

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 يبخلوا بوقتهم الثمين وتوجيهاتهم السديدة. إن ملاحظاتكم القيمة كانت بمثابة البوصلة التي قادتني إلى الارتقاء بمستوى هذا البحث .لكم مني كل الاحترام والتقدير أُمي الحبيبة ، يا جنّتي 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:
5.....	1.3 مشكلة الدراسة:
6.....	1.4 أهمية الدراسة:
6.....	1.4.1 الأهمية العلمية:
7.....	1.4.2 الأهمية العملية:
7.....	1.5 أهداف الدراسة:
7.....	1.5.1 الأهداف الفرعية للدراسة:
8.....	1.6 تساؤلات الدراسة:
8.....	1.6.2 الأسئلة الفرعية المتفرعة من السؤال الرئيسي:
9.....	1.7 فروض الدراسة:
9.....	1.7.1 الفرضية الرئيسية:
9.....	1.7.2 الفرضيات الفرعية:
10.....	1.8 الدراسات السابقة:
11.....	تحليل الدراسات السابقة:
12.....	1.9 المنطلقات النظرية للدراسة:
14.....	1.9.2 الإطار النظري للدراسة:

14.....	أولاً: المتغيرات الأساسية للدراسة:
14.....	المتغير المستقل:
15.....	ثانياً: العلاقة بين المتغيرات
15.....	1.9.3 خلاصة المنطلقات النظرية:
16.....	1.10 المنهجية وطرق البحث:
16.....	1.10.1 منهج الدراسة
16.....	1.10.2 مجتمع الدراسة
16.....	1.10.3 عينة الدراسة
16.....	1.10.4 أداة الدراسة
17.....	1.10.5 صدق وثبات الأداة:
17.....	1.10.6 الأساليب الإحصائية:
18.....	1.11 أدوات الدراسة :
18.....	1.11.1 الاستبانة:
18.....	1.11.2 محاور الاستبانة الرئيسية:
20.....	1.11.3 الصدق والثبات:
20.....	1.12 حدود الدراسة :
20.....	1.12.1 الحدود الموضوعية:
20.....	1.12.2 الحدود المكانية:
21.....	1.12.3 الحدود الزمنية:
21.....	1.12.4 الحدود المنهجية:
21.....	1.12.5 الحدود البشرية:
22.....	المراجع:

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار 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.

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. وبينت 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، والتعرف على أوجه القصور، إن وجدت، 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 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 لصُناع 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 الفعال.

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 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.

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. وبينت 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 تقترض 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)

تتظر 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)

تقتض 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 مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ويُعد التطوير الوظيفي أحد مؤشرات نجاح هذه المواءمة، 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

تتطلب 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 داخليًا.

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، وُجِّعت 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.

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.