



جامعة بورسعيد  
كلية التجارة  
قسم المحاسبة والمراجعة

بحث بعنوان  
تقييم جدوي قرار الإسناد الخارجي  
لتشغيل نظم المعلومات المحاسبية في بيئة الأعمال المصرية

من الباحث/ نسمة صابر محمود محمد

معيد بقسم المحاسبة والمراجعة  
كلية التجارة – جامعة بورسعيد

2018

## ملخص البحث

نتيجة للتعقد والخبرات والتكاليف والوقت التي تتسم بها نظم تكنولوجيا المعلومات فقد اتجهت العديد من الشركات إلى الإسناد الخارجي لنظم تكنولوجيا المعلومات، لذا فقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية دور عملية الإسناد الخارجي لنظم المعلومات وتطويرها وتحسينها في بيئة الأعمال المصرية. وقد تم إجراء دراسة ميدانية لتقييم نظام الإسناد الخارجي لنظم المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية، وأظهرت النتائج أن نظام الإسناد الخارجي لنظم المعلومات المحاسبية له تأثير على فاعلية نظم المعلومات، كذلك فهو يؤدي إلى تحسين الأداء وتخفيض التكلفة وزيادة قيمة المنشأة في الشركات المطبقة له، ويساعد في مواكبة التغييرات السريعة التي تطرأ في بيئة الأعمال، وبصورة أكثر كفاءة وفاعلية في ظل سوق يتميز بالمنافسة الشديدة.

## الإطار العام للبحث

يعد الإسناد الخارجي لنظم المعلومات Information System Outsourcing من الممارسات شائعة التطبيق، حيث أن نسبة كبيرة من المنشآت المصرية تقوم بالإسناد الجزئي أو الكلي لأداء وظائف نظم المعلومات المحاسبية، ويلاحظ أن الغالبية العظمى من المنشآت تعتمد على متعهدي الخدمات لتوفير الموارد البشرية اللازمة لأداء تلك الأنشطة؛ وذلك يرجع إلى أن من أهم مزايا الإسناد الخارجي لخدمات نظم تكنولوجيا المعلومات المحاسبية تتمثل في؛ تعزيز قدرات المنشأة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وزيادة إمكانية الوصول إلى الموظفين المهرة، والاستفادة من خبرات المتخصصين في مجال نظم المعلومات لدى متعهدي الخدمات، وإمكانية الحصول على خدمات أكثر جودة، وزيادة فرص الحصول على التكنولوجيات المتقدمة والمعرفة الحديثة، وإمكانية تحقيق وفورات في التكاليف المتعلقة باقتناء وصيانة وتحديث البرمجيات، بالإضافة إلى تخفيض مخاطر التقادم التكنولوجي. (1)

ونظراً لتأثر نظام المعلومات المحاسبى بالتطورات في بيئة الأعمال الحديثة والمتغيرات البيئية السريعة. ولأن الإدارة مسؤولة عن سلامة تصميم وتشغيل نظام المعلومات المحاسبى فى هذه البيئة سريعة التغير فقد تجد الإدارة أنه فى صالح الشركة إسناد بعض خدمات نظم وتكنولوجيا المعلومات وتشغيل النظام نفسه ككل أو بعض العمليات لطرف خارجي وهوما يعرف بالإسناد الخارجي، ولقد لاقى مفهوم الإسناد اهتمام المحاسبين وقاموا بدراسته من أكثر من زاوية سواء فى المحاسبة المالية أو الضرائب أو فى بعض وظائف المراجعة الداخلية أو فى بعض عمليات تكنولوجيا المعلومات. (2)

## 2/1 طبيعة مشكلة البحث

يرى الباحث أن مشكلة البحث تكمن فى التحديات التى تواجه القطاع المصرفى والشركات والمؤسسات على مستوى العالم بصفة عامة ومصر بصفة خاصة، وذلك فى تلبية احتياجاتها للاعتماد على نظم تكنولوجيا المعلومات المحاسبية، وما تشمله من برمجيات حيث تعتبر من الأصول التى تولد الإيراد، ويتم التعامل معها باعتبارها عنصر من عناصر رأس المال، ومن ثم أصبح لنظام الإسناد الخارجى لتشغيل نظم المعلومات المحاسبية أهمية كبيرة واستخدام واسع من قبل تلك المنظمات، ومن ثم هناك ضرورة لدراسة وتقييم جدوى اتخاذها قرار بالإسناد الخارجى لنظم تكنولوجيا المعلومات.

ولقد أشارت العديد من الدراسات (Hayes et al, 2000; Farag & Mayuram, 2003; Florin and et al., 2005; Agrawal and et al., 2006) إلى أن الإسناد الخارجى يؤثر على قيمة الشركة وبالمثل فمن المتوقع أن يكون للإسناد الخارجى لنظم تكنولوجيا المعلومات المحاسبية مثل ذلك التأثير على قيمة البنوك المصرية. (3)

ويرى الباحث، أن سؤال البحث الجوهرى المرتبط بطبيعة المشكلة البحثية المطروحة هو:

(1) د/ أحمد عبد السلام أبو موسى، "مخاطر تعهيد نظم المعلومات المحاسبية فى المنشآت المصرية: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثانى، 2012، ص.ص: 3-4.

(2) بسمة حسن محمد الأباصيري، أثر إسناد تشغيل نظم المعلومات المحاسبية إلى منشأة متخصصة على قيمة الشركة مع دراسة تطبيقية على قطاع البنوك فى مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2011، ص.2.

(3) المرجع السابق، ص.4.

ما هي جدوى اتخاذ الشركات والمؤسسات لقرار الإسناد الخارجي لخدمات نظم تكنولوجيا المعلومات المحاسبية في حالة قيامها بالاعتماد عليه في إدارة تلك نظم ورفع جودة وسرعة أداء عملياتها؟ وبالتالي، فإن مشكلة البحث الرئيسية تتبلور في الأسئلة البحثية التالية:

- أ- لماذا تلجأ تلك المؤسسات والشركات إلى إسناد بعض خدمات نظم وتكنولوجيا المعلومات لطرف خارجي؟ وهل يؤثر ذلك على صافي دخل الشركة والقيمة السوقية لها؟
- ب- ما هي أهم خصائص ومزايا وعيوب نظام الإسناد الخارجي لتشغيل خدمات تكنولوجيا نظم المعلومات المحاسبية في بيئة الأعمال المصرية؟
- ج- ما هي المخاطر المتوقعة من وراء اتخاذ قرار الإسناد الخارجي لتشغيل نظم المعلومات المحاسبية؟ وإلى أي حد يؤثر استخدام الأجهزة والبرمجيات لتكنولوجيا المعلومات كأداة على فاعلية نظم المعلومات المحاسبية؟
- د- هل يمكن ترشيد تكاليف البرمجيات عن طريق نظام الإسناد؟ وكيف يتم تقييم هذا النظام؟ وكيف يمكن تحسينه ودعمه وتطويره باستخدام أساليب إدارة التكلفة المختلفة؟
- هـ- هل يساعد نظام الإسناد الخارجي لخدمات تكنولوجيا المعلومات البنوك المصرية على مواكبة التغيرات السريعة التي تطرأ بصورة مفاجئة في بيئة الأعمال الاقتصادية؟

### 3/1 أهمية البحث

ففي ظل التنافس الشديد في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية وأيضاً في ظل الانتشار والتوسع الكبير في استخدام التكنولوجيا الحديثة المتاحة كان لابد من دراسة هذا الموضوع دراسة علمية متفحصه والوقوف على الإيجابيات والسلبيات والمخاطر من استخدام نظام الإسناد الخارجي لتشغيل خدمات تكنولوجيا نظم المعلومات المحاسبية؛ وتتبع أهمية البحث من الإسهامات العلمية والعملية التي سوف يضيفها، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

### 1/3/1 الأهمية العلمية:

- أ- هذا البحث يتطرق لمجال بحثي يعاني من ندرة شديدة في البحوث المحاسبية العربية عامة وفي مصر خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين سواء فيما يخص، نظام الإسناد الخارجي لخدمات تكنولوجيا نظم المعلومات المحاسبية أو ما يطلق عليه تعهيد نظم المعلومات، تكلفة البرمجيات ونظم المعلومات، مخاطر استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- ب- كما يلاحظ أن قرار الإسناد الخارجي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات يدخل ضمن القرارات الإدارية للمنشأة، وبالتالي يدخل ضمن عملية اتخاذ القرار، أي يجب إضافته ضمن القرارات الإدارية للمنشأة عند دراسة عملية اتخاذ القرارات في المحاسبة الإدارية، مثل قرارات المفاضلة بين البدائل.
- ج- عملية اتخاذ قرار الإسناد الخارجي لها تكلفة وعائد لذلك يجب أخذها في الاعتبار عند إعداد دراسة جدوى لأي مشروع حديث، لذلك يدخل ضمن بنود دراسات الجدوى لأي مشروع تحت الدراسة لأنه يعتبر قرار استراتيجي استثماري.
- د- كذلك فإن عملية الإسناد الخارجي لخدمات نظم تكنولوجيا المعلومات لها ارتباط وثيق بمحاسبة التكاليف وذلك لاعتبارها واحدة من أهم القرارات التي تلجأ إليها الشركات عند رغبتها في تخفيض التكلفة لديها وذلك لاعتبارها وسيلة من وسائل إدارة التكاليف الحديثة في الوقت الحالي.

هـ - ندرة البحوث الميدانية التي أجريت في مجال الإسناد الخارجي لخدمات تكنولوجيا المعلومات في البيئة الاقتصادية المصرية.

### 2/3/1 الأهمية العملية:

- أ- تواجه العديد من منشآت الأعمال منافسة حادة وصعوبة في البقاء والقدرة على الاستمرار في السوق. وبالتالي تحاول تلك المنشآت استخدام جميع الأدوات التي تمكنها من البقاء في السوق وتحقيق ميزة تنافسية، والتي من أهمها الإسناد الخارجي لتنظيم تكنولوجيا المعلومات.
- ب- إن أهمية قرار الإسناد الخارجي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في الواقع العملي لدى معظم الشركات 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، وحدود تطبيقه، ولهذا سوف يتناول البحث تقييم جدوى هذا القرار من الناحية العملية.

### 4/1 أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميته، يمكن بلورة الهدف الرئيسي للبحث في محاولة بيان أهمية دور عملية الإسناد الخارجي لتنظيم تكنولوجيا المعلومات وتطويرها وتحسينها في بيئة الأعمال المصرية، وذلك من خلال تقييم جدوى قرار الإسناد الخارجي لتشغيل خدمات نظم تكنولوجيا المعلومات المحاسبية في بيئة الأعمال المصرية، باعتبار أن هذا القرار يمثل أحد أساليب إدارة التكلفة الحديثة، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة أهداف فرعية على النحو التالي:

- أ- بيان الدور المتكامل لاستخدام نظام الإسناد الخارجي بغرض دعم وتحسين جودة عمليات تشغيل نظم وتكنولوجيا المعلومات المحاسبية وترشيد تكلفتها.
- ب- كيفية تقييم نظام الإسناد الخارجي لتشغيل خدمات نظم تكنولوجيا المعلومات، من خلال التعرف على نواحي القوة والضعف الناتجة عنه والمخاطر الرئيسية له، وكيفية تعزيز عوامل نجاحه في المنشآت والمؤسسات المصرية.
- ج- إجراء دراسة ميدانية للتعرف على الآثار المحاسبية لنظام الإسناد الخارجي لتشغيل خدمات نظم تكنولوجيا المعلومات المحاسبية في بيئة الأعمال المصرية، وبيان فعالية دوره في مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة والطارئة في بيئة الأعمال الاقتصادية.

### 5/1 مفاهيم عنوان البحث

في ضوء مشكلة البحث، وأهميته، وأهدافه، فإن مفاهيم عنوان البحث تتبلور في الآتي:

- أ- التقييم: هو عملية منهجية تقوم على أسس علمية، تستهدف إصدار الحكم بدقة وموضوعية على مدخلات ومخرجات أي نظام، وتحديد مواطن القوة والقصور في كل منها واتخاذ ما يلزم من قرارات وإجراءات لعلاج وإصلاح ما يتم تحديده من مواطن القصور.
- ب- جدوى: الفائدة المرجوه من النظام من عدمه.
- ج- مفهوم الإسناد الخارجي: يعتبر الإسناد الخارجي تطبيق لعمليات يخصص بعض أو كل أنشطة المشروع في المنشأة وإسنادها إلى مقدم خارجي External provider، والذي يكون من

الضروري إضافة Create، حماية Protect، قيمة المنشأة، وذلك لتوصيل وظائف  
تكنولوجيا المعلومات مصنفة Ranging من خلال البنية التحتية infrastructure لتطوير  
البرمجيات Software والنظم systems، والعمليات Operations،  
والصيانة Maintenance، والدعم Support، وكذلك الشبكة الإدارية Network  
Management<sup>(1)</sup>.

د- نظم المعلومات المحاسبية: يقصد بها نظام المعلومات الفرعي المنبثق من نظام المعلومات  
في الشركة أو المنشأة، والذي يختص بالعمليات المحاسبية وتوفير معلومات في شكل تقارير  
وقوائم مالية تساعد في عملية اتخاذ القرار، سواء للأطراف الداخلية للمنشأة أو الأطراف  
الخارجية التي تتعامل معها من مستثمرين أو داننين.

#### 6/1 فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث، وأهميته، وأهدافه، ومفاهيم عنوانه، يمكن بلورة افتراضات البحث  
على النحو التالي:

أ- الفرض الأول:  
- فرض العدم (H0): لا يؤثر استخدام نظام الإسناد الخارجي لخدمات نظم تكنولوجيا المعلومات  
على فعالية نظم المعلومات المحاسبية.  
- فرض البديل (H1): يؤثر استخدام نظام الإسناد الخارجي لخدمات نظم تكنولوجيا المعلومات  
على فعالية نظم المعلومات المحاسبية.

ب- الفرض الثاني:  
- فرض العدم (H0): لا يؤدي نظام الإسناد الخارجي لتشغيل خدمات تكنولوجيا المعلومات  
المحاسبية إلى تحسين الأداء وتخفيض التكلفة وزيادة قيمة المنشأة.  
- فرض البديل (H1): يؤدي نظام الإسناد الخارجي لتشغيل خدمات تكنولوجيا المعلومات  
المحاسبية إلى تحسين الأداء وتخفيض التكلفة وزيادة قيمة المنشأة.

ج- الفرض الثالث:  
- فرض العدم (H0): لا يؤدي استخدام نظام الإسناد الخارجي لخدمات نظم تكنولوجيا المعلومات  
إلى مواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال الاقتصادية  
المصرية وبصورة أكثر كفاءة وفاعلية.  
- فرض البديل (H1): يؤدي استخدام نظام الإسناد الخارجي لخدمات نظم تكنولوجيا المعلومات  
إلى مواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال الاقتصادية  
المصرية وبصورة أكثر كفاءة وفاعلية.

#### 7/1 حدود البحث

في ضوء طبيعة مشكلة البحث، وأهميته، وأهدافه، ومفاهيم عنوانه، وافترضاته، فإن الباحث  
يقصر في هذا البحث على الآتي:

(1) د. جمال سعد خطاب، "الإطار الفكري لتأثير الإسناد الخارجي لمهام تكنولوجيا المعلومات على فعالية هيكل  
الرقابة الداخلية"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، الجزء الثاني، السنة السابعة عشر، أكتوبر  
2013، ص.ص: 112-113.

أ- دراسة قرار الإسناد الخارجي لخدمات نظم تكنولوجيا المعلومات فقط، ويعتبر خارج عن نطاق البحث خدمات الإسناد الأخرى المتعلقة بعملية المراجعة وخلافه.

ب- دراسة قرار الإسناد الخارجي لخدمات نظم تكنولوجيا المعلومات في قطاع البنوك التجارية فقط ولا يدخل في نطاق البحث منظمات الأعمال الأخرى والقطاعات التشغيلية الأخرى.

#### 8/1 منهج البحث

بالنسبة للخطوات المنهجية التي سلكها الباحث للوصول إلى تحقيق أهداف البحث، فقد استخدم الباحث منهجين أساسيين هما:

أ- المنهج الاستقرائي:

من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع العلمية والدوريات والمقالات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث والأبحاث العلمية من رسائل دكتوراه وماجستير وذلك بهدف تحقيق أهداف البحث.

ب- المنهج الاستنباطي:

وذلك من خلال دراسة وتقييم جدوي قرار الإسناد الخارجي لتشغيل خدمات تكنولوجيا نظم المعلومات المحاسبية، وتطبيق ذلك على قطاع البنوك التجارية من خلال الدراسة الميدانية، والتعرض لتجارب بعض الدول المقارنة في مجال البحث وتحليل نتائج الدراسات السابقة التي تضمنها الفكر المحاسبى في مجال الإسناد وتكنولوجيا المعلومات.

#### 9/1 خطة البحث

تتكون خطة البحث بناء على الهدف منه، وأهميته، ومفاهيم عنوانه، وافترضاته، وحدوده وما يسعى إليه الباحث من التوصل إلى نتائج، من خلال ثلاثة فصول متكاملة، يبلورها الباحث وفقاً للآتى:

تناول الباحث في الفصل الأول الإطار النظري لنظام الإسناد الخارجي، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، يتناول المبحث الأول الدراسات السابقة لنظام الإسناد الخارجي لخدمات نظم المعلومات المحاسبية؛ حيث تناول فيه الباحث الدراسات السابقة مقسمة إلى ثلاثة أجزاء يتمثل الجزء الأول في دراسات تناولت نظام الإسناد الخارجي لخدمات نظم المعلومات، والثاني دراسات تناولت نظام الإسناد الخارجي لخدمات المحاسبة، والثالث دراسات تناولت نظام الإسناد الخارجي من منظور التكلفة والعائد أو العلاقات التي تنشأ داخله؛ بينما تناول المبحث الثاني طبيعة عملية الإسناد الخارجي (المفهوم- الأنواع- مجالات التطبيق- العلاقات- النظريات- الدوافع).

ثم تناول الباحث في الفصل الثاني تقييم نظام الإسناد الخارجي لخدمات تشغيل نظم المعلومات المحاسبية، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين؛ تناول المبحث الأول مزايا وعيوب ومخاطر نظام الإسناد الخارجي لنظم المعلومات المحاسبية؛ وتناول المبحث الثاني نظام الإسناد الخارجي في بيئة الأعمال المصرية ومقترحات تطوير هذا النظام .

وأخيراً قام الباحث في الفصل الثالث بتناول دراسة الآثار المحاسبية لنظام الإسناد الخارجي لخدمات تكنولوجيا المعلومات في بيئة الأعمال المصرية (مع دراسة ميدانية)، وذلك من خلال مبحثين؛ تناول في المبحث الأول أشكال وصور نظام الإسناد الخارجي في بيئة الأعمال المصرية

والمعايير والمبادئ التي تحكمها؛ بينما تناول المبحث الثاني دراسة ميدانية لتقييم نظام الإسناد الخارجي لنظم المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية، حيث عرض الباحث منهجية الدراسة الميدانية لتلك البحث، وكذلك التحليل الإحصائي له، وعرض النتائج الخاصة باختبار فروض البحث.

أولاً: الدراسات السابقة لنظام الإسناد الخارجي لخدمات نظم المعلومات المحاسبية:

1. دراسات تناولت نظام الإسناد الخارجي لخدمات نظم المعلومات:

أ- دراسة (Mohamed K. Watfa & David G. Yasmineh, 2014)<sup>(1)</sup>

والهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في أحدث اتجاهات الإسناد الخارجي وكيفية تحويل تقنيات الحوسبة السحابية للعمليات التجارية.

ومن أهم النقاط التي تناولتها الدراسة:

في هذه الورقة البحثية، سيتم تحليل ومراجعة دراسة حالة عن العديد من المنظمات حول الإسناد الخارجي في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام اتجاهات جديدة مثل الحوسبة السحابية ومراجعتها لتقديم مجموعة من التوصيات للشركات بشأن الإسناد الخارجي في مجال تكنولوجيا المعلومات وأفضل الممارسات في مجال الحوسبة السحابية.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وتظهر النتائج من خلال تحديد ومحاولة الإجابة على كل من الأسئلة البحثية المتعلقة بالإسناد الخارجي والحوسبة السحابية، حيث تم تحديد السمات ذات الصلة التي تواجهها المنظمة في الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات. وقد تم الحصول على خمس فئات هي (معرفة تكنولوجيا المعلومات، والتكلفة، والأداء، والحوكمة، والمخاطر) من مراجعة الأدبيات. وقد استخدمت هذه العوامل للمساعدة في فهم أحدث الاتجاهات في الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات.
- وعلى الرغم من أن التكلفة كانت دائماً سمة أساسية من عناصر التركيز والقياس الدقيق، فإن معظم الشركات لا تزال تفشل اليوم في إعداد والاعتراف بالمخاطر المشتركة للتكاليف الخفية مثل تكاليف التشغيل التي عادة ما تكون غير متوقعة قبل عقد الاتفاق، وتحتاج المنظمات أيضاً إلى النظر في التكاليف غير المتوقعة التي قد تحدث خارج نطاق توقعاتها العادية.

ب- دراسة (Jolanta Sloniec, 2016)<sup>(2)</sup>

(1)

-Watfa, M. K. & Yasmineh, D. G., "Emerging IT Outsourcing Trends Using the Cloud", *Journal of Information Technology Management*, Vol.xxv, No.4, 2014, P.p:45-59.

(2)

-Sloniec, Jolanta, "A Review of the Literature on IT Outsourcing: Polish Research Versus Other Countries Research", *International Journal of Contemporary Management*, Vol.15, No.3, 2016, P.p:95-121. Available Online at: [www.ejournals.eu/ijcm](http://www.ejournals.eu/ijcm)



والهدف من هذه الدراسة هو معرفة حالة البحث في الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات في بولندا.

ومن أهم النقاط التي تناولتها الدراسة:

ينبغي استكمال البحوث البولندية الكمية المتعلقة بالإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات في الشركات البولندية؛ وتتصل المسائل العملية التي تتطلب إيضاحاً بعدد من المسائل، بما في ذلك نية التأثير على القرار الاستراتيجي المتعلق بالإسناد الخارجي، ومخاطر الإسناد الخارجي، وسبل تقليلها إلى أدنى حد، و العوامل الحاسمة للإسناد الخارجي.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تم تحليل محتويات العشرات من المنشورات البولندية والأجنبية للإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات، ومقارنتها. ونتيجة هذه الورقة هي توصية لإجراء بحوث مماثلة للدراسات الأمريكية والإسبانية. ومن ثم، سيكون من الممكن، بناءً على نتائج البحوث المستقبلية، تقديم توصيات لمستخدمي ومزودي هذه الخدمة المتنامية بسرعة.
- ويشير استعراض البحوث المقدم للمنشورات البولندية والإنجليزية بشأن البحوث المتعلقة بالإسناد الخارجي في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى وجود فجوة في معرفة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات في الشركات البولندية، حيث لم يشارك أي من العلماء البولنديين في تحديد العوامل التي تؤثر على قرارات الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات، في حين تم دراسة تأثيرات هذه العوامل من قبل العديد من العلماء الذين ينشرون باللغة الإنجليزية. وهكذا، تظهر فجوة في المعرفة بدراسة هذه الظاهرة في بولندا.

2. دراسات تناولت نظام الإسناد الخارجي لخدمات المحاسبة:

أ- دراسة (Heather Banham & Yunke He, 2014)<sup>(1)</sup>

والهدف من هذه الدراسة هو كيفية تحقيق التوازن بين المحاسبة الداخلية والخدمات المحاسبية للإسناد الخارجي حيث يصبح قضية صنع قرار مهمة جداً. وهل هناك مستوى مثالي من الجمع بين الاثنين؟

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تبين النتائج أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم تستخدم مزيج من الإسناد الداخلي والإسناد الخارجي لتلبية احتياجاتها المحاسبية؛ ومع ذلك، فإن كيفية تحقيق التوازن بين اثنين هو مسألة صنع قرار هامة.
- تتاح لشركات المحاسبة المهنية الفرصة لتوسيع نطاق خدماتها إلى مجالات غير محاسبية لتلبية احتياجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم؛ ويمكن للبرامج التعليمية الأكاديمية والمهنية أن تخدم هذا الهدف على نحو أفضل من خلال بناء المعارف والمهارات في مجالات التسويق والموارد البشرية والمالية وغير ذلك من مجالات الأعمال غير المحاسبية.
- تكشف النتائج أيضاً جانباً آخر من جوانب العلاقة بين المهنيين المحاسبين والشركات الصغيرة والمتوسطة. حيث تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة معضلة: من ناحية؛ إما أنها لا تملك

(1)

-Banham, H. & He, Y., "Exploring the Relationship Between Accounting Professionals and Small and Medium Enterprises (SMEs)", *Journal of Business & Economics Research*, Third Quarter, Vol.12, No.3, 2014, P.p:209-214.

موظفي المحاسبة الخاصة بهم أو ليس لديهم ما يكفي من الموظفين المحاسبين ربما بسبب النظر في التكاليف، من ناحية أخرى، فإن تكلفة خدمات المحاسبة الخارجية هي أكبر عقبة عندما يحتاجون إلى هذه الخدمات.

#### ب- دراسة (Paweł Żuraw & Katarzyna Hruszowiec, 2014) (1)

والهدف من هذه الدراسة هو تحسين عمليات الشركات والمؤسسات الحديثة، من أجل الحفاظ على ميزة تنافسية في السوق. وإحدى هذه الطرق هي الإسناد الخارجي. وهي ذات أهمية كبيرة في تطوير الأعمال اليوم وهي من بين المفاهيم الأكثر استخداماً على نطاق واسع. حيث تعزز الإدارة الفعالة للمشروع ويمكن استخدامها في كل مجال تقريباً، مما يساعد على العمل.

ومن أهم النقاط التي تناولتها الدراسة:

- توفر الدراسة معلومات عن نطاق الخدمات المحاسبية التي يتم تنفيذها عادة خارج المؤسسة.
- ويختتم المقال بموجز، وهو التحليل العام SWOT من المحاسبة البولندية للإسناد الخارجي.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- واستناداً إلى الإجابات الواردة في الاستقصاء، ذكر أن جميع أصحاب الأعمال الذين شملهم الاستقصاء راضون عن خدمة المكتب المحاسبي الذي استخدموه. ومع ذلك، فإن تشكيل أسباب قرار استخدام خدمات شركة الإسناد الخارجي لم تتأثر من قطاع الأعمال من حيث شكلها التنظيمي- القانوني، وعدد الموظفين، أو مدة المؤسسة في السوق.
- ومما لاشك فيه أن تخفيض التكاليف هو أحد أهم الفوائد الناجمة عن تنفيذ الإسناد الخارجي، ومن خلال التكاليف يمكن للمرء أيضاً تقييم ربحية تنفيذ المحاسبة للإسناد الخارجي في الشركة. للقيام بذلك بشكل صحيح، بالإضافة إلى تكلفة الحفاظ على قسم المحاسبة، ينبغي للمرء أيضاً النظر في العوامل التي لا ترتبط عادة مع عملية الإسناد الخارجي، مثل الخسائر الناجمة عن الأخطاء المحاسبية، ووفقاً للمسح الوارد، لاحظ 44٪ من أصحاب المشاريع المشاركين فيه انخفاضاً في التكاليف بعد إدخال الإسناد الخارجي للمحاسبة في أعمالهم، ولم يلاحظ سوى ثلثهم (16٪ من جميع المشاركين) الزيادة في الإيرادات. وكانت هذه الشركات مع سنوات عديدة من الخبرة .

#### ج- دراسة (Rutere Purity Njeri, 2016) (2)

والهدف من هذه الدراسة هو توضيح المحددات التي تؤثر على استخدام الخدمات المحاسبية على مجموعات الاستثمار في مقاطعة كاجيادو، كينيا.

(1)

-Żuraw, P. & Hruszowiec, K., "Contemporary Accounting Outsourcing in Polish Economic Reality-Survey Results", University of Social Sciences Publishing House, Vol.xv, No.1, 2014, P.p:25-40.

(2)

-Njeri, R. P., Determinants Influencing the Use of Accounting Services by Investment Groups in Kajiado County, Kenya, A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of Degree of Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi, 2016, P.p:1-56.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن نوع الجنس من المدير/المالك ومستوى تعليمهم والخبرة المكتسبة وحجم وعمر الشركة لا تؤثر على اتخاذ القرارات بشأن الإسناد الخارجي للخدمات المحاسبية.
- أن الثقة ودرجة المنافسة وخصوصية الأصول هما عاملان رئيسيان يؤثران على قرارات الإسناد الخارجي.
- أن الإسناد الخارجي أو استخدام الخدمات المحاسبية يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الثقة، وعلى المدى الطويل سوف يحسن من أداء الشركة.
- هناك علاقة إيجابية بين استراتيجية الشركات والإسناد الخارجي للخدمات المحاسبية.
- إذا كان لدى إحدى الشركات موارد محدودة، فإن الاعتماد على الخبرات الخارجية سيزداد بحيث تتمكن من التغلب على نقاط ضعفها واكتساب ميزة تنافسية.
- أن معظم الشركات الصغيرة ستكمل مواردها الداخلية التي لا تتوفر تحت تصرفها عن طريق الإسناد الخارجي للخدمات المهنية حيث أن لديها موظفين مؤهلين.
- الإسناد الخارجي للخدمات المحاسبية تتأثر بتكرار الأنشطة. وبالتالي، فإن هذه الدراسة توصلت إلى أن هناك استخدام معتدل للخدمات المحاسبية حيث أن هناك حاجة ضئيلة من الخدمات من قبل مجموعات الاستثمار.

3. دراسات تناولت نظام الإسناد الخارجي من منظور التكلفة والعائد أو العلاقات التي تنشأ داخله:  
أ- دراسة (Yogi Y. Wibisono and et al., 2016) (1)

والهدف من هذه الدراسة هو وضع إطار يصف تنمية قدرات البائعين في الخارج على طول مراحل العلاقة بين العملاء والموردين. ويتألف الإطار من ثلاثة عناصر رئيسية، أي مراحل علاقة البائع مع العملاء، ونجاح كل مرحلة، وقدرات البائع في كل مرحلة.  
ومن أهم النقاط التي تناولتها الدراسة:

في قطاع تكنولوجيا المعلومات، تشير البحوث التجريبية إلى أن نقل تكنولوجيا المعلومات إلى الخارج ليس دائماً ناجحاً بسبب انخفاض جودة البرمجيات التي يجري تطويرها، وعدم القدرة على بناء رأس المال البشري والاجتماعي الضروري، وعدم الالتزام، والاشتباكات الثقافية، وسوء الاتصال وارتفاع معدل الدوران. وتبين هذه النتائج أن النقل إلى الخارج سيكون دائماً تحدياً. ويجب على شركات الباعة تطوير قدراتها للتعامل مع هذه التحديات.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تتألف مراحل بناء العلاقات الطويلة الأجل بين البائعين والعميل من منظور البائع من مرحلة المعاملات، والمرحلة العلائقية، ومرحلة الشراكة. والغرض الرئيسي من كل مرحلة ما يلي: استكمال المشروع وتسليمه للعميل في مرحلة المعاملات، وتطوير ثقة العميل في المرحلة العلائقية، وتحديد التزام الطرفين في مرحلة الشراكة.
- يجب أن يكون لدى الموردين القدرة على تحقيق الهدف في كل مرحلة. وتشمل هذه القدرات إدارة العلاقات، وفهم عمل العميل، وإدارة المشاريع، وإدارة الموارد البشرية، وتطوير

(1)

-Wibisono, Y. Y. and et al., A Framework for Offshore Vendor Capability Development, Iop Science Journal, 2016, P.p:1-11.

Available Online at: [IOPscience.IOP.org](http://IOPscience.IOP.org)

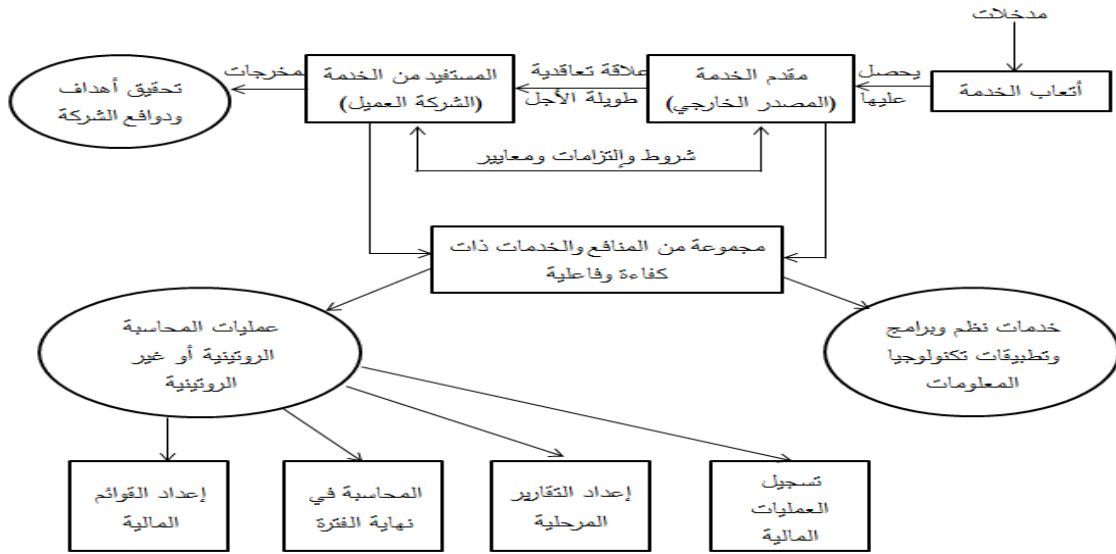
البرمجيات. المرحلة العليا تتطلب قدرات أعلى، والمرور من المرحلة الدنيا إلى المرحلة العليا يتطلب من البائع تطوير قدراته.

ثانياً: طبيعة عملية الإسناد الخارجي (المفهوم - الأنواع - مجالات التطبيق - الدوافع):

## 1. مفهوم الإسناد الخارجي:

### شكل رقم (1)

مفهوم الإسناد الخارجي سواء لخدمات نظم وتكنولوجيا المعلومات أو بالنسبة لوظائف المحاسبة



المصدر: إعداد الباحث.

## 2. أنواع نظام الإسناد الخارجي:

أ- الإسناد الكامل والإسناد الانتقائي:

قام كل من (Adeleye, 2004; Chuan and et al., 2006; Dongsoo & Yun, 2004) بتحديد مداخل الإسناد إلى إسناد كامل Total/Full Outsourcing وإسناد انتقائي Selective Outsourcing<sup>(1)</sup>.

وفي الإسناد الكامل يتم إسناد كل الخدمات إلى مورد خارجي وهذه تعتبر استراتيجية متطرفة في الإسناد، ومعظم الشركات التي قامت بإجراء اتفاقيات إسناد كامل صادفت العديد من الصعوبات

(1) يمكن الرجوع إلى:

-Adeleye, B. C. and et al., "Risk Management Practices in IS Outsourcing: An Investigation into Commercial Banks in Nigeria", International journal of Information Management, Vol.24, 2004, P.p:167-180.

-Chuan, C. T. and et al., "The Impacts of Social Capital on Information Technology Outsourcing Decisions: A Case Study of A Taiwanese High -Tech Firm", International journal of Information Management, Vol.26, 2006, P.p:249-251.

-Dongsoo, Shin & Yun, Sungho, "Choice of Technology in Outsourcing: An Endogenous Information Structure", Information Economics and policy, Vol.16, 2004, P.p:165-167.

كالزيادة في التكاليف وانخفاض في مستوى الخدمة. أما الإسناد الانتقائي وهو الذي يتم فيه إسناد بعض أنشطة نظم وتكنولوجيا المعلومات إلى طرف ثالث، فإنه غالباً ما يؤدي إلى المرونة وتقديم خدمات أفضل.

ب- إسناد نظم وتكنولوجيا المعلومات (1):

ولقد حدد تقرير جمعية أجهزة الحاسب الآلي Association for Computing Machinery سنة أنواع من الأعمال المتعلقة بإسناد نظم تكنولوجيا المعلومات وهي: (البرمجة، تكنولوجيا البحث والتطوير، الوظائف عالية النهاية High – End Jobs مثل هندسة البرمجيات، تصنيع المنتجات المادية بما في ذلك مكونات وغيرها، إسناد أداء العمليات التجارية المتعلقة بخدمات تكنولوجيا المعلومات، مراكز الاتصال والتسويق عن بعد (2) وتجدر الإشارة إلى أن بعض تلك الخدمات تعد أكثر أهمية من غيرها بالنسبة لإدارة نظم المعلومات المحاسبية.

3. مجالات تطبيق عمليات الإسناد الخارجي:

ويعتبر تحديد الأنشطة أو الوظائف (مجال التطبيق) التي سيتم إسناد أدائها لمصدر خارجي من الخطوات الأساسية لنجاح قرار الإسناد الخارجي، والتي لا بد أن تسبق مرحلة التعاقد (3).

يرى (Brown) (4) أن على المنشأة الاحتفاظ بالوظائف والأنشطة التي تمتلك ميزة تنافسية في أدائها، بينما يرى البعض الآخر أنه كلما زادت أهمية و استراتيجية النشاط كلما كان من الصعب نقله إلى مصدر خارجي والذي يطلق عليه (Ramachandran & Voleti) (5) النموذج الأساسي، حيث قسم الأنشطة وفقاً لإمكانية نقلها إلى مصدر خارجي إلى ثلاثة مستويات:

المستوى الأول: الأنشطة التي لا يمكن نقلها إلى المصدر الخارجي وهي الأنشطة عالية الأهمية للمنشأة.

المستوى الثاني: الأنشطة التي يمكن نقلها للمصدر الخارجي وهي تتضمن الأنشطة متوسطة الأهمية للمنشأة.

(1)

-Tafti, M. H., "Changes in the IT Outsourcing Practice: A Client-Vendor Viewpoint", Issues in Information Systems, Vol.13, No.2, 2012, P.552.

(2)

-Aspray, W. and et al., Globalization and Offshoring of Software: A Report of the ACM Job Migration Task Force, Association for Computing Machinery, 2006. Available Online at: <https://www.acm.org/globalizationreport/>

(3)

-Bridges, W., Job Shift, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1995, P.227. Available Online at: <https://www.amazon.com/Jobshift-Prosper-Workplace-Without-Jobs/dp/0201489333>

(4)

-Brown, Douglas & Wilson, Scott, The Black of Outsourcing, How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities, John Wiley & Sons Inc., June 2005, P.29.

(5)

-Ramachandran, K. & Voleti, S., "Business Process Outsourcing (BPO) Emerging Scenario and Strategic Options for IT-Enabled Services", Vikalpa: The Journal for Decision Makers, Vol.29, Issue.1, P.p:53-56.

Available Online at: <http://journals.sagepub.com/toc/vika/29/1>

المستوى الثالث: ممثلاً للأنشطة التي يفضل نقلها إلى المصدر الخارجي وهي قليلة الأهمية للمنشأة.

#### 4. مراحل تنفيذ وتطبيق عملية الإسناد الخارجي للخدمات المالية والمحاسبية:

أوضحت دراسة (Krell, 2007)<sup>(1)</sup> أن عملية إسناد الخدمات المالية والمحاسبية يجب أن تمر بعدة مراحل كما يلي:

##### أ- مرحلة اتخاذ القرار

يجب تقييم عدة عناصر قبل اتخاذ قرار الإسناد وذلك على النحو التالي:

- تحديد الدوافع وراء قرار الإسناد الخارجي.
- تقييم بدائل الخيارات المتاحة أمام الشركة.
- تقييم القدرات والإمكانات الداخلية للشركة.
- تحديد نطاق عمليات الإسناد.

##### ب- مرحلة اختيار مؤدي الخدمة

تمر مرحلة اختيار مؤدي الخدمة بعدة خطوات كما يلي:

- تكوين فريق عمل.
- ربط احتياجات الشركة بسوق المؤدبين للخدمة.
- الاستعانة باستشاريين وخبراء قانونيين ذوي خبرة باتفاقيات الإسناد للمساعدة في اختيار مؤدي الخدمة وإدارة عملية التفاوض.
- إعداد نموذج للعروض المقدمة من المرشحين لأداء الخدمة.
- تقييم العروض المقدمة من المرشحين لأداء الخدمة.
- بذل العناية الواجبة.

##### ج- مرحلة إدارة العلاقة مع مؤدي الخدمة:

تمر هذه المرحلة بعدة خطوات كما يلي:

- التفاوض حول العقد ومستوى الخدمة.
- نقل العمليات والمعرفة.
- الإشراف والرقابة على الأداء.
- التجديد أو إعادة التفاوض أو إنهاء الإسناد.

(1)

-Krell, E., Outsourcing the Finance and Accounting Functions, Published by CIMA, The American Institute of Certified Public Accountants and the Society of Management Accountants of Canada, 2007, P.p:6-10.

Available Online at:

[https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech\\_mag\\_outsourcing\\_the\\_finance\\_and\\_accounting\\_functions\\_oct07.pdf.pdf](https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech_mag_outsourcing_the_finance_and_accounting_functions_oct07.pdf.pdf)

ثالثاً: مزايا وعيوب ومخاطر نظام الإسناد الخارجي لنظم المعلومات المحاسبية:

### 1. مزايا نظام الإسناد الخارجي

يمكن للباحث عرض مجموعة من المزايا والمنافع والتي تمثل أهم دوافع الشركة نحو إسناد عملياتها لطرف خارجي على سبيل المثال وليس الحصر فيما يلي:

- رغبة الشركة في الحصول على مهارات وخبرات جديدة ليست متوافرة لديها والتحسين من مستوى وجودة الخدمات التي تقدمها.
- التركيز على أنشطتها الرئيسية التنافسية من خلال إسناد الأنشطة الأخرى الثانوية غير التنافسية.
- نظام الإسناد الخارجي يساهم في تدنية التكلفة من خلال تدنية تكلفة التنفيذ والعمليات وتخفيض عدد العاملين لدى الشركة ومن ثم تدنية حجم المرتبات.
- الإسناد الخارجي يساعد الشركة على مواكبة التغييرات السريعة والمستمرة في بيئة الأعمال.

### 2. عيوب نظام الإسناد الخارجي

يمكن للباحث عرض مجموعة من عيوب نظام الإسناد الخارجي على سبيل المثال وليس الحصر في الآتي:

- عدم الحماية الكافية للمعلومات والمحافظة على سريتها.
- وجود فروقات عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع.
- خطر عدم أمانة الطرف الخارجي ووجود عقود طويلة الأجل.
- فقد عنصر الرقابة إذا كان عملية الإسناد الخارجي تتم خارج الشركة أو في دولة أخرى.
- ارتفاع تكاليف معاملات الإسناد الخارجي ومن ثم عدم قدرة الشركة على تحقيق وفورات.
- صعوبة الاتصال بين المشاركين في عملية الإسناد الخارجي.
- فقدان المعرفة والخبرة للشركة نتيجة القيام بعملية الإسناد الخارجي.

### 3. مخاطر الإسناد الخارجي

قام المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين 2003 بتقسيم المشاكل المرتبطة بإسناد خدمات نظم تكنولوجيا المعلومات للغير إلى ثلاثة مجموعات هي: (1)

أ- المشاكل التشغيلية فهي إما مرتبطة بسلامة النظم وسرية المعلومات أو مرتبطة بخسائر في الكفاءات فالأولى تحدث في حالة الدخول غير المصرح به للبيانات مما يمثل خطر على الشركة وعلى قدرتها في اتخاذ القرارات السليمة وتؤدي إلى خسائر في السمعة وخسائر مالية. ورغم وجود تلك التهديدات في أي بيئة عمل إلا أنها تزداد في حالة الإسناد الخارجي. وبالنسبة للخسائر التي تحدث في الكفاءات فتكون نتيجة حدوث نقل للموظفين ذو الكفاءة - والذين ساهموا سابقاً في رأس المال الفكري للشركة - إلى مورد الخدمة ويكون هذا التصرف مجازفة من قبل الشركة.

(1) بسمه حسن محمد الأباصيري، مرجع سبق ذكره، ص.13.

ب- مشاكل الخدمة والتي تنشأ من أن خدمات تكنولوجيا المعلومات قد لا تقابل توقعات أو احتياجات الشركة حيث أن الشركة قد اعتادت على مستوى معين أو أسلوب معين من الأداء الذي كان يوفره قسم تكنولوجيا المعلومات الداخلي قبل الإسناد وهذا الأسلوب قد لا يمكن استمراره من قبل مورد الخدمة. إلا أن هذه المشكلة أو الاختلاف يمكن أن يكون خلاف على الأقل في الأجل القصير حتى يعتاد كلاً من الطرفين على بيئة التشغيل الجديدة.

ج- المشاكل المرتبطة بالتكلفة فهي التي تحدث نتيجة عدم وضوح التكاليف المتصلة بعقود الإسناد فالشركة قد تتحمل تكاليف غير متوقعة تتعلق بالنقل والإدارة والتي يمكن أن يكون لها تأثير على ربحية قرار الإسناد للغير. أيضاً مشاكل التكلفة ترتبط بتكاليف إنهاء العقد والتحول مرة أخرى إلى حل أداء الخدمة داخلياً أو التعامل مع مورد آخر للخدمة وما ينطوي عليه هذا الحل من تكاليف مرتفعة. هذا بالإضافة إلى التكاليف المتصلة بالمنازعات والتقاضى الناتج من كتابة العقد بشكل خاطئ أو وجود أي علاقات سيئة بين الشركة ومورد الخدمة تزيد من مشاكل التكاليف المرتبطة بالإسناد للغير.

رابعاً: نظام الإسناد الخارجي في بيئة الأعمال المصرية ومقترحات تطوير هذا النظام:

#### 1. طبيعة نظام الإسناد الخارجي في بيئة الأعمال المصرية:

فقد حصلت مصر متمثلة في هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات Itida بجائزة الجمعية الوطنية البريطانية لخدمات الإسناد خلال عام 2008، وبجائزة الإسناد الأوروبية عام 2010<sup>(1)</sup>.

وأشار تقرير مؤسسة A.T.Kearney لعام 2009، أن مصر تحتل المركز السادس على مستوى العالم في تقديم خدمات الإسناد الخارجي، مقارنة بالمركز الثاني عشر عام 2005، بينما تحتل المركز الأول على مستوى شمال أفريقيا والشرق الأوسط (MUNA)<sup>(2)</sup>.

واستمراراً لهذا الاتجاه التصاعدي لمكانة مصر في مجال تقديم خدمات عمليات الإسناد الخارجي، فقد أشار ذات التقرير لعام 2011<sup>(3)</sup>، أن مصر صعدت إلى المركز الرابع عالمياً بعد كل من الهند، الصين، ماليزيا، وقد لجأ التقرير في تحديد مركز كل دولة من الدول إلى ثلاث مقاييس ومعايير أساسية وهي: نواحي الجذب المالية، مدى توافر العمالة الماهرة والمؤهلة، ملائمة بيئة الأعمال، وقد أرجع التقرير مركز مصر المتقدم إلى تمتع مصر بمجموعة من المزايا والمقومات التي جعلتها تتقدم بشكل سريع.

(1)

- Available Online at: [www.mcit.gov.eg](http://www.mcit.gov.eg)

(2)

- A.T.Kearney FDI Confidence Index, 2009.  
Available Online at: <https://www.atkearney.com/>

(3)

- A.T.Kearney FDI Confidence Index, 2011.  
Available Online at: <https://www.atkearney.com/>



2. تحليل وضع مصر بالنسبة لصناعة الإسناد الخارجي مقارنة بالدول الأخرى:

جدول رقم (2)

مقارنة عن صناعة الإسناد الخارجي في الهند والصين ومصر

مسلسل	أوجه المقارنة	الدول	
		الصين	الهند
1	الأجور	تقل عن الهند بنسبة 40%:50%، وهي أقل أيضاً من مصر.	مرتفعة ذات تضخم في أجور العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.
2	اللغات	هناك عائق اللغة واختلاف الثقافة الصينية عن الثقافة الغربية.	الإنجليزية فقط.
3	الموقع الجغرافي	جيد	بعيد عن المراكز التجارية في الغرب.
4	الخبرات والمهارات	أكثر عدداً وخبرة.	ضعف خبرة الخريجين وقتهم.
5	قوة العمل	شابة ومُدربة	شابة ومُدربة
6	الإنترنت	مستخدم	مستخدم
7	نسبة التملك للشركات الأجنبية	49%	75% كحد أقصى
8	البنية الأساسية	جيدة جداً	ضعيفة
9	شركات محلية في مجال الإسناد الخارجي	عدم وجود شركات محلية متميزة.	يوجد

المصدر: (إعداد الباحث).

ويلاحظ الباحث مما سبق أن مصر تحتل مكانة متميزة للغاية في مجال إسناد خدمات تكنولوجيا المعلومات، وعند مقارنتها بالهند أو الصين أتضح أن الهند تعاني من ارتفاع أجور العمالة بها والتي تتمتع بإتقان لغة واحدة وليس عدة لغات وهي اللغة الإنجليزية كذلك بعد المسافة بين الهند والمراكز التجارية الأخرى في الغرب، كذلك فإن الصين تتميز بأن معظم شركات تكنولوجيا المعلومات مملوكة لأجانب وعدم وجود شركات محلية متميزة في مجال الإسناد الخارجي كذلك عائق اللغة أيضاً إلا أنها تتنافس مع مصر في انخفاض قيمة الأجور للعمالة لديها.

### 3. الإسناد الخارجي في مصر وأمثلة على بعض الشركات الناجحة (1)

وقد نجحت مصر في تحقيق طفرة غير مسبوقة باحتلالها المركز السادس على مستوى العالم في تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات متفوقة بذلك على الفلبين والمكسيك وكافة دول شرق أوروبا وفقاً لمؤشر مؤسسة "إيه تي كيرني" الصادر عام 2009، والذي جاء بعنوان "تغير جغرافية خدمات الإسناد الخارجي". وأوضح التقرير أن الشركات الأمريكية العملاقة مثل أي بي أم من بين الشركات العالمية التي قررت العمل في مصر للاستفادة من قدراتها التنافسية المتمثلة في التكلفة التنافسية للأجور وتوافر المهارات اللغوية والتقنية والدعم الحكومي المميز، والمناخ الاستثماري المواتي لازدهار مثل هذه النوعية من الأعمال. وبحسب ما ورد في التقرير، فقد حققت مصر تقدماً ملحوظاً أيضاً في جاذبية وضعها المالي وتفوقت في ذلك على الفلبين وشيلي وفيتنام وكافة الدول في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ودول شرق أوروبا.

وقد أشار التقرير إلى توسع أعمال الشركات الهندية مثل Wipro، Infosys في القاهرة، وأشار التقرير إلى التغير الذي طرأ على خريطة العالم بالنسبة للدول المتقدمة في صناعة الإسناد الخارجي حيث تظهر مجموعة من الدول الجديدة التي تعمل في هذا المجال وتضع هذه الصناعة ضمن أولويات خطط التنمية لديها بينما تخنفي دول أخرى من الترتيب العالمي.

ومن أمثلة على شركات ناجحة في صناعة الإسناد الخارجي في مصر شركة أورانج Orange Business Services، شركة أراكل (GSC) Oracle Global Support Center، وشركة أكسيد Xceed Contact Center.

### 4. كيفية تأثير تحقيق دوافع الإسناد الخارجي على تطبيق العديد من أدوات إدارة التكلفة داخل الشركة:

وانطلاقاً من الدوافع التي تسعى الشركات إلى تحقيقها عند القيام بالإسناد الخارجي، فمع وجود العديد من المزايا التي يحققها الإسناد الخارجي انتشرت اتفاقيات الإسناد الخارجي بشكل قد يؤثر على تطبيق الأدوات المتعددة والمختلفة لإدارة التكلفة في الشركات التي تقوم بالإسناد الخارجي إلى آخرين. ومن هذه الأدوات: مدخل التكلفة المستهدفة ومدخل التحسين المستمر للتكلفة وتكاليف دورة حياة المنتج ونظام التكاليف على أساس الأنشطة وإدارة الجودة الشاملة ونظرية القيود ونظام الإنتاج بدون مخزون(2).

كما أن أدوات إدارة التكلفة توفر المعلومات الملائمة التي يمكن استخدامها في بناء نموذج اتخاذ قرار المفاضلة بين أداء أنشطة الشركة داخلياً (Insourcing) أو أداؤها عن طريق اتفاقيات الإسناد الخارجي (Outsourcing)، ومن ثم فإن المعلومات التي توفرها أدوات إدارة التكلفة قد تكون في حد ذاتها دافعاً للإسناد الخارجي(3).

(1) عمرو السيد زكي محمود، نموذج مقترح لتفسير قرار الوحدة الاقتصادية بإسناد الخدمات المحاسبية الضريبية إلى طرف خارجي - مع دراسة تطبيقية في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2010، ص.ص:124-125.

(2) د.فايزة عبید الله، "دور إدارة التكلفة بالشركات الصناعية في تحقيق دوافع التعهيد، مع دراسة استطلاعية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، المجلد الثاني والأربعون، يوليو 2011، ص.83.

(3) المرجع السابق، ص.90.

خامساً: دراسة الآثار المحاسبية لنظام الإسناد الخارجي لخدمات تكنولوجيا المعلومات في بيئة الأعمال المصرية (مع دراسة ميدانية):

## 1. أشكال وصور نظام الإسناد الخارجي<sup>(1)</sup>

وفيما يلي مجموعة الخدمات المقدمة كجزء من المحاسبة الخارجية التي تقوم بها المكاتب المحاسبية على أساس المعلومات الواردة في الموقع الشبكي لأحد شركات مراجعة الحسابات في بوزنان التي تقدم خدمات المحاسبة، وذلك على سبيل المثال حيث تمثل أحد أشكال أو صور عملية الإسناد الخارجي.

- أ- الخدمات المحاسبية: والغرض من هذه الخدمة هو إدخال تغييرات تنظيمية في شركة العميل، وتتألف في تكليف تنفيذ وظيفة المحاسبة لشركة خارجية. تتكون الخدمة من الحصول على الحسابات والحصول على معلومات عن الشركة العميل، ويتم ذلك على أساس شهري ويتم تلخيصه ببيان مالي سنوي.
- ب- المشاركة في مصادر- "الإشراف على المحاسبة": والغرض من هذه الخدمة هو توفير شركة الإسناد الخارجي مع تنفيذ جزء من وظيفة المحاسبة. وتتمثل الفائدة الرئيسية في استخدام المعرفة والخبرة الخارجية في آليات صنع القواعد وقواعد السلامة في المنطقة التي تمت مناقشتها. وبفضل هذه الخدمة، يجوز للعميل ترك وظائف المحاسبة ضمن الهيكل التنظيمي لشركتهم، وجوهر الخدمة هو إنشاء حسابات جنباً إلى جنب مع العميل إلى الحد المحدد بشكل فردي، وهذا يتوقف على احتياجاتهم مع المنتج العميل لتجنب الآثار السلبية للأخطاء في مسك الدفاتر لقانون المحاسبة والضرائب.
- ج- المشاركة في مصادر- "المحاسبة في حالات الطوارئ". والغرض من هذه الخدمة هو المساعدة في الحفاظ على استمرارية قسم المحاسبة في الشركة العميل.
- د- الإسناد الخارجي للمراقب المالي و/أو كبير الموظفين الماليين: يتم توجيه الخدمة في المقام الأول إلى الشركات التي ليس لديها في هيكلها أي موظفين ذوي الخبرة ذات الصلة.
- هـ- الموارد البشرية وكشوف المرتبات: والهدف من ذلك هو جعل شركة الإسناد الخارجي مسؤولة عن تنفيذ الموارد البشرية وكشوف المرتبات. تتم هذه الخدمة في دورات شهرية. ومع ذلك فإن ملخص هذه الدورة من التعاون هو إعداد بيانات سنوية عن العائدات والمعلومات الضريبية وإقرارات الضمان الاجتماعي من جانب شركة الإسناد الخارجي.
- و- المشاركة في مصادر- "مراقبة الرواتب": والغرض من هذه الخدمة هو توفير وظيفة تنفيذ مرتبات الموارد البشرية إلى شركة الإسناد الخارجي واستكمال شركة العميل مع الكفاءة العالية من خلال استخدام الخبرة الفنية في الخارج والمعرفة، مع هذه الخدمة، حيث أن العميل قد ترك وظيفة رواتب الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي لشركتهم.
- ز- المشاركة في مصادر- "الأجور في حالات الطوارئ": والغرض من هذه الخدمة هو المساعدة في الحفاظ على استمرارية العمل من الموارد البشرية.

## 2. الإسناد الخارجي لنظم تكنولوجيا المعلومات وقانون الامتثال الضريبي

يعتبر الجهاز المصرفي مؤسسة لا يمكن الاستغناء عنها في أي نظام اقتصادي سواء كان رأسمالياً أم اشتراكياً أم إسلامياً، ونظراً للدور الذي يؤديه في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية

(1)

حيث أصبح القطاع المصرفي أحد القطاعات الرائدة في الاقتصاديات الحديثة، ليس فقط لدوره في حشد وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل الاستثمار الذي يمثل عصب النشاط الاقتصادي بل لكونه أصبح حلقة الاتصال الأكثر أهمية في العالم الخارجي، وأصبح كفاءة المصرف معياراً للحكم على سلامة الاقتصاد وقابليته أو قدرته على جذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية(1).

من أهم التعديلات التي من الواجب إجراؤها لإمكانية تطبيق هذا القانون(2):

أ- تعديلات في نظم المعلومات:

تطوير في البنية المعلوماتية يتيح للعميل التعرف أولاً بأول عن تعاملاته التي يتم إخطار الخزانة الأمريكية بها، لكي يكون على علم بما يجب أن يتم الإفصاح عنه ضمن إقراره الضريبي من إيرادات خارجية. بالإضافة إلى بناء دوائر جديدة لتنفيذ آليات هذا القانون تكنولوجياً وتوفير الأموال التمويلية اللازمة لدعم وتحديث إنشاء هذه الدوائر، حتى تصبح البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ملائمة وجاهزة لتطبيق القانون.

ب- تعديلات إجرائية:

مراجعة المستندات والنماذج الخاصة بحسابات العملاء، ومراجعتها لتوفير معلومات للبنك وتوضيح الجنسية الخاصة بكل عميل ومصادر الأموال، وبالتالي إجراء تعديل في مستندات فتح الحساب وإضافة شرط الموافقة على تبادل المعلومات بين البنك والحكومة الأمريكية، وانها غير خاضعة للسرية.

وبالتالي فالبنوك ستكون مطالبة بتحديث معلومات العميل صاحب الجنسية الأمريكية وتحديد ما إذا كان العميل مكلفاً بسداد الضرائب الأمريكية وفقاً لقانون FATCA. كما سيتم تحديث نظم المدفوعات واستحداث نظم جديدة للتقارير المالية، لتقديم كافة المعلومات التي تطلبها مصلحة الضرائب الأمريكية، كل هذه الأمور تمثل تكاليف إضافية سوف تتكبدها البنوك. (3)

ومن ثم فإن الباحث يرى أنه كان لا بد على المؤسسات المصرفية العمل على توسيع قواعد بياناتها لتسهيل عملية استخراج المعلومات الخاصة بالعملاء الحاملين للجنسية الأمريكية بهدف التصريح عن حساباتهم لمصلحة الضرائب الأمريكية وهو ما سيترتب عليه حدوث تكلفة إضافية عن طريق الاستعانة بنظام الإسناد الخارجي لنظم المعلومات.

(1) د. كريمة حسن محمد محمد، "أثر تطبيق قانون الامتثال الضريبي على المراجعة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، المجلد الخامس، العدد الثاني، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، الإسماعيلية، 2014، ص.3.

(2) د. نبيل عبد الرؤوف إبراهيم، دراسة تحليلية للأثار المحاسبية والضريبية المترتبة على تطبيق قانون الامتثال الضريبي الأمريكي للحسابات الخارجية (FATCA) على المؤسسات المالية (دراسة ميدانية)، المعهد العالي للحاسبات، أكاديمية الشروق، ديسمبر 2012، ص.10.

(3) المرجع السابق، ص.7.

سادساً: دراسة ميدانية لتقييم نظام الإسناد الخارجي لنظم المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية:

## 1. منهجية الدراسة الميدانية للبحث:

### أ- تصميم الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة الميدانية على أسلوب قائمة الاستقصاء بشكل أساسي، حيث قام الباحث بإعداد هذه القائمة وصياغتها في ضوء فروض وأهداف الدراسة، وقد تم جمع البيانات بواسطة توزيع قائمة الاستقصاء التي أعدها الباحث على عينة الدراسة لاختبار فروض البحث باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وإجراء مقابلات للتعرف على وجهات النظر المختلفة التي ساعدت في إجراء قائمة الاستقصاء بصورة أكثر موضوعية.

وقد تم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: أشتمل على المعلومات الشخصية للشخص الذي يقوم بالإجابة على الاستقصاء.

القسم الثاني: أشتمل على مجموعة من الأسئلة تهدف إلى دراسة محاور الدراسة البحثية، يتعلق كل منها بمحور لاختبار صحة كل فرض من الفروض الثلاثة الخاصة بالدراسة، وتم تقسيمها كالتالي:

الجزء الأول: احتوى على عشرة أسئلة لمعرفة مدى تأثير استخدام نظام الإسناد لخدمات نظم تكنولوجيا المعلومات على فعالية نظم المعلومات المحاسبية.

الجزء الثاني: احتوى على ثلاثة عشر سؤالاً لمعرفة مدى مساهمة نظام الإسناد الخارجي لتشغيل خدمات تكنولوجيا المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء وتخفيض التكلفة وزيادة قيمة المنشأة.

الجزء الثالث: احتوى على حادية عشر سؤالاً لمعرفة مدى مساهمة استخدام نظام الإسناد الخارجي لخدمات نظم تكنولوجيا المعلومات في مواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال الاقتصادية المصرية بصورة أكثر كفاءة وفعالية.

### ب- مجتمع الدراسة:

قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة مكوناً من أهم القطاعات والفئات المستخدمة والمطبقة لنظام الإسناد الخارجي لنظم تكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في القطاع المصرفي باعتباره من أهم القطاعات في الاقتصاديات الحديثة الآن؛ والمحرك الأساسي لعجلة التنمية الاقتصادية، وحصرها في مجموعة البنوك التجارية الخاصة والمطبقة لقانون الامتثال الضريبي (FATCA) باعتباره من المتطلبات الحديثة التي فرض تطبيقها على تلك البنوك والتي حصرها الباحث في عدد (34 بنك تجاري)، وكذلك الأكاديميين ذوي الاهتمام بهذا الاتجاه، ومن ثم قام الباحث باختيار الثلاث فئات التالية:

- مديري البنوك التجارية سواء بالفروع الرئيسية أو الفروع التابعة، ونائب مديري تلك البنوك، ومدير منطقة القناة، ومديرين الأقسام الداخلية (الائتمان، خدمة العملاء، علاقات العملاء).
- مديري فريق عمليات الحاسب الآلي وموظفين قسم نظم المعلومات بالفروع الرئيسية والتي جميعها في الفرع الرئيسي بالقاهرة.

- أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون بوظيفة أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة بورسعيد.

ولا شك أن هذه الفئات الثلاثة، يمكن أن تمثل-من وجهة نظر الباحث- أهم الأطراف ذوي العلاقة أو الاهتمام بنظام الإسناد الخارجي لتشغيل خدمات نظم المعلومات المحاسبية، حيث إنها أقدر طوائف على تفهم موضوع الدراسة.

هذا ويوضح الباحث في الجدول التالي مفردات العينة، وعدد قوائم الاستقصاء المرسله لهم، والردود الواردة منهم والتي تعتبر صحيحة وتصلح للدراسة. حيث بلغ إجمالي عدد قوائم الاستقصاء الموزعة لعينة الدراسة (285)، وكان إجمالي القوائم المستردة الصحيحة منها والصالحة للدراسة (216) قائمة استقصاء. كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (4)

بيان تفصيلي بقوائم الاستقصاء الموزعة والمستردة والمعتمدة للتحليل

عينة الدراسة والفئات الممثلة	عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم غير الصالحة و الغير مستردة	عدد القوائم المستردة الصحيحة (الخاضعة للتحليل)	نسبة الاستجابة
1. مديري البنوك التجارية.	132	19	113	85.6%
2. مديري وموظفين قسم نظم المعلومات.	87	18	69	79.3%
3. الأكاديميون.	66	32	34	51.5%
إجمالي العينة	285	69	216	75.8%

ويرى الباحث أن نسبة الاستجابة التي توصل 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 قدمها الباحث من خلال الفصلين الأول والثاني لهذا البحث.

#### 2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

لقد قام الباحث بتفريغ قوائم الاستقصاء المستردة على برنامج (Excel 2010) وتحليلها من خلال برنامج Spss.V22 الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية التالية:

- حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصاراً بـ Spss.V.22.

ب- استخدم الباحث لحساب ثبات القائمة معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient.

ج- للتحقق من ثبات القائمة ككل تم استخدام طريقة التجزئة النصفية Split half.

د- معادلة سبيرمان وبراون Spearman-Brown لتصحيح أثر التجزئة.

هـ- أسلوب تحليل الانحدار Regression analysis لاختبار فروض الدراسة.

### 3. اختبار الفروض وتحليل النتائج:

وعند اختبار فروض الدراسة توصل الباحث إلى أنه تم رفض جميع الفروض الصفرية وقبول جميع الفروض البديلة، وهو ما أثبت أن نظام الإسناد الخارجي لتشغيل خدمات نظم المعلومات المحاسبية له تأثير على فاعلية نظم المعلومات المحاسبية، كذلك فهو يؤدي إلى تحسين الأداء وتخفيض التكلفة وزيادة قيمة المنشأة في الشركات المطبقة له، ويساعد في مواكبة التغييرات السريعة والمتلاحقة التي تطرأ في بيئة الأعمال الاقتصادية المصرية، وبصورة أكثر كفاءة وفاعلية في ظل سوق يتميز بالمنافسة الشديدة.

### 10/1 النتائج:

أ- توصل الباحث إلى أن الأهداف التي تسعى الشركات من وراء قيامها بعمليات الإسناد الخارجي لم تعد تقتصر على تخفيض التكلفة كهدف رئيسي، إنما امتدت لتشمل الاستفادة من عناصر التخصص والتأهيل والخبرة لمواكبة التعرف على أحدث التطورات التكنولوجية والإدارية والفنية، مما يساعد على تطور ونمو الشركة وتحقيق جودة عملياتها بصورة كبيرة، وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء المتطورة، حيث أصبح نظام الإسناد الخارجي اتجاه مستقبلي يمثل تهديد للشركات الغير مطبقة له ويمكن أن يؤدي إلى استبعادها من السوق.

ب- توصل الباحث إلى أن هناك ضرورة لقيام إدارة الشركة بتحديد دوافعها من عملية إسناد نظم تكنولوجيا المعلومات المحاسبية، ودرجة تأثيرها على عملياتها، وكذلك ضرورة تقييم القدرات والإمكانيات الداخلية للشركة قبل اتخاذ قرارها بالإسناد الخارجي، وذلك لتحديد مدى توافر الخبرة والأفراد المؤهلين لرقابة وإدارة اتفاقية الإسناد الخارجي، وتحديد مدى توافر الوسائل التكنولوجية وشبكة اتصال فعالة مع المصدر الخارجي المؤدي للخدمة، وضرورة عمل تحليل شامل للمخاطر التي يتعرض لها نظام الإسناد ووضع خطة للطوارئ في حالة حدوث أي من هذه المشاكل أو المخاطر.

ج- توصل الباحث إلى أن التحديد الدقيق لتكلفة الإسناد الخارجي لنظم المعلومات المحاسبية، يجعل قرار الإسناد الخارجي مجدياً اقتصادياً للشركة، فالتكلفة لا تتضمن فقط تكلفة خدمات نظم المعلومات بل تشمل تكلفة البحث عن مورد الخدمة، وتكلفة إعداد العقود، والتكاليف الناتجة عن الالتزام بنود العقد أو الإخلال به في حالة إنهاء اتفاقية الإسناد الخارجي، وغيرها من التكاليف التي يجب أخذها في الحسبان قبل اتخاذ قرار الإسناد الخارجي.

د- توصل الباحث إلى أن الشركات التي تقوم بعمليات الإسناد الخارجي، وتقوم باستخدام أساليب إدارة التكلفة كأحد أساليب تطوير وإدارة التكلفة لديها، تكون قادرة على تخفيض تكاليف منتجاتها بصورة أسرع مقارنة بمنافسيها في السوق، مما يعمل على دعم ميزتها التنافسية، وتحقيق المزيد من العوائد على الأجل الطويل، ويدفعها إلى تحقيق المزيد من أهدافها في

تخفيض التكلفة، وتحسين جودة عملياتها، وتدنية المخاطر، وهي الجوانب الأساسية التي يقوم عليها نجاح عمليات الإسناد الخارجي.

## 11/1 التوصيات:

وبناءً على النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها، تم اقتراح التوصيات التالية والتي يمكن أن تكون بمثابة مبادئ توجيهية للشركات التي ترغب في القيام بعمليات الإسناد الخارجي لخدمات تكنولوجيا المعلومات لديها، وذلك من خلال أسباب أساسية مشتركة قائمة تواجهها معظم الشركات في الوقت الحالي، وذلك كالآتي:

1. يجب على الشركات النظر في استخدام أحدث التكنولوجيات الموجودة والتقنيات الجديدة، وذلك لمنحها ميزة تنافسية، ومساعدتها على توفير التكاليف وتحسين الأداء، مثل استخدام حلول الحوسبة السحابية، على سبيل المثال التخزين عبر الإنترنت والتي يمكن أن يساعد حقاً المنظمات على جعلها تحدث فرقاً لنفسها بين منافسيها.
2. يجب على الشركات والمنظمات أن تقوم بعمل تحليل لأدائها من حيث النتائج التي تم التوصل إليها من خلال عملية الإسناد الخارجي لخدمات تكنولوجيا المعلومات؛ بحيث تكون قادرة على قياس ورصد مستمر لأداء الإسناد الخارجي لعملياتها.
3. يجب على الشركات والمنظمات أن يكون لديها معرفة كافية بأحدث الاتجاهات لتكنولوجيا المعلومات في السوق، وذلك لكي يكون لديها القدرة على الاختيار بين الفرص المتاحة، حيث أن القليل منها يدرك أهمية ذلك.
4. يرى الباحث أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الوقت الحالي يمكن أن تلعب دوراً قوياً في وجود شركة لدعم وصيانة ومتابعة عمليات الإسناد الخارجي في مجال تكنولوجيا المعلومات للشركات.
5. يجب على المنظمات أن تنظر دائماً في وجود صلة بين الإسناد الخارجي لخدمات تكنولوجيا المعلومات وما قد يكون له تأثير على مخاطر الأعمال التجارية؛ حيث يلاحظ أن معظم تلك المنظمات تقوم بالإسناد الخارجي لعملياتها إما لغرض تخفيض التكلفة أو لأغراض معرفة تقنية المعلومات ولا يأخذ الكثيرون بعين الاعتبار العوامل الهامة الأخرى، والتي يمكن أن تنشأ من رغبتها في تخفيض أو الحد من مخاطر الأعمال التجارية الحالية، أو المخاطر المحتملة التي يمكن أن تنشأ في المستقبل.
6. يجب على الدولة الاهتمام بمجال الإسناد الخارجي لخدمات نظم تكنولوجيا المعلومات، وذلك لما يمكن أن يحققه من زيادة في الدخل القومي، والعمل على تصميم ودعم برامج لتطويره وتحسينه وتنميته، ومحاولة الاستفادة من تجارب الدول الأخرى والتركيز على أوجه القصور لديها، لجعلها مصدر لنقاط القوة لدينا ومن ثم ازدهار ونمو صناعة الإسناد الخارجي لنظم تكنولوجيا المعلومات في مصر بصورة أكثر كفاءة.
7. ضرورة وجود معيار ملزم ومنظم يساعد الشركات في الإفصاح عن ترتيبات عملية الإسناد الخارجي لنظم تكنولوجيا المعلومات لديها، مما يساعد على انتشارها ونموها.
8. يجب تفعيل دور الشركات والمنظمات وتحفيزها في الإفصاح عن المعلومات المالية والغير مالية المرتبطة بتعاقدات عمليات الإسناد الخارجي لنظم تكنولوجيا المعلومات المحاسبية، بهدف دعم وتعزيز هذه العملية وتطويرها.



9. يجب الاهتمام من قبل الدولة بإصدار تشريعات وقوانين منظمة ووضع تعليمات، لتنظيم العلاقة بين الشركة والمصدر الخارجي، وإنشاء جهة لمتابعة هذه العمليات مما يساعد في حل المشاكل والمنازعات التي يمكن أن تنشأ.

## 12/1 قائمة مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

(أ) الدوريات العلمية:

1. د. أحمد عبد السلام أبو موسى، "مخاطر تعهيد نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المصرية: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، 2012.
2. د. جمال سعد خطاب، "الإطار الفكري لتأثير الإسناد الخارجى لمهام تكنولوجيا المعلومات على فعالية هيكل الرقابة الداخلية"، مجلة الفكر المحاسبى، كلية التجارة، جامعة عين شمس، الجزء الثانى، السنة السابعة عشر، أكتوبر 2013.
3. د. فايزة عبيد الله، "دور إدارة التكلفة بالشركات الصناعية في تحقيق دوافع التعهيد، مع دراسة استطلاعية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، المجلد الثاني والأربعون، يوليو 2011.
4. د. كريمة حسن محمد محمد، "أثر تطبيق قانون الامتثال الضريبي على المراجعة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، المجلد الخامس، العدد الثاني، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، الإسماعيلية، 2014.

(ب) الرسائل العلمية:

1. بسمة حسن محمد الأباصيري، أثر إسناد تشغيل نظم المعلومات المحاسبية إلى منشأة متخصصة على قيمة الشركة مع دراسة تطبيقية على قطاع البنوك في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2011.
2. عمرو السيد زكى محمود، نموذج مقترح لتفسير قرار الوحدة الاقتصادية بإسناد الخدمات المحاسبية الضريبية إلى طرف خارجي - مع دراسة تطبيقية في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2010.

(ج) أخرى:

1. د. نبيل عبد الرؤف إبراهيم، دراسة تحليلية للأثار المحاسبية والضريبية المترتبة على تطبيق قانون الامتثال الضريبي الامريكى للحسابات الخارجية (FATCA) على المؤسسات المالية (دراسة ميدانية)، المعهد العالى للحاسبات، أكاديمية الشروق، ديسمبر 2012. متاح عبر الإنترنت على:

[-https://drnabil4362.files.wordpress.com/](https://drnabil4362.files.wordpress.com/)

**(A) Books:**

1. Bridges, W., Job Shift, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1995.  
Available Online at:  
<https://www.amazon.com/Jobshift-Prosper-Workplace-Without-Jobs/dp/0201489333>
2. Brown, Douglas & Wilson, Scott, The Black of Outsourcing, How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities, John Wiley & Sons Inc., June 2005.

**(B) Periodicals:**

1. Adeleye, B. C. and et al., "Risk Management Practices in IS Outsourcing: An Investigation into Commercial Banks in Nigeria", International journal of Information Management, Vol.24, 2004.
2. Banham, H. & He, Y., "Exploring the Relationship Between Accounting Professionals and Small and Medium Enterprises (SMEs)", Journal of Business & Economics Research, Third Quarter, Vol.12, No.3, 2014.
3. Chuan, C. T. and et al., "The Impacts of Social Capital on Information Technology Outsourcing Decisions: A Case Study of a Taiwanese High-Tech Firm", International Journal of Information Management, Vol.26, 2006.
4. Dongsoo, Shin & Yun, Sungho, "Choice of Technology in Outsourcing: an Endogenous Information Structure", Information Economics and Policy, Vol.16, 2004.
5. Ramachandran, K. & Voleti, S., "Business Process Outsourcing (BPO) Emerging Scenario and Strategic Options for IT-Enabled Services", Vikalpa: The Journal for Decision Makers, Vol.29, Issue.1, P.p:53-56.  
Available Online at: <http://journals.sagepub.com/toc/vika/29/1>
6. Słonec, Jolanta , "A Review of the Literature on IT Outsourcing: Polish Research Versus Other Countries Research", International Journal of

Contemporary Management, Vol.15, No.3, 2016. Available Online at: [www.ejournals.eu/ijcm](http://www.ejournals.eu/ijcm)

7. Tafti, M. H., "Changes in the IT Outsourcing Practice: A Client-Vendor Viewpoint", Issues in Information Systems, Vol.13, No.2, 2012.
8. Watfa, M. K. & Yasmineh, D. G., "Emerging IT Outsourcing Trends Using the Cloud", Journal of Information Technology Management, Vol.xxv, No.4, 2014.
9. Żuraw, P. & Hruszowiec, K., "Contemporary Accounting Outsourcing in Polish Economic Reality – Survey Results", University of Social Sciences Publishing House , Vol. xv, No.1, 2014.

**(C) Reports:**

1. Aspray, W. and et al., Globalization and Offshoring of Software: A Report of the ACM Job Migration Task Force, Association for Computing Machinery, 2006. Available Online at : <https://www.acm.org/globalizationreport/>

**(D) Others:**

1. A.T.Kearney FDI Confidence Index, 2009. Available Online at: <https://www.atkearney.com/>
2. \_\_\_\_\_, 2011. Available Online at: <https://www.atkearney.com/>
3. Krell, E., Outsourcing the Finance and Accounting Functions, Published by CIMA, The American Institute of Certified Public Accountants and the Society of Management Accountants of Canada, 2007. Available Online at: [https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech\\_mag\\_outsourcing\\_the\\_finance\\_and\\_accounting\\_functions\\_oct07.pdf.pdf](https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech_mag_outsourcing_the_finance_and_accounting_functions_oct07.pdf.pdf)
4. Njeri, R. P., Determinants Influencing the Use of Accounting Services By Investment Groups in Kajiado County, Kenya, A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of Degree of Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi, 2016.
5. Wibisono, Y. Y. and et al., A Framework for Offshore Vendor Capability Development, Iop Science Journal, 2016. Available Online at: [IOPscience.IOP.org](http://IOPscience.IOP.org)

**(E) Websites:**

1. <http://www.mcit.gov.eg/ar/>

**Feasibility of Outsourcing Decision  
Evaluation for the Operation of Accounting  
Information Systems in the Egyptian Business Environment**

**Prepared by**

**Nesma Saber Mahmoud Mouhamed**

**Demonstrator in the Department of Accounting and Auditing**

**Abstract:**

As a result of the complexity, expertise, costs and time of IT systems, many companies have outsourced their IT systems services in order to increase the efficiency of these systems in terms of speed, accuracy, capacity, risk forecasting and avoidance. Therefore, this study aimed to demonstrate the importance of the role of outsourcing of IT systems and their development and improvement in the Egyptian business environment. By assessing the value of the decision of Outsourcing, considering that this decision represents one of the methods of modern cost management. A field study was carried out to assess the system of outsourcing of accounting information systems in private commercial banks.

The results showed that the outsourcing system for the operation of accounting information systems has an impact on the effectiveness of accounting information systems. It also results in improved performance, and helps to keep pace with the rapid and successive changes in the Egyptian economic environment; in a more efficient and effective manner in a highly competitive market.

**Keywords:** IT Outsourcing, Accounting Outsourcing, Co-sourcing, External accountants, Comparison, Egypt.