



مجلة الإدارة والاقتصاد Journal of Administration & Economics

Mustansiriyah
University

College of
Administration
& Economics

E-ISSN: 2707-1359

P-ISSN: 1813 - 6729

التوريد الخارجي لوظائف إدارة الموارد البشرية (مقالة)

هديل قاسم عليوي

قسم ادارة الاعمال – كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية - العراق

Email: hadeelqa@uomustansiriyah.edu.iq, ORCID / <https://orcid.org/0000-0003-2621-4747>

معلومات البحث

تواريخ البحث:

تاريخ تقديم البحث: 2024/3/24

تاريخ قبول البحث: 2024/5/30

عدد صفحات البحث: 12 - 16

الكلمات المفتاحية:

التوريد الخارجي ، ادارة الموارد البشرية ، سياسة تحليل التكاليف .

المراسلة:

أسم الباحث: هديل قاسم عليوي

Email: hadeelqa@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص

أصبحت الاستعانة بمصادر خارجية للموارد جزءاً رئيسياً من عمليات الموارد البشرية خلال السنوات القليلة الماضية. اخذت العديد من المنظمات تستعين بمصادر خارجية لوظيفة واحدة على الأقل من وظائف الموارد البشرية. تم الإشادة بالاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية باعتبارها إحدى الأدوات الإستراتيجية في بيئة شديدة التنافسية، ومساعدة المنظمات على التركيز على مواردها النادرة، وزيادة تصور العملاء تجاه الجودة وتقليل تكلفة الاستعانة بمصادر خارجية لوظائف الموارد البشرية. ومن هنا هدفت هذه المقالة الى تقديم نقد مسيب للأدبيات الموجودة حول هذا الموضوع والتعرف على سياسة تتضمن الأهداف المُراد تحقيقها والمبادئ الواجب تطبيقها في عملية النقل والتوريد إلى الخارج بما فيها سياسة لتحليل التكاليف وقوائد والمخاطر الرئيسية، والتدابير المضادة لجميع خيارات الاستعانة بمصادر لتقديم الخدمات ، وتوصل الى عدد من الاستنتاجات منها الاستعانة بمصادر خارجية يقلل من تكاليف التشغيل ورأس المال والناتجة عن وفورات الحجم والأداء القائم على التخصص ،اذ يؤدي تخفيض تكاليف للأعمال ميزة تنافسية قوية. كما أن الاستعانة بمصادر خارجية يقلل من الحاجة إلى استثمارات كبيرة في الوظائف غير الأساسية. من أجل الحفاظ على أنظمة الموارد البشرية والبنية التحتية وتحسينها ..

1. نشأة ومفهوم التوريد الخارجي لإدارة الموارد البشرية :

ظهر التوريد الخارجي لإدارة الموارد البشرية لأول مرة في الأدبيات في دراسة قام بها (Prahalad and Hamel) عام 1990 ، ظهر في الغرب وخاصة في الولايات المتحدة منذ أوائل التسعينيات ، حيث يقوم ما يصل إلى 90% من المنظمات بالتوريد الخارجي لبعض وظائف الموارد البشرية. منذ ذلك الحين ، نمت شعبية التوريد الخارجي لإدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة والدول الغربية المتقدمة الأخرى ، وتشير الأدلة إلى أن عدداً متزايداً من المنظمات قد بدأ في التوريد الخارجي لا سيما لوظائف الموارد البشرية. وقد تزايد نمو التوريد إدارة الموارد البشرية إلى حد كبير نتيجة للجهود المستمرة للمنظمات لخفض التكاليف والتركيز على القضايا الإستراتيجية وتحسين الخدمات للموظفين". منذ بداية القرن الحادي والعشرين ، تطور التوريد الخارجي لإدارة الموارد البشرية بسرعة في جميع أنحاء الدول الغربية بسبب المنافسة الشديدة في السوق. كانت الولايات المتحدة هي الأصل والأكثر تطوراً في مجال التوريد خدمات الأعمال. توقع المنظمات الأمريكية مع منظمة خدمات تابعة لجهة خارجية لإدارة أقسام الموارد البشرية في السياقات التشغيلية ، وقد ارتفعت تكلفة التوريد الخارجي لإدارة الموارد البشرية عاماً بعد عام منذ العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، بعدها انتشر التوريد الخارجي لإدارة الموارد البشرية في أوروبا وأمريكا الشمالية أكثر من 90% من المنظمات إما التوريد كلياً أو جزئياً بعض جوانب وظائف الموارد البشرية لديها . التوريد الخارجي لإدارة الموارد البشرية هي اتفاقية تعاقدية بين صاحب العمل ومزود خارجي ينقل بموجبه صاحب العمل مسؤولية وإدارة بعض الوظائف أو الخدمات المتعلقة بالموارد البشرية أو

المزايا أو التدريب إلى مزود خارجي. كما عرف التوريد الخارجي للموارد البشرية هو نقل مكونات وظيفة إدارة الموارد البشرية أو أنشطة شركة ما إلى مسؤول خارج الشركة نفسها ومورد طرف ثالث لخدمات الموارد البشرية المستمرة والتي عادة ما توفرها لنفسها بخلاف ذلك. ويمثل اتفاقية تعاقدية مزود طرف ثالث بواسطة منظمة لخدمات الموارد البشرية المستمرة والتي عادة ما توفرها لنفسها بخلاف ذلك. ويمثل اتفاقية تعاقدية بين صاحب العمل ومقدم خارجي ينقل بموجبه صاحب العمل المسؤولية والإدارة لبعض الوظائف أو الخدمات المتعلقة بالموارد البشرية أو المزايا أو التدريب إلى مزود خارجي، وأشار إليه بأنه النقل الجزئي أو الكامل لإدارة الموارد البشرية إلى موفري الخدمات الخارجيين الذين يمتلكون ويديرون لتوفير خدمات مختارة بناءً على اتفاق مستوى خدمة الأداء المحدد من قبل إدارة المنظمة. ووصف أن التوريد الخارجي لإدارة الموارد البشرية هو المكان الذي تسعى فيه المنظمات للحصول على خدمات الموارد البشرية من الخارج، مما يسمح للبايعين الخارجيين بتشغيل بعض أو كل وظائف الموارد البشرية للمنظمات من أجل توفير النفقات وزيادة قوتهم التنافسية. وكما لوحظ أن خدمات الموارد البشرية الحالية التي تقدمها منظمات التوريد الخارجية أصبحت موحدة وفعالة بشكل متزايد، وتتميز ب: أ. عملية شفافة توفر وصولاً سهلاً إلى المعلومات، وعادةً ما تكون ممكنة، لكل من مديري نظام الموارد البشرية والموظفين. ب. العمليات المرتبطة عبر مجموعة خدمات الموارد البشرية بأكملها من خلال القدرة على تطبيق نهج قائم على الحدث حيث يقدم الموظف ردوداً مفصلة وغير ودية لجميع استجابات الموارد البشرية القابلة للتطبيق بطريقة تقديم خدمة مدمجة لبرامج الموارد البشرية بحيث يمكن رؤية جميع استجابات الموارد البشرية لحدث حياة العمل.

د - فكرة برنامج متكامل " منصة واحدة " ينتج عنه إدارة ومعالجة للبيانات من طرف إلى طرف اخر من مصادر عديدة.

التوريد الخارجي نموذج يشير إلى وظائف الموارد البشرية للمنظمات بما في ذلك:

(1) إدارة الرواتب مثل إصدار الشيكات ومعالجة الضرائب والتعامل مع الإجازات المرضية والسنوية.

(2) تطوير الموارد البشرية مثل التوظيف والفصل ومقابلات الخروج ومراجعات الأجور

(3) مزايا الموظفين مثل التأمين الصحي والتأمين الطبي والتأمين على الحياة والمطاعم .

(4) إدارة المخاطر مثل المالية والتكنولوجيا والتشريعية وقضايا المنظمات الأخرى.

وصنفه التوريد الخارجي لإدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات رئيسية :

(1) المعاملات.

(2) التقليدي

(3) التحويلية

2. فوائد ومخاطر التوريد الخارجي للموارد البشرية

1.1 فوائد التوريد الخارجي للموارد البشرية :

برزت العديد من المزايا المحتملة للاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية ويمكن حصرها بالنقاط التالية :

1. التركيز على القضايا الأساسية / الاستراتيجية : كل شركة لديها موارد شحيحة وجميع المديرين لديهم وقت واهتمام محدودان تعني الاستعانة بمصادر خارجية أن الموارد البشرية للمنظمة تحول تركيزها من الأطراف إلى العمليات التجارية الأساسية للمنظمة.

2. تقليل التكاليف: الاستعانة بمصادر خارجية يقلل من التكاليف التشغيلية وكذلك تكلفة رأس المال. تستفيد شركة العميل من هيكل التكلفة الأصغر للمتعاقدين الخارجيين والذي ينتج غالباً عن وفورات الحجم والأداء القائم على التخصص. يعطي تخفيض تكاليف التشغيل للأعمال ميزة تنافسية قوية. ولذلك، فإن الاستعانة بمصادر خارجية يقلل من الحاجة إلى استثمارات كبيرة في الوظائف غير الأساسية. من أجل الحفاظ على أنظمة الموارد البشرية والبنية التحتية وتحسينها .

3. المرونة: من خلال الاستعانة بمصادر خارجية، تم تحسين تعدد الاستخدامات ومعدل الاستجابة لقضايا الموارد البشرية، وقد تم تعلم ذلك من معرفة ومهارات وبنية تحتية تكنولوجية للمتعاقدين الخارجيين.

4. تقليل المخاطر : عندما تقلل منظمات الاستعانة بمصادر خارجية عبء المخاطر عن طريق تحويلها إلى طرف ثالث، يمكن دمج المخاطر مع الامتثال والتمويل والتقنيات والتشريعات وأي قضايا مرتبطة بتقييد شركة ما، لذلك من خلال الاستعانة بمصادر خارجية مثل هذه المخاطر تنتقل إلى الطرف الثالث الطرف المسؤول عن إدارتها

5. زيادة الكفاءة: عندما تحصل منظمات الاستعانة بمصادر خارجية على المساعدة من المتخصصين والخبراء لإنهاء عملهم، فإن التطوير المرتبط بالكفاءة سيؤدي إلى خفض التكاليف، ومعدل استجابة أسرع، والوصول المناسب إلى المزايا وأي قاعدة بيانات للموارد البشرية، وتحسين الجودة والخدمة.

6. الوصول إلى أحدث التقنيات : يجب ان تمتلك المنظمات أنظمة او تقنيات متقدمة للغاية لإدارة التاريخ المتعلق بالموظفين بفعالية في بيئة السوق التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في القرن الحالي. يتيح الاستعانة بمصادر خارجية امكانية التعامل مع أحدث تقنيات الموارد البشرية من قبل المنظمات .

2.2 مخاطر التوريد الخارجي لوظائف الموارد البشرية :

على الرغم من مزاياها، فإن الاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية ليست خالية من المخاطر ويمكن تلخيص هذه المخاطر في النقاط التالية:

1. **المخاطر الاستراتيجية** : تتمثل إحدى الأهمية الاستراتيجية لمصادر خارجية للموارد البشرية في تمكين المنظمة من التركيز على أنشطتها الرئيسية. ومع ذلك ، في سياق مهام الموارد البشرية ، غالبًا ما لا تعرف المنظمات أي من مهامها كبير أم لا. إذا تم الاستعانة بمصادر خارجية للمهام الأساسية ، فمن المحتمل أن تخاطر المنظمات بالاستدامة على المدى الطويل .
2. **مخاطر التشغيل** : هناك مجموعة مخاطر شائعة أخرى تتماشى مع الاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية وهي المشكلة التنظيمية أو المتعلقة بالأداء. قد تؤدي مشكلات مثل ارتفاع مستويات أداء الخدمة ، والتجاوزات غير المتوقعة في التكلفة أو اضطرابات الأعمال إلى تفويض الفوائد المحتملة للاستعانة بمصادر خارجية. تميل هذه المخاطر إلى أن تكون أعلى إذا لم يتعرف العميل والمتعاقد الخارجي على معدلات الخدمة المناسبة أو إذا كانت إدارة ومراقبة الأداء ضعيفة وغير فعالة.
3. **المخاطر الثقافية** : قد يؤثر التفاوت في ثقافات العمل لكل من منظمة المستهلك والمتعاقد الخارجي على القيمة المتصورة لجودة الخدمة ، وبالتالي احتمال فقدان الأداء.
4. **مخاطر التعاقد** : في بعض الأحيان ، يتم خداع المسؤولين وسحبهم لإبرام عقد من خلال صياغة جيدة للعقد كبديل لإدارة المخاطر الناجحة ومع ذلك، فإن معظم اتفاقيات الاستعانة بمصادر خارجية إما ليست مرنة بشكل كافٍ لاستيعاب التحولات في بيئة السوق أو ليست فعالة من حيث التكلفة.
5. **خطر الاعتماد** : أحد المخاطر التي يمكن أن تحدث من الاستعانة بمصادر خارجية هو فقدان السيطرة على الأنشطة التي تم الاستعانة بمصادر خارجية ، وفقدان المعرفة الداخلية ، مما سيؤدي في المقابل إلى اعتماد منظمة العميل اعتماداً كاملاً على مزود النشاط ، وفي حالة حدوث أي مشاكل بين الطرفين يمكن أن تنتج نتائج وخيمة للعميل

3. اختيار خدمات التوريد الخارجي للموارد البشرية - قرار أم معضلة؟

يمثل التوريد الخارجي للموارد البشرية العملية التي يتم فيها التوريد الخارجي لأنشطة الموارد البشرية للمنظمة من أجل التركيز على الكفاءات الأساسية للمنظمة. قبل أن تتمكن من التركيز على مجال رئيس واحد فقط ، ألا وهو التدريب ، دعونا نفحص أنواع وظائف / أنشطة الموارد البشرية المشتركة التي يتم التوريد الخارجي لها والتي تم تسليمها من قبل بعض المنظمات. فيما يلي عدد قليل من هذه الوظائف / الخدمات المرسله إلى منظمات توريد الموارد البشرية الخارجية :

أ- التوظيف والتدريب والتطوير

ب- الإشراف على الهيكل التنظيمي ومتطلبات التوظيف

ج- تتبع أهداف القسم وأهدافه واستراتيجياته

د- برامج توجيه الموظفين

يكمن السؤال الأساسي بالنسبة للمصادر الخارجية في التكاليف المتصورة والمحقة لمثل هذه الأنشطة على المصادر الخارجية التي ترى فيها المنظمة المتعاقد هذا كإجراء لتوفير التكاليف ، فضلاً عن حركة محتملة لخفض القوى العاملة في بعض الحالات. بنفس القدر من الأهمية ، وهناك العديد من السلبيات أو العيوب لمثل هذا التوريد الخارجي للموارد البشرية ومنها (الروح المعنوية، نقص الخبرة الداخلية، السرية، فقدان العامل البشري). كما هناك طرق مختلفة يمكن للشركات متعددة الجنسيات من خلالها الحصول على خدمات الموارد البشرية الخاصة بها داخليا وخارجيا في الداخل والخارج. ويمكن تحقيق توريد إدارة الموارد البشرية إلى الخارج بطريقتين

1. يتم النقل الخارجي او التوريد الخارجي من خلال إنشاء شركة تابعة أجنبية مملوكة كلياً أو جزئياً في بلد أجنبي. المجموعة الأم هي إما صاحب عمل مباشر أو صاحب عمل غير مباشر. عادةً ما تكون مصادر التأمين الخارجية عبارة عن منظمات كبيرة متعددة الجنسيات
2. الطريقة الأخرى لنقل الموارد البشرية إلى الخارج هي من خلال التوريد الخارجي للخدمات المقدمة من قبل الشركات الأجنبية. يمكن أن يحدث هذا إما عن طريق:
 - (أ) التوريد الخارجي مباشرة لمقدمي خدمات الموارد البشرية العاملين في البلدان الخارجية ، لا سيما عندما يكون للشركة المتعددة الجنسيات عمليات فرعية في 31 دولة مضيئة
 - (ب) التوريد الخارجي لمزود خدمة التوريد الخارجي للموارد البشرية في الداخل والذي يقوم بعد ذلك بنقل بعض العمليات إلى بلدان أخرى للاستراتيجية والتشغيل.

4. الاستنتاجات :

يؤدي الفحص الدقيق للأدبيات إلى مجموعة استنتاجات مفاده :

1. تعد التوريد الخارجي لإدارة الموارد البشرية طريقة فعالة لزيادة الكفاءة والقدرة التنافسية الجوهرية للمنظمة.
2. يشمل الدافع وراء التوريد الخارجي لإدارة الموارد البشرية التركيز على الأعمال الرئيسية ، والحفاظ على الأعمال ، واكتساب التقنيات المتخصصة المتقدمة والتحكم في التكاليف التشغيلية.
3. تشمل مجالات المخاطر في التوريد الخارجي لإدارة الموارد البشرية التوظيف واختيار الخارجيين والعقود وأسرار المنظمة وما إلى ذلك. إن التوريد إلى الخارج له عواقب مهمة بالنسبة لأسواق العمل في البلدان الصناعية. تؤكد المنظمات الآن على احتواء التكلفة والاستخدام الاستراتيجي للموارد.
4. يطبق المزود الخارجي عادة التوريد الخارجي لإدارة الموارد البشرية لتمكين تحسين الأداء التنظيمي التوريد الخارجي لإدارة الموارد البشرية هو ممارسة تسليم كل أو جزء من وظيفة الموارد البشرية التنظيمية إلى مورد خارجي. تضمنت جوانب عديده

من وظيفة الموارد البشرية ، مثل إدارة الرواتب والمزايا وتخطيط وتطوير الموارد البشرية والتوظيف والاختيار والتعويض وأنظمة معلومات الموارد البشرية .

5. الاستعانة بمصادر خارجية يقلل من تكاليف التشغيل ورأس المال والنتيجة عن وفورات الحجم والأداء القائم على التخصص ، إذ يؤدي تخفيض تكاليف للأعمال ميزة تنافسية قوية. كما أن الاستعانة بمصادر خارجية يقلل من الحاجة إلى استثمارات كبيرة في الوظائف غير الأساسية. من أجل الحفاظ على أنظمة الموارد البشرية والبنية التحتية وتحسينها .

المصادر :

- [1] 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), 2158244014545475.
- [2] Alzhrani, Atyeh Mohammed. (2020). Outsourcing human resource functions and their impact on organisational performance. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 20(4), 12-24.
- [3] Barrett, B. (2019). Should Human Resources Consider Outsourcing Human Resource Development Competencies Based On Past Performance? *Destech Transactions On Social Science, Education And Human Science*, (Aems).
- [4] Fapohunda, T. M. (2013). Towards successful outsourcing of human resource functions. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(3), 39.
- [5] Jirawuttinunt, Sumittra. 2015, 'The Effect Of HRM Outsourcing On Performance Of Multinational Firms In Thailand', *Journal Of Business And Retail Management Research*, Vol. 10, No. 1, Pp. 116–120
- [6] Khan, A. W., Yaseen, G., Khan, M. I., & Khan, F. (2022). AHP-Based Prioritization Framework for Software Outsourcing Human Resource Success Factors in Global Software Development. *Evolving Software Processes: Trends and Future Directions*, 151-173.
- [7] Suleman, A. O., & Ogbette, A. S. (2019). Human Resource Management: Implications Of Outsourcing In Public Organisations In Nigeria. *Human Resource Management*, 9(2).
- [8] Wan, E. (2020). The Relationship Between HR Management Outsourcing And Organisational Performance: An Investigation Of Large And Medium-Sized Enterprises In China (Doctoral Dissertation, RMIT University).
- [9] Yilong, C. (2022). On The Risks and Countermeasures of Human Resources Outsourcing in Chinese Enterprises. *International Journal of Management and Education in Human Development*, 2(02), 409-413.



**Journal of Administration
& Economics**

**Mustansiriya
University**

**College of
Administration
& Economics**

P-ISSN: 1813 - 6729

E- ISSN: 2707-1359

**Outsourcing Human Resource Functions
(Article)**

Hadeel Qasim Oleiwi

Dep. of Administration , College of Administration and Economics - Mustansiriya University – Iraq

Email: hadeelqa@uomustansiriyah.edu.iq, ORCID:/ <https://orcid.org/0000-0003-2621-4747>

Article Information

Article History:

Received: 24/ 3 / 2023

Accepted: 30/ 5 / 2024

Available Online: 22 / 7 / 2024

Page on : 12 - 16

Keywords: Outsourcing , Human Resource Management , The cost analysis policy .

Correspondence:

Researcher name: Hadeel Qasim Oleiwi

Email: hadeelqa@uomustansiriyah.edu.iq

Abstract

Over the past few years, outsourcing has become a major part of HR operations. Many organisations outsource at least one of their human resources functions. HR Outsourcing has been praised as one of the strategic tools in a highly competitive environment, helping organisations focus their scarce resources, increasing customers' perception towards quality and reducing the cost of outsourcing HR functions. Hence, this article aims to provide a reasoned criticism of the existing literature on this subject and to identify a policy that includes the goals to be achieved and the principles that must be applied in the transfer process abroad, including a policy to analyse the costs and benefits, the main risks, and countermeasures for all options for outsourcing the provision of services, and arrived at a number Among the conclusions, outsourcing reduces operating and capital costs resulting from economies of scale and performance based on specialisation, as reducing costs leads to a solid competitive advantage for businesses. Outsourcing also reduces the need for significant investments in non-core functions. To maintain and improve human resources systems and infrastructure.