



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة تشرين

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دور الاستعانة بالموارد الخارجية في تحسين أداء المنظمات الحكومية

(دراسة حالة: الشركة السورية للاتصالات)

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة

جمانه محمد محفوظ

إشراف

الدكتور طه المرشد

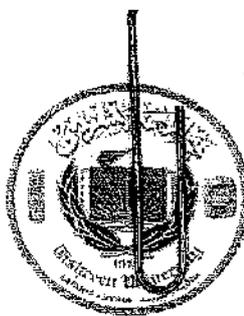
مدرس في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة تشرين

العام الدراسي 2013 - 2014

شعبة إدارة الاعمال
التمهيد

SYRIAN ARAB REPUBLIC
Ministry of Higher Education
Tishreen University



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة تشرين

قرار لجنة الحكم على رسالة ماجستير

اجتمعت لجنة الحكم المشكلة بموجب قرار مجلس البحث العلمي رقم /٢٠٩٦/ المتخذ بالجلسة رقم / ٢٠ / المنعقدة بتاريخ ١٣ / شعبان / ١٤٣٥ هـ الموافق ١١ / ٦ / ٢٠١٤ م وذلك في تمام الساعة الثانية عشرة ظهرا من يوم الأربعاء الموافق ٢٥ / ٦ / ٢٠١٤ م .

والمؤلفة من السادة:

الدكتور: علي ميا الأستاذ في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / إدارة مشروعات صناعية / عضوا .
الدكتور: طه المرشد المدرس في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / نظرية القرارات الإدارية / عضوا
ومشرفا .
الدكتور: محمد طاهر الخلف المدرس في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / إدارة الأفراد / عضوا .

وناقشت اللجنة رسالة الماجستير التي تقدمت بها الطالبة : جمانه محمد محفوظ

بعنوان: دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين أداء المنظمات الحكومية / دراسة حالة : الشركة السورية للاتصالات

وبعد المداولة قررت لجنة الحكم:

- ١) منح الطالبة جمانه محمد محفوظ علامة قدرها: (رقماً...٨٠) (كتابة...ممتاز) درجة .
وبتقدير (امتياز) في اختصاص إدارة الأعمال من قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد .
- ٢) رفع هذا القرار إلى المجالس المختصة لمنحها الدرجة المذكورة واستصدار القرارات اللازمة لتمتعها بحقوق هذه الدرجة وامتيازاتها وفق الأصول النافذة .

اللاذقية: يوم الأربعاء في ٢٥ / ٦ / ٢٠١٤ م .

الدكتور
علي ميا

الدكتور
طه المرشد

الدكتور
محمد طاهر الخلف

تصريح

لقد قامت الطالبة جمانه محفوظ بإجراء التعديلات المطلوبة

التوقيع	اسم الدكتور
	الأستاذ الدكتور علي ميا
	الدكتور محمد طاهر الخلف
	الدكتور طه المرشد

شهادة

نشهد بأن العمل الموصوف في هذه الدراسة هو نتيجة بحث قامت به الطالبة جمانه محمد محفوظ بإشراف الدكتور طه المرشد وأي رجوع إلى بحث آخر موثق في النص.

المشرف

المرشحة

الدكتور طه المرشد

جمانه محمد محفوظ



تصريح

أصّرّح بأن هذا البحث:

دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين أداء المنظمات الحكومية

دراسة حالة: الشركة السورية للاتصالات

لم يسبق أن قُبل للحصول على أية شهادة ولا مقدم حالياً للحصول على شهادة أخرى.

المرشحة

جمانه محمد محفوظ



تصريح خاص بحقوق الطباعة

أنا الموقع أدناه جمانه محمد محفوظ أصرح بأن حقوق طباعة هذه الرسالة تمتلكها جامعة تشرين حصراً.

الاسم: جمانه محمد محفوظ

التوقيع: 

"الشركة ستعمل بكفاءة أكثر إذا تم توزيع مهام
الإنتاج بين الأفراد والمخصصين في تصنيع أجزاء معينة
من عملية الإنتاج".

عالم الاقتصاد الانكليزي آدم سميث في عام 1776 في كتابه ثروة الأمم

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر لأستاذي الفاضل الدكتور طه المرشد لنكس مه بالإشراف على البحث
ومما قدمه من متابعة طوال فترة إنجاز البحث

كما أقدم بالشكر والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة الحكم الموقرين الدكتور علي مينا
والدكتور محمد طاهر الخلف، لتفضلهما بالموافقة على المشاركة في لجنة الحكم والملاحظات
القيمة التي ساهمت في إغناء البحث .

لا يسعني أيضاً إلا التوجه بالامتنان للأساتذة في قسم إدارة الأعمال وإدارة وأعضاء الذين كانوا
خير عون لي في الدراسات العليا، موصولاً بالشكر إلى كل من مدني بآراء تقييد البحث وأخص
بالذكر الدكتور صلاح شيخ ديب والدكتورة نسرين عبد الرحمن .

لا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى وزارة التعليم العالي وجامعة تشرين وإلى عمادة
كلية الاقتصاد الممثلة بالدكتور يوسف محمود والهيئة التدريسية وجميع العاملين في كلية الاقتصاد
في جامعة تشرين في اللاذقية، موصولاً بالشكر لعمادة كلية الاقتصاد في طرس .

كما أقدم بالشكر إلى العاملين في الشركة السورية للاتصالات الذين لم يدخلوا بتقدير
المساعدة العلمية .

الإهداء

.....

سنة ١٤٣٠ هـ
بسم الله الرحمن الرحيم
والصلاة والسلام على سيدنا محمد وآله الطيبين الطاهرين

ملخص البحث

هدف البحث إلى التعرف على مدى إلمام المنظمة المدروسة (الشركة السورية للاتصالات) بموضوع الاستعانة بالمصادر الخارجية ومدى ممارستها له في مجالاتها الخدمية وخاصة في تقديم خدمة الهاتف الخليوي، والكشف عن أهم مزايا ومخاطر تطبيقه، ودور الاستعانة بالمصادر الخارجية في توفير التكاليف وتحسين جودة أداء الخدمات وزيادة قدرة المنظمة في التركيز على أنشطتها الأساسية مما يسمح لها في تحسين الأداء من خلال زيادة الربحية وتحسين الإنتاجية وتوفير الوقت وتحقيق رضا العميل.

تم تطبيق البحث على عينة شملت (41) موظفاً في الشركة السورية للاتصالات في فرعي اللادقية وطرطوس ضمت موظفي الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، بالإضافة إلى عينة أخرى شملت (384) عميلاً للشركة السورية للاتصالات يستفيدون من الخدمات التي تقدمها الشركة لدراسة دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين الأداء من خلال دراسة رضا العميل.

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- 1- يوجد علاقة معنوية للاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال توفير التكاليف في تحسين الأداء.
- 2- يوجد علاقة معنوية للاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال تحسين الجودة في تحسن الأداء.
- 3- يوجد علاقة معنوية للاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال التركيز على الأنشطة الأساسية في تحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: الاستعانة بالمصادر الخارجية، الأداء، توفير التكلفة، الجودة، الكفاءات الأساسية، الميزة التنافسية.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
2	المقدمة	1-1
3	الدراسات السابقة	2-1
8	مشكلة البحث	3-1
9	أهمية البحث	4-1
9	أهداف البحث	5-1
10	متغيرات البحث	6-1
11	منهجية البحث	7-1
13	اقتراحات البحث	8-1
14	حدود البحث	9-1
15	الفصل الثاني: مفهوم ونشأة الاستعانة بالمصادر الخارجية	
16	المقدمة	1 -2
16	نشأة الاستعانة بالمصادر الخارجية	2-2
18	تعريف الاستعانة بالمصادر الخارجية	3-2
20	أسباب الاستعانة بالمصادر الخارجية	4-2
25	مستويات الاستعانة بالمصادر الخارجية	5 -2
27	أنواع الاستعانة بالمصادر الخارجية	6 -2
29	الأساس المنطقي للاستعانة بالمصادر الخارجية	7 -2
35	دورة حياة الاستعانة بالمصادر الخارجية	8 -2
38	الفصل الثالث: دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين أداء المنظمات	
40	المقدمة	1-3
40	مفهوم الأداء	2-3
40	تعريف الأداء	1-2-3

39	معايير تصنيف الأداء	2-2-3
41	أنواع مؤشرات قياس الأداء في المنظمات	3-2-3
43	مفهوم الميزة التنافسية	3-3
43	تعريف الميزة التنافسية	1-3-3
43	عناصر الميزة التنافسية	2-3-3
45	دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في توفير التكاليف	4-3
45	مفهوم التكلفة	1-4-3
45	علاقة الاستعانة بالمصادر الخارجية بتوفير التكاليف	2-4-3
48	دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين الجودة	5-3
48	تعريف الخدمة	1- 5-3
49	تعريف الجودة	2-5-3
50	أبعاد جودة الخدمة	3-5-3
52	نموذج الفجوات	4-5-3
53	علاقة الاستعانة بالمصادر الخارجية بتحسين الجودة	5-5-3
55	نموذج قرار AHP (Analytic Hierarchy Process) الاستعانة بالمصادر الخارجية	1-5-5-3
58	دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في التركيز على الأنشطة الأساسية	6-3
58	مفهوم الأنشطة الأساسية	1- 6-3
59	علاقة الاستعانة بالمصادر الخارجية في التركيز على الأنشطة الأساسية	2-6 -3
62	النظريات المفسرة للاستعانة بالمصادر الخارجية	7-3
63	نظرية تكلفة الصفقات	1-7-3
65	نظرية الوكالة	2-7-3
68	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في الشركة السورية للاتصالات	
69	التطور التاريخي للشركة السورية للاتصالات	1-4

70	تحليل نتائج البحث	2-4
70	اختبارات الصدق والثبات	1-2-4
70	صدق الاستبانة	1-1-2-4
70	ثبات المقياس	2-1-2-4
71	خصائص عينة الدراسة	2-2-4
71	خصائص أفراد العينة	1-2-2-4
73	تصميم قائمة الاستقصاء	3-2-4
74	الاحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث	4-2-4
76	تحليل الدراسة الميدانية لعينة البحث (معلومات عامة_ مقابلات)	5-2-4
91	تحليل نتائج البحث باستخدام برنامج SPSS 17.0	2-2-4
107	نتائج البحث	
108	توصيات البحث	
110	مراجع البحث	
118	ملاحق البحث	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	توزع الاستعانة بالمصادر الخارجية في دول العالم.	1-1
27	الأنشطة المستخدمة في كل من الاستعانة بالمصادر الخارجية التكتيكية والاستراتيجية.	2-1
33	التحديات والفرص للاستعانة بالمصادر الخارجية.	3-1
50	تعريف الجودة.	1-3
51	مؤشرات تقييم جودة الخدمة.	2-3
52	أبعاد جودة الخدمة.	3-3
54	علاقة القدرة التنظيمية وتقاسم المعرفة مع بعضها ومع الاستعانة بالمصادر الخارجية.	4-3
71	اختبار الثبات ألفا كرونباخ.	1-4
72	عينة البحث.	2-4
73	أرقام العبارات في قائمة الاستبيان.	3-4
73	رقم مقياس ليكرت الخماسي لإجابات المستقصى منهم.	4-4
74	الإحصاءات الوصفية.	5-4

91	قائمة الاستبانه على تحسين الأداء (الربحية).	6-4
92	معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية والربحية.	7-4
92	تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية والربحية.	8-4
93	معامل الارتباط البسيط بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية والربحية.	9-4
94	قائمة الاستبانه على تحسين الأداء (تحسين الإنتاجية).	10-4
95	معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية وتحسين الإنتاجية.	11-4
95	تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية وتحسين الإنتاجية.	12-4
96	معامل الارتباط البسيط بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية وتحسين الإنتاجية.	13-4
97	قائمة الاستبانه على تحسين الأداء (توفير الوقت).	14-4
97	معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية وتوفير الوقت.	15-4
98	تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية وتوفير الوقت.	16-4
99	معامل الارتباط البسيط بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية وتوفير الوقت.	17-4
100	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية وتحسين الأداء (الربحية، تحسين الإنتاجية، توفير الوقت).	18-4
101	قائمة الاستبانه على تحسين الأداء (رضا العميل).	19-4
102	معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية	20-4

	ورضا العميل.	
103	تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية ورضا العميل.	21-4
103	معامل الارتباط البسيط بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية ورضا العميل	22-4
104	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية وتحسين الأداء (رضا العميل)	23-4
	معلومات عامة	
	الأسئلة التي تقيس المتغيرات المستقلة (التكلفة، الجودة، التركيز على الأنشطة الرئيسية)	
	الأسئلة التي تقيس المتغير التابع تحسين الأداء: الربحية، تحسين الإنتاجية، توفير الوقت.	
	الأسئلة التي تقيس المتغير التابع تحسين الأداء: رضا العميل، والتي تم توجيهها لعملاء الشركة السورية للاتصالات في محافظتي اللاذقية وطرطوس.	
	تفريغ المقابلات الشخصية لعينة المدراء في الشركة السورية للاتصالات فرعي اللاذقية وطرطوس.	

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	متغيرات البحث.	1-1
22	أسباب الاستعانة بالمصادر الخارجية وفق Micheal.	1-2
23	أسباب لجوء المنظمات للاستعانة بالمصادر الخارجية حسب تقرير Alan 2010.	2-2
24	أسباب تبني أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية وفق Click.	3-2
25	أسباب اللجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية.	4-2
28	أنواع الاستعانة بالمصادر الخارجية وفق Mark, Kiven and Karol.	5-2
34	المخاطر والمنافع المتوقعة من اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية وفق Tibor.	6-2
35	مزايا ومخاطر الاستعانة بالمصادر الخارجية.	7-2
36	نموذج دور حياة الاستعانة بالمصادر الخارجية وفق Arco.	8-2
37	دورة حياة الاستعانة بالمصادر الخارجية وفق Karol, Kiven and Mark.	9-2
44	عناصر الميزة التنافسية.	1-3
52	نموذج فجوة الخدمة.	1-3
53	علاقة الاستعانة بالمصادر الخارجية بمفهوم الجودة.	2-3
56	هيكل AHP في نموذج القرار المتعلق باستخدام أسلوب عمليات المصادر الخارجية.	3-3

61	نموذج كونسيتوال للتركيز على الأنشطة الأساسية في المنظمة.	4-3
63	النظريات المفسرة للاستعانة بالمصادر الخارجية.	5-3
67	هيكل نظرية الوكالة.	6-3
76	المعلومات السابقة عن الاستعانة بالمصادر الخارجية.	1-4
76	الموافقة على تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية.	2-4
77	المشاركة السابقة في اتخاذ قرار الموافقة على إدخال أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية في المؤسسة.	3-4
77	مساهمة الاستعانة بالمصادر الخارجية في تخفيض التكلفة.	4-4
78	خطر الاستعانة بالمصادر الخارجية على الشركة.	5-4
79	فائدة الاستعانة بالمصادر الخارجية لعدم توافر الخبرة داخل الشركة.	6-4
80	فائدة الاستعانة بالمصادر الخارجية للشركة من حيث وقت التنفيذ.	7-4
80	استخدام الاستعانة بالمصادر الخارجية من قبل الشركة للأنشطة الاستراتيجية فقط.	8-4
81	استخدام الاستعانة بالمصادر الخارجية من قبل الشركة للأنشطة التكتيكية.	9-4
82	الاستعانة بالمصادر الخارجية في رفع مستوى جودة الأداء في الشركة.	10-4
82	مساهمة الاستعانة بالمصادر الخارجية في التركيز على الأنشطة الأساسية للشركة.	11-4
83	توافق عقد الاستعانة بالمصادر الخارجية بين شركة الاتصالات والشركة المستعان بها.	12-4

84	إدارة شركتا الخليوي المستعان بها لخدمة الاتصالات الخليوية.	13-4
84	الشراكة بين شركة الاتصالات وشركتا الخليوي.	14-4
85	تفوض شركة الاتصالات كامل سلطتها لشركتا الخليوي المستعان بهما من خلال عقد الاستعانة بالمصادر الخارجية.	15-4
85	تفوض شركة الاتصالات جزء من سلطتها لشركتا الخليوي من خلال عقد الاستعانة بالمصادر الخارجية.	16-4
86	انخفاض مستوى كفاءة شركة الاتصالات في الاعتماد على خبراتها المحلية أدى إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية.	17-4
86	الاستعانة بالمصادر الخارجية لاستخدام تكنولوجيا متطورة للشركة.	18-4
87	الاستعانة بالمصادر الخارجية نتيجة نقص الكفاءة الفنية في الموارد البشرية للشركة.	19-4
88	دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين ربحية الشركة.	20-4
88	تطبيق أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية لتنفيذ الأعمال في شركة الاتصالات.	21-4
89	الأبعاد القانونية للاستعانة بالمصادر الخارجية.	22-4
90	أنشطة شركة الاتصالات التي تعتمد فيها على المصادر الخارجية.	23-4

قائمة التعاريف

<p>الاستعانة بالمصادر الخارجية Outsourcing</p> <p>اتفاقية محددة مسبقاً مع جهة خارجية لتقديم السلع أو الخدمات التي تقرر إدارة المنظمة عدم القيام بها داخلياً. (Douglas,2008, p28)</p>
<p>الأداء Performance</p> <p>"القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقدم الموارد المتاحة والمستهلكة وبذلك نجد أن للأداء م كبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما : الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس". (مزغيش، 2012، ص20).</p>
<p>التكلفة Cost</p> <p>مورد مضى به لتحقيق هدف او غرض محدد وهذه الكلفة تقاس بوحدة النقد المعمول بها والواجب دفعها في شراء السلع والخدمات. (Horngren,et,al ,2000, p26)</p>
<p>الجودة Quality</p> <p>مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها. (ISO 9000).</p>
<p>الأنشطة الرئيسية Core Competence</p> <p>الأنشطة التي من عادة المنظمة إنجازها داخلياً منذ وقت طويل، الأنشطة التي لها الأثر البالغ في أداء المنظمة، الأنشطة التي تتطور مع الوقت،الأنشطة التي تدعم بقوة إنشاء القيمة داخل المؤسسة. (Sriwongwana, 2009, p66)</p>
<p>الميزة التنافسية Competitive Advantage</p> <p>القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى. (وديع، 2001، ص6).</p>

قائمة المصطلحات

Outsourcing	الاستعانة بالمصادر الخارجية
Performance	الأداء
Cost	التكلفة
Quality	الجودة
Core Competence	الأنشطة الأساسية
Competitive Advantage	الميزة التنافسية
Business Process Outsourcing	عمليات الاستعانة بالمصادر الخارجية
Tactical Outsourcing	الاستعانة بالمصادر الخارجية التكتيكية
Strategic Outsourcing	الاستعانة بالمصادر الخارجية الاستراتيجية
Transaction Costs Theory	نظرية تكلفة الصفقات
Agency Theory	نظرية الوكالة
Productivity	الإنتاجية
Efficiency	الكفاءة
Effectiveness	الفعالية
Profitability	الربحية
Timelines	وقت التشغيل
Customer Satisfaction	رضا العميل
Offshore Outsourcing	المصادر الخارجية الأجنبية
Offshoring or Offshore Sourcing	المصادر الخارجية المتعدد الجنسيات
Onsite Offshore Outsourcing	المصادر الخارجية المحلية
In sourcing	الأداء الداخلي للعمليات
Global Sourcing	المصادر الخارجية العالمية
Best shore or Near shore	المصادر الخارجية الأفضل والأقرب

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

سيتم في هذا الفصل توضيح الإطار العام للبحث بما يتضمن من المقدمة، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والمشكلة، والأهمية، والأهداف، ومنهجية البحث، وأساليب التحليل الإحصائية، واقتراحات البحث، حدود البحث.

1-1 المقدمة Introduction

مع زيادة الضغوط التنافسية، وتقدم العولمة، بدأت الشركات بالعمل على تقليل تكاليفها وبناء فرص جديدة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة الداخلية والخارجية، إن هذه التطورات المتسارعة أدت إلى ظهور سوق تنافسية عالمية هذا ما دفع بالشركات التي ترغب في الدخول إلى هذه السوق وأن تكون في مراكز متقدمة فيها، أن تقدم خدماتها بشكل أكثر كفاءة والعمل على تحسين أدائها ورفع مستوى جودة أعمالها. الأمر الذي كان له أثر كبير في قيام هذه الشركات بالتركيز على أنشطتها الأساسية التي تحقق لها ميزة تنافسية ونقل كفاءاتها غير الأساسية (Outsourcing) إلى منظمات أخرى تتمتع بالكفاءة المطلوبة، وأصبح الاستعانة بالمصادر الخارجية موضوعاً هاماً للحوارات في مجالس الشركات ولقي اهتماماً جديراً بالذكر من قبل مديري الشركات، وطبق في كثير من الشركات وترك آثاراً إيجابية هامة على أدائها، ومن هنا أخذ مكانته وقوته في مجال تسيير أعمال الشركات.

عرّف (Douglas, 2008, p28) الاستعانة بالمصادر الخارجية بأنه "اتفاقية محددة مسبقاً مع جهة خارجية لتقديم السلع أو الخدمات التي تقرر إدارة المنظمة عدم القيام بها داخلياً".

وفقاً (لتقرير لجنة قطاع الاتصالات السورية) يعتبر قطاع الاتصالات في سورية من القطاعات الخدمية الهامة وتزداد هذه الأهمية مع توسع نشاطاته على المستويين الأفقي أي (توسيع الشبكة والوصول إلى عدد أكبر من المشتركين) والعمودي أي (تقديم الخدمات الجديدة ولاسيما على صعيد خدمات تراسل المعطيات التي تعتبر العصب الأساسي للعديد من القطاعات الأخرى). لقد زاد الاهتمام بهذا القطاع خاصة بعد عام 2003 حيث تم تعديل اسم وزارة المواصلات لتصبح وزارة الاتصالات والتقانة بموجب المرسوم التشريعي رقم 62 الذي صدر بتاريخ 25\9\2003، وقد أصبحت "الشركة السورية للاتصالات" "السورية للاتصالات" الخلف القانوني للمؤسسة العامة للاتصالات وتؤول إليها ملكية جميع موجودات المؤسسة العامة للاتصالات وأموالها المادية والمعنوية وجميع حقوقها والتزاماتها داخل سورية وخارجها، وذلك في جميع ما يتعلق بشؤون تنفيذ شبكات ومنظومة الاتصالات للعموم وتشغيلها وتقديم خدمات الاتصالات"، ويعد أحد أهدافه "توفير منافسة عالية بين المشغلين ومقدمي الخدمات للعاملين في مجال الاتصالات، وحماية المستخدمين والمستفيدين من خدمات الاتصالات، بالإضافة إلى تقديم الخدمة الشاملة، وحماية المستهلك" بموجب (قانون الاتصالات الصادر بالقانون رقم 10 لعام 2010).

يعد قطاع الاتصالات مورداً وطنياً هاماً في سورية حيث يساهم بحوالي 5% من الناتج المحلي الإجمالي السوري، ومن أبرز الخدمات التي تقدمها الشركة خدمات الهاتف الثابت وخدمات الانترنت (ADSL)، وفي سبيل تطوير عملها وتحقيق خدمة المستهلك قامت بتطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية وذلك عن طريق منح العقود لشركات الهاتف الخليوي (MTN & Syriatel) وهما شركتان من القطاع الخاص، وتقوم الشركتان بتقديم خدمات الهاتف الخليوي و(3G) في سورية حيث "بلغ إجمالي عدد مشترك الخليوي في سورية لغاية 2010\12\31م (1169600) مشترك أي بكثافة هاتفية وصلت إلى 56%، وقد بلغت إيرادات الشركة السورية للاتصالات في عام 2010 (75528441) ل.س كان منها (45844147) ل.س من الخليوي أي بنسبة تقارب 59%" (التقرير السنوي للمؤسسة العامة للاتصالات في سورية عام 2010).

بناء على ما تم عرضه من معلومات ستحاول الباحثة التعرف على كيفية انعكاس اعتماد الشركة السورية للاتصالات على المصادر الخارجية في تقديم خدمات الخليوي الخاصة بها وعلى مستوى أداء هذه الشركة.

2-1 الدراسات السابقة Literature Review

1-2-1 الدراسات العربية

1-دراسة (زرفي عمار , 2011):

رسالة ماجستير بعنوان " التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية، مدخل لتحسين الإنتاجية " .

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الصيانة باستخدام التعهيد وكذلك للتركيز على أهمية التخصص بالعمل.

تطبيق الدراسة: تم تطبيقها على المركب المنجمي للفسطاط - بئر العائر في الجزائر، وذلك باستخدام منهج دراسة الحالة عن طريق المنهج الاستنباطي وأسلوب المعاينة الميدانية.

نتائج الدراسة: تركزت أهم النتائج بانخفاض تكاليف الصيانة باستخدام أسلوب التعهيد وارتفاع حجم الإنتاج في السنوات المطبقة فيها هذه الإستراتيجية مما سمح للمؤسسة التركيز على أنشطتها الأساسية.

1-2-2 الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Yang Fan, 2000) بعنوان:

"Strategic outsourcing: evidence from British companies"

استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية: الأدلة من الشركات البريطانية.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل عملية الاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال معالجة مجالين رئيسيين، وهما:

- عملية اتخاذ القرار قبل الاستعانة بالمصادر الخارجية.
- إدارة الموارد بعد الاستعانة بالمصادر الخارجية.

وذلك من خلال التعرف على الأسباب والمنافع الناتجة عن اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية.

تطبيق الدراسة: تم تطبيق الدراسة على 14 شركة بريطانية (الخدمات، الالكترونيات، الخدمات المالية، شركات البيع بالتجزئة)، وذلك باستخدام دراسة استقصائية تمت على مرحلتين.

نتائج الدراسة: أشارت الدراسة إلى أن قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية ساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج في الشركات ومكّنها من التركيز على عملياتها الأساسية وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها الشركات محل الدراسة.

2- دراسة (Beulen, Fenema & Currie, 2005) بعنوان:

"From Application Outsourcing Infrastructure Management : Extending the Offshore Outsourcing Portfolio"

من تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية في إدارة البنية التحتية: محفظة تمديد التعاقد الخارجي.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة عملية للمخاطر الخارجية المترتبة نتيجة الاستعانة بالمصادر الخارجية.

تطبيق الدراسة: تم إجراء الدراسة على ثلاث شركات عالمية كبرى وذلك باستخدام الأسلوب الاستكشافي والدراسة الميدانية.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى أنه يجب على الشركات تطوير خدمة الاستعانة بالمصادر الخارجية للحصول على مراكز متقدمة في السوق العالمية والاستمرار في المنافسة، والحد من التكاليف الإجمالية وبالتالي تقديم خدمات فعالة للمستفيدين.

3- دراسة (Kayhan Atesci, 2010) بعنوان

"Business process outsourcing: A case study of Satyam Computers"

عمليات الاستعانة بالمصادر الخارجية: دراسة حالة على أنظمة الحاسوب.

هدف الدراسة: هدفت إلى توضيح أسلوب BPO وأن بروزه يعود إلى تكثيف التنافس في العالم.

تطبيق الدراسة: تم إجراء الدراسة على شركة ساتيام لخدمات الكمبيوتر في الهند.

نتائج الدراسة: توصلت إلى حقيقة أن :

- المنظمات بحاجة إلى تحسين قدراتها ومواكبة التحولات الإستراتيجية.
- الموازنة بين مخاطر وفوائد تطبيق هذا الأسلوب من خلال الاعتماد على المهارات الأساسية.
- تطبيق هذا الأسلوب يمكن المنظمات من اكتساب المعرفة المتخصصة والمهارات وبالتالي التركيز على الكفاءات الأساسية.

4- دراسة (Yaghoubi, Moradi & Tajmohammadi, 2011) بعنوان:

"Outsourcing and the industrial clusters; The core competencies perspective"

الاستعانة بالمصادر الخارجية والتجمعات الصناعية؛ منظور الكفاءات الأساسية.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى توضيح معنى الكفاءات الأساسية للمنظمة، وذلك من خلال التركيز على العمليات التي تملك المنظمة فيها ميزة تنافسية على منافسيها وأن تقوم بنقل عملياتها غير الأساسية إلى منظمات أخرى تتمتع بالكفاءة المطلوبة.

تطبيق الدراسة: جاءت هذه الدراسة نتيجة العمل الميداني للباحثين في شركة " خوردوخورسان الإيرانية"، وقد تم إجراء المسح على 9 مديرين و35 قسم من الشركة .

نتائج الدراسة: كانت أهم نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن اعتماد المنظمة على نفسها في عملياتها الأساسية والاستعانة بالمصادر الخارجية في العمليات غير الأساسية يحقق لها بعض المزايا:

- إنشاء ما يسمى بالتكتلات الصناعية التي من الممكن أن تتمتع بالكفاءة الجماعية.
- فهم أفضل للموردين والمستهلكين.

- القدرة على الحصول على المدخلات والدعم التقني والفني بسهولة وفعالية أكبر وبتكلفة أقل.
- دافع أكبر للتحسين المستمر.

5- دراسة (Hasliza & Norbani, 2011) بعنوان:

"Embarking on HR Outsourcing – Do Organizational Size and Maturity Level Matter?"

الشروع في الاستعانة بالمصادر الخارجية للموارد البشرية- هل حجم المنظمة ومستوى النمو هو القضية؟

هدف الدراسة: هدفت إلى التعرف فيما إذا كان حجم الشركة ومستوى تطورها يؤثر على قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية في اقتصاد بلد سريع التطور كماليزيا.

تطبيق الدراسة: تم إجراء دراسة مسحية على 232 شركة تصنيع في ماليزيا.

نتائج الدراسة: كانت أهم نتائج الدراسة تتركز في أن الاستعانة بالمصادر الخارجية يعتبر أداة قوية يمكن تسخيرها لتمكين إدارات الموارد البشرية بالتركيز على المهام التنفيذية والتقليدية ومنحهم مزيد من الحرية بالتركيز على الأنشطة الإستراتيجية، والاستفادة من القدرات الداخلية، ومساعدتهم في اتخاذ قرارات أكثر كفاءة، كما بينت بعض المزايا والعيوب المرتبطة بتطبيقه.

1-2-3 اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة:

عنوان الدراسة	تطبيق الدراسة	أبرز النتائج المترتبة على استخدام أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية
دراسة Yang Fan	14 شركة خاصة	تخفيض تكاليف الإنتاج، التركيز على العمليات الأساسية.
دراسة، Beulen, Fenema & Curri	3 شركات عالمية خاصة	الحد من التكاليف الإجمالية، الحصول على مراكز متقدمة.
دراسة Kayhan Atesci	شركة خاصة	التركيز على الكفاءات الأساسية، مواكبة التحولات الإستراتيجية.
دراسة Yaghoubi, Moradi & Tajmohammadi	شركة خاصة	التركيز على العمليات الأساسية.
دراسة Hasliza & Norbani	232 شركة خاصة	الاستفادة من القدرات الداخلية، اتخاذ قرارات أكثر كفاءة.
دراسة زرفي عمار	شركة خاصة	انخفاض التكاليف، التركيز على الأنشطة الأساسية.
الدراسة الحالية	شركة قطاع عام طبقت أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية مع شركات قطاع خاص	النتائج المتوقعة إن الاستعانة بالمصادر الخارجية يسهم في تحسين مستوى أداء الشركة السورية للاتصالات وفي تقديم الخدمات الأكثر كفاءة للمستخدمين، ومواكبة التقدم التقني العالمي.

المصدر: من إعداد الباحثة

إن الدراسات السابقة أظهرت في نتائجها أن الشركات محل الدراسة هي شركات قطاع خاص تسعى من خلال تطبيق الاستعانة بالموارد الخارجية إلى تحسين خدماتها والتركيز على عملياتها الأساسية، وذلك لضمان استمرارها في سوق الأعمال التي تتسم بالمنافسة الشديدة، وكذلك تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأرباح.

في حين الدراسة الحالية ستنم على شركة قطاع عام وهي الشركة السورية للاتصالات طبقت الاستعانة بالموارد الخارجية من خلال عقود مع شركات قطاع خاص ساعية إلى تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها وجذب تكنولوجيا جديدة ونظم إدارية أكثر تطوراً إلى سورية.

3-1 مشكلة البحث Research problem

يعدّ الاستعانة بالموارد الخارجية من الأساليب الإدارية الحديثة نسبياً، كما يعدّه العديد من باحثي الإدارة أداة مساعدة للمنظمة تمكنها من التركيز على عملياتها الأساسية وأداة فعالة لتحقيق الكفاءة في قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها الاستمرارية في عالم يتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة.

تعتبر المؤسسة العامة للاتصالات السورية للاتصالات" السلوكية واللاسلكية الجهة الحكومية الوحيدة المسؤولة عن خدمات الاتصالات والبنية التحتية الاتصالية الثابتة كافة، وبعد دخول خدمة الهاتف النقال عام 2000 توسعت بسرعة، وتقدم هذه الخدمة شركتا Syriatel & MTN المرتبطتان بعقود تنفيذ وتشغيل وتسليم مع المؤسسة العامة للاتصالات على أن تدخل شركة ثالثة لقطاع الهاتف الخليوي لتساعد على زيادة التنافسية وتحسين الخدمة وتقليل التكاليف، وكما جاء في (قانون الاتصالات لعام 2010) يعدّ "تحفيز المنافسة العادلة في قطاع الاتصالات وتنظيمها بصورة تكفل فاعليتها في تقديم خدمات الاتصالات والعمل على منع الممارسات المخلة بالمنافسة، وتقديم الخدمات الأكثر كفاءة للمستخدمين" من أهم مهام ومسؤوليات الشركة السورية للاتصالات، وهي في سبيل تحقيقه تسعى للاستعانة بأفضل المصادر التي تحقق هذه الكفاءة في السوق من خلال وجود شركتي الخليوي والعديد من مزودات الانترنت في السوق السورية بالإضافة إلى وجودها كمزود خدمة أيضاً. ومن خلاله يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي، هل ساهم تطبيق الاستعانة بالموارد الخارجية في تحسين مستوى الأداء في الشركة السورية للاتصالات؟

ومنه يمكن طرح بعض التساؤلات التي ستحاول الباحثة الإجابة عنها في بحثها، والتي تتركز بما يلي:

➤ هل يساهم تطبيق الاستعانة بالموارد الخارجية في تخفيض التكاليف في الشركة السورية للاتصالات؟

- هل يسهم الاستعانة بالمصادر الخارجية في تركيز الشركة السورية للاتصالات على عملياتها الأساسية؟
- هل يسهم قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية بتقديم خدمات أكثر جودة في الشركة السورية للاتصالات؟
- هل الشركة محل الدراسة تمتلك المعرفة والقدرة الكافية على تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية؟

4-1 أهمية البحث Research Importance

الأهمية العلمية:

يكتسب هذا البحث أهمية خاصة نظراً لقلّة الدراسات والأبحاث الأكاديمية المحلية المتخصصة التي سلطت الضوء على هذا الأسلوب الإداري، وتتبع أهمية هذا البحث من خلال مقارنته بالموضوعات الأخرى التي تمت معالجتها، وهو بذلك يرافق تحول الاقتصاد السوري نحو اقتصاد السوق وخاصة بعد عام 2007م، وتقويم نتائج تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية، ووضع الاقتراحات لتفعيله، والاستفادة من أهم مزايا الاستعانة بالمصادر الخارجية التي تعمل على تحسين الأداء في الشركة السورية للاتصالات والاستفادة من مزايا السوق التنافسية، وإمكانية استخدام نتائج البحث وتطبيقه في السوق السورية.

الأهمية العملية:

حاول هذا البحث تسليط الضوء على تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية في القطاع الخدمي ودراسة تأثيره على كفاءة وأداء هذا القطاع، واستخلاص النتائج عن طريق الرجوع إلى جميع الأدبيات والنظريات التي تناولته ومقارنتها بواقع تطبيقه في شركة الاتصالات السورية.

5-1 أهداف البحث Research Purpose

يهدف البحث إلى:

- ❖ تقييم الوضع الراهن للشركة السورية للاتصالات من حيث جودة وتكلفة وتطور خدماتها.
- ❖ التعرف على الآثار الإيجابية والسلبية لتطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية في الشركة السورية للاتصالات من خلال دراسة أدبيات الاستعانة بالمصادر الخارجية.

- ❖ إظهار العلاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية و تحسين الأداء.
- ❖ استخلاص النتائج وتقديم المقترحات المتعلقة بموضوع الاستعانة بالمصادر الخارجية.

6-1 متغيرات البحث Research Variables

يمكن للباحثة تحديد المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة Independent Variables ويتمثل بالاستعانة بالمصادر الخارجية الذي يتفرع إلى:

- 1- تخفيض التكلفة.
- 2- تحسين الجودة.
- 3- التركيز على الأنشطة الأساسية.

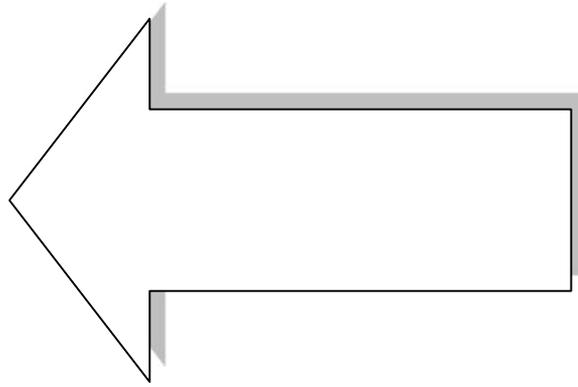
المتغيرات التابعة Dependent Variables وتتمثل بتحسين الأداء الذي يتفرع إلى:

- 1) الربحية.
- 2) تحسين الإنتاجية.
- 3) توفير الوقت.
- 4) رضا العميل.

المتغيرات المستقلة



المتغير التابع



الشكل رقم (1-1): متغيرات البحث

المصدر: إعداد الباحثة

7-1 منهجية البحث Research Methodology

قامت الباحثة بتوصيف الحالة القائمة باستخدام أسلوب دراسة الحالة لملاءمته لطبيعة البحث والمرتبطة بسلوك شركة الاتصالات السورية في استخدامها أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية، واستخدمت الباحثة أسلوب التحليل المنطقي الاستقرائي والذي يقوم بالاعتماد على الدراسة الميدانية والانتقال من الجزء إلى الكل، "وتسمح دراسة الحالة في تحليل معمق للظاهرة في سياقها الطبيعي الذي يجعلها أكثر قوة، وإن اختيار هذا النوع من طرق البحث النوعي يجب أن يخضع إلى معايير علمية تساوي طرق البحث الكمي" (Ganon, 2011, p45).
(Yin, 1994, p76) يوجد خمسة عناصر لتصميم البحوث تعتبر مهمة لدراسة الحالة:

- 1- أسئلة الدراسة.
- 2- المقترحات، إن وجدت.
- 3- وحدة التحليل
- 4- منطق ربط البيانات إلى المقترحات.
- 5- معايير تفسير النتائج.

أسئلة الدراسة الأكثر احتمالاً يمكن أن تكون أسئلة "كيف" و "لماذا" ، ويعتبر تعريفها هو المهمة الأولى في البحث. مقترحات الدراسة تستمد أحياناً من أسئلة "كيف" و "لماذا"، وتساعد في التركيز على أهداف الدراسة، ولا تحتاج جميع الدراسات إلى المقترحات. تحدد وحدة التحليل ماهي الحالة التي يمكن أن تكون، وهذه يمكن أن تكون جماعات، منظمات، بلدان، ولكن هي وحدة التحليل الأساسية. إن ربط البيانات مع المقترحات و معايير تفسير النتائج هي الجوانب الأقل نمواً في دراسات الحالة.

إن بروتوكول دراسة الحالة يحتوي على أكثر من أداة، ويجب أن يحتوي أيضاً على القواعد العامة التي ينبغي اتباعها في استخدام الأداة. قدم (Yin, 1994, p64) بروتوكول كعنصر رئيسي في تأكيد موثوقية بحوث دراسة حالة. وينبغي أن يكون للبروتوكول النموذجي الأقسام التالية:

- لمحة عامة عن مشروع دراسة حالة (الأهداف ، والقضايا ، والموضوعات قيد التحقيق) .
- الإجراءات الميدانية (وثائق التفويض و الوصول إلى المواقع ، ومصادر المعلومات) .
- أسئلة دراسة الحالة (أسئلة محددة يجب أن يأخذها الباحث في الاعتبار أثناء جمع البيانات) .
- دليل تقرير دراسة الحالة (مخطط ، شكل السرد) .

أما مصادر دراسة الحالة فتضمن ستة مصادر رئيسية وهي:

الوثائق، سجلات المحفوظات، المقابلات، الملاحظة الشخصية، المراقبة، الماديات المحفوظة، وتم جمع البيانات الأولية والثانوية من شركة الاتصالات السورية كما يلي:

- البيانات الأولية: تم جمع البيانات بناء على أسلوب المقابلة الشخصية مع المديرين المختصين والإداريين والفنيين المعنيين بتطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال استبيان أعدته الباحثة بأسئلة مفتوحة (ترك المجال للمدراء والفنيين المعنيين بحرية الإجابة عليها)، وأسئلة مغلقة للإجابة عليها بشكل محدد.
- البيانات الثانوية: تم جمع البيانات والتقارير والميزانيات لأعمال الشركة السورية للاتصالات، وتم استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات واستخلاص المعلومات.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من العاملين في الشركة السورية للاتصالات بفرعها في اللاذقية وطرطوس.

عينة البحث: وتشمل مجموعتين من العينات كما يلي:

العينة الأولى: شملت جميع مدراء الإدارة العليا والوسطى في الشركة السورية للاتصالات بفرعي اللاذقية وطرطوس وقد بلغ عددهم (70) مديراً ورؤساء مباشرين، حيث تم توزيع استبيانات بطريقة المقابلة الشخصية وقد بلغت الاستبيانات المعادة والصالحة للدراسة (41) استبيان.

العينة الثانية: قامت الباحثة باختيار عينة ثانية لدراسة دور الاستعانة بالمصادر الخارجية على رضا العميل باستبانته خاصة، وتمثل عينة البحث في عملاء شركة الاتصالات ونظراً لكبير حجم المجتمع وعدم إمكانية الوصول إلى كافة مفرداته، فقد قامت الباحثة باستخدام العينة الميسرة وبلغ عددهم (384) مفردة.

8-1 اقتراحات البحث The Proposition

- 1- هناك علاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية (توفير التكاليف، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) وبين تحسين أداء الشركة السورية للاتصالات (الربحية).
- 2- هناك علاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية (توفير التكاليف، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) وبين تحسين أداء الشركة السورية للاتصالات (تحسين الإنتاجية).

- 3- هناك علاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية (توفير التكاليف، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) وبين تحسين أداء الشركة السورية للاتصالات (توفير الوقت).
- 4- هناك علاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية (توفير التكاليف، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) وبين تحسين أداء الشركة السورية للاتصالات (رضا العميل).

9-1 حدود البحث Research Limitation

- الحدود الزمنية:** تحددت الدراسة بالفترة الزمنية بين عامي 2013-2014.
- الحدود المكانية:** الشركة السورية للاتصالات بفرعها في اللاذقية وطرطوس.

الفصل الثاني

مفهوم ونشأة الاستعانة بالمصادر الخارجية

سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على نشأة وتطور مفهوم الاستعانة بالمصادر الخارجية في عالم الاقتصاد والأعمال، من خلال تعريف الاستعانة بالمصادر الخارجية من وجهة إداريين مختلفين، بالإضافة إلى الأسباب التي تدفع المنظمات إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية، وأنواع الاستعانة بالمصادر الخارجية، وأهم المزايا والمخاطر الناجمة عن الاستعانة بالمصادر الخارجية.

2-1 المقدمة

عالم الإدارة Peter Durker يقول: " إذا سألتني عن أسرع تزايد صناعي في الولايات المتحدة الأمريكية، إنها الاستعانة بالمصادر الخارجية". أما الباحث (James Brian Quinn) من كلية Dartmouth فقد أشار إلى أن الاستعانة بالمصادر الخارجية "واحدة من أعظم تحولات الصناعة وتنظيماتها في هذا القرن"، وبدأ الاستعانة بالمصادر الخارجية يكتسب زخماً كبيراً في الشركات في جميع أنحاء العالم ولذلك قام العديد من باحثي الإدارة بوضع معايير وأسس قوية في دراسة الاستعانة بالمصادر الخارجية لكي يكون بمقدور العاملين في هذا مجال فهم هذا المصطلح بجميع أبعاده، حيث ينطوي الاستعانة بالمصادر الخارجية على إعادة هيكلة كبيرة في الأنشطة وإقامة علاقات طويلة الأمد مع شركات خارجية لأداء أعمال مكملة أو لتكمل قدرات خاصة لدى الشركات الزبونة.

2-2 نشأة الاستعانة بالمصادر الخارجية

إن الاستعانة بالمصادر الخارجية ليست ظاهرة جديدة، ويعتقد الباحثون أن أجدادنا منذ آلاف السنين فهموا أنهم بحاجة للاستعانة بالمصادر الخارجية، حيث أدركوا أنه سيكون من المستحيل بالنسبة لهم تلبية جميع احتياجاتهم بأنفسهم وأن عليهم أن يعتمدوا على شخص آخر للحصول على جميع احتياجاتهم المطلوبة، وأن يكون هذا الشخص (مزود الخدمة) يمتلك مهارات متخصصة تمكنه من القيام بالعمل بشكل أسرع وأرخص وأكثر كفاءة، فالمزارع لا يستطيع أن يلبي كافة احتياجاته فلا بد أن يستعين بالتاجر للحصول على خدمات يحتاجها، والعكس بالنسبة للتاجر، وكذلك الأمر بالنسبة للحداد والصيد الذين هم في وقت ما عملاء وفي نفس الوقت مزودي خدمة.

بدأت فكرة تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية منذ أن وضع آدم سميث كتابه ثروة الأمم في عام 1776 فقال " الشركات في الدول المتقدمة والغنية تكون أكثر إنتاجية إذا قامت بتخفيض التكاليف واستخدام العمالة الرخيصة من الدول الأقل نمواً" (Brown, Wilson, 2005, p15).

ولكن الحقيقة أن تاريخ الاستعانة بالمصادر الخارجية هو قديم في أمريكا، فخلال السنوات الأولى في تاريخ أمريكا، أرسلت السفن الشراعية "كليبوز" للتصنيع في اسكتلندا، و جاء المواد الخام من الهند، وكانت الهند أيضاً وجهة الاستعانة بمصادر خارجية لصناعة النسيج البريطاني خلال 1800م، ولكن في نهاية المطاف أصبحت بريطانيا أكثر كفاءة، وجاء العمل بالاستعانة بالمصادر خارجية إلى بريطانيا. في الآونة الأخيرة، خلال 1970 قامت شركات الكمبيوتر باستخدام الاستعانة بالمصادر خارجية في عمليات كشف الرواتب الخاصة بهم وتم

إرسال الوظيفة إلى شركة في دولة أو مدينة أخرى. شهد أواخر 1980 ظهور التعاقد الخارجي عندما بدأت الشركات بإرسال وظائف التصنيع إلى شركات خارجية. هذا الاتجاه حصل على مزيد من الدعم والزيادة خاصة بين عامي 1986-1994 من خلال الاتفاقيات التي أدت إلى إنشاء منظمة التجارة العالمية، وكانت شركتي Kodak and American standard من أولى الشركات التي قامت بتطبيق أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية. "أما في التاريخ المعاصر فإن الاستعانة بالمصادر الخارجية أو "إرسال الوظيفة إلى خارج الشركة"، قد يبدو وكأنه أكثر الظواهر الأخيرة التي بدأت بعد طفرة الإنترنت في منتصف 1990.

كما كان مفهوم الاستعانة بالمصادر الخارجية أكثر شعبية بين شركات موجودة في قطاع الصناعات التحويلية مثل Boeing, BMW, General Motors and Siemens وكان مصدر الخدمات الخارجية لها شركات صغيرة في بلغاريا، أما الآن فقد تغلغل أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية في قطاعات أخرى من الاقتصاد بما في ذلك الخدمات التي تقدمها الحكومات كأنظمة الرد على الهاتف، خدمة العملاء والدعم التقني، كما يتم الاستعانة بالمصادر الخارجية في وظائف أخرى كتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية والمالية والإدارة، وأبحاث السوق، وحتى البحث والتطوير، على سبيل المثال، تشير تقديرات IDC أن (BPO) الإنفاق لتصل إلى \$ 64120000000 أمريكي في عام 2009 بدلاً من \$38250000000 أمريكي في عام 2004 ، مع معدل النمو السنوي التراكمي (معدل نمو سنوي مركب) من 10.9%، إن أرقام السوق هذه تشير بقوة إلى أن الاستعانة بالمصادر الخارجية هي ظاهرة راسخة في الوقت الحاضر. وفقاً لتقرير صادر عن AAFA (American Apparel and Footwear Association) (جمعية الملابس والأحذية الأمريكية) أن 97.7% من الملابس التي بيعت في الولايات المتحدة عام 2011 تم إنتاجها خارج الولايات المتحدة (AAFA, 2012)، وأكثر من 40% من الأدوية التي تباع في الولايات المتحدة هي من مصادر أجنبية، مع 80% من المكونات النشطة يتم إنتاجها بشكل أساسي في الصين والهند. علاوة على ذلك في صناعة الإلكترونيات 26.9 مليون من مبيعات شركة Apple تم تصميمها في ولاية كاليفورنيا ولكن تجميعها كان في الصين (Anna, Li, 2010, p2).

ويوضح الجدول التالي نسب توزع الاستعانة بالمصادر الخارجية في دول العالم، ونلاحظ زيادة اعتماد الدول على الاستعانة بالمصادر الخارجية بنسب متفاوتة، وأعلى نسبة نجدها في كندا والولايات المتحدة حيث تعتمد تلك الدول على الاستعانة بالمصادر الخارجية من دول آسيا وخاصة الهند والصين نتيجة انخفاض أجرة اليد العاملة في تلك الدول.

(1-1) توزيع الاستعانة بالمصادر الخارجية في دول العالم.

Region/ Country	2006	2007	2011	CAGR%	Global share in 2011 %
Global	202.3	217.8	323.6	10%	100%
North America	119.7	127.5	186.5	9%	57.63%
- USA	97.6	103.6	150.4	9%	46.48%
- Canada	22.0	24.0	36.0	10%	11.12%
EMEA	60.7	65.9	97.6	10%	30.16%
- United Kingdom	22.7	24.8	36.4	10%	11.25%
- France	6.3	6.6	9.2	8%	2.86%
- Germany	8.5	3.4	4.9	10%	4.23%
- Italy	3.2	3.4	4.9	9%	1.51%
- Other EMEA	19.9	21.8	33.3	11%	10.29%
Asia Pacific	14.0	15.7	26.0	13%	8.03%
Latin America	8.0	8.7	13.6	11%	4.20%

Source : Alan McSweeney,(2010). **emplementing outsourcing Effectively Within the context of Cloud Computing (And More Generally)**, April, 5, p15.

3-2 تعريف الاستعانة بالمصادر الخارجية

يعرف قاموس اكسفورد للأعمال والإدارة (2009) الاستعانة بالمصادر الخارجية بأنها " شراء المكونات والمنتجات الفرعية والمنتجات النهائية والخدمات من الموردين الخارجيين بدلاً من القيام بها داخل الشركة".

عرّف (Sharp, 1997, p535) الاستعانة بالمصادر الخارجية بأنها "تفويض أجزاء أو وظائف كاملة خارج الأنشطة والكفاءات الأساسية للمنظمة إلى مزودي خدمة خارجيين، وذلك عندما تكون المنظمة بحاجة إلى تطوير الخبرات وتعظيم الأنشطة الأكثر قيمة في سلسلة القيمة لدى المنظمة، حيث يتحقق لها ذلك عن طريق الاستعانة بالمصادر الخارجية".

وعرف (Lankford & Praza, 1999, p13) المصادر الخارجية على أنها: "الحصول على المنتجات والخدمات من مصادر خارج المنشأة وبفضل إعادة التركيز على الأنشطة الجوهرية فإن المنشأة تستطيع كسب ميزة تنافسية عندما يتم إنتاج المنتجات والخدمات بفعالية وكفاءة أكبر بواسطة المصادر الخارجية".

وقد قدّم أوليفر (Oliver, 2004, p19) تعريفاً أشمل للاستعانة بالمصادر الخارجية حيث بيّن أن "الاستعانة بالمصادر الخارجية تقدّم للشركات قدراً أكبر من المرونة والمقدرة على مراقبة أنشطتها الرئيسية، ومن خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية تقوم الشركة بشراء الخدمات التي تحتاجها فقط وعندما تكون بحاجة إليها، كما تقلل من الحاجة إلى تدريب وتوظيف موظفين متخصصين، بالإضافة إلى أنها تجلب الخبرات الجاهزة وتقلل من النفقات الرأسمالية".

أما (Brown and Wilson, 2005, p20) فقد عرفا الاستعانة بالمصادر الخارجية بأنها "قانون الحصول على الخدمات من طرف ثالث".

وبيّن (Kobayashi, 2005, p165) أن استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية تعني "إعطاء المديرين الفرصة للقيام بإعادة الهيكلة للشركات التي ترغب في التركيز على أنشطة أخرى ضمن أنشطتها تعتبر أكثر أهمية".

وفقاً لـ (Rodriguez and Robrainna, 2006, p52) فإن الاستعانة بالمصادر الخارجية هي "قرار استراتيجي ينطوي على التعاقد الخارجي للقيام بالأنشطة غير الاستراتيجية أو العمليات التجارية الضرورية لتصنيع السلع أو تقديم الخدمات من خلال الاتفاقيات أو العقود مع الشركات التي تمتلك مقدرة أكبر للقيام بهذه الأنشطة أو العمليات التجارية، بهدف تحسين الميزة التنافسية".

بينما عرّف (Douglas, 2008, p28) الاستعانة بالمصادر الخارجية بأنه "اتفاقية محددة مسبقاً مع جهة خارجية لتقديم السلع أو الخدمات التي تقرر إدارة المنظمة عدم القيام بها داخلياً".

حسب المنظمة الفرنسية للتنميط (Afnor) الاستعانة بالمصادر الخارجية هي "الانتقال الكلي أو الجزئي لنشاط أو وظيفة من وظائف المؤسسة إلى مؤسسة (ممول) خارجية إنجازاً وإدارة دون التنازل عن هذه الوظيفة أو النشاط".

يلخص مول (Mol, 2007, p3) تعريف الاستعانة من خلال وضع ثلاث صفات رئيسية:

- 1- الاستعانة بالمصادر الخارجية تشير إلى نقل الأنشطة التي سيتم إنتاجها من قبل موردين خارجيين.
- 2- الاستعانة بالمصادر الخارجية تشير إلى نقل الأنشطة وربما الأصول من الشركة إلى المورد الخارجي.
- 3- الاستعانة بالمصادر الخارجية تشير إلى تلك الأنشطة التي يتم إنتاجها من قبل الموردين الخارجيين، ولكن أيضاً يمكن أن يتم إنتاجها من قبل الشركة ذاتها.

تخلص الباحثة إلى وضع تعريف موجز للاستعانة بالمصادر الخارجية بأنها: عملية توفير القدرات اللازمة لكي تتمكن المنظمة من إكمال أنشطتها وأعمالها الأساسية عن طريق الاستعانة بمزودي خدمة خارجيين يستطيعون أن يقوموا بتنفيذ الأنشطة الموكلة إليهم بكفاءة أعلى وتكاليف أقل من المنظمة نفسها، في حين إذا كانت المنظمة قادرة على القيام بهذه الأنشطة على نحو أفضل من المزودين الخارجيين ينبغي أن تقوم بهذه الأنشطة داخلياً دون اللجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية.

2-4 أسباب الاستعانة بالمصادر الخارجية

استناداً إلى الأبحاث التي أجريت في معهد الاستعانة بالمصادر الخارجية على أكثر من 1200 شركة، فقد تم تحديد عشرة أسباب رئيسية للاستعانة بالمصادر الخارجية (The Outsourcing Institute, 1996, p75):

- 1) تسريع فوائد إعادة الهيكلة. (2) الوصول إلى كفاءات عالمية.
- 3) ضخ النقد. (4) تحرير الموارد لأنشطة وعمليات أخرى.
- 5) خفض تكاليف التشغيل والتحكم. (6) التشارك في المخاطر.
- 7) المساعدة في إدارة نشاط أو وظيفة خارجة عن نطاق السيطرة أو من الصعب إدارتها.
- 8) تطوير قوة الشركة وتحسين تركيزها على أنشطتها الأساسية.
- 9) الاستفادة من رؤوس الأموال المتاحة.
- 10) الحصول على موارد غير متاحة داخلياً.

ويتضح أن الشركات التي تقرر الاستعانة بالمصادر الخارجية لديها عدة أسباب، معظم هذه الأسباب تعتمد على تحقيق مكاسب الربحية وزيادة قدرة هذه الشركات على تقديم خدمات أفضل. ويمكن عرض هذه الأسباب ضمن القائمة التالية (Kostin, 2009, pp17-18):

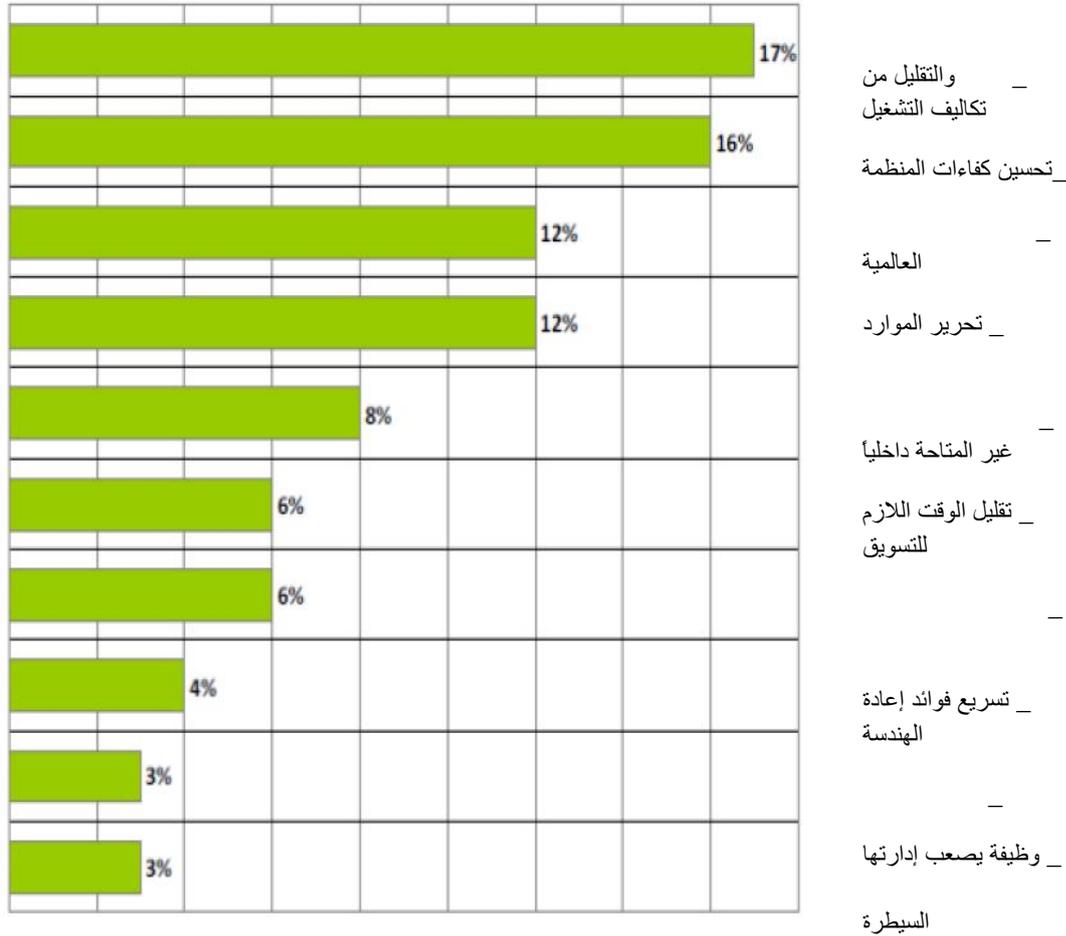
- 1) تخفيض التكاليف. (2) معدلات التوظيف. (3) المعرفة. (4) المرونة. (5) الجودة.
 - 5) الوصول إلى المطلوب. (6) المسؤولية (المساءلة). (7) التركيز على الأنشطة الرئيسية.
- ❖ توفير التكاليف: إن كثير من الأنشطة والأعمال كالاستعانة بالمصادر الخارجية تعتبر طريقة للحصول على مزايا توفير التكاليف أو التحكم الأفضل في التكاليف، فمن خلال الاستعانة بأنشطة خارجية تقوم الشركات بالاستعانة بمزودين خارجيين متخصصين يستطيعون إنجاز الأعمال أو الأنشطة الموكلة لهم بكفاءة أكبر من أن تقوم الشركة ذاتها بالقيام بهذه الأنشطة.

- ❖ معدلات التوظيف: من الأسباب الشائعة للقيام بعملية الاستعانة بالمصادر الخارجية هي تقليل عدد الموظفين وكذلك تقليل التقلبات في عمليات التوظيف، وذلك بسبب التغيرات في الطلب لمنتج أو خدمة معينة.
- ❖ المعرفة: إن الاستعانة بالمصادر الخارجية هي طريقة للحصول على تكنولوجيا ومعرفة جديدة وخبرات خارجية جديدة، وهذا يعني تحقيق مزايا خاصة للأعمال الصغيرة والتي يمكن أن تكون غير قادرة على تحمل نفقات الخبراء الباهظة، أو تطوير أعمالها وخبراتها داخلياً، والوصول إلى مستويات مرتفعة من التكنولوجيا.
- ❖ المرونة: من خلال تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية يستطيع العميل التقليل من المخاطر المتعلقة بالاستغناء عن العاملين، وكذلك المخاطر الناجمة عن الانخفاض في قيمة السوق.
- ❖ المسؤولية (المساءلة): إن عملية الاستعانة بالمصادر الخارجية تتضمن الفهم القائم على تحقيق متطلبات خدمة الجودة مقابل المدفوعات المقدّمة.
- ❖ الجودة: إن مزودي عمليات الاستعانة بالمصادر الخارجية مسؤولون عن تحقيق معايير الجودة المطلوبة وذلك بهدف تلبية احتياجات العملاء المتزايدة.
- ❖ الوصول إلى المطلوب: إن تطبيقات الاستعانة بالمصادر الخارجية تعطي إمكانية الوصول إلى مجموعة متنوعة من المصادر، حيث يمكن للعميل زيادة حجم الموارد المتاحة عندما يبدأ في التعامل مع شركات الاستعانة بالمصادر الخارجية، وذلك من خلال:
 - أ- توفير التكاليف.
 - ب- الوصول إلى مصادر ومعارف جديدة.
 - ت- التركيز على العمليات الجوهرية.
- ❖ التركيز على الأنشطة الرئيسية: إن عملية الاستعانة بالمصادر الخارجية تمنح الشركة القدرة على التركيز على القرارات الخاصة بالأنشطة الرئيسية، من خلال توريد الأنشطة الأخرى لموردين خارجيين يقومون بتقديم الخدمات المتفق عليها وضمن الشروط المطلوبة، فبالنسبة للشركات الكبيرة التي تمتلك عمليات داخلية واسعة تستطيع من خلال تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية التركيز على أعمالها الجوهرية والتي ستؤدي إلى تحقيق فوائد حقيقة لها.

يوضح (Corett, 2004, p11) أهم ثمانية أسباب للاستعانة بالمصادر الخارجية :

(تخفيض التكاليف، تحسين التركيز، تكلفة تغيير الهيكل، الوصول إلى المهارات، نمو الإيرادات، تحسين الجودة، الحفاظ على رأس المال، الابتكار)، موضحاً هذه الأسباب وفق التسلسل الهرمي التالي مع النسب المرافقة لها:

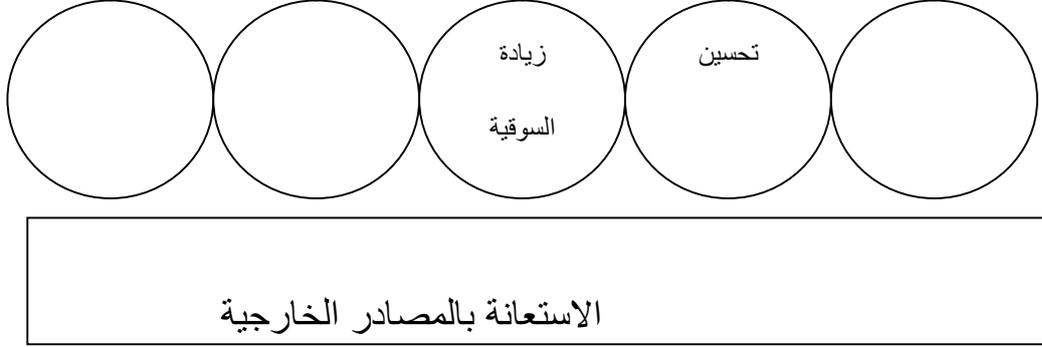
ومن أهم أسباب لجوء المنظمات إلى الاستعانة بالموارد الخارجية لدى المنظمات حسب تقرير Alan السنوي عن الاستعانة بالموارد الخارجية كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (2-2) أسباب لجوء المنظمات للاستعانة بالموارد الخارجية حسب تقرير Alan 2010

Source: Alan McSweeney, implementing outsourcing Effectively Within the context of Cloud Computing (And More Generally), April, 5, 2010, p5.

من الشكل السابق يتضح أن تقليل تكاليف التشغيل يأخذ أعلى نسبة من بين الأسباب التي تدعو المنظمات إلى اللجوء للاستعانة بالموارد الخارجية بينما يعتقد (Click, Duaning, 2005, p48) أن أهم أسباب اللجوء إلى استخدام أسلوب الموارد الخارجية موضحاً ذلك وفق الشكل التالي:



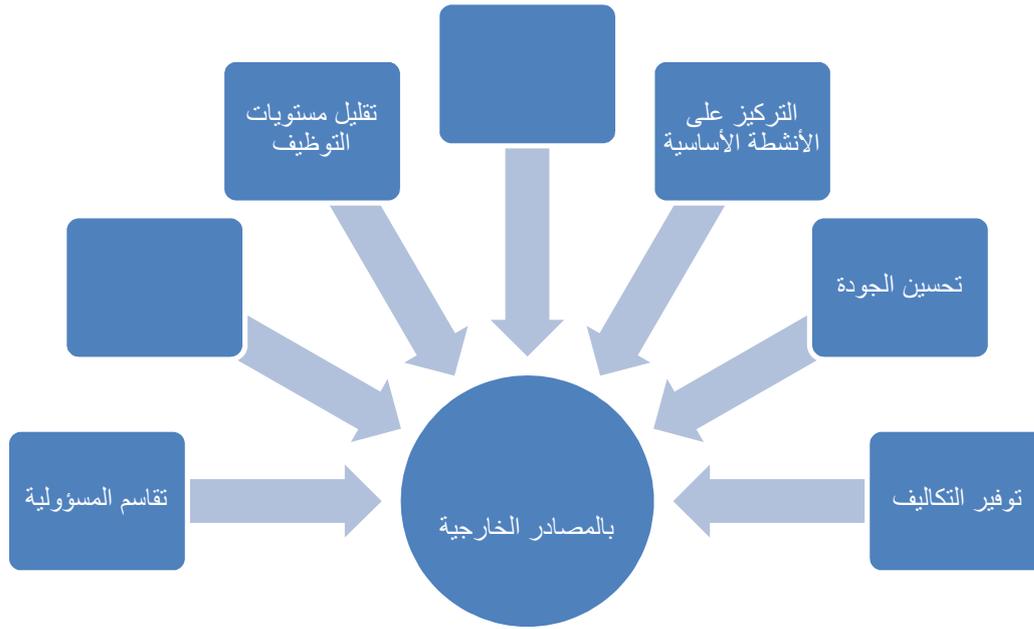
الشكل رقم (2-3) أسباب تبني الاستعانة بالمصادر الخارجية

Source: Click, R.L. Duaning T.N., (2005). Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, p 48.

حيث يرى كل من Click and Duaning أنه يمكن إيجاز أهم أسباب الاستعانة بالمصادر الخارجية بـ (خفض التكاليف، كسب الخبرة من طرف ثالث، زيادة المرونة السوقية، تحسين مستوى جودة الأداء، خفض وقت الوصول إلى الأسواق).

ترى الباحثة أنه يوجد العديد من الأسباب والعوامل التي تدفع الشركة للاستعانة بالمصادر الخارجية فرغبة الشركة أو المنظمة في التركيز على أنشطتها الأساسية من دون القلق بشأن الأنشطة والوظائف الإضافية، تحقيق وفورات مالية من خلال تبسيط الإدارة والهيكل التنظيمي والقضاء على الوظائف الزائدة في الشركة من خلال التعاقد مع شركات ذات خبرة مما يعطي الشركة القدرة على تحسين مستويات الجودة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها بالإضافة إلى حصولها على منتجات وخدمات من الشركات التي تم الاستعانة بها ورغبة هذه الشركات في تقديم الخدمات الأفضل لضمان استمرارها في سوق العمل يدفعها إلى تقديم خدمات ذات جودة جيدة وفق المواصفات المطلوبة من ناحية وتعتبر طريقة للحصول على تكنولوجيا جديدة ومعرفة وخبرات خارجية وهذا يعني ميزات خاصة للأعمال الصغيرة وبالتالي زيادة قدرة هذه الشركات على مواكبة التقدم التكنولوجي العالمي في مجال تخصصها مما سيسمح لها بتقديم خدمات أفضل، كما أن وجود عقد بين هذه الشركات سيؤدي إلى تقاسم المخاطر التي قد تنجم في سوق العمل بين طرفي العقد مما سيسمح لهذه الشركات بأن تكون أكثر قدرة على التأقلم مع التغيرات والظروف المتوقعة أو غير المتوقعة في سوق العمل،

وبالتالي ستصبح الشركات المستفيدة من مزايا تطبيق الاستعانة بالموارد الخارجية تمتلك ميزة تنافسية قوية في مجال المنتجات أو الخدمات التي تقدمها تسمح لها الاستمرار في سوق العمل الذي يتسم بالتغير المستمر وأفضلية البقاء للأقوى والأفضل فيه. يمكن للباحثة توضيح أهم الأسباب التي تدفع الشركة إلى الاستعانة بالموارد الخارجية يتضمن (توفير التكاليف، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الرئيسية، المرونة، تقليل مستويات التوظيف، وتقاسم المسؤولية) مبينة بالشكل التالي:



الشكل رقم (2-4) أسباب اللجوء إلى المصادر الخارجية.

المصدر: من إعداد الباحثة.

5-2 مستويات الاستعانة بالموارد الخارجية

هناك ثلاثة مستويات من الاستعانة بالموارد الخارجية: التكتيكية والاستراتيجية، والتحويلية (Frischmuth, Oecking, 2005, p305)

أولاً- الاستعانة بالموارد الخارجية التكتيكية:

في هذا المستوى غالباً ما ترتبط أسباب الاستعانة بالموارد الخارجية بمشاكل معينة تمر بها الشركة، وفي بعض الأوقات تقع الشركة في مشاكل حقيقية وينظر إلى الاستعانة بالموارد الخارجية أنها وسيلة مباشرة

لمعالجة هذه المشاكل، ومن بعض النماذج لهذه المشاكل (عدم وجود الموارد المالية الكافية، عدم كفاية الإدارة الداخلية، غياب المهارة والخبرة والرغبة في تقليل الحجم). غالباً ما تصاحب الاستعانة بالمصادر الخارجية التكتيكية إعادة هيكلة الشركات على نطاق واسع، فالعديد من العلاقات التكتيكية تستند إلى:

- ❖ توليد وفورات في التكاليف المباشرة.
- ❖ تقليل الحاجة إلى استثمارات مستقبلية.
- ❖ تخفيف عبء التوظيف.

ثانياً- الاستعانة بالمصادر الخارجية الاستراتيجية:

مع مرور الوقت أصبح لعمليات الاستعانة بالمصادر الخارجية وعلاقتها أهمية وقيمة أكبر، وتغيرت أهداف هذه العلاقات، حيث أدرك المديرون التنفيذيون أنه بدلاً من فقدان السيطرة على وظيفة الاستعانة بالمصادر الخارجية عليهم أن يكتسبوا سيطرة أوسع على جميع الوظائف الخاضعة لمسؤوليتهم، وبالتالي يكونون أكثر حرية لتوجيه انتباههم إلى جوانب أكثر استراتيجية في وظائفهم. نمت علاقات الاستعانة بالمصادر الخارجية بشكل ملحوظ وبالتالي لم تعد الاستعانة بالمصادر الخارجية أداة تكتيكية بل تحولت إلى أداة استراتيجية، وتهدف علاقات الاستعانة بالمصادر الخارجية الاستراتيجية إلى إقامة قيمة طويلة الأجل، بدلاً من العمل مع عدد كبير من الباعة لإنجاز المهام. وتتطور العلاقات بين الشركات ومزودي الخدمة (الاستفادة من مزايا الخصم) عبر إقامة علاقات طويلة الأجل مع التركيز على المنفعة المتبادلة.

ثالثاً- الاستعانة بالمصادر الخارجية التحويلية:

الاستعانة بالمصادر الخارجية التحويلية هو الجيل الثالث من الاستعانة بالمصادر الخارجية، فالمرحلة الأولى من الاستعانة بالمصادر الخارجية اشتملت على القيام بالعمل بناء على القواعد الموجودة، المرحلة الثانية تستخدم الاستعانة بالمصادر الخارجية كجزء من عملية إعادة تعريف الشركة، وهذا وتستخدم المرحلة الثالثة الاستعانة بالمصادر الخارجية كوسيلة لتحديد الأعمال، وللبقاء اقتصادياً اليوم، يجب على منظمات الأعمال أن تقوم بتحويل أنفسها وأسواقها في تحدٍ رهيب لإعادة تعريف عالم الأعمال قبل أن تفرض التطورات الاقتصادية العالمية التحول على هذه المنظمات. تحقيقاً لهذه الغاية برزت الاستعانة بالمصادر الخارجية باعتبارها واحدة من أقوى الأدوات المتاحة للمديرين التنفيذيين الذين يريدون هذا المستوى من تغيير العمل، ويعترف أولئك الذين يستخدمون الاستعانة بالمصادر الخارجية التحويلية بأن القوة الحقيقية لهذه الأداة تكمن في الابتكارات التي تجلب المتخصصين من خارج المنظمة.

ويوضح في الجدول التالي أهم الأنشطة المستخدمة في كل من الاستعانة بالمصادر الخارجية التكتيكية والاستراتيجية:

الجدول رقم (1-2) الأنشطة المستخدمة في كل من الاستعانة بالمصادر الخارجية التكتيكية والاستراتيجية

Tactical (short- term) value	Strtegic (long- term) value
- تحسين تدفق النقدية.	- التركيز على الأنشطة الأساسية.
- تحرير الموارد الرأسمالية.	- الوصول إلى الموارد من خلال مزود خدمة عالمي.
- تجنب الإنفاق الرأسمالي.	- سهولة الوصول إلى الأسواق العالمية.
- تحسين الأداء.	- تحسين الميزة التنافسية.
- تحسين الجودة.	- السرعة في الابتكار والتنفيذ.
- تحسين رضا العملاء.	- القدرة على تنشيط الشركة.
- مرونة التكاليف المرتبطة مع تغير الأعمال.	

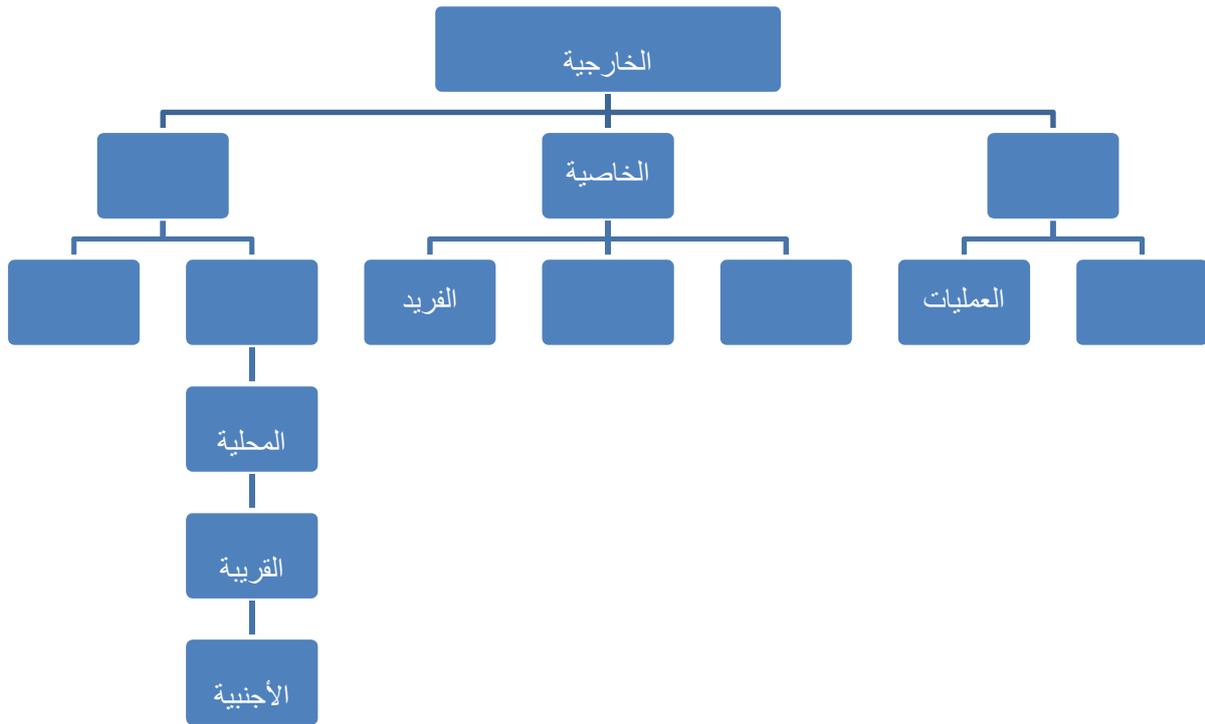
Source: Jürgen Frischmuth, Christian Oecking, (2005). Outsourcing as a strategic management decision, the Practical Real- Time Enterprice, Springer Link, p 306.

2-6 أنواع الاستعانة بالمصادر الخارجية

يرى (Hira, 2005, pp219-224) أن أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية قد انقسم إلى الأنواع التالية:

- 1- المصادر الخارجية الأجنبية **Offshore Outsourcing**: ويشير إلى الحصول على المنتج أو الخدمة من مورد أجنبي خارج حدود البلد، ولا يهم أين اتخذ هذا المورد مقر عمله سواء داخل حدود البلد أو خارجها ولكن المهم هو أن يتم أداء العمل خارج حدود البلد.
- 2- المصادر الخارجية المتعددة الجنسيات **Offshoring or Offshore Sourcing**: ويشير إلى الشركات متعددة الجنسيات التي توسع أعمالها لتصل إلى مواقع خارج حدود البلد، حيث تقوم الشركة نفسها بأداء العمل ولكن خارج حدود البلد.
- 3- المصادر الخارجية المحلية **Onsite Offshore Outsourcing**: ويشير إلى قيام الشركة بإحضار عمالة أجنبية لأداء عملياتها ضمن البلد نفسه وبإشراف الشركة وذلك للاستفادة من العمالة الأجنبية ذات الأجور المنخفضة.
- 4- الأداء الداخلي للعمليات **Inourcing**: ويشير إلى قيام الشركة بتنفيذ العمل الذي كان ينفذ سابقاً في الخارج من قبل الشركة نفسها.

- 5- المصادر الخارجية العالمية **Global Sourcing**: وهو يشير إلى استعانة الشركة بمصادر خارجية من عدة بلدان لتقوم بإنتاج منتج أو تقديم خدمة معينة بالإضافة إلى العمليات التي تنفذها الشركة ذاتها.
- 6- المصادر الخارجية الأفضل والأقرب **Best shore or Near shore**: ويشير إلى استخدام المصادر الخارجية الأفضل اعتماداً على معيار رضا المستهلك وذلك من بلدان مجاورة للبلد الذي تمارس فيه الشركة عملها أو ضمن حدود البلد نفسه.



الشكل رقم (2- 5) أنواع الاستعانة بالمصادر الخارجية

Source: Mark J Power, Kiven C Desouza and Karol Bonifazi, (2006). "The Outsourcing Handbook (How to Implement Successful Outsourcing Process)", Kogan Page Limited, London and Philadelphia, p 11.

2-7 الأساس المنطقي للاستعانة بالمصادر الخارجية

تعددت آراء باحثي الإدارة حول الأساس المنطقي للاستعانة بالمصادر الخارجية، لكن كانت أغلب هذه الآراء تلتقي حول مجموعة نقاط أساسية ويمكننا اعتبارها أساساً منطقياً لاتخاذ هذا القرار، فإذا كانت المنظمة بحاجة إلى الخبراء وليس بوسعها توظيف أو تدريب موظفيها ربما يكون قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية هو الحل، كما أن معظم المنظمات تسعى إلى تحقيق وفورات الحجم والتكاليف أو تحسين وتطوير خدماتها أو الوصول إلى الخبرة والتكنولوجيا المتقدمة، وهذا يكون أساس لاتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية.

وتختلف الآراء في تحديد منافع أو مخاطر قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية، وذلك تبعاً لنشاط المنظمة وحجمها، نوعية الأنشطة التي ستقوم بتنفيذها بواسطة مزود خارجي.

وفيما يلي عرض لأهم المزايا والمخاطر التي ستدرسها الشركة وتأخذها بالحسبان عند اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية.

أولاً- مزايا الاستعانة بالمصادر الخارجية

وضّح (Domberger, 1998, p28) مزايا الاستعانة بالمصادر الخارجية وقام بتلخيصها في قائمة تتضمن أربع مزايا: انخفاض تكاليف الإنتاج، تجنب التكاليف غير المرغوب بها، التركيز الاستراتيجي، المرونة.

وفي دراسة أجرتها (Monica, 2006) وضّحت أهم مزايا الاستعانة بالمصادر الخارجية ضمن القائمة التالية:

المالية، التركيز الاستراتيجي، التكنولوجيا، الجودة.

وبالتالي يتنوّى للباحثة تحديد أهم المزايا من اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية ضمن مايلي:

تحقيق الوفورات المالية، تحسين مستويات الخدمة والجودة المقدمة فيها، تحقيق التركيز الاستراتيجي على الأنشطة الجوهرية، الوصول إلى المعرفة والتكنولوجيا المتقدمة، الحصول على الخبرات المتخصصة.

1- تحقيق الوفورات المالية وتوفير التكاليف: تعتبر الاستعانة بالمصادر الخارجية طريقة للحصول على مزايا توفير التكاليف أو التحكم الأفضل بالتكاليف. "أظهرت دراسة لمدة سنتين على الأقل أن تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية حققت وفورات في التكاليف تتراوح بين 10-20% بمتوسط قدره 15%، ورأى أن 50% من الشركات قد حققت أهدافها في وفورات في التكاليف، وقد تحسّنت إنتاجية العمل" (Adler, 2003, pp53-60).

"في عام 1988 كان شركة جنرال موتورز GM تشغل 3290 موظف في مختلف دوائر المحاسبة، من خلال تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية ودمج وإعادة هندسة هذه الأنشطة فإن GM كانت قادرة على خفض عدد الموظفين الذين يقومون بهذا العمل إلى 560 موظف والحد من التكاليف الإجمالية بنسبة 60% " (Corbett, 2004, p13).

2- تحقيق التركيز الاستراتيجي على عمليات الشركة الجوهرية (الأنشطة الأساسية): تعترف المنظمات أنها لا تستطيع تحقيق التفوق في جميع مجالات عملها ولذلك قررت المنظمات التركيز على أنشطتها الأساسية (الجوهرية) ونقل الأنشطة والعمليات الثانوية أو التي لا تمتلك الخبرة فيها إلى منظمات تتعاقد معها وتمتلك الكفاءات الأساسية فيها.

يأمل المديرون من خلال تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية في تنفيذ الأنشطة غير الأساسية، أن يصبحوا قادرين على التركيز على أدوار (وظائف) ذات قيمة مضافة في منظماتهم. CIBC قام بالاستعانة بالمصادر الخارجية لتصميم برامج تطوير التدريب والتسليم، الأمر الذي سمح له بالتركيز على التخطيط وتحليل الاحتياجات (Burn, 1998, pp18-23). في دراسة (Oshima, Tower, 2005, pp7- 12) ذكر أن الشركات التي قامت بتطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية سمح لها ذلك بتخفيض المهام الإدارية إلى أكثر من النصف وزيادة تركيزها الاستراتيجي بنسبة 40%.

3- تحسين مستويات الخدمة والجودة المقدمة فيها: إن نوعية الخدمة وطريقة معالجة متطلبات العملاء من قبل المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على رضا العملاء، وبالتالي فإن تحسين نوعية الخدمة مستويات الجودة فيها سيكون له أثر إيجابي في اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية، "إن تحسين الجودة كثيراً ما يرتبط بزيادة كفاءة وفعالية المنظمة" (Buco, et al., 2004, p159)، وعند توقيع عقد الاستعانة بالمصادر الخارجية يصبح مزودوا الخدمة الخارجيون مسؤولين عن تحقيق معايير الجودة المطلوبة وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة في تلبية احتياجات عملائها.

4- الوصول إلى المعرفة والتكنولوجيا المتقدمة والخبرات المتخصصة: تسعى العديد من المنظمات من تطبيقها للاستعانة بالمصادر الخارجية إلى تحسين الخدمات التقنية المستخدمة فيها، واكتشاف المواهب الفنية والتقنية في العالم أو الوصول السريع والموثوق إلى جديد التكنولوجيا، وكذلك الحصول على معارف وخبرات خارجية غير متوفرة لديها، ومن الممكن أن تكون هذه المنظمات غير قادرة على تحمل نفقات الخبراء الباهظة وغير قادرة على تطوير أعمالها وخبراتها داخلياً.

ثانياً- مخاطر الاستعانة بالمصادر الخارجية

كما هو الحال عند اتخاذ أي قرار كبير كقرار الاستعانة بالمصادر الخارجية هناك إيجابيات وسلبيات ستحملها المنظمة، وبالتالي إن قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية ينطوي على مخاطر عديدة يمكن توضيحها بالتساؤلات التالية:

- هل يمكن أن يحقق الفوائد المتوقعة ؟
- ماهي المخاطر على مستويات الخدمة ؟
- ماهو التأثير على معنويات الموظفين ؟
- هل الاستعانة بالمصادر الخارجية تؤدي إلى حدوث تهديدات من قبل المزود الخارجي للشركة الأساسية؟

وبالتالي يعتبر من أهم المخاطر الأساسية التي قد تواجه المنظمة عند اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية ما يلي:

- 1- تهديدات المزود الخارجي: من الممكن أن يدخل المزود الخارجي السوق ويصبح منافساً للشركة الأساسية وهذا يعتبر من مخاطر عملية الاستعانة بالمصادر الخارجية، ومثال على ذلك شركة Schwinn التي تعتبر الشركة المصنعة للدراجات الهوائية في الولايات المتحدة الأمريكية، قامت بالاستعانة بشركة تايوانية لصناعة إطار الدراجات الهوائية والتي تعتبر عملاق الصناعة التايوانية في هذا المجال، بعد عدة سنوات دخلت الشركة التايوانية سوق صناعة الدراجات الهوائية لتصبح منافساً قوياً لها في السوق العالمية. "يمكن للشركات التخفيف من هذه المخاطر عن طريق وضع شروط استراتيجية عند توقيع العقود مع مزودي الخدمة الخارجيين والتي تحد من تكرار بعض المزايا التنافسية لهذه الشركات". (Lilly, et al., 2005, p55)
- 2- معنويات الموظفين: إن الاستعانة بالمصادر الخارجية هي شكل من أشكال إعادة الهيكلة والتي ينتج عنها تسريح الموظفين عن طريق تعرضهم للتقاعد الطوعي أو نقلهم داخلياً وحتى خارجياً للعمل لدى مزود الخدمة الخارجي، كما يمكن أن تؤدي إلى تفكيك ثقافة المنظمة، "وبالتالي يصبح التأثير على معنويات الموظفين وأدائهم واحد من المخاطر الأساسية التي تواجه المنظمة عند اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية". (Elmuti, Kathawala, 2000, pp112-128)
- 3- المخاطر غير المتوقعة: بالنسبة للمنظمات ذات الخبرة في وظائف الاستعانة بالمصادر الخارجية، هناك تلميحات إلى أن العملية ليست فعالة من حيث التكلفة وخلوها من المشاكل كما هو متوقع، وقد أشارت الاستطلاعات التي أجراها (Alberston, 2000, p70) أن نصف المستطلعين وجدوا أن إدارة أنشطة

الاستعانة بالمصادر الخارجية كانت أكثر تكلفة مما كان متوقعاً في الأصل، وكانت مستويات الخدمة ليست جيدة بالشكل المطلوب.

ويبيّن (عمار، 2011، ص87) في الجدول التالي أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة عند اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية بناء على معايير مختلفة في دراسة لاستعانة بالمصادر الخارجية.

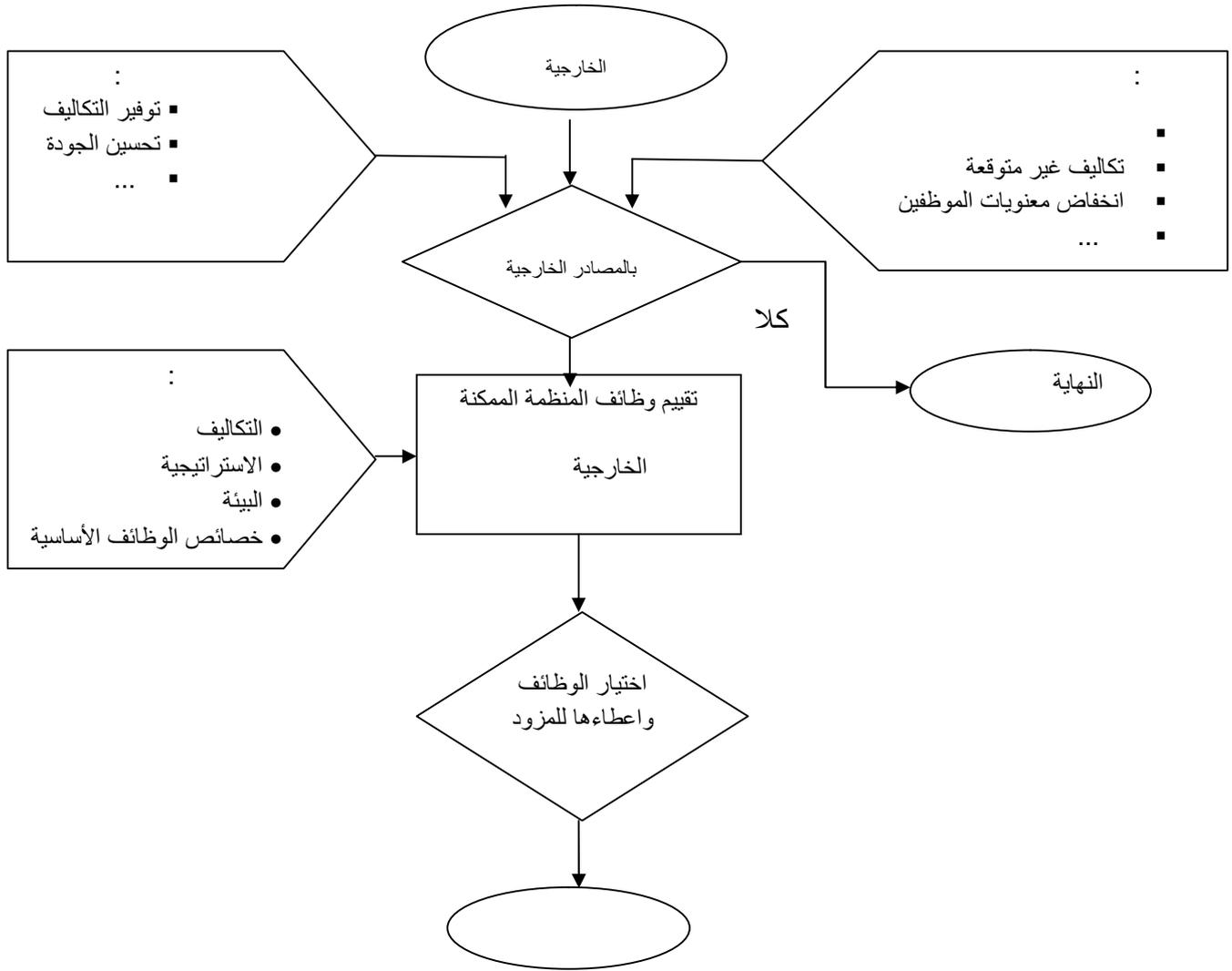


الجدول رقم (2-2) الفرص والتهديدات للاستعانة بالمصادر الخارجية

حسب الدليل الأوروبي للاستعانة بالمصادر الخارجية	Synthèse de la contribution de J.Barthelemy (2004) et M.Milgate (2001)	Baromètre outsourcing 2005
<ul style="list-style-type: none"> - الانفتاح على العالم الخارجي. - التركيز على قلب الحرفة في إطار التخصص والمشاركة. - دخول كفاءات جديدة عالية. - التخفيض في التكاليف. - تحسين داء المؤسسة . - إيجاد أو خلق قيمة للزبائن والشركاء والمساهمين. 	<ul style="list-style-type: none"> - دخول كفاءات ذات مستوى عال. - تسهيل عمليات إعادة الهندسة. - تقاسم المخاطر مع الممول. - إمكانية تحرير الموارد لاستخدامات أخرى. - جعل التكاليف متغيرة. - التخفيض ومراقبة التكاليف. - تطوير تسيير الأنشطة. - التركيز على قلب الحرفة. - تقوية جدة المنتجات. - مواكبة التطور التكنولوجي. 	<ul style="list-style-type: none"> - التخفيض في التكاليف. - المرونة والتبسيط. - تحسين جودة الأداء الداخلي. - استراتيجية التنظيم
<ul style="list-style-type: none"> - غياب المرونة لدى المزود الخارجي. - محدودية الخدمات. - الاختلال بين ما ينتظره الزبون وأداء الخدمة. - غياب تقاسم المعلومات أو مايعبر عنه بانتهازية المورد. - فقدان المعلومة للسرية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة غير الجيدة. - غياب الخبرة لدى المورد. - حالة عدم التأكد المتعلقة بالأنشطة التي يعهد بها إلى مورد خارجي. - التكاليف الخفية (تكاليف الصفقات التي لا تؤخذ عادة بعين الاعتبار). - غياب القدرة على التجديد. - خسارة المناولين. - فقدان الترابط بين الوظائف. 	<ul style="list-style-type: none"> - فقدان المراقبة على الأنشطة. - التكلفة المرتفعة للاستعانة. - خدمات ذات جودة ضعيفة. - فقدان الخبرات والمهارات. - التبعية للمزود أو المورد.

المصدر: زرفي عمار، (2011).رسالة ماجستير بعنوان التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية، مدخل لتحسين الإنتاجية_ دراسة حالة: المركب المنجمي للفسطاط_ جبل العنق_ بئر العاتر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، ص87.

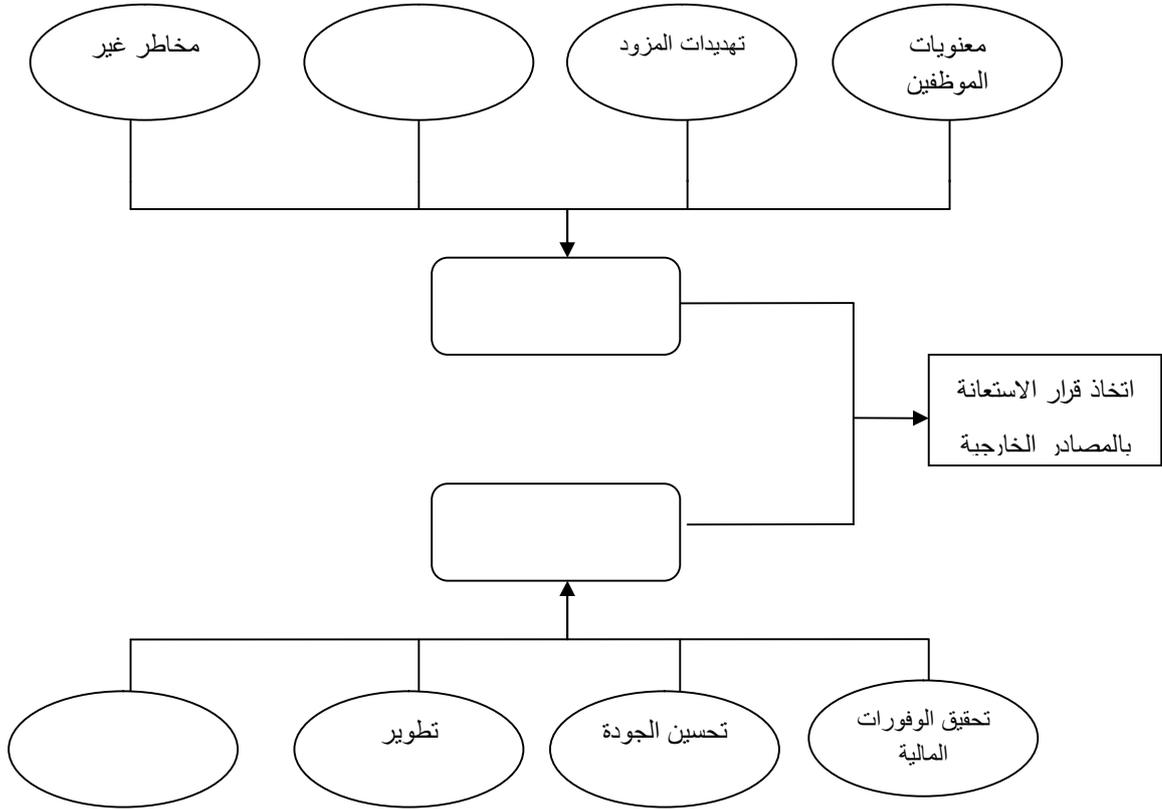
ويوضِّح (Kremic, 2006, p468) في الشكل التالي كيفية اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية بناء على والمنافع المتوقعة والعوامل المؤثرة في اتخاذ هذا القرار.



الشكل رقم(2- 6) المخاطر والمنافع المتوقعة من اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية.

Source : Tibor Kremic ; NASA Glenn Research Center, Cleveland Ohio, USA, and Oya Icmeli Tukul and Walter O. Rom,(2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors, Supply Chain Management: An International Journal, Volume 11, p 468.

يمكن للباحثة وضع تصوّر لأهم المخاطر والمنافع التي ستواجه المنظمة متخذة قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية موضحاً بالشكل التالي:

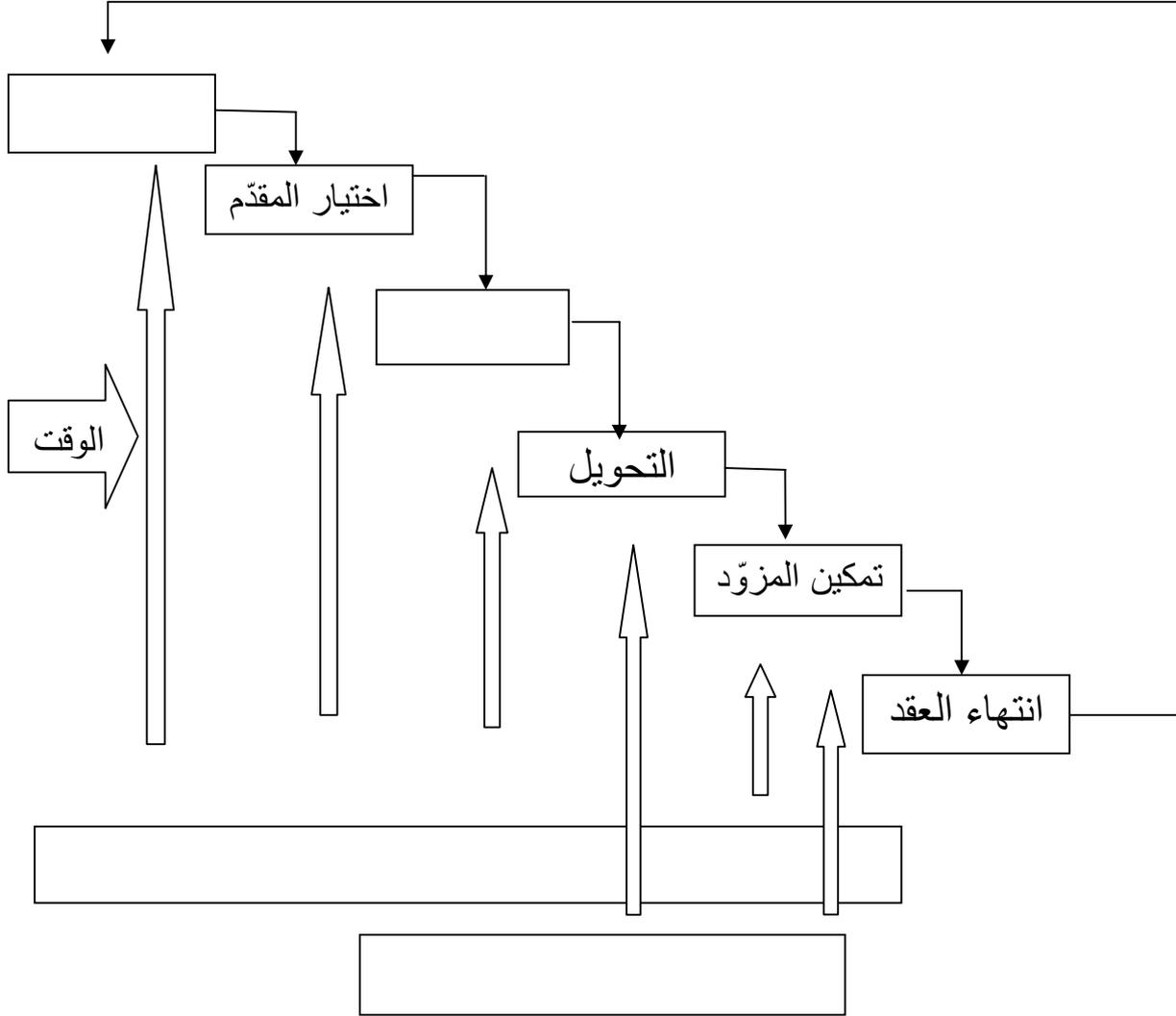


الشكل رقم (2-7) مزايا ومخاطر الاستعانة بالمصادر الخارجية.

المصدر: من إعداد الباحثة.

8-2 دورة حياة عملية الاستعانة بالمصادر الخارجية

ركّز العديد من الباحثين على دورة حياة عملية الاستعانة بالمصادر الخارجية، وقد وضع الكثير منهم أشكالاً ونماذج متعددة لها، وكان أكثرها تفصيلاً النماذج التي وضعها (Beulen, Cullen) ويوضح الشكل التالي نموذجاً لدورة حياة الاستعانة بالمصادر الخارجية. (Janse, 2010, p12)

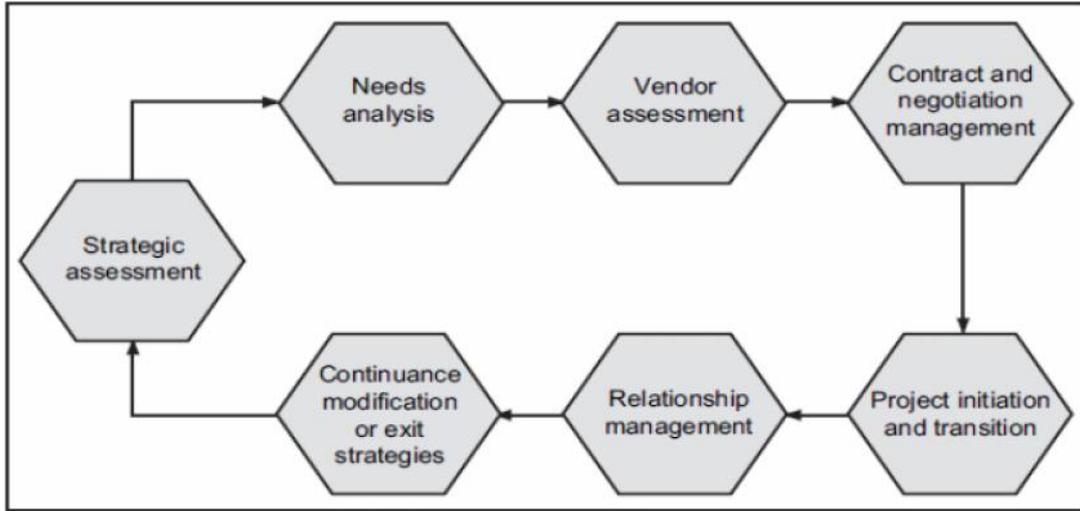


الشكل رقم (2- 8) نموذج دور حياة الاستعانة بالمصادر الخارجية.

Arco Janse, (2010), Master's thesis: IT Service Outsourcing and Innovation a rare by-catch?, Hogeschool Utrecht Faculty Science and Engineering p12.

وفقاً لـ (Power, et al., 2006, p32) إن دورة حياة الاستعانة بالمصادر الخارجية تتكون من المراحل التالية :

(1) التقييم الاستراتيجي. (2) تحليل الاحتياجات. (3) تقييم البائعين. (4) التفاوض وإدارة العقود. (5) بدء المشروع وفترة التحول والانتقال. (6) إدارة العلاقات. (7) استراتيجيات الاستمرار، التعديل أو الخروج. كما أن كل مرحلة من مراحل الاستعانة بالمصادر الخارجية لديها المكونات والعمليات الفرعية التي تحتاج إلى عناية، موضحاً تلك المراحل في الشكل التالي:



الشكل رقم (2- 9) دورة حياة الاستعانة بالمصادر الخارجية

Source: Mark J Power, Kiven C Desouza and Karol Bonifazi, (2006). "The Outsourcing Handbook (How to Implement Successful Outsourcing Process)", Kogan Page Limited Lomdon and Philadelphia, P 32.

وتخلص الباحثة إلى إن كل عملية استعانة بالمصادر خارجية تمر بأربع مراحل أساسية، يمكن إيجازها فيما يلي:

- البدء: التحضير والانتقال إلى تقديم الخدمة.
- التسليم: تقديم الخدمات وإدارتها وقياسها بالمطلوب.
- الانتهاء: اي الانتهاء من تقديم الخدمة بعد انتهاء العقد، أو أن الخدمة قد سلّمت بالشكل المطلوب.
- الاستمرار: إعادة دورة حياة الاستعانة بالمصادر الخارجية.

الفصل الثالث

دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين الأداء

سيتم في هذا الفصل الإشارة إلى مفهوم ومعايير تصنيف الأداء، ومؤشرات قياس الأداء في المنظمات، بالإضافة إلى دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحقيق الوفرة في التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة قدرة المنظمة في التركيز على أنشطتها الأساسية، كما سيتم التطرق إلى أهم النظريات المفسرة للاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال نظريتي تكلفة الصفقات ونظرية الوكالة.

3-1 المقدمة

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، فمن خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة و الرفاه الاجتماعي، الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية و المالية التي تحققها البلدان والتي تتعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها (عقيل، 1999، ص189). تزداد أهمية تطوير وتحسين الأداء في المؤسسات والمنظمات من خلال عمليات التطوير وإعادة التنظيم وبالتالي زيادة قدرتها على المنافسة، ويهدف هذا المفهوم إلى استغلال كافة الموارد المتاحة والبحث عن موارد مساعدة لتدعيم أنشطتها، حيث تتطلب التغييرات السريعة في بيئة الأعمال من الإدارة العليا اعتماد استراتيجيات تركز على كل من النجاح المالي والاستثمار في الأنشطة التي من شأنها أن تعزز الميزة التنافسية التي تضمن النجاح والاستمرار في المستقبل. تعد الاستعانة بالمصادر الخارجية الأسلوب الذي أوصى به المديرون باعتبارها السبيل الوحيد لتحسين الموقف التنافسي والحفاظ عليه في القرن الحادي والعشرين (Tamer and Yılmaz, 2009, p9). إن الاستعانة بمنظمات خارجية في مجال الخدمات والأنشطة ليست ظاهرة جديدة، وكانت المنظمات دائماً تقوم باتخاذ القرار بشأن ما الذي ستقوم بإنتاجه وماذا ستشتري؟ (Delmotte, 2008, p545)، مما يضمن لها تحقيق أهدافها ورغباتها سواء في زيادة ربحيتها أو تحقيق رضا عملائها و ضمان ولاءهم لها مما يضمن لها حصة سوقية جيدة في الأسواق التي تنشط بها.

3-2 مفهوم الأداء

3-2-1 تعريف الأداء

بدأ الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، فقد كان لفرديريك تايلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤيدها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، وكان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغيره، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات و دراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن خاصة بها (فاروق، 2001، ص103).

يمكن توضيح معنى الأداء من خلال التعريف التالي: "القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد مـ الموارد المتاحة والمستهلكة وبذلك نجد أن للأداء مـ كيين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما : الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس"، وفي ضوء هذا التحلي

نص إلى أن أفضل مفهوم يمكن إلقاءه على الأداء الأمثل والتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر على إيجاد (La Création) قيمة مقدمة للسوق بأقل تكلفة ممكنة، وتعتبر الكفاءة والفعالية من أشد المفاهيم المرتبطة بالأداء (مزغيش، 2012، ص20).

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المنظمات الأكثر تنظيماً والأفضل والأكثر نجاحاً في السوق، وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء.

3-2-2 معايير تصنيف الأداء

تختلف معايير تصنيف الأداء ويمكن توضيحها في ثلاثة معايير أساسية هي معيار المصدر، معيار الزمن، والمعيار الوظيفي.

أولاً- الأداء حسب معيار المصدر:

يوجد نوعين للأداء حسب معيار المصدر إما أن يكون الأداء الداخلي أو الأداء الخارجي للمؤسسة.

• الأداء الداخلي:

وهو كل ما ينتج أو ما يتم أدائه بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد داخلياً، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية (Martory, 1999, p236):

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

• الأداء الخارجي:

"هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة" (Martory, 1999, p236)، أي هو الأداء الذي يتأثر بجميع العوامل المحيطة بالمؤسسة وتشمل أداء الحكومات والموردين والمنافسين والعوامل غير المتوقعة التي يمكن أن تؤثر في أداء المؤسسة.

ثانياً- الأداء حسب معيار الزمن:

ويمكن تقسيمه إلى نوعين من الأداء وهما الأداء على المدى القصير ويقصد به "تحقيق المنظمة لأهدافها على المدى القصير ويتعلق نجاح هذا الأداء بالرضا والكفاءة، والنوع الآخر هو الأداء على المدى الطويل وهو قدرة المنظمة على الاستمرار في ظل جميع المتغيرات الخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير وتستطيع تحقيق أهدافها على المدى الطويل كشركة نستلة التي كانت قادرة على الاستمرار في أدائها وتحسينه عبر سنوات طويلة.

ثالثاً- الأداء حسب معيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار بالوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق ، ووظيفة التمويل، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العامة.

3-2-3 أنواع مؤشرات قياس الأداء في المنظمات:

يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى المجموعات الأساسية التالية وهي (مخير، 1999، ص15):

1- مؤشرات الإنتاجية **Productivity**

وتتعلق بإنتاجية الوحدات، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر. تعتبر الإنتاجية مؤشراً هاماً للمنظمات وتدل على كيفية استخدامها لمواردها لتحقيق أفضل النتائج، وتعني الإنتاجية تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات، كما تعتبر الإنتاجية مقياس للكفاءة والفعالية.

الإنتاجية = الكفاءة + الفعالية " $Productivity = Efficiency + Effectiveness$ "

الكفاءة وهي عمل الأشياء بشكل صحيح، أما الفعالية فتعني عمل الأشياء الصحيحة.

- **الفعالية Effectiveness**: وتتعلق بفعالية تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.

- **الكفاءة Efficiency**: وتتعلق بكفاءة استخدام الموارد في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز، ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة

الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز. وتشكل جودة المنتج أهمية بالغة بالنسبة لتحسين الإنتاجية الأمر الذي يجعل المنظمات تهتم بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها سواء من خلال التركيز على كفاءة اليد العاملة أو تطوير الآلات المستخدمة في عملية الإنتاج أو اللجوء إلى شركات متخصصة تساهم في رفع جودة المنتجات والخدمات وتحسين إنتاجية المنظمات، فالإنتاجية هي القيمة المضافة التي تحصل عليها المنظمة من خلال العمليات والأنشطة التي تقوم بها.

2- مؤشرات الجودة Quality

وتتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.

3- مؤشر وقت التشغيل Timelines

وهو يقيس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد، والمعيار هنا يكون على أساس متطلبات العميل.

4- مؤشر الربحية Profitability

هي القدرة على كسب الربح من جميع أنشطة المؤسسة، وتعتبر الأرباح شرط أساسي لمواصلة العمل ويمكننا القول أن المؤسسة الناجحة هي التي تحقق ربحية جيدة. تعد الربحية هدف المؤسسة الأول ومقياس الحكم على أدائها وكفاءتها على مستوى الوحدة الكلية والجزئية، وتعني العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة واستثماراتها، وهي قيمة الموجودات أو قيمة أصول المؤسسة التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتقاس إما من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات، أو من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها، ونظراً لأهمية الربحية باعتبارها الهدف الأساسي للمؤسسة فإن من المهام الأولى للإدارة العامة في المؤسسة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن لأصحابها.

5- مؤشر رضا العميل Customer Satisfaction

يعتبر رضا العميل من أكثر المؤشرات أهمية وبخاصة عندما يكون توجه المؤسسة نحو الجودة، وهنا تحتاج المؤسسة إلى تحديد ما إذا كان العملاء راضون عن الخدمة التي يتلقونها أم لا (Gilbert, Better, 1995, p178). يستند الرضا على مستوى جودة الخدمة المدركة من قبل العميل ومدى اتباعها لرغباته وحاجاته التي يسعى لسدها ومن خلال خدمات ما بعد البيع التي يمكن أن يحصل عليها والاستجابة إلى تساؤلاتهم وشكاواهم ومن خلال أيضا انتشار خدماتها على نطاق جغرافي واسع. إن نجاح المبيعات بشكل عام ومبيعات الخدمة بشكل خاص يعتمد على قدراتها وامكانياتها في ضمان قاعدة متينة من العملاء الموليين لها بحيث تحافظ

على الرابط العاطفي مع عملائها، فالمؤسسات الخدمية الناجحة لاكتفي فقط باستقطاب العملاء في المقام الأول بل تعمل أيضاً باتجاه تعزيز علاقات يلة الأجد معهم لتضم لنفسها البقاء والنم، فالعديد م العملاء الموالين غالباً ما يتصدون كمصدر م مصادر استقطاب عملاء جدد (محمود، 2001، ص174)، وستشكل هذه المؤشرات أساساً لاختبار عبارات رضا العميل.

3-3 الميزة التنافسية:

3-3-1 تعريف الميزة التنافسية

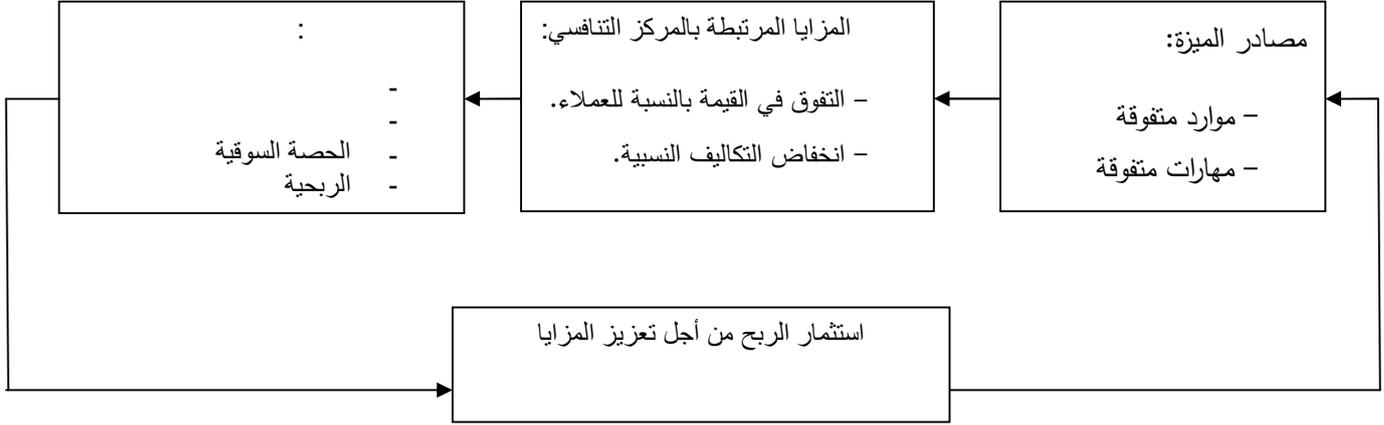
ينص التعريف البريطاني للتنافسية على أن الميزة التنافسية هي "قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى" (وديع، 2001، ص6).

واعتبر Porter في عام 1985 أن هناك ثلاث استراتيجيات أساسية لتحقيق المزايا التنافسية وهي (عبد الرحمن، 2009، ص102):

- **استراتيجية قيادة التكلفة:** وفي هذه الاستراتيجية تعمل الشركة على أن تكون المنتج الأقل تكلفة في صناعتها، ومن مصادر هذه الميزة امتلاك التقنية.
- **استراتيجية التميز:** تبحث الشركة وفق هذه الاستراتيجية على أن تكون فريدة في صناعتها بحسب المعايير التي تعتبر ذات قيمة عالية من قبل العملاء، وهذه الاستراتيجية قد تتعلق بالمنتج أو الخدمة نفسها أو بنظم التسليم التي يتم من خلالها بيع المنتج أو الخدمة أو بعوامل مختلفة كالسعر مثلاً.
- **استراتيجية التركيز:** تقوم هذه الاستراتيجية على اختيار مجال تنافسي ضيق ضمن الصناعة حيث تقوم الشركة باختيار جزء معين أو عدة أجزاء من الصناعة ومن ثم تصيغ استراتيجيتها على خدمة هذا الجزء وهذه الاستراتيجية إما أن تركز على التكلفة من خلال البحث عن ميزة التكلفة ضمن الجزء المستهدف أو أن تركز على التميز في الجزء المستهدف من الصناعة.

3-3-2 عناصر الميزة التنافسية:

وقد عبر (Day & Wensly, 1988) عن الميزة التنافسية بختلف عناصرها من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (3-1) عناصر الميزة التنافسية

المصدر: عبد الرحمن; نسرين محمود، (2009). رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال "التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المصرية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ص 103.

وبالتالي يعتبر كل من التكلفة، الجودة، المرونة، التوقيت المناسب لأداء الخدمات عناصر هامة للميزة التنافسية والتي هي بدورها معيار لأداء المنظمات.

واحدة من الحجج الرئيسية للاستعانة بمصادر خارجية الإنتاج هو خفض التكاليف. بالإضافة إلى ذلك، الاستعانة بمصادر خارجية كاستراتيجية، قد يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للشركة من خلال تحسين كفاءة التصنيع، من خلال الحد من الإنتاج الزائد، و/ أو عن طريق تحويل الموارد، البشرية منها والطبيعية، والتركيز على جوهر الكفاءات والمزايا للشركة.

3-4 دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في توفير التكاليف

3-4-1 مفهوم التكلفة

لقد أصبحت التكاليف محل اهتمام منظمات الأعمال حيث تحتل التكلفة أهمية كبيرة في تحديد أسعار المنتجات ويرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المنظمة من حيث السعي الى خفض كلفة المنتج مقارنة بالإيرادات المتحققة مما يساعد على تحقيق الأرباح المطلوبة لتلك المنظمات، ومع تطور منظمات الأعمال وتطور منتجاتها وخدماتها، تطور وتوسع مفهوم التكلفة حيث أصبح يعني الكثير لتلك المنظمات. لقد وردت في الأدبيات المحاسبية الكثير من التعاريف للتكلفة إذ عرفت التكلفة بانها "مورد مضى به لتحقيق هدف أو غرض محدد وهذه التكلفة تقاس بوحدة النقد المعمول بها والواجب دفعها في شراء السلع والخدمات" (Horngren,et,al ,2000, p70).

بما أن تكاليف الأصول آخذة في الازدياد بسبب الآثار الناجمة عن الأزمة المالية العالمية، كما أن الشركات لا تستطيع أن تزيد من تكلفة انتاجها إلى مستوى عال بسبب المنافسة في الأسواق اليوم، إذاً أصبح من الضروري للمنظمات البحث عن استراتيجيات تؤدي إلى تخفيض التكاليف. إن تحقيق وفورات في التكاليف هو السبب الأكثر أهمية والأكثر شيوعاً للاستعانة بالمصادر الخارجية ويظهر الاستطلاع الذي تمّ على الأعمال الأمريكية وجمعية الإدارة الأمريكية وإدارة العقود الإدارية السنوية والذي شمل أعضاء في المنظمات المذكورة أن من 55 إلى 70 % من الأعضاء الذين شملهم الاستطلاع أن تحقيق وفورات في التكاليف يعد أهم أسباب الاستعانة بالمصادر الخارجية (Burmahl, 2001, p16).

3-4-2 علاقة الاستعانة بالمصادر الخارجية بتوفير التكاليف

إن الاستعانة بالمصادر الخارجية يحقق وفورات في التكاليف من خلال العديد من الطرق (Bristol, 2005, p67):

أولاً: وفورات على المدى الطويل تأتي من تخفيض تكاليف التشغيل والصيانة وكذلك تجنب انخفاض قيمة المعدات، لأن المنظمة قادرة على الاستفادة من التكنولوجيا الحالية بشكل أكبر من خلال وجود منظمات خارجية تمدّها بهذه التكنولوجيا حيث تكون متخصصة بهذه التكنولوجيا.

ثانياً: الاستعانة بالمصادر الخارجية تقلل من تكاليف التشغيل عن طريق تحويل التكاليف الثابتة المرتبطة بملكية أو شراء أحدث التقنيات إلى تكاليف متغيرة، والتي هي نفقات أسهل للتلاعب مع تغير بيئة العمل. علاوة على ذلك، فإن الميزانيات لمنتجات وخدمات الاستعانة بالمصادر الخارجية تنشأ من نفقات التشغيل وليس من

صناديق رأس المال، والتي قد تكون محدودة، وبالتالي يمكن توجيه رؤوس الأموال إلى مشاريع أخرى مدرة للدخل، " معظم المديرين التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع يوافقون على أن هيكل التكاليف المتغيرة هو أكثر الأسباب الثلاثة التي تدفع الشركة للاستعانة بالمصادر الخارجية" (Corbett, 2002) .

مثال طبي: تمكن الاستعانة بالمصادر الخارجية للمستشفيات من نقل الاختبارات التشخيصية مثل التصوير الشعاعي إلى مرافق متخصصة خارج المستشفى وإزالة الحاجة للاستثمارات المكلفة في هذه التكنولوجيا وصيانتها.

ثالثاً: نتائج وفورات التكلفة المحققة من التخفيض في تكاليف المرتبات والاستحقاقات للموظفين والعمال في الشركة التي تقرر الاستعانة بالمصادر الخارجية. وصلت الوفورات في تكاليف الرواتب من الاستعانة بالمصادر الخارجية في تكنولوجيا المعلومات (IT) إلى 90%، خصوصاً عندما يكون هناك انخفاض في الحجم، والتكاليف الإدارية، أو نقل الأصول إلى المورد (مزود الخدمة) الأمر الذي يؤدي إلى زيادة عائد أصول الشركة، وزيادة هامش تشغيل عمليات الشركة المالية وبالتالي تحسين الربحية.

تخلص دراسة (Michaels, 2000, p500) إلى أن الاستعانة بالمصادر الخارجية في الموارد البشرية يمكن أن يقلل تكلفة اليد العاملة بالمتوسط من 25% إلى 33% وفي بعض الحالات 40%.

ووفقاً (Kremic,2006, p469) فإن هناك ثلاث دوافع رئيسية للمنظمة عند تطبيقها للاستعانة بالمصادر الخارجية: التكلفة، الاستراتيجية، والسياسة.

أول اثنين تدفعان عادة القطاع الخاص للاستعانة بالمصادر الخارجية، أما الأجندة السياسية كثيراً ما تدفع الشركات العامة (مؤسسات القطاع العام) للاستعانة بالمصادر الخارجية، ومن المرجح أن تطبق المنظمة عملية الاستعانة بالمصادر الخارجية لأكثر من سبب فقد تكون المنظمة مدفوعة من قبل عناصر جميع الأسباب السابقة. على سبيل المثال: قامت الحكومة البريطانية بتطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية في مجال الخدمات الضريبية والصحية مدفوعة بسبب التكلفة والسياسة وقامت بتفضيل الشركات الخاصة لاعتقادها أن هذه الشركات أفضل كفاءة في تقديم خدمة أفضل من نظرائها العامة، وكان خفض التكاليف في توفير الخدمات دافعاً كبيراً للحكومة البريطانية في جهود الاستعانة بالمصادر الخارجية (Willcocks, Currie, 1997, p19) . في استطلاع أجراه (Domberger, Fernandez, 1999, p38) على 7500 منظمة عامة في استراليا فقد كان للاستعانة بالمصادر الخارجية دور كبير في توفير 56% من التكاليف لهذه المنظمات.

وتشير صحيفة (Business Today, 2006) إلى أن ظاهرة نمو شركات تنفيذ عمليات المصادر الخارجية في الهند والتي تملك قدرات في التخطيط وأيدي عاملة منخفضة الأجور يعتبر أحد أهم المحفزات الأساسية لتطبيق أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية استعانة بتلك الشركات، فشركات البترول في الهند تسعى في الوقت الحاضر إلى الاندماج مع بعضها من أجل تحقيق حصة سوقية كبيرة في الهند وسيتم ذلك من خلال الاستعانة بأسلوب عمليات المصادر الخارجية لتأدية مهام بعض الأقسام الداعمة لديها.

يرى (Kumar, 2004) أن تطبيق أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية يؤدي إلى تحسين العوائد المالية من خلال الحصول على خدمات أقل تكلفة من مصادر خارجية ذات خبرة متميزة في مجال أداء بعض العمليات الوظيفية ضمن المنشأة. تقوم بعض المنظمات بالاستعانة بالمصادر الخارجية وذلك لتحقيق سيطرة ومرونة أفضل على التكاليف في حين تسعى بعض المنظمات لتحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية، فإذا اختارت المؤسسة أن تنجز أعمال الصيانة مثلاً بوسائلها الخاصة يتوجب عليها تخصيص مبالغ متغيرة تتمثل أساساً في التجهيزات ومصاريف المستخدمين، وعلى العكس فإذا اختارت عملية الاستعانة بالمصادر الخارجية فهي تدفع فقط مبلغ الصفقة (Bellaag, 2009, p30).

على الرغم من أن المنظمات تقوم بالاستعانة بالمصادر الخارجية لأسباب ذات صلة بتوفير التكاليف إلا أنه لا يوجد ضمانات بشكل دائم لتحقيق وفورات في التكاليف عند تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية.

في دراسة (Domberger and Fernandez, 1999, p47) أن الاستعانة بالمصادر الخارجية لشركات تكنولوجيا المعلومات IT أدت إلى زيادة التكاليف بنسبة 9% بالمتوسط.

هناك بعض التكاليف غير المباشرة والتكاليف الاجتماعية التي قد تؤثر على عملية الاستعانة بالمصادر الخارجية التي قد لا تؤخذ بعين الاعتبار عند حساب التكاليف، فقد تشمل التكاليف غير المباشرة تكاليف المراقبة، توليد العقد، رصد العقد، الأصول غير الملموسة، وتكاليف الانتقال. أما التكاليف الاجتماعية الناتجة من تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية قد يكون من الصعب تحديدها ولكن يمكن أن تكون كبيرة، فممكن أن تؤدي الاستعانة بالمصادر الخارجية إلى انخفاض الروح المعنوية، الغياب، انخفاض الإنتاجية للعاملين في الشركات المطبقة للاستعانة بالمصادر الخارجية (Kremic, 2006, p469).

كما يرى (Gibbon, Schumacher, 2006, p48) أن أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، حيث يتطلب من المنشأة وضع أهداف إنتاجية واسعة للأقسام التي سيتم أداؤها داخلياً من خلال الاستعانة بموظفين ذوي خبرة عالية توازي مهارة العمالة الخارجية وتوفير إدارة جيدة لتلك الأقسام.

وترى الباحثة أن هناك طريقتان للحد من التكاليف من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية:

أولاً: بالنسبة للشركات ذات الأجور المرتفعة يمكن أن تحقق مزايا التكلفة من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية لشركة ذات أجور منخفضة تزودها بنفس الخدمة.

ثانياً: الاستعانة بالمصادر الخارجية تمكن الشركة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم للشركة المستعان بها المقدمة لنفس الخدمة، كما أن وفورات التكلفة المتوقعة من الاستعانة بالمصادر الخارجية قد لا تكون كبيرة كما تبدو من خلال وجود تكاليف خفية تشمل (العقد، تكاليف الانتقال، تكلفة إدارة مزود الخدمة) وهذه التكاليف الخفية تعود إلى عدم وجود تجارب وخبرات سابقة للمنظمة في عملية الاستعانة بالمصادر الخارجية.

3-5 دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين الجودة

في وسط التغيرات العالمية السريعة التي أخذت تؤثر على استراتيجية عمل المنشآت ظهرت أهمية الممارسات الإدارية لهذه المنشآت واختيار مجموعة الممارسات التي تتناسب الظروف المحيطة بها، ومن أهم تلك الممارسات الإدارية ظهرت إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية جديدة تستدعي ضرورة تطبيقها في كافة المنشآت من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية الجديدة المتمثلة في رضا المستهلك من خلال تحسين مستوى الجودة وتحسين الأداء الكلي للمنشأة من خلال تبني الأساليب الحديثة للإدارة، وأخيراً تحقيق القدرة التنافسية للمنشأة في السوق العالمية.

وفقاً لقاموس ميريام وبستر، والجودة تعني "درجة من التميز". والجودة هي القضية التي درست بكثافة من قبل التخصصات الأربعة للعلماء، فهي تتضمن الفلسفة، الاقتصاد، التسويق، والإدارة التنفيذية.

3-5-1 تعريف الخدمة:

(Tony, 2001, p600) "يعد تحديد مفهوم الخدمة ضروري لتعريف جودة الخدمة رغم أن الباحثين كثيراً ما يغفلون ذلك"، انطلاقاً من هذا القول تبدأ الباحثة هذا المبحث بتوضيح مدخل تعريف الخدمة وصولاً إلى جودة الخدمة وأبعاد جودة الخدمة وعلاقة الجودة بالاستعانة بالمصادر الخارجية.

يوجد ثلاث مداخل أساسية لتعريف الخدمة:

أولاً: التعريف التوضيحي الذي يركز على تعريف طبيعة نشاط الخدمات دون التعرف على خصائصها التي تميزها عن باقي العروض التسويقية، ومن هذا المنظور فإن الخدمة هي عبارة عن "الأنشطة والمنافع والإشباع التي تقدم للبيع أو تكون مصاحبة للسلع المادية" (بريش، 2005، ص56).

ثانياً: المدخل التسويقي ويمكن من تمييز التسويق الخدمي عن التسويق الصناعي، ويركز على تحديد خصائص الخدمة التي تميزها عن السلع المادية وهي الفئائية، اللاملموسية، اللانمطية، وتلازم عمليتي الانتاج والاستهلاك. يعرف فيليب كوتلر الخدمة في هذا المجال بأنها " فعل أو أداء يقدمه طرف لطرف آخر، على أن يكون غير ملموس ولا ينتج عنه تملك مع كونه قد يرتبط أو لا يرتبط باستخدام سلعة مادية" (بريش، 2005، ص56).

ثالثاً: مدخل التعريف بالقائمة أي تحديد قائمة الأنشطة الخدمية، أوروبياً تقسم أنشطة الخدمات كما يلي (Overbeke, 2000, p4):

- الخدمات العمومية : وتشمل البريد، الصحة، التعليم، التزويد بالماء والكهرباء والغاز.
- الإدارة : وتشمل القضاء، الأمن، الجيش، الحماية المدنية.
- المهن الحرة : وتشمل المحامين، المحاسبين، الموثقين.
- شركات الخدمات الخاصة : وتشمل شركات النقل، التأمين، البنوك.
- خدمات الإطعام والإيواء : الفنادق، المطاعم والمقاهي.
- تجارة الجملة والتجزئة.

ويقول (Berry, 2009, p213) " كل المؤسسات هي مؤسسات خدمية، كلياً أو جزئياً طالما أن كل مؤسسة ترمي لتحقيق قيمة الزبون عبر الأداء".

ومما سبق نلاحظ، أن المداخل الثلاثة السابقة تساهم جميعها في توضيح مفهوم الخدمة وطبيعتها وخصائصها وأنواع الأنشطة الخدمية المقدمة.

3-5-2 تعريف الجودة

لتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف وضعها الرواد الأوائل للجودة:

الجدول رقم (3-1) تعريف الجودة

تعريف الجودة	رواد الجودة
الملاءمة للغرض أو الإستعمال.	Juran جوران
التوجه الي احتياجات العميل أو المستهلك الحالية والمستقبلية	E-Deming ديمينج
المطابقة مع المتطلبات.	Crosby كروسبي
هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين و بأقل تكلفة	Christian Meria كريستيان ميريا
الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه للزبون	G.Taguchi تاجوشي
تعريف الجودة	الهيئات الدولية
مجموعة الصفات والخصائص للسلعة او الخدمة التي تؤدي الي قدرتها علي تحقيق رغبتها معلنة أو مفترضة.	المواصفات البريطانية
أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد علي تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء.	معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي
مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً علي تليبيتها	ISO 9000

المصدر : إعداد الباحثة

3-5-3 أبعاد جودة الخدمة

في عام 1985 قام كل من (Berry, Zeithmal and Parasuraman) بوضع 10 مؤشرات لأبعاد جودة الخدمة كما في الجدول التالية:

الجدول (3-2) مؤشرات تقييم جودة الخدمة

ت	المؤشرات	البيان
1	الاعتمادية	هي ثبات الاداء والموثوقية- وتعني أداء الشركة لخدمة صحيحة منذ مرة الأولى وتعني أيضاً سمعة شركة للوعود المقدمة (دقة مقدم الخدمة، المحافظة على السجلات بشكل صحيح، اداء الخدمة في الوقت المحدد).
2	الاستجابة	استعداد أو رغبة العاملين لتقديم الخدمة وتشمل (إرسال الخدمة حالاً، اتصال السريع مع الزبون، منح خدمة سريعة مثل مواعيد دقيقة).
3	المقدرة	تعني امتلاك المهارات المطلوبة والمعرفة لأداء الخدمة (مثل معرفة والمهارة لموظف الاستقبال، معرفة والمهارة لشخص الذي يدعم العمليات).
4	الوصول	الاقتراب وسهولة الاتصال اي (سهولة الوصول إلى الخدمة، وقت الانتظار غير طويل، واوقات ملائمة لأداء الخدمة، موقع ملائمة لتسهيل الخدمة).
5	اللباقة	وتشمل تهذيب، الاحترام، الصداقة لموظف الاستقبال (اي المظهر العام لموظف الاستقبال).
6	الاتصال	العناية بالزبائن باللغة التي يفهمونه واستماع اليهم. وتعني وتعني أيضاً وقدرت الشركة على تعديل اللغة لمختلف الزبائن من أجل زيادة مستوى الوضوح وتكلم باليساطة معهم وتشمل (توضيح خدمة نفسها، وتوضيح كم كلفة الخدمة، وتوضيح المبادلات بين الكلفة والخدمة، الاطمئنان زبون بأن مشاكله سوف تعالج).
7	المصداقية	وتشمل الاخلاص، الثقة، الامانة، واعطاء الزبائن أفضل الاهتمام لأنهم يذكرون (اسم الشركة، سمعة الشركة، خصائص موظف الاستقبال).
8	الامان	وتعني غياب الأخطار أوالشكوك وتشمل (أمان المواد المستخدمة في الخدمة، الخصوصية أي هل أنا أتعامل مع شركة تحفظ اسرار الزبائن).
9	معرفة الزبون	أي الجهود المبذولة لمعرفة احتياجات الزبائن وتشمل (معرفة متطلبات خصوصية للزبائن).
10	الملموسية	وتتضمن بنية المواد للخدمة وتشمل (تسهيلات المادية، مظهر موظف الاستقبال، الأدوات والمعدات المستخدمة لأداء الخدمة).

Source: Parasurman & others,(1985). A Conceptual Model Of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Volume 49, P47

وفي دراسة لاحقة تمكن (Parasurman) وزملاؤه سنة 1988 من دمج هذه المؤشرات العشرة في خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة هي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف. والجدول (3-3) يظهر أبعاد جودة الخدمة الخمسة التي أطلق عليها نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة.

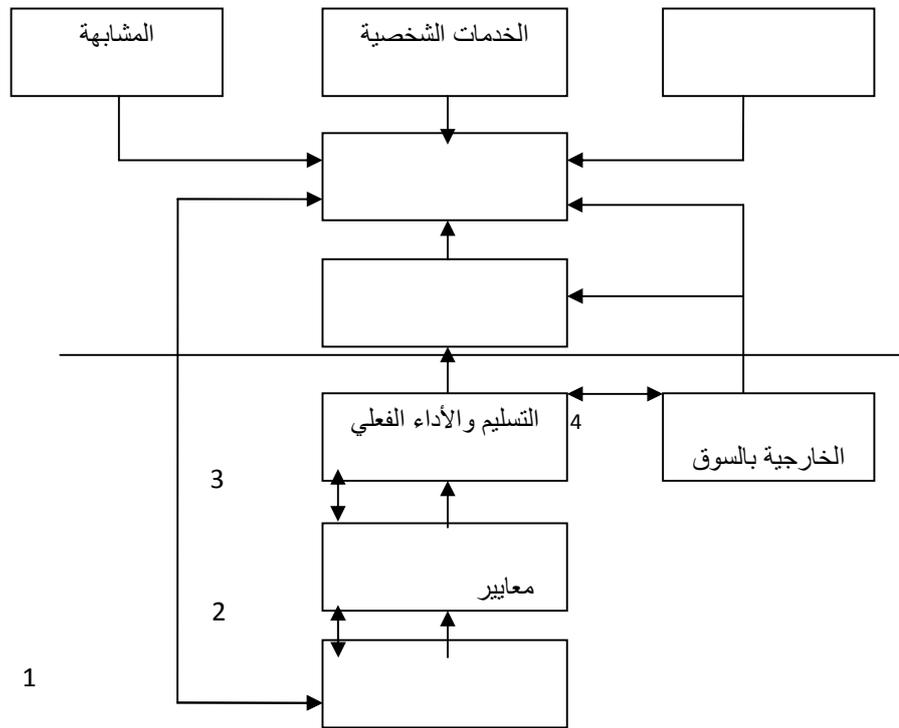
الجدول (3-3) أبعاد جودة الخدمة SERVQUAL

المضمون	البعد
تسهيلات المادية، ومعدات المستخدمة ومظهر الخارجي للموظفين.	TANGIBLES الملموسية
القدرة على أداء الخدمة المتفق عليها مسبقاً بدقة وثقة.	Reliability الاعتمادية
استعداد مقدم الخدمة لمساعدة الزبون بسرعة عالية.	Responsiveness الاستجابة
معرفة الموظفين وقدرتهم لكسب ثقة الزبائن.	Assurance الضمان
العناية والاهتمام الشخصي من قبل الشركة نحو الزبائن.	Empathy التعاطف

Source: Parasurman & others, (1988), SERVQUAL Multiple -Item Scale for measuring consumer perception of Service Quality, Journal of Retailing, Volume 64, N, p87.

3-5-4 نموذج الفجوات:

عند تقديم الخدمة هنالك مجموعة من الفجوات التي تظهر كما في الشكل (3-1) والتي تعد الفجوة رقم 5 التي تظهر بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة والتي تعتمد على باقي الفجوات والتي ترتبط بتصميم والتسويق والتسليم للخدمة (Parasurman & others, 1985, p44).



الشكل (3-2) نموذج فجوة الخدمة

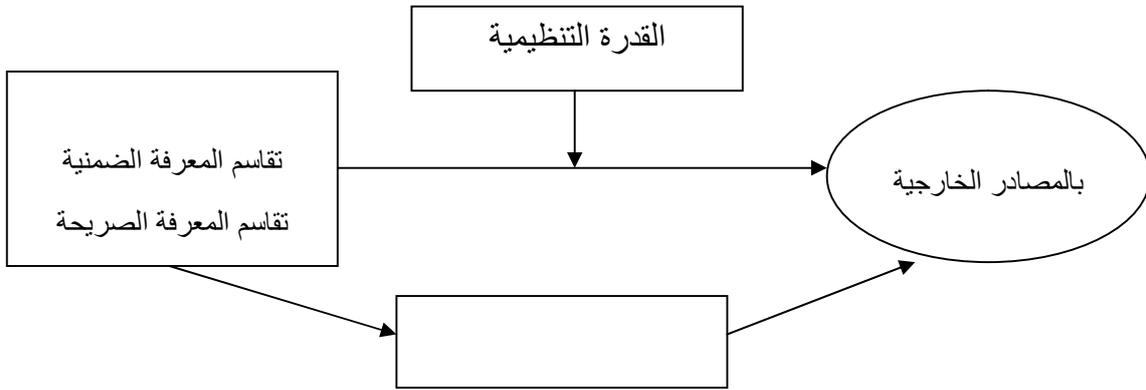
Source: Parasurman & others, (1988), SERVQUAL Multiple -Item Scale for measuring consumer perception of Service Quality, Journal of Marketing, Volume 49, p 44.

مما سبق نستطيع استخلاص الكثير من المزايا التي تعود على الوحدات الإنتاجية إذا ما سعت لتطبيق مفاهيم الجودة، نذكر منها:

- 1- الإقلال من الأخطاء.
- 2- الإقلال من الوقت اللازم لإنهاء المهام.
- 3- الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.
- 4- الإقلال من عمليات المراقبة.
- 5- زيادة رضا المستفيدين.
- 6- زيادة رضا العاملين.
- 7- الإقلال من الاجتماعات غير الضرورية.
- 8- تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين.

3-5-5 علاقة الاستعانة بالمصادر الخارجية بتحسين الجودة

ويوضح النموذج التالي Proposed Lee Research Model العلاقة المتبادلة بين الجودة والاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال العلاقة بين القدرة التنظيمية للمنظمات وقدرتها على تقاسم المعرفة التي لها دور رئيسي في تحسين الجودة التي تتكون من خلال الاستعانة بشركات خارجية (Brain, 2012,p58).



الشكل رقم (3-3) علاقة الاستعانة بالمصادر الخارجية بمفهوم الجودة

Source: Brian Haveckin, 2012. Information Technology Outsourcing by Large Australian organization, Faculty Of Business And Law Victoria University, Australia, Date prepared: February, p58

ويوضح الجدول التالي العلاقة بين مفهوم الجودة والاستعانة بالمصادر الخرجية من خلال توضيح الأبعاد المؤثرة على هذه العلاقة من خلال توضيح القدرة التنظيمية وتقاسم المعرفة من جهة وأثرها على الجودة وبالتالي الاستعانة بالمصادر الخارجية من جهة ثانية.

الجدول رقم (3-4): علاقة القدرة التنظيمية وتقاسم المعرفة والجودة مع الاستعانة بالمصادر الخارجية.

الأبعاد	التعريف	المصدر
القدرة التنظيمية	نوعية المعلومات والموارد المقدمة من قبل مزود الاستعانة بالمصادر الخارجية، تؤثر في خبرة العميل	Van Dyke, Prybutok & Kappelman (1999); Myerscough (2002); Bailey & Pearson (1983)
تقاسم المعرفة	إدارة المعرفة هي عملية التقاط وتقاسم واستخدام المعرفة	Bailey & Pearson (1983); Gonzalez, Gasco & Llopis (2005); Goles & Chin (2005)
شراكة الجودة	جودة الخدمات والدعم الذي تقدمه أقسام الجودة	Leclercq (2007); Lacity & Willcocks (2000); Felton(2006); Chakraborty & Remington (2005)
نجاح الاستعانة بالمصادر الخارجية	التزام المزود	Furneaux (2007); Cummings (2005); Lai (2006); Lee & Kim (1999)

Source: Brian Haveckin, 2012. Information Technology Outsourcing by Large Australian organization, Faculty Of Business And Law Victoria University, Australia, Date prepared: February, p58.

3-5-1 نموذج قرار AHP (Analytic Hierarchy Process)

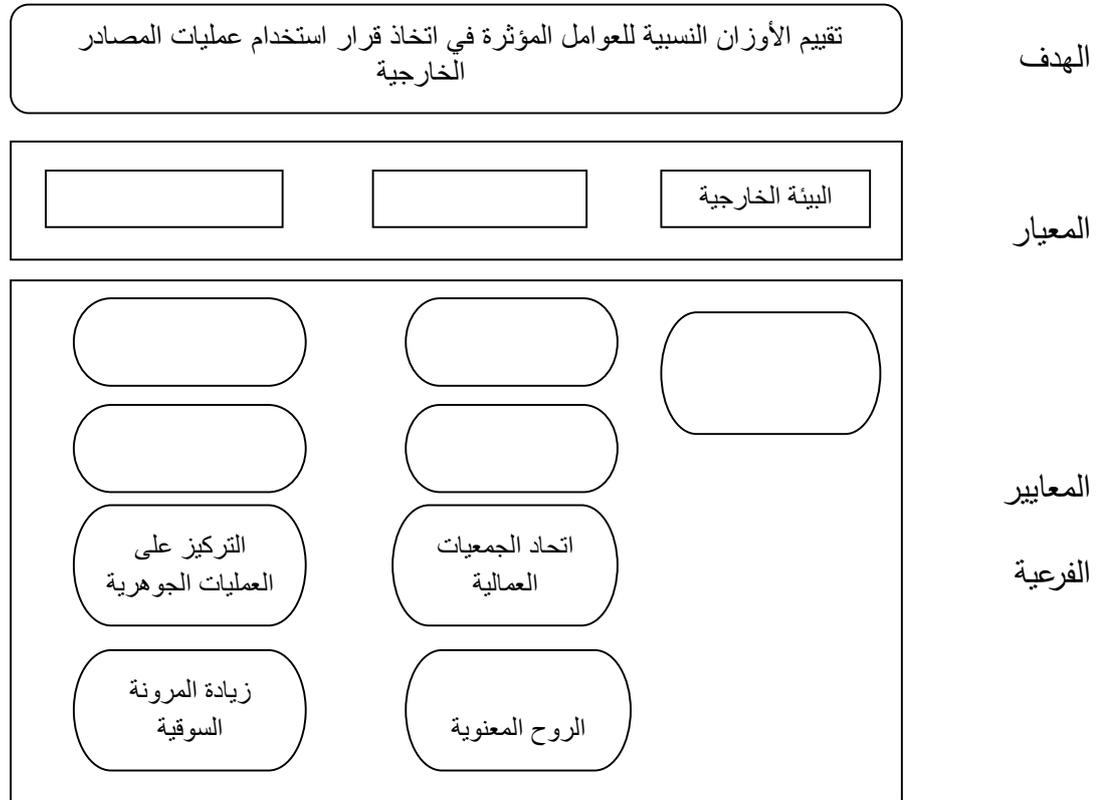
الاستعانة بالمصادر الخارجية:

إن اتخاذ قرار تطبيق أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية هو قرار استراتيجي لا يتعلق فقط بخفض التكلفة بل يهتم بتحسين الأداء الكلي في كافة أقسام المنشأة حيث يرى (Yang et al, 2007, pp35-38) وإن اتخاذ قرار تطبيق هذا الأسلوب يتوقف على العوامل التالية :

- 1- التوقعات: أي توقع تكلفة تطبيق هذا الأسلوب، فإذا كانت التكلفة أقل من تكلفة الانتاج الداخلي يتم اتخاذ قرار تطبيق الأسلوب، أما إذا كانت التكلفة أكبر فيتم الاستغناء عن تطبيقه.
 - 2- المخاطرة: ويقصد بها فقدان الرقابة وسرية المعلومات لدى المنشأة، ففي حال توافر الثقة المتبادلة بين المنشأة والمصدر الخارجي يمكن استخدام هذا الأسلوب.
 - 3- البيئة: حيث أن العديد من المنظمات تتخذ قرار باستخدام هذا الأسلوب عندما ترى الجودة الخدمات المقدمة من قبل المصدر الخارجي أعلى بكثير مما هي عليه لدى المنشأة.
- حيث قام بوضع نموذج التحليل الهرمي (AHP (Analytic Hierarchy Process كأداة لاتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية من عدم اتخاذه، حيث يتكون من ثلاث مستويات وهي : الهدف، المعيار، والبدائل. ذلك وفق المراحل التالية:

- تقسيم القرار إلى هرم من عناصر القرار .
- جمع بيانات المدخلات من خلال المقارنات الثنائية لعناصر القرار .
- اختبار ثبات واعتمادية بيانات المدخلات .
- تجميع الأوزان النسبية لعناصر القرار للحصول على مخرجات رقمية .

يظهر الشكل التالي هيكل AHP في نموذج القرار المتعلق باستخدام أساليب عمليات المصادر الخارجية.



الشكل رقم (3-4) هيكل AHP في نموذج القرار المتعلق باستخدام أساليب عمليات المصادر الخارجية.

Source: Yang, D.H., et al., (2006), Developing a Decision Model for Business Process Outsourcing, Computers & Operations Research, May, p12.

كما أوضح (Chenhall, 1997, p190) أن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يتطلب تطوير مقاييس جديدة للأداء تركز على تسليم منتجات ذات جودة مرتفعة ضمن تكاليف محددة مثل:

- 1- رضا المستهلك مقاساً بجودة المنتجات النهائية، التسليم في الوقت المحدد، والاستجابة لاحتياجات المستهلك.
- 2- اعتبارات أخرى خاصة بسلسلة القيمة مثل وقت إنجاز المواد، إنتاج خالي من العيوب، الإنتاجية العالية والتكلفة المنخفضة.

بذلك يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة وسيلة هامة لتحسين رحية المنشأة من خلال خفض التكلفة لكل نشاط ضمن سلسلة القيمة لهذه المنشأة.

كما أن تكاليف جودة الخدمة من القضايا الرئيسية التي تواجه مقدمي الخدمة الذين يرغبون في تلبية متطلبات العملاء بأقل تكلفة ممكنة من أجل تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح، لكن عامل الجودة يمكن أن يتدهور عندما يتم نقل الخدمات والاستعانة بالمصادر الخارجية.

وبالتالي إن تطبيق أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية هو قرار استراتيجي لا يتعلق فقط بخفض التكلفة وتحقيق وفورات مالية بل يهتم بتحسين الأداء الكلي في كافة أقسام المنشأة فعندما تكون جودة الخدمات وسرعة طرح منتجات وخدمات جديدة تواجهها عراقيل، يكون الاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال تفويض بعض العمليات إلى ممول خارجي كمنفذ لبدء التنفيذ يكون ذلك سبيلاً للبدء بالتطوير الجوهرى للأداء الإجمالي، فالمؤسسات تسعى إلى حجز حصص سوقية كبيرة اعتماداً على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات المستهلك وتهدف المؤسسة من خلال تحقيق الجودة الشاملة إلى الحصول على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكسب ثقة العملاء، مما يجعل الجودة تعكس فعالية تنفيذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية.



3-6 دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في التركيز على الأنشطة الأساسية

3-6-1 مفهوم الأنشطة الأساسية

في ظل العولمة الاقتصادية ، فإن نجاح اقتصاد البلاد يعتمد إلى حد كبير على الدرجة التي يشارك بها في شبكات الإنتاج العالمية. هذا يتطلب من البلدان تسريع إعادة الهيكلة الصناعية ورفع مستواها. وينبغي على المنظمات التي لم تعد قادرة على تحقيق ميزة تنافسية في عملية الإنتاج أو تسليم السلع بسبب التغيرات السريعة التي تحدث في مجالات التكنولوجيا وإنتاج السلع وبالتالي يجب أن تعتمد فقط على كفاءاتها الأساسية ونقل الكفاءات (الأنشطة) غير الأساسية إلى منظمات أخرى، فالتعاون بين المنظمات من أجل زيادة القدرة التنافسية والتركيز على الكفاءات الأساسية للمنظمات يمكن أن يؤدي إلى تحسين موقفها التنافسي.

إن الوضع التنافسي الذي تعيشه المنشآت في الوقت الحاضر أوجب عليها أن تركز أكثر على العمليات الأساسية لديها من أجل إغناء وزيادة مخرجاتها من خلال تطبيق أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية على الأنشطة التي يمكن القيام بها خارج المنشأة. قام (Porter,1989) بتقسيم أنشطة المنشأة وتبويبها إلى مجموعات تسهل إيجاد الروابط فيما بينها إلى (عداس، 2008، ص43):

- أنشطة أساسية تضم أنشطة الإنتاج، التسليم، المبيعات، وخدمات ما بعد البيع.
- أنشطة داعمة للأنشطة الأساسية ولبعضها البعض.

إن نقل المنظمة الكفاءات غير الأساسية إلى منظمات أخرى يعني وجود نوع من التعاون بين هذه المنظمات ويعرف هذا التعاون بأنه "عمليات منسقة مماثلة أو مكملة تقوم بها الشركات من خلال علاقات مترابطة لتحقيق نتائج متبادلة أو نتائج مفردة بالتبادل المتوقع مع مرور الوقت" (Anderson,Narus,1990, p42).

عرّف (Alexander & Young, 1996, pp116-119) العمليات (الأنشطة) الجوهرية في المنظمة كما يلي:

- الأنشطة التي تنفذ داخلي الشركة في العادة.
- الأنشطة الحاسمة لنجاح أعمال الشركة.
- الأنشطة التي تخلق الميزة التنافسية الحالية أو المحتملة للشركة.
- الأنشطة التي من شأنها أن تؤثر على النمو التجديد في أعمال الشركة في المستقبل.

الكفاءات هي العوامل التي تسهم في ارتفاع مستويات الأداء الفردي، وبالتالي الفعالية التنظيمية (Armstrong,1999, p65)، أما (Boyatzis, 1982) عرّف الكفاءة بأنها "السمة الأساسية للشخص التي تنتج

الأداء المتفوق و / أو الفعال في العمل" (Anderson,Narus,1990, p43). تشير الكفاءات إلى سمات نفسية أو سلوكية واسعة التي ترتبط بتحقيق نتائج ناجحة، سواء كانت في العمل أو في الحياة بشكل عام.

3-6-2 علاقة الاستعانة بالمصادر الخارجية في التركيز على الأنشطة الأساسية

يعد التركيز على الكفاءات والأنشطة الأساسية عامل هام ومؤثر على اتخاذ القرارات التنظيمية ومن الممكن أن يؤثر على الأداء التنظيمي عند اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية. كما ينظر إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية على أنه يتيح الفرصة للعمال والموظفين بالتركيز على جوهر العمليات والكفاءات والتي تتمثل في: (Sriwongwana, 2009, p43)

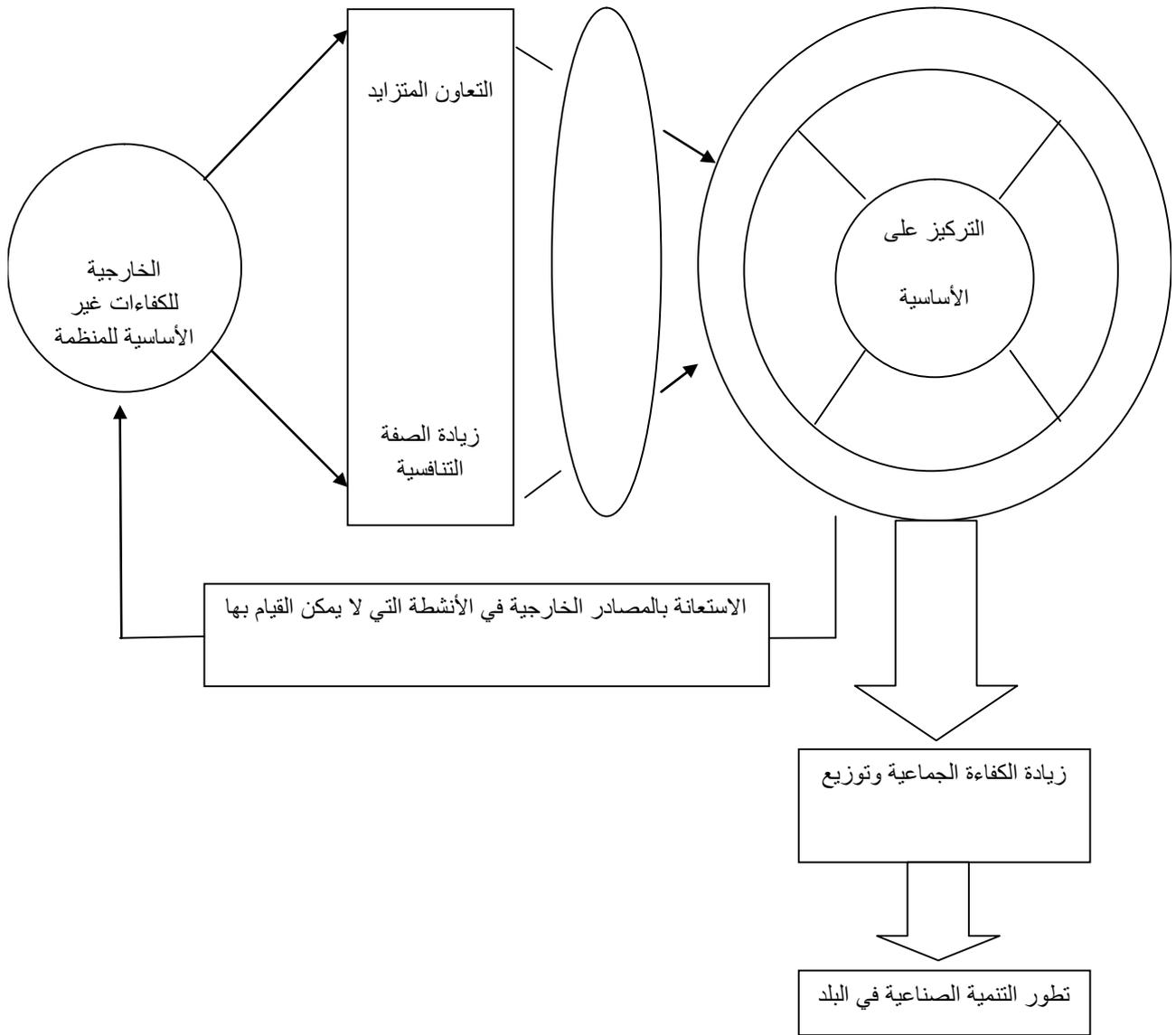
- الأنشطة التي من عادة المنظمة إنجازها داخلياً منذ وقت طويل.
- الأنشطة التي لها الأثر البالغ في أداء المنظمة.
- الأنشطة التي تتطور مع الوقت.
- الأنشطة التي تدعم بقوة إنشاء القيمة داخل المؤسسة.

وذلك لأن مزود الاستعانة بالمصادر الخارجية يكون مسؤولاً عن تنفيذ الأنشطة غير الأساسية، كما يتم استخدام استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية لتحسين الكفاءات الأساسية التنظيمية، وتستخدم لزيادة الأداء التنظيمي والربح. إن استخدام الخدمات من مزودي المصادر الخارجية أدى إلى انخفاض عبء العمل عن الموظفين من حيث المهام الوظيفية ومسؤوليات العمل، الأمر الذي مكّن الموظفين من التركيز على واجبات محددة، وبالتالي أصبحت الجهود الرامية إلى تحسين الكفاءة ممكنة وبالتالي زيادة فرص تحقيق ميزة تنافسية، نقدّم أدلة على هذه الفكرة من خلال الاقتباس التالي (Sriwongwana, 2009, p67): " بعض من زملائي قالوا لي: هذا الأمر جيد جداً، لأنه ليس من مسؤوليتنا بعد الآن، سوف يكون لدينا وقت أكثر لنقوم بعملنا. أنا أظن أن مزود المصادر الخارجية سيقوم بهذه المهام بدلاً منهم، ومع إضافة الوقت الذي لديهم، أنا واثق من أنهم سيتمكنوا من القيام بمهامهم على نحو أفضل من ذي قبل".

إن تحديد الأمور الجوهرية التي يجب أن يعهد بها إلى المصدر الخارجي يمكن أن يكون أمراً هاماً وسبباً في الفشل في تطبيق أسلوب عمليات المصادر الخارجية حيث يتسبب في التأثير على كفاءة وأداء المنشأة كما حدث مع شركة IBM عام 1980 فعندما دخلت شركة IBM سوق الحاسبات لشخصية واعتقدت أن التسويق هو الأمر الجوهرية الذي يجب أن تعهد به إلى مورد خارجي وليس إيجاد نظام تشغيل مناسب لها فكانت النتيجة تفوق شركة Intel عليها في السوق (عداس، 2008، ص48).

يوضح الشكل (3-5) نموذج الذي يبين أن التركيز على الأنشطة الأساسية للمنظمة سيؤدي إلى زيادة الكفاءة الجماعية وتوزيع العمالة المتخصصة الأمر الذي سيعم في تطور التنمية الصناعية بشكل عام للبلد، ويبين أن على المنظمة الاستعانة بالموارد الخارجية في الأنشطة التي لا تستطيع تنفيذها مع الأنشطة الرئيسية مما سيساعد المنظمة في زيادة قدرتها التنافسية.





الشكل رقم (3-5) كونسبتوال للتركيز على الأنشطة الأساسية في المنظمة

Source: Dr Nour-Mohammad Yaghoui, Mohammad moradi, Negar Tajmohammadi, (2011). "Outsourcing and the industrial clusters; The core competencies Perspective", Interdisciplinary Journal of Research in Business , November, Vol. 1, Issue. 10, p.90.

وترى الباحثة إلى أن الاستعانة بالموارد الخارجية في الأنشطة غير الأساسية يسمح للشركات في زيادة الاهتمام الإداري وتخصيص الموارد لهذه المهام والاعتماد على فرق العمل من الشركات الأخرى المتخصصة

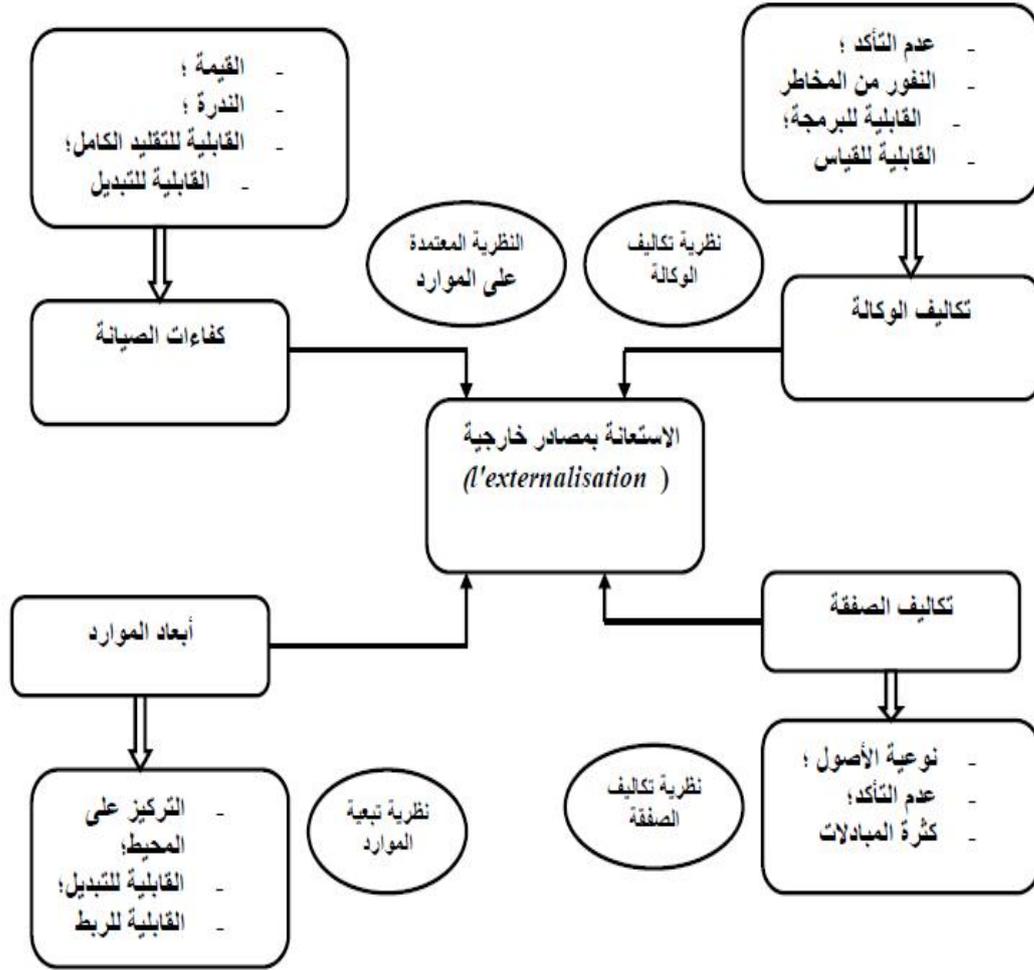
لإشراف على المهام التي قامت الشركة بتوكيلها لهم، ويمكن هذا الأمر الشركة من التركيز على عملياتها الأساسية داخلياً والاستفادة من القيمة المضافة لذلك مما يمكنها من الاستفادة من الكفاءات الأساسية الخاصة بهم. بالنسبة للمنظمات الكبيرة التي تمتلك عمليات داخلية واسعة تستطيع من خلال الاستعانة بالموارد الخارجية التركيز على العمليات الجوهرية الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق فوائد حقيقة في الحد من التكاليف وتحسين جودة الخدمات والأنشطة وتعزيز مرونة العمل .

3-7 النظريات المفسرة للاستعانة بالموارد الخارجية

تعتبر نظرية تكلفة الصفقات ونظرية الوكالة ونظرية الموارد ونظرية تبعية الموارد من أهم النظريات التي يستخدمها الباحثون في تفسير عملية الاستعانة بالموارد الخارجية. تتمثل بعض أهم مخاطر عمليات الاستعانة بالموارد الخارجية فيما يلي (Inter Prome U.S.A, 2001, p6) :

- 1- وجود صراع حول كتابة العقد وبنوده.
- 2- سوء تنظيم إعداد صفقات عمليات الموارد الخارجية.
- 3- تأرجح مستوى التوقعات بين الأطراف المشاركة في تنفيذ عمليات الاستعانة بالموارد الخارجية.

ويوضح الشكل التالي أهم النظريات المفسرة لعملية الاستعانة بالموارد الخارجية.



الشكل رقم (3-6) النظريات المفسرة للاستعانة بالمصادر الخارجية

المصدر: زرفي عمار، (2011). رسالة ماجستير بعنوان "التعهد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية، مدخل لتحسين الإنتاجية دراسة حالة: المركب المنجمي للفسطاط_ جبل العنق_ بئر العاتر" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- الجزائر، ص80.

3-7-1 نظرية تكلفة الصفقات

في عام 1937 اقترح Coase أن الصفقات يمكن أن تنظم مع شركة خارجية عندما تكون التكاليف في هذه الشركة أقل من التكاليف الموجودة في السوق، وتابع Williamson في عام 1975 في ماجاء به آدم سميث بأن العمليات الفنية المتميزة لا تتم فقط داخل الشركة نفسها أو من قبل موظفين متميزين بل يمكن أن تتم من قبل منظمات متخصصة ومستقلة .

إن أفكار Coase and Williamson في نظرية تكلفة الصفقات هي في الغالب تشير إلى عملية الاستعانة بالموارد الخارجية، ومنذ ذلك الوقت بدأ البحث عن مفهوم الاستعانة بالموارد الخارجية يتزايد من قبل الباحثين في التخصصات الاقتصادية المختلفة.

تعتبر نظرية تكاليف الصفقات نظرية اقتصادية توضح بأن المؤسسة الاقتصادية تنمو بشكل أوسع، فهي تجري تعاملات في الأسواق الخارجية وبتكلفة أقل من خلال قيامها بإبرام عقود شراكة مع المؤسسات الأجنبية، إذ غالباً ماتعد الشراكة الأجنبية أو الاستعانة بالموارد الخارجية الحل الأمثل حسب هذه النظرية على الأقل، لأنها مرحلة وسطية بين صفقات السوق التي تتميز بالتكاليف الضخمة وقيام المؤسسة بهذا النشاط لوحدها يتطلب استثمارات مرتفعة جداً فتمثل لها الشراكة خياراً استراتيجياً تحقق فعاليتها من خلال الأسواق الخارجية واللجوء إلى الموردين الخارجيين (الاستعانة بالموارد الخارجية) وتضمن لها الاستغلال العقلاني للمواد المتاحة كما تمكنها من تسيير تكاليفها بأفضل الطرق (Gerard, 2011, p69). وفقاً لـ (Yiannakas, 2001, p45) هناك ثلاث عوامل على المنظمة أن تأخذها في الاعتبار عندما تريد مقارنة أداء العمل أو النشاط داخلياً أم خارجياً، وهي:

- 1- مدى توفر الاستثمارات الخاصة بالصفقة المتعلقة بالنشاط: فكلما كانت الاستثمارات الخاصة بالصفقة متاحة داخلياً وملائمة للنشاط أكثر، زادت حتمية وجوب قيام المنظمة بالنشاط داخلياً.
 - 2- تكرار الصفقات: فكلما زاد حدوث النشاط، زاد احتمال وجوب أداء النشاط داخل الشركة.
 - 3- درجة التعقيد وعدم التأكد في حالة الحصول على الخدمة من المصادر الخارجية: فكلما زاد التعقيد وعدم التأكد في الحصول على الخدمة من المصادر الخارجية، زاد احتمال وجوب احتفاظ الشركة بالنشاط داخلياً.
- ويجب على المنظمة عند اتخاذها قرار الاستعانة بالموارد الخارجية بدلاً من تنفيذ النشاط داخلياً تكاليف مختلفة من أهمها تكلفة اختيار المورد الخارجي المناسب، إيصال المنظمة احتياجاتها إلى الموردين، ومراقبة جودة الخدمات والأنشطة التي يقدمونها للمنظمة.

وحسب نظرية تكاليف الصفقة يمكن تقسيم أنشطة المنظمة كما هو مبين:

▪ صفقة السوق (العقد الكلاسيكي)

في حال كون النشاط لا يتطلب أصول ذات نوعية عالية، يمكن إيجاد العديد من الموردين المحتملين، في هذه الحالة تلجأ المنظمة إلى مورد خارجي، بالإضافة إلى ذلك فالمنظمة ليست مضطرة إلى إبرام عقد ذو تعقيدات مختلفة وهو ما يسمى بالعقد الكلاسيكي.

▪ عقد كامل لأجل طويل

إذا كان النشاط يتطلب أصول ذات نوعية عالية، فإنه على المنظمة أن تقارن بين تكاليف الإنتاج الداخلي والاستعانة بمصدر خارجي، وهنا على المنظمة أن تقوم بتحليل مسبق لدرجة عدم التأكد وإبرام عقد مفصل لأجل طويل.

وبالتالي يمكن للباحثة ربط الاستعانة بالمصادر الخارجية بنظرية التكاليف عند توفر الشروط التالية:

- عندما يكون النشاط يتطلب أصول ذات خصوصية عالية وتكنولوجيا متقدمة لاتستطيع المنظمة الحصول عليها لعدم توافر الخبرة من جهة أو لعدم وجود رأس المال الكافي لشرائها والاستمرار في صيانتها وتحديثها.
 - أما فيما يتعلق بالموارد البشرية ارتفاع أجور العاملين أو أجور تدريبهم في مجال الأنشطة التي تدرس المنظمة الاستعانة بالمصادر الخارجية لتنفيذها.
 - إذا تمكنت المنظمة من إبرام عقود ذات درجة منخفضة من المخاطر بحيث تكون قادرة على فهم واستيعاب شروط العقد.
- بالإضافة إلى تكاليف المعاملات التي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار يجب عدم إهمال تكاليف الإنتاج.

3-7-2 نظرية الوكالة

لقد ظهرت نظرية الوكالة في الفكر الاقتصادي بشكلها الرسمي في بداية السبعينات من القرن الماضي، إلا أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية تعود إلى الاقتصادي المعروف آدم سميث عند مناقشته لمشكلة الفصل بين الملكية والسيطرة في كتابه ثروة الأمم. وقد نشأت هذه النظرية كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، وذلك من خلال نظرتها إلى الشركة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في الشركة، من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى (الركابي، 2010، ص9).

ويشير (التميمي، 2008، ص59) إلى أن الهدف من الرئيس لنظرية الوكالة هو توضيح كيف تصمم الأطراف المتعاقدة العقود لتقليل التكاليف المرتبطة بها وتخفيض حدة التضارب في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة ومحاولة ربط مصالحها، بما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الأصيل.

وعلاقة الوكالة في الغالب مبنية على نوعين من العقود:

- أ- العقد المعتمد على التصرف : وهو أن الوكيل يعمل باسمه ولصالح الموكل.
ب-العقد المعتمد على النتيجة: وهو أن الوكيل يلتزم بنتائج الأعمال التي يقوم بها لحساب الموكل.

هناك العديد من العناصر التي تؤثر في اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية عند دراسة تكاليف الوكالة:

1- عدم التأكد.

2- التصرفات المحتملة للمورد.

3- فترة الموافقة على النتائج.

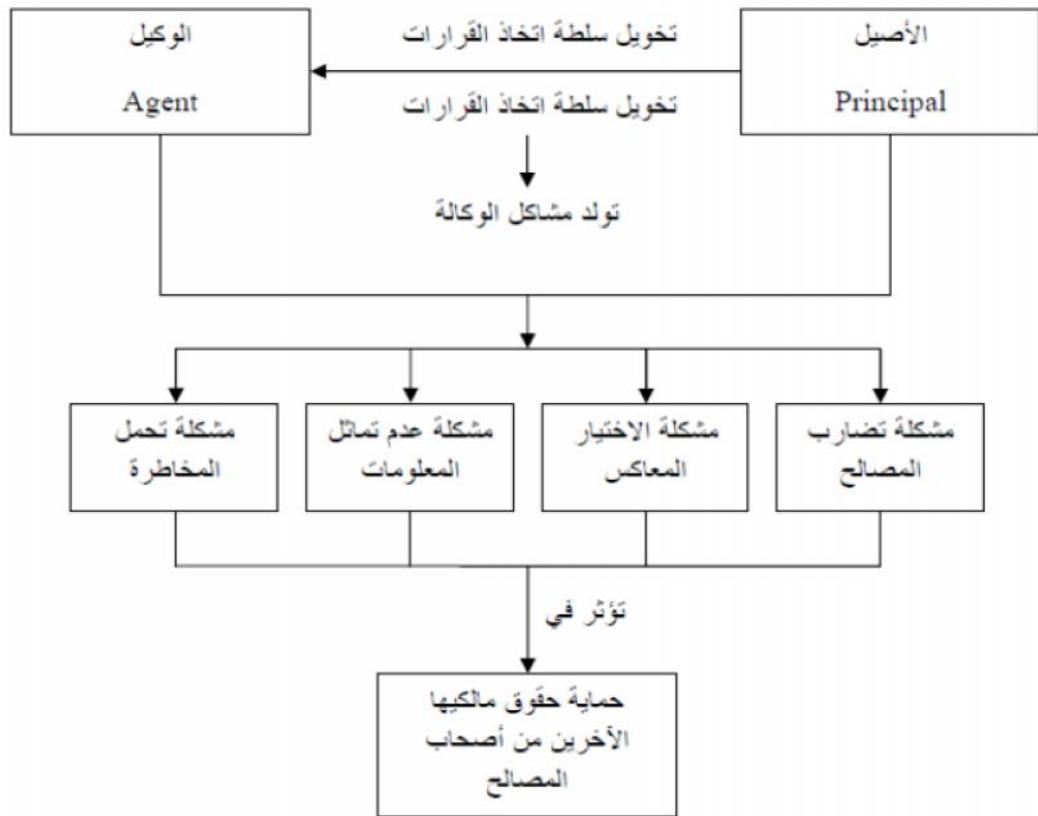
وإن نظرية الوكالة تنطوي على بعض التكاليف للأطراف الأصلية ويمكن أن تصنف كآلاتي (شرويدر، 2006، ص60):

1- نفقات الإشراف والمتابعة من قبل الأطراف الأصلية.

2- النفقات المانعة من قبل الوكيل.

3- الخسائر المتبقية.

فالمؤسسة يجب أن تقوم بحساب تكلفة الوكالة قبل اللجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية، وتفسر نظرية الوكالة إجراءات اللجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية وتشكيل العقد وبالتالي تكوين آليات الاتفاق بين المؤسسة الزبونة والممول الخارجي حسب الشكل التالي:



الشكل رقم (3-7) هيكل نظرية الوكالة

المصدر: مسير، رباب وهاب، 2009. "دور المعلومات المحاسبية في تقويم الأداء الاستراتيجي في ظل مفاهيم نظرية الوكالة- دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق العراق لأوراق المالية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 67.

يتبين للباحثة أن من أهم النظريات الاقتصادية المستخدمة في الحكم على الاستعانة بالمصادر الخارجية هي نظرية تكلفة الصفقات ونظرية الوكالة، وتركز نظرية تكلفة الصفقات بشكل أساسي على اختيار وضع الحكم، بينما تركز نظرية الوكالة على العلاقة الموجودة بين طرفي الوكالة. كلا النظريتان تعملان على إيجاد أفضل عقد بين كل من الأطراف المرتبطة للحد من تكاليف (الصفقة والوكالة).

الفصل الرابع

الاستعانة بالمصادر الخارجية في الشركة السورية للاتصالات

سيتم في هذا الفصل الإشارة إلى التطور التاريخي للشركة السورية للاتصالات، وتحليل نتائج البحث باستخدام برنامج SPSS 17.0 من خلال توضيح الأساس في تصميم البحث وتوضيح مجتمع وعينة البحث، وتوضيح الاحصاءات الوصفية (النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية)، بالإضافة إلى تبسيط الضوء على المقابلات الشخصية التي تم إجرائها مع المستويات العليا في عينة البحث، وتبيان المعلومات العامة والتقارير التي قامت الباحثة بجمعها.

4-1 التطور التاريخي للشركة السورية للاتصالات

أخذ الاهتمام في سورية بالتقانة الحديثة، وعلى رأسها تقانة المعلومات والاتصالات، ودورها الرئيس في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في القطر، الأمر الذي سمح بأن تفرد لهذه التقانات والتقانات الحديثة الأخرى وزارة خاصة تكون من مسؤوليتها توطين هذه التقانات بهدف تحديث وتطوير مؤسسات الدولة المختلفة وتشجيع نمو وتطوير مؤسسات القطاع المشترك والخاص والعامة في هذا القطاع. من ناحية أخرى، كان من الضروري توحيد عمليات الإدارة والإشراف والتخطيط لشبكات المواصلات والنقل بأنواعها المختلفة من قبل جهة وحيدة. لما كانت جميع شبكات المواصلات والنقل باستثناء شبكة الطرق المركزية تقع ضمن ولاية وزارة النقل، كان من الطبيعي نقل عائدية هذه الشبكة أيضاً إلى وزارة النقل، وقد جرى ذلك بموجب المرسوم رقم 209 تاريخ 23\6\2003 الذي أحدث المؤسسة العامة للمواصلات الطرقية الذي نص على أن تبقى المؤسسة مرتبطة بوزير المواصلات حتى نهاية عام 2003 ثم ترتبط بعدها بوزير النقل. وبتاريخ 25\9\2003 صدر المرسوم رقم 62 الذي أحدث بموجبه وزارة الاتصالات والتقانة بدلاً عن وزارة المواصلات وجرى تحديد المهام الجديدة للوزارة المحدثة بموجب المرسوم رقم 35 تاريخ 15\5\2004.

تقدم خدمات الهاتف الخليوي شركتين من القطاع الخاص بإشراف المؤسسة العامة للاتصالات هما: شركة سيريتيل و MTN وتعملان على أساس عقود التنفيذ والتشغيل وتحويل الملكية BOT وتقدمان العديد من الخدمات الإضافية، وستحول العلاقة بين المؤسسة ومشغلي الهاتف الخليوي إلى علاقة بين مشغلين روالهيئة الناظمة عند تحول عقود خدمات الهاتف الخليوي من B.O.T إلى تراخيص، كما أن الدخول المتوقع للمشغل الثالث في سوق الاتصالات الخليوية سيؤدي إلى تنافس ملحوظ وإيجابي بين مشغلي الخليوي.

4-2 تحليل نتائج البحث

4-2-1 اختبارات الصدق والثبات

المقصود بالمصادقية كما عرفها كامبل وستانلي (1963) هي قدرة الأدوات المستخدمة في البحث على قياس المراد من قياسه.

4-2-1-1 صدق الاستبانة:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة تم عرضها على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد بهدف الاستفادة من آرائهم العلمية لتحقيق أهداف البحث والمتعلقة بوضوح الأسئلة وصياغتها وهو ما يسمى بالصدق الظاهري.

4-2-1-2 ثبات المقياس:

ثبات المقياس يعني الاتساق الداخلي للعبارات في الاستبانة، وثبات المقياس جانبيين:

أولاً- استقرار المقياس: يقصد به الحصول على النتائج ذاتها إذا ما تم قياس المتغيرات مرات متكررة بنفس المقياس.

ثانياً- الموضوعية: يقصد بها الحصول على الدرجة نفسها بغض النظر عن الشخص الذي صمم الاستبانة.

يوجد عدة طرق إحصائية لحساب ثبات المقياس ومن أكثرها شيوعاً والتي يمكن من خلالها قياس الثبات هي طريقة (كرونباخ ألفا Alpha Crunbach) التي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة بالاعتماد على برنامج SPSS.

قامت الباحثة بإجراء اختبار ثبات المقياس بطريقة (كرونباخ ألفا Alpha Crunbach) كما في الجدول التالي:

تم تحكيم الاستبانة من قبل مجموعة من المدرسين في قسم إدارة الأعمال (الأستاذ الدكتور صلاح شيخ ديب، الدكتورة نسرين عبد الرحمن، الدكتور محمد طاهر الخلف).

الجدول رقم (4-1): اختبار الثبات ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
التكلفة	7	0.72
الجودة	12	0.76
التركيز على الأنشطة الرئيسية	8	0.67
الربحية	2	0.67
تحسين الإنتاجية	2	0.86
توفير الوقت	2	0.71
رضا العميل	5	0.73
جميع المتغيرات	38	0.93

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 17.0

يظهر من الجدول (4-1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات تساوي 0.93 وهي أكبر من 0.6. كما يظهر الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة كانت أكبر من 0.6 وهذا يدل على وجود اتساق كبير في قائمة الاستبيان وأن مصداقية البيانات عالية وصالحة للدراسة ولا داعي لحذف أي عبارة.

4-2-2 خصائص عينة الدراسة

4-2-2-1 خصائص أفراد العينة:

تكونت عينة البحث من مجموعتين من العينات:

العينة الأولى: الأفراد العاملين في الشركة العامة للاتصالات (فرعي اللاذقية وطرطوس) من حيث نوعية الوظيفة كما في الجدول التالي حيث إن أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية وما فوق (هندسة، اقتصاد، حقوق).

الجدول (2-4) عينة البحث

اسم الإدارة	الصفة الوظيفية	عدد العاملين	النسبة المئوية لحجم العينة
الإدارة العليا	مدراء عامين ومعاونيهم	4	10%
الإدارة الوسطى	مدراء (موارد بشرية، مالية، الحسابات، العلاقات العامة، الاستثمار)	20	49%
الإدارة التنفيذية	رؤساء الأقسام (مهندسي الصيانة والتجهيزات)	17	41%
المجموع		41	%100

المصدر: من إعداد الباحثة

تم دراسة أفراد العينة في الجدول رقم (2-4) بأسلوب المقابلة الشخصية للمدراء ورؤساء الأقسام كما في الجدول السابق وقد تضمنت الدراسة العملية ثلاث مجموعات من الأسئلة تتوزع كما يلي: المجموعة الأولى والثانية تتضمن استبانة عامة والمجموعة الثالثة تتضمن أسئلة خاصة للمدراء لسبر آرائهم الشخصية حول الاستعانة بالمصادر الخارجية.

العينة الثانية: قد قامت الباحثة باختيار عينة ثانية لدراسة دور الاستعانة بالمصادر الخارجية على رضا العميل باستبانته خاصة، وتمثل عينة البحث في عملاء شركة الاتصالات ونظراً لكبير حجم المجتمع وعدم إمكانية الوصول إلى كافة مفرداته، فقد قامت الباحثة باستخدام العينة الميسرة (وهي عينة غير احتمالية التي لا يكون فيها فرصة متساوية لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث أن تكون ضمن عينة البحث، وهي الأنسب هنا لكبير حجم المجتمع وعدم القدرة على التحديد الدقيق لعملاء شركات الاتصالات). أما فيما يتعلق بحجم العينة، فقد تم الاستعانة بالمراجع الإحصائية لتحديد حجم العينة التي أشار إليها (بازرعة، 2005) إلى أنه إذا كان حجم المجتمع كبيراً وكان معامل الثقة المطلوب 95%، وباعتبار أن نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع هي 50%، وأن الخطأ يبلغ 5% فإن حجم العينة يحسب من العلاقة التالية:

$$\text{حجم العينة} = \frac{(\text{الدرجة المعيارية})^2 (\text{نسبة توافر الخصائص}) (\text{مكمل النسبة } 100\%)}{(\text{الخطأ المسموح به})^2} = \frac{(1.96)^2 (50\%) (50\%)}{(0.05)^2}$$

$$= 384$$

$$= 384 \text{ مفردة.}$$

3-2-4 تصميم قائمة الاستقصاء

تتضمنت قائمة الاستبيان قائمتين من المتغيرات: (المتغيرات المستقلة والمتغير التابع).

القائمة الأولى: وتتضمن أسئلة تقيس المتغيرات المستقلة (التكلفة، الجودة، التركيز على الأنشطة الرئيسية)، واعتمدت الباحثة في قياس هذه المتغيرات على التعاريف Kumar, Tibor, Armstrong, Boyatzis ومقياس SERVQUAL.

القائمة الثانية: وتتضمن مؤشرات المتغير التابع (الربحية، تحسين الإنتاجية، توفير الوقت، رضا العميل)، وقد كانت العبارات موزعة كما في الجدول التالي:

الجدول (3-4) أرقام العبارات في قائمة الاستبيان

المتغيرات	أرقام العبارات في قائمة الاستبيان
القائمة الأولى	
التكلفة	7 - 1
الجودة	19-8
التركيز على الأنشطة الرئيسية	27-20
القائمة الثانية	
الربحية	29-28
تحسين الإنتاجية	31-30
توفير الوقت	33-32
رضا العميل	38-34

المصدر: إعداد الباحثة

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لقياس متوسط إجابات مفردات العينة لجميع متغيرات الدراسة وكانت الإجابات متوزعة على المقياس كما يلي:

الجدول (4-4) رقم مقياس ليكرت الخماسي لإجابات المستقصى منهم

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
1	2	3	4	5

4-2-4 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

قبل عرض النتائج الإحصائية لاختبار اقتراحات البحث للدراسة الميدانية لابد من تقديم صورة وصفية عن المقاييس الإحصائية لمتغيرات البحث وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات البحث موضع الدراسة.

تناولت الدراسة ثلاثة مقاييس للمتغيرات المستقلة التالية (التكلفة، الجودة ، التركيز على الأنشطة الرئيسية)، ومتغير تابع وهو تحسين الأداء (الربحية، تحسين الإنتاجية، توفير الوقت، رضا العميل).

تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من متغيرات الدراسة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-5): الإحصاءات الوصفية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.61	3.22	التكلفة
0.42	3.23	الجودة
0.52	3.43	التركيز على الأنشطة الرئيسية
0.71	3.41	متوسط الإجابات حول معايير تحسين الأداء
0.95	3.35	الربحية
1.03	3.27	تحسين الإنتاجية
0.88	3.51	توفير الوقت
0.66	3.48	رضا العميل
0.43	3.28	متوسط الإجابات حول الاستعانة بالمصادر الخارجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 17.0

يظهر الجدول السابق أن متوسط الإجابات حول الاستعانة بالمصادر الخارجية ومعايير تحسين الأداء بلغ 3.28 و 3.41 على التوالي وهذه قيم إيجابية لكنها غير مرتفعة نسبياً وقريبة من القيمة الحيادية (3)، وبالتالي فإنه لا يتم الاعتماد على المصادر الخارجية بشكل كبير لتحسين الأداء. ترى الباحثة أن هذه النتائج لا تعبر عن أنه يتم الاستعانة بالمصادر الخارجية بشكل كبير وهذا ينسجم مع الواقع حيث أن الشركة اعتمدت على شركتي الخليوي في تقديم خدمة الهاتف الخليوي و الانترنت 3G بالإضافة إلى اعتمادها على شركات خارجية للحصول على تجهيزات تكنولوجية متطورة في مجال الاتصالات.

كما يظهر الجدول السابق أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أصغر من (1) باستثناء الانحراف المعياري لتحسين الإنتاجية كانت أكبر من (1). هذا يعني أنه ليس هناك تشتت كبير في إجابات الموظفين إلا بالنسبة لتحسين الإنتاجية حيث كان هناك تباين في آراء الموظفين.

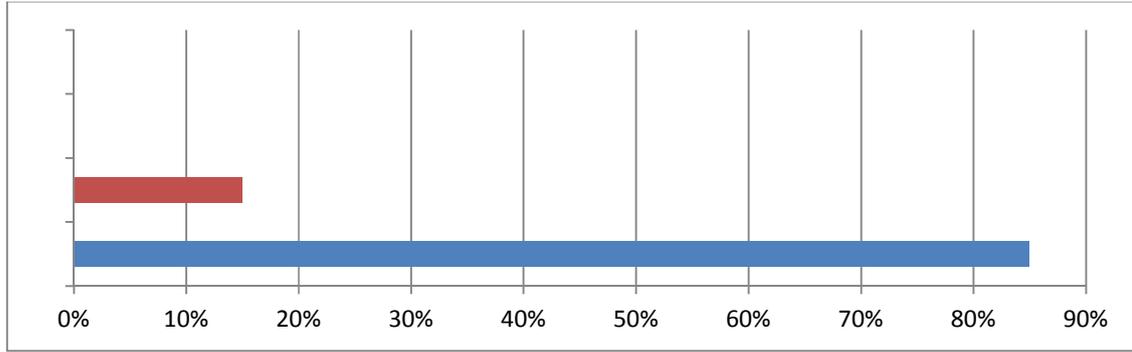
ترى الباحثة أن هناك تباين في آراء الموظفين حول تحسين الإنتاجية ويعود ذلك إلى عدم قناعة العينة المدروسة في استدراج المصادر الخارجية وذلك بسبب أن شركة الاتصالات تملك الخبرات البشرية والإمكانات المادية الكافية للقيام بهذه المهام دون اللجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية، وهذا ما ينسجم مع إجابات المدراء في المقابلات الشخصية.



4-2-5 تحليل الدراسة الميدانية لعينة البحث (معلومات عامة - مقابلات)

أولاً- المعلومات العامة:

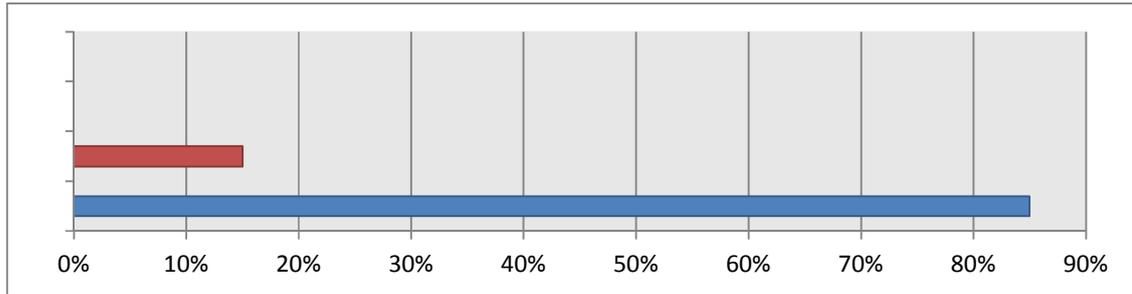
السؤال الأول: هل لديك معلومات سابقة عن الاستعانة بالمصادر الخارجية؟



الشكل رقم (4-1): المعلومات السابقة عن الاستعانة بالمصادر الخارجية

يتضح من الشكل السابق أن 85% من أفراد العينة لديها معلومات سابقة عن أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية و 15% تدعي أن ليس لديها أية معلومات بما يتعلق بهذا الأسلوب الإداري، وتعتقد الباحثة أن ارتفاع نسبة من لديهم معلومات عن الاستعانة بالمصادر الخارجية يعود إلى أنهم اتبعوا دورات تدريبية في مجال الاستعانة بالمصادر الخارجية.

السؤال الثاني: هل أنت موافق على تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية؟

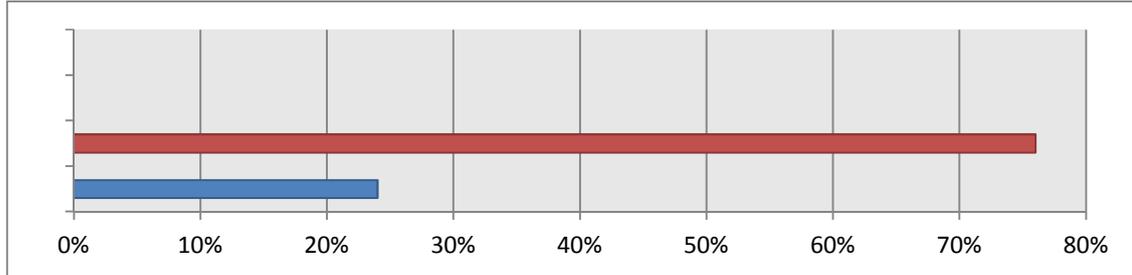


الشكل رقم (4-2): الموافقة على تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية

توضح النتائج أن 85% يوافقون على تطبيق أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية مقارنة بـ 15% لا يقرون بتطبيق هذا الأسلوب. تستنتج الباحثة أن النسبة العالية لهذه الموافقة تعود إلى معرفتهم بمزايا تطبيق أسلوب

الاستعانة بالمصادر الخارجية وملاحظتهم المباشرة لما قدمه هذا الأسلوب في مجال تقديم تكنولوجيا حديثة في مجال الخلوي والبنية التحتية وتحقيق إيرادات للشركة.

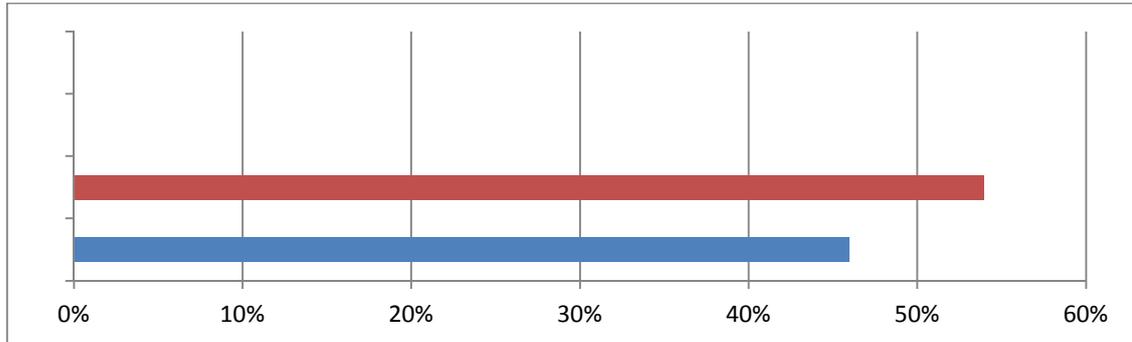
السؤال الثالث: هل شاركت سابقاً في اتخاذ قرار الموافقة على إدخال أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية في الشركة؟



الشكل رقم (4-3): المشاركة السابقة في اتخاذ قرار الموافقة على إدخال أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية في الشركة

يلاحظ من خلال الشكل السابق أن نسبة قليلة من العينة ساهمت في اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية بما يعادل 24% بينما النسبة الأكبر تدعي أنها لم تساهم في اتخاذ مثل هكذا قرارات، ويعود السبب في رأي الباحثة إلى أن أصحاب القرار في مثل هذه الأنشطة يكون حصراً في الإدارة العليا.

السؤال الرابع: الاستعانة بالمصادر الخارجية يعتبر أسلوباً لتخفيض التكلفة.

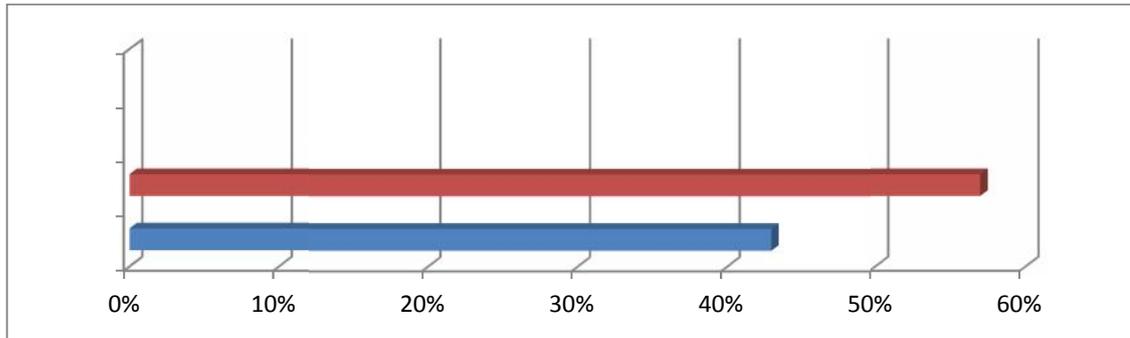


الشكل رقم (4-4): مساهمة الاستعانة بالمصادر الخارجية في تخفيض التكلفة

يتضح من الشكل السابق إلى أن 46% من العينة تدرك بأن هذا الأسلوب يؤدي إلى تخفيض التكلفة و 54% لا يعتقد ذلك. ترى الباحثة من خلال المقابلات الشخصية [أن المديرين والرؤساء المباشرين لا يفضلون الاستعانة بالمصادر الخارجية لأن الواقع العملي أثبت لهم بأن الشركة قادرة على القيام بدورها وتنفيذ مشاريع

الخلوي دون الاعتماد على المصادر الخارجية، وأنهم يستطيعون تنفيذ هذه المشاريع بتكلفة أقل فكثير من المهندسين تسربوا إلى شركات الخلوي لدفعها أجور ومرتببات أعلى].

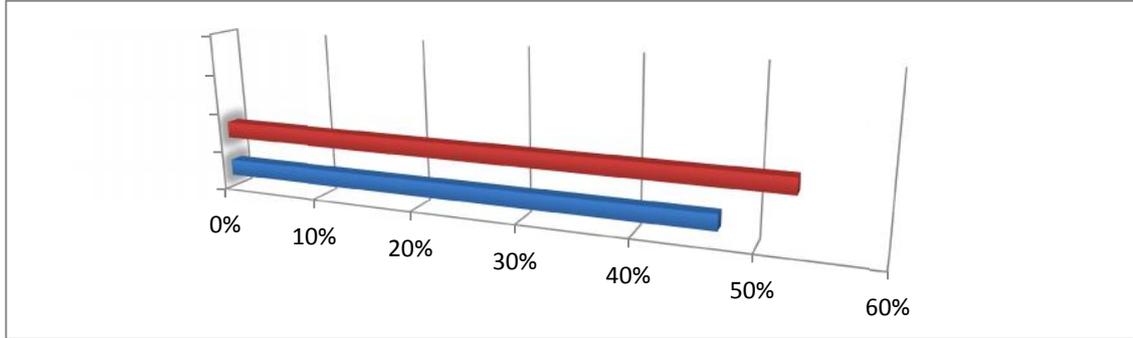
السؤال الخامس: يمثل الاستعانة بالمصادر الخارجية أسلوب خطر على الشركة.



الشكل رقم (4-5): خطر الاستعانة بالمصادر الخارجية على الشركة

يتضح من الشكل السابق أن 43% من العينة المدروسة يرون أن الاستعانة بالمصادر الخارجية يمثل أسلوب خطر على المؤسسة في حين يرى 57% من العينة أن الاستعانة بالمصادر الخارجية لا يمثل أسلوب خطر على الشركة. ترى الباحثة أن وجود هذه النسبة المؤيدة لخطر الاستعانة بالمصادر الخارجية على الشركة يعود إلى فقدان الشركة لكثير من الخبرات والكفاءات الفنية التي انتقلت للعمل في الشركات المستعان بها من ناحية ومن ناحية أخرى عدم إلمام العينة المدروسة بمخاطر تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية وخاصة بالنسبة للمنظمات التي لا تملك الخبرة الكافية في تطبيق هذا الأسلوب. من خلال المقابلات الشخصية يؤكد 50% من المديرين أن الشركة تدرك مخاطر الاستعانة بالمصادر الخارجية، و 41% منهم يرون بأن هناك خطر على وجود الشركة الأم بسبب تطبيق هذا الأسلوب الإداري، وأن 70% من المديرين يدركون أن هناك تهديدات متوقعة من الشركات المستعان بها] (المقابلات الشخصية).

السؤال السادس: الاستعانة بالمصادر الخارجية مفيد للمؤسسة لعدم توافر الخبرة داخل الشركة.



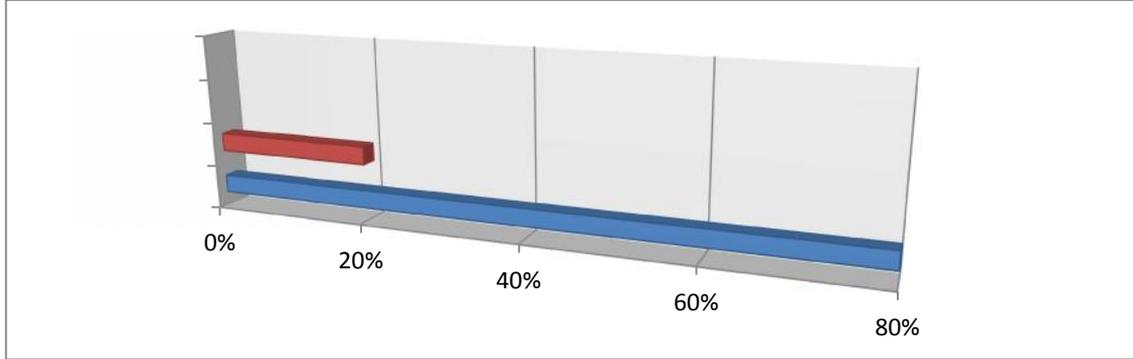
الشكل رقم (4- 6): فائدة الاستعانة بالمصادر الخارجية لعدم توافر الخبرة داخل الشركة

يتضح من الشكل السابق أن 53% من العينة يرون أن الاستعانة بالمصادر الخارجية غير مفيد للشركة بسبب توفر الخبرات فيها، بينما يرى 47% أن الاستعانة بالمصادر الخارجية مفيد لنقص الخبرة.

من خلال المقابلة التي أجرتها الباحثة للتأكد من الاستفادة من خبرات العاملين في الشركات المستعان بها تبين للباحثة [أن الاستعانة بالمصادر الخارجية لم يكن مفيداً لشركة الاتصالات من هذه الناحية باعتبار أن الخبرات التي تمتلكها الشركة انتقلت أصلاً من الشركة إلى الشركات المستعان بها] (المقابلات الشخصية).

تعتقد الباحثة أن هذا التقارب بين آراء العينة المدروسة وبين المقابلات الشخصية للمدراء التي أجرتها الباحثة أن هناك نسبة من العينة يعيدون عن قاعدة البيانات التي تسمح بالحكم على وجود هذه الخبرات أو عدمها. إن إجابات أفراد العينة والمقابلات الشخصية تثبت أن الشركة لم تكن مستفيدة من الاستعانة بالمصادر الخارجية وهذا يتناقض مع أساس وجود مثل هذه الشركات المستعان بها، فالشركة قادرة على تقديم خدمات الخلوي بدون اللجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية ضمن الخبرات والإمكانات المتاحة لديها.

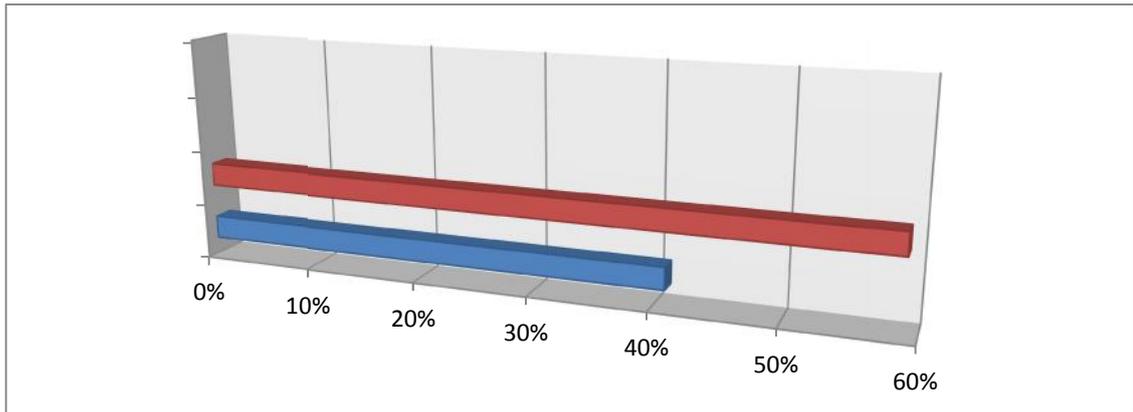
السؤال السابع: الاستعانة بالمصادر الخارجية مفيد للشركة من حيث وقت التنفيذ.



الشكل رقم (4 - 7): فائدة الاستعانة بالمصادر الخارجية للشركة من حيث وقت التنفيذ

يتضح من الشكل السابق أن 80% من العينة المدروسة ترى أن الاستعانة بالمصادر الخارجية مفيد للشركة من حيث وقت التنفيذ و 20% من العينة غير موافقة على ذلك. يمكن للباحثة تفسير ارتفاع نسبة الموافقة من العينة بسبب وجود عقد بين الشركة والشركات المستعان بها يلزم طرفي العقد وخاصة الشركة المستعان بها لتنفيذ بنود العقد وأي خلل في التنفيذ سيؤدي إلى محاسبة قانونية وشروط جزائية للطرف المخل بالتنفيذ من ناحية، ومن ناحية ثانية فإنه من المتعارف عليه التزام الشركات الخاصة بوقت التنفيذ حرصاً منها على سمعتها بالنسبة للعملاء. يتناقض هذا السؤال مع السؤال السادس من حيث الاستفادة من خبرات الشركات المستعان بها، فهنا على الأقل يوجد فائدة من حيث وقت التنفيذ.

السؤال الثامن: الاستعانة بالمصادر الخارجية يستخدم من قبل الشركة للأنشطة الاستراتيجية فقط.

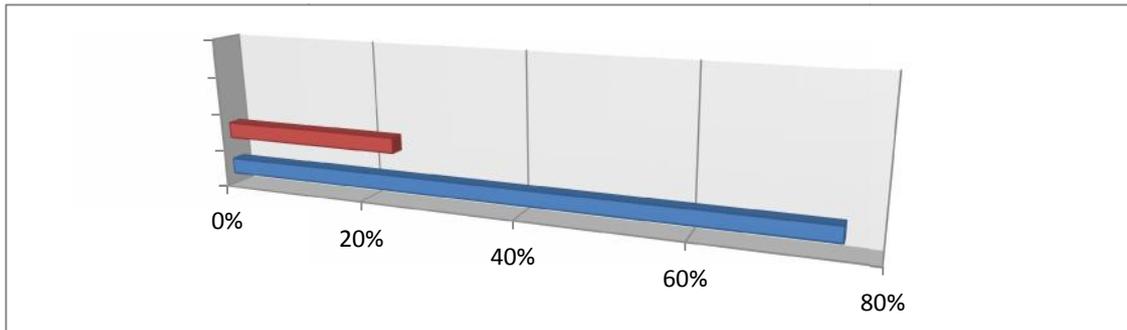


الشكل رقم (4 - 8): استخدام الاستعانة بالمصادر الخارجية من قبل الشركة للأنشطة الاستراتيجية فقط

يتضح من الشكل السابق أن نسبة 59% من العينة المدروسة تعتقد أن الشركة لا تستعين بمصادر خارجية للقيام بأعمالها الاستراتيجية، بينما نسبة 41% يوافقون على استخدام الشركة للمصادر الخارجية في الأنشطة

الاستراتيجية، وهذا ينطبق مع الواقع فالأنشطة الرئيسية تقوم بها شركة الاتصالات. تعتقد الباحثة أن الاستعانة بالموارد الخارجية تتم وفق نظرية تكلفة الصفقات ونظرية الوكالة إذا كان تكلفة الإنتاج أقل في الشركة فإنها ستقوم بالإنتاج بنفسها ولا تستعين بالموارد الخارجية وفي حال كانت تكلفة الصفقة أكبر في الشركة فإنها ستستقدم مصادر خارجية لتنفيذ هذه الأعمال.

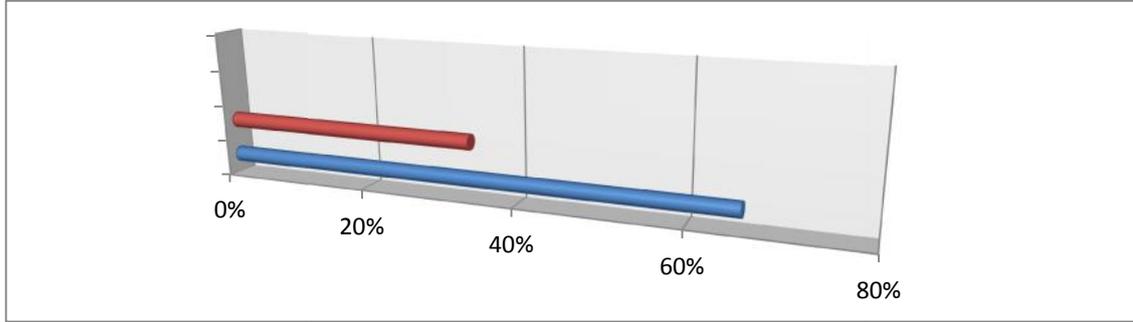
السؤال التاسع: الاستعانة بالموارد الخارجية يستخدم من قبل الشركة للأنشطة التكتيكية.



الشكل رقم (4-9): استخدام الاستعانة بالموارد الخارجية من قبل الشركة للأنشطة التكتيكية

يتضح من الشكل السابق أن 76% من العينة أكدت أن الاستعانة بالموارد الخارجية يستخدم في تنفيذ الأنشطة التكتيكية لشركة الاتصالات و24% لا يعتقدون ذلك. ترى الباحثة من خلال المقابلة التي أجرتها مع المديرين بسؤالها عن الاستعانة بالموارد الخارجية في تنفيذ الأنشطة التكتيكية [أن الاستعانة بالموارد الخارجية في شركة الاتصالات لا يقف فقط عند تقديم خدمة الهاتف الخليوي بل أيضاً من خلال الحصول على التجهيزات وخضوع العاملين والإداريين في الشركة لدورات خارجية والتعاقد مع شركات استشارية خارجية لدراسة وتنفيذ بعض المشاريع التابعة للشركة] (المقابلات الشخصية).

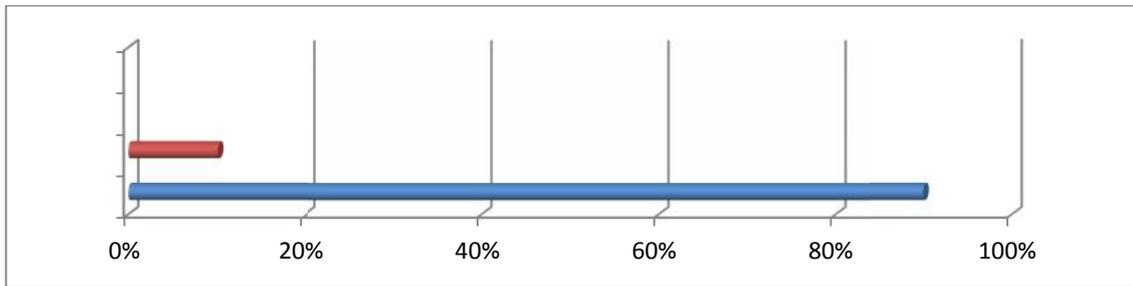
السؤال العاشر: الاستعانة بالمصادر الخارجية يستخدم لرفع مستوى جودة الأداء في الشركة.



الشكل رقم (4-10): استخدام الاستعانة بالمصادر الخارجية في رفع مستوى جودة الأداء في الشركة

يتضح من الشكل السابق أن 66% من العينة المدروسة توافق على أن الاستعانة بالمصادر الخارجية كان له أثر إيجابي في تحسين جودة أداء شركة الاتصالات بينما 34% من العينة نفي وجود تحسن على جودة الأداء للشركة. ترى الباحثة أن ارتفاع نسبة الموافقين على تحسن جودة الأداء للشركة تؤكد أيضاً الأرقام المنشورة للشركة السورية للاتصالات في تزايد عدد مراكز خدماتها للهاتف الثابت في أنحاء الجمهورية العربية السورية. الشكل رقم (C). من خلال المقابلات الشخصية أكد المديرين [أنه تم الاستفادة من التكنولوجيا الموجودة لدى الشركات المستعان بها في تقديم خدمات وتسهيلات للمواطنين سواء من ناحية الدفع الإلكتروني للفواتير أو من ناحية التسهيلات المقدمة للمواطنين وخاصة في المجال الإلكتروني للحصول على الخطوط الهاتفية] (المقابلات الشخصية).

السؤال الحادي عشر: تساهم الاستعانة بالمصادر الخارجية في التركيز على الأنشطة الأساسية للشركة.

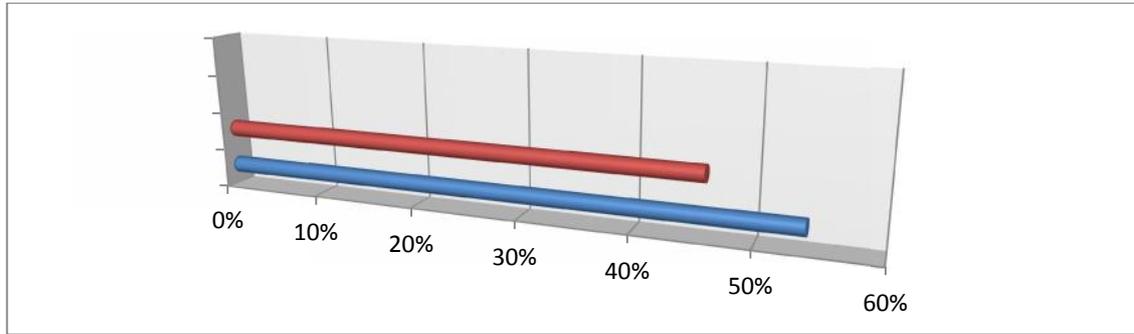


الشكل رقم (4-11): مساهمة الاستعانة بالمصادر الخارجية في التركيز على الأنشطة الأساسية للشركة

يوضح الشكل السابق أن 90% من أفراد العينة المدروسة يؤكدون أن الاستعانة بالمصادر الخارجية في الأنشطة الأساسية (الهاتف الثابت والبنية التحتية المتعلقة بها) بينما 10% لا يعتقدون ذلك.

من خلال الدراسة الميدانية والمقابلات الشخصية مع المديرين تبين [أن الاستعانة بالمصادر الخارجية ساهم في التركيز على الأنشطة الرئيسية للشركة] (المقابلات الشخصية)، ومن خلال أرشيف الشركة الذي اطلعت عليه الباحثة يتبين أن الإحصاءات حتى تاريخ 2010/12/31 تؤكد ارتفاع نسبة انتشار الهاتف الثابت في سوريا وما يتعلق به من خدمات كالإنترنت الأرضي التابع للشركة وتزايد عدد المسجلين للحصول على هذه الخدمات في السنوات الأخيرة مقارنة بالسنوات الماضية، ولكن لم تصل هذه الخدمة إلى المستوى والانتشار المطلوب وهذا ما يمكن تأكيده من خلال الفرق الواضح بين كثافة انتشار الهاتف الخليوي بالمقارنة مع الهاتف الثابت.

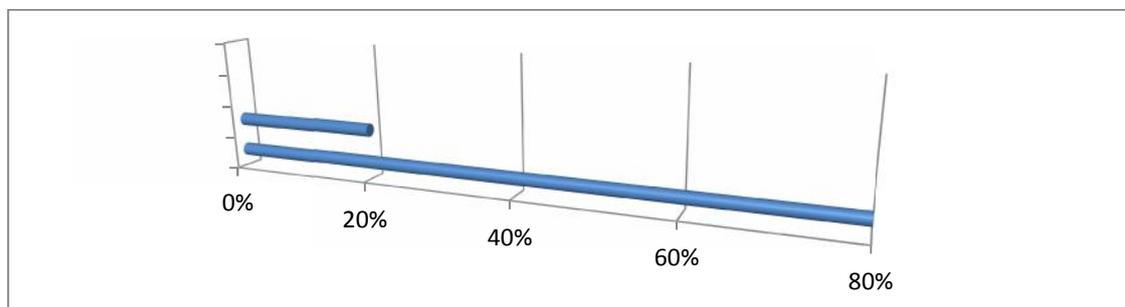
السؤال الثاني عشر: يعتبر عقد الاستعانة بالمصادر الخارجية بين شركة الاتصالات والشركة المستعان بها مناسباً.



الشكل رقم (4 - 12): توافق عقد الاستعانة بالمصادر الخارجية بين شركة الاتصالات والشركة المستعان بها

يتضح من الشكل السابق أن 54% يعتقدون بان العقد بين شركة الاتصالات والشركات المستعان بها مناسباً بينما نسبة 45% لا يعتقدون ذلك. تعتقد الباحثة أن العقد بين شركة الاتصالات والمصدر الخارجية غير متاح لجميع العاملين في الشركة، وبالتالي فهم لا يملكون المعلومات الكافية فيما إذا كان العقد لصالح الشركة أم لصالح الشركات الخارجية المستعان بها.

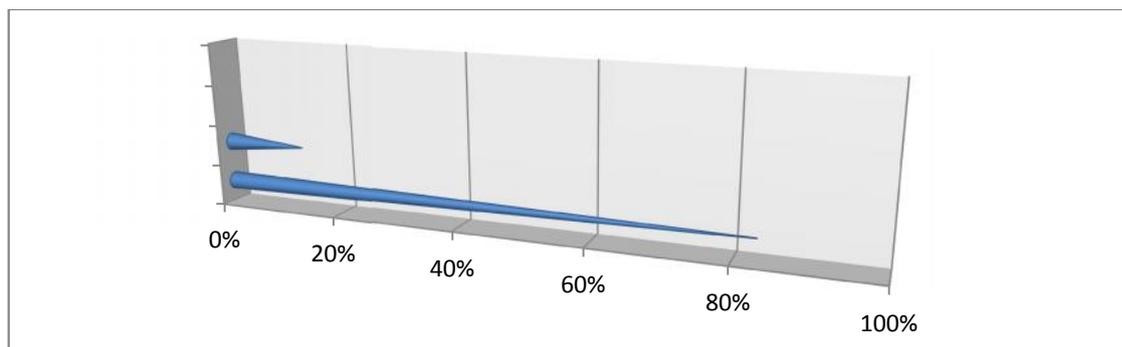
السؤال الثالث عشر: تدير شركة الخليوي المستعان بها خدمة الاتصالات الخليوية بشكل دائم.



الشكل رقم (4-13): إدارة شركتنا الخليوي المستعان بها لخدمة الاتصالات الخليوية.

يتضح من الشكل السابق أن غالبية أفراد العينة بنسبة 80% على علم بواقع العقد كمدة زمنية بين شركة الاتصالات وشركات الخليوي بسورية، وأن الشركات المستعان بها هي من يدير المنتج الذي قامت بتنفيذه لصالح الشركة والواقع ان هذا العقد ليس دائما فهو لمدة 15 عاماً قابلة للتجديد.

السؤال الرابع عشر: توجد شراكة بين شركة الاتصالات وشركتنا الخليوي المستعان بهما.

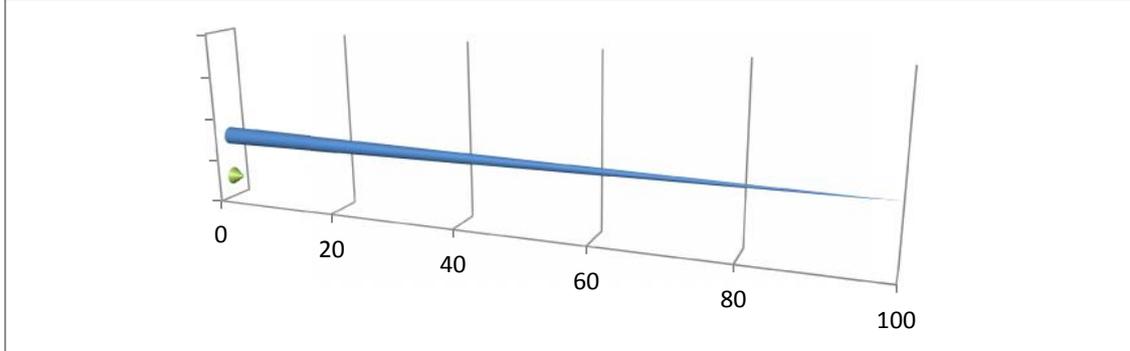


الشكل رقم (4-14): الشراكة بين شركة الاتصالات وشركتنا الخليوي

يتضح من الشكل السابق أن 83% أي الغالبية العظمى من أفراد العينة تؤيد أن هناك شراكة بين شركة الاتصالات وشركات الخليوي.

ترى الباحثة أن هذه الشراكة هي محدودة جداً وبحدود تنفيذ و المناقصة لصالح الشركة السوري

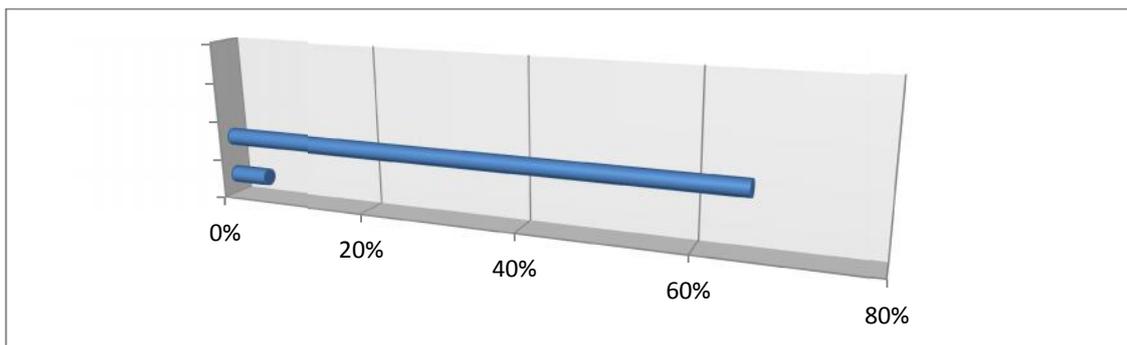
: تفوض شركة الاتصالات كامل سلطتها لشركتا الخليوي المستعان بهما من خلال عقد الاستعانة بالمصادر الخارجية.



الشكل رقم (4-15): تفوض شركة الاتصالات كامل سلطتها لشركتا الخليوي المستعان بهما من خلال عقد الاستعانة بالمصادر الخارجية

يتضح من الشكل ان جميع أفراد العينة يؤكدون أن شركة الاتصالات لاتفوض سلطاتها للشركات المستعان بها، وهذا ينسجم مع الواقع حيث ان العقد لايسمح بتدخل الشركة فيما يتجاوز التاكيد من تنفيذ العقد، وهذا يتطابق مع آراء المديرين من خلال المقابلة الشخصية التي أجرتها الباحثة [على أن الشركة لاتفوض صلاحياتها إلى المصادر الخارجية، بل هناك عقد محدد بمدة زمنية لتنفيذ أو تقديم خدمة الهاتف الخليوي] (المقابلات الشخصية).

السؤال السادس عشر: تفوض شركة الاتصالات جزء من سلطتها لشركتا الخليوي من خلال عقد الاستعانة بالمصادر الخارجية.

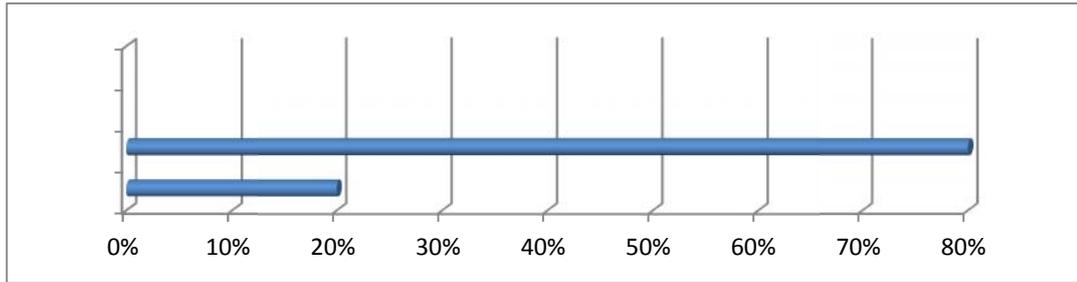


الشكل رقم (4-16): تفوض شركة الاتصالات جزء من سلطتها لشركتا الخليوي من خلال عقد الاستعانة بالمصادر الخارجية

يتضح من الشكل السابق ان غالبية أفراد العينة 95% يرون بأن شركة الاتصالات لاتفوض صلاحياتها لاجزئياً ولا كلياً لشركات الخليوي وهذا يتفق مع إجاباتهم في السؤال السابق. وتعتقد الباحثة من خلال المقابلات

الشخصية التي أجرتها أيضاً [أن العلاقة ليست علاقة تفويض للسلطات وإنما أكد المديرون أن هذه العلاقة هي علاقة تنسيق بين الطرفين] (المقابلات الشخصية).

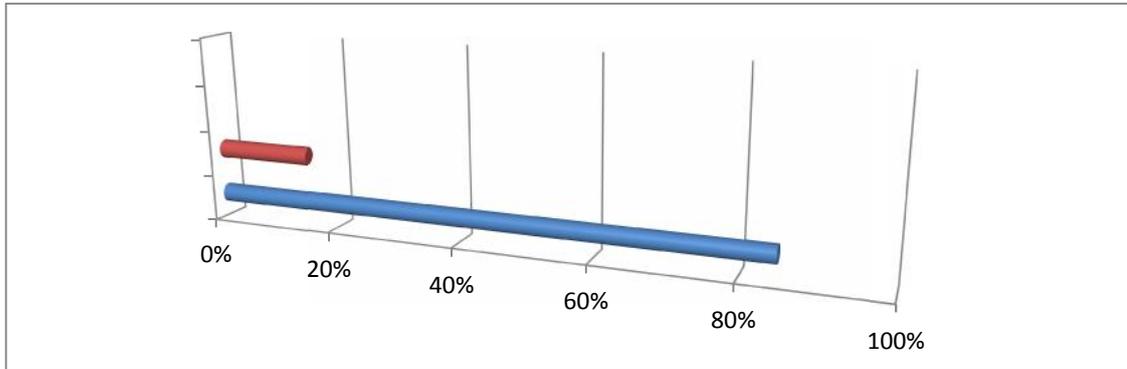
السؤال السابع عشر: انخفاض مستوى كفاءة شركة الاتصالات في الاعتماد على خبراتها المحلية أدى إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية.



الشكل رقم (4-17): انخفاض مستوى كفاءة شركة الاتصالات في الاعتماد على خبراتها المحلية أدى إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية

يتضح من الشكل السابق أن نقص الخبرات ليس سبباً في الاستعانة بالمصادر الخارجية لدى شركة الاتصالات، بل ان هناك أسباب أخرى يعتقدونها أفراد العينة وأن هناك إمكانيات كافية للشركة وقد قامت بتوفيرها لشركات الخليوي وليس العكس، وهذا يتفق مع إجاباتهم السابقة.

السؤال الثامن عشر: يتم الاستعانة بالمصادر الخارجية لاستخدام تكنولوجيا متطورة لشركة الاتصالات.

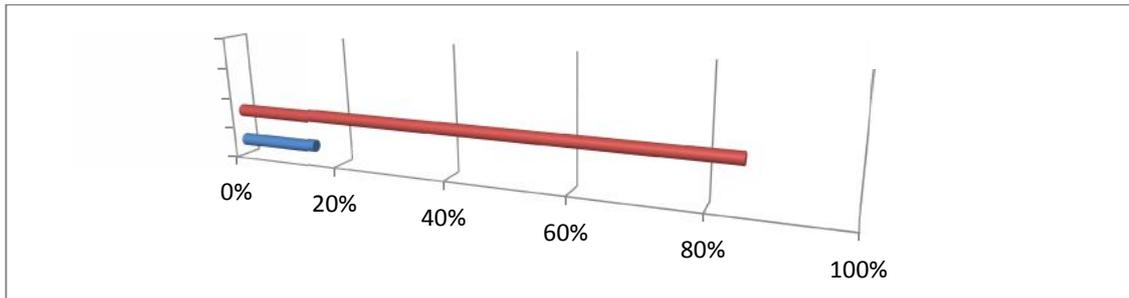


الشكل رقم (4-18): الاستعانة بالمصادر الخارجية لاستخدام تكنولوجيا متطورة لشركة الاتصالات

يتضح من الشكل السابق أن 85% من أفراد العينة المدروسة يوافقون على رغبة الشركة في الحصول على تكنولوجيا متطورة كان سبباً في تطبيق الاستعانة بالمصدر الخارجية بينما أجاب 15% بالنفي. ويمكن للباحثة التوضيح بأنه يوجد شركات عالمية متخصصة في مجال أعمالها ممن تبرم معهم شركة الاتصالات العقود لتقديم خدماتهم وخاصة في مجال الخليوي كشركة MTN مما يمكن الشركة من الاستفادة من التكنولوجيا

المتطورة الموجودة لتلك الشركات، وهذا يتطابق مع آراء المديرين والفنيين الذين تم إجراء المقابلات الشخصية معهم [الهدف من الاستعانة بالمصادر الخارجية هو الحصول على تكنولوجيا جديدة وممتطورة] (المقابلات الشخصية).

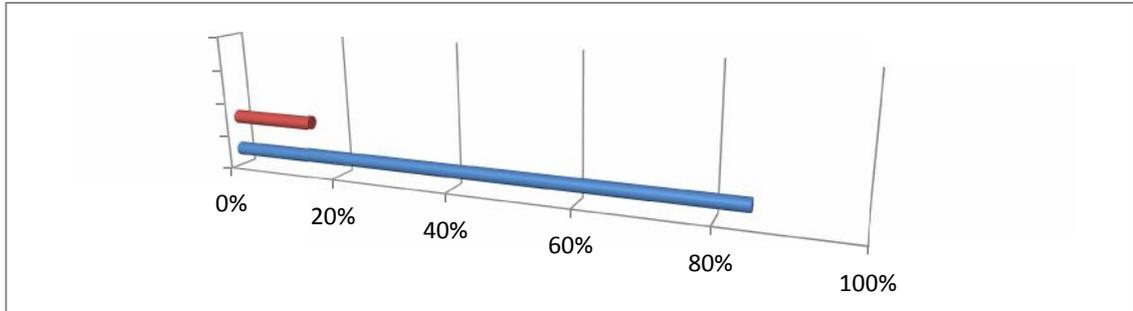
السؤال التاسع عشر: الاستعانة بالمصادر الخارجية نتيجة نقص الكفاءة الفنية للموارد البشرية للشركة.



(4-19): الاستعانة بالمصادر الخارجية نتيجة نقص الكفاءة الفنية في الموارد البشرية للشركة.

يوضح الشكل السابق أن 85% أكدوا أن الاستعانة بالمصادر الخارجية لم تكن بسبب نقص الكفاءة الفنية للموارد البشرية في شركة الاتصالات و 15% وافقوا على قيام الشركة بتطبيق هذا الأسلوب بسبب نقص كفاءاتها. يمكن للباحثة تفسير ارتفاع نسبة الرفض لأن الاستعانة بالمصادر كان سبباً في فقدان الشركة لعدد كبير من كفاءاتها الفنية بسبب انتقال تلك الكفاءات للعمل في الشركات المستعان بها بسبب ارتفاع نسبة الأجور في تلك الشركات وهذا ما يتفق مع الإجابات في الأسئلة السابقة كما يتفق مع ما ذهب إليه المديرون أيضاً [أن الاستعانة بالمصادر الشخصية لم تكن بسبب نقص الكفاءات البشرية بل العكس من ذلك، فهناك كفاءات عالية ذهبت واستنزفت لصالح الشركات المستعان بها] (المقابلات الشخصية).

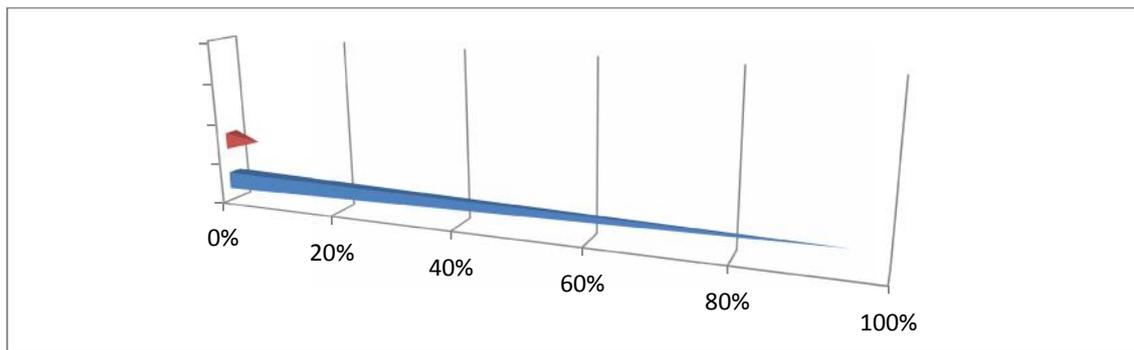
السؤال العشرون: تدرك الإدارة في شركة الاتصالات أن الاستعانة بالمصادر الخارجية في تنفيذ جزء أو كل أعمالها بما يتعلق بالاتصالات الخلوية له نتائج إيجابية على ربحيتها.



الشكل (4-20): دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين ربحية الشركة

يتضح من الشكل السابق أن 85% من أفراد العينة يؤكدون وجود أرباح تحققها شركة الاتصالات من تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية في مجال تقديم خدمة الهاتف الخليوي بينما 15% أجابوا بالرفض. ترى الباحثة من خلال المقابلات الشخصية مع الإداريين [أنهم أكدوا وجود أرباح تحققها شركة الاتصالات ولكنهم يرون أن عدم تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال عقود شركات الخليوي وقيام شركة الاتصالات بتقديم هذه الخدمة كان سيمكن الشركة من تحقيق أضعاف هذه الإيرادات التي تحققها من شركات الخليوي المستعان بها] (المقابلات الشخصية).

السؤال الواحد والعشرون: تطبيق شركة الاتصالات أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية لتنفيذ بعض الأعمال فيها بشكل جزئي.

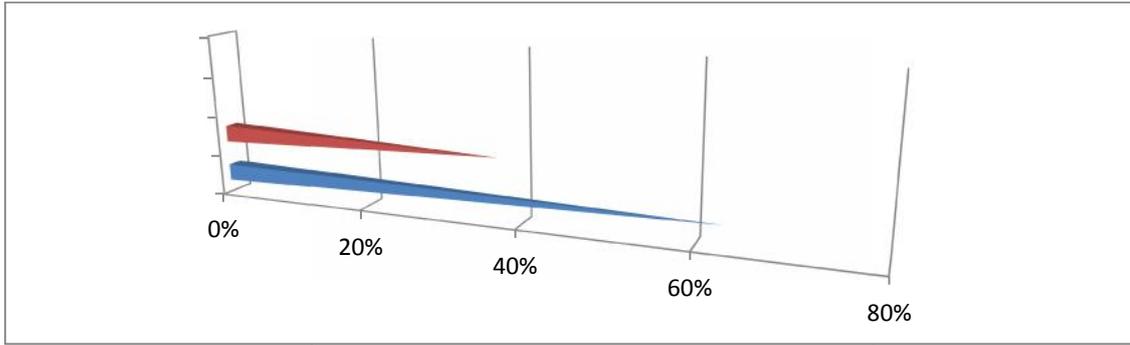


الشكل (4-21): تطبيق أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية لتنفيذ أعمال في شركة الاتصالات

يتضح من الشكل السابق أن 95% من أفراد العينة أجابوا بنعم على تطبيق الشركة للاستعانة بالمصادر الخارجية لتنفيذ بعض أعمالها بشكل كلي أو جزئي بينما 5% أجابوا بالنفي. ترى الباحثة من خلال المقابلات

الشخصية أن هذه النسبة تتفق مع آراء المدراء في الإدارة العليا [بأن الشركة تستدعي المصادر الخارجية لتنفيذ بعض الأنشطة غير الأساسية فيها] (المقابلات الشخصية).

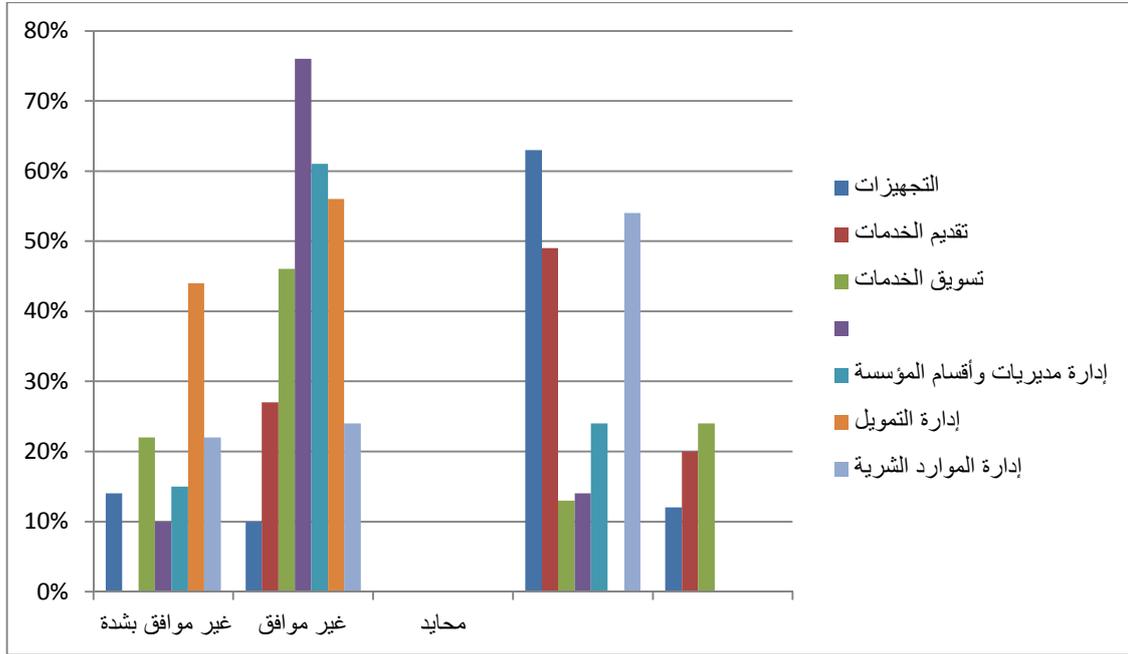
السؤال الثاني والعشرون: هل تدرك شركة الاتصالات الأبعاد القانونية للاستعانة بالمصادر الخارجية؟



الشكل رقم (4-22) الأبعاد القانونية للاستعانة بالمصدر الخارجية

يتضح من الشكل السابق أن 63% من أفراد العينة أن الشركة تدرك الأبعاد القانونية للاستعانة بالمصادر الخارجية و37% لايعتقدون ذلك. ترى الباحثة أن هذه النسبة غير دقيقة ولا تتم عن إدراك حقيقي لوضع العقود بين شركة الاتصالات والمصادر الخارجية. [إن تحويل العقود من عقود B.O.T إلى تراخيص وخاصة فيما يتعلق بنقل الملكية من الشركات المستعان بها إلى المؤسسة، وهذا ما أدى إلى خسارة الشركة إلى ملكيتها لتجهيزات الشركات العاملة في مجال الخليوي بعد انتهاء العقد] (المقابلات الشخصية).

: تمارس شركة الاتصالات الاستعانة بالموارد الخارجية في أنشطتها الرئيسية التالية:



الشكل رقم (4-24) أنشطة شركة الاتصالات التي تعتمد فيها على المصادر الخارجية

يتضح من الشكل السابق أن 76% من أفراد العينة يعتقدون بأن الشركة تعتمد على المصادر الخارجية في تجهيزاتها، و73% في تقديم الخدمات، وإن أفراد العينة يعتقدون أن الشركة تعتمد على المصادر الخارجية في الأنشطة الأخرى كالمحاسبة والتمويل وإدارة مديرياتها بنسب ضئيلة جداً كما في الشكل السابق.

ثالثاً- المقابلات الشخصية لعينة المدراء في الشركة السورية للاتصالات فرعي اللاذقية وطرطوس

تم إجراء المقابلات الشخصية مع المديرين في الشركة السورية للاتصالات وطرح مجموعة من الأسئلة (أسئلة مفتوحة) وكان النقاش يسمح للمديرين بالتعبير عن الآراء بكل حرية وانسيابية على عكس الأسئلة المحددة التي تم طرحها في المجموعة الأولى التي تتطلب الإجابة بشكل محدد (الأسئلة وتقريغ الإجابات في الملاحق).

4-2-6 اختبار وتحليل نتائج البحث باستخدام برنامج SPSS 17.0

ستقوم الباحثة باختبار الاقتراحات التي تم اعتمادها في الإطار العام للبحث كما يلي:

Proposition 1: هناك علاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية (توفير التكاليف، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) وبين تحسين أداء الشركة السورية للاتصالات (الربحية).

يختبر هذا الاقتراح العلاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية (توفير التكاليف، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) كمتغيرات مستقلة (X) وبين تحسين أداء الشركة السورية للاتصالات (الربحية) كمتغير تابع (Y)، لتحقيق ذلك استخدمت الباحثة أسلوب الارتباط المتعدد وتحليل الانحدار المتعدد واختبار التباين لبيان أثر كل من أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية على الربحية علماً أن العبارات المتعلقة بالاقتراح الأول هي قائمة الاستبانة التالية:

الجدول (4-6) قائمة الاستبانة لتحسين الأداء (الربحية)

تحسين الأداء (الربحية): العبارات 28-29	دور الاستعانة بالمصادر الخارجية (التكلفة، الجودة، التركيز على الأنشطة الرئيسية)
	أولاً- التكلفة: العبارات من 1 إلى 7
	ثانياً- الجودة: العبارات من 8 إلى 19
	ثالثاً- التركيز على الأنشطة الرئيسية: العبارات من 20 إلى 27

المصدر: إعداد الباحثة

ستقوم الباحثة بإجراء الاختبار لتحديد معامل الارتباط المتعدد للعلاقة بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية والربحية.

الجدول رقم (4-7): معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية والربحية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.775 ^a	.601	.594	.60674

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Profit

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 17.0

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية (التكلفة، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) كمتغيرات مستقلة وبين الربحية كمتغير تابع والتي تساوي 0.775 على وجود علاقة طردية قوية فكلما زادت الشركة بالاستعانة بالمصادر الخارجية أدى ذلك إلى زيادة في الربحية.

تشير قيمة معامل التحديد إلى أن 60% من التغيرات الحاصلة في الربحية تعود إلى أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية (التكلفة، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية)، و 40% تعود إلى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار كتأثير السوق والقرارات الحكومية والكفاءات الإدارية.... إلخ. ولاختبار معنوية الفروق لا بد من دراسة تحليل تباين خط الانحدار كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-8) تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية والربحية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.978	1	29.978	81.432	.000 ^a
	Residual	19.879	54	.368		
	Total	49.857	55			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Profit

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 17.0

يتضح من الجدول السابق أن تطبيق معامل الانحدار المتعدد لاختبار معنوية الانحدار نجد أن $Sig= 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يشير إلى أن مستوى الثقة مرتفع وأن الانحدار معنوي وأن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية والربحية. ترى الباحثة أن هذه النتيجة تنسجم مع الواقع العملي وإيرادات الشركة السورية للاتصالات كما في الملاحق- الشكل رقم (a).

الجدول التالي يظهر اختبار معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية والربحية:

الجدول رقم (4-9) معامل الارتباط البسيط بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية والربحية

		X	Profit
X	Pearson Correlation	1	.775**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	56	56
Profit	Pearson Correlation	.775**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	56	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 17.0

يتبين من الجدول السابق أن الشركة السورية للاتصالات تستعين بالمصادر الخارجية لدرجة عالية إذ أن معامل الارتباط بين الاستعانة بالمصادر الخارجية والربحية هو 0.775 وهي قيمة قوية ومعنوية عند مستوى دلالة 0.01 .

Proposition 2: هناك علاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية (توفير التكاليف، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) وبين تحسين أداء الشركة السورية للاتصالات (تحسين الإنتاجية).

يختبر هذا الاقتراح العلاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية (توفير التكاليف، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) كمتغيرات مستقلة (X) وبين تحسين أداء الشركة السورية للاتصالات (تحسين الإنتاجية) كمتغير تابع (Y). لتحقيق ذلك استخدمت الباحثة أسلوب الارتباط المتعدد وتحليل الانحدار المتعدد، واختبار التباين لبيان أثر كل من أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية على تحسين الإنتاجية علماً أن العبارات المتعلقة بالاقتراح الثاني هي قائمة الاستبانه التالية:

الجدول رقم (4-10) قائمة الاستبانه على تحسين الأداء (تحسين إنتاجية)

تحسين الأداء (تحسين الإنتاجية): العبارات 30-31	دور الاستعانة بالمصادر الخارجية (التكلفة، الجودة، التركيز على الأنشطة الرئيسية)
	أولاً- التكلفة: العبارات من 1 إلى 7
	ثانياً- الجودة: العبارات من 8 إلى 19
	ثالثاً- التركيز على الأنشطة الرئيسية: العبارات من 20 إلى 27

المصدر: إعداد الباحثة

ستقوم الباحثة بإجراء الاختبار لتحديد معامل الارتباط المتعدد للعلاقة بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية وتحسين الإنتاجية.

الجدول رقم (4-11): معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد الاستعانة بالموارد الخارجية وتحسين الإنتاجية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.668 ^a	.447	.436	.77738

a. Predictors: (Constant), X

b. . Dependent Variable: Productivity

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 17.0

من الجدول السابق، تدل قيمة معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد الاستعانة بالموارد الخارجية (التكلفة، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) كمتغيرات مستقلة وبين تحسين الإنتاجية كمتغير تابع والتي تساوي 0.668 على وجود علاقة طردية مقبولة فكلما زادت الشركة بالاستعانة بالموارد الخارجية أدى ذلك إلى تحسين الإنتاجية.

تشير قيمة معامل التحديد إلى أن 44% من التغيرات الحاصلة في تحسين الإنتاجية تعود إلى أبعاد الاستعانة بالموارد الخارجية (التكلفة، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية)، بينما 56% تعود إلى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار كتأثير السوق والقرارات الحكومية والكفاءات الإدارية.... إلخ.

ولاختبار معنوية الفروق لا بد من دراسة تحليل تباين خط الانحدار كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-12) تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الاستعانة بالموارد الخارجية وتحسين الإنتاجية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.327	1	26.327	43.565	.000 ^a
	Residual	32.633	54	.604		
	Total	58.960	55			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Productivity

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 17.0

يتضح من الجدول السابق أن تطبيق معامل الانحدار المتعدد لاختبار معنوية الانحدار نجد أن $\text{Sig} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يشير إلى أن مستوى الثقة مرتفع وأن الانحدار معنوي وأن هناك علاقة بين أبعاد الاستعانة بالموارد الخارجية وتحسين الإنتاجية. يظهر الجدول التالي اختبار معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد الاستعانة بالموارد الخارجية وتحسين الإنتاجية:

الجدول رقم (4-13) معامل الارتباط البسيط بين أبعاد الاستعانة بالموارد الخارجية وتحسين الإنتاجية

		X	Productivity
X	Pearson Correlation	1	.668**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	56	56
Productivity	Pearson Correlation	.668**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	56	56

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 17.0

من خلال الجدول السابق يتبين أن الشركة السورية للاتصالات تستعين بالموارد الخارجية لدرجة مقبولة إذ أن معامل الارتباط بين الاستعانة بالموارد الخارجية وتحسين الإنتاجية هو 0.668 وهي قيمة مقبولة ومعنوية عند مستوى دلالة 0.01.

Proposition 3: هناك علاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية (توفير التكاليف، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) وبين تحسين أداء الشركة السورية للاتصالات (توفير الوقت).

يختبر هذا الاقتراح العلاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية (توفير التكاليف، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) كمتغيرات مستقلة (X) وبين تحسين أداء الشركة السورية للاتصالات (توفير الوقت) كمتغير تابع (Y).

لتحقيق ذلك استخدمت الباحثة أسلوب الارتباط المتعدد وتحليل الانحدار المتعدد، واختبار التباين لبيان أثر كل من أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية على توفير الوقت علماً أن العبارات المتعلقة بالاقتراح الثالث هي قائمة الاستبانة التالية:

الجدول رقم (4-14) قائمة الاستبانة على تحسين الأداء (توفير الوقت)

تحسين الأداء (توفير التكاليف): العبارات 32-33	دور الاستعانة بالمصادر الخارجية (التكلفة، الجودة، التركيز على الأنشطة الرئيسية)
	أولاً- التكلفة: العبارات من 1 إلى 7
	ثانياً- الجودة: العبارات من 8 إلى 19
	ثالثاً- التركيز على الأنشطة الرئيسية: العبارات من 20 إلى 27

المصدر: إعداد الباحثة

معامل الارتباط المتعدد للعلاقة بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية وتوفير الوقت.

الجدول رقم (4-15): معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية وتوفير الوقت

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.752 ^a	.566	.558	.58783

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Time

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 17.0

تدل قيمة معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية (التكلفة، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) كمتغيرات مستقلة وبين توفير الوقت كمتغير تابع والتي تساوي 0.752 على وجود علاقة طردية مقبولة فكلما زادت الشركة بالاستعانة بالمصادر الخارجية أدى ذلك إلى توفير الوقت.

تشير قيمة معامل التحديد إلى أن 56% من التغيرات الحاصلة في توفير الوقت تعود إلى أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية (التكلفة، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية)، 44% تعود إلى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار كتأثير السوق والقرارات الحكومية والكفاءات الإدارية.... إلخ.

ولاختبار معنوية الفروق لا بد من دراسة تحليل تباين خط الانحدار كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-16) تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية وتوفير الوقت

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.323	1	24.323	70.390	.000 ^a
	Residual	18.659	54	.346		
	Total	42.982	55			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Time

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 17.0

يتضح من الجدول السابق أن تطبيق معامل الانحدار المتعدد لاختبار معنوية الانحدار نجد أن $Sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، مما يشير إلى أن مستوى الثقة مرتفع وأن الانحدار معنوي وأن هناك علاقة بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية وتوفير الوقت.

بتطبيق معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية وتوفير الوقت كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-17) معامل الارتباط البسيط بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية وتوفير الوقت

		X	Time
X	Pearson Correlation	1	.752**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	56	56
Time	Pearson Correlation	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	56	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 17.0

من خلال الجدول السابق أن الشركة السورية للاتصالات تستعين بالمصادر الخارجية لدرجة عالية إذ أن معامل الارتباط بين الاستعانة بالمصادر الخارجية وتوفير الوقت هو 0.752 وهي قيمة قوية ومعنوية عند مستوى دلالة 0.01 .

لتحديد درجة استعانة شركة الاتصالات بالمصادر الخارجية لكل بعد من أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية بشكل منفرد ومدى تأثير ذلك على تحسين الأداء لابد من دراسة معادلة خط الانحدار المتعدد الذي يبين تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع حسب العلاقة التالية:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + e$$

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-18) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية وتحسين الأداء (الربحية، تحسين الإنتاجية، توفير الوقت).

Coefficients^a

Model X	Independent Variable	B	Std Error	Beta	T	Sig
	Constanant	.320				
	Cost	.961	.093	.816	10.369	.000
	Quality	1.289	.153	.753	8.414	.000
	Activities	.924	.137	.676	6.746	.000

Dependent Variable (Y)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 17.0

من الجدول السابق تظهر معادلة خط الانحدار والخطأ في التقدير ومدى تأثير أي بعد من أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية على تحسين الأداء، نجد أن Sig= .000 لكل المتغيرات (توفير التكاليف، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) وهو أقل من 0.05 وهذا يعني أن العلاقة معنوية لكل المتغيرات المذكورة. تستنتج الباحثة أن الشركة السورية للاتصالات تستعين بالمصادر الخارجية، وكل من أبعادها الثلاث تؤثر إيجابياً على تحسين الأداء (الربحية، تحسين الإنتاجية، توفير الوقت).

نلاحظ أيضاً أن قيمة الميول موجبة لكل متغير مما يعني أن العلاقة إيجابية طردية، وترى الباحثة أن شركة الاتصالات السورية تحقق نتائج إيجابية من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال توفير التكاليف، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الرئيسية، كما في المعادلة الخطية التالية:

$$Y = 0.320 + 0.961x_1 + 1.289x_2 + 0.924x_3$$

من خلال المعادلة السابقة يتضح أن الرقم الثابت موجب وهو $a_0 = 0.320$ وهو الحد الثابت (الحد الأدنى) للمتغير التابع تحسين أداء الشركة السورية للاتصالات (y) (الربحية، تحسين الإنتاجية، توفير الوقت).

$a_1 = 0.961$ أي ان تحسين الأداء (y) (الربحية، تحسين الإنتاجية، توفير الوقت) سيزداد بمقدار 0.961 عندما يزداد المتغير x_1 (توفير التكاليف) بمقدار وحدة واحدة مع بقاء باقي المتغيرات المستقلة ثابتة.

$a_2 = 1.289$ أي ان تحسين الأداء (y) (الربحية، تحسين الإنتاجية، توفير الوقت) سيزداد بمقدار 1.289 عندما يزداد المتغير x_2 (تحسين الجودة) بمقدار وحدة واحدة مع بقاء باقي المتغيرات المستقلة ثابتة.

$a_3 = 0.924$ أي ان تحسين الأداء (y) سيزداد بمقدار 0.961 عندما يزداد المتغير x_3 (التركيز على الأنشطة الأساسية بمقدار وحدة واحدة مع بقاء باقي المتغيرات المستقلة ثابتة).

Proposition 4: هناك علاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية (توفير التكاليف، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) وبين تحسين أداء الشركة السورية للاتصالات (رضا العميل).

يختبر هذا الاقتراح العلاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية (توفير التكاليف، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) كمتغيرات مستقلة (X) وبين تحسين أداء الشركة السورية للاتصالات (رضا العميل) كمتغير تابع (Y).

ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة أسلوب الارتباط المتعدد وتحليل الانحدار المتعدد واختبار التباين لبيان أثر كل من أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية على رضا العميل علماً أن العبارات المتعلقة بالاقتراح الرابع هي قائمة الاستبانة التالية:

الجدول رقم (4-19) قائمة الاستبانة على تحسين الأداء (رضا العميل)

تحسين الأداء (رضا العميل): العبارات 34-38	دور الاستعانة بالمصادر الخارجية (التكلفة، الجودة، التركيز على الأنشطة الرئيسية)
	أولاً- التكلفة: العبارات من 1 إلى 7
	ثانياً- الجودة: العبارات من 8 إلى 19
	ثالثاً- التركيز على الأنشطة الرئيسية: العبارات من 20 إلى 27

المصدر: إعداد الباحثة

ستقوم الباحثة بإجراء الاختبار لتحديد معامل الارتباط المتعدد للعلاقة بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية ورضا العميل.

الجدول رقم (4-20): معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية ورضا العميل

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.863 ^a	.744	.738	.10338

a. Predictors: (Constant), x1

b. Dependent Variable: Customer Satisfaction

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 17.0

تدل قيمة معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية (التكلفة، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) كمتغيرات مستقلة ورضا العميل كمتغير تابع والتي تساوي 0.863 على وجود علاقة طردية مقبولة فكلما زادت الشركة بالاستعانة بالمصادر الخارجية أدى ذلك إلى رضا العميل.

وتشير قيمة معامل التحديد إلى أن 74% من التغيرات الحاصلة في تحقيق رضا العميل تعود إلى أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية (التكلفة، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية)، 26% تعود إلى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار كتأثير السوق والقرارات الحكومية والكفاءات الإدارية.... إلخ.

ولاختبار معنوية الفروق لا بد من دراسة تحليل تباين خط الانحدار كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-21) تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية ورضا العميل

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.214	1	1.214	113.641	.000 ^a
	Residual	.417	39	.011		
	Total	1.631	40			

a. Predictors: (Constant), x1

b. Dependent Variable: Customer Satisfaction

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 17.0

يتضح من الجدول السابق أن تطبيق معامل الانحدار المتعدد لاختبار معنوية الانحدار نجد أن $Sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يشير إلى أن مستوى الثقة مرتفع وأن الانحدار معنوي وأن هناك علاقة بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية ورضا العميل.

من خلال تطبيق معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية ورضا العميل كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-22) معامل الارتباط البسيط بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية ورضا العميل

Correlations

		y4	x1
y4	Pearson Correlation	1	.863**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	384	41
x1	Pearson Correlation	.863**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 17.0

من خلال الجدول السابق أن الشركة السورية للاتصالات تستعين بالمصادر الخارجية لدرجة عالية إذ أن معامل الارتباط بين الاستعانة بالمصادر الخارجية ورضا العميل هو 0.86 وهي قيمة قوية ومعنوية عند مستوى دلالة 0.01 .

لتحديد درجة استعانة شركة الاتصالات بالمصادر الخارجية لكل بعد من أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية بشكل منفرد ومدى تأثير ذلك على تحسين الأداء لابد من دراسة معادلة خط الانحدار المتعدد الذي يبين تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع حسب العلاقة التالية:

$$Y = a_0 + a_1x_1 + e$$

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-23) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية وتحسين الأداء (رضا العميل)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.593	.058		10.233	.000
	x1	.260	.024	.863	10.660	.000

a. Dependent Variable: Customer Satisfaction Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 17.0

من الجدول السابق تظهر معادلة خط الانحدار والخطأ في التقدير ومدى تأثير أي بعد من أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية على تحسين الأداء، نجد أن Sig= .000 لكل المتغيرات هذا يعني أن الشركة السورية للاتصالات تستعين بالمصادر الخارجية التي تؤثر كل من أبعادها الثلاث إيجابياً على تحسين الأداء (رضا العميل)، فقيمة الميل موجبة للمتغير كما في المعادلة الخطية التالية:

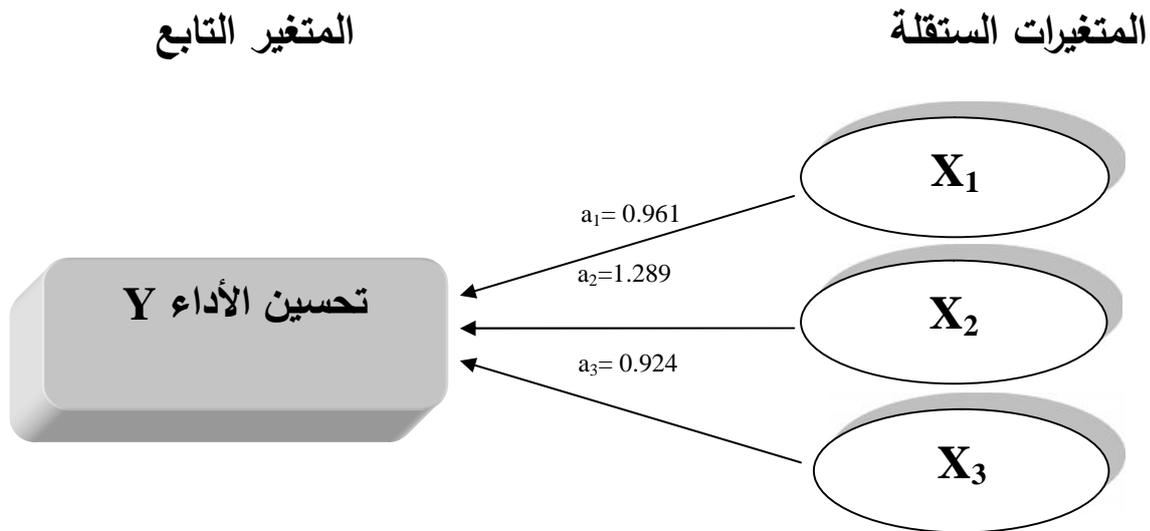
$$Y = 0.593 + 0.260x_1$$

من خلال المعادلة السابقة يتضح أن الرقم الثابت موجب وهو $a_0 = 5.593$ وهو الحد الثابت (الحد الأدنى) للمتغير التابع تحسين أداء الشركة السورية للاتصالات (y) (رضا العميل).

$a_1 = 0.260$ أي ان تحسين الأداء (y) (رضا العميل) سيزداد بمقدار 0.260 عندما يزداد المتغير x_1 الاستعانة بالمصادر الخارجية (توفير التكاليف، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) بمقدار وحدة واحدة.

ترى الباحثة أنه كلما اهتمت الشركة بتحقيق احتياجات العملاء (خدمات جديدة، جودة،...) أدى ذلك إلى تحقيق رضا أكبر للعملاء لأن العلاقة موجبة وطردية بين الاستعانة بالمصادر الخارجية وتحسين الأداء (رضا العميل).

من خلال ماتقدم يمكن صياغة هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كما يلي:



ترى الباحثة أنه يوجد تأثير إيجابي للمتغيرات المستقلة (توفير التكاليف، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) على تحسين الأداء في الشركة السورية للاتصالات، وبعبارة أخرى كلما زادت درجة تأثير المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3) من قبل الشركة السورية للاتصالات أدى ذلك إلى تحسين أداء الشركة بشكل إيجابي (الربحية، توفير الوقت، تحسين الإنتاجية، رضا العميل)، تتفق هذه النتيجة مع

أدبيات البحث المتمثلة بمزايا تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية من ناحية توفير التكاليف وتحسين الجودة والتركيز على الأنشطة الأساسية، كما وضح (Micheal, 2004) في الشكل رقم (1-2)، (Alan, 2010) في الشكل رقم (2-2)، وهذا ينسجم مع ماتم ذكره من قبل Coase, Williamson في تفسير نظرية تكلفة الصفقات وهذا يتفق أيضا مع قرار الشركة السورية للاتصالات في استخدامها للمصادر الخارجية من عدمه. كما يتفق ذلك مع ماذهبت إليه نظرية الوكالة في تقليل التكاليف المرتبطة بطرفي العقد (الشركة السورية للاتصالات والمصادر الخارجية المستعان بها) بما يجعل الوكيل يعمل لصالح الأصيل.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ترى الباحثة أن جميع الدراسات تتفق مع ما توصلت إليه الباحثة من أن الاستعانة بالمصادر الخارجية تؤدي إلى (توفير التكاليف، تحسين الجودة، التركيز على الأنشطة الأساسية) مما يساهم في تحسين أداء المنظمات.

نتائج البحث

تعرض الباحثة مجموعة من النتائج التي توصلت إليها من الدراسة الميدانية التي اعتمدت على دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين أداء الشركة السورية للاتصالات وعلى نتائج اختبار الاقتراحات التي اعتمدت على تحليل نتائج إجابات الاستبانة والمقابلات الشخصية:

- 1- هناك علاقة معنوية بين الاستعانة بالمصادر الخارجية وتحسين أداء الشركة السورية للاتصالات (الربحية).
- 2- هناك علاقة معنوية بين الاستعانة بالمصادر الخارجية وتحسين أداء الشركة السورية للاتصالات (تحسين الإنتاجية).
- 3- هناك علاقة معنوية بين الاستعانة بالمصادر الخارجية وتحسين أداء الشركة السورية للاتصالات (توفير الوقت).
- 4- هناك علاقة معنوية بين الاستعانة بالمصادر الخارجية وتحسين أداء الشركة السورية للاتصالات (رضا العميل).
- 5- أثبتت نتائج الاختبار أن الاستعانة بالمصادر يساهم بالدرجة الأكبر في تحقيق رضا العميل لتحسين أداء الشركة السورية للاتصالات، يليه بدرجة التأثير في تحسين الأداء تحسين الربحية ثم توفير الوقت وفي المرتبة الأخيرة جاء تأثير الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين الإنتاجية.
- 6- أدت الاستعانة بالمصادر الخارجية إلى انتقال العديد من الخبرات والكفاءات الفنية الموجودة في الشركة السورية للاتصالات إلى الشركات المستعان بها.
- 7- ساهمت الاستعانة بالمصادر الخارجية في استقدام تكنولوجيا وخدمات إلكترونية جديدة للشركة السورية للاتصالات من خلال الاستعانة بشركات دولية متخصصة في مجال الاتصالات.
- 8- تحقق الشركة السورية للاتصالات أرباح متزايدة من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية وخاصة في مجال الهاتف الخليوي، ولكن يمكن للشركة تحقيق أضعاف هذه الأرباح في حال قررت تقديم هذه الخدمة من دون اللجوء لمزود خارجي مما يساهم في زيادة الدخل القومي.
- 9- تشير المعلومات العامة التي قامت الباحثة بجمعها إلى أن تطبيق الشركة السورية للاتصالات للاستعانة بالمصادر الخارجية محدود جداً وينحصر في الحصول على التجهيزات وتقديم بعض الخدمات، كما تسعى الشركة لزيادة تطبيق هذا الأسلوب وخاصة في مجال الموارد البشرية من خلال الاستعانة بشركات خبرة وشركات استشارية وخضوع عاملها لدورات تدريبية خارجية.
- 10- تتسجم نتائج الاختبار مع نتائج الدراسات السابقة في المزايا التي يحققها الاستعانة بالمصادر الخارجية للمنظمات، وتتفق مع ما قدمته كل من نظريتي تكلفة الصفقات والوكالة من تفسير لسلوك المنظمة عند تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية.

توصيات البحث

تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تحسين ممارسة الشركة السورية للاتصالات للاستعانة بالمصادر الخارجية:

1- العمل على تحقيق التكامل بين أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية وتحسين أداء الشركة السورية للاتصالات وذلك تماشياً مع الاحتياجات المتزايدة لعملائها والتطورات المستمرة في عالم الاتصالات والتقانة حيث أن الاستعانة تساهم في زيادة ربحية الشركة من خلال الإيرادات السنوية الناتجة عنها.

2- ضرورة تأهيل فرق عمل ضمن الشركة السورية للاتصالات قادرة على تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية.

3- الاستفادة مما قدمته نظرية تكلفة الصفقات ونظرية الوكالة عند اتخاذ القرار في الانتاج داخل المنظمة أم الاستعانة بالمصادر الخارجية.

4- تعريف متخذي القرار بالمفهوم الصحيح للاستعانة بالمصادر الخارجية وتوضيح مزايا وعيوب تطبيقه إما من خلال خضوعهم لمحاضرات توضيحية أو استعراض تجارب الشركات العالمية التي طبقت هذا الأسلوب، والتي استطاعت تحقيق وفورات عالية في التكاليف.

5- محاولة الشركة السورية للاتصالات تلافي النفاط السلبية عند تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية المتمثلة بما يلي:

✚ انخفاض معنويات الموظفين.

✚ تلافي التكاليف الخفية الناتجة عن عدم معرفة كافية لهذا الأسلوب لدى متخذي القرار.

✚ غياب الخبرة لدى المزود الخارجي.

6- زيادة أجور الكفاءات والخبرات الفنية لتتماشى مع الأجور التي قد تمنح لهم في الشركات المستعان بها لمنع تسرب تلك الكفاءات من الشركة السورية للاتصالات إلى الشركات المستعان بها.

7- ضرورة اهتمام الشركة السورية للاتصالات لمتغير الجودة الذي يعتبر عامل مهم في الاستعانة بالمصادر الخارجية ورفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها لعملائها من خلال معايير الجودة المتبعة عالمياً والتي تساهم في تحسين أداء الشركة لخدماتها.

8- ضرورة زيادة اهتمام شركة الاتصالات في تركيزها على أنشطتها الأساسية والاستفادة من مزايا تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية في هذا المجال مما يسمح لها في تحقيق إيرادات أكبر بالمقارنة مع الإيرادات المحققة.

9- السورية للاتصالات كان بإمكانها الاعتماد على إمكانياتها الذاتية في تنفيذ وتشغيل خدمات الخليوي وتوابعه دون الاستعانة بالمصادر الخارجية ضمن هذه الظروف التي تم ذكرها سابقاً وهذا يتفق مع نظرية

الصفقات التي اعتمدت عليها الباحثة في تحليلها للعلاقة بين الشركة السورية للاتصالات والشركات المستعان بها.

10- ضرورة وضع معايير أكثر وضوحاً عند اختيار المزود الخارجي لأن معيار اختيار المزود يعتبر النقطة الأساس في نجاح تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية.

11- المتابعة المستمرة لجودة الخدمات التي تقدمها الشركات المستعان بها واحترامها لبنود العقد وتقديم آخر ما توصلت إليه تكنولوجيا الاتصالات.

12- تقييم مخاطر الاستعانة بالمصادر الخارجية والأخذ بعين الاعتبار التهديدات التي قد تشكلها الشركات المستعان بها في المستقبل.

13- تفعيل قانون العرض والطلب الذي من خلاله تتم المنافسة بين الشركات التي تقدم الخدمات مما يفسح المجال لدخول شركات أخرى تساهم في تقديم خدمات أفضل وذات جودة أعلى ويمهد الطريق أمام استثمارات وتكنولوجيا جديدة والاستغناء عن الشركات غير القادرة المنافسة.

مراجع ومصادر البحث

المراجع العربية

الركابي، علي خلفان سلمان، د.المشهداني، عمر اقبال توفيق، (2010). حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، المؤتمر الدولي التاسع (الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل)، الجامعة المستنصرية، العراق.

راشد، فاروق محمد السعيد،(2001). التنظيم الصناعي و الإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر.

شرويدر، ريتشارد وكلارك، مارتن وكاثير، جاك، (2006). نظرية المحاسبة، ترجمة وتعريب خالد علي أحمد وفال، إبراهيم ولد محمد، دار المريخ، السعودية.

عبد الحليم، مزغيش، (2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

عبد القادر، بريش، (2005). جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 3، ديسمبر.

عقيل، جاسم عبد الله، (1999). مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان.

وديع، محمد عدنان، (2001). محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث و مناقشات، تونس.

رسائل الماجستير:

زرفي عمار، (2011).رسالة ماجستير بعنوان التعهد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية، مدخل لتحسين الإنتاجية_ دراسة حالة: المركب المنجمي للفسطاط_ جبل العنق_ بئر العاتر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

أطروحات الدكتوراه:

تميمي، عباس حميد يحيى، (2008). أثر نية الكالة في التبيقات المحاسبية والخدمة في الشركات
١. الممكلة للدولة - دراسة ميدانية في عينة من الشركات العراقية"، أوجه دكتوراه غير منشورة في
فلسفة المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

عبد الرحمن، نسرين محمود، (2009). "التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية دراسة تطبيقية على
شركة الاتصالات المصرية"، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين
شمس، مصر.

عداس، ضحى محمد أسعد، (2008). "إطار محاسبي لتكامل عمليات المصادر الخارجية وأساليب المحاسبة
الإدارية لتحسين الأداء الكلي في شركات البترول في سوريا"، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتور
الفلسفة في المحاسبة، جامعة عين شمس، مصر.

المراجع الأجنبية

Books

Brown, D., Wilson, S., (2005). **"The Black book of Outsourcing How to manage Changes, Challenges and Opportunities"**, John Wiley & Sons, Ins. Hoboken New Jersey.

Armstrong, M. (1999). **A Handbook of Human Resource Management Practice**, Kogan Page, London.

Master Theses

Anna Nagurney and Dong Li, (2009). **A Supply Chain Network Game Theory Model with Product Differentiation Outsourcing of Production and Distribution, and Quality and Price Competition**, Master's Thesis, University, Sweden

Arco Janse, (2010). Master's thesis: **IT Service Outsourcing and Innovation, a rare by-catch?**, Hogeschool Utrecht, Faculty Science and Engineering.

Jaturong Sriwongwana, (2009). **Understanding The Impact Of Outsourcing Human Resource Activities On Employee Attitudes And Behaviours**, Murdoch University.

Ramirez, L., (2009). **An Exploratory Study of Human Resources Outsourcing Practices Which Organizations in Puerto Rico**, Thesis of master in BA in HR, University of Puerto Rico.

Thoms, B.,(2004). **Outsourcing: Inside out and outside in**, Thesis for Master of Sciens in IS, Steven Institute of technology, Hoboken.

Yury, Kostin, (2009). **Outsourcing development in woodworking companies – a comparison of Russia and Sweden**, Master's Thesis, Lulea University of Technology.

Periodicals

Adler, P. S. (2003). ***Making the HR outsourcing decision***, MIT Sloan Management Review, Vol. 45(1).

Alan McSweeney, (2010). ***Emplementing outsourcing Effectively Within the context of Cloud Computing (And More Generally)***, April.

Albertson, D. (2000). **Outsourcing shows limited impact for strategic HR**. Employee Benefit News, 14(10).

Alexander, M., & Youngm, D. (1996). ***Strategic outsourcing Long Range Planning***, Journal of Marketing, 29(1).

Anderson, J., & Narus, J. (1990). ***A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships***, Journal of Marketing, 54(1).

Anthony David Bristol, B.S., M.P.H., (2005). ***Everyone IS; Should Healthcare? Ououtsourcing: Issues In Strategic Planning, Organizational Culture, And Organizational Ethics***, THE University Of Texas Health Science Center At Houston School Of Public Health, Houston, Texas, August.

Aristodemos Yiannakas, (2000). ***Outsourcing the Internal Audit Function With Special Referance to the UK Puplic and Private Sectors***, City university Business school.

Balantzián Gerard, *l'avantage coopératif, le partenariat la coopération*, l'alliance stratégique.

Bernard Martory, (1999). *contrôle de gestion social*, librairie Vuibert, Paris, P236.

Bolat, Tamer and Yılmaz, Özgür, (2009) . *The relationship between outsourcing and Organizational performance is it myth or reality for the hotel sector?*, International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 21 No. 1.

Brian Haveckin, (2012). *Information Technology Outsourcing by Large Australian organization* , Faculty Of Business And Law Victoria University, Australia, Date prepared: February.

Burmahl, B, (2001). *Making the Choice: The Pros and Cons of Outsourcing*. Health Facilities Management, June, Vol 14 (6) .

Burn, D, (1998 February/March). *To outsource training or not to outsource training: That is the question*, Human Resources Professional 15(1).

Campbell, D. T. & Stanley, J.C. (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Boston: Houghton Mifflin.

Chenhall, R.S., (1997). *Reliance on Manufacturing Performance Measures, TQM and Organization Performance*, Management Accounting Research, Vol.8, Issue.2, June.

Click, R.L., Duening T.N., (2005). *Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Delmotte, Jeroen and Luc Sels, (2008). *HR outsourcing: threat or opportunity?* Personnel Review Vol. 37 No. 5.

Domberger, S. and Fernandez, P. (1999). *Public-private partnerships for service delivery*”, Business Strategy Review, Vol. 10 No. 4.

Domberger S, (1998). *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford: Oxford University Press.

Douglas, R., June (2008). *The Influence of Outsourcing on Organizational Loyalty: A Phenomenological Study in The Aerospace Industry*, Dissertation for doctor of Business Administration, University of Phoenix.

Elmuti D., & Kathawala, Y. (2000). *The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness*. International Journal of Manpower, 21(2).

ERIK BEULEN, (2005). *From Application Outsourcing to Infrastructure Management: Extending the Offshore Outsourcing Service*, European Management Journal Vol. 23 No. 2.

Espino- Rodriguez and Paron-Robrain, (2006). *A review of outsourcing from the resource_ based view of the firm* . International Journal of Management Reviews, Vol.8, Is.1, p 52.

Haslizaabdul Halim, Norbani Che-ha, (2011), *Embarking on HR Outsourcing- Do Organizational Size and Maturity Level Matter?*, Journal of Economics and management 5(1).

Hira, R & Hira, A, 2005, *Outsourcing America*, American Management Association New York.

Jürgen Frischmuth, Christian Oecking, (2005). *Outsourcing as a strategic management decision*, the Practical Real- Time Enterprice, Springer Link.

Kayhan Atescia, etc, (2010). *Business Process Outsourcing: A case study of Satyam Computers*, International Journal of Information Management 30.

Kobayashi-Hillary, (2005). *Outsourcing to India: The offshore advantage*". Berlin: Springer.

Lankford, W.M.& Parza, F, (1999). *Outsourcing: A Primer*, Management Decision London.

Leonard L. Berry, (2009). *Competing with quality service in good times and bad*, *Executive Digest*, Business Horizons 52.

Lilly, J. D., Gray, D. A., & Virick, M. (2005). *Outsourcing the human resources function: Environmental and organizational characteristics that affect HR performance*. Journal of Business Strategies, 22(1).

M.J. Buce, R.N. Chang, L.Z. Luan, C. Ward, J.L. Wolf, P.S. (2004). *Utility computing SLA management based upon business objectives*, IBM Systems Journal 43 (1).

Mark J Power, Kiven C Desouza and Karol Bonifazi, (2006). *The Outsourcing Handbook (How to Implement Successful Outsourcing Process)*, Kogan Page Limited, London and Philadelphia.

Mary Van Overbeke, (2000). *Croissance et emploi dans le secteur des services*, Working paper of : Le Bureau Fédéral du Plan, Belgique (août). pp. 4, 5.

Michaels, S. (2000). *Investments to Create Bargaining Power: The Case of Franchising* . Strategic Management Journal, 21.

Mol, M. J. (2007). *Outsourcing. Design, Process and Performance*. Cambridge:Cambridge University Press.

Olive, B, (2004). *Outsourcing Growing, Despite Controversy, Power*, Strategic Management Journal, 21.

Oshima, M., Kao T. & Tower, J. (2005). *Achieving post-outsourcing success*. Human Resources Planning, 28(2).

Sharpe M. (1997). *Outsourcing Organizational Competitiveness and Work*. Journal of Labor Research. 18 (4): p535.

Salma bellaaj, *L'adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation* : cas des.

The Top Ten Reasons Companies Outsource, (1996). The Outsourcing Institute. 23 January.

Tibor Kremic ; NASA Glenn Research Center Cleveland, Ohio, USA, and Oya Icmeli Tukel and Walter O. Rom, (2006). *Outsourcing decision*

support: a survey of benefits, risks and decision factors, Supply Chain Management: An International Journal, Volume 11.

Tibor Kremic, (2006). *Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors*, Supply Chain Management, An International Journal 11/6.

Willcocks, L.P. and Currie, W.L. (1997). *Information technology in public services: towards the contractual*,

Woodall Tony, (2001). *Six Sigma and Service Quality: Christian Grönroos Revisited*, J. of Marketing Management, 17.

Yaghoubi.n, (2011). *Outsourcing and the industrial clusters; The core competencies Perspective*, Interdisciplinary Journal of Research in Business Vol. Issue. 10, November.

Yang, D.H., (2006). *Developing a Decision Model for Business Process Outsourcing*, Computers & Operations Research, May.

Yang, D.H., (2007). *Developing a Decision Model for Business Process Outsourcing*, Computers & Operations Research, Vol.34, Issue. 12, December.

Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing, p76.

Ying Fan, (2000). *Strategic outsourcing: evidence from British companies*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 18 Iss: 4.

Yves Chantal Ganon, (2011). L'étude de cas comme méthode de recherche, paris, p45.

المواقع الإلكترونية:

Corbett, M. (2002). **Outsourcing's Next Wave**. July 15. www.firmbuilder.com, accessed 7/29/02.

Kumar, D.R., (2004). **Secret of Organization Success_ BPO**, www.emriocorp.com

“ **The real BPO Boom (and Bust)**”, www.oproquest.umi.com . May, 2006.

Joel Anderson and Others, **How To Measure Performance A Handbook of Techniques and Tools**. www.orau.gov/pbm/handbook/preface.html

<http://www.peoi.org/Courses/Coursesen/outsrc/fram1.html>.

www.journal.cybrarians.org

<http://www.peoi.org/Courses/Coursesen/outsrc/fram1.html>

<http://www.tutorial-reports.com/business/outsourcing/definition.php>

www.moct.gov.sy

الوثائق الحكومية:

مسودة تقرير لجنة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، (2010). دمشق، سورية.

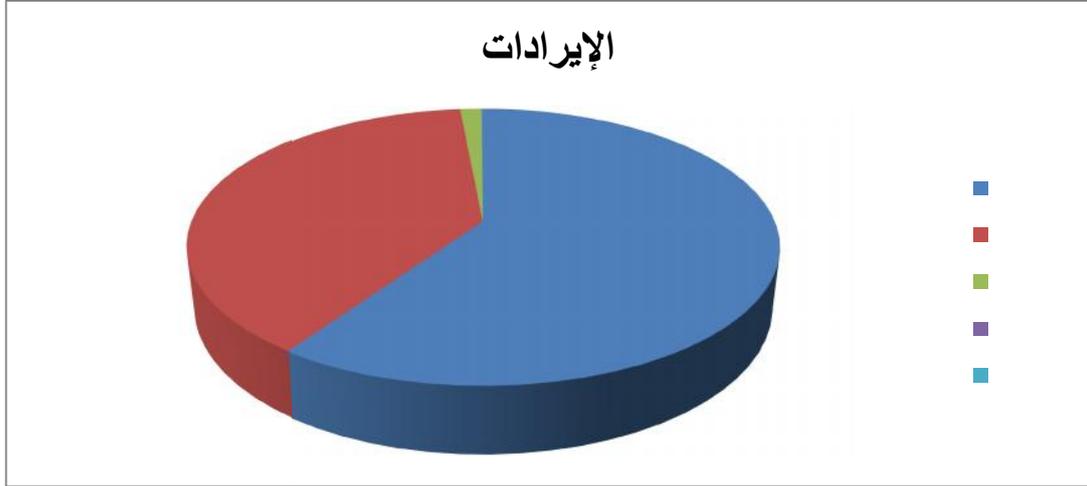
قانون الاتصالات الصادر بالقانون رقم 181 للعام 2012م، ولائحته التنفيذية الصادر بالمرسوم رقم 2611 للعام 2010م، الجمهورية العربية السورية.

الدراسة الميدانية:

أرشيف الشركة والملفات القانونية للعقود.

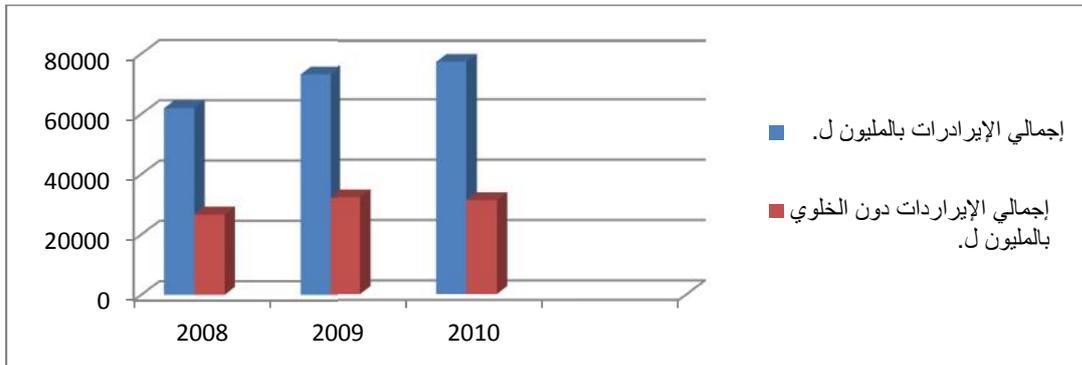
المقابلات الشخصية مع المديرين ورؤساء الأقسام للشركة السورية للاتصالات- فرعي اللاذقية وطرطوس.

الملاحق



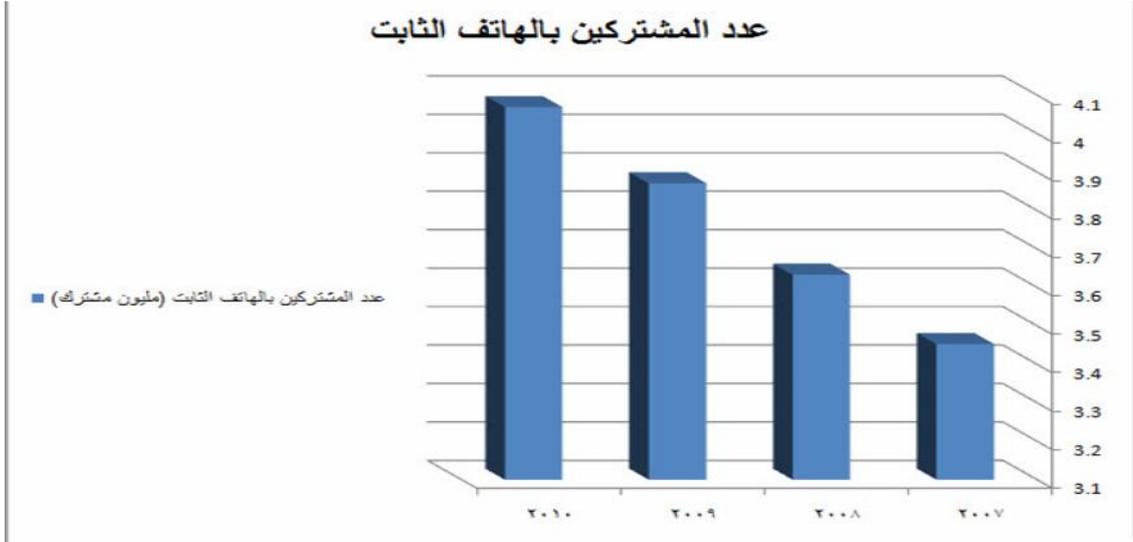
الشكل رقم (a) الإيرادات التي حققتها المؤسسة العامة للاتصالات لعام 2010

المصدر الموقع الرسمي لوزارة الاتصالات والتقانة www.moct.gov.sy

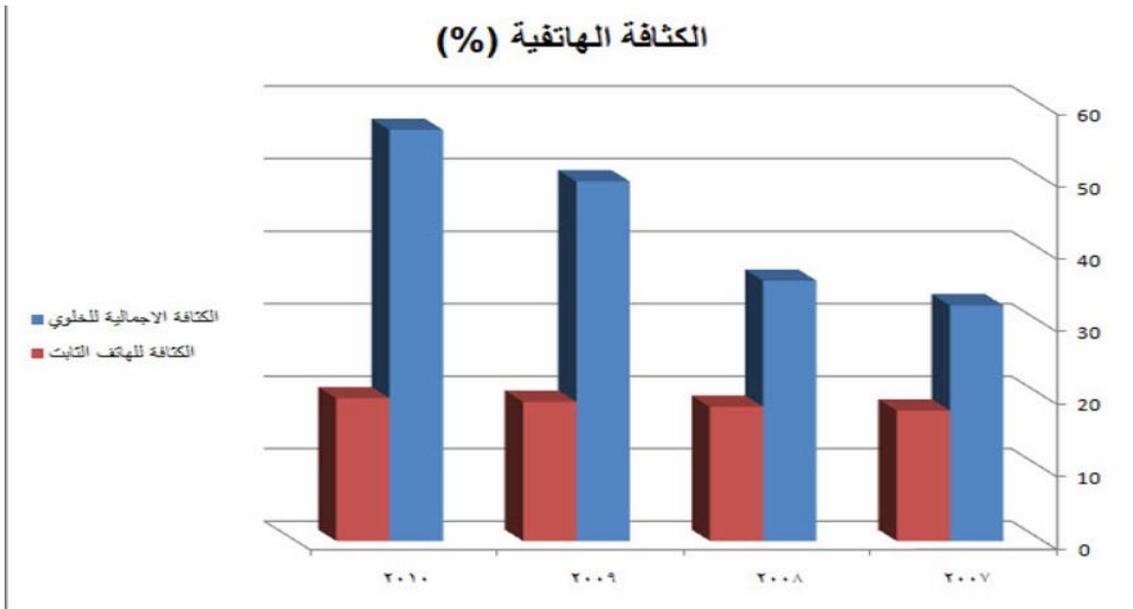


الشكل رقم (b) إيرادات المؤسسة السورية للاتصالات من الهاتف الخليوي والثابت

المصدر الموقع الرسمي لوزارة الاتصالات والتقانة www.moct.gov.sy



(c)



(d)

الرسالة التي وجهت إلى إدارة المؤسسة السورية للاتصالات



جامعة تشرين

كلية الاقتصاد

السيدات والسادة:

أنا الطالبة جمانه محفوض طالبة ماجستير في قسم إدارة الأعمال _ كلية الاقتصاد _ جامعة تشرين. أرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان الخاص بموضوع رسالة الماجستير بعنوان " دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين أداء المنظمات الحكومية _ دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات". هذه الأسئلة ستستخدم لأغراض أكاديمية بحثية، وإن هذا الاستبيان لا يتضمن أي معلومات شخصية أو موقع عملكم ضمن الشركة.

مع جزيل الشكر

المشرف

د. طه المرشد

الباحثة

جمانه محفوض

1- معلومات عامة:

لا	نعم	السؤال
		1. هل لديك معلومات سابقة عن الاستعانة بالمصادر الخارجية؟
		2. هل أنت موافق على تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية؟
		3. هل شاركت سابقاً في اتخاذ قرار الموافقة على إدخال أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية في الشركة؟
		4. الاستعانة بالمصادر الخارجية يعتبر أسلوباً لتخفيض التكلفة.
		5. يمثل الاستعانة بالمصادر الخارجية أسلوباً خطراً على الشركة.
		6. الاستعانة بالمصادر الخارجية مفيد للمؤسسة لعدم توافر الخبرة داخل الشركة.
		7. الاستعانة بالمصادر الخارجية مفيد للشركة من حيث وقت التنفيذ.
		8. الاستعانة بالمصادر الخارجية يستخدم من قبل الشركة للأنشطة الاستراتيجية فقط.
		9. الاستعانة بالمصادر الخارجية يستخدم من قبل الشركة للأنشطة التكتيكية.
		10. الاستعانة بالمصادر الخارجية يستخدم لرفع مستوى جودة الأداء في الشركة.
		11. تساهم الاستعانة بالمصادر الخارجية في التركيز على الأنشطة الأساسية للشركة.
		12. يعتبر عقد الاستعانة بالمصادر الخارجية بين شركة الاتصالات والشركة المستعان بها مناسباً.
		13. تدير شركة الخليوي المستعان بها خدمة الاتصالات الخليوية بشكل دائم.
		14. تدير شركتنا الخليوي خدمة الاتصالات الخليوية بشكل كامل.
		15. توجد شراكة بين شركة الاتصالات وشركتنا الخليوي المستعان بهما.
		16. تفوض شركة الاتصالات كامل سلطتها لشركتنا الخليوي المستعان بهما من خلال عقد الاستعانة بالمصادر الخارجية.
		17. تفوض شركة الاتصالات جزء من سلطتها لشركتنا الخليوي من خلال عقد

		الاستعانة بالمصادر الخارجية.
		18. انخفاض مستوى كفاءة شركة الاتصالات في الاعتماد على خبراتها المحلية أدى إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية.
		19. الاستعانة بالمصادر الخارجية لاستخدام تكنولوجيا متطورة لشركة الاتصالات
		20. الاستعانة بالمصادر الخارجية نتيجة نقص الكفاءة الفنية في الموارد البشرية للشركة.
		21. تدرك الإدارة في شركة الاتصالات أن الاستعانة بالمصادر الخارجية في تنفيذ جزء أو كل أعمالها بما يتعلق بالاتصالات الخلوية له نتائج إيجابية على ربحيتها.
		22. تطبق شركة الاتصالات أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية لتنفيذ بعض الأعمال فيها بشكل جزئي.
		23. هل تدرك شركة الاتصالات الأبعاد القانونية للاستعانة بالمصادر الخارجية؟

2- معلومات إحصائية:

أولاً- الأسئلة التي تقيس المتغيرات المستقلة (التكلفة، الجودة، التركيز على الأنشطة الرئيسية)

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	دور الاستعانة بالمصادر الخارجية (التكلفة، الجودة، التركيز على الأنشطة الرئيسية)
5	4	3	2	1	
					أولاً- التكلفة
					1. تحدد الشركة أسعار خدماتها للزبائن بناء على التكلفة الحقيقية للخدمة.
					2. تسعى الشركة إلى تخفيض تكاليف التجهيزات

					والصيانة.
					3. تسعى الشركة إلى تخفيض تكاليف تشغيل المؤسسة.
					4. تحول الشركة تكاليف أصولها الثابتة إلى متغيرة من خلال الاستعانة بشركات خارجية متخصصة.
					5. تحقق الشركة وفورات في التكاليف (المرتبات واستحقاقات العمال) من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية.
					6. تسعى الشركة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيق وفورات في التكاليف.
					7. تواجه الشركة مخاطر زيادة التكاليف من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية (التكاليف غير المباشرة).
					ثانياً - الجودة
					8. ثبات المؤسسة في تقديم خدماتها منذ بداية نشاطها بدقة عالية (الاعتمادية).
					9. تمتلك مؤسسة الاتصالات المهارات والمعرفة المطلوبة لأداء الخدمة (المقدرة).
					10. سرعة مؤسسة الاتصالات في استجابتها للزبائن (الوصول).
					11. اهتمام المؤسسة بالمظهر الخارجي للموظفين (اللباقة).
					12. استخدام لغة الاتصال المناسبة التي يفهمها العميل (الاتصال).
					13. اعطاء الزبون أفضل الاهتمام وكسب ثقته للحفاظ على سمعة الشركة (المصداقية).

				14. تحافظ الشركة على عامل الخصوصية لمعلومات زبائنها (الأمان).
				15. تبذل الشركة الجهود لمعرفة احتياجات زبائنها (معرفة الزبون).
				16. تهتم مؤسسة الاتصالات بتقديم خدمات مادية متميزة وملموسة لزبائنها (الملموسية).
				17. الرغبة في تحقيق معايير الجودة العالمية.
				18. تحسين مستوى جودة تقديم الخدمة.
				19. المرونة في تقديم الخدمات.
				ثالثاً- التركيز على الأنشطة الرئيسية
				20. تركز الشركة على أنشطتها الرئيسية (تقديم خدمة الهاتف الثابت).
				21. تركز الشركة على تقديم أنشطتها الرئيسية(تقديم خدمة الانترنت الأرضي ADSL).
				22. قامت الشركة بالاستعانة بالمصادر الخارجية في الأنشطة التي لا يمكن القيام بها مع الأنشطة الرئيسية (الهاتف الخليوي).
				23. قامت الشركة بالاستعانة بالمصادر الخارجية في الأنشطة التي لا يمكن القيام بها مع الأنشطة الرئيسية (الانترنت 3G).
				24. تحسين قدرات الشركة وإمكاناتها الحالية.
				25. تحسين قدرات الشركة وإمكاناتها المستقبلية.
				26. الاستفادة من خبرات الشركات المستعان بها.
				27. الاستفادة من التطور التكنولوجي للشركات المستعان بها في تقديم الخدمات.

ثانياً: الأسئلة التي تقيس المتغير التابع تحسين الأداء: الربحية، تحسين الإنتاجية، توفير الوقت.

معايير تحسين الأداء	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
	1	2	3	4	5
أولاً- الربحية:					
28- تسعى الشركة من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية إلى زيادة الربحية.					
29- تسعى الشركة من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية إلى زيادة تقديم خدماتها بهدف تحقيق العوائد المالية.					
ثانياً- تحسين الإنتاجية:					
30- تسعى الشركة إلى تحقيق الفعالية من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية.					
31- تسعى الشركة إلى تحقيق الكفاءة من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية.					
ثالثاً- توفير الوقت:					
32- تسعى الشركة إلى توفير الوقت من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية.					
33- تقوم الشركة بتقديم خدماتها بسرعة أكبر من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية.					

ثالثاً: الأسئلة التي تقيس المتغير التابع تحسين الأداء: رضا العميل، والتي تم توجيهها لعملاء الشركة السورية للاتصالات في محافظتي اللاذقية وطرطوس:

رضا العميل	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
34- أشعر بالرضا عن الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات.					
35- الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات ذات جودة عالية.					
36- الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات تتحسن بمرور الوقت.					
37- أشعر بوجود رابط عاطفي بيني وبين شركة الاتصالات بسبب سرعة تقديمها للخدمة.					
38- استناداً إلى خبرتي في التعامل مع شركة الاتصالات فأنا راض تماماً عن الخدمات التي تقدمها لي.					

تفريغ المقابلات الشخصية لعينة المدراء في الشركة السورية للاتصالات فرعي اللاذقية وطرطوس

الأسئلة التي تم توجيهها للمديرين ورؤساء الأقسام (مقابلات شخصية)

- س1- الاستعانة بالمصادر الخارجية يعتبر أسلوباً لتخفيض التكاليف.
- س2- الاستعانة بالمصادر الخارجية مفيد للشركة لعدم توافر الخبرة داخل الشركة.
- س3- الاستعانة بالمصادر يستخدم من قبل الشركة للأنشطة التكتيكية.
- س4- تفوض شركة الاتصالات كامل سلطاتها لشركتنا الخليوي المستعان بهما من خلال عقد الاستعانة بالمصادر الخارجية.
- س5- تفوض شركة الاتصالات جزء من سلطاتها لشركتنا الخليوي المستعان بهما من خلال عقد الاستعانة بالمصادر الخارجية.
- س6- يتم الاستعانة بالمصادر الخارجية لاستخدام تكنولوجيا متطورة للشركة.
- س7- الاستعانة بالمصادر الخارجية نتيجة نقص الكفاءة الفنية في الموارد البشرية للشركة.
- س8- هل أدت الاستعانة بالمصادر الخارجية إلى زيادة الإنتاجية؟
- س9- هل أدت الاستعانة بالمصادر الخارجية إلى زيادة في الربحية؟
- س10- هل أدت الاستعانة بالمصادر الخارجية إلى توفير الوقت؟

الأسئلة	العدد	ملخص الإجابات
س1	8	<p>➤ المديرين والرؤساء المباشرين لا يفضلون الاستعانة بالمصادر الخارجية لأن الواقع العملي أثبت لهم بأن الشركة قادرة على القيام بدورها وتنفيذ مشاريع الخليوي دون الاعتماد على المصادر الخارجية.</p> <p>➤ تستطيع الشركة السورية للاتصالات تنفيذ هذه المشاريع بتكلفة أقل فكثير من المهندسين تسربوا إلى شركات الخليوي لدفعها أجور ومرتببات أعلى.</p> <p>➤ أكدوا وجود أرباح تحققها شركة الاتصالات ولكنهم يرون أن عدم تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال عقود شركات الخليوي وقيام شركة الاتصالات بتقديم هذه الخدمة كان سيمكن الشركة من تحقيق أضعاف هذه الإيرادات التي تحققها من شركات الخليوي المستعان بها</p>
س2		<p>➤ الاستعانة بالمصادر الخارجية لم يكن مفيداً لشركة الاتصالات من هذه الناحية باعتبار أن الخبرات التي تمتلكها الشركة انتقلت أصلاً من شركة الاتصالات إلى الشركات المستعان بها.</p> <p>➤ الاستعانة بالمصادر الخارجية لم تكن بسبب نقص الكفاءات البشرية بل العكس من ذلك، فهناك كفاءات عالية ذهبت واستنزفت لصالح الشركات المستعان بها.</p>
س3		<p>➤ الاستعانة بالمصادر الخارجية في شركة الاتصالات لا يقف فقط عند تقديم خدمة الهاتف الخليوي بل أيضاً من خلال الحصول على التجهيزات وخضوع العاملين والإداريين في الشركة لدورات خارجية والتعاقد مع شركات استشارية خارجية لدراسة وتنفيذ بعض المشاريع التابعة للشركة.</p>
س4		<p>➤ تم الاستفادة من التكنولوجيا الموجودة لدى الشركات المستعان بها في تقديم خدمات وتسهيلات للمواطنين سواء من ناحية الدفع الإلكتروني للفواتير أو من ناحية التسهيلات المقدمة للمواطنين</p>

		وخاصة في المجال الالكتروني للحصول على الخطوط الهاتفية
س5		➤ الشركة لاتفوض صلاحياتها إلى المصادر الخارجية، بل هناك عقد محدد بمدة زمنية لتنفيذ أو تقديم خدمة الهاتف الخليوي.
س6		➤ العلاقة ليست علاقة تفويض للسلطات وإنما أكد المديرين أن هذه العلاقة هي علاقة تنسيق بين الطرفين
س7		➤ الهدف من الاستعانة بالمصادر الخارجية هو الحصول على تكنولوجيا جديدة وممتطورة
س8		➤ أن الاستعانة بالمصادر الشخصية لم تكن بسبب نقص الكفاءات البشرية بل العكس من ذلك، فهناك كفاءات عالية ذهبت واستنزفت لصالح الشركات المستعان بها.
س9		➤ أكد المديرين وجود أرباح تحققت شركة الاتصالات ولكنهم يرون أن عدم تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال عقود شركات الخليوي وقيام شركة الاتصالات بتقديم هذه الخدمة كان سيمكن الشركة من تحقيق أضعاف هذه الإيرادات التي تحققت من شركات الخليوي المستعان بها.
س10		➤ أكد معظم المستطلعين أن الاستعانة بالمصادر الخارجية لم يساهم بشكل كبير في تحسين الإنتاجية فالشركة تعمل وفق برنامج حكومي لتقديم خدمات للمواطنين من دون الاعتماد على الغير في تنفيذ تلك البرامج.

Abstract

This research aims to understand the use of outsourcing in telecommunication companies. We study the specific case of the Syrian Telecom (ST). Through this case study, we endeavor to explore the extent to which ST depends on outsourcing for providing mobile telecommunication services. This exploration reveals the economic advantages and disadvantages of outsourcing in telecoms. A sample of 41 employees at two branches of ST is studied. Those employees work in different administrative levels. In addition, another sample of 384 clients of the company is studied to evaluate the services provided by ST through outsourcing. The results of our case study research shows that there is a significant relation between the use of outsourcing and the economic performance of ST. This correlation is justified by the three factors: cost saving, better service quality, and the focus on the main activities. All these three factors are improved by outsourcing.

Keywords: outsourcing, performance, cost-saving, quality, core competence, competitive advantages.

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Tishreen University
Faculty of Economics
Department of Business Administration



**The Role of Outsourcing to Improve the Performance of
Government Organizations**

(A Case Study on Syrian Telecommunication Company)

**Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements
for Master Degree in Business Administration**

By

Jomana Mahfod

Supervisor

Dr. Taha Almorshed

Assistant Professor

2013-2014

