

The Islamic University of Gaza
Deanship of Research and Postgraduate
Faculty of Commerce
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

واقع استخدام المصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا
المعلومات والاتصالات في قطاع غزة
"The Reality Of Using Outsourcing by Gaza
ICT Companies"

إعدادُ الباحثِ

مهند سامي الديراوي

إشرافُ

الأستاذ الدكتور

ماجد محمد الفرا

قُدِّمَ هَذَا البحثُ استكمالاً لِمَتَطَلِّباتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ
فِي إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة

أكتوبر/2017م - صفر/1439هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع استخدام المصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات في قطاع غزة

" The Reality Of Using Outsourcing by Gaza ICT Companies"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	مهند الديراوي	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:	2017/09/5	التاريخ:



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ مهندس سامي مصطفى الديراوي لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

واقع استخدام المصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة

The Reality of Using the Outsourcing by Gaza ICT Companies

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 04 ربيع الأول 1439 هـ، الموافق 2017/11/22م الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ.د. ماجد محمد الفيرا	مشرفاً ورئيساً
د. وسيم اسماعيل الهاييل	مناقشاً داخلياً
د. منصور محمد الأيوبي	مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. مازن اسماعيل هنية



ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع استخدام المصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة (خفض التكاليف، تعزيز درجة المنافسة، وتحقيق المنافع المباشرة) كما هدفت التعرف إلى أهم الصعوبات التي تحد من عدم اللجوء لتلك الاستراتيجية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الحصول على المعلومات اللازمة للدراسة من خلال إعداد استبانة خصيصا لهذا الغرض، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل ووزعت الاستبانة على جميع مدراء شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المدرجة باتحاد بيتا والعاملة في قطاع غزة، والبالغ عددها 47 شركة، وتم استرداد جميع الاستبانات الموزعة بنسبة 100% وتم تحليل البيانات لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها:

1. أن 36.2% من عينة الدراسة تطبق إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية لانجاز نشاط ما في شركاتهم، مقابل 46.8% من عينة الدراسة أحيانا تلجأ إلى تطبيق تلك الاستراتيجية مقابل 17% من عينة الدراسة لا تتطبق تلك الإستراتيجية في أعمالها.
 2. أن المنافع المباشرة كانت أكثر الأسباب التي تعمل على اللجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية يليها المنافسة والمخاطرة ثم بعد الحد من التكاليف في الترتيب الأخير.
 3. أن صعوبة التواصل المباشر مع المنتجين (خارج البلد) بسبب الأوضاع السياسية، وضعف الثقة بين الأطراف، والخوف من فشل البائع من تسليم المنتج في الوقت المحدد كانت أكثر الصعوبات التي تواجه الشركات وتعمل على عدم اللجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية.
- وبناءً على نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات منها:

1. أن تركز الشركات على أنشطتها الأساسية والتي من شأنها زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية وذلك من خلال إسناد إنتاج الأنشطة الثانوية للمصادر الخارجية ذات الخبرة والمهارة العالية.
2. أن تسعى الشركات لفتح أسواق جديدة لها وخاصة خارج البلاد، وذلك من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية في تسويق وترويج خدماتها ومنتجاتها لتلك الأسواق.

Abstract

This study aimed at identifying the reality of using outsourcing by Gaza ICT companies in enhancing their performance in terms of cost reduction, increased competition, and achieving direct benefits. The study also aimed at identifying the main difficulties that limit the use of this strategy. The descriptive analytical approach was followed to achieve these aims, and the required data for the study were gathered by the preparation of a questionnaire designed for this purpose. The questionnaire was distributed to all the 47 companies of the IT and communications companies listed in the PITA Association in the Gaza Strip. 100% of the distributed forms were retrieved. Data were analyzed to test the hypotheses of the study using Statistical Packages for Social Sciences (SPSS).

The study reached a set of findings. The most important ones were as follows:

1. 36.2% of the study sample follows the outsourcing strategy to accomplish some activities, however 46.8% of the sample sometimes follows this strategy compared to 17% who does not follow this strategy at all.
2. Direct benefits were the main reasons to use the outsourcing strategy. This was followed by the competition, risk, and finally cost reduction.
3. The difficulty to get in direct contacts with service providers (outside the country) due to the current political situation, the lack of trust between the parties, and the fear of not adhering to the agreed delivery time of the required product were the most difficulties facing the companies in the using of outsourcing strategy.

Based on the above-mentioned results, the study proposed the following recommendations:

1. The necessity of companies to focus on their core activities, which will increase their competitiveness in the local and international markets by outsourcing the secondary activities, and benefit the high skills and experience of the external parties.
2. The necessity of companies to open new markets, especially abroad, by using of the new outsources in the marketing and promotion process of their services and products to those markets.



آية قرآنية

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

صدق الله العظيم

(المجادلة: 11)

الإهداء

الى والدي نبع الحنان والرحمة، اللذين منحاني من حبهما الكثير سال الله ان يطيل في عمريهما ويحسن عمليهما، لكما المجد وهذا غرسكما وفي الاخرة الحصاد.

الي من عشت معها ذكريات الطفولة والشباب اختي العزيزة، ادام الله الحب والود بيننا.

الى زوجتي الغالية وابنائي الأعزاء.

الى أقمار عائلتي وشموعها المضيئة اعمامي وعماتي واخوالي وخالاتي، غمر الله صدوركم بالسعادة والهناء.

الى اصدقائي وكل من ساعدني ودعمني لإنجاز هذه العمل، لكم مني كل الحب والوفاء.

الباحث

مهند الديراوي

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ((رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُثَبُّتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ)) (الأحقاف: 15).

الحمد لله رب العالمين، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، اللهم انفعنا بما علمتنا، وعلمنا ما ينفعنا، وزدنا علماً، وهب لنا من لدنك رحمة، إنك أنت الوهاب، والصلاة والسلام على نبينا محمد أشرف المرسلين، وعلي آله وصحبه أجمعين، ومن سار علي هداه إلى يوم الدين، أما بعد: يقول الرسول صلي الله عليه وسلم " من قال جزاكم الله خيراً، فقد أبلغ في الثناء " وقوله صلي الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس ".

لذا يقتضي الواجب إن أذكر فضل من شجعني وساعدني على إتمام هذه الدراسة، ولا ينكر فضل الفضلاء إلا من ران على قلبه، وساء منبتاً.

وإن كان من الواجب أن يذكر أهل الفضل بفضلهم، وأن يخص بعضهم بالذكر، فاني أتقدم بخالص شكري وعظيم تقديري وامتناني إلى أستاذي الفاضل الدكتور / أ. د. ماجد الفراء، الذي أسعدني بإشرافه على هذه الدراسة، فقد رافقني في هذه الرحلة التعليمية، ومنحني الكثير من وقته، وجاد على بإرشاداته السديدة، وتوجيهاته المفيدة، ومنحني من علمه ما يعجز مثلي عن مكافئته، فجازاه الله عني خير الجزاء.

والله من وراء القصد،

الباحث

مهند الديراوي

فهرس المحتويات

إقرار	أ
ملخص الدراسة	ب
Abstract	ت
الإهداء	ج
شكر وتقدير	ح
فهرس المحتويات	خ
جدول الملاحق	ش
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	2
أولاً: المقدمة	2
ثانياً: مشكلة الدراسة	3
ثالثاً: أهداف الدراسة	4
رابعاً: أهمية الدراسة:	5
خامساً: فرضيات الدراسة:	5
سادساً: نموذج ومتغيرات الدراسة	6
سابعاً حدود الدراسة:	6
ثامناً: الدراسات السابقة	7
تاسعاً: التعليق على الدراسات السابقة	13
عاشراً: الفجوة البحثية والجوانب الإضافية التي يتناولها الباحث في الدراسة	14
الحادي عشر الاستفادة من الدراسات السابقة	15
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة	16
مقدمة	17
المبحث الأول: أساسيات الاستعانة بالمصادر الخارجية	18
تمهيد	18
أولاً: تعريف الاستعانة بالمصادر الخارجية	18
ثانياً: الفرق بين مفهوم الاستعانة بالمصادر الخارجية والعمل عن البعد والتعاقد من الباطن	19
ثالثاً: خصائص الاستعانة بالمصادر الخارجية	20
رابعاً: مميزات الاستعانة بالمصادر الخارجية في العمل	20
خامساً: مخاطر الاعتماد على المصادر الخارجية	22

سادسا: الأنشطة التي تقوم الشركات الصناعية بالاستعانة بالمصادر الخارجية لأدائها	24
سابعا: خطوات اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية للعمل	24
ثامنا: أنواع التعاقد مع المصادر الخارجية	26
تاسعا: استراتيجيات التعامل مع المصادر الخارجية	27
عاشرا: مؤشرات وطرق تحقيق فعالية الاستعانة بالمصادر الخارجية	28
المبحث الثاني واقع شركات أنظمة المعلومات والاتصالات في فلسطين	30
• تمهيد:	30
أولا: نبذة عن اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا)	30
ثانيا: نبذة عن الشركات العاملة في مجال التوريد بالمصادر الخارجية	32
الخلاصة	34
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	37
• مقدمة:	37
أولا: منهج الدراسة	37
ثانيا: طرق جمع البيانات:	37
ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة:	38
رابعا: أداة الدراسة	39
خامسا: خطوات بناء الاستبانة	40
سادسا: صدق وثبات الاستبانة	40
سابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	45
الفصل الرابع الدراسة التطبيقية	47
• مقدمة	48
أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	48
ثانيا: نتائج تساؤلات الدراسة	49
ثالثا: نتائج فرضيات الدراسة:	61
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات	69
أولا: النتائج	69
ثانيا: التوصيات	70
ثالثا: الدراسات المستقبلية	71
المصادر والمراجع	73

73.....المصادر: •

73.....المراجع: •

77.....الملاحق

قائمة الجداول

- جدول رقم (3.1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....38
- جدول رقم (3.2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حجم الشركات39
- جدول رقم (3.3) يوضح أبعاد وفقرات الاستبانة في صورتها الأولية39
- جدول رقم (3.4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الحد من التكاليف مع الدرجة الكلية للبعد41
- جدول رقم (3.5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المنافع المباشرة مع الدرجة الكلية للبعد42
- جدول رقم (3.6) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المنافسة والمخاطرة مع الدرجة الكلية للبعد...42
- جدول رقم (3.7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الصعوبات مع الدرجة الكلية للبعد.....43
- ثبات الاستبانة44
- جدول رقم (3.8) يوضح معامل ثبات استبانة الاستعانة بالمصادر الخارجية والصعوبات وفقا لطريقة التجزئة النصفية.....44
- جدول رقم (3.9) يوضح معامل ثبات استبانة الاستعانة بالمصادر الخارجية و الصعوبات وفقا لطريقة ألفا كرونباخ.....45
- جدول رقم(4.1) يوضح نتائج التوزيع الطبيعي.....48
- ثانيا: نتائج تساؤلات الدراسة.....49
- جدول رقم (4.2) يوضح نسبة تأيد مدراء شركات عينة الدراسة باتباع استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية49
- جدول رقم (4.3) يوضح نسبة شركات عينة الدراسة التي تطبق استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية...50
- جدول رقم (4.4) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t لكل فقرة من فقرات بعد الحد من التكاليف51
- جدول رقم (4.5) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t لكل فقرة من فقرات بعد المنافع المباشرة ...53
- جدول رقم (4.6) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t لكل فقرة من فقرات بعد المنافسة والمخاطرة55
- جدول رقم (4.7) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t لأبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية57
- جدول رقم (4.8) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t للصعوبات التي تحد من الاستعانة بالمصادر الخارجية59
- جدول رقم (4.9) يوضح العلاقة بين حجم الشركات ومدى تطبيق استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية..61
- جدول رقم (4.10) يوضح التوزيع التكراري لحجم الشركات ومدى تطبيق استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية61
- جدول رقم (4.11) يوضح العلاقة بين المؤهل العلمي ومدى تطبيق استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية62

- جدول رقم (2.4;12) يوضح التوزيع التكراري للمؤهل العلمي ومدى تطبيق استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.....63
- جدول رقم (4.13) نتائج اختبار t-test للتعرف على الفروق في متوسط آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية تعزى للمؤهل العلمي.....64
- جدول رقم (4.14) نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في متوسط آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية تعزى لحجم الشركات.....65
- جدول رقم (4.15) نتائج اختبار شيفيه للفروق في آراء عينة الدراسة تعزى لحجم الشركات.....66

جدول الأشكال

شكل (1.1): نموذج ومتغيرات الدراسة 6

جدول الملاحق

ملحق (1): أسماء المحكمين 78

ملحق (2): الاستبانة 79

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

إن التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستخدام الواسع لشبكة الاتصالات والإنترنت يلغي المسافة بين الناس وكذلك الشركات، ونتيجة تطوير أدوات الأعمال والتقنيات، تم تطوير التجارة الإلكترونية، وتم الاستعانة بالمصادر الخارجية التي تعتبر من إحدى الوسائل الرئيسية لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير الأعمال، حيث أن معظم الشركات الدولية تستخدم إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية من أجل تقليل تكلفة المنتج وزيادة الجودة في نفس الوقت.

لقد أيقنت المنظمات أن ممارسة المنافسة والوصول إلي رضا الزبائن لا يأتي إلا من خلال تجميع الموارد باتجاه الوظائف الأكثر خلقاً للقيمة، والتي تمس المركز التنافسي للمنظمة في السوق، لذا كان من الضروري التركيز على الأنشطة الأساسية في المنظمة والاستغناء عن الأنشطة غير الأساسية وإنتاجها من خلال المصادر الخارجية، حيث أن الاستعانة بالمصادر الخارجية له العديد من المميزات ليس فقط تخفيض التكاليف وإنما أيضاً الحصول على المنتج بجودة أعلى مما هو عليه في المنظمة، بالإضافة إلي إمكانية تحويل جزء من التكاليف الثابتة إلي تكاليف متغيرة، وأيضاً تخفيض درجة المخاطر التي قد تتحملها المنظمة في حالة الإنتاج الداخلي (عبيد الله ومختاري، 2015م، ص 215).

يسعى الباحث في هذه الدراسة التعرف إلى واقع استخدام إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعاملة في قطاع غزة، ومدى استخدام تلك الإستراتيجية، وأيضاً التعرف إلى الصعوبات التي قد تحد من اللجوء لتلك الإستراتيجية وذلك من خلال استعراض لوجهة نظر مدراء تلك الشركات.

ثانيا: مشكلة الدراسة

تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة ومتنوعة بفعل التحويلات المتسارعة التي مست البيئة التنافسية للمنظمات الاقتصادية والمتمثلة في التقنيات التكنولوجية الحديثة المتعلقة بالإنتاج والتسويق وغيرها، هذه الأمور جعلت من الضروري على المنظمات أن تواجه هذه التغيرات من خلال التكيف معها ومواكبتها، وذلك من خلال التركيز على أعمالها الرئيسية التي تحقق لها ميزة تنافسية، وإسناد أنشطتها غير الأساسية إلى موردين خارجيين، وتوصل الباحث نتيجة عمله وعلاقته الشخصية مع بعض المدراء شركات التكنولوجيا والاتصالات، ومقابلته للسيد حسام الكرد (2017-2-15م) مدير إحدى الشركات إلى الأمور التالية:

- أن إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية في قطاع غزة ما زالت في بدايتها وتحدها كثير من الصعوبات منها خوف الشركات من الاعتماد على الغير، وانتشار الثقافة الإدارية التقليدية.

- قلة دراية الشركات في المزايا والمنافع التي يمكن تحقيقها من وراء إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.

- أن كثير من الشركات تقاوم التغيير في أعمالها بسبب الظروف السياسية والاقتصادية السائدة في قطاع غزة.

ونتائج دراسة (أبوماضي، 2015م) التي هدفت للتعرف على تقييم تجربة العمل عن البعد في قطاع غزة التحديات والمستقبل، والتي توصلت إلى أن مستوى المعرفة والدراية بالعمل عن بعد في قطاع غزة يعد ضعيفا، تؤكد ما توصل إليه الباحث من خلال مقابلته وعلاقته الشخصية مع بعض مدراء شركات التكنولوجيا والاتصالات، لذا جاءت الدراسة الحالية كضرورة ملحة لبيان واقع استخدام ومزايا تلك الإستراتيجية، حيث تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما واقع استخدام المصادر الخارجية لدى شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة؟، ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى تأييد مدراء شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة استراتيجية الاستعانة بالمصك8ادر الخارجية (التعاقد مع شركات أخرى) لانجاز نشاط ما من الأنشطة التي يتم انجازها داخليا في المنظمة؟

2. ما مدى استعانة شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة باستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية (التعاقد مع شركات أخرى) لانجاز نشاط ما؟
3. ما مدى استخدام استراتيجية المصادر الخارجية لدى شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحد من التكاليف؟
4. ما مدى استخدام استراتيجية المصادر الخارجية لدى شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب المنافع المباشرة؟
5. ما مدى استخدام استراتيجية المصادر الخارجية لدى شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز القدرة التنافسية وخفض المخاطر؟
6. ما هي الصعوبات التي تحد من استخدام شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في غزة لإستراتيجية المصادر الخارجية؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

1. التعرف على وجهة نظر مدراء شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة في استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية لانجاز نشاط ما من الأنشطة التي يتم انجازها داخليا في المنظمة.
2. بيان مدى تبني واستخدام شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في غزة لإستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية في أداء أعمالها.
3. التعرف على دور الاستعانة بإستراتيجية المصادر الخارجية في الحد من تكاليف العمليات لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العاملة في قطاع غزة.
4. التعرف على دور الاستعانة بإستراتيجية المصادر الخارجية في اكتساب منافع مباشرة لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العاملة في قطاع غزة.
5. التعرف على دور الاستعانة بإستراتيجية المصادر الخارجية في زيادة القدرة التنافسية والحد من المخاطر لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العاملة في قطاع غزة.
6. الكشف عن الصعوبات التي تعمل على الحد من اللجوء لإستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العاملة في قطاع غزة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال موضوعها العلمي وكذلك من مجال تطبيقها عملياً وذلك من خلال بيان ما يلي:

1. الأهمية النظرية:

- يعتبر موضوع إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية من المواضيع المهمة والحديثة في العصر الحالي، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة الفلسطينية خصوصاً بالمعارف حول مفهوم استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية، حيث إن الدراسات والأبحاث العربية التي كتبت في هذا الموضوع قليلة جداً ومحدودة في - حدود علم الباحث - وخاصة في المكتبة الفلسطينية، لذا تعتبر هذه الدراسة الأولى في فلسطين تتناول هذا الموضوع.

2. الأهمية التطبيقية:

- لفت انتباه الشركات إلى مدى أهمية إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية على تحسين أدائها من خلال بيان استخدام تلك الإستراتيجية في الحد من التكاليف، واكتساب منافع مباشرة، وزيادة القدرة التنافسية والحد من المخاطر.
- مساعدة الشركات بشكل عام وشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في غزوة بشكل خاص للاستفادة من نتائج الدراسة والعمل على تطبيقها.
- مساعدة شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في غزوة على اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية بشكل سليم وصحيح وذلك من خلال بيان خطوات واستراتيجيات التعاقد مع المصادر الخارجية.

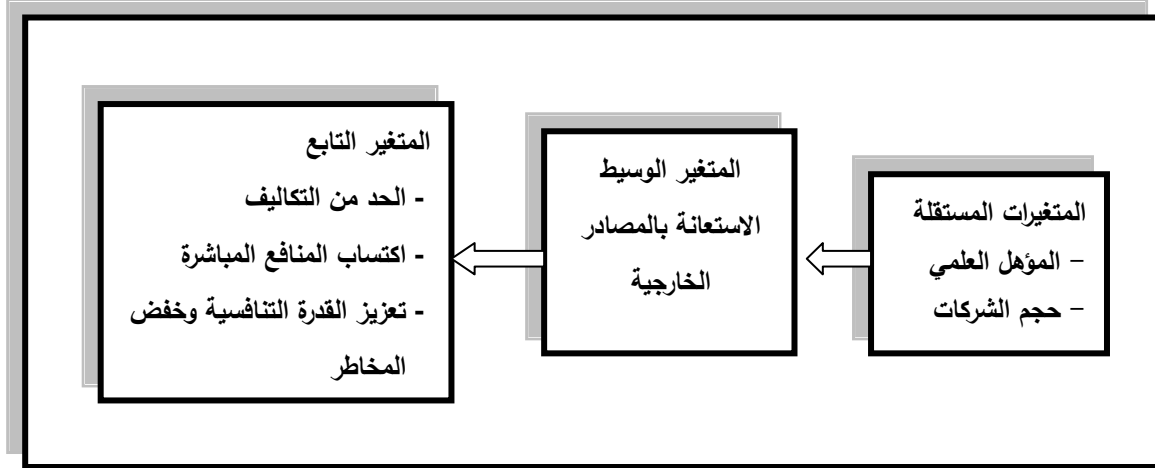
خامساً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين حجم الشركات وبين مدى استخدام استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المؤهل العلمي لمدرء الشركات وبين مدى تطبيق الشركات لاستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية لشركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في غزة يعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، حجم الشركات).

سادسا: نموذج ومتغيرات الدراسة



شكل (1.1): نموذج ومتغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسات السابقة التالية Khk,CHAN (2015)، Denisa, Lucie, Eva، (2015) Leona (2015)، عبيدالله، مختاري (2015م)

سابعا حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على الشركات المدرجة في اتحاد بيتا والعاملة في قطاع غزة فقط.
- الحدود البشرية: تشمل الدراسة جميع المدراء العاملين في شركات التكنولوجيا والاتصالات في قطاع غزة والمدرجة في اتحاد بيتا.
- الحدود الزمنية: تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية الواقعة في عام 2017م.

ثامنا: الدراسات السابقة

أولا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Khk,CHAN (2015) بعنوان: "Valuating Effective Outsourcing Strategy in Facility Management".

تهدف هذه الدراسة للتعرف إلى مدى فعالية إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية في أهداف المنظمة، كما تهدف التعرف إلى مزايا وعيوب تلك الإستراتيجية في مجال الإسكان، حيث تم تصميم استبانة لتحقيق هذا الغرض وزعت على 220 عامل من العاملين في شركات الإسكان في الصين، وتوصلت الدراسة إلى أن الحد من المخاطر وزيادة الإنتاجية، وتحسين رضا العميل، وزيادة التركيز على الأعمال الرئيسية، والجودة المرتفعة من أهم مميزات الاستعانة بالمصادر الخارجية.

2. دراسة Denisa, Lucie, Eva, Leona (2015) بعنوان: "The Analysis of the Use of Outsourcing Services in Logistics by Czech Manufacturing Companies".

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الخدمات اللوجستية التي تتم من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية، وأهم الصعوبات والمشاكل التي يواجهونها، ودوافع الاستعانة بالمصادر الخارجية، وذلك من وجهة نظر العاملين في أربعة شركات تصنيع من الشركات التشيكية، حيث تم تصميم استبانة لهذا الغرض وتم توزيعها على 44 موظف من العاملين في تلك الشركات، توصلت الدراسة إلى أن الاستعانة بالخدمات المصادر الخارجية تزيد مع زيادة حجم الشركات، كما توصلت إلى أن تكاليف النقل والتوريد من أهم معايير اختيار الموردين (الاستعانة بالمصادر الخارجية للعمل)، وأيضا أن تحسين جودة المنتج من أكثر الدوافع اللجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية.

3. دراسة Suraju, Hamed (2013) بعنوان: "Outsourcing Services as a Strategic Tool for Organizational Performance: An Exploratory Study of Nigerian Food, Beverage, and Tobacco Industry".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاستعانة بمصادر خارجية كأداة إستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي، كما تهدف للتعرف على العلاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على 15 شركة من شركات صناعة الأغذية والمشروبات في نيجيريا خلال فترة 2000-2010، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة

طردية بين الاستعانة بالمصادر الخارجية من قبل المنظمة والأداء التنظيمي لها، ووجود علاقة طردية بين الاستعانة بمصادر الخارجية وتحسين الميزة التنافسية والانتاجية للمنظمة.

4. دراسة Teirlinck, Spithoven (2013)، بعنوان: "Research Collaboration and

"R&D Outsourcing: Different R&D Personnel Requirements in SMEs"

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى المتطلبات المختلفة (مدى توافر البحث والتطوير، تدريب المدراء ومؤهلاتهم العلمية) للاستعانة بالمصادر الخارجية في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم من حيث عدد العاملين في البحث والتطوير (أقل من 10 موظفين شركات صغيرة، أكبر من 10 موظفين شركات كبيرة)، حيث تم جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاعتماد على المسح التي قامت به منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي النصف سنوي للبحث والتطوير في بلجيكا خلال فترة 2004-2006م، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى البحث والتطوير في الشركات المتوسطة كان أكبر من الشركات الصغيرة، كما توصلت الدراسة إلى أن الميل للاستعانة بالمصادر الخارجية في الشركات الصغيرة كان أكبر من الشركات المتوسطة الحجم، كما توصلت الدراسة بوجود علاقة طردية بين المستوى العلمي للعاملين في مجال البحث والتطوير وبين الميل للاستعانة بالمصادر الخارجية.

5. دراسة Ochola (2013) بعنوان: "Outsourcing Strategies Adopted by

"Telecommunication Vendor Companies in Kenya"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية التي اعتمدت عليها بعض الشركات الصناعية في الاتصالات السلكية واللاسلكية في كينيا، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة وزعت على 30 موظفا من العاملين في تلك الشركات الصناعية تم استرداد 26 استبانة بنسبة استجابة 87%، حيث توصلت الدراسة إلى أن جميع شركات الاتصالات تستعين بمصادر خارجية لإنجاز بعض الأنشطة غير الأساسية، كما توصلت الدراسة إلى أن الاستعانة بالمصادر الخارجية تعتبر وسيلة فعالة في تخفيض التكاليف وتعظيم أداء الأعمال، كما توصلت إلى أن المصادر الخارجية تعمل على تحسين كفاءة وجودة المنتج.

6. دراسة Cicek,Qzer (2011) بعنوان: "The Effect of Outsourcing Human

Resource On Organizational Performance: The Role of Organizational Culture".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الاستعانة بالمصادر الخارجية في تعزيز كفاءة ومهارات العاملين والأداء التنظيمي بشكل عام، ودور الثقافة التنظيمية في إتباع إستراتيجية

الاستعانة بالمصادر الخارجية، ولتحقيق ذلك الهدف تم مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات ذات العلاقة، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستعانة بالمصادر الخارجية في العمل تعمل على تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة لما تلعبه هذه المصادر من تنمية مهارات وخبرات العاملين من خلال التدريب، كما توصلت الدراسة إلى أن طبيعة الثقافة السائد في المنظمة تؤثر على مدى إتباع إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.

7. دراسة Gewald, Dibbern (2009) بعنوان: "Risks and Benefits of Business Process Outsourcing: A Study of Transaction Services in The German Banking Industry".

تهدف الدراسة إلى تقديم نموذجاً قائم على أساس تحليل مخاطر ومنافع الاستعانة بالمصادر الخارجية في أداء العمليات التجارية، حيث تم اختبار هذا النموذج في 126 بنك من البنوك العاملة في الصناعة المصرفية الألمانية، حيث توصلت الدراسة إلى أن 29.8% من عينة الدراسة تتبنى إستراتيجية الاعتماد على المصادر الخارجية مقابل 33.5% لا تتبنى تلك الإستراتيجية و 26.5% كانت إجاباتها بالحيادية، كما توصلت الدراسة إلى أن فوائد ومزايا الاعتماد على المصادر الخارجية أكبر بدرجة كبيرة من المخاطر التي قد تنتج عنها، كما توصلت الدراسة أن التركيز على العمليات الأساسية وزيادة الجودة من أهم أسباب اللجوء لإستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية، كما توصلت إلى أن البنوك التي تتبنى إستراتيجية الاعتماد على المصادر الخارجية في العمل تواجه مخاطر مالية أكبر من البنوك التي لا تتبنى تلك الإستراتيجية، في حين كانت البنوك التي لا تتبنى إستراتيجية المصادر الخارجية تواجه مخاطر إستراتيجية وأداء بدرجة أكبر من البنوك التي تتبنى تلك الإستراتيجية.

8. دراسة Kremic, Tukul, Rom (2006) بعنوان: "Outsourcing Decision Support Survey of Benefits, Risks, and Decision Factors".

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري كامل حول إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية وذلك من خلال التعرف على مزايا ومخاطر ودوافع الاستعانة بالمصادر الخارجية والعوامل المؤثرة عليها، ولتحقيق ذلك الهدف تم تحليل محتويات أكثر من 200 دراسة منشورة في مجالات علمية، وتوصلت الدراسة إلى أن سبب لجوء المنظمات غير الربحية إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية هو سبب سياسي وليس بسبب خفض التكاليف كما هو الحال في المنظمات الربحية، كما توصلت الدراسة إلى أن 85 دراسة من أصل 200 دراسة توصلت إلى

أن الوفرة في التكاليف وتخفيض المصروفات الرأسمالية كان هو الدافع الرئيسي من وراء الاستعانة بالمصادر الخارجية، كما توصلت الدراسة إلى أن الخوف من التكاليف المخفية وغير المتوقعة، والخوف من فقدان المعرفة والخبرة والإبداع من أهم الصعوبات أو المخاطر التي قد تنتج عن إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية في العمل.

9. دراسة Aubert, Rivard, Patry (2004) بعنوان: "A Transaction Cost Model Of IT Outsourcing".

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى أهم العوامل التي تفسر لسلوك الاستعانة بالمصادر الخارجية في مجال تكنولوجيا المعلومات، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة لهذا الغرض، ووزعت على 335 مدير شركة تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن عدم التأكد والخوف من تقلبات والتقدم التكنولوجي، ومستوى المهارة التقنية لدى الآخرين هما من أهم عوامل اللجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية.

10 دراسة Gilley, Rasheed (2000) بعنوان: "Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance".

تسعى هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين مدى الاستعانة بالمصادر الخارجية وأداء المنظمات، حيث تم تصميم استبانة وزعت على المديرين التنفيذيين للشركات الصناعية المستقلة التي لديها أكثر من 50 عامل، حيث بلغت حجم العينة 94 مدير تنفيذي، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى الاستعانة بالمصادر الخارجية وأداء المنظمات.

ثانياً: الدراسات العربية

1. دراسة عبيدالله، مختاري (2015م) بعنوان: "تأثير دوافع اللجوء لإخراج النشاطات (outsourcing) على العوامل المحددة لاختيار المورد".

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية والتعرف على أهم دوافع اللجوء إليها، كما تهدف إلى التعرف على تأثير دوافع اللجوء إلى إستراتيجية الاستعانة بالمصادر على العوامل المحددة لاختيار الموردين، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة لهذا الغرض وتم توزيعها على 41 مؤسسة في الجزائر تمارس إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية، وتوصلت الدراسة إلى أن سياسة المؤسسة في التركيز على

مهنيتها الأساسية، والرغبة في تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، الرغبة في الاستفادة من التكاليف المثلّية كانت من أهم دوافع اللجوء إلى إستراتيجية المصادر الخارجية، كما توصلت الدراسة أن خبرة العاملين في المنظمات وحجم المنظمات من حيث عدد العاملين فيها لها علاقة طردية بممارسة إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.

2. دراسة دحو (2014م) بعنوان: "إستراتيجية إخراج النشاطات طرق تقييم وأساليب التنفيذ".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور ومدى مساهمة إستراتيجية المصادر الخارجية في رفع أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها، والتعرف على مزايا ومخاطر تلك الإستراتيجية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة لذلك الغرض وزعت على 100 مدير من العاملين في مؤسسات مختلفة في الجزائر، تم استرداد 50% منها، وتوصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية لها دور كبير في تحسين أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها، كما توصلت الدراسة إلى أن خفض التكاليف، ومواجهة تقلبات التكنولوجيا، والاستفادة من الكفاءات الخارجية المتخصصة من أهم دوافع ومزايا اللجوء للاستعانة بالمصادر الخارجية.

3. دراسة أبو موسى (2014م) بعنوان: "مزايا ومخاطر الاستعانة بمصادر خارجية لنظم

تكنولوجيا المعلومات-دراسة ميدانية على المنشآت السعودية".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الاستعانة بالمصادر الخارجية ودوافع المنظمات لتبني تلك الممارسة، كما تهدف إلى التعرف على مزايا ومخاطر الاستعانة بمصادر الخارجية لأداء خدمات وأنشطة نظم تكنولوجيا المعلومات في المنشآت السعودية، ولتحقيق تلك الأهداف تم تصميم استبانة لهذا الغرض وتوزيعها على 500 عامل من العاملين في عدة منشآت بالسعودية (الصناعية، التجارية، الصحية، الخدماتية، والبتروك والغاز)، وتوصلت الدراسة إلى أن تعزيز قدرات المنشأة في مجال تكنولوجيا المعلومات، الحصول على خدمات ذات جودة اعلي، الاستفادة من الخبرات، تخفيض مخاطر التقادم التكنولوجي من أهم دوافع اللجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية، كما توصلت الدراسة إلى أن الخوف من فقدان مهارة الابتكار، والخوف من عدم التزام مورد الخدمة ببنود العقد، والخوف من فقدان سرية المعلومات، والرغبة بعدم الاعتماد على الغير في تقديم الخدمات كانت من أهم مخاطر والصعوبات التي تعمل على تقليل الاعتماد على إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.

4. دراسة مهجة (2014م) بعنوان: "دراسة تطوير الاستعانة بالمصادر الخارجية للبرمجيات في السودان".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى نجاح إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية للبرمجيات والتعرف على أوجه القصور والمعوقات التي تحد من هذه الإستراتيجية في السودان، حيث تم توزيع الاستبانة على مجموعتين، الأولى مجموعة من الخبراء بلغ عددهم 43 شخص والمجموعة الثانية من المستخدمين لتلك البرامج وعددها 42 شخص للتعرف على وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى أن 81% من عينة المستخدمين للبرمجيات ترى أن فشل الاستعانة بمصادر الخارجية للبرمجيات ناجم عن ضعف في المواصفات المطلوبة من تلك المصادر، وأن 74% منهم يرون أن المصادر الخارجية لتطوير البرمجيات ليست ناجحة وأنها لا تلبي احتياجاتهم، وأن 78.4% من الخبراء يرون أن من أهم معوقات وفشل الاستعانة بالمصادر الخارجية يرجع إلى سوء اتخاذ القرار من قبل المنظمة، و ضعف في المواصفات المطلوبة من تلك المصادر.

5. دراسة حديد (2012م) بعنوان، " تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في إطار عملية التعاقد: دراسة حالة في شركة أسياسيل للاتصالات الخلوية".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معايير اختيار المورد الأفضل في إطار عملية التعاقد في شركة أسياسيل للاتصالات الخلوية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على العاملين في شركة أسياسيل للاتصالات الخلوية في العراق، وتوصلت الدراسة أن التكلفة الأقل، والأداء المالي الجيد للمورد، وخبرة التعامل مع المورد من أهم معايير اختيار الموردين، كما توصلت الدراسة إلى أن سبب اللجوء للاستعانة بالمصادر الخارجية هو حل مشكلة تتعلق بأداء النشاط نفسه وليس بسبب التركيز على الأنشطة الأساسية.

6. دراسة قريشي (2011م) بعنوان: " عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ".

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، ولتحقيق هدف الدراسة تم استعراض ومراجعة الأدبيات والدراسات العلمية ذات العلاقة، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية

يمكن اعتباره أسلوباً جديداً من أساليب الرقابة التي يهدف إلى تحسين مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

تاسعاً: التعليق على الدراسات السابقة

1. أوجه التشابه:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- تتشابه مع جميع الدراسات أنها تتناول نفس الموضوع وهو إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية وتحاول التعرف على مزايا الاستعانة بالمصادر الخارجية.
- تتشابه مع دراسة (Denisa, Lucie, Eva, Leona 2015) في أنها تتناول الصعوبات التي تواجه الاستعانة بالمصادر الخارجية.
- تتشابه مع جميع الدراسات باستثناء دراسة قريشي (2011م)، ودراسة kremic, tukel, rom (2006)، ودراسة cicek,qzer (2011) في أداة القياس وجمع المعلومات وهي من خلال الاستبانة.
- تتشابه مع أغلب الدراسات في الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار t.

2. أوجه الاختلاف والتميز:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأمور التالية:

- من حيث البيئة التي ستجرى بها الدراسة وهي البيئة الفلسطينية حيث لا توجد دراسة من الدراسات السابقة المشمولة في الدراسة الحالية أجريت في البيئة الفلسطينية.
- تتميز عن جميع الدراسات السابقة في توقيت إجرائها وهو في عام 2017م، حيث لا توجد دراسة من الدراسات السابقة أجريت في تلك الفترة.
- بالتعرف على واقع استخدام إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في غزة.
- تختلف عن جميع الدراسات في كيفية قياس الاستعانة بالمصادر الخارجية، حيث تم التعرف على قدرة استخدام تلك الإستراتيجية في الحد من التكاليف واكتساب المنافع

المباشرة، وتعزيز القدرة التنافسية وخفض المخاطر وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- تختلف مع الدراسات التالية دراسة قريشي (2011م)، ودراسة kreml, tukel, rom (2006)، ودراسة cicek,qzer (2011) في أداة القياس وجمع المعلومات وهي أن أداة الدراسة الحالية هي من خلال الاستبانة أما تلك الدراسات كانت أداة جمع المعلومات من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات العلمية ذات العلاقة.

عاشرا: الفجوة البحثية والجوانب الإضافية التي يتناولها الباحث في الدراسة

يمكن للباحث تحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية، وأهم الجوانب الإضافية التي سوف يتناولها الباحث في دراسته وهي:

❖ من حيث مكان التطبيق:

اختلفت أماكن تطبيق الدراسات السابقة فمنها ما هو عربي، ومنها ما هو أجنبي، أما الدراسة الحالية فسوف يتم تطبيقها في قطاع غزة حيث لا توجد دراسة في قطاع غزة في حدود علم الباحث تناولت ذلك الموضوع.

❖ من حيث زمن إجراء تلك الدراسة:

حيث أن جميع الدراسات السابقة قد أجريت في فترة تقع بين 2000م -2015م بينما الدراسة الحالية ستجرى في سنة 2017م.

❖ من حيث الهدف:

الكثير من الدراسات السابقة هدفت للتعرف إما على الصعوبات التي تواجه الاستعانة بالمصادر الخارجية أو مميزات ودوافع الاستعانة بالمصادر، في حين أن الدراسة الحالية ستقوم بالتعرف على واقع الاستعانة بالمصادر الخارجية وذلك من خلال التعرف على عدد الشركات التي تستعين بالمصادر الخارجية في أداء أعمالها، بالإضافة للتعرف على رأي مدراء الشركات حول الاستعانة بالمصادر الخارجية، والتعرف أيضا على العوامل التي تؤثر في استخدام الاستعانة بالمصادر الخارجية.

الحادي عشر الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة الأمور التالية:

- صياغة فرضيات وتساؤلات الدراسة.
- صياغة أهداف الدراسة وأهميتها.
- صياغة وبناء أبعاد ومحاور أداة الدراسة.
- الاستفادة من الإطار النظري للدراسات السابقة في تكوين الإطار النظري للدراسة الحالية.
- التعرف على الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسات السابقة وفهمها.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

مقدمة

يعد مفهوم الاستعانة بالمصادر الخارجية والمعروف عند البعض بمصطلح التعايد، أحد المفاهيم العلمية الحديثة التي أضيفت إلى المفاهيم المستخدمة في قطاع تكنولوجيا المعلومات وفي ظل ما يشهده هذا القطاع من تطور متنامي ومتسارع وأيضاً عابر للحدود، يعبر هذا المفهوم عن مجال جديد هو مجال تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات وخدمات إدارة نظم الأعمال الحديثة عبر طرف آخر وسيط متخصص تتوفر لديه بعض القدرات العلمية والخبرات الفنية التي تمكنه من انتاج الأنشطة التي تسند إليه بكفاءة وجودة أعلى، وذلك عند مقارنتها بالإنتاج الداخلي.

لذا قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، الأول يتناول الإطار المفاهيمي للاستعانة بالمصادر الخارجية وأهم مزياءه وعيوبه، بالإضافة إلى التطرق لخطوات التعاقد مع المصادر الخارجية وأهم الاستراتيجيات المستخدمة في عملية الاستعانة بالمصادر الخارجية بشيء من الإيجاز، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض نبذة عن شركات تكنولوجيا المعلومات والمدرجة باتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية المعروف بإسم بيتا.

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: أساسيات الاستعانة بالمصادر الخارجية

تمهيد

يتناول هذا المبحث التعرف على مفهوم الاستعانة بالمصادر الخارجية وأهم مميزاتها والدوافع التي تؤدي إلى اللجوء لتلك الاستراتيجية وأهم المخاطر التي قد تنتج عن التعامل بتلك الإستراتيجية، كما يتناول المبحث خطوات اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية للعمل، وللإستراتيجيات التي يمكن إتباعها في التعامل مع المصادر الخارجية، وذلك بشيء من الإيجاز.

أولاً: تعريف الاستعانة بالمصادر الخارجية

يمكن تعريف الاستعانة بالمصادر الخارجية على أنها استخدام طرف ثالث للقيام بأنشطة عادة ما يتم تنفيذها من قبل جهات في الشركة (The Joint Forum, 2005,P4)، وعرفها (Kavcic (2014,P20) الى أنها عملية نقل بعض الأنشطة التي كانت في السابق تقوم بها الشركة إلي الاستعانة بمصادر خارجية، كما عرفها عبيد الله ومختاري (2015م، ص213) على أنها عبارة عن قيام المؤسسة الصناعية أو التجارية بتعهيد وظيفة أو جزء منها كانت تنجز سابقا في الداخل إلي مورد خارجي، وذكر كلا من Suraju and Hamed (2013، P22) أن الاستعانة بالمصادر الخارجية هي استراتيجية إدارية تقوم من خلالها المنظمة بتفويض مهام تجارية رئيسية أو غير أساسية إلى مقدمي خدمات متخصصين وكفؤين، وقال (Ochola (2013,P3) على أنها قرار استراتيجي للشركة يعمل على استخدام منظمة خارجية لأداء العمل الذي يتم في العادة داخل تلك الشركة من خلال عقد ملزم، وعرف كلا من Rodriguez and Robaina (2006,P52) أن الاستعانة بمصادر خارجية هو قرار استراتيجي ينطوي على التعاقد الخارجي على أنشطة غير استراتيجية محددة أو عمليات تجارية ضرورية لتصنيع السلع أو تقديم الخدمات عن طريق اتفاقات أو عقود مع شركات ذات قدرة أعلى للقيام بتلك الأنشطة أو العمليات التجارية، تهدف إلى تحسين الميزة التنافسية، وذكر سعيد (2009م، ص7) أن الاستعانة بالمصادر الخارجية هو مصطلح يعني استخدام طرف ثالث ليقوم بمهام كانت تقوم

بها المنظمة لوحدها في السابق وتؤديها داخل مبانيها، وبين كاول (2005م، ص5) أن الاستعانة بمصادر خارجية هي التعاقد مع طرف ثالث لتوفير أنشطة وخدمات غير أساسية (بما يشمل البضائع ذات الصلة حيثما كان ذلك قابلاً للتطبيق)، وهي أنشطة وخدمات كان يقدمها أو يمكن أن يقدمها موظفو المنظمة، وأيضاً ذكر الباتانوني (2014م، ص236) الاستعانة بالمصادر الخارجية بأنها إسناد العمل الذي كان يتم أدائه سابقاً داخل المنشأة لمنشأة خارجية لتقوم بأدائه، والمنشأة الخارجية قد تكون كيان مستقل أو شركة تابعة مملوكة بالكامل للمنشأة الأم، ويرى الباحث أنه يمكن تعريف الاستعانة بالمصادر الخارجية على أنها تحويل بعض الأنشطة التي يتم إنتاجها داخل المنظمة أو الأنشطة الجديدة المراد الاستثمار بها إلى طرف خارج المنظمة للقيام بإنتاجها.

ثانياً: الفرق بين مفهوم الاستعانة بالمصادر الخارجية والعمل عن البعد والتعاقد من الباطن.

استعرضنا عدة تعريفات لمفهوم الاستعانة بالمصادر الخارجية، وجميعها تتفق على أنها استخدام طرف خارجي مستقل عن المنظمة للقيام بأنشطة أو خدمة كانت تنتج داخلياً، وهنا يجب التفرقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية وبين ما يلي:

1. العمل عن البعد:

العمل عن البعد هو عبارة عن تمكين الموظف من إنجاز مهامه الوظيفية من مكان بعيد عن مكان العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (أبو ماضي، 2015م، ص11).

يرى الباحث أن العمل عن بعد ما هو إلا عمل تسنده الشركة إلى إحدى موظفيها لأدائه خارج حدود المنظمة، لذا تكون المنظمة هي المسؤولة عن كل شيء من الناحية الإدارية والمالية والتشغيلية وغيرها، أما الاستعانة بالمصادر الخارجية فالمسؤولية والمخاطر المتعلقة بإنتاج المنتج تقع ليست على المنظمة وإنما على المصادر الخارجية.

2. التعاقد من الباطن

وهو قيام إحدى الشركات المنتجة لسلعة أو خدمة ما (المقاول الرئيسي) بالتعاقد مع شركة أو فرد يطلق عليه أسم المورد أو المقاول الباطن بهدف إسناد له جزء أو كل من الأعمال المسندة من الآخرين إلي المقاول الرئيسي (محفوظ، 2010م، ص5).

يرى الباحث من ذلك التعريف أن التعاقد من الباطن وهو عبارة عن إسناد المصادر الخارجية لجزء من نشاطها الموكلة لها من المنظمة إلى مورد آخر لأدائها من الباطن.

ثالثا: خصائص الاستعانة بالمصادر الخارجية

هناك عدة خصائص تنتج عند قيام المنظمة باتباع استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية وهي كما يلي: (دحو، 2014م، ص6)

- المورد أو مقدم الخدمة: هو طرف خارجي متخصص، لذا على المؤسسة إقامة علاقة خدمة مع الموردين لأجل التوجه نحو إستراتيجية التخصص والتفكير بأنه لا يمكنها تأدية كل أعمالها لوحدها.
- طبيعة الخدمة المؤداة: مهما كان حجم عملية الاستعانة بالمصادر الخارجية، يجب التمييز بين الوظائف الأساسية ووظائف الدعم، ما يتطلب ضرورة معرفة طبيعة النشاط وأهميته في المجال الصناعي للمؤسسة.
- الإطار التعاقدي: يتضمن توضح مستوى الخدمة المطلوب، والتزامات المورد وطرق التسير.
- الآجال التعاقدية: العقد الطويل المدى يفترض بناء علاقة قوية بين الزبون والمورد، وبالتالي مساهمة إستراتيجية لهذا الأخير في تنمية المؤسسة القائمة بعملية الاستعانة بالمصادر الخارجية.

رابعا: مميزات الاستعانة بالمصادر الخارجية في العمل

الاستعانة بالمصادر الخارجية للعمل يمكن أن يؤدي إلى مزايا عديدة منها ما يلي (Chakrabarty, 2007,P207).

1. توفر النفقات الرأسمالية حيث أن الاستعانة بالمصادر الخارجية للإنتاج تعمل على تفادي نفقات الرأسمالية اللازمة لعملية الإنتاج.

2. الاستعانة بالمصادر الخارجية تساعد في الحد من تكاليف إدارة العمليات التجارية.

3. الاستعانة بالمصادر الخارجية تساعد في التنبؤ بحجم التكاليف.

4. الاستعانة بالمصادر الخارجية تسمح للمنظمات بزيادة التركيز على أعمالها الأساسية، والاستغناء عن الأنشطة الثانوية التي تأخذ قدرا كبيرا من الوقت والموارد الإدارية.

5. الاستعانة بالمصادر الخارجية يعطي نظام إدارة المشتريات المزيد من المرونة في إدارة العمل.

6. الاستعانة بالمصادر الخارجية تحرر موارد العميل الداخلية (البنية التحتية، والقوى العاملة، وما إلى ذلك) من الأنشطة غير أساسية، ويمكن بدلا من ذلك أن تستخدم في تطوير الأنشطة الأساسية والكفاءات والعمليات الرئيسية التي يمكن أن تعطي العميل ميزة تنافسية في سوق.

7. الاستعانة بالمصادر الخارجية يمكن المنظمة من الاستفادة من الخبرات العلمية والتقنية الموجودة لدى البائع مما يمكنها من الحصول على منتج ذو جودة عالية أفضل من جودة الإنتاج الداخلي، وهذا يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

كما أن الاستعانة في المصادر الخارجية من شأنها أن تعمل على تحويل جزء من التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، وبالتالي تخفيض الأصول الثابتة في الميزانية، كما أن الاستعانة بالمصادر الخارجية يمكن أن تعمل على زيادة رضا الزبون وخاصة عند حصوله على المنتج بتكلفة أقل وبجودة عالية نتيجة استخدام أدوات تكنولوجية متطورة، كما أن الاستعانة بالمصادر الخارجية يمكن أن تساعد المنظمة على تطوير الوصول إلى قنوات توزيع جديدة، وهذا سينعكس إيجابيا على قدرة المنظمة في المنافسة (khk, 2015, P21).

وأيضا الاستعانة بالمصادر الخارجية يحقق المزايا التالية: (نقلا عن: حديد، 2012م، ص11).

1. زيادة المرونة: يعتبر الاستعانة بالمصادر الخارجية إحدى الطرق التي من خلالها يتم زيادة مرونة المنظمة في مواجهة التغيرات في الطلب وأذواق المستهلكين.

2. تحسين جودة الخدمة: وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات والمهارات المتوفرة لدى الموردين وبالتالي ضمان الحصول على منتج عالي الجودة بالمقارنة مع المنتج التي يمكن تصنيعه داخليا.

3. توزيع المخاطر: وذلك من خلال تقاسمها لهذه المخاطر مع الموردين، حيث الاستثمار يجعل من المنظمات في مواجهة مستمرة مع أخطار كبيرة مثل مخاطر السوق والمنافسة، لذا يعد الاستعانة بالمصادر الخارجية وسيلة لتفادي تلك المخاطر وتجنبها.

وذكر عبيد الله ومختاري (2015م، ص 229) أن من مزايا الاستعانة بالمصادر الخارجية أنها توفر عروض إنتاج جيدة وموثوقة، وتعمل على إزالة القلق والتوتر الناتج من صعوبة إتقان الإبداع التكنولوجي بسبب قلة الخبرات اللازمة لإنتاج الأنشطة الداخلية.

ويرى الباحث أن من مزايا الاستعانة بالمصادر الخارجية أنها تعالج نقص التمويل اللازم لإنتاج النشاط أو الخدمة، وصعوبة الحصول عليه وارتفاع تكاليف التمويل.

خامساً: مخاطر الاعتماد على المصادر الخارجية

هناك العديد من مخاطر الاعتماد على المصادر الخارجية في أداء بعض الأعمال، والتي يجب على إدارة المنظمات أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية في العمل، من هذه المخاطر ما يلي: (أبو موسى، 2014م، ص 126).

1. التكاليف الخفية أو الضمنية في العقد.
 2. عدم التأهيل الكافي لموظفي مورد الخدمة.
 3. الاعتماد الكبير على مورد الخدمة يمكن أن يخلق العديد من المشاكل في المستقبل.
 4. الخوف من عدم إلتزام مورد الخدمة ببنود العقد.
 5. عدم قدرة مورد الخدمة على التكيف السريع في التغيرات المطلوبة.
 6. صعوبة عملية التواصل بين المستخدمين وموردي الخدمات.
 7. خسائر محتملة نتيجة فقدان بعض أسرار الشركة وعدم الحفاظ على أمن وسرية المعلومات.
 8. فقدان بعض المهارات والكفاءات المهمة في المنظمة.
 9. صعوبة إعادة بناء الكفاءات الأساسية للمنظمة في المستقبل.
- ويمكن تصنيف مخاطر الاستعانة بالمصادر الخارجية إلى خمسة مجموعات وهي كما يلي نقلاً عن (Denisa,et,al, 2015,p53)؛

1. مخاطر العقود: وهي مخاطر عدم قدرة مزود الخدمة من تلبية جميع متطلبات الجودة المطلوبة بالوقت المحدد.
 2. مخاطر الإدارة وتلك المخاطر تنجم عن الفرق بين أساليب الإدارة وثقافة الشركة التي يستخدمها مقدم الخدمة والعميل.
 3. مخاطر المعلومات: وهي مخاطر سوء تقاسم وتبادل المعلومات ذات الجودة أو فقدان معلومات مهمة والتي قد تؤدي إلى تكبد خسائر كبيرة للمنظمة طالبة الخدمة.
 4. مخاطر السوق: وهي مخاطر تنتج عن تقلبات السوق مثل سعر الخدمة، وتغير سعر المواد الخام.
 5. المخاطر المالية: وهو مخاطر تتعلق بانخفاض العائد الحقيقي على الاستثمار عن العائد المتوقع الحصول عليه.
- وصنفت (The Joint Forum (2005,P11 مخاطر الاستعانة بالمصادر الخارجية إلى ما يلي:

1. مخاطر إستراتيجية: ومنها الخوف من التعارض مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، عدم تنفيذ الرقابة المناسبة على عملية تزويد الخدمة من قبل المصادر الخارجية.
2. مخاطر عامة: ومنها الخوف من الحصول على خدمة سيئة تخالف عما هو معلن ومتعاقد عليه.
3. مخاطر الامتثال: ومنها عدم الالتزام بقوانين الخصوصية والسرية.
4. مخاطر تشغيلية: ومنها فشل التكنولوجيا، والاحتيايل والخطأ.
5. مخاطر استراتيجية الخروج: ومنها الإفراط في الاعتماد على شركة واحدة، وفقدان المهارات ذات الصلة في المؤسسة مما يترتب عليها من عدم توافر فرصة الإنتاج الداخلية.
6. مخاطر التوصيل: وهي مخاطر عدم تمكين المصادر الخارجية توصيل المنتج في الوقت المناسب.

ويرى الباحث أنه يمكن تجنب أغلب تلك المخاطر من خلال اختيار الجيد والمناسب للمصادر الخارجية، وخاصة أن أغلب قرارات الاستعانة بالمصادر الخارجية يجب أن تكون في الأنشطة غير الأساسية للشركة والتي لا تعتبر ضمن خطوط الإنتاج الرئيسية في المنظمة، بالإضافة

إلى ذلك يجب على إدارة المنظمات المفاضلة بين قرار اللجوء إلى المصادر الخارجية أم لا بشكل مفصل ومن عدة نواحي، وعند اتخاذ قرار اللجوء إلى المصادر الخارجية وإسناد لها إنتاج نشاط معين يجب أن يكون العقد بينهما يشمل على شروط محددة تضمن عدم إخلال تلك المصادر بأي من الخدمات والشروط، وتعويض المنظمة على أي ضرر يلحق بها نتيجة الإخلال بتلك الشروط، وأيضا يمكن تجنب أو الحد من تلك المخاطر من خلال اتباع استراتيجية التعاقد مع أكثر من مورد لتزويد المنظمة بالنشاط أو الخدمة المطلوبة.

سادسا: الأنشطة التي تقوم الشركات الصناعية بالاستعانة بالمصادر الخارجية لأدائها
ويوجد العديد من الأنشطة التي تقوم أغلب الشركات الصناعية بالاستعانة بالمصادر الخارجية لأدائها منها الأنشطة التالية: (Kenyon and Meixell, 2011, p2)

- **النقل والتخزين:** تنطوي عملية النقل على نقل المواد الخام من المورد إلى المصنع، وأيضا نقل السلع التامة من المصنع إلى المخازن ومواقع العملاء الأخرى، إما بالنسبة لعملية التخزين في الشركات الصناعية فهي تنطوي على تخزين المكونات والمواد الخام والسلع المصنعة.
- **التوزيع والتجهيز:** تنطوي عملية التوزيع على إدارة السلع في المسار الفعلي بين الإنتاج والاستهلاك.
- **التعبئة والتغليف:** تنطوي عملية التعبئة والتغليف على تغليف المنتجات النهائية لحمايتها أثناء التعامل معها في المخازن ومركبات النقل.

سابعا: خطوات اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية للعمل

تمر خطوات اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية للعمل بعدة مراحل وهي كما يلي:

المرحلة الأولى: دراسة وتحليل فرص استخدام أسلوب عمليات المصادر الخارجية:

يعتبر تطبيق أسلوب عمليات المصادر الخارجية ممكنا لكافة المؤسسات حتى تلك التي ليس لديها أقسام وظيفية واضحة المعالم، حيث إن اتخاذ قرار تطبيق أسلوب عمليات المصادر الخارجية هو قرار استراتيجي يتوقف على العوامل التالية (قريشي، 2011م، ص70).

- اتخاذ قرار تطبيق هذا الأسلوب، فإذا كانت التكلفة أكبر من الإنتاج الداخلي فيتم الاستغناء عن تطبيقه.

- التوقعات: أي أن تتوقع المؤسسة تكلفة تطبيق الأسلوب، فإذا كانت تكلفة الاستعانة بالمصدر الخارجي أقل من تكلفة الإنتاج الداخلي يتم الاستعانة بالمصدر الخارجي.
- المخاطرة: ويقصد بالمخاطرة فقدان الرقابة وسرية المعلومات لدى المؤسسة، ففي حال توافر الثقة المتبادلة بين المؤسسة والمصدر الخارجي يمكن الاستعانة بتلك المصادر، وفي حالة فقدان تلك الثقة فلا يمكن الاستعانة بالمصادر الخارجية.
- البيئة: حيث أن العديد من المؤسسات تتخذ قرار استخدام هذا الأسلوب عندما ترى أن جودة الخدمة المقدمة من قبل المصدر الخارجي أعلى بكثير مما هي عليه بالمؤسسة.

المرحلة الثانية: تكوين فريق العمل:

يتطلب أسلوب عمليات المصادر الخارجية مهارات وخبرات خاصة إضافة إلى مستويات علمية متعددة وثقافات ولغات مختلفة، وبالتالي يجب تكوين فريق عمل لتطبيق هذا الأسلوب بنجاح، وليكون قادر على تحديد احتياجات المنظمة وأولويات المشاريع والأنشطة وتحديد المصالح الإستراتيجية وأهداف المنظمة (p9, 2015, khk)، ويتكون هذا الفريق من أربع مجموعات وهي: (قريشي، 2011م، ص70).

المجموعة الأولى: ويسمى فريق العمل في هذه المجموعة "فريق التسيير"، وهو مسئول عن بدء تطبيق هذا الأسلوب، من خلال الاتصال المباشر بالإدارة العليا للمؤسسة لتعريفها بمدى تحقيق الأهداف من تطبيق أسلوب عمليات المصادر الخارجية.

المجموعة الثانية: ويطلق عليها أسم فريق التحليل وهو المسئول عن تحليل أسلوب عمليات المصادر الخارجية، وتحديد الأهداف، كما يقوم فريق التحليل بتحديد العمليات والأنشطة القابلة للتطبيق داخل المؤسسة والأخرى القابلة للتطبيق خارجها.

المجموعة الثالثة: ويطلق عليها أسم فريق اختيار المصدر الخارجي وكتابة العقد معه ومتابعة أداء عمله أولاً بأول.

المجموعة الرابعة: ويطلق عليها اسم فريق إدارة المشروع وهو المسئول عن إدارة العلاقة بين المؤسسة والمصدر الخارجي بعد التعاقد بعد أن يتم اتخاذ قرار استخدام أسلوب عمليات المصادر الخارجية.

المرحلة الثالثة: اختيار المصدر الخارجي:

يتم في هذه المرحلة اختيار المصدر الخارجي الذي سيقوم بأداء أنشطة العمليات التي تم اختيارها لتنفيذ خارج المؤسسة، حيث توجد هناك عدة معايير لاختيار المصدر الخارجي والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند الاختيار منها ما يلي: (عبيد الله ومختاري، 2015م، ص221).

- السعر المناسب: بحيث يجب أن يكون سعر السلعة المقدم من قبل المصدر الخارجي أقل بدرجة كبيرة من تكلفة الإنتاج الداخلي.
- تمتع المصدر الخارجي بالأداء المالي والأداء التشغيلي الجيد وذلك لضمان قدرته على الاستمرارية في توريد المنتج.
- قدرة المصدر الخارجي من توفير المنتج بجودة عالية.
- امتلاك المصدر الخارجي لقدرات تكنولوجية جيدة ليساعد ذلك على الحد من حالات عدم التأكد المصاحبة للعمل.
- الحصة السوقية الجيدة للمصدر الخارجي تعتبر مؤشر على رضا العملاء على خدمته المقدمة وأيضا على مدى سمعته، لذلك يجب أخذ ذلك عند اختيار المصادر الخارجية.

المرحلة الرابعة: تطبيق أسلوب عمليات المصادر الخارجية ومتابعته :

بعد الانتهاء من كتابة العقد مع المصدر الخارجي تبدأ مرحلة التنفيذ والتحول من الأداء الداخلي لكافة عمليات وأنشطة المؤسسة إلى الأداء الداخلي والخارجي معا لهذه العمليات والأنشطة بمساعدة المصدر الخارجي (قريشي، 2011م، ص70).

ثامنا: أنواع التعاقد مع المصادر الخارجية

تلجأ بعض المنظمات إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية لتنفيذ بعض الأنشطة والعمليات غير الأساسية، حيث يتم ذلك من خلال شركة فرعية تابعة أو من خلال شركة خاصة، وفي كلتا الحالتين قد تكون المصادر الخارجية داخل البلد نفسه التي توجد بها المنظمة (طالبة المصادر) وتسمى مصادر خارجية محلية، وقد تكون المصادر الخارجية خارج البلد وتسمى مصادر خارجية دولية (Chakrabarty, 2007, p216).

تاسعا: استراتيجيات التعامل مع المصادر الخارجية

هناك عدة استراتيجيات للتعاقد مع المصادر الخارجية، قد تلجأ المنظمة إلى تبني إحدى تلك الاستراتيجيات وهي كما يلي:

1. الاستراتيجية التقليدية:

حيث وفقا لهذه الاستراتيجية تتفق المنظمة مع إحدى موردين المصادر الخارجية بتولي تقديم الخدمة أو النشاط المطلوب، وتستخدم هذه الاستراتيجية مع عميل ذي طبيعة مستقلة ويستطيع تقديم الخدمة بجودة عالية وبتكلفة أقل (حديد، 2012م، ص9).

2. إستراتيجية الخيار العكسي

تقوم المنظمة وفقا لهذه الإستراتيجية بالاستعانة بالمصادر الخارجية لأداء نشاط معين لمدة معينة، ولكن في نفس الوقت يكون لدى المنظمة خطة بديلة لإعادة إنتاج ذلك النشاط في داخل المنظمة نفسها في وقت لاحق (Chakrabarty, 2007, p219).

1. الائتلاف:

في هذه الاستراتيجية يتم دمج أكثر من مورد لتزويد الخدمة، ويتم تعيين أحد الموردين كمتعاقد رئيس يقوم بإدارة علاقة الائتلاف وعناصرها، ويكون رئيس الائتلاف هو المسئول أما المنظمة لتسليم الخدمة بنجاح، ويكون أعضاء الائتلاف معروفين بالنسبة للمنظمة والتي تكون من مسؤوليتها حل أي خلاف بين أعضاء الائتلاف (حديد، 2012م، ص10).

4. إستراتيجية التعاون المشترك

حيث يتم في هذه الإستراتيجية قيام كلا من المصادر الخارجية والمنظمة نفسها بالتعاون معا في عملية تقديم الخدمة أو إنتاج المنتج، حيث هذه الإستراتيجية تسمح للمنظمة في تحسين الخدمات المقدمة (Chakrabarty, 2007, p219).

5. إستراتيجية المصادر الخارجية المتعددة

وفقا لهذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بالاستعانة بأكثر من مورد لتقديم الخدمات المطلوبة، وبذلك تحقق المنظمة عدة مميزات منها ضمان الاستمرارية في تقديم الخدمات من قبل الموردين دون انقطاع، وتكون المنظمة هي المسؤولة عن التنسيق وعن تكامل الخدمات المقدمة من قبل الموردين (حديد، 2012م، ص10).

6. إستراتيجية استعمال المصادر لتطوير العمليات

وفقا لهذه الإستراتيجية يتم التعاقد مع المصادر الخارجية لتطوير وتحسين العمليات داخل المنظمة نفسها، حيث قد تأخذ ذلك ثلاثة استراتيجيات وهي (Chakrabarty, 2007, p220).

- التأهيل والعودة: حيث تقوم المصادر الخارجية وفقا لهذه الإستراتيجية بإعادة العمليات والأنشطة غير الفعالة إلى النمو والعمل من جديد من خلال التعرف على المشاكل التي تواجه تلك الأنشطة والعمل على حلها.
- المساعدة الانتقالية: ويستعان بالمصادر الخارجية وفقا لهذه الإستراتيجية عندما تريد المنظمة القيام بتغيير في العمليات والأنشطة ولا يوجد لديها خبرات كافية ومناسبة لتلك التغيير، وبالتالي تلجأ للمصادر الأخرى لتدريب العاملين وزيادة خبراتهم ثم يتم الاستغناء عن تلك المصادر.
- تنمية القدرات: ويستعان بالمصادر الخارجية وفقا لهذه الإستراتيجية بهدف تعزيز الكفاءات الأساسية ومهارات وخبرات العاملين في المنظمة.

عاشرا: مؤشرات وطرق تحقيق فعالية الاستعانة بالمصادر الخارجية

تعرف الفعالية على أنها مدى وصول المنظمة إلى أهدافها (soltani, esmaeely, 2013) وعرف محمد (2015م، ص15) الفعالية على أنها عملية مستمرة تربط المنظمة بالبيئة المحيطة حيث تتوقف قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف التنظيمية على الظروف والقيود البيئية المحيطة من ناحية وقدرة المنظمة على فهم وإدراك المطالب المجتمعية بدقة ومحاولة الاستجابة لها بشكل كافي من ناحية أخرى، وفرق بورقبة (ب:ت، ص5) بين الفعالية والكفاءة، فالفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص بالوصول إلى النتائج، بينما ترتبط الكفاءة بالوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج، وليست بالضرورة أن تكون العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية إيجابية، بل قد تأخذ اتجاهين متعاكسين بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف لا يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، والعكس صحيح، حيث أن أحسن النتائج في الأجل الطويل ناتجة عن أحسن

القرارات الإستراتيجية التي تضمن أن الأفعال الصحيحة قد نفذت (الفعالية) ومن خلال المزج بين التصميم والتكنولوجيا التي تضمن بأن الأشياء قد تمت بشكل صحيح (الكفاءة).
وتتحقق فعالية الاستعانة بالمصادر الخارجية عندما يكون لها تأثير إيجابي على عدة نواحي في المنظمة، حيث توصل كلا من soltani, esmaeely في دراستهم التي أجريت عام (2013) إلى أن هناك أثر إيجابي بين فعالية الاستعانة بالمصادر الخارجية على كل من النواحي التالية في المنظمة:

1. تخفيض التعقيد في الهيكل الإداري وما ينجم عنه من مشاكل إدارية.
 2. تخفيض مركزية اتخاذ القرارات.
 3. تخصيص العمل وتقسيمه على الموظفين بشكل محدد يعمل على انجاز الأعمال بشكل جيد وكفاء.
 4. تساعد في تحقيق الاحترافية في العمل والمقصود بها التدريب الأكاديمي والتعليمي للعاملين لكي يصبحوا ذو كفاءة عالية.
 5. نسب الموظفين: ويقصد بها نسبة أعداد الموظفين في أقسام مختلفة من التنظيم مثل نسبة المشرفين إلى العمال أو نسبة المديرين لجميع الموظفين، هذه النسب تكون جيدة ومناسبة عند الاستعانة بالمصادر الخارجية.2;
 6. التسلسل الهيكلي للسلطة: ويقصد به أن كل فرد في المنظمة يجب أن يعمل تحت إشراف شخص معين وتقديم التقرير إلى شخص معين.
- ويرى الباحث أن الفعالية المصادر الخارجية تتحقق عندما يتم تحقيق الأهداف المرجوة من وراء الاستعانة من المصادر الخارجية، حيث إذا كان الهدف من وراء الاستعانة بالمصادر الخارجية هو تخفيض التكاليف أو زيادة درجة المنافسة أو أي شيء آخر، وهذا الأمر قد استطاعت المنظمة تحقيقه فأن ذلك يعني أن الاستعانة بالمصادر الخارجية كانت ذات فعالية.

المبحث الثاني

واقع شركات أنظمة المعلومات والاتصالات في فلسطين

• تمهيد

يتناول هذا المبحث نبذة عن الجسم الذي يجمع شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العاملة في قطاع غزة، حيث يسمى هذا الجسم باتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية(بيتا)، كما يتناول هذا المبحث التعرف إلى إحدى الشركات العاملة في مجال تزويد الشركات بالمصادر الخارجية وهي شركة اعمل بلا حدود.

أولاً: نبذة عن اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا).

يعتبر اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية(بيتا) الجسم النقابي لشركات التكنولوجيا والمعلومات العاملة في فلسطين، حيث يمكن التعرف على هذا الاتحاد من خلال النقاط التالية (الموقع الالكتروني لاتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية(بيتا)، 2017).

1. عدد شركات الاتحاد: يُمثل اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا) أكثر من 150 شركة عاملة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والتي تُعدّ من أهم الشركات الناشئة والوليدة في فلسطين.

2. تاريخ التأسيس: تأسس بيتا في رام الله عام 1999 على يد مجموعة من رجال الأعمال الفلسطينيين، والذين تشاركوا الرؤية في إنشاء منظمة غير ربحية لتُعنى بمصالح قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطيني، ولإبراز الأثر المجتمعي الإيجابي الذي حققه هذا القطاع. ومنذ ذلك الحين، أصبح بيتا القوة الدافعة في تعزيز مصالح ودور قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ومصدر المعلومات الرئيسي عن هذا القطاع في فلسطين.

3. مهمة بيتا

قيادة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطيني نحو تعزيز الاقتصاد القائم على الابتكار.

4. رؤية بيتا

أن يساهم الشعب الفلسطيني في رعاية الابتكار والمشاركة في بناء المعرفة العالمية.

5. أهداف بيتا الإستراتيجية

إن إيجاد مساحة آمنة ومفتوحة من أجل إتاحة تكنولوجيا المعلومات على نطاق واسع أمام المستهلك، والقدرة على تنفيذ الأعمال في بيئة عالمية وبلا حدود؛ يجعل من فلسطين مكاناً مثالياً للاستكشاف والابتكار والمعرفة المتجددة بعيداً عن الأفكار التقليدية، ومن أجل تحقيق هذه الغاية، تلتزم بيتا بالأهداف الإستراتيجية التالية:

- العمل بكفاءة وفعالية وبشكل مستدام، من أجل المساهمة في بناء عالم أفضل.
- تعزيز بيئة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتمكين هذا القطاع الواعد من الإسهام في إنماء اقتصادنا الوطني ورأسمالنا المعرفي.
- التواصل والمشاركة مع قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمي بشكل فعال وبما يعزز موقع قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطيني عالمياً وبمكّنه من تحقيق التنمية المستدامة على الأرض.
- ضمان مشاركة رأس المال البشري الفلسطيني المؤهل ولكفؤ في النهوض بهذا القطاع، وجذب العقول الفلسطينية المهاجرة وتحفيز المستثمرين في الوطن والمهجر للاستثمار في قطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الفلسطيني.
- تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية على مستوى الأسواق المحلية والدولية.

6. القطاعات الفرعية

يعمل بيتا في أربع قطاعات مختلفة، ويقدم الخدمات التالية:

• التدريب والاستشارات:

- يضغط بيتا على المؤسسات الأهلية والغير حكومية المحلية والأجنبية لتنسيق فعاليتهم بالتعاون مع الإتحاد.

- يلعب بيتا دوراً أساسياً في تقديم محفزات مختلفة لأعضائه من خلال برامج تحفيزية، مثل قواعد السلوك المتبعة، والتي ساعدت الأعضاء على إضافة ختم الجودة المقرر من قبل الإتحاد على منتجاتها والاستفادة من نظام تسعير الخدمات والتدريب.
- وضع وتنفيذ معايير للتشغيل والتسعير من خلال برنامج لإصدار الشهادات لأعضاء بيتا.

• الاتصالات:

- إعادة بناء صورة جديدة لبيتا لكي تتميز عن الجميع وتكون عنواناً لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاص.
- العمل على إستراتيجية تنمية لقطاع الاتصالات وتشكيل مجلس استشاري لقيادة ودعم خطط واستراتيجيات القطاع.
- في غياب دور المؤسسات الحكومية عن تنظيم قطاع الاتصالات، يعمل الإتحاد على تحديد أهداف تنموية لزيادة إنتاجية هذا القطاع.
- توفير منصة للتنسيق بين أعضاء قطاع الاتصالات ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية.
- يقدم بيتا تدريبات مختلفة للمهارات العليا والإدارة العليا لأصحاب الأعمال في هذا القطاع بالإضافة إلى الموظفين على مستوى الشركة.

• البرمجيات:

- يعتبر بيتا منسقاً مع الجهات المانحة في فلسطين، وعليه يجب العمل على زيادة استقلاليته.
- يعمل الإتحاد على تغيير سياساته والقوانين الموضوعة مثل قانون تشجيع الاستثمار.
- يبحث الإتحاد على أفضل الجهات 21؛ لمانحة لتمويل مشاريعه المختلفة.

ثانياً: نبذة عن الشركات العاملة في مجال التزويد بالمصادر الخارجية

بدأ تطبيق نظام العمل عن بعد في قطاع غزة في القرن الواحد وعشرون، وقد كان بشكل غير منظم وعشوائي، ونظراً لقلة فرص العمل في قطاع غزة نتيجة الوضع السياسي والاقتصادي السائد في غزة، بدأ بعض الخريجون الشباب بالارتباط بعقود عمل مؤقتة مع شركات خارجية في مجال الاتصالات والتكنولوجيا (أبوماضي، 2015م، ص30).

ونتيجة الظروف التي يمر بها الشباب في قطاع غزة جاءت فكرة إنشاء شركات العمل عن بعد كشركات تزود المنظمات الأعمال والشركات الصناعية بالمصادر الخارجية المتمثلة في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية لتلك المنظمات التي تحتاج لموارد بشرية بمواصفات معينة، ومن أمثلة تلك الشركات شركة إعمل بلا حدود، حيث تعتبر شركة إعمل بلا حدود من الشركات الفلسطينية التي تهتم بتوفير المصادر الخارجية التي يحتاج إليها العديد من الشركات ومنظمات الأعمال، حيث يمكن التعرف على هذه الشركة من خلال النقاط التالية (الموقع الإلكتروني لشركة إعمل بلا حدود، 2017)

1. تعريف اعمل بلا حدود:

شركة اعمل بلا حدود شركة غير ربحية مسجلة في فلسطين، وهي مبادرة ابداعية تهدف في الدرجة الأولى إلى توفير فرص عمل للفلسطينيين الأكفاء المقيمين في الأراضي الفلسطينية بنظام العمل عن بعد، تركز فكرة الشركة على تقديم خدمات متنوعة، مساعدة الشركات على توظيف خبرات فلسطينية تتميز بطاقات خلاقة ومميزة، بيئة عمل صحية، أدوات ووسائل العمل عن بعد، وذلك من خلال مقرات ووحدات العمل في فلسطين وعبر دائرة التوظيف عن بعد و دائرة شؤون الموظفين.

2. رؤية الشركة:

نسعى نحو الريادة في مجال العمل عن بعد في فلسطين وتحقيق التنمية البشرية و الاقتصادية المستدامة.

3. رسالة الشركة:

تلتزم شركة اعمل بلا حدود بتقديم أفضل الكفاءات المهنية والخبرات وبجودة عالية في جميع مجالات العمل عن بعد، والمساهمة في تطوير القطاع المهني في فلسطين وتبادل الخبرات المهنية.

4. أهداف الشركة:

- تأسيس نموذجاً رائداً للعمل عن بعد في فلسطين.
- توفير فرص عمل للطاقات الفلسطينية مع بقائهم على أرضهم باستخدام أدوات العمل عن بعد.

- المساهمة في التقليل من نسبة البطالة العالية في فلسطين بسبب الحصار والاحتلال الصهيوني.
- نعيد الاعتبار للعديد من البرامج التعليمية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من خلال توفير فرص عمل في مجالات عمل تلك البرامج.
- نقل الخبرات المهنية المتوفرة بالخارج الى فلسطين.
- تقديم أفضل الخدمات المساعدة لإنجاز العمل عن بعد.
- نستثمر و نطور الموارد البشرية بما يحقق تنمية اقتصادية مستدامة في ظل عدم وفرة الموارد الطبيعية في فلسطين.
- تقديم خدمات نوعية وبتكاليف أقل.

5. خدمات الشركة:

تقدم شركة إعمل بلا حدود الخدمات التالية:

- التوظيف عن بعد .
- شؤون الموظفين .
- أدوات العمل عن بعد .
- مركز الاجتماعات الالكترونية .

6. مجالات العمل

تعمل شركة إعمل بلا حدود في كل ما يتم انجازه عن طريق الحاسوب وتسليمه عن طريق الانترنت، ومن تلك الأعمال أعمال السكرتارية، دخال البيانات والطباعة، ادارة قواعد البيانات، تصميم وتطوير مواقع الانترنت، ادارة مواقع الانترنت، التسويق من خلال الانترنت، برمجة قواعد البيانات، التدريس عن بعد، شبكات الكمبيوتر والانترنت، الطباعة بلغات مختلفة، اعمال الترجمة، هندسة الكمبيوتر، الاخراج والتصميم الفني، تحرير المواد المطبوعة والمرئية، تصميم الاعلانات، المحاسبة، وغيرها.

الخلاصة

تم في هذا الفصل استعراض الإطار المفاهيمي لاستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية، حيث تم توضيح مفهوم الاستعانة بالمصادر الخارجية، ودوافع اللجوء إليها ومميزات وعيوب

الاعتماد على تلك الاستراتيجية، بالإضافة إلى التعرف على استراتيجيات الاستعانة بالمصادر الخارجية وخطوات التعاقد، كما تم استعراض نبذة عن شركات التكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ويرى الباحث من خلال استعراض الإطار المفاهيمي أن قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية هو قرار استراتيجي يتوقف قرار اتخاذه على عدة اعتبارات يمكن تحديدها بالنقاط التالية:

1. تكاليف الانتاج: فعندما تكون تكاليف انتاج النشاط او الخدمة أكبر بدرجة كبيرة من تكاليف شرائه من الخارج ينتج عن ذلك وفورات كبيرة في التكاليف يجب أخذها بعين الاعتبار.
2. المخاطر: لا يتوقف فقط قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية بالوفورات في التكاليف وإنما يجب مقارنة تلك الوافرات مع المخاطر التي يمكن ان تترتب على مثل تلك القرارات.
3. منافع أخرى: أيضا لا يتوقف قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية على التكاليف والمخاطر فقط، فقد يوجد هناك منافع أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار عند قرار الاستعانة من عدمه، ومن أمثلة تلك المنافع الحصول على جودة عالية للنشاط أو الخدمة نتيجة انتاجها من خلال مصادر خارجية تتمتع بمهارات عالية وخبرة كبيرة، بالإضافة إلى زيادة تركيز المنظمة على أعمالها الأساسية والاستراتيجية، تلك المنافع تزيد من قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة السوقية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

• مقدمة:

يتضمن هذا الفصل تقديم عرضٍ للمنهج المستخدم في الدراسة، وذلك من حيث وصف مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة، ومصادر جمع البيانات وخطوات إجراء الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة ووصفها، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتحليل بياناتها، لذا فإن الباحث أعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة، ولتحقيق تصور أفضل وأدق لظاهرة موضع الدراسة وهي استخدام المصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في غزة.

ثانياً: طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات هما:

1- البيانات الأولية:

تم الحصول على البيانات الأولية من خلال الاعتماد على استبانة قام الباحث بإعدادها من واقع الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية:

تمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة استخدام المصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في غزة، وأية مراجع يرى الباحث أنها تساعد في إثراء الدراسة بشكل علمي.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مدراء شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العاملة في قطاع غزة والمدرجة باتحاد شركات نظم المعلومات والتكنولوجيا المعروف باسم بيتا، خلال عام 2017م، والبالغ عددها 47 شركة، وتم اختيار مجتمع الدراسة نظرا لأن جميع الشركات المدرجة في اتحاد بيتا في قطاع غزة هي شركات رسمية وقانونية لها سجل تجاري، ويمكن الوصول إليها.

قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل لإجراء هذه الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع مدراء الشركات والبالغ عددهم 47 مديرا، حيث تم استرداد جميع الاستبانات التي تم توزيعها بنسبة استرداد 100%.

وقد قام الباحث بتصنيف البيانات العامة لخصائص أفراد العينة كما يلي:

1. المؤهل العلمي:

يتبين من الجدول رقم (3.1) أن نسبة المدراء الحاصلين على الشهادة الجامعية البكالوريوس من عينة الدراسة بلغت 46.8% مقابل 53.2% من الموظفين هم من حملة الماجستير فأعلى.

جدول رقم (3.1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	22	46.8%
ماجستير فأعلى	25	53.2%
الإجمالي	47	100.0%

2. حجم الشركات (عدد الموظفين):

يتبين من الجدول رقم (3.2) أن نسبة الشركات التي عدد العاملين فيها يتراوح بين 1-10 عاملين بلغت 44.7% مقابل 25.5% من عينة الدراسة عدد العاملين فيها يتراوح بين 11-20، و29.8% من شركات عينة الدراسة عدد العاملين فيها أكثر من 20 عامل.

جدول رقم (3.2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حجم الشركات

عدد العاملين	التكرار	النسبة
10-1	21	44.7%
20-11	12	25.5%
أكثر من 20	14	29.8%
الإجمالي	47	100.0%

رابعاً: أداة الدراسة

تم تصميم وإعداد الاستبانة انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها، وذلك بعد مراجعة الأدبيات والدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع الدراسة، وتنقسم الاستبانة إلى الأقسام التالية:

القسم الأول: ويشمل على المتغيرات العامة المتعلقة بعينة الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة، حجم الشركات).

القسم الثاني: ويشتمل على أبعاد استبانة استخدام المصادر الخارجية والمكونة من ثلاثة أبعاد، وهي الحد من التكاليف، اكتساب المنافع المباشرة، زيادة المنافسة وتخفيض المخاطر، والجدول رقم (3.3) يوضح أبعاد القسم الثاني وعدد فقراتها في الصورة الأولى لها.

جدول رقم (3.3) يوضح أبعاد وفقرات الاستبانة في صورتها الأولى

العدد	البعد
9	الحد من التكاليف
7	اكتساب المنافع المباشرة
8	زيادة المنافسة وتخفيض المخاطر
24	الدرجة الكلية لاستبانة استخدام المصادر الخارجية

حيث تم اعطاء التدرج 1-10 للإجابات المتوقعة من عينة الدراسة.

القسم الثالث: ويشتمل على الصعوبات التي تؤدي إلى عدم تبني استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية، ويحتوي هذا القسم على 11 عبارة.

خامسا: خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة واقع استخدام استراتيجية الاستبانة بالمصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة، واتباع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقرتها.
2. استشارة الباحث عددا من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرف في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد الأبعاد الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل بعد من الأبعاد.
5. تم تصميم الاستبانة بصورتها الأولية.
6. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
7. تم عرض الاستبانة على (9) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر و مدراء شركات اعضاء في اتحاد شركات انظمة المعلومات بيتا.
8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية (قبل الصدق والثبات الإحصائي) على 35 عبارة.

سادسا: صدق وثبات الاستبانة

1. صدق المحكمين

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر والمتخصصين في علم الإدارة، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للبعد التي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل بعد من أبعاد الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا ومناسبا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، واستنادا إلى

الملاحظات والتوجيهات التي أبداهها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها. وعلى ضوء تلك الآراء لم يتم استبعاد أي من الفقرات وعدد الفقرات (35) والملحق رقم (1) يوضح أسماء المحكمين ومكان عملهم.

2. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (20) مديرا، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد التابعة له، والنتائج موضحة بالجدول التالية:

جدول رقم (3.4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الحد من التكاليف مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	التخلص من تكاليف الموظفين والعاملين.	0.476(*)	0.034
2	توفير مصاريف الصيانة والتراخيص اللازمة.	0.910(*2ك*))	0.000
3	توفير تكاليف التدريب والتطوير للعاملين.	0.834(**)	0.000
4	توفير تكاليف الإيجار.	0.868(**)	0.000
5	تساعد في الحد من تكاليف إدارة العمليات الإنتاجية.	0.695(**)	0.001
6	توفير النفقات الرأسمالية اللازمة للإنتاج.	0.674(**)	0.001
7	إمكانية التنبؤ وتحديد تكاليف المنتج.	0.804(**)	0.000
8	انخفاض تكاليف الإنتاج بالمقارنة مع الإنتاج الذاتي.	0.507(*)	0.023
9	إمكانية العمل على تحويل جزء من التكاليف الثابتة إلى متغيرة.	0.745(**)	0.000

* دالة عند مستوى 5%

** دالة عند مستوى 1%

يتبين من الجدول رقم (3.4) أن جميع فقرات بعد الحد من التكاليف كانت دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد.

جدول رقم (3.5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المنافع المباشرة مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	التركيز على العمليات الأساسية للشركة مما يتيح استغلال الموارد بشكل أفضل.	0.918(**)	0.000
2	الحصول على مهارات وخبرات غير متوفرة لدى الشركة.	0.758(**)	0.000
3	ارتفاع جودة الإنتاج الخارجي عن الإنتاج الذاتي.	0.830(**)	0.000
4	تجنب العمالة الفائضة نتيجة التغيرات السلبية في الطلب على المنتج.	0.523(*)	0.018
5	إعطاء مرونة لقسم المشتريات في إدارة المشتريات.	0.768(**)	0.000
6	الارتقاء و الإبداع بالإنتاج التكنولوجي.	0.852(**)	0.000
7	زيادة قدرة الشركة على التوازن بين متطلبات تكنولوجيا المعلومات واحتياجات الشركة.	0.795(**)	0.000

يتبين من الجدول رقم (3.5) أن جميع فقرات بعد المنافع المباشرة كانت دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد.

جدول رقم (3.6) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المنافسة والمخاطرة مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تساعد الاستعانة بالمصادر الخارجية في مواجهة المنافسة السوقية.	0.703(**)	0.001
2	زيادة قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات التكنولوجية.	0.713(**)	0.000
3	تخفيض خطر العمليات الإنتاجية.	0.740(**)	0.000
4	وسيلة لتوزيع المخاطر بين الموردين والشركة.	0.815(**)	0.000
5	المساعدة في تسويق المنتج.	0.673(**)	0.001
6	منح الشركة القدرة على المنافسة في تلبية المنتجات ذات الطلب المنخفض.	0.740(**)	0.000
7	تعزيز قدرات المنظمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	0.861(**)	0.000
8	تخفيض مخاطر التقادم التكنولوجي.	0.862(**)	0.000

*دالة عند مستوى 5%

** دالة عند مستوى 1%

يتبين من الجدول رقم (3.6) أن جميع فقرات بعد المنافسة والمخاطرة كانت دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد.

2;

جدول رقم (3.7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الصعوبات مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	ضعف الثقة بين الأطراف.	0.636(**)	0.003
2	قيود تحويل الأموال للخارج.	0.591(**)	0.006
3	ضعف خبرة ومعرفة الشركة في إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.	0.546(*)	0.013
4	الخوف من فشل البائع من تسليم المنتج في الوقت المحدد.	0.568(**)	0.009
5	صعوبة التواصل المباشر مع المنتجين (خارج البلد) بسبب الأوضاع السياسية.	0.566(**)	0.009
6	التخوف من تراجع الشركات المنتجة عن عقود العمل بشكل مفاجئ.	0.540(*)	0.014
7	عدم وجود توافق داخل مجلس الإدارة على إتباع إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.	0.763(**)	0.000
8	اختلاف السياسات الإدارية وثقافة العمل بين الشركة والمنتجين.	0.559(*)	0.010
9	رغبة إدارة الشركة بعدم الاعتماد على الآخرين في أي جزء من المنتجات.	0.603(**)	0.005
10	تعد مشكلة الكهرباء من أهم صعوبات إتباع إستراتيجية الاعتماد على المصادر الخارجية في العمل.	0.513(*)	0.021
11	وجود قوانين وأنظمة حكومية تمنع من الاستعانة بالمصادر الخارجية.	0.680(**)	0.001

*دالة عند مستوى 5%

** دالة عند مستوى 1%

يتبين من الجدول رقم (3.7) أن جميع فقرات بعد الصعوبات كانت دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد.

ثبات الاستبانة

تم تقدير ثبات الاستبانات على أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددها 20 مديرا، وذلك باستخدام طريقتي التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ.

• طريقة التجزئة النصفية:

تم إيجاد معامل الارتباط بين معدل درجات الأسئلة الفردية ومعدل درجات الأسئلة الزوجية، لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وقد تم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح للأبعاد الزوجية واستخدام معامل جتمان للأبعاد الفردية، والجدول رقم (8.3) يوضح النتائج.

جدول رقم (3.8) يوضح معامل ثبات استبانة استخدام المصادر الخارجية والصعوبات وفقا لطريقة التجزئة النصفية

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
الحد من التكاليف	9	0.801	0.823
اكتساب المنافع المباشرة	7	0.766	0.853
زيادة المنافسة وتخفيض المخاطر	8	0.537	0.698
الدرجة الكلية لاستبانة واقع الاستعانة بالمصادر الخارجية	24	0.701	0.824
الصعوبات التي تحد من الاستعانة بالمصادر الخارجية	11	0.480	0.647

يتضح من جدول رقم (3.8) أن معامل ثبات استبانة استخدام المصادر الخارجية باستخدام طريقة التجزئة النصفية، والصعوبات التي تحد من الاستعانة بالمصادر الخارجية كانت على التوالي 0.824، 0.647، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

• طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة وهي طريقة ألفا كرونباخ.

جدول رقم (3.9) يوضح معامل ثبات استبانة استخدام المصادر الخارجية و الصعوبات وفقا لطريقة ألفا كرونباخ

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
الحد من التكاليف	9	0.889
اكتساب المنافع المباشرة	7	0.888
زيادة المنافسة وتخفيض المخاطر	8	0.894
الدرجة الكلية لاستبانة الاستعانة بالمصادر الخارجية	24	0.939
الصعوبات التي تحد من الاستعانة بالمصادر الخارجية	11	0.820

يتضح من جدول رقم (3.9) أن معامل الثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لواقع استخدام المصادر الخارجية، والصعوبات التي تحد من الاستعانة بالمصادر الخارجية كانت على التوالي 0.939، 0.820، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

سابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحليل الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (frequencies and percentages): تم استخدامها لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي: تم استخدامها للتعرف على مستوى كل بعد من أبعاد استبانات الدراسة.
3. اختبار ألفا كرونباخ (cronbach's alpha): لحساب ثبات الاستبانة.
4. معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation coefficient): تم استخدامها في حساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

5. اختبار t -test independent samples: للتعرف على الفروق بين مجموعتان مستقلتان من البيانات.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance): تم استخدامه للتعرف على الفروق بين ثلاثة مجموعات وأكثر من البيانات المستقلة.
7. معامل التوافق للتعرف على العلاقة بين المتغيرات الأسمية.
8. اختبار كمولوجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتعرف على طبيعة توزيع البيانات.

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

● مقدمة

يتناول هذا الفصل القيام بإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات في ضوء البيانات التي تم الحصول عليها من أداة الدراسة وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك على النحو التالي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قام الباحث باستخدام اختبار كمولوجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، وهو اختبار ضروري يستخدم للتعرف على نوع البيانات المراد تحليلها، هل تتبع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث أن كثير من الاختبارات الإحصائية العلمية تتطلب لأن تكون البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي وخاصة عندما يكون حجم العينة صغير أقل من 30 مفردة، وتبين من نتائج الاختبار الموضحة بالجدول رقم (4.1) أن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة للاختبار لجميع ابعاد الاستبانة أكبر من 0.05.

جدول رقم (4.1) يوضح نتائج التوزيع الطبيعي

البيان	القيمة الاحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التكاليف	0.115	47	0.142
المنافع	0.119	47	0.091
المنافسة	0.122	47	0.08
الصعوبات	0.111	47	0.192
الاستعانة بالمصادر الخارجية	0.12	47	0.09

ثانيا: نتائج تساؤلات الدراسة

نتائج التساؤل الفرعي الأول: ما مدى تأييد مدراء شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة باستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية (التعاقد مع شركات أخرى) لإنجاز نشاط ما من الأنشطة التي يتم إنجازها داخليا في المنظمة؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة والجدول رقم (4.2) يوضح النتائج.

جدول رقم (4.2) يوضح نسبة تأييد مدراء شركات عينة الدراسة باتباع استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية

البيان	العدد	النسبة%
نعم	31	66
أحيانا	13	27.7
لا	3	6.4
الإجمالي	47	100

يتبين من جدول رقم (4.2) أن 66% من عينة الدراسة يؤيدون اتباع استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية، في حين 27.7% من عينة الدراسة أحيانا يؤيدون اتباع تلك الاستراتيجية مقابل 6.4% من عينة الدراسة لا يؤيدون هذه اتباع تلك الاستراتيجية في العمل، مما سبق يمكن القول أن غالبية شركات تكنولوجيا المعلومات المبحوثة تؤيد استخدام استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة معقولة وطبيعية لإدراك وفهم مدراء الشركات لأهمية ما توفره تلك الاستراتيجية من مميزات ومنافع كبيرة، وخاصة عند اتخاذ القرار المناسب والصحيح في اختيار المصادر الخارجية.

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Gewald, Dibbern, 2009) التي أجريت على البنوك الألمانية، ومع دراسة (Ochola, 2013) التي أجريت على شركات الاتصالات في كينيا، حيث التي توصلت تلك الدراستين إلي أن جميع شركات الاتصالات تستعين بمصادر خارجية لإنجاز بعض الأنشطة غير الأساسية، وتتعارض تلك النتيجة مع دراسة (مهجة، 2014م) التي أجريت في شركات البرمجيات بالسودان والتي توصلت إلي أن 74% من عينة الدراسة يرون أن المصادر الخارجية ليست ناجحة وأنها لا تلبي حاجاتهم، كما تتعارض تلك النتيجة مع دراسة (حديد، 2012م) التي

أجريت في البيئة الجزائرية والتي توصلت إلي أن سبب اللجوء للاستعانة بالمصادر الخارجية هو حل مشكلة تتعلق بأداء النشاط نفسه وليس لتحقيق مزايا ومنافع أو خفض في التكاليف.

نتائج التساؤل الفرعي الثاني: ما مدى استعانة شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة باستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية (التعاقد مع شركات أخرى) لإنجاز نشاط ما؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة والجدول رقم (4.3) يوضح النتائج.

جدول رقم (4.3) يوضح نسبة شركات عينة الدراسة التي تطبق استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية

البيان	العدد	النسبة
نعم	17	36.2
أحيانا	22	46.8
لا	8	17
الإجمالي	47	100

يتبين من الجدول رقم (4.3) أن 36.2% من عينة الدراسة تطبق استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية لإنجاز نشاط ما في شركاتهم، مقابل 46.8% من عينة الدراسة أحيانا تلجأ إلي تطبيق تلك الاستراتيجية مقابل 17% من عينة الدراسة لا تطبق تلك الاستراتيجية في أعمالها، مما سبق يمكن القول أن غالبية شركات عينة الدراسة تتبع بشكل دائم أو مؤقت استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية في أعمالها، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة **Gewald, (2009)** التي أجريت على البنوك الألمانية، ودراسة **(Ochola,2013)** التي أجريت على شركات الاتصالات في كينيا، والتي توصلت تلك الدراستين إلي أن جميع شركات الاتصالات تستعين بمصادر خارجية لإنجاز بعض الأنشطة غير الأساسية، وتتعارض تلك النتيجة مع دراسة (مهجة، 2014م) التي أجريت في البيئة السودانية والتي توصلت إلي أن 74% من عينة الدراسة يرون أن المصادر الخارجية ليست ناجحة وأنها لا تلبي حاجاتهم، كما تتعارض تلك النتيجة مع دراسة (حديد، 2012م) التي أجريت في البيئة الجزائرية التي توصلت إلي أن سبب

اللجوء للاستعانة بالمصادر الخارجية هو حل مشكلة تتعلق بأداء النشاط نفسه وليس لتحقيق مزايا ومنافع أو خفض في التكاليف.

ويرى الباحث من خلال الجدولين السابقين أن هناك شركات لا تطبق استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية في حين أنها تؤيد استخدامها، وذلك كما هو واضح من الجدولين السابقين، حيث أن نسبة الشركات التي لا تؤيد اتباع تلك الاستراتيجية كانت 6.4% في حين نسبة الشركات التي لا تستعين باستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية كانت 17%، وهذا يعتبر مؤشر على وجود صعوبات وتخوفات لدى بعض شركات عينة الدراسة ونسبة 10.6% (17%-6.4%) تؤدي إلى عدم اللجوء لاستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.

نتائج التساؤل الفرعي الثالث: ما مدى استخدام استراتيجية المصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحد من التكاليف؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات للتعرف على أكثر وأقل الفقرات أهمية، كما تم استخدام اختبار one sampel t-test، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (4.4) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t لكل فقرة من فقرات بعد الحد من التكاليف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	التخلص من تكاليف الموظفين والعاملين.	6.57	2.25	65.8	3.270	0.002	3
2	توفير مصاريف الصيانة والتراخيص اللازمة.	6.55	2.76	65.5	2.612	0.012	4
3	توفير تكاليف التدريب والتطوير للعاملين.	6.83	2.69	68.30	3.390	0.001	1
4	توفير تكاليف الإيجار.	5.62	2.58	56.2	0.312	0.757	9
5	تساعد في الحد من تكاليف إدارة العمليات الإنتاجية.	6.36	2.49	63.6	2.374	0.022	6
6	توفير النفقات الرأسمالية اللازمة للإنتاج.	6.68	1.85	66.8	4.365	0.000	2
7	إمكانية التنبؤ وتحديد تكاليف المنتج.	6.13	2.39	61.3	1.799	0.079	8

7	0.014	2.557	62.8	2.08	6.28	انخفاض تكاليف الإنتاج بالمقارنة مع الإنتاج الذاتي.	8
5	0.004	3.010	65.1	2.30	6.51	إمكانية العمل على تحويل جزء من التكاليف الثابتة إلي متغيرة.	9

قيمة t الجدولية لدرجات حرية (46) عند مستوى دلالة $2.026=0.05$

المتوسط الحيادي = الحد الأدنى + الحد الأعلى للإجابات / 2

يتبين من الجدول رقم (4.4) أن جميع فقرات بعد الحد من التكاليف كانت دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكان متوسطها أكبر من المتوسط الحيادي في الدراسة وهو 5.5، مما يشير إلي وجود اتفاق متوسط المستوى بين جميع أفراد عينة الدراسة على أهمية جميع تلك الفقرات باستثناء الفقرة رقم (4، 7) كانت غير دالة مما يعني بعدم وجود اتفاق حول أهمية تلك الفقرتين.

كما يتبين من الجدول رقم (4.4) أن الفقرة رقم (3) والتي تنص توفير تكاليف التدريب والتطوير للعاملين كانت هي أعلى الفقرات بعد الحد من التكاليف بمتوسط حسابي 6.83 وبوزن نسبي 68.3%، تليها بالترتيب الثاني الفقرة رقم (6) والتي تنص توفير النفقات الرأسمالية اللازمة للإنتاج بمتوسط حسابي 6.68 وبوزن نسبي 66.8%، كما يتبين أن الفقرة رقم (4) توفير تكاليف الإيجار أقل فقرات بعد الحد من التكاليف حيث بلغ متوسطها الحسابي 5.62 وبوزن نسبي 56.2%، ويرى الباحث أن تلك النتيجة طبيعية ومعقولة حيث أن طبيعة عمل شركات التكنولوجيا المعلومات لا تحتاج إلي مخازن بدرجة كبيرة جدا لدرجة أن تكون تكاليف إيجار تلك المخازن سبب من أسباب اللجوء إلي الاستعانة بالمصادر الخارجية بالمقارنة مع تكاليف تدريب وتطوير العاملين، وتوفير التكاليف والنفقات الرأسمالية الضخمة اللازمة لإنتاج الأنشطة غير الأساسية في تلك الشركات، لذلك كانت تكاليف تدريب وتطوير العاملين، وتوفير التكاليف والنفقات الرأسمالية أكبر فقرات بعد الحد من التكاليف.

وهذه النتيجة تؤكدتها دراسة Kremic, Tukel, Ro (2006)م التي تم من خلالها تحليل محتوى أكثر من 200 دراسة منشورة في مجلات علمية محكمة، حيث توصلت تلك الدراسة إلي أن الوفرة في التكاليف وتخفيض المصروفات الرأسمالية كان هو الدافع الرئيسي من وراء الاستعانة بالمصادر الخارجية، كما تتفق مع دراسة (دحو، 2014م) التي أجريت في البيئة

الجزائرية على عدة مؤسسات والتي توصلت إلي أن خفض التكاليف من أهم دوافع ومزايا اللجوء للاستعانة بالمصادر الخارجية، كما تتعارض تلك النتيجة مع دراسة (مهجة، 2014م) التي أجريت على شركات البرمجيات في السودان والتي توصلت إلي أن 74% من عينة الدراسة يرون أن المصادر الخارجية ليست ناجحة وأنها لا تلبي حاجاتهم، كما تتعارض تلك النتيجة مع دراسة (حديد، 2012م) التي توصلت إلي أن سبب اللجوء للاستعانة بالمصادر الخارجية هو حل مشكلة تتعلق بأداء النشاط نفسه وليس لتحقيق مزايا ومنافع أو خفض في التكاليف.

نتائج التساؤل الفرعي الرابع: ما مدى استخدام المصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب المنافع المباشرة؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات للتعرف على أكثر وأقل الفقرات أهمية، كما تم استخدام اختبار one sampel t-test، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (4.5) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي قيمة t لكل فقرة من فقرات بعد المنافع المباشرة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	التركيز على العمليات الأساسية للشركة مما يتيح استغلال الموارد بشكل أفضل.	7.79	1.77	77.9	8.866	0.000	2
2	الحصول على مهارات وخبرات غير متوفرة لدى الشركة.	7.83	2.34	78.30	6.815	0.000	1
3	ارتفاع جودة الإنتاج الخارجي عن الإنتاج الذاتي.	7.02	2.21	70.2	4.716	0.000	6
4	تجنب العمالة الفائضة نتيجة التغيرات السلبية في الطلب على المنتج.	7.34	1.86	73.40	6.796	0.000	4
5	إعطاء مرونة لقسم المشتريات في إدارة المشتريات.	6.43	2.08	64.3	3.047	0.004	7
6	الارتقاء و الإبداع بالإنتاج التكنولوجي.	7.09	2.05	70.9	5.296	0.000	5
7	زيادة قدرة الشركة على التوازن بين متطلبات تكنولوجيا المعلومات واحتياجات الشركة.	7.60	1.73	76	8.316	0.000	3

قيمة t الجدولية لدرجات حرية (46) عند مستوى دلالة 0.05 = 2.026

المتوسط الحيادي = الحد الأدنى + الحد الأعلى للإجابات / 2

يتبين من الجدول رقم (4.5) أن جميع فقرات بعد المنافع المباشرة كانت دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكان متوسطها أكبر من المتوسط الحيادي في الدراسة وهو 5.5، مما يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد عينة الدراسة على أهمية جميع تلك الفقرات.

كما يتبين من الجدول رقم (4.5) أن الفقرة رقم (2) والتي تنص الحصول على مهارات وخبرات غير متوفرة لدى الشركة كانت هي أكبر فقرات بعد المنافع المباشرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 7.83 بوزن نسبي 78.3%، تليها بالترتيب الثاني الفقرة رقم (1) والتي تنص التركيز على العمليات الأساسية للشركة مما يتيح استغلال الموارد بشكل أفضل بمتوسط حسابي 7.79 وبوزن نسبي 77.9%، كما يتبين أن الفقرة رقم (5) إعطاء مرونة لقسم المشتريات في إدارة المشتريات أقل فقرات بعد المنافع المباشرة حيث بلغ متوسطها الحسابي 6.43 ووزنها النسبي 64.3%، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الاستعانة بالمصادر الخارجية تمكن الشركات من الاستفادة من مهارة وخبرات تلك المصادر والتي تكون في الغالب متخصصة في إنتاج الأنشطة الثانوية وغير الأساسية بالنسبة للشركات طالبة الخدمة، وبالتالي تكون مهارات وخبرات تلك المصادر أفضل من خبرات ومهارات العاملين في الشركات طالبة لتلك المصادر، وأيضاً الاستعانة بالمصادر الخارجية تمكن الشركات من استغلال وتسخير جميع مواردها البشرية والمالية في التركيز على الأنشطة الأساسية من حيث البحث والتطوير وتوفير الأموال للشركة بدلاً من التركيز على الأنشطة الثانوية، لذلك كانت تلك الفقرات أكبر المنافع التي يمكن تحقيقها من وراء الاستعانة بالمصادر الخارجية.

وهذا ما تؤكدته نتائج التي توصلت إليها دراسة (Gewald, Dibbern, 2009) التي أجريت على المصارف العاملة في ألمانيا، ودراسة (عبيد الله، مختاري، 2015م) التي أجريت على 41 مؤسسة تمارس استراتيجية الاستعانة بالمصادر في الجزائر، ودراسة (Khk, CHAN, 2015) التي أجريت في شركات الإسكان الصينية ودراسة (دحو، 2014م) التي أجريت على عدة مؤسسات في الجزائر، ودراسة (أبو موسى، 2014م) التي أجريت على منشآت التكنولوجيا في السعودية، والتي توصلت إلى أن التركيز على العمليات الأساسية وزيادة الجودة من أهم أسباب اللجوء لإستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية، وتتعارض تلك النتيجة مع دراسة (مهجة، 2014م) التي توصلت إلى أن 74% من عينة الدراسة يرون أن المصادر الخارجية

ليست ناجحة وأنها لا تلبي حاجاتهم، كما تتعارض تلك النتيجة مع دراسة (حديد، 2012م) التي توصلت إلى أن سبب اللجوء للاستعانة بالمصادر الخارجية هو حل مشكلة تتعلق بأداء النشاط نفسه وليس لتحقيق مزايا ومنافع أو خفض في التكاليف.

نتائج التساؤل الفرعي الخامس: ما مدى استخدام المصادر الخارجية لدى شركات

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز القدرة التنافسية وخفض المخاطر؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب الوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات للتعرف على أكثر وأقل الفقرات أهمية، كما تم استخدام اختبار one sampel t-test، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (4.6) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t لكل فقرة من فقرات بعد المنافسة والمخاطرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تساعد الاستعانة بالمصادر الخارجية في مواجهة المنافسة السوقية.	7.04	2.26	70.4	4.690	0.000	3
2	زيادة قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات التكنولوجية.	7.38	1.80	73.8	7.170	0.000	1
3	تخفيض خطر العمليات الإنتاجية.	6.81	1.93	68.1	4.649	0.000	5
4	وسيلة لتوزيع المخاطر بين الموردين والشركة.	6.43	2.18	64.3	2.905	0.006	7
5	المساعدة في تسويق المنتج.	6.32	2.44	63.2	2.300	0.026	8
6	منح الشركة القدرة على المنافسة في تلبية المنتجات ذات الطلب المنخفض.	6.68	2.19	66.8	3.700	0.001	6
7	تعزيز قدرات المنظمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	7.04	2.31	70.4	4.574	0.000	4
8	تخفيض مخاطر التقادم التكنولوجي.	7.09	2.04	70.9	5.324	0.000	2

قيمة t الجدولية لدرجات حرية (46) عند مستوى دلالة 0.05 = 2.026

المتوسط الحيادي = الحد الأدنى + الحد الأعلى للإجابات / 2

يتبين من الجدول رقم (4.6) أن جميع فقرات بعد المنافسة والمخاطرة كانت دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكان متوسطها أكبر من المتوسط الحيادي في الدراسة وهو 5.5، مما يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد عينة الدراسة على أهمية جميع تلك الفقرات.

كما يتبين من الجدول رقم (4.6) أن الفقرة رقم (2) والتي تنص زيادة قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات التكنولوجية كانت هي أكبر فقرات بعد المنافسة والمخاطرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 7.38 وبوزن نسبي 73.8%، تليها بالترتيب الثاني الفقرة رقم (8) والتي تنص تخفيض مخاطر التقادم التكنولوجي بمتوسط حسابي 7.09 وبوزن نسبي 70.9%، كما يتبين أن الفقرة رقم (5) المساعدة في تسويق المنتج أقل فقرات بعد المنافسة والمخاطرة حيث بلغ متوسطها الحسابي 6.32 ووزنها النسبي 63.2%، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن طبيعة العمل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال متطور بدرجة كبيرة ومتغير بشكل مستمر، لذلك الاستعانة بالمصادر الخارجية في إنتاج الأنشطة الثانوية يمكن الشركات من مواجهة تقلبات أذواق المستهلكين ومواجهة التغيرات التكنولوجية المتطورة وأيضا مواجهة التقادم التكنولوجي وذلك من خلال تجنب شراء الآلات والمعدات اللازمة لإنتاج الأنشطة الثانوية.

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Gewald, Dibbern, 2009) التي أجريت على المصارف الألمانية، ومع دراسة (Aubert, Rivard, Patry, 2004) التي أجريت في شركات التكنولوجيا الأمريكية، والتي توصلت إلى أن عدم التأكد والخوف من تقلبات والتقادم التكنولوجي، ومستوى المهارة التقنية لدى الآخرين هما من أهم عوامل اللجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية، كما تتعارض تلك النتيجة مع دراسة (مهجة، 2014م) التي توصلت إلى أن 74% من عينة الدراسة يرون أن المصادر الخارجية ليست ناجحة وأنها لا تلبي حاجاتهم، كما تتعارض تلك النتيجة مع دراسة (حديد، 2012م) التي توصلت إلى أن سبب اللجوء للاستعانة بالمصادر الخارجية هو حل مشكلة تتعلق بأداء النشاط نفسه وليس لتحقيق مزايا ومنافع أو خفض في التكاليف.

• مستوى استخدام استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية

في التساؤلات الثالث والرابع والخامس تم بيان أهمية كل فقرة من فقرات استبانة المصادر الخارجية، أما جدول رقم (4.7) يوضح مستوى أهمية استخدام الاستعانة بالمصادر الخارجية كأبعاد وذلك لتحديد أكثر الأبعاد أهمية.

جدول رقم (4.7) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t لأبعاد استخدام المصادر الخارجية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
الحد من التكاليف	6.39	1.65	63.9	3.718	0.001	3
المنافع المباشرة	7.30	1.53	73.0	8.038	0.000	1
المنافسة والمخاطرة	6.85	1.57	68.5	5.883	0.000	2
الدرجة الكلية لاستخدام استراتيجيات الاستعانة بالمصادر الخارجية	6.85	1.41	68.5	6.543	0.000	

قيمة t الجدولية لدرجات حرية (46) عند مستوى دلالة $2.026=0.05$

المتوسط الحيادي = الحد الأدنى + الحد الأعلى للإجابات / 2

يتبين من الجدول رقم (4.7) أن الدرجة الكلية لفاعلية الاستعانة بالمصادر الخارجية وجميع أبعادها كانت دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكان متوسطها أكبر من المتوسط الحيادي في الدراسة وهو 5.5، مما يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد عينة الدراسة على أهمية الاستعانة بالمصادر الخارجية لتعزيز أداء الشركات.

كما يتبين من الجدول رقم (4.7) أن المتوسط الحسابي لأبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية كانت تتراوح بين (6.39 - 7.30) بوزن نسبي (63.9% - 73%) وأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفاعلية الاستعانة بالمصادر الخارجية قد بلغ 6.85 بوزن نسبي 68.5% وهذا يعتبر مستوى مرتفع، يدل على أهمية استخدام المصادر الخارجية لدى شركات قطاع غزة، وأيضاً يتبين من الجدول أن المنافع المباشرة كانت أكثر الأبعاد أهمية عند الاستعانة بالمصادر الخارجية بمتوسط حسابي 7.30 وبوزن نسبي 73%، يليها بعد المنافسة والمخاطرة بمتوسط حسابي 6.85 وبوزن نسبي 68.5% ثم بعد الحد من التكاليف في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي 6.39 بوزن نسبي 63.9%، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن تعدد شركات التكنولوجيا المتزايدة وعدد الخدمات المتقدمة من تلك الشركات والانفتاح التكنولوجي يعمل على

زيادة درجة المنافسة بشكل كبير بين تلك الشركات، مما يحفز الشركات على الاستعانة بالمصادر الخارجية لاكتساب مزايا ومنافع مباشرة مثل التركيز على الأنشطة الأساسية والحصول على الخبرات والمهارات المتطورة لدى الغير لكي يتم تقديم منتجات بجودة وكفاءة عالية بدرجة أكثر من الاعتبارات الأخرى من تكاليف ومخاطر الاعتماد على الغير. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Ochola,2013) التي أجريت على الشركات السلوكية واللاسلكية في كينيا والتي توصلت إلى أن الاستعانة بالمصادر الخارجية تعتبر وسيلة فعالة من تخفيض التكاليف وتعظيم أداء الأعمال، كما توصلت إلى أن المصادر الخارجية تعمل على تحسين كفاءة وجودة المنتج. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Gewald, Dibbern, 2009) التي أجريت على المصارف الألمانية، ومع دراسة (Aubert, Rivard, Patry, 2004) التي أجريت في شركات التكنولوجيا الأمريكية، ومع دراسة (عبيد الله، مختاري، 2015م) التي أجريت على 41 مؤسسة تعمل في الجزائر، كما تتفق مع دراسة (Khk, CHAN, 2015) التي أجريت في شركات الإسكان الصينية، وتتفق مع دراسة (دحو، 2014م) ومع دراسة (أبو موسى، 2014م) التي توصلت إلى أهمية الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحقيق مزايا ومنافع مباشرة والحد من التكاليف، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (مهجة، 2014م) التي توصلت إلى أن 74% من عينة الدراسة يرون أن المصادر الخارجية لتطوير البرمجيات ليست ناجحة وأنها لا تلبي حاجاتهم، كما تتعارض تلك النتيجة مع دراسة (حديد، 2012م) التي توصلت إلى أن سبب اللجوء للاستعانة بالمصادر الخارجية هو حل مشكلة تتعلق بأداء النشاط نفسه.

نتائج التساؤل الفرعي السادس: ما هي الصعوبات التي تحد من استخدام شركات قطاع

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في غزة لإستراتيجية المصادر الخارجية؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات للتعرف على أكثر وأقل الفقرات أهمية، كما تم استخدام اختبار one sampel t-test، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (4.8) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t للصعوبات التي تحد من الاستعانة بالمصادر الخارجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	ضعف الثقة بين الأطراف.	7.36	1.79	73.6	7.143	0.000	2
2	قيود تحويل الأموال للخارج.	6.09	2.46	60.9	1.633	0.109	7
3	ضعف خبرة ومعرفة الشركة في إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.	6.53	2.06	65.3	3.430	0.001	4
4	الخوف من فشل البائع من تسليم المنتج في الوقت المحدد.	6.66	2.22	66.6	3.582	0.001	3
5	صعوبة التواصل المباشر مع المنتجين (خارج البلد) بسبب الأوضاع السياسية.	7.40	2.24	74.0	5.822	0.000	1
6	التخوف من تراجع الشركات المنتجة عن عقود العمل بشكل مفاجئ.	6.36	2.16	63.6	2.733	0.009	5
7	عدم وجود توافق داخل مجلس الإدارة على إتباع إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.	4.26	2.34	42.6	- 3.653	0.001	10
8	اختلاف السياسات الإدارية وثقافة العمل بين الشركة والمنتجين.	6.09	1.92	60.9	2.089	0.042	8
9	رغبة إدارة الشركة بعدم الاعتماد على الآخرين في أي جزء من المنتجات.	5.06	1.71	50.6	- 1.747	0.087	9
10	تعد مشكلة الكهرباء من أهم صعوبات إتباع إستراتيجية الاعتماد على المصادر الخارجية في العمل.	6.17	2.51	61.7	1.828	0.074	6
11	وجود قوانين وأنظمة حكومية تمنع من الاستعانة بالمصادر الخارجية.	3.72	2.37	37.2	- 5.149	0.000	11
	الدرجة الكلية للصعوبات	5.97	1.37	59.7	2.362	0.022	

قيمة t الجدولية لدرجات حرية (46) عند مستوى دلالة 0.05=2.026

المتوسط الحيادي = الحد الأدنى + الحد الأعلى للإجابات / 2

يتبين من الجدول رقم (4.8) النتائج التالية:

1. أن جميع الفقرات التالية (1, 3, 4, 5, 6, 8) كانت دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكان متوسطها أكبر من المتوسط الحيادي في الدراسة وهو 5.5، مما يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد عينة الدراسة على تلك الفقرات بأنها من الصعوبات التي تعمل على عدم اللجوء للاستعانة بالمصادر الخارجية.

2. أن جميع الفقرات التالية (2, 9, 10) كانت غير دالة مما يشير إلى عدم وجود اتفاق بين جميع أفراد عينة الدراسة على تلك الفقرات بأنها من الصعوبات التي تعمل على عدم اللجوء للاستعانة بالمصادر الخارجية.

3. أما الفقرة رقم (7, 11) كانت دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكان متوسطها أقل من المتوسط الحيادي في الدراسة وهو 5.5، مما يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد عينة الدراسة على تلك الفقرات بأنها ليست من الصعوبات التي تعمل على عدم اللجوء للاستعانة بالمصادر الخارجية.

4. أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على صعوبة التواصل المباشر مع المنتجين (خارج البلد) بسبب الأوضاع السياسية كانت أكثر الصعوبات التي تواجه الشركات وتعمل على عدم اللجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية، حيث بلغ متوسطها الحسابي 7.4 بوزن نسبي 74%، تليها الفقرة رقم (1)، والفقرة رقم (4) والتي تنص على ضعف الثقة بين الأطراف، الخوف من فشل البائع من تسليم المنتج في الوقت المحدد جاءت في الترتيب الثاني والثالث على التوالي بمتوسط حسابي 7.36، 6.66 وبوزن نسبي 73.6%، 66.6%.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى طبيعة الظروف السياسية والاقتصادية التي يمر بها قطاع غزة ومن أهمها إغلاق المعابر وصعوبة السفر والتواصل مع العالم الخارجي، هذه الأمور تزيد من عدم الثقة والخوف من فشل تسليم المنتج في الوقت المناسب، مما يقلل من تطبيق واستخدام استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.

وتتعارض تلك النتيجة مع دراسة (Kremic, Tukul, Rom, 2006) التي توصلت إلى أن الخوف من التكاليف المخفية وغير المتوقعة، والخوف من فقدان المعرفة والخبرة والإبداع من أهم الصعوبات أو المخاطر التي قد تنتج عن إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية في

العمل. كما تتعارض مع دراسة (أبو موسى، 2014م) التي توصلت إلى أن الخوف من فقدان مهارة الابتكار، والخوف من عدم التزام مورد الخدمة ببنود العقد، والخوف من فقدان سرية المعلومات، والرغبة بعدم الاعتماد على الغير في تقديم الخدمات كانت من أهم مخاطر والصعوبات التي تعمل على تقليل الاعتماد على إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.

ثالثاً: نتائج فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين حجم الشركات وبين تطبيق الشركات لاستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية. ولاختبار تلك الفرضية تم استخدام معامل التوافق (contingency coefficient) للتعرف على العلاقة بين المتغيرات الأسمية، والنتائج موضحة بالجدول رقم (4.8).

جدول رقم (4.9) يوضح العلاقة بين حجم الشركات ومدى تطبيق استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية

مستوى الدلالة		معامل التوافق	البيان
غير دالة	0.061	0.401	حجم الشركات *مدى تطبيق استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية

جدول رقم (4.10) يوضح التوزيع التكراري لحجم الشركات ومدى تطبيق استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية

حجم الشركات من حيث عدد العاملين	تطبيق استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية				الإجمالي
	البيان	نعم	أحياناً	لا	
أكثر من 20	التكرار	5	6	3	14
	النسبة	35.70%	42.90%	21.40%	100.00%
20 - 11	التكرار	6	2	4	12
	النسبة	50.00%	16.70%	33.30%	100.00%
10 - 1	التكرار	6	14	1	21
	النسبة	28.60%	66.70%	4.80%	100.00%
الإجمالي	التكرار	17	22	8	47
	النسبة	36.20%	46.80%	17.00%	100.00%

يتبين من الجدول رقم (4.10) أن مستوى الدلالة لمعامل التوافق كان أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05، مما يشير لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم الشركات وعدد الشركات التي تطبق استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية، مما سبق يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين حجم الشركات وبين مدى تطبيق الشركات لاستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن أغلب العاملين في شركات التكنولوجيا والمعلومات هم من أصحاب الكفاءة العلمية والعملية، هذه الأمور ساهمت في زيادة إدراك ووعي مدراء تلك الشركات لأهمية اتباع استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية في تعزيز أدائها بغض النظر عن عدد العاملين في تلك الشركات، وبالتالي كان أثر حجم الشركات ضعيف على مدى تطبيق الشركات لتلك الاستراتيجية.

وتتعارض تلك النتيجة مع دراسة (Teirlinck, Spithoven, 2013) التي توصلت لوجود عكسية بين حجم الشركات وبين اتباع استراتيجية المصادر الخارجية، كما تتعارض مع دراسة (Denisa, Lucie, Eva, Leona, 2015) ودراسة (عبيد الله، مختاري، 2015م) التي توصلت إلى أن الاستعانة بالخدمات المصادر الخارجية تزيد مع زيادة حجم الشركات.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المؤهل العلمي لمدراء الشركات وبين تطبيق الشركات لاستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.

ولاختبار تلك الفرضية تم استخدام معامل التوافق (contingency coefficient) للتعرف على العلاقة بين المتغيرات الأسمية، والنتائج موضحة بالجدول رقم (4.11).

جدول رقم (4.11) يوضح العلاقة بين المؤهل العلمي ومدى تطبيق استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية

مستوى الدلالة		معامل التوافق	البيان
غير دالة	0.366	0.203	المؤهل العلمي *مدى تطبيق استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية

جدول رقم (4.12) يوضح التوزيع التكراري للمؤهل العلمي ومدى تطبيق استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية

المؤهل العلمي	البيان	تطبيق استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية			الإجمالي
		نعم	أحيانا	لا	
بكالوريوس	التكرار	9	8	5	22
	النسبة	%40.9	%36.4	%22.7	%100
ماجستير فأعلى	التكرار	8	14	3	25
	النسبة	%32	56%	12%	%100
الإجمالي	التكرار	17	22	8	47
	النسبة	%36.2	%46.8	%17	%100

يتبين من الجدول رقم (4.12) أن مستوى الدلالة لمعامل التوافق كان أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05، مما يشير لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي وعدد الشركات التي تطبق استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية، مما سبق يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المؤهل العلمي ومدراء الشركات وبين مدى تطبيق الشركات لاستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن ارتفاع المستوى التعليمي لدى جميع مدراء الشركات كان له أثر كبير على مستوى وعيهم وإدراكهم لأهمية الاستعانة بالمصادر الخارجية، لذلك لم يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ومدى تطبيق الشركات لتلك الاستراتيجية. وتتعارض تلك النتيجة مع دراسة (Teirlinck, Spithoven, 2013) التي توصلت لوجود علاقة بين المؤهل العلمي وبين اتباع استراتيجية المصادر الخارجية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) حول متوسط آراء عينة الدراسة اتجاه مدى استخدام إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، حجم الشركات)؟

1. المؤهل العلمي

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية تعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس-ماجستير فأكثر)".

وللإجابة على تلك الفرضية تم استخدام اختبار t-test للعينات المستقلة، للتعرف على الفروق بين مجموعتين من البيانات المستقلة، والجدول رقم (4.13) يوضح النتائج.

جدول رقم (4.13) نتائج اختبار t-test للتعرف على الفروق في متوسط آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية تعزى للمؤهل العلمي

البعد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الحد من التكاليف	ماجستير فأعلى	25	6.222	1.676	-0.752	0.456
	بكالوريوس	22	6.586	1.628		
اكتساب المنافع المباشرة	ماجستير فأعلى	25	7.160	1.604	-0.653	0.517
	بكالوريوس	22	7.455	1.471		
المنافسة والمخاطرة	ماجستير فأعلى	25	6.945	1.473	0.445	0.658
	بكالوريوس	22	6.739	1.704		
الدرجة الكلية	ماجستير فأعلى	25	6.776	1.375	-0.362	0.719
	بكالوريوس	22	6.926	1.478		

قيمة t الجدولية لدرجات حرية (45) عند مستوى دلالة $2.025=0.05$

يتبين من الجدول رقم (4.13) أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد وللدرجة الكلية كان أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية تعزى للمؤهل العلمي، مما سبق يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية تعزى للمؤهل العلمي(بكالوريوس-ماجستير فأكثر)".

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن هناك تفهم ووعي بين أغلب مدراء شركات تكنولوجيا المعلومات حول أهمية دور استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية، وهذا يرجع إلى أن جميع

مدراء تلك الشركات مستواهم العلمي كبير على الأقل كان بكالوريوس ولا يوجد من بينهم مدراء من حملت الدبلوم فأقل.

2. حجم الشركات

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية تعزى لحجم الشركات". وللإجابة على تلك الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، للتعرف على الفروق بين أكثر من مجموعتين من البيانات المستقلة، والجدول رقم (4.14) يوضح النتائج.

جدول رقم (4.14) نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في متوسط آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية تعزى لحجم الشركات

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الحد من التكاليف	بين المجموعات	26.99	2	13.495	6.086	0.005
	داخل المجموعات	97.574	44	2.218		
	الإجمالي	124.564	46			
إكتساب المنافع المباشرة	بين المجموعات	10.235	2	5.118	2.3	0.112
	داخل المجموعات	97.921	44	2.225		
	الإجمالي	108.156	46			
المنافسة والمخاطرة	بين المجموعات	6.462	2	3.231	1.327	0.276
	داخل المجموعات	107.13	44	2.435		
	الإجمالي	113.592	46			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	12.81	2	6.405	3.581	0.036
	داخل المجموعات	78.709	44	1.789		
	الإجمالي	91.519	46			

قيمة f الجدولية لدرجات حرية (44،2) عند مستوى دلالة $2.025=0.05$

يتبين من الجدول رقم (14.4) النتائج التالية:

1. أن مستوى الدلالة لبعد إكتساب المنافع المباشرة وبعد المنافسة والمخاطرة كان أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط آراء عينة الدراسة حول تلك الأبعاد تعزى لحجم الشركات.

2. أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية ولبعد الحد من التكاليف كان أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط آراء عينة الدراسة (للدرجة الكلية ولبعد الحد من التكاليف) حول مدى استخدام إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية تعزى لحجم الشركات، وللتعرف على مصدر الفروق تم استخدام الاختبار البعدي شيفيه، والنتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (4.15) تبين أن مصدر الفروق كان بين الشركات التي يتواجد فيها أكثر من 20 عامل وبين الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها من 11-20 عامل، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن حجم الشركات من حيث حجم عدد الموظفين فيها لا يؤثر على آراء مدراء تلك الشركات من حيث أهمية اكتساب المنافع المباشرة ومن حيث درجة المنافسة والمخاطر، وهذا يرجع إلى التأثير الضعيف لعدد الموظفين في الشركة في التأثير على تلك الأبعاد، أما تأثير حجم الشركات من حيث عدد الموظفين يظهر في بعد التكاليف، حيث أن كلما زاد عدد العاملين في الشركة كلما زادت التكاليف وخاصة تكاليف الأجور والرواتب.

مما سبق وبشكل عام يمكن رفض الفرضية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية تعزى لحجم الشركات".

جدول رقم (4.15) نتائج اختبار شيفيه للفروق في آراء عينة الدراسة تعزى لحجم الشركات

البعد	عدد العاملين		متوسط الفروق	مستوى الدلالة
الحد من التكاليف	10-1	20-11	0.80291	0.339
		أكثر من 20	-1.20635	0.075
	20-11	1-10	-0.80291	0.339
		أكثر من 20	-2.00926(*)	0.005
	أكثر من 20	1-10	1.20635	0.075
		11-20	2.00926(*)	0.005

البعد	عدد العاملين	متوسط الفروق	مستوى الدلالة	البعد
0.607	10-1	20-11	0.4866	الدرجة الكلية
0.174		أكثر من 20	-0.881	
0.607	20-11	1-10	-0.4866	
0.043		أكثر من 20	-1.36760(*)	
0.174	أكثر من 20	1-10	0.881	
0.043		11-20	1.36760(*)	

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

• مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة، كما يتناول أهم التوصيات والمقترحات التي تم التوصل إليها من خلال إجابة تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات والتي يرى الباحث بأنها ضرورية وذلك على النحو التالي:

أولاً: النتائج

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من خلال الأساليب المستخدمة في التحليل والتي أجراها الباحث على البيانات التي تم جمعها من مدراء العاملين في شركات عينة الدراسة جاءت النتائج على النحو التالي:

1. أن أغلب عينة الدراسة يؤيدون تطبيق إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية في أداء بعض الأعمال غير الأساسية في أعمالهم.
2. أن غالبية عينة الدراسة تتبع إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية لانجاز نشاط ما في شركاتهم.
3. أن توفير تكاليف التدريب والتطوير العاملين، وتوفير النفقات الرأسمالية اللازمة للإنتاج كانت أكثر الأسباب من حيث التكاليف التي تدفع الشركات للجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية، في حين كانت توفير تكاليف الإيجار أقل تلك الأسباب.
4. أن الحصول على مهارات وخبرات غير متوفرة لدى الشركة- والتركيز على العمليات الأساسية للشركة مما يتيح استغلال الموارد بشكل أفضل كانت أكثر المنافع التي تدفع الشركات للجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية، في حين إعطاء مرونة لقسم المشتريات في إدارة المشتريات أقل المنافع المباشرة المكتسبة من الاستعانة بالمصادر الخارجية.
5. أن زيادة قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات التكنولوجية، وتخفيض مخاطر التقادم التكنولوجي كانت من أكبر الأسباب من حيث المنافسة التي تؤدي إلى اللجوء للاستعانة بالمصادر الخارجية، في حين كانت المساعدة في تسويق المنتج أقل الأسباب.

6. أن المنافع المباشرة كانت أكثر الأسباب التي تعمل على اللجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية يليها المنافسة والمخاطرة ثم بعد الحد من التكاليف في الترتيب الأخير.
7. أن صعوبة التواصل المباشر مع المنتجين (خارج البلد) بسبب الأوضاع السياسية، وضعف الثقة بين الأطراف، والخوف من فشل البائع من تسليم المنتج في الوقت المحدد كانت أكثر الصعوبات التي تواجه الشركات وتعمل على عدم اللجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية.
8. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين حجم الشركات وبين مدى تطبيق الشركات لإستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.
9. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المؤهل العلمي لمدراء الشركات وبين مدى تطبيق الشركات لإستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) في متوسط آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.

ثانيا: التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، فإنه يمكن تلخيص أهم التوصيات التي يرى الباحث بأنها ضرورية ويمكن الاستفادة منها في الاستعانة بالمصادر الخارجية، وذلك على النحو التالي:

1. ضرورة ان تركز الشركات على أنشطتها الأساسية والتي من شأنها زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية وذلك من خلال اسناد انتاج الأنشطة الثانوية للمصادر الخارجية ذات خبرة ومهارة عالية.
2. ضرورة ان تسعى الشركات لفتح أسواق جديدة لها وخاصة خارج البلاد وذلك من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية في تسويق وترويج خدماتها ومنتجاتها لتلك الأسواق.
3. ضرورة العمل عند اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية على اختيار المورد (المصادر الخارجية) المناسب والناجح، وذلك من خلال اختيار الموردين الذين يتمتعون بالصفات التالية:

- الأمانة والثقة.
 - المركز المالي الجيد لشركاتهم.
 - تمتعهم بالسمعة الحسنة في السوق.
 - قدرتهم على توصيل المطلوب في الوقت المناسب.
 - التعاقد مع الموردين الذين يمتلكون مهارات والخبرات العالية.
4. ضرورة دراسة البدائل المتاحة بشكل دقيق وصحيح عند اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية، وذلك من خلال التعرف على جميع التكاليف المتوقعة والمحتملة حدوثها بشكل دقيق لكل بديل من البدائل المتاحة.
5. ضرورة العمل على بناء الثقة بين شركات التكنولوجيا والمعلومات العاملة في قطاع غزة وفلسطين بشكل عام وبين المصادر الخارجية ويتم ذلك من خلال الالتزام بشروط التعاقد المبرم بينهم، ووضع ضمانات لتنفيذ وتوصيل ما يتم الاتفاق عليه في الوقت المحدد.
6. يوصي الباحث الجهات المسؤولة بالعمل على حرية سفر وحركة التجار والشركات إلى الخارج للتمكن من الوصول للمصادر الخارجية بحرية وسهولة.

ثالثاً: الدراسات المستقبلية

- يرى الباحث بضرورة إجراء بحوث ودراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية وذلك من خلال إجراء الدراسات المقترحة التالية:
- إعادة إجراء الدراسة الحالية في فترة زمنية مختلفة وعلى عينة أخرى.
 - إجراء دراسة علمية تهدف للتعرف على العلاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية والأداء المالي والسوقي للشركات المدرجة بالبورصة الفلسطينية.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

• المصادر:

- القرآن الكريم والسنة النبوية.

• المراجع

أولاً: المراجع العربية

البتاتوني، علاء محمد. (2014م). تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية. *مجلة المحاسبة والمراجعة*، 2(1)، 221-297.

بورقبة، شوقي. (ب:ت). التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء. جامعة فرحات عباس، الجزائر، تاريخ الإطلاع: 2 يوليو 2017م، الموقع: <http://ierc.kau.edu.sa/GetFile.aspx.pdf>

حديد، عامر إسماعيل عبد الله. (15-17 ديسمبر 2012م)، "تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في إطار عملية التعهيد : دراسة حالة في شركة أسياسيل للاتصالات الخلوية"، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس - لبنان.
دحو، معتصم. (2014م). *إستراتيجية إخراج النشاطات: طرق تقييم وأساليب التنفيذ* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

سعيد، الماحي سليمان ادم. (2009م). *حلول اكتساب الأصول والخدمات في ظل الأزمة المالية العالمية المتنامية*. ط1، الخرطوم: جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، تاريخ الإطلاع: 6 يوليو 2017، الموقع: <http://www.outsource.sd/files/3.pdf>.

عبيد الله، فطيمة، فيصل مختاري. (2015م). تأثير دوافع اللجوء لإخراج النشاطات (outsourcing) على العوامل المحددة لاختيار المورد. *مجلة الإستراتيجية والتنمية*، (9)، 213-243.

قريشي، محمد الصغير. (22-23 نوفمبر 2011م). عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز

للمنظمات و الحكومات. ط2، نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة.

كاول، فيجابندران. (2005م). **تقرير المراجع الخارجي عن استعراض عقود الخدمات المحلية في منظمة الأغذية والزراعة. منظمة الأغذية والزراعة**، الدورة العاشرة بعد المائة، تاريخ الإطلاع: 2 يوليو 2017م، الموقع: <ftp://ftp.fao.org/unfao/bodies/fc/FC110/J5818A.doc>

محمد، دعاء رضا رياض. (2015م). التأسيس النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة القاهرة، مصر، تاريخ الإطلاع: 2017/7/7م، الموقع: <http://scholar.cu.edu.eg/?q=doaaareda/files/taseelnazary.pdf>

أبو ماضي، تسنيم كامل أحمد. (2015م). **تقييم تجربة العمل عن بعد في قطاع غزة التحديات والمستقبل - دراسة تطبيقية على الشركات التجارية العاملة في قطاع غزة (دراسة ماجستير غير منشورة)**. الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو موسى، أحمد عبد السلام. (2014م). **مزايا ومخاطر الاستعانة بمصادر خارجية لنظم تكنولوجيا المعلومات - دراسة ميدانية على المنشآت السعودية**. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، 21(1)، 59-130.

محفوظ، علاء الدين مرجان. (2010م). **صناعة التعهيد**. مصر: الإدارة العامة لبرامج دعم القدرة التنافسية، قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وزارة التجارة والصناعة.

مهجة، يوسف محمد. (2014م). **دراسة تطوير الاستعانة بالمصادر الخارجية للبرمجيات في السودان (أطروحة ماجستير غير منشورة)**. جامعة السودان للتكنولوجيا والمعلومات، السودان، تاريخ الإطلاع: 2017/7/2م، الموقع: <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/10105?show=full>

اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (2017)، **لمحة عامة**، تاريخ الإطلاع: 2017/8/8م، الموقع: <http://pita.ps/ar/content>

شركة اعمل بلا حدود. (2017)، **من نحن**، تاريخ الإطلاع: 1 أغسطس 2017م، الموقع: <http://pita.ps/ar/content>

ثانيا المراجع الأجنبية

- Aubert, benoit, Suzanne rivard, Michel partry.(2004).A transaction cost model of IT outsourcing. *Information & Management* ,41 , 921–932.
- Cicek, isik, bilalqzer.(2011).The effect of outsourcing human resource on organizational performance: the role of organizational culture. *International Journal Of Business and management studies* ,3(2), 1309-8047.
- Chakrabarty, Subrata.(2007). Strategies for business process outsourcing: An analysis of alternatives, opportunities and risks.*E-Business Process Management: Technologies and Solutions*, 1(11),204-229.
- DenisaHrušecká, Macurová Lucie, Juříčková Eva, Kozáková Leona.(2015). The Analysis of the Use of Outsourcing Services in Logistics by Czech Manufacturing Companies. *Journal of Competitiveness*, 7(3),50-61.
- Gilley, Matthew, Abdul Rasheed.(2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*, 26(4), 763–790.
- Gewald, heiko, jensdibbern.(2009).Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry. *Information & Management* 46, 249–257.
- The Joint Forum.(2005).*Outsourcing in Financial Services*. Basel Committee on Banking Supervision, Bank for international settlements, ch-4002 basel, switzerland.
- Kavcic, klemen.(2014). *Strategic Management of Outsourcing* . Faculty of Management, University of Primorska, Series issn 1855-0878. retrived:5-8-2017
file:///C:/Users/pc/Downloads/Strategic_URN-NBN-SI-DOC-BBUHJHC0.pdf
- kenyon, George, marymeixell.(2011).Success factors and cost management strategies for logistics outsourcing. *Journal of Management and Marketing Research*,7,1-17.
- Khk,CHAN.(2015). *valuating Effective Outsourcing Strategy in Facility Management"*, Hong Kong SAR, China. retrived:1-8-2017:,
https://www.fig.net/resources/proceedings/fig_proceedings/fig2015/papers/TS07J/TS07J_chan_7777.pdf
- kremic, Tibor, OyaIcmeliTukel and Walter O. Rom.(2006).Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *International Journal*, 11(6), 467 – 482.
- Ochola, matilda.(2013).outsourcing strategies adopted by telecommunication vendor companies in kenya(The Degree of Master of Business Administration) School of Business Unversity of Nairobi.
- Rodriguez, tomás F. Espino, VíctorPadrón-Robaina.(2006).A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews* ,8(1), 49–70.
- suraju, rajeeefemi, akinlabibabatundeamed.(2013).Outsourcing Services as a Strategic Tool for Organizational Performance: An Exploratory Study of Nigerian Food,

Beverage, and Tobacco Industry. *Journal of Management Policies and Practices*, 1(1),01-20.

Soltani, iraj, ayaz esmaeely.(2013). A Survey on Impact of Outsourcing on Effectiveness of Structural Dimensions of Organization and Productivity (A Case Study of Esfahan Mobarakeh Steel Company). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 12 ISSN: 2222-6990.

Teirlink, peter, andrespithoven.(2013). Research collaboration and R&D outsourcing: Different R&D personnel requirements in SMEs", *Technovation* 33 , 142–153.

الملاحق

ملحق رقم (1) أسماء المحكمين

م	الأسم	مكان العمل
1	د/ وائل الداية	الجامعة الاسلامية
2	د/ سامي ابو الروس	الجامعة الاسلامية
3	د/ وسيم الهبيل	الجامعة الاسلامية
4	د/ اكرم سمور	الجامعة الاسلامية
5	د/ ياسر الشرفا	الجامعة الاسلامية
6	د/ سامي ابو ناصر	جامعة الازهر
7	د/ احمد محمود	جامعة الازهر
8	د/ ايهاب زقوت	جامعة الازهر
9	م. حسام الكرد	شركة رزن

المحترم

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان/ واقع استخدام المصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة، كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال- كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، لذا يرجوا الباحث بالإطلاع على الاستبانة وإبداء آرائكم على مدى موافقتكم على فقرات الاستبانة، علما بأن جميع البيانات والمعلومات مخصصة فقط للبحث العلمي.

وشكرا،،،،،،،،،،،،،،،،

الباحث
مهند الديراوى

الاستبانة

أولاً: المتغيرات العامة

1. المؤهل العلمي

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى

2. عدد العاملين

☐ 10 أشخاص فأقل ☐ 11 - 20 ☐ أكثر من 20 شخص

ثانياً: مدى استخدام استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية

1. هل تؤيد استعانة شركتك بالمصادر الخارجية (التعاقد مع شركات أخرى) لإنجاز

نشاط ما من الأنشطة التي يتم إنجازها داخليا في المنظمة؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا

2. هل تستعين شركتك بالمصادر الخارجية (التعاقد مع شركات أخرى) لإنجاز نشاط

ما؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا

يرجى وضع الدرجة التي تناسبك أمام كل عبارة من العبارات التالية، حيث كلما اقتربت الاجابة من 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

ثالثاً: استخدام إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية لتعزيز الأداء

م	الفقرات	درجة الموافقة 10-1
البعد الأول: استخدام المصادر الخارجية في الحد من التكاليف/ الاستعانة بالمصادر الخارجية تؤدي إلى:		
1	التخلص من تكاليف الموظفين والعاملين.	
2	توفير مصاريف الصيانة والتراخيص اللازمة.	
3	توفير تكاليف التدريب والتطوير للعاملين.	
4	توفير تكاليف الإيجار.	
5	تساعد في الحد من تكاليف إدارة العمليات الإنتاجية.	
6	توفير النفقات الرأسمالية اللازمة للإنتاج.	
7	إمكانية التنبؤ وتحديد تكاليف المنتج.	
8	انخفاض تكاليف الإنتاج بالمقارنة مع الإنتاج الذاتي.	
9	إمكانية العمل على تحويل جزء من التكاليف الثابتة إلى متغيرة.	
البعد الثاني: استخدام المصادر الخارجية في اكتساب منافع مباشرة/ الاستعانة بالمصادر الخارجية تؤدي إلى:		
1	التركيز على العمليات الأساسية للشركة مما يتيح استغلال الموارد بشكل أفضل.	
2	الحصول على مهارات وخبرات غير متوفرة لدى الشركة.	
3	ارتفاع جودة الإنتاج الخارجي عن الإنتاج الذاتي.	
4	تجنب العمالة الفائضة نتيجة التغيرات السلبية في الطلب على المنتج.	

5	إعطاء مرونة لقسم المشتريات في إدارة المشتريات.	
6	الارتقاء و الإبداع بالإنتاج التكنولوجي.	
7	زيادة قدرة الشركة على التوازن بين متطلبات تكنولوجيا المعلومات واحتياجات الشركة.	
البعد الثالث: استخدام المصادر الخارجية في الحد من المخاطر وزيادة المنافسة/ الاستعانة بالمصادر الخارجية تؤدي إلي		
1	تساعد الاستعانة بالمصادر الخارجية في مواجهة المنافسة السوقية.	
2	زيادة قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات التكنولوجية.	
3	تخفيض خطر العمليات الإنتاجية.	
4	وسيلة لتوزيع المخاطر بين الموردين والشركة.	
5	المساعدة في تسويق المنتج.	
6	منح الشركة القدرة على المنافسة في تلبية المنتجات ذات الطلب المنخفض.	
7	تعزيز قدرات المنظمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	
8	تخفيض مخاطر التقادم التكنولوجي.	

رابعاً: الصعوبات التي تحد من استخدام بالمصادر الخارجية

م	الفقرات	درجة الموافقة 10-1
1	ضعف الثقة بين الأطراف.	
2	قيود تحويل الأموال للخارج.	
3	ضعف خبرة ومعرفة الشركة في إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية.	
4	الخوف من فشل البائع من تسليم المنتج في الوقت المحدد.	
5	صعوبة التواصل المباشر مع المنتجين (خارج البلد) بسبب الأوضاع السياسية.	
6	التخوف من تراجع الشركات المنتجة عن عقود العمل بشكل مفاجئ.	

