

الاسناد الخارجي و دوره في تخفيض التكاليف و تحسين اداء الخدمات

دراسة حالة في جامعة البصرة

## Outsourcing and its Rrole in Reducing Costs and Improving the Performance of Services Case Study at the University of Basra

الباحث/إيمان كاظم مال الله الضاحي أ.م.د. سهيل عبدالله ناصر التميمي

جامعة البصرة/ كلية الإدارة والإقتصاد

su hail.naser@uobasrah.edu.iq

eman1990kadum@gmail.com

رقم التصنيف الدولي ISSN 2709-2852

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢٣/٢/١ تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٣/٣/٢٩

### المستخلص

يهدف البحث للتعرف على واقع تطبيق استراتيجيات الاسناد الخارجي في القطاع الخدمي عن طريق التعرف على مدى ممارسة هذه الاستراتيجية في قطاع التعليم العالي و كيفية مساهمته في تخفيض التكاليف و تحسين اداء الخدمات ، و تطبيقه في جامعة البصرة المتمثلة بعينة الدراسة. اذ تتلخص نتائج هذا البحث في ان الاسناد الخارجي يساعد على تخفيض التكاليف و الوقت و الجهد و المال و ذلك من خلال دراسة الحالة و تأثيرها لعينة من الانشطة الخدمية في الجامعة و التركيز على الانشطة التي تضيف قيمة للأداء . و تمثلت ابرز التوصيات بضرورة اهتمام الوحدات الاقتصادية بالإفصاح عن معلوماتها المالية و غير المالية ذات صلة بتعاقدات الاسناد الخارجي بهدف تعزيز هذه العملية.

**الكلمات المفتاحية:** الاسناد الخارجي ، تخفيض التكاليف ، تحسين الاداء.

• بحث مستل من رسالة ماجستير.



## Abstract

The research aims to identify the reality of applying the outsourcing strategy in the service sector by identifying the extent to which this strategy is practiced in the higher education sector and how it contributes to reducing costs and improving the performance of services, and its application in the University of Basra represented by the study sample. The results of this research are summarized in the fact that external attribution helps to reduce costs, effort time and money, through a case study and its impact on a sample of service activities in the university and focusing on activities that add value to performance. The most prominent recommendations were the need for the economic units to be interested in disclosing their financial and non-financial information related to outsourcing contracts in order to enhance this process.

**Keywords:** outsourcing, Reduce costs, performance improvement.

## المقدمة

تفتقر الوحدات الاقتصادية الى اسلوب موضوعي فيما يتعلق بالتعامل مع البيئة الداخلية لهذه الوحدات و من ثم يصعب التفويض لجهات اكثر تخصصا و هذا ما يمثل الاسناد الخارجي و هذا جانب مهم من الاستراتيجية العامة لأي وحدة تستعين بالإسناد الخارجي لأنشطة غير اساسية مثل صيانة الحقائق و النقل و خدمات التنظيف و الامن و صيانة المباني وغيرها . اذ بدأت وحدات التعليم العالي مثل الجامعات في سعيها لضمان فاعلية التكلفة و الاداء وفق اقل تكاليف و اكثر منفعة و تحسين تقديم الخدمات و التركيز على نشاطها الرئيس و الاعتماد على مصادر خارجية في اداء العمليات و الانشطة التي يتوقع ادائها بصورة افضل من جانب متخصصين من خارج الوحدة الاقتصادية .

## ١- المبحث الاول : منهجية البحث

## ١.١ - مشكلة البحث

ان الخدمات العامة تمثل احدى الدعائم الرئيسية و التي تحرص على تقديمها و ادارتها وتمويلها جميع الوحدات الاقتصادية لضمان عملها مهما اختلفت انظمتها الاقتصادية ، لهذا اصبح الاسناد الخارجي يقدم الخدمات من قبل الوحدات الاخرى و لمختلف الاسباب ، اذ تحيل الوحدات الاقتصادية جزء من انشطتها غير الاساسية و التركيز على انشطتها الاساسية و الغرض من ذلك هو تخفيض التكاليف و تحسين الاداء ، اذ يمثل الاسناد الخارجي في قطاع التعليم العالي امرا مهما و في جميع بلدان العالم اذ قامت جامعة نيروبي في كينيا في الاستعانة بالاسناد الخارجي لخدمات الأمن و التنظيف (Nyokabi,2014) ، و عند إجراء العديد من المقابلات في الوحدة الاقتصادية عينة الدراسة وجدت الباحثة ان جامعة البصرة تتبع هذه الاستراتيجية لعديد من الانشطة و عليه فأن مشكلة البحث تتبلور وفق التساؤل الرئيس التالي هل ان الاسناد الخارجي يساهم في تخفيض التكاليف و تحسين اداء الخدمات؟

## ٢.١ - اهمية البحث

تتبع اهمية البحث هذا من اهمية قطاع التعليم العالي اذ يعتبر هذا القطاع احد القطاعات الاقتصادية الخدمية الهامة في اي بلد و لمساهمته الرئيسة في تنمية الاقتصاد الوطني اذ يعتبر المغذي الرئيس للمجتمع بما يحتاجه من كوادر بشرية ذات خبرة عالية و لمختلف الاختصاصات اذ تساعد على النهوض بواقع الاقتصاد الوطني ، و في ظل اهمية هذا القطاع كان لا بد من التطرق لدراسة هذا الموضوع ومعرفة الدور الذي يؤديه الاسناد الخارجي . فضلا عن ذلك فأن هذا البحث يشكل اطارا منهجيا يمكن للباحثين الرجوع اليه في دراساتهم المستقبلية ، فضلا عن ان موضوع الاسناد الخارجي يستحوز على اهمية كبيرة في الدراسات و البحوث على الصعيد الاكاديمي و العملي .

### ٣.١- أهداف البحث

- ١- التطرق لدراسة الاسناد الخارجي في القطاعات الخدمية الحكومية و التعرف على مدى ممارسة الاسناد الخارجي في قطاع التعليم العالي
- ٢- دراسة العلاقة بين الاسناد الخارجي و مدى مساهمته في تخفيض التكاليف و تحسين اداء الخدمات في قطاع التعليم العالي

### ٤.١- منهج البحث

اعتمدت الباحثة المنهج العلمي حيث تم اجراء المقابلات مع مدراء حسابات الكليات و المديريات التابعة لجامعة البصرة ، اضافة الى اجراء دراسة حالة في الجامعة عينة الدراسة.

### ٥.١- دراسات سابقة

#### ١.٥.١- دراسات اجنبية

١-دراسة ( Muraguri, et al , 2015 )	
<b>Effects of Outsourcing Cleaning Functions on Service Quality in Public Universities in Kenya: A Comparative Study of Outsourced and in-House Cleaning Services</b>	
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة لمعرفة الفرق في جودة الخدمة بين الاسناد الخارجي و خدمات التنظيف الداخلي في الجامعات الحكومية في كينيا.
مكان و عينة الدراسة	جامعة كينياتا و جامعة كاراتينا في كينيا
منهج الدراسة	الاستبيانات المغلقة والمفتوحة التي تم تصميمها باستخدام الأبعاد الخمسة لنموذج جودة الخدمة لجمع البيانات
اهم الاستنتاجات	أظهرت النتائج وجود فرق كبير بين جودة خدمة الاسناد الخارجي و خدمات التنظيف الداخلي في الجامعات العامة في كينيا. علاوة على ذلك ، تم حساب مؤشر الرضا الذي يتراوح من ٠ إلى ١ لتحديد نوع الخدمة التي أسفرت عن جودة خدمة أفضل
٢-دراسة ( Danjuma, et al, 2018 )	
<b>Outsourcing as an Alternative for Higher Education Financing (HEF) in Nigeria: The Case of Adamawa State University Mubi, Gombe State University and Taraba State University, Nigeria.</b>	
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة لتوضيح المجالات التي يمكن ان تحل فيها خدمات الاسناد الخارجي محل الخدمات الداخلية التي كان يقدمها في السابق الموظفون الداخليون بناءً على مؤشر تحليل التكلفة و المزايا

مكان و عينة الدراسة	جامعة ولاية تارابا لخدمات التنظيف و دراسة حالة لخدمات الامن بجامعة ولاية اداماوا في نيجيريا
منهج الدراسة	دراسة حالة
اهم الاستنتاجات	اظهرت النتائج ان الاسناد الخارجي هو وسيلة من وسائل الإيرادات في الوحدات الاقتصادية التعليمية و بالتالي فهي بمثابة وسيلة بديلة لتمويل التعليم العالي العام الجامعي على وجه الخصوص

### ٢.٥.١ - دراسات عربية

١-دراسة ( مطر ، ٢٠٢٠ ) استراتيجية الاستعانة بالموارد الخارجية و أثرها على جودة الخدمة : دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الصحي الحكومي - قطاع غزة	
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة استراتيجية الاسناد الخارجي و التعرف على مستوى و جودة الخدمة في مستشفيات القطاع الصحي الحكومي بقطاع غزة
مكان و عينة الدراسة	مجمع الشفاء الطبي ، مجمع ناصر الطبي ، مستشفى غزة الاوربي في فلسطين
منهج الدراسة	استبيان
اهم الاستنتاجات	توصل الباحث الى وجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي في مستشفيات القطاع الصحي المذكور اعلاه و كذلك وجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال الجودة في مستشفيات القطاع الصحي الحكومي بقطاع غزة
٢-دراسة (محفوظ، ٢٠١٤ ) دور الاستعانة بالموارد الخارجية في تحسين اداء الوحدات الاقتصادية الحكومية دراسة حالة في الوحدة الاقتصادية السورية للاتصالات	
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى التعرف على مدى المام الوحدة الاقتصادية المدروسة ( الوحدة الاقتصادية السورية للاتصالات ) بموضوع الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي و مدى ممارستها له في مجالاتها الخدمية و خاصة في تقديم خدمة الهاتف الخليوي
مكان و عينة الدراسة	شركة الاتصالات السورية بفرعها اللاذقية و طرطوس
منهج الدراسة	دراسة حالة
اهم الاستنتاجات	و توصل الباحث الى ان الوحدة الاقتصادية السورية للاتصالات تحقق ارباحا متزايدة من خلال الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي و خاصة في مجال الهاتف الخليوي و لكن يمكن للوحدة الاقتصادية تحقيق اضعاف هذه الارباح في حال قررت تقديم هذه الخدمة من دون اللجوء لمزود خارجي مما ساهم في زيادة الدخل القومي

### ٣.٥.١ - دراسات محلية

١-دراسة ( عبود ، ٢٠١٧ )	
التكامل بين عمليات التعهيد و نظرية القيود من خلال التكاليف في دعم الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية	
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى القاء الضوء على التكاليف الملائمة لترشيد القرارات و تحقيق التكامل بين عمليات التعهيد و نظرية القيود و ذلك بهدف بناء الميزة التنافسية و العوامل التي تساهم في تحقيقها
مكان و عينة الدراسة	الوحدة الاقتصادية للصناعات النسيجية في واسط ، مصنع نسيج الديوانية
منهج الدراسة	دراسة تطبيقية من خلال قائمة استقصاء
اهم الاستنتاجات	و من اهم النتائج التي توصل اليها الباحث ضرورة تبني مفهوم التكامل بين عمليات التعهيد و نظرية القيود لما له من اثر كبير في تحقيق اعلى ميزة تنافسية من خلال القضاء على القيود التي تواجه عمليات و انشطة الوحدات الصناعية
٢-دراسة ( المحمداوي ، ٢٠٢١ )	
احتساب كلفة الكتب التعليمية لأغراض المفاضلة بين قرار الطباعة وقرار التعهيد	
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى بيان المرتكزات المعرفية لتعهيد الخدمات و المفاضلة بين كلفة طباعة الكتب التعليمية داخليا و قرارات تعهدها خارجيا
مكان و عينة الدراسة	الوحدة الاقتصادية العامة لإنتاج المستلزمات التربوية - المطبعة التي ترفد العملية التربوية بالمطبوعات و الكتب التعليمية - وزارة التربية
منهج الدراسة	دراسة الحالة
اهم الاستنتاجات	من اهم النتائج التي توصل اليها الباحث ان تطبيق قرار التعهيد يستلزم احتساب تكاليف المطبوعات وفق اسس علمية لغرض تحديد كلفة المطبوع بالشكل الصحيح و بالتالي المقارنة و اتخاذ القرار المناسب

## ٢- المبحث الثاني : الجانب النظري

### ١.٢- مفهوم الاسناد الخارجي

تم استخدام مفهوم الاسناد الخارجي لأول مرة خلال أوائل السبعينات من القرن الماضي من قبل الوحدات الاقتصادية للتصنيع التي تحظى بقبول تدريجي من قبل القطاعات الأخرى و أنه التعاقد مع بائع خبير للقيام ببعض جزء (أجزاء) من العمل الذي تفتقر الوحدة الاقتصادية إلى القدرة على القيام به أو تختار فقط عدم أداء المهمة لسبب موثوق به هو الاستعانة بالإسناد الخارجي. ومع ذلك ، في أواخر الثمانينات من القرن الماضي ، تم استخدام الاسناد الخارجي كتعاقد من الباطن لأنظمة المعلومات. وهكذا ، فإن العديد من المصادر المشار إليها تصنف الاسناد الخارجي مع مهمة أنظمة المعلومات (Danjuma, et al, 2018:264) ، حيث أصبح المصطلح في الوقت الحاضر وظيفيًا لقطاعات أخرى مثل التعليم العالي. علاوة على ذلك ، رأى (Campos, 2006:3) أنه يتألف من التعاقد مع مزود خارجي لإنجاز مهمة كانت تؤديها الوحدة نفسها في السابق ، و ربما تشمل أيضًا تعهدات جديدة.

### ٢.٢- تعريف الاسناد الخارجي

يعرف (Sofiah, et al, 2013) استراتيجية الاسناد الخارجي على انها اداة ادارة غالبا ما توصف بأنها تفويض عملية تجارية لمزود خدمة خارجي يديرها بشكل افضل مما تستطيع الوحدة الاقتصادية القيام به بمفردها .

و من خلال تعريف (Maelah, et al, 2010 : 266) فإن استراتيجية الاسناد الخارجي تشير الى التعاقد من الباطن على الخدمة او النشاط مع طرف ثالث للاستخدام الاستراتيجي لموارد الوحدة الاقتصادية لتوليد قيم الوحدة الاقتصادية و اكتساب ميزة تنافسية

### ٣.٢- مراحل الاستعانة بالإسناد الخارجي

اقترح ( McIvor, 2015: 29 ) أربع مراحل للاستعانة بالإسناد الخارجي :

١.٣.٢- المرحلة الاولى : تحديد الأنشطة الرئيسة وغير الرئيسة للوحدة الاقتصادية  
اذ ينظر العملاء إلى النشاط الرئيسي على أنه قيمة مضافة و كونه محددًا رئيساً  
للميزة التنافسية

٢.٣.٢- المرحلة الثانية : تحليل كفاءات الوحدة الاقتصادية في الأنشطة الرئيسة  
فيما يتعلق بالمصادر الخارجية المحتملة . يتضمن ذلك تقييم أنشطة سلسلة القيمة  
الملائمة وتحليل التكلفة الإجمالية للأنشطة الرئيسة ، يتم تحديد الأداء النسبي للوحدة  
الاقتصادية وهذا يساعد على فهم الاختلاف بين وحدة المصادر و المورد المحتمل

٣.٣.٢- المرحلة الثالثة : محاولة قياس جميع التكاليف الفعلية والمحتملة المتضمنة  
في أنشطة الاستعانة بالإسناد الخارجي. في هذه المرحلة ، يتم تحديد نوعين من  
التكاليف: تقدير تكلفة تنفيذ النشاط داخلياً ، وتقديرات التكلفة المرتبطة بالموردين  
المحتملين و

٤.٣.٢- المرحلة الرابعة : تحليل العلاقة مع المورد إذا كانت الوحدة الاقتصادية  
ترغب في الاستعانة بالإسناد الخارجي لأنشطتها الرئيسة.

#### ٤.٢- نظريات الإسناد الخارجي

هناك العديد من الأساليب النظرية التي بحثت في الإسناد الخارجي و من هذه  
النظريات هي :-

#### ١.٤.٢- النظرية القائمة على المعرفة

تستند النظرية القائمة على المعرفة أن المعرفة هي القدرة الأساسية للوحدة الاقتصادية  
التي تميز بين المجموعات و توفر ميزة تنافسية ، تأخذ أشكالاً مختلفة مثل العامل  
والمهارات التقنية والإدارية والمعايير والقيم (Kroes & Ghosh,2010:125). وبناءً  
على ذلك ، يجب على الوحدات الاقتصادية استخدام الاستراتيجيات للحصول على  
المعرفة اللازمة ، و إنشاء العلاقات مع البيئة الخارجية لضمان استمرار الفوائد  
والتنمية ، و قد يكون لهذا الموقف تأثير على الترتيبات و النهج لاعتماد واحد أو أكثر  
من نهج للاستعانة بالإسناد الخارجي المناسب ( Ayaad, 2018 : 9).



## ٢.٤.٢- النظرية القائمة على الموارد

تكشف هذه عن تأثير موارد الوحدة الاقتصادية على إنتاجها و تشغيلها ، و نتائج الميزة التنافسية على أعمال الوحدات الاقتصادية (Ayaad, 2018 :8). يوصف المورد بأنه أي شيء يكمل قوة الوحدات الاقتصادية لتكون ذات قيمة إذ تم تعريف خصائص المورد على أنها تقليد و قيمة و ملائمة ، نادرة ومصممة بكفاءة ، يصعب تكراره من قبل المنافسين ، وغير قابلة للاستبدال (Paravastu, 2007) . وفقاً للنظرية القائمة على المورد ، من المفترض أن تشكل كل وحدة اقتصادية تكتيكاتها الداخلية لكسب مزايا الأعمال (Ikediashi, et al , 2012:727) و عند الاستعانة بالإسناد الخارجي ، يجب أن يعزز المورد القدرة على تعظيم الأرباح (Ikediashi & Mbamali,2014:1133) و علاوة على ذلك ، من المتوقع أن تكون الخدمات والسلع التي يتم الاستعانة لها بالإسناد الخارجي فريدة أو يمكن الوصول إليها بتكلفة أقل من نفس الخدمات .

اذ تركز نظرية الصفقات او المعاملات على خصوصية الاصول و عدم التأكد و التكرار وفي حالة قطاع التعليم العالي فأن الخدمات غير الاساسية مثل خدمات التنظيف و صيانة المباني و غيرها من الخدمات يتم اسنادها الى طرف خارجي لأنها تتميز بخصوصية الاصول المنخفضة و تكرار المعاملات العالي و عليه فأن الباحثة تستند في هذا البحث إلى نظرية تكلفة الصفقات التي تم توظيفها لتوضيح محدد قرار الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي في الجامعات .

## ٥.٢- مبررات و اسباب الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي

قد تختلف أسباب الاستعانة بالإسناد الخارجي باختلاف الصناعة المعنية وكذلك الوظائف التي يتم الاستعانة لها بالإسناد . و ان الأسباب العشرة الأولى للاستعانة بالإسناد الخارجي هي ( Sriyani & Laksiri,2004:167 ) :-

- (١) لخفض تكاليف التشغيل والتحكم فيها
- (٢) لتحسين تركيز الوحدة الاقتصادية
- (٣) للوصول إلى قدرات عالمية المستوى
- (٤) لتحرير الموارد لأغراض أخرى

(٥) للحصول على موارد غير متاحة داخلياً (٦) لتسريع إعادة هندسة الفوائد

(٧) تحرير أنفسهم من وظيفة يصعب (٨) لتقاسم المخاطر

إدارتها أو خارج نطاق السيطرة

(٩) لإتاحة الأموال الرأسمالية (١٠) لإنشاء النقد

## ٦.٢- مخاطر الإسناد الخارجي

الاستعانة بالإسناد الخارجي لا يأتي بدون مخاطر ، اذ تتمثل إحدى المخاطر الرئيسية في أن الوحدات الاقتصادية تترك توريد المنتجات أو الخدمات في أيدي شخص لا يمكنهم التحكم فيه ، على عكس التحكم في إمداداتهم الخاصة ( Mahmoudi, et al 2019:98). على الصعيد العالمي ، يصبح الاستعانة بالإسناد الخارجي أكثر تعقيداً و تعقيداً ، وتتراوح الوظائف التي يتم الاستعانة لها : من الوظائف غير الأساسية مثل خدمة الحراسة إلى الوظيفة الأساسية أو الرئيسية مثل الإنتاج والتسويق (Meresea,2007:35)، و المشكلة هي أن الوحدات الاقتصادية تواجه صعوبات في الاختيار والتعاقد وإدارة مزود خدمة الاستعانة بالإسناد الخارجي لضمان الفائدة المتوقعة

## ٧.٢- محددات الاستعانة بالإسناد الخارجي

يواجه استخدام الاستعانة بالإسناد الخارجي العديد من العوائق و منها ما يلي (Ayaad, 2018:24) :-

١- يفتقر إلى البنية التحتية والأسس اللازمة مثل الافتقار إلى الحوسبة المثلى ، و البيانات المالية الإدارية ، و توحيد العملية ، والمهارات الإدارية المطلوبة لضمان الاستعانة بالإسناد الخارجي بصورة كافية وسليمة

٢- القيود التنظيمية و السياسات التي تشمل توجيهات الاستحواذ ، و سياسة مجلس الوحدة الاقتصادية التي تجعل الوحدات تعمل بشكل صعب للاستعانة بالإسناد الخارجي (Currie & Seddon,2014).

٣- المقاومة من الموظفين الحاليين و جمعيات الموظفين بسبب القلق من تغييرات الموظفين (مثل تسريح العمال) التي قد تحدث من الوحدة الاقتصادية التي تستخدم الاستعانة بالإسناد الخارجي و تجعل من الصعب على الوحدة الاقتصادية الاستعانة بالإسناد الخارجي (Lara, et al, 2017)

٤- حجم و نطاق الوحدة الاقتصادية يجعلان من الصعب على الوحدة الاستعانة بالإسناد الخارجي .

٥- غياب الموردين الناضجين الذي ينعكس في عدم توفر موردي الاسناد عالي الجودة حيث يجعل من الصعب على الوحدة الاقتصادية الاستعانة بالإسناد الخارجي.

## ٨.٢- تخفيض التكاليف

قد تتعرض الوحدات الاقتصادية لارتفاع في التكاليف او انخفاض في الارباح عن المستوى المطلوب تحقيقه و بسبب عوامل كثيرة مثل ادارات سيئة او عمالة غير مؤهلة او غير متدربة او بسبب سوء توزيع هذه العمالة او بسبب توقف العمالة عن العمل لوقت طويل او توقف لبعض الآلات نهائيا او لفترات معينة او بسبب ارتفاع في مصاريف الاعلان و التدريب و العلاقات العامة لهذا لا بد من دراسة مواطن هذه الارتفاعات في التكاليف و اسباب حدوثها و مقدارها للبدء فورا في معالجته حسب الأولوية و الأهمية (راجخان ، ٢٠١٣ :٥٣)

## ٩.٢- تعريف تخفيض التكاليف

يعد تخفيض التكاليف في المعنى المطلق هو تخفيض في الرقم الاجمالي للنقود و ان هذا النوع قد يتم بدون تخطيط او جهود ادارية مثلا ان يكون سبب الانخفاض هو التخفيض في كمية الانتاج و لهذا تكون النتيجة الفعلية هي مرتفعة التكلفة و ليس منخفضة و هذا ليس هو المقصود ، لكن المقصود هو تخفيض مجالات الاسراف و الهدر و التخلص من تلك الانشطة التي لا تضيف قيمة . لهذا فقد عرف تخفيض التكاليف على انه الانتقال من مستوى التكاليف الحالية الى مستوى اقل منه بحيث

يتطلب ذلك تغيرا في الظروف التي تحسب على اساسها التكاليف بحيث يمكن الوحدة الاقتصادية من انتاج المنتج او تقديم الخدمة بتكلفة اقل ( بوريش ، ٢٠١٢ : ٩).

## ١٠.٢ - مزايا تخفيض التكاليف

مميزات تخفيض التكاليف هي :-

- ١- تخفيض التكاليف يهدف الى تحسين المعايير
- ٢- أنها عملية مستمرة و مبتكرة بطبيعتها تبحث دائما عن مقاييس و بدائل لخفض التكلفة
- ٣- لا يتعلق خفض التكلفة بتحديد الأهداف والمعايير انما خفض التكلفة هو النتيجة النهائية في عملية التحكم في التكاليف. ( Raj s ,2021 ) .

## ١١.٢ - تحسين الاداء التشغيلي

يعد الاداء التشغيلي مؤشر جوهري حيث يعكس قدرة الوحدة الاقتصادية و مدى نجاحها الذي تحققه في استثمار مواردها البشرية و الفنية و المادية المتوفرة لها ، اذ يمتاز الاداء بعدة خصائص ( المرونة ، و المشاركة بالمعرفة ، و الابداع ، و المهارات ، و التركيز على الزبون بالإضافة الى الاستجابات السريعة للمتغيرات التي يتعرض لها السوق ( الياسري و الفتلاوي ٢٠١٦ ) . بينما مؤشرات الاداء هي مؤشرات تترجم استراتيجية العمل مستواها التشغيلي بحيث تسمح لها بالمواءمة ما بين الادارة العليا و العاملين فيها و يعتبر الهدف الرئيسي من هذه المؤشرات هو قياس مدى قرب الوحدة من تحقيق اهدافها التي تم تحديدها ( شنان ، ٢٠٢٢ : ٥٥ )

## ١٢.٢ - الاسناد الخارجي للخدمات و تحسين الأداء التشغيلي

يُمكن الاسناد الخارجي للخدمات الوحدات الاقتصادية من تحقيق القدرة التنافسية والمزايا التنافسية وزيادة الكفاءة و الفعالية. كما أن الاسناد الخارجي للخدمات يمكن الوحدات من التركيز على أعمالها الأساسية مع جعل مزودي خدمات الطرف الثالث يتعاملون مع أنشطة الأعمال غير الأساسية. وعادة" ما تلعب الوحدات المتعاقد معها لإسناد العمل دورًا رئيسيًا في تبسيط الأداء التشغيلي الذي يشمل ؛ تحسين التركيز

على القدرات الرئيسية ، والوصول إلى أحدث التقنيات والخبرة الماهرة ، وتوفير التكاليف ، و التخصص و الوصول إلى الابتكار (Abdirahmah,2017:6) اذ تؤدي الوحدات التي ليس لديها أداء مشتريات أفضل إلى عملياتها وإجراءاتها وخططها إلى انخفاض مستوى الأداء و زيادة عدم رضا العملاء مما يؤدي بعد ذلك إلى زيادة معدل دوران الموظفين (Nyangau,2014). و قد تؤثر قرارات الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي للمنتجات والخدمات على هيكل تكلفة الوحدة والوضع التنافسي على المدى الطويل و يمكن أن تغير أيضًا نوع المخاطر التي يجب على الوحدة التحكم فيها (Brannemo,2006)، لذلك من المهم للمديرين أن يفهموا بوضوح شديد الإطار المفاهيمي الشامل لقرار الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي. و في معظم الحالات ، يرتبط الأداء بالاستراتيجيات التي تم تطويرها بين اهتمامات أصحاب المصلحة و أهداف الوحدة الاقتصادية و في الحالات التي يكون فيها الأداء أمرًا أساسيًا ، يتم أخذ الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي كإحدى الاستراتيجيات لضمان الجودة والجدول الزمني وإمكانية التسليم . لذلك ، فإن الوحدات التي تستعين باستراتيجية الاسناد الخارجي لمنتجاتها لديها ميل أعلى لتقديم خدمات متفوقة وإرضاء العملاء مقارنة بالوحدات التي لا تقوم باستراتيجية الاسناد الخارجي (Abdirahmah,2017).

### ١٣.٢ - علاقة الاسناد الخارجي بتخفيض التكاليف

ان الاستعانة بالإسناد الخارجي يحقق وفورات في التكاليف و ذلك من خلال تحقيق وفورات على المدى الطويل اذ تأتي من تخفيض تكاليف التشغيل و الصيانة ( محفوظ ، ٢٠١٤ : ٤٥ ) . اذ ان الاستعانة بالإسناد الخارجي تقلل من تكاليف التشغيل عن طريق تحويل التكاليف الثابتة المرتبطة بملكية او شراء احدى الموجودات الى تكاليف متغيرة و هي التكاليف التي تكون اسهل للتلاعب مع تغير بيئة العمل ( Bristol,2005 ) ، حيث يعتبر هيكل

التكاليف المتغيرة هو اكثر الاسباب التي تدفع الوحدة الاقتصادية للاستعانة بالإسناد الخارجي (Corbett, 2002).

### ٣- المبحث الثالث : الاطار العملي للبحث

#### ١.٣- نبذة تاريخية مبسطة لجامعة البصرة

تأسست جامعة البصرة في الاول من نيسان سنة ١٩٦٤ ، بعد جامعة بغداد و الموصل و الجامعة المستنصرية ، حيث تعد من أكبر و اقدم الجامعات في العراق و تضم العديد من الكليات ذات التخصصات المختلفة منها الهندسية و الادبية و الطبية و العلمية .

#### ٢.٣- الأنشطة الرئيسية و الأنشطة الثانوية لجامعة البصرة

تتمثل الأنشطة الرئيسية في الجامعة بتقديم خدمة التدريس و البحوث العلمية و تقديم الاستشارات و غيرها اما الأنشطة غير الرئيسية لها فتتمثل بتقديم خدمة الطعام ، الامن ، التنظيف ، بناء المشاريع و الصيانة .. الخ

#### ٣.٣- معالجة الاستعانة بالإسناد الخارجي في الجامعة عينة الدراسة

تقوم الجامعة باتتباع عدة خطوات لاستكمال متطلبات الاستعانة بالإسناد الخارجي حسب الإجراءات و القوانين الداخلية الملزمة بها و تتمثل الخطوة الاولى بوجود دراسة جدوى للحاجة الفعلية للمقاولة او لتجهيز جهة التعاقد بالسلع و الخدمات ، و تقوم الخطوة الثانية بتحديد المتطلبات للمقاولات وفق تقرير فني منسق من قبل الجهة المستفيدة ( جامعة البصرة ) بحيث تتضمن المواصفات الفنية و تتمثل الخطوة الثالثة بتوفر التخصيص المالي للمقاولة ، و الخطوة الرابعة وجود تكلفة تخمينية علنية معدة من جهة فنية مختصة بحيث تكون هذه التكلفة مبنية على الدراسة الشاملة لأسعار السوق السائدة ، و الخطوة الخامسة استحصال الموافقات الاصولية من جهة التعاقد ، و الخطوة السادسة الاعلان عن المناقصة ، اما الخطوة ما قبل الاخير تشكيل لجنة لفتح العطاءات ، و اخيرا يتم اختيار المورد المناسب

### ١.٣.٣ - الاسناد الخارجي لجامعة البصرة

ان الاسناد الخارجي لنشاط التنظيف يمكن ان ينظر اليه من جانبين اولهما ان هذا النشاط هو اقل اهمية استراتيجية و تهديد استراتيجي في حالة قيام ادارة الجامعة بإسناده الى طرف آخر مقارنة بنشاطها الرئيسي ، و على الوحدة الاقتصادية عينة الدراسة اعتماد استراتيجية الاسناد الخارجي للنشاط المذكور .فضلا عن ان نشاط التنظيف يعد نشاطا سائدا لجامعة البصرة و اذا ما اخذنا برأي الادبيات الخاصة باستراتيجية الاسناد الخارجي التي تم ذكرها في البحث الحالي باعتبار الانشطة الثانوية الاكثر ترشيحا للإسناد من سواها ، و بناء" على ما ذكر اعلاه يعد نشاط التنظيف مناسباً لدراسة حالة الاسناد الخارجي

### ٢.٣.٣ - تكاليف تنفيذ نشاط التنظيف داخليا

يترتب على تنفيذ نشاط التنظيف داخليا بالاعتماد على الامكانيات المادية و البشرية العائدة لمديرية الاقسام الداخلية مجموعة من التكاليف المباشرة و غير المباشرة للنشاط المذكور . حيث تتمثل التكاليف المباشرة بالمواد الخاصة بعملية التنظيف بالإضافة الى عُدد التنظيف و الرواتب ( اجور العمال ) التي يتقاضاها العاملين مقابل خدمة التنظيف المكلفين بأدائها و كذلك المعدات و الادوات الاخرى ( المكناس الكهربائية لتنظيف الارضيات و المكناس الكهربائية لتنظيف السجاد ) و التكاليف الخاصة لأجرة سيارة نقل النفايات ( الكابسة ) حيث تتم هذه العملية داخليا من خلال تشكيل لجان ، و علاوة على ذلك فإن هذه العملية لا تشمل فقط التكاليف المباشرة و انما ايضا التكاليف غير المباشرة اللازمة في التنفيذ الداخلي لهذا النشاط و التي تتخفف هي الاخرى بسبب قرار الاسناد لأحد أنشطة الوحدة الاقتصادية و من الامثلة على تلك التكاليف هي تكاليف القسم المالي و الاداري

و ان من الاسباب التي جعلت مديرية الاقسام الداخلية في جامعة البصرة تحيل (تسند) نشاط التنظيف هي

٢- سوء تقديم الخدمات داخليا

١- ارتفاع تكلفة التنفيذ داخليا

## ٣.٣.٣ - دراسة حالة نشاط التنظيف في مديرية الاقسام الداخلية

## جدول ( ١ )

مقارنة بالتكاليف بين التنفيذ داخليا و بين التنفيذ من قبل طرف خارجي

ت	التفاصيل	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨
١	التنفيذ داخليا	٤٦٣١٦٧٥٠٠	١٢٨٢٨٥٠٠٠	٤٤٠٢١٢٥٠٠	٤٤٩٧٥٠٠٠٠
٢	التنفيذ من قبل طرف خارجي	٣٧٩٨٠٠٠٠٠	٩٩١٢٠٠٠٠	٣٢٠٢٥٠٠٠٠	٣٢٢٧٥٠٠٠٠٠
٣	صافي وفورات التكلفة	٨٣٣٦٧٥٠٠	٢٩١٦٥٠٠٠	١١٩٩٦٢٥٠٠	١٢٧٠٥٠٠٠٠
٤	النسبة المئوية لصافي وفورات التكلفة	%٨٢	%٢٢.٧	%٢٧.٢	%٢٨.٢٤

المصدر :- اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات مديرية الاقسام الداخلية

من خلال الجدول (١) تظهر النتائج بأن هناك تفاوت كبير بالفروق بين السنوات حيث نلاحظ ان الفروق ( ٨٣٣٦٧٥٠٠ ، ٢٩١٦٥٠٠٠ ، ١١٩٩٦٢٥٠٠ ، ١٢٧٠٥٠٠٠٠ ) على التوالي ، و ذلك يعود الى ان السنة الاولى ٢٠١٥ قد تم احالة جميع الاقسام و ما فيها من اجنحه الى الطرف الخارجي و بواقع ( ٣ ) عمال لكل جناح و ان فترة العقد خلال هذه السنة هي عشرة اشهر. اما في السنة الثانية ٢٠١٦ فأن الفرق بين التنفيذ الداخلي و التنفيذ الخارجي قد تمثل بمقدار ( ٢٩١٦٥٠٠٠ ) بسبب مدة التعاقد و البالغة اربعة اشهر و بواقع عاملين فقط للجناح الواحد مع بقاء اجور العامل الواحد على حالها دون تغير و كذلك لم يتم تخمين مبلغ للمعدات لهذه السنة . اما في سنة ٢٠١٧ و هي السنة الثالثة فنلاحظ ان الفرق بين البديلين هو ( ١١٩٩٦٢٠٠٠ ) و ذلك يعود لفترة العقد بين الوحدة الاقتصادية عينة الدراسة و الطرف الخارجي وهي عشرة اشهر ، بالإضافة الى انه تم افتتاح جناح جديد في القسم رقم (١) و هذا ادى الى زيادة عدد العمال و بالتالي اثر على الكلفة الاجمالية للعقد ، ناهيك عن زيادة الكلفة في المعدات . اما



في سنة ٢٠١٨ فنلاحظ ان مبلغ الفرق بين التكاليفتين يعود الى زيادة تكاليف مواد التنظيف و كذلك عدد التنظيف . و علاوة على ذلك و عند النظر الى الجدول (١) يلاحظ ان الفرق التراكمي لفترة عينة الدراسة بلغ ( ٣٥٩٥٤٥٠٠٠ دينار و ان هذا الفرق يؤدي الى تخفيض تكاليف مديرية الاقسام الداخلية بصورة خاصة و التكاليف الاجمالية لجامعة البصرة بصورة عامة ، وبناء" على ما سبق يمكن ان تظهر هذه النتائج ان للأسناد الخارجي دور في خفض التكاليف من خلال مساهمته في الحفاظ على اموال الدولة و كذلك يقلل من الجهد و الوقت اللذان يصعب قياسهما نقدا و لكنهما يندرجان ضمن المنافع النوعية لقرار الاسناد الخارجي ، و بالتالي يمكن للمديرية ان تستثمر هذا الفرق في انشطة اخرى ،اضافة الى ذلك فأن جودة الخدمة المقدمة عند احالة نشاط التنظيف الى طرف اخر تفوق ما كانت عليه الخدمات سابقا هذا ما اكده مديري الوحدات التابعة لمديرية الاقسام الداخلية و كذلك المشرفين على كل قسم .

و من خلال دراسة الحالة لنشاط التنظيف في مديرية الاقسام الداخلية أظهرت النتائج ان الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي ادت الى زيادة تحسين اداء خدمات التنظيف وزيادة القيمة مقابل المال ، لذا تعد استراتيجية الاسناد الخارجي اداة قوية لتحسين اداء تقديم خدمات الجامعة مما يؤدي في النهاية الى زيادة تركيزها على نشاطها الرئيسي.

#### ٤- المبحث الرابع : الاستنتاجات و التوصيات

##### ١.٤ - الاستنتاجات

١ - توصلت الباحثة الى ان الاسناد الخارجي يساعد على تخفيض التكاليف و الوقت و ذلك من خلال التقليل من الحاجة الى التحكم في الانشطة غير الرئيسة و التركيز بشكل اكبر على نشاطها الرئيسي و يحسن اداءها .

٢ - ان تطبيق قرار الاسناد الخارجي في الوحدة الاقتصادية التعليمية يحقق توفيراً في التكاليف و احد اسبابه هو تحويل التكاليف الثابتة الى تكاليف متغيرة .

#### ٢.٤ - التوصيات

- ١ - توصي الباحثة بتفعيل و اهتمام الوحدات الاقتصادية بالإفصاح عن معلوماتها المالية وغير المالية ذات الصلة بتعاقدات الاسناد الخارجي بهدف تعزيز هذه العملية
- ٢ - توصي الباحثة بتوسيع دراسة آثار قرار الاسناد الخارجي حيث يشمل سلوك العاملين و علاقتهم بالعمل و النظر للأبعاد الاخلاقية ، عندما تقوم الوحدة الاقتصادية بتسريح العاملين حيث انه يؤدي الى آثار سلبية على الروح المعنوية لهم.

#### المصادر

- ١- بوريش ، مهني (٢٠١٢). مساهمة في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التموين دراسة حالة : مؤسسة تصنيع و توزيع الحليب ( Tchín- Lait - candia ) - بجاية
- ٢- حسنين ، محمد علي ، عبد المحسن الحماد ، أحمد النهي . (٢٠١١) : العوامل المؤثرة في قرارات الاستعانة باستراتيجية الاسناد الخارجي لخدمات الصيانة في الجامعات السعودية
- ٣- راجحان ، ميساء محمود محمد (٢٠١٣). دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف و تطوير المنتجات . دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جدة . جامعة الملك عبدالعزيز . المملكة العربية السعودية
- ١- شنان ، شمس الضحى احمد ، (٢٠٢٢) . امكانية استخدام مدخلي الكلفة المستهدفة و هندسة القيمة في خفض التكاليف و تحسين الاداء التشغيلي - دراسة حالة في شركة ابن ماجد العامة للصناعات الهندسية الثقيلة ، الجامعة التقنية الجنوبية - البصرة

- ٤- عبود ، ميثم حازم عزيز . ( ٢٠١٧ ) : التكامل بين عمليات التعهيد ونظرية القيود من خلال التكاليف الملائمة في دعم الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية . كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية كلية التجارة - جامعة المنصورة .
- ٥- 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
- ٦- 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.
- ٧- المحمداوي ، باسم خلف حسين . ( ٢٠٢١ ) : احتساب كلفة الكتب التعليمية لأغراض المفاضلة بين قرار الطباعة و قرار التعهيد ، العراق ، بغداد الجامعة المستنصرية - رسالة ماجستير
- ٨- مطر ، علاء عماد جميل . ( ٢٠٢٠ ) : استراتيجيات الاستعانة بالمصادر الخارجية و أثرها على جودة الخدمة : دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الصحي الحكومي - قطاع غزة . جامعة الأزهر غزة
- ٩- الياسري، أكرم محسن، الفتلاوي، ايناس عباس . ( ٢٠١٦ ) . مستجدات فكرية في عالم ادارة الاعمال \_ الجزء الثاني \_ طبعة ١ . مطبعة دار المنهجية للنشر و التوزيع . الاردن

1- Abdirahmah, Abdirahmah, Mohamed.( 2017 ) : SERVICE OUTSOURCING AND PERFORMANCE OF UNIVERSITIES IN KENYA . A RESEARCH PROJECT REPORT PRESENTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE AWARD OF THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (MBA) AT THE UNIVERSITY OF NAIROBI, SCHOOL OF BUSINESS

- 2- Ayaad, Omar (2018): **OUTSOURCING IN JORDANIAN HOSPITALS**. Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Department of Health Management
- 3- Brannemo A. (2006): How does the industry work with sourcing decisions? Case study at two Swedish companies. *J. Manufacturing. Technol. Manage.*, 17(5), 547-560.
- 4- Bristol, Anthony David, B.S., M.P.H., (2005): **Everyone IS; Should Healthcare? Outsourcing: Issues In Strategic Planning, Organizational Culture, And Organizational Ethics**, THE University Of Texas Health Science Center At Houston School Of Public Health, Houston, Texas, August.
- 5- Campos, B.N. (2006): El outsourcing de los sistemas y tecnologías de información. Un estudio empírico aplicado a la Comunidad Gallega. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 10(1): 43– 56.
- 6- Corbett, M. (2002): **Outsourcing's Next Wave**. July 15. [www.firmbuilder.com](http://www.firmbuilder.com), accessed 7/29/02
- 7- Currie, W., & Seddon, J. (2014) : **A cross-country study of cloud computing policy and regulation in healthcare**. *ECIS*.
- 8- Danjuma . m , Sani. A .Y, Musa. J(2018): **Outsourcing as an Alternative for Higher Education Financing (HEF) in Nigeria: The Case of Adamawa State University Mubi, Gombe State University and Taraba State University, Nigeria** . [URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2018.v14n16p263](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2018.v14n16p263)
- 9- 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.
- 10- kediashi, D. I., Ogunlana, S. O., & Bowles, G. (2012): **Outsourcing of Facilities Management Services in Nigeria's Public Universities**. In *Procs 4th West Africa Built Environment Research (WABER) Conference* (pp. 725–735).
- 11- Kroes, J. R., & Ghosh, S. (2010): **Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm**

performance. *Journal of Operations Management*, 28(2), 124–143.

12- Lara, Zoghbi-Manrique-de-, P., Ting-Ding, J. M., & Guerra-Báez, R. (2017) : Indispensable, Expendable, or Irrelevant? Effects of Job Insecurity on the Employee Reactions to Perceived Outsourcing in the Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 69–80

13- Maelah Ruhanita, Aini Aman, Noradiva Hamzah, Rozita Amiruddin and Sofiah Md Auzair (2010) : “Accounting outsourcing turnback: process and issues” . The current issue and full text archive of this journal is available at . [www.emeraldinsight.com/1753-8297.htm](http://www.emeraldinsight.com/1753-8297.htm)

14- Mahmoudi. I , M, Mehdi. A, Xiaopeng .D , , Salman. Y( 2019): A novel model for risk management of outsourced construction projects using decision-making methods: a case study. The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/2043-9377.htm>

15- McIvor R. (2015) : A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Manage. Int. J.*, 5(1): 22-36.

16- Meresea M (2007) : Outsourcing in Ethiopia. Unpublished Master’s Thesis, Addis Ababa University.

17- 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>

18- Muraguri, Eunice Kagure. Ng’ang’a, Stephen I. Omondi, Humphrey R (2019) : Effects of Outsourcing Cleaning Functions on Service Quality in Public Universities in Kenya: A Comparative Study of Outsourced and in-House Cleaning Services . Available Online: <http://saspjournals.com/sjebm>

19- Nyangau, I. K., Mburu, D. K., & Ogollah, K. (2014): Effects of outsourcing strategy on procurement performance among

universities in Kenya. International Journal of Economics, Commerce and Management, 2(11), 1 40

20- NYOKABI, MUTERO MERCY (2014): THE EFFECTS OF OUTSOURCING ON THE COST AND PERFORMANCE OF NONCORE ORGANIZATIONAL FUNCTIONS: A CASE STUDY OF CLEANING SERVICES AT THE UNIVERSITY OF NAIROBI” .Registration No: C50/74656/2014

21- Paravastu, N. (2007): Effect of Trust and Risk on It Outsourcing Relationship Quality and Outsourcing Success. Doctor of Philosophy.

22- Raj s Sundar , (2021 ):Cost reduction, Cost Control & Challenges

23- Sriyani and W.M.R. Laksiri ( 2004) : Outsourcing in universities: A comparative analysis of in-house sourcing vs outsourcing (A case study of University of Ruhuna)

24- Sofiah Md Auzair, Aini Aman, Ruhanita Maelah, Rozita Amiruddin and Noradiva Hamzah (2013): management control in accountingoutsourcingservices. <https://www.researchgate.net/publication/280184047>