

دوافع وآثار قرار التعهيد على تدعيم القدرات التنافسية وتحسين الأداء
المالي فى المنشآت الصناعية: دراسة نظرية و استطلاعية

إعداد

دكتور/ محمد يس عبد اللطيف

مدرس بقسم المحاسبة

كلية التجارة- جامعة طنطا

1- مقدمة:

تعمل المنشآت الصناعية حالياً، فى بيئة ديناميكية يصعب التنبؤ بإتجاهات التغير فيها، بسبب نضج الأسواق، التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، إرتفاع تكلفة الإستثمارات، الحاجة إلى تلبية رغبات وتطلعات العملاء المتزايدة، والمنافسة المستعرة فيما بين تلك المنشآت فى مجالات تخفيض التكلفة، إرتفاع مستوى الجودة، مصحوبة بقصر دورة حياة المنتجات، الأمر الذى جعل العملية الإدارية أكثر تعقيداً. وفى سبيل الإستجابة للتغيرات السوقية اليومية والتي يصعب التنبؤ بإتجاهتها، لجأت تلك المنشآت للتركيز على القيام بالأنشطة والعمليات التى تحقق فيها ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين. والإعتماد على مصادر خارجية فى أداء العمليات والأنشطة التى يُتوقع أدائها بصورة أفضل من جانب متخصصين من خارج المنشأة.

فمقدرة المنشأة على إمتلاك جميع القدرات التنافسية فى مواجهه منافسيها قد يفوق إمكانياتها ومواردها الداخلية مع صعوبة إحكام الرقابة عليها فى حال توافرها، ومن ثم لجأت المنشآت للتخصص وتركيز مواردها فى تلك المجالات التى تتفوق فيها، مع تعهيد بعض أنشطتها/ عملياتها لمختصين خارجيين أكثر كفاءة فى أداء تلك الأنشطة.

فالمنشآت التى تسعى للنجاح على المستوى العالمى، أصبحت تهدف لإستغلال مواردها الداخلية بأكثر كفاءة وفعالية ممكنة، مع إمكانية الإستعانة بمهارات وموارد من خارج المنشأة فى سبيل تحقيق هدفها، وتتوقف نتائج نجاح المنشأة التى تلجأ لسياسة التعهيد على التحديد الجيد لتلك الأنشطة/العمليات التى يعهد بها خارجياً، وحسن إدارة علاقاتها مع هؤلاء الموردين الخارجيين.

ويترتب على إتخاذ قرار التعهيد إستراتيجى تغيير فى إستراتيجية التصنيع والتي تمثل خطة طويلة الأجل، لتحديد أفضل إستغلال لموارد المنشأة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المنشأة التنافسية، ويضمن الحفاظ على قدرات المنشأة وتطويرها. وغالباً ما تسعى الإستراتيجية الصناعية إلى تحقيق أربع أهداف عامة تتمثل فى: كفاءة التكلفة، تحسين مستوى الجودة، زيادة درجة المرونة، الإلتزام بمواعيد التسليم. والتي يجب أن تكون مصاغة بشكل كمى قابل للقياس. ومن ثم فقد تغير الدافع التقليدى للتعهيد من التركيز على تخفيض التكلفة فقط إلى تحقيق تحسين ملحوظ فى تلك الأهداف مجتمعة. وبالتالي انتقل مستوى إتخاذ قرار التعهيد من المستوى التكتيكي قصير الأجل إلى المستوى الإستراتيجى طويل الأجل، والذى يستهدف تدعيم المزايا التنافسية، بغرض توفير أكبر قيمة ممكنة للعميل، وكذلك مراعاة سلسلة القيمة للموردين (Brewer, et al., 2013). وفى ضوء إنتشار تلك الظاهرة عالمياً إتساقاً مع ظاهرة عولمة الأسواق فقد أثر هذا القرار على حدود المنشأة التنظيمية ، حيث امتد التعهيد لعدد كبير من أنشطة/عمليات المنشآت الصناعية، فقد نجد أن بعض المنشآت الصناعية أصبحت تتخصص فى تصميم المنتج فقط بينما عمليات التصنيع، التجميع والتوزيع، تتم فى منشآت أخرى تنتشر حول العالم. وفى ضوء تضارب نتائج الدراسات التى استهدفت تحديد نتائج إتباع هذه الإستراتيجية على مستوى أداء المنشأة المالى بشكل تجميعى، فقد يكون من الملائم دراسة أثر تطبيق تلك الإستراتيجية على مستوى الأنشطة والعمليات من خلال تدعيم القدرات التنافسية والتي تنعكس فيما بعد على مؤشرات الأداء المالية.

٢- إطار للبحث ١-٢. مشكلة البحث

المنافسة تحدى لكل المنشآت التي تريد البقاء والاستمرار في السوق، وتزايدت حدتها في العديد من المجالات جعلت كل شركة تحاول أن تعزز من موقفها التنافسي، ولكن في نفس الوقت تجد الشركة نفسها محكومة بموارد معينة تعمل في ظلها، وإدارة الشركة تعمل جادة على أن تقدم للعميل سلعة/خدمة ترضيه وتلبي احتياجاته، وفي نفس الوقت تحقق منفعة لملاكها تتمثل في العائد الذي يحصلون عليه من العملاء، وفي نفس الوقت تحقيق منفعة للعاملين بالمنشأة يتمثل في الأجور والمكافآت التي يحصل عليها العاملون.

وفي ضوء موارد المنشأة المحدودة والسعي المستمر لإستغلالها بكفاءة وفعالية، فقد لا يكفي ذلك للصمود امام تلك المنافسة المستعرة، ومن ثم فقد تلجأ المنشآت لسياسة التعهيد الخارجي لبعض أنشطتها. وما يدل على إتساع نطاق هذه الإستراتيجية، نمو السوق العالمي للتعاقد الخارجي لعمليات المنشأة في السنوات الأخيرة (Gero and Stefon, 2008)، حيث بلغ حجم السوق العالمي للتعاقدات الخارجية لعمليات المنشأة ٣٨٥ بليون دولار أمريكي في عام ٢٠٠٨ تراوح نصيب البنوك منها ما بين ٣٥-٤٠%، شركات التأمين ٢٥-٣٥%، صناعة السيارات ٨-١٠%، وباقي الصناعات ٢٠-٢٥%، كما بينت تلك الدراسة المسحية التي أجريت على الشركات الأمريكية تضاعف نسبة الشركات التي تطبق إستراتيجية التعاقد الخارجي لعملياتها عام ٢٠٠٨ مقارنة بعام ٢٠٠٥ حيث تزايدت نسبة الشركات التي تطبق إستراتيجية التعهيد من ٢٢% إلى ٥٠% عام ٢٠٠٨ ومرشحة تلك النسبة للتصاعد المستمر في ضوء إنتشار ظاهرة التخصص.

وما يدعم ضرورة دراسة هذه الإستراتيجية في مجتمعاتنا إنتشار هذه الإستراتيجية في الدول النامية حيث تشارك الهند بنسبة تتراوح من ٥-٦% من حجم السوق العالمي لهذه الصناعة، كما تزايدت نسبة مشاركة دول أوروبا الشرقية والفلبين ومصر ودول شمال أفريقيا في هذه الصناعة (الزمر، ٢٠١٠).

ونظراً للأثار الجوهرية لإتخاذ قرار التعهيد، فقد تعددت الدراسات الأكاديمية التي تناولت المزايا المنتظرة من قرار التعهيد والدوافع التي تسانده وكذلك المخاطر المحيطة بإتخاذ ذلك القرار، كما تعددت الدراسات التي تستهدف المفاضلة بين الموردين الخارجيين.

إلا أن هناك جانب آخر على قدر كبير من الأهمية يتمثل في تأثير هذا القرار على مختلف نواحي النشاط بالمنشأة، فهو يعيد صياغة حدود المنشأة في ضوء الإستجابة للتغيرات الإقتصادية الخارجية، ويحدد هيكل الإستراتيجية التنافسية لها، ولضمان نجاح إستراتيجية التعهيد فيجب على المنشأة ان توازن بين إستراتيجيات التكامل الرأسى Vertical Integration والتعهيد من الخارج، فالخطأ في قرار التعهيد قد يقود المنشأة لنتائج كارثية، ومن ثم تزايدت أهمية تقييم أثر إتخاذ ذلك القرار على أداء المنشأة. إلا أن هناك ندرة في عدد الأبحاث التي تناولت تلك العلاقة بين إتخاذ قرار التعهيد والأداء على مستوى المنشأة. كما أن هناك تحدى آخر يتمثل في تحديد مؤشرات القياس للأداء على مستوى المنشأة الناتج من إتخاذ قرار التعهيد. وتفاوتت نتائج الدراسات التي تناولت أثر قرار التعهيد على أداء المنشأة. فقد أشار كل من (Gilley and Rasheed, 2000; Mohiuddin, 2010) لعدم وجود علاقة جوهرية مباشرة فيما بين

إتخاذ قرار التعهيد وأداء المنشأة. ويرى (Juma'h and Wood, 2000) أن الإعلان عن قرار التعهيد قد يؤدي لأنخفاض ربحية المنشأة ودرجة السيولة في عام الإعلان عن قرار التعهيد ثم تعود الربحية والسيولة للارتفاع في السنوات التالية. وأشارت دراسة (Jiang, et al., 2006) إلى أن إتخاذ قرار التعهيد يؤدي لتحسين كفاءة التكلفة Cost-Efficiency . بينما أشارت تلك الدراسة لعدم وجود دليل على تحسن الربحية والإنتاجية. وبالرغم من إنتشار تلك الظاهرة عالمياً إلا أن هناك نسبة كبيرة من تلك المنشآت تحولت عن تلك الإستراتيجية وتكبدت خسائر مرتفعة (Hsiao, et al., 2010). وفي ضوء ندرة الدراسات السابقة وتضاربها في النتائج، فإن مشكلة البحث تتمثل في الإجابة على تساؤل حول الأثر المحتمل لإتخاذ قرار التعهيد على تدعيم القدرات التنافسية وتحسين مؤشرات الأداء المالي؟

وفي سبيل الإجابة على التساؤل السابق فهناك مجموعة أخرى من الأسئلة البحثية الفرعية والتي يستهدف البحث الإجابة عليها وتتمثل في:

- ما هي دوافع إتخاذ قرار التعهيد؟
- ما هي آثار إتخاذ قرار التعهيد على تدعيم القدرات التنافسية؟
- هل هناك مخاطر تصاحب قرار التعهيد؟
- ما هي أهم المتغيرات الحاكمة في قضية المفاضلة بين الإستمرار في أداء النشاط/العملية داخلياً أم التعهيد خارجياً؟
- هل يوجد إطار العام لإتخاذ قرار التعهيد بشكل يعظم النتائج المتوقعة منه؟
- ما هي مؤشرات قياس الأولويات التنافسية؟

٢-٢. هدف البحث

يهدف البحث بصورة أساسية إلى تحديد دوافع إتخاذ قرار التعهيد بالمنشآت الصناعية المصرية، وتحديد مدى تأثير تلك الدوافع في تدعيم أولويات/ قدرات المنشأة التنافسية، ودراسة أثر إتخاذ قرار التعهيد على مؤشرات الأداء المالي ودراسة ما إذا كانت هناك مغريات وسيطة تحكم تلك العلاقة.

٢-٣. فروض البحث

- من مشكلة البحث والأسئلة البحثية وهدف البحث يستخلص الباحث مجموعة الفروض تتمثل في:
- الفرض الأول:** توجد علاقة بين دوافع إتخاذ قرار التعهيد وتحسين مؤشرات الأداء المالي.
- الفرض الثاني:** توجد علاقة بين مقاييس الأولويات التنافسية/الأهداف التشغيلية و مؤشرات الأداء المالي.
- الفرض الثالث:** توجد علاقة بين دوافع إتخاذ قرار التعهيد ومقاييس الأولويات التنافسية/الأهداف التشغيلية.
- الفرض الرابع:** توجد علاقة بين دوافع إتخاذ قرار التعهيد ومؤشرات الأداء المالي من خلال مقاييس الأولويات التنافسية/الأهداف التشغيلية كمتغير وسيط.

٢-٤ . منهج البحث

تستخدم المناهج و الاساليب الآتية لتحقيق هدف البحث:

- ١- المنهج الاستنباطي لاشتقاق فروض البحث و اعداد إطاره النظرى .
- ٢- المنهج الاستقرائى فى اختبار الفروض عن طريق استقصاء مدى اثر تطبيق إستراتيجية التعهيد فى تدعيم الأولويات التنافسية، وتحسين مؤشرات الأداء المالى.

٢-٥ . أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهمية من ندرة الدراسات التى تناولت نتائج ومردود إتخاذ قرار التعهيد على الرغم من تأثير هذا القرار فى صياغة حدود المنشأة، وتحديد الإشتراطات الواجب توافرها عند إتخاذ مثل هذه النوعية من القرارات، حتى تتلائم مع إستراتيجية المنشأة الصناعية التى تُشتق من إستراتيجية المنشأة التنافسية.

٢-٦ . حدود البحث

يقنصر البحث على قرار التعهيد الإستراتيجى الذى تتجاوز مدة التعاقد فيه عن ٣ سنوات بهدف إظهار تأثيره على قدرات المنشأة التنافسية، ولايتطرق إلى التعهيد التقليدى الذى يستهدف تخفيض التكلفة فقط. كما ينصرف البحث للتعهد المحلى Outsourcing دون التطرق للتعهد على المستوى الدولى Off shore Outsourcing

٢-٧ خطة البحث

تحقيقاً لأهداف البحث سوف يتم تنظيم البحث بالترتيب التالى:

- أولاً: الدراسات السابقة.
- ثانياً: الإطار العام لإتخاذ قرار التعهيد.
- ثالثاً: أثر إتخاذ قرار التعهيد على أداء المنشأة.
- رابعاً: الدراسة الميدانية.
- خامساً: النتائج والتوصيات.

٣- الدراسات السابقة

تزايد الإهتمام بمفهوم التعهيد الصناعى خاصة فى ظل تطبيق العديد من المنشآت اليابانية لمنهجية الإنتاج الخالى من الفاقد Lean Production ونظم التوريد Supply Systems وإعتمادها بشكل كبير على التعهيد الصناعى وتحقيقها للعديد من المزايا التنافسية طويلة الأجل بالإضافة لتخفيض التكلفة فى الأجل القصير (Mclover, 2009) .

وتعددت التعريفات المرتبطة بمفهوم التعهيد بالرغم من تشابهها فى المضمون وذلك بحسب مجال التعهيد. فعلى سبيل المثال: يعرف (Ellram and Billington, 2001) التعهيد على أنه تحويل إنتاج منتجات وخدمات التى كانت تتم داخلياً لطرف خارجى.

و يعرف (Elmuti,2003) التعهيد بأنه إستراتيجية إدارية تقوم المنشأة من خلالها بتفويض نشاط - كان فيما مضى ينجز داخلياً- إلى مورد خارجي. ويرى (Barthelemy, 2003) أن التعهيد قد يكون جزئى أو كلى عند الإعتماد على مورد خارجي فى أداء مهام، أنشطة، وظائف، عمليات إذا كان للمورد الخارجى ميزة نسبية فى أدائها. بينما يعرف (Holcomb and Hitt, 2007) التعهيد على انه تنظيم لترتيبات تظهر الحاجة إليها عندما تعتمد المنشأة على أسواق وسيطة لتوفير قدرات متخصصة والتي تكمل وتدعم قدرات المنشأة الحالية وتوظف على إمتداد سلسلة القيمة للمنشأة. بينما يرى (Mclover, 2009) أن التعهيد هو عملية اللجوء إلى مورد(مزود) خارجي، لإنجاز نشاط فى العادة تقوم به المنشأة بنفسها، وغالباً ما يصاحب عملية التعهيد إنتقال الموارد المادية و/أو البشرية للمورد لنهاية عقد التعهيد والتي قد تمتد لعدة سنوات. ويرى(Kroes and Ghosh, 2010) أن التعهيد هو تخصيص أنشطة المنشأة من أدائها داخلياً إلى أدائها خارجياً.

ومن التعريفات السابقة يتضح أن القرار التعهيد يمثل فلسفة إدارية تُبنى على أن هناك مورد خارجي لديه القدرة على أداء وظيفة ما أو نشاط بصورة أكثر كفاءة وأعلى جودة من أدائها داخلياً. وفى ضوء الآثار المترتبة على هذا القرار والتي تتجاوز جوانب تخفيض التكاليف، أصبح ينظر إليه على أنه مكون من إستراتيجية المنشأة، ومن ثم ينعكس هذا القرار على أداء المنشأة ككل. و هناك أنواع مختلفة من التعهيد، والتي يمكن تجميعها فى مجموعات وفقاً لتصنيفات مختلفة.

- التصنيف وفقاً لمستوى تحليل القرار:

أ- **التعهيد التقليدي** مبسط، ويتم إتخاذ القرار فى إطار تخفيض التكلفة، تجنب الإستثمار فى بعض الأصول، تحسين التدفقات النقدية الحالية، تخفيض الموارد اللازمة لأداء العمليات داخلياً وعدم الأخذ فى الإعتبار للمنافع والمخاطر المرتبطة بالقرار، ويتعلق الأمر بتفويض وظائف أو أنشطة بعيدة عن الأنشطة الرئيسية للمنشأة وبالتالي فهى قليلة الحساسية(مثل: وظيفة الأمن، البستنة، المطاعم، نقل العمال،...).

ب- **التعهيد الإستراتيجي** فهو أكثر تفصيلاً ويتم من خلاله تفويض بعض الوظائف والأنشطة التي تقترب من الأنشطة الرئيسية (essential but are not core competencies) وهذا النوع من التعهيد غالباً ما يكون مصحوباً بإنتقال الموارد(أفراد، معدات) مثل التعهيد، لوظائف الصيانة، مشتريات المكونات والأجزاء اللازمة للتصنيع، التجميع، الموارد البشرية، المحاسبة، التمويل، التسويق. ويستلزم تعاون طويل أو متوسط الأجل مع المورد. ويستلزم الأمر لهذا النوع من التعهيد تحديد الأثر على قدرات المنشأة التنافسية، ومن ثم مستوى الأداء ومدى توافقه مع بيئة العمل بالمنشأة(Bustinza, et al., 2010).

- التصنيف حسب درجة البعد أو القرب من المنشأة:

أ - **التعهيد المحلى** outsourcing: حيث المورد الخارجى يعمل فى نفس البلد الذى تعمل فيه المنشأة التى ترغب بتعهيد أنشطتها.

ب - **التعهيد على المستوى الدولي** Offshore outsourcing حيث يتم التعهيد بالأنشطة إلى مورد خارجي في بلد بعيد من بلد المنشأة سعياً وراء إنخفاض تكلفة الأيدي العاملة، توافر الموارد الطبيعية خاصة في بعض الوظائف التي تتميز فيها هذه الدول بميزة تنافسية قوية، مثل الهند في مجال تكنولوجيا المعلومات (Ellram, et al., 2008)

٣-١ دراسات تناولت الدوافع/الفوائد من قرار التعهيد:

تناولت العديد من الدراسات الفوائد من قرار التعهيد (Elmuti, 2003; Corbett, 2005; Ellarm, et al., 2008; Bustinza, et al., 2010; Brewer, et al., 2013) واستخدمت تلك

الدراسات قوائم الإستقصاء للتعرف على تلك الدوافع في المنشآت الصناعية ومنها:

١- **تخفيض التكاليف:** يعتبر من مزايا التعهيد في الأجل القصير فبمجرد إتخاذ المنشأة لقرار التعهيد وعدم أداء النشاط داخلياً تحدث وفورات في التكاليف المباشرة المرتبطة بالإستثمارات في الموارد البشرية، تكلفة العمل المباشر، تكلفة إقتناء الأصول الثابتة كالألات والمعدات وتكاليف الصيانة المرتبطة بها، إنخفاض تكلفة التصنيع للمنتج أو الخدمة لدى المورد الخارجي لتحقق إقتصاديات الحجم لديه بسبب تخصصه في أداء تلك الأنشطة لعديد من العملاء

٢- **تحويل جزء من التكاليف الثابتة لتكاليف متغيرة:** حيث الإعتماد على مورد خارجي يترتب عليه تحويل بعض التكاليف الثابتة (التكاليف المرتبطة بأداء النشاط داخلياً رواتب، إهلاك، تأمين...) إلى تكاليف متغيرة يمكن التحكم فيها والتمثلة في المبلغ المدفوع مقابل التعهيد ومن ثم تنخفض التكاليف الثابتة وتزداد التكاليف المتغيرة في هيكل تكاليف المنشأة، ومن ثم تتحقق نقطة التعادل مبكراً، وتنخفض المخاطر التي تتعرض لها المنشأة عند إنخفاض مستويات الطلب لإنخفاض درجة الرفع التشغيلي بالمنشأة، مما يجعل المنشأة أكثر مرونة في إدارة مواردها، ويمكنها من الإستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة.

وتشير العديد من الدراسات إلى أن تحقيق وفورات تكاليفية من قرار التعهيد هو الدافع الأساسي للجوء معظم المنشآت للتعهيد. وأشارت إحدى الدراسات إلى أن الوفورات التكاليفية الناتجة تتراوح من ٢٠% إلى ٤٠% (Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2004) وذلك من واقع إستقراء آراء القائمين على إدارة المنشآت الصناعية بالبرازيل

٣ - **تحسين الجودة:** عندما تلجأ المنشأة لمورد خارجي فأنها تفترض ضمناً إرتفاع مستوى الجودة في أداء الأنشطة لدى المورد مقارنة بجودة أداء ذلك النشاط داخلياً. ويرجع ذلك لأن الأنشطة التي تعهد للمورد الخارجي تمثل بالنسبة له أنشطة رئيسية، ويتوافر لديه أرقى مستوى تكنولوجي، أفضل خبرات ومهارات بشرية متخصصة في هذا المجال غير متوافرة بالمنشأة.

٤ - **التركيز على الأنشطة الرئيسية:** قيام المنشأة بتعهيد الأنشطة غير الرئيسية أو التي لا تحقق ميزة تنافسية في أدائها لمورد خارجي، يساعد المنشأة على إعادة تخصيص مواردها على تلك الأنشطة الرئيسية التي تمتلك في أدائها ميزة تنافسية بغرض الحفاظ على تلك الميزة وتطويرها. فعلى سبيل المثال، فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن شركة Nike للملابس والأدوات الرياضية تتخصص في تصميم المنتجات فقط وتعهد بعمليات الإنتاج لدول جنوب شرق آسيا حيث إنخفاض تكلفة الأيدي العاملة (Mclover, 2009).

- ٥ - زيادة درجة المرونة لجأت العديد المنشآت من المنشآت لتعهد بعض من أنشطتها لموردين خارجيين فى سبيل زيادة درجة مرونة المنشأة لتتكيف مع تغيرات السوق وتقاسم المخاطر الناتجة من عدم التأكد المستقبلى مع الموردين الخارجيين.
- ٦ - تخفيض زمن أداء العمليات: قد تلجأ المنشأة لتعهد بعض أنشطتها والتي تمثل مصدر للإختناق وتعوق زمن أداء الأنشطة والعمليات. كما قد يكون هناك بعض المشكلات بالعمليات الصناعية تستدعى إعادة هندسة العمليات ولاتستطيع المنشأة فى الوقت الحالى إتمام ذلك مما سيتدعى تعهد بعض أنشطة المنشأة لموردين خارجيين.

٢-٣ دراسات تناولت أثر إتخاذ قرار التعهد على تدعيم القدرات التنافسية:

وتلك الدراسات تزيد من فهمنا لإتخاذ هذا القرار، فهى تساعد على تحليل قدرات المنشأة، وتحديد العلاقة بين إتخاذ قرار التعهد وأثره على المزايا التنافسية Competitive advantage ومن ثم أداء المنشأة. فيتم تحليل قدرات المنشأة مقابل قدرات المنافسين وقدرات الموردين. وهناك ثلاث دراسات أساسية تناولتها أدبيات البحث تفسر الدور الذى يلعبه قرار التعهد فى تدعيم المزايا التنافسية للمنشأة:

دراسة (Williamson, 1985) وهى دراسة نظرية تحليلية تناولت مفهوم نظرية إقتصاديات تكلفة الصفقات Transaction Cost Economics (TCE) وتهدف تلك النظرية لمقارنة تكلفة التصنيع الداخلى (insource) بتكلفة التعهد من الخارج. وأوضحت الدراسة أن تكلفة التعهد لاتقتصر على ثمن الشراء للنشاط/ المعاملة فقط ولكن يضاف إليها تكاليف البحث عن المورد المناسب، تكاليف التعاقد، تكاليف التنسيق بين المنشأة والمورد، تكاليف الرقابة على جودة أداء النشاط لدى المورد الخارجى. وتعتبر تلك النظرية من المداخل الهامة لدراسة قرار المفاضلة بين التصنيع الداخلى أو الإعتماد على مورد خارجى. وذلك بغرض تحديد مدى إمكانية الإعتماد/ عدم الإعتماد على السوق فى تلبية إحتياجات المنشأة من المنتجات و/أو الخدمات. وأوضحت الدراسة أن تلك النظرية تتمتع بقدرة تفسيرية عالية، أعلى من نظرية السعر الكلاسيكية، حيث تساهم فى تحديد العوامل البيئية والعوامل الانسانية (السلوكية) التى تفسر سلوك الإدارة فى قضية الإعتماد/عدم الإعتماد على السوق كما يلى:

- ١- تتمثل العوامل البيئية الهامة فى: أ- درجة عدم التأكد، ب- عدد الموردين الخارجيين.
 - ٢- تتمثل العوامل الإنسانية/السلوكية الهامة فى: أ- الرشد المحدود، ب- السلوك الإنتهازى.
- وفى إطار دمج نظرية تكلفة الصفقات مع مدخل التحليل الإستراتيجى للتكاليف أوضحت دراسة (الهابوى، ١٩٩٢) أن تكلفة الصفقات تتزايد فى حالة زيادة درجة عدم التأكد المرتبطة بالظروف البيئية، والرشد المحدود من جانب إدارة المنشأة، وقلة عدد الموردين الخارجيين الذين يمكن التعامل معهم، وتزداد أيضاً تكلفة الصفقات إذا ماكانت عملية التعاقد الخارجى تتطلب نوعية متخصصة من الأصول واللازمة لأداء الأنشطة تتصف بالتعقد وتتصف بمواصفات فريدة، ومن ثم فقد تدفع تلك الظروف المورد الخارجى لإنتهاج سلوك إنتهازى. وفى هذه الحالة سيكون من الصعب فى ضوء تلك الظروف التفاوض وإعداد عقود خارجية فى ضوء إرتفاع تكلفة الصفقات. وتلجأ المنشأة للإعتماد على قدراتها وإمكانيتها للقيام بالأنشطة والعمليات اللازمة لتقديم المنتجات

و/أو الخدمات من خلال ما يعرف بإستراتيجية التكامل الرأسي. وتزداد إحتمالية الإعتماد على السوق (مورد خارجي) في ضوء توافر ظروف معينة تؤدي لإنخفاض تكلفة الصفقات تتمثل في: إنخفاض درجة عدم التأكد، توافر ظروف المنافسة من خلال وجود عدد كبير من الموردين الخارجيين يمكن الإعتماد عليهم، الإعتماد على أصول غير متخصصة (غير معقدة، ليس لها مواصفات فريدة) وبالتالي تتخفف إحتمالية ظهور السلوك الإنتهازي.

إلا أن تلك النظرية تفترض أن تخفيض التكلفة هي المسبب الرئيسي لإتخاذ قرار التعهيد وقد يكون ذلك الأمر متوافق مع قرار التعهيد التقليدي أو التكتيكي، بينما في ضوء قرار التعهيد الإستراتيجي أصبحت هناك عوامل أخرى بالإضافة للتكلفة مثل الجودة، المرونة، التوقيت، مستوى الإبتكارية تحدد إتخاذ القرار من عدمه، فأصبح ينظر لقرار التعهيد على أنه جزء من إستراتيجية المنشأة وينعكس على أداء المنشأة بالكامل.

٢- دراسة (Bareny, 1991) أوضحت تلك الدراسة التحليلية مفهوم نظرية الموارد Resource-based theory ففي ضوء تلك الدراسة أصبح ينظر للمنشأة على أنها مجموعة من الموارد تتمثل في الأصول الرأسمالية، الموارد البشرية، الموارد التنظيمية والتشغيلية والتي تُمكن المنشأة من تنفيذ إستراتيجياتها في سبيل تحقيق تحسين مستمر في جانبي الكفاءة والفاعلية. وتحقق المنشأة ميزة تنافسية عند إدارتها لسلسلة القيمة الخاصة بها بكفاءة أعلى من إدارة المنافسين لسلسلة القيمة الخاصة بهم، من خلال إمتلاكها لمجموعة من الموارد ذات القيمة وتزداد قيمة الموارد، إذا كانت نادرة، يصعب تقليدها، ليس هناك بديل يعادلها.

٣- كما أشارت دراسة (Brewer, et al., 2013) إلى أن المنشأة تلجأ للتعهد الخارجي للحصول على موارد محددة، في حالة وجود فجوة فيما بين الموارد المتاحة لها وتلك التي تأمل في توافرها بغرض تحقيق ميزة تنافسية. فإذا كان هناك نشاط/ عملية تؤدي داخلياً بمستوى أقل كفاءة من المورد الخارجي ففي هذه الحالة يفضل تعهيد النشاط/ العملية خارجياً وتركز المنشأة جهودها في تلك الأنشطة التي تتميز فيها. ويؤيد نتائج الدراسة السابقة الدراسات التالية: (Holcomb and Hitt, 2007; Lawson and Kennedy, 2010).

٤- دراسة (Stacy, 1999) وهي دراسة نظرية أوضحت أن القدرات الجوهرية تتمثل في مجموعة من المعارف، والتي تميز منشأة عن غيرها، وعند إمتلاك المنشأة لمجموعة من المعارف تتفوق بها على منافسيها فإنها تحقق ميزة تنافسية، وقد تتمثل تلك المعارف في مهارات العاملين، النظم الفنية، النظم الإدارية، القيم التي تتميز بها المنشأة عن غيرها. وخلصت تلك الدراسة إلى أنه يفضل إتخاذ قرار التعهيد في حالة رغبة المنشأة في توفير مجموعة من الخبرات والمعارف الخارجية لإستكمال تلك الخبرات والمعارف الداخلية بغرض تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنشآت.

والخيط المشترك فيما بين تلك الدراسات هو تدعيم اللجوء للتعهد الخارجي، في حالة ما إذا كان ذلك القرار سيساعد في توفير مزايا تنافسية إضافية للمنشأة. فمن الأفضل للمنشأة الاحتفاظ بأداء الأنشطة داخلياً in-house عند توافر الموارد والمهارات والمعارف ويمكن للمنشأة إستغلالها في تنمية قدراتها بغرض خلق مزايا تنافسية بشكل يفوق المنافسين. وفي المقابل يكون

من المفضل تعهيد المنشأة لبعض أنشطتها، إذا كان المورد الخارجى قادر على توفير تلك الأنشطة بشكل أكثر تنافسية من إعتاد المنشأة على نفسها فى أداء تلك الأنشطة.

٣-٣ دراسات تناولت المخاطر المنتظرة من قرار التعهيد:

هناك العديد من المخاطر التى قد تلحق بالمنشأة جراء تطبيق ذلك النوع من الإستراتيجيات الذى قد يؤثر على مختلف وظائف المنشأة، فقد أوضحت دراسة (Lam and Han, 2005) التى تم فيها إستقصاء آراء العاملين لـ ١٨٠ شركة أوروبية وكذلك دراسة (Plugge, et al., 2013) المسحية التى شملت ١٣٥ شركة من هولندا، المملكة المتحدة، الهند. ان تلك المخاطر تتمثل فى :

١ - **المخاطر الإستراتيجية:** بعض الوظائف والأنشطة التى يتم تعهيدها خارجياً بإعتبارها أنشطة غير أساسية، قد تكون فى الأصل أنشطة إستراتيجية، وعادة ما يصاحب عملية التعهيد إنتقال الكفاءات للمورد الخارجى وبالتالي فقدان هذه المهارات والكفاءات، التى تحملت المنشأة الكثير فى سبيل تدريبها وصقل مهاراتها، وتسمى هذه الظاهرة بفقدان ذاكرة المنشأة. وهذا ما يعزز التبعية للمورد الخارجى.

٢ - **المخاطر المتعلقة بالتكاليف المستترة Hidden Costs:** أصبح من البدهى أن لعملية التعهيد لمورد خارجى الأثر البالغ فى التخفيض من التكاليف الظاهرة (المرئية)، لكن هناك تكاليف مستترة تتعاظم مع تعهيد النشاط لمورد خارجى، والتى لا تُقدر بشكل جيد من جانب المنشأة والتى تتمثل فى تكاليف التنسيق، التحديث الدورى للعقود، شروط التعاقد، متابعة ومراقبة أنشطة المورد وبخاصة عند إتباع المورد لسياسة الإنتهازية بغرض تعظيم منفعته الشخصية على حساب المنشأة ويدعم ذلك السلوك سيطرته على جانب العرض.

٣ - **مخاطر إنخفاض مستوى الجودة:** قد تنخفض جودة العمليات التى يتم تعهيدها خارجياً لأسباب منها: - عدم تماثل المعلومات بين المورد والمنشأة، - فقدان الرقابة الكاملة على الأنشطة من قبل المنشأة، - نقص قدرات المورد، إنخفاض جودة أداء العمالة لدى المورد بسبب الضغوط على المورد فى ضوء إرتفاع تكلفة العمالة.

٤ - **مخاطر فقدان الوظائف:** قد يترتب على التعهيد فقدان بعض العاملين لوظائفهم، ومن ثم يتولد لدى العاملين مقاومة للتغير وضعف الإلتئام للمنشأة، وحدثت مشكلات مع النقابات العمالية.

٥ - **مخاطر عدم توفير الحماية الكافية للمعلومات:** بسبب ضعف الرقابة على وسائل الإتصال فيما بين المورد والمنشأة.

٦ - **المخاطر المتعلقة بإنهاء العلاقة بين المورد والمنشأة :** فهناك نماذج لفشل التعهيد يستدل عليها من إنهاء التعاقد قبل مدة إنتهاء العقد. فى احدى الدراسات الإستطلاعية (Elmuti, 2003) والتى أجريت على عدد ١١٥ شركة صناعية بالولايات المتحدة الأمريكية تبين أن ١٢% من المنشآت غير راضية عن قرار التعهيد وتسعى لإنهاء التعاقد. وفى هذه الحالات قد تسعى المنشآت لإعادة التعاقد مع مورد خارجى آخر أو إعادة إعتاد المنشأة على تنفيذ أنشطتها داخلياً وغالباً ماتستغرق تلك العملية ٩ شهور فى المتوسط وتحتمل المنشأة تكاليف مرتفعة جراء إنهاء العلاقة مع المورد وتتمثل فى إعادة إستقطاب المهارات وتحمل المزيد

من الإستثمارات. وأضافت دراسة إلى أنه بالرغم من تلك المخاطر المحيطة بإتخاذ قرار التعهيد، إلا أن تلك الظاهرة تزايد إنتشارها بسبب إقتناع معظم المنشآت أن ذلك التوجه سوف يزيد من القيمة التي تقدمها المنشأة للعميل، حتى وإن صادف بعض المنشآت الفشل فى تحقيق تلك القيمة المنتظرة.

٣-٤ دراسات تناولت أثر إتخاذ قرار التعهيد على أداء المنشأة:

وفى ضوء تزايد إعتقاد غالبية المنشآت على ظاهرة التعهيد، إما بسبب الرغبة فى تقليد المنافسين، أو بسبب الرغبة فى زيادة الربحية وتحسين الأداء، تزايدت الحاجة لمعرفة إثر إتخاذ تلك النوعية من القرارات الإستراتيجية التى قد يمتد أثرها لعدد من السنوات على أداء المنشأة.

وقد تناولت بعض الدراسات أثر الإعلان عن إتخاذ قرار التعهيد على أداء المنشأة من خلال متابعة سعر السهم السوقى قبل وبعد الإعلان عن قرار التعهيد، وفى ضوء الإفتراض أن قرار التعهيد يحسن الأداء المالى للمنشأة، وإن سعر السهم يتحدد فى ضوء صافى التدفق النقدى المستقبلى للمنشأة، فمن المنطقى إرتفاع سعر السهم عند الإعلان عن إتخاذ ذلك القرار. إلا أن النتائج جاءت على غير المتوقع، وفى بعض الحالات لم يتغير سعر السهم، وفى أحيان أخرى أنخفض السعر. وكان تبرير ذلك أن هناك مخاطر كبيرة من فشل تلك النوعية من القرارات وتحمل المنشأة لخسائر محتملة فى ضوء وجود معلومات عن بعض الشركات التى واجهت صعوبات عند إتخاذ تلك النوعية من القرارات، بسبب السلوك الإنتهازى لبعض الموردين الخارجيين، أو قد يرجع عدم إرتفاع سعر السهم، لعدم رضا المديرين المالىين عن صافى العوائد المتحققة من ذلك القرار، فسعر السهم هو مقياس إدراكى، Perceptual Measure يتحدد فى ضوء إدراك المستثمرين للعوائد والمخاطر المحيطة بقرار التعهيد. (Jiang, et al., 2006; Oh, et al., 2006; Mohiuddin, 2010)

- كما تناولت بعض الدراسات (Brewer, et al., 2013; Rehme, et al., 2013) دراسة الأرقام الواردة بالقوائم المالية بهدف تحديد اثر إتخاذ قرار التعهيد على تخفيض التكلفة، من خلال تحديد كفاءة التكلفة Cost Efficiency والتى تمثل نسبة المخرجات/ المدخلات، وأوضحت الدراستين أن التحسين فى كفاءة التكلفة يمثل أحد المسببات الرئيسية لإنتشار تلك الظاهرة. كما تناولت بعض الدراسات أثر إتخاذ قرار التعهيد على تخفيض التكلفة، وإعادة تخصيص الموارد التى تم توفيرها فى عمليات أكثر تنافسية، فتوصلت دراسة (Wang, et al., 2008) إلى أن تكلفة تعهيد خدمات تكنولوجيا المعلومات أقل مقارنة بتكلفة أدائها داخلياً، بسبب تخصص المورد الخارجى فى أداء تلك الخدمة وتقديمها لعدد كبير من العملاء ومن ثم تمتعه بإقتصاديات الحجم حيث سيتمكن من توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من وحدات الخدمة بشكل أفضل من إعتقاد المنشأة على نفسها فى أداء تلك الخدمة داخلياً. وأكدت الدراسة أن هناك إنخفاض ملحوظ فى نسبة تكاليف التشغيل/ المبيعات. وعلى الجانب الآخر، فإن تعهيد المنشأة لبعض أنشطتها خارجياً، يجعلها تركز مواردها على تلك الأنشطة التى تتمتع فيها بميزة نسبية سواء من حيث المعرفة أو إقتصاديات الحجم. كما أضافت إحدى الدراسات أن إتخاذ قرار التعهيد لبعض الأنشطة التى لا تتمتع فيها المنشأة بميزة نسبية يُتيح

تخفيض تكاليف التشغيل، ويجنب المنشأة التكاليف المرتبطة بالإستثمار فى التكنولوجيات المتخصصة (Wang, et al., 2008)

- كما تناولت دراسات كل من (Jiang, et al., 2006; kang, et al., 2012) والتي أعتمدت على دراسة العلاقة بين الأرقام الواردة بالفوائم المالية قبل وبعد إتخاذ قرار التعهيد بهدف تحديد الأثر على الإنتاجية والتي تمثل نسبة المخرجات ممثلة فى إجمالى الإيرادات للمنشأة إلى المدخلات المطلوبة لتوفير تلك المخرجات ممثلة فى عدد العاملين، إجمالى الأصول. وأشارت إلى أن المنشأة الصناعية الفائزة Winner Company يجب ان تتمتع بضعف معدل إنتاجية الصناعة التي تنتمى إليها، فإذا كان معدل نمو الإنتاجية بالصناعة ٣% فإن المنشأة الفائزة يجب أن تحقق معدل إنتاجية يتراوح من ٦%:٧% وأشارت إلى أن إتخاذ قرار التعهيد قد يساهم فى تحقيق ذلك لحد كبير، من خلال الحد من نقاط الإختناق التي تعوق سير العملية الإنتاجية، تخفيض تكاليف العمالة. إلا أن هناك دراسة أخرى لـ (Broedner, et al., 2009) أجريت على ٥٠٠ منشأة صناعية بألمانيا بهدف تحديد تأثير إتخاذ قرار التعهيد على الإنتاجية، وانتهت إلى أن التعهيد يؤدي لأثار سلبية على الإنتاجية وقد يرجع ذلك للسلوك الإنتهازى للموردين الخارجيين ، إرتفاع تكاليف الرقابة والمتابعة للعمليات التي يتم تعهيدها خارجياً.

- وفى سبيل تحديد أثر إتخاذ قرار التعهيد على ربحية المنشأة تناولت دراسة (Kimura, 2002) والتي استهدفت عينة من المنشآت الصناعية اليابانية، وأوضحت الدراسة عدم وجود علاقة بين إتخاذ قرار التعهيد وربحية المنشأة مقاسة بنسبة صافى الربح للمبيعات، وأرجعت ذلك إلى أن إتخاذ قرار التعهيد قد يكون له آثار إيجابية فى الأجل الطويل، يصعب ملاحظته من خلال المقاييس المالية التي تقيس النتائج فى الأجل القصير. إلا أن دراسة (Gorg and Hanley, 2004) والتي أجريت على عينة من المنشآت الصناعية الألمانية أشارت إلى إنه بالرغم من زيادة الإنتاجية، إلا أن هناك إنخفاض فى ربحية المنشآت الصغيرة الحجم. وفى دراسة لتحديد أثر إتخاذ قرار التعهيد للأنشطة اللوجيستية بصناعة الأغذية على أداء تلك المنشآت تبين وجود متغيرات وسيطة تؤثر على مستوى الأداء منها تعقد سلسلة التوريد، مستوى التعهيد للأنشطة اللوجستية، تنظيم المنشأة، الحجم، فالمنشأة الكبيرة الحجم تكون أكثر نجاحاً فى إدارة العلاقة مع المورد الخارجى من حيث شروط التعاقد وإمكانية الحصول على خصومات (Hsiao, et al., 2010)

٣-٥- دراسات تناولت عوامل نجاح قرار التعهيد:

دراسة (Lam and Han, 2005) والتي أجريت على ١٨٠ شركة أوروبية بهدف إستطلاع آراء المنشآت الناجحة حول العوامل التي ساعدت فى نجاح قرارات التعهيد التي قامت بها، وكان ترتيب تلك العوامل حسب أهميتها كالتالى:

- ١- وضع أهداف وتوقعات واضحة من الأنشطة التي يتم تعهدها سواء كانت تكتيكية أو إستراتيجية، لكل من الأقسام والمنشأة ككل، وهي التي تمثل فيما بعد معايير للحكم على تحسين الأداء جراء التعهيد من عدمه.
- ٢- إختيار المورد الجيد: فمستوى الخدمة المقدم من المورد، القدرات التكنولوجية لديه، إستخدامه لأسلوب التحسين المستمر، السعر، توافق ثقافة العمل لدى المورد مع المنشأة، مدى جاذبية المورد فى فتح أسواق جديدة للمنشأة، إمكانية الإستفادة من قدرات الممول، إلتزامه بشروط التعاقد من حيث الجودة والتوقيت... ، تمثل معايير الإختيار للمورد الجيد.
- ٣- توافر مجموعة من الكفاءات والخبرات بالمنشأة تمتلك مهارات التفاوض، لإتمام التعاقد الجيد مع المورد.
- ٤- وجود خطة شاملة تحدد تفصيلياً، التوقعات، الإحتياجات، المنافع المتوقعة فى الأجلين القصير والطويل، خلال المراحل المتعددة من التعاقد مع المورد.
- ٥- توافر الإتصالات الفعالة بين مختلف الوظائف، بغرض تحقيق التنسيق فيما بينها فى ضوء بيئة العمل الجديدة.
- ٦- وجود تدعيم كامل من جانب الإدارة العليا لقرار التعهيد يساعد على نجاحها، وإقرارها بوجود حوافز للعاملين والموردين فى حالة تحقيق التوقعات المستهدفة أو تجاوزها، من خلال وضع معايير أداء مستهدفة فى صورة كمية تمثل أفضل أداء للمنافسين والموردين.
- ٧- وجود نظام تغذية عكسية يسمح بتحديد التجاوزات، وكيفية علاجها مع الموردين.
- ٨- مدى مرونة المورد فى التعامل مع تقلبات الطلب.

التعليق على الدراسات السابقة: ومن إستعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع

البحث، نجد أنها تصنف فى ثلاث محاور أساسية، **المحور الأول:** تناول العوائد المنتظرة

ويمكن إيجازها فى:

- **أسباب إقتصادية:** وتتمثل فى تخفيض التكاليف التشغيلية وتحويل قدر من التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة. وتمثل الدافع الرئيسى لقرار التعهيد.
- **أسباب إستراتيجية:** وتتمثل فى زيادة درجة المرونة التى تتمتع بها المنشأة وتخفيض زمن إنجاز العمليات والأنشطة فى ظل تغير ظروف الطلب، والتركيز على الأنشطة الرئيسية، وتخفيض الإستثمارات فى الأنشطة غير الأساسية.
- **أسباب تكنولوجية:** حيث تتوقع المنشأة الوصول للتكنولوجيات المتقدمة والخبرات البشرية المتخصصة عالية الكفاءة، دون تحمل أعباء إضافية، من خلال التعاقد مع مورد خارجى. وربما كانت تلك الفوائد المنتظرة هى السبب الرئيسى فى إنتشار ظاهرة التعهيد محلياً وعالمياً، بالرغم من المخاطر المحيطة بتلك الظاهرة.

المحور الثانى: تعرض لمحددات إتخاذ قرار التعهيد والعوامل التى تساهم فى نجاح تلك

النوعية من القرارات، بينما **المحور الثالث** والأخير وهو مجال إهتمام البحث فتطرق لأثر إتخاذ قرار التعهيد على أداء المنشأة بالإعتماد على المقاييس المالية وبالرغم من ندرة الدراسات السابقة المرتبطة بذلك المحور إلا أن النتائج جاءت متضاربة، **فالأثر الذى يمكن تحقيقه فى الأجل القصير**

وهو تحقيق وفورات تكاليفية، قد يتلشى في حالة تزايد التكاليف المستترة المرتبطة بذلك القرار. إلا أن العوائد المنتظرة من تلك القرارات إذا ما توافقت مع إستراتيجية المنشأة الصناعية فإنها قد تُدعم قدرات المنشأة التنافسية والتي تمثل متغيرات وسيطة، لالتحقق العوائد منها في الأجل القصير، وغالباً ماتتأى آثارها في الأجل الطويل. وهو مالم تتناوله الدراسات السابقة التي ركزت على قياس العلاقة المباشرة فيما بين إتخاذ قرار التعهيد والأثر المالى في الأجل القصير فقط.

٤- الإطار العام لإتخاذ قرار التعهيد

في ظل أهمية إتخاذ قرار التعهيد، والتي تُشتق من تأثيره على مستقبل المنشأة في الأجلين القصير والطويل، يستلزم الأمر توافر إطار منهجى لترشيد إتخاذ تلك النوعية من القرارات، حتى تتحقق العوائد منها في تدعيم القيمة التي توفرها المنشأة لعملائها. بدلاً من الإطار التقليدى لإتخاذ هذا القرار الذى يقتصر على المقارنة بين تكلفة التصنيع داخلياً والتعهيد من الخارج فقط. وبالرغم من أن معيار التكلفة لازال يمثل عنصر جوهري عند إتخاذ قرار التعهيد إلا أنه نظراً لتأثير هذا القرار على قدرات المنشأة التنافسية، فقد يُسمح بزيادة التكلفة في سبيل تحقيق تحسين بجوانب أخرى، وبالتالي فقد امتد إطار إتخاذ القرار ليشمل جوانب أخرى بالإضافة للتكلفة (Rehme, et al., 2013) وتتمثل معالم ذلك الإطار في الخطوات التالية:

٤-١ تقسيم عمليات المنشأة إلى اساسية وغير اساسية/ المساعدة:

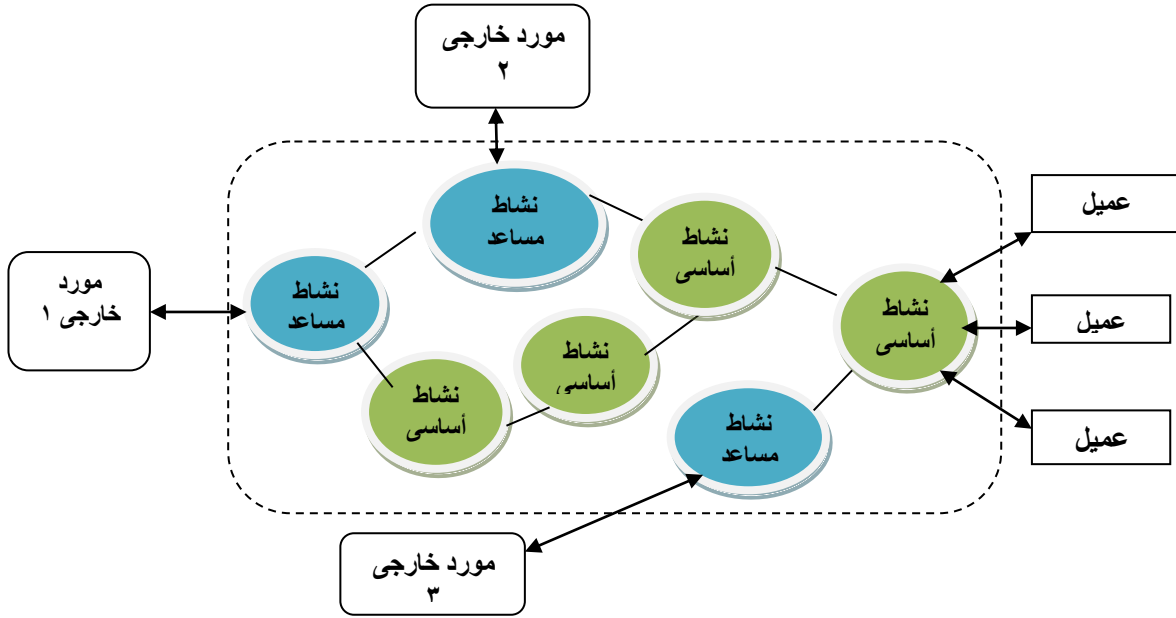
لأغراض تحديد الأنشطة المرشحة للتعهيد الخارجى، يتم إعداد خريطة لجميع عمليات المنشأة وتحديد المدخلات والمخرجات المرتبطة بكل عملية، بغرض التفرقة بين العمليات الأساسية/الحاسمة وغير الأساسية/ المساعدة:

- **العمليات الأساسية/الحاسمة Critical Processes**: هى تلك العمليات التى لها تأثير جوهري على مقدرة المنشأة فى تحقيق ميزة تنافسية، من خلال تخفيض التكلفة أو تعزيز تمايزها مقارنة بمنافسيها، فتلك الأنشطة تمثل مسببات القيمة للعميل. ففي صناعة السيارات على سبيل المثال، إذا كان العميل يركز على إقتصاديات إستهلاك الوقود، وتمتلك المنشأة ميزة نسبية فى هذا المجال، فالعمليات الصناعية المرتبطة بنظام الوقود بالسيارة تمثل عمليات حاسمة.

- **العمليات غير الأساسية/المساعدة Non-critical processes**: هى تلك العمليات التى لها تأثير محدود فى مقدرة المنشأة على تحقيق ميزة تنافسية، مثل عمليات تجميع الأجزاء، العمليات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات، الصيانة، الأنشطة اللوجستية. وعلى الرغم من أهميتها فى نجاح المنشأة فى تلبية إحتياجات العملاء إلا أن الأداء المتميز لتلك العمليات لايقود لتحقيق ميزة تنافسية فى ضوء إمكانية المنافسين لمحاكاة ذلك التميز.

وتهدف المنشأة إلى تعهيد العمليات والأنشطة الغير حاسمة/ المساعدة، وتخصص فى أداء الأنشطة والعمليات الأساسية/ الحاسمة فى ضوء الإستراتيجية التنافسية للمنشأة. ولكن هذا التصنيف غير ثابت، فى ضوء تغير الظروف البيئية، ورغبات وتطلعات العملاء، وإمكانيات المنافسين.

والشكل التالي يوضح الأنشطة الأساسية/ الحاسمة التي تركز عليها المنشأة، وتلك الأنشطة المساعدة التي يتم تعهدها خارجياً.



شكل رقم (١) يوضح الأنشطة الأساسية والمساعدة بالمنشأة (Hugos, 2005)

وتحدد أهمية عمليات المنشأة في ضوء مساهمتها في تحقيق الإستراتيجية التنافسية للمنشأة والتي قد تتمثل في أن تكون للمنشأة الريادة في مجال تخفيض التكلفة Low-Cost Strategy، من خلال تقديم قيمة للعميل تعادل ما يقدمه المنافسين ولكن بتكلفة أقل أو تعظيم التمايز لمنتجاتها وخدماتها عن المنافسين Differentiation، من خلال تقديم قيمة أعلى للعميل مقارنة بالمنافسين عند نفس مستوى التكلفة. أو بتركيزها على فئة مستهدفة من السوق أو العملاء Focused Provider أو خليط من تلك الإستراتيجيات. ففي المنشآت الصناعية بشكل عام، تحدد الإستراتيجية التنافسية للمنشأة بشكل جوهري إستراتيجيتها الصناعية، وترجم الإستراتيجية التنافسية لأولويات تنافسية Competitive Priorities ويتم تنفيذ تلك الأولويات من خلال خطط التشغيل الصناعية (Bustinza, et al., 2010).

وتمثل تلك الأولويات التنافسية الأهداف الإستراتيجية للمنشآت الصناعية (Koufteros, et al., 2002). ففي البيئة الصناعية، هناك خمس أولويات تنافسية مقبولة تتمثل في: التكلفة، التوقيت، الإبتكار، الجودة، المرونة (Boyer and Lewis, 2002). وتحديد أولويات المنشأة التنافسية يرتبط بكفاءاتها/قدراتها الجوهرية Core Competenceies في إتجاهين:

- ١ - تحديد المنشأة لأولوياتها التنافسية قد يتطلب تطوير وتنمية بعض قدراتها/كفاءتها الجوهرية.
- ٢ - وبالمثل فإمتلاك المنشأة لبعض القدرات والكفاءات الجوهرية، قد يلعب الدور الحاسم في تحديد الأولويات التنافسية التي يجب على المنشأة ان تركز عليها (McIovr, 2009). وبمجرد تحديد المنشأة لأولوياتها التنافسية، تقوم بتخصيص مواردها الإقتصادية على أنشطتها/عملياتها المختلفة بشكل يساهم في تحقيق تلك الأولويات التنافسية، ويرتبط قرار تخصيص

الموارد على الأنشطة المختلفة في ضوء المفاضلة trade-off بين البدائل المتاحة، في ضوء الأهمية المعطاة لكل أولوية تنافسية والتي تسمح بتحقيق الإستراتيجية التنافسية للمنشأة ككل (Boyer and Lewis, 2002).

٤-٢ أهمية عمليات وأنشطة المنشأة في تدعيم الأولويات التنافسية للمنشأة والتي تمثل عوامل

النجاح الأساسية (CSFs) Critical Success Factors وتتضمن:

١ - تخفيض التكلفة: عند إختيار المنشأة للتكلفة كأولوية تنافسية أولى، تتركز جهودها في إنتاج منتجات بأقل تكلفة ممكنة ومن ثم تتمكن من تسعير تلك المنتجات بأقل سعر. وفي الواقع تركز معظم المنشآت الصناعية على تخفيض تكلفة المنتجات والخدمات التي تقدمها، حتى إذا لم تختار التكلفة كأساس للتنافس، فتلك النوعية من المنشآت غالباً، ما تقوم ببعض التضحيات Sacrifices في تلك الأولويات التنافسية الأخرى التي تتبناها، في سبيل تخفيض تكلفة المنتج أو الخدمة بغرض تخفيض السعر، ومن ثم إمكانية زيادة حجم المبيعات بغرض زيادة الربحية من خلال إقتصاديات الحجم Economies of scale (Koufteros, et al., 2002). وحتى تستطيع المنشأة الصناعية التنافس على أساس التكلفة، فيجب عليها التركيز على تخفيض التكلفة لكل حلقات سلسلة التوريد في سبيل تخفيض هيكل تكلفة منتجاتها. والذي يتحقق من خلال: الرقابة المحكمة على التكاليف، إستغلال الطاقة المتاحة، التوسع السوقي، زيادة الإنتاجية، تخفيض مستويات المخزون (Safizadeh, et al., 2000)

٢ - المرونة: يمكن للمنشأة الصناعية تحقيق ميزة تنافسية، إذا كان بإمكانها التعامل مع ظروف عدم التأكد والتي يصعب التنبؤ بها في مجال الصناعة بشكل أسرع من منافسيها. فمعظم المنشآت تركز على مرونة الحجم Volume Flexibility والتي تتيح لها التجاوب مع تقلبات الطلب من جانب العملاء، وكذلك فإن تنوع خطوط الإنتاج بتلك المنشآت يتيح لها توفير تشكيلة من المنتجات تلبى الطلبات المختلفة لفئات العملاء المتعددة (Boyer and Lewis, 2002). ومن ثم فإن المنشأة التي تستطيع توفير أكبر تشكيلة من المنتجات وتستطيع التعامل مع تقلبات الحجم بشكل أسرع من منافسيها فهي تمتلك ميزة تنافسية.

٣ - الإبتكارية: قدرة المنشأة على إدخال منتجات جديدة متطورة من خلال توظيف أحدث الطرق التكنولوجية ومقدرتها على تحسين التصميمات للمنتجات القائمة بشكل أفضل من منافسيها يساعدها في إمتلاك ميزة تنافسية. وتتميز المنشآت التي تعتمد على الإبتكارية بإن يكون لها سبق في توفير منتجاتها الجديدة بالأسواق وتوفير منتجات تتميز بأنها في المراحل الأولى من دوره حياتها. فهناك فئة من العملاء تسعى للحصول على المنتجات التي تتميز بالحدثة والتطور، فيكون للمنشأة التفوق من خلال زيادة نصيبها السوقي ومن ثم إرتفاع ربحيتها (Govindarajan and Kopalle, 2006).

٤ - الجودة: تحقيق المنشأة لميزة تنافسية في مجال الجودة، يعنى مقدرتها على توفير منتجات تتطابق مع المواصفات بشكل يفوق منافسيها. وهناك نوعين من الجودة:

١- جودة التوافق Conformance Quality وتشير لكفاءة المنتج في مقابلة مواصفات التصميم المطلوبة من جانب المستهلك.

٢- جودة الأداء Performance Quality وتشير لمقدرة المنتج على أداء وظائفه بشكل أفضل من المنتجات المماثلة. ومن ثم فالقدرة على توفير منتجات تتفوق عن مثيلاتها في المواصفات، الخصائص، الأداء، درجة الأمان تتيح للمنشأة التركيز على الجودة كميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها (Brewer, et al., 2013)

٥- التوقيت: المنشآت التي تختار التوقيت كمصدر للميزة التنافسية، فهي تركز على سرعة تطوير المنتجات، سرعة التسليم وتعنى الإلتهاء من طلبات العملاء فى اسرع وقت ممكن Shortest Lead Time، التسليم فى الوقت المحدد On-time Delivery وتعنى إلتزام المنشأة بتسليم الطلبات للعملاء فى الوقت المتفق عليه. وإختيار المنشأة للتوقيت كأساس لتحقيق ميزة تنافسية، يتناسب مع وجود فئات من العملاء قد تتنازل عن التكلفة الأقل أو الجودة الأعلى فى سبيل الوفاء بشروط التوقيت. وحتى تتميز المنشأة فى تلك الميزة يجب عليها بذل المزيد من الجهود بغرض تخفيض وقت الإنتاج، وقت الإعداد والتهيئة، الوقت اللازم لتطوير المنتجات. (Shin, et al., 2000)

وتحدد أهمية العمليات والأنشطة فى ضوء مساهمتها فى تدعيم أولويات المنشأة التنافسية، وزيادة عدد الأولويات التنافسية التى تستفيد من عملية أو نشاط محدد تزداد أهميته.

٣-٤ تحديد قدرة المنشأة على أداء العملية/ النشاط داخلياً:

الخطوة التالية لتحديد أهمية العمليات، تتمثل فى تحديد مقدرة المنشأة على أداء تلك العمليات الأكثر أهمية داخلياً والتي ترتبط بسلسلة القيمة للمنشأة فى مجالات البحوث والتطوير، التصميم، التصنيع/ التجميع، التوزيع، خدمات ما بعد البيع، والتي تمثل مصدر للميزة التنافسية، مقارنة بقدرات المنافسين والموردين الخارجيين فى أداء تلك العمليات والأنشطة من خلال القيام بالتحليلات التالية:

١- تحليل التكلفة Cost analysis: تقوم المنشأة بمقارنة تكلفة أداء تلك الأنشطة الهامة داخلياً فى ضوء الظروف الحالية للتشغيل والتي تشمل على تكلفة المواد المباشرة، الأجور المباشرة، والتكاليف الإضافية لأداء تلك الأنشطة داخلياً وكذلك تكلفة التحسينات المستقبلية لمواكبة التطورات المتوقعة، وهيكل تكاليف المنشأة والمخاطر المحتملة لأداء تلك العمليات داخلياً فى ضوء تلك المستجدات - ومن أهم الأساليب المستخدمة فى تحليل التكلفة، نظام التكلفة على أساس النشاط ABC الذى يساهم فى التخصيص الجيد لعناصر التكاليف الإضافية- بتكلفة الحصول عليها من مورد خارجى وبتكلفة أداء تلك الأنشطة لدى المنافسين وهيكل التكلفة فى منشآتهم. وتحليل التكلفة يمثل جانب هام فى تحديد قدرة المنشأة على إنجاز العمليات/ الأنشطة. (Chenhall, 2003) وبالإضافة لتحليل التكلفة فى مجال إتخاذ قرار التعهيد، يمكن الإستفادة من تحليل الأنشطة فى تصنيف أنشطة المنشأة إلى: أنشطة مضيقة للقيمة وأخرى لاتضيف قيمة من وجهة نظر العميل. ويفيد ذلك فى :

- التحسين المستمر.
- الرقابة التشغيلية.
- إعادة هندسة عمليات المنشأة.
- إستبعاد الأنشطة التى لاتضيف قيمة.

٢- **المقاييس المرجعية Benchmarking**: يمكن إستخدامها فى تحديد مستويات الأداء للعمليات /الأنشطة، فالمنشأة عندما تفكر فى إتخاذ قرار التعهيد يجب عليها تقييم قدراتها فى أداء تلك العمليات/الأنشطة- من حيث التكلفة، الجودة، التوقيت، المرونة- مقارنة بأفضل أداء بالصناعة. وفى ضوء تحليل الأداء مقارنة بالمقاييس المرجعية قد نتوصل لأحد السيناريوهات التالية:(Lamminmaki, 2008)

- التساوى Parity: لا يوجد إختلاف جوهري فى أداء العمليات التى تؤدى داخلياً عن المنافسين أوالموردين الخارجيين.
- الأداء الداخلى أكثر كفاءة Internal more competent: حيث تتفوق المنشأة فى أداء العمليات داخلياً عن المنافسين أوالموردين الخارجيين.
- الأداء الخارجى أكثر كفاءة External more competent : حيث يتفوق المنافسين أو الموردين الخارجيين فى أداء العمليات عن المنشأة.(Quelin and Duhamel, 2003)

٤-٤ تحديد إستراتيجية التعهيد الملائمة:

فى ضوء ماسبق تناوله، تُحدد المنشأة أهمية العمليات والأنشطة التى تؤديها داخلياً فى ضوء مدى مساهمتها فى تدعيم أولويات المنشأة التنافسية، وتصنف فى ضوء ذلك عمليات المنشأة إلى عمليات أساسية/حاسمة، وأخرى غيرأساسية/مساعدة. وكذلك فى ضوء تحديد القدرات المتوافرة لأداء تلك العمليات مقارنة بالمنافسين والموردين الخارجيين، والتكلفة المصاحبة لأداء تلك العمليات داخلياً مقارنة بتكلفة أدائها خارجياً.

يمكن تحديد الإستراتيجية التعهيد التى تتبناها المنشأة كما يلى:

أهمية العملية	ضرورية لنجاح المنشأة	١	مزيد من الإستثمارات لأداء العملية داخلياً أو تعهيد أدائها خارجياً	٢	أداء العملية داخلياً مع تطويرها
	غير ضرورية لنجاح المنشأة	٣	تعهد العملية خارجياً	٤	تعهد العملية خارجياً
		أقل قدرة		أكثر قدرة	

مقدرة المنشأة على أداء العمليات

شكل رقم (٢) تحديد إستراتيجية التعهيد لكل عملية (Mclover,2009)

- من الشكل السابق فى المربع رقم (١)، يتضح أن العملية ضرورية للمنشأة ولكن تقل مقدرة المنشأة فى أداءها عن منافسيها أو الموردين الخارجيين ومن ثم يستدعى الأمر مزيد من الإستثمارات، وإدخال التحسينات الملائمة لأداء تلك العملية داخلياً، وخصوصاً إذا كان هناك تهديد من فقدان المنشأة لهذه الميزة التنافسية عند تعهدها خارجياً. وقد تتخذ المنشأة قرار

معاكس بتعهيد تلك العملية إذا كانت هناك قيود داخلية متمثلة في عدم توافر الموارد والكفاءات لتنفيذ تلك العملية داخلياً، أو إذا كانت المنشأة ترى أن المصادر الخارجية أكثر كفاءة في تنفيذ تلك العمليات ومن الصعب محاكاتها. ومثال ذلك نجد أن بعض شركات السيارات (شركة هوندا اليابانية) تركز جهودها في تصنيع موتور السيارة بينما تعتمد على موردين خارجيين في توريد أجزاء كبيرة من مكونات السيارة.

- بينما يتضح من المربع رقم (٢)، أن المنشأة تمتلك القدرة على أداء تلك العملية وهي ضرورية كمصدر للحصول على ميزة تنافسية، وتتفوق المنشأة على منافسيها في أداء تلك العملية. ومن ثم يتطلب الأمر استمرار المنشأة في أداء تلك العملية داخلياً، وتطوير قدراتها في أداء تلك العملية لضمان تفوقها على منافسيها. ولاتتوافر مصادر خارجية تتمتع بنفس مستوى الأداء لتلك العملية.

- وفي المربع رقم (٣) يتضح أن المنشأة تنخفض قدراتها في أداء تلك النوعية العمليات، وهي لاتمثل مصدر للميزة التنافسية، ومن ثم من المفضل تعهيد تلك العملية خارجياً. وإعادة توجيه الموارد المخصصة لأداء العملية، للعمليات التي تحقق فيها ميزة تنافسية وتتخصص في أدائها.

- وفي المربع رقم (٤) بالرغم من أن المنشأة تمتلك القدرات اللازمة لأداء تلك النوعية من العمليات إلا أنها ضئيلة الأهمية في نجاح المنشأة وفي عدم توفيرها لميزة تنافسية، تتفوق بها المنشأة على منافسيها. ومن المفضل تعهيد تلك العمليات خارجياً، وإعادة توجيه الموارد المخصصة لها نحو العمليات التي تتخصص المنشأة في أدائها وتضمن تميزها عن منافسيها.

ومن الشكل رقم (٢) يمكن تحديد ماهى العمليات/الأنشطة التي يتم الإعتماد على مورد خارجي في أدائها.

٤-٥ تنفيذ وإدارة إستراتيجية التعهيد:

بعد تحديد العمليات / الأنشطة المرشحة للتعهيد، تأتي مرحلة إبرام العقود بين المنشأة والمورد الخارجي، وهناك بعض الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند إبرام تلك العقود منها: (Han and Lam, 2005; mclover, 2009)

١- يجب تحديد أهداف واضحة لقرار التعهيد، فإختيار المورد على أساس السعر الأقل قد يكون مضللاً في بعض الأحيان، حيث أن التكلفة المبدئية الأقل قد تؤدي لتكاليف أكبر على المدى الطويل، حيث تضاف تكاليف أخرى والنتيجة عن الجودة الرديئة والتأخير في التوريد. ومن ثم يفضل إتباع منهجية التكلفة الأجمالية للملكية (Total Cost of Ownership(TCO) حيث تأخذ في الإعتبار جميع التكاليف الناتجة عن العلاقة مع المورد، فهي منهجية تنظر إلى ما هو أبعد من سعر الشراء لفهم وإدارة أفضل للتكاليف المرتبطة بإختيار المورد وبالتالي تضمن علاقة ناجحة في الأجل الطويل.

٢- الإتفاق على آليات حل الخلافات مستقبلاً، في حالة قصور المتعهد عن تحقيق الأهداف المحددة عند إبرام العقد.

٣- وضع مقاييس لأداء المورد في ضوء الأهداف السابق تحديدها.

٤- تحديد نوع العلاقة مع المورد فإذا كان العقد يتضمن شراكة بين المنشأة والمتعهد (Callaborative) فإن الأمر يقتضى إستثمارات من كلا الطرفين، بخلاف الحال إذا كان الأمر يقتصر على تعهيد خدمات تشغيلية فقط، ونوعية التعهيد جزئى/كلى.

٥- تضمين العقد لبند تحد من مخاطر التعهيد ومنها التكاليف المستترة.

٦- مدة وسعر التعاقد، وتتضمن مدى الإنخفاض في سعر التعاقد و طول مدة التعاقد.

٧- فريق التفاوض مع المورد الخارجي، يشمل ممثلين لكافة وظائف المنشأة التي تتأثر بقرار التعهيد وفي كل الأحوال يدخل ضمن أفراد الفريق المحاسب الإداري.

وإدارة العلاقة ومن ثم إدارة التكلفة مع المورد تعتمد على قوة المنشأة في مقابل قوة المورد، أو بمعنى آخر مدى اعتماد المنشأة على المورد ومدى اعتماد المورد على المنشأة، فكلما زاد اعتماد المورد على المنشأة كلما زادت إمكانية تنفيذ ممارسات إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية والعكس صحيح. لذلك فمن المنطقي في هذا المجال أن نتعرف على أنواع الموردين في علاقتهم بالمنشأة. ويوضح الجدول التالي أنواع الموردين في علاقتهم بالمنشأة.

إعتماد المورد على المنشأة	إعتماد المنشأة على المورد	
	منخفض	مرتفع
مرتفع	منخفض / مرتفع موردى النوع الثانى	مرتفع / مرتفع موردى النوع الأول
منخفض	منخفض / منخفض موردى النوع الرابع	مرتفع / منخفض موردى النوع الثالث

شكل رقم (٣) أنواع الموردين في علاقتهم بالمنشأة

ويتضح من الشكل السابق أن هناك أربعة أنواع من الموردين وهم:

- ١- موردى النوع الأول: وهم موردون تعتمد عليهم المنشأة وبالمثل فهم يعتمدون على المنشأة، وهذا النوع من الموردين هام جداً للمنشأة ومن المفضل اعتماد عقود طويلة الأجل لتلك الفئة من الموردين وتحقيق شراكة كاملة بين الطرفين وإقتسام الوفورات من تلك الشراكة بين الطرفين.
- ٢- موردى النوع الثانى: وهم فئة من الموردين لا تعتمد عليهم المنشأة، فى ظل وجود بدائل للأنشطة والمنتجات التى يمكن الحصول عليها منهم، وتعد المنشأة العميل الرئيسى لهم. ويمكن للمنشأة إستغلال الموقف الجيد للمنشأة فى هذه الحالة لتحقيق أقصى وفورات ممكنة دون إحداث الضرر بهم. ويمكن الدخول فى علاقات مع تلك الفئة من الموردين طويلة أوقصيرة الأجل بحسب الظروف الموقفية للمنشأة.
- ٣- موردى النوع الثالث: وهم موردون تعتمد عليهم المنشأة فى الحصول الأنشطة والمكونات، ولكنهم لا يعتمدون على المنشأة. ويفضل أن تخفض المنشأة علاقتها مع تلك الفئة من الموردين لتجنب السلوك الإنتهازى لتلك الفئة.
- ٤- موردى النوع الرابع: وهم موردون لا تعتمد عليهم المنشأة ولا يعتمدون هم على المنشأة. فتلك الفئة توفر الأنشطة والخدمات والمكونات العامة التى يمكن الحصول عليها من السوق مباشرة. ويمكن الدخول فى علاقات مع تلك الفئة من الموردين إذا كانت ستحقق وفورات أفضل من تلك التى يمكن الحصول عليها مباشرة من السوق (Cooper and Slagmulder, 1999)

وما يدعم العرض السابق، دراسة (Power, et al., 2007) التي أشارت لوجود علاقة معنوية بين القدرة التنافسية للمورد الخارجي ومقدار التحسن في أداء المنشأة، كما أتضح من تلك الدراسة أيضاً وجود علاقة معنوية بين إرتفاع المستوى التكنولوجي المستخدم لدى المورد الخارجي و أداء المنشأة.

ومن العرض السابق يمكن إشتقاق أهم المتغيرات الحاكمة في قضية المفاضلة بين الإستمرار في أداء النشاط/العملية داخلياً أم التعهيد خارجياً من خلال الجدول التالي:

جدول (١) المتغيرات الحاكمة في المفاضلة بين تعهيد النشاط خارجياً أو أدائه داخلياً.

(المصدر: الهلباوى، ١٩٩٢)

أداء النشاط/ العملية داخلياً	تعهد النشاط/العملية	المتغيرات الحاكمة
منخفضة لا عالية التكاليف	مرتفعة نعم ليست عالية التكاليف	١- المنافسة في سوق موردي المستلزمات - هل هناك عدد من الموردين يمكنهم أداء النشاط بصورة مرضية؟ - هل ستكون عملية التحول من المورد الحالي لمورد آخر عالية التكلفة؟
مرتفعة/منخفضة	منخفضة/مرتفعة	٢- حجم الطاقة المتاحة والقدرات المطلوبة في المنشأة مقارنة بالمنشآت الأخرى - ما هو الوقت اللازم لإكتساب خبرات تقديم النشاط بنفس كفاءة القائمين بأدائه حالياً؟ - هل تستخدم المنشأة عناصر مدخلات معينة أو تستخدم طرق إنتاج لا يتم استخدامها في المنشآت الأخرى بنفس الصناعة؟ - ما هو مقدار التدريب اللازم لكي تكتسب منشأة جديدة درجة الخبرة اللازمة لأداء الأنشطة التي تحتاج إليها؟ - ما هي درجة التمايز المطلوبة لأداء النشاط؟ - ما هي درجة التنسيق المطلوبة بين المنشأة والمورد الخارجي لضمان الحصول على مستوى أداء أفضل؟
وقت طويل	وقت قصير	٣- وفورات الحجم Economies of Scale هل إمكانية تقديم حجم كبير من النشاط يكون أكثر كفاءة من تقديم حجم قليل منه بسبب: - كثافة أكبر لإستخدام التسهيلات والتجهيزات؟ - إمكانية أكبر في جذب عمالة أكثر كفاءة؟ - إمكانية الحصول على خصم كمية؟
نعم	لا	٤- بيئة عدم التأكد - هل التغيرات في بيئة المنشأة من النواحي التكنولوجية، المنافسة، الظروف الإجتماعية هي تغيرات سريعة؟ - ما هو حجم الصفقات المتوقع حدوثها مستقبلاً؟
كثير من التدريب	قليل من التدريب	
عالية	قليلة	
عالية	قليلة	
عالية	قليلة	
نعم	لا	
نعم	لا	
نعم	لا	
منخفضة	عالية	
كبير	صغير	

٥- أثر إتخاذ قرار التعهد على أداء المنشأة

١-٥ مقدمة:

هناك بعض الدراسات والتي سبق عرضها بجزء الدراسات السابقة، ركزت على قياس العلاقة المباشرة بين إتخاذ قرار التعهد ومقاييس الأداء المالي والتي تمثلت في فعالية التكلفة، الأثر على سعر السهم السوقي، معدل العائد على الإستثمار، معدل العائد على المبيعات، العائد على حقوق الملكية.

وفي ضوء أن الكثير من المقاييس المحاسبية محاصرة بالعديد من الانتقادات لعل أبرزها:

١. إنها إنعكاس لنتائج تاريخية وليست مستقبلية.
٢. تميل المؤشرات المالية إلى تعظيم الاهتمام بالنتائج قصيرة الأجل دون الاهتمام بالنتائج البعيدة طويلة الأجل.
٣. لا تترجم المقاييس المالية إستراتيجية المنشأة.

٤. إن المؤشرات مستوحاة في الأصل من قوائم مالية تعاني هي الأخرى من عيوب جوهرية هيكلية مثل استخدام القيم التاريخية، والإعتماد على التقدير الشخصي في بعض الجوانب الأخرى. وما يؤكد ذلك دراسة (Kaplan and Norton, 2001) التي أوضحت أن المقاييس التقليدية تعطى إشارات مضللة لا تساعد المنشأة في تحقيق التحسين والابتكار، و تجعل توقعات المديرين حول المقاييس التشغيلية غير واقعية نظرا لإعتمادها بشكل أساسي على المقاييس المالية. والمديرون بحاجة إلى القدرة على رؤية الأداء من مختلف الأبعاد وبشكل متزامن. ومن هنا جاء التركيز على استخدام المؤشرات غير المالية مع المؤشرات المالية. فقد لا يظهر اثر التعهيد على الأداء المالي مباشرة بل ينعكس في تدعيم قدرات المنشأة التنافسية والتي بالتالي تنعكس على مؤشرات الأداء المالي في الأجل الطويل.

فالمؤشرات المالية تسمى بالمؤشرات اللاحقة Lagging Indicators لأنها تقيس الأعمال التي تمت. بينما مسببات الأداء تسمى بالمؤشرات المستقبلية/القائدة Leading Indicators لأنها تقيس بناء القدرات لتحسين الأداء وتركز على محركات الأداء في المستقبل. وعندما يتم الربط بين مقاييس النتائج بمحركات القياس يساهم ذلك في تطوير و تحسين الأداء.

وبالتالي في ضوء أن نتائج إتخاذ قرار التعهيد تتحقق معظمها في الأجل الطويل، بينما المقاييس المالية تركز على المدى القصير، وفي سبيل السعي نحو تحديد أثر إتخاذ قرار التعهيد على أداء المنشأة، يستهدف البحث التركيز على قياس العلاقة بين دوافع(المزايا المنتظرة) من إتخاذ قرار التعهيد على تدعيم قدرات المنشأة التنافسية(والتي قد تتمثل في إدارة التكلفة، الجودة، المرونة، الابتكارات، تخفيض زمن الإنجاز وتحسين مقاييس نشاط التسليم) والتي قد ينشأ عنها ميزة تنافسية للمنشأة في الأجل الطويل، ومن ثم تنعكس على مؤشرات الأداء المالية. فعدم وجود مقاييس لقياس مدى نجاح أو فشل الجهود والمحاولات المبذولة لتحسين الوضع التنافسي للمنشأة يمكن أن يعوق من تقدم المنشأة. فيجب على نظام المحاسبة الإدارية، توفير المعلومات التي تمثل الدافع والحافز لتحسين الأداء التصنيعي بالإضافة إلى توفير المقاييس لتقييم مدى التقدم نحو هذا الهدف. (Kaplan and Norton, 1996)

٥-٢ مقاييس تحسين الوضع التنافسي للمنشأة

يوجد شبه إتفاق في الكتابات والممارسات المحاسبية في الوقت الحاضر على أوجه قياس الأداء ومجموعة المقاييس الأساسية التي يجب أن تشتمل عليها نظم المحاسبة الإدارية لأغراض قياس الأداء وبما يتفق مع الأهداف التشغيلية والمتمثلة في: المرونة، الأبتكارية، الجودة، أداء التسليم، إدارة التكاليف. (حسين، ٢٠١٣؛ الهلباوى والنشار، ٢٠١٣؛ هلال ٢٠١٢) (Kroes and Ghosh, 2010; Bustinza, et al., 2010)

- ١- مقاييس المرونة: يقصد بالمرونة سرعة الإستجابة لكل من التغيرات في الظروف السوقية، متطلبات العملاء. وهناك عدة عوامل تؤثر على مرنة الشركة الإنتاجية ومنها:
 - مكونات المنتج: فكلما قل عدد الأجزاء المكونة للمنتج كلما زادت المرونة.
 - نسبة الأجزاء النمطية والمشاركة: فكلما زادت نسبة الأجزاء المشتركة كلما زادت المرونة الإنتاجية.

- عدد العمليات المختلفة: فإنخفاض درجة الاختلاف بين العمليات اللازمة لكل منتج، تزداد درجة المرونة.
- وفي ضوء ما تقدم يمكن أن تشمل مقاييس أداء المرونة على:
 - الزمن اللازم لتعديل مستوى الطاقة أو الحجم بفاعلية.
 - الزمن اللازم لتغيير تشكيلة المنتجات.
 - الزمن اللازم لإحداث تغيير في تصميم المنتجات بعد بداية العملية الإنتاجية في ضوء رغبات العملاء.
 - مستوى كفاءة الإنتاج بأحجام صغيرة.
 - نسبة استخدام المكونات النمطية.
- ٢- **مقاييس الابتكار:** يقصد بالابتكار القدرة على تقديم عدد أكبر من المنتجات الجديدة، فقرة المنشأة على تقديم تدفق مستمر من المنتجات الجديدة بمواصفات وخصائص فريدة وبمستوى جودة مرتفع والالتزام بمواعيد التسليم المتفق عليها، يضمن لها الصدارة في المنافسة والريادة في السوق. ومن أهم المقاييس التي يمكن استخدامها:
 - التمايز في التكنولوجيا المستخدمة عن المنافسين.
 - درجة الابتكارية في خصائص ووظائف المنتج، مقارنة بالمنافسين.
 - درجة تقادم المنتجات السابقة في ضوء المنتجات الجديدة.
 - عدد المنتجات الجديدة التي يتم تقديمها.
 - الزمن اللازم لتقديم المنتجات الجديدة.
- ٣- **مقاييس الجودة:** تمثل الجودة أهم الأهداف الإستراتيجية للمنشأة لأنها من العوامل الرئيسية في تدعيم موقفها التنافسي. ومن أهم مقاييس الجودة.
 - مدى توافق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم.
 - عدد الوحدات المعيبة كنسبة من عدد الوحدات المنتجة.
 - درجة الثقة والإعتمادية على المنتج.
 - معدل الإنتاج السليم من أول مرة.
 - عدد الشكاوى والإستعلامات من جانب العملاء كنسبة من الوحدات المباعة.
- ٤- **مقاييس أداء التسليم:** تسليم المنتج للعميل في أسرع وقت ممكن وبدرجة عالية من الجودة يعد من الأهداف الإستراتيجية للمنشأة. يمكن قياس نجاح المنشأة في الإلتزام بمواعيد التسليم من خلال:
 - زمن دورة التسليم
 - زمن دورة التصنيع
 - كفاءة دورة التصنيع
 - معدل التسليم في الأوقات المحددة.
- ٥- **مقاييس إدارة التكلفة:** تلعب إدارة التكلفة حالياً، دوراً في تعزيز قدرة المنشأة على البقاء والإستمرار في المنافسة، فقد يكون التميز في التكلفة من أهم العوامل التي تحقق للمنشأة ميزة تنافسية تتفوق بها عن الشركات الأخرى في نفس الصناعة. فقد أصبح التركيز في بيئة التصنيع الحديثة هو التحول من التركيز على الرقابة على التكلفة في الأجل القصير إلى
- ٦- التركيز على إدارة التكاليف في الأجل الطويل، من خلال:

- نظام التكاليف على أساس النشاط Activity-Based Costing حيث يلعب دوراً كبيراً في تخفيض التكاليف من خلال رقابة الأنشطة التي تسبب هذه التكاليف. فالأنشطة هي تستهلك الموارد المتاحة وأن المنتجات تُحدث التكلفة من خلال إستهلاكها لهذه الأنشطة مثل أنشطة التصميم، الهندسة، التصنيع، التسويق، تسليم المنتجات، خدمات ما بعد البيع. ويمكن بحصر الأنشطة الرئيسية للمنشأة، تحديد تلك الأنشطة التي تضيف قيمة، والأنشطة الأخرى التي لا تضيف قيمة للعميل، فهناك أنشطة لا تضيف قيمة للعميل مثل أنشطة التخزين للمواد فإذا أمكن التنسيق بين مواعيد الإستلام من الموردين مع جداول الإنتاج يمكن الحد من تلك الأنشطة غير المضافة للقيمة، ومن ثم تخفيض التكلفة. وفي مجال إدارة التكلفة إستراتيجياً فإنه يجب دراسة إمكانية إستخدام موارد أقل عن طريق فرض رقابة على مسببات التكلفة المختلفة سواء كانت مرتبطة بمسببات التكلفة الهيكلية مثل الحجم، المجال، الخبرة، التكنولوجيا، درجة التعقد ، Complexity أم مرتبطة بمسببات التكلفة التنفيذية أو الإجرائية مثل مشاركة العاملين في برامج التحسين المستمر، درجة تحقيق إدارة الجودة الشاملة، كفاءة التنظيم الداخلى للمصنع، درجة الإستفادة من العلاقات مع الموردين والعملاء.

- استخدام المقاييس المرجعية: كان من الأثار الهامة التي ترتبت على زيادة حدة المنافسة عالمياً، زيادة الإدراك بأهمية تحقيق التحسين المستمر Continuous Improvement حتى تظل المنشأة في المنافسة، وتتطلب الأمر التعرف على عناصر القوة والضعف في الأداء الداخلى بالمقارنة بأفضل الممارسات Best Practices سواء من داخل أو خارج المنشأة. فإدارة المنشأة بحاجة إلى تحديد المناطق التي يتم فيها الأداء بصورة غير مرضية بالمقارنة بالأداء لدى أفضل المنافسين، وكذلك تحديد مجال التحسينات المطلوب إدخالها على المنتجات والعمليات التي يتم أدائها بهدف تحسين الموقف التنافسي للمنشأة. وترجع أهمية المقاييس المرجعية إلى: إستخدام المقاييس المرجعية يعتبر جزء مكمّل لإستخدام أسلوب Kaizen لأغراض تحقيق التحسين المستمر فى أداء العمليات الداخلية والوصول إلى ميكانيكية لتحديد فرص التحسين الممكنة. كما يفيد إستخدام المقاييس المرجعية فى قضية الفصل بين: التكلفة التي تضيف قيمة، التكلفة التي لا تضيف قيمة، وذلك على أساس أنه إذا كانت نتائج أداء العمليات غير جيدة بالمقارنة بأفضل الممارسات وأنها لا تحقق المقاييس المرجعية، فقد يرجع ذلك إلى أن العملية قد تتضمن أنشطة لا تضيف قيمة ضمن الأنشطة التي تنتظمها العملية.

ويمكن قياس أثر فعالية إجراءات إدرة التكلفة فى تخفيض التكلفة، من خلال:

- درجة إستغلال الطاقة المتاحة. - مستوى إنتاجية العاملين.
 - إنخفاض تكاليف التخزين. - إنخفاض تكاليف التصنيع.
- وعند استخدام تلك المقاييس التشغيلية، نجد أن المديرين يركزون إهتمامهم على الإتجاهات التي تظهر مع مرور الزمن بدلاً من التركيز على تغيير معين يحدث أثناء الفترة الجارية.

فالأهداف الرئيسية فى هذه الحالة، مثل إرتفاع الجودة وتحسين أداء التسليم وزيادة المرونة والإبتكار، تعتبر أهداف إتجاهية مفتوحة بطبيعتها وليس لها نهاية وتسمى المنشأة الناجحة، إلى تحسين تلك المقاييس بصفة دائمة بدلاً من تحقيق معايير محددة.

٣-٥ دوافع إتخاذ قرار التعهيد وآثارها على تحسين الوضع التنافسى للمنشأة:

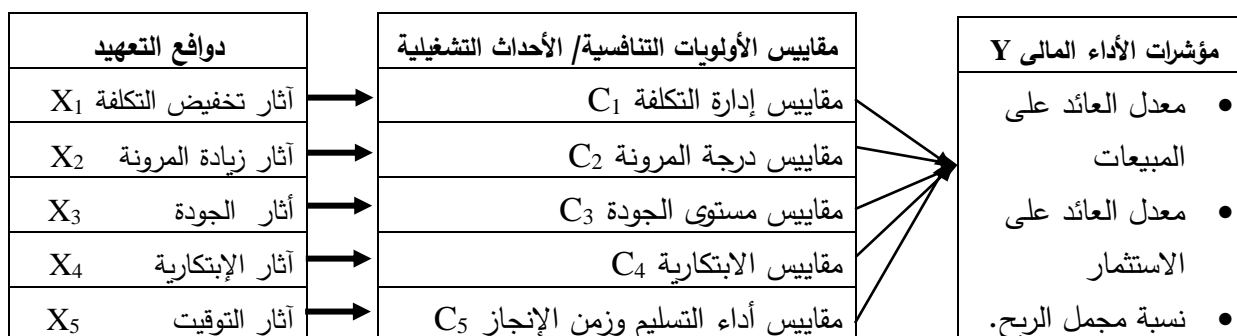
يجب على المنشأة أداء أنشطتها داخلياً إذا كانت تمتلك القدرة على أداء تلك الأنشطة بشكل يفوق منافسيها. وبالتبعية تلجأ المنشأة لمورد خارجى إذا كان يوفر لها ميزة نسبية فى أداء تلك الأنشطة مقارنة بأدائها داخلياً. وبإعادة تصنيف الدوافع/ الفوائد المنتظرة التى تسعى إليها المنشآت عند إتخاذها قرار التعهيد والتى أمكن إستخلاصها من الدراسات السابقة، اتضح أنها تتوافق إلى حد كبير مع الأهداف التشغيلية/ الأولويات التنافسية التى تسعى المنشأة لتدعيمها والتى تنعكس فى تحسين مؤشرات الأداء المالى فى الأجل الطويل. وهو ما يمثل تكملة لما سبق وتناولته البحوث السابقة و يمكن بيان الآثار المترتبة على إتخاذ قرار التعهيد فيما يلى:

١- آثار مرتبطة بتخفيض التكاليف: تحقيق الوفورات التكاليفية يمثل أهم دوافع إتخاذ قرار التعهيد (Casale, 2004) ويتحقق ذلك من خلال:

- تقديم المورد الخارجى للنشاط بتكلفة أقل من تكلفة أدائه داخليا، بسبب تخصص المورد فى تلك النوعية من الأنشطة وتقديمها لعدد كبير من العملاء مما يسمح له بالتمتع بإقتصاديات الحجم.
- إعادة توجيه الموارد المخصصة للأنشطة التى تم تعهيدها خارجياً لتلك الأنشطة/ العمليات التى يتم أدائها داخليا، وتتمتع المنشأة فى أدائها بتكلفة أقل.
- تخفيض التكلفة الناتج عن تجنب الإستثمار فى تلك النوعية من الأصول لأداء تلك الأنشطة.
- تجنب تحمل تكاليف العمالة والخبرات المتخصصة لأداء تلك الأنشطة.
- إمكانية الإعتماد على المورد الخارجى فى فتح أسواق جديدة ومن ثم التمتع بإقتصاديات الحجم.
- ٢ - آثار مرتبطة بزيادة درجة المرونة: ففى سبيل مواجهه تغير إحتياجات العملاء سواء من ناحية تقلب مستويات الطلب، أو تغير خصائص المنتجات، قد تعتمد المنشأة على التعهيد لتدعيم درجة المرونة، من خلال:
 - الإعتماد على عدد من الموردين لتعهيد أداء نشاط معين، يحسن من جاهزية المنشأة للإستجابة والتعامل مع ظروف عدم التأكد بالبيئة المحيطة، من حيث الحجم، سرعة الإستجابة.
 - تعهيد بعض الأنشطة خارجياً، قد يتيح توفير بعض الموارد الداخلية التى كانت مخصصة لها، قد يزيد من درجة مرونة المنشأة من خلال إعادة تخصيصها على الأنشطة التى تُؤدى داخليا وتتمتع فيها المنشأة بالمرونة كمصدر للميزة التنافسية. (Bolat and Yilmaz, 2009)
 - تحويل بعض عناصر التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة بسبب تجنب الإستثمار فى بعض الأصول المخصصة لأداء الأنشطة التى يتم تعهيدها خارجياً.

- الإستفادة من تكنولوجيا التصنيع المتطورة والتي تتميز بسرعة التجاوب مع ظروف عدم التأكد والتي تتوافر لدى موردين متخصصين فى أداء أنشطة محددة.
 - ٣- آثار مرتبطة بزيادة درجة الجودة:
 - تعنى الجودة من وجهه نظر المستهلك حصوله على المنتج والخدمة التى تلبى إحتياجاته، وتركز المنشأة على جودة التطابق فى المواصفات وجودة الأداء للمنتج. ويمكن أن يساهم إتخاذ قرار التعهيد فى تدعيم مستوى الجودة من خلال:
 - توافر كفاءات متخصصة لدى المورد تساعد فى تحسين جودة التطابق.
 - توافر كفاءات متخصصة لدى المورد تساعد فى تحسين جودة الأداء.
 - تعهيد بعض الأنشطة خارجياً، قد يتيح توفير بعض الموارد الداخلية من خلال إعادة تخصيص تلك الموارد على الأنشطة التى تتفوق فيها المنشأة من حيث مستوى الجودة وتمثل مصدر للميزة التنافسية. (Kroes and Ghosh, 2010)
 - الإستفادة من التكنولوجيات التى توفر مستوى جودة مرتفع وتتوافر لدى المورد.
 - ٤- آثار مرتبطة بزيادة مستوى الابتكارية: عندما تركز المنشأة على توفير مواصفات وخصائص بالمنتجات التى تقدمها لاتتوافر لدى المنافسين، يمكن أن تعتمد على تعهيد بعض أنشطتها خارجياً فى سبيل تدعيم ذلك التوجه من خلال:
 - إمكانية إستفادة المنشأة من المورد الخارجى فى توفير عمالة ماهرة وخبراء متخصصين.
 - تعهيد بعض الأنشطة خارجياً، يتيح تركيز العمالة والخبرات المتخصصة بالمنشأة فى أداء الأنشطة التى تتميز فيها.
 - قد يسمح التعهيد بإنتقال التكنولوجيا الجديدة المستخدمة لدى المورد إلى داخل المنشأة، والتى تساهم فى تطوير مستوى الابتكارية. (Kang, et al., 2012)
 - ٥- آثار مرتبطة بالتوقيت: التركيز على التوقيت عند إتخاذ قرار التعهيد، يعنى ان المنشأة تركز إهتمامها على أداء الأنشطة بشكل أسرع من منافسيها وتعتمد على تلك السياسة كمصدر للميزة التنافسية. ويمكن ان يساهم قرار التعهيد فى تلك السياسة التى تعتمد عليها المنشأة من خلال:
 - تعهيد أداء بعض أنشطة توزيع المنتجات لموردين أسرع فى أداء تلك الأنشطة.
 - تعهيد بعض أنشطة الإنتاج لموردين يمتلكون تكنولوجيات إنتاجية تتيح تخفيض وقت التشغيل لأقل قدر ممكن.
 - إذا كانت المنشأة تتميز بإنخفاض وقت التشغيل فى أداء الأنشطة الأساسية، فتعهيدها لبعض الأنشطة الأخرى التى لاتتخصص فيها يسمح بتركيز مواردها وجهودها لتلك الأنشطة التى تتفوق فيها وترتبط بسرعة الأداء. (Schniderjans, et al., 2005)
- ومن التصنيف السابق لآثار/ دوافع التعهيد، يلاحظ مدى التوافق بين دوافع إتخاذ قرار التعهيد والأولويات التنافسية/الأهداف التشغيلية التى تسعى اليها المنشآت الصناعية بغرض تدعيم موقعها التنافسى، وتختلف درجة التركيز على كل منها فى ضوء الإستراتيجية التنافسية التى تتبعها كل منشأة. إلا ان جميعها تمثل عوامل نجاح للمنشأة الصناعية. فالتحسين فى تلك الأهداف التشغيلية/ الأولويات التنافسية والتى تمثل متغيرات قائمة Leading Indicators يترتب عليه تحسين فى مقاييس الأداء المالية والتى تمثل متغيرات تابعة Lagging Indicators. فإتخاذ قرار

التعهد لم يعد يستهدف تحقيق وفورات تكاليفية فقط، والذي تتحقق نتائجه فى الأجل القصير، بل بات يستهدف جوانب أخرى إستراتيجية مثل زيادة درجة المرونة، تدعيم مستوى الجودة والإبتكارية، المساهمة فى إنجاز الطلبات فى أسرع وقت ممكن والإلتزام بالتسليم فى الوقت المحدد. وإرتفاع مستوى الأداء فى تلك الجوانب لاينعكس مباشرة فى المقاييس المالية التى تقيس النتائج فى الأجل القصير، مثل معدل العائد على المبيعات، معدل العائد على الإستثمار، نسبة مجمل الربح. ويمكن تصور العلاقة فيما بين تلك المتغيرات فى الشكل التالى:



شكل رقم (٤) العلاقة بين دوافع التعهد ومقاييس الأولويات التنافسية فى تحسين مؤشرات الأداء المالية

ومن ثم فالأهداف التشغيلية/ الأولويات التنافسية قد تمثل متغير وسيط فيما بين إتخاذ قرار التعهد والأثر على أداء المنشأة المالى، ففى ضوء العديد من الدراسات السابقة والتى تناولت أثر إتخاذ قرار التعهد على أداء المنشأة المالى بشكل مباشر، كان هناك تضارب فى نتائج تلك الدراسات، فقد إستخدمت غالبية تلك الدراسات المقاييس المالية التى تعكس النتائج فى الأجل القصير، وتجاهلت تلك الأهداف التشغيلية والتى قد تمثل متغير وسيط ينعكس التحسن فيها مستقبلاً على أداء المنشأة المالى وهو ما تهدف الدراسة الميدانية لإختباره

٦- الدراسة الميدانية

٦-١ هدف الدراسة

تهدف الدراسة التطبيقية لتحقيق ما يلى:

أولاً: تحديد العلاقة بين إتخاذ قرار التعهد الإستراتيجى وتدعيم القدرات التنافسية للمنشأة، فالحصول على أقصى منفعة من إتخاذ قرار التعهد، فمن المفترض أن يكون هناك توافق إستراتيجى بين دوافع ذلك القرار وتدعيم القدرات/ الأولويات التنافسية للمنشأة.

ثانياً: تحديد ما إذا كان تدعيم القدرات التنافسية سيؤدى بالتبعية لتحسين مؤشرات الأداء المالى.

٦-٢ اساليب جمع البيانات

اعتمد الباحث على: أ- قائمة الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق عدة أهداف تتمثل في الأهداف الفرعية للبحث والتي ستؤدي الى تحقيق الهدف العام للبحث. وتم تصميم استمارة الاستقصاء على أساس مقياس ليكرت الخماسى Five- Point Likert Scale من أجل تحديد إجابات أفراد عينة البحث بحيث تشير الدرجة (٥) الى أوافق جداً، والدرجة (٤) الى أوافق، والدرجة (٣) الى الرأى المحايد، والدرجة (٢) الى لا أوافق، والدرجة (١) الى لا أوافق بشدة.

ب- أسلوب المقابلة الشخصية لضمان سلامة وفهم المتلقين لقوائم الإستقصاء موضوع الدراسة، مغزى الأسئلة، وضمان سلامة الردود.

٦-٣ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية التى تعمل بجمهورية مصر العربية، وتمثلت عينة الدراسة فى مجموعة ممثلة لتلك الشركات الصناعية أختيرت عشوائياً. وقد كانت مجالات العمل لعينة الشركات المختارة هى:

شركات تعمل فى مجالات تجميع السيارات، تصنيع الأجهزة الكهربائية ، الغزل والنسيج وصناعة الملابس الجاهزة، إنتاج الأسمنت، تصنيع المواد الغذائية والألبان؛ الحديد والصلب وأخرى تعمل بصناعة الكيماويات والأسمدة، وأخيراً شركات تعمل بصناعة الأدوية. وتم عقد جلسات عمل مع المديرين الماليين، مديرى الإنتاج والعمليات، مديرى المشتريات، محاسبين التكاليف بكل شركة من عينة البحث، لشرح الهدف من الدراسة والإجابة على إستفساراتهم للتأكد من تفهمهم لطبيعة وأهداف البحث. واشتملت قائمة الاستقصاء على ثلاث أجزاء، يتناول الجزء الأول ٥ فقرات أساسية بهدف التعرف على دوافع إتخاذ قرار التعهيد بكل شركة من شركات العينة والتي قد تتمثل فى تخفيض التكلفة، زيادة درجة المرونة، زيادة مستوى الإبتكارية، تحسين مستوى الجودة، والإلتزام بالتسليم فى الوقت المحدد. ويتناول الجزء الثانى من قائمة الاستقصاء ٥ فقرات أساسية تستهدف تحديد مدى التحسن فى الأولويات التنافسية/ الأهداف التشغيلية جراء إتخاذ قرار التعهيد. وتتمثل فى مقياس إدارة التكلفة، مقياس المرونة، مقياس الإبتكارية، مقياس الجودة، مقياس زمن الإنجاز. وتناول القسم الثالث من قائمة الاستقصاء ٣ فقرات بهدف تقييم مستوى أداء المنشأة المالى مقارنة بأفضل المنافسين فى نوعية الصناعة التى تنتمى إليها المنشأة. مثل معدل العائد على المبيعات، معدل العائد على الإستثمار، نسبة مجمل الربح.

وتم توزيع عدد ٢٣٠ استمارة استقصاء على عينة عشوائية بغرض أن تكون ممثلة للمنشآت الصناعية. وذلك فى عدد من المدن المصرية الرئيسية. وقد تم الحصول على عدد ١٢٣ قائمة استقصاء صالحة للتحليل والتي تمثل ٥٣٪ من إجمالى عدد استمارات الاستقصاء التى تم توزيعها على مفردات العينة. ويعد هذا المعدل للردود معقولاً مقارنة بالأبحاث المماثلة التى تمت فى هذا المجال. وفيما يلى إيضاح تفاصيل عينة البحث من خلال الجدول التالى:

عينة البحث حسب نوع الصناعة	عينة البحث حسب الوظيفة
----------------------------	------------------------

النسبة	العدد	الوظيفة	النسبة	العدد	مجال الصناعة
٢٨,٥	٣٥	مدير مالى	٤١,٥	٥١	الغزل والنسيج
٢٣,٦	٢٩	مدير العمليات	١٣	١٦	الكيمياويات والأسمدة
٢٢	٢٧	مدير مشتريات	١١,٣	١٤	الحديد والصلب
١٧	٢١	محاسب تكاليف	٩,٨	١٢	المبيدات الحشرية
٥,٦	٧	مدير عام	٨,١	١٠	الأسمت
٣,٣	٤	مراقب عام	٧,٣	٩	الأدوية
			٩	١١	أخرى
١٠٠	١٢٣		١٠٠	١٢٣	الإجمالي

جدول رقم (٢) يبين عينة البحث

٦-٤. أسلوب تحليل البيانات

اعتمد البحث على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS Version 16) فى تحليل البيانات المجمعة من استمارات الاستقصاء لتحقيق أهداف البحث. من خلال استخدام الاختبارات الآتية:-
(١) اختبار ألفا-كرونباخ Cronbach's Alpha لأغراض تحليل مدى التجانس بين البنود المستخدمة فى قياس المتغيرات.

(٢) تحليل الانحدار Regression Analysis لاختبار فروض الدراسة.
(٣) أسلوب تحليل المسار Path Analysis، لاختبار فروض الدراسة. وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية (SEM) Structural Equation Modeling لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة دراسة البحث، وفيما يلى عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

فتحليل المسار وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة، سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت مستمرة أو منقطعة، بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التى يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة.

ويعتبر أسلوب تحليل المسار امتداداً لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد، ولكن يتميز عنه فى ضوء أنه يأخذ فى الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interaction، وأخطاء القياس، والارتباط الخطى المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).

وكما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلى:
- أن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

- يمكن أن يكون فى النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة الى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة، ووضعها فى شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب تفسير العلاقات السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض من خلال مل يعرف بتحليل المسارات.

٦-٥ نتائج الدراسة:

١- اختبار تحليل المصدقية Reliability Analysis

المتغير	N of Items	Cronbach's Alpha
عناصر المتغيرات المستخدمة ككل	45	.89
دوافع التعهيد (X ₁ ,X ₂ ,X ₃ ,X ₄ ,X ₅)	19	.853
مقاييس الأولويات التنافسية (C ₁ ,C ₂ ,C ₃ ,C ₄ ,C ₅)	23	.826
مقاييس الأداء المالى (Y)	3	.787

الجدول رقم (٣) يوضح نتائج تحليل المصدقية

حيث يستخدم اختبار ألفا - كرونباخ Cronbach's Alpha الذى يبين مدى تجانس بنود المتغيرات المستخدمة فى قياس ظاهرة معينة ، وفى ضوء هذا الاختبار تتوافر المصدقية لأداة جمع البيانات و يكون هناك تجانس و اتساق كبير بين المتغيرات كلما اقتربت قيمة Alpha من الواحد الصحيح بينما يكون هناك عدم تجانس كلما اقتربت قيمة Alpha من الصفر. والنسبة المقبولة بالدراسات الإجتماعية لتلك النسبة ٧٠% فأكثر. و يوضح الجدول السابق ان هناك درجة عالية من التجانس و الاتساق تعكسها قيمة Alpha بين مجموعة المتغيرات المستخدمة مما يدل على حسن اختيار مجموعة متغيرات الدراسة .

١ - نماذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضين الأول والثانى:

فى سبيل إستكشاف العلاقات القائمة بين المتغيرات للوقوف على شكل هذه العلاقة قبل إختبار اثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. يوضح الجدول التالى علاقة الارتباط بين المتغيرات.

جدول رقم (٤) يوضح معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

Correlations

		C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	Y
X ₁	Pearson Correlation	.919**	.442**	.544**	.520**	.453**	.181*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123
X ₂	Pearson Correlation	.508**	.593**	.486**	.513**	.530**	.124*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.013
	N	123	123	123	123	123	123
X ₃	Pearson Correlation	.491**	.550**	.677**	.407**	.546**	.256*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123
X ₄	Pearson Correlation	.542**	.597**	.561**	.444**	.524**	.189*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	123	123	123	123	123	123
X ₅	Pearson Correlation	.494**	.590**	.656**	.409**	.547**	.251*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123
Y	Pearson Correlation	.907**	.730**	.605**	.518*	.465**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.015	.000	
	N	123	123	123	123	123	123

يتضح من الجدول السابق، أن علاقات الارتباط بين دوافع التعهيد X₁, X₂, X₃, X₄, X₅ ومقاييس الأولويات التنافسية/ الأهداف التشغيلية C₁, C₂, C₃, C₄, C₅ كلها علاقات طردية إيجابية، مما يعني أن أي زيادة في متغير يترتب عليها زيادة في المتغير الآخر. ومن ثم فهناك تحسن في مقاييس الأداء التشغيلية من جراء إتخاذ قرارات التعهيد، وكذلك كانت العلاقات طردية قوية بين

مقاييس الأولويات التنافسية والمقاييس المالية Y وتبين أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات معاملات معنوية عند مستوى معنوية أقل من 1% .
إلا أن علاقات الارتباط بين دوافع التعهيد، ومقاييس الأداء المالية بالرغم من أنها طردية إلا أنها علاقات ضعيفة، وقد يكون ذلك بسبب إهتمام مقاييس الأداء المالية بالأجل القصير . ونستنتج من ذلك أن الأولويات التنافسية قد تمثل متغير وسيط فى العلاقة بين دوافع إتخاذ قرار التعهيد ومقاييس الأداء المالى.

- اختبار الفرض الاول:

الفرض الاول: (H1) توجد علاقة بين دوافع إتخاذ قرار التعهيد ومؤشرات الأداء المالى.
وحيث ان الفرض ينطوى على دوافع التعهيد التى يتم التعبير عنها بخمس متغيرات وهى تخفيض التكاليف (X₁) ، زيادة درجة المرونة، (X₂) تحسين مستوى الجودة (X₃)، زيادة مستوى الابتكارية (X₄) ، دوافع مرتبطة بتخفيض زمن الإنجاز (X₅) والتى تمثل متغيرات مستقلة. فيمكن بإستخدام اسلوب الانحدار المتعدد اختبار أثر تلك العوامل مجتمعة على مقاييس الأداء المالية كمتغير تابع، ونتائج هذا الاختبار معروضة فى الجدول رقم (٥).

رقم النموذج	متغيرات النموذج	B	T	Sig.t	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.F
١		1.247	4.140	.000	.186	.173	16.759	.249
	X ₁	.134	1.440	.053				
	X ₂	.118	1.209	.229				
	X ₃	.114	1.650	.204				
	X ₄	.103	1.330	.328				
	X ₅	.106	1.345	.128				

جدول رقم (٥)

اوضحت نتائج نموذج الانحدار المتعدد المستخدم عدم معنوية النموذج حيث ان معامل التحديد لنموذج المتغيرات المستقلة (دوافع التعهيد المتمثلة فى تخفيض التكاليف، زيادة درجة المرونة، تحسين مستوى الجودة، زيادة مستوى الابتكارية، تخفيض زمن الإنجاز) والمتغير التابع (مقاييس الأداء المالى). حيث أن ان قيمة معامل التحديد المعدلة Adj.R2 173% وهو ما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ١٧% تقريباً من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وباقي التغيرات تفسرها عوامل أخرى، ومن الجدول رقم (٤) سنتنتج أيضاً عدم معنوية النموذج فى ضوء قيمة F= 16.759 وبمستوى معنوية 249. تتجاوز 10. مما يعنى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

بين دوافع إتخاذ قرار التعهيد و تحسن مؤشرات الأداء المالية. ويتضح من الجدول رقم(٤) عدم معنوية العلاقة بين كل من المتغيرات المستقلة كل على حدة ومؤشرات الأداء المالي حيث كانت قيم B لكل متغير من المتغيرات المستقلة وقيمها على التوالي(134، .118، .114، .103، .106) غير معنوية عند مستوى أقل من (10). وكانت اقرب تلك المتغيرات المستقلة تأثيراً على الأداء المالي المتغير المرتبط بتخفيض التكاليف.ومن ثم يمكن القول انه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين دوافع إتخاذ قرار التعهيد و تحسن مؤشرات الأداء المالي. وقد يكون تفسير ذلك أن المؤشرات المالية تقيس النتائج فى الأجل القصير بينما تتحقق معظم النتائج من إتخاذ قرار التعهيد فى المدى المتوسط والطويل.

- اختبار الفرض الثانى:

الفرض الثانى: (H2) توجد علاقة بين مقاييس الأولويات التنافسية(الأهداف التشغيلية) ومؤشرات الأداء المالي.

وحيث ان الفرض ينطوى على مقاييس الأولويات التنافسية التى يتم التعبير عنها بخمس متغيرات وهى مقاييس إدارة التكلفة (C₁)، مقاييس درجة المرونة، (C₂) مقاييس مستوى الجودة (C₃)، مقاييس مستوى الإبتكارية (C₄)، مقاييس زمن الإنجاز (C₅) والتي تمثل متغيرات مستقلة.فيمكن بإستخدام اسلوب الانحدار المتعدد اختبار أثر تلك العوامل مجتمعة على مؤشرات الأداء المالي كمتغير تابع، ونتائج هذا الاختبار معروضة فى الجدول رقم (٦).

رقم النموذج	متغيرات النموذج	B	T	Sig.	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.
١		.812	3.589	.000	.786	.679	83.568	.000(a)
	C ₁	.834	4.531	.000				
	C ₂	.725	2.810	.048				
	C ₃	.809	1.750	.046				
	C ₄	.734	3.930	.028				
	C ₅	.509	4.345	.034				

جدول رقم (٦)

اوضحت نتائج نموذج الانحدار المتعدد المستخدم معنوية النموذج حيث ان معامل التحديد لنموذج المتغيرات المستقلة (مقاييس الأولويات التنافسية، المتمثلة فى مقاييس إدارة التكلفة، مقاييس درجة المرونة، مقاييس مستوى الجودة، مقاييس مستوى الإبتكارية، مقاييس زمن الإنجاز) والمتغير التابع(مؤشرات الأداء المالي) فى ضوء ان قيمة معامل التحديد المعدلة Adj.R2 679% وهو ما يعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر ٦٨% تقريباً من التغيرات التي تحدث في المتغيرالتابع وباقي التغيرات تفسرها عوامل أخرى، ومن الجدول رقم(٤) ستننتج أيضاً معنوية النموذج فى ضوء قيمة $F=83.568$ وبمستوى معنوية 0.000. مما يعنى انه وبمستوى ثقة (٩٩%) يمكن القول انه يوجد اثر

نو دلالة احصائية بين مقاييس الأولويات التنافسية/ الاهداف التشغيلية و مؤشرات الأداء المالي. كما اوضحت نتائج النموذج ان معامل انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل $B1 = 0.834$. و هي قيمة معنوية عند مستوى اقل من (0.001). كذلك نجد ان معاملات الانحدار $B2, B3, B4$ (0.725, 0.809, 0.734, 0.509) و هي قيم معنوية عند مستوى اقل من (0.05). و هذا يعنى قبول الفرض الثانى الخاص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاييس الأولويات التنافسية ومؤشرات الأداء المالي.

٣ - اسلوب تحليل المسار Path Analysis لاختبار الفرضين الثالث، الرابع

تحليل الانحدار السابق على الرغم من انه يعد مقبولاً فى اختبار الفروض ثنائية العلاقات (مجموعة متغيرات مستقلة و متغير تابع) الا انه لا يعطى صورة متكاملة عن شكل العلاقات الثلاثية التى تتضمن (متغيرات مستقلة و متغيرات وسيطة و متغير تابع) كما فى الاطار النظرى المقدم فى هذه الدراسة الذى يفترض ان تأثير دوافع إتخاذ قرار التعهد على مقاييس الأداء المالية يكون اكبر من خلال متغير أو متغيرات وسيطة (متغير تدعيم مقاييس الأولويات التنافسية كما فى هذه الدراسة). و للوصول الى الصورة المتكاملة للعلاقات فى نموذج الدراسة تم استخدام اسلوب تحليل المسار Path Analysis والذى يتميز عن نموذج الانحدار فى الاتى : (Hair, et al., 2006)

- يعطى مؤشر على جودة البيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة(جودة النموذج).
- يعطى صورة متكاملة فى نموذج واحد لجميع العلاقات المتبادلة بين المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة والعلاقات القائمة بين متغيرات المجموعة الواحدة منها.
- بالإضافة إلى قياس الاثار المباشرة بين متغيرات النموذج فانه يقيس التأثيرات غير المباشرة لهذه العلاقة.

أ - تقييم مدى جودة النموذج

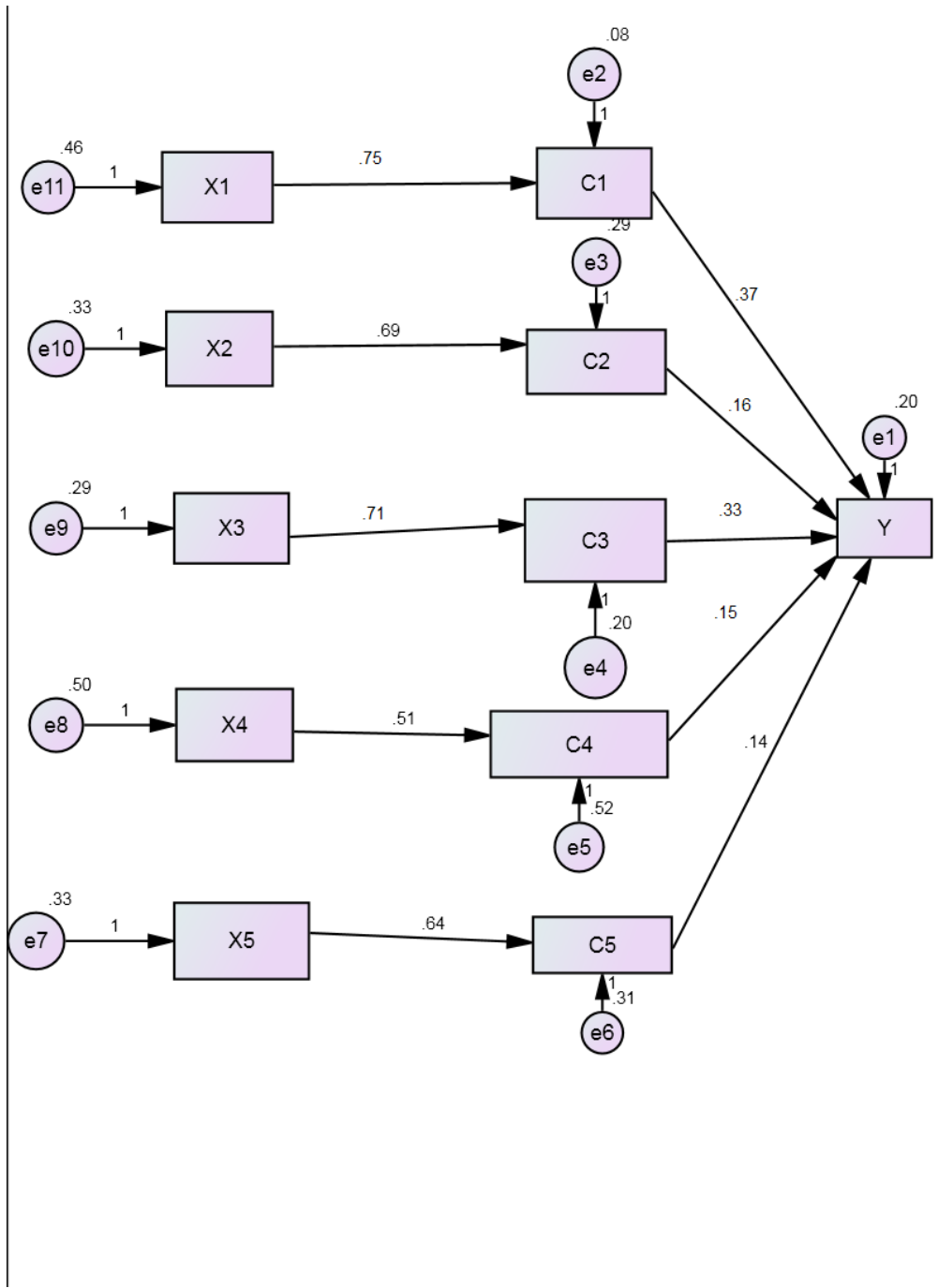
مؤشرات جودة توليف النموذج باستخدام بيانات الدراسة اوضحت الاتى :

- مقياس $X^2/df = 0.017$, (P=0.999)
- مقياس $GFI = 0.96$ (المستوى المقبول < 0.9)
- مقياس $CFI = 0.99$ (المستوى المقبول < 0.9)
- مقياس $NFI = 0.99$ (المستوى المقبول < 0.9)
- مقياس $RMSEA = 0.0001$ (المستوى المقبول ≥ 0.05)

ومما سبق يتضح أن نسبة $chi-square$ إلى درجات الحرية X^2/df نقل عن ٢ مما يدل على أن النموذج المقترح مطابق للنموذج المفترض لبيانات العينة.

قيمة المؤشر $RMSEA$ نقل عن 0.05، وباقى المؤشرات تزيد قيمتها عن 0.9. وبالتالي فإن جميع المؤشرات السابقة حققت اعلى من المستويات المطلوبة لجودة توليفة النموذج الامر الذى يعنى القبول بصلاحيه هذه البيانات لاجراء تحليل المسار.

ب- شكل علاقات النموذج



ج- يتضح من الشكل السابق وجود نوعين من العلاقات المباشرة والغير مباشرة

- **العلاقات المباشرة:** تشمل العلاقات فيما بين دوافع إتخاذ قرار التعهيد كمتغيرات مستقلة X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 ومقاييس الأولويات التنافسية/الأهداف التشغيلية C_1, C_2, C_3, C_4, C_5 كمتغيرات تابعة بالترتيب لكل متغيرين على حده. وكذلك هناك علاقات مباشرة فيما بين مقاييس الأولويات التنافسية/الأهداف التشغيلية C_1, C_2, C_3, C_4, C_5 كمتغيرات مستقلة ومؤشرات الأداء المالي Y كمتغير تابع.
- **العلاقات غير المباشرة:** وتشمل العلاقات بين دوافع إتخاذ قرار التعهيد X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 كمتغيرات مستقلة وقياس الأداء المالي Y كمتغير تابع من خلال مقاييس الأولويات التنافسية/الأهداف التشغيلية C_1, C_2, C_3, C_4, C_5 كمتغيرات وسيطة.

$$X \longrightarrow C \longrightarrow Y$$

- **اختبار الفرض الثالث:**
الفرض الثالث:(H3) توجد علاقة بين دوافع إتخاذ قرار التعهيد ومقاييس الأولويات التنافسية/الأهداف التشغيلية.
 ولأغراض إختبار ذلك الفرض يمكن الإستعانة بمعلمات العلاقات بين المتغيرات من خلال أسلوب تحليل المسار التي يوضحها الجدول التالي:

العلاقات	B	P	R^2	القرار
$C_1 \longleftarrow X_1$.753	0.000	.845	تأكيد العلاقة
$C_2 \longleftarrow X_2$.691	0.000	.352	تأكيد العلاقة
$C_3 \longleftarrow X_3$.714	0.000	.458	تأكيد العلاقة
$C_4 \longleftarrow X_4$.512	0.000	.197	تأكيد العلاقة
$C_5 \longleftarrow X_5$.643	0.000	.299	تأكيد العلاقة

جدول رقم (٧) يوضح العلاقات بين دوافع إتخاذ قرار التعهيد ومقاييس الأولويات التنافسية

يتضح من الجدول رقم (٧) أن دافع التعهيد بغرض تخفيض التكلفة X_1 يؤثر ايجابيا ومعنويا على مقاييس إدارة التكلفة C_1 حيث ان ($B_1=.753, P=.000$) وبمعامل تحديد قدره .845. كما يتضح ان دافع التعهيد بغرض زيادة درجة المرونة X_2 يؤثر ايجابيا و معنويا على مقاييس درجة المرونة حيث ان ($B_2=.691, P=.000$) وبمعامل تحديد قدره .352. كما يتضح ان دافع التعهيد بغرض تحسين مستوى الجودة X_3 يؤثر ايجابيا و معنويا على مقاييس الجودة حيث ان ($B_3=.714, P=.000$) وبمعامل تحديد قدره .458. ويلاحظ أيضاً ان دافع التعهيد بغرض تحسين مستوى الإبتكارية X_4 يؤثر ايجابيا و معنويا على مقاييس الإبتكارية C_4 حيث ان ($B_4=.512, P=.000$) وبمعامل تحديد قدره .197.

$P=0.000$) وبمعامل تحديد قدره 0.197. كما ان دافع التمهيد بغرض تخفيض زمن الإنجاز X_5 يؤثر ايجابيا و معنوياً على مقاييس زمن الإنجاز C_5 . حيث ان ($B_5=0.643$, $P=0.000$) وبمعامل تحديد قدره 0.299.

وفى ضوء تلك العلاقات المباشرة فيما بين دوافع إتخاذ قرار التمهيد ومقاييس الأولويات التنافسية نقبل الفرض الثالث بوجود علاقة معنوية بين تلك المتغيرات وبمستوى معنوية أقل من ١% وبدرجة ثقة أكبر من ٩٩%.

ويمكن أيضاً تأكيد قبول الفرض الثانى بوجود علاقة معنوية بين مقاييس الأولويات التنافسية /الأهداف التشغيلية ومؤشرات الأداء المالى والذى سبق تأكيده من خلال أسلوب الإنحدار المتعدد من خلال معاملات العلاقات التى يوضحها أسلوب تحليل المسار من خلال الجدول التالى:

العلاقات	B	P	R ²	القرار
Y ← C ₁	.372	0.049	.354	تأكيد العلاقة
Y ← C ₂	.163	0.089		تأكيد العلاقة
Y ← C ₃	.334	0.000		تأكيد العلاقة
Y ← C ₄	.152	0.003		تأكيد العلاقة
Y ← C ₅	.144	0.024		تأكيد العلاقة

جدول رقم(٨) يوضح العلاقات بين مقاييس الأولويات التنافسية ومؤشرات الأداء المالى.

يتضح من الجدول رقم(٧) ان مقاييس إدارة التكلفة C_1 تؤثر ايجابيا و معنوياً على قياس الأداء المالى Y حيث ان ($B_1=0.372$, $P=0.049$) بمستوى معنوية أقل من ٥%. كما يتضح ان مقاييس المرونة C_2 تؤثر ايجابيا و معنوياً على قياس الأداء المالى Y حيث ان حيث ان ($B_2=0.163$, $P=0.089$). بمستوى معنوية أقل من ١٠%. كما يتضح ان مقاييس الجودة C_3 تؤثر ايجابيا و معنوياً على قياس الأداء المالى Y حيث ان ($B_3=0.334$, $P=0.000$) بمستوى معنوية أقل من ١%. ويلاحظ أيضاً مقاييس الابتكارية C_4 تؤثر ايجابيا و معنوياً على الأداء المالى Y حيث ان ($B_4=0.152$, $P=0.003$) وبمستوى معنوية أقل من ٥%. كما ان مقاييس تخفيض زمن الإنجاز C_5 تؤثر ايجابيا و معنوياً على قياس الأداء المالى Y حيث ان ($B_5=0.144$, $P=0.024$) وبمستوى معنوية أقل من ٥%. كما أوضحت نتائج النموذج أن معامل التحديد لعلاقة مقاييس الأولويات التنافسية مع قياس الأداء المالى يبلغ 0.345. وفى ضوء تلك العلاقات المباشرة نقبل تأكيد الفرض الثانى الذى سبق إختباره بوجود علاقة معنوية بين مقاييس الأولويات التنافسية ومؤشرات الأداء المالى.

- اختبار الفرض الرابع:

الفرض الرابع: (H4) توجد علاقة بين دوافع إتخاذ قرار التعهيد ومؤشرات الأداء المالى من خلال مقاييس الأولويات التنافسية/الأهداف التشغيلية كمتغير وسيط. فى سبيل إختبار ذلك الفرض يمكن الإستعانة بمعلمات العلاقات غير المباشرة التى يوفرها أسلوب تحليل المسار من خلال الجدول التالى:

القرار	P	B	الفروض
تأكيد العلاقة	0.000	.360	Y ← C ₁ ← X ₁
تأكيد الفرض	0.000	.196	Y ← C ₂ ← X ₂
تأكيد العلاقة	0.000	.314	Y ← C ₃ ← X ₃
تأكيد العلاقة	0.000	.143	Y ← C ₄ ← X ₄
تأكيد العلاقة	0.000	.332	Y ← C ₅ ← X ₅

جدول رقم (٩) يوضح ملخص نتائج اسلوب تحليل المسار للعلاقات غير المباشرة

يلاحظ من الجدول رقم (٩) أن التأثير غير المباشر لدافع التعهيد بغرض تخفيض التكلفة على الأداء المالى من خلال تدعيم الأولويات التنافسية/مقاييس إدارة التكلفة ايجابى و معنى حيث أن (B₁=.360 , P=.000) .

كما ان التأثير غير المباشر لدافع التعهيد بغرض زيادة درجة المرونة على الأداء المالى من خلال تدعيم الأولويات التنافسية/مقاييس المرونة ايجابى ومعنى حيث أن , B₂=.196 (P=.000). كما أن التأثير غير المباشر لدافع التعهيد بغرض تحسين مستوى الجودة على الأداء المالى من خلال تدعيم الأولويات التنافسية/مقاييس الجودة ايجابى ومعنى حيث ان , B₃=.314 (P=.000). وكذلك التأثير غير المباشر لدافع التعهيد بغرض تحسين مستوى الإبتكارية على الأداء المالى من خلال تدعيم الأولويات التنافسية/مقاييس الإبتكارية ايجابى ومعنى حيث ان (B₄=.143 , P=.000). وبالمثل فالتأثير غير المباشر لدافع التعهيد بغرض تخفيض زمن الإنجاز على الأداء المالى من خلال تدعيم الأولويات التنافسية/مقاييس زمن الإنجاز ايجابى ومعنى حيث ان (B₅=.332 , P=.000).

وفى ضوء تلك العلاقات يمكن قبول الفرض الرابع بوجد علاقة معنوية بين دوافع إتخاذ قرار التعهيد وقياس الأداء المالى من خلال مقاييس الأولويات التنافسية/الأهداف التشغيلية كمتغير وسيط. فالمقاييس غير المباشرة من خلال أسلوب تحليل المسار أفصحت عن تلك العلاقة غير المباشرة فى ظل وجود متغير وسيط وهو تدعيم الأولويات التنافسية من خلال إتخاذ قرار التعهيد، وأثرها الذى انعكس فى تدعيم مؤشرات القياس المالى.

V- النتائج والتوصيات

أولاً - النتائج

توصل البحث الى النتائج التالية :

- تناولت الدراسة مجموعة من الدوافع والمحركات التي تقف وراء سعى المنشآت الصناعية نحو تطبيق إستراتيجية التعهيد التي أصبحت ظاهرة عالمية، وأمتدت تلك الدوافع من نطاق تحقيق وفورات تكاليفية فقط في الأجل القصير، إلى تدعيم الأولويات التنافسية التي تسعى المنشأة للتميز فيها من خلال زيادة درجة المرونة، تحسين مستوى الجودة، تنمية مستوى الإبتكارية، تخفيض زمن الإنجاز والإلتزام بالتسليم في الوقت المحدد. ومن ثم انتقل مستوى إتخاذ قرار التعهيد من المستوى التقليدي/ التكتيكي الذي يستهدف تخفيض التكلفة في الأجل القصير إلى المستوى الإستراتيجي الذي يستهدف تدعيم قدرات المنشأة التنافسية في الأجل الطويل.
- أصبح إتخاذ قرار التعهيد لا يستهدف التعامل مع المورد الخارجي صاحب التكلفة الأقل بل قد ترتبط المنشأة مع مورد خارجي وتتحمل تكلفة أعلى في سبيل تدعيم قدراتها التنافسية الأخرى والتي تتجاوز تحقيق وفورات تكاليفية في الأجل القصير.
- قبل إتخاذ قرار التعهيد، يجب أولاً تحديد الأنشطة والعمليات التي تحقق فيها المنشأة ميزة تنافسية وهي تلك المجالات التي تركز فيها المنشأة وتوجهه كل مواردها نحوها. بينما تلك الأنشطة والعمليات التي يتفوق في أدائها موردين خارجيين هي تلك المجالات التي يمكن الإستعانة فيها بخدمات الموردين الخارجيين، وذلك بغرض إتخاذ قرار التعهيد الملائم للمنشأة في ضوء مواردها وقدراتها مقارنة بالمنافسين. فإتخاذ قرار التعهيد بشكل غير سليم سواء من حيث تحديد الأنشطة المرشحة للتعهيد أو التعاقد مع المورد غير الجيد قد يقود المنشأة لنتائج كارثية.
- عند دراسة العلاقة المباشرة بين دوافع إتخاذ قرار التعهيد ومؤشرات الأداء المالي على مستوى المنشأة ككل، أتضح عدم وجود علاقة معنوية من خلال إستخدام اسلوب تحليل الإتحدار المتعدد، وقد يرجع ذلك لتركيز مؤشرات قياس الأداء المالية على النتائج في الأجل القصير، بينما قد تتحقق نتائج التعهيد في الأجلين المتوسط والطويل.
- أتضح من خلال البحث وجود علاقة معنوية بين مؤشرات الأولويات التنافسية/ الأهداف التشغيلية ومؤشرات الأداء المالي فالأولى تمثل مؤشرات قاندة يترتب على التحسن فيها تدعيم الثانية التي تمثل متغيرات تابعة تقيس النتائج التي تحققت بالفعل، جراء تحسين قدرات المنشأة التنافسية.
- في ضوء تحليل العلاقات المباشرة بإستخدام اسلوب تحليل المسار تبين وجود علاقات معنوية فيما بين دوافع إتخاذ قرار التعهيد ومؤشرات قياس الأولويات التنافسية/الأهداف التشغيلية. وهي تمثل المدخل الملائم لدراسة اثر قرار التعهيد على مستوى العمليات والأنشطة، بدلاً من دراسة العلاقة على مستوى المنشأة ككل من خلال مؤشرات الأداء المالي. وفي ضوء العلاقة المعنوية

التي سبق تحديدها لعلاقة مقاييس الأولويات التنافسية/الأهداف التشغيلية بمؤشرات الأداء المالي، يمكن إستنتاج أن الأولويات التنافسية تمثل متغير وسيط يزيد من إدراكنا للعلاقة بين دوافع إتخاذ قرار التعهيد ومؤشرات الأداء المالي.

- كما تبين من تحليل العلاقات غير المباشرة بإستخدام أسلوب تحليل المسار وجود علاقة معنوية بين دوافع التعهيد وتحسين مؤشرات الأداء المالي من خلال تدعيم الأولويات التنافسية/الأهداف التشغيلية كمتغير وسيط يفسر العلاقة بين دوافع التعهيد ومؤشرات الأداء المالي.

ثانياً - التوصيات

- من النتائج التي توصل إليها البحث و المعروضة أعلاه يتضح:
- يجب على المنشأة أولاً دراسة سلسلة القيمة، وتحليل أداء كل حلقة من تلك السلسلة مقارنة بمنافسيها وفي ضوء تلك الدراسة تحدد المنشأة تلك المجالات التي تتفوق فيها ومن ثم فهي تمثل مجالات تركيز أعمال المنشأة بالإعتماد على مواردها الداخلية. وباقى الحلقات من سلسلة القيمة والتي لا تحقق فيها المنشأة أفضلية على المنافسين، فيمكن للمنشأة تدعيم قدراتها التنافسية بتلك الحلقات من خلال إتباع سياسة التعهيد الخارجي.
 - النتائج الإيجابية لإتخاذ قرار التعهيد على مستوى تدعيم القدرات التنافسية، وتحسين مؤشرات الأداء المالي في الأجل الطويل، تتوقف على:
 - حسن إختيار المورد الخارجي، التحديد الدقيق للأنشطة التي تعهد بها المنشأة خارجياً، جودة العلاقة فيما بين المنشأة والمورد الخارجي.
 - المنشآت الصناعية عند سعيها لتطوير قدراتها التنافسية في أكثر من مجال وعدم الإقتصار على تخفيض التكلفة فقط، أو تحسين مستوى الجودة فقط، قد تحقق عوائد تفوق تلك التي تقتصر على جانب وحيد بسبب الأثر التفاعلي لتدعيم تلك الجوانب مجتمعة.
 - للحصول على المزايا المنتظرة من قرار التعهيد من المفضل أن تأخذ العلاقة بين المنشأة والمورد الخارجي شكل الشراكة وإقتسام الوفورات والعوائد المتحققة فيما بين الطرفين، ومراعاة سلسلة القيم لدى الموردين، في سبيل تجنب السلوك الإنتهازي الذي قد يلجأ إليه المورد الخارجي.
 - يجب على المحاسب الإداري أن يشارك بشكل فعال في قرار التعهيد حتى تتحقق العوائد المنتظرة من ذلك القرار، لما يتطلبه إتخاذ ذلك القرار من تحليل دقيق للتكاليف الملائمة والمرتبطة، بإستمرار أداء النشاط داخلياً او تعهيد الحصول عليه من الخارج، حيث يجب أن دراسة أثر هذا القرار على سلسلة القيمة للصناعة ككل. وهذا يعني أن تمتد الدراسة في ضوء هذا المدخل إلى خارج نطاق المنشأة لتشمل تأثير هذه القرارات على سلسلة القيم لدى الموردين ولدى العملاء.
 - يجب عدم الإنسياق وراء تقليد المنافسين في تعهيد بعض الأنشطة، فذلك القرار يرتبط بظروف موقفية تختلف من منشأة لأخرى.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- الزمر، عماد سعيد(٢٠١٠)، "العلاقة بين المحاسبة الإدارية وإستراتيجية التعاقد الخارجى لعمليات المنشأة"، *المحاسبة والإدارة والتأمين - المجلة العلمية لكلية التجارة- جامعة القاهرة*، العدد الخامس والسبعون، ص: ٤٩٧-٥٤٥.
- الهلباوى، سعيد محمود(١٩٩٢)، "المعالجة الآتية لقضية المفاضلة بين الشراء أم الصنع للعديد من المنتجات: مدخل التحليل الاستراتيجى للتكاليف"، *التجارة والتمويل- المجلة العلمية لكلية التجارة- جامعة طنطا*، الملحق الأول للعدد الثانى، ص: ٤٥-١.
- الهلباوى، سعيد محمود، أ.د. النشار، تهانى(٢٠١٢)، *المحاسبة الإدارية المتقدمة: مدخل إدارة التكلفة*، بدون ناشر، سنة ٢٠١٢.
- حسين، أحمد حسين(٢٠١٣)، *المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الإستراتيجى*، الدار الجامعية، سنة ٢٠١٣.
- هلال، سمير رياض(٢٠١٢)، *دراسات فى المحاسبة الادارية المتقدمة* , المكتبة الأكاديمية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, pp. 99-120.
- Barthelemy, J. (2003), "The seven deadly sins of outsourcing ", *Academy of Management Executive*, Vol.1, No. 2, pp. 87-100.
- Beasley, M.; Bradford,M. and Dehning, B. (2009), "The value impact of strategic intent on firms engaged in information systems outsourcing", *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 10, pp. 79-96.
- Bolat, T., and Yilmaz, O. (2009), "The relationship between outsourcing and organizational performance: Is it myth or reality for the hotel sector?," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 7-23.
- Boyer, K. and Lewis, w. (2002), " Competitive priorities: Investigating the need for trade-offs in operation strategy", *Production and Operations Management*, Vol. 11, No.1, pp. 9-20.

- Brewer, B.; Ashenbaum, B. and Ogden, J. (2013), "Connecting strategy-linked outsourcing approaches and expected performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.43, No. 3, pp. 176-204.
- Butinza, F.; Arias-Aranda, L. and Gutierrez, L. (2010), "Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms", *International Journal of Production Economics*, Vol.126, pp. 276-288.
- Casale, F. (2004), the sixth annual outsourcing index: Buyer ready to spend outsourcing, Available at: <http://www.outsourcing.com/content/02i/other/oe/q403/buyers-spend.html>
- Cengiz, K.; Engin, O.; Kabab, O. and Kaya, I. (2008), "information systems outsourcing decisions: Using a group decision-making approach" *Engineering Application of Artificial Intelligence*, Vol.22, pp. 832-851.
- Chenhall, R. (2003), "Management control systems design within its organizational context: Findings from Contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, pp. 127-168.
- Corbett, M. (2005), "Trend to watch 2005" *Fortune*, (March) 21, p.12
- Cooper, R. and Slagmulder, R. (1999), "Development Profitable New Products with Target costing", *Sloan Management Review*, summer.
- Ellram, M. and Billington, C. (2001), "Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision", *European Journal of Purchasing & supply Management*, Vol.7, No. 1, pp. 15-27.
- Ellram, M.; Tate, L. and Corey, B. (2008), Offshore outsourcing of professional services: A transaction perspective, *Journal of Operations Management*, Vol.26, pp. 148- 161.
- Elmuti, D. (2003), "The Perceived Impact of Outsourcing on Organizational Performance", *Mid-American Journal of Business*, Vol.18, No.2, pp. 33-41.
- Espino-Rodriguze, T. and Padron-Robaina, V. (2004), " Outsourcing and its impact on operational objectives and performance:

- a study of hotels in the Canary Island", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 23, pp. 287-306.
- Gero, W. and Stefan, S. (2008), "Information need in the outsourcing lifecycle", *Industrial Management*, Vol. 108, pp. 107-121.
 - Gewald, H. (2010), "The Perceived benefits of business process outsourcing: An empirical study of the German banking industry", *Strategic sourcing: An International Journal*, Vol. 3, No. 2, pp. 89-105.
 - Gilley, K. and Rasheed, A. (2002), "Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance", *Journal of Management*, Vol. 42, No.2, pp. 117-133.
 - Gorg, H. and Hanley, A. (2004), "Does outsourcing increase profitability?" *Economic and Social Review*, Vol. 35, No.3, pp.267-288.
 - Gorzing, B. and Stephan, A. (2002), "Outsourcing and firm-level performance", Discussion Paper N. 309, *DIW Berlin*.
 - Govindarajan, V. and Kopalle. P. (disruptiveness of innovations: measuring and an assessment of reliability and validity", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.3, pp. 317-333.
 - Hair, A.; Anderson, E.; Tatham, L. and Black, W. (2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th ed. Saddle River: NJ: Prentice Hall.
 - Han, T. and Han, J. (2005), "A study of outsourcing strategy: a case involving the Hotel industry in shanghai, china", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.24, pp. 41-65.
 - Holcomb, T. and Hitt, M. (2007), "Toward a model of strategic outsourcing", *Journal of Operations Management*, Vol.25, pp. 464-481.
 - Hsiao, H.; Kemp, R.; Van der Vorst, J. and Omta, S. (2010), "A classification of logistic outsourcing level and their impact on service performance: Evidence from the food processing industry", *International Journal of Production Economics*, Vol. 24, pp. 75-86.

- Hugos, M. (2005), "PROFITABLE STRUCTURES FOR STRATEGIC ALLIANCES", *Cost Management*, Sep/Oct, Vol. 19, No. 5, pp. 5-12.
- Jeonghoon, A. (2002), "Beyond Single Equation Regression Analysis: Path analysis and Multi-Stage Regression Analysis", *American Journal of Pharmaceutical Education*, Vol. 66, spring, pp.345-351.
- Jiang, B.; Frazier, G. and Prater, E. (2006), "Outsourcing effects on firms' operational performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, No. 12, pp.1280-1300.
- Juma'h, A. and Wood, D. (2000), "Outsourcing implication on companies' profitability and liquidity: a sample of UK companies", *work study*, Vol. 49, No.7, pp. 265-274.
- Kang, M.; Hong, P. and Park, Y. (2012), "Aligning organizational control practices with competitive outsourcing performance," *Journal of Business Research*, Vol. 65, pp. 1195-1201.
- Kang, M.; Wu, X.; Hong, P. and Park, Y. (2012), "Aligning organizational control practices with competitive outsourcing performance", *Journal of Business Research*, Vol.65, pp. 1195-1201.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1996), *The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ----- (2001), *The Strategy-Focus Organization*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kimura, F. (2002), "Subcontracting and the performance of small and medium firms in Japan", *Small Business Economics*, Vol. 18, No. 3, pp.163-175.
- Koufteros, X.; Vonderembse, M. and Doll, w. (2002), " Examining the Competitive Capabilities of Manufacturing Firms", *Structural Equation Modeling*, Vol. 9, No.2, pp. 256-82.
- Kroes, J. and Ghosh, S. (2010), "Outsourcing congruence with competitive priorities: impact on supply chain and firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol.28, pp. 124-143.

- Kumar, S. and Eickhoff, H. (2006), "Outsourcing: When and how should it be done", *Information Knowledge Systems Management*, Vol.5, pp. 245-259.
- Lamminmaki, D. (2008), "Accounting and the management of outsourcing; An empirical study in the hotel industry", *Management Accounting Research*, Vol. 19, pp. 163-181.
- Lawson, R. and Kennedy, F. (2010), "Managing Outsourcing Decision", *Cost Management*, May/Jun, Vol. 24, No.3, pp. 15-22.
- Mclover, R. (2009), "How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation", *Journal of Operations Management*, Vol.27, pp. 45-63.
- Mohiuddin, M. (2010), "Firm Level Performance off Offshore Outsourcing Strategy of Manufacturing Enterprises: A Research Agenda", *Competitive Forum*, Vol. 8, No. 1, pp.13-27.
- Oh, W.; Gallivan, M. and Kim, w. (2006), "The market's perception of the transactional risks of information technology outsourcing announcements," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, No. 4, pp.271-303.
- Plugge, A.; Bouwman, H. and Molina-Castillo, F. (2013), "Outsourcing capabilities, organizational structure and performance quality monitoring: Toward a fit model", *Information & Management*, Vol. 50, pp. 275-284.
- Power, D.; Sharafali, M. and Bhakoo, V. (2007), "Adding Value through outsourcing: contribution of 3 pl Services to customer performance", *Management research news*, Vol. 30, pp. 228-237.
- Quelin, B. and Duhamel, F. (2003), "Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks", *European Management Journal*. Vol. 21, No. 5, PP. 647-661.
- Rehme, J.; Nordigarden, D.; Brege, S. and Chicksand, D. (2013), "Outsourcing to a non-developed supplier market:

The important of operational aspects in outsourcing',
Journal of Purchasing & supply Management, Vol.
19, pp. 227-237.

- Safizadeh, M. (2000)," Revisiting alternative theoretical paradigms in manufacturing strategy', *Production and Operations Management*, Vol. 9, No.2, pp. 111-127.
- Schniederjans, M.; Schniederjans, A. and Schniederjans, D. (2005), **Outsourcing and Insourcing in an International Context**, 1st ed. M.E. Sharpe, Inc., Armonk, NY.
- Shin, H.; Collier, D. and Wilson, D. (2000),"Supply management orientation and supplier/buyer performance", *Journal of Operations Management*, Vol.27, pp. 45-63.
- Smith, J.; Morris, J. and Ezzamel, M. (2005), "Organizational change, Outsourcing and impact on Management Accounting", *The British Accounting Review*, Vol.37, pp. 415- 441.
- Wang, L.; Gwebu, K.; Wang, J. and Zhu, D. (2008),"The Aftermath of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study of Firm Performance Following outsourcing Decision", *Journal of Information Systems*, spring, Vol. 22, N. 1, pp. 125-159.
- Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press: New york.

ملاحق البحث

(ملحق ١ : الخطاب الموجه للسادة رؤساء مجالس إدارة الشركات)

Arab Republic of Egypt
Ministry Of Higher Education
Tanta University
College of Commerce
Accounting Department



جمهورية مصر العربية
وزارة التعليم العالي
جامعة طنطا
كلية التجارة
(قسم المحاسبة)

اثر إتخاذ قرار التعهيد بالمنشآت الصناعية على تدعيم القدرات التنافسية
وتحسين مؤشرات الأداء المالية: دراسة نظرية و ميدانية

السيد الأستاذ الفاضل / رئيس مجلس الإدارة

أحيط سيادتكم علماً بأننى أبحث فى أثر إتخاذ قرار التعهيد بالمنشآت الصناعية فى تدعيم موقفها التنافسى واختبار أثر إتخاذ هذه النوعية من القرارات فى الشركات الصناعية بجمهورية مصر العربية، برجاء التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق، ويتعهد الباحث بأن إجاباتكم على أسئلة الاستبيان سوف تظل سرية ولن تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى. ونظراً لأن إجاباتكم سوف تكون على قدر عالٍ من الأهمية بالنسبة لهذا البحث، لذا نرجو التكرم بمراعاة الدقة فى استيفاء بيانات هذا الاستبيان. ونشكر لكم مشاركتكم وحسن تعاونكم.

الباحث

دكتور / محمد يس عبد اللطيف

مدرس بقسم المحاسبة

كلية التجارة - جامعة طنطا

Email: alaa97@hotmail.com

(ملحق ٢: استمارة الاستقصاء)

معلومات عامة

من فضلك ضع علامة "√" على المربع الذى تختاره لكل سؤال على حدة

١- ما هى نوعية الصناعة التى تتنافس فيها المنشأة؟

<input type="checkbox"/> غزل ونسيج	<input type="checkbox"/> الأسمدة والكيماويات
<input type="checkbox"/> تصنيع الأجهزة الكهربائية	<input type="checkbox"/> تجميع السيارات
<input type="checkbox"/> إنتاج المستلزمات الطبية	<input type="checkbox"/> تصنيع المواد الغذائية

<input type="checkbox"/> صناعة الحديد والصلب	<input type="checkbox"/> صناعة الأسمت
<input type="checkbox"/> صناعة الأدوية	<input type="checkbox"/> أخرى من فضلك حددها.....

٢- كم عدد العاملين يعملون حالياً بالمنشأة؟

<input type="checkbox"/> أقل من ٢٠٠	<input type="checkbox"/> ٢٠١ - ٥٠٠
<input type="checkbox"/> ٥٠١ - ١٠٠٠	<input type="checkbox"/> ١٠٠١ - ١٥٠٠
<input type="checkbox"/> ١٥٠١ - ٢٠٠٠	<input type="checkbox"/> أكثر من ٢٠٠٠

٣- من فضلك حدد نسبة الأنشطة التي يعهد بها لمورد خارجي من إجمالي أنشطة المنشأة؟

<input type="checkbox"/> ٠ %	<input type="checkbox"/> ١ - ٢٥ %
<input type="checkbox"/> ٢٦ - ٥٠ %	<input type="checkbox"/> ٥١ - ٧٥ %
<input type="checkbox"/> أكثر من ٧٥ %	

٤- ما هو المسمى الوظيفي لعملك الحالي بالمنشأة؟

<input type="checkbox"/> مدير مالي	<input type="checkbox"/> مدير إنتاج
<input type="checkbox"/> محاسب تكاليف	<input type="checkbox"/> مدير المشتريات
<input type="checkbox"/> مدير عام	<input type="checkbox"/> أخرى:

٥- كم عدد السنوات التي مضت منذ اعتماد المنشأة على قرارات التعهيد؟

<input type="checkbox"/> أقل من سنة	<input type="checkbox"/> ١ - ٢ سنة
<input type="checkbox"/> أكثر من سنتين - و أقل من ٣ سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من ٣ سنوات - و أقل من ٤ سنة
<input type="checkbox"/> أكثر من ٤ سنوات - و أقل من ٥ سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من ٥ سنوات

٦- ما هو مقدار إجمالي إيراد المبيعات للمنشأة عن العام الحالي؟

<input type="checkbox"/> أقل من ١٠ مليون جنية	<input type="checkbox"/> ١٠ مليون - ٢٠ مليون جنية
<input type="checkbox"/> أكثر من ٢٠ مليون - و أقل من ٣٠ مليون	<input type="checkbox"/> أكثر من ٣٠ مليون - و أقل من ٤٠ مليون
<input type="checkbox"/> أكثر من ٤٠ مليون - و أقل من ٥٠ مليون	<input type="checkbox"/> أكثر من ٥٠ مليون

دوافع إتخاذ قرار التعهيد

من فضلك ضع علامة "✓" على المربع المناسب الذي تختاره لكل سؤال على حدة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	دوافع إتخاذ قرار التعهيد
					تخفيض التكاليف من خلال:
					١. تجنب تحمل تكاليف العمالة والخبرات المتخصصة لأداء الأنشطة التي يتم تعهدها.
					٢. تخفيض التكلفة الناتج عن تجنب الإستثمار في نوعية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	دوافع إتخاذ قرار التعهيد
					الأصول اللازمة لأداء تلك الأنشطة.
					٣. الإستفادة من إقتصاديات الحجم لدى المورد الخارجي
					٤. توجيه الموارد المحررة بعد الإعتماد على التعهيد لبعض الأنشطة في أداء الأنشطة التي تخصص فيها المنشأة وتتمتع بميزة التكلفة الأقل.
					٥. إمكانية الإعتماد على المورد الخارجي في فتح أسواق جديدة ومن ثم التمتع بإقتصاديات الحجم.
					زيادة مرونة وجاهزية المنشأة في مواجهة ظروف عدم التأكد عن طريق:
					٦. الإعتماد على أكثر من مورد خارجي في أداء الأنشطة التي يتم تعهدها.
					٧. تركيز المنشأة جهودها ومواردها في أداء الأنشطة التي تتمتع فيها المنشأة بميزة سرعة الإستجابة للتقلبات المختلفة
					٨. تحويل بعض التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة.
					٩. الإستفادة من تكنولوجيا التصنيع المتطورة والتي تتميز بسرعة التجاوب مع ظروف عدم التأكد والتي تتوافر لدى موردين متخصصين في أداء أنشطة محددة.
					تحسين مستوى الجودة بالمنشأة يتم عن طريق:
					١٠. توافر كفاءات متخصصة لدى المورد تساعد في تحسين جودة التطابق.
					١١. توافر كفاءات متخصصة لدى المورد تساعد في تحسين جودة الأداء.
					١٢. إعادة تخصيص الموارد على الأنشطة التي تتفوق فيها المنشأة من حيث مستوى الجودة وتمثل مصدر للميزة التنافسية.
					١٣. الإستفادة من التكنولوجيات التي توفر مستوى جودة مرتفع وتتوافر لدى المورد الخارجي.
					دوافع مرتبطة بزيادة مستوى الإبتكارية من خلال:
					١٤. إمكانية إستفادة المنشأة من المورد الخارجي في توفير عمالة ماهرة وخبراء متخصصين.
					١٥. تعهيد بعض الأنشطة خارجياً، يتيح تركيز العمالة والخبرات المتخصصة بالمنشأة في أداء الأنشطة التي تتميز فيها
					١٦. يتيح التعهيد السماح بإنتقال التكنولوجيات الجديدة القادرة على التطوير للمنشأة.
					دوافع مرتبطة بالتوقيت وزمن الإنجاز من خلال:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	دوافع إتخاذ قرار التعهيد
					١٧. تعهيد بعض أنشطة الإنتاج لموردين يمتلكون تكنولوجيات إنتاجية تتيح تخفيض وقت التشغيل لأقل قدر ممكن.
					١٨. تعهيد أداء بعض أنشطة توزيع المنتجات لموردين أسرع في أداء تلك الأنشطة.
					١٩. تخصيص الموارد المتاحة للمنشأة في أداء الأنشطة التي تتميز فيها بإنخفاض وقت أداء العمليات والأنشطة.

تحتوى القائمة التالية على بعض الأولويات التنافسية/ الأهداف التشغيلية التي تسعى المنشأة الصناعية لتحسينها بهدف تدعيم المزايا التنافسية برجاء تحديد مدى مساهمة إتخاذ قرار التعهيد الملائم فى تحسين تلك الأولويات التنافسية/ الأهداف التشغيلية
من فضلك ضع علامة "√" على المربع المناسب الذى تراه مناسباً لكل عنصر على حدة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	مقاييس الأولويات التنافسية/الأهداف التشغيلية
					إدارة التكلفة:
					١. - درجة إستغلال الطاقة المتاحة.
					٢. مستوى إنتاجية العاملين.
					٣. إنخفاض تكاليف التخزين.
					٤. إنخفاض تكاليف التصنيع.
					مقاييس المرونة:
					٥. الزمن اللازم لتعديل مستوى الطاقة أو الحجم بفاعلية.
					٦. الزمن اللازم لتغيير تشكيلة المنتجات.
					٧. الزمن اللازم لإحداث تغيير فى تصميم المنتجات بعد بداية العملية الإنتاجية فى ضوء رغبات العملاء.
					٨. مستوى كفاءة الإنتاج بأحجام صغيرة.
					٩. نسبة إستخدام المكونات النمطية.
					مقاييس الإبتكارية:
					١٠. درجة الإبتكارية فى خصائص ووظائف المنتج، مقارنة بالمنافسين.
					١١. درجة تقادم المنتجات السابقة فى ضوء المنتجات الجديدة.
					١٢. عدد المنتجات الجديدة التي يتم تقديمها.
					١٣. الزمن اللازم لتقديم المنتجات الجديدة.
					مقاييس الجودة:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	مقاييس الأولويات التنافسية/الأهداف التشغيلية
					١٤. مدى توافق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم.
					١٥. عدد الوحدات المعيبة كنسبة من عدد الوحدات المنتجة.
					١٦. درجة الثقة والإعتمادية على المنتج.
					١٧. معدل الإنتاج السليم من أول مرة.
					١٨. عدد الشكاوى والإستعلامات من جانب العملاء كنسبة من الوحدات المباعة.
					مقاييس زمن الإنجاز وأداء التسليم:
					١٩. زمن دورة التسليم
					٢٠. زمن دورة التصنيع.
					٢١. زمن الإعداد للتشغيل.
					٢٢. كفاءة دورة التصنيع.
					٢٣. معدل التسليم فى الأوقات المحددة.

برجاء تحديد مستوى أداء المنشأة التى تعمل بها فى ضوء أداء المنافس (المنافسين)
من فضلك ضع علامة "√" على المربع المناسب الذى تختاره لكل سؤال على حدة.

أقل كثيراً	أقل	محايد	الأفضل	أفضل كثيراً	مؤشرات الأداء المالى
					١ - نسبة مجمل الربح
					٢ - معدل العائد على المبيعات ROS
					٣ - معدل العائد على الإستثمار ROI