



تقييم عملية التعهيد من المنظور الإستراتيجي لإدارة التكلفة

إعداد

يسرا جمال عبدالحميد إبراهيم

باحث ماجستير محاسبة

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

naimhanna@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السادس والأربعون - العدد الأول يناير 2024

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

الملخص

استهدفت الدراسة تقييم عملية التعهيد من المنظور الاستراتيجي للتكلفة، لما تواجه منظمات الأعمال المختلفة من تحديات كبيرة وتنامي الضغوط التنافسية الناتجة عن الانفتاح الذي تشهده الأسواق العالمية، وانعكاساتها في دعم الميزة التنافسية. وذلك من خلال اختيار قطاع البنوك التجارية المصرية ميداناً لاختبار تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، بالاعتماد على توجيه استمارة الاستبيان للمسؤولين عن التعهيد في قطاع البنوك للوقوف على الوفورات التي يقدمها التعهيد في بعض المجالات الخاصة بهذا القطاع لما يستدعي ضرورة توفير الفهم والوعي الكامل لدى المسؤولين بالبنوك المصرية عن مزايا التعهيد في مجالات هذا القطاع.

وأشارت نتائج الدراسة من خلال الاختبارات الإحصائية إلى وجود ارتباط معنوي وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (1%) بين عملية التعهيد ومتغيرات الدراسة المتمثلة في (تحقيق وفورات في التكلفة - الربحية - الجودة - تسليم الخدمة - رضا العملاء - سرعة الاستجابة للمتغيرات - الملائمة للمستويات الإدارية - تقليل المخاطر - وتحقيق الميزة التنافسية).

كما تم الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة ومنها عدم وجود اهتمام كافي من قبل البنوك المصرية بالمنافع المرتبطة بعملية التعهيد .

المصطلحات الأساسية: عملية التعهيد - الإدارة الاستراتيجية للتكلفة - الميزة التنافسية - تعهيد البنوك المصرية.

أولاً: مقدمة ومشكلة الدراسة:

حدثت العديد من التغييرات والتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة خلال العقود القليلة الماضية، حيث أصبحت تتصف بالديناميكية والتغيير المستمر، وتزايد شدة وحدة المنافسة الخارجية التي تتعرض لها، وظهور التكتلات الإستراتيجية، والتطور التكنولوجي الهائل والسريع على المستوى العالمي، والاتجاه نحو عالمية الأسواق (Globalization) (صالح، 2009). وكان لهذه التغييرات أثر كبير على البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل خلالها المنشأة، وأصبحت الجودة والمرونة وسرعة الأداء بالإضافة إلى التكاليف أهم صفات المنافسة، وأهم متطلبات بناء الوضع التنافسي (جاد، 2016).

ولضمان البقاء والاستمرار على المدى الطويل في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، ولمواكبة المنافسة الشرسية، حاولت بعض المنشآت خفض التكلفة والبيع بأسعار تنافسية مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة من منظور العملاء، وزيادة المرونة وتقديم أنشطة جديدة ومتطورة تتناسب مع جميع مستويات العملاء. إلا أن بعض المنشآت قد تواجه بعض القيود الداخلية مثل (تدني مستوى مهارة العاملين)، وخارجية مثل (سوء اختيار الموردين - عدم التزام الموردين بالتسليم في الوقت المحدد والجودة المطلوبة)، وللتغلب على هذه القيود اتجهت المنشآت إلى تبني النظم الحديثة والتي يطلق عليها نظم المحاسبة الإدارية الحديثة، والتي تعمل على تحقيق مزايا تنافسية للمنشآت في ظل البيئة التنافسية، ومن هذه النظم: الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)، تحليل سلسلة القيمة، إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، وعمليات التعهيد ... وغيرها. (الخولى، 2013).

مشكلة الدراسة :

تطبيق عملية التعهيد Outsourcing قد يؤثر على تحقيق الميزات التنافسية للمنشآت، حيث تستهدف عملية التعهيد تحريك العمليات من داخل المنشأة إلى مصدر خارجي داخل نفس الدولة أو خارج الدولة وهو ما يطبق على معظم الأقسام الوظيفية التشغيلية للمنشأة مثل الأقسام الإدارية، مراكز تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وقسم الموارد البشرية، وغيرها من العمليات والأقسام التي تعد جزءاً أساسياً من العمليات الإستراتيجية المرتبطة بالمنشأة ارتباطاً مباشراً، وبالتالي من الممكن أن يتم إرسال هذه العمليات والأقسام إلى مصدر خارجي يقوم بأدائها بشكل أفضل وبتكلفة أقل. والجدير بالذكر أن بعض المنشآت الصناعية الأمريكية أسندت تصنيع بعض منتجاتها التقليدية إلى مورد خارجي متخصص لتتفرغ لإنتاج المنتجات الجديدة والمبتكرة، وبذلك

يمكن للمنشأة أن تركز أكثر على العمليات الإستراتيجية لديها، وأدائها بكفاءة وبشكل يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الكلى في هذه المنشآت (الخولى، 2013).

وفي الآونة الأخيرة، أصبحت مصر تُنافس الدول التي سبقتها في هذا المجال مثل: الهند التي تُمثل عملاق خدمات التعهيد، والتي تسبق مصر في هذا المجال بحوالي (15 – 20) سنة، إلا أن مصر جاءت ضمن قائمة أفضل (10) جهات عالمية تتضمن المنشآت في مناطق أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية وأستراليا، لتنافس بذلك الدول الأكثر شهرة في تقديم خدمات التعهيد كالهند والصين والفلبين وماليزيا. كما استهدفت وزارة الاتصالات تضمين مصر في قائمة أفضل (40) دولة للابتكار عالمياً بحلول عام 2030 عبر تطبيق خطة عمل تركز على زيادة عدد المراكز المتصلة بخدمات الإنترنت من (10) ملايين إلى (23) مليون مركز، وإنشاء (20) مركز للابتكار طبقاً لإستراتيجية مصر 2025⁽¹⁾.

ونظراً للقصور الذي واجهته النظم التقليدية للتكاليف في ظل البيئة الاقتصادية الحديثة فيما يخص (خفض التكلفة- التركيز على البيئة الداخلية للمنشأة- الاعتماد على مقاييس مالية فقط.....) أصبحت هناك حاجة إلى ظهور التحليل الإستراتيجي لإدارة التكلفة، وذلك لمواجهة القصور الذي واجهه نظام التعهيد التقليدي الذي اعتمد على خفض التكلفة فقط أو الاعتماد على مورد تعهيد واحد بالشكل الذي ساعد على ظهور إستراتيجية التعهيد التي تراعي: خفض التكلفة، زيادة المرونة، رفع مستوى الجودة، التركيز على الكفاءات الأساسية..... وغيرها؛ حيث قامت منشآت الأعمال بتحليل أنشطتها في محاولة للتعرف على الأنشطة الأساسية منها للتركيز عليها، وذلك لما تحققه من مزايا تنافسية. بالإضافة إلى تحديد الأنشطة الثانوية التي لا تشكل ميزة في الوقت الحالي، لذا يتم إسناد أدائها إلى جهة خارجية. (حديد، 2012).

وبالتالي فإن قرار التعهيد يدخل ضمن القرارات الإدارية للمنشأة عند دراسة عملية اتخاذ القرارات في المحاسبة الإدارية مثل: قرارات المفاضلة بين البدائل، كما أن عملية التعهيد لها ارتباط وثيق بمحاسبة التكاليف، ولا اعتبارها واحدة من أهم القرارات التي تلجأ إليها المنشآت عند رغبتها في خفض التكلفة كأحد وسائل الإدارة الحديثة للتكاليف في الوقت الحالي (محمد، 2018).

ويعتبر الجهاز المصرفي مؤسسة لا يمكن الاستغناء عنها في أي نظام اقتصادي سواء كان رأسمالياً، أو اشتراكياً أو إسلامياً. ونظراً للدور الذي يؤديه الجهاز المصرفي في تحريك عجلة

¹ ورقة بحثية لشركة راين للاستشارات الإستراتيجية بالتعاون مع هيئة صناعه تكنولوجيا المعلومات "إينيدا" تحت عنوان دور مصر في تطور قطاع خدمات التعهيد العالمي "Avaibial at <https://almalnews.com>

التنمية الاقتصادية، أصبح القطاع المصرفي أحد القطاعات الرائدة في الاقتصاديات الحديثة، ليس فقط لدوره في تجميع وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل الاستثمار الذي يمثل عصب النشاط الاقتصادي، بل لكونه حلقة الاتصال الأكثر أهمية مع العالم الخارجي، وأصبحت كفاءة المصرف معياراً للحكم على سلامة الاقتصاد وقابليته أو قدرته على جذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية (محمد، 2014).

وترى الباحثة، أن مشكلة الدراسة تتلخص في تقييم عملية التعهيد وفقاً للمنظور الإستراتيجي لإدارة التكلفة نظراً لأهميته نتيجة القصور في نظم التقييم التقليدية الخاصة بمحاسبة التكاليف والتي تركز على جانب التكلفة فقط، وللوقوف على مدى توافق أهداف التحليل الإستراتيجي لإدارة التكلفة مع عملية التعهيد. ومن ثم تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات البحثية التالية:

- 1- لماذا تلجأ البنوك إلى إسناد بعض أنشطتها لطرف خارجي؟
- 2- ما أهم مزايا عملية التعهيد والدوافع وراء الاستعانة بها في بيئة الأعمال المصرية؟
- 3- ما المخاطر المتوقعة من وراء اتخاذ قرار عملية التعهيد؟
- 4- ما دور التعهيد في دعم الميزة التنافسية وأدوات التحليل الإستراتيجي لإدارة التكلفة؟
- 5- هل يمكن أن تتوافق أهداف التحليل الإستراتيجي لإدارة التكلفة مع عملية التعهيد؟ ومن ثم :
 - ما دور التعهيد في خفض التكلفة؟
 - ما دور التعهيد في تحقيق (زيادة) الأرباح؟
 - ما دور التعهيد في تحقيق الجودة؟
 - ما دور التعهيد في تحقيق رضا العملاء؟
 - ما دور التعهيد في سرعة الاستجابة-المرونة؟
 - ما دور التعهيد في تحقيق الميزة التنافسية؟
 - ما دور التعهيد في تقليل المخاطر؟
- 6- هل تساعد عملية التعهيد على مواكبة التغيرات السريعة التي تطرأ بصورة مفاجئة في بيئة الأعمال الاقتصادية؟

أهداف الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة، يمكن بلورة الهدف الرئيسي للبحث في محاولة تقييم عملية التعميد من المنظور الإستراتيجي لإدارة التكلفة، باعتبار أن عملية التعميد تمثل أحد أساليب الإدارة الحديثة للتكلفة، وذلك من خلال تحقيق بعض الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- 1- تحديد الخدمات التي يتم التعميد بها بالتطبيق على القطاع محل الدراسة.
- 6- تحديد الدافع وراء عملية التعميد، والتأكد من المزايا التي يحققها وبيان المخاطر المصاحبة له.
- 7- دور عملية التعميد في دعم التحليل الإستراتيجي لإدارة التكلفة في مصر
- 8- إجراء دراسة ميدانية لبيان مدى توافق أهداف التحليل الإستراتيجي لإدارة التكلفة مع عملية التعميد.

أهمية الدراسة:

من الضروري دراسة موضوع التعميد ، حيث تنبع أهمية الدراسة من الإسهامات العلمية والعملية التي سوف يضيفها، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

(1) الأهمية العلمية:

- أ - هذه الدراسة تتطرق لمجال بحثي يعاني من ندرة شديدة في البحوث المحاسبية العربية عامة، وفي مصر خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين سواء في ما يخص عملية التعميد أو عملية التعميد من منظورها الاستراتيجي (في حدود علم الباحثة) .
- ب - إن أهمية قرار التعميد في الواقع العملي لدى معظم المنشآت ترجع إلى أنها أصبحت مطبقة بالفعل، وهذا يتطلب ضرورة وضع الأسس والمفاهيم والإجراءات اللازمة، ومعرفة متطلبات هذا القرار بشكل علمي، وأهميته لمنظمات الأعمال وبيان مزاياه، ولهذا سوف يتناول البحث تقييم هذا القرار بالمنظور الإستراتيجي من الناحية العملية.

منهجية الدراسة:

في سبيل التعرف على مشكلة الدراسة وسعيًا نحو تحقيق أهدافها، اعتمدت الباحثة على منهجية الدراسة الميدانية وذلك لدراسة وتقييم عملية التعميد من المنظور الإستراتيجي لإدارة التكلفة، بالتطبيق على البنوك التجارية من خلال الدراسة الميدانية وتحليل وتفسير نتائج الدراسة، والتعرض لبيان وضع مصر في مجال التعميد ومقارنتها ببعض الدول المتقدمة في مجال التعميد.

حدود الدراسة:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها فإن الباحثة تقتصر في هذه الدراسة على الآتي:

(1) حدود موضوعية: دراسة عملية التعهيد وفقاً للمنظور الإستراتيجي لإدارة التكلفة كأحد أساليب التكلفة الحديثة دون التطرق إلى عملية التعهيد المتعلقة بالمراجعة.

(2) حدود مكانية: تطبق الدراسة على قطاع البنوك المصرية التجارية وذلك بأخذ عينة من البنوك المصرية والتي تقوم بتعهيد بعض أنشطتها دون التطرق إلى المنشآت الصناعية التي تقوم بتطبيق عملية التعهيد.

خطة الدراسة :

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن خطة الدراسة تم تقسيمها إلى أربعة أقسام، وهي:

القسم الأول: مناقشة وتحليل الدراسات السابقة.

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث.

القسم الثالث: الدراسة الميدانية.

القسم الرابع: تفسير النتائج والتوصيات.

المراجع .

القسم الأول: مناقشة وتحليل الدراسات السابقة

شهدت العقود السابقة نمواً ملحوظاً في اتجاه المنشآت نحو التعاقد (Outsourcing) كأحد الأساليب التي تستخدمها بشكل كبير في تحسين الوضع التنافسي نتيجة التغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال الحديثة، فانقسمت الدراسات التي تناولت موضوع التعاقد إلى مجموعتين؛ الأولى: تعلقت بالإطار النظري لعملية التعاقد من مفهوم وأهمية ودوافع ومزايا ومخاطر.. وغيرها. والثانية تطرقت بجانب استعراضها للإطار النظري للتعاقد وذلك إلى جانب التطبيق الميداني على بعض المنشآت.

• يستهدف القسم الأول عرض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت عملية التعاقد والدراسات التي تناولت عملية التعاقد وفقاً للمنظور الإستراتيجي لإدارة التكلفة، وبناءً على تحليل الدراسات السابقة تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- اعتمدت بعض الدراسات على وضع إطار نظري لعملية التعاقد فقط وعدم اتجاهها للتطبيق العلمي لوجود بعض المعوقات المصاحبة لعملية التعاقد.
- اختلاف الدراسات في الاستعانة بأدوات التحليل الإستراتيجي للمحاسبة الإدارية في توضيح عملية التعاقد من حيث الأثر أو التكامل، كما تم تطبيقها على القطاع الخاص في البيئة المصرية وذلك لصعوبة التطبيق على القطاع العام.
- تم تحديد مشكلة الدراسة والتساؤلات البحثية في تقييم عملية التعاقد من المنظور الإستراتيجي لإدارة التكلفة وذلك بالتطبيق على قطاع البنوك المصرية.
- وفي ضوء ذلك تقوم الباحثة بالتركيز في هذا القسم على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التعاقد وذلك من خلال استعراض النقاط التالية:

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت عملية التعاقد.

في ضوء ما تم تقييمه من دراسات سابقة، يمكن القول أن الدراسة الحالية تمثل امتداداً للدراسات فيما يتعلق بوضع الإطار العام النظري لعملية التعاقد ، وبذلك يمكن للباحثة الإشارة إلى الملاحظات التالية:

- اعتمدت الدراسات السابقة على وضع إطار نظري لعملية التعاقد، وذلك لمناقشة بعض التساؤلات البحثية لتحقيق أهدافها من خلال استقراء بعض الدراسات السابقة لتحديد الدوافع

والفوائد والمخاطر والعوامل التي تؤثر على التعهيد كدراسة (Kremic، et al.2006،Gasparenien؛ et al.2014)، أو تحديد نظريات ونماذج التعهيد المختلفة كدراسة (Mung ala،2014؛ Vaxevanou and Konstantopoulos،2015)، أو وضع قائمة تضم مخاطر التعهيد كدراسة (Soares،et al.2014) .

– توصلت الدراسات السابقة إلى عدم وجود اختلافات في المزايا والفوائد والمخاطر المتعلقة بعملية التعهيد، كما أن النظريات والنماذج مكتملة لبعضها في الدراسات مما قد يساعد الباحثة على وضع إطار نظري عام لعملية التعهيد.

– تناولت دراسة أخرى (Vaxevanou and Konstantopoulos،2015؛ محفوظ،2010) التعهيد ودوره في دعم الميزة التنافسية، مما قد يساعد الباحثة في إلقاء الضوء على التعهيد من منظور إستراتيجي على البيئة المصرية .

– ترى الباحثة أن الدراسات السابقة اعتمدت على وضع إطار نظري لعملية التعهيد فقط، وعدم اتجاهها للتطبيق العملي، وذلك ربما لوجود بعض المعوقات المصاحبة لعملية التعهيد في تطبيقها على المنشآت

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت عملية التعهيد وفقاً للمنظور الإستراتيجي لإدارة التكلفة.

في ضوء ما تم تقييمه من دراسات سابقة، يمكن القول إن الدراسة الحالية تمثل امتداداً للدراسات السابقة فيما يتعلق بعملية التعهيد وفقاً للمنظور الإستراتيجي لإدارة التكلفة، وبذلك تبين للباحثة ما يلي:

- توصلت الدراسات السابقة إلى أن عملية التعهيد أحد الأدوات الفعالة للإدارة الإستراتيجية للتكلفة التي تعمل على تحقيق أهدافها من خلال: خفض تكلفة، زيادة الربحية، زيادة الجودة، زيادة الحصة السوقية، المرونة، رضا العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية.

- توصلت دراسة (جاد،2016؛ عبداللطيف،2013) إلى أن قرار التعهيد له تأثير إيجابي على أداء المنشأة من منظور الأبعاد الأربعة لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن وهم (البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات التشغيلية، وبعد التعلم والنمو)، بالإضافة إلى وجود علاقة معنوية بين دوافع التعهيد وتحسين مؤشرات الأداء المالي.

- توصلت دراسة (عبود، 2017) إلى التخلص من الاختناقات لتحسين جودة المنتج وخفض التكلفة لدعم المركز التنافسي من خلال التكامل بين عملية التعميد ونظرية القيود. واختلفت الدراسات فيما بينها بالاستعانة بأدوات وأساليب المحاسبة الإدارية، لذا ستقوم الباحثة بعرض هذه الأدوات في الدراسة الحالية وتوضيح دور التعميد في تدعيمها.
- معظم الدراسات السابقة تمت في المنشآت الصناعية للقطاع الخاص ولاسيما في البيئة المصرية، باعتبار مصر أبرز دول العالم في مجال التعميد، ولصعوبة التطبيق على القطاع العام (الحكومي)، بما دفع الكثير من الباحثين داخل البيئة المصرية إلى محاولة التحقق مما إذا كان التطبيق الجيد لعملية التعميد يحقق مزاياه التي تسعى إليها المنشآت، ويتخطى عيوبه التي قد تكون عائق لبعض المنشآت في تردها لإسناد بعض أنشطتها أم لا. وستحاول الباحثة تطبيق عملية التعميد على قطاعات أخرى غير المنشآت الصناعية، وهو ما يستدعي تكرار مثل هذه الدراسة في البيئة المصرية على قطاع البنوك المصرية.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ومساهمة الدراسة الحالية:

تبعاً لما تم عرضه للباحثة توضيح مدى الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ومساهمة الدراسة الحالية من خلال ما يلي:

سوف تقوم الباحثة بتقييم عملية التعميد وفقاً للمنظور الإستراتيجي لإدارة التكلفة على قطاع البنوك المصرية؛ كونه أكبر وسيط مالي للاقتصاد القومي المصري، وذلك على خلاف معظم الدراسات التي تمت في قطاع المنشآت الصناعية للقطاع الخاص، بالإضافة إلى وجود دراسات طبقت على بيئة خلاف البيئة المصرية.

- لم تتوصل الباحثة -على حد علمها- لدراسات تناولت التساؤلات البحثية الحالية بالإضافة إلى قطاع التطبيق، مما يدعم اتجاه الدراسة الحالية في البيئة المصرية على قطاع البنوك المصرية.
- ويمكن الإشارة إلى الدراسات الأكثر تشابهاً مع الدراسة الحالية كدراسة (محمد، 2018) حيث طبقت هذه الدراسة في بيئة الأعمال المصرية على البنوك التجارية وذلك باستخدام (216) قائمة استقصاء موزعة على ثلاث فئات هم مديرين البنوك وموظفي قسم نظم المعلومات في 34 بنكاً، بالإضافة إلى الأكاديميين (الأساتذة بكليات التجارة) وذلك لبيان أهمية دور عملية التعميد في تشغيل نظم المعلومات المحاسبي وتوصلت الدراسة الى قبول

الفروض البديلة المتمثلة في وجود تأثير لعملية التمهيد المعلومات المحاسبية على فعالية وتحسين الاداء ومواكبة التغيرات لخدمات نظم المعلومات المحاسبية .

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كدراسة: عبيد الله (2011) الخولى (2013) جاد(2016) عبود(2017) عامةً ودراسة (محمد،2018) خاصة في النقاط التالية :

- الهدف من هذه الدراسة تقييم عملية التمهيد من منظور استراتيجي باعتبار عملية التمهيد أحد واهم ادوات الادارة الاستراتيجية للتكلفة.
- عرض الإطار النظري لعملية التمهيد بشكل مفصل والإشارة إلى التحليل الاستراتيجي لإدارة التكلفة وأدواتها بالإضافة إلى الميزة التنافسية.
- الاستعانة بأدوات وأساليب المحاسبة الإدارية، لذا قامت الباحثة بعرض هذه الأدوات في الدراسة الحالية وبيان دور التمهيد في تدعيمها.
- تطبيق الدراسة على القطاع العام في البيئة المصرية والمتمثلة في البنوك التجارية المصري المصرية، وذلك بالاعتماد على (10) بنوك اساسية وبعض فروعهم وذلك لكبر حجم المجتمع.
- اعتمدت الباحثة على قائمة الاستقصاء في اختبار تساؤلات الدراسة وذلك بتوزيع(421) قائم استقصاء صالحة للتحليل الإحصائي على مديرين البنوك والفروع ومديرين الأقسام الداخلية والمحاسبين ذوى الدراية الكافية بعملية التمهيد .
- كما اختلفت الدراسة الحالية في اتجاه الأسئلة المقترحة في قائمة الاستقصاء حيث ركزت على مزايا التمهيد، وذلك من خلال عرض (6) محاور اساسية يشمل كل محور مجموعة من العبارات لبيان هل يقوم التمهيد بتحقيق الأهداف المطلوبة أم لا. بالإضافة إلى قسم يطرح تساؤلات قبل عملية التمهيد وبعدها داخل البنوك والتي طرحتها عن تمهيد الخدمات المسندة للغير وخاصةً بالتركيز على ثلاث خدمات الأكثر انتشاراً في تمهيدهما من قبل البنوك (الخدمات الإلكترونية – نظم المعلومات – خدمة العملاء).

- إلا أن دراسة (Dumberger and Fernandezk (1999) أشارت إلى عدم وجود ضمانات لتحقيق وفورات في التكاليف نتيجة الاعتماد على إستراتيجية التمهيد ، فمن خلال الدراسة الاستقصائية التي قدمتها تلك الدراسة أشارت إلى أن هناك أدلة متزايدة على أن المنشآت قد تتحمل تكاليف أعلى مقارنة بفترة ما قبل اللجوء إلى عمليات التمهيد، وعلى سبيل المثال

أشارت تلك الدراسة إلى أن خدمات التمهيد المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات أدت إلى زيادة في التكاليف بنسبة 9% في المتوسط .

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث

تعد عمليات التمهيد واحدة من أهم القرارات الإستراتيجية بالمنظمات لأنها تجعل المنشأة قادرة على تنمية ورفع إمكانياتها و كفاءتها لتستطيع أن تدعم قدرتها التنافسية بقوة في بيئة الأعمال الحالية (Mc Lvor، 2008؛ الخولى، 2013). وفي ضوء ذلك تقوم الباحثة بتناول دور التمهيد في دعم الميزة التنافسية في ضوء الإدارة الإستراتيجية للتكلفة، من خلال تناول النقاط التالية كما يلي :

1- الإطار العام لعملية التمهيد .

توضيح المعالم الرئيسية لقرار عملية التمهيد، حيث تم تناول العناصر الآتية:

- نشأة وتعريف التمهيد فهو عبارة عن فلسفة أو إستراتيجية إدارية يتم بموجبه تعاقد المنشأة مع منشأة خارجية لتساعدها في أداء بعض الخدمات كما تختص بتقسيم الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة والأنشطة غير الأساسية التي لا تضيف قيمة بهدف خفض التكلفة وتوفير الموارد الأساسية للأنشطة الإستراتيجية بها وتحقيق ميزة تنافسية وفقاً للمتغيرات في ظروف بيئة الأعمال، وهو ليس ظاهرة جديدة، وإنما ظاهرة قد تمت ممارستها في مطلع الستينات إلى التسعينات في مجال الصناعة، وأخيراً أصبح يتم ممارسته في المجالات الخدمية .
- أهداف وأهمية التمهيد والتي تمثلت في أهداف عملية (فنية) كالرقابة على التكاليف التشغيلية وخفضها ،.....)، وأهداف إستراتيجية (كإعادة هيكل الشركة.....) ، كما تمثلت الأهمية في تمكين المنشآت من تحقيق ارباح من خلال الجودة وتوفير المال والوقت وتحقيق ميزة تنافسية.
- أنواع التمهيد؛ والتي شملت تصنيفات وفقاً لمستوى التمهيد (كالتمهيد الأفقي – التمهيد الرأسي)، وتصنيفات وفقاً لمكان التمهيد (التمهيد الخارجي- التمهيد الداخلي)، وتصنيفات وفقاً لمورد التمهيد(التمهيد التقليدي – التمهيد الثنائي- التمهيد المتعدد) ، وتصنيفات وفقاً للهدف من القرار (التمهيد التكتيكي – التمهيد الاستراتيجي).
- مزايا ودوافع التمهيد، والتي شملت تحقيق وفورات في التكاليف والتركيز على الأنشطة الأساسية وتحسين الجودة والمرونة وسرعة الاستجابة إلى رغبات العملاء والوصول إلى الكفاءات الفنية والحصول على أحدث التكنولوجيا وتحسين مراقبة التكاليف وتوزيع المخاطر؛

بالإضافة إلى وجود دوافع لخصائص وظيفية والمتمثلة في (التعقيد- التكامل- هيكل الوظيفة- عدد الموظفين)، ودوافع بيئية المتمثلة في (الضغوط السياسية -درجة عدم اليقين-اجراءات المنافسين).

- مخاطر التعهيد؛ والتي تم تقسيمها إلى مخاطر استراتيجية متمثلة في (فقدان المرونة الاستراتيجية- فقدان القدرة على الابتكار والتعلم التنظيمي- فقدان التماسك الداخلي) ، ومخاطر تشغيلية متمثلة في (ارتفاع التكاليف- التكاليف غير المتوقعة- ضعف الرقابة الإدارية)، ومخاطر تجارية متمثلة في (مخاطر الملكية الفكرية- مخاطر توصيل الخدمات – مخاطر السمعة ورضا العملاء) ومخاطر الاتصالات والموارد البشرية

- مراحل وخطوات تطبيق قرار التعهيد؛ والتي تمثلت في مرحلة الأعداد- مرحلة اختيار المورد- المرحلة الانتقالية - مرحلة إدارة العلاقة - مرحلة إعادة النظر.

- نظريات التعهيد؛ والتي تمثلت في نظرية اقتصاديات تكاليف المعاملات- نظرية الكفاءات الأساسية - النظرية القائمة على العلاقات – النظرية القائمة على الموارد- النظرية القائمة على المعرفة- نظرية الوكالة - نظرية الاقتصاد الكلاسيكي الجديد.

- من أهم الأسباب التي أدت إلى تطور التحليل الاستراتيجي في إدارة المنشآت هي شدة المنافسة في الأسواق وتزايدها والمتمثلة في الميزة التنافسية التي تملكها المنشآت عن منافسيها والتي عرفت بأنها قدرة المنشأة على تحقيق الميزات التنافسية من خلال تحقيق قيمة مضافة للعميل والقدرة على تلبية الاحتياجات بفعالية أكبر من خلال تبنى استراتيجية تميزها عن غيرها.

2- استراتيجية التعهيد كأساس لدعم الموقف التنافسي للمنشأة في ضوء إستراتيجية التعهيد.

- يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنشأة على تحقيق قيمة مضافة للعميل، وذلك من خلال القدرة على تلبية احتياجاته بفعالية أكبر وتبنى إستراتيجية التمييز، والتي تضمن لها الإنتاج في أقل وقت ممكن، وتحقيق أعلى جودة ممكنة للمنتجات والخدمات، والاستجابة للتغيرات البيئية، والعمل على تحقيق التحسين المستمر لعلاقات الإدارة بالموردين، والإنتاج بتكلفة أقل، وبسعر بيع منخفض لإرضاء العملاء. بما يحقق للشركة زيادة في حصتها السوقية، وتحقيق أرباح مرتفعة في الأسواق المحلية والدولية، إلى جانب تمتعها بالموارد والمهارات والقدرات الخاصة بها، ودفع العملاء إلى تفضيل منتجاتهم مقارنة بالمنافسين.

- تُكمن أهمية الميزة التنافسية في كونها تخلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنشأة في أذهانهم؛ بما يعمل على تحقيق التميز الإستراتيجي مقارنة بالمنافسين، مع امكانية تحقق التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المتبعة في ظل بيئة تنافسية شديدة. بالإضافة إلى ارتفاع الحصة السوقية للشركة، وتحقيق ربحية مرتفعة تساعدها على البقاء والاستمرار في السوق (بن عوالي، 2009).

- كما تناول دور عمليات التعهيد في تدعيم المزايا التنافسية للمنشآت والتي تم استعراضها في عمليات التعهيد واستراتيجية التمييز وعمليات التعهيد واستراتيجية ريادة التكلفة وعمليات التعهيد واستراتيجية التركيز وعمليات التعهيد واستراتيجية الاتحاد.

- تحديد الإجراءات التنفيذية لاتخاذ قرار التعهيد والذي اشتمل تقسيم عمليات المنشأة إلى عمليات أساسية وعمليات غير أساسية، وتحديد عمليات وأنشطة المنشأة في تدعيم الأولويات التنافسية المتمثلة في (خفض التكلفة-المرونة- الابتكار- التميز- الجودة-الوقت)، بالإضافة إلى تحديد قدرة المنشأة على أداء العملية أو النشاط داخلياً والتي تضمنت تحليل التكلفة والمقاييس المرجعية.

3- دور عملية التعهيد في دعم التحليل الإستراتيجي لإدارة التكلفة في مصر:

قد يترتب على اتخاذ قرار التعهيد وفقاً للمنظور الإستراتيجي تغيير في إستراتيجية المنشأة لتحديد أفضل استغلال لموارد المنشأة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المنشأة التنافسية، ويضمن الحفاظ على قدرات المنشأة وتطويرها. وغالباً ما يسعى التعهيد من المنظور الإستراتيجي إلى تحقيق أربع أهداف عامة تتمثل في: كفاءة التكلفة، تحسين مستوى الجودة، زيادة درجة المرونة، الالتزام بمواعيد التسليم. ومن ثم فقد تغير الدافع التقليدي للتعهد من التركيز على خفض التكلفة فقط إلى تحقيق تحسين ملحوظ في تلك الأهداف، وبالتالي انتقل اتخاذ قرار التعهيد من المستوى التقليدي قصير الأجل إلى المستوى الإستراتيجي طويل الأجل، الذي يستهدف تدعيم المزايا التنافسية بغرض توفير أكبر قيمة ممكنة للعميل، وكذلك مراعاة سلسلة القيمة للموردين (Brewer، et al، 2013).

كما أن المنشأة تلجأ للتعهد الخارجي للحصول على موارد محددة، وذلك في حالة وجود فجوة فيما بين الموارد المتاحة لديها، 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، وذلك حتى تركز المنشأة جهودها في تلك الأنشطة التي تتميز

فيها (Brewer، et al.، 2013). أي أن المنشآت عادة تتجه نحو الخيار الذي يحقق أفضل مزيج من التكلفة والجودة والمرونة.

لذا، تقوم الباحثة بإلقاء الضوء على تقييم عملية التعهيد من المنظور الإستراتيجي من خلال إلقاء الضوء على النقاط التالية:

- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للتكلفة: نظراً للقصور والانتقادات التي واجهت نظام التكاليف التقليدية كان لابد من التفكير في أساليب جديدة لخفض التكلفة مع توافر الجودة المطلوبة وذلك لإعادة هيكلة نظم التكاليف والمحاسبة الإدارية التي تتطلب الخروج من المفاهيم والأساليب التقليدية لهذه النظم واستجابة للتطورات ظهر مدخل الإدارة الإستراتيجية للتكلفة والذي يُعرف بأنه منهج متطور ومنظم ومتكامل حيث يوفر قاعدة عريضة من المعلومات الدقيقة من خلال الأدوات والأساليب الحديثة الفعالة التي تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات السليمة لتحقيق أهداف الشركة.

- أهداف الإدارة الاستراتيجية للتكلفة: والتي تمثلت في تحقيق رضا العملاء، خفض التكلفة، زيادة القيمة، زيادة الربحية، زيادة الانتاجية، الميزة التنافسية، زيادة الموقف الاستراتيجي.

- دور عملية التعهيد في تدعيم أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة حيث تم عرض أدوات التحليل الاستراتيجي لإدارة التكلفة وتلخيصها في مفهوم كل أداه وأهدافها ودور التعهيد في دعمها وقد تمثلت تلك الأدوات في (سلسلة القيمة- نظرية القيود- التكلفة المستهدفة- مدخل التحسين المستمر- مدخل الانتاج في الوقت المحدد- أسلوب إدارة الجودة الشاملة -بطاقة الأداء المتوازن- مدخل التكلفة على اساس النشاط)

- وعليه فإن قدرة نظام المحاسبة الادارية في إدارة وتقييم عملية التعهيد تتمثل في تحديد الأنشطة التي يتم تعهيدها إلى مورد خارجي وإدارة العلاقة بين المنشأة المورد بالإضافة الى تحديد المقاييس التي يمكن عن طريقها تحديد المنافع الناتجة عن التعهيد.

- مجالات التعهيد في مصر والتي شملت تطوير وصيانة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات – البنية التحتية – الخدمات الرقمية – المحاسبة والشؤون المالية وغيرها من المجالات بالإضافة إلى التخصصات في مجال الصناعات كالأعمال المصرفية- أسواق رأس المال – التأمين والرعاية الصحية- البيع بالتجزئة.

- يعد من أصعب التحديات التي مر بها القطاع المصرفي عالمياً ومحلياً هو التعرض للوباء العالمي COVID 19 وما زالت الازمة مستمرة وتوابعها على الاقتصاد المحلي والعالمي لم تنتهي بعد ولكن في محاولة إلى النظر بإيجابية لهذه الازمة العالمية سنجد أنها أحدثت تغييراً وتطوراً بالغ في تسريع خطوات مختلف القطاعات وخاصة القطاع المصرفي نحو التعهيد واستخدام التحول الرقمي.

القسم الثالث: الدراسة الميدانية

تم إعداد دراسة ميدانية لعينه من البنوك المصرية، وذلك لتقييم التعهيد من منظور الإدارة الإستراتيجية للتكلفة.

أولاً: تصميم قائمة الاستقصاء: حيث يتمثل تصميم الدراسة في تحديد كل من أهداف ومنهجية الدراسة، وكذلك البيانات اللازمة والأسلوب الذي سوف تتبعه الباحثة من أجل الحصول على هذه البيانات وتحليلها والأساليب الكمية المستخدمة في الدراسة.

1- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة البنوك التجارية المصرية المكونة للقطاع المصرفي، وذلك باعتباره من أهم القطاعات والفئات المستخدمة والمطبقة لعملية التعهيد وبصفة عامة، وبناءً على الحصر الذي قامت به الباحثة فإن البنوك التجارية المصرية بلغ عددها (34) (بنكاً خاضعاً للبنك المركزي المصري، بالإضافة إلى ما تمتلكه تلك البنوك من فروع داخل جمهورية مصر العربية، ونظراً لكبر حجم المجتمع وعدم إمكانية الوصول إلى كافة مفرداته، فقد قامت الباحثة باستخدام العينة الميسرة (وهي عينة غير احتمالية التي لا يكون فيها فرصة متساوية لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث أن تكون ضمن عينة البحث، وهي الأنسب هنا لكبر حجم المجتمع وعدم القدرة على التحديد الدقيق).

لذا تمثلت عينة الدراسة في (10) بنوك تجارية مصرية، بالإضافة إلى اختيار (3) فروع لكل بنك² والتي تمكنت الباحثة من الوصول إليهم والتي تم الاعتماد عليهم في إجراء الدراسة الميدانية، ومن ثم قامت الباحثة باختيار الفئتين التاليتين:

- مديري البنوك سواء بالفروع الرئيسية أو الفروع التابعة، ونائب مديري تلك البنوك، ومدير منطقة القناة، ومديرين الأقسام، ومديرين الموارد البشرية.

²ملاحق الدراسة.

- المحاسبين داخل البنوك التجارية المصرية والذين هم على دراية تامة بعملية التعهيد .

2- تصميم قائمة الاستقصاء المستخدمة:

تم إعداد أسئلة قائمة الاستقصاء بحيث تشمل على ما يلي:

القسم الأول: يشتمل على (1) بيانات شخصية عن المستقصي منهم (الصفات الديموجرافية) الذي يقوم بالإجابة على قائمة الاستقصاء. (2) معلومات عامة عن القطاع المستخدم لقائمة الاستقصاء.

القسم الثاني: يشتمل على (1) مجموعة من الأسئلة تهدف إلى دراسة محاور الدراسة، التي تتعلق بتقييم عملية التعهيد من المنظور الاستراتيجي لإدارة التكلفة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية. (2) مجموعة من الأسئلة المباشرة للمقارنة بين محاور الدراسة قبل تطبيق عملية التعهيد داخل البنوك التجارية وبعد تطبيقها، بالإضافة إلى سؤال مفتوح عن أي ملاحظات تخص الموضوع

وتم توزيع رابط الاستقصاء³ الذي سيتم تصميمه من خلال نماذج ميكروسوفت (Microsoft Forms)، بالإضافة إلى النزول الميداني لبعض فروع البنوك؛ ومقابلة العاملين في البنوك المصرية بصفة عامة ، ويوضح الجدول التالي مجموع الاستبيانات الموزعة، والمستردة، والصالحة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة .

عدد القوائم الاستقصاء الموزعة والقوائم المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

بيان	عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم المستلمة	نسبة الاستجابة	عدد القوائم غير المستلمة	عدد القوائم المستردة وغير صالحه للتحليل	عدد القوائم المستلمة وصالحة للتحليل	نسبة القوائم السليمة الى القوائم الموزعة
المشاركات	500	463	%92.6	37	42	421	%84

وترى الباحثة أن نسبة الاستجابة التي توصلت إليها من هذا الاستقصاء، كافية لدرجة معقولة جداً، وذلك لاستخدام بياناتها كأساس للتحليل الإحصائي والاستدلالي أو الوصول إلى نتائج إيجابية يمكن أن تضيف قدراً لا بأس به من التأكيد للدراسة النظرية التي قدمتها الباحثة من خلال العرض السابق .

[3https://docs.google.com/forms/d/1-07ga2-L5Xj1SVzeN9uhr5fNi7KDC7FEuSoyhtsT16g/edit](https://docs.google.com/forms/d/1-07ga2-L5Xj1SVzeN9uhr5fNi7KDC7FEuSoyhtsT16g/edit)

3- أساليب التحليل الإحصائي:

قامت الباحثة بإجراء التحليل الإحصائي للإجابات التي وردت بقوائم الاستقصاء باستخدام الإصدار الثاني والعشرون من برنامج حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية Statiscal Package for Social Science المعروفة باسم (SPSS). وفي ضوء نوعية البيانات وطبيعة المتغيرات وأغراض التحليل فقد تقرر استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية:

• أساليب الإحصاء الوصفية Descriptive Statistics وتشمل:

الوسط الحسابي Mean

الانحراف المعياري Standard Deviation

التكرار والنسبة Frequency and percent

• أساليب متعلقة بالإحصاء التحليلي (الاستنتاجي) Inferential Statistics وتشمل :

حساب معاملي المصدقية والاعتمادية (معامل ثبات الفا كرونباخ) Reliability Analysis

اختبار معامل الارتباط (معامل بيرسون) Correlation Co efficient test

واختبار مربع كا² Chi Squire

وفي ضوء ما استعرضته الباحثة في هذا القسم من تصميم الدراسة الميدانية، ستقوم الباحثة باستعراض ما توصلت إليه من نتائج .

ثانياً : نتائج استطلاع آراء العاملين بالبنوك المصرية محل الدراسة :

قامت الباحثة بتصميم قائمة لاستقصاء آراء العاملين بالبنوك التجارية المصرية وذلك لتقييم التعهيد من المنظور الإستراتيجي لإدارة التكلفة، وذلك من خلال إجراء بعض الاختبارات الآتية:

1- الاتساق الداخلي:

يقصد به مدى الاتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المتغير الذي وضعت لقياسه، وقمنا بحساب الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة باستعمال معامل الارتباط، وكانت النتائج كما يلي:

أن كل العبارات الخاصة بمحاور الدراسة والذي تتعلق بقياس تحقيق الوفورات في التكاليف، سرعة الاستجابة للتغيرات، الربحية وتحقيق الجودة، الكفاءة في تسليم الخدمة ورضا العملاء، تحسين وظائف اتخاذ القرارات لدور التعهيد من قبل المستويات الإدارية العليا، تقليل المخاطر التي يتعرض لها البنك وتحقيق ميزة تنافسية بين البنوك؛ ترتبط مع الدرجة الكلية عند

مستوى المعنوية (α) 1% ($P < 0.0001$)، وبالتالي تعتبر المجموعات صادقة لما وضعت لقياسه. وهذا يدل على أن تطبيق عملية التعهيد:

- يساعد في تحقيق وفورات التكاليف مما يجعله أحد مزايا التعهيد والسبب في لجوء البنوك المصرية لتطبيقه على بعض الخدمات (كخدمات تكنولوجيا المعلومات والخدمات المقدمة للعملاء... وغيرها).
- يساعد في تحقيق سرعة الاستجابة للتغيرات التي قد تحدث بصورة فجائية، مما يجعله أحد مزايا التعهيد والسبب في لجوء البنوك المصرية لتطبيقه؛ لتساعدها على مواكبة التغيرات والسرعة في تنفيذ المتطلبات المتغيرة للعملاء.
- يساعد في زيادة الربحية وتحقيق الجودة المطلوبة للخدمات التي يتم تعهيدها من داخل البنوك، مما يجعله أحد مزايا التعهيد والسبب في لجوء البنوك المصرية لتطبيقه
- يساعد في تحقيق الكفاءة في تسليم الخدمات التي يتم تعهيدها من قبل البنوك لمنشآت التعهيد بالسرعة والدقة والكفاءة المطلوبة، مما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء عن تلك الخدمات.
- يسهم في تحسين وظائف اتخاذ القرارات لدور التعهيد من قبل المستويات الإدارية العليا؛ مما يساعد في ثبات الأهداف المراد تحقيقها وتنفيذها بالكفاءة والفعالية المطلوبة
- يسهم في تقليل المخاطر وتحقيق ميزة تنافسية بين البنوك المصرية.

2- اختبار الصدق البنائي:

تم حساب الصدق البنائي لعبارات قائمة الاستقصاء من خلال القيام بتوزيع القائمة على عينة مكونة من (421) فرداً من العاملين بالبنوك التجارية المصرية، وذلك لتحديد مدى الصدق والتجانس للقائمة. ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

معامل الارتباط بين متوسط كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي للعبارات

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	P.Value	المعنوية
الأول	تحقيق وفورات في التكاليف	**0.283	0.000	معنوي
الثاني	سرعة الاستجابة للتغيرات	**0.464	0.000	معنوي
الثالث	زيادة الربحية والجودة	**0.666	0.000	معنوي
الرابع	تسليم الخدمة ورضا العملاء	**0.498	0.000	معنوي
الخامس	ملاءمة التعهيد للمستويات الإدارية العليا	**0.670	0.000	معنوي
السادس	تقليل المخاطر والميزة تنافسية	**0.988	0.000	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان عند مستوى معنوية $(\alpha) 1\%$ ($P < 0.0001$)، مما يدل على وجود معنوية لكل محور من محاور الدراسة وصدق بنائي يمكن الاعتماد عليه في نتائج الدراسة .

3- اختبار الصدق والثبات.

قامت الباحثة باستخدام أسلوب معامل ارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ، ومعامل الصلاحية ويوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار على النحو التالي :

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى صدق وصلاحية نتائج قائمة الاستقصاء بشأن التعهيد

المحاور الرئيسية	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي ⁴
تحقيق وفورات في التكاليف	7	0.842	0.92
سرعة الاستجابة للمتغيرات -المرونة	6	0.798	0.89
زيادة الربحية والجودة	8	0.830	0.91
الكفاءة في تسليم الخدمة و رضا العملاء	5	0.810	0.90
ملاءمة التعهيد للمستويات الإدارية	6	0.852	0.92
تخفيض المخاطر وتحسين الميزة التنافسية	7	0.816	0.90

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

4- توصيف متغيرات الدراسة وفقاً لآراء العاملين بالبنوك التجارية المصرية:

تناولت الدراسة في هذا الجزء تحليل آراء العاملين بالبنوك التجارية المصرية حول التعهيد من المنظور الإستراتيجي لإدارة للتكلفة من خلال الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والأهمية النسبية وقوة الاتجاه ودلاله قو الاتجاه، وتوصلت الدراسة الوصفية لكل محور من محاور الدراسة في الآتي: -

⁴ الصدق الذاتي = (الجذر التربيعي الموجب للثبات) (الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا) (1)

الإحصاءات الوصفية لتحقيق الوفورات في التكاليف وفقاً للمنظور الإستراتيجي لإدارة التكلفة

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (المتوسط/5)*100	الترتيب	قوة الاتجاه	دلالة قوة الاتجاه
1	يساعد التعهيد على تحقيق وفورات في التكاليف المباشرة المرتبطة بالاستثمارات.	4.22	0.668	84.4	1	61	موجب ومتوسط
2	يساعد التعهيد على تعظيم العائد غير المباشر.	3.93	0.541	78.6	6	46.5	موجب ومتوسط
3	يساعد التعهيد على توزيع التكاليف الثانية على عدد أكبر من وحدات الخدمة بشكل أفضل من أدائها داخلياً.	3.92	0.678	78.4	4	46	موجب ومتوسط
4	يساعد التعهيد على قياس التكلفة وتقييم الأداء بشكل أكثر دقة وفعالية.	3.99	0.573	79.8	3	49.5	موجب ومتوسط
5	يساعد التعهيد على خفض التكلفة من خلال شبكات الاتصال الإلكترونية.	3.91	0.783	78.2	5	45.5	موجب ومتوسط
6	يساعد التعهيد إلى خفض تكلفة خدمات تكنولوجيا المعلومات أقل من أدائها داخلياً.	3.88	0.656	77.6	7	44	موجب ومتوسط
7	يساعد التعهيد على خفض معدل الخدمة المقدمة للعملاء من خلال المحافظة عليهم.	4.02	0.674	80.4	2	51	موجب ومتوسط
	المتوسط والانحراف العام	3.98	0.471				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

أن المتوسطات الحسابية للعبارات المحور الأول كانت تتراوح بين 4.22 و 3.88 وهي متوسطات حسابية بين المتوسط والمرتفع، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات المعيارية كانت أقل من 1، أي لا يوجد تشتت في إجابات العينة. أما قيمة المتوسط العام 3.98 بانحراف معياري 0.471. وقامت الباحثة بحساب قوة الاتجاه وتبين أن اتجاه مفردات العينة موجب متوسط نحو عبارات المحور الأول مما يدل على تحقيق التعهيد لوفورات في التكاليف في البنوك التجارية المصرية.

الإحصاءات الوصفية لسرعة الاستجابة للمتغيرات

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (المتوسط/5)*100	الترتيب	قوة الاتجاه	دلالة قوة الاتجاه
1	يقوم التعهيد بتخفيف الضغط على البنوك نظراً لصغر حجمها .	3.57	0.631	71.4	5	28.5	موجب وضعيف
2	يقوم التعهيد بتطوير العمل نظراً لتبنيه ثورة تكنولوجية جديدة.	3.84	0.782	76.8	4	42	موجب ومتوسط
3	يقوم التعهيد بتحديد وتقييم الأنشطة الجديدة اللازمة في تحسين الأداء المستقبلي.	3.85	0.63	77	3	42.5	موجب ومتوسط
4	يقوم التعهيد بتوفير المعلومات اللازمة على الرغم من تزايد حجم العمليات بالدقة والموثوقية المطلوبة .	3.88	0.663	77.6	1	44	موجب ومتوسط
5	تقوم عملية التعهيد باستخدام أحدث الأجهزة والبرمجيات المتطورة التي توفر السرعة في الحصول على المعلومات والعمل على تحديثها باستمرار.	3.84	0.574	76.8	4	42	موجب ومتوسط
6	يقوم التعهيد بسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة .	3.87	0.454	77.4	2	43.5	موجب ومتوسط
	المتوسط والانحراف العام	3.81	0.445				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أن المتوسطات الحسابية للعبارات المحور الثاني كانت تتراوح بين 3.57 و 3.88 وهي متوسطات حسابية بين المتوسط والمرتفع، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات المعيارية كانت أقل من 1، أي لا يوجد تشتت في إجابات العينة. أما قيمة المتوسط العام 3.81 بانحراف معياري 0.445. وتبين أن قوة اتجاه مفردات العينة موجب متوسط نحو عبارات المحور الثاني مما يشير إلى قيام التعهيد بسرعة الاستجابة للتغيرات الحادثة في البنوك التجارية المصرية.

الإحصاءات الوصفية لزيادة الربحية والجودة

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (المتوسط/5)*100	الترتيب	قوة الاتجاه	دلالة قوة الاتجاه
1	يساهم التعهيد في التحصيل الكفاء للمستحقات المالية من العملاء.	3.85	0.703	77	6	42.5	موجب ومتوسط
2	يساهم التعهيد في تحديد الزيادة المطلوبة في التوزيع الجغرافي لمكاتب وفروع البنك لجذب عملاء جدد على حساب المنافسين.	3.92	0.581	78.4	5	46	موجب ومتوسط
3	يساهم التعهيد في تحسين دورة إيرادات الأنشطة الرئيسية للبنك.	3.83	0.708	76.6	7	41.5	موجب ومتوسط
4	يساهم التعهيد في معرفة تغير الحصة السوقية للبنك قياساً بالمنافسين.	4.08	0.481	81.6	1	54	موجب ومتوسط
5	يساهم التعهيد في زيادة الحصة السوقية سواء كان مركز رئيسي أو فرع للبنك .	3.96	0.546	79.2	4	48	موجب ومتوسط
6	يساهم التعهيد في تحسين مستوى الإنتاجية وتنظيم عمليات الدفع الفوري.	4.03	0.514	80.6	2	51.5	موجب ومتوسط
7	يساهم التعهيد في تحسين الجودة وسرعة أداء الخدمات .	4.03	0.661	80.6	2	51.5	موجب ومتوسط
8	تعهد بعض الخدمات خارجياً يتيح تركيز العنصر البشري والخبرات المتخصصة بالبنك داخلياً في أداء الخدمات التي تتميز بها البنك.	4	0.652	80	3	50	موجب ومتوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.96	0.413				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

أن المتوسطات الحسابية للعبارات المحور الثالث كانت تتراوح بين 3.85 و 4.08 وهي متوسطات حسابية بين المتوسط والمرتفع، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات المعيارية كانت أقل من 1، أي لا يوجد تشتت في إجابات العينة. أما قيمة المتوسط العام 3.97 بإنحراف معياري 0.413 كما تبين أن قوة اتجاه مفردات العينة موجب متوسط نحو عبارات المحور الثالث مما يدل على تحقيق التعهيد لزيادة الربحية وتحقيق الجودة في البنوك التجارية المصرية.

الإحصاءات الوصفية الكفاءة في تسليم الخدمة ورضا العملاء

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (المتوسط / 5) 100*	الترتيب	قوة الاتجاه	دلالة قوة الاتجاه
1	يعمل التعهيد على تقديم الخدمات لعدد كبير من العملاء بنفس الكفاءة.	3.84	0.609	76.8	2	42	موجب ومتوسط
2	يعمل التعهيد على تنوع الخدمات بالقدر الذي يفي باحتياجات العملاء المتعددة.	3.73	0.786	74.6	4	36.5	موجب ومتوسط
3	يعمل التعهيد على تقديم الخدمات التي تفي متطلبات العملاء في الأسواق المحلية والعالمية بالكفاءة المطلوبة	3.74	0.585	74.8	4	37	موجب ومتوسط
4	يعمل التعهيد على تقديم الخدمات التي تساعد العملاء في الحصول على خدماتهم بالسرعة والكفاءة والدقة التي يحتاج إليها العميل.	3.89	0.572	77.8	1	44.5	موجب ومتوسط
5	يعمل التعهيد على التعامل مع أي مشكلة وقت حدوثها بدقة وسرعة وكفاءة	3.79	0.589	75.8	3	39.5	موجب ومتوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف العام	3.796	0.475				

أن المتوسطات الحسابية للعبارات المحور الرابع كانت تتراوح بين 3.89 و 3.73 وهي متوسطات حسابية بين المتوسط والمرتفع، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات المعيارية كانت أقل من 1، أي لا يوجد تشتت في إجابات العينة. أما قيمة المتوسط العام 3.796 بانحراف معياري 0.475. وتبين أن قوة اتجاه مفردات العينة موجب متوسط نحو عبارات المحور الرابع مما يشير إلى كفاءة التعهيد في تسليم الخدمات المسندة لشركات التعهيد وتحقيق رضا العملاء.

الإحصاءات الوصفية لدور التعهيد في تحسين وظائف اتخاذ القرارات من قبل المستويات الإدارية العليا

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (المتوسط / 5) * 100	الترتيب	قوة الاتجاه	دلالة قوة الاتجاه
1	تطبيق التعهيد يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإعداد الخطط الاستراتيجية المستدامة.	3.83	0.643	76.6	3	41.5	موجب ومتوسط
2	تطبيق التعهيد يؤدي إلى توفير الفرص التحديات أمام البنك.	3.73	0.642	74.6	5	36.5	موجب ومتوسط
3	تطبيق التعهيد يوفر معلومات ذات أهمية ومفيدة وبدرجة كبيرة من التفصيل التي تلي ما يحتاجه متخذ القرار في جميع المستويات الإدارية (الدنيا/العليا).	3.75	0.693	75	4	37.5	موجب ومتوسط
4	تطبيق التعهيد يتطابق مع متطلبات القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف البنك / الشركة بشكل عام.	3.7	0.623	74	6	35	موجب ومتوسط
5	تطبيق التعهيد يحقق التكامل والتنسيق المتبادل بين الأقسام المختلفة باستخدام المعلومات بالخطط الموضوعية وثبات الأهداف المراد تحقيقها.	4.01	0.447	80.2	1	50.5	موجب ومتوسط
6	تطبيق التعهيد يساعد على مواكبة الأنظمة الدولية.	3.88	0.647	77.6	2	44	موجب ومتوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.816	0.469				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

أن المتوسطات الحسابية للعبارات المحور الخامس كانت تتراوح بين 3.70 و 4.01 وهي متوسطات حسابية بين المتوسط والمرتفع، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات المعيارية كانت أقل من 1، أي لا يوجد تشتت في إجابات العينة. أما قيمة المتوسط العام 3.816 بانحراف معياري 0.469. وتبين أن قوة اتجاه مفردات العينة موجب متوسط نحو عبارات المحور الخامس مما يدل على قيام التعهيد بتحسين وظائف اتخاذ القرارات من قبل المستويات الإدارية العليا.

الإحصاءات الوصفية لتخفيض المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (المتوسط/5) *100	الترتيب	قوة الاتجاه	دلالة قوة الاتجاه
1	يتولد عن تعهيد الخدمات بعض المخاطر التي تؤثر على كمخاطر (الائتمان - السمهه- العمليات - التكنولوجيا...)	3.93	0.607	78.6	1	46.5	موجب ومتوسط
2	يؤدي استخدام التعهيد لعدد محدود من الأنشطة إلى نطاق أقل من المخاطر.	3.76	0.619	75.2	4	38	موجب ومتوسط
3	يؤدي استخدام التعهيد إلى تخفيض المخاطر التي يتعرض لها البنك عند انخفاض مستويات الطلب على الخدمة.	3.79	0.68	75.8	3	39.5	موجب ومتوسط
4	يؤدي استخدام التعهيد إلى تقليل نسبة الأخطاء التي تقع مع العملاء كـ (ضياع أموال العملاء- حدوث أخطاء في الأكواد...)	3.46	0.751	69.2	7	23	موجب وضعيف
5	يؤدي استخدام التعهيد إلى ضعف الرقابة الإدارية.	3.47	0.791	69.4	6	23.5	موجب وضعيف
6	يؤدي التعهيد إلى صعوبة تعامل الموظفين مع بعضهم داخل الأقسام فيخلق خفض في المعنويات والاستغناء عن الموظفين.	3.6	0.975	72	5	30	موجب وضعيف
7	يعمل التعهيد على تحليل الفرص السوقية لتعزيز الميزة التنافسية.	3.87	0.732	77.4	2	43.5	موجب ومتوسط
	المتوسط والانحراف العام	3.696	0.514				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

أن المتوسطات الحسابية للعبارات المحور السادس كانت تتراوح بين 3.93 و 3.46 وهي متوسطات حسابية بين المتوسط و المرتفع، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات المعيارية كانت أقل من 1، أي لا يوجد تشتت في إجابات العينة. أما قيمة المتوسط العام (3.696) بانحراف معياري (0.514) . وتبين أن قوة الاتجاه لمفردات العينة موجب متوسط نحو عبارات المحور السادس مما يدل على تخفيض المخاطر التي تواجهه البنوك وتحقيق ميزة تنافسية بين البنوك الأخرى. وبعد استعراض نتائج الإحصاءات الوصفية لمحاور الاستبيان، يمكن عرض نتائج تحليل المقارنة لتقييم وفورات قرار التعهيد وفقاً للمنظور الاستراتيجي لإدارة التكلفة قبل وبعد اتخاذ قرار التعهيد.

5- تحليل نتائج مقارنة محاور المنظور الإستراتيجي لإدارة التكلفة قبل وبعد اتخاذ قرار التعهيد:

تبين من تحليل نتائج مقارنة محاور المنظور الإستراتيجي لإدارة التكلفة قبل وبعد اتخاذ قرار التعهيد أن الخدمات الثلاثة المسندة إلى طرف خارجي كانت تحظى بأهمية وخبرة قليلة قبل اتخاذ قرار التعهيد، ولكن بعد اتخاذ قرار التعهيد حظيت هذه الخدمات بأهمية وأكثر وخبرة تكنولوجية عالية مما أدى إلى تحقيق البنوك المصرية التجارية إلى تحقيق خفض في التكاليف، وتحقيق الجودة المطلوبة، تسليم الخدمات في الوقت المطوب وبالجودة والفعالية المطلوبة، زيادة الربحية، تحقيق ميزة تنافسية عالية بين البنوك الأخرى، تقليل نسبة المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك المصرية التجارية.

القسم الرابع: تفسير نتائج الدراسة والتوصيات

استهدفت الدراسة تقييم التعهيد وفقاً للمنظور الإستراتيجي لإدارة التكلفة، وفي سبيل تحقيق ذلك تم تقسيم الدراسة إلى جانبين، الأول: يهتم باستعراض الجانب النظري للدراسة، والثاني: اهتم باستعراض الجانب الميداني للدراسة، ويمكن استعراض أهم ما استخلصته الباحثة بعد عرض الجانب النظري للدراسة وذلك في النقاط التالية:

- أن العمل على تعظيم الاستفادة من أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية بشكل متكامل له تأثير إيجابي على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- أن الأهداف التي تسعى إليها المنشآت من وراء عملية التعهيد لا تقتصر فقط على خفض التكلفة كهدف أساسي، وإنما امتدت لتشمل الاستفادة من عناصر الخبرة والمعرفة والتأهيل لمواكبة أحدث التطورات التكنولوجية ما يساعد على تحقيق جودة العمليات وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء المتطورة.
- أن التحديد الجيد لتكلفة عملية التعهيد يجعل قرار الإسناد الخارجي مجدياً اقتصادياً فالتكلفة لا تضمن فقط تكلفة الخدمة المقدمة بل تشمل تكلفة البحث عن مورد الخدمة، تكلفة إعداد العقود، التكاليف الناتجة عن الالتزام ببند العقد أو الإحلال به في حالة إنهاء العقد وغيرها من التكاليف التي يجب أخذها في الاعتبار قبل اتخاذ قرار التعهيد.
- أن المنشآت التي تقوم بعملية التعهيد وتقوم باستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية للتكلفة كأحد أساليب التطوير تكون لديها القدرة على خفض تكاليف منتجاتها/خدماتها بصورة أسرع مقارنة بمنافسيها في السوق، مما يعمل على دعم الميزة التنافسية.

- أن استخدم أساليب الإدارة الإستراتيجية للتكلفة يحقق المزيد من العوائد على الأجل الطويل، ويدفعها الى تحقيق المزيد من أهدافها من خفض التكلفة وتحسين الجودة وزيادة الربحية وتدنية المخاطر وهي الجوانب الأساسية التي يقوم عليها نجاح عملية التعميد.
 - على الصعيد المحلي هناك إستراتيجية موضوعة بالفعل ضمن رؤية مصر 2030 تستهدف التحول الرقمي كهدف إستراتيجي من أجل تحقيق أهداف التنمية وتحسين موقف مصر بالنسبة للاقتصاد العالمي حيث إن الاقتصاد الرقمي يعتبر أحد أهم مكونات الاقتصاد القومي.
- وبناءً على ما سبق ، يمكن مقارنة بعض الدراسات السابق ذكرها مع الدراسة الحالية وذلك من خلال الجدول رقم (44) التالي :

المتغير التابع	المتغيرات	العينة المستخدمة	بيئة التطبيق	
عملية التعميد	خدمات نظم تكنولوجيا المعلومات	(94) قائمة استقصاء ما يعادل نسبة 75.8%	الشركات الصناعية المصرية	دراسة (الخولى)
دوافع التعميد	الأولوية التنافسية /الأهداف التشغيلية والاداء المالي	(123) قائمة استقصاء ما يعادل 53%	المنشآت الصناعية المصرية	دراسة (عبد اللطيف)
أداء المنشأة من خلال أبعاد بطاقة الاداء المتوازن -البعد المالي- بُعد العملاء- بعد عمليات التشغيل الداخلية- بعد التعليم والنمو	عملية التعميد	(30) قائمة استقصاء ما يعادل 58%	شركة الإسكندرية لمنتجات الكاوتشوك والبلاستيك والمنتجات المصرية	دراسة (جاد)
تحقيق الميزة التنافسية .	عملية التعميد القيود الانتاجية والتشغيلية	(105) قائمة استقصاء ما يعادل نسبة 87.5%	قطاع النسيج في جمهورية العراق	دراسة (عبود)
عملية التعميد .	خدمات نظم تكنولوجيا المعلومات	(216) قائمة استقصاء ما يعادل نسبة 75.8%	البنوك التجارية في بيئة الأعمال المصرية .	دراسة (محمد)
عملية التعميد .	أهداف التحليل الاستراتيجي لإدارة التكلفة خفض التكلفة - زيادة الربحية- تحسين الجودة- سرعة الاستجابة(المرونة) رضا العملاء -تقليل المخاطر - تحقيق ميزة تنافسية .	(421) قائمة استقصاء ما يعادل 84%	البنوك التجارية في بيئة الاعمال المصرية	دراسة (ابراهيم)

كما أسفر الجانب الميداني للدراسة عن النتائج التالية أهمها:

- وجود علاقة ارتباط ودلالة إحصائية بين عملية التعميد وخفض التكلفة مما يدل على أن عملية التعميد تساعد في تحقيق وفورات في التكلفة.

- وجود علاقة ارتباط ودلالة إحصائية بين عملية التعميد والجودة مما يدل على أن عملية التعميد تساعد على زيادة الجودة.
- وجود علاقة ارتباط ودلالة إحصائية بين عملية التعميد والربحية مما يدل على أن عملية التعميد تساعد على زيادة الربحية.
- وجود علاقة ارتباط ودلالة إحصائية بين عملية التعميد ورضا العملاء مما يدل على أن عملية التعميد تساعد على تحقيق رضا العملاء، وبالتالي تساعد عملية التعميد على تسليم الخدمة في الوقت المناسب وسرعة الاستجابة للمتغيرات مما يدل على أن عملية التعميد تساعد على سرعه الاستجابة للمتغيرات المفاجئة التي قد يتعرض لها البنك بصورة مباشرة.
- وجود علاقة ارتباط ودلالة إحصائية بين عملية التعميد والميزة التنافسية مما يدل على أن عملية التعميد تساعد على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك بين منافسيها في السوق.
- وجود علاقة ارتباط ودلالة إحصائية بين عملية التعميد والمخاطر مما يدل على أن عملية التعميد تساعد على تقليل المخاطر التي يتعرض لها البنك.
- وتوصلت الدراسة الحالية إلى أن عملية التعميد تتوافق مع أهداف التحليل الإستراتيجي لإدارة التكلفة ، حيث يؤدي استخدام المنشآت للتعميد بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة إلى تحقيق وفورات في التكاليف أي أنها تخفض تكاليف الخدمات التي تقدمها لهذه المنشآت أفضل من أدائها والقيام بها داخليا ، كما إنها تؤدي إلى تحقيق المرونة وسرعة الاستجابة في تلبية رغبات العملاء بالدقة والفعالية المطلوبة ، وتعمل على تحسين الجودة وزيادة الربحية بالكفاءة التي تريدها هذه المنشآت ، وتقليل المخاطر التي تتعرض لها المنشآت ، وبالتالي فإنها تحقق رضا العملاء في أداء الخدمات المسندة إليهم مما يحقق لها ميزة تنافسية بين المنشآت الأخرى .
- وبصفة خاصة ؛ فإن البنوك التجارية المصرية تسعى دائما إلى النمو والتطور المستمر باستخدام أحدث وسائل التكنولوجيا والوضع الاستراتيجي المتميز لها مما يجعلها في وضع تنافسي بين البنوك الأخرى ، ولاسيما أن التعميد حقق لها ذلك لما يتميز به من استخدام التكنولوجيا الحديثة والمهارات الكفاء والخبرات المتخصصة ، وقد ظهر ذلك في أكثر الخدمات التي تعدها البنوك إلى الغير مثل (الخدمات الإلكترونية – خدمه العملاء- خدمة نظم المعلومات) فقد ساعد التعميد البنوك في تخفيف الضغط عليه من قبل العملاء وتلبية مطالبهم إلكترونياً بالدقة والجودة والكفاءة والفعالية المطلوبة، فقد ساعد ايضاً على توفير الوقت والجهد لكلاً من موظفين البنوك وجعل تركيزهم على الأنشطة الأساسية التي يقوم بها البنوك وعملاء البنوك في تلبية مطالبهم .

- كما أن عدم ممارسات تعهيد الخدمات المصرفية يؤدي إلى فقدان قدرة البنك على إدارة الأصول بطريقة مناسبة واحتمالات وقوع غش وتلاعب وفشل الإدارة المصرفية وارتفاع المخاطر، مما يؤدي إلى اهتزاز الثقة وفقدان الأموال والودائع مما يضر بالاقتصاد القومي ككل.

التوصيات :

- توجيه اهتمام البنوك المصرية نحو أهمية تنفيذ أسلوب عملية التعهيد لضمان تعظيم الاستفادة من أداء سلسلة التوريد ومن ثم أداء البنوك المصرية.
- يجب تفعيل دور المنظمات وتحفيزها للإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية المرتبطة بتعاقدات عملية التعهيد بهدف دعم وتعزيز هذه العملية وتطويرها.
- أن يكون هناك وعى بمقتضيات المرحلة الحالية والمستقبلية من قبل موظفي ومديري البنوك وأن يكون على دراية كافية بالتقدم التكنولوجي والتقني وإجادة التعامل معها .
- أن تهتم البنوك المصرية بوجود معايير محددة لعملية التعهيد، كما ينبغي أن تكون أسس تقييم الأداء بالنسبة للمنشآت المسند إليها تنفيذ الخدمات البنكية واضحة لجميع العاملين والمتعاملين مع تلك البنوك.
- ضرورة العمل على زيادة قدرات وإمكانيات العاملين في المنشآت العاملة في البيئة المصرية من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية التي تساهم في زيادة مستويات الأداء.
- يحتاج مجال التعهيد المزيد من البحوث الأكاديمية والتطبيقية، والتوسع في مجالات التطبيق فبالرغم من كون هذا المجال قد بدأ الاهتمام به في الغرب إلا أن المراجع والدراسات العربية في هذا المجال لا ترقى للمستوى المأمول، سواء من حيث الكم أو المحتوى.

الدراسات المستقبلية:

- القيام بعمل دراسة على عملية التعهيد المتعلقة بعمليات المراجعة.
- التركيز على تخطيط الكفاءات والمهارات داخل القطاع المصرفي وإعداد خطط محددة مرتبطة بإطار زمني بالتوازي مع التحول الرقمي وعملية التعهيد.
- العمل بقيام دراسة للتوافق بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات المصرفية والتحفيز المادي للعنصر البشري مع توجيه العناية القصوى للاستثمار في العنصر البشري بالتوازي مع الاستمرار بالتكنولوجيا الحديثة.
- الاهتمام بالتغيرات السياسية والاقتصادية التي تطرأ على البيئة المصرية وأثرها على التعهيد.

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

بن عوالي، حنان، 2009، " متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر.

جاد ، سارة نور الدين أبو مسلم ،2016، " مدخل محاسبي مقترح لتقويم أداء المنشأة في ظل قرار الاعتماد على مصادر خارجية " ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التجارة – قسم المحاسبة ، جامعة المنصورة .

حديد ، عامر اسماعيل عبدالله ،2012،"تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في إطار عملية التعايد : دراسة حالة في شركة أسيا سيل للاتصالات الخلوية "، المؤتمر العلمي الدولي ،كلية ادارة الأعمال ، جامعة الجنان ،طرابلس ، لبنان.

الخولى ، محمود عبد العليم محمود ، 2013، " إطار محاسبي مقترح لتكامل نظام الانتاج في الوقت المحدد (JIT) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) مع عمليات المصادر الخارجية (BPO) لدعم المركز التنافسي للمنشآت الصناعية –دراسة ميدانية " ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية التجارة –قسم المحاسبة ،جامعة بنها .

صالح ، سمير أبو الفتوح ،2009،" المحاسبة الأدرية الاستراتيجية – الأساليب المعاصرة لدعم الإدارة في عصر العولمة والمعرفة "، بدون ناشر .

الصيرفي ، محمد عبد الفتاح حافظ ،2002،" البحث العلمي – الدليل التطبيقي للباحثين " ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الطبعة الأولى .

عبد اللطيف ، محمد يس ،2013."دوافع وآثار قرار التعايد على تدعيم القدرات التنافسية وتحسين الأداء المالي في المنشآت –دراسة نظرية واستطلاعية "مجلة التمويل والتجارة ،كلية التجارة ، جامعة طنطا ،العدد 2،ص1-35.

عبود ، ميثم حازم عزيز ، 2017، " التكاليف الملائمة لترشيد قرارات التكامل بين عمليات التعايد ونظرية القيود بهدف دعم الميزة التنافسية –دراسة تطبيقية " ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التجارة – قسم محاسبة ، جامعة المنصورة .

عبيد الله ، فايذة محمود محمد،2011." دور أدوات إدارة التكلفة بالمنشآت الصناعية في تحقيق دوافع التعهيد، مع دراسة استطلاعية في مصر " ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ،كلية التجارة –جامعة الاسكندرية ،المجلد (48) ،ص 83-113.

محفوظ ، علاء الدين مرجان ،2010، " صناعة التعهيد (Outsourcing) "، الإدارة العامة لبرامج دعم القدرة التنافسية، المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، قطاع سياسات تنمية صادرات ، وزارة التجارة والصناعة .

محمد، نسمة صابر محمود، 2018، " تقييم جدوي قرار الإسناد الخارجي لتشغيل نظم المعلومات المحاسبية في بيئة الأعمال المصرية" ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التجارة – قسم المحاسبة ، جامعة بور سعيد .

محمد، كريمة حسن محمد ،2014. "أثر تطبيق قانون الامتثال الضريبي على المراجعة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، الإسماعيلية، العدد، 2، المجلد 5.

ثانياً : المراجع الأجنبية

Hammel،K.2014. "Outsourcing versus Insourcing". Available at: <http://blog.asldistribution.com/blog/bid/339151/White-Paper-Outsourcing-versus-Insourcing> haviour &Organization ،Vol. 30، pp. 63-82.

Kremic،et al.،2006."Outsourcing decision support: A survey of benefits، risks، and decision factors"، Supply Chain Management : An International Journal 11(6)،pp.467-482 .

McIvor R.، 2010. ، "The influence of capability considerations on the outsourcing decision: the case of a manufacturing company"، International Information Management،Vol. 38، pp. 323-335.

Mung'ala،C ،2014." Effect Of Outsourcing Decision On Organizational Performance In The Manufacturing Industry: A Case Of Unga Group Limited، Kenya"، A Research Project Report Submitted In Partial

Fulfillment Of The Requirements Of The Degree Of Master Of Arts In
Project Planning And Management Of The University Of Nairobi.

Vaxevanou ,A and N, Konstantopoulos ,2015." Basic Principles the Philosophy
of Outsourcing " ,Procedia - Social and Behavioral Sciences ,vol.175 ,pp.
567 – 571.

Vaxevanou,A and N, Konstantopoulos,2015." Models referring to outsourcing
theory" , Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol 175, pp. 572 – 578.

Soares ,et al.,2014." Towards a theory of information systems outsourcing risk" ,
Universidade do Minho – Departamento de Sistemas de Informação –
Centro ALGORITMI, Campus de Azurém, 4800-058 Guimarães, Portugal
Procedia Technology :16 ,pp. 623 – 637..

Gaspareniene ,L.,et al.,2014,"Factors Determining Employment Outsourcing in
Public and Private Sectors" , kaunas University of Technology nzinerine
Ekonomika-Engineering Economics, : 25(2),pp. 203–210.

Brewer ,B.,et al.,2013,"Connecting strategy-linked outsourcing approaches and
expected performance". International Journal of Physical Distribution &
Logistics Management: 43 (3), pp. 176-204.

Abstract

The study aimed to evaluate the outsourcing process from a strategic cost perspective, as the various business organizations face great challenges and the growing competitive pressures resulting from the openness in global markets and its effect on supporting competitive advantage. And that is through choosing the Egyptian commercial banking sector on the ground to test the questions of the study and achieve its objectives. A questionnaire is used to collect data from the Egyptian commercial banking sector to answer the questions of the study and achieve its objectives.

Based on the statistical tests, the results of the study related a significant correlation and Positive relationship at the level of significance (0.01) between the outsourcing process and the study variables (Achieving savings in cost - profitability - quality service delivery and customer satisfaction - speed of response to variables - appropriate to administrative levels - Reducing risk - achieving a competitive advantage).

A set of conclusions and recommendations are given, including the lack of sufficient interest on the part of Egyptian banks in the literature in the outsourcing process. Including the need to provide full understanding and promotion of officials with Egyptian banks on the benefits Outsourcing in the areas of this sector.

Key words: *Outsourcing process - strategic cost management - competitive advantage - outsourcing Egyptian banks .*