



The role of outsourcing some activities in improving the quality of service provided to the customer Exploratory research in Asiacell Communications

Researcher: Rana salim meteb

College of Administration and Economics
University of Mosul
rana.20bap41@student.uomosul.edu.iq

Prof. Dr. Ali abdulsatar al hafed

College of Administration and Economics
University of Mosul
ali_abdulsatar@uomosul.edu.iq

Abstract

The aim of the current research is to highlight the role of outsourcing some activities in improving the quality of service provided to the customer at the level of the Asiacell Telecom Company. In order to achieve the goal of the research, the Asiacell company was chosen as a field by distributing the questionnaire to (51) individuals. The researchers resorted to using the statistical program (SPSS) to analyze the data. Several results have been reached, the most important of which is the validity of the hypotheses adopted by the research represented in the existence of a significant correlation between the research variables. In addition to the presence of a significant effect of the information technology activity in the dimensions of service quality, which reflects the interest of the researched company in adopting the outsourcing strategy and the harmony of the nature of the company's work and the research variables. Speed of implementation, cost reduction, and improvement of service quality through periodic follow-up to measure the performance of contractors to ensure the achievement of the desired results.

Keywords: Outsourcing, information technology, quality of service.

**دور تعهيد بعض الأنشطة في تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون بحث
استطلاعية في شركة اسيا سيل للاتصالات**

أ.د. علي عبد الستار الحافظ

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

الباحثة: رنا سالم متعب

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى إبراز دور تعهيد بعض الأنشطة في تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات، ومن أجل تحقيق هدف البحث تم اختيار شركة اسيا سيل ميدانا من خلال توزيع الاستبانة على (51) فردا ولجا الباحثون إلى استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها صحة الفرضيات

التي تبنتها البحث المتمثلة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري البحث، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لنشاط تكنولوجيا المعلومات بأبعاد جودة الخدمة، الأمر الذي يعكس، اهتمام الشركة المبحوثة ببني استراتيجية التعهيد وتناغم طبيعة عمل الشركة ومتغيرات البحث، كما تم تقديم عدد من التوصيات أهمها حث الشركة على صياغة عقد ملزم لتعهيد الخدمات يتضمن تحديد الأسعار، وسرعة التنفيذ، وتقليل التكلفة، وتحسين جودة الخدمة من خلال متابعة قياس اداء المتعهدين بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

الكلمات المفتاحية: التعهيد، تكنولوجيا المعلومات. جودة الخدمة.

المقدمة

يعتبر الحد من التكاليف من الأولويات الكبيرة لكثير من الشركات والمنظمات في مختلف القطاعات، فتلك المنظمات دائماً تحاول الحصول على مؤشر ربحية عالي، واداء مالي مثالى، ثم تليها أهداف أخرى تتعلق بالاهتمام بالزبائن والجودة ويعزى ذلك لجذب وإرضاء المستثمرين. وتعد الاستعانة بالمصادر الخارجية من أهم الأدوات التي تساعد المنظمات للوصول إلى أهدافها المنشودة، مثل تخفيض التكاليف وزيادة الربحية، بالإضافة إلى مزايا أخرى منها توفير الوقت للتركيز على الأنشطة الأساسية وكذلك الاستفادة من الكفاءات والخبرات للمتخصصين، فيمكن اعتبارها سياسة اقتصادية مجده للمنظمات في القطاعات المختلفة. وعلى الرغم من استخدام هذه الاستراتيجية يركز دائماً ويتعلق بتحقيق اهداف مادية ومالية، إلا أنه في الكثير من القطاعات الخدمية تتجه المنظمات إلى استخدام استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية لأسباب أخرى متعلقة بالخدمات المقدمة من قبل المنظمات وتحسين جودتها، من خلال اسناد بعض الوظائف والأنشطة لجهات وشركات متخصصة لإنجازها وذلك بالإضافة أو خلق قيمة أعلى للزبون. فتقوم المنظمة بالتعاقد مع مصادر خارجية لتوفير خدمة أو أكثر بدلاً من تقديمها داخلياً عن طريق نفس المنظمة. وتحتفظ أسباب هذا الإجراء من منظمة إلى أخرى مثل نقص في الموارد الداخلية لقلة الخبرة ورغبة المنظمة في خفض التكاليف أو نقص في البنية التحتية للشركة. وتقوم شركات الاتصالات في القطاع الحكومي والخاص بالاستعانة بالمصادر الخارجية لتقديم بعض الخدمات للمستفيدين وزبائن الشركة فهي تلعب دوراً هاماً في تكوين الصورة العامة للخدمة المقدمة، لذلك يجب على تلك المنظمات تقييم اداء هذه الخدمات بشكل دوري ومستمر.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث:

اولاً. مشكلة البحث وتساؤلاته: تكمن معضلة البحث في ندرة الدراسات التي تناولت الموضوع بمتغيراته، فضلاً عن حاجة الشركة المبحوثة وسعيها لتحقيق التفوق في ميدان المنافسة وهو ما اظهرته لبحث الاستطلاعية التي سبقت اعداد البحث. وعلى وفق ما ورد يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١. هل لدى الأفراد العاملين في الميدان المبحوث فكرة واضحة عن جودة الخدمة؟
 ٢. هل يسهم تعهيد بعض الأنشطة في تحسين مستوى الخدمة المقدمة في شركة اسيا سيل للاتصالات.
 ٣. هل يسهم التعهيد في تحسين مستوى الأداء في شركة اسيا سيل للاتصالات.
 ٤. هل يسهم تعهيد بعض الأنشطة في تركيز الشركة على انشطتها الأساسية.
- ثانياً. أهمية البحث:** تتجلى أهمية البحث في تقديم إطار ميداني يربط بين متغيرات البحث الحالية (بعض انشطة التعهيد، تحسين جودة الخدمة). والذي يعد مبادرة للشركة المبحوثة في تحقيق

مساعيها الرامية الى تحسين الخدمة من خلال تفعيل بعض انشطة التعهيد التي تتوافق وطبيعة الميدان المبحوث فضلا عن تقديم إطار نظري يمكن أن تكون مضافا علمياً للمكتبة العراقية.
ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث الى توضيح معنى الاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال التركيز على بعض انشطتها وبيان تأثيرها على تحسين جودة الخدمة المقدمة من قبل الشركة المبحوثة من خلال:

١. معرفة مستوى توافر متغيرات البحث في الشركة المبحوثة.
٢. معرفة علاقة بالارتباط بين متغيرات البحث وعلى مستوى الابعاد في الشركة المبحوثة.
٣. التعرف على مستوى التأثير مللتغير المستقل على التابع في الميدان المبحوث.

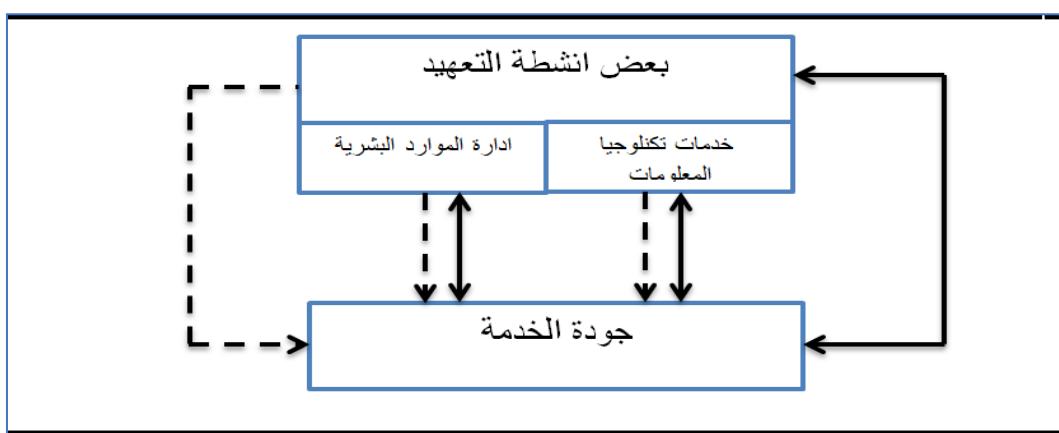
رابعاً. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعض انشطة التعهيد وجودة الخدمة

وانبنت من الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين خدمات تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمة.
٢. لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين ادارة الموارد البشرية وجودة الخدمة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعض انشطة التعهيد في جودة الخدمة.



خامساً. مخطط البحث:

الشكل (١): مخطط البحث الافتراضي

→ علاقة الارتباط
 - - - - - ← علاقه الاثر
 المصدر من اعداد الباحثان.

سادساً. اساليب جمع البيانات والمعلومات: لإنجاز هذه البحث واتمام متطلباتها والخروج بأفضل النتائج أعتمد الباحثان على مجموعه من الاساليب لغرض جمع البيانات والمعلومات وهي على النحو التالي:

١. الجانب النظري: اتجه الباحثان في معالجة الإطار النظري للبحث على ما هو متاح من مصادر والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة بمتغيرات البحث، والمقالات

- والدوريات والابحاث والتقارير والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث والبحث والمطالعة في مجموعه مختلفة من مواقع الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت).
٢. الجانب الميداني: اعتمد الباحثان في إكمال الجانب الميداني للبحث على ما يلي:
 - أ. الزيارات الميدانية: قامة الباحثان بزيارات ميدانية إلى مقر الشركة المختارة لغرض اقامة البحث والاطلاع على واقع الشركة واستحصل الموافقة من قبلهم.
 - ب. المقابلات الشخصية: أجر الباحثان أكثر من مقابلة مع أفراد العينة المبحوثة والمتمثلة بالقيادات الادارية من مدراء والمتمثلين بالإدارة العليا اضافة إلى الادارة الوسطى (مدراء الاقسام والشعب) والموظفين في الشركة بغية تحديد أهم المعوقات التي تواجهه الشركة بالإضافة إلىأخذ نظرة عامة عن طبيعة ومدى تطبيق التعهيد.
 - ج. استمار الاستبيان: في هذه البحث تم الاعتماد على استمار الاستبيان للحصول على البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث وتم الاخذ بنظر الاعتبار عند صياغتها البساطة والوضوح، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخمسي الذي يتتصف بالمرونة في اختيار مدى الاتفاق مع الفقرات أو عدم الاتفاق على مستوى جميع الفقرات في الاستبيان وتم اعطاء الأوزان بحسب ما هو موضح في الجدول (١).

الجدول (١): مقياس ليكرت الخمسي

الدرجة	لا استجابة	لا اتفق بشدة	محادي	اتفق	اتفق بشدة
5	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الباحثان.

سادساً. **أساليب التحليل الاحصائي:** بهدف تحقيق النتائج المطلوبة من البحث الحالي اعتمد الباحثان الحزمة البرمجية (SPSS20) اعتمد الباحثان في تحليل البيانات على عدد من الأساليب الاحصائية ذات الصلة بمتغيرات البحث وبما يتزامن مع طبيعتها لغرض الوصول إلى النتائج المرجوة من البحث الحالي فقد اعتمد الاساليب التالية:

١. النسب المئوية والتكرارات (Percentages & Frequencies) لبيان ووصف عينة البحث.
 ٢. الوسط الحسابي (Arithmetic mean) لعرض متوسط الاجابات عن متغير معين.
 ٣. الانحراف المعياري لبيان درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي.
 ٤. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.
 ٥. نموذج تحليل الانحدار المتردرج الخطى (Linear Stepwise Regression Model) لقياس درجة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.
 ٦. قياس نسبة الاستجابة: لتحديد موقف استجابة، الأفراد المبحوثين بالنسبة لمتغيرات البحث بالاعتماد على الصيغة الآتية:
- $$\frac{\text{الوسط الحسابي للإجابات}}{\text{مساحة، المقياس}} = \text{نسبة الاستجابة إلى مساحة، المقياس}$$
٨. معامل الاختلاف ويستخدم، لمعرفة مستوى انسجام اجابات الأفراد المبحوثين بالنسبة متغيرات البحث وفق الصيغة التالية:

$$\text{معامل الاختلاف} = \frac{100 \times \frac{\text{الانحراف المعياري القياسي}}{\text{الوسط الحسابي}}}{\text{الوسط الحسابي}}$$

سابعاً. حدود البحث:

١. **الحدود الزمانية:** تمثل تلك الحدود الإطار الزمني للبحث والذي بدأ من (1) 2021/10/1 لغاية (2022/4/15)

٢. **الحدود المكانية:** طبقت البحث شركة اسيا سيل للاتصالات.

٣. **الحدود البشرية:** شملت الأفراد عينة البحث المدراء والعاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات. ثامناً. **وصف عينة البحث:** اختار الباحثان عينة عشوائية متمثلة بالمدراء وكذلك الأفراد العاملين في الشركة من الذي لديهم الخبرة والمعرفة بأنشطة الشركة وعملياتها لتحقيق ضمان الفائدة من المعلومات المقدمة من قبلهم، مما يؤدي إلى امكانية تبني افكار ومقترنات تعزز من درجة أهمية البحث، وبناءً على ذلك قام الباحثان، بتوزيع (55) استمارة استبيانه لعينة البحث في موقع عملهم حيث تم استرجاع (51) استمارة صالحة للتحليل، أي أن نسبة الاستجابة كانت (92.7)، كما يوضح الجدول (٢) خصائص وعينة الأفراد المبحوثين للميدان المبحوث.

الجدول (٢): خصائص الأفراد المبحوثين في الشركة المبحوثة

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس							
انثى				ذكر			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
15.68	8	84.31	43				
توزيع الأفراد المبحوثين بحسب العمر							
٥١- فأكثر		٥٠ - ٤١		٤٠ - ٣١		٣٠ - ٢٠	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
23.52	12	37.25	19	25.49	13	13.72	7
توزيع الأفراد المبحوثين بحسب التحصيل الدراسي							
اعدادية		دبلوم		بكالوريوس		ماجستير	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
15.68	8	45.09	23	37.25	19	1.96	1
توزيع الأفراد المبحوثين بحسب سنوات الخدمة							
١٦- فأكثر		١٥-١١		١٠-٦		٥-١	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
31.37	16	27.45	14	25.49	13	15.68	8

المصدر: جدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

المحور الأول: التعهيد

اولاً. **مفهوم التعهيد:** لقد تناول الكتاب والباحثين مفاهيم متعددة للاستعانة بالمصادر الخارجية فلم يتقووا على تحديد تعريف معين للمفهوم حيث عرف (Lehtinen, 2021: 13) التعهيد بأنه "ممارسة الأعمال المتمثلة في التعاقد مع طرف خارج الشركة لأداء الخدمات وإنشاء السلع التي كان يتم إجراؤها تقليدياً داخل الشركة من قبل الشركة وموظفيها" و(Sanders et al., 2007: 17)

يُعرف التعهيد على أنه "ممارسة نقل الأنشطة التي تتم تقليدياً داخل الشركة إلى موردي الطرف الثالث داخل الدولة أو في الخارج". و(Mäntymaa, 2020: 13) يعرف التعهيد بـ "ان تقوم المنظمة بإشراك مزود خارجي لتنفيذ بعض أنشطتها أو عملياتها على الأقل" كما موضح في الجدول (٣)

الجدول (٣): اراء بعض الكتاب والباحثين عن مفهوم التعهيد

نقل أنشطة الشركة التي كانت تقليدياً داخلية إلى الموردين الخارجيين.	HEIZER et al., 2017: 27	1
شراء المنتجات والمكونات الفرعية والنهاية والخدمات من الموردين بدلاً من القيام بها داخل الشركة.	Oxford Business Dictionary, 2019	2
أحد القرارات الاستراتيجية المهمة التي يدعم استراتيجية الشركة من حيث تحسين الجودة وخفض الكلفة وتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على جهات ذات امكانية عالية ومتخصصة في مجال النشاط المورد.	هادي والبياتي، ٢٠١٩: ٣	3
فعل الحصول على منتجات نصف نهائية أو منتجات نهائية أو خدمات من شركة خارجية إذا كانت هذه الأنشطة تُنفذ داخلياً بشكل تقليدي.	Abdullahi et al., 2019: 3	4
هو أسلوب اداري يقوم على اساس عملية تحطيط ومتابعة داخل الشركة، يعتمد على مبدأ ان هناك مورد خارجي له القراءة والكافاءة على انجاز عمل او القيام بوظيفة محددة تنقلها اليه الشركة العاذه لاملاكها القدرة والتكنولوجيا او الكفاءة بحيث يمكن اتمام ذلك العمل بقدر من السرعة والجودة مع تخفيض التكاليف التشغيلية.	Amiri et al., 2020: 41	5
هي نقل الوظائف او العمليات النشطة، التي تم اجراؤها سابقاً داخلياً، إلى شخص خارجي والذي يفترض إمكانية إعادة التنفيذ بموجب تعاقده معين.	Aragão et al., 2021: 2	6

المصدر من اعداد الباحثان.

وبناء على ما جاء في اعلاه يرى الباحثان ان التعريف الاجرائي للتعهيد هو: أفضل خيار استراتيجي متاح للشركة للتوكيل على أنشطتها الأساسية ويتم وفق عقود واتفاقيات محددة، بشرط أن ينجذب النشاط بكفاءة وفاعلية أفضل مما تؤديه المنظمة العاذه، وبتكليف أقل، ومستوى جودة أعلى. وهناك مفاهيم أخرى تكون قريبة من مفهوم التعهيد من حيث الهدف لكنها تختلف من حيث المضمون، سنستعرض هنا بعض المفاهيم لتحديد اوجه الاختلاف والتشابه وكما يلي (الطبيبي وحملاوي، ٢٠١٩: ٣)

١. المقاولة المشتركة (joint venture): يركز على إدارة الشركات التي تأخذ شكل تجمع للمصالح المشتركة والتي يهدف إلى انجاز أعمال خاصة التي تدعى (السوق) بحيث تشكل فيما بينها شراكة ويعملون نفس الهدف ويتقاسمون مسؤولية الانجاز وواحدة من تلك الشركات تُنصب كمسؤولة عن بقية الشركات (aksissou, 2006: 26).

٢. التفويض الاداري (**administrative mandate**): هو عملية تعزيز فكرة التنازل أو إسناد مصلحة عامة إلى جهة خاصة بشرط أن تكون معروفة وموثوقة مثل عمليات إدارة توزيع الغاز والكهرباء والماء عن طريق طرف خارجي تتعاقد معه الدولة.
٣. التعاقد من الباطن (**subcontracting**): هو مفهوم متعارف عليه في الدول العربية أما بالنسبة لدول شمال افريقيا ودول المغرب العربي فأن يعرف بالمناولة، وعرف التعاقد من البطن بأنه عقد فرعي يعطي الحق لشركة ما حاصلة على عقد رئيسي مبرم مع جهة اخرى تدعى (صاحب العمل) وأن تكلف بتنفيذ جزء من هذا العقد او كله (الخالي والبشاري، ٢٠١٩: ٤٠) وفي ذات السياق هنالك خلط كبير عند الباحثين عند استخدام مصطلحي التوريد والتعاقد من الباطن فهنا ويمكن ان نذكر اهم نقاط الاختلاف وكما يلي: (zouhir, 2007: 6)
- ❖ تشمل استراتيجية التوريد الانشطة والوظائف التي كانت تدار فيما مضى داخلياً بعكس حالة التعاقد من الباطن حيث تنجذب الاعمال التي لم يسبق للشركة انجازها او ادارتها بكفاءاتها الخاصة ووسائلها أي يشمل التعاقد من الباطن نشاط أو أكثر لم يكن موجوداً أصلاً في الشركة.
 - ❖ التوريد يمكن أن يصل إلى درجة الشراكة بين الشركة والمورد الخارجي بالأخص في حالة التوريد الاستراتيجي على عكس التعاقد من الباطن حيث سينتهي بانتهاء المهمة الموكلة إليه.
 - ❖ التعاقد من الباطن يفرض الالتزام بالموارد والشركة هي التي تدير الأنشطة التي تم إسنادها إليه على عكس التوريد الذي يفرض الالتزام بالنتيجة، أي المورد الرئيسي يساهم بالموارد ويضمن إدارة الأنشطة الموردة.
٤. انتقال الأنشطة: **transition activities**: يمثل انتقال رؤوس الأموال وعوامل الانتاج الخاصة بشركة موجودة في بلد معين نحو الخارج لإكمال عملية الانتاج والاستفادة من المزايا التنافسية لذلك البلد (العمالة الرخيصة، قانون العمل المرن، ضرائب أقل، تكنولوجيا، محيط عمل أفضل....) ثم يتم استيراده إلى البلد من نفس الشركة، كما يمكن ان يكون الانتقال من منطقة حضرية الى منطقة نائية (نفس البلد).
٥. النقل إلى الخارج: **OFFSHORING**: نقل الأنشطة إلى خارج البلد، السبب الرئيسي والحجة وراء النقل إلى الخارج هو انخفاض التكاليف الإجمالية، في حين أن الأجور أقل بكثير في البلدان الأجنبية، يجب أيضًا مراعاة الإنتاجية، وما يهم هو تكلفة وحدة الإنتاج بما في ذلك كل من الأجور والكمية التي ينتجهما العمال لكل ساعة من العمل.
٦. إعادة التوريد: **Reshoring**: هو إعادة الخدمات أو المنتجات إلى موطنها الأصلي بعد نقلها في وقت سابق إلى الخارج. يحدث هذا عندما لا تعود الفوائد الاقتصادية للإنتاج في الخارج مفيدة. عادة، تزداد الأجور بشكل أسرع بكثير في المناطق الخارجية من البلد الأم. عندما تصبح معدلات الأجور أكثر مساواة، سيتم نقل المنتج إما إلى بلد آخر ذي أجور أقل أو إعادةه إلى موطنه الأصلي. يمكن أن تؤدي فروق العمالة والتعرifات وتتكاليف النقل أيضًا إلى قيام الشركة بإعادة ترتيب منتجاتها أو خدماتها. تحدث إعادة التدريم في بعض الحالات بسبب الزيادات في مخاطر سلسلة التوريد المرتبطة بالجودة أو التسليم. تسعى بعض الشركات إلى تقصير سلسلة التوريد الخاصة بها عن طريق إعادة المنتجات إلى الشركة الأم أو الاقتراب من السوق المحلية (أي بالقرب من المساند) وبالتالي تقليل المخزون العابر والمخاطر المرتبطة بسلسلة التوريد الطويلة (KRAJEWSKI, 2016: 389)

ثانياً. أهداف(دوافع) التمهيد Objectives (motives) of the outsource: يمكن اعتبار الاستعانة بمصادر خارجية وسيلة مثالية لتحقيق الهياكل التنظيمية الرشيقه التي تسمح للشركات بالتكيف مع متطلبات السوق الجديدة. ولا ينبع اعتبار الاستعانة بمصادر خارجية كأداة لخفض التكاليف في الشركات فحسب، ولكن كطريقة لتعزيز أفضل قدرات المنظمة، ويركز قادة العالم في جميع المجالات على أفضل قدراتهم ويقومون بتوظيفها بكل شيء آخر. وإنهم يجعلون الاستعانة بمصادر خارجية أداة القيادة الخاصة بهم، وتتجنب التعقيد في العمليات الإدارية والتشغيلية وتحسين الهيكل التنظيمي للشركة، وتركز الشركة على الاستثمارات في العمليات الرئيسية، وتقليل التكاليف، وتبسيط العمليات التجارية. (Switzerland, 2018: 120) كما اتفق كل من (عبدالله ولطفي، ٢٠١٩: ٥) (الخالدي، ٢٠١٩: ٤٢) على أن دوافع التمهيد تمثل الآتي:

١. تخفيض الكلفة بواسطة نقل تميز الخدمات لجهة أخرى.
٢. الاستجابة السريعة للمتغيرات في بيئة العمل.
٣. التركيز على الكفاءات والأنشطة الأساسية.
٤. تحقيق المنافسة بين الموردين لضمان جودة السلعة والخدمة.
٥. مواجهة مخاطر التسارع في التطور والتقدم التكنولوجي.
٦. رفع مستوى جودة الخدمة.
٧. ضمان التعاقد الخارجي وتحسين كفاءته.
٨. الاستفادة من الكفاءات والخبرات والمهارات الأفضل.
٩. تحسين القدرة على إدارة الخدمات الانتاجية وغير الانتاجية.

المotor الثاني: جودة الخدمة

أولاً. مفهوم جودة الخدمة: أن جودة الخدمة الجيدة التي تلبي توقعات الزبائن ستكون قادرة على بناء ولاء الزبائن لأن جودة الخدمة الجيدة ستجعل الزبائن يحافظون على التزامهم بشراء السلع والخدمات في المستقبل. لم يتلق الباحثين على اعطاء مفهوم موحد لجودة الخدمة، إذ يرى (Devebakan & Aksaraylı, 2003: 39) بأنها منتج غير ملموس يتم إنشاؤه لتلبية الاحتياجات البشرية غير المحدودة للمستهلكين والتي يصعب تلبيتها، في حين يصورها (Çiçek & Doğan, 2017: 202) على أنها إجراءات ليس لها وجود مادي وتعمل على تلبية توقعات ومطالب المستهلكين، أما (Kabir & Carlsson, 2010: 5) فيعدوها "نتيجة لمقارنات الزبائن بين توقعاتهم حول الخدمة التي سيستخدمونها وتصوراتهم حول الشركة المقدمة للخدمة" وعرفها (Jiménez et al., 2019: 3) "هي أفعال أو جهود أو عروض يتم تبادلها بين المنتج والمستخدم دون حقوق ملكية". ويرى (Hassan& salem, 2022: 2) بأنها "الخدمة المتصرورة لتقدير الأفراد للتفوق العام أو التمييز للخدمة".

ثالثاً. أهمية جودة الخدمة The importance of service quality: لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للشركات والمنظمات، فمن أجل تحقيق النجاح والاستقرار، فإن على الموظفين والزبائن أن يتعاونوا معاً لخلق الخدمة وتقديمها بأعلى مستوى، وفي الوقت نفسه فإن على المؤسسات الاهتمام بالزبائن والموظفين معاً لذلك تتمثل أهمية الجودة لتقديم الخدمة فيما يأتي: (Ramya et al., 2019: 40)، (Alamgir et al., 2019: 4)، (سعيدة والنعاس، ٢٠٢١: ٤٥)

١. نمو وزيادة مجال الخدمات (Service field growth) زادت في الآونة الأخيرة نمو المؤسسات التي تقدم الخدمات، وهي ما زالت في نمو متزايد في جميع أنحاء العالم.
 ٢. ازدياد المنافسة (increased competition) زيادة عدد مؤسسات الخدمة سيؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينهما، لذا فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات العديد من المزايا التنافسية،
 ٣. المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة (The economic meaning of service quality) (اصبحت الشركات في الآونة الأخيرة ترتكز على ضرورة توزيع حصصها السوقية، وعليه يجب على الشركات ليس فقط السعي من أجل الزبائن الجدد، وإنما يجب المحافظة على الزبائن الحاليين، ولتحقيق ذلك، يجب الاهتمام أكثر بجودة الخدمات).
 ٤. فهم الزبون (Understanding of customer) يريد الزبون دائمًا التعامل معه بصورة جيدة، ولا يفضلون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة فقط، حيث لا يكفي تقديم خدمة ذات مواصفات جودة عالية وسعر معقول دون أن تتحقق المعاملة الجيدة، وكذلك الفهم الأكبر والأفضل للزبائن.
- رابعاً. أبعاد جودة الخدمة Dimensions of service quality:** تعد جودة الخدمة الأكثر صعوبة في التقييم عند شراء السلع، إذ يستخدم المستهلك العديد من الإشارات الملحوظة للحكم على الجودة، الأسلوب، والصلابة، واللون، والملصق، والمظهر، والحزمة، والملاءمة، في حين أنه عند شراء الخدمات، توجد إشارات ملموسة أقل. في معظم الحالات، يقتصر الدليل الملحوظ على المرافق المادية لمزود الخدمة ومعداته وموظفيه (Haitham et al., 2019: 139). حدد كل من Berry Parasuraman سنة 1985 عشر أبعاد لجودة الخدمة وهي) المغولية، القدرة على الاستجابة، الالبابة والكياسة، الأهلية، سهولة الوصول، الاتصال، الأخلاقية، الأمان، معرفة وتقدير الزبون، الملحوظة (Parasuraman& Berry, 1985: 42).
- الجدول (٤): أبعاد جودة الخدمة الأكثر قبولاً**

المعيار	ت	المضمنون
المغولية	1	قدرة المنظمة على تأدية خدماتها على نحو صحيح منذ البداية
اللبابقة والكياسة	2	تعني امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة لأداء الخدمة
سهولة الوصول	3	تشتمل على سهولة الوصول لمقدم الخدمة
الأهلية	4	تشتمل على الثقافة، الاحترام، العناية والاهتمام، الالفة مع طالب الخدمة
الاتصال	5	المحافظة على الزبون بالطريقة واللغة التي يفهمها مع اجاده الاستماع اليه
الأخلاقية	6	الثقة المتبادلة والصدق والعدالة والمصداقية
الأمان	7	الحماية من المخاطر والمجازفة أو الخوف أو التردد
معرفة وتقدير الزبون	8	وتشتمل على الوثائق والمعطيات المادية للخدمة
الملحوظة	9	التسهيلات المادية كافة ذات العلاقة المباشرة في تقديم الخدمة

المصدر: الجبوري، ميسير ابراهيم احمد، ٢٠٢١، ادارة الجودة المعاصرة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

اولاً. وصف مجتمع وعينة البحث: تعد شركة آسيا سيل المزود الرئيسي لخدمات الاتصالات النقالة، عالية الجودة في العراق فلديها ما يقارب اثنى عشر مليون مشترك. كما وتعتبر آسيا سيل الشبكة الأولى في العراق باعتبارها أول شركة مزودة لخدمات اتصالات الهواتف النقالة في العراق، كما وقد حققت تغطية لكافة أجزاءه، فوفرت الشركة خدماتها في جميع محافظات العراق بما فيها العاصمة بغداد وجميع المدن العراقية الرئيسية. وتغطي شبكة آسيا سيل 99.09% لسكان العراق مما يجعل من تغطيتها الأفضل والأوسع بين مشغلي خدمات الاتصالات النقالة في العراق.

تأسست شركة آسيا سيل للإِيصالات سنة 1999 على يد رجل الأعمال العراقي فاروق مصطفى رسول، وهي بذلك أول شركة اتصالات عراقية خلوية. وفي عام 2012 أعلنت شركة Altai والفرنسية لأبحاث التسويق أن آسيا سيل هي العلامة التجارية الأولى في العراق ليس فقط في مجال الاتصالات النقالة فحسب، وإنما في القطاعات كافة وهو ما يعكس الحضور القوي لعلامة آسيا سيل التجارية. تقدم آسيا سيل لخدمات الاتصالات النقالة المدفوعة مسبقاً والتي تشكل 99% من المجموع الكلي لقاعدة مشتركيها ولغاية 14 تشرين الثاني 2014. وتتضمن عروض الخطوط مسابقة الدفع عدداً من حزم العروض المعدلة فتناسب قطاعات مختلفة من السوق، بما في ذلك الشباب والنساء وخدمة مبتكرة تستهدف ملايين الزوار الذين يأتون لزيارة العراق سنوياً. كما تقدم آسيا سيل خدمات خط الفاتورة للشركات والأفراد، وفي كانون الأول من عام 2014، فقد حصلت آسيا سيل على جائزة أفضل حملة للمسؤولية الاجتماعية للشركات في مهرجان كومزميا الدولي CommsMEA الذي أقيم في دبي تثميناً وتقديراً لبرامجها الخيرية والانسانية لدعم اللاجئين والنازحين في العراق فضلاً عن البرامج المتنوعة التي يهدف إلى مساعدتهم على التواصل مع بعضهم البعض. وعلى الصعيد نفسه وفي إنجاز ريادي جديد حققتها الشركة مع بداية العام 2013، حصدت شركة آسيا سيل للاتصالات جائزة "mWomen" الممنوحة من قبل الاتحاد العالمي للاتصالات المتنقلة، عن فئة أفضل خدمات الاتصالات الموجهة للسيدات في الأسواق الناشئة، وذلك تقديرأً لدورها الفاعل وجهودها للأرتقاء بصناعة الاتصالات في العراق والتي كلّتها وانهتها بإطلاق خط الماس المبتكر، وذلك في مهرجان غلوبال موبايل اواردرز التابعة للمؤتمر العالمي للاتصالات النقالة في مدينة برشلونة الإسبانية. كما وان في تشرين الثاني 2013، فازت آسيا سيل بالمركز الأول في فئة "تمويل الشركات" عن طرحها القياسي بسوق العراق للأوراق المالية عند توزيع جوائز جمعية (ACT) الرائدة في مجال الخزانة والمالية في 2013 خلال مؤتمر (ACTME)، الذي عقد في دبي. وفي نيسان 2013، حازت آسيا سيل على جائزة أكبر صفة في اسواق الأسهم المالية خلال مؤتمر 2013 لـ (TMT Finance) الخاص بالشرق الأوسط وشمال أفريقيا الذي عقد في دبي أيضاً.

ثانياً. اختبار فرضيات البحث: ركزت فكرة الفرضيات للبحث التأثير (الانحدار) المتعلقة بالميدان المبحوث على عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة، احصائية بين انشطة التعهيد (تكنولوجيا المعلومات، وادارة الموارد البشرية) وإعادة جودة الخدمة. وبهدف التوصل إلى نتيجة دقيقة بشأن رفض أو قبول الفرضية وما ينبع عنها من الفرضيات الفرعية، يسعى الباحثان لتوضيح قيمة التأثير الناشئ بين المتغيرات، أو بيان مدى معنويتها وبحسب ما تم ذكره في منهجية البحث، اذ تتعلق هذه الفرضيات بعلاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث الحالية.

١. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية المتبعة عنها: تنص هذه الفرضية لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعض انشطة التعهيد وتحسين جودة الخدمة والفرضية الفرعية التي تتبثق عنها والمتمثلة في لا توجد، علاقة ارتباط ذات دلالة. معنوية بين كل نشاط من انشطة التعهيد وتحسين جودة الخدمة. أذ تم تحليل هذه العلاقة ومتغيرتها لمستوى الشركة المبحوثة. ويبيّن الجدول (٥) علاقات الارتباط المتمثلة والمتعلقة باختبار هذه الفرضية.

الجدول (٥): نتيجة علاقة الارتباط بين بعض انشطة التعهيد وجودة الخدمة في الشركة المبحوثة

جودة الخدمة	المتغير المعتمد	المتغير المستقل	
		ادارة تكنولوجيا المعلومات	ادارة الموارد البشرية
*0.828	ادارة تكنولوجيا المعلومات		**
*0.797	ادارة الموارد البشرية		**
*0.901	المؤشر الكلي		**

*=significant $P \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على النتائج الواردة في برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعض انشطة التعهيد وتحسين جودة الخدمة، فقد بلغ المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (*0.901) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على قوّة العلاقة بين المتغيرين، إذ تشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت إدارة الشركة من اهتمامها بأنشطة التعهيد أدى ذلك إلى تحسين جودة الخدمة.

وبهذا سيتم رفض فرضية عدم الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة: أما لبيان العلاقة بين كل نشاط من انشطة التعهيد التي تم اعتمادها في البحث وجودة الخدمة وفقاً لمستوى الشركة المبحوثة فقد تم توضيحيها في الجدول (٥) وعلى النحو التالي :

١. العلاقة بين نشاط تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمة: يُشير الجدول (٥) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين نشاط تكنولوجيا المعلومات باعتبارها متغيراً مستقلاً وجودة الخدمة باعتبارها متغيراً معتمدأ، حيث بلغت قيمة الارتباط (*0.828) عند مستوى معنوية (0.05). وتفسير هذه العلاقة بأنه إذا قامت الشركة بتطبيق نشاط تكنولوجيا المعلومات فسوف تسهم في تحسين جودة الخدمة.

٢. العلاقة بين نشاط ادارة الموارد البشرية وجودة الخدمة: يُشير الجدول (٥) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين نشاط ادارة الموارد البشرية بوصفها متغيراً مستقلاً وجودة الخدمة بوصفها متغيراً معتمدأ، حيث بلغت قيمة الارتباط (*0.797) عند مستوى معنوية (0.05). وأن تفسير هذه العلاقة بأنه إذا قامت ادارة الشركة بتطبيق نشاط ادارة الموارد البشرية سوف تسهم في تحسين جودة الخدمة.

وبهذا سيتم رفض فرضية عدم الفرضية الفرعية المتبعة عن الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضية المتبعة عنها: وتنص هذه الفرضية على لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعض انشطة التعهيد في تحسين جودة الخدمة والفرضية الفرعية المتبعة عنها والتي تتمثل بأنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لكل نشاط من انشطة التعهيد في، تحسين

جودة الخدمة. وتم تحليل هذه العلاقة على مستوى الشركة المبحوثة. ويبين الجدول (٦) علاقات التأثير المتعلقة باختبار هذه الفرضية.

الجدول (٦): تأثير أنشطة التعهيد في تحسين جودة الخدمة في الشركة المبحوثة*

اختبار F	R ²	أنشطة التعهيد		المتغير المستقل	المتغير المعتمد
		□ ₁	□ ₀		
4.0012	212.499	0.813	2.769 (14.577)*	0.409	قيم معاملات □ جودة الخدمة

N=51 □P≤0.05 df=(1, 49) t = (1.671)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على النتائج الواردة في برنامج (SPSS)

يتبيّن من الجدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار بوجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لمتغيرات أنشطة التعهيد لوصفها بمتغيرات مستقلة في جودة الخدمة بوصفها متغيرات معتمدة. إذ بلغت قيمة (F)، المحسوبة (212.499) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبالبالغة (4.0012) عند درجتي حرية (1,49) وبمستوى معنوية (0.05). كما وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.813) مما يعني أن (81.3%) من الاختلافات التي تم تفسيرها في جودة الخدمة تعود إلى، تأثير أنشطة التعهيد أما الباقي فتعود إلى المتغيرات العشوائية التي لا يمكن السيطرة عليها أو أنها تعد غير داخلة في أنموذج الانحدار. وكما نلاحظ من خلال متابعة معامل (B) (البالغة 2.769) واختبار (T) لها فقد تبيّن أن قيمة (T) المحسوبة (14.577)* وهي تمثل قيمة معنوية والتي تمثل أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (49). وبهذا سيتم رفض فرضية عدم الفرضية الرئيسية الأولى المتضمنة وقبول الفرضية البديلة

الجدول (٧): تأثير كل نشاط من أنشطة التعهيد في تحسين جودة الخدمة على مستوى الشركة المبحوثة

جودة الخدمة				المتغير المستقل	المتغير المعتمد
F	R ²	β1	β0		
الجدولية	المحسوبة				
4.0012	107.242	0.686	3.451 (10N.356)*	0.128	نشاط تكنولوجيا المعلومات
4.0012	64.477	0.931	5.080 (15.777)*	.0.956	نشاط ادارة الموارد البشرية

N=51 □P≤0.05 df=(1, 49) t = (1.671)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على النتائج الواردة في برنامج (SPSS).

من الجدول (٧) يتبيّن وجود تأثير معنوي لكل نشاط من أنشطة التعهيد بوصفها متغيراً مستقلاً(تفسيريًّاً) في تحسين جودة الخدمة بوصفها متغيراً معتمداً (مستجيبًّا). وفيما يأتي توضيح لتأثير أنشطة التعهيد منفرداً مع جودة الخدمة مجتمعة.

تأثير نشاط تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمة: من الجدول (٧) يتبيّن وجود تأثير ذي دلالة معنوية لنشاط تكنولوجيا المعلومات بوصفها متغيراً مستقلاً (تفسيريًّاً) في جودة الخدمة بوصفها متغيراً معتمداً (مستجيبًّا). ويدعم هذا التأثير قيمة(F) المحسوبة البالغة (107.242) وهي أكبر من

قيمتها الجدولية البالغة (4.0012) عند درجتي حرية (1,49) وضمن مستوى معنوية (0.05). إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (0.686). وهذا يشير إلى أن (68.6%) من الاختلافات التي تم تفسيرها في جودة الخدمة تفسرها نشاط تكنولوجيا المعلومات، أما الباقي فيعود إلى المتغيرات العشوائية التي لا يمكن السيطرة عليها، أو قد تكون غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معامل (B1) وكذلك اختبار (T) لها وجد أن هنالك تأثيراً معنواً لنشاط تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمة، إذ بلغت قيمة (B1) المحسوبة (3.451) وقيمة (T*) المحسوبة (10.356*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05).

أثير نشاط ادارة الموارد البشرية في جودة الخدمة: من الجدول (٧) يتبيّن وجود تأثير ذي دلالة معنوية لنشاط ادارة الموارد البشرية بوصفها متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في جودة الخدمة بوصفها متغيراً معتمداً (مستجيباً). ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (64.477) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.0012) عند درجتي حرية (1,49) وضمن مستوى معنوية (0.05). إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.931). وهذا يشير إلى أن (93.1%) من الاختلافات المفسرة في جودة الخدمة تفسرها نشاط ادارة الموارد البشرية، أما الباقي فيعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها قد تكون غير داخلة أصلاً في أنموذج الانحدار. ومن متابعة معامل (B1) واختبار (T) لها وجد أن هنالك تأثيراً معنواً لنشاط إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة، إذ بلغت قيمة (B1) المحسوبة (5.080) وقيمة (T*) المحسوبة (15.777*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05).

وبناءً على ما تقدم سيتم رفض فرضية عدم الفرضية الرئيسية الثانية وكذلك الفرضية الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الشركة المبحوثة وقبول الفرضية البديلة

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقررات

اولاً. الاستنتاجات:

- أن المعدل العام لإدراك الأفراد العاملين حول أنشطة التعهيد كان جيداً نسبياً ومع الاتجاه الإيجابي مما يؤكد على أن الأفراد العاملين يولون اهتماماً كبيراً لأنشطة التعهيد لتحسين جودة الخدمة للشركة.
- تحرص إدارة الشركة المبحوثة قدر المستطاع على استخدام وسيلة الاستعانة بالمصادر الخارجية محاولة منها لتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن الحاليين والمتوقعين.
- تقوم إدارة الشركة المبحوثة بالاعتماد على أفضل الخبرات والكفاءات لإدارة الموارد البشرية من خلال التعاقد مع خبرات وكفاءات في مجال الاتصالات والمعلومات ويعُزز ذلك دقة وجدية الشركة المبحوثة في اختيار العاملين المناسبين للوظائف الشاغرة في الشركة المبحوثة.
- هدف إدارة الشركة المبحوثة إدخال طرق واساليب حديثة لتعزيز خدمات الاتصالات وتقوية الشبكات وفقاً للتطور الحاصل في مجال الاتصالات والمعلومات. والهدف من ذلك بناء مكانة ذهنية لدى الزبون من خلال السعي الحثيث لتقديم خدمات اتصالات بجودة عالية نسبياً
- تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعض أنشطة التعهيد مجتمعة وجودة الخدمة مجتمعة في الميدان المبحوث. وهذا يبيّن ان زيادة اهتمام ادارة الشركة بأنشطة التعهيد سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمة.

٦. تحقيق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل نشاط من أنشطة التعهيد منفرداً، مع جودة الخدمة على مستوى الشركة المبحوثة، وهذا يشير إلى اهتمام الشركة المبحوثة بهذه الانشطة.
٧. تحقيق وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأنشطة التعهيد مجتمعة في جودة الخدمة مجتمعة في الشركة المبحوثة، وهذا يشير إلى امكانية تأثير أنشطة التعهيد مجتمعة في جودة الخدمة مجتمعة في الشركة.
- ثانياً. التوصيات:** بناء على الاستنتاجات التي تم عرضها في المبحث السابق، يعرض هذا المبحث اهم المقترفات التي من الممكن ان تستقاد منها الشركة المبحوثة، فضلاً عن عدد من العناوين المقترحة لدراسات مستقبلية التي من الممكن تبنيها من قبل الباحثين.
١. سعي الشركة محل البحث بصياغة عقد ملزم لتعهيد الخدمات يتضمن تحديد الاسعار، وسرعة التنفيذ، وتقليل التكلفة، وتحسين جودة الخدمة.
 ٢. ضرورة استحداث ادارات داخل الهياكل التنظيمية للشركة محل البحث، تتضمن ادارة متابعة المتعهددين، وادارة الابتكارات.
 ٣. تعزيز الروابط مع المتعهددين والموردين لينعكس ذلك على الاداء التشغيلي.
 ٤. وضع معايير لاختيار المورد في ضوء قدراتهم وامكانياتهم.
 ٥. التنسيق مع الزبائن لمشاركة المعلومات التسويقية ومساهمتهم في تطوير الخدمات المقدمة

المصادر**أولاً. المصادر العربية:**

١. البشاري، مصطفى نجم والخالدي، فارس عبد الزهرة، (٢٠١٨)، مدى الاستفادة من قرار التعهيد الإلكتروني في خفض تكاليف التشغيل في المنشآة الصناعية بحث تطبيقي، مجلة المثلث للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٨)، العدد (١).
٢. الجبوري، ميسير ابراهيم احمد، (٢٠٢١)، ادارة الجودة المعاصرة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٣. سعيد، اوباح والنعاس، صديقي، (٢٠٢١)، اثر تبني المزيج التسويقي على جودة الخدمة بحث حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد (٥)، العدد (١).

٤. الطيبى، عبدالله ولطفي، خملاوي، (٢٠١٩)، التعهيد كخيار استراتيجي لتحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية بحث حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.

٥. هادي، شاكر عبد الكري姆 والبياتي، حسام احمد محمد، (٢٠١٩)، امكانية توريد الانشطة في الوحدات الحكومية: المخاطر والتحديات، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (٤٧).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. alsamadani, sahar, algamidi,aisha, albshri, Ghalia, Advantage and Disadvantage of Outsourcing in Small and Medium Sized Companies.
2. Abdullahi M., Sallau, A. S., (2019), Benefits and Challenges of Outsourcing on Service Delivery: Lessons for Nigerian Public Organisations. University of Port Harcourt Journal of Management, 4(4).
3. Aksissou, A., (2006), What approach for outsourcing, an exploratory approach, memory for obtaining the diploma of the upper cycle of management, ISCAE, Morocco

4. Alamgir, M., & Shamsuddoha, M., (2004), Service quality dimensions: A conceptual analysis. The Chittagong university Journal of business administration, 19.
5. Amiri, A., Moscardini, A., & Mokhtar, A., (2020), Critical Reflections on Outsourcing for a Mobile Communications Company. International Journal of Simulation-Systems, Science & Technology, 21(4).
6. Aragão, J. P. S., & Fontana, M. E., (2022), Outsourcing Strategies in Public Services under Budgetary Constraints: Analysing Perceptions of Public Managers. Public Organization Review, 22(1), 61-77.
7. Beatrice, Cordiali, (2019), Outsourcing and Reshoring, a comparison between Far-East and new technologies the case of Trademark Textiles A/S.
8. Devebakan, N., & Aksarayı, M., (2003), Sağlık işletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümünde SERVQUAL Skorlarının Kullanımı ve Özel Altınordu Hasnesi Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1). 38-54
9. E N Klochko*, E A Britikova, (2020), Development of an algorithm for increasing the construction organization efficiency in the context of using production outsourcing, Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, 13 Kalinina, Krasnodar, Russia.
10. Haitham M. Alzoubi, Majeda Abdo, Anwar Al-Gasaymeh, Ali A. Alzoubi, (2019), An empirical study of e-Service quality and its impact on achieving a value added, Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol. 13 Issue 4.
11. Hassan, T. H., & Salem, A. E., (2021), Impact of Service Quality of Low-Cost Carriers on Airline Image and Consumers' Satisfaction and Loyalty during the COVID-19 Outbreak. International journal of environmental research and public health, 19(1), 83.
12. Hassan, T. H., & Salem, A. E., (2021), Impact of Service Quality of Low-Cost Carriers on Airline Image and Consumers' Satisfaction and Loyalty during the COVID-19 Outbreak. International journal of environmental research and public health, 19(1), 83
13. Heizer, J., Render, B., Munson, C., & Sachan, A., (2017), Operations management: sustainability and supply chain management, 12/e. Pearson Education
14. João Paulo Santos, Aragão & Marcele Elisa, Fontana, (2021), Outsourcing Strategies in Public Services under Budgetary Constraints: Analysing Perceptions of Public Managers
15. Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K., (2010), Operations management: Processes and supply chains. New Jersey: Pearson.
16. Lehtinen, J., (2021), Creating documentation for sub-assemblies facilitating the outsourcing of Finndent production. Master Thesis. Process- och Materialteknik, ARCADA.
17. Mäntymaa, V., (2020), Data Analytics Outsourcing. Master Thesis. School of Business, Alton University.
18. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L., (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of marketing, 49(4), 41-50.

19. Ramya, N., Kowsalya, A., & Dharanipriya, K., (2019), Service quality and its dimensions. EPRA International Journal of Research & Development, 4, 38-41.
20. Sanders, N. R., Locke, A., Moore, C. B., & Autry, C. W., (2007), A multidimensional framework for understanding outsourcing arrangements. Journal of Supply Chain Management, 43(4), 3-15.
21. Siti Nur ‘Atikah Zulkifflī* and Siti Falindah Padlee, (2021), Sustainable Outsourcing Decisions, Competitive Capabilities and Business Performance of Malaysian Manufacturing Smes: A Confirmatory Factor Analysis Approach, Faculty of Business, Economics and Social Development, Universiti Malaysia Terengganu, 21030 Kuala Nerus, Terengganu, Malaysia.
22. Tomás F. Espino-Rodríguez & Juan Carlos Ramírez-Fierro, (2018), Outsourcing Performance in Hotels: Evaluating Partnership Quality.
23. Zouhir, Faical, (2007), Impact of outsourcing on the stability of employees, university, Ibnzohr, of Agadir, morocco.