



**أثر الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية  
على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين  
(دراسة تطبيقية)**

**إعداد**

**د. السيد يوسف السيد رجب دراز**

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية

بدمياط الجديدة

**مجلة راية الدولية للعلوم التجارية**

**دورية علمية محكمة**

**المجلد (٣) . العدد (٨) . يناير ٢٠٢٤**

<https://www.rijcs.org/>

**الناشر**

**معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة**

**المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية**

## أثر الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين (دراسة تطبيقية)

### إعداد

د. السيد يوسف السيد رجب دراز

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

دمياط الجديدة معهد راية العالی للإدارة والتجارة الخارجية

### المستخلص :

يتناول هذا البحث أهمية الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية (التنشئة الاجتماعية الاستباقية، دعم المشرف، والتدريب الموجه للمهمة) في رفع معدلات الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين، بالتطبيق على عينة قوامها (٣٨٤) مفردة من المهنيين المستقلين الذين يعملون لحسابهم الخاص، والمشاركين على منصات العمل الحر (مستقل Mostaq، وخمسات khamsat، وأريد Ureed، وسوق فن Souq Fann، وتصميمي tasmeemME، ومنصة Up Work)، ويعملون في مجالات تكنولوجيا المعلومات، والبحوث العلمية، والموارد البشرية، وصناعة تقديم الطعام، والتسويق وخدمة العملاء، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي مباشر للتنشئة الاجتماعية الاستباقية ودعم المشرف على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين، وتبين وجود تأثير معنوي مباشر للعقد النفسي على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين، كما توصلت نتائج البحث إلى أن العقد النفسي يلعب دوراً وسيطاً في رفع معدل تأثير التنشئة الاجتماعية الاستباقية ودعم المشرف على الارتباط الوظيفي، ولم يتبين وجود تأثير مباشر أو غير مباشر للتدريب الموجه للمهمة على الارتباط الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية، التنشئة الاجتماعية الاستباقية، دعم المشرف، التدريب الموجه للمهمة، العقد النفسي، الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين.

**Key words:** Inclusive HR practices, Proactive Socialization, Supervisor Support, Job Specific Training, psychological contract, Freelancers Engagement.

مقدمة:

أدى التحول العالمي غير المسبوق إلى العمل عن بُعد الذي أحدثته جائحة كورونا (كوفيد-19) إلى تغيير مفهوم الأفراد للعمل ورؤية الناس لوظائفهم، وفي ظل حالة عدم اليقين الاقتصادي الحالية، تحولت أعداد كبيرة من القوى العاملة عن طرق العمل التقليدية، والبحث عن مسارات وظيفية بديلة، وفي عام ٢٠٢٢، تحولت نسبة متزايدة من القوى العاملة إلى نظام العمل الحر لتحقيق قدر أكبر من الإنجاز المني والمرونة والاستقرار المالي، واتباع نهج جديد لإدارة مسارهم الوظيفي، وكشف استطلاع Freelance Forward Upwork لعام ٢٠٢٢، أن ٣٩٪ من القوى العاملة في الولايات المتحدة أو ما يُعادل (٦٠ مليون) أمريكي، قاموا بعمل مستقل، وخاصة في الوظائف كثيفة المعرفة وهي المجموعة الأسرع نموًا في هذا المجال (Kozica et al., 2014)، وينتج عن ذلك قوى عاملة أكثر مرونة (Burke & Cowling, 2019)؛ مما يجلب تحديات جديدة لإدارة الموارد البشرية في علاقات العمل مع الموظفين المستقلين (Cross & Swart, 2021; Kost et al., 2020).

تتباين دوافع كلا من منظمات الأعمال والعاملين المستقلين لبدء عملية التوظيف (Burke & Cowling, 2019; Wynn, 2015)؛ فغالبًا ما تختار المؤسسات توظيف عاملين مستقلين إما لسد العجز في تخصصات محددة في القوى العاملة لديها أو دعمها (Burke & Cowling, 2019)، بينما تتمثل دوافع المستقلين في الاستقلالية والمرونة (Manyika et al., 2016) وكسب دخل إضافي، وبناء السمعة، واكتساب الخبرة، وجذب عملاء جدد (Pajarinen et al., 2018)، ونظرًا لهذا الوضع الجديد تتطلب علاقات توظيف الموظفين المستقلين نهجًا مختلفًا لإدارة الموارد البشرية مقارنة بالعلاقات التقليدية بين صاحب العمل والموظف (Barlage et al., 2019; Borghouts-van de Pas & Freese, 2017; Cross & Swart, 2021).

قد تؤدي التوقعات المتباينة بشأن الشروط التعاقدية لدى أصحاب العمل والمستقلين في الغالب إلى عدم الرضا لدى كلا الطرفين (Chen and Horton, 2016)؛ حيث تنظر الشركات إلى العاملين لحسابهم الخاص كمقاولين مستقلين ليس لديهم حقوق تتجاوز العقد القانوني، في حين أن العاملين لحسابهم الخاص لديهم عقلية تشبه عقلية الموظف والذي لديه توقعات محددة تجاه صاحب العمل والتي قد تتجاوز العقد القانوني، ومن خلال منظور العقد النفسي (Rousseau, 1998)، فإن بعض منصات العمل الحر تعمل على تضخيم هذه التصورات غير

المتوافقة لدى الطرفين، مما يؤدي بعد ذلك إلى خرق العقد النفسي وانخفاض معدل الرضا لدى كلا من الشركة والمستقلون، وتشرح نظرية العقد النفسي أن تحديد توقعات كلا الطرفين وتحقيقها أمر مهم، لأن التوقعات غير الملباة تؤدي إلى نتائج سلبية في علاقات العمل، مثل المشاعر والاتجاهات والسلوكيات السلبية، وفي المقابل، عندما يتم تلبية توقعات الموظفين المستقلين، فمن المرجح أن ينخرطوا في أداء الدور وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي (Murgia & Pulignano, 2019)، ومن ثم، فإن تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة خصيصًا للوفاء بالعقود النفسية للموظفين المستقلين أمرًا بالغ الأهمية لتعزيز سلوكهم الإيجابي الذي بدوره يمكن أن يعزز الميزة التنافسية للمنظمات (Cross & Swart, 2021; De Vos & Van der Heijden, 2017; Delery & Roumpi, 2017)، كما أنه سيعزز مكانتهم في سوق العمل (Kozica et al., 2014)، ويركز المنظور الشامل لإدارة الموارد البشرية على دمج العاملين لحسابهم الخاص داخل منظومة القوى العاملة الأساسية للمنظمة (Borghouts-van de Pas & Freese, 2017; Cross & Swart, 2021).

وعلى الرغم من النطاق الواسع لأدبيات إدارة الموارد البشرية، لا يُعرف الكثير عن كيفية إدارة علاقة توظيف المستقلين من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية الشاملة بطريقة تُلبي توقعات المنظمات والعاملين المستقلين؛ حيث لا يزال مجال البحث في إدارة الموارد البشرية الشاملة في مراحله الأولى، خاصة فيما يتعلق بالموظفين المستقلين (Van der Heijden, 2017)، ولذلك، فإن الهدف من هذا البحث هو استكشاف مفهوم إدارة الموارد البشرية الشاملة في العمل الحر من خلال دراسة التنشئة الاجتماعية الاستباقية ودعم المشرف والتدريب الموجه للمهنة، وكيف يمكن لأنشطة إدارة الموارد البشرية الشاملة أن تُلبي العقود النفسية وتؤثر على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين.

### [١] الإطار النظري وفرضيات البحث

يشارك عدد متزايد من الأفراد في وظائف عمل مرنة بدلا من العمل بدوام كامل، ومن بين ترتيبات العمل المرنة هناك مجموعة كبيرة من المهنيين المستقلين، وهم العمال الذين يستفيدون من معرفتهم وخبراتهم المهنية، وتتكون حياتهم المهنية من وظائف متقطعة، ويقومون بتوظيف معرفتهم على أساس المهمة أو المشروع (Kazi, Yusoff, Khan, & Kazi, 2014)، وتشير

التقارير إلى ارتفاع نسبة القوى العاملة التي تعمل في وظائف ذاتية التشغيل إلى ٤٧٪ من إجمالي القوى العاملة العالمية، بما يعادل ١,٥ مليار شخص حول العالم، كما تشير التقارير الدولية إلى استمرار نمو تعاقدات الشركات مع المهنيين المستقلين، متوقعة أن تصل إلى ٢٥٪ في عام ٢٠٢٥، وترتفع إلى ٤٥٪ خلال عام ٢٠٣٠؛ ويرجع ذلك إلى أن أصحاب الأعمال يستفيدون من مزايا التعاقد مع أصحاب العمل الحر من ناحية انخفاض تكلفة التشغيل، وانخفاض عدد العاملين المتواجدين بالشركة.

ويعترف المنظور الشامل لإدارة الموارد البشرية بقيمة جميع العاملين في سوق العمل، مثل العاملين لحسابهم الخاص (Freese & Borghouts, 2021)، حيث تستثمر إدارة الموارد البشرية الشاملة في المعرفة والمهارات وقابلية التوظيف المستدام للأشخاص الذين لا يعملون بعد (أو مؤقتًا) في المنظمة، مثل العاملين لحسابهم الخاص المتميزين. بمعنى آخر، لا ينبغي معاملة العاملين لحسابهم الخاص وفقًا لمبادئ العمل اللائق فحسب، بل يحتاجون إلى أنشطة مخصصة للموارد البشرية لضمان التحولات السلسة في القوى العاملة، وضمان الأمن الوظيفي للعاملين لحسابهم الخاص (Borghouts-van de Pas & Freese, 2017)، ويتيح ذلك للموظفين المستقلين اختيار مهنة مرضية تناسب احتياجاتهم الشخصية وتبني على مواهبهم، وهذا، في الوقت نفسه، يسمح للمؤسسات بالاستجابة بمرونة لمتطلبات السوق المتغيرة من خلال وجود قوة قابلة للتكيف (Murgia & Pulignano, 2019).

ولفهم أفضل طريقة لإدارة المهنيين المستقلين من خلال إدارة الموارد البشرية الشاملة؛ سوف نتناول بالعرض والتحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة المتعلقة بالتنشئة الاجتماعية الاستباقية، ودعم المشرف، والتدريب الموجه للمهمة. بعد ذلك، سنستكشف العقود النفسية للمهنيين المستقلين، كعنصر أساسي لدعم أنشطة إدارة الموارد البشرية الشاملة بنجاح في المنظمات، وبعد ذلك نقوم بعرض مفهوم إدارة الموارد البشرية الشاملة لشرح كيف يمكن أن تحقق توافقًا بين إدارة الموارد البشرية الشاملة والعقود النفسية للموظفين المستقلين لتصميم علاقات توظيف تُلبى الاحتياجات التنظيمية والمهن المستقلة للموظفين، وفي النهاية نتناول علاقة الموارد البشرية الشاملة والارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين ودور العقود النفسية في تلك العلاقة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

## ١/١- ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة للمهنيين المستقلين

تزايد توجهات المنظمات نحو توظيف موظفين مستقلين لتنظيم الأنشطة التجارية بطريقة تعتمد على نظام المشاريع بشكل يُعزز الأداء التنظيمي ويقلل المخاطر المالية (Burke & Cowling, 2019)، ويقدم الموظفون المستقلون المرونة الكافية للقوى العاملة في منظمات الأعمال (Burke, 2015; Barlage et al., 2019)، ويدعمون رأس المال البشري التنظيمي الحالي من خلال خبراتهم التي تمكن المؤسسات من اكتساب ميزة تنافسية (Barlage et al., 2019; Burke, 2015)، ويُنظر إلى المهنيين المستقلين في الأدبيات على أنهم مستقلون عن المنظمات، وهم حل مرن للعمل لفترة قصيرة من الزمن، ومن المتوقع أن يغادروا المنظمة بعد الانتهاء من المشروع (Gandini, 2016)، كما تقوم المنظمات بتوظيف موظفين مستقلين لتعزيز الابتكار وتقليل تكاليفه، وتعزيز الأداء الاقتصادي القائم على الكفاءة (Burke & Cowling, 2015)، فهي تُمكن المنظمات من تحقيق مستويات أعلى من الأداء الاقتصادي، وبالتالي أصبحت محركاً رئيسياً للمنظمات، إلى جانب الموظفين الدائمين بالمنظمة. وبدون استخدام المهنيين المستقلين، فإن خيار الابتكار والنمو يتطلب توظيف موظفين جدد، مما يزيد التكاليف بشكل كبير وأي الوظائف لن تكون مستدامة إذا لم يتم تحقيق الابتكار والنمو المتوقع (Burke, 2015; Goldman, 2016). ومن ثم، يعتبر المهنيون المستقلون إضافة إيجابية للمؤسسات، مما قد يجعل موضوع التعاقد مع مستقلين ولديهم ارتباط وظيفي عالي مثيراً للاهتمام للدراسة. ويمكن أن يفسر هذا سبب قلة الدراسات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة للموظفين المستقلين، بسبب الوقت القصير الذي يقضونه المنظمة، ومع ذلك، تعترف المنظمات بالمزايا التي يمكن للموظفين المستقلين نقلها إلى المنظمة (Burke & Cowling, 2015)، ومع أخذ هذه الفوائد السابقة في الاعتبار، قد يكون من المهم الاستثمار بشكل أكبر في هؤلاء المهنيين المستقلين.

ويُقصد بممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة أن الأشخاص من مختلف الهويات يشعرون بالتقدير والترحيب والاحترام والشمول والتمثيل والاستماع إليهم، وأنهم ينتمون بالكامل للمنظمة. ويمكن أن يكونوا موظفين أصليين في المستقبل، ويمكنهم المساهمة في المجموعة، وأن يكون لهم صوت مسموع. ويتيح جو مكان العمل الشامل للجميع أن يشعروا بأنهم محترمون ومسموعون وآمنون ومقبولون، ويشعر كل موظف بأنه موضع ترحيب ودعم،

على الرغم من الخصائص المختلفة للجنس والعمر والعرق والثقافة والدين والتوجه الجنسي والقدرة البدنية. وعندما يشعر الموظفون بأن بيئة العمل تمكنهم من تحقيق النجاح، فإنهم يقدمون أفضل ما لديهم من أداء، ويتمتع الموظفون الذين يشعرون بالارتباط الوظيفي بالحرية في التعبير عن آرائهم ومخاوفهم دون خوف من العزلة أو الإيذاء، وأنهم واثقون من أنه لن يتم الاستماع إليهم فحسب، بل سيتم تبني وجهات نظرهم، وتظهر الأدبيات أن المهنيين المستقلين يفسرون ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة كمؤشر على التزام المنظمة تجاههم ويمنحهم مشاعر اللياقة في المعاملة مقارنة بالموظفين العاديين. (Shore et al., 2011) ومن ناحية أخرى تهتم ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة على تعزيز ثقافة أكثر تنوعًا وشمولاً داخل المنظمة (Boehm, Kunze, & Bruch, 2014)، وفي هذه الحالة تركز المنظمة على إنشاء مساحة عمل للموظفين المستقلين الذين يشعرون فيها بالمعاملة اللائقة مقارنة بالموظفين العاديين، مما يزيد من مشاعر القبول والرضا لديهم. وهذا يعني أن المنظمة تهتم برفاهية العاملين المستقلين بقدر ما تقدمه للموظفين العاديين. ويعود هذا بالعديد من الفوائد على المنظمة، حيث أن القوى العاملة الأكثر تنوعًا من خلال إدراج العاملين لحسابهم الخاص في القوى العاملة للمنظمة، يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع في كفاءة العمل الجماعي وزيادة في الإبداع (Barbara, 2015).

وعلى الرغم من وجود ممارسات شاملة متعددة للموارد البشرية مثل إجراءات حل النزاعات (Roberson, 2006)، والتحرر من القوالب النمطية للعمل (Bilimoria, Joy, & Liang, 2008)، إلا أن الباحث سوف يُركز على تحليل ثلاثة أنواع من ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة وهي: عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية، ودعم المشرف، وفرص التدريب الموجهة للمهمة. وهذه الأنواع الثلاثة من الممارسات الشاملة تم اختيارها على وجه التحديد لأنها الأكثر جدوى في الفترة القصيرة خلال الوقت التي ينشط فيها المهنيون المستقلون داخل المنظمة (Chen and Horton, 2016; Sitzmann & Weinhardt, 2015; Snell, 2006)، علاوة على ذلك، فهي تنطبق على جميع الموظفين النشطين داخل المنظمة، سواء كانوا دائمين أو مرنين، ونظرًا لنقص الأدبيات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة التي تركز على المهنيين المستقلين، يمكن لهذه الممارسات الثلاث أن تخلق نقطة انطلاق لاستكشاف ممارسات موارد بشرية أكثر شمولاً تستهدف المهنيين المستقلين. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

٢/١-العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة والارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين مع هذا العدد المتزايد من العاملين لحسابهم الخاص في العديد من المنظمات، يُمكن أن نتوقع إجراء الباحثين للعديد من الدراسات حول هؤلاء العاملين المستقلين، ومع ذلك، فإن البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية على المهنيين المستقلين قد تكون نادرة (Mallet & Wapshott, 2016; Barlage et al., 2019)، ونظرًا لأن المهنيين المستقلين يتم تعيينهم في الأساس من قبل المنظمات لاستكمال المواهب الموجودة بالفعل في المنظمة الحالية ولتعزيز الابتكار (Burke, 2012)، فإن الغرض من توظيف المستقلين يختلف عن الغرض من توظيف الموظفين الدائمين، وبالتالي، فمن المحتمل أن يتم التعامل مع الموظفين المهنيين المستقلين بطريقة مختلفة مقارنة بالموظفين الدائمين، وقد يكون لهذه المعاملة آثار سلبية على بيئة العمل؛ وعلى سبيل المثال فإن التمييز في المعاملات بين الموظفين المستقلين والدائمين أو مشاعر الاستبعاد قد تؤدي إلى حالة من الإحباط وعدم الرضا لدى الموظفين المستقلين (Wrench, 2016)، وفي المقابل فإن خلق مناخ شامل لممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه جميع الموظفين يمكن أن يقلل من هذه الآثار السلبية (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018)، ويتعلق الأمر بخلق بيئة عمل يشعر فيها المستقلين بأنهم مشمولون (Bilimoria, Joy, & Liang, 2008; Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart, & Singh, 2011)، ويزيد المناخ الشامل من رأس المال الاجتماعي والعلاقات الإيجابية في العمل، ويُمكن الموظفين من إظهار أقصى إمكاناتهم (Stevens, Plaut, & Sanchez-Burks, 2008).

وعلاوة على ذلك، هناك نقص في التركيز على المهنيين المستقلين في أدبيات الارتباط الوظيفي أيضًا، والتي تركز بشكل أساسي على الموظفين التقليديين، وغالبًا ما يكون لدى هؤلاء الموظفين رؤية طويلة المدى في المؤسسة، مما يعني أنهم عادة ما يكونون مصممين على البقاء لفترة أطول في المنظمة مقارنة بالموظف المستقل، حيث يركز المهنيون المستقلون في الغالب على إكمال المهمة أو المشروع داخل المنظمة، وبالتالي يكون لديهم رؤية قصيرة المدى في المنظمة (Kitching & Smallbone, 2012)، ومن المسلم به أن أهمية الارتباط الوظيفي بين المهنيين المستقلين يمكن أن تكون موضع تساؤل، حيث أن المهنيين المستقلين ينشطون داخل المنظمة لفترة قصيرة من الزمن ومن المتوقع أن يغادروا المنظمة بعد اكتمال المشروع، مما يجعل الأمر

يبدو وكأن الاستثمار فيهم أمر مستحيل، وجهد ضائع للمنظمات، ومهما كان الأمر، فإن المهنيين المستقلين ينشطون لفترة معينة من الوقت داخل المنظمة ويؤثرون على بيئة العمل، حيث أن الموظفين غير المنخرطين يؤثرون على بيئة العمل بطريقة سلبية، ويمكن أن ينطبق هذا أيضًا على العاملين لحسابهم الخاص، وعندما يعمل المستقلون المنعزلون ضمن فريق من الموظفين، وبالتالي يقومون بمحاولة فائرة لإكمال المشروع، وقد يكون لذلك تأثير غير مرغوب فيه على موظفي المنظمة (van den Groenendaal et al., 2023).

ولتعزيز التفاعلات الاجتماعية بين العاملين لحسابهم الخاص والموظفين، يمكن للمؤسسات إدراج العاملين لحسابهم الخاص في العمليات التي كانت مخصصة تقليديًا للقوى العاملة الدائمة، مثل: الإعداد، والتعلم المؤسسي، ومشاركة الخبرات، ومراجعات الأداء، وتخطيط التعاقب (Burke, 2015)، وعلاوة على ذلك، يوضح (Noorderhaven and Harzing 2009)، أنه إذا أرادت المنظمات الاستفادة من خبرات المستقلين، فيجب العمل على دمجهم في بيئة العمل وبالتالي، إذا كانت المنظمات تهدف إلى استكمال القوى العاملة لديها من خلال الاستفادة من خبرات المستقلين، فإن كيفية إدارة المستقلين من خلال إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا مهمًا في بناء علاقات عمل أكثر ارتباطًا (Cross & Swart, 2021)، في المقابل، إذا كانت المنظمات تقوم بشكل أساسي بتعيين موظفين مستقلين لتكملة قوتها العاملة بناءً على مرونة العاملين لحسابهم الخاص (Burke, 2015)، فمن الأفضل للمنظمات الاستثمار بشكل أقل في هؤلاء المهنيين المستقلين فيما يتعلق بأنشطة الدمج والتطوير، وفي هذه الحالة، تركز إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي على ضمان الامتثال لبروتوكولات العمل وإدارة الأداء (Lepak & Snell, 1999). وعليه يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الأولى لهذا البحث على النحو التالي:

الفرضية الأولى: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة من جانب شركة العمل معنويًا على مستوى الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين.

### ٣/١- عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية للمهنيين المستقلين

يتم تعريف التنشئة الاجتماعية الاستباقية التنظيمية على أنها العملية التي يتم من خلالها توجيه الوافدين الجدد للعمل والاستيعاب في المنظمة، وتهتم عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية ببناء جسر بين موهبة الموظف الجديد المتصورة وتحقيق الإنتاجية الفعلية لذلك

الموظف (Snell, 2006)، وتساعد عملية التنشئة عند تنفيذها بشكل صحيح، على تعزيز السمات والمهارات والقدرات المعترف بها لدى كل موظف جديد ليتم الاستفادة منها في أسرع وقت ممكن؛ حيث أن وقت بقاء الموظف في المنظمة مرهون بانتهاء المهمة أو المشروع، وهذا يفيد المنظمة، علاوة على ذلك، تدعم أنشطة التنشئة الاجتماعية الاستباقية الفعالة أداء المهنيين المستقلين، حيث أن الموظفين الذين يتم تقديمهم بشكل فعال إلى المنظمة من خلال عملية تفاعلية للتنشئة الاجتماعية سيكون أداؤهم أفضل في تلك المنظمات، كما أنه يخلق بيئات عمل أكثر جاذبية للمنظمات (Moon, 2018)، وعلى الجانب الآخر فإن الشركات التي لا تدعم عملية تأهيل شاملة للموظفين الجدد لا تخاطر بخسارة الإنتاجية التي ينتجها الموظفون فحسب، بل تتسبب أيضًا في خسارة اهتمام الموظفين المستقلين بالمنظمة (Moon, 2018)، إن عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية لا تفيد المنظمة فحسب، بل تفيد الموظف نفسه أيضًا، فهي تساعد على تقليل مخاوف وشكوك القادمين الجدد، وتوسع الفهم تجاه البيئة المحيطة الجديدة، كما تساعد على أعضاء المنظمة الجدد للموارد المتاحة والمطلوبة (Moon, 2018).

وفي إطار مفهوم التوظيف الجيد للمستقلين، فإن المهنيين المستقلين يقدرون عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية، لأنهم يتوقعون البقاء داخل المنظمة لفترة قصيرة من الزمن، وهذا يجعل عملية التنشئة تتسم بالفعالية والكفاءة، كما تجعل هذه العملية المهنيين المستقلين على دراية بالطريقة التي تنفذ بها المنظمة أعمالهم، وتسهل التنشئة الاجتماعية الاستباقية للموظفين المستقلين داخل المنظمة فهم الأدوار المطلوبة، وتجعلهم يواكبون طريقة تنفيذ الأعمال داخل المنظمة في فترة قصيرة (van den Born & van Witteloostuijn, 2013)، بالإضافة إلى ذلك فإن إنشاء برنامج تأهيل منظم جيدًا للعاملين المستقلين، يمكن أن يجعل بداية المهنيين المستقلين أكثر فعالية وكفاءة داخل المنظمة، بحيث يمكن للعاملين المستقلين بدء المهمة على الفور، وبالتالي لديهم المزيد من الوقت ليكونوا جزءًا من المنظمة بدلاً من استغراق وقت طويل لاستكشاف الأمور داخل المنظمة، ولذلك فإن التعرف على الطريقة التي تنفذ بها المنظمة أعمالها يمكن أن يحسن عملية التكامل بين المهنيين المستقلين والموظفين الأصليين؛ مما يؤدي إلى الرضا، وبالتالي تعزيز الارتباط الوظيفي بالمنظمة (Shore et al., 2015). وعليه يمكن صياغة الفرضية الفرعية الأولى لهذا البحث على النحو التالي :

الفرضية الفرعية الأولى : تؤثر ممارسات التنشئة الاجتماعية الاستباقية معنويا على مستوى الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين.

٤/١- دعم المشرف للمهنيين المستقلين

إذا تمت تعبئة عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية بطريقة فعالة ، وكان الموظف يعرف من أين يبدأ المهمة ، فمن المهم أن يستمر دعم الموظف من قبل المنظمة والمشرف، ويتضمن دعم المشرف تصورات الموظفين الجدد بأن المشرف الذي يمثل المنظمة، يهتم برفاهيتهم ويقدر مساهماتهم الوظيفية (Annabelle , 2022)، والذي بدوره يقلل من نوايا الدوران الوظيفي ويزيد من ارتباطهم الوظيفي (Kuvaas & Dysvik, 2010)، ويكتسب القادمون الجدد معرفة جديدة ويتعلمون الأنماط السلوكية المتوقعة من أعضاء تلك المنظمة (Jokisaari & Nurmi, 2009)، وعلاوة على ذلك فإن دعم المشرف يعتبر مؤشر مهم لوضوح الدور الوظيفي ونجاح عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية للموظفين (Jokisaari & Nurmi, 2009)، ويمكن تعريف وضوح الدور على أنه مدى توفير المعلومات للموظفين فيما يتعلق بكيفية أداء وظائفهم (Zheng, Thundiyil, Klinger, & Hinrichs, 2016)، ويمكن أن يكون وضوح الدور والتواصل الاجتماعي للموظفين مفيداً للمؤسسات، لأنه يقلل من نوايا دوران الموظفين (Maertz jr, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007)، ووفقاً لنظرية الدعم التنظيمي، يطور الموظفون معتقدات خاصة فيما يتعلق بمدى اهتمام المنظمة برضاهم وتقدير مدخلاتهم (Kuvaas & Dysvik, 2010)، ويشير هذا إلى نظرية التبادل الاجتماعي، حيث أن الموظفين الذين يحددون مستوى أعلى من الدعم سيشعرون بأنهم مجبرون على تقديم شيء جيد للمنظمة و/أو المشرف من خلال السلوكيات المناسبة والموقف الإيجابي تجاه المنظمة (Kuvaas & Dysvik, 2010)، وعلاوة على ذلك، يرى الموظفون المستقلون أن استثمار المنظمة/المشرف في ممارسات إدارة الموارد البشرية على سبيل المثال مؤشر على التزام المنظمة تجاههم (Annabelle , 2022).

وفقاً لـ (Van den Born & Ruts (2015) ، ينظر المهنيون المستقلون إلى صاحب العمل الذي يدعمهم طوال المشروع على أنه صاحب عمل جيد، وقد يكون وضوح الدور والتواصل الاجتماعي الذي يوفره الدعم المتصور للمشرف للموظفين أكثر أهمية بالنسبة للموظفين المستقلين، لأنهم نشطون داخل المنظمة لمثل هذه الفترة القصيرة من الزمن، على الرغم من أن

عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية ستوفر بداية لوضوح الدور والتواصل الاجتماعي، إلا أن صاحب العمل يحتاج إلى تنفيذ ذلك طوال المشروع وليس فقط في البداية، للحفاظ على الالتزام التنظيمي تجاه المهنيين المستقلين، وهذا يجعل المنظمة مكانًا جذابًا للعمل، مما قد يعني تقدمًا في توظيف أفضل المهنيين المستقلين لشغل الوظائف الشاغرة (Van den Born & Ruts, 2015)، علاوة على ذلك، عندما تظهر المنظمة دعمها تجاه الموظف المستقل، فقد يؤدي ذلك إلى تحفيز مشاعر الالتزام بسداد الجميل للمنظمة، على سبيل المثال من خلال القيام بأكثر مما هو متوقع منهم (Shore et al., 2015)، وهذا يمكن أن يحسن الالتزام بين العاملين لحسابهم الخاص، لأنه سيتم معاملتهم بنفس الطريقة التي يعامل بها الموظفون (Gupta, 2018)، علاوة على ذلك، بما أن عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية ستستمر طوال المشروع، فإن المهنيين المستقلين يكونون أكثر وعيًا بكيفية عمل المنظمة وسيرها خلال المشروع نفسه، مما يساعد على عملية الاندماج في المنظمة (Gupta, 2018; Van den Born & Ruts, 2015; Wynn, 2015)، وعليه يمكن صياغة الفرضية الفرعية الثانية لهذا البحث على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر ممارسات دعم المشرفين معنويًا على مستوى الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين.

#### ٥/١- فرص التدريب الموجه للمهمة لصالح المهنيين المستقلين

يمكن اعتبار التدريب أحد أكثر الطرق شيوعًا لتعزيز أداء الموظفين وإنتاجيتهم (Sitzmann & Weinhardt, 2015)، ويتم تعريف التدريب على أنه مجموعة من الأنشطة المخططة من جانب المنظمة لزيادة المعرفة والمهارات الوظيفية، وفي أدبيات الموارد البشرية، تم إجراء الكثير من البحوث لتعزيز أداء وقدرات الموظفين وتأمين قوة عمل مدربة بكفاءة (Kroll & Moynihan, 2015)، وعندما يتم تنفيذ التدريب بشكل صحيح، فقد يؤدي ذلك إلى العديد من المزايا للمنظمة، على سبيل المثال، يقلل من نوايا الدوران الوظيفي ويزيد من الارتباط الوظيفي (Sitzmann & Weinhardt, 2018)، علاوة على ذلك، فإن التدريب يفيد الموظف أيضًا في المساهمة في التطوير المهني وتحسين رأس المال البشري وخلق تمكين الموظف (Hanaysha, 2016)، ويتكون التدريب من فئتين: التدريب العام والتدريب الخاص بالمهمة (Gainey, 2002; Galanaki, Bourantas, & Papalexandris, 2008)، في حين أن التدريب العام يعني تدريب الكفاءات العامة

والإدارية للموظفين، تركز فرص التدريب الخاص بالمهمة بشكل أساسي على التدريب المصمم خصيصًا للوظيفة التي يؤديها الموظف، ويُعد النوع الثاني من التدريب أفضل لتطوير رأس المال البشري؛ حيث يوفر التدريب الخاص بالمهمة للموظفين المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم وتمنحهم القوة للتعامل مع متطلبات العمل، وبالتالي، عندما يشعر الموظفون أنهم قادرون على تلبية متطلبات وظائفهم، فإن ارتباطهم الوظيفي يزداد (Moon, 2018).

وفي ضوء سعي المنظمات لتحقيق الكفاءة والفعالية عند توظيف المهنيين المستقلين، يتم العمل على تعزيز العلاقة بين المهنيين المستقلين والمنظمة، وذلك من خلال توفير المزيد من فرص التدريب (Van den Born and Ruts, 2015)، حيث يُعد تطوير المعارف والمهارات والقدرات العامل الأكثر أهمية بالنسبة للعاملين لحسابهم الخاص، والذين يحصلون على فرص العمل مقابل بيع معارفهم ومهاراتهم المهنية (Kazi et al., 2014) ويمكن للتدريب المرتبط بالمهمة أن يوسع من تلك المعارف والمهارات والقدرات، علاوة على ذلك، فإن العامل لحسابهم الخاص يكون قلقين بشأن نقص فرص التدريب المستمر داخل المنظمة التي كانوا يعملون فيها، على وجه التحديد، فإن التدريب الموجه للمهمة مهمًا للمشاركين، لأن هذا جعل تنفيذ المهام أكثر سهولة (Annabelle, 2022). ومن ناحية أخرى يُفضل المهنيون المستقلون تلقي تدريب خاص بالوظيفة بدلاً من التدريب العام، وذلك لأن المهنيون المستقلون يتم تعيينهم بالفعل خصيصًا للمعرفة التي يمتلكونها، مما يعني أنهم لا يرغبون في تحسين تلك المعرفة العامة، ومع ذلك، يمكن للتدريب الخاص بالوظيفة أن يجعل الاندماج في المنظمة أكثر سهولة، علاوة على ذلك، إذا تم توفير التدريب للموظفين المستقلين تمامًا مثل الموظفين الدائمين بالمنظمة، فقد يؤدي ذلك إلى زيادة مشاعر الانتماء، مما يؤدي بدوره إلى زيادة مشاعر الارتباط (Annabelle, 2022). وعليه يمكن صياغة الفرضية الفرعية الثالثة لهذا البحث على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر ممارسات التدريب الموجه للمهمة معنويًا على مستوى الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين.

#### ٦/١- الوفاء بالعقود النفسية للمهنيين المستقلين

لهم المنظور النفسي للعاملين المستقلين يجب الأخذ في الاعتبار أن العديد من العاملين المستقلين عبر الإنترنت هم موظفون سابقون أو يعملون في نفس الوقت مع شركة أخرى

(Upwork, 2019a; Manyika et al., 2016)، حيث تفترض عقلية الموظف عمومًا درجة معينة من الحماية الوظيفية (Claussen et al., 2020)، علاوة على ذلك، تعمل منصات العمل عبر الإنترنت على تحفيز تلك التوقعات وتشكيل العقد النفسي للعامل، ومن ناحية أخرى تتعدد الدوافع الرئيسية للعاملين المستقلين لدخول منصات العمل عبر الإنترنت مثل الاستقلالية والمرونة (Pajarinen et al., 2018; Manyika et al., 2016) وكسب دخل إضافي، وبناء السمعة، واكتساب الخبرة، وجذب العملاء (Pajarinen et al., 2018)؛ وهذا يخلق توقعات حول سلوك الشركة وخاصة فيما يتعلق باحترامه واستقلالتيته ومرونته، وأساليب الإشراف أو التغذية الراجعة لتسهيل عملية التعلم، وعلى الجانب الآخر تُشارك الشركات في منصات العمل الحر للحصول على المرونة من خلال توظيف العمال عند الطلب لتلبية الاحتياجات التنظيمية قصيرة المدى؛ مما يوفر لهم تحقيق وفورات في التكاليف من خلال بناء قوة عاملة افتراضية، والذي يتطلب قدرًا أقل من البنية التحتية المادية والإشراف، وهذا يعني انخفاض الالتزام تجاه العمال لأنه يمكن إنهاء العقود حسب الرغبة، كما أن لديهم أيضًا حوافز محدودة لتوفير التدريب والتطوير نظرًا لأن العقود عادة ما تكون لمرة واحدة وأن العملاء لديهم بدائل متعددة متاحة.

ولقد أبرزت البحوث السابقة أن التوقعات المتباينة تضر بنجاح علاقة التبادل (Rousseau 1994)، ويمكن أن تتراوح ردود الفعل السلبية من الإحباط الطفيف إلى مشاعر الخيانة الناشئة عن الاعتقاد بأن الطرف الآخر قد أخل عمدًا بوعوده المتعلقة بالعمل، ويمكن أن يؤدي هذا إلى ديناميكية سلبية حيث قد يقلل الموظفون من الأداء لرد الانتهازية المتصورة (Hekman, Bigley, Steensma, and Hereford, 2009)، ومن ناحية أخرى تقوم الأطراف في منصات العمل الحر بتقييم الأبعاد المختلفة للمشروع بعد اكتماله، حيث يقوم كلا الطرفين بتقييم ذاتي ما إذا كانت توقعاته بشأن المعاملة قد تم استيفاؤها، وتقوم الأطراف بتقييم بعضها البعض ليس فقط على أساس معايير النتائج (المهارة والجودة) ولكن أيضًا على أبعاد العملية (التوافر، والمواعيد النهائية، والتواصل، والتعاون)، والتي لم يتم تحديدها بشكل واضح في العقد في الغالب، وبالتالي، تصبح التوقعات المسبقة مهمة جدًا عندما يقوم الطرفان بتقييم بعضهما البعض بعد الانتهاء من المشروع.

ونظرًا لأن المهنيين المستقلين معروفون بمستويات خبرتهم العالية ومسؤوليتهم الشخصية في الحفاظ على خبراتهم، فمن المتوقع منهم أن يختاروا بعناية علاقات العمل التي تعزز مهاراتهم ومعارفهم وكفاءاتهم (Kost et al., 2020)، وفي عملية صنع القرار هذه، يكون للموظفين المستقلين اهتمامات مختلفة يرغبون في تحقيقها عند بدء علاقات العمل مع المنظمات، مقارنة بالموظفين العاديين (Lo Presti et al., 2018)، وفي بداية علاقات العمل، تتفق المنظمات والموظفون المستقلون على عقود رسمية، في جميع العقود، تكون الذاتية متأصلة، مما يعني أن الأطراف المعنية يمكن أن يكون لها تصورات مختلفة فيما يتعلق بشروطها، وعلى الرغم من أن هذه المعتقدات غير مكتوبة، إلا أنها تعتبر محركات قوية لعلاقة التبادل في المنظمات (Rousseau, 1989)، ويشار إلى هذا الجزء الضمني من العقود بالعقد النفسي والذي يتم تعريفه على أنه "تصورات الالتزامات المتبادلة تجاه بعضهما البعض التي يحملها الطرفان في علاقة العمل" (Herriot et al., 1997)، ويُعتبر المبدأ الأساسي في نظرية العقد النفسي هو أن وجود علاقات عمل ناجحة، يرتبط بدرجة كبيرة بالتوازن بين المساهمات والنتائج في الالتزامات والمعاملة بالمثل بين الطرفين (Barlage et al., 2019)، وقد تؤدي التوقعات غير المتوازنة أو غير الملباة إلى خرق نفسي للعقد، والذي يؤدي إلى مشاعر ومواقف وسلوكيات سلبية للأطراف المعنية (Zhao et al., 2007)، وفي أدبيات العقد النفسي، تم وصف طريقتين لاستكشاف العقود النفسية.

- أولاً، النهج الموجه نحو المحتوى والذي يتم من خلاله تقييم العقود النفسية بناءً على وصف الأفراد لالتزاماتهم تجاه الطرف الآخر وما يدينون به في المقابل (Rousseau & Tijoriwala, 1998)، وهنا، يتم التمييز بين عقود المعاملات وعقود العلاقات على أساس مدة علاقات العمل، وتشير عقود المعاملات إلى عقد نفسي يتميز بأنه "قصير الأجل وقابل للمغنطيسية"، في حين يوصف العقد العلائقي بأنه "مفتوح النهاية ويتضمن عوامل غير قابلة للمغنطيسية مثل الولاء".

- ثانيًا، يتم استكشاف العقود النفسية من حيث ستة أبعاد، غالبًا ما يشار إليها بالنهج الموجه نحو الميزة (Rousseau, 1989): الملموسية، والنطاق، والاستقرار، والوقت، وتمائل التبادل،

وتتميز سمات العقود النفسية للعاملين المستقلين بعلاقات عمل قصيرة الأجل ذات نطاقات ضيقة من حيث الحدود الصارمة بين العمل والحياة الخاصة والاهتمام التنظيمي المحدود بالحياة الخاصة للعاملين لحسابهم الخاص، بالإضافة إلى ذلك، توصف العقود بأنها منظمة بشكل فردي، وملموسة من حيث تعريفات الأدوار المحددة، وثابتة فيما يتعلق بالتطبيقات الصارمة للقواعد وانخفاض التسامح مع عدم اليقين والتغيير (McLean Parks et al., 1998)، ونتيجة لذلك، فإن العقود النفسية للعاملين لحسابهم الخاص توصف في الغالب بأنها عقود نفسية للمعاملات (De Cuyper & De Witte, 2006).

### ٧/١- العلاقة بين الممارسات الشاملة للموارد البشرية والعقد النفسي

قد يكون لدى المنظمات احتياجات مختلفة للعمل مع المهنيين المستقلين، والتي غالبًا ما تكون مدفوعة بشكل أساسي بالاستفادة من خبرات المهنيين المستقلين و/أو مرونتهم (Burke & Cowling, 2019)، وفي المقابل تكون هناك رغبة كبيرة من جانب المهنيين المستقلين في تحقيق عقودهم النفسية عند قبول المشاريع في المنظمات، وتعتبر كل من الاحتياجات التنظيمية وتوقعات العاملين لحسابهم الخاص مدخلات قيمة في استكشاف ما هي أنشطة إدارة الموارد البشرية الشاملة المناسبة في علاقات العمل هذه، وعندما يكون الغرض المهيم للمنظمات هو الاستفادة من خبرات المستقلين، ينصح نموذج هندسة الموارد البشرية لإدارة الموارد البشرية بتشجيع التعاون وتبادل المعلومات مع المهنيين المستقلين، حيث أن الاستثمار في علاقات المستقلين سيعزز عمليات تبادل المعرفة بين المستقلين والموظفين (Barlage et al., 2019).

ومن ثم، فإن تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة خصيصًا للوفاء بالعقود النفسية للموظفين المستقلين أمرًا بالغ الأهمية لتعزيز سلوكهم الإيجابي الذي بدوره يمكن أن يعزز الميزة التنافسية للمنظمات (Cross & Swart, 2021; De Vos & Van der Heijden, 2017; Delery & Roumpi, 2017؛ Turnley et al., 2003)، كما أنه سيعزز مكانتهم في سوق العمل (Kozica et al., 2014; Wright & Snell, 1998)، يعترف المنظور الشامل لإدارة الموارد البشرية (Borghouts-van de Pas & Freese, 2017) بقيمة الأطراف والغرباء في سوق العمل، مثل العاملين لحسابهم الخاص، وهو ما يظهر في تعريفهم لإدارة الموارد البشرية الشاملة (Freese & Borghouts, 2021)، وفقًا لـ (Freese and Borghouts, 2021)، تستثمر إدارة الموارد البشرية

الشاملة في المشاركة والمعرفة والمهارات وقابلية التوظيف المستدامة للأشخاص الذين لا يعملون بعد (أو مؤقتًا فقط) في المنظمة، مثل العاملين لحسابهم الخاص المنفردين، بمعنى آخر، لا ينبغي معاملة العاملين لحسابهم الخاص وفقًا لمبادئ العمل اللائق فحسب، بل يحتاجون إلى أنشطة مخصصة للموارد البشرية لضمان التحولات السلسة في سوق العمل، وضمان الأمن الوظيفي للعاملين لحسابهم الخاص وقوى عاملة مختصة من العاملين لحسابهم الخاص للمؤسسات (Borghouts-van de Pas & Freese, 2017)، يتيح ذلك للموظفين المستقلين "تطوير مهنة مُرضية تناسب احتياجاتهم الشخصية وتبني على مواهبهم، وهذا، في الوقت نفسه، يسمح للمؤسسات بالاستجابة بمرونة لمتطلبات السوق المتغيرة من خلال وجود قوة عاملة مشاركة وقابلة للتكيف" (De Vos & Van der Heijden, 2017)، ولا يزال مجال البحث في إدارة الموارد البشرية الشاملة في مراحله الأولى، خاصة فيما يتعلق بما تنطوي عليه سياسة إدارة الموارد البشرية الشاملة للموظفين المستقلين. ولذلك، فإن استكشاف مفهوم إدارة الموارد البشرية الشاملة في العمل الحر من خلال دراسة العقود النفسية للعاملين لحسابهم الخاص. يساهم في فهم أفضل لإدارة الموارد البشرية الشاملة في العمل الحر. وعليه يمكن صياغة الفرضية الثانية على النحو التالي:

الفرضية الثانية: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة على درجة الرضا عن العقد النفسي لدى المهنيين المستقلين.

٨/١- العلاقة بين درجة الرضا عن العقود النفسية والارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين بناءً على نظرية العقد النفسي (Rousseau, 1995; Koh et al., 2004)، يوجد عدة أسباب رئيسية لتفسير خرق العقد النفسي المتصور من قبل العاملين لحسابهم الخاص في منصات العمل الحر تجاه شركة العمل، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

١- تلعب العقود الرسمية غالبًا دورًا محدودًا في المعاملات؛ وذلك لأن العقود تحتوي أيضًا على عنصر نفسي (غير مكتوب في الغالب)، وهو تصور اتفاق تبادل بين الفرد وطرف آخر (Rousseau, 1989)، وتتعامل العقود النفسية مع الالتزامات المتبادلة المتصورة بما يتجاوز تلك الموصوفة صراحةً في المصطلحات القانونية، وهي تشمل معتقدات حول المعايير السلوكية للسلوك المرغوب أو المناسب، وأثبت مفهوم العقود النفسية فائدة

كبيرة في فهم علاقات العمل، حيث أن العديد من جوانبها المهمة تعتمد على تصورات، ومعظم علاقات العمل ضمنية أو على الأقل غير مكتوبة، وبالتالي قد يكون لدى الأطراف فهم مختلف عنها (Kalleberg and Rogues, 2000)؛ والذي بدوره يؤدي إلى عدم الرضا عن الطرف الآخر.

٢- في منصات العمل الحر من المرجح أن تظل العديد من الجوانب المهمة للعلاقات عبر الإنترنت غير مكتوبة، على عكس علاقات العمل التقليدية، حيث توجه إعلانات الوظائف الموجزة العقود الرسمية الموحدة وتحدد المهمة المطلوبة والسعر، ولكن ليس السلوك المناسب، علاوة على ذلك، يتم التواصل عبر المحادثات أو المكالمات الهاتفية، مما يجعل التواصل الغني وتوضيح التوقعات والالتزامات أكثر صعوبة، ومع ذلك، تقدم المنصات وعودًا ضمنية لكل طرف وتشكل توقعات العملاء والعاملين المستقلين بشأن السلوك المناسب. وهذا يخلق إمكانية تباين التوقعات بين المستقل والعميل.

٣- تفترض نظرية الوكالة وجود فهم متبادل وكامل للعلاقة، أي أن كلاهما ينظر إلى علاقة التبادل على أنها معاملة اقتصادية فقط، ومع ذلك، فإن التجارب السابقة تعترف بأن الأطراف المعنية يمكن أن يكون لديها فهم متباين للعلاقة، وهذه الآراء المتباينة حول الالتزامات التعاقدية ستؤدي بعد ذلك إلى خرق واضح للعقد، أي التصور بأن "الشريك المتعاقد قد فشل في الوفاء بالتزام واحد أو أكثر ضمن العقد النفسي للفرد بطريقة تتناسب مع مساهماته" وبالتالي فإن تصورات الانتهاك التعاقدية تعتمد على تفسيرات أحد الطرفين لسلوك الطرف الآخر، مما يجعل التحقق بين الأطراف أمرًا صعبًا، وسوف يعتقد أحد الطرفين أن الطرف الآخر يتصرف بشكل مخالف للعقد عندما يخرج السلوك عن توقعاته تجاه الطرف الآخر.

٤- منصات العمل الحر غير منظمة نسبيًا وجديدة بالنسبة لمعظم المشاركين بها، وعلى هذا النحو، لا توجد معايير اجتماعية راسخة حول ترتيبات العمل الجديدة هذه، علاوة على ذلك، فإن المستقلين المتفرقين جغرافياً والمتميزين ثقافياً في العمل الحر من الممكن أن يعملوا على تكثيف التباين في التوقعات بين الأطراف، ويمكن أن يؤدي هذا الاختلاف إلى خرق

تعاقدى ملحوظ في المواقف التي تكشف عن هذه التوقعات المختلفة وينظر كلا الجانبين إلى الطرف الآخر على أنه يتصرف بشكل يتعارض مع العقد النفسي (الضميني).

ولقد تناولت القليل من الدراسات السابقة العقود النفسية للعاملين في المنظمات، وتأثيراتها على العاملين لحسابهم الخاص، وأظهرت نتائج تلك الدراسات رؤى متباينة فيما يتعلق بمضمون العقود، حيث توصلت دراسة (Barlage et al., 2019) أن العمال لحسابهم الخاص غالبًا ما يكون لديهم اهتمام بجانب المعاملات، ولكن بمرور الوقت تتحول إلى جانب العلاقات والتي تتطور نحو علاقات أكثر ارتباطًا، وأن مدة العقد بين الطرفين بشكل خاص هي سمة حاسمة تميز ما بين العقود النفسية المعاملاتية والعقود النفسية العلانية (van den Groenendaal, 2023)، وبالتالي، فإن الوقت يبدو عاملاً حاسماً في التأثير على العقد النفسي للعاملين لحسابهم الخاص، وسيدخل كلا الطرفين في تفسير السلوك المناسب وعود المنصة، كما تشير الدراسات السابقة أن الشعور بعدم خرق العقد النفسي من جانب المستقلين يؤدي إلى ارتفاع مشاعر الرضا والارتباط بالمنظمة (Burke & Cowling, 2019)، وفي المقابل فإن السلوك الانتهازي من قبل العملاء (على سبيل المثال، الإلغاء دون الدفع مقابل العمل المكتمل جزئياً) يؤدي إلى الانتهاك الملحوظ للعقد النفسي من قبل شركاء العقد، والذي بدوره يؤدي إلى انخفاض معدلات الرضا نتيجة لتباين الالتزامات المتصورة في العلاقة (Cross & Swart, 2021). وعليه يمكن صياغة الفرضية الثالثة على النحو التالي:

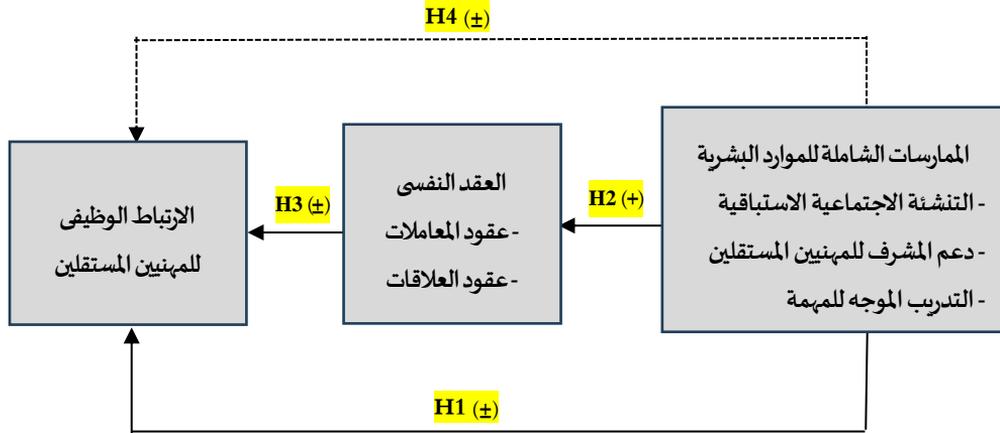
الفرضية الثالثة: تؤثر درجة الرضا عن العقد النفسي على مستويات الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين.

تعتبر كل من الاحتياجات التنظيمية وتوقعات العاملين لحسابهم الخاص مدخلات قيمة في استكشاف ما هي أنشطة إدارة الموارد البشرية الشاملة المناسبة في علاقات العمل بين الطرفين، والتي تؤثر في العقود النفسية، وتُشير الدراسات السابقة إلى أن ممارسات الموارد البشرية الشاملة وخاصة فيما يتعلق بتوفير وضوح الدور، والامتثال للاتفاقيات التعاقدية، وتنفيذ برامج الإعداد، ومشاركة المعلومات، وتوفير الاستقلالية والوضوح بشأن المستقبل يؤدي إلى ارتفاع معدلات الرضا من جانب المستقلين تجاه العقد النفسي والذي ينعكس بدوره على ارتفاع مشاعر الالتزام تجاه المنظمة (van den Groenendaal, 2023)، وعلاوة على ذلك فإن تمكين المستقلين من أداء المهام المطلوبة من خلال توفير الموارد اللازمة، وبناء الاتصالات مع المستقلين، ومشاركة المعلومات

وإبلاغ الموظفين المستقلين عندما يبدو أنهم يسرون في الاتجاه الخاطئ والتواصل بشكل مفتوح حول التقدم المحرز في المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، إعلام المستقلين بالمهام التي يجب القيام بها والاستقلالية الكافية في تفسير المهمة بطريقتهم الخاصة تؤدي إلى شعور المستقلين بعدم خرق العقد النفسي، والذي بدوره يساعد على الالتزام النفسي تجاه المنظمة (Burke & Cowling, 2019)، كما أن التعرف على كيفية تشكيل احتياجات المنظمات في بدء علاقة التوظيف وتوقعات العاملين لحسابهم الخاص يعتبر أساساً لنهج شامل لإدارة الموارد البشرية في علاقات توظيف العاملين لحسابهم الخاص. وهو بمثابة دليل لاستكشاف كيفية تحقيق الملاءمة الإستراتيجية في علاقة العمل للموظفين المستقلين من خلال مواءمة الاحتياجات التنظيمية والعقد النفسي للموظفين المستقلين المتقاربين في أنشطة إدارة الموارد البشرية الشاملة (Barlage et al., 2019). وعليه يمكن صياغة الفرضية الرابعة على النحو التالي:

الفرضية الرابعة: تتوسط درجة الرضا عن العقد النفسي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة والارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين.

وفي ضوء تحليل أدبيات البحوث السابقة؛ فقد تم تصميم هذا البحث لدراسة مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة (التنشئة الاجتماعية الاستباقية، ودعم المشرف، والتدريب الموجه للمهمة) على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين، بالإضافة إلى ذلك، قام هذا البحث أيضاً بفحص دور الوساطة التي يقوم بها العقد النفسي بين كلا من ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة والارتباط الوظيفي، وعليه يمكن عرض نموذج البحث من خلال الشكل رقم (١).



الشكل رقم (١): نموذج البحث

## [٢] الفجوة البحثية

بعد استعراض البحوث ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، ظهرت بعض الفجوات العلمية التي يسعى البحث الحالي في تغطيتها من أجل الإضافة إلى المعرفة في هذا المجال، والتي يمكن استعراضها في النقاط التالية :

١/٢- أظهرت البحوث السابقة أهمية التنشئة الاجتماعية الاستباقية في رفع مستويات الارتباط الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأعمال والتي تختلف تماما عن ظروف العمل لدى المهنيين المستقلين التي تستعين بهم الشركات (Moon, 2018)، وهذا يشير إلى أهمية البحث في دور التنشئة الاجتماعية الاستباقية وتأثيره على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين في ظل اقتناع العديد من الشركات بضرورة الاهتمام ببرامج التنشئة الاجتماعية الاستباقية والتأهيل للمهنيين المستقلين (van den Born & van Witteloostuijn, 2013)

٢/٢- أظهرت البحوث السابقة أهمية الدعم المقدم من جانب المشرفين لرفع مستويات الارتباط الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأعمال والتي تختلف تماما عن ظروف العمل لدى المهنيين المستقلين التي تستعين بهم الشركات (Annabelle , 2022)، وهذا يشير إلى أهمية البحث في دور الدعم المقدم من جانب المشرفين وتأثيره على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين في ظل تنامي ثقافة العمل الحر.

٣/٢- أظهرت البحوث السابقة أهمية التدريب المقدم من جانب المنظمة لرفع مستويات الارتباط الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأعمال والتي تختلف تماما عن التدريب المرتبط بالمهمة والمقدم للمهنيين المستقلين التي تستعين بهم الشركات (Sitzmann & Weinhardt, 2018)، وهذا يشير إلى أهمية البحث في دور التدريب الموجه للمهمة المقدم من جانب جهة العمل وتأثيره على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين في ظل تنامي ثقافة العمل الحر.

٤/٢- أظهرت البحوث السابقة أهمية درجة الرضا عن العقد النفسي في رفع مستويات الارتباط الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأعمال والتي تختلف تماما عن نظرة منظمات الأعمال لعدم أهمية العقد النفسي لدى المهنيين المستقلين التي تستعين بهم الشركات (Barlage

(et al., 2019). وهذا يشير إلى أهمية البحث في دور العقد النفسي وتأثيره على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين في ظل تنامي ثقافة العمل الحر.

٥/٢- عدم تناول البحوث السابقة لممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة (التنشئة الاجتماعية الاستباقية، والدعم المقدم من المشرف، والتدريب الموجه للمهنة) وتأثيرها على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين، وتوسيط درجة الرضا عن العقد النفسي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة والارتباط الوظيفي.

### [٣] مشكلة البحث

تقوم وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الوقت الحالي بجهود حثيثة لدعم مجتمع العمل الحر بهدف تنمية قطاع المهنيين المستقلين، وتمكينهم من تحقيق النجاح المهني، والمنافسة في أسواق العمل المستقل عبر الإنترنت، حيث لعبت دورا كبيرا في نمو المهنيين المستقلين في مصر، وذلك من خلال مضاعفة أعداد المتدربين من ٤ آلاف متدرب سنويًا عام ٢٠٢٠ إلى أكثر من ٢٢٥ ألف متدرب خلال العام ٢٠٢٣، مع توقعات بزيادة أعداد المتدربين خلال العام ٢٠٢٤، وتوفير فرص عمل للمتدربين لتحقيق العائد على الاستثمار في التدريب، حيث ادت هذه المبادرات لتحسن ترتيب مصر مركزين خلال عامين في تصنيف عدد المهنيين المستقلين بالنسبة إلى عدد السكان لتصبح في المركز الرابع عالميا صعودا من المركز السادس، كما تحسن ترتيب مصر ستة مراكز خلال عامين في تصنيف نصيب الدولة في سوق العمل العالمي للمهنيين المستقلين لتصبح في المركز الثامن مقارنة بالمركز الرابع عشر (رئاسة مركز الوزراء : مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٣)

ومن ناحية أخرى تعمل الشركات في الوقت الحالي على الاستفادة من قوة عمل مرنة وتستعين بعمالة حرة مؤقتة عبر الإنترنت (freelancers) للوصول إلى مجموعة أكبر من المواهب والمهارات والخبرات بهدف خفض التكاليف والتغلب على القيود التقليدية التي تعوق التوظيف، وتعزيز الإنتاجية، حيث يوفر المهنيين المستقلين فوائد متعددة للشركات، حيث تتفوق هذه الكفاءات في مجال إنجاز المهام المستعجلة خلال مدة زمنية أقل بمعدل (٥٢٪)، كما أن توظيف العاملين المستقلين أكثر فعالية من حيث التكلفة بنسبة (١٧٪)، على صعيد آخر، يمكن للشركات الاستعانة بأصحاب الأعمال الحرة لإنجاز المهام حتى إيجاد موظف بدوام كامل بتكلفة أقل بنسبة (١٦٪) ولتوفير مساعدة إضافية للفرق أو الأقسام الصغيرة (١٥٪) (Akker, 2022).

وفي ضوء البحوث السابقة، وما توصلت إليه من نتائج أظهرتها الفجوة البحثية يمكن القول أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة في الشركات (التنشئة الاجتماعية الاستباقية، الدعم المقدم من المشرف، والتدريب الموجه للمهمة) يمكن أن تساهم في رفع درجة الرضا لدى المهنيين المستقلين عن العقد النفسي، والذي بدوره يؤدي إلى رفع معدلات الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين، ويمكن ترجمة مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات، وذلك على النحو التالي :

١/٣- ما التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين في منصات العمل الحر؟

٢/٣- ما التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة على درجة الرضا عن العقد النفسي لدى المهنيين المستقلين في منصات العمل الحر؟

٣/٣- ما التأثير المباشر لدرجة الرضا عن العقد النفسي على الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين في منصات العمل الحر؟

٤/٣- هل تؤثر علاقة الوساطة التي تقوم بها درجة الرضا عن العقد النفسي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة والارتباط الوظيفي؟

#### [٤] أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية :

١/٤- قياس مستوى التأثير المباشر وغير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين.

٢/٣- قياس مستوى التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة على درجة الرضا عن العقد النفسي للمهنيين المستقلين في منصات العمل الحر؟

٢/٤- قياس مستوى التأثير المباشر لدرجة الرضا عن العقد النفسي على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين.

٣/٤- اختبار الدور الوسيط لدرجة الرضا عن العقد النفسي على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة والارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين.

## [٥] أهمية البحث :

يمكن توضيح الأهمية العلمية والتطبيقية للبحث على النحو التالي :

٣/١- الأهمية العلمية : تنبع الأهمية العلمية للبحث من تناوله لموضوع حديث لم تناوله بحوث سابقة في المجال الإداري - على حد علم الباحث - وهو الممارسات الشاملة للموارد البشرية المتعلقة بالمهنيين المستقلين، وكيف يمكن ربط تلك الممارسات بالارتباط الوظيفي بوساطة درجة الرضا عن العقد النفسي.

٣/٢- الأهمية التطبيقية : تنبع الأهمية التطبيقية للبحث من الآتي :

- يمكن أن يساعد هذا البحث الشركات من خلال دعم عملية الممارسات الشاملة للموارد البشرية المتعلقة بالمهنيين المستقلين، والمتعلقة بالتنشئة الاجتماعية الاستباقية، ودعم المشرف ، والتدريب الموجه للمهمة، وبالتالي القدرة على جذب أفضل المواهب من المستقلين.
- أهمية إدراك المهنيين المستقلين لدرجة الرضا عن العقد النفسي والنتائج عن الممارسات الشاملة للموارد البشرية والذي يؤدي بدوره بسرعة اندماج المهنيين المستقلين في بيئة العمل وفهم الدور الوظيفي والذي بدوره ينعكس على كفاءة الأعمال المكلفين بها.
- يستمد هذا البحث أهميته من أهمية مجال التطبيق الخاص بالمهنيين المستقلين والذي يتزايد أعدادهم في جمهورية مصر العربية، حيث أشارت منصة " Freelancer " العالمية للعمل الحر إلى أن عدد المهنيين المستقلين على منصتها من المصريين بلغ ٧٦٧ ألفاً، كما بلغ عدد الأعمال التي أنجزوها على المنصة حوالي ١٣٧ ألف مشروع ومهمة عمل، بينما بلغت عدد الأعمال المطروحة من قبل أصحاب العمل والشركات المصرية حوالي ٧٦ ألف مشروع. (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢٣)

## [٦] منهجية البحث :

١/٦- منهجية وأسلوب البحث :

- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوبين أساسيين من أساليب البحث العلمي لتحقيق أهداف البحث وهما :
- الجانب النظري : حيث استخدم الباحث أسلوب الدراسة المكتبية لعرض وتحليل البحوث التي تناولت موضوع البحث.

## أثر الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين

- الجانب التطبيقي : اعتمد فيه الباحث على أسلوب الدراسة الميدانية لاستطلاع آراء عينة البحث فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين، وقياس الدور الوسيط للعقد النفسي على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين.

### ٢/٦- مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع المهنيين المستقلين الذين يعملون لحسابهم الخاص والمشاركين على منصات العمل الحر ( مستقل Mostaq ، وخمسات khamsat ، وأريد Ureed ، وسوق فن Souq Fann ، وتصميمي tasmeemME ومنصة Up Work ) ، ويعملون في مجالات تكنولوجيا المعلومات، والبحوث العلمية، والموارد البشرية، والترجمة، وصناعة تقديم الطعام، والتسويق وخدمة العملاء، ولكبر حجم مجتمع البحث وانتشار مفرداتها، فقد اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية قوامها (٣٨٤) مفردة من المهنيين المستقلين بمختلف منصات العمل الحر، ورغبة في زيادة نسبة الاستجابة ؛ فقد حرص الباحث علي جلب عدد (٤٤٠) استمارة من المهنيين المستقلين في المنصات محل البحث تفاديا لوجود بعض الاستمارات غير الصحيحة، وذلك من خلال توزيع جزء من تلك الاستمارات باليد علي أفراد العينة، والجزء الآخر باستخدام تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي، وفي الوقت الذي لم يستجب (٨٧) مفردة لاستيفاء قائمة الاستقصاء؛ كما استبعد الباحث (٦٦) استمارة لم يتوفر بها الشروط المناسبة لتحليل البيانات؛ فكان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٨٧) استمارة، ومن ثم بلغت نسبة الردود الصحيحة (٦٥٪) من إجمالي العينة النهائية، وحوالي (٧٥٪) من العينة المخططة قبل الإضافة، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة البحث على المجموعات الوظيفية المختلفة بالشركات محل البحث.

### جدول رقم (١) : توزيع عينة البحث على منصات العمل الحر محل البحث

نسبة الاستجابة	الاستمارات الصحيحة	حجم العينة	أسم الشركة
٠,٥٤	٤١	٧٦	١. منصة مستقل Mostaq
٠,٦٢	٥٣	٨٦	٢. منصة خمسات khamsat
٠,٨٣	٥٤	٦٥	٣. منصة أريد Ureed
٠,٧٠	٤٧	٦٧	٤. منصة سوق فن Souq Fann
٠,٥١	٤٠	٧٨	٥. منصة تصميمي tasmeemME
٠,٧٦	٥٢	٦٨	٦. منصة Up Work
٠,٦٥	٢٨٧	٤٤٠	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث

ومن ناحية أخرى يوضح الجدول رقم (2) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث من حيث (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، القطاع). وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (2) : الخصائص الديموغرافية للعينة الإجمالية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٢٢٤	%٤٢
	أنثى	١٦٣	%٥٨
	المجموع	٢٨٧	%١٠٠
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١٠٧	%٣٧
	من ٣٠ - ٣٩ سنة	١١٨	%٤١
	من ٤٠ - ٤٩ سنة	٣٥	%١٢
	٥٠ سنة فأكثر	٢٧	%٩
	المجموع	٢٨٧	%١٠٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٣٨	%٤٨
	ماجستير	١١٧	%٤١
	دكتوراه	٣٢	%١١
	المجموع	٢٨٧	%١٠٠
	المجموع	٢٨٧	%١٠٠
القطاع	تكنولوجيا المعلومات	١٠٤	%٣٦
	البحوث العلمية	١٤	%٥
	الموارد البشرية	٥٤	%١٩
	صناعة تقديم الطعام	٣٢	%١١
	التسويق وخدمة العملاء	٦١	%٢١
	أخرى	٢٢	%٨
	المجموع	٢٨٧	%١٠٠

المصدر: في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

٤/٦- أداة القياس :

تم تطوير الاستبيان الخاص بالبحث من خلال البحوث السابقة، وتم إعادة صياغة بعض العبارات لتكون مفهومة لعينة الدراسة، وتم نشره على منصات التواصل الاجتماعي المتعددة مثل (Facebook و WhatsApp)، والمتغيرات التي تم قياسها في الاستبيان هي عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية، والدعم المتصور للمشرف، والتدريب الموجه للمهمة للمهمة، والعقد النفسي، والارتباط الوظيفي، وكانت مقاييس هذا البحث إما موجودة مسبقاً أو تم تكييفها لتناسب البحث الحالي، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي :

الجدول رقم (٣) : المقاييس المستخدمة بالبحث

المرجع	العبارات	المقياس	المتغيرات
Grillo & Kim, 2015	٦	Onboarding Design	١. التنشئة الاجتماعية الاستباقية
Tharenou, 2001	٥	Support	٢. دعم المشرف
Schmidt, 2004	٥	Job Training	٣. التدريب الموجه للمهمة
Rousseau, 1990	٨	Rousseau	٤. العقد النفسي
Schaufeli & Bakker, 2004	٩	Engagement	٥. الارتباط الوظيفي

المصدر من إعداد الباحث

وفيما يتعلق بمتغيرات التحكم، فقد تم استخدام عدد من العوامل الديموغرافية (النوع، والعمر، والتعليم، والقطاع) لتنقية العلاقات بين المتغيرات المستخدمة في هذا البحث الحالي، حيث أن إدراج هذه المتغيرات يعزز من تعميم النتائج، ويمكن أن يضمن صدق العلاقات التي تم العثور عليها (Spector & Brannick, 2011).

٥/٦- أساليب المعالجة الإحصائية

استخدم الباحث برنامجي (AMOS24) و (SPSS24)، وقام بتحليل البيانات الميدانية اعتماداً على عدة أساليب إحصائية يمكن توضيحها على النحو التالي :

١. أسلوب التحليل العاملي التوكيدي لتقييم النماذج البنائية المتعلقة بمقاييس نموذج البحث.

٢. الأساليب الإحصائية الوصفية التي تصف عينة البحث من خلال الجداول التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري .
٣. أسلوب "معامل ألفاكرونباك" وذلك للتأكد من درجة الثبات والاتساق الداخلي بين العبارات المكونة لمقاييس البحث .
٤. أسلوب تحليل المسار ومعاملاته لاختبار فروض البحث وتقييم النموذج المستخلص .

#### [٧] تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث

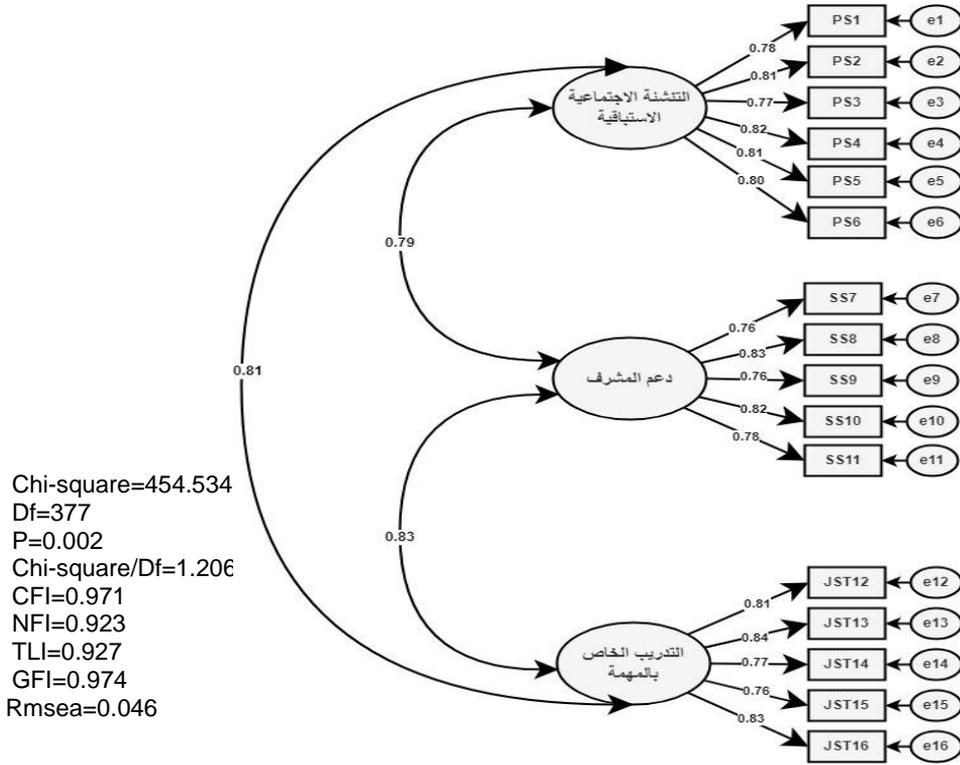
فيما يلي سوف نقوم باختبار مؤشرات الملائمة والمطابقة ، وموثوقية وصحة النموذج المقترح، والإحصاء الوصفي، واختبارات الفرضيات، وذلك على النحو التالي :

#### ١/٧- قياس موثوقية وصحة النموذج المقترح

قبل اختبار الفروض، فلا بد في البداية التأكد من صلاحية نموذج البحث بما يحتويها من متغيرات وفقرات للقياس (Hair et al., 2010)، وسوف يقوم الباحث بتقييم نماذج القياس المكونة للنموذج البنائي للبحث بهدف التأكد من أن هذه المقاييس وما تحتويها من عبارات تقيس ما أعدت من أجله، وقد اعتمد الباحث في هذا الشأن على أسلوب التحليل العملي التوكيدي ومن ثمَّ قياس الثبات والصدق (التقاربي، التمايزي) لكل مقياس من مقاييس البحث بما يحتويه من بناءات، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### ١/١/٧- التحليل العملي التوكيدي وصدق وثبات مقياس الممارسات الشاملة للموارد البشرية

يوضح الشكل (٢) نتائج التحليل العملي التوكيدي لمقياس الممارسات الشاملة للموارد البشرية موضحًا معاملات التحميل المعيارية (Standardized Loading factors) للعبارات على البناءات الفرعية الثلاثة الخاصة بها، والارتباطات ما بين هذه البناءات وبعضها البعض، وكذلك مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وفقا لمخرجات برنامج AMOS.42

### شكل (٢): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الممارسات الشاملة للموارد البشرية

يوضح شكل (2) أن قيم معاملات التحميل المعيارية للعبارات على البنائات الثلاثة للممارسات الشاملة للموارد البشرية تراوحت ما بين (0.76) و (0.84) ، وجميع هذه المعاملات مقبولة ، بينما تراوحت معاملات الارتباط التبادلية بين البنائات الثلاثة لممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة وبعضها البعض ما بين (0.79) و (0.83) وهي نسب متوسطة ومقبولة وتدعم الصديق التمايزي والتقاربي للمقياس؛ حيث أن معاملات التحميل المعيارية للعبارات على البنائات الخاصة بها لا بد أن تكون أكبر من أو على الأقل مساوية لـ (0.50) ، كما إن معاملات الارتباط التبادلية ما بين بنائات المقياس وبعضها البعض لا بد أن تزيد على (0.20) (Hair et al., 2013) ، وفيما يتعلق بمؤشرات المطابقة ودلالة جودتها فقد أوضح (Kim et al., 2015) ما يلي :

جدول (٤) : مؤشرات المطابقة و دلالة جودتها

المؤشر	دلالة جودة المطابقة
النسبة بين كا <sup>2</sup> (chi-square) ودرجات الحرية (Df)	أقل من 2,3,5 ممتاز
مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative fit index	أكبر من 0.90 ممتاز
مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed fit index	أكبر من 0.90 ممتاز
مؤشر تاكر- لويس (TLI) Tucker-lewis index	أكبر من 0.90 ممتاز
مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of fit index	أكبر من 0.90 ممتاز
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	أقل من 0.08 ممتاز

Source: (Hair et al., 2013)

وقد أظهرت مؤشرات المطابقة لمقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة أن جميعها ممتازة حيث بلغت النسبة بين قيم كا<sup>2</sup> (chi-square) ودرجات الحرية (Df) (1.206)، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.971)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) (0.923)، ومؤشر تاكر- لويس (TLI) (0.927)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.974)، كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.046)، وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية وأن العبارات تقبى ما أعدت من أجله، ومن ناحية أخرى يوضح جدول (٥) الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ألفا للثبات، وقيم متوسط التباين المفسر (AVE) وقيم ثبات المكونات (CR) لمقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة.

جدول رقم (٥) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم (AVE) وقيم (CR)

لمقياس الممارسات الشاملة للموارد البشرية

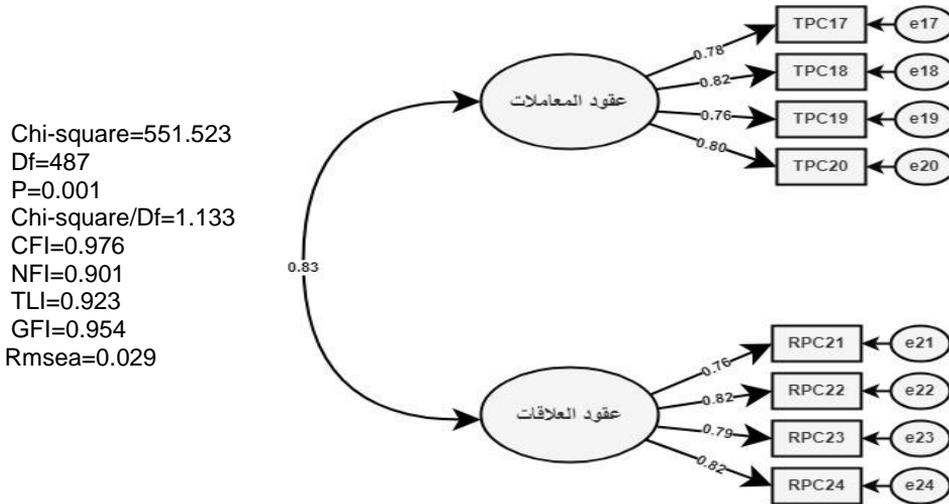
البيانات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ألفا للثبات	متوسط التباين المفسر (AVE)	ثبات المكونات (CR)
التنشئة الاجتماعية الاستباقية	٣,٥٦٢	٠,٧٦١	٠,٧٦٤	٠,٧٣١	٠,٨٧٢
دعم المشرف للمهنيين المستقلين	٣,٤٥٧	٠,٩٧٥	٠,٨٧٥	٠,٦٥٣	٠,٨٩١
التدريب الموجه للمهمة	٢,٥٣١	٠,٧٣٢	٠,٨٣٢	٠,٥٣٤	٠,٨٨٢
الممارسات الشاملة للموارد البشرية	٣,١٨٣	٠,٦٦٣	٠,٨٦٢	٠,٦٥١	٠,٩٩١

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (٥) أن قيم معاملات التباين المفسر (AVE) لأبعاد الممارسات الشاملة للموارد البشرية تراوحت ما بين (0.534) كحد أدنى و (0.731) كحد أقصى ، كما تراوحت قيم معاملات ثبات المكونات (CR) ما بين (0.872) كحد أدنى و (0.891) كحد أقصى، وهو ما يدل على ثبات العبارات المكونة لهذه المقياس ، وتمتعه بصدق تقاربي ممتاز؛ حيث أن قيم متوسط التباين المفسر (AVE) لا بد أن تكون أكبر من أو على الأقل مساوية لـ (0.50) حتى يتم قبولها و تكون مناسبة ومعبرة عن الصدق التقاربي للمقياس ، وأن قيم معاملات (CR) يجب أن تكون أكبر من (0,60) حتى يتم قبولها، ولذلك يمكننا الحكم على مقياس الممارسات الشاملة للموارد البشرية بثبات مكوناته وتميزه بالصدق التقاربي.

### ٢/١/٧- التحليل العاملي التوكيدي وصدق وثبات مقياس العقد النفسي

يوضح الشكل (٣) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس العقد النفسي موضحًا معاملات التحميل المعيارية (Standardized Loading factors) للعبارات على البنائين الفرعيين للمقياس، والارتباطات ما بين هذه البنائين وبعضهما البعض، وكذلك مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وفقا لمخرجات برنامج AMOS 24.

شكل (3) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس العقد النفسي

ويتضح من الشكل (٣) أن قيم معاملات التحميل المعيارية للعبارات على البناءان الفرعيين لمقياس العقد النفسي تراوحت ما بين (0.76) و (0.82) ، وجميع هذه المعاملات مقبولة، بينما بلغ معامل الارتباط بين البناءان الاثنتين للعقد النفسي وبعضها البعض (0.83) وهي نسبة متوسطة ومقبولة وتدعم الصديق التمايزي والتقاربي للمقياس.

كما أظهرت مؤشرات المطابقة لمقياس العقد النفسي أن جميعها ممتازة حيث بلغت النسبة بين قيم كاي<sup>2</sup> (chi-square) ودرجات الحرية (Df) (1.133)، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.976)، و مؤشر المطابقة المعيارى (NFI) (0.901)، ومؤشر تاكر- لوييس (TLI) (0.923)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.954)، كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.029)، وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله. ومن ناحية أخرى يوضح جدول (٦) الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ألفا للثبات، وقيم متوسط التباين المفسر (AVE) وقيم ثبات المكونات (CR) لمقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة.

#### جدول رقم (٦)

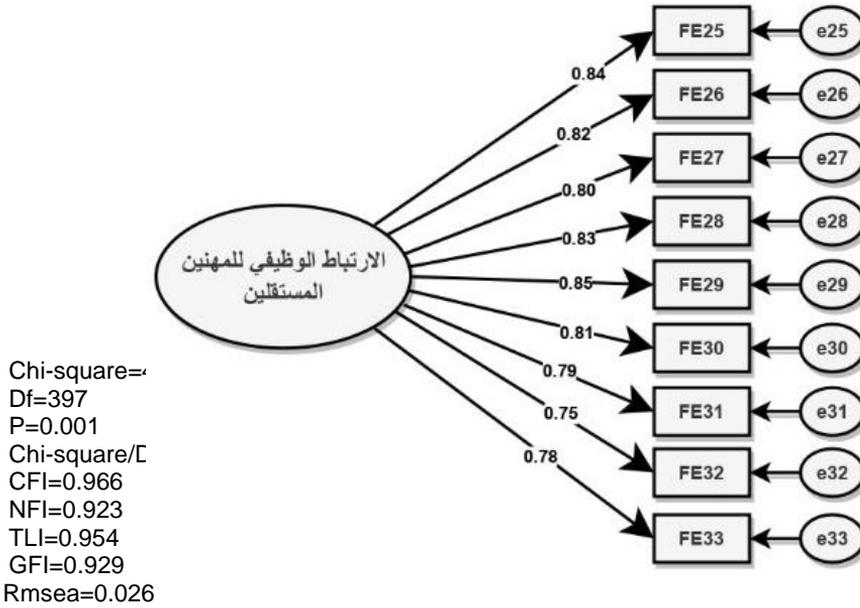
الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم (AVE) وقيم (CR) لمقياس العقد النفسي

البيانات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ألفا للثبات	متوسط التباين المفسر (AVE)	ثبات المكونات (CR)
عقود المعاملات	٣,٢٣٠	٠,٩٦٣	٠,٨٦٧	٠,٦٤٣	٠,٨٨٩
عقود العلاقات	٣,٤٥٣	٠,٨٧٧	٠,٨٨٧	٠,٥٤٦	٠,٨٩٣
العقد النفسي	٣,٣٩٤	٠,٧٦٦	٠,٩٤٣	٠,٥٥٤	٠,٩٨٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (٦) أن قيم معاملات التباين المفسر (AVE) لأبعاد العقد النفسي تراوحت ما بين (0.543) كحد أدنى و (0.546) كحد أقصى، كما تراوحت قيم معاملات ثبات المكونات (CR) ما بين (0.889) كحد أدنى و (0.893) كحد أقصى، وهو ما يدل على ثبات العبارات المكونة لهذه المقياس، وتمتعه بصديق تقاربي ممتاز.

٣/١/٧- التحليل العاملي التوكيدي وصدق وثبات مقياس الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين يوضح شكل (٤) المستخرج من برنامج AMOS 42 نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين موضحةً معاملات التحميل المعيارية Standardized Loading Factors للعبارة على البنائات الفرعية الأساسية الخاصة بها ، و الارتباطات ما بين هذه البنائات ، و كذلك المطابقة لنموذج القياس .



المصدر: مخرجات برنامج AMOS.42 وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

شكل (٤): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين

ويتضح من الشكل (٤) أن قيم معاملات التحميل المعيارية للعبارة على بناء مقياس الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين تراوحت ما بين (0.75) و (0.85) ، وجميع هذه المعاملات مقبولة، كما أظهرت مؤشرات المطابقة لمقياس الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين أن جميعها ممتازة حيث بلغت النسبة بين قيم  $\chi^2$  ودرجات الحرية (Df) (1.150)،

كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.966)، و مؤشر المطابقة المعياري (NFI) (0.923) ، ومؤشر تاكر- لويس (TLI) (0.954) ، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.929)، كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.026) ، وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله . ومن ناحية أخرى يوضح جدول (٦) الوسط الحسابي، والانحراف المعياري ، ومعامل ألفا للثبات ، وقيم متوسط التباين المفسر (AVE) وقيم ثبات المكونات (CR) لمقياس الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين.

جدول رقم (٧) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم (AVE) وقيم (CR)

لمقياس الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين

البيانات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ألفا للثبات	متوسط التباين المفسر (AVE)	ثبات المكونات (CR)
الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين	٣,٦٥٤	٠,٩٨١	٠,٨٦٥	٠,٦٣٥	٠,٨٤١

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (٧) أن قيم معاملات التباين المفسر (AVE) لأبعاد الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين بلغت (0.635) ، كما بلغت قيم معاملات ثبات المكونات (CR) (0.841) ، وهو ما يدل على ثبات العبارات المكونة لهذه المقياس ، وتمتعه بصدق تقاربي ممتاز.

ومن ناحية أخرى يوضح جدول (٨) اختبار الصدق التمايزي باستخدام مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الفرعية للبحث والجذر التربيعي لقيم معاملات التباين المفسر (Square Root of AVE)، ويتضح من مصفوفة الارتباط في جدول (٨) ان الجذر التربيعي لجميع قيم معاملات التباين المفسر والذي يمثل ارتباط كل متغير فرعي بنفسه أكبر من قيمة ارتباطه بباقي (البيانات) الفرعية الأخرى للبحث ؛ وهو ما يؤكد تشبع عبارات المقياس على البعد الخاص بها، وبالتالي يتحقق الصدق التمايزي لمقاييس البحث.

جدول رقم (٨)

الصدق التمايزي باستخدام مصفوفة الارتباط و الجذر التربيعي لقيم التباين المفسر (AVE)

الارتباط الوظيفي	عقود العلاقات	عقود المعاملات	التدريب الموجه للمهمة	دعم المشرف	التنشئة الاجتماعية الاستباقية	المتغيرات الكامنة
					(٠,٧٨٩)	التنشئة الاجتماعية الاستباقية
				(٠,٧٤٥)	**٠,٦٣٢	دعم المشرف
			(٠,٧٥٦)	**٠,٧٥٠	**٠,٦٥٤	التدريب الموجه للمهمة
		(٠,٨٧٥)	**٠,٦٨٧	**٠,٦٦٨	**٠,٥٦٧	عقود المعاملات
	(٠,٧٧٥)	**٠,٦٥٥	**٠,٧١١	**٠,٦٣٣	**٠,٦٧٨	عقود العلاقات
(٠,٧٦٥)	**٠,٦٢٥	**٠,٥١٨	**٠,٥٧١	**٠,٦٧٥	**٠,٦٥٩	الارتباط الوظيفي

\*\* معنوية عند مستوى أقل من 0.001 ، القيم المحصورة بين الأقواس ( ) تمثل الجذر التربيعي لقيم

معاملات التباين المفسر (AVE)

٣/٧- اختبارات الفرضيات

في ضوء ما أسفر عنه نتائج التحليل الإحصائي، فإنه يمكن توضيح نتائج اختبارات

فرضيات البحث كما هو موضح على النحو التالي :

١/١/٣/٧- تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة على مستوى الارتباط الوظيفي

لدى المهنيين المستقلين

يوضح الجدول رقم (٩) اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة على

الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين، وذلك على النحو التالي :

## جدول (٩)

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة على الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين

أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	$\beta$	قيمة (F)	قيمة (P)
أبعاد ممارسات الموارد البشرية الشاملة	٠,٤٦	٠,١٧	٠,١٨	٢٢,٢٣	٠,٠٠٢
التنشئة الاجتماعية الاستباقية	B	الخطأ المعياري	$\beta$	(T) المحسوبة	المنعوية الاحصائية
دعم المشرف	٠,٢٥	٠,١١	٠,٢٣	٢,١٣	٠,٠١١
التدريب الموجه للمهنة	٠,٢٩	٠,١٣	٠,٢٦	٢,٤٨	٠,٠٠١
	٠,٠٥	٠,٠٤٦	٠,١١	٢,٤١	٠,٣٤٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي :

- وجود تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٠٢) للممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة مجتمعة على الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=٠,٤٦$ ) ومعامل التحديد ( $R^2=٠,١٨$ )، وبلغت قيمة الاختبار ( $F=٢٢,٢٣$ ).
- وجود تأثير طردي ودال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١١) للتنشئة الاجتماعية على الارتباط الوظيفي، حيث بلغت قيمة ( $\beta=٠,٢٣$ )، ( $T=٢,١٣$ )، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.
- وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١) لدعم المشرف على الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين، حيث بلغت قيمة ( $\beta=٠,٢٦$ )، ( $T=٢,٤٨$ )، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.
- وجود تأثير طردي وغير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٣٤٢) للتدريب الموجه للمهنة على الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين، حيث بلغت قيمة ( $\beta=٠,١١$ )، ( $T=٢,٤١$ )، وهي قيم موجبة وغير ودالة إحصائياً.

## أثر الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين

وبالتالي، يتضح صحة الفرضية الأولى ، والتي تنص على أن : ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً معنوياً على الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين، حيث اتضح أن التدريب الموجه للمهنة لا يؤثر معنوياً في الارتباط الوظيفي، وأن التنشئة الاجتماعية الاستباقية والدعم المتصور للمشرف يؤثران معنوياً في الارتباط الوظيفي.

١/٣/٧- تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة على العقد النفسي لدى المهنيين المستقلين

يوضح الجدول رقم (١٠) اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة على درجة الرضا عن العقد النفسي لدى المهنيين المستقلين، وذلك على النحو التالي :

### جدول (١٠)

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة على درجة الرضا عن العقد النفسي

أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	$\beta$	قيمة (F)	قيمة (P)
أبعاد ممارسات الموارد البشرية الشاملة	٠,٥٦	٠,٣١	٠,١٦	٢٣,٣١	٠,٠٠١
التنشئة الاجتماعية الاستباقية	B	الخطأ المعياري	$\beta$	(T) المحسوبة	المنعوية الاحصائية
دعم المشرف للمهنيين المستقلين	٠,٣٢	٠,٢٨٧	٠,٢٥	٤,٢١	٠,٠٠٦
التدريب الموجه للمهنة	٠,٤٥	٠,٣٥١	٠,٢٦	٢,٤١	٠,٠٠١
	٠,٠٥	٠,٤٣٥	٠,٠٣	٣,٣٤	٠,٤٥٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي :

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٠١) لممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة مجتمعة على العقد النفسي المتصور لدى المهنيين المستقلين ، حيث بلغ معامل الارتباط (٥٦)  $R=$  ومعامل التحديد ( $R^2=٠,٣١$ )، وبلغت قيمة الاختبار ( $F=٢٣,٣١$ ).
- وجود تأثير طردي وغير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٣٤٦) للتنشئة الاجتماعية على العقد النفسي المتصور لدى المهنيين المستقلين ، حيث بلغت قيمة ( $\beta=٠,٢٥$ )، ( $T=٤,٢١$ )، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.

- وجود تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٠١) لدعم المشرف على العقد النفسي المتصور لدى المهنيين المستقلين ، حيث بلغت قيمة (  $\beta = ٠,٢٦$  ) ، (  $T = ٣,٤١$  ) ، وهي قيم موجبة ودالة إحصائيا.
- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٤٥٢) للتدريب الموجه للمهمة على العقد النفسي المتصور لدى المهنيين المستقلين، حيث بلغت قيمة (  $\beta = ٠,٠٣$  ) ، (  $T = ٣,٣٤$  ) ، وهي قيم موجبة وغير دالة إحصائيا.

وبالتالي، يتضح صحة الفرضية الثانية جزئيا والتي تنص على أن: ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة تؤثر تأثيرا معنويا على العقد النفسي المتصور لدى المهنيين المستقلين، حيث اتضح أن التدريب الموجه للمهمة لا يؤثر معنويا في العقد النفسي المتصور لدى المهنيين المستقلين، وأن التنشئة الاجتماعية الاستباقية والدعم المتصور للمشرف يؤثران معنويا في العقد النفسي المتصور لدى المهنيين المستقلين.

#### ١/١/٣/٧ - تأثير درجة الرضا عن العقد النفسي لدى المهنيين المستقلين على الارتباط الوظيفي

يوضح الجدول رقم (١١) اختبار تأثير العقد النفسي المتصور لدى المهنيين المستقلين على الارتباط الوظيفي ، وذلك على النحو التالي :

#### جدول (١١) : تأثير العقد النفسي المتصور على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	$\beta$	قيمة (F)	قيمة (P)
العقد النفسي	٠,٥١	٠,٣١	٠,٢٨	١٣,٤٤	٠,٠١١
	B	الخطأ المعياري	$\beta$	(T) المحسوبة	قيمة (P)
عقود المعاملات	٠,٣٨	٠,٠٣	٠,٢٧	٣,١٤	٠,٠١١
عقود العلاقات	٠,٣٥	٠,٤٣٥	٠,٢٢	٣,١١	٠,٠٠٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول (١١) ما يلي :

- وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بين العقد النفسي المتصور والارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين، حيث بلغ معامل الارتباط (0,51)، ومعامل التحديد (0,31)، وبلغت قيمة الاختبار ( $F=13,44$ ) بدلالة إحصائية (0,01).
- وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى (0,01) لعقود المعاملات على الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين، حيث بلغت قيمة ( $\beta=27$ )، ( $T=3,14$ )، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.
- وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى (0,0002) لعقود العلاقات على الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين، حيث بلغت قيمة ( $\beta=22$ )، ( $T=3,11$ )، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.

وبالتالي، يتضح صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أن: العقد النفسي المتصور يؤثر تأثيراً معنوياً على الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين.

#### ٤/٣/٧- الفرضية الرابعة: يتوسط العقد النفسي العلاقة بين الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية والارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين.

تلعب متغيرات الوساطة دوراً مهماً في إعطاء بُعداً تحليلياً مبني على التأثيرات غير المباشرة، حيث ركز الباحثون على التأثير غير المباشر الذي يحدث عند الانتقال من المتغير المستقل نحو المتغير التابع عن طريق متغير ثالث، ويمكن استنتاج تأثيرات الوساطة هذه على أنها إما عدم وجود وساطة أو وساطة جزئية أو وساطة كاملة، ويحدث تأثير عدم الوساطة عندما تكون هناك قيمة غير معنوية لجميع تقديرات المسار، وتحدث الوساطة الجزئية عندما تكون تقديرات المسار للتأثيرات المباشرة جميعها معنوية وكذلك معنوية المسار غير المباشرة، بينما تحدث الوساطة الكاملة عندما يكون التأثير غير المباشر معنوياً ولكن التأثيرات المباشرة لا تشير إلى قيمتها المعنوية، لذلك فإن المتغير الوسيط يحكم العملية الأساسية للعلاقة بين متغيرين، وإن الدعم المفاهيمي القوي هو شرط أساسي لاستكشاف تأثيرات الوساطة المفيدة، وعندما يكون هذا الدعم موجوداً قد تكون للوساطة تحليلاً إحصائياً مفيداً (Hair et al., 2014).

وفي هذا الخصوص اقترح Baron & Kenny (1986) إدخال متغير وسيط أو معدل بين متغيرين أو أكثر لتنشيط العلاقة الموجودة في النموذج، لذلك اقترح البحث الحالي العقد النفسي (عقود التعاملات ، عقود العلاقات) كمتغيرات وسيط بين الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية والارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين، ويوضح الجدول (١٢) نتائج التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين)، وذلك من خلال المتغير الوسيط (العقد النفسي)، وذلك على النحو التالي :

### جدول رقم (١٢)

اختبار تحليل المسار للتأثير المباشر وغير مباشر للممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين من خلال توسيط العقد النفسي

المتغير المستقل	المتغيرات الوسيطة	المتغير التابع	نوع التأثير	B	مستوى المعنوية
الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية	---	الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين	مباشر	٠,١٨٠	٠,٠٠٢
الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية	عقود المعاملات	الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين	غير مباشر	٠,١٧٤	٠,٠٠١
الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية	عقود العلاقات	الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين	غير مباشر	٠,٢١٣	٠,٠٠١
إجمال التأثير				٠,٥٦٧	

المصدر : من إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (١٢) ما يلي :

- وجود تأثير مباشر معنوي ضعيف لممارسات إدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين، حيث بلغت قوة التأثير (٠,١٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٢) وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير.

- تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي للممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين من خلال توسط عقود المعاملات ، وذلك بقوة تأثير (٠,١٧٤) عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).
- تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي للممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين من خلال توسط عقود العلاقات ، وذلك بقوة تأثير (٠,٢١٣) عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).
- تبين انخفاض تأثير الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية حيث بلغ (٠,١٧٤) عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١) عند إدخال عقود المعاملات كمتغير وسيط، وفي نفس الوقت ازداد تأثير الممارسات الشاملة للموارد البشرية إلى (٠,٢١٣) وظل معنوياً عند مستوى ٠,٠٠١ بعد إدخال عقود العلاقات كمتغير وسيط في العلاقة. وبالتالي يتضح أن العقد النفسي (عقود المعاملات ، وعقود العلاقات) يتوسطا العلاقة بين الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية والارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين بشكل جزئي.

#### [٧] مناقشة النتائج

تناول الباحث في هذا البحث السؤال البحثي التالي " إلى أي مدى تعتبر الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية ذات صلة بتصور العقد النفسي، وفي خلق الارتباط الوظيفي بين المهنيين المستقلين؟، وأظهرت النتائج وجود وساطة جزئية في العلاقة بين التنشئة الاجتماعية الاستباقية ودعم المشرف المدرك من جهة والارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين من جهة أخرى من خلال تصور العقد النفسي، علاوة على ذلك، فقد أظهر أن تصور العقد النفسي له آثار إيجابية على الارتباط الوظيفي بين المهنيين المستقلين، وعلى الرغم من أن عينة البحث يعتقدون بأهمية عملية التدريب المرتبطة بالمهمة، إلا أنه لم يتم العثور على علاقة وساطة مهمة بين عملية التدريب المرتبطة بالمهمة والارتباط الوظيفي من خلال العقد النفسي، وفي المقابل، فإن التنشئة الاجتماعية الاستباقية ودعم المشرف المدرك للمهنيين المستقلين له صلة بتصور العقد النفسي وهو ذو صلة بخلق الارتباط الوظيفي بين المستقلين. ويناقش هذا القسم النتائج التي توصل إليها البحث، وذلك على النحو التالي:

١/٧- أثر ممارسات الموارد البشرية الشاملة على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين  
تنص الفرضية الأولى على: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة من جانب شركة العمل معنويًا على مستوى الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين، حيث كان من المتوقع أن المعاملة الموحدة لكل من الموظفين العاديين والمهنيين المستقلين فيما يتعلق بالتنشئة الاجتماعية ودعم المشرف، والتدريب المرتبط بالمهمة سوف يساهم في رفع معدلات الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الرئيسية الأولى؛ حيث أن ممارسات الموارد البشرية الشاملة تساعد على زيادة الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن شعور المهنيين المستقلين بالتقدير والترحيب والاحترام والشمول والتمثيل والاستماع إليهم، وشعورهم بالانتماء الكامل للمنظمة، كما يمكن أن يكونوا موظفين أصليين في المستقبل، ويمكنهم المساهمة في فريق العمل، كما أن جو مكان العمل الشامل يتيح للجميع أن يشعروا بأنهم محترمون ومسموعون وأمنون ومقبولون، ويشعر كل موظف بأنه موضع ترحيب ودعم، ويعتقد الموظفون أن بيئتهم تمكنهم من تحقيق النجاح، لذلك يقدمون أفضل أداء لديهم، ويتمتع الموظفون الذين يشعرون بالارتباط الوظيفي بالحرية في التعبير عن آرائهم ومخاوفهم دون خوف من العزلة أو الإيذاء، وواثقون من أنه لن يتم الاستماع إليهم فحسب، بل سيتم تبني وجهات نظرهم، حيث يفسر المهنيين المستقلين ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة كمؤشر على التزام المنظمة تجاههم ويمنحهم مشاعر اللياقة في المعاملة مقارنة بالموظفين العاديين، ولتعزيز التفاعلات الاجتماعية بين العاملين لحسابهم الخاص والموظفين في المنظمة، ويمكن للمؤسسات إدراج العاملين لحسابهم الخاص في العمليات التي كانت مخصصة تقليديًا للقوى العاملة الدائمة، مثل: برامج الإعداد والتنشئة، والتعلم المؤسسي، ومشاركة الخبرات، ومراجعات الأداء، وبالتالي فإن كيفية إدارة المستقلين من خلال ممارسات الموارد البشرية الشاملة تلعب دورًا مهمًا في بناء علاقات عمل أكثر ارتباطًا.

وبالتالي، إذا كانت المنظمات تهدف إلى استكمال القوى العاملة لديها من خلال الاستفادة من خبرات المستقلين، فإن كيفية إدارة المستقلين من خلال إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا

مهميًا في بناء علاقات عمل أكثر ارتباطًا (Cross & Swart, 2021)، وفي المقابل، إذا كانت المنظمات تقوم بشكل أساسي بتعيين موظفين مستقلين لتكملة قوتها العاملة بناءً على مرونة العاملين لحسابهم الخاص (Burke, 2015)، فيجب على المنظمات الاستثمار بشكل أقل في هؤلاء العمال المستقلين فيما يتعلق بأنشطة التطوير، وفي هذه الحالة، تركز إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي على ضمان الامتثال لبروتوكولات العمل وإدارة الأداء، مما يوضح المزيد من علاقات التوظيف التبادلية، ولذلك يمكن للمنظمات أن تُطبق نهجًا أكثر حداثة لإدارة الموارد البشرية يُشار إليه باسم إدارة الموارد البشرية الشاملة (Borghouts-van de Pas & Freese, 2017; Cross & Swart, 2021). والذي يركز على دمج العمال الذين يشكلون جزءًا مؤقتًا فقط من القوى العاملة التنظيمية؛ حيث يُعد الاستثمار في تطوير معارفهم ومهاراتهم وقابليتهم للتوظيف المستدام هدفًا جوهريًا للمساهمة في سوق عمل يعمل بشكل جيد (Borghouts-van de Pas & Freese, 2017; De Vos & Van der Heijden, 2017).

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (Wrench, 2016) التي أظهرت أن التمييز في المعاملة بين الموظفين المستقلين والدائمين أو مشاعر الاستبعاد قد تؤدي إلى حالة من الإحباط وعدم الرضا لدى الموظفين المستقلين، كما تتفق مع دراسة (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018) والتي توصلت إلى أن خلق مناخ شامل لممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه جميع الموظفين يمكن أن يساعد على زيادة الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين، وكذلك تتفق مع دراسة (van den Groenendaal et al., 2023)، والتي توصلت إلى أن المهنيون المستقلون المنعزلون عن الفريق يشعرون بقليل من الارتباط، وبالتالي يقومون بمحاولة فائرة لإكمال المشروع أو المهمة المكلفين بها، وقد يكون لذلك تأثير غير مرغوب فيه على المنظمة، على سبيل المثال انخراطهم في أعمال غير أخلاقية، مثل السرقة، والكذب على الموظفين الآخرين، وما إلى ذلك، وكذلك تتفق مع دراسة (Cross & Swart, 2021)، التي توصلت إلى أن كيفية إدارة المستقلين من خلال ممارسات الموارد البشرية الشاملة تلعب دورًا مهميًا في بناء علاقات عمل أكثر ارتباطًا.

٢/٧- أثر برامج التنشئة الاجتماعية الاستباقية على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقل  
تنص الفرضية الفرعية الأولى على: تؤثر ممارسات التنشئة الاجتماعية الاستباقية من جانب شركة العمل معنويًا على مستوى الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين، حيث

كان من المتوقع أن تطبيق برامج التنشئة والإعداد على المهنيين المستقلين وخاصة المتعلقة بوضوح صياغة المهمة وكيفية التواصل والدعم للموظف لتنفيذ المهمة، وسرعة الدمج في فريق العمل سوف يساعد على بناء علاقات عمل أكثر ارتباطاً بالمنظمة، وأظهر نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الفرعية الأولى؛ حيث أن برامج التنشئة الاجتماعية الاستباقية تؤثر في درجة الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن برامج التنشئة الاجتماعية الاستباقية عندما يتم تنفيذها بشكل صحيح فإنها تعمل على تعزيز السمات والمهارات والقدرات المعترف بها لدى كل موظف جديد ليتم الاستفادة منها في أسرع وقت ممكن؛ وهو ما ينعكس على درجة الرضا لدى الموظف وخاصة أن وقت بقاء الموظف في المنظمة مرهون بانتهاء المهمة أو المشروع، علاوة على ذلك، كما تساهم أنشطة التنشئة الاجتماعية الاستباقية الفعالة في خلق بيئات عمل أكثر جاذبية للمنظمات وتساعد على تقليل مخاوف وشكوك القادمين الجدد، وتوسع الفهم تجاه البيئة المحيطة الجديدة، كما تساعد على أعضاء المنظمة الجدد للموارد المتاحة والمطلوبة، بالإضافة إلى ذلك فإن إنشاء برنامج تأهيل منظم جيداً للعاملين المستقلين، يمكن أن يجعل بداية المهنيين المستقلين أكثر فعالية وكفاءة داخل المنظمة، بحيث يمكن للعاملين المستقلين بدء المهمة على الفور، وبالتالي لديهم المزيد من الوقت ليكونوا جزءاً من المنظمة بدلاً من استغراق وقت طويل لاستكشاف الأمور داخل المنظمة، ولذلك فإن التعرف على الطريقة التي تنفذ بها المنظمة أعمالها يمكن أن يحسن عملية التكامل بين المهنيين المستقلين والموظفين الأصليين؛ مما يؤدي إلى الرضا، وبالتالي تعزيز الارتباط الوظيفي بالمنظمة.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (Moon, 2018) والتي أظهرت أن برامج الإعداد والتنشئة الاجتماعية الاستباقية سوف يساعد على رفع كفاءة أداء المهنيين المستقلين في المنظمات، كما أنه يخلق بيئات عمل أكثر جاذبية للمستقلين، كما تتفق مع نتائج دراسة (Annabelle , 2022) والتي توصلت إلى أن عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية لا تفيد المنظمة فحسب، بل تفيد الموظف نفسه أيضاً، حيث تساعد على تقليل مخاوف وشكوك القادمين الجدد، وتوسع الفهم تجاه البيئة المحيطة الجديدة، وكيفية استفادة أعضاء المنظمة الجدد للموارد المتاحة والمطلوبة؛ وبالتالي ارتفاع درجة الشعور بالارتباط بالمنظمة، وكذلك

تتفق مع نتائج دراسة (Kuvaas & Dysvik, 2010) والتي توصلت إلى أنه في حالة تمت تعبئة عملية التنشئة بطريقة فعالة، وكان الموظف يعرف من أين يبدأ المهمة، واستمر الدعم المقدم من قبل المنظمة والمشرف، وبالتالي ارتفاع التصورات المدركة من قبل الموظفين الجدد بأن المشرف الذي يمثل المنظمة، يهتم برفاهيتهم ويقدر مساهماتهم الوظيفية، والذي بدوره يقلل من نوايا الدوران الوظيفي ويزيد من ارتباطهم الوظيفي.

### ٣/٧- أثر دعم المشرف المدرك على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقل

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: تؤثر ممارسات دعم المشرفين من جانب شركة العمل معنويًا على مستوى الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين، حيث كان من المتوقع أن المشرف الذي يمثل المنظمة يهتم بدعم المستقلين ويعمل على تطويرهم والإجابة على استفساراتهم؛ فإن ذلك سوف يساعد على تعزيز ارتباطهم بالمنظمة، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الفرعية الثانية؛ حيث أن دعم المشرف كان له تأثير إيجابي على درجة ارتباط المهنيين المستقلين بالمنظمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الدعم المتصور والتواصل الاجتماعي الذي يوفره المشرف سوف يساعد المهنيين المستقلين على وضوح الدور الخاص بهم، والذي يمثل أهمية خاصة لهم؛ لأنهم ينشطون داخل المنظمة فترة قصيرة من الزمن، وهذا يجعل المنظمة مكانًا جذابًا للعمل، وعندما تظهر المنظمة دعمها تجاه الموظف المستقل، فقد يؤدي ذلك إلى تحفيز مشاعر الالتزام بسداد الجميل للمنظمة، وذلك من خلال القيام بأكثر مما هو متوقع منهم، وهذا يمكن أن يحسن الالتزام الوظيفي بين العاملين لحسابهم الخاص، لأنه سيتم معاملتهم بنفس الطريقة التي يعامل بها الموظفون، علاوة على ذلك، بما أن عملية دعم المشرفين ستستمر طوال المشروع، فإن المهنيين المستقلين يكونون أكثر وعيًا بكيفية عمل المنظمة وسيروها خلال المشروع نفسه، مما يساعد على عملية الاندماج في المنظمة. وعليه يجب على المشرفين القيام بتمكين المستقلين من أداء المهام المطلوبة من خلال توفير الموارد اللازمة وبناء الاتصالات مع الأشخاص المعنيين، ومشاركة المعلومات وإبلاغ الموظفين المستقلين عندما يبدو أنهم يسرون في الاتجاه الخاطئ والتواصل بشكل مفتوح حول التقدم المحرز في المشاريع والحصول على جميع المعلومات اللازمة لتنفيذ

عملهم وأيضًا إلى استقلالية كافية في تفسير المهمة بطريقتهم الخاصة وتقديم توضيحات بشأن وجهات النظر المستقبلية فيما يتعلق بما إذا كان سيتم تمديد المهام أم لا.

وتتفق تلك النتائج مع النتائج التي أظهرتها البحوث السابقة، حيث تتفق مع دراسة (Swanberg, McKechnie, Ojha, and James, 2011) والتي توصلت إلى أن دعم المشرف له فوائد عديدة للموظفين والمنظمات أيضًا؛ حيث يقلل نظام الدعم المتصور للمشرف من نوايا ترك الموظفين، ويزيد من الارتباط الوظيفي، كما تتفق مع نتائج دراسة (Annabelle, 2022) والتي توصلت إلى أن الدعم المتصور للمشرف يساهم في زيادة معدلات الارتباط الوظيفي، وتتماشى تلك النتائج أيضًا مع النتائج التي توصلت لها دراسة (Gupta (2018) الذي وجد أن المهنيين المستقلين عندما يشعرون بأنهم يشاركون في نفس الممارسات مثل الموظفين العاديين، وكان الدعم المتصور للمشرف متاحًا لكل من ينشط داخل المنظمة، بغض النظر عن علاقة العمل الخاصة بهم، يساهم ذلك في تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية التي يجب تقديرها والاعتراف بها وأخذها في الاعتبار والتي تنعكس في النهاية على درجة الارتباط بالمنظمة، وتتماشى تلك النتائج أيضًا مع نظرية الدعم التنظيمي بالاشتراك مع نظرية التبادل الاجتماعي (Annabelle, 2022; Eisenberger, & Baik, 2016)، والتي تنص على أن الموظفين الذين يدركون مستوى أعلى من الدعم لديهم مشاعر التزام متزايدة تجاه المنظمة، وهذا يزيد من مشاعر الارتباط الوظيفي بين المستقلين أيضًا (Barlage et al., 2019).

#### ٤/٧- أثر التدريب الخاص بالمهمة على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: تؤثر ممارسات التدريب الخاص بالمهمة من جانب شركة العمل معنويًا على مستوى الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين، حيث كان من المتوقع أن توفير فرصة التدريب للمستقلين فيما يتعلق بالمهمة المكلفين بها سوف تساهم في زيادة الارتباط الوظيفي، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة؛ حيث أن التدريب الخاص بالمهمة لم يؤثر في درجة الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين، ويعزو الباحث تلك النتائج إلى أن غالبية المنظمات تقوم بشكل أساسي بتعيين موظفين مستقلين لتكملة قوتها العاملة بناءً على مرونة العاملين لحسابهم الخاص، والاستثمار بشكل أقل في هؤلاء العمال الخارجيين فيما يتعلق بأنشطة التطوير والتدريب، كما أن مسؤولية

المستقلين الشخصية عن تطورهم المهني، وارتفاع أجور المستقلين، والموقع البعيد الذي يمكن أن يؤدي فيه المستقلون المهمة، والقانون واللوائح، تؤدي إلى عدم اهتمام المنظمات بالقيام بأنشطة تدريبية تخص المستقلين، حيث حملت بعض المنظمات الموظفين المستقلين مسؤولية الاستثمار في التطوير المهني وفي هذه الحالة، تركز إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي على ضمان الامتثال لبروتوكولات العمل وإدارة الأداء دون الاهتمام ببناء علاقات توظيف طويلة الأجل والاستفادة من خبرات المستقلين.

وتتعارض تلك النتائج مع النتائج التي أظهرتها البحوث السابقة (Sitzmann & Weinhardt, 2018)، والتي توصلت إلى أهمية دور التدريب المرتبط بالمهمة المقدم من جانب جهة العمل وتأثيره على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين في ظل تنامي ثقافة العمل الحر، كما يتعارض مع نتائج دراسة (Fletcher, 2016; Hanaysha, 2016)، والتي توصلت إلى أن التدريب الخاص بالمهمة يمكن أن يؤدي إلى العديد من المزايا للمؤسسات وكذلك للموظفين، حيث يقلل التدريب الخاص بالمهمة نوايا ترك العمل، ويزيد من الارتباط الوظيفي للمستقلين.

٥/٧- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة على درجة الرضا عن العقد النفسي لدى المهنيين المستقلين.

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة على درجة الرضا عن العقد النفسي لدى المهنيين المستقلين. حيث كان من المتوقع أن تطبيق الممارسات الشاملة للموارد البشرية على المهنيين المستقلين سوف يساعد على رفع درجة الرضا عن العقد النفسي لدى المستقلين، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الثانية؛ حيث أن ممارسات الموارد البشرية الشاملة تؤثر في درجة الرضا عن العقد النفسي للمهنيين المستقلين.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أنشطة إدارة الموارد البشرية الشاملة المتعلقة بجانب المعاملات والخاصة بتوفير وضوح الدور والشفافية والصدق بشأن المهام، والامتثال للاتفاقيات التعاقدية والدفع في الوقت المحدد، والقيام ببرامج الإعداد، ومشاركة المعلومات، وتوفير الاستقلالية وتوفير الوضوح بشأن المستقبل سوف يساعد على رفع درجة الرضا عن

العقد النفسي لدى المهنيين المستقلين، ومن ناحية أخرى فإن أنشطة الموارد البشرية الشاملة المرتبطة بالعلاقات والخاصة بالتطوير والتأهيل سوف تساعد على رفع درجة الرضا عن العقد النفسي لدى المهنيين المستقلين؛ وخاصة فيما يتعلق بتمكين المستقلين من أداء المهام من خلال توفير الموارد اللازمة وبناء الاتصالات مع الأشخاص المعنيين، ومشاركة المعلومات، وإبلاغ الموظفين المستقلين عندما يبدو أنهم يسرون في الاتجاه الخاطئ والتواصل بشكل مفتوح حول التقدم المحرز في المشاريع، بالإضافة إلى ذلك، الحصول على جميع المعلومات اللازمة لتنفيذ عملهم، وتوفير استقلالية كافية في تفسير المهمة بطريقتهم الخاصة، وتقديم توضيحات بشأن وجهات النظر المستقبلية فيما يتعلق بما إذا كان سيتم تمديد المهام أم لا، ومن ثم فإن تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة خصيصاً للوفاء بالعقود النفسية للموظفين المستقلين أمراً بالغ الأهمية لتعزيز سلوكهم الإيجابي الذي بدوره يمكن أن يعزز الميزة التنافسية للمنظمات (Cross & Swart, 2021; De Vos & Van der Heijden, 2017; Delery & Roumpi, 2017)، كما أنه سيعزز مكانتهم في سوق العمل (Freese & Borghouts, 2021)

وتتفق النتائج التي توصل لها البحث مع نتائج دراسة Gupta (2018) والتي توصلت إلى أن المهنيين المستقلين ينظرون بإيجابية إلى العقد النفسي المتصور عندما يشاركون في نفس الممارسات مثل الموظفين العاديين، وإذا كان الدعم المتصور للمشرف متاحاً لكل من ينشط داخل المنظمة، بغض النظر عن علاقة العمل الخاصة بهم، وفي المقابل تتعارض تلك النتائج مع نتائج دراسة (Gollmitzer, 2014; Kazi et al., 2014) والتي توصلت إلى غياب تأثير التنشئة الاجتماعية الاستباقية على العقد النفسي؛ وقد يرجع ذلك إلى حقيقة أن المهنيين المستقلين أصبحوا مستقلين كخيار، ولم يجبروا على أن يصبحوا مستقلين (Leary & Baumeister, 2017)، وبالتالي فإن التنشئة الاجتماعية الاستباقية ليس له تأثير ضار على الحاجة إلى الانتماء، وبالتالي تصور العقد النفسي، لقد اختار المهنيون المستقلون في العينة الحالية عمداً أن يصبحوا مستقلين، فالعاملين لحسابهم الخاص أحياناً يكونون مغرمون باستقلاليتهم (Gollmitzer, 2014; Kazi et al., 2014)، وبالتالي عدم وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة على تصور العقد النفسي لدى المهنيين المستقلين.

٦/٧- أتردرجة الرضا عن العقد النفسي على الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين. تنص الفرضية الثالثة على: تؤثر درجة الرضا عن العقد النفسي على مستويات الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين ، حيث كان من المتوقع أن عدم خرق العقد النفسي من وجهة نظر المستقلين سوف يساعد على رفع درجة الارتباط الوظيفي لدى المستقلين، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الثالثة؛ حيث تبين وجود تأثير مباشر للعقد النفسي على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين.

أن المبدأ الأساسي في رضا الموظف المستقل عن العقد النفسي هو وجود علاقات عمل ناجحة بين الطرفين، وتحقيق التوازن والمعاملة بالمثل بين المساهمات والنتائج ، وقد تؤدي التوقعات غير المتوازنة أو غير الملباة إلى خرق نفسي للعقد (Barlage et al., 2019)، والذي يمكن أن يؤدي أحياناً إلى مشاعر ومواقف وسلوكيات سلبية للأطراف المعنية (Zhao et al., 2007)، ومن ناحية أخرى فإن طريقة استكشاف المستقلين للعقد النفسي سوف يؤثر في مدى الرضا لدى المستقل؛ حيث أن النهج الموجه نحو المحتوى والذي يتم من خلاله تقييم العقود النفسية بناءً على وصف الأفراد لالتزاماتهم تجاه الطرف الآخر وما يدينون به في المقابل، سوف يؤثر على مشاعر ومواقف وسلوكيات المستقلين (Annabelle, 2022)، ولذلك يجب التمييز بين عقود المعاملات وعقود العلاقات على أساس مدة علاقات العمل، حيث تُشير عقود المعاملات إلى عقد نفسي يتميز بأنه "قصير الأجل"، في حين توصف عقود العلاقات بأنها عقود "مفتوحة النهاية" وتتضمن عوامل إنسانية مثل الرضا والولاء (Rousseau, 1989)، وتتميز عقود المعاملات بعلاقات عمل قصيرة الأجل وحدود صارمة بين العمل والحياة الخاصة والاهتمام التنظيمي المحدود بالحياة الخاصة للعاملين لحسابهم الخاص، وفي هذا الخصوص توصلت دراسة (Barlage et al., 2019) أن العمال العرضيين غالباً ما يكون لديهم علاقات معاملات، ولكن بمرور الوقت تتغير طبيعة العلاقات نحو علاقات أكثر ارتباطاً، وبالمثل، ذكر (Annabelle, 2022) أن مدة العقد بشكل خاص هي سمة حاسمة تميز العقود النفسية المعاملاتية والعلائقية.

وتتفق تلك النتائج مع النتائج التي أظهرتها البحوث السابقة، حيث توصلت العديد من الأدبيات إلى وجود علاقة طردية بين كلا من العقد النفسي والارتباط الوظيفي، حيث يرتبط

العقد النفسي بزيادة ثقة الموظفين (Leary & Baumeister, 2017) والالتزام والأداء الوظيفي والأداء التنظيمي (Markos & Sridevi, 2010)، وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية (Babcock- Roberson & Strickland, 2010)، وانخفاض نوايا الدوران الوظيفي (Strom et al., 2014)،  
٧/٧- العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الشاملة والارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين  
بوساطة درجة الرضا عن العقد النفسي

تنص الفرضية الرابعة على: يتوسط العقد النفسي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة والارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين، حيث كان من المتوقع أن ارتفاع درجة تأثير الممارسات الشاملة للموارد البشرية على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين من خلال وساطة العقد النفسي، وقد توصلت النتائج إلى قبول الفرضية الرابعة جزئياً حيث أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن العقد النفسي كمتغير وسيط يساعد في رفع معدل تأثير التنشئة الاجتماعية الاستباقية ودعم المشرف على الارتباط الوظيفي، ولم يتبين وجود تأثير غير مباشر للتدريب الموجه للمهنة على الارتباط الوظيفي.

ويعزو الباحث عدم وجود تأثير للوساطة الخاصة بالتدريب الموجه للمهنة، إلى أن المهنيين المستقلين يبادرون دائماً بتنمية معارفهم ومهاراتهم المهنية بصورة شخصية، ولا ينتظرون ذلك من المنظمة، وأن التفسير المحتمل للعلاقة الضئيلة بين التدريب الخاص بالمهنة والعقد النفسي والارتباط الوظيفي يمكن أن يكون أن المستقلين لا يضعون مسؤولية تطوّرهم المهني على صاحب العمل، إذا كان المهنيون المستقلون بحاجة إلى تعلم برامج جديدة لتنفيذ عملهم، فإنهم يضعون مسؤولية تعلم هذا البرنامج الجديد على عاتقهم، ويتفق ذلك مع دراسة (Burke & Cowling, 2015)، والتي توصلت لعدم وجود علاقة بين التدريب الخاص بالمهنة والعقد النفسي والارتباط الوظيفي، ومن ناحية أخرى تتفق النتائج الأخرى التي توصلت لها الدراسة مع دراسة (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2015) والتي توصلت إلى وجود علاقة بين برامج التنشئة الاجتماعية الاستباقية والعقد النفسي والارتباط الوظيفي، كما تتماشى هذه النتيجة مع نموذج Shore et al., (2011) الذي ذكر أن تصور الموظفين للعقد النفسي سيؤدي إلى العديد من النتائج التنظيمية الإيجابية، مثل الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، ونية البقاء بالمنظمة وعدم ترك العمل، والالتزام التنظيمي (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018)، ويظهر البحث الحالي أن هذا ينطبق على المهنيين المستقلين أيضاً.

[٨] المساهمة النظرية والعملية للبحث:

في ضوء النتائج السابقة، فإنه يمكن توضيح المساهمات النظرية والعملية للبحث على النحو التالي:

١/٨- المساهمات النظرية للبحث

- التأسيس النظري لبعض المفاهيم العلمية الحديثة نسبياً، والتي لا يوجد كتابات عربية كثيرة حولها مثل الممارسات الشاملة للموارد البشرية، حيث يوجد ندرة نسبية في تناول هذه المفاهيم وعلاقتها ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل العقود النفسية والارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين.
- أعطى هذا البحث رؤى أعمق حول كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المهنيين المستقلين، وهي مجموعة من القوى العاملة لا تغطيها عادة سياسات إدارة الموارد البشرية التقليدية.
- وجد البحث الحالي أن ممارسات الموارد البشرية الشاملة تُزيد بالفعل من الارتباط الوظيفي بين المهنيين المستقلين، فعندما يشعر المهنيون المستقلون بأنهم مشمولون في العديد من الممارسات، فإن هذا يؤثر بشكل إيجابي على الارتباط الوظيفي بينهم، وقد يكون هذا مثيراً للاهتمام بالنسبة للموارد البشرية، لتعيد النظر في ممارساتها لتقييم الممارسات التي يمكن أن يشارك فيها المهنيون المستقلون، لزيادة ارتباطهم بالمنظمة.
- على الرغم من ندرة البحوث الحالية التي تركز على العقد النفسي المتصور من جانب المهنيين المستقلين، إلا أن نتائج البحث الحالي تُظهر أن هناك العديد من التدابير التي يمكن أن تتخذها المنظمات لتحسين تصور العقد النفسي وتحسين الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين، وهي نتائج لم يتم تأكيدها في الأدبيات السابقة.
- ساهم البحث الحالي في توسيع نظرية العقد النفسي لتشمل منصات العمل عبر الإنترنت، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الشاملة وتشكيل العقود النفسية لدى المهنيين المستقلين.

- توضيح الآثار السلبية لخرق العقد النفسي المتصور من جانب المستقلين ، والتي ينتج عنها بعض السلوكيات السلبية من جانب المستقلين، وهي نتائج لم يتم تأكيدها في الأدبيات السابقة.
- على الرغم من النطاق الواسع لأدبيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، لم تتناول الدراسات كيفية تشكيل علاقة توظيف المستقلين من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية الشاملة بطريقة تناسب توقعات المنظمات والعاملين المستقلين.
- قدم البحث نظرة عامة مفاهيمية عن كيفية تشكيل احتياجات المنظمات في بدء علاقة التوظيف وتوقعات العاملين لحسابهم الخاص أساساً لنهج شامل لإدارة الموارد البشرية والعقد النفسي في علاقات توظيف العاملين لحسابهم الخاص.

#### ٢/٨- المساهمات العملية وتوصيات البحث

في ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن أن نوصي بما يلي :

المسؤول	آلية التنفيذ	التوصية
إدارة الموارد البشرية	<p>تعزيز بيئة العمل الخاصة بالمهنيين المستقلين من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- شعور المستقلين بالتقدير والترحيب والاحترام والتمثيل والاستماع إليهم</li> <li>- السماح لهم بالمشاركة الفاعلة في فريق العمل المنتمين لها.</li> <li>- جو العمل يتيح للمستقلين أن يشعروا بأنهم محترمون ومسموعون وآمنون ومقبولون وموضع ترحيب ودعم.</li> <li>- يتمتع المستقلين بالحرية في التعبير عن آرائهم دون خوف من العزلة أو الإيذاء.</li> <li>- يثق المستقلون من استماع المشرفين إليهم وتبني وجهات نظرهم أحياناً.</li> <li>- اللياقة في معاملة المستقلين مقارنة بالموظفين العاديين.</li> </ul>	<p>١- دمج المواهب من المهنيين المستقلين في القوى العاملة الرئيسية بالمنظمة.</p>
الإدارة العليا	<p>إعداد برامج إلكترونية لدمج المستقلين في بيئة العمل يركز على :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على الطريقة التي تنفذ بها المنظمة أعمالها.</li> </ul>	<p>٢- دعم برامج التنشئة الاجتماعية</p>

أثر الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين

المسؤول	آلية التنفيذ	التوصية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز السمات والمهارات والقدرات المعترف بها لدى المهنيين المستقلين.</li> <li>- خلق بيئات عمل أكثر جاذبية للمنظمات وتساعد على تقليل مخاوف وشكوك القادمين الجدد.</li> <li>- إبلاغ المستقلين بكيفية الحصول الموارد اللازمة لتنفيذ المهام المطلوبة.</li> <li>- إبلاغ المستقلين بكيفية الحصول على المعلومات المطلوبة.</li> </ul>	<p>الاستباقية للمهنيين المستقلين.</p>
الإدارة العليا	<p>يجب على المديرين والمشرفين في الشركات دعم المستقلين من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز ثقافة تنظيمية تضمن التنوع والشمول داخل المنظمة</li> <li>- وضوح الدور والشفافية والصدق بشأن المهام الموكلة إلى المستقلين.</li> <li>- التواصل الاجتماعي بشكل مفتوح حول التقدم المحرز في المهام أو المشروع طوال المشروع.</li> <li>- توفير الموارد اللازمة وبناء الاتصالات مع الأشخاص المعنيين</li> <li>- مشاركة المعلومات وإبلاغ الموظفين المستقلين عندما يبدو أنهم يسرون في الاتجاه الخاطئ.</li> <li>- توفير جميع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لتنفيذ المهام المطلوبة.</li> <li>- توفير استقلالية كافية للمستقلين في تفسير المهمة بطريقتهم الخاصة .</li> <li>- تقديم توضيحات بشأن وجهات النظر المستقبلية فيما يتعلق بما إذا كان سيتم تمديد المهام أم لا.</li> </ul>	<p>٣- دعم المشرفين للمهنيين المستقلين</p>
إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ المهام التي يتم إسنادها إلى المستقلين.</li> <li>- تحديد الاحتياجات التدريبية للمستقلين في ضوء المعارف والخبرات والقدرات المرتبطة بالمهام والمشاريع المكلفين بها.</li> </ul>	<p>٤- إعداد برامج تدريبية خاصة بالمهنيين المستقلين</p>

المسؤول	آلية التنفيذ	التوصية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على تدريب المستقلين المؤهوبين والمتوقع الاستعانة بهم لفترات أخرى أو التعاقد الدائم معهم.</li> <li>- ربط البرامج التدريبية المقدمة للمستقلين بالبرامج التدريبية للموظفين لسرعة دمجهم بالمنظمة.</li> <li>- توفير برامج تدريبية عن بعد للمهنيين المستقلين تناسب مع ظروفهم.</li> </ul>	<p>موجهة للمهمة أو المشروع</p>
إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أن يقوم أصحاب العمل بتكوين توقعات وتصورات واضحة حول الالتزامات التعاقدية تجاه المستقلين.</li> <li>- الامتثال للاتفاقيات التعاقدية والدفع في الوقت المحدد.</li> <li>- وضوح الدور والشفافية والصدق بشأن المهام الموكلة للمستقلين.</li> <li>- القيام ببرامج الإعداد، ومشاركة المعلومات، وتوفير الاستقلالية</li> <li>- تقديم توضيحات بشأن وجهات النظر المستقبلية فيما يتعلق بما إذا كان سيتم تمديد المهام أم لا.</li> <li>- توفير استقلالية كافية للمستقلين في تفسير المهمة بطريقتهم الخاصة.</li> </ul>	<p>٥- تطویر ممارسات إدارة الموارد البشرية تُلبي متطلبات العقد النفسي للمهنيين المستقلين.</p>
الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مواءمة الاحتياجات التنظيمية والعقد النفسي للموظفين المستقلين في أنشطة إدارة الموارد البشرية الشاملة .</li> <li>- ربط خطة القوى العاملة في المنظمة بالمهنيين المستقلين كأحد المصادر لجذب المواهب.</li> <li>- بناء علاقات توظيف طويلة الأجل مع المهنيين المستقلين والاستفادة من خبراتهم.</li> </ul>	<p>٦- دعم خطة وبرامج التوظيف الرئيسية في المؤسسة من خلال المهنيين المستقلين.</p>
منصات العمل الحر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم مبالغة منصات العمل الحر في الوعود الممنوحة لكلا من أصحاب العمل والمهنيين المستقلين من حيث المزايا والفرص التي سوف يحصل عليها كل طرف.</li> </ul>	<p>٧- عدم مبالغة منصات العمل الحر في وعودها.</p>

[٩] حدود البحث والتوجهات البحثية المستقبلية

- مع الأخذ بعين الاعتبار القيود والنتائج المذكورة أعلاه للبحث، يمكن تقديم بعض التوصيات للبحوث المستقبلية في هذا المجال، وذلك على النحو التالي :
١. من الممكن أن يكون المهنيون المستقلون الذين اختاروا بإرادتهم أن يصبحوا مستقلين يحصلون على درجات أقل في الارتباط الوظيفي، بخلاف الموظفين المستقلين الذين أُجبروا على العمل المستقل، لذلك يمكن أن يتم البحث في كيفية تنظيم الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية على الطرفين.
  ٢. يعمل العديد من المستقلين من مواقع مختلفة، بدلاً من المؤسسة نفسها، ولذلك يمكن أن تأخذ البحوث المستقبلية ذلك في الاعتبار لفحص الفرق بين المستقلين الذين يعملون في المنظمة والمهنيين المستقلين الذين يعملون من أماكن مختلفة، وعلاقة ذلك بالممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية.
  ٣. يمكن تكرار الدراسة الحالية في بيئات مختلفة، فمن الممكن أن يؤدي العاملون لحسابهم الخاص في بيئات أخرى إلى نتائج مختلفة عن العينة الحالية، لأن العديد من العاملين لحسابهم الخاص هم موظفون لحسابهم الخاص بشكل زائف، مما يعني أنهم يعملون في كثير من الأحيان لنفس المنظمة وهم في الواقع موظفون بالمنظمة، ولذلك فهو لم يختار طوعاً أن يصبح مستقلاً.
  ٤. يمكن أن تركز البحوث المستقبلية على التأثيرات السلبية على المنظمات التي تضم المهنيين المستقلين غير المرتبطين، وأثر ذلك على الأداء المؤسسي.

## المراجع

- Annabelle van den. A. (2022). The relevance of inclusive HR practices in creating engaged freelancers: A quantitative cross-sectional study among freelancers, *Master Thesis*, Faculty of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work Engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326. <https://doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Barbara, M. (2015). Managing Cultural Diversity as a Societal Approach to Sustainable Human Resource Management. *Social Sciences*, 89(3), 8-18. <https://dx.doi.org/10.5755/j01.ss.89.3.13669>
- Barlage, M., van den Born, A., & van Witteloostuijn, A. (2019). The needs of freelancers and the characteristics of 'gigs': Creating beneficial relations between freelancers and their hiring organizations. *Emerald Open Research*, 1(8), 1–19.
- Bilimoria, D., Joy, S., & Liang, X. (2008). Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(3), 423-441. <https://doi.org/10.1002/hrm.20225>
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of Age-Inclusive HR Practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667-704. <https://doi.org/10.1111/peps.12047>
- Borghouts-van de Pas, I., & Freese, C. (2017). Inclusive HRM and employment security for disabled people: An interdisciplinary approach. *E-Journal of International and Comparative Labor Studies*, 6 (1). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12389>
- Burke, A. (2012). The role of freelancers in the 21st century British economy. London: PCG. <http://www.tara.tcd.ie/bitstream/handle/2262/84051/PCG%20ANDREW%20BURKE%20REPORT%20WEB.pdf?sequence=1>
- Burke, A. E. (Ed.). (2015). The handbook of research on freelancing and self-employment. Senate Hall Academic Publishing.

- Burke, A., & Cowling, M. (2015). The Use and Value of Freelancers: The Perspective of Managers. *International Review of Entrepreneurship*, 13(1).
- Burke, A., & Cowling, M. (2019). The relationship between freelance workforce intensity, business performance and job creation. *Small Business Economics*, 55, 399–413. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00241-x>
- Chen, D. L. & Horton, J. J. (2016). Are Online Labor Markets Spot Markets for Tasks? A Field Experiment on the Behavioral Response to Wage Cuts. *Information Systems Research*, 27, 403- 423.
- Cross, D., & Swart, J. (2021). The (ir)relevance of human resource management in independent work: Challenging assumptions. *Human Resource Management Journal*, 1–15. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12389>
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395–409. <https://doi.org/10.1348/096317905X53660>
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: The key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 121. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- Fletcher, L. (2016). Training perceptions, engagement, and performance: comparing work engagement and personal role engagement. *Human Resource Development International*, 19(1), 4-26.
- Freese, C., & Borghouts, I. (2021). Hoe past inclusief werkgeven in de organisatiestrategie? Boekhoofstuk in inclusief HRM.
- Gainey, T. W. (2002). Outsourcing the training function: Results from the field. *Human Resource Planning*, 25(1), 16-23.
- Galanaki, E., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2008). A decision model for outsourcing training functions: Distinguishing between generic and Job-firm Specific Training content. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2332- 2351. <https://doi.org/10.1080/09585190802479579>

- Gandini, A., 2016. Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy. *Marketing theory*, 16(1), pp.123-141.
- Goldman, L. A. (2016). Ales from the Gig Economy: How Seasoned Freelancers Are Redefining the Value of Experience. *ASBBS Proceedings*, 23(1), 205.
- Gollmitzer, M. (2014). Precariously employed watchdogs? Perceptions of working conditions among freelancers and interns. *JournalismPractice*, 8(6), 826841. <https://doi.org/10.1080/17512786.2014.882061>
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22–38.
- Gupta, M. (2018). Liquid Workforce: The Workforce of the Future. *Radical Reorganization of Existing Work Structures Through Digitalization*, 1-17. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3191-3.ch001>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2013). Multivariate data analysis. New Jersey. [www.drnishikantjha.com](http://www.drnishikantjha.com)
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Hekman, D. R., Bigley, G. A., Steensma, H. K. & Hereford, J. F. (2009). 'Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees'. *Academy of Management Journal*, 52, 506-526.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151–162. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.0047>
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52(3), 527-544. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330971>
- Kalleberg, A. L. & Rognes, J. (2000). 'Employment relations in Norway: some dimensions and correlates'. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 315-335.
- Kazi, A. G., Yusoff, R. M., Khan, A., & Kazi, S. (2014). The freelancer: A conceptual review. *Sains Humanika*, 2(3). <https://doi.org/10.11113/sh.v2n3.428>

- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behaviour*, 37(4), 558-583. doi:10.1002/job.2081
- Kim, S.; Sturman, E. & Kim, E. S. (2015). "Structural equation modeling: principles, processes and practices", In: K. D. Strang (Ed.), *The Palgrave Handbook of Research Design in Business and Management* (pp. 153-172). Palgrave Macmillan US. [https://doi.org/10.1057/9781137484956\\_11](https://doi.org/10.1057/9781137484956_11)
- Kitching, J., & Smallbone, D. (2012). Are freelancers a neglected form of small business? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 74-91. doi.org/10.1108/14626001211196415
- Koh, C., Soon, A. & Straub, D. W. (2004). 'IT Outsourcing Success: A Psychological Contract Perspective'. *Information Systems Research*, 15, 356-373.
- Kost, D., Fieseler, C., & Wong, S. I. (2020). Boundaryless careers in the gig economy: An oxymoron? *Human Resource Management Journal*, 30(1), 100–113. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12265>
- Kozica, A., Bonss, U., & Kaiser, S. (2014). Freelancers and the absorption of external knowledge: Practical implications and theoretical contributions. *Knowledge Management Research and Practice*, 12(4), 421–431. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.2>
- Kroll, A., & Moynihan, D. P. (2015). Does training matter? Evidence from performance management reforms. *Public Administration Review*, 75(3), 411-420. <https://doi.org/10.1111/puar.12331>.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, Perceived Supervisor Support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, Perceived Supervisor Support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x>
- Leary, M. R., & Baumeister, R. F. (2017). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *In Interpersonal Development*, 57- 89.

- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>
- Lo Presti, A., Pluviano, S., & Briscoe, J. P. (2018). Are freelancers a breed apart? The role of protean and boundaryless career attitudes in employability and career success. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 427–442. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12188>
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behaviour: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behaviour*, 28(8), 1059-1075. <https://doi.org/10.1002/job.472>
- Mallett, O., & Wapshott, R. (2016). Freelance work. In Encyclopedia of Human Resource Management. Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9781783475469>
- Manyika, J., Lunds, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J. & Mahajan, D. (2016). 'Independent work: Choice, necessity, and the gig economy'. McKinsey Global Institute, [www.mckinsey.com/mgi](http://www.mckinsey.com/mgi)
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89. <https://doi.org/10.1.1.466.1591>
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 6972–7730. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379)
- Moon, H. (2018). Unleashing apprenticeship: from onboarding to professional development. *European Journal of Training and Development*, 42(1/2), 110-124. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2017-0056>
- Murgia, A., & Pulignano, V. (2019). Neither precarious nor entrepreneur: The subjective experience of hybrid self-employed workers. *Economic and Industrial Democracy*, 42, 1350–1377. <https://doi.org/10.1177/0143831X19873966>
- Noorderhaven, N., & Harzing, A. W. (2009). Knowledge-sharing and social interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 719–741. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.106>

- Pajarinen, M., Rouvinen, P., Claussen, J., Kovalainen, A., Kretschmer, T., Poutanen, S., Seifried, M. & Seppänen, L. (2018). *Upworkers in Finland: Survey Results*, (85). Helsinki, Finland: ETLA.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Rousseau, D. M. (1989). 'Psychological and implied contracts in organizations'. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1998). 'Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures'. *Journal of organizational behavior*, 19, 679-695.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2018). Training Engagement theory: A multilevel perspective on the effectiveness of work-related training. *Journal of Management*, 44(2), 732-756. <https://doi.org/10.1177/0149206315574596>
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35. <https://doi.org/10.1108/14754390680000925>
- Spector, P. E., & Brannick, M. T. (2011). Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. *Organizational Research Methods*, 14(2), 287-305. <https://doi.org/10.1177/1094428110369842>
- Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116-133. <https://doi.org/10.1177/0021886308314460>

- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work Engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting Engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71-82. <https://doi.org/10.1177/1548051813485437>
- Swanberg, J. E., McKechnie, S. P., Ojha, M. U., James, J. B. (2011). Schedule control, supervisor support and work engagement: A winning combination for workers in hourly jobs? *Journal of Vocational Behaviour*, 79(3), 613–624. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.012>
- Upwork (2019A). Read Feedback from Freelancers. Available at: <https://support.upwork.com/hc/en-us/articles/211062198-Read-Feedback-from-Freelancers> (accessed 4 February 2024).
- Van den Born, A., & Van Witteloostuijn, A. (2013). Drivers of freelance career success. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 24–46. <https://doi.org/10.1002/job.1786>
- van den Groenendaal, S. M., Freese, C., Poell, R. F., & Kooij, D. (2023). Inclusive human resource management in freelancers' employment relationships: The role of organizational needs and freelancers' psychological contracts. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 224-240. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12432>
- Wrench, J. (2016). Diversity management and discrimination: Immigrants and ethnic minorities in the EU. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315577722>
- Wynn, M. (2015). Organising freelancers: a hard case or a new opportunity. *The handbook of research on freelancing and self-employment*, 111-120.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>
- Zheng, X., Thundiyil, T., Klinger, R., & Hinrichs, A. T. (2016). Curvilinear relationships between role clarity and supervisor satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 110-126. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0175>