



المؤتمر العلمي الدولي
عولمة الإدارة في عصر المعرفة
(15-17 ديسمبر 2012)

جامعة الجنان
طرابلس - لبنان



عنوان البحث

تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في اطار عملية التعايد : دراسة حالة في
شركة أسياسيل للاتصالات الخلوية

إعداد

الأستاذ الدكتور : عامر إسماعيل عبدالله حديد

2012م / 1433 هـ

الملخص

تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في اطار عملية التعاھيد
دراسة حالة في شركة اسيسيل للاتصالات الخلوية في محافظة نينوى

تواجه منظمات الأعمال المختلفة تحديات كبيرة ومتنوعة بفعل مجمل التحولات والتغيرات السائدة وأبرزها ازدياد وتنامي الضغوط التنافسية والناجمة بفعل حالات الانفتاح التي تشهدها الأسواق العالمية وانعكاساتها في دعم الحالة التنافسية في بيئات الأعمال المختلفة ، وفي اطار ذلك كان لابد على تلك المنظمات ان تواجه هذه التحولات من خلال التكيفات التي تجريها على أعمالها معتمدة في ذلك، تركيزها على أعمالها الرئيسية والتي تحقق لها ميزتها التنافسية ، وإسناد أنشطتها الرئيسية الى موردين خارجيين، وبما يساعدها على تحقيق النمو ومواجهة المنافسة في السوق. وانطلاقاً من ذلك يحدد البحث الحالي فلسفته التي تقوم على استعراض الطروحات الخاصة بمبادرة التعاھيد ومعايير اختيار الموردين ، وكيفية الوصول الى المورد الأفضل من خلال اعتماد أكثر النماذج الرياضية استخداماً.

لقد نفذت هذه الدراسة في شركة اسيسيل للاتصالات اللاسلكية في محافظة نينوى - العراق ، كونها من أكثر الشركات التي تعتمد عملية التعاھيد في أعمالها. وقد اعتمد البحث في جانبه النظري على ماتم عرضه في الأدبيات ذات الصلة بالموضوع ، وقد كانت محصورة بالطروحات الأجنبية بسبب عدم وجود طروحات عربية على حد علم واطلاع الباحث.

أما الجانب العملي فقد اعتمد على البيانات الواردة في استمارتي الاستبيان ، والتي تعتمد اسلوب المقارنات الزوجية في عملها وتمثل جزء أساسي من الأنموذج الرياضي المعتمد في عملية التحليل والذي يعرف بأسلوب عملية التحليل الهرمي (Analytic Hierarchy Process (AHP وقد خرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات والتوصيات ، وقد كان ابرز استنتاجاتها عدم اطلاع الشركة المبحوثة عن موضوع التعاھيد بأسس العلمية، التركيز على جانب الكلفة بشكل كبير عن اختيار المورد المراد التعامل معه. في حين كانت ابرز توصيات البحث ان من الضروري اعتماد العديد من المعايير عند اختيار مورد من بين بدائل الموردين ، واعتماد النماذج الرياضية والأساليب التحليلية للمفاضلة بين بدائل الموردين المتاحين .

المقدمة : إن التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم، والنمو المتسارع والمتزايد والعابر للحدود لمنظمات الأعمال. أوجد حالة من المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال التجارية، الأمر الذي جعلها تحت ضغط شديد، ولكي تكون منظمات الأعمال مبدعة وخلاقة وقادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ومن ثم تحقق لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنظمات المنافسة، كان لابد لها من البحث عن السبل التي تمكنها من البقاء في السوق. ومادامت الميزة التنافسية لأي منظمة ترتبط بتخفيض الكلفة وزيادة الجودة، بدأت منظمات الأعمال بتحليل أنشطتها في محاولة للتعرف على الأساسية منها والتي تحقق لها ميزة تنافسية وبالتالي التركيز عليها، وتحديد الثانوية منها والتي لا تشكل ميزة في الوقت الحالي وإسناد أدائها إلى جهة خارجية. ومن هنا برزت مبادرة التعهيد (الاستعانة بجهة خارجية)، وأصبحت صناعة قائمة بحد ذاتها، وباتت مسألة اختيار المورد الأفضل من خلال ما يمتلكه من قدرات تتوافق ومتطلبات وأهداف المنظمة أساسا في نجاح هذه المبادرة. وبات ينظر إليه كعنصر رئيسي وموردا مهما للمنظمة .

وبناء على ذلك جاء هذا البحث ليمثل إطارا جديدا ، يسهم في دراسة مبادرة التعهيد أولا والبحث عن السبل الكفيلة بإنجاحها من خلال التركيز على معايير اختيار المورد الأفضل. واستخدام النماذج الرياضية في معالجة الموضوع ثانيا. كما انه ينمي عنصر الثقافة وينشرها بين منظمات الأعمال ، وذلك عبر إيجاد المنهجيات الصحيحة في التعامل مع الموردين .

عليه تم تقسيم البحث الحالي الى أربعة مباحث، جاء الأول ليقدم منهجية البحث ، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان التعهيد ومعايير اختيار الموردين ، فيما غطى المبحث الثالث الجانب العملي للبحث، وجاء المبحث الرابع ليشمل النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحث.

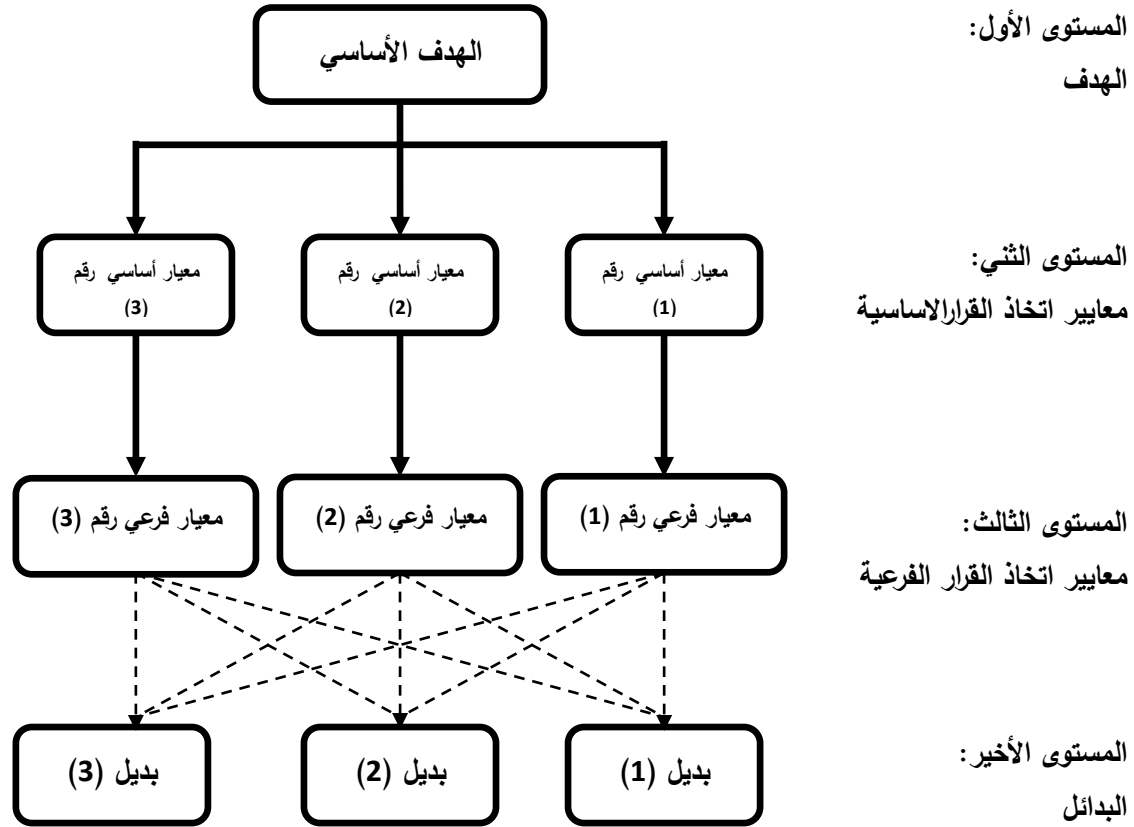
المبحث الأول : منهجية البحث .

أولاً: مشكلة البحث : ان الباحث يعتقد بان مايؤشره الواقع الحالي لمنظمات الأعمال العراقية في ظل ظروف المنافسة وعدم الاستقرار التي يعيشها، يجعلها بحاجة إلى التعرف على معايير اختيار المورد الأفضل في اطار عملية التعايد بوصفها إحدى المداخل التي تسهم بشكل أو بآخر في تحقيق أهداف المنظمة. وفي اطار البحث الحالي يشير الباحث إلى إمكانية طرح مجموعة من التساؤلات البحثية التي يمكنها التعبير عن مشكلة البحث وكما يأتي :

1. هل تعتمد إدارة الشركة موضوع البحث على معايير محددة في اختيار المورد الذي توكل إليه واحد أو أكثر من أنشطتها ؟
2. هل تعتمد إدارة الشركة موضوع البحث على أساليب تحليلية موضوعية في المفاضلة بين بدائل الموردين المتاحين ؟
3. هل يمكن لإدارة الشركة موضوع البحث الاعتماد على نتائج التحليل المعتمد في المفاضلة بين بدائل الموردين المتاحين ؟

ثانيا: أنموذج الدراسة :

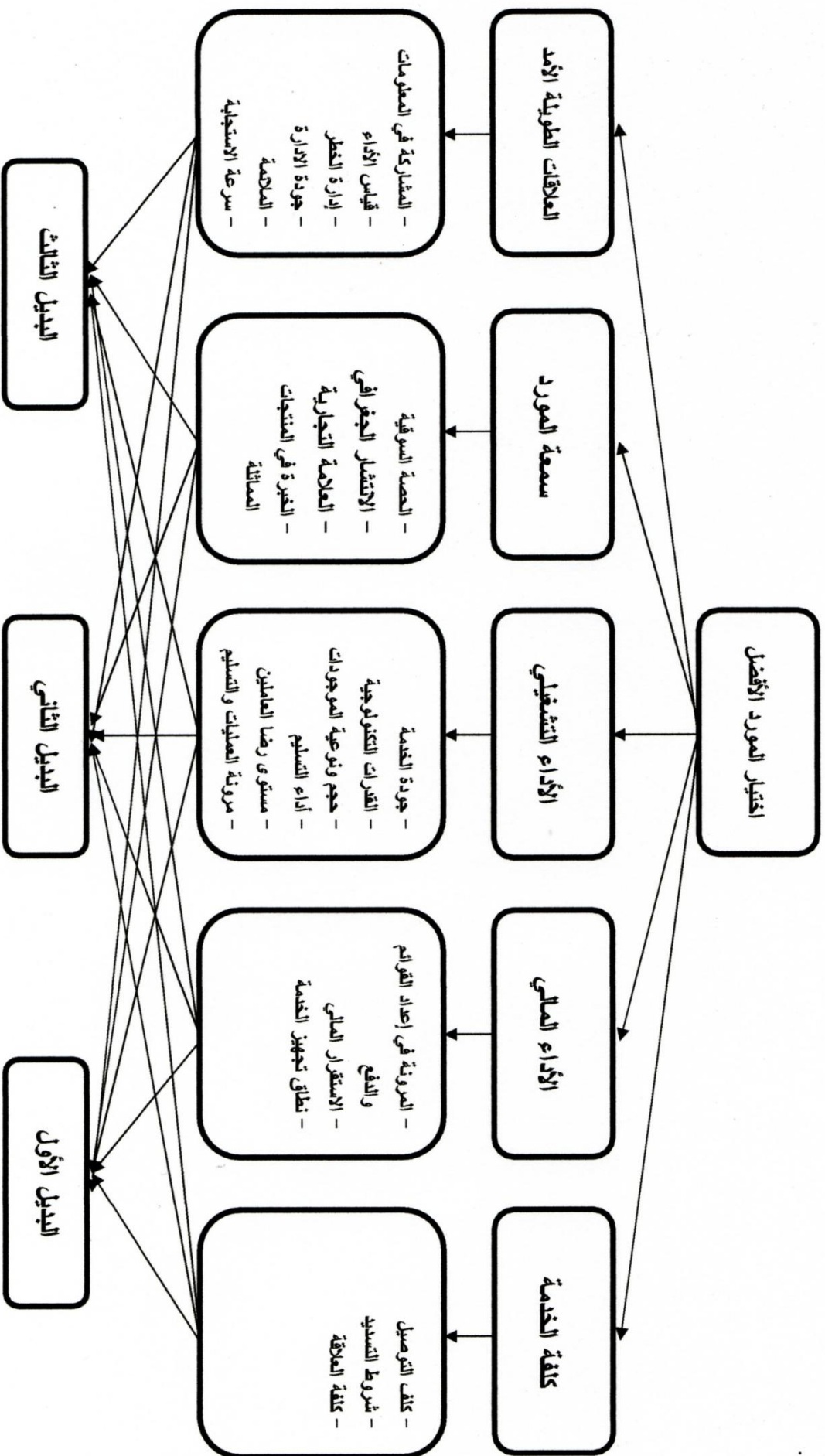
للإيفاء بمتطلبات المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها ، وفي ضوء إطارها النظري ، تم اعتماد أنموذج عالمي ، يعرف بالأنموذج العام لعملية التحليل الهرمي والذي يستخدم في عملية تقييم البدائل المتاحة⁽¹⁾. حيث يعكس الأنموذج تمثيل المشكلة في شكل هيكل متعدد المستويات. وكما موضح في الشكل (1).



Source: Saaty, T. L. (1996) Decision Making for Leaders: The Analytical Hierarchy Process for Decisions in a Complex World, The Analytical Hierarchy Process Series, Vol. 2, pp 71-74.

وبالاستناد الى الأنموذج العام لعملية التحليل الهرمي ، سوف يتم بناء نموذج التحليل الهرمي لهذا البحث، حيث تم تحديد الهدف الكلي للعملية ألا وهو اختيار المورد الأفضل وتم وضعه على رأس الهرم، في المستوى الثاني تم وضع معايير الاختيار الرئيسية، في المستوى الثالث تم وضع معايير الاختيار الفرعية والتي تمكنا من قياس المعايير الرئيسية، وفي المستوى الرابع والأخير تم وضع البدائل المتاحة. وكما موضح في الشكل (2).

⁽¹⁾ Saaty, T. L. (1996) Decision Making for Leaders: The Analytical Hierarchy Process for Decisions in a Complex World, The Analytical Hierarchy Process Series, Vol. 2, pp 71-74.



الشكل (٢) قرار التسلسل الهرمي

ثالثا: أهمية البحث : تتجسد أهمية البحث في تناوله لموضوع يعدّ الأكثر أهمية في بيئة المنظمات المعاصرة. لاسيما مبادرة التعهيد واختيار المورد الأفضل، وضمن إطار مفاهيمي تكاملي، ومحاولة الاستفادة من التراكم المعرفي النظري لأفراد المكتبة الأجنبية، وبناء دعائم الميدان على النحو الذي يمكن من التعرف على واقع المتغيرات الرئيسية في الشركة المبحوثة بما يؤكد دقة الاختيار وموضوعيته .

رابعا: أهداف البحث: تكمن أهداف البحث في مجموعة من الجوانب ذات الأهمية المتعلقة بهذا الموضوع ، ويمكن في هذا المجال تحديد أهداف البحث في الآتي :

بحث وتحديد معايير اختيار المورد الأفضل في الشركة المبحوثة، والخروج بنتائج تمثل الواقع الحالي الذي يفترض معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة الموجودة فيه بالأساليب والطرق العلمية الكفيلة بذلك .

خامسا: فرضية البحث : بهدف إيجاد الصيغ والمعالجات والحلول المناسبة لمشكلة البحث وبتأجاه تحقيق أهدافها ، واختبار أنموذجها، استند البحث على فرضية رئيسية مفادها:

(يتوقف نجاح الشركة المبحوثة في اختيار المورد الأفضل لأداء واحد أو أكثر من أنشطتها على مجموعة المعايير التي تعكس قدراته وبما ينسجم ومتطلباتها وأهدافها).

سادسا : أساليب جمع بيانات البحث : للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاختيار أنموذج البحث وفرضيته اعتمد الخطة الآتية كمنهجية لأساليب جمع البيانات وكالاتي:

1. الإطار النظري: بهدف تغطية الإطار النظري للبحث، تم الاعتماد على المصادر الأجنبية فقط ، لعدم وجود دراسات وأبحاث عربية ذات صلة بالموضوع ، كما قدمت شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) المساعدة الكبيرة بهذا الاتجاه ، وصولا لإطار عملي يغطي مضامين البحث.

2. الإطار الميداني : تم الاعتماد على عدد من الأساليب والوسائل في جمع البيانات الخاصة بهذا الجانب من البحث وكالاتي: (المقابلات الشخصية- الزيارات الميدانية- استمارة الاستبيان)

سابعا: أساليب التحليل الإحصائي لبيانات البحث : من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة حول العلاقات بين متغيرات البحث والمتمثلة بالمعايير الأساسية والفرعية ، وبما يخدم أهدافها واختبار فرضيتها ، فقد استخدم الباحث أنموذجا رياضيا لإجراء التحليلات الإحصائية ، يعرف بأسلوب عملية التحليل الهرمي، والموضح كيفية استخدامه في الملحق (2)

ثامنا: التعريف بمجتمع البحث وأفراد عينته : يشكل تحديد مجتمع البحث احد المرتكزات التي يتوقف عليها نجاح أو فشل أية دراسة ميدانية ، إذ على أساسه تتكون متغيراتها وتوضح أهدافها ، الأمر الذي يوجب اعتماد الدقة في تحديده ، على هذا الأساس تم اختيار شركة أسيا سيل للاتصالات اللاسلكية - الموصل مجتمعا للبحث الحالي .

المبحث الثاني: التعهيد ومعايير اختيار الموردين.

أولاً: التطور التاريخي للتعهيد: يعدّ مصطلح التعهيد من المفردات التي أضيفت إلى المصطلحات المستخدمة في بيئة الأعمال في ظل ما تشهده من تطور متسارع ومتنامٍ وعابر للحدود المكانية والزمانية. والتعهيد بوصفه عملية، يعد أقدم بكثير، مقارنة باستخدام المصطلح على نحوٍ علمي. فقد مارس الإنسان عملية التعهيد منذ آلاف السنين، بدءاً مع إنتاج وتسويق الأغذية والأدوات ومختلف اللوازم الحياتية وغيرها.

فالأُسرة قديماً كانت هي المسؤولة عن توفير كافة احتياجاتها من (فلاحة الأرض، وزراعتها، وحصادها، فضلاً عن تشييد المنازل، وحياسة الملابس، وتوفير الحطب للتدفئة والطبخ، وتصنيع أدوات الصيد والعمل،..... وغيرها). وقد بقيت هذه الحالة هي السائدة. إلى أن بدأت القرى والمجتمعات بالتطور، الأمر الذي قاد بالفرد والأسرة إلى التوجه نحو التخصص، وبالتالي ظهور (الفلاح، والحداد، والبناء، والحائك،... وغيرها)، من المهن على نحوٍ احترافي، تلاها ظهور عملية المقايضة للسلع والخدمات بدلاً من إنجازها ذاتياً، ومن ثم ظهور النقود التي ساعدت على تنظيم الأعمال التجارية، وهكذا بدأت الأسر بتعهيد بعض أنشطتها التي كانت تقوم بها في السابق بنفسها إلى أشخاص متخصصين في تقديم هذه الأنشطة (1).

وبحلول القرن الثامن عشر وظهر الثورة الصناعية وانتشار المنظمات والمصانع بدأت الأعمال بالتطور على المستوى المحلي، وقد كانت المنظمات تقوم بإنجاز كافة أنشطتها داخلياً (تكمّل رأسي تماماً)، فتقوم بتحويل المواد الخام (الحديد، والخشب، والجلود) وغيرها إلى منتجات نهائية في مصانع عائدة لها ، ومن ثم تقوم بنقلها إلى محلات التجزئة التي تمتلكها في السوق بواسطة شاحناتها، فضلاً عن أدائها للخدمات القانونية والاستشارية والتصميمية عن طريق موظفيها ودون مساعدة المنظمات الأخرى. وفي أواخر القرن الثامن عشر وبدايات القرن التاسع عشر بدأت المنظمات بتعهيد بعض أنشطتها الخدمية إلى جهات خارجية وبدأ التعهيد يأخذ أشكاله الأولى. ومع ظهور الثورة الصناعية الثانية في أواخر القرن التاسع عشر بدأت ظاهرة التعهيد بالنمو والانتشار في مجال الخدمات . ثم تطور ليشمل تعهيد إنتاج عناصر التكنولوجيا. وتعدّ الصناعات التحويلية الأولى التي بدأت بالتحرك نحو إيجاد التعهيد خارج حدود المدينة وكانت السبابة في المحاولة للحصول على تكاليف إنتاج أقل. (2)

-
1. Sundin, B. , 1991,"Den kupade handen : människan och tekniken (in Swedish)" .Stockholm: Carlssons bokförlag. p.p.320-323
 2. Piore, M. and Sabel, C. 1990," The second Industrial divide". New York, NY: Basic books. p.23

ثانياً: مفهوم التعايد: يعدّ مفهوم التعايد من المفاهيم الحديثة نسبياً وفقاً لقاموس (Merriam-Webster Online) كانت الإشارة إلى مفهوم التعايد⁽¹⁾، في عام 1982 ، على أنه "ممارسات التعاقد من الباطن لأعمال التصنيع مع جهات خارجية .وأشار كل من⁽²⁾ لمفهوم التعايد بأنه "نقل تنفيذ المهام أو الأنشطة إلى خارج المنظمة" وأشار أيضاً بأنه "وسيلة لتوسيع نطاق عملية معينة أو ترشيد نطاق عملية حالية" فعلى سبيل المثال، إذا كانت قدرة المنظمة على الإنتاج غير كافية لسد الطلب على المنتج فإن المنظمة سوف تتوقف عن التوسع، هنا تعايد الإنتاج يكون تعايد الوسيلة الملائمة لتوسيع نطاق الإنتاج. أو إذا كانت كلف الإنتاج مرتفعة لنفس النشاط فإن تعايد الإنتاج يكون ملائماً لترشيد العملية الحالية. وأشار⁽³⁾ إلى أن التعايد هو "مصطلح جديد لفكرة قديمة من أجل إبرام اتفاق عمل خارجي" وأكد أنه إذا كان بإمكان الشريك الخارجي تقديم النشاط بفاعلية أكبر وبكلفة أقل عندها ينبغي تعايد النشاط إليه

ثالثاً: أنواع التعايد: يساعد التنوع فيما يمكن تعايده على إيجاد خيارات تعايد مختلفة، وإن العامل الأساسي للتمييز بين هذه الأنواع هو المورد والذي يتم عن طريقه اختيار نوع التعايد. وفيما يأتي توضيح لأنواع التعايد المختلفة والمستخدم في منظمات الأعمال⁽⁴⁾.

1. التعايد التقليدي Traditional Outsourcing: في هذا النوع من التعايد يقدم مورد خدمة واحد فقط الخدمة إلى العميل، ويستخدم عادةً مع عمل ذي طبيعة مستقلة مع تبعات أقل أو لقدر كبير من الأداء وذلك لتقليل النفقات العامة، ومصادر الإزعاج، وتبعات التعايد، ويسمى أيضاً التعايد للمصادر الخارجية على نحو كامل في حالة استخدام مزود خدمة خارجي واحد لنطاق كبير من الخدمات.

2. التعايد الثنائي Duo Outsourcing: وفقاً لهذا النوع من التعايد يقدم موردان اثنان الخدمة بنفس الوقت تحت نموذج علاقة واحد لتقديم الخدمات إلى العميل. وعادةً يكون أحد هذين الموردين مباشراً يطلق عليه (المورد الرئيسي - الداخلي) والآخر غير مباشر يطلق عليه (المورد الثانوي - الخارجي). ويستخدم هذا النوع في حالة كون نطاق العمل أكبر من قدرة أو طاقة مورد واحد ليتم تحقيقه. إذ يستخدم المورد الثانوي (غير المباشر) لتقديم مجال الخدمة كاملاً. والغرض من هذا النوع من التعايد هو دمج أفضل قدرات الموردين تلبية جميع متطلبات أو حاجات المنظمة العميل.

1. <http://webster.com/home.htm> .

2. Ellram, L. and Maltz, A. (1995). "The Use of Total Cost of Ownership Concepts to Model the Outsourcing Decision". International Journal of Logistics Management, Vol. 6. P.60

3. Slack, N. 2003, " Operations Management", 4th edition. London: Prentice Hall.p.147

4. William.E.Hefley,2006,The E-sourcing Model for client organizations ,V 11, p.8

3. **التعهيد المتعدد Multi-sourcing**: يشبه التعهيد المتعدد التعهيد الثنائي ولكن المنظمة العميل هنا تتعامل من خلال هذا النوع من التعهيد مع جميع الموردين وهي المسؤولة عن التنسيق بينهم، وهي أيضاً المسؤولة عن ضمان تكامل الخدمات المقدمة من قبل جميع الموردين. وتختار المنظمة العميل الموردين الأكثر ملائمة لها طبقاً لكفاءتهم والكلفة، ويطلق على هذا النوع أيضاً بالتعهيد الانتقائي.

4. **الائتلاف Alliance** : يندمج أكثر من مورد لتزويد الخدمة، ويعين أحد الموردين كمتعاقد رئيس يقوم بإدارة علاقة الائتلاف وعناصرها، كما ويجمع المتعاقد الرئيسي أعمال ومخرجات عمل الائتلاف وذلك لتسليم المشروع إلى العميل بنجاح ويختلف هذا النموذج عن التعهيد الثنائي من جهة شكل الائتلاف، والدور الرسمي ومسؤولية المتعاقد الأساسي أمام المنظمة العميل، ويكون أعضاء الائتلاف معروفين بالنسبة للمنظمة العميل. إلا أن المنظمة العميل في هذا النوع تكون مسؤولة عن حل خلافات الائتلاف ومشاكله، ويسمى هذا النوع ائتلاف التسليم أو المقاول الرئيس.

5. **التضامن Joint venture**: يكون تضامن المنظمات عندما تؤسس منظمتين مستقلتين أو أكثر (كمالكين أو حملة أسهم) منظمة جديدة لتقديم خدمة معينة لا تستطيع أن تقدمها أي من المنظمتين على نحو منفرد. يمكن للمنظمات التي تتشارك في إنشاء التضامن أن تكون موردة للخدمة أو مستهلكة لها كالعلاء. كما ويمكن للمنظمات المتضامنة تجهيز الخدمات لمنظمة معينة أو عدة منظمات كما يسهم هذا النوع من التعهيد في التقليل من القيود وزيادة المرونة .

6. **الاستعانة بالمصادر الداخلية (التعهيد الداخلي) In-sourcing** : تخصص المنظمة إحدى الإدارات الداخلية وتتعامل مع هذه الإدارة ككيان خارجي. وتجهز هذه الإدارة المختارة المنظمة بالخدمات من خلال اتفاقيات مستوى العمل وعقود غير رسمية؛ كما أنها تتنافس مع التعهيد الخارجي من ناحية التكلفة الأقل، والفعالية والخدمات المريحة. ويدعى هذا النموذج أيضاً بالخدمات المشتركة، أو مركز التسليم الشامل أو مركز تسليم مرتبط بجهة دون غيرها. وتسمح إدارة المنظمة للإدارة المستعان بها بتقديم الخدمات لمنظمات أخرى في السوق.

رابعا: دوافع التعهيد: لعملية التعهيد مجموعة من الدوافع وكالاتي :

1. **خفض التكاليف**(1): يعدّ تخفيض التكاليف على نحو عام الدافع الأساس لاعتماد منظمات الأعمال عملية التعهيد في إنجاز أنشطتها وعلى المدى القصير، وأن الموردين المتخصصين هم الأكثر كفاءة وقدرة على خفض التكاليف لكونهم يقومون بتوزيع كلف أداء أنشطتهم على عدد كبير من المشتريين أو العملاء.

(1) Jennings, D. 1997 , “Building societies and strategic sourcing: criteria and dynamics”, The Service Industries , Journal, Vol. 17 No. p.26 .

2. **تحسين مراقبة التكاليف**⁽¹⁾: الدافع الآخر لاعتماد عملية التعهيد من قبل منظمات الأعمال هو لتحسين مراقبة التكاليف. فعندما يتم تعهيد نشاط معين، يقوم المورد برسم كل خطوة من خطوات تنفيذ هذا النشاط وبالتالي تكون التكاليف اللازمة لتقديم النشاط أكثر وضوحاً مقارنة بتلك المرتبطة بتنفيذ النشاط داخلياً داخل المنظمة
3. **تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة**⁽²⁾: الدافع الثالث لاعتماد التعهيد يكمن في القدرة على تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة. فالمنظمة يمكن لها أن تصنع بعض أجزاء مكائنها الإنتاجية داخلياً، وفي نفس الوقت هذه الأجزاء تكون غير معقدة ويمكن الحصول عليها بسهولة من أي مصدر خارجي متخصص، والمشكلة هنا أن الشركة سوف تتكبد تكاليف إضافية على مدار السنة نتيجة قيامها بهذا النشاط، والتعهيد يعد أحد الطرق لحل هذه المشكلة
4. **التركيز على الأنشطة الأساسية**⁽³⁾: خلال التسعينات من القرن العشرين عدد كبير من الشركات تخلت عن إستراتيجيات التنويع وانتقلت إلى إستراتيجية تركيز مواردها النادرة على ما يعرف بأنشطة المنظمة الأساسية أو الحيوية أو الجوهرية . وباعتماد طريقة التفكير هذه انبثق التوجه القائم على أن إستراتيجية التركيز هذه سوف تقود المنظمة نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
5. **زيادة المرونة**⁽⁴⁾: اليوم وفي عالم الأعمال ذو المنافسة الشديدة، تحتاج الشركات إلى المزيد والمزيد من الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن. الأمر الذي يفرض عليها زيادة مرونتها، والتعهيد يعد إحدى الطرق التي يمكن عن طريقها زيادة مرونة الشركات.
6. **تحسين الخدمة والنوعية**⁽⁵⁾: يمكن لشركات الأعمال من خلال اعتماد التعهيد زيادة مستوى التناسق والتناغم والتنظيم لخدماتها، فتعهيد مجموعة خدمات تقدمها الشركة إلى زبائنها على سبيل المثال لمورد واحد، سوف يضمن توحيد الخدمة والمستوى المناسب لها.
7. **اختيار الوقت الملائم للدخول للسوق**⁽⁶⁾: اعتماد التعهيد في انجاز بعض أنشطة الشركة يمكنها من تحسين اختيار الوقت الملائم للدخول إلى السوق وتقديم منتجاتها سواء الجديدة أو المطوّرة.

⁽¹⁾ Belcourt M. 2006. "Outsourcing – The benefits and the risks. Science direct", Human resource management review, No. 16. P.261

⁽²⁾ Lonsdale C., Cox A. 1998. " Outsourcing: A business guide to risk management tools and techniques" . Earlsgate Press

⁽³⁾ Lonsdale C., Cox A. 1998, Op. Cit.

⁽⁴⁾ Ali -Yrkkö J. 2007. "Tuotannon ja T&K- toiminnan ulkoistaminen – motiivit ja onnistuminen." The Research Institute of the Finnish Economy, No. 1071.

⁽⁵⁾ Belcourt M. 2006. , Op. Cit .p.277

⁽⁶⁾ Lonsdale C., Cox A. 1998, Op. Cit

8. الوصول إلى الكفاءات الفنية والحصول على التكنولوجيا الجديدة (1): إن أحد أبرز الدوافع وراء اعتماد التعهيد يتمثل في الاستفادة الكاملة من القدرات الاحترافية والابتكارات المتطورة والاستثمارات الكبيرة الخاصة بالموردين ، فمن خلال التعامل مع الموردين تصبح الشركة قادرة على الاستفادة التكنولوجيا الحديثة التي تكون عادة باهظة الثمن ومن الصعب إدخالها إلى الشركة.

9. توزيع المخاطر (2): غالباً ما ينظر للتعهيد على أنه الوسيلة الأفضل للحد من المخاطر التي يمكن أن تواجهها الشركة في بيئة الأعمال، وذلك من خلال تقاسمها لهذه المخاطر مع الموردين فالاستثمار يجعل من الشركات في حالة مواجهة مستمرة مع أخطار كبيرة مثل أخطار "السوق، المنافسة والقوانين والتشريعات الحكومية، المالية، التكنولوجية،.... وغيرها"، وكلها أخطار يكون التعامل معها محفوظاً بالمخاطر لا سيما إذا كانت استثمارات الشركة كبيرة، ويعدّ التعهيد حلاً أمثلاً للحد من هذه المخاطر وذلك من خلال توزيعها بين عدد من الموردين

10. تفادي مشكلة الأنشطة (3): في بعض الأحيان ينظر مدراء المنظمات إلى عملية التعهيد على أنها الحل الأمثل للتخلص من الأنشطة التي تعاني ضعفاً في تنفيذها أو لا يمكن إدارتها أو من الصعب السيطرة عليها، وبعد قرار تعهيد مثل هذه الأنشطة لموردين خارجيين أمر مغري بالنسبة للمدراء إلا أنه في أغلب الأحيان يكون محكوم عليه بالفشل، فالشركات التي تواجه نشاط من الصعب إدارته أو السيطرة عليه، يفترض بها دراسة الأسباب الكامنة وراء هذه المشكلة وليس تعهيد النشاط، فهذا الحل لن يعالج الموقف بل قد يزيد ذلك الحال سوءاً، عليه يكون حل هذا النوع من المشكلات من خلال فهم الشركة لنفسها بنفسها.

11. التقليد (4): عندما تقوم شركة ناجحة بتقديم تأكيد مفاده أن السبب وراء تحقيقها لهذا النجاح هو اعتمادها للتعهيد في تنفيذ بعض أو أغلب أنشطتها، الأمر الذي يؤدي إلى جذب العديد من الشركات نحو تقليد ذلك، باعتبار أن التعهيد أصبح الإستراتيجية التي تقود للنجاح وبالتالي يصبح التوجه إلى التعهيد موضحة العصر، لكن هنا ما لا تدركه الشركات المقلدة إن الشركات الناجحة تميل إلى تقديم تقارير متفائلة .

(1) Lacity M., Hirschheim R., Willcocks. 1994. "Realizing outsourcing expectations". Information Systems Management, Fall .

(2) Kremic T., Tukul O.I., Rom W.O. 2006. "Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors". Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 11/6.

(3) Lacity M., Willcocks L., (1995). "Interpreting Information Technology Sourcing Decisions from a Transaction Cost Perspective: Findings and Critique", Accounting, Management and Information Technology, 5, 3/4, pp. 204.

(4) Lacity M., Willcocks L., (1995). Op. Cit.p.406.

خامساً: مخاطر التعهيد: في الأدبيات هنالك العديد من المخاطر المصاحبة لعملية التعهيد تتراوح ما بين اعتيادية وكارثية، والتي قد تتجم عن الموردين في بيئة الأعمال أو بسبب المنظمة العاهدة نفسها، وقد قدم الكتاب والباحثون العديد من الطروحات التي تناولوا فيها هذا الموضوع وبتوجهات مختلفة ، والآتي يقدم توضيح للمخاطر المصاحبة لعملية التعهيد.

1. فقدان الأنشطة الأساسية والمعرفة الحيوية (1): يعدّ فقدان المنظمة لأنشطتها الأساسية من أهم المخاطر المصاحبة لقرار التعهيد، ويتحقق فقدان النشاطات الأساسية عن طريق اتجاهين:
الأول: يتمثل بقيام إدارة الشركة بتعهيد نشاط أساسي دون قصد، وهذا يحدث نتيجة الاعتماد على دوافع غير مبررة عند اتخاذ قرار التعهيد أو نتيجة لضعف إدارة الشركة وضيق رؤيتها.
الثاني: يتمثل بكون النشاط الذي تم تعهيده لا يبدو لإدارة الشركة في حينها نشاطاً أساسياً، والسبب في ذلك يعود إلى تركيز المدراء على مصادر الميزة التنافسية في المدى القصير وفشلهم في التعرف على مصادر الميزة التنافسية على المدى البعيد .

2. الأخطار الناتجة عن نفوذ المورد (2): الخطر الجوهري الثاني لقرار التعهيد يكمن في نفوذ المورد. ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك المورد المستند إلى تحقيق مصالحه الشخصية عن طريق الانتهازية والاستغلال وعدم المصداقية واعتمادية المنظمة العاهدة عليه. ويحدث ضغط المورد على المشتري من خلال عدة طرق منها رفع الأسعار التي تعدّ الطريقة الأكثر شيوعاً، تقليل الجودة، الحد من استخدام التقنيات الحديثة .

3. فقدان المرونة والإبداع والابتكار (3): تعدّ زيادة المرونة إحدى الدوافع وراء اعتماد المنظمات لعملية التعهيد، ولكن وفي نفس الوقت لا يقود التعهيد بشكل مستمر إلى زيادة المرونة، بسبب وجود شبكة معقدة من الموردين التي لا يمكن التكيف معها بسهولة، فضلاً عن وجود التبعية التي تزيد من تعقيد المشكلة .

4. توقف الإمدادات (التوريد) (4) : هنالك دائماً احتمال توقف الإمدادات عن المشتري، ومسألة التبعية تؤدي دوراً مهماً في تحديد مستوى خطر هذا التوقف، فالتبعية وقلة بدائل الموردين تعدّ من العوامل الرئيسية لحدوث التوقف، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى قد يحدث التوقف دون التبعية لأسباب تتعلق بالمورد، كالمشاكل التقنية أو دخول المورد في حالة تصفية، ومع ذلك وبغض النظر عن السبب أو المسبب فإن خطر توقف الإمدادات قد يقود الشركة إلى خسائر كبيرة وعليه لابد من أخذ مسألة توقف الإمدادات بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار التعهيد.

(1) Leavy B. 2004. Outsourcing strategies: "Opportunities and risks". Strategy & Leadership. Vol. 32, No. 6.

(2) Aron R., Clemons E., Reddi S. 2005. "Just right outsourcing: Understanding and managing risk". Journal of management information systems, Vol. 22, No. 2.

(3) Lonsdale C., Cox A. 1998, Op. Cit

(4) Power M., Bonifazi C., Desouza K. 2004. " The ten outsourcing traps to avoid ". The journal of business strategy, Vol. 25, No. 2.

5. انخفاض جودة الإمدادات (التوريد) ⁽¹⁾ : تبقى مسألة التبعية تؤدي دوراً مهماً في زيادة مخاطر التعهيد، وزيادة استغلال المورد للمشتري، فالمورد ينظر للتبعية العالية على أنها ميزة ينفرد بها، الأمر الذي يمكن أن يقوده إلى تقديم الإمدادات ضمن مستوى معين من الجودة التي بالكاد تفي بمتطلبات المشتري. تدني مستوى أداء الموردين يطلق عليه "بالتهرب من المسؤولية"، وقد يكون السبب وراء تدني مستوى أداء المورد، المشتري نفسه، ففي بعض الأحيان تجد الشركة صعوبة توثيق احتياجاتها مع الموردين والسبب في ذلك أن بعض من المعرفة الخاصة بالمشتري تكون معرفة ضمنية ولا يرغب بالإفصاح عنها وبالتالي حدوث قصور في نقل المعلومات المناسبة إلى المورد، ويمكن أن يكون السبب وراء انخفاض جودة الإمدادات، عدم قدرة المورد على التكيف مع التطورات التكنولوجية السريعة وبالتالي عدم القدرة على التكيف مع الأعمال وتقديم كل ما هو ضروري لإدارة الاستثمار .

6. التسريبات السرية وضياع حقوق الملكية الفكرية ⁽²⁾ : يعدّ خطر فقدان المعلومات السرية وضياع حقوق الملكية الفكرية من أكبر أخطار التعهيد الذي يمكن أن تواجهه الشركات، لاسيما عندما يتعلق الأمر بتعهيد تكنولوجيا المعلومات. حقوق الملكية تمثل جانب كبير من قيمة الشركة، لذا فإن حمايتها من الضياع يعد مصدر قلق

7. فقدان التماسك الداخلي ⁽³⁾ : الخطر الآخر من مخاطر التعهيد يتمثل بفقدان المهارات الفنية. فالأفكار الجديدة والإبداع والمرونة تتولد عادة من خلال التفاعل بين الموظفين في الوظائف المختلفة. وتعهيد عدة أنشطة في مواقع مختلفة من أقسام الشركة يقود إلى حالة يصبح فيها التفاعل الفعال صعب.

8. التكاليف غير المتوقعة ⁽⁴⁾ : في معظم الحالات يُعدّ موضوع تخفيض الكلف السبب الإيجابي الرئيس في اعتماد الشركات للتعهد، وعلى العكس تعدّ التكاليف غير المتوقعة المصاحبة للتعهد من أكثر السلبيات شيوعاً ، وببالغ المدراء في كثير من الأحيان في تقدير الوفورات في التكاليف التي يمكن أن تتحقق. ويسهون عن أن عملية التعهيد تُعدّ عملية معقدة تتطلب الكثير من الموارد وعمليات التخطيط وإذا لم يتوفر ذلك فإن التكاليف غير المتوقعة سوف تظهر، لذا فمن الضروري أخذ جميع التأثيرات المترتبة على التعهيد بعين الاعتبار، وهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التكاليف غير المتوقعة، ومنها تسريح الموظفين، الاختلاف في اللغة والثقافة، مراقبة الجودة الإضافية، انخفاض المخزون، دوران العمل.

⁽¹⁾ Kumar S., Eickhoff J. 2005. "Outsourcing : When and how should it be made " . Information knowledge systems management , Vol . 5 , No . 5.

⁽²⁾ Power M., Bonifazi C., Desouza K. 2004. Op. Cit

⁽³⁾ Mol M. J. 2007. "Outsourcing: Design, process and performance" . Cambridge university press. UK.

⁽⁴⁾ Deloitte. 2005. "Calling a change in the outsourcing market". The realities for the worlds´ largest organizations.45

9. **انخفاض معنويات الموظفين⁽¹⁾**: ان من المخاطر الرئيسية المرتبطة بالتعهد تكمن في التأثير على الروح المعنوية للموظفين. فنتائج قرار التعهد ستؤثر في الموظفين المؤدين للنشاط الذي تم تعهده من خلال ثلاث بدائل سوف يواجهون إحداها، وهي "إما أن ينتقلوا إلى الشركة المتععدة، أو ينتقلوا إلى وظائف أخرى داخل منظماتهم، أو يتم الاستغناء عنهم. وعادة لا يكون معظم الموظفين سعداء مع أي من هذه البدائل.

10. **مخاطر توصيل الخدمات⁽²⁾**: ولدت العولمة انفتاحاً بين البلدان مكن شركات الأعمال من احتراف هذه الظاهرة واعتمادها في أعمالها على نحو جعلها تبحث عن موردين خارج حدود الدولة التي يمارسون فيها أنشطتهم. وبسبب المسافات بين البلدان عدّ الباحثون مسألة توصيل الخدمات إلى المشتري من الخاطر التي تواجه الشركات وعدّوها بمثابة مجموعة منفصلة من المخاطر، وأكدوا أن هذه المخاطر تزداد عندما يكون التعامل مع مورد من البلدان النامية. فالشركات التي تعهد خارج حدود البلد سوف تواجه على سبيل المثال "الاختلافات الثقافية، حاجز اللغة، القرصنة، الاستقرار السياسي والاقتصادي لبيئة المورد، حاجز الاتصالات وسوء الفهم وغيرها. وبالتالي تصبح عملية التعهد أكثر خطورة وتعقيد.

11. **مخاطر السمعة ورضا الزبون⁽³⁾**: قد يؤثر التعهد على سمعة الشركة، وعلى الرغم من أن عدد قليل من مدراء الشركات أولو أهمية لهذا النوع من الأخطار، فضلاً عن أن عدد قليل هم الذين بحثوا فيه، إلا أن معظم الكتابات تتجه نحو استنتاج مفاده "أن هذا الخطر لا يستحق القلق". ويعزى سبب عدم الاكتراث لهذا الموضوع صعوبة قياس السمعة، إلا أن ذلك لا يعدّ مبرراً لتجاهل هذا الخطر، فسمعة الشركة تمثل قيمة أصولها التي لا بد من حمايتها وخصوصاً عندما يكون المورد من خارج بلد الشركة العاهدة، فقرارات التعهد عادة يصاحبها تسريح لقسم من الموظفين، وهذا بدوره يجذب انتباه النقابات العمالية ووسائل الإعلام والجمهور، وبالتالي ظهور الدعاية السلبية عن الشركة. وهكذا سوف تجد هذه الأخيرة نفسها أمام رأي عام لا تحسد عليه، والذي سوف ينعكس على ردود أفعال الزبون تجاه منتجاتها، وفي عدة دراسة قام بها الباحثون حول رضا الزبون قبل وبعد اعتماد التعهد من قبل الشركة وجد أن معظم النتائج أكدت على وجود أثر سلبي على رضا الزبون بعد عملية التعهد.

(1) Belcourt M. 2006. Op. Cit .p.277

(2) Olsztynski J. 2005. "Hidden cost of outsourcing". Supply house times.

(3) Whitaker J., Krishnan M.S., Fornell C. 2008. Business insight: How to offshore outsourcing affects customer satisfaction. Wall street journal, Jul 7.p.36

سادساً: معايير اختيار الموردين: تعود أدبيات اختيار الموردين إلى عام 1960م ، عندما قام العالم Dicken . بنشر بحثه الموسوم (تحليل أنظمة اختيار الموردين والقرارات). في مجلة

الشراء الأمريكية والذي أحدث نقلة في توجهات الباحثين وتوجيه اهتمامهم نحو هذا الموضوع . وظل مستوى الاهتمام يتزايد مع تزايد عدد البحوث التي تناولته خلال كل عقد من العقود الماضية ، ويعزى تفسير هذا الاهتمام المتزايد باختيار الموردين إلى ظهور وتطور استخدام مفاهيم جديدة في مجال إدارة الأعمال كالإنتاج في الوقت المحدد، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة سلسلة القيمة. وأصبح هناك اتفاق بين الباحثين حول أهمية المورد بالنسبة للمنظمة ، وبات ينظر إليه كموجود استراتيجي ومصدر محتمل للميزة التنافسية. واستمر الاتفاق إلى مستوى اعتبرت فيه عملية اختيار المورد الأفضل مهمة أساسية تستند إلى مجموعة من المعايير التي ينبغي أن تكون صحيحة. إن المعرفة بعملية اختيار المورد الأفضل لا يعد مهما فقط لمتخذي القرار إنما للموردين أنفسهم ، فالمعايير تعد مؤشرات مهمة وداعمة لمواقف الموردين ووفقا لإستراتيجية أعمالهم، فمن خلال هذه المعايير يمكن لهم أن يركزوا على تحسين الجوانب التي يجدوا أنفسهم أكثر ضعفا فيها ، أو تقليل التركيز على الجوانب التي تعد من وجهة نظرهم مهمة مقارنة بأهميتها من وجهة نظر المستفيد⁽¹⁾، إن تحديد معايير اختيار الموردين يتم عادة من خلال أسلوبين:

الأول : إجراء المقابلات مع متخذي القرار.

الثاني : ماتم عرضه في الأدبيات من قبل الباحثين.

وسوف يعتمد الباحث في هذا البحث كلا الأسلوبين، حيث سيتم استعراض وحصر ماتناولته الأدبيات في حدود اطلاع الباحث فيما يخص معايير اختيار الموردين ، وترك اختيار المعايير المناسبة للبحث في جانبها العملي إلى متخذي القرار في الشركة المبحوثة⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾.

1. كلفة الخدمة: وتشير إلى الكلفة الإجمالية المقدمة من قبل المورد للنشاط المراد تعهده

2. الأداء المالي: يعكس الأداء المالي السليم للمورد، ضمان لاستمرارية تقديم الخدمة وتحسينها.

(1) .Sen,et al.,2008:1825.pdf

(2) Andersson, D. & Norman, A., 2002. Procurement of logistics services – a minutes work or a multi-year project?. European Journal of Purchasing and Supply Management, 8, pp. 3-14

(3) Lynch, C. F., 2000. Managing the outsourcing relationship. Supply Chain Management Review, 4 (4), pp. 90-96.

(4) Langley, C.J., Newton, B.F. & Tyndall, G.R., 1999. Has the future of third party logistics already arrived?. Supply Chain Management Review, Fall, pp. 85-94.

(5) Hum, S.H., 2000. A Hayes–Wheelwright framework for strategic management of third party logistics services. Integrated Manufacturing Systems, 11 (2), pp. 132-137.

(6) Boyson, S., Corsi, T., Dresner, M. & Rabinovich, E., 1999. Managing effective third party logistics relationships: what does it take?. Journal of Business Logistics, 20 (1), pp. 73-100.

3. الأداء التشغيلي: يعد الأداء التشغيلي الجيد للمورد انعكاسا للتدابير المناسبة المتخذة من قبله

تجاه إدارة التسليم، القدرة على مراقبة الاداء، التواصل مع المنظمة العميل، نظام الأمن، القدرة على الاستجابة، سرية المعلومات، التحسين المستمر.

4. **سمعة المورد:** وتشير الى المكانة الذهنية التي يتمتع بها المورد لدى الزبائن والمستندة على إشباع حاجاتهم، حيث تلعب سمعة المورد دورا أساسيا في اختياره من قبل المنظمة، وخصوصا في عملية الفحص الأولي للموردين المتاحين .
5. **العلاقات الطويلة الأجل:** وتمثل مشاركة طرفي العلاقة، (المنظمة والمورد) المخاطر والمنافع وضمان استمرارية التعاون بينهما من جهة والحيلولة لمنع مسالة الاستغلال التي يمكن ان تصاحب سلوكهما.
6. **كلف التوصيل:** وتمثل تكاليف النقل، كلفة التحميل والتفريغ، كلفة المخزون، كلفة المعيب.
7. **شروط التسديد:** وتشير الى الطرق المعتمدة في اعداد القوائم وطرق التسديد ومستوى المرونة فيها ويعزز هذا العامل الثقة ومبدأ حسن النية بين طرفي العلاقة بالإضافة الى تشجيع الطرفين على إقامة علاقات طويلة الأجل .
8. **الاستقرار المالي:** ويشير الى موقف المورد المحتمل من المشاريع المحفوفة بالمخاطر ومدى تعامله معها، والتي يمكن ان تهدد استقراره المالي .
9. **الانتشار الجغرافي ونطاق تجهيز الخدمة:** وتشير الى قدرة المورد في الوصول الى الأسواق واختراقها بشكل أسرع مقارنة بغيره من الموردين.
10. **جودة الخدمة:** يمكن تمثيل هذا المعيار بالعديد من الجوانب كالتسليم في الوقت المحدد، دقة أنظمة الاستجابة، كلف الخسائر والمعيب، سرعة الاستجابة لشكاوي العملاء.
11. **القدرات التكنولوجية:** ان امتلاك المورد للقدرات التكنولوجية يساعد في الحد من حالات عدم التأكد المصاحبة للعمل، وفي بعض الحالات يسمح المورد للمنظمة العميل من الاستفادة من قدراته التكنولوجية، وبالتالي يوفر على المنظمة الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة.
12. **حجم ونوعية الموجودات:** كلما كبر نوع وحجم الموجودات التي يمتلكها المورد زادت امكانيته على مواجهة احتياجات المنظمة العميل ، فضلا عن تحسين أدائه التشغيلي ، وفي نفس الوقت تعد نقطة ايجابية له .
13. **أداء التسليم:** لهذا العامل بعدين أساسيين يتمثلان في (السرعة والموثوقية)، واللذان يعدان أساسيان تجاه الوفاء بمتطلبات المنظمة.
14. **مستوى رضا العاملين:** من الضروري اخذ معيار مستوى العاملين من قبل ادارة المنظمة بعين الاعتبار عند تعهيد نشاط معين ، تحسبا من تحول عدم الرضا هذا الى إضراب وتخريب.
15. **مرونة العمليات والتسليم:** تمكن المرونة في العمليات والتسليم المنظمة من تقديم خدمات متخصصة لزيائنها، ولاسيما غير الروتينية منها.
16. **الحصة السوقية:** تعكس الحصة السوقية للمورد أدائه المالي من جهة، ومدى رضا الزبائن، وسمعته من جهة أخرى.

17. **الخبرة في المنتجات المماثلة:** تعد الخبرة التي يتمتع بها المورد في المنتجات المماثلة للمنتجات المطلوب منه تجهيزها للمنظمة نقطة ايجابية تقود الى إضافة قيمة للزبائن.
18. **المشاركة في المعلومات:** تعد عملية تبادل المعلومات بين طرفي العلاقة مسالة مهمة ليس لضمان سير العقد المبرم فقط إنما للتحسين المستمر للخدمة وتعزيز الثقة المتبادلة بين الطرفين.
19. **إدارة الخطر:** وتشير الى قدرة المورد على مواجهة ومعالجة المشاكل المفاجئة التي يمكن ان يتعرض لها ، لضمان استمرار تقديم الخدمة .
20. **جودة الادارة:** ان قدرة المورد على الادارة بشكل جيد يقود الى تقديم الخدمة بشكل جيد، فضلا عن دعم إقامة علاقات جيدة وطويلة الامد مع المنظمة العميل.
21. **كلفة العلاقة:** تشمل كلفة تكون علاقة بين المنظمة والمورد، تكاليف مالية، موارد بشرية، تنسيق، مراقبة تكاليف.
22. **الملائمة:** تشير الملائمة الى مستوى التوافق بين المنظمة والمورد والمستندة الى قدرتهما في تقديم الدعم المشترك لأنظمة العمل ضمن تنسيق وثيق يضمن تحقيق الأهداف المشتركة بينهما ، ويمكن تصنيف الملائمة الى خصائص العملية التجارية، ثقافة المؤسسة، القدرات التكنولوجية، الخدمات المقدمة.
23. **العلامة التجارية:** تعكس العلامة التجارية للمورد أدائه من جهة، والمكانة الذهنية لمنتجاته لدى المستهلك، ومدى ثقته بها، وجودة منتجاته من جهة أخرى.
24. **المرونة في اعداد القوائم والدفع:** تمثل المرونة في اعداد القوائم وطرق الدفع مسالة حيوية لدعم العلاقة بين المنظمة والمورد فضلا عن ترسيخ الثقة ومبدأ حسن النية المتبادلة بينهما.
25. **سرعة الاستجابة:** تمثل سرعة الاستجابة قدرة المورد على مواجهة الحالات المفاجئة التي يمكن ان تواجه المنظمة، كالارتفاع المفاجئ في الطلب على المنتج .
26. **قياس الاداء:** ويشير الى تقديم تقييم دوري لأداء المورد يمكن طرفي العلاقة من تحديد الفجوات الموجودة في الخدمة، كالارتفاع كلف التوصيل، وجود نسبة معيب، مستوى الجودة، التسليم في الوقت المحدد، شكاوي العملاء.

المبحث الثالث: الجانب العملي .

يسعى هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها على مستوى كلا من الشركة المبحوثة وبدائل الموردين المتاحين ، وبحسب أهمية المعايير الأساسية والفرعية بالنسبة للشركة المبحوثة من جهة، ومدى توافرها لدى بدائل الموردين المتاحين من جهة أخرى، وصولاً إلى تحديد الافضليات بين الموردين المتاحين، وعد النتائج مؤشراً لتحديد المورد الأفضل. عليه تم تنسيق هذا الفصل ليأخذ المحاور الآتية :

أولاً . تقييم المعايير الرئيسية والفرعية فيما يتعلق بالهدف بالنسبة للشركة المبحوثة.

في هذه المرحلة من التقييم، يتم بناء مصفوفة المقارنات الزوجية للمعايير الرئيسية والموضحة في الجدول (1)، والمستندة إلى إجابات المبحوثين في استمارة الاستبانة والتي يمكن الاطلاع عليها في الملحق (2)، والتي تشير إلى مستوى أهمية كل معيار رئيسي عند مقارنته بالمعايير الرئيسية الأخرى من وجهة نظر إدارة الشركة المبحوثة وبما يتلائم مع متطلباتها.

الجدول (1) مصفوفة المقارنات الزوجية للمعايير الرئيسية

	كلفة الخدمة	الأداء المالي	الأداء التشغيلي	سمعة المورد	العلاقات
كلفة الخدمة	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية عالية	أهمية متوسطة
الأداء المالي	1/أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/أهمية متساوية	أهمية عالية	أهمية عالية
الأداء التشغيلي	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية عالية جداً	أهمية عالية جداً
سمعة المورد	1/أهمية عالية	1/أهمية عالية	1/أهمية عالية جداً	أهمية متساوية	أهمية متوسطة
العلاقات	أهمية متوسطة	1/أهمية عالية	1/أهمية عالية جداً	أهمية متوسطة	أهمية متساوية

الجدول: اعداد الباحث بالاعتماد على معلومات استمارة الاستبيان

ويعرض الجدول (2) أوزان مصفوفة المقارنات الزوجية للمعايير الرئيسية فيما يتعلق بالهدف بالنسبة للشركة المبحوثة والأوساط الهندسية لها ⁽¹⁾.

ان عملية حساب المتوسط الهندسي ينم من خلال القانون الرياضي الآتي:

الجدول (2) مصفوفة المقارنات الزوجية للمعايير الرئيسية

	كلفة الخدمة	الأداء المالي	الأداء التشغيلي	سمعة المورد	العلاقات	الوسط الهندسي
كلفة الخدمة	1	3	1	5	3	2,59
الأداء المالي	0,33	1	0,33	5	5	1,28
الأداء التشغيلي	1	3	1	7	7	3,48
سمعة المورد	0,2	0,2	0,14	1	3	0,36
العلاقات	0,33	0,2	0,14	0,33	1	0,23
مجموع الاوساط الهندسية =						7,94

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبيان ، وتطبيق عملية التحليل الهرمي

(1) الوسط الهندسي = مضروب معايير الصف الواحد تحت الجذر الرباعي .

بعد استخراج الاوساط الهندسية للمعايير الرئيسية فيما يتعلق بالهدف (اختيار المورد الأفضل)، بالنسبة للشركة المبحوثة، يتم إيجاد الأوزان الخاصة بالأهمية النسبية لكل معيار من المعايير الرئيسية من خلال استخدام القانون الرياضي الآتي:

الأوزان النسبية = الوسط الهندسي للمعيار ١ مجموع الأوزان الهندسية لباقي المعايير

ويعرض الجدول (3) الأوزان النسبية للمعايير الرئيسية فيما يتعلق بالهدف (اختيار المورد الأفضل) بالنسبة للشركة المبحوثة .

الجدول (3) الأوزان النسبية للمعايير الرئيسية فيما يتعلق بالهدف .

المعايير الرئيسية للهدف				
كلفة	الأداء	الأداء	سمعة	العلاقات
الخدمة	المالي	التشغيلي	المورد	طويلة الأجل

الأوزان	0,32	0,16	0,44	0,05	0,03
---------	------	------	------	------	------

ثانيا: تقييم المعايير الفرعية فيما يتعلق بالمعيار الرئيسي ("تكلفة الخدمة") .

في هذه المرحلة من التقييم، يتم بناء مصفوفة المقارنات الزوجية للمعايير الفرعية فيما يتعلق بالمعيار الرئيسي (كلفة الخدمة)، والمتمثلة ب (كلفة التوصيل، شروط التسديد، كلفة العلاقة). والمستندة إلى إجابات المبحوثين في استمارة الاستبانة والموضحة في الجدول (4)، والتي تشير إلى مستوى أهمية كل معيار فرعي عند مقارنته بالمعايير الفرعية الأخرى من وجهة نظر إدارة الشركة المبحوثة وبما يتلائم مع متطلباتها.

الجدول (4) مصفوفة المقارنات الزوجية للمعايير الفرعية فيما يتعلق بتكلفة الخدمة

كلفة العلاقة	شروط التسديد	كلفة التوصيل	كلفة العلاقة
أهمية عالية	أهمية عالية	أهمية متساوية	كلفة التوصيل
أهمية عالية جدا	أهمية متساوية	1 أهمية عالية	شروط التسديد
أهمية متساوية	1 أهمية عالية جدا	1 أهمية عالية	كلفة العلاقة

الجدول: اعداد الباحث بالاعتماد على معلومات استمارة الاستبيان

والجدول (5) يعرض مصفوفة المقارنات الزوجية للمعايير الفرعية لكلفة الخدمة والأوساط الهندسية لها وكالاتي :

الجدول (5) مصفوفة المقارنات الزوجية للمعايير الفرعية فيما يتعلق بتكلفة الخدمة

الوسط الهندسي	كلفة العلاقة	شروط التسديد	كلفة التوصيل	
2,23	5	5	1	كلفة التوصيل
1,08	7	1	0,2	شروط التسديد
0,40	1	0,14	0,2	كلفة العلاقة
مجموع الاوساط الهندسية = 3,71				

أما الأوزان النسبية لكل معيار من المعايير الفرعية فيما يتعلق بكلفة الخدمة ومدى أهميتها بالنسبة للمنظمة المبحوثة فيمكن التعرف عليها من خلال الجدول (6)

الجدول (6) الأوزان النسبية للمعايير الفرعية فيما يتعلق بكلفة الخدمة .

المعايير الفرعية لكلفة الخدمة			
الأوزان	كلفة التوصيل	شروط التسديد	كلفة العلاقة
0,60	0,29	0,11	

وهكذا يتم إيجاد مصفوفة المقارنات الزوجية للمعايير الفرعية فيما يتعلق بالمعايير الرئيسية الباقية والمتمثلة ب (الاداء المالي، الاداء التشغيلي، سمعة المورد، العلاقات طويلة الأجل). والمستندة إلى إجابات المبحوثين في استمارة الاستبانة ، واستخراج الاوساط الحسابية والأوزان النسبية لها والموضحة في الجدول (16).

ثالثا: تحليل نتائج المقارنات الزوجية لمؤهلات بدائل الموردين المتاحين واختيار المورد الأفضل

استكمالا لعمليات تحليل نتائج المقارنات الزوجية للمعايير الأساسية والفرعية فيما يتعلق بالهدف (اختيار المورد الأفضل) بالنسبة للشركة المبحوثة ، ولأجل التحقق من آلية أنموذجها واختبار فرضيتها كما ورد في منهجيتها، يغطي المبحث الحالي، تحليل نتائج المقارنات الزوجية لمؤهلات بدائل الموردين المتاحين، بالاعتماد على الإجابات التي أبداها الأفراد المبحوثين في الشركة المبحوثة إزاء تلك المؤهلات .

وتم استخدام اسلوب عملية التحليل الهرمي لتحليل وتقييم المقارنات الزوجية للمعايير الفرعية واستخراج الاوساط الهندسية والأوزان النسبية لها ولكل بديل من بدائل الموردين المتاحين، عليه سيأخذ المبحث الحالي المسارات الآتية:

أولا : مؤهلات الموردين المتاحين

أمام الشركة المبحوثة ثلاثة بدائل موردين متاحين لتنفيذ النشاط المراد تعهده ، هم على التوالي (المورد (1) ، المورد (2) ، المورد (3)). وقد تم إعطاء هذه التسميات لبدائل الموردين المتاحين بناء على طلب المنظمة المبحوثة، من اجل المحافظة على سرية تعاملاتها وعدم الإفصاح عن الجهات التي تتعامل معها.

وتعرض استمارة الاستبيان، مؤهلات الموردين المتاحين ولكل معيار من معايير المفاضلة الفرعية ووفق المقياس الخماسي (منخفض جدا، منخفض، وسط، عالي، عالي جدا). والموضحة في الملحق (1).

وتهدف الاستمارة الى تحديد قدرات ومؤهلات بدائل الموردين المتاحين، لإيجاد مصفوفات المقارنات الزوجية لمعايير الاختيار لبدائل الموردين المتاحين فيما بعد.

- وقد تم تحديد مؤهلات البدائل الثلاثة من قبل إدارة الشركة المبحوثة وبالاتفاق، وفقا للمعلومات المتاحة لديهم عن بدائل الموردين المتاحين والمستندة الى :
1. المعلومات المتاحة عن بدائل الموردين المتاحين في سوق الأعمال.
 2. المعلومات المتاحة عن بدائل الموردين المتاحين لدى الشركة المبحوثة من خلال تعاملاتها السابقة معهم
 3. المعلومات والضمانات المقدمة للشركة من قبل بدائل الموردين المتاحين أنفسهم
 4. المعلومات المتاحة عن بدائل الموردين المتاحين على مواقع الشبكة العالمية .
- ويعرض الجدول (7) مؤهلات بدائل الموردين وكالاتي :

الجدول (7) مؤهلات بدائل الموردين المتاحين

المعايير الرئيسية	المعايير الفرعية	البديل 1	البديل 2	البديل 3
تكلفة الخدمة	تكلفة التوصيل	منخفض	وسط	مرتفع
	شروط التسديد	منخفض جدا	مرتفع	وسط
	تكلفة العلاقة	مرتفع	وسط	منخفض
الأداء المالي	المرونة في إعداد القوائم والدفع	منخفض	وسط	عالي
	الاستقرار المالي	وسط	عالي	عالي
	نطاق تجهيز الخدمة	منخفض	عالي	عالي جدا
الأداء التشغيلي	جودة الخدمة	وسط	عالي	عالي
	القدرات التكنولوجية	وسط	عالي جدا	عالي
	حجم ونوعية الموجودات	عالي	وسط	منخفض
	أداء التسليم	منخفض	عالي	وسط
	مستوى رضا العاملين	منخفض	عالي	وسط
	مرونة العمليات والتسليم	منخفض	عالي جدا	عالي
	الحصة السوقية	وسط	عالي	منخفض
سمعة المورد	الانتشار الجغرافي	وسط	عالي	وسط
	العلامة التجارية	عالي	عالي	وسط
	الخبرة في المنتجات المماثلة	وسط	وسط	عالي جدا
	المشاركة بالمعلومات	عالي	وسط	عالي
العلاقات الطويلة الأمد	قياس الأداء	وسط	وسط	عالي
	إدارة الخطر	منخفض	وسط	عالي
	جودة الإدارة	منخفض	وسط	عالي
	الملائمة	منخفض	عالي	عالي
	سرعة الاستجابة	عالي جدا	وسط	عالي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبيان في الملحق(1)

ثانيا: تحويل نتائج تقييم مؤهلات بدائل الموردين المتاحين الى أوزان أسلوب عملية التحليل الهرمي

لغرض توظيف المعلومات الواردة في الجدول (7) والخاصة بمؤهلات الموردين المتاحين لعملية التحليل، وبما ينسجم مع أسلوب عملية التحليل الهرمي، سوف يتم تحويلها إلى أوزان أسلوب عملية التحليل الهرمي .

بما ان أسلوب عملية التحليل الهرمي يستند الى إجراء المقارنات الزوجية بين متغيرين ، وان الأوزان التي تم اعتمادها في الاستبيان هي: (ضعيف جدا- ضعيف - وسط- عالي - عالي جدا)، عليه فان المقارنات الزوجية بين بدائل الموردين المتاحين ستأخذ الاحتمالات التالية، التي يعرضها الجدول (8)، وما يقابلها من أوزان وفق أسلوب عملية التحليل الهرمي.

الجدول (8): احتمالات مؤهلات الموردين المتاحين وما يقابلها من أوزان وفق أسلوب عملية التحليل الهرمي

مؤهلات المورد (س)	مؤهلات المورد (ص)	النتيجة
منخفض جدا	منخفض جدا	أهمية متساوية
منخفض	منخفض	
وسط	وسط	
عالي	عالي	
عالي جدا	عالي جدا	
منخفض جدا	منخفض	أهمية متوسطة
منخفض	وسط	
وسط	عالي	
عالي	عالي جدا	
منخفض جدا	وسط	أهمية عالية
منخفض	عالي	
وسط	عالي جدا	
منخفض جدا	عالي	أهمية عالية جدا
منخفض	عالي جدا	
منخفض جدا	عالي جدا	أهمية قصوى

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات العلمية

ثالثا: تقييم المعايير الفرعية لبدايل الموردين فيما يتعلق ب (تكلفة الخدمة) .

1. **تكلفة التوصيل** : يعرض الجدول (9) مصفوفة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي (تكلفة التوصيل) بالنسبة للمعيار الرئيسي (تكلفة الخدمة)، وفقا لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول رقم (8) والمستندة الى أوزان مؤهلات الموردين المتاحين في الاستبيان .

الجدول: (9) مؤهلات بدائل الموردين المتاحين بالنسبة للمعيار الفرعي (كلفة التوصيل)

المعايير الرئيسية	المعايير الفرعية	أوزان البدائل	البديل (1) منخفض	البديل (2) وسط	البديل (3) مرتفع
كلفة الخدمة	مصفوفة المقارنات الزوجية (لكلفة التوصيل) وفقا لأوزان (AHP)	البديل (1) منخفض	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية عالية
		البديل (2) وسط	1 \ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متوسطة
		البديل (3) مرتفع	1 \ أهمية عالية	1 \ أهمية متوسطة	أهمية متساوية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبيان في الملحق (1)

بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات بدائل الموردين المتاحين وفقا لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي ، يتم تحويل الأوزان الواردة في الجدول (9) الى مايقابلها بلغة الأرقام بهدف إيجاد الأوساط الهندسية لمؤهلات كل بديل من بدائل الموردين المتاحين للمعايير الفرعية (كلفة التوصيل) بالنسبة للمعيار الرئيسي (كلفة الخدمة)، وكما موضح في الجدول (10) :

الجدول (10) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات الموردين المتاحين والأوساط الهندسية للمعايير الفرعية (كلفة التوصيل) بالنسبة للمعيار الرئيسي (كلفة الخدمة)

المعايير الرئيسية	المعايير الفرعية	البدائل	البديل (1)	البديل (2)	البديل (3)	الوسط الهندسي
تكلفة الخدمة	تكلفة التوصيل	البديل (1)	1	3	5	1,96
		البديل (2)	0,33	1	3	0,99
		البديل (3)	0,2	0,33	1	0,50
مجموع الأوساط الهندسية = 3,45						

2. شروط التسديد : يعرض الجدول (11) مصفوفة المقارنات الزوجية للمعايير الفرعية (شروط التسديد) بالنسبة للمعيار الرئيسي (كلفة الخدمة)، وفقا لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول رقم (8) والمستندة الى أوزان مؤهلات الموردين في الاستبيان .

الجدول: (11) مؤهلات بدائل الموردين المتاحين بالنسبة للمعيار الفرعي (شروط التسديد)

المعايير الرئيسية	المعايير الفرعية	الأوزان في الاستبانة	البديل (1) منخفض جدا	البديل (2) عالي	البديل (3) وسط
كلفة الخدمة	مصفوفة المقارنات الزوجية لشروط التسديد وفقا لأوزان (AHP)	البديل (1) منخفض جدا	أهمية متساوية	أهمية عالية جدا	أهمية عالية
		البديل (2) عالي	1 \ أهمية جدا	أهمية متساوية	أهمية متوسطة
		البديل (3) وسط	1 \ أهمية عالية	1 \ أهمية متوسطة	أهمية متساوية

ويعرض الجدول (12) مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات بدائل الموردين المتاحين وفقا لمقياس اسلوب عملية التحليل الهرمي ، بعد تحويل الأوزان الواردة في الجدول (11) الى مايقابلها بلغة الأرقام بهدف إيجاد الأوساط الهندسية لمؤهلات كل بديل من بدائل الموردين المتاحين للمعايير الفرعية (شروط التسديد) بالنسبة للمعيار الرئيسي (كلفة الخدمة).

الجدول (12) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات الموردين المتاحين والأوساط الهندسية للمعايير الفرعية (شروط التسديد) بالنسبة للمعيار الرئيسي (كلفة الخدمة)

المعايير الرئيسية	المعايير الفرعية	البدائل	البديل (1)	البديل (2)	البديل (3)	الوسط الهندسي
تكلفة الخدمة	شروط التسديد	البديل(1)	1	7	5	2,43
		البديل(2)	0,14	1	3	0,80
		البديل(3)	0,2	0,33	1	0,50
مجموع الاوساط الهندسية =			3,73.			

3. كلفة العلاقة : يعرض الجدول (13) مصفوفة المقارنات الزوجية للمعايير الفرعية (كلفة العلاقة) بالنسبة للمعيار الرئيسي (كلفة الخدمة)، وفقا لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول رقم (11) والمستندة الى أوزان مؤهلات الموردين المتاحين في الاستبيان .

الجدول (13) مؤهلات بدائل الموردين المتاحين بالنسبة للمعيار الفرعي (كلفة العلاقة)

المعايير الرئيسية	المعايير الفرعية	الأوزان في الاستبانة	البديل (1) عالي	البديل (2) وسط	البديل (3) منخفض
كلفة الخدمة	مصفوفة المقارنات الزوجية لكلفة العلاقة وفقا لأوزان (AHP)	البديل(1) عالي	أهمية متساوية	1 \ أهمية متوسطة	1 \ أهمية عالية
		البديل(2) وسط	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	1 \ أهمية متوسطة
		البديل(3) منخفض	أهمية عالية	أهمية متوسطة	أهمية متساوية

ويعرض الجدول (14) مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات بدائل الموردين المتاحين وفقا لمقياس اسلوب عملية التحليل الهرمي ، بعد تحويل الأوزان الواردة في الجدول (13) الى مايقابلها بلغة الأرقام بهدف إيجاد الأوساط الهندسية لمؤهلات كل بديل من بدائل الموردين المتاحين للمعايير الفرعية (شروط التسديد) بالنسبة للمعيار الرئيسي (كلفة الخدمة)،

الجدول (14) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات الموردين المتاحين والأوساط الهندسية بالنسبة للمعايير الفرعية لكلفة الخدمة

المعايير الرئيسية	المعايير الفرعية	البدائل	البديل(1)	البديل(2)	البديل (3)	الوسط الهندسي
تكلفة الخدمة	تكلفة العلاقة	البديل(1)	1	0,33	0,2	0,50
		البديل(2)	3	1	0,33	0,99
		البديل(3)	5	3	1	1,96
			مجموع الاوساط الهندسية = 3,45			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبيان ، وتطبيق عملية التحليل الهرمي

أما الأوزان النسبية لكل معيار من المعايير الفرعية فيما يتعلق (بكلفة الخدمة) ووزنه بالنسبة لكل مورد من الموردين المتاحين فيمكن التعرف عليها من خلال الجدول (15) ، وكما يلي :

الجدول (15): الأوزان النسبية للمعايير الفرعية لكلفة الخدمة لمؤهلات الموردين المتاحين

بدائل الموردين المتاحين			
	المورد (1)	المورد (2)	المورد (3)
كلفة التوصيل	0,57	0,29	0,14
شروط التسديد	0,65	0,22	0,13
كلفة العلاقة	0,14	0,29	0,57

وهكذا يتم إيجاد مصفوفة المقارنات الزوجية لبقية المعايير الفرعية. والمستندة إلى إجابات المبحوثين في استمارة الاستبانة، واستخراج الاوساط الحسابية والأوزان النسبية لها والموضحة في الجدول (16).

سابعا : اختيار المورد الأفضل

بعد القيام بإجراء المقارنات الزوجية للمعايير الأساسية والفرعية وتحديد أهميتها بالنسبة للشركة المبحوثة ، وإيجاد الاوساط الهندسية والأهمية النسبية لها ، بالإضافة الى إجراء المقارنات الزوجية للمعايير الفرعية الخاصة بالمعايير الأساسية لمؤهلات بدائل الموردين المتاحين وإيجاد الاوساط الهندسية والأوزان النسبية لها، ومن اجل الوصول الى البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة سوف سيتم احتساب الوزن الإجمالي للمعايير الأساسية والفرعية بالنسبة للهدف الرئيسي (اختيارالمورد الأفضل)، وذلك عن طريق الخطوات التالية :

1. إيجاد وزن الأهمية النسبية النهائية لكل بديل من بدائل الموردين المتاحين و لكل المعايير المعتمدة في عملية الاختيار، وذلك من خلال تطبيق المعادلة الآتية :
2. جمع الأوزان النسبية التي يحصل عليها كل بديل من بدائل الموردين المتاحين.
3. تحديد البديل الأفضل وهو الذي يحصل على أعلى درجة لمجموع الأوزان النسبية التي يحصل عليها مقارنة بغيره من البدائل المتاحة.

ويعرض الجدول (16) الأوزان النسبية للمعايير الأساسية والفرعية بالنسبة للشركة المبحوثة ، والأوزان النسبية للمعايير الفرعية بالنسبة لمؤهلات بدائل الموردين المتاحين ، ومجموع الأوزان النسبية النهائية لكل مورد من بدائل الموردين المتاحين، والمورد الأفضل.

الجدول (16) : الأوزان النسبية الإجمالية للمعايير الرئيسية والفرعية لبدايل الموردين المتاحين

المعايير الأساسية	أوزان المعايير الأساسية بالنسبة للشركة	المعايير الفرعية	أوزان المعايير الفرعية بالنسبة للشركة	مؤهلات البديل (1)	مؤهلات البديل (2)	مؤهلات البديل (3)	أوزان الترجيح البديل (1)	أوزان الترجيح البديل (2)	أوزان الترجيح البديل (3)
تكلفة الخدمة	0,32	تكلفة التوصيل	0,60	0,57	0,29	0,14	0,1094	0,0556	0,0268
		شروط التسديد	0,29	0,65	0,22	0,13	0,0603	0,0603	0,0287
		تكلفة العلاقة	0,11	0,14	0,29	0,57	0,0049	0,0102	0,0200
الأداء المالي	0,16	المرونة في إعداد القوائم والدفع	0,47	0,14	0,29	0,57	0,0105	0,021	0,0428
		الاستقرار المالي	0,32	0,28	0,36	0,36	0,0143	0,0158	0,0158
		نطاق تجهيز الخدمة	0,21	0,11	0,31	0,58	0,0036	0,0104	0,0194
الأداء التشغيلي	0,44	جودة الخدمة	0,40	0,28	0,36	0,36	0,0492	0,0633	0,0633
		القدرات التكنولوجية	0,26	0,14	0,57	0,29	0,0160	0,0652	0,0331
		حجم وتنوعية الموجودات	0,14	0,57	0,29	0,14	0,0351	0,0178	0,0086
		أداء التسليم	0,13	0,14	0,57	0,29	0,0080	0,0326	0,0165
		مستوى رضا العاملين	0,04	0,14	0,57	0,29	0,0024	0,0100	0,0051
		مرونة العمليات والتسليم	0,03	0,11	0,58	0,31	0,0014	0,0076	0,0040

المعايير الأساسية	أوزان المعايير الأساسية بالنسبة للشركة	المعايير الفرعية	أوزان المعايير الفرعية بالنسبة للشركة	مؤهلات البديل (1)	مؤهلات البديل (2)	مؤهلات البديل (3)	أوزان الترجيح البديل (1)	أوزان الترجيح البديل (2)	أوزان الترجيح البديل (3)
-------------------	--	------------------	---------------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

						للشركة			
0,0028	0,0114	0,0058	0,14	0,57	0,29	0,40	الحصة السوقية	0,05	سمعة المورد
0,0019	0,0045	0,0019	0,23	0,54	0,23	0,17	الانتشار الجغرافي		
0,0030	0,0060	0,0060	0,20	0,40	0,40	0,30	العلامة التجارية		
0,0040	0,0012	0,0012	0,62	0,19	0,19	0,13	الخبرة في المنتجات المماثلة		
0,0056	0,0024	0,0056	0,41	0,18	0,41	0,46	المشاركة بالمعلومات	0,03	العلاقات الطويلة الأمد
0,0050	0,0021	0,0021	0,54	0,23	0,23	0,31	قياس الأداء		
0,0015	0,0007	0,0003	0,57	0,29	0,14	0,09	إدارة الخطر		
0,0006	0,0006	0,0001	0,44	0,44	0,12	0,05	جودة الإدارة		
0,0006	0,0003	0,0001	0,57	0,29	0,14	0,04	الملائمة		
0,0004	0,0002	0,0008	0,29	0,14	0,57	0,05	سرعة الاستجابة		

المصدر : من اعداد الباحث الوزن الإجمالي : 0,3391 0,3992 0,3095

من الجدول (16)، يتضح ان البديل (2) قد حقق المرتبة الأولى ضمن بدائل الموردين المتاحين بحصوله على مجموع أوزان ترجيحيه بلغت (0,3993) ، تلاه المورد(1) بمجموع بلغ (0,3391)، وحل أخيرا المورد (3) ، بحصوله على مجموع بلغ (0,3095) .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات.

1. عدم وجود أي تصور لدى إدارة الشركة المبحوثة عن موضوع مبادرة التعهيد ومضامينها.
2. عدم اعتماد أساليب علمية للمفاضلة بين بدائل الموردين المتاحين باستثناء أسلوب تحليل العطاءات.
3. غالباً مايكون الغرض من إسناد أداء النشاط إلى جهة خارجية، هو لحل مشكلة تتعلق بأداء النشاط نفسه وليس التركيز على الأنشطة الأساسية.
4. غالباً ماتعتمد المنظمة في إسناد النشاط إلى الجهة الخارجية على معيارين أو ثلاثة محصورة بال (الكلفة الأقل، الاداء المالي للمورد، الأعمال السابقة).
5. صعوبة التعامل مع مبادرة التعهيد في منظمات القطاع العام، بسبب القوانين والروتين المتبع في تلك المنظمات الحكومية، الأمر الذي قاد الباحث إلى إجراء الدراسة في القطاع الخاص.
6. إدخال الأساليب الكمية الحديثة في عملية صنع القرار، حيث استخدمت في هذا البحث أسلوب التحليل الهرمي في عملية صنع قرار باختيار المورد الأفضل، وهذا الأسلوب لم يكن متبعاً من قبل لدى الشركة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات.

1. يوصي الباحث الشركة المبحوثة، زيادة الثقافة والمعرفة بمنهجية عملية التعهيد، والتعرف بشكل أعمق على السلبيات والايجابيات التي يمكن ان تصاحبها .
2. التركيز على العديد من المعايير التي يمكن اتخاذ قرار التعهيد واختيار المورد الأفضل من خلالها ، وعدم التركيز على المعايير المالية كأساس لعملية الاختيار .
3. يوصي الباحث باستخدام المعايير المستخلصة في الأنموذج المعد في هذا البحث كأساس في عملية اختيار المورد الأفضل، والتي تقوم بها الشركة المبحوثة ، نظراً لمراعاته الظروف المحلية ولأهم عوامل الاختيار اللازمة.
4. ضرورة اعتماد الأساليب الكمية الحديثة في اتخاذ القرار لدى منظمات الأعمال، كأسلوب التحليل الهرمي، لحل كافة المشاكل المختلفة لديها، وتدريب الموظفين والمدراء على هذه الأساليب، حتى يستطيعوا اتخاذ قراراتهم بمنهج علمي سليم، مما سيؤدي بدوره إلى رفع مستوى الأداء في تلك المؤسسات.
5. استخدام الأنموذج المعد في هذا البحث، يستلزم تدريب الموظفين العاملين في لجان الاختيار لدى الشركة المبحوثة، وتعريفهم بنظرية التحليل الهرمي، ويأمل الباحث من هذه الجهات اعتماد خطة تدريب لموظفيها على هذا الأسلوب ضمن برامج التدريب لديها مستقبلاً

Sources.

1. Ali -Yrkkö J. 2007. "Tuotannon ja T&K- toiminnan ulkoistaminen – motiivit ja onnistuminen." The Research Institute of the Finnish Economy, No. 1071.
2. Aron R., Clemons E., Reddi S. 2005. "Just right outsourcing: Understanding and managing risk". Journal of management information systems, Vol. 22, No. 2.
3. Belcourt M. 2006. "Outsourcing – The benefits and the risks. Science direct", Human resource management review, No. 16.
4. Deloitte. 2005. "Calling a change in the outsourcing market". The realities for the worlds´ largest organizations.
5. Ellram, L. and Maltz, A. (1995) ."The Use of Total Cost of Ownership Concepts to Model the Outsourcing Decision". International Journal of Logistics Management, Vol. 6.
6. Jennings, D. 1997 , "Building societies and strategic sourcing: criteria and dynamics", The Service Industries , Journal, Vol. 17 No. 3.
7. Kumar S., Eickhoff J. 2005. "Outsourcing : When and how should it be made ". Information knowledge systems management , Vol . 5 , No . 5.
8. Kremic T., Tukel O.I., Rom W.O. 2006. "Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors". Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 11/6.
9. Lacity M., Willcocks L., (1995). "Interpreting Information Technology Sourcing Decisions from a Transaction Cost Perspective: Findings and Critique", Accounting, Management and Information Technology, 5, 3/4
10. Lacity M., Hirscheim R., Willcocks. 1994. "Realizing outsourcing expectations". Information Systems Management, Fall .
11. Leavy B. 2004. Outsourcing strategies: "Opportunities and risks". Strategy & Leadership. Vol. 32, No. 6.
12. Lonsdale C., Cox A. 1998." Outsourcing: A business guide to risk management tools and techniques" . Earlsgate Press
13. Mol M. J. 2007. "Outsourcing: Design, process and performance" . Cambridge university press. UK.
14. Olsztynski J. 2005. "Hidden cost of outsourcing". Supply house times.
15. Piore, M. and Sabel, C. 1990," The second Industrial divide". New York.
16. Power M., Bonifazi C., Desouza K. 2004. " The ten outsourcing traps to avoid ". The journal of business strategy, Vol. 25, No. 2.
17. Quinn, J.B. 2000," Outsourcing Innovation – the new engine of growth" . Sloan Management Review, Vol. 41.
18. Slack, N. 2003," Operations Management", 4th edition. London: Prentice Hall.
19. Sundin, B. , 1991,"Den kupade handen : människan och tekniken (in Swedish)" .Stockholm: Carlssons bokförlag .
20. William . E . Hefley , 2006 ., "The E - sourcing Model for client organizations " , V1.1, USA.
21. Whitaker J., Krishnan M.S., Fornell C. 2008. Business insight: How to offshore outsourcing affects customer satisfaction. Wall street journal, Jul 7.
22. Saaty, T. L. (1996) Decision Making for Leaders: The Analytical Hierarchy Process for Decisions in a Complex World, The Analytical Hierarchy Process Series, Vol. 2.

Abstract

Specify the criteria for selecting the best resource in the process of outsourcing : An case study in Asiacell of cellular communications company

Organizations face different business challenges of a large and diverse due to the overall shifts and changes prevailing, most notably the increasing and growing competitive pressures and the resulting act of openness in global markets and their impact in supporting the state competitive in environments different business, and in part it had to be on those organizations to face these changes through adaptations that you make to its credit in it, focus on their core business and that have achieved competitive advantage, and the assignment of its core activities to external suppliers, and thus helping them achieve growth and meet the competition in the market.

From that determines the current search philosophy based on the review of proposals for the initiative of outsourcing and supplier selection criteria, and how to best access to the supplier through the adoption of the most commonly used mathematical models.

We have carried out this study in the company Asiacell tele communications in the province of Nineveh - Iraq, being one of the more companies that rely process outsourcing in its work. The adopted research in his theory on the funeral presented in the literature relevant to the subject, has been limited to narratives foreign because there are no arguments of Arabic to the knowledge and to inform the researcher, but the practical side has relied on the data contained in my application questionnaire, dependent style comparisons marital work and represent essential part of the mathematical model adopted in the analysis process in a manner which is known Analytical Hierarchy Process (AHP).

The study came out a set of conclusions and recommendations, the most prominent findings was the lack of familiarity with the company researched on the subject of the scientific foundations of outsourcing, focusing on the cost significantly for the selection of the supplier to be dealt with. While the main recommendations of the research that it is necessary to adopt many of the criteria when choosing a supplier of alternative suppliers, and the adoption of mathematical models and analytical methods to differentiate between alternative suppliers available.