

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي

(دراسة ميدانية على مصنعي أعلاف القره بوللي وأعلاف السواني).

مفتاح محمد علي الحمروني

كلية التجارة، جامعة الزيتونة

mafati_1969@yahoo.com

تاريخ الاستلام 2023/10/12

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى إحداث ربط بين أسلوب إدارة الجودة الشاملة وعمليات المصادر الخارجية، وتبيان دور الربط والتكامل بين الأسلوبين في تحسين المالي والأداء التشغيلي بمصنعي الأعلاف القره بوللي والسواني.

وتوصلت الدراسة إلى أن عملية التكامل بين الأسلوبين يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والأداء التشغيلي بمصنعي الأعلاف القره بوللي والسواني.

الكلمات المفتاحية:

عمليات المصادر الخارجية، إدارة الجودة الشاملة، الأداء التنافسي، الأداء المالي، الأداء التشغيلي.

المقدمة

شهدت البيئة التنافسية تغيرات سريعة، وتجلت تلك التغيرات في عدة مظاهر كان من أهمها العولمة وظهور نظام الإنتاج في الوقت المناسب، وإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التغيرات في العمليات التكنولوجية، حيث ظهر الإنتاج المعتمد على الحاسوب والإنتاج المرن، ثم التغيرات في عمليات تشغيل المعلومات وخاصة في عمليات القياس والاتصال، والتغيرات في التصميم التنظيمي

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

للمؤسسات، ونتيجة لذلك كان لابد من تطوير أدوات وأساليب الرقابة؛ وذلك بهدف تحقيق التكامل بين طرق وأساليب المراقبة، وإستراتيجية المنشأة، وأنظمة تقييم الأداء المالي وغير المالي، ومن تلك الأدوات الرقابية الحديثة نجد إدارة الجودة الشاملة وأسلوب عمليات المصادر الخارجية وغيرها. ويعتبر تطبيق أسلوب عمليات المصادر الخارجية ممكناً لكافة المنشآت ويهدف إلى تحسين مستوى الأداء الكلي من خلال تحويل بعض العمليات والأنشطة ذات الأداء المنخفض إلى مصدر خارجي ليقوم بأدائها بشكل أفضل، وبالتالي تركيز المنشأة على بقية الأنشطة والعمليات لديها ورفع كفاءة أدائها.

وفي هذه الدراسة سيعمل الباحث على إحداث تكامل بين أسلوبين من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة؛ وذلك لزيادة فاعلية تحسين الأداء التنافسي بالمنشأة ألا وهما: أسلوب عمليات المصادر الخارجية، وأسلوب إدارة الجودة الشاملة. فأسلوب إدارة الجودة الشاملة يساعد على توفير المقاييس اللازمة في مستوى الجودة المطلوب تحقيقها من قبل المصدر الخارجي، ومستوى جودة المنتجات التي تقدمها المنشأة للعملاء من ناحية أخرى.

وعليه فإنه لتحقيق أهداف المنشأة، فإن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعتبر خطوة ضرورية وملائمة لتطبيق أسلوب عمليات المصادر الخارجية.

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يؤدي التكامل بين كل من أسلوب عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء التنافسي.

ويتفرع من هذه الفرضية:

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

- الفرضية الأولى: يؤدي التكامل بين كل من أسلوب عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة

الشاملة إلى تحسين الأداء المالي.

- الفرضية الثانية: يؤدي التكامل بين كل من أسلوب عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة

الشاملة إلى تحسين الأداء التشغيلي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

- 1- إحداث ربط بين أسلوب إدارة الجودة الشاملة وعمليات المصادر الخارجية.
- 2- تبين دور الربط والتكامل بين أسلوب عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي بمصنعي الأعلاف القره بولي، والسواني.
- 3- تبين دور الربط والتكامل بين أسلوب عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التشغيلي بمصنعي الأعلاف القره بولي والسواني.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تناولت أحد الأساليب المهمة في المحاسبة الإدارية الحديثة، وهو أسلوب عمليات المصادر الخارجية وربطه بأسلوب إدارة الجودة الشاملة لمعرفة دور التكامل بين الأسلوبين في تحسين جودة الأداء ومعرفة النتائج المتوقعة من هذا التكامل والتي يمكن أن تساهم في تقديم دليل علمي عن مدى أهمية هذا التكامل وأثر ذلك في تحسين الأداء التنافسي.

تعاني الكثير من المنشآت من ضعف الأداء والنتائج عن الاعتماد الداخلي لمعظم العمليات، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع التكلفة وانخفاض مستوى الجودة، بالإضافة إلى عدم استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في معظم المنشآت الليبية، بالإضافة إلى ذلك اعتماد المنشآت الليبية على أنظمة القياس التقليدية، حيث لم تعد كافية لقياس أثر انخفاض الأداء على مستقبل المنشآت وعلى أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي كان لزاماً على المنشآت استعمال أدوات حديثة لقياس أدائها، ويعتبر أسلوب عمليات المصادر الخارجية أحد هذه الأساليب وهو تعبير عن اللفظ التالي Business Process out sourcing (BPO) ويقصد به الأسلوب العملي الجديد الهادف إلى تحقيق تحسين جوهري في الأداء.

ويعتبر أسلوب عمليات المصادر الخارجية (BPO) أداة مهمة لتحقيق تحسينات جوهريّة في مستوى أدائها، وهو أداة إستراتيجية تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة في الأجل الطويل. ويرى الباحث أنّ التطبيق الفعال لهذا الأسلوب يتطلب ربطه مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه ليس أسلوباً مستقلاً ولكنه جزء متكامل من إستراتيجية العمل في الأجل الطويل.

وعليه فإنّ مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي الآتي:

1- هل التكامل بين أسلوب عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة يعمل على تحسين

الأداء التنافسي؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

أ- كيف يمكن إحداث تكامل بين أسلوب عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة؟

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

ب- هل التكامل بين أسلوب عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة يعمل على

تحسين الأداء المالي؟

ج- هل التكامل بين أسلوب عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة يعمل على

تحسين الأداء التشغيلي؟

حدود الدراسة:

سوف يلتزم الباحث في الدراسة بالحدود الآتية:

1- الحدود المكانية: نظراً لتعدد الشركات الصناعية الليبية وانتشارها على رقعة واسعة على

الخارطة الليبية، ستقتصر الدراسة على مصنع أعلاف القره بولي ومصنع أعلاف

السواني؛ نظراً لوقوعهم في بيئة الباحث، ولسهولة جمع البيانات الأولية من مصادر قريبة

وموثوقة.

2- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة في الجانب الموضوعي على معرفة دور الربط والتكامل

بين إدارة الجودة الشاملة وعمليات المصادر الخارجية في تحسين الأداء التنافسي.

3- الحدود البشرية: ستستهدف الدراسة الموظفين العاملين بالإدارات، والذين لديهم الخبرة

والمعرفة بإدارة الجودة الشاملة وبأنشطة وعمليات سلسلة القيمة الكلية بالمصنع، ذلك

لتحديد الأنشطة الرئيسية التي تبقى من اختصاص المصنع، فيتم أدائها وتحديد العمليات

الوظيفية الأخرى غير الأساسية التي يوكلها المصنع لمصدر خارجي للقيام بها.

4- الحدود الزمنية: اقتصرت فترة الدراسة على سنة 2023م.

سيعتمد الباحث في تحقيق أهداف دراسته على المنهج الوصفي التحليلي والي من خلاله يحاول معرفة دور التكامل بين أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وعمليات المصادر الخارجية في تحسين الأداء التنافسي للشركات الصناعية، كما أن البيانات الأولية للدراسة الحالية سيتم جمعها باستخدام صحيفة استبيان، كما سيتم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما كالتالي:

1- المصادر الثانوية: حيث سيتجه فيه الباحث إلى معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة، سواء كانت المراجع عربية أو أجنبية.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، سيتم جمع البيانات الأولية من خلال صحيفة استبيان سيتم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض بعد أن يتم عرضها على مجموعة من المحكمين للتحقق من صدق مستواها وأنها تقيس ما وضعت من أجله.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (شذى شاكر، خالد إبراهيم، 2021م) بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لموظفي مديرية الإعداد والتدريب، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب والتعليم المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المديرية، وضرورة

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

التأكيد على اعتماد منظمات الأعمال لإدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري حديث لجميع القادات والعاملين وبناء ثقافة الجودة، والتخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة.

2- دراسة (علاء مطر، 2020م) بعنوان: "إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية وأثرها على جودة

الخدمة - دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الصحي الحكومي - قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية وأثرها على مستوى جودة الخدمة بالقطاع الصحي الحكومي بغزة. وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

- وجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال الاستعانة بالمصادر الخارجية بوزن نسبي (69%).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية وجودة الخدمة بالقطاع الصحي الحكومي، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (82%).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستعانة بالمصادر الخارجية على مستوى جودة الخدمة بالقطاع الصحي الحكومي بغزة، حيث بلغ معامل التأثير (67%).

3- دراسة (Kulondi, 2018) بعنوان: "أثر الاستعانة بالمصادر الخارجية على الأداء اللوجستي

للشركات الصغيرة والمتوسطة في كيب تاون - جنوب أفريقيا".

هدفت الدراسة إلى تحديد كيف يمكن الاستعانة بمصادر خارجية أن تحسن فعالية الأداء اللوجستي للشركات الصغيرة والمتوسطة. ولقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن الأداء اللوجستي للشركات الصغيرة والمتوسطة يعتمد على قدرتها على إدارة الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات اللوجستية.

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

- من أهم الأمور التي على الشركة اعتبارها هو تحديد وتقييم وقياس أهداف الأداء التي تتوقعها الشركات الصغيرة والمتوسطة من الاستعانة بمصادر خارجية واختيار شركاء الخدمات اللوجستية الذين يمكنهم تحقيق تلك الأهداف.

4- دراسة (معالي عباس عبد الرحمن، 2018م) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي".

تناولت هذه الدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، وذلك في قطاع الصناعية بولاية الخرطوم، وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

- وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي.
 - وجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.
- #### 5- دراسة (الديراوي، 2017م) بعنوان: "واقع استخدام المصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة".

هدفت الدراسة للتعرف على وقع استخدام المصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة (خفض التكاليف، تعزيز درجة المنافسة وتحقيق المنافع المباشرة)، كما هدفت للتعرف على أهم الصعوبات التي تحد من عدم اللجوء لتلك الإستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

أنَّ (36.2%) من عينة الدراسة تطبق إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية لإنجاز نشاطٍ ما في شركاتهم مقابل (46.8%) من عينة الدراسة تلجأ إلى تطبيق تلك الإستراتيجية مقابل (17.5%) من عينة الدراسة لا تطبق تلك الإستراتيجية في أعمالها.

– أنَّ المنافع المباشرة كانت أكثر الأسباب للجوء إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية يليها المنافسة والمخاطرة ثم بعد ذلك الحد من التكاليف.

6- دراسة (جومانة محفوظ، 2014م) بعنوان: "دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين أداء المنظمات الحكومية – دراسة حالة: الشركة السورية للاتصالات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إلمام الشركة محل الدراسة بموضوع الاستعانة بالمصادر الخارجية ومدى ممارستها لهذا الأسلوب في مجالاتها الخدمية، والتعرف على دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في توفير التكاليف وتحسين جودة أداء الخدمات وزيادة قدرة الشركة في التركيز على أنشطتها الأساسية مما يسمح لها بتحسين الأداء. وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

– يوجد علاقة معنوية للاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال توفير التكاليف مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

– يوجد علاقة معنوية للاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال تحسين الجودة مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

– يوجد علاقة معنوية للاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال التركيز على الأنشطة الأساسية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء الأنشطة الأساسية.

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

7- دراسة (Munga al, 2014) بعنوان: "أثر قرار الاستعانة بمصادر خارجية على الأداء التنظيمي

لشركة Unga Group Limited بكينيا".

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير قرار الاستعانة بمصادر خارجية على الأداء التنظيمي لشركة

Unga Group Limited، وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

- أصبحت الاستعانة بمصادر خارجية ضرورية بسبب العمالة غير الماهرة ونقص المتخصصين.
- أصبح الابتكار صعباً بسبب نقص الأموال، وبالتالي كانت الشركة بحاجة إلى الاستعانة بمصادر خارجية في مجال الابتكار لشركات أخرى يمكنها القيام بالعمل.

8- دراسة (عبد الله الدعاس، 2010م) بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي -

دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي، وتوصلت الدراسة إلى

الآتي:

- اعتراف العاملين في المصارف بأهمية كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي.

- وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء

المالي في المصارف التجارية الأردنية.

التعليق على الدراسات السابقة:

هدفت الدراسات المتعلقة بالاستعانة بالمصادر الخارجية إلى تبين أثر عمليات المصادر

الخارجية على الأداء، وتوصلت تلك الدراسات إلى وجود دور إيجابي على أداء المؤسسات عند

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

الاستعانة بالمصادر الخارجية، وأوضحت الدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة أهمية الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

في حين هدفت الدراسة الحالية إلى إحداث تكامل بين أسلوب عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة ودور هذا التكامل في تحسين الأداء التنافس والذي لم يسبق للدراسات السابقة تناوله، بالإضافة لذلك فإن بيئة الدراسة الحالية تختلف عن بيئات الدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري للدراسة

- ماهية عمليات الاستعانة بالمصادر الخارجية: Business Process Outsourcing

تعود الجذور الأساسية لأسلوب عمليات الاستعانة بالمصادر الخارجية إلى ظهور مفهوم استخدام التكنولوجيا الخارجية، حيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات وعملة أسواق العمل أهم عاملان في نمو استخدام عمليات المصادر الخارجية.

أن مفهوم عمليات المصادر الخارجية ما هو إلا جزء من مفهوم أعم وأشمل وهو Outsourcing الذي يمكن تقسيمه إلى المكونات التالية:

1- المصادر الخارجية تكنولوجيا المعلومات IT-Outsourcing

ويعني قيام المنشأة بشراء التكنولوجيا المتطورة من شركات خارجية متخصصة في هذا المجال بدلاً من تصنيعها داخل المنشأة، وخاصةً فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات.

2- عمليات المصادر الخارجية Business Process Outsourcing

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

وهو أسلوب جديد يهتم بالمجال الإداري عموماً وله خصائص جوهرية تتضمن تحقيق تحسين جوهرية في مستوى أداء المنشأة حيث يهدف إلى قيام الشركة بالتركيز على العمليات الإستراتيجية وترك العمليات الأخرى للمتخصصين الخارجيين ليتم أدائها بشكل أفضل، ويختص هذا الأسلوب بالآتي: الموارد البشرية، التمويل والنقل، الشراء والتوريد، الهندسة، التسويق، المبيعات، عمليات التسهيل والإدارة، الدعاية والإعلان، الأمور القانونية، والمحاسبة والتمويل.

3- المصادر الخارجية التمويلية Transformational Outsourcing

أحدث أنواع Outsourcing ويتضمن التعهد بكافة العمليات الإستراتيجية وغير الإستراتيجية إلى شركات خارجية متخصصة؛ بهدف إحداث تغيير جوهرية في إستراتيجية المنشأة ككل تساعد على التميز والتفوق.

ولقد عرّف (Yang *et.al.*) أسلوب عمليات المصادر الخارجية بأنه: "أحد مكونات المصادر الخارجية لنظم المعلومات، وهي تمثل مساهمة المصدر الخارجي في الموارد البشرية والمادية المرتبطة بكل أو جزء من مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المنشأة، والذي يتحكم بكل الوظائف المتعلقة بالعمليات التشغيلية، الموارد البشرية والتكنولوجيا".

وعرّف (Lankford & Parza) المصادر الخارجية على أنّها: "الحصول على المنتجات والخدمات من مصادر خارج المنشأة، وبفضل إعادة التركيز على الأنشطة الجوهرية، فإنّ المنشأة تستطيع كسب ميزة تنافسية عندما يتم إنتاج المنتجات والخدمات بفعالية وكفاءة أكبر بواسطة المصادر الخارجية".

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

ويمكن القول أنّ أسلوب عمليات المصادر الخارجية هو عملية خلق القيمة من خارج المنشأة، من خلال أداء بعض الأنشطة خارج المنشأة بتكلفة أقل ومستوى جودة أعلى، حيث من الصعب على أي منشأة القيام بكل أنشطة سلسلة القيمة بفعالية مماثلة لما يقوم به المتخصص الخارجي.

أسباب الاستعانة بالمصادر الخارجية

هنالك العديد من المزايا للاستعانة بمصادر خارجية في الإطار الإداري، وتشمل هذه المزايا الآثار المالية وغير المالية؛ نظراً لأنّ المنشآت المستعان بها تقوم بأداء معظم الأنشطة بشكل أكثر كفاءة. ونذكر الأسباب الرئيسية للاستعانة بالمصادر الخارجية:

1- تخفيض التكلفة: يعد تخفيض التكلفة السبب الرئيسي وراء الاستعانة بمصادر خارجية؛

نظراً لأنّ المنشآت التي كانت تنجز كل شيء بمفردها تنفق في مبلغ ضخّم من المال على

إدارة كل وظيفة بطريقة فعالة، على صعيد آخر يمكن لمقدمي الخدمات تقديم القيمة

بتكلفة أقل بسبب وفورات الحجم.

2- تحسين الجودة: إنّ تحسين الجودة هو واحد من أهم دوافع الاستعانة بمصادر خارجية، حيث

يمكن للمنشأة الاستعانة بمزود خدمة تعد خدماته ومنتجاته من بين الأفضل في السوق،

ومن خلاله يتم تحسين وتطوير جودة خدمات المنشأة.

3- التركيز على الأنشطة الأساسية: فمن خلال الاستعانة بمصادر خارجية لأداء الأنشطة

غير الأساسية تزيد المنشآت من تخصيص الموارد والاهتمام بالأنشطة الأساسية التي يتم

أداؤها بالمنشأة، حيث تكمن الأهمية في التحديد والتعريف الواضح لكفاءات المنشأة

الأساسية وتحسينها، وكذلك فإنّ الاستعانة بالمصادر الخارجية سيمنح خدمات مزود

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

الخدمة الخارجي المدراء وقتاً ثميناً، ما يسمح لهم بالتركيز على المهام الإدارية

والإستراتيجية، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج مالية أفضل.

4- زيادة المرونة: في ظل المنافسة الشديدة فإن الشركات تعمل على الاستجابة السريعة

لمتطلبات الزبائن، الأمر الذي يفرض عليها زيادة مرونتها والاستعانة بمصادر خارجية يعد

إحدى الطرق التي يمكن عن طريقها زيادة مرونة المنشأة.

5- الوصول إلى الكفاءات الفنية والحصول على التكنولوجيا الجديدة: إن من أهم الدوافع وراء

اعتماد التعهيد يتمثل في الاستفادة الكاملة من القدرات الاحترافية والابتكارات المتطورة

والاستثمارات الكبيرة الخاصة بالموردين، فمن خلال التعامل مع الموردين تصبح الشركة

قادرة على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة التي تكون باهظة الثمن.

6- توزيع المخاطر: يعتبر التعهيد الوسيلة الأفضل للحد من المخاطر التي يمكن أن تواجهها

الشركة في بيئة الأعمال، وذلك من خلال تقاسمها لهذه المخاطر مع الموردين، فالاستثمار

له مخاطر كبيرة مثل مخاطر السوق، المنافسة والقوانين والتشريعات الحكومية، المالية،

التكنولوجية وغيرها، ويعد التعهيد حلاً مثالياً للحد من هذه المخاطر وذلك من خلال

توزيعها بين عدد من الموردين.

- ماهية إدارة الجودة الشاملة

إنّ للجودة دور مهم في بيئة الأعمال الحالية، حيث اقترنت الجودة بالمنافسة وبالتحسين

المستمر، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الجودة تحتل أهمية بالغة بسبب التطورات الاقتصادية،

بالإضافة إلى تعدد احتياجات العملاء التي تتمثل في جودة مرتفعة، تكلفة منخفضة، تسليم أسرع

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

للمنتج، إجراء تغييرات جوهرية في العمليات الإنتاجية بهدف تحسين وضعها التنافسي، من خلال تحسين الجودة، والدقة في مواعيد التسليم والمرونة في الإنتاج.

بذلك أصبح أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإستراتيجية الحديثة التي تسعى المنشآت إلى استخدامها سواء في تقديم منتجات أفضل أو في تقديم خدمات عالية المستوى.

ولقد عرّفها (Tasie, 2016) على أنّها: "القدرة على تطبيق مجموعة من المعايير التي من شأنها تحقيق أهداف وغايات الشركة المنشودة، وتحقيق مستوى عالي ومتميز من المخرجات الخدمية والسلعية والخبرات المعرفية"، أمّا (Sharma, et. al., 2014: 105) فقد عرّفها بأنّها: "مجموعة الممارسات التنظيمية الموجهة التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات من خلال تطبيق عدد من المعايير الجوهرية التي من شأنها تحسين العملية الإنتاجية وتعظيم دورها.

ويمكن القول بأنّ إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الممارسات التي تعمل على خلق رضا المستهلك من خلال جودة المنتجات النهائية، التسليم في الوقت المحدد، والاستجابة لاحتياجات المستهلك، إنتاج خالي من العيوب، التحسين المستمر، الإنتاجية العالية والتكلفة المنخفضة، مع مستوى الجودة المرتفع من خلال توافق المواصفات مع توقعات العميل، حيث يمتد مفهوم إدارة الجودة الشاملة لكافة مراحل دورة حياة المنتج.

التكامل بين أسلوب عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة

إنّ أسلوب إدارة الجودة الشاملة يركز على تمييز المنتج أو الخدمة من حيث الجودة، وخدمات ما بعد البيع، وكذلك تلبية حاجات وتوقعات العملاء، مع التركيز على توفير الجودة بتكلفة أقل من تكاليف المنافسين، وهذا بدوره يتطلب التحسين المستمر في مستوى جودة المنتجات والخدمات.

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

وعليه فإن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعتبر خطوة ضرورية وملزمة لتطبيق أسلوب عمليات المصادر الخارجية؛ لكي تتأكد المنشأة من تحقيق مستوى الجودة المرغوب في المنتجات والخدمات التي يقدمها المصدر الخارجي.

كما أن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالتكامل من أسلوب عمليات المصادر الخارجية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ويقصد بالإنتاجية العلاقة بين المدخلات والمخرجات، حيث يهدف أسلوب عمليات المصادر الخارجية إلى ترشيد استخدام موارد المنشأة المحدودة، من خلال تحويل قسم من عملياتها وأنشطتها إلى مصدر خارجي لتأديتها بشكل أفضل من ناحية الوقت والتكلفة والجودة، في حين أن هدف أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو تقديم مخرجات ذات جودة عالية بالنسبة للمستهلك النهائي، عليه فإن التكامل بين الأسلوبين يؤدي حتماً إلى زيادة الإنتاجية، فكلما اهتمت المنشأة بتحسين جودة المدخلات المقدمة من المصادر الخارجية من ناحية، وتحسين جودة المخرجات المقدمة منها من ناحية أخرى كلما تحسنت معدلات الإنتاجية.

إن تطبيق أسلوب عمليات المصادر الخارجية يوفر معلومات تفصيلية ودقيقة عن التكاليف المالية والتكاليف الإستراتيجية المرتبطة بكل عملية أو نشاط يتم إرساله إلى المصدر الخارجي، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة أهمية المعلومات المقدمة عن تكاليف الجودة بشكل أكبر مما لو تم استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة منفرداً، ويساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الإنتاجية، وبالتالي تحسين مستوى الأداء الكلي.

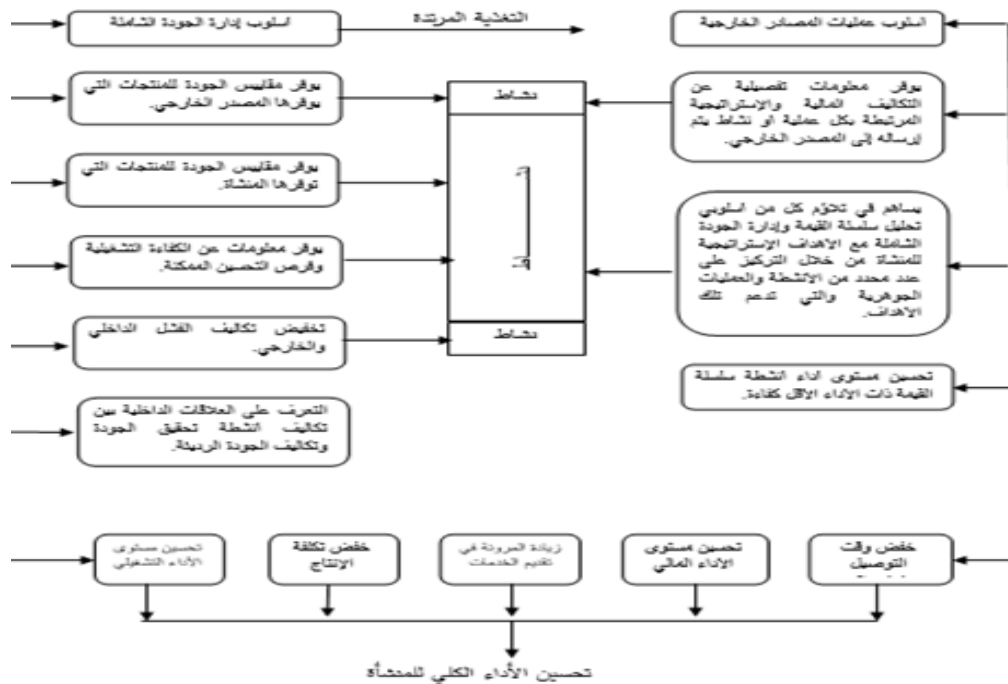
ويمكن القول أن تحقيق التكامل بين أسلوب عمليات المصادر الخارجية وأسلوب إدارة الجودة الشاملة يوفر معلومات متكاملة عن تكاليف الأنشطة سواء التي تؤدي داخل المنشأة أو خارجها. فالمزج

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

بين الأسلوبين يؤدي إلى المساهمة في تحسين مستوى أداء المنشأة ككل، وذلك من خلال تحسين مستوى الأداء المالي وغير المالي لهذه المنشأة.

فأسلوب إدارة الجودة الشاملة يساهم في توفير المقاييس اللازمة عن مستوى جودة أداء العمليات والأنشطة التي ينفذها المصدر الخارجي من ناحية، كما يوفر المقاييس اللازمة عن مستوى جودة أداء العمليات والأنشطة التي تنفذها المنشأة من ناحية أخرى.

ويساهم أسلوب عمليات المصادر الخارجية في تلاؤم كل من أسلوب تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة مع الأهداف الإستراتيجية للمنشأة من خلال التركيز على عدد محدود من الأنشطة والعمليات الجوهرية التي تدعم هذه الأهداف.



المصدر: إعداد الباحث

شكل (1) العلاقة التبادلية بين أسلوب إدارة الجودة الشاملة وأسلوب المصادر الخارجية

ثانياً- إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وسيتم تحديد أداة جمع البيانات وطرق إعدادها والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها.

- إجراءات الدراسة الميدانية

تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من أجل تحقيق أهداف الدراسة، واشتملت إستمارة الاستبيان على البيانات الشخصية عن المستهدفين بالدراسة كالجنس، وسنوات الخدمة. كما أشتمل الاستبيان على المتغيرات التالية:

المحور الأول: تحسين الأداء المالي، وتكون المحور من (15) عبارة.

المحور الثاني: تحسين الأداء غير المالي، وتكون المحور من (14) عبارة.

وقد تم استخدام الترميز الرقمي في ترميز إجابات المستهدفات للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق بشدة) ودرجتان للإجابة (غير موافق) وثلاث درجات للإجابة (محايد)، وأربع درجات للإجابة (موافق)، وخمس درجات للإجابة (غير موافق)، وقد تم تحديد درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات الاستبيان من مقارنة قيمة متوسط الاستجابة المرجح مع طول فئة المقياس الخماسي، وحسب طول فئة المقياس من خارج قسمة (4) على (5).

جدول (1) ترميز بدائل الاجابة وطول فئة تحديد اتجاه الاجابة

اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5
طول الفئة	1 إلى اقل من 1.8	1.8 إلى اقل من 2.6	2.6 إلى اقل من 3.4	3.4 إلى اقل من 4.2	4.2 إلى اقل من 5

- الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بعد ترميزها؛ لإجراء العمليات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي، الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) ومختصره SPSS النسخة الثانية والعشرون.

وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة أو التحقق من فرضياتها بمستوى معنوية (0.05) والذي يُعد مستوى مقبولاً في العلوم الاجتماعية والإنسانية بصورة عامة (Uma Sekaran 2003, 24)، وبما أننا نحتاج في بعض الأحيان إلى حساب بعض المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في وصف الظاهرة من حيث القيمة التي تتوسط القيم أو تنزع إليها القيم، ومن حيث التعرف على مدى تجانس القيم التي يأخذها المتغير، وأيضا ما إذا كان هناك قيم شاذة أم لا، والاعتماد على العرض البياني وحده لا يكفي، لذا فإننا بحاجة لعرض بعض المقاييس الإحصائية التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص الظاهرة محل البحث، وكذلك إمكانية مقارنة ظاهرتين أو أكثر، ومن أهم هذه المقاييس، مقاييس النزعة المركزية والتشتت. وقد تم استخدام الآتي:

- التوزيعات التكرارية: لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار التي تحصل عليه كل إجابة، منسوبا إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة ويعطي صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات إجابات المستهدفين حول متغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط: لإيجاد العلاقة بين كل محور من محاور الاستبيان وإجماليه.
- المتوسط الحسابي المرجح، لتحديد اتجاه الإجابة لكل عبارة من عبارات المقياس وفق مقياس التدرج الخماسي.
- الانحراف المعياري: يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.

صدق فقرات الاستبانة

وتم ذلك من خلال الآتي:

أولاً: صدق المحكمين

حيث إن صدق المحكمين يعد من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وإن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها. وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين المتخصصين في...، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

أ. تحسين الأداء المالي

جدول (2) معاملات الارتباط بين عبارات محور تحسين الأداء المالي وإجمالي المحور

ت	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	خفض تكلفة الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل للامكانيات المتاحة	0.584	0.000

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

2	تحويل الأنشطة غير المضيضة للقيمة الي مصدر خارجي لجعلها أنشطة مضيضة للقيمة	❖❖0.674	0.000
3	تحويل الأنشطة المضيضة للقيمة وذات التكلفة المرتفعة الي مصدر خارجي لجعلها أنشطة ذات تكلفة اقل حيث ان المصادر الخارجية قد يملكون حقوق ملكية أو براءات اختراع تمكنهم من القيام بأنشطة معينة بأقل تكلف	❖❖0.75	0.000
4	تحويل الأنشطة غير المرتبطة مباشرة بالأهداف الاستراتيجية للشركة الي مصدر خارجي لأدائها بشكل افضل وبتكلفة اقل	❖❖0.668	0.000
5	تحويل الأنشطة التي تمارسها الشركة بعدم كفاءة الي مصدر خارجي لأدائها بكفاءة اكبر حيث ان المصادر الخارجية قد يحصلون علي اقتصاديات التعلم من خلال استغلال خبراتهم في الإنتاج للكثير من المنتجات	❖❖0.779	0.000
6	التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية مما يؤدي الي مرونة الاستجابة لحاجات العملاء بما يحقق ربحية المصنع	❖❖0.661	0.000
7	زيادة كفاءة نظام المعلومات بالمصنع مما يؤدي الي تحسين الأداء	❖❖0.628	0.000
8	تشجيع العاملين بالمصنع على العمل كفريق واحد يقلل من الوقت والموارد	❖❖0.496	0.000
9	قيام إدارة المصنع بقياس برنامج الجودة في جميع الأقسام مما يعمل على تحقيق ربحية مالية	❖❖0.681	0.000
10	تخفيض تكاليف التشغيل من حيث ان متطلبات التكنولوجيا تكاليف الدعم وتكاليف إدارة العمليات يتم الحد منها والتحكم فيها حيث يمكن الاستفادة من التقنيات الناشئة دون استثمار كميات من رأس المال.	❖❖0.669	0.000
11	تحويل تكاليف أصول المصنع الثابتة الي متغيرة من خلال الاستعانة بشركات خارجية متخصصة	❖❖0.763	0.000
12	يحقق المصنع وفورات في التكاليف (المرتبات واستحقاقات العمال) من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية حيث يتم تحسين وتطوير جودة خدمات المنشأة	❖❖0.645	0.000
13	ان التكامل بين الاسلوبين يعمل علي تحسين مستوي الجودة في الأداء مما ينعكس إيجابيا علي تحسين الوضع المالي للمنشأة مقاسا بمعدل نمو المبيعات زيادة الحصة السوقية وانخفاض تكلفة الإنتاج.	❖❖0.712	0.000
14	ان التكامل بين الاسلوبين يؤدي الي الرقابة على محركات التكلفة للأنشطة التي تمثل تكاليفها نسبة مهمة من التكاليف الكلية مما يؤدي الي خفض التكلفة	❖❖0.741	0.000
15	التكامل يعمل على إعادة تشكيل سلسلة القيمة للمنشأة وذلك بتبنيها لطريقة جديدة واكثر فعالية لتصميم وإنتاج وتوزيع وتسويق المنتج	❖❖0.721	0.000

❖❖ القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

لقد بينت النتائج في الجدول (2) أن قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05 وهي دالة

إحصائياً وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عبارات محور تحسين الأداء المالي

وإجمالي المحور وثبتت صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ب. تحسين الأداء غير المالي

جدول (3) معاملات الارتباط بين عبارات محور تحسين الأداء غير المالي وإجمالي المحور

ت	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	تحويل الأنشطة ذات مستوي الجودة المنخفض الي مصدر خارجي متميز يساعد علي رفع مستوي الجودة وبالتالي يخفض من تكلفة الإنتاج الكلية	0.571	0.000
2	يهدف تطبيق أسلوب المصادر الخارجية بالاستعانة بأسلوب إدارة الجودة الشاملة الي تحسين جودة منتجات وخدمات الشركة	0.652	0.000
3	ان التكامل بين الاسلوبين يعمل علي خفض تكلفة الإنتاج من خلال خفض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي في تقديم منتج متميز	0.773	0.000
4	تحسين مستوي جودة المنتجات والخدمات من خلال الالتزام بمعايير الجودة المحددة مقدما	0.718	0.000
5	تبني إدارة المصنع الأهداف الاستراتيجية للجودة بالاعتماد علي حاجات ورغبات العملاء	0.719	0.000
6	خفض تكاليف الفشل الخارجي في تسويق منتجات المصنع بكفاءة شاملة في الوقت المناسب من خلال الاستعانة بالمصدر الخارجي	0.804	0.000
7	تحويل الأنشطة التي تمارسها الشركة بعدم كفاءة الي مصدر خارجي لأدائها بكافة اكبر	0.657	0.000
8	ثبات المصنع في تقديم خدماته لأدائها بدقه عالية من خلال الاستعانة بالمصدر الخارجي في الأنشطة التي يتم أدائها بكفاءة داخل المصنع وبالسعة المطلوبة	0.717	0.000
9	المرونة في تقديم الخدمات نتيجة اعتماد المصنع على المصادر الخارجية في أداة بعض الأنشطة	0.678	0.000
10	ان التكامل بين الاسلوبين يعمل على توفير الوقت من خلال تقديم خدماتها بسرعة اكبر وتحسين مستوي أداء المنشأة في الاجل الطويل وذلك من خلال خفض التكلفة وتحسين الجودة	0.764	0.000
11	ان التكامل بين الاسلوبين يعمل علي السرعة في تغيير تشكيلة المنتجات وابتكار منتجات جديدة الامر الذي يعمل علي انخفاض عدد الأجزاء في المنتج وتخطيه	0.791	0.000

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

		هذه الأجزاء مما يساعد علي تقصير زمن الإنتاج وتسريع الاستجابة للتغيرات في اذواق العملاء مما ينعكس إيجابيا علي مستوى جودة الأداء	
0.000	❖❖0.792	ان التكامل بين الاسلوبين يعمل علي تحسين مقاييس أداء التسليم حيث ان تسليم العميل المنتج او الخدمة بالجودة المطلوبة وباسرع ما يمكن يعتبر من اهم الأهداف الاستراتيجية للمنشأة	12
0.000	❖❖0.773	ان التكامل بين الاسلوبين يعمل علي خفض تكاليف التخزين مما يؤثر إيجابيا علي خفض تكاليف الجودة وبالتالي تحسين الأداء	13
0.000	❖❖0.796	يعمل التكامل بين الاسلوبين على قياس درجة كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية المحققة للقيمة مع تحديد وتصميم الأنشطة الرئيسية والفرعية التي تساهم في احداث تحسينات جذرية ومستمرة في تكاليف الأداء بشكل عام	14

❖❖ القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

لقد بينت النتائج في الجدول (3) أن قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عبارات محور تحسين الأداء غير المالي وإجمالي المحور وثبت صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

ثالثاً: صدق الاتساق البنائي

جدول (4) معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان وإجماليه

ت	المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	تحسين الأداء المالي	15	❖❖0.927	0.000
2	تحسين الأداء غير المالي	14	❖❖0.919	0.000

❖❖ القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

لقد بينت النتائج في الجدول (4) أن قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل محور من محاور الاستبيان

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

والجمالي الاستبيان، فكانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، لذا فإن المحاور صادقة لما وضعت في الاستبيان.

الثبات (معامل ألفا كرونباخ)

وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد نفسهم، وتم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ، حيث إن معامل ألفا يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت (0.6) وأقل من ذلك تكون منخفضة (Uma 311, Sekaran)، ولا استخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدامها استخدام الاستمارات البالغ عددها (71) استمارة، وقد كانت قيمة معامل ألفا لمحور تحسين الأداء المالي (0.914)، ومحور تحسين الأداء غير المالي (0.929)، وبلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي الاستبيان بهذه الطريقة (0.949)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

جدول (5) معامل ألفا كرونباخ للثبات

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
تحسين الأداء المالي	15	0.914
تحسين الأداء غير المالي	14	0.929
إجمالي الاستبيان	29	0.949

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

جدول (6) توزيع المستهدفين حسب البيانات الشخصية

المؤهل العلمي	دراسات عليا		جامعية		دون جامعية		المجموع
	العدد		47		18		71
	النسبة %		8.5		25.4		100 %
الإدارة التابع لها	التكاليف		الانتاج		البحوث والتطوير		المجموع
	العدد		19		7		71
	النسبة %		26.8		9.9		100 %
المسمى الوظيفي	مدير		رئيس قسم		مشرف		المجموع
	العدد		19		9		71
	النسبة %		26.8		12.7		100 %
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل		6 - 10 سنوات		11 - 15 سنة		المجموع
	العدد		11		9		71
	النسبة %		15.5		12.7		100 %

من الجدول (6) تبين أن (6) مستهدفين وما نسبته (8.5%) يحملون مؤهلات الدراسات العليا و(47) مستهدفاً وما نسبته (66.2%) من خريجي الجامعات، و(18) مستهدفاً وما نسبته (25.4%) يحملون مؤهلات دون الجامعية.

أما فيما يتعلق بالإدارات التي يتبعها المستهدفين؛ فقد تبين أن (10) مستهدفين وما نسبته (14.1%) يتبعوا إدارة التكاليف، و(19) مستهدفاً وما نسبته (26.8%) يتبعوا إدارة الإنتاج، و(7) مستهدفين وما نسبته (9.9%) يتبعوا إدارة البحث والتطوير، و(11) مستهدفاً وما نسبته (15.5%) يتبعوا إدارة الجودة، و(24) مستهدفاً وما نسبته (33.8%) يتبعوا الإدارة المالية.

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

وفيما يخص المسمى الوظيفي؛ فقد تبين إن (5) من المستهدفين وما نسبته (7%) كانوا من المدراء و(19) مستهدفاً وما نسبته (26.8%) من رؤساء الأقسام، و(9) مستهدفين وما نسبته (12.7%) كانوا من المشرفين، و(38) مستهدفاً وما نسبته (53.5%) من الموظفين.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة؛ فقد تبين إن مستهدفين اثنان وما نسبته (2.8%) كانت خبرتهم 5 سنوات فأقل، و(11) مستهدفاً وما نسبته (15.5%) تراوحت خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، و(9) مستهدفين وما نسبته (12.7%) كانت خبرتهم ضمن الفئة 11 إلى 15 سنة، و(17) مستهدفاً وما نسبته (23.9%) تراوحت خبرتهم من 16 إلى 20 سنة، و(32) مستهدفاً وما نسبته (45.1%) كانت خبرتهم أكثر من 20 سنة.

ثالثاً- استنتاجات الدراسة الميدانية

أ.تحسين الأداء المالي

جدول (7) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور تحسين الأداء المالي

ت	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	خفض تكلفة الإنتاج من خلال استغلال أمثل للامكانيات المتاحة	ك	0	0	8	28	35	4.38	0.684	مرتفعة جداً
		%	0	0	11.3	39.4	49.3			
2	تحويل الأنشطة غير المضيئة للقيمة الي مصدر خارجي لجعلها أنشطة مضيئة للقيمة	ك	0	2	34	26	9	3.59	0.748	مرتفعة
		%	0	2.8	47.9	36.6	12.7			
3	تحويل الأنشطة المضيئة للقيام وذات التكلفة المرتفعة الي مصدر خارجي لجعلها أنشطة ذات تكلفة اقل حيث ان المصادر الخارجية قد يملكون حقوق ملكية أو براءات اختراع تمكنهم من القيام بأنشطة معينة بأقل تكلفة	ك	0	0	9	38	24	4.21	0.653	مرتفعة
		%	0	0	12.7	53.5	33.8			

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

ت	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4	تحويل الأنشطة غير المرتبطة مباشرة بالأهداف الاستراتيجية للشركة الي مصدر خارجي لأدائها بشكل أفضل وبتكلفة أقل	ك	0	2	21	30	18	3.9	0.813	مرتفعة
		%	0	2.8	29.6	42.3	25.4			
5	تحويل الأنشطة التي تمارسها الشركة بعدم كفاءة الي مصدر خارجي لأدائها بكفاءة أكبر حيث ان المصادر الخارجية قد يحصلون على اقتصاديات التعلم من خلال استغلال خبراتهم في الإنتاج للكثير من المنتجات	ك	0	0	9	40	22	4.18	0.639	مرتفعة
		%	0	0	12.7	56.3	31			
6	التحسين المستمر فيالعمليات الإنتاجية مما يؤدي الي مرونة الاستجابة لحاجات العملاء بما يحقق ربحية المصنع	ك	0	0	6	34	31	4.35	0.635	مرتفعة جداً
		%	0	0	8.5	47.9	43.7			
7	زيادة كفاءة نظام المعلومات بالمصنع مما يؤدي الي تحسين الأداء	ك	0	1	31	21	18	3.79	0.844	مرتفعة
		%	0	1.4	43.7	29.6	25.4			
8	تشجيع العاملين بالمصنع على العمل كفريق واحد يقلل من الوقت والموارد	ك	0	4	36	23	8	3.49	0.772	مرتفعة
		%	0	5.6	50.7	32.4	11.3			
9	قيام إدارة المصنع بقياس برنامج الجودة في جميع الأقسام مما يعمل على تحقيق ربحية مالية	ك	0	0	23	31	17	3.92	0.751	مرتفعة
		%	0	0	32.4	43.7	23.9			
10	تخفيض تكاليف التشغيل من حيث ان متطلبات التكنولوجيا تكاليف الدعم وتكاليف إدارة العمليات يتم الحد منها والتحكم فيها حيث يمكن الاستفادة من التقنيات الناشئة دون استثمار كميات من راس المال	ك	0	0	3	36	32	4.41	0.575	مرتفعة جداً
		%	0	0	4.2	50.7	45.1			
11	تحويل تكاليف أصول المصنع الثابتة الي متغيرة من خلال	ك	0	2	22	26	21	3.93	0.851	مرتفعة
		%	0	2.8	31	36.6	29.6			

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

ت	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	الاستعانة بشركات خارجية متخصصة									
12	يحقق المصنع وفورات في التكاليف (المرتبات واستحقاقات العمال) من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية من خلالها يتم تحسين وتطوير جودة خدمات المنشأة	ك %	0	1	4	35	31	4.35	0.657	مرتفعة جداً
13	ان التكامل بين الاسلوبين يعمل علي تحسين مستوي الجودة في الأداء مما ينعكس إيجابيا علي تحسين الوضع المالي للمنشأة مقاسا بمعدل نمو المبيعات زيادة الحصة السوقية وانخفاض تكلفة الإنتاج	ك %	0	0	9	35	27	4.25	0.67	مرتفعة جداً
14	ان التكامل بين الاسلوبين يؤدي الي الرقابة علي محركات التكلفة للأنشطة التي تمثل تكاليفها نسبة مهمة من التكاليف الكلية مما يؤدي الي خفض التكلفة	ك %	0	0	11	34	26	4.21	0.695	مرتفعة جداً
15	التكامل يعمل علي إعادة تشكيل سلسلة القيمة للمنشأة وذلك بتبنيها لطريقة جديدة واكثر فعالية لتصميم وإنتاج وتوزيع وتسويق المنتج	ك %	0	0	12	35	24	4.17	0.697	مرتفعة
	إجمالي تحسين الأداء المالي									
								4.08	0.482	مرتفع

من الجدول رقم (7) تبين إن قيم المتوسطات لفقرات تحسين الأداء المالي تراوحت من (3.49) إلى

(4.41) وفق مقياس التدرج الخماسي، كما تبين إن (7) عبارات من عبارات تحسين الأداء المالي

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

كانت متوسطاتها تقع ضمن الفترة (4.2 إلى أقل من 4.2) وبمقارنتها مع البيانات في الجدول رقم

(1) فإن درجة الموافقة على تلك العبارات كانت مرتفعة جداً ورتبتها تنازلياً كما يلي:

1. تخفيض تكاليف التشغيل من حيث أن متطلبات التكنولوجيا تكاليف الدعم وتكاليف إدارة

العمليات يتم الحد منها والتحكم فيها حيث يمكن الاستفادة من التقنيات الناشئة دون

استثمار كميات من رأس المال.

2. خفض تكلفة الإنتاج من خلال استغلال أمثل للامكانيات المتاحة.

3. التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية مما يؤدي إلى مرونة الاستجابة لحاجات العملاء

بما يحقق ربحية المصنع.

4. يحقق المصنع وفورات في التكاليف (المرتبات واستحقاقات العمال) من خلال الاستعانة

بالمصادر الخارجية فمن خلالها يتم تحسين وتطوير جودة خدمات المنشأة.

5. ان التكامل بين الأسلوبين يعمل علي تحسين مستوى الجودة في الأداء مما ينعكس إيجابيا

علي تحسين الوضع المالي للمنشأة مقاسا بمعدل نمو المبيعات زيادة الحصة السوقية

وانخفاض تكلفة الإنتاج.

6. ان التكامل بين الأسلوبين يؤدي الي الرقابة على محركات التكلفة للأنشطة التي تمثل

تكاليفها نسبة مهمة من التكاليف الكلية مما يؤدي الي خفض التكلفة.

7. تحويل الأنشطة المضيضة للقيام ذات التكلفة المرتفعة الى مصدر خارجي لجعلها أنشطة

ذات تكلفة اقل حيث ان المصادر الخارجية قد يملكون حقوق ملكية أو براءات اختراع تمكنهم

من القيام بأنشطة معينة بأقل تكلفة.

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

وتبين أيضاً من الجدول رقم (7) إن (8) عبارات كانت قيمة متوسطاتها تقع ضمن الفترة (3.4 إلى أقل من 4.2) وبمقارنتها مع البيانات في الجدول رقم (1) فإن درجة الموافقة على تلك العبارات كانت مرتفعة ومرتبتها تنازلياً كما يلي:

1. تحويل الأنشطة التي تمارسها الشركة بعدم كفاءة الي مصدر خارجي لأدائها بكفاءة

أكبر حيث ان المصادر الخارجية قد يحصلون على اقتصاديات التعلم من خلال استغلال

خبراتهم في الإنتاج للكثير من المنتجات

2. التكامل يعمل على إعادة تشكيل سلسلة القيمة للمنشأة وذلك بتبنيها لطريقة جديدة

واكثر فعالية لتصميم وإنتاج وتوزيع وتسويق المنتج

3. تحويل تكاليف أصول المصنع الثابتة إلى متغيرة من خلال الاستعانة بشركات خارجية

متخصصة

4. قيام إدارة المصنع بقياس برنامج الجودة في جميع الأقسام مما يعمل علي تحقيق ربحية

مالية

5. تحويل الأنشطة غير المرتبطة مباشرة بالأهداف الاستراتيجية للشركة الي مصدر خارجي

لأدائها بشكل أفضل وبتكلفة أقل.

6. زيادة كفاءة نظام المعلومات بالمصنع مما يؤدي الي تحسين الأداء

7. تحويل الأنشطة غير المضافة للقيمة الي مصدر خارجي لجعلها أنشطة مضافة للقيمة.

8. تشجيع العاملين بالمصنع على العمل كفريق واحد يقلل من الوقت والموارد

كما بينت النتائج في الجدول رقم (7) أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور تحسين الأداء

المالي تساوي (4.08) وحسب بيانات الجدول رقم (1) فإن مستوى تحسين الأداء المالي كان مرتفعاً.

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

ب.تحسين الأداء غير المالي (جودة الأداء)

جدول (8) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور تحسين الأداء غير المالي (جودة

الأداء)

ت	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تحويل الأنشطة ذات مستوى الجودة المنخفض الي مصدر خارجي متميز يساعد علي رفع مستوى الجودة وبالتالي خفض من تكلفة الإنتاج الكلية	ك	0	0	4	45	22	4.25	0.553	مرتفعة جداً
		%	0	0	5.6	63.4	31			
2	يهدف تطبيق أسلوب المصادر الخارجية بالاستعانة بأسلوب إدارة الجودة الشاملة الي تحسين جودة منتجات وخدمات الشركة	ك	0	0	9	43	19	4.14	0.616	مرتفعة
		%	0	0	12.7	60.6	26.8			
3	ان التكامل بين الاسلوبين يعمل علي خفض تكلفة الإنتاج من خلال خفض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي في تقديم منتج متميز	ك	0	0	20	37	14	3.92	0.692	مرتفعة
		%	0	0	28.2	52.1	19.7			
4	تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات من خلال الالتزام بمعايير الجودة المحددة مقدما	ك	0	0	23	35	13	3.86	0.703	مرتفعة
		%	0	0	32.4	49.3	18.3			
5	تبني إدارة المصنع الأهداف الاستراتيجية للجودة بالاعتماد على حاجات ورغبات العملاء	ك	0	10	28	22	11	3.48	0.924	مرتفعة
		%	0	14.1	39.4	31	15.5			
6	خفض تكاليف الفشل الخارجي في تسويق منتجات المصنع بكافة أشكاله في الوقت المناسب من خلال الاستعانة بالمصدر الخارجي	ك	0	0	18	42	12	3.92	0.649	مرتفعة
		%	0	0	25.4	57.7	16.9			

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

ت	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
7	تحويل الأنشطة التي تمارسها الشركة بعدم كفاءة الي مصدر خارجي لأدائها بكافة اكبر	ك	0	0	12	44	15	4.04	0.62	مرتفعة
		%	0	0	16.9	62	21.1			
8	ثبات المصنع في تقديم خدماته بدقة عالية من خلال الاستعانة بالمصدر الخارجي في الأنشطة التي يتم أدائها بكفاءة داخل المصنع وبالسرية المطلوبة	ك	0	1	20	35	15	3.9	0.74	مرتفعة
		%	0	1.4	28.2	49.3	21.1			
9	المرونة في تقديم الخدمات نتيجة اعتماد المصنع على المصادر الخارجية في أداة بعض الأنشطة	ك	0	6	43	12	10	3.37	0.832	مرتفعة
		%	0	8.5	60.6	16.9	14.1			
10	ان التكامل بين الاسلوبين يعمل على توفير الوقت من خلال تقديم الخدمات بسرعة اكبر وتحسين مستوى أداء المنشأة في الاجل الطويل وذلك من خلال خفض التكلفة وتحسين الجودة	ك	0	0	8	42	21	4.18	0.617	مرتفعة
		%	0	0	11.3	59.2	29.6			
11	ان التكامل بين الاسلوبين يعمل على السرعة في تغيير تشكيلة المنتجات وابتكار منتجات جديدة الامر الذي يعمل على انخفاض عدد الأجزاء في المنتج وتخطيه هذه الأجزاء مما يساعد علي تقصير زمن الإنتاج وتسريع الاستجابة للتغيرات في اذواق العملاء مما ينعكس إيجابياً علي مستوى جودة الأداء	ك	0	0	6	40	25	4.27	0.608	مرتفعة جداً
		%	0	0	8.5	56.3	35.2			
12	ان التكامل بين الاسلوبين يعمل علي تحسين مقاييس أداء التسليم حيث ان تسليم العميل المنتج او الخدمة بالجودة المطلوبة وباسرع ما	ك	0	0	7	36	28	4.3	0.641	مرتفعة جداً
		%	0	0	9.9	50.7	39.4			

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

ت	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	بشدة موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	يمكن يعتبر من اهم الأهداف الاستراتيجية للمنشأة									
13	ان التكامل بين الاسلوبين يعمل علي خفض تكاليف التخزين مما يؤثر إيجابيا علي خفض تكاليف الجودة وبالتالي تحسين الأداء	ك	0	0	10	35	26	4.23	0.68	مرتفعة جداً
		%	0	0	14.1	49.3	36.6			
14	يعمل التكامل بين الاسلوبين علي قياس درجة كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية المحققة للقيمة مع تحديد وتصميم الأنشطة الرئيسية والفرعية التي تساهم في احداث تحسينات جذرية ومستمرة في تكاليف الأداء بشكل عام	ك	0	0	4	39	28	4.34	0.584	مرتفعة جداً
		%	0	0	5.6	54.9	39.4			
	إجمالي تحسين الأداء غيرالمالي (جودة الأداء)									
								4.01	0.493	مرتفع

من الجدول رقم (8) تبين إن قيم المتوسطات لفقرات تحسين الأداء غير المالي (جودة الأداء) تراوحت من (3.37) إلى (4.34) وفق مقياس التدرج الخماسي، كما تبين إن (5) عبارات من عبارات تحسين الأداء غير المالي كانت متوسطاتها تقع ضمن الفترة (4.2 إلى أقل من 4.2) وبمقارنتها مع البيانات في الجدول رقم (1) فإن درجة الموافقة على تلك العبارات كانت مرتفعة جداً ورتبتها تنازلياً كما يلي:

1. يعمل التكامل بين الاسلوبين علي قياس درجة كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية المحققة للقيمة مع تحديد وتصميم الأنشطة الرئيسية والفرعية التي تساهم في احداث تحسينات جذرية ومستمرة في تكاليف الأداء بشكل عام

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

2. ان التكامل بين الاسلوبين يعمل علي تحسين مقاييس أداء التسليم حيث ان تسليم العميل

المنتج او الخدمة بالجودة المطلوبة وباسرع ما يمكن يعتبر من أهم الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.

3. ان التكامل بين الاسلوبين يعمل علي السرعة في تغيير تشكيلة المنتجات وابتكار منتجات

جديدة الامر الذي يعمل علي انخفاض عدد الأجزاء في المنتج وتخطيه هذه الأجزاء مما يساعد علي تقصير زمن الإنتاج وتسريع الاستجابة للتغيرات في أذواق العملاء مما ينعكس إيجابيا على مستوي جودة الأداء.

4. تحويل الأنشطة ذات مستوي الجودة المنخفض الي مصدر خارجي متميز يساعد علي رفع

مستوي الجودة وبالتالي يخفض من تكلفة الإنتاج الكلية.

5. ان التكامل بين الاسلوبين يعمل علي خفض تكاليف التخزين مما يؤثر إيجابياً على خفض

تكاليف الجودة وبالتالي تحسين الأداء.

وتبين أيضاً من الجدول رقم (8) إن هناك (9) عبارات كانت قيمة متوسطاتها تقع ضمن الفترة

(3.4 إلى أقل من 4.2) وبمقارنتها مع البيانات في الجدول رقم (1) فإن درجة الموافقة على تلك

العبارات كانت مرتفعة ومرتبتها تنازلياً كما يلي:

1. ان التكامل بين الاسلوبين يعمل على توفير الوقت من خلال تقديم الخدمات بسرعة اكبر

وتحسين مستوي أداء المنشأة في الاجل الطويل وذلك من خلال خفض التكلفة وتحسين

الجودة

2. يهدف تطبيق أسلوب المصادر الخارجية بالاستعانة بأسلوب إدارة الجودة الشاملة الي

تحسين جودة منتجات وخدمات الشركة

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

3. تحويل الأنشطة التي تمارسها الشركة بعدم كفاءة الي مصدر خارجي لأدائها بكافة أكبر

4. ان التكامل بين الاسلوبين يعمل علي خفض تكلفة الإنتاج من خلال خفض تكاليف الفشل

الداخلي والخارجي.

5. خفض تكاليف الفشل الخارجي في تسويق منتجات المصنع من خلال الاستعانة بالمصدر

الخارجي

6. ثبات المصنع في تقديم خدماته بدقة عالية من خلال الاستعانة بالمصدر الخارجي وبالسعة

المطلوبة.

7. تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات من خلال الالتزام بمعايير الجودة المحددة

مقدماً.

8. تبني إدارة المصنع الأهداف الاستراتيجية للجودة بالاعتماد على حاجات ورغبات العملاء

9. المرونة في تقديم الخدمات نتيجة اعتماد المصنع على المصادر الخارجية في أداة بعض

الأنشطة.

كما بينت النتائج في الجدول رقم (8) أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور تحسين الأداء غير

المالي (جودة الأداء) تساوي (4.01) وحسب بيانات الجدول رقم (1) فإن مستوى تحسين الأداء غير

المالي (جودة الأداء) كان مرتفعاً.

النتائج

من خلال التحليل الإحصائي تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. بينت الدراسة إن مستوى تحسين الأداء المالي كان مرتفعاً، فقد بلغت قيمة متوسط

الاستجابة (4.08) وفق مقياس التدرج الخماسي (جدول 7)، حيث تبين إنه يمكن الاستفادة

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

من التقنيات الناشئة دون استثمار كميات من رأس المال والذي يضمن خفض تكلفة الإنتاج نتيجة الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة، كما تبين إن عمليات التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية حققت مرونة في الاستجابة لحاجات العملاء والذي ساهم في تحقيق ربحية الشركة.

2. أوضحت الدراسة إن مستوى تحسين الأداء غير المالي (جودة الأداء) كان مرتفعاً، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (4.01) وفق مقياس التدرج الخماسي (جدول 8)، حيث تبين إن التمازج بين أسلوب المصادر الخارجية مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة ساهم في تحسين جودة المنتجات وخدمات الشركة.

- وعليه فإنه تم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أن التكامل بين كل من أسلوب عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.

- قبول الفرضية الثانية والتي تنص على أن التكامل بين كل من أسلوب عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي.

التوصيات:

1- يوصي الباحث الشركات الصناعية عموماً ومصنعي إعلان القره بوللي وأعلام السواني، خصوصاً بالعمل على تحقيق التكامل بين أسلوب عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين مستوى الأداء للجامعة.

2- العمل على تكون لجنة لمتابعة التعاقد مع مزود خارجي مناسب يؤدي المهام المطلوبة وفقاً لمعايير الخدمة، وتوفير التمويل الكافي لتغطية تكاليف عملية التعاقد.

التكامل بين عمليات المصادر الخارجية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنافسي... (380-417)

- 3- العمل على تأهيل فرق عمل قادرة على تطبيق الاستعانة بالمصادر الخارجية.
- 4- تعريف تخذي القرار بأسلوب المصادر الخارجية وتوضيح مزاياه، وذلك من خلال خضوعهم لمحاضرات توضيحية أو استعراض تجارب الشركات العالمية التي طبقت هذا الأسلوب والتي استطاعت تحقيق وفورات عالية في التكاليف.
- 5- المتابعة المستمرة لجودة الخدمات التي تقدمها الشركات المستعان بهما من خلال إدارة الجودة الشاملة.
- 6- تقييم مخاطر الاستعانة بالمصادر الخارجية والأخذ بعين الاعتبار التهديدات التي قد تشكلها الشركة المستعان بها.

المصادر والمراجع

أولاً- المراجع العربية

- 1- علاء مطر (2020م)، "إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية وأثرها على جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الصحي الحكومي - قطاع غزة"، جامعة الأزهر، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، رسالة ماجستير.
- 2- جومانة محفوظ (2014م)، "دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين أداء المنظمات الحكومية - دراسة حالة: الشركة السورية للاتصالات"، جامعة تشرين - سوريا، رسالة ماجستير.
- 3- مهند الديراوي (2017م)، "واقع استخدام المصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة - فلسطين"، الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة ماجستير.

ثانياً- المراجع الأجنبية

- 4- Muller, S., (2006), "Risks, Benefits and challenges in outsourcing: Perspectives and practices". Journal of Information Systems.
- 5- Kulondi, M. C., (2018), "Effects of outsourcing on the logistics performance of selected small and medium manufacturing enterprises in Cape Town, South Africa". MTECH Thesis Cape Town, South Africa: Cape peninsula University of Technology.
- 6- Yrkko, J., (2007), "Tuotannon ja T & K-toiminnan ulkoistaminen-motiivit ja onnistuminen", Filnand: The Research Institute of The Finnish Economy.
- 7- Kremic, M., and Tukel, R., (2006), "In outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors", supply chain management: An International Journal.
- 8- Tasie G., (2016), "An Exploratory Review of Total Quality Management and Organizational Performance", International Journal of Business and Law Research, 4(1): 39.
- 9- Sharma, S. Gupta, S. A., and Singh, (2014), "Implementation of Tom for Improving Organizational Effectiveness, International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management, 9: 105.
- 10- Mung'ala, C. N., (2014), "Effects of Outsourcing decision on organizational Performance in manufacturing Industry: A case of UNGA group Limited, Kenya" – MBA, Thesis, Kenya: University of Nairobi.