

## المقاوله من الباطن ودورها في تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج دراسة حالة شركة

السويدي للكابلات بولاية عين الدفلى الجزائر

### Subcontracting and its role in reducing the total costs of production A case study of El Sewedy Cables Company in Ain Defla, Algeria

ستي روفيدة*	خلوف زهرة
roufaida.setti@univ-dbk.m.dz	z.khelouf@univ-dbk.m.dz
مخبر الصناعة، التطوير التنظيمي للمؤسسات والإبداع/جامعة الجيلالي بونعامه خميس مليانة(الجزائر)	مخبر الصناعة، التطوير التنظيمي للمؤسسات والإبداع/جامعة الجيلالي بونعامه خميس مليانة(الجزائر)

تاريخ النشر: 2022/06/04

تاريخ القبول: 2022/04/11

تاريخ التقديم: 2022/01/28

#### الملخص

هدفت الدراسة الى الكشف عن وجود علاقة بين متغير المقاوله من الباطن والتكاليف الكلية للإنتاج، من أجل ذلك تم طرح فرضية الدراسة المتمثلة في أنه يوجد علاقة ارتباط بين المقاوله من الباطن وتخفيض التكاليف الكلية للإنتاج في مؤسسة السويدي كابل، وذلك من أجل تسليط الضوء على المقاوله من الباطن والتطرق الى بعض الجوانب منها ومحاولة معرفة دورها في تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال دراسة ميدانية، وبغية الاجابة على الإشكالية والتحقق من فروض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. توصلنا الى نتيجة أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين المقاوله من الباطن وخفض التكاليف الكلية للإنتاج.

الكلمات المفتاحية: المقاوله من الباطن، التكاليف المتغيرة، التكاليف الثابتة، التكاليف الكلية

تصنيف JEL: D61 , J3, M11,K12

#### Abstract

The study aimed to reveal the relationship between subcontracting, and the total costs of production, for that the hypothesis of the study was put forward that: there is a correlation between subcontracting and the reduction of the total costs of production in the El Sewedy Cables Corporation, to shed light on the subcontracting, to answer the problem and verify the hypotheses of the study, we used the descriptive approach. We concluded that there is a statistically significant relationship at the level of significance  $(\alpha \leq 0.05)$  between subcontracting and reducing the total costs of production.

**Keywords:** subcontracting, variable costs, fixed costs, total costs

**JEL Classification Codes :** D61 , J3, M11,K12.

Setti Roufaida, University of Khemis Miliana, Algeria

Khelouf Zohra, University of Khemis Miliana, Algeria

\*المؤلف المراسل

تمهيد

ازداد الاحتياج الى المقابلة من الباطن منذ ظهور الصناعات الكبيرة في ستينات القرن الماضي، حيث اتجهت المؤسسات لهذه الأداة من أجل تلبية الطلب المتزايد على منتجاتها، ونقل بعض من أنشطتها إلى أطراف أكثر احترافية في المجال، حيث يعتبر المقابلة من الباطن استراتيجية نموذجية لخفض تكاليف الإنتاج.

كما أن المؤسسات تهتم بخفض التكاليف عن طريق المقابلة من الباطن لوظائف محددة، حيث يتيح لها ذلك الاستفادة من أحدث التقنيات والموظفين المؤهلين دون الحاجة إلى دفع تكاليفها. حيث انه إذا ارادت المؤسسة تقديم خدمة توصيل عالية الجودة فإن ذلك سيتطلب شراء عدد معين من السيارات، ونفقات الرواتب، ودفع رسوم لسائقي التوصيل، وكلها تتطلب الالتزام بمعايير وظروف عمل محددة. يوفر توظيف مؤسسة متخصصة للمؤسسة خدمة متكاملة وبتكلفة اقل، بدرجة محددة مسبقاً وفق الجودة والسعر مناسب.

استنادا لما سبق وجب طرح الإشكالية الرئيسية الآتية كما يلي

— كيف تساهم في خفض التكاليف الكلية للإنتاج في مؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى؟

من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة يجب طرح الأسئلة الفرعية كما يلي

— ما هو مفهوم المقابلة من الباطن؟

— هل تساهم المقابلة من الباطن في خفض التكاليف الثابتة للإنتاج؟

— هل تساهم المقابلة من الباطن في خفض التكاليف المتغيرة للإنتاج؟

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والاشكاليات الفرعية وجب طرح الفرضيات الآتية

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  بين المقابلة من

الباطن وخفض التكاليف الكلية للإنتاج في مؤسسة السويدي كابل.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المقابلة

من الباطن وخفض التكاليف الثابتة للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المقابلة

من الباطن وخفض التكاليف المتغيرة للمؤسسة محل الدراسة

اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على المقاوله من الباطن والتطرق الى بعض الجوانب منها ومنه محاولة معرفة دورها في تخفيض تكاليف الإنتاج داخل مؤسسة السويدي للكابلات وذلك من خلال دراسة ميدانية. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها مادة علمية للمؤسسات تستخدمها من اجل معرفة أهمية المقاوله من الباطن في تخفيض تكاليف الإنتاج لديها، وكذا بيان أهميتها في المؤسسات ككل، كما يمكن استخدام الدراسة كمرجع للبحوث المستقبلية.

#### منهجية الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري والتطبيقي للدراسة وذلك من اجل الالمام بمختلف الجوانب الأساسية للمقاوله من الباطن وكذا تسليط الضوء على دورها في تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج.

#### أولاً: مفهوم المقاوله من الباطن

تُعرف المقاوله من الباطن في اللغة الإنجليزية على انها **sub-contracting** والتي تتكون من شطرين: **sub** وتعني فرعي و **contracting** وتعني التعاقد وبالتالي فإن المصطلح يصبح: "التعاقد الفرعي" او "المقاوله من الباطن" من خلالي الاتي سيتم التطرق الى تعريف المقاوله من الباطن وبيان أهميتها وأنواعها وكذا التطرق الى الصعوبات التي تواجه المقاولين من الباطن.

#### 1. تعريف المقاوله من الباطن

تعني المقاوله من الباطن نقل الأنشطة من شخص أمر (طبيعي أو معنوي) إلى شخص آخر منفذ بموجب عقد يتفق عليه الطرفان ويحددان شروط العمل، تنتهجه المؤسسة (المقاوله من الباطن) من أجل الحصول على منافع، كتخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية. (Mark j power and all, 2006)

يمكن تعريف المقاوله من الباطن على انها وسيلة تسمح بتفويض مهام معينة الى كيان اخر خارجي (Yann C, 2011) حيث ان المقاول الرئيسي او المؤسسة هي التي تقوم بتحديد مواصفات العمل وتسمى الأمرة ومقاول اخر او مؤسسة اخرى منفذة الأوامر.

#### 2. أنواع المقاوله من الباطن

تمكن المقاوله من الباطن من النقل المعرفي بين المؤسسات الأمرة والمنفذة حيث أنها تأتي في عدة أشكال ويمكن تلخيصها حسب الاتي

• **الصناعية:** هي عقد قائم بين مؤسستين ( أمره ومنفذة) يتم بموجبه إنتاج منتجات أو تقديم خدمات أو

تنفيذ أعمال متفق عليها لصالح المؤسسة الأمرة ولاتوجد علاقة بين المؤسسة المنفذة والزبون النهائي

- المتتالية: تتكون من عقد ثلاثى أو أكثر: عقد رئيسى يتكون من طرفين متعاقدىن بين مؤسسة أمرة و المقاول من الباطن و عقد ثانوى بين المقاول من الباطن و طرف ثالث يقوم بجزء أو كل الأعمال للمقاول من الباطن
  - المكانية: و هى مقاوله من الباطن التى يتم بواسطتها تنفيذ الأعمال المتفق عليها فى أرض المؤسسة الأمرة من أجل القيام ببعض عمليات الإنتاج أو العمل لصالح المؤسسة فى إطار تعاقدى مع مؤسسة اخرى
  - الإستطاعية: يستخدم المقاول هذا النوع من المقاوله من الباطن عندما تكون غير قادرة على استعاب الطلب أو لا يمكنها التعامل معه وحدها
  - التخصصية: يقوم المقاول فى هذه الحالة بإحالة جزء من أنشطته إلى كيان آخر أكثر تخصص يمتلك المعدات و المهارات اللازمة لإنجازها
  - المرتبطة بالزمن: و تنقسم إلى نوعان، المقاوله من الباطن الهيكلية: ويتم بواسطتها أحداث تغييرات على مستوى هيكل المؤسسة المنفذة (المقاول من الباطن) و الأمرة و من بين هذه التغييرات تغييرات على مستوى الوظائف أو ساعات العمل أو حتى الإستثمار فى أصول جديدة
  - المقاوله من الباطن الظرفية: وهى عبارة عن عقد قصير الأجل ينتهى بانتهاء الأشغال
  - المتخصصة فى تأجير العمال: يستند هذا النوع من المقاوله من الباطن إلى تأجير العمال و الموظفين للمؤسسات المتعاقدة و يبقو تابعين للتسلسل الهرمى للمؤسسة الأم و خاضعون لأوامرها فقط
  - الاستعانة بمصادر خارجية: وهى نوع من أنواع المقاوله من الباطن التى تهدف إلى تكليف أطراف خارجية لمدة طويلة الأمد نسبيا بإدارة و تشغيل نشاط أو أكثر. (Marie P, 2011)
3. الصعوبات التى تواجه المقاولىن من الباطن:

الالتزام نحو المؤسسات الأمرة والذى يفرضون عليهم الحجم والسعر والمعايير

أ) التدفق النقدى: كثيرا ما يواجه المقاولون من الباطن مشكلات فى التدفق النقدى بسبب التأخير فى المدفوعات الجارية عند العمل فى المشاريع الموكلة إلهم.

ب) الوضعية المالية: قد يؤدي نقص الموارد المالية إلى إعاقة الاستحواذ على مشاريع جديدة وتوسيع إيرادات الشركة.

ج) ضعف التخطيط: ضعف تخطيط المقاول من الباطن للمشاريع التى تم الاتفاق عليها يؤدي إلى عدم الإيفاء بالمشروع

(د) الأزمات الاقتصادية: تؤثر الأزمات الاقتصادية بشكل كبير على المشاريع الاقتصادية بما في ذلك مشاريع المقابلة من الباطن

(ه) احتدام المنافسة: غالبًا ما تضطر المؤسسات إلى خفض هامش ربحها من أجل أن تكون صاحب العرض الأقل تكلفة وتفوز بالمزايدة. من خلال الدراسات تبين أن الدخل المنخفض هو سبب أكثر من نصف جميع حالات فشل المقابلة من الباطن. (Serkan k, gokhan A, 2008)

ثانيا: مساهمة المقابلة من الباطن في تخفيض تكاليف المؤسسة

بدلا من تجهيز المؤسسة بالآلات والمعدات والعمال والتقنيين والذي سيكلفها أموالا طائلة، فإنها تلجأ الى المقابلة من الباطن مع مؤسسات خارجية تتميز بالخبرة وجودة المعلومات خلال القيام بالأنشطة، من اجل نقل جزء من أنشطتها لها وبالتالي تتجنب تكاليف إضافية واكتسابها ميزة تنافسية وبالتالي تخفيض التكاليف الثابتة والتكاليف الكلية. (Hélène B)

تقوم المؤسسات بالمقابلة من الباطن من أجل تجنب تشتت مواردها البشرية و المالية والتركيز على الأنشطة الرئيسية مما يؤدي إلى الحفاظ على سلسلة القيمة للزبون وأن ذلك سيقودها إلى تكوين معرفة متراكمة حول مجال تخصصها و من الملاحظ أن المؤسسات التي تلجأ إلى هذه الأداة أنها تحقق قفزة نوعية في خفض التكاليف الكلية، حيث أنها تركز على تصميم المنتج و تطويره، مراقبة الجودة، و تطوير العمليات الإدارية إذ انها تعتبر العمليات الإنتاجية و الخدمية عمليات لا يجب أن تحظى بالاهتمام البالغ من المؤسسة ويمكنها ببساطة نقلها الى أطراف أخرى و بالتالي فإنها ستمكن من تحقيق ميزة تنافسية من خلال الحد الأدنى من التكاليف .

يتم استخدام التعاقد من الباطن نظرا لمجموعة متنوعة من الأسباب السبب الأكثر شيوعًا للتعاقد من الباطن هو أن المقاول الرئيسي العادي لا يستطيع تحمل توظيف عمال مؤهلين بدوام كامل في كل من الوظائف المتخصصة المختلفة المطلوبة لإكمال المشاريع. علاوة على ذلك، لا يمكن للشركات امتلاك أو إدارة أو الإشراف أو صيانة المصانع والمعدات المتخصصة لأنها نادراً ما تستخدم في مشروع عادي. يستطيع المقاولون من الباطن إكمال واجبات عملهم المتخصصة بكفاءة أكبر وبتكلفة أقل من المقاولين الرئيسيين بسبب هذه المهارات المتخصصة (Choudhry, R. M.and all)

1. التكاليف التي يمكن أن تخفضها المؤسسة من خلال المقابلة من الباطن

— تكاليف الساعات الإضافية للعمل (ساعات العطل المدفوعة الأجر، ساعات الراحة...):

— تكاليف الإهلاك للآلات؛

— تكاليف الصيانة؛

— التكاليف الثابتة الكلية (الكهرباء، الغاز، التدفئة...);

— التكاليف المتغيرة الوحيدة (المواد الأولية...). ( Alliance des consultants industriels francophones )

ثالثا: الدراسة الميدانية بشركة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلى، الجزائر

من خلال هذا المحور سنتطرق الى اجراء دراسة ميدانية على مستوى شركة السويدي للكابلات الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى الجزائر

1. منهجية الدراسة الميدانية

حسب متطلبات الدراسة فإنه تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة

2. أداة الدراسة: الاستبيان

تم توزيع استبيان على 66 عينة من مجتمع الدراسة والمتمثل في شركة السويدي للكابلات وهذه العينة تمثل على الأقل 30% من هذا المجتمع، وذلك من اجل التعرف على دور المقابلة من الباطن في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة، استنادا الى إجابات افراد العينة المدروسة

3. عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة تمثلت في 66 استبيان. اشتملت عينة الدراسة على عدد من مستخدمي شركة السويدي للكابلات وقد تم توزيع الاستبيان على 3 مصالح مختلفة، تم استعادة 58 مفردة وقد تمثلت الفئات في: المصلحة المالية، مصلحة الإنتاج، الإدارة العليا

4. متغيرات الدراسة

تمثل متغيرات الدراسة في 2 متغيرات وهي

المتغير المستقل: المقابلة من الباطن

المتغير التابع: التكاليف الكلية للإنتاج.

يوضح جدول رقم1 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة طبقا للمستوى الدراسي للمستقصين

الجدول رقم1: التحليل الوصفي لخصائص العينة (المستوى الدراسي)

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	
1,7	1	تقني سام	المستوى الدراسي

22,4	13	ليسانس
74,1	43	ماستر
1,7	1	ماجستير أو دكتوراه

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن افراد عينة الدراسة متنوع من حيث المستوى الدراسي، حيث شغل الافراد المتحصلين على شهادة الماستر 74,1 %، ونسبة 22,4% بالنسبة للأفراد المتحصلين على ليسانس، نسبة 1,7% لكل من الافراد المتحصلين على شهادة تقني سامي وشهادة الدكتوراه وبذلك يمكن القول ان المؤسسة تضم افراد متخصصين في العمل.

الجدول رقم2: التحليل الوصفي لخصائص العينة (المستوى الوظيفي)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق أن افراد عينة الدراسة متنوع من حيث المستوى الوظيفي، حيث شغل الافراد العاملين بالإدارة العليا نسبة 67,2 %، ونسبة 31% بالنسبة للأفراد العاملين بالمصلحة المالية

الجدول رقم3: التحليل الوصفي لخصائص العينة (سنوات الخبرة)

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
27,6	16	اقل من 5 سنوات
النسبة المئوية 19,6	التكرار 11	الفئات من (5 الى 10) سنوات
53,4	31	أكثر من 10 سنوات المصلحة المالية
31,0	18	
1,7	1	مصلحة الإنتاج
67,2	39	الإدارة العليا

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق أن الجزء الكبير من عينة الدراسة متخصص في الموضوع حيث ان اغلب العاملين لديهم خبرة تفوق ال 5 سنوات، وبالنظر الى الجداول السابقة (1,2,3) فإنه يمكن الاعتماد على نتائج الاستقصاء.

##### 5. تقنية Alpha Cronbach لقياس الصدق:

تم استخدام مقياس Alpha Cronbach لتقييم الصدق والثبات. إذا زاد المقياس الى أكثر من 0,60 فإنه من الممكن الاعتماد على نتائج الدراسة ونشرها على المجتمع.

الجدول رقم 4: قيمة صدق محاور الدراسة

المحور	قيمة الفا كرونباخ
المقابلة من الباطن في المؤسسة	0,81
التكاليف الثابتة	0,75
التكاليف المتغيرة	0,84
الفا كرونباخ الكلية	0,81

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم 4 قيم معاملات الصدق والموثوقية لمختلف محاور الاستبيان. مستوى الاستبيان الكامل (0,75 و 0,84) فهي نسبة عالية تؤكد امكانية الاعتماد على نتائج التحليلات الإحصائية وتطبيقها على مجتمع الدراسة

الجدول رقم 5: نتائج التحليل الاحصائي للمحور الاول من الاستبيان (المقابلة من الباطن في المؤسسة)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإطار المفاهيمي للمقابلة من الباطن (LA SOUS TRAITANCE)
موافق	,72046	3,7241	1. المقابلة من الباطن تشير الى اسناد أو نقل بعض من اعمال وأنشطة المؤسسة أو المقاول الى جهة أخرى (المقاول من الباطن) بواسطة عقد يتم الاتفاق عليه من قبل الأطراف المتعاقدة
موافق	,52407	3,6207	2. تنتهج المؤسسة المقابلة من الباطن من أجل الحصول على منافع، كتخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية.
موافق	,63665	3,6552	3. تعتبر المقابلة من الباطن حل للمؤسسة من أجل تقليل حجم التكاليف
موافق	,40862	3,7931	4. تحقق وفرات الحجم <i>économies d'échelle</i> والتي يمكن تحقيقها عندما تكون العقود طويلة المدى (5 سنوات أو أكثر)
موافق	,46048	3,7759	5. تمكن المقابلة من الباطن من نقل المخاطر خاصة تلك المتعلقة بالجانب المالي وتوزيعها على مصادر خارجية وبالتالي احتمالية الخسارة تكون اقل
موافق	,65469	3,5345	6. تحتاج المؤسسة إلى شريك يمكنها من تلبية طلبات ورغبات الزبائن لذلك تختار بعناية متعاقدين ذوو كفاءة عالية تلي متطلبات الإنتاج التي يريدها الزبائن.
موافق	,60847	3,6552	7. المقابلة من الباطن وما توفره من مهارات وقدرات وموارد متنوعة تجعل المؤسسة تتقبل التغيير وتجعلها مرنة معه؛
موافق	,49955	3,5690	8. الهدف الرئيسي للمقابلة من الباطن هو تمكين المؤسسة المتعاقدة من الاستجابة للتغيرات المستمرة في الطلب من أجل مواجهة عدم التأكد <i>L'incertitude</i> الذي يتميز به عالم الأعمال

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

تلاحظ من خلال الجدول رقم 5 الخاص بفقرات أبعاد المقابلة من الباطن فاقت المتوسط النظري، هذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بهذا المحور وقد حازت كل فقراته



على درجة "موافق". يزداد هذا الاتفاق حول الفقرة (4) ذات متوسط حسابي 3,79 وانحراف معياري 0,40 واحتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة المبحوثة، وهذا يعني أن المؤسسة عند استخدامها للمقاولة من الباطن، يمكن ان تحقق وفورات الحجم في حال ما إذا كانت العقود طويلة المدى، تليها الفقرة رقم (5) ذات متوسط حسابي 3,77 وانحراف معياري يقدر 0,46 والتي مفادها تمكن المقاولة من الباطن من نقل المخاطر خاصة تلك المتعلقة بالجانب المالي وتوزيعها على مصادر خارجية وبالتالي احتمالية الخسارة تكون اقل، في حين احتلت الفقرة (1) المرتبة 3 وهو يعني إجماع اغلب أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم باستخدام المقاولة من الباطن بواسطة اسناد جزء من اعمالها الى طرف خارجي. جاءت الفقرة رقم (3 و 7) في المرتبة الخامسة التي مفادها أن المقاولة من الباطن هي حل للمؤسسة من أجل تقليل حجم التكاليف و ان المقاولة من الباطن توفر المهارات و الكفاءات للمؤسسات و بذلك فهي تتقبل التغيير بمتوسط حسابي 3,65 و انحراف معياري قدره 0,63 و 0,60 على التوالي، تأتي بعدها الفقرة (2) التي تؤكد على ان المؤسسة تستخدم المقاولة من الباطن من أجل تخفيض الوقت و التكلفة وزيادة الكفاءة و الفعالية و ذلك بمتوسط حسابي قدره 3,62 وانحراف معياري قدره 0,63، يأتي بعدها الفقرة (8) في المرتبة السابعة التي مفادها: الهدف الرئيسي للمقاولة من الباطن هو تمكين المؤسسة المتعاقدة من الاستجابة للتغيرات المستمرة في الطلب من أجل مواجهة عدم التأكد L'incertitude الذي يتميز به عالم الأعمال وقد قدر متوسطها الحسابي ب 3,56 و انحراف معياري قدره 0,49 أخيرا تأتي الفقرة ال (6) التي تبين أن المؤسسة تحتاج إلى شريك يمكنها من تلبية طلبات ورغبات الزبائن لذلك تختار بعناية متعاقدين ذوو كفاءة عالية تلي متطلبات الإنتاج التي يريدها الزبائن، بمتوسط حسابي قدره 3,53 وانحراف معياري قدره 0,65

الجدول رقم6: نتائج التحليل الاحصائي للمحور الثاني من الاستبيان (تأثير المقاولة من الباطن على التكاليف الثابتة)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تأثير المقاولة من الباطن (sous traitance) على تخفيض التكاليف الثابتة
موافق	,63665	3,6552	1. عند اللجوء الى المقاولة من الباطن فإن ذلك سيساهم في خفض تكاليف التأمين
موافق	,67829	3,5690	2. تساهم المقاولة من الباطن في خفض قيمة الضرائب على الممتلكات التي يمكن ان تحوزها المنظمة من اجل القيام بنشاط إضافي
موافق	,72129	3,3793	3. يمكن تخفيض قيمة فواتير الكهرباء والغاز والماء عن اللجوء الى المقاولة من الباطن
موافق	,61637	3,6207	4. المقاولة من الباطن تساهم في خفض تكلفة ايجار مركبات وآلات تدخل في الإنتاج
موافق	,47055	3,7586	5. عند اللجوء الى المقاولة من الباطن فإن ذلك سيساهم في خفض مرتبات العمال الإضافيين

مو افق	41047,	3,8448	6. تخفض المقاوله من الباطن تكاليف العطل مدفوعة الأجر لعمال المؤسسة المتعاقدة
مو افق	49590,	3,7069	7. تساهم المقاوله من الباطن في خفض تكاليف إهلاك آلات المؤسسة المتعاقدة التي تدخل في الإنتاج
مو افق	45119,	3,8448	8. يمكن ان تساعد المقاوله من الباطن في خفض تكاليف الخدمات الداخلية للمؤسسة مثل الإطعام، التنظيف والحراسة...إلخ

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

تلاحظ من خلال الجدول رقم 6 الخاص بفقرات أبعاد المقاوله من الباطن وتأثيرها على التكاليف الثابتة في المؤسسة، حيث فاقت المتوسط النظري، هذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بهذا المحور. احتلت المرتبة الأولى الفقرة (6 و 8) ذات متوسط حسابي 3,84 وانحراف معياري 0,41 و 0,51 على التوالي، وهذا يعني أن المؤسسة عند استخدامها للمقاوله من الباطن فإنها ستخفض تكاليف العطل مدفوعة الأجر لعمال المؤسسة المتعاقدة. تليها الفقرة رقم (5) ذات متوسط حسابي 3,75 وانحراف معياري 0,47 والتي مفادها انه عند اللجوء الى المقاوله من الباطن فإن ذلك سيساهم في خفض مرتبات العمال الإضافيين، في حين احتلت الفقرة (5) المرتبة 3 وهو يعني إجماع اغلب أفراد العينة على أن المؤسسة عند لجوؤها الى المقاوله من الباطن فإن ذلك سيساهم في خفض مرتبات العمال الإضافيين. احتلت الفقرة 7 المرتبة ال 4 والتي نصت على أن المؤسسة تخفض من تكاليف الإهلاك باستخدامها للمقاوله من الباطن بمتوسط حسابي 3,70 وانحراف معياري 0,49. جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الخامسة التي مفادها أنه عند اللجوء الى المقاوله من الباطن فإن ذلك سيساهم في خفض تكاليف التأمين بمتوسط حسابي 3,65 وانحراف معياري قدره 0,63. تأتي بعدها الفقرة (4) التي تؤكد على ان المقاوله من الباطن تساهم في خفض تكلفة ايجار مركبات وآلات تدخل في الإنتاج وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,62 وانحراف معياري قدرة 0,61 يأتي بعدها الفقرة (2) في المرتبة السابعة التي مفادها: تساهم المقاوله من الباطن في خفض قيمة الضرائب على الممتلكات التي يمكن ان تحوزها المنظمة من اجل القيام بنشاط إضافي وقد قدر متوسطها الحسابي ب 3,56 وانحراف معياري قدره 0,67 و أخيرا تأتي الفقرة ال (3) التي تبين يمكن تخفيض قيمة فواتير الكهرباء والغاز والماء عن اللجوء الى المقاوله من الباطن أن المؤسسة بمتوسط حسابي قدره 3,37 وانحراف معياري قدره 0,72

الجدول رقم 7: نتائج التحليل الاحصائي للمحور الثالث من الاستبيان (تأثير المقاوله من الباطن على التكاليف المتغيرة)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تأثير المقاوله من الباطن على تخفيض التكاليف المتغيرة
--------	-------------------	-----------------	--

1.	حسب رأيك هل تساهم المقاوله من الباطن في خفض تكاليف المواد الخام في حال تم شرائها من طرف مؤسسة متعاقدة مع مؤسستكم	3,5517	65353,	مو افق
2.	في حال ما إذا استعملت المؤسسة المقاوله من الباطن فإنه يمكن أن تخفض من تكلفة المواد الأولية الخاصة بالإنتاج في مؤسستكم	3,3966	83644,	مو افق
3.	يمكن تخفيض قيمة فواتير الشحن والمصاريف الناتجة عن ذلك عن اللجوء الى المقاوله من الباطن	3,7586	53999,	مو افق
4.	المقاوله من الباطن تساهم في خفض تكلفة النقل	3,8276	50045,	مو افق
5.	عند اللجوء الى المقاوله من الباطن فإن ذلك سيساهم في خفض تكاليف المنتجات التالفة وبذلك ستتمكن من تقليل الفاقد الى اقصى درجة	3,8448	45119,	مو افق
6.	ستستفيد المؤسسة من تخفيض تكاليف الأعطال الناتجة عن عملية الإنتاج عند لجوئها الى المقاوله من الباطن	3,7759	49712,	مو افق
7.	تساهم المقاوله من الباطن في خفض تكاليف المخزون من البضائع	3,7931	52176,	مو افق
8.	تساهم المقاوله من الباطن في خفض تكاليف المخزون من المشتريات	3,8966	40565,	مو افق

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم 7 الخاص بفقرات أبعاد المقاوله من الباطن وتطورها في تخفيض التكاليف المتغيرة فاقت المتوسط النظري، هذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بهذا المحور. احتلت المرتبة الأولى الفقرة (8) ذات متوسط حسابي 3,89 وانحراف معياري 0,40، وهذا يعني أن المؤسسة عند استخدامها للمقاوله من الباطن فإن ذلك سيساهم في خفض تكاليف المخزون من المشتريات، تليها الفقرة رقم (5) ذات متوسط حسابي 3,84 وانحراف معياري يقدر 0,45 والتي مفادها انه عند اللجوء الى المقاوله من الباطن فإن ذلك سيساهم في خفض تكاليف المنتجات التالفة وبذلك ستتمكن من تقليل الفاقد الى اقصى درجة تمكن. احتلت الفقرة (4) المرتبة 3 وهو يعني إجماع اغلب أفراد العينة على أن المقاوله من الباطن تساهم في خفض تكلفة النقل جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الخامسة التي مفادها أن المقاوله من الباطن تساهم في خفض تكاليف المخزون من البضائع بمتوسط حسابي 3,79 وانحراف معياري قدره 0,52. تأتي بعدها الفقرة (6) التي تؤكد على ان المؤسسة ستستفيد من تخفيض تكاليف الأعطال الناتجة عن عملية الإنتاج عند لجوئها الى المقاوله من الباطن و ذلك بمتوسط حسابي قدره 3,77 وانحراف معياري قدرة 0,49، يأتي بعدها الفقرة (3) في المرتبة السابعة التي مفادها: يمكن تخفيض قيمة فواتير الشحن والمصاريف الناتجة عن ذلك عن اللجوء الى المقاوله من الباطن وقد قدر متوسطها الحسابي ب 3,75 وانحراف معياري قدره 0,53 وأخيرا تأتي الفقرة ال(2) التي تبين أن المؤسسة في حال ما إذا استعملت المقاوله من الباطن فإنه يمكن أن

تخفيض من تكلفه المواد الأولى الخاصه بالإنتاج في مؤسستكم ، بمتوسط حسابي قدره 3,39 وانحراف معياري قدره 0,83 .

## 6. اختبار فرضيات الدراسة

فيما يلي جداول خاصه بعلاقة الارتباط بين المقاوله من الباطن والتكاليف الثابته والمتغيره التي تعتبر مكونات التكاليف الكلية للإنتاج في المؤسسة

### 1.6 اختبار صحة الفرضية الأولى

من خلال حساب معامل الارتباط يمكن حساب علاقة الارتباط بين متغير المقاوله من الباطن والتكاليف الثابته كأحد مكونات المتغيرات الكلية للإنتاج

الجدول رقم 8: الارتباط بين المقاوله من الباطن والتكاليف الثابته

التكاليف الثابته	المقاوله من الباطن		
092,	1	معامل بيرسون	المقاوله من الباطن
491,		مستوى المعنوية	
58	58	عدد مفردات العينة	
1	092,	معامل بيرسون	التكاليف الثابته
	491,	مستوى المعنوية	
58	58	عدد مفردات العينة	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات

يتضح للباحثين من الجدول رقم 8 أن هناك علاقة طردية قوية بين كل من خفض تكاليف الثابته بشكل فعال والمقاوله من الباطن وذلك من خلال خفض تكلفه التأمين والضرائب وتخفيض قيمة الفواتير مثل الكهرباء و الغاز كما انه ستخفيض ايجار المركبات و الآلات التي تدخل في الإنتاج و غيرها من التكاليف الثابته داخل المؤسسة و ذلك عند نقلها لجزء او كل من أنشطتها الرئيسية او الثانوية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المقاوله من الباطن و التكاليف الثابته 0,92 و كلما كانت قيمة الارتباط أقل من 1 كلما زاد الارتباط بين المتغيرات ذلك ويعنى أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المقاوله من الباطن وخفض التكاليف الثابته للمؤسسة محل الدراسة اذن الفرضية الأولى محققة

## 2.6 اختبار صحة الفرضية الثانية

الجدول الآتي يوضح علاقة الارتباط بين متغير المقاوله من الباطن والتكاليف المتغيرة للإنتاج وذلك عبر حساب معامل بيرسون

الجدول رقم9: الارتباط بين المقاوله من الباطن والتكاليف المتغيرة

التكاليف المتغيرة	المقاوله من الباطن		
265,	1	معامل بيرسون	المقاوله من الباطن
045,		مستوى المعنوية	
58	58	عدد مفردات العينة	
1	265,	معامل بيرسون	التكاليف المتغيرة
	045,	مستوى المعنوية	
58	58	عدد مفردات العينة	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح للباحثين من الجدول رقم9 أن هناك علاقة طردية قليلة نوع ما بين كل من خفض تكاليف المتغيرة بشكل فعال و المقاوله من الباطن وذلك من خلال خفض تكلفة المواد الخام و المواد الأولية التي تدخل في إنتاج المنتجات و كذا تخفيض تكاليف الشحن و النقل من المؤسسة الى الزبون او من المورد الى المؤسسة كما انها ستخفض تكاليف المنتجات التالفة و تكاليف الأعطال و غيرها من التكاليف المتغيرة داخل المؤسسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المقاوله من الباطن و التكاليف المتغيرة 0,26 و كلما كانت قيمة الارتباط اقرب من 1 كلما زاد الارتباط بين المتغيرات ذلك ويعنى أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المقاوله من الباطن وخفض التكاليف المتغيرة للمؤسسة محل الدراسة

### 3.6 اختبار صحة الفرضية الرئيسية

الجدول الآتي يوضح علاقة الارتباط بين متغير المقاوله من الباطن والتكاليف الكلية للإنتاج وذلك عبر حساب معامل بيرسون.

الجدول رقم10: الارتباط بين المقاوله من الباطن والتكاليف الكلية

التكاليف الكلية	المقاوله من الباطن		
676,	1	معامل بيرسون	

مستوى المعنوية	عدد مفردات العينة	مستوى المعنوية	عدد مفردات العينة
58	58	58	58
معامل بيرسون	1	معامل بيرسون	1
مستوى المعنوية	0,676	مستوى المعنوية	0,676
عدد مفردات العينة	58	عدد مفردات العينة	58

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح للباحثين من الجدول رقم 10 أن هناك علاقة طردية قوية بين كل من خفض تكاليف الكلية بشكل فعال و المقابلة من الباطن وذلك من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة و التكاليف الثابتة داخل المؤسسة و ذلك عند نقلها لجزء او كل من أنشطتها الرئيسية او الثانوية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المقابلة من الباطن و التكاليف الكلية للإنتاج 0,67 و كلما كانت قيمة الارتباط اقرب من 1 كلما زاد الارتباط بين المتغيرات ، وبمستوى معنوية بلغت 0,00 ذلك ويعنى أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المقابلة من الباطن وخفض التكاليف المتغيرة للمؤسسة محل الدراسة اذن نقبل الفرضية الرئيسية للدراسة

#### خاتمة

كخاتمة يمكن القول ان المقابلة من الباطن هي أداة تسمح للمؤسسات بنقل كل او جزء من أنشطتها الى مؤسسة أخرى متعاقدة، تسمى المؤسسة الأم وذلك سيمكنها من اكتساب العديد من المزايا ولعل أهمها هي تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج داخل المؤسسة وتقليل العمليات الداخلية لديها وبالتالي تتمكن من توجيه أنشطتها الى الاستثمار أكثر.

من خلال هذه الدراسة تم اثبات وجود علاقة ارتباط قوية بين المقابلة من الباطن وتخفيض التكاليف الكلية للإنتاج، مما يعني ان استعمالها سيخفض التكاليف الكلية للإنتاج.

#### نتائج الدراسة

1. هناك علاقة طردية قوية بين المقابلة من الباطن والتكاليف المتغيرة، حيث ان استخدام هذه الأداة يؤدي الى تخفيض تكلفة المواد الأولية والخام وكذا التكلفة النقل والمخزونات من البضائع والمشتريات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المقابلة من الباطن والتكاليف المتغيرة 0,26 ذلك ويعنى أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المقابلة من الباطن وخفض التكاليف المتغيرة للمؤسسة.

2. هناك علاقة طردية قوية بين المقاوله من الباطن والتكاليف الثابته حيث انه كلما زاد استعمال المقاوله من الباطن انخفضت التكاليف الثابته للمؤسسة كتكلفه الغاز والكهرباء والماء، وكذا تكلفه كراء واهتلاك الآلات التي تدخل في عمليات انتاج المؤسسات المتعاقدة بالإضافة الى التكاليف ثابته أخرى، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المقاوله من الباطن والتكاليف الثابته 0,92 وذلك ويعنى أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المقاوله من الباطن وخفض التكاليف الثابته للمؤسسة

3. هناك علاقة مباشرة قوية بين خفض تكاليف الكلية بشكل فعال والمقاوله من الباطن عن طريق تقليل التكاليف المتغيرة والثابته داخل المؤسسة، حيث يكون معامل ارتباط بيرسون بين التعاقد من الباطن وإجمالي تكاليف الإنتاج 0.67. وبالتالي سيؤدي استعمال المقاوله من الباطن إلى تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج بصفة كبيرة، مما يؤدي إلى إمكانية الاستثمار في مجالات أخرى وتوجيه عمليات المؤسسة نحو أنشطة اهم بالنسبة لها.

4. استخدام المقاوله من الباطن داخل المؤسسة يؤدي إلى القضاء على أو تقليل العمليات التي يمكن الاستغناء عنها ونقلها للمؤسسات الامرة

5. اثبتت الدراسة انه هناك علاقة طردية قوية بين استخدام أسلوب المقاوله من الباطن والتكاليف الثابته فضلا عن التكاليف المتغيرة وهذا ما يثبت ان شركة السويدي للكابلات يمكنها الاستفادة من المقاوله من الباطن كأداة لك تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج داخل المؤسسة

توصيات الدراسة

- على مؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى استخدام المقاوله من الباطن بشكل أكبر من أجل نقل العمليات غير الضرورية وتوجيهها الى أطراف أكثر تخصص؛
- يمكن لمؤسسة السويدي كابل استخدام المقاوله من الباطن من اجل تخفيض تكاليف الإنتاج بما في ذلك الثابته والمتغيرة مما سيمكن من زيادة هامش الربح؛
- استخدام مؤسسة السويدي كابل للمقاوله من الباطن بشكل أوسع وأكبر، سيمكنها من تحقيق تخفيض أكثر على تكاليف الإنتاج وللاستفادة من تخصص الشركات الأخرى المتعاقدة.

## المراجع :

### الكتب

1. Mark j power, Kevin c desouza, carlo Bonifazi, (2006) **the outsourcing handbook how to implement a successful outsourcing process**, kagong page, Philadelphia, united states of America, pp 01-03
2. Yann costaz, (2011), **La Sous-Traitance Accessible à Tous : Boostez votre Business en Faisant Travailler les Autres pour Vous**, Books On Demand, France, p07
3. Serkan kivrak, gokhan arslan, (2008), **factors causing construction company failure, building abroad**, Montreal, Canada, p-p 300- 302

### المقالات

4. William M lankford, framor z parasa, (1994), **outsourcing a primer**, management decision, vol 37n°4 19, London, United Kingdom, P 311.
5. Rachid nourdin ibrahim, (2016), **benefits and effects of outsourcing strigy on project performance in Tanzania: the case of dart and NICBB**, a project report submitted in practical fulfilment of the requirements for the award, faculty of engineering and science, university of tunku Abdulrahman, Kampar, Malesia, pp 30-32
6. Choudhry, R. M, Hinze, J. W, Arshad, M, & Gabriel, H. F, (2012), **Subcontracting practices in the construction industry of Pakistan**, Journal of Construction Engineering and Management, vol 138n°12, 1354.

### الأطروحات

7. Marie Ponnet,( 2011), **les relations de sous- traitance et leurs effets sur la sureté et la sécurité dans deux entreprises : SNF et GRDE**, thèse de doctorat, discipline : sociologie, école doctoral droit, économie- gestion, sociétés et territoires, université de Nantes, Nantes, France, pp 87-92.

### التقارير

8. Hélène bergron, eric chartier, denis lagucé, **la sous traitance en chine : les effets sur la détermination du cout de revient dans secteur de meuble**, www.intercostos.org, pp 257-258.
9. Alliance des consultants industriels francophones, **stratégie d'entreprise et sous-traitance**, édition d'organisation, www.acifr.org, pp 13-16.