

## أثر دوافع التعاقد في تحديد حجم التعاقد الخارجي في المنظمات غير الربحية- دراسة حالة مؤسسة الأغا خان - سورية

دانا محمد ديب الكوفي\* 1 أ.د. أيمن حسن ديوب2

(الإيداع: 1 آب 2023، القبول: 9 تشرين اول 2023)

### الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير دوافع التعاقد الخارجي المختلفة في مدى انخراط المنظمات غير الربحية في أنشطة التعاقد الخارجي. من خلال مراجعة شاملة للدراسات السابقة. تبحث الدراسة أيضًا في مختلف أنواع اتفاقيات التعاقد الخارجي، بما في ذلك التعاقد لمرة واحدة والتعاقد الدوري والتعاقد للمشاريع طويلة الأجل والتعاقد لخدمات متعددة. انطلاقاً من المنهج الوصفي، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم جمع البيانات من مركز منظمة الأغا خان في حماه السلمية.

توصل البحث لوجود أثر لدوافع التعاقد الخارجي في حجم التعاقد الخارجي لدى المنظمات غير الربحية. يظهر تخفيض التكاليف والوصول إلى الخبرات كدوافع رئيسة لاتخاذ قرارات التعاقد الخارجي، حيث تستخدم المنظمات التعاقد الخارجي لتحسين مواردها المالية والاستفادة من المعرفة المتخصصة الخارجية. بالإضافة إلى ذلك، يلعب التخفيف من المخاطر دورًا حاسمًا في تحديد مستوى التعاقد الخارجي، حيث تسعى المنظمات غير الربحية للحد من المخاطر المحتملة المرتبطة بمشاريع أو خدمات محددة. يسهم هذا البحث في فهم ممارسات التعاقد الخارجي في المنظمات غير الربحية وتؤكد على أهمية دوافع المنظمة عند اتخاذ قرارات التعاقد الخارجي. وأخيراً يقدم هذا البحث توصيات لمديري وصناع القرار في مؤسسة الأغا خان لتعزيز كفاءة وفاعلية استراتيجيات التعاقد الخارجي، وبالتالي المساعدة في تحقيق مهامها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها.

الكلمات المفتاحية: التعاقد الخارجي، المنظمات غير الربحية.

- 1 : طالبة دكتوراه- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة دمشق-
- 2 : أستاذ دكتور- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة دمشق-

## The Impact of Outsourcing Motives on the Level of Outsourcing in Non-Profit Organizations– Aga Khan– Syria case study

\*1Dana MHD Dib alkwaify      2Prof. Ayman Hasan Dayoub

(Received:1 August 2023 , Accepted: 9 October 2023)

### Abstract

This study examines the impact of outsourcing motives on the level of outsourcing in Non Profit Organizations (NPOs). The study aims to analyze how different outsourcing motives influence the extent to which NPOs engage in outsourcing activities.

Through a comprehensive literature review, various outsourcing motives were identified. The research also explores different types of outsourcing arrangements, including one-time contracts, periodic contracts, long-term project contracts, and multiple services contracts. Data was collected from Aga Khan Institution to assess the extent of their outsourcing activities and the underlying motives driving such decisions.

The findings shed light on the significant impact of outsourcing motives on the level of outsourcing in Aga Khan Institution. Cost reduction and access to expertise emerge as key drivers for outsourcing decisions, with organizations utilizing outsourcing to optimize their financial resources and leverage external specialized knowledge. Moreover, the study highlights that NPOs' outsourcing decisions are influenced by a combination of motives rather than a single factor.

In conclusion, this study contributes to the understanding of outsourcing practices within Aga Khan Institution and emphasizes the importance of considering various motives when making outsourcing decisions. It provides insights for Aga Khan Institution managers and decision makers to enhance the efficiency and effectiveness of outsourcing strategies ultimately supporting their missions and objectives.

**Keywords:** Outsourcing, Non-Profit Organization

-----  
1Dana MHD Dib alkwaify : PHD student- Department of Business Management- Faculty of Economics- Damascus University

2Prof. Ayman Hasan Dayoub Professor- Department of Business Management- Faculty of Economics- Damascus University

## مقدمة

إن التحديات الكبيرة بفعل التغيرات المتسارعة التي لامست بيئة الأعمال المتمثلة في تطور التقنيات الحديثة وغيرها، فرضت واقعاً جديداً على المنظمات عامة وغير الربحية خاصة، دفعها إلى إعادة دراسة خططها لاستمرارية أعمالها من خلال تبني التعاقد الخارجي.

ظهر مصطلح التعاقد الخارجي في أواخر التسعينيات من القرن الماضي، نتيجة لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أتاح للمنظمات الفرصة لتحسين طريقة أدائها لأعمالها، وقد تم تبني التعاقد الخارجي بشكل خاص في الشركات الكبيرة والمنظمات الربحية. يشهد الواقع العملي توجهاً للتعاقد الخارجي على الأنشطة الخدمية في جميع أنواع المنظمات منها المنظمات غير الربحية.

يأتي مفهوم التعاقد الخارجي على خلفية الحاجة الملحة للمنظمات لزيادة كفاءتها وتحسين أدائها في بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة. ذلك يمثل استراتيجية تعتمد على تفويض مهام معينة أو عمليات داخلية إلى جهات خارجية أو متعاقدين مستقلين. يهدف التعاقد الخارجي إلى تحقيق مزايا متعددة، منها تخفيض التكاليف، وزيادة التركيز على الأنشطة الأساسية، وتوفير الخبرات المتخصصة، وتعزيز التفرد للأعمال الرئيسية.

## أولاً: الإطار المنهجي للبحث

### 1-1 مشكلة البحث

تلجأ المنظمات غير الربحية إلى التعاقد الخارجي بشكل متزايد كاستراتيجية لتحسين عملياتها وزيادة الكفاءة، وقرار التعاقد الخارجي لتنفيذ مختلف النشاطات والخدمات يتأثر بمجموعة من الدوافع التي قد تؤثر في لجوء المنظمة للتعاقد الخارجي.

تكمن المشكلة في فهم أثر دوافع المنظمة والتي تدفع المنظمة باتجاه اللجوء للتعاقد الخارجي ضمن المنظمات غير الربحية، وأثر ذلك في عملياتها التشغيلية وخياراتها في تحديد حجم ونوع التعاقد الخارجي الذي يتم تبنيه. إن تبني التعاقد الخارجي دون التطرق إلى دوافع المنظمة، قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة بشأن نطاق ومدى الأنشطة المتعاقد عليها خارجياً، مما قد يؤثر سلباً في قدرتها على تحقيق مهمتها وأهدافها بفعالية، وهذا ما دفعنا لصياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

### ما أثر دوافع التعاقد الخارجي في تحديد مستوى التعاقد الخارجي في مؤسسة الأغا خان في سوريا؟

يقترح عن السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما النشاطات التي تقوم مؤسسة الأغا خان بالتعاقد عليها خارجياً؟
- ما دوافع مؤسسة الأغا خان بشأن اتخاذ قرار التعاقد الخارجي؟
- ما أثر دوافع المؤسسة في تحديد مستوى التعاقد الخارجي؟

### 1-2 أهداف البحث

من خلال مشكلة البحث وتساؤلاته تنبثق أهداف البحث التالية:

- تحديد النشاطات التي تقوم مؤسسة الأغا خان بالتعاقد عليها خارجياً.
- تحليل دوافع مؤسسة الأغا خان بشأن اتخاذ قرار التعاقد الخارجي.
- التعرف على أثر دوافع المؤسسة في تحديد مستوى التعاقد الخارجي.

### 1-3 فرضيات البحث

للإجابة عن أسئلة البحث، يمكن صياغة فرضية البحث الرئيسة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدوافع التعاقد في مستوى التعاقد الخارجي في مؤسسة الأغا خان "

#### 4-1 أهمية البحث

**أهمية البحث العلمية:** يهدف البحث إلى إغناء الأبحاث المنشورة باللغة العربية حول موضوع التعاقد الخارجي وتسهيل الضوء على إحدى المنظمات غير الربحية العاملة في سورية، بحيث يكون سنداً ومرجعاً لبحوث مستقبلية ونقطة انطلاق لتسهيل الضوء على موضوع يعد من المواضيع الأكثر اهتماماً من قبل الباحثين.

**أهمية البحث العملية:** تتجلى أهمية البحث العملية في التعرف على دوافع مؤسسة الأغا خان فيما يتعلق باتخاذ قرار التعاقد الخارجي، ونوع النشاطات التي تتعاقد عليها مؤسسة الأغا خان خارجياً، وبالتالي زيادة وعي إدارة المنظمات غير الربحية حول أهمية موضوع البحث من خلال تقديم بعض التوصيات لمديري وصناع القرار في المنظمات غير الربحية لتعزيز فعالية وكفاءة استراتيجيات التعاقد الخارجي.

#### 5-1 حدود البحث

**حدود البحث الزمانية:** طبقت الدراسة في العام 2022 والنصف الأول من العام 2023.

**حدود البحث المكانية:** اقتصر البحث على دراسة مؤسسة الأغا خان - سوريا - مكتب الإدارة - السلمية.

#### 6-1 مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية

التعاقد الخارجي في المنظمات غير الربحية: تعني توظيف أفراد أو شركات أو وكالات من خارج المنظمة لأداء بعض الوظائف أو المهام التي سبق أن تم القيام بها داخلياً. إن التعاقد الخارجي أكثر شيوعاً في المنظمات ذات الهدف الربحي، إلا أنه يمكن للمنظمات غير الربحية أن تستفيد أيضاً من هذه الاستراتيجية بطرق مختلفة.

#### 7-1 الدراسات السابقة

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التعاقد الخارجي في المنظمات الربحية، أما الدراسات التي ركزت على التعاقد الخارجي في المنظمات غير الربحية فهي نادرة، منها:

1. دراسة (Pope et al., 2015) بعنوان "Outsourcing Trends in Small Nonprofit Organizations in West Michigan"

أي هل تلجأ المنظمات الغير ربحية الصغيرة إلى التعاقد الخارجي؟: نظرة أولى"، توصلت الدراسة إلى أن المنظمات غير الربحية الصغيرة غالباً ما تستخدم من وقت موظفيها والموارد المتوفرة تحت يد مجلس الإدارة لأداء الوظائف الإدارية وذلك لإبقاء التكاليف قليلة، وبأن المنظمات غير الربحية لم تستوعب ولم تقتنع بعد بفوائد التعاقد الخارجي، وتفاجأ الباحثون بأنه على الرغم من نمو المنظمات غير الربحية بالإيرادات وعدد الموظفين وميزانيتها السنوية إلا أنها تقوم بالوظائف داخل المنظمة ولا تتعاقد عليها خارجياً.

2. دراسة (Pope et al., 2015) بعنوان "Nonprofit Outsourcing Patterns: Why Don't Small NPOs Outsource More?"

أي "أنماط التعاقد الخارجي في المنظمات الغير ربحية: لماذا لا تلجأ المنظمات الصغيرة إلى التعاقد الخارجي أكثر"، تركز هذه الدراسة على المنظمات الغير ربحية الصغيرة فيما يتعلق بالتعاقد الخارجي للوظائف الإدارية. أظهرت الدراسة أن المنظمات الغير ربحية الصغيرة غالباً ما تستخدم وقت الموظفين وموارد مجلس الإدارة في وظائف الإدارة للحفاظ على تكاليف منخفضة وقد لا يتم إدراك فوائد التعاقد الخارجي.

3. دراسة (Matan, 2009) بعنوان "Outsourcing, what is next: Shared services" أي "ماذا بعد التعاقد الخارجي: الخدمات المشتركة"، توصلت الدراسة إلى أن المنظمات غير الربحية تستخدم مفهوم الخدمات المشتركة كأحد أشكال التعاقد الخارجي، حيث تتضمن العديد من المنظمات غير الربحية معاً لمشاركة النشاطات وتبسيط الإجراءات كمشاركة المساحة (المشاركة بالإيجار أو شراء المكان)، مشاركة خدمات إدارة الموارد البشرية، مشاركة خدمات التدقيق الداخلي، مشاركة تكنولوجيا المعلومات (معدات أو برمجيات)، ومشاركة خدمات المحاسبة (خدمات مدير مالي).

4. دراسة (Leach, 2010) بعنوان "Outsourcing Back-Office Services in Small Nonprofits: Pitfalls and Possibilities" أي "التعاقد الخارجي في المنظمات غير الربحية صغيرة الحجم: المخاطر والإمكانيات"، هدفت الدراسة للتعرف على التعاقد الخارجي في المنظمات غير الربحية، وتوصلت إلى مجموعة من النشاطات التي يتم التعاقد عليها، وتوصلت إلى إن عدد من نشاطات وعمليات المكاتب الخلفية يمكن إدارتها بشكل أفضل في حال تم التعاقد عليها خارجياً.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

تسلط الدراسة الحالية الضوء على تأثير دوافع التعاقد الخارجي المختلفة في مدى انخراط المنظمات غير الربحية في أنشطة التعاقد الخارجي. بينما تركز الدراسات السابقة على المنظمات الغير ربحية الصغيرة وتفضيلها لأداء الوظائف الإدارية داخل المنظمة بدلاً من التعاقد الخارجي. تركز الدراسة الحالية على تحليل مختلف أنواع اتفاقيات التعاقد الخارجي وكيفية تأثير دوافع المنظمة على هذه الاتفاقيات، كما تقدم الدراسة توصيات لتعزيز كفاءة وفاعلية استراتيجيات التعاقد الخارجي.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المنهج، من خلال تحليل مختلف أنواع التعاقد الخارجي وفهم دوافع المنظمة وتأثيرها. وتقدم أيضاً بعض التوصيات للمنظمات غير الربحية. وبالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة الحالية مساهمة متواضعة في فهم ممارسات التعاقد الخارجي في هذا القطاع.

## 8-1 منهج البحث وأدواته

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم استخدام الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع الإحصائي.

## 9-1 مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بالأفراد العاملين في مؤسسة الأغاخان، والبالغ عددهم 35 موظف من خلال عقود دائمة، في مركز الإدارة في السلمية ضمن محافظة حماه. تكونت العينة من (24) موظفاً من الموظفين في مؤسسة الأغاخان في مكتب الإدارة في السلمية التابعة لمحافظة حماه.

## ثانياً: الإطار النظري

### 1-2 مفهوم التعاقد الخارجي

من خلال مراجعة الأدبيات العربية وجدت الباحثة أن الدراسات العربية استعملت العديد من المصطلحات للإشارة للتعاقد الخارجي، وباللغة العربية تم استخدام عدة مصطلحات منها: المناولة الصناعية، استراتيجية الإخراج، الإحالة، الإسناد، التعاقد الخارجي، الاستعانة بالمصادر الخارجية، الإدارة الخارجية، والتعهد. أما في الدراسات الأجنبية استخدم مصطلحات مثل (outside-resource-using)، (Externalisation)، و(Outsourcing).

تعددت التعاريف التي تناولت التعاقد الخارجي، فقد عرف (Greaver, 1999: 3) التعاقد الخارجي بأنه "عملية نقل بعض أنشطة المنظمة الداخلية المتكررة وحقوق اتخاذ القرار إلى مزود خارجي وفق البنود المنصوص عليها في العقد". أي التعاقد الخارجي هو عندما تقوم منظمة ما تسمى (مزود) بتوفير خدمات ومنتجات وتنفيذ وظائف أو نشاطات لمنظمة أخرى تسمى (العميل) (Chang et al., 2012: 201). فالتعاقد الخارجي يحدث عندما تتعاقد إحدى المنظمات مع أخرى لتقديم بعض الخدمات أو النشاطات التي كان يتم أدائها سابقاً داخل المنظمة، فهي بذلك تختلف عن الشراكات والتحالفات الاستراتيجية من حيث أن تدفق الموارد في التعاقد الخارجي أحادي الاتجاه من المزود للمنظمة فقط (Sandhu et al., 2018: 2). فالتعاقد الخارجي هو اسناد بعض الخدمات التي تم اجزاؤها سابقاً داخل المنظمة إلى مزود خارجي مقابل أجر ما وذلك كوسيلة لزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية (Ikediashi et al., 2014: 473).

إن التعاقد الخارجي يتجاوز توظيف الاستشاريين، فمن الناحية العملية، عند التعاقد الخارجي يتم نقل عوامل الإنتاج بالإضافة لحقوق اتخاذ القرار. فعوامل الإنتاج هي الموارد التي تقوم بأداء النشاطات وتشمل الأفراد، المرافق، المعدات، التكنولوجيا والأصول الأخرى. أما حقوق اتخاذ القرار فهي المسؤولية الناتجة عن صنع قرار يتعلق بعنصر ما من النشاطات التي تم نقلها للمزود. وبذلك يمكن تعريفه "أنه تسليم طرف ثالث خارج المنظمة إدارة أصولها ومواردها ونشاطاتها لتحقيق النتيجة المطلوبة" (Hanafizadeh & Zareravasan, 2020: 161).

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة وجدت الباحثة خلط بين مصطلح التعاقد الخارجي وغيره من المصطلحات المشابهة، لذلك وجب التوضيح:

- **التعاقد الخارجي إلى خارج الحدود (offshoring):** فالتعاقد الخارجي (Outsource) يشير إلى نقل العمليات والوظائف إلى مزود خدمات خارجيين بغض النظر عن موقع المزود، بينما يشير مصطلح (Offshore) إلى التعاقد الخارجي إلى خارج حدود الدولة، أي إلى نقل العمليات إلى أي دولة أجنبية، بغض النظر عما إذا كان المزود خارجياً أو تابعاً للمنظمة. لذلك، قد تشمل التعاقد الخارجي (Outsource) عمليات النقل داخل البلدان وفيما بينها، في حين أن (Offshore) يشير فقط إلى عمليات النقل الدولية. لذلك فإن مصطلح (Offshore) لا يغطي سوى نقل الوظائف أو العمليات إلى مزود خارجي وموجود خارج حدود الدول (Nassimbeni et al., 2012: 406).
- **التوظيف:** يُشير التوظيف إلى عملية اختيار وتعيين العاملين داخل المنظمة بشكل مباشر. بينما يتعلق التعاقد الخارجي بتفويض جزء من الأنشطة إلى جهة خارجية بدلاً من تنفيذها داخلياً.
- **الشراكات:** تشمل الشراكات تعاوناً بين منطمتين أو أكثر لمشاركة المهام والمسؤوليات بطريقة مشتركة. بينما ينطوي التعاقد الخارجي على تفويض جزء محدد من الأعمال إلى جهة خارجية بمقابل مادي.
- **التعاون الوظيفي:** يتعلق بتبادل الموارد والخبرات بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة. على العكس، يتم التعاقد الخارجي مع جهة خارجية لتنفيذ أنشطة معينة بدلاً من تنفيذها داخل المنظمة.
- **الاستعانة بالاستشاريين:** تتضمن استعانة المنظمة بخبراء أو استشاريين لتقديم مشورة في مجالات محددة. بينما يتضمن التعاقد الخارجي تفويض الأنشطة ككل إلى جهة خارجية.

## 2-2-2-2 النشاطات التي يتم التعاقد عليها خارجياً في المنظمات غير الربحية:

إن الاعتقاد السائد بأن التعاقد الخارجي انبثق من قطاع تكنولوجيا المعلومات، إلا أنه وفق (Blumberg, 1998: 6) يمكن لأي نشاط أن يكون موضوعاً للتعاقد الخارجي. يغطي التعاقد الخارجي العديد من النشاطات والتي تميل الأدبيات السابقة إلى ثلاث مجموعات: تكنولوجيا المعلومات، عمليات إدارية، وخدمات التصنيع. فيما يتعلق بالعمليات

الإدارية يغطي التعاقد الخارجي بعض النشاطات التي كان يتم تنفيذها داخل المنظمة من قبل طرف خارجي، فقد حدد (Halvey & Melby, 2007: 9) سبع نشاطات في هذا المجال والتي تغطي جميع المهام التي يمكن أن تنسب إلى

هذا النوع من التعاقد الخارجي، وهي:

- 1) نشاطات المالية والمحاسبة.
  - 2) نشاطات الاستثمار وإدارة رأس المال.
  - 3) نشاطات الموارد البشرية.
  - 4) نشاطات المشتريات
  - 5) الخدمات اللوجستية
  - 6) إدارة العقارات
  - 7) مجالات أخرى (خدمات الطاقة، خدمات إدارة العملاء، وغيرها من الخدمات).
- قام (Leach, 2010: 21) بدراسة التعاقد الخارجي في المنظمات غير الربحية، حيث حدد عدد من نشاطات وعمليات المكاتب الخلفية والتي يمكن إدارتها بشكل أفضل في حال تم التعاقد عليها خارجياً وهي:

- 1) النشاطات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.
- 2) النشاطات المتعلقة بجمع التبرعات.
- 3) الإدارة المالية ودفاتر الحسابات.
- 4) إدارة المخاطر، الاتصال، والتسويق.
- 5) إدارة الموارد البشرية والخدمات القانونية.
- 6) إدارة المشتريات والموردين.

فالمؤسسات الغير ربحية قد تقوم بتفويض مهام إدارية مثل معالجة الرواتب، والمحاسبة، وإدخال البيانات للحد من التكاليف العامة (Steege et al., 2016: 1173). وقد تقوم بعض المؤسسات الغير ربحية بتفويض خدمات جمع التبرعات وإدارة المتبرعين إلى شركات متخصصة لتعزيز جهود جمع التبرعات الخاصة بهم (Young, 2013: 240).

يعتبر تفويض وظائف تكنولوجيا المعلومات في المنظمات والمؤسسات غير الربحية، بما في ذلك تطوير البرمجيات وإدارة البنية التحتية وصيانة المواقع الإلكترونية، أمراً شائعاً (Seddon, 2007: 150). وغالباً ما تلجأ المؤسسات الغير ربحية إلى الخبرات الخارجية لإجراء حملات تسويقية وإدارة وسائل التواصل الاجتماعي وعلاقاتها العامة (Haski-Leventhal et al., 2017: 835).

يعد تعيين الاختصاصيين لأداء النشاطات السابقة مكلف جداً على نحو لا تستطيع المنظمات غير الربحية تحمله، لذلك تجد أفضل حل لتقليل التكلفة والحفاظ على مستوى عال من التركيز على النشاطات الأساسية هو اللجوء للتعاقد الخارجي.

### 3-2 دوافع التعاقد الخارجي

في بداية الثمانينات من القرن الماضي تعاقدت المنظمات خارجياً على النشاطات غير الجوهرية بهدف خفض التكاليف، ثم بدأت بالتعاقد الخارجي في المجالات التي تفتقر فيها المنظمة للخبرة بهدف الوصول للمهارات والكفاءات والمعرفة التي تحتاجها حيث ظهر ما كان يسمى بالتعاقد الخارجي الاستراتيجي حيث ساد خلال التسعينيات من القرن الماضي،

وفي مطلع الألفية انبثق ما يسمى التعاقد الخارجي التحويلي والذي يسعى لبناء منظمات مرنة قابلة للتكيف، تتكون من شبكة مترابطة من المزودين (3: Baartartogtokh, 2016).  
حدد (7: Leach, 2010) بعض النتائج الرئيسة التي تسعى المنظمات غير الربحية إلى تحقيقها من تبني التعاقد الخارجي:

(1) تخفيض التكاليف التشغيلية.

(2) الحصول على الكفاءات والمواهب الماهرة.

(3) الحصول على أحدث التقنيات التكنولوجية.

(4) زيادة وتحسين الأداء.

(5) التركيز على الأنشطة الأساسية.

يمكن أن يقلل التعاقد الخارجي من التكاليف التشغيلية، حيث تدفع المؤسسات فقط مقابل الخدمات التي تستخدمها (1: Dugan, 2019). ويمكن للمؤسسات الغير ربحية التركيز على مهامها الأساسية والجوهرية بينما يتم التعامل مع وظائف الدعم الإداري وغيرها بواسطة خبراء خارجيين (239: Young, 2013). بالإضافة إلى أن التعاقد الخارجي يتيح للمؤسسات الغير ربحية الاستفادة من المعرفة والمهارات المتخصصة (1170: Steege et al., 2016). وأخيراً، يوفر التعاقد الخارجي المرونة للمؤسسات الغير ربحية للتوسع أو الحد من حجم الخدمات استناداً إلى احتياجات المؤسسة المتغيرة (1: Dugan, 2019).

**4-2 أثر دوافع التعاقد الخارجي في تحديد حجم ومستوى التعاقد الخارجي في المنظمات غير الربحية**  
تؤدي دوافع التعاقد الخارجي دوراً هاماً في تحديد مدى التعاقد الخارجي في المنظمات غير الربحية. على الرغم من اختلاف المنظمات غير الربحية عن الشركات الربحية فيما يتعلق بالرسالة والأهداف، إلا أنها تواجه ذات القيود المتعلقة بالموارد والتحديات التشغيلية التي يمكن أن تستفيد من التعاقد الخارجي على بعض الوظائف. فيما يلي بعض الدوافع الرئيسة للتعاقد الخارجي وتأثيرها على حجم التعاقد الخارجي في المنظمات غير الربحية:

- تخفيض التكاليف: إحدى الدوافع الرئيسة للتعاقد الخارجي في أي منظمة، بما في ذلك المنظمات غير الربحية، هو تخفيض التكاليف. غالباً ما تعمل المنظمات غير الربحية بميزانيات محدودة ويجب عليها توجيه مواردها بكفاءة. من خلال تعاقد المهن أو الوظائف المحددة، يمكن للمنظمات غير الربحية تقليل التكاليف المرتبطة بتوظيف وتدريب الموظفين الداخليين واقتناء المعدات وصيانة البنية التحتية. كما يمكن أن يؤدي هذا الدافع إلى زيادة مستوى التعاقد الخارجي في المنظمات غير الربحية، حيث يعد توفير التكاليف عاملاً هاماً.
- التركيز على القدرات الأساسية: غالباً ما تواجه المنظمات غير الربحية مهاماً أساسية تحرك أنشطتها. يسمح التعاقد الخارجي لهم بالتركيز على قدراتهم الأساسية والمبادرات الاستراتيجية بينما يكلفون الأنشطة غير الأساسية لمقدمي خدمات خارجيين. عن طريق تعاقدهم لوظائف مثل المحاسبة أو دعم تكنولوجيا المعلومات أو إدارة المرافق، يمكن للمنظمات غير الربحية إعادة توجيه مواردها واهتمامها إلى الأنشطة المتوافقة مباشرة مع رسالتها الأساسية. قد يؤدي هذا الدافع إلى درجة متوسطة من التعاقد الخارجي، مستهدفاً الوظائف التي ليست ضرورية للرسالة الأساسية.
- الوصول إلى الخبرة: قد تفتقر المنظمات غير الربحية إلى المهارات أو المعرفة المتخصصة في مجالات معينة. يتيح التعاقد الخارجي الفرصة للاستفادة من الخبرة الخارجية والوصول إلى الخدمات المهنية التي قد تكون مكلفة جداً لتطويرها داخلياً. على سبيل المثال، قد تعتمد المنظمات غير الربحية على شركات متخصصة أو استشاريين خارجيين

لتنفيذ خدمات قانونية أو تسويقية أو جمع تبرعات. يعتمد حجم التعاقد الخارجي في هذه الحالة على الخبرة المحددة المطلوبة وقدرة المنظمة على تمويل هذه الخدمات.

● المرونة: غالبًا ما تواجه المنظمات غير الربحية تقلبات في الطلب وتحتاج إلى أن تكون مرنة في التعامل مع التغيرات. يمكن للتعاقد الخارجي توفير المرونة من خلال السماح لها بضبط مستوى الخدمات المتعاقد عليها وفقًا لاحتياجاتها. على سبيل المثال، خلال ذروة مواسم الجمع التبرعات، قد تتعاقد المنظمة غير الربحية على خدمات مراكز الاتصال الخارجية للتعامل مع زيادة الاستفسارات من المتبرعين. يتفاوت حجم التعاقد الخارجي وفقًا لمتطلبات المنظمة في أوقات مختلفة.

● التخفيف من المخاطر: يمكن للتعاقد الخارجي مساعدة المنظمات غير الربحية على التخفيف من بعض المخاطر المرتبطة بوظائف محددة. من خلال تعاقدها لمهام مثل إدارة البيانات أو الأمان السيبراني، يمكن للمنظمات غير الربحية الاستفادة من خبرة وأنظمة المزودين الخارجيين لتقليل مخاطر انتهاك البيانات أو انقطاع التشغيل. سيعتمد حجم التعاقد الخارجي في هذه الحالة على رغبة المنظمة في تحمل المخاطر وأهمية الوظيفة المعنية بالتعاقد. من المهم أن نلاحظ أن دوافع التعاقد الخارجي في المنظمات غير الربحية يمكن أن تختلف بناءً على حجمها ورسالتها وهيكل تمويلها وصناعتها. في حين أن بعض المنظمات غير الربحية قد تعتمد بشكل كبير على التعاقد الخارجي لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتوفير التكاليف، قد تتبنى أخرى نهجًا أكثر حذرًا بسبب المخاوف المتعلقة بالسيطرة والشفافية أو توقعات أصحاب المصلحة. يجب تقييم قرار التعاقد الخارجي وحجم التعاقد الناتج بعناية من خلال مراعاة الاحتياجات والأهداف والسياق الخاص بكل منظمة غير ربحية.

### ثالثًا: الإطار العملي

#### 1-3 أداة البحث:

تتكون أداة الدراسة من (13) عبارة، تم وضعها من قبل الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة، وكل عبارة تقاس على مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، خمس عبارات تقيس المحور الأول وهو دوافع مؤسسة الأغاخان إلى التعاقد، وثمان عبارات تقيس درجة التعاقد الخارجي الذي تتبناه مؤسسة الأغاخان.

#### 2-3 صدق وثبات الاستبانة

تم التحقق من صدق الاستبانة وفق طريقتين وهما:

#### أ- صدق المحتوى:

عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد، جامعة دمشق وعددهم (3) محكمين، وطلب منهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة البنود لمحتوى موضوع الدراسة ومدى انتمائها للاستبانة، ومدى وضوح تعليمات وبنود الاستبانة، وأجريت بعض التعديلات اللغوية في ضوء ملاحظات المحكمين على الاستبانة. وطبقت الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (10) موظفين، وهم من خارج عينة الدراسة الأساسية، وقد أجريت الدراسة الاستطلاعية بهدف التأكد من وضوح تعليمات الاستبانة أداة الدراسة، ووضوح بنودها، وسهولة فهمها وتعديل البنود غير الواضحة، ومعرفة الصعوبات التي قد تظهر أثناء التطبيق حتى يتم ضبطها وتلافيها عند التطبيق اللاحق للاستبانة التحقق من الصدق البنوي للاستبانة وثباتها، وبعد ذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة ليطبقها على أفراد عينة البحث.

**ب-الصدق البنوي:**

تم التأكد من صدق البناء الخاص بالاستبانة من خلال دراسة الاتساق الداخلي لها، من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل بيرسون) بين درجات كل بند من البنود مع المحور الأول (دوافع مؤسسة الآغا خان) وحساب معاملات ارتباط بنود المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني (نوع النشاط)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

**الجدول رقم (1): معاملات ارتباط البنود مع درجة المحور الأول (دوافع مؤسسة الآغا خان)**

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	**0.791	2	**0.833	3	**0.824
4	**0.811	5	**0.823		

**المصدر: برنامج (SPSS)**

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة المحور الأول كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.791-0.833) لدى أفراد عينة الدراسة.

**الجدول رقم (2): معاملات ارتباط البنود مع درجة المحور الثاني (درجة التعاقد الخارجي)**

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	**0.755	2	*0.667	3	**0.745
4	**0.801	5	**0.824	6	**0.819
7	**0.829	8	**0.779		

**المصدر: برنامج (SPSS)**

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة المحور الثاني كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 أو 0.05)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.667-0.829) لدى أفراد عينة الدراسة. وبالتالي فإن الاستبانة تتصف بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، وتحقق مؤشرات مرتفعة لصدقها البنوي.

**-ثبات الاستبانة:**

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ لدرجات أفراد العينة والجدول (3) يبين معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

**الجدول رقم (3): معاملات ثبات الاستبانة**

البند	معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود
المحور الأول: دوافع مؤسسة الآغا خان	0.788	5
المحور الثاني: درجة التعاقد الخارجي	0.836	8

**المصدر: برنامج (SPSS)**

يتبين من الجدول السابق أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، وقد بلغت قيمته للمحور الأول (دوافع مؤسسة الآغا خان) (0.788) وللمحور الثاني (نوع النشاط) (0.836) وهي قيم مرتفعة للمحورين ككل، ومنه فإن الاستبانة تتصف بمؤشرات ثبات مرتفعة.

نستنتج ما سبق أن الاستبانة تتصف بمؤشرات صدق وثبات مرتفعة.

**3-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:**

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، إذ تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة البحث.
- 2- معامل الارتباط للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- 3- معامل ثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة.
- 4- الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

### 3-5 نتائج التحليل الإحصائي

**السؤال الأول:** ما النشاطات التي تعاقبت مؤسسة الآغا خان عليه خارجياً (درجة التعاقد الخارجي)؟ للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحددت درجة الموافقة، وقد تم تعرف درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، ومن أجل الحصول على نتائج أدق تم تحديد فئات المقياس، من خلال استخراج طول الفئة والذي يحسب وفق العلاقة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أعلى درجة إجابة} - \text{أدنى درجة إجابة}) / \text{عدد درجات المقياس} = 5 / (1-5) = 0.80$$

وبالتالي تكون فئات المقياس كما هو موضح في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (4): فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها**

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

**المصدر:** برنامج (SPSS)

للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحددت درجة الموافقة، وقد تم تعرف درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وفق الآتي:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على بنود المحور الأول (درجة التعاقد الخارجي)

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تقوم المؤسسة بالتعاقد مع مورد/مزود خارج المؤسسة للقيام بنشاط يتعلق بتكنولوجيا المعلومات	4.88	.452	مرتفعة جداً	4
2	تقوم المؤسسة بالتعاقد مع مورد/مزود خارج المؤسسة للقيام بنشاط يتعلق بجمع التبرعات	4.13	.338	مرتفعة	5
3	تقوم المؤسسة بالتعاقد مع مورد/مزود خارج المؤسسة للقيام بنشاط يتعلق بالإدارة المالية ودفاتر الحسابات	1.13	.338	منخفضة جداً	6
4	تقوم المؤسسة بالتعاقد مع مورد/مزود خارج المؤسسة للقيام بنشاط يتعلق بإدارة المخاطر	1.08	.282	منخفضة جداً	8
5	تقوم المؤسسة بالتعاقد مع مورد/مزود خارج المؤسسة للقيام بنشاط يتعلق بالاتصال والتسويق	4.92	.282	مرتفعة جداً	1
6	تقوم المؤسسة بالتعاقد مع مورد/مزود خارج المؤسسة للقيام بنشاط يتعلق بإدارة الموارد البشرية	1.13	.482	منخفضة جداً	7
7	تقوم المؤسسة بالتعاقد مع مورد/مزود خارج المؤسسة للقيام بنشاط يتعلق بالخدمات القانونية	4.88	.338	مرتفعة جداً	3
8	تقوم المؤسسة بالتعاقد مع مورد/مزود خارج المؤسسة للقيام بنشاط يتعلق بإدارة المشتريات والموردين	4.92	.335	مرتفعة جداً	2
	المحور الثاني: مستوى التعاقد الخارجي	3.38	.085	متوسطة	

المصدر: برنامج (SPSS)

من الجدول السابق، يبدو أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الأول والذي يمثل درجة التعاقد الخارجي بشكل عام هو متوسط (3.38)، وهذا يعني أن الإجابات تتراوح بين مدى منخفض ومدى مرتفع بشأن دوافع المؤسسة للتعاقد الخارجي.

بناءً على الترتيب من أعلى إلى أدنى متوسط حسابي، يمكن ملاحظة ما يلي:

1. البند رقم 5 (تقوم المؤسسة بالتعاقد مع مورد/مزود خارج المؤسسة للقيام بنشاط يتعلق بالاتصال والتسويق) حصل على المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.92). هذا يشير إلى أن هذا البند هو الأكثر تأييداً. يبدو أن المؤسسة تركز على استخدام التعاقد الخارجي في الأنشطة المتعلقة بالاتصال والتسويق.
2. البند رقم 4 (تقوم المؤسسة بالتعاقد مع مورد/مزود خارج المؤسسة للقيام بنشاط يتعلق بإدارة المخاطر) حصل على المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة جداً وبمتوسط حسابي (1.08). هذا يعكس أن هذا البند هو الأقل تأييداً. قد يكون الاعتماد على التعاقد الخارجي في إدارة المخاطر ليس في أولويات المؤسسة أو قد يتطلب استخدام منهجيات أخرى. يمكن استنتاج أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً للاستفادة من التعاقد الخارجي في الأنشطة المتعلقة بالاتصال والتسويق، بينما قد لا تعتبر الاعتماد على التعاقد الخارجي في إدارة المخاطر أمراً ذا أولوية عالية بالنسبة لها. هذه النتائج توفر نقاط ذوق قوية لتوجيه سياسات التعاقد الخارجي للمؤسسة والتركيز على المجالات الأكثر أهمية بالنسبة لها.

السؤال الثاني: ما دوافع مؤسسة الأغا خان في تبني التعاقد الخارجي؟

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

**الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات على بنود المحور الثاني (دوافع مؤسسة الآغا خان في تبني لتعاقد الخارجي)**

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	قامت المؤسسة بالبحث والتعاقد مع المورد/ المزود الذي يقوم بإداء العمل بأقل تكلفة ممكنة	4.21	.415	مرتفعة جداً	3
2	قامت المؤسسة بالبحث والتعاقد مع المورد/ المزود الذي يمتلك خبرات وكفاءات في مجال عمله	4.96	.204	مرتفعة جداً	1
3	قامت المؤسسة بالبحث والتعاقد مع المورد/ المزود الذي يمتلك أحدث وسائل تكنولوجيا في السوق	4.00	.295	مرتفعة	5
4	قامت المؤسسة بالبحث والتعاقد مع المورد/ المزود الذي يقوم بإداء العمل بأعلى جودة ممكنة	4.08	.282	مرتفعة	4
5	قامت المؤسسة بالبحث والتعاقد مع المورد/ المزود الذي يقوم بإداء الأعمال الروتينية غير الرئيسية	4.88	.338	مرتفعة جداً	2
	المحور 1: دوافع مؤسسة الآغا خان في تبني لتعاقد الخارجي	4.43	.159	مرتفعة جداً	

**المصدر: برنامج (SPSS)**

يتبين من الجدول السابق أن أفراد العينة قد أشاروا بشكل عام إلى ارتفاع مستوى دوافع مؤسسة الآغا خان في تبني للتعاقد الخارجي، وتحديدًا على المحور الثاني الذي يتضمن عدة بنود متعلقة بدوافع المؤسسة للتعاقد الخارجي. وفقاً للمتوسط الحسابي الذي هو 4.43، يمكن القول أن المشاركين في الدراسة يشعرون بمستوى مرتفع جداً من تأييد دوافع المؤسسة للتعاقد الخارجي.

بناءً على التصنيف من أعلى إلى أدنى متوسط حسابي، يمكن ملاحظة التالي:

1. البند رقم 2 (قامت المؤسسة بالبحث والتعاقد مع المورد/ المزود الذي يمتلك خبرات وكفاءات في مجال عمله) حصل على المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.96). هذا يشير إلى أن هذا البند هو الأكثر تأييداً وتأثيراً على دوافع المؤسسة لاعتماد التعاقد الخارجي. ربما يعكس اهتمام المؤسسة بالعثور على موردين أكفاء ومحترفين في مجال عملها.

2. البند رقم 3 (قامت المؤسسة بالبحث والتعاقد مع المورد/ المزود الذي يمتلك أحدث وسائل تكنولوجيا في السوق) حصل على المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.00). على الرغم من أن هذا البند حصل على درجة مرتفعة، إلا أنه لم يكن في المرتبة الأولى، مما يشير إلى أن هذا الجانب قد يكون أقل تأثيراً على دوافع المؤسسة للتعاقد الخارجي مقارنةً بالبند السابق.

يمكن استنتاج أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً لاختيار موردين ذوي الخبرة والكفاءات في مجال عملها، بينما قد لا يكون الاهتمام بالاعتماد على أحدث التقنيات في السوق أمراً مرتفع الأولوية بالنسبة لها. هذه النتائج يمكن أن تساعد المؤسسة في التحسين والتوجيه الاستراتيجي لسياسات التعاقد الخارجي الخاصة بها

**السؤال الثالث: ما أثر دوافع المؤسسة في تحديد حجم التعاقد الخارجي؟**

للإجابة على السؤال وللاختبار الفرضية الرئيسية، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (دوافع المؤسسة) في المتغير التابع (درجة التعاقد الخارجي)، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

**الجدول رقم (7) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر دوافع المؤسسة في درجة التعاقد الخارجي**

Sig.	F	R Square	R	Model
0.062	0.478	0.500	0.707	1

**المصدر: برنامج (SPSS)**

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع حجم التعاقد الخارجي وبين المتغير المستقل دوافع المؤسسة قد بلغت (0.707) وهو ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.500) أي أن المتغير المستقل (دوافع المؤسسة) قد فسّر ما نسبته (50%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (حجم التعاقد الخارجي). هذا يعني أن نصف التغير في حجم التعاقد الخارجي في المؤسسات غير الربحية يمكن تفسيره بالتغيرات التي تحدث في دوافع التعاقد الخارجي. والنسبة المتبقية من التغير الحاصل في حجم التعاقد الخارجي تعود لعوامل أخرى غير مدروسة، مثل الظروف الاقتصادية العامة، التحديات المؤسسية الفردية، أو عوامل أخرى قد تؤثر على قرارات التعاقد الخارجي.

هذا التفسير يعني أن دوافع التعاقد الخارجي تلعب دورًا هامًا في تحديد حجم التعاقد الخارجي في المؤسسة عينة البحث. ويوضح الجدول الآتي نتائج اختبار تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط وفق الآتي:

**الجدول رقم (8): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر دوافع المؤسسة في حجم التعاقد**

**الخارجي**

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
0.000	22.039	.084	1	.084	Regression
		.004	22	.084	Residual
			23	.168	Total

**المصدر: برنامج (SPSS)**

يتبين من الجدول السابق أن مستوى المعنوية كان أصغر من المستوى الافتراضي 0.05، وبالتالي يوجد أثر معنوي لدوافع المؤسسة في درجة التعاقد الخارجي، وإن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع.

ويوضح الجدول الآتي ثوابت نموذج الانحدار الخطي البسيط ومعنويتها:

**الجدول رقم (9) ثوابت الانحدار الخطي البسيط ومعنويتها لدراسة أثر دوافع المؤسسة في حجم التعاقد الخارجي**

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.0000	4.773		.358	1.706	(Constant) 1
.000	4.695	.707	.081	.379	دوافع المؤسسة

**المصدر: برنامج (SPSS)**

يتبين من الجدول السابق أن هناك أثر معنوي لثوابت معادلة الانحدار لدوافع المؤسسة في درجة التعاقد الخارجي، إذ كانت مستويات المعنوية المتعلقة بها معنوية.

بناءً على التحليل الإحصائي، توضح المعادلة التالية العلاقة بين المتغيرين (حجم التعاقد الخارجي ودوافع المؤسسة):  
 حجم التعاقد الخارجي =  $1.706 + (0.379 \times \text{دوافع المؤسسة})$   
 القيمة 1.706 تمثل قيمة الثابت الذي يمثل التأثير الذي يكون له على حجم التعاقد الخارجي عندما تكون قيمة دوافع المؤسسة صفر (بدون تأثير من دوافع المؤسسة).

قيمة 0.379 تعكس الميل (الانحدار) للعلاقة بين دوافع المؤسسة وحجم التعاقد الخارجي. وبتزايد وحدة في قيمة دوافع المؤسسة، يتوقع زيادة 0.379 وحدة في حجم التعاقد الخارجي.

ومن خلال مستويات المعنوية المتعلقة بهذه القيم، يمكن تأكيد أن هناك أثراً معنوياً لدوافع المؤسسة في حجم التعاقد الخارجي في المنظمات غير الربحية. هذا يعني أن هناك تأثير ملموس لدوافع المؤسسة في تحديد مستوى التعاقد الخارجي لهذه المنظمات، وأن الارتباط بين هذين المتغيرين قوي ولا يمكن تفسيره بالصدفة.

هذه المعادلة ونتائج التحليل الإحصائي تقدم رؤية مفصلة حول كيفية تأثير دوافع المؤسسة في حجم التعاقد الخارجي في المنظمات غير الربحية، وتوفر إشارات قوية لإدارة هذه المنظمات حول أفضل السياسات والاستراتيجيات للتعامل مع التعاقد الخارجي.

### 3-6 النتائج والمناقشة

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من خلال الأساليب المستخدمة في التحليل والتي قامت بها الباحثة، جاءت النتائج على النحو التالي:

- 1- أن مؤسسة الآغا خان تتبنى استراتيجية التعاقد الخارجي لبعض نشاطاتها التي تقوم بها خلال أداؤها لأعمالها.
- 2- أن مؤسسة الآغا خان تقوم بالتعاقد الخارجي بدرجة كبيرة مع مزودي خدمات خارجيين لأداء نشاطاتها التي تتعلق بالاتصال والتسويق، الخدمات اللوجستية، الخدمات القانونية والنشاطات التي تتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- 3- أن مؤسسة الآغا خان لا تتعاقد خارجياً على نشاطاتها التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، وإدارة المخاطر وتقوم بأدائها داخلياً.
- 4- إن هدف التعاقد مع أفضل الخبرات والكفاءات في مجال عمل المورد والتعاقد معه للقيام بالمهام الروتينية والمنكررة مثل الاتصال والتسويق هو الدافع الرئيس خلال عملية اتخاذ قرار التعاقد الخارجي، فهي تسعى للوصول للمهارات والخبرات غير المتوفرة لديها للقيام بهذه النشاطات لكي يتسنى لها التركيز على نشاطها الجوهري واستغلال مواردها الداخلية بشكل أفضل.
- 5- إن هدف الحصول على أحدث وسائل التكنولوجيا والقيام بأعمالها بأعلى جودة ليس الدافع الرئيس وتأثيره ضعيف جداً على قراراتها في التعاقد الخارجي.
- 6- إن هدف القيام بالأعمال بأقل تكلفة ممكنة ليس من أولويات المؤسسة عند اتخاذ قرار التعاقد ولكن يعد مهماً بالنسبة لها إلى حد ما.
- 7- إن دوافع التعاقد الخارجي تلعب دوراً هاماً في تحديد حجم التعاقد الخارجي في المؤسسات غير الربحية، لكنها ليست العامل الوحيد الذي يؤثر على هذا الحجم. هناك عوامل أخرى تحتاج إلى دراسة أو تحليل لفهم الصورة الكاملة لدوافع التعاقد الخارجي في هذه المؤسسات.

### 3-7 التوصيات

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذا البحث، فإن الباحثة توصي ببعض النقاط التي ترى أهميتها ويمكن الاستفادة منها في مجال التعاقد الخارجي، منها:

- 1) ضرورة أن تركز المؤسسة على نشاطها الرئيسي في جمع التبرعات وتقديم الخدمات للمستفيدين
  - 2) أن تقوم بالتعاقد الخارجي على النشاطات التي تتعلق بالموارد البشرية والمالية.
  - 3) ضرورة التركيز على الجودة كأحد الدوافع أثناء عملية التعاقد الخارجي بالإضافة لإعطاء امتلاك المزود لأحدث التقنيات والوسائل التكنولوجية أهمية عند اتخاذ قرار التعاقد واختيار المزود المناسب.
  - 4) ترى الباحثة ضرورة إجراء بحوث ودراسات ذات علاقة بموضوع البحث الحالي من خلال إجراء الدراسات المقترحة التالية: القيام بإجراء البحث في فترة زمنية مختلفة وعلى مقر الإدارة المتواجد في دمشق للتوصل لنتائج أكثر دقة وشمولية، إجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين الدافع للتعاقد الخارجي ونوع النشاط المتعاقد عليه.
- المراجع

#### Books:

Greaver, M. F. (1999). **Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiative**. Amacom 1999.

Halvey, J. K., & Melby, B. Murphy. (2007). **Business process outsourcing: process, strategies, and contracts**. John Wiley & Sons.

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

#### Journal Articles:

Blumberg, D. F. (1998). **Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market**. *Managing Service Quality Journal*, 8(1), 5–18.

<https://doi.org/10.1108/09604529810199340/FULL/XML>

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

Hanafizadeh, P., & Zareravasan, A. (2020). **A Systematic Literature Review on IT Outsourcing Decision and Future Research Directions**. *Journal of Global Information Management*, 28(2), 160–201. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2020040108>

Haski–Leventhal, D., Reingold, D., & Stone, M. (2017). **Nonprofit outsourcing: Implications for service quality and access**. *Public Administration Review*, 77(6), 830–841.

Ikediashi, D., O. Ogunlana, S., & Boateng, P. (2014). **Determinants of outsourcing decision for facilities management (FM) services provision**. *Facilities*, 32(9/10), 472–489.

<https://doi.org/10.1108/F-06-2012-0047>

Matan, R. (2009). **Beyond Outsourcing: Five Shared–Service Ideas**. *NONPROFIT WORLD*, 11.

Nassimbeni, G., Sartor, M., & Dus, D. (2012). **Security risks in service offshoring and outsourcing.** *Industrial Management and Data Systems*, 112(3), 405–440.

<https://doi.org/10.1108/02635571211210059/FULL/XML>

Pope, J. A., & Saigal, A. (2015). **Outsourcing Trends in Small Nonprofit organizations in West Michigan.** *Seidman Business Review*, 21(1). 4–6.

Pope, J. A., Key, K. A., & Saigal, A. (2015). **Nonprofit Outsourcing Patterns: Why Don't Small NPOs Outsource More,** *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 27(1), 99–116.

Sandhu, M. A., Shamsuzzoha, A., & Helo, P. (2018). **Does outsourcing always work? A critical evaluation for project business success.** *Benchmarking*, 25(7), 2198–2215.

<https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2017-0146/FULL/XML>

Seddon, D. (2007). **Business Process Outsourcing in the Nonprofit Sector: The Outsourcing of Employment Services by the Salvation Army.** *The American Review of Public Administration*, 37(2), 149–164.

Steege, R., Gable, C., & Topi, H. (2016). **Nonprofit Organizations Outsourcing Information Technology Services: A Community Approach to Decision Making.** *Journal of Management Information Systems*, 33(4), 1162–1188.

Young, D. R. (2013). **The practice of outsourcing fundraising.** *Nonprofit Management and Leadership*, 23(2), 231–251.

#### **Thesis:**

Baatartogtokh, T. (2016). **State of outsourcing in the mining industry: an overview**

[University of British Columbia]. <https://doi.org/10.14288/1.0340026>

#### **Web pages:**

Dugan, A. (2019). **Nonprofit Outsourcing: What You Need to Know.** *Nonprofit Quarterly*.