

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي بدولة الإمارات
العربية المتحدة (دراسة ميدانية على الشركات الصغيرة والمتوسطة في
دبي)

أسم الطالب

إلهام جاسم التميمي

232001228

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	8
1.4. أسئلة الدراسة	9
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	10
1.10. مخطط المشروع المقترح	10
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1	1
2.1. المقدمة:	12
2.2. المتغير المستقل	12
2.3. المتغير التابع	12
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	12
2.5. الخاتمة	13

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جذرية وتغيرات متسارعة فرضتها العولمة والثورة التكنولوجية والتنافسية الشديدة بين المنظمات على اختلاف أحجامها وقطاعاتها. وقد أصبحت المنظمات تواجه تحديات غير مسبقة تتطلب منها تبني مقاربات إدارية حديثة تضمن لها البقاء والاستمرارية والتفوق في بيئة أعمال تتسم بعدم اليقين والتعقيد المتزايد. وفي ظل هذه البيئة الديناميكية، لم يعد النجاح المؤسسي مرهوناً بامتلاك الموارد المادية والتقنية فحسب، بل بات مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمات على إدارة رأسمالها البشري بكفاءة وفاعلية، باعتباره المورد الاستراتيجي الأكثر قيمة والأصعب في التقليد والمحاكاة (أصرف، 2020).

وتُعدّ إدارة الموارد البشرية من أبرز الوظائف الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قِبَل الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، وذلك لما لها من دور محوري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. فقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية من مجرد وظيفة إدارية تقليدية تُعنى بشؤون الأفراد والتوظيف إلى شريك استراتيجي يُسهم في صياغة الرؤية المؤسسية وتنفيذها. وتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة واسعة من الأنشطة والعمليات، منها: الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ونظم التعويضات والمكافآت، والتخطيط الوظيفي، وتمكين العاملين، وجميعها تُسهم بشكل مباشر وغير مباشر في تعزيز القدرات التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (Alosani et al., 2021)

ومن جهة أخرى، برز مفهوم التميز المؤسسي كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها في إطار سعيها الدائم نحو الارتقاء بمستوى أدائها وجودة خدماتها ومنتجاتها. ويُشير التميز المؤسسي إلى قدرة المنظمة على تحقيق نتائج استثنائية ومتفوقة مقارنةً بنظيراتها، من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية والتشغيلية التي تضمن رضا جميع أصحاب المصلحة. ويرتكز التميز المؤسسي على عدة أبعاد تشمل: التميز

القيادي، والتميز في تقديم الخدمات، والتميز في إدارة العمليات، والتميز في إدارة رأس المال البشري، فضلاً عن التميز في بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والابتكار. (Al-Dhaafri & Alosani, 2021)

وتمثل دولة الإمارات العربية المتحدة، وإمارة دبي تحديداً، نموذجاً رائداً في تبني مفاهيم التميز المؤسسي وتطبيقها على مستوى المنطقة والعالم. فقد أولت الحكومة الإماراتية اهتماماً بالغاً بتعزيز ثقافة التميز من خلال إطلاق العديد من المبادرات والجوائز مثل جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز وبرنامج دبي للتميز، فضلاً عن رؤية الإمارات 2031 التي تضع التنافسية العالمية والتميز المؤسسي في صدارة أولوياتها. وتحتل الشركات الصغيرة والمتوسطة مكانة محورية في الاقتصاد الإماراتي، إذ تمثل ما يزيد عن 94% من إجمالي الشركات العاملة في الدولة وتسهم بنحو 63% من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، مما يجعلها ركيزة أساسية في مسيرة التنويع الاقتصادي والتنمية المستدامة (سليم، 2020).

وعلى الرغم من الأهمية الاستراتيجية للشركات الصغيرة والمتوسطة في دبي، إلا أنها تواجه تحديات جوهرية في مجال إدارة مواردها البشرية، تتمثل في محدودية الموارد المالية المخصصة لبرامج التدريب والتطوير، وصعوبة استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها في ظل المنافسة الشديدة مع الشركات الكبرى، فضلاً عن غياب أنظمة تقييم أداء متطورة وبرامج تحفيز فعالة. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة بدبي، سعياً لتقديم إطار علمي وعملي يساهم في تعزيز قدرة هذه الشركات على تحقيق التميز والتنافسية في بيئة أعمال تزداد تعقيداً وتنافسية يوماً بعد يوم. (Salih, 2020)

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد الاهتمام البحثي والأكاديمي بالعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، إلا أن الأدبيات الإدارية لا تزال تعاني من فجوات واضحة سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، لا سيما في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتتعدد هذه الفجوات وتتشابك لتشكّل الأساس الذي تنطلق منه مشكلة هذه الدراسة، والتي يمكن تحديدها على النحو التالي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية الأولى في أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي ركزت بشكل رئيسي على المنظمات الكبيرة والمؤسسات الحكومية، في حين أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لم تحظَ بالاهتمام الكافي ضمن الأطر النظرية المطروحة، رغم اختلاف خصائصها التنظيمية وتحدياتها الإدارية بشكل جوهري عن نظيراتها الكبرى (مقدم وعدناني، 2019).

كما أن الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي لا يزال يعاني من عدم وجود توافق بين الباحثين حول أبعاده ومكوناته، حيث تتباين النماذج النظرية المقترحة لقياس التميز المؤسسي وتختلف من سياق ثقافي واقتصادي إلى آخر. وقد أشارت عدة دراسات إلى الحاجة الماسة لتطوير نماذج نظرية تأخذ في الاعتبار خصوصية بيئة الأعمال في المنطقة العربية عموماً ودول الخليج العربي خصوصاً، بما تتميز به من تنوع ثقافي كبير في القوى العاملة واعتماد ملحوظ على العمالة الوافدة. (Boudlaie et al., 2020)

فضلاً عن ذلك، فإن الأدبيات النظرية لم تُقدّم تفسيراً كافياً للآليات والمسارات التي تؤثر من خلالها ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي، أي أن العلاقة بين المتغيرين لا تزال بحاجة إلى مزيد من التأسيس النظري الذي يوضح المتغيرات الوسيطة والمعدّلة التي قد تعزز هذه العلاقة أو تُضعفها، خاصة في سياق المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تتسم بمحدودية الهياكل التنظيمية الرسمية (Al-Dhaafri & Alosani, 2021).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، تكشف المراجعة المتأنية للدراسات الميدانية عن ندرة واضحة في البحوث التطبيقية التي أُجريت على الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي تحديداً، رغم أن دبي تُعدّ من أكثر المدن ديناميكية وتنافسية على مستوى العالم، وتضم بيئة أعمال متعددة الثقافات والجنسيات تستلزم ممارسات موارد بشرية مبتكرة ومتكيفة مع هذا التنوع (أصرف، 2020).

كذلك تُشير المعطيات الميدانية إلى أن كثيراً من الشركات الصغيرة والمتوسطة في دبي لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية في إدارة مواردها البشرية، حيث يغيب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتتعدم في كثير من الأحيان برامج التدريب والتطوير المنهجية، كما أن أنظمة تقييم الأداء والتحفيز لا ترقى إلى المستوى المطلوب لتحقيق التميز المؤسسي، مما ينعكس سلباً على قدرة هذه الشركات على المنافسة والاستدامة (المائل والتوينسي، 2024)

علاوة على ذلك، فإن معظم الدراسات التطبيقية السابقة اعتمدت على عينات محدودة الحجم أو تناولت قطاعاً واحداً دون غيره، مما يُقلل من إمكانية تعميم نتائجها على مختلف القطاعات الاقتصادية التي تعمل فيها الشركات الصغيرة والمتوسطة في دبي، الأمر الذي يستوجب إجراء دراسة ميدانية شاملة تأخذ في الاعتبار التنوع القطاعي لهذه الشركات. (Alosani et al., 2021)

وبناءً على ما سبق من فجوات نظرية وتطبيقية، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

"ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت، تمكين العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة؟"

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

- إثراء الأدبيات الإدارية العربية والأجنبية المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، من خلال تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين هذين المتغيرين في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو سياق لم يحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام البحثي رغم أهميته الاقتصادية والاجتماعية المتنامية.

- سدّ الفجوة المعرفية القائمة في الأدبيات الإدارية فيما يخص تطبيق مفاهيم التميز المؤسسي في بيئة الأعمال الإماراتية بخصوصيتها الثقافية والاقتصادية، لا سيما في ظل التنوع الكبير في القوى العاملة والاعتماد الملحوظ على العمالة الوافدة متعددة الثقافات والجنسيات.
- تطوير المعرفة الأكاديمية من خلال اختبار النظريات الإدارية ذات الصلة كنظرية الموارد ونظرية رأس المال البشري في سياق جديد ومختلف يتمثل في الشركات الصغيرة والمتوسطة بدبي، مما يُعزز من القدرة التفسيرية لهذه النظريات أو يكشف عن محدوديتها ويفتح آفاقاً جديدة للبحث والتنظير.
- تقديم نموذج نظري تكاملي يوضح الآليات والمسارات التي تؤثر من خلالها ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات، التمكين) في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي المتعددة، مما يُسهم في تعميق الفهم النظري لطبيعة هذه العلاقة وتعميقها.
- توفير قاعدة مرجعية علمية يمكن أن يستند إليها الباحثون في الدراسات المستقبلية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في سياق دول مجلس التعاون الخليجي والمنطقة العربية بشكل عام

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة ومديريها في دبي حول أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمكن تبنيها لتعزيز التميز المؤسسي، مع مراعاة القيود المالية والتنظيمية التي تعاني منها هذه الشركات.
- مساعدة صانعي السياسات والقرارات في الجهات الحكومية المعنية بدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات، من خلال توفير بيانات ومعلومات ميدانية موثوقة حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها هذه الشركات، مما يُسهم في تصميم برامج دعم وسياسات أكثر فاعلية.
- تقديم نموذج إرشادي عملي يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الاستشارية ومراكز التدريب المتخصصة في تطوير برامج بناء القدرات المؤسسية الموجهة للشركات الصغيرة والمتوسطة في دبي والإمارات، بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية للدولة نحو اقتصاد المعرفة والابتكار.

- دعم جهود مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة والجهات المماثلة في فهم الاحتياجات الفعلية لهذه الشركات في مجال تطوير مواردها البشرية، وتصميم مبادرات تدريبية وتأهيلية تستهدف رفع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى تحقيق التميز المؤسسي

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- أصرف، حامد جودت. (2020). أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان. *المجلة العربية للإدارة*، 40(2)، 233-246.
- البوحنه، ماهر بن صالح؛ الرجاي، إبراهيم محمد؛ شمسي، محمد أنس. (2025). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية للبحوث والدراسات للنشر العلمي (IJRSP)*، العدد 72، المقالة 7. متاح عبر <https://www.ijrsp.com/volume/issue-72/7/>
- المائل، عبدالكريم مفتاح؛ التوينسي، تغريد العجيلي علي. (2024). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي/ فرع سوق الجمعة. *المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي - جامعة المرقب*، 5(9)، 252-272.

- سليم، نجوى وفائي. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر – محافظة الجيزة. *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية (JHSSS)* ، 2(6)، 205-237.

ثانياً: المراجع الأجنبية

5. Al-Dhaafri, H. S., & Alosani, M. S. (2020). Mechanism of organisational excellence as a mediator on the relationship between human resource management and organisational performance: Empirical evidence from public sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(3), 822–838. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2019-0364>
6. Alosani, M. S., Al-Dhaafri, H. S., & Awadh Abdulla, A. (2021). Investigating the role of HRM practices on service innovation: Empirical evidence from UAE government agencies. *Management Research Review*, 44(1), 1–24. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0141>
7. Boudlaie, H., Mahdiraji, H. A., Shamsi, S., Jafari-Sadeghi, V., & Garcia-Perez, A. (2020). Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study with a company culture perspective. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 16(4), 113–147. <https://doi.org/10.7341/20201644>