

|  |   |
|--|---|
| <b>تواريخ البحث</b>                      | <b>الاستعانة بالموارد الخارجية لتخفيض التكاليف وتحسين الاداء<br/>دراسة حالة في جامعة البصرة<sup>1</sup></b> |
| تاريخ تقديم البحث : 2023/2/5             | الباحثة إيمان كاظم مال الله الضاحي  |
| تاريخ قبول البحث : 2023/2/22             | الاستاذ المساعد الدكتور سهيل عبدالله ناصر التميمي   |
| تاريخ رفع البحث على الموقع:<br>2024/9/15 | جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد/ قسم المحاسبة   |

**المستخلص :**

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء حول الاستعانة بالموارد الخارجية و دورها في تخفيض التكاليف و تحسين الاداء و لغرض تحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بدراسة حالة في جامعة البصرة لنشاط خدمات التنظيف و نشاط الصيانة و اعتمدت الباحثة على نظرية تكلفة المعاملات في المقارنة ما بين تكاليف تنفيذ النشاط داخليا و تكاليف الاستعانة بمورد خارجي و أظهرت النتائج ان الاستعانة بالموارد الخارجية تساعد الوحدات الاقتصادية في تخفيض التكاليف فضلا عن تحسين اداء الخدمات المقدمة من اجل التنفيذ الجيد لممارسة استراتيجية الاستعانة بالموارد الخارجية و تحقيق اقصى استفادة منها و يجب على ادارة الوحدات الامام بجميع الجوانب النظرية والعلمية لهذه الاستراتيجية وكيفية العمل عليها.

**الكلمات المفتاحية :** الاستعانة بالموارد الخارجية ، تخفيض التكاليف ، تحسين الاداء

<sup>1</sup> بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة ( دور استراتيجية الاسناد الخارجي في تخفيض التكاليف وتحسين

الاداء دراسة حالة في جامعة البصرة )

## **Outsourcing to Reduce Costs and Improve Performance**

### **A case Study at the University of Basra**

**Researcher: Eman Kadum Malalah Al dahi**

**Professor Dr Suhail Abdullah Nasser Al**

**College of Admin & Economic/ Department of Accounting**  
**University of Basrah**

#### **Abstract :**

This research aims to shed light on outsourcing and its role in reducing costs and improving performance. For the purpose of achieving this goal, the researcher conducted a case study at the University of Basra for the activity of cleaning services and maintenance activity. The researcher relied on the theory of transaction cost in comparing the costs of implementing the activity. internally and the costs of outsourcing. The results showed that outsourcing helps the economic units in reducing costs as well as improving the performance of the services provided in order to implement well the practice of the outsourcing strategy and achieve maximum benefit from it. The management of the units must be familiar with all the theoretical and scientific aspects of this strategy. And how to work on it.

**Keywords:** outsourcing, cost reduction, performance improvement

## المقدمة :

الاستعانة بمصادر خارجية هو بديل استراتيجي موفر للتكلفة تم تطويره جزئيًا كاستجابة لاستراتيجيات التنوع المفرط في السبعينات وأوائل الثمانينات ، ثم سعت الوحدات إلى نشر مخاطر أعمالها من خلال التنوع في عدد من مجالات الأعمال المختلفة من خلال عمليات الدمج والاستحواذ. في معظم الحالات ، لم تكن استراتيجية التنوع ناجحة ، إذ افتقرت الوحدات الاقتصادية المقتناة بشكل أساسي إلى المهارات والمعرفة لتكون فعالة في مجالات الأعمال الجديدة. راجعت العديد من الوحدات أنشطتها وقررت تصعيد نقاط القوة والقدرات في مواردها على الأنشطة الأساسية والاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة غير الأساسية غير الحاسمة لمجالاتها الوظيفية الرئيسية والخط الأساسي العام لمقدمي الخدمات الخارجيين المتخصصين في توفير هذه المنتجات غير الأساسية أو الخدمات (Kenneth & Olusegun, 2019). تحدث الاستعانة بمصادر خارجية عندما تقرر وحدة اقتصادية نقل مسؤولية أداء أنشطتها غير الأساسية التي كان يتم تنفيذها سابقًا داخليًا من قبل الموظفين العاملين في الوحدة إلى هيئة خارجية حتى تتمكن الوحدة من التركيز على أنشطتها الأساسية. بدأت وحدات التعليم العالي مثل الجامعات ، في سعيها لضمان فعالية التكلفة وتحسين تقديم الخدمات والحفاظ على قدرتها التنافسية وسط الموارد الاقتصادية المتضائلة ، في اللجوء إلى الاستعانة بمصادر خارجية. لا يمكن المبالغة في التأكيد على الأدوار المهمة التي يؤديها التعليم الجامعي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للأمة ، ومن ثم ، يتم بذل الجهود لضمان بقائها. و عليه اختص القسم الاول من هذا البحث استعراض منهجية البحث التي تتضمن مشكلة البحث و اهميته و هدفه فضلا عن التطرق إلى بعض الدراسات السابقة . في حين يعرض القسم الثاني الجانب النظري و الذي يتضمن الاستعانة بالمصادر الخارجية و تخفيض التكاليف و كذلك الاداء التشغيلي . في حين استعرض القسم الثالث الجانب العملي من هذا البحث و المتمثل بدراسة حالة في جامعة البصرة و كذلك الاستنتاجات و التوصيات التي تم التوصل إليها .

## البحث الأول منهجية البحث و الدراسات السابقة

### منهجية البحث

#### اولا: مشكلة البحث

اصبحت الاستعانة بمصادر خارجية آلية لتقديم الخدمات من قبل الوحدات الاقتصادية و لأسباب مختلفة و يتوقعون من ذلك بعض النتائج الايجابية ، على وفق رأي (Kakabadese, 2000) تتوقع الوحدات الاقتصادية عند استخدامها الاستعانة بالمصادر الخارجية كاستراتيجية انخفاضها في التكاليف و في واقع الحال ، غالبا ما يتم ادراج هذا كأحد الاسباب الرئيسية للوحدات للاستعانة بمصادر خارجية إذ تسمح الاستعانة للوحدة الاقتصادية بالحصول على خدمة افضل بتكلفة منخفضة و جودة مرتفعة لأنها تتيح الوصول الى الافراد ذوي الخبرة ، و ذوي المهارات العالية فضلا عن احداث التقنيات . و علاوة على ذلك و بعد قيام الباحثة بأجراء مقابلات شخصية لمستويات ادارية مختلفة من خلال الزيارات الميدانية لمختلف الكليات و الاقسام التابعة لجامعة البصرة عينة الدراسة تؤيد الباحثة ان عينة الدراسة تتبع هذا النوع من الاستراتيجيات والاجابة عن التساؤل الرئيس مدى مساهمة استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية في تخفيض التكاليف و تحسين اداء الخدمات المقدمة ؟

### ثانيا : اهمية البحث

تنبع اهمية هذا البحث من ان العديد من القطاعات تبنت استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية لمساعدتها على التوسع و التمدد في اسواق جديدة و تم الترويج لهذه الاستراتيجيات بوصفها واحدة من اقوى الاتجاهات في الادارة الحديثة ، و تعد البيئة العراقية واحدة من البيئات التي قد تكون بحاجة الى استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية فأن غالبية الوحدات الاقتصادية لا يمكن لها ان تنفذ اعمالها بالاعتماد على قدراتها الذاتية و ان قامت بعملية التنفيذ معتمدة على ما متوافر لديها من الموارد احيانا قد تتأثر نوعية التنفيذ ، و لكون قطاع التعليم العالي من القطاعات الخدمية المهمة و الذي يسهم في تطوير البيئة العراقية لكونه يدعم الاقتصاد الوطني بطاقات و كوادر بشرية مؤهلة كان لا بد من دراسة هذا الموضوع في هذا الاتجاه فضلا عن نقص الدراسات في جانب القطاع الخدمي.

### ثالثا : هدف البحث

ان الغرض من هذا البحث هو دراسة الاستعانة بالمصادر الخارجية في القطاع الخدمي الحكومي ، و التعرف على دور هذه الاستراتيجيات في تخفيض التكاليف و تحسين الاداء في قطاع التعليم العالي .

### الدراسات السابقة

#### 1- دراسة ( حسنين وآخرون ، 2011 )

العوامل المؤثرة في قرارات الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي لخدمات الصيانة في الجامعات السعودية الغرض من هذه الدراسة هو تحديد العوامل الحاسمة التي تؤثر في قرار الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي لخدمات الصيانة في الجامعات السعودية ، تم تطوير استبانة لتقييم كل عامل يؤثر في قرار الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي لخدمات الصيانة في الجامعات السعودية الحكومية ، وشمل المسح 38 عاملاً تم تجميعها في ست مجموعات رئيسية ، وكان المشاركون الذين اختاروا الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي للعديد من خدمات الصيانة الخاصة بهم لمقاولين متخصصين و تظهر النتائج التي تم التوصل اليها أن الجامعات السعودية تقدر بشكل عام أهمية الجودة والإدارة والعوامل الاستراتيجية عند اتخاذ قرارات استراتيجية الاسناد الخارجي ، تم تحديد العوامل الثلاثة الأكثر أهمية التي تؤثر في قرار الاستعانة بهذه الاستراتيجية لخدمات الصيانة في جامعات المملكة العربية السعودية العامة على أنها "زيادة سرعة التنفيذ" و "تحسين متطلبات الجودة" و "مشاركة المخاطر مع المقاولين"

#### 2- دراسة ( سليمان وآخرون ، 2021 )

استخدام المقارنة المرجعية في ترشيد قرار التعهيد الالكتروني بهدف خفض التكاليف في المؤسسات الصناعية : دراسة حالة

تهدف الدراسة لتحقيق دور التعهيد الالكتروني في خفض التكاليف في المؤسسات الصناعية و كذلك لتحقيق دور المرجعية في المفاضلة بين بدائل التعهيد الالكتروني لخفض التكاليف في المؤسسات الصناعية و اعتمد الباحث المنهج الاستقرائي و المنهج الاستنباطي و قام بجمع البيانات من سجلات المؤسسة المبحوثة و المتمثلة في المؤسسة العامة لصناعة الزيوت النباتية في العراق ، و توصل الباحث الى ان هناك أثرا" لاستخدام المقارنة المرجعية في ترشيد قرار التعهيد الالكتروني لغرض خفض التكلفة في المؤسسة العامة لصناعة الزيوت الغذائية و يوصي الباحث في الاستفادة

من اسلوب التعهد الالكتروني كأحد تقنيات الحوسبة السحابية بهدف خفض التكاليف و تحويلها من تكاليف ثابتة الى تكاليف متغيرة تزيد او تنقص مع زيادة او نقصان حجم الانتاج .

الدراسات الاجنبية

#### 1 – دراسة ( Isaksson& Lantz 2015 )

OUTSOURCING STRATEGIES AND THEIR IMPACT ON FINANCIAL PERFORMANCE IN SMALL MANUFACTURING FIRMS IN SWEDEN

استراتيجيات الاستعانة بالمصادر الخارجية وأثرها على الأداء المالي في وحدات التصنيع الصغيرة في السويد ان الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف استراتيجيات الاستعانة بالمصادر الخارجية بين وحدات التصنيع الصغيرة واختبار كيفية ربط هذه الاستراتيجيات بالأداء المالي تستند الدراسة إلى الاستبانة والبيانات المالية التي تم جمعها بالاعتماد على عينة طبقية من 700 وحدة تصنيع صغيرة (أقل من 50 موظفًا) في السويد وتم جمع مؤشرات الأداء من التقارير السنوية التي نشرت بعد عام واحد و أظهرت النتائج على الرغم من ان العينة كبيرة نسبيًا الا انه لم يتمكن من العثور على علاقة مهمة بين كثافة الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي والأداء المالي و أظهرت الدراسة أن وحدات التصنيع الصغيرة لديها أربع استراتيجيات أساسية للاستعانة بالمصادر الخارجية ؛ أنشطة المكتب الخلفي والأنشطة الأساسية والأنشطة المحاسبية وأنشطة الدعم و أوصى الباحث أن هناك مجالاً آخر للبحث في المستقبل وهو المقارنات بين البلدان من أجل فهم أفضل لكيفية تأثير ثقافة الإدارة في البلدان المختلفة على سلوك الاستعانة بالمصادر الخارجية.

#### 2 - دراسة (Favour & Tamunomiebi ,2020)

OUTSOURCING AND ORGANISATIONAL EFFICIENCY OF ISSUES IN NIGERIA: RIVERS STATE UNIVERSITY AS A CASE STUDY

الاستعانة بالمصادر الخارجية والكفاءة التنظيمية للقضايا في نيجيريا: جامعة ولاية ريفرز كدراسة حالة. تهدف هذه الدراسة الى مناقشة الأدبيات حول العلاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية والكفاءة التنظيمية وكيفية تقديم تقييم مفصل للاستعانة بالمصادر الخارجية وأثارها في العمليات والوظائف التنظيمية ، و اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي و قد اجريت الدراسة في نيجيريا في جامعة ولاية ريفرز. تم اعتماد النظرية القائمة على الموارد كأساس نظري للدراسة ، و اظهرت النتائج التي تم التوصل اليها ان الاستعانة بالمصادر الخارجية هي اجراء جدير بالاهتمام ، و ضرورة ملحة للتشغيل الفعال للوحدات الاقتصادية ، و تم التوصل الى ان انخفاض التكلفة و كفاءة العمليات التنظيمية يتم تحقيقها بفعالية من خلال اعتماد ممارسات الاستعانة بالمصادر الخارجية ، و من ثم السماح للوحدات بالتركيز على وظائفها الرئيسية و الاساسية . و توصي هذه الدراسة بالتأكيد على ان ميزات التكلفة و العمليات التنظيمية تتم معالجتها بكفاءة من خلال اعتماد الاستعانة بالمصادر الخارجية و لكن يجب ان تتم الاستعانة بالمصادر الخارجية تحت المراقبة الصارمة و الرقابة من قبل الوحدة الاقتصادية على هذه الانشطة . و ان تتوافق جميع الوظائف التي تتم الاستعانة بها مع المعايير و الاشكال المحددة المطلوبة من قبل الوحدة نفسها .

## المبحث الثاني الجانب النظري

### اولا: تعريف الاستعانة بمصادر خارجية

شهدت بيئة الأعمال التجارية تغييرات كبيرة ، و لا سيما في العقود الستة الماضية و تتعرض الوحدات الاقتصادية لضغوطات كبيرة للحفاظ على ربحيتها و زيادتها فضلا عن خدمة العملاء وحصتها في السوق في الاقتصاد العالمي و إن الاستعانة بمصادر خارجية هو نهج آخر يمكن أن يؤدي إلى قدر أكبر من المنافسة (Mohammed, et al, 2019). و أن مصطلح الاستعانة بمصادر خارجية يشير إلى ممارسة نقل الأنشطة التي تتم تقليدياً داخل الوحدة الاقتصادية إلى مزودي خدمات من جهات خارجية داخل البلد أو خارجه ( Sen & Shiel, 2006). و قد تم تعريف الاستعانة بمصادر خارجية أيضاً على أنها استراتيجية عملية تتضمن قيام الوحدة الاقتصادية بالتعاقد مع عملية الإنتاج أو نشاط تقديم الخدمة ضمن سلسلة القيمة والتوريد التي تنتجها بفوائد انخفاض تكاليف عملية الإنتاج واقتصادات المعاملات (Dakare & Ikenwa, 2016). حيث تمت الإشارة إلى الاستعانة بمصادر خارجية باسم "التفكك الرأسي". أذ يحدث التفكك الرأسي ، وهو عكس التكامل الرأسي ، عندما يتم التعاقد على أنشطة سلسلة القيمة لوحدة اقتصادية ما لتقوم بها وحدة اقتصادية أخرى يمكنها أن تؤديها بشكل اقتصادي أكثر (Kazmi, 2008 : Gilley & Rasheed, 2000). و يتم تعريف الاستعانة بالمصادر الخارجية على أنها اتفاق مع وكيل خارجي لتحمل تكاليف الخدمات التي يمكن إعدادها داخلياً (Runar Edvardsson & Durst, 2014). و هناك تعريف آخر للاستعانة بمصادر خارجية بأنه قرار تتخذه الوحدة الاقتصادية للتعاقد مع مزود خارجي مقابل رسوم متفق عليها لفترة محددة (Ikediashi & Mbamali, 2014). و ترى الباحثة ان الاستعانة بالمصادر الخارجية يمكن ان تعرف على انها تعاقد يتم بين طرفين بموجب عقد بحيث يقوم الطرف الاول بأسناد جزء من انشطته التي كانت تنفذ داخل الوحدة الاقتصادية الى طرف اخر مما يساعده على التركيز على انشطته الاساسية و بالتالي تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية .

### ثانيا : محددات الاستعانة بالمصادر الخارجية

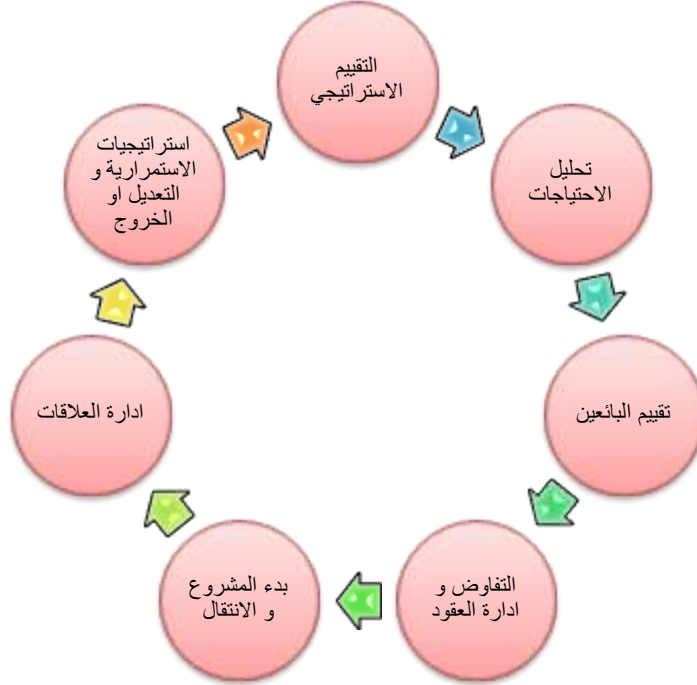
هناك محددات مختلفة دفعت الوحدات الاقتصادية إلى استخدام الاستعانة بمصادر خارجية ، وأهم هذه المحددات هي العولة (Hill & Jones, 2007; Mujasi, 2016) ، التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وإصلاحات واسعة النطاق تحدث في وحدات القطاع العام ، وتوسيع نطاق احتياجات المستهلكين وتوقعاتهم (Mujasi, 2016).

### ثالثا : دورة حياة الاستعانة بالمصادر الخارجية

تعد مكونات عملية الاستعانة بالمصادر الخارجية واحدة ، و لا تتغير مع الوقت او بين المشروعات و ان الشيء الوحيد الواجب تغييره هو فعاليتها و كفاءة العمليات ( محفوظ ، 2014). وتتكون دورة حياة الاستعانة بالمصادر الخارجية من عدة مراحل و التي يمكن اكتسابها من خلال الخبرة و الممارسة و الوقت و التي تزيد الوحدة الاقتصادية من نضجها و تطورها فيما يتعلق بكيفية مرورها بالمرحل المختلفة و تبدأ هذه المراحل بمرحلة التقييم الاستراتيجي و تنتهي بمرحلة استراتيجيات الاستثمارية و التعديل او الخروج كما مبين بالشكل (1).

الشكل (1)

مراحل دورة حياة الاستعانة بالمصادر الخارجية



Source :

Power, Mark , j . Kiven , c , Desonza and Karol Bonifazi (2006) the outsourcing hand book .( How to implement successful outsourcing process).kogan page Limited , London and Philadelphia

رابعا : نظريات الاستعانة بالمصادر الخارجية

هناك عدة نظريات تقوم عليها استراتيجيات الاستعانة بالمصادر الخارجية :-

1- نظرية تكلفة الصفقات

تعد نظرية تكلفة الصفقات هي طريقة تفحص صراحة تسلسل قرار تنفيذ معاملة أو مشروع داخل الوحدات الاقتصادية أو في السوق و تتضمن نظرية تكلفة الصفقات أربعة تكاليف مرتبطة بالمعاملات: تكاليف البحث التي تستخدم لجمع المعلومات لمعرفة و اختيار مقدمي الاستعانة بمصادر خارجية ، وتكاليف التعاقد التي تستخدم لمناقشة و كتابة العقد ، ومراقبة التكاليف التي يتم استخدامها للتأكد من أن المورد الخارجي على وفق الاتفاقية المتفق عليها ؛ و تكاليف الإنفاذ المرتبطة بمقدمي الاستعانة بالمصادر الخارجية عندما انحرفت عن العقد (Vagadia, 2012). و تعد الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي بمثابة اتفاق تعاقدي ، و أن خصوصية الاصول و عدم التأكد و التكرار هي ثلاثة عوامل تميز الصفقات ( Zhang, et al, 2017). و قام (Aubert, et al, 2003) بفحص خصائص اتفاقيات الاستعانة بمصادر خارجية و لاحظ أن العقد الأمثل هو نتيجة المفاضلة بين تكاليف كتابة العقد و التكاليف المقترحة المتعلقة بمستوى الميزة . و عليه فأن الباحثة تستند في هذا البحث إلى نظرية تكلفة الصفقات التي تم توظيفها لتوضيح قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية في الجامعات .

## 2- نظرية تكلفة الوكالة

تُعرّف نظرية الوكالة بأنها عقد يدعمه شخص واحد أو أكثر (المدير أو المديرون) و تتضمن هيئة مختلفة (الوكيل) لتنفيذ الخدمة نيابة عنهم بما في ذلك تفويض بعض القرارات وإعطاء السلطة للوكيل. (Vagadia,2012). و تصف نظرية تكلفة الوكالة العلاقة و تكلفة الصفقة (Eisenhardt, 1989)، و تعد تكاليف الوكالة هي المصاريف المكتسبة من خلال رئيس الوحدة الاقتصادية لضمان أن الوحدة ستعمل في قضية الموكل ، تتكون تكاليف الوكالة من ثلاثة عناصر ؛ تكاليف المراقبة وتكاليف السندات والخسائر المتبقية ، و أن العوامل المتأثرة بتكاليف الوكالة هي مخاطر النتائج ، والقدرة على التنظيم ، والقدرة على قياس الأداء (Cheon, et al,1995).

### خامسا : دو افع الاستعانة بمصادر خارجية

هناك ثلاث فئات رئيسة من الدوافع للاستعانة بمصادر خارجية: التكلفة والاستراتيجية والسياسة. أول اثنين يقودان عادة الاستعانة بمصادر خارجية من قبل القطاع الخاص ، غالبًا ما تدفع الأجنات السياسية إلى الاستعانة بمصادر خارجية من قبل الوحدات الاقتصادية العامة (Kakabadse & Kakabadse,2000). في حين أنه قد تكون هناك ثلاث فئات ، فمن المرجح أن تبدأ أنشطة الاستعانة بمصادر خارجية لأكثر من سبب واحد ، وفي الواقع ، قد تكون مدفوعة بعناصر من الفئات الثلاث. على سبيل المثال ، كانت الاستعانة بمصادر خارجية لفرض الضرائب والخدمات الصحية للحكومة البريطانية مدفوعة بعناصر كل من الفئات السياسية والتكلفة (Willcocks & Currie,1997) ، و فضل المناخ السياسي الخصخصة بسبب الاعتقاد بأن الوحدات الخاصة أكثر كفاءة وتقديم خدمة أفضل من نظيراتها العامة ، كما أدى خفض تكلفة تقديم الخدمات إلى دفع جهود الاستعانة التي تبذلها الحكومة البريطانية.

### سادسا : اسباب الاستعانة بمصادر خارجية

تشمل الأسباب الأكثر شيوعًا للاستعانة بمصادر خارجية تحسين أداء تقديم الخدمات ، وتحسين الجودة وخفض التكاليف ، وزيادة الكفاءة. من الناحية النظرية ، سيكون المديرون المتخصصون في القطاع الخاص قادرين على خفض التكاليف وإدخال تقنيات جديدة و طرائق تقديم الخدمات. كما أن التنافس على المناقصات بين البائعين من القطاع الخاص سيؤدي أيضًا إلى خفض تكلفة الخدمة والتشجيع على زيادة الكفاءة. أخيرًا ، ستسمح وفورات الحجم للبائعين من القطاع الخاص بتقديم الخدمات بتكاليف أقل (Cali & Carlos,2015)

### سابعا : مزايا و عيوب الاستعانة

يتم تلخيص هذه المزايا على النحو التالي: انخفاض التكلفة ، و زيادة التركيز على الأعمال الأساسية ، و زيادة الابتكار والقدرة على التكيف والتكنولوجيا ، و زيادة الوصول إلى الكفاءات الخارجية ، وتحسين جودة العمل (Henley,2006). من خلال إيداع الكثير من مزايا تنفيذ الاستعانة بمصادر خارجية ، يستكشف العديد من الباحثين مخاطر و عيوب محددة مرتبطة بالاستعانة بمصادر خارجية. وتشمل هذه: عدم تحقيق الأهداف المخططة في الأصل ، و تراجع الخدمات والكفاءات الأساسية ، و زيادة الاعتماد على المورد ، و انخفاض الجودة ، و فقدان السيطرة (Mujasi,2016)

### ثامنا : مفهوم تخفيض التكاليف

ان تخفيض التكاليف كمفهوم هو تخفيض حقيقي في تكاليف المنتجات و بواسطة استخدام تقنيات حديثة بالعمليات نفسها و بتكلفة اقل و بسرعة أكبر من دون تأثير تلك العمليات على الكفاءة الانتاجية او الجودة ، و أن



الوحدات الاقتصادية في ظل المنافسة الكبيرة. ( عبدالله و فالج ، 2018 ) في الوقت الحاضر و بظل وجود اسواق محددة و وجود الكثير من المنافسين تواجه صعوبات في زيادة المبيعات ، و من ثم تتجه تلك الوحدات الى تخفيض التكاليف للمنتجات و الخدمات التي تقوم بتقديمها ( ابراهيم ، 2021 ). في حين عرف معهد المحاسبين الاداريين في انكلترا " CIMA تخفيض التكاليف على انه التحقيق الفعلي و الدائم للتخفيض بتكلفة الوحدة المنتجة او الخدمة المقدمة و دون التقليل من الملائمة للحاجات المتوقعة ( هاشم ، 2015 ).

#### تاسعا : هدف تخفيض التكاليف

يعد تخفيض التكاليف في الوقت الحاضر من الاهداف الرئيسة للوحدات الاقتصادية و ان لا يكون هذا التخفيض متعارضا مع الجودة المطلوبة في تقديم المنتجات او الخدمات المقدمة بل يجب ان يتم التخفيض من خلال الزمن اللازم لتنفيذ المنتجات او تقديم الخدمات بحيث يؤدي الحصول على المنتجات و الخدمات نفسها و لكن بتكلفة و وقت اقل و جودة مرتفعة و يتم ذلك من خلال التركيز على تحسين و زيادة الكفاءات التشغيلية بحيث يمكن الوحدة الاقتصادية من تخفيض تكاليفها ( ابراهيم ، 2021 )

#### عاشرا : الأداء التشغيلي

يستلزم الأداء نتائج فعلية أو مخرجات تم قياسها مقابل أهدافها الموضوعية (Richard,et al,2009). ينظر (Mahapatra,2010) إلى الأداء التشغيلي على أنه القدرة على تلبية الرسالة والرؤية من خلال استخدام حوكمة قوية للوحدات ، وإدارة سليمة و متفانية لتحقيق النتائج المرجوة. الفكرة وراء الأداء التشغيلي هي تعزيز الاستدامة في تقديم الخدمات.

يمكن قياس الأداء ماليًا وغير مالي اذ يتم قياس أداء الوحدات بالطريقة التقليدية من خلال استخدام المقاييس المالية مثل عوائد الاستثمار ، والعائد على الأصول ، والعائد على حقوق الملكية ، ونسب الربحية ، وصافي التدفقات النقدية للأرباح ، لكن الأداء يتجاوز المقاييس المالية ويتضمن المقاييس غير المالية التي تبدو في الكفاءة في عمليات الوحدة ، فضلا عن ذلك تشمل الكفاءة في العمليات ، الموثوقية في الإنتاج ، ومعدلات عيوب منخفضة ، وتقليل وقت دورة الإنتاج والتسليم في الوقت المحدد ، والجودة العالية وتقليل النفايات. يمكن النظر إلى أداء الوحدات من حيث النتائج المالية ومع ذلك هناك مقاييس يمكن استخدامها لقياس الأداء (Khrwish, 2011) . تشمل هذه المقاييس الأخرى الاحتفاظ بالعملاء ، ورضا العملاء ، و الهدر، والكفاءة في العمليات ، وجودة الخدمات أو المنتجات ، والابتكار وغيرها . والأهم من ذلك ، يجب أن تتماشى جميع المقاييس مع أهداف الوحدات وغاياتها و رسالتها حيث ان التحدي الأكبر بالنسبة للوحدات هو مواءمة مقاييس الأداء مع استراتيجية العمل الشاملة و ثقافة الوحدة ( Zuriekat, et al ) (2011).

ومن ثم ، يمكن قياس أداء الجامعات بمدى الحفاظ على كل وظيفة جامعية نحو أهداف الجامعة ، للجامعات وظيفتان رئيستان ، الوظيفة الأكاديمية و وظيفة الإدارة. يجب أن يكون الأداء العام عبارة عن مجموعة مجمعة من أبعاد الأداء المشتقة من الوظائف ، ويجب أن يعتمد قياس الأداء على الكفاءة والفعالية على قياس الأداء في الوظائف الجامعة (Wang,2010).

### الحادي عشر: استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسية هي مجموعات من المقاييس المتعلقة بالجوانب الأكثر أهمية للنجاح الحالي والمستقبلي للوحدة إذ يمكن بناء مزايا تنافسية على المنافسين و يمكنهم إحضار المديرين في عدة نقاط مميزة:

1. قد توفر مؤشرات الأداء الرئيسية لمحة سريعة عن وحدة اقتصادية ما دون إضاعة الكثير من الوقت في أحجام المعلومات .
2. المعلومات عالية المستوى ويمكن أن تكون حاسمة لصنع القرار
3. يمكن أن توفر مؤشرات الأداء الرئيسية مجموعة من المزايا التنافسية في التحليل إذ يمكن مقارنة النتائج بتلك الموجودة في الوحدات الأخرى في تحقيق الأهداف التنظيمية بأقل تكلفة (Parmenter,2007).

### البحث الثالث الجانب العملي

دراسة حالة : اسناد نشاط تنظيف الاقسام الداخلية للطلبة والطالبات في جامعة البصرة

في كل عام دراسي تقوم جامعة البصرة / مديرية الاقسام الداخلية على تهيئة السكن الملائم ، و توفير المتطلبات كافة الكفيلة في تحقيق الاجواء الدراسية المناسبة لسكنة طلبتها من الناحية العلمية و الصحية . إذ تهدف مديرية الاقسام الداخلية الى المساهمة بتوفير المناخ المناسب لبناء شخصية الطالب ، و كذلك العمل على ازالة الفوارق الاجتماعية بين الطلبة ، و المحافظة على القيم الروحية و العادات و التقاليد مع خلق جو دراسي مناسب و كذلك تعزيز البناء الفكري و البدني للطلبة.

استقبلت مديرية الاقسام الداخلية 4176 طالبا و طالبة للعام الدراسي ( 2016-2017 ) و تم توزيعهم على ستة اقسام ، إذ يتضمن قسم رقم 1 ( 12 جناحا ) ، و يحتوي قسم رقم 2 ( 4 أجنحة ) ، و قسم رقم 3 ( 9 أجنحة ) ، في حين يحتوي قسم رقم 4 ( 4 أجنحة ) ، و قسم رقم 5 يحتوي على ( 4 اجنحة ) ، اما قسم الجنيينة فيتضمن جناحين و من ثم فأن مجموع الاجنحة ( 35 جناحا ) كل جناح يحتوي على 18 غرفة .

و بسبب ارتفاع تكلفة تنفيذ هذا النشاط داخليا ، فضلا عن سوء الخدمة المقدمة جعلت مديرية الاقسام الداخلية تقوم بأسناد نشاط التنظيف الى طرف خارجي ليتم تنفيذه من قبله .

و بلغت التكلفة الاجمالية لتنفيذ النشاط داخليا ( 440212500 ) دينار ، في حين بلغت التكلفة الاجمالية من قبل الطرف الخارجي ( 320250000 ) دينار كما مبين في الجدول (1)

الجدول (1) مقارنة التكلفة التخمينية في حالة تنفيذ النشاط داخليا مع التكلفة خارجيا لسنة 2017

| ت | التفاصيل                              | الكلف       |
|---|---------------------------------------|-------------|
| 1 | مواد التنظيف و عدد التنظيف            | 51712500    |
| 2 | المعدات و أجرة السيارة                | 21000000    |
| 3 | اجور العمال                           | 367500000   |
| 4 | اجمالي تكلفة التنفيذ داخليا           | 440212500   |
| 5 | اجمالي تكلفة التنفيذ من قبل طرف خارجي | (320250000) |
| 6 | صافي وفورات التكلفة                   | 119962500   |
| 7 | النسبة المئوية لصافي وفورات التكلفة   | %27.2       |

اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات مديرية الاقسام الداخلية

بناءً على الجدول (1) تظهر النتائج ان تكلفة تنفيذ النشاط من قبل طرف خارجي أقل من تكلفة تنفيذ النشاط من قبل مديرية الاقسام الداخلية ، حيث ان هذه العملية حققت وفورات في التكاليف وقدرها (119962500) دينار . علاوة على ذلك أظهرت النتائج ان الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي ادت الى زيادة تحسين اداء خدمات التنظيف وزيادة القيمة مقابل المال ، وتعد استراتيجية الاسناد الخارجي اداة قوية لتحسين اداء تقديم خدمات الجامعة مما يؤدي في النهاية الى زيادة تركيزها على نشاطها الرئيسي و تتفق هذه النتائج مع دراسة (Muraguri,et al,2015) إذ توصلت الى وجود فرق كبير بين اداء و جودة خدمة الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي و خدمات التنظيف الداخلي في الجامعات العامة في كينيا و أسفرت عن ان خدمات التنظيف الخارجية أفضل من خدمات التنظيف الداخلي.

## الاستنتاجات و التوصيات

- 1- توصلت الباحثة الى ان الاستعانة بالمصادر الخارجية تساعد الوحدات الاقتصادية في تخفيض التكاليف و تحسين أدائها من خلال قيام الوحدات المستعان بها في تقديم خدمات عالية الجودة.
- 2- خدمات الاستعانة بالمصادر الخارجية كافية لتوليد الإيرادات داخليا و زيادة الميزة التنافسية و تعزيز السيولة و خفض الانفاق على الخدمات الداخلية التي تتم الاستعانة بها على المدى القصير و الطويل .

## التوصيات

من اجل التنفيذ الجيد لممارسة استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية و تحقيق اقصى استفادة منها توصي الباحثة انه يجب على ادارة الوحدات الامام بجميع الجوانب النظرية والعلمية لهذه الاستراتيجية وكيفية العمل عليه.

## المصادر

- 1- ابراهيم ، حواء حسن آدم (2021). تحليل تكاليف الجودة و اثرها على تخفيض التكاليف – دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
- 2- حسنين ، محمد علي ، عبد المحسن الحماد ، أحمد النهي .(2011) : العوامل المؤثرة في قرارات الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي لخدمات الصيانة في الجامعات السعودية
- 3- سليمان ، حميد سلمان ، الخالدي ، فارس عبد الزهرة ، شهاب ، وليد خالد (2021) . استخدام المقارنة في ترشيد قرار التعهيد الالكتروني بهدف خفض التكاليف في الشركات الصناعية : دراسة حالة. مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية [www.doi.org/10.25130/tjaes.17.56.4.6](http://www.doi.org/10.25130/tjaes.17.56.4.6)
- 4- عبدالله ، حنان صبحت ، فالح ، حيدر موسى .(2018). استعمال تقنية التكاليف على اساس الأنشطة الموجهة بالوقت و دورها في تخفيض التكاليف . مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم العدد 43 ، كلية الادارة و الاقتصاد جامعة بغداد
- 5- محفوظ ، جمانة محمد (٢٠١٤) . دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين اداء المنظمات الحكومية ( دراسة حالة : الشركة السورية للاتصالات) جامعه تشرين كلية الاقتصاد. قسم إدارة الاعمال. الجمهورية العربية السورية
- 6- هاشم ، علي هاشم (2015). محاسبة التكاليف المتقدمة - تقنيات التكاليف لأغراض التخطيط و الرقابة مكتبة الواعي . العراق ، البصرة

المصادر الاجنبية

- 1- Adeyemi , Irefin I . Ibrahim, Olateju, O . Hammed G.O ( 2012): EFFECT OF OUTSOURCING STRATEGY ON PROJECT SUCCESS . Transnational Journal of Science and Technology
- 2- Aubert, B., Houde, J. F., Patry, M., & Rivard, S. (2003). Characteristics of IT outsourcing contracts. In Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS 2003.
- 3- Cali. J , Heather A. Cogswell<sup>1</sup> , Mompati Buzwani , Elizabeth Ohadi, Carlos Avila (2015): Cost-benefit analysis of outsourcing cleaning services at Mahalapye hospital, Botswana. URL: <http://dx.doi.org/10.5430/jha.v5n1p114>
- 4- Cheon, M. J., Grover, V., & Teng, J. T. C. (1995): Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems. Journal of Information Technology, 10(4), 209– 219.
- 5- Dakare, O., & Ikenwa, K. O. (2016): An examination and critique of the outsourcing concept and praxis. Journal of Management and Marketing, 14(2), 151-163.
- 6- Eisenhardt, K. M. (1989): Agency theory : An assessment and review. Academy of Management Review, 14(1), 57–74.
- 7- Favour, Yakie Ebisidor & Tamunomiebi , M. D .(2020): OUTSOURCING AND ORGANISATIONAL EFFICIENCY OF ISSUES IN NIGERIA: RIVERS STATE UNIVERSITY AS A CASE STUDY. [www.ajpojournals.org](http://www.ajpojournals.org)
- 8- Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000) : Making more by doing less. An analysis of outsourcing and its effect
- 9- Henley, J. (2006) : Outsourcing the Provision of Software and IT-Enabled Services to India: Emerging Strategies. International Studies of Management and Organization, 36(4), 111–131.
- 10- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2007) : Strategic management: An integrated approach. Strategic Management An Integrated Approach. Retrieved from
- 11- Ikediashi, D., & Mbamali, I. (2014) : Modelling the impact of outsourcing decisions on facilities management service-level performance: a case of Nigeria's public hospitals. Construction Management and Economics, 32(11), 1130–1147.
- 12- Isaksson, Anders. Lantz, Björn.(2015): OUTSOURCING STRATEGIES AND THEIR IMPACT ON FINANCIAL PERFORMANCE IN SMALL MANUFACTURING FIRMS IN SWEDEN . <https://www.researchgate.net/publication/277176180>
- 13- Kakabadse A, Kakabadse N (2000) : Sourcing: new face to economies of scale and the emergence of new organizational forms. Knowledge and Process Management 7(2):107-118.

- 14- Kazmi, A. (2008) : Strategic management and business policy (3rd ed.). New Delhi: Tata Mc Graw-Hill
- 15- Kenneth, IKENWA, O. & OLUSEGUN, BAMIDELE SOLOMON (2019): IMPACT OF OUTSOURCING ON CLEANING SERVICE QUALITY: A STUDY OF THE UNIVERSITY OF LAGOS. Email: kikenwa@unilag.edu.ng Alt. email: kennethikenwa@gmail.com . Corresponding author email: [bolusegun@unilag.edu.ng](mailto:bolusegun@unilag.edu.ng)
- 16- Khrawish, H.A. (2011): Determinants of Commercial Banks Performance: Evidence from Jordan. International Research Journal of Finance and Economics. 5(5), 19-4
- 17- Lee J.N., Kim Y.G. (1997) : Information systems outsourcing strategies for affiliated firms of the Korean conglomerate type. J. Strateg. Info. Syst., 6(3): 203-228.
- 18- Mahapatra, B (2010) : Human Resource management. New Delhi: New Age International (P) Limited.
- 19- Power, Mark , j . Kiven , c , Desonza and Carol Bonifazi (2006): the outsourcing hand book .( How to implement successful outsourcing process).kogan page Limited , London and Philadelphia
- 20- Mohammed . M, Nega. A, Mulatu. W (2019) : Satisfaction of university community on in house sourcing (Samara University) versus outsourcing (some selected government universities in Ethiopia). <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- 21- Mujasi, P. N. (2016) : Practices, motivation, perceived benefits and barriers to outsourcing by hospitals in Uganda
- 22- Muraguri Eunice Kagure. Stephen I. Ng'ang'a. Humphrey R. Omondi (2015): Effects of Outsourcing Cleaning Functions on Service Quality in Public Universities in Kenya: A Comparative Study of Outsourced and in-House Cleaning Services . <http://saspjournals.com/sjebm>
- 23- Parmenter D, 2007, Key Performance Indicators (KPI) : Developing, Implementing and Using Winning KPIs, Wiley, John & Sons, Incorporated, Pub. Date: January 2007, pp.3
- 24- Richard,P.J., Devinney, T.M., Yip, G.S. and Johnson, G. (2009) : Measuring organizational performance: Towards Methodological Best Practice. Journal of Management, 35(3), 718-04
- 25- Runar Edvardsson, I., & Durst, S. (2014): Outsourcing of knowledge processes: a literature review. Journal of Knowledge Management, 18(4), 795–811.
- 26- Sen F, Shiel M (2006): From business process outsourcing (BPO) to knowledge process outsourcing (KPO): Some issues. Human Systems Management 25(2):145-155.
- 27- Vagadia, B. (2012). Strategic Outsourcing The Alchemy to Business Transformation in a Globally Converged World. Management for Professionals.

- 28- Wang, Xiaocheng .(2010): Performance measurement in universities --Managerial Perspective- Business Administration – Financial Management Faculty of Management and Governance University of Twente.
- 29- Willcocks LP, Currie WL (1997): Information technology in public services: towards the contractual organization?. British Journal of Management 8(1):S107-S120
- 30- Zhang ,Yan. Emily (Jintao) Ma & Hailin Qu (2017): Transaction cost and resources based views on hotels' outsourcing mechanism: an empirical study in China, Journal of Hospitality Marketing
- 31- Zuriekat, M., Salameh, R., & Alrawashdeh, S. (2011). Participation in performance measurement systems and level of satisfaction. International Journal of Business and Social Science, 2(8), 159-169