

الاستعانة بالمصادر الخارجية من الموظفين في دعم
المؤسسات المصرية

**Outsourcing of staff to support Egyptian
institutions**

إعداد

الدكتور/ خالد فايز بازيد

الأستاذ المساعد بقسم الإدارة العامة – كلية المجتمع – قطر

الملخص/

يستهدف البحث التعرف على مدى وعي الشركات العاملة في السوق المصري بجدوى الاستعانة بالمصادر الخارجية من الموظفين وكذلك التعرف على مدى تأثير الاستعانة بالمصادر الخارجية من الموظفين على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

وتوصل البحث إلى أن هناك مستوى متوسط من الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين في الشركات العاملة في السوق المصري وكذلك هناك مستوى متوسط من الميزة التنافسية لدى الشركات العاملة في السوق المصري وتبين كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات مجموعات العينة محل البحث تجاه الإستعانة الخارجية من الموظفين وفقا لحجم الشركة مما يوضح أن حجم الشركات العاملة في السوق المصري لا يؤثر علي مستوى الاستعانة الخارجية من الموظفين وفقا لأراء أفراد عينة الدراسة وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات مجموعات العينة محل البحث تجاه الإستعانة الخارجية من الموظفين وفقا لملكية الشركة مما يبين عدم صحة فرض الدراسة الثاني ويوضح أن ملكية الشركات العاملة في السوق المصري لا يؤثر علي مستوى الاستعانة الخارجية من الموظفين وفقا لأراء أفراد عينة الدراسة وتبين وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية ذات دلالة احصائية بين متغير مستوى الميزة التنافسية ومتغير مستوى الاعتماد علي الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين في الشركات العاملة في السوق المصري

الكلمات المفتاحية/ الإسناد الخارجي، التعهيد، الميزة التنافسية، السوق المصري

ABSTRACT

The research aims to identify the impact of outsourcing of employees on enhancing the competitive advantage of the organization.

The research concluded that there is an average level of outsourcing of employees in companies operating in the Egyptian market, as well as an average level of competitive advantage for companies operating in the Egyptian market. It was found that the size of companies operating in the Egyptian market does not affect the level of outsourcing of employees and that the type of Ownership of companies operating in the Egyptian market does not affect the level of outsourcing of employees, and it was found that there is a positive direct correlation with statistical significance between the variable level of competitive advantage and the variable level of dependence on the outsourcing of employees in companies operating in the Egyptian market

Keywords: outsourcing, outsourcing, competitive advantage, the Egyptian market

مقدمة

الاستعانة بمصادر خارجية هي ممارسة الأعمال لتوظيف طرف خارج الشركة لأداء الخدمات وإنشاء السلع التي كان يتم إجراؤها تقليديًا داخل الشركة من قبل موظفي الشركة وموظفيها. الاستعانة بمصادر خارجية هي ممارسة تقوم بها عادة الشركات كإجراء لخفض التكاليف. على هذا النحو، يمكن أن يؤثر على مجموعة واسعة من الوظائف، بدءًا من دعم العملاء إلى التصنيع إلى المكتب الخلفي.

تم التعرف على الاستعانة بمصادر خارجية لأول مرة كاستراتيجية أعمال في عام 1989 وأصبحت جزءًا لا يتجزأ من اقتصاديات الأعمال خلال التسعينيات. تخضع ممارسة الاستعانة بمصادر خارجية إلى جدل كبير في العديد من البلدان. يجادل المعارضون بأنه تسبب في فقدان الوظائف المحلية، لا سيما في قطاع التصنيع. يقول المؤيدون إنه يخلق حافزًا للشركات والشركات لتخصيص الموارد حيث تكون أكثر فاعلية، وأن الاستعانة بمصادر خارجية يساعد في الحفاظ على طبيعة اقتصادات السوق الحرة على نطاق عالمي.

يمكن أن تساعد الاستعانة بمصادر خارجية الشركات على تقليل تكاليف العمالة بشكل كبير. عندما تستخدم الشركة الاستعانة بمصادر خارجية، فإنها تستعين بمساعدة المنظمات الخارجية غير المنتسبة إلى الشركة لإكمال مهام معينة. عادةً ما تُنشئ المنظمات الخارجية مع موظفيها هياكل تعويضات مختلفة عن شركة الاستعانة بمصادر خارجية، مما يمكنهم من إكمال العمل مقابل أموال أقل. وهذا في النهاية يمكّن الشركة التي اختارت الاستعانة بمصادر خارجية لخفض تكاليف العمالة. يمكن للشركات أيضًا تجنب النفقات المرتبطة بالنفقات العامة والمعدات والتكنولوجيا.

بالإضافة إلى توفير في التكاليف، يمكن للشركات استخدام استراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية للتركيز بشكل أفضل على الجوانب الأساسية للعمل. يمكن أن يؤدي الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة غير الأساسية إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية لأن كيانًا آخر يؤدي هذه المهام الأصغر بشكل أفضل من الشركة نفسها. قد تؤدي هذه الاستراتيجية أيضًا إلى أوقات تحول أسرع، وزيادة القدرة التنافسية داخل الصناعة، وخفض التكاليف التشغيلية الإجمالية.

يمكن أن تساعد الاستعانة بمصادر خارجية على المستوى الدولي الشركات على الاستفادة من الاختلافات في تكاليف العمالة والإنتاج بين البلدان. قد يؤدي تشتت الأسعار في بلد آخر إلى إغراء شركة لنقل بعض أو كل عملياتها إلى بلد أرخص من أجل زيادة الربحية والحفاظ على المنافسة داخل الصناعة. ألغت العديد من الشركات الكبيرة مراكز اتصال خدمة العملاء الداخلية بالكامل، حيث استعانت بمصادر خارجية لهذه الوظيفة مع مجموعات خارجية تقع في مواقع منخفضة التكلفة.

في هذه الدراسة يحاول الباحث قياس مدى فعالية الاستعانة بموظفين خارجيين باعتبارهم مصادر خارجية يتم التعميد إليهم لأداء بعض من الوظائف الإدارية للشركة، خارجها في سبيل خفض التكاليف أو تركيز العمليات على القيمة الأساسية التي تعمل عليها الشركة.

مشكلة الدراسة

يكمن المنطلق الاستراتيجي للتعميد في البحث المستمر عن حدود نشاط المؤسسة وتطويره بزيادة قيمة المخرجات الكلية، فالحدود المثالية تتغير باستمرار ما يجعل من تعريف قلب المهنة صعباً، نظراً لعدم وجود قاعدة نظرية أو قانون عام يسمح بمعرفة تحولات قلب المهنة على المدى الطويل.

وقد أصبح التعميد أو الاستعانة بالمصادر الخارجية إجراء معتمد حول العالم لدى العديد من المؤسسات في هذه الأونة من خلال الاعتماد على شركات متخصصة أو موظفين مستقلين لإتمام بعض العمليات الصناعية أو الإدارية، مثل التدقيق على سبيل المثال، وكون هذا النوع من الإسناد غير منتشر في مصر كما هو الحال في الدول المتقدمة.

لذا على المؤسسة أن تتكيف باستمرار مع مختلف التحولات. فقلب المهنة يتمثل في النشاطات التي تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة، الكفاءات والمهارات التي تساهم في إحداث القيمة المرغوبة من طرف الزبون، ومصادر التنوع الموجودة بسلسلة القيمة. بناء على ما سبق تظهر مشكلة البحث في تساؤل: ما مدى فعالية الاستعانة بالمصادر الخارجية من الموظفين في دعم المؤسسات الوطنية المصرية؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية وهي:

- ما مدى وعي الشركات المصرية بجدوى الاستعانة بالمصادر الخارجية من الموظفين؟

- ما هي الوظائف الأكثر اسنادًا عند الاستعانة بالمصادر الخارجية من الموظفين؟
- ما طبيعة التعاقدات الإدارية التي تتبعها الشركات المصرية عند الاستعانة بالمصادر الخارجية من الموظفين؟
- ما مدى تأثير الاستعانة بالمصادر الخارجية من الموظفين على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟

فرضيات البحث

- توجد علاقة دالة إحصائيًا بين الصناعة ومدى الاعتماد على الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مجموعات العينة محل البحث وفقًا لحجم الشركة وميلها للاستعانة الخارجية من الموظفين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مجموعات العينة محل البحث وفقًا لجنسية الشركة (أجنبية- وطنية) والاستعانة الخارجية من الموظفين.
- توجد علاقة دالة إحصائيًا بين الميزة التنافسية ومدى الاعتماد على الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية بسبب قلة الدراسات التي تناولت مسألة الاسناد الخارجي أو التعهيد فيما يتعلق بالموظفين، حيث أن هذا النوع من الاستعانة بالمصادر الخارجية غير مطروق بشكل جيد في الدراسات العربية وسيظهر ذلك عند تناول الدراسات السابقة، كما أن للبحث أهمية عملية تطبيقية حيث أن الاستعانة بمصادر خارجية للموظفين أصبحت ممارسة تتبناها العديد من الشركات حول العالم لتحقيق أكبر قدر من المرونة التنظيمية وتحسين الكفاءة وتقليل النفقات العامة وإدارة الموارد البشرية الخالية من المتاعب، وبالتالي فإن الاستفادة من هذه المزايا تبرر أهمية هذه الدراسة، والتي يحتاج إليها سوق الأعمال المصري.

أهداف الدراسة

- التعرف على مدى وعي الشركات المصرية بجدوى الاستعانة بالمصادر الخارجية من الموظفين في الشركات المصرية

- التعرف على الوظائف الأكثر اسنادًا عند الاستعانة بالمصادر الخارجية من الموظفين في الشركات المصرية
- التعرف على طبيعة التعاقدات الإدارية التي تتبعها الشركات المصرية عند الاستعانة بالمصادر الخارجية من الموظفين.
- التعرف على مدى تأثير الاستعانة بالمصادر الخارجية من الموظفين على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

مصطلحات الدراسة

- 1- الاسناد الخارجي أو التعهيد هو تفويض جزء أو وظيفة كاملة من الأنشطة الغير أساسية للمنظمة إلى مزودي خدمة خارجيين (Sharp, 1997)
- 2- الميزة التنافسية هي عرف القدرة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (جامبل، و بلاكويل، 2012).
- 3- السوق المصري يشمل كل السوق الاقتصادية سواء سوق السلع أو الخدمات، والتي تجري داخل حدود الدولة المصرية، أو باسمها.

الدراسات السابقة

- الدراسات العربية

دراسة (فؤاد، 2015) "قياس أثر التعهيد لأنشطة المراجعة الداخلية على جودة الأرباح المحاسبية، دراسة تطبيقية على الشركات الصغيرة والمتوسطة المقيدة ببورصة النيل المصرية" ويمثل الهدف الرئيسي للبحث في قياس أثر التعهيد المراجعة الداخلية على جودة الأرباح المحاسبية وذلك من خلال دراسة تطبيقية على الشركات الصغيرة والمتوسطة المقيدة ببورصة النيل المصرية وفي إطار تحقيق هدف البحث تم تنظيم الدراسة إلى: الدراسة النظرية، وتناول فيها الباحث الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، ومفهوم الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال قواعد قيد وشطب الأوراق المالية بالبورصة المصرية المتعلق منها بالشركات الصغيرة والمتوسطة، ومعيار المحاسبية المصري للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، كما تناول الباحث مفهوم التعهيد لأنشطة المراجعة الداخلية والمزايا والعيوب المرتبطة بقرار التعهيد لأنشطة المراجعة

الداخلية في الشركات الصغيرة والمتوسطة كما تناول الباحث مفهوم مقاييس جودة الأرباح المحاسبية والعوامل المؤثرة على جودة الأرباح المحاسبية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الدراسة التطبيقية والتي اهتمت بقياس أثر التعهيد لأنشطة المراجعة الداخلية على جودة الأرباح المحاسبية وذلك بالتطبيق على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بلغت نسبتها 80% من إجمالي المقيدة ببورصة النيل المصرية. وتوصلت الدراسة على أن سيطرة الملاك المؤسسين على النسبة العظمى من أسهم الشركات الصغيرة والمتوسطة يؤثر سلباً على جودة الأرباح المحاسبية، وكذلك تملك أعضاء مجلس الإدارة الذين هم في الأغلب من الملاك المؤسسين وعادة يشكلون أفراد العائلة الواحدة على معظم أسهم الشركات الصغيرة والمتوسطة يؤثر سلباً على جودة الأرباح المحاسبية وأن هناك علاقة موجبة بين التعهيد لأنشطة المراجعة الداخلية وجودة الأرباح المحاسبية في الشركات الصغيرة والمتوسطة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

وفي نهاية البحث أوصى الباحث بعدة توصيات أهمها ضرورة إلزام البورصة المصرية الشركات الصغيرة والمتوسطة حالة التعهيد لأنشطة المراجعة الداخلية، التعاقد مع أطراف تتميز بالكفاءة المهنية، ومن غير مكاتب المراجعة المنوطة بمراجعة القوائم المالية للشركة وذلك ضماناً لحياضية وموضوعية أنشطة المراجعة الداخلية.

دراسة (إسماعيل وآخرون، 2014) "أثر التعهيد على الابتكار في جودة الخدمات، دراسة تطبيقية على مستشفيات القاهرة" وهو مقال محكم منشور بالمجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية: جامعة حلوان، هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق مفهوم التعهيد على صعيد الخدمات الصحية الداعمة في المستشفيات، كذلك تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة بناء على معيار الابتكار في الخدمات - كأحد أبرز متطلبات الجودة - والذي قد يحقق في المحصلة النهائية زيادة رضا الأطراف المستفيدة من الخدمات، أيضاً دراسة المنظمات الصحية في استجابتها للتعهيد ومدى الدور الذي يؤديه ذلك في تحصيل نتائج علاجية أفضل، وتحسين واقع خدمات الرعاية الصحية التي لم تصل إلى مستواها المطلوب، وقد التركيز في الدراسة الميدانية على نتائج استطلاعات رأي القائمين على المستشفى في مستوى خدمات المتعهدين أو الموردين المتعامل معهم، وكذلك رأي المرضى في مستوى الخدمات المقدمة لهم من قبل المستشفى لما له من تأثير كبير في إمكانية تغيير سلوكيات المؤسسات التي تقدم خدمات الرعاية الصحية، نحو

الأفضل حيث أن الهدف الرئيسي وراء وجود تلك المؤسسات هو خدمة المرضى وتحقيق رضاهم.

دراسة (عمار، 2012) "التعهد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية، مدخل لتحسين الإنتاجية" وهي رسالة ماجستير مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير بجامعة قاصدي مرباح بالجزائر، وكانت دراسة حالة للمركب المنجمي للفسطاط بجبل العنق بئر العاتر، وقد هدفت الدراسة إلى بيان أهمية التعهد بالصيانة والتركيز على أهمية التخصص بالعمل من خلال المنهج الاستنباطي وأسلوب المعاينة الميدانية، وخلصت الدراسة إلى أن تكاليف الصيانة بنظام التعهد قد انخفضت وارتفع حجم الإنتاج في السنوات التي طبقت فيها هذه الاستراتيجية الأمر الذي سمح للمؤسسة المذكورة التركيز على الأنشطة الأساسية لها.

- الدراسات الأجنبية

دراسة (Fan, 2000) "Strategic outsourcing: evidence from British companies" التعهد الاستراتيجي: الأدلة من الشركات البريطانية وهي دراسة منشورة في مجلة "Marketing Intelligence & Planning" وقد أجريت الدراسة باعتبار أن التعهد أصبح خيارًا شائعًا بين العديد من المنظمات مع اختلاف الأنشطة التي يتم الاستعانة فيها بالمصادر الخارجية أو أسباب تلك الاستعانة، ومن أجل التحقق من فروض الدراسة والمتعلقة بعملية اتخاذ القرار قبل الاستعانة بالمصادر الخارجية وإدارة الموارد بعد الاستعانة بالمصادر الخارجية، أجرى الباحث دراسة تجريبية على أربعة عشر شركة في مختلف المجالات (الخدمات، الإلكترونيات، الخدمات المالية، شركات البيع بالتجزئة) وذلك باستخدام دراسة استقصائية تمت على مرحلتين. وتوصلت الدراسة إلى أن قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية قد ساهم في خفض التكاليف الإنتاجية في الشركات محل الدراسة وعمل على تمكينها من التركيز على العمليات الأساسية وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها.

دراسة (Beulen et al, 2005) "From Application Outsourcing to Infrastructure Management: Extending the Offshore Outsourcing Service Portfolio" من تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية في إدارة البنية التحتية: محفظة تمديد التعاقد الخارجي. وهي دراسة نشرت في مجلة "European Management Journal" هدفت إلى إجراء دراسة عملية للمخاطر

الخارجية التي تترتب على الاستعانة بالمصادر الخارجية بالتطبيق على ثلاث شركات عالمية كبرى واتبع الباحثون الأسلوب الاستكشافي والدراسة الميدانية. وكان من نتائج الدراسة أن على الشركات تطوير استراتيجيات الاستعانة بالمصادر الخارجية من أجل الحصول على ميزة تنافسية في السوق العالمي والاستمرار في المنافسة ومن أجل خفض التكاليف الاجمالية للمؤسسة، وتقديم قيمة مضافة متميزة للعملاء.

دراسة " Embarking on HR outsourcing -Do organizational size and maturity level matter?" الاستعانة بالمصادر الخارجية للموارد البشرية –هل حجم المنظمة ومستوى النمو هو المحدد؟ وهي دراسة نشرت في مجلة " International Journal of Economics and Management " بحثت هذه الدراسة فيما إذا كان حجم الشركة ونضجها، في سياق اقتصاد ناشئ سريعاً مثل ماليزيا، يؤثران على قرار الاستعانة بمصادر خارجية لوظائف الموارد البشرية. ولتحقيق هذه الغاية، تم إجراء دراسة استقصائية بين رؤساء أقسام الموارد البشرية لمنظمات التصنيع في ماليزيا. بناءً على الاختبارات الإحصائية التي أجريت على مدخلاتهم، يبدو أن تفضيل الاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية يتأثر بحجم الشركة، في حين أن تأثير سنوات عملها غير حاسم. من بين الوظائف التي يتم الاستعانة بمصادر خارجية لها، يبدو أن التوظيف والتدريب هو الأكثر انتشاراً مقارنة بالوظائف الأخرى مثل أنظمة معلومات الموارد البشرية وكشوف المرتبات.

الإطار النظري:

مع العولمة، لم تعد تضطر العديد من الشركات إلى إنتاج كل شيء بمفردها. الاستعانة بمصادر خارجية هي واحدة من أفضل الأفكار التي تسمح بتركيز العديد من الشركات على ما يفعلونه بشكل أفضل والاستعانة بمصادر خارجية ما يمكن للآخرين القيام به بشكل أفضل وأسرع وأرخص وجودة أعلى. الاستعانة بمصادر خارجية هي واحدة من الشركات هي استراتيجية لإدارة المنظمات شعبية بشكل متزايد (Koszewska, 2004).

حتى تتكيف المؤسسة مع التغيرات المختلفة عليها اعتماد المرونة التنظيمية، فاستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية تهدف لإعادة هيكلة المؤسسة باعتماد بنية تنظيمية ملائمة، حيث تحتفظ المؤسسة بداخلها بالنشاطات الجوهرية وتتخلي عن النشاطات الثانوية بتوكيل تنفيذها لمؤسسات خارجية متخصصة، عن طريق عقود طويلة الأجل. فتنظيم المؤسسة لا يعتبر أزمي أو ثابت، والبيئة الاقتصادية تتسم بالتغيرات السريعة. فعلى المؤسسة أن تتمتع بالقدرة على التكيف وكذلك فرض وجودها، فهي اليوم تواجه منافسة لا تعتمد على الحجم، التنوع أو الزمن، بقدر ما تعتمد على الإبداع والابتكار وحتى تتمكن المؤسسة من تخصيص الأمثل لمواردها وكفاءاتها عليها التركيز على المهن الأساسية، وهو ما يحتم عليها إسناد بعض الأنشطة إلى متعاملين خارجيين. والاستعانة بالمصادر الخارجية هو وصف لما تلجأ إليه المؤسسات عندما تعهد لجهات خارجية متخصصة أداء بعض أعمالها بالنيابة عنها، حتى تستطيع هذه المؤسسة التركيز على أعمالها الرئيسية.

مفهوم الاستعانة بالمصادر الخارجية:

عرف شارب الاستعانة بالمصادر الخارجية بأنها تفويض جزء أو وظيفة كاملة من الأنشطة الغير أساسية للمنظمة إلى مزودي خدمة خارجيين (Sharp, 1997) وتقدم الشركة على ذلك في حالة كانت محتاجة لتطوير بعض الخبرات والتركيز على الأنشطة الأكثر قيمة في سلسلة القيمة لدى المنظمة، وهذا ما تحققه الاستعانة بالمصادر الخارجية. كما أكد أوليفر على أن الاستعانة بالمصادر الخارجية تقدم للشركة مرونة أكبر ومقدرة على رقابة أنشطتها الرئيسية وذلك من خلال الاعتماد على مزودي خدمة خارجيين عند الحاجة فقط، مما يخفض التكاليف ويخفض الحاجة إلى توظيف وتدريب موظفين متخصصين (Oliver, 2004).

يعني الاستعانة بمصادر خارجية التعاقد مع طرف ثالث للقيام بوظيفة عمل غير حرجية لتحرير الموارد الداخلية. الميزة الرئيسية للاستعانة بمصادر خارجية هي السماح للشركات بالتركيز على مجالات أعمالها الأساسية -ستفتقر الشركات حتماً إلى نقاط القوة في مجالات الأعمال غير الأساسية، وبالتالي فإن الوقت الذي يقضيه في هذه المجالات سيكون غير فعال نسبياً.

في بعض الأحيان، تشهد الشركة نمواً بمعدل لا يمكنها دعمه بموظفيها الداخليين. لمواكبة الوتيرة، يمكن للشركة اختيار توظيف قوة عاملة مدربة مسبقاً من شركة خارجية، لنشرها حسب الحاجة وعند الحاجة في عملياتها دون مقاطعة تدفق أعمالها. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون لدى الشركة عمليات لا تتم إلا لفترة قصيرة، مما يجعلها أكثر كفاءة لتوظيف فريق مؤقت من العمال الخارجيين لإكمالها (Douglas, 2008). إذا نفذت الشركة عملية جديدة، فيمكنها الاستعانة بمصادر خارجية للعمل لعمال مدربين، بدلاً من استثمار الوقت والمال والجهد لتدريب العمال الداخليين والحفاظ عليهم. بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما توفر شركات الاستعانة بمصادر خارجية موظفين على مستوى الإدارة جنباً إلى جنب مع فرق العمل الخاصة بهم، مما يحرر الموظفين الداخليين لتولي أعمال أخرى.

دوافع اللجوء للاستعانة بالمصادر الخارجية:

توجد أسباب عدة تدفع الشركات للاستعانة بالمصادر الخارجية تصب في النهاية إلى رغبة الشركة التركيز على الميزة التنافسية التي تتقنها، والتخلص من عبء الأنشطة الثانوية التي تضطر إلى التعامل معها، وتحقيق وفر مالي يساهم في خفض التكاليف.

كما أن الاستعانة بالمصادر الخارجية يعمل على تبسيط الهيكل التنظيمي من خلال التعاقد مع شركات ذات خبرة في هذه التخصصات وبالتالي يعني أيضاً نقل التكنولوجيا والمهارة من الشركة المسند إليها الأعمال الخارجية إلى سلسلة القيمة داخل الشركة المسندة. بالإضافة إلى كل ما سبق فإن وجود حالة تعاقدية بين الشركتين أو الشركات يعني تقاسم مخاطر العمل على طرفي العقد، مما يكسب هذه الشركات القدرة على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات الموجودة في سوق العمل. ويمكن تقسيم النشاطات من حيث إمكانية التعهيد بها إلى ثلاثة أقسام:

- النشاطات الداعمة
- النشاطات الإنتاجية

• النشاطات الاستراتيجية

يمكن القيام بالتعهد في الأنشطة الداعمة (الثانوية) والإنتاجية سواء بقصد خفض التكاليف أو نقل المخاطر أو زيادة الجودة، أما النشاطات الاستراتيجية فهي الأنشطة التي ترتبط بالميزة التنافسية للشركة مثل البحث والتطوير على سبيل المثال. وباعتبار أن هذه الدراسة عن الاستعانة الخارجية في الموظفين فيجب التفرقة بين الاستعانة الخارجية وتخفيض العمالة (عبد اللطيف، و محمد، 2013). حيث أن عملية الاستعانة بالمصادر الخارجية هي شكل تنظيمي مختلف عن الوضع التقليدي يقوم في الأساس على تفويض الغير للقيام ببعض النشاطات في إطار عقد طويل المدى.

نظرية اقتصادات تكلفة المعاملات:

الاستعانة بمصادر خارجية لها هيكل معقد للغاية، والذي يتكون من العديد من الأنشطة والوظائف التي تؤدي إلى سلسلة من المعضلات الإدارية والتنظيمية. تم استخدام عدد من النظريات لمساعدة العلماء على فهم طبيعة هذه العمليات والأنشطة، وكذلك لمساعدة مديري المؤسسات والمنظمات على التعامل مع هذه العمليات بطريقة فعالة (أبو سيف، و عبدالله، 2019).

تعتبر نظرية اقتصادات تكلفة المعاملات (TCE) تقليدياً أكثر نظرية الاستعانة بمصادر خارجية استخداماً. يعتبر أن نظرية أشكال التعبير الثقافي التقليدي توفر أفضل أدوات صنع القرار من أجل مساعدة المنظمات في تحديد أي من عملياتها ينبغي الاستعانة بمصادر خارجية، وبعد ذلك، لإعداد نفسها من أجل تنفيذ التغييرات التنظيمية اللازمة الناشئة عن الاستعانة بمصادر خارجية.

تطرح نظرية تكاليف المعاملات مشكل حدود المنظمة، أي التحكيم بين ما تقوم به بنفسها وما تعهد به لمُوردين خارجيين. فكلما تمتعت الأصول بنوعية رفيعة، كلما كان من الصعب قياس أداء المُورد وكلما تطلب ذلك انجاز الصفقة داخليا -التكامل العمودي- لكن التطور التكنولوجي المتسارع يجعل من التقنيات المستعملة بالمؤسسة بالية، ما يثبط من استراتيجية التكامل العمودي (عبد اللطيف، و محمد، 2013).

ويتضح من دراسة هذه النظرية أن هناك عنصرين هامين في التحليل هما: المعاملة فهي موضوع النظرية وهي الوحدة الأساسية المعتمدة في التحليل، وهيكل القيادة الذي تهدف إلى البحث عن الطريقة التي تسمح بتخفيض التكاليف.

الفرضيات الرئيسية لنظرية تكاليف المعاملات، تتعلق بمجهودات التصميم والتفاوض، وكذلك الرقابة وضمان تحقيق الشروط التعاقدية. فالجوء للتعهد يرتبط بتخفيض تكاليف الإنتاج والمعاملات. وترتكز هذه النظرية على فرضيتين سلوكيتين هما: العقلانية المحدودة للأشخاص والانتهازية، فهي تنتج من تفاعلها مع ثلاث عوامل للمحيط الاقتصادي وهي: عدم التأكد، التعقيد وتعدد الموردين (أبو سيف، و عبدالله، 2019).

إن القدرات الإدراكية للأشخاص في تخزين ومعالجة المعلومات محدودة. فهم غير قادرين على توقع كل الأحداث المحتملة خلال مدة العقد، ما يترتب عنه تكاليف معاملات كبيرة. وتزداد الوضعية خطورة لما تنسم البيئة الاقتصادية بعدم التأكد والتعقيد، ما يؤدي إلى صعوبة إدماج مختلف التغيرات بالعقد، وهذا ما يترتب عنه عقود غير كاملة.

الإطار التطبيقي

منهجية البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف مدى اعتماد الشركات المصرية على الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين، ومن أجل تطبيق الدراسة استخدم الباحث منهج المسح لإجراء مسح لعينة من الشركات العاملة في السوق المصري للتعرف على آرائهم في مدى فعالية الاستعانة الخارجية من الموظفين في تنفيذ بعض الأنشطة الداخلية.

مجتمع وعينة البحث

تم اختيار عدد عشر شركات تعمل في السوق المصري من احجام مختلفة بطريقة عشوائية مقصودة، وتوزيع الاستبيان على أعضاء الإدارة العليا بها وكذا مسئولى الموارد البشرية بها، وصل عدد الاستبيانات الموزعة 240 استبيان تم استرجاع 190 استبيان منها في حين كان هناك 20 استبيان لم يتم الاستجابة له، و30 استبيان تم استبعاده لأخطاء في الاستجابة.

أداة البحث

تم تطوير استبيان كطريقة لجمع المعلومات وتم بناء الاستبيان بطريقة ليكرت ذات الرتب الخمسة وهي ما بين موافق بشدة إلى أرفض بشدة، وهي الطريقة الأكثر استخدامًا في البحوث المشابهة، وتم توزيعه على الشركات المستهدفة في هذا البحث، على إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا.

صدق أداة الدراسة

تم حساب كلا من الصدق البنائي والصدق الذاتي للتأكد من صدق أداة الدراسة المستخدمة وجاءت النتائج كما يلي :

1- الصدق البنائي :

تم حساب الصدق البنائي لعبارات إستمارة الاستبيان من خلال القيام بتوزيع أداة الدراسة على عينة مكونة من (20) فرد من مجتمع الدراسة وخارج عينة التطبيق، وذلك لتحديد مستوى التجانس الداخلي لأداة الدراسة.

المحور الأول : الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين

جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور

قيمة معامل الارتباط	الفقرة
**0.689	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة علي تقديم كافة خدمات واحتياجات العملاء.
**0.641	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين هو أفضل الخيارات المتاحة لدي الشركة
**0.644	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة علي التأقلم مع كافة التغيرات المحلية والعالمية.
0.573**	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في تخفيض التكاليف التي تتحملها الشركة في البنية التحتية
**0.726	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة علي مواجهة وحل الكثير من المشكلات.
**0.713	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في تخفيض المصاريف الثابتة التي تتحملها الشركة
**0.665	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة على تحسين مستويات الاداء
**0.731	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة على تقليل المخاطر التي تتعرض لها
**0.792	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة على تنوع الخدمات التي تقدمها لعملائها.
**0.837	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة على التوسع الجغرافي الذي تقدم فيه خدماتها.
**0.786	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة علي استقطاب المزيد من العملاء وزيادة حصتها السوقية.
**0.777	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة علي تحسين مستوى الكفاءات الإدارية والحفاظ علي الخبرات المتميزة.
**0.809	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة على الاستفادة من التطور والتقدم التكنولوجي الحادث في الصناعة
**0.703	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في تحقيق كافة أهداف الشركة بأقل التكاليف الممكنة
**0.723	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة علي تحقيق أفضل إستفادة ممكنة من الموارد المتاحة
**0.623	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساعد في تحقيق الشركة لأفضل إنتاجية ممكنة
**0.708	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة ربحية الشركة
**0.662	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في نقل الخبرات بين الافراد العاملين

في الشركة	
الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة استفادة العاملين من التقنيات الحديثة	**0.702
الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في تحسين بيئة العمل المتاحة للعاملين في شركة	**0.671

** معنوية عند 0.01

المحور الثاني: الميزة التنافسية

جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور

قيمة معامل الارتباط	الفقرة
**0.577	تعتمد الشركة على تقديم خدمات محددة في مجالات معينة.
**0.582	تقوم الشركة بتجزئة الجمهور والتركيز على جزء محدد من الأنشطة الانتاجية
**0.514	تركز الشركة على التكنولوجيا الحديثة بما يتلاءم مع احتياجات وطلبات العملاء.
**0.572	تقوم الشركة بإجراء تغييرات مستمرة لتطوير الخدمات والمنتجات في ضوء ظروف السوق
**0.747	تزداد قدرة الشركة على التركيز على احتياجات العميل في كافة المستويات
**0.562	تتميز الشركة بتقديم منتجات وخدمات جديدة مختلفة عن باقي الشركات المنافسة
**0.754	تهتم الشركة بتقديم خدمات جديدة تستجيب للتغيرات في احتياجات وطلبات العملاء
**0.717	تسعى الشركة للتنوع والابتكار في التسعير لتعزيز قيمة المنتج في نظر العملاء مقارنة بالمنافسين
**0.690	تهتم الشركة بتقديم خدماتها ومنتجاتها للعملاء بأسعار تنافسية
**0.728	تسعى الشركة إلى تأدية اعمالها وخدماتها بدقة وفاعلية وكفاءة أعلى من المنافسين
**0.713	تسعى الشركة إلى تقليل قيمة التكاليف الإدارية التي تتحملها.
**0.665	تهتم الشركة بتحقيق التنسيق والتكامل بين كافة الوظائف والخدمات مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف
**0.731	تسعى الشركة إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بتسويق الخدمات والمنتجات
**0.792	تتميز الاستراتيجيات السعرية للشركة مقارنة باستراتيجيات المنافسين
**0.837	تسعى الشركة الى تطبيق كافة الاساليب المتقدمة في مجال ادارة الجودة الشاملة مما يساهم في تقليل التكلفة
**0.786	تقدم الشركة خدمات متميزة ومتنوعة في تشكيلتها.
**0.777	تستخدم الشركة التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها

**0.809	يكون هناك رضا من قبل الزبائن عند الابتكار في الخدمات التي يتم تقديمها
**0.703	ابتكار الخدمات يساعد الشركة على المنافسة والبقاء في السوق.
**0.723	تقدم الشركة عروض أو خدمات جديدة ومبتكرة لتنشيط مبيعاته.

**** معنوية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات إستمارة الاستبيان كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 وهذا يعني أن الأداة تتمتع بالصدق البنائي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

2- الصدق الذاتي:

$$\text{معامل الصدق} = \frac{\text{معامل الثبات}}$$

$$0.970 = 0.941 = \text{معامل الصدق لإستمارة الاستبيان}$$

يتضح من قيمة معامل الصدق الذاتي للإستبيان إنه على درجة عالية من الصدق، ويصلح للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كورنباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي :

جدول (3) معامل الثبات لمحاور إستمارة الإستبيان

عدد العبارات	معامل الفا كورنباخ	المحاور
20	0.937	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين
20	0.905	الميزة التنافسية
40	0.941	إجمالي إستمارة الاستبيان

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.6 لجميع محاور إستمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور إستمارة الإستبيان وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

تحليل استمارة الاستبيان

أولاً: خصائص عينة الدراسة

■ الجنس:

بلغت عينة الدراسة 146 من الذكور بنسبة 68.9 % من إجمالي عينة الدراسة في حين بلغت 66 من الإناث بنسبة 31.1 % من إجمالي عينة الدراسة.
جدول (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

م	الجنس	العدد	النسبة %
1	ذكر	146	68.9
2	أنثى	66	31.1
	المجموع	212	100

المصدر: بيانات عينة الدراسة

شكل (1) توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس



المصدر : بيانات عينة الدراسة

■ الفئة العمرية:

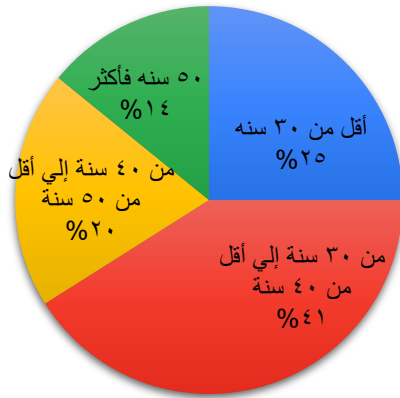
قسمت عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية إلى 4 فئات وبلغ عدد افراد عينة الدراسة الاقل من 30 سنة 53 فرد بنسبة 25 % من عينة الدراسة بينما بلغ عدد افراد عينة الدراسة التي تتراوح اعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة 87 فرد بنسبة 41 % في حين بلغ عدد افراد عينة الدراسة التي تتراوح اعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 42 فرد بنسبة 19.8 % وبلغ عدد افراد عينة الدراسة التي تبلغ اعمارهم 50 سنة فأكثر 30 فرد بنسبة 14.2 % من عينة الدراسة.

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية

م	الفئة العمرية	العدد	النسبة %
1	أقل من 30 سنة	53	25
2	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	87	41.0
3	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	42	19.8
4	50 سنة فأكثر	30	14.2
	المجموع	212	100

المصدر : بيانات عينة الدراسة

شكل (2) توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية



المصدر : بيانات عينة الدراسة

■ المؤهل العلمي

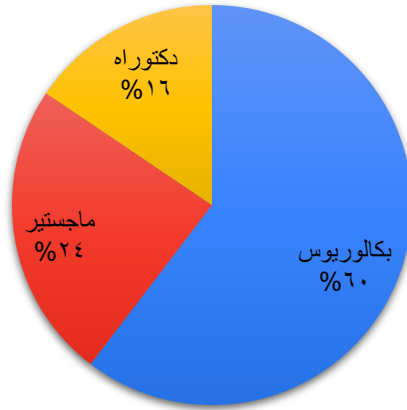
قسمت عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي إلى 3 فئات وبلغ عدد افراد عينة الدراسة الحاصلين على بكالوريوس 128 فرد بنسبة 60.4 % من عينة الدراسة في حين بلغ عدد افراد عينة الدراسة الحاصلين على ماجستير 51 فرد بنسبة 24.1 % من عينة الدراسة وبلغ عدد افراد عينة الدراسة الحاصلين على دكتوراه 33 فرد بنسبة 15.6 % من عينة الدراسة.

جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
1	بكالوريوس	128	60.4
2	ماجستير	51	24.1
3	دكتوراه	33	15.6
	المجموع	212	100

المصدر : بيانات عينة الدراسة

شكل (3) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي



المصدر : بيانات عينة الدراسة

■ عدد سنوات الخبرة الوظيفية

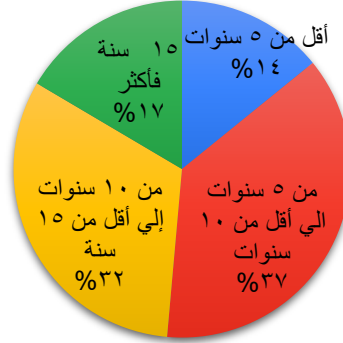
قسمت عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة الوظيفية إلى 4 فئات وبلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين تبلغ عدد سنوات خبرتهم الوظيفية أقل من 5 سنوات 30 فرد بنسبة 14.2 % من عينة الدراسة بينما بلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين تبلغ عدد سنوات خبرتهم الوظيفية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 79 فرد بنسبة 37.3 % في حين بلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين تبلغ عدد سنوات خبرتهم الوظيفية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة 68 فرد بنسبة 32.1 % وبلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين تبلغ عدد سنوات خبرتهم الوظيفية 15 سنة فأكثر 35 فرد بنسبة 16.5 % من عينة الدراسة.

جدول (7) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة الوظيفية

م	عدد سنوات الخبرة الوظيفية	العدد	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	30	14.2
2	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	79	37.3
3	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	68	32.1
4	15 سنة فأكثر	35	16.5
	المجموع	212	100

المصدر : بيانات عينة الدراسة

شكل (4) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة الوظيفية



المصدر : بيانات عينة الدراسة

■ عدد سنوات نشاط الشركة

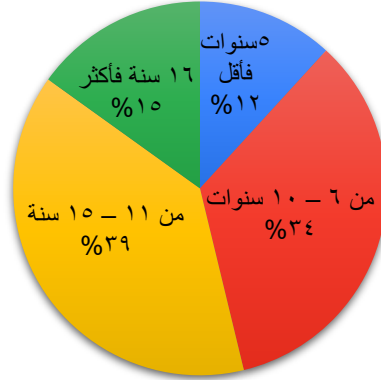
قسمت عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات نشاط الشركة إلى 4 فئات وبلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين تبلغ عدد سنوات نشاط شركتهم 5 سنوات فأقل 25 فرد بنسبة 11.8 % من عينة الدراسة بينما بلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين تبلغ عدد سنوات نشاط شركتهم من 6 إلى 10 سنوات 73 فرد بنسبة 34.4 % في حين بلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين تبلغ عدد سنوات نشاط شركتهم من 11 إلى 15 سنة 82 فرد بنسبة 38.7 % وبلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين تبلغ عدد سنوات نشاط شركتهم 16 سنة فأكثر 32 فرد بنسبة 15.1 % من عينة الدراسة.

جدول (8) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات نشاط الشركة

م	عدد سنوات نشاط الشركة	العدد	النسبة %
1	5 سنوات فأقل	25	11.8
2	من 6 – 10 سنوات	73	34.4
3	من 11 – 15 سنة	82	38.7
4	16 سنة فأكثر	32	15.1
	المجموع	212	100

المصدر : بيانات عينة الدراسة

شكل (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات نشاط الشركة



المصدر : بيانات عينة الدراسة

■ حجم الشركة

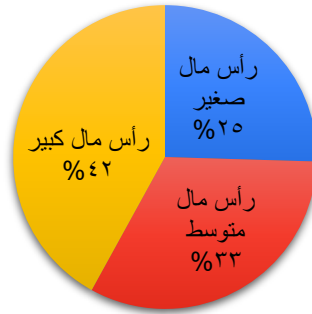
قسمت عينة الدراسة وفقاً لحجم الشركة إلى 3 فئات وبلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين يعملون في شركات ذات رأس مال صغير 54 فرد بنسبة 25.5 % من عينة الدراسة في حين بلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين يعملون في شركات ذات رأس مال متوسط 69 فرد بنسبة 32.5 % من عينة الدراسة وبلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين يعملون في شركات ذات رأس مال كبير 89 فرد بنسبة 42 % من عينة الدراسة.

جدول (9) توزيع عينة الدراسة وفقاً لحجم الشركة

م	حجم الشركة	العدد	النسبة %
1	رأس مال صغير	54	25.5
2	رأس مال متوسط	69	32.5
3	رأس مال كبير	89	42.0
	المجموع	212	100

المصدر : بيانات عينة الدراسة

شكل (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً لحجم الشركة



المصدر : بيانات عينة الدراسة

■ ملكية الشركة

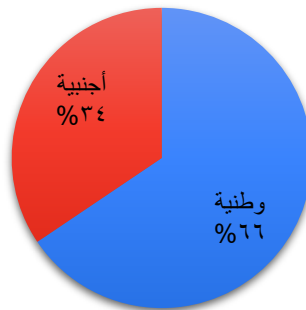
بلغت عينة الدراسة 139 فرد يعملون في شركات ذات ملكية وطنية بنسبة 65.6 % من إجمالي عينة الدراسة و 73 فرد يعملون في شركات ذات ملكية أجنبية بنسبة 34.4 % من إجمالي عينة الدراسة.

جدول (10) توزيع عينة الدراسة وفقا لملكية الشركة

م	ملكية الشركة	العدد	النسبة %
1	وطنية	139	65.6
2	أجنبية	73	34.4
	المجموع	212	100

المصدر : بيانات عينة الدراسة

شكل (7) توزيع عينة الدراسة وفقا لملكية الشركة



المصدر : بيانات عينة الدراسة

ثانيًا : محاور الاستبيان

المحور الاول : الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين

جدول (11) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات محور الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاستجابة العسبارة
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
18	0.511	1.188	2.557	17.0	18	39.6	42	25.5	27	6.6	7	11.3	12	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة علي تقديم كافة خدمات واحتياجات العملاء.
17	0.542	1.129	2.708	11.3	12	36.8	39	33.0	35	7.5	8	11.3	12	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين هو أفضل الخيارات المتاحة لسدي الشركة
16	0.557	1.171	2.783	12.3	13	33.0	35	30.2	32	13.2	14	11.3	12	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة علي التأقلم مع كافة التغيرات المحلية والعالمية.
13	0.589	1.178	2.943	10.4	11	28.3	30	30.2	32	18.9	20	12.3	13	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم فسي تخفيض التكاليف التي تتحملها الشركة في البنية التحتية
13	0.589	1.128	2.943	11.3	12	20.8	22	41.5	44	15.1	16	11.3	12	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة علي مواجهة وحل الكثير من المشكلات.
6	0.675	0.993	3.371	1.9	2	18.9	20	31.1	33	35.8	38	12.3	13	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم

														فسي تخفيض المصاريف الثابتة التي تحملها الشركة
4	0.698	0.949	3.491	1.9	2	15.1	16	26.4	28	45.3	48	11.3	12	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة على تحسين مستويات الاداء
12	0.598	1.397	2.991	11.3	12	37.7	40	17.0	18	8.5	9	25.5	27	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة على تقليل المخاطر التي تتعرض لها
15	0.566	1.100	2.830	5.7	6	41.5	44	28.3	30	13.2	14	11.3	12	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة على تنويع الخدمات التي تقدمها لعملائها.
8	0.651	1.273	3.255	6.6	7	25.5	27	29.2	31	13.2	14	25.5	27	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة على التوسع الجغرافي الذي تقدم فيه خدماتها.
7	0.662	1.230	3.311	4.7	5	24.5	26	31.1	33	14.2	15	25.5	27	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة على استقطاب المزيد من العملاء وزيادة حصتها السوقية.
9	0.645	1.368	3.226	7.5	8	31.1	33	22.6	24	8.5	9	30.2	32	الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة على تحسين مستوى الكفاءات الإدارية والحفاظ على الخبرات المتميزة.

14	0.579	1.585	2.896	24.5	26	26.4	28	14.2	15	4.7	5	30.2	32	الإستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة على الإستفادة من التطور والتقدم التكنولوجي الحادث في الصناعة
2	0.702	1.330	3.543	6.6	7	17.0	18	29.2	31	8.5	9	37.7	40	الإستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في تحقيق كافة أهداف الشركة بأقل التكاليف الممكنة
10	0.642	1.418	3.238	9.4	10	29.2	31	20.8	22	7.5	8	32.1	34	الإستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة على تحقيق أفضل إستفادة ممكنة من الموارد المتاحة
1	0.715	1.331	3.575	3.8	4	24.5	26	21.7	23	10.4	11	39.6	42	الإستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساعد في تحقيق الشركة لأفضل إنتاجية ممكنة
3	0.700	1.382	3.500	6.6	7	22.6	24	24.5	26	6.6	7	39.6	42	الإستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة ربحية الشركة
5	0.689	1.421	3.443	8.5	9	23.6	25	21.7	23	7.5	8	38.7	41	الإستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في نقل الخبرات بين الأفراد العاملين في الشركة
9	0.645	1.488	3.226	12.3	13	30.2	32	14.2	15	9.4	10	34.0	36	الإستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة استفادة العاملين من التقنيات الحديثة
11	0.626	1.219	3.132	6.6	7	26.4	28	35.8	38	9.4	10	21.7	23	الإستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في تحسين بيئة

													العسل المتاحمة للعاملين في شركة
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------

المصدر : بيانات عينة الدراسة

عند ترتيب عبارات محور الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين من حيث قيمة الوزن النسبي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساعد في تحقيق الشركة لأفضل إنتاجية ممكنة) هي أكثر العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.715 بينما كانت عبارة (الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين يساهم في زيادة قدرة الشركة علي تقديم كافة خدمات واحتياجات العملاء) هي أقل العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.511 وتبين أن هناك مستوى متوسط من الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين في الشركات العاملة في السوق المصري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.148 بإنحراف معياري 1.264

المحور الثاني : الميزة التنافسية

جدول (12) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات محور الميزة التنافسية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاستجابة العيانية
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
4	0.675	1.133	3.377	2.8	3	21.7	23	32.1	34	21.7	23	21.7	23	تعتمد الشركة على تقديم خدمات محددة في مجالات معينة.
13	0.630	1.031	3.151	4.7	5	21.7	23	37.7	40	25.5	27	10.4	11	تقوم الشركة بتجزئة الجمهور والتركيز على جزء محدد من الأنشطة الإنتاجية
15	0.611	0.964	3.057	2.8	3	24.5	26	47.2	50	15.1	16	10.4	11	تركز الشركة على التكنولوجيا الحديثة بما يتلاءم مع احتياجات وطلبات العملاء.
6	0.660	1.325	3.302	3.8	4	33.0	35	24.5	26	6.6	7	32.1	34	تقوم الشركة بإجراء تغييرات مستمرة لتطوير الخدمات والمنتجات في ضوء ظروف السوق
8	0.657	1.248	3.283	6.6	7	21.7	23	34.0	36	12.3	13	25.5	27	تزداد قدرة الشركة على التركيز على احتياجات العميل في كافة المستويات
19	0.570	1.446	2.849	17.9	19	34.0	36	17.9	19	5.7	6	24.5	26	تتميز الشركة بتقديم منتجات وخدمات جديدة مختلفة عن باقي الشركات المنافسة
16	0.602	1.284	3.009	10.4	11	31.1	33	24.5	26	15.1	16	18.9	20	تهتم الشركة بتقديم خدمات جديدة تستجيب للتغيرات في احتياجات وطلبات العملاء
3	0.687	1.113	3.434	6.6	7	10.4	11	34.9	37	29.2	31	18.9	20	تسعى الشركة للتوسع والابتكار في التسعير لتعزيز قيمة المنتج في

															نظر العملاء مقارنة بالمنافسين
14	0.621	1.218	3.104	9.4	10	21.7	23	36.8	39	13.2	14	18.9	20	تهتم الشركة بتقديم خدماتها ومنتجاتها للعملاء بأسعار تنافسية	
11	0.643	1.187	3.217	8.5	9	17.0	18	37.7	40	17.9	19	18.9	20	تسعى الشركة إلى تادية اعمالها وخدماتها بدقة وفاعلية وكفاءة أعلى من المنافسين	
5	0.675	0.993	3.371	1.9	2	18.9	20	31.1	33	35.8	38	12.3	13	تسعى الشركة إلى تقليل قيمة التكاليف الإدارية التي تتحملها.	
2	0.698	0.949	3.491	1.9	2	15.1	16	26.4	28	45.3	48	11.3	12	تهتم الشركة بتحقيق التنسيق والتكامل بين كافة الوظائف والخدمات مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف	
17	0.598	1.397	2.991	11.3	12	37.7	40	17.0	18	8.5	9	25.5	27	تسعى الشركة إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بتسويق الخدمات والمنتجات	
20	0.566	1.100	2.830	5.7	6	41.5	44	28.3	30	13.2	14	11.3	12	تتميز الاستراتيجيات السعرية للشركة مقارنة باستراتيجيات المنافسين	
9	0.651	1.273	3.255	6.6	7	25.5	27	29.2	31	13.2	14	25.5	27	تسعى الشركة إلى تطبيق كافة الاساليب المتقدمة في مجال ادارة الجودة الشاملة مما يساهم في تقليل التكلفة	
6	0.662	1.230	3.311	4.7	5	24.5	26	31.1	33	14.2	15	25.5	27	تقدم الشركة خدمات متميزة ومتنوعة في تشكيلتها.	
10	0.645	1.368	3.226	7.5	8	31.1	33	22.6	24	8.5	9	30.2	32	تستخدم الشركة التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها	

18	0.579	1.585	2.896	24.5	26	26.4	28	14.2	15	4.7	5	30.2	32	يكون هناك رضا من قبل الزبائن عند الابتكار في الخدمات التي يتم تقديمها
1	0.702	1.330	3.543	6.6	7	17.0	18	29.2	31	8.5	9	37.7	40	ابتكار الخدمات يساعد الشركة على المنافسة والبقاء في السوق.
12	0.642	1.418	3.238	9.4	10	29.2	31	20.8	22	7.5	8	32.1	34	تقدم الشركة عروض أو خدمات جديدة ومبتكرة لتنشيط مبيعاته.

المصدر : بيانات عينة الدراسة

عند ترتيب العبارات المتعلقة بمحور الميزة التنافسية من حيث قيمة الوزن النسبي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (ابتكار الخدمات يساعد الشركة على المنافسة والبقاء في السوق) هي أكثر العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.702 بينما كانت عبارة (تتميز الاستراتيجيات السعرية للشركة مقارنة باستراتيجيات المنافسين) هي أقل العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.566 وتبين أن هناك مستوى متوسط من الميزة التنافسية لدى الشركات العاملة في السوق المصري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.197 بإنحراف معياري 1.230

إختبار فروض الدراسة

الفرض الاول : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مجموعات العينة محل البحث تجاه الإستعانة الخارجية من الموظفين وفقا لحجم الشركة

لإختبار فرض الدراسة الاول تم استخدام إختبار تحليل التباين (ANOVA) وجاءت النتائج كما يلي :

جدول (13)

المتغير	حجم الشركة	المتوسط	قيمة F	الدلالة الاحصائية
مستوى الاستعانة الخارجية من الموظفين	رأس مال صغير	63.259	0.076	0.927
	رأس مال متوسط	62.229		
	رأس مال كبير	63.136		

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج 22 spss

تبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات مجموعات العينة محل البحث تجاه الإستعانة الخارجية من الموظفين وفقاً لحجم الشركة عند مستوى معنوية 0.05 مما يبين عدم صحة فرض الدراسة الأول ويوضح أن حجم الشركات العاملة في السوق المصري لا يؤثر علي مستوى الاستعانة الخارجية من الموظفين وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة.

الفرض الثاني : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مجموعات العينة محل البحث تجاه الإستعانة الخارجية من الموظفين وفقاً لجنسية الشركة (أجنبية-وطنية)

لإختبار فرض الدراسة الثاني تم إستخدام إختبار تحليل التباين (ANOVA) وجاءت النتائج كما يلي :

جدول (14)

المتغير	ملكية الشركة	المتوسط	قيمة F	الدلالة الاحصائية
مستوى الاستعانة الخارجية من الموظفين	وطنية	62.468	0.229	0.633
	أجنبية	63.630		

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج spss 22

تبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات مجموعات العينة محل البحث تجاه الإستعانة الخارجية من الموظفين وفقاً لملكية الشركة عند مستوى معنوية 0.05 مما يبين عدم صحة فرض الدراسة الثاني ويوضح أن ملكية الشركات العاملة في السوق المصري لا يؤثر علي مستوى الاستعانة الخارجية من الموظفين وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة.

الفرض الثالث : توجد علاقة دالة إحصائية بين الميزة التنافسية ومدى الاعتماد على الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين

عند إجراء الاختبار الاحصائي لمعرفة مدى صحة الفرض الثالث للدراسة قام البحث بإستخدام أسلوب معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كالتالى :

جدول (15) قيمة معامل الارتباط بين مستوى الميزة التنافسية ومدى الاعتماد على الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين

المتغير	مستوى الاعتماد علي الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين
مستوى الميزة التنافسية	**0.868

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج spss 22

** معنوية عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية ذات دلالة احصائية بين متغير مستوى الميزة التنافسية ومتغير مستوى الاعتماد علي الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين عند مستوى معنوية 0.01 مما يبين صحة الفرض الثالث للدراسة ويوضح وجود تأثير طردي بين مستوى الميزة التنافسية ومستوى الاعتماد علي الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين في الشركات العاملة في السوق المصري

إستنتاجات الدراسة

- ✓ هناك مستوى متوسط من الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين في الشركات العاملة في السوق المصري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.148 بإنحراف معياري 1.264
- ✓ هناك مستوى متوسط من الميزة التنافسية لدي الشركات العاملة في السوق المصري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.197 بإنحراف معياري 1.230
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات مجموعات العينة محل البحث تجاه الإستعانة الخارجية من الموظفين وفقا لحجم الشركة مما يوضح أن حجم الشركات العاملة في السوق المصري لا يؤثر علي مستوى الاستعانة الخارجية من الموظفين وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات مجموعات العينة محل البحث تجاه الإستعانة الخارجية من الموظفين وفقا لملكية الشركة عند مستوى معنوية 0.05 مما يبين عدم صحة فرض الدراسة الثاني ويوضح أن ملكية الشركات العاملة في السوق المصري لا يؤثر علي مستوى الاستعانة الخارجية من الموظفين وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة
- ✓ وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية ذات دلالة احصائية بين متغير مستوى الميزة التنافسية ومتغير مستوى الاعتماد علي الاستعانة بمصادر خارجية من الموظفين في الشركات العاملة في السوق المصري

التوصيات

- ✓ يجب على الشركات التأكد من مزود الاستعانة بالمصادر الخارجية من إمكانيته تقديم الخدمات التي تسعى الشركة الحصول عليها، فعامل الجودة في اختيار المتعهدين، يعتبر عاملاً جوهرياً، يتوقف عليه تقييم العملية ككل. يجب طرح الأسئلة المفصلة على المتعهد، حول كيفية انجاز العمل.
- ✓ يجب تتبع التكاليف، من المفترض أن الاستعانة بالمصادر الخارجية يوفر ميزة خفض التكاليف، ولذلك على الشركات التي تلجأ إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية أن تتأكد من أن هذه الخطوة سوف تعود عليها بخفض في التكاليف.
- ✓ في بعض الأحيان تكون الشركة الطالبة لخدمات الاستعانة بالمصادر الخارجية شركة دولية ولكنها في بعض الأحيان تحتاج إلى الاستعانة بشركات محلية لها القدرة على فهم الظروف المحلية، أفضل مما قد تقدمه شركات أخرى أكبر، وربما دولية.
- ✓ ضرورة العمل على زيادة قدرات وإمكانيات العاملين في المنشآت والمؤسسات العاملة في السوق المصري من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية التي تساهم في زيادة مستويات الأداء.
- ✓ يحتاج مجال الاستعانة بالمصادر الخارجية والتعهد المزيد من البحوث الاكاديمية والتطبيقية، فبالرغم من كون هذا المجال قد بدا الاهتمام به في الغرب منذ عام 1980م إلا أن المراجع والدراسات العربية في هذا المجال لا ترقى للمستوى المأمول، سواء من حيث الكم أو المحتوى.

المراجع:

المراجع العربية:

اسماعيل، صلاح الدين، ابو العلا، محمد، ومحمد، محمد رمضان. (2014). أثر التعميد على الابتكار في جودة الخدمات: دراسة تطبيقية على مستشفيات القاهرة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية: جامعة حلوان -كلية التجارة وإدارة الاعمال، مج28، ع2، 179- 208.

زريقي، عمار، (2012). التعميد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية مدخل لتحسين الإنتاجية: دراسة حالة المركب المنجمي للفسفاط -جبل العنق -بئر العاتر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.

فؤاد، ريمون ميلاد. (2015). قياس أثر التعميد لأنشطة المراجعة الداخلية علي جودة الأرباح المحاسبية: دراسة تطبيقية على الشركات الصغيرة والمتوسطة المقيدة ببورصة النيل المصرية. الفكر المحاسبي: جامعة عين شمس -كلية التجارة -قسم المحاسبة والمراجعة، مج19، ع4، 425 - 471.

أبو سيف، عبدالناصر سيد، و عبدالله، شاريهان محمد محمد الصادق. (2019). آليات التعميد لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية الفنية في مصر. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية: جامعة المنيا - كلية التربية النوعية، ع22، 163 - 193.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1108542>
عبداللطيف، محمد يس. "دوافع وآثار قرار التعميد على تدعيم القدرات التنافسية وتحسين الأداء المالي في المنشآت الصناعية: دراسة نظرية وإستطلاعية." مجلة التجارة والتمويل: جامعة طنطا - كلية التجارة ع4 (2013): 1 - 52. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/650812>

جامبل، جون، بلاكويل، جون (2012). إدارة المعلومات، ترجمة كيب توب لخدمات التعريب، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة،

المراجع الأجنبية:

- Fan, Y. (2000), "Strategic outsourcing: evidence from British companies", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 18 No. 4, pp. 213-219.
- Beulen, Erik & van Fenema, Paul & Currie, Wendy. (2005). From Application Outsourcing to Infrastructure Management: Extending the Offshore Outsourcing Service Portfolio. European Management Journal. 23. 133-144. 10.1016/j.emj.2005.02.010.
- 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.
- Feeny, D.F. & Willcocks, L.P. (1998), "Core IT Capabilities For Exploiting Information Technology", Sloan Management Review, Vol. 39, No. 3, pp. 9- 21.
- Kurdia, M.K. et al. (2011), "Outsourcing in Facilities Management- A Literature Review, Department of Quantity Surveying", Procedia Engineering, Vol. 20, pp. 445 - 457.
- Viera, W. & et al. (2009), "Determinants of Quality Management Systems Implementation in Hospitals", Health Policy, Vol. 89. Iss: 3, pp. 239-251.
- Smith, A. & Pitt, M. (2007), "Facilities Management Quality and User Satisfaction in Outsourced Services", School of the Built Environment, Liverpool John Moores University, Byrom Street, Liverpool, L3 3AF, UK.
- Nazali, M. & Pitt, M. (2009), "A Critical Review on Innovation in Facilities Management Service Delivery", Facilities, Vol. 27, Iss: 5/6, pp. 211 -228.