



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

أ.د. عمار عبد الأمير زوين

جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد

[ammara.zwain@uokufa.edu.iq](mailto:ammara.zwain@uokufa.edu.iq)

الباحثة: حنان عبد الأمير ناجي الرماحي

وزارة الصحة، دائرة صحة النجف الأشرف

[alramahyhanan@gmail.com](mailto:alramahyhanan@gmail.com)

### المستخلص

هدف البحث بشكل أساسي إلى دراسة كيفية تأثير إدارة التنوع التنظيمي من خلال ابعادها وهي (إدارة الشعور بالتهميش، 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 الأشرف التعليمي & مجموعة مستشفيات "San Donato" الإيطالية، وتضمن البحث فرضيتين الارتباط وتأثير بين المتغيرين، خضعت البيانات لتحليل إحصائي باستخدام برنامج SmartPLS v.29 و SPSS.

كشفت النتائج الإحصائية عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة التنوع التنظيمي على العلامة التجارية للمورد البشري، وتوصل البحث إلى أهم الاستنتاجات أن الإدارة الواقعية للتنوع التنظيمي هي علاقة مستمرة ومستدامة مع تعظيم العلامة التجارية للمورد البشري وتحتاج إلى توجيه جاد استراتيجي من قبل إدارة المستشفى يوثق هذه العملية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التنوع التنظيمي، العلامة التجارية للمورد البشري، مستشفى النجف الأشرف 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](mailto:alramahyhanan@gmail.com)

Ammar Abdul Amir Zouin  
University of Kufa, Faculty of Administration and Economics  
[ammara.zwain@uokufa.edu.iq](mailto: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.*

**المقدمة**

يشهد العالم اليوم تحولاً جزرياً في طبيعة العمل وال العلاقات الإنسانية مدفوعاً بعصر التحول الرقمي والاتساعية. التي تتعداً 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 الاعمال، دفع المنظمات إلى إعادة استراتيجياتها وفي صميم هذه التحديات برزت أهمية العالمة التجارية للمورد البشري، فقد كشفت عن العجز في المواهب ومستويات الاحتراق الوظيفي للأطباء ومعدل الدوران تزداد حدة، نتيجة لذلك، سارت المنظمات إلى تعظيم هذه العالمة وتعزيز جاهزيتها في مواجهة الأزمات الصحية المستقبلية مستمرةً في الأصول غير الملموسة كأدوات تسويقية فعالة لقدرها التنافسية كعلامة تجارية للمورد البشري يصعب تقليدها أو مجاراتها كأصل فريد ذو قيمة، لقد شكلت هذه التحولات محدداً جوهرياً في العالمة 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، إن إدارة التنوع التنظيمي متغير هام في التأثير على العالمة التجارية للمورد البشري من خلال توفير بيئة عمل شاملة وداعمة في استثمار واحتضان الموظفين.

**المبحث الأول: منهجية البحث****أولاً: مشكلة البحث**

تواجه العالمة التجارية للمورد البشري على الرغم من اعتبارها ركيزة أساسية في تحقيق هدف المنظمة، اضطرابات كثيرة نتيجة الظروف المتغيرة والمتغيرة، والتي تمثل عائقاً كبيراً يعرقل هذه العالمة 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****والأدارية****مجلد (21) عدد (4) 2025**

بعد النقل ومجادرة 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 يومياً، 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 يومياً، 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 أن تلعبه إدارة التنوع التنظيمي على العلامة التجارية للمورد البشري. وقد تم اختيار منظمة صحية لهذا البحث وهي مستشفى النجف الأشرف التعليمي & مجموعة مستشفيات "San Donato" الإيطالية، كونها من المنظمات التعليمية ذات القطاع الحكومي والتي تتضمن جناح (عام، خاص) ومن ضمن المستشفيات المتعددة الجنسيات لتعاقدها 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 إلى 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 الأصلة 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:



### 1. محور الاتصال:

- يعد هذا البحث إضافة معرفية جديدة لمجال إدارة الموارد البشرية وسلوكي 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 تتحقق بشكل منهجي الابتكار والإبداع 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 ب建議ات بالإمكان تنفيذها والاستفادة بها.

### ثالثاً: أهداف البحث

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

1. التعرف على مدى توافر أبعاد إدارة التنوع التنظيمي في المستشفى المبحوثة.
2. بيان مدى توافر أبعاد 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، اذ تم الاعتماد على دراسة Inegbedion et (2020)، al al لتحديد أبعاد إدارة التنوع التنظيمي، ودراسة Punjaisri et al (2009)، دراسة (..) لتحديد أبعاد العلامة

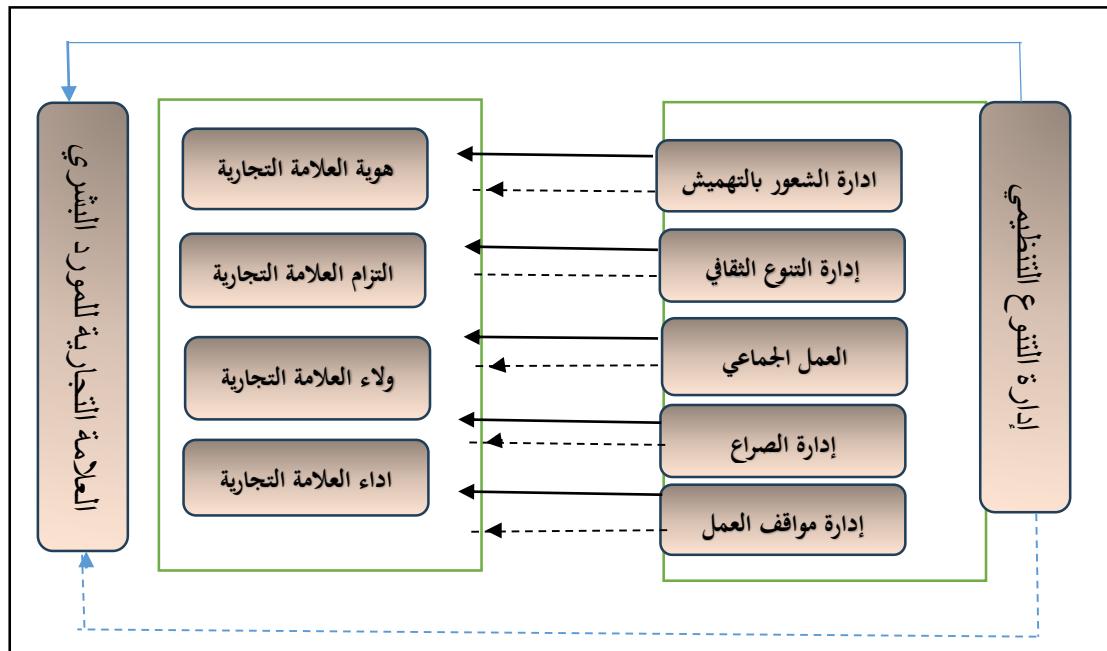


# مجلة الغری للعلوم الاقتصادية والأدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

التجارية للمورد البشري، وفق مشكلة البحث و أهميته. اذ تم الاستفادة من الاص誇مات المعرفية السابقة في تحديد الابعاد وكما مبين في المخطط الفرضي ادنى:



الشكل رقم (1) المخطط الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية:** تُوجَد 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 موافق العمل بشكل إيجابي ذو 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 نشاً عن قانون المساواة في الأجور لعام 1963 وقانون الحقوق المدنية لعام 1964 (Szymanska & Aldighieri, 1964). (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 ان هناك نوعان من التنوع التنظيمي قد تكون الاختلافات فيها واضحة للغاية على مستوى السطحي أو غير مرئية على مستوى الأساسي، مما يخلق (التنوع السطحي/ الثنائي: الاختلافات في الخصائص التي يسهل إدراكتها مثل النوع الاجتماعي أو العرق أو الأصل أو العمر أو الإعاقة، والتي لا تعكس بالضرورة الطرق التي يفكرون بها الأفراد أو يشعرون بها ولكنها قد تنشط بعض الصور النمطية)، وأما (التنوع العميق / الأساسي: الاختلافات في القيم والشخصية والمعارف والمهارات وفضائل 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).

اشارت دراسة (Oyewunmi, 2018:430) في المفهوم فقد عرفها على انها فهم واحتضان الطبيعة غير المتجانسة لقوى العاملة من خلال صقل ثقافة التنوع، إذ يتمتع المديرون بقدر عالي



من السيطرة على البيئة الداخلية لمنظمتهم، فأحد المكونات الرئيسية للبيئة الداخلية لمنظمة هي أصولها البشرية، التي تعتبر أساسية لاستمرارية المنظمة وبقائها.

وترى الباحثة ان التعريف الاشمل لإدارة التنوع التنظيمي بالاعتماد على الدراسات السابقة هي فن تطبيق الممارسات والبرامج التي من خلالها تجعل الجميع أكثر وعيًا وادراكاً 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، إلى إمكانية الاعتماد على مقاييس (Inegbedion et al., 2020) والذي يتمثل بالابعاد الآتية:

### أ. إدارة الشعور بالتهميش

يتعلق هذا الجانب بـ مجموعة من الممارسات والإجراءات للتعرف على تجارب الاستبعاد أو التمييز أو عدم المساواة في المعاملة بين موظفيها المتتوعين 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 المت荡عة 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 متربدين 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) إلى 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



مختلفة في منظمة العمل أن يعملا 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 للتوعي 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 للتغيرات الثقافية، 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 سواءً 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; Meneses et al., 2024:2365)، أنه تعاون مجموعه 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 لقيمهن وسماته، مما يخلق ديناميكيات فريدة لكل موظف.



#### **د. إدارة الصراع**

إن القوى العاملة المتعددة تتطلب شكلاً جديداً من الإدارة والتنظيم من أجل تحقيق إمكاناتها، يمكن أن يؤدي التفاعل الاجتماعي بين وجهات النظر المتعددة 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 بـ الصراع 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 موافق العمل**

إن إدارة موافق 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 ترتكز هذه التوقعات على علاقة العمل بين المنظمة والموظفيين، يجب على الموظف بذل الجهد والمهارات اللازم للقيام بالعمل لصالح صاحب العمل بينما يجب على صاحب العمل أن يوفر للموظف راتباً أو أجرًا 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 موافق العمل لابد من معرفة مفهوم الموقف هو حالة نفسية ذهنية، وهي الأسلوب الذي يتبعه الفرد في معالجة المواقف ، ويحدد في النهاية سلوك الموظف في مكان العمل، ويمكن للموظفيين أن يكون لديهم إما موقف إيجابي أو سلبي تجاه مهام عمل، يشير مفهوم



إدارة موافق العمل إلى القدرة على التعامل بفعالية مع المواقف التي تطرأ في بيئة العمل، يقصد بها أنها 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 اتجاهها 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 فكريًّا واسعاً في جوهرها حول تحديد ماهيتها بدقة، ومن هي الفئة المستهدفة الأساسية منها، ومن المسؤول عن تشكيلها وتأثيرها. الجدل ينقسم إلى منظوريين 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 وجذابة 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).



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 بـ مجموعة تجارب وأنشطة الفرد التي تساعد على تحديد علامته التجارية الشخصية وإبراز نقاط قوّة وتميّزه والترويج لها لدى جمهور مستهدف، لتعزيز مكانتهم كخبراء في مجالاتهم، وبناء سمعة طيبة ومصداقية، والارتقاء بمسيرتهم المهنية، وبناء ثقفهم 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 تجاريًّا للموظف وهو الاتفاق المتبادل في تحقيق الأهداف للمنظمة والموظفين 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 تعريفنا الشامل للتعرifات المذكورة سابقاً على أنها الصورة الجيدة المقدمة لزبائن المنظمة وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال موظفيها وتكون مرتبطة برضاء الزبائن وولائهم بالإضافة إلى المكانة التي تتحلها 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 مقاييس الدراسة (Punjaisri et al., 2009) لكونها طبقت في بيئة خدمية. وسيتم توضيح هذه الابعاد بالأتي:

### 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 يجعلها مختلفة عن الآخرين وهو محرك للالتزام 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.



في حين تُعرَّف هوية العلامة التجارية بأنها السمات الإنسانية التي يمكن نسبها إلى العلامة التجارية، فإن مدى جودة توصيل انتقاء العلامة التجارية إلى الموظفين هو جوهر التواصل، ستعكس سلوكيات الموظفين فهماً لشخصية هذه العلامة التجارية، وان إعادة صياغة وإعادة بناء سمعة المنظمة فيما يتعلق بعلامة الموظف التجارية إن لم تكن مستمرة، ينصب التركيز بشكل أساسى 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 يُعرَّف عموماً بأنه رابط نفسي بين الموظف والمنظمة (Burmann & Zeplin , 2005:284)، فعندما يُعرَّف الموظفون أنفسهم بالعلامة التجارية، يعزز ذلك سلوكيات مواطنتهم التنظيمية ويزيد من التزامهم التنظيمي باعتباره إرادة راسخة لحفظ على الارتباط بالعلامة التجارية للمورد البشري. يحرص الزبائن على الحفاظ وتعزيز ارتباطهم العاطفي بمقدم الخدمة والمنظمة التي توفر لهم الراحة والمنعة من خلال التجارب والاهتمام الفردي والتفاعلات الشخصية، عندما يشعر مستفيدي الخدمة بالسعادة، فإنهم يتذمرون 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).

يُعد التزام بالعلامة التجارية رغبةً طويلة الأمد، تُمكِّن المنظمة من الحفاظ على علاقة مستدامة، يشير التزام بالعلامة 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).

**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 العلامة التجارية على أنه شكل من أشكال ارتباط الزبون بالعلامة التجارية لمورد بشري معين، مما يضمن استمرار الزبائن في اختيار العلامة التجارية التي تُعجبهم. ويتمثل ولاء للعلامة التجارية دافعاً قوياً لتعامل الزبائن مع موظف معين باستمرار، سواءً 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 للأ الآخرين.

**4. أداء العلامة التجارية**

ينظر إلى الأداء على أنه أسلوب لتقييم نتائج العمل المخطط له والمتخذ خلال فترة زمنية محددة، سواءً كميًا أو نوعيًّا، لتحقيق أهداف محددة مسبقاً، يُعد الأداء القوي للعلامة التجارية أداة فعالة لجذب المستثمرين والموظفين والزبائن. وقد عرَّفت أداء العلامة التجارية بأنه قدرة العلامة التجارية في تلبية متطلبات الزبائن توفير 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 ومعنىًّا 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 ل توفير بيئة عمل مستدامة (العبادي، 2015:173; 2018:202; Iyer et al., 2018).

**المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث**

يهدف المبحث الحالي إلى تحليل البيانات الأولية التي جمعت من أطباء مستشفى النجف الاشرف التعليمي & شركة San Donato الايطالية ، 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 يفضل أن تتراوح القيم المثالية لهذين المؤشرين بين  $-1$  و  $+1$ ، وتعتبر القيم ضمن النطاق  $\pm 1.96$  مقبولة وفقاً لـ 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 (ادارة التنوع التنظيمي) مع التوزيع الطبيعي.  
تم الحصول على قيم مؤشر 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 (ادارة التنوع التنظيمي)**

الفقرة Item	التمايل Skewness		التفرطح Kurtosis	
	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  
والأدارية**  
**مجلد (21) عدد (4) 2025**



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

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

تم تحليل مؤشر التمايل والتفرط 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) التتحقق من طبيعة توزيع متغير (العلامة التجارية للموارد البشرية)

<b>الفقرة Item</b>	<b>Skewness التمايل</b>		<b>Kurtosis التفرط</b>	
	<b>Statistic</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Statistic</b>	<b>Std. Error</b>
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 للنزعه 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)

		الأهمية الترتيبية	الاتجاه	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة	البعد
2	محابي	أتفق	3.4290	0 . 6370	MM1.	ادارة الشعور بالتهميش (MM)	
		محايد	3.2480	0 . 7010	MM2.		
		محايد	3.3360	0 . 7880	MM3.		
	محايد	3.3380	0 . 5570	MM.			
3	محايد	محايد	3.3780	0.6870	MD1.	ادارة التنوع الثقافي (MD)	
		محايد	3.3490	0.7180	MD2.		
		محايد	3.2690	0.7080	MD3.		
		محايد	3.2980	0.7050	MD4.		
4	محايد	محايد	3.3240	0.5270	MD.	العمل الجماعي (MT)	
1	محايد	محايد	3.3070	0.6050	MT1.		
		محايد	3.2390	0.7100	MT2.		
		محايد	3.3950	0.6720	MT3.		
		محايد	3.2230	0.7090	MT4.		
	محايد	محايد	3.2910	0.5010	MT.	ادارة الصراع (MC)	
1	محايد	محايد	3.2270	0.6800	MC1.		
		محايد	3.3570	0.6710	MC2.		
		أتفق	3.5670	0.5750	MC3.		
	محايد	محايد	3.3840	0.4640	MC.	ادارة موافق العمل (MW)	
	محايد	محايد	3.3360	0.6850	MW1.		
		محايد	3.3280	0.6700	MW2.		



**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.	ادارة 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 متوازن 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 للنزعنة 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	البعد
	محايد	3.3950	0.6960	HI1.	هوية العلامة التجارية (HI)
	محايد	3.3030	0.6880	HI2.	
	محايد	3.3910	0.7250	HI3.	
	أتفق	3.4120	0.6080	HI4.	
	محايد	3.3320	0.6900	HI5.	
	محايد	3.3820	0.7350	HI6.	
2	محايد	3.3690	0.4800	HI.	
	أتفق	3.4450	0.6710	HC1.	التزام العلامة
	محايد	3.3820	0.6880	HC2.	
	أتفق	3.4330	0.7190	HC3.	



**مجلة الغری للعلوم الاقتصادية  
والأدارية**



مجلد (21) عدد (4) 2025

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (4) أن قيم الانحراف المعياري كانت قليلة نسبياً، مما يدل على وجود تجانس وانتساق 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.

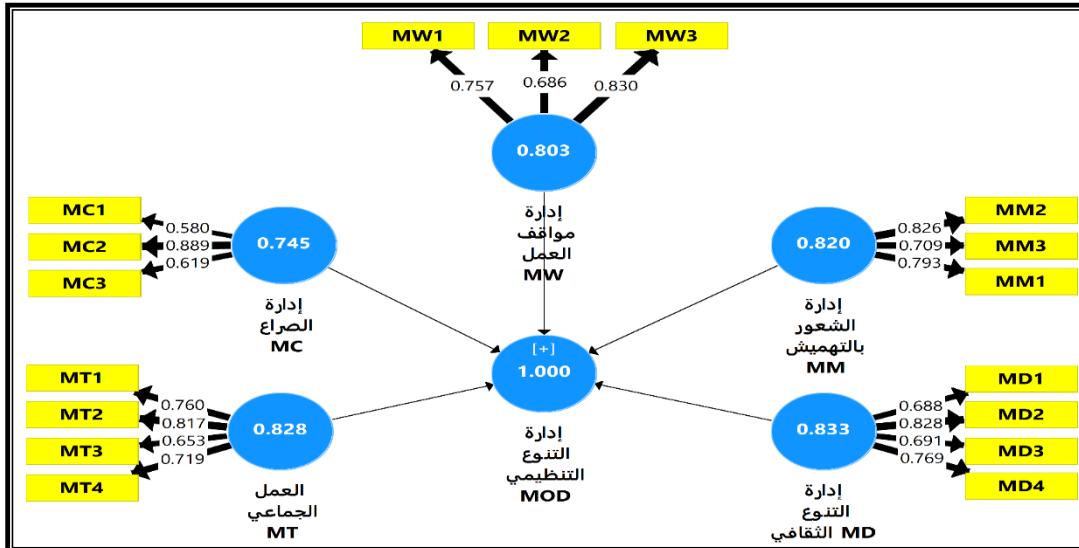
### ثالثاً: الصدق التمايزى

يشير الصدق التمايزى إلى مدى قدرة المتغير على التفرق بينه وبين المتغيرات الأخرى وذلك عبر عدم ارتباط مقاييسه بمقاييس متغيرات أخرى (Hair et al., 2016:120). في سياق نمذجة المعدلات الهيكلية باستخدام الطريقة الجزئية للمربعات الصغرى (PLS-SEM)، يعتمد مقياس نسبة السمة المغایرة 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. وتعتبر 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 يُعرض 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 قيمة معامل التشبع، بينما تشير الأرقام داخل الدوائر إلى قيم الثبات المركب.

**المصدر:** مخرجات تحليل SmartPLS

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

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



**مجلة الغری للعلوم الاقتصادية  
والأدارية**



مجلد (21) عدد (4) 2025

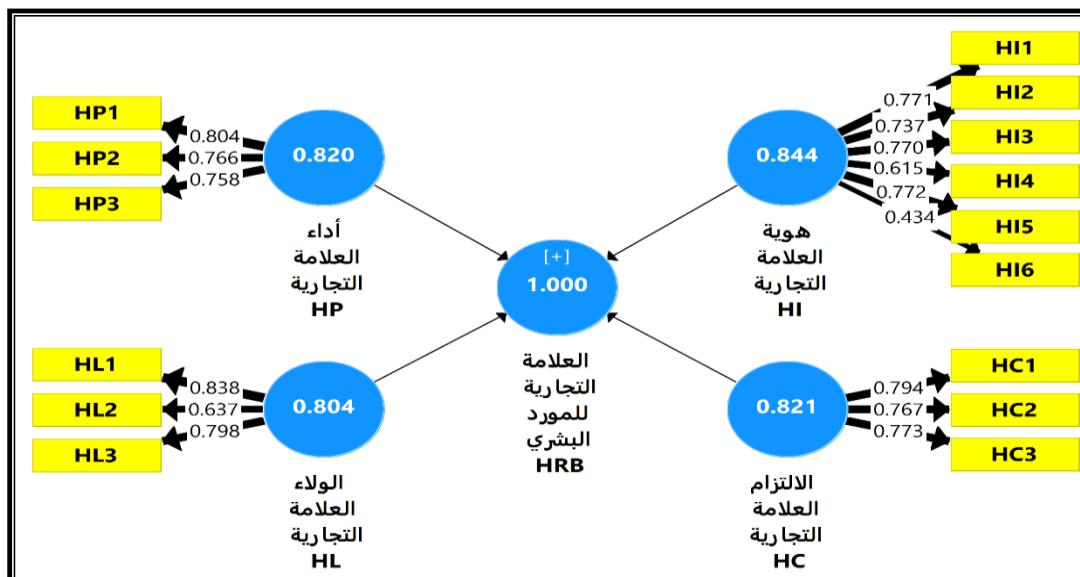
0.503	0.745	0.714	0.58	MC1	ادارة الصراع MC
			0.889	MC2	
			0.619	MC3	
0.577	0.803	0.735	0.757	MW1	ادارة موافق العمل MW
			0.686	MW2	
			0.83	MW3	

المصدر: مخرجات تحليل SmartPLS

اذ بيّنت 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 تشبّعات 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 تعرّض 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 التشبّعات، بينما تمثل الأرقام داخل الدوائر معاملات الثبات المركب (CR).

المصدر: مخرجات تحليل SmartPLS



**مجلة الغری للعلوم الاقتصادية  
والأدارية**



مجلد (21) عدد (4) 2025

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

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

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 ثلاثة فترات 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 الفترات والأبعاد استوفت المعايير المعتمدة في النموذج الموضح في الشكل رقم (3). وبناءً على ذلك، تم اعتماد جميع الفترات في قياس متغير العلامة التجارية للموارد البشرية.

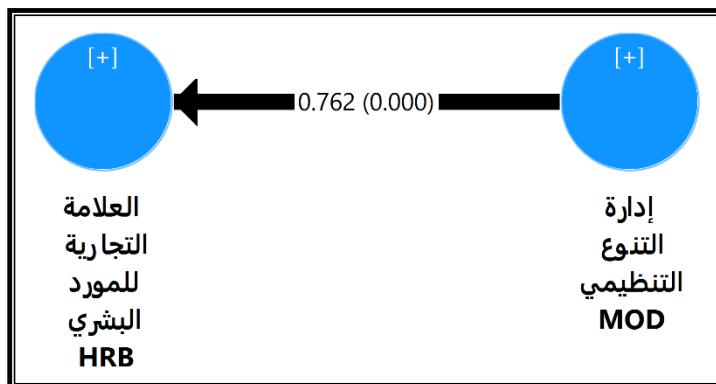


**مجلة الغری للعلوم الاقتصادية  
والأدارية**  
**مجلد (21) عدد (4) 2025**



سادساً: التحقق من الفرضية الرئيسية

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



الشكل رقم (4) تحليل النموذج الهيكلی للفرضية الرئيسية

ملاحظة: الأرقام الظاهرة على الأسماء تعبر عن معاملات المسار، وتعرض قيمة (p) بين قوسين، في حين يستخدم الرمز [+] للدلالة على إخفاء الفقرات المرتبطة بالمتغير، نظراً لعدم الحاجة إليها تقييم النموذج الهيكلی استناداً إلى نتائج تحليل SmartPLS

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

R <sup>2</sup> المعدل	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التأثير f <sup>2</sup>	حجم التأثير F <sup>2</sup>	نتيجة قبول	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية
0.578	0.580	1.382	قبول	0.000	28.766	0.762	1	MOD→HR B		H1

المصدر: نتائج تحليل برنامج SmartPLS

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



**مجلة الغری للعلوم الاقتصادية  
والأدارية**  
**مجلد (21) عدد (4) 2025**

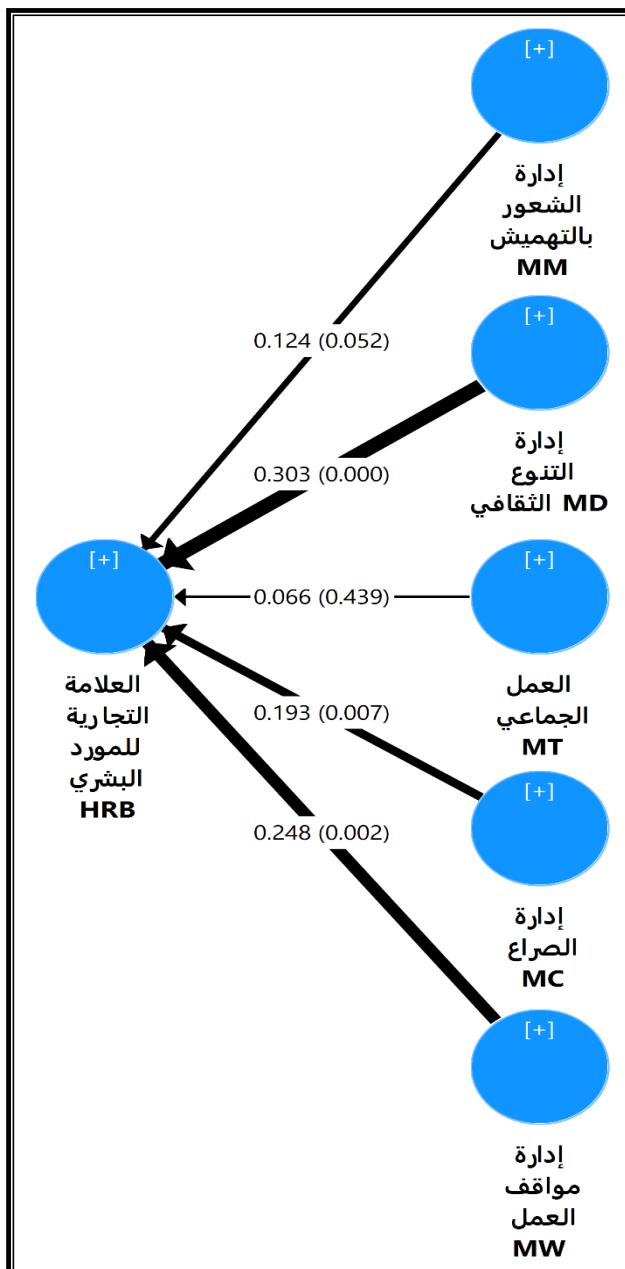


سابعاً: فحص الفرضيات الفرعية المرتبطة بالفرضية الرئيسية

تفرعت من الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية:

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

أدنى:



الشكل رقم (5) النموذج الهيكلی لفحص الفرضيات



## مجلة الغری للعلوم الاقتصادية والأدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

نتويه: 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 الهيكل.

المصدر: مخرجات تحليل برنامج SmartPLS

**يبين الجدول رقم (8) نتائج تحليل النموذج الهيكل الم المتعلقة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية**

R <sup>2</sup> المعدل	معامل التحديد R <sup>2</sup>	حجم التأثير F <sup>2</sup>	نتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية
0.585	0.594	0.021	قبول	0.052	1.949	0.124	1.84 2	MM→HR B	H1a
		0.108	قبول	0	3.723	0.303	2.08 8	MD→HRB	H1b
		0.006	رفض	0.439	0.774	0.066	1.76 7	MT→HRB	H1c
		0.05	قبول	0.007	2.687	0.193	1.89 9	MC→HRB	H1d
		0.062	قبول	0.002	3.139	0.248	2.44 6	MW→HR B	H1e

المصدر: مخرجات تحليل SmartPLS

يوضح الجدول رقم (8) نتائج تقييم النموذج الهيكل للفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية، حيث بینت النتائج وجود تأثير معنوي لكل من إدارة مشاعر التهميش، إدارة التنوع، وإدارة مواقف العمل على العلامة التجارية للموارد البشرية، استناداً إلى تحقيق معاملات المسار لقيم 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 التغيير في متغير العلامة التجارية للموارد البشرية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تشمل في البحث.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية  
والأدارية



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 أيجاد 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 للمور德 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 ان 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 والإبداع.
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 المدركة في المستشفى.
4. على المديرين التركيز على التثقيف بشأن التنوع من قبل المستشفى المبحوثة، دمج التنوع في استراتيجية المستشفى كإحدى القيم الأساسية لها.
5. تحطيط 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  
والأدارية  
مجلد (21) عدد (4) 2025



7. التركيز على التكيف بشأن التنوع من قبل المستشفى المبحوثة، ودمج إدارة التنوع التنظيمي

ضمن استراتيجية المستشفى كإحدى القيم الأساسية.

**ثانياً: الآليات التنفيذية للتوصيات**

بالنظر إلى التوصيات المذكورة آنفًا، تبني 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 ترسیخ مفاهيم إدارة التنوع التنظيمي لدى الكوادر الصحية في المستشفى. يتم التركيز خلال هذه البرامج على صقل المهارات المهنية، وتعزيز التفكير الإبداعي عن طريق تعزيز العلاقات النقاشية التفاعلية، وتطوير مهارات بناء تفاعل مثمر وإيجابي مع كل من الموظفين والمرضى.
2. الاستثمار في العلامة التجارية القوية للمورد البشري: تبني المستشفى أهمية قصوى لبناء علامة تجارية قوية للمورد البشري، ترتكز 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 . 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 لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: المجلد20(العدد خاص)-2365 .2387

**ثانياً: المصادر الاجنبية:**

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



- 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 (IJJSE)*, 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.



- 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., & Adebanji, 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.



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 الغريري للعلوم الاقتصادية  
والأدارية  
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