



إدارة التنوع التنظيمي وتأثيرها في العلامة التجارية للمورد البشري
دراسة تحليلية في مستشفى النجف الاشرف التعليمي & مجموعة
مستشفيات San Donato " الإيطالية "

أ.د.عمار عبد الأمير زوين

جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد

ammara.zwain@uokufa.edu.iq

الباحثة:حنان عبد الأمير ناجي الرماحي

وزارة الصحة، دائرة صحة النجف الاشرف

alramahyhanan@gmail.com

المستخلص

هدف البحث بشكل أساسي إلى دراسة كيفية تأثير إدارة التنوع التنظيمي من خلال ابعادها وهي (إدارة الشعور بالتمهيش، إدارة التنوع الثقافي، العمل الجماعي، إدارة الصراع، إدارة مواقف العمل) كمتغير مستقل، في العلامة التجارية للمورد البشري المتمثلة بأبعادها (هوية العلامة التجارية، التزام العلامة التجارية، ولاء العلامة التجارية، أداء العلامة التجارية) كمتغير تابع.

تم استخدام منهجية البحث الكمي للبيانات المجمعة من عينة شملت 238 طبيب في مستشفى النجف الاشرف التعليمي & مجموعة مستشفيات San Donato " الإيطالية، وتضمن البحث فرضيتين الارتباط وتأثير بين المتغيرين، خضعت البيانات لتحليل إحصائي باستخدام برنامج SPSS v.29 و SmartPLS.

كشفت النتائج الإحصائية عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة التنوع التنظيمي على العلامة التجارية للمورد البشري، وتوصل البحث الى اهم الاستنتاجات ان الإدارة الواعية للتنوع التنظيمي هي علاقة مستمرة ومستدامة مع تعظيم العلامة التجارية للمورد البشري وتحتاج الى توجه جاد استراتيجي من قبل إدارة المستشفى يوثق هذه العملية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع التنظيمي، العلامة التجارية للمورد البشري، مستشفى النجف الاشرف التعليمي &

مجموعة مستشفيات San Donato " الإيطالية



Managing Organizational Diversity and Its Impact on Human Resource Branding An Analytical Study of Al-Najaf Teaching Hospital and the Italian "San Donato" Hospital Group

Hanan Abdul Amir Naji Al-Ramahi
Ministry of Health, Najaf Health
Department
alramahyhanan@gmail.com

Ammar Abdul Amir Zouin
University of Kufa, Faculty of
Administration and Economics
ammara.zwain@uokufa.edu.iq

Abstract

The primary objective of this research was to examine how organizational diversity management, through its dimensions (managing marginalization, managing cultural diversity, teamwork, conflict management, and managing work situations), as an independent variable, affects human resource branding, represented by its dimensions (brand identity, brand commitment, brand loyalty, and brand performance), as a dependent variable.

A quantitative research methodology was used to collect data from a sample of 238 physicians at Al-Najaf Al-Ashraf Teaching Hospital and the Italian San Donato Hospital Group. The research included two hypotheses: correlation and influence between the two variables. The data were statistically analyzed using SPSS v.29 and SmartPLS.

The statistical results revealed a positive and significant impact of organizational diversity management on human resource branding. The research reached the most important conclusions: conscious management of organizational diversity is a continuous and sustainable relationship with maximizing human resource branding and requires a serious strategic approach by hospital management to document this process.

Keywords: *Organizational Diversity Management, Human Resources Brand, Al-Najaf Teaching Hospital & San Donato Hospital Group, Italy.*



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولاً جذرياً في طبيعة العمل والعلاقات الإنسانية مدفوعاً بعصر التحول الرقمي والامتعة. التي تتعدا الجوانب التكنولوجية لتشمل إعادة التفكير في علامتها التجارية للمورد البشري في كافة القطاعات وخاصة القطاع الصحي. في الوقت الذي شكلت فيه الأوبئة نقطة تحول في عالم الأعمال، دفع المنظمات إلى إعادة استراتيجياتها وفي صميم هذه التحديات برزت أهمية العلامة التجارية للمورد البشري، فقد كشفت عن العجز في المواهب ومستويات الاحتراق الوظيفي للأطباء ومعدل الدوران تزداد حدة، نتيجة لذلك، سارعت المنظمات إلى تعظيم هذه العلامة وتعزيز جاهزيتها في مواجهة الأزمات الصحية المستقبلية مستثمرة في الأصول غير الملموسة كأدوات تسويقية فعالة لقدرتها التنافسية كعلامة تجارية للمورد البشري يصعب تقليدها أو مجاراتها كأصل فريد وذو قيمة، لقد شكلت هذه التحولات محدداً جوهرياً في العلامة التجارية للمورد البشري، إذ تخطت تمثيلها "صورة ذهنية" للمنظمة وأصبحت تعكس ثقافتها والتزامها وقيمتها بتوفير بيئة عمل إيجابية وداعمة مما جعلها تتجه نحو إدارة التنوع وبالتالي، أصبحت الحاجة إلى إدارة تنوع فعالة أمراً ضرورياً بشكل متزايد لتعزيز أسس الاستدامة التنظيمية. وإن حقيقة التنوع التنظيمي اليوم يتطلب وعياً لتحوله أو نقله من مصدر صراع وتهديد إلى ميزة تنافسية مستدامة باعتباره أصل من أصول المنظمة؛ لذا أصبحت ضرورة استراتيجية في ظل تنامي التعددية الثقافية والفكرية داخل بيئات العمل المعاصرة. استناداً لما تقدم، ان إدارة التنوع التنظيمي متغير هام في التأثير على العلامة التجارية للمورد البشري من خلال توفير بيئة عمل شاملة وداعمة في استثمار واحتضان الموظفين.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه العلامة التجارية للمورد البشري على الرغم من اعتبارها ركيزة أساسية في تحقيق هدف المنظمة، اضطرابات كثيرة نتيجة الظروف المتنوعة والمتغيرة، والتي تمثل عائقاً كبيراً يعرقل هذه العلامة وقد ينجم عن ذلك مخاوف من أن تصبح أكثر جاذبية للمنافسين ويؤثر سلباً على أداء المنظمة بأكملها. (Zahoor & Mustafa, 2022:141).



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

يعد النقل ومغادرة العمل من أبرز التحديات التي تواجه منظمات الصحة العراقية، فقد كشفت وزارة الصحة العراقية عن احصاء 30% من الأطباء الذين تركوا العمل من خلال (الاستقالة، إجازات بدون راتب، الدوام الجزئي) للعمل في العيادات أو المستشفيات الخاصة، أو في قطاعات أخرى. يعزى ذلك إلى ظروف العمل المتردية، والتوزيع الجغرافي غير المنصف للأطباء، والزخم الهائل من المرضى الذين تستقبلهم المستشفيات الحكومية يوميًا، إلى جانب غياب الدعم الحكومي لقطاع الصحة بصورة عامة، والذي لا يواكب التقدم التكنولوجي العالمي يعزى ذلك إلى ظروف العمل المتردية، والزخم الهائل من المرضى الذين تستقبلهم المستشفيات يوميًا، إلى جانب غياب الدعم الحكومي لقطاع الصحة بصورة عامة، والذي لا يواكب التقدم التكنولوجي العالمي، وبالتالي، هناك حاجة كبيرة لردم هذه الفجوة عن طريق دراسة الأثر الذي يمكن ان تلعبه إدارة التنوع التنظيمي على العلامة التجارية للمورد البشري. وقد تم اختيار منظمة صحية لهذا البحث وهي مستشفى النجف الاشرف التعليمي & مجموعة مستشفيات "San Donato" الإيطالية، كونها من المنظمات التعليمية ذات القطاع الحكومي والتي تتضمن جناح (عام، خاص) ومن ضمن المستشفيات المتعددة الجنسيات لتعاقدتها مع مجموعة مستشفيات "San Donato" الإيطالية، وهي بذلك في جوهر البحث الحالي. ومما تقدم ذكره نحاول صياغة مشكلة دراستنا على النحو التالي:

تعاني مستشفى قيد البحث من ضعف في العلامة التجارية للمورد البشري قد يعود الى هشاشة إدارة التنوع التنظيمي، لذلك يسعى البحث للإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مستوى توافر ابعاد إدارة التنوع التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
2. ما مدى توافر ابعاد العلامة التجارية للمورد البشري في المنظمة المبحوثة؟
3. ما مدى تأثير إدارة التنوع التنظيمي في العلامة التجارية للمورد البشري في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

إن أهمية البحث تتكون من ثلاثة أجزاء، جزء يوضح محور الأصالة وجزء يوضح العوامل الفكرية الكامنة وراء اختيار عنوان البحث ومتغيراته، والجزء الثالث تحديد الإجراء التطبيقي الذي يجب اتخاذه من أجل التعامل مع هذه المتغيرات ميدانياً، لذا يتجلى أهمية البحث في المحاور الآتية:



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



1. محور الاصاله:

- يعد هذا البحث إضافة معرفية جديدة لمجال إدارة الموارد البشرية وسلوك التنظيمي.
- يعد هذا البحث استكمالاً لجهود الباحثين السابقين ومساهماتهم المعرفية السابقة في مجال تحديد وتوضيح أهمية المتغيرات (إدارة التنوع التنظيمي، العلامة التجارية للمورد البشري).

2. المحور المعرفي:

- يتجسد أهمية البحث من الدور الذي يقدمه إدارة التنوع التنظيمي من حيث الممارسات والبرامج والتكتيكات المستندة إلى المعايير الحديثة والتي يمكن أن تحقق بشكل منهجي الابتكار والابداع أثناء أداء المهام من خلال مشاركة المعلومات والمهارات والمعارف المتنوعة لمساعدة المنظمات على تعظيم العلامة التجارية للمورد البشري

3. المحور الميداني:

- إتاحة الفرصة لإدارة التنوع التنظيمي في المستشفى المبحوثة لتبني استراتيجيات فعالة لتعظيم العلامة التجارية للمورد البشري.
- يسهم البحث بتزويد المستشفى بتوصيات بالإمكان تنفيذها والاستفادة به.

ثالثاً: أهداف البحث

تكمن صياغة أهداف البحث على وفق أبرز التساؤلات التي انبثقت من معضلتها الفكرية ومشكلتها وعلى النحو التالي:

1. التعرف على مدى توافر ابعاد إدارة التنوع التنظيمي في المستشفى المبحوثة.
2. بيان مدى توافر ابعاد العلامة التجارية للمورد البشري في المستشفى المبحوثة.
3. اختبار مدى تأثير إدارة التنوع التنظيمي في العلامة التجارية للمورد البشري في المستشفى المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي

المخطط الفرضي يعد خطوة مهمة من خطوات منهجية البحث هو شكل يحدد فيه العلاقات بين متغيرات البحث، وعلى وفق مشكلة البحث وأهدافه تم وضع المخطط الفرضي لبيان العلاقة ما بين المتغيرين واتجاهات الترابط والتأثير فيها، إذ تم الاعتماد على دراسة Inegbedion et al لتحديد ابعاد إدارة التنوع التنظيمي، ودراسة Punjaisri et al لتحديد ابعاد العلامة

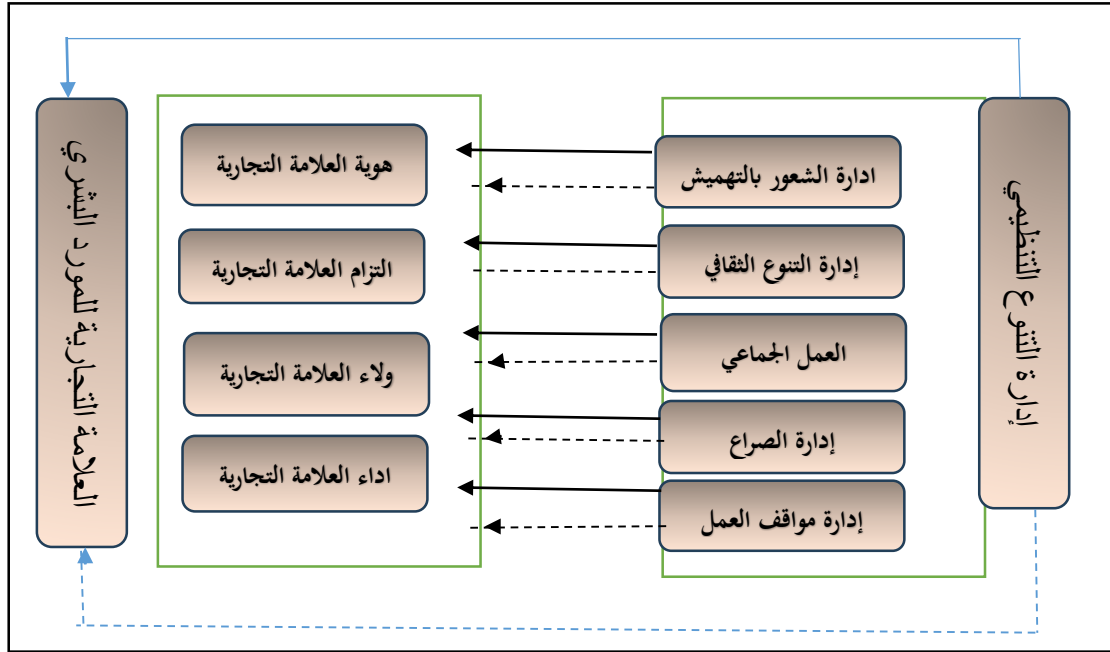


مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

التجارية للمورد البشري، وفق مشكلة البحث وأهميته. إذ تم الاستفادة من الإسهامات المعرفية السابقة في تحديد الأبعاد وكما مبين في المخطط الفرضي أدناه:



الشكل رقم (1) المخطط الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: تُوجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع التنظيمي وتعزيز العلامة التجارية للموارد البشرية. ويندرج تحت هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية، يبلغ مجموعها خمس فرضيات.

- H1a: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة مشاعر التهميش على العلامة التجارية للموارد البشرية.
- H1b: تؤثر إدارة التنوع الثقافي بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على بناء العلامة التجارية للموارد البشرية.
- H1c: للعمل الجماعي تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على تعزيز العلامة التجارية للموارد البشرية.
- H1d: تسهم إدارة الصراع بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في تعزيز العلامة التجارية للموارد البشرية.



- H1e: تؤثر إدارة مواقف العمل بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على بناء العلامة التجارية للموارد البشرية.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: إدارة التنوع التنظيمي

1. مفهوم إدارة التنوع التنظيمي

حدثت نشأت إدارة التنوع التنظيمي في أمريكا فهو مفهوم أمريكي نشأ عن قانون المساواة في الأجور لعام 1963 وقانون الحقوق المدنية لعام 1964 (Szymanska & Aldighieri, 2017:369).

قبل الخوض في مفهوم إدارة التنوع التنظيمي لابد من معرفة أنواع هذا التنوع فقد أشارت دراسة كل من (Oyewunmi, 2018:432; Yadav & Lenka, 2023:881) إلى أن هناك نوعان من التنوع التنظيمي قد تكون الاختلافات فيها واضحة للغاية على مستوى السطحي أو غير مرئية على مستوى الأساسي، مما يخلق (التنوع السطحي/ الثانوي: الاختلافات في الخصائص التي يسهل إدراكها مثل النوع الاجتماعي أو العرق أو الأصل أو العمر أو الإعاقة، والتي لا تعكس بالضرورة الطرق التي يفكر بها الأفراد أو يشعرون بها ولكنها قد تنشط بعض الصور النمطية)، وأما (التنوع العميق / الأساسي: الاختلافات في القيم والشخصية والمعارف والمهارات وتفضيلات العمل التي تصبح أكثر أهمية بشكل تدريجي لتحديد التشابه عندما يتعرف الأفراد على بعضهم البعض بشكل أفضل).

وقد اختلف الباحثون من حيث المفهوم والنماذج المعتمدة والنظريات التي تفسر إدارة التنوع التنظيمي، لكونها تحمل نطاقاً واسعاً من الدلالات والمعاني، ولكنها تشير في الغالب إلى الإجراءات التنظيمية التطوعية المصممة لتوليد عملية دمج الموظفين من خلفيات مختلفة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال سياسات وأحداث ومبادرات معينة، تم وصف إدارة التنوع بأنها تنظر إلى: عقلية الأفراد ووجهات النظر المختلفة التي يجلبها الأفراد إلى المنظمة بسبب الاختلافات (Reichenberg, 2001:2).

أشارت دراسة (Oyewunmi, 2018:430) في المفهوم فقد عرفها على أنها فهم واحتضان الطبيعة غير المتجانسة للقوى العاملة من خلال صقل ثقافة التنوع، إذ يتمتع المديرين بقدر عالي



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



من السيطرة على البيئة الداخلية لمنظمتهم، فأحد المكونات الرئيسة للبيئة الداخلية للمنظمة هي أصولها البشرية، التي تعتبر أساسية لاستمرارية المنظمة وبقائها. وترى الباحثة ان التعريف الأشمل لإدارة التنوع التنظيمي بالاعتماد على الدراسات السابقة هي فن تطبيق الممارسات والبرامج التي من خلالها تجعل الجميع أكثر وعياً وإدراكاً لاحتياجات الموظفين واختلافاتهم من خلال توفير بيئة عمل شاملة وداعمة وإيجابية لتحسين الأداء التنظيمي والابداع.

2. مقاييس إدارة التنوع التنظيمي

اتفق العدد من الدراسات الخاصة بإدارة التنوع التنظيمي، الى إمكانية الاعتماد على مقياس Inegbedion et al., (2020) والذي يتمثل بالابعاد الآتية:

أ. إدارة الشعور بالتهميش

يتعلق هذا الجانب — مجموعة من الممارسات والإجراءات للتعرف على تجارب الاستبعاد أو التمييز أو عدم المساواة في المعاملة بين موظفيها المتنوعين ومعالجتها والحد منها. ويشمل ذلك تهيئة بيئة يشعر فيها جميع الموظفين بالتقدير والاحترام والشمول، حيث يشير التهميش إلى هيمنة مجموعة على مجموعة أخرى في منظمة نتيجة القوى العاملة المتنوعة في المنظمة، حيث يمكن أن يكون هناك تهميش وهيمنة على أساس الاختلاف (Inegbedion et al., 2020:3). ينشأ إدراك التهميش في مكان العمل من عزلة واستبعاد الآخرين في المنظمة أو الفريق وهو أحد عواقب تقسيم المدراء للمرؤوسين إلى "المقربين" و"الغرباء"، إذ تُظهر أن "الموظفين المقربين" يتمتعون بمزيد من الفرص والامتيازات والاحترام، مما يجعل الموظفين في الدائرة مترددين في التواصل مع الموظفين الغرباء إذ الموظفون خارج الدائرة أكثر عرضة للشعور بالظلم والصراع الفريق وعدم ثقة الزملاء هذا يعني أن "الغرباء" أكثر عرضة للشعور بالإقصاء والعزلة، أي اكتساب شعور بالتهميش في مكان العمل (Du, S et al., 2022:4).

ب. إدارة التنوع الثقافي

أشار (Oya, 2006:304) الى إدارة التنوع الثقافي كونها التركيز الشامل من أجل تكون بيئة تنظيمية تسمح لجميع الموظفين بالوصول إلى إمكاناتهم الكاملة في متابعة الأهداف التنظيمية، باعتبار إدارة التنوع الثقافي محاولة لخلق ثقافة مشتركة حيث يمكن للأفراد من بيئات وثقافات



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

مختلفة في منظمة العمل أن يعملوا معاً بشكل إيجابي، حيث لا يتم الشعور بالاختلافات إلى أن أحد الأهداف الرئيسية للمنظمات هو خلق شعور بهوية وهدف مشترك، يشمل المنظمة بأكملها وأقسامها للوصول إلى "ثقافة تنظيمية قوية" من أجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال منح الشعور بالوحدة والاعتماد المؤسسي (الروح الثقافية والسلوك الثقافي والطابع الثقافي أو الصورة الثقافية) تُفضي إلى إرساء ثقافة تنظيمية يتميز فيها جوهرها القيم المشتركة، وهذا يعمل كمنصة مشتركة لفهم موظفيها المتنوعين.

تُسهم الإدارة الفعالة للتنوع الثقافي في تحسين مستويات الإبداع وجودة القرار من خلال جهود حل المشكلات من خلال تطبيق أنظمة أكثر عضوية وأقل جموداً، قادرة على الاستجابة بشكل أسرع للتنوع الثقافي، مما يؤدي إلى منظمات أكثر مرونة تأخذ في الاعتبار الاختلافات بين الأفراد وتحترم هذه الاختلافات أثناء العمل (Fenwick et al., 2001:496).

ج. العمل الجماعي

العمل الجماعي يمثل أساساً جوهرياً لنجاح المنظمات الحديثة سواء كان الأمر يتعلق بمنتج أو خدمة، لطالما كان التعاون البشري محورياً لتحقيق نتائج أعلى جودة من الأفراد الذين يعملون بمفردهم.

فيما يتعلق بتعريف العمل الجماعي وفقاً (Meneses et al., 2025:3); الجبوري وآخرين (2024:2365) أنه تعاون مجموعة من الأفراد الذين يتشاركون في هدف معين ومن خلال توحيد جهودهم يمكنهم تحقيق نتائج فائقة إذ يساهم كل عضو بمهاراته وكفاءاته مما يؤدي إلى جهد تراكمي نحو تحقيق نتائج الأكثر أهمية من الضروري أن يطور كل عضو مهاراته اجتماعياً للتفاعل بفعالية مع أعضاء الفريق الآخر.

عرف (Kossek et al., 2006:63) يُعرف العمل الجماعي على أنه تجمع لأفراد ذوي المهارات الذين يحافظون على الترابط فيما بينهم في المهام من أجل تحقيق الأهداف الجماعية، يمثلون فرق مختلفة اعتماداً على اختلاف الأعضاء لقيمهم وسماتهم، مما يخلق ديناميكيات فريدة لكل موظف.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



د. إدارة الصراع

إن القوى العاملة المتنوعة تتطلب شكلاً جديداً من الإدارة والتنظيم من أجل تحقيق إمكاناتها، يمكن أن يؤدي التفاعل الاجتماعي بين وجهات النظر المتنوعة غالباً ما يكون الصراع وهو السبب وراء تأثير التنوع على النتائج الإيجابية والسلبية، حيث تعمل إدارة التنوع على "الاعتراف بالاختلافات بين الناس وفهمها وقبولها وتقديرها".

عرف (Thakore, 2013:14) إدارة الصراع على أنه نهجاً إدارياً للسيطرة على النزاعات ومنع تصعيد الصراع، والمقصود بالصراع أنه السلوك الذي يهدف إلى عرقلة تحقيق أهداف شخص آخر. وفقاً (Aremu et al., 2021:74) إدارة الصراع بأنها قدرة المنظمة على إدراك أسباب الصراع وتبني تدابير استراتيجية للحد من تأثيره عليها أو رصده، إذ يتضمن إدارة الصراع اكتساب مهارات حل الصراع، وتطبيق نموذج التدابير والأساليب الاستراتيجية، إذ تساعد في التخفيف من حدة الصراع أو القضاء عليه، إذ تضمن الإدارة الفعالة للنزاعات تطوير بيئة تعاونية لتعزيز الفرص وتوجيه المنظمة نحو حل تضارب المصالح.

هـ. إدارة مواقف العمل

إن إدارة مواقف العمل هي وظيفة إدارية تتضمن إدارة التوقعات والدراسات من الموظفين وأصحاب العمل إلى حد كبير، إذ يتضمن ذلك ما يتوقعه أصحاب العمل من الموظفين لدراساتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية في مقابل الأجر، وكذلك ما يتوقعه الموظفون من أصحاب العمل لجهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تركز هذه التوقعات على علاقة العمل بين المنظمة والموظفين، يجب على الموظف بذل الجهود والمهارات اللازمة للقيام بالعمل لصالح صاحب العمل بينما يجب على صاحب العمل أن يوفر للموظف راتباً أو أجراً مقابل العمل المتفق عليه، إن عملية فهم موقف الموظف وإدارته وفق معايير عالية لأخلاقيات العمل تعمل على خلق مكان عمل منتج ومتناغم، ويعزز الموقف الإيجابي للموظف بيئة عمل داعمة وبشكل فعال، إلا أنه من جهة أخرى قد يؤدي إلى الموقف السلبي إلى صراعات وثقافة عمل سامة.

قبل التطرق لمفهوم إدارة مواقف العمل لابد من معرفة مفهوم الموقف هو حالة نفسية ذهنية، وهي الأسلوب الذي يتبناه الفرد في معالجة المواقف، ويحدد في النهاية سلوك الموظف في مكان العمل، ويمكن للموظفين أن يكون لديهم إما موقف إيجابي أو سلبي تجاه مهام عمل، يشير مفهوم



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

إدارة مواقف العمل الى القدرة على التعامل بفعالية مع المواقف التي تطرأ في بيئة العمل، يقصد بها انها فن في توجيه التفاعلات اليومية في العمل بفاعلية وهي فهم السلوك البشري واستخدام أدوات استباقية لضمان بيئة عمل إيجابية. (Offorbike, 2018:66-68).
في حالات كثيرة ، يتأثر سلوك الفرد بموقفه، إذ يساعد فهم الفرق بين السلوك والموقف وعلاقتها بنجاح الموظف والمنظمة والمدراء على فهم كيفية حل المشكلات التي تشمل الروح المعنوية السلبية للفريق وضعف الكفاءة والنمو الراكد (Abun et al., 2021:378).

ثانياً: العلامة التجارية للمورد البشري

1. مفهوم العلامة التجارية للمورد البشري

لأول مرة، تناول باحثون بريطانيون مفهوم العلامة التجارية للمورد البشري في تسعينيات القرن العشرين، كان Ambler & Barrow مؤسساً لهذا المجال، إذ تعد العلامة التجارية للمورد البشري اتجاهاً جديداً لمجتمع الموارد البشرية الحديث، لا يزال هذا المجال من العلوم قيد التطوير جنباً إلى جنب مع تعريفاته الأساسية (Ambler & Barrow, 1996:185).
تثير العلامة التجارية للمورد البشري جدلاً فكرياً واسعاً في جوهرها حول تحديد ماهيتها بدقة، ومن هي الفئة المستهدفة الأساسية منها، ومن المسؤول عن تشكيلها وتأثيرها. الجدل ينقسم إلى منظورين رئيسيين، وكل منهما يقدم زاوية مختلفة لفهم العلامة التجارية للمورد البشري.
المنظور الأول: العلامة التجارية للمورد البشري كأداة لجذب المواهب والاحتفاظ بها (من منظور المنظمة/الموارد البشرية). يرى هذا المنظور في الأساس استراتيجية تتبعها المنظمة لتقديم نفسها كـ "منظمة مفضلة" في سوق العمل. الهدف الأساسي هو بناء سمعة إيجابية وجاذبة للمنظمة كبيئة عمل مناسبة (Zahoor & Mustafa, 2022:139).
المنظور الثاني: العلامة التجارية للمورد البشري هي الصورة الذهنية للموظف في ذهن الزبون. يركز هذا المنظور على أن العلامة التجارية للمورد البشري لا تقتصر على جاذبية المنظمة للموظفين تشمل كيف ينظر الزبائن إلى الموظفين وكيف يؤثر هذا الانطباع على العلامة التجارية للمنتج/الخدمة للمنظمة ككل. يصبح الموظفون "وجه" العلامة التجارية، وتؤثر سلوكياتهم وتفاعلاتهم مع العملاء بشكل مباشر على تصور الزبائن للمنظمة وخدماتها الباحث (Chernyshova & Borysenko, 2016:33).



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

اذ يرتبط مفهوم العلامة التجارية للمورد البشري ارتباطاً وثيقاً، بجودة العمل، والتواصل، وقبول القواعد ورفضها، وكيفية التصرف في مواقف معينة، إنها صورة شخص ما، وما يُعرف به بمجموع تجارب وأنشطة الفرد التي تساعد على تحديد علامته التجارية الشخصية وإبراز نقاط قوة وتميزه والترويج لها لدى جمهور مستهدف، لتعزيز مكانتهم كخبراء في مجالاتهم، وبناء سمعة طيبة ومصداقية، والارتقاء بمسيرتهم المهنية، وبناء ثقتهم بأنفسهم من خلال تحديد قيمة فريدة خاصة بهم (Pathmanathan & Dodamgoda, 2018:39).

استناداً إلى وجهات النظر المختلفة للباحثين نحو مفاهيم العلامة التجارية للمورد البشري، فقد عرفها (Chernyshova & Borysenko, 2016:33) على أنها اسماً تجارياً للموظف وهو الاتفاق المتبادل في تحقيق الأهداف للمنظمة وللموظفين التي تتمثل بالتعاون بين المهارات والصور المهنية والمنظمة، فإن أساس العلامة التجارية للمورد البشري هو كيفية إدراك الموظفين لمكان العمل بالمقابل خلق صورة فريدة للموظف بعقلية المستفيد.

وفي ضوء ما تقدم يمكننا أن نضع تعريفاً شاملاً للتعريفات المذكورة سابقاً على أنها الصورة الجيدة المقدمة لزبائن المنظمة وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال موظفيها وتكون مرتبطة برضا الزبائن وولائهم بالإضافة إلى المكانة التي تحتلها المنظمة وموظفيها في أذهان المستفيدين.

2. مقاييس العلامة التجارية للمورد البشري

ظهرت مقاييس مختلفة في العلامة التجارية لمورد البشري حسب اختلاف المفاهيم أو البيئة الذي طبق فيه البحث، اختارت الباحثة مقياس الدراسة (Punjaisri et al., 2009) لكونها طبقت في بيئة خدمية. وسيتم توضيح هذه الأبعاد بالآتي:

1. هوية العلامة التجارية

هو شعور الموظف بالانتماء إلى المنظمة وشعورهم بـ "الوحدة"؛ لأنها تتعلق بالتواصل مع الموظفين وتكون فريدة من نوعها للعلامة التجارية للموظف تجعلها مختلفة عن الآخرين وهو محرك لالتزام العلامة التجارية (Punjaisri et al., 2009:213).

عرف (Aditi et al., 2023:2) هوية العلامة التجارية على أنها ارتباطات ذهنية في ذاكرة الزبائن، وعادة ما يتم تنظيمها بطريقة مفيدة. تشير إلى الانطباع أو التصور الذي يمتلكه الزبائن عن علامة تجارية معينة بناءً على خصائصها وسمعتها وارتباطاتها.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



في حين تُعرّف هوية العلامة التجارية بأنها السمات الإنسانية التي يُمكن نسبها إلى العلامة التجارية، فإن مدى جودة توصيل انتماء العلامة التجارية إلى الموظفين هو جوهر التواصل، ستعكس سلوكيات الموظفين فهماً لشخصية هذه العلامة التجارية، وإن إعادة صياغة وإعادة بناء سمعة المنظمة فيما يتعلق بعلامة الموظف التجارية إن لم تكن مستمرة، ينصب التركيز بشكل أساسي على أصحاب المصلحة الداخليين، وخاصة الموظفين، باعتبارهم "عملاء داخليين" و"ممثلين للعلامة التجارية" (Williams, 2014:36).

2. التزام العلامة التجارية

الارتباط النفسي والعاطفي للموظفين بالمنظمة، مما يؤثر على استعدادهم لبذل جهد إضافي نحو تحقيق أهداف العلامة التجارية، وهي مرادف للالتزام التنظيمي، والذي يُعرّف عموماً بأنه رابط نفسي بين الموظف والمنظمة (Burmam & Zeplin , 2005:284)، فعندما يُعرّف الموظفون أنفسهم بالعلامة التجارية، يُعزز ذلك سلوكيات مواطنهم التنظيمية ويزيد من التزامهم التنظيمي باعتباره إرادة راسخة للحفاظ على الارتباط بالعلامة التجارية للمورد البشري. يحرص الزبائن على الحفاظ وتعميق ارتباطهم العاطفي بمقدم الخدمة والمنظمة التي توفر لهم الراحة والمتعة من خلال التجارب والاهتمام الفردي والتفاعلات الشخصية، عندما يشعر مستفيدو الخدمة بالسعادة، فإنهم يلتزمون بالبقاء مع العلامة التجارية نفسها بمرور الوقت ويصبحون مستهلكين مخلصين، المواقف والسلوكيات الإيجابية التي تنشأ عندما تُظهر العلامة التجارية الصفات التي يعتقد المستهلكون أن العلامة التجارية يجب أن تتمتع بها تؤدي إلى التزام (Dharomesz, 2025:401).

يُعدّ التزام العلامة التجارية رغبةً طويلة الأمد، تُمكن المنظمة من الحفاظ على علاقة مستدامة، يشير التزام العلامة التجارية إلى الاستجابات أو ردود الفعل الناشئة عن المحفزات المتعلقة بالعلامة التجارية، والتي تشمل تصميم تواصل العلامة التجارية، والبيئة، واستلام الخدمة، والاستفادة من الخدمة (Ardhana & Dermawan, 2025:1905).



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



3. ولاء العلامة التجارية

وهو المدى الذي يختار فيه الزبون باستمرار وتكرار علامة تجارية معينة على العلامات المنافسة في السوق، وهو نتيجة التجربة الإيجابية مع العلامة التجارية والارتباط العاطفي القوي بها (Parris & Guzman, 2023: 194).

عرف (Ardhana & Dermawan, 2025:1906) ولاء للعلامة التجارية على أنه شكل من أشكال ارتباط الزبون بالعلامة التجارية لمورد بشري معين، مما يضمن استمرار الزبائن في اختيار العلامة التجارية التي تُعجبهم. ويُمثل ولاء للعلامة التجارية دافعاً قوياً لتعامل الزبائن مع موظف معين باستمرار، سواء الآن أو في المستقبل، تشمل مؤشرات ولاء للعلامة التجارية ما يلي: (1) معدل التعامل مع العلامة ذاتها (2) عمليات التعامل المتكررة للخدمات (3) عدم الانتقال إلى علامة تجارية أخرى (4) التوصية بها للآخرين.

4. أداء العلامة التجارية

ينظر إلى الأداء على أنه أسلوب لتقييم نتائج العمل المخطط له والمتخذ خلال فترة زمنية محددة، سواءً كمياً أو نوعياً، لتحقيق أهداف محددة مسبقاً، يُعد الأداء القوي للعلامة التجارية أداة فعالة لجذب المستثمرين والموظفين والزبائن. وقد عرّفت أداء العلامة التجارية بأنه قدرة العلامة التجارية في تلبية متطلبات الزبائن وتوفير منتجات وخدمات تميزها عن منافسيها، وتقديم قيمة متفوقة (Ginting & Batu, 2025:231). أداء العلامة التجارية في السوق وينعكس قوة العلامة التجارية في تحقيقها لاستراتيجية وأهداف المنظمة، ينظر إلى العلامة التجارية باعتبارها حلقة وصل بين الفوائد الوظيفية والنفسية والاقتصادية للزبائن، فإن أداء العلامة التجارية تشير إلى مدى نجاح العلامة التجارية مالياً ومعنوياً في المنافسة في السوق وأن سمعة العلامة التجارية والوعي بها والولاء لها هي الأداء الحاسم للعلامة التجارية. العلامة التجارية للمورد البشري تعمل على تسهيل أداء العلامة التجارية وهو أن الموظفين يمثلون موارد يمكن تسخير مهاراتهم ومعرفتهم لتوفير بيئة عمل مستدامة (العبادي، 2015:173; Iyer et al., 2018:202).

المبحث الثالث: الجانب العملي للمبحث

يهدف المبحث الحالي إلى تحليل البيانات الأولية التي جمعت من أطباء مستشفى النجف الاشراف التعليمي & شركة San Donato الإيطالية، وسيتم عمل وصف احصائي لها للتعرف



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

على استجابة العينة من خلال اعتماد بعض المؤشرات مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويتم تقييم طبيعة التوزيع من خلال قياس التمايل (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)، حيث يُفضل أن تتراوح القيم المثالية لهذين المؤشرين بين -1 و +1، وتُعتبر القيم ضمن النطاق $1.96 \pm$ مقبولة وفقاً لـ. وفقاً لما ورد في (Hair et al., 2014:76)، سيتم بعد ذلك التحقق من مدى توافق متغيرات البحث مع التوزيع الطبيعي وفقاً للطريقة التالية:

أولاً: التوزيع الطبيعي

1- فحص مدى توافق توزيع متغير (إدارة التنوع التنظيمي) مع التوزيع الطبيعي. تم الحصول على قيم مؤشري التواء التوزيع (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) لمتغير إدارة التنوع التنظيمي باستخدام برنامج SPSS، كما هو موضح في الجدول رقم (1). وقد بينت النتائج أن جميع البنود تقع ضمن النطاق المقبول للتوزيع الطبيعي، مما يعزز من دقة وموثوقية النتائج الإحصائية المستخلصة.

الجدول رقم (1) التوزيع الطبيعي لمتغير (إدارة التنوع التنظيمي)

Item الفقرة	Skewness التمايل		Kurtosis التفرطح	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
MM1	-.666	.158	-.539	.314
MM2	-.386	.158	-.919	.314
MM3	-.830	.158	-.393	.314
MD1	-.732	.158	-.293	.314
MD2	-.700	.158	-.506	.314
MD3	-.509	.158	-.611	.314
MD4	-.495	.158	-.887	.314
MT1	-.261	.158	-.619	.314
MT2	-.381	.158	-.960	.314
MT3	-.749	.158	-.179	.314
MT4	-.421	.158	-.671	.314
MC1	-.479	.158	-.139	.314
MC2	-.565	.158	-.713	.314
MC3	-.936	.158	-.113	.314
MW1	-.624	.158	.091	.314
MW2	-.410	.158	-.663	.314
MW3	-.380	.158	-.590	.314



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

2- التحقق من طبيعة توزيع متغير (العلامة التجارية للموارد البشرية)

تم تحليل مؤشري التمايل والتفرطح لمتغير العلامة التجارية للموارد البشرية باستخدام برنامج SPSS، كما هو واضح في الجدول رقم (2). وأظهرت النتائج أن جميع عناصر المتغير تقع ضمن نطاق القيم المقبولة للتوزيع الطبيعي، مما يدعم دقة وموثوقية النتائج الإحصائية المستخلصة.

الجدول رقم (2) التحقق من طبيعة توزيع متغير (العلامة التجارية للموارد البشرية)

الفقرة Item	Skewness التمايل		Kurtosis التفرطح	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
HI1	-.716	.158	-.673	.314
HI2	-.554	.158	-.457	.314
HI3	-.818	.158	-.413	.314
HI4	-.509	.158	-.625	.314
HI5	-.545	.158	-.796	.314
HI6	-1.063	.158	.769	.314
HC1	-.981	.158	.494	.314
HC2	-.823	.158	.125	.314
HC3	-1.000	.158	.142	.314
HL1	-.603	.158	-.861	.314
HL2	-.691	.158	.291	.314
HL3	-.430	.158	-.789	.314
HP1	-.617	.158	-.164	.314
HP2	-.350	.158	-.678	.314
HP3	-.504	.158	-.907	.314

المصدر: مخرجات برنامج SPSS



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

1- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير (إدارة التنوع التنظيمي)

تم استخدام برنامج SPSS لإجراء تحليل المتوسط الحسابي كمقياس للنزعة المركزية للبيانات، بالإضافة إلى حساب الانحراف المعياري الذي يعبر عن مدى تباينها. وتوضح النتائج المرتبطة بهذا التحليل في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3) يعرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص بمتغير (إدارة التنوع التنظيمي)

البعد	الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتجاه	الأهمية الترتيبية
إدارة الشعور بالتمهيش (MM)	MM1.	0.6370	3.4290	أُتفق	
	MM2.	0.7010	3.2480	محايد	
	MM3.	0.7880	3.3360	محايد	
	MM.	0.5570	3.3380	محايد	
إدارة التنوع الثقافي (MD)	MD1.	0.6870	3.3780	محايد	
	MD2.	0.7180	3.3490	محايد	
	MD3.	0.7080	3.2690	محايد	
	MD4.	0.7050	3.2980	محايد	
	MD.	0.5270	3.3240	محايد	
العمل الجماعي (MT)	MT1.	0.6050	3.3070	محايد	
	MT2.	0.7100	3.2390	محايد	
	MT3.	0.6720	3.3950	محايد	
	MT4.	0.7090	3.2230	محايد	
	MT.	0.5010	3.2910	محايد	
إدارة الصراع (MC)	MC1.	0.6800	3.2270	محايد	
	MC2.	0.6710	3.3570	محايد	
	MC3.	0.5750	3.5670	أُتفق	
	MC.	0.4640	3.3840	محايد	
إدارة مواقف العمل (MW)	MW1.	0.6850	3.3360	محايد	
	MW2.	0.6700	3.3280	محايد	



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

	محايد	3.1550	0.7270	MW3.	
5	محايد	3.2730	0.5280	MW.	
	محايد	3.3220	0.4160	MOD.	إدارة التنوع التنظيمي (MOD)

المصدر: المخرجات لبرنامج SPSS

تبين النتائج في الجدول رقم (3) أن قيم الانحراف المعياري كانت منخفضة نسبياً، مما يعكس تجانس واتساق في الاستجابات. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي، فقد أظهر الاتجاه العام للمتغير وأبعاده ميلاً محايداً، مما يشير إلى وجود انتشار متوسط دون تحقيق المستوى الطموح للمستشفى. بناءً على ذلك، يتطلب الأمر اتخاذ إجراءات فعالة لتعزيز مدى انتشار أبعاد هذا المتغير.

2- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير (العلامة التجارية للموارد البشرية)

باستخدام برنامج SPSS، تم احتساب الوسط الحسابي كمقياس للنزعة المركزية للبيانات، بالإضافة إلى حساب الانحراف المعياري الذي يعكس درجة تشتتها. وتوضح النتائج المحصلة في الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير (العلامة التجارية للموارد البشرية)

الأهمية الترتيبية	الاتجاه	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة	البُعد
	محايد	3.3950	0.6960	HI1.	هوية العلامة التجارية (HI)
	محايد	3.3030	0.6880	HI2.	
	محايد	3.3910	0.7250	HI3.	
	أُتفق	3.4120	0.6080	HI4.	
	محايد	3.3320	0.6900	HI5.	
	محايد	3.3820	0.7350	HI6.	
2	محايد	3.3690	0.4800	HI.	
	أُتفق	3.4450	0.6710	HC1.	التزام العلامة
	محايد	3.3820	0.6880	HC2.	
	أُتفق	3.4330	0.7190	HC3.	



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

1	أنتق	3.4200	0.5400	HC.	التجارية (HC)
	محايد	3.2900	0.7660	HL1.	ولاء العلامة التجارية (HL)
	محايد	3.2940	0.6860	HL2.	
	محايد	3.2940	0.6730	HL3.	
3	محايد	3.2930	0.5420	HL.	
	محايد	3.2480	0.7240	HP1.	أداء العلامة التجارية (HP)
	محايد	3.1850	0.7050	HP2.	
	محايد	3.2980	0.7110	HP3.	
4	محايد	3.2440	0.5550	HP.	
	محايد	3.3310	0.4460	HRB.	العلامة التجارية للمورد البشري (HRB)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (4) أن قيم الانحراف المعياري كانت قليلة نسبياً، مما يدل على وجود تجانس واتساق في الردود. كما حصل بُعد التزام بالعلامة التجارية على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.420)، مما يعكس توجهاً نحو الموافقة. بناءً عليه، يتعين على إدارة المستشفى المعنية اتخاذ التدابير المناسبة لتعزيز مدى انتشار أبعاد هذا المتغير.

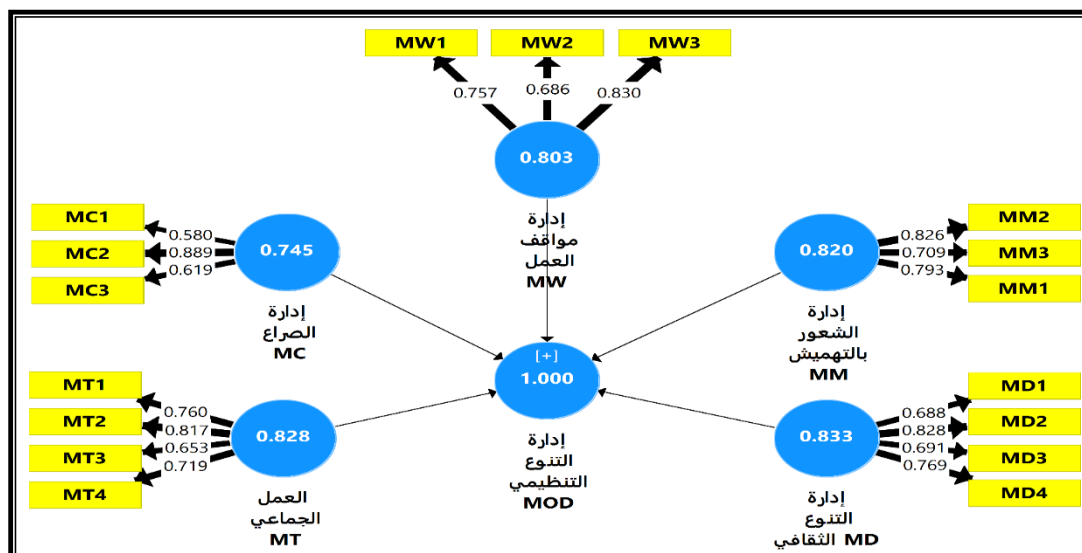
ثالثاً: الصدق التمايزي

يشير الصدق التمايزي إلى مدى قدرة المتغير على التفريق بينه وبين المتغيرات الأخرى وذلك عبر عدم ارتباط مقاييسه بمقاييس متغيرات أخرى (Hair et al., 2016:120). في سياق نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام الطريقة الجزيئية للمربعات الصغرى (PLS-SEM)، يُعتمد مقياس نسبة السمة المغيرة إلى السمة الأحادية (HTMT) كأداة فعالة لفحص الصدق التمييزي. يقيس هذا المؤشر معدل ارتباط الفقرات مع المتغيرات الأخرى مقارنة بمعدل ارتباطها مع المتغير الأصلي التابع لها. وتُعتبر القيم التي تقل عن 0.9 مقبولة وفقاً للمعايير المعتمدة (Henseler et al., 2015).



رابعاً: تحليل نموذج القياس الخاص بمتغير (إدارة التنوع التنظيمي)

تم تصميم نموذج القياس باستخدام برنامج SmartPLS، كما بين الشكل رقم (2)، في حين تُعرض النتائج المتعلقة به في الجدول رقم (5) أدناه:



الشكل رقم (2) تحليل نموذج القياس الخاص بمتغير (إدارة التنوع التنظيمي)

ملاحظة: تمثل الأرقام الموجودة على الأسهم قيم معامل التشعب، بينما تشير الأرقام داخل الدوائر إلى قيم الثبات المركب.

المصدر: مخرجات تحليل SmartPLS

الجدول رقم (5) نتائج فحص نموذج القياس لمتغير (إدارة التنوع التنظيمي)

البعد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
إدارة الشعور بالتهemis MM	MM1	0.793	0.786	0.82	0.605
	MM2	0.826			
	MM3	0.709			
إدارة التنوع الثقافي MD	MD1	0.688	0.738	0.833	0.557
	MD2	0.828			
	MD3	0.691			
	MD4	0.769			
العمل الجماعي MT	MT1	0.76	0.729	0.828	0.547
	MT2	0.817			
	MT3	0.653			
	MT4	0.719			



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

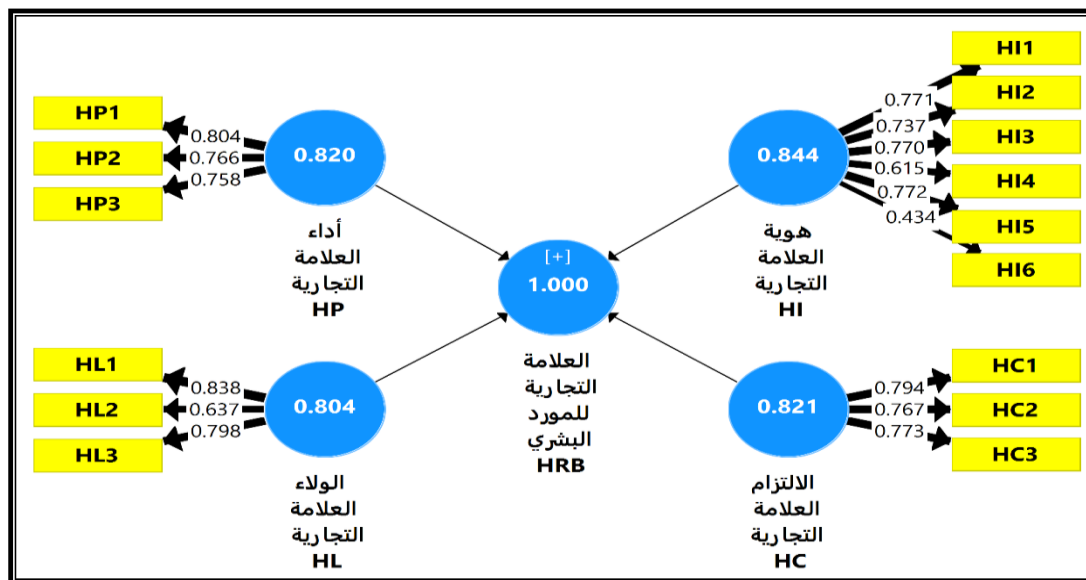
0.503	0.745	0.714	0.58	MC1	إدارة الصراع MC
			0.889	MC2	
			0.619	MC3	
0.577	0.803	0.735	0.757	MW1	إدارة مواقف العمل MW
			0.686	MW2	
			0.83	MW3	

المصدر: مخرجات تحليل SmartPLS

اذ بينت النتائج أن كافة الأبعاد استوفت القيم المقبولة لمعامل كرونباخ ألفا، والثبات المركب (CR)، ومتوسط التباين المستخلص (AVE). وعلى الرغم من أن خمس فقرات لم تسجل تشبعات مرتفعة، إلا أن استبعادها أدى إلى تراجع في مؤشرات الجودة الأخرى، ما دفع الباحثة إلى الإبقاء عليها ضمن النموذج.

خامساً: فحص نموذج القياس لمتغير (العلامة التجارية للموارد البشرية)

تم استخدام برنامج SmartPLS لبناء نموذج القياس، الذي يتضح في الشكل رقم (3)، بينما تعرض نتائجه في الجدول رقم (6) أدناه.



الشكل رقم (3) تحليل نموذج القياس الخاص (العلامة التجارية للمورد البشري)

ملاحظة: تشير الأرقام الظاهرة على الأسهم إلى قيم التشبعات، بينما تمثل الأرقام داخل الدوائر معاملات الثبات المركب (CR).

المصدر: مخرجات تحليل SmartPLS



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

الجدول رقم (6) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير العلامة التجارية للمورد البشري

البعد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
هوية العلامة التجارية HI	HI1	0.771	0.786	0.844	0.582
	HI2	0.737			
	HI3	0.77			
	HI4	0.615			
	HI5	0.772			
	HI6	0.434			
التزام العلامة التجارية HC	HC1	0.794	0.746	0.821	0.605
	HC2	0.767			
	HC3	0.773			
ولاء العلامة التجارية HL	HL1	0.838	0.715	0.804	0.581
	HL2	0.637			
	HL3	0.798			
أداء العلامة التجارية HP	HP1	0.804	0.753	0.82	0.603
	HP2	0.766			
	HP3	0.758			

المصدر: مخرجات تحليل SmartPLS

اذ أظهرت البيانات أن جميع الأبعاد قد حققت القيم المقبولة لكل من معامل كرونباخ ألفا، ومعامل الثبات المركب، ومتوسط التباين المستخرج (AVE). وعلى الرغم من أن ثلاث فقرات لم تسجل مستويات تشبع مرتفعة، إلا أن حذفها أدى إلى تراجع في مؤشرات القياس الأخرى، مما دفع الباحثة إلى الإبقاء عليها ضمن النموذج.

أوضح الجدول رقم (6) نتائج تقييم نموذج القياس، والتي بينت أن جميع الفقرات والأبعاد استوفت المعايير المعتمدة في النموذج الموضح في الشكل رقم (3). وبناءً على ذلك، تم اعتماد جميع الفقرات في قياس متغير العلامة التجارية للموارد البشرية.



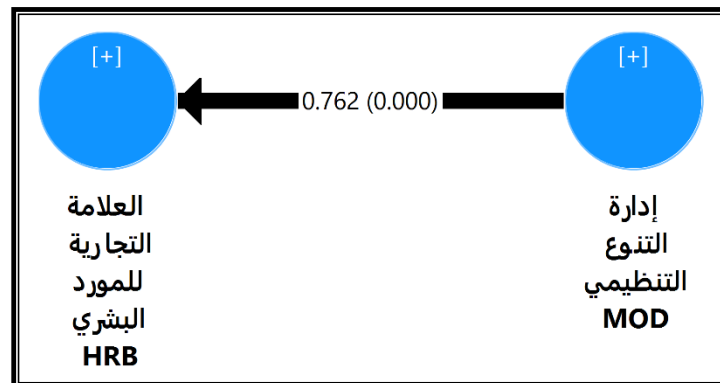
مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



سادساً: التحقق من الفرضية الرئيسية

تفترض الفرضية الأساسية وجود تأثير موجب وتبين انه ذات قيمة إحصائية فيما بين إدارة التنوع التنظيمي والعلامة التجارية الخاصة بالموارد البشرية. وللتوضيح من الصحة لهذه الفرضية، تم إعداد نموذج هيكلي كما يظهر في الشكل رقم (4) أدناه.



الشكل رقم (4) تحليل النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية

ملاحظة: الأرقام الظاهرة على الأسهم تعبّر عن معاملات المسار، وتُعرض قيمة (p) بين قوسين، في حين يُستخدم الرمز [+] للدلالة على إخفاء الفقرات المرتبطة بالمتغير، نظراً لعدم الحاجة إليها تقييم النموذج الهيكلي استناداً إلى نتائج تحليل SmartPLS

الجدول رقم (7) نتائج تحليل النموذج الهيكلي المرتبط بالفرضية الرئيسية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H1	MOD→HRB	1	0.762	28.766	0.000	قبول	1.382	0.580	0.578

المصدر: نتائج تحليل برنامج SmartPLS

يوضح الجدول رقم (7) نتائج تقييم النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية، حيث بلغ معامل المسار (التأثير) قيمة (0.762). وبالنظر إلى قيم t و p، فقد تحققت المعايير اللازمة للدلالة الإحصائية، مما يدعم قبول هذه الفرضية. كما يظهر أن معامل التحديد المعدل (R^2) وصل إلى (0.578)، ما يشير إلى أن متغير إدارة التنوع التنظيمي يفسر حوالي 57.8% من التغير في العلامة التجارية للموارد البشرية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يشملها البحث.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

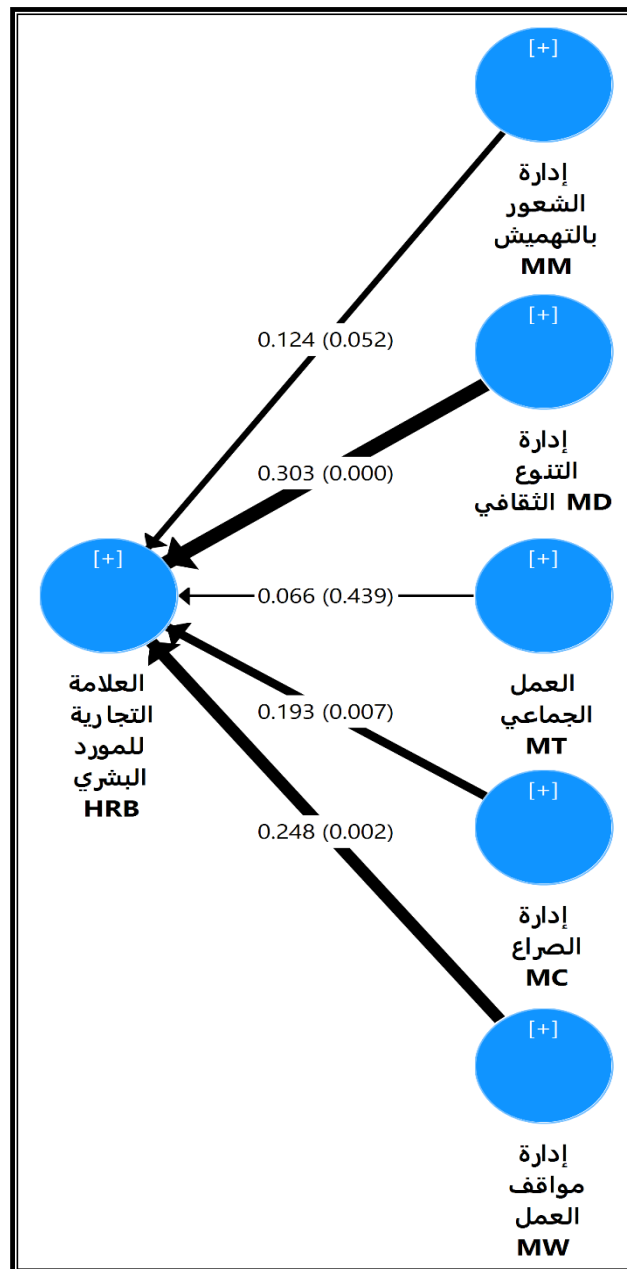
مجلد (21) عدد (4) 2025



سابعاً: فحص الفرضيات الفرعية المرتبطة بالفرضية الرئيسية

تفرعت من الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية:

من أجل فحص هذه الفرضيات الفرعية، تم تصميم النموذج الهيكلي الموضح في الشكل رقم (5) أدناه:



الشكل رقم (5) النموذج الهيكلي لفحص الفرضيات



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

تنويه: تشير الأرقام الظاهرة على الأسهم إلى معاملات المسار، وتُعرض بجانبها قيم (p) بين أقواس. أما الرمز [+] فيدل على إخفاء الفقرات المرتبطة بالمتغير، لعدم أهميتها في عملية تقييم النموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات تحليل برنامج SmartPLS

يُبين الجدول رقم (8) نتائج تحليل النموذج الهيكلي المتعلقة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H1a	MM→HRB	1.842	0.124	1.949	0.052	قبول	0.021	0.594	0.585
H1b	MD→HRB	2.088	0.303	3.723	0	قبول	0.108		
H1c	MT→HRB	1.767	0.066	0.774	0.439	رفض	0.006		
H1d	MC→HRB	1.899	0.193	2.687	0.007	قبول	0.05		
H1e	MW→HRB	2.446	0.248	3.139	0.002	قبول	0.062		

المصدر: مخرجات تحليل SmartPLS

يوضح الجدول رقم (8) نتائج تقييم النموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية، حيث بينت النتائج وجود تأثير معنوي لكل من إدارة مشاعر التهميش، إدارة التنوع، وإدارة مواقف العمل على العلامة التجارية للموارد البشرية، استناداً إلى تحقيق معاملات المسار للقيم المطلوبة لكل من t و p. بينما أظهرت النتائج غياب تأثير معنوي لكل من العمل الجماعي وإدارة الصراع. للتعبير عن مدى القوة التفسيرية، بلغ معامل التحديد المعدل (R^2) قيمة (0.585)، مما يدل على أن أبعاد متغير إدارة التنوع التنظيمي تفسر نحو 58.4% من التغير في متغير العلامة التجارية للموارد البشرية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تُشمل في البحث.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والآليات المقترحة

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن بعد إدارة الصراع حاز على المرتبة الأولى من ناحية ترتيب الأهمية بأعلى وسط حسابي لذلك يجب على إدارة المستشفى المبحوثة العمل على إيجاد الطرق المناسبة لزيادة مستوى الاهتمام به وبالأبعاد الأخرى لمتغير إدارة التنوع التنظيمي.
2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن بعد التزام العلامة التجارية حاز على المرتبة الأولى من ناحية ترتيب الأهمية بأعلى وسط حسابي لذلك يجب على إدارة المستشفى المبحوثة إيلاء المزيد من الاهتمام لرفع من مستوى توافره مع أبعاد متغير العلامة التجارية للمورد البشري الأخرى.
3. أظهرت نتائج البحث وجود تأثير موجب معنوي للمتغير المستقل إدارة التنوع التنظيمي في المتغير التابع العلامة التجارية للمورد البشري. وذلك يدل على أن إدارة التنوع التنظيمي هي أحد العوامل الأساسية في تعظيم العلامة التجارية للمورد البشري.

أولاً: التوصيات

تتمثل توصيات البحث بما يلي:

1. يجب على المستشفى المبحوثة وضع سياسات وممارسات واضحة لإدارة التنوع التنظيمي في جميع جوانب العمل من خلال خلق بيئة عمل شاملة داعمة للتنوع والتعلم والابداع.
2. على إدارة المستشفى اعتبار العلامة التجارية للمورد البشري عنصراً مهماً في تحسين جودة خدمات الرعاية الصحية، ويجب مراقبة العلامة التجارية للأطباء وتحسينها باستمرار.
3. ضرورة تنفيذ برامج تهدف إلى تحسين العلامة التجارية للمورد البشري، وإطلاعهم على كيفية تأثير تواصلهم وسلوكهم ومظهرهم على جودة الخدمات المُدركة في المستشفى.
4. على المديرين التركيز على التنقيف بشأن التنوع من قبل المستشفى المبحوثة، دمج التنوع في استراتيجية المستشفى كإحدى القيم الأساسية لها.
5. تخطيط وتنفيذ تواصل فعال بشأن العلامة التجارية للمورد البشري، مع التركيز على تحويل الأطباء المتنوعين إلى سفراء للعلامة التجارية.
6. الربط بين إدارة التنوع الداخلي والصورة الخارجية عبر توثيق قصص النجاح للأطباء المتنوعين.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

7. التركيز على التثقيف بشأن التنوع من قبل المستشفى المبحوثة، ودمج إدارة التنوع التنظيمي ضمن استراتيجية المستشفى كأحدى القيم الأساسية.

ثانياً: اليات تنفيذ التوصيات

بالنظر إلى التوصيات المذكورة آنفاً، تتبنى الباحثة في سياق البحث الحالي للمستشفى المبحوثة، حزمة من الآليات التنفيذية المصممة لضمان ترجمتها إلى نتائج ملموسة. تتجسد هذه الآليات في النقاط التالية:

1. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في إدارة التنوع التنظيمي: تهدف هذه البرامج إلى ترسيخ مفاهيم إدارة التنوع التنظيمي لدى الكوادر الصحية في المستشفى. يتم التركيز خلال هذه البرامج على صقل المهارات المهنية، وتعزيز التفكير الإبداعي عن طريق تعزيز الحلقات النقاشية التفاعلية، وتطوير مهارات بناء تفاعل مثمر وإيجابي مع كل من الموظفين والمرضى.
2. الاستثمار في العلامة التجارية القوية للمورد البشري: تتبنى المستشفى أهمية قصوى لبناء علامة تجارية قوية للمورد البشري، تركز على اختيار مدراء يتبنون مبادئ التنوع التنظيمي يبذلون جهدهم لضمان معاملة عادلة ومنصفة لجميع الموظفين، يهدف ذلك إلى خلق بيئة عمل شاملة ومحفزة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. هاشم فوزي العبادي. (2014). دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة AL Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences, 10(31).
2. حيدر جاسم الجبوري، مهند حميد ياسر، علي جاسم الجبوري، احمد حسن شاكر. (2024). "توظيف إدارة المواهب لتعزيز المهارات الاحترافية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: المجلد 20 (العدد خاص)-2365-2387.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

3. Abun, D., Ubasa, A. L. A., Magallanes, T., Encarnacion, M. J., & Ranay, F. B. (2021). Attitude toward the work and its influence on the



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والادارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- Individual work performance of employees: Basis for Attitude Management. Technium Soc. Sci. J., 18, 378.
4. Aditi, B., Silaban, P., & Edward, Y. (2023). The effect of social media and word of mouth on buying interest and brand image in creative economic business. International Journal of Data and Network Science, 7(1), 225-234.
 5. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal of brand management, 4, 185-206.
 6. Ardhana, S., & Dermawan, R. (2025). The Influence of Brand Trust and Brand Commitment on Brand Loyalty Eiger in Surabaya. Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE), 8(1), 1903-1913.
 7. Aremu, N. S., Adeyemi, A. E., & Abogunrin, A. P. (2021). Workplace Conflict Management and Organizational Sustainability in Selected Manufacturing Organizations in Nigeria. Covenant University Journal of Politics & International Affairs (Special Edition).
 8. Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. Journal of brand management, 12, 279-300.
 9. Chernyshova, L. I., & Borysenko, A. S. (2016). Efficiency of HR-branding system in the management of enterprise personnel. Экономика: реалии времени, (5 (27)), 32-37.
 10. Chernyshova, L. I., & Borysenko, A. S. (2016). Efficiency of HR-branding system in the management of enterprise personnel. Экономика: реалии времени, (5 (27)), 32-37.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- 11.Dharomesz, V. Y. (2025). Drivers Leading to Global Brand Commitment: National Investigation. Review of Integrative Business and Economics Research, 14(2), 399-415.
- 12.Du, S., Xie, W., & Wang, J. (2022). How leaders' bias tendency affects employees' knowledge hiding behavior: The mediating role of workplace marginalization perception. Frontiers in Psychology, 13, 965972.
- 13.Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis*. Harlow: Pearson Education Limited.
- 14.Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- 15.Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*, 116(1), 2-20.
- 16.Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020), "Managing diversity for organizational efficiency". Sage Open, 10(1), 2158244019900173.
- 17.Iyer, P., Davari, A., & Paswan, A. (2018). Determinants of brand performance: The role of internal branding. Journal of brand Management, 25, 202-216.
- 18.Kossek, Ellen Ernst, Lobel, S., Brown, J. (2006). Human resource strategies to manage work force diversity: Examining "the business case," In Handbook of Workplace Diversity (A. M. Konrad, P. Prasad, & J. K. Pringle, Editors), Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 53-74.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والادارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- 19.Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement.
- 20.Meneses-La-Riva, M. E., Fernández-Bedoya, V. H., Suyo-Vega, J. A., Ocupa-Cabrera, H. G., Grijalva-Salazar, R. V., & Ocupa-Meneses, G. D. D. (2025). Enhancing Healthcare Efficiency: The Relationship Between Effective Communication and Teamwork Among Nurses in Peru. Nursing Reports, 15(2), 59.
- 21.OFFORBIKE, S. A., NNADI, C. S. O., & AGU, J. C. (2018). Effect of Managing Employee Attitudes for Improved Performance of L.G.S.C., Enugu, Nigeria. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 7(4), 64–77.
- 22.Oyewunmi, A. E. (2018). Normalizing difference: Emotional intelligence and diversity management competence in healthcare managers. Intangible Capital, 14(3), 429-444.
- 23.Parris, D. L., & Guzman, F. (2023). Evolving brand boundaries and expectations: looking back on brand equity, brand loyalty, and brand image research to move forward. Journal of Product & Brand Management, 32(2), 191-234.
- 24.Pathmanathan, P., & Dodamgoda, N. (2018). The impact of personal characteristics on personal branding in reflection to the employability. Information Management and Business Review, 10(2), 38-50.
- 25.Punjaisri, K., & Wilson, A. (2017). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. Advances in corporate branding.
- 26.Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. Journal of service management, 20(2), 209-226.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والادارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- 27.Reichenberg, N.E. (May 3-4, 2001), Best practices in diversity management, United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service, United Nations Headquarters, New York.
- 28.Szymanska, A., & Aldighieri, D. (2017, December)," Diversity and inclusion in the workplace: employee perception and implications for internal brand management", In International Conference on Advances in Business and Law (ICABL) (Vol. 1, No. 1, pp. 368-388).
- 29.Thakore, D. (2013). Conflict and conflict management. IOSR Journal of Business and Management, 8(6), 7-16.
- 30.Williams, B. B. (2014). Personal brand & the branding process: From hype to actual benefits for human resources and talent management leaders. University of Pennsylvania.
- 31.Yadav, S., & Lenka, U. (2023). Uncovering the intellectual structure of diversity management research: A bibliometric analysis (1990–2019). Personnel Review, 52(3), 856-881.
- 32.Zahoor, H. & Mustafa, N. (2022). The Association Between Healthcare Staff Personal Branding and Patients' Perceived Service Quality: An Evidence-Based Research Of The Healthcare Sector In Pakistan. InTraders International Trade Academic Journal, 5 (2), 138-154. DOI: 10.55065/intraders.1131331