

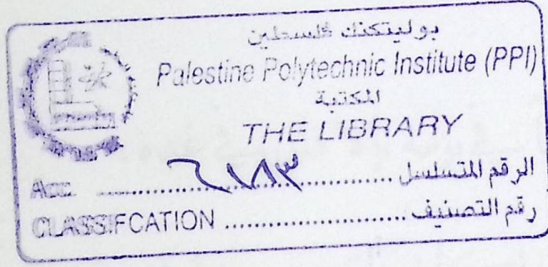
الفعالية الإدارية لاعتماد الموارد البشرية الخارجية

دراسة تحليلية لقطاع المستشفيات في مدينة الخليل

فريق البحث

رانة صلاح

غدير عابدين



إشراف

الدكتور مروان جلعود

هذا البحث مقدم إلى كلية العلوم الإدارية في جامعة بوليتكنيك فلسطين كأحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية / تخصص نظم

المعلومات

جامعة بوليتكنيك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

حزيران ٢٠٠٠

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يقول العماد الأصفهاني:

"إني مرّيتُ أنه لا يكتب أحدٌ كتاباً في يومه، إلا قال في غده،
لو غيرُ هذا كان أحسن، ولو نريد هذا كان يُستحسن، ولو قدّم
هذا كان أفضل، ولو تُرك هذا كان أجمل، وهذا من أعظم العبر،
وهو دليلٌ على استيلاء النقص على جملة البشر"

الإهداء

تحية وفاء... إلى الذين علموني بصدقهم ودأبهم كيف أمضي في طريق العمل الصواب
بمزهد من الصبر ومزهد من الثقة بالله... إلى والداي
تحية وفاء إلى أغلى الصديقات..... مرانة

غدير

=====

إلى من إذا أظلم ليل اليأس في قلبي، أضاء العالم حولي، إلى من علمني كيف أسير في
دربي..... أمي وأبي .
إلى من أود العيش معه على مرقعة صغيرة من الأرض السندسية..... خطيبي . . أجد
كم هن كثيرات الصديقات... ولكن إلى أقرب صديقاتي وأغلاهن غدير .

مرانة

شكر وتقدير

إلى الذين يستحقون منا كل الشكر والتقدير والعرفان بالجميل:

الدكتور مروان جلعود المشرف على هذا البحث، والذي قدم لنا يد العون، ولم يخل علينا بأي مساعدة.

والأستاذ غسان شاهين والذي قدم العون والمساعدة في إعداد قسم نظم المعلومات. ولا ننسى أن تتقدم بجزيل الشكر للأستاذ محمد حسونة والأستاذ سهيل سلطان ولجميع أساتذتنا في كلية نظم المعلومات.

كما تتقدم بالشكر للمدير الإداري والمالي للمستشفى الأهلي السيد طارق المحتسب، والمدير الإداري لمستشفى المحتسب السيد فراس مجاهد، والمدير الإداري لمستشفى شهيرة السيد حانم يغمور، وإلى رئيس قسم الحاسوب في المستشفى الأهلي السيد عادل الدويك، لما قدموه لنا من دعم ومساعدة في إعداد هذا البحث.

قائمة المحتويات

I	الافتتاحية	♦
II	الإهداء	♦
III	الشكر والتقدير	♦
VIII	قائمة الجداول	♦
X	قائمة الأشكال	♦
XI	قائمة الملاحق	♦

♦ الفصل الأول - مقدمة البحث

٢	المقدمة	♦
٤	مقدمة عن قطاع الخدمات في مدينة الخليل	♦
٧	مقدمة عن اعتماد الموارد الخارجية، تعريفه، أهميته، وتطوره	♦
١٢	مقدمة عن أهمية إدارة الموارد البشرية	♦
١٧	أسباب اختيار موضوع البحث	♦
١٨	أهداف البحث	♦
١٨	مشكلة البحث	♦
١٩	فرضيات البحث	♦
١٩	أهمية البحث	♦
٢٠	أبعاد البحث ومحدداته	♦
٢٠	الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث	♦

♦ الفصل الثاني-الدراسات السابقة والموارد الخارجية

- الدراسات السابقة ٢٦
- أنواع الموارد الخارجية..... ٢٨
- العوامل التي تقرر امتلاك المورد أم اعتماده خارجياً ٣١
- متى تحتاج المنشأة إلى اعتماد الموارد الخارجية..... ٣١
- فوائد استخدام الموارد الخارجية..... ٣٣
- محاذير اعتماد الموارد الخارجية..... ٣٤
- كيف تختار المنشأة مزودها بالموارد التي تحتاجها..... ٣٥
- علاقة اعتماد الموارد الخارجية مع بعض المفاهيم الإدارية ٣٧
- اعتماد الموارد البشرية الخارجية..... ٤٠

♦ الفصل الثالث – منهجية وطرائق البحث

- منهجية البحث..... ٤٤
- مجتمع البحث..... ٤٤
- عينة الدراسة ٤٥
- أفراد عينة الدراسة..... ٤٦
- أدوات البحث..... ٤٧

♦ الفصل الرابع – عرض البيانات وتحليل النتائج

- عرض البيانات..... ٥٢
- مدى اعتماد الموارد البشرية الخارجية..... ٥٢
- أسباب اعتماد الموارد البشرية الخارجية..... ٥٤
- فوائد اعتماد الموارد البشرية الخارجية..... ٥٧
- محاذير اعتماد الموارد البشرية الخارجية ٦١
- أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على الفعالية الإدارية ٦٧
- أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على التكلفة..... ٦٨

- تحليل النتائج..... ٧١
- مدى اعتماد الموارد البشرية الخارجية..... ٧١
- أسباب اعتماد الموارد البشرية الخارجية..... ٧٢
- فوائد اعتماد الموارد البشرية الخارجية..... ٧٣
- المحاذير من اعتماد الموارد البشرية الخارجية..... ٧٤
- أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على الفعالية الادارية..... ٧٥
- أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على التكلفة..... ٧٦

♦ الفصل الخامس – نظم المعلومات والموارد الخارجية

- تطور نظم المعلومات..... ٨٠
- الحاجة إلى المعلومات الإدارية..... ٨٠
- أهداف نظم المعلومات..... ٨٢
- وظائف نظم المعلومات..... ٨٢
- أنواع نظم المعلومات..... ٨٣
- نظم المعلومات و اعتماد الموارد الخارجية..... ٨٥
- ما هي الخدمات التي تستعين بها دائرة نظم المعلومات خارجياً..... ٨٥
- أسباب اعتماد دائرة نظم المعلومات للموارد البشرية..... ٨٦
- دور اعتماد الموارد البشرية الخارجية في تفعيل أداء نظم المعلومات..... ٨٧
- محاذير اعتماد نظم المعلومات للموارد البشرية الخارجية..... ٨٨
- دور نظم المعلومات في تفعيل اعتماد الموارد البشرية الخارجية..... ٨٩
- دور الانترنت في تفعيل اعتماد الموارد الخارجية..... ٩١

♦ الفصل السادس – الاستنتاجات والتوصيات

- الاستنتاجات..... ٩٣
- التوصيات..... ٩٥

٩٧ المراجع ♦

١٠٠ الملاحق ♦

قائمة الجداول

- جدول (١)-المستشفيات وأعداد الموظفين..... ٤٦.
- جدول (٢)-تفضيل إمتلاك الموارد البشرية..... ٥٢.
- جدول (٣)-وجود مهام تحتاج للاستعانة بمورد بشري خارجي..... ٥٢.
- جدول (٤)-أنواع المهام التي تحتاج للاستعانة بمورد بشري خارجي..... ٥٣.
- جدول (٥)-مهارات الموارد البشرية التي يستعان بها خارجياً..... ٥٥.
- جدول (٦)-مدى زيادة الأعباء الادارية في حالة امتلاك جميع الموارد البشرية اللازمة..... ٥٥.
- جدول (٧)-العبء الذي تشكله مستحقات الموظف..... ٥٦.
- جدول (٨)-الاستعانة بمورد بشري خارجي هل يعتبر حلاً للتخلص من أعباء الموظف... ٥٦.
- جدول (٩)-أثر اعتماد الموارد على مستوى الخدمات وسرعة الاستجابة والمرونة..... ٥٧.
- جدول (١٠)-تأثير اعتماد الموارد على الأعباء الادارية..... ٥٩.
- جدول (١١)-الأعباء التي يتم الحد منها عند اعتماد الموارد..... ٦٠.
- جدول (١٢)-أثر اعتماد الموارد على السيطرة والتحكم وصلاحيات الادارة في التوجيه وسيطرة المزود..... ٦١.
- جدول (١٣)-مدى مطابقة مواصفات المهام التي يستعان بموارد بشرية لأدائها مع المواصفات المطلوبة..... ٦٤.
- جدول (١٤)-تحكم المستشفى بأسعار الخدمات المقدمة..... ٦٤.

جدول (١٥) - إفشاء أسرار المستشفى وتسريب معلوماتها..... ٦٥

جدول (١٦) - مدى إعاقة تسريب المعلومات لإعتماد الموارد البشرية خارجياً..... ٦٥

جدول (١٧) - الانسجام بين الموارد الداخلية والخارجية..... ٦٦

جدول (١٨) - أثر اعتماد الموارد على الأعباء الإدارية..... ٦٨

جدول (١٩) - الإعتبار الأول عند الاستعانة بمورد بشري خارجي..... ٦٩

جدول (٢٠) - مدى المقارنة بالتكلفة بين إمتلاك المورد وإعتماده خارجياً..... ٧٠

جدول (٢١) - مقارنة بتقليل التكلفة بين إمتلاك المورد وإعتماده خارجياً..... ٧٠

قائمة الأشكال

- شكل رقم (١)- الموارد الخارجية وسيلة هجوم ودفاع ١١
- شكل رقم (٢)- وظيفة إدارة الأفراد ١٣
- شكل رقم (٣)- أنواع المهام التي يتم الاستعانة بها خارجياً ٥٤
- شكل رقم (٤)- أثر اعتماد الموارد على زيادة مستوى الخدمات ٥٨
- شكل رقم (٥)- أثر اعتماد الموارد على زيادة سرعة الاستجابة ٥٨
- شكل رقم (٦)- أثر اعتماد الموارد على زيادة المرونة ٥٩
- شكل رقم (٧)- أثر اعتماد الموارد على زيادة الأعباء الإدارية ٦٠
- شكل رقم (٨)- الأعباء التي يتم التخلص منها عند اعتماد الموارد ٦١
- شكل رقم (٩)- أثر اعتماد الموارد على تقليل السيطرة والتحكم ٦٢
- شكل رقم (١٠)- أثر اعتماد الموارد على تقليل صلاحيات الإدارة ٦٣
- شكل رقم (١١)- أثر اعتماد الموارد على زيادة سيطرة المزود ٦٣
- شكل رقم (١٢)- أثر اعتماد الموارد على تسريب المعلومات ٦٦
- شكل رقم (١٣)- أثر اعتماد الموارد على وجود الانسجام ٦٧
- شكل رقم (١٤)- الاعتبار الأول عند الاستعانة بمورد خارجي ٦٩
- شكل رقم (١٥)- المهام التي يتم الاستعانة بها ٧٢
- شكل رقم (١٦)- البناء الهرمي لنظم المعلومات الإدارية ٨١
- شكل رقم (١٧)- وظائف نظم المعلومات ٨٣

قائمة الملاحق

- الإستبيان..... ١٠٠
- عقد مقابلة كافتيريا..... ١٠٥
- كتاب التوصية..... ١٠٩

الفصل الأول

مقدمة البحث

❖ المقدمة

"تعيش معظم مجتمعات عالمنا اليوم ما يطلق عليه "بعصر الأعمال"، فتقدم الأمم وقدرتها على رفع مستوى معيشة أفرادها ، إنما يعتمد أساساً على قدرة المنظمات المختلفة على إشباع احتياجات ورغبات مستهلكيها بكفاءة وفعالية"^١

فما هو دور هذه المنظمات؟

من الصعب أن نتخيل أنفسنا نعيش بدون وجود منظمات تقوم بإنتاج السلع والخدمات التي نحتاجها، ويظهر دور هذه المنظمات من خلال ما توفره لأفراد المجتمع من سلع وخدمات، تساعد على مواجهة متطلبات الحياة اليومية، وعلى إشباع حاجاتهم من المأكل، والملبس، والراحة، والتنقل وغير ذلك من الحاجات .

كما يظهر دور هذه المنظمات في دفع عجلة التنمية الاقتصادية لأي دولة إن هذا الكم الهائل من المنتجات والخدمات أصبح متاحاً حالياً بواسطة هذه المنظمات، بل إن التطوير المستمر في المنتجات والخدمات التي تشبع احتياجات المستهلكين أصبح يشكل دوراً أساسياً لمنظمات الأعمال حتى تحقق الهدف المزدوج من إشباع حاجات مستهلكيها و تحقيق أرباح تمكنها من مواصلة دورها في التنمية وتمثل حافزاً قوياً يدفعها للاستمرار في الاستثمار في هذه الأنشطة .

ولكي تتمكن أي منظمة من إشباع وتلبية حاجات مستهلكيها بكفاءة وفعالية، فإنها تعتمد إلى التطوير المستمر ، والعمل على تحسين ورفع مستوى الخدمات المقدمة لزبائنهم. ولكن تحقيق هذا الهدف يضع أي منشأة أمام مشكلة أساسية. وهي كيفية تحقيق التوازن بين الحاجات اللامحدودة للأفراد، وبين الموارد المحدودة نسبياً للمجتمعات، وتشكل هذه المشكلة التحدي الأساسي لمنظمات الأعمال في الوقت الحاضر .

^١ د. محمد صالح الحناوي وآخرون ، مقدمة في الأعمال والمال ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ ص ١٧

وعندما نتحدث عن الموارد، فإننا نقصد الموارد الأساسية المستخدمة لإنتاج السلع والخدمات. وتسمى عوامل الإنتاج، وتتضمن هذه الموارد، الموارد الطبيعية، والموارد البشرية، ورأس المال، ومنظم الأعمال، والمعلومات.

• الموارد الطبيعية: وتشمل كافة الموارد التي تمدنا بها الطبيعة مثل الأراضي والمياه والأشجار والمعادن وغير ذلك.

• رأس المال أو الموارد المالية: وهو عنصر ضروري للبدء في أي عمل، وهو الذي يمكن أي منشأة من الحصول على الموارد الأخرى والاستفادة منها.

• منظم الأعمال: وهو الشخص الذي يقتنص الفرصة ويتقبل تحمل المخاطر المرتبطة بأي عمل جديد، وهو الذي يتبنى فكرة مشروع جديد ويقوم باتخاذ القرارات المتعلقة باقتناء الأصول والموارد وإدارتها، وتعتمد كفاءة جميع الموارد على كفاءة هذا الشخص في اتخاذ القرارات السليمة

• المعلومات: ويعتبر هذا المورد من أهم الموارد التي يعتمد عليها نجاح أي منشأة، فالمعلومات مورد للقوة، من امتلاكها امتلاك القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، والتي تؤدي إلى استمرار ونجاح أي مؤسسة.

• الأفراد أو الموارد البشرية: "تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها. فحتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال، لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية".^٢ ويشمل هذا العنصر كافة العمالة المطلوبة لإدارة أي منشأة، ويقسم إلى قسمين عمالة ذهنية وعمال عقلية وجسمانية.

^٢ د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية-الإسكندرية، ١٩٩٩ ص ١٥

• فبعض الأعمال تحتاج إلى أعمال ذهنية مثل فئة المدراء الذين يقومون بوضع الخطط والسياسات . وتحتاج أعمال أخرى إلى قدرات ومهارات جسمانية وعقلية مثل العمال في مواقع الإنتاج المختلفة .

إن توفر هذه الموارد في أي منشأة وإدارتها بشكل سليم ، واستغلالها بطريقة جيدة ، يقود المنشأة إلى تحقيق أهدافها ويمكنها من إنتاج السلع وتقديم الخدمات بأعلى مستوى من الجودة ، ولكن في حال عدم توفر هذه الموارد داخل المنشأة ، لأسباب قد تعود للتكلفة العالية للموارد ، أو لعدم توفر المهارات الكافية و الخبرة المطلوبة في مجال معين ، أو لأسباب أخرى ، فإن هذه المنشأة تضطر إلى اللجوء إلى موارد خارجية توفر لها ما ينقصها من هذه الموارد ، وتساعد على القيام ببعض نشاطاتها ، وتساهم في رفع العبء الملقى على عاتقها .

اعتماد الموارد البشرية الخارجية (outsourcing) هو موضوع هذا البحث ، والذي سنحاول فيه دراسة مدى اعتماد هذه الموارد ، والأسباب المؤدية إلى اعتمادها ، و الفوائد و المحاذير من اعتمادها ، وأثرها على التكلفة و الفعالية الإدارية ، بالإضافة إلى علاقتها بنظم المعلومات . وقد قام فريق البحث باختيار تطبيق الموارد البشرية الخارجية في قطاع المستشفيات ، والذي يعتبر جزءاً من القطاع الصحي الواقع في قطاع الخدمات .

❖ مقدمة عن قطاع الخدمات في مدينة الخليل :

"يمكن تصنيف مشروعات الأعمال وفقاً لنوعية النشاط الذي تقوم به إلى:

- المشروعات الإنتاجية .
- المشروعات التجارية .
- المشروعات الخدمية .

المشروعات الإنتاجية :

يقوم هذا النوع من المشروعات بعدة أنشطة . وتشمل هذه المشروعات كل من مشروعات التعدين والزراعة (وتسمى بالصناعات الاستخراجية) ومشروعات التصنيع التي تستخدم الخامات أو السلع نصف المصنعة في عمليات الإنتاج (وتسمى بالصناعات التحويلية) أو بتجميع الأجزاء المكونة للسلعة في خط إنتاج معين (وتسمى بالصناعات) .

المشروعات التجارية :

وهي المشروعات التي تقوم بممارسة الأنشطة المرتبطة بنقل وتوزيع السلع والمنتجات من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك. وتشمل أنشطة هذا النوع من المشروعات وظائف النقل والشحن والتفريغ والتعبئة والتخزين والتوزيع.

المشروعات الخدمية :

وتشمل هذه المجموعة المشروعات التي لا تقوم بإنتاج أو توزيع السلع وإنما تعمل على تقديم خدمات غير ملموسة مثل قطاع الاتصالات والفنادق والمستشفيات والمؤسسات المالية كالبنوك وشركات التأمين^٣

"وتقع هذه المشروعات ضمن القطاعات التالية وهي موزعة في مدينة الخليل حسب النسب :

القطاع الصناعي ويشكل نسبة ٣٥ % ويبلغ عدد المنشآت فيه ١٤١٧ منشأة

القطاع التجاري ويشكل نسبة ٥١ % ويبلغ عدد المنشآت فيه ٢٠٤٦ منشأة

قطاع الخدمات ويشكل نسبة ١٤% ويبلغ عدد المنشآت فيه ٥٥٧ منشأة"^٤

"بالنسبة لمسح قطاع الخدمات فإنه يشمل الأنشطة الاقتصادية التالية ، سواء كانت المؤسسات هادفة

للربح أو مؤسسات غير ربحية :

- الفنادق والمطاعم والمقاهي .

^٣ د. محمد صالح الحناوي وآخرون ،مقدمة في الأعمال والمال ،الدار الجامعية ،١٩٩٩ ص ٥٠

^٤ دليل الغرفة التجارية الصناعية ،محافظة الخليل، ١٩٩٩

- الأنشطة العقارية .
- تأجير الآلات والمعدات بدون مشغليها .
- أنشطة الحاسب الإلكتروني والأنشطة المتصلة بها .
- أنشطة البحث والتطوير .
- الأنشطة التجارية الأخرى وتشمل: الأنشطة القانونية ، الأنشطة المحاسبية،بحوث السوق واستطلاع الرأي العام، أنشطة الخبرة الاستشارية والإدارية ، و الأنشطة المعمارية والهندسية والتجريب والتحليل التقني ،خدمات الإعلان،خدمات الأنشطة الفوتوغرافية ،التغليف والرزم،خدمات النسخ والكتابة العموميين، خدمات الترجمة ،خدمات تصميم الأزياء وغيرها .
- التعليم : الأساسي ، الثانوي العام والفني والمهني ،والعالي ،وتعليم الكبار وغير ذلك.
- الصحة والعمل الاجتماعي :المستشفيات ،العيادات الطبية وطب الأسنان ،أنشطة صحية أخرى،أنشطة بيطرية ،العمل الاجتماعي مع الإقامة أو بدون إقامة .
- أنشطة المؤسسات ذات العضوية :وتشمل المؤسسات المهنية ونقابات العمال والهيئات الدينية والمنظمات السياسية وغيرها .
- الأنشطة الترويحية والثقافية والرياضية : الإذاعة والتلفزيون ،أنشطة وكالات الأنباء ،أنشطة المكتبات ،أنشطة المتاحف ،الأنشطة الرياضية ،والأنشطة الترفيهية الأخرى .
- الأنشطة الخدمية الأخرى :غسيل وكوي المنسوجات ،تصنيف الشعر والتجميل ،وغیرها من الأنشطة الأخرى^٥

وقد قام فريق البحث باختيار القطاع الصحي كجزء من قطاع الخدمات . وسوف

يتم التخصص في قطاع المستشفيات في مدينة الخليل والذي يعتبر جزء من القطاع الصحي.

♦ القطاع الصحي في مدينة الخليل:

٥ مسح التجارة الداخلية-نتائج أساسية ،سلسلة المسوح الإحصائية الاقتصادية،الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ١٩٩٨

يتكون هذا القطاع من المستشفيات والعيادات الطبية وطب الأسنان، وأنشطة صحية أخرى والطب البيطري .

المستشفيات:

ويتكون هذا القطاع من ثمانية مستشفيات، وهي كالاتي:

- مستشفى الأميرة عالية.
- المستشفى الأهلي.
- مستشفى محمد علي المحتسب.
- مستشفى الزعتري للولادة.
- مستشفى ناصر للتوليد والجراحة.
- مستشفى الميزان التخصصي.
- مستشفى سليم حمدان.
- مستشفى شهيرة للولادة.

❖ مقدمة عن اعتماد الموارد الخارجية، تعريفه، وأهميته، وتطوره

ازدادت أهمية الدور الذي يلعبه قطاع الأعمال بكافة فروعها، القطاع الصناعي والتجاري و الخدماتي في بناء الاقتصاد ، ويكمن الدور الذي يلعبه كل قطاع بعدد وحجم المنشآت التي يحويها، ومدى الحرية المعطاة للأفراد والتجمعات في امتلاك عوامل الإنتاج المختلفة، والتي تقسم إلى الموارد الطبيعية، والأفراد ، منظم الأعمال ورأس المال .

فجميع هذه المنشآت أياً كان القطاع الذي تقع به، تحتاج إلى جميع هذه العوامل أو معظمها لتمكينها من القيام بنشاطاتها .

وتسعى أي منشأة للحصول على مواردها بعدة طرق:

إما بامتلاك هذه الموارد أو عن طريق استئجارها على المدى القصير (rent)، أو عن طريق استئجارها على المدى الطويل (lease).

ويعتبر اعتماد الموارد الخارجية من أنواع الحصول على الموارد بطريقة العقد بين الأطراف المعنية و تختلف فترة هذا العقد حسب الإتفاقية الموقعة بين الأطراف المعنية بها .
ولكن أية منشأة توضع أمام خيار مهم وهو هل تمتلك هذه الموارد التي تحتاجها أم تستعين بها من الخارج .

هناك عدة قوى تؤثر على قطاع الأعمال وبالتالي تؤثر على مدى امتلاك منشآت هذا القطاع للموارد التي تحتاجها وتصنف هذه القوى ضمن أربع قوى رئيسية:

• الربح (Profit):

وهو الفرق بين الإيرادات والتكلفة، ويمثل الربح الهدف الذي تسعى إليه منشآت الأعمال وعندما نتحدث عن التكلفة فإن الأمر يتعلق بالإدارة السليمة لهذه المنشآت والتي تعتبر إدارة الموارد جزء منها، حيث يتم دراسة التكلفة في حال امتلاك هذه الموارد وفي حال الاستعانة بها من خارج المنشأة وبالتالي يتم اتخاذ القرار السليم الذي يقلل من التكلفة ويساهم في زيادة الربح .

• الندرة وتكلفة الفرصة البديلة (Opportunity Cost and Scarcity):

تكمن المشكلة الأساسية في أي منشأة في إشباع الرغبات اللامحدودة للمستهلكين باستخدام موارد محدودة، وهو ما يعرف بعنصر الندرة .

و يتفاوت مفهوم الندرة حسب المكان و الزمان ، وطبيعة الصناعة أو الخدمة فبعض الدول تتميز بندرة اليد العاملة، وبعضها بندرة رأس المال وبعضها بندرة المواد الخام لصناعة معينة.

كما تختلف باختلاف الزمان ففي وقت معين قد يتوفر عامل من العوامل، بينما يعتبر نادراً في وقت آخر. أيضاً تختلف باختلاف الصناعة أو الخدمة، حيث تعتبر بعض العناصر متوفرة لصناعة أو خدمة معينة، بينما تعتبر نادرة لأخرى .

و يرتبط بمفهوم الندرة ، مفهوم تكلفة الفرصة البديلة ، فقياس تكلفة الفرصة البديلة لمورد معين ناتج عن محدودية الموارد الموجودة ، فعند استغلال مورد من الموارد تسعى المنشأة إلى قياس الفرصة البديلة لهذا المورد المتوفر ، و قيمة الفرصة البديلة تعني :

قيمة استخدام أحد الموارد مقاسة بقيمة استخدام البديل المتاح لهذا المورد، فإذا كان هناك ندرة في عنصر من عناصر الإنتاج أو تقديم الخدمات، لا تستطيع المؤسسة امتلاك هذا العنصر ، وبالتالي تعمل على الاستعانة به من الخارج .

وعند دراسة تكلفة الفرصة البديلة لهذه الموارد، تقوم بتحليل العوائد من جراء امتلاك هذه الموارد مقارنة مع الاستعانة بها من خارجها.

• المنافسة (Competition) :

تعتبر المنافسة من أهم التغيرات الخارجية التي تؤثر على المنشأة، والتي تدور حول عناصر أهمها:

- السعر (Price) :

بحيث يكون تحديد السعر تابعاً للتكلفة ، وعندما ترغب المنشأة بتخفيض الأسعار لمنافسة المنشآت الأخرى فإنها مضطرة للتفكير بقرار امتلاك مورد معين أو الاستعانة به من خارجها.

- الجودة والخدمة (Quality and Service) :

إن مستوى الخدمة والجودة الذي تسعى أي منشأة لتحقيقه ، يؤثر على قرار امتلاك الموارد أو اعتمادها. وخصوصاً إذا كانت هذه الموارد موارد بشرية ، فإذا تم الاستعانة بهذه الموارد من جهات متخصصة في مجال معين فإن هذا يزيد من جودة المنتجات والخدمات.

- التجديد والابتكار (Innovation and Renovation) :

• العرض والطلب (Supply and Demand) :

تتأثر أي منشأة بقوى العرض والطلب الموجودة في السوق ، وهذا يحدد الأسعار ، ومستوى الجودة، وطبيعة الموارد المستخدمة لما لها من أثر على التكلفة وبالتالي الأسعار المطروحة .

ففي فترة زيادة الطلب تضطر المنشأة إلى زيادة الموارد المستخدمة وقد تعمل على امتلاكها ،بينما يتغير ذلك في فترة الكساد ،وبالتالي العرض والطلب يؤثر على قرار استخدام الموارد . مما سبق نرى تأثير هذه الأطراف على اتخاذ القرار بامتلاك المورد أو اعتماده خارجيا.

❖ ما هو اعتماد الموارد الخارجية (Outsourcing)

"هو التعاقد لتأدية مسؤوليات معينة، أو إنجاز مشاريع خارج المنشأة عن طريق متخصصين، تكون مهمتهم التركيز على نواحي عمل معينة ،وإدائها بسرعة كبيرة ،وفعالية ودقة".^٦

أو هو "قيام منشأة معينة بتوكيل منشأة أخرى ، عن طريق التعاقد معها بالقيام بأعمال محددة ،حيث تترك لها المسؤولية لتنفيذ هذه الأعمال"^٧

كما يعرف بأنه " الاستعانة بخبرات واستشارات وأدوات من خارج المنشأة ،لعدم القدرة الداخلية على امتلاكها وتنفيذها ، أو لأن تكلفة امتلاكها أو تنفيذها عالية"^٨

اتسع اعتماد الموارد الخارجية في بداية التسعينات ، وكان في بدايته يقتصر على النشاطات الثانوية للمنشأة مثل أعمال البستنة،وأعمال الأمن، وخدمات تقديم الطعام .لكن مع ظهور الحاجة إلى تحسين الأداء ،والحاجة إلى سرعة الاستجابة والتسليم ، و زيادة وعي الزبائن لمستوى الجودة ،وحدة المنافسة التي تتطلب المنافسة بالأسعار والتجديد والابتكار ،والجودة. بالإضافة إلى رفع المستوى التعليمي للكفاءات البشرية، ووجود التخصص في خبرات الأفراد من حيث الإدارة

^٦John Ward, principles of information systems, Prentice Hall, ١٩٩٤

^٧Patrick Mchugh, Giorgio Merli , Beyond Business Process Reengineering , West Publishing Company, ١٩٩٦

^٨David Knigh , Fergus Murry , Managers Divided-Organization Politics and Information Technology Management , ١٩٩٤

والإنتاج وغيرها من المجالات التي أدت إلى استخدام الموارد من خارج المنشأة لما لذلك من أثر في استخدام مهارات جديدة، وأدوات جديدة، وكفاءات جديدة. والتي تؤدي إلى العمل بفعالية أكثر، وتحقيق الأهداف الموضوعية لأي منشأة بالرغم من محدودية الموارد.

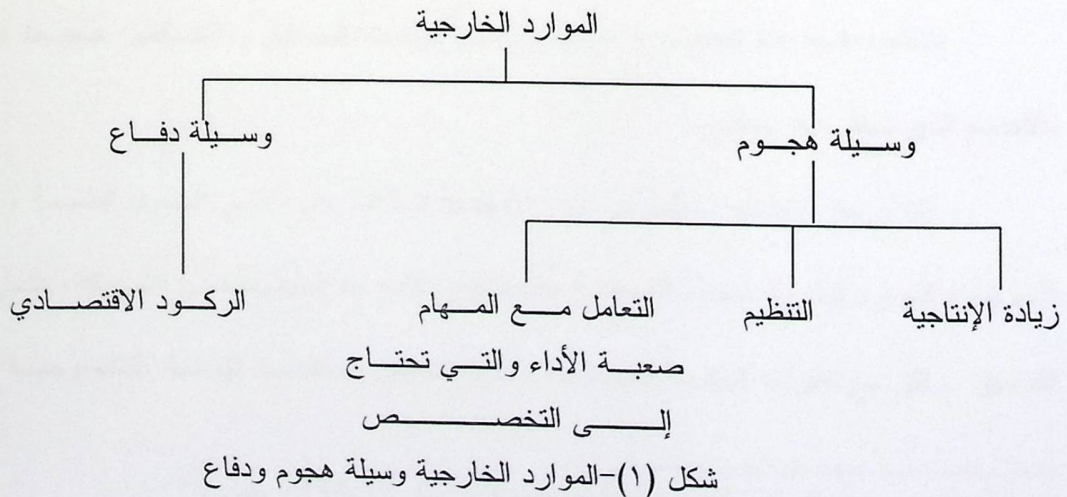
❖ لماذا أصبح اعتماد الموارد الخارجية تحول مهم وواسع الاستخدام؟

اعتماد الموارد الخارجية وخصوصاً الموارد البشرية، أصبح تحولاً واسع الاستخدام، وذلك لزيادة الأعباء الإدارية في المنشآت.

تعتبر الكثير من المنشآت الموارد الخارجية وسيلة من وسائل الهجوم، لزيادة الإنتاجية، والتنظيم، والتعامل مع المهام صعبة الأداء، والتي تتطلب وقت طويل لإنجازها.

ترى الكثير من المنشآت أيضاً أنها تستطيع الحصول على مساعدات متخصصة، والتي تتطلب مستوى عالي من المعرفة والخبرة، ولكن لا تستطيع المنشأة امتلاكها أو توظيفها بشكل دائم، نظراً لارتفاع التكلفة، أو لندرة هذه الموارد والكفاءات.

بينما تعتبر منشآت أخرى اعتماد الموارد الخارجية وسيلة من وسائل الدفاع، وذلك بسبب الركود الاقتصادي الذي أجبر كثير من المنشآت على الحصول على السيولة وتوفيرها لمنع هذه المنشأة من الانهيار، كما يتبين من الشكل (1).



ونظراً للأهمية السابقة لاعتماد الموارد الخارجية ارتأى فريق البحث دراسة هذا الموضوع، ومن ثم التخصص في الحديث عن استخدام الموارد البشرية الخارجية.

❖ مقدمة عن أهمية إدارة الموارد البشرية

سوف يقوم فريق البحث بدراسة نوع من أنواع الموارد الخارجية، وهو الموارد البشرية الخارجية، وهنا كان لابد من الإشارة إلى أهمية العنصر البشري في أية منشأة قبل الحديث عن الاستعانة بالموارد البشرية الخارجية.

• إدارة الموارد البشرية:

"لا يمكنك أن تدير أي منظمة بدون ناس، هذه حقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي صاحب عمل أو مدير، فما دام هناك عمل و أهداف مطلوب إنجازها، فلا بد أن يتم ذلك من خلال آخرين، حتى إذا تم من خلال أجهزة و آلات فإن الناس هم الذين يشغلونها، وإذا كانت هناك مواد كثيرة في العمل مثل الأموال، الخامات، المباني، الفن الإداري، فإن الناس هم مورد أيضا. و الأهم، أنهم المورد الذي يقوم بتشغيل باقي الموارد في المنظمة"^٩

كما أنهم المورد الذي يقوم بربط باقي الموارد، و التنسيق بينها، للوصول بالمنشأة إلى الأهداف الموضوعية، و إعطاء المنشأة ميزة تنافسية.

اختلفت أهمية هذه العناصر و أولوياتها بين الوقت السابق و الحاضر، بحيث لم تحظى بالاهتمام الذي تحظى به حالياً.

إلا أن هذا الاهتمام، يختلف في الدول المتقدمة صناعياً عنه في الدول النامية، بحيث لم تأخذ إدارة الموارد البشرية المكانة الصحيحة، كإحدى الإدارات المهمة في الشركة، مثل الإنتاج، التسويق، لكن مع تغيرات البيئة المحيطة، التي تشمل المنافسة القوية، التكنولوجيا الحديثة، و

^٩ د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية-الإسكندرية، ١٩٩٩، ص ٢١

تعقيدات العملية الإدارية ، و أهمية دور الفرد في حل هذه التعقيدات، اتجهت الإدارة للاهتمام بمواردها البشرية .

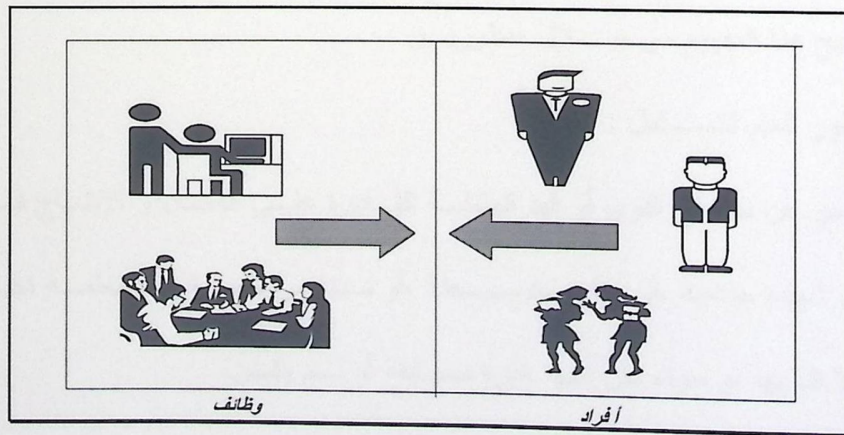
تختلف خصائص الموارد البشرية عن خصائص أي مورد آخر ، فتركيبية هذا المورد تختلف عن تركيبية الموارد الأخرى مثل : الأموال ، الآلات ، و الموارد الطبيعية وغيرها من الموارد . فتجد كل فرد مختلف عن الآخر بصفاته الظاهرة و الباطنة ، و هذا يؤدي إلى تعقيد هذه الموارد ، كما نجد أن هذه الموارد تتأثر بالبيئة الخارجية التي تؤثر على المؤسسة ، ومنها :

- تحول المؤسسات إلى ما يسمى بالمؤسسات الخدماتية .
- التغيرات الديموغرافية .
- التغيرات الاجتماعية .
- التغيرات الاقتصادية .
- التغيرات السياسية .

جميع العوامل السابقة أثرت على الأفراد ، و أدت إلى اختلافهم عن بعضهم البعض ، و ذلك تبعا للعمر ، الدين ، الجنس ، المستوى الثقافي ، المستوى المادي ، الاتجاه السياسي .

إن فالأفراد مختلفون في المنشأة الواحدة ، و الوظائف مختلفة ، و مهمة إدارة الموارد البشرية التنسيق بين الأفراد و الوظائف ، و وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، كما يتبين في

الشكل (٢) .



شكل (٢) - وظيفة إدارة الأفراد

أيضا تقوم إدارة الأفراد بحل الخلافات بين الإدارة و الموظفين ، و الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الحد الأدنى للأجور ، وطريقة التقييم ، و الحوافز ، و صحة العاملين و التأمينات كما أنها تساعد في استغلال الطاقات الكامنة لدى الموظفين .

إن مهمة إدارة الموارد البشرية التوفيق بين الأفراد المختلفين و الوظائف المختلفة :

فالأفراد مختلفون :

حيث يقول سبحانه وتعالى: "و من الناس و الدواب و الأنعام مختلف ألوانه" (فاطر ٢٨)

و قال " و اختلاف ألسنتكم و ألوانكم " (الروم ٢٢).

و بما أن الأفراد مختلفون ، فإنهم يختلفون في تفضيلهم لنوع معين من العمل ، فالبعض يرغب بأداء الأعمال المكتبية ، و البعض يفضل الأعمال التي تتطلب الحركة وغيرها . هذا بدوره يؤدي إلى اختلاف طريقة التحفيز ، فالبعض يعمل بدافع مادي ، و البعض بدافع معنوي ، مثل الشعور بالتقدير و الاحترام .

كما أن الوظائف تختلف فيما بينها اختلافا كبيرا :

فبعضها يتطلب التركيز العقلي و البعض الآخر يتطلب القدرة الجسمية و العقلية معاً . و تختلف الوظائف أيضاً من حيث المواصفات المطلوبة لأدائها مثل : التعليم و الخبرة .

• مفهوم القوى البشرية

يمكن توضيح هذا المفهوم من خلال منظورين :

"المنظور العام الشامل :

هو الذي يعبر عن مجموع القوى أو اليد العاملة القادرة على العمل و الإنتاج في بلد ما ، سواء كانت تحمل شهادة جامعية ، أو معاهد متوسطة ، أو مدارس مهنية ، أو متعلمة تجيد القراءة و الكتابة أو أمية لا تلم بها ، و سواء كان لديها خبرة سابقة أو لم يكن .

المنظور الضيق :

هي العنصر البشري أو اليد العاملة المتوفرة ، و التي تعمل في جميع الأنشطة و الأعمال التي تمارسها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها ، و هي تشمل كافة أنواع فئات العاملين ، و هم الإداريين في مختلف المستويات الإدارية ، المهندسين ، والفنيين ، و الكتبة ، و العمال الصناعيين ، و موظفي الخدمات و المراسلة^{١٠}

• مفهوم إدارة الموارد البشرية

"يمكن القول أن إدارة القوى البشرية هي مجموعة من الوظائف و الأنشطة و البرامج على شكل مهام و واجبات ، و مسؤوليات ذات أهداف و نتائج محددة يقوم بها مجموعة من الأفراد، ضمن إدارة متخصصة في المنظمة ، يرأسهم مدير متخصص و يمارسون معاً فعاليات ، و أعمال و أنشطة: التخطيط والتنفيذ و المتابعة و التنسيق"^{١١}

تعتبر إدارة الأفراد ووظيفة من الوظائف الإدارية المهمة و التي لا تقل أهميتها عن الوظائف الإدارية الأخرى .

• مهام إدارة الموارد البشرية

• "تحليل وتصميم العمل (Job analysis and Job design) :

تقوم إدارة القوى البشرية من خلال هذه المهمة بتحديد الواجبات والخصائص العامة للوظيفة ، و من ثم تحليل هذه الجوانب بشكل مفصل لتوضيح مهام و مسؤوليات و سلطات كل عمل ووظيفة ، و تحديد مدى صعوبة الوظيفة و المخاطر المصاحبة لأدائها ، و ذلك من أجل تحديد المواصفات الوظيفية المطلوب توفرها .

• تخطيط القوى العاملة (Personnel planing) :

^{١٠} إدارة القوى البشرية، جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٤ ص ٨

^{١١} المرجع السابق ، ص ١٢

تعنى بتحديد احتياجات المنظمة من أنواع و أعداد العاملين ، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين ، و تحديد ما هو معروض و متاح منها ، و المقارنة بينهما لتحديد العجز و الزيادة في القوى العاملة في المنظمة .

• الاختيار و التعيين (Selection and Recruiting):

تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل ، و تصفيتهم من خلال طلبات التوظيف و الاختبارات و المقابلات الشخصية ، وذلك لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

• تصميم هيكل الأجور (Pay Plan):

تقوم إدارة القوى البشرية من خلال هذه المهمة بإعداد خطة سالية لدفع الرواتب و الأجور ، في ظل عملية تقييم للوظائف ، وتبين أهمية و صعوبة كل وظيفة ، لتكون عملية تحديد الرواتب أو الأجور ، بشكل موضوعي و عادل .

• تصميم أنظمة الحوافز (motivation plan) :

تسعى إدارة القوى البشرية من خلال هذه المهمة ، إلى دراسة الدافعية الإنسانية لدى العاملين في المنظمة ، و بناء على نتائج هذه الدراسة ، تقوم بوضع برنامج سليم للحوافز المادية و المعنوية . تتمكن المنظمة من خلالها ، من إيجاد دافعية إيجابية للموظفين ، و إيجاد روح معنوية عالية ، و رغبة في العمل و الأداء الجيد و السلوك السوي ، و بالتالي الإنتاجية العالية .

• تصميم أنظمة مزايا و خدمات العاملين (frendge benefit) :

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة ، مثل المعاشات ، و التأمينات الخاصة بالمرض و العجز و البطالة ، كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية ، و اجتماعية ، و رياضية ، قانونية ، و قد تمتد إلى المواصلات و الإسكان و غيرها .

• تقييم الأداء (Performance Appraisal) :

تهتم المنظمات بتقييم أداء موظفيها ، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة ، وغالباً ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين و بغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء .

• التدريب (Training):

تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع الكفاءة و المهارة والتوجيه ، وعلى الشركة أن تحدد حاجة المرؤوسين للتدريب بأن تستخدم الأساليب و الطرق المناسبة وأن تنظم فعالية هذا التدريب^{١٢} .

• تخطيط المسار الوظيفي :

تهتم بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين ، وعلى الأخص فيها يمس النقل ، والترقية و التدريب ، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ، ونقاط الضعف لديه .

❖ أسباب اختيار موضوع البحث

اعتماد الموارد الخارجية في المنشآت أسلوب إداري حديث ، تطور واتسع في بداية التسعينات ، وله تأثير ملموس على زيادة الكفاءة والفعالية في المؤسسة ، بالإضافة إلى تأثيره الكبير على تقليل الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق الإدارة.

وقد تم اختيار استخدام الموارد البشرية الخارجية نظراً لأهمية العنصر البشري في أي منشأة ولدوره الفعال في استخدام الموارد الأخرى والاستفادة منها .

يفتح هذا الموضوع المجال أمام الكثير من الباحثين للبحث في الموضوع نفسه في قطاع آخر وبتطبيق نوع آخر من أنواع الموارد الخارجية .

إضافة إلى ذلك فإن لاعتماد الموارد الخارجية علاقة وثيقة بنظم المعلومات، إذ أن دائرة نظم المعلومات قد تحتاج أحياناً إلى اعتماد مواردها خارجياً من أجل القيام بدورها بكفاءة وفعالية.

^{١٢} د. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية-الإسكندرية ، ١٩٩٩ ، بتصرف.

❖ أهداف البحث

تتلخص أهداف البحث بالنقاط التالية:

- ربط الدراسة النظرية بالواقع العملي .
- اكتساب الخبرة في إعداد وتحضير الأبحاث والتقارير بأسلوب علمي صحيح .
- معرفة مدى اعتماد الموارد البشرية الخارجية في قطاع المستشفيات .
- تحديد أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على الفعالية الإدارية في قطاع المستشفيات
- تحديد أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على التكلفة في قطاع المتشفيات.
- تحديد علاقة نظم المعلومات مع اعتماد الموارد الخارجية ، و دور كل منهما في مساندة

الأخر

❖ مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث الرئيسة في :

- أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على زيادة الفعالية الإدارية وتقليل العبء الإداري، في قطاع المستشفيات .

بالإضافة إلى المشاكل الفرعية والتي تتمثل في:

- مدى اعتماد الموارد البشرية الخارجية في قطاع المستشفيات .
- أسباب اعتماد الموارد البشرية الخارجية في قطاع المستشفيات .
- فوائد و محاذير اعتماد هذه الموارد في قطاع المستشفيات .
- أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على التكلفة في هذا القطاع .
- كيفية مساندة كل من اعتماد الموارد البشرية الخارجية و نظم المعلومات لبعضهما

البعض في تحسين الأداء

❖ فرضيات البحث

سوف يقوم فريق البحث باستخدام الفرضيات الصفرية، والتي تتمثل في ما يلي:

- استخدام الموارد البشرية الخارجية لا يؤدي إلى زيادة الفعالية الإدارية في قطاع المستشفيات في مدينة الخليل .
- استخدام الموارد البشرية الخارجية لا يساهم في تقليل التكلفة في قطاع المستشفيات في مدينة الخليل.
- لا يساهم كل من الموارد البشرية الخارجية و نظم المعلومات في تفعيل دور الآخر .

❖ أهمية البحث

بالنسبة لفريق البحث :

يعتبر هذا البحث أحد المتطلبات التي تمكنهم من الحصول على درجة البكالوريوس ،وتظهر أهميته لدى فريق البحث في عملية تطبيق المفاهيم الإدارية ومفاهيم نظم المعلومات على الواقع المحلي.

بالنسبة للمجتمع:

يساعد هذا البحث المنشآت في معرفة أهمية الموارد البشرية الخارجية وما ينتج عن استخدامها، بالإضافة إلى أهميتها في تفعيل دور نظم المعلومات . و دور نظم المعلومات في المساعدة على تحسين أداءها .

بالإضافة إلى مساهمة هذا البحث في زيادة ثروة مكتبة الجامعة من الأبحاث، و اعتباره مرجع من المراجع المهمة للطلبة في موضوع اعتماد الموارد الخارجية.

❖ أبعاد البحث ومحدداته

يقتصر هذا البحث على دراسة الفعالية الادارية لاعتماد الموارد البشرية الخارجية في قطاع المستشفيات في مدينة الخليل، والذي يعتبر جزء من القطاع الصحي المصنف ضمن القطاع الخدماتي.

وتتمثل محددات البحث في:

- قلة عدد المراجع والكتب في موضوع اعتماد الموارد الخارجية .
- قلة الدراسات السابقة في هذا الموضوع .
- عدم وجود الوعي بنظم المعلومات الإدارية .

❖ الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث

يتكون هذا البحث من ستة فصول هي:

• الفصل الأول -مقدمة البحث

ويشمل: المقدمة،مقدمة عن قطاع الخدمات و القطاع الصحي في مدينة الخليل، مقدمة عن اعتماد الموارد الخارجية تعريفه وأهميته وتطوره، مقدمة عن أهمية إدارة العنصر البشري، أسباب اختيار البحث،مشكلة البحث،أهداف البحث،أهمية البحث،فرضيات البحث ،أبعاد البحث ومحدداته .

• الفصل الثاني-الموارد الخارجية ،أنواعها،وتطبيقها ،والدراسات السابقة

ويشمل : دراسات سابقة في موضوع اعتماد الموارد الخارجية ، أنواع الموارد الخارجية، متى تحتاج المنشأة إلى اعتماد الموارد الخارجية، فوائد استخدام الموارد الخارجية، المحاذير من اعتماد الموارد الخارجية،كيف تختار المنشأة مزودها بالموارد التي تحتاجها، علاقة اعتماد الموارد الخارجية مع بعض المفاهيم الإدارية، اعتماد الموارد البشرية الخارجية.

• الفصل الثالث-منهجية و طرائق البحث

ويشمل : منهجية البحث ،طريقة اختيار عينة الدراسة، أفراد عينة الدراسة ، أدوات البحث

• الفصل الرابع-عرض المعلومات وتحليل النتائج

ويشمل: مدى استخدام الموارد البشرية الخارجية في قطاع المستشفيات، أسباب تطبيق الموارد البشرية الخارجية في قطاع المستشفيات، فوائد و محاذير اعتماد الموارد البشرية الخارجية، أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على الفعالية الإدارية، أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على التكلفة.

• الفصل الخامس- الموارد البشرية الخارجية ونظم المعلومات

ويشمل: مقدمة عن نظم المعلومات ،طبيعة اعتماد دائرة نظم المعلومات للموارد الخارجية ، أسباب اعتماد دائرة نظم المعلومات للموارد البشرية الخارجية، دور اعتماد الموارد البشرية الخارجية في تفعيل أداء نظم المعلومات، محاذير اعتماد دائرة نظم المعلومات للموارد البشرية الخارجية، دور نظم المعلومات في تفعيل أداء اعتماد الموارد البشرية الخارجية ، دور الإنترنت في تفعيل أداء اعتماد الموارد الخارجية .

• الفصل السادس-الاستنتاجات والتوصيات

ويشمل: الاستنتاجات، التوصيات.

المراجع

الملاحق

❖ تعريف المصطلحات:

- المنظمة (Organization): هي مجموعة منظمة من الأفراد يعملون بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة
- الكفاءة (Efficiency): تشير الكفاءة إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المدخلات والمخرجات.
- الفعالية (Effectiveness): وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ،مثل (العاملين ،الإدارة ، المتعاملين ، الموردين ... وغيرهم) ، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل منهم .
- الإدارة (Management): هي عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد الآخرين ومن خلالهم بكفاءة ،وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف .
- الأهداف (Objective): هي النتائج التي تهدف المنشأة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.
- الاستراتيجية (Strategy): هي الخطة الموحدة والشاملة والمترابطة التي تهدف إلى ضمان تحقيق أهداف المشروع في الأجل الطويل.
- الأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives): هي النتائج الأساسية ، بعيدة المدى والتي تسعى المنشأة لتحقيقها خلال فترة محددة .
- التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planing) : هو التخطيط الذي يعنى بتوقع حال المستقبل والاستعدادات لمواجهة متغيرات هذا المستقبل .
- الصلاحية (Authority): هي امتلاك الحق في اتخاذ القرارات ، والتوجيه وإصدار الأوامر.
- المركزية (Centralization): إعطاء الموظفين صلاحيات محدودة باتخاذ القرارات .
- اللامركزية (Decentralization): إعطاء الموظفين الكثير من الصلاحيات باتخاذ القرارات
- البيئة الداخلية (Internal Environment): هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي تحدث داخل المنظمة والتي يمكن للمنظمة التحكم بها والسيطرة .

- البيئة الخارجية (External Environment) : هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ، ولا يمكن السيطرة عليها أو التحكم بها .
- ثقافة المنظمة (Organizational Culture): هي عبارة عن القيم والمعتقدات والفلسفات المتبعة داخل المنشأة.
- الأصول (Assets) : كل شيء ذو قيمة يمتلكه المنشأة .
- التمويل (Financing) : هو حصول المنشأة على الموارد المالية اللازمة للقيام بنشاطاتها .
- الميزة التنافسية (Competitive Advantage) : تشير إلى المجالات التي يمكن للمنظمة أن تتنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية ، وبهذا فهي تمثل نقاط قوة تنسم بها المنظمة.
- إعادة الهيكلية (Reengineering) : هي إعادة ترتيب للعمليات الإدارية ، لتحسين الأداء المتمثل بالجودة أو التكلفة أو سرعة الاستجابة .
- الضغط الإداري (Managerial Stress) : هو زيادة المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة .
- الخصخصة (Privatization) : هو تحول المنظمات من امتلاك الحكومة إلى الأفراد .
- (BPO) Business Process Outsource : هو استعانة المنشأة بموارد بشرية خارجية للقيام بالأعمال الإدارية .
- نظام أجر عادل (Equal Pay Plan) : هو النظام الذي يقوم على المساواة في الأجر بين الوظائف ذات المهام والمهارات والمجهودات وبيئة العمل المتشابهة .
- مجتمع البحث : هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث .
- العينة : هي عدة أفراد مكونة للمجتمع أخذت منه لتمثله .
- العينة المقصودة : هي اختيار الباحث للعينة اختياراً حراً بطريق تمكن من تحقيق أهداف الدراسة .
- الفرضية الصفرية : هي الفرضية التي تقوم على نفي العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- الأسلوب الإجرائي : هو الدراسات العلمية للعمليات والطرق المستخدمة في مجال العمل والحياة اليومية لزيادة فعاليتها من أجل حل المشكلات المتعلقة بالعمل .
- الأسلوب الوصفي : يعرف هذا الأسلوب بأنه الطريقة التي تقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفاً كاملاً .
- البيانات (Data) : هي الأعداد والرموز والكلمات التي تمثل حقائق ومفاهيم لا تشكل أي معنى إلا بعد معالجتها ، لتتم الاستفادة منها للأهداف المطلوبة .

- تكنولوجيا المعلومات (Information Technology) هي مجموعة الأدوات والأساليب وما تتضمنه من أجهزة تعمل على جمع البيانات ومعالجتها وحفظها مثل الكيان المادي والبرمجي ، وقواعد البيانات ، وطرق الاتصال .
- الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) : هو أحد فروع علم الحاسوب التي تهتم في حل المشكلات بالغة التعقيد من خلال الجمع بين إمكانيات الحاسوب ومحاكاة القدرات البشرية في تحليل المشكلات .

وقد تم تعريف المصطلحات السابقة باستخدام المراجع التالية :

- السالمي ، د. علاء عبد الرزاق ، تكنولوجيا المعلومات ، كطلون- عمان ، الطبعة الأولى ١٩٩٧ .
- مبارك ، د. محمد الصاوي محمد ، البحث العلمي -أسسه وطرق كتابته ، المكتبة الأكاديمية ، ١٩٩٢ .
- المغربي ، د. عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الاستراتيجية ، مجموعة النيل العربية ، ١٩٩٩ .
- Boone. Louis E. , Kurtz. David L. ,Contemporary Business , Sixth Edition ,١٩٩٠ .
- Dessely. Garry ,Human Resource Management \Eight Edition , Prentic Hall Inc. ,٢٠٠٠ .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

والمصادر الخارجية

سيتناول هذا الفصل الدراسات السابقة في موضوع اعتماد الموارد الخارجية، بالإضافة إلى أسباب اعتماد

هذه الموارد، و الفوائد و المحاذير من اعتمادها .

و بما أن اختيار المزود للموارد الخارجية ، له تأثير كبير على مستوى الأداء ، فمن المهم

التطرق إلى طريقة اختيار المزود ، و بعض الأمور التي يجب مراعاتها في عملية الإختيار .

بالإضافة إلى توضيح علاقة اعتماد الموارد الخارجية (Outsourcing) مع بعض المفاهيم

الإدارية الأخرى ، مثل تقليل حجم المنشأة (downsizing)، والهندرة (Reengineering)، والضغط

الإداري (Managerial Stress) ، و الخصخصة (Privatization) ، والتحالف (Joint

Venture).

ثم سيتناول هذا الفصل موضوع اعتماد الموارد البشرية الخارجية، وهو أحد أنواع الموارد

الخارجية، وقد تم الحديث في الفصل السابق عن أهمية العنصر البشري في أي منشأة وعن دوره في

استخدام الموارد الأخرى والاستفادة منها .

كما سيتم الإشارة إلى الأسباب التي تؤدي إلى استخدام الموارد البشرية الخارجية ، و زيادة

أهمية هذا الاستخدام.

❖ الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع اعتماد الموارد الخارجية (Outsourcing) من الأساليب الإدارية الحديثة التي

تطور استخدامها في بداية التسعينات . حيث اقتصرت قديماً على الاستعانة ببعض النشاطات الثانوية

مثل خدمات تقديم الطعام وأعمال التنظيف.

ولكنها أخذت بالتطور السريع والنمو حتى أصبحت الكثير من المنشآت تستعين بموارد خارجية من أجل القيام بأعمال تعتبر في غاية الأهمية لهذه المنشأة ، ويرجع هذا التطور في اعتماد الموارد الخارجية إلى ادراك هذه المنشآت لأهمية هذا الأسلوب ولدوره في تقليل التكلفة وفي زيادة الفعالية الإدارية .

وقد حاول فريق البحث الاطلاع على بعض الدراسات والأبحاث التي تمت في هذا الموضوع، وذلك بزيارة بعض المكتبات والجامعات ، وبالرغم من عدم توفر الأبحاث السابقة في موضوع اعتماد الموارد الخارجية ، إلا أنه سيتم استعراض بعض الدراسات السابقة التي تعالج هذا الموضوع. وفيما يلي تلخيص لبعض هذه الدراسات:

❖ **Hallmark Cards** هي إحدى الشركات التي تقوم بعمل بطاقات معايدة للمناسبات المختلفة ، والتي تهتم بتقديم كل ما هو جديد ومتطور بما يتناسب مع أذواق زبائننا ، فقد قامت بالاستعانة بالموزعين لدراسة تفضيل المستهلك لتصاميم معينة واقتراح كل ما هو جديد ، ثم ترسل هذه المعلومات لشركة خارجية لتقوم بعمل تصاميم مختلفة لهذه البطاقات ، وبذلك تكون قد استغلت الموزعين لاقتراح تصاميم جديدة يفضلها المستهلك بدل قيامها بدراسة السوق وسلوك المستهلك بنفسها ، الأمر الذي سيزيد التكلفة ويزيد أعباءها ومسؤولياتها.

أما بالنسبة للشركة المصممة ، فقد استفادت منها بالحصول على تصاميم جديدة تتماشى مع ذوق المستهلك بدل امتلاكها لموارد تقوم بعمل هذه التصاميم.

وبعد عمل هذا التعاقد يقول مدير الشركة : " إن الاستعانة بهذا المورد ، قد ساهم في تقليل التكلفة إلى حد كبير ، وقد كان هذا السبب الرئيسي الذي دفعنا إلى هذا التعاقد أنه في الوقت نفسه ، قد أدى إلى رفع من مستوى الجودة وزاد من رضى الزبائن عن المنتجات المقدمة".^{١٤}

❖ دراسة أخرى قام بها مركز الدراسات في جامعة (Arizona) في الولايات المتحدة ، Philip Carter ، رئيس هذا القسم يقول: " من خلال دراسة سابقة وستستمر لمدة العامين المقبلين ، يتوقع أن يكون اعتماد الموارد الخارجية من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المنشآت ، حتى تقوم بتقليل التكلفة ، وتوفير السيولة في هذه المنشآت .

^{١٤} Covergy Corporation and Hallmark Cards \ <http://www.outsourcing.com> \ ٢٠٠٠

ويضيف : ان تقليل التكلفة هو الأمر الذي ينصب عليه اهتمام معظم المنشآت حالياً وان مهمتنا ان نضع هذه المنشآت على الطريق الصحيح من أجل التخلص من أعباء التكلفة ، ويعتبر اعتماد الموارد الخارجية من أهم الاستراتيجيات المتبعة من أجل تحقيق هذا الهدف.^{١٥}

❖ دراسة أخرى قامت بها (American Management Assosiation) تبين من خلالها أن ٧٧% من موظفيها تقوم باعتمادهم خارجياً ، من أجل القيام بعدة نشاطات ، و تتمثل هذه النشاطات بأعمال التدريب، والتوظيف المؤقت مثل توظيف الأفراد للأعمال الموسمية ، و الإستشارات . بحيث تتمكن من الاهتمام بالنشاطات الداخلية المهمة والتي لا يمكن اعتمادها خارجياً مثل أعمال التخطيط الاستراتيجي، و الأعمال الإدارية التي تتطلب المحافظة على أسرار المنشأة ، و عدم إخراجها الى جهات خارجية عبر هذه الموارد و قد كان السبب الرئيسي لاعتماد هذه النشاطات هو تقليل التكلفة .^{١٦}

❖ أنواع الموارد الخارجية :

تحتاج أي منشأة لموارد تمكنها من مزاولة نشاطاتها وتقديم المنتجات والخدمات التي تمكنها من تحقيق أهدافها ،وتتمثل هذه الموارد فيما يلي:

الموارد البشرية ،والموارد الطبيعية ، والمعدات ،والموارد المالية ، و المعلومات . وجميع هذه الموارد يمكن اعتمادها خارجياً . بالإضافة إلى أجزاء و مواد مصنعة أو نصف مصنعة تدخل في المنتج النهائي مثل التغليف .

وقد تلجأ المنشأة إلى اعتماد هذه الموارد من خارجها ،لعدم قدرتها على امتلاكها ، إما بسبب ارتفاع التكلفة، أو بسبب نقص هذه الموارد ،أو لعدم الرغبة في امتلاكها ، أو لأسباب أخرى ،سيتم الحديث عنها لاحقاً.

^{١٥} Academic Voice \Outsourcing journal project ١٠x\ http:\\www.outsourcing\journal\academic .com \march ٢٠٠٠ .

^{١٦} Gary Dessler ,Human Resource Management \ Eight Edition ,Prentice Hall, ٢٠٠٠ , p ٢٥

• الموارد الطبيعية والمعدات :

- الموارد الطبيعية :

وتتضمن كافة الموارد التي تمدنا بها الطبيعة، مثل المياه والأشجار ، و المعادن المختلفة. ويمكن اعتماد هذه الموارد خارجياً ، في حالة عدم توفرها داخل المنشأة ، مثل : المواد الخام المستخدمة في عمليات التصنيع ، كالأخشاب ، والمعادن ، والمواد الغذائية .

- المعدات :

ويقصد بها الآلات والأجهزة المستخدمة في المنشأة ، والتي لا تستطيع المنشأة امتلاكها ، أو تحتاجها لفترة ، فلا تعمل على امتلاكها.

• الموارد المالية :

تعمل أي منظمة ربحية على وجود سيولة مادية أو تدفق نقدي مستمر ، و الموارد المالية التي تعتمد عليها المنظمة تؤثر على مقدار التدفق النقدي في المنظمة ، كما يؤثر على مقدار الأصول التي تمتلكها ، حيث تعمل أحيانا على بيع بعض أصولها لزيادة التدفق النقدي ، أو تستعين بهذه الموارد المالية عند عقد صفقات أو بدء مشاريع جديدة .

و ذلك في حالة عدم كفاية الموارد المالية الداخلية لقيام المنظمة بنشاطاتها ، حيث تقوم باللجوء

إلى موارد مالية من جهات خارجية مثل البنوك و مؤسسات الإقراض .

• المعلومات :

تعتبر المعلومات مورداً من أهم الموارد التي تحتاجها أي منشأة من أجل تسيير أعمالها وتحقيق أهدافها و اتخاذ قراراتها ، فقد تحول المجتمع إلى مجتمع معلومات ، وأصبحت المعلومات مورداً من موارد القوة الذي لا تستطيع أي منشأة الاستغناء عنه . فمن أين تحصل المنشأة على المعلومات؟

قد تعتمد المنشأة على مواردها الداخلية للحصول على المعلومات و معالجتها ، فإنها تقوم بجمع

كل المعلومات اللازمة و معالجتها ، و تحمل جميع المسؤوليات المتعلقة بها وبالتكنولوجيا الخاصة بها ،

بما يضمن تحقيق أهدافها . ويتولى عادة قسم نظم المعلومات هذا الدور . وسوف يتم الحديث عن دور

نظم المعلومات لاحقاً .

ولكن عندما يتم الحديث عن المعلومات ، فإن للتكنولوجيا دور أساسي في جمع هذه المعلومات و معالجتها . مما يؤثر على التكلفة لأن المنشأة تضطر إلى شراء الكثير من المعدات التكنولوجية الحديثة للحصول على هذه المعلومات وحفظها ، إضافة إلى توظيف الخبراء والمدرّبين والذي يحمل المنشأة الكثير من التكاليف ، بالإضافة إلى زيادة العبء الذي ستتحمله المنشأة في عملية المراقبة و الصيانة . وفي هذه الحالة ، قد تلجأ المنشأة إلى اعتماد مورد خارجي للحصول على هذه المعلومات و معالجتها ، و صيانة الأجهزة التكنولوجية الخاصة بها ، وتكون قد أخذت بعين الاعتبار التكلفة وتقليل العبء الذي كانت ستتحمله سابقاً ، إضافة إلى الخبرة والتخصص في هذا المجال .

• الأفراد أو الموارد البشرية :

هل تستطيع المنشأة أن تستفيد من جميع الموارد السابقة ، دون وجود من يدير هذه الموارد ويستفيد منها ؟ يتولى الأفراد في أي منشأة مهمة إدارة جميع الموارد السابقة ، فلا جدوى من وجود المعلومات بينما لا يوجد من يستطيع الاستفادة منها في الوقت الصحيح والطريقة الصحيحة ، ولا جدوى من توفر التكنولوجيا في حالة عدم وجود خبراء في طريقة استخدامها والاستفادة منها . وكذلك الأموال والتي تحتاج لإدارة مميزة حتى يتم الاستفادة منها بأفضل الطرق .

لذلك فإن كفاءة أي منشأة تعتمد على كفاءة أفرادها ، ولقد تم الحديث سابقاً عن أهمية العنصر البشري ، وعن أهمية إدارة هذا العنصر .

ولكن الاحتفاظ بالأفراد داخل المنشأة وتخصيص الرواتب لهم ، يكلف المنشأة الكثير من الأموال ، ويزيد من أعبائها تجاه هؤلاء الأفراد ، و الاعتماد عليهم فقط يقلل من فرصة المنشأة في الحصول على خبرات خارجية .

ففي ظل هذه الظروف ، تلجأ المنشأة إلى طريقة أخرى للحصول على هؤلاء الأفراد ، بحيث تضمن التكلفة وتقليل أعبائها الإدارية والاستفادة من الخبرات والكفاءات والتخصص .

❖ العوامل التي تقرر امتلاك المورد أم اعتماده خارجياً :

• التكلفة :

عندما ترغب المنشأة في امتلاك مورد معين، تقوم بمقارنة قدرتها المالية مع تكلفة إمتلاك هذا المورد ، فإذا توفرت لديها القدرات المالية، فإنها تسعى إلى امتلاك الموارد التي تحتاجها ، ولكن إذا لم تستطع هذه المنشأة امتلاك الموارد فإنها تفضل الإستعانة بها من الخارج .

• الفائدة المحققة من امتلاك المورد :

لا تبحث المنشأة فقط عن القدرة المالية لها بل ، تدرس الفائدة المحققة من وراء امتلاك المورد فهل ستستخدمه لفترة طويلة أم لفترة قصيرة ؟ وهل ستستخدمه لمهمة أساسية أم لمهمة ثانوية؟ فعليها أن تدرس الفائدة من امتلاك المورد و تقارن بين الفائدة المحققة من وراء امتلاكه أو الاستعانة به .

• المخاطر من وراء امتلاك المورد :

تأخذ المنشأة بعين الإعتبار مدى المخاطرة التي ستعرض لها . في حالة إمتلاك المورد . وخصوصاً معدات تكنولوجيا معينة ، قد تكون سريعة التطور ولا تستطيع المنشأة مواكبة هذا التطور . وفي حالة الاستعانة بالموارد المالية مثل القروض ، حيث تنظر إلى قدرتها على تسديد القرض والمخاطر التي سوف تتعرض لها في حالة عدم القدرة على التسديد .

❖ متى تحتاج المنشأة إلى اعتماد الموارد الخارجية ؟

تلجأ المنشأة إلى اعتماد الموارد الخارجية نتيجة لظروف معينة تواجهها ، و ترى من خلالها أن اعتماد المورد من جهة خارجية هو أفضل الحلول وأنسبها ،ومن هذه الأسباب نذكر مايلي :

• إرتفاع التكلفة :

تسعى المنشأة إلى الإستعانة بالموارد الخارجية عندما تكون تكلفة امتلاكها عالية ، كأن يكون ثمنها و تكلفة تشغيلها مرتفعة مقارنة مع قدرات المنشأة ، و كذلك بالنسبة لجميع الموارد سواء كانت آلات و معدات ، أو مواد و أجزاء مصنعة أو نصف مصنعة ، أو موارد بشرية .

• نقص الخبرة والتخصص :

تحتاج أي منشأة إلى تحديد الأنشطة الأساسية التي تقوم بها (core business)، بحيث تمتلك المنشأة الخبرة والتخصص في هذه الأنشطة، أما الأنشطة الأخرى التي لا تمتلك فيها الخبرة والتخصص، فإنها لن تستطيع إنجازها بمستوى الجودة المطلوب، ولهذا تلجأ إلى جهة خارجية لتزويدها بأفراد أو سلع أو خدمات معينة .

• زيادة وعي المستهلك للمنتجات والخدمات المقدمة :

وبالتالي رغبة المنشأة القائمة في إشباع حاجات المستهلك، ومواكبة هذا الوعي، الذي يؤثر على جودة المنتجات والخدمات .

• الحاجة إلى سرعة الاستجابة بالنسبة للمنشأة :

أي سرعة تسليم المنتجات وتقديم الخدمات . وذلك لأن اعتماد الموارد الخارجية بكافة أنواعها يقلل الوقت، ويزيد ساعات العمل في حالة اعتماد موارد بشرية خارجية أو الاستعانة بمعدات وآلات خارجية إضافية .

• المنتجات الموسمية :

بعض المنشآت تكون منتجاتها موسمية أي لا تستمر طوال أيام السنة، بل فترة قليلة لأشهر معينة أو مناسبات معينة . فهذه المنشآت لا تحتاج الموارد اللازمة لإنتاج هذه المنتجات أو لتقديم هذه الخدمات لفترة طويلة بل تعتمد هذه الموارد من الخارج مثل الاستعانة بموارد بشرية خلال مناسبات معينة لزيادة الإنتاج، أو الاستعانة بهذه الموارد لتقديم خدمات في فترة أو مناسبة معينة، أيضاً يمكن الاستعانة بآلات ومعدات، أو مواد وأجزاء نصف مصنعة للسبب السابق نفسه .

• النمو السوقي:

والذي أحدث تغيرات كثيرة في العقد الأخير بحيث أدى ذلك إلى ازدهار اعتماد الموارد الخارجية حيث تقول الباحثة **windy currie** "أن اعتماد الموارد الخارجية كان في بدايته يستخدم لتقليل التكلفة، ولكن الركود الاقتصادي أجبر بعض الشركات على بيع بعض أقسامها، لزيادة السيولة المادية في المنشأة ومنعها من الإنهيار، حيث تقوم هذه المنشأة ببيع المعدات واعتمادها من الخارج، عن طريق استئجارها على المدى القصير أو البعيد.

أو يتم إغلاق قسم معين مثل قسم البحث و التطوير أو قسم التسويق و يعتمد من الخارج ، لأنه يتم إرسال موظفي هذا القسم إلى منشآت أخرى مزودة مقابل مبلغ معين و بالتالي تزيد السيولة. لكن بعض المتخصصين يرى أن اعتماد الموارد الخارجية يجب أن يدخل في التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى ، وهو ليس حل على المدى القصير أو حل مؤقت لمشاكل طارئة

● ظهور التكنولوجيا الحديثة :

والتي أدت إلى إنجاز الأعمال بشكل محوسب يسير وفق قواعد متسلسلة ، وذلك يقلل الحاجة إلى السيطرة و المراقبة من قبل المنشأة على مثل هذه المهام ، و بالتالي تقوم المنشأة باعتمادها خارجياً ، بسبب التطور التكنولوجي الذي قلل الحاجة إلى المراقبة.

● تقليل العبء الإداري :

تحتاج المنشأة إلى القيام بنشاطات عدة لتمكنها من تحقيق أهدافها .وعندما تزيد المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة واحدة ، فإن الحاجة تظهر إلى المراقبة المستمرة من أجل ضمان الجودة و اعتماد الموارد الخارجية في هذه الحالة ، من أنسب الحلول لتقليل العبء الإداري الملقى على عاتق هذه الإدارة .

❖ فوائد اعتماد الموارد الخارجية :

- يساهم استخدام الموارد الخارجية في تقليل التكلفة ، وذلك تبعاً لمبدأ (economies of scale) وهو إستغلال أكبر عدد من الموارد بأقل تكلفة أو هو تقليل تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة بسبب زيادة كمية الإنتاج ، و تقليل عدد الموارد ، عندما يتولى هذه المهمة جهة مختصة تقوم بإنتاج كمية كبيرة لأكثر من منشأة.
- زيادة الأرباح و ذلك لتعامل المنشأة مع جهة مختصة تزود بتكلفة أقل ، لأنها تنتج أو تقدم خدمات بكميات كبيرة ، بحيث تمكن المنشأة من زيادة الأرباح ، و ذلك لتقليل تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة . فمن الممكن أن تقوم المنشأة بإنتاج أكثر من سلعة مرتبطة مع بعضها بمواد خام ، و آلات ، و أفراد ، و

- سياسات و تخطيط متشابه .، و ذلك لإنتاج كميات كبيرة فكلما زاد حجم المنشأة و تنوعت منتجاتها المرتبطة مع بعضها بنفس الموارد ، زادت أرباحها .
- اعتماد الموارد الخارجية يزيد من جودة المنتجات و الخدمات لأنه يقدم من قبل جهات تستخدم مهارات و أدوات متخصصة في مجالها ، كما تعتمد المنشأة على أكثر من مزود للمنتج الواحد .
- زيادة رضى الزبون لأنه يزيد من جودة المنتجات و الخدمات، و يزيد من ساعات العمل
- يساعد المنشأة في التركيز على نشاطاتها المهمة (Core Activities) ، و التي تحتاج إلى السيطرة و المراقبة ، و تترك النشاطات الأخرى لجهات خارجية للاهتمام بها .
- يساهم في تقليل العبء الملقى على عاتق الإدارة ، بتقليل المراقبة و المتابعة .
- المرونة ، بحيث تعتمد الموارد الخارجية في كثير من المجالات مثل التصنيع ، و التجميع ، و التسويق، و الأبحاث ، و تستطيع المنشأة الإستغناء عن المورد في حالة انتهاء المهمة التي تم استخدامه من أجلها .

❖ محاذير اعتماد الموارد الخارجية :

- عدم وجود تحكم و مراقبة للمنشأة على نشاطاتها التي تعتمد عليها خارجيا ، و بالتالي عدم السيطرة الكاملة عليها .
- عدم المطابقة بين المواصفات المقدمة و المواصفات المطلوبة و خصوصا للمنتجات .
- أحيانا يتم الارتباط مع مزود واحد ، و هذا يؤدي إلى تحكم المزود بالمنشأة ، خاصة إذا لم يكن بالإمكان تغييره نتيجة العقد الموقع .
- عدم رضى الزبون أحيانا عن هذا التعاقد، لأنه يعطي ثقته لمنشأة معينة ، على أساس أنها تقوم بهذه النشاطات بنفسها ، و لا توكلها لغيرها من المنشآت .
- كشف أسرار المنشأة لمزودها ، حتى يستطيع تقديم خدمة معينة لها ، و هذا يشكل تهديدا كبيرا على المنشأة .

- عدم الانسجام بين الموارد البشرية الداخلية و الموارد البشرية الخارجية ، و ذلك عند الاستعانة بهم لأداء مهمة معينة و لفترة معينة .
- عدم إنجاز العمل في الوقت المطلوب و ذلك لنقص السيطرة على العمل ، فمن الممكن أن يتأخر إنجازها في وقته المحدد .

❖ كيف تختار المنشأة مزودها بالموارد التي تحتاجها ؟

تختار المنشأة مزودها بالموارد التي تحتاجها على أساس أهدافها التي تسعى لتحقيقها باستخدام هذه الموارد ، بحيث تعمل مقارنة بين المزودين المتوفرين من حيث التوافق في الثقافة و الفلسفة .

"الأساس في إختيار المزود هو التوافق بين الطرف المزود للمورد و الطرف المستهلك له ، المبني على التوافق في الفلسفة و الثقافة"^{١٧}

إن التوافق في الثقافة بين الطرفين يؤدي إلى تحسين الفاعلية و الأداء و الإلتزام ، و لكن عدم الانسجام يعيق الأداء ، و يحول دون تحقيق الأهداف ، كما يعيق عمليات القيادة و الاتصال و إتخاذ القرارات .

فماذا نعني بثقافة المنظمة ؟

"يمكن القول أن ثقافة المنظمة تتكون من قيم و معتقدات و مدركات و افتراضات قواعد و معايير وأشياء من صنع الإنسان ، و أنماط سلوكية مشتركة."^{١٨}

من التعريف السابق يتضح أن ثقافة المنظمة تتركز في القيم و المعتقدات و المعايير السلوكية التي يشترك بها الأفراد في المنظمة .

و من هنا تظهر أهمية مراعاة ثقافة الطرف المزود بالمورد ، و خصوصا إذا كان هذا المورد مورداً بشرياً ، حيث أن ثقافة المنشأة تؤثر على ثقافة الأفراد ، و من المستحيل للمنشأة أن تختار أفراد مخالفين لثقافتها ، لأنها تقودهم إلى اتباع سياسات و أنماط سلوكية تتوافق مع أهدافها .

^{١٧}Benefits of Outsourcing with Acasia teleservices \ <http://.acassia.com>

^{١٨} د.حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، دار زهران ، ١٩٩٧ ، ص ٨٥

و بما أن الموارد البشرية هي الموارد التي تتأثر بهذه الثقافة و تعمل على نقلها ، فيجب على المنشأة أن تراعي عنصر الثقافة في اختيار المزود ، لأن الموارد البشرية الخارجية ستتعامل مع الموارد الداخلية ، و قد تنتقل للعمل معها في نفس المكان .

و هذا يؤثر على كيفية تعامل مدير دائرة شؤون الأفراد و قدرته على إدارتهم و التنسيق بينهم ، فهو لا يستطيع القيام بعمله بكفاءة إلا إذا تفهم هذه الثقافة مثل العلاقة بين الرئيس و المرووس ، والعلاقات بين الأفراد ، و الدين ، و اللغة و طرق الاتصال . كذلك بالنسبة لفلسفة المنشأة تجاه أفرادها ، حيث تؤثر على صلاحياتهم ، و تحفيزهم ، و تعاملهم .

كل هذا يؤدي إلى نقل الثقافة أو التأثير بالفلسفة من قبل الجهة المستهلكة ، و بالتالي التأثير على ثقافة أفرادها و منتجاتها و خدمة زبائنها .

• اختيار المزود بالمورد الخارجي (vendor) :

من هو المزود بالمورد الخارجي ؟

المزود هو المورد أو الجهة الخارجية التي تقوم المنشأة بعمل التعاقد معها من أجل تزويدها بموارد معينة أو القيام بنشاطات معينة . و لكن كيف يتم التعاقد مع المزود ؟

في بداية التسعينات أصبح هناك فهم أكبر لاتفاقيات اعتماد الموارد الخارجية . وأصبحت عملية عقد هذه الاتفاقيات تتطلب اهتمام كبير من المنشأة .

حيث تقوم المنشأة باستشارة مختصين خلال المفاوضات بينها وبين المزود . و هنا يلعب المستشارون القانونيون والمحامون دوراً مهماً في توضيح حقوق كلا الطرفين .

وعندما يتم الاتفاق بين الطرفين وتوضيح العقد وصيغته ، فإن هذا العقد يضمن حقوق الطرفين ويوضح الالتزام لكل طرف .

لكن يجب أن يتوفر عنصر الثقة بين الطرفين ، حتى يقوم المزود بتقديم الأفضل للمنشأة وبالتالي

زيادة الجودة وكسب رضى الزبائن .

بعض الأمور التي يتم مراعاتها عند إختيار المزود :

• عنصر الثقة :

يعتبر اعتماد الموارد الخارجية أحد أنواع الاستئجار على المدى القصير (rent) ، أو المدى البعيد (lease) يتم هذا الاستئجار عن طريق التعاقد بين الطرفين ، وتختلف مدة هذا التعاقد من عقد لآخر .

ويعتبر عنصر الثقة من أهم الأسباب التي تؤدي إلى نجاح هذا العقد .، لأن توفر هذا العنصر يساهم في دعم الالتزام بين الطرفين ،حيث يحافظ كل طرف على حقوق الطرف الآخر و يطمئن أن المزود يقوم بتقديم أفضل خدمة وبأعلى مستويات الجودة .

ولهذا يجب أن تقوم المنشأة باختيار الجهة الخارجية المناسبة والتي تستطيع أن توليها ثقته الكاملة ،حتى تستطيع تحقيق أهدافها المنشودة من اعتماد هذا المورد

• سمعة المنشأة :

عندما تقوم المنشأة باختيار مورد خارجي لتزويدها بسلع أو خدمات معينة ،يجب عليها الاهتمام بسمعة المورد الذي تختاره ،وذلك لأن الزبون عندما يختار هذه المنشأة للاستفادة من منتجاتها أو خدماتها ،فإنه يثق بجودة ما تقدمه ..

وعندما تعتمد هذه المنشأة بعض نشاطاتها خارجياً ، يجب أن تراعي اختيار مورد ذو سمعة جيدة ، بحيث تضمن استمرار ثقة زبائنهم ،لأن الزبون قد يولي ثقته لهذه المنشأة ولا يوليها لغيرها .

❖ علاقة اعتماد الموارد الخارجية (outsourcing) مع بعض المفاهيم الإدارية:

• علاقة اعتماد الموارد الخارجية وتقليل حجم المنشأة (downsizing):

يعتبر اعتماد الموارد الخارجية وتقليل حجم المنشأة من الطرق الشائعة والمستخدمة في المنشآت ، والتي بدأ استخدامها في بداية التسعينات ،من أجل تقليل التكلفة ،وتقليل رواتب الموظفين .

و تقليل حجم المنشأة هو الحد من عدد الأفراد، بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية. و يمكن اتباع هذا الأسلوب عندما تقل الأعمال وبالتالي تقل الحاجة إلى هؤلاء الأفراد، أو عند عدم قيام الأفراد بعملهم بالمستوى المطلوب .

ففي هذه الحالة تلجأ المنشأة إلى توظيف أفرادها بشكل مؤقت عن طريق اعتمادهم خارجياً ، وكثيراً ما يتبع اعتماد الموارد من خارج المؤسسة بعد تقليل حجم المنشأة ، حيث تستخدم المنشأة هذين الأسلوبين من أجل تقليل التكلفة.

• علاقة اعتماد الموارد الخارجية مع الهندرة (Reengineering) :

تجد المنشأة نفسها أحيانا أمام كثير من التعديلات الواجب عملها مثل إعادة الهيكلة التنظيمي ، السياسات ، والإستراتيجيات ، وطرق الإنتاج و المعدات .

فتحاول عمل بعض هذه التعديلات المطلوبة ، لكن أحيانا تكون هذه التعديلات كثيرة جدا ولا تفي بحاجات المنشأة ، مما يستدعي إعادة هيكليّة و تصميم جديد ومن ضمن هذا التصميم الجديد هو اعتماد الموارد الخارجية ، بحيث توكل بعض المهام إلى جهات خارجية لأدائها ، و لا يخطط لها ضمن الأداء الداخلي .

لأن زيادة حجم المنشأة عن حد معين يزيد من التكاليف و يقلل القدرة على السيطرة على عمليات المنشأة ، مما يتطلب الحاجة إلى (Strategic Business Unit) ، أي عمل تخطيط إستراتيجي منفصل لكل وحدة ، بحيث يكون مستوحى من الإستراتيجية الأساسية للمنشأة ، و متوافق مع الإستراتيجية العامة لها .

فتعمل المنشأة على إسناد مهام معينة إلى جهات خارجية خلال إعادة الهيكليّة .

• علاقة اعتماد الموارد الخارجية مع الخصخصة (Privatization) :

"الخصخصة تحويل المنشآت سواء كانت ربحية أو غير ربحية من القطاع الحكومي إلى القطاع

الخاص .

والخصخصة لكافة أنواع المنشآت تزيد من الفاعلية في الأداء ، كما تزيد من الأرباح و الجودة ، لان أعمال معينة تسند إلى جهات متخصصة لتنفيذها فتزداد فاعليتها ، كما تزداد المنافسة بين المنشآت المختلفة و بالتالي يزيد مستوى الجودة ، أما بالنسبة لزيادة الأرباح فإن ذلك يتم تبعاً لمبدأ (Economies Of Scale) بحيث تقل تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة بسبب زيادة كمية المنتج أو الخدمة المقدمة .^{١٩}

أما بالنسبة للأعمال التي تتبع للقطاع الحكومي ، فبعضها أفضل أن يكون مع القطاع الحكومي مثل المدارس و القطاع الصحي بحيث تستطيع الحكومة خدمة جميع الطبقات حيث أنها لا تهدف أساساً للربح مثل الشركات الخاصة ، و البعض الآخر يمكن أن يكون مع القطاع الخاص مثل شركات الكهرباء و الاتصالات .

إن كما هو الحال بالنسبة للمنشآت التي توكل بعض المهام لجهات خارجية لتنفيذها ، تقوم الحكومة بتحويل بعض المهام للقطاع الخاص و ذلك لتخفيف الأعباء ، و زيادة الجودة ، و تقليل التكلفة .

• علاقة اعتماد الموارد الخارجية مع تحالف المنشآت (Joint Venture):

تسعى أي منشأة إلى السيطرة على جميع نشاطاتها ، و المحافظة على أمورها الداخلية ، و أسرار عملها بحيث تهتم بعدم تسرب أي معلومات تخصها إلى الخارج ، سواء إلى منشآت في مجال العمل نفسه أو في مجال آخر .

لأن تسرب المعلومات و وصولها إلى المنافسين يؤثر على وضع المنشأة التنافسي ، و على كيفية تعامل مزوديها و موزعيها .

و بما أن اعتماد الموارد الخارجية يؤثر على سرية تعاملات المنشأة ، و يؤدي إلى تسرب معلومات إلى المزود ، مثل تسرب المعلومات عن طريق الأفراد ، أو إعطاء صورة عن المركز المالي ، أو عن المواد الخام أو نصف المصنعة التي تعطي معلومات عن إنتاجية المنشأة . ، خصوصاً إذا زاد تعامل المنشأة مع جهة واحدة في أعمالها الأساسية ، فمن المفضل عمل تحالف لتلافي استغلال هذه الجهة

^{١٩} Downsizing , Outsourcing , Privatization and you \ <http://www.Outsourcing.com>

الخارجية لأسرار المنشأة ، و إفشائها للمنافسين ، أو استغلالها لصالحها و منافستها بها في المستقبل .
فالتحالف هو الحل الأكثر أماناً للإحتفاظ بالسرية و زيادة السيطرة .

و إن لم يكن السبب في التحالف هو الإحتفاظ بسرية معلومات المنشأة ، فيجوز أن يكون السبب هو زيادة الإعتمادية بين الطرفين ، بحيث أن كل منشأة تحتاج إلى موارد الأخرى بإختلاف أنواعها ، سواء موارد بشرية ، أو غيرها .

• علاقة اعتماد الموارد الخارجية مع الضغوط الإدارية (managerial stress):

أي منشأة تسعى إلى تحقيق أهدافها ، تقوم بإدارة عملياتها اليومية و القيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقها . ومن خلال القيام بهذه العمليات و النشاطات التي يقوم بها أفراد هذه المنشأة ، تنشأ عدة ضغوط على هؤلاء الأفراد تتعلق بالفرد نفسه أو بعمله ، أو بالمنظمة التي يعمل بها . ويستطيع الفرد تحمل هذه الضغوط إلى حد معين ولكن بعد ذلك يبدأ تأثيرها السلبي على هذا الفرد .

ويمكن التخلص من هذه الضغوط من خلال مواجهة أسبابها . ومن بين هذه الأسباب ، تصميم العمل تصميم الهيكل التنظيمي ، وثقافة المنظمة ، وعدم مؤازرة المنظمة لأفرادها .

لكن هذه الضغوط تؤثر سلباً على المنشأة بكافة عملياتها فعندما تعاني منها الإدارة ، وهي التي بدورها تقوم بالتخطيط و وضع الإستراتيجيات و السياسات للمنشأة ، فإنها ستقوم باتخاذ قرارات و القيام بعمليات غير سليمة ، لأنها ستعاني من أعباء إدارية بسبب ظروفها الداخلية و بالتالي ستؤثر على المنشأة بجميع دوائرها و أفرادها .

❖ اعتماد الموارد البشرية الخارجية

• كيف تعتمد المنشأة الموارد البشرية خارجياً ؟

قديمًا كانت الموارد البشرية الخارجية تقتصر على أعمال التنظيف وأعمال البستنة والحراسة وغيرها من النشاطات الثانوية ، البعيدة عن الأعمال المهمة والمهام الإدارية . لكن في الوقت الحاضر ، أصبحت المنشأة تعتمد الكثير من الموارد البشرية الأخرى مثل :

- أعمال الصيانة للآلات والمعدات :
- بحيث يتم التعامل مع متخصصين في أعمال الصيانة .
- تدريب الموظفين والعمال :
- بحيث ترسل المنشأة موظفيها للتدريب من قبل جهات متخصصة بدلاً من العمل على تدريبهم داخل المنشأة وهدر الوقت والجهد و المال مقابل ذلك .
- الأعمال الإدارية المهمة :
- ممكن أن تعتمد خارجياً ، بالإستعانة بمتخصصين إداريين مؤهلين للعمليات الإدارية و المستويات الإدارية العليا . وهو ما يعرف ب (Business process outsource (Bpo)) وذلك لزيادة تعقيد العمليات الإدارية و أهمية دور الفرد في حل هذا التعقيد .
- الأعمال المالية :
- مثل المحاسبين والخبراء الماليين فلم تعد المنشأة تعتمد على هذا المورد من داخلها بل تستطيع اعتمادهم خارجياً بحيث تستعين بهم في تدقيق الحسابات وإعداد القوائم المالية ، دون العمل على امتلاك تلك الموارد البشرية .
- الاستشارات :
- بمختلف أنواعها مثل استشارات قانونية أو مالية وذلك عند لجوء المنشأة لها خلال أزمة معينة تمر بهم . فلا داعي لتوظيف خبراء قانونيين أو ماليين و تحمل تكاليفهم .
- الأبحاث والتطوير :
- وتستخدم المنشأة موارد بشرية خارجية لعمل أبحاث معينة مثل أبحاث تسويقية أو أبحاث لخدمة المستهلك .
- الأسباب التي أدت إلى اعتماد الموارد البشرية الخارجية :
- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني ، الذي تغير في الوقت الحالي نتيجة ارتفاع رواتب الموظفين، الذي يشكل عبئاً على ميزانية بعض المنشآت ، و خصوصاً إذا كانوا من ذوي الخبرة و الكفاءة المميزة .
- ارتفاع مستويات التعليم الذي أوجد خبرات فريدة في بعض المجالات التي يتعذر على المنشأة امتلاكها .

- اتساع نطاق التدخل الحكومي بين المنشأة وموظفيها ، بحيث تعمل الحكومة على تأمين حقوق الموظفين ، والذي يقيد هذه المنشآت ويلزمها بقوانين معينة ، مما يؤدي إلى قلة إقدام المنشأة على توظيف الكم والنوع المرغوب به .
- اكتشاف أهمية أداء العنصر البشري كمحدد أساسي للكفاءة والإنتاجية بخبرته المميزة وقدراته التي يمتلكها .
- اكتشاف أهمية إدارة القوى البشرية بطريقة سليمة ، وما لذلك من أثر في تداخل المسؤوليات وزيادة الأعباء بمختلف أنواعها على المنشأة .
- سمعة المنشأة أمام زبائنها ، في حالة استخدامها لكفاءات خارجية متخصصة في مجال معين .
- التقدم التكنولوجي المستمر الذي يتطلب الاطلاع والمتابعة المستمرة من قبل الأفراد ، والقدرة على متابعة هذا التقدم وتطبيقه .
- الحاجة إلى تدريب القوى العاملة نتيجة تعقيد الوظائف ، حيث كانت الوظائف والمهام أقل تعقيد وأكثر سهولة ولا تحتاج إلى تدريب كالوقت الحاضر .

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث

يحتوي هذا الفصل على المنهجية التي تم إتباعها في البحث ، ومجتمع البحث وعينة الدراسة ، و أفراد عينة الدراسة ، بالإضافة إلى أدوات البحث، والتي تشمل أدوات جمع المعلومات، وأدوات تحليل البيانات، وأدوات عرض المعلومات.

❖ منهجية البحث

لقد تم اعتماد المنهجية العلمية في إعداد هذا البحث والتي تقوم على الأسلوب العلمي في الدراسة والتحليل، والأساليب المتبعة في هذا البحث هي:

• الأسلوب الوصفي:

وهو الأسلوب الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها بحيث يؤدي ذلك إلى فهم العلاقات القائمة بين الظواهر والعوامل المؤثرة عليها. وقد اتبع هذا الأسلوب في بداية البحث لوصف الوضع الحالي للعينة التي تم اختيارها .

• الأسلوب الإجمالي (التحليلي):

وهو الأسلوب الذي يقوم على الدراسة العلمية للعمليات والطرق المستخدمة في مجال العمل والحياة اليومية بزيادة فاعليتها من أجل حل المشكلات. وقد استخدم هذا الأسلوب في تحليل ودراسة العينة ، وقد تم وضع الحلول والاقتراحات بناءً على هذا التحليل.

❖ مجتمع البحث

يتكون قطاع الأعمال من ثلاثة قطاعات وهي القطاع التجاري و الصناعي و الخدماتي. وقد قام فريق البحث باختيار القطاع الخدماتي من بين هذه القطاعات ، نظراً لأهمية العنصر البشري في هذا القطاع . وحيث أن قطاع الخدمات يتكون من فئات أو قطاعات صغيرة مختلفة من حيث طبيعة

الخدمات المقدمة، مثل قطاع التعليم والقطاع الصحي والكثير من المنشآت الخدماتية الأخرى، فقد تم إختيار القطاع الصحي كجزء من هذا القطاع لتطبيق الدراسة عليه.

بعد ذلك تم التخصص في قطاع المستشفيات كجزء من القطاع الصحي ، وذلك لأهمية العنصر البشري في هذا القطاع ، و نظراً لملاءمته لأهداف الدراسة .

❖ عينة الدراسة

أما عينة الدراسة فكانت عينة مقصودة تغطي أكثر من ٣٠% ، وهي حوالي ٤٢% من قطاع المستشفيات الخاص في مدينة الخليل . وقد تم اختيار العينة حسب عدد الأفراد بحيث تم اختيار أكبر ثلاث مستشفيات في القطاع الخاص ، وذلك بعد زيارة جميع المستشفيات في هذا القطاع .

ويتكون قطاع المستشفيات في مدينة الخليل من ثمانية مستشفيات ، سبعة منها تابعة للقطاع الخاص ومستشفى واحد حكومي .

وقد تم اختيار القطاع الخاص واستثناء المستشفى الحكومي نظراً لعدم ملاءمته لأهداف الدراسة ، كما تم استثناء مستشفى الميزان التخصصي نظراً لكونه تحت الإنشاء ولعدم تعاونه في إعطاء المعلومات المطلوبة . أما مستشفيات القطاع الخاص فهي مرتبة من حيث عدد الموظفين كما هو مبين في الجدول رقم

(١) :

جدول (١)

المستشفيات وأعداد الموظفين

عدد الموظفين	إسم المستشفى
٣٢٠	• المستشفى الأهلي
١٠٣	• مستشفى محمد علي المحتسب
٧٠	• مستشفى الميزان التخصصي
٢٠	• مستشفى شهيرة للولادة
١١	• مستشفى الزعترى للولادة
٨	• مستشفى ناصر للتوليد والجراحة
٩	• مستشفى سليم حمدان

و تتكون عينة الدراسة من المستشفيات الثلاث التالية:

- المستشفى الأهلي .
- مستشفى محمد علي المحتسب.
- مستشفى شهيرة للولادة .

❖ أفراد عينة الدراسة

لقد تم اختيار أفراد عينة الدراسة بشكل يتلاءم مع أهداف البحث ، واختيار المراكز الإدارية لهؤلاء الأفراد بحيث تمكنهم من إعطاء معلومات واضحة عن موضوع الدراسة، وذلك عن طريق تعبئة الاستبانة بالشكل الصحيح والذي يؤدي إلى الخروج بنتائج صحيحة .

أفراد العينة :

- المدير العام لكل مستشفى .
- المدير المالي و الإداري
- رؤساء الأقسام .

وقد تم إجراء مقابلات مع المدير العام و المدير المالي و الإداري لكل مستشفى ، للوصول الى النقاط التي تفيد فريق البحث في وضع الاستبانة بشكل يتلاءم مع وضع المستشفى و أهداف الدراسة .

❖ أدوات البحث

• أدوات جمع المعلومات

قام فريق البحث بجمع المعلومات بثلاث طرق :

أولاً : الموارد والمراجع

لقد تم استخدام المراجع والكتب من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع اعتماد الموارد البشرية الخارجية ، والتي تم الحصول عليها من المكتبات، بالإضافة إلى المعلومات التي توفرت عبر شبكة الإنترنت.

ثانياً : المقابلة الشخصية

والتي تمت مع مدراء المستشفيات المكونة للعينة، بالإضافة إلى مقابلات مع جهات أخرى مثل دائرة الإحصاء، ودائرة الصحة، والغرفة التجارية .

- دائرة الإحصاء و الغرفة التجارية :

وقد تمت زيارتها لجمع بعض المعلومات الإحصائية حول قطاع الخدمات و بقية القطاعات الأخرى

- دائرة الصحة :

والتي تمت زيارتها من أجل الحصول على المعلومات حول القطاع الصحي و قطاع

المستشفيات.

- مدراء المستشفيات :

قام فريق البحث بمقابلة كل من المدير العام و المدير الإداري و المالي لكل مستشفى ، بهدف جمع بعض المعلومات العامة عن المستشفى وأقسامه. وعن طبيعة الموارد المستخدمة داخله، الأمر الذي ساعد في صياغة استبانة البحث بشكل يؤدي إلى الخروج بالنتائج الصحيحة.

• رئيس قسم نظم المعلومات:

و الذي قام بتزويد فريق البحث بالمعلومات اللازمة حول اعتماد دائرة نظم المعلومات للموارد البشرية الخارجية ، و كيفية اعتماد هذه الدائرة لهذه الموارد، و الاسباب التي تستدعي ذلك ، و الفوائد و المحاذير من وراء هذا الاعتماد .

ثالثاً : الاستبانة

و التي احتوت على الأسئلة التي تساعد فريق البحث على الوصول الى الأهداف و حل المشاكل وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة و هم :

- المدير العام لكل مستشفى .
- المدير الإداري و المالي.
- رؤساء الأقسام .

وقد تم استرجاع الاستبانة بعد يومين من توزيعها على أفراد العينة ، حتى يتم استخلاص النتائج وتحليلها

❖ أدوات تحليل البيانات:

لقد تم استخدام أسلوب التحليل الكمي الإحصائي في تحليل البيانات التي تم جمعها ، وقد تمت

هذه المعالجة يدوياً باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{النسبة (\%)} = \text{ع} / \text{س}$$

حيث:

ع : عدد الإجابات للخيار الواحد في كل سؤال

س: عدد الاستبانات التي تم توزيعها ، وهي (٢٠)

وللأسئلة التي تحتل أكثر من إجابة ، تم استخدام المعادلة التالية بعد تطبيق المعادلة الأولى:

النسبة (%) = ن/م

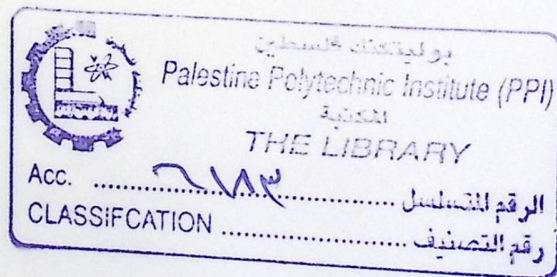
حيث:

ن : النسبة الناتجة من المعادلة الأولى

م : مجموع النسب الناتجة عن جميع الإجابات للسؤال

❖ أدوات عرض المعلومات

لقد استخدمت بعض الجداول والأشكال التوضيحية في البحث، من أجل توضيح الأفكار والبيانات وعرضها بشكل مبسط، وقد استخدمت الجداول أيضاً من أجل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة .



الفصل الرابع

عرض البيانات

وتحليل النتائج

في هذا الفصل سيتم عرض البيانات و تحليلها ، للوصول إلى النتائج ، في ضوء المشاكل التي تم طرحها في بداية البحث .

وقد تم تصميم استبانة البحث بحيث توضح ما يلي:

- الأسئلة (٣،٢،١): تتعلق بمدى اعتماد الموارد البشرية الخارجية في العينة التي تم اختيارها، حيث وضحت هذه الأسئلة وجود بعض المهام التي تحتاج لاعتماد مورد بشري خارجي ، ونوع هذه المهام المستخدمة ، ومدى تفضيل أفراد العينة لامتلاك الموارد البشرية.
- (٢٢،٢١،٦،٤) : توضح هذه الأسئلة أسباب اعتماد الموارد البشرية الخارجية في هذه المستشفيات ، حيث وضحت الحاجة التي دفعت لاعتماد هذه الموارد.
- (١٨،١٧،٧،٦،٥) تتعلق هذه الأسئلة بفوائد اعتماد الموارد البشرية الخارجية ، بحيث توضح معظم الفوائد التي تجنيها هذه المنشآت من جراء اعتماد هذه الموارد .
- (١٥،١٤،١٣،١٢،١١،١٠،٩،٨) : وقد وضحت هذه الأسئلة محاذير استخدام الموارد البشرية الخارجية ، أو العوائق التي تمنع هذه المنشآت من اعتماد مورد بشري من خارجها.
- (٧،١٨،١٧،١٦) : من خلال هذه الأسئلة تم توضيح مدى تأثير اعتماد الموارد البشرية الخارجية على الفعالية الإدارية، والسؤال عن دور اعتماد هذه الموارد في الحد من مسؤوليات الإدارة.
- (٢٣،٢٢،٢١،٢٠،١٩) : وقد تم طرح هذه الأسئلة من أجل التوصل إلى معرفة أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على التكلفة .
- (٢٥،٢٤) : تتعلق هذه الأسئلة بالحاسوب واستخداماته في هذه المنشآت .

♦ عرض البيانات:❖ مدى اعتماد الموارد البشرية الخارجية :

حاول فريق البحث معرفة مدى تفضيل أفراد العينة لامتلاك الموارد البشرية اللازمة ، و مدى وجود مهام تحتاج للاستعانة بموارد بشرية خارجية ، و معرفة أنواع هذه المهام .

جدول رقم (٢)

تفضيل امتلاك الموارد البشرية

النسبة	عدد الإجابات	الخيار
% ٤٥	٩	أفضل في جميع الأحيان
% ٤٠	٨	أفضل في بعض الأحيان
% ١٥	٣	لا أفضل
% ١٠٠	٢٠	المجموع

بينت الدراسة أن ٤٥% من أفراد العينة ، يفضلون امتلاك الموارد البشرية في جميع الأحيان ، و أن ٤٠% منها يفضلون امتلاك الموارد البشرية في بعض الأحيان ، و النسبة الباقية من أفراد العينة ، و التي تشكل ١٥% لا تفضل امتلاك الموارد و إنما تفضل اعتمادها خارجيا .

جدول رقم (٣)

وجود مهام تحتاج للاستعانة بمورد بشري خارجي

النسبة	عدد الإجابات	الخيار
% ١٠	٢	الكثير من المهام
% ٩٠	١٨	بعض المهام
% ٠	٠	لا يوجد أي مهام
% ١٠٠	٢٠	المجموع

الجدول السابق يوضح أن ١٠% من أفراد العينة لديهم الكثير من المهام التي تحتاج للاستعانة بمورد بشري خارجي ، و أن بقية أفراد العينة و الذين يشكلون ٩٠% توجد لديهم بعض المهام التي تحتاج للاستعانة بهذا المورد.

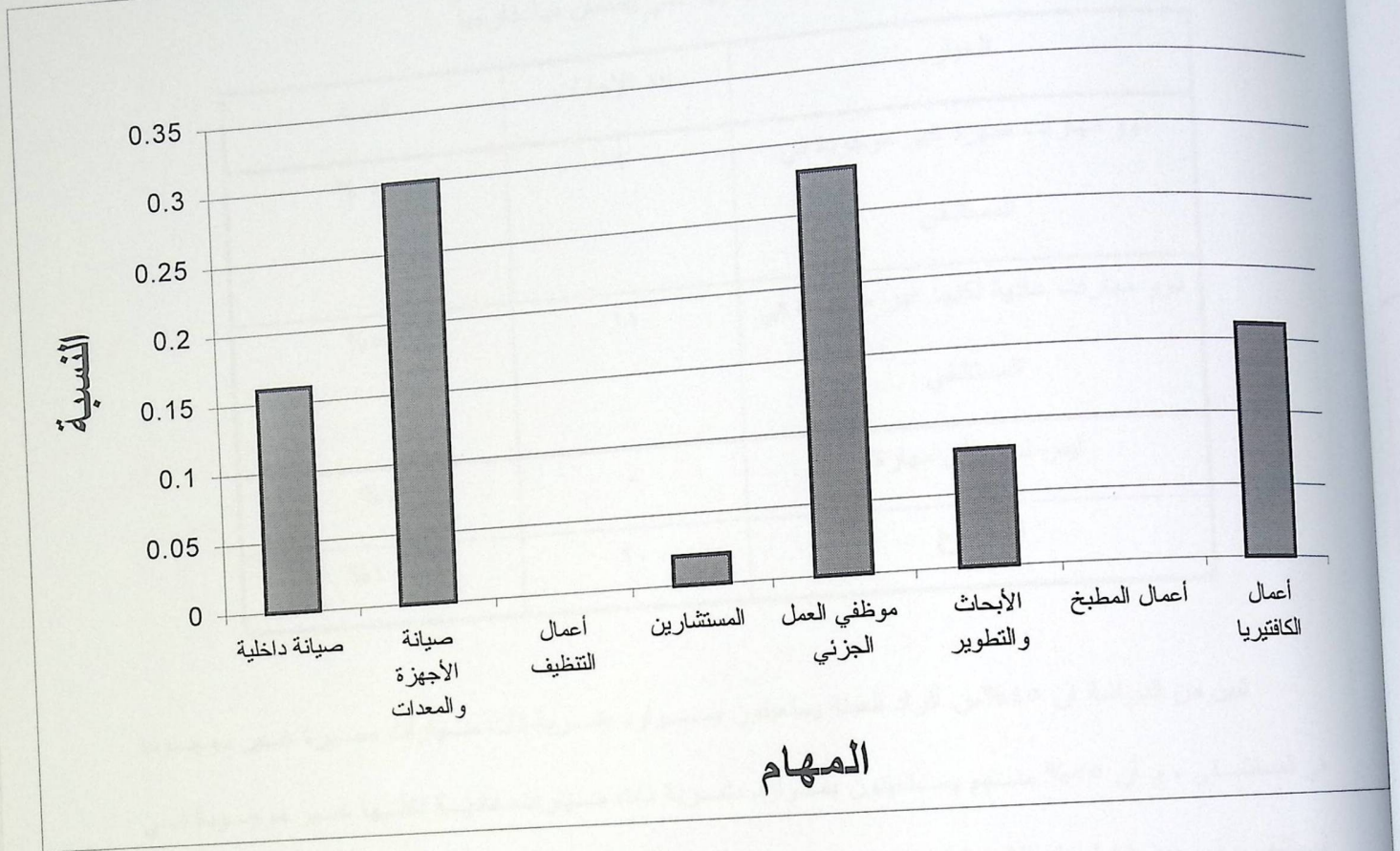
جدول رقم (٤)

أنواع المهام التي تحتاج للاستعانة بمورد بشري خارجي

النسبة	عدد الإجابات	أنواع المهام
١٦%	٨	صيانة داخلية
٣٠%	١٥	صيانة للأجهزة و المعدات
٠%	٠	أعمال تنظيف
٢%	١	مستشارين بمختلف المجالات
٢٨%	١٤	موظفي العمل الجزئي
٨%	٤	الأبحاث و التطوير
٠%	٠	أعمال المطبخ
١٦%	٨	أعمال الكافتيريا
١٠٠%	٥٥	المجموع

(ملاحظة: العدد يتجاوز ٢٠ بسبب السماح لأفراد العينة باختيار أكثر من خيار)

بينت الدراسة ، المهام التي يستعان بموارد بشرية خارجية لأدائها ، حيث كانت أعلى نسبة لصيانة الأجهزة و المعدات ، و أقل نسبة للاستعانة بأعمال التنظيف و أعمال المطبخ.



شكل رقم (٣) - أنواع المهام التي يتم الاستعانة بها خارجياً

❖ أسباب اعتماد الموارد البشرية الخارجية

يوجد عدة أسباب تستدعي الاستعانة بمورد بشري خارجي ، ومن هذه الأسباب : عدم توفر المهارات اللازمة ، و زيادة الأعباء الإدارية ، و زيادة أعباء التكلفة . وقد حاول فريق البحث دراسة أسباب اعتماد أفراد العينة للموارد البشرية ، وقد كانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (٥)

مهارات الموارد البشرية التي يستعان بها خارجياً

النسبة	عدد الإجابات	الخيار
% ٤٥	٩	ذوو مهارات مميزة غير موجودة في المستشفى
%٥٥	١١	ذوو مهارات عادية لكنها غير موجودة في المستشفى
%٠	٠	ليس لديهم أي مهارة
%١٠٠	٢٠	المجموع

تبين من الدراسة أن ٤٥% من أفراد العينة يستعينون بموارد بشرية ذات مهارات مميزة غير موجودة في المستشفى ، و أن ٥٥% منهم يستعينون بموارد بشرية ذات مهارات عادية لكنها غير موجودة في المستشفى ، في حين انه لم يتم الإستعانة بموارد بشرية ليس لديهم أي مهارة .

جدول رقم (٦) :

مدى زيادة الأعباء الإدارية في حالة امتلاك جميع الموارد البشرية اللازمة

النسبة	عدد الإجابات	الخيار
%٢٥	٥	بشكل كبير
%٤٥	٩	بشكل متوسط
%٣٠	٦	لا يوجد تأثير
%١٠٠	٢٠	المجموع

وجد أنه في حالة امتلاك جميع الموارد البشرية اللازمة داخل المستشفى ، فإن ٢٥% من أفراد العينة تزيد أعباؤهم الإدارية بشكل كبير ، وأن ٤٥% منهم تزيد الأعباء لديهم بشكل متوسط ، و أن ٣٠% لا تزيد مسؤولياتهم نتيجة امتلاك هذه الموارد .

جدول رقم (٧)

العبء الذي تشكله مستحقات الموظف

النسبة	عدد الإجابات	الخيار
٥٥%	١١	تشكل عبئا كبيرا
٤٥%	٩	تشكل عبئا إلى حد ما
٠%	٠	لا تشكل أي عبء
١٠٠%	٢٠	المجموع

وجد أن مستحقات الموظف تشكل عبئا كبيرا بالنسبة ل ٥٥% من أفراد العينة ، و تشكل عبئا إلى حد ما بالنسبة ل

٤٥% منهم .

جدول رقم (٨)

الاستعانة بمورد بشري خارجي هل يعتبر حلاً للتخلص من أعباء الموظف الناتجة عن مستحقاته

النسبة	عدد الإجابات	الخيار
٢٥%	٥	دائما
٥٥%	١١	أحيانا
٢٠%	٤	لا أعتقد
١٠٠%	٢٠	المجموع

بينت الدراسة أن الاستعانة بمورد بشري خارجي، يعتبر دائماً حلاً مناسباً للتخلص من أعباء الموظف الناتجة عن مستحقاته لـ ٢٥% من أفراد العينة، و يعتبر أحياناً حلاً مناسباً للتخلص من هذه الأعباء بالنسبة لـ ٥٥% من أفراد العينة، بينما لا تعتقد النسبة الباقية والتي تشكل ٢٠%، أن الإستعانة بمورد بشري خارجي يمثل حلاً مناسباً.

❖ فوائد اعتماد الموارد البشرية الخارجية

يوجد لاعتماد الموارد البشرية الخارجية عدة فوائد، منها رفع مستوى الخدمات المقدمة، وزيادة سرعة الاستجابة، وزيادة المرونة، و تقليل الأعباء الإدارية. وقد تبين من الدراسة مدى تحقق هذه الفوائد بالنسبة لأفراد العينة.

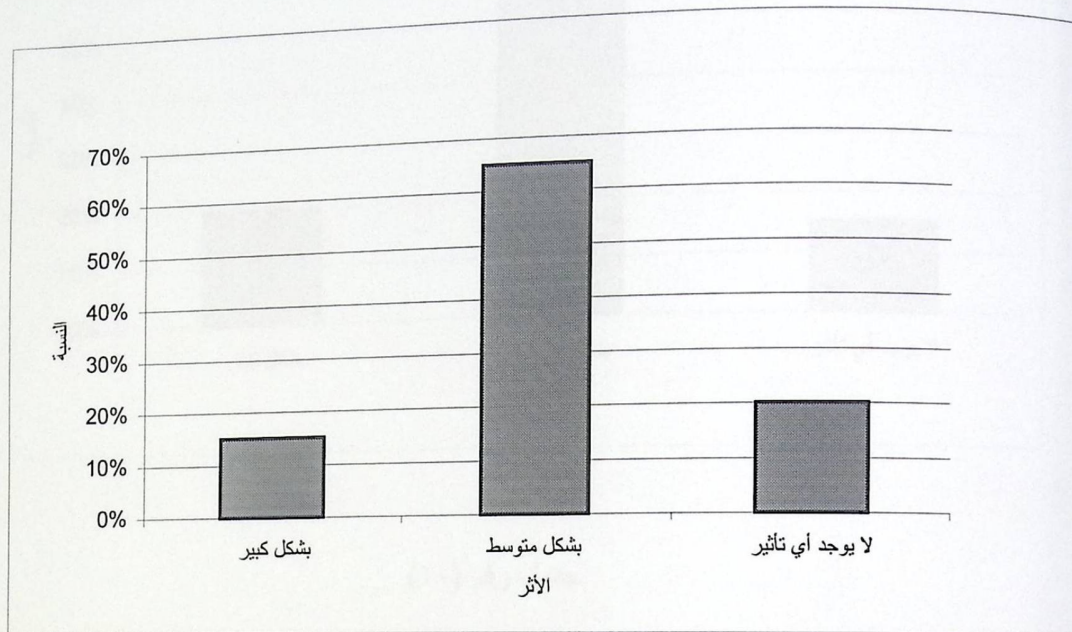
جدول رقم (٩)

أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على رفع مستوى الخدمات، و سرعة الإستجابة، و المرونة

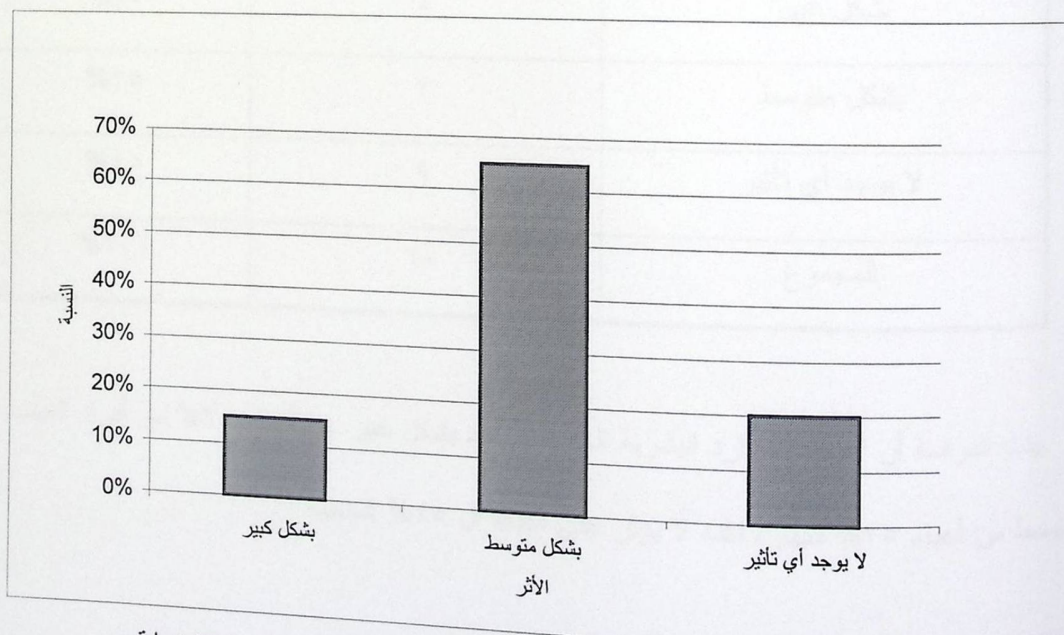
المرونة		سرعة الاستجابة		مستوى الخدمات		الفوائد
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الخيارات
٢٠%	٤	١٥%	٣	١٥%	٣	بشكل كبير
٦٥%	١٣	٦٥%	١٣	٦٥%	١٣	بشكل متوسط
١٥%	٣	٢٠%	٤	٢٠%	٤	لا يوجد أي تأثير
١٠٠%	٢٠	١٠٠%	٢٠	١٠٠%	٢٠	المجموع

بينت الدراسة أن اعتماد الموارد البشرية الخارجية يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات، و زيادة سرعة الاستجابة بشكل كبير بالنسبة لـ ١٥% من أفراد العينة، و بشكل متوسط بالنسبة لـ ٦٥% منهم، في حين أنه لا يوجد لهما أي تأثير على ٢٠% من أفراد العينة.

أما بالنسبة للمرونة، فإن ٢٠% من أفراد العينة، يرون أن اعتماد الموارد البشرية الخارجية يزيد بها بشكل كبير، و ٦٥% منهم يرون أنه يزيد بها بشكل متوسط، بينما لا يؤثر على بقية العينة والتي تشكل ١٥%.

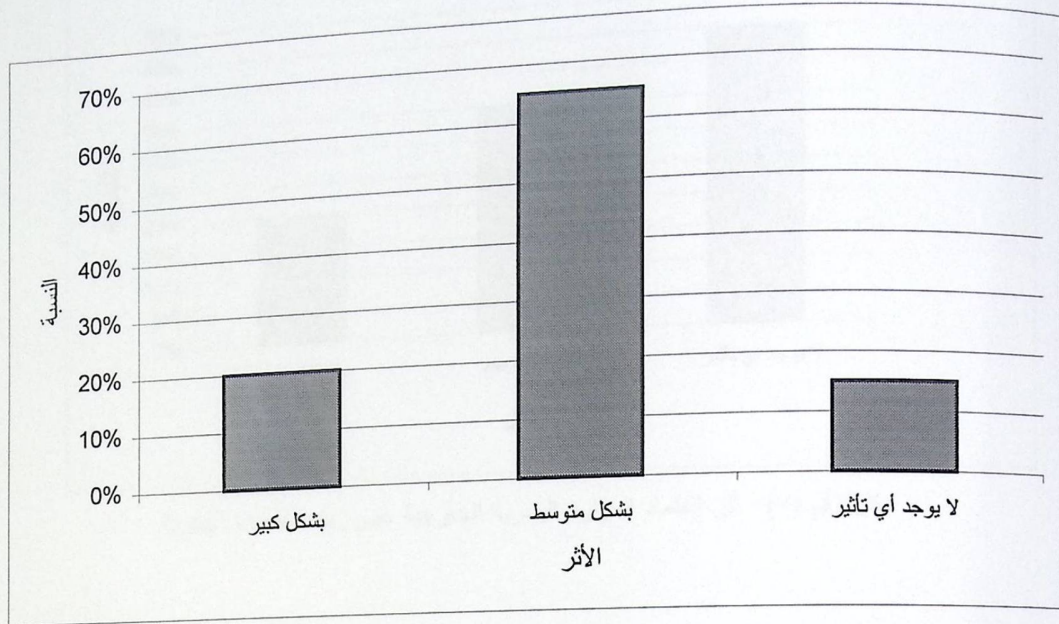


شكل رقم (٤) - أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على رفع مستوى الخدمات



شكل رقم (٥) - أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على زيادة سرعة الاستجابة

شكل رقم (٦) - أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على زيادة المرونة



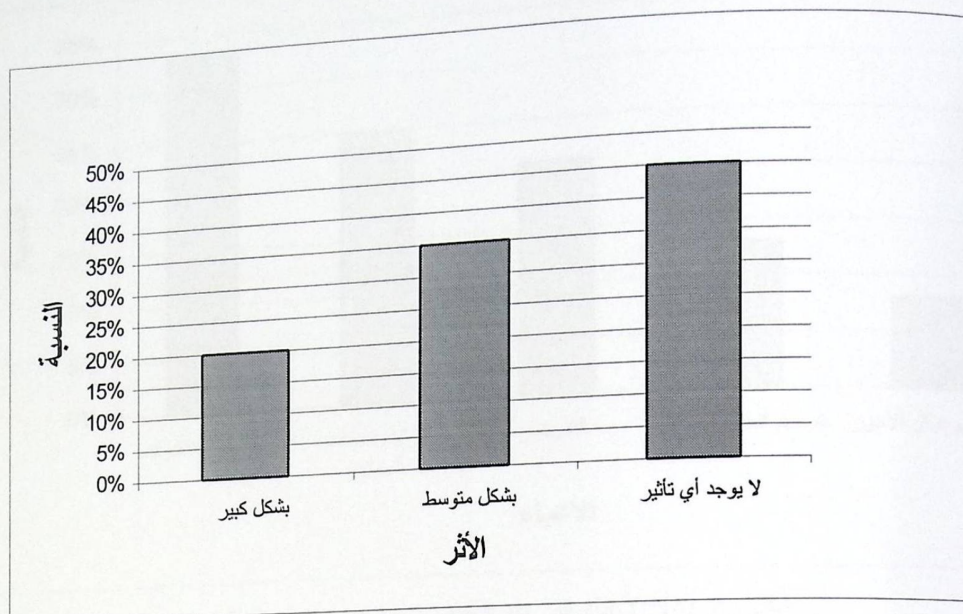
جدول رقم (١٠)

تأثير اعتماد الموارد البشرية الخارجية على زيادة الأعباء الإدارية

النسبة	العدد	الخيار
20%	٤	بشكل كبير
35%	٧	بشكل متوسط
45%	٩	لا يوجد أي تأثير
100%	٢٠	المجموع

بينت الدراسة أن اعتماد الموارد البشرية الخارجية يحد بشكل كبير من أعباء 20% من أفراد العينة ، و يحد

بشكل متوسط من أعباء 35% منهم ، لكنه لا يؤثر على أعباء ال 45% المتبقية .



شكل رقم (٧) - أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على زيادة الأعباء الإدارية

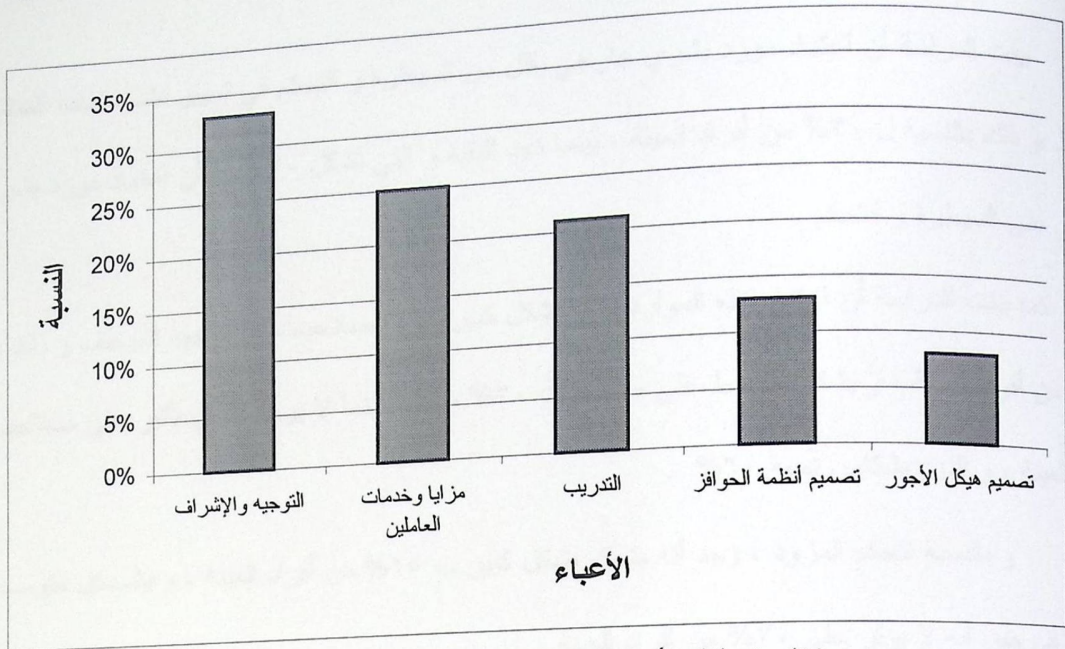
جدول رقم (١١)

الأعباء التي يتم الحد منها عند اعتماد مورد بشري خارجي

النسبة	عدد الإجابات	الخيار
33%	٨	التوجيه و الإشراف
25%	٦	مزايا و خدمات العاملين
21%	٥	التدريب
13%	٣	تصميم أنظمة الحوافز
8%	٢	تصميم هيكل الأجور
100%	٢٤	المجموع

تبين من الدراسة أن اعتماد مورد بشري خارجي يحد من الأعباء المبينة في الجدول السابق ، بالنسبة

الموضحة .



شكل رقم (٨)- الأعباء التي يتم التخلص منها عند اعتماد الموارد البشرية خارجياً

❖ محاذير اعتماد الموارد البشرية الخارجية

حاول فريق البحث الوصول إلى المحاذير من اعتماد الموارد البشرية الخارجية لدى أفراد العينة ، ومن هذه المحاذير : نقص السيطرة و التحكم في تسيير النشاطات ، عدم مطابقة المواصفات لما هو مطلوب ، تقليل صلاحيات المدير في التوجيه ، تحكم المزود ، إفشاء الأسرار و تسريب المعلومات ، عدم الإنسجام مع الموارد البشرية الداخلية .

جدول رقم (١٢)

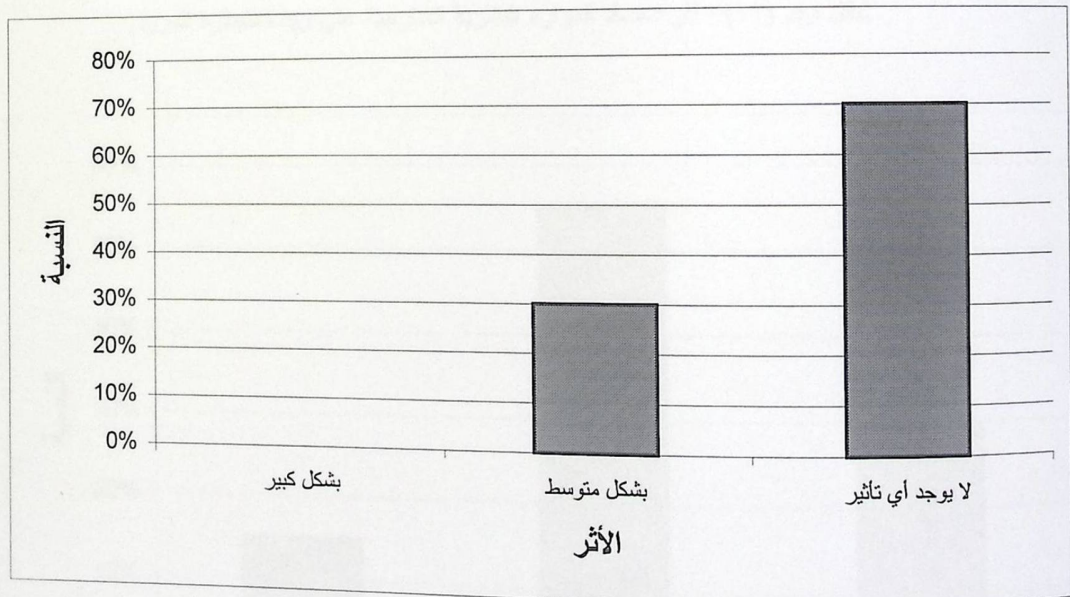
أثر اعتماد الموارد على تقليل السيطرة و التحكم ، و صلاحيات الإدارة في التوجيه ، وزيادة سيطرة المزود .

سيطرة المزود		صلاحيات الإدارة في التوجيه		السيطرة و التحكم		المحاذير
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الخيارات
١٥%	٣	١٠%	٢	٠%	٠	بشكل كبير
٥٥%	١١	٣٠%	٦	٣٠%	٦	بشكل متوسط
٣٠%	٦	٦٠%	١٢	٧٠%	١٤	لا يوجد أي تأثير

بينت الدراسة أن اعتماد مورد بشري خارجي يقلل من السيطرة و التحكم في تسيير نشاطات المنشأة بشكل متوسط، و ذلك بالنسبة ل ٣٠% من أفراد العينة ، بينما تجد البقية و التي تشكل ٧٠% ، أن اعتماد مورد بشري خارجي لا يؤثر على السيطرة و التحكم .

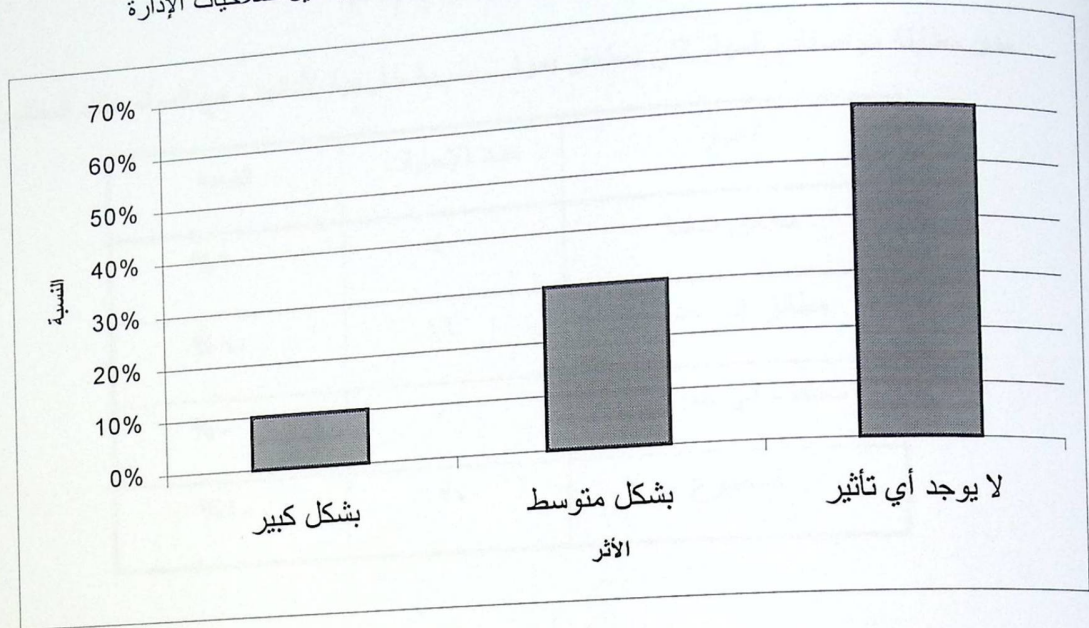
كما بينت الدراسة أن اعتماد هذه الموارد يؤثر بشكل كبير على الصلاحيات في توجيه الموظف و ذلك بالنسبة ل ١٠% من أفراد العينة ، و بشكل متوسط على صلاحيات ٣٠% منهم ، بينما لا يوجد له أي تأثير على صلاحيات بقية أفراد العينة ، و الذين يشكلون نسبة ٦٠% .

و بالنسبة لتحكم المزود ، وجد أنه يتحكم بشكل كبير ب ١٥% من أفراد العينة ، و بشكل متوسط ب ٥٥% منهم ، في حين أنه لا يؤثر على ٣٠% من أفراد العينة .

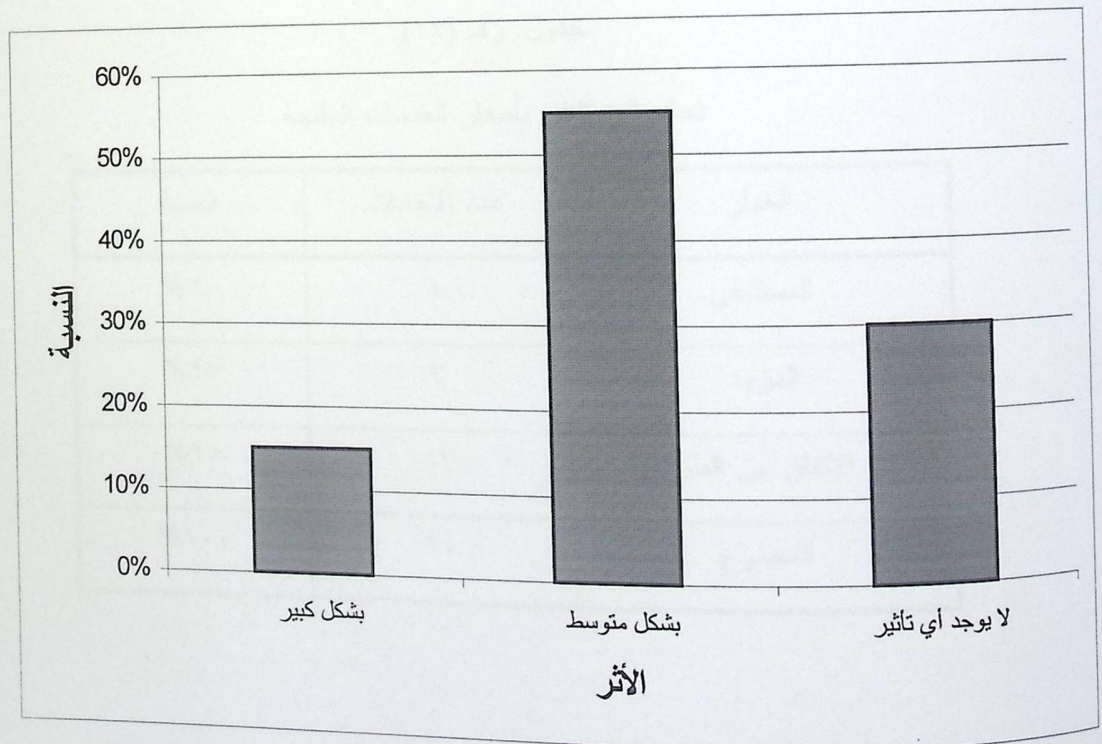


شكل رقم (٩) - أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على تقليل السيطرة و التحكم

شكل رقم (١٠) - أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على تقليل صلاحيات الإدارة



شكل رقم (١١) - أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على زيادة سيطرة المزود



جدول رقم (١٣)

مدى مطابقة مواصفات المهام التي يستعان بموارد بشرية خارجية لأدائها ، مع المواصفات المطلوبة

النسبة	عدد الإجابات	الخيار
%٢٠	٤	مطابق تماما
%٨٠	١٦	مطابق إلى حد ما
%٠	٠	مختلف إلى حد كبير
%١٠٠	٢٠	المجموع

تبين من الدراسة أن ٢٠% من المهام التي يستعان بموارد بشرية خارجية لأدائها ، تكون مطابقة تماما ، و أن ٨٠% منها مطابقة إلى حد ما .

جدول رقم (١٤)

تحكم المستشفى بأسعار الخدمات المقدمة

النسبة	عدد الإجابات	الخيار
%٢٠	٤	المستشفى
%١٥	٣	المزود
%٦٥	١٣	يتم الإتفاق بين الطرفين
%١٠٠	٢٠	المجموع

وجد أن المستشفى يتحكم بأسعار ٢٠% من الخدمات المقدمة ، بينما يتحكم المزود ب ١٥% من أسعار

الخدمات المقدمة ، و بقية الخدمات و التي تشكل ٦٥% ، يتم الإتفاق على سعرها بين الطرفين .

جدول رقم (١٥)

إفشاء أسرار المستشفى و تسريب معلوماتها

الخيار	عدد الإجابات	النسبة
بشكل كبير	٠	%٠
بشكل متوسط	٨	%٤٠
بشكل قليل	١٠	%٥٠
لم يتم أي تسريب للمعلومات	٢	%١٠
المجموع	٢٠	%١٠٠

بينت الدراسة أن تسريب المعلومات قد تم بشكل متوسط لدى ٤٠% من أفراد العينة ، وبشكل قليل لدى

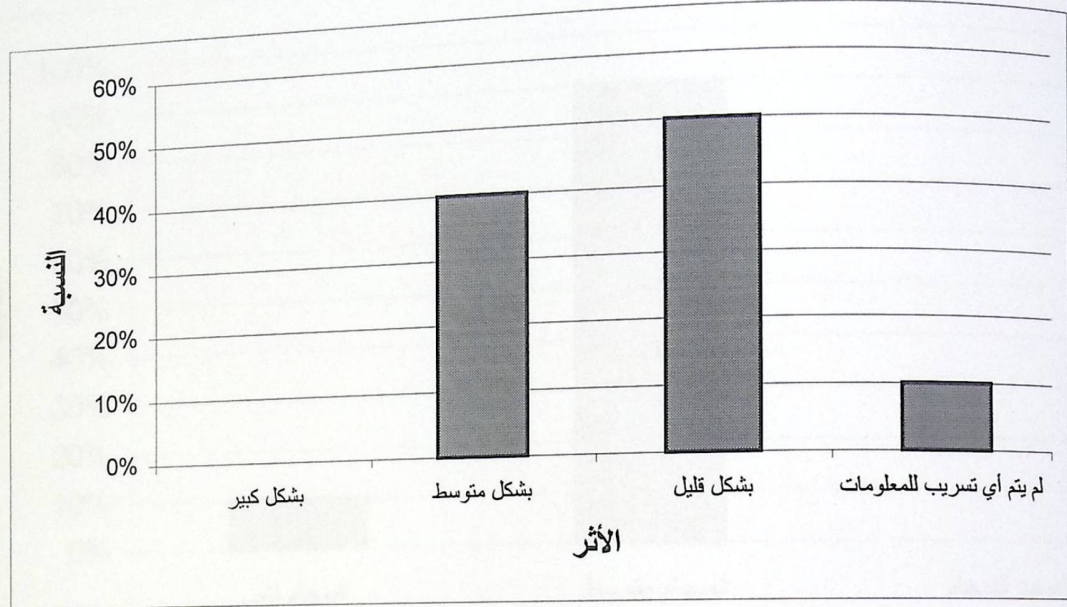
٥٠% منهم، بينما ترى البقية و التي تشكل نسبة ١٠% أنه لم يتم أي تسريب للمعلومات .

جدول رقم (١٦)

مدى إعاقة تسريب المعلومات لاعتماد الموارد البشرية الخارجية

الخيار	عدد الإجابات	النسبة
نعم	٦	%٣٠
لا	٨	%٤٠
أحيانا	٦	%٣٠
المجموع	٢٠	%١٠٠

بينت الدراسة أن ٣٠% من أفراد العينة ، يشكل تسريب المعلومات لهم عائقا تماما لاعتماد الموارد البشرية ، و يشكل عائقا أحيانا لنفس النسبة من العينة ، بينما ترى بقية أفراد العينة و التي تشكل نسبة ٤٠% أن تسريب المعلومات لا يشكل أي عائق .



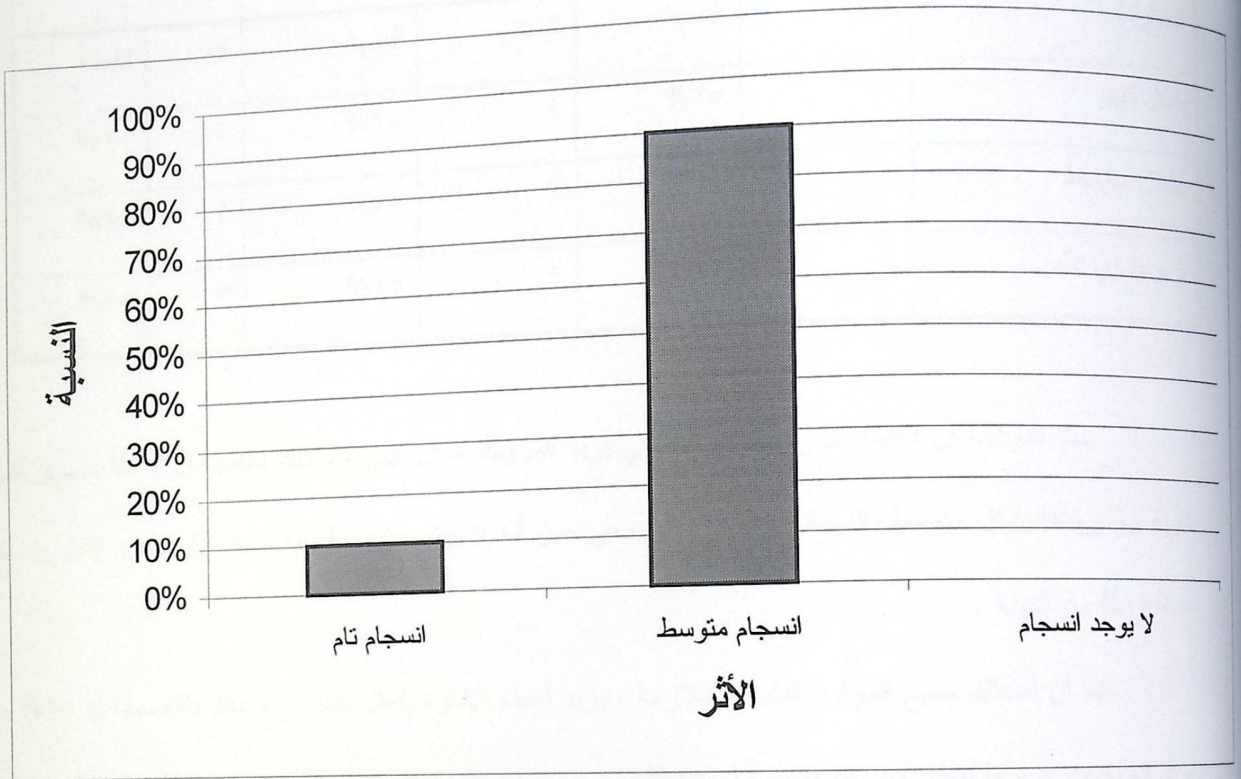
شكل رقم (١٢) - أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على تسريب المعلومات

جدول رقم (١٧)

الانسجام بين الموارد البشرية الداخلية و الخارجية

النسبة	عدد الإجابات	الخيار
١٠%	٢	انسجام تام
٩٠%	١٨	انسجام إلى حد ما
٠%	٠	لا يوجد انسجام
١٠٠%	٢٠	المجموع

يرى ١٠% من أفراد العينة أن الانسجام بين الموارد البشرية الداخلية و الخارجية ، هو انسجام تام ، بينما يرى بقية الأفراد و الذين يشكلون نسبة ٩٠% من العينة ، أن الإنسجام إلى حد ما .



شكل رقم (١٣) - أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على الانسجام

❖ أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على الفعالية الإدارية

حاول فريق البحث معرفة أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على زيادة الأعباء الإدارية ومن

ثم الوصول إلى أثر هذه الموارد على الفعالية الإدارية.

جدول رقم (١٨)

أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على الأعباء الإدارية

المرونة	الحد من الأعباء الإدارية		زيادة الأعباء الإدارية		الخيارات
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
بشكل كبير	٤	%٢٠	٤	%٢٥	٥
بشكل متوسط	١٣	%٦٥	٧	%٤٥	٩
لا يوجد أي تأثير	٣	%١٥	٩	%٣٠	٦

بينت الدراسة أن اعتماد مورد بشري خارجي يزيد المرونة بشكل كبير ، و ذلك بالنسبة ل ٢٠% من أفراد العينة ، و يزيدها بشكل متوسط بالنسبة ل ٦٥% منهم ، في حين أنه لا يؤثر عليها بالنسبة لبقية الأفراد ، و الذين يشكلون نسبة ١٥% من العينة .

كما أن امتلاك جميع الموارد البشرية اللازمة ، يزيد أعباء الإدارة بشكل كبير ، و ذلك بالنسبة ل ٢٥% من أفراد العينة ، و يزيدها بشكل متوسط بالنسبة ل ٤٥% منهم ، بينما يرى ٣٠% من أفراد العينة ، أنه لا يؤثر على زيادة هذه الأعباء.

و أن اعتماد هذه الموارد خارجيا ، يحد بشكل كبير من أعباء ٢٠% من أفراد العينة ، و يحد بشكل متوسط من أعباء ٣٥% منهم ، في حين أنه لا يؤثر على أعباء ٤٥% .

❖ أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على التكلفة

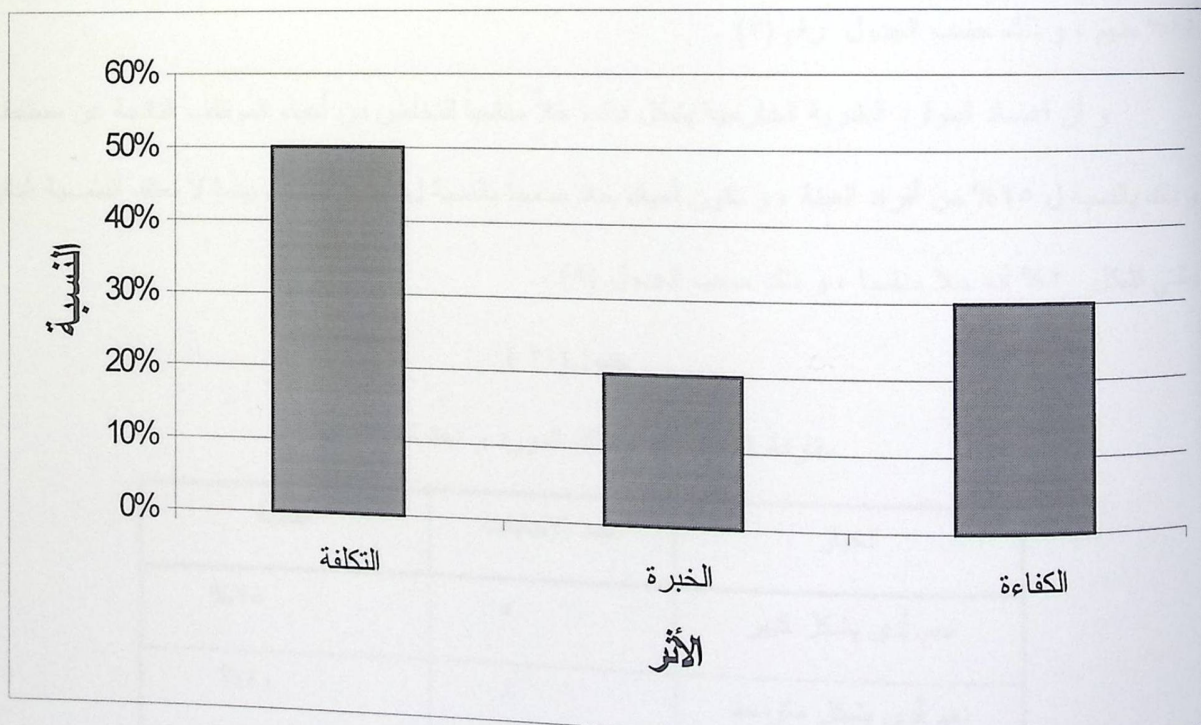
تسعى أي مؤسسة ربحية إلى إنتاج السلع و تقديم الخدمات بأقل تكلفة ممكنة ، بحيث تعمل على التنسيق بين مواردها لتحقيق هذا الهدف ، لذلك فقد حاول فريق البحث التعرف على أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية ، على التكلفة .

جدول رقم (١٩)

الاعتبار الأول عند الاستعانة بمورد بشري خارجي

النسبة	عدد الإجابات	الخيار
٥٠%	١٠	التكلفة
٢٠%	٤	الخبرة
٣٠%	٦	الكفاءة
١٠٠%	٢٠	المجموع

بينت الدراسة أن ٥٠% من أفراد العينة يكون الاعتبار الأول لديهم عند الاستعانة بمورد بشري خارجي للتكلفة، في حين يجد ٣٠% منهم أن للكفاءة الاعتبار الأول، وبالنسبة لـ ٢٠% يكون الاعتبار الأول عند الاستعانة بمورد بشري خارجي للخبرة.



شكل رقم (١٤) - الاعتبار الأول عند الاستعانة بمورد بشري خارجي

جدول رقم (٢٠)

مدى المقارنة بالتكلفة بين امتلاك المورد و اعتماده خارجيا

النسبة	عدد الإجابات	الخيار
٣٠%	٦	دائما
٧٠%	١٤	أحيانا
٠%	٠	لا يتم عمل مقارنة
١٠٠%	٢٠	المجموع

وجد أن ٣٠% من أفراد العينة ، دائما يقومون بعمل مقارنة بالتكلفة بين امتلاك المورد و

اعتماده خارجيا ، و أن ٧٠% منهم أحيانا يقومون بعمل هذه المقارنة .

وأن مستحقات الموظف تشكل عبئا كبيرا بالنسبة ل ٥٥% من أفراد العينة ، و تشكل عبئا إلى حد ما ، بالنسبة ل

٤٥% منهم ، و ذلك حسب الجدول رقم (٧) .

و أن اعتماد الموارد البشرية الخارجية يشكل دائما حلاً مناسباً للتخلص من أعباء الموظف الناتجة عن مستحقاته،

وذلك بالنسبة ل ٢٥% من أفراد العينة ، و تكون أحيانا حلاً مناسباً بالنسبة ل ٥٥% منهم ، بينما لا تعتقد النسبة الباقية

والتي تشكل ٢٠% أنه حلاً مناسباً ، و ذلك حسب الجدول (٨) .

جدول (٢١)

مقارنة التكلفة بين امتلاك المورد و اعتماده خارجيا

النسبة	عدد الإجابات	الخيار
٢٥%	٥	نعم أدى بشكل كبير
٤٠%	٨	نعم أدى بشكل متوسط
٣٥%	٧	لم يؤد إلى تقليل التكلفة
١٠٠%	٢٠	المجموع

يرى ٢٥% من أفراد العينة ، أنه عندما تم الاستعانة مسبقاً بمورد بشري قلت التكلفة بشكل كبير ، و يرى ٤٠% منهم أن التكلفة قلت بشكل متوسط ، في حين أن ٣٥% يرون أن التكلفة لم تقل .

♦ تحليل النتائج :

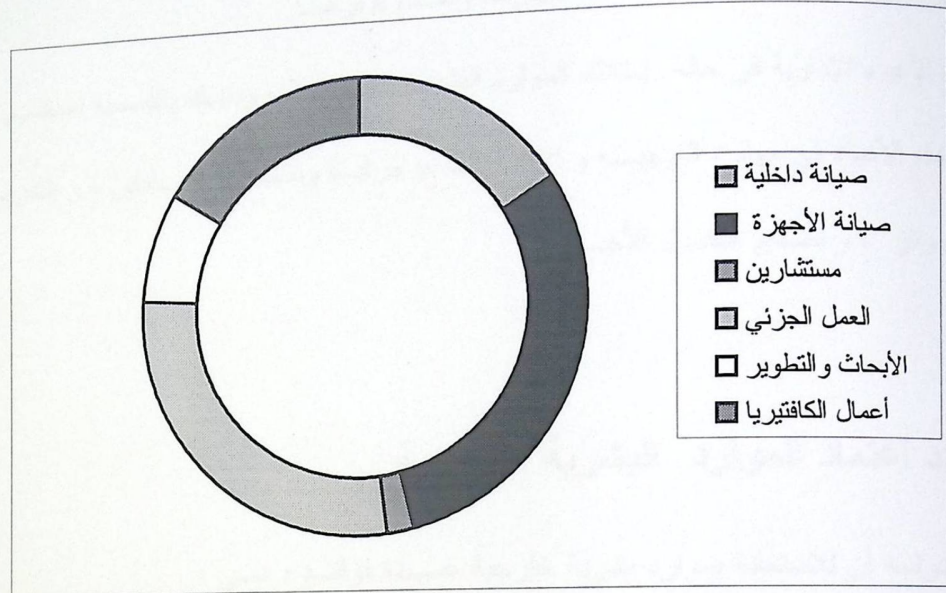
♦ مدى اعتماد الموارد البشرية الخارجية

توضح النتائج أن بعض المهام والنشاطات التي تقوم بها المنشآت التي تم إجراء الدراسة عليها ، تحتاج إلى اعتماد موارد بشرية خارجية لأدائها ، وأن الموارد الموجودة داخل المنشأة غير كافية بشكل تام لأداء هذه المهام، وبالرغم من حاجة هذه المنشآت إلى الاستعانة بموارد بشرية خارجية ، إلا أن غالبية أفراد العينة ، يفضلون إمتلاك هذه الموارد وعدم اعتمادها خارجياً.

وفي حال اضطرار هذه المنشآت إلى الاستعانة بموارد خارجية فإنها تعتبر حاجتها لهذه الموارد نقطة من نقاط الضعف التي يجب التخلص منها، الأمر الذي يدل على عدم إدراك هذه المنشآت لأهمية وفوائد الاستعانة بالموارد الخارجية.

وقد جاء ترتيب هذه المهام حسب النسب المذكورة سابقاً كالآتي:

- صيانة الأجهزة والمعدات ٣٠%
- موظفي العمل الجزئي كالأطباء والمرضين ٢٨%
- الصيانة الداخلية للمستشفى ١٦%
- أعمال الكافتيريا ١٦%
- الأبحاث والتطوير ٨%
- مستشارين بمختلف المجالات ٢%



شكل (١٥) - المهام المستعان بها خارجياً

❖ أسباب اعتماد الموارد البشرية الخارجية

تبين من نتائج الدراسة أن الاستعانة بموارد بشرية خارجية يعود لعدة أسباب، وهي:

- الحاجة إلى مهارات غير متوفرة في المستشفى، سواء كانت هذه المهارات مميزة وغير متوفرة، أو عادية وغير متوفرة، وكان هذا سبباً من الأسباب التي دفعت جميع أفراد العينة للاستعانة بموارد بشرية خارجية. و تعود الحاجة إلى هذه المهارات نظراً لدورها في رفع مستوى الخدمات المقدمة، وزيادة سرعة الاستجابة في تقديم هذه الخدمات. كما يساهم اعتماد هذه المهارات خارجياً في زيادة المرونة في التوظيف والاستغناء عن هذه المهارات حسب حاجة المستشفى، بحيث تتوفر المهارات التي قد يحتاجها المستشفى في وقت معين ويستغني عنها في وقت آخر عند الاستغناء عن الحاجة لها، وهذه المرونة المتوفرة في عملية التوظيف تقلل من الأعباء الإدارية وبالتالي تزيد من الفعالية الإدارية.

- تقليل أعباء التكلفة التي تشكلها مستحقات الموظف من إجازات وتأمينات وتعويضات ، حيث أنها تشكل عبئاً في نظر جميع أفراد العينة ، وأن الغالبية منهم يجدون في اعتماد الموارد البشرية خارجياً حلاً مناسباً للتخلص من هذه الأعباء . وخصوصاً في حالة الاستعانة بمهارات مميزة ، تكون تكلفة امتلاكها داخل المستشفى مرتفعة بسبب تميز هذه المهارات وعدم توفرها .
- زيادة الأعباء الإدارية في حالة إمتلاك الموارد البشرية اللازمة ، وذلك بالنسبة لمعظم أفراد العينة. و تتمثل هذه الأعباء في مهام : التوجيه و الإشراف ، و مزايا وخدمات العاملين ، و التدريب ، و تصميم أنظمة الحوافز ، و تصميم هيكل الأجور .

❖ فوائد اعتماد الموارد البشرية الخارجية

- بينت الدراسة أن للاستعانة بموارد بشرية خارجية عدة فوائد وهي :
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل الموارد البشرية الخارجية كما يرى غالبية أفراد العينة ، خاصة في حالة الاستعانة بخبرات مميزة وغير متوفرة . حيث تبين من الدراسة أن جميع أفراد العينة لديهم مهام تحتاج للاستعانة بموارد بشرية خارجية ، وأن الاستعانة بهذه المهام أدى إلى رفع مستوى الخدمات.
 - زيادة سرعة الإستجابة في تقديم الخدمات من قبل هذه الموارد ، وذلك بالنسبة لمعظم أفراد العينة. وخاصة عندما يستعان بموارد بشرية ذات مهارة مميزة غير موجودة داخلياً ، لأنها تمتلك القدرة على أداء المهام بسرعة و دقة غير متوفرة لدى الأفراد الداخليين. وتؤدي الزيادة في سرعة الاستجابة في الحصول على هذه الخدمات إلى زيادة سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة للزبائن.
 - زيادة المرونة في توظيف الأفراد والاستغناء عنهم حسب حاجة المستشفى ويظهر ذلك لدى غالبية أفراد العينة. و تؤدي زيادة المرونة إلى تقليل كثير من الأعباء الإدارية وأعباء التكلفة التي ستحملها المنشأة في حالة عدم توفر المرونة.

• الحد من الأعباء الإدارية: حيث بينت الدراسة أن حوالي النصف من أفراد العينة يتم الحد من أعبائهم الإدارية في حالة اللجوء إلى موارد بشرية خارجية، وتتمثل هذه الأعباء مرتبة حسب النسبة الأعلى بما يلي:

- التوجيه والإشراف : بحيث يرى ٤٠% من العينة أن الاستعانة بهذه الموارد يقلل من مسؤوليات المدير فسي عمليات توجيه الموظف و متابعته .

- مزايا و خدمات العاملين : و التي تتمثل في الخدمات التي تقدمها المنشأة لموظفيها من تأمينات و إجازات و غيرها . وقد شكلت نسبة الأفراد الذين يرون في الاستعانة بهذه الموارد ، تقليل من هذه الاعباء ٣٠% من العينة .

- التدريب : يرى ٢٥% من أفراد العينة أن الاستعانة بهذه الموارد ، تقلل حاجة المنشأة إلى تدريب عمالها و موظفيها .

- تصميم أنظمة الحوافز : تتمثل في الحوافز المادية و المعنوية ، بحيث تقوم المنشأة من خلالها بإيجاد دافعية إيجابية ، و روح معنوية عالية ، و رغبة في العمل . وقد بينت الدراسة أن هذه المسؤوليات يتم الحد منها بالنسبة ل ١٥% من أفراد العينة .

- تصميم هيكل الأجور : قد تواجه الإدارة صعوبة كبيرة في عملية تقييم الوظائف ، و وضع خطة سليمة لإعداد الرواتب و الأجور ، لجميع موظفيها و عمالها ، بشكل عادل يضمن تحقيق الرضى الوظيفي لجميع الموظفين ، و لكن في حالة اعتماد هؤلاء الأفراد من خارج المنشأة ، تقل مسؤوليات الإدارة تجاه هذه المهام ، و هذا ما يراه ١٠% من أفراد العينة .

❖ محاذير اعتماد الموارد البشرية الخارجية

لقد بينت الدراسة أن أفراد العينة قد قاموا باعتماد موارد بشرية خارجية للقيام ببعض المهام التي تم ذكرها ، و قد تم الوصول إلى المحاذير أو العوائق من اعتماد هذه الموارد ، و تتمثل هذه المحاذير بما يلي :

• إفساء أسرار المنشأة و تسريب معلوماتها ، و ذلك بالنسبة لغالبية أفراد العينة ، و هذا ما شكل عائقا لإعادة اعتماد هذه الموارد لمعظم أفراد العينة . ففي حالة الاستعانة بموارد خارجية قد يتم الاطلاع على بعض المعلومات المهمة ، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب اعتماد هذه الموارد .

- عدم المطابقة في المواصفات إلى الدرجة المطلوبة ، وذلك للغالبية من أفراد العينة . في حين أن نقص السيطرة و التحكم ، و ضعف صلاحيات المسؤول في التوجيه ، و التحكم بأسعار الخدمات المقدمة ، و عدم الانسجام بين الأفراد لا يشكل أي عائق من عوائق اعتماد هذه الموارد خارجياً .
- زيادة تحكم وسيطرة المزود ، و هذا لغالبية أفراد العينة . ومن الأمور التي تؤدي إلى زيادة سيطرة المزود ، الاطلاع على بعض المعلومات الداخلية الخاصة بالمستشفى .

❖ أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على الفعالية الإدارية

يعتمد نجاح أي منشأة على قدرة إدارتها على التنسيق بين مواردها المختلفة لتحقيق أهدافها ، وتتأثر قدرة الإدارة على التنسيق والقيام بمهامها الإدارية بشكل فعال بتفرغ هذه الإدارة ، ومقدار الأعباء الإدارية الملقاة على عاتقها ، ولهذا السبب حاول فريق البحث دراسة أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على الفعالية الإدارية .

وقد تبين من الدراسة أن لاعتماد الموارد البشرية الخارجية ، أثر ملموس على زيادة الفعالية الإدارية ، لأن امتلاك جميع الموارد البشرية اللازمة للقيام بنشاطات أفراد العينة ، يزيد من الأعباء الإدارية بالنسبة لغالبية أفراد العينة .

و الحل للحد من هذه الأعباء في نظر ما يقارب النصف من أفراد العينة ، هو اعتماد هذه الموارد خارجياً ، للوصول إلى زيادة الفعالية الإدارية ، و إن هذه المهام التي تقلل من الأعباء الإدارية ، تتمثل فيما يلي :

- التوجيه والإشراف : إذ أن أعباء التوجيه والإشراف تقل بالنسبة ل ٤٠% من أفراد العينة .
 - تصميم مزايا و خدمات العاملين : تقل بالنسبة ل ٣٠% من أفراد العينة .
 - التدريب : إذ أن أعباء التدريب تقل بالنسبة ل ٢٥% من أفراد العينة .
 - تصميم أنظمة الحوافز : تقل بالنسبة ل ١٥% من أفراد العينة .
 - تصميم هيكل الأجور : تقل بالنسبة ل ١٠% من أفراد العينة .
- فهذه المهام تحتاج إلى الكثير من التنسيق ، و التخطيط ، و الموازنة بين الموارد المختلفة ، للوصول بالأفراد إلى الرضى الوظيفي ، و بالتالي تحقيق أهداف المنشأة ، مما يزيد من الأعباء الإدارية و بالتالي تقليل الفعالية الإدارية

من هنا تتضح أهمية المرونة في توظيف الأفراد و الاستغناء عنهم حسب الحاجة ، حيث أنها تزداد في نظر ٨٥% من أفراد العينة ، مما يؤثر على أعبائهم المذكورة سابقا ، و بالتالي يؤثر على الفعالية الإدارية ، المتمثلة بتقليل الحاجة إلى التدريب ، و التوجيه و الإشراف ، و مزايا العاملين و الحوافز ، و تصميم هيكل الأجور ، لأن هؤلاء الأفراد غير مثبتين في المنشأة ، فبعضهم تابع لمنشآت أخرى ، و بعضهم يعمل بشكل مستقل ، و تستعين بهم المنشأة فقط عند الحاجة أو لفترة محدودة .

و قد تبين من خلال الدراسة أن اعتماد مورد بشري خارجي ، لا يقلل من السيطرة و التحكم في تسيير الأعمال و النشاطات ، كما أنه لا يقلل من صلاحيات المدير في توجيه الموظفين ، و بالتالي فهو لا يؤثر بشكل سلبي على الفعالية الإدارية .

و نظرا لأهمية إدارة العنصر البشري في أية منشأة ، و أهمية التنسيق و تحقيق الانسجام بين هؤلاء الأفراد لجميع أفراد الدراسة ، فإن هذا الانسجام سيقبل من العبء الملقى على إدارة المنشأة ، و الوصول إلى الحد الأدنى من الغياب و بالتالي زيادة الرضى الوظيفي .

إذن وجود الانسجام في حالة الاستعانة بمورد بشري خارجي لا يؤثر على الفعالية الإدارية بشكل سلبي ، و بهذا نتوصل إلى أن اعتماد الموارد البشرية الخارجية يؤدي إلى زيادة الفعالية الإدارية ، و هذا يتنافى مع الفرضية التي تم فرضها في بداية البحث ، و التي تفترض أن اعتماد هذه الموارد لا يؤدي إلى زيادة الفعالية الإدارية .

❖ أثر اعتماد الموارد البشرية الخارجية على التكلفة

تسعى أي منشأة ربحية إلى تقليل تكاليف إنتاج السلع و تقديم الخدمات ، لذلك فإن جميع أفراد العينة يقومون بعمل مقارنة بالتكلفة بين امتلاك المورد و اعتماده خارجيا ، وقد كان الاعتبار الأول في نظر ٥٠% من أفراد العينة هو تقليل التكلفة .

لذلك كان سبباً من أسباب اعتماد الموارد البشرية الخارجية ، هو التخلص من أعباء التكلفة ، الناتجة عن مستحقات الموظف ، و ذلك ما يراه جميع أفراد العينة ، حيث وجد في اعتماد هذه الموارد خارجياً ، حلاً مناسباً للتخلص من هذه الأعباء .

وقد تبين أنه عند الاستعانة بمورد بشري ، قد قلت التكلفة بالنسبة ل ٦٥% من أفراد العينة . بالإضافة الى أن زيادة الفعالية الإدارية تقلل التكلفة ، لأنها تؤدي إلى استغلال الموارد بالطريقة الصحيحة ، و اتخاذ القرارات الإدارية السليمة . لأن نقص الفعالية الإدارية يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة تكلف المنشأة الكثير من التكاليف .

كما تبين من الدراسة أن اعتماد الموارد البشرية الخارجية يحد من أعباء الكثير من المهام ومنها : مزايا وخدمات العاملين ، و مهام التدريب ، و تصميم أنظمة الحوافز ، و تصميم هيكل الأجور . حيث أن الأفراد الداخليين يحتاجون إلى الحصول على عوائد مادية عادلة تتمثل بتصميم هيكل أجور عادل وشامل لجميع الأفراد ، كما أنها تحتاج إلى تصميم أنظمة حوافز مادية ومعنوية لتحفيز الموظف نحو أداء أفضل ، وكذلك بالنسبة لمزايا وخدمات العاملين ، كما تظهر الحاجة إلى برامج تدريبية لتحسين أداء الموارد الداخلية ، و جميع هذه المهام تحمل المنشأة أعباء تكلفة زائدة الأمر الذي يقلل من التكلفة التي ستتحملها المنشأة في حالة الاستعانة بهذه الموارد خارجياً .

و بهذا يتبين أن اعتماد الموارد البشرية الخارجية يساهم في تقليل التكلفة ، و هذا يتنافى

مع الفرضية التي فرضت في بداية البحث والتي تنفي هذا التأثير .

الفصل الخامس
نظم المعلومات
والمصادر الخارجية

يعتمد نجاح أي منشأة و استمرارها في مجال عملها على مدى دقة القرارات الادارية التي تتخذها ، وتعتمد دقة هذه القرارات على المعلومات المتوفرة لدى صانع القرار حول البيئة الداخلية و الخارجية للمنشأة ،وكيفية إستغلال هذه المعلومات و الاستفادة منها في الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة . فقد تغيرت كيفية اتخاذ القرار ، حيث أصبح صانع القرار السليم هو من يعرف كيف يتخذ القرار و ليس من يملك اتخاذ هذا القرار .

من هنا ظهرت الحاجة لبناء نظم معلومات إدارية ،تعمل على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب لكافة المستويات الإدارية ،ومن ثم توصيلها و حفظها داخل المنشأة ، و يعمل الحاسوب على المساعدة للقيام بهذه المهمة ، حيث "لم تعد النهايات (terminals) في مكاتب المستويات الادارية العليا نوعا من التفاخر ، لكنها أصبحت أداة أساسية ، حيث أدت الحاجة للحصول على معلومات سريعة و دقيقة و شاملة إلى تغيير الكثير من نظريات التنظيم الإداري " ٢٠

و ذلك لأنه يعمل على التفاعل بين الإنسان و البيانات ، عن طريق مواجهة الكم الهائل من البيانات و تدخالها ، و الحاجة إلى تنظيمها و تخزينها و استرجاعها ، و ليس فقط معالجتها ،و يتم ذلك من خلال قاعدة البيانات التي تحقق التنظيم الأمثل للبيانات .

مما سبق يمكن تعريف نظام المعلومات بأنه :

نظام يجمع و يحول و يرسل المعلومات في المنشأة ، و يمكن أن يستخدم أنواعا عديدة من نظم معالجة المعلومات المساعدة في توفير المعلومات حسب احتياجات المستفيدين .

و بمعنى آخر فإن نظام المعلومات هو النظام الذي يضم مجموعة من الأفراد و البيانات و الإجراءات المرتبطة مع بعضها البعض ، و التي تعمل على تزويد إدارة المنشأة بالمعلومات اللازمة و المفيدة من أجل دعم نشاطات هذه المنشأة من أعمال يومية ،و اتصال معلومات ، و إدارة نشاطات ، و اتخاذ قرارات ، و بالتالي فهو يعمل على تحقيق المكاسب التالية :

• "توفير المعلومات المناسبة في الوقت الأكثر ملاءمة .

٢٠ د محمد حسين عبد الله ، الكمبيوتر وتحليل النظم / الجزء الأول ، ١٩٨٦ ، ص ٤

- الإمكانية غير المحدودة للوفاء بمتطلبات الإدارة .
- دعم و تحسين عملية اتخاذ القرار .
- التحسين الكبير في استخدام القوى العاملة و الموارد .
- تحسين حركة الإتصال داخل المنشأة .^{٢١}

❖ تطور نظم المعلومات

استخدم الحاسوب في نظم المعلومات حديثا ، حيث كان استخدامه الأول في منتصف الخمسينات ، و بعد ذلك اتسع استخدامه في عدة مجالات ، وقد ظهرت الحاجة إلى نظم المعلومات ، بسبب وجود تعارض بين نتائج بعض التطبيقات في المنشأة الواحدة .

" فقد يكون حل أحد المشاكل يسبب ظهور مشكلة أخرى ، و هناك باستمرار تعارض بين نتائج بعض التطبيقات ، و هذا يؤدي إلى الحاجة إلى بناء نظام موحد و متكامل يخدم جميع أقسام المنشأة بدون أي تعارض " .^{٢٢}

بالإضافة إلى أن منشآت الأعمال الحديثة ، تواجه نمو متزايد في حجم البيانات المراد معالجتها ، مما أدى إلى الحاجة للمعالجة المحوسبة للبيانات ، بدل المعالجة اليدوية .

❖ الحاجة إلى المعلومات الإدارية

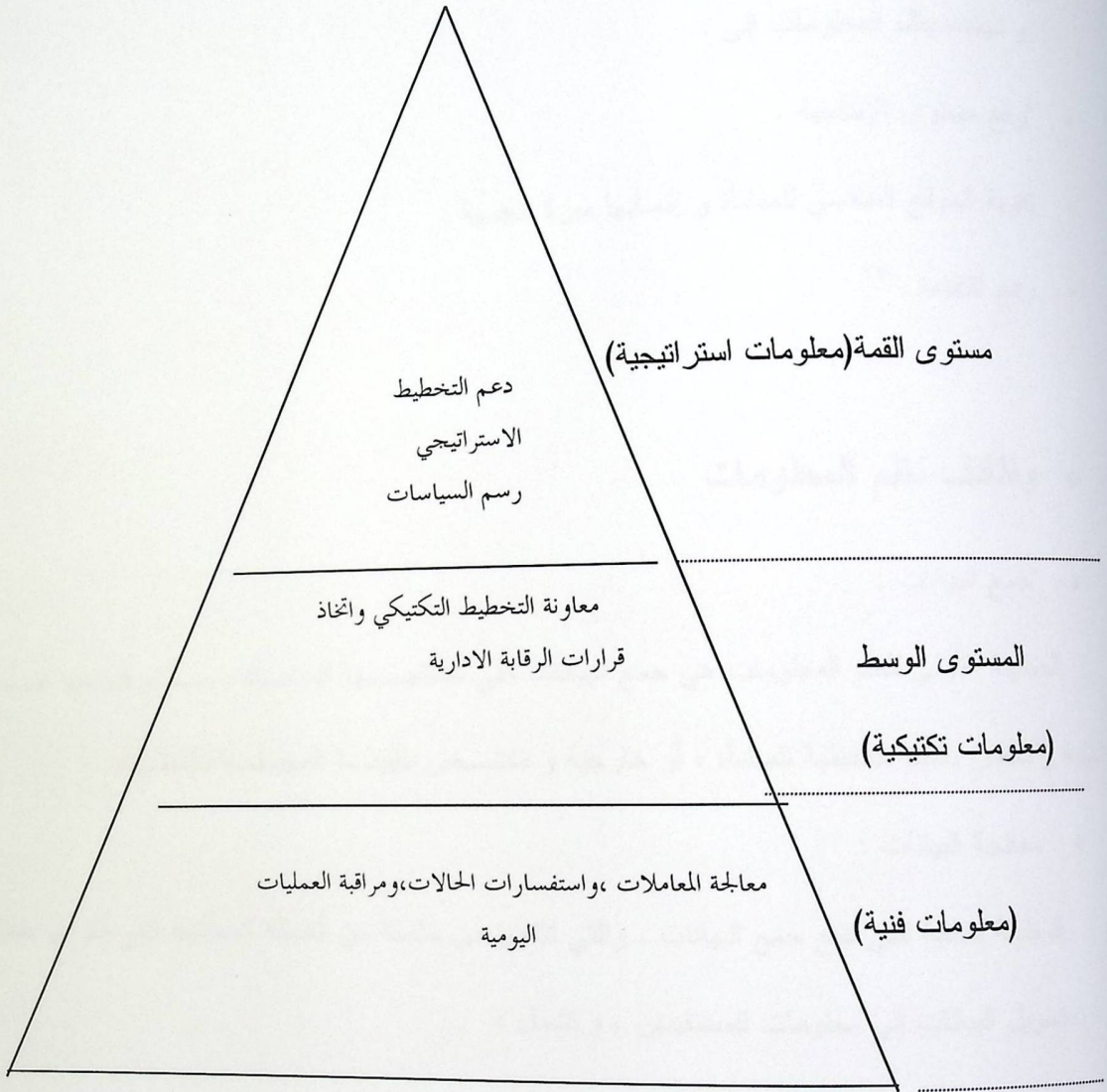
يحتاج أي مدير إلى المعلومات للقيام بأي عمل ، و نجاح أي عمل إداري يعتمد على اتخاذ قرار صحيح مبني على معلومات صحيحة ، لذلك فإن أي وظيفة إدارية تتطلب اتخاذ قرار ، يجب أن تتوفر لديها المعلومات الكافية ، و الصحيحة ، و في الوقت المناسب . لمساعدتها على القيام بالمهام الإدارية مثل الرقابة و التخطيط و اتخاذ القرارات، وإن ضعف هذه المعلومات و عدم كفايتها ، سوف يقلل من كفاءة العمل و دقة اتخاذ القرار .

^{٢١} حكم الجعبري وزميله ، دراسة تحليلية وتطويرية لشركة صلاح التجارية الصناعية ، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات ، ١٩٩٩ .

^{٢٢} د. محمد حسين عبد الله، الكمبيوتر وتحليل نظم المعلومات / الجزء الأول، ١٩٨٦، ص ٧

الموارد البشرية الخارجية ونظم المعلومات

وتختلف المعلومات الإدارية التي يحتاجها المديرون باختلاف المستوى الإداري ، حيث "يحتاج المديرون في المستوى التنفيذي الأدنى إلى المعلومات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات تنفيذية يوما بيوم ، و في المستويات العليا يحتاج المديرون إلى المعلومات التي تدعم التخطيط طويل المدى و قرارات السياسات"^{٢٣}



شكل (١٦) ^{٢٤}

البناء الهرمي لنظم المعلومات الادارية

^{٢٣} د.محمد السعيد خشبة ، نظم المعلومات ، دار المعارف ، الاسكندرية ، ١٩٩٢ ، ص ٦٣

^{٢٤} د.محمد السعيد خشبة ، نظم المعلومات ، دار المعارف ، الاسكندرية ، ١٩٩٢ ، ص ٩٧

❖ أهداف نظم المعلومات

تتحقق أهداف نظم المعلومات من خلال تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات ، و تحقيق الأهداف .

و تهدف نظم المعلومات إلى :

- "رفع مستوى الإنتاجية .
- تقوية الموقع التنافسي للمنشأة و إكسابها ميزة تنافسية .
- رفع الكفاءة .^{٢٥}

❖ وظائف نظم المعلومات

❖ "جمع البيانات :

الوظيفة الأولى لنظم المعلومات هي جمع البيانات التي تحتاجها المنشأة ، سواء كانت هذه البيانات داخلية و تخص بالبيئة الداخلية للمنشأة ، أو خارجية و تختص بالبيئة المحيطة بالمنشأة .

❖ معالجة البيانات :

الوظيفة الثانية التي تتبع جمع البيانات ، والتي تتكون من سلسلة من أنشطة المعالجة التي يتم من خلالها

تحويل البيانات إلى معلومات للمستخدمين ، و تشمل :

• فرز البيانات .

• حساب البيانات .

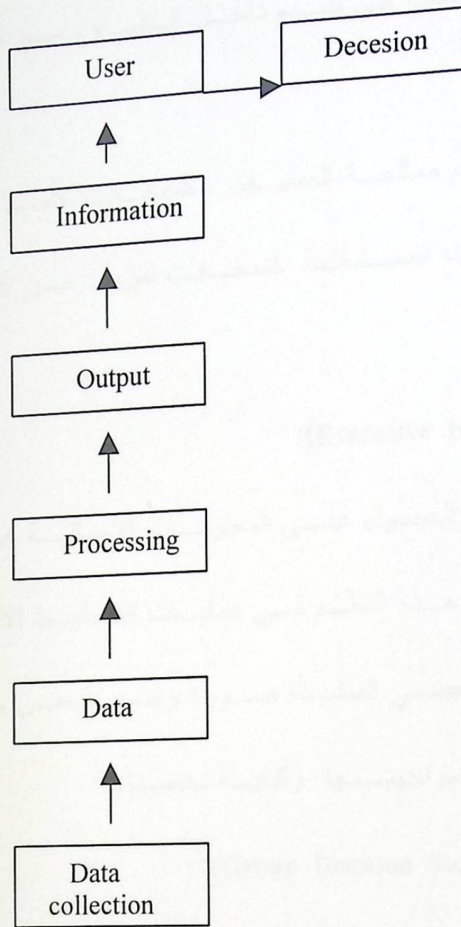
• مقارنة البيانات .

• تلخيص البيانات .

❖ إخراج البيانات :

الوظيفة الثالثة و تتضمن إيصال البيانات إلى مستخدميها بالشكل المطلوب ، و تتضمن هذه المرحلة :

• إرسال البيانات .



شكل (١٧) ٢٧

وظائف نظم المعلومات

❖ أنواع نظم المعلومات

❖ نظم المعلومات الادارية (Management Information System) :

هي تلك النظم المتكاملة التي تربط بين المستخدم والآلة من أجل توفير المعلومات لدعم مختلف العمليات الادارية، ووظائف اتخاذ القرارات في المنشأة، وتستخدم أجهزة الحاسوب وقواعد البيانات في عملية اتخاذ القرار

٢٥ سميرة أبو غليون وزميلتها ، دراسة تحليلية وتطويرية لمستشفى حمدان للنسائية والتوليد ، ١٩٩٩ .

٢٦ د. محمد السعيد خشبة ، نظم المعلومات ، دار المعارف ، الاسكندرية ، ١٩٩٢
 ٢٧ Henry c.Lucas, Jr \Information Systems Concepts For Management \Third Edition \ p ١١

◆ نظم معالجة العمليات (Transaction Processing System):

هي تلك النظم التي تهتم بمعالجة البيانات لجميع العمليات التي تتم داخل المنشأة ، من تجميع وتصنيف تخزين وتحديث واسترجاع بيانات.

وفي كثير من الأحيان تستخدم مخرجات نظام معالجة العمليات ، كمدخلات لأحد نظم المعلومات الأخرى ، مثل استخدام نظم المعلومات الادارية ملفات المعاملات كمدخلات لمزيد من عمليات المعالجة والتحليل لبيانات المعاملات.

◆ نظم دعم المديرين (Executive Information System):

يظهر دور هذه النظم في مساعدة الادارة العليا في الحصول على المعلومات الاجمالية عن سير العمل في المنشأة دون الاهتمام بالتفاصيل. حيث تساعد هذه النظم في عمليات التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل (Long range planning) ، حيث تعطي المنشأة صورة واضحة عن موقعها التنافسي وفرصها المستقبلية في النجاح ، والمشاكل المحتمل مواجهتها وكيفية تجنبها.

◆ نظم دعم جماعات العمل (Group Decision Support System):

تقوم هذه النظم بتمكين الأفراد داخل المنشأة من القيام بعملياتهم اليومية ، و توفر امكانية الاتصال بينهم، ومن اهم تطبيقاتها ، تطبيقات أتمتة المكاتب .

◆ نظم دعم القرارات (Decision Support System) :

تساعد هذه النظم المديرين على اتخاذ القرارات في الحالات نادرة الحدوث أو التي لا تتوقع المنشأة حدوثها ، فهي بالتالي تحاول توفير المعلومات بشكل مسبق لمثل هذه الحالات ، ومن هنا تظهر صعوبة توفير هذه المعلومات.

◆ النظم الخبيرة (Experts System) :

تعتبر أحد فروع الذكاء الصناعي ، حيث تقوم بتخزين البيانات بشكل حقائق ، و تحاكي الإنسان في طريقة اتخاذ القرار. وتسمى أيضا بنظم الدعم الذكية .

❖ نظم المعلومات واعتماد الموارد الخارجية

بعد إجراء المقابلة مع بعض أفراد العينة ، توصل فريق البحث إلى أن مستشفى واحد من عينة الدراسة ، يستخدم نظم المعلومات ، و هو ما يشكل نسبة ٣٣,٣% من العينة ، بينما بقية العينة فلا تستخدم نظم المعلومات و تقتصر على استخدام الحاسوب لأعمال السكرتارية و المحاسبة .

و عند الحاجة إلى أي برامج لهذه المهام ، أو الحاجة إلى صيانة هذه الأجهزة أو البرامج ، يقوم المستشفى باللجوء إلى هذه الموارد من الخارج .

و بالنسبة لدائرة نظم المعلومات ، و كيفية اعتمادها لهذه الموارد ، فسيتم عرض نتائجها مع الحديث عن علاقة نظم المعلومات و اعتماد الموارد الخارجية ، في هذا الفصل .

تم في الفصل الأول تعريف اعتماد الموارد الخارجية للمنشأة ، و في هذا الفصل سيتم تعريف اعتماد الموارد الخارجية لدائرة نظم المعلومات ، فيمكن تعريفه بأنه: "التعاقد مع جهة خارجية للقيام بنشاطات معينة ، مثل تطوير تطبيقات أو صيانتها ، أو عمليات الحاسوب ، أو شبكات لاتصال البيانات"

٢٨

كما يمكن تعريفه بأنه: " الاستعانة بجهات خارجية لتصميم ، و معالجة ، و إدارة ، و صيانة النظام ، و تقديم خدمات تتعلق بالمعلومات ، مثل المعالجة ، أو الوصول إلى قواعد بيانات خارجية ."^{٢٩}

❖ ما هي الخدمات التي تستعين بها دائرة نظم المعلومات خارجياً

تقوم أي دائرة نظم معلومات بالاستعانة ببعض الخدمات الخارجية لعدم القدرة على أدائها ، أو لعدم الرغبة بالقيام بها لأهداف تسعى المنشأة لتحقيقها ، و من هذه الخدمات :

- خدمات الصيانة للكيان المادي (الأجهزة و المعدات) .

^{٢٨} Uma G Gupta , Management Information Systems , West Publishing Company , ١٩٩٦

^{٢٩} Steven R. Gordon , Information Systems -A Management Approach , ١٩٩٦.

- خدمات الصيانة للكيان البرمجي (البرامج) .
- مركز البيانات .
- الشبكات و الاتصال .
- التدريب .

أما بالنسبة لعينة الدراسة ، فقد تبين أن النظام نفسه مصمم و معد خارج المستشفى ، وتقوم دائرة نظم المعلومات في الوقت الحاضر بالاستعانة بموارد بشرية لعمليات الصيانة للبرامج ، و عمليات الصيانة للشاشات ، والطابعات .

❖ أسباب اعتماد دائرة نظم المعلومات للموارد الخارجية

- تقوم دائرة نظم المعلومات باعتماد مواردها خارجياً لعدة أسباب ، و هي :
- "التركيز على النشاطات الأساسية ، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، لدائرة نظم المعلومات .
 - تقليل التكلفة الناتجة عن امتلاك جميع الموارد اللازمة ، و ذلك لأن المزود يزود بالخدمات و الموارد الأخرى لأكثر من جهة ، و بتكلفة أقل .
 - الضغوط السوقية ، و من هذه الضغوط الحاجة إلى تقليل حجم المنشأة ، او الحاجة إلى التحالف مع منشأة أخرى ، بحيث تكتسب المنشأة ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار في السوق .
 - الاعتبارات التقنية ، تلجأ دائرة نظم المعلومات إلى اعتماد موارد بشرية خارجية ، عند عدم توفر المهارات التقنية الكافية داخلها ، للقيام بعمليات التصميم ، و الصيانة و التطوير ، و هذه الاعتبارات تظهر بشكل ملموس في المنشآت التي ما زالت في طور النمو .
 - عدم الرغبة في شراء تكنولوجيا حديثة لا تلبث و أن تتحول إلى تكنولوجيا قديمة ، تشكل عبئاً على المنشأة " .^{٣٠}

^{٣٠}Uma G. Gupta , Management Information Systems , West Publishing Company , ١٩٩٦ .

أما أسباب اعتماد الموارد البشرية الخارجية لدائرة نظم المعلومات ، حسب نتائج الدراسة ، فكانت كالتالي :

- السبب الرئيسي للاستعانة بموارد بشرية خارجية هو عدم توفر الخبرة و المهارة اللازمة لاعداد نظام المعلومات المطلوب ، و عدم توفر المهارة اللازمة للقيام ببعض المهام التي تحتاجها الدائرة ، كصيانة الشاشات و بعض الطابعات .
- توقيع عقود مع المزود بهذا النظام و بعض الأجهزة الأخرى لصيانة النظام و هذه الأجهزة
- ارتفاع التكلفة لتصميم النظام داخل المستشفى ، و زيادة التكلفة الناتجة عن مستحقات الموظف من رواتب ثابتة كل شهر ، و تأمينات ، و تعويضات ، و إجازات .
- الوقت الذي سيستهلكه الأفراد الداخليين ، لتعلم كيفية إعداد النظام ، و إعداده فعلا .

❖ دور اعتماد الموارد البشرية الخارجية في تفعيل أداء نظم المعلومات

- يعود اعتماد الموارد البشرية الخارجية بعدة فوائد على دائرة نظم المعلومات ، نذكر منها :
- زيادة جودة النظام المقدم ، أو جودة الخدمات المقدمة للنظام الموجود ، لأنها تقدم من قبل أفراد متخصصين .
 - تخفيض التكلفة لأن الخدمات تقدم من قبل جهات متخصصة ، تقوم بالتزويد لأكثر من زبون .
 - سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات ، لأنها تقدم من قبل أفراد متخصصين بمجالات معينة ، كالصيانة ، و التصميم .
 - التركيز على الهدف الاستراتيجي ، و الرئيسي للمنشأة و من ثم اكتسابها ميزة تنافسية في مجالها و بالنسبة لما بينته الدراسة من فوائد من وراء اعتماد هذه الموارد ، فكانت النتائج كالتالي :

- رفع مستوى الخدمات المقدمة ، خصوصا تصميم النظام الذي يتطلب مهارات غير متوفرة في المستشفى ، و لا في المستشفيات المحلية الأخرى .

الموارد البشرية الخارجية ونظم المعلومات

- تبادل الخبرات بين هؤلاء الأفراد المتميزين ، و ذوي الكفاءات، و الأفراد الداخليين .
- تقليل التكلفة الناتجة عن الرواتب المرتفعة لهذه الخبرات المميزة التي ستقوم بتصميم النظام ، و التكلفة الناتجة عن رواتب و مستحقات أي موظفين آخرين يحتاجهم الدائرة لمهمة محددة ، في فترات متباعدة .

و هكذا توصل فريق البحث الى أن اعتماد الموارد البشرية الخارجية يؤدي الى تفعيل أداء دائرة نظم المعلومات ، و هذا يتنافى مع الفرضية التي تم فرضها في بداية البحث .

❖ محاذير اعتماد نظم المعلومات للموارد البشرية الخارجية

- فقدان كثير من الموظفين لوظائفهم نتيجة اعتماد موارد بشرية من خارج المنشأة .
- تسريب المعلومات الخاصة بالمنشأة ، حيث يحتوي نظام المعلومات على جميع البيانات الخاصة بالمنشأة .

- عدم المطابقة في المواصفات المطلوبة لنظام المعلومات و البرامج التي تحتاجها المنشأة .
- التأخير في الحصول على الموارد و الخدمات .
- نقص السيطرة على الموارد و الخدمات المقدمة .

أما بالنسبة لنتائج الدراسة ، فقد وجد فريق البحث المحاذير التالية :

- عدم مطابقة في المواصفات إلى الحد المطلوب ، مما يضطر الدائرة إلى مراجعة وتدقيق الخدمات المقدمة ، وأحيانا إعادة طلب الخدمة .
- عدم انتماء الموارد البشرية الخارجية الى المنشأة مما يؤثر على مستوى الأداء .
- امكانية التأخير في تقديم الخدمات في بعض الأحيان .

الموارد البشرية الخارجية ونظم المعلومات

وقد تبين أن اعتماد هذه الموارد لا يؤدي إلى تسريب أي معلومات ، سواء في تصميم النظام أو عند الاستعانة بخدمات موارد خارجية بعد تصميم النظام . حيث تم شراء هذا النظام وتعديله حسب حاجة المستشفى .

أما بالنسبة للخدمات المقدمة سواء لأعمال الصيانة أو لأي أعمال أخرى ، فلا يتم من خلالها أي تسريب للمعلومات و ذلك نظرا للاحتياطات التي يتم اتخاذها للمحافظة على سرية البيانات .

❖ دور نظم المعلومات في تفعيل اعتماد الموارد البشرية الخارجية

تقوم دائرة نظم المعلومات بربط جميع دوائر المنشأة للحصول على تدفق بيانات منظم بين هذه الدوائر و المستويات الإدارية المختلفة ، كما تقوم بجمع بيانات عن البيئة الخارجية و تزويدها للمنشأة ، في الوقت المناسب و الصورة المناسبة ، و من ثم حفظها لامكانية استرجاعها أو معالجتها ، و بالتالي فهي تقوم بربط البيئة الداخلية مع الخارجية ، و هذا الدور الذي تلعبه نظم المعلومات هو الذي يساعد في تفعيل أداء اعتماد الموارد الخارجية سواء كانت بشرية أو غير بشرية .

و يهتم نظام المعلومات بجمع البيانات عن احتياجات المنشأة من الموارد البشرية ، ومدى تلبية الموارد الداخلية للاحتياجات المطلوبة ، عن طريق حفظ معلومات عن أعداد الموارد البشرية في كل دائرة ، ونسبة دوران و تغييب هذه الموارد ، و المشاكل التي تعاني منها هذه الموارد ، و تقييم أداء المهام الذي يصل بشكل تقارير دقيقة إلى المستويات الإدارية العليا عن طريق الشبكة المحلية و من ثم تخزين هذه البيانات في قاعدة البيانات و معالجتها من قبل المستويات الإدارية العليا بطريقة تمكنها من اتخاذ قرار اعتماد موارد بشرية خارجية أو الاكتفاء بالموارد الداخلية بناء على هذه البيانات التي تم جمعها من أكثر من دائرة و من ثم معالجتها .

و بعد الاستعانة بهذه الموارد الخارجية يتسنى للإدارة متابعة و تقييم أداء هذه الموارد عن طريق توفير التقارير المستمرة و الدقيقة عن أداء هذه الموارد ، و الفوائد المحققة من اعتمادها مقارنة مع الموارد

الموارد البشرية الخارجية ونظم المعلومات

الداخلية . كما يستطيع النظام جمع المعلومات عن محاذير اعتماد هذه الموارد و حفظ هذه المعلومات و توصيلها الى المستويات الادارية اللازمة عن طريق الشبكة و قاعدة البيانات الموجودة .

و بالنسبة للبيئة الخارجية فنقوم دائرة نظم المعلومات بجمع البيانات عن جميع الموارد البشرية الخارجية المعروضة على المنشأة و عمل مقارنة من حيث التكلفة و الأداء الذي يظهر من خلال الرواتب المطلوبة و المؤهل العلمي و المهارة المميزة ، و جميع ما يلزم معرفته عن هذا المورد . ثم تخزين هذه البيانات في قاعدة البيانات ، و معالجتها ، و من ثم ايصالها إلى المستويات الإدارية المختلفة بالوقت المناسب و الصورة المناسبة ، من اجل دعم و تسهيل عملية اتخاذ القرار .

و يمكن جمع المعلومات عن البيئة الخارجية عن طريق عمل صفحات على الإنترنت يتم من خلالها عرض للموارد المطلوبة ، و لطبيعة المهام المطلوب القيام بها ، بحيث يتم الاطلاع عليها من قبل المزودين و عرض كل منهم للموارد المتوفرة و الأسعار المطلوبة .

و هكذا يتسنى للإدارة الحصول على معلومات عن الموارد الخارجية ، و الأسعار المعروضة و عمل مقارنة بينها لاختيار المزود الأفضل بأقل وقت و جهد و بالتالي بأقل تكلفة .

و من هنا يظهر دور نظم المعلومات في تقليل الأعباء الإدارية في حالة اعتماد هذه الموارد ، لما توفره من جهود في عملية جمع المعلومات عن البيئة الداخلية و الخارجية و إجراء المقارنة لاتخاذ القرار ، الأمر الذي يساعد في زيادة الفعالية الإدارية ، و يقلل من التكلفة لأنه يساعد على اختيار المورد ذوو التكلفة الأنسب للمنشأة .

❖ دور الانترنت في تفعيل اعتماد الموارد الخارجية

تعمل أي منشأة على تقليل تكلفة إعداد البرامج التي تساعد في تقديم الخدمات و إنتاج السلع ، لذلك تلجأ إلى إعداد هذه البرامج خارج المنشأة أو شرائها جاهزة من جهات متخصصة خارجية .

و من طرق الحصول على هذه البرامج هو الإنترنت ، بحيث تقوم بتزويدها ببيانات تفيد المستخدمين الآخرين ، و تشكل أرشيف يمكن لكافة المستخدمين الاستفادة منه ، مقابل الحصول على برامج تدرجها الإنترنت لفئة معينة من المستخدمين تستطيع المنشأة الاستفادة منها ، و ذلك حسب مبدأ ال (client server) بحيث تعمل الإنترنت عمل الخادم الذي يزود بالبرامج اللازمة ، و تعمل المنشأة عمل العميل الذي يطلب البرنامج وقت الاستخدام .

و بهذا تكون المنشأة قد استطاعت استخدام البرامج التي تلزمها مقابل رسوم معينة ، أو مقابل تبادل خدمات معينة ، بأقل تكاليف و أقل وقت لبناء النظام ، بدل امتلاك الموارد البشرية اللازمة لإعداد البرامج ، أو طلب بناء برنامج مخصص للمنشأة سيكلفها تكاليف مرتفعة .

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

❖ الإستنتاجات

بعد القيام بالدراسة وتحليل البيانات، تم التوصل إلى النتائج التالية، والتي تم تعميمها على قطاع المستشفيات :-

- إن الموارد البشرية الموجودة داخل المستشفيات في مدينة الخليل غير كافية بشكل تام ،لأداء جميع المهام المطلوبة ،وإن بعض المهام فيها تحتاج للاستعانة بموارد بشرية خارجية.
- تفضل إدارة المستشفيات امتلاك جميع الموارد البشرية اللازمة ،وعدم اعتمادها خارجياً.
- إن المهام التي تحتاج إلى الاستعانة بموارد بشرية خارجية لأدائها في هذه المستشفيات تتمثل في صيانة الأجهزة والمعدات، وموظفي العمل الجزئي كالأطباء والمرضى، والصيانة الداخلية للمستشفى ،وأعمال الكافتيريا والأبحاث والتطوير،بالإضافة إلى مستشارين بمختلف المجالات.
- اعتماد الموارد البشرية خارجيا في قطاع المستشفيات يعود للأسباب التالية:-
 - الحاجة إلى مهارات مميزة أو عادية غير متوفرة داخل المستشفى .
 - تقليل أعباء التكلفة الناتجة عن مستحقات الموظف من إجازات وتأمينات وتعويضات.
 - زيادة الأعباء الإدارية الناتجة عن امتلاك جميع الموارد البشرية اللازمة.
- تتمثل فوائد اعتماد الموارد البشرية الخارجية بما يلي:-
 - تحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل الموارد البشرية التي يتم اعتمادها خارجيا .
 - زيادة سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات من قبل هذه الموارد .
 - زيادة المرونة في توظيف الأفراد والاستغناء عنهم حسب الحاجة.
 - الحد من الأعباء الإدارية المتمثلة بمهام التوجيه والإشراف ومزايا وخدمات العاملين، والتدريب، وتصميم أنظمة الحوافز وتصميم هيكل الأجور .
- إن هناك عدة محاذير لاعتماد الموارد البشرية خارجيا ،والتي تتمثل في :
 - تحكم وسيطرة المزود في حال اعتماد هذه الموارد .
 - إفشاء وتسريب المعلومات للمستشفى.

- عدم المطابقة في المواصفات بالدرجة المطلوبة .
- اعتماد الموارد البشرية الخارجية يزيد من الفعالية الإدارية لأنه يساعد في تقليل الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة .
- زيادة المرونة تؤدي إلى تقليل الأعباء الإدارية وبالتالي زيادة الفعالية الإدارية.
- اعتماد الموارد البشرية لا يقلل من السيطرة والتحكم ولا يقلل من صلاحيات المدير في توجيه الموظف ، كما أنه لا يقلل من الانسجام، وهو بالتالي لا يؤثر على الفعالية الإدارية بشكل سلبي .
- إن اعتماد هذه الموارد خارجياً يساهم في تقليل التكلفة ويظهر ذلك من خلال تقليل التكاليف المتعلقة بمستحقات الموظف.
- زيادة الفعالية الإدارية تؤدي إلى تقليل التكلفة .
- عند الاستعانة بموارد بشرية ذات مهارات مميزة ، فإن هذا يؤدي إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة بشكل ملحوظ.

❖ التوصيات

- العمل على زيادة الوعي لأهمية اعتماد الموارد البشرية الخارجية، وتقاع هذه المسؤولية على وزارة الصحة .
- ضرورة اعتماد الموارد البشرية الخارجية لما لها من فوائد على زيادة الفعالية الإدارية ، و تقليل التكلفة،
- ضرورة عمل مقارنة بالتكلفة بين امتلاك المورد و اعتماده خارجياً
- أخذ الحذر عند توقيع عقود اعتماد الموارد البشرية الخارجية لضمان عدم تحكم و سيطرة المزود ، و توفير المطابقة في المواصفات .
- زيادة الرقابة على أداء الموارد البشرية الخارجية ، لضمان التقليل من تسريب المعلومات و تفعيل أداء هذه الموارد .
- تطبيق نظم المعلومات في قطاع المستشفيات لما له من دور مهم في تفعيل أدائها ، و في تفعيل أداء اعتماد الموارد البشرية الخارجية.
- عمل أبحاث تختص بالمهام والتخصصات الطبية التي يتم الاستعانة بها في قطاع المستشفيات في مدينة الخليل .

المراجع

Books

- Galbraith, James K., *Information Systems and Management: A Practical Approach*, International Edition, Harcourt Brace, 1991.
- Gupta, Dinesh G., *Management Information Systems: A Managerial Perspective*, West Publishing Company, 1991.
- Hussain, K. M., *Information Systems for Business*, Second Edition, Prentice-Hall, 1994.
- King, David, Mary, Pappas, *Managers Divided: Organizational Conflicts and Information Technology Management*, 1996.
- Lipp, Henry C., *Information System Concepts for Managers*, Third Edition, 1993.
- Mithras, Patrick, Mark, Giorgio, *Beyond Business: The Business of Business*, 1991.
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, 1996.
- Shaw, John J., *Information Systems: Analysis and Design*, 1996.

قائمة المراجع

❖ Books:

- Alter. Steven, A management Information system \ Third Edition, Eddison -wesley \ ١٩٩٩.
- Bartol. Kathryn M. ,Marthtin. David C. , Management , McGraw- Hill ,Inc ,١٩٩١.
- Dessly. Gary , Human Resource Management \ Eight Edition , Prentice Hall Inc ,٢٠٠٠.
- Gordon. Steven R. , Gordon. Judith R. , Information Systems - A Management Approach \ International Edition , Harcourt Brace ,١٩٩٦.
- Gupta. Uma G. , Management Information Systems / A managerial Perspective, West Publishing Company,١٩٩٦.
- Hussain. K. M , Information Systems for Business \ Second Edition, Prentice Hall ,١٩٩٥ .
- Knigh. David, Murry. Fergus , Manager Divided- Organization PoliticsAnd Information Technology Management, ١٩٩٤.
- Lucas. Henry C., Information System Concepts for Management \Third Edition , ١٩٨٦ .
- Mchugh. Patrick , Merli Giorgio , Beyond Business Process Reengineering , ١٩٩٦.
- Robbins. Stephen P. , Coulter. Mary , Management \ Sixth Edition , ١٩٩٤.
- Shaw. Joun J. , International Marketing Analysis and Strategy \ Third Edition, Prentice Hall Inc , ١٩٩٦.
- Ward. John, Principles of Information systems , ١٩٩٤.

- حريم، د. حسين ، السلوك التنظيمي ، دار زهران، القاهرة، ١٩٩٧.
- حسين عبد الله، د. محمد ، الكمبيوتر وتحليل النظم ، الجزء الأول ، ١٩٨٦ .
- الحناوي، د. محمد صالح ، مقدمة في الأعمال والمال ، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٩.
- خشبة، د. محمد السعيد ، نظم المعلومات ، دار المعارف ، الإسكندرية، ١٩٩٢ .
- السالمي ، د. علاء عبد الرزاق ، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، الطبعة الأولى ، دار المناهج ، ١٩٩٩.
- ماهر ، د. أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٩.
- مبارك ، محمد الصاوي محمد ، البحث العلمي - أسسه وطريق كتابته ، المكتبة الأكاديمية ، ١٩٩٢.
- المغربي ، د. عبد الحميد ، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩ .
- إدارة القوى البشرية ، جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٤.

❖ نشرات:

- دليل الغرفة التجارية الصناعية ، محافظة الخليل ، ١٩٩٩.
- مسح التجارة الداخلية ، نتائج أساسية ، سلسلة المسوح الإحصائية الاقتصادية ، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ١٩٩٨.

❖ Internet :

- Benefits of Outsourcing with Acasia Teleservices , <http://acassia.com/benefits,march>
- Academic Voice \ Outsourcing Journal \ <http://www.outsourcing.com/journal/academic>.
- Outsourcing Human Resource \ http://www.outsourcing-hr_com

- Outsourcing Research - extensive research on the outsourcing
[\http://www.outsourcing-research.com](http://www.outsourcing-research.com).

الملاحق

إستبانة البحث

يقوم فريق البحث بدراسة موضوع إعتماذ الموارد البشرية الخارجية في قطاع المستشفيات في مدينة الخليل، ويعتبر هذا البحث أحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص نظم المعلومات/جامعة بوليتكنيك فلسطين.

وتهدف هذه الاستبانة الى معرفة مدى استخدام الموارد البشرية الخارجية في هذه المستشفيات، وأسباب استخدام هذه الموارد وفوائدها والمحاذير من استخدامها، بالإضافة الى معرفة أثر اعتماد هذه الموارد على التكلفة، وأثرها على الفعالية الادارية.

نرجو منكم وضع إشارة (x) بجانب الخيار المناسب، والمساعدة في إعطاء معلومات واضحة عن هذا الموضوع، علماً بأن هذه المعلومات ستستخدم للأغراض العلمية البحتة.

شاكرين حسن تعاونكم

فريق البحث

رانة صلاح

غدير عابدين

معلومات عامة:

الاسم (إختياري):

العمر:

المؤهل العلمي:

اسم المستشفى:

(الوظيفة)المركز الاداري:

١- هل تفضل امتلاك جميع الموارد البشرية اللازمة للقيام بنشاطات المستشفى:
 أفضل في جميع الأحيان أفضل في بعض الأحيان لا أفضل

٢- هل توجد بعض المهام التي تضطر المستشفى إلى اعتماد مورد بشري خارجي؟
 يوجد الكثير من المهام يوجد بعض المهام لا يوجد أي مهام تحتاج لمورد خارجي

٣- إذا كان المستشفى يستعين بموارد بشرية من خارجه، للقيام ببعض المهام، فهذه المهام تكون:
 صيانة داخلية للمستشفى صيانة للأجهزة والمعدات
 أعمال تنظيف مستشارين بمختلف المجالات
 موظفي العمل الجزئي كالأطباء والممرضين أعمال المطبخ
 الأبحاث والتطوير غير ذلك
 الكافتيريا

٤- إذا كان المستشفى يستعين بأفراد من خارجه، فهؤلاء الأفراد:
 ذوو مهارات مميزة غير موجودة في المستشفى
 ذوو مهارات عادية لكنها غير موجودة في المستشفى
 ليس لديهم أي مهارة

٥- الاستعانة بموارد بشرية خارجية، أدت إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل هذه الموارد بشكل:

كبير متوسط لا يوجد أي تأثير

٦- تؤدي الاستعانة بموارد بشرية خارجية إلى سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات:
 بشكل كبير بشكل متوسط لا يوجد أي تأثير

٧- يؤدي اعتماد الموارد الخارجية إلى زيادة المرونة في توظيف الأفراد والاستغناء عنهم حسب حاجة المستشفى:

بشكل كبير

بشكل متوسط

لا يوجد أي تأثير

٨- في حالة اللجوء إلى مورد بشري خارجي، هل يقلل ذلك من السيطرة والتحكم في تسيير أعمال ونشاطات المستشفى:

بشكل كبير

بشكل متوسط

لا يقلل

٩- النشاطات التي تم الاستعانة بموارد بشرية خارجية لأدائها، هل تم إنجازها بشكل:

مطابق تماما للمواصفات

مطابق إلى حد ما

مختلف إلى حد كبير

١٠- هل يؤثر اعتماد مورد بشري خارجي على صلاحيات المسؤول في توجيه الموظف:

كثيرا

أحيانا

لا يوجد أي تأثير

١١- عندما يتم التعاقد مع مزود معين، هل يتم التحكم بالسعر من قبل:

المستشفى

المزود

يتم الاتفاق بين الطرفين

١٢- هل سبق وان تم إفشاء بعض أسرار المستشفى أو تسريب بعض المعلومات من قبل الموارد البشرية

المتعمدة خارجيا:

بشكل كبير

بشكل متوسط

بشكل قليل

لم يتم أي تسريب

١٣- إذا تم تسريب المعلومات، هل كان ذلك عائقاً من عوائق اعتماد الموارد البشرية الخارجية؟
 نعم لا أحياناً

١٤- مدى الانسجام في العمل بين الموارد البشرية الداخلية والموارد المعتمدة خارجياً، هل هو:
 انسجام تام انسجام متوسط لا يوجد انسجام

١٥- هل يؤدي التعاقد مع مزود بمورد خارجي إلى تحكم وسيطرة هذا المزود:
 كثيراً أحياناً لا يوجد تحكم

١٦- في حالة إمتلاك جميع الموارد البشرية اللازمة داخل المستشفى، هل يزيد ذلك من الأعباء الإدارية تجاه هذه الموارد؟
 بشكل كبير بشكل متوسط لا يوجد أي تأثير

١٧- عند الاستعانة بمورد بشري خارجي، هل يتم الحد من هذه الأعباء؟
 بشكل كبير بشكل متوسط لا يوجد علاقة

١٨- إذا كانت هذه الموارد تحد من مسؤوليات الإدارة، فإن هذه المسؤوليات تتمثل في :
 التوجيه والإشراف تصميم هيكل الأجور
 تصميم أنظمة الحوافز تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين
 التدريب غير ذلك

١٩- عندما تستعين بمورد بشري من خارج المستشفى، هل يكون الاعتبار الأول:
 للتكلفة غير ذلك (أذكر)

٢٠- هل يتم عمل مقارنة بالتكلفة بين إمتلاك المورد، واعتماده خارجياً؟

دائماً

أحياناً

لا يتم عمل مقارنة

٢١- هل تشكل مستحقات الموظف، من إجازات وتأمينات وتعويضات عبئاً كبيراً على المستشفى؟

تشكل عبئاً كبيراً

تشكل عبئاً الى حد ما

لا تشكل أي عبء

٢٢- إذا كانت الاجابة أنها تشكل عبئاً، فهل تعتقد أن الاستعانة بمورد بشري خارجي يكون حلاً مناسباً للتخلص من هذه الأعباء؟

دائماً

أحياناً

لا أعتقد

٢٣- عندما تم الاستعانة مسبقاً بمورد بشري، هل أدى ذلك الى تقليل التكلفة مقارنة مع امتلاكه :

نعم أدى بشكل كبير

كانت التكلفة نفسها

لم يؤد الى تقليل التكلفة

٢٤- هل يتم استخدام الحاسوب في المستشفى؟

نعم

لا

نادراً

٢٥- إذا كان هناك استخدام للحاسوب، فهل يتم استخدامه في أعمال :

المحاسبة

معالجة البيانات

انترنت

استخدامات أخرى.....

.....

انتهت الاستبانة

PATIENT'S FRIENDS SOCIETY - HEBRON

AL-AHLI HOSPITAL

Hospital 02 9920215 Medical Center 02 9928113
Nursing College 02 9920382 Clinic 02 9920382
Fax 02 9929247 - 02 9924670 P.O.Box 140



جمعية أصدقاء المريض - الخليل
المستشفى الأهلي

المركز الطبي ٠٢٩٩٢٠٢١١٣
المستوصف ٠٢٩٩٢٠٣٨٢
ص.ب ١٤٠ - ٠٢٩٩٢٤٦٧٠

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

التاريخ: 1998/9/6

الرقم : ENG316

عقد مقالة الكافتيريا

طرف أول : جمعية أصدقاء المريض الخيرية / الخليل .

يمثلها رئيسها الدكتور / حافظ عبد النبي .

طرف ثان : السيد / غسان عطا الله عبد الله ياغي / هوية رقم (996925194) / الخليل

حيث أعلن الطرف الأول عن عطاء مزيدة لتشغيل كافتيريا المستشفى الأهلي التابعة له، وتقدم لذلك عدة عروض وتم ترسية عطاء المزيدة على الطرف الثاني بموجب قرار الهيئة الإدارية للجمعية رقم 2 جلسة 99/208 بتاريخ 1999/8/29 ، وبعد الإيجاب والقبول تم الإتفاق على الشروط التالية :-

أولاً : الشروط العامة :-

- 1- تعتبر مقدمة الإتفاقية وعطاء الكافتيريا والشروط العامة والخاصة للعطاء وشروط هذه الإتفاقية وقوائم العهدة وغيرها جزء من الإتفاقية وتقرأ معها.
- 2- وضع لوائح الأسعار على مكان ظاهر .
- 3- الإلتزام بالنماذج العامة والتي تعبأ من قبل الزبائن والتوجهات التي يرغبونها.
- 4- يجب على الطرف الثاني الحصول على موافقة الطرف الأول على أي عامل أو موظف أو مستخدم من قبل الطرف الثاني.
- 5- يسمح للطرف الثاني الإنتفاع بالماء والكهرباء لغايات عمله في الكافتيريا.

عطا الله

دكتور
حافظ عبد النبي



- 2 -

ثانياً : إلتزامات الطرف الأول وحقوقه :-

- 1- تقديم معدات وأجهزة الكافيتيريا والمسجلة بموجب قائمة تصبح عهدة لدى الطرف الثاني.
- 2- يشرف الطرف الأول على أسعار الإنتفاع في هذا المرفق بموجب تعريفات الأسعار الدارجة في هذا المرفق والتدخل لتصويب قوائم الأسعار للتوفيق بين مصلحة الطرف الثاني والمنتفعين.
- 3- للطرف الأول حق الرقابة على تحسين وتطوير الجودة وصلاحيه الإستعمال ضمن تاريخ الضمان والتقييد بالأسعار وما يلحقها من تعديلات .

ثالثاً : إلتزامات الطرف الثاني :-

- 1- يتم دفع نسب 20% من قيمة المعدات تأمين لها .
- 2- يتم دفع مبلغ المزايدة البالغ خمسة وعشرون ألفاً وسبعمائة وخمسون ديناراً اردنيا على اقساط ثلاثه متساويه ، كل أربعة أشهر قسط وأن يكون الدفع سلفاً في أول كل مدة وذلك على التفصيل الآتي :-
 - أ - ثمانية آلاف وخمسمائة وثمانية وخمسون دينار وثلثون قرشا تدفع بتاريخ توقيع هذه الإتفاقية .
 - ب- ثمانية آلاف وخمسمائة وثمانية وخمسون دينار وثلثون قرشا تدفع بتاريخ .

2000/1/1 م.

عبدالله

دكتور
حامد



- 3 -

ج - ثمانية آلاف وخمسمائة وثمانية وخمسون ديناراً وثلاثون قرشاً تدفع بتاريخ 2000/5/1م.

3- أ - يلتزم الطرف الثاني بتقديم مادة العمل ويكون مسؤولاً عن جودتها وعليه ضمانها وأن يكون تاريخ المادة ساري المفعول بالإضافة إلى ضمان الأجهزة والمعدات.

ب - إحضار المواد جاهزة وعدم القيام بأعمال القلي من فلافل وبطاطا وغيرها .

ج - عدم إعطاء أماكن غير المخصص للكافتيريا .

4- على الطرف الثاني المساواة بين المنتفعين بالسلوك والمعاملة وتقديم الخدمات.

5- التفرغ التام لأعمال الكافتيريا والدوام حسب توجيهات الطرف الأول والحفاظ على النظافة وضمن السلامة وفي حالة التخلف عن أعمال النظافة يتسبب ذلك في فسخ الإتفاقية.

6- يتحمل الطرف الثاني تبعة هلاك الأشياء من أجهزة ومعدات وعليه الضمان حسب القواعد العامة بالإضافة إلى ضمان العيوب في الصنعة أو تأدية العمل ، وللطرف الأول طلب فسخ الاتفاقية مع التعويض بدون حاجة إلى إخطار أو إنذار عدلي أو عادي مسبق على الإتفاقية أو أي شرط من شروطها أو أي بند من بنودها .

7- يلتزم بعدم التنازل عن المزايدة لآخرين أو من الباطن.

م.ع.ك

دكتور
ع.ع.ك

PATIENT'S FRIENDS SOCIETY - HEBRON

AL-AHLI HOSPITAL

Hospital 02 9920215 Medical Center 02 9928113
Nursing College 02 9920382 Clinic 02 9920382
Fax 02 9929247 - 02 9924670 P.O.Box 140



جمعية أصدقاء المريض - الخليل
المستشفى الأهلي

المستشفى
جدة المريض ٠٢٩٩٢٠٣٨٢
المركز الطبي ٠٢٩٩٢٨١١٣
٠٢٩٩٢٠٣٨٢ المستوصف
٠٢٩٩٢٤٦٧٠ - ٠٢٩٩٢٤٦٧٠ ص ب ١٤٠

- 4 -

رابعاً : كل من يخل بشروط هذه الإتفاقية أوذ أحدها يتحمل كافة العطل والضرر بالغاً ما بلغ بدون إنذار أو إخطار مسبق .

خامساً : مدة الإتفاقية سنة ميلادية واحدة تبدأ من تاريخ 99/9/9 وتنتهي بتاريخ 2000/9/8 م.

سادساً : المساحات التي تشملها هذه الضمانة هي الكافتيريا وساحاتها الداخلية والخارجية + الدكانين الشرقيين .

وعليه يوقع الطرفان على هذه الإتفاقية وهما فاهمان لشروطها وبنودها.

تحريراً في: 1999/9/6 م.

فريق ثان

السيد / غسان ياغي

Type: Azhar

فريق أول

رئيس جمعية أصدقاء المريض

الدكتور / حافظ عبد النبي



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
مكتب العميد

التاريخ : 2000/3/5

السيد/ مدير المؤسسة المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى منكم التكرم بمساعدة الطالبات

رائة صلاح

غدير عابدين

تخصص بكالوريوس نظم المعلومات لانجاز مشروع التخرج بعنوان " اعتماد المصادر البشرية الخارجية ".
شاكرين لكم تعاونكم معنا لخدمة طالبتنا ومجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ق.أ. عميد الكلية

غسان عمر شاهين