة ميزانية لتكوين العمال                            | 3.37            | 0.93              | متوسط  |
| 15                                     | تمتلك المؤسسة نظام معلومات متطور                               | 3.43            | 0.90              | مرتفع  |
| 16                                     | تعمل المؤسسة على نظام المكافآت لتشجيع المنافسة بين العمال      | 3.40            | 0.89              | متوسط  |



|    |                                   |      |      |       |
|----|-----------------------------------|------|------|-------|
| 17 | تقوم المؤسسة ببحوث للسوق المستهدف | 3.47 | 0.88 | مرتفع |
|    | المتوسط العام للبعد الرابع        | 3.41 | 0.90 | مرتفع |
|    | المتوسط العام لمحور أداء المؤسسة  | 3.49 | 0.58 | مرتفع |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

### 3.4. كثافة العقود (المتغير الوسيط):

الجدول رقم 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور كثافة العقود

| الرقم | العبارة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 01    | يقدم مقدم الخدمة للمؤسسة جدول التحكم للنشاط المستخرج           | 3.47            | 0.91              | مرتفع  |
| 02    | تعقد المؤسسة اجتماعات منتظمة مع مقدم الخدمة                    | 3.60            | 0.87              | مرتفع  |
| 03    | إذا تجاوز مقدم الخدمة المواعيد المتفق عليها تُفرض غرامات مالية | 3.53            | 0.90              | مرتفع  |
| 04    | يتم توسيع نطاق الاستعانة بمصادر خارجية وفق جدول زمني محدد      | 3.50            | 0.88              | مرتفع  |
| 05    | يعمل مقدم الخدمة دائماً على تطوير التكنولوجيا المستخدمة        | 3.63            | 0.85              | مرتفع  |
| 06    | يكون الاتفاق على سعر ثابت يُحدد عند توقيع العقد                | 3.57            | 0.89              | مرتفع  |
| 07    | تحدد المؤسسة السعر نسبةً لمتوسط تكاليف السوق                   | 3.53            | 0.92              | مرتفع  |
| 08    | تحدد المؤسسة السعر على أساس رقم أعمالها                        | 3.47            | 0.94              | مرتفع  |
| 09    | مدة العقد مع مقدم الخدمة لا تقل عن سنة واحدة                   | 3.60            | 0.86              | مرتفع  |
| 10    | يمكن للمؤسسة إنهاء العقد في أي وقت دون تعويض                   | 3.50            | 0.93              | مرتفع  |
| 11    | يمكن إنهاء العقد فقط في حال وقوع خطأ كبير                      | 3.63            | 0.88              | مرتفع  |
|       | المتوسط العام لمحور كثافة العقود                               | 3.55            | 0.63              | مرتفع  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح أنّ المتوسط العام لمحور كثافة العقود بلغ 3.55 بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى أنّ المؤسسات المبحوثة تولي أهمية لتفصيل بنود العقد مع مقدم الخدمة وتنظيم العلاقة التعاقدية، وإن كانت بعض الممارسات مثل تقديم جدول التحكم (3.47) وتحديد السعر على أساس رقم الأعمال (3.47) لا تزال دون المستوى المطلوب نسبياً.

## 5. اختبار الفرضيات:

## 1.5. مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

الجدول رقم 12: مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

| المتغير                 | الاستعانة بمصادر خارجية | أداء المؤسسة | كثافة العقود |
|-------------------------|-------------------------|--------------|--------------|
| الاستعانة بمصادر خارجية | 1                       | 0.642**      | 0.581**      |
| أداء المؤسسة            | 0.642**                 | 1            | 0.523**      |
| كثافة العقود            | 0.581**                 | 0.523**      | 1            |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر المصفوفة وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين جميع متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية 0.01. أقوى ارتباط هو بين الاستعانة بمصادر خارجية وأداء المؤسسة ( $r=0.642$ )، مما يمهد لاختبار الفرضيات عبر تحليل الانحدار.

## 2.5. اختبار الفرضية الأولى:

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستعانة بمصادر خارجية على أداء المؤسسة

الجدول رقم 13: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (الاستعانة بمصادر خارجية ← أداء المؤسسة)

| المؤشر                               | القيمة |
|--------------------------------------|--------|
| معامل الارتباط R                     | 0.642  |
| معامل التحديد $R^2$                  | 0.412  |
| معامل التحديد المعدّل $Adjusted R^2$ | 0.391  |
| قيمة F المحسوبة                      | 19.61  |
| مستوى الدلالة Sig.                   | 0.000  |
| معامل بيتا $\beta$                   | 0.642  |
| قيمة t المحسوبة                      | 4.428  |
| مستوى الدلالة Sig. (t)               | 0.000  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

بما أنّ قيمة F المحسوبة بلغت 19.61 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، فإنّه يتم قبول الفرضية الأولى. وتشير قيمة  $R^2=0.412$  إلى أنّ الاستعانة بمصادر خارجية تفسّر ما نسبته 41.2% من التباين في أداء المؤسسة. كما تدلّ قيمة  $\beta=0.642$  على أنّ الزيادة بوحدة واحدة في مستوى تطبيق الاستعانة بمصادر خارجية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.642 وحدة في مستوى أداء المؤسسة.



## 3.5. اختبار الفرضية الثانية:

H2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستعانة بمصادر خارجية على كثافة العقود

الجدول رقم 14: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (الاستعانة بمصادر خارجية ← كثافة العقود)

| المؤشر                                        | القيمة |
|-----------------------------------------------|--------|
| معامل الارتباط R                              | 0.581  |
| معامل التحديد R <sup>2</sup>                  | 0.337  |
| معامل التحديد المعدّل Adjusted R <sup>2</sup> | 0.314  |
| قيمة F المحسوبة                               | 14.24  |
| مستوى الدلالة Sig.                            | 0.001  |
| معامل بيتا β                                  | 0.581  |
| قيمة t المحسوبة                               | 3.774  |
| مستوى الدلالة (t) Sig.                        | 0.001  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

بما أنّ مستوى الدلالة (0.001) أقل من 0.05، يتم قبول الفرضية الثانية. وتشير قيمة  $R^2=0.337$  إلى أنّ الاستعانة بمصادر خارجية تفسّر 33.7% من التباين في كثافة العقود، ممّا يعني أنّ المؤسسات التي تتبنّى الاستعانة بمصادر خارجية بدرجة أكبر تميل إلى تكثيف عقودها وتفصيل بنودها بشكل أعمق.

## 4.5. اختبار الفرضية الثالثة:

H3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكثافة العقود على أداء المؤسسة

الجدول رقم 15: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (كثافة العقود ← أداء المؤسسة)

| المؤشر                                        | القيمة |
|-----------------------------------------------|--------|
| معامل الارتباط R                              | 0.523  |
| معامل التحديد R <sup>2</sup>                  | 0.274  |
| معامل التحديد المعدّل Adjusted R <sup>2</sup> | 0.248  |
| قيمة F المحسوبة                               | 10.55  |
| مستوى الدلالة Sig.                            | 0.003  |
| معامل بيتا β                                  | 0.523  |
| قيمة t المحسوبة                               | 3.248  |
| مستوى الدلالة (t) Sig.                        | 0.003  |



بما أنّ مستوى الدلالة (0.003) أقل من 0.05، يتم قبول الفرضية الثالثة. وتفسّر كثافة العقود ما نسبته 27.4% من التباين في أداء المؤسسة، ممّا يؤكّد أنّ تنظيم وتفصيل العلاقة التعاقدية مع مقدّم الخدمة يسهم بشكل ملموس في تحسين أداء المؤسسة.

#### 5.5. اختبار الفرضية الرابعة (تحليل التوسط):

H4: تتوسط كثافة العقود العلاقة بين الاستعانة بمصادر خارجية وأداء المؤسسة  
لاختبار الأثر الوسيط، تمّ اتباع منهجية (Baron & Kenny (1986 من خلال تحليل الانحدار المتعدد بإدخال المتغير المستقل والمتغير الوسيط معاً في المعادلة.

#### الجدول رقم 16: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (اختبار التوسط)

| المؤشرات العامة                               | القيمة             |        |                    |
|-----------------------------------------------|--------------------|--------|--------------------|
| معامل الارتباط R                              | 0.697              |        |                    |
| معامل التحديد R <sup>2</sup>                  | 0.486              |        |                    |
| معامل التحديد المعدّل Adjusted R <sup>2</sup> | 0.448              |        |                    |
| قيمة F المحسوبة                               | 12.76              |        |                    |
| مستوى الدلالة Sig.                            | 0.000              |        |                    |
| المتغير                                       | معامل بيتا $\beta$ | قيمة t | مستوى الدلالة Sig. |
| الاستعانة بمصادر خارجية                       | 0.462              | 2.89   | 0.007              |
| كثافة العقود                                  | 0.312              | 2.10   | 0.045              |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبيّن من الجدول أنّ معامل بيتا للاستعانة بمصادر خارجية انخفض من  $\beta=0.642$  في الانحدار البسيط إلى  $\beta=0.462$  في الانحدار المتعدد مع بقائه دالاً إحصائياً (Sig.=0.007)، كما أنّ كثافة العقود ظلّت ذات تأثير دالّ ( $\beta=0.312$ )، (Sig.=0.045). وبالتالي يمكن القول إنّ كثافة العقود تتوسط جزئياً العلاقة بين الاستعانة بمصادر خارجية وأداء المؤسسة (توسط جزئي Partial Mediation). كما ارتفع معامل التحديد من  $R^2=0.412$  إلى  $R^2=0.486$ . بإضافة المتغير الوسيط، ممّا يعني أنّ النموذج أصبح يفسّر 48.6% من التباين في أداء المؤسسة بدلاً من 41.2%.

## 6. ملخص نتائج اختبار الفرضيات:

## الجدول رقم 17: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

| الفرضية | المضمون                                                              | النتيجة            |
|---------|----------------------------------------------------------------------|--------------------|
| H1      | يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستعانة بمصادر خارجية على أداء المؤسسة | مقبولة             |
| H2      | يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستعانة بمصادر خارجية على كثافة العقود | مقبولة             |
| H3      | يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكثافة العقود على أداء المؤسسة           | مقبولة             |
| H4      | تتوسط كثافة العقود العلاقة بين الاستعانة بمصادر خارجية وأداء المؤسسة | مقبولة (توسط جزئي) |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

## خاتمة

أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن المؤسسات الجزائرية المبحوثة تمتلك مستوى مرتفعاً نسبياً من الوعي بأهمية الاستعانة بمصادر خارجية، حيث بلغ المتوسط العام لمحو الاستعانة بمصادر خارجية 3.64 بدرجة مرتفعة. وقد Barthélemy تصدّر بُعد "التركيز على الأنشطة الأساسية" الأبعاد الخمسة، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه من أن إعادة التركيز على الأنشطة الجوهرية يُعد من أبرز أهداف الاستعانة بمصادر خارجية (2007)، غير أن المحور المالي ضمن أبعاد أداء المؤسسة جاء بمستوى متوسط 3.35، مما يعكس الصعوبات المالية التي تواجهها المؤسسات الجزائرية في تحقيق عوائد متناسبة مع استثماراتها، وي طرح تساؤلات حول مدى نضج البيئة الاقتصادية والتنظيمية اللازمة لتطبيق الاستعانة بمصادر خارجية بشكل فعال .

كما أكدت نتائج تحليل الانحدار أن الاستعانة بمصادر خارجية تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً على التي لجأت إلى إسناد وظائف الحراسة CAAR وهو ما يتماشى مع تجربة شركة، ( $R^2=0.412$ ) أداء المؤسسة والطباعة إلى جهات خارجية بهدف التركيز على نشاطها الأساسي في التأمين. كذلك أثبتت الدراسة أن كثافة العقود تلعب دور الوسيط الجزئي في هذه العلاقة، مما يعني أن تفصيل البنود التعاقدية وتنظيم العلاقة مع مقدم الخدمة يعزز الأثر الإيجابي للاستعانة بمصادر خارجية على الأداء، ويحد من المخاطر المرتبطة بالسلوك الانتهازي لمقدم الخدمة كما أشار إليه Johnson (1997).

وتبقى جاهزية الشركات الجزائرية لاعتماد الاستعانة بمصادر خارجية مرهونة بتعزيز البنية التحتية التكنولوجية وتطوير الإطار القانوني ليتضمن نصوصاً صريحة تنظم عمليات الاستعانة بمصادر خارجية بما يتجاوز الأحكام العامة للقانون المدني، إضافة إلى بناء ثقافة الشراكة الاستراتيجية طويلة المدى بدلاً من التعامل التكتيكي قصير الأجل.

و من التوصيات التي يمكن طرحها في هذا الموضوع للمؤسسات التي لجأت للاستعانة بمصادر خارجية كاستراتيجية لتحسين أدائها، نذكر ما يلي:

- تعزيز إدارة العقود مع مقدم الخدمة من خلال تحديد المسؤوليات والالتزامات مما يساهم في الحد من بعض المخاطر.
- الاهتمام بكثافة العقود بحيث لا يؤدي تعدد العقود إلى زيادة التعقيد الإداري وتكاليفه.
- تطوير السوق المحلية لمقدمي الخدمات وتشجيع المؤسسات الصغيرة المتخصصة في مجال النقل واللوجستيك وتكنولوجيا المعلومات والصيانة.
- تطوير الإطار التنظيمي والقانوني للاستعانة بمصادر خارجية في الجزائر بما يوفر وضوحاً أكبر في طبيعة العلاقات التعاقدية وحقوق والتزامات كلا الطرفين.

#### قائمة المراجع:

- Barthélemy Jérôme .(2007) .*Stratégies d'Externalisation, Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques* .Dunod.
- Baudry Bernard .(2014) .*Les théories économique de l'entreprise* .Edition la découverte.
- Bellaaj Moez .(2009) .*Adoption du e commerce et PME : vers quel processus de création de valeur* .ECIG.
- Djeudja Rovier .(2019) .*Fiscalité du transport aérien international et effets sur le niveau* .Le Kilimandjaro.
- Hamdouche Abdelillah .(1999) .*Comment optimiser les frontières fonctionnelles de l'entreprise* .Revue française de gestion.
- Johnson RB .(1997) .*Analyse de la structure de validité de la recherche qualitative* .éducation.
- Kauppi Katri, Raaij Eric, Alistair Brandon Martinheikki Juri .(2022) .*Appliquer la théorie de l'agence aux relations au sein de la chaine d'approvisionnement, une revue systématique à travers quatre discipline* .Revue internationale de gestion des opération et de la production.
- Martimort David, Roux Nicolas Flecking Pierre .(2024) .*Should they compete or should they cooperate ? the view of agency theory* .Toulouse school of economic.

- Mulcahy Jacqueline, Burgess Rory Sultherland Karen .(2024) .*Digital marketing outsourcing relationships between SME and service providers : an agency theory perspective* .Australian marketing journal N.33 °
- Parsa Lankford; Faramarz William .(1999) .*Outsourcing a primer management decision* .Emerald publishing.
- Quinn Hilmer J.f .(1994) .*Externalisation stratégique* .Sloan management.
- Willcocks Lacity; Leslie Marie .(2006) .*Global sourcing of business and ITservices* .Technologie , Travail et Mondialisation.
- أحمد علي الصغير . (2019) . إدارة الاعمال الدولية. مكتبة الانجلومصرية.
- قاموس أكسفورد للأعمال. (2009).