



The 12<sup>th</sup> International Scientific Conference  
Under the Title

“Innovative human, social, natural research, our vision for a prosperous economy and a better future by 2030”

المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر

تحت عنوان

"بحوث إنسانية واجتماعية وطبيعية مبتكرة، رؤيتنا من أجل اقتصاد مزدهر ومستقبل أفضل بحلول ٢٠٣٠"

30-29 يوليو 2021 - اسطنبول - تركيا

<http://kmshare.net/isac2021/>

---

## Out-Sourcing: A Descriptive Documentary Study

Shuruq Z. Al-otaibi<sup>a</sup>, Wesam A. Al-amri<sup>b</sup>

<sup>a</sup> King Saud University, Prince Turki St., Riyadh, KSA

[shoshozayed@gmail.com](mailto:shoshozayed@gmail.com)

<sup>b</sup> King Saud University, Prince Turki St., Riyadh, KSA

[Wasalamri@ksu.edu.sa](mailto:Wasalamri@ksu.edu.sa)

**Abstract:** The study aimed to identify the concept of outsourcing in organizations by clarifying the importance, advantages and disadvantages of outsourcing. In addition to identifying the reasons that lead to organizations resorting to outsourcing, as well as identifying the areas and processes of outsourcing. The study used the documentary descriptive approach, which is based on referring to documents and literature such as research, articles, books, etc., and then studying them with description and analysis; In order to extract the results and indications related to answering the questions of the study. The study concluded with a set of results, the most important of which are: One of the main reasons for outsourcing is to achieve a competitive advantage, in addition to the presence of many advantages that the organization gains when outsourcing. The study noted that India and China are among the first countries in providing outsourcing services. The study recommended the need to outsource the side activities that cause the organization to waste its time and effort. It also recommended that organizations should develop their laws, legislation and partnership features before signing outsourcing contracts.

**Keywords:** Outsourcing- outsourcer- Outsourcing company- Outsourcing Standards- Outsourcing contracts



## الاستعانة بالمصادر الخارجية (Out-Sourcing): دراسة وصفية وثائقية

<sup>1</sup>شروق زايد العنبي، <sup>2</sup>وسام علي العمري

<sup>1</sup>جامعة الملك سعود، شارع الأمير تركي، الرياض، السعودية

[shoshozayed@gmail.com](mailto:shoshozayed@gmail.com)

<sup>2</sup>جامعة الملك سعود، شارع الأمير تركي، الرياض، السعودية

[Wasalamri@ksu.edu.sa](mailto:Wasalamri@ksu.edu.sa)

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الاستعانة بالمصادر الخارجية بالمنظمات من خلال التعرف على أهمية ومميزات وعيوب الاستعانة بالمصادر الخارجية، بالإضافة إلى التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى لجوء المنظمات للاستعانة بالمصادر الخارجية، والتعرف كذلك على مجالات وعمليات الاستعانة بالمصادر الخارجية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي والذي يقوم على الرجوع للوثائق والادبيات من أبحاث ومقالات وكتب ونحوها، وتناولها بالدراسة بالوصف والتحليل؛ وذلك لاستخلاص النتائج والدلالات التي لها علاقة بالإجابة على تساؤلات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت من أهمها أن من أبرز أسباب الاستعانة بالمصادر الخارجية هو تحقيق الميزة التنافسية، وإلى وجود العديد من المميزات التي تكتسبها المنظمة عند الاستعانة بالمصادر الخارجية. وأن الهند والصين تعدان من أوائل الدول في مجال تقديم خدمات الاستعانة بالمصادر الخارجية، وأوصت الدراسة بضرورة الاستعانة بالمصادر الخارجية للأنشطة الجانبية التي تتسبب في هدر جهد المنظمة ووقتها، كما أوصت بضرورة أن تضع المنظمات قوانينها وتشريعاتها وسمات الشراكة قبل توقيع عقود الاستعانة بالمصادر الخارجية.

**الكلمات المفتاحية:** الاستعانة بالمصادر الخارجية-التعهد الخارجي - إخراج الأنشطة-إخراج النشاطات -الإسناد

الخارجي - الميزة التنافسية- معايير التعهد الخارجي



## المقدمة

يشهد العالم في العصر الحالي تطورات تكنولوجية متسارعة، وانفجار معلوماتي، وتغيرات بيئية لامتناهية، ومنافسة شديدة بين المنظمات، وجميع تلك العوامل ساهمت في جعل المنظمات تعيش ضغوطات قوية خاصة المنظمات الاقتصادية، حيث أصبحت هناك منافسة قوية عالمية بين المنظمات التي ترغب في البقاء والتقدم والتطور.

ولا شك أن من بين أفضل الخيارات المتاحة للمنظمات في السنوات الأخيرة التي ساهمت في تمكينها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة هو تركيز المنظمة على أنشطتها وكفاءتها الأساسية لتعظيم القيمة للمساهمين والمستهلكين، وإسناد الأنشطة الثانوية والروتينية لمؤدي خدمات خارجيين متخصصين للرفع من كفاءة وفعاليتها، وهذا الخيار الاستراتيجي يعرف باللغة الإنجليزية "Outsourcing" أما باللغة العربية فهناك عدة مصطلحات تطلق على هذه الممارسة ومن أهمها "التعهد"، "الاستعانة بالمصادر الخارجية"، "إخراج النشاطات". (عبد الله ولطفي، 2019).

وقد أشار (مطر، 2020، 1) ان الاستعانة بالمصادر الخارجية أصبحت من أهم الأدوات التي تساعد المنظمات في الوصول إلى هدفها المنشود من تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الربحية بالإضافة لعدة مزايا أخرى منها: توفير الوقت للتركيز على الأنشطة الأساسية والاستفادة من خبرات المتخصصين، ومن الممكن اعتبارها سياسة اقتصادية مجدية للمنظمات في مختلف القطاعات.

ولابد من الإشارة إلى أن الاستعانة بالمصادر الخارجية لا تقتصر فائدتها على الجوانب المادية والمالية فقط في المنظمات، بل أنها تساهم كذلك في تحسين جودة الخدمات المقدمة وذلك من خلال إسناد بعض الوظائف أو الاعمال إلى جهة مختصة تمتلك مهارات متخصصة تمكنها من القيام بالعمل بشكل أسرع وأرخص وأكثر كفاءة؛ وذلك بهدف خلق قيمة أعلى للزبون.

وبناء على ما ذكر، ونظراً لأهمية الاستعانة بالمصادر الخارجية وتأثيره على جودة الخدمات المقدمة في المنظمات؛ جاءت فكرة أعداد هذه الورقة العلمية بهدف التعرف على مفهوم الاستعانة بالمصادر الخارجية بالتفصيل، كالتعرف على أهميتها، ومميزاتها، وأهم التوجيهات الخاصة بها، بالإضافة إلى التعرف على عيوبها وأهم المخاطر التي قد تواجهها المنظمات عند الاستعانة بالمصادر الخارجية.

أولاً/ مشكلة الدراسة:



أصبحت العديد من المنظمات في الآونة الأخيرة تلجأ إلى استراتيجية الاستعانة بالموارد الخارجية في كثير من أنشطتها ووظائفها، وذلك باعتبارها من أهم الأدوات التي تساعد المنظمات في التركيز على عملياتها الأساسية بغرض تقديم خدماتها بكفاءة وفعالية تضمن لها الاستمرارية في ظل التطورات المتلاحقة والمنافسات الشديدة والمحمومة بين المنظمات. وبناء على ما سبق رأته الباحثتان ضرورة إعداد ورقة علمية تهدف إلى تعريف المنظمات بأهمية ضرورة الاستعانة بالموارد الخارجية في المنظمات، وبالتالي فإنه ممكن صياغة مشكلة الدراسة بالعبارة التالية: "ما أهمية الاستعانة بالموارد الخارجية بالمنظمات؟"

وبالإضافة إلى الهدف الأساسي من إعداد هذه الورقة العلمية، فإن الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى لجوء المنظمات للاستعانة بالموارد الخارجية.
2. التعرف على أنواع الاستعانة بالموارد الخارجية.
3. التعرف على إيجابيات وسلبيات الاستعانة بالموارد الخارجية.
4. التعرف على الفرص والتحديات التي تواجه الاستعانة بالموارد الخارجية.
5. التعرف على أهم الإرشادات والمعايير فيما يخص الاستعانة بالموارد الخارجية.
6. التعرف على مجالات وعمليات الاستعانة بالموارد الخارجية.
7. التعرف على أهم الدول الرائدة في مجال الاستعانة بالموارد الخارجية.

ثانياً/ أسئلة الدراسة:

1. ما الأسباب التي تؤدي إلى لجوء المنظمات للاستعانة بالموارد الخارجية؟
2. ماهي أنواع الاستعانة بالموارد الخارجية؟
3. ماهي إيجابيات وسلبيات الاستعانة بالموارد الخارجية؟
4. ماهي الفرص والتحديات التي تواجه الاستعانة بالموارد الخارجية؟
5. ما هي أهم الإرشادات والمعايير فيما يخص الاستعانة بالموارد الخارجية؟
6. ماهي مجالات وعمليات الاستعانة بالموارد الخارجية؟
7. ما أهم الدول الرائدة في مجال الاستعانة بالموارد الخارجية؟

ثالثاً/ أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:



- 1- تسليط الضوء على موضوع الاستعانة بالمصادر الخارجية وأهميتها كإحدى الأدوات أو الاستراتيجيات الحديثة التي بإمكانها مساعدة المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية، وخفض التكاليف التشغيلية، وتحسين الجودة.
- 2- اسهامها في تقديم توجيهات وارشادات وتوصيات تساعد المنظمات في اتخاذ القرارات فيما يخص موضوع الاستعانة بالمصادر الخارجية.

#### رابعاً/ مصطلحات الدراسة:

##### 1. المصادر الخارجية:

هي عبارة عن التعاقد مع مورد خارجي أو أكثر لتقديم خدمة أو أكثر أو أداء مهمة معينة لا ترغب المنظمة القيام بها داخلياً لأسباب تتعلق بتحقيق منافع للمنظمة المتعاقدة. (مطر، 2020، 17)

##### 2. الميزة التنافسية:

هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات النوعية الجيدة بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى. (محفوض، 2014)

##### خامساً/ منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي والذي يقوم على الرجوع للوثائق والادبيات من أبحاث ومقالات وكتب ونحوها، وتناولها بالدراسة بالوصف والتحليل؛ لاستخلاص النتائج والدلالات التي لها علاقة بالإجابة على تساؤلات الدراسة. (العساف، 2006، ص 203) حيث تم تحليل الدراسات المنشورة حول الاستعانة بالمصادر الخارجية بالمنظمات في قواعد البيانات المتاحة من خلال المكتبة الرقمية السعودية، ومحرك البحث Google Scholar وتحديداً الدراسات الحديثة التي نشرت خلال الفترة ما بين 2012-2020م.

##### سادساً/ الإطار النظري للدراسة:

##### أ- مفهوم 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. (مطر، 2020، 14)

وقد أشار (عبد الله ولطفي، 2019، 3) أن منظمات الأعمال في بداية القرن الثامن عشر مع ظهور الثورة الصناعية كانت تقوم بإنجاز كل أنشطتها داخلياً أي كانت تتسمى بالتكامل الرأسي، وفي أواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن



التاسع عشر بدأت منظمات الأعمال بتعهيد بعض الأنشطة الخدمائية إلى جهات خارجية وبدأت ظاهرة التعهيد (الاستعانة بالمصادر الخارجية) في التشكيل، وفي أواخر القرن التاسع عشر مع ظهور الثورة الصناعية بدأ مفهوم الاستعانة بالمصادر الخارجية بالانتشار والنمو في مجال الخدمات، ثم تطور ليشمل عناصر التكنولوجيا.

وقد تعددت التعريفات التي تناولت أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية، ولكن على الرغم من تعددها وتنوعها، إلا إنها تُعبر جميعاً عن اتجاه واحد. (باسيلي، 2016، 398) فقد عرفها (محفوظ، 2014، 20) 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 الموكلة إليهم بكفاءة أعلى وتكاليف أقل من المنظمة نفسها، وفي حين إذا كانت المنظمة قادرة على القيام بهذه الأنشطة على نحو أفضل من المزدوين الخارجيين فينبغي أن تقوم بهذه الأنشطة داخلياً دون اللجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية.

أما (محفوظ، 2010، 4) فيعرفها بأنها أن يستعين طرف بمصدر خارجي (شركة أو متعهد) لتقديم خدمة إلى طرف آخر (شركة كبرى) بمقابل مادي يتفق عليه الطرفين.

#### ب- أنواع الاستعانة بالمصادر الخارجية:

هناك أنواع مختلفة للاستعانة بالمصادر الخارجية المستخدمة في منظمات الاعمال من أهمها: (حديد، 2012، 9-10)

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

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



3. المتعدد (Multi Outsourcing): ويشبه النوع الثنائي (Duo Outsourcing) ولكن المنظمة العميل هنا تتعامل مع جميع الموردين، وهي المسؤولة عن التنسيق بينهم، وهي أيضاً المسؤولة عن ضمان تكامل الخدمات المقدمة من قبل جميع الموردين. ويجب أن تختار المنظمة العميل الموردين الأكثر ملائمة لها طبقاً لكفاءتهم وتكلفتهم.

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

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

6. الاستعانة بالموارد الداخلية (In-sourcing): تخصص المنظمة إحدى الإدارات الداخلية وتتعامل مع هذه الإدارة ككيان خارجي، وتُجهز هذه الإدارة المختارة المنظمة بالخدمات من خلال اتفاقيات مستوى العمل والعقود غير الرسمية، كما أنها تتنافس مع التعهيد الخارجي من ناحية التكلفة الأقل، والفعالية والخدمات المرغوبة. ويدعى هذا النوع أيضاً بالخدمات المشتركة، أو مركز التسليم الشامل، أو مركز تسليم مرتبط بجهة دون غيرها، وتسمح إدارة المنظمة للإدارة المستعان بها بتقديم خدمات لمنظمات أخرى في السوق.

#### ت- أسباب الاستعانة بالموارد الخارجية:

يعد من أهم أسباب أو دوافع توجه المنظمات نحو استخدام أسلوب الاستعانة بالموارد الخارجية هو كسب ميزة تنافسية، حيث أن تنفيذ بعض من عمليات المنظمات لدى مصادر خارجية متميزة في أداء مثل تلك العمليات، يرفع مستوى أداء المنظمات إلى مستوى يتجاوز مستوى أداء المنافسين. كذلك يسمح للمنظمة بتعزيز مصادرها الداخلية على



الأنشطة الهامة والاستراتيجية التي تضيف قيمة، وترك الأنشطة الأخرى للمتخصصين الخارجيين ليطم أداءها بشكل أفضل. كما أنه يتيح للمنظمة اقتناء التكنولوجيا التي قد يكون من المكلف جداً الحصول عليها داخلياً، كذلك يمكن المنظمة من إعادة فحص خططها، وجعلها أكثر فعالية؛ كما أنه يوفر الوقت، والتكلفة اللازمين لإجراء عمليات التحسين؛ كما يعمل على خفض التكاليف على المدى الطويل. (باسيلي، 2016، 398)

### ث- مميزات الاستعانة بالمصادر الخارجية:

تناول الباحثين العديد من المزايا التي تكتسبها المنظمات عند الاستعانة بالمصادر الخارجية للقيام ببعض أنشطتها حيث أشار كلا من (مطر، 2020، 18) و(مهني، 2020، 227) و (Somjaj، 2017، 158) إلى أن من أهم مزايا الاستعانة بالمصادر الخارجية ما يلي:

1. تخفيض التكاليف: وهو يعد السبب الأول والرئيسي وراء بدء المنظمات التوجه نحو الاستعانة بالمصادر الخارجية كخيار بدلاً من أن تقوم بإنجاز كل شيء بمفردها مما يتطلب إنفاق مبالغ مالية ضخمة. حيث أنه يمكن للمورد الخارجي أن يقوم بتوريد الخدمة بتكلفة أقل وذلك لأن المورد الخارجي يقوم بالتوريد لعدة منظمات خدمات مماثلة في وقت واحد وتكلفة أقل لعدة أسباب منها: انخفاض تكلفة اليد العاملة، اقتصاديات الحجم، اقتصاديات التشكيلة، أثر الخبرة، طرق التنظيم، التقنيات المستعملة... الخ، وبالتالي يمكن للمؤسسات أو المنظمات الاستفادة من كل تلك المزايا التي يتمتع بها المورد من أجل تخفيض تكاليف النشاط المخرج.
2. التركيز على الأنشطة الرئيسية: فمن خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية لأداء الأنشطة غير الأساسية، تتمكن المنظمات في تخصيص الموارد المتاحة في المنظمة، والوقت الإداري في الاهتمام بالأنشطة الأساسية التي تودها المنظمة، والتي يمكن أن تكون سبب ميزتها التنافسية.
3. تحسين الجودة: تعتبر كذلك ميزة تحسين الجودة من أهم المزايا التي تكتسبها المنظمة عند الاستعانة بالمصادر الخارجية، وذلك لأنه من الضروري أن يكون لدى المورد الخارجي كفاءات ومهارات وخبرات عالية تمكنه من إنجاز هذه الأنشطة بكفاءة وجودة عالية.
4. تحسين المرونة المالية والتشغيلية: ويتحقق ذلك بسبب أن تركيز المنظمة على نشاطها الأساسي يكسبها مرونة أكبر لمواجهة التغيرات السريعة في طلبات الزبائن، ومواكبة التغيرات التقنية، بالإضافة إلى أن تعامل المنظمات مع شبكة من مقدمي الخدمات يمكنها وبسرعة من أو رفع وتيرة الإنتاج وفقاً لتغير شروط السوق وبأقل التكاليف.



5. تقاسم المخاطر والتقليل منها: أن الاستثمار يجعل المنظمات في حالة مواجهة مستمرة مع أخطار كبيرة كأخطار السوق، المنافسين، القوانين، والتشريعات الحكومية، المالية، التقنيات وغيرها، جميع هذه الاخطار يكون التعامل معها صعب لا سيما إذا كانت استثمارات المنظمة كبيرة، لذلك يعتبر الاستعانة بمصدر خارجي حلاً أمثلاً للحد من هذه المخاطر.

6. الوصول إلى الكفاءات المطلوبة لإنجاز النشاط: حيث أن استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية تسمح للمنظمة بالاستفادة من الكفاءات والمهارات الغير متوفرة داخلياً، فعلى سبيل المثال عند الاستعانة بمصدر خارجي لتقديم نشاط تقني فإن المنظمة من خلالها تستطيع الاستفادة من التقنية دون الحاجة لاملاكها وتحمل مبالغ مالية ضخمة.

### ج- عمليات الاستعانة بالمصادر الخارجية:

تناول العديد من الباحثين عمليات الاستعانة بالمصادر الخارجية وقد أكد الكثير من الباحثين مثل (مطر، 2020) و(باسيلي، 2016) أن عمليات الاستعانة بالمصادر الخارجية تمر بعدة مراحل، ومن خلال اطلاع الباحثين على تلك الدراسات؛ قد توصلنا إلى المراحل التالية:

1. التقييم المبدئي: حيث يتم في هذه المرحلة فحص وتحليل وتصنيف العمليات الوظيفية الداخلية للمنظمة، وتحديد ما إذا كانت العملية أو النشاط مضيف للقيمة أم لا، ومن ثم تحديد العمليات التي ترتبط باستراتيجية المنظمة بشكل مباشر، والتي قد يؤثر نقلها إلى مصدر خارجية على طبيعة عمل المنظمة، وكذلك تحديد العمليات التي من الممكن أن يكون اتباع استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية لأداء العملية أكثر فاعلية وفائدة للمنظمة.
2. وضع نموذج الأداء: وهو عبارة عن نموذج يشتمل على بيانات تفصيلية كمية عن تكاليف التطبيق، ووقت التنفيذ، وبيانات نوعية عن الموظفين الذين سيتم التخلي عنهم بعد تطبيق أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية، وتحديد مخاطر تنفيذ الأسلوب على المنظمة، وكيفية التخفيض منها.
3. مرحلة التجهيز (اختيار المورد المناسب): تقوم المنظمة في هذه المرحلة بطلب مقترحات الموردين من أجل مراجعتها وتقييمها، ومن ثم عمل قائمة مفصلة بالموردين ثم تنقيحها حسب معايير محددة من قبل المنظمة، ثم يتم اختيار المورد المناسب.



4. مرحلة الانتقال: الهدف من هذا المرحلة نقل العمل والموارد إلى الموردين المحددين، وخلال هذه المرحلة يتم التركيز على تنفيذ العملية وإدارة المشروع، ومن المتوقع كذلك أن يتم في هذه المرحلة حل المشاكل وتحسين العمل؛ بشرط أن تلتزم إدارة المورد بتتبع الفوائد المتوقعة وإدارتها بدقة وبناء فهم داخلي قوي لنطاق الخدمة والتسعير والالتزامات.

#### ح- مجالات تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية:

يعد تحديد الأنشطة أو الوظائف (مجال التطبيق) التي سيتم الاستعانة بأدائها بمصدر خارجي وفقاً لما ذكره (محمد، 2018، 42) من الخطوات الأساسية لنجاح قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية، والتي لا بد أن تسبق مرحلة التعاقد، كما ذكر أنه لا بد على المنظمة أن تحتفظ بالوظائف والأنشطة التي تمتلك ميزة تنافسية في أدائها، كما وضح بأنه قد تم تقسيم الأنشطة وفقاً لإمكانية نقلها إلى مصدر خارجي إلى ثلاث مستويات:

1- المستوى الأول: الأنشطة التي لا يمكن نقلها إلى المصدر الخارجي وهي الأنشطة عالية الأهمية للمنظمة.

2- المستوى الثاني: الأنشطة التي يمكن نقلها للمصدر الخارجي وهي تتضمن الأنشطة متوسطة الأهمية للمنظمة.

3- المستوى الثالث: ممثلاً للأنشطة التي يفضل نقلها للمصدر الخارجي وهي قليلة الأهمية للمنظمة.

#### خ- المعايير التي يجب أخذها بالاعتبار عند اختيار الموردين:

هناك مجموعة من المعايير التي يجب أن تراعيها المنظمة عند اختيار الموردين الذين سيتم الاستعانة بهم للقيام ببعض أنشطتها، ومن أهم هذه المعايير ما أشار إليه كلا من (حديد، 2012) و(محمد وحسن، 2019) وهي:

- 1) كلفة الخدمة.
- 2) الأداء المالي
- 3) سمعة المورد.
- 4) الأداء التشغيلي.
- 5) العلاقات الطويلة الأجل.
- 6) الحصة السوقية
- 7) تكاليف التوصيل.
- 8) شروط التسديد.
- 9) الاستقرار المالي.
- 10) جودة الخدمة.
- 11) القدرات التقنية.
- 12) حجم ونوع الموارد.
- 13) أداء التسليم.
- 14) مستوى رضا العاملين.
- 15) مرونة العمليات والتسليم
- 16) الملائمة
- 17) العلامة التجارية.
- 18) المشاركة في المعلومات.
- 5) إدارة المخاطر.
- 20) جودة الإدارة.
- 21) كلفة العلاقة.
- 22) الخبرة في المنتجات المماثلة.
- 23) سرعة الاستجابة.
- 24) المرونة في اعداد القوائم والدفع.
- 25) قياس الأداء.

#### د- عيوب الاستعانة بالمصادر الخارجية:



بالرغم من العديد من المزايا التي تحققها استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية، إلا هناك كذلك بعض العيوب أو المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة ومنها ما يلي: (منهي، 228)

- 1- قصور الأداء: ويكون في حالة تقديم خدمة من طرف المورد لا تتوافق مع الخصائص المحددة في العقد.
  - 2- التبعية للمورد: ينشأ هذا الخطر في الأجل الطويل على شكل نزاعات بين المنظمة ومورديها، إذ لا يمكن توقعه أثناء توقيع العقد وعادة ما يكون مصحوب بالانتهازية. (منهي 2020، 228)
  - 3- انخفاض جودة الإمدادات (التوريد): أن مسألة التبعية تؤدي دوراً مهماً في زيادة مخاطر الاستعانة بالمصادر الخارجية، وزيادة استغلال المورد البشري، فالمورد ينظر للتبعية العالية على أنها ميزة ينفرد بها، الأمر الذي قد يقوده إلى تقديم الإمدادات ضمن مستوى معين من الجودة التي بالكاد تفي بمتطلبات المشتري.
  - 4- التسريبات وضياع حقوق الملكية الفكرية: يعتبر خطر فقدان المعلومات السرية من أكبر أخطار الاستعانة بالمصادر الخارجية الذي يمكن أن تواجهه المنظمات، لا سيما عندما يتعلق الأمر بأعمال تقنيات المعلومات. كما أن حقوق الملكية تمثل جانب كبير من قيمة المنظمة، لذا فإن حمايتها من الضياع يعد مصدر قلق. (مطر، 2020، 35)
  - 5- فقدان التماسك الداخلي: أن الأفكار الجديدة والإبداع والمرونة تتولد عادة من خلال التفاعل بين الموظفين في الوظائف المختلفة، لذا فإن عند الاستعانة بمصدر خارجي للقيام ببعض أعمال المنظمة قد يقود إلى حالة يصبح فيها التفاعل الفعال بين الموظفين صعب جداً. (حديد، 2012، 15)
  - 6- التكاليف غير المتوقعة: في معظم الحالات يعد موضوع تخفيض التكلفة السبب الإيجابي الرئيس في اعتماد المنظمة لاستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية، وعلى العكس تعد التكاليف غير المتوقعة المصاحبة لهذه الاستراتيجية من أكثر السلبيات شيوعاً، حيث يبالغ المدراء في كثير من الأحيان في تقدير التوفير في التكاليف التي يمكن أن تتحقق، ويغفلون عن أن طبيعة عملية الاستعانة بالمصادر الخارجية عملية معقدة تحتاج الكثير من التخطيط والموارد. (مطر، 2020، 35)
  - 7- انخفاض معنويات الموظفين: ان من المخاطر الرئيسة هي التأثير على الروح المعنوية للموظفين المؤدودون للنشاط قبل الاستعانة بمصدر خارجي من خلال ثلاث بدائل سوف يواجهون إحداها، وهي " إما أن ينتقلوا إلى الشركة المتعده، أو ينتقلوا إلى وظائف أخرى داخل منظماتهم، أو يتم الاستغناء عنهم". وعادةً لا يكون الموظفين سعداء من هذه البدائل. (حديد، 2012، 15)
- د- الدول الرائدة في خدمات الاستعانة بالمصادر الخارجية أو التعهيد الخارجي:



يعد مؤشر «GSLI» هو المؤشر الأشهر في تقييم دول العالم من حيث تقديم خدمات التعميد الخارجي، ويستند مؤشر «GSLI» على 4 معايير في تقييم 50 دولة حول العالم وهي (الاجاذبية المالية، وتوافر الكوادر البشرية المؤهلة، وبيئة الأعمال المناسبة، والاستجابة للمتغيرات الرقمية). وقد أفصحت صحيفة المال عن نتائج وتقارير المؤشر في عام 2019 عن أهم الدول الرائدة في ذلك المجال؛ حيث احتلت الهند المركز الأول خلال ذلك العام بنسبة بلغت 7.06% تلتها الصين 6.49%. وأشارت تصنيفات المؤشر للعام 2019 إلى استحواذ الاقتصاديات الآسيوية على المراكز السبعة الأولى. وسيتم مناقشة نتائج ذلك التقرير بإسهاب في قسم النتائج.

#### سابعاً/ الدراسات السابقة:

يهدف هذا القسم إلى استعراض عدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الاستعانة بالمصادر الخارجية، وسوف يتم ترتيبها زمنياً تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم خلال الفترة من 2012-2020م.

#### • الدراسات العربية:

1- دراسة (مطر، 2020) بعنوان " استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية وأثرها على جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الصحي الحكومي -قطاع غزة" هدفت الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية وأثرها على مستوى جودة الخدمة في مستشفيات القطاع الحكومي بقطاع غزة، وقد اعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع بيانات الموظفين في الإدارة العليا للمستشفيات موضع الدراسة، والبالغ عددهم 170 شخص. ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك موافقة كبيرة على مجال الاستعانة بالمصادر الخارجية في مستشفيات القطاع الحكومي. كما أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على علاقة وتأثير الاستعانة بالمصادر على جودة الخدمة في المستشفيات في القطاع الحكومي. وتوصي الدراسة بعدة أمور أهمها وضع لجنة خاصة تقوم بوضع الأهداف الخاصة بالاستعانة بالمصادر الخارجية ومتابعة أنشطتها، والعمل على وضع سياسات ولوائح تنظيمية تحكّم العلاقة بين الموظفين وطاقم مزود الخدمة، وزيادة ورفع معرفة الموظفين حول الاستعانة بالمصادر الخارجية وفوائدها ومزاياها، والاستفادة من أفكار واقتراحات الموظفين بجميع الأقسام فيما يخص مجال الاستعانة بالمصادر الخارجية.

2- دراسة (عبد الله ولطفي، 2019) بعنوان " التعميد كخيار استراتيجي لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار"، هدفت الدراسة إلى التعريف بدور التعميد الخارجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الرفع من كفاءاتها وفعاليتها، وذلك من خلال الإلمام



بالجوانب النظرية للتعميد، وتقييم أسلوب التعميد عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادار، ومدى مساهمته في تحسين أدائها. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي لدراسة ظاهرة التعميد، بالإضافة إلى دراسة حالة الظاهرة عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادار، وذلك باستخدام برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى أن التعميد يقصد به الاستعانة بمصادر خارجية متخصصة للقيام بالأنشطة الثانوية والروتينية، وفق عقد ملزم بشكل أفضل وأرخص، وأنه بالرغم من المزايا الكبيرة للتعميد إلا أنه يتضمن بعض المخاطر التي يجب على المنظمات أن تبحث عن الكيفيات المثالية لتجنبها. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بظاهرة التعميد، وتعريف الإدارة العليا والوسطى بالمفاهيم الحديثة للإدارة.

3- دراسة (حنان، 2018) بعنوان " استراتيجيات إخراج الأنشطة ودورها في تحسين تنافسية الدول: التجربة الهندية"، تهدف الدراسة إلى توصيف استراتيجيات إخراج الأنشطة، والدور الذي تلعبه في تدعيم تنافسية الدول، من خلال دراسة التجربة الهندية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتمكن من وصف استراتيجيات الإخراج وتحليل بعض الإحصائيات والتقارير المتوفرة التي تعكس واقع هذه الاستراتيجيات في الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن الهند استطاعت من خلال التخصص في مجال تقديم خدمات إخراج الأنشطة، مستغلة مزاياها النسبية المتمثلة في القوة البشرية الهائلة التي تمتلك قدرات لغوية متميزة وتتحكم بشكل جيد في تقنيات المعلومات والاتصالات، الحصول على العديد من المزايا وتحقيق معدلات نمو اقتصادي ملفت للانتباه، وبناء على ذلك أوصت الدراسة بضرورة استفادة الدول العربية من هذا التوجه العالمي، وأن تستغل مزاياها النسبية في مجال معين والتي تستطيع من خلالها أن تكون مصدرة للخدمات.

4- دراسة (باسيلي، 2016) بعنوان " التعاقد الخارجي وأثره على إدارة التكلفة"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التعاقد الخارجي على إدارة التكلفة وذلك بالتطبيق الميداني على المنشآت الصناعية-والتي بلغ عددها 39 منشأة- في إحدى المدن الصناعية المصرية من خلال الأسلوب المسحي. وأظهرت النتائج أن أسلوب التعاقد الخارجي يتيح التركيز على الأنشطة الهامة التي تضيف قيمة وإسناد الأنشطة الأخرى للمتعاقدين الخارجيين ليتم أداءها بصورة أكفأ. كما بينت الدراسة أن التعاقد الخارجي من أهم الاستراتيجيات التي تركز على خفض التكلفة للعمليات الداخلية وخفض راس المال المستثمر في الأصول؛ لأنه يركز على النتائج وليس على الإجراءات. لكن بالمقابل قد يؤدي التعاقد الخارجي إلى زيادة في الوقت المطلوب بسبب البعد الجغرافي. كذلك تحقيق عامل الجودة غير مضمون أو مؤكد باستخدام التعاقد الخارجي. وتوصي الدراسة الهيئات والمؤسسات المهنية بضرورة اصدار مجموعة من



الارشادات والمعايير التي تسهم في الحد من مخاطر التعاقد الخارجي سواء المحلي أو الأجنبي. كما توصي الدراسة بضرورة وضع تشريعات لتنظيم علاقة العمل بين المنشأة المتعاقد والمتعاقد الخارجي من حيث تنظيم وتحديد حقوق وواجبات كل طرف منهم.

5- دراسة (علي، 2016) بعنوان " تأثير الإسناد الخارجي لمهام وظائف المراجعة الداخلية على جودة المراجعة: دراسة ميدانية"، هدفت الدراسة إلى قياس وتفسير أثر عملية الإسناد الخارجي لمهام المراجعة الداخلية على جودة المراجعة الداخلية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث قام الباحث بتصميم استبانة تم توزيعها على عينتين تكونت العينة الأولى من المراجعين الداخليين بالشركات والمديرين الماليين إما العينة الثانية فتكونت من المراجعين الخارجيين ومساعدتهم سواء كانوا من ضمن فريق تقديم الإسناد الخارجي لمهام المراجعة الداخلية أو كانوا ضمن فريق المراجعة. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للإسناد الخارجي على مؤشرات الجودة المرتبطة بالمنظمة محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة السعي نحو إصدار معايير مهنية لتنظيم عملية الاسناد الخارجي مع التأكيد على ضرورة وجود جهات مهنية تراقب وتنظم عملية الاسناد الخارجي.

● الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Borowska et al., 2020) بعنوان "Selected factors determining outsourcing of basic operations in healthcare entities in Poland"

الدراسة هي تحديد أهمية العوامل المختارة التي تحدد الاستعانة بمصادر خارجية للعمليات الأساسية في كيانات الرعاية الصحية في بولندا؛ حيث أنه في ضوء الموارد المالية غير الكافية المخصصة لتشغيل نظام الرعاية الصحية في بولندا فإن العديد من كيانات ومؤسسات الرعاية الصحية تلجأ لإجراءات إعادة الهيكلة التي تهدف إلى خفض التكلفة وتحسين الفعالية وتحسين العمليات، وأحد عناصر إعادة الهيكلة هذه هو الاستعانة بمصادر خارجية. أما أداة البحث فهي عبارة عن الاستبيان. وقد أجريت الدراسة في مؤسسات الرعاية الصحية باستخدام طريقة CAWI في عام 2018. وقد تم فحص الاستعانة بمصادر خارجية للتشخيص المختبري والتصوير التشخيصي والعاملين الطبيين. ومن بين الـ 750 كياناً للرعاية الصحية الذين كانوا موضع الدراسة؛ أظهرت النتائج أن هناك أكثر من: 241 موظفاً طبيًا، 484 مختبرات تشخيصية، 445 مراكز تصوير تشخيصية تم الاستعانة بهم كمصادر خارجية. كما أظهرت النتائج أن سبب استخدام الاستعانة بمصادر خارجية في المقام الأول هو التكلفة



الباهظة للاحتفاظ بالموظفين بشكل دائم، والرغبة في الوصول إلى المعرفة والتكنولوجيا عالية الجودة، وكذلك الحاجة إلى توفير مالي.

## 2- دراسة (Favour and Tamunomiebi,2020) بعنوان " Outsourcing And

### Organizational Efficiency Of Issues In Nigeria: Rivers State University As A Case

Study". كان الغرض من عمل هذه الورقة هو مناقشة الأدبيات حول العلاقة بين الاستعانة بمصادر خارجية

والكفاءة التنظيمية وكيفية تقديم تقييم مفصل للاستعانة بمصادر خارجية وآثارها على العمليات والوظائف

التنظيمية. ويعتمد هذا البحث على أسلوب البحث الوصفي الوثائقي. أما النتائج التي تم التوصل إليها -بناءً على

تحليل الآراء بواسطة منهج الدراسة-فتبين أن الاستعانة بمصادر خارجية هو إجراء جدير بالاهتمام، وضرورة ملحة

للتشغيل الفعال للمنظمات اليوم. وفي هذه الورقة، تم التوصل إلى أن انخفاض التكلفة وكفاءة العمليات التنظيمية

يتم تحقيقها بفعالية من خلال اعتماد ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية، وبالتالي السماح للمنظمات بالتركيز

على وظائفها الرئيسية والأساسية. كما أعطت الدراسة تصوراً مفيداً لجامعة ولاية ريفرز لممارسة الاستعانة بمصادر

خارجية بحيث تركز عملية الاستعانة بالمصادر الخارجية بشكل أكبر على الوظائف والمجالات الثانوية التي تم

تحديدها على أنها ضعيفة أو باهظة التكلفة بالنسبة للمنظمة. ويمكن معالجة هذا الأمر من خلال تحويل

مسؤوليات هذه الوظائف إلى منظمات أخرى أكثر كفاءة وتنظيماً لهذا الغرض. وتحتتم هذه الورقة وتوصي

بالتأكيد على أن ميزات التكلفة والعمليات التنظيمية تتم معالجتها بكفاءة من خلال اعتماد الاستعانة بمصادر

خارجية، ولكن يجب أن تتم الاستعانة بمصادر خارجية تحت المراقبة الصارمة والرقابة من قبل المنظمة على هذه

الأنشطة. ويجب أن تتوافق جميع الوظائف التي يتم الاستعانة بمصادر خارجية لها مع المعايير والأشكال المحددة

المطلوبة من قبل المنظمة نفسها، وفي النهاية يجب أيضاً توضيح شروط وسمات الشراكات التي تؤدي إلى الاستعانة

بمصادر خارجية بطريقة تحدد العلاقة بوضوح؛ مما يؤدي هذا إلى استدامة هذه العلاقات وجودتها ويجد من حوادث

سوء تفسير التوقعات بين الأطراف أو المنظمات المعنية.

## 3- دراسة (Somjai,2017) بعنوان "Advantages and Disadvantages of Outsourcing"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المزايا والعيوب الرئيسية لتعزيز الاستعانة بمصادر خارجية في تدفق الأعمال

والاقتصاد في تايلاند. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 20 مديراً في 20 شركة

صغيرة ومتوسطة مختارة في أنواع مختلفة من الصناعات في تايلاند. توصلت الدراسة إلى أن غالبية الردود كانت



متفقه على أن من أهم مزايا الاستعانة بالمصادر الخارجية هي الخبرة والقدرة وتوفير الوقت للتركيز على العمليات الأساسية في الشركة، بالإضافة إلى تقاسم المخاطر، وخفض التكاليف مثل تكاليف التوظيف وتكاليف التشغيل، كما توصلت إلى أن من أهم عيوب الاستعانة بالمصادر الخارجية هي مخاطر الكشف عن البيانات والتكنولوجيا السرية، وعدم التركيز على العملاء، والعديد من التكاليف المخفية. وقد أوصت الدراسة بضرورة اجراء دراسات على شركات كبيرة لتحقيق من مزايا وعيوب الاستعانة بالمصادر الخارجية في الشركات الكبرى.

#### 4- دراسة (Hila,2014) بعنوان " Outsourcing With in A Supply Chain Management Framework"

، هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم الاستعانة بالمصادر الخارجية في إطار إدارة سلسلة التوريد. اتبعت الدراسة منهجية الدراسة البيلوغرافية والبحث النوعي باستخدام مصادر ثانوية مختلفة، وقد ركزت الدراسة على تحليل عملية الاستعانة بمصادر خارجية، من خلال تحديد مزايا وعيوب الاستعانة بالمصادر الخارجية، وتحليل العلاقة التعاونية بين البائع والمشتري، وعملية دورة حياة الاستعانة بالمصادر الخارجية، وتحديد عوامل التأثير على نجاحها أو فشلها. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الاستعانة بالمصادر الخارجية بالفعل له العديد من المزايا مثل تخفيض التكاليف، تحسين الجودة والمهارات والقدرات، الميزة التنافسية، كما توصلت إلى أن الاستعانة بالمصادر الخارجية مرتبطة بقوة بسلسلة التوريد والمشتريات. وقد أوصت الدراسة بضرورة مواصلة دراسة هذه المسألة من خلال اجراء العديد من البحوث التي تركز على دراسة حالة للشركات التي تستخدم استراتيجيات الاستعانة بالمصادر الخارجية.

#### 5- دراسة (Tayauova,2012) بعنوان " Advantages and disadvantages of outsourcing analysis of outsourcing practices of Kazakhstan banks"

، تحلل هذه الدراسة ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية لبنوك كازاخستان. وتتكون عينة من هذا البحث من ثلاثة بنوك تعمل في كازاخستان: بنك HSBC كازاخستان وبنك BTA وبنك Halyk. وتكشف نتائج المقابلة الشخصية مع مديري هذه البنوك أن مزايا وعيوب الاستعانة بمصادر خارجية تختلف باختلاف نوعها وحجمها. أما أهمية هذه الدراسة فتكمن في أنه على الرغم من حقيقة أن الاستعانة بمصادر خارجية أصبحت موضوعًا شائعًا للغاية بين الأعمال العلمية في جميع أنحاء العالم، إلا أنه لم يتم إجراء أي بحث حول أنشطة الاستعانة بمصادر خارجية في كازاخستان على وجه الخصوص، وخاصة في الصناعة المصرفية للجمهورية. وبالنسبة لنتائج الدراسة فإن أبرز إيجابيات الاستعانة بمصادر خارجية في الأعمال المصرفية هي: المرونة، تحسين الأداء، خفض التكاليف، القدرة على التركيز



على الأعمال الأساسية. أما أبرز السلبيات فكانت كالتالي: التكاليف المالية المخفية، مشاكل في الجودة، بعض مشاكل الأمان والسرية، مع العلم أن نسب هذه الإيجابيات والسلبيات تختلف من منظمة لأخرى وعلى حسب حجم ونوع الأعمال نفسها.

ثامناً/ مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة كلاً من: الأدبيات والدراسات السابقة للموضوع، توصلت الباحثتان للتالي:

1- هناك عدة إيجابيات ونقاط قوة للاستعانة بالمصادر الخارجية أو التمهيد الخارجي كما هو موضح بالجدول التالي:

المصدر	الإيجابية أو نقاط القوة
(مطر،2020) و(مهني،2020) و (Somjaz,2017) و (باسيلي،2016) و (عبد الله ولطفي، 2019) و(Borowska et al.,2020) و (Favour and Tamunomiebi,2020) و (Hila,2014) و (Tayauova,2012)	خفض التكلفة
(مطر،2020) و(مهني،2020) و (Somjaz,2017) و (عبد الله ولطفي، 2019) و(علي، 2016) و (Borowska et al.,2020) و (Hila,2014) و (Tayauova,2012)	تحسين الجودة والأداء والوصول للكفاءات المطلوبة
(مطر،2020) و(مهني،2020) و (Somjaz,2017) و (باسيلي، 2016) و (Favour and Tamunomiebi,2020) و (Tayauova,2012)	التركيز على الأعمال الجوهرية للمنظمة
(باسيلي،2016) و (عبد الله ولطفي،2019) و (Hila,2014)	تحقيق الميزة التنافسية



(مطر،2020) و(مهني،2020) و (Somjaj,2017) و (Tayauova,2012)	المرونة المالية والتشغيلية
(مطر،2020) و(مهني،2020) و (Somjaj,2017)	تقاسم المخاطر

جدول(1) إيجابيات الاستعانة بالمصادر الخارجية

2- كما أن هناك عدة سلبيات أو نقاط ضعف للاستعانة بالمصادر الخارجية أو التعهيد الخارجي كما هو موضح

بالجدول التالي:

المصدر	السلبية أو نقطة الضعف
(منهي، 2020) و (مطر،2020)	قصور الأداء أو الجودة
(مطر، 2020)	ضيق الحقوق الفكرية
(حديد، 2012)	فقدان التماسك الداخلي
(مطر،2020) و (Tayauova,2012) و (Somjai,2017)	التكاليف المخفية غير المتوقعة
(حديد، 2012)	انخفاض معنويات الموظفين
(Tayauova,2012) و (Somjai,2017)	مشاكل الأمان والسرية
(منهي، 2020)	التبعية للمورد

جدول(2) سلبيات الاستعانة بالمصادر الخارجية

3- من خلال الدراسات السابقة نجد أنه يمكن تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية في مجالات ومؤسسات مهنية

متعددة مثل:

المجال الصحي كدراسة (مطر، 2020) و (Borowska et al.,2020)، ومجال البنوك كدراسة (Tayauova, 2012)، والمراجعة الداخلية كدراسة (علي، 2016)، وعمل الجامعات كدراسة (Favour and Tamunomiebi,2020)، وإدارة سلسلة التوريد والمشتريات مثل دراسة (Hila,2014)، والمؤسسات الاقتصادية مثل دراسة (عبد الله ولطفي، 2019)، والمؤسسات الصناعية مثل دراسة (باسيلي، 2016) و (Somjai,2017).



- 4- اتفقت الدراستان (باسيلي، 2016) و (علي، 2016) بضرورة سن معايير وتشريعات من قبل الجهات والمؤسسات المهنية المتخصصة؛ من أجل تنظيم علاقة العمل بين المنظمات المتعاقدة والجهات الأخيرة لحفظ الحقوق الواجبات، وضرورة وجود جهات مهنية مختصة من أجل المراقبة والإشراف على أعمال الاستعانة بالمصادر الخارجية.
- 5- اتفقت الدراستان (مطر، 2020) و (Favour and Tamunomiebi, 2020) على ضرورة أن تسن الشركة أو المنظمة معاييرها وأهدافها وسياساتها وسمات الشراكة -فيما يخص الاستعانة بالمصادر الخارجية- بشكل واضح وموثق بشكل رسمي، وتميزت الدراسة (مطر، 2020) بإشارتها لضرورة وجود لجنة داخلية بكل منظمة تهدف إلى ضبط عمل وسير أنشطة الاستعانة بالمصادر الخارجية بشكل مهني ومدروس.
- 6- تطرقت دراسة (باسيلي، 2016) لأهم الأسباب التي تدفع المنظمات للاستعانة بالمصادر الخارجية ومن أهم هذه الأسباب (التركيز على الأنشطة الرئيسية، توفير الوقت والجهد، كسب ميزة تنافسية)؛ والتي تعتبر كذلك إيجابيات للاستعانة بالمصادر الخارجية كما تم الذكر مسبقاً.
- 7- ميزت دراسة (حديد، 2012) بذكرها لأهم أنواع الاستعانة بالمصادر الخارجية وهي: التقليدي-الثنائي-المتعدد-الاتلاف-التضامن-الاستعانة بالمصادر الداخلية (In Sourcing)
- 8- تميزت الدراستان (مطر، 2020) و (باسيلي، 2016) بذكرهما لعمليات الاستعانة بالمصادر الخارجية وهي: التقييم المبدئي-وضع نموذج الأداء-مرحلة التجهيز-مرحلة الانتقال.
- 9- تميزت دراسة (محمد 2018) بذكرها لمجالات تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية وتم وضعها وتفصيلها من خلال ثلاثة مستويات (المستوى الأول وهي الأنشطة التي لا يمكن نقلها لمصدر خارجي-المستوى الثاني وهي الأنشطة التي يمكن نقلها لمصدر خارجي-المستوى الثالث وهي الأنشطة التي يفضلها نقلها لمصدر خارجي)
- 10- تميزت الدراستان (حديد، 2012) و (محمد، 2019) بذكرها أهم المعايير التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار الموردين.
- 11- تميزت دراسة (حنان، 2018) بكونها تحدثت عن التجارب الدولية في تقديم خدمات الاستعانة بالمصادر الخارجية، والدور المهم للدول في تقديم خدمة الاستعانة بالمصادر الخارجية وذلك من خلال ذكر تجربة الهند في هذا المجال، وكيف استطاعت الهند النجاح والتميز في تقديم تلك الخدمات من خلال القوة البشرية الهائلة ذات الكفاءات التقنية واللغوية؛ مما أدى لانتعاش اقتصادها بشكل ملحوظ. كما تطرق (جمال، 2020) في صحيفة المال عن أهم



وأشهر الدول في تقديم خدمات الاستعانة بالمصادر الخارجية. حيث ذكر أن الهند تأتي في المركز الأول في مجال تقديم تلك الخدمات، وتليها الصين وماليزيا، وتأتي أمريكا في المركز السادس. أما المركز العاشر فكان من نصيب دولة الفلبين كما نرى في الشكل (1). وأشارت المقالة ان هناك دراسة صادرة عن مؤسسة الأبحاث التسويقية (ديلويت) تشير إلى أن حجم الإنفاق العالمي على صناعة خدمات التعميد الخارجي outsourcing خلال 2023 سيصل إلى 971.2 مليار دولار مقارنة 901.2 مليار في 2022، و837.2 مليار في 2021، بنسبة نمو تصل إلى 7.4% سنوياً. ومن خلال الشكل (1) نرى استحواذ الاقتصاديات الآسيوية على المراكز السبعة الأولى لأشهر الدول في تقديم تلك الخدمات.



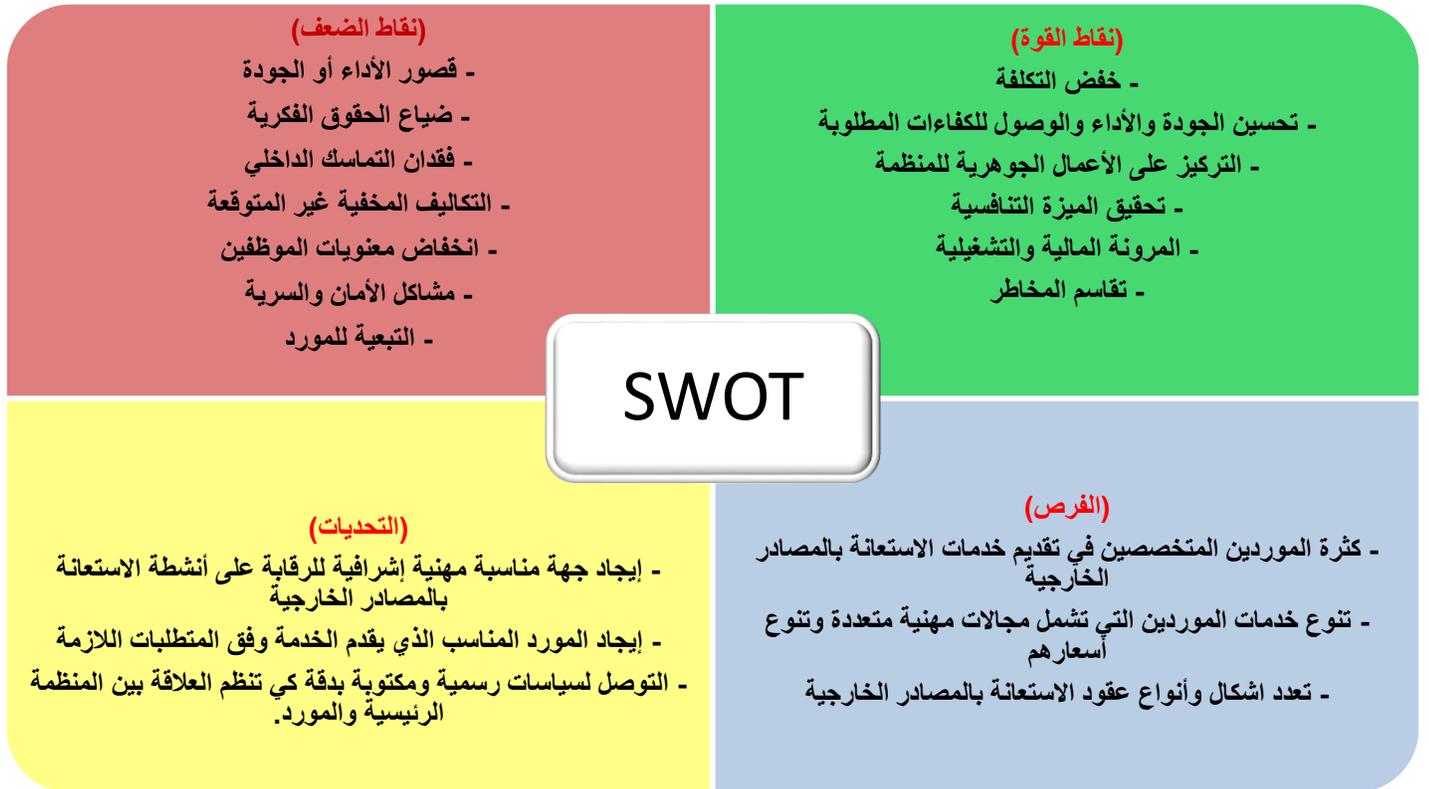
الشكل (1): أفضل عشر مواقع عالمية لتقديم خدمات الاستعانة بالمصادر الخارجية (التعميد)، المصدر: (جمال، 2020)

تاسعاً/ النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:



- 1- أن من أهم أسباب الاستعانة بالمصادر الخارجية هو التركيز على أنشطة المنظمة الرئيسية من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
- 2- الاستعانة بالمصادر الخارجية يمكن تطبيقها في مجالات ومؤسسات مهنية متعددة.
- 3- هناك عدة معايير عند اختيار المورد الخارجي ومنها سمعة تلك المورد، جودة خدمته، تكلفته.
- 4- هناك عدة عمليات ومراحل لأنشطة الاستعانة بالمصادر الخارجية.
- 5- تعد الهند والصين من أهم وأبرز الدول في مجال تقديم خدمات الاستعانة بالمصادر الخارجية.
- 6- أن نشاط ومفهوم الاستعانة بالمصادر الخارجية محاط بعدد من نقاط القوة والضعف، والعديد من الفرص والتحديات؛ والتي تم شرحها وتوضيحها من خلال تحليل SWOT التالي:



شكل (2): تحليل SWOT لنشاط الاستعانة بالمصادر الخارجية



#### عاشراً/ الخلاصة:

من خلال جميع ما سبق ذكره، خلصت الباحثتان الى التوصيات التالية:

- 1- ضرورة الاستعانة بالمصادر الخارجية للأنشطة الجانبية التي تتسبب في هدر جهد المنظمة ووقتها.
- 2- ضرورة ان تدرس المنظمات قرارات اللجوء لأنشطة الاستعانة بالمصادر الخارجية بشكل وافي؛ وذلك كي تتجنب سلبيات ونقاط ضعف تلك الأنشطة قدر الإمكان.
- 3- ضرورة أن تدرس المنظمات الفرص المتاحة أمام أنشطة الاستعانة بالمصادر الخارجية قبل مرحلة التنفيذ، ومن هذه الفرص: تنوع الموردين وتنوع خدماتهم وتنوع أسعارهم، وتنوع واشكال عقود الاستعانة بالمصادر الخارجية مثل (التقليدي، الثنائي، المتعدد، ائتلاف، ... الخ).
- 4- ضرورة أن تتنبه المنظمات للتحديات التي تواجه أنشطة الاستعانة بالمصادر الخارجية والعمل على تجاوزها قبل مرحلة التنفيذ ومن هذه التحديات: إيجاد جهة أو لجنة مهنية وإشرافيه مناسبة للرقابة على أنشطة الاستعانة بالمصادر الخارجية، إيجاد المورد المناسب الذي يقدم الخدمة وفق المتطلبات اللازمة، التوصل لسياسات رسمية ومكتوبة بدقة كي تنظم العلاقة بين المنظمة الرئيسية والمورد.
- 5- ضرورة ان تهتم وتسعى الدول لتقديم خدمات الاستعانة بالمصادر الخارجية للدول الأخرى؛ وذلك باعتبارها مورد اقتصادي هام.

#### المراجع:

- باسيلي، مايكل صموئيل. (2016). التعاقد الخارجي وأثره على إدارة التكلفة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج7، ع4، ص389-416.
- جمال، محمود. (2020، يناير 6). الهند الأولى عالمياً في مواقع تقديم خدمات التعميد خلال 2019. *صحيفة المال الالكترونية*. متاح على: <https://cutt.us/SJ5ff>
- حديد، عامر إسماعيل. (2012). تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في إطار عملية التعميد: دراسة حالة في شركة أسباسيل للاتصالات الخلوية. *المؤتمر العلمي الدولي بعنوان "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"*، طرابلس، لبنان.
- حنان، شايب. (2018). استراتيجية إخراج الأنشطة ودورها في تحسين تنافسية الدول: التجربة الهندية. *مجلة دراسات اقتصادية*، مج5(1)، ص7-26.
- عبد الله، الطيبي ولطفي، خملاوي. (2019). التعميد كخيار استراتيجي لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار. *أطروحة دكتوراه*، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- العساف، صالح حمد. (2006). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- علي، سمر خالد. (2016). تأثير الإسناد الخارجي لمهام وظائف المراجعة الداخلية على جودة المراجعة: دراسة ميدانية. *رسالة ماجستير*، كلية التجارة، مصر.



- محفوظ، جمانة. (2014). دور الاستعانة بالموارد الخارجية في تحسين أداء المنظمات الحكومية: دراسة حالة: الشركة السورية للاتصالات. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
- محفوظ، علاء الدين مرجان. (2010). صناعة التعهيد. مصر: وزارة التجارة والصناعة.
- محمد، فاطمة وحسن، حسن. (2019). التعاقد الخارجي لوظيفة التدقيق الداخلي الواقع والطموح "حوكمة ذي قار المحلية نموذجاً". مجلة العلوم الاقتصادية، مج12(52)، 19-35.
- محمد، نسمة صابر. (2018). تقييم جدوى قرار الإسناد الخارجي لتشغيل نظم المعلومات المحاسبية في بيئة الأعمال المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع3، ص30-57.
- مطر، علاء عماد. (2020). استراتيجية الاستعانة بالموارد الخارجية وأثرها على جودة الخدمات: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الصحي الحكومي في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- مهني، بوريش. (2019). أهمية تطبيق سياسة إخراج الأنشطة في دعم المؤسسة على تبني استراتيجية السيطرة بالتكاليف: دراسة حالة شركة "Tchin Lait" بيجاية. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج10(1)، 219-237.

- Borowska, Poland Mariola, Augustynowicz, Anna, Bobiński, Krzysztof, Waszkiewicz, Michał & Czerw, Aleksandra. (2020). Selected factors determining outsourcing of basic operations in healthcare entities in Poland. **Health Policy**, Vol. 124, pp 486-490.
- Favour, Yakie Ebisidor and Tamunomiebi, M. D. (2020). Outsourcing and Organizational Efficiency of Issues in Nigeria: Rivers State University As A Case Study. **Journal of Strategic Management**, Vol.5(1), pp 14-24.
- Hilla, C. M., & Dumitascu, O. (2014). Outsourcing Within A Supply Chain Management Framework. In **Proceedings of the 8th International Management Conference "Management Challenges for Sustainable Development"**, pp 328-336.
- Somjai, S. (2017). Advantages and Disadvantages of Outsourcing. **The Business and Management Review**, 9(1), pp 157-160.
- Tayauova, Gulzhanat. (2012). Advantages and disadvantages of outsourcing: analysis of outsourcing practices of Kazakhstan banks. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 41, pp 188-195