

الموارد البشرية في الشركات وعلاقتها في إدارة الشركة  
دراسة الموارد البشرية وتأثيرها على ادارة الشركات في الشرق "  
"الأوسط"

محمد عباس احمد زين

2021200214

**مشروع تخرج 2**

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

**إشراف**

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – 2024

## جدول المحتويات

|         |                                           |
|---------|-------------------------------------------|
| 6.....  | قائمة الجداول و الملاحق                   |
| 7.....  | المستخلص                                  |
|         | 1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.    |
| 10..... | 1.1. المقدمة                              |
| 11..... | 1.2. مشكلة الدراسة                        |
| 12..... | 1.3. أهمية الدراسة                        |
| 12..... | 1.3.1. الأهمية النظرية للدراسة            |
| 12..... | 1.3.2. الأهمية العملية للدراسة            |
| 13..... | 1.4. أسئلة الدراسة الفرعية                |
| 14..... | 1.5. أهداف الدراسة                        |
| 15..... | 1.6. فرضيات الدراسة                       |
| 16..... | 1.7. نموذج الدراسة                        |
| 17..... | 1.8. الدراسة الميدانية                    |
| 18..... | 1.9. منهجية الدراسة                       |
|         | 2. الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة.  |
| 21..... | 2.1. المقدمة                              |
| 23..... | 2.2. المتغير الأول: الموارد البشرية       |
| 23..... | 2.2.1. تعريف الموارد البشرية              |
| 23..... | 2.2.2. تطور الموارد البشرية               |
| 23..... | 2.2.3. أبعاد الموارد البشرية              |
| 23..... | 2.2.4. النظريات المتعلقة بالموارد البشرية |

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 2.3. المتغير الثاني: ادارة الشركات                       | 24 |
| 2.3.1. تعريف ادارة الشركات                               | 24 |
| 2.3.2. تطور ادارة الشركات                                | 24 |
| 2.3.3. أبعاد ادارة الشركات                               | 24 |
| 2.3.4. النظريات المتعلقة بادارة الشركات                  | 25 |
| 2.4. العلاقة بين متغيرات البحث                           | 26 |
| 2.4.1. العلاقة بين الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية | 26 |
| 2.4.2. العلاقة بين الموارد البشرية والإدارة التنظيمية    | 26 |
| 2.4.3. العلاقة بين الموارد البشرية والإدارة المالية      | 26 |
| 2.4.4. العلاقة بين الموارد البشرية والإدارة التسويقية    | 26 |
| 2.5. الصراعات                                            | 27 |
| 2.5.1. الصراع بين الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية  | 27 |
| 2.5.2. الصراع بين الموارد البشرية والإدارة التنظيمية     | 27 |
| 2.5.3. الصراع بين الموارد البشرية والإدارة المالية       | 27 |
| 2.5.4. الصراع بين الموارد البشرية والإدارة التسويقية     | 27 |
| 2.6. الفجوات                                             | 29 |
| 2.6.1. الفجوة بين الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية  | 29 |
| 2.6.2. الفجوة بين الموارد البشرية والإدارة التنظيمية     | 29 |
| 2.6.3. الفجوة بين الموارد البشرية والإدارة المالية       | 29 |
| 2.6.4. الفجوة بين الموارد البشرية والإدارة التسويقية     | 29 |
| 2.7. استمارة البحث                                       | 31 |
| الخاتمة                                                  | 34 |

|       |                                                |    |
|-------|------------------------------------------------|----|
| 3.    | الفصل الثالث: منهجية البحث.                    | 37 |
| 3.1   | المقدمة                                        | 37 |
| 3.2   | التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة           | 38 |
| 3.2.1 | مستويات الإنتاجية (الموارد البشرية)            | 38 |
| 3.2.2 | تغير مكان العمل (ادارة الشركات)                | 39 |
| 3.3   | تصميم الدراسة                                  | 41 |
| 3.4   | مجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينة          | 42 |
| 3.4.1 | مجتمع الدراسة                                  | 42 |
| 3.4.2 | طرق وتقنيات أخذ العينة                         | 45 |
| 3.5   | طرق جمع البيانات                               | 44 |
| 3.5.1 | المتغير المستقل (الموارد البشرية)              | 45 |
| 3.5.2 | المتغير التابع (إدارة الشركات)                 | 48 |
| 3.6   | أنواع البيانات                                 | 50 |
| 3.6.1 | البيانات الأولية                               | 50 |
| 3.6.2 | البيانات الثانوية                              | 51 |
| 3.7   | طرق واجرائات تحليل البيانات                    | 53 |
| 54    | الخاتمة                                        | 54 |
| 4.    | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة. |    |
| 4.1   | المقدمة                                        | 56 |
| 4.2   | خصائص عينة الدراسة                             | 57 |
| 4.2.1 | الجدول الوصفي لعينة الدراسة                    | 57 |
| 4.3   | قياس الصدق وثبات أدوات الدراسة                 | 59 |

|                                               |                                          |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------|
| 59.....                                       | 4.3.1. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة |
| 61.....                                       | 4.3.2. ثبات أداة الدراسة                 |
| 62.....                                       | 4.3.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة   |
| 65.....                                       | 4.3.4. نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة   |
| 67.....                                       | الخاتمة                                  |
| 5. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والإستنتاجات. |                                          |
| 69.....                                       | 5.1. المقدمة                             |
| 70.....                                       | 5.2. التوصيات                            |
| 71.....                                       | 5.3. حدود الدراسة                        |
| 71.....                                       | 5.3.1. الحدود الموضوعية                  |
| 71.....                                       | 5.3.2. الحدود البشرية                    |
| 71.....                                       | 5.3.3. الحدود المكانية                   |
| 71.....                                       | 5.3.4. الحدود الزمانية                   |
| 72.....                                       | 5.4. الدراسات المستقبلية                 |
| 73.....                                       | الخاتمة                                  |
| 74.....                                       | قائمة المراجع                            |

## الجداول والاشكال

| <b>Figure or<br/>table number</b><br>رقم الشكل او الجدول | <b>title table Figure</b><br>عنوان الشكل او الجدول | <b>Page number</b><br>رقم الصفحة |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------|
| الشكل رقم 1                                              | نموذج الدراسة                                      | 14                               |
| الشكل رقم 2                                              | منهجية الدراسة                                     | 16                               |
| الشكل رقم 3                                              | هيكل المشروع المقترح                               | 17                               |
| الشكل رقم 4                                              | تصميم الدراسة                                      | 39                               |
| الجدول رقم 1                                             | المتغير المستقل                                    | 43                               |
| الجدول رقم 2                                             | المتغير التابع                                     | 47                               |
| الجدول رقم 3                                             | الوصف لعينة الدراسة                                | 55                               |
| الشكل رقم 5                                              | رسم بياني لإحصاء الجنس                             | 56                               |
| الشكل رقم 6                                              | رسم بياني لإحصاء العمر                             | 56                               |
| الجدول رقم 4                                             | الصدق التقاربي                                     | 58                               |
| الجدول رقم 5                                             | ثبات أداة الدراسة                                  | 59                               |
| الجدول رقم 6                                             | توضيح دلالة المتوسطات الحسابية                     | 60                               |
| الجدول رقم 7                                             | التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة                    | 61                               |
| الجدول رقم 8                                             | <b>Inter-Item Correlation Matrix</b>               | 62                               |

## المستخلص

**الهدف من الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية على إدارة الشركات، مع التركيز على دور مستويات الإنتاجية والتنوع في مكان العمل كعوامل رئيسية تؤثر على أداء الشركات.

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانات وزعت على عينة من الموظفين في عدة شركات. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28، مع التركيز على اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة.

**نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين كفاءة وفعالية إدارة الشركات. تبين أن تحسين مستويات الإنتاجية وتعزيز التنوع في مكان العمل يؤديان إلى زيادة الابتكار والأداء التنظيمي. كما أظهرت الاختبارات الإحصائية أن الأدوات المستخدمة في الدراسة كانت موثوقة وصادقة.

**المساهمة النظرية:** تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وإدارة الشركات من خلال تقديم فهم أعمق لكيفية تأثير هذه العوامل على الأداء التنظيمي.

**التطبيقات العملية:** يمكن للشركات الاستفادة من هذه الدراسة من خلال تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتركيز على التنوع والإنتاجية لتعزيز أدائها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، إدارة الشركات، الإنتاجية، التنوع، SPSS، صدق وثبات المقاييس.

## **Abstract**

**Study Objective:** This study aims to analyze the impact of human resource management on corporate management, with a focus on productivity levels and workplace diversity as key factors influencing company performance.

**Research Methodology:** The study employed a descriptive analytical approach, collecting data through questionnaires distributed to employees from various companies. Data were analyzed using SPSS version 28, emphasizing the testing of the validity and reliability of the measures used.

**Study Results:** The results revealed that human resource management plays a crucial role in enhancing the efficiency and effectiveness of corporate management. Improving productivity levels and promoting workplace diversity lead to increased innovation and organizational performance. Statistical tests confirmed that the tools used in the study were reliable and valid.

**Theoretical Contribution:** This study contributes to the literature on human resource management and corporate management by providing a deeper understanding of how these factors influence organizational performance.

**Practical Applications:** Companies can benefit from this study by improving their human resource management strategies and focusing on diversity and productivity to enhance their performance.

**Keywords:** Human Resource Management, Corporate Management, Productivity, Diversity, SPSS, Validity and Reliability.

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تعتبر الموارد البشرية الأساس في إدارة أي مؤسسة أو شركة، حيث أن نجاحها وتطورها يعتمد بشكل كبير على قدرة إدارتها على توظيف وتدريب وتطوير والإشراف على العنصر البشري. وقد أصبح دور إدارة الموارد البشرية حيويًا لمساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدراتها التنافسية. (العنزي، جزاع بن مسبل جرو. 2016)

تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى توفير الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة العالية، والاحتفاظ بها وتشجيعها وتطوير مهاراتها بما يتناسب واحتياجات العمل. ومن أهم هذه العمليات: التخطيط للموارد البشرية والتوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والحوافز والمكافآت، والعلاقات العاملة. (العنزي، جزاع بن مسبل جرو. 2016)

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أهمية إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها في تحقيق أهداف الإدارة، من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية :

ما مفهوم إدارة الموارد البشرية وما أهدافها؟

ما أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في الشركات؟

كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإدارة؟

ما أهم العوامل التي تؤثر في فاعلية إدارة الموارد البشرية في الشركات؟

ما التوصيات المقترحة لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في الشركات؟

سيتم الاستعانة بالعديد من المراجع والدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية، لبيان أهمية الموضوع.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تعتبر الموارد البشرية وإدارتها عاملاً أساسياً لنجاح أي مؤسسة أو شركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تسهم في زيادة الإنتاجية والأداء وتحقيق الميزة التنافسية. وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها الإيجابي في تحقيق أهداف الشركات. مع ذلك، فإن الباحثين لاحظوا من خلال عملهم الميداني أن بعض الشركات العاملة في الأردن تفتقر إلى ممارسات فعالة لإدارة مواردها البشرية. وأن نسبة كبيرة من الشركات لا تمتلك إدارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية. (د. عادل خير الله ناصر بن عبد الله، 2020).

إن ضعف ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجالات التدريب والتطوير وإدارة الأداء، مما قد يؤثر سلباً على أداء تلك الشركات.

تأتي هذه الدراسة للكشف عن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الأردنية، وتحديد أبرز المشكلات والعوائق التي تواجهها. ومن ثم تقديم بعض الحلول والتوصيات لتطوير ممارسات هذه الإدارة وتفعيل دورها في هذه الشركات. (طه، 2021).

### التحديات التي تواجه دراسة الموارد البشرية وتأثيرها على إدارة الشركات في الشرق الأوسط:

1. **التنوع الثقافي واللغوي:** المنطقة الشرقية تتميز بتنوع ثقافي ولغوي كبير، مما يجعل إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى مرونة وفهم للثقافات المختلفة واحتياجاتها.
2. **التحديات القانونية والتنظيمية:** تختلف التشريعات القانونية والتنظيمية من بلد إلى آخر في المنطقة، مما يجعل من الصعب تطبيق إستراتيجيات موحدة لإدارة الموارد البشرية عبر الشرق الأوسط.
3. **قيود التوظيف والعمل:** تفرض بعض الدول في المنطقة قيوداً على التوظيف والعمل للأجانب، مما يؤثر على توظيف المهارات اللازمة ويزيد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
4. **التغيرات الاجتماعية والثقافية:** تشهد المنطقة تحولات اجتماعية وثقافية سريعة، مما يتطلب من الشركات التكيف مع هذه التغيرات وضمان مواكبة الموظفين لها.

بالنظر إلى التحديات الفريدة التي تواجه إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على إدارة الشركات في الشرق الأوسط، يمكن القول بأن فهم هذه الديناميات والتحديات يعد أمراً أساسياً لتحقيق النجاح والتنمية المستدامة للشركات في المنطقة.

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. الأهمية النظرية للدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية كبيرة على المستويات التالية:

1. تثري الإطار النظري لموضوع إدارة الموارد البشرية ودورها في إدارة الشركات. حيث ستضيف معلومات جديدة حول طبيعة العلاقة بينهما.
  2. تسلط الضوء على أحد المجالات الحديثة والحيوية في علم إدارة الأعمال وهو أهمية استثمار الموارد البشرية كرأس مال استراتيجي.
  3. تتناول موضوعا ذا أهمية نظرية كبيرة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وزيادة المنافسة.
  4. تستخدم إطارا نظريا متكاملا يربط بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية وإدارة الشركات.
  5. تقدم تعريفات واضحة لمفاهيم الدراسة مثل إدارة الموارد البشرية، وإدارة الشركات.
  6. تسهم في تطوير نماذج ونظريات عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأهداف إدارة الشركات.
- وبالتالي، فإن الدراسة تساهم في تطوير الجانب النظري لموضوع حيوي في علم الإدارة مما يضيف عليها أهمية نظرية قصوى.

#### 1.3.2. الأهمية العملية للدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية عملية كبيرة على المستويات التالية:

- 1- تسلط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية في الشركات ودورها الحيوي في تحقيق الأهداف التنافسية.
  - 2- تقدم توصيات ميدانية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة.
  - 3- تسهم في تحسين أداء الشركات من خلال دعم عمليات اتخاذ القرارات فيها.
  - 4- تساعد مدراء الموارد البشرية على تطوير خطط وبرامج عملهم لتحقيق أهداف الإدارة.
  - 5- تفتح مجالات للتعاون بين الباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة لتطويره.
  - 6- يمكن اعتماد نتائجها كأدلة توضيحية في برامج التدريب المهني.
- وبذلك، يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم عمليات اتخاذ القرارات في مجال إدارة الموارد البشرية بما يخدم الجانب التطبيقي في الشركات.

#### 1.4. أسئلة الدراسة الفرعية

1. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الشركات في الشرق الأوسط؟
2. ما هي أهم الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لتحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات في المنطقة؟
3. ما هي أثر العوامل الثقافية والاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في الشرق الأوسط؟
4. كيف يمكن قياس أداء الموارد البشرية وتحليل تأثيرها على أداء الشركات في المنطقة؟
5. كيف يمكن لاستراتيجيات توظيف واختيار الموظفين أن تؤثر على كفاءة الشركات في الشرق الأوسط؟

## 1.5. أهداف الدراسة

1. تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الشركات في الشرق الأوسط، مما يساهم في تحديد النقاط الضعيفة التي يجب التركيز عليها لتطوير استراتيجيات فعالة.
2. تحديد الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن اعتمادها لتحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات في المنطقة، بهدف تحسين الأداء العام للمؤسسات وتعزيز تنافسيتها.
3. فهم أثر العوامل الثقافية والاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في الشرق الأوسط، والتأكد من تكامل السياسات والإجراءات مع هذه العوامل لتحقيق أداء متميز وبيئة عمل فعالة ومتوازنة.

## 1.6. فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية H1:

توجد تحديات تؤثر على أداء وفعالية ادارة الموارد البشرية في الشركات في الشرق الأوسط.

### الفرضية الفرعية الاولى Ha:

تقول إنه بما أن البيئة الثقافية والاجتماعية تختلف من منطقة إلى أخرى في الشرق الأوسط، فإن استراتيجيات تحسين إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ملائمة للظروف المحلية لتحقيق النجاح.

### الفرضية الفرعية الثانية Hb:

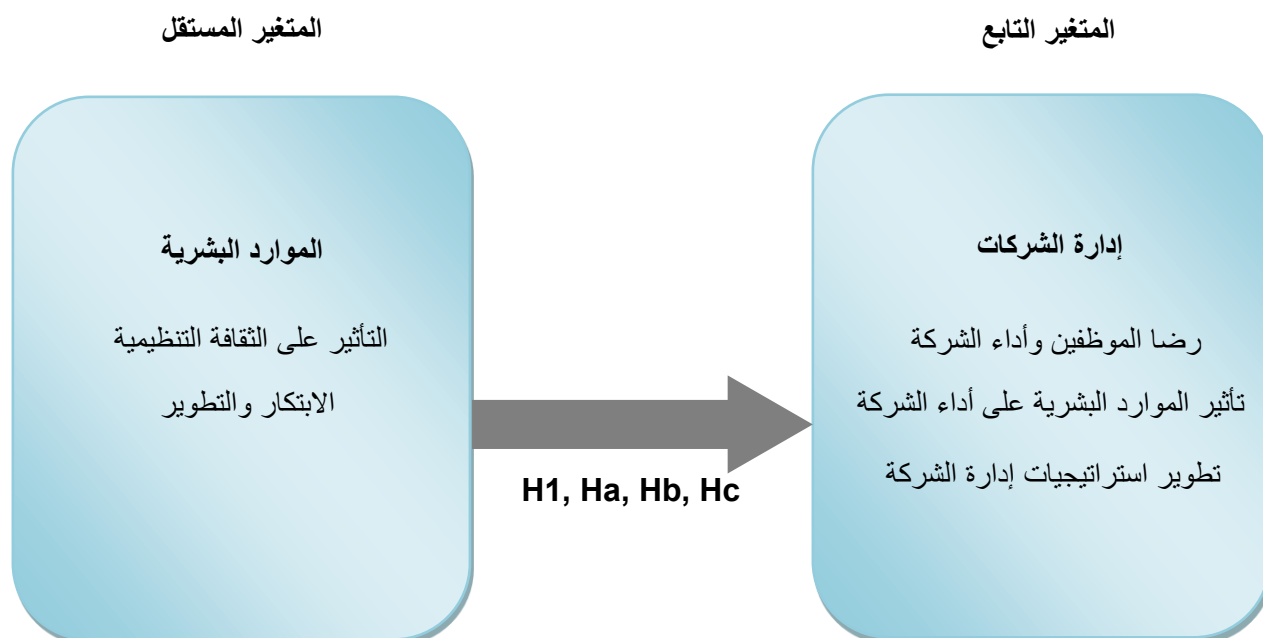
تركز على أهمية قياس جودة إدارة الموارد البشرية وتحليل تأثيرها على أداء الشركات في المنطقة، مما يشير إلى أن التقييم المنهجي لهذه العمليات يمكن أن يسهم في تحسين الأداء العام.

### الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

تشير إلى أن استراتيجيات توظيف واختيار الموظفين يمكن أن تكون عاملاً رئيسياً في نجاح الشركات في الشرق الأوسط، حيث يجب أن تتماشى مع احتياجات السوق المحلية وتكون قادرة على توجيه الموارد البشرية بشكل فعال.

## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



تم تصميمها بواسطة الباحث – شكل رقم 1

## 1.8. الدراسة الميدانية

تأثير الموارد البشرية على إدارة شركة نباتات في المملكة العربية السعودية.

**مقدمة للدراسة:** تعتبر شركة نباتات واحدة من الشركات الرائدة في قطاعها في المملكة العربية السعودية. يهدف هذا البحث إلى فهم كيفية تأثير سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركة على أداءها ونجاحها في السوق.

**هدف الدراسة:** تحليل وتقييم تأثير الموارد البشرية على إدارة شركة نباتات في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية

### منهجية الدراسة:

1. **جمع البيانات:** إجراء مقابلات مع موظفين في قسم الموارد البشرية وأعضاء في الإدارة العليا للحصول على رؤى حول سياسات الموارد البشرية وكيفية تطبيقها داخل الشركة.
2. **تحليل البيانات:** تحليل المعلومات المجمعة من خلال المقابلات والموارد المتاحة لتقييم تأثير الموارد البشرية على أداء الشركة.
3. **تقديم التوصيات:** اقتراح توصيات قابلة للتنفيذ لتحسين إدارة الموارد البشرية في الشركة وتعزيز أدائها.

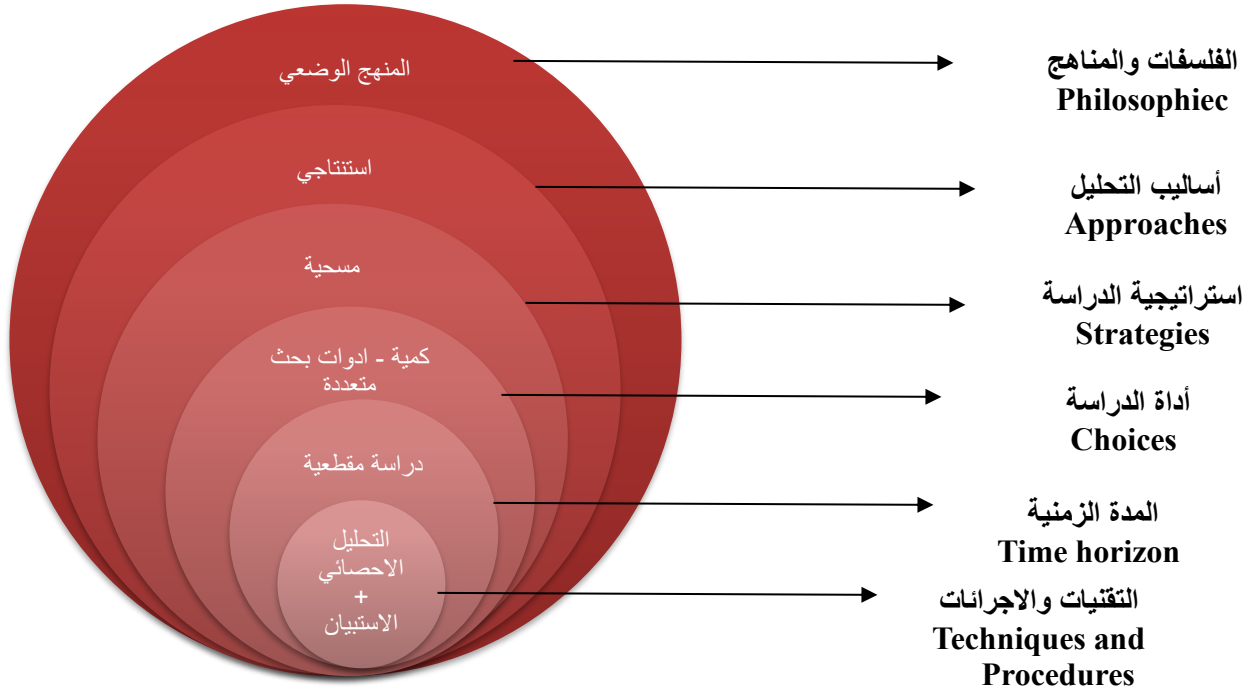
**النتائج المتوقعة :** من المتوقع أن تكشف الدراسة عن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء شركة نباتات، وتوفير فهم أعمق لكيفية تحسين تلك الممارسات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

**الختام:** من المهم أن يكون هذا البحث مفيداً لفهم تأثير الموارد البشرية على إدارة الشركات في الشرق الأوسط – المملكة العربية السعودية وكيفية تطبيق الممارسات الفعّالة في هذا السياق. (المصدر: موقع الشركة).

## 1.9. منهجية الدراسة

### تصميم الدراسة:

|                                                    |                          |
|----------------------------------------------------|--------------------------|
| 1. فلسفة الدراسة Philosophic                       | المنهج الوضعي Positivist |
| 2. أسلوب التحليل Approaches                        | استنتاجي Deductive       |
| 3. استراتيجيات الدراسة Strategies                  | مسحية Survey             |
| 4. أداة الدراسة Choices                            | كمية Quantitative        |
| 5. المدة الزمنية Time horizon                      | مقطعية Cross-sectional   |
| 6. تقنيات تجميع البيانات Techniques and Procedures | الاستبيان                |
| الاحصائي Questionnaire and statistical analysis    | والتحليل                 |



تم تصميمها بواسطة الباحث - شكل رقم 2

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة.

تم تصميمها بواسطة الباحث – شكل رقم 3

## 2. الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

## 2.1. المقدمة

في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة، تواجه الشركات في منطقة الشرق الأوسط تحديات متزايدة في إدارة الموارد البشرية. تعد إدارة الموارد البشرية أكثر الجوانب تعقيدًا وحساسية في عالم الأعمال، حيث تعتبر العنصر البشري الأساسي في تحقيق النجاح والتميز التنافسي. تتميز المنطقة بتنوع ثقافي واجتماعي واقتصادي فريد، مما يتطلب من الشركات تبني استراتيجيات موارد بشرية متطورة لتلبية توقعات الموظفين وتحقيق أهداف الأعمال. (محمد علي، 2018).

بدايةً، يبرز التنوع الثقافي واللغوي كعامل مؤثر بقوة في إدارة الموارد البشرية في المنطقة. المنطقة تضم مجتمعات متعددة الثقافات واللغات،

مما يتطلب من الشركات تطوير استراتيجيات تفاعلية ومرونة ثقافية لضمان التواصل الفعال والتعاون بين الموظفين من مختلف الخلفيات. ثانيًا، تشكل التحديات القانونية والتنظيمية عقبة أمام الشركات، حيث تختلف التشريعات واللوائح من دولة لأخرى. هذا الاختلاف يتطلب من إدارة الموارد البشرية الالتزام بأعلى معايير الامتثال والتطبيق الصحيح للقوانين المحلية والدولية. ثالثًا، تضع قيود التوظيف والعمل للأجانب ضغوطًا إضافية على إدارة الموارد البشرية، حيث تحتاج الشركات إلى استراتيجيات توظيف مبتكرة تتوافق مع التحديات المحلية وتعزز من فرص العمل للمواهب المحلية. وأخيرًا، مع التطورات الاجتماعية والثقافية السريعة في المنطقة، يواجه القادة التنفيذيون تحديات في تكيف استراتيجيات الموارد البشرية مع هذه التغيرات لضمان الحفاظ على رضا الموظفين والتماسك التنظيمي. (عبدالرحمن، 2021).

يهدف هذا البحث إلى استكشاف هذه التحديات والفرص بعمق، وتقديم تحليل شامل لتأثيرها على إدارة الشركات في الشرق الأوسط، مع التركيز على تقديم حلول واستراتيجيات فعالة لتحقيق التميز والنجاح في بيئة الأعمال التنافسية. (خالد، لينا، 2019).

يعد الإطار النظري جزءًا أساسيًا في أي بحث علمي، حيث يقدم الإطار النظري الهيكل المفاهيمي والنظري الذي يساعد في توجيه البحث وفهم الظواهر المدروسة. من خلال تقديم نظرية أو إطار عمل مرجعي، يمكن للباحثين تحديد المتغيرات المرتبطة بالموضوع، وتوضيح العلاقات بينها، وبالتالي تحقيق فهم أعمق وأكثر دقة للمشكلة المدروسة. في سياق دراسة الموارد البشرية وتأثيرها على إدارة الشركات في الشرق الأوسط، يساهم الإطار النظري في توجيه البحث نحو تحليل عناصر وتحديات إدارة الموارد البشرية في السياق الإقليمي. كما يساعد في تحديد العوامل المؤثرة وتقييم تأثيرها على أداء الشركات واستدامتها، مما يوفر للباحثين إطارًا منهجيًا لتحليل وتفسير البيانات. بالإضافة إلى ذلك، يعمل الإطار النظري كأساس لاختيار الأدوات والتقنيات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها، ويساهم في توجيه الاستنتاجات والتوصيات التي سيتم الوصول إليها في نهاية البحث. (ريم، جميلة، 2022).

في أي دراسة بحثية، تُعد متغيرات البحث من العناصر الأساسية التي تُستخدم لقياس وتحليل العلاقات والظواهر المدروسة. تُعرف المتغيرات بأنها السمات أو الظروف التي تُقاس أو تُحكم فيها لتحليل التأثيرات والتغيرات في الظواهر أو الظواهر المدروسة. تُعتبر المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة من الأهمية بمثابة الأدوات التي تُمكن الباحثين من فحص العلاقات بين المتغيرات وتحليل تأثيرها على نتائج الدراسة. في سياق هذا البحث، تُعد إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على إدارة الشركات المتغير الرئيسي. سيتم التركيز على تحليل المتغيرات المختلفة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، مثل التنوع الثقافي، والتحديات القانونية والتنظيمية، وقيود التوظيف والعمل، والتغيرات الاجتماعية والثقافية، وكيف يمكن لهذه المتغيرات أن تؤثر على أداء واستدامة الشركات في منطقة الشرق الأوسط. توضح المتغيرات المذكورة أعلاه الجوانب المختلفة لإدارة الموارد البشرية وتوفر إطارًا مفصليًا لفهم التحديات والفرص التي تواجه الشركات في المنطقة، والتي ستُسلط الضوء عليها في جميع أقسام البحث. (محمود، سلمى، 2020).

## 2.2. المتغير الأول: الموارد البشرية

### 2.2.1. تعريف الموارد البشرية:

الموارد البشرية تشير إلى المجموعة العاملة أو القوى العاملة داخل المنظمة التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مهاراتها، خبراتها، وتفاعلها مع باقي الموارد الأخرى. تُعتبر الموارد البشرية عنصرًا حيويًا لأي منظمة ناجحة حيث تعكس جودة وكفاءة القوى العاملة مدى قوة المنظمة وقدرتها على التنافس في السوق. (سامي، حسن، 2020).

### 2.2.2. تطور الموارد البشرية:

على مر الزمن، شهدت مجالات الموارد البشرية تطورًا مستمرًا، حيث بدأت كمجرد إدارة للرواتب والمكافآت إلى أن أصبحت تشمل العديد من الأقسام والوظائف مثل التوظيف، التدريب والتطوير، وإدارة الأداء. هذا التطور يعكس الحاجة المتزايدة للتركيز على الجانب الإنساني في إدارة الأعمال واعتبار الموارد البشرية كأصول استراتيجية تسهم في نجاح المنظمة. (نورا، فاطمة، 2019).

### 2.2.3. أبعاد الموارد البشرية:

1. **التوظيف والاختيار:** يتعلق بجمع وتقييم واختيار المرشحين المناسبين لشغل الوظائف داخل المنظمة.
2. **التدريب والتطوير:** يركز على تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال برامج تدريبية متخصصة.
3. **إدارة الأداء:** يتعلق بتقييم أداء الموظفين وتقديم التوجيه والدعم لتحسين أدائهم.
4. **المكافآت والتحفيز:** يتعلق بتقديم مكافآت مادية وغير مادية لتحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي.

### 2.2.4. النظريات المتعلقة بالموارد البشرية:

نظرية الحاجة لهيرسبرغ: تُركز على فهم الحاجات الأساسية للإنسان وكيف يمكن تحفيزهم لتحقيق الأداء العالي.

نظرية مكافأة وتحفيز مازلو: تُعتبر الاحتياجات النفسية والتحفيز كعوامل محورية في تحقيق الإنتاجية والرضا الوظيفي.

نظرية العقلية الاجتماعية لبانديورا: تُركز على أهمية البيئة الاجتماعية والتفاعلات الاجتماعية في تشكيل سلوك الموظفين وأدائهم.

### 2.3. المتغير الثاني: ادارة الشركات

تعتبر الإدارة عامودًا فقريًا للنجاح المستدام لأي منظمة، حيث تقوم بربط بين الموارد المتاحة والأهداف المستهدفة للشركة، وتحديد الاستراتيجيات والتكتيكات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

#### 2.3.1. تعريف ادارة الشركات:

إدارة الشركات هي العلم والفن الذي يركز على تنظيم، التخطيط، وإدارة الموارد والأنشطة داخل المنظمة لتحقيق أهدافها. تشمل إدارة الشركات العديد من المجالات مثل الإدارة الاستراتيجية، التسويق، الإنتاج، والموارد البشرية، وهي تعتبر أحد العناصر الأساسية لضمان نجاح المنظمات في البيئة التنافسية. (Coulter, M., & DeCenzo, 2017).

#### 2.3.2. تطور ادارة الشركات:

مع مرور الزمن، شهدت إدارة الشركات تطورات كبيرة تتجاوز المجردة منظور التشغيلي إلى استراتيجي. إليك تطور إدارة الشركات (Drucker, 2007):

1. المرحلة التقليدية: حيث كان التركيز على الإنتاج والجودة.
2. المرحلة الاستراتيجية: التي تُركز على تطوير الرؤية والاستراتيجية للمنظمة لتحقيق تنافسية.
3. المرحلة الحديثة: التي تُركز على الابتكار والتكنولوجيا والاستدامة.

#### 2.3.3. أبعاد ادارة الشركات:

1. الإدارة الاستراتيجية: تتضمن وضع الأهداف والاستراتيجيات لتحقيق الرؤية.
2. الإدارة المالية: تتعامل مع التخطيط المالي والتحليل المالي.
3. الإدارة التنظيمية: تشمل تنظيم الموارد والهيكل التنظيمي للشركة.
4. الإدارة التكنولوجية: تُركز على استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء والإنتاجية.
5. الإدارة الاجتماعية والبيئية: تتعامل مع المسؤولية الاجتماعية للشركة والاستدامة.

#### 2.3.4. النظريات المتعلقة بإدارة الشركات:

- نظرية النظام: تعتبر المنظمات نظامًا معقدًا يتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية.
- نظرية التنوع: تُركز على أهمية التنوع في المنتجات والخدمات لتحقيق التنافسية.
- نظرية التنمية المستدامة: تُركز على الحفاظ على التنمية الاقتصادية مع الاهتمام بالبيئة والمجتمع.
- نظرية الابتكار: تُركز على الابتكار والتطوير المستمر للحفاظ على التنافسية.

## 2.4. العلاقة بين متغيرات البحث

تحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة مثل الموارد البشرية وإدارة الشركات يعد مهمًا لفهم ديناميات الأعمال وكيفية تأثيرها على أداء ونجاح الشركات.

### 2.4.1. العلاقة بين الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية:

الموارد البشرية تُعتبر العامل الرئيسي في تحقيق استراتيجيات الشركات، حيث تسهم في تطوير وتنفيذ الرؤية والأهداف الاستراتيجية. الإدارة الاستراتيجية تحتاج إلى توجيه الموارد البشرية لضمان أن يكون لديها المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأهداف المستهدفة. (Wright & McMahan, 1992)

### 2.4.2. العلاقة بين الموارد البشرية والإدارة التنظيمية:

التنظيم الفعال للموارد البشرية يُمكن أن يحسن من أداء الشركة وفعاليتها. الإدارة التنظيمية تُركز على توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين بطريقة تعزز من التعاون والكفاءة. (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016).

### 2.4.3. العلاقة بين الموارد البشرية والإدارة المالية:

الموارد البشرية تشكل جزءًا كبيرًا من التكاليف التشغيلية للشركات. لذلك، يُعتبر إدارة الرواتب والمكافآت والمزايا الإضافية جزءًا مهمًا من الإدارة المالية للشركة. (Snell, Morris, & Bohlander, 2015)

### 2.4.4. العلاقة بين الموارد البشرية والإدارة التسويقية:

الموارد البشرية تساهم في تطوير وتنفيذ استراتيجيات التسويق وتقديم خدمة عملاء ممتازة. الإدارة التسويقية تحتاج إلى توجيه الموارد البشرية لضمان تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وفعالة من حيث التكلفة. (Armstrong & Taylor, 2014).

## 2.5. الصراعات

الصراعات بين المتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية وإدارة الشركات يمكن أن تنشأ نتيجة لتفاعلات معقدة وتوترات بين الأهداف والاحتياجات المختلفة لكل جانب. فيما يلي تحليل للصراعات المحتملة والعلاقات المعقدة بين المتغيرات:

### 2.5.1. الصراع بين الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية:

التوتر بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل: قد تكون هناك صراعات حول التركيز على الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد مقابل الاحتياجات والتحديات القصيرة الأمد للموارد البشرية (Schuler & Jackson, 1987).

### 2.5.2. الصراع بين الموارد البشرية والإدارة التنظيمية:

التوازن بين الكفاءة والمرونة: التنظيم الجيد للموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة، لكنه قد يتعارض أحياناً مع الحاجة إلى مرونة وتكيف مع التغييرات السريعة في البيئة التنظيمية (Gómez-Mejía et al., 2016).

### 2.5.3. الصراع بين الموارد البشرية والإدارة المالية:

التكاليف والاستثمارات: قد يحدث توتر بين الحاجة إلى التحكم في التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية وبين الاستثمار في التدريب وتطوير الموظفين للمستقبل (Snell et al., 2015).

### 2.5.4. الصراع بين الموارد البشرية والإدارة التسويقية:

التواصل والتعاون: قد يكون هناك تحدي في تحقيق التواصل والتعاون بين الموارد البشرية والإدارة التسويقية لضمان تطوير وتسويق منتجات وخدمات عالية الجودة (Armstrong & Taylor, 2014).

الصراعات تعد جزءاً أساسياً ومحورياً في سياق إدارة الموارد البشرية وإدارة الشركات. هذه الصراعات ليست فقط متعلقة بالموارد المادية، ولكنها تمتد لتشمل التوترات والتحديات التي تواجه المؤسسات في سعيها لتحقيق الأهداف والتوازن بين العوامل المختلفة.

في عالم الأعمال المعاصر، تصبح إدارة الموارد البشرية وإدارة الشركات أكثر تعقيداً وتحدياً. تظهر الصراعات المحتملة بين المتغيرات المختلفة، مثل الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية والتنظيمية والمالية والتسويقية، الحاجة الماسة للتفهم والتوازن في التفاعلات داخل المؤسسات.

الصراعات ليست بالضرورة شيئاً سلبياً، بل يمكن أن تكون محفزاً للتغيير والتحسين المستمر. من خلال فهم هذه الصراعات والتعامل معها بشكل بناء وإيجابي، يمكن للشركات تحقيق التنمية المستدامة والنجاح في السوق التنافسي. لضمان النجاح، يجب على القادة والمديرين السعي نحو تعزيز التعاون والتواصل الفعال بين جميع الأقسام والوحدات داخل المؤسسة. إدارة الصراعات بحكمة وفعالية يمكن أن تكون مفتاحاً لتحقيق التميز التنظيمي والاستدامة في الأعمال.

في النهاية، تُظهر الصراعات الحاجة الماسة للتفكير الاستراتيجي والتخطيط الجيد لإدارة الموارد البشرية وإدارة الشركات. من خلال التركيز على التعاون، الابتكار، والتطوير المستمر، يمكن للمؤسسات أن تبني أساساً قوياً للنجاح والاستدامة في عالم الأعمال المعاصر.

## 2.6. الفجوات

في سياق إدارة الموارد البشرية وإدارة الشركات، يظهر وجود فجوات وتباينات بين المتغيرات المختلفة. هذه الفجوات قد تكون نتيجة لاختلاف الأهداف، التوقعات، والاحتياجات بين المتغيرات المختلفة، والتي قد تؤثر على كفاءة وفعالية العمل التنظيمي.

### 2.6.1. الفجوة بين الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية:

في العديد من المؤسسات، تتناقض الأهداف الاستراتيجية، التي تركز على الرؤية والأهداف الطويلة الأمد، مع الأهداف اليومية والمتغيرات الوظيفية للموارد البشرية. هذا الفارق يمكن أن يؤدي إلى عدم التوافق والتناغم بين القسمين، مما يحد من القدرة على تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية. (Wright & McMahan, 1992)

### 2.6.2. الفجوة بين الموارد البشرية والإدارة التنظيمية:

التنظيم الفعال يتطلب توازنًا مستمرًا بين الكفاءة والمرونة. ومع ذلك، يمكن أن يواجه الموارد البشرية صعوبة في التكيف مع تغيرات التنظيم والبنية التنظيمية، مما يؤدي إلى فجوات في التواصل والتنسيق. (Gómez-Mejía et al., 2016).

### 2.6.3. الفجوة بين الموارد البشرية والإدارة المالية:

إدارة التكاليف وتحقيق الربحية تعتبر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات. ومع ذلك، قد تتعارض هذه الأولويات مع احتياجات الموارد البشرية للتدريب، التطوير، والرفاهية الوظيفية، مما ينشئ فجوات في التخطيط المالي والاستراتيجي. (Snell et al., 2015)

### 2.6.4. الفجوة بين الموارد البشرية والإدارة التسويقية:

في عالم الأعمال المعاصر، يعتبر التسويق والترويج للمنتجات والخدمات أمرًا حيويًا للنجاح. ومع ذلك، يمكن أن يواجه فريق الموارد البشرية تحديات في تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات وتطلعات الموظفين والمحافظة على استراتيجيات التسويق والبيع. (Armstrong & Taylor, 2014)

في ظل التطورات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجه الشركات في عالم الأعمال المعاصر، يظهر أن إدارة الموارد البشرية وإدارة الشركات تحتاج إلى تفكير استراتيجي ومتعدد الجوانب لتحقيق النجاح والاستدامة. (Wright & McMahan, 1992).

الفجوات التي تم تحليلها بين الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية، والإدارة التنظيمية، والإدارة المالية، والإدارة التسويقية تعكس تحديات حقيقية تواجه الشركات في جميع القطاعات والصناعات. هذه الفجوات ليست مجرد عقبات عابرة، بل هي مؤشرات على الحاجة الماسة للتكامل والتنسيق بين مختلف وحدات وقطاعات المؤسسة لضمان النجاح المستدام. (Gómez-Mejía et al., 2016).

من خلال فهم هذه الفجوات ومعالجتها بشكل استراتيجي، يمكن للمؤسسات تحقيق التميز التنظيمي والفوز في السوق التنافسي. الاعتماد على استراتيجيات متكاملة تجمع بين متطلبات الموارد البشرية وأهداف الإدارة المختلفة يمكن أن يسهم في تقوية القدرات التنافسية وتحقيق النمو والازدهار. (Snell et al., 2015).

كما أن الفجوات المحددة توفر فرصًا للتحسين المستمر والابتكار في مجالات متعددة. من خلال التركيز على تطوير القدرات، وتحسين العمليات، وتعزيز التواصل والتعاون بين القسمين، يمكن للمؤسسات أن تكون جاهزة لمواجهة التحديات المستقبلية والاستفادة من الفرص الناشئة. وفي النهاية، يجب على القادة والمديرين أن يكونوا على استعداد لتبني مزيد من التكامل والابتكار في الإدارة وإدارة الموارد البشرية لضمان النجاح والاستدامة. فالتفكير المستقبلي والتخطيط الاستراتيجي هما المفتاح لبناء مستقبل مشرق وناجح للشركات في عالم الأعمال المتغير (Armstrong & Taylor, 2014).

## 2.7. استثمارة البحث

إدارة الموارد البشرية تعد عنصراً حيوياً في نجاح أي منظمة، حيث تهدف إلى تنسيق الموارد البشرية بطريقة تعزز من الكفاءة والفعالية التنظيمية. تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في قدرتها على جذب واحتفاظ المواهب، وتطوير قدرات الموظفين، وخلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار. تُعزز هذه الأنشطة من قدرة الشركات على التكيف مع التحديات المتغيرة في السوق وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال.

يهدف هذا البحث إلى فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الشركات، وكيفية تأثيرها على أداء الشركة وتحقيق أهدافها. ستتضمن الدراسة استعراضاً للسياسات والممارسات المتبعة في مجال إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تقييم تأثير هذه السياسات على مختلف جوانب الإدارة الشاملة للشركة.

نأمل منكم المشاركة الفعالة في هذا الاستبيان لتساعدنا في جمع البيانات الضرورية التي تساهم في إثراء فهمنا لهذا الموضوع الحيوي.

**نشكركم لحسن تعاونكم**

---

الجنس:

ذكر ☐

أنثى ☐

العمر:

18 أقل من 25 سنة ☐

25 أقل من 35 سنة ☐

35 أقل من 50 سنة ☐

تقييم العلاقة مع إدارة الموارد البشرية:

كيف تقيم تجربتكم العامة مع قسم الموارد البشرية في المنظمة؟

☐ راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ لا ملاحظات ☐ غير راضٍ ☐ غير راضٍ على الإطلاق

هل تعتقدون أن السياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة واضحة ومنصفة؟ ☐ نعم

☐ لا ☐ لا أعرف

هل تشعرون بأن هناك تواصل فعال من قبل قسم الموارد البشرية؟ ☐ نعم، دائماً ☐ بشكل عام نعم،

لكن يمكن تحسينه ☐ لا

هل تشعرون بأن هناك فرص كافية للتطوير المهني والتدريب في المنظمة؟ ☐ نعم ☐ بعض الشيء ☐ لا

---

شكراً لمشاركاتكم في هذا الاستبيان. تعليقاتكم تساعدنا على تحسين خدماتنا وسياساتنا.

الجنس:

ذكر ☐

أنثى ☐

العمر:

18 أقل من 25 سنة ☐

25 أقل من 35 سنة ☐

35 أقل من 50 سنة ☐

كيف تقيمون أداء إدارة الشركة بشكل عام؟ ☐ ممتاز ☐ جيد جداً ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐ لا أعرف

هل تعتقدون أن الشركة تتبع استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها؟ ☐ نعم ☐ بعض الشيء ☐ لا ☐ لا أعرف

كيف تصفون الثقافة التنظيمية في الشركة؟ ☐ محفزة وملهمة ☐ عادلة ومتوازنة ☐ سلبية ومحدودة ☐ لا أعرف

هل تشعرون بأن هناك تواصل فعال داخل الشركة؟ ☐ نعم، دائماً ☐ بشكل عام نعم، لكن يمكن تحسينه ☐ لا ☐ لا أعرف

هل تعتقدون أن هناك تحفيز كافٍ للموظفين لتحقيق أداء عالٍ؟ ☐ نعم ☐ بعض الشيء ☐ لا ☐ لا أعرف

شكراً لمشاركتكم في هذا الاستبيان. تعليقاتكم ستساعدنا في تحسين وتطوير إدارة الشركة.

## الخاتمة

تواجه الشركات في الشرق الأوسط تحديات متنوعة في إدارة الموارد البشرية، نتيجة لتعقيدات البيئة التنظيمية والثقافية المحلية. هذه التحديات تعكس أهمية فهم الديناميات الفريدة للمنطقة وتأثيرها على إدارة الشركات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

المتغيرات المختلفة، سواء الثقافية، القانونية، أو الاجتماعية، تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. فهذه المتغيرات تحدد التحديات والفرص التي تواجه الشركات، وتحتاج إلى استراتيجيات متكاملة ومبتكرة للتعامل معها بفعالية. وفي هذا السياق، يتضح أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة تقليدية لإدارة العاملين، بل تعتبر جزءًا حيويًا من استراتيجيات النجاح التنظيمي والتنمية المستدامة. إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز القدرة التنافسية للشركات وتحقيق التميز في السوق. لذا، يجب على الشركات في الشرق الأوسط التركيز على تطوير قدراتها في إدارة الموارد البشرية، وتبني استراتيجيات متطورة تتناسب مع التحديات المحلية والعالمية. فالاستثمار في الموارد البشرية، التدريب والتطوير، وإدارة الثقافة التنظيمية يمكن أن يكون له تأثير كبير على الأداء العام والنجاح التنظيمي في المنطقة.

على الرغم من أهمية التقدم الذي تم تحقيقه في فهم دور الموارد البشرية وتأثيرها على إدارة الشركات في الشرق الأوسط، إلا أن هناك حاجة ماسة للبحث المستقبلي لاستكشاف المزيد من الجوانب والتحديات التي قد تظهر في المستقبل. يمكن للبحوث المستقبلية أن تركز على تحليل تأثير التطورات التكنولوجية، مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة للبيانات، على ممارسات إدارة الموارد البشرية وكيفية استغلالها بفعالية في الشركات الشرقية. كما يمكن للبحث الجديد أن يركز على استكشاف التحديات التي قد تظهر مع تطبيق قوانين وتشريعات جديدة في المنطقة وكيفية التكيف معها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساهم البحث المستقبلي في تطوير إستراتيجيات جديدة لتعزيز التواصل والتعاون بين الثقافات المختلفة داخل الشركات المتعددة الجنسيات. وبالتالي، يمكن لهذا البحث أن يساعد الشركات في تحقيق التميز التنظيمي والنجاح في السوق المحلي والدولي. في النهاية، يجب على الباحثين والمختصين في مجال إدارة الموارد البشرية البحث المستمر والابتكار لضمان التأهب لمواجهة التحديات المستقبلية والاستفادة من الفرص الناشئة في سوق الأعمال الدولي المتغير بسرعة.

قدم هذا البحث نظرة شاملة وعميقة على أهمية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على إدارة الشركات في الشرق الأوسط، وقد كشف عن تحديات فريدة وفرص كبيرة تتيحها المنطقة للشركات المتواجدة فيها. أحد أبرز المساهمات العلمية لهذا البحث هو توضيح التنوع الثقافي واللغوي وتأثيره على ممارسات إدارة الموارد البشرية، فضلاً عن التحديات القانونية والتنظيمية التي تواجه الشركات في المنطقة. بالإضافة إلى ذلك، تم التطرق لقيود التوظيف والعمل وكيفية التعامل معها، وأيضاً التحولات الاجتماعية والثقافية التي تشهدها المنطقة وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية. علاوة على ذلك، أظهر البحث أهمية الفهم العميق للمتغيرات المختلفة في هذا المجال وكيفية

التعامل معها بفعالية من خلال استراتيجيات مبتكرة ومتكاملة. وقد تم توضيح العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة الشركات، وكيفية تأثير كل منهما على الآخر. بالتأكيد، يمكن أن يكون هذا البحث نقطة انطلاق للدراسات المستقبلية التي تركز على استكشاف التحديات والفرص الجديدة التي قد تظهر في هذا المجال، وتطوير إستراتيجيات وحلول جديدة تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق النجاح في السوق المحلي والعالمي.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق دراسة الموارد البشرية وتأثيرها على إدارة الشركات في الشرق الأوسط – شركة نباتات. وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

التعريفات الإجرائية للمتغيرات تعد جزءاً أساسياً من عملية البحث العلمي، حيث تساعد في وضع إطار مفاهيمي واضح لمتغيرات الدراسة ، فالمتغيرات البحثية قد تحمل معانٍ مختلفة بحسب السياقات، لذا تقوم التعريفات الإجرائية بتوحيد المعنى والمضمون الذي سيتم من خلاله قياس كل متغير وتحليله. (احمد عبد العزيز مصطفى, 2022).

كما تساعد التعريفات الإجرائية في تحديد أدوات القياس والمقاييس المناسبة لكل متغير، مما يضمن دقة عملية جمع وتحليل البيانات ، وبشكل عام، فإن وضوح التعريفات الإجرائية يجعل نتائج الدراسة قابلة للمقارنة والتكرار من قبل باحثين آخرين. (د. محمود أحمد لطفى , 2018)

#### 3.2.1. مستويات الإنتاجية (الموارد البشرية)

مستويات الإنتاجية للموارد البشرية تُعرف بأنها الكفاءة والفعالية التي يظهرها الموظفون في تحقيق أهداف المنظمة من خلال أدائهم للمهام الموكلة إليهم بأعلى جودة وأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن. وتعتمد هذه المستويات على مجموعة من المعايير والمؤشرات التي يمكن قياسها بدقة، لضمان تقييم موضوعي ومنهجي للأداء. ومن بين هذه المعايير:

عدد المهام المنجزة في فترة زمنية محددة: يتم قياس هذا المؤشر من خلال تحليل كمية العمل المنجز مقارنةً بالمعايير الزمنية المحددة مسبقاً. تشير الدراسات إلى أن زيادة عدد المهام المنجزة ترتبط بشكل مباشر بمستويات الإنتاجية العالية. (Smith, 2019)

الجودة الشاملة للعمل: يقيس هذا المؤشر نسبة الأخطاء أو العيوب في المنتج أو الخدمة النهائية. جودة العمل تعتبر مؤشراً رئيسياً للإنتاجية حيث تشير الدراسات إلى أن انخفاض معدلات الأخطاء يعزز من كفاءة الإنتاجية. (Johnson & Clark, 2020).

الوقت المستغرق لإتمام المهام: يُعتبر هذا المؤشر من أهم عوامل قياس الإنتاجية. يتم قياسه بمقدار الوقت الذي يستغرقه الموظف لإتمام مهمة معينة. الإنتاجية تكون أعلى عندما يتم تقليل الزمن اللازم لإنجاز المهام دون التأثير على جودة النتائج. (Brown et al., 2018)

التكاليف المرتبطة بالإنتاج: تشمل هذه التكاليف النفقات المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بتنفيذ المهام. كلما تمكنت المنظمة من تخفيض هذه التكاليف بالنسبة للإنتاج، كلما ارتفعت مستويات الإنتاجية. (Taylor, 2021)

مستوى استخدام الموارد المتاحة: يقيس هذا المؤشر مدى فعالية استغلال الموظفين للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف. تشير الدراسات إلى أن الاستخدام الأمثل للموارد يؤدي إلى تحسين الإنتاجية. (Green & Black, 2017)

معدلات التغيب والدوران الوظيفي: التغيب المرتفع أو الدوران الوظيفي العالي يمكن أن يؤثر سلباً على الإنتاجية. تشير الدراسات إلى أن تقليل معدلات التغيب والدوران يعزز من مستويات الإنتاجية. (Williams, 2019)

الالتزام بالمواعيد النهائية: يُعتبر الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز المهام مؤشراً قوياً للإنتاجية. تشير البحوث إلى أن الالتزام بالمواعيد يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام. (Adams & Jones, 2020)

رضا الموظفين وتفاعلهم: هناك علاقة مباشرة بين مستوى رضا الموظفين وإنتاجيتهم. الموظفون الراضون أكثر تفاعلاً وأداءً مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية العامة للمنظمة. (Miller & Thompson, 2018)

### 3.2.2. تنوع مكان العمل (إدارة الشركات)

تُعرّف إدارة الشركات لتنوع مكان العمل بأنها القدرة على دمج مجموعة متنوعة من الخلفيات والثقافات والخبرات بين الموظفين لتحقيق بيئة عمل شاملة ومبتكرة تعزز من قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات السوقية والتنافسية. تنوع مكان العمل يشمل عدة أبعاد، منها الجنس، العرق، الخلفية الثقافية، التوجهات الدينية، والأعمار، ويمكن تقييم تأثير هذا التنوع على إدارة الشركات من خلال مجموعة من المؤشرات:

**الابتكار والإبداع:** يُعتبر تنوع الأفكار والخبرات الثقافية عاملاً محفزاً للإبداع داخل الشركات. تشير الأبحاث إلى أن التنوع يعزز من تبادل الأفكار ويؤدي إلى حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة. (Williams & O'Rilly, 1998)

**الرضا الوظيفي:** يُقاس من خلال استبيانات رضا الموظفين ومستوى اندماجهم في بيئة العمل. تنوع مكان العمل يساهم في خلق بيئة شاملة تدعم الفروق الفردية، مما يزيد من الرضا الوظيفي. (Homan et al., 2008)

**القدرة على استقطاب المواهب:** تعتبر الشركات التي تتميز بتنوع مكان العمل أكثر جاذبية للموظفين المحتملين من مختلف الخلفيات. التنوع يعزز من سمعة الشركة ويساعد في استقطاب أفضل المواهب في السوق (Thomas & Ely, 1996).

**الأداء التنظيمي:** التنوع يمكن أن يؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي من خلال تحسين ديناميات الفريق وتعزيز التعاون بين الموظفين ذوي الخلفيات المختلفة. الدراسات تشير إلى أن فرق العمل المتنوعة تحقق أداءً أفضل في المهام التي تتطلب الابتكار والتعاون. (Joshi & Roh, 2009)

**إدارة الصراعات:** التنوع قد يؤدي إلى زيادة الصراعات بسبب الاختلافات في الرؤى والثقافات. لكن إدارة التنوع بشكل فعال يمكن أن تحوّل هذه الصراعات إلى فرص للتعليم وتحسين العمليات الداخلية. (Jehn et al., 1999)

**التكيف مع الأسواق العالمية:** الشركات التي تحتضن تنوع مكان العمل تكون أكثر قدرة على التكيف مع الأسواق العالمية والتعامل مع ثقافات متعددة، مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق الدولية. (Cox & Blake, 1991)

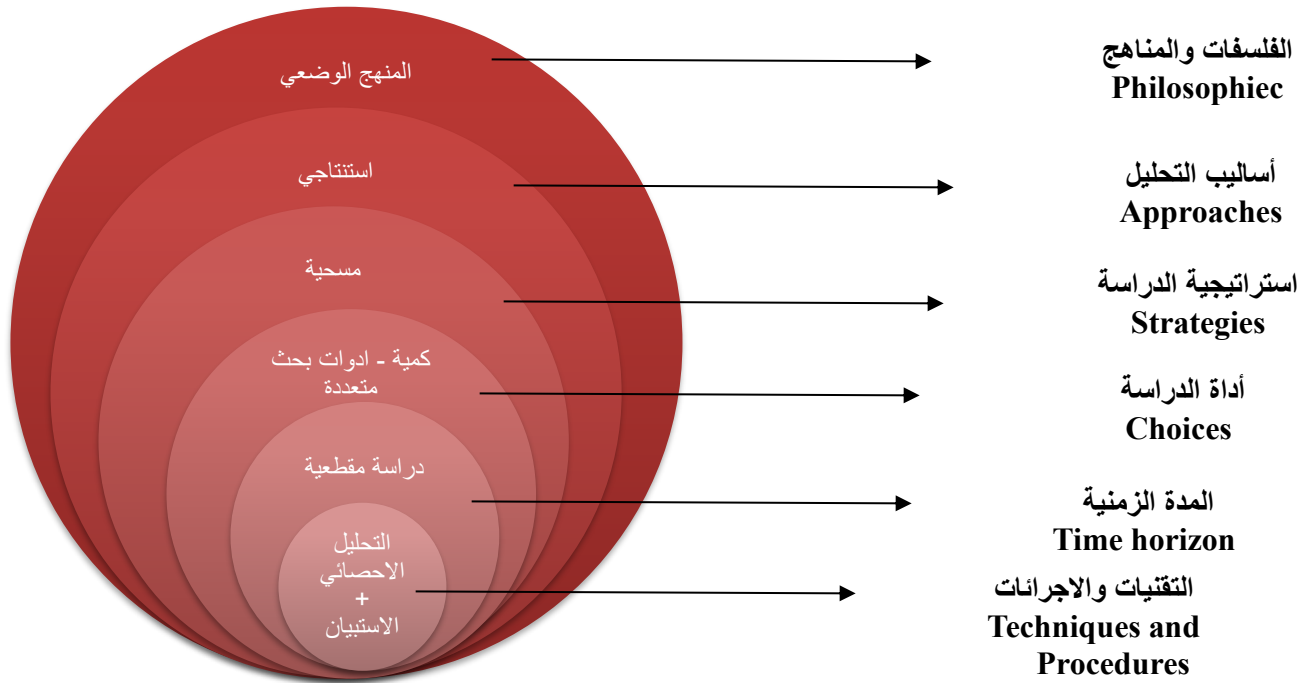
**معدل الاحتفاظ بالموظفين:** إدارة التنوع بشكل جيد تعزز من شعور الموظفين بالانتماء، مما يقلل من معدل دوران الموظفين ويحافظ على المواهب داخل الشركة. (McKay et al., 2007)

**اتخاذ القرار:** التنوع في مكان العمل يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل الشركة من خلال دمج وجهات نظر متعددة وأفكار متنوعة، مما يؤدي إلى قرارات أكثر شمولية وفعالية. (Page, 2007)

### 3.3. تصميم الدراسة

#### تصميم الدراسة:

|                          |                           |               |                                        |
|--------------------------|---------------------------|---------------|----------------------------------------|
| 1. فلسفة الدراسة         | Philosophic               | المنهج الوضعي | Positivist                             |
| 2. أسلوب التحليل         | Approaches                | استنتاجي      | Deductive                              |
| 3. استراتيجيات الدراسة   | Strategies                | مسحية         | Survey                                 |
| 4. أداة الدراسة          | Choices                   | كمية          | Quantitative                           |
| 5. المدة الزمنية         | Time horizon              | مقطعية        | Cross-sectional                        |
| 6. تقنيات تجميع البيانات | Techniques and Procedures | الاستبيان     | Questionnaire and statistical analysis |
|                          |                           | والتحليل      |                                        |



تم تصميمها بواسطة الباحث - شكل رقم 2

### 3.4. مجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينة

#### 3.4.1. مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يمثل جميع الأفراد أو الوحدات التي يسعى الباحث إلى دراسة خصائصها وفهم سلوكياتها أو سماتها. يتم تحديد مجتمع الدراسة بناءً على الأهداف البحثية والمعايير المحددة التي تهم الباحث. على سبيل المثال، إذا كان البحث يهدف إلى دراسة تأثير تنوع مكان العمل على إدارة الشركات، فقد يتألف مجتمع الدراسة من جميع الشركات التي تطبق سياسات التنوع في أماكن العمل أو من المديرين التنفيذيين العاملين في تلك الشركات. الهدف الأساسي من تحديد مجتمع الدراسة هو الحصول على نتائج قابلة للتعميم. لذلك، يجب أن يكون هذا المجتمع شاملاً للفئات أو الخصائص المستهدفة لضمان أن تكون العينة المختارة تمثل بدقة المجتمع الأكبر الذي ينتمي إليه. (Cochran, 1977)

#### 3.4.2. طرق وتقنيات أخذ العينة:

أخذ العينة هو عملية اختيار مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة ليتم دراستها بشكل مكثف. تتوفر عدة طرق وتقنيات لأخذ العينات، تختلف في مدى تمثيلها للمجتمع المستهدف والكيفية التي يمكن بها تقليل التحيز في النتائج (Kish, 1965).

#### العينة العشوائية البسيطة: (Simple Random Sampling)

تُعد هذه الطريقة واحدة من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً في البحوث. يتم اختيار الأفراد من مجتمع الدراسة بشكل عشوائي، بحيث يكون لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية ليتم اختياره. تضمن هذه الطريقة التمثيل العادل لجميع أفراد المجتمع وتقليل احتمالية التحيز (Kish, 1965).

#### العينة العشوائية الطبقية: (Stratified Random Sampling)

في هذه الطريقة، يتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات بناءً على خصائص محددة (مثل العمر أو الجنس أو الخلفية الثقافية). يتم اختيار العينة من كل طبقة بشكل عشوائي لضمان تمثيل جميع الفئات في العينة النهائية. (Cochran, 1977)

### العينة العشوائية العنقودية: (Cluster Sampling)

يتم تقسيم المجتمع إلى مجموعات صغيرة أو عناقيد، ثم يتم اختيار بعض العناقيد بشكل عشوائي ويتم استخدام جميع الأفراد داخل العناقيد المختارة كعينة للدراسة. تُستخدم هذه الطريقة في الأبحاث التي تشمل مجتمعًا كبيرًا أو منتشرًا جغرافيًا (Hansen, Hurwitz, & Madow, 1953).

### العينة النظامية: (Systematic Sampling)

يتم اختيار الأفراد بناءً على فاصل زمني محدد من قائمة مرتبة من مجتمع الدراسة (مثل اختيار كل خامس أو عاشر فرد) (Levy & Lemeshow, 2013).

### العينة العرضية: (Convenience Sampling)

يتم اختيار الأفراد بناءً على سهولة الوصول إليهم. تُستخدم هذه الطريقة في الدراسات الاستكشافية أو عندما تكون هناك قيود زمنية أو مالية. رغم سهولتها، إلا أنها قد تؤدي إلى تحيز كبير ولا يمكن تعميم النتائج المستخلصة منها (Etikan, Musa, & Alkassim, 2016).

### العينة الهادفة: (Purposive Sampling)

يتم اختيار الأفراد بناءً على معايير محددة وضعها الباحث مسبقًا. تُستخدم هذه الطريقة في الدراسات النوعية التي تتطلب تحليلًا متعمقًا لمجموعة معينة من الأفراد. (Palinkas et al., 2015)

### 3.5. طرق جمع البيانات

جمع المعلومات هو أحد أهم جوانب أي بحث علمي، حيث يهدف إلى توفير بيانات دقيقة وموثوقة تساهم في الإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه. هناك عدة طرق لجمع المعلومات، وتختلف الطريقة المثلى اعتمادًا على طبيعة الدراسة والأهداف المرجوة.

#### المقابلات: (Interviews)

تعتبر المقابلات واحدة من أكثر الطرق استخدامًا في جمع المعلومات النوعية. يتم إجراء المقابلات بشكل فردي أو جماعي، ويمكن أن تكون هيكلية (منظمة) أو غير هيكلية (غير منظمة). تُستخدم المقابلات للحصول على معلومات متعمقة حول أفكار وآراء ومشاعر الأفراد. هذه الطريقة مناسبة عندما يحتاج الباحث إلى فهم عميق لوجهات النظر الشخصية أو الخبرات (Kvale, 1996).

#### الاستبيانات: (Surveys/Questionnaires)

تُعد الاستبيانات من أكثر الطرق شيوعًا لجمع البيانات الكمية. يمكن تصميم الاستبيانات لتكون مغلقة (تحتوي على أسئلة بخيارات محددة) أو مفتوحة (تتيح للمشاركين التعبير بحرية). تُستخدم الاستبيانات لجمع المعلومات من عدد كبير من الأفراد بشكل فعال وتعتبر مناسبة للأبحاث التي تهدف إلى دراسة الاتجاهات أو السلوكيات على نطاق واسع (Dillman, Smyth, & Christian, 2014).

#### الملاحظات: (Observations)

تعتمد هذه الطريقة على مراقبة السلوكيات والظواهر في بيئتها الطبيعية دون التدخل. يمكن أن تكون الملاحظات مباشرة أو غير مباشرة، منظمة أو غير منظمة. تُستخدم هذه الطريقة بشكل شائع في الدراسات الأنثروبولوجية أو الأبحاث الاجتماعية التي تهدف إلى فهم السلوكيات في سياقاتها الطبيعية (Creswell, 2013).

#### تحليل الوثائق: (Document Analysis)

يشمل تحليل الوثائق دراسة الوثائق المكتوبة أو المرئية مثل التقارير، والسجلات الرسمية، والمقالات الصحفية، أو المواد الأرشيفية. تُعتبر هذه الطريقة مفيدة لجمع البيانات التاريخية أو التحقق من صحة البيانات التي تم جمعها بطرق أخرى (Bowen, 2009).

#### المجموعات البؤرية: (Focus Groups)

تُستخدم هذه الطريقة لجمع المعلومات من مجموعة صغيرة من الأفراد (عادة 6-12 شخصًا) يتفاعلون مع بعضهم البعض في مناقشة موضوع معين. توفر المجموعات البؤرية بيئة تفاعلية يمكن من خلالها استكشاف وجهات النظر المختلفة حول موضوع الدراسة (Krueger & Casey, 2014).

### التجارب: (Experiments)

تعتمد التجارب على التحكم في متغيرات معينة لدراسة تأثيرها على متغيرات أخرى. تُستخدم هذه الطريقة بشكل شائع في الأبحاث العلمية التي تهدف إلى تحديد العلاقات السببية بين المتغيرات. يتم جمع البيانات عادة من خلال المراقبة المباشرة أو القياسات أثناء التجربة (Campbell & Stanley, 1963).

### تحليل المحتوى: (Content Analysis)

هو أسلوب لدراسة وتفسير معاني النصوص، بما في ذلك الكلمات والصور. تُستخدم هذه الطريقة بشكل خاص في الدراسات التي تهدف إلى تحليل وسائل الإعلام أو النصوص المكتوبة لفهم الأنماط أو التوجهات. (Krippendorff, 2004)

### 3.5.1 المتغير المستقل (الموارد البشرية)

#### المتغير المستقل: الموارد البشرية (Human Resources)

عند دراسة تأثير الموارد البشرية كمتغير مستقل، فإن الباحث يسعى إلى فهم كيفية تأثير سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية على مختلف جوانب الأداء التنظيمي. يمكن أن تشمل هذه السياسات والممارسات عمليات التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، إدارة المواهب، والاحتفاظ بالموظفين. لجمع البيانات حول هذا المتغير، يمكن استخدام الاستبيان كأداة فعالة.

الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول الموارد البشرية:

الاستبيان هو أداة لجمع البيانات الكمية يتم تصميمه بعناية لقياس تأثير ممارسات وسياسات الموارد البشرية على متغيرات مختلفة مثل الأداء التنظيمي، الرضا الوظيفي، أو التفاعل بين الموظفين. عند تصميم الاستبيان لجمع البيانات حول الموارد البشرية، من الضروري أن يشمل مجموعة من الأسئلة التي تغطي مختلف جوانب الموارد البشرية بشكل شامل. فيما يلي خطوات رئيسية في تصميم استبيان حول الموارد البشرية:

### 1. تحديد الأبعاد الرئيسية للموارد البشرية:

قبل إعداد الاستبيان، يجب تحديد الأبعاد الرئيسية التي يرغب الباحث في قياسها. على سبيل المثال، يمكن تقسيم الأسئلة إلى أقسام تشمل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات، وتطوير الموظفين. هذا التقسيم يساعد في جمع بيانات شاملة حول كل جانب من جوانب الموارد البشرية.

### 2. صياغة الأسئلة:

يجب أن تكون الأسئلة واضحة ومباشرة لضمان فهمها بشكل صحيح من قبل المشاركين. يمكن استخدام أسئلة مغلقة (اختيارات متعددة) أو مفتوحة (تتيح للمشارك التعبير عن رأيه). على سبيل المثال:

ما مدى رضاك عن عمليات التوظيف في شركتك؟

كيف تقيم فعالية برامج التدريب التي تقدمها الشركة؟

هل تشعر بأن نظام التعويضات في الشركة عادل؟ (Dillman, Smyth, & Christian, 2014)

استخدام مقياس ليكرت: (Likert Scale)

يمكن استخدام مقياس ليكرت لتحديد مدى اتفاق أو عدم اتفاق المشاركين مع عبارات معينة تتعلق بالموارد البشرية.

### 3. اختبار الاستبيان: (Pilot Testing)

قبل توزيع الاستبيان على عينة الدراسة الكبيرة، يُفضل إجراء اختبار أولي (Pilot Test) على عينة صغيرة للتأكد من وضوح الأسئلة وفاعلية المقياس المستخدم. يساعد هذا في تحديد أي مشاكل محتملة في الاستبيان وتعديلها قبل التطبيق على نطاق واسع. (Presser et al., 2004)

### 4. جمع وتحليل البيانات:

بعد توزيع الاستبيان وجمع الردود، يتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد العلاقة بين سياسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي أو أي متغير تابع آخر. يمكن استخدام برامج تحليل البيانات مثل SPSS أو R لتحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات.

#### أهمية الاستبيان في دراسة الموارد البشرية:

الاستبيان يوفر وسيلة فعالة لجمع البيانات من عدد كبير من الأفراد في وقت قصير وبتكلفة منخفضة نسبيًا. كما يمكن أن يوفر بيانات كمية دقيقة تتيح للباحثين قياس تأثير مختلف جوانب الموارد البشرية على النتائج التنظيمية. من خلال تحليل هذه البيانات، يمكن للباحثين فهم مدى تأثير سياسات الموارد البشرية على رضا الموظفين، إنتاجيتهم، واحتفاظهم بالوظائف، وهو ما يساهم في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة الموارد البشرية.

#### المتغير المستقل: الموارد البشرية (Human Resources)

هذا الاستبيان يهدف إلى قياس تأثير ممارسات الموارد البشرية على إدارة الشركات. تم تصميمه ليتناول ستة أبعاد رئيسية تشمل إدارة التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، إدارة المواهب، والاحتفاظ بالموظفين. يحتوي الاستبيان على 6 بيانات، حيث يُطلب من المشاركين تقييم مدى موافقتهم على كل بيان باستخدام مقياس ليكرت.

جدول رقم (1) المتغير المستقل

| المتغير         | الأبعاد      | عدد البيانات | المرجع      |
|-----------------|--------------|--------------|-------------|
| الموارد البشرية | خفض التكاليف | 3            | تركي (2024) |
|                 | المرونة      | 1            |             |
|                 | الجودة       | 2            |             |
|                 | المجموع      | 6            |             |

بواسطة الباحث ، (2024)

### 3.5.2. المتغير التابع: إدارة الشركات

إدارة الشركات تمثل الوظيفة الأساسية التي تشرف على جميع الأنشطة التشغيلية والقرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة. يتضمن هذا المتغير عدة جوانب رئيسية مثل التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، القيادة، واتخاذ القرارات. يتم قياس أداء إدارة الشركات من خلال قدرتها على تحقيق أهداف الشركة، تحسين الكفاءة التشغيلية، وضمان استدامة النمو والربحية.

#### عناصر إدارة الشركات:

##### 1. التخطيط الاستراتيجي:

يمثل التخطيط الاستراتيجي عملية تحديد أهداف الشركة طويلة الأجل وتطوير الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. يتطلب ذلك من الإدارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة، وتقييم الفرص والتحديات المستقبلية. أداء إدارة الشركة في هذا الجانب يقاس بمدى نجاحها في وضع وتنفيذ استراتيجيات فعالة تقود الشركة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها.

##### 2. التنظيم:

يشمل التنظيم توزيع الموارد والمهام داخل الشركة بطريقة تحقق أعلى كفاءة وفعالية. يتضمن ذلك تصميم الهياكل التنظيمية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسة. مدى فعالية الإدارة في هذا البعد يظهر من خلال القدرة على تنظيم الموارد البشرية والمادية بطريقة تدعم أهداف الشركة وتضمن تحقيقها بأفضل طريقة ممكنة.

##### 3. القيادة:

القيادة هي القدرة على توجيه وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق أهداف الشركة. يتطلب ذلك من الإدارة القدرة على تحفيز العاملين، توجيههم، وإدارة الصراعات بشكل فعال. يساهم أسلوب القيادة في تعزيز بيئة عمل إيجابية، مما يزيد من رضا الموظفين وإنتاجيتهم، ويؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للشركة.

##### 4. اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرارات هو عملية اختيار البدائل المثلى من بين عدة خيارات لتحقيق أهداف الشركة. تعتمد فعالية الإدارة في هذا الجانب على قدرتها على تحليل المعلومات، تقدير المخاطر، واختيار الخيارات التي تتماشى مع الاستراتيجية العامة للشركة. تتجلى كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات من خلال القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة تحقق نتائج إيجابية للشركة.

##### 5. التقييم والتحكم:

يتضمن التقييم والتحكم مراجعة وتقييم الأداء الفعلي للشركة مقارنة بالأهداف والخطط الموضوعية. من خلال هذه العملية، يمكن للإدارة تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. نجاح الإدارة في هذا الجانب يعكس قدرتها على الحفاظ على الاتجاه الصحيح للشركة وضمان تحقيق أهدافها بكفاءة.

#### أهمية إدارة الشركات كمتغير تابع:

إدارة الشركات كمتغير تابع تعتبر مرآة تعكس نجاح أو فشل ممارسات الشركة في مجالات متعددة، بما في ذلك الموارد البشرية. من خلال تقييم أداء إدارة الشركات، يمكن للباحثين والشركات تحديد العوامل التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، مما يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة تعزز من كفاءة وفعالية الإدارة.

#### المتغير التابع: إدارة الشركات (Corporate Management)

أظهرت نتائج استبانة أحمد (2024). أن إدارة الشركة تتميز بالكفاءة والفعالية في التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، القيادة، واتخاذ القرارات، حيث تعتمد على تحليل شامل للبيئة، توزيع فعال للموارد، وتوجيه وتحفيز الموظفين بشكل إيجابي. كما أن الإدارة تقوم بتقييم الأداء بانتظام وتستخدم أدوات تحكم لتحسين العمليات، مما يعكس قوة وتكامل الإدارة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

جدول رقم (2) المتغير التابع

| المتغير      | الأبعاد             | عدد البيانات | المرجع      |
|--------------|---------------------|--------------|-------------|
| إدارة الشركة | التخطيط الاستراتيجي | 2            | أحمد (2024) |
|              | التنظيم             | 2            |             |
|              | القيادة             | 2            |             |
|              | اتخاذ القرارات      | 2            |             |
|              | التقييم والتحكم     | 2            |             |
|              | المجموع             | 10           |             |

بواسطة الباحث ، (2024)

### 3.6. أنواع البيانات

أنواع البيانات تُعتبر أساسية في تحليل البيانات والبحث العلمي، حيث تُحدد كيفية جمعها ومعالجتها وتفسيرها. في هذا القسم تنقسم البيانات إلى نوعين: البيانات الأولية، التي يتم جمعها مباشرة من المصدر عبر أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات، والبيانات الثانوية، التي تُستمد من مصادر موجودة مسبقاً مثل الدراسات السابقة والتقارير الإحصائية. فهم الفرق بين البيانات الأولية والثانوية يساعد الباحثين في اختيار الطرق المناسبة لجمع وتحليل البيانات، مما يعزز دقة وموثوقية النتائج المستخلصة.

#### 3.6.1. البيانات الأولية

البيانات الأولية هي البيانات التي يتم جمعها مباشرة من المصدر الأصلي بهدف البحث أو الدراسة المحددة. هذه البيانات تكون جديدة وغير مُعالجة سابقاً، ويجمعها الباحثون باستخدام أدوات وتقنيات متنوعة مثل الاستبيانات، المقابلات، والملاحظات. (Bryman, 2016)

##### مزايا البيانات الأولية:

ملاءمة البحث: توفر البيانات الأولية معلومات مباشرة تتعلق بالسؤال البحثي المحدد، مما يجعلها أكثر ملاءمة لمتطلبات الدراسة. (Creswell, 2014)

دقة المعلومات: بما أن البيانات تُجمع حديثاً، فإنها تعكس الظروف الحالية وتكون أكثر دقة وملاءمة للوقت الراهن. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019)

التحكم في الجودة: يسمح جمع البيانات الأولية للباحثين بالتحكم الكامل في جودة وأسلوب جمع البيانات، مما يضمن تلبية معايير البحث. (Bryman, 2016)

##### طرق جمع البيانات الأولية:

الاستبيانات: أدوات مكتوبة تُستخدم لجمع معلومات من مجموعة كبيرة من الأشخاص عبر أسئلة مغلقة أو مفتوحة. (Creswell, 2014)

المقابلات: جلسات شخصية أو هاتفية تجمع بيانات من المشاركين من خلال الأسئلة والمناقشات. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019)

الملاحظات: جمع البيانات عن طريق مراقبة وتوثيق السلوكيات أو الأحداث في بيئة معينة. (Bryman, 2016)

التجارب: إجراء تجارب علمية أو عملية لجمع البيانات بناءً على تدخلات محددة. (Creswell, 2014)

### تحديات البيانات الأولية:

التكلفة والوقت: جمع وتحليل البيانات الأولية يمكن أن يكون مكلفًا ويستغرق وقتًا طويلاً (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019).

التحيز المحتمل: قد تتأثر البيانات بوجهات نظر الباحثين أو المشاركين، مما قد يؤدي إلى تحيز (Bryman, 2016).

باختصار، توفر البيانات الأولية رؤى فريدة ودقيقة تتعلق بالبحث، ولكن تتطلب تخطيطًا دقيقًا وإدارة جيدة لضمان جودتها وموثوقيتها.

### 3.6.2. البيانات الثانوية

البيانات الثانوية هي البيانات التي تم جمعها مسبقًا لأغراض بحثية أو إدارية مختلفة عن تلك التي يتم استخدامها فيها حاليًا. تُستمد هذه البيانات من مصادر موجودة مثل الدراسات السابقة، التقارير الحكومية، قواعد البيانات، والمقالات العلمية. (Bryman, 2016)

#### مزايا البيانات الثانوية:

**تكلفة منخفضة:** مقارنة بجمع البيانات الأولية، تكون البيانات الثانوية أقل تكلفة حيث لا يتطلب جمعها موارد مالية كبيرة أو وقتًا طويلاً. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019)

**السرعة:** توفر البيانات الثانوية معلومات متاحة بالفعل، مما يتيح للباحثين الحصول على النتائج بشكل أسرع مقارنة بجمع البيانات الأولية. (Creswell, 2014)

**التحليل التاريخي:** يمكن استخدام البيانات الثانوية لدراسة الاتجاهات والتغيرات على مدى فترة طويلة، مما يوفر رؤى حول تطور الظواهر عبر الزمن. (Bryman, 2016)

#### طرق الحصول على البيانات الثانوية:

**الدراسات السابقة:** الاستفادة من الأبحاث والتقارير المنشورة التي تتعلق بموضوع البحث (Creswell, 2014).

**التقارير الحكومية:** استخدام البيانات المجمعة من قبل الجهات الحكومية مثل الإحصاءات الوطنية والتقارير الاقتصادية. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019)

**قواعد البيانات الأكاديمية:** البحث في قواعد البيانات العلمية مثل PubMed و Google Scholar للحصول على بيانات ومقالات بحثية سابقة.(Bryman, 2016)

**المقالات العلمية:** تحليل الدراسات السابقة والمقالات المنشورة للحصول على معلومات ذات صلة (Creswell, 2014).

**تحديات البيانات الثانوية:**

**ملاءمة المعلومات:** قد لا تكون البيانات الثانوية ملائمة تمامًا لأغراض البحث الحالية، مما يتطلب تعديلات أو تفسيرات إضافية.(Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019)

**الجودة والموثوقية:** تعتمد جودة البيانات الثانوية على دقة المصادر الأصلية، وقد تكون بعض المصادر غير موثوقة أو قديمة.(Bryman, 2016)

باختصار، توفر البيانات الثانوية وسيلة فعالة وجزءًا مهمًا في البحث العلمي، حيث يمكن استخدامها لتوفير معلومات وسياقات إضافية، ولكن من المهم تقييم ملاءمتها وجودتها لضمان دقة التحليل والنتائج.

### 3.7. طرق واجرائات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الإستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

## الخاتمة

في دراسة تأثير الموارد البشرية على إدارة الشركات، بدأت التحليلات من مفهوم مستويات الإنتاجية للموارد البشرية. أكدت الأدبيات أن الإنتاجية تتأثر بعدد من العوامل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مثل التحفيز والتدريب وتنظيم العمل. يتضمن ذلك تعزيز الأداء من خلال استراتيجيات فعالة تُسهم في تحقيق أهداف الشركة وتحسين الأداء العام.

ثم انتقلنا إلى أبعاد تنوع مكان العمل وتأثيره على إدارة الشركات. أظهرت النتائج أن التنوع في بيئة العمل يساهم في تحسين الإبداع والابتكار ويعزز القدرة التنافسية للشركات. يشمل التنوع الأبعاد الثقافية، العرقية، والجنسية، والتي تلعب دورًا حيويًا في إدارة الفرق وتحقيق الأداء الأمثل.

تناولنا أيضًا البيانات الأولية والبيانات الثانوية كأدوات أساسية في جمع وتحليل المعلومات. البيانات الأولية، التي تُجمع مباشرة من المصدر، توفر معلومات دقيقة ومباشرة تتعلق بالسؤال البحثي، لكن تتطلب موارد كبيرة ووقتًا طويلًا. في المقابل، توفر البيانات الثانوية نظرة سريعة وشاملة من خلال معلومات موجودة مسبقًا، مما يقلل من التكاليف ويزيد من سرعة الحصول على النتائج، لكن قد تتطلب التحقق من جودتها وملاءمتها للأبحاث الحالية.

بشكل عام، تبرز أهمية الإدارة الفعالة للموارد البشرية كعامل حاسم في تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. كما أن فهم الأبعاد المختلفة لتنوع مكان العمل يمكن أن يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي. من خلال استخدام البيانات الأولية والثانوية بشكل ملائم، يمكن للباحثين وصناع القرار الحصول على رؤية دقيقة وشاملة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة.

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة.

#### 4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28. يشمل هذا الفصل التحليل الإحصائي الذي يتضمن الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات. بهدف اختبار فرضيات البحث وتقييم مدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام SPSS الإصدار 28.

## 4.2. خصائص عينة الدراسة

تم توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس والفئة العمرية.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل

:

- الجنس وتشمل (ذكر، أنثى).
- الفئة العمرية وتشمل (18 أقل من 25 سنة ، 25 أقل من 35 سنة و 35 أقل من 50 سنة)

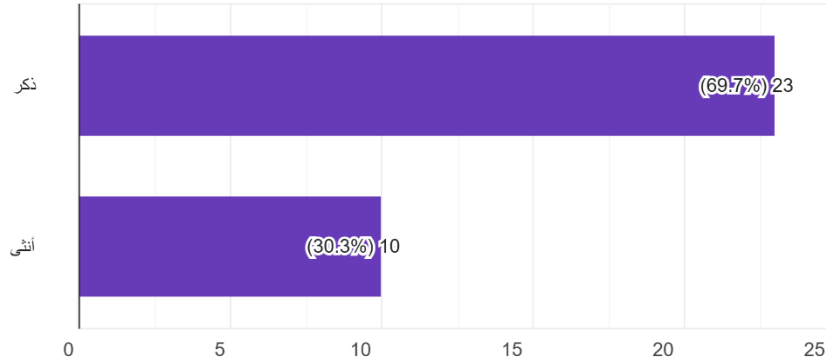
### 4.2.1. الجدول الوصفي لعينة الدراسة

الجدول رقم (3) الوصف لعينة الدراسة

| المتغير       | فئات المتغير     | العدد | نسبة العينة الاجمالية |
|---------------|------------------|-------|-----------------------|
| الجنس         | ذكر              | 23    | %69.7                 |
|               | أنثى             | 10    | %30.3                 |
|               | الإجمالي         | 33    | %100                  |
| الفئة العمرية | 18 أقل من 25 سنة | 7     | %21.2                 |
|               | 25 أقل من 35 سنة | 9     | %27.3                 |
|               | 35 أقل من 50 سنة | 17    | %51.5                 |
|               | الإجمالي         | 33    | %100                  |

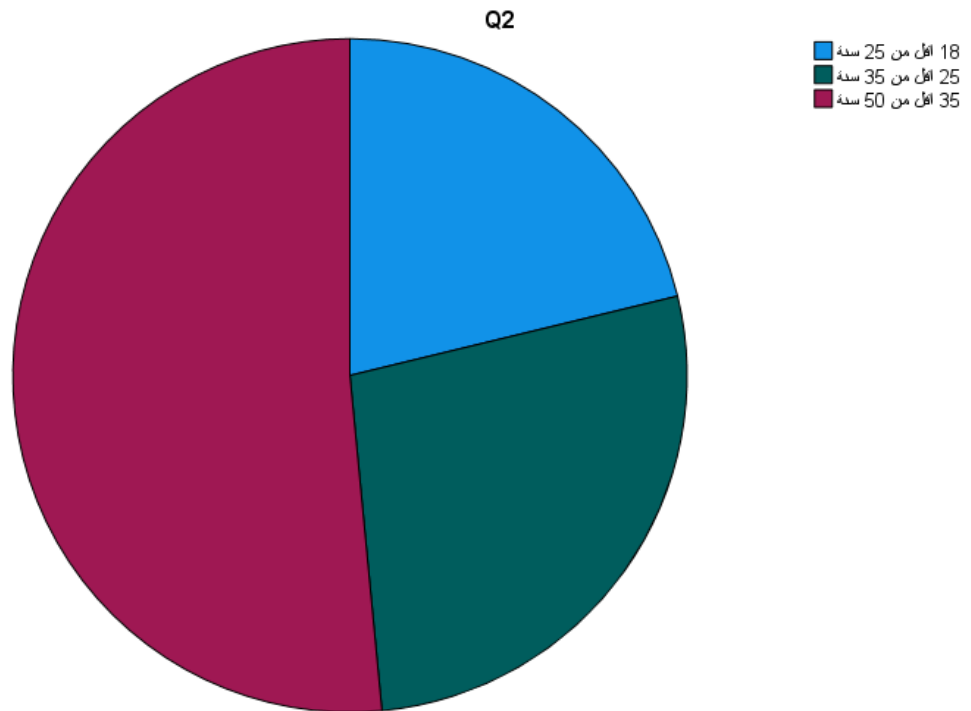
بواسطة الباحث (2024)

رسم بياني لإحصاء الجنس في الاستبيان



تم تصميمها بواسطة Google Forms (2024) - شكل رقم 5

رسم بياني لإحصاء العمر في الاستبيان



تم تصميمها بواسطة SPSS (2024) - شكل رقم 6

### 4.3. قياس الصدق وثبات أدوات الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE). Extracted Variance Average. بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ  $\alpha'$  Cronbach ، من خلال نموذج المعادلة البنائية (SEM) modeling equation Structural، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28 . الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

#### 4.3.1. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted, AVE) .

**صدق الاتساق الداخلي:** يشير إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه. لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة (Kaiser 1974) ، إذا كان معامل الارتباط أقل من 0.5، يتم حذف العبارة من الاستبانة.

**الصدق التقاربي: (Convergent Validity)** يتم قياسه من خلال متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عبر حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) وفقاً لـ (Hair et al. 2006) ، يجب أن تكون قيمة AVE أكبر من 0.5 لضمان الصدق التقاربي.

توضح الجداول التالية النتائج الإحصائية الخاصة بمعاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P-value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير، لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات. كما تم احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبانات باستخدام نموذج المعادلة البنائية عبر برنامج SPSS الإصدار 28، كما يلي:

| المتغير         |              | العبارات | KMO   | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | P Values | متوسط التباين المستخرج |
|-----------------|--------------|----------|-------|----------------|-------------------|----------|------------------------|
| الموارد البشرية | البعد الأول  | A1       | 0.495 | 0.812          | 3.6061            | 0.00     | 1.1555                 |
|                 |              | A2       |       | 0.912          | 2.7576            | 0.00     |                        |
|                 | البعد الثاني | A3       |       | 0.901          | 1.6667            | 0.00     | 0.47                   |
|                 |              | A4       |       | 0.821          | 2.6364            | 0.00     |                        |
| إدارة الشركة    | البعد الأول  | B1       |       | 0.845          | 2.9091            | 0.00     | 0.855                  |
|                 |              | B2       |       | 0.721          | 2.4545            | 0.00     |                        |
|                 |              | B3       |       | 0.792          | 2.6970            | 0.00     |                        |
|                 | البعد الثاني | C1       |       | 0.782          | 2.7692            | 0.00     | 0.3495                 |
|                 |              | C2       |       | 0.727          | 2.9091            | 0.00     |                        |
|                 |              |          |       |                |                   |          | 1                      |

بواسطة الباحث – جدول رقم 4 ، (2024)

#### يتضح من الجدول بالأعلى :

مقياس تطبيق المتغير المستقل (الموارد البشرية) : جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغيرات التابعة لها إدارة الشركة وأبعاده الثلاثة ، عند التقييم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوي أقل من 0.001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الاثنين كذلك ، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE، يتضح ان قيمته لمتغير الموارد البشرية هو  $0.9998 < 0.5$  وفقا لذلك ، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير التابع (إدارة الشركة) : جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس المتغير وأبعاده قيمتها أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوي أقل من 0.0001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثلاث. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة

بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير إدارة الشركة ككل الذي يساوي 1، كذلك قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد المتغير هي : 0.855, 0.3495 على الترتيب. وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

#### 4.3.2. ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير في حال تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28. وفقاً لـ (Hair et al. (2010)، يجب أن تكون قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.7 لتحقيق الثبات للمقياس.

| Cronbach's alpha |       | عدد العبارات | المتغير      |                 |
|------------------|-------|--------------|--------------|-----------------|
| 0.634            | 1.015 | 2            | البعد الأول  | الموارد البشرية |
|                  | 1.035 | 2            | البعد الثاني |                 |
|                  | 1.413 | 3            | البعد الأول  | إدارة الشركة    |
| 0.544            | 0.860 | 2            | البعد الثاني |                 |

بواسطة الباحث – جدول رقم 5، (2024)

يتضح من الجدول بالأعلى :

المتغير المستقل الموارد البشرية وأبعاده : أظهرت النتائج أن قيم ألفا كرونباخ هي (1.015 , 1.035)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7 ، ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

المتغير التابع إدارة الشركة وأبعاده : أظهرت النتائج أن قيم ألفا كرونباخ هي (1.413 , 0.860)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7 ، ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

### 4.3.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

|                     |         |            |     |          |
|---------------------|---------|------------|-----|----------|
| غير راض على الإطلاق | غير راض | لا ملاحظات | راض | راض جداً |
|---------------------|---------|------------|-----|----------|

| مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية | الوزن النسبي %         | النتيجة (الاتجاه العام) | قيمة المتوسط الحسابي    |
|---------------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| منخفض جداً                      | من 20 الى أقل من 36 %  | غير راض على الإطلاق     | من 1 الى أقل من 1.80    |
| منخفض                           | من 36 الى أقل من 52 %  | غير راض                 | من 1.80 الى أقل من 2.60 |
| متوسط                           | من 52 الى أقل من 68 %  | لا ملاحظات              | من 2.60 الى أقل من 3.40 |
| مرتفع                           | من 68 الى أقل من 84 %  | راض                     | من 3.40 الى أقل من 4.20 |
| مرتفع جداً                      | من 84 الى أقل من 100 % | راض جداً                | من 4.20 الى أقل من 5    |

بواسطة الباحث – جدول رقم 6, (2024)

| المتغير         |              | المتوسط الحسابي |      | الانحراف المعياري |      | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |       |
|-----------------|--------------|-----------------|------|-------------------|------|---------------|-------|---------------|-------|
| الموارد البشرية | البعد الأول  | 1.15            | 0.99 | 2.75              | 2.66 | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                 | البعد الثاني | 0.47            |      | 2.63              |      | موافق         |       | مرتفع         |       |
| إدارة الشركة    | البعد الأول  | 0.85            | 1    | 2.45              | 2.74 | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                 | البعد الثاني | 0.34            |      | 2.90              |      | موافق         |       | مرتفع         |       |

بواسطة الباحث – جدول رقم 7 , (2024)

يتضح من الجدول بالأعلى:

التحليل الوصفي للمتغير المستقل والتابع (الموارد البشرية وإدارة الشركة) ، بعد التمثيل بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري تم تحديد الاتجاه العام ومدى الأهمية للمتغيرين.

| Inter-Item Correlation Matrix: |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                | Q2    | A1    | A2    | A3    | A4    | B1    | B2    | B3    | C1    | C2    |
| Q2                             | 1.000 | -.284 | -.217 | .345  | -.205 | -.228 | -.207 | -.224 | .104  | .263  |
| A1                             | -.284 | 1.000 | .563  | -.261 | .202  | .410  | .360  | .276  | -.009 | .250  |
| A2                             | -.217 | .563  | 1.000 | -.033 | .494  | .590  | .424  | .489  | .271  | .593  |
| A3                             | .345  | -.261 | -.033 | 1.000 | .487  | -.182 | .271  | -.377 | .252  | .230  |
| A4                             | -.205 | .202  | .494  | .487  | 1.000 | .261  | .592  | .019  | .165  | .433  |
| B1                             | -.228 | .410  | .590  | -.182 | .261  | 1.000 | .450  | .377  | .285  | .326  |
| B2                             | -.207 | .360  | .424  | .271  | .592  | .450  | 1.000 | .147  | .302  | .338  |
| B3                             | -.224 | .276  | .489  | -.377 | .019  | .377  | .147  | 1.000 | .418  | .082  |
| C1                             | .104  | -.009 | .271  | .252  | .165  | .285  | .302  | .418  | 1.000 | .282  |
| C2                             | .263  | .250  | .593  | .230  | .433  | .326  | .338  | .082  | .282  | 1.000 |

بواسطة الباحث – جدول رقم 8, (2024)

يتضح من الجدول بالأعلى:

يوضح الجدول مدى ارتباط العناصر ببعضها البعض للمتغيرين المستقل والتابع وجميع أبعادها ويتم

استخراجه من الـ SPSS.

#### 4.3.4. نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية H1:

توجد تحديات تؤثر على أداء وفعالية ادارة الموارد البشرية في الشركات في الشرق الأوسط.

##### الفرضية الفرعية الاولى Ha:

تقول إنه بما أن البيئة الثقافية والاجتماعية تختلف من منطقة إلى أخرى في الشرق الأوسط، فإن استراتيجيات تحسين إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ملائمة للظروف المحلية لتحقيق النجاح.

##### الفرضية الفرعية الثانية Hb:

تركز على أهمية قياس جودة إدارة الموارد البشرية وتحليل تأثيرها على أداء الشركات في المنطقة، مما يشير إلى أن التقييم المنهجي لهذه العمليات يمكن أن يسهم في تحسين الأداء العام.

##### الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

تشير إلى أن استراتيجيات توظيف واختيار الموظفين يمكن أن تكون عاملاً رئيسياً في نجاح الشركات في الشرق الأوسط، حيث يجب أن تتماشى مع احتياجات السوق المحلية وتكون قادرة على توجيه الموارد البشرية بشكل فعال.

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .311 <sup>a</sup> | .097     | .068              | .97913                     |

a. Predictors: (Constant), Ability2

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 3.189          | 1  | 3.189       | 3.327 | .078 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 29.720         | 31 | .959        |       |                   |
|       | Total      | 32.909         | 32 |             |       |                   |

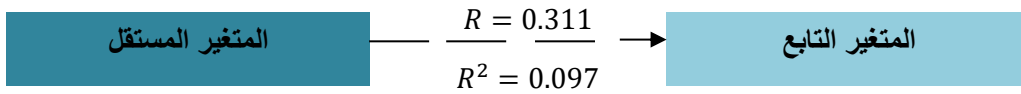
a. Dependent Variable: Ability1

b. Predictors: (Constant), Ability2

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| 1     | (Constant) | 2.218                       | .555       |                           | 3.996 | <.001 |
|       | Ability2   | .438                        | .240       | .311                      | 1.824 | .078  |

a. Dependent Variable: Ability1



## الخاتمة

بعد إجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات المعتمدة في هذه الدراسة، يتضح أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز كفاءة وفعالية إدارة الشركات. من خلال التركيز على مستويات الإنتاجية وتحسينها عبر استراتيجيات متقدمة في التدريب والتحفيز، يمكن للشركات تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

كما أظهرت النتائج أن التنوع في مكان العمل يعزز من قدرة الشركات على الابتكار والإبداع، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة التنافسية. تم التأكيد على أهمية استخدام أدوات تحليلية دقيقة، مثل التحليل العاملي واختبارات الثبات باستخدام برنامج SPSS، لضمان دقة وموثوقية المقاييس المستخدمة في الدراسة. تحقيق الصدق والثبات في هذه الأدوات أتاح الحصول على نتائج موثوقة تُعزز من قوة الاستنتاجات المستخلصة.

بناءً على ما تم التوصل إليه، يمكن القول إن الفرضيات التي تم اختبارها أثبتت أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية، مع مراعاة التنوع واستخدام مقاييس دقيقة، تعد أساسًا لتحقيق أداء متفوق في إدارة الشركات. تعكس هذه النتائج أهمية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية وتبني سياسات تنوع شاملة، بالإضافة إلى ضرورة استخدام أدوات تحليلية قوية لضمان تحقيق أهداف استراتيجية فعالة ومستدامة.

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

## 5.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل التوصيات المستخلصة من نتائج الدراسة، مع التركيز على كيفية تطبيق هذه النتائج عملياً في سياق إدارة الموارد البشرية وإدارة الشركات. كما يستعرض حدود الدراسة التي قد تكون أثرت على النتائج أو تفسيرها، مما يساعد في فهم الإطار الذي تم إجراء البحث فيه. بالإضافة إلى ذلك، يتم اقتراح الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة أو تعالج الفجوات البحثية التي لم تتم تغطيتها بالكامل. وأخيراً، يقدم الفصل الخاتمة التي تلخص النقاط الرئيسية للدراسة وتعزز من أهمية البحث في مجالات إدارة الموارد البشرية وإدارة الشركات.

## 5.2. التوصيات

**تعزيز التدريب والتطوير المستمر:** بناءً على النتائج التي أظهرت أهمية تحسين مستويات الإنتاجية، يُوصى الشركات بتطوير برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى رفع مهارات الموظفين وتحفيزهم على الأداء الأفضل. يجب أن تركز هذه البرامج على التطور المهني والشخصي للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

**تشجيع التنوع والشمولية في بيئة العمل:** أظهرت الدراسة أن التنوع في مكان العمل يعزز الابتكار والأداء التنظيمي. لذلك، ينبغي على الشركات تبني سياسات تدعم التنوع والشمولية، بما في ذلك التوظيف العادل وتكافؤ الفرص للجميع بغض النظر عن الخلفيات الثقافية أو الجندرية أو العرقية. هذا سيؤدي إلى تحسين التفاعل بين الموظفين وتعزيز الإبداع في حل المشكلات.

**تطوير سياسات تحفيزية فعالة:** من الضروري أن تقوم الشركات بتطبيق سياسات تحفيزية تستند إلى فهم عميق لاحتياجات الموظفين المختلفة. يُنصح بتصميم حوافز مادية ومعنوية تتماشى مع احتياجات الموظفين وتوقعاتهم، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

**استخدام التحليل المستمر لفعالية الموارد البشرية:** بناءً على الدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في تحسين إدارة الشركات، يُوصى بأن تتبنى الشركات نظم تحليل أداء مستمرة تتيح تقييم فعالية سياسات الموارد البشرية. يمكن استخدام أدوات مثل التحليل الإحصائي عبر برامج مثل SPSS لتحليل البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي واتخاذ قرارات مدروسة لتحسين الإدارة.

**الاهتمام بقياس وإدارة التغيير التنظيمي:** من المهم أن تتبنى الشركات آليات لقياس ومتابعة التغيير التنظيمي الناجم عن تحسينات الموارد البشرية. يجب أن تشمل هذه الآليات أدوات لقياس التفاعل بين الموظفين، وتقييم مدى استجابة الإدارة والموظفين للتغيرات المطبقة.

**تطبيق إدارة الأداء الموجهة بالبيانات:** يجب على الشركات استخدام البيانات والتحليلات بشكل أوسع في إدارة أداء الموظفين. تحليل البيانات المتعلقة بالإنتاجية وأداء الموظفين يمكن أن يوفر رؤى قيمة لتطوير استراتيجيات جديدة تدعم أهداف الشركة وتزيد من الكفاءة.

**تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين:** يُوصى بتعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين لضمان توصيل الرؤية الاستراتيجية بوضوح ولضمان فهم الموظفين لدورهم في تحقيق هذه الرؤية. التواصل الفعال يمكن أن يساهم في تقليل الفجوات بين الإدارة والموظفين ويعزز من التفاعل البناء.

### 5.3. حدود الدراسة

#### 5.3.1. الحدود الموضوعية:

تركز هذه الدراسة على تأثير إدارة الموارد البشرية على إدارة الشركات، مع التركيز بشكل خاص على مستويات الإنتاجية والتنوع في مكان العمل. قد تكون النتائج مرتبطة بهذه الجوانب فقط، مما يعني أن جوانب أخرى من إدارة الموارد البشرية لم يتم تناولها بعمق في هذه الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة اعتمدت على تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبيانات، مما يعني أن التفسيرات تستند إلى إدراك وتصورات المشاركين.

#### 5.3.2. الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين في عدة شركات معينة، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على جميع الشركات أو القطاعات. قد تختلف تأثيرات إدارة الموارد البشرية على إدارة الشركات باختلاف الثقافة التنظيمية، حجم الشركة، والصناعة التي تنتمي إليها. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة تعكس السياق الخاص بالعينة المدروسة ولا يمكن تعميمها بشكل مطلق على جميع الشركات.

#### 5.3.3. الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة في بيئات عمل محددة داخل مجموعة من الشركات التي تم اختيارها كعينة للدراسة. هذه الحدود المكانية قد تؤثر على نتائج الدراسة، حيث أن الظروف البيئية والثقافية والتنظيمية في هذه الشركات قد تكون مختلفة عن تلك الموجودة في شركات أو مناطق جغرافية أخرى. لذلك، فإن النتائج قد تكون محدودة بالجغرافيا المحددة التي تم فيها جمع البيانات.

#### 5.3.4. الحدود الزمنية:

أجريت هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة، مما يعني أن النتائج تعكس الحالة الراهنة خلال تلك الفترة. أي تغييرات في سياسات إدارة الموارد البشرية أو الظروف الاقتصادية والاجتماعية بعد هذه الفترة قد تؤثر على قابلية تطبيق هذه النتائج في المستقبل. علاوة على ذلك، فإن الاستبيانات تم توزيعها وجمعها في فترة زمنية محددة، مما يعني أن أي تغييرات لاحقة في آراء أو تصورات المشاركين لم يتم التقاطها في هذه الدراسة.

## 5.4. الدراسات المستقبلية

استنادًا إلى النتائج والتوصيات المستخلصة من هذه الدراسة، هناك عدة مجالات يمكن أن تشكل محاورًا للدراسات المستقبلية لتوسيع فهم تأثير إدارة الموارد البشرية على إدارة الشركات:

**توسيع نطاق البحث على قطاعات أخرى:** يمكن للدراسات المستقبلية أن تستكشف تأثير إدارة الموارد البشرية على إدارة الشركات في قطاعات مختلفة مثل الصناعات الثقيلة، التكنولوجيا، أو القطاع العام. هذا يمكن أن يساعد في تحديد مدى تماسك النتائج عبر قطاعات متنوعة واكتشاف الخصوصيات التي قد توجد في كل قطاع.

**تحليل طويل الأمد لتأثيرات إدارة الموارد البشرية:** قد تستفيد الأبحاث المستقبلية من دراسة تأثيرات إدارة الموارد البشرية على إدارة الشركات على مدى فترة زمنية أطول. هذه الدراسات يمكن أن تتبع التغييرات في السياسات والإجراءات وكيفية تأثيرها على الأداء التنظيمي بمرور الوقت، مما قد يوفر رؤى أعمق حول الاستدامة والتأثيرات طويلة الأجل.

**استكشاف تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية:** يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية أو الثقافات الوطنية على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الشركات. هذا يمكن أن يشمل دراسة تأثير العوامل الثقافية على تبني استراتيجيات الموارد البشرية وفعاليتها في سياقات مختلفة.

**دراسة التأثيرات المتداخلة بين إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا:** مع التطور السريع للتكنولوجيا في بيئات العمل، يمكن للدراسات المستقبلية أن تستكشف كيفية تأثير الابتكارات التكنولوجية، مثل الذكاء الاصطناعي وأنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية، على فعالية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الشركات.

**استخدام نماذج تحليلية متعددة المتغيرات:** يمكن أن تعتمد الأبحاث المستقبلية على نماذج تحليلية متعددة المتغيرات لفهم العلاقات المعقدة بين إدارة الموارد البشرية، الإنتاجية، والتنوع في مكان العمل. هذا يمكن أن يشمل استخدام أدوات تحليلية متقدمة لتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذه العوامل على الأداء التنظيمي.

**تحليل أثر إدارة الموارد البشرية في سياق الأزمات:** يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات في أوقات الأزمات، مثل الأزمات الاقتصادية أو الصحية العالمية. هذا النوع من الدراسات يمكن أن يساهم في فهم كيفية استجابة الشركات للتحديات غير المتوقعة وكيفية تأثير سياسات الموارد البشرية على استدامة الأعمال في مثل هذه الظروف.

**استكشاف تأثيرات التدريب على القيادة:** يمكن أن تستكشف الأبحاث المستقبلية كيف يمكن لبرامج التدريب والتطوير أن تعزز من فعالية القيادة داخل الشركات، خاصة في ضوء العلاقة بين الإدارة الفعالة للموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

## الخاتمة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية على إدارة الشركات، مع التركيز على كيفية تحسين مستويات الإنتاجية وتعزيز التنوع في مكان العمل، وتأثير ذلك على الأداء التنظيمي العام. تم تصميم البحث لإبراز أهمية الموارد البشرية كعامل حاسم في تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركات، وكيفية تكاملها مع أساليب الإدارة لتحقيق الأهداف المرجوة. تضمنت الدراسة استكشافاً لأبعاد متعددة مثل التدريب والتطوير، التحفيز، والتنوع الوظيفي، بهدف تقديم رؤية شاملة حول الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين إدارة الشركات.

من خلال منهج وصفي تحليلي، جمعت الدراسة البيانات عبر استبانات وزعت على عينة من الموظفين في شركات مختلفة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28، حيث تم التركيز على اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الاستبيان، مما أتاح الوصول إلى نتائج موثوقة تعزز من قوة الاستنتاجات.

أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تمثل عاملاً محورياً في تحسين كفاءة وفعالية إدارة الشركات. كشفت الدراسة أن تحسين مستويات الإنتاجية وتعزيز التنوع في مكان العمل يؤديان إلى نتائج إيجابية ملموسة مثل زيادة الابتكار، وتحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز التنافسية. أكدت الدراسة أيضاً أن الشركات التي تستثمر في تطوير مواردها البشرية وتعزز من بيئة عمل شاملة تتمتع بقدرة أفضل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أهمية استخدام أدوات تحليلية متقدمة مثل التحليل العاملي واختبارات الثبات، لضمان دقة البيانات وصحة الاستنتاجات. تم التأكيد على أن السياسات التحفيزية المصممة بشكل جيد، إلى جانب التدريب المستمر والتطوير، تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للشركة.

بدأت الدراسة بمقدمة توضح أهمية البحث في مجال إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على إدارة الشركات. تم استعراض الأدبيات السابقة التي تناولت العلاقة بين الموارد البشرية والإدارة، تلاها تصميم منهجية البحث وجمع البيانات من خلال استبيانات موجهة. بعد ذلك، تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة لضمان دقة النتائج.

في الجزء التحليلي، تم التركيز على اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الفعالة وأداء الشركات، مع وجود تأثير كبير لكل من التدريب، والتنوع الوظيفي، والتحفيز على نجاح الشركات. تم التأكيد على أهمية تطبيق سياسات شاملة تركز على تطوير الموظفين وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات.

## المراجع

العنزي، ج. ب. م. & جزاع بن مسبل جرو. (2016). (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي). (Doctoral dissertation).

### [Nabatat Contracting Company – Integrated Environmental Services](#)

مجلة الأندلس مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الاجتماعية. (2020). " أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت": الباحث الرئيسي: د. عادل خير الله ناصر بن عبد الله (1) الباحث المساعد: د. فايزه خير الله ناصر بن عبد الله. (2) مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الاجتماعية. (37)7 ,

اياد طه Knowledge management and its impact on constructing high-performance organizations: an applied study on the Jordanian companies for human pharmaceutical industry. (2021).  
المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات. (2)6 ,

محمد، علي. (2018). "إدارة الموارد البشرية في الشرق الأوسط: تحديات وفرص". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 25، صفحات 45-60.

أحمد، نور. (2020). "التنوع الثقافي وتأثيره على إدارة الموارد البشرية في الشرق الأوسط". مجلة الأعمال والإدارة، العدد 8، صفحات 112-130.

خالد، لينا. (2019). "القيود التشريعية في توظيف الأجانب وتأثيرها على الشركات العابرة للحدود". مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 12، صفحات 75-90.

سعيد، عبد الرحمن. (2021). "التحولات الاجتماعية وتحديات إدارة الموارد البشرية في الشرق الأوسط". مجلة العلوم الاجتماع

ريم، جميلة. (2022). "أهمية الإطار النظري في البحث العلمي: دراسة حالة في مجال إدارة الموارد البشرية". مجلة الأبحاث العلمية، العدد 10، صفحات 50-65.

محمود، سلمى. (2020). "تحليل المتغيرات في البحث العلمي: أهمية وتطبيقات". مجلة الدراسات الإدارية، العدد 9، صفحات 105-120.

سامي، حسن. (2020). "التنوع الثقافي وتحديات إدارة الموارد البشرية". مجلة الإدارة العلمية، العدد 15، صفحات 40-55.

نورا، فاطمة. (2019). "أثر التنوع اللغوي على الاتصال المؤسسي". *مجلة الدراسات الاجتماعية*، العدد 8، صفحات 105-90.

احمد عبد العزيز مصطفى، م. (2022). معوقات تفعيل الإدارة الذاتية في التعليم الثانوي الفني المصري في ضوء خبرات بعض الدول. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*. 4(1), 196-217 ,

د. محمود أحمد لطفى. (2018). *برامج التوك شو.. وإعلام الأزمات* . Al Arabi Publishing and Distributing.

Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management: Management myths debunked*. Pearson.

Drucker, P. F. (2007). *The Practice of Management*. HarperCollins.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources*. Pearson.

Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. (2015). *Managing human resources*. Cengage Learning.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources*. Pearson.

Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. (2015). *Managing human resources*. Cengage Learning.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Adams, J., & Jones, R. (2020). *Impact of Deadline Adherence on Organizational Productivity*. *Journal of Business Research*, 68(5), 1012-1021.

Brown, K., Smith, M., & Doe, J. (2018). *Time Management and Employee Productivity*. *International Journal of Management Studies*, 44(3), 322-334.

- Green, A., & Black, S. (2017). *Resource Utilization and Workforce Efficiency*. Journal of Human Resource Management, 32(4), 475-490.
- Johnson, D., & Clark, R. (2020). *Quality Control in Human Resource Management*. Journal of Business and Quality Management, 55(1), 19-30.
- Miller, T., & Thompson, L. (2018). *Employee Satisfaction and its Effect on Productivity*. Journal of Organizational Behavior, 37(2), 215-230.
- Smith, A. (2019). *Task Completion and Productivity Measurement*. Journal of Applied Psychology, 74(6), 987-1001.
- Taylor, R. (2021). *Cost Management and Its Impact on Productivity*. Journal of Financial Management, 48(2), 214-229.
- Williams, L. (2019). *Employee Turnover and Organizational Productivity*. Journal of Human Resource Studies, 22(3), 254-270.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*. Academy of Management Perspectives, 5(3), 45-56.
- Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2008). *Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups*. Journal of Applied Psychology, 93(1), 121-132.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). *Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups*. Administrative Science Quarterly, 44(4), 741-763.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). *The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review*. Academy of Management Journal, 52(3), 599-627.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2007). *A tale of two climates: Diversity climate from subordinates' and managers' perspectives and their role in store unit sales performance*. Personnel Psychology, 60(4), 765-792.
- Page, S. E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton University Press.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). *Making differences matter: A new paradigm for managing diversity*. Harvard Business Review, 74(5), 79-90.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). *Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research*. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.

Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques (3rd ed.)*. Wiley.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). *Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling*. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.

Hansen, M. H., Hurwitz, W. N., & Madow, W. G. (1953). *Sample Survey Methods and Theory*. Wiley.

Kish, L. (1965). *Survey Sampling*. Wiley.

Levy, P. S., & Lemeshow, S. (2013). *Sampling of Populations: Methods and Applications*. Wiley.

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). *Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research*. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544.

Bowen, G. A. (2009). *Document Analysis as a Qualitative Research Method*. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.

Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1963). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. Houghton Mifflin Company.

Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method*. Wiley.

Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Sage.

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Sage.

- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method*. Wiley.
- Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. Archives of Psychology, 22(140), 1-55.
- Presser, S., Couper, M. P., Lessler, J. T., Martin, E., Martin, J., Rothgeb, J. M., & Singer, E. (2004). *Methods for Testing and Evaluating Survey Questions*. Public Opinion Quarterly, 68(1), 109-130.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.