

التعاقد الخارجي وأثره على إدارة التكلفة مايكل صموئيل الفونس باسيلي

الملخص:

لكي تستطيع المنشأة أن تحسن من عملياتها ، يجب أن تركز على عملياتها الإستراتيجية ، وخاصة تلك العمليات التي تؤثر مباشرة على رضا العميل ، وكذلك التي تتعلق بإستراتيجيات الجودة ، وترك العمليات الأخرى للمتخصصين الخارجيين ليؤدوها بشكل أفضل ، وهذا هو ما يعرف بأسلوب التعاقد الخارجي. غير أن أسلوب التَّعَاقد الخارجي لا يستطيع منفرداً أن يحقق إدارة التكلفة ؛ فبينما توجد مواطن قوة لأسلوب التَّعَاقد الخارجي ، يُوجد أيضاً مواطن ضعف.

Abstract:

In order to the company can improve its processes it must focus on strategic processes, especially this processes that effect directly on customer satisfaction, and that relate to quality strategies, and leave another processes to the external specialists to make it better (Outsourcing technique). The Outsourcing technique can not alone achieve cost management. While we find force spots for Outsourcing technique, There is find weak Spots.



طبيعة المشكلة:

إن فكر التخصص وتقسيم العمل من أهم القواعد التي يستمد منها أسلوب التعاقد الخارجي منطقته ودوافعه ؛ حيث أن منطق تفويض أداء نشاط معين لمُتعاقد خارجي متخصص ، بهدف تركيز المنشأة على المهام الأكثر أهمية ، يتناسب مع المفهوم الاقتصادي لمنطق التخصص ، وتقسيم العمل لأدم سميث ، والذي يقوم على أساس أن تخصص العامل في جزء من العملية الإنتاجية يعمل على تحسين المخرجات كماً ونوعاً ، بفضل عوامل الإتقان، وارتفاع مُستوى الجودة، وتوفير الوقت ، والجهد، وانخفاض التكلفة. ولا يقتصر ذلك المفهوم على تقسيم العمل بين عامل وعامل ، أو آلة وآلة ، بل يمتد إلى التقسيم بين منشأة ومنشأة ؛ كما قد يمتد هذا التقسيم على أساس جغرافي ، حيث نجد بعض المدن أو الدول تخصصت بصناعة معينة ، وهو يعرف بفكر توطن الصناعة. (لمياء إسماعيل، ٢٠١٤ ، ص١١-١٢) فتقليدياً كان قرار أداء العمليات داخلياً هو السائد ، وكانت قرارات الشراء تقتصر على شراء المواد الأولية ، وأداء كافة العمليات التحويلية عليها داخل المنشأة ؛ إلا أنه نتيجة للتحديات ، والتغيرات التنافسية ، وضغوط خفض التكاليف التي تواجه المنشآت في بيئة الأعمال الحديثة.. أصبح من الصعب على المنشأة أن تحقق تميزاً بمفردها في كافة أوجه عملياتها التصنيعية أو الخدمية ؛ لذلك أزداد التوجه في السنوات القليلة الماضية نحو تطبيق أسلوب التعاقد الخارجي. (مؤيد عبد الرازق فالح الفواعير وآخرون ، ٢٠١٢ ، ص٥٣٢) حيث بدأت المنشآت بالتخلي عن تنفيذ بعض من عملياتها - التشغيلية ، والإدارية ، والمساندة - وزادت من اعتمادها في ذلك على مصادر خارجية ، وبالتالي تغير شكل العلاقة بين المنشآت والموردين ؛ من علاقة تقليدية تقوم غالباً على الارتياح نتيجة اختلاف أهداف كل منهما.. إلى علاقة حديثة تقوم على تحديد أهداف موحدة ، وبناء روابط تعاون إستراتيجي مشترك. (محمد الطراونة ومؤيد الفواعير ، ٢٠١٠ ، ص٤٨-٥٠) ففي مطلع الستينات من القرن العشرين بدأت المنشآت الأمريكية بتحريك مكثف لعملياتها إلى مواقع خارج الحدود الأمريكية ؛



بهدف تخفيض تكاليف إنتاج السلع ، والخدمات الموجهة أساساً إلى السوق الأمريكية. (محمود رزق ، ٢٠٠٨ ، ص٤٧) وفي منتصف السبعينيات انتشرت تطبيقات أسلوب التَّعَاقد الخارجي في العديد من القطاعات الصناعية المختلفة ، وفي نهاية الثمانينات أصبح مصطلح التَّعَاقد الخارجي أكثر انتشاراً ، وأرتبط أكثر بمجال نظم المعلومات. (عماد الزمر ، ٢٠١٠ ، ص٤٩٩) وفي التسعينيات أُسْتُخْدِم أسلوب التَّعَاقد الخارجي بقوة كوسيلة لتخفيض المخاطر ، بعد أن كان يُقتصر في استخدامه على كونه وسيلة لتخفيض التكاليف ، والاستثمارات فقط. (فايزة عبيد الله ، ٢٠١١ ، ص٨٥) ومنذ بداية القرن الحادي والعشرين ، ازداد الاعتماد على أسلوب التَّعَاقد الخارجي.. حيث لجأت المنشآت في تنفيذ بعض جوانب عملياتها الداخلية إلى طرف ثالث متخصص ، وأكثر كفاءة في أداء هذه العمليات مقارنة بأدائها داخلياً. (جودة زغلول ، ٢٠٠٩ ، ص٨٨٤) فنظراً لعدم قدرة المنشآت على إحراز كافة المزايا التنافسية ؛ لذلك فهي تلجأ إلى التعاون مع أطراف أخرى خارجية متميزة ، لمساعدتها في إنجاز وظائف أو تصنيع مكونات محددة في المنتج ، وهو ما يعرف بأسلوب التَّعَاقد الخارجي Outsourcing Technique. ويُعرف أسلوب التَّعَاقد الخارجي على أنه قيام المنشأة بتحديد الأقسام والعمليات التي يمكن أدائها خارجها ، وإرسالها إلى مصدر خارجي لينفذها بتكلفة أقل وجودة أعلى، وتوجيه الموارد المحدودة في المنشأة إلى الأقسام ، والعمليات الأخرى ليتم تنفيذها بكفاءة وفعالية ، وبالتالي يمكن توفير المنتجات ، والخدمات المتميزة للمستهلك ، وتحسين مستوى أداء المنشأة الكلي. (شيماء الشاعر ، ٢٠١٠ ، ص٤١٠) وعلى الرغم من أن أسلوب التَّعَاقد الخارجي يُعتبر نموذج مقبول بشكل عام من قِبَل المنشآت في تحقيق ميزة تنافسية ؛ حيث أنه يُقدم إمكانات هائلة لخفض التكاليف من خلال الأداء الخارجي للأنشطة ، إلا أنه تعرض للكثير من الانتقادات.



هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر أسلوب التعاقد الخارجي على إدارة التكلفة.

أهمية البحث:

تتحدد أهمية هذا البحث على مستويين.. هما:

أولاً: المستوى الأكاديمي: حيث يعد هذا البحث مساهمة على المستوى الأكاديمي ، وخاصة في ظل ندرة الأبحاث - في حدود علم الباحث - في المكتبة العربية ، والمتعلقة بدراسة العلاقة التأثيرية المتبادلة بين مدخل الخلو من الفاقد وأسلوب التعاقد الخارجي وأثرها على إدارة التكلفة.

ثانياً: المستوى التطبيقي: حيث يوفر هذا البحث إطاراً محدداً يكشف أبعاد العلاقة التأثيرية المتبادلة بين مدخل الخلو من الفاقد ، وأسلوب التعاقد الخارجي. بما يساعد المنشآت على إدارة التكلفة، ويدعم قدراتها التنافسية، وهو ما تسعى إلى تحقيقه جميع المنشآت في ظل الظروف التنافسية للبيئة الصناعية الحديثة.

فرض البحث

يقوم البحث على اختبار مدى صحة الفرض الأساسي التالي:

- أن الاقتصار على تطبيق أسلوب التعاقد الخارجي منفرداً لا يحقق إدارة التكلفة.

منهج البحث:

تحقيقاً لهدف البحث ، فإن الباحث سوف يعتمد على المنهج الإستقرائي ، بهدف إستقراء بعض الكتابات ، والدراسات السابقة التي يتضمنها الفكر المحاسبي ، والمتعلقة بأسلوب التعاقد الخارجي ، وما يرتبط بها من أبعاد مختلفة.. بهدف الاستفادة منها في معالجة مشكلة البحث ، وصياغة الإطار النظري لهذا البحث كما يعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي لمحاولة الربط بطريقة منطقية



بين الجوانب المختلفة لموضوع البحث، وتعتمد منهجية البحث على دراسة ميدانية لإختبار صحة أو خطأ فرض الدراسة؛ بغرض التعرف على أسلوب التعاقد الخارجي، ومن ثم يمكن الحكم على مدى فاعليته، ومدى ملائمة لبيئة التصنيع المصرية.

تقسيمات البحث:

في ضوء مشكلة البحث، وتحقيقاً للهدف تم تقسيم البحث إلى المباحث الآتية:

- المبحث الأول: الدراسات السابقة.
- المبحث الثاني: ماهية أسلوب التعاقد الخارجي.
- المبحث الثالث: أثر تطبيق أسلوب التعاقد الخارجي على إدارة التكلفة.
- المبحث الرابع: الدراسة الميدانية.

المبحث الأول:

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الكتابات الأكاديمية أسلوب التعاقد الخارجي، بأعتبره أحد أكثر الأساليب الإدارية فعالية لجميع أنواع منشآت الأعمال الصناعية والخدمية والتجارية، وأكثرها شيوعاً وإستخداماً في بيئة الأعمال الحالية، لقدرته على مساعدة المنشآت في خفض التكاليف، ومن ثم زيادة الأرباح، وتحقيق مزايا تنافسية. بينما يتحدث البعض الآخر من هذه الكتابات الأكاديمية عن التحديات التي قد تواجه المنشآت في عملية تطبيق أسلوب التعاقد الخارجي، والمخاطر التي قد تنشأ عن عملية التطبيق، وأقتراح الحلول المناسبة التي تساعد في التغلب على تلك التحديات، وإدارة تلك المخاطر. وهناك من هذه الكتابات الأكاديمية يتحدث عن المعايير الملائمة لأختيار المتعاقدين الخارجيين المحتملين؛ ومحددات الأختيار الصحيح للأنشطة الوظيفية المتعلقة بالسلع والخدمات، التي



سوف يتم التّعاقد الخارجي عليها ؛ وكذلك الضوابط الّتي تُسهم في تحديد شكل علاقة التّعاقد الخارجي بين المنشأة ومُتعاقدَيْها الخارجيين. وسوف يقوم الباحث بعرض للبعض من الدراسات العربية والأجنبية ، الّتي تناولت أسلوب التّعاقد الخارجي ، وذلك من خلال:

أولاً: الدراسات العربية.

١. دراسة (محمود رزق ، ٢٠٠٨)

قدم محمود رزق دراسة بعنوان:

"التكاليف المستترة للخدمات الخارجية (Offshoring) ومحركاتها من منظوري التشغيل والثقافة".

تناولت الدراسة التكاليف المستترة ، ومحركاتها من منظوري التشغيل والثقافة، وأثرها على فعالية الخدمات الخارجية. وقد توصلت الدراسة إلى أن خدمات Offshoring - أحد أشكال أسلوب التّعاقد الخارجي - يمكنها أن تُساعد المنشآت على خفض التكاليف ، ومن ثم زيادة الأرباح وتحقيق مزايا تنافسية. كما توصلت الدراسة إلى أن تقديم الخدمات الخارجية يترتب عليها تكاليف مستترة ، لذا فقد أكدت الدراسة على ضرورة الأخذ في الاعتبار التكاليف المستترة عند اتخاذ قرارات الخدمات الخارجية.

٢. دراسة (جودة زغلول ، ٢٠٠٩)

أجرى جودة زغلول دراسة بعنوان:

"قرار التوسع في الحدود التنظيمية لمنشآت الأعمال: إطار مقترح لاختبار محددات قرار التزود الخارجي بأنشطة تكنولوجيا المعلومات".

سعت هذه الدراسة إلى اشتقاق ، واختبار ، وتحديد الأهمية النسبية لمحددات قرار التوسع في الحدود التنظيمية لمنشآت الأعمال ؛ مع التطبيق على قرار التّعاقد الخارجي بأنشطة تكنولوجيا المعلومات ، وذلك من أجل تحديد الشروط الّتي من خلالها تتم المفاضلة بين كل من عمليات التّعاقد الخارجي ، وعمليات الأداء الداخلي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مخاطر متلازمة للأداء الخارجي للأنشطة ؛ لذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة صياغة آلية



مناسبة للرقابة على جودة أداء الأنشطة الخارجية ، وكذلك ضرورة العمل على إيجاد آلية لحوكمة المخاطر الناتجة عن الأداء الخارجي للأنشطة.

٣. دراسة (عماد الزمر ، ٢٠١٠)

أجرى عماد الزمر دراسة ميدانية بعنوان: "العلاقة بين المحاسبة الإدارية وإستراتيجية التعاقد الخارجي لعمليات المنشأة - دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى محاولة كشف أبعاد العلاقة بين المحاسبة الإدارية ، وأسلوب التعاقد الخارجي من خلال دراسة ميدانية على عدد ٥٨ منشأة أعمال سعودية. وقد توصلت الدراسة إلى أن أسلوب التعاقد الخارجي من أكثر الأساليب الإدارية فعالية لجميع أنواع منشآت الأعمال الصناعية والخدمية والتجارية ، وأكثرها شيوعاً وإستخداماً في بيئة الأعمال الحالية ، على الرغم من وجود العديد من المخاطر المرتبطة بتطبيق هذا الأسلوب.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

١. دراسة (Salma Bellâaj & Others, 2011)

أجرى Salma Bellâaj & Others دراسة بعنوان: "Decision Making Linked to the Outsourcing Risks.

أستهدفت الدراسة تسليط الضوء على المخاطر المختلفة الناشئة عن إتخاذ قرار تطبيق أسلوب التعاقد الخارجي ، وأقتراح نموذج يساعد على إتخاذ قرار التعاقد الخارجي ، ويسهم في مساعدة المنشآت على خفض تأثير المخاطر المرتبطة بقرار أداء الأنشطة خارجياً ، وذلك من خلال تصنيف وتبويب هذه المخاطر وتحليلها ، وأقتراح الطرق المناسبة لإدارتها وأبقائها تحت السيطرة.

٢. دراسة (Craig Aubuchon & Others, 2012)

أجرى Craig Aubuchon & Others دراسة بعنوان: "The Extent and Impact of Outsourcing: Evidence from Germany."



هدفت الدراسة للتوصل إلى مدى تأثير تطبيق أسلوب التعاقد الخارجي على قطاع الصناعة الألماني ، وقد توصل الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى أن آثار تطبيق أسلوب التعاقد الخارجي تظهر بشكل أوضح على المنشآت الصناعية مقارنة بآثار تطبيق الأسلوب على المنشآت الخدمية في المجتمع الصناعي الألماني؛ كما توصل الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق أسلوب التعاقد الخارجي على المنشآت الصناعية في المجتمع الصناعي الألماني.

٣. دراسة (Salantâ Irina & Others, 2012)

قام Salantâ Irina & Others بإجراء دراسة بعنوان:

“A Study on the Benefits and the Risks of Outsourcing Logistics in the Romanian Industry.”

هدفت الدراسة إلى بحث منافع ومخاطر التعاقد الخارجي على خدمات الأمدادات Logistics في البيئة الصناعية الرومانية المعاصرة. وقد تم إجراء الدراسة التطبيقية باستخدام قوائم الاستقصاء على عينة من المجتمع الصناعي في دولة رومانيا ، مكونة من ١٠٨ منشأة صناعية توظف أكثر من ٥٠ عامل ؛ بهدف التعرف على الطرق التي تدبر بها المنشآت المنافع والمخاطر المحتملة من تطبيق التعاقد الخارجي على خدمات الأمدادات ، والتي تشكل ٢٩ ٪ من تكلفة المنتج الكلية.

يتضح من استقراء الدراسات السابقة أن أسلوب التعاقد الخارجي له العديد من الفوائد ، والتي تتمثل في خفض التكاليف ، ومن ثم زيادة الأرباح وتحقيق مزايا تنافسية ، وتحرير الموارد وإعادة توجيهها ، وتخفيض رأس المال المستثمر في الأصول ، واقتناء التكنولوجيا الأكثر تقدماً دون الحاجة إلى استثمارات كبيرة ، وإضافة معرفة جديدة ، وأتاحة التركيز على الأنشطة الجوهرية ، وخفض المخاطر المتعلقة بإداء الأنشطة داخلياً ، وتجديد الوظائف وجعلها أكثر إنتاجية من خلال تعهدها لآخرين ليؤدوها بشكل أفضل. كما يتضح وجود مخاطر متلازمة لتطبيق أسلوب التعاقد الخارجي ، والتي تتمثل في إمكانية ارتفاع التكاليف المستترة لعملية التطبيق ، وإمكانية فقدان المنشأة للرقابة على عملياتها محل التعاقد الخارجي ، مع



أحتمالية تسرب معلومات المنشأة السرية ، وأمكانية انخفاض القدرة الإبتكارية لموظفي المنشأة ، ومن ثمّ أحتمالية تدهور قيمة رأس المال البشري للمنشأة ، مع إمكانية انخفاض ولاء الموظفين للمنشأة ، وأحتمالية انتهاك الاتفاقيات التعاقدية من قبل المتعاقد الخارجي، من حيث فشل أو تقصير المتعاقد الخارجي في الالتزام بتعاقداته لذلك فقد أوصت بعض الدراسات بضرورة صياغة آلية مناسبة للرقابة على جودة أداء الأنشطة الخارجية ، مع ضرورة العمل على إيجاد آلية مناسبة للسيطرة على المخاطر الناتجة عن الأداء الخارجي للأنشطة.

يرى الباحث أن أداء الأنشطة - بصفة عامة - سواء داخلياً أو خارجياً يقترن بالمخاطر ، الأمر الهام هنا هو تحليل المنافع ، والمخاطر قبل اتخاذ قرار الأداء الداخلي أو الخارجي للأنشطة، مع ضرورة وضع إجراءات ملائمة لإدارة تلك المخاطر. كما أن هذه الدراسات غير كافية في مجال دراسة منافع ، ومخاطر أسلوب التعاقد الخارجي ، وأثره على إدارة التكلفة.

المبحث الثاني

ماهية أسلوب التعاقد الخارجي.

ظهر أسلوب التعاقد الخارجي كنتيجة لعدم قدرة المنشآت على ملاحقة كل التطورات، ومن ثم عدم مقدرتها للحصول على جميع المزايا التنافسية، لذلك فهي تلجأ إلى التعاون مع أطراف أخرى ، ومشاركتهم في إنجاز وظائف أو تصنيع مكونات محددة في منتج المنشأة. (فايزة عبيد الله ، ٢٠١٠م، ص ٢٣٩) وقد تعددت المسميات لمصطلح الـ Outsourcing فالبعض يطلق عليه ، التشغيل لدى الغير ، والبعض الآخر يطلق عليه: التعهيد ، التسنييد ، الخدمات الخارجية، المصادر الخارجية ، التزود الخارجي، التعاقد الخارجي ، وسوف يلتزم الباحث بمسمى التعاقد الخارجي لأنه الأكثر تعبيراً عن معنى المصطلح. وسوف يقوم الباحث بتناول ماهية أسلوب التعاقد الخارجي من خلال:



أولاً: مفهوم أسلوب التعاقد الخارجي.

تعددت وتنوعت التعريفات التي تناولت أسلوب التعاقد الخارجي ، ولكن على الرغم من تعددها وتنوعها ، إلا إنها تُعبر جميعاً عن اتجاه واحد. فقد عرّفه Salla Marttonen & Timo Kärrى بأنه "التعاقد مع طرف خارجي لأداء جزء من أعمال المنشأة". (Salla Marttonen & Timo Kärrى, 2012, P. 3). وقد عرّفه Nasir Rashid & Siffat Ullah Khan بأنه: "علاقة عمل تعاقدية بين المنشأة المتعاقدة والمتعاقد الخارجي ؛ يقوم من خلالها المتعاقد الخارجي بتنفيذ كل أو جزء من أعمال المنشأة المتعاقدة ؛ مقابل أجر محدد مسبقاً ، ومعايير أداء متفق عليها." (Nasir Rashid & Siffat Ullah Khan, 2012, P. 46). أما Shehzad Nadeem فقد عرّفه بأنه: القدرة على استخدام عمالة أقل من المستخدمة بالفعل في إنجاز نفس العمل ، وذلك من خلال استبدال العمالة بأخرى في موقع جغرافي مختلف. (Shehzad Nadeem, 2009, P. 21)

ثانياً: دوافع المنشآت في التوجه نحو تطبيق أسلوب التعاقد الخارجي.

يعتبر من أهم دوافع استخدام أسلوب التعاقد الخارجي هو كسب ميزة تنافسية ، حيث أن تنفيذ بعض من عمليات المنشأة لدى مصادر خارجية متميزة في أداء مثل تلك العمليات ، يرفع مستوى أداء المنشأة إلى مستوى يجاوز مستوى أداء المنافسين. كذلك فهو يسمح للمنشأة بتركيز مصادرها الداخلية على الأنشطة الهامة والإستراتيجية التي تضيف قيمة ، وترك الأنشطة الأخرى للمتخصصين الخارجيين ليتم أداءها بشكل أفضل. كما أنه يتيح للمنشأة اقتناء التكنولوجيا التي قد يكون من المكلف جداً الحصول عليها داخلياً. كذلك يمكن المنشأة من إعادة فحص خططها ، وجعلها أكثر فعالية ؛ كما أنه يوفر الوقت ، والتكلفة اللازمين لإجراء عمليات التحسين ؛ كما أنه يعمل على خفض التكلفة على المدى الطويل. (ضحى عداس، ٢٠٠٨، ص ٥٨)



ثالثاً: مزايا تطبيق أسلوب التّعاقُد الخارجي.

تتعدد مزايا تطبيق أسلوب التّعاقُد الخارجي ، ويمكن تناولها من خلال ثلاث نقاط رئيسية ؛ هي: (بسمه الأباصيري ، ٢٠١١ ، ص ١١) (Yiying Zhang, 2012 P. 8)

- **مزايا مالية:** في ظل تطبيق أسلوب التّعاقُد الخارجي، يكون للمُنشأة رؤية أوضح لتكاليفها ، وهماً أفضل لمحركات هذه التكاليف ؛ مع إمكانية تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة ، الأمر الذي يجعل المُنشأة أكثر مرونة في إدارة مواردها؛ حيث أن هيكل التكلفة المتغيرة يتميز بكونه مرناً يستجيب للتغيرات في الإحتياجات المطلوبة ، ولا يتطلب إستثمارات في الأصول ، ومن ثم تستطيع المُنشأة خفض التكاليف المرتبطة بالتّعاقُد الخارجي لعملياتها بصورة أكثر فعالية.
- **مزايا تشغيلية:** أن أسلوب التّعاقُد الخارجي يتيح للمُنشأة التركيز على الأنشطة الهامة التي تضيف قيمة ، وهي الأنشطة التي تميزها عن غيرها من المُنشآت ، وسبب ميزاتها التنافسية ، وأسناد الأنشطة الأخرى المساعدة للمُتعاقدين الخارجيين ليتم أداءها بصورة أكثر كفاءة ؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحرير الموارد الداخلية لتخصيصها لأغراض أخرى ، وخفض المشاكل الإدارية.
- **مزايا إستراتيجية:** يعد أسلوب التّعاقُد الخارجي أحد أهم إستراتيجيات إدارة المخاطر ؛ حيث أنه يجنب المُنشأة المخاطر المرتبطة بالأداء الداخلي ؛ كالمخاطر المالية ، والفنية ، والتنظيمية ، .. فهو بمثابة إستراتيجية دفاعية.

يرى الباحث أن أحد أهم المزايا التي تحصل عليها المُنشأة من جراء تطبيقها لأسلوب التّعاقُد الخارجي هو التحويل، أو المشاركة بالمخاطر للأنشطة التي تنسم بقدر من المخاطر ؛ نتيجة لتنفيذ بعض أنشطة المُنشأة في مُنشآت أخرى خارجية.



رابعاً: مجالات تطبيق أسلوب التعاقد الخارجي.

تقليدياً كانت الأنشطة التي يتم إسنادها إلى المُتعاقد الخارجي تتمثل إما في الأنشطة الروتينية ، والتي لا تحتاج إلى قدر كبير من الخبرات والمهارات ، وتستنفذ قدر كبير من الموارد ؛ أو قد تتمثل في تلك الأنشطة التي تحتاج إلى قدر كبير من الخبرات والمهارات ، لذلك يتم إسنادها إلى مُتعاقد خارجي تتوافر لديه تلك الخبرات والمهارات اللازمة لأداء تلك الأنشطة ؛ أو الأنشطة التي تتضمن مهام غير متكررة ؛ أو الأنشطة غير الجوهرية. (عمرو ذكي، ٢٠١٠، ص٩٨-٩٩) وفي الأونة الأخيرة أمتد أسلوب التعاقد الخارجي من التركيز على الأنشطة غير الجوهرية ، وهي تلك الأنشطة التي لا تشكل مجالات خطر محتملة لو تم إسنادها للغير مثل النظافة، والأمن، والتموين والنقل، والشراء والتوريد، والهندسة، والتسويق ، والمبيعات، والدعاية والإعلان ، والأمور القانونية.. ليشمل أنشطة جوهرية مثل: التصميم ، والتصنيع.. فقد أصبح أسلوب التعاقد الخارجي عنصر أساسي في إستراتيجيات العديد من المُنشآت ، وأصبح يمثل أداة جيدة لخفض التكاليف ، وتحسين الأداء. (فايزة عبيد الله، ٢٠١١، ص ٨٣) وتُعتبر من أكثر المجالات التي تم تطبيق أسلوب التعاقد الخارجي في نطاقها ، هي الوظائف المحاسبية والمالية ، والضرائب ، وخدمة العملاء ، والبحوث والتطوير ، ومعالجة البيانات ، وتكنولوجيا المعلومات ، والموارد البشرية ، والمبيعات.. (Subroto

Roy & K. Sivakumar, 2011, P. 48)

يرى الباحث أنه الآن ، وفي ظل بيئة الأعمال الحديثة أصبح هناك صعوبة في التمييز بين الأنشطة الجوهرية ، والأنشطة غير الجوهرية.. فما تُعتبره بعض المُنشآت أنشطة جوهرية.

يُعتبره البعض الأخر أنشطة غير جوهرية. الأمر في النهاية يرجع إلى طبيعة النشاط ، وما قدر الميزة التنافسية التي يقدمها للمُنشأة؟؟ فكلما زادت الميزة التنافسية التي يقدمها النشاط للمُنشأة كلما تم اعتبار هذا النشاط جوهرية.



خامساً: خطوات تطبيق أسلوب التَّعَاقد الخارجي.

تتمثل خطوات تطبيق أسلوب التَّعَاقد الخارجي فيما يلي: (ضحى عداس، ٢٠٠٨، ص ٥٨) (عمر و ذكي، ٢٠١٠، ص ٢٠).

١- الخطوة الأولى: فحص وتحليل وتصنيف العمليات الوظيفية الداخلية للمنشأة:

بإستخدام مدخل سلسلة القيمة من أجل تحديد الأنشطة المُؤداه ضمن كل عملية، وتحديد ما إذا كان كل نشاط مضيف للقيمة أم لا ، ومن ثم تحويل الأنشطة غير المضيفة للقيمة أو المضيفة للقيمة ذات التكلفة المرتفعة إلى مُتعاقد خارجي ليقوم بأدائها بتكلفة أقل مع المحافظة على القيمة التي تُضيفها للمنشأة.

٢- الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الجوهرية التي سيتم أداءها داخل المنشأة:

وهي الأنشطة التي ترتبط بإستراتيجية المنشأة بشكل مباشر ، بحيث أن تحويلها إلى مُتعاقد خارجي سوف يؤثر على طبيعة عمل المنشأة ، ويحولها إلى منشأة رقابية على أعمالها الأساسية التي أصبحت تُؤدى خارجها.

٣- الخطوة الثالثة: وضع نموذج الأداء: وهو النموذج الذي يشتمل على بيانات

تفصيلية كمية عن تكاليف التطبيق ، ووقت التنفيذ ، وبيانات نوعية عن العاملين الذين سيتم التخلي عنهم بعد تطبيق الأسلوب، والتأثير على الروح المعنوية ، وعلى شهرة المنشأة؛ كما يجب أن يحدد هذا النموذج مخاطر تنفيذ الأسلوب ، وكيفية التخفيض منها.

٤- الخطوة الرابعة: إعداد التقرير النهائي: ويتضمن هذا التقرير ملاحظات عن

أي من الأنشطة مناسبة لأن يطبق عليها أسلوب التَّعَاقد الخارجي ، وتقدم هذه الملاحظات إلى مُتخذ القرار بهدف إتخاذ القرار النهائي بإستخدام أسلوب التَّعَاقد الخارجي من أجل تحسين مُستوى الأداء.

بعد إتمام الخطوات السابقة يتم متابعة الأداء في كل مرحلة للتأكد من سلامة التطبيق ، وتحقيق الأهداف المرجوة منه.



المبحث الثالث

أثر تطبيق أسلوب التعاقد الخارجي على إدارة التكلفة

على الرغم من أن ٨٢% من المنشآت الكبيرة في قارات أوروبا ، وأسيا ، وأمريكا الشمالية تعتمد على أسلوب التعاقد الخارجي في دعم عملياتها الداخلية ؛ حيث يُعتبر أسلوب التعاقد الخارجي أحد أهم الإستراتيجيات التي تركز على خفض تكلفة العمليات الداخلية ، من أجل المساهمة في دعم القدرة التنافسية للمنشآت المتلقية لخدمات التعاقد الخارجي. (Aslı Aksoy & Nursel Öztürk, 2012, P. 30) إلا أن أكثر من ٥٠% من المنشآت التي طبقت أسلوب التعاقد الخارجي واجهت العديد من المشاكل ؛ الأمر الذي أدى إلى الفشل في تحقيق الأهداف المرجوة (Dan Mikita & Gerald DeHondt, 2011, P. 3) فعلى الرغم من أن أسلوب التعاقد الخارجي يُعتبر نموذج مقبول بشكل عام من قبل المنشآت ؛ حيث أنه يقدم إمكانات هائلة لخفض التكلفة، إلا أنه تعرض للكثير من الإنتقادات ، والتي تنحصر في النقاط التالية:

أولاً: التركيز على تدنية التكاليف بما يؤثر سلباً على قيمة المنشأة.

أن أداء الأنشطة خارجياً يحقق الكثير من الوفورات في التكاليف ، مثل الوفورات في تكاليف اقتناء الأصول الثابتة ، والتكنولوجيا الحديثة ، والصيانة ، والتخزين ، وتكاليف الإدراك ، وهي التكاليف غير الملموسة المرتبطة بالوقت ، والجهد اللازمين للتعلم ، وتبني العمليات الجديدة ، والتكاليف الإدارية السنوية ، والتكاليف المباشرة المرتبطة بالاستثمارات في الموارد البشرية. (فايزة عبيد الله، ٢٠١١، ص ٨٦-٨٧) إلا أن سعي المنشآت نحو التعاقد خارجياً على أداء عملياتها بهدف خفض التكاليف؛ يجب ألا يتم من منظور التركيز على المزايا في الأجل القصير فقط ، بل يجب أن يُبنى على المنافع الإستراتيجية طويلة الأجل التي يمكن تحقيقها من هذا التعاقد ، كذلك يجب أن يتم في إطار عدم التأثير السلبي على قيمة



المُنشأة. (عماد الزمر، ٢٠١٠، ص ٥١١) فهناك ضرورة لرؤية متكاملة تتضمن الجوانب الإستراتيجية ، والإقتصادية ، والإجتماعية لقرار التّعاقّد الخارجي. (Gilbert Fridgen & Hanna-Vera Müller, 2011, P. 3) فقد تتأثر قيمة المُنشأة سلباً بقرار التّعاقّد الخارجي ، وتتمثل مظاهر هذا التأثير السلبي فيما يلي:

• تدهور قيمة رأس المال البشري للمُنشأة.

يتضمن رأس المال البشري مجموعة الخبرات التراكمية التي يملكها العاملين ، وهو له قيمة إقتصادية كبيرة للمُنشأة ؛ حيث أن له تأثير مباشر على الإنتاجية ، والربحية. (Colin Beames, 2012, P. 2) إلا إن إتجاه المُنشأة نحو تطبيق أسلوب التّعاقّد الخارجي قد يُفقد ميزتها التنافسية ، والمتمثلة في قدرتها على الابتكار ، وخاصةً إذا كانت المُنشأة تقوم بتطوير مَنجاتها داخلياً؛ مما له تأثير سلبي على قيمة المُنشأة. (Kagan Okatan, 2012, P. 152) ففي حالة التّعاقّدات طويلة الأجل تتعرض المُنشأة لاحتمالية فقد كفاءاتها الداخلية ؛ نتيجة لاعتمادها على مُتعاقد خارجي لفترة طويلة. (Aliona Grigorencu & Others, 2012, P. 8)

• تهديد أمن البيانات.

أن دولة المُتعاقد الخارجي منخفض التكلفة ، والتي قد تكون تتعامل مع أطر قانونية غير واضحة المعالم لأمن البيانات ، وحقوق الملكية الفكرية، وحقوق الطبع ، وحماية الخصوصية ، وتدفق المعلومات عبر الحدود ، وسرية المعلومات ، ونقل المعرفة ، ونقل التكنولوجيا.. قد يكون لها تأثير سلبي على قيمة المُنشأة، مما يُشكل مجالات خطر محتملة تهدد بقاء المُنشأة واستمراريتها. (Nasir Rashid & Siffat Ullah Khan, 2012, P. 47) الخارجي يجب أن يُتخذ على أساس مدى المساهمة في خلق أو تعزيز قيمة المُنشأة ، بمعنى دراسة مدى تأثير هذا القرار على سوق رأس المال (القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية) ، وعلى خفض التكاليف المستقبلية ، وزيادة



الإنتاجية ، وصافي التدفقات النقدية ، ومدى قدرتها على الإستجابة للتهديدات التنافسية. (عماد الزمر ، ٢٠١٠ ، ص ٥١٠)

مما سبق يتضح للباحث أن أسلوب التّعاقّد الخارجي يستطيع أن يحقق وفر في التكاليف ؛ نظراً لأن الحصول على الخدمات من موارد متخصصة يُؤدّي إلى خفض هائل في التكلفة ؛ غير أن هذا الوفر في التكاليف يجب ألا يكون المعيار الوحيد للنجاح فقد يكون هذا الوفر على حساب تعزيز قيمة المُنتَـأَة.

ثانياً: إنخفاض حساسية مشروعات التّعاقّد الخارجي لجودة المنتج.

أن أداء العمليات خارجياً بهدف خفض التكاليف ؛ ينطوي على وجود مخاطر محتملة.. تتمثل في توظيف العمالة منخفضة التكلفة ؛ مما يؤثر على كفاءة العمليات المُؤداه.. فقد لا تكون المهارات ، والكفاءات على المُستوى المطلوب ؛ بما يُؤثر سلباً على القيمة المقدمة للعملاء. (محمود رزق ، ٢٠٠٨ ، ص ٥٢) فإستراتيجيات التشغيل لدى المُنتَـأَة التي تبنّى أسلوب التّعاقّد الخارجي تعتمد على خفض التكاليف ، وليس على جودة الإنتاج ؛ لذلك فإن هذه المُنتَـأَة تكون غالباً أقل حساسية لجودة المُنتَـأَة. (فايزة عبّيد الله ، ٢٠١١ ، ص ٨٧) ويرجع إنخفاض جودة مُنتَـأَة مشاريع التّعاقّد الخارجي إلى (صعوبة الرقابة على أداء المُنتَـأَة الخارجي - عدم أمانة المُنتَـأَة الخارجي - إنخفاض مهارات العمالة لدى المُنتَـأَة الخارجي - عدم مواكبة المُنتَـأَة الخارجي للتطورات التكنولوجية).

مما سبق يتضح للباحث أن أسلوب التّعاقّد الخارجي هو إستراتيجية تشغيلية تعتمد على خفض التكاليف ، وليس على جودة الإنتاج.

ثالثاً: الزيادة في الزمن المطلوب لإدارة أعمال المُنتَـأَة.

حتى تستطيع المُنتَـأَة أن تحسّن من نوعية الخدمات ، والعمليات ، والمنتجات.. لا بد أولاً من ألتزام المُنتَـأَة الخارجي بالتسليم للمنتجات والخدمات في أوقات محددة وثابتة ؛ لأن ذلك يُسهم في عدم فقدان المُنتَـأَة لعملائها ، والمحافظة



على سمعتها ، وشهرتها من خلال عدم توقف الإنتاج. (محمد الطراونة ومؤيد الفواعير، ٢٠١٠، ص ٧٤) إلا أن تطبيق أسلوب التعاقد الخارجي - قد - يؤدي إلى زيادة في الوقت المطلوب لإدارة أعمال المنشأة ، وذلك يرجع إلى (البعد الجغرافي- اختلاف اللغة - تباين الثقافات - صعوبة إدارة سلسلة التوريد - سوء إدارة العلاقات مع المتعاقدين الخارجيين - عدم الرضاء عن جودة العمل - عدم أكتمال العقد).

مما سبق يتضح للباحث أن أسلوب التعاقد الخارجي لا يستطيع بمفرده أن يحقق انخفاض في مثلث الفاقد (الوقت ، والجودة ، والتكلفة) . فهو يستطيع أن يعمل على خفض الفاقد في التكلفة أما خفض في الوقت ، والجودة فالنتيجة غير مؤكدة. لذا فإن هناك حاجة إلى أسلوب آخر يتكامل معه لكي يحقق إدارة التكلفة.

المبحث الرابع

الدراسة الميدانية

إن اتخاذ القرارات لا يتم إلا من خلال إختبارات الفروض الإحصائية ، والتي تعتمد بدورها على الإحتمالات وتوزيعات المعاينة ؛ حيث أنه نظريه الإحتمالات أهمية كبيرة في التنبؤ ، والتخطيط ، واتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى أهميتها في تقدير معالم المجتمع المجهولة ، والتي تعتبر أحد أهتمامات الباحثين. والتعرف على معالم المجتمع المجهولة يُسمى بالإستدلال الإحصائي ، وهو ينقسم إلى فرعين.. الفرع الأول يهتم بتقدير معالم المجتمع ، والفرع الآخر يختص بإجراء إختبارات فروض تدور حول معالم المجتمع المجهولة. ويتم الإستدلال الإحصائي بإستخدام عينة عشوائية مسحوبة من المجتمع ، وذلك لأستحالة التعامل مع المجتمع ككل، فالإحصاءات التحليلية قدمت القواعد التي سهلت هذه العملية ، وجعلتها تتم بأقل الأخطاء الممكنة. وتهدف إختبارات الفروض إلى محاولة إيجاد أجابة لتساؤل أساسي هو: هل الفروق بين المعلومات المسحوبة من العينة ، وبين المعلومات المفروضة لمجتمع معين فرقا يرجع إلى



الصدفة أم فرق حقيقي؟ وبأسلوب آخر هل هو فرق معنوي أو فرق غير معنوي؟ وبذلك سميت هذه الإختبارات بأسم إختبارات المعنوية.

وتسعى الدراسة إلى الإختبار الميداني لمدى صحة أو خطأ الفرض التالي:

● أن الأقتصار على تطبيق أسلوب التّعاقّد الخارجي منفرداً لا يحقق إدارة التكلفة.

● ويتم صياغة هذا الفرض إحصائياً بالشكل التالي:

● الفرض العدمي: لا يؤدي تطبيق أسلوب التّعاقّد الخارجي منفرداً إلى تحقيق إدارة التكلفة.

● الفرض البديل: أن تطبيق أسلوب التّعاقّد الخارجي منفرداً يؤدي إلى تحقيق إدارة التكلفة.

وتم إخضاع البيانات التي تم جمعها بواسطة قوائم الاستبيان الموزعة على عينة البحث للتحليل الإحصائي، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) V. 16.0؛ وذلك بعد مراجعتها، وترميز الأسئلة الواردة بها، مع إدخال إجابات الأسئلة على الحاسب. وقد تم استخدام أسلوب التكرارات ذات الأوزان Frequency Test في تحليل بيانات مفردات عينة الدراسة.

سوف يقوم الباحث بتطبيق الدراسة الميدانية على المنشآت الصناعية في إحدى المدن الصناعية المصرية. ويبلغ عدد المنشآت محل الدراسة ٣٩ منشأة متوسطة، وصغيرة الحجم ذات نشاط صناعي متنوع، حيث تشمل على صناعة التعبئة والتغليف، وصناعة الجلود، وصناعة الأثاث، وصناعة الدهانات والأصباغ، وصناعة الزجاج ومنتجاته، وصناعة المنظفات الصناعية، وصناعة النسيج والملابس، وصناعة الورق، وصناعة تجهيزات الفنادق، وصناعة تشغيل المعادن. (مع ملاحظة أنه قد تم استبعاد المنشآت ذات الأنشطة الأخرى غير الصناعية، مثل الأنشطة التجارية، والخدمية، والائتمانية، ..) وقد تم توزيع قوائم الأستبيان على مديري الإدارة المالية، ومديري إدارة التكاليف لمنشآت العينة، بواقع عدد ٢ قائمة أستبيان لكل منشأة، وبذلك فقد بلغ عدد قوائم الأستبيان التي تم توزيعها ٧٨ قائمة. وبلغ عدد الردود ٦١ قائمة بنسبة ردود بلغت



٧٨ ٪ تقريباً. وقد قام الباحث بأستبعاد عدد ٥ قوائم لعدم الإستيفاء ، وبهذا يكون قد بلغ عدد الردود الصحيحة التي تم إخضاعها للتحليل الإحصائي ٥٦ قائمة بنسبة ردود صحيحة بلغت ٧٢ ٪ تقريباً.

جدول رقم (١)

تكرارات إجابات مفردات العينة المرتبطة بمدى الموافقة على دوافع استخدام أسلوب التّعافد الخارجي.

درجة الموافقة							البيان
موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق نهائياً (١)	مجموع النقاط	ترتيب	
١٢	٢٤	٨	٨	٤	٢٠٠	٣	
-	٤	٨	٢٤	٢٠	١٠٨	٥	
٢٨	٢٨	-	-	-	٢٥٢	٢	



							رأس المال المستثمر في الأصول. - التحكم في تكاليف التشغيل وتخفيضها.
١	٢٥٦	-	-	-	٢٤	٣٢	- تحسين الجودة.
٤	١٤٨	٨	٢٠	١٦	٨	٤	- المشاركة في الخطر.
٣	٢٠٠	٨	٨	٤	١٦	٢٠	
		٤٠	٦٠	٣٦	١٠٤	٩٦	مجـ
		٧	١٠	٦	١٧	١٦	م ك
		%١٢	%١٨	%١١	%٣١	%٢٨	نسبة ك

يتضح من الجدول رقم (١) السابق أن أهم دوافع المُنشآت في توجيهها نحو تطبيق أسلوب التَّعاقد الخارجي هو خفض التكلفة ؛ فقد حصل دافع التحكم في تكاليف التشغيل وتخفيضها على المركز الأول من حيث ترتيب الأهمية ، وحصل دافع خفض الحاجة إلى رأس المال المستثمر في الأصول على المركز الثاني من حيث ترتيب الأهمية.

أما دافع تحسين الجودة ، ودافع خفض الوقت المستغرق في إنجاز العمليات، فقد حصل على مراكز متأخرة ، وهو ما يشير إلى أن إستراتيجيات التشغيل لدى المُنشآت التي تبنى أسلوب التَّعاقد الخارجي تعتمد على خفض التكاليف، وليس على جودة الإنتاج، أو خفض الوقت المستغرق في إنجاز العمليات.



جدول رقم (٢)

تكرارات إجابات مفردات العينة المرتبطة بمدى الموافقة على الآثار الإيجابية لتطبيق أسلوب التعاقد الخارجي.

درجة الموافقة							البيان
موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق نهائياً (١)	مجموع النقاط	ترتيب	
							• الآثار الإيجابية لتطبيق أسلوب التعاقد الخارجي:
							- خفض الوقت المستغرق في إنجاز العمليات.
							- تحسين الجودة.
							- خفض التكلفة.
							مجموع
							م ك
							نسبة ك

من الجدول رقم (٢) السابق يتضح أن أسلوب التعاقد الخارجي يستطيع أن يحقق خفض ملحوظ في التكاليف ؛ غير أن هذا الخفض في التكاليف يجب إلا



يكون على حساب طول في الوقت اللازم لإنجاز عمليات المنشأة ، أو خفض مستوى جودة المنتج، وهو ما يشير إلى ضرورة إدارة التكلفة للوصول إلى التكلفة المناسبة للمنتج مع الاحتفاظ بمستوى مناسب للجودة ، ووقت ملائم لإنجاز أنشطة المنشأة.

يتضح من بيانات الجدول رقم (١) الخاص بتكرارات إجابات مفردات العينة المرتبطة بمدى الموافقة على دوافع استخدام أسلوب التعاقد الخارجي ، أن دافع التحكم في تكاليف التشغيل وتخفيضها قد جاء في المركز الأول من حيث مستوى الأهمية ، حيث أن التكرارات الأكثر تتركز في عمود موافق جداً بنسبة ٥٧ % تقريباً ، وعمود موافق بنسبة ٤٣ % تقريباً. أما دافع خفض الحاجة إلى رأس المال المستثمر في الأصول فقد جاء في المركز الثاني من حيث مستوى الأهمية ، فقد تركزت التكرارات الأكثر في عمود موافق جداً بنسبة ٥٠ % تقريباً ، وعمود موافق بنسبة ٥٠ % تقريباً. وقد جاء دافع تحسين مستوى الجودة في المركز الرابع من حيث مستوى الأهمية ، أما دافع خفض الوقت المستغرق في إنجاز العمليات فقد جاء في المركز الأخير من حيث مستوى الأهمية ؛ مما يدل على أن أهم دوافع المنشآت في توجهها نحو تطبيق أسلوب التعاقد الخارجي هو خفض التكلفة ، وليس تحسين مستوى الجودة أو خفض الوقت المستغرق في إنجاز العمليات. وبالنظر إلى الجدول رقم (٢) الخاص بالآثار الإيجابية لتطبيق أسلوب التعاقد الخارجي ، نلاحظ وجود شبه اتفاق بين مفردات العينة على أن أسلوب التعاقد الخارجي له تأثير إيجابي على خفض التكلفة ؛ إلا أن ذلك التأثير الإيجابي على خفض التكلفة يتم على حساب انخفاض مستوى الجودة ، وزيادة الوقت المستغرق في إنجاز عمليات المنشأة.

مما سبق يخلص الباحث إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء العينة، مما يعني قبول فرض العدم بأن الأقتصار على تطبيق أسلوب التعاقد الخارجي منفرداً لا يؤدي إلى تحقيق إدارة التكلفة، مما يتطلب تدعيمه بأسلوب آخر يساعد المنشأة على إدارة تكاليفها.



نتائج وتوصيات البحث:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا البحث، فقد توصل الباحث للنتائج والتوصيات الآتية:

أولاً: نتائج البحث

١. يتيح أسلوب التعاقد الخارجي التركيز على الأنشطة الهامة التي تضيف قيمة، وأسناد الأنشطة الأخرى للمتعاقدين الخارجيين ، ليتم أداءها بصورة أكثر كفاءة ؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحرير الموارد الداخلية لتخصيصها لأغراض أخرى.
٢. يُعتبر أسلوب التعاقد الخارجي أحد أهم الإستراتيجيات التي تركز على خفض تكلفة العمليات الداخلية ؛ حيث أنه يعمل على تحقيق وفورات هائلة في التكاليف ، من خلال أداء الأنشطة خارجياً ؛ فهو أسلوب موجة بالنتائج ، حيث أنه يركز على النتائج ، وليس على الإجراءات.
٣. أن إستراتيجيات التشغيل لدى المنشآت التي تتبنى أسلوب التعاقد الخارجي تعتمد على خفض التكاليف ، وليس على جودة الإنتاج.
٤. قد يؤدي تطبيق أسلوب التعاقد الخارجي إلى زيادة في الوقت المطلوب لإدارة أعمال المنشأة ، بسبب البعد الجغرافي الذي يُعتبر عائقاً أمام تحقيق وفر في الوقت ؛ حيث أن الإستجابة إلى طلبات ، وإحتياجات المنشأة قد يستغرق وقتاً أطول بالمقارنة بأدائها داخلياً.
٥. لا يستطيع أسلوب التعاقد الخارجي بمفرده أن يحقق انخفاض في مثلث الفاقد (الوقت ، والجودة ، والتكلفة). فهو يستطيع أن يعمل على خفض الفاقد في التكلفة ، أما خفض في الوقت ، والجودة فالنتيجة غير مؤكدة.



ثانياً: توصيات البحث

يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة إصدار الهيئات والمؤسسات المهنية المصرية المتخصصة مجموعة من المعايير والإرشادات ، التي تُسهم في الحد من مخاطر تطبيق أسلوب التَّعَاقد الخارجي ، على أن تشمل هذه المعايير والإرشادات كافة عمليات التَّعَاقد الخارجي سواء المحلي أو الأجنبي ، وتحديد مفهوم التَّعَاقد الخارجي ، وأهم المخاطر المرتبطة به ، وأهم الضوابط الواجب أخذها في الاعتبار لخفض تلك المخاطر ، مع نشر نماذج أسترشادية لعقود التَّعَاقد الخارجي.
2. ضرورة إصدار المُشرع المصري مجموعة من التشريعات ، التي تنظم علاقة العمل التَّعَاقدية بين المُنشأة المُتعاقد والمُتعاقد الخارجي ، من حيث تنظيم وتحديد حقوق وواجبات كل طرف.



قائمة المراجع:

أولاً: مراجع باللغة العربية

(أ) الدوريات

١. د. جودة عبد الرؤوف زغلول ، "قرار التوسع في الحدود التنظيمية لمُنشآت الأعمال: إطار مقترح لاختبار محددات قرار التزود الخارجي بأنشطة تكنولوجيا المعلومات." ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد الثالث والسبعون ، ٢٠٠٩م.
٢. شيماء أحمد عبد الحميد الشاعر ، "أثر صناعة تعهيد خدمات تكنولوجيا المعلومات على التعليم وسوق العمل في الولايات المتحدة الأمريكية." ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، يناير ٢٠١٠م.
٣. د. عماد سعيد الزمر، "العلاقة بين المحاسبة الإدارية وإستراتيجية التعاقد الخارجي لعمليات المنشأة - دراسة ميدانية." ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد الخامس والسبعون ، ٢٠١٠م.
٤. د. فايزة عبید الله ، "أثر خصائص الشركة على تطبيق أسلوب سجلات المحاسبة المفتوحة كأحد أساليب المحاسبة الإدارية - مع دراسة استطلاعية في الشركات المصرية." ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد السادس والسبعون ، ٢٠١٠م.
٥. _____ ، "دور أدوات إدارة التكلفة بالشركات الصناعية في تحقيق دوافع التعهيد- مع دراسة استطلاعية في مصر." ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، المجلد الثامن والأربعون ، العدد الثاني ، يوليو ٢٠١١م.
٦. د. محمد أحمد الطراونة ومؤيد عبد الرازق الفواعير ، "أثر عوامل اختيار المورد على تحسين عمليات الأعمال في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية." ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثاني ، إبريل ٢٠١٠م.
٧. د. محمود عبد الفتاح إبراهيم رزق ، "التكاليف المستترة للخدمات الخارجية (Offshoring) ومحركاتها من منظوري التشغيل والثقافة." ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، المجلد الثاني والثلاثون ، العدد الأول ، ٢٠٠٨م.
٨. د. مؤيد عبد الرازق فالح الفواعير وآخرون ، "أثر المؤرد على تحسين عمليات الأعمال - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية." ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، المجلد الثاني ، العدد الثالث ، يوليو ٢٠١٢م.



(ب) رسائل علمية

١. بسمّة حسن محمد الأباصيري ، "أثر إسناد تشغيل نظم المعلومات المحاسبية إلى مُنشأة متخصصة على قيمة الشركة- مع دراسة تطبيقية على قطاع البنوك في مصر"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٢٠١١م
٢. ضحى محمد أسعد عداس، "إطار محاسبي لتكامل عمليات المصادر الخارجية و أساليب المحاسبة الإدارية لتحسين الأداء الكلي في شركات البترول في سوريا"، رسالة دكتوراة في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨م.
٣. عمرو السيد ذكي، "نموذج مقترح لتفسير قرار الوحدة الاقتصادية بإسناد الخدمات المحاسبية الضريبية إلى طرف خارجي - مع دراسة تطبيقية في جمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراة في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٠م.
٤. لمياء شهاب النمر إسماعيل ، "مدخل محاسبي مقترح لحوكمة مخاطر وتكاليف الوكالة المرتبطة بتعاقدات عمليات المصادر الخارجية في قطاع تكنولوجيا المعلومات"، رسالة دكتوراة في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٤م.

ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية

(A) Periodicals

1. Craig Aubuchon & Others, "The Extent and Impact of Outsourcing: Evidence from Germany.", Federal Reserve Bank of St. Louis Review, Vol. 94, No. 4, July / August 2012.
2. Dr. Kagan Okatan, "Effects of Subcontracting in Information Technologies on Competitive Advantage of GSM Operators in Turkey.", World Journal of Social Sciences, Vol. 2, No. 1, January 2012.
3. Nasir Rashid & Dr. Siffat Ullah Khan, "Offshore Country Selection Risk Management Model: Systematic Literature Review Protocol.", Journal of Computer Engineering, Vol. 3, No. 4 , July / August 2012.



4. Salanță Irina & Others, "A Study on the Benefits and the Risks of Outsourcing Logistics in the Romanian Industry.", The Annals of the University of Oradea, Faculty of Economic Sciences, University of Oradea, Romania, Vol. 1, July 2012.
5. Salma Bellâaj & Others, "Decision Making Linked to the Outsourcing Risks.", International Journal of Decision Sciences, Risk and Management, Vol. 3, No. 1 / 2, 2011.
6. Shehzad Nadeem, "The Uses and Abuses of Time: Globalization and Time Arbitrage in India's Outsourcing Industries.", Journal Compilation, Blackwell Publishing, Vol. 9 , No. 1, 2009.

(B) Theses

1. Yiying Zhang, "Managing Risks in Offshore Outsourcing Relationships With China: A Relational View.", Master Thesis of Commerce and Administration in International Business, Victoria University of Wellington, 2012.

(D) Others Sources

1. Aliona Grigorencu & Others, "Does the Outsourcing of Logistics Services Keep its Promise of Increased Efficiency? The Case of Colgate-Palmolive, Greece.", Outsourcing Management for Supply Chain Operations and Logistics Service, IGI Global, Greece, 30 August 2012.
2. Asli Aksoy & Nursel Öztürk, "The Fundamentals of Global Outsourcing for Manufacturers.", InTech Europe, Rijeka, Croatia, May 2012.
3. Colin Beames, "Outsourcing Guidelines.", Workplace Relationship Development Indicator Institute, Victoria, Australia, 2012.



4. Dan Mikita & Gerald DeHondt, “Outsourcing Best Practices.”, Working Paper, Conference for Information Systems Applied Research, Wilmington North Carolina, USA, 2011.
5. Dr. Gilbert Fridgen & Dr. Hanna-Vera Müller, “An Approach for Portfolio Selection in Multi-Vendor IT Outsourcing.”, Working Paper, Proceedings of the 32nd International Conference on Information Systems, Shanghai, China, 2011. <http://www.fim-online.eu>
6. Salla Marttonen & Timo Kärri, “A Conceptual Model for Assessing the Profitability of a Maintenance Outsourcing Decision.”, Dept of Industrial Management, Lappeenranta University of Technology, Finland, 2012.
7. Subroto Roy & K. Sivakumar, “Managing Intellectual Property in Global Outsourcing for Innovation Generation.”, Product Development & Management Association, 2011.