



**الدور المعدل للمسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات على العلاقة بين**

**الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي وريادة العاملين:**

**دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات- قطاع غرب الدلتا**

**The Modified Role of Internal Corporate Social  
Responsibility on the Relationship of the Behavioral  
Effects of Outsourcing and Employee**

**Entrepreneurship:**

**An applied Study on the Egyptian Telecom Company**

**- West Delta**

**د. أماني حسين أحمد العماوي**

مدرس إدارة الأعمال

بالمعهد العالي للعلوم الإدارية بجناكليس البحيرة

**dramanielemawi@gmail.com**

**مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

المجلد العاشر . العدد السابع عشر- الجزء الأول

يناير 2024م

**: <https://csj.journals.ekb.eg> رابط المجلة :**

## المستخلص

استهدفت الدراسة التحقق من الدور المعدل لممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركات (الأمان الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والمشاركة والاتصال، والدعم الإداري، وبيئة العمل) على العلاقة بين الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي (نية ترك العمل، ضعف ولاء العاملين، ضعف الثقة في الإدارة، والشكاوى النفسية والجسدية) وريادة العاملين (القدرة على قطع الروتين، التوجه بالتغيير، والرؤية الاستراتيجية، المساهمة في خلق بيئة عمل نشطة). وطبقت الدراسة على عينة عشوائية قدرها (287) من عمالة التعهيد والعاملين بالصف الاول بالشركة المصرية للاتصالات- قطاع غرب الدلتا، وتم الحصول على (205) استمارة صالحة للتحليل بمعدل ردود (71.4%)، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على برنامج PLS Smart V.4 في اختبارات الفروض، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة سلبية بين جميع الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي وريادة العاملين، كما توجد علاقة طردية بين ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية وريادة العاملين، كما أكدت الدراسة على قدرة ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية على تعديل العلاقة بين الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي على السلوك الريادي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات- قطاع غرب الدلتا.

**المصطلحات الأساسية:** التعهيد الخارجي، ريادة العاملين، المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركات.

**Abstract:**

The study aimed to investigate the moderating role of Internal Corporate social responsibility Practices (Job Security, Organizational Justice, Participation and Communication, Administrative Support, and Work Environment) on the relationship between Behavioral Effects of Outsourcing (Intention to quit work, Weak of organizational loyalty, Lack of trust in management, and Psychological and Physical Complaints) and Employee Entrepreneurship (the Cut Red Tape Ability, Change Orientation, and Strategic Vision, Contributing to Creating an Active Work Environment). The study used a random sampling, and the data was collected from (287) Of outsourcing workers who work in the first line at the Egyptian Telecom Company-West Delta Sector, and (205) valid questionnaires were obtained for analysis with a response rate of (71.4%). The researcher relied on the descriptive analytical approach, and the PLS Smart V.4 program was relied upon to test the hypotheses. The results concluded that there is a negative relationship between all behavioral effects of outsourcing and Employee Entrepreneurship. There is a direct relationship between internal social responsibility practices and employee entrepreneurship. The study also confirmed the ability of internal social responsibility practices to moderate the relationship between the behavioral effects of outsourcing on the entrepreneurial behavior of employees at the Egyptian Telecom Company - West Delta Sector.

**Key words:** outsourcing, employee entrepreneurship, internal corporate social responsibility

## (1) مقدمة:

أن المنظمات في عصرنا الحالي تواجه العديد من التحديات التنافسية، تلزمها أن تكون في وضع الاستعداد الدائم للرد وتعديل الأنشطة لتحقيق الاستجابة لمتطلبات العولمة واضطرابات السوق المتصاعدة، ونجاحها في ذلك يرتبط بقدرتها على استكشاف الفرص، وتوليد الأفكار، وذلك من خلال تبني مفهوم ريادة الأعمال وتعزيز روح الريادة لدى العاملين (Das, 2023)، فالريادة الداخلية أحد الأصول الحيوية لاستدامة النمو وخلق الثروة، وأن المنظمات التي تشجع وتدعم سلوكيات ريادة الأعمال تسجل أداء أعلى وأكثر تنافسية من غيرها (Bierwerth et al., 2015).

والعاملين في الخط الأول دورهم استباقي في تغيير وتشكيل بيئة الأعمال من خلال إشعال أفكار جديدة والبحث عن الفرص وخوض المخاطر، وفي صناعات الخدمات، تكون هذه الأدوار أكثر أهمية فالتفاعل يكون مع العميل وجهًا لوجه (Sunayana & Parveen, 2020)، فالعاملين في الخط الأول أساس برامج التحسين والتطوير لتلبية احتياجات العملاء (Knapic et al., 2022).

في حين نجد أن خدمات العاملين بالصف الأول سعت العديد من الشركات إلى الاستعانة بالتعهد الخارجي Outsourcing لها، باعتبار التمهيد الخارجي واحداً من أقوى الاتجاهات في إدارة الموارد البشرية المعاصرة طبقاً لما يتم الترويج له (Belcourt, 2006)، نظراً لفوائده المتعددة، والتي منها: تقليل التكاليف، وتوفير الوقت والمجهود للمنظمة، والتركيز على الأنشطة الأهم، وسرعة الأداء، والمرونة، والاستعانة بالخبرات المتخصصة (Dhar, 2012; Dhar & Balakrishnan, 2006)، كما يجنب المنظمة تحمل كم أكبر من المسؤوليات (Zoghbi & Ting-Ding, 2017).

إلا أن العديد من الدراسات أكدت أن التمهيد الخارجي له أثراً سلبياً على العاملين (Machado et al., 2013; akatsu & Iacovou, 2009; Belcourt, 2006; Elmuti & Kathawala, 2000)، فهو شكل من أشكال علاقات العمل التي تندرج ضمن فئة العمل غير المستقر، وهو مصطلح شائع الاستخدام دولياً للدلالة على حالات العمل غير الثابت، وغير المضمون/غير الآمن (Herawati, 2010).

كما نجد أن ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية هي التزام المؤسسة تجاه عمالها من خلال استراتيجيات وبرامج متنوعة، لتأكيد حقوق العاملين (Cheruiyot & Maru, 2012) من خلال توفير وسائل الراحة الأساسية والصحة والسلامة، و الأمان الوظيفي، وتحقيق العدالة والتحرر من التمييز، وتفعيل الاتصالات وسبل المشاركة (Hossen & Hasan, 2020) (Turker, 2009; Cheruiyot & Maru, 2012). لذا فيجب تفعيل تلك الممارسات لقدرتها على دعم السلوكيات الإيجابية للعاملين لدفع الشركة نحو تحقيق الريادة في أعمالها (Giang & Dung, 2022)، وإدراك العاملين لمستوى عالٍ من تلك الممارسات يدعم سلوكياتهم الريادية (Giang & Dung, 2022; Luu, 2020). وترتفع مستويات رضا العاملين، والمشاركة والتفاعل، ودعم ثقة العاملين، والمواطنة التنظيمية، ودعم نية البقاء، والولاء التنظيمي، والارتباط الوظيفي. (Hossen & Hasan, 2020; Ranjan & Yadav, 2018; Hofman & Newman, 2014).

; Ferreira & Real, 2014; Hansen et al., 2011; Hernández & Martinek, 2009)

وفي ضوء ما سبق فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التحقق من الدور المعدل لممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية على العلاقة بين الآثار السلوكية للتعهد الخارجي وريادة العاملين

بالشركة المصرية للاتصالات - قطاع غرب الدلتا.

## (2) الإطار النظري وصياغة الفروض:

يعرض الإطار النظري ماهية كل من ريادة العاملين، والآثار السلوكية للتعهيد الخارجي، وممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية، كما يعرض العلاقات المعنية بالدراسة بينهم، ومن ثم صياغة الفروض، وذلك على النحو الآتي:

### (1-2) ريادة العاملين Entrepreneurship for Employees:

تحقيق ريادة العاملين داخل المنظمات لها أهمية بالغة، فهي تضيف قيمة للمنظمة، وترفع قدرتها التكيفية والتنموية (Sieger et al., 2013)، وترتبط بشكل إيجابي بالأرباح والعوائد على المبيعات والأصول (Bierwerth et al., 2015)، وتزيد من الفعالية التنظيمية وخلق القيمة للمنظمة (Kearney & Meynhardt, 2016)، كما أن لها دور في دعم القدرات الاستراتيجية للمنظمات المعرفية، والتكنولوجية، والإدارية (القبج، 2012)، بالإضافة إلى تأثيرها المباشر على النتائج الإيجابية للعاملين، كزيادة الإنتاجية، ورفع مستوى أدائهم، وأداء المنظمات (Kassem et al., 2021).

وتُعرف ريادة العاملين على نطاق واسع بأنها ريادة الأعمال الداخلية (Kumar & KParveen, 2021)، ومن أوائل من تعرض إلى مفهوم ريادة العاملين هو (Pinchot, 1986) الذي عرفها بأنها مبادرة من الأفراد من القاعدة إلى القمة لإحداث تغيير بهدف تحسين مؤسساتهم (Chouchane et al., 2023). والسلوكيات الريادية للعاملين تعني أن يتصرف العاملين كرواد أعمال من خلال تحقيق أفكارهم ومفاهيمهم دون أن يكونوا من مالكي المشروع (Kumar & Parveen, 2021)، كما عرفها (Jong et al., 2015) أنها سلوكيات العاملين المبتكرة والاستباقية والمحفوفة بالمخاطر الهادفة إلى التحسين والتطوير.

وقد أكد (Das, 2023) أنها مجموعة من القدرات التي تهدف إلى استغلال الفرص واستخدام سلوكيات التواصل، وهناك من يري أن مضمونها التعلم التنظيمي، مدفوعًا بالتعاون، والإبداع، والالتزام الفردي (Hayton, 2005)، كما عرفها (Petra et al., 2018) بشكلٍ أكثر شمولاً، على أنها: عملية يتعرف من خلالها العاملون على الفرص ويستغلونها من خلال كونهم مبتكرين واستباقيين ومتحمسين للمخاطر، لكي تتمكن المنظمة من إنشاء منتجات وعمليات وخدمات جديدة، أو بدء التجديد الذاتي أو المغامرة في أعمال جديدة لتعزيز القدرة التنافسية والأداء للمنظمة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن رواد الأعمال هم أفراد استباقيين ولديهم رغبة قوية في العمل، يتجاهلون عدم الموافقة، وردود الفعل السلبية الأخرى من بيئتهم حول أفكارهم، ويركز سلوكهم الاستباقي على السعي وراء الفرصة بغض النظر عن الموارد التي يسيطرون عليها، ويسعون إلى تحقيق أشياء جديدة (Wennekers & De Jong, 2008).

ومن أبعاد الريادة الداخلية ما اعتمدته دراسات (Das, 2023; Jong et al., 2015; Antoncic & Hisrich, 2003;). وتحمّل المخاطرة، والمبادرة، وقد اعتمد (Catherine, 2013) على الاستباقية، والمرونة، والإبداع، الاستقلالية كسلوكيات العاملين الريادية. في حين اقتصر كلا من (Huynh, 2021; Blanka, 2019) على التجديد الاستراتيجي، والمغامرة.

في حين ركزت دراسة (Meliana&Perdhana,2023) على الابتكار أو الإبداع، والاستباقية، والاعتراف بالفرص واستغلالها، والمجازفة، والتواصل، ونجد (Kassem et al.,2021) قد اعتمد على الابتكار، وصوت العاملين، والمبادرة.

وجدير بالذكر أن العاملين في الصف الأول تختلف سلوكياتهم الريادية عن باقي العاملين في المستويات الإدارية الأعلى (Kumar&Parveen,2021)؛ وتري الباحثة أن الاختلاف هنا ليس فيما تهدف إليه تلك السلوكيات، ولكن في المساحة الممنوحة للعاملين لتنفيذ الأفكار والمبادرات واستغلال الفرص، فتزيد تلك المساحة كلما ارتفع العامل في المستوى التنظيمي.

وفي ضوء ذلك تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Chouchane et al.,2023) في تعريف زيادة العاملين على أنها "مبادرة من الأفراد من القاعدة إلى القمة لإحداث تغيير بهدف تحسين مؤسساتهم"، وفي ضوء هذا التعريف واتساقاً مع مجال التطبيق، فتعتمد الدراسة على مجموعة من السلوكيات الريادية للعاملين بالصف الأول، وهي: القدرة على قطع الروتين، والتوجه بالتغيير، والرؤية الاستراتيجية للعاملين، والقدرة في المساهمة في خلق بيئة عمل نشطة (Kumar&Parveen,2021 ;Zampetakis& Moustakis,2007) ، وفيما يلي توضيح لكل منها، كما يأتي:

**القدرة على قطع الروتين Cut Red Tape Ability:** أي المقصود العمل بعيداً عن الروتين، لتنفيذ الأفكار الجديدة، أي العمل خارج الحدود الطبيعية، **والتوجه بالتغيير Change Orientation:** حيث يميل العاملون لاكتساب أفكار جديدة، بتغيير مسار العمل بسرعة عندما لا يتم تحقيق النتائج، واتخاذ المبادرات الخاصة من أجل تحسين الخدمات المقدمة للعاملين، وتبني عقلية التغيير، **والرؤية الاستراتيجية للعاملين Employee strategic vision:** أي قدرة العامل على تصور مستقبل أفضل لوظيفته، وكيف يمكن تحقيق ذلك، حيث أن سلوك ريادة الأعمال يعتمد على الرؤية، فهي تعتبر عنصراً أساسياً في التحفيز والأداء والالتزام، **المساهمة في خلق بيئة عمل نشطة Creation of an Energetic Working Environment:** أي مساهمة العاملين في خلق مناخ تعاوني، والعمل الجماعي نحو مواجهة التحديات في ظل المنظمات كبيرة الحجم من حيث التعقيد والضغوط، والشعور بالحماس تجاه التحسينات.

## (1-2) الآثار السلوكية للتعهد الخارجي للعاملين:

يعرف التعهد بأنه عملية إنشاء وإدارة علاقة تعاقدية مع أحد الوكلاء المتخصصين لتوفير خدمات من الخارج كانت تنجزها الشركة داخلياً (Akwushola& Elegbede,2013) ، فهو قرار تتخذه المؤسسة بتفويض الخدمات إلى مقدم خدمات خارجي برسوم متفق عليها لفترة محددة (Ikediashi, 2014)، كما يعرفه (Douglas,2008) بأنه " اتفاقية محددة مسبقاً مع جهة خارجية لتقديم السلع أو الخدمات التي تقرر إدارة المنظمة عدم إنجازها داخلياً".

ويمكن تعهد العديد من الوظائف، مثل (اعداد كشوف المرتبات، والفواتير، ومعالجة الطلبات، ومعالجة الدفع، وخدمات النظافة، والأمن، والصيانة، وإعداد التقارير المالية والضريبة، والشحن، والتصنيع والمشترريات والتخزين، وخدمة العملاء، والإعلان، والخدمات القانونية، وخدمات النقل، والعلاقات العامة، وخدمات التطوير التكنولوجي (تطوير البرمجيات) (Agburu et al.,2017) ، أو تعهد وظيفة أو كل وظائف إدارة الموارد البشرية (Belcourt,2006)، وبشكل

عام نجد أن المنظمات تسعى لتعهد الأنشطة التي بها معاملات خارجية (Quartey,2013) والمنظمات التي يتقلب الطلب على منتجاتها أو خدماتها، كالفنادق-(Zoghbi & Ting,2017).

ويعتبر للتعهد الخارجي واحداً من أقوى الاتجاهات في إدارة الموارد البشرية المعاصرة (Belcourt,2006). وذلك لفوائده المتعددة، منها: تقليل التكاليف، وتوفير الوقت والمجهود للمنظمة، والتركيز على الأنشطة الأهم، وسرعة الأداء، والمرونة، والاستعانة بالخبرات المتخصصة (Dhar,2012;Dhar&Balakrishnan,2006)، وزيادة القدرات وتحسين الجودة، وزيادة الربحية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء المالي العام والنمو (Bartlett,2004)، كما يجنب المنظمة تحمل كم أكبر من المسؤوليات (Zoghbi& Ting-Ding,2017).

ولكن لا يوجد ما يؤكد على أن تحقيق هذه الفوائد يتم دون أن يُعرض المنظمة إلى مخاطر (Belcourt,2006;Dhar& Balakrishnan,2006; Shen,2005) ، فنجد أن مخاطر التعهد متعددة ومتنوعة في أثرها، فهناك مخاطر تنظيمية، ومخاطر التعقيد، ومخاطر تتعلق بالعملاء، ومخاطر العقود، ومخاطر التنفيذ، ومخاطر المورد (Liu et al.,2023)، وهناك مخاطر على الأداء، والتمويل، وعلى الخصوصية، وعلى سرية المعلومات، ومخاطر ضياع الوقت، ومخاطر الأمن، والمخاطر النفسية للعملاء (Wullenweber& Weitzel200)، بالإضافة إلى مخاطر انخفاض جودة الخدمات المقدمة، وفقدان السيطرة على العمليات، وارتفاع نسبة عدم التأكد، ومخاطر ثقافية (Dhar& Balakrishnan,2006).

في حين نجد أن العديد من الدراسات تهتم فقط بتقييم الجدوى الاقتصادية للتعهد الخارجي وفوائده المادية دون تقييم الجوانب الإنسانية وأثرها على المنظمة، والتي أثبتت الدراسات أن هذه الجوانب لها عظيم الأثر على المنظمة بل وتهدد بقائها (Quartey,2013).

فالاستعانة بمصادر خارجية هو شكل من أشكال علاقات العمل التي تندرج ضمن فئة العمل غير المستقر، وهو مصطلح شائع الاستخدام دولياً للدلالة على حالات علاقات العمل غير الثابتة، وغير المضمونة/غير الأمانة (Herawati,2010). حيث أكدت العديد من الدراسات على أن الاستعانة بمصادر خارجية كان له أثراً سلبياً على العاملين التي تم الاستعانة بهم (Machado et al.,2013) (Nakatsu&Iacovou,2009;Belcourt, 2006;Elmuti&Kathawala ,2000).

فنجد أن الاستعانة بمصادر خارجية يعمل على انخفاض الرضا، وتراجع الالتزام التنظيمي، وارتفاع معدل الدوران، وضعف ثقة العاملين بالمنظمة، وتعتبر هي أكثر الانحرافات السلوكية شيوعاً بين العاملين في ظل التعهد الخارجي (Quartey,2013)، كما يقيد الابتكار الذي يساهم في تحقيق المزايا التنافسية وتعزيز أداء الشركة (Sakib et al.,2023;Maulidina,2022)، وأكد Nakatsu (2009) أن الاستعانة بمصادر خارجية يؤدي إلى خلق صراعات العمل، والافتقار إلى المعرفة الفنية، وضعف الدعم الإداري للعاملين فانعكس ذلك سلباً على معنوياتهم وسلوكياتهم (Modak et al.,2023). كما يعتبر انعدام الأمن الوظيفي أكبر العوامل المؤثرة على سلوكيات العاملين (Zoghbi et al.,2017)، فيؤدي إلى إضعاف المشاركة التنظيمية، والثقة، والالتزام، مقارنة بالعاملين الداخليين (Maulidina,2022) ، ويتراجع مستوى التوافق الثقافي بين المنظمة وبينهم (Chiang ,2010)، ويعانون من غياب العدالة التنظيمية بالمقارنة بالعمالة الداخلية (Zoghbi& Ting-Ding,2017).

وفي اتجاه آخر، نجد أن التعهيد الخارجي يمكن أن يخلق فجوة في العلاقات التنظيمية والعلاقات الشخصية، مما يؤدي إلى نقص الاتصال النفسي، وتفكيك الشبكات والذاكرة التنظيمية على المدى الطويل، وقد تعاني الشركة المتعهدة من عدم الكفاءة، ونقص القيم التنظيمية، وتواجه تحديات في تطوير المعرفة الضمنية، وصعوبة الحصول على كفاءات فريدة (Sakib et al.,2023). ويؤدي إلى نقص الخبرة على المدى الطويل، وتراجع فعالية التدريب، حيث غالباً ما يفتقر موظفو الشركات المتعهدة إلى فعالية برامج التدريب لافتقارهم مكونات تلك البرامج (Gilley et al., 2004). من خلال مراجعة ما سبق فإنه يمكن تعريف الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي بأنها "سلوكيات العاملين السلبية الناتجة عن سياسات التعهيد الخارجي"، ومن منطلق هذا التعريف، واتساقاً مع بيئة التطبيق، واتفاقاً مع دراسات (Modak et al.,2023;Maulidina,2022;Quarthey,2013)، فيمكن الوقوف على أبرز السلوكيات السلبية لتلك الفئة من العاملين، وهي: نوايا ترك العمل، وضعف ولاء العاملين، تراجع ثقنتهم بالإدارة، والشكاوى الجسدية والنفسية، وفيما يأتي توضيح لكل من تلك الآثار على حدة:

**نية ترك العمل:** عمالة التعهيد الخارجي تتراجع لديهم نية البقاء، فيرتفع بالتالي معدل دورانها (Yijia,2016;Nakatsu&Iacovou,2009)، بسبب انعدام الأمن الوظيفي فيرتفع لديهم نية ترك العمل (Quarthey,2013).

**ضعف الولاء التنظيمي:** الاستعانة بمصادر خارجية له أثره السلبي على التزام العاملين وولائهم وانتمائهم للمنظمة (Maulidina,2022;Gregory,2005).

**ضعف ثقة العاملين بالإدارة:** من الآثار السلبية للتعهيد الخارجي تتراجع ثقة العاملين بالإدارة (Maulidina,2022; Quarthey,2013).

**الشكاوى الجسدية والنفسية:** أكدت الدراسات أن عمالة التعهيد الخارجي يعانون من الاستنزاف والإرهاق والإجهاد، وينعكس ذلك على الصحة الجسدية والنفسية لهم (Sakib et al., 2013; Machado et al., 2023)، فالاستعانة بمصادر خارجية يخلق ثقافة الخوف، والقلق، فينعكس ذلك على الجوانب النفسية للعاملين (Quarthey,2013).

## (2-4) علاقة الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي وريادة العاملين.

إن علاقة آثار التعهيد الخارجي على سلوكيات العاملين الريادية، لم يتم تناولها من قبل الدراسات السابقة بشكل متكامل، أو بشكل مباشر في حدود علم الباحثة. ولكن نجد بشكل عام أن الاستعانة بالمصادر الخارجية يحد من قدرة المنظمة على التغيير واستغلال الفرص الخارجية، نتيجة لخلل في معرفة العاملين باحتياجات المنظمة، وتشوه في الرؤية الاستراتيجية لهم، وهي أحد أبعاد تحقيق الريادة الداخلية (Belcourt,2006).

ومن اتجاه آخر نجد أن شعور العاملين بالولاء التنظيمي يساهم في تكوين السلوكيات الريادية للعاملين، كما يعتبر هو الدافع الأساسي لها، وغيابه يؤثر سلباً على تلك السلوكيات (Kassem et al.,2017;Farrukh et al.,2021)، حيث أن الأفراد الذين يشعرون بالثقة وبالالتزام تجاه منظماتهم ويتسابقون في مساعدتهم في تحقيق أهدافها (Kassem et al.,2021).

كما أن تراجع نية البقاء، وضعف الولاء، نتيجة انعدام الأمن الوظيفي ينعكس سلباً على السلوكيات الريادية لدي العاملين (Joe-Akunne et al.,2014;Zoghbi et al.,2017).

وضعف الثقة التنظيمية تؤثر مباشرة على عدم تحقق الريادة للعاملين، نتيجة تراجع قدرتهم على



الإبداع والابتكار (Hasan,2021). في حين نجد أن الثقة في الإدارة ترتبط بشكل أساسي بإدراك العاملين للممارسات الإدارية الداعمة لهم، والدعم الإداري أحد الأبعاد الرئيسية للريادة الداخلية، من خلال دعم المبادرات، ومنح حرية الوصول إلى الموارد والمعلومات، والدعم الاجتماعي للعاملين (Kumar&Parveen,2021)، وأن تراجع إدراك العاملين لهذا الدعم يعمل على تثبيط السلوك الريادي لهم (Kassem et al.,2021).

كما أن التعهيد الخارجي له آثاراً نفسية سلبية على العاملين، مما يضعف عملية تكوين راس المال النفسي (Modak et al.,2023)، فتكوين رأس المال النفسي يدعم ريادة العاملين ويحفز المشاركة في العمل (Pandey et al.,2021).

ومن اتجاه اخر نجد أن التعهيد الخارجي يعمل على تقييد الابتكار وهو أحد سلوكيات العاملين الريادية ((Sakib et al.,2023; Maulidina,2022)، كما يضعف لديهم سلوكيات المبادرة، والمخاطرة التي تعتبر أحد دعائم الريادة الداخلية (Kassem et al.,2021; Chouchane et al.,2023; Das, 2023).

ومن خلال ما سبق يمكن اقتراح الفرض الأول للدراسة، كما يلي:

**الفرض الأول:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي (نية ترك العمل، وضعف ولاء العاملين، ضعف الثقة بالإدارة، والشكاوى النفسية والجسدية)، وتحقيق ريادة العاملين (القدرة على قطع الروتين، التوجه بالتغير، والرؤية الاستراتيجية، المساهمة في خلق بيئة عمل نشطة) بالشركة المصرية للاتصالات - قطاع غرب الدلتا.

## (2-2) المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركات (ICSR)

### Internal Corporate Social Responsibility

المسئولية الاجتماعية للشركات هي قضية متعددة الأوجه، وتؤثر على المنظمة بعدة طرق، ومن اتجاهات مختلفة (Cheruiyot & Maru,2012). والمسئولية الاجتماعية للشركات مفهوم تدمج بموجبه المؤسسات خدماتها الاجتماعية والبيئية في الأنشطة التجارية، بقصد تحسين أثرها في المجتمع (الأمم المتحدة، 2004م)، ويمكن تعريفها على أنها إجراءات من جانب الشركة للمصالح الاجتماعي، بما يتجاوز المصالح المباشرة للشركة ومساهمتها، ويتجاوز ما يقتضيه القانون (Waldman et al.,2006)، وبذلك فالمسئولية الاجتماعية وفقاً لهذا المفهوم عبارة عن سياسات موجهة نحو كل من العملاء، والعاملين، وأصحاب المصلحة، والحكومة (Turker,2009).

يتم تصنيف أنشطة المسئولية الاجتماعية للشركات إلى المسئولية الاجتماعية الخارجية للشركة والمسئولية الاجتماعية الداخلية للشركة، حيث أن المسئولية الاجتماعية الخارجية، هي: مسؤوليات المنظمة تجاه أصحاب المصلحة الموجودين خارج حدود المنظمة مثل الحكومة، والعملاء، والمجتمعات المحلية، وشركاء الأعمال، والمجتمع، بينما تشير المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركات إلى الممارسات الموجهة نحو العاملين (Story & Hartig,2016).

وتشير ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية إلى التزام المؤسسة تجاه عمالها من خلال ممارسات وبرامج واستراتيجيات مسؤولة، لتأكيد حقوق العمل وتحقيق رضا العاملين (Cheruiyot & Maru,2012)، وتوفير بيئة عمل صحية طبقاً لمنظمة العمل الدولية (ILO,1996,2008)، حيث تتضمن توفير وسائل الراحة الأساسية، وبرامج الإجازات، والتحرر من التمييز، والصحة والسلامة،

النقابات، والإشراف، والدفع على أساس الأداء (Cheruiyot & Maru, 2012)، أي تحسين البيئة العمل لتحقيق أقصى قدر من المشاركة والتفاعل (Hernández & Martinek, 2009).

وتشير الدراسات الحالية إلى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية ترتبط إيجابياً بمستوي رضاهم، وولائهم، والاحتفاظ بهم، ونية البقاء (Valentine & Fleischman, 2008) (Tsaour & Lin, 2004)، والسعادة الوظيفية (Espasandín et al., 2021)، وتكوين الهوية التنظيمية للعاملين (DeRoeck et al., 2016).

وقد تنوعت الدراسات في تناول ممارسات المسؤولية الاجتماعية الموجهة للعاملين، فقد ركزت دراسة (Hossen & Hasan, 2020) على تمكين الموظفين، والتعليم والتدريب، والأمان والاستقرار الوظيفي، وبيئة العمل الجيدة، كما حدد (ALshbiel & Al-Awawdeh, 2011) تلك الممارسات في الهيكل التنظيمي، ودعم الابتكار، والسياسات الإدارية. في حين تناول (Cheruiyot & Maru, 2012) مجموعة من الممارسات هي: بيئة العمل، والعدالة، والاتصال، وإدراك الإدارة لمسئولية الشركة نحو العاملين، وفي نفس السياق كانت دراسة (Turker, 2009) التي اعتمدت على المشاركة، والعدالة، والتدريب والتطوير، والتوازن بين الحياة والعمل، والاهتمام باحتياجات العاملين ورغباتهم، كما أعتد (Nawaiseh, 2015) على حزمة أخرى من الممارسات هي: السلامة والصحة المهنية، والمشاركة، والأجور والمعاشات، والتدريب، وبيئة العمل، وآليات التحفيز، واعتماد (EI) Akremi et al., 2018 على السلامة والصحة المهنية، والرفاهية، والعدالة، ودعم توازن العاملين بين العمل وحياتهم الشخصية كممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية، كما نجد أن (Lee, 2021) يؤكد على بيئة العمل، والأمان والاستقرار الوظيفي، وتطوير المهارات، والتوازن بين الحياة والعمل، وتنوع القوى العاملة، كما استهدف (Sanusi & Johl, 2022) عدد من ممارسات للمسئولية الاجتماعية الداخلية، هي: الرفاهية، وتخفيف ضغوط العمل، والمرونة، والتوازن بين الحياة والعمل.

ومن خلال ما سبق فإن الدراسة الحالية يمكنها تقديم تعريف للمسئولية الاجتماعية الداخلية للشركات، على أنها " ممارسات موجهة للعاملين لتأكيد قيمة الشركة في نفوسهم"، وبالرغم من عدم اتفاق الباحثون حول ممارسات بعينها للمسئولية الاجتماعية للشركة الموجهة للعاملين، إلا أننا نجد أنها تدور حول مجموعة من الممارسات المحورية التي تستهدف تحقيق الرضا، والولاء، وتفعيل المشاركة، واتساقاً مع بيئة التطبيق، ولتحقيق أهداف الدراسة، و اتفاقاً مع (Hossen & Turker, 2009; Cheruiyot & Maru, 2012; Hasan, 2020) فإن الدراسة الحالية تعتمد عدد من الممارسات، وهي: الأمان الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والمشاركة والاتصال، والدعم الإداري، وبيئة العمل، ويمكن عرضها كما يأتي:

- **الأمان الوظيفي job security**: يُعرّف الأمان الوظيفي كممارسة من ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركة بأنه مدى قدرة الشركات على توفير وظائف ومستقرة لموظفيها، ويعتبر واحداً من أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات لتعزيز الدعم والاستقرار والأمن النفسي (Lee, 2021; Mory et al., 2016).

- **العدالة التنظيمية Organizational Justice**: تعتبر من المسؤوليات الأساسية للشركات تجاه عمالها هو إدراك العاملين لعدالة ممارسات الشركة تجاههم (Sarfraz et al., 2018) من حيث عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، والعدالة التفاضلية (Colquitt, 2001)، كما تشمل الإجراءات العادلة للمسئولية الاجتماعية الاهتمام بالقضايا المتعلقة برفاهية العاملين، والتعويض العادل،

وسياسات عدم التمييز (Jamali et al., 2008)، وكذلك عدالة الأجور من خلال الرواتب التنافسية والمرضية، والعدالة فيما يتعلق بمسؤوليات الوظيفة والتعليم والتدريب؛ والنقل والترقية، مقدار الجهد والإجهاد وضغوط العمل، زيادة الرواتب، والدفع على أساس العمل المنجز (Ishak & Alam, 2009).

- المشاركة والاتصال **Participation and Communication**: فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يعتبر جزء من مسؤولية الشركة تجاههم (Nawaiseh, 2015)، والتواصل الفعال والشفافية بشأن كل ما يخص وظائفهم (Cheruiyot & Maru, 2012)، فالمشاركة أحد أساليب دعم العاملين والاهتمام بمستوى رفاهيتهم (Salas- Vallina et al., 2021).

- الدعم الإداري **Administrative support**: من الممارسات الأساسية للشركة هو توجيه الدعم للعاملين (Nakatsu & Iacovou, 2009)، فالإدارة لابد أن تهتم بتحقيق مصالح العاملين، وتقدر مجهودهم ومساهماتهم وتتيح لهم المعلومات والموارد المطلوبة (Zampetakis & Moustakis, 2007).

- بيئة العمل: **Working Environment**: يعتبر من أهم أهداف ممارسات المسؤولية الاجتماعية للعاملين هو توفير بيئة عمل خالية من مشاكل الصحة والسلامة لضمان تحقيق العاملين لمستويات عالية من المشاركة والاداء (Hernández & Martinek, 2009)، حيث أن مكان عمل آمن وصحي يساعد في تحسين رفاهية العاملين، بما يتضمنه من توفير ظروف عمل آمنة، وهي إحدى المسؤوليات الحاسمة للمنظمة (Lin & Wei, 2006).

### (2-3) علاقة ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات بسلوكيات العاملين الريادية.

بشكل عام نجد أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية الموجهة نحو العاملين قادرة على دعم السلوكيات الإيجابية لهم لتدفع الشركة نحو تحقيق الريادة في أعمالها (Giang & Dung, 2022)، وأن إدراك العاملين لمستوى عالي من ممارسات المسؤولية الاجتماعية الموجهة لهم يدعم سلوكياتهم الريادية (Giang & Dung, 2022; Luu, 2020).

حيث نجد أن الأمان الوظيفي يدعم ريادة العاملين من جهة، وأن السلوك الريادي للعاملين يزيد من تميزهم فيزداد حرص الشركة على الاحتفاظ بهم فيتحقق الأمان الوظيفي لهم (Guberina & Wang, 2021).

يعتبر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بما تتضمنه عدالة الرواتب، وإجراءات النقل والترقية، والتدريب، والتحفيز، هو عامل أساسي في دفع العاملين نحو السلوكيات الريادية. (Urban & Moloi, 2022)

كما نجد أن الاتصالات التنظيمية الفعالة من العوامل المطلوبة لتحقيق الريادة الداخلية في ظل وجود دعم الإدارة العليا (Kumar & Parveen, 2021)، وكذلك نجد أن المشاركة سواء الأفقية أو الرأسية فهي داعمة بشكل إيجابي لريادة العاملين (Rigtering & Weitzel, 2013).

وفي اتجاه آخر نجد أن تحقيق ريادة العاملين هي نتاج ممارسات المسؤولية الاجتماعية عن طريق تحقيقها للرضا الوظيفي الذي يؤثر مباشرة على سلوكيات الريادة للعاملين (Soran et al., 2019)، وكذلك تحقيقها للملائمة بين الفرد ومنظّمته، ونية العمل الريادي وهي دعائم مهمة للسلوك الريادي

العاملين (Neessen et al.,2019).

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الفرض الثاني للدراسة، كما يأتي:

**الفرض الثاني:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركات (الأمان الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والمشاركة والاتصال، والدعم الإداري، وبيئة العمل)، والسلوكيات الريادية للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات- قطاع غرب الدلتا.

### (2-6) الدور المعدل لممارسات المسئولية الاجتماعية للشركة الموجهة للعاملين على العلاقة بين الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي وريادة العاملين.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة يتضح أنه التي لا توجد دراسات سعت إلى التحقق من العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية في شكل نموذج معدل Moderator أو وسيط Mediator ، وفي هذا الصدد من المتوقع وجود ممارسات المسئولية الاجتماعية للشركات الموجهة للعاملين كمتغير معدل على العلاقة بين الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي وريادة العاملين، وبناء على ذلك يقترح البحث الفرض الثالث للدراسة الذي ينص على:

**الفرض الثالث:** لا يوجد تأثير معدل لممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركة على العلاقة بين الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي (نية ترك العمل، ضعف ولاء العاملين، ضعف الثقة في الإدارة، والشكاوى النفسية والجسدية) وتحقيق ريادة العاملين في الشركة المصرية للاتصالات - قطاع غرب الدلتا.

### (3) مشكلة الدراسة:

إن الاستعانة بمصادر خارجية هو شكل من أشكال علاقات العمل التي تندرج ضمن فئة العمل غير المستقر، وهو مصطلح شائع الاستخدام دولياً للدلالة على حالات علاقات العمل غير الثابتة، وغير المضمونة/غير الأمانة وغير المؤكدة (Herawati,2010). ونجد أن العديد من الدراسات تسعى إلى تقييم الجدوى الاقتصادية للتعهيد الخارجي وفوائده المادية دون تقييم الجوانب الإنسانية وآثرها على سلوكيات العاملين التي بدورها تؤثر على المنظمة بل وتهدد بقائها(Quartey,2013).

من خلال مراجعة الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة اتضحت فجوة بحثية تمثلت في عدم وجود دراسات عربية أو أجنبية في -حدود علم الباحثة - تناولت الدور المعدل لممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية في العلاقة بين الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي (نية ترك العمل، ضعف الولاء التنظيمي، ضعف الثقة في الإدارة، والشكاوى النفسية والنفسية) على ريادة العاملين، في حدود علم الباحثة، لذا فقد جاءت الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية من خلال تحليل العلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة.

كما نجد من خلال دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة (ملحق 2) اتضحت بعض من السياسات والإجراءات التي يعاني منها العاملين بنظام التعهيد الخارجي، مثل: ضعف الرواتب خاصة إذا ما قورنت بالعمالة الداخلية، لا يوجد مسار وظيفي محدد بدرجات وظيفية معروفة، يتم فصل جميع العاملين بنهاية العام وإعادة تحرير عقود لهم وذلك كل عام، لا يحق لهم أن تحمل بطاقتهم الشخصية ما يدل على عملهم بالشركة المصرية للاتصالات، لا يحق لهم حيازة أي عهد خاصة بالشركة(خاصة العاملين بخدمة العملاء)، وحرمانهم من العديد من المميزات التي تمنحها الشركة للعمالة الداخلية، كما اتضحت بعض السلوكيات السلبية لهذه الفئة من العمالة ، منها الاتي:

- يفقد العاملون الرغبة في التغيير، والمساهمة فيه.
- ضعف حماس العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم.
- يلتزم العاملون بإجراءات العمل حرفياً، ولا يحاولون التصرف بعيداً عن إجراءات الروتين.
- قصور في الرؤية الاستراتيجية للوظائف والتوقعات المستقبلية نحو التطوير.
- تراجع ادراكهم لعدالة القوانين والإجراءات التنظيمية، وخاصة عند المقارنة بالعمالة الداخلية.
- انعدام شعور العاملين بالأمان الوظيفي، وتتوافر لديهم نية ترك العمل.
- تراجع مستويات ولاء العاملين للشركة، وانخفاض مستوى ثقة العاملين في الإدارة.
- معاناة العاملون من الشكاوى النفسية كالإرهاق النفسي والاكتئاب، وكذلك الشكاوى الجسدية كآلام بالرقبة والظهر والاذن.

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في تراجع إدراك القيادات العليا بالشركة المصرية للاتصالات لأهمية ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية في الحد من أثر سلوكيات عمالة التعهيد الخارجي على مستوى الريادة لديهم، كما يمكن عرض مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات، كما يأتي:

(1-3) هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي (نية ترك العمل- ضعف الولاء التنظيمي- ضعف الثقة بالإدارة- الشكاوى النفسية والجسدية) والسلوك الريادي للعاملين بالشركة الخاضعة للدراسة؟

(2-3) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية (الأمان الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والمشاركة والاتصال، والدعم الإداري، وبيئة العمل) وريادة للعاملين بالشركة الخاضعة للدراسة؟

(3-3) هل يوجد تأثير معدل لممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية (الأمان الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والمشاركة والاتصال، والدعم الإداري، وبيئة العمل) على العلاقة بين الآثار السلوكية لعمالة التعهيد الخارجي (نية ترك العمل، وضعف الولاء التنظيمي، وضعف الثقة بالإدارة، والشكاوى النفسية والجسدية) والسلوك الريادي لهم في الشركة الخاضعة للدراسة؟

#### (4) أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

(1-4) الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي (نية ترك العمل، وضعف الولاء التنظيمي، وضعف الثقة بالإدارة، والشكاوى النفسية والجسدية)، والسلوكيات الريادية للعاملين بالشركة الخاضعة للدراسة.

(2-4) الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية (الأمان الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والمشاركة والاتصال، والدعم الإداري، وبيئة العمل)، والسلوكيات الريادية للعاملين بالشركة الخاضعة للدراسة

- (3-4) التحقق من معدل لممارسات للمسؤولية الاجتماعية الداخلية (الأمان الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والمشاركة والاتصال، والدعم الإداري، وبيئة العمل) على العلاقة بين الآثار السلوكية لعمالة التعهيد الخارجي (نية ترك العمل، وضعف الولاء التنظيمي، وضعف الثقة بالإدارة، والشكاوى النفسية والجسدية) والسلوك الريادي لهم في الشركة الخاضعة للدراسة.
- (4-4) وضع خطة تنفيذية للحد من الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي على السلوكيات الريادية للعاملين من خلال تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركة الخاضعة للدراسة.

### (5) أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها على المستوى العلمي، وعلى المستوى العملي من خلال بعض الاعتبارات، منها ما يأتي:

#### (1-5) الأهمية على المستوى العلمي:

- قدمت الدراسة الحالية رؤية شاملة للآثار السلوكية السلبية للتعهيد الخارجي على العاملين باعتباره أحد التوجهات الإدارية الحديثة، وذلك في إطار تطبيقي، وهو الأمر الذي لم يتم تناوله على المستوى العربي أو الأجنبي في-حدود علم الباحثة.
- القت الدراسة الضوء على أهمية قيادة العاملين في الصف الأول، مع توضيح للسلوكيات الريادية لتلك الفئة (القدرة على قطع الروتين، والرؤية الاستراتيجية للوظيفة، القدرة على التغيير، والمساهمة في خلق بيئة عمل نشطة)، وهو أمر لم يتم تناوله على في الدراسات العربية ويندر في الدراسات الأجنبية-في حدود علم الباحثة- مما يعد إضافة للكتابات في هذا الشأن.
- هدفت الدراسة إلى التحقق من الدور المعدل لممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية على العلاقة بين الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي، والسلوكيات الريادية للعاملين، ويعتبر ذلك نموذج من العلاقات لم يتم تناوله في أي دراسة على المستوى العربي أو الأجنبي - في حدود علم الباحثة- مما يعد إثراءً للكتابات في هذا الصدد.

#### (2-5) الأهمية على المستوى العملي:

- وقد أضفي على الدراسة أهمية خاصة، كون مجال التطبيق هو الشركة المصرية للاتصالات، حيث أنها أول مشغل اتصالات متكامل في مصر، فهي تقدم لعملائها جميع خدمات الاتصالات الصوتية الأرضية وخدمات الإنترنت فائق السرعة وخدمات المحمول، وتاريخها العريق في خدمة الشعب المصري منذ أكثر من ١٦٠ عامًا، كما لها قاعدة عملاء ضخمة، فكان عدد مشتركى الهاتف الثابت ١١.٤ مليون، والإنترنت فائق السرعة الثابت إلى ٨.٦ مليون، كما كان عدد مشتركى خدمات المحمول ١١.٩ مليون، لسنة 2022<sup>(1)</sup>.

- تقدم الدراسة التوصيات للقيادات العليا في الشركة المصرية للاتصالات التي بها تستطيع الشركة اعتماد سياسة التعهيد الخارجي كتوجه معاصر له العديد من الفوائد، ودفع العاملين نحو تحقيق

(1) نتائج أعمال الربع الثالث ٢٠٢٢: أرباح متميزة رغم التحديات.

<https://ir.te.eg/ar/CorporateNews/PressRelease/170>

الريادية الداخلية لما له آثاره الإيجابية على العاملين والشركة.

### (6) منهجية الدراسة:

وتشمل منهجية الدراسة نوع الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة وأساليب القياس، وأداة الدراسة وطرق جمع البيانات، والتأكد من الاعتمادية والصلاحية لمقاييس الدراسة، وأساليب التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة، وفيما يأتي عرض لتلك العناصر:

#### (1-6) نوع الدراسة:

نظراً لأن الدراسة الحالية تتعلق ببحث الدور المعدل لممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية (الأمان الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والمشاركة والاتصال، الدعم الإداري، وبيئة العمل) على العلاقة بين الآثار السلوكية للتعهد الخارجي (نية ترك العمل، وضعف الولاء التنظيمي- وضعف الثقة بالإدارة، والشكاوى النفسية والجسدية)، والسلوكيات الريادية للعاملين (القدرة على قطع الروتين، والرؤية الاستراتيجية، والتوجه بالتغيير، والمساهمة في خلق بيئة عمل نشطة)، فقد تقرر استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة، وكذا العلاقات بين تلك المتغيرات، والحصول على بيانات أكثر واقعية من خلال توزيع الاستقصاء على عينة الدراسة.

#### (2-6) مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع عمالة التعميد الخارجي العاملين في الصف الأول، أي المتعاملين مباشرة مع العملاء (خدمة العملاء، والصيانة والتركيبات) بالشركة المصرية للاتصالات- قطاع غرب الدلتا (محافظة كفر الشيخ، ومحافظة البحيرة)، وقد تم اختيار عمالة التعميد لتوافر جوانب مشكلة الدراسة، وتم اختيار فئة العاملين بالصف الأول لكونهم أكثر ارتباطاً بمتغيرات الدراسة، ونظراً للانتشار الجغرافي الواسع لمفردات الدراسة في تلك المحافظات، وخلو بعض المراكز الفرعية للشركة من عمالة التعميد الخارجي، وعدم ثباتها بالفروع الأخرى في المدى القصير، فقد تم الاعتماد على الأعداد بالفروع الرئيسية الموجودة بالنطاق الجغرافي بمدن المحافظات المذكورة، نظراً لتركزهم فيها بشكل كبير، وتحقق الثبات النسبي لأعدادهم، ويعرض جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة، كما يأتي:

#### جدول (1):

##### توزيع مجتمع الدراسة

| م | الفرع          | كفر الشيخ | البحيرة (1) | البحيرة (2) | الإجمالي |
|---|----------------|-----------|-------------|-------------|----------|
|   | أعداد العاملين | 105       | 98          | 82          | 287      |

- المصدر: من إعداد الباحثة بالتعاون مع إدارات شئون العاملين بكل من الفروع المذكورة التابعة للشركة المصرية للاتصالات.
- الأعداد الموضحة هي الأعداد التقريبية الموجود بالفروع المذكورة في الفترة 2023/8/1 : 2023/9/1م.
- لا يشمل الأعداد المذكورة من هم في مراكز الوكلاء (الفرنشايز)

نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تقرر استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفرداته، وأن وحدة المعاينة التي سيتم توجيه الاستقصاء لها، هي كل من يتعامل مباشرة مع العملاء من عمالة التعهيد الخارجي بالشركة المصرية للاتصالات- قطاع غرب الدلتا.

### (3-6) متغيرات الدراسة:

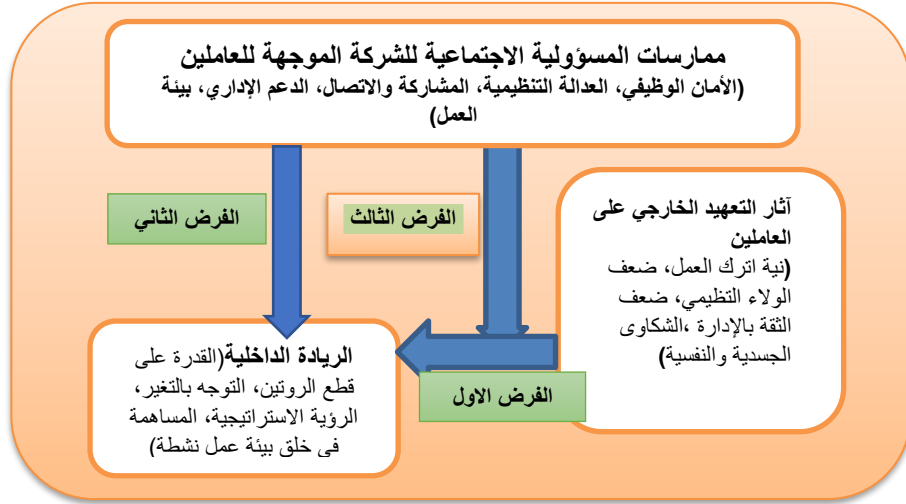
- **ريادة العاملين:** يمكن تعريفها إجرائياً بأنها "مبادرة من الأفراد من القاعدة إلى القمة لإحداث تغيير بهدف تحسين مؤسساتهم"، تم الاعتماد على مقياس طوره (Pearce et al., 1997)، واستخدامه (Zampetakis & Moustakis, 2007).

- **الأثار السلوكية للتعهيد الخارجي:** والتعريف الاجرائي لها هو " سلوكيات العاملين السلبية الناتجة عن سياسات التعهيد الخارجي"، وهي: نية ترك العمل وتم قياسها بواسطة مقياس مستخدم في (Shoaib et al., 2021; Camman et al., 1979)، وقياس الولاء التنظيمي تم اعتماد مقياس (Meyer et al., 1993) بالعبارات السلبية كما في دراسة (Ali et al., 2013; Quartey, 2013; Glavas & Kelley, 2014; al., 2010) (عبد الله، 2022)، وضعف الثقة بالإدارة فكان (Norman et al., 2010; Alkaabi & Wong, 2019) من خلال العبارات السلبية، والشكاوى الجسدية والنفسية تم اعتماد مقياس الصحة العامة الذي اعتمده العديد الدراسات منها (Faragher et al., 2005; Gao et al., 2004).

- **ممارسات المسئولية الاجتماعية للعاملين:** تم يمكن تعريفها إجرائياً بأنها "ممارسات موجهة للعاملين لتأكيد وجود الشركة في نفوسهم"، وتم قياسها بالاعتماد على مقياس مستخدم في دراسة (Cheruiyot & Maru, 2012)، وتم الاعتماد عليه في دراسات (Hossen & Hasan, 2020; ElAkremi et al., 2018; Story & Hartig, 2016; Kılıç et al., 2015.; Turker, 2009; Kuhnert et al., 1989) الذي يقوم على خمس ممارسات أساسية للمسئولية الاجتماعية الداخلية للشركات وهي: الأمان الوظيفي، العدالة التنظيمية، المشاركة والاتصال، والدعم الإداري، وبيئة العمل.



وفي ضوء ما تقدم تم تصميم نموذج مقترح للدراسة يعكس متغيرات وفروض البحث كما بالشكل رقم (1):



شكل (1): نموذج الدراسة

#### (4-6) أداة الدراسة وطرق جمع البيانات:

تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات؛ هما: البيانات الثانوية والبيانات الأولية، حيث تم جمع البيانات الثانوية من المراجع والدوريات المحلية والعالمية وبعض الأدلة، أما البيانات الأولية فقد تم جمعها من المستقصي منهم في الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء، وقد اعتمدت الباحثة بصفة اساسية على تصميم قائمة استقصاء (ملحق 1) وتم توزيعها على العاملين بنظام التعهد الخارجي بالفروع الرئيسية بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ، والبحيرة (دمنهور) بخدمة العملاء، وقد اشتملت على خمس صفحات، حيث تم تخصيص الصفحة الأولى لتوضيح عنوان الدراسة وأهميتها وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على عدد من الأسئلة، فخصص السؤال الأول (10 عبارات) لقياس توجهات المستقصي منهم نحو بعض السلوكيات للعاملين، أما السؤال الثاني (33 عبارة) فخصص لقياس السلوكيات السلبية للعاملين الناتجة عن التعهد الخارجي، والسؤال الثالث (28 عبارة) فخصص لقياس ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركة.

وفي الفترة من 2023/8/1: 2023./9/1. قامت الباحثة بتوزيع عدد 287 قائمة استقصاء، وتم جمع 205 استمارة صالحة للتحليل، بنسبة ردود قدرها 71.4%. ويرجع تراجع نسبة الردود لانشغال مفردات مجتمع الدراسة، وعدم التواجد المستمر لبعض منهم (فني الأعطال والتركيبات) في مقرات العمل.

## (5-6) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في ضوء طبيعة وأنواع البيانات والمتغيرات وطرق القياس ولأغراض التحليل، فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الاستقصاء واختبارات الفروض وهي كالتالي:

- **أساليب الإحصاء الوصفي:** متمثلة في الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية)، وذلك لزيادة العاملين، والآثار السلوكية للتعهيد الخارجي، وممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية.
- **أسلوب معامل الارتباط الفا كرونباخ ( $\alpha$ ):** وذلك بغرض التحقق من الاعتمادية والثبات في المقاييس المستخدمة، وتم الاعتماد على هذا الأسلوب لقدرته على قياس درجة الاتساق الداخلي بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم (ادريس، 2007).
- **نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling** فهي تقنية تحليلية تتمتع بثقة العديد من الباحثين (Hair et al., 2012)، وتم الاستعانة بتحليل العوامل (التحليل العاملي التوكيدي) CFA على برنامج Amos.25، وذلك لتحقيق من درجة الصلاحية Validity للمجموعات المختلفة من المتغيرات المستخدمة في البحث، وذلك من أجل الكشف عن الأبعاد الحقيقية لكل مجموعة من المتغيرات ومقارنتها بما تم افتراضه عند تصميم المقياس، بالإضافة إلى تخفيض البيانات، باستبعاد المتغيرات ذات الارتباط الضعيف بباقي المتغيرات في نفس المجموعة، كما تم الاستعانة ببرنامج Partial Least Squares based (PLS) نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية في عملية التحقق من الصدق التمايزي، واختبارات الفروض، لقدرة هذا البرنامج على التعامل مع عدد كبير من المتغيرات (Hair et al., 2019).

## (6-6) تقييم الاعتمادية والصلاحية لمقاييس الدراسة:

(6-6-1) **تقييم Reliability الاعتمادية:** وذلك بقياس درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقاييس الخاضعة للاختبار، تم الاعتماد على أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، وقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة للاختبار الذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من 0.30 (إدريس، 2007)، وتم تطبيقه على كل من المقاييس التالية: زيادة العاملين، والآثار السلوكية للتعهيد الخارجي، وممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية، ذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل ولكل مجموعة البنود على حدة حيث توضح نتائج جدول (2)، جدول (3)، جدول (4) جدول (5) أن معامل الفا كرونباخ ( $\alpha$ ) لجميع المتغيرات أعلى من الحد الأدنى المقبول 0.60 وذلك وفقا لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية وهذا يدل على أن أدوات البحث تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها. (ادريس، 2007).

(6-6-2) **تقييم الصلاحية Validity لمقاييس الدراسة:** اعتمدت الدراسة في تقييم صلاحية المقاييس على الصدق البنائي (Validity Construct) وهو قدرة المقياس على قياس المفهوم المصمم لقياسه، من خلال تقييم، الصدق التقاربي، والصدق التمايزي (Hair et al., 2012).

(6-6-1-2) **الصدق التقاربي Convergent Validity:** لتقييم صلاحية نموذج القياس – الصدق البنائي – الذي يقيس درجة التوافق بين الفقرات التي تقيس العامل، حيث يوضح جدول (2)، جدول (3)، و جدول (4)؛ و جدول (5)؛ أن قيم الأشباع SLF لجميع الفقرات أكبر من 0.70، كما أن قيم متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted AVE لجميع المتغيرات (العوامل)

أعلى من 0.5، كما أن قيم مؤشر المصدقية المركب (CR) Composite Reliability لجميع المتغيرات أعلى من 0.7، مما يعني أن أدوات الدراسة تتمتع بالصدق التقاربي (Hair et al, 2010). تم تعديل مقياس ريادة العاملين من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل - Modification indices التي يتيحها برنامج AMOS مع الاخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، وقد تم حذف (2) عبارة، و تم دمج عاملين هما (التوجه بالتغير، والقدرة على قطع الروتين في عامل واحد لتخطي نسبة التباين المشترك بينهما) (0.90)، وتم إعادة الاختبار، فكانت النتائج كما يعرضها جدول (2)، حيث أظهرت المؤشرات جودة مطابقة النموذج في الحدود المقبولة  $CMIND/DF=1.125 < 5$ ، وبلغت مؤشرات جودة المطابقة (GFI=0.983, CFI=0.998, NFI=0.981) هي مقاربة للواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي 0.1  $RMSEA=0.021 <$  وهي قريبة من الصفر، وبذلك فقد أصبح مقياس الريادة الداخلية (8 عبارات) ملائماً للاعتماد عليه في الأساليب الإحصائية التالية، لقياس بنية مكونة من ثلاث عوامل.

الجدول رقم (2):

نتائج أساليب تحليل الصدق والثبات لمقياس الريادة الداخلية

| Model fit   | CR   | AVE  | $\alpha$ | SLF   | سلوكيات ريادة العاملين   | م |
|---|------|------|----------|---|--|---|
| Chi-square = 19.117<br>CFI = .998<br>RMSEA = 0.021;<br>GFI = 0.983;<br>CMIND/DF=1.125 | .827 | 0.55 | .827     |   | القدرة على التغير وقطع الروتين   |   |
|   |      |      |          | .740  | أنا قادرا على التعامل خارج الروتين   | 1 |
|   |      |      |          | .726  | أبدي حماساً لاكتساب مهارات جديدة   | 2 |
|   |      |      |          | .715  | أقوم بتغيير مسار العمل بسرعة عندما لا يتم تحقيق النتائج                                  | 3 |
|   |      |      |          | .772  | أشجع زملائي اتخاذ المبادرات الخاصة بأفكارهم من أجل تحسين خدماتنا                         | 4 |
|   | 0.86 | 0.76 | 0.853    |   | الرؤية الاستراتيجية  |   |
|   |      |      |          | .786  | لدي الجرأة لاتباع أساليب جديدة، عندما يكون زملائي أكثر حذراً                             | 5 |
|   |      |      |          | .949  | أصف بوضوح كيف يمكن أن تكون الأمور في المستقبل بالنسبة لقسمي وما هو مطلوب للوصول إلى هناك | 6 |
|   | 0.85 | 0.74 | .831     |   | المساهمة في خلق بيئة عمل نشطة  |   |
|   |      |      |          | .751  | أساهم بحماس في خلق مناخ تعاوني وعمل جماعي في قسمي من أجل مواجهة التحديات                 | 7 |
|   |      |      | .961     | أساهم في إنشاء بيئة يشعر فيها العاملون بالحماس تجاه إجراء التحسينات | 8  |   |
|   |      |      | 0.847    | الإجمالي للمقياس  |  |   |

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي.

تم تعديل مقياس الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل Modification indices التي يتيحها برنامج AMOS مع الاخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، وقد تم حذف (15) عبارة، وتم إعادة الاختبار، فكانت النتائج كما يعرضها جدول(3)، حيث أظهرت المؤشرات جودة مطابقة النموذج في الحدود المقبولة  $CMIND/DF=1.010 < 5$ ، وبلغت مؤشرات جودة المطابقة  $(GFI=0.847, CFI=0.999, NFI=0.882)$  هي مقارنة للواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي  $RMSEA=0.011 < 0.1$  وهي قريبة من الصفر، وبذلك فقد أصبح مقياس الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي (18 عبارة) ملائماً للاعتماد عليه في الأساليب الإحصائية التالية، لقياس بنية مكونة من أربعة عوامل.

### الجدول رقم (3):

#### نتائج أساليب تحليل الصدق والثبات لمقياس الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي

| Model fit   | CR    | AVE  | $\alpha$ | SLF   | الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي | م     |      |  |                                   |
|---|-------|------|----------|-------|---------------------------------|-------|------|--|-----------------------------------|
| Chi-square = 129.342<br>CFI = 0.999<br>RMSEA = 0.011<br>GFI = 0.847<br>CMIND/DF = 1.010 | 0.920 | 0.66 | 0.921    |       | الشكاوى الجسدية والنفسية        | X1    |      |  |                                   |
|   |       |      |          | 0.850 | اشعر بالألم في الرقبة والظهر    | 1     |      |  |                                   |
|   |       |      |          | .905  | أشعر بالألم في الأذن            | 2     |      |  |                                   |
|   |       |      |          | .874  | اشعر بالاكنتاب                  | 3     |      |  |                                   |
|   |       |      |          | .800  | اشعر بالقلق                     | 4     |      |  |                                   |
|   |       |      |          | .721  | اشعر بالإرهاق                   | 5     |      |  |                                   |
|   |       |      |          | .703  | لا أشعر بالسعادة                | 6     |      |  |                                   |
|   | 0.87  | 0.62 | 0.869    |       | نية التسرب الوظيفي              | X2    |      |  |                                   |
|   |       |      |          | .825  | أريد أن أترك وظيفتي الحالية     | 7     |      |  |                                   |
|   |       |      |          | .827  | وظيفتي ليست آمنة                | 8     |      |  |                                   |
|   |       |      |          | .792  | تراودني أفكار بترك العمل        | 9     |      |  |                                   |
|   |       |      |          | .709  | أنا ابحث عن عمل آخر             | 10    |      |  |                                   |
|   |       |      |          | 0.901 | 0.70                            | 0.901 |      | ضعف ولاء العاملين                        | X3                                |
|   |       |      |          |       |                                 |       | .798 | يمكنني بسهولة أن أصبح مرتبطاً بشركة أخرى | 11                                |
|   |       |      |          |       |                                 |       | .783 | لا أشعر بأني جزء من هذه الشركة           | 12                                |
|   |       |      |          |       |                                 |       | .913 | لا أشعر بالانتماء إلى هذه الشركة         | 13                                |
|   |       |      |          |       |                                 |       |      | .836                                     | لا أشعر بالارتباط العاطفي بالشركة |
|   | 0.882 | 0.65 | 0.882    |       | ضعف ثقة العاملين بالإدارة       | X4    |      |  |                                   |

| Model fit | CR | AVE | $\alpha$ | SLF  | الاثار السلوكية للتعهد الخارجي                      | م  |
|-----------|----|-----|----------|------|---|----|
|           |    |     |          | .776 | لا تقدم الإدارة إجابات صادقة عندما استفسر عن أمر ما | 15 |
|           |    |     |          | .751 | لا أستطيع التعبير عن رأي بصدق                       | 16 |
|           |    |     |          | .881 | لا تفي الإدارة بوعودها معي                          | 17 |
|           |    |     |          | .819 | بشكل عام أنا لا أثق في الإدارة                      | 18 |
|           |    |     | 0.932    |      | الإجمالي للمقياس                                    |    |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

تم تعديل مقياس ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركات من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل Modification indices التي يتيحها برنامج AMOS مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، وقد تم حذف (14) عبارة، وتم إعادة الاختبار، فكانت النتائج كما يعرضها جدول (4)، حيث أظهرت المؤشرات جودة مطابقة النموذج في الحدود المقبولة  $CMIND/DF=1.019 < 5$ ، وبلغت مؤشرات جودة المطابقة (CFI=.998, NFI=.898, GFI=.863) هي مقاربة للواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي  $RMSEA=0.016 < 0.1$  وهي قريبة من الصفر، وبذلك فقد أصبح مقياس ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية (17 عبارات) ملائماً للاعتماد عليه في الأساليب الإحصائية التالية، لقياس بنية مكونة من خمسة عوامل.

#### جدول رقم (4):

نتائج أساليب تحليل الصدق والثبات لمقياس ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية

| Model fit   | CR    | AVE  | $\alpha$ | SLF  | عناصر ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية   | م |
|---|-------|------|----------|------|---|---|
| Chi-square = 111.096<br>CFI = .998<br>RMSEA = .016;<br>GFI = 0.863<br>CMIND/DF= 1.019 | 0.929 | 0.87 | 0.927    |      | الأمان الوظيفي  |   |
|   |       |      |          | .941 | تلتزم شركتي بتحقيق الأمان/الاستقرار الوظيفي على المدى الطويل لجميع العاملين             | 1 |
|   |       |      |          | .922 | توفر شركتي للعاملين مستوى عالٍ من الأمان/الاستقرار الوظيفي                              | 2 |
|   | 0.872 | 0.70 | 0.870    |      | بيئة العمل  |   |
|   |       |      |          | .875 | توفر سياسات مؤسستي دائماً بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين                                  | 3 |
|   |       |      |          | .728 | لكي يشعر الموظفون بالراحة في بيئة عملهم، تتبع شركتي دائماً أحدث المعايير الصحية         | 4 |
|   |       |      |          | .891 | تسمح لنا الإدارة بالإجازات المرضية وإجازات الامومة أو الاجازات التي يضطر اليها العاملين | 5 |
|   | 0.899 | 0.64 | 0.901    |      | العدالة التنظيمية   |   |
|   |       |      |          | .815 | راتبي يساوي ما أقدمه للشركة   | 6 |

| م  | عناصر ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية                                  | SLF  | $\alpha$ | AVE  | CR    | Model fit |
|----|--|------|----------|------|-------|-----------|
| 7  | نظم الحوافز والبدلات عادلة ولا يوجد تمييز                                    | .881 |          |      |       |           |
| 8  | جميع الإجراءات تجاه العاملين تتم دون تمييز                                   | .831 |          |      |       |           |
| 9  | لا يوجد تمييز في المعاملة بين العاملين                                       | .748 |          |      |       |           |
| 10 | المعلومات متاحة بشكل عادل للجميع   | .714 |          |      |       |           |
|    | المشاركة والاتصال  |      | 0.912    | 0.73 | 0.915 |           |
| 11 | يمكنني تقديم اقتراحات فعالة لتحسين إجراءات أو عمليات العمل                   | .881 |          |      |       |           |
| 12 | تتأثر القرارات الإدارية بشكل كبير برأي العاملين                              | .920 |          |      |       |           |
| 13 | تحرص الإدارة على أن نكون دائماً على دراية بالخطط والتوجهات المستقبلية للشركة | .847 |          |      |       |           |
| 14 | تتواصل الإدارة مع العاملين بشكل مستمر  | .763 |          |      |       |           |
|    | الدعم الإداري  |      | 0.841    | 0.64 | 0.84  |           |
| 15 | تهتم الإدارة بأهدافي وقيمي   | .854 |          |      |       |           |
| 16 | توفر الإدارة الدعم والمساعدة وقت احتياجي                                     | .758 |          |      |       |           |
| 17 | أستطيع الوصول إلى الموارد اللازمة لأداء عملي بسهولة                          | .792 |          |      |       |           |
|    |  |      | 0.939    |      |       |           |

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي.

#### (2-2-6-6) الصدق التمايزي Discriminant Validity: ا

عتمدت الباحثة في قياس الصدق التمايزي والذي يشير إلى القدرة على تمييز المتغير عن غيره، وأن يقيس كل متغير عن غيره ما يجب أن يقيسه بالفعل، على معيار الارتباط أو التداخل بين المتغيرات AVE الجذر التربيعي لمتوسط التباين، لقياس الصدق التمايزي باستخدام تحليل Fornell-Larcker criterion (Hair et al., 2019)، جدول (5)، وكذلك مصفوفة التحميل المتداخل Cross loadings جدول (6).

من خلال النتائج المعروضة بجدول (5)، نجد انه من خلال مصفوفة الارتباط Fornell-Larcker criterion، يتضح أن قيم AVE لكل بنية يتجاوز الارتباط المشترك بينها وبين البنات الأخرى بالنموذج، فكانت جميع القيم القطرية أكبر من قيم الارتباط البيئي،

#### جدول (5)

#### مصفوفة الارتباط Fornell-Larcker criterion

| المتغيرات                             | الأثار السلوكية للتعهد | ريادة العاملين | ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية |
|---------------------------------------|------------------------|----------------|---------------------------------------|
| الأثار السلوكية للتعهد                | 0.933                  |                |                                       |
| ريادة العاملين                        | -0.755                 | 0.835          |                                       |
| ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية | -0.677                 | 0.812          | 0.935                                 |

المصدر: من اعداد الباحثة بناءً على مخرجات التحليل الاحصائي برنامج Smart PLS V.4

ومن خلال مصفوفة التحميل المتداخل Cross loadings يتضح أنه قد تم توزيع المتغيرات (13متغير) على أربعة عوامل رئيسية، ولا يوجد تداخل بين تلك المتغيرات.

### جدول (6) مصفوفة Cross loadings

| المتغيرات                               | الابعاد | الأثار السلوكية للتعهد | ريادة العاملين | ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية | ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية × الأثار السلبية للتعهد |
|---|---------|------------------------|----------------|---------------------------------------|---|
| الآثار السلوكية للتعهد X                | 1       | 0.927                  | -0.697         | -0.599                                | 0.509   |
|   | 2       | 0.941                  | -0.711         | -0.643                                | 0.553   |
|   | 3       | 0.943                  | -0.710         | -0.630                                | 0.498   |
|   | 4       | 0.919                  | -0.697         | -0.653                                | 0.483   |
| ريادة العاملين Y                        | 5       | -0.566                 | 0.807          | 0.648                                 | -0.183  |
|   | 6       | -0.641                 | 0.857          | 0.688                                 | -0.182  |
|   | 7       | -0.679                 | 0.842          | 0.698                                 | -0.275  |
| ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية M | 8       | -0.607                 | 0.767          | 0.940                                 | -0.218  |
|   | 9       | -0.603                 | 0.741          | 0.919                                 | -0.214  |
|   | 10      | -0.652                 | 0.760          | 0.936                                 | -0.248  |
|   | 11      | -0.671                 | 0.775          | 0.950                                 | -0.291  |
|   | 12      | -0.631                 | 0.755          | 0.930                                 | -0.267  |
|   | 13      | 0.548                  | -0.257         | -0.265                                | 1.000   |

المصدر: من اعداد الباحثة بناءً على مخرجات التحليل الاحصائي برنامج Smart PLS V.4

في ضوء نتائج التحليل السابقة فقد أمكن التوصل إلى عدد من المقاييس التي يتمتع كل منها بدرجة عالية من الثبات والصدق ويمكن الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل في هذه الدراسة. (6-7) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يتناول الجزء التالي عرض ومناقشة قيم المتوسط الحسابي كأحد أساليب الإحصاء الوصفي التي تعبر عن تقديرات واتجاهات المستقصي منهم نحو متغيرات الدراسة؛ حيث يعرض جدول (6) توصيف تقديرات مفردات المجتمع نحو (الأثار السلوكية للتعهد الخارجي، وريادة العاملين، وممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركة المصرية للاتصالات -قطاع غرب الدلتا)، كما يأتي:

من خلال الجدول (7) يتضح ارتفاع المتوسط الإجمالي للأثار السلوكية للتعهد الخارجي فكان (3.65) مدعوماً بارتفاع متوسط ضعف ولاء العاملين حيث سجلت (3.78)، في حين انخفض المتوسط الإجمالي لسلوكيات العاملين الريادية حيث كان المتوسط الإجمالي (2.45)، وكذلك سجلت نوعاً ما من الانخفاض متوسطات جميع ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركة، وكان المتوسط الإجمالي (2.91).

جدول (7)

التوصيف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات                        | المتوسط الحسابي | م | المتغيرات                                     | المتوسط الحسابي |
|----------------------------------|-----------------|---|---|-----------------|
| الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي  | 3.63            | 3 | المساهمة في خلق بيئة عمل نشطة                 | 2.78            |
| 1 نية ترك العمل                  | 3.63            |   | الإجمالي                                      | 2.45            |
| 2 الشكاوى الجسدية والنفسية       | 3.59            |   | ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركات |                 |
| 3 ضعف ولاء العاملين              | 3.78            | 1 | الأمان الوظيفي                                | 2.86            |
| 4 ضعف الثقة في الإدارة           | 3.61            | 2 | بيئة العمل                                    | 2.89            |
| الإجمالي                         | 3.65            | 3 | العدالة التنظيمية                             | 2.92            |
| ريادة العاملين                   |                 | 4 | المشاركة والاتصال                             | 2.93            |
| 1 القدرة على التغير وقطع الروتين | 2.01            | 5 | الدعم الإداري                                 | 2.93            |
| 2 الرؤية الاستراتيجية            | 2.56            |   | الإجمالي                                      | 2.91            |

المصدر: من اعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الاحصائي.

\* المقياس المستخدم متدرج من خمس نقاط حيث يشير الرقم (1) الي غير موافق تماما، ويشير الرقم (5) الي موافق تماما مع وجود درجة حيادية في المنتصف، فئات المتوسط الحسابي ( $1.8 >= 1$ ) غير موافق تماما، ( $2.6 >= 1.8$ ) غير موافق، ( $3.4 >= 3.4$ ) محايد، ( $4.2 >= 3.4$ ) موافق، أكبر أو يساوي (4.2) الموافقة التامة.

(8-6) تقييم النموذج الهيكلي واختبار فروض الدراسة:

اختص هذا الجزء بعرض مؤشرات تقييم النموذج الهيكلي للدراسة، وكذلك نتائج اختبارات فروض الدراسة، كما يأتي:

(1-8-6) تقييم النموذج الهيكلي للدراسة،

يعرض جدول (8) مؤشرات تقييم النموذج الهيكلي للدراسة باستخدام برنامج Smart PLS V.4، متضمنة نتائج اختبارات  $Q^2$ ،  $R^2$ ،  $GOF$ ، كما يأتي:

من خلال النتائج الموضحة بجدول (8) نجد أن جودة مطابقة النموذج  $GOF$ ، بلغت  $0.36 < 0.78$ ، وهو مؤشر لدرجة عالية من المطابقة (Wetzels et al., 2009)، كما تم اختبار القدرة التنبؤية للنموذج المقترح للدراسة من خلال  $Q^2$  وهي قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بسلوك المتغير التابع، وكانت  $0.737 <$  الصفر، مما يعد مؤشر على القدرة التنبؤية العالية للنموذج المقترح. كما كان معامل التحديد  $R^2$  والتي يعني مدى قدرة المتغير المستقل في تفسير التغير في المتغير التابع، فكانت  $0.751$  فهي قدرة عالية (Chin, 1998).

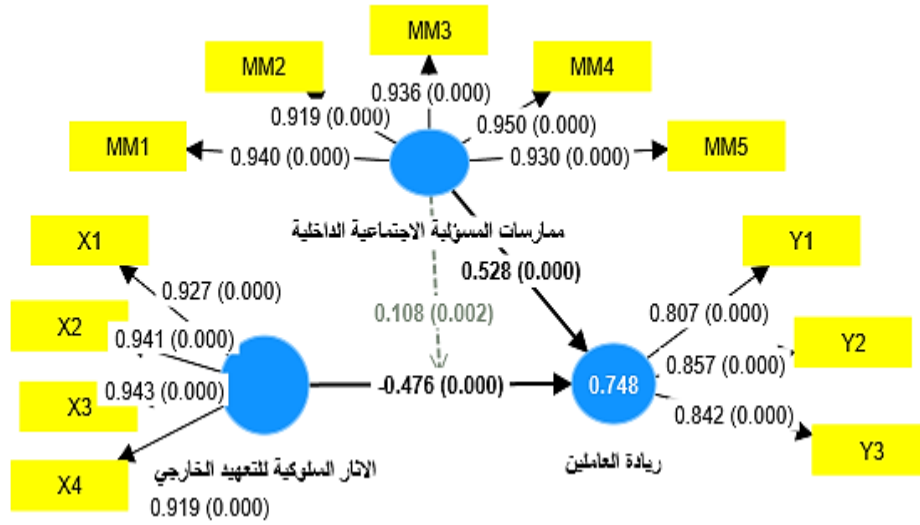
جدول (8)

بعض نتائج اختبارات تقييم النموذج الهيكلي للدراسة

| المتغير   | نوعه                  | $Q^2$ | $R^2$ | $GOF$ |
|---|-----------------------|-------|-------|-------|
| الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي<br>ممارسات المسئولية الاجتماعية<br>الداخلية<br>ريادة العاملين | مستقل<br>معدل<br>تابع | 0.722 | 0.748 | 0.78  |
| $R^2 > 0.67$ قوية، من 0.67 الي 0.33، متوسطة، من 0.33 الي 0.19 ضعيفة، $Q^2 < 0 < GOF$<br>0.36  |                       |       |       |       |

المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي Smart PLS V.4





شكل رقم (2): النموذج الهيكلي للعلاقة بين متغيرات الدراسة  
المصدر: من مخرجات برنامج Smart PLS V.4

شكل (2) يعرض نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقات بين المتغيرات، فيتضح وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الآثار السلبية للتعهد الخارجي (متغير مستقل) وريادة العاملين (متغير تابع)، كما يوجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركة وريادة العاملين، كما يوضح النموذج الدور المعدل للممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية (متغير معدل) على العلاقة بين الآثار السلوكية للتعهد الخارجي وريادة العاملين، حيث استطاعت تلك الممارسات تغيير اتجاه العلاقة من الاتجاه السالب إلى الاتجاه الموجب، وكانت هذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01.

## 2-8-6) اختبارات الفروض

يختص الجزء الآتي بعرض نتائج اختبارات فروض الدراسة؛ كما يأتي:

### 1-2-8-6) اختبار الفرض الأول والثاني (المسارات المباشرة)

يختص هذا الجزء بعرض نتائج اختبارات الفرض الأول والثاني، كما يأتي:

- **الفرض الأول:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الآثار السلوكية للتعهد الخارجي (نية ترك العمل، وضعف ولاء العاملين، ضعف الثقة بالإدارة، والشكاوى النفسية والجسدية)، وتحقيق ريادة العاملين بالشركة المصرية للاتصالات - قطاع غرب الدلتا.
  - **الفرض الثاني:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات (الأمان الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والمشاركة والاتصال، والدعم الإداري، وبيئة العمل)، والسلوكيات الريادية للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات- قطاع غرب الدلتا.
- وقد تم الاعتماد على برنامج Smart PLS V.4، وكانت النتائج كما هو موضح بجدول (9):

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (9)، والتي تعكس نتائج اختبار المسارات المباشرة في النموذج يتضح الاتي:

وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي بشكل إجمالي وريادة العاملين، وكذلك لجميع الآثار السلوكية للتعهيد (نية ترك العمل، وضعف ولاء العاملين، وضعف الثقة بالإدارة، والشكاوى النفسية الجسدية)، وريادة العاملين كل منها على حدة، مدعومة بقيم سالبة لمعاملات المسار، لذا فقد تقرر رفض الفرض العدمي (الفرض الأول للدراسة) وقبول الفرض البديل وذلك بشكل إجمالي، ولجميع الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي، حيث كانت P.value دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، و0.05، كما يعتبر ضعف ولاء العاملين أكثر الآثار السلوكية للتعهيد تأثيراً سلبياً على ريادة العاملين بالشركة المصرية للاتصالات- قطاع غرب الدلتا.

#### جدول (9)

نتائج تحليل المسارات المباشرة-مخرجات برنامج Smart PLS V.4

| الفرض  | المسار   | قيمة المسار Std.beta | قيمة (t) | (p)     |
|--------|--|----------------------|----------|---------|
| الأول  | الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي --> ريادة العاملين       | -0.756               | 28.526   | * 0.000 |
|        | نية ترك العمل --> ريادة العاملين                         | -0.205               | 2.161    | **0.031 |
|        | ضعف ولاء العاملين ---> ريادة العاملين                    | -0.212               | 2.014    | **0.044 |
|        | ضعف الثقة في الإدارة --> ريادة العاملين                  | -0.204               | 2.195    | **0.028 |
|        | الشكاوى النفسية والجسدية ---> ريادة العاملين             | -0.187               | 2.091    | **0.037 |
| الثاني | ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية --> ريادة العاملين | 0.812                | 33.165   | *0.000  |
|        | الأمان الوظيفي --> ريادة العاملين                        | 0.202                | 2.128    | **0.033 |
|        | العدالة التنظيمية ---> ريادة العاملين                    | 0.180                | 2.045    | **0.041 |
|        | الدعم الإداري --> ريادة العاملين                         | 0.179                | 2.922    | *0.003  |
|        | المشاركة والاتصال ---> ريادة العاملين                    | 0.169                | 2.375    | **0.018 |
|        | بيئة العمل ---> ريادة العاملين                           | 0.134                | 2.074    | **0.038 |

\*مستوى الدلالة عند 0.01 طبقاً للاختبارات p.value

\*\* مستوى دلالة عند 0.05 طبقاً للاختبارات p.value

وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركة بشكل إجمالي وريادة العاملين، وكذلك لجميع ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية (الأمان الوظيفي، والعدالة التنظيمية، المشاركة والاتصال، والدعم الإداري، بيئة العمل) وريادة العاملين كل منها على حدة، حيث كانت قيم جميع معاملات المسار موجبة، ودالة إحصائياً، لذا فقد تقرر رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل (الفرض الثاني للدراسة)، وذلك بشكل إجمالي، ولجميع ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركة، حيث كانت P.value ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، و0.05، كما يعتبر الأمان الوظيفي أكثر الممارسات ارتباطاً بريادة العاملين بالتعهيد الخارجي -الشركة المصرية للاتصالات بقطاع غرب الدلتا.

### (6-8-2-2) اختبار الفرض الثالث (الدور المعدل)

يختص هذا الجزء بعرض نتائج اختبارات الفرض الثالث للدراسة، كما يأتي:

**الفرض الثالث:** لا يوجد تأثير معدل لممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركة على العلاقة بين الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي (نية ترك العمل، ضعف ولاء العاملين، ضعف الثقة في الإدارة، والشكاوى النفسية والجسدية) وتحقيق ريادة العاملين في الشركة المصرية للاتصالات -قطاع غرب الدلتا.

وقد تم الاعتماد على برنامج Smart PLS V.4، وكانت النتائج كما هو موضح

بجدول (10):

من جدول (10) يتضح أن ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية (مجتمعة) قد استطاعت تعديل العلاقة بين الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي (بشكل اجمالي) وريادة العاملين، حيث عدلت اتجاه العلاقة من الاتجاه السلبي، حيث كان معامل المسار (-0.476) إلى الاتجاه الإيجابي فأصبح معامل المسار (0.108)، وهو قيمة معنوية عند مستوى دلالة احصائية 0.01.

#### جدول (10)

اختبار الدور المعدل لممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية

مخرجات برنامج Smart PLS V.4

| الفرض  | المسار   | قيمة المسار<br>Std.Beta | قيمة<br>(t) | (p)     |
|--------|--|-------------------------|-------------|---------|
|        | الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي <--- ريادة العاملين                                  | -0.476                  | 7.289       | *0.000  |
| الثالث | الآثار السلبية للتعهيد × ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية <--- ريادة العاملين   | 0.108                   | 3.108       | *0.002  |
|        | نية ترك العمل <--- ريادة العاملين  | -0.414                  | 6.709       | *0.000  |
|        | نية ترك العمل × ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية <--- ريادة العاملين            | 0.101                   | 3.032       | *0.002  |
|        | ضعف ولاء العاملين <--- ريادة العاملين  | -0.404                  | 6.594       | *0.000  |
|        | ضعف ولاء العاملين × ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية <--- ريادة العاملين        | 0.094                   | 2.685       | *0.007  |
|        | ضعف الثقة في الإدارة <--- ريادة العاملين   | -0.390                  | 6.752       | *0.000  |
|        | ضعف الثقة في الإدارة × ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية <--- ريادة العاملين     | 0.075                   | 2.561       | **0.010 |
|        | الشكاوى النفسية والجسدية <--- ريادة العاملين   | -0.336                  | 4.766       | *0.000  |
|        | الشكاوى النفسية والجسدية × ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية <--- ريادة العاملين | 0.065                   | 1.636       | 0.102   |

\*مستوى الدلالة عند 0.01 طبقاً للاختبارات p.value

\*\* مستوى دلالة عند 0.05 طبقاً للاختبارات p.value

- كما يتضح أن ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركة قد استطاعت تعديل العلاقة بين نية ترك العمل وريادة العاملين من الاتجاه السلبي بمعامل مسار (-0.414) وتحويلها إلى الاتجاه الإيجابي حيث كان معامل المسار (0.101) وهو قيمة معنوية عند مستوى دلالة احصائية 0.01.

- كما استطاعت ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية تعديل العلاقة بين ضعف ولاء العاملين من الاتجاه السلبي بمعامل مسار (-0.404) إلى الاتجاه الإيجابي حيث أصبح معامل المسار (0.094) وهو قيمة معنوية عند مستوى دلالة احصائية 0.01.
- كما نجحت ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية في تعديل العلاقة بين ضعف الثقة في الإدارة من الاتجاه السلبي بمعامل مسار (-0.390) إلى الاتجاه الإيجابي بمعامل مسار (0.075) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة احصائية 0.05.
- وبالرغم من نجاح ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركة في تعديل العلاقة بين الشكاوى النفسية والجسدية وزيادة العاملين من الاتجاه السلبي بمعامل مسار (-0.336) إلى الاتجاه الإيجابي فاصبح معامل المسار (0.065)، إلا أن تلك القيمة لم تكن معنوية عند أي من مستويات الدلالة الإحصائية.

## (7) نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن عرضها كالتالي:

### (1-7) نتائج الإحصاء الوصفي:

- أشارت النتائج أن العاملين بنظام التعهيد الخارجي بالشركة المصرية للاتصالات- قطاع غرب الدلتا يسلكون بعض السلوكيات السلبية، وذلك بمتوسطات مرتفعة، ويعد ذلك اتفاقاً مع دراسات (Modak et al.,2023;Maulidina,2022;Quartey,2013) التي أكدت أن نظام التعهيد الخارجي بأدواته وظروف العمل التي يخلقها، تنعكس سلبياً على سلوكيات العاملين، وكان ضعف ولاء العاملين للشركة هو الأعلى، يليه نية ترك العمل وضعف ثقتهم في الإدارة، ثم الشكاوى الجسدية والنفسية.
- كما أوضحت النتائج تراجع السلوكيات الريادية للعاملين بنظام التعهيد الخارجي بشكل ملحوظ بالشركة المصرية للاتصالات- قطاع غرب الدلتا، ويعد اتفاقاً مع دراسة (Belcourt,2006) التي أكدت أن العاملين بنظام التعهيد الخارجي يتراجع لديهم السلوكيات الريادية. حيث تراجعت القدرة على التغيير والتصرف بعيداً عن الروتين، يليه تراجع الرؤية الاستراتيجية لوظائفهم، وكذلك قدرتهم على المساهمة في بيئة عمل نشطة.
- كما تراجعت ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركة متمثلة في تراجع الممارسات الخاصة بدعم (بيئة العمل الصحية، والاستقرار الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والمشاركة والاتصال، والدعم الإداري) بالشركة المصرية للاتصالات - قطاع غرب الدلتا.

### (2-7) نتائج اختبارات الفروض:

- اشارت النتائج بوجود علاقة سلبية دالة احصائياً بين الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي (الشكاوى الجسدية والنفسية، ونية ترك العمل، وضعف ولاء العاملين، وضعف الثقة بالإدارة) وريادة العاملين ويعد ذلك اتفاقاً مع دراسات (Kassem et al.,2021; Farrukh et al,2017)
- (Zoghbi et al.,2017; Joe-Akunne et al.,2014; ) ، كما يعتبر ضعف ولاء العاملين، هو أعلى الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي تأثيراً سلبياً على ريادة العاملين بالشركة المصرية للاتصالات- قطاع غرب الدلتا.

- أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركة والسلوكيات الريادية للعاملين، حيث أن تلك الممارسات المتمثلة في (الأمان الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والمشاركة والاتصال، والدعم الإداري، ودعم بيئة العمل الصحية) لها دور داعم لريادة العاملين، وهو ما يتفق مع دراسات (Urban&Moloi, 2022; Giang & Dung, 2022; Kumar & Parveen, 2021; Luu, 2020; Rigtering & Weitzel, 2013). كما يعتبر الأمان الوظيفي أكثر الممارسات الداعمة لريادة العاملين بالشركة المصرية للاتصالات - قطاع غرب الدلتا.
- أوضحت النتائج أن ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركة (الأمان الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والمشاركة والاتصال، والدعم الإداري، ودعم بيئة العمل الصحية) نجحت في دورها كمتغير معدل في العلاقة بين الآثار السلوكية للتعميد الخارجي (نية ترك العمل، وضعف ولاء العاملين، وضعف الثقة بالإدارة، والشكاوى الجسدية والنفسية) وريادة العاملين، حيث استطاعت تغيير الاتجاه لتلك السلوكيات من التأثير السلبي، إلى التأثير الإيجابي على سلوكياتهم الريادية بالشركة المصرية للاتصالات-قطاع غرب الدلتا، كما يأتي:
- حيث أن مع تطبيق الشركة لممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية في ظل توافر نية ترك العمل لدى العاملين، فسوف يعمل ذلك على تعديل نيتهم في ترك العمل إلى نيتهم في البقاء مما يؤثر إيجابياً على سلوكياتهم الريادية، ويعد ذلك اتفاقاً مع دراسات (Joe-Akunne et al., 2014; Zoghbi et al., 2017) التي تؤكد أن توافر نية البقاء لدى العاملين له دور في دعم السلوكيات الريادية لهم.
- كما أشارت النتائج أن مع تطبيق الشركة لممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية، في ظل وجود ضعف لمستوى ولاء العاملين للشركة، فسوف يعمل ذلك على تحقيق ولاء العاملين للشركة، والذي له دور إيجابي في دعم السلوكيات الريادية للعاملين، وهو ما يتفق مع دراسة (Kassem et al., 2021; Farrukh et al., 2017) التي أكدت أن الولاء التنظيمي له دور إيجابي في دعم ريادة العاملين.
- وكذلك نجد أن تطبيق ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركة، في ظل تراجع ثقة العاملين بالإدارة، فسوف تنجح تلك الممارسات في خلق الثقة لدى العاملين في الإدارة، والذي بدوره يدعم السلوكيات الريادية للعاملين، وهو ما اتفق مع (Hasan, 2021; Kumar&Parveen, 2021). في أن توافر الثقة التنظيمية له دور إيجابي في دعم سلوكيات العاملين الريادية.
- كما نجد أن تطبيق ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركة في ظل وجود شكاوى نفسية وجسدية للعاملين، سوف يعمل على الحد من تلك الشكاوى وأثرها السلبي على ريادة العاملين فتتحول إلى راحة نفسية وجسدية للعاملين تقوم بدورها بدعم ريادة العاملين، وهو ما اتفقت بشكل جزئي مع دراستي (Modak et al., 2023; Pandey et al., 2021)، في أن رأس المال النفسي بالمنظمة يدعم ريادة العاملين ويحفز المشاركة في العمل.

## (8) دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج البحث عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظري والتطبيقي، ويمكن عرضها كما يأتي:

### (1-8) الدلالات على المستوى النظري:

- اهتمت الدراسة بالآثار السلبية لنظام التعهيد الخارجي على العنصر البشري، فتعتبر دلالة هامة فلا توجد أي دراسة على المستوى العربي قد تناولت هذا المفهوم، في حدود علم الباحثة، مما يفسح الطريق إلى دراسات أخرى تعيد تقييم هذه السياسة لتفادي سلبياتها والاستفادة مما تفرزه من إيجابيات.

- ومن الدلالات الهامة للبحث الحالي دراسة ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية كمتغير معدل على العلاقة بين الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي وريادة العاملين، فلم تجد الباحثة أي دراسة تناولت العلاقة التفاعلية بين هذه المتغيرات في بيئة إدارة الأعمال العربية أو بيئة إدارة الأعمال الأجنبية - في حدود علم الباحثة- مما يعد معه إضافة جديدة تفيد الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

- أكدت الدراسة وجود علاقة سلبية بين كل من (نية ترك العمل، وضعف ولاء العاملين، وضعف الثقة في الإدارة، والشكاوى الجسدية والنفسية) من جهة والسلوك الريادي من جهة أخرى، كما أكدت على وجود علاقة إيجابية بين ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركة (الأمان الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والمشاركة والاتصال، والدعم الإداري، وبيئة العمل) وريادة العاملين وهي إضافة مهمة لعدم اختبار هذه العلاقات من قبل في بيئتنا المصرية أو العربية في حدود علم الباحثة.

- ألفت الدراسة الضوء على السلوكيات الريادية للعاملين في الصف الأول (القدرة على قطع الروتين، والقدرة على التغيير، والرؤية الاستراتيجية، المساهمة في خلق بيئة عمل نشطة)، وهي دلالة هامة لعدم تناولها في بيئتنا المصرية والعربية.

### (2-8) الدلالات على المستوى التطبيقي:

- إن نتائج الدراسة الحالية بما أكدته على وجود علاقة سلبية بين الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي (نية ترك العمل، وضعف ولاء العاملين، وضعف الثقة في الإدارة، والشكاوى الجسدية والنفسية) من جهة والسلوك الريادي من جهة أخرى، يعطي دلالة مهمة للجهود الرامية نحو دعم السلوكيات الريادية في شركات الخدمات ومنها الشركة المصرية للاتصالات، إذ يجب على المسؤولين الأخذ في الاعتبار تلك الآثار ومحاولة الحد منها أو التخفيف من تداعيتها كمحاولة للارتقاء بمستوى السلوك الريادي للعاملين.

- من الدلالات المهمة أيضاً وجود علاقة إيجابية بين ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية والسلوك الريادي للعاملين، إذ لا بد من تحقيق تلك الممارسات في بيئة الشركة المصرية للاتصالات حتى تكون داعمة للسلوكيات الإيجابية للعاملين ومنها السلوك الريادي.

- كما أكدت الدراسة على أن لممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية دور أساسي في دعم السلوك الريادي للعاملين من خلال دورها الواضح في الحد من الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي، وفي ذلك دلالة تطبيقية مهمة حيث يجب على القيادات العليا في بيئة عمل الشركة المصرية للاتصالات الاهتمام بتحقيق ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية، لما لها من دور هام في دعم سلوكيات العاملين وتوجهاتهم، وتفسح الطريق لتنمية السلوك الريادي لهم.

(9) توصيات الدراسة:

تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات للقيادات العليا في الشركة المصرية للاتصالات، في صورة خطة تنفيذية تهدف إلى دعم السلوكيات الريادية للعاملين بالتعهد الخارجي، سعياً للحد من الآثار السلوكية للتعهد الخارجي من خلال العمل وفق مجموعة من المحاور الأساسية التي تتضمن ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركة، كما يوضح الجدول (11):

جدول (11)

خطة تنفيذية للحد من الآثار السلوكية للتعهد الخارجي على ريادة العاملين من خلال تطبيق ممارسات المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركة المصرية للاتصالات

| المحاور الأساسية  | التوصية   | متطلبات التنفيذ  | المسؤول عن التنفيذ  |
|-------------------|---|--|---|
| الأمان الوظيفي    | 1- يجب العمل وفق رؤية ادارية تتضمن إعادة النظر إلى العاملين بالتعهد الخارجي من منطلق أنهم عمالة مستمرة بالشركة، وأنهم قيادات الشركة في المستقبل، لذا يتوجب تحقيق رضائهم، وولائهم، ودعم ثقتهم بالشركة. | 1- السماح لهم بإثبات انتمائهم للشركة في بطاقتهم الشخصية.   | وزارة الاتصالات والمعلومات -القيادات العليا في الشركة المصرية للاتصالات - قطاع إدارات الموارد البشرية في الشركة المصرية للاتصالات |
|                   | 2-وضع اللوائح القانونية التي تلزم الشركة بضمان تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين.   | 2-التعهد من الشركة بأنه لن يتم الاستغناء عن أي عامل إلا حين يرتكب جريمة تخل بالشرف، أو أي انحراف سلوكي مثل الرشوة أو الفساد أو التخريب، أو تراجع متكرر في معدلات الأداء المستهدفة وبدون تحمل الشركة أي مسئولية عن هذا التراجع. |   |
| العدالة التنظيمية | 1-مراعاة أسس العدالة التنظيمية بين جميع العاملين سواء العمالة الداخلية أو الخارجية في كافة الإجراءات الخاصة بالعمل في الأجور، والحوافز، والنقل، والترقية، ونظام الاجازات،                             | 3-التوقف عن بعض الإجراءات منها إنهاء العقود سنوياً للعاملين وإعادة تحريرها مرة أخرى لما في هذا الاجراء من أثر نفسي سلبي عليهم والاكتفاء بتجديد العقود تلقائياً.  |   |
|                   | 2-لابد من توفير نظام للأجور، والمرتبات عادل،  | 4- السماح بتحويلهم إلى العمالة الداخلية التابعة للشركة المصرية للاتصالات بعد مضي فترة معينة داخل الشركة عند تحقيق أهداف وظائفهم لمدة محددة.  |   |
|                   |   | 5-دمج العاملين داخل كيانات داخلية مخصصة كالصناديق العلاجية، وصناديق الولاء، ومخصصات تأمينية كافية  |   |
|                   |   | 6-عمل القيادات وفق أنماط خاصة، كالقيادة الأبوية، والقيادة  |   |

| المسؤول عن التنفيذ | متطلبات التنفيذ  | التوصية   | المحاور الأساسية  |
|--------------------|--|---|-------------------|
|                    | الخادمة والقيادة التمكينية وغيرها من الأنماط القادرة على شحذ الهمم، واحتوائهم فكرياً ونفسياً   | يتناسب مع طبيعة العمل وحجمه.  |                   |
|                    | 6-توفير خطوط اتصال مفتوحة مع مصادر الحصول على المعلومات.<br>6- منحهم جميع الامتيازات التي تمنحها الشركة لعمالها الداخليين كسداد اشتراك النقابات، والمصايف، والرحلات الترفيهية... وغيرها.<br>7-عقد الاجتماعات بشكل مستمر، وتوفير وسائل تواصل معهم بشكل مباشر. | توفير اليات المشاركة وفتح خطوط اتصال مباشر مع العاملين، بما يتيح مشاركة جميع المعلومات معهم، ومحاولة دمجهم في العمل وإطلاعهم على ما يستجد من أحداث، وسياسات، وتعليمات، ومناقشة مشاكل العمل وكيفية حلها، وإشراكهم في صنع القرارات، والأصغاء إلى آرائهم في السياسات الإدارية، وطرق التعامل مع جميع المواقف، والرد على استفساراتهم المختلفة في أي جانب من جوانب العمل. | المشاركة والاتصال |
|                    |  | . دعم العاملين بعيداً عن النتائج الإيجابية فقط، إذ لا بد من تحمل الإخفاقات أي المحاولات غير الموفقة.<br>-ضرورة التأكيد لهم من خلال ممارسات وقرارات إدارية بأنهم جزء من الشركة.<br>-يجب توفير الحوافز المعنوية لهم كشهادات التقدير والأوسمة والنياشين.   | الدعم الإداري     |



| المسؤول عن التنفيذ | متطلبات التنفيذ | التوصية  | المحاور الأساسية |
|--------------------|-----------------|--|------------------|
|                    |                 | وضرورة إدراك العاملين للسياسات الإدارية الداعمة لهم.   |                  |
|                    |                 | توفير بيئة عمل مادية وصحية ملائمة، وفق معايير السلامة والصحة المهنية.<br>- العمل على تحقيق مناخ تنظيمي داعم لجميع العاملين على حد سواء.<br>- السماح بالإجازات المرضية واجازات الامومة أو الاجازات التي يضطر اليها العاملين.<br>- حث العاملين على ضرورة تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة. | بيئة العمل       |

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء نتائج الدراسة

### (10) حدود الدراسة والتوصيات المستقبلية:

- 1- اقتصرت الدراسة على آثار التعهيد الخارجي على الآثار السلوكية السلبية للعاملين، مثل: نية ترك العمل، وضعف الولاء التنظيمي، وضعف الثقة في الادارة، الشكاوى الجسدية والنفسية، ولكن يمكن تناول بعض الانحرافات السلوكية الأخرى، مثل: إساءة استخدام الموارد، والتخريب، والرشوة،.... وغيرها، كما يمكن دراسة علاقة الآثار السلوكية للتعهيد الخارجي على متغيرات أخرى، مثل: الابتكار، والذاكرة التنظيمية، وإدارة المعرفة، والعقد النفسي، وقيمة الشركة، واستدامة الأداء، واستدامة تحقيق المزايا التنافسية، والنجاح المستدام، كما يمكن اقتراح بعض المتغيرات الأخرى القادرة على مواجهة تلك الآثار، مثل: الاحتواء التنظيمي، وسياسات إدارة الموارد البشرية الموجهة للرفاهية، وغيرها.
- 2- اقتصرت الدراسة على سلوكيات العاملين بنظام التعهيد الخارجي فقط، ويمكن تناول دراسة مقارنة بين العاملين الخارجيين والداخليين في ممارسة تلك السلوكيات، أو سلوكيات غيرها، ومدى ادراكهم لممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات، أو أي سياسات إدارية أخرى
- 3- اقتصرت الدراسة على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، ويمكن تطبيق العلاقة بين متغيرات الدراسة على منظمات تعتمد التعهيد الخارجي كأحد سياساتها منها، مثل: البنوك، الفنادق، وشركات الطيران.

## المراجع

### المراجع العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2007)، بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية.
- القبيج، ايهاب سمير زهدي(2012)، دور ريادة الأعمال الداخلية في تحسين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك، رسالة دكتوراة كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية.
- الامم المتحدة (2004م)، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع "الاتجاهات والقضايا الراهنة"، مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية، نيويورك.
- عبد الله، محمد حمزة أمين(2022)، محددات الولاء التنظيمي وأثاره، دراسة تحليلية، مجلة كلية الآداب، جامعة دمياط. مج 11، ع 4.
- عطية، غادة عادل،(2019) أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة، بالتطبيق على قطاع النسيج والملابس الجاهزة بالإسكندرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019.

### المراجع الأجنبية

- Agburu, J. I., Anza, N. C., & Iyortsuun, A. S. (2017). Effect of outsourcing strategies on the performance of small and medium scale enterprises (SMEs). *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7, 1-34.
- Akewushola S, Elegbede W (2013). Outsourcing strategy and organizational performance: Empirical evidence from Nigeria manufacturing sector, *European Scientific J*.9(19).
- Albertson, D. (2000). Outsourcing shows limited impact for strategic HR. *Employee Benefit News*, 14(10), 70
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African journal of Business management*, 4(13), 2796.
- Alkaabi, O., & Wong, C. (2019). Relationships among authentic leadership, manager incivility and trust in the manager. *Leadership in Health Services*, 33(1), 27-42.
- ALshbiel, S. O., & Al-Awawdeh, W. M. (2011). Internal social responsibility and its impact on job commitment: Empirical study on Jordanian cement manufacturing co. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 94
- Antonic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10(1), 7-24.

- Bartlett, B. (2004). How outsourcing creates jobs for American. National Center for Policy Analysis.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing—The benefits and the risks. *Human resource management review*, 16(2), 269-279.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small business economics*, 45, 255-278.
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13(5), 919-961.
- Catherine, L. J. (2013). *Le Grand Livre de l'Entrepreneuriat* (No. halshs-01116117).
- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, USA.
- Cheruiyot, T. K., & Maru, L. C. (2012). Employee social responsibility practices and outcomes in Kenya's tourist hotels. *African Journal of Economic and Management Studies*, 3(1), 23-41.
- Chiang, F. F., Chow, I. H. S., & Birtch, T. A. (2010). Examining human resource management outsourcing in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2762-2777.
- Shoab, F., Hassan, N., Faran, M., Rasool, H., Ejaz, B., Malik, N., & Khawar, A. (2021). Teacher acceptance rejection, academic locus of control, academic adjustment and dropout intentions in college students. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(09), 1555-1568.
- Chouchane, R., Fernet, C., Austin, S., & Zouaoui, S. K. (2023). Organizational support and intrapreneurial behavior: on the role of employees' intrapreneurial intention and self-efficacy. *Journal of Management & Organization*, 29(2), 366-382.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Ikediashi, D. I. (2014). *A framework for outsourcing facilities management services in Nigeria's public hospitals* (Doctoral dissertation).
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.

- Das, R. (2023). Relational Job Design Based Cognitive Pathways to Employee Entrepreneurial Behaviour. *American Business Review*, 26(1), 4.
- De Roeck, K., El Akremi, A., & Swaen, V. (2016). Consistency matters! How and when does corporate social responsibility affect employees' organizational identification?. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1141-1168.
- Dhar, S., & Balakrishnan, B. (2006). Risks, benefits, and challenges in global IT outsourcing: Perspectives and practices. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 14(3), 59-89
- Dominguez, L. (2005). *The manager's step-by-step guide to outsourcing*. McGraw Hill Professional.
- Douglas, R., June (2008). *The Influence of Outsourcing on Organizational Loyalty: A Phenomenological Study in The Aerospace Industry*, Dissertation for doctor of Business Administration, University of Phoenix.
- Dhar, S. (2012). From outsourcing to Cloud computing: evolution of IT services. *Management research review*, 35(8), 664-675.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of management*, 44(2), 619-657.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2000). The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness. *International Journal of manpower*, 21(2), 112-128.
- Esmaeelinezhad, O., Singaravelloo, K., & Boerhannoeddin, A. (2015). Linkage between perceived corporate social responsibility and employee engagement: Mediation effect of organizational identification. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(3), 174-190.
- Espasandín-Bustelo, F., Ganaza-Vargas, J., & Diaz-Carrion, R. (2021). Employee happiness and corporate social responsibility: The role of organizational culture. *Employee Relations: The International Journal*, 43(3), 609-629.

- Farrukh, M., Chong, W. Y., Mansori, S., & Ramzani, S. R. (2017). Intrapreneurial behaviour: the role of organizational commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(3), 243-256.
- Farooq, M., Farooq, O., & Jasimuddin, S. M. (2014). Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation. *European Management Journal*, 32(6), 916-927.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*, 62(2), 105-112.
- Ferreira, P., & Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement?. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-247.
- Fields, D., Pang, M., & Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 547-562.
- Gao, F., Luo, N., Thumboo, J., Fones, C., Li, S. C., & Cheung, Y. B. (2004). Does the 12-item General Health Questionnaire contain multiple factors and do we need them?. *Health and quality of life outcomes*, 2, 1-7.
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business ethics quarterly*, 24(2), 165-202.
- Giang, H. T. T., & Dung, L. T. (2022). The effect of internal corporate social responsibility practices on firm performance: the mediating role of employee intrapreneurial behaviour. *Review of Managerial Science*, 16(4), 1035-1061.
- Gilley, K. M., Greer, C. R., & Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of business research*, 57(3), 232-240.
- Gregory, B. D. (2005). *Effects of outsourcing on organizational culture* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Guberina, T., & Wang, A. M. (2021). Entrepreneurial Leadership Impact on Job security and Psychological Well-being during the COVID-19 Pandemic: A conceptual review. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 6(6), 7-18.

- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of business ethics*, 102, 29-45.
- Hasan, K. K. (2021). The relationship between intellectual capital and organizational trust and its impact on achieving the requirements of entrepreneurship strategy (The case of Korek Telecom Company, Iraq). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(2), 130-146
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human resource management review*, 15(1), 21-41.
- Herawati, R. (2010). *Kontrak dan Outsourcing Harus Makin Diwaspadai*. Bandung: Penerbit Akatiga
- Hernández-Murillo, R., & Martinek, C. J. (2009). Corporate social responsibility can be profitable. *The Regional Economist*, (Apr), 4-5.
- Hofman, P. S., & Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631-652
- Hossen, M. M., Chan, T. J., & Hasan, N. A. M. (2020). Mediating role of job satisfaction on internal corporate social responsibility practices and employee engagement in higher education sector. *Contemporary Management Research*, 16(3), 207-227.
- Huynh, T. (2021). The influence of transformational leadership dimensions on intrapreneurial behaviour through mediators. *Management Science Letters*, 11(7), 2099-2114.
- Ikediashi, D. I. (2014). *A framework for outsourcing facilities management services in Nigeria's public hospitals* (Doctoral dissertation).
- ILO (1996), "The 'human development enterprise': seeking flexibility security and efficiency", paper presented to the ILO Enterprise Forum, Geneva.
- ILO (2008), *Labour Market Policies, Poverty and Insecurity*, UN Research Institute for Social Development, Geneva.

- Isaksson, A., & Lantz, B. (2015). Outsourcing strategies and their impact on financial performance in small manufacturing firms in Sweden. *The International Journal of Business and Finance Research*, 9(4), 11-20.
- Ishak, N. A., & Alam, S. S. (2009). The effects of leader-member exchange on organizational justice and organizational citizenship behavior: Empirical study. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 324-334.
- Jamali, D., Safieddine, A. M., & Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate governance: an international review*, 16(5), 443-459.
- Joe-Akunne, C. O., Oguegbe, T. M., & Aguanunu, R. (2014). Exploratory study of job insecurity and entrepreneurial intention as correlates of counterproductive work behaviour. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(5), 41-52.
- Jong, J. P. D., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: does job design matter?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4),
- Kassem, M. H., Wahba, M. H., & Khourshed, N. F. (2021). The Effect of Organizational Climate on Employee Performance Mediating by Intrapreneurial Behaviours: Case Study. In 4th International Conference on Applied Research in Management, Business & Economics, January (pp. 24-41).
- Kearney, C., & Meynhardt, T. (2016). Directing corporate entrepreneurship strategy in the public sector to public value: Antecedents, components, and outcomes. *International Public Management Journal*, 19(4), 543-572.981-995.
- Kılıç, T., Bostan, S., & Grabowski, W. (2015). A new approach to the organizational justice concept: The collective level of justice perceptions. *International Journal of Health Sciences*, 3(1), 157-175.
- Knapic, V., Rusjan, B., & Bozic, K. (2022). Importance of first-line employees in lean implementation in SMEs: a systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*.
- Kuhnert, K. W., Sims, R. R., & Lahey, M. A. (1989). The relationship between job security and employee health. *Group & Organization Studies*, 14(4), 399-410.
- Kurniasih, A. Heliantono.(2016).“The Intellectual Capital of State-Owned Banks and the Influence of Organizational Performance”. *Scientific Journals of Management*, 6(2), 195-212.

- Kumar, S., & Parveen, R. (2021). Assessing the factors of employees' intrapreneurial behaviour: an Indian context. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 804-821.
- Lee, Y. (2021). Bridging employee advocacy in anonymous social media and internal corporate social responsibility (CSR). *Management decision*, 59(10), 2473-2495.
- Lin, C. Y. Y., & Wei, Y. C. (2006). The role of business ethics in merger and acquisition success: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 69, 95-109.
- Liu, S., Keil, M., Wang, L., & Lu, Y. (2023). Understanding Critical Risks of Business Process Outsourcing from the Vendor Perspective: A Dyadic Comparison Delphi Study. *Information & Management*, 103837.
- Luu, D. T. (2020). The effect of internal corporate social responsibility practices on pharmaceutical firm's performance through employee intrapreneurial behaviour. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1375-1400.
- Machado, T., Sathyanarayanan, V., Bhola, P., & Kamath, K. (2013). Psychological vulnerability, burnout, and coping among employees of a business process outsourcing organization. *Industrial psychiatry journal*, 22(1), 26.
- Maulidina, S. (2022). The Influence of Job Insecurity on Innovative Work Behavior for Outsourcing Employees. *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA*, 14(2), 182-190.
- Meliana, O. K., & Perdhana, M. S. (2023). Portraying Employee's Intrapreneurial Behaviour In A Banking Office In Semarang. *Journal of Contemporary Research in Business and Management*, 1(1), 12-21.
- Modak, M., Pathak, K., & Ghosh, K. K. (2023). Factors influencing sustainable outsourcing relationship: An empirical investigation into the Indian coal mining industry. *IIMB Management Review*.
- Meyer, J.P., and Allen, N.J. (1991), 'A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment,' *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61 – 89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., and Smith, C.A. (1993), 'Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conception,' *Journal of Applied Psychology*, 78, 538– 551.
- Mory, L., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The*



- International Journal of Human Resource Management, 27(13), 1393-1425.
- Nakatsu, R. T., & Iacovou, C. L. (2009). A comparative study of important risk factors involved in offshore and domestic outsourcing of software development projects: A two-panel Delphi study. *Information & management*, 46(1), 57-68.
- Nawaiseh, M. E. (2015). Do firm size and financial performance affect corporate social responsibility disclosure: employees' and environmental dimensions? *American Journal of Applied Sciences*, 12(12), 967.
- Neessen, P. C., Caniëls, M. C., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 545-571.
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The leadership quarterly*, 21(3), 350-364.
- Obeidat, D. B. Y., Altheeb, S., & Masa'deh, R. E. (2018). The impact of internal corporate social responsibility on job satisfaction in Jordanian pharmaceutical companies. *Modern Applied Science*, 12(11).
- Obrad, C., & Gherheş, V. (2018). A human resources perspective on responsible corporate behavior. Case study: The multinational companies in western Romania. *Sustainability*, 10(3), 726.
- Pandey, J., Gupta, M., & Hassan, Y. (2021). Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital. *Management Decision*, 59(6), 1525-1545.
- Pearce II, J. A., Kramer, T. R., & Robbins, D. K. (1997). Effects of managers' entrepreneurial behavior on subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12(2), 147-160.
- Petra, C.M.N., Marjolein, C.J.C., Bart, V. and Jeroen, P.D.J. (2018), "The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda", *The International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 15 No. 2, pp. 545-571.
- Quartey, S. H. (2013). Implications of HR outsourcing for HR practitioners work behaviors: Evidence from the mobile telecommunication industry in Ghana. *International Business Research*, 6(11), 178.
- Ranjan, S., & Yadav, R. S. (2018). Uncovering the role of internal CSR on organizational attractiveness and turnover intention: The effect of

- procedural justice and extraversion. *Asian Social Science*, 14(12), 76-85.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Rigtering, J. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 337-360.
- Sakib, M. N., Tabassum, F., & Uddin, M. M. (2023). What we know about the trends, prospects, and challenges of human resource outsourcing: A systematic literature review. *Heliyon*.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347.
- Sanusi, F. A., & Johl, S. K. (2022). Sustainable internal corporate social responsibility and solving the puzzles of performance sustainability among medium size manufacturing companies: An empirical approach. *Heliyon*, 8(8).
- Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M. I., & Alvi, A. T. (2018). Employees' perception of corporate social responsibility impact on employee outcomes: Mediating role of organizational justice for small and medium enterprises (SMEs). *Sustainability*, 10(7), 2429.
- Sev, J. T. (2009). An Empirical Assessment of Outsourcing: A strategy for Organisational effectiveness in Nigerian corporate sector (a survey of some corporate Organisations in Nigeria). An unpublished research survey.
- Shen, J. (2005). Human resource outsourcing: 1990–2004. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 2(3).
- Sieger, P., Zellweger, T., & Aquino, K. (2013). Turning agents into psychological principals: aligning interests of non-owners through psychological ownership. *Journal of Management Studies*, 50(3), 361-388.
- Story, J., Castanheira, F., & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484-505.
- Soran, S., Şeşen, H., & Güven, B. (2019). The effect of job satisfaction and self-efficacy to the intrapreneurial behaviors. In Joint Conference

- ISMC 2018-ICLTIBM 2018-14th International Strategic Management Conference & 8th International Conference On Leadership, Technology, Innovation And Business Management. Future Academy.
- Sunayana, J. M. I., & Parveen, I. R. (2020). Entrepreneurial culture in India: a comparison with the BRICS economies. *Small Firm Internationalisation and International*
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business ethics*, 89, 189-204.
- Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism management*, 25(4), 471-481.
- Urban, B., & Moloi, J. (2022). Organizational justice and employee entrepreneurial intentions in South Africa. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(1), 182-202.
- Yijia, P. (2016). The Failure of Labor Dispatch Regulation and Its Remedy. *Social Sciences in China*, 37(1), 191-202
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of business ethics*, 77, 159-172.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of management studies*, 43(8), 1703-1725.
- Wennekers, S., & De Jong, J. (2008). Intrapreneurship; conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (SCALES)*.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 33(1), 177- 195.
- Wullenweber, K., & Weitzel, T. (2007, January). An empirical exploration of how process standardization reduces outsourcing risks. In 2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07) (pp. 240c-240c). IEEE.
- Paul J. Gollan (2006), High involvement management and human resource line sustainability, *Handbook of Business Strategy*, Vol. 7, No. 1 p.281.
- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(1), 19-38.

- Zeppou, M., & Sotirakou, T. (2003). The “STAIR” model: A comprehensive approach for managing and measuring government performance in the post-modern era. *International Journal of Public Sector Management*, 16(4), 320-332.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., Ting-Ding, J. M., & Guerra-Báez, R. (2017). Indispensable, expendable, or irrelevant? Effects of job insecurity on the employee reactions to perceived outsourcing in the hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 69-80.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Ting-Ding, J. M. (2017). Employees’ justice perceptions as a factor influencing successful outsourcing in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1619-1637.

ملحق (1)

قائمة استقصاء

السيد/.....

تحية طيبة، وبعد

يمثل هذا الاستقصاء الجزء الرئيسي من دراسة ميدانية الرجاء التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة في قائمة الاستقصاء المرفقة بصراحة ودقة، وبما ترونه مناسباً من خلال الخبرة التي تتمتعون بها، وفي ضوء واقع بيئة عملكم. ولا شك إنكم تقدرون الفائدة التي تعود على البحث العلمي، وذلك من خلال اهتمامكم باستيفاء البيانات الخاصة بهذا الاستقصاء، حيث تمثل إجاباتكم أحد الدعائم الأساسية للدراسة وما يسفر عنه من نتائج، علماً بأن جميع البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط.

شاكرين لسيادتكم حسن تعاونكم ولكم منا كل التقدير والاحترام،،،،

الباحثة

أماني حسين أحمد العماوي

مدرس إدارة اعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية

بجناكليس- البحيرة

السؤال الاول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالريادة الداخلية،الرجاء تحديد درجة موافقتك، من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لبيئة عملك، مع العلم بأن اختيارك موافق تماماً تعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

| م  | العبارات   | غير موافق تماماً (1) | غير موافق (2) | محايد (3) | موافق (4) | موافق تماماً (5) |
|----|--|----------------------|---------------|-----------|-----------|------------------|
|    | القدرة على قطع الروتين   |                      |               |           |           |                  |
| 1  | أستطيع تنفيذ افكاري بكفاءة بعيدا عن روتين العمل التوجه بالتغير                           |                      |               |           |           |                  |
| 2  | أبدي حماساً لاكتساب مهارات جديدة   |                      |               |           |           |                  |
| 3  | أقوم بتغيير مسار العمل بسرعة عندما لا يتم تحقيق النتائج                                  |                      |               |           |           |                  |
| 4  | أشجع زملائي على اتخاذ المبادرات الخاصة بأفكارهم من أجل تحسين خدماتنا                     |                      |               |           |           |                  |
| 5  | ألهم زملائي للتفكير في عملهم بطرق جديدة ومحفزة#  |                      |               |           |           |                  |
| 6  | أخصص وقتاً لمساعدة زملائي من أجل إيجاد طرق لتحسين خدماتنا#                               |                      |               |           |           |                  |
|    | الرؤية الاستراتيجية للعاملين   |                      |               |           |           |                  |
| 7  | لدي الجرأة لاتباع أساليب جديدة، عندما يكون زملائي أكثر حذراً                             |                      |               |           |           |                  |
| 8  | أصف بوضوح كيف يمكن أن تكون الأمور في المستقبل بالنسبة لقسمي وما هو مطلوب للوصول إلى هناك |                      |               |           |           |                  |
|    | المساهمة في خلق بيئة عمل نشطة  |                      |               |           |           |                  |
| 9  | أساهم بحماس في خلق مناخ تعاوني وعمل جماعي في قسمي من أجل مواجهة التحديات                 |                      |               |           |           |                  |
| 10 | أساهم في إنشاء بيئة يشعر فيها الناس بالحماس تجاه إجراء التحسينات                         |                      |               |           |           |                  |

السؤال الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق ببعض سلوكيات العاملين بالشركة الرجاء تحديد درجة موافقتك على تلك عملك من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً، مع العلم بأن اختيارك موافق تماماً تعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

| م  | العبــــــــارات  | غير موافق تماماً (1) | غير موافق (2) | محايد (3) | موافق (4) | موافق تماماً (5) |
|----|---|----------------------|---------------|-----------|-----------|------------------|
|    | الشكاوى النفسية والجسدية  |                      |               |           |           |                  |
| 1  | اشعر بالألم في الرقبة والظهر                                      |                      |               |           |           |                  |
| 2  | أشعر بالألم في الأذن  |                      |               |           |           |                  |
| 3  | اشعر بالألم في العضلات *  |                      |               |           |           |                  |
| 4  | اعاني بالألم في الجهاز الهضمي *                                   |                      |               |           |           |                  |
| 5  | لا أستطيع النوم بشكل طبيعي *                                      |                      |               |           |           |                  |
| 6  | أفقد القدرة على التركيز *   |                      |               |           |           |                  |
| 7  | اشعر بالاكتئاب  |                      |               |           |           |                  |
| 8  | اشعر بالقلق   |                      |               |           |           |                  |
| 9  | اشعر بالإرهاق   |                      |               |           |           |                  |
| 10 | لا أشعر بالسعادة  |                      |               |           |           |                  |
| 11 | لا أشعر بقيمة ذاتية *   |                      |               |           |           |                  |
| 12 | انا دائما أعمل تحت ضغط *  |                      |               |           |           |                  |
|    | نية ترك العمل   |                      |               |           |           |                  |
| 13 | أريد أن أترك وظيفتي الحالية                                       |                      |               |           |           |                  |
| 14 | وظيفتي ليست آمنة  |                      |               |           |           |                  |
| 15 | الضغوط الداخلية تدفعني للرحيل *                                   |                      |               |           |           |                  |
| 16 | تراودني أفكار بترك العمل  |                      |               |           |           |                  |
| 17 | أنا ابحث عن عمل آخر *   |                      |               |           |           |                  |
| 18 | سأترك العمل العام القادم *  |                      |               |           |           |                  |
|    | ولاء العاملين   |                      |               |           |           |                  |
| 19 | يمكنني بسهولة أن أصبح مرتبطاً بتنظيم آخر                          |                      |               |           |           |                  |
| 20 | لا أشعر بأني جزء من هذه الشركة                                    |                      |               |           |           |                  |
| 21 | لا أشعر بالانتماء إلى هذه الشركة                                  |                      |               |           |           |                  |
| 22 | لا أشعر بالارتباط العاطفي بالشركة                                 |                      |               |           |           |                  |
| 23 | لست خائفاً من ترك وظيفتي دون أن يكون لي وظيفة أخرى *              |                      |               |           |           |                  |
| 24 | لن يكون مكلفاً للغاية بالنسبة لي ترك الشركة *                     |                      |               |           |           |                  |
| 25 | لا أعتقد أن الشخص يجب أن يكون دائماً مخلصاً للشركة *              |                      |               |           |           |                  |
| 26 | لا يبدو لي أن الانتقال إلى شركة أخرى امر غير أخلاقي على الاطلاق * |                      |               |           |           |                  |
| 27 | ليس لدي الرغبة في أن أصبح رجل الشركة *                            |                      |               |           |           |                  |
|    | ثقة العاملين بالإدارة   |                      |               |           |           |                  |

| م  | العبارة   | غير موافق تماماً (1) | غير موافق (2) | محايد (3) | موافق (4) | موافق تماماً (5) |
|----|---|----------------------|---------------|-----------|-----------|------------------|
| 28 | لا تهتم الإدارة بمصلحتي *                           |                      |               |           |           |                  |
| 29 | لا تقدم الإدارة إجابات صادقة عندما استفسر عن أمر ما |                      |               |           |           |                  |
| 30 | لا تعترف الإدارة بمهاراتي وقدراتي *                 |                      |               |           |           |                  |
| 31 | لا أستطيع التعبير عن رأي بصدق                       |                      |               |           |           |                  |
| 32 | لا تفي الإدارة بوعودها معي                          |                      |               |           |           |                  |
| 33 | بشكل عام أنا لا أثق في الإدارة                      |                      |               |           |           |                  |

السؤال الثالث: فيما يلي مجموعة من ممارسات الشركة نحو العاملين التي تعكس مسئوليتها الاجتماعية تجاه العاملين، الرجاء تحديد درجة موافقتك، من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً، مع العلم بأن اختيارك موافق تماماً تعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

| م | العبارة  | غير موافق تماماً (1) | غير موافق (2) | محايد (3) | موافق (4) | موافق تماماً (5) |
|---|--|----------------------|---------------|-----------|-----------|------------------|
|   | الامان الوظيفي   |                      |               |           |           |                  |
| 1 | حتى في الأوقات المالية الصعبة، تبذل شركتي كل ما في وسعها لضمان بقاء وظائف العاملين مستقرة وأمنة وأنه لن يكون هناك فصل إجباري عن العمل* |                      |               |           |           |                  |
| 2 | تلتزم شركتي بهدف تحقيق الأمن/الاستقرار الوظيفي على المدى الطويل لجميع الموظفين   |                      |               |           |           |                  |
| 3 | الخيار الأخير للشركة هو تقليص حجم العمالة او الاستغناء عنها  |                      |               |           |           |                  |
| 4 | توفر شركتي للعاملين مستوى عال جداً من الامان الوظيفي   |                      |               |           |           |                  |
|   | بيئة العمل الصحية  |                      |               |           |           |                  |
| 1 | توفر سياسات مؤسستي دائماً بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين   |                      |               |           |           |                  |
| 2 | لكي يشعر الموظفون بالراحة في بيئة عملهم، تتبع شركتي دائماً أحدث المعايير الصحية  |                      |               |           |           |                  |
| 3 | لضمان بيئة عمل جيدة، تحافظ شركتي دائماً على معايير السلامة المهنية وتعمل على تطويرها بشكل أكبر*  |                      |               |           |           |                  |
| 4 | تقوم شركتي دائماً بتحليل ومراقبة مخاطر الصحة والسلامة المرتبطة بأنشطتها، وذلك من أجل خلق بيئة عمل ممتازة*                              |                      |               |           |           |                  |
| 5 | تسمح لنا الإدارة بالإجازات المرضية واجازات الامومة أو الاجازات التي يضطر اليها العاملين  |                      |               |           |           |                  |
|   | العدالة التنظيمية  |                      |               |           |           |                  |



| م  | العبـارات   | غير موافق تماماً (1) | غير موافق (2) | محايد (3) | موافق (4) | موافق تماماً (5) |
|----|---|----------------------|---------------|-----------|-----------|------------------|
| 6  | راتبي عادل يساوي ما أبذله من جهد *  |                      |               |           |           |                  |
| 7  | راتبي يساوي ما أقدمه للشركة   |                      |               |           |           |                  |
| 8  | نظم الحوافز والبدلات عادلة ولا يوجد تمييز   |                      |               |           |           |                  |
| 9  | لا يوجد تمييز في إجراءات الترقية*   |                      |               |           |           |                  |
| 10 | لا يوجد تمييز في إجراءات التدريب*   |                      |               |           |           |                  |
| 11 | جميع الإجراءات تجاه العاملين تتم دون تمييز  |                      |               |           |           |                  |
| 12 | يعاملني مديري بطريقة مهذبة*   |                      |               |           |           |                  |
| 13 | لا يوجد تمييز في المعاملة بين العاملين  |                      |               |           |           |                  |
| 14 | المعلومات متاحة بشكل عادل للجميع  |                      |               |           |           |                  |
| 15 | الاتصالات بجميع العاملين تتم بشكل عادل*   |                      |               |           |           |                  |
|    | المشاركة والاتصال   |                      |               |           |           |                  |
| 16 | يمكنني تقديم اقتراحات فعالة لتحسين إجراءات أو عمليات العمل                                |                      |               |           |           |                  |
| 17 | تتأثر القرارات الإدارية بشكل كبير برأي العاملين   |                      |               |           |           |                  |
| 18 | بالنسبة لي أجد مستوى من الجودة جيد في تبادل المعلومات (في الوقت المناسب، بتكاليف مناسبة)* |                      |               |           |           |                  |
| 19 | نحن نشارك في أي تطورات تحدث على وظائفنا*  |                      |               |           |           |                  |
| 20 | تحرص الإدارة على أن نكون دائماً على دراية بالخطط والتوجهات المستقبلية للشركة              |                      |               |           |           |                  |
| 21 | نعلم جيداً الإجراءات التحديثية التي تتم على وظائفنا*                                      |                      |               |           |           |                  |
| 22 | تتواصل الإدارة مع العاملين بشكل مستمر   |                      |               |           |           |                  |
| 23 | مديري لديه الاستعداد إلى الاستماع إلى مشاكل الشخصية *                                     |                      |               |           |           |                  |
|    | الدعم الإداري   |                      |               |           |           |                  |
| 24 | تضع الإدارة مصلحتي في الاعتبار *  |                      |               |           |           |                  |
| 25 | تهتم الإدارة بأهدافي وقيمي هـ   |                      |               |           |           |                  |
| 26 | توفر الإدارة الدعم والمساندة وقت احتياجي  |                      |               |           |           |                  |
| 27 | أستطيع الوصول إلى الموارد اللازمة لأداء عملي بسهولة                                       |                      |               |           |           |                  |
| 28 | توفر لي الإدارة كافة المعلومات المطلوبة لأداء عملي*                                       |                      |               |           |           |                  |

## ملحق (2)

### إطار الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية لتحقيق الأهداف التالية: ت حديد وبلورة مشكلة وتساؤلات الدراسة، وتكوين الفروض الأساسية، وتحديد وتوصيف الخصائص العامة للمجتمع.

- أسلوب الدراسة الاستطلاعية: على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ، تمثلت في تصميم قائمة استقصاء مبدئية تم توزيعها على مدير إدارة المبيعات، ومدير إدارة القوى الكهربائية والتكيف، بالإضافة إلى (3) رئيس قسم في إدارة المبيعات، (2) مشرف مبيعات، و (15) عامل من خدمة العملاء من عمالة التعهيد في إدارات المبيعات، والتكيف، والنقل، الأعطال والتركيب وذلك في الفترة 2023/8/1: 2023/9/1.
- وقد وُجّهت هذه المقابلات لتغطية العديد من الجوانب الخاصة بعمالة التعهيد الخارجي، من أهمها:

- الكشف عن السلوكيات السلبية للعاملين بنظام التعهيد الخارجي، ومدى توافر تلك السلوكيات في العمالة الداخلية، وما أبرز المشاكل التي يعاني منها العاملون بنظام التعهيد الخارجي.
- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم، ومدى حماسهم لذلك.
- قدرة العاملين على التصرف خارج إجراءات الروتين.
- رؤية العاملين لوظائفهم في المستقبل وتوقعاتهم نحو التطوير.
- رغبتهم في التغيير ومدى مساهمتهم في ذلك.
- مدى ادراكهم للعدالة في العديد من الإجراءات كالنقل، والترقية، والرواتب والحوافز،... وغيرها
- شعورهم بالأمان الوظيفي، ونية البقاء بالشركة
- مدى معاناة العاملين من الشكاوى الجسدية، والنفسية.
- مدى ولاء العاملين، ومدى ادراكهم للسياسات الإدارية الداعمة، ومدى اهتمام الإدارة بأهدافهم.
- قدرة العاملين للوصول إلى الموارد والمعلومات المطلوبة.