

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 - ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

٤	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
٤	المقدمة:	١.١
٥	مشكلة الدراسة	١.٢
٦	1.2.1 فجوات على المستوى النظري	
٦	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي	
٧	أهمية الدراسة	١.٣
٧	على المستوى النظري:	١.٣.١
٨	على المستوى التطبيقي:	١.٣.٢
٩	السؤال الرئيسي:	
٩	الأسئلة الفرعية:	
١٠	1.5 أهداف الدراسة	
١٠	الهدف الرئيسي:	
١٠	الأهداف الفرعية:	
١١	1.6 فرضيات الدراسة	
١١	الفرضية الرئيسية:	
١١	الفرضيات الفرعية:	
١٢	1.7 نموذج الدراسة	
١٢	شرح النموذج:	
١٣	1.8 منهجية الدراسة	
١٣	1.8.1 منهج الدراسة	
١٣	1.8.2 مجتمع الدراسة وعينها	
١٤	1.8.3 مصادر جمع البيانات	
١٤	1.8.4 أداة الدراسة (الاستبانة)	
١٥	1.8.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة	

١٥	1.8.6. حدود الدراسة
١٦	1.9. الدراسة الميدانية
١٧	1.10. مخطط المشروع المقترح
١٩	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٩	2.1. المقدمة
١٩	2.2. المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية
١٩	تمهيد
١٩	مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية
٢٠	أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية
٢٠	أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية
٢١	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية
٢٢	الدراسات السابقة المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية
٢٤	2.3. المتغير التابع: التميز المؤسسي
٢٤	تمهيد
٢٤	مفهوم التميز المؤسسي
٢٤	أهمية التميز المؤسسي
٢٥	أهداف التميز المؤسسي
٢٥	أبعاد التميز المؤسسي
٢٥	الدراسات السابقة المرتبطة بالتميز المؤسسي
٢٧	2.4. العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي
٢٧	الإطار النظري للعلاقة
٢٨	الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين
٣٠	2.5. الخاتمة
٣١	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. 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 مسبوقة 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، ٢٠٢٠).

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 ٩٤٪ من إجمالي الشركات العاملة في الدولة وتسهم بنحو ٦٣٪ من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، مما يجعلها ركيزة أساسية في مسيرة التنويع الاقتصادي والتنمية المستدامة (سليم، ٢٠٢٠).

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)

١.٢. 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، ٢٠١٩).

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، ٢٠٢٠).

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، ٢٠٢٤)

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؟"

١.٣. أهمية الدراسة

١.٣.١. 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

١.٣.٢. 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

السؤال الرئيسي:

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

الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما أثر ممارسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي؟

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر ممارسات التدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي؟

السؤال الفرعي الثالث: ما أثر ممارسات تقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي؟

السؤال الفرعي الرابع: ما أثر ممارسات التعويضات والمكافآت في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت) في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة.

الأهداف الفرعية:

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية على النحو التالي:

- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت) لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي.
- تقييم مستوى التميز المؤسسي المُتحقق لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي من وجهة نظر العاملين فيها.
- تحليل أثر ممارسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي، والكشف عن طبيعة هذه العلاقة واتجاهها وقوتها.
- الكشف عن أثر ممارسات التدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي، وتحديد مدى إسهام برامج التدريب والتطوير في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.
- بيان أثر ممارسات تقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي، ومعرفة دور أنظمة تقييم الأداء في تعزيز ثقافة التميز والتحسين المستمر.

- استقصاء أثر ممارسات التعويضات والمكافآت في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي، وتحديد مدى فاعلية أنظمة التحفيز المادي والمعنوي في تحقيق النتائج المؤسسية المتميزة.
- تقديم مجموعة من التوصيات العملية والقابلة للتطبيق لأصحاب القرار ومديري الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بدبي، بما يُسهم في تطوير ممارساتهم الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي في ضوء رؤية "نحن الإمارات ٢٠٣١".

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت) في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي.

الفرضيات الفرعية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات التدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات تقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات التعويضات والمكافآت في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، ولا سيما دراسة (Al-Dhaafri & Alosani, 2021)، ودراسة (Alosani et al., 2021)، ودراسة (سليم، ٢٠٢٠)، ودراسة (أصرف، ٢٠٢٠).

شرح النموذج:

يتضح من النموذج أعلاه أن الدراسة تتضمن نوعين من المتغيرات: المتغير المستقل المتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية ويتكون من أربعة أبعاد هي (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت)، والمتغير التابع المتمثل في التميز المؤسسي باعتباره متغيراً أحادي البعد. ويفترض النموذج وجود علاقة تأثير مباشرة من كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي، وهو ما ستسعى الدراسة إلى اختباره إحصائياً والتحقق من صحته.

1.8. منهجية الدراسة

1.8.1. منهج الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها التي تسعى إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها والكشف عن العلاقات بين متغيراتها. ويتيح هذا المنهج للباحث إمكانية جمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة بدبي، ومن ثم تحليلها إحصائياً للكشف عن أثر المتغير المستقل في المتغير التابع واختبار فرضيات الدراسة.

وسيوّظّف الباحث هذا المنهج في شقين متكاملين: الشق النظري الذي سيعتمد على المراجعة المنهجية للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة لبناء الإطار النظري والمفاهيمي، والشق الميداني الذي سيعتمد على جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، بما يُمكن من اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة بدقة وموضوعية علمية.

1.8.2. مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، والمسجلة لدى دائرة الاقتصاد والسياحة بدبي. ووفقاً للإحصائيات الرسمية الصادرة عن المنصة الرسمية لحكومة الإمارات، فقد بلغ عدد الشركات المصنفة كمشروعات صغيرة ومتوسطة في الدولة نحو ٥٥٧ ألف شركة حتى منتصف عام 2022، فيما تُشكّل الشركات الصغيرة والمتوسطة في دبي وحدها ما يقارب ٩٥٪ من إجمالي الشركات العاملة في الإمارة، حيث توظف نحو ٤٢٪ من القوى العاملة وتسهم بما يقارب ٤٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي لإمارة دبي. وبالنظر إلى أن غرفة تجارة دبي سجلت أكثر من ٧٠,٠٠٠ شركة جديدة خلال عام ٢٠٢٤، وأن إجمالي أعضائها تجاوز ٢٥٨,٠٠٠ شركة، فإن مجتمع الدراسة يتسم بالحجم الكبير والتنوع القطاعي الواسع الذي يشمل قطاعات التجارة والخدمات والصناعة والتكنولوجيا والسياحة وغيرها.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الحصر الشامل، سيلجأ الباحث إلى استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية، حيث سيتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً للقطاع الاقتصادي (تجاري، خدمي، صناعي، تقني)، ومن ثم سحب عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي في المجتمع الأصلي. وسيتم تحديد حجم العينة المستهدف بواقع (٣٨٤) مفردة، وذلك استناداً إلى معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) لتحديد حجم العينات في المجتمعات الكبيرة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ ٥٪، مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالية عدم استرداد بعض الاستبانة أو عدم صلاحيتها، لذا سيتم توزيع (٤٣٠) استبانة لضمان الحصول على الحد الأدنى المطلوب من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي.

1.8.3. مصادر جمع البيانات

أولاً: المصادر الثانوية — ستعتمد الدراسة في بناء إطارها النظري على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والإحصائيات الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية الإماراتية ذات العلاقة، فضلاً عن قواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة.

ثانياً: المصادر الأولية — سيتم جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبانة التي سيتم تصميمها وتطويرها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، بحيث تغطي جميع متغيرات الدراسة وأبعادها، وسيتم توزيعها إلكترونياً وورقياً على أفراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي.

1.8.4. أداة الدراسة (الاستبانة)

ستتكون أداة الدراسة (الاستبانة) من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية — ويتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الشركة).

القسم الثاني: المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) — ويتكون من (١٦) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (٤) فقرات لكل بُعد على النحو التالي: بُعد الاستقطاب والاختيار (٤ فقرات)، بُعد التدريب والتطوير (٤ فقرات)، بُعد تقييم الأداء (٤ فقرات)، بُعد التعويضات والمكافآت (٤ فقرات).

القسم الثالث: المتغير التابع (التميز المؤسسي) — ويمثل محوراً أحادياً يتكون من (١٠) فقرات تقيس مستوى التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة بدبي.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة، وسيتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يتدرج من (١) بشدة لا أوافق إلى (٥) أوافق بشدة. وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري (عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين) وصدق الاتساق الداخلي (باستخدام معامل ارتباط بيرسون)، كما سيتم التحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

1.8.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وستوظف الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة ومحاورها، ومعامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، واختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق وفقاً لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق وفقاً للمتغيرات ذات الفئات المتعددة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الشركة)، واختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ومعامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance) للتأكد من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

1.8.6 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت) في التميز المؤسسي.

الحدود المكانية: تتحدد الدراسة مكانياً بالشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة والمسجلة لدى دائرة الاقتصاد والسياحة بدبي.

الحدود البشرية: تتحدد الدراسة بشرياً بالعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي من مختلف المستويات الإدارية (مديرون، رؤساء أقسام، موظفون).

الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي ٢٠٢٥/٢٠٢٦.

1.9. الدراسة الميدانية

ستتضمن الدراسة الميدانية المراحل والإجراءات التالية التي سيتم تنفيذها بشكل متسلسل ومنهجي لضمان جودة البيانات ودقة النتائج:

في المرحلة الأولى سيقوم الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها الأولية استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية لا يقل عددهم عن (٧) محكمين، للتأكد من وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية ومدى انتمائها للبُعد الذي تقيسه، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم للوصول إلى الصورة النهائية للأداة. بعد ذلك سيتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة من خارج عينة الدراسة الفعلية وذلك لحساب معاملات الصدق والثبات والتأكد من خلو الأداة من أي إشكاليات تتعلق بفهم الفقرات أو وضوح التعليمات.

في المرحلة الثانية سيتم توزيع الاستبانة في صورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة البالغ عددها (٤٣٠) مفردة، وذلك من خلال قناتين: القناة الإلكترونية عبر رابط إلكتروني يتم إرساله عبر البريد الإلكتروني ووسائل

التواصل الاجتماعي المهنية، والقناة الورقية من خلال الزيارات الميدانية لعدد من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مختلف مناطق دبي. وسيتم منح المستجيبين مهلة زمنية كافية لا تقل عن أسبوعين لتعبئة الاستبانة مع إجراء متابعات دورية لرفع نسبة الاستجابة. بعد استرداد الاستبانات سيتم فرزها واستبعاد غير الصالحة منها، ثم ترميز البيانات وإدخالها في برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، ومن ثم عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص الاستنتاجات وتقديم التوصيات.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	النشاط / المهمة	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
المرحلة الأولى	مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وبناء الإطار النظري	الأسبوع ١ - ٤	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
المرحلة الثانية	تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية	الأسبوع ٥ - ٦	الاستبانة في صورتها الأولية
المرحلة الثالثة	التحكيم من قبل الخبراء والأكاديميين وإجراء التعديلات	الأسبوع ٧ - ٨	الاستبانة بعد التحكيم
المرحلة الرابعة	تطبيق الدراسة الاستطلاعية وحساب الصدق والثبات	الأسبوع ٩	نتائج العينة الاستطلاعية ومعاملات الصدق والثبات
المرحلة الخامسة	إعداد الاستبانة في صورتها النهائية وتوزيعها على عينة الدراسة	الأسبوع ١٠ - ١٣	جمع البيانات الأولية من (٤٣٠) مفردة
المرحلة السادسة	استرداد الاستبانات وفرزها وترميز البيانات وإدخالها في SPSS	الأسبوع ١٤ - ١٥	قاعدة بيانات جاهزة للتحليل
المرحلة السابعة	التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات	الأسبوع ١٦ - ١٨	نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

المرحلة الثامنة	مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة	الأسبوع ١٩ ٢٠ -	فصل مناقشة النتائج
المرحلة التاسعة	استخلاص الاستنتاجات وتقديم التوصيات والمقترحات	الأسبوع ٢١ ٢٢ -	فصل الاستنتاجات والتوصيات
المرحلة العاشرة	المراجعة النهائية والتدقيق اللغوي وإعداد التقرير النهائي	الأسبوع ٢٣ ٢٤ -	التقرير النهائي للبحث جاهز للتسليم

=

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ الإطار النظري والدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أي بحث علمي رصين، إذ يُوفّر للباحث القاعدة المعرفية اللازمة لفهم المتغيرات محل الدراسة وتحديد الفجوات البحثية التي يسعى إلى سدّها. وفي ضوء ذلك، يتناول هذا الفصل الأدبيات النظرية والتطبيقية المرتبطة بمتغيري الدراسة الحالية، وهما ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها متغيراً مستقلاً، والتميز المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً، وذلك في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. يبدأ الفصل بعرض الإطار المفاهيمي لكل متغير من حيث التعريف والأهمية والأهداف والأبعاد، ثم يستعرض أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، وصولاً إلى تحليل العلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغيرين، بما يُمهّد لبناء نموذج الدراسة وصياغة فرضياتها.

2.2. المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تمهيد

شهد حقل إدارة الموارد البشرية تحولات جوهرية خلال العقود الأخيرة، إذ انتقل من مجرد وظيفة إدارية تقليدية تُعنى بشؤون الأفراد إلى شريك استراتيجي يُسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية. وقد أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية تُمثّل منظومة متكاملة من السياسات والأنشطة التي تهدف إلى استقطاب الكفاءات وتطويرها وتقييم أدائها ومكافأتها، بما يضمن تحقيق التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة. (Alsafadi & Altahat, 2021)

مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

تُعرّف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة والسياسات والبرامج المنظمة التي تتبناها المنظمة لإدارة رأسمالها البشري بكفاءة وفاعلية، بدءاً من استقطاب العاملين واختيارهم، مروراً بتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم، وانتهاءً بمكافأتهم وتحفيزهم للاحتفاظ بهم. ويرى Carnevale و Hatak (2020) أن هذه الممارسات

تُشكّل الإطار التنظيمي الذي يُنظّم العلاقة بين المنظمة وأفرادها، ويوجّه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما عرّفها أصرف (٢٠٢٠) بأنها تلك الأنشطة المترابطة التي تُمارسها إدارة الموارد البشرية بهدف بناء قوة عمل مؤهلة وقادرة على تحقيق التميز والإبداع في بيئة العمل. ويتضح من هذه التعريفات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على البعد التشغيلي، بل تمتد لتشمل البعد الاستراتيجي الذي يربط بين إدارة الأفراد وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية من كونها تُمثّل الأداة الرئيسية التي تستثمر من خلالها المنظمات أعلى مواردها وهو المورد البشري. وتتجلى هذه الأهمية في عدة جوانب؛ فمن الناحية الاستراتيجية، تُسهم هذه الممارسات في مواءمة الكفاءات البشرية مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، مما يُعزّز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنافسية. ومن الناحية التنظيمية، تُساعد في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تُحفّز الإبداع والابتكار وتُعزّز الانتماء والولاء التنظيمي. (Alosani, Al Dhaafri, & Awadh Abdulla, 2021) أما من الناحية الاقتصادية، فإن الممارسات الفعّالة لإدارة الموارد البشرية تُسهم في خفض معدلات الدوران الوظيفي وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للمنظمة. وتكتسب هذه الأهمية بعداً خاصاً في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة مواردها البشرية المحدودة لتحقيق النمو والاستدامة (بابكر وآل سليم، ٢٠٢٣).

أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية

تسعى ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف المتكاملة، يأتي في مقدمتها استقطاب أفضل الكفاءات المتاحة في سوق العمل واختيار الأنسب منها لشغل الوظائف المتاحة بما يتوافق مع متطلبات العمل وثقافة المنظمة. كذلك تهدف إلى تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر التي تُمكنهم من مواكبة التطورات المعرفية والتقنية. وتسعى أيضاً إلى بناء نظام عادل وشفاف لتقييم الأداء يُتيح قياس مساهمة كل فرد في تحقيق أهداف المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف. فضلاً عن ذلك، تهدف إلى تصميم نظام تعويضات ومكافآت تنافسي يُحفّز العاملين على بذل أقصى جهودهم ويُعزّز ولاءهم

للمنظمة (سليم، ٢٠٢٠). وفي المحصلة، تتكامل هذه الأهداف لتصبّ في تحقيق الهدف الأسمى المتمثل في بناء منظمة عالية الأداء قادرة على التميز والمنافسة.

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

تتناول الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الاستقطاب والاختيار — يُمثّل الاستقطاب والاختيار البوابة الأولى التي تدخل من خلالها الكفاءات البشرية إلى المنظمة، ويُعرّف بأنه عملية منهجية تهدف إلى جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم انتقاء الأكثر ملاءمة منهم وفق معايير موضوعية محددة. وتتضمن هذه العملية تحليل الوظائف وتحديد المواصفات المطلوبة، والإعلان عن الشواغر عبر القنوات المناسبة، وإجراء المقابلات والاختبارات اللازمة، واتخاذ قرار التعيين النهائي. وتكتسب هذه الممارسة أهمية بالغة لأن جودة الاختيار تنعكس مباشرة على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها (أبو الهيجاء وشحادة، ٢٠٢٢).

ثانياً: التدريب والتطوير — يُعدّ التدريب والتطوير من أهم الاستثمارات التي تقوم بها المنظمات في رأسمالها البشري، إذ يهدف إلى سدّ الفجوة بين المهارات والمعارف الحالية للعاملين وتلك المطلوبة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية. ويشمل التدريب البرامج قصيرة المدى التي تُركّز على تنمية مهارات محددة مرتبطة بالوظيفة الحالية، بينما يتسع مفهوم التطوير ليشمل البرامج طويلة المدى التي تُعدّ العاملين لتولي مسؤوليات أكبر في المستقبل. وقد أكدت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تستثمر في تدريب موظفيها وتطويرهم تحقق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية والابتكار. (Boudlaie et al., 2020)

ثالثاً: تقييم الأداء — يُشكّل تقييم الأداء العملية المنهجية التي يتم من خلالها قياس مستوى إنجاز العاملين لمهامهم ومسؤولياتهم وفقاً لمعايير ومؤشرات أداء محددة مسبقاً. ويهدف تقييم الأداء إلى تحقيق عدة غايات منها: توفير التغذية الراجعة للعاملين حول مستوى أدائهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية، واتخاذ قرارات الترقية والنقل والمكافأة، فضلاً عن تحفيز العاملين على تحسين أدائهم بشكل مستمر. ويُعدّ نظام تقييم الأداء العادل والشفاف ركيزة أساسية لبناء الثقة بين المنظمة وموظفيها وتعزيز التميز المؤسسي (محمد، ٢٠٢٣).

رابعاً: التعويضات والمكافآت - تُمثّل التعويضات والمكافآت مجموع ما يحصل عليه العامل من عوائد مادية ومعنوية مقابل ما يُقدّمه من جهد وعمل للمنظمة. وتشمل التعويضات المباشرة كالرواتب والأجور والحوافز والعلاوات، والتعويضات غير المباشرة كالتأمين الصحي والإجازات والمزايا الأخرى. ويُعدّ تصميم نظام تعويضات عادل وتنافسي أمراً حيوياً لاستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحفيزها على الأداء المتميز، خاصة في بيئة تنافسية كإمارة دبي التي تستقطب الكوادر البشرية من مختلف أنحاء العالم (البوحنه والرجاوي وشمسي، ٢٠٢٥).

الدراسات السابقة المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية

الدراسات العربية

أجرى بابر وآل سليم (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين الأداء في فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة نجران خلال الفترة 2020-2018. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من موظفي الفرع المذكور. وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها المختلفة تُؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق الأنظمة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لما لها من أثر فاعل في رفع كفاءة الأداء.

وفي السياق ذاته، أجرى النور ويوسف وأبو حلو (2025) دراسة هدفت إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطُبقت على عينة من العاملين في شركات الأدوية الأردنية. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بتبني الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المنظمات.

كما أجرت سليم (٢٠٢٠) دراسة ميدانية على جامعة 6 أكتوبر بمحافظة الجيزة هدفت إلى استكشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،

وتكوّنت العينة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات تُؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على تحقيق التميز المؤسسي، وأوصت بضرورة تطوير هذه الممارسات بما يتوافق مع المعايير الدولية للتميز.

الدراسات الأجنبية

أجرى Alsafadi و (2021) Altahat دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين مع التركيز على الدور الوسيط للرضا الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال توزيع استبانات على عينة من الموظفين. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتعويضات وتقييم الأداء تُؤثر إيجابياً على أداء الموظفين، وأن الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً معنوياً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بأن تُولي المنظمات اهتماماً أكبر بتطوير ممارساتها في إدارة الموارد البشرية لتعزيز رضا الموظفين وتحسين أدائهم.

وفي دراسة ذات صلة، قام Carnevale و (2020) Hatak ببحث تداعيات جائحة كوفيد-19 على إدارة الموارد البشرية ورفاهية الموظفين. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات وتحليل السياقات التنظيمية الناشئة. وتوصلت إلى أن الأزمات تستوجب تكييف ممارسات إدارة الموارد البشرية لتراعي الأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين، وأن المنظمات التي تتبنى ممارسات مرنة ومبتكرة في إدارة مواردها البشرية تكون أكثر قدرة على الصمود والتكيف. وأوصت بضرورة إعادة تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية لتكون أكثر استجابة للظروف المتغيرة.

كما أجرى Boudlaie وآخرون (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى تصميم بطاقة أداء للموارد البشرية قائمة على أصحاب المصلحة مع مراعاة منظور الثقافة التنظيمية. اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي القائم على دراسة حالة معمّقة. وتكوّنت العينة من مجموعة من أصحاب المصلحة في المنظمة محل الدراسة. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعّالة يجب أن تأخذ في الاعتبار توقعات جميع أصحاب المصلحة وأن الثقافة التنظيمية تُعدّ محدداً رئيسياً لنجاح هذه الممارسات. وأوصت الدراسة بتبني مقاربة شاملة لقياس فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية تتجاوز المؤشرات المالية التقليدية.

2.3. المتغير التابع: التميز المؤسسي

تمهيد

أصبح التميز المؤسسي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المنظمات المعاصرة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتنافسية الشديدة والتغيرات المتسارعة. ولم يعد التميز مجرد خيار ترفيهي، بل بات ضرورة حتمية للبقاء والاستمرار، لا سيما بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات متعددة في مواجهة الشركات الكبرى. وقد حظي مفهوم التميز المؤسسي باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين على حد سواء، وظهرت العديد من النماذج والأطر التي تسعى إلى تحديد مكوناته وقياسه وتطويره.

مفهوم التميز المؤسسي

يُعرّف التميز المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق مستويات أداء استثنائية ومتفوقة تتجاوز المعايير المعتادة في مجال عملها، من خلال تبني ممارسات إدارية متقدمة وتوظيف مواردها بأعلى كفاءة ممكنة. ويرى Alosani (2020) و Dhaafri (2020) أن التميز المؤسسي يُمثل حالة من التفوق الشامل تُحقّقها المنظمة في جميع جوانب عملها، بما يشمل العمليات الداخلية ورضا العملاء والأداء المالي والقدرة على الابتكار. كما عرّفه البوعيشي (٢٠٢٢) بأنه مدى تطبيق المنظمة لمجموعة من المعايير والممارسات التي تُمكنها من تحقيق نتائج متميزة لجميع أصحاب المصلحة بشكل متوازن ومستدام. ويتضح أن مفهوم التميز المؤسسي يتجاوز مجرد الأداء الجيد ليشمل حالة من التفوق المستمر والقدرة على التجديد والابتكار.

أهمية التميز المؤسسي

تتجلى أهمية التميز المؤسسي في كونه يُمثل المعيار الذي يُفرّق بين المنظمات الناجحة وتلك التي تكتفي بالأداء العادي. فالتميز المؤسسي يُمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تحميها من تقلبات السوق وضغوط المنافسة، كما يُعزّز سمعتها ومكانتها في السوق مما يجذب أفضل العملاء والكفاءات البشرية والشركاء الاستراتيجيين. وتبرز أهمية التميز المؤسسي بشكل خاص في إمارة دبي التي تتبنى رؤية طموحة لتكون من أفضل مدن العالم، حيث تُشجّع حكومة الإمارة المؤسسات على تحقيق أعلى مستويات التميز من خلال جوائز

التميز وبرامج الجودة المختلفة. ويُسهم التميز المؤسسي كذلك في تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف ورفع مستوى رضا العملاء، مما ينعكس إيجاباً على الاستدامة المالية للمنظمة (أصرف، ٢٠٢٠).

أهداف التميز المؤسسي

يسعى التميز المؤسسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة، يتمثل أبرزها في تحقيق رضا العملاء وتجاوز توقعاتهم من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة. كذلك يهدف إلى بناء بيئة عمل محفزة تستقطب الكفاءات وتحافظ عليها وتمكّنها من الإبداع والابتكار. ويسعى التميز المؤسسي أيضاً إلى تحسين العمليات الداخلية وتطويرها بشكل مستمر لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية. فضلاً عن ذلك، يهدف إلى تحقيق نتائج مالية متفوقة تضمن استدامة المنظمة ونموها على المدى الطويل، وإلى الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة المحيطة (بدير والشبلي، ٢٠٢٤).

أبعاد التميز المؤسسي

يتجسد التميز المؤسسي في عدة أبعاد مترابطة ومتكاملة، أولها **تميز القيادة** الذي يُشير إلى قدرة القيادة الإدارية على صياغة رؤية واضحة وإلهام العاملين وتوجيههم نحو تحقيقها، وتبني ثقافة التميز ونشرها في جميع أرجاء المنظمة. ويأتي ثانياً **تميز الخدمات** الذي يتعلق بقدرة المنظمة على تقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجات العملاء وتتجاوز توقعاتهم من حيث الجودة والسرعة والموثوقية. أما البعد الثالث فهو **تميز العمليات** الذي يُركّز على كفاءة وفاعلية العمليات الداخلية ومدى تطبيق أفضل الممارسات والمنهجيات في تنفيذها وتطويرها بشكل مستمر. ويتمثل البعد الرابع في **تميز المعرفة** الذي يتعلق بقدرة المنظمة على إدارة المعرفة واستثمارها في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار (المائل والتوينسي، 2024) وتتكامل هذه الأبعاد معاً لتُشكّل منظومة شاملة للتميز المؤسسي.

الدراسات السابقة المرتبطة بالتميز المؤسسي

الدراسات العربية

أجرى محمد (٢٠٢٣) دراسة ميدانية هدفت إلى استكشاف دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية بالتطبيق على جامعة القاهرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من العاملين في جامعة القاهرة. وأظهرت النتائج أن التميز المؤسسي يتأثر بشكل كبير بمدى فاعلية أنشطة إدارة الموارد البشرية، وأن هناك تفاوتاً في مستوى التميز بين الوحدات التنظيمية المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية شاملة لتطوير الموارد البشرية كمدخل أساسي لتحقيق التميز المؤسسي.

وفي دراسة مشابهة، أجرى الشمري وحسن وراغب وإمارة (٢٠٢٤) بحثاً حول دور البعد البيئي على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي بالتطبيق على المنشآت الصحية المتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من العاملين في المنشآت الصحية المتناهية الصغر. وكشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي معنوي للبعد البيئي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بتبني المنشآت الصحية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كآلية لتحقيق التميز المؤسسي.

كما أجرت اللالا والحوامدة (٢٠٢٤) دراسة هدفت إلى قياس أثر تطبيق المواصفة الدولية ISO 30408:2016 الخاصة بإدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لدى مؤسسة المواصلات والمقاييس الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة العاملين في المؤسسة المذكورة. وأظهرت النتائج أن تطبيق المواصفة الدولية يسهم بشكل إيجابي ومعنوي في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة. وأوصت الدراسة بتعميم تطبيق المواصفات الدولية لإدارة الموارد البشرية على المؤسسات الحكومية الأردنية.

الدراسات الأجنبية

أجرى Al Dhaafri و (Alosani 2020) دراسة تجريبية هدفت إلى فحص آلية التميز المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في القطاع العام. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكوّنت العينة من مؤسسات القطاع العام في دولة الإمارات. وأظهرت النتائج أن التميز المؤسسي يلعب دوراً

وسيطاً جوهرياً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، مما يعني أن تحقيق التميز يُعدّ شرطاً أساسياً لتحويل ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى أداء متفوق. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج التميز المؤسسي كإطار تنظيمي شامل.

وفي سياق متصل، أجرى Alosani و Al Dhaafri و (2021) Awadh Abdulla دراسة هدفت إلى استكشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الابتكار الخدمي في الوكالات الحكومية بدولة الإمارات. استخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على المسح الميداني، وشملت العينة عدداً من الوكالات الحكومية الإماراتية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً على قدرة المنظمات الحكومية على الابتكار في خدماتها، وهو ما يُعدّ بعداً جوهرياً من أبعاد التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز بيئة الابتكار.

كما أجرى Mousa و (2020) Othman دراسة مفاهيمية هدفت إلى بناء إطار نظري لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في المنظمات الصحية. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات بشكل منهجي وبناء نموذج مفاهيمي متكامل. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم في تحقيق الأداء المستدام الذي يُعدّ مكوناً جوهرياً من مكونات التميز المؤسسي، وذلك من خلال تعزيز السلوكيات البيئية المسؤولة لدى العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات التطبيقية لاختبار النموذج المقترح.

2.4. العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

الإطار النظري للعلاقة

تستند العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي إلى عدة أسس نظرية راسخة. فمن منظور النظرية المبنية على الموارد (Resource-Based View)، يُعدّ المورد البشري المتميز مورداً استراتيجياً نادراً يصعب تقليده أو استبداله، وبالتالي فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعّالة تسهم في بناء رأس مال بشري فريد يُمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتميز مؤسسي حقيقي. ومن منظور نظرية رأس المال

البشري، فإن الاستثمار في استقطاب الكفاءات وتدريبها وتطويرها وتحفيزها يُعزّز من مخزون المعرفة والمهارات لدى العاملين، وهو ما ينعكس على جودة الأداء ومستوى الابتكار والإبداع في المنظمة.

وتتحقق العلاقة بين المتغيرين من خلال عدة آليات مترابطة. فالاستقطاب والاختيار الفعّال يضمن دخول كفاءات عالية الجودة إلى المنظمة، والتدريب والتطوير المستمر يُعزّز قدرات هذه الكفاءات ويُبقيها مواكبة للتطورات، وتقييم الأداء العادل يُوفّر التغذية الراجعة اللازمة للتحسين المستمر، والتعويضات والمكافآت التنافسية تُحفّز العاملين على بذل أقصى جهودهم. وتتكامل هذه الممارسات معاً لتُهيئ البيئة اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (Shehadeh, 2024) وفي سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي، تكتسب هذه العلاقة أهمية مضاعفة نظراً لمحدودية الموارد المتاحة لهذه الشركات وحاجتها إلى تعظيم العائد من استثماراتها في الموارد البشرية لتتمكن من المنافسة والتميز.

الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين

الدراسات العربية

أجرى أصرف (٢٠٢٠) دراسة تطبيقية هدفت إلى قياس أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من موظفي الدائرة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي بجميع أبعاده. وأوصت الدراسة بالتوسع في رقمنة عمليات إدارة الموارد البشرية لتعزيز التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية.

وفي دراسة مكّلة، أجرى أبو الهيجاء وشحادة (2022) دراسة حالة هدفت إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتكوّنت العينة من العاملين في الوزارة. وكشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة – الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم

الأداء، والتعويضات والمكافآت - في تحقيق التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وربطها باستراتيجية التميز المؤسسي.

كما أجرى البوعيشي (٢٠٢٢) دراسة تطبيقية على شركة ليبيا للتأمين بطرابلس هدفت إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من موظفي الشركة. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على مستوى التميز المؤسسي، وأن بُعد التدريب والتطوير كان الأكثر تأثيراً يليه الاستقطاب والاختيار ثم تقييم الأداء. وأوصت الدراسة بتخصيص ميزانيات كافية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها استثماراً حقيقياً في تحقيق التميز.

الدراسات الأجنبية

أجرى Shehadeh (2024) دراسة حالة هدفت إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكوّنت العينة من العاملين في الوزارة المذكورة. وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب والتدريب والتقييم والتعويضات تؤثر إيجابياً وبشكل معنوي على التميز المؤسسي، مع وجود تباين في درجة التأثير بين الأبعاد المختلفة. وأوصت الدراسة بتبني مقاربة متكاملة في إدارة الموارد البشرية تراعي التكامل بين مختلف الممارسات.

وفي سياق قطاع الضيافة، أجرى Yusoff و Nejati و Kee و Amran (2020) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي في صناعة الفنادق بماليزيا. استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال المسح الميداني، وتكوّنت العينة من مديري الفنادق الخضراء في ماليزيا. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي الذي يُعدّ أحد مؤشرات التميز المؤسسي المستدام. وأوصت الدراسة بدمج الاعتبارات البيئية في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الأداء البيئي والتميز الشامل.

كما أجرى Nisar و Haider و Ali و Jamshed و Ryu (2021) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي في الفنادق الخضراء بماليزيا مع التركيز على الدور الوسيط لرأس المال الفكري الأخضر والسلوك البيئي الاستباقي. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من العاملين في الفنادق الخضراء. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر إيجابياً على الأداء البيئي، وأن رأس المال الفكري الأخضر والسلوك البيئي الاستباقي يلعبان دوراً وسيطاً معنوياً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بأن تتبنى المنظمات استراتيجيات متكاملة تربط بين ممارسات الموارد البشرية وأهداف التميز البيئي.

2.5. الخاتمة

يتضح من خلال الاستعراض الشامل للإطار النظري والدراسات السابقة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة – الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات والمكافآت – تمثل محدداً جوهرياً لتحقيق التميز المؤسسي. وقد أكدت غالبية الدراسات المستعرضة، سواء العربية منها أو الأجنبية، وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين هذين المتغيرين في سياقات تنظيمية وجغرافية متنوعة. غير أن المتتبع لهذه الدراسات يلاحظ أن معظمها ركز على المنظمات الحكومية والشركات الكبيرة، في حين لا تزال هناك فجوة بحثية واضحة في دراسة هذه العلاقة في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، ولا سيما في بيئة أعمال ديناميكية كإمارة دبي. وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى سدّه من خلال فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي، مما يسهم في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تخدم هذا القطاع الحيوي.

قائمة المراجع

- أصرف، حامد جودت. (٢٠٢٠). أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠ (2)، ٢٣٣-246.
- البوحنيه، ماهر بن صالح؛ الرجاوي، إبراهيم محمد؛ شمسي، محمد أنس. (٢٠٢٥). 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 ٧٢، المقالة ٧. متاح عبر <https://www.ijrsp.com/volume/issue-72/7/>
- المائل، عبدالكريم مفتاح؛ التوينسي، تغريد العجيلي علي. (٢٠٢٤). 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*، ٥ (9)، 272.٢٥٢-
- سليم، نجوى وفائي. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر - محافظة الجيزة. *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية (JHSSS)*، ٢ (6)، 237.٢٠٥-
- أبو الهيجاء، خالد محمد رسمي سعيد، و شحادة، حازم خالد. (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة في وزارة التربية والتعليم / الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1457338>
- البوعيشي، نجيب إبراهيم. (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة ليبيا للتأمين / طرابلس. *مجلة جامعة الزيتونة*، ع ٤٤، ٢٩١ - ٣١١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1556125>
- النسور، صخر أحمد محمد، يوسف، ممدوح عبدالفتاح، و أبو حلوة، وليد فهيم فتح الله. (٢٠٢٥). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية

الأردنية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع ١٩ ، ١٣٢٨ - ١٣٧٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1624796>

■ بدير، إيمان رفيق، و الشبلي، مطيع صالح. (٢٠٢٤). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي في ديوان الخدمة المدنية الأردني. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية،

مج ٩، ع ١٤، ٨٩ - ١٠٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1457648>

■ المائل، عبدالكريم مفتاح، و التوينسي، تغريد العجيلي علي. (٢٠٢٤). 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، ع ٩ ، ٢٥٢ - ٢٧٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1550513>

■ محمد، نزار محمد فكري. (٢٠٢٣). دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على جامعة القاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤،

ع ٣٤ ، ١٤٦ - ١٩٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444088>

■ الشمري، فيصل نويران، حسن، محمد وهبه محمد، راغب، محمد عبدالسلام، و إمارة، داليا فهمي. (٢٠٢٤). دور البعد البيئي على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي بالتطبيق على المنشآت الصحية المتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج ٦١، ع ٣ ، ٢٩٩ - ٣٥٥. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1484297>

■ بابكر، أنس بابكر الحسين، و آل سليم، عائض مهدي. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين الأداء: دراسة حالة فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة نجران ٢٠١٨-٢٠٢٠. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج ١٣، ع ٤ ، ٣٤٥ - ٣٦٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1407709>

■ اللالا، دلال خالد محمد، و الحوامدة، ثروت محمد محمود. (٢٠٢٤). أثر تطبيق المواصفة الدولية ISO ٣٠٤٠٨: ٢٠١٦ الخاصة بإدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لدى مؤسسة المواصفات

والمقاييس الأردنية. جرش للبحوث والدراسات، مج ٢٤، عدد خاص ، ٥٥٧ - ٥٨١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1552904>

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>
- Shehadeh, H. K. (2024). The Impact of Human Resource Management Practices on Achieving Institutional Excellence: A Case Study in the Ministry of Education/Jordan. In *Business Analytical Capabilities and Artificial Intelligence-enabled Analytics: Applications and Challenges in the Digital Era*, Volume 2 (pp. 207-221). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519-529.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 243, 118595.
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663-680.

Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K., & Gill, S. S. (2021). Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. *Journal of cleaner production*, 311, 127504.

Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner production*, 247, 119131.

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of business research*, 116, 183-187.