

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات - دراسة تحليلية توصيفية -

فاطمة محمد إبراهيم الرخيص

قسم الإدارة المكتبية || المعهد العالي للخدمات الإدارية || الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب || الكويت

المخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي النظري، تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M.، علاوة على تأثير الممارسات التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية في تفعيل دور الأفراد نحو تطبيق هذا النموذج. من أهم ما اقترحه الدراسة تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية واختصاصاتها التنظيمية بشكل مناسب لطبيعة التميز المؤسسي والربط بين مهام وأدوار الأفراد ومواصفات التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية - الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية - الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية - دور الأفراد- التميز المؤسسي- نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M..

مقدمة

تكتظ بيئة المؤسسات بالكثير من التحديات والمتغيرات العديدة التي أصبحت تشكل عبئاً على كاهل التنظيم الإداري ودور الأفراد من أجل التعامل مع تلك التحديات وتجاوزها، ومن خلال الاعتماد على أفضل الممارسات الإدارية والأساليب التي توفر لها تميزاً وتمكناً من تجاوز المنافسة في مجال التخصص والنشاط وتجعلها من المؤسسات المتميزة.

ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر أن يكون هناك دوراً بارزاً للوحدات التنظيمية في هيكل المؤسسة خاصة إدارة الموارد البشرية والأدوار والممارسات المختلفة التي تقوم بها والتي تؤثر بلا شك في أداء الأفراد وأدوارهم تجاه كل ما تطبقه المؤسسة من أساليب حديثة وتبنى لأفضل الممارسات التي تعمل من خلالها على تطوير الأداء وتحسينه والوصول إلى مستويات الجودة والتميز المنشودة.

أكدت لنا مجموعة من الدراسات (Wei, 2018) (Mark and Benon, 2018) أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها المهم على أدوار الأفراد لإحداث النقلة والتغيير الإيجابي المستهدف من خلال السياسات والإجراءات التي تتخذها لتحقيق التغيير خاصة أن التغيير وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي تعمل على إحداث النقلة النوعية وإحداث التطوير يكون من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء ونتاجية العنصر البشري المتطابق مع أفضل الممارسات وأحدث الأساليب الإدارية التي تحقق الاستدامة والتحسين المستمر.

لذا نجد أن من بين أفضل الممارسات والأساليب الحديثة لتحقيق الاستدامة والتحسين المستمر والتميز المؤسسي هو نموذج التميز الأوروبي الذي أصدرته منظمة الجودة الأوروبي وهو ما يتطابق عليه اختصاراً E.F.Q.M.، حيث تشير دراسات (Andrea, et al., 2017) (Eva, et al., 2017) إلى أن نموذج التميز الأوروبي من التوجهات الحديثة التي تكفل للمؤسسة قدرات تقييمية في جوانب عديدة في مكونات الهيكل التنظيمي كما أنه يعتبر أسلوباً حديثاً في مدخل تحقيق الاستدامة المؤسسية والتحسين المستمر.

مشكلة الدراسة

أكدت بعض الدراسات (Armando, et al., 2018) (Gholamhossein, et.al. 2016) (Shayuti, et.al, 2018) (Carol, 2018) الدور الرئيسي والمؤثر الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق تغيرات إيجابية ومواجهة تحديات عديدة تؤثر على المؤسسات سواء كان ذلك في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية في مجال العمل والنشاط الرئيسي للمؤسسة، خاصة التحديات التي تتعلق بالتنافسية والتميز والتفوق عن المنافسين. كما أوضحت نتائج دراسات أخرى (Justin, 2018) (Jean, 2018) أهمية مدخل التميز المؤسسي كأداة مهمة في تحسين قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتوافق على المنافسين وتحقيق الاستدامة، خاصة الدور المهم الذي يلعبه نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. لتحقيق التغيير الإيجابي المنشود في الأداء المؤسسي ومواجهة المتغيرات والتحديات في بيئة العمل الداخلية والخارجية (Eva, et al.,) (Andrea, et al., 2017) (Mary, et al., 2016) (2017).

بجانب ذلك أكدت لنا دراسات أخرى (Shayuti, et.al, 2018) (Dolors, et.al, 2018) (Ahmed, et.al, 2018) (Byung and Adam, 2018) (Akram and Yusuf, 2016) على أن هناك ممارسات تقليدية وممارسات حديثة تسهم بها إدارة الموارد البشرية في أدوار مختلفة تجاه الأفراد وتفعيل دورهم تجاه إحداث التغيير المنشود أو المساهمة في تطبيق توجه وأسلوب ادارى حديث وجديد وتبنى أفضل الممارسات الحديثة. لذا وفي ضوء ما سبق وما أوضحتها الدراسات السابقة التالي ذكرها تتلخص المشكلة البحثية للدراسة الحالية في وضع إجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M.؟

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية (اختيار- تدريب- تحفيز- تقييم) على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M.؟

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة (أنشطة وسياسات تطبيق أحدث التوجهات والممارسات الإدارية التي يتطلب تفعيل أدوار الموظفين وتطوير أداء المؤسسة وتزيد من القدرة التنافسية) على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M.؟

ما أبعاد دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز الأوروبي في المنظمات؟

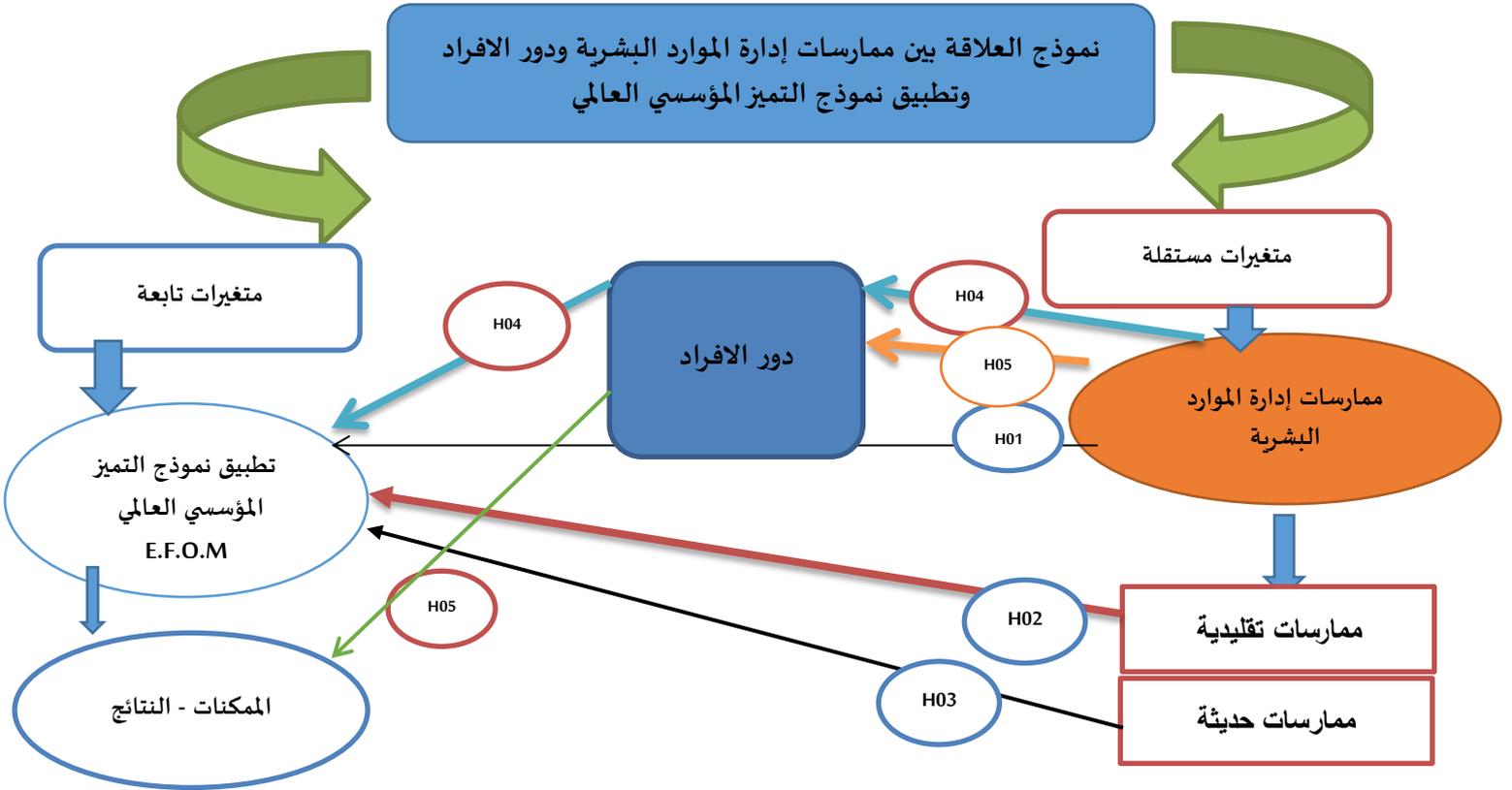
فرضيات الدراسة

انطلاقاً من المشكلة البحثية للدراسة الحالية، وبالرجوع إلى عدة دراسات سابقة تتعلق بموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي (Armando, et al., 2018) (Gholamhossein, et.al. 2016) (Mary, et al.,) (Shayuti, et.al, 2018) (Eva, et al., 2017) (Andrea, et al., 2017) (2016) (Byung and Adam, 2018) تضع الباحثة الافتراضات التالية

- من المتوقع أن تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق المنظمات لنموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M.
- تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية (اختيار- تدريب- تحفيز- تقييم) إلى تفعيل دور الأفراد لتطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات.

- تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة (أنشطة وسياسات تطبيق أحدث التوجهات والممارسات الإدارية التي يتطلب تفعيل أدوار الموظفين وتطوير أداء المؤسسة وتزيد من القدرة التنافسية) إلى تفعيل دور الأفراد لتطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات.
 - من المتوقع أن تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل دور الأفراد تجاه معايير الممكنات والنتائج نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات.
- وستقوم الباحثة في العرض التالي بدراسة تلك الافتراضات بناءً على مناقشة تحليلية للدراسات السابقة التي تعرض في متن الدراسة الحالية واستنباط العلاقات منها.

كما توضح الباحثة علاقات متغيرات الفرضيات البحثية في الشكل (رقم 1) التالي



شكل (1) نموذج علاقات متغيرات الدراسة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ودور الأفراد وتطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي

اهداف الدراسة

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي توضحها الباحثة كما يلي:
- 1- مناقشة وبناء الخلفية العلمية التي أبرزتها الدراسات الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية من الناحية التقليدية والناحية الحديثة.
 - 2- مناقشة وبناء الخلفية العلمية التي أبرزتها الدراسات الحديثة في مجال التميز المؤسسي والنموذج العالمي للتميز E.F.Q.M.
 - 3- التحقق من علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بتطبيق المنظمات لنموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. في ضوء استنتاجات الدراسات السابقة.

- 4- التحقق من علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة بدور الأفراد لتطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات.
- 5- التأكد من علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية ب دور الأفراد تجاه معايير الممكنات والنتائج نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات.

أهمية الدراسة

- هناك مجموعة من الاعتبارات تنطلق منها أهمية الدراسة الحالية ويمكن بلورتها في النقاط التالية
- 1- أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية خاصة انها تؤثر على دور الأفراد في تحقيق النقلة المنشودة في التغيير والتميز المؤسسي..
 - 2- الأهمية التطبيقية والأكاديمية لموضوع التميز المؤسسي خاصة في ظل ندرة الموارد وسعي المؤسسات إلى خفض تكلفة الأداء والوصول إلى أفضل الممارسات الإدارية القائمة على التميز المؤسسي.
 - 3- تتضح أهمية الدراسة من زاوية ارتباطها بأهمية نموذج التميز الأوربي وتوجهات العديد من الدول والحكومات إلى تطبيق منهجية جوائز التميز القائمة على فلسفة نموذج التميز الأوربي كونها أداة مهمة لتحسين الأداء والخدمات.
 - 4- تنطلق أهمية الدراسة كذلك من كونها تقدم للقارئ العربي خلفية نظرية عن موضوع ممارسات الموارد البشرية في ظل مراجعة لأحدث الادبيات في هذا التخصص وكذلك موضوع التميز المؤسسي ونموذج التميز الأوربي، خاصة في ظل ندرة الادبيات العربية في موضوع التميز المؤسسي ونموذج التميز الأوربي على حد علم الباحثة .

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهجية التحليلية الوصفية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال الرجوع إلى الأدبيات والأبحاث في ممارسات إدارة الموارد البشرية وكذلك التميز المؤسسي ونموذج التميز المؤسسي العالمي واستخلاص العلاقات التي تخدم الإجابة على تساؤلات الدراسة والوصول إلى العلاقات التي تخدم تحليل الفرضيات التي وضعها الباحثة.

حدود الدراسة

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة وموضوع التميز المؤسسي ونموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M، الحدود الزمنية تتمثل في تناول الدراسات السابقة المحصورة من 2015 إلى سنة 2018 والتي طبقت في البيئة العربية والأجنبية كحدود مكانية للدراسة .

التعريف المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

ممارسات إدارة الموارد البشرية

الأنشطة والإجراءات التي تقوم بتطبيقها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن الموارد البشرية والموظفين في المؤسسة من حيث الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وسياسات التحفيز وكافة الإجراءات الأخرى التي تتخذها من اجل ذلك، علاوة على الممارسات غير التقليدية الحديثة التي تتمثل في أنشطة وسياسات تطبيق أحدث التوجهات

والممارسات الإدارية التي يتطلب تفعيل أدوار الموظفين وتطوير أداء المؤسسة وتزيد من القدرة التنافسية والتميز المؤسسي (Armando, et al., 2018).

دور الأفراد

الأداء الذي يقدمه الأفراد تجاه كل ما يسند إليهم من مهام واختصاصات وفق التوصيف الوظيفي ووفق ما تحتاجه المؤسسة من أدوار مختلفة تتطلب التميز والابتكار والانسجام مع تطبيق أفضل الممارسات التي تحقق التفرد والتفوق للمؤسسة (Dolors, et.al, 2018).

التميز المؤسسي

التفوق والتفرد الذي تحققه المؤسسة في الجوانب التنظيمية والبشرية والمؤسسية المختلفة لتحقيق وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي تجعلها متفوقة على المنافسين وتمكنها من تقديم أفضل الخدمات والمنتجات وزيادة القيمة المضافة وتحقيق الاستدامة والتحسين المستمر والابتكار المؤسسي (Jean, 2018).

نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M

مجموعة المعايير الأساسية والفرعية التي تشكل في مضمونها أساسيات للممكّنات الرئيسية الخمسة في العمل المؤسسي من قياد واستراتيجية وعمليات وموارد بشرية وموارد وشراكات وكذلك مجموعة معايير النتائج المتمثلة في نتائج الموارد البشرية ونتائج الأداء الرئيسية ونتائج المجتمع ونتائج المتعاملين حيث تشكل تلك المعايير في مجموعها نموذج لأداة تقييمية مؤسسية متعددة الأبعاد والمعايير موزعة وفق نقاط ودرجات محددة (Eva, et al., 2017).

2- الإطار النظري الدراسات السابقة

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية

هناك أهمية خاصة لممارسات إدارة الموارد البشرية تنطلق من كونها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن توفير العنصر الأهم وتأهيله وتمكينه وتطويره في ضوء معطيات ومجالات المؤسسة (Soha and Gloria, 2018)، بل وباتت تلك الممارسات تنطلق إلى ما يسمى ببناء رأس المال الفكري ورأس المال البشري من خلال أدوار وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

كما توجه نتائج دراسة (عوض، 2015) الانتباه إلى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على دور الأفراد وتحسين الاتصالات الداخلية حيث من المهم أن تركز ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء نظام الاتصالات الداخلية البناءة القائمة على المعرفة التنظيمية.

بينما تضع لنا نتائج دراسات (Mark and Benon, 2018) (Wei, 2018) تحديداً لممارسات إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في الكيان الهيكلي للمؤسسة يتعلق بالمعرفة واتخاذ القرارات والتنافسية المؤسسية وبناء نظام فعال في تحديد مصادر المعرفة التنظيمية والبشرية التي تخدم عمليات اتخاذ القرار ومواجهة تحديات البيئة الخارجية، تطوير الكفاءات، التمكين، تبادل المعلومات، والتعلم لدى الموظفين .

من ناحية أخرى تشير دراسة (كورتل، 2012) إلى أن ممارسات إدارة الموارد تمس الأفراد واداءهم خاصة من النواحي التي تتعلق بزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة واستحواذها على أسواق جديدة وتطوير الخدمات والمنتجات عبر العنصر البشري.

بينما تناولت دراسة (Halil, et al., 2018) بعداً آخر من ممارسات إدارة الموارد البشرية يتعلق بعمليات المعرفة المختلفة التي تتم بالمؤسسة وجاءت النتائج لتوضح ارتباط وتأثير تلك الممارسات على بناء المعرفة التنظيمية، وتحديد الأفراد الذين يملكون المعرفة المهمة.

وفي اتجاه آخر لممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت نتائج دراسة ((Armando, et al., 2018) لتظهر لنا وجود علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء الابتكار من خلال اكتساب المعرفة لدى العاملين بالمؤسسة، وأكدت الدراسة وجود علاقة بين قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق أسلوب مناسب للاحتفاظ بالموظفين المتميزون في المعرفة والابتكار.

هناك ممارسات أخرى أكدت عليها دراسات (Florence, et al., 2018) (Sonal, et al., 2017) من حيث وضع أساليب مناسبة للتدريب في ضوء المتغيرات البيئية والمهنية المستجدة واكتشاف الاحتياجات التدريبية النابعة من تحديات المنافسة وبناء رأس المال الفكري والبشري، تنمية المواهب واكتشافها وتطوير الوصف الوظيفي في ضوء مجالات تلك المواهب .

وتنوه نتائج دراسات أخرى (Jesus, et.al, 2017) (Dolors, et.al, 2018) أن هناك جوانب تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية من أهمها الاختيار والتعيين والاستقطاب في ضوء المتغيرات والاعتبارات التي تواجهها المؤسسة في بيئة العمل التنافسية واستراتيجية بناء رسا المال الفكري والبشري .

بينما توضح دراسات كل من (Carol, 2018) (Virginia, et.al, 2018) أن من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تلعب دوراً مهماً في نجاح المؤسسة في أداء دورها وتعزز من الفعالية والكفاءة التنظيمية هي تلك التي تتعلق بالتدريب والتنمية والتطوير المهني والبشري للموظفين ووضع نظم وأساليب تضمن تحقق بيئة الصحة والسلامة المهنية التي تشجع على رفع إنتاجية أداء الموظفين، الكفاءة المهنية.

نتائج هذه الدراسات أيضاً توصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتعلق بابتكار أدوات تحفز وتزيد من الرضا الوظيفي لدى الأفراد وتطوير أساليب التحفيز المادي والمعنوي، علاوة على وضع مقاييس لتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية وتصحيحها بشكل مناسب، مع الاهتمام بوضع سياسات للموارد البشرية تضمن تعزيز رأس المال الاجتماعي والاقتصادي وتطوير الأداء التنظيمي.

توجه آخر في ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤكد عليه نتائج دراسة ((Mohd, et al., 2017) (ارمنازي، 2017) يتعلق بممارسات البيئة والاستدامة وبناء استراتيجية الموارد البشرية الخضراء التي تعزز من مستويات الوعي لدى الموظفين بالبعد البيئي في مجالات وانشطة المؤسسة، الأنشطة الالكترونية والشاركة مع المجتمع، والتمكين للموظفين في مجالات تخدم البيئة والممارسات البشرية الخضراء.

أما عن الالتزام التنظيمي وأدوار القيادة وعلاقتها بممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت نتائج دراسات كل من (Elizabeth, et al., 2017) لتظهر أن هناك ارتباطاً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتأثير تلك الممارسات على قناعة الموظفين بتبني كل ما يخدم مصلحة المؤسسة والالتزام في الاجل القصير والطويل بتقديم كل ما يحقق الفعالية والكفاءة التنظيمية وابداء الأدوار التطوعية التي تزيد عن الدور الرسمي.

وتشير الباحثة إلى استنتاجاتها من تلك الدراسات عبر الجدول التالي

جدول (1) استنتاجات الباحثة من دراسات ممارسات إدارة الموارد البشرية

الدراسات	استنتاجات الباحثة
Wei, 2018)	تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين البيئة التنظيمية وإحداث التغييرات
(Mark and Benon, 2018) (Wei, 2018)	ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات تأثير شمولي على المكونات الداخلية والخارجية للمؤسسة وتتعامل مع تحديات البيئة الداخلية والخارجية
(Soha and Gloria, 2018).	هناك أبعاد لإسهامات تنافسية واجتماعية وإنسانية لممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية، مما يعزز من فرص المؤسسة لإحداث التغيير المنشود
Armando, et al.,) (Halil, et al., 2018) 2018) Florence, et al., 2018) (Sonal, et al., (2017	هناك ممارسات حديثة لإدارة الموارد البشرية تتعلق بموضوعات مثل إدارة المعرفة والابتكار والإبداع ورأس المال الفكري والبشري واكتشاف وإدارة وتنمية المواهب
(Mohd, et al., 2017) (ارمنازی، 2017) (Elizabeth, et al., 2017)	البعد البيئي والالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية الاستدامة والتحسين المستمر والتميز المؤسسي توجهات حديثة تحقيق التغيير والتطوير وتطبيق أفضل الممارسات، الممارسات الالكترونية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء قراءتها للدراسات السابقة دراسات ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد

تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التأثير على توجهات الأداء البشري كما انها تؤثر في جوانب مختلفة لذلك الأداء ودور الأفراد سواء كان ذلك من ناحية شخصية أو سلوكية أو من حيث التنمية الذاتية المتحققة لديهم. توصلت نتائج دراسة (Ahmed, et.al, 2018) (Dolors, et.al, 2018) (محمد، 2016) إلى أن تأثير إدارة الموارد البشرية على الأفراد يرتبط ببناء رأس المال الفكري وجعل الأفراد مصدرًا مهمًا متجددًا لرأس المال الفكري بالمؤسسة. وهنا يكون دور الأفراد واضح في كونه أداة مهمة لإنتاج عناصر رأس المال الفكري الذي يعزز من القدرات التنافسية لدى المؤسسة ويساعدها على الابتكار والتفوق والتفرد عن المؤسسات المنافسة. جانب آخر لتأثير إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد أوضحته نتائج دراسات (Shayuti, et.al, 2018) (Gholamhossein, et.al. 2016) حيث اثبتت النتائج تأثر دور الأفراد من حيث حجم الإنتاجية ومخرجات الأداء الذي يتم تقديمه، علاوة على تأثر دور الأفراد بطبيعة سياسات الموارد البشرية خاصة تلك التي تتيح لهم قدر مناسب من التنمية الذاتية، جاءت النتائج كذلك لتوضح ارتباط دور إدارة الموارد البشرية في دور الأفراد واداءهم المتعلق بمدى تقبلهم لسياسات التغيير ومدى قناعتهم بجدوى تلك السياسات. برهنت كذلك نتائج دراسات (Byung and Adam, 2018) (Akram and Yusuf, 2016) على أن إدارة الموارد البشرية تؤثر في أدوار الأفراد كذلك من حيث مساهمتهم في تبني التوجهات الجديدة في الأداء المؤسسي، علاوة على إمكانية تعظيم العائد من الموارد المالية والمادية في مدخلات المؤسسة نتيجة دور الأفراد تجاه ذلك، بالإضافة إلى دورهم في تحسين الفعالية التنظيمية ورفع مستويات التطابق بين الأهداف المنشودة والاهداف المتحققة.

كذلك تنوه نتائج دراسات (Zuzana and Jana, 2015) (Aino, et.al, 2018) (الزيدي، 2016) عن أن إدارة الموارد البشرية تؤثر على دور الأفراد من حيث مساعدة المؤسسة في تبني سياسات التوجهات البيئية الخضراء التي تفرضها تحديات البيئة الخارجية والمجتمع للحد من تلوث البيئة، هذا بجانب أن دور الأفراد مرتبط بزيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسة من خلال الابتكار وامتلاك المعرفة الاستراتيجية الحيوية التي تؤثر على تنافسية المؤسسة .

وفي اطار آخر تشير دراسات (Yibing and Paul, 2018) (Didem, 2016) إلى أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في المؤسسة ينطلق من جوانب التدريب والتنمية والتحفيز وسياساته وكذلك الاختيار والاستقطاب والتعيين وسياسات الترقية والسلامة المهنية والصحة، حيث تؤثر تلك الممارسات على دور الأفراد في تسحين الأداء الوظيفي والتأثير بشكل إيجابي على حفزهم تجاه تبني سياسات التغيير المنشودة والتوافق مع المتطلبات التنظيمية في تطبيق افضل الممارسات.

كما تنوه دراسة (Soha and Gloria, 2018) إلى أن ممارسات الموارد البشرية ترتبط بدور الأفراد منذ المرحلة الأولى لانضمامهم للمؤسسة من حيث تأثيرها على الاختيار والاستقطاب المناسب لأفضل العناصر مما يعنى أن سياسات الاختيار تؤثر في دور الأفراد وكذلك في التدريب والتنمية بشكل يزيد من قدرات الأفراد ويكسبهم مهارات جديدة تعزز من دورهم الفعال والتميز، بالإضافة إلى التأثير على توجيه وتصحيح الأدوار الفردية في المؤسسة من خلال أساليب التقييم المناسبة التي تسهم بصورة كبيرة في تطوير اداؤهم الوظيفي في ضوء مستجدات وتحديات بيئة العمل.

وتشير الباحثة إلى استنتاجاتها من تلك الدراسات عبر الجدول التالي

جدول (2) استنتاجات الباحثة من دراسات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد

الدراسات	استنتاجات الباحثة
(Ahmed, et.al, 2018) (Dolors, et.al, 2018)	تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى جعل دور الأفراد منتجاً للأفكار والابتكار والمعرفة وبناء بيئة مناسبة لرأس المال الفكري والبشرى وتسريع عمليات التطوير والتحسين
(Shayuti, et.al, 2018) (Gholamhossein, et.al. 2016)	تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز دور للأفراد يبني على تقبلهم للتغيير مع إحداثهم تنمية ذاتية لمهاراتهم تتوافق مع هذا التغيير وبقناعة تامة
(Byung and Adam, 2018) (Akram and Yusuf, 2016)	تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى مساهمة دور الأفراد بأداء مناسب للفعالية التنظيمية وإحداث وتحديث الأداء البشرى والمؤسسي بأساليب جديدة
(Aino, et.al, 2018) (Zuzana and Jana, 2015)	تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني توجهات مناسبة للبيئة والإدارة الالكترونية عبر أدوار الأفراد واداءهم الذى يعزز من القيمة المضافة لأجمالي أداء المؤسسة
(Yibing and Paul, 2018) (Didem, 2016)	تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية تحسين أداء الأفراد وأدوارهم وفق متطلبات التغيير والتحسين والاستدامة
(Soha and Gloria, 2018)	تزيد ممارسات إدارة الموارد البشرية من قدرات الأفراد ويكسبهم مهارات جديدة تعزز من دورهم الفعال والتميز وتعديل دور الأفراد في ضوء معطيات التميز المؤسسي

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء قراءتها للدراسات السابقة في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد.

ثالثاً: التميز المؤسسي

فرضت بيئة الأعمال والتنافس الشرس بين المنظمات على أن تبحث دوماً على كل جديد يحقق لها التواجد والاستدامة في تلك البيئة التي تمتلئ بالكثير من المستجدات والأمور غير المتوقعة والتحديات المفاجئة، لذلك جاء الاهتمام والتوجه من جانب المؤسسات على اختلاف توجهاتها وانتماءات مجالات عملها بالتميز المؤسسي والعمل على أن يكون محور من محاور ادائها الرئيسي (Mohd, et al., 2015).

حيث تضع لنا دراسات كل من (Mohd, et al., 2015) (Andrea, et al., 2017)

(Justin, 2018) مفهوماً وتفسيرا للتميز المؤسسي، من حيث كون الابتكار في جوانب ومقومات رئيسية في بناء المؤسسة من قيادة واستراتيجية وعمليات وموارد بشرية بشكل متوازي مستمر، التفوق في مجالات عمل المؤسسة عن الآخرين، وهو يعبر كذلك عن الأداء الذي يحقق للمؤسسة السمعة الجيدة والمردود الإيجابي والانطباع المتميز عنها من أصحاب المصالح والمجتمع والمستفيدين.

كما أن التميز المؤسسي يعتبر أحد الأدوات المهمة التي تستخدمها المؤسسات من أجل تحقيق التغييرات الإدارية والتنظيمية المنشودة والتأثير على العمليات الداخلية بصورة فعالة، واستغلال كافة الطاقات المؤسسية والبشرية التي تمتلكها المنظمة أفضل استغلال (Jean, 2018).

لذلك تؤكد دراسات كل من (Eva, et al., 2017) (Mary, et al., 2016) على أن الاستمرارية في التفوق وتجديد وتطوير مظاهر التطور والابتكار المؤسسي تمثل أحد الأركان المهمة في التميز المؤسسي، واكتساح المنافسين بكل مختلف وغير متوقع، التفرد والاختلاف بمواصفات وخصائص غير متاحة لدى الآخرين في جوانب الإمكانيات المؤسسية المختلفة والقدرات والمزايا التنافسية.

من زاوية أخرى جاءت نتائج دراسة (Jean, 2018) لتوضح انه عملية مؤسسية متكاملة الأبعاد تشمل على تحسين الأداء التنظيمي للوحدات الإدارية وتطوير مخرجاتها وفق أحدث المعايير التنافسية التي تركز على تحقيق وفورات في كلفة الأداء وأساليب تحقيق مخرجات الأداء المؤسسي.

بينما تنقلنا نتائج دراسات (Shamsiah, et al., 2015) (Stanley and Konstantinos, 2016) إلى بعد آخر في التميز المؤسسي وهو المرتبط بتحقيق التميز في دور الموارد البشرية وأداء الأفراد وتحسينه بشكل يختلف عن المؤسسات الأخرى، علاوة على أن النتائج أوضحت ارتباط الدور المهم للأفراد والموارد البشرية في المؤسسة من أجل تحقيق التميز في المستوى التشغيلي.

في حين جاءت نتائج دراسات كل من (Stephane and Elisabetta, 2017) (Rick, 2018) لتبين ارتباط التميز المؤسسي بمدى قدرة المؤسسة على اكتشاف وتوظيف رأس المال الفكري والبشري ومدى نجاحها في استراتيجية مناسبة للموارد البشرية التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، تجاوز تعقيدات الإجراءات التنظيمية ومواجهة تعقيدات بيئة العمل الخارجية والانفراد بأداء مختلف عن باقي المؤسسات المشابهة.

إذاً فالتميز المؤسسي يجعل المؤسسة في حالة من الأداء الموجه بالأخذ في الاعتبار بناء أدوار مناسبة للمورد البشري وتقديم أداء مختلف عن المؤسسات المشابهة في المدخلات والمخرجات، حيث تؤكد نتائج دراسة (Mehran, 2016) على أن التميز المؤسسي يؤثر في علاقات المؤسسة مع العملاء ويسهم في وضع مقاييس مستدامة لأجل التعرف على مواقف ورضا العملاء تجاه مخرجات المؤسسة التي تلبى احتياجاتهم وتتوافق مع مواصفاتها.

إن استمرارية النجاح والحفاظ على بيئة تنظيمية مناسبة لثقافة الابتكار والابداع التنظيمي والبشري أكدت عليه نتائج دراسة (Ana and Lilian, 2016) كونه احد المظاهر المهمة للتميز المؤسسي، كما تبين من النتائج أيضاً ارتباط وجود خطة واضحة للتقييم الدوري للتميز المؤسسي يعد احد المظاهر المهمة، تطبيق افضل الممارسات في

جوانب التمكين وجوانب النتائج التي تسعى إلى تحقيقها تجاه العملاء والموارد البشرية والمجتمع وكذلك محصلة الأداء الرئيسي للمؤسسة ككل، وارتباط التميز المؤسسة وممارساته بقدرات المؤسسة في جوانب إدارة المعرفة التنظيمية واستغلالها بشكل مناسب ودور الأفراد في توظيفها بشكل متماسي مع توجهات التميز المؤسسي، تصحح الأخطاء التنظيمية وتقليل نسبة الانحراف عن مستويات الجودة المطلوبة إلى قيم تميز المؤسسة وتجعلها متفردة عن باقي المؤسسات المشابهة في المجال.

بينما تربط دراسة (Ismail, 2017) بين التميز المؤسسي ومعدلات النمو التي تحققها المؤسسة وكيفية ادارتها لمواردها المادية والبشرية ومدى ما يقدمه الأفراد من ابتكارات وابداعات تنظيمية وتخصيصية تتعلق بنشاط المؤسسة وضع مؤشرات أداء يتم قياسها للنمو والتميز المتحقق نتيجة ذلك.

من ناحية أخرى توصلت نتائج دراسة (Shaker and Paul, 2016) إلى أن تحقيق التميز المؤسسي يحتاج إلى دور مهم للقيادات وأكدت نتائج الدراسة على ارتباط هذا الدور وتأثيره على مظاهر التميز بجانب ذلك أوضحت النتائج أن من اهم عوامل نجاح المؤسسة في التحول إلى التميز هو التنسيق الداخلي والإجراءات التنظيمية وشيوع ثقافة الابتكار والابداع التنظيمي بين العاملين في المستويات المختلفة مع تعزيز قيمة الاستدامة بمفهومها الشامل.

وتضيف دراسة (Daniela, 2018) مجموعة أخرى من الاعتبارات التي ترتبط بنجاح المؤسسة في تطبيق التميز مثل الاستدامة والخطة الاستراتيجية وقدرة المؤسسة على إدارة التغيير الفعال وشيوع ثقافة تقبل التغيير لدى العاملين، بالإضافة إلى التركيز على النتائج المتصلة بالعملاء والمجتمع والاستمرار في قياس تلك النتائج وتحسينها وفق المستجدات التي تظهر في البيئة الخارجية للمؤسسة.

وتشير الباحثة إلى استنتاجاتها من تلك الدراسات عبر الجدول التالي

جدول (3) استنتاجات الباحثة من دراسات التميز المؤسسي

الدراسات	استنتاجات الباحثة
(Mohd, et al., 2015) (Andrea, et al., 2017) (Justin, 2018)	مطلب التميز المؤسسي أساسي لمواجهة التحديات، جوهر التميز المؤسسي التفوق في مجالات عمل المؤسسة بشكل مختلف عن الآخرين
(Jean, 2018) (Eva, et al., 2017) (Mary, et al., 2016) (De Filippo, et al., 2016)	التميز يعنى حسن استغلال الموارد وتوظيفها لتعظيم العوائد بشكل يحقق التغيير الإيجابي، التغيير والتطوير والتنوع في أساليب الممارسات الإدارية بطرق مختلفة عن الآخرين
(Eva, et al., 2017)	التميز يعنى التطابق مع مواصفات ومعايير عالمية تحقق الاستدامة وتخفيض التكلفة وتزيد فعالية المؤسسة في تحقيق الأهداف وتطوير العمليات وخفض الإجراءات وتسريع وتيرة الأداء
(Shamsiah, et al., 2015) (Stanley and Konstantinos, 2016) (Stephane and Elisabetta, 2017) (Rick, 2018)	التميز المؤسسي عملية متكاملة بين أدوار الأفراد والأدوار التنظيمية، تأثير دور العنصر البشري في ترسيخ ممارسات التميز المؤسسي، تداخل ممارسات التميز المؤسسي مع الأنشطة التشغيلية والنتائج التي تحققها المؤسسة في مجالات عديدة
(Mehran, 2016) (Ana and Lilian, 2016) (Ismail, 2017)	جودة الأداء وتلبية خصائص احتياجات العملاء ودور الأفراد وتمكينهم من تحقيق ذلك وتقديم أداء مناسب لتلك الخصائص يعتبر جوهر التميز المؤسسي، أبعاد الكفاءة والفعالية التنظيمية

الدراسات	استنتاجات الباحثة
(Daniela, Shaker and Paul, 2016 (2018)	التميز المؤسسي يحتاج إلى دور قيادي وهيكلي مرن وموارد مستدامه وخطة استراتيجية واضحة وابتكار مستمر وسرعة في تطبيق التغيير والتحديث واستيعاب أفضل الممارسات.

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء قراءتها للدراسات السابقة في التميز المؤسسي.

رابعاً: نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M

يعتبر نموذج التميز الأوروبي أحد الأدوات التي وضعتها المنظمة الأوروبية للجودة وهذا النموذج يتضمن مجموعة من المحاور والاسس التي تمثل ضوابط ومعايير مختلفة تتعلق بمقاييس مؤسسية وبشرية مختلفة (Andrea, et al., 2017) أصدرتها المؤسسة الأوروبية للجودة من أجل تحسين وتطوير الأداء المؤسسي والبشرى وتحقيق الاستدامة في التطوير⁽¹⁾.

هذا النموذج عزز من وضع تصور تطبيقي مناسب للمستويات المنشودة من التطوير والتحسين المستمر واستدامة، وتشير دراسة (Eva, et al., 2017) إلى أن هناك مجموعة من الأسس التي يقوم عليها هذا النموذج تركز على البعد الاستراتيجي والدور القيادي والقياس المستمر مع تحديد فرص التحسين التي يمكن استغلالها من أجل تحقيق التميز.

اعتبارات أخرى قدمتها دراسة (Andrea, et al., 2017) حول نموذج التميز الأوروبي تتعلق بالتوجهات العامة التي يعمل على ترسيخها في الأداء المؤسسي والبشرى ودور الأفراد في تحقيق التميز وذلك من حيث مستويات العلاقات مع العملاء التعلم والتحسين المستمر اعتماد الإدارة للعمليات والمدخلات والمخرجات على الحقائق والأرقام المعبرة عن نشاط المؤسسة وتطوره، ووجود أسلوب واضح للقياس والتقييم.

من الجوانب الأخرى التي تتصل بنموذج التميز الأوروبي التي أكدت عليها نتائج دراسة (Mary, et al., 2016) تلك التي تتعلق في دور النموذج المهم في اعطاء المؤسسة مواصفات تؤهلها لتعزيز نقاط التنافسية والقدرة والتميز التنافسي عن غيرها من المؤسسات المنافسة في مجال العمل وذلك من خلال اعتماد معايير النموذج على عنصر الابتكار المؤسسي وتدعيم ممارساته وانشطته من خلال الوحدات التنظيمية والأفراد.

كما تؤكد نتائج دراسة (Eva, et al., 2017) على أن نموذج التميز الأوروبي من الأدوات التي تضمن للمؤسسة العمل بشكل متكامل وشمولي يتضمن علاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات بحيث تتركز المدخلات على عناصر خمسة رئيسية تسمى في النموذج بالممكنات، وهي تتعلق بالقيادة ونظها والاستراتيجية والموارد البشرية والعمليات الداخلية وكذلك الموارد والشراكات مما يوفر معايير متكاملة لقياس وتقييم مستوى مدخلات المؤسسة سواء كانت مادية أو مؤسسية أو بشرية.

من ناحية أخرى لباقي أبعاد نموذج التميز الأوروبي أوضحت دراسة (Shamsiah, et al., 2015) أن البعد الآخر من معايير النموذج يركز في فلسفته على النتائج التي تحققها المؤسسة نتيجة اداؤها في مجموعة العناصر الخمسة التي تمثل معايير الممكنات، وهذه المعايير هي معيار نتائج الموارد البشرية ومعايير نتائج الأداء الرئيسية ومعايير نتائج العملاء والمتعاملين مع المؤسسة بالإضافة إلى معايير نتائج المجتمع.

(1) يمكن مطالعة الشبكة العنكبوتية والاطلاع على موقع المنظمة الأوروبية للجودة ونموذج التميز الأوروبي EFQM ومعايير النموذج التسعة للممكنات والنتائج عبر الرابط التالي www.efqm.org.

لذلك جاءت نتائج دراسة (Stephane and Elisabetta, 2017) عن تأثير نموذج التميز الأوروبي في إحداث تناعم وتجانس مؤسسي تبين أن معايير القياس التي وضعت في النموذج تعطى نتيجة رقمية عن مسارات الأداء الفعلي للمؤسسة في مجموعة معايير الممكنات ومجموعة معايير النتائج، الأمر الذي يظهر مدى تقدم المؤسسة في أن تكون منظمة متعلمة نتيجة نتائج هذه هذا المعايير في ضوء ما يتم من تقييم ميداني للمؤسسة بواسطة خبراء متخصصين ومحايدين مؤهلين لمنهجيات التقييم الميداني للتميز المؤسسي خاصة منهجية "رادار RADAR".

خاصة أن فلسفة النموذج مبنية على إحداث وتحقيق التعلم التنظيمي من خلال الدروس المستفادة التي تظهرها عمليات التقييم الميداني لقياس مدى التطابق لأنشطة وممارسات المؤسسة تجاه المعايير الرئيسية والفرعية لمجموعة الممكنات ومجموعة النتائج (Ana and Lilian, 2016) (Eva, et al., 2017)، حيث تساعد نتائج التقييم الميداني في اظهار نقاط لفرص التحسين التي من الممكن أن تعمل عليها المؤسسة لعلاجها وهو ما يسهم في تراكم عنصر التعلم التنظيمي وخبرة المؤسسة في كيفية وضع حلول لعلاج فرص التحسين المؤسسي التي يظهرها التقييم الميداني لنموذج التميز الأوروبي (Andrea, et al., 2017).

كما أن حاجة المؤسسات إلى تطبيق نموذج التميز المؤسسي الأوروبي جاءت من منطلق عدة تحديات مختلفة أظهرتها نتائج دراسات (Andrea, et al., 2017) (Jean, 2018) من حيث تلك التي تتعلق بمعالجة تخفيض تكلفة أداء الأنشطة والعمليات الداخلية وضمان الرشاقة والسهولة في الأداء والسرعة، علاوة على تحديات البيئة الخارجية من حيث تنامي وتزايد الحفاظ على البيئة والحد من مخاطر التلوث وضمان استدامة الموارد الطبيعية، بجانب ذلك تحديات المسؤولية الاجتماعية ودور المؤسسة ونتائجها تجاه الإحساس بمشكلات المجتمع والمساهمة في علاجها.

جاءت كذلك نتائج دراسة (Shamsiah, et al., 2015) (Stephane and Elisabetta, 2017) لتضيف تحديات أخرى تفرض على المؤسسات تطبيق نموذج التميز الأوروبي تتعلق بالبعد التكنولوجي وتطور استخداماتها في الأعمال، أضافت النتائج كذلك بعد آخر يتعلق بمدى تفاعل المؤسسة مع العملاء وتحديات المنافسة في الأسواق التي باتت تفرض على المؤسسات أن تتميز في علاقاتها مع العملاء والمتعاملين والاعتماد على القياس المستمر والحقائق والأرقام المرتبطة بكل ما يخص الخدمات والمنتجات والعملاء والأسواق والمنافسين.

أما عن العوامل والمتطلبات التي تخص تطبيق المؤسسات لنموذج التميز الأوروبي اشارت نتائج دراسة (Ana and Lilian, 2016) إلى تطوير وتهيئة الهيكل التنظيمي ونشر ثقافة التميز المؤسسي في مستويات مختلفة لدى العاملين، مع تعزيز الدور القيادي لدعم مبادرة تطبيق النموذج، علاوة على تبنى قيم الاستدامة والتحسين المستمر والإدارة بالحقائق والأرقام ضمن أنشطة وإجراءات المؤسسة، مع تطوير العمليات الداخلية وتبسيطها.

أضافت كذلك نتائج دراسة (Daniela, 2018) متطلبات أخرى تخص المورد البشري وأداء الأفراد بحيث يتم تأهيلهم وتوجيههم من خلال استراتيجية مناسبة للموارد البشرية تركز على عنصر الابتكار البشري الداعم للابتكار المؤسسي، علاوة على تطوير بطاقات الوصف الوظيفي وتعزيز التمكين الوظيفي والتفويض للصلاحيات، مع تشجيع العاملين على المبادرات الذاتية تجاه خدمة المجتمع والمسؤولية الاجتماعية وتعزيز نتائج المؤسسة في هذا المعيار الأساسي لنموذج التميز الأوروبي.

أضافت كذلك نتائج تلك الدراسات أن من بين متطلبات تطبيق التميز المؤسسي الأوروبي هو ممارسات إدارة المعرفة المعتمدة على رأس المال البشري وأداء العاملين، فضلاً عن تهيئة بيئة الثقافة التنظيمية ونشر ركائز التميز المختلفة وتضمينها سلوكيات الأفراد والوحدات التنظيمية بحيث تكون بشكل واضح قابل للقياس والتقييم. وتشير الباحثة إلى استنتاجاتها من تلك الدراسات عبر الجدول التالي

جدول (4) استنتاجات الباحثة من دراسات نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M

الدراسات	استنتاجات الباحثة
(Eva, et al., 2017) (Andrea, et al., 2017)	نموذج التميز المؤسسي EFQM أداة تقييمية شاملة لجميع أبعاد المؤسسة، يقوم على فلسفة الرابطة بين مدخلات ومخرجات المؤسسة وقراءة النتائج وتطويرها وتحسينها واستدامتها
(Mary, et al., 2016)	أساس النموذج التعلم المستمر، ومبدأ الإدارة بالأرقام والحقائق، ومبدأ التقييم والقياس واتخاذ ردود أفعال مؤسسية لاقتناص فرص التحسين المؤسسية الناتجة عن القياس للمعايير الرئيسية والفرعية للنموذج
(Shamsiah, et al., 2015) (Stephane and Elisabetta, 2017)	نموذج التميز المؤسسي EFQM يعطى رؤية واضحة للمؤسسة عن علاقة مدخلاتها بمخرجاتها ومكونات المؤسسة من الأبعاد التنظيمية والبشرية والموارد وتأثيرهم على العملاء والمجتمع ونمو المؤسسة وخططها الاستراتيجية
(Ana and Lilian, 2016) (Andrea, et al., 2017)	يسهم تطبيق معايير نموذج التميز المؤسسي EFQM في بناء أسس المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، ويرسخ الخبرة لدى المورد البشري
(Jean, 2018) (Andrea, et al., 2017) (Shamsiah, et al., 2015) (Ana and Lilian, 2016)	يعتمد تطبيق نموذج التميز المؤسسي EFQM إلى انفتاح مستمر على البيئة الخارجية، ضمانات لاستدامة التحسين، ضمانات لاستدامة الأداء البشري المتفوق والابتكار البشري، مرونة الهيكل التنظيمي ونشر ثقافة التميز المؤسسي
(Daniela, 2018)	تطبيق نموذج التميز المؤسسي EFQM يحتاج إلى تصميم مناسب لاستراتيجيات الموارد البشرية، وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية لهيئة قيادات ومورد بشري يستوعب ممارسات التميز المؤسسي

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء قراءتها للدراسات السابقة نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

هناك عدة أمور تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من أبرزها

- 1- الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق المنظمات لنموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M.
- 2- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انها افرزت ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى نمطين حديث وتقليدي.
- 3- ركزت الدراسة على تناول نموذج التميز المؤسسي من زاوية شمولية وليست لجزء معين في معايير النموذج.

4. عرض ومناقشة النتائج

ركزت الدراسة الحالية على محاولة وضع إجابة للتساؤل الرئيسي المعنى بتحديد ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M.، وقامت الباحثة في سبيلها لتحقيق اهداف الدراسة والاجابة على هذا التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية ببناء مجموعة من الفرضيات، كما قامت الباحثة باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة في سياق بناء خلفية نظرية وتحليلية لتلك الدراسات والخروج بعدة نقاط ناتجة عن ذلك العرض.

لذلك وفي ضوء ما توصلت اليه الباحثة من عرضها للدراسات السابقة ستقوم بتحليل ودراسة الفرضيات البحثية على النحو الموضح بعد:

اختبار وتحليل الفرضية البحثية الأولى:

تنص هذه الفرضية على "من المتوقع أن تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق المنظمات لنموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M"

تبين من نتائج الدراسات السابقة والتي تم طرحها في متن الدراسة الحالية وفي ضوء استنتاجات الباحثة من تلك الدراسات الموضحة في جداول رقم (1) اتضح دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين البيئة التنظيمية، علاوة على مساهمتها تلك الممارسات في مواجهة تحديات البيئة الخارجية لعمل المؤسسة والمساهمة في تطبيق أفضل الممارسات (Wei, 2018)، وتعزيز فرص المؤسسة في تحقيق التغيير المنشود (Soha and Gloria, 2018)، تسهم في تطبيق أساليب إدارية حديثة ومتميزة خاصة التميز المؤسسي (Soha and Gloria, 2018)، تبني ممارسات إدارية حديثة متوافقة مع التميز المؤسسي مثل إدارة المعرفة رأس المال الفكري والبشرى الاستدامة التنافسية الابتكار والابداع (Sonal, et al., 2017) وهي كلها عوامل تساعد في تحقيقها وتفعيلها ممارسات إدارة الموارد البشرية وتتوافق مع توجهات التميز المؤسسي ونموذج التميز العالمي E.F.Q.M.

وتأتى تلك النتائج متوافقة مع متطلبات تطبيق التميز المؤسسي وتطبيق نموذج التميز العالمي E.F.Q.M التي أوضحتها دراسات جدولي (3) و (4) من حيث التميز يعنى حسن استغلال الموارد وتوظيفها لتعزيز العوائد بشكل يحقق التغيير الإيجابي ويعتمد على بيئة عمل مشجعة على ممارسات مؤسسية مختلفة عن الآخرين مما يعنى أدوار وممارسات لإدارة الموارد البشرية (Eva, et al., 2017) (Jean, 2018)، كذلك استناد تطبيق التميز المؤسسي على انه عملية متكاملة بين أدوار الأفراد والأدوار التنظيمية مما يعنى ارتباط ذلك بممارسات إدارة الموارد البشرية (Stanley and Konstantinos, 2016) (Stephane and Elisabetta, 2017)، التميز يقوم على تعزيز المعرفة التنظيمية وتقليل الأخطاء (Ismail, 2017)، دور قيادي وهيكل مرن وموارد مستدامة وخطة استراتيجية واضحة وابتكار مستمر وسرعة في تطبيق التغيير والتحديث واستيعاب أفضل الممارسات المؤسسية إضافة إلى مورد بشرى متميز يقبل التغيير ويقدم الأداء الأفضل بصفة مستمرة (Daniela, 2018) (Ismail, 2017)، بالإضافة يعتمد تطبيق نموذج التميز المؤسسي EFQM ضمانات لاستدامة التحسين، ضمانات لاستدامة الأداء البشرى المتفوق والابتكار البشرى (Andrea, et al., 2017) (Jean, 2018).

بناءً على ما سبق في دراسة الفرضية الأولى "من المتوقع أن تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق المنظمات لنموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M"

يتضح وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق المنظمات لنموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M ناتجة عن توافق نتائج بعض الدراسات مع عناصر متغيرات الفرضية والعلاقة بينهم

اختبار وتحليل الفرضية البحثية الثانية:

تنص هذه الفرضية على " تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية (اختيار- تدريب- تحفيز- تقييم) إلى تفعيل دور الأفراد لتطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات "

أكدت نتائج الدراسات وبناءً على استنتاجات الباحثة من تلك الدراسات الموضحة في جدول رقم (1) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية من اختيار تدريب وتحفيز وتقييم إلى تهيئة واعداد الأفراد على تقبل مهام جديدة ومسئوليات تتعلق بالتوجهات التغييرية التي تجريها المؤسسة وتؤسس تلك الممارسات إلى التمهيد للمرحلة الانتقالية لتطبيق المؤسسة للممارسات الحديثة والانتقال لمسارات جديدة في الأداء (Yibing and Paul, 2018). (Didem, 2016).

كما أن نتائج دراسات التميز المؤسسي الموضحة في جدولي (3) و (4) أوضحت لنا مجموعة من المتطلبات التي يحتاجها تطبيق هذا المدخل الإداري تعتمد على ممارسات إدارة الموارد البشرية خاصة تلك التي تتعلق خاصة التطابق مع مواصفات ومعايير عالمية تحقق الاستدامة وتخفف التكلفة وتزيد فعالية المؤسسة (Rick, 2018). دور العنصر البشري في ترسيخ ممارسات التميز المؤسسي (Stephane and Elisabetta, 2017) (Rick, 2018)، تعزيز المعرفة التنظيمية وتقليل الأخطاء (Ismail, 2017) وهي كلها عوامل تقوم على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية خاصة التدريب والتحفيز والتقييم.

بناء على ما سبق في دراسة الفرضية الثانية " تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية (اختيار- تدريب- تحفيز- تقييم) إلى تفعيل دور الأفراد لتطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات "

يتضح وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية (اختيار- تدريب- تحفيز- تقييم) وتفعيل دور الأفراد لتطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات

اختبار وتحليل الفرضية البحثية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على " تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة (أنشطة وسياسات تطبيق أحدث التوجهات والممارسات الإدارية التي يتطلب تفعيل أدوار الموظفين وتطوير أداء المؤسسة وتزيد من القدرة التنافسية) إلى تفعيل دور الأفراد لتطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات "

أكدت نتائج الدراسات وبناءً على استنتاجات الباحثة منها الموضحة في جدول رقم (1) و جدول (2) تبين وجود بعض الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تتمثل في الممارسات الالكترونية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (Elizabeth, et al., 2017)، المعرفة والابتكار والابداع ورأس المال الفكري والبشري واكتشاف وإدارة وتنمية المواهب (Florence, et al., 2018) (Sonal, et al., 2017)، أبعاد لإسهامات تنافسية واجتماعية وإنسانية، جعل دور الأفراد منتجاً للأفكار والابتكار والمعرفة وبناء بيئة مناسبة لرأس المال الفكري والبشري وتسريع عمليات التطوير والتحسين (Dolors) (Ahmed, et.al, 2018، et.al, 2018) وهي كلها ممارسات حديثة لإدارة الموارد البشرية تصب في اتجاه تطبيق التميز المؤسسي ونموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات.

خاصة في ظل ما تأكد من الدراسات السابقة في جدولي (3) و (4) من حيث أن التميز المؤسسي ونموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. يعتمد بشكل كبير على تحقيق عنصر التفوق في مجالات عمل المؤسسة (Justin, 2018)، التغيير والتطوير والتنوع في أساليب الممارسات الإدارية بطرق مختلفة عن الآخرين (Jean, 2018) (Eva, et

(al., 2017)، خفض الإجراءات وتسريع وتيرة الأداء مع مرونة في التغلب على المتغيرات المؤثرة على بيئة العمل وهي تعتمد على أدوار حديثة لإدارة الموارد البشرية.

ونظراً لأن التميز المؤسسي ونموذج التميز العالمي E.F.Q.M. يقوم على عدة معايير وضوابط تتعلق معظمها بأدوار مختلفة للأفراد خاصة تلك التي تخص تحقيق التكامل بين أدوار الأفراد والأدوار التنظيمية (Stanley and Konstantinos, 2016)، تحقيق تناغم المؤسسة ومواردها المالية والمادية والبشرية (Shamsiah, et al., 2015)، وجود أدوات مناسبة لتقييم القدرات المؤسسية بما فيها المورد البشري (Ismail, 2017)، وهي متطلبات تعتمد في تحقيقها على أدوار وممارسات تخص التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

بناءً على ما سبق في دراسة الفرضية الثالثة "تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة (أنشطة وسياسات تطبيق أحدث التوجهات والممارسات الإدارية التي يتطلب تفعيل أدوار الموظفين وتطوير أداء المؤسسة وتزيد من القدرة التنافسية) إلى تفعيل دور الأفراد لتطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات" يتضح وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وتفعيل دور الأفراد لتطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات

اختبار وتحليل الفرضية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على " من المتوقع أن تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل دور الأفراد تجاه معايير الممكنات والنتائج نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات "

اتضح للباحثة من خلال عرضها للدراسات السابقة من جداول (1) و (2) وجود عدة ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية تركزت في تحسين البيئة التنظيمية، المساهمة في تطبيق أفضل الممارسات والتوجهات الإدارية المتميزة (Mark and Benon, 2018)، إدارة المعرفة والابتكار والابداع ورأس المال الفكري والبشري واكتشاف وإدارة وتنمية المواهب والممارسات الالكترونية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (Sonal, et al., 2017).

بالإضافة إلى ذلك تبين من الدراسات السابقة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تكون في اتجاه الالتزام والقدوة الحسنة والأعمال التطوعية والمجتمع (Mohd, et al., 2017) (ارمنازى، 2017)، علاوة على توجهات تخص الاستراتيجية والقيادة ودورها والاستدامة والتحسين المستمر (Dolors, et al., 2018)، والكفاءة والفعالية (Byung and Adam, 2018) بحيث تضمن تلك الممارسات ظهورها في دور وأداء الأفراد، البعد البيئي والالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية (Elizabeth, et al., 2017)، وهي كلها أدوار متضامنة مع تحقيق معايير التميز المؤسسي في نموذج E.F.Q.M. كما أن الدراسات السابقة أوضحت أن معايير النموذج العالمي للتميز المؤسسي E.F.Q.M. تقوم على مجموعة من الممكنات ومجموعة من النتائج حيث تركز مجموعة الممكنات على أبعاد معايير القيادة والاستراتيجية والموارد البشرية والموارد والشراكات والعمليات الداخلية (Stephane and Elisabetta, 2015) (Shamsiah, et al., 2017)، اما معايير النتائج فهي تركز على نتائج المجتمع ونتائج المتعاملين ونتائج الموارد البشرية ونتائج الأداء الرئيسية (Stephane and Elisabetta, 2017) (Shamsiah, et al., 2015).

بناءً على ما سبق في دراسة الفرضية الرابعة " من المتوقع أن تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل دور الأفراد تجاه معايير الممكنات والنتائج نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات "

يتضح وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل دور الأفراد تجاه معايير الممكنات والنتائج ضمن نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات

التوصيات والمقترحات:

انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من الممكن أن تسهم في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي بشكل فعال، وعلى النحو الآتي:

- 1- تعديل وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية واختصاصاتها التنظيمية بشكل مناسب لطبيعة التميز المؤسسي بجانب الربط بين مهام وأدوار المورد البشري والموظفين وسمات ومواصفات التميز المؤسسي.
- 2- بناء استراتيجية الموارد البشرية بحيث تتمكن ممارسات إدارة الموارد البشرية من تضمين أدوارها المختلفة من حيث الاختيار والتعيين والتدريب والترقية والتحفيز والتقييم لمحاو التميز المؤسسي وفق النموذج العالمي للتميز E.F.Q.M.
- 3- تطوير أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء التوجهات الإدارية الحديثة المنسجمة مع التميز المؤسسي وفق النموذج العالمي للتميز E.F.Q.M خاصة إدارة المعرفة ورأس المال الفكري والبشري والاستدامة والنمو المؤسسي والتعلم التنظيمي واسبس المنظمة المتعلمة إلى غيره من الممارسات الحديثة في الإدارة والمؤسسات.
- 4- تطوير الوصف الوظيفي للأفراد والعاملين في مستويات تنظيمية مختلفة بشكل منسجم مع معايير وضوابط النموذج العالمي للتميز E.F.Q.M، مع وضع خطة تثقيفية لنشر فلسفة وثقافة التميز المؤسسي في كافة أبعاد المؤسسة.
- 5- تحديد خطة لمرحلة انتقالية لتأهيل المؤسسة على معايير النموذج العالمي للتميز E.F.Q.M، بحيث تركز هذه الخطة على تهيئة الهيكل التنظيمي والأفراد وممارسات إدارة الموارد البشرية على تلك المعايير.
- 6- تحديد متطلبات تنفيذ المرحلة الانتقالية ومرحلة التطبيق الفعلي والأدوار المطلوبة من إدارة الموارد البشرية والمطلوبة من الأفراد لكي يتحقق الأداء البشري والتنظيمي المناسب نمع تقييمات النموذج.
- 7- إجراء دراسة عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي في القطاعات الخدمية.
- 8- إجراء دراسة عن أثر تطبيق مدخل إدارة الموارد البشرية الالكترونية على تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة بالمنظمات.
- 9- دراسة عن ممارسات ادارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة التنظيمية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي.
- 10- دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز معايير الممكنات الخمسة في نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M.

قائمة المراجع

أولاً/ المراجع بالعربية:

- ارمنازى، نسرین عبد الله. 2017. واقع تطبيق ادارة الموارد البشرية الكترونيا E- HRM بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية- جامعة الإسكندرية، ع. 54، يناير.
- الزبيدي، غني . 2016. دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 22 (89): 53 – 75 .

- عبد الرحمن، العايب. 2018. دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الاول، يونيو.
- عوض، أشرف محمد. 2015. اثر التنوع الثقافي على ممارسات الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بدولة الامارات العربية المتحدة. المجلة العلمية للتجارة والتمويل- جامعة طنطا، ع. 4.
- محمد، بناز عثمان. 2016. تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية بكردستان العراق. المجلة المصرية للدراسات التجارية- جامعة المنصورة. مج. 40، ع. 2.

ثانياً/ المراجع باللغة الإنجليزية

- Ahmed A., Ayham A., Abdul T. 2018. The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. **Journal of Cleaner Production**, V. 204, 10 December: 965- 979.
- Aino K., Josune S., Nekane A. 2017. Knowledge- based human resource management practices, intellectual capital and innovation. **Journal of Business Research**, V. 81, December: 11- 20.
- Akram A.& Yusuf S. 2016. Comparative international human resource management: Future research directions. **Human Resource Management Review**, V. 26, 4, December: 352- 358.
- Ana B. E. & Lilian M. M. 2016. What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model?. **International Journal of Operations & Production Management**, 36, 12, pp:1800- 1820.
- Andrea B., Peter H., Tindaro C., Saeed U.H. 2017. The solitude of stars. An analysis of the distributed excellence model of European universities. **Journal of Informatics**, 11, 2, May, pp.: 435- 454.
- Armando P., Luca D., Gian L. G., Jens M., Nicola, M. 2018. Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. **Journal of Knowledge Management**, Early cite.
- Carol G. 2018. Do not know do not care: An exploration of evidence based knowledge and practice in human resource management. **Human Resource Management Review**, V. 28, 2, June: 103- 115.
- Daniela C. 2018. Fostering excellence in business model management in arts and cultural organizations: insights from focus group research across Europe. **Measuring Business Excellence**, 22, 1, pp: 14- 30.
- Didem, P. 2016. Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. **Social and Behavioral Sciences**, V. 207, 20 Oct. : 315- 324.
- Dolors C., Esther M., Josep M. 2018. Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. **European Research on Management and Business Economics**, V. 24, 2, May–August: 82- 89.

- Elizabeth P. K., William L. G., Daniel P. G., Lori L. T. , Mingwei L.2017. Authentic Leadership and High-Performance Human Resource Practices: Implications for Work Engagement. **Series: Research in Personnel and Human Resources Management**, 35, pp.:103 – 153.
- Eva S., Arturo C. M., Jose L. R., Rafael P. C. 2017. Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991–2015). **European Research on Management and Business Economics**, 23, 3, September–December, pp: 147- 156.
- Florence Y. Y. L., Yan N., Yi H. C., Zhe Z.2018. Human resource management practices to improve project managers' job satisfaction. **Engineering, Construction and Architectural Management**, 25 , 5, pp.: 654- 669.
- Halil Z., Yavuz K., Ashraf J., Selma K .2018. The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization. **Journal of Science and Technology Policy Management**, 9, 3, pp.:310- 328
- Ismail H. A.2017. Key performance indicators for excellent teachers in Malaysia: A measurement model for excellent teaching practices. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 66, 3, pp: 298- 319.
- Jean D. D., Diana B. M., Holly A. D., Karen L. W., Maria M. C.2018. Nurse- Managed Health Centers: Measures of Excellence. **The Journal for Nurse Practitioners**, 14, 8, September, pp.: 613- 619.
- Justin V.2018. Dynamic reform of public institutions: A model of motivated agents and collective reputation. **Journal of Public Economics**, 168, December, pp.: 94- 108.
- Mark K. & Benon C. B .2018. Indigenous Human Resource Management Practices in Africa: Empirical Lessons from Four Sub- regions. **Advanced Series in Management**, 20, pp.:97- 118.
- Mary E. K., Aleda M. H. C., Erika L. K., Elizabeth W. B.2016. Evaluation of criteria utilized in the recognition of teaching excellence awards. **Currents in Pharmacy Teaching and Learning**, 8, 4, July–August, pp: 477- 484.
- Mehran C. F.2016. Total business excellence – a new management model for operationalizing excellence. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 33, 7, pp: 942- 984.
- Rick E.2018. Excellence models as complex management systems: An examination of the Shingo operational excellence model. **Business Process Management Journal**, 24, 6, pp: 1321- 1338.
- Shaker A. A. & Paul F.2016. The leadership criterion: challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector. **The TQM Journal**, 28, 2, pp: 295- 316.
- Shamsiah B. H., Saedah S., Che Z. S.2015. The Application of Content Analysis toward the Development of Spiritual Intelligence Model for Human Excellence (SIMHE). **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 172, 27 January, pp: 603- 610.
- Soha B. C. & Gloria H .2018. The Influence of Human Resources' Practices on Corruption Behavior in Humanitarian aid. **Studies in Public and Non- Profit Governance**, 7, pp.: 89 – 122.

- Sonal A. , Ginni C., Rupali S.2017. Innovations in human resource practices: measurement development and validation. **International Journal of Innovation Science**, 9, 4, pp.: 396- 416.
- Stanley J. R. & Konstantinos S.2016. Operational Excellence Assessment Framework for Manufacturing Companies. **Procedia CIRP**, 55, pp: 272- 277.
- Stephane T. & Elisabetta M.2017. Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation. **Research in International Business and Finance**, 42, December, pp: 522- 531.
- Virginia B., Esther P., Juan B.2018. Human resource practices and organizational human capital in the family firm: The effect of generational stage. **Journal of Business Research**, V. 84, March: 337- 348.
- Wei L .2018. High- involvement human resource practices, employee learning and employability. **Career Development International**, 23, 3, pp.:312- 326.
- Yibing Z. & Paul L. 2018. Talent Development in China: Human resource managers' perception of the Value of the MBA. **The International Journal of Management Education**, V. 16, 3, /11. 380- 393.
- Zuzana, J.& Jana, B. 2015. Age Management as Contemporary Challenge to Human Resources Management in Slovak Companies. **Economics and Finance**, V. 34, : 202- 209.

The Impact of Human Resource Management Practices on the Role of Individuals in at organizations. Implementing the Global Institutional Excellence Model E.F.Q.M. Descriptive and analytical study

Abstract: This study aimed to identify the impact of human resource management practices on the role of individuals in applying the global institutional excellence model .depending on descriptive theoretical analytical approach. The results showed a relationship between human resource management practices and the role of individuals in applying the global institutional excellence model. In addition to the impact of traditional and modern practices of human resources management in activating the role of individuals towards the application of this model. One of the most important recommendations of the study is to develop human resources management activities and organizational competencies in a manner appropriate to the nature of institutional excellence and linking the functions and roles of individuals and the standards of institutional excellence.

Keywords:- Human Resource Management Practices- Traditional Human Resource Management Practices- Modern Human Resource Management Practices- Role of Individuals- Institutional Excellence- Global Institutional Excellence Model E.F.Q.M.