

## نموذج المشروع النهائي ٢

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 - ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

## جدول المحتويات

|    |       |                                   |
|----|-------|-----------------------------------|
| ٤  | ١     | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| ٤  | ١.١   | المقدمة:                          |
| ٥  | ١.٢   | مشكلة الدراسة                     |
| ٦  | 1.2.1 | فجوات على المستوى النظري          |
| ٦  | 1.2.2 | فجوات على المستوى التطبيقي        |
| ٧  | ١.٣   | أهمية الدراسة                     |
| ٧  | ١.٣.١ | على المستوى النظري:               |
| ٨  | ١.٣.٢ | على المستوى التطبيقي:             |
| 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                                                   |
| ٦٩ | 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 يُساهم 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 تُساهم 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 وتُسهم 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 الاستبانات 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<br>الثامنة | مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء<br>الأدبيات والدراسات السابقة | الأسبوع ١٩<br>٢٠ - | فصل مناقشة النتائج                    |
| المرحلة<br>التاسعة | استخلاص الاستنتاجات وتقديم<br>التوصيات والمقترحات            | الأسبوع ٢١<br>٢٢ - | فصل الاستنتاجات والتوصيات             |
| المرحلة<br>العاشر  | المراجعة النهائية والتدقيق اللغوي وإعداد<br>التقرير النهائي  | الأسبوع ٢٣<br>٢٤ - | التقرير النهائي للبحث جاهز<br>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 بآبكر 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 تُؤثّر 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 النسر ويوسف وأبو حلوة (2025) دراسة هدفت إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطُبّقَت 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، ٢٠٢٤) 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 مكمّلة، 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 و Gill (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.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يُعدّ هذا الفصل حجر الزاوية في البناء العلمي للدراسة، إذ يُترجم الإطار النظري والفرضيات البحثية إلى خطوات إجرائية قابلة للتطبيق والقياس. وتتجلى أهمية المنهجية في كونها الأداة التي تضمن الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتعميم، من خلال اتباع مسار علمي منظم يربط بين المشكلة البحثية وأهدافها من جهة، والأدوات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها من جهة أخرى.

وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت) في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي. وتبعاً لذلك، يستعرض هذا الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، ثم تصميم البحث ممثلاً في البوصلة البحثية، يليه توصيف مجتمع الدراسة وأسلوب اختيار العينة، ثم طرق جمع البيانات والأدوات المستخدمة، وأنواع البيانات التي تم الاعتماد عليها، وصولاً إلى الإجراءات الإحصائية التي اعتمدت في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وقد اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** لكونه الأنسب لطبيعة موضوع البحث وأهدافه، حيث يُتيح وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها واختبار الفرضيات المرتبطة بها كمياً.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تتطلب الدقة العلمية تحديد المفاهيم تحديداً إجرائياً يجعلها قابلة للقياس الكمي، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

**أولاً: المتغير المستقل – ممارسات إدارة الموارد البشرية:** يُقصد بها مجموعة الأنشطة والسياسات والإجراءات المنظمة التي تتبناها الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي لإدارة رأس مالها البشري بفاعلية، وتُقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبيان المتعلقة بأبعادها الأربعة، وهي:

- **الاستقطاب والاختيار:** مجموعة الإجراءات المنهجية التي تتبعها الشركة لجذب الكفاءات المؤهلة واختيار الأنسب منها لشغل الوظائف الشاغرة، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات (١-٤) من الاستبيان.
- **التدريب والتطوير:** الأنشطة المخططة والمنظمة التي تهدف إلى تنمية معارف ومهارات وقدرات العاملين بما يواكب متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، وتُقاس بالدرجة على الفقرات (5-8).
- **تقييم الأداء:** العملية المنهجية التي تقيس من خلالها الشركة مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير محددة بهدف تطويره واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، وتُقاس بالدرجة على الفقرات (9-12).
- **التعويضات والمكافآت:** نظام الحوافز المادية والمعنوية الذي تقدمه الشركة للعاملين مقابل جهودهم وإنجازاتهم، وتُقاس بالدرجة على الفقرات (13-16).

**ثانياً: المتغير التابع - التميز المؤسسي:** يُقصد به قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي على تحقيق أداء متفوق ومستدام يفوق توقعات أصحاب المصلحة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتبني أفضل الممارسات الإدارية والتشغيلية. ويُقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات (١٧-٢٨) من الاستبيان، وعددها (١٢) فقرة باعتبار المتغير أحادي المحور.

### 3.3. تصميم البحث (البوصلة البحثية)

اعتمدت الدراسة على تصميم بحثي كمي ذي طبيعة وصفية تحليلية سببية، يهدف إلى اختبار العلاقات الأثرية بين المتغيرات. ويُمكن توضيح البوصلة البحثية على النحو الآتي:

| البُعد المنهجي   | التوصيف                                                                          |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| الفلسفة البحثية  | الوضعية (Positivism) القائمة على القياس الكمي الموضوعي                           |
| المدخل البحثي    | المدخل الاستنباطي - (Deductive Approach) الانتقال من النظرية إلى اختبار الفرضيات |
| المنهج المتبع    | المنهج الوصفي التحليلي                                                           |
| استراتيجية البحث | المسح الميداني (Survey) باستخدام الاستبيان                                       |

|                 |                                                                    |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------|
| طبيعة البحث     | كمي (Quantitative)                                                 |
| الأفق الزمني    | مقطعي – (Cross-sectional) جمع البيانات في فترة زمنية واحدة         |
| أساليب البيانات | جمع البيانات الأولية عبر الاستبيان، والبيانات الثانوية من الأدبيات |
| أساليب التحليل  | الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS                           |

#### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

**مجتمع البحث:** يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في إمارة دبي. ووفقاً لإحصاءات غرفة تجارة وصناعة دبي ومؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تستحوذ الشركات الصغيرة والمتوسطة على ما يزيد عن 95% من إجمالي المنشآت العاملة في إمارة دبي، وتُساهم بنحو 47% من الناتج المحلي الإجمالي للإمارة، وتُشغّل أكثر من 51% من القوى العاملة في القطاع الخاص، ويبلغ عددها ما يقارب 350,000 شركة صغيرة ومتوسطة.

**عينة البحث:** نظراً لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، تم اعتماد أسلوب العينة الميسّرة (Convenience Sampling) نظراً لطبيعة المجتمع وانتشاره الجغرافي. ووفقاً لمعادلة (Krejcie & Morgan, 1970)، فإنّ الحجم الأدنى المناسب للعينة عند مستوى ثقة ٩٥% وهامش خطأ ٥% لمجتمع يتجاوز ١٠٠,٠٠٠ مفردة يبلغ 384 مفردة.

ولزيادة معدّل الاستجابة وضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبيانات الصالحة للتحليل، تم توزيع (420) استبياناً على عيّنة من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي، استُرد منها (٣٩٨) استبياناً، استُبعد منها (١٤) استبياناً لعدم اكتمال البيانات، ليصبح عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل (٣٨٤) استبياناً، أي بنسبة استجابة صالحة بلغت 91.4% من الاستبيانات

### 3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات: **المصادر الثانوية** المتمثلة في الكتب والدوريات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات المختصة في إمارة دبي، والتي وظّفها الباحث لبناء الإطار النظري وصياغة فقرات أداة الدراسة؛ و**المصادر الأولية** المتمثلة في الاستبيان الذي صمّم خصيصاً لخدمة أغراض الدراسة وجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة.

#### جدول (٣.١): أدوات البحث ومصادرها

| الأداة       | المحور                                                                            | عدد الفقرات |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| القسم الأول  | البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) | 5           |
| القسم الثاني | الاستقطاب والاختيار                                                               | 4           |
| القسم الثاني | التدريب والتطوير                                                                  | 4           |
| القسم الثاني | تقييم الأداء                                                                      | 4           |
| القسم الثاني | التعويضات والمكافآت                                                               | 4           |
| القسم الثالث | التميز المؤسسي (محور أحادي)                                                       | 12          |
| الإجمالي     |                                                                                   | 33          |

وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبيان، بحيث تتدرج الإجابات من (١) "غير موافق بشدة" إلى (٥) "موافق بشدة".

### 3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات يتكاملان معاً لتحقيق أهدافها. تتمثل البيانات الأولية (Primary Data) في تلك التي جمعها الباحث ميدانياً وبصورة مباشرة من أفراد عينة الدراسة عبر الاستبيان المُصمَّم خصيصاً لهذا الغرض، وهي بيانات كمية تعكس تصوّرات المستجيبين حول متغيرات الدراسة. وتتمثل البيانات الثانوية (Secondary Data) في تلك التي جُمعت من مصادر سابقة منشورة، وتشمل الكتب العلمية، والمقالات والأبحاث المنشورة في الدوريات المحكّمة، والرسائل الجامعية ذات الصلة، إضافة إلى التقارير الرسمية الصادرة عن غرفة تجارة دبي، ومؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ومركز دبي للإحصاء.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

- الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى الاستجابة على فقرات الاستبيان وترتيبها.
- معامل الثبات: (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي.
- اختبار الصدق البنائي: عبر معاملات الارتباط بين فقرات كل بُعد ودرجته الكلية.
- اختبار التوزيع الطبيعي: باستخدام معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) للتحقق من شروط استخدام الاختبارات المعلمية.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) وتباين التسامح (Tolerance) للكشف عن مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع (الفرضيات الفرعية).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي (الفرضية الرئيسية).

## الخاتمة

وفي ختام هذا الفصل، نستخلص أن المنهجية المتبعة في هذه الدراسة قد صُممت وفق أسس علمية رصينة لضمان موضوعية النتائج ودقتها، حيث تم تحديد متغيرات الدراسة بتعريفات إجرائية واضحة جعلتها قابلة للقياس الكمي، واعتماد بوصلة بحثية متكاملة تجمع بين الفلسفة الوضعية والمدخل الاستنباطي والمنهج الوصفي التحليلي بما يتناسب مع طبيعة البحث وأهدافه. كما أوضحت الدراسة مجتمعها المتمثل في العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة بإمارة دبي، واختارت عينة ميسرة بلغ حجمها (٣٨٤) مفردة بعد استبعاد الاستبيانات غير الصالحة، بنسبة استجابة بلغت ٩١.٤٪، مما يعكس نجاح الإجراءات الميدانية. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، مدعوماً بمصادر ثانوية متنوعة، مع التخطيط لاستخدام حزمة متكاملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج SPSS، تشمل اختبارات الثبات والصدق والارتباط والانحدار الخطي، مع التحقق من شروط تطبيقها. وبهذا تكون منهجية الدراسة قد وفّرت الإطار الإجرائي المناسب للإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فروضه، تمهيداً لعرض النتائج وتحليلها في الفصل التالي.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### 4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي جُمعت عبر أداة الاستبيان الموزَّع على عينة الدراسة المكوَّنة من (٣٨٤) مفردة من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي. ويهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت) في تحقيق التميز المؤسسي. وقد جرى استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، بدءاً من الإحصاءات الوصفية لتوصيف العينة، مروراً باختبارات الصدق والثبات، وصولاً إلى اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ثم مناقشة النتائج التي أفرزها التحليل الإحصائي.

### 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يعرض هذا الجزء الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددها (٣٨٤) مفردة من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بإمارة دبي، وذلك وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

جدول (١): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الديموغرافية

| المتغير       | الفئة         | التكرار | النسبة المئوية(%) |
|---------------|---------------|---------|-------------------|
| الجنس         | ذكر           | 241     | 62.8              |
|               | أنثى          | 143     | 37.2              |
|               | المجموع       | 384     | 100.0             |
| الفئة العمرية | أقل من ٣٠ سنة | 96      | 25.0              |

|                       |              |            |                  |  |
|-----------------------|--------------|------------|------------------|--|
|                       | 41.1         | 158        | 30 أقل من ٤٠     |  |
|                       | 23.2         | 89         | 40 أقل من ٥٠     |  |
|                       | 10.7         | 41         | 50 سنة فأكثر     |  |
|                       | <b>100.0</b> | <b>384</b> | <b>المجموع</b>   |  |
| <b>المؤهل العلمي</b>  | 7.3          | 28         | ثانوية عامة فأقل |  |
|                       | 16.4         | 63         | دبلوم            |  |
|                       | 55.5         | 213        | بكالوريوس        |  |
|                       | 17.2         | 66         | ماجستير          |  |
|                       | 3.6          | 14         | دكتوراه          |  |
|                       | <b>100.0</b> | <b>384</b> | <b>المجموع</b>   |  |
| <b>سنوات الخبرة</b>   | 26.6         | 102        | أقل من ٥ سنوات   |  |
|                       | 38.3         | 147        | 5 أقل من ١٠      |  |
|                       | 23.2         | 89         | 10 أقل من ١٥     |  |
|                       | 11.9         | 46         | 15 سنة فأكثر     |  |
|                       | <b>100.0</b> | <b>384</b> | <b>المجموع</b>   |  |
| <b>المسمى الوظيفي</b> | 51.6         | 198        | موظف             |  |
|                       | 28.1         | 108        | مشرف/رئيس قسم    |  |
|                       | 15.1         | 58         | مدير             |  |
|                       | 5.2          | 20         | مدير تنفيذي      |  |
|                       | <b>100.0</b> | <b>384</b> | <b>المجموع</b>   |  |

يتضح من الجدول (١) أنّ الذكور شكّلوا ما نسبته (٦٢.٨٪) من أفراد العيّنة مقابل (٣٧.٢٪) للإناث، وهو ما يعكس طبيعة سوق العمل في القطاع الخاص بإمارة دبي الذي لا يزال يميل إلى ارتفاع نسبة العنصر الذكري في بيانات العمل. كما تبين أنّ الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي الفئة من (٣٠ – أقل من ٤٠ سنة)

بنسبة (٤١.١٪)، تليها فئة (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٢٥.٠٪)، مما يُشير إلى أنَّ الغالبية العظمى من العاملين هم من الشباب الذين يمتلكون طاقة إنتاجية عالية وقابلية للتطوير. وفيما يخصَّ المؤهل العلمي، جاء حَمَلة البكالوريوس في المرتبة الأولى بنسبة (٥٥.٥٪)، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العيّنة وقدرتهم على استيعاب فقرات الاستبيان والإجابة عنها بموضوعية. أمّا على مستوى سنوات الخبرة، فقد تبين أنَّ (٣٨.٣٪) من العيّنة تتراوح خبرتهم بين (٥ - أقل من ١٠ سنوات)، وهي فترة تُعدّ كافية لاكتساب المعرفة العملية بممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركات. وأخيراً، جاءت فئة “الموظف” في مقدمة المسميات الوظيفية بنسبة (٥١.٦٪)، وهو أمر منطقي كون هذه الفئة تُشكّل القاعدة الأوسع للهيكل التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتحقّق من صلاحية أداة الدراسة للاستخدام، تم إجراء اختباري الصدق والثبات على فقرات الاستبيان.

**أولاً: صدق الأداة:** تم التحقّق من صدق المحتوى بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية، وإجراء التعديلات اللازمة وفق ملاحظاتهم. كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي عبر معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وقد جاءت جميع معاملات الارتباط دالّة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يؤكّد صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

**ثانياً: ثبات الأداة:** تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات فقرات الاستبيان، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٢): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| المتغير/البُعد      | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|---------------------|-------------|--------------------|
| الاستقطاب والاختيار | 4           | 0.842              |
| التدريب والتطوير    | 4           | 0.869              |

|                                     |    |       |
|-------------------------------------|----|-------|
| تقييم الأداء                        | 4  | 0.851 |
| التعويضات والمكافآت                 | 4  | 0.877 |
| ممارسات إدارة الموارد البشرية (كلي) | 16 | 0.921 |
| التميز المؤسسي                      | 12 | 0.934 |
| الاستبيان ككل                       | 28 | 0.947 |

يتّضح من الجدول (٢) أنّ جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة تجاوزت الحد الأدنى المقبول (٠.٧٠) وفقاً لمعيار (Nunnally, 1978)، حيث تراوحت بين (٠.٨٤٢) و(٠.٨٧٧) لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبلغ المعامل الكلي للاستبيان (٠.٩٤٧)، وهي قيم مرتفعة تدل على أنّ أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية، وأنّها صالحة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

لتحديد اتجاه إجابات المستجيبين على فقرات الاستبيان، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، وحُدّدت درجة الموافقة وفقاً للمعيار التالي: من (١.٠٠ - ١.٨٠) منخفضة جداً، (١.٨١ - ٢.٦٠) منخفضة، (٢.٦١ - ٣.٤٠) متوسطة، (٣.٤١ - ٤.٢٠) مرتفعة، (٤.٢١ - ٥.٠٠) مرتفعة جداً.

##### 4.4.1. البُعد الأول: الاستقطاب والاختيار

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستقطاب والاختيار

| م | الفقرة                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1 | تعتمد الشركة على معايير واضحة وموضوعية في استقطاب الكفاءات. | 3.94            | 0.812             | مرتفعة        | 2       |

|   |                                                                      |      |       |        |   |
|---|----------------------------------------------------------------------|------|-------|--------|---|
| 2 | توفّر الشركة مصادر متنوعة لاستقطاب المتقدمين للوظائف.                | 3.81 | 0.876 | مرتفعة | 4 |
| 3 | تستخدم الشركة أساليب علمية حديثة في عملية اختيار الموظفين.           | 3.86 | 0.842 | مرتفعة | 3 |
| 4 | يتم اختيار الموظفين بناءً على مدى توافق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة. | 4.02 | 0.789 | مرتفعة | 1 |
|   | المتوسط العام للبُعد                                                 | 3.91 | 0.735 | مرتفعة | - |

يتبين من الجدول (٣) أنّ المتوسط العام لبُعد الاستقطاب والاختيار بلغ (٣.٩١) بانحراف معياري (٠.٧٣٥)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل المستجيبين على ممارسات الاستقطاب والاختيار في الشركات الصغيرة والمتوسطة بإمارة دبي. وجاءت الفقرة (٤) "يتم اختيار الموظفين بناءً على مدى توافق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠٢)، مما يعكس التزام هذه الشركات بمبدأ مواءمة الوظيفة مع الكفاءة. في المقابل، جاءت الفقرة (٢) "توفّر الشركة مصادر متنوعة لاستقطاب المتقدمين للوظائف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٨١)، وقد يعود ذلك إلى أنّ الشركات الصغيرة والمتوسطة تواجه أحياناً محدودية في تنوع قنوات الاستقطاب مقارنةً بالشركات الكبرى، إذ قد تعتمد بشكل أكبر على الترشيحات الشخصية أو منصات التوظيف التقليدية.

#### 4.4.2. البُعد الثاني: التدريب والتطوير

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التدريب والتطوير

| م | الفقرة                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 5 | تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة منهجية. | 3.72            | 0.891             | مرتفعة        | 3       |

|   |                                                         |      |       |        |   |
|---|---------------------------------------------------------|------|-------|--------|---|
| 6 | تُتاح للموظفين فرص تدريبية مستمرة لتطوير مهاراتهم.      | 3.79 | 0.867 | مرتفعة | 2 |
| 7 | تُسهّم البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين فعلياً. | 3.88 | 0.821 | مرتفعة | 1 |
| 8 | تقيّم الشركة فاعلية البرامج التدريبية بعد تنفيذها.      | 3.61 | 0.943 | مرتفعة | 4 |
|   | المتوسط العام للبُعد                                    | 3.75 | 0.782 | مرتفعة | - |

يُظهر الجدول (٤) أنّ المتوسط العام لبُعد التدريب والتطوير بلغ (٣.٧٥) بانحراف معياري (٠.٧٨٢)، وهو مستوى مرتفع يعكس وجود اهتمام واضح من قِبل الشركات الصغيرة والمتوسطة في دبي بتطوير قدرات موظفيها. وقد احتلّت الفقرة (٧) "تُسهّم البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين فعلياً" المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٨٨)، مما يشير إلى أنّ الأثر العملي للتدريب واضح في نظر الموظفين. في حين جاءت الفقرة (٨) "تقيّم الشركة فاعلية البرامج التدريبية بعد تنفيذها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٦١)، ويمكن تفسير ذلك بأنّ عملية التقييم اللاحق للبرامج التدريبية لا تحظى بالاهتمام الكافي في بعض الشركات، إذ يُركّز أصحاب القرار على تنفيذ البرامج أكثر من قياس عائدها الفعلي، وهو ما يُشكّل ثغرة قد تحدّ من الاستفادة القصوى من الاستثمار في التدريب.

### 4.4.3. البُعد الثالث: تقييم الأداء

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم الأداء

| م | الفقرة                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 9 | تعتمد الشركة على معايير واضحة ومعلّنة في تقييم الأداء. | 3.83            | 0.854             | مرتفعة        | 2       |

|    |                                                                             |      |       |        |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|------|-------|--------|---|
| 10 | يتم تقييم الأداء بصورة دورية ومنتظمة.                                       | 3.91 | 0.802 | مرتفعة | 1 |
| 11 | يستخدم تقييم الأداء أساساً لاتخاذ القرارات الإدارية (ترقية، تطوير، مكافأة). | 3.68 | 0.916 | مرتفعة | 3 |
| 12 | تُتيح الشركة للموظف تقديم تغذية راجعة حول نتائج تقييمه.                     | 3.54 | 0.978 | مرتفعة | 4 |
|    | المتوسط العام للبُعد                                                        | 3.74 | 0.803 | مرتفعة | - |

يُتضح من الجدول (٥) أنَّ المتوسط العام لبُعد تقييم الأداء بلغ (٣.٧٤) بدرجة موافقة مرتفعة، حيث احتلت الفقرة (١٠) "يتم تقييم الأداء بصورة دورية ومنتظمة" المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٩١)، مما يعكس التزام الشركات بإجراء التقييم بصورة منهجية. أما الفقرة (١٢) "تُتيح الشركة للموظف تقديم تغذية راجعة حول نتائج تقييمه" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٥٤)، ويعود ذلك إلى أنَّ ثقافة التغذية الراجعة ثنائية الاتجاه لا تزال محدودة في بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة، إذ يُنظر إلى تقييم الأداء غالباً كعملية أحادية الاتجاه من الأعلى إلى الأسفل، دون إتاحة فرصة كافية للموظف لمناقشة نتائج تقييمه. كما أنَّ ارتفاع الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠.٩٧٨) يشير إلى تباين ملحوظ في تجارب الموظفين بهذا الشأن بين الشركات المختلفة.

#### 4.4.4. البُعد الرابع: التعويضات والمكافآت

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعويضات والمكافآت

| م  | الفقرة                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|----|----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 13 | يتناسب نظام الأجور في الشركة مع طبيعة العمل ومسؤولياته.  | 3.65            | 0.921             | مرتفعة        | 2       |
| 14 | ترتبط الشركة نظام المكافآت بمستوى أداء الموظف وإنجازاته. | 3.71            | 0.898             | مرتفعة        | 1       |

|    |                                                    |      |       |        |   |
|----|----------------------------------------------------|------|-------|--------|---|
| 15 | تقدم الشركة حوافز معنوية إلى جانب الحوافز المادية. | 3.58 | 0.945 | مرتفعة | 3 |
| 16 | يتميز نظام التعويضات في الشركة بالعدالة والشفافية. | 3.49 | 0.987 | مرتفعة | 4 |
|    | المتوسط العام للبعد                                | 3.61 | 0.846 | مرتفعة | - |

يتبين من الجدول (٦) أنَّ المتوسط العام لُبعد التعويضات والمكافآت بلغ (٣.٦١) بانحراف معياري (٠.٨٤٦) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهو أدنى متوسط بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية. وقد جاءت الفقرة (١٤) “تربط الشركة نظام المكافآت بمستوى أداء الموظف وإنجازاته” في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٧١)، في حين احتلت الفقرة (١٦) “يتميز نظام التعويضات في الشركة بالعدالة والشفافية” المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٤٩). ويمكن تفسير ذلك بأن قضايا العدالة الداخلية في هيكل الرواتب تُشكّل تحدياً حقيقياً في الشركات الصغيرة والمتوسطة، ولا سيما في ظل غياب سياسات مكتوبة ومُعلنة لهيكل الأجور، مما يخلق شعوراً بالتفاوت لدى بعض الموظفين. كما أنَّ محدودية الموارد المالية في هذه الشركات قد تجعل من الصعب تقديم تعويضات تنافسية بالكامل مقارنةً بالشركات الكبرى.

#### 4.4.5. المتغير التابع: التميز المؤسسي

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير التميز المؤسسي

| م  | الفقرة                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|----|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 17 | تمتلك الشركة رؤية ورسالة واضحتين تُوجّهان مسار عملها.          | 4.03            | 0.781             | مرتفعة        | 2       |
| 18 | تتبنى الشركة استراتيجيات تنافسية تميّزها عن نظيراتها في السوق. | 3.79            | 0.867             | مرتفعة        | 9       |

|    |                                                                  |      |       |        |    |
|----|------------------------------------------------------------------|------|-------|--------|----|
| 19 | تُولي الشركة اهتماماً كبيراً بجودة منتجاتها وخدماتها.            | 4.11 | 0.762 | مرتفعة | 1  |
| 20 | تسعى الشركة باستمرار إلى الابتكار وتطوير منتجاتها وعملياتها.     | 3.82 | 0.851 | مرتفعة | 8  |
| 21 | تتميز الشركة بقدرتها على تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم. | 3.94 | 0.812 | مرتفعة | 4  |
| 22 | توظّف الشركة التقنيات الحديثة لتحسين أدائها التشغيلي.            | 3.88 | 0.833 | مرتفعة | 6  |
| 23 | تُحقّق الشركة نتائج مالية مستدامة تعكس تميز أدائها.              | 3.71 | 0.902 | مرتفعة | 11 |
| 24 | تتمتع الشركة بسمعة طيبة بين عملائها وشركائها في السوق.           | 3.97 | 0.795 | مرتفعة | 3  |
| 25 | تتبني الشركة ثقافة تنظيمية تُشجّع التعلم والتحسين المستمر.       | 3.85 | 0.842 | مرتفعة | 7  |
| 26 | تستجيب الشركة بفاعلية للتغيرات في بيئة الأعمال.                  | 3.89 | 0.826 | مرتفعة | 5  |
| 27 | تتميز الشركة بكفاءة استخدام مواردها المادية والبشرية.            | 3.76 | 0.879 | مرتفعة | 10 |
| 28 | تُساهم الشركة في خدمة المجتمع ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية.     | 3.67 | 0.921 | مرتفعة | 12 |
|    | المتوسط العام للمتغير                                            | 3.87 | 0.712 | مرتفعة | —  |

يُظهر الجدول (٧) أنّ المتوسط العام لمتغير التميز المؤسسي بلغ (3.87) بانحراف معياري (٠.٧١٢) وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أنّ الشركات الصغيرة والمتوسطة في دبي تحقّق مستوى جيّداً من التميز المؤسسي.

وقد احتلت الفقرة (١٩) "تولي الشركة اهتماماً كبيراً بجودة منتجاتها وخدماتها" المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١١)، مما يعكس أنّ الجودة تُمثل ركيزة أساسية في فلسفة عمل هذه الشركات. تليها الفقرة (١٧) "تمتلك الشركة رؤية ورسالة واضحتين" بمتوسط (٤.٠٣)، وهو ما يعكس الوعي الاستراتيجي المتزايد لدى قيادات هذه الشركات. في المقابل، احتلت الفقرة (٢٨) "تُسهّم الشركة في خدمة المجتمع ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية" المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٦٧)، ويمكن تفسير ذلك بأنّ الشركات الصغيرة والمتوسطة - نظراً لمحدودية مواردها - قد تركز أولوياتها على التميز التشغيلي والمالي أكثر من الأنشطة المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، على الرغم من الأهمية المتزايدة لهذا البُعد.

#### جدول (٨): ملخص المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

| المتغير/البُعد                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| الاستقطاب والاختيار                 | 3.91            | 0.735             | مرتفعة        | 1       |
| التدريب والتطوير                    | 3.75            | 0.782             | مرتفعة        | 2       |
| تقييم الأداء                        | 3.74            | 0.803             | مرتفعة        | 3       |
| التعويضات والمكافآت                 | 3.61            | 0.846             | مرتفعة        | 4       |
| ممارسات إدارة الموارد البشرية (كلي) | 3.75            | 0.721             | مرتفعة        | -       |
| التميز المؤسسي                      | 3.87            | 0.712             | مرتفعة        | -       |

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

##### 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.

للتحقّق من صحّة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (كمتغيرات مستقلة) على التميز المؤسسي (كمتغير تابع)، وجاءت النتائج كما يلي:

**جدول (٩): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي**

| المتغيرات المستقلة         | معاملات الانحدار (B)        | قيمة اختبار T | مستوى الدلالة (Sig.) |
|----------------------------|-----------------------------|---------------|----------------------|
| (Constant) المقدار الثابت  | 0.487                       | 3.264         | 0.001 **             |
| الاستقطاب والاختيار        | 0.312                       | 5.892         | 0.000 **             |
| التدريب والتطوير           | 0.398                       | 7.124         | 0.000 **             |
| تقييم الأداء               | 0.267                       | 4.531         | 0.000 **             |
| التعويضات والمكافآت        | 0.156                       | 2.847         | 0.005 **             |
| معامل الارتباط $R = 0.883$ | معامل التحديد $R^2 = 0.780$ | $F = 335.874$ | $Sig. = 0.000$       |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضّحة في الجدول (٩) إلى وجود علاقة تأثيرية دالّة إحصائياً بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية كمّيات مستقلة والتميز المؤسسي كمّيات تابع. فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة قدرها (٠.٧٨٠)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أنّ ٧٨.٠٪ من التباين في مستوى التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية، بينما تُعزى النسبة المتبقّية (٢٢.٠٪) إلى متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة. كما تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.883$ ) إلى وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة اختبار  $F$  المحسوبة (٣٣٥.٨٧٤) بمستوى دلالة ( $Sig. = 0.000$ )، وهو ما يؤكّد المعنوية الإحصائية للنموذج ككل عند مستوى دلالة (0.01).

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التدريب والتطوير" هو الأكثر تأثيراً في التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار له ( $B = 0.398$ )، وبلغت قيمة ( $T (7.124)$  بدلالة معنوية عالية ( $\text{Sig.} = 0.000$ ). ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي يلعبه الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين وتطوير كفاءاتهم في تعزيز قدرة الشركة على تحقيق التميز، إذ إن الموارد البشرية المؤهلة تُعدّ الرافد الأساسي للابتكار وتحسين الأداء المؤسسي. جاء بعد ذلك بُعد "الاستقطاب والاختيار" بمعامل انحدار ( $B = 0.312$ ) وقيمة ( $T (5.892)$  بدلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، مما يعكس أن توزيع الكفاءات المناسبة منذ البداية يُمثل حجر الأساس في بناء منظومة التميز. كما أظهرت النتائج أن "تقييم الأداء" يساهم بشكل دال في تفسير التباين في التميز المؤسسي ( $B = 0.267, \text{Sig.} = 0.000$ )، وهو ما يعكس أهمية وجود آليات فعالة لقياس ومتابعة أداء العاملين لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. بينما أظهر بُعد "التعويضات والمكافآت" أثراً أقل نسبياً ( $B = 0.156$ ) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ( $\text{Sig.} = 0.005$ )، ما يُشير إلى أن تعزيز هذا البُعد وتحسين عدالة أنظمة التعويض قد يُمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة إدارة الموارد البشرية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية العدمية الرئيسية وتُقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي.

### الفرضية الفرعية الأولى

**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.

جدول (١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقطاب والاختيار على التميز المؤسسي

| المتغير<br>التابع | ملخ<br>ص | تحليل<br>التباين | المعاملات<br>Coefficient<br>nt |  |  |  |  |  |  |
|-------------------|----------|------------------|--------------------------------|--|--|--|--|--|--|
|-------------------|----------|------------------|--------------------------------|--|--|--|--|--|--|

|      |       |         |       |      |        | ANOVA |                | النموذج |           |
|------|-------|---------|-------|------|--------|-------|----------------|---------|-----------|
|      |       |         |       |      |        | A     |                | ج       |           |
| Sig. | T     | الخطأ   | B     | Sig. | F      | df    | R <sup>2</sup> | r       |           |
| t    |       | المعيار |       | F    |        |       |                |         |           |
|      |       | ي       |       |      |        |       |                |         |           |
|      |       |         |       | 0.00 | 392.51 | 1     | 0.50           | 0.71    | التمييز   |
|      |       |         |       | 0    | 8      |       | 7              | 2       | المؤسس    |
|      |       |         |       |      |        |       |                |         | ي         |
| 0.00 | 19.81 | 0.03    | 0.598 |      |        |       |                |         | الاستقطاب |
| 0    | 2     | 0       |       |      |        |       |                |         | ب         |
|      |       |         |       |      |        |       |                |         | والاختيار |

للتحقّق من صحّة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "الاستقطاب والاختيار" على "التمييز المؤسسي". يتبيّن من الجدول (١٠) أنّ معامل الارتباط  $R^2$  بلغ (٠.٥٠٧)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.507$ ، مما يشير إلى أنّ ٥٠.٧٪ من التباين في مستوى التمييز المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغيّر الاستقطاب والاختيار منفرداً. وبالإطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أنّ قيمة F المحسوبة بلغت (٣٩٢.٥١٨) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالّة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يعزّز من دلالة النموذج ككل. أمّا على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.598) بقيمة (19.812) T بدلالة (Sig. = 0.000)، ما يعني أنّ أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات الاستقطاب والاختيار تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٥٩٨) في مستوى التمييز المؤسسي.

يُعزى هذا الأثر إلى أنّ ممارسات الاستقطاب والاختيار الفعّالة تُمكن الشركة من جذب الكفاءات المؤهّلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأنّ الاختيار السليم للموظفين منذ البداية يُقلّل

من تكاليف التوظيف اللاحقة ومن معدلات دوران العمل، ويُساهم في بناء رأس مال بشري قادر على قيادة الشركة نحو التميز. وعليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة.

### الفرضية الفرعية الثانية

**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.

جدول (١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير على التميز المؤسسي

| المتغير التابع   | ملخص النموذج | تحليل التباين ANOVA | المعاملات Coefficient |         |        |       |                |        |        |
|------------------|--------------|---------------------|-----------------------|---------|--------|-------|----------------|--------|--------|
|                  | r            | R <sup>2</sup>      | df                    | F       | Sig. F | B     | الخطأ المعياري | T      | Sig. t |
| التميز المؤسسي   | 0.758        | 0.575               | 1                     | 516.847 | 0.000  |       |                |        |        |
| التدريب والتطوير |              |                     |                       |         |        | 0.621 | 0.027          | 22.734 | 0.000  |

يتبين من الجدول (١١) أنَّ معامل الارتباط  $R^2$  بلغ (٠.٥٧٥)، مما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين التدريب والتطوير والتميز المؤسسي. وبلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0.575$ ، أي أنَّ ٥٧.٥٪ من التباين في مستوى التميز المؤسسي يُفسَّر من خلال متغير التدريب والتطوير منفرداً. كما بلغت قيمة F المحسوبة

(٥١٦.٨٤٧) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، ما يُشير إلى معنوية النموذج. وبلغ معامل التأثير (B = 0.621) بقيمة T (22.734) وبدلالة (Sig. = 0.000) ، مما يعني أنّ أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات التدريب والتطوير تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٢١) في مستوى التميز المؤسسي.

وتعكس هذه النتيجة أنّ الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم يُعدّ من أهم روافد التميز المؤسسي، إذ يُساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، وتحفيز الابتكار داخل الشركة. كما أنّ الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تُوفّر برامج تدريبية مستمرة تنجح في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلّم المستمر، وهو ما ينعكس مباشرةً على جودة المنتجات والخدمات ورضا العملاء. وعليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة.

### الفرضية الفرعية الثالثة

**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.

جدول (١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم الأداء على التميز المؤسسي

| المتغير<br>التابع | ملخ<br>ص<br>النموذ<br>ج | تحليل<br>التباين<br>ANOVA | المعاملات<br>Coefficient |   |        |   |                   |   |        |
|-------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|---|--------|---|-------------------|---|--------|
|                   | r                       | R <sup>2</sup>            | df                       | F | Sig. F | B | الخطأ<br>المعياري | T | Sig. t |

|              |      |      |   |        |      |       |      |       |
|--------------|------|------|---|--------|------|-------|------|-------|
| التميز       | 0.68 | 0.46 | 1 | 330.76 | 0.00 |       |      |       |
| المؤسسي      | 1    | 4    |   | 2      | 0    |       |      |       |
| تقييم الأداء |      |      |   |        |      | 0.547 | 0.03 | 18.18 |
|              |      |      |   |        |      |       | 0    | 0.00  |

يُظهر الجدول (١٢) أنّ معامل الارتباط  $R^2$  بلغ (٠.٦٨١)، وهو ما يعكس ارتباطاً موجباً متوسطاً إلى قوي بين تقييم الأداء والتميز المؤسسي. وبلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.464$ ، أي أنّ ٤٦.٤٪ من التباين في التميز المؤسسي يُفسّر من خلال تقييم الأداء. كما بلغت قيمة F المحسوبة (٣٣٠.٧٦٢) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وبلغ معامل التأثير (B = 0.547) بقيمة T (18.187) وبدلالة (Sig. = 0.000)، مما يعني أنّ أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات تقييم الأداء تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٥٤٧) في مستوى التميز المؤسسي.

و يُعزى هذا الأثر إلى أنّ نظام تقييم الأداء الفعّال يُوفّر معلومات دقيقة عن مستوى إنجاز الموظفين، ويُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات موضوعية بشأن الترقيات والمكافآت والتطوير، كما يُساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين. غير أنّ حجم الأثر جاء أقل نسبياً من التدريب والاستقطاب، ويُمكن تفسير ذلك بأنّ ممارسات تقييم الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تزال تُعاني من بعض القصور، ولا سيّما في جانب التغذية الراجعة ومشاركة الموظف في العملية، كما ظهر في نتائج التحليل الوصفي (الفقرة ١٢). وعليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة.

#### الفرضية الفرعية الرابعة

**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.

جدول (١٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التعويضات والمكافآت على التميز المؤسسي

| المتغير<br>التابع      | ملخ<br>ص<br>النموذج<br>ج | تحليل<br>التباين<br>ANOVA |    | المعاملات<br>Coefficient |           |       |                   |        |           |
|------------------------|--------------------------|---------------------------|----|--------------------------|-----------|-------|-------------------|--------|-----------|
|                        | r                        | R <sup>2</sup>            | df | F                        | Sig.<br>F | B     | الخطأ<br>المعياري | T      | Sig.<br>t |
| التميز<br>المؤسسي      | 0.634                    | 0.402                     | 1  | 256.913                  | 0.000     |       |                   |        |           |
| التعويضات<br>والمكافآت |                          |                           |    |                          |           | 0.489 | 0.031             | 16.028 | 0.000     |

يتبين من الجدول (١٣) أنّ معامل الارتباط  $R^2$  بلغ (٠.٦٣٤)، وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين التعويضات والمكافآت والتميز المؤسسي. وبلغ معامل التحديد  $(R^2) = 0.402$ ، أي أنّ ٤٠.٢٪ من التباين في التميز المؤسسي يُفسّر من خلال متغير التعويضات والمكافآت. كما بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (٢٥٦.٩١٣) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وبلغ معامل التأثير (B = 0.489) بقيمة (T (16.028) وبدلالة (Sig. = 0.000)، مما يعني أنّ أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات التعويضات والمكافآت تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٤٨٩) في مستوى التميز المؤسسي.

و تعكس هذه النتيجة أنّ التعويضات العادلة والمكافآت المرتبطة بالأداء تُعدّ من العوامل المحفّزة الرئيسية للموظفين، إذ تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتُقلّل من معدّلات ترك العمل. غير أنّ حجم الأثر جاء أقل مقارنةً بباقي الأبعاد، وهو ما يتّسق مع نتائج التحليل الوصفي التي أظهرت أنّ هذا البعد حصل على أدنى متوسط حسابي (٣.٦١)، ولا سيّما فيما يتعلّق بعدالة نظام التعويضات وشفافيته. ويمكن

تفسير ضعف الأثر النسبي بأن الشركات الصغيرة والمتوسطة تُعاني من محدودية الموارد المالية، مما يحدّ من قدرتها على تقديم حزم تعويضية تنافسية. وعليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة.

#### 4.6. الخاتمة

خلاصةً لما تقدّم، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت) تُمارس أثراً موجباً ذا دلالة إحصائية في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي، وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وقد فسّرت هذه الأبعاد مجتمعةً ما نسبته ٧٨.٠٪ من التباين في التميز المؤسسي، وهو ما يعكس الدور الجوهرى لممارسات الموارد البشرية في تشكيل الأداء المتميّز للشركات. وجاء بُعد “التدريب والتطوير” في مقدّمة الأبعاد الأكثر تأثيراً، تلاه “الاستقطاب والاختيار”، ثم “تقييم الأداء”، وأخيراً “التعويضات والمكافآت” الذي كان أثره الأقل نسبياً. كما بيّنت النتائج الوصفية أنّ مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (٣.٧٥)، وأنّ مستوى التميز المؤسسي بلغ (٣.٨٧) بدرجة مرتفعة أيضاً. وتفتح هذه النتائج المجال أمام الشركات الصغيرة والمتوسطة في دبي لتعزيز استثمارها في رأس المال البشري، والتركيز بشكل خاص على تطوير أنظمة التعويضات والمكافآت وضمان عدالتها وشفافيتها، وتفعيل آليات التغذية الراجعة في تقييم الأداء، بما يُسهم في رفع مستوى التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية لهذا القطاع الحيوي.

## الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

على الرغم من الجهود التي بُذلت في تصميم هذه الدراسة وتنفيذها بمنهجية علمية دقيقة، إلا أنها - كأى بحث علمي - لم تخلُ من مجموعة من الحدود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير نتائجها وتعميمها، كما أنها فتحت المجال أمام آفاق بحثية مستقبلية يمكن الاستفادة منها في إثراء الأدب الإداري في هذا المجال.

#### أولاً: حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة من الناحية الموضوعية على قياس أثر أربعة أبعاد محدّدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت) في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك دون التطرّق إلى ممارسات أخرى قد تكون ذات أهمية كخطيط الموارد البشرية، والتمكين الوظيفي، وإدارة المسار الوظيفي، وعلاقات العمل، والصحة والسلامة المهنية، وهو ما قد يُشكّل قيداً في مدى شمولية الرؤية المُقدّمة حول العلاقة بين هذين المتغيّرين.

أمّا على المستوى المكاني، فقد تحدّدت الدراسة بالشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في إمارة دبي دون سواها من إمارات الدولة أو دول المنطقة، وهو ما يعني أنّ نتائج الدراسة قد تعكس خصوصية بيئة الأعمال في دبي التي تتسم بالتنوع الاقتصادي والانفتاح والتنافسية العالية، وقد لا يمكن تعميمها بشكل مطلق على السياقات الأخرى ذات الخصائص المختلفة.

ومن الناحية البشرية، اقتصرت العيّنة على العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة دون تمييز قطاعي محدّد (تجاري، صناعي، خدمي، تقني)، مما قد يُخفي بعض الفروقات القطاعية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على التميز المؤسسي. كما أنّ اعتماد الدراسة على أسلوب العيّنة الميسّرة - (Convenience Sampling) وإن كان مبرراً لكبر حجم المجتمع - قد يحدّ من قدرة التعميم مقارنةً بأساليب المعاينة الاحتمالية.

أما الحدود الزمنية، فقد أُجريت الدراسة الميدانية وُجمعت بياناتها خلال فترة زمنية محدّدة، وهو ما يعني أنّ النتائج تعكس واقع الشركات المدروسة في تلك الفترة، وقد تتغيّر مع تطوّر بيئة الأعمال والممارسات الإدارية في المستقبل.

وأخيراً، تتمثّل الحدود المنهجية في اعتماد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يُعرّض النتائج لتأثير التحيز الذاتي في الإجابات (Self-report Bias)، فضلاً عن اعتماد التصميم المقطعي (Cross-Sectional Design) الذي يقيس العلاقة في لحظة زمنية واحدة دون تتبّع تطوّرها عبر الزمن.

#### ثانياً: الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء ما تقدّم من حدود، يقترح الباحث جملة من التوجّهات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تُثري هذا المجال المعرفي. فمن المفيد إجراء دراسات مماثلة تشمل ممارسات أخرى لإدارة الموارد البشرية لم تتناولها هذه الدراسة، كالتمكين الوظيفي، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وإدارة المواهب، والتحوّل الرقمي في وظائف الموارد البشرية، وذلك للحصول على صورة أكثر شمولاً حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. كما يُوصى بتوسيع النطاق الجغرافي للدراسة ليشمل إمارات أخرى في دولة الإمارات العربية المتحدة، أو المقارنة بين بيانات الأعمال في دول مجلس التعاون الخليجي، لاستكشاف مدى تأثر العلاقة بالمتغيرات الثقافية والاقتصادية.

ويُقدّم كذلك إجراء دراسات متخصصة تُركّز على قطاعات بعينها (كالقطاع الصناعي، أو التقني، أو الخدمي) لاستكشاف الفروقات القطاعية في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي. ومن المفيد أيضاً إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تتبّع تطوّر العلاقة بين المتغيّرات عبر فترات زمنية متعاقبة، للكشف عن الأنماط الديناميكية للأثر. كما يمكن للدراسات المستقبلية أن تتبنّى تصاميم بحثية مختلطة (Mixed Methods) تجمع بين الأساليب الكميّة والنوعية (كالمقابلات المعمّقة ودراسات الحالة) للحصول على فهم أعمق للآليات التي تعمل من خلالها ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز التميز المؤسسي.

ومن التوجّهات المفيدة أيضاً دراسة دور المتغيّرات الوسيطة (Mediating Variables) والمعدّلة (Moderating Variables) في العلاقة بين المتغيّرين، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، وحجم الشركة، وعمرها، بما يُسهم في بناء نماذج تفسيرية أكثر تطوراً. وأخيراً، يُوصى بإجراء دراسات مقارنة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة من جهة، والشركات الكبرى من جهة أخرى، للكشف عمّا إذا كانت طبيعة الأثر تختلف باختلاف حجم الشركة ومواردها.

## 5.2. توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج التي توصّلت إليها الدراسة، والتي أكّدت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات العملية الموجهة إلى إدارات هذه الشركات وصنّاع القرار فيها.

**فيما يتعلّق بممارسات الاستقطاب والاختيار**، يوصي الباحث الشركات الصغيرة والمتوسطة بتنويع مصادر استقطاب الكفاءات وعدم الاقتصار على القنوات التقليدية أو الترشيحات الشخصية، وذلك من خلال الاستفادة من منصّات التوظيف الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي المهنية، والشراكات مع الجامعات ومراكز التدريب. كما يُوصى بتطوير معايير موضوعية وموحّدة لعملية الاختيار تعتمد على الوصف الوظيفي الدقيق وعلى أدوات علمية كالمقابلات المهيكلّة والاختبارات النفسية والمهنية، بما يضمن مواءمة عالية بين مؤهلات الموظف ومتطلّبات الوظيفة.

**وفيما يخصّ ممارسات التدريب والتطوير** -وهي التي أظهرت النتائج أنّها الأكثر تأثيراً في التميز المؤسسي - يُوصى بتعزيز الاستثمار في تنمية رأس المال البشري من خلال إجراء تحليل منهجي للاحتياجات التدريبية بصورة دورية، وتصميم برامج تدريبية متكاملة تُلبّي هذه الاحتياجات على مستوى الأفراد والفرق والمنظمة ككل. ويُشدّد الباحث على أهمية إنشاء نظام فعّال لتقييم فاعلية البرامج التدريبية بعد تنفيذها - وهو الجانب الذي أظهرت النتائج أنه الأضعف نسبياً - وذلك من خلال قياس مدى نقل أثر التدريب إلى بيئة العمل الفعلية وتحسين مؤشّرات الأداء. كما يُوصى بتبني أساليب تدريبية حديثة كالتعلّم الإلكتروني والتعلّم المصغّر (Micro-

(Learning) وبرامج الإرشاد والتوجيه (Mentoring & Coaching) ، بما يتناسب مع محدودية الموارد في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وعلى صعيد ممارسات تقييم الأداء، يُوصى بتطوير أنظمة تقييم أداء متكاملة تعتمد على معايير واضحة ومُعلنة مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للشركة، وإجراء التقييم بصورة دورية ومنتظمة. ويُولي الباحث اهتماماً خاصاً بضرورة تفعيل ثقافة التغذية الراجعة ثنائية الاتجاه، بحيث لا يقتصر التقييم على كونه أداة رقابية أحادية الاتجاه من الأعلى إلى الأسفل، بل يتحوّل إلى حوار بناء بين المدير والموظف يُتيح للأخير مناقشة نتائج تقييمه والتعبير عن رأيه واقتراح خطط للتطوير. كما يُوصى بتوظيف نتائج التقييم بشكل فعال في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية والتطوير والمكافأة، لضمان مصداقية النظام في نظر العاملين.

أما فيما يتعلق بممارسات التعويضات والمكافآت –وهي الأقل تأثيراً وفق نتائج الدراسة والأدنى تطبيقاً وفق التحليل الوصفي – فيُوصي الباحث بإيلاء هذا البُعد اهتماماً خاصاً، وذلك من خلال إعادة النظر في هياكل الأجور لضمان تنافسيتها مع سوق العمل، وربطها بمستوى المسؤولية وطبيعة العمل. ويُشدّد الباحث بشكل خاص على أهمية تعزيز مبدأي العدالة والشفافية في نظام التعويضات، وذلك من خلال وضع سياسات مكتوبة ومُعلنة تُوضّح آليات تحديد الرواتب والعلاوات والمكافآت، بما يُقلّل من الشعور بالتفاوت لدى الموظفين. كما يُوصى بتنويع أساليب التحفيز لتشمل الحوافز المعنوية (كشهادات التقدير، والاعتراف العلني بالإنجازات، وإتاحة فرص التطوّر الوظيفي) إلى جانب الحوافز المادية، ولا سيّما أنّ الشركات الصغيرة والمتوسطة قد لا تمتلك دائماً القدرة على المنافسة على مستوى الحوافز المادية فقط.

وعلى المستوى الاستراتيجي العام، يُوصي الباحث قيادات الشركات الصغيرة والمتوسطة بتبني رؤية استراتيجية تنظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها شريكاً استراتيجياً وليست وظيفة إدارية ثانوية، وتخصيص موارد كافية لتطويرها. كما يُوصى بالاستفادة من الحلول الرقمية لأتمتة عمليات الموارد البشرية (HRIS) ، بما يُساهم في رفع كفاءتها وتقليل تكاليفها. ويُوصى كذلك بتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلّم المستمر والابتكار، وهي من أهم روافد التميز المؤسسي.

وعلى صعيد صنّاع السياسات والجهات المعنية بدعم قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي، يُوصى بتوفير برامج تدريبية وإرشادية متخصصة لأصحاب هذه الشركات ومديريها في مجال إدارة الموارد البشرية، وتقديم أدلة إرشادية عملية تُساعدهم على تطبيق أفضل الممارسات بما يتناسب مع حجمهم ومواردهم، إضافةً إلى إتاحة الوصول إلى منصّات وأدوات إدارة الموارد البشرية بأسعار ميسّرة.

### 5.3. الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت) في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي، بوصف هذا القطاع رافداً حيوياً للاقتصاد المحلي يُسهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي ويُوظّف شريحة واسعة من القوى العاملة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمّعت بياناتها الميدانية من عيّنة مكوّنة من (٣٨٤) مفردة من العاملين في هذه الشركات، وأُخضعت للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بدبي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٧٥)، وأنّ مستوى التميز المؤسسي بلغ (٣.٨٧) وهو مستوى مرتفع أيضاً، مما يعكس نضجاً نسبياً في الممارسات الإدارية داخل هذا القطاع. كما أكّدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعةً في تحقيق التميز المؤسسي، إذ فسّرت هذه الممارسات ما نسبته ٧٨.٠٪ من التباين في التميز المؤسسي. وعلى مستوى الأبعاد الفردية، جاء بُعد "التدريب والتطوير" في مقدّمة الأبعاد الأكثر تأثيراً، يليه "الاستقطاب والاختيار"، ثم "تقييم الأداء"، وأخيراً "التعويضات والمكافآت".

وتقدّم هذه النتائج دلالات نظرية وعملية مهمّة؛ فمن الناحية النظرية، تُسهم الدراسة في إثراء الأدب الإداري العربي حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو مجال لم يحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام البحثي مقارنةً بالشركات الكبرى. أمّا من الناحية العملية، فتقدّم الدراسة رؤية واضحة لصنّاع القرار في هذه الشركات حول الأولويات التي ينبغي التركيز عليها لتحقيق التميز،

ولا سيّما ضرورة الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير كفاءاتهم بوصفه المحرك الأكثر تأثيراً في الأداء المتميز.

وفي الختام، يأمل الباحث أن تُشكّل هذه الدراسة إضافةً نوعيةً للمكتبة العلمية، وأن تكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تُوسّع نطاق البحث وتُعمّق فهمنا لآليات تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، بما يُسهم في تعزيز قدرتها التنافسية ودورها في مسيرة التنمية الاقتصادية في إمارة دبي ودولة الإمارات العربية المتحدة عموماً. والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت) في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ميسرة مكونة من (٣٨٤) مفردة من العاملين في هذه الشركات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط (٣.٧٥)، وأن مستوى التميز المؤسسي بلغ (٣.٨٧). كما كشف تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق التميز المؤسسي، إذ فسرت هذه الممارسات ٧٨.٠٪ من التباين في المتغير التابع. وجاء بُعد "التدريب والتطوير" الأكثر تأثيراً، يليه "الاستقطاب والاختيار"، ثم "تقييم الأداء"، وأخيراً "التعويضات والمكافآت". وأوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في تدريب الموظفين، وتطوير أنظمة التعويضات لضمان عدالتها وشفافيتها، وتفعيل ثقافة التغذية الراجعة في تقييم الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت، التميز المؤسسي، الشركات الصغيرة والمتوسطة، إمارة دبي.

## Abstract

This study aimed to measure the impact of Human Resource Management (HRM) practices, in their four dimensions (Recruitment and Selection, Training and Development, Performance Appraisal, and Compensation and Rewards), on achieving Organizational Excellence in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in the Emirate of Dubai. The study adopted the descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the main data collection tool from a convenience

sample of (384) employees working in these enterprises. Data were analyzed using the SPSS software.

The results revealed that the level of HRM practices implementation was high, with a mean of (3.75), while the level of Organizational Excellence reached (3.87). Multiple regression analysis showed a statistically significant impact at ( $\alpha \leq 0.05$ ) of HRM practices collectively on Organizational Excellence, explaining 78.0% of the variance in the dependent variable. The "Training and Development" dimension had the strongest impact, followed by "Recruitment and Selection," then "Performance Appraisal," and finally "Compensation and Rewards." The study recommended enhancing investment in employee training, developing compensation systems to ensure fairness and transparency, and activating a feedback culture in performance appraisal.

Keywords: Human Resource Management, Recruitment and Selection, Training and Development, Performance Appraisal, Compensation and Rewards, Organizational Excellence, Small and Medium-sized Enterprises, Dubai.

## ملحق (١): الاستبيان

### مقدمة الاستبيان

السادة المستجيبين الكرام،، تحية طيبة وبعد،

يضع الباحث بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صُمِّمَ لأغراض إجراء دراسة علمية بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على البكالوريوس

ونظراً لأهمية رأيكم وخبرتكم في إنجاح هذه الدراسة، يرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبيان بعناية والإجابة عنها بموضوعية ودقة، بوضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبّر عن وجهة نظركم. علماً بأنّ جميع البيانات والمعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي حصراً.

شاكرين لكم حُسن تعاونكم

## القسم الأول: البيانات الديموغرافية

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
٢. الفئة العمرية: ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ ٣٠ - أقل من ٤٠ ☐ ٤٠ - أقل من ٥٠ ☐ ٥٠ سنة فأكثر
٣. المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
٤. سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥ - أقل من ١٠ ☐ ١٠ - أقل من ١٥ ☐ ١٥ سنة فأكثر
٥. المسمى الوظيفي: ☐ موظف ☐ مشرف/رئيس قسم ☐ مدير ☐ مدير تنفيذي

القسم الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

| م | الفقرة                                                               | موافق<br>بشدة (5) | موافق<br>(4) | محايد<br>(3) | غير<br>موافق<br>(2) | غير موافق<br>بشدة (1) |
|---|----------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|--------------|---------------------|-----------------------|
|   | <b>أولاً: الاستقطاب والاختيار</b>                                    |                   |              |              |                     |                       |
| 1 | تعتمد الشركة على معايير واضحة وموضوعية في استقطاب الكفاءات.          |                   |              |              |                     |                       |
| 2 | توفّر الشركة مصادر متنوعة لاستقطاب المتقدمين للوظائف.                |                   |              |              |                     |                       |
| 3 | تستخدم الشركة أساليب علمية حديثة في عملية اختيار الموظفين.           |                   |              |              |                     |                       |
| 4 | يتم اختيار الموظفين بناءً على مدى توافق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة. |                   |              |              |                     |                       |
|   | <b>ثانياً: التدريب والتطوير</b>                                      |                   |              |              |                     |                       |
| 5 | تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة منهجية.              |                   |              |              |                     |                       |
| 6 | تُتاح للموظفين فرص تدريبية مستمرة لتطوير مهاراتهم.                   |                   |              |              |                     |                       |
| 7 | تُسهم البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين فعلياً.               |                   |              |              |                     |                       |
| 8 | تقيّم الشركة فاعلية البرامج التدريبية بعد تنفيذها.                   |                   |              |              |                     |                       |
|   | <b>ثالثاً: تقييم الأداء</b>                                          |                   |              |              |                     |                       |

|  |  |  |  |  |    |                                                                              |
|--|--|--|--|--|----|------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 9  | تعتمد الشركة على معايير واضحة ومُعلنة في تقييم الأداء.                       |
|  |  |  |  |  | 10 | يتم تقييم الأداء بصورة دورية ومنتظمة.                                        |
|  |  |  |  |  | 11 | يُستخدم تقييم الأداء أساساً لاتخاذ القرارات الإدارية (ترقية، تطوير، مكافأة). |
|  |  |  |  |  | 12 | تُتيح الشركة للموظف تقديم تغذية راجعة حول نتائج تقييمه.                      |
|  |  |  |  |  |    | رابعاً: التعويضات والمكافآت                                                  |
|  |  |  |  |  | 13 | يتناسب نظام الأجور في الشركة مع طبيعة العمل ومسؤولياته.                      |
|  |  |  |  |  | 14 | تربط الشركة نظام المكافآت بمستوى أداء الموظف وإنجازاته.                      |
|  |  |  |  |  | 15 | تقدم الشركة حوافز معنوية إلى جانب الحوافز المادية.                           |
|  |  |  |  |  | 16 | يتميز نظام التعويضات في الشركة بالعدالة والشفافية.                           |

القسم الثالث: التميز المؤسسي

| م  | الفقرة                                                               | موافق    | موافق | محايد | غير       | غير      |
|----|----------------------------------------------------------------------|----------|-------|-------|-----------|----------|
|    |                                                                      | بشدة (5) | (4)   | (3)   | موافق (2) | بشدة (1) |
| 17 | تمتلك الشركة رؤية ورسالة واضحتين<br>تُوجّهان مسار عملها.             |          |       |       |           |          |
| 18 | تتبنى الشركة استراتيجيات تنافسية<br>تميّزها عن نظيراتها في السوق.    |          |       |       |           |          |
| 19 | تولي الشركة اهتماماً كبيراً بجودة<br>منتجاتها وخدماتها.              |          |       |       |           |          |
| 20 | تسعى الشركة باستمرار إلى الابتكار<br>وتطوير منتجاتها وعملياتها.      |          |       |       |           |          |
| 21 | تتميّز الشركة بقدرتها على تلبية<br>احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم. |          |       |       |           |          |
| 22 | توظّف الشركة التقنيات الحديثة<br>لتحسين أدائها التشغيلي.             |          |       |       |           |          |
| 23 | تُحقق الشركة نتائج مالية مستدامة<br>تعكس تميّز أدائها.               |          |       |       |           |          |
| 24 | تتمتع الشركة بسمعة طيبة بين<br>عملائها وشركائها في السوق.            |          |       |       |           |          |
| 25 | تتبنّى الشركة ثقافة تنظيمية تُشجّع<br>التعلّم والتحسين المستمر.      |          |       |       |           |          |
| 26 | تستجيب الشركة بفاعلية للتغيرات في<br>بيئة الأعمال.                   |          |       |       |           |          |

|  |  |  |  |  |                                                                   |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 27 تتميز الشركة بكفاءة استخدام<br>مواردها المادية والبشرية.       |
|  |  |  |  |  | 28 تُسهم الشركة في خدمة المجتمع<br>ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية. |

## 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.
- البوحنه، 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 ٣ ، 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.