

الدور الوسيط للتوريد الخارجي للموارد البشرية بين راس المال الوظيفي ونمذجة السلوك

م.م. محمد خليل بشارة / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / Mohamed.khalil3450@gmail.com
أ.م.د. حسين وليد حسين / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / hussainsmart431@yahoo.com

P: ISSN : 1813-6729

<https://doi.org/10.31272/jae.i133.1217>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ: 2022/1/5

تاريخ أستلام البحث : 2021/11/9

المستخلص

يهدف البحث الى تحليل الدور الوسيط الذي يمارسه التوريد الخارجي للموارد البشرية بين نمذجة السلوك وتعزيز راس المال الوظيفي، باعتبار ان المورد البشري هو المصدر الرئيس للمعرفة، لذا يتوجب السيطرة على سلوكياته والتحكم بها وبشكل خاص الايجابية منها، فضلاً عن تحويل العديد من وظائفه الرئيسة للجهات ذات الكفاءة في تنفيذها، وقد عكست مشكلة البحث انخفاض الادراك المعرفي لدى المنظمة المبحوثة بأهمية العلاقة بين هذه المتغيرات، كما تمثلت اهمية البحث في الاسهام بتقديم المعالجات لمعالجة القصور النظري والتطبيقي المتعلق بالمتغيرات المبحوثة، اما اهداف البحث فتتمثل بالتعرف على واقع المتغيرات المبحوثة وطبيعة العلاقات بينها داخل المنظمة المبحوثة. وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي لتنفيذ بحثهما، اذ صمما الاستبانة وفقاً لعدد من المعايير والمؤشرات الجاهزة، والتي تم توزيعها على عينة من العاملين في الجامعة الاسلامية الاهلية البالغ عددهم (93) فرداً، وبعد معالجة البيانات باستخدام بعض الادوات الاحصائية المتاحة في برامج (SPSS-V21) تم الخروج بسلسلة من النتائج، اكدت صحة الفرضيات الثمانية التي انطلق منها البحث، والتي عكست علاقات الترابط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة، لذا اوصى البحث بضرورة الاطلاع على التجارب الناجحة في الدول المتقدمة، ومحاولة توظيف نتائجها وتكييفها لتلائم البيئة العراقية، ومن ثم النهوض بمستويات الاداء الخاصة بها.

الكلمات المفتاحية : راس المال الوظيفي ، التوريد الخارجي ، نمذجة السلوك ، الموارد البشرية .



مجلة الادارة والاقتصاد

مجلد 47 / العدد 133 / حزيران / 2022

الصفحات : 36 – 54

المقدمة

تحتاج المنظمة الى مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات في تنفيذ الانشطة والمهام الخاصة بها، ويمكن تكوينها من خلال المعارف الذي تتمكن الموارد البشرية من اكتسابها خلال الخبرات الخاصة بها في حياتها الشخصية والمهنية، وهنا تبرز اهمية راس المال الوظيفي الذي يتمثل بالأداة المحركة لموارد المنظمة من اجل تحقيق اهدافها وتنفيذ استراتيجيتها بالشكل الذي يتوفق على المنافسين لها. كما يمثل نمذجة السلوك الاداة التي تعتمد عليها المنظمة للتحكم بسلوكيات مواردها البشرية، وبشكل خاص الايجابية منها واستثمارها في التحكم بالمواقف والاداء الخاص بهم، من اجل النهوض بمستويات الاداء الخاصة بها. ونظراً للدور الكبير الذي تمارسه الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة، واستدامة ميزتها التنافسية، لذا فقد قامت العديد من هذه المنظمات بإعادة هيكلة أنشطة ادارة الموارد البشرية، وذلك لهدفين رئيسيين وهما تخفيض التكاليف المرافقة لها، وتحسين جودة تنفيذها من خلال توكليها الى المنظمات المتخصصة في هذا المجال ذات الخبرات والتجارب الناجحة والمعروفة، من اجل ضمان الحصول على المؤهلات والمعارف والمهارات اللازمة لتنفيذ عملياتها المختلفة من ذوي الجهات المتخصصة في هذا المجال. وعليه تبرز فكرة البحث في دراسة العلاقة بين نمذجة السلوك والتوريد الخارجي للموارد البشرية وتوظيف نتائج تلك العلاقة في تعزيز راس المال الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف قسم البحث الى اربعة مباحث، خصص الاول لعرض الخطوط المنهجية للبحث ومناقشة بعض الدراسات السابقة للباحثين والمهتمين في المجالات المبحوثة، اما المبحث الثاني فنناقش فيه الباحث اهم الاسس المعرفية والمرتكزات النظرية الخاصة بالمتغيرات المبحوثة، وجاء المبحث الثالث لتلخيص ومناقشة ابرز النتائج التطبيقية التي خرج بها البحث، ليتم في اطارها بناء المبحث الرابع من خلال استنباط بعض الاستنتاجات واقتراح بعض التوصيات.

المبحث الاول

منهجية البحث

خصص هذا المبحث لتوضيح الخطوط المنهجية التي سيتم في اطارها تنفيذ البحث بأجزائه المتنوعة، فضلاً عن مناقشة بعض المنطلقات والجهود السابقة للباحثين، لبناء النقطة الصحيحة التي ينطلق منها البحث، وكما في الفقرات الاتية :

اولاً : مشكلة البحث

اولت الادارة منذ اللينات الاولى لظهوراً اهتماماً واضحاً حول آلية استثمار طاقات الموارد البشرية والتحكم بسلوكياتهم، وقد تطورت هذه الآليات بمرور الوقت، مما ادى الى ظهور مفاهيم ادارية متعددة تتناولها، بعضها يؤثر ويتأثر بالبعض الاخر، ولعل من اهم هذه المفاهيم هي (راس المال الوظيفي، نمذجة السلوك، التوريد الخارجي للموارد البشرية) الذي يسعى هذا البحث للجمع بينها، اذ اشارت مشكلة البحث والتي تمكن الباحث من تشخيصها بعض عقد سلسلة من اللقاءات مع الاداريين في المنظمة المبحوثة في انخفاض المعرفة حول آلية توظيف نمذجة سلوكيات الموارد البشرية في تعزيز راس المال الوظيفي بتوسط التوريد الخارجي للموارد البشرية، وعليه يمكن اثاره بعض التساؤلات من هذه المشكلة لعل ابرزها التالي :

1. ما واقع تطبيق المتغيرات المبحوثة داخل المنظمة ميدان التطبيق.
2. ما واقع طبيعة علاقات الترابط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة داخل المنظمة ميدان التطبيق.
3. ما طبيعة الدور الوسيط للتوريد الخارجي للموارد البشرية بين نمذجة السلوك وراس المال الوظيفي داخل المنظمة ميدان التطبيق.

ثانياً : اهمية البحث

تتلخص اهمية البحث في مجالين، الاول مناقشة المرتكزات النظرية لعدد من البحوث السابقة، ومن ثم الاسهام بتزويد المكتبة العراقية بجهود بحثي متواضع يجمع بين راس المال الوظيفي ونمذجة السلوك والتوريد الخارجي للموارد البشرية، اما الجانب الثاني فيتمثل بمحاولة الباحث التعرف على واقع المتغيرات المبحوثة من خلال اعداد مقياس وفقاً لعدد من المعايير والمؤشرات العالمية وتطبيقها في المنظمة المبحوثة، للخروج بجملته من المقترحات التي من شأنها الحد من المشكلات التي تواجه هذه المنظمة وبقدر تعلق الامر بالمتغيرات المبحوثة.

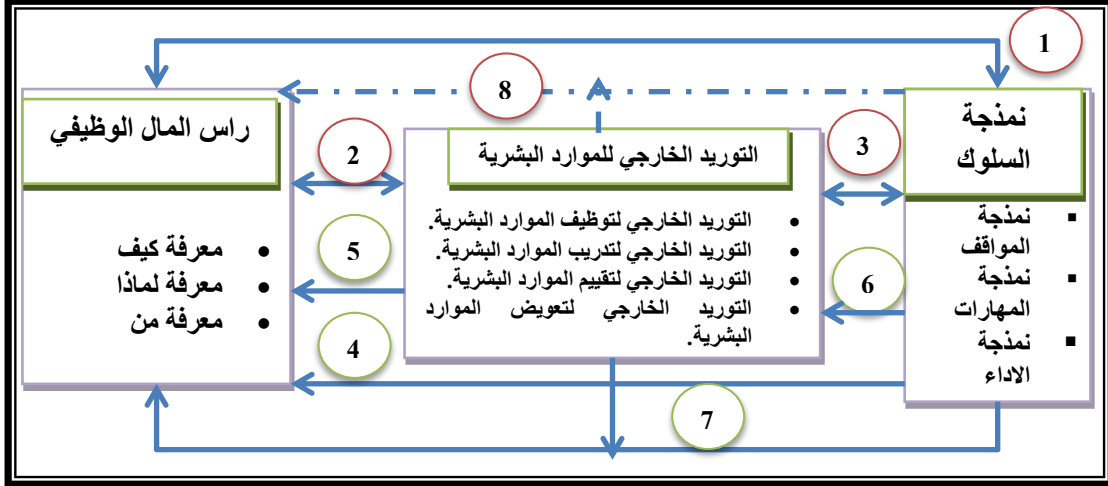
ثالثاً : اهداف البحث

ابرز الاهداف التي يسعى اليها البحث تتمثل بالاتي :

1. مناقشة مجموعة من الاسس والمنطلقات المعرفية للباحثون السابقون، لصياغة الاطر النظرية للبحث.
2. التعرف على واقع تطبيق المتغيرات المبحوثة داخل المنظمة المبحوثة من خلال تشخيص اهميتها النسبية.
3. التعرف على طبيعة علاقات الترابط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة داخل المنظمة ميدان التطبيق.
4. التعرف على الدور الوسيط للتوريد الخارجي للموارد البشرية بين نمذجة السلوك وراس المال الوظيفي.
5. استنباط مجموعة من الاستنتاجات واقتراح بعض التوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوثة.

رابعاً : مخطط البحث

يلخص مخطط البحث الفرضي اتجاهات علاقات الترابط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة، وما هي طبيعة النتائج المتوقعة من هذه العلاقات ويمكن تلخيصها في الشكل (1) :



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً : فرضيات البحث

بالاستناد الى العلاقات المشار اليها في المخطط الفرضي للبحث، وبعد التعرف على المرتكزات النظرية للمتغيرات المبحوثة، يمكن للباحث صياغة الفرضيات الخاصة بهذا البحث وهي :

1. الفرضية الاولى : "هناك ترابط معنوي ومقبول احصائياً بين نمذجة السلوك وراس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة".
2. الفرضية الثانية : "هناك ترابط معنوي ومقبول احصائياً بين التوريد الخارجي للموارد البشرية وراس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة".
3. الفرضية الثالثة : "هناك ترابط معنوي ومقبول احصائياً بين نمذجة السلوك والتوريد الخارجي للموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة".
4. الفرضية الرابعة : هناك تأثير معنوي ومقبول احصائياً لنمذجة السلوك في راس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة".
5. الفرضية الخامسة : "هناك تأثير معنوي ومقبول احصائياً للتوريد الخارجي للموارد البشرية في راس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة".
6. الفرضية السادسة : "هناك تأثير معنوي ومقبول احصائياً لنمذجة السلوك في التوريد الخارجي للموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة".
7. الفرضية السابعة : "هناك تأثير مشترك معنوي ومقبول احصائياً للتوريد الخارجي للموارد البشرية ونمذجة السلوك في راس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة".
8. الفرضية الثامنة : " يتعزز التأثير المعنوي لنمذجة السلوك في راس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة بتوسط التوريد الخارجي للموارد البشرية".

سادساً : ادوات البحث

انسجاماً مع الاهداف الخاصة بالبحث ونموذجة الفرضي اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتنفيذ البحث، وقد استعملت الاستبانة في جمع البيانات، والتي اعدت وفقاً لعدد من المؤشرات والمعايير العالمية الموضحة في الجدول (1) :

الجدول (1) معايير ومؤشرات الاستبانة

ت	المتغير	نوع المتغير	الايبعاد	المقياس
1	نمذجة السلوك	تفسيري	نمذجة المواقف نمذجة المهارات نمذجة الاداء	Taylor et al, 2005
2	راس المال الوظيفي	الاستجابي	معرفة كيف معرفة لماذا معرفة من	Dickmann & Cerdin, 2016
3	التوريد الخارجي للموارد البشرية	تفسيري ووسيط	التوريد الخارجي لتوظيف الموارد البشرية التوريد الخارجي لتدريب الموارد البشرية التوريد الخارجي لتقييم الموارد البشرية التوريد الخارجي لتعويض الموارد البشرية	Gottardello & Valverde, 2018

المصدر : اعداد الباحثان، 2021.

ولضمان توافق الاستبانة مع توجهات البحث، فقد خضعت لاختبار الصدق اذ تم عرضها امام انظار عدد من المختصين في مجال ادارة الاعمال، واستناداً لتوجهاتهم العلمية تم اعادة صياغة عدد من فقراتها، علماً انها حققت نسبة اتقاق بلغت (91%)، اما ثبات الاستبانة فقد تم التأكد منه من خلال توزيع الاستبانة مرتين على ذات العينة خلال فترتين تفصل بينهما (30) يوماً، وقد حققت نسبة ثبات بلغت (87%)، وللتأكد من توافق الاستبانة مع اهداف البحث ونموذجه الفرضي تم اخضاعها لاختبارات التحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي وقد كانت النتائج اكبر من القيمة المعيارية (1.96) وهي تؤكد جودة المقياس قدرته على تحقيق ما مطلوب منه. ولضمان امكانية اجراء التحليلات الاحصائية على البيانات تم ايجاد قيم التوزيع الطبيعي الخاص بها، وقد كانت النتائج اكبر من (0.05) وهي تؤكد اتباعها التوزيع الطبيعي.

وقد استند الباحثان على الادوات الاحصائية المتاحة في برنامج (SPSS.V21) في استكمال اجزاء البحث التطبيقية، اذ استخدم النسبة المئوية للتكرار للتعرف على نسبة الاتفاق اتجاه المتغيرات المبحوثة، وتشخيص درجة وجودها داخل المنظمة المبحوثة باستخدام الوسط الحسابي، اما درجة الانسجام فقد اعتمد الانحراف المعياري في تحديدها، ومستوى التثنت احتسب وفقاً لمعامل الاختلاف، واستخدم الباحث معامل الارتباط لسبيرمان في ايجاد علاقات الترابط، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لدراسة علاقات التأثير، واخيراً تحليل المسار للتعرف على اثر المتغير الوسيط بين المتغيرين التفسيري والاستجابي.

سابعاً : مجتمع البحث وعينته

اختر القطاع التعليمي كقطاع لتنفيذ هذا البحث، اما مجتمع البحث فقد تمثل بالتدريسيين العاملين في الجامعة الاسلامية الاهلية / النجف الاشرف، والسبب الرئيس لاختيار هذه الجامعة هو النجاحات الكبيرة والمتلاحقة التي حققتها خلال فترة قصيرة ، فضلاً عن كونها تعتمد على اساليب متعددة في تأمين احتياجاتها من الموارد البشرية وبشكل خاص في الاختصاصات النادرة، والاستعانة بالدول الخارجية مثل مصر في تأمين هذه الموارد البشرية، وهنا يبرز التوجه الخاص بالإدارة العليا فيها حول الاهتمام بالموارد البشرية، كما تألفت عينة البحث من (93) فرداً من التدريسيين العاملين في الجامعة الاسلامية الاهلية . لعل ابرز خصائص هذه العينة هي ان نسبة الدكتوراه بلغت (63%) تقابلها نسبة الماجستير (37%)، وان مضم افراد العينة هم من الذكور، كما ان اغلبهم كانوا من حملة لقب الاستاذ والاستاذ المساعد اذ بلغت نسبتهم (72%)، فضلاً عن ان اغلبهم لديهم خدمة اكثر من عشرة سنوات، اما التدريسيين التي يتولون مناصب ادارية فقد بلغت نسبتهم (21%) من حجم العينة.

ثامناً : بعض الدراسات السابقة :

يناقش الباحثان في هذه الفقرة اهم المرتكزات الفكرية والاسس المعرفية التي استند اليها الباحثون السابقون عند دراسة المتغيرات المبحوثة، من اجل التعرف على اهم المنطلقات الفكرية التي يمكن الاستناد عليها، في صياغة الخطوط المنهجية للبحث، وبناء الاطار النظري الخاص به، فضلاً عن التعرف على الركائز التطبيقية التي يمكن اعتمادها في استكمال جوانب البحث، ومن اهم هذه الدراسات الاتي :

1. دراسة (Taylor el at, 2005)

مراجعة تحليلية للتدريب على نمذجة السلوك

سعى هذا البحث للتعرف على اثار التدريب في نمذجة السلوكيات، وقد تم الحصول على بياناته من خلال تقييم (117) حالة تدريب في المنظمات الاسترالية، وبعد المعالجة البيانات تم التوصل الى عدة نتائج لعل ابرزها، هو وجود تدهور في معرفة ومهارة الموارد البشرية التي تحكم سلوكياتهم، وهنا تبرز اهمية التدريب على نمذجة السلوك لضمان السيطرة على النماذج المقبولة من السلوكيات والواجب اعتمادها داخل المنظمة.

2. دراسة (Kinange & Murugaiah, 2011)

التوريد الخارجي للموارد البشرية : التوجه الجديد لدعم المنظمات

يهدف هذا البحث التعرف على اهمية الاستعانة بالتوريد الخارجي للموارد البشرية في مساعدة المنظمة على تنفيذ العديد من الانشطة الوظائف باقل تكلفة، وقد تم الحصول على بياناتها من خلال اجراء المقابلات مع (114) من المتخصصين في شركات تكنولوجيا المعلومات في الشركات الكبيرة والمتوسطة في ولاية كارناتاكا، وقد توصلت بان العديد من المنظمات ليس لديها الخبرة او الكفاءة لتنفيذ وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل عصر تكنولوجيا المعلومات المعاصر، لذا اوصت بضرورة القيام بتنفيذ مجموعة من العلاقات التعاقدية مع المنظمات المتخصصة لتنفيذ وظائف ادارة الموارد البشرية بالصورة المطلوبة.

3. دراسة (Haslberger, 2013)

هل يتزامن تحقيق التوافق بين الثقافات مع نمو راس المال الوظيفي

حاول هذا البحث التعرف على اهمية تحقيق التوازن بين الثقافات المتعددة داخل المنظمات ودورها في تحقيق النمو لراس المال الوظيفي، وقد تم جمع البيانات من خلال اجراء المقابلة مع (154) عاملاً اجنبياً في فيينا /

النمسا لمدة عشرة سنوات، وبعد معالجة البيانات تم التوصل الى وجود علاقة ايجابية بين تحقيق التوافق بين الثقافات من الناحية العاطفية والمعرفية وبين تحقيق النمو في راس المال الوظيفي، لذا اوصت بضرورة وضع آليات محددة لإدارة تنوع الثقافات واستثمار نتائج ذلك في تعزيز الاداء العام للمنظمة وبشكل خاص راس مالها الوظيفي.

4. دراسة (Abdul-Halim el at , 2014)

نجاح التوريد الخارجي للموارد البشرية : الاستفادة من الشراكة وجودة الخدمة
الغرض الرئيس لهذا البحث هو التعرف على الدور الوسيط الذي تمارسه جودة الخدمة في تعزيز العلاقة بين التوريد الخارجي للموارد البشرية والشراكة مع المنظمات الأخرى، وقد اعتمدت اسلوب دراسة الحالة في (96) منظمة مالية، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها هي ان جودة الشراكة وابعادها المتمثلة بالثقة والتواصل وفهم الاعمال لها تأثير ايجابي في نجاح التوريد الخارجي للموارد البشرية، لذا اوصت بضرورة الاستفادة من الدور الوسيط لجودة الخدمة في تعزيز العلاقة بين هذين المتغيرين واستثمار الفوائد المترتبة عليها.

5. دراسة (Yao, 2014)

تأثير الابعاد الثقافية على راس المال الوظيفي للمغتربين الصينيين
حاول هذا البحث التعرف على اهمية الابعاد الثقافية لـ (Hofstede) في تعزيز راس المال المهني للمغتربين في الصين، وقد تم الحصول على البيانات من خلال اجراء (28) مقابلة مع المغتربين في الشركات الصينية، وبعد معالجة البيانات تم التأكد بان الثقافة الصينية تلعب دوراً مهماً في تشكيل الممارسات التنظيمية والسلوكيات الفردية ، والتي تنعكس في بناء راس المال الوظيفي لديهم، لذا اوصت بضرورة تحقيق التنسيق مع الوكالات الدولية لضمان حدوث اي تعارض ثقافي يمكن ان يؤثر سلبياً على راس المال الوظيفي للمغتربين.

6. دراسة (Yan el at, 2015)

نمذجة السلوك الشاغل لبناء محاكاة الاداء : الوضع الحالي والتحديات المستقبلية
يسعى هذا البحث التعرف على اهم العوامل التي من شأنها تقليل عدم التأكد فيما يخص التغييرات التي يمكن ان تحدث في الاداء مستقبلاً، وذلك من خلال نمذجة سلوكهم، وقد اعتمد البحث على ثلاثة اساليب في جمع البيانات وهي الملاحظة والمقابلات والدراسات المختبرية على مجموعة من العاملين في الشركات الامريكية، اما ابرز النتائج التي توصل اليها وهي ان نمذجة السلوك هو الاداء التي يمكن الاستفادة منها في تعزيز الاداء الخاص بالموارد البشرية، وعليه اوصى البحث بضرورة تطوير مجموعة من برامج المحاكاة وتحديثها بالشكل الذي يتناسب مع المستجدات في الاداء ونمذجة السلوك.

7. دراسة (Dickmann & Cerdin, 2016)

استكشاف تطوير ونقل راس المال الوظيفي في المنظمة الحكومية الدولية
استهدف هذا البحث التعرف على اهمية السلوكيات الوظيفية المعتمدة في المنظمات الحكومية الدولية بالتركيز على راس المال الوظيفي، وقد اعتمدت المقابلات في جمع البيانات من خلال القيام بأجراء (29) مقابلة غير مهيكلة مع الخبراء الدوليين في المنظمات الحكومية التابعة للمملكة المتحدة، وقد توصل البحث الى وجود مجموعة متنوعة من الحواجز التي تعيق تطوير راس المال الوظيفي داخل المنظمات الحكومية ، لذا اوصت بضرورة تطوير الشبكات الاجتماعية وتبادل الخبرات من اجل تعزيز راس المال الوظيفي داخل هذا المنظمات.

8. دراسة (Gottardello & Valverde, 2018)

التوريد الخارجي لإدارة الموارد البشرية في الشركات الاسبانية
يسعى هذا البحث استكشاف العلاقة بين التوريد الخارجي لإدارة الموارد البشرية وتفويض المسؤوليات للمدراء التنفيذيين في المنظمات الاسبانية، وقد تم جمع البيانات الكمية والنوعية من خلال مراجعة البيانات المنشورة على موقع (Cranet) الدولي، وكذلك من خلال اجراء سلسلة من المقابلات مع مزودي برامج ادارة الموارد البشرية الخارجيين، ومن ابرز النتائج التي خرجت بها الدراسة هي وجود استخدام متزايد للتوريد الخارجي للموارد البشرية في الشركات الاسبانية خلال السنوات الماضية، لذا اوصت بضرورة مشاركة المدراء التنفيذيين بصورة مباشرة في عملية التوريد الخارجي وتفويض العديد من الصلاحيات لفرق العمل داخل الشركات الاسبانية.

9. دراسة (Dogan el at, 2019)

نمذجة السلوك الفردي مع اجهزة الاستشعار باستخدام تنقيب العمليات
الهدف الرئيس لهذا البحث هو التعرف على اهمية نمذجة السلوك البشري من خلال الاعتماد على ادوات الذكاء الاصطناعي وبشكل خاص التنقيب، وقد تم الحصول على البيانات من خلال دراسة حالة (25) مقيماً في المنزل يستخدمون اجهزة الاستشعار، وبعد معالجة بياناتهم تم التوصل الى وجود مجموعة من الخصائص

والمعلومات هي التي تحرك سلوكيات الموارد البشرية، لذا اوصت الدراسة بضرورة فهم هذه الخصائص وجمع المعلومات من أجل اعداد الانماط المقولبة لنمذجة سلوكياتهم.

المبحث الثاني

الجانب النظري

يناقش الباحثان اهم المرتكزات الفكرية والمعرفية التي تناولها الباحثون عند دراسة المتغيرات النظرية، من اجل الاسهام في تقديم الاسس التوضيحية الخاص بها، وكما في الفقرات الآتية :

أولاً : مفهوم التوريد الخارجي للموارد البشرية وابعاده

أكد العديد من الباحثون والمهتمين ان التوريد الخارجي للموارد البشرية انطلق بشكل رئيس من نظرية تكلفة المعاملات، ونظرية التبادل العلاقتي بين المنظمات في مجال ادارة الاعمال (Abdul-Halim el at, 2014)، ولكن كمفهوم اداري ظهر في اواخر تسعينيات القرن الماضي، عندما سعت العديد من منظمات المملكة المتحدة البحث عن اساليب جديدة لخفض التكاليف والتعامل مع التحديات التنافسية والاستجابة لمستجدات العولمة، ومن ثم انتقل هذا المفهوم للتطبيق في منظمات الولايات المتحدة الامريكية واوربا (Norman el at 2014 : 51). وقد تنوعت المداخل والتوجهات المعتمدة في تعريف التوريد الخارجي للموارد البشرية، اذ عرف بانها : "الحالة التي تقوم بها منظمة خارجية بتقديم الخدمات، وتنفيذ الانشطة ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية الى المنظمة بصورة متكررة، لكونها لا تمتلك القدرة على تنفيذها بالصورة المطلوبة وبما يتوافق مع توجهاتها التنافسية" (Kodwani, 2007 : 38)، اكد هذا التعريف على ضعف المنظمة في تنفيذ بعض وظائف ادارة الموارد البشرية ولجونها لمنظمة اخرى لتنفيذها بدلاً عنها، لذا فقد عرف وبذات الاتجاه تقريباً بأنه : "مجموعة من العقود والاتفاقيات التي تقوم المنظمة بتنفيذها مع شركاء خارجيين من اجل تقليل المخاطر ذات العلاقة بالحصول على الموارد البشرية، وذلك للخبرات والمهارات التي يمتاز بها الشركاء وتفتقر اليها المنظمة من جهة اخرى" (Tremblay el at, 2008 : 686)، كما تم تعريفه بأنه : "العملية التي تقوم بموجبها المنظمة بالاستعانة بجهات خارجية لتنفيذ بعض وظائف ادارة الموارد البشرية التي لا تشكل اساس لتنفيذ استراتيجيتها واستدامة ميزتها التنافسية" (Gospel & Sako , 2010 : 1368). وبالتركيز على اهمية التوريد الخارجي للموارد البشرية في تعزيز ميزة المنظمة التنافسية عرف بأنه : " احدى التوجهات المعاصرة التي افرزتها تحديات العولمة في ادارة الموارد البشرية لتعزيز كفاءتها وقدراتها على الاستجابة للتحديات التنافسية والتغييرات السوقية" (Çiçek & Özer, 2011 : 132)، ومن جهة اخرى عرف بأنه : "العملية التي تقوم بموجبها المنظمة نقل المهام والوظائف الادارية الخاصة بإدارة الموارد البشرية الى منظمة اخرى لتنفيذها وفق اتفاقيات تعاقدية تحدد العلاقة بينهما" (Kinange & Murugaiah , 2011 : 228)، كما عرف التوريد الخارجي للموارد البشرية وفق المدخل الاستراتيجي بأنه : " التوجه الذي تعتمده المنظمة لنقل المهام والوظائف الروتينية غير ذات التأثير الاستراتيجية المهم بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، الى منظمات اخرى لتنفيذها وفق شروط ومعايير متفق عليها" (Sharma & Gupta, 2012 : 164). وقد اكد (Irwin 2018 : 135) بان يتوجب مراعاة نقطتين عند تعريف التوريد الخارجي للموارد البشرية وهي النتائج الايجابية المرتبة عليه بالنسبة لأداء المنظمة من جهة، والنتائج المترتبة على تكافؤ فرص العمل للموارد البشرية من جهة اخرى، لذا فقد تم تعريفه بأنه : "الخبرات والمؤهلات ذات العلاقة بأنشطة ادارة الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمات الاخرى وتساعد المنظمة في تعزيز قدرتها على تقديم الخدمات ذات العلاقة بالموارد البشرية بصورة افضل" (Gottardello & Valverde, 2018 : 57)، وبعد الاطلاع على المرتكزات الفكرية للتعريف السابقة يمكن للباحثان تعريف التوريد الخارجي للموارد البشرية اجرائياً بأنه : " سلسلة من الاتفاقيات تقوم المنظمة بعقدتها مع عدد من المنظمات المتخصصة في مجال ادارة الموارد البشرية، لتنفيذ عملية استقطاب وتدريب وتقييم وتعويض الموارد البشرية بدلاً عنها، لكونها تمتلك الخبرة والتخصص في هذا المجال، مما يوفر للمنظمة الام التكلفة والتفوق في تنفيذ مجالات رئيسة اخرى".

ويمكن توضيح اهمية التوريد الخارجي للموارد البشرية من خلال دوره في القضاء على عمليات التحيز والميول الشخصية ، وعدد من السلوكيات الانتهازية التي يمكن ان تحدث داخل المنظمة عند تنفيذ أنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية (Tremblay el at, 2008 : 686)، كما استنتج الباحثان (Sharma & Gupta, 2012 : 174) بان اهمية التوريد الخارجي للموارد البشرية تزداد في اوقات الازمات بشكل اكبر من الاوقات الاعتيادية، ولذلك لدورها المهم في تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة في تقديم الخدمات ذات العلاقة بالموارد البشري داخل المنظمات، في حين اكد الباحثان (Lalitha & Bhavani , 2016 : 55) بان اهمية التوريد الخارجي لا تقتصر على الشركات الكبيرة وانما تشمل كافة الشركات، لكونها تتمكن من الحصول على الموارد البشرية القيمة ذات المؤهلات النادرة، ومن ثم تقليل المخاطر والمشكلات المالية التي يمكن ان تواجهها بسبب عدم الالتزام بأنشطة وتعليمات التوظيف المعتمدة من قبل الدول. كما توصل الباحثان (Gottardello &

57: Valverde, 2018) خلال دراستهم المطبقة في الشركات الإسبانية بان أهمية التوريد الخارجية للموارد البشرية تتمثل في تزويد المنظمة بأفكار جديدة تخص ادارة مواردها البشرية من اجل التعامل مع الضغوط التنافسية بصورة افضل وتعزيز قدرتها على البقاء وتحقيق الارباح اللازمة لتنفيذ مسؤولياتها المختلفة. وقد صنف ايجابيات التوريد الخارجي للموارد البشرية بتوفير الوقت في اكتساب الموارد البشرية ذات المهارات والخبرات المتميزة لتعزيز التركيز الاستراتيجي على المجالات الرئيسية وفق طرق معيارية مصادق عليها. ولكن في المقابل هناك مجموعة من السلبيات المرافقة له منها فقدان المعرفة الرئيسية وحصول فجوة في الاجور ومن ثم حدوث الصراعات داخل المنظمة مما يؤدي الى تحملها تكاليف اعلى (Savino, 2016: 16). وهناك مجموعة من المتغيرات التي تمارس دورها في اتخاذ القرارات الخاصة بالتوريد الخارجي للموارد البشرية يتقدمه حجم المنظمة وثقافتها، وفلسفة الادارة العليا فيها، وعدم التأكد المعلوماتي اتجاه متغيرات ومستجدات البيئتين، فضلاً عن التكاليف والعوائد المالية المترتبة على مثل هذه القرارات (Çiçek & Özer, 2011).

وقد اتفق العديد من الباحثين والمهتمين على اعتماد التوريد الخارجي في تنفيذ العديد من أنشطة ادارة الموارد البشرية، وبشكل خاص تلك الروتينية التي تنفذ بصورة متكررة داخل المنظمة، ومن ابرز الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي يمكن الاستعانة بالتوريد الخارجي لتنفيذها والمعتمدة في الجانب التطبيقي لهذا البحث هي (التوظيف، التدريب، تقويم الاداء، التعويض)، وفيما يلي مناقشة مبسطة للتعرف على مضمونها العلمي :

1- التوريد الخارجي لتوظيف الموارد البشرية : تقوم بموجبه المنظمة بالاستعانة بمكاتب ووكالات التوظيف لتزويدها باحتياجاتها من الموارد البشرية، بالشكل الذي يتوافق مع طبيعة الأنشطة والمهام الخاصة بها، فضلاً عن تزويدها بالاستشارات التي تتلاءم مع التوجهات الوظيفية المستقبلية التي تنوي القيام بها، مما يوفر لها تكلفة استقطابهم واختيارهم، فضلاً عن ضمان تحقيق النجاح الرغوب منها (Kodwani, 2007 : 40).

2- التوريد الخارجي لتدريب الموارد البشرية : اي قيام المنظمة بالاتفاق مع مراكز تدريبية متخصصة تتولى عملية تنفيذ سلسلة من الدورات التدريبية والتطويرية لتعزيز معارف ومهارات مواردها البشرية لكونها تمتلك البنية التحتية المتقدمة والملائمة لتنفيذ هذه البرامج (Çiçek & Özer, 2011 : 135).

3- التوريد الخارجي لتقييم اداء الموارد البشرية : الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال تقييم الاداء للقيام بوضع مؤشرات ومعايير تقييم اداء الموارد البشرية، وجمع البيانات والقيام بتحليلها من اجل تحديد نقاط القوة والضعف المرافقة بها، ومن ثم اقتراح الآليات للارتقاء بمستويات اداءهم داخل المنظمة (Lalitha & Bhavani, 2016 : 54).

4- التوريد الخارجي لتعويض الموارد البشرية : اي الاستعانة بخبراء متخصصة في مجال تحديد الاجور والرواتب داخل المنظمة، بالشكل الذي يتوافق مع معدلات الاجور السائدة داخل المجتمع ، ومستويات المعيشة داخله، ومن ثم تقديم خطط متكاملة حول آلية تعويض الموارد البشرية ومقدار العلاوات والزيادات المرافقة لها خلال خدمتهم داخل المنظمة (Irwin el at, 2018 : 136).

ثانياً : مفهوم راس المال الوظيفي وابعاده

استخدم مصطلح راس المال الوظيفي لأول مرة عام 1999 في كتاب (وظائف جديدة في الاقتصاد المتغير) (Haslberger, 2013 : 792)، بحسب المراجع التي تمكن الباحثان من الاطلاع على افكارها، كما استنبط بان هناك صعوبة في تعريف راس المال الوظيفي تعريف دقيق بسبب تعدد المجالات والزوايا المعرفية التي يمكن الاطلاع عليه من خلالها. اذ عرف راس المال الوظيفي بانه : " احد الادوات التي يعتمد عليها المورد البشري لتقوية النتائج المرتبة على العقد النفسي بينه وبين منظمته، لضمان حقوقه في اطار المستجدات والتغييرات المتلاحقة التي يمكن ان تطرأ على بنود هذا العقد (Jokinen el at, 2008 : 981)، يتضح اهمية راس المال الوظيفي في الحفاظ على بنود العقد النفسي داخل المنظمات من خلال هذا التعريف، كما تم تعريفه بانه : "مجموعة متنوعة من المهارات والمعارف التي تمتاز بها الموارد البشرية، وكذلك علاقاتهم الاجتماعية والمهنية مع الاخرين داخل المنظمة وخارجها، والتي تستثمر في تحقيق اهدافها" (Singh el at , 2009 : 56)، لقد اكد هذا التعريف على اهمية العلاقات داخل وخارج المنظمة في بناء وتعزيز راس المال الوظيفي. وعلى وفق مدخل التحسين المستمر عرف راس المال الوظيفي بانه " القيمة التي يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال برامج التحسين المستمر في وظائفها وتحسين سمعتها في سوق العمل التنافسي، وتعزيز اواصر العلاقات في سوق العمل الداخلي الخاص بها" (Lamb & Sutherland, 2010 : 295)، ومن وجهة نظر الباحثان (Duberley & Cohen , 2010 : 198) يتمثل راس المال الوظيفي في عمليات التفكير والادراك المعرفي الخاص بالموارد البشرية والمعتمدة في التعامل مع وظائفهم بمجالاتها المتنوعة، وبالشكل الذي يترافق مع جوانب حياتهم الشخصية . ومن وجهة ابتكارية تم تعريف راس المال الوظيفي بانه : "الدوافع البشرية والعلاقات والكفاءات ذات القيمة النادرة المتاحة داخل المنظمة والمعتمدة في دعم برامج

الابتكار والابداع الخاصة بها" (Berkelaar & Buzzanell, 2014 :23)، وبالتوافق مع الفكرة السابقة عرف بانها : " مجموعة من الخبرات التي يمتاز بها الموارد البشرية نتيجة التجارب التي مر بها في حياته العملية والشخصية، والتي تمثل راس مال مهم بالنسبة للمنظمة" (Yao, 2014 : 610). وعلى وفق القيمة المضافة فقد عرف راس المال الوظيفي بانها القيمة التي تتمكن المنظمة من تحقيقها من خلال تحسين الوضع الوظيفي الخاص بها وترسيخ جذورها في السوق التنافسي التي تعمل ضمنه (Sutherland el at, 2015 : 1). ومن جهة اخرى تم تعريف راس المال الوظيفي بانها : " مجموعة من الكفاءات التي ترتبط بصورة ايجابية بانتاجية الموارد البشرية، ودورها في تحقيق النجاح الوظيفي داخل منظماتهم" (Aytekin el at, 2016 : 1923)، وبالتركيز على جانب التفوق والتميز بالأداء تم تعريفه بانها : " المعرفة الذكية التي يمتلكها الموارد البشرية وتعتمدها في تحقيق التفوق والتميز بالأداء الخاص بهم، للحفاظ على مواقعهم والارتقاء بمراكزهم الوظيفي داخل المنظمة مستقبلاً" (Dickmann & Cerdin, 2016 :4). وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن للباحثان تحديد اهم الاسس المعرفية التي يمكن الاستناد عليها في اعطاء التعريف الاجرائي لهذا البحث، وعليه يمكن تعريف راس المال الوظيفي من وجهة نظر الباحثان بانها : " مجموعة من المهارات التي تمتلكها الموارد البشرية وتساعد على معرفة كيفية تنفيذ ما مطلوب منهم، وما هي طبيعة التوجهات والقيم التي يتوجب الالتزام بها لتحقيق التوازن بين حياتهم العائلية والعملية، ومن ثم التحكم بالمعرفة اللازمة للتعامل مع الاطراف ذات العلاقة بعملياتهم داخل وخارج المنظمة".

وقد تمت الإشارة الى اهمية راس المال الوظيفي بان تطويره يسهم بصورة معنوية في تعزيز الاقتدار الاستراتيجي للمنظمة، وقدرتها على التوسع بالأعمال وبشكل خاص على المستوى الدولي (Dickmann & Harris, 2005 : 400)، كما اكد الباحثون (Jokinen el at, 2008 : 980) بان التنمية التي تتمكن الدول من تحقيقها والنهوض بالواقع الخاص بها هي نتائج للتعليم والخبرات التي تبرز في راس المال الوظيفي، باعتباره المصدر الرئيس لتزويد المنظمة بالمعلومات التي تحتاجها لتنفيذ انشطتها ومهامها ومن ثم تعزيز سمعتها في المجتمع والحفاظ على حصتها السوقية (Felker & Gianecchini, 2014 :2)، كما استنتج الباحثون (Aytekin el at, 2016 : 1941) بان راس المال الوظيفي يؤثر بصورة ايجابية في الاداء الكلي والوظيفي للموارد البشرية، ومن ثم يسهم في اظهار الفرق بين منظماتهم والمنظمات المنافسة لها فيما يتعلق بالنجاح التنافسي.

ويتكون راس المال الوظيفي من مجموعة متنوعة من الابعاد منها راس المال البشري التي يتضمن خبرة مهارة وتعليم الموارد البشرية، وراس المال الوكيل الذي يعكس مشاركة الموارد البشرية في الممارسات المهنية، وراس المال الاجتماعي الذي يبرز في العلاقات الاجتماعية والتوجيه داخل المنظمة، وراس المال العلاقتي التي يعكس طبيعة العلاقات السائدة بين الموارد البشرية داخل وخارج المنظمة (Singh el at , 2009 : 56)، ومن وجهة نظر الباحثان .

(Lamb & Sutherland, 2010 : 298) يتخذ راس المال الوظيفي مجموعة متنوعة من الاشكال منها تقدم الموارد البشرية في المسار الوظيفي ، العلاقات الاجتماعية داخل وخارج المنظمة، الخبرات المهنية المكتسبة خلال العمل داخل المنظمة، والمعرفة المكتسبة من برامج التعليم الرسمي وغير الرسمي. كما تمت الإشارة الى وجود ثلاثة مكونات لراس المال الوظيفي وهي راس المال الاقتصادي او النقدي وراس المال الاجتماعي المتمثل بالعلاقات ضمن السياق الاجتماعي وراس المال الثقافي المتمثل بالتعليم والمؤهل الجامعي (Sutherland el at, 2015 : 2).

ومن اجل تطوير راس المال الوظيفي داخل المنظمات يتوجب عليها تطوير مجموعة من قنوات الاتصال والشبكات الاجتماعية لضمان تبادل المعلومات والمعرفة بين مواردها البشرية، فضلاً عن اعداد مجموعة من البرامج التدريبية والتطويرية لتعزيز معرفتهم ومهاراتهم، واقامة مجموعة من العلاقات التعاونية مع الخبراء والمختصين في مجال عملياتهم لضمان تبادل الخبرات مع موارد البشرية (Berkelaar & Buzzanell, 2014 : 3)، لكونه يتمثل في القدرات المتنوعة التي طورها الموارد البشرية خلال حياتهم المهنية وتتألف من خلال مكونات وهي معرفة كيف، معرفة من ، ومعرفة لماذا (Felker & Gianecchini, 2014 :1)، وعليه يمكن تعزيز راس المال الوظيفي من خلال تعزيز ثلاثة معارف رئيسة مكونه له، سوف يعتمدها الباحث في الجانب التطبيقي لبحثه وهي (Haslberger, 2013 : 792-973) : 1- **معرفة كيف** : التي تتضمن المهارات والقدرات التي تمتلكها الموارد البشرية والمطلوبة من قبل المنظمة لتنفيذ الانشطة والمهام داخلها. 2- **معرفة لماذا** : التي تتضمن قيم واتجاهات واهتمامات الموارد البشرية ودوافعهم والتي تمكنهم من تحقيق التوازن بين حياتهم العائلية والمهنية. 3- **معرفة من** : تتضمن خبرة الموارد البشرية في تنفيذ عمليات الاتصال والتنسيق بين كافة الاطراف التي يتعاملوا معهم داخل المنظمة، وكذلك الزبائن في البيئة الخارجية. وعليه فان تعزيز راس المال الوظيفي يتطلب تعزيز مهارات ومعارف وقدرات الموارد البشرية، والتكليف مع قيمهم

واتجاهاتهم ودوافعهم، فضلاً عن تعزيز قدراتهم على التواصل والتحاور مع كافة الجهات ذات العلاقة بعمليات المنظمة.

ثالثاً : مفهوم نمذجة السلوك وابعاده

تمت الإشارة الى مفهوم نمذجة السلوك عام 1974 من قبل الباحثان (Goldstein & Sorcher) باعتباره وسيلة تعتمد لتدريب المدراء على التعامل مع المرؤوسين والسيطرة على سلوكياتهم اثناء الملاحظة او المقابلة التي يقوموا بها في العمل (Bryant & Fox , 1995 : 495). وقد تباينت التعريفات الخاصة بنمذجة السلوك اذ عرف بانه : " احدى الادوات التي تعتمدها المنظمة للحفاظ على استقرار مهارات وسلوكيات مواردها البشرية، وتجنب تدهور المعرفة الخاصة بهم بمرور الوقت" (Taylor el at, 2005 : 693)، وبالتركيز على سياسة المنظمة وضرورة العمل وفقها فقد عرف نمذجة السلوك بانه : "الاداة التي تعتمدها المنظمة للسيطرة على سلوكيات مواردها البشرية وضمان عدم خروجها خارج نطاق سياسة المنظمة والتحول من سلوكيات ايجابية الى سلوكيات سلبية او ضارة تؤثر عليها بصورة عكسية" (Greitzer & Hohimer, 2011 : 26)، ومن جهة اخرى عرف بانه : "احدى الادوات التحفيزية التي تعتمدها المنظمة لضمان تكرار السلوكيات الايجابية داخلها، ومن ثم الحد من حدوث الحالات الاستثنائية وغير الايجابية في العمل" (Bock & Odell, 2011 : 30)، وبالاستناد الى الاستنتاج الذي خرج به الباحثون (7: Hong el at, 2015) فان نمذجة السلوك هو عبارة عن اداة منهجية تعتمد من قبل المنظمة لمحاكاة سلوكيات مواردها البشرية للسلوكيات الناجحة، من اجل استثمار الموارد المتاحة لديها وبشكل خاص المعلوماتية في التعامل مع المستجدات المستقبلية. وقد اشارت الباحثة (Law el at, 2017 : 2) بان نمذجة السلوك ظهر مفهوم تطبيقي من نظرية التعلم الاجتماعي الذي تؤكد على استخدام البرامج التدريبية لتعزيز المهارات الحركية والنفسية الايجابية لدى الموارد البشرية. ومن وجهة نظر سلوكية عرف نمذجة السلوك بانه : " الاداة التي تعتمدها المنظمة للتنبؤ بسلوكيات مواردها البشرية ومن ثم الاستناد عليها في تحقيق الاتساق في المواقف والسلوكيات داخل الثقافة الخاصة بها" (Kroesen el at, 2017 : 191)، وعليه عرف نمذجة السلوك بانه : " العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بمراقبة سلوكيات الموارد البشرية للتعرف على الانماط الخاصة بها وجمع البيانات المتعلقة بها، ومن ثم اتخاذ القرارات حول اي الانماط هي الافضل والتي يتوجب اعتمادها داخلها" (Dogan el at, 2019 : 2). وبعد مناقشة التعريفات السابقة يمكن تعريف نمذجة السلوك اجرائياً بانه : " احدى الادوات التدريبية التي تعتمدها المنظمة للتحكم بسلوكيات مواردها البشرية، لتعزيز الايجابية منها والقضاء على السلبية، ومن ثم نمذجة مواقفهم ومهاراتهم وادائهم، بالشكل الذي يتراصف مع النتائج التي تسعى اليها". وقد اكد العديد من المهتمين على اهمية نمذجة السلوك، اذ يمكن من خلاله تحديد اهم المعايير التي يتوجب الالتزام بها عند التعامل مع الاطراف ذات العلاقة بعمليات المنظمة داخلها وخارجها، بالشكل الذي يضمن عدم حدوث اي تعارض او تضارب في مصالحهم والذي يمكن ان يؤثر سلباً على ادائها (Silverman , 2001 : 7)، كما استنتج الباحثون (270 : Yan el at , 2015) بان نمذجة السلوك يسهم في تبسيط الاجراءات التي يمكن اعتمادها في تنفيذ المهام داخل المنظمة، فضلاً عن وضع الافتراضات اللازمة للتعامل مع المستجدات التي يمكن ان تحدث في المستقبل. ، وهذا ما اكد الباحثون (Law el at, 2017 : 2) بان يمكن من خلال البرامج التدريبية الخاصة بنمذجة السلوك، السيطرة على السلوكيات الايجابية والمهارات الخاصة بالموارد البشرية، والتي يمكن استثمارها في تحقيق ما تسعى اليه منظماتهم. وهناك مجموعة من الاساليب يمكن الاستناد عليها في نمذجة السلوك لعل ابرزها استخدام برامج التدريب والتطوير المختلفة، او بناء نماذج للمحاكاة تشجع الموارد البشرية على محاكاة السلوكيات الناجحة داخل المنظمة، فضلاً عن امكانية قيامها بوضع مجموعة متنوعة من المعايير والاسس التي يتوجب الالتزام بها عند العمل داخل المنظمة (2: Hong el at, 2015) ، ويمكن للمنظمة نمذجة سلوك مواردها البشرية بالشكل الذي يتراصف مع التوجهات الانتاجية والاستراتيجية الخاصة بها، من خلال نمذجة المكونات الاساسية التي تركز عليها سلوكياتهم وهي :

- 1 - نمذجة المواقف : تركز المنظمة هنا على تحديد المواقف الايجابية التي تتلاءم مع الثقافة الخاصة بها وتحاول ترسيخها في الثقافة التي يلتزم بها كافة الموارد البشرية العاملة لديها، من خلال تنفيذ مجموعة من اللقاءات والندوات التثقيفية.
- 2- نمذجة المهارات : اي تحديد المهارات الناجحة والمتقدمة والتي تلائم أنشطة ومهام المنظمة، ومحاولة زرعها لدى مواردها البشرية، من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية لتطوير مهاراتهم.
- 3- نمذجة الاداء : اي قيام المنظمة بتحديد طبيعة الاجراءات والخطوات التي يتوجب القيام بها من اجل تحقيق مستويات الانتاجية المطلوبة، وذلك بتنفيذ مجموعة من الحلقات النقاشية وورش العمل، لنمذجة انتاجيتهم (Taylor el at, 2005 : 697) .

بعد مناقشة الاسس والمرتكزات الفكرية للفقرات السابقة، يمكن للباحثان استنتاج طبيعة العلاقة بينها من الناحية النظرية، إذ يمثل نمذجة السلوك ترسيخ السلوكيات الايجابية والتي تتوافق مع توجهات المنظمة لدى مواردها البشرية من اجل نمذجة مواقفهم ومهارتهم وادائهم، ومن ثم استثمار ذلك في تعزيز راس المال الوظيفي الخاص بها، والذي يبرز في صورة رئيسة بالمعارف الخاصة بمواردها البشرية، ولكن يمكن ان لا تمتلك الموارد البشرية القابلة او القناعة للالتزام بهذه السلوكيات، وهنا تبرز اهمية التوريد الخارجي للموارد البشرية في تزويد المنظمة بالموارد البشرية ذات السلوكيات المترافقة مع السلوكيات المطلوبة من قبلها، وعليه اصبحت المرتكزات الفكرية التي استند عليها الباحث في صياغة فرضيات بحثه واضحة.

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

خصص هذا المبحث للتعرف على اهم المرتكزات التطبيقية التي تم التوصل اليها في اطار تحليل ومعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان، للاستناد عليها في التعرف على واضع تطبيق المتغيرات المبحوثة، ومن ثم اختبار فرضيات البحث، ومن ثم استكمال الجوانب الاخرى للبحث، وكما في الفقرات الاتية :

اولاً: تشخيص واقع تطبيق المتغيرات المبحوثة

استند الباحثان في هذه الفقرة على اربعة ادوات احصائية في تشخيص واقع تطبيق المتغيرات المبحوثة وابعادها الفرعية، ومن ثم التعرف على اهميتها النسبية وبالمقارنة فيما بينها، والجدول (2) يوضح ابرز هذه النتائج :

الجدول (2) نتائج تشخيص واقع تطبيق المتغيرات المبحوثة

ت	المتغيرات المبحوثة وابعادها	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	التقييم
1	معرفة كيف	86%	4.3	0.74	0.17	1	جيد جدا
2	معرفة لماذا	83%	3.9	0.95	0.24	2	جيد جدا
3	معرفة من	76%	3.6	0.98	0.27	3	جيد
	راس المال الوظيفي						
4	نمذجة المواقف	84%	4.1	0.71	0.17	1	جيد جدا
5	نمذجة المهارات	77%	3.9	0.89	0.23	2	جيد
6	نمذجة الاداء	75%	3.5	0.93	0.26	3	جيد
	نمذجة السلوك						
7	التوريد الخارجي لتوظيف الموارد البشرية	87%	4.1	0.72	0.17	2	جيد جدا
8	التوريد الخارجي لتدريب الموارد البشرية	85%	4	0.73	0.18	3	جيد جدا
9	التوريد الخارجي لتقييم الموارد البشرية	89%	4.2	0.69	0.16	1	جيد جدا
10	التوريد الخارجي لتعويض الموارد البشرية	79%	3.6	0.89	0.25	4	جيد
	التوريد الخارجي للموارد البشرية						
		85%	4	0.76	0.19	1	جيد جدا

المصدر : اعداد الباحثان، 2021.

يمكن للباحثان تفسير النتائج المشار اليها اعلاه فيما يلي :

1. حقق متغير راس المال الوظيفي نسبة اتفاق بلغت (82%) وهي نسبة جيدة جداً، وتؤكد اهتمام المنظمة ميدان التطبيق بتطوير راس مالها الوظيفي، من خلال استثمار خبرات ومقدرات مواردها البشرية في تعزيز المعرفة الخاصة بها، والتي يمكن الاستفادة منها في استدامة ميزتها التنافسية وتعزيز حصتها السوقية، فضلاً عن كون هذه النسبة اعلى من نسبة الاتفاق المعيارية (66.7%)، وتترافق مع قيمة الوسط الحسابي الخاصة بهذه المتغير البالغة (3.9) وهي اعلى من القيمة الفرضية للوسط الحسابي، وتؤكد وجود راس المال الوظيفي بمستوى عالي داخل المنظمة ميدان التطبيق، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.89) وهو يؤكد وجود انسجام مقبول اتجاه ابعاد هذا المتغير، كما جاءت قيمة معامل الاختلاف لتؤكد انخفاض التشتت بين الاجابات اذ بلغت قيمته (0.23)، كما اختلف متغير راس المال الوظيفي المرتبة الثانية من ناحية الاهمية النسبية مقارنة بالمتغيرين المبحوثين الاخرين. اما ابعاده الفرعية فقد احتل بعد معرفة كيف المرتبة الاولى للاهمية النسبية بوسط حسابي (4.3)، في حين جاء بعده بعد معرفة لماذا بوسط حسابي (3.9)، واخيراً جاء بعد معرفة من بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي (3.6).

2. اتفق افراد العينة المبحوثة بنسبة (79%) بشأن وجود نمذجة السلوك داخل المنظمة المبحوثة، وهي نسبة جيدة وتؤكد اهتمام المنظمة بتنفيذ مجموعة من البرامج والادوات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوكيات المرغوبة داخلها، وجاءت قيمة الوسط الحسابي مترافقة مع ذلك اذ بلغت (3.8) وهي تؤكد وجود نمذجة السلوك بمستوى عالٍ داخل المنظمة ميدان التطبيق، كما اكدت نتائج التحليل بان هناك انسجام عالٍ وتشتت منخفض اتجاه هذا المتغير، اذ بلغت قيمتي الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (84%) (22%)، وقد احتل متغير نمذجة السلوك المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية مقارنة بمتغيري راس المال الوظيفي والتوريد الخارجي للموارد البشرية. اما ابعاد نمذجة السلوك فقد كان ترتيب الاهمية النسبية الخاصة بها كالاتي، اذ جاء

بعد نمذجة المواقف بالمرتبة الاولى اذ بلغت قيمة وسطه الحسابي (4.1)، جاء بعد نمذجة المهارات بوسط حسابي (3.9)، فيما احتل بعد نمذجة الاداء المرتبة الاخيرة بوسط حسابي (3.5).

3. بلغت نسبة الاتفاق الخاصة بمتغير التوريد الخارجي للموارد البشرية (85%) وهي نسبة جيدة جداً وتؤكد اعتماد المنظمة المبحوثة على التوريد الخارجي في تنفيذ بعض وظائف الموارد البشرية، وتوفير تلك النادرة منها، وبشكل خاص في الاختصاصات النادرة، وما يؤكد ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4) وهي تعكس احصائياً وجود التوريد الخارجي للموارد البشرية بمستوى عالٍ داخل المنظمة المبحوثة، كما اشارت النتائج الى وجود انسجام عالٍ بين العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات هذا المتغير اذ بلغ الانحراف المعياري الخاصة به (76%)، فضلاً عن انخفاض التشتت الخاص به اذ بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.19)، كما احتل هذا المتغير المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية مقارنة بالمتغيرات المبحوثة الاخرى. وفيما يخص الابعاد الخاصة بالتوريد الخارجي للموارد البشرية وترتيب اهميتها النسبية، فقد احتل التوريد الخارجي لتقييم الموارد البشرية المرتبة الاولى بوسط حسابي (4.2)، في حين جاء التوريد الخارجي لتوظيف الموارد البشرية بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (4.1)، اما التوريد الخارجي لتدريب الموارد البشرية فقد احتل المرتبة الثالثة بوسط حسابي (4)، واخيراً جاء التوريد الخارجي لتعويض الموارد البشرية بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي (3.6).

ثانياً : اختبار فرضيات الترابط

تم احتساب قيم الترابط بين المتغيرات المبحوثة باستخدام معامل الارتباط لسبيرمان، وفيما يلي ابرز هذه النتائج:

الجدول (3) نتائج علاقات الترابط بين المتغيرات المبحوثة

المتغيرات	راس المال الوظيفي	التوريد الخارجي للموارد البشرية
نمذجة السلوك	**0.76	**0.67
التوريد الخارجي للموارد البشرية	**0.53	1

المصدر: اعداد الباحثان، 2021.

1. بلغت قيم الترابط بين نمذجة السلوك وراس المال الوظيفي (0.76) كما يتضح في الجدول (3)، وهي علاقة قوية وموجبه في ذات الوقت، فضلاً عن كونها معنوية عند مستوى (0.01)، وتشير وبدلالة واضحة اهمية الدور الذي يمارسه نمذجة السلوك في تعزيز راس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة، وذلك من خلال التأكيد على ضرورة الالتزام بالسلوكيات الايجابية عند العمل داخل المنظمة، ومن ثم سينعكس ذلك في تعزيز المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لتنفيذ وظائفها وتحقيق اهدافها، اي بعبارة اخرى تعزيز راس مالها الوظيفي، وهذه النتائج تعطي المبرر لقبول الفرضية الاولى للبحث المتضمنة : "هناك ترابط معنوي ومقبول احصائياً بين نمذجة السلوك وراس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة".**

2. حقق متغير التوريد الخارجي للموارد البشرية قيمة ترابط بلغت (0.53) مع راس المال الوظيفي، وهي علاقة قوية وجيدة من الناحية الايجابية، فضلاً عن كونها ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وتؤكد ان التوريد الخارجي للموارد البشرية يؤدي دور مهم في تعزيز راس المال الوظيفي، من خلال تزويد المنظمة بالموارد البشرية ذات المعارف المتقدمة والمتوافقة مع طبيعة الانشطة والمهام التي تقوم بها، فضلاً عن القيام بتنفيذ عدد من أنشطة ادارة الموارد البشرية المكلفة من الناحية المالية والوقتية بالنسبة للمنظمة، ويعد مناقشة النتيجة السابقة يمكن قبول الفرضية الثانية للبحث : "هناك ترابط معنوي ومقبول احصائياً بين التوريد الخارجي للموارد البشرية وراس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة".**

3. يتضح في الجدول (3) ان قيمة الترابط بين متغير نمذجة السلوك ومتغير التوريد الخارجي للموارد البشرية بلغت (0.67)، وهي كذلك علاقة قوية وموجبه ومعنوية عند مستوى (0.01)، وتؤكد اهمية نمذجة السلوك في تحديد طبيعة الانشطة والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية التي يستوجب تنفيذها من قبل التوريد الخارجي للموارد البشرية، لكونه يساهم في تزويد المنظمة بالكوادر ذات السلوكيات التي تتوافق مع توجهاتها واهتماماتها، ومن ثم يمكن الاستناد على هذه النتائج في قبول الفرضية الثالثة للبحث: "هناك ترابط معنوي ومقبول احصائياً بين نمذجة السلوك والتوريد الخارجي للموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة".**

ثالثاً : اختبار فرضيات التأثير

استند الباحثان على قيمة (f) المحسوبة في اختبار فرضيات التأثير، والجدول (4) يوضح ابرز النتائج التي تم الخروج بها عند استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط :

الجدول (4) نتائج علاقات التأثير بين المتغيرات المبحوثة

المتغيرات	a	B	R ²	F	مستوى المعنوية	النتيجة
تأثير نمذجة السلوك في راس المال الوظيفي	0.67	1.23	%58	35.2	0.01	يوجد تأثير
تأثير التوريد الخارجي في راس المال الوظيفي	0.81	0.95	%28	23.8	0.01	يوجد تأثير
تأثير نمذجة السلوك في التوريد الخارجي للموارد البشرية	0.76	1.04	%45	31.8	0.01	يوجد تأثير

المصدر : اعداد الباحثان، 2021 .

1. اكدت النتائج المشار اليها في الجدول (4) بان نمذجة السلوك تؤثر بصورة معنوية في تعزيز راس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة، اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (35.2) وهي اكبر من القيمة الجدولية المقابلة لها، كما انها تؤكد قدرة انموذج الانحدار على وصف علاقة التأثير بين هذين المتغيرين، كما بلغت قيمة (a=0.67) فهي تؤكد وجود راس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة حتى وان بلغت قيمة نمذجة السلوك صفر، اما قيمة (B=1.23) فهي تؤكد قدرة راس المال الوظيفي على التغيير بمقدار (1.23) اذا تغير نمذجة السلوك بمقدار وجوده واحدة، وما يؤكد هذه النتائج هي قيمة (R²) التي بلغت (58%) وتؤكد تفسير نمذجة السلوك 58% من التباين في راس المال الوظيفي، وان 42% من التباين مفسر لعوامل اخرى، وبعد مناقشة النتائج السابقة يتضح ان هناك منطق عملي لقبول الفرضية الرابعة للبحث التي نصت على : "هناك تأثير معنوي ومقبول احصائياً لنمذجة السلوك في راس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة".

2. وفيما يخص علاقة التأثير بين التوريد الخارجي للموارد البشرية وراس المال الوظيفي، نجد ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (23.8) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وتؤكد معنوية تأثير التوريد الخارجي للموارد البشرية في راس المال الوظيفي، وان الانموذج جيد لوصف هذه العلاقة، كما بلغت قيمة (a=0.81) وهي تعكس وجود راس المال الوظيفي بمقدار (0.81) داخل المنظمة المبحوثة وان كان التوريد الخارجي للموارد البشرية داخلها يساوي صفر، اما قيمة (B=0.95) فهي تؤكد تغيير وحدة واحدة في التوريد الخارجي للموارد البشرية سيؤدي الى تغيير راس المال الوظيفي بمقدار (0.95)، في حين بلغت قيمة (R²) 28%، فهي تؤكد قدرة التوريد الخارجي للموارد البشرية على تفسير 28% من التباين في راس المال الوظيفي، وان 72% هو تباين لعوامل لم يتضمنها الانموذج الحالي، وعليه فان هذه النتائج تعكس اهمية التأثير الذي يمارسه التوريد الخارجي للموارد البشرية في تعزيز راس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة، ومن ثم يمكن للباحثين الاستناد على هذه النتائج في قبول فرضية البحث الخامسة : "هناك تأثير معنوي ومقبول احصائياً للتوريد الخارجي للموارد البشرية في راس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة".

3. يتبين من الجدول (4) ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (31.8) وهي تؤكد معنوية تأثير نمذجة السلوك في التوريد الخارجي للموارد البشرية، وان الانموذج قادر على وصف هذه العلاقة بتفاصيله كافة عند معنوية (0.01) وثيقة (0.99)، كما بلغت قيمة (a= 0.76) وهي تعكس اهتمام المنظمة بالتوريد الخارجي للموارد البشرية حتى وان بلغت قيمة نمذجة السلوك صفر، اما قيمة (B=1.04) فهي تؤكد تغيير التوريد الخارجي للموارد البشرية بمقدار (1.04) عند تغيير نمذجة السلوك وحدة واحدة، اما قيمة (R²) فقد بلغت (45%) وهذا يعني ان نمذجة السلوك تفسر 45% من التباين في التوريد الخارجي للموارد البشرية وان العوامل الاخرى تفسر (55%) من هذا التباين. وبعد مناقشة هذه النتائج واتضح اهمية اسهام نمذجة السلوك في دعم برامج وانشطة التوريد الخارجي للموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة، يمكن الاستناد عليها في قبول الفرضية السادسة للبحث وهي : "هناك تأثير معنوي ومقبول احصائياً لنمذجة السلوك في التوريد الخارجي للموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة".

رابعاً : اختبار فرضية التأثير المشترك

استعان الباحثان بقيمة (f) المحسوبة في اختبار التأثير المشترك لكل من نمذجة السلوك والتوريد الخارجي في تعزيز راس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة، والجدول (5) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد :

الجدول (5) نتائج التأثير المشترك للمتغيرين التفسيريين في المتغير الاستجابي

مستوى المعنوية		F	R ²	B	a	المتغيرات
يوجد تأثير	0.01	42.6	%58	0.92	0.81	التأثير المشتركة لنمذجة السلوك والتوريد الخارجي للموارد البشرية في راس المال الوظيفي
				0.78		

المصدر : اعداد الباحثان، 2021.

يتضح من الجدول (5) ان (f) المحسوبة بلغت (42.6) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وتؤكد معنوية تأثير كل من نمذجة السلوك والتوريد الخارجي للموارد البشرية في تعزيز راس المال الوظيفي، وان انموذج الانحدار الحالي قادر على وصف العلاقة بين هذه المتغيرات بصورة جيدة، اما قيمة (a=0.81) فهي تؤكد وجود راس المال الوظيفي بمقدار (0.81) حتى وان كان المتغيرين (التفسيري، والوسيط) تساوي صفر، اما قيمة (B=0.92) الخاصة بنمذجة السلوك، فهي تؤكد ان تغيير نمذجة السلوك وحدة واحدة سيؤدي الى تعزيز راس المال الوظيفي بمقدار (0.92)، كما ان راس المال الوظيفي يتعزز بمقدار (0.78) اذ تغيير التوريد الخارجي للموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة، اذ بلغت قيمة (B=0.78) الخاصة به. اما قيمة (R²) فهي تؤكد ان نمذجة السلوك والتوريد الخارجي للموارد البشرية تفسر ما مقداره (58%) من التباين في راس المال الوظيفي، وان

(42%) هو تباين لعوامل لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي، وهذه النتائج تؤكد التأثير المشترك لكل من نمذجة السلوك والتوريد الخارجي للموارد البشرية في تعزيز راس المال الوظيفي، من خلال مراعاة السلوكيات الايجابية عن تنفيذ مهام الموارد البشرية عبر التوريد الخارجي، وعليه فان هذه النتائج تسند الباحثان في قبول الفرضية السابعة للبحث والتي نصت على: " هناك تأثير مشترك معنوي ومقبول احصائياً للتوريد الخارجي للموارد البشرية ونمذجة السلوك في راس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة " .

خامساً : اختبار فرضية التأثير الوسيط

استعمل الباحثان تحليل المسار في اختبار الفرضية الثامنة للبحث التي تفسر الدور الوسيط للتوريد الخارجي للموارد البشرية بين نمذجة السلوك وراس المال الوظيفي، والجدول (6) يوضح ذلك :

الجدول (6) نتائج تأثير المتغير التفسيري في المتغير الاستجابي بتوسط متغير ثالث

اتجاهات التأثير	التأثير الغير المباشر	التأثير المباشر	التأثير الكلي	R ²
تأثير نمذجة السلوك في راس المال الوظيفي بتوسط التوريد الخارجي للموارد البشرية	%27	%41	%68	%65

المصدر : اعداد الباحثان، 2021.

يبين الجدول (6) ان نمذجة السلوك تؤثر بصورة مباشرة في تعزيز راس المال الوظيفي بمقدار (41%)، وان هذا التأثير يزداد بتوسط التوريد الخارجي للموارد البشرية بمقدار (27%)، وعليه يصبح التأثير الكلي (68%)، وهذه النتيجة تؤكد اهمية الدور الوسيط الذي يمارسه التوريد الخارجي للموارد البشرية بين كل من نمذجة السلوك وراس المال الوظيفي، كما ان قدرة نمذجة السلوك على تفسير المستجبات في راس المال الوظيفي تزداد لتبلغ (65%)، وفقاً لقيمة (R²)، وعليه تمكن هذه النتائج الباحثان من قبول الفرضية الثامنة للبحث وفقاً لأسس ومبررات منطقية والتي نصت على: " يتعزز التأثير المعنوي لنمذجة السلوك في راس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة بتوسط التوريد الخارجي للموارد البشرية " .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : **الاستنتاجات** : تمكن الباحثان من استنباط بعض الاستنتاجات في اطار نتائج التحليل التي سبق وان تم تفسيرها، وفيما يلي ابرزها :

1. تستثمر المنظمة المبحوثة معرفة ومهارة ومقدرات مواردها البشرية من اجل تعزيز راس مالها الوظيفي، ومن ثم استثمار ذلك في تحقيق اهدافها والحفاظ على مركزها التنافسي داخل القطاع الخاص بها.
2. تهتم المنظمة المبحوثة بنمذجة سلوكيات مواردها البشرية، للسيطرة على مواقفهم وادائهم، ومن ثم تجنب الصراعات التي يمكن ان تؤثر سلباً على ادائها .
3. تعتمد المنظمة المبحوثة على التوريد الخارجي في تنفيذ بعض وظائف مواردها البشرية، ولعل ابرز هذه الوظائف هو تقييم الاداء وربما يعود السبب في ذلك الى الجهة المسؤولة عن ادارتها وتابعيتها لها، كما تعتمد عليه في توفير الموارد البشرية النادرة وبشكل خاص في الاختصاصات الطبية.
4. هناك دور معنوي لنمذجة السلوك في تعزيز راس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة، وذلك لعلاقته المباشرة بتحديد اهم السلوكيات والآليات المعتمدة في تحديد طبيعة المهارات والمعارف الواجب الالتزام بها عند العمل داخلها.
5. تعتمد المنظمة المبحوثة على التوريد الخارجي للموارد البشرية في تقليص الفجوة المعرفية لديها، من خلال التركيز على الموارد البشرية ذات المعارف المتقدمة والتي تسهم بصورة مباشرة في تعزيز راس مالها الوظيفي.
6. هناك دور متبادل بين التوريد الخارجي للموارد البشرية ونمذجة السلوك، يبرز من خلال التركيز على النماذج السلوكية الايجابية في تنفيذ أنشطة التوريد الخارجي، فضلاً عن توظيف نتائجه في تعزيز هذه السلوكيات داخل المنظمة المبحوثة.
7. يؤثر كل من نمذجة السلوك والتوريد الخارجي للموارد البشرية بصورة مشتركة في تعزيز راس المال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة، من خلال التركيز على اهم السلوكيات الايجابية عند تنفيذ مهام ونشاطات الموارد البشرية عبر التوريد الخارجي.
8. يتعزز تأثير نمذجة السلوك في تعزيز راس المال الوظيفي، من خلال توظيف التوريد الخارجي لتنفيذ مجموعة من أنشطة ومهام ادارة الموارد البشرية.

ثانياً: **التوصيات** : بالاستناد الى الاستنتاجات السابقة اقترح الباحثان بعض التوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة داخل المنظمة ميدان التطبيق وبقدر تعلق الامر بالمتغيرات المبحوثة وكما يأتي :

1. يقترح الباحثان على المنظمة المبحوثة تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتطويرية، لتعزيز مهارات ومعارف مواردها البشرية وبالتركيز على مجالات ذات العلاقة بوظائفها واهدافها.
2. اعتماد طرق متقدمة تجمع بين الجوانب التطبيقية والتحفيزية في نمذجة سلوكيات الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة، لضمان استثمارها في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها.
3. اقامة مجموعة من الحلقات النقاشية لتعميق ثقافة مواردها البشرية بأهم الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال التوريد الخارجي، وبالتركيز على جانبي الكلفة والتميز.
4. ضرورة تحديد اهم السلوكيات الواجب الالتزام بها عند العمل داخل المنظمة، وتحديد مدى علاقتها بالمهارات والمعارف اللازمة لتنفيذ وظائفها ومهامها، من اجل استثمار نتائج علاقة الترابط والتأثير بين نمذجة السلوك وراس المال الوظيفي بأفضل شكل ممكن.
5. ضرورة تحديد اهم المعارف التي تسهم بصورة معنوية في تعزيز راس المال الوظيفي للمنظمة المبحوثة، ومن ثم التركيز عليه عند ممارسه التوريد الخارجي للموارد البشرية.
6. اقامة علاقات تعاونية بين المنظمات المتخصصة بأنشطة التوريد الخارجي للموارد البشرية، من اجل توظيف ابعاد نمذجة السلوك عند تنفيذ أنشطة التوريد وبالتنسيق بين الاطراف ذات العلاقة.
7. ضرورة تحديد اهم السلوكيات الايجابية التي يتوجب مراعاتها عند تنفيذ مهام التوريد الخارجي، وتوظيف نتائج ذلك في تعزيز راس المال الوظيفي الخاص بالمنظمة.
8. يوصي الباحثان بتحديد أنشطة ومهام ادارة الموارد البشرية التي تلعب دور مهم في تعزيز دور نمذجة السلوكيات وبشكل خاص الايجابية منها واثرها في تعزيز راس المال الوظيفي، وتنفيذها من خلال التوريد الخارجي.

Resources :

1. Abdul-Halim, Hasliza & Ee, Elaine & Ramayah, T. & Ahmad, Noor Hazlina (2014) **Human Resource Outsourcing Success: Leveraging on Partnership and Service Quality**, journal SAGE Open : pp 1-14.
2. Aytikin, Ihsan & Erdil, Oya & Erdoğan, Nihat & Akgün, Ali E. (2016) **Academicians' Career Capital and Career Satisfaction: The Mediation Effect of Research Productivity**, journal Educational sciences : theory & practice, Vol 16, No 6 : pp 1921-1945.
3. Berkelaar, Brenda L. & Buzzanell, Patrice M. (2014) **Online Employment Screening and Digital Career Capital: Exploring Employers' Use of Online Information for Personnel Selection**, journal Management Communication Quarterly : pp 1-30.
4. Bock, Conrad & Odell, James (2011) **Ontological Behavior Modeling**, Journal of Object Technology, Vol 11 : pp 1-36.
5. Bryant, E. Scott & Fox, K. Stephen (1995) **Behavior modeling training and generalization : interaction of learning point type and number of modeling scenarios**, journal The Psychological Record, Vol 45 : pp 495-503.
6. Çiçek, Işık & Özer, Bilal (2011) **The effect of outsourcing human resource on organizational performance : the role of organizational culture**, international journal of business and management studies, Vol 3 , No 2 : pp 131- 144.
7. Dickmann, Michael & Cerdin, Jean-Luc (2016) **Exploring the development and transfer of career capital in an international governmental organization**, The International Journal of Human Resource Management : pp 1-31.
8. Dickmann, Michael & Harris, Hilary (2005) **Developing career capital for global careers: The role of international assignments**, Journal of World Business, Vol 40 : pp 399 -408.
9. Dogan, Onur & Martinez-Millana, Antonio & Rojas, Eric & Sepúlveda, Marcos & Munoz-Gama, Jorge & Traver, Vicente & Fernandez-Llatas, Carlos (2019)

- Individual Behavior Modeling with Sensors Using Process Mining**, journal Electronics, Vol 8 : pp 1-17.
10. Duberley, Joanne & Cohen, Laurie (2010) **Gendering career capital: An investigation of scientific careers**, Journal of Vocational Behavior, Vol 76 : pp 187 -197.
 11. Gospel, Howard & Sako, Mari (2010) **The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management**, journal Industrial and Corporate Change, Vol 19 , No 5 : pp 1367-1396.
 12. Felker, Julie & Gianecchini, Martina (2014) **Influence of pre-graduation international experiences on early career internationalization: The mediation effect of career capital**, European Management Journal : pp 1-12.
 13. Gottardello, Debora & Valverde, Mireia (2018) **Human Resource Management Outsourcing in Spanish firms: Evolution over time and implication for devolution**, journal Intangible Capital, Vol 14, No 1 : pp 56-73.
 14. Greitzer, Frank L. & Hohimer, Ryan E. (2011) **Modeling Human Behavior to Anticipate Insider Attacks**, Journal of Strategic Security, Vol 4, No 2 : pp 25-48.
 15. Haslberger, Arno (2013) **Does cross-cultural adjustment coincide with career capital growth? Evidence from Vienna, Austria**, The International Journal of Human Resource Management, Vol 24, No 4 : pp 791-805.
 16. Hong, Tianzhen & Sun, Hongsan & Chen, Yixing & Taylor-Lange, Sarah C. & Yan, Da (2015) **An occupant behavior modeling tool for co-simulation**, journal Energy and Buildings, Vol 3 : pp 1-10.
 17. Irwin, Kristin C. & Landay, Karen M. & Aaron, Joshua R. & McDowell, William C. & Marino, Louis D. & Geho, Patrick R. (2018) **Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A "HERO" combination for SME performance**, Journal of Business Research, Vol 90 : pp 134-140.
 18. Jokinen, Tiina & Brewster, Chris & Suutari, Vesa (2008) **Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation**, The International Journal of Human Resource Management, Vol 19, No 6 : pp 979-998.
 19. Kinange, Uttamkumar M. & Murugaiah , V (2011) **Human Resource Outsourcing: A New Mantra for Business Sustenance**, journal Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 25 : pp 227-232.
 20. Kodwani, Amitabh Deo (2007) **Human Resource Outsourcing: Issues and Challenges**, The Journal of Nepalese Business Studies, Vol 5, No 1: pp38-46.
 21. Kroesen, Maarten & Handy, Susan & Chorus, Caspar (2017) **Do attitudes cause behavior or vice versa? An alternative conceptualization of the attitude-behavior relationship in travel behavior modeling**, journal Transportation Research Part, Vol 101 : pp 190 -202.
 22. Lalitha , K & Bhavani , D (2016) **Understanding the impact of outsourcing of human resource in india**, International Journal of Scientific & Engineering Research, Vol 7 , No 7 : pp 51 -56.

23. Lamb, Mandy & Sutherland, Margie (2010) **The components of career capital for knowledge workers in the global economy**, The International Journal of Human Resource Management, Vol 21, No 3 : pp 295-312.
24. Law, Gloria C & Neihart, Maureen & Dutt, Anuradha (2017) **The use of behavior modeling training in a mobile app parent training program to improve functional communication of young children with autism spectrum disorder**, journal Autism : pp 1-17.
25. Norman, Thomas J. & Christodoulidou, Natasa & Rothenberger, Marcus (2014) **Technology outsourcing in human resource activities in hospitality**, Journal of Hospitality and Tourism Technology, Vol 5 , No 1 : pp 50-61.
26. Savino, David M. (2016) **Assessing the Effectiveness of Outsourcing Human Resources Recruiting**, American Journal of Management, Vol 16, NO 2 : pp 17-22.
27. Sharma, Veerbala & Gupta, Dinesh K. (2012) **Outsourcing of human resources in science and technology libraries of northern India**, The Bottom Line: Managing library finances, Vol 25, No 4 : pp 163-176.
28. Silverman, Barry G. (2001) **More Realistic Human Behavior Models for Agents in Virtual Worlds: Emotion, Stress, and Value Ontologies**, journal Center for Human Modeling and Simulation : pp 1-33.
29. Singh, Romila & Ragins, Belle Rose & Tharenou, Phyllis (2009) **What matters most? The relative role of mentoring and career capital in career success**, Journal of Vocational Behavior, Vol 75 : pp 56-67.
30. Sutherland, M. & Naidu, G & Seabela, S. & Crosson, S. & Nyembe, E. (2015) **The components of career capital and how they are acquired by knowledge workers across different industries**, journal S.Afr.J.Bus.Manage, Vol 46, No 4 : pp 1-10.
31. Taylor, Paul J. & Russ-Eft, Darlene F. & Chan, Daniel W. L. (2005) **A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training**, Journal of Applied Psychology, Vol 90, No 4 : pp 692-709.
32. Tremblay, Michel & Patry, Michel & Lanoie, Paul (2008) **Human resources outsourcing in Canadian organizations: An empirical analysis of the role of organizational characteristics, transaction costs and risks**, The International Journal of Human Resource Management, Vol 19, No 4 : pp 683-715.
33. Yan, Da & O'Brien, William & Hong, Tianzhen & Feng, Xiaohang & Gunay, H. Burak & Tahmasebi, Farhang & Mahdavi, Ardeshir (2015) **Occupant behavior modeling for building performance simulation : Current state and future challenges**, journal Energy and Buildings, Vol 107 : pp 264-278.
34. Yao, Christian (2014) **The impact of cultural dimensions on Chinese expatriates' career capital**, The International Journal of Human Resource Management, Vol 25, No 5 : pp 609-630.

The mediating role of outsourcing of human resources between functional capital and behavior modeling

A. P. Dr. Hussein Walid Hussein / Ministry of Higher Education and Scientific Research /hussainsmart431@yahoo.com

A. L. Mohamed Khalil Bishara / Ministry of Higher Education and Scientific Research / Mohamed.khalil3450@gmail.com

Abstract

The research aims to analyze the mediating role played by the external supply of human resources between behavior modeling and the enhancement of job capital, given that the human resource is the main source of knowledge, so it is necessary to control and control his behavior, especially the positive ones, in addition to transferring many of his main functions to the relevant authorities. Efficiency in its implementation and the research problem reflected the low cognitive awareness of the researched organization with the importance of the relationship between these variables, and the importance of the research was to contribute to providing treatments to address theoretical and applied deficiencies related to the variables investigated. The researchers adopted the descriptive approach to implementing their research, as they designed the questionnaire according to a number of ready-made standards and indicators, which were distributed to a sample of employees at the Islamic University of Al-Ahliyyah, who numbered (93) individuals, and after processing the data using some statistical tools available in the programs (SPSS-V21). A series of results were produced, which confirmed the validity of the eight hypotheses on which the research was based, which reflected the interrelationship and influence relations between the variables investigated, so the research recommended the need to review successful experiences in developed countries and try to employ and adapt their results to suit the Iraqi environment, and then improve performance levels Her own.

Keywords: job capital , outsourcing , behavior modeling , human resources .

الاستبانة

يسعى الباحثان الى اجراء بحث بعنوان " الدور الوسيط للتوريد الخارجي للموارد البشرية بين راس المال الوظيفي ونمذجة السلوك "، لذا يرجوا تعاونكم معه في تنفيذه من خلال الاجابة على فقرات الاستبانة المدرجة ادناه وبحسب قناعتكم، بوجودها او درجة الاهتمام بها من قبل منظماتكم، علماً ان هذه البيانات ستعتمد لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين تعاونكم معنا... مع فائق الشكر والامتنان .

اولاً: المعلومات التعريفية

1. النوع البشري
2. الشهادة
3. سنوات الخدمة
4. اللقب العلمي

ثانياً: التوريد الخارجي للموارد البشرية: سلسلة من الاتفاقيات تقوم المنظمة بعقدتها مع عدد من المنظمات المتخصصة في مجال ادارة الموارد البشرية، لتنفيذ عملية استقطاب وتدريب وتقييم وتعويض الموارد البشرية بدلاً عنها، لكونها تمتلك الخبرة والتخصص في هذا المجال، مما يوفر للمنظمة الام التكلفة والتفوق في تنفيذ مجالات رئيسة اخرى، وتم قياسه اطار اربع ابعاد:

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
البعد الاول (التوريد الخارجي لتوظيف الموارد البشرية) : تقوم بموجبه المنظمة بالاستعانة بمكاتب ووكالات التوظيف لتزويدها باحتياجاتها من الموارد البشرية.						
1	تعتمد المنظمة المبحوثة على الجهات المتخصصة في توظيف مواردها البشرية.					
2	تزود الجهات المتخصصة بالتوظيف المنظمة المبحوثة بالمعرفة والخبرة اللازمة للتعامل مع مواردها البشرية في المستقبل.					
3	توفر الجهات المتخصصة بالتوظيف كلف اضافية للمنظمة المبحوثة عند تعيين مواردها البشرية.					
4	تساعد الجهات المتخصصة بالتوظيف المنظمة المبحوثة على تحقيق الاهداف المرجوة من التوظيف.					
البعد الثاني (التوريد الخارجي لتدريب الموارد البشرية) : اي قيام المنظمة بالاتفاق مع مراكز تدريبية متخصصة تتولى عملية تنفيذ سلسلة من الدورات التدريبية والتطويرية لتعزيز معارف ومهارات مواردها البشرية						
5	تعتمد المنظمة المبحوثة على الجهات المتخصصة في تدريب مواردها البشرية.					
6	تزود الجهات المتخصصة بالتدريب المنظمة المبحوثة بالمعرفة والخبرة اللازمة للتعامل مع مواردها البشرية في المستقبل.					
7	توفر الجهات المتخصصة بالتدريب كلف اضافية للمنظمة المبحوثة عند تدريب مواردها البشرية.					
8	تساعد الجهات المتخصصة بالتدريب المنظمة المبحوثة على تحقيق الاهداف المرجوة من التدريب.					
البعد الثالث (التوريد الخارجي لتقييم اداء الموارد البشرية) : الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال تقييم الاداء للقيام بوضع مؤشرات ومعايير تقييم اداء الموارد البشرية.						
9	تعتمد المنظمة المبحوثة على الجهات المتخصصة في تقييم اداء مواردها البشرية.					
10	تزود الجهات المتخصصة بتقييم الاداء المنظمة المبحوثة بالمعرفة والخبرة اللازمة للتعامل مع مواردها البشرية في المستقبل.					
11	توفر الجهات المتخصصة بالتقييم كلف اضافية للمنظمة المبحوثة عند تقييم اداء مواردها البشرية.					
12	تساعد الجهات المتخصصة بالتقييم المنظمة المبحوثة على تحقيق الاهداف المرجوة من تقييم الاداء.					
البعد الرابع (التوريد الخارجي لتعويض الموارد البشرية) : اي الاستعانة بخبراء متخصصة في مجال تحديد الاجور والرواتب داخل المنظمة، بالشكل الذي يتوافق مع معدلات الاجور السائدة داخل المجتمع.						
13	تعتمد المنظمة المبحوثة على الجهات المتخصصة في تعويض مواردها البشرية.					
14	تزود الجهات المتخصصة بالتعويض المنظمة المبحوثة بالمعرفة والخبرة اللازمة للتعامل مع تكاليف مواردها البشرية في المستقبل.					
15	توفر الجهات المتخصصة بالتعويض كلف اضافية للمنظمة المبحوثة عند تعويض ومكافاة مواردها البشرية.					
16	تساعد الجهات المتخصصة بالتعويض المنظمة المبحوثة على تحقيق الاهداف المرجوة من التعويض.					

ثالثاً : راس المال الوظيفي : مجموعة من المهارات التي تمتلكها الموارد البشرية وتساعدتها على معرفة كيفية تنفيذ ما مطلوب منهم، وما هي طبيعة التوجهات والقيم التي يتوجب الالتزام بها لتحقيق التوازن بين حياتهم

العائلية والعملية، ومن ثم التحكم بالمعرفة اللازمة للتعامل مع الاطراف ذات العلاقة بعملياتهم داخل وخارج المنظمة، وتم دراسته من خلال ثلاثة ابعاد وهي :

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تمام
	البعد الاول (معرفة كيف) : التي تتضمن المهارات والقدرات التي تمتلكها الموارد البشرية والمطلوبة من قبل المنظمة لتنفيذ الانشطة والمهام داخلها.					
17	تدعم المنظمة المبحوثة مهارات مواردها البشرية وقدراتها لتنفيذ مهامهم بالكفاءة المطلوبة.					
18	تحدث المنظمة المبحوثة مهارات مواردها البشرية وقدراتها بما يتوافق مع المستجدات المتلاحقة.					
19	تكافى المنظمة المبحوثة مهارات مواردها البشرية وقدراتها النادرة والقيمة.					
	البعد الثاني (معرفة لماذا) : التي تتضمن قيم واتجاهات واهتمامات الموارد البشرية ودوافعهم والتي تمكنهم من تحقيق التوازن بين حياتهم العائلية والمهنية.					
20	تدعم المنظمة المبحوثة قيم مواردها البشرية واتجاهاتهم لتنفيذ مهامهم بالكفاءة المطلوبة.					
21	تكييف المنظمة المبحوثة قيم مواردها البشرية واتجاهاتهم بما يتوافق مع المستجدات المتلاحقة.					
22	تكافى المنظمة المبحوثة قيم مواردها البشرية واتجاهاتهم النادرة والقيمة بالنسبة لها.					
	البعد الثالث (معرفة من) : تتضمن خبرة الموارد البشرية في تنفيذ عمليات الاتصال والتنسيق بين كافة الاطراف التي يتعاملوا معهم داخل المنظمة، وكذلك الزبائن في البيئة الخارجية.					
23	تدعم المنظمة المبحوثة الاتصالات بين مواردها البشرية لتنفيذ مهامهم بالكفاءة المطلوبة.					
24	تحدث المنظمة المبحوثة الاتصالات بين مواردها البشرية بما يتوافق مع المستجدات المتلاحقة.					
25	تراقب المنظمة المبحوثة الاتصالات بين مواردها البشرية لتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطويرهم.					

رابعاً : نمذجة السلوك : احدى الادوات التدريبية التي تعتمد المنظمة للتحكم بسلوكيات مواردها البشرية، لتعزيز الايجابية منها والقضاء على السلبية، ومن ثم نمذجة مواقفهم ومهاراتهم وادائهم، بالشكل الذي يتراصف مع النتائج التي تسعى اليها، وقد تم دراسته في اطار ثلاثة ابعاد وهي :

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تمام
	البعد الاول (نمذجة المواقف) : تركز المنظمة هنا على تحديد المواقف الايجابية التي تتلاءم مع الثقافة الخاصة بها وتحاول ترسيخها في الثقافة التي يلتزم بها كافة الموارد البشرية العاملة لديها، من خلال تنفيذ مجموعة من اللقاءات والندوات التثقيفية.					
26	تحدد المنظمة المبحوثة اهم المواقف التي تحفز سلوكيات مواردها البشرية.					
27	تدعم المنظمة المبحوثة اهم المواقف التي تعزز التزام مواردها البشرية بثقافتها.					
28	تعقد المنظمة المبحوثة عدد من الندوات والورش التثقيفية لتعزيز المواقف الايجابية لمواردها البشرية.					
	البعد الثاني (نمذجة المهارات) : اي تحديد المهارات الناجحة والمتقدمة والتي تلائم أنشطة ومهام المنظمة، ومحاولة زرعها لدى مواردها البشرية، من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية لتطوير مهاراتهم.					
29	تحدد المنظمة المبحوثة اهم المهارات التي تحفز سلوكيات مواردها البشرية.					
30	تدعم المنظمة المبحوثة اهم المهارات التي تعزز التزام مواردها البشرية بثقافتها.					
31	تعقد المنظمة المبحوثة عدد من الندوات والورش التثقيفية لتعزيز المهارات الايجابية لمواردها البشرية.					
	البعد الثالث (نمذجة الاداء) : اي قيام المنظمة بتحديد طبيعة الاجراءات والخطوات التي يتوجب القيام بها من اجل تحقيق مستويات الانتاجية المطلوبة، وذلك بتنفيذ مجموعة من الحلقات النقاشية وورش العمل، لنمذجة انتاجيتهم.					
32	تحدد المنظمة المبحوثة اهم مجالات الاداء التي تحفز سلوكيات مواردها البشرية.					
33	تدعم المنظمة المبحوثة اهم مجالات الاداء التي تعزز التزام مواردها البشرية بثقافتها.					
34	تعقد المنظمة المبحوثة عدد من الندوات والورش التثقيفية لتعزيز مجالات الاداء الايجابية لمواردها البشرية.					
