

اثر تكلفه الخدمات الخارجيه على البعد التنافسي لضبط التكاليف

مصطفى محمد يسن محمود

الملخص:

تتمثل طبيعة مشكلة الدراسة ان فى ظل التطور المذهل في نظم الاتصالات ووسائل النقل الى عقد العديد من الصفقات عبر شبكات الانترنت ، مما أدى الى زيادة السرعة والقدرة على الاتصال بالاسواق فى جميع انحاء العالم ، ومن ثم إمكانية سرعة عقد وإتمام الصفقات وقد ترتب على ذلك ان أصبحت دول العالم تمثل سوقا واحدة هائلة متاحة للجميع يتأثر بمتغيرات المنتجون والمستهلكون على السواء مما زاد من حدة المنافسة بين المنشآت ولم تقتصر المنافسة بين المنشآت المحلية فقط ، بل امتدت ايضا الى المنشآت الاجنبية التى تعمل فى نفس مجال النشاط خاصة فى بيئة التصنيع الحديثة الامر الذى دفع المنشآت الى تطوير نفسها الا ان تطوير اى منشأة يستلزم تعظيم القيمة المضافة لها من خلال العمل على تحسين القيمة السوقية لها وهذا يتطلب تطبيق برامج خفض التكلفة التى تعد دالة أساسية نحو تحقيق مزايا تمكنها من مواجهة المنافسة والتحديات خاصة فى بيئة التصنيع الحديثة ونتيجة لما سبق فقد ظهرت بعض الاتجاهات الحديثه فى هذا المجال منها ما أطلق عليه الخدمات الخارجيه فى انتاج سلع أو خدمات موجهه للسوق المحليه الا أنه يتم انتاجها خارج حدود الدوله ويمكن القول أن المنشأة تحصل على تميز منتجات عندما تستطيع ان تقدم للعملاء قيمه مضافه تزيد عما يقدمه المنافسون فكان لا بد من العمل على تحديد اثر تكلفه الخدمات الخارجيه على البعد التنافسي للمنشأة فيما يختص بشدة التفاعل ومسافه التفاعل المحركات الرئيسيه للتكاليف مع الاخذ فى الاعتبار الاسترشاد بتكاليف المنافسين لخفض تكاليف المنشأة وبما يعمل على زيادة كفاءة نظم التكاليف وتحسين الأداء فى بيئة الأعمال .

Abstract :

The nature of the problem of the study is that in light of the remarkable development in communications systems and means of transport, many transactions have taken place through the Internet networks, which has led to increasing the speed and ability to connect to markets around the world and thus the possibility of speed of contract and completion of transactions. The countries of the world represent one huge market available to all affected by the variables of producers and consumers alike, which increased competition between enterprises and not only competition between domestic enterprises only, but also extended to foreign enterprises operating in the same field of activity, especially in the modern manufacturing environment, which pushed The development of any enterprise requires maximizing the added value by improving the market value. This requires the implementation of cost reduction programs, which is a basic function towards achieving advantages that enable it to face competition and challenges especially in the modern manufacturing environment. As a result, Some of the recent trends in this area, including what is called external services in the production of goods or services directed to the local market, but it is produced outside the borders of the state can be said that the enterprise gets the differentiation of products when they can offer customers added value more than the competitors were Work should be done to determine the impact of the cost of

services external to the competitive dimension of the facility as strongly interaction and Distance interaction the main incentive costs specializing taking into consideration guided competitors costs to reduce facility costs including working to increase cost efficiency systems and performance improvement in the business environment.

أولا : المقدمة وطبيعته المشكلة :

تشهد بيئة الأعمال الحديثة العديد من التطورات والتغيرات الجوهرية المتلاحقة بفضل مجموعة من العوامل من أهمها ثورة تكنولوجيا التصنيع والمعلومات والاتصالات الحديثة وعولمة الأسواق واحتدام المنافسة العالمية وتهدف المنشآت في ظل تلك الظروف أن تكون الأفضل أى أن تتميز عالميا و ترغب المنظمات التي تريد البقاء والاستمرار والنمو في سوق المنافسة في إجراء عدة تغييرات جذرية في عملياتها الصناعية للحفاظ على مركزها التنافسي ومحاولة تحسينه، وذلك من خلال التوظيف الأمثل للتكنولوجيا المتقدمة ، وتشجيع وتطوير الابتكار والتجديد، وتحسين جودة المنتجات، وتخفيض تكاليف الإنتاج إلى اقل ما يمكن ، وزيادة درجة المرونة في الانتاج لتلبية احتياجات العملاء تمكنا من مواجهة المنافسة والتحديات خاصة في بيئة التصنيع الحديثة و شهد العالم خلال السنوات الماضية تطورا كبيرا في بيئة الأعمال الحديثة ومن أهمها التطور المستمر في استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة ونشأة الأسواق العالمية نتيجة العمل بالاتفاقيات والتكتلات الدولية الأمر الذى أدى الى تلاشى تأثير الحدود الجغرافية وسقوط الحواجز التجارية بين المنتجات والأسواق يضاف الى ذلك ظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووسائل النقل مما أدى الى زيادة السرعة والقدرة على الاتصال بالاسواق فى جميع أنحاء العالم وظهور الخدمات الخارجيه.

ويساعد اسلوب الخدمات الخارجية الشركات على زيادة أرباحها وتحقيق مزايا تنافسيه ، ذلك باعتبارها وسيلة لتخفيض التكاليف من خلال : استخدام عماله منخفضه التكلفة بالاضافه الى انخفاض التعريفه والرسوم الجمركيه ، والتخفيضات والاعفاءات الضريبية الأجنبيه بهدف جذب الاستثمارات كما أنها وسيله لزياده المعرفه والمهارات ووسيله لتقديم خدمات مستمره على مدار الساعه كما يعتمد تقديم الخدمات الخارجيه بشكل كبير على الخدمات الشخصيه ، ومن ثم يتم تحديد الاثر على مستوى الجودة بهدف تحديد الاثر على التكاليف المستتره باستخدام بعدى قياس الجوده (الثقه والضمان).

كان يتم اتخاذ قرارات خدمات الخارجيه بطريقه تقليديه على أساس التكلفة المرئيه وبصفه خاصه تكاليف العماله حيث تكون العماله منخفضه التكلفة الا أنه نظرا لاتساع او زيادة اقبال الشركات نحو تبنى سياسه خدمات الخارجيه فان المنظور التقليدى لاتخاذ قرارات الخدمات الخارجيه اصبح غير قادر على اتخاذ هذا القرار بدقه مما يتطلب الاخذ فى الاعتبار كلا من التكاليف الظاهره والتكاليف المستتره ، حيث تتمثل التكاليف الظاهره فى تكلفه العماله ، والتكاليف التشغيليه ، والتكاليف المستتره فى التكاليف غير الظاهره عند اتخاذ القرار بتقديم خدمات من مواقع الخدمات الخارجيه وتتمثل محركات هذه التكاليف فى محركين رئيسيين هما : شدة التفاعل ومسافه التفاعل .

ومما سبق يتضح للباحث أن الخدمات الخارجيه يمثل الاتجاه الجديد من جانب الشركات التى تسعى الى زيادة أرباحها و تحقيق مزايا تنافسيه ، ذلك باعتبارها وسيله لتخفيض التكاليف الا أن تحقيق ذلك يقابل بتحدى كبير يتمثل فيما قد يترتب من تكاليف مستتره على تقديم الخدمات الخارجيه حيث أن التكاليف المستتره هى التكاليف غير المسجله بالدفاتر المحاسبية الا أنها تمثل فى بعض الأحيان النسبه الأكبر من التكاليف الكليه للخدمات الخارجيه وربما المسئوله عن عدم استمرار المنشأة وانسحابها من السوق أو التدهور فى مبيعاتها على الأقل ومن ثم يجب أن تقوم المنشأة بقياس وتحليل

ورقابه كل التكاليف الملموسه والغير ملموسه المتعلقه بالخدمات الخارجيه وعدم أهمال التكاليف المستتره لما يترتب على ذلك من آثار سيئه على المدى الطويل .

وبالتالى تعمل هذه الدراسة الى محاوله علاج الفجوة بين أفضل أداء منافس والأداء الحالى للمنشأة وتحليل الأسباب الجذرية لتلك الفجوة عند تقدير التكاليف المستتره الخاصة بقياس وحدة المنتج، من أجل مساعدة فى الوصول لتمييز المنتج من حيث مستوى الجودة والتكلفة مما يجعل المنشأة فى مقدمة منافسيها .

وتتلخص مشكلة البحث فى محاولة الإجابة على التساؤلات التالية :

١. أثر تبنى سياسات تكاليف الخدمات الخارجيه على الميزة التنافسيه كجزء من محددات الميزة التنافسيه ؟

٢. هل يؤثر ضبط التكاليف الكليه على تحقيق ميزه تنافسيه فى ظل اتجاه الشركات نحو تطبيق سياسه الخدمات الخارجيه ؟

ثانيا: أهمية البحث :

١- من الناحية العلمية :

أ- ندرة الدراسات التى تناولت عناصر تكاليف الخدمات الخارجيه بهدف تحقيق مزايا تنافسيه .

ب - تسليط الضوء على مبدأ زيادة التكلفة كبديل استراتيجى تمايز المنتجات والذى أصبح مطلب ينادى به الكثيرين لأغراض خوض سباق المنافسة .

٢- من الناحية العملية :

إذا كانت الدراسة سوف تلقى بالضوء على عناصر تكلّفه الخدمات الخارجيه ومدى تأثيرها فى الحفاظ على تعظيم المنافع المتدفقة من وراء ضبط التكاليف الخاص بها فإن الدراسة البحثية سوف تعمل على ما يلى :

- ١ - المساهمة فى ربط عناصر تكاليف الخدمات الخارجية وتأثيرها على البعد التنافسى فى البيئة المصرية .
- ٢ - تقديم دراسته تسمح بقياس تأثير تكاليف الخدمات الخارجية على دورة حياة المنظمات الصناعية و المنتجات .

ثالثاً: أهداف البحث :

- ١ - التعرف على تأثير مسافة التفاعل على تحقيق الميزة التنافسية بالمنشأة .
- ٢ - توضيح تأثير شدة التفاعل على تحقيق الميزة التنافسية بالمنشأة .
- ٣- قياس اثر تكاليف الخدمات الخارجية على تحقيق ميزه تنافسيه فى ظل اتجاه الشركات نحو تطبيق سياسه الخدمات الخارجية .

رابعاً : فروض البحث :

- ١ - لا يوجد تأثير معنوي لمسافة التفاعل على تحقيق الميزة التنافسية بالمنشأة .
- ٢- لا يوجد تأثير معنوي لشدة التفاعل على تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة .

خامساً : منهج البحث :

سوف يقوم الباحث بالإعتماد علي منهجين :

١- المنهج الاستقرائي :

حيث تقوم فلسفة هذا المنهج على دراسة الظاهرة من الجزئيات وصولاً الى الكليات وتعميم النتائج كما ان هذا المنهج القائم على الملاحظة وصياغة الفروض وكذلك استخدام الأساليب الإحصائية لاختيار صحة هذه الفروض القائم عليها البحث من اجل معرفة اثر تكلفه الخدمات الخارجيه على البعد التنافسى لضبط التكاليف وتعميم النتائج وسوف يعتمد الباحث على الدوريات والدراسات السابقة التي تناولت تكلفه الخدمات الخارجية على البعد التنافسى لضبط التكاليف بهدف تمييز المنتجات فى

ظل المستجدات الحديثة لبيئة التصنيع وأدوات قياسها وكذلك عناصرها وذلك للاسترشاد في دعم وتأصيل الدراسة البحثية .

٢ - المنهج الاستنباطي :

تحتاج الدراسة البحثية إلى التفكير الاستنباطي من حين لآخر بالاستناد إلى استنباط حقائق جزئية من الحقائق العامة المستقرة نسبياً في الفكر التكليفي لاستخلاص نتائج مرتبطة بالدراسة .

وعليه فإن نتائج الدراسة الوصفية القائمة على الفحص والتحليل استناداً إلى المنهج المعياري يستلزم من الباحث ضرورة قياس الأبعاد التكلفية ودقة تأثيرها على المنظومة تكلفه الخدمات الخارجيه في بيئة التصنيع الحديثة .

سادساً : خطة البحث :

المبحث الأول: اطار مفاهيمي للخدمات الخارجيه .
المبحث الثاني: الابعاد المتعددة لتكلفه الخدمات الخارجيه واثرها على ضبط التكاليف
النتائج والتوصيات
المراجع

المبحث الأول

اطار مفاهيمي للخدمات الخارجيه

- تكاليف الخدمات الخارجيه من خلال الاطار المفاهيمي

١ - مفهوم - تكاليف الخدمات الخارجيه "

في مطلع الستينيات من القرن العشرين بدأت الشركات العالميه بتحريك مكثف لعملياتها الى مواقع خارج الحدود بهدف تخفيض تكاليف انتاج السلع والخدمات الموجه أساساً الى السوق المحليه وهو ما أطلق عليه الخدمات الخارجيه حيث أنه يمثل انتاج سلع أو خدمات موجهه للسوق المحليه الا أنه يتم انتاجها خارج حدود الدوله (Marcus M . Larsen ,2012,p2) .

لابد أن تقوم المنشأة تحليل ورقابه كل التكاليف الملموسه والغير ملموسه المتعلقة بالمنتجات فى ظل الخدمات الخارجيه وعدم أهمال التكاليف المستتره لما يترتب على ذلك من آثار سيئه على المدى الطويل وعدم قدره المنشآت على الاستمرار فى ظل بيئه التصنيع الحديثه ولابد من استخدام الاساليب حتى تستمر .

يتطلب تطبيق الخدمات الخارجيه على قطاع الخدمات التركيز على ثلاث فقط من الاسباب الرئيسيه السابقه وهم : انتاج خدمه منخفضه التكلفة وزيادة المعرفه والمهارات وتقديم تغطيه مستمره لحاجات العملاء والمستهلكين على مدار الساعه .

٢ - تعريف الخدمات الخارجيه : (Gyung H. Daniel ,2017,p59)

تعنى كلمه الخدمات الخارجيه ان الشركات تنتقل من الداخل الى الخارج تاريخيا و هى تمركز لشركه فى بلد معين فى حين تنفذ أعمالها فى بلد آخر ومن الناحيه القانونيه : هو مصطلح يطلق على جميع الشركات التى تنفذ أعمالها فى بلد ما وفى حين مركزها فى بلد آخر خاضع لسياده دوله أخرى بحيث تكون الشركه الرئيسيه على شكل شركه أم تبرم العقود وتتولى التفاوض واجراء الدراسات واعطاء التوجيهات اللازمه لشركه أخرى تابعه لها تتولى تنفيذ التوجيهات وتطبيق الدراسات الخاصه بها .

٣ - خصائص الخدمات الخارجيه :

هناك بعض السمات والخصائص الاقتصايه التى تتسم بها الخدمات الخارجيه ، وتجعلها ذات أهميه خاصه عن الشركات الصناعيه الدوليه والاقليميه ، حيث تتمثل فى :

- ان الشركات تستخدم الخدمات الخارجيه تضم بشكل أساسى العملاء من المقيمين وغير المقيمين الذين يبحثون بالاحتفاظ بأموالهم فى الخارج بالأسلوب الذى يحافظ على قيمتها ، وينميها ، ويحميها من الخضوع للجهات الرقابيه المحليه والسلطات السياسيه ، بما يتضمنه ذلك من حمايه تلك الأموال من عدم الاستقرار والضرائب والرقابه المتشدده على النقد الأجنبى.

- بيئة قانونيه وتنظيميه مرنه ، حيث تقل حدة الأطر القانونيه التي تحكم مثل هذه المراكز بصوره كبيره ، وانعدام الرقابه على الأداء المالى والصناعى لها.
- انخفاض الضرائب أو عدم وجودها وكذلك خفض تكاليف الخدمات المالىه ، وذلك من خلال خفض المعايير التنظيميه والرقابيه .
- التعامل فى العملات التى ليست عمله الدولة حيث يقع مراكز الخدمات الخارجيه .

٤- مزايا الخدمات الخارجيه : (Chong,S,wad ,2012,p253)

- التحرر من الرقابه على النقد الاجنبى : تتمتع مراكز الخدمات الخارجيه بقدر كبير من المرونه والحريه فى عمليات التصنيع والبيع وتوظيف الأموال وتحويلها عبر شبكه المصارف فى جميع أنحاء العالم ، وهذا نظرا لتواجدها فى مناطق تتمتع بالتحرير من القيود الرقابيه على النقد الاجنبى .
- عدم خضوع الحسابات للضرائب : تتميز المناطق التى توجد بها الخدمات بأنها لا تفرض على المستثمرين الأجانب أيه رسوم ضريبيه من أى نوع ، وبالتالي فان المؤسسات الأجنبيةه التى تؤسس فى تلك المناطق لا يتطلب تواجدها تقديم أى تقارير مالىه للدولة التى تسجل بها ، كما لا يترتب عليها أى التزامات ضريبيه تجاه الدوله ، لذلك فان معدلات العائد التى تمنحها تعتبر تنافسيه بالمقارنه بغيرها.
- المرونه فى الاستجابه لاحتياجات العملاء : حيث تقدم هذه المراكز خدمات متنوعه للعملاء بسهولة ويسر.

٥ - فوائد مراكز الخدمات الخارجيه :

وعلى ضوء ما سبق، لجأت الدول الناميه الى زيادة فى تأسيس الخدمات الخارجيه لأسباب عدة منها :

- جذب المهارات والخبرات الأجنبية المطلوبه ، وادخال عنصر منافسه جديد الى نظام الشركات الصناعيه .
- تخفيف الأعباء الضريبيه على الشركات الصناعيه والتجاريه .
- بعض الدول تطمح الى تحقيق الاستفاده من الأنشطة المربحه التى يتم من خلال الخدمات الخارجيه للشركات وخلق فرص عمل جديدة .
- زيادة العوائد الماليه وجذب رؤوس الأموال الأجنبية لاستثمارها فى قطاعات الاقتصاد المتنوعه ومن ثم تنشيط الاقتصاد العام للدوله .

٦ - أنشطه وحجم معاملات المراكز الخدمات الخارجيه :- (Nguyen Thi ,shuo-yan ,2018,p81)

تعد الخدمات الخارجيه للشركات أكثر من نصف حجم التجاره والصناعه العالميه ، حيث تمثل هذه المراكز نصف رؤوس الأموال على مستوى العالم تتدفق عبر هذه المراكز ، وذلك من خلال الاعفاءات الضريبيه ، حيث تمثل أكثر من نصف الأصول الصناعيه .

تختص الخدمات الخارجيه بتغطيه مجموعه من الأنشطة :

- عمليات الانتاج والتصنيع والخدمات الخارجيه خارج حدود فروع وتوابع للشركات يتمثل نشاطها فى جميع مختلف الأسواق وتوجيهها الى مؤسستها الأم .
- الاداره والعمل كوكلاء لعدة جهات ووضع خطط خاصه لمتطلبات التحويل سواء للتجاره الدوليه .

- الاتجار التجارى بالعمولات والخيارات المستقبلية وفق العقود التى يكون استحقاقها بفترة لاحقه ، ومايشملها من عقود مستقبلية .

المبحث الثانى

الابعاد المتعدده لتكلفه الخدمات الخارجيه واثرها على ضبط التكاليف

- تقارب المزدوج بين قرارات الانتاج والابعاد المتعدده للخدمات الخارجيه :
(Anne,S,et al ,2013,p164)

فعندما يمكن تحديد الدرجة التى يكون للعملاء فيها التأثير الأكثر عمقا على النظام انتاج وعرض الخدمة يكون العميل جزءا من انتاج الخدمة ويستدعى ذلك حضور العميل واتصاله وتفاعله ومشاركته ، كما يجسد الشروط والمضمون الذى تعد الأساس لتفاعل العملاء مع نظام الخدمة الى درجة كبيره ، وهذا ما يمكن أن يطلق عليه شدة التفاعل احد أبعاد الخدمات الخارجيه والذى يفترض بأنها احدى محركات التكاليف المستتره ويمثل البعد الاخر مسافه التفاعل أحد أبعاد الخدمات الخارجيه وتتقسم مسافه التفاعل الى

١ - تؤثر المسافه الجغرافيه أيضا على التفاعل حيث يؤدي بعد المسافه الجغرافيه الى اختلاف التوقيت بين المناطق الجغرافيه ، فكلما كان موردي الخدمة والعملاء مستيقظين فى نفس الوقت فان تأثير اختلاف المنطقه الجغرافيه على التوقيت يكاد أن يكون معدوما .

٢ - تؤثر تداخل الثقافه واللغه بشكل كبير على التفاعل وعلى جودة الخدمة ونتيجة لاختلاف المعايير الثقافيه قد تعد درجة مخاطبه بشكل مباشر شيئا له قيمه كبيره فى الولايات المتحده بينما فى دول أخرى ليس نفس الشيء .

وتمثل كل من المسافه الجغرافيه والمسافه الثقافيه ومسافه اللغه ما يمكن أن يطلق عليه مسافه التفاعل والذى يفترض بأنها احدى محركات التكاليف المستتره .

١ - شدة التفاعل ومحركاتها على التكاليف المستترة للخدمات الخارجيه :
(Martin ,S and Ricard ,2014,p513)

عملية التواصل مع العميل يوجد أسلوبان أساسيان للاتصال بالعميل الاتصال المباشر وجها لوجه والاتصال الغير مباشر ويتطلب الاتصال المباشر وجها لوجه بالعملاء أن يكون العملاء موجودين جسديا لدى موردى الخدمة أو المنتج أما الاتصال الغير مباشر فيمكن النظر اليه اتصال كاتصال من خلال الوسائط المتعددة التكنولوجية .

يقصد بشدة التفاعل الدرجة التى يتفاعل بها العملاء مع موردى الخدمة ويكون للعملاء فيها التأثير الأكثر عمقا على نظام انتاج وعرض الخدمة ، ومن ثم يكون العميل جزءا من انتاج الخدمة .

أ - عرض / تسليم الخدمة أو المنتج : (Brain, N ,et al ,2012,p128)

يقصد بعرض / تسليم الخدمة طبيعه الخدمة التى يتم عرضها للعملاء وقد تكون هذه الخدمة ملموسة وقد تكون الخدمة غير ملموسة وهنا لابد من التفرقة بين الحالات التالية :

- أن يتم عرض الخدمة من منظور مورديها فقط والعملاء يفهمون ويقبلون مواصفاتها فان التفاعل بين العملاء وموردى الخدمة يمكن أن يتم بأقل ما يمكن من الحوارات القابله للبرمجه ويمكن تحديد موقع أداء الخدمة عن طريق الاجابه على الاسئلة المغلقه من خلال بعض المطبوعات البسيطة أو حوارات واساليب قياسه .
- اما اذا كان كل من العملاء وموردى الخدمة غير قادرين على تحديد عروض الخدمة المطلوبه من العملاء وتلك المتاحة لدى الموردين بوضوح تكون الفجوة بينهما عميقة ويلعب المعرفة الخبيره معا دورا أساسيا فى هذا المجال .

يرى الباحث أنه يمكن القول بأنه تتأثر شدة التفاعل بشكل عكسي بمدى وضوح عروض الخدمة المطلوبه من العملاء والمتاحه لدى الموردين فعندما تكون عروض الخدمة واضحه ومحدده من منظور كل من العملاء وموردى الخدمة فان شدة التفاعل تكون منخفضة للغاية ، وعندما لا تكون عروض الخدمة واضحه ومحدده من منظور كل من العملاء وموردى الخدمة تكون شدة التفاعل مرتفعه للغاية ، وفيما بينهما تتناسب شدة التفاعل عكسيا مع درجه الوضوح لدى أى منهما .

ب - انتاج الخدمة أو المنتج: (Fitzsimmons, M ,et al ,2011,p1)

يعد انتاج الخدمة أهم متغيرات القرار فى اداره العمليات لأنها ليست فقط استراتيجيه عمليات وجودة الخدمة فحسب وانما أيضا جميع القرارات خلال دورة حياة المنتج حيث تشمل مراحل انتاج وتسليم المنتج وقد تشير عمليتي انتاج وتسليم الخدمة الى نفس العمليه عندما تحدثان بصوره متزامنه واذا كانت كلتا العمليتين لا يمكن فصلهما.

الخصائص الاساسيه لتحديد انتاج المنتج وتأثيرها على شدة التفاعل وهى أن تكون قياسيه ، وفى حاجه الى الحكم عليها ، واعتماديه ويقصد بأن العمليه قياسيه أى يمكن تفصيلها بخطوات منطقيه ومتتاليه لتيسير رقابتها وتحليلها ، ويقصد بأن العمليه تكون فى حاجه للحكم عليها أن النتائج قد تختلف كنتيجه للحكم أو للرأى أو للمصادفه ، ويقصد بأن العمليه اعتماديه أنها تتم فى شكل متتابع أو مشترك أو متبادل ويمكن تناول هذه الخصائص على النحو التالى : (Ari , v ,2011,p353)

- قياسيه العمليه : تشير الى أن كل خطوة تتم وفقا لترتيب وتسلسل معين ، حيث تستخدم لتحديد تسلسل الخطوات أو المواصفات الأساسيه لاتمام واستمرار العمليه فانه يتم تجهيز المنتج وفق خطوات قياسيه محددة لانتاج وتسليم المنتج ولاختلف هذه الخطوات من عميل لآخر أو من مقدم خدمه لآخر ، ويمكن أن يتبع مقدمو الخدمة حرفيا نفس السيناريو لتقديم الخدمة وعلى الجانب الاخر تشير عدم قياسيه

العملية الى التعامل مع مشكله غير متوقعه بالاضافه الى اختلاف وانحرافات غير محددة .

● الحاجة الى الحكم: (Gladwell M , 2013,p 48) بالاضافه الى خاصيه القياسيه يرى أن البعض الخدمات خاصه تلك التى تعمل فى حقل المعرفة يستلزم الحكم بأن دعم المعرفة المتخصصة والخبرة المهنيه وسنوات الخبرة فى هذه المجال يساعد على تصنيف المعرفة على انها اما واضحه أو ضمنيه حيث أن المعرفة الواضحه يمكن تقنينها وتوضيحها بينما المعرفة الضمنيه لا يمكن تقنينها الا أنها تكون مفهومه ضمنا ، وعندما يستند الحكم على المعرفة الواضحه يكون من الممكن للخبراء تحويل المعرفة للأخرين من خلال التدريب الشامل أو من التدريب الشخصى أو نصوص التفصيليه.

● الاعتماديه : تتمثل الاعتماديه فى العلاقات الداخليه ودرجة الاعتماديه والتكامل بين الخطوات وفرق العمل كما أنها تحدد مدى تعقيد العلاقات الداخليه لانتاج الخدمه وتسهم الى حد كبير فى تحديد هيكل العمليه الانتاجيه من خلال اطارا لتكامل المتتابع أو المشترك أو المتبادل بين الفرق ومجموعات العمل وتنقسم الاعتماديه الى الاعتماديه المتتابع والاعتماد المشترك والاعتماد المتبادل .

١/١- شدة التفاعل واثرها على التكاليف المستتره للخدمات الخارجيه :
(Anne,S,et al ,2013,p164)

عندما تكون عملية انتاج غير قياسيه و المعرفة ضمنيه والاعتماد غير متتابع تكون العروض المنتج أو الخدمه معقدة ويكون مستوى جودتها فى خطر لأن ذلك يتطلب حكما معقدا واعتمادا متبادلا بين خطوات تحقيق الثقة وضمان جودة الخدمه ، ومن ثم فانه يمكن القول بأن أداء الخدمه التى وعد بها الموردون للمنتج بشكل دقيق وموثوقا به من الصعب تحقيقه عندما لا يكون من الممكن وضع خطوات قياسيه لانتاج المنتج ومقاييس لجودتها نظرا لان عدم وجود مقاييس لجودة الخدمه يؤدى الى

وجود تباينات وتناقضات فى مستوى الجودة الخدمات المقدمه للعملاء وسوف يفسر العملاء ذلك بأنه يمثل قصور فى مدى معرفه موردي المنتج أو خدمه وقدرتهم على تقديم خدمه ذات جودة عاليه وموحده مما قد يؤدي الى تحول العملاء الى منتجات أخرى وتتمثل تكاليف المستتره فى ما قد يتحملة الموردو من مهارات اتصال لاقناع العملاء بعدم التحول وجذب عملاء جدد وتوضيح عروض المنتجات والخدمات وما يتطلبه ذلك من تكاليف هذا بالاضافه الى المكاسب المفقوده نتيجة فقد المبيعات التى كانت متوقعه لهؤلاء العملاء .

٢- مسافه التفاعل ومحركاتها على التكاليف المستتره للخدمات الخارجيه :

تمثل المحرك الحيوى الثانى للتكاليف مستتره المرتبطه حيث تستخدم للدلاله على التكاليف المستتره المتعلقه بالاحتكاك والاتصال عبر الحدود بين موردي المنتج والعملاء والناجيه عن الاختلافات فى المواقع الجغرافيه واللغه والثقافه مما يعد عائقا للتفاعل بين موردي الخدمة والعملاء .

أربعة شروط أساسيه لتخفيض مسافه التفاعل ومن ثم تحقيق الفعاليه التشغيليه

وهى :

- وجود قناه اتصال مناسبه وجيدة .
- ووجود لغه مشتركه ومفهومه .
- ووجود وسيله مشتركه وواضحه للتفسير .
- كفاءة القائمين بارسال وتلقى الرسائل .

تظهر عن تطبيق خدمات اختلافات جغرافيه واختلافات اللغه واختلافات ثقافيه وجميعها تمثل تحديات حقيقيه لفعاليه التفاعل ومن ثم الفعاليه التشغيليه حيث تؤثر الاختلافات الجغرافيه على مدى توفر قنوات الاتصال الفعاله ويهدد اختلاف اللغه وجود لغه مشتركه للتفاهم .

أ – المسافه الجغرافيه : (Nir,k 2013,p38)

يستلزم تطبيق على الأقل درجه من تباعد المسافه الجغرافيه ويوجد بعدان مؤثران عليهما وهما : مسافه السفر واختلاف منطقه التوقيت .

أ / ١ : مسافه السفر : على الرغم من التطورات السريعه والهائله فى تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الاتصالات وانتشار وسهوله الاتصال الالكترونى الا انه قد يكون فى بعض الاحيان لا بديل للاتصال وجها لوجه نظرا لتفاوت مستوى وسائط الاتصال من حيث الاستمراريه أو السريعه أو الكفاءة من بين الاتصال وجها لوجه ويجسد الاتصال الجيد كل أنماط المحتمله كما أنه يسمح بالتغذيه العكسيه الفوريه وهذا يساعد بشكل كبير فى حل القضايا المعقده التى ليس لها جواب صحيح واحد الا انه فى حاله الحاجه الى ضروره السفر للاتصال وجها لوجه تخلق عائقا لهذا النوع من الاتصال ومن ثم يودى الى زياده مسافه التفاعل بين موردي الخدمه وعملاء .

أ / ٢ : اختلاف مناطق التوقيت : (Shiri,D,et al 2011,p180) اذا لم يكن الاتصال وجها لوجه ضروريا بين موردي الخدمه والعملاء قد تكون هناك حاجه ماسه للاتصال المتزامن بما يسمح بالتغذيه العكسيه الفوريه وببسر بشكل كبير حل فوري للمنازعات ويقصد باختلاف منطقه التوقيت بأن يختلف يوم العمل بين مواقع موردي الخدمه والعملاء ، مما يجعل من الصعب تحقيق التوافق الزمنى واذا كان هذا الاختلاف ٨ ساعات أو أكثر باعتبار أنها تمثل عدد الساعات العمل الرسميه يكون من الصعب تحقيق التوافق الزمنى خلال وقت العمل الرسمى ويكون من المستحيل تحقيق الاتصال المتزامن وانما يتم فى اليوم التالى .

٣/أ : المسافه الجغرافيه والتكاليف المستتره :

حتى تكون خدمات الخارجيه متاحة للعملاء فى الوقت الملائم لهم قد يضطر الموردو الى العمل خارج ساعات العمل الرسميه فى شكل وريديات على مدار الساعه فى وطنهم الأم مما يسمح بحل مشكله التعارض مع أوقات النهار فى الأماكن المختلفه فى العالم مهما بعدت المسافه الجغرافيه وبطبيعته الحال من المتوقع أن يرتبط عدم رضاء هؤلاء العاملين بتقديم مستويات منخفضة من الجودة لخدمه العملاء .
(Schneider.B and Brown.D, 2011,p31)

ويرى الباحث أنه اذا اختلف المنطقه الزمنيه بين دوله موردي المنتج والعملاء نتيجة بعد المسافه الجغرافيه يمكن توقع أن يؤدي ذلك الى وجود صعوبات فى الاتصال ، نظرا لاختلاف ساعات العمل الرسميه بين موردي الخدمه والعملاء وحتى يمكن الوفاء بمتطلبات العملاء فى الاوقات الملائمه لهم سوف يضطر العاملون لدى موردي الخدمه للعمل فى أوقات لا تلائمهم مما يؤدي لاستيائهم وعدم رضائهم وينعكس ذلك سلبا فى اتجاهين:

الأول : ارتفاع معدل دوران العماله وتتولد عنه تكاليف مستتره تتمثل فيما يتحمله مورودو الخدمه من تكاليف لازمه للمحافظه على العماله الحاليه وتكاليف لازمه للحصول على عماله جديده وتدريبها .

الثانى : انخفاض مستوى جودة الخدمه فى موقع الخدمات الخارجيه مما يؤدي الى احتمال فقد العملاء الحاليين والمتوقعين وتولد عنه تكاليف مستتره تتمثل فيما يتحمله مورودو الخدمه من تكاليف لتقادى ذلك .

ب – مسافه اللغه : (Harrison ,C, 2013,p1)

يمكن تعريفها بأنها بان المرسل والمستلم لا يشتركان فى لغه أم مشتركه ، كما أن خصائص أصوات الافراد مثل معدل سرعه الكلام واللكنه و الحدة تنقل مباشره معانى

ومشاعر ضمنييه أو غير ملحوظه مع رساله اللغه وتتمثل مسافه اللغه فى عنصرين اساسيين هما : فهم الكلام ، اللهجه كهويه وطنيه .

ب/١ : فهم الكلام :

تلعب اللهجات دورا كبيرا فى استقبال وفهم محتوى الرساله التى قد تتضمن أفكارا أو مقترحات أو طلبيات أو مواصفات أو مشاكل ، وقد لا يسهل تمييز الصوت مما يصعب معه فهم محتويات الرساله ، ومن ثم تعد وكأنه لم يتم استلامها وعلى الرغم من ذلك فان كثيرا من نبرات بعض المتحدثين من غير المواطنين قد تكون حادة الا انها غير مفهومه ويميل البعض الى اعتبار المتحدثين بلهجات أجنبييه حادة كما لو أن لهجتين بها عيوب .

ب/٢ : اللهجة كهويه وطنيه : (Iurda ,E, 2012,p289)

ترى نظريه الهويه الاجتماعيه أن الناس يفضلون التفاعل مع الأشخاص الآخرين الذين يشتركون معهم فى هويتهم ، وانه من السهل تأسيس وفاق مع الأشخاص الذين يعتبرون متماثلون من أولئك الذين يعتبرون مختلفون والافراد الذى ذوى اللهجات الأجنبييه أو غير القياسيه يعتبرون أقل تأهيلا وأقل أقتناعا .

ب/٣ : مسافه اللغه والتكاليف المستتره :

الاتصال الواضح مطلوب وضرورى بين الشخص طالب الخدمه والموظف الذى يؤديها ، حيث أن فهم طبيعه طلب أو مشكله العميل يكون شرطا مسبقا لامكانيه تلبية الطلب أو حل المشكله ، ويترتب على صعوبه الفهم نتيجة عدم وضوح الاتصال تهديدا خطيرا لمستوى جودة الخدمة وعلى مدى تأكيد الثقة بين العملاء وموردى الخدمه أو المنتج .

ويرى الباحث أنه اذا كان هناك اختلاف فى اللغة الأم بين دوله المورد للخدمه والعملاء كلما ترتب على ذلك صعوبات فى فهم الكلام ووضوح الخطاب نتيجة اختلاف اللهجه أو اللكنه أو نبره أو وحدة الصوت أو سرعه الكلام ومن ثم يمكن توقع وجود صعوبات الاتصال الفعال ويزيد من مسافه بين موردي الخدمه والعملاء وينعكس سلبا على مستوى جودة الخدمه فى الخدمات الخارجيه ويعتمد هذا التأثير على اللغة المحدده للتعامل ، مما يؤدي الى احتمال فقد العملاء الحاليين والمتوقعيين وتمثل التكاليف المستتره فيما يتحملة موردو الخدمه من تكاليف لتفادى ذلك .

ج - المسافه الثقافيه :

يمكن تعريف الثقافه بأنها البرمجيه الجماعيه للعقل بما يميز أعضاء مجموعه واحده أو قسم واحد عن الآخر وترتبط الاختلافات الثقافيه بالقيم الثابته لدى الافراد وتكون هذه الاختلافات فى الغالب أكثر صعوبه للملاحظه عن اختلافات اللغة واذا قد لا يتم ملاحظتها ولهذا السبب فان الاختلافات فى السلوك نتيجة اختلاف المعايير الثقافيه قد يفسر سوء تصرف من قبل أعضاء الثقافات الاخرى ، مما قد يؤثر عكسيا على علاقات العمل ويتأثر الافراد ليس فقط بالثقافه الوطنيه ولكن أيضا بالعضويه فى مجاميع فرعيه أخرى مثل المهن والمنظمات وعلى ذلك يجب الأخذ الهياكل الثقافيه المتاحة فى الاعتبار عند تقديم الخدمات الخارجيه فى محاوله لفهم بعض العوائق المتعلقة بمسافه التفاعل أى بناء اداره عمليات الخدمات الموجوده ودمج النتائج من الثقافه المشتركه ودراسه اتصالات وتقديم الخدمات . (myers ,M and Tan .f, 2012,p24)

ويمكن تعريف المسافه الثقافيه (Michel ,G ,et, 2011,p587) بالمدى الذى تكون فيه الثقافه مماثله أو مختلفه واستخدمت المسافه الثقافيه بواسطة الباحثين كقياس للاختلافات بين الثقافات ففى ظل الثقافات المتشابهه جدا تكون المسافه الثقافيه منخفضه والفهم الحقيقى لتأثير الاختلافات بين الثقافات يعد عاملا مساعدا لتحديد أبعاد البنيه التحتيه الثقافيه ، ويتأثر العمال ليس فقط بالثقافه الوطنيه ولكن أيضا بالثقافات

المهنيه والتنظيميه والشركات المتعدده الجنسيات قد تتخذ بعض الاجراءات لمواجهه التأثيرات المضادة من البيئه المؤسساتيه وان الشركات التى تكون قادره على أن تواجه كل أو بعض تأثيرات مسافه الثقافيه سوف تتحمل تكاليف مستتره أقل ولتمييز تأثيرات هذه الطبقات الثقافيه وقيس كل طبقه ثقافيه بشكل واضح بدلا من استنتاج الثقافه مجرد من عضويه المجموعه ويوجد مجموعه من الابعاد التى تسهم فى وجود اختلافات التنظيميه ومن ثم الثقافيه ومنها : الفرديه – الجماعيه ، ومسافه القوه ، والخصوصيه – والعموميه ، والتوجه بالوقت ، واسلوب الاتصال .

ج/١ : المسافه الثقافيه والتكاليف المستتره : (Anne,S,et al ,2013,p164)

يمكن تحقيق الجوده من خلال بعدى الضمان والثقه ويتحقق الضمان من خلال المعرفه ولطف ومجامله الموظفين وقدرتهم على نقل الثقه والاطمئنان للعملاء حيث أن كل عميل يتصور الاهتمام الذى يتلقاه انما هو الصعب اهتمام شخصى من مورد الخدمه الا انه من الصعب جدا تحقيق ذلك مع العميل الذى يكون مختلف ثقافيا ويرجع ذلك الى أن المسافه الثقافيه المختلفه قد تؤثر على المدى اللازم لتطوير وتحسين القصور كما يتطلب الاهتمام الشخصى بأن يحدد مورد الخدمه الحاجات الحاليه والمتوقعه للعميل ومن المتوقع أن يكون هذا اكثر صعوبه اذا كان ممثل المورد لا يعرف بشكل كبير ثقافه العميل حيث يصعب عليه ملاحظه الاشارات والتلميحات الدقيقه التى يقصد بها العميل ما يريد او ما يجب عليه أن يفعله ومن المهم أن يفهم ممثلو موردى الخدمه معايير الاتصال بالعملاء فى ظل اختلاف الثقافات حتى يمكنهم تحقيق الضمان والثقه من خلال مدى قدرة موردى الخدمه على زرع الثقه لدى العملاء .

يرى الباحث أن اذا كانت هناك اختلاف فى المسافه الثقافيه بين ممثل موردى الخدمه والعملاء نتيجة وجود اختلاف تنظيميه مثل الفرديه / الجماعيه ، ومسافه القوه ، والخصوصيه / العموميه ، واختلاف رؤيه توجيه الوقت واسلوب الاتصال فانه يكون من المتوقع وجود صعوبات فى تحقيق الاتصال الفعال مما يزيد من مسافه التفاعل بين

موردى خدمه والعلاء وينعكس ذلك سلبا على بعدى الضمان والثقه ومن ثم مستوى جودة الخدمة فى مواقع مما يودى الى احتمال فقد العلاء الحاليين والمتوقعين وتتمثل التكاليف المستتره فيما قد يتحملة موردو خدمه من تكاليف لتفادى ذلك .

النتائج :

- ١ . يتطلب تطبيق الخدمات الخارجيه التركيز على ثلاث فقط وهم : انتاج خدمه منخفضه التكلفة ، وزيادة المهارات ، وتقديم تغطيه مستمره لحاجات العلاء على مدار الساعه .
- ٢ . شدة التفاعل يكون لها تأثير كبير على نظام انتاج وعرض الخدمه أى يكون العميل جزءا من انتاج الخدمه وقد يستدعى ذلك حضور العميل واتصاله وتفاعله ومشاركته .
- ٣ . تتمثل مسافه التفاعل فى كل من المسافه الجغرافيه والمسافه الثقافيه ومسافه اللغه حيث اختلاف التوقيت والثقافه واللغه يؤثر بشكل كبير على التفاعل وعلى جوده الخدمات .

التوصيات :

- ١ - ضرورة دعم سياسات و استراتيجيات تخفيض التكلفة فى ظل الخدمات الخارجيه بالأساليب العلميه والمحاسبية الحديثه ، بما يعمل على القضاء على مصادر الاسراف والانحراف فى الانفاق .
- ٢ - تحليل الموقف لتكاليف الخدمات الخارجيه للمنشأة ، حتى يمكن توجيه قدرة المنشأة للتعرف على مواطن التمييز والخفض الحقيقى للتكلفة .
- ٣ - انشاء ادارة أكثر تخصصا تهتم بادارة العلاقات مع العلاء فى ظل تطبيق الخدمات الخارجيه من أجل تكوين علاقات جيدة مع العلاء وتحسين معدلات الاحتفاظ بهم وخفض تكاليفهم فى ظل تطبيق الخدمات الخارجيه .

قائمة المراجع

- 1- Anne,S ,et al , invisible costs in offshoring services work , **journal of Management and accounting** , vol 26 , 2013, p 164 -179.
- 2- Ari ,V , Modularity and the organization of international production , **japan and world Economy** , 2011. ,vol 20 , P 353 .
- 3- Brain , N ,et al , transaction costs and control of outsourced Accounting case vidence From india , **Management Accounting Research** ,VOL 17 , 2012 , p 128.
- 4- Chong, S; Wad, P Corporate Social Responsibility and Offshore Outsourcing –The Case of Electrical & Electronics Firms Malaysia (2012) **International Journal of Institutions and Economies**, vol.1(2), p.253 “
- 5- Fitzsimmons , Fitzsimmons ,M, Service Management : operationsm strategy and information Technology , **4th .ED , Mecgraw Hill** , London 2011, pp 1-10.
- 6- Gladwell M , The power of thinking without thinking , **Little brown and company** , New york , London , 2013, P 48.
- 7- Gyung H. (Daniel) Paik, Byunghwan (Brandon) Lee, and Kip R. Krumwiede (2017) Corporate Social Responsibility Performance and Outsourcing: The Case of the Bangladesh Tragedy. **Journal of International Accounting Research: Spring**, Vol. 16, No. 1, p. 59 “
- 8- Harrison ,C , New service challenges Arise when Us firm Move , **Call center overseas** , 2013, p 1 .
- 9- liurda ,E , Effects of intelligibility and speacing rates on judgments of non native speakers , personalites , **international review of applied linguistics in language teaching** , vol 38 , iss 3 , 2012, p 289 .

- 10- Marcus M. Larsen . The Hidden Costs of Offshoring: The Impact of Complexity, Design Orientation and Experience, **Forthcoming in 2012 Academy of Management Best Paper Proceedings**, pp 2-20, www.ssrn.com“
- 11- Martin , S And Ricard ,D , Another Look At offshoring cost : which jobs Are at Risk and why ? , **Business Horizons** ,VOI 48 , 2014 , pp 513-523.
- 12- Michel ,G ,et , Culture Sometimes matters : intra –cultural Variation in pro – social behavior among tsimane amerindians , **Behavior and organization** , vol 67 , iss 3 , 2011, p 587.
- 13- myers ,M and Tan ,F , Beyond Models of national culture in information Systems Research , **journal of information systems management** , vol 10 , iss 1 , 2012, p 24 .
- 14- Nguyen Thi Anh Tuyet , Shuo-Yan Chou (2018) Maintenance strategy selection for improving cost-effectiveness of offshore wind systems. **Energy Conversion and Management cost: No 43 Section 4, Keelung Rd., Taipei 10607, Taiwan, ROC Spring, Vol. 16, No. 1, pp. 81-82.**
- 15 - Nir ,K , International Factors Affecting offshoring Business Process cost and information technology outsourcing , **journal International Management and Accounting** ,vol 13 , iss 1 , 2013, p 38
- 16- Schneider , B and Brown , D , Winning the service Game , **Harvard Business School Press Boston** , 2011, p 31 .
- 17- Shiri ,D , et al , Analysis of interactions among core cost , transaction and relationship specific investment , the case of offshoring , **journal of operation Management** ,vol 26, 2011, p 180 .