مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: العوامل المؤثرة في تعهيد نشاطات الموارد البشرية في وكالة (HR WEDO) في سورية
اسم الكاتب: د. أيمن حسن ديوب، دانا محمد ديب الكويفي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5953
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 16:23 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Factors Affecting The Outsourcing Of Human Resources Activities At (WEDO HR) In Syria

Dr. Ayman Hasan Dayoub*
Dana MHD Dib alkwaify**

(Received 2 / 8 / 2023. Accepted 20 / 9 / 2023)

□ ABSTRACT □

Human Resources Outsourcing (HRO) has emerged as a strategic practice within the realm of business, allowing organizations to delegate HR functions to specialized service providers. The effectiveness of HRO engagements hinges upon the caliber of the rapport established between the outsourcing entities and the service providers. This research delves into the "Impact of Relationship Quality on the Success of Human Resources Outsourcing - From the Lens of Service Providers." Employing a blend of qualitative and quantitative methodologies, data were garnered from (WEDO HR), a service provider offering HR outsourcing services. The study uncovers that the quality of the relationship holds a pivotal role in determining the triumph of HRO undertakings, as perceived by service providers. Forging a robust and collaborative partnership between service providers and outsourcing organizations exerts significant influence over the overarching outcomes of HRO projects. Key determinants of success identified by service providers encompass elements such as trust, effective communication, shared understanding, unwavering commitment, and skillful conflict resolution. Furthermore, the establishment of an efficient partnership streamlines HR processes, elevates the caliber of service delivery, and facilitates the seamless transfer of knowledge, yielding benefits for both parties involved.

The study concludes by offering a spectrum of recommendations and best practices aimed at heightening the quality of relationships within HRO engagements. Service providers are encouraged to channel efforts into cultivating relationships, nurturing trust, and taking a proactive stance in resolving conflicts to ensure enduring success. On the other hand, outsourcing organizations can enhance collaboration by establishing transparent communication channels, formulating pragmatic expectations, and acknowledging the intrinsic value of relationship quality in realizing shared objectives.

To encapsulate, this research casts a spotlight on the pivotal role that relationship quality plays in the triumph of HRO, particularly through the perspective of service providers. The insights gleaned from this study furnish valuable guidance for outsourcing organizations, service providers, and practitioners striving to optimize HRO outcomes and foster enduring partnerships in the ever-evolving landscape of HR outsourcing

Keywords: Human Resources Outsourcing, Relationship Quality, Trust, Common Understanding, Sharing of Rewards and Risks, Commitment, Conflict Management.

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* **Professor- Department of Business Management- Faculty of Economics- Damascus University.**
** **postgraduate student-Department of Business Management- Faculty of Economics- Damascus University.**

العوامل المؤثرة في تعهيد نشاطات الموارد البشرية في وكالة (WEDO HR) في سورية

الدكتور أيمن حسن ديوب *

دانا محمد ديب الكويفي **

(تاريخ الإيداع 2 / 8 / 2023. قُبِل للنشر في 20 / 9 / 2023)

ملخّص

ظهر تعهيد الموارد البشرية (HRO) بوصفه أحد الاستراتيجيات الفاعلة في مجال الأعمال، مما يسمح للمنظمات بالتعاقد مع مقدمي خدمات خارجيين لتنفيذ وظائف الموارد البشرية. يعتمد نجاح عملية التعهيد بشكل كبير على جودة العلاقة بين المنظمة المستفيدة ومقدمي الخدمات. يهدف هذا البحث إلى دراسة "تأثير أبعاد جودة العلاقة في نجاح تعهيد الموارد البشرية – من وجهة نظر مقدمي الخدمات". تم جمع البيانات من شركة(WEDO HR) ، وهي مقدم خدمات في مجال الموارد البشرية في عدة دول بما في ذلك سوريا. استخدمت الباحثة منهجًا نوعيًا وكميًا، واستخدم الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. تظهر الدراسة أن جودة العلاقة تلعب دورًا حيويًا في نجاح تعهيد الموارد البشرية من منظور مقدمي الخدمات، وأن تطوير شراكة قوية وتعاونية بين مقدمي الخدمات والمنظمة المستفيدة يؤثر بشكل كبير على النتائج العامة لعمليات تعهيد الموارد البشرية. تم تحديد أبعاد جودة العلاقة من خلال استعراض الأدبيات السابقة وتشمل الثقة، والفهم المشترك، ومشاركة العوائد والمخاطر، والالتزام، وإدارة الصراعات.

في ختام الدراسة، تقدم توصيات لتحسين جودة العلاقة في سياق تعهيد الموارد البشرية، منها تشجيع مقدمي الخدمات على تعزيز جهود بناء العلاقة، وزيادة مستوى الثقة، ومعالجة الصراعات بشكل استباقي لضمان النجاح على المدى الطويل. كما يشمل ذلك تعزيز التعاون من خلال إنشاء قنوات تواصل واضحة، ووضع توقعات واقعية، والاعتراف بأهمية جودة العلاقة في تحقيق الأهداف المشتركة.

في النهاية، يسلط هذا البحث الضوء على الدور الحاسم الذي تلعبه جودة العلاقة في نجاح تعهيد الموارد البشرية، وبالأخص من وجهة نظر مقدمي الخدمات. تقدم النتائج رؤى قيمة للمنظمات ومقدمي الخدمات والممارسين الذين يسعون لتحسين نتائج عمليات تعهيد الموارد البشرية، وبناء شراكات دائمة واستراتيجية في البيئة المعتمدة على التغيير والتطور السريع والانتباه لأهمية تعهيد الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: تعهيد الموارد البشرية، جودة العلاقة، الثقة، الفهم المشترك، مشاركة العوائد والمخاطر، الالتزام، إدارة الصراع.

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين– سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY–NC–SA 04

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة دمشق– سورية.
dr.aymandayoub@damascusuniversity.edu.sy

** طالبة دكتوراه– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة دمشق–سورية. dana.alkwaify@damascusuniversity.edu.sy

مقدمة:

خلال السنوات الأخيرة، تم تبني وتنفيذ العديد من استراتيجيات التعهيد في العديد من المنظمات وذلك بهدف إسناد النشاطات الروتينية وغير المهمة لمقدم الخدمات الخارجي، وللتركيز على النشاطات التي تمس جوهر عمل المنظمة، لإعادة تنظيم وتحسين إجراءات العمل، زيادة الفاعلية والكفاءة، وتوفير وقت وجهد الإدارة، أو كاستجابة للضغوط الخارجية مثل الحداثة التقنية، الالتزام بالقوانين واللوائح، ازدياد حدة المنافسة، وتبني المنافسين لاستراتيجيات التعهيد. وعلى الرغم من المزاعم بالفوائد التي ستجنيها المنظمة من هذه الاستراتيجيات سواء لأصحاب العمل أو للعاملين، غالباً ما تواجه المنظمة صعوبات وعقبات غير متوقعة خلال التنفيذ معظم هذه الصعوبات تظهر خلال إدارة العلاقة بين مقدم الخدمات والمنظمة.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة وفلسفتها Research Methodology and its Philosophy

1-1. الدراسات السابقة Previous Studies:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تبحث في العوامل المؤثرة على تعهيد الموارد البشرية من منظور المنظمة العميلة، أما الدراسات التي ركزت على جودة علاقات التعهيد من منظور المزود فهي قليلة نسبياً، وسنستعرض فيما يأتي مجموعة من الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني عرضاً موجزاً للاستفادة منها:

1-دراسة(الطيبي، خملاوي، 2019): التعهيد كخيار استراتيجي لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التعهيد على أداء المنظمات الاقتصادية في الجزائر. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة ظاهرة التعهيد، ومنهج دراسة حالة الظاهرة في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، وتكونت عينة الدراسة من 45 عاملاً في الإدارة العليا والوسطى، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية. من النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ارتفاع مستوى التعهيد بأبعاده الثلاثة(التركيز على الأنشطة الرئيسية-تخفيض التكاليف-الجودة) في الشركة المدروسة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين التعهيد ومستوى الأداء ببعديه(الكفاءة والفاعلية).

2-دراسة (Lee & Kim, 2015):

Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation

تأثير جودة الشراكة على نجاح تعهيد تكنولوجيا المعلومات: الإطار المفاهيمي والتحقق التجريبي

هدفت الدراسة لقياس أثر جودة العلاقة كعامل رئيسي لنجاح التعهيد، وتوصلت للعوامل المؤثرة بجودة علاقة التعهيد بناء على منظور اجتماعي وهي: الأعمال المشتركة، جودة الاتصالات، التنسيق، مشاركة المعلومات، عمر العلاقة بين المتعاقدين، الاعتماد المتبادل، التشابه بالثقافة، ودعم الإدارة العليا.

3-دراسة (Vorontsova & Rusu, 2014):

Determinants of IT Outsourcing Relationships: A Recipient – Provider Perspective.

محددات علاقات تعهيد تكنولوجيا المعلومات

هدفت الدراسة للكشف عن محددات جودة العلاقة في التعهيد لتكنولوجيا المعلومات عن طريق المقابلات وتحليل المحتوى، وتوصلت إلى أن العوامل التي تتعلق بجودة الخدمة وتؤثر بنجاح التعهيد من وجهة نظر مزود الخدمة هي دعم الإدارة العليا، الثقة، الالتزام، والتعاون بين المتعاقدين.

4- دراسة (Ates, 2013):

The Effect of Partnership Quality on Outsourcing Success in Human Resources Functions

تأثير جودة الشراكة في نجاح تعهيد الموارد البشرية"

توصلت الدراسة إلى أن العوامل الرئيسية في نجاح التعهيد هي عملية اتخاذ القرار واختيار الشركاء والعقد وجودة الشراكة. تُكوّن جودة الشراكة، وهي المتغير المستقل في الدراسة، من عوامل مثل الثقة وفهم الأعمال ومشاركة المنافع/المخاطر والصراع والالتزام. تبيّن أن هذه العوامل تتأثر إيجابيًا بعوامل مثل جودة التواصل، ومشاركة المعلومات، والاعتماد المتبادل، والتشابه الثقافي، ودعم الإدارة العليا. لكنها تتأثر سلبيًا بعامل المشاركة. وليست متأثرة على الإطلاق بعوامل مثل مدة العلاقة والتنسيق بين الأطراف.

5-دراسة (Qi & Chau, 2012):

Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies

"نجاح تعهيد تكنولوجيا المعلومات والعلاقات والعقود: دليل من دراستين وصفيتين

توصلت الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة على نجاح التعهيد ب جودة العلاقة والعقد. حيث عرف جودة العلاقة بأنه الارتباط بين مزود الخدمة والمنظمة العميلة، وبناء على نظريات التبادل الاجتماعي والنظرية العلائقية حدد أبعاد جودة العلاقة ب الثقة، الالتزام المتبادل، تبادل المعرفة، جودة الاتصال.

6-دراسة (Swar et al., 2012):

Determinants of relationship quality for IS/IT outsourcing success in public sector

"محددات جودة العلاقة لنجاح تعهيد تكنولوجيا المعلومات في القطاع العام"

توصلت الدراسة إلى أن نجاح التعهيد يعتمد بشكل كبير على جودة العلاقة، وقد حددت أبعاد جودة العلاقة التعاقدية: التعاون، الثقة، الفهم المشترك للأعمال، وحددت العوامل المؤثرة في جودة العلاقة وهي: القدرة على الاتصال، التوافق الثقافي، القدرة على لحفاظ على السرية، القدرة على المرونة، القدرة على تبادل المعلومات والقدرة على التعامل مع الصراع.

7-دراسة(Nsowah, Phiri, 2023):

Effect of outsourcing strategies on the operational performance of small and medium scale enterprises in Ghana.

تأثير استراتيجيات التعهيد على الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غانا.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير استراتيجيات التعهيد على الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غانا. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، حيث بلغ عدد الشركات المدروسة 68 شرطة صغيرة ومتوسطة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. من النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غانا تمارس استراتيجيات التعهيد لتحرير الموارد والتركيز على كفاءاتها الأساسية وتحسين وضعها التنافسي وتجنّب مشكلات العمل وتقليل المخاطر المرتبطة بالإنتاج الداخلي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين استراتيجيات التعهيد والأداء التشغيلي في المؤسسات المدروسة.

التعليق على الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة أكدت على أهمية جودة العلاقة في نجاح التعهيد، على الرغم من أن الباحثين تناولوا العلاقة من وجهات نظر مختلفة، مثل القطاع العام والقطاع الخاص(Qi & Chau, 2012) ، أو من وجهة نظر مزود الخدمة فقط (Lee & Kim, 2015)، أو من وجهة نظر المزود والعميل معاً (Vorontsova & Rusu, 2014)، إن معظم الدراسات السابقة ركزت على تعهيد نظم المعلومات، وندرت الدراسات التي ركزت على تعهيد الموارد البشرية، إلا أن هذه الدراسات تتكامل لتزويدنا برؤى غنية حول تأثير علاقات التعهيد في مدى نجاح تعهيد الموارد البشرية، وتسلط الضوء على العوامل المؤثرة في هذه العلاقة. يمكن استخدام هذه المعرفة في تحسين ممارسات التعهيد وإدارة العلاقات بفاعلية في مختلف أنواع المنظمات. ومع ذلك، يجب علينا أن نأخذ في عين الاعتبار الاختلافات بين هذه الدراسات والتحفظات المتعلقة بتفسير النتائج بناءً على الظروف المحددة لكل دراسة.

1-2. مشكلة البحث :

يتأثر نجاح تعهيد الموارد البشرية بالعديد من العوامل، منها جودة العلاقة بين مقدم الخدمة والمنظمة العميل. في حين أن الدراسات السابقة ركزت على تأثير جودة العلاقة في نجاح التعهيد من منظور العميل، إلا أن هناك فجوة في فهم أهمية جودة العلاقة من منظور مقدم الخدمة. إن المشكلة التي يجب معالجتها في هذه الدراسة هي دراسة وفهم تأثير جودة العلاقة في نجاح تعهيد الموارد البشرية من منظور مقدم الخدمة.

إن جودة العلاقة تشمل العديد من الجوانب مثل الثقة والتواصل والتعاون والتفاهم المتبادل بين مقدم الخدمة والمؤسسة العميلة. وفهم العوامل التي تسهم في جودة العلاقة الإيجابية أو السلبية مهم لتقييم نجاح التعهيد. ويمكن قياس نجاح التعهيد للموارد البشري (HRO) من خلال عدة مؤشرات، بما في ذلك رضا العميل، تحقيق الالتزامات التعاقدية، تحقيق أهداف الأداء، كفاءة التكلفة، واستدامة العلاقة على المدى الطويل، وتحديد تأثير أبعاد جودة العلاقة على عوامل النجاح هو الهدف الرئيسي لهذه الدراسة. في حين أن الدراسات السابقة تميل إلى التركيز بشكل رئيسي على وجهة نظر العميل. ومع ذلك، لتحقيق فهم شامل لديناميكيات تعهيد الموارد البشرية، من المهم استكشاف تجارب وتحديات وآراء مقدمي الخدمات المشاركين في تعهيد الموارد البشرية. من خلال معالجة مشكلة البحث هذه، تهدف الدراسة إلى المساهمة في مجموعة المعرفة حول تعهيد الموارد البشرية وإلقاء الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه جودة العلاقة في تحديد النتائج الناجحة، لاسيما من منظور مقدم الخدمة. قد تقدم النتائج إرشادات قيمة لمقدمي الخدمات لبناء والحفاظ على شراكات قوية ومستدامة مع عملائهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام ورضا العملاء في مجال تعهيد الموارد البشرية.

رغم أن مجال تعهيد الموارد البشرية له صدى واسع وتطبيق متنوع خارج السوق السورية، أما في السوق السوري مازال تبنيه في بداياته، فلا يوجد في السوق السورية سوى منظمة واحدة مختصة بتوفير خدمات الموارد البشرية، على حد علم الباحثة وهي وكالة (وي دو اتش ار)، ولتسليط الضوء على هذه النقاط ما دفع الباحثة لصياغة مشكلة البحث التالية:

ما هو أثر أبعاد جودة علاقة التعهيد في نجاح تعهيد الموارد البشرية لدى المنظمة المزودة للخدمة؟

1-3. أهمية البحث و أهدافه:

يهدف البحث إلى إثراء المعرفة حول موضوع التعهيد وتسليط الضوء على أحد أهم المنظمات التي تقوم بتزويد خدمات الموارد البشرية في سوريا، بحيث يكون سنداً ومرجعاً ونقطة انطلاق لبحوث مستقبلية، حيث تعد أول بحث يتناول

التعهيد للموارد البشرية من وجهة نظر مزود الخدمة في سوريا. أيضاً تتجلى أهمية البحث العملية في محاولة لاكتشاف مدى تأثير جودة العلاقة في نجاح تعهيد الموارد البشرية في سوريا وبالتالي مساعدة المنظمات التي ترغب في تعزيز علاقتها مع مزود خدمات الموارد البشرية، وإعطاء لمحة حول أهمية موضوع البحث من خلال التوصيات الضرورية، أيضاً يهدف البحث إلى تقديم رؤى عملية لمقدمي الخدمة المشاركين في عقود HRO من خلال تحديد الممارسات الأفضل والاستراتيجيات والمجالات المحتملة لتحسين إدارة العلاقة مع العملاء لتعزيز الأداء العام ورضا العملاء في مجال التعهيد.

1-4. أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي في معرفة أثر أبعاد جودة العلاقة في نجاح تعهيد الموارد البشرية من وجهة نظر مقدم الخدمة، يتفرع عن الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على واقع تعهيد الموارد البشرية في سوريا والخدمات التي تزودها وكالة (وي دو اتش ار)
- التعرف على تأثير جودة العلاقة في نجاح تعهيد الموارد البشرية من وجهة نظر وكالة (وي دو اتش ار)

1-5. فرضيات البحث

توضع فرضيات الدراسة لتكون إجابة مؤقتة للظاهرة المدروسة، على أن يقوم القسم الميداني باختبارها وإثبات مدى صحتها. في ضوء ما سبق قامت الباحثة قامت بصياغة فرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة العلاقة في نجاح تعهيد الموارد البشرية

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية لأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الطرفين المتعاقدين في نجاح تعهيد الموارد البشرية لدى المنظمة المزودة لخدمات الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفهم المشترك للأعمال بين الطرفين المتعاقدين في نجاح تعهيد الموارد البشرية لدى المنظمة المزودة لخدمات الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المخاطر والعوائد بين الطرفين المتعاقدين في نجاح تعهيد الموارد البشرية لدى المنظمة المزودة لخدمات الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة (H4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بين الطرفين المتعاقدين في نجاح تعهيد الموارد البشرية لدى المنظمة المزودة لخدمات الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الخامسة (H5): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع بين الطرفين المتعاقدين في نجاح تعهيد الموارد البشرية لدى المنظمة المزودة لخدمات الموارد البشرية.

منهجية البحث:

- **فلسفة البحث وأدواته:**

بعد تحليل مشكلة البحث وبهدف تحقيق أهدافه، قام هذا البحث على الفلسفة الوضعية (Positivism)، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بين الأسلوب الكمي والنوعي، واعتمدت استراتيجية مسح الواقع خلال فترة زمنية محددة، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات.

- **مجتمع وعينة البحث:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في (WeDo HR Agency) في سوريا والبالغ عددهم (15) موظفاً وموظفة.

- **أساليب جمع البيانات**

تتطلب الدراسة الرجوع إلى الأبحاث والدراسات والدوريات المختلفة السابقة في مجال تعهيد الموارد البشرية للوقوف على آخر الجهود البحثية ذات الصلة. واشتملت الأساليب المتبعة على الآتي: 1-البيانات الثانوية: سيتم جمع المعلومات والبيانات اللازمة من الكتب والمراجع المتعلقة بالموضوع والدوريات والمقالات وشبكة المعلومات العالمية. 2- البيانات الأولية: سوف تجمع البيانات من خلال الاستبانة التي جرى إعدادها بناء على أهداف البحث مع الاستئناس بالدراسات السابقة.

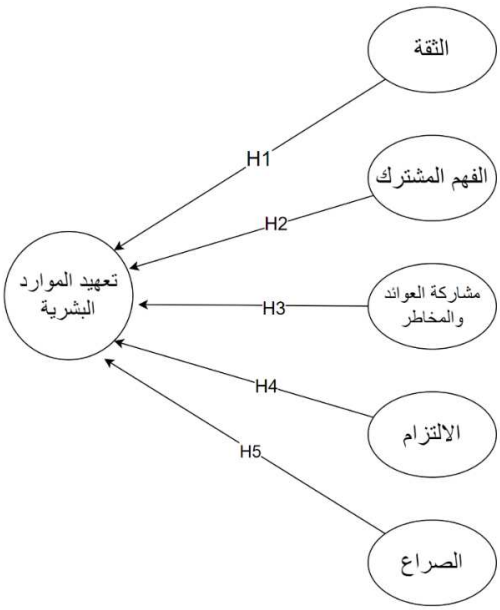
- **مجال وحدود البحث:**

حدود البحث الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة جودة العلاقة من خلال أكثر خمسة أبعاد متكررة بالدراسات السابقة، وأكثرها ملائمة لموضوع تعهيد الموارد البشرية.

حدود البحث الزمانية: اقتصر البحث على دراسة الظاهرة موضوع البحث على الفترة ما بين (2021-2022).

حدود البحث المكانية: اقتصر البحث على دراسة موظفي وكالة وي دو اتش ار في سوريا فقط.

- **نموذج البحث**



الشكل (1): نموذج البحث

المصدر: إعداد الباحثة

- **الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:**

قامت الباحثة بتفريغ الاستبانة وتحليلها من خلال استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية المستخدمة في تحليل البيانات، والأساليب الإحصائية الاستدلالية في اختبار

الفرضيات، معامل الارتباط بيرسون، أسلوب تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق (ANOVA)، والانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الأثر.

ثانياً- الإطار النظري Literature Review

2-1. التعهيد (Outsourcing)

من خلال استعراض الأدبيات العربية، لوحظ أنه تم استخدام مصطلحات مختلفة في الدراسات العربية للإشارة إلى مفهوم التعهيد. من بين هذه المصطلحات العربية: المناولة الصناعية، استراتيجية الإخراج، الإحالة، الإسناد، التعاقد الخارجي، الاستعانة بالمصادر الخارجية، الإدارة الخارجية، والتعهيد. على الجانب المقابل، استخدمت الدراسات الأجنبية مصطلحات مثل'outside-resource-using' ، 'Externalisation'، و'Outsourcing' .

فالتعهيد هو عندما تقوم منظمة ما تسمى (مزود-مقدم خدمة) بتوفير خدمات ومنتجات وتنفيذ وظائف أو أنشطة لمنظمة أخرى تسمى (العميل) (Chang et al., 2012). أما (Greaver, 1999) فقد عرف التعهيد بأنه عملية نقل بعض أنشطة المنظمة الداخلية المتكررة وحقوق اتخاذ القرار إلى مزود خارجي وفق البنود المنصوص عليها في العقد. إن التعهيد يتجاوز توظيف الاستشاريين، فمن الناحية العملية، عند القيام بالتعهيد يتم نقل عوامل الإنتاج بالإضافة لحقوق اتخاذ القرار. فعوامل الإنتاج هي الموارد التي تقوم بأداء النشاطات وتشمل الأفراد، المرافق، المعدات، التكنولوجيا والأصول الأخرى. أما حقوق اتخاذ القرار فهي المسؤولية الناتجة عن صنع قرار يتعلق بعنصر ما من النشاطات التي تم نقلها للمزود.

في بداية الثمانينات من القرن الماضي قامت المنظمات بتعهيد النشاطات غير الجوهرية بهدف خفض التكاليف، ثم بدأت بالتعهيد في المجالات التي تفتقر فيها المنظمة للخبرة بهدف الوصول للمهارات والكفاءات والمعرفة التي تحتاجها حيث ظهر ما كان يسمى بالتعهيد الاستراتيجي حيث ساد خلال التسعينيات من القرن الماضي، وفي مطلع الألفية انبثق ما يسمى التعهيد التحويلي والذي يسعى لبناء منظمات مرنة قابلة للتكيف، تتكون من شبكة مترابطة من المزودين (Baatartogtokh, 2016).

فقد حدد (Jimmy Gandhi et al., 2012) الأنواع الرئيسة للتعهيد التالية:

- التعهيد التقليدي: يتم اعتماده من أجل توفير التكاليف فقط ولم يكن له هدف آخر، وإلى جانب تقليل التكلفة الإجمالية. لم تكن هناك علاقة ثابتة بين المزود والعميل.
- التعهيد الاستراتيجي: الهدف الرئيسي من تبنيه هو الانضمام إلى خلق القيمة، ونكون العلاقة بين المزود والعميل هي أكثر من شراكة.
- التعهيد المستقبلي: مثل التعهيد الاستراتيجي، فهو أيضًا شكل من أشكال الشراكة، لكن هدفه الرئيسي هو الحصول على وضع أفضل في السوق مستقبلاً. عادة ما يكون تعاونًا طويل الأجل ويمكن أن يكون فيه رؤية مشتركة للشركة.

من المسلم به بأن مفهوم نجاح أي استراتيجية ينطلق من تحقيقها لأهدافها، وقد تم استخدام مصطلح الفاعلية ونجاح التعهيد في الدراسات السابقة للدلالة على نفس المعنى وهو تحقيق الأهداف التي تنتظرها المنظمة من هذت التعهيد، فنجد (Abdul-Halim et al., 2014; Ee et al., 2013) حددوا فاعلية تعهيد الموارد البشرية بناءً على الفوائد المرضية التي تم تحقيقها، أما (Ates, 2013) فيشير إلى فاعلية التعهيد على أنها "الملائمة بين متطلبات مقدمي الخدمة والمنظمة ونتائج التعهيد"، بينما يعرفها (Shih & Chiang, 2011) بأنها النتيجة المباشرة لقرارات التعهيد للموارد البشرية، أما (Savino, 2016) فقد عرفها "بأنها رغبة المنظمة بتقديم مستويات إيجابية من التأييد للعمليات

والتوصية للقيام بها مع التركيز على أهمية الحفاظ على استمرار علاقة التعهيد والتي تنسجم مع الولاء من قبل المنظمة"، وأخيراً نجد (Sim et al., 2021) وضع أساساً لتعريف فعالية تعهيد الموارد البشرية بناء على جودة الخدمة المقدمة من مقدم الخدمات الخارجي ومن وجهة نظر المنظمة العميل، وعرفها بأنها "مدى تحقيق أهداف التعهيد والتي تتعلق بجودة الخدمة، والتي تؤدي إلى الحفاظ على العلاقة التعاقدية". أما (Leach, 2010) فقد حدد بعض النتائج الرئيسة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من تبني التعهيد منها، تخفيض التكاليف التشغيلية، الحصول على الكفاءات والمواهب الماهرة، الحصول على أحدث التقنيات التكنولوجية، زيادة وتحسين الأداء، التركيز على الأنشطة الأساسية.

في نهاية المطاف، يوفر التعهيد لأصحاب الأعمال مزايا عديدة تسمح لهم ببناء فريق من المهنيين المهرة دون إضافة نفقات الموظفين بدوام كامل ومساحة مكتبية ومعدات إضافية من خلال التعهيد، وبذلك يمكن للإدارة العليا تركيز وقتهم واهتمامهم ومواردهم على الكفاءات الأساسية لتحديد أهداف جديدة والعمل على إيجاد طرق لتحقيقها (Pissarides, 2021).

2-2. جودة العلاقة (Relationship Quality)

إن الشراكة وعلاقات التعهيد لها دور في تحسين طريقة أداء العمل وتقليل التكاليف لأقل قدر ممكن، لذلك يجب إيلاء اهتمام دقيق لمشاكل العلاقة والتي قد تؤدي إلى علاقة غير مستقرة ومتضاربة، للسبب ذاته يتم الآن تبني طرق جديدة لإدارة العلاقات باعتبارها العامل الرئيسي في تحديد مدى نجاح قرار التعهيد. ففي نهاية المطاف وبغض النظر عن جودة ووضوح بنود العقد، فإن العلاقات القائمة على عقود رسمية وعلى الثقة بين أطراف العقد تقوي الروابط بين المنظمة وموردي الخدمة وتساهم في أداء التعهيد بشكل أفضل (فطيمة، 2016). فقد حدد (Kern & Willcocks, 2000) أبعاد جودة العلاقة 1- ملائمة الاستخدام، أي هل يقوم المنتج أو الخدمة بما يفترض القيام به، أو هل يمتلك المزود الميزات التي تلبي احتياجات العميل، 2- الموثوقية، إي إلى مدى يكون المنتج أو الخدمة المتعهدة خالية من العيوب. قد تكون جودة العلاقة شرط ضروري لنجاح التعهيد ولكنها ليست شرطاً كافياً، لذلك نميز بين جودة العلاقة ونجاح التعهيد. أما دراسة (Qi & Chau, 2012) فقد حددت العوامل المؤثرة على نجاح التعهيد ب جودة العلاقة والعقد.

أما (Lee & Kim, 2015)، (Ates, 2013) فقد حددوا خمسة عوامل لجودة العلاقة: الثقة، الفهم المشترك للأعمال، مشاركة العوائد والمخاطر، الصراع، والالتزام، فالثقة هي درجة الثقة والنية الحسنة بين المتعاقدين (مزود-عميل)، الفهم المشترك للأعمال يشير إلى فهم السلوكيات والأهداف والسياسات بين المتعاقدين، مشاركة العوائد والمخاطر فهي درجة الوضوح والاتفاق على العوائد والمخاطر بين المتعاقدين، الصراع يشير إلى درجة عدم توافق الأنشطة ومشاركة الموارد والأهداف بين المتعاقدين، واخيراً الالتزام بالعلاقة فهو يشير إلى درجة تعهد استمرارية العلاقة بين المتعاقدين.

3-2. دور أبعاد جودة العلاقة في نجاح تعهيد الموارد البشرية

تلعب أبعاد جودة العلاقة، مثل الثقة، الفهم المشترك، مشاركة العوائد والمخاطر، الالتزام، والصراع، دورًا حاسمًا في نجاح تعهيد الموارد البشرية، يؤثر كل من هذه الأبعاد على هذا النجاح كما يلي:

1. **الثقة** :الثقة هي عامل أساسي في بناء العلاقات الجيدة بين العميل ومقدم الخدمة. عندما يتبنى كل طرف ثقة في الآخر، يصبح من الممكن تبادل المعلومات والخبرات بصدق وفتح الباب للتعاون. في سياق تعهيد الموارد البشرية، الثقة تؤثر على قدرة مقدم الخدمة على تقديم الخدمات الموجهة وفقًا لاحتياجات العميل، مما يساهم في تحقيق أهداف التعهيد بنجاح.

2. **الفهم المشترك** :تحقيق فهم مشترك للأهداف والتوقعات والسياسات بين العميل ومقدم الخدمة يعزز من تناغم العمل بينهما. هذا الفهم المشترك يؤدي إلى تقديم الخدمات بشكل أفضل وفقًا لاحتياجات المنظمة المستفيدة من التعهيد.

3. **مشاركة العوائد والمخاطر** :تقاسم العوائد والمخاطر بين الطرفين يعزز من مشاركة الاهتمامات والمصالح المشتركة. في سياق تعهيد الموارد البشرية، مشاركة العوائد تحفز مقدم الخدمة على تحقيق أقصى قدر من الجودة والفاعلية في تقديم الخدمات، بينما مشاركة المخاطر تعزز من تحمل العواقب المحتملة وتجنب الأخطار المحتملة.

4. **الالتزام** :الالتزام بالعلاقة بين العميل ومقدم الخدمة يؤدي إلى استمرارية واستقرار هذه العلاقة. عندما يكون كل طرف ملتزمًا بتلبية التوقعات والتزاماته، يتم تعزيز فرص النجاح لتعهيد الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المرجوة.

5. **الصراع** :إدارة الصراع بين العميل ومقدم الخدمة بشكل بناء وفعّال يمكن أن يسهم في تحسين العلاقة بينهما. من خلال التعامل مع التوترات وحل الصراعات بشكل إيجابي، يمكن تجنب تأثيرات سلبية على جودة الخدمات والتواصل.

بشكل عام، تعتبر هذه الأبعاد أساسية لضمان نجاح تعهيد الموارد البشرية. عندما تكون الثقة مؤسسة والفهم متبادل والمصالح مشتركة والالتزام قوي وإدارة الصراع فعّالة.

ثالثاً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض

لمحة عن المنظمة محل البحث: We Do HR Agency–Syria

هي شركة عاملة في السوق السورية، تقوم بتقديم حلول لرأس المال البشري للمؤسسات بجميع القطاعات الاقتصادية والصناعات. وتعد من الشركات الرائدة بتقديم خدمات الموارد البشرية في الشرق الأوسط وأوروبا عموماً وسوريا خصوصاً، فمن الشركات التي زودتها بهذه الخدمات: شركة الكابلات السورية الحديثة، إيماتيل، الشركة السورية العربية للتأمين وغيرها. ومن بعض الخدمات التي تزودها:

–خدمات التوظيف: كالإعلان عن الشواغر، تزويد بالسير الذاتية للمتقدمين المحتملين، فحص السيرة الذاتية، اختيار الشخص المناسب، الفحص المرجعي للمرشحين المحتملين، إرسال العروض وعقد العمل بصيغته النهائية.

–خدمات التدريب: كتحليل الاحتياجات التدريبية، تنسيق كافة تفاصيل العملية التدريبية من غرف ومدربين، التزويد بالمادة التدريبية، جلسات وورشات عمل، تقييم واستشارة مجانية لمدة 6 أشهر.

–خدمات استشارية في مجال الموارد البشرية: بناء على طلب وحاجة كل منظمة يتم تقديم سياسات وإجراءات، توفير متعاقدين، الخدمات القانونية وكشوف المرتبات وغيرها.

–خدمات استشارية للمسار الوظيفي أو المهني: تم إطلاق هذه الخدمة عام 2021 للباحثين عن عمل، سواء حديثو التخرج، أو ذو الخبرة على جميع المستويات وفي جميع المجالات.

عينة الدراسة

اعتمدت الباحثة أسلوب الحصر الشامل إذ تم أخذ جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي، بحيث تكونت العينة الاستطلاعية من (5) موظفين والعينة الأساسية من (10) موظفين، وكانت نسبة العينة الأساسية من المجتمع الأصلي للبحث (66.67%)،

أداة الدراسة

للإجابة عن أسئلة البحث ولتحليل أثر جودة العلاقة في نجاح عملية تعهيد الموارد البشرية، تم استخدام نموذج ومقياس جودة الشراكة الذي تم وضعه من قبل(Lee & Kim, 1999) ، واستخدامه في العديد من الدراسات السابقة (Ates, 2013)، الذي يقيس أبعاد جودة العلاقة (الثقة، الفهم المشترك للأعمال، مشاركة العوائد والمخاطر، الصراع، الالتزام)،

من خلال خمسة عشر عبارة على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة–موافق–محايد–غير موافق–غير موافق بشدة). أما نجاح التعهيد من وجهة نظر مزود الخدمة، تم أيضا تبني مقياس (Lee & Kim, 1999) والذي يقيس مدى تحقيق التعهيد لأهداف مقدم الخدمة، من خلال خمس عبارات على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة–موافق–محايد–غير موافق–غير موافق بشدة).

التحقق من صدق وثبات الاستبانة

1–صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة وفق طريقتين وهما:

أ–صدق المحتوى:

عرض الاستبيان بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد وعددهم (3 محكمين)، وطُلب منهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة البنود لمحتوى موضوع الدراسة ومدى انتمائها للاستبانة، ومدى وضوح تعليمات وبنود الاستبانة، وأجريت بعض التعديلات اللغوية في ضوء ملاحظات المحكمين على الاستبانة.

– الدراسة الاستطلاعية:

طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (5) موظفين، وهم من خارج عينة الدراسة الأساسية، وقد أجريت الدراسة الاستطلاعية بهدف التأكد من وضوح تعليمات الاستبانة أداة الدراسة، ووضوح بنودها، وسهولة فهمها وتعديل البنود غير الواضحة، ومعرفة الصعوبات التي قد تظهر أثناء التطبيق حتى يتم ضبطها وتلافيها عند التطبيق اللاحق للاستبانة التحقق من الصدق البنيوي للاستبانة وثباتها، وبعد ذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة ليتم تطبيقها على أفراد عينة البحث.

ب–الصدق البنيوي:

تم التأكد من صدق البناء الخاص بالاستبانة من خلال دراسة الاتساق الداخلي لها، من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل بيرسون) بين درجات كل بند من بنود الاستبانة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه في المحور الأول (جودة العلاقة) المتغير المستقل وحساب معاملات ارتباط بنود المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني (نجاح تعهيد الموارد البشرية) المتغير التابع، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول (2) معاملات ارتباط البنود مع درجة البعد الذي تنتمي إليه في المحور الأول المتغير المستقل (جودة العلاقة)

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
البعد الأول: الثقة					
1	**0.981	2	*0.938	3	*0.938
البعد الثاني: الفهم المشترك					
1	**0.980	2	*0.905	3	**0.980
البعد الثالث: مشاركة العوائد والمخاطر					
1	**0.962	2	**0.960	3	*0.938
البعد الرابع: الالتزام					

1	**0.993	2	**0.993	3	*0.912
البعد الخامس: الصراع					
1	**0.988	2	**0.985	3	**0.975

* دال عند 0.05 ** دال عند 0.01

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة البعد الذي تنتمي إليه في محور (المتغير المستقل) كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 أو 0.05)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.912-0.993) لدى أفراد عينة الدراسة.

الجدول (3) معاملات ارتباط البنود مع درجة المحور الثاني المتغير التابع (نجاح تعهيد الموارد البشرية)

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	**0.971	2	*0.946	3	**0.966
4	*0.917	5	*0.921		

* دال عند 0.05 ** دال عند 0.01

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة المحور الثاني (المتغير التابع) كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 أو 0.05)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.921-0.971) لدى أفراد عينة الدراسة. وبالتالي فإن الاستبانة تتصف بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، وتحقق مؤشرات مرتفعة لصدقها البنيوي.

2-ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب **ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ** لدرجات أفراد العينة والجدول (4) يبين معاملات الاتساق الداخلي:

الجدول (4) معاملات ثبات الاستبانة

البعد	معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود
المحور الأول: جودة العلاقة	0.938	15
المحور الثاني: نجاح تعهيد الموارد البشرية	0.917	5

يتبين من الجدول السابق أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، وقد بلغت قيمته للمحور الأول (جودة العلاقة) (0.938) وللمحور الثاني (نجاح تعهيد الموارد البشرية) (0.917) وهي قيم مرتفعة للمحورين ككل، ومنه فإن الاستبانة تتصف بمؤشرات ثبات مرتفعة. **نستنتج ما سبق أن الاستبانة تتصف بمؤشرات صدق وثبات مرتفعة.**

التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:

تعرف درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، ومن أجل الحصول على نتائج أدق تم تحديد فئات المقياس، من خلال استخراج طول الفئة والذي يحسب وفق العلاقة الآتية:

طول الفئة = (أعلى درجة إجابة – أدنى درجة إجابة) / عدد درجات المقياس = (5–1) /5 = 0.80، وبالتالي تكون فئات المقياس كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (5) فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالتها

درجة الإجابة	فئات المقياس	الدلالة على مقياس ليكرت
1	1.80 – 1.00	منخفضة جداً
2	2.60 – 1.81	منخفضة
3	3.40 – 2.61	متوسطة
4	4.20 – 3.41	مرتفعة
5	5.00 – 4.21	مرتفعة جداً

ثم حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على جميع بنود الاستبانة وعلى أبعادها وعلى محوريها، وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول الآتية:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على أبعاد المحور الأول والمحور الثاني

الرقم	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	البعد الأول: الثقة	4.00	.351	مرتفعة	4
2	البعد الثاني: الفهم المشترك	4.40	.439	مرتفعة جداً	3
3	البعد الثالث: مشاركة العوائد والمخاطر	4.43	.473	مرتفعة جداً	1
4	البعد الرابع: الالتزام	4.40	.410	مرتفعة جداً	2
5	البعد الخامس: الصراع	2.53	.592	منخفضة	5
	المحور الأول: جودة العلاقة	3.95	.424	مرتفعة	
	المحور الثاني: نجاح تعهيد الموارد البشرية	4.42	.333	مرتفعة جداً	

يتبين من الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على محور جودة العلاقة ككل جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.95)، وجاء البعد الثالث (مشاركة العوائد والمخاطر) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.43)، بينما جاء البعد الخامس (الصراع) في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.53)، بينما متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثاني ككل بدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.42).

اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة العلاقة في نجاح تعهيد الموارد البشرية لدى المنظمة المزودة لخدمات الموارد البشرية

استخدمت الباحثة لاختبار هذه الفرضية تحليل الانحدار الخطي البسيط، كون هذه الفرضية تبحث في أثر المتغير المستقل (جودة العلاقة) في نجاح تعهيد الموارد البشرية (المتغير التابع).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الطرفين المتعاقدين في نجاح تعهيد الموارد البشرية لدى المنظمة المزودة لخدمات الموارد البشرية.

استخدم نموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (الثقة) في المتغير التابع (نجاح تعهيد الموارد البشرية)، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (7) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الثقة في نجاح تعهيد الموارد البشرية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	مستوى الدلالة
1	0.951	0.904	75.000	0.000

المعاملات						
النموذج		المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ت	القيمة الاحتمالية
		B	الخطأ المعياري	Beta		
1	(الثابت)	0.820	0.417		1.966	0.085
	الثقة	0.900	0.104	0.951	8.660	0.000

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الثقة والمتغير التابع نجاح تعهيد الموارد البشرية قد بلغت (0.951) وهو ارتباط طردي قوي جداً، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.904) أي أن المتغير المستقل (الثقة) قد فسر ما نسبته (90.4%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (نجاح تعهيد الموارد البشرية).

وكان مستوى المعنوية لاختبار ف كان أصغر من 0.05، وبالتالي يوجد أثر معنوي للثقة في نجاح تعهيد الموارد البشرية، وإن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع.

ويمكن توضيع العلاقة بين المتغيرين وفق المعادلة الآتية:

نجاح تعهيد الموارد البشرية = (0.900 × الثقة)

يتبين من المعادلة السابقة أنه كلما تغيرت الثقة بمقدار وحدة واحدة فإن نجاح تعهيد الموارد البشرية سيتغير بمقدار (0.900) وبالاتجاه نفسه.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفهم المشترك للأعمال بين الطرفين المتعاقدين في نجاح تعهيد الموارد البشرية لدى المنظمة المزودة لخدمات الموارد البشرية.

استخدم نموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (الفهم المشترك) في المتغير التابع (نجاح تعهيد الموارد البشرية)، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (8) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الفهم المشترك في نجاح تعهيد الموارد البشرية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	مستوى الدلالة
1	0.852	0.727	21.261	0.002

المعاملات					
النموذج	المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ت	القيمة الاحتمالية
	B	الخطأ المعياري	Beta		
1	(الثابت)	1.577	0.619		2.546	0.034
	الفهم المشترك	0.646	0.140	0.852	4.611	0.002

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الفهم المشترك والمتغير التابع نجاح تعهيد الموارد البشرية قد بلغت (0.852) وهو ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.727) أي أن المتغير المستقل (الفهم المشترك) قد فسر ما نسبته (72.7%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (نجاح تعهيد الموارد البشرية).

وكان مستوى المعنوية لاختبار ف كان أصغر من 0.05، وبالتالي يوجد أثر معنوي للفهم المشترك في نجاح تعهيد الموارد البشرية، وإن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع.

ويمكن توضيع العلاقة بين المتغيرين وفق المعادلة الآتية:

نجاح تعهيد الموارد البشرية = 1.577 + (0.646 × الفهم المشترك)

يتبين من المعادلة السابقة أنه كلما تغير الفهم المشترك بمقدار وحدة واحدة فإن نجاح تعهيد الموارد البشرية سيتغير بمقدار (2.223) وبالاتجاه نفسه.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المخاطر والعوائد بين الطرفين المتعاقدين في نجاح تعهيد الموارد البشرية لدى المنظمة المزودة لخدمات الموارد البشرية

استخدم نموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (مشاركة العوائد والمخاطر) في المتغير التابع (نجاح تعهيد الموارد البشرية)، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (9) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر مشاركة العوائد والمخاطر في نجاح تعهيد الموارد البشرية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	مستوى الدلالة
1	0.734	0.695	18.241	0.003

المعاملات					
النموذج	المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ت	القيمة الاحتمالية
	B	الخطأ المعياري	Beta		
1	(الثابت)	1.819	0.612		2.971	0.018

	مشاركة العوائد والمخاطر	0.587	0.137	0.834	4.271	0.003

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل مشاركة العوائد والمخاطر والمتغير التابع نجاح تعهيد الموارد البشرية قد بلغت (0.734) وهو ارتباط طردي قوي وبلغت قيمة معامل التحديد (0.695) أي أن المتغير المستقل (مشاركة العوائد والمخاطر) قد فسر ما نسبته (69.5%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (نجاح تعهيد الموارد البشرية).

وكان مستوى المعنوية لاختبار ف كان أصغر من 0.05، وبالتالي يوجد أثر معنوي لمشاركة العوائد والمخاطر في نجاح تعهيد الموارد البشرية، وإن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع.

ويمكن توضيع العلاقة بين المتغيرين وفق المعادلة الآتية:

نجاح تعهيد الموارد البشرية = 1.819 + (0.587 × مشاركة العوائد والمخاطر)

يتبين من المعادلة السابقة أنه كلما تغيرت مشاركة العوائد والمخاطر بمقدار وحدة واحدة فإن نجاح تعهيد الموارد البشرية سيتغير بمقدار (2.406) وبالاتجاه نفسه.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بين الطرفين المتعاقدين في نجاح تعهيد الموارد البشرية لدى المنظمة المزودة لخدمات الموارد البشرية

استخدم نموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (الالتزام) في المتغير التابع (نجاح تعهيد الموارد البشرية)، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (10) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الالتزام في نجاح تعهيد الموارد البشرية

النموذج	**معامل الارتباط**	**معامل التحديد**	**قيمة ف**	**مستوى الدلالة**
1	**0.859**	**0.737**	**22.440**	**0.001**
المعاملات				

النموذج		**المعاملات اللامعيارية**		**المعاملات المعيارية**	**قيمة ت**	**القيمة الاحتمالية**
		B	**الخطأ المعياري**	**Beta**		
1	**(الثابت)**	1.353	0.650		2.081	0.071
	الالتزام	0.697	0.147	0.859	4.737	0.001

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الالتزام والمتغير التابع نجاح تعهيد الموارد البشرية قد بلغت (0.859) وهو ارتباط طردي قوي جداً وبلغت قيمة معامل التحديد (0.737) أي أن المتغير المستقل (الالتزام) قد فسر ما نسبته (73.7%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (نجاح تعهيد الموارد البشرية).

وكان مستوى المعنوية لاختبار ف كان أصغر من 0.05، وبالتالي يوجد أثر معنوي للالتزام في نجاح تعهيد الموارد البشرية، وإن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع.

ويمكن توضيع العلاقة بين المتغيرين وفق المعادلة الآتية:

نجاح تعهيد الموارد البشرية = (0.697 × الالتزام)

يتبين من المعادلة السابقة أنه كلما تغير الالتزام بمقدار وحدة واحدة فإن نجاح تعهيد الموارد البشرية سيتغير بمقدار (0.697) وبالاتجاه نفسه

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع بين الطرفين المتعاقدين في نجاح تعهيد الموارد البشرية لدى المنظمة المزودة لخدمات الموارد البشرية

استخدم نموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (الصراع) في المتغير التابع (نجاح تعهيد الموارد البشرية)، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (11) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الصراع في نجاح تعهيد الموارد البشرية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	مستوى الدلالة
1	0.730	0.532	9.102	0.017

المعاملات					
النموذج		المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ت	القيمة الاحتمالية
		B	الخطأ المعياري	Beta		
1	(الثابت)	3.382	0.353		9.593	0.000
	الصراع	0.410	0.136	0.730	3.017	0.017

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الصراع والمتغير التابع نجاح تعهيد الموارد البشرية قد بلغت (0.730) وهو ارتباط طردي قوي وبلغت قيمة معامل التحديد (0.532) أي أن المتغير المستقل (الصراع) قد فسر ما نسبته (53.2%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (نجاح تعهيد الموارد البشرية).

وكان مستوى المعنوية لاختبار ف كان أصغر من 0.05، وبالتالي يوجد أثر معنوي للصراع في نجاح تعهيد الموارد البشرية، وإن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع.

ويمكن توضيع العلاقة بين المتغيرين وفق المعادلة الآتية:

نجاح تعهيد الموارد البشرية = 3.382 + (0.410 × الصراع)

يتبين من المعادلة السابقة أنه كلما تغير الصراع بمقدار وحدة واحدة فإن نجاح تعهيد الموارد البشرية سيتغير بمقدار (3.792) وبالاتجاه نفسه.

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة العلاقة في نجاح تعهيد الموارد البشرية لدى المنظمة المزودة لخدمات الموارد البشرية

استخدم نموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (جودة العلاقة) في المتغير التابع (نجاح تعهيد الموارد البشرية)، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (12) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر جودة العلاقة في نجاح تعهيد الموارد البشرية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	مستوى الدلالة
1	0.890	0.791	30.334	0.001

المعاملات					
النموذج		المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ت	القيمة الاحتمالية
		B	الخطأ المعياري	Beta		
1	(الثابت)	1.661	0.504		3.299	0.011
	جودة العلاقة	0.698	0.127	0.890	5.508	0.001

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل جودة العلاقة والمتغير التابع نجاح تعهيد الموارد البشرية قد بلغت (0.890) وهو ارتباط طردي قوي جداً، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.791) أي أن المتغير المستقل (جودة العلاقة) قد فسر ما نسبته (79.1%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (نجاح تعهيد الموارد البشرية).

وكان مستوى المعنوية لاختبار ف كان أصغر من 0.05، وبالتالي يوجد أثر معنوي لجودة العلاقة في نجاح تعهيد الموارد البشرية، وإن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع.

ويمكن توضيع العلاقة بين المتغيرين وفق المعادلة الآتية:

نجاح تعهيد الموارد البشرية = 1.661 + (0.698 × جودة العلاقة)

يتبين من المعادلة السابقة أنه كلما تغيرت جودة العلاقة بمقدار وحدة واحدة فإن نجاح تعهيد الموارد البشرية سيتغير بمقدار (2.359) وبالاتجاه نفسه.

كما اجري تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد المحور الأول (جودة العلاقة) والتي تمثل المتغيرات المستقلة في المحور الثاني (نجاح تعهيد الموارد البشرية) الذي يمثل المتغير التابع:

استخدم نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد جودة العلاقة) في المتغير التابع (نجاح تعهيد الموارد البشرية)، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (13) معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد لدراسة أثر أبعاد جودة العلاقة في نجاح تعهيد الموارد البشرية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	مستوى الدلالة
1	0.974	0.948	14.524	0.011

المعاملات						
النموذج		المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ت	القيمة الاحتمالية
		B	الخطأ المعياري	Beta		
1	(الثابت)	.525	.554		.948	.397
	الثقة	.846	.223	.894	3.792	.019
	الفهم المشترك	.764	.474	1.008	1.611	.182

	مشاركة العوائد والمخاطر	-.405-	.389	-.575-	-1.039-	.357
	الالتزام	.828	.221	.748	1.715	.028
	الصراع	-.040-	.128	-.070-	-.309-	.773

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة أبعاد جودة العلاقة والمتغير التابع نجاح تعهيد الموارد البشرية قد بلغت (0.974) وهو ارتباط طردي قوي جداً، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.948) أي أن المتغيرات المستقلة (أبعاد جودة العلاقة) قد فسرت ما نسبته (794.8%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (نجاح تعهيد الموارد البشرية).

وكان مستوى المعنوية لاختبار ف كان أصغر من 0.05، وبالتالي يوجد أثر معنوي لأبعاد جودة العلاقة في نجاح تعهيد الموارد البشرية، وإن نموذج الانحدار الخطي المتعدد جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع.

وتبين أن هناك أثر معنوي لبعد الثقة في نجاح تعهيد الموارد البشرية بلغ (0.846)، يليه بعد الالتزام وبلغ أثره (0.828)، بينما لم يكن لبقية الأبعاد أثر في نجاح تعهيد الموارد البشرية

ويمكن توضيع العلاقة بين المتغيرات وفق المعادلة الآتية:

نجاح تعهيد الموارد البشرية = (0.846 × الثقة) + (0.828 × الالتزام)

يتبين من المعادلة السابقة أنه كلما تغيرت الثقة والالتزام بمقدار وحدة واحدة فإن نجاح تعهيد الموارد البشرية سيتغير بمقدار (1.674) وبالاتجاه نفسه.

النتائج والمناقشة:

إن متوسط إجابات أفراد العينة على محور جودة العلاقة ككل جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء البعد الثالث (مشاركة العوائد والمخاطر) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة جداً يليه (الالتزام)، ثم (الفهم المشترك)، ثم (الثقة)، بينما جاء البعد الخامس (الصراع) في المرتبة الأخيرة كما موضح في الجدول رقم (6)، هذه النتيجة تتوافق جزئياً مع دراسة (Vorontsova & Rusu, 2014).

جميع أبعاد جودة العلاقة مرتبطة بشكل كبير بنجاح التعهيد، وهذا ما يتوافق مع دراسة (Ates, 2013). للتحقق من العلاقة بين المتغيرين، اقترحنا أن العلاقة لها أبعادها الخاصة التي تمثل جودتها وافترضنا أيضًا أن جودة العلاقة تؤثر على نجاح التعهيد. تظهر النتيجة أن جودة العلاقة ونجاح التعهيد بينهم علاقة قوية، ويشير ذلك إلى أن تعزيز علاقة تعاونية قائمة على الثقة وفهم الأعمال والمزايا ومشاركة المخاطر والالتزام أمر بالغ الأهمية لجني أكبر الفوائد من التعهيد. وأكدت الدراسة العملية أن أبعاد جودة العلاقة تؤثر على نجاح التعهيد وهي على الترتيب وفق الأكثر تأثيراً فأقل: الثقة، الالتزام، الفهم المشترك، مشاركة المخاطر والعوائد وأخيراً الصراع.

الاستنتاجات و التوصيات:

1-الاستفادة من التعهيد في وظائف الموارد البشرية وتحقيق النجاح المستهدف من خلال تقليل المخاطر، وبناء علاقات طويلة الأمد بين شركات العملاء وشركات الموردين وشركات التعهيد تختلف عن العلاقات التقليدية بين الشركة العميل والشركات الموردة.

2-تشجيع مقدمي الخدمات على الاستثمار في جهود بناء العلاقة، وتعزيز الثقة، ومعالجة النزاعات بشكل استباقي لضمان النجاح على المدى الطويل من خلال تعزيز التعاون وإنشاء قنوات تواصل واضحة، ووضع توقعات واقعية، والاعتراف بقيمة جودة العلاقة في تحقيق الأهداف المشتركة.

3-ضرورة تعريف متخذي القرارات بالآلية السليمة لتطبيق مفهوم التعهيد من خلال التركيز على الأنشطة الأساسية والوصول إلى التخصص الذي يرفع من كفاءة وفاعلية الأداء.

4-تقديم السلع والخدمات بطريقة أفضل وبجودة متميزة من خلال الاستعانة بمؤسسات رائدة ومتخصصة في هذا المجال.

References:

Abdul-Halim, H., Ee, E., Ramayah, T., & Ahmad, N. H. (2014). Human resource outsourcing success: Leveraging on partnership and service quality. *SAGE Open*, *4*(3). https://doi.org/10.1177/2158244014545475.

Ates, D. M. F. (2013). The Effect of Partnership Quality on Outsourcing Success in Human Resources Functions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *3*(12), 705–731.

Baatartogtokh, T. (2016). *STATE OF OUTSOURCING IN THE MINING INDUSTRY: AN OVERVIEW* [Master of Applied science]. University of British Columbia.

Chang, S. I., Yen, D. C., Ng, C. S. P., & Chang, W. T. (2012). An analysis of IT/IS outsourcing provider selection for small- and medium-sized enterprises in Taiwan. *Information & Management*, *49*(5), 199–209. https://doi.org/10.1016/J.IM.2012.03.001

Ee, O., Abdul Halim, H., & Ramayah, T. (2013). The effects of partnership quality on business process outsourcing success in Malaysia: Key users perspective. *Service Business*, *7*(2), 227–253. https://doi.org/10.1007/S11628-012-0152-Z/METRICS

Fatima, Abdallah& Mokhtari, Faisal. (2016)." The impact of outsourcing motives on provider characteristics". Strategy and development journal, 5(9), 213-243.

Greaver, M. F. (1999). *Strategic Outsourcing : A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiative*. Amacom 1999. http://lib.ugent.be/catalog/ebk01:111000211305678

Jimmy Gandhi, S., Sauser, B., Gorod, A., & Gorod, A. (2012). Prioritization of outsourcing risks from a systemic perspective. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, *5*(1), 39–71. https://doi.org/10.1108/17538291211221951/FULL/XML

Kern, T., & Willcocks, L. (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, *9*(4), 321–350. https://doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00048-2

Leach, M. (2010). Outsourcing Back-Office Services in Small Nonprofits Pitfalls and Possibilities. *The Management Assistance Group*.

Lee, J. N., & Kim, Y. G. (2015). Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation. *15*(4), 29–61. https://doi.org/10.1080/07421222.1999.11518221

Nsowah, J; Phiri, M(2023). Effect of outsourcing strategies on the operational performance of small and medium scale enterprises in Ghana. *International Journal of Environmental Sustainability and Social Science*, 4(3), 908 – 914.

Qi, C., & Chau, P. Y. K. (2012). Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies. *Decision Support Systems*, *53*(4), 859–869. https://doi.org/10.1016/J.DSS.2012.05.018

Savino, D. M. (2016). *Assessing the Effectiveness of Outsourcing Human Resources Recruiting*. files/1708/Savino - Assessing the Effectiveness of Outsourcing Human R.pdf

Shih, H.-A., & Chiang, Y.-H. (2011). Exploring the effectiveness of outsourcing recruiting and training activities, and the prospector strategy's moderating effect. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(1), 163–180. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538980

Sim, M. (2020). HR Outsourcing Literature Review: Decisions, Outcome and Its Future Research Directions. *Advance Preprint*, 1–20. https://doi.org/10.31124/ADVANCE.12029838.V1

Swar, B., Moon, J., Oh, J., & Rhee, C. (2012). Determinants of relationship quality for IS/IT outsourcing success in public sector. *Information Systems Frontiers*, *14*(2), 457–475. https://doi.org/10.1007/S10796-010-9292-7/TABLES/9

Tibi, A; Khamlawi, L (2019). **Outsourcing as a strategic option to improve performance in the economic institution**. A memorandum to obtain an academic master's degree, Faculty of Economic and Commercial Sciences, Adrar University, Algeria

Vorontsova, A., & Rusu, L. (2014). Determinants of IT Outsourcing Relationships: A Recipient – Provider Perspective. *Procedia Technology*, *16*, 588–597. https://doi.org/10.1016/J.PROTCY.2014.10.007