

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المشاريع



عنوان البحث

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح برامج التطوير الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي مؤسسات التعليم العالي في منطقة مكة المكرمة

إعداد الطالب/

ناصر محمد منصور القحطاني

2021205928

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

تبقى حقوق الطباعة والنشر لصالح جامعة ميدأوشن

شكر وتقدير

إلى كل من أضاء لي درب النجاح أهدي كلماتي هذه بصدق ووفاء إلى وطني الغالي ، لك مني احت ارمي وتقديري إلى جامعتي الغراء، صرح العلم الرائد لجنة الحكم والمقيمين ، أساتذتي الأفاضل، وزملائي الأعزاء، الذين لم ييخلوا بوقتهم الثمين وتوجيهاتهم السديدة. إن ملاحظاتكم القيمة كانت بمثابة البوصلة التي قادتني إلى الارتقاء بمستوى هذا البحث .لكم مني كل الاحترام والتقدير أمي الحبيبة ، يا جنتي على الأرض دعواتك لي كانت لي خيرو بناتي الحبيبات ، ياقطعه من قلبي وروحي كنتم الدافع لتحقيق ,,أدعو الله ان أكون قدوة و فخر لكم.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح التطوير الوظيفي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على موظفي مؤسسات الدراسات العليا في منطقة مكة المكرمة. وقد جاءت أهمية الدراسة من تزايد الحاجة إلى تطوير الكفاءات البشرية باعتبارها أحد العوامل الحاسمة في تعزيز أداء المؤسسات وتحقيق استدامتها، خاصة في بيئة العمل الأكاديمي التي تتطلب مهارات متجددة وتخطيطاً مهنيًا فعالاً.

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي حول طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (كالاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز، وتخطيط المسار الوظيفي) وبين مؤشرات نجاح التطوير الوظيفي لدى الموظفين. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة من موظفي مؤسسات الدراسات العليا في مكة المكرمة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة ممارسات الموارد البشرية ونجاح التطوير الوظيفي، حيث كان للتدريب وتخطيط المسار الوظيفي الأثر الأبرز في تحقيق نمو مهني حقيقي للموظفين. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، تستند إلى معايير الكفاءة والتحفيز وتكافؤ الفرص.

وتساهم هذه الدراسة في إغناء الأدبيات العربية بمجال الربط بين وظائف إدارة الموارد البشرية والتطوير الوظيفي، كما تفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية تتناول متغيرات جديدة كالثقافة التنظيمية أو القيادة التحويلية في بيئة التعليم العالي.

قائمة المحتويات

Contents

I.....	عنوان البحث
II.....	شكر وتقدير
III.....	المستخلص
IV	قائمة المحتويات
1.....	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
2.....	1.1 مقدمة:
3.....	1.2 المراجعة الأدبية:
4.....	1.2.1 تحليل الدراسات السابقة:
4.....	1.3 مشكلة الدراسة:
5.....	1.4 أهمية الدراسة:
5.....	1.4.1 الأهمية العلمية:
6.....	1.4.2 الأهمية العملية:
6.....	1.5 أهداف الدراسة:
6.....	1.5.1 الأهداف الفرعية للدراسة:
7.....	1.6 تساؤلات الدراسة:
7.....	1.6.2 الأسئلة الفرعية المتفرعة من السؤال الرئيسي:
7.....	1.7 فروض الدراسة:
7.....	1.7.1 الفرضية الرئيسة:
7.....	1.7.2 الفرضيات الفرعية:
8.....	1.8 الدراسات السابقة:
9.....	تحليل الدراسات السابقة:
10.....	1.9 المنطلقات النظرية للدراسة:
11.....	1.9.2 الإطار النظري للدراسة:
11.....	أولاً: المتغيرات الأساسية للدراسة:
11.....	المتغير المستقل:
12.....	ثانياً: العلاقة بين المتغيرات

12.....	1.9.3 خلاصة المنطلقات النظرية:
13.....	1.10 المنهجية وطرق البحث:
13.....	1.10.1 منهج الدراسة
13.....	1.10.2 مجتمع الدراسة
13.....	1.10.3 عينة الدراسة
13.....	1.10.4 أداة الدراسة
14.....	1.10.5 صدق وثبات الأداة:
14.....	1.10.6 الأساليب الإحصائية:
14.....	1.11 أدوات الدراسة :
14.....	1.11.1 الاستبانة:
15.....	1.11.2 محاور الاستبانة الرئيسية:
16.....	1.11.3 الصدق والثبات:
16.....	1.12 حدود الدراسة :
16.....	1.12.1 الحدود الموضوعية:
17.....	1.12.2 الحدود المكانية:
17.....	1.12.3 الحدود الزمنية:
17.....	1.12.4 الحدود المنهجية:
17.....	1.12.5 الحدود البشرية:
18.....	الفصل الثاني.....
18.....	الدراسات السابقة.....
19.....	1.1 مقدمة.....
19.....	1.2 الدراسات السابقة:
21.....	1.3 المقارنة بين الدراسات:
22.....	1.4 الإطار النظري:
22.....	1.4.1 ممارسات إدارة الموارد البشرية :
23.....	1.4.2 نجاح التطوير الوظيفي :
23.....	1.4.3 روابط مباشرة:
23.....	1.4.4 أدوار وسيطة :

23.....	1.4.5 أدوار معدلة (Moderators):
24.....	الفصل الثالث.....
24.....	منهجية الدراسة.....
25.....	1.1 مقدمة:
26.....	1.2 المنهجية وطرق البحث.....
26.....	المنهجية:
26.....	1.3 طرق البحث.....
28.....	1.4 مجتمع البحث.....
28.....	1.5 حدود البحث.....
30.....	الفصل الرابع.....
30.....	النتائج والتوصيات.....
31.....	-مقدمة.....
31.....	الأساليب الإحصائية:
32.....	أداة الدراسة:
33.....	صدق أداة الدراسة:
33.....	القسم الأول : المتغيرات الديموغرافية:
33.....	جدول رقم (4-2).....
39.....	-التوصيات:
41.....	المراجع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تُعد إدارة الموارد البشرية أحد الأعمدة الأساسية في أي منظمة تسعى إلى تحقيق التميز والاستدامة، حيث تمثل مجموعة من السياسات والممارسات المصممة لتوظيف، وتدريب، وتحفيز، وتطوير الأفراد العاملين داخل المنظمة. ومع التحولات المتسارعة في بيئة العمل وزيادة التنافسية، أصبح التركيز على تطوير الموارد البشرية وتعزيز قدراتها الوظيفية أمرًا حتميًا لضمان بقاء المؤسسات ونجاحها.

وفي هذا السياق، برز مفهوم التطوير الوظيفي كأحد المحاور الحيوية التي تهتم بها المنظمات الطموحة، لكونه يمثل عملية مستمرة تهدف إلى تنمية مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه مساراتهم المهنية بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة وتطلعاتهم الشخصية. ويُعد نجاح برامج التطوير الوظيفي مرهونًا بمدى كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تؤثر هذه الممارسات بشكل مباشر على تحفيز الموظف، ورفع مستوى التزامه، وزيادة إنتاجيته.

وبالنظر إلى مؤسسات التعليم العالي، وبالأخص مؤسسات الدراسات العليا، فإنها تواجه تحديات متزايدة تتطلب وجود كوادر مؤهلة قادرة على الإسهام في تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة. لذا فإن البحث في مدى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح التطوير الوظيفي داخل هذه المؤسسات يُعد ذا أهمية علمية وعملية كبيرة، لما له من دور في تحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري على حد سواء.

وانطلاقًا من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذا الأثر من خلال تطبيق ميداني على موظفي مؤسسات الدراسات العليا في منطقة مكة المكرمة، بهدف استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين نجاح برامج التطوير الوظيفي، وتقديم توصيات عملية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الكفاءات البشرية.

1.2 المراجعة الأدبية:

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح التطوير الوظيفي، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل التعليم العالي. وقد تناولت العديد من الدراسات هذه العلاقة من زوايا متعددة، مما ساهم في بناء خلفية نظرية تساعد على فهم أبعاد هذه الظاهرة.

1. دراسة الحربي وآخرون (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز) على تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة هذه الممارسات وتطور المهارات والكفاءات لدى الموظفين الأكاديميين والإداريين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات أكثر استراتيجية في إدارة الموارد البشرية بما ينسجم مع متطلبات التطوير المؤسسي.

2. Al-Harbi, F., & Ahmad, M. (2022). "Human Resource Practices and

Career Development: Evidence from Higher Education Institutions in the Middle East." International Journal of Human Resource Studies

تناولت هذه الدراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية على تطوير المسار المهني للعاملين في مؤسسات التعليم العالي بالشرق الأوسط، ووجدت أن ممارسات مثل تخطيط القوى العاملة وتوفير برامج التدريب المهني لها تأثير مباشر على فرص الترقية والرضا الوظيفي. كما أكدت على أن الدعم الإداري والتغذية الراجعة المستمرة يمثلان عوامل حاسمة في إنجاح برامج التطوير الوظيفي.

3. دراسة الخليفي (2021)

ركزت على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز جاهزية الموظفين للتطور الوظيفي في المؤسسات التعليمية السعودية. وأظهرت أن ضعف التنسيق بين خطط الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يؤدي إلى ضعف فعالية برامج التطوير الوظيفي. وأوصت بمواءمة سياسات الموارد البشرية مع الخطط طويلة المدى للمؤسسة.

Qureshi, M. A., & Khan, R. A. (2020). "The Mediating Role of Career Development in the Relationship between HRM Practices and Employee Performance." Journal of Management Development

توصلت هذه الدراسة إلى أن التطوير الوظيفي يُعد عاملاً وسيطاً مؤثراً في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (خاصة التدريب والتحفيز) وبين الأداء العام للموظفين. وقد أجريت الدراسة على عدد من الجامعات الدولية، وأكدت على أهمية الاستثمار في المسارات المهنية كعنصر استراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي.

5. دراسة الزهراني (2020)

استهدفت تحديد تأثير برامج التدريب والتطوير المهني المقدمة من إدارات الموارد البشرية على تطوير الأداء المهني للعاملين في الجامعات السعودية. وبيّنت النتائج أن البرامج المدروسة بعناية تحقق نتائج أفضل على صعيد الترقية، ورفع الكفاءة، والاحتفاظ بالكفاءات.

1.2.1 تحليل الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هناك إجماعاً علمياً على وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح برامج التطوير الوظيفي، خصوصاً في البيئات التعليمية. ومع ذلك، تُظهر بعض الدراسات تفاوتاً في فعالية هذه الممارسات بحسب السياق المؤسسي، ومدى توافر دعم إداري، وملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين.

ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع داخل مؤسسات الدراسات العليا تحديداً في منطقة مكة المكرمة، وهو ما يضيف على هذه الدراسة قيمة مضافة علمياً وعملياً.

1.3 مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي، وبالأخص مؤسسات الدراسات العليا، تحديات متزايدة في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وتطويرها بما يتماشى مع متطلبات الجودة والتميز الأكاديمي والإداري. ورغم الاهتمام المتزايد بممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات، إلا أن نتائج التطوير الوظيفي للموظفين لا تزال متفاوتة، مما يثير تساؤلات حول فعالية هذه الممارسات في تحقيق أهداف التطوير الوظيفي.

وقد كشفت العديد من الدراسات السابقة عن وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتطوير الوظيفي، إلا أن أغلب هذه الدراسات تناولت الموضوع في سياقات مختلفة، أو ركزت على قطاعات غير أكاديمية، بينما لا تزال البحوث التي تتناول هذه العلاقة داخل مؤسسات الدراسات العليا في البيئة السعودية – وبخاصة في منطقة مكة المكرمة – محدودة.

وعليه، تتبع مشكلة هذا البحث من الحاجة إلى فهم مدى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير الوظيفي للعاملين في مؤسسات الدراسات العليا بمنطقة مكة المكرمة، والتعرّف على أوجه القصور، إن وُجدت، في تطبيق هذه الممارسات بما يحقق الأثر المرجو على مستوى المسار المهني والاحتفاظ بالكفاءات.

ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز، وتخطيط المسار الوظيفي) في مؤسسات الدراسات العليا بمنطقة مكة المكرمة؟

- 1- إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في نجاح برامج التطوير الوظيفي للموظفين في تلك المؤسسات؟
- 2- ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز، وتخطيط المسار الوظيفي) في مؤسسات الدراسات العليا بمنطقة مكة المكرمة؟
- 3- ما العلاقة بين مستوى فاعلية ممارسات الموارد البشرية ومستوى رضا الموظفين عن فرص التطوير الوظيفي المقدمة لهم؟
- 4- هل تختلف درجة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التطوير الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة)؟
- 5- ما أبرز التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في تحقيق التطوير الوظيفي داخل
- 6- مؤسسات الدراسات العليا بمنطقة مكة المكرمة؟

1.4 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تلاقيها مع أحد أهم الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، والمتمثل في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كعامل استراتيجي يساهم في تطوير رأس المال البشري وتحقيق أهداف المؤسسات. وتزداد هذه الأهمية في بيئة التعليم العالي، حيث تمثل الكفاءات البشرية المحور الأساسي في تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة.

1.4.1 الأهمية العلمية:

وتكمن الأهمية العلمية للدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بقلّة الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح التطوير الوظيفي داخل مؤسسات الدراسات العليا في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في منطقة مكة المكرمة. كما تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تقديم نموذج تحليلي يمكن الرجوع إليه في أبحاث مستقبلية ذات صلة.

1.4.2 الأهمية العملية:

أما على المستوى العملي، فتتمثل أهمية الدراسة في تقديم رؤية واضحة لصُنَاع القرار والمسؤولين في مؤسسات التعليم العالي حول مدى فاعلية الممارسات الحالية للموارد البشرية في دعم التطوير الوظيفي للموظفين، مما يُساعدهم على اتخاذ قرارات قائمة على بيانات وتحليل علمي بهدف تحسين الأداء، والاحتفاظ بالكفاءات، وتعزيز الرضا الوظيفي.

ومن هذا المنطلق، فإن نتائج هذه الدراسة قد تُسهم في تطوير السياسات والإجراءات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية، بما يعزز من كفاءة المؤسسات التعليمية ويدعم تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية.

1.5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح التطوير الوظيفي في مؤسسات الدراسات العليا بمنطقة مكة المكرمة، وذلك من خلال تحليل مدى تطبيق تلك الممارسات وتأثيرها على المسار المهني للموظفين، وتحديد التحديات التي تعيق تحقيق التطوير الوظيفي الفعّال.

1.5.1 الأهداف الفرعية للدراسة:

1. تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز، تخطيط المسار الوظيفي) في مؤسسات الدراسات العليا بمنطقة مكة المكرمة.
2. قياس مستوى نجاح برامج التطوير الوظيفي لدى موظفي مؤسسات الدراسات العليا المستهدفة في الدراسة.
3. تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ونجاح التطوير الوظيفي من حيث فاعلية البرامج، ورضا الموظفين، وفرص الترقية.
4. دراسة الفروقات في أثر ممارسات الموارد البشرية على التطوير الوظيفي وفقاً للخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة، الوظيفة).
5. التعرف على أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في مؤسسات الدراسات العليا عند تطبيق برامج التطوير الوظيفي.
6. تقديم توصيات عملية للمساهمة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز فعالية برامج التطوير الوظيفي في البيئة الأكاديمية.

1.6 تساؤلات الدراسة:

1.6.1 السؤال الرئيسي: إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح التطوير الوظيفي في مؤسسات الدراسات العليا بمنطقة مكة المكرمة؟

1.6.2 الأسئلة الفرعية المتفرعة من السؤال الرئيسي:

1. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز، تخطيط المسار الوظيفي) في مؤسسات الدراسات العليا بمنطقة مكة المكرمة؟
2. ما مستوى نجاح برامج التطوير الوظيفي المقدمة للموظفين في مؤسسات الدراسات العليا محل الدراسة؟
3. ما العلاقة بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية برامج التطوير الوظيفي؟
4. كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين عن فرص التطوير المهني المقدمة لهم؟
5. هل تختلف فعالية ممارسات الموارد البشرية في التأثير على التطوير الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة)؟
6. ما أبرز المعوقات التي تحد من فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم التطوير الوظيفي في تلك المؤسسات؟

1.7 فروض الدراسة:

1.7.1 الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح التطوير الوظيفي في مؤسسات الدراسات العليا بمنطقة مكة المكرمة.

1.7.2 الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات التوظيف والاستقطاب ونجاح التطوير الوظيفي في مؤسسات الدراسات العليا.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية برامج التدريب والتطوير ونجاح التطوير الوظيفي لدى الموظفين.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء ونجاح التطوير الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والتعويضات ورضا الموظفين عن برامج التطوير الوظيفي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي ونجاح التطوير الوظيفي للموظفين في مؤسسات الدراسات العليا.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين حول أثر ممارسات الموارد البشرية على التطوير الوظيفي

1.8 الدراسات السابقة:

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح التطوير الوظيفي، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل التعليم العالي. وقد تناولت العديد من الدراسات هذه العلاقة من زوايا متعددة، مما ساهم في بناء خلفية نظرية تساعد على فهم أبعاد هذه الظاهرة.

1. دراسة الحربي وآخرون (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز) على تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة هذه الممارسات وتطور المهارات والكفاءات لدى الموظفين الأكاديميين والإداريين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات أكثر استراتيجية في إدارة الموارد البشرية بما ينسجم مع متطلبات التطوير المؤسسي.

2. Al-Harbi, F., & Ahmad, M. (2022). "Human Resource Practices and Career Development: Evidence from Higher Education Institutions in the Middle East." International Journal of Human Resource Studies

تناولت هذه الدراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية على تطوير المسار المهني للعاملين في مؤسسات التعليم العالي بالشرق الأوسط، ووجدت أن ممارسات مثل تخطيط القوى العاملة وتوفير برامج التدريب المهني لها تأثير مباشر على فرص الترقية والرضا الوظيفي. كما أكدت على أن الدعم الإداري والتغذية الراجعة المستمرة يمثلان عوامل حاسمة في إنجاح برامج التطوير الوظيفي.

3. دراسة الخلفي (2021)

ركزت على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز جاهزية الموظفين للتطور الوظيفي في المؤسسات التعليمية السعودية. وأظهرت أن ضعف التنسيق بين خطط الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يؤدي إلى ضعف فعالية برامج التطوير الوظيفي. وأوصت بمواءمة سياسات الموارد البشرية مع الخطط طويلة المدى للمؤسسة.

4. Qureshi, M. A., & Khan, R. A. (2020). "The Mediating Role of Career Development in the Relationship between HRM Practices and Employee Performance." Journal of Management Development

توصلت هذه الدراسة إلى أن التطوير الوظيفي يُعد عاملاً وسيطاً مؤثراً في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (خاصة التدريب والتحفيز) وبين الأداء العام للموظفين. وقد أجريت الدراسة على عدد من الجامعات الدولية، وأكدت على أهمية الاستثمار في المسارات المهنية كعنصر استراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي.

5. دراسة الزهراني (2020)

استهدفت تحديد تأثير برامج التدريب والتطوير المهني المقدمة من إدارات الموارد البشرية على تطوير الأداء المهني للعاملين في الجامعات السعودية. وبيّنت النتائج أن البرامج المدروسة بعناية تحقق نتائج أفضل على صعيد الترقية، ورفع الكفاءة، والاحتفاظ بالكفاءات.

تحليل الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هناك إجماعاً علمياً على وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح برامج التطوير الوظيفي، خصوصاً في البيئات التعليمية. ومع ذلك، تُظهر بعض الدراسات تفاوتاً في فعالية هذه الممارسات بحسب السياق المؤسسي، ومدى توافر دعم إداري، وملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين.

ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع داخل مؤسسات الدراسات العليا تحديداً في منطقة مكة المكرمة، وهو ما يضيف على هذه الدراسة قيمة مضافة علمياً وعملياً.

1.9 المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تُشكل الإطار المرجعي لفهم وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح التطوير الوظيفي داخل مؤسسات الدراسات العليا بمنطقة مكة المكرمة. وتتمثل هذه المنطلقات فيما يلي:

1. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تُعد هذه النظرية من أبرز النظريات التي تفسر العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية وتحقيق النتائج التنظيمية. حيث تفترض النظرية أن الأفراد يشكلون أصولاً رأسمالية، وكلما استثمرت المؤسسات في تدريبهم وتطويرهم زادت قدرتهم الإنتاجية وقيمتهم المضافة. وبالتالي، فإن ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب، وتخطيط المسار الوظيفي، تؤدي إلى تطوير مهارات العاملين وتحسين فرصهم في التقدم الوظيفي. الدلالة النظرية: تشير هذه النظرية إلى أن المؤسسات التي تولي اهتماماً أكبر بتنمية موظفيها تحقق مردوداً أعلى من حيث الأداء العام والاحتفاظ بالكفاءات.

2. نظرية النظم (Systems Theory)

تنظر هذه النظرية إلى المنظمة باعتبارها نظاماً مترابطاً، تتكامل فيه جميع الوظائف والأنشطة لتحقيق هدف مشترك. وفي هذا السياق، فإن ممارسات الموارد البشرية ليست معزولة، بل تؤثر وتتأثر بجوانب أخرى داخل النظام المؤسسي، مثل: بيئة العمل، ثقافة المؤسسة، والخطط الاستراتيجية. الدلالة النظرية: تفيد بأن أي تطوير في أداء الموارد البشرية سيؤثر بشكل تراكمي ومباشر على التطوير الوظيفي باعتباره ناتجاً ضمن النظام.

3. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

تفترض هذه النظرية أن إحساس الموظف بالعدالة في ما يتعلق بفرص التدريب، التقييم، الحوافز، وتخطيط المسار الوظيفي، يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا المهني والانخراط الوظيفي، مما يعزز من فرص التطوير الذاتي والمهني للموظف. الدلالة النظرية: العدالة في ممارسات الموارد البشرية تُعد شرطاً رئيساً لتحقيق تطوير وظيفي فعال ومستدام.

4. نظرية التحفيز (Motivation Theories – مثل هيرزبرغ وماسلو)

تشير هذه النظريات إلى أن الموظف يسعى دائماً لتحقيق حاجاته المهنية والنفسية من خلال بيئة العمل.

ويُعد التطوير الوظيفي أحد الحوافز الجوهرية التي تحقق الإشباع الوظيفي لدى العاملين، خاصة إذا ارتبط بالحوافز والتقدير والتقدم في المسار المهني.

الدلالة النظرية: يرتبط تحقيق التطوير الوظيفي بمدى قدرة الموارد البشرية على توفير بيئة تحفيزية مبنية على الاستحقاق والتدرج الوظيفي العادل.

5. نموذج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (Strategic HRM Model)

يركز هذا النموذج على ضرورة موازنة ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ويُعد التطوير الوظيفي أحد مؤشرات نجاح هذه الموازنة، حيث يُعبر عن مدى انسجام استراتيجيات المؤسسة مع خطط تطوير قدرات ومهارات موظفيها.

الدلالة النظرية: يشكل التطوير الوظيفي أحد المؤشرات العملية لقياس فاعلية ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية.

1.9.2 الإطار النظري للدراسة:

يرتكز الإطار النظري للدراسة على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل) ونجاح التطوير الوظيفي (كمتغير تابع)، وذلك من خلال استعراض المفاهيم الأساسية، والعلاقات النظرية المستخلصة من الأدبيات السابقة، وربطها بالنموذج التطبيقي للدراسة.

أولاً: المتغيرات الأساسية للدراسة:

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

ويشمل هذا المتغير عدة أبعاد رئيسية، وهي:

- الاستقطاب والاختيار
- التدريب والتطوير
- إدارة الأداء
- الحوافز والتعويضات

• تخطيط المسار الوظيفي

♦ المتغير التابع: نجاح التطوير الوظيفي

ويُقاس من خلال:

مدى وضوح المسار المهني

فرص الترقية والنمو المهني

الرضا الوظيفي المرتبط بالنمو

التمكين المهني والاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر

ثانيًا: العلاقة بين المتغيرات

تتعلق هذه الدراسة من الفرضية الأساسية التي مفادها:

كلما زادت فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية، زادت فرص نجاح التطوير الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات الدراسات العليا.

وقد دعمت هذه العلاقة دراسات عديدة مثل:

Alzyadat et al. (2023)

الزهراني (2020)

Qureshi & Khan (2020)

الخليفي (2021)

1.9.3 خلاصة المنطلقات النظرية:

من خلال ما سبق، يتضح أن نجاح التطوير الوظيفي لا يمكن فصله عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، بل هو نتيجة مباشرة لجودة وفعالية هذه الممارسات. وبالتالي، تستند هذه الدراسة إلى هذه المنطلقات لفحص الواقع التطبيقي في مؤسسات الدراسات العليا، وقياس مدى التأثير الفعلي لممارسات الموارد البشرية على فرص تطوير الكفاءات والمهارات لدى العاملين فيها.

1.10 المنهجية وطرق البحث:

1.10.1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، كونه الأنسب لدراسة العلاقة بين المتغيرات كما هي في الواقع، وتحليلها كما تظهر في مجتمع الدراسة دون تدخل الباحث. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على التطوير الوظيفي، ثم تحليلها لاستخلاص النتائج والأنماط ذات الدلالة.

1.10.2 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من **موظفي مؤسسات الدراسات العليا (الإدارية والأكاديمية)** في منطقة مكة المكرمة، وتشمل المؤسسات المستهدفة: الجامعات، والكليات، والمعاهد العليا المتخصصة في الدراسات العليا.

1.10.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من موظفي تلك المؤسسات، لضمان تمثيل مناسب لمختلف الفئات (إداريين، أكاديميين، ذكور، إناث، مستويات خبرة مختلفة). وقد بلغ حجم العينة بعد تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) وتحليل البيانات (عدد يُحدد لاحقاً بعد التوزيع الفعلي للاستبانة).

1.10.4 أداة الدراسة

تم استخدام **الاستبانة** كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها وفقاً لأهداف الدراسة ومحاورها، وتضمنت ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. **البيانات الديموغرافية**: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة.

2. **ممارسات إدارة الموارد البشرية**: تقيس الأبعاد التالية:

- الاستقطاب والاختيار
- التدريب والتطوير
- تقييم الأداء
- الحوافز والتعويضات
- تخطيط المسار الوظيفي

3. **مؤشرات نجاح التطوير الوظيفي**:

- وضوح المسار المهني
- فرص الترقية
- الرضا عن النمو الوظيفي
- التمكين الوظيفي

وقد تم تصميم العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي من: أوافق بشدة = 5 إلى لا أوافق بشدة = 1.

1.10.5 صدق وثبات الأداة:

- تم تحكيم الاستبانة من قبل مجموعة من المحكمين الأكاديميين في إدارة الموارد البشرية والإحصاء التربوي.

- وتم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ، وقد تجاوزت جميع الأبعاد الحد المقبول (0.70)، مما يؤكد على اتساق الأداة.

1.10.6 الأساليب الإحصائية:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، حيث تم تطبيق:

- التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات الديموغرافية.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس مستوى الممارسات والتطوير.
- اختبار الارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح التطوير الوظيفي.

1.11 أدوات الدراسة :

تُعد أدوات الدراسة من العناصر الجوهرية في جمع البيانات وتحقيق أهداف البحث. ونظرًا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف قياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح التطوير الوظيفي لدى موظفي مؤسسات الدراسات العليا، فقد تم استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

1.11.1 الاستبانة:

تم تصميم الاستبانة اعتمادًا على الدراسات السابقة ذات العلاقة، بالإضافة إلى الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة. وتهدف إلى جمع البيانات الكمية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية

ومستوى نجاح التطوير الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسات الدراسات العليا بمنطقة مكة المكرمة.

1.11.2 محاور الاستبانة الرئيسية:

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

ويهدف إلى التعرف على الخصائص العامة لأفراد العينة، ويتضمن المتغيرات التالية:

الجنس

العمر

المؤهل العلمي

عدد سنوات الخبرة

نوع الوظيفة (إدارية / أكاديمية)

الجهة التي يعمل بها

المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

يحتوي على مجموعة من العبارات التي تقيس مدى توافر وتطبيق ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة، وتشمل الأبعاد التالية:

الاستقطاب والاختيار

التدريب والتطوير

تقييم الأداء

الحوافز والتعويضات

تخطيط المسار الوظيفي

لكل بند تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

أوافق بشدة 5

أوافق 4

محايد 3

لا أوافق 2

لا أوافق بشدة 1

المحور الثالث: مؤشرات نجاح التطوير الوظيفي

يهدف إلى قياس مدى شعور الموظف بأن هناك نمواً وتطوراً فعلياً في مساره المهني، ويتضمن الأبعاد التالية:

وضوح المسار المهني

الرضا عن الترقية والنمو

التمكين والاستعداد لتحمل المسؤولية

دافعية الموظف لتطوير ذاته

1.11.3 الصدق والثبات:

صدق الأداة (Validity): تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية والإحصاء للتأكد من سلامة الصياغة ودقة المحتوى ومدى ملاءمته لأهداف الدراسة.

ثبات الأداة (Reliability): تم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت القيم لجميع المحاور أعلى من (0.70)، وهي قيمة مقبولة تؤكد اتساق العبارات داخلياً.

1.12 حدود الدراسة :

حدود الدراسة

تلتزم هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تُحدد نطاقها ومجال تطبيق نتائجها، وتشمل ما يلي:

1.12.1 الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز، وتخطيط المسار الوظيفي) على نجاح التطوير الوظيفي، ولا تمتد لتشمل مجالات أو ممارسات أخرى خارج إطار إدارة الموارد البشرية أو التطوير المؤسسي.

1.12.2 الحدود المكانية:

تُطبق هذه الدراسة على مؤسسات الدراسات العليا الواقعة في منطقة مكة المكرمة، وتشمل الجامعات، الكليات، والمعاهد التي تقدم برامج دراسات عليا، ولا تشمل مؤسسات التعليم العام أو مؤسسات التعليم خارج المنطقة الجغرافية المذكورة.

1.12.3 الحدود الزمنية:

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2025/2024، وُجمعت البيانات خلال الفترة من (شهر إلى شهر عام 2025)، وبالتالي فإن النتائج تعكس واقع الممارسات خلال هذه الفترة فقط.

1.12.4 الحدود المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وبالتالي فإن نتائجها مرتبطة بما توفر من بيانات كمية وفق إجابات أفراد العينة، ولا تشمل أساليب نوعية مثل المقابلات أو الملاحظة.

1.12.5 الحدود البشرية:

اقتصرت عينة الدراسة على الموظفين الإداريين والأكاديميين العاملين في مؤسسات الدراسات العليا بمنطقة مكة المكرمة، ولم تشمل الطلاب أو العاملين في القطاعات الأخرى.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1.1 مقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم أجزاء البحث، إذ يهدف إلى استعراض وتحليل الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح التطوير الوظيفي، وذلك من أجل بناء قاعدة معرفية متينة تدعم الإطار النظري للبحث وتساعد في صياغة فرضياته وأسئلته.

إن مراجعة الدراسات السابقة تمثل خطوة أساسية لفهم التطور العلمي في مجال البحث، حيث تسهم في تحديد ما تم إنجازه من نتائج، والكشف عن الفجوات البحثية التي لم تُعالج بعد، مما يمنح الباحث القدرة على تحديد موقع دراسته ضمن سياق المعرفة الحالي.

وقد تناولت الأدبيات في هذا المجال عدة محاور، أبرزها: ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات، وتخطيط المسار الوظيفي، إضافة إلى مفهوم التطوير الوظيفي ومؤشرات نجاحه على مستوى الأفراد والمؤسسات. كما ركزت بعض الدراسات على العلاقة التفاعلية بين هذه الممارسات ونجاح التطوير الوظيفي في قطاعات مختلفة، بما في ذلك قطاع التعليم العالي.

وبناءً على ذلك، سيتم في هذا الفصل عرض الدراسات السابقة وفق منهجية منظمة تجمع بين العرض الوصفي والتحليل النقدي، بحيث يتم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين:

1- الدراسات العربية ذات الصلة بموضوع البحث.

2- الدراسات الأجنبية التي تناولت الظاهرة أو أبعادها.

وفي نهاية الفصل، سيتم استخلاص أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، إضافة إلى تحديد الثغرات البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها.

1.2 الدراسات السابقة:

1. HRM ومشاركة العمل في التعليم العالي (باكستان، 2024)

درس Sharif et al (2024) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتعويض وتقييم الأداء على الانخراط الوظيفي والالتزام التنظيمي في جامعة Minhaj (باكستان). وأظهرت النتائج أن التدريب والمشاركة وتقييم الأداء تسهم مباشرة في تعزيز الالتزام، فيما وسّط الانخراط هذه العلاقة إلى حد كبير.

Emerald

2. مشروع الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي (الإمارات، 2025)

في دراسة حديثة، استخدم Mahade et al. (2025) رؤية مدعومة بالذكاء الاصطناعي لتحسين أداء إدارة الموارد البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الإماراتية. أظهر البحث أن التحليلات الذكية تساعد في تحسين صنع القرار ومواءمة ثقافة المؤسسة مع الأداء المستدام.

SpringerLink

3. ممارسات HR وتحقيق التعلم المؤسسي (عالمي، 2022)

في الدراسة المنشورة بـ Alsharif et al. (2022)، تم تحليل تأثير مشاركة الموظفين، والتخطيط المهني، والتدريب على أداء الجامعات الخاصة، مع دور التعلم التنظيمي كوسيط. أظهرت النتائج أن التعلم المؤسسي وسّط بشكل جوهري العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.

HRMars

4. HRM والاحتفاظ بالموظف (الإمارات، 2020-2021)

في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالإمارات، وجدت دراسة أنها لا ترتبط فقط بالتوظيف والتطوير، بل أيضاً بالحوافز والتعويضات وتقييم الأداء؛ وأظهرت أن شعور الموظف بالتقدير والدعم المؤسسي يعزز من احتفاظه بالمؤسسة.

SA Journal of Human Resource Management

5. التزام الموظف وتخفيض معدل الدوران (الأردن، 2021)

حللت دراسة Barakat & Abdul Ghani (2021) أثر النمو المهني، والتدريب، وتقييم الأداء، والرواتب على الالتزام المؤسسي وتقليل نية ترك العمل في الجامعات الأردنية. أظهرت أن الالتزام يعمل كوسيط مهم، وأن هذه الممارسات تسهم في خفض معدلات الدوران.

Allied Business Academies

6. HRM والأداء الأكاديمي (الأردن والسعودية، مُقارن)

تناولت إحدى الدراسات العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويض) وأداء الموظفين في جامعات الأردن والسعودية. ولاحظت تأثيرًا كبيرًا للعوامل مثل التدريب وتقييم الأداء في زيادة الكفاءة الأكاديمية.

ResearchGate

7. HRD، الالتزام التنظيمي، والانخراط الوظيفي (قطاع الضيافة)

حللت Jawaad et al (2023) العلاقة بين ممارسات التطوير الوظيفي (HRD)، الالتزام المؤسسي، والانخراط الوظيفي في قطاع الضيافة. أكدت الدراسة أن HRD يعزز الالتزام المؤسسي، والذي بدوره يدعم انخراط الموظفين ويقلل من معدل الدوران.

Emerald

8. التوجهات الرقمية وتطوير الكفاءات (أوروبا الوسطى، 2024)

درس Piwowar-Sulej et al (2024) تأثير الرقمنة على الكفاءات المستقبلية للموظف، ووجد أن الرقمنة الموجهة للموارد البشرية تحسّن القدرات اليومية للموظفين، لكن دور HRD كعامل معدّل لم يكن ذا دلالة.

1.3 المقارنة بين الدراسات:

عند مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والمشاركة الوظيفية، ونظم التعويضات تمثل محاور رئيسية في تعزيز الالتزام المؤسسي والتطوير الوظيفي للموظفين في بيئات العمل المختلفة.

فقد أظهرت دراسة Sharif وآخرون (2024) في باكستان أن التدريب والمشاركة وتقييم الأداء تسهم بشكل مباشر في رفع مستويات الانخراط الوظيفي، والذي ينعكس إيجابًا على الالتزام التنظيمي. وبالمثل، ركزت دراسة Mahade وآخرون (2025) في الإمارات على توظيف الذكاء الاصطناعي لتحسين ممارسات الموارد البشرية وتحقيق أداء مستدام، وهو بعد جديد لم تتطرق له كثير من الدراسات التقليدية.

كما بيّنت دراسة Alsharif وآخرون (2022) أن التعلم المؤسسي يمثل وسيطًا أساسيًا بين ممارسات الموارد البشرية وتحقيق الأداء المؤسسي، ما يسلط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية

كعامل داعم. وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة أجريت في الإمارات (2020-2021) أن الاحتفاظ بالموظفين لا يعتمد فقط على الحوافز المادية، بل يتطلب بيئة عمل داعمة تشعر الموظف بالتقدير.

وفي الجامعات الأردنية، أوضحت دراسة **Barakat وعبد الغني (2021)** أن الالتزام المؤسسي يساهم في تقليل نية ترك العمل، وأن ممارسات مثل التدريب وتقييم الأداء تعد عوامل أساسية لتحقيق هذا الالتزام. أما الدراسة المقارنة بين جامعات الأردن والسعودية، فقد أكدت على أن التدريب وتقييم الأداء لهما تأثير مباشر على تحسين الكفاءة الأكاديمية والأداء المؤسسي.

وفي قطاعات أخرى، مثل الضيافة، أظهرت دراسة **Jawaad وآخرون (2023)** أن ممارسات التطوير الوظيفي تعزز الالتزام المؤسسي والانخراط الوظيفي، مما يقلل من معدل دوران الموظفين. أما دراسة **Piwowar-Sulej وآخرون (2024)** في أوروبا الوسطى، فقد تناولت أثر الرقمنة على تطوير الكفاءات، وخلصت إلى أن التحول الرقمي يعزز قدرات الموظفين اليومية، حتى وإن لم يكن لدور التطوير الوظيفي كمتغير وسيط أثر واضح.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن جميع الدراسات تتفق على وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على تطوير الكفاءات وزيادة الالتزام المؤسسي، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الأثر في سياق مؤسسات الدراسات العليا في المملكة العربية السعودية، وبالأخص في منطقة مكة المكرمة. كما أن معظم الدراسات السابقة لم تربط بين الخصائص الديموغرافية للموظفين وبين فاعلية هذه الممارسات في دعم التطوير الوظيفي، وهو ما تسعى هذه الدراسة الحالية إلى معالجته.

1.4 الإطار النظري:

1.4.1 ممارسات إدارة الموارد البشرية :

هي حزمة سياسات وإجراءات منظمة تستهدف استقطاب وتنمية وتحفيز والاحتفاظ بالكوادر. وتُقاس عبر أبعاد رئيسية:

الاستقطاب والاختيار: مواءمة المتقدمين مع متطلبات الوظيفة والثقافة المؤسسية.

التدريب والتطوير: برامج منهجية مبنية على تحليل احتياجات تدريبية.

إدارة/تقييم الأداء: أهداف واضحة، مؤشرات أداء، تغذية راجعة بناءة.

الحوافز والتعويضات: مالية/غير مالية، قائمة على الاستحقاق والعدالة.

تخطيط المسار الوظيفي: مسارات ترقٍ واضحة، إرشاد Mentoring، فرص نمو أفقي/رأسي.

نظرية رأس المال البشري: الاستثمار في التدريب يرفع الإنتاجية والقيمة المضافة.

نظرية النظم: تكامل سياسات HR مع بقية مكونات المنظمة يضاعف الأثر.

العدالة التنظيمية: إدراك العدالة الإجرائية/التوزيعية/التفاعلية شرطاً لفاعلية HRM.
إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (SHRM): موازنة HRM مع الإستراتيجية المؤسسية.

1.4.2 نجاح التطوير الوظيفي :

- نتيجة تجمع بين تقدّم الموظف المهني وتهيئته لأدوار ومسؤوليات أكبر. ويُقاس عبر:
- وضوح المسار المهني.
 - فرص الترقية والنمو.
 - التمكين والاستعداد لدور أوسع.
 - الرضا عن النمو المهني والانخراط.

1.4.3 روابط مباشرة:

- التدريب والتطوير: يرفع المهارات، الثقة، الجاهزية للترقية.
تقييم الأداء: يوفر تغذية راجعة وخطط تحسين فردية.
الحوافز والتعويضات: تعزز الدافعية للانخراط في مسارات التطور.
الاستقطاب/الاختيار: موازنة أولية تقلّل فجوات الكفاءة لاحقاً.
تخطيط المسار الوظيفي : وضوح الاتجاه يقلّل الغموض ويزيد الالتزام.

1.4.4 أدوار وسيطة :

- التعلم التنظيمي: يحوّل مدخلات HRM إلى كفاءات قابلة للتطبيق.
الانخراط الوظيفي/الالتزام التنظيمي: يفسّر كيف تُترجم الحوافز والتقييم إلى سلوك نمائي.
الإرشاد المهني (Mentoring) والإشراف الداعم: يختصر زمن التعلم ويزيد جودة النقل المعرفي.

1.4.5 أدوار معدّلة (Moderators):

- العدالة التنظيمية: تقوّي/تضعف أثر HRM تبعاً لإدراك العدالة.
الثقافة التنظيمية/قيادة تحويلية: بيئة داعمة تعظّم مردود التدريب والمسارات المهنية.
العوامل الديموغرافية: (الخبرة/المؤهل/النوع/الوظيفة) قد تغيّر حجم الأثر.
التحول الرقمي في HR: يُسرّع الموازنة بين الاحتياج التدريبي ومسار الكفاءة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.1 مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبحت الموارد البشرية تمثل المحرك الرئيس لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولم يعد الاهتمام يقتصر على استقطاب الكفاءات فحسب، بل امتد ليشمل تطوير هذه الكفاءات والمحافظة عليها من خلال ممارسات فعّالة لإدارة الموارد البشرية، تضمن تحسين الأداء الفردي والجماعي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

وتعد ممارسات إدارة الموارد البشرية – مثل التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي – من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر في نجاح برامج التطوير الوظيفي، والذي يُعد بدوره أداة أساسية لتمكين الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم، بما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة ككل. وفي بيئة مؤسسات الدراسات العليا، تزداد أهمية هذه الممارسات نظرًا لخصوصية طبيعة العمل فيها، والتي تتطلب مستويات عالية من الخبرة والمعرفة والتأهيل المستمر لمواكبة التطورات الأكاديمية والإدارية.

وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح التطوير الوظيفي في مؤسسات الدراسات العليا بمنطقة مكة المكرمة، من خلال دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين. وتهدف إلى التعرف على مدى فعالية هذه الممارسات في تحقيق التطوير المهني المستدام، والكشف عن أوجه القصور – إن وجدت – واقتراح آليات تحسين تسهم في تعزيز كفاءة الموارد البشرية ورفع جودة المخرجات المؤسسية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية علمية وعملية تسهم في دعم صانعي القرار في مجال إدارة الموارد البشرية، بما يحقق التكامل بين الأهداف المؤسسية وطموحات العاملين.

1.2 المنهجية وطرق البحث.

المنهجية:

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** بوصفه الأنسب لطبيعة أهداف البحث وموضوعه، حيث يهدف هذا المنهج إلى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بظاهرة معينة، ومن ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. وقد تم اختيار هذا المنهج نظرًا لملاءمته في دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح التطوير الوظيفي، حيث يتيح إمكانية وصف الواقع الحالي لهذه الممارسات في مؤسسات الدراسات العليا بمنطقة مكة المكرمة، وتحليل مدى تأثيرها على التطوير الوظيفي للعاملين.

ويرتكز هذا المنهج على الجمع المنظم للبيانات من خلال أداة الاستبانة التي تم تصميمها بعناية لتشمل جميع محاور الدراسة، وذلك بهدف الحصول على معلومات كمية وموضوعية يمكن قياسها وتحليلها إحصائيًا. كما تم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي مؤسسات الدراسات العليا في منطقة مكة المكرمة، وتم اختيار عينة عشوائية تمثل هذا المجتمع لضمان حيادية النتائج ودقتها.

وقد تضمنت إجراءات البحث المراحل التالية:

1. تحديد مشكلة البحث وصياغتها في أسئلة وفرضيات واضحة وقابلة للاختبار.
2. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة لتحديد الإطار النظري المناسب.
3. تصميم أداة جمع البيانات (الاستبانة) بما يتوافق مع أهداف البحث ومحاوره.
4. توزيع الاستبانات على عينة البحث وجمعها بعد الإجابة عليها.
5. معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

بهذا، تسعى المنهجية المعتمدة إلى تحقيق التوازن بين الوصف الدقيق للواقع والتحليل العلمي للبيانات، بما يضمن الوصول إلى نتائج موثوقة يمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

1.3 طرق البحث

أولاً: تصميم البحث

تم تصميم البحث وفق **المنهج الوصفي التحليلي**، والذي يهدف إلى دراسة الظواهر كما هي في الواقع، ثم تحليل البيانات الناتجة لاستخلاص الاستنتاجات. وقد تم التركيز على توصيف ممارسات

إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الدراسات العليا بمنطقة مكة المكرمة، وتحليل أثرها على نجاح التطوير الوظيفي للعاملين.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مؤسسات الدراسات العليا بمنطقة مكة المكرمة، بمختلف فئاتهم الوظيفية، الإدارية والأكاديمية، وذلك لكونهم الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث ومحاوره.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل فئات المجتمع المختلفة، لضمان تنوع الآراء وشموليتها، ولتقليل التحيز في النتائج. وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على معايير إحصائية تراعي دقة النتائج وموثوقيتها.

رابعاً: أداة البحث

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة، وضمت ثلاثة محاور رئيسية:

1. المحور الأول: البيانات الديموغرافية للعينة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

2. المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب والتطوير، التقييم، التحفيز، المسار الوظيفي).

3. المحور الثالث: مؤشرات نجاح التطوير الوظيفي (الأداء، الرضا الوظيفي، فرص الترقية، تنمية المهارات).

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، كما تم قياس ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا لضمان موثوقية الإجابات.

خامساً: أساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، تم إدخالها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، حيث تم الاعتماد على:

• الإحصاءات الوصفية (المتوسطات، الانحراف المعياري، النسب المئوية) لوصف الخصائص العامة للعيينة.

• اختبارات الفرضيات مثل اختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA) لقياس الفروق بين المجموعات.

• معاملات الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

بهذه الطريقة، تتيح طرق البحث المعتمدة الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

1.4 مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة، ويشمل ذلك الكوادر الإدارية والأكاديمية والفنية بمختلف مستوياتهم الوظيفية. وتم اختيار هذا المجتمع تحديداً نظراً لما تمثله مؤسسات التعليم العالي من بيئة مهنية متكاملة تتطلب تطبيقاً فعالاً لممارسات إدارة الموارد البشرية، نظراً لتنوع المهام والاختصاصات فيها، وما تشهده من تطورات متسارعة في مجالات التطوير المهني والإداري.

وتكمن أهمية هذا المجتمع في كونه يمثل نموذجاً واضحاً يمكن من خلاله دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح التطوير الوظيفي، إذ تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطوير كوادرها البشرية بما يتوافق مع متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، وتعزيز القدرات والمهارات لدى موظفيها لتحقيق مستويات أداء أعلى واستدامة مهنية أكبر.

كما أن اختيار موظفي مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة يعكس خصوصية هذه البيئة التعليمية التي تجمع بين العمل الأكاديمي والإداري، مما يجعلها ميداناً خصباً لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتطوير الوظيفي، واستكشاف مدى تأثير تطبيق تلك الممارسات على نمو وتقديم الموظفين مهنيّاً داخل المؤسسات التعليمية.

1.5 حدود البحث

وصف العينة

تم اختيار عينة البحث من بين موظفي مؤسسات التعليم العالي في منطقة مكة المكرمة، وشملت مجموعة من العاملين في مختلف الإدارات والأقسام الأكاديمية والإدارية. وقد تم الاعتماد على الأسلوب العشوائي الطبقي في اختيار العينة، وذلك لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية داخل المؤسسات التعليمية، وتحقيق التنوع في خصائص العينة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وجاء هذا الاختيار بهدف الحصول على بيانات موضوعية تعكس الواقع الفعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي، ومدى تأثيرها على التطوير الوظيفي للموظفين. كما رُوعي في تحديد حجم العينة أن تكون كافية إحصائياً لتمكين تطبيق أدوات التحليل الكمي والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

حدود البحث

تُعد هذه الدراسة من البحوث التطبيقية التي تتقيد بمجموعة من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير نتائجها، وهي:

1. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على مؤسسات التعليم العالي في منطقة مكة المكرمة دون غيرها من المناطق، وبالتالي فإن نتائجها تعكس واقع هذه المؤسسات فقط ولا يمكن تعميمها على جميع مؤسسات التعليم العالي في المملكة.

2. الحدود الزمانية:

تم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي (2025م)، وهو ما يعني أن النتائج تعبر عن الوضع الراهن في تلك الفترة وقد تتغير بمرور الزمن نتيجة التطورات الإدارية أو التنظيمية.

3. الحدود البشرية:

شملت الدراسة الموظفين الإداريين والأكاديميين والفنيين العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة، دون التطرق إلى فئات أخرى مثل الطلاب أو العاملين بعقود خارجية.

4. الحدود الموضوعية:

تركزت الدراسة على تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (كالاستقطاب، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء، والتخطيط الوظيفي) على نجاح التطوير الوظيفي للعاملين، دون تناول الجوانب الأخرى المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو التطوير التنظيمي الشامل.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يُمثل المرحلة التي يتم فيها عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بناءً على البيانات التي جُمعت من أفراد العينة، بهدف الإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فرضياته. كما يهدف هذا الفصل إلى ربط النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة، لاستخلاص الدلالات العلمية والعملية التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي.

وفي هذا الفصل، سيتم أولاً عرض النتائج الإحصائية المتعلقة بخصائص عينة الدراسة، ثم تحليل استجابات المشاركين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بنجاح التطوير الوظيفي، مع تفسير النتائج وفق الأساليب الإحصائية المناسبة. كما سيتم مناقشة هذه النتائج في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، بهدف تحديد أوجه الاتفاق أو الاختلاف، واستنتاج أبرز المعاني التي تعكس واقع تطبيق ممارسات الموارد البشرية في بيئة التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة.

وفي الجزء الأخير من هذا الفصل، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية التي تستند إلى نتائج الدراسة، وتوجّه إلى القيادات الإدارية وصنّاع القرار في مؤسسات التعليم العالي، بما يعزز من كفاءة إدارة الموارد البشرية ويسهم في دعم برامج التطوير الوظيفي للعاملين.

الأساليب الإحصائية:

قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث، وذلك على النحو الآتي:

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لحساب مستوى ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة، والتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- النسب والتكرارات لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح التطوير الوظيفي، واختبار فروض الدراسة.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعدادها استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. وقد صُممت الاستبانة لتناسب طبيعة مؤسسات التعليم العالي، وللقياس الدقيق لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل: التدريب، والتحفيز، والتقييم، والتخطيط الوظيفي) على نجاح التطوير الوظيفي لدى الموظفين.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

1. **القسم الأول:** يتضمن البيانات الديموغرافية الخاصة بالمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
 2. **القسم الثاني:** يحتوي على فقرات تقيس محاور الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بدءًا من (موافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة)، وذلك لتحديد درجة موافقة المبحوثين على عبارات الاستبانة.
- اعتمد الباحث في هذه الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الاستبانة المتعلقة بمحاور البحث.
- ويتكون المقياس من خمس درجات على النحو الآتي:

- (5) أوافق بشدة
- (4) أوافق
- (3) محايد
- (2) غير موافق
- (1) غير موافق بشدة

وقد تم استخدام هذا المقياس للإجابة على أسئلة ومحاور الدراسة، انسجامًا مع ما ورد في عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة (مثل: سجود أحمد، 2021).

ولغرض تفسير نتائج الدراسة، قامت الباحثة بتقسيم استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة إلى مستويات وفق المعادلة التالية:

مدى المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) - أقل رقم في المقياس 4 = (1)

مدى المستوى = مدى المقياس ÷ عدد المستويات 0.80 = (5)

وبناءً على ذلك، تم تحديد مستويات موافقة عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1-4) مستويات موافقة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	
الدرجة	المستوى
1.00 – 1.79	منخفضة جدًا
1.80 – 2.59	منخفضة
2.60 – 3.39	متوسطة
3.40 – 4.19	مرتفعة
4.20 – 5.00	مرتفعة جدًا

المصدر: من إعداد الباحث أستاذ إلى مخرجات (SPSS)

صدق أداة الدراسة:

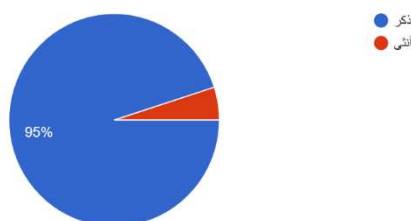
تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

القسم الأول : المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (2-4)

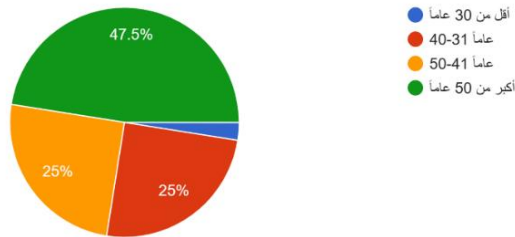
المتغير	العدد	النسبة المئوية
ذكر	38	5%
أنثى	2	95%

الجنس
40 responses



النسبة المئوية	العدد	العمر
%2.5	1	أقل من 30 عاماً
%25	10	عائماً 31 - 40
%25	10	عائماً 41 - 50
%47.5	19	أكبر من 50 عاماً

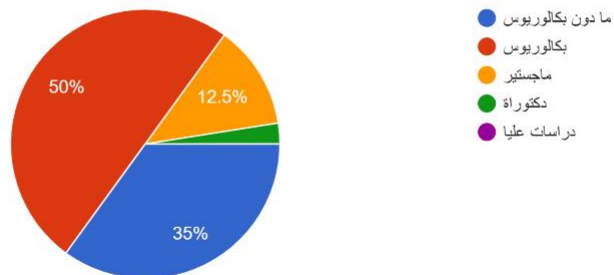
العمر
40 responses



المؤهل العلمي :

%35	14	دون بكالوريوس
%50	20	بكالوريوس
%12.5	5	ماجستير
%2.5	1	دكتوراه
%0	0	دراسات عليا

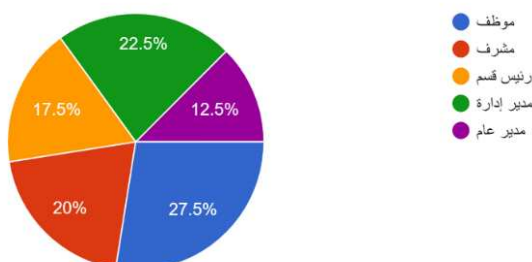
المؤهل العلمي
40 responses



المستوى الوظيفي:

22%	22	موظف
25%	25	مشرف
20%	20	رئيس قسم
23%	23	مدير إدارة
10%	10	مدير عام

المستوى الوظيفي
40 responses



القسم الثاني: أسئلة الاستبيان:

المحور الأول:

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية					السؤال
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
0.0%	7.5%	17.5%	42.5%	32.5%	يتم اختيار الموظفين بناءً على معايير واضحة ومحددة.
2.5%	12.5%	25.0%	45.0%	15.0%	تعتمد المؤسسة على الكفاءة والخبرة في عملية التعيين.
2.5%	12.5%	25.0%	27.5%	32.5%	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة تضمن تكافؤ الفرص.
2.5%	15.0%	15.0%	47.5%	20.0%	تشارك الإدارات المعنية في اختيار المرشحين المناسبين.
0.0%	7.5%	27.5%	40.0%	25.0%	توجد آلية لتقييم مدى نجاح عملية التعيين بعد التوظيف.
7.5%	0.0%	25.0%	40.0%	27.5%	توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لموظفيها.
7.5%	5.0%	27.5%	27.5%	32.5%	تتناسب البرامج التدريبية مع احتياجات العمل.
5.0%	5.0%	10.0%	52.5%	27.5%	تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية.
5.0%	10.0%	27.5%	35.0%	22.5%	يتم تقييم أثر التدريب على أداء الموظف بعد انتهاء البرنامج.
0.0%	5.0%	20.0%	47.5%	27.5%	تتيح المؤسسة فرصاً للتعليم الذاتي والتطوير المهني.
0.0%	2.5%	30.0%	45.0%	22.5%	تعتمد المؤسسة نظاماً واضحاً ومعلنًا لتقييم الأداء.
2.5%	7.5%	17.5%	40.0%	32.5%	يتم إبلاغ الموظفين بنتائج التقييم بطريقة بناءة.
5.0%	2.5%	22.5%	50.0%	20.0%	يساهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية.
2.5%	2.5%	47.5%	32.5%	37.5%	يستخدم تقييم الأداء كأساس لاتخاذ قرارات الترقية والمكافآت.
0.0%	5.0%	25.0%	37.5%	32.5%	يتم مراجعة معايير التقييم بشكل دوري لضمان عدالتها.
5.0%	2.5%	20.0%	42.5%	30.0%	ترتبط الحوافز بالأداء الفعلي للموظفين.
2.5%	2.5%	30.0%	45.0%	20.0%	يشمل نظام المكافآت جوانب مالية وغير مالية.
0.0%	5.0%	25.0%	47.5%	22.5%	يُشعر نظام الحوافز الموظفين بالإنصاف.
0.0%	0.0%	10.0%	57.5%	32.5%	تُستخدم الحوافز لتحفيز الموظفين نحو الإبداع والتميز.
0.0%	2.5%	10.0%	60.0%	27.5%	يساهم نظام المكافآت في تحسين رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة.

نتائج المحور الأول:

من خلال تحليل النتائج، أظهرت نتائج الاستبيان أن الموظفين يرون بشكل عام أن المؤسسة تتبنى ممارسات جيدة في إدارة الموارد البشرية، مع بعض المجالات التي تحتاج إلى تعزيز.

فيما يتعلق بعمليات التوظيف، أشارت النسب إلى أن غالبية الموظفين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن اختيار الموظفين يتم بناءً على معايير واضحة ومحددة (75%)، وأن المؤسسة تعتمد على الكفاءة والخبرة في التعيين (60%). كما أكد المشاركون على أهمية الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة تضمن تكافؤ الفرص (60%)، ومشاركة الإدارات المعنية في اختيار المرشحين المناسبين (67.5%). ومع ذلك، لاحظ البعض وجود فجوة في آلية تقييم نجاح عملية التعيين بعد التوظيف، إذ أيد 65% فقط وجود تقييم فعال.

فيما يخص التدريب والتطوير المهني، أظهرت النتائج أن المؤسسة توفر برامج تدريبية مستمرة (67.5%) وأن هذه البرامج تشجع الموظفين على المشاركة فيها (80%). كما أن 75% من المشاركين يرون أن المؤسسة تتيح فرصاً للتعليم الذاتي والتطوير المهني. مع ذلك، لوحظ أن تأثير التدريب على أداء الموظف بعد انتهاء البرنامج لا يُقِيم بشكل كامل، حيث أشار 57.5% فقط إلى أن تقييم الأثر يتم بشكل فعال.

أما تقييم الأداء، فأظهرت النتائج أن هناك نظاماً واضحاً لتقييم الأداء (67.5%)، ويبلغ الموظفون بنتائج التقييم بطريقة بناءة (72.5%). كما أن 70% يرون أن تقييم الأداء يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية، بينما تُستخدم نتائج التقييم كأساس لاتخاذ قرارات الترقية والمكافآت بنسبة 70%. ويدعم الموظفون فكرة مراجعة معايير التقييم بشكل دوري لضمان عدالتها (70%).

في ما يخص الحوافز والمكافآت، بينت النتائج أن الحوافز ترتبط بالأداء الفعلي للموظفين (72.5%)، وتشمل جوانب مالية وغير مالية (65%). كما أشاد المشاركون بأن نظام الحوافز يشعرهم بالإنصاف (70%)، ويحفزهم نحو الإبداع والتميز (90%). وأكد 87.5% أن نظام المكافآت يساهم في تحسين رضا الموظفين واندماجهم المؤسسي.

و تشير النتائج إلى أن المؤسسة تتمتع بمستوى جيد من ممارسات إدارة الموارد البشرية، خصوصاً في مجالات التدريب والتحفيز والمكافآت. ومع ذلك، هناك بعض النقاط التي يمكن تطويرها، مثل تقييم أثر التدريب على أداء الموظفين بشكل أدق، وتحسين آليات تقييم نجاح التوظيف. بشكل عام،

تؤكد النتائج أن هذه الممارسات تسهم في تعزيز رضا الموظفين وانتمائهم المؤسسي، وهو ما يعكس بيئة عمل إيجابية نسبياً داخل المؤسسة.

المحور الثاني:

المحور الثاني: التطوير الوظيفي					
السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تتوافر في المؤسسة فرص واضحة للترقية الوظيفية.	17.5%	50.0%	12.5%	17.5%	2.5%
يتم الترقى بناءً على الكفاءة والأداء لا الأقدمية فقط.	15.0%	35.0%	40.0%	7.5%	2.5%
تشجع الإدارة الموظفين على التخطيط لمسارهم الوظيفي.	20.0%	50.0%	20.0%	7.5%	2.5%
توجد سياسات لدعم تنقل الموظفين بين الأقسام لتوسيع خبراتهم.	20.0%	55.0%	15.0%	7.5%	2.5%
يشعر الموظفون بعدالة في فرص التطور الوظيفي.	22.5%	42.5%	22.5%	10.0%	2.5%
تتوافر برامج إرشاد مهني تساعد الموظفين على تطوير مسارهم الوظيفي.	15.0%	50.0%	20.0%	10.0%	5.0%
يتم تقديم استشارات مهنية دورية للموظفين المتميزين.	12.5%	52.5%	22.5%	10.0%	2.5%
يشجع المديرون رؤوسهم على وضع أهداف مهنية طويلة الأمد.	12.5%	52.5%	27.5%	5.0%	2.5%
يتم متابعة تقدم الموظفين في تحقيق أهدافهم المهنية.	20.0%	47.5%	17.5%	12.5%	2.5%
تشجع المؤسسة ثقافة التطوير الذاتي والنمو المستمر.	25.0%	52.5%	20.0%	2.5%	0.0%

نتائج المحور الثاني:

أظهرت نتائج الاستبيان أن المؤسسة توفر مستوى جيداً من فرص التطوير الوظيفي، مع بعض المجالات التي تحتاج إلى تعزيز لضمان عدالة أكبر وتحقيق تطلعات الموظفين المهنية.

فرص الترقى والتطور الوظيفي:

أفاد المشاركون بأن هناك فرصاً واضحة للترقية الوظيفية داخل المؤسسة (67.5% موافقة أو موافقة بشدة)، وأن الترقى يتم على أساس الكفاءة والأداء وليس الأقدمية فقط (50%). إلا أن نسبة المحايدين وغياب الاتفاق التام يشير إلى وجود مجال لتحسين الشفافية في إجراءات الترقيات وضمان تطبيقها بشكل أكثر عدالة.

التخطيط والمسار المهني:

أظهرت النتائج أن الإدارة تشجع الموظفين على التخطيط لمسارهم الوظيفي (70%)، وأن هناك سياسات لدعم تنقل الموظفين بين الأقسام لتوسيع خبراتهم (75%). كما أشار الموظفون إلى شعورهم بعدالة فرص التطور الوظيفي (65%)، مما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو دعم التطوير المهني الداخلي.. الإرشاد والدعم المهني:

بينت النتائج أن المؤسسة توفر برامج إرشاد مهني تساعد الموظفين على تطوير مسارهم الوظيفي (65%)، وتقديم استشارات مهنية دورية للموظفين المتميزين (65%). كما يشجع المديرون رؤوسهم على وضع أهداف مهنية طويلة الأمد (65%)، ويتم متابعة تقدم الموظفين في تحقيق هذه

الأهداف (67.5%). هذه النتائج تشير إلى وجود دعم ملموس من الإدارة لتوجيه الموظفين نحو تحقيق أهدافهم المهنية.

ثقافة التطوير الذاتي والنمو المستمر:

أفاد المشاركون بأن المؤسسة تشجع ثقافة التطوير الذاتي والنمو المستمر (77.5% موافقة أو موافقة بشدة)، ما يعكس التزام المؤسسة بتهيئة بيئة تحفز التعلم المستمر وتحسين الأداء الفردي. وتشير النتائج إلى أن المؤسسة تسعى بجدية لتوفير فرص التطوير الوظيفي ودعم مسارات الموظفين المهنية، مع تركيز على التدريب الداخلي والتنقل بين الأقسام والإرشاد المهني. ومع ذلك، هناك حاجة لتعزيز العدالة والشفافية في عمليات الترقى والتأكد من متابعة تحقيق الأهداف المهنية لجميع الموظفين بشكل منتظم. بشكل عام، تساهم هذه الممارسات في رفع رضا الموظفين وتحفيزهم على التطوير الذاتي والنمو المستمر داخل المؤسسة.

المحور الثالث:

المحور الثالث: نجاح التطوير الوظيفي					
السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تتوافق برامج التطوير الوظيفي مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.	15.0%	52.5%	27.5%	2.5%	2.5%
تؤدي ممارسات الموارد البشرية إلى زيادة كفاءة الموظفين.	17.5%	47.5%	20.0%	10.0%	5.0%
يسهم التطوير الوظيفي في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.	25.0%	60.0%	12.5%	0.0%	2.5%
يشعر الموظفون بالرضا عن فرص التطوير الوظيفي المقدمة لهم.	22.5%	45.0%	20.0%	10.0%	2.5%
ساهمت ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق توازن بين متطلبات العمل وتطلعات الموظفين المهنية.	7.5%	50.0%	27.5%	12.5%	2.5%

نتائج المحور الثالث:

أظهرت نتائج الاستبيان أن برامج التطوير الوظيفي وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تحقق تأثيراً إيجابياً نسبياً على أداء الموظفين ورضاهم، مع وجود بعض المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز النجاح المؤسسي.

توافق برامج التطوير مع أهداف المؤسسة:

أفاد 67.5% من المشاركين بأن برامج التطوير الوظيفي تتوافق مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية، ما يعكس سعي الإدارة لضمان أن تتماشى جهود التطوير الفردية مع الأهداف العامة للمؤسسة.

زيادة كفاءة الموظفين:

بينت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية تساهم في رفع كفاءة الموظفين، حيث وافق أو وافق بشدة على ذلك 65% من المشاركين. ومع ذلك، أبدى نحو ربع الموظفين (20%) موقفاً محايداً، ما يشير إلى إمكانية تعزيز أثر هذه الممارسات من خلال متابعة الأداء والتدريب المستمر.

تأثير التطوير على أداء المؤسسة:

أظهر الاستبيان أن التطوير الوظيفي يسهم في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام، إذ أيد ذلك 85% من المشاركين، ما يؤكد الدور الإيجابي للتطوير المهني في رفع جودة الأداء المؤسسي وكفاءته.

رضا الموظفين عن فرص التطوير:

أشار 67.5% من المشاركين إلى رضاهم عن فرص التطوير الوظيفي المقدمة، بينما عبر 12.5% عن عدم رضاهم. وهذا يعكس أن المؤسسة تبذل جهودًا ملموسة لتلبية تطلعات الموظفين المهنية، مع وجود مساحة لتحسين التجربة لضمان رضا جميع الموظفين.

التوازن بين متطلبات العمل وتطلعات الموظفين:

أشار نصف المشاركين تقريبًا (57.5%) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ساهمت في تحقيق توازن بين متطلبات العمل وتطلعات الموظفين المهنية، بينما عبر 15% عن عدم رضاهم في هذا الجانب، مما يوضح أن هناك مجالًا لتعزيز المرونة وتوفير دعم أكبر لتحقيق التوازن بين الأداء الوظيفي والنمو المهني للموظفين.

الاستنتاجات العامة:

تشير النتائج إلى أن برامج التطوير الوظيفي وممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابيًا على كفاءة الموظفين وأداء المؤسسة ورضا الموظفين. ومع ذلك، هناك فرصة لتحسين متابعة أثر التطوير، وضمان أن يشعر جميع الموظفين بالرضا والتوازن بين متطلبات العمل وطموحاتهم المهنية. بشكل عام، يعكس هذا المحور نجاح المؤسسة في تعزيز التطوير الوظيفي وتأثيره على الأداء المؤسسي.

-التوصيات:

تعزيز الشفافية في عمليات التوظيف والترقي:

1- وضع معايير واضحة وموثقة للاختيار والترقية مبنية على الكفاءة والأداء.

2- مراجعة آليات تقييم نجاح التوظيف بعد التعيين لضمان فعالية العملية وتحقيق العدالة.

تطوير برامج التدريب والتطوير المهني:

1- تصميم برامج تدريبية متوافقة مع احتياجات العمل الفعلية ومستوى الموظفين.

2- تعزيز تقييم أثر التدريب على أداء الموظفين لضمان استفادتهم الفعلية وتحقيق أهداف المؤسسة.

3- تشجيع التعلم الذاتي وتوفير موارد للتطوير المستمر.

تحسين تقييم الأداء ونظم الحوافز:

1- مراجعة دورية لمعايير تقييم الأداء لضمان العدالة والموضوعية.

2- استخدام نتائج تقييم الأداء كأساس واضح للترقية والمكافآت.

3- تطوير نظام حوافز شامل يجمع بين الجوانب المالية وغير المالية ويحفز الإبداع والتميز.

تعزيز فرص التطوير الوظيفي:

1- توضيح مسارات الترقى والتطور الوظيفي لكل موظف.

2- توفير برامج إرشاد مهني واستشارات دورية للموظفين لدعم التخطيط لمسارهم الوظيفي.

3- دعم التنقل الداخلي بين الأقسام لتوسيع خبرات الموظفين وتعزيز المرونة المهنية.

تعزيز التوازن بين العمل وطموحات الموظفين:

1- تبني سياسات مرنة تساعد الموظفين على تحقيق أهدافهم المهنية دون التأثير على الأداء الوظيفي.

2- متابعة تقدم الموظفين في تحقيق أهدافهم المهنية بشكل دوري لضمان رضاهم وارتباطهم المؤسسي.

تعزيز ثقافة التطوير والابتكار:

1- تشجيع ثقافة التطوير الذاتي والنمو المستمر داخل المؤسسة.

2- توفير بيئة عمل محفزة للابتكار والتميز لضمان زيادة رضا الموظفين ورفع كفاءة المؤسسة.

المراجع:

- الحربي، عبد الله، وأحمد، ناصر. (2023). دور ممارسات الموارد البشرية في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 30(2)، 155-180.
- الخلفي، فهد. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات التعليمية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 33(1)، 87-110.
- الزهراني، محمد. (2020). فاعلية برامج التدريب المهني في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي، 14(3)، 45-72.
- Al-Harbi, F., & Ahmad, M. (2022). Human Resource Practices and Career Development: Evidence from Higher Education Institutions in the Middle East. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 55–72. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i1.19347>
- Qureshi, M. A., & Khan, R. A. (2020). The Mediating Role of Career Development in the Relationship between HRM Practices and Employee Performance. *Journal of Management Development*, 39(1), 25–45. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2019-0394>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2021). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2021). *Human Resource Development* (8th ed.). Cengage Learning.

Storey, J. (Ed.). (2019). *Human Resource Management: A Critical* •
Text (5th ed.). Routledge.

الاستبانة

أقدم لكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع آرائكم وخبراتكم الثمينة حول "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح التطوير الوظيفي"، وذلك في إطار دراسة تطبيقية على موظفي مؤسسات التعليم العالي.

تُستخدم نتائج هذا الاستبيان لأغراض أكاديمية بحثية، وسيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة، ولن يتم استخدامها لأي غرض آخر غير إكمال متطلبات البحث العلمي.

نشكر لكم وقتكم الثمين وتعاونكم، كما نقدر مساهمتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة، والتي نأمل أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح التطوير الوظيفي.

مع فائق الاحترام والتقدير،

<https://forms.gle/e8Y7xp5iEPBtBY2d6>

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: أقل من 30 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 فأكثر ☐

المؤهل العلمي: دون بكالوريوس ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة ☐ دراسات عليا ☐

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المسمى الوظيفي: موظف ☐ مشرف ☐ رئيس قسم ☐ مدير قسم ☐ مدير عام ☐

القسم الثاني: أسئلة الاستبيان :

المحور الأول:

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية					
السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يتم اختيار الموظفين بناءً على معايير واضحة ومحددة.					
تعتمد المؤسسة على الكفاءة والخبرة في عملية التعيين.					
يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة تضمن تكافؤ الفرص.					
تشارك الإدارات المعنية في اختيار المرشحين المناسبين.					
توجد آلية لتقييم مدى نجاح عملية التعيين بعد التوظيف.					
توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لموظفيها.					
تتناسب البرامج التدريبية مع احتياجات العمل.					
تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية.					
يتم تقييم أثر التدريب على أداء الموظف بعد انتهاء البرنامج.					
تتيح المؤسسة فرصاً للتعليم الذاتي والتطوير المهني.					
تعتمد المؤسسة نظاماً واضحاً ومعلناً لتقييم الأداء.					
يتم إبلاغ الموظفين بنتائج التقييم بطريقة بناءة.					
يساهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية.					
يستخدم تقييم الأداء كأساس لاتخاذ قرارات الترقية والمكافآت.					
يتم مراجعة معايير التقييم بشكل دوري لضمان عدالتها.					
ترتبط الحوافز بالأداء الفعلي للموظفين.					
يشمل نظام المكافآت جوانب مالية وغير مالية.					
يُشعر نظام الحوافز الموظفين بالإنصاف.					
تُستخدم الحوافز لتحفيز الموظفين نحو الإبداع والتميز.					
يساهم نظام المكافآت في تحسين رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة.					

المحور الثاني:

المحور الثاني: التطوير الوظيفي					
السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تتوافر في المؤسسة فرص واضحة للترقية الوظيفية.					
يتم الترقى بناءً على الكفاءة والأداء لا الأقدمية فقط.					
تشجع الإدارة الموظفين على التخطيط لمسارهم الوظيفي.					
توجد سياسات لدعم تنقل الموظفين بين الأقسام لتوسيع خبراتهم.					
يشعر الموظفون بعدالة في فرص التطور الوظيفي.					
تتوافر برامج إرشاد مهني تساعد الموظفين على تطوير مسارهم الوظيفي.					
يتم تقديم استشارات مهنية دورية للموظفين المتميزين.					
يشجع المديرون رؤوسهم على وضع أهداف مهنية طويلة الأمد.					
يتم متابعة تقدم الموظفين في تحقيق أهدافهم المهنية.					
تشجع المؤسسة ثقافة التطوير الذاتي والنمو المستمر.					

المحور الثالث:

المحور الثالث: نجاح التطوير الوظيفي					
السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تتوافق برامج التطوير الوظيفي مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.					
تؤدي ممارسات الموارد البشرية إلى زيادة كفاءة الموظفين.					
يسهم التطوير الوظيفي في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.					
يشعر الموظفون بالرضا عن فرص التطوير الوظيفي المقدمة لهم.					
ساهمت ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق توازن بين متطلبات العمل وتطلعات الموظفين المهنية.					

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التطوير الوظيفي ونجاحه داخل المؤسسة. تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه للموظفين لتقييم ممارسات الموارد البشرية، وفرص التطوير الوظيفي، ونتائج هذه البرامج.

أظهرت النتائج أن المؤسسة تطبق ممارسات موارد بشرية فعّالة، خاصة في مجالات التدريب، وتقييم الأداء، ونظم المكافآت، مما يساهم في رضا الموظفين وانتمائهم المؤسسي. كما تبين أن برامج التطوير الوظيفي تعزز كفاءة الموظفين، وتحسن أداء المؤسسة، وتشجع على التعلم المستمر، مع وجود بعض المجالات التي تحتاج لتعزيز الشفافية والعدالة في الترقيات ومتابعة أثر التدريب. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة موارد بشرية متقدمة وبرامج تطوير وظيفي منظمة يساهمان بشكل كبير في نمو الموظفين ورضاهم وأداء المؤسسة، مع ضرورة تعزيز الإرشاد المهني ومتابعة تحقيق الأهداف المهنية.

Abstract:

This study aimed to examine the impact of human resource management (HRM) practices on career development and its success within the organization. Data were collected through a survey targeting employees to assess HRM practices, career development opportunities, and outcomes of these programs. The results indicate that the organization implements effective HRM practices, particularly in training, performance evaluation, and reward systems, contributing to employee satisfaction and organizational commitment. Career development programs enhance employee competencies, improve organizational performance, and promote continuous learning, although some areas require improvement in transparency, fairness in promotions, and monitoring training effectiveness.

The study concludes that advanced HRM practices and structured career development programs significantly contribute to employee growth, satisfaction, and organizational performance, with recommendations to strengthen professional guidance and follow-up on career goals.