

اسم رسالة الدكتوراة: الدور المعدل لاتجاهات العاملين
في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي
للطالب: رجاء عبد الغفار ادريس
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

إعداد الطالب:
فادي عبد الفتاح أبو ز عنونة
برنامج دكتوراة الموارد البشرية
جامعة ميد أوشن
الفصل الدراسي الثالث: 2026
اسم المشرف: د. أحمد يحيى



Chapter

01

الدور المعدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي



Chapter
01

Chapter

01

دراسة وتحليل إحدى الدراسات في مجال البحث مشكلة الدراسة وأهميتها

مشكلة الدراسة:

وجود تباين وعدم اتفاق في اتجاه العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي، مما استدعى إدخال متغير معدل لتفسير هذه العلاقة

الفكرة المركزية:

اختبار ما إذا كانت "اتجاهات العاملين" تعدل العلاقة بين:

- مرونة الموارد البشرية
- الأداء الإبداعي

أهمية الدراسة:

- الانتقال من دراسة متغيرات منفصلة إلى نموذج تفاعلي تكاملي
- تفسير التعقيد السلوكي داخل المنظمات
- سد فجوة بحثية تتعلق بغياب دراسة الأبعاد الثلاثة في نموذج واحد

المنهجية المستخدمة

1. التصميم البحثي:
 - منهج كمي
 - دراسة ميدانية
 - اختبار علاقات مباشرة وغير مباشرة
2. أدوات التحليل:
 - التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ((EFA & CFA
 - نمذجة المعادلات البنائية ((SEM
 - تحليل المسار (Path Analysis)
3. بناء المتغيرات (وفق النموذج المعدل):
 - المتغير المستقل:
 - مرونة الموارد البشرية
 - مرونة السلوك والممارسة
 - مرونة المهارة

المنهجية المستخدمة

- المتغير التابع: الأداء الإبداعي
 - المرونة الذهنية
 - الأصالة
 - المتغير المعدل: اتجاهات العاملين
4. اختبار الفرضيات:
تم اختبار الأثر المباشر وغير المباشر، إضافة إلى اختبار التأثير المعدل باستخدام تحليل المسار.

النتائج الرئيسية

1. العلاقة المباشرة:

بعض أبعاد مرونة الموارد البشرية ارتبطت بالأداء الإبداعي.

2. الدور المعدل لاتجاهات العاملين:

- لم تثبت النتائج وجود تعديل معنوي في العلاقة بين مرونة المهارة والطلاقة الفكرية.
- بعض العلاقات أظهرت تعديلاً جزئياً، بينما لم تدعم أخرى الفرضيات المعدلة

قراءة تفسيرية:

- العلاقة بين المتغيرات ليست خطية بالكامل
- اتجاهات العاملين لا تعمل كمعدل شامل عبر جميع الأبعاد
- التأثير يختلف باختلاف البعد (مهارة/سلوك – مرونة ذهنية/طلاقة).

نقاط القوة المنهجية في الدراسة

- استخدام نمذجة المعادلات البنائية ((SEM) أداة تحليل متقدمة لاختبار العلاقات المعقدة
- بناء نموذج معدل قائم على تحليل عاملي استكشافي وتوكيدي
- تعزيز الصدق البنائي
- اختبار التأثيرات غير المباشرة
- تحليل المسار لتفسير العلاقات المركبة
- معالجة فجوة واضحة في الأدبيات
- دمج المتغيرات الثلاثة ضمن نموذج واحد

نقاط الضعف والدروس المستفادة لمشروع الدكتوراه

أولاً: نقاط ضعف محتملة (استناداً إلى النتائج نفسها):

1. ضعف التأثير المعدل في بعض الأبعاد يشير إلى:
2. احتمال وجود متغيرات وسيطة أخرى غير مدروسة أو عدم كفاية قياس "الاتجاهات" كعامل تفسيري شاملاً
3. الاعتماد على نموذج كمي فقط
4. لم يُدمج تحليل نوعي لفهم السياق الإدراكي للاتجاهات

ثانياً: الدروس لمشروع البحثي:

1. ضرورة تحديد البعد المفاهيمي للمتغير المعدل بدقة
2. اختبار إمكانية وجود أكثر من متغير معدل أو وسيط
3. التحقق من الاتساق النظري قبل البناء الإحصائي
4. التفكير في تصميم مختلط (كمي + نوعي) لتعزيز التفسير

الصورة العامة للاتجاه البحثي العالمي

الاتجاه العالمي الحالي لم يعد يدرس الابتكار بوصفه ناتجًا تنظيميًا فقط، بل بوصفه **حصيلة تفاعل** بين: ممارسات الموارد البشرية، الجاهزية النفسية للعاملين، والقيادة/البيئة الرقمية.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X2400321X>

مراجعة متعددة التخصصات نُشرت في 2025 حللت 100 دراسة، وخلصت إلى أن ممارسات الموارد البشرية والقدرة الاستيعابية أصبحت من المحركات الداخلية المركزية للابتكار، مع الدعوة إلى أطر تفسيرية أكثر تكاملاً.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X2400321X>

هذا يعني أن البحث العالمي انتقل من سؤال: “هل تؤثر ممارسات الموارد البشرية في الابتكار؟” إلى سؤال أكثر تقدمًا: “كيف تؤثر؟ وعبر أي آليات نفسية وسياقية؟ وتحت أي شروط تنظيمية؟”

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X2400321X>

أحدث الاتجاهات الموضوعية في الأدبيات العالمية

- التحول الرقمي أصبح أحد أبرز السياقات الحاكمة لموضوع البحث؛ فدراسة 2025 حول المشاركة في التحول الرقمي بينت أن اتجاهات العاملين ومشاعرهم تجاه الرقمنة تؤثر في استعدادهم للمشاركة في التحول، وأن الاستثمار في الجاهزية النفسية والاجتماعية للعاملين أصبح شرطاً للنجاح.
- القيادة الرقمية برزت كاتجاه بحثي رئيسي؛ إذ أظهرت دراسة 2025 أن القيادة الرقمية ترفع الأداء الابتكاري للعاملين، وأن هذا الأثر يمر عبر إعادة تشكيل العمل Job Crafting، مع تأثير معدل التوافق بين الفرد والوظيفة.
- إدارة التنوع والاندماج أصبحت مرتبطة مباشرة بالابتكار؛ ففي دراسة 2024 على منظمات خدمية في الإمارات، وُجد أن إدارة التنوع تؤثر إيجابياً في السلوك الابتكاري، وأن الاندماج الوظيفي يتوسط العلاقة بشكل كامل.
- العمل المرن والهجين لم يعد مجرد سياسة تشغيل، بل أصبح موضوعاً بحثياً متصلاً بالأداء والاندماج والرفاه؛ وتقرير CIPD لعام 2025 يوضح أن الممارسات المرنة والهجينة تُناقش اليوم بوصفها مؤثرة في الأداء، والاندماج، والرفاهية معاً.

الاتجاه النظري السائد في تفسير العلاقة بين الموارد البشرية والابتكار

- الأدبيات الحديثة تتجه بوضوح إلى أن أثر الموارد البشرية على الأداء الابتكاري ليس مباشرًا في الغالب، بل يمر عبر متغيرات وسيطة أو معدلة مثل:
 - الأمان النفسي
 - التوافق فرد/وظيفة
 - الاندماج الوظيفي
 - إعادة تشكيل العمل
 - القيادة الشاملة أو الرقمية

الاتجاه النظري السائد في تفسير العلاقة بين الموارد البشرية والابتكار

- دراسة منشورة في European Journal of Innovation Management بينت أن الممارسات البشرية الطموحة/المتوازنة Ambidextrous HR Practices تؤثر إيجابيًا في الأداء الابتكاري للعاملين، وأن الأمان النفسي يتوسط العلاقة، بينما تقوم القيادة الشاملة بدور معدل. هذا التطور النظري مهم جدًا لموضوع الرسالة، لأنه يؤكد أن الاتجاه العالمي الحالي يميل إلى النماذج المركبة بدل النماذج الثنائية البسيطة.

إطار المقارنة ومنهجها

- شملت المقارنة 11 دراسة:
 - 6 دراسات محلية/إقليمية: السودان، الإمارات، الأردن، مصر، السعودية، ودراسة شرق أوسطية متعددة الدول.
 - 5 دراسات عالمية: ألمانيا/أوروبا، السويد، الصين، وباكستان ضمن الأدبيات الدولية الحديثة الخاصة بالابتكار وسلوك العاملين والإدارة المرنة/الداعمة.
- تم اعتماد أربعة محاور للمقارنة:
 - موضوع الدراسة والمتغيرات والمنهج والأداة
 - النتائج الأساسية
 - ما الذي ينقصها بالنسبة لبحثي الحالي

إطار المقارنة ومنهجها

- النتيجة العامة من المسح:

الأدبيات الحديثة تتفق على أن ممارسات الموارد البشرية ترتبط إيجابيًا بالابتكار أو الأداء، لكنها تختلف في المتغيرات الوسيطة/المعدلة؛ كما أن توظيف اتجاهات العاملين تحديدًا كمتغير معدل ما يزال محدودًا جدًا، خصوصًا في الأدبيات العربية.

جدول مقارنة الدراسات المحلية/الإقليمية

الدراسة	الدولة/القطاع	المتغيرات الأساسية	المنهج/العينة	أهم النتائج	موقعها من بحثي
الرسالة المرجعية 2020	السودان / شركات خدمية	مرونة الموارد البشرية، اتجاهات العاملين، الأداء الإبداعي	وصفي تحليلي، استبانة، SPSS/AMOS	وجود علاقة إيجابية بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي، مع اختبار دور اتجاهات العاملين كمعدل بصورة مباشرة.	الأقرب مباشرة لموضوعي، لكنه أقدم زمنيًا ويحتاج تدعيمًا بأدبيات أحدث
Elamin وآخرون 2024	الإمارات / منظمات خدمية	إدارة التنوع، الاندماج الوظيفي، السلوك الابتكاري	مسح 120 موظفًا	إدارة التنوع ترفع السلوك الابتكاري، والاندماج الوظيفي يتوسط العلاقة بالكامل. (Frontiers))	يثبت أهمية المتغيرات السلوكية، لكن ليس فيه مرونة موارد بشرية ولا اتجاهات عاملين كمعدل
Al-Taie وآخرون 2024	الإمارات / التعليم العالي	الدعم التنظيمي، ممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام، السلوك الابتكاري، النوع	359 عضو هيئة تدريس	ممارسات الموارد البشرية والدعم التنظيمي يرتبطان إيجابيًا بالسلوك الابتكاري، والنوع عدل بعض العلاقات. (Frontiers))	مهم لأنه يبرر فكرة “المتغير المعدل”، لكن المعدل هنا النوع وليس اتجاهات العاملين
Mohammad وآخرون 2024	الأردن / مستشفيات	ممارسات الموارد البشرية، الأداء	مسحان لمديري المستشفيات والموارد البشرية	بعض ممارسات الموارد البشرية حسنت الأداء رغم التحديات المؤسسية، بينما لم تتفوق “الحزم التكاملية” بوضوح على الممارسات الفردية. (ScienceDirect))	يوضح أثر السياق المؤسسي، لكنه لا يختبر الابتكار ولا المتغيرات الاتجاهية
عبد الحميد 2025	مصر / الاتصالات	HI-HR practices، الاندماج الوظيفي، السلوك الابتكاري	تحليل إحصائي قطاع الاتصالات	أثر إيجابي قوي لممارسات HR عالية المشاركة على السلوك الابتكاري، والاندماج الوظيفي وسيط مهم. (ajajournal.org))	قريب من موضوعي، لكنه يستخدم الاندماج وسيطًا لا الاتجاهات معدلاً
Alrifae & Alhabeeb 2025	الشرق الأوسط / (ICT الأردن، الإمارات، السعودية، مصر، قطر)	D-HRM، التعلم التنظيمي، سلوك الابتكار	658 استجابة، PLS-SEM	D-HRM أثر مباشرة في الابتكار، والتعلم التنظيمي وسيط جزئي مهم. (Business Perspectives))	يبين التحول العالمي نحو HR الرقمي، لكنه لا يختبر اتجاهات العاملين
Aloulou 2025	السعودية / جهات عامة	الشخصية المبادرة، رأس المال النفسي، الاندماج، الرفاه، السلوك الابتكاري	457 موظفًا، SEM	رأس المال النفسي والاندماج والرفاه تدعم السلوك الابتكاري عبر وساطة متسلسلة. (MDPI))	يثبت قوة المتغيرات النفسية، لكنه خارج إطار مرونة الموارد البشرية المباشرة

Chapter

05

جدول مقارنة الدراسات العالمية

الدراسة	الدولة/القطاع	المتغيرات الأساسية	المنهج/العينة	أهم النتائج	موقعها من بحثي
Li وآخرون 2025 – Nature	دولي / فنّيّو R&D	HPHRP، مناخ الابتكار، الإبداع، الأمان النفسي	دراسة كمية	ممارسات HR عالية الأداء تعزز الإبداع عبر مناخ الابتكار، والأمان النفسي يعذل العلاقة. ((Nature	قوي جدًا في تبرير استخدام متغير معدل، لكن المعدل ليس اتجاهات العاملين
Zhao وآخرون 2025 – Frontiers	الصين على الأرجح / بيئة متنوعة	DIHRP، الإبداع، الملاءمة النفسية، القيادة الشاملة	372 موظفًا، انحدار هرمي Bootstrap و	أثر DIHRP في الإبداع يعتمد على آليات الملاءمة النفسية وحدود القيادة الشاملة. ((Frontiers	يؤكد أن أثر HR في الإبداع غير مباشر ومشروط
Imran وآخرون 2025 – MDPI	باكستان / SMEs نسّيج	القيادة الديمقراطية، الأمان النفسي، القدرة الإبداعية، السلوك الابتكاري	389 موظفًا، SEM	القيادة الديمقراطية رفعت السلوك الابتكاري، مع وساطة الأمان النفسي والقدرة الإبداعية. ((MDPI	يوضح مركزية المتغيرات النفسية/السلوكية في تفسير الابتكار
Liehr & Hauff 2024 – Cambridge	ألمانيا	سلوك القيادة الموجه للابتكار، السلوك الابتكاري	1214 موظفًا	الأدبيات السابقة ركزت على أنماط قيادة عامة، بينما هذه الدراسة حددت سلوكيات قيادية نوعية أكثر تفسيرًا للابتكار. (Cambridge University Press & Assessment)	يوضح أن الأدبيات العالمية تتجه إلى نماذج أكثر دقة وتخصصًا
Eng وآخرون 2025 – Frontiers	السويد / SMEs	ترتيبات العمل المرنة، الابتكار، الإنتاجية، جاذبية المنظمة	نوعي، 17 مديرًا	أثر المرونة على الابتكار والإنتاجية مركّب ويعتمد على ضبط التطبيق، لا على المرونة بذاتها فقط. ((Frontiers	يفيد جدًا في فهم “المرونة” كعامل سياقي معقد، لكنه لا يتناول اتجاهات العاملين مباشرة
الدراسة	الدولة/القطاع	المتغيرات الأساسية	المنهج/العينة	أهم النتائج	موقعها من بحثي
Li وآخرون 2025 – Nature	دولي / فنّيّو R&D	HPHRP، مناخ الابتكار، الإبداع، الأمان النفسي	دراسة كمية	ممارسات HR عالية الأداء تعزز الإبداع عبر مناخ الابتكار، والأمان النفسي يعذل العلاقة. ((Nature	قوي جدًا في تبرير استخدام متغير معدل، لكن المعدل ليس اتجاهات العاملين

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات المحلية/الإقليمية والعالمية

أولاً: أوجه التشابه

- الفريقان يتفقان على أن ممارسات الموارد البشرية أو السياق الإداري الداعم يرتبطان إيجابياً بالأداء أو الابتكار أو السلوك الابتكاري.
- كلاهما يتجه إلى تفسير العلاقة عبر متغيرات نفسية/سلوكية مثل الاندماج، الأمان النفسي، رأس المال النفسي، والتعلم التنظيمي.
- معظم الدراسات الحديثة في الجانبين تستخدم نماذج سببية متقدمة مثل SEM أو PLS-SEM، لا الوصف الإحصائي البسيط فقط.

الخلاصة المقارنة والفجوة البحثية

الخلاصة المقارنة

- المقارنة لا تدعم فقط وجود علاقة بين الموارد البشرية والابتكار، بل تكشف أن السؤال الحقيقي عالميًا أصبح: ما المتغير الذي يفسر أو يعدّل هذه العلاقة؟
- في الأدبيات المحلية/الإقليمية الحديثة، ظهر استخدام الاندماج الوظيفي، التعلم التنظيمي، والنوع كوسائط أو معدلات أكثر من ظهور اتجاهات العاملين.
- في الأدبيات العالمية، ظهرت متغيرات معدلة/وسيطية مثل الأمان النفسي، القيادة الشاملة، القدرة الإبداعية، الملاءمة النفسية، لكن اتجاهات العاملين كمعدل مباشر ما يزال أقل حضورًا من المتوقع.

الخلاصة المقارنة والفجوة البحثية

الفجوة التي يبررها بحثي

- هناك ندرة واضحة في الدراسات العربية الحديثة التي تجمع صراحةً بين: مرونة الموارد البشرية و اتجاهات العاملين و الأداء الإبداعي داخل نموذج واحد.
- كما أن الدراسات العالمية، رغم تقدمها، لم تجعل اتجاهات العاملين المتغير المعدل المركزي بنفس الدرجة التي جعلت بها الأمان النفسي أو القيادة أو الاندماج.
- لذلك، فإن الدراسة الحالية تملك مبررًا علميًا واضحًا: اختبار ما إذا كانت اتجاهات العاملين تمثل الحلقة التفسيرية/التعديلية التي توضح متى وكيف تتحول مرونة الموارد البشرية إلى أداء إبداعي داخل السياق العربي.

الخلاصة المقارنة والفجوة البحثية

الفجوة التي يبررها بحثي

- هناك ندرة واضحة في الدراسات العربية الحديثة التي تجمع صراحةً بين: مرونة الموارد البشرية و اتجاهات العاملين و الأداء الإبداعي داخل نموذج واحد.
- كما أن الدراسات العالمية، رغم تقدمها، لم تجعل اتجاهات العاملين المتغير المعدل المركزي بنفس الدرجة التي جعلت بها الأمان النفسي أو القيادة أو الاندماج.
- لذلك، فإن الدراسة الحالية تملك مبررًا علميًا واضحًا: اختبار ما إذا كانت اتجاهات العاملين تمثل الحلقة التفسيرية/التعديلية التي توضح متى وكيف تتحول مرونة الموارد البشرية إلى أداء إبداعي داخل السياق العربي.

حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة

مشكلة البحث

تُعد الشركات العائلية من أهم مكونات الاقتصاد في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تشكل نسبة كبيرة من القطاع الخاص، وتلعب دوراً مهماً في الاستثمار والتوظيف والتنمية الاقتصادية. إلا أن العديد من هذه الشركات تواجه تحديات إدارية وتنظيمية، خصوصاً في مجال إدارة الموارد البشرية، بسبب تداخل الملكية بالإدارة، وغياب الهياكل المؤسسية، وضعف تطبيق مبادئ الحوكمة في التوظيف والترقيات والتقييم والأجور. وتتمثل المشكلة البحثية في أن العديد من الشركات العائلية تعتمد على الإدارة الشخصية أو العائلية في إدارة الموارد البشرية بدلاً من أنظمة الحوكمة المؤسسية، مما قد يؤدي إلى:

- ضعف العدالة التنظيمية
- ارتفاع معدل دوران الموظفين
- ضعف الأداء المؤسسي
- صعوبة استقطاب الكفاءات
- صراعات داخلية بين أفراد العائلة والإدارة التنفيذية
- ضعف الاستدامة المؤسسية وانتقال الإدارة بين الأجيال

حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة

وعليه، تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات، وما أثرها على الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية؟

حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة

ثالثاً: أسئلة البحث

ما مستوى تطبيق حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات؟

ما مدى تأثير حوكمة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي؟

ما مدى تأثير حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية واستمرارية الشركات العائلية؟

ما التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الموارد البشرية في الشركات العائلية؟

هل توجد فروق في تطبيق الحوكمة حسب حجم الشركة أو الجيل الإداري أو القطاع؟

حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة

أهمية البحث

الأهمية العلمية

ندرة الدراسات العربية التي تناولت حوكمة الموارد البشرية تحديدًا داخل الشركات العائلية.

الربط بين ثلاثة مجالات مهمة:

- حوكمة الشركات
- إدارة الموارد البشرية
- الشركات العائلية

تطوير إطار نظري لقياس حوكمة الموارد البشرية.

إضافة علمية في مجال الحوكمة المؤسسية للموارد البشرية. HR Governance.

حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة

الأهمية التطبيقية

مساعدة الشركات العائلية في الإمارات على:

- تنظيم سياسات التوظيف والترقيات
- الفصل بين الملكية والإدارة
- تحسين العدالة التنظيمية
- استقطاب الكفاءات
- تحسين الاستدامة المؤسسية
- يمكن أن تستخدم النتائج في:
- غرف التجارة
- مجالس العائلات
- الشركات القابضة العائلية
- صناع السياسات

حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة

أهداف البحث

الهدف الرئيسي

دراسة أثر حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات على الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

الأهداف الفرعية

1. قياس مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في الشركات العائلية.

2. تحديد مكونات حوكمة الموارد البشرية (سياسات، لجان، صلاحيات، تقييم، شفافية).

3. تحليل أثر حوكمة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

4. تحليل أثر حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية.

5. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الموارد البشرية.

6. اقتراح نموذج حوكمة موارد بشرية للشركات العائلية في الإمارات.

حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة

متغيرات الدراسة المقترحة

المتغير المستقل

حوكمة إدارة الموارد البشرية

ويتكون من الأبعاد التالية (مقترح):

- سياسات التوظيف
- سياسات الترقيات
- نظام تقييم الأداء
- هيكل الرواتب والمكافآت
- الفصل بين الملكية والإدارة
- الشفافية والعدالة
- وجود لجنة موارد بشرية
- وجود لوائح وسياسات مكتوبة

حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة

المتغيرات التابعة

1. الأداء المؤسسي
2. الاستدامة التنظيمية / استمرارية الشركة العائلية

متغيرات وسيطة/معدلة

- العدالة التنظيمية
- الرضا الوظيفي
- الالتزام التنظيمي
- الثقة التنظيمية
- الجيل الإداري (الجيل الأول – الثاني – الثالث)

حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة

فرضيات البحث (مقترح)

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة إدارة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية.
3. تؤثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.
4. توجد فروق في تطبيق حوكمة الموارد البشرية تعزى لحجم الشركة.
5. توجد فروق في تطبيق حوكمة الموارد البشرية تعزى للجيل الإداري في الشركة العائلية.

حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة

منهجية البحث المقترحة

نوع الدراسة

دراسة وصفية تحليلية

تعتمد على المنهج الكمي

يمكن دعمها بمقابلات نوعية (Mixed Method)

مجتمع الدراسة

الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مثل:

- شركات المقاولات
- شركات العقارات
- شركات الخدمات
- شركات التجارة
- الشركات القابضة العائلية

حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة

عينة الدراسة

- مدراء الموارد البشرية
- المدراء التنفيذيون
- أفراد العائلة المالكة للشركة
- الموظفون الإداريون
- حجم العينة المقترح:
- 200 – 300 استبانة

أداة جمع البيانات

- استبانة Likert Scale
- مقابلات نصف مهيكلية
- تحليل الوثائق والسياسات الداخلية

حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة

أساليب التحليل الإحصائي

- الإحصاء الوصفي
- تحليل الانحدار
- تحليل المسار
- نمذجة المعادلات البنائية SEM
- اختبار الفروق (ANOVA)
- معامل الارتباط

حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة

نموذج الدراسة المقترح

- حوكمة الموارد البشرية - العدالة التنظيمية - الأداء المؤسسي
- حوكمة الموارد البشرية - الاستدامة التنظيمية

حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة

المساهمة المتوقعة للبحث

يتوقع أن يسهم البحث في:

1. بناء نموذج علمي لقياس حوكمة الموارد البشرية.
2. تقديم إطار تطبيقي للشركات العائلية في الإمارات.
3. تحسين استدامة الشركات العائلية.
4. تقليل النزاعات الإدارية داخل الشركات العائلية.
5. دعم التحول من الإدارة العائلية إلى الإدارة المؤسسية.
6. دعم رؤية الإمارات في الحوكمة والاستدامة المؤسسية.

حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة

الخلاصة التنفيذية:

يركز البحث على دراسة واقع حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في دولة الإمارات، وتحليل أثرها على الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على الاستبانة والتحليل الإحصائي المتقدم، بهدف بناء نموذج حوكمة موارد بشرية مناسب للشركات العائلية في البيئة الإماراتية، يسهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية وتحسين الأداء التنظيمي.

تُعد نظرية الوكالة **Agency Theory** من أهم النظريات المستخدمة في دراسات الحوكمة وإدارة الشركات، وخاصة في الشركات التي يوجد فيها فصل بين الملكية والإدارة.

تقوم النظرية على وجود طرفين:

1. **الأصيل (Principal)**: المالك أو المساهم

2. **الوكيل (Agent)**: المدير أو الإدارة التنفيذية

وتفترض النظرية أن:

- الوكيل قد يتصرف لتحقيق مصلحته الشخصية
- وليس بالضرورة مصلحة المالك
- مما يخلق ما يسمى مشكلة الوكالة **Agency Problem**
- لذلك تظهر الحاجة إلى الحوكمة والرقابة والسياسات واللوائح لضبط العلاقة

في سياق الشركات العائلية:

- أفراد العائلة = المالك
 - المديرون أو الموظفون = الوكلاء
 - أو أحيانًا يكون أحد أفراد العائلة مديرًا ومالكًا في نفس الوقت
- وهنا تظهر أهمية حوكمة إدارة الموارد البشرية لضبط:
- التوظيف
 - الترقيات
 - الرواتب
 - تقييم الأداء
 - الصلاحيات

تطبيق نظرية الوكالة في إدارة الموارد البشرية

في مجال الموارد البشرية، تفسر نظرية الوكالة العديد من المشكلات التنظيمية مثل:

- التوظيف بناءً على العلاقات الشخصية
- الترقيات غير العادلة
- الرواتب غير المبنية على الأداء
- ضعف تقييم الأداء
- الصراعات التنظيمية
- انخفاض الإنتاجية
- ضعف الالتزام التنظيمي

تطبيق نظرية الوكالة في إدارة الموارد البشرية

وهنا يأتي دور حوكمة الموارد البشرية لتقليل مشكلات الوكالة من خلال:

- سياسات توظيف واضحة
- توصيف وظيفي
- نظام تقييم أداء
- سلم رواتب
- لجنة موارد بشرية
- فصل الصلاحيات
- الشفافية
- العدالة التنظيمية

بالتالي، حوكمة الموارد البشرية تعتبر أداة لتقليل مشكلة الوكالة داخل الشركة.

نظرية الوكالة والشركات العائلية

الشركات العائلية لها خصوصية في نظرية الوكالة، لأن المشكلة ليست فقط بين:

المالك والمدير

بل قد تكون بين:

- أفراد العائلة أنفسهم
- الجيل المؤسس والجيل الجديد
- العائلة والمديرين المحترفين
- العائلة والموظفين غير العائليين

نظرية الوكالة والشركات العائلية

ومن أهم مشاكل الوكالة في الشركات العائلية:

- توظيف الأقارب
- تضارب المصالح
- ضعف العدالة التنظيمية
- صراعات السلطة
- غياب سياسات الموارد البشرية
- ضعف المؤسسية
- صعوبة انتقال الإدارة بين الأجيال

نظرية الوكالة والشركات العائلية

لذلك تعتبر حوكمة الموارد البشرية أحد أهم أدوات ضبط العلاقة بين:

- العائلة
- الإدارة
- الموظفين
- الشركة

مدى ملائمة نظرية الوكالة للدراسة

لماذا نظرية الوكالة مناسبة لهذه الدراسة؟

لأن موضوع البحث يتضمن:

- الحوكمة
- الموارد البشرية
- الشركات العائلية
- العدالة التنظيمية
- الأداء المؤسسي
- الاستدامة التنظيمية

وجميع هذه المفاهيم ترتبط مباشرة بمشكلة الوكالة.

مدى ملائمة نظرية الوكالة للدراسة

حكمة الموارد البشرية يمكن تفسيرها نظريًا بأنها:

مجموعة من الأنظمة والسياسات والإجراءات التي تهدف إلى تقليل تضارب المصالح، وتحقيق العدالة، وضبط العلاقة بين المالك والإدارة والموظفين، بما يحقق مصلحة المنظمة.

كيف تفسر النظرية نموذج الدراسة؟

- حكمة الموارد البشرية تقلل مشكلة الوكالة
 - تقليل مشكلة الوكالة يزيد العدالة التنظيمية
 - العدالة التنظيمية تزيد الرضا والالتزام
 - الرضا والالتزام يحسنان الأداء
 - الأداء الجيد يدعم الاستدامة التنظيمية
- أي أن النموذج النظري يصبح منطقيًا وفق نظرية الوكالة.

تقييم المدخل النظري

نقاط قوة استخدام نظرية الوكالة

- من أكثر النظريات استخدامًا في دراسات الحوكمة.
- تفسر الحاجة إلى السياسات واللوائح والرقابة.
- مناسبة جدًا للشركات العائلية.
- تفسر العدالة التنظيمية والأداء.
- تدعم فكرة حوكمة الموارد البشرية.
- تساعد في بناء الفرضيات البحثية.

نقاط الضعف

- تفترض أن الأفراد يسعون فقط لمصلحتهم الشخصية.
 - لا تركز كثيرًا على القيم والثقافة التنظيمية.
 - لا تفسر العلاقات العائلية والعاطفية داخل الشركات العائلية بشكل كامل.
- تحتاج إلى دمجها مع نظريات أخرى مثل:
- نظرية العدالة التنظيمية
 - نظرية أصحاب المصالح
 - نظرية الموارد ((Resource-Based View

الاستنتاج

تُعد نظرية الوكالة إطارًا نظريًا مناسبًا جدًا لدراسة حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية، لأنها تفسر الحاجة إلى الحوكمة والسياسات والرقابة لتحقيق العدالة وتقليل تضارب المصالح وتحسين الأداء والاستدامة التنظيمية.

يمكن اعتماد نظرية الوكالة كمدخل نظري رئيسي للدراسة، حيث تفسر العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية في الشركات العائلية من خلال تقليل تضارب المصالح وتحقيق العدالة التنظيمية وتحسين كفاءة القرارات الإدارية، مما يجعلها إطارًا نظريًا مناسبًا لبناء نموذج الدراسة وفرضياتها.

حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية ودورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية واستمرارية الشركات عبر الأجيال:
دراسة تطبيقية في دولة الإمارات العربية المتحدة

تشكل الشركات العائلية ركيزة أساسية في الاقتصاد الإماراتي، إلا أن استمرارها عبر الأجيال يواجه تحديات معقدة تتعلق بالحوكمة، وخاصة في إدارة الموارد البشرية. حيث يتداخل البعد العائلي مع القرارات الإدارية، مما يخلق بيئة تنظيمية غير مستقرة في بعض الحالات، تتسم بضعف العدالة التنظيمية، وتضارب المصالح، وصعوبة تطبيق السياسات المؤسسية.

في هذا السياق، تبرز **حوكمة إدارة الموارد البشرية** كأداة استراتيجية لضبط العلاقة بين العائلة والإدارة والموظفين، وتحقيق التوازن بين المصالح، بما يدعم الاستدامة التنظيمية واستمرارية الشركة.

تكمّن مشكلة البحث في أن العديد من الشركات العائلية في دولة الإمارات تعاني من ضعف تطبيق حوكمة الموارد البشرية، خاصة في مجالات:

- تعاقب القيادة
- الفصل بين الملكية والإدارة
- توظيف أفراد العائلة
- العدالة التنظيمية
- مما يؤثر على:
- الأداء المؤسسي
- استقرار الموارد البشرية
- استمرارية الشركة عبر الأجيال

السؤال الرئيسي:

ما أثر حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية على الاستدامة التنظيمية واستمرارية الشركات في دولة الإمارات؟

أهداف البحث

الهدف الرئيسي

تحليل أثر حوكمة إدارة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية واستمرارية الشركات العائلية.

الأهداف الفرعية

- قياس مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية.
- تحليل أثر الحوكمة على العدالة التنظيمية.
- دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي.
- تحليل أثر الولاء المؤسسي على الأداء.
- دراسة أثر الأداء على الاستدامة التنظيمية.
- تقييم دور تعاقب القيادة كمتغير حاكم في النموذج.

- ما مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في الشركات العائلية؟
- كيف تؤثر الحوكمة على العدالة التنظيمية؟
- ما العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي؟
- كيف يؤثر الولاء المؤسسي على الأداء؟
- ما أثر الأداء على الاستدامة التنظيمية؟
- ما دور تعاقب الأجيال في استمرارية الشركات؟

الأهمية العلمية

تطوير مفهوم حوكمة الموارد البشرية في الشركات العائلية
دمج نظريات:

- الوكالة
- أصحاب المصالح
- الموارد
- التعاقب القيادي

تقديم نموذج تفسيري متعدد الأبعاد

الأهمية التطبيقية

- دعم الشركات العائلية في الإمارات
- تحسين استمرارية الأعمال
- تقليل النزاعات العائلية
- دعم تطبيق قانون الشركات العائلية

الأهمية العلمية

تطوير مفهوم حوكمة الموارد البشرية في الشركات العائلية
دمج نظريات:

- الوكالة
- أصحاب المصالح
- الموارد
- التعاقب القيادي

تقديم نموذج تفسيري متعدد الأبعاد

الأهمية التطبيقية

- دعم الشركات العائلية في الإمارات
- تحسين استمرارية الأعمال
- تقليل النزاعات العائلية
- دعم تطبيق قانون الشركات العائلية

- نظرية الوكالة
تفسير تضارب المصالح
- نظرية أصحاب المصالح
تحقيق التوازن بين العائلة والموظفين
- نظرية الموارد ((RBV
استدامة رأس المال البشري
- نظرية التعاقب القيادي
انتقال القيادة بين الأجيال

المتغير المستقل

1. حوكمة إدارة الموارد البشرية:
2. توظيف العائلة
3. سياسات الترقّيات
4. الشفافية
5. الفصل بين الملكية والإدارة
6. لجنة الموارد البشرية
7. ميثاق العائلة

المتغيرات الوسيطة

1. العدالة التنظيمية
2. الولاء المؤسسي

المتغيرات التابعة

1. الأداء المؤسسي
2. الاستدامة التنظيمية
3. استمرارية الشركة

المتغيرات المعدلة

1. الجيل الإداري
2. الثقافة العائلية

- تؤثر حوكمة الموارد البشرية إيجابياً على العدالة التنظيمية.
- تؤثر العدالة التنظيمية إيجابياً على الولاء المؤسسي.
- يؤثر الولاء المؤسسي إيجابياً على الأداء.
- يؤثر الأداء إيجابياً على الاستدامة التنظيمية.
- تؤثر الاستدامة التنظيمية على استمرارية الشركة.
- يعد تعاقب القيادة متغيراً معدلاً في العلاقة.

نوع الدراسة

• وصفية تحليلية

• منهج مختلط (Quantitative + Qualitative)

أدوات البحث

• استبانة

• مقابلات متعمقة

• تحليل وثائق

مجتمع الدراسة

الشركات العائلية في الإمارات

العينة

200-300 مفردة

التحليل الإحصائي

• SEM

• Regression

• ANOVA

حوكمة الموارد البشرية

→ العدالة التنظيمية

→ الولاء المؤسسي

→ الأداء

→ الاستدامة

→ الاستمرارية

جغرافياً: دولة الإمارات

قطاعياً: الشركات العائلية

زمنياً: سنة البحث

حساسية البيانات

صعوبة الوصول لأصحاب القرار

تحيز الإجابات

نموذج حوكمة موارد بشرية للشركات العائلية

دعم الاستدامة

تحسين الأداء

تعزيز المؤسسية

نموذج حوكمة موارد بشرية للشركات العائلية

دعم الاستدامة

تحسين الأداء

تعزيز المؤسسية

تحليل دراسة سابقة في ضوء الإطار النظري للبحث

الدراسة محل التحليل:

“الدور المعدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي”

الإطار النظري المستخدم في التحليل:

- نظرية الوكالة (Agency Theory)
- نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory)
- نظرية الموارد (Resource-Based View)
- نظرية التعاقب القيادي (Succession Theory)

عرض مختصر للدراسة محل التحليل

هدف الدراسة:

تحليل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي، مع اختبار دور اتجاهات العاملين كمتغير معدل.

المتغيرات:

- مستقل: مرونة الموارد البشرية
- تابع: الأداء الإبداعي
- معدل: اتجاهات العاملين

المنهجية:

- منهج كمي
- تحليل SEM
- تحليل المسار

أهم النتائج:

- وجود علاقة مباشرة بين المرونة والأداء
- ضعف أو عدم ثبات الدور المعدل لاتجاهات العاملين في بعض الأبعاد

تحليل الدراسة وفق نظرية الوكالة

تفسير النتائج:

- العلاقة الإيجابية بين المرونة والأداء يمكن تفسيرها بأن:
- مرونة الموارد البشرية تقلل القيود التنظيمية
 - مما يزيد كفاءة الأداء

لكن:

- ضعف الدور المعدل لاتجاهات العاملين يشير إلى:
- استمرار وجود تضارب مصالح
 - أو ضعف الحوكمة

التحليل النقدي:

- الدراسة لم تعالج بشكل صريح:
- آليات تقليل مشكلة الوكالة
 - دور الحوكمة في ضبط العلاقة

الاستنتاج:

الدراسة تفسر جزئياً وفق نظرية الوكالة، لكنها لم توظفها بشكل صريح أو منهجي.

تحليل الدراسة وفق نظرية أصحاب المصالح

التفسير:

- اتجاهات العاملين تمثل أحد أصحاب المصالح الرئيسيين
- ضعف تأثيرها يدل على:
 - عدم تحقيق توازن بين مصالح العاملين والإدارة

التحليل:

- غياب تأثير قوي للاتجاهات يعني:
- ضعف العدالة التنظيمية
 - ضعف الثقة
 - ضعف المشاركة

النقد:

الدراسة تعاملت مع العاملين كمتغير إحصائي فقط، وليس كأصحاب مصلحة فعليين.

الاستنتاج:

الدراسة لم تعكس البعد الحقيقي لنظرية أصحاب المصالح، خاصة في بيانات معقدة مثل الشركات العائلية.

تحليل الدراسة وفق نظرية الموارد ونظرية التعاقب القيادي

أولاً: نظرية الموارد

التفسير:

- مرونة الموارد البشرية = قدرة تنظيمية
- الأداء الإبداعي = ناتج استثماري لرأس المال البشري

المشكلة:

- الدراسة ركزت على المهارات والمرونة
- لكنها لم تدرس:

□ استدامة هذه الموارد

□ أو تطويرها عبر الزمن

تحليل الدراسة وفق نظرية الموارد ونظرية التعاقب القيادي

ثانياً: نظرية التعاقب القيادي

النقد:

- الدراسة لم تأخذ بعين الاعتبار:
 - انتقال القيادة
 - اختلاف الأجيال
 - تأثير القيادة على الاتجاهات

النتيجة:

ضعف تفسير:

- لماذا الاتجاهات لم تؤثر بقوة؟

الاستنتاج وربط الدراسة ببحثي الحالي

- الاستنتاج النقدي العام:
- الدراسة:
- قدمت نموذجًا إحصائيًا جيدًا
- لكنها تعاني من:
 - ❑ ضعف في التفسير النظري
 - ❑ غياب البعد العائلي
 - ❑ تجاهل الحوكمة
 - ❑ عدم معالجة الاستدامة

الاستنتاج وربط الدراسة ببحثي الحالي

- الاستنتاج النقدي العام:
- الدراسة:
- قدمت نموذجًا إحصائيًا جيدًا
- لكنها تعاني من:
- ☐ ضعف في التفسير النظري
- ☐ غياب البعد العائلي
- ☐ تجاهل الحوكمة
- ☐ عدم معالجة الاستدامة

الاستنتاج وربط الدراسة ببحثي الحالي

الفجوة التي يكشفها التحليل:

1. غياب حوكمة الموارد البشرية كمتغير رئيسي
2. عدم إدخال العدالة التنظيمية والولاء كمتغيرات وسيطة
3. تجاهل سياق الشركات العائلية
4. عدم معالجة تعاقب الأجيال
5. ضعف الربط بين النتائج والنظريات

الاستنتاج وربط الدراسة ببحثي الحالي

كيف يعالج بحثي هذه الفجوة:

بحثي يقدم نموذجًا أكثر تكاملاً:

□ حوكمة الموارد البشرية

العدالة التنظيمية

الولاء المؤسسي

الأداء المؤسسي

الاستدامة التنظيمية

استمرارية الشركة العائلية

الاستنتاج وربط الدراسة ببحثي الحالي

الإضافة العلمية لبحثي:

- تطوير مفهوم حوكمة الموارد البشرية في الشركات العائلية
- دمج البعد السلوكي (العدالة – الولاء)
- إدخال الاستدامة كمتغير نهائي
- تحليل تعاقب الأجيال
- ربط الدراسة بالقانون الإماراتي
- بناء نموذج تطبيقي قابل للاستخدام

تحليل الدراسة في ضوء الأطر النظرية يكشف أن:

- ضعف النتائج الإحصائية ليس خلافاً في البيانات

- بل نتيجة نقص في:

- ❖ التفسير النظري

- ❖ المتغيرات

- ❖ السياق

وبالتالي، يقدم البحث الحالي نموذجاً أكثر:

- تكاملاً

- واقعية

- ارتباطاً ببيئة الشركات العائلية في الإمارات



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

