مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبين التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت
اسم الكاتب: د. فالح البوص
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/6022
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 15:36 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Evaluating The Relationship Between Human Resources Management Practices And Career Development For Employees In The Ministry Of Higher Education In The State Of Kuwait

Dr. Faleh Albouss*

(Received 3 / 2 / 2024. Accepted 23 / 4 / 2024)

□ ABSTRACT □

This study aimed to evaluate the relationship between human resources management practices in the Ministry of Higher Education in the State of Kuwait, and the career development of its employees. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method and the questionnaire were used as a tool for collecting data, from the study sample, which consisted of (279) employees. Workers in the Ministry of Higher Education in the State of Kuwait. The results of the study concluded that the reality of applying human resources management practices in the Ministry of Higher Education in the State of Kuwait in general was high, and the order of application of human resources management practices was descending from most to least applied to The following figure: Human resources planning is in first place, training and development is second, recruitment and recruitment is third, compensation and incentives are fourth, and performance evaluation is fifth. The results also showed an increase in the reality of career development for employees in the Ministry of Higher Education in the State of Kuwait, and that there are no statistically significant differences when The level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the responses of the sample members about the reality of applying human resources management practices in the Ministry of Higher Education in the State of Kuwait, or about the level of career development for its employees, which is attributed to the variables of gender and the number of years of experience. Finally, it was found that there is A significant correlation at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between human resources management practices and career development for employees in the Ministry of Higher Education in the State of Kuwait.

Keywords: human resources management practices, career development.

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* **Associate Professor, College of Business Studies, Kuwait.**

تقييم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبين التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت

الدكتور فالح البوص *

(تاريخ الإيداع 3 / 2 / 2024. قُبِل للنشر في 23 / 4 / 2024)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، وبين التطوير الوظيفي للعاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك من عينة الدراسة التي تكونت من (279) من العاملين في في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، وقد خلصت نتائج الدراسة الى أن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت بشكل إجمالي جاء مرتفعاً، أما ترتيب ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل تنازلي من الأكثر الى الأقل تطبيقاً فقد كان على الشكل الآتي: تخطيط الموارد البشرية في المرتبة الأولى، والتدريب والتطوير ثانياً، والاستقطاب والتوظيف ثالثاً، والتعويضات والحوافز رابعاً، وتقييم الأداء خامساً، كما بينت النتائج ارتفاع واقع التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، وبأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، أو حول مستوى التطوير الوظيفي للعاملين فيها، والتي تُعزى الى متغيري النوع الاجتماعي، وعدد سنوات الخبرة، وأخيراً، فقد تبين وجود علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبين التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، التطوير الوظيفي.

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* **أستاذ مساعد ، كلية الدراسات التجارية، الكويت.**

مقدمة:

لا خلاف على أهمية الموارد البشرية في تحقيق الازدهار والاستمرارية لأية منظمة أو مؤسسة مهما كان مجال عملها أو نشاطها، ومن هنا فإن النجاح في إدارة هذه الموارد واستغلالها بالشكل الأمثل يعتبر من اهم مقومات وأسس النجاح في عمل هذه المنشآت، ولتحقيق هذه الإدارة الفعالة، فإن هنالك عدداً من الممارسات التي تتضمن عمليات وإجراءات مختلفة ومتنوعة، وذلك بما يضمن الاستفادة القصوى من هذه الموارد الهامة.(أبو العز، 2022، ص214)

ووفقاً لدراسة إبراهيم(2018، ص261) فإن من أبرز جوانب أهمية ممارسات الموارد البشرية الناجحة على المنظمة هي مساهمتها في رفع مستوى أداءها، وتعزيز مزاياها التنافسية، كما أنها تؤدي إلى تعزيز شعور العاملين فيها بأنهم يعملون في منظمة تهتم بتشجيع السلوكيات الإيجابية في العمل، وهو ما ينعكس على تطوير الأداء التنظيمي والفردي، وذلك عبر تعزيزها لمهارات هؤلاء العاملين، وإشراكهم بدرجة أكبر في عملية اتخاذ القرارات.

وكلما كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية أكثر فعالية وكفاءة، كلما انعكس ذلك إيجاباً على العناصر البشرية في المنظمة، حيث تؤدي هذه الممارسات الى خلق عاملين ذوي جودة عالية، يتمتعون بمستوى مرتفع من الذكاء والرؤية والإبداع والالتزام، والقدرة على التحليل، وهو ما يعود بالمنفعة على العاملين وعلى المنظمة على حد سواء. (Salima, Akyea & Abubakari, 2020, p98)

ومن الجوانب التي يمكن ان تؤثر فيها ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي سوف تتناولها الدراسة الحالية، هي المساهمة في التطوير الوظيفي للعاملين، والذي يعتبر وفقاً لدراسة Kareem, & Hussein (2019, p310) من أبرز العوامل التي تساعد في بناء علاقة تفاعلية صحية بين المنظمة وعامليها، كما أن التنفيذ الفعال لعمليات التطوير الوظيفي للعاملين يسهم في تعزيز معارف هؤلاء ومهاراتهم، وفي إظهار أفضل ما لديهم من قدرات وكفاءات في أداء وظائفهم، وذلك من خلال ما تقدمه لهم من دعم ومشورة، بالإضافة الى مساعدتهم على تطوير أساليبهم في العمل، وعلى حل المشكلات التي يواجهونها.

يتبين مما سبق أنه يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم من خلال ممارساتها المتنوعة في الرفع من سوية العاملين في العديد من المجالات، وهنا يأتي دور الدراسة الحالية التي ستسعى إلى تقييم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت على التطوير الوظيفي للعاملين فيها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعتبر العاملون في أية مؤسسة بمثابة أصولها الأكثر قيمة، فهم من يستطيعون بناء سمعة المنظمة وتنميتها، كما يمكنهم بالمقابل هدمها، والتأثير سلبياً على ربحيتها وانتاجيتها، فهم المسؤولون عن القيام بالجزء الأكبر من الأعمال المختلفة للمنظمة، هذا بالإضافة الى قيامهم بكل ما يلزم للحصول على رضا العملاء، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، ومن هنا فإن أداء المنظمات يرتبط بشكل مباشر بأداء العامل، والمنظمة الناجحة تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل وأكثرها حسماً في التأثير بشكل مباشر على هذا الأداء.(Abu-Doleh, 2020, p84)

وفي عصر السرعة والثورة التقنية الهائلة في كافة المجالات، فقد ازدادت أهمية العنصر البشري في صناعة نجاح المنظمات، وزيادة قدرتها على المنافسة، وأصبحت هذه المنظمات تتسابق على الفوز بالخبرات والمؤهلات الأعلى جودةً، والأكثر خبرة، مع العمل على الرفع من سوية عامليها في كافة المستويات الإدارية والانتاجية، وهذا ما أبرز أهمية إدارة الموارد البشرية، وما تتبعه من ممارسات في عملها، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها، وهنا تظهر أهمية التطوير الوظيفي لهؤلاء العاملين، والذي من شأنه أن يرفع من احتمالات استمرارية المنظمة في العمل، والقدرة على البقاء والمنافسة، خاصةً أنه ينطوي على جهد منظم ورسمي ومخطط من أجل تحقيق التوازن بين الاحتياجات المهنية للعامل، ومتطلبات المنظمة من القوى العاملة (Badejo, 2015, p87).

ومن ناحية أخرى، فإن التطبيق الفعال والعادل والمنظم لعمليات التطوير الوظيفي لا يساهم فقط في تحسين أداء العاملين، وتطوير مهاراتهم، وقدراتهم الإبداعية، بل يساهم أيضاً في التقليل من نسب الدوران لديهم، وفي زيادة ولاءهم للمنظمات التي يعملون بها، وهذا ما يعني رفع قدرة هذه المنظمات على المحافظة على كوادرها الوظيفية المهمة. (Manthi, Kilika & Kimencu, 2018, p205)

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أنه لا خلاف على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتطوير الوظيفي في تعزيز العنصر البشري في المنظمات، خاصةً أنه من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها هي توفير بيئة مواتية لتطوير مهارات وكفاءات الموظفين، والتي تساعدهم على التصرف بشكل مبتكر، وتجعلهم يتمتعون بالمرونة، والقدرة على الاستمرار وتحمل الضغط، واتخاذ القرارات في المواقف الصعبة والمعقدة (Aman, Noreen, Khan, Ali & Yasin, 2018, p428)، ومن هنا تظهر مشكلة هذه الدراسة، والتي يمكن تلخيصها بالسؤال الآتي: ما هي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، وبين التطوير الوظيفي للعاملين فيها.

ويقسم السؤال السابق إلى عدد من الأسئلة الفرعية، وهي:

1. ما هو واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت؟
2. ما هو مستوى التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت؟
3. هل توجد أية فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، والتي تُعزى الى متغيري النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة؟
4. هل توجد أية فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، والتي تُعزى الى متغيري النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة؟
5. ما هي العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت؟

أهمية البحث و أهدافه:

أهداف البحث:

تتلخص أهداف الدراسة الحالية في الآتي:

1. التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.
2. التعرف على مستوى التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.
3. التعرف على مدى وجود أية فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، والتي تُعزى الى متغيري النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة؟
4. التعرف على مدى وجود أية فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، والتي تُعزى الى متغيري النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة؟
5. التعرف على درجة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

أهمية البحث:

من أبرز النقاط التي تبرز أهمية الدراسة الحالية هي الآتي:

1. تعتبر هذه الدراسة في حدود علم الباحث الدراسة الأولى على مستوى دولة الكويت، والتي تطرقت الى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتطوير الوظيفي للعاملين.
2. إن التعرف على واقع تطبيق ممارسات الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت يعطي مؤشراً هاماً للوزارة حول وجود أية معوقات او مشكلات تعترض تطبيق هذه الممارسات.
3. إن التعرف على طبيعة ودرجة العلاقة بين واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبين عملية التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي بالكويت، يمكنها ان تساعد الجهات المعنية في الوزارة على استغلال هذه العلاقة في تعزيز التطوير الوظيفي للعاملين بشكل أكبر.
4. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إغناء المكتبة الكويتية والعربية حول الدراسات الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية، وربطها بالتطوير الوظيفي للعاملين.

فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الأولى: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، والتي تُعزى الى متغيري النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة.
2. الفرضية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، والتي تُعزى الى متغيري النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة.

3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** وتتمثل في تقييم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.
2. **الحدود البشرية:** العاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.
3. **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2023.
4. **الحدود المكانية:** وتتمثل في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

مصطلحات الدراسة:

ممارسات إدارة الموارد البشرية: "هي العملية التي تتضمن جذب العاملين، وتحفيزهم، والحفاظ عليهم، وذلك بما يضمن استمرارية المنظمة وبقائها(عبد الرحيم، 2020، ص11)، كما تعرف بأنها عبارة عن الأنشطة التي تؤدي الى تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية، والتي تهدف الى تعزيز أداء العاملين، وفي تحسين قدرات ومهارات الموارد او العناصر البشرية، وذلك بما يسهم في تحقيق الاهداف المنشودة المخططة.(فوطة والقطب، 2013، ص165)

إجرائياً: هي مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء، والتي يجري تطبيقها في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

التطوير الوظيفي: هو عبارة عن عملية مستمرة من العمل والحياة تمكن المنظمات من تطوير العاملين، وتعيينهم في مناصب متوافقة مع اهتماماتهم المهنية واحتياجاتهم وأهدافهم، وهذا ما يعزز من رضا العاملين، ويحقق الاستخدام الأمثل لإمكانياتهم.(Kareem, & Hussein ,2019, p310)

إجرائياً: عي العملية التي تتضمن تعزيز قدرات ومهارات العاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، بما يسهم في ضمان أدائهم للمهام المكلفين بها بقدرة وفعالية، وتأهيلهم لشغل مناصب ووظائف أعلى في حال ترقيهم مستقبلاً.

الإطار النظري:

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي تحظى بالاهتمام بشكل كبير، وذلك نتيجة التطور المتسارع في طبيعة عمل المنظمات والمؤسسات من جهة، وفي عمل هذه الإدارة على وجه التحديد من جهة أخرى، والتي أثبتت أهميتها في تحقيق المنظمات لأهدافها المخططة المنشودة (الشمري وإسماعيل، 2022، ص585)، ولذلك فقد تنوعت الدراسات التي حاولت البحث في عمل هذه الإدارة، والتعرف على كيفية تطوير ما تقوم به من ممارسات، ولذلك للاستفادة منها قدر الإمكان في تحسين القوة البشرية العاملة وتطويرها، خاصةً أن الفضل في نجاح العديد من المؤسسات والمنظمات أصبح يُنسب الى أداء العاملين أكثر منه الى الآلات والأدوات الانتاجية الأخرى، وإذا ما تم الأخذ بعين الاعتبار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر

بمثابة المحرك الرئيسي لأداء العاملين في مختلف المستويات الادارية والانتاجية (Nadarajah, Kadiresan, Kumar, Kamil & Yusoff, 2012, p104)، فإنه من الضروري التعرف على علاقة هذه الممارسات بالعديد من المسائل الجوهرية ذات الأهمية لعمل المنظمات، ومنها التطوير الوظيفي للعاملين.

أهداف إدارة الموارد البشرية، وأهم ممارساتها:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات من أهمية الأهداف التي تسعى الى تحقيقها، ومن أبرزها التحقق من وجود العدد الكافي من العاملين ذوي المؤهلات الملائمة للوظائف التي يشغلونها، ومتابعة سلوكياتهم وأداءهم في العمل، وتحسينها من خلال نشاطات التطوير والتدريب، وتحفيز هؤلاء العاملين بشكل مستمر من خلال المكافآت والأجور، وغيرها من المسائل التي من شأنها أن ترفع من سويتهم في مختلف المستويات الإدارية والانتاجية التي يعملون بها، وهو الأمر الذي سيعود بالفائدة على العاملين والمنظمة معاً (العدوان، 2022، ص115)، ولتحقيق كل ما سبق، فإن إدارة الموارد البشرية تعمد الى وضع وتنفيذ مجموعة من الممارسات التي تحقق أفضل مشاركة للعاملين في تحقيق جميع ما تطمح إليه المنظمة من أهداف، ومن أبرز هذه الممارسات هنالك الآتي:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** وهي العملية التي تهدف إلى توفير الأعداد المطلوبة والكافية من العاملين للمنظمة، وذلك بالشكل والمكان والزمان الأفضل، والذي يمكن المنظمة من الوصول الى تحقيق ما قد وضعته من أهداف وأعمال مطلوب تنفيذها في الوقت الراهن، وفي المستقبل.

2. **الاستقطاب والتوظيف:** وهي العملية التي تتضمن الحصول على العدد والنوعية الملائمة من الموارد البشرية، وذلك في ضوء عملية تخطيط الموارد البشرية، لتباشر إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف، وذلك بداية باستقطاب المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف المطلوبة، وعبر مجموعة من الاجراءات يتم اختيار الانسب منهم لتعيينهم في المنظمة.

3. **التدريب والتطوير:** وهي العملية المنظمة التي تستهدف تدريب العاملين وتعليمهم على ما تتطلبه وظائفهم الحالية من مهارات وقدرات، بالإضافة الى توسيع هذه المهارات ليتكمنوا من شغل وظائف أخرى في المستقبل، ومن الضروري لنجاح هذه العملية ان يستطيع العاملون نقل ما يتعلموه الى التطبيق على ارض الواقع خلال أدائهم لما يكلفون به من أعمال.

4. **التعويضات والمنافع:** وتتضمن كافة ما يحصل عليه العاملون من مكافآت وحوافز بنوعيها المادية والمعنوية، وذلك بما يمكن المنظمة من اجتذاب العناصر البشرية المؤهلة، والحفاظ على ما لديها من عاملين مؤهلين وذوي خبرة، هذا بالإضافة الى دور هذه التعويضات والمنافع في تحسين دافعية العاملين نحو التطور والنمو، ولتحسين معدلات انتاجيتهم، وزيادة السعي من قبلهم نحو تعزيز أداء المنظمة بشكل عام.

5. **تقييم الأداء:** وهي العملية التي يتم بموجبها تقييم المسؤولين في المنظمة لأداء العاملين بشكل دوري، ومقارنته بمعايير الأداء الأفضل، وذلك وفق معايير موضوعة مسبقاً، وتعتبر هذه العملية بمثابة الحافز للعامل حتى يستمر في التعلم وتطوير نفسه، وذلك حتى يتمكن من مواكبة ما تتطلبه وظيفته من مهارات وقدرات،

ولكي يستطيع الترقي مستقبلاً الى وظائف أفضل. (العبرية والحضرمي، 2022، ص80) و (فوطة والقطب، 2013، ص165)

التطوير الوظيفي، وأهم أساليبه:

كما ذُكر في بداية هذه الدراسة، فإن التطوير الوظيفي للعاملين يعتبر من المسائل ذات التأثير الإيجابي على عمل المنظمة في العديد من الجوانب، والذي عبر عنه Nadarajah, Kadiresan, Kumar, Kamil & Yusoff, (2012, p108) بشكل مختصر على أنه عبارة عن نهج تستخدمه المنظمة لضمان توفر الأشخاص ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة عند الحاجة، ولتحقيق الأهداف المنشودة من عملية التطوير الوظيفي، فإن هنالك عدداً من الأساليب التي تتبعها إدارة المنظمة لتطبيقه، ومن أبرزها الأسلوبيين التاليين:

1. **التدريب:** يعتبر من الوسائل الرئيسية التي تعتمدها المنظمة في تنمية مواردها البشرية، فهو يعد من أنشطتها الأساسية، والذي يتعامل مع بقية الأنشطة ضمن المنظمة بهدف توفير عمالة ملائمة من ناحية النوع والكم، والعمل على تنميتها، والحفاظ عليها، وذلك بما يحقق ما تصبو إليه المنظمة من أهداف، ويعود التدريب بفوائد وميزات عديدة على العاملين والمنظمة على حد سواء، فبالنسبة للعامل، يساهم التدريب في إكسابه خبرات ومهارات جديدة تجعله مؤهلاً لتحمل مزيد من المسؤوليات في العمل، ويكسبه ميزات تؤهله للارتقاء وشغل مناصب أعلى، كما أنه يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، وهو ما ينعكس على ارتفاع روحهم المعنوية، وتحسن سلوكهم في منظماتهم، أما فيما يخص المنظمة، فإن تطوير كفاءات ومهارات العاملين يرفع من قدرتهم على تنمية العمل وتطويره، كما أنه يساهم في تحضير أجيال جديدة من العاملين القادرين على شغل المناصب القيادية فيها، وعلى التصدي لما يواجه العمل من تغيرات وتطورات.

2. **تخطيط المسار الوظيفي:** يعبر المسار الوظيفي عن الطريق الذي يبين الوظائف المتتالية التي يتنقل العامل فيها خلال مسيرته الوظيفية، وذلك إما عمودياً أو أفقياً، وتخطيط هذا المسار يعني السعي الى خلق توافق بين العامل والوظيفة التي يعمل بها، وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة بشكل رئيسي في تحسين الانتاجية والربحية، وفي تحقيق أهداف العامل المتمثلة بشكل رئيسي في الوصول الى الرضا الوظيفي، ومن أبرز ما يحققه تخطيط المسار الوظيفي هو التأكد من توافر كفاءات وخبرات مؤهلة للمستقبل، وتحقيق التطلعات الوظيفية للعاملين، وإتاحة الفرص لهم جميعاً لتحسين وضعهم الوظيفي في المنظمة، ووضع حد لما يعاني منه بعض العاملين من إحباط، والتخلص من مسألة المهارات المتقادمة، وذلك بالتطوير المستمر لمهارات العاملين بما يتوافق مع التطورات التقنية والاقتصادية وغيرها.(جعيجع، 2019، ص300)

معوقات التطوير الوظيفي:

هنالك العديد من العوامل التي يمكن أن تقف عائقاً في طريق تحقيق التطوير الوظيفي للعاملين في المنظمة، وهذا ما يُوجب على إدارة الموارد البشرية التعرف عليها، وتقييم آثارها، والتعامل معها بالشكل الذي يحد منها ومن انعكاساتها السلبية على عملية التطوير قدر الإمكان، ومن أبرز هذه المعوقات هنالك الآتي:

1. عدم وضوح الأهداف النهائية من برامج التطوير الوظيفي، أو ضعف الارتباط بينها وبين العاملين المشاركين في هذه البرامج.

2. الاعتماد على مبدأ العمومية عند وضع برامج التطوير، وذلك من خلال تصميمها لتناسب مجموعات متنوعة من العاملين، ولذلك فغالبا ما تكون المعلومات المتبادلة في هذه البرامج نظرية، أي أنها بعيدة عن الواقع العملي، وهو ما يجعل العديد من العاملين المشاركين في هذه البرامج لا يشعرون بالانتماء اليها، وذلك كونها لا تلمس مشكلاتهم بشكل مباشر.

3. عدم وجود وعي كافي لدى إدارات المنظمات بأهمية وضرورة تحديد احتياجات التطوير الوظيفي، بالإضافة الى الاستعجال بتطبيق برامج التطوير قبل حصر الاحتياجات الحقيقية.

4. تركيز برامج التطوير الوظيفي على زيادة عدد العاملين المشاركين في هذه البرامج، وذلك بغض النظر عن نوعية السلوكيات والمهارات المكتسبة.

5. الاعتماد في تطبيق برامج التطوير الوظيفي على أشخاص غير متخصصين في هذا المجال.

6. الاهتمام باحتياجات التطوير الوظيفي الراهنة، وعدم الاهتمام بتحديد الاحتياجات المستقبلية.

7. اعتماد واضعي برامج التطوير الوظيفي عند تحديدهم لاحتياجات التطوير الوظيفي للعاملين على الحدس، وتقليد المنظمات الأخرى، وذلك بدلاً من القيام بدراسات في المنظمة نفسها على أسس علمية.(المحروقي، 2003، ص98)

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1. دراسة فوطة والقطب (2013):

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو) متمثلا بـ(أداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الجدارات والقدرات، الإبداع والابتكار)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (108) مدراء من ستة من أقدم المصارف التجارية الأردنية، حيث تم اختيار المصارف الستة الأقدم من حيث تاريخ التأسيس، وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن جميع المصارف تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية وبدرجة مرتفعة، وبأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين، كما كان للتدريب والتطوير الأثر الأكبر على التعلم والنمو بمتغيراته الفرعية، تلاه التمكين.

2. دراسة الضابط (2015):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطوير العاملين في البنوك الإسلامية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (98) من مديري الموارد البشرية، ومدراء الدوائر، وموظفين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية الأردنية، وقد انتهت نتائج الدراسة إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة على تطوير أداء العاملين وإبداعهم، وإلى وجود

ارتباط طردي قوي ذي دلالة إحصائية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وإبداعهم في البنوك الإسلامية الأردنية.

3. دراسة الزيادات (2017):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية (استقطاب الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية) على أداء الموظفين في مستشفى الإسراء في الأردن ممثلا بالآتي: (الالتزام بالدوام، إنجاز المهام، جودة العمل)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (91) من المدراء ورؤساء الأقسام والوحدات والمشرفين العاملين في المستشفى، وقد انتهت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استقطاب الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية) على أداء الموظفين بأبعاده (الالتزام بالدوام، إنجاز المهام، وجودة العمل) في مستشفى الإسراء.

4. دراسة إبراهيم (2018):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز رشاقة قوة العمل، وإبداع العاملين، والتعرف على الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين تلك الممارسات وإبداع العاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (241) مفردة، وقد انتهت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير موجب معنوياً لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء متمثلة في التدريب الشامل، والحراك الداخلي، والأمان الوظيفي، وتصميم العمل، وتقييم الأداء الموجه بالنتائج، والمكافآت التحفيزية، والمشاركة على رشاقة قوة العمل، كما تبين وجود تأثير موجب معنوي لكل ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على إبداع العاملين، ووجود تأثير موجب معنوي لرشاقة قوة العمل على إبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق.

5. دراسة عبد الرحيم (2020):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء الليبية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (210) موظفاً، وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن مستوى القيام بممارسة إدارة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني كان مرتفعا، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية (التعويض، التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب، وإشراك الموظفين) لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية (التعويض، التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب، وإشراك الموظفين) على أداء موظفي المصرف التجاري الوطني.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة .(2013) .Akhter, Siddique & Alam:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في سياق صناعة الإسمنت في بنغلاديش، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التجريبي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (160) موظفًا من سبع شركات أسمنت مدرجة في بورصة دكا، وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن من بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، كان للتدريب والتطوير تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين، بينما كان لتقييم الأداء والتعويضات والمزايا وممارسات القيادة تأثير إيجابي متوسط على أداء الموظفين، علاوة على ذلك، فقد بينت النتائج أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تزيد من أداء العاملين في شركات الإسمنت في بنغلاديش.

2. دراسة .(2015) .Badejo:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على التطوير الوظيفي للموظفين في بنوك تجارية مختارة في ولاية لاغوس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (450) موظفًا في (9) بنوك تجارية، وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لها تأثير كبير على التطوير الوظيفي للموظفين في البنوك التجارية في ولاية لاغوس.

3. دراسة .(2015) .Shaukat, Ashraf & Ghafoor:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء الموظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (70) من العاملين في الشركات الباكستانية، وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أنه كان لممارسات إدارة الموارد البشرية أثر ذو دلالة اقتصادية وإحصائية إيجابية على أداء الموظفين.

4. دراسة .(2020) .Abu-Doleh:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (189) موظفاً من العاملين في المنظمات الخاصة الأردنية، وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل: التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات والمزايا، كان لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي يتراوح من التأثير المنخفض إلى التأثير العالي، وبشكل أكثر تحديدًا، من بين ممارسات إدارة الموارد البشرية فإن التدريب والتطوير والتعويضات والمزايا فقط كان لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين، كما كشفت النتائج أن 53% من التغييرات في أداء الموظفين يمكن أن تعزى إلى التأثير المشترك لممارسات إدارة الموارد البشرية.

5. دراسة .(2023). Hassaan & Bibi:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية التي لها تأثير على الأداء الوظيفي والتطوير المهني للموظفين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (100) من العاملين في منظمات الأعمال الباكستانية، وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة مثل الأمن الوظيفي والتعويضات له تأثير جيد وإيجابي على النمو المهني للموظفين، ويسمح للموظفين بالتقدم في حياتهم المهنية.

منهجية البحث:

منهجية و إجراءات الدراسة

بناءً على الأهداف التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها، وبما يتلاءم مع طبيعة بياناتها، فقد تم استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع هذه الدراسة من العاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، والذين بلغ عددهم (1,015) عاملاً (الحمد والحياري، 2022)، وقد تم حساب عينة الدراسة وفقاً لمعادلة هيربرت أركن الموضحة أدناه:

معادلة هيربرت اركن

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

N	حجم المجتمع
t	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
SE	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وبتطبيق المعادلة، تبين أن حجم العينة المناسب حتى تعكس يبلغ 279 مفردة، وذلك حتى تحقق تمثيل العينة للمجتمع بشكل ملائم وبناءً عليه تم توزيع 279 استبانة على العاملين في الوزارة بشكل عشوائي، وتم استرجاع كامل الاستبانات الموزعة، وكانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي.

متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة: ممارسات إدارة الموارد البشرية.
2. المتغير التابع: التطوير الوظيفي للعاملين.

أداة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت هذه الاستبانة من (37) سؤالاً، وذلك على الشكل الآتي: أولاً: البيانات الشخصية لأفراد العينة (النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة)، وعددها (2) أسئلة، ثانياً: (35) سؤالاً توزعت على محوري الاستبانة.

صدق وثبات أداة الدراسة

تم حساب صدق وثبات الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من العاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

أ. **اختبار الثبات:** تم استعمال معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات:

جدول رقم (1) معامل كرونباخ ألفا ومعامل التجزئة النصفية لأبعاد محاور الدراسة (حجم العينة = 30)

المحور		عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	5	0.875
	الاستقطاب والتوظيف	5	0.889
	التدريب والتطوير	5	0.933
	التعويضات والحوافز	5	0.930
	تقييم الأداء	5	0.915
المحور الثاني: التطوير الوظيفي		10	0.978
جميع المحاور		**35**	**0.822**

يتبين من نتائج اختبار الثبات كرونباخ ألفا، أن جميع المحاور حققت نتيجة جيدة جداً، وبشكل عام فقد كانت قيمة اختبار الثبات مساوية 0.822 لجميع الأسئلة التي تضمنتها محاور الاستبانة المختلفة، وهي ما تعتبر نسبة مرتفعة تدل على ثبات أداة الدراسة.

ب. **اختبارات الصدق:**

1. صدق الاتساق الداخلي:

جدول رقم (2) معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) بين بنود المقياس والتقييم العام على مستوى المقاييس الفرعية، (حجم العينة = 30)

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية				المحور الثاني: التطوير الوظيفي	
العبارة	معامل الارتباط بالمحور	العبارة	معامل الارتباط بالمحور	العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	** 0.828	14	** 0.902	26	** 0.580
2	** 0.881	15	** 0.823	27	** 0.600
3	** 0.672	16	** 0.868	28	** 0.469
4	** 0.849	17	** 0.877	29	** 0.559
5	** 0.853	18	** 0.907	30	** 0.545
6	** 0.641	19	** 0.886	31	** 0.518
7	** 0.849	20	** 0.888	32	** 0.622
8	** 0.859	21	** 0.841	33	** 0.594
9	** 0.915	22	** 0.837	34	** 0.519
10	** 0.885	23	** 0.876	35	** 0.458
11	** 0.931	24	** 0.870		
12	** 0.895	25	** 0.904		
13	** 0.894				

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.01$)

يلاحظ من الجدول أن جميع علاقات ارتباط بيرسون بين كل بند والدرجة الكلية للمحور موجبة، كما أن جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية 1%، وهو ما يدل على تحقق صدق الاتساق الداخلي لإجابة مفردات العينة على أسئلة الاستبانة.

2. صدق اتساق المحتوى:

جدول رقم (3)

معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) بين أبعاد محاور الدراسة والتقييم العام على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة (حجم العينة = 30)

المحور	معاملات الارتباط بين البنود والتقييم العام
ممارسات إدارة الموارد البشرية	**0.989

التطوير الوظيفي	**0.661

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.01$)

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن علاقات ارتباط بيرسون بين الأبعاد والدرجة الكلية موجبة، وبلغت 0.989 لممارسات إدارة الموارد البشرية، و0.661 للتطوير الوظيفي، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 1%، وهذا ما يدل على تحقق صدق اتساق المحتوى للاستبانة.

مما سبق، يتبين تحقق الثبات والمصداقية لأسئلة الاستبانة، وهو ما يؤهلها للتطبيق على العينة التي سيتم اختيارها عشوائيا من مفردات المجتمع، والذي يمثله العاملون في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

عينة الدراسة

يمثل الجدول رقم (4) توصيف عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الشخصية التالية: النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	127	%45.52
	أنثى	152	%54.48
المجموع		**279**	**% 100**
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	61	%21.86
	من 5 إلى 10 سنوات	117	%41.93
	أكثر من 10 سنوات	101	%36.21
المجموع		**279**	**% 100**

طريقة تصحيح الاختبار وتحديد التقديرات

1. التحليل الوصفي: باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لكل بند من بنود المحور، فقد تم ترميز الإجابة "1" لا أوافق بشدة، والإجابة "2" لا أوافق، والإجابة "3" محايد، والإجابة "أوافق"، والإجابة "5" أوافق بشدة.

2. تم تحديد الدلالة اللفظية لمتوسط كل بند من بنود المحاور على الشكل التالي: إذا كانت قيمة المتوسط بين 1 و1.80 تكون الدلالة اللفظية للمتوسط منخفضة جداً، وإذا كانت القيمة تتراوح بين 1.81 و2.60 تكون الدلالة اللفظية للمتوسط منخفضة، أما إذا كانت قيمة المتوسط تتراوح بين 2.61 و3.40 فستكون دلالته اللفظية متوسطة، وعندما تكون قيمة المتوسط تتراوح بين 3.41 و4.20 فستكون دلالته اللفظية مرتفعة، ولما تكون قيمة المتوسط تتراوح بين 4.21 و5.00 فستكون دلالته اللفظية مرتفعة جدا.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

1. اختبار ت ستيودنت (T-Test) لعينتين مستقلتين، وذلك لاختبار وجود فروق في محوري الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي.
2. اختبار تحليل التباين الأحادي الأنوفا (ANOVA)، لاختبار وجود فروق في محوري الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.
3. ارتباط معامل سبيرمان، وذلك لدراسة العلاقة الاحصائية او الارتباط بين متغيري الدراسة، وهما: ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتطوير الوظيفي.

توصيف متغيرات الدراسة

التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة:

تم تقييم اتجاهات أفراد العينة حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، وذلك من خلال استخدام المتوسطات الحسابية للإجابة على السؤال الأول، وذلك كما هو موضح في الجدول (5):

جدول (5)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت

م	البنود		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1. تخطيط الموارد البشرية:									
1	تقوم وزارة التعليم بالتحليل الوظيفي لتحديد الاحتياجات من العاملين بدقة.	العدد	95	98	60	15	11	1.05	3.90
		%	34.1	35.1	21.5	5.4	3.9		
2	تتميز أهداف عملية التخطيط بالوضوح والدقة.	العدد	104	68	63	40	4	1.12	3.81
		%	37.3	24.4	22.6	14.3	1.4		
3	تأخذ عملية تخطيط الموارد البشرية باعتبارها الأهداف التي تسعى الوزارة لتحقيقها	العدد	102	87	62	17	11	1.08	3.91
		%	36.6	31.2	22.2	6.1	3.9		
4	يتم وضع خطط الموارد البشرية أو تعديلها بناءً على المتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية	العدد	85	86	72	27	9	1.09	3.75
		%	30.5	30.8	25.8	9.7	3.2		
5	يتم التنسيق بين مختلف دوائر الوزارة للحؤول دون توظيف عمالة زائدة عن الأعداد المحددة.	العدد	99	67	71	36	6	1.13	3.77
		%	35.5	24.0	25.4	12.9	2.2		
								0.89	**3.83**

2. الاستقطاب والتوظيف:									
6	يتم اختيار الموظفين الجدد بناء على خطط موضوعة مسبقاً بدقة	العدد	78	65	64	46	26	1.30	3.44
		%	28.0	23.3	22.9	16.5	9.3		
7	يتم استقطاب وتوظيف الاعداد المطلوبة كماً ونوعاً وفقاً لتحليل العمل	العدد	76	74	67	44	18	1.22	3.52
		%	27.2	26.5	24.0	15.8	6.5		
8	يتمتع المسؤولون عن عملية التوظيف بالمهارات التي تمكنهم من اختيار العاملين بموضوعية	العدد	69	79	56	38	37	1.34	3.37
		%	24.7	28.3	20.1	13.6	13.3		
9	يتم اختيار الشخص المناسب لشغل المكان المناسب الذي يتناسب مع قدراته وإمكانياته	العدد	93	71	78	23	14	1.15	3.73
		%	33.3	25.4	28.0	8.2	5.0		
10	تتم عملية الاختيار والتوظيف بناءً على معايير واضحة.	العدد	81	99	54	27	18	1.17	3.71
		%	29.0	35.5	19.4	9.7	6.5		
3.55		**1.03**							
3. التدريب والتطوير:									
11	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناءً على دراسات دقيقة.	العدد	102	68	77	15	17	1.17	3.79
		%	36.6	24.4	27.6	5.4	6.1		
12	تقوم الوزارة بوضع خطط واضحة لتدريب عامليها في مختلف المستويات.	العدد	80	96	72	18	13	1.08	3.76
		%	28.7	34.4	25.8	6.5	4.7		
13	يتم تدريب العاملين في الوزارة وفق برامج منتظمة تهيئهم للعمل وتكسبهم مهارات جديدة.	العدد	83	64	63	36	33	1.34	3.45
		%	29.7	22.9	22.6	12.9	11.8		
14	يتم وضع خطط التدريب انطلاقاً من الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية.	العدد	80	76	59	36	28	1.29	3.51
		%	28.7	27.2	21.1	12.9	10.0		
15	تساهم خطط التدريب الموضوعة في تنمية وتطوير أداء العاملين، وفي مساعدتهم على الابداع.	العدد	90	81	72	24	12	1.12	3.77
		%	32.3	29.0	25.8	8.6	4.3		
3.65		**1.04**							

4. التعويضات والحوافز:									
16	تتناسب التعويضات والحوافز المقدمة للعاملين مع الجهود المبذولة من قبلهم.	العدد	79	71	78	28	23	1.23	3.55
		%	28.3	25.4	28.0	10.0	8.2		
17	يتم منح التعويضات والحوافز وفق أسس عادلة وموضوعية وواضحة.	العدد	77	73	77	33	19	1.20	3.56
		%	27.6	26.2	27.6	11.8	6.8		
18	تمتلك التعويضات والحوافز تأثيراً إيجابياً على تحسين أداء العاملين.	العدد	70	80	80	25	23	1.19	3.53
		%	25.1	28.7	29.0	9.0	8.2		
19	تساهم التعويضات والحوافز في تشجيع وتحفيز العاملين لبذل المزيد من الجهود للحصول عليها.	العدد	75	67	78	42	17	1.20	3.50
		%	26.9	24.0	28.0	15.1	6.1		
20	يتم الاعتماد على نتائج تقييم أداء العاملين عند منح التعويضات والحوافز.	العدد	59	62	81	33	44	1.33	3.21
		%	21.1	22.2	29.0	11.8	15.8		
								1.09	**3.47**
5. تقييم الأداء:									
21	يتم تقييم أداء العاملين في الوزارة وفق معايير عادلة وموضوعية وواضحة.	العدد	73	68	66	37	35	1.33	3.39
		%	26.2	24.4	23.7	13.3	12.5		
22	تركز عملية التقييم على المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط، ودراسة الانحرافات بينهما.	العدد	91	78	82	19	9	1.07	3.79
		%	32.6	28.0	29.4	6.8	3.2		
23	تساهم عملية التقييم في توفير أسس واضحة من أجل تحديد التعويضات والحوافز.	العدد	79	65	58	37	40	1.39	3.38
		%	28.3	23.3	20.8	13.3	14.3		
24	تتم عملية تقييم الأداء بشكل دوري.	العدد	64	63	64	47	41	1.37	3.22
		%	22.9	22.6	22.9	16.8	14.7		

25	ترتبط نتائج عملية تقييم أداء العاملين بالتطور المهني لهؤلاء.	العدد	68	61	70	39	41	1.36	3.27
		%	24.4	21.9	25.1	14.0	14.7		
3.41	**1.16**								
3.58	**0.98**	**المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية**							

يتضح من الجدول رقم (5) أن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت بشكل إجمالي جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكامل هذا المحور (3.58)، وبدلالة لفظية مرتفعة، كما أن واقع تطبيق كل من الممارسات على حدا كان مرتفعاً، حيث جاء ترتيب تطبيق الممارسات بشكل تنازلي من الأكثر الى الأقل تطبيقاً على الشكل الآتي: تخطيط الموارد البشرية في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (3.83)، التدريب والتطوير ثانياً بمتوسط قدره (3.65)، الاستقطاب والتوظيف ثالثاً بمتوسط قدره (3.55)، التعويضات والحوافز رابعاً بمتوسط قدره (3.47)، تقييم الأداء خامساً بمتوسط قدره (3.41).

التحليل الوصفي للمتغيرات التابعة:

تم تقييم اتجاهات أفراد العينة حول مستوى التطوير الوظيفي في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، وذلك من خلال استخدام المتوسطات الحسابية للإجابة على السؤال الثاني، وذلك كما هو موضح في الجدول (6):

جدول (6)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي الخاصة بمستوى التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي بالكويت

م	البنود		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
26	تقوم الوزارة بوضع برامج تدريبية ملائمة لاحتياجات ومتطلبات العاملين.	العدد	101	125	26	15	12	1.02	4.03
		%	36.2	44.8	9.3	5.4	4.3		
27	تمتلك الوزارة خططاً واضحة لتنمية الفكر المبدع وروح الابتكار عند العاملين.	العدد	89	83	55	29	23	1.25	3.67
		%	31.9	29.7	19.7	10.4	8.2		
28	تقوم الوزارة بشكل مستمر بمساعدة العاملين على التعرف على نقاط ضعفهم وقوتهم من خلال مقارنة المنجز من قبلهم مع الاهداف المخططة.	العدد	85	66	71	33	24	1.27	3.55
		%	30.5	23.7	25.4	11.8	8.6		
29	تقوم الوزارة باستمرار بتقويم الأعمال وتحديد المهام والمسؤوليات، ومن ثم توزيعها على العاملين بشكل مناسب.	العدد	91	120	37	20	11	1.04	3.93
		%	32.6	43.0	13.3	7.2	3.9		

30	تقوم الوزارة بتحديث الاساليب المتبعة في العمل بما يتلاءم مع تطورات واحتياجات اعمال الوزارة.	العدد	118	111	23	17	10	1.03	4.11
		%	42.3	39.8	8.2	6.1	3.6		
31	تقوم الوزارة بنقل العاملين للوظائف الافضل والاعلى عند توفرها، وفي حال استحقاقهم لها.	العدد	49	136	68	23	3	0.88	3.73
		%	17.6	48.7	24.4	8.2	1.1		
32	تقوم الوزارة بتحديث وتفعيل مهارات وقدرات العاملين بما يواكب التطورات في وظائفهم التي يشغلونها.	العدد	114	113	28	15	9	1.00	4.10
		%	40.9	40.5	10.0	5.4	3.2		
33	تسعى الوزارة الى تخفيف أية معوقات او قيود تحد من مساحة الابتكار والابداع لدى العاملين.	العدد	88	82	73	26	10	1.10	3.76
		%	31.5	29.4	26.2	9.3	3.6		
34	تقوم الوزارة بتشجيع العاملين على التطوير الذاتي لأدائهم من خلال الحوافز والتعويضات المتنوعة.	العدد	88	130	37	18	6	0.95	3.98
		%	31.5	46.6	13.3	6.5	2.2		
35	تقوم الوزارة بتكليف العاملين بأعمال ومهمات تكسبهم خبرات عديدة.	العدد	71	131	66	9	2	0.82	3.94
		%	25.4	47.0	23.7	3.2	0.7		
4.03								**0.48**	

يتضح من الجدول رقم (6) أن واقع التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.03)، وبدلالة لفظية مرتفعة.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، والتي تُعزى الى متغيري النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة.

لاختبار وجود فروق في محاور الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي، تم استعمال اختبار (ت) لعينتين مستقلتين:

جدول رقم (9)

اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي بدولة الكويت، والتي تُعزى الى متغير النوع الاجتماعي

المحور الأول	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
تخطيط الموارد البشرية	أنثى	152	3.77	0.91	1.084	277	0.279
	ذكر	127	3.89	0.86			

الاستقطاب والتوظيف	أنثى	152	3.42	1.01	1.796	277	0.074
	ذكر	127	3.61	0.93			
التدريب والتطوير	أنثى	152	3.57	1.07	1.737	277	0.084
	ذكر	127	3.76	1.00			
التعويضات والحوافز	أنثى	152	3.37	1.11	1.713	277	0.088
	ذكر	127	3.59	1.06			
تقييم الأداء	أنثى	152	3.30	1.20	1.527	277	0.128
	ذكر	127	3.54	1.09			

* الاختبار دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من الجدول السابق رقم (9) أن اختبار (ت) يعتبر غير دال إحصائيا فيما يخص استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، وذلك حسب متغير النوع الاجتماعي، حيث أن الدلالة الاحصائية لأبعاد هذا المحور تزيد عن 0.05، وقد كانت قيمتها على الشكل الآتي: تخطيط الموارد البشرية 0.279، الاستقطاب والتوظيف 0.074، التدريب والتطوير 0.084، التعويضات والحوافز 0.088، تقييم الأداء 0.128، وبناءً على هذه النتيجة يمكن القول بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي بدولة الكويت، والتي تُعزى الى متغير النوع الاجتماعي.
ولاختبار وجود فروق في محاور الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الأنوفا:

جدول رقم (11)

اختبار تحليل التباين الأحادي الأنوفا لاختبار وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، والتي تُعزى الى متغير عدد سنوات الخبرة

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار ف	الدلالة الإحصائية
تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	0.071	2	0.036	0.044	0.957
	داخل المجموعات	223.704	276	0.811		
	المجموع	223.775	278			
الاستقطاب والتوظيف	بين المجموعات	0.281	2	0.140	0.131	0.878
	داخل المجموعات	296.380	276	1.074		
	المجموع	296.661	278			
التدريب	بين المجموعات	0.201	2	0.101	0.074	0.929

والتطوير	داخل المجموعات	375.842	276	1.362		
	المجموع	376.043	278			
التعويضات والحوافز	بين المجموعات	0.909	2	0.454	0.379	0.685
	داخل المجموعات	330.960	276	1.199		
	المجموع	331.868	278			
تقييم الأداء	بين المجموعات	1.043	2	0.522	0.476	0.622
	داخل المجموعات	302.489	276	1.096		
	المجموع	303.532	278			

يلاحظ من الجدول السابق رقم (11) أن اختبارات (ف) غير دالة إحصائيا فيما يخص استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، وذلك حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة اختبار (ف) لبعد تخطيط الموارد البشرية 0.044 بدلالة إحصائية 0.957، وقيمة اختبار (ف) لبعد الاستقطاب والتوظيف 0.131 وبدلالة إحصائية 0.878، وقيمة اختبار (ف) لبعد التدريب والتطوير 0.074 بدلالة إحصائية 0.929، وقيمة اختبار (ف) لبعد التعويضات والحوافز 0.379 وبدلالة إحصائية 0.685، وقيمة اختبار (ف) لبعد تقييم الأداء 0.476 بدلالة إحصائية 0.622، وجميع الدلالات لتلك الاختبارات تزيد عن 0.05، وبناءً على هذه النتيجة يمكن القول بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم بالكويت، والتي تُعزى الى متغير عدد سنوات الخبرة.

بناءً على ما تقدم، فإنه يتم رفض الفرضية الأولى، وقبول الفرضية البديلة التي تقول بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، والتي تُعزى الى متغيري النوع الاجتماعي، وعدد سنوات الخبرة.

الفرضية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، والتي تُعزى الى متغيري النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة.

ولاختبار وجود فروق في محاور الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي، تم استعمال اختبار (ت) لعينتين مستقلتين:

جدول رقم (12)

اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، والتي تُعزى الى متغير النوع الاجتماعي

المحور الثاني	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية

التطوير الوظيفي	أنثى	152	4.00	0.437	0.748	277	0.455
	ذكر	127	4.04	0.535			

* الاختبار دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من الجدول السابق رقم (12) أن اختبار (ت) يعتبر غير دال إحصائيا فيما يخص استجابات أفراد العينة حول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، وذلك حسب متغير النوع الاجتماعي، حيث أن الدلالة الاحصائية لهذا المحور تزيد عن 0.05، حيث بلغت 0.455، وبناءً على هذه النتيجة يمكن القول بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول واق مستوى التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، والتي تُعزى الى متغير النوع الاجتماعي.
ولاختبار وجود فروق في محاور الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الأنوفا:

جدول رقم (13)

اختبار تحليل التباين الأحادي الأنوفا لاختبار وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى التطوير الوظيفي للعاملين بوزارة التعليم العالي في دولة الكويت، والتي تُعزى الى متغير عدد سنوات الخبرة

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار ف	الدلالة الإحصائية
التطوير الوظيفي	بين المجموعات	0.088	2	0.044	0.187	0.830
	داخل المجموعات	65.056	276	0.236		
	المجموع	65.144	278			

يلاحظ من الجدول السابق رقم (13) أن اختبار (ف) غير دال إحصائيا فيما يخص استجابات أفراد العينة حول مستوى التطوير الوظيفي للعاملين بوزارة التعليم العالي في دولة الكويت، وذلك حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة اختبار (ف) 0.187 بدلالة إحصائية 0.830، وهذه الدلالة تزيد عن 0.05، وبناءً على هذه النتيجة يمكن القول بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى التطوير الوظيفي للعاملين بوزارة التعليم العالي في دولة الكويت، والتي تُعزى الى متغير عدد سنوات الخبرة.
بناءً على ما تقدم، فإنه يتم رفض الفرضية الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تقول بأنه لا فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، والتي تُعزى الى متغيري النوع الاجتماعي، وعدد سنوات الخبرة.
الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

للكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، فقد تم استعمال معامل ارتباط سبيرمان، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (15):

جدول رقم (15)

قيم معاملات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي بدولة الكويت

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	التطوير الوظيفي	**0.725	0.000
الاستقطاب والتوظيف		**0.688	0.000
التدريب والتطوير		**0.716	0.000
التعويضات والحوافز		**0.724	0.000
تقييم الأداء		**0.732	0.000
إجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية		**0.745	0.000

يظهر من الجدول رقم (15) وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبين التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين هذه الممارسات والتطوير الوظيفي بين 0.688 و 0.745.

بناءً على ما تقدم، فإنه يتم قبول الفرضية الثالثة القائلة بوجود علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

يمكن تفسير النتائج السابقة، وخاصةً فيما يتعلق بترتيب ممارسات إدارة الموارد البشرية من الأكثر الى الأقل تطبيقاً بالآتي، حيث تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية والتي كانت أكثر هذه الممارسات تطبيقاً في وزارة التعليم العالي بالكويت بمثابة نقطة البداية في توفير العمالة المؤهلة والمناسبة للوزارة، والتي ستشكل بدورها الأساس لعملية تطويرها لاحقاً، أما التدريب والتطوير فقد جاءت في المرتبة الثانية، ويفسر ذلك أهمية تعزيز وتطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال الدورات والورش التدريبية وغيرها في تعزيز عملية التطوير الوظيفي للعاملين في الوزارة، اما الاستقطاب والتوظيف فتأتي أهميته من أن تعيين الموظفين المناسبين والقادرين على التطور والتكيف مع متطلبات العمل يعني انهم سيكونون أكثر قدرة على الاستفادة مما تقدمه الوزارة من إجراءات وتسهيلات في إطار تعزيز التطوير الوظيفي للعاملين، أما بند التعويضات والحوافز فيأتي تأثيرها من خلال ربطها بأداء العاملين، وقدرتهم على التطور والتحسن والترقي في السلم الوظيفي، أي أن التطوير الوظيفي الذي يحققه العاملين سيرتبط مع زيادة ما يحصل عليه العامل من مقابل مادي ومعنوي، علاوة على الأجر المقرر له، وأخيراً فإن تقييم الأداء سوف يمكن العامل من معرفة أوجه التقصير ونقاط الضعف لديه، وبالتالي يعطيه دلالة قوية حول الجوانب التي يجب ان يقوم بتحسينها وتعزيزها لديه، وهذا ما يشجعه الى تطوير مهاراته وتنميتها.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة فوطة والقطب (2013)، والتي خلصت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، ومع دراسة الضابط (2015) التي خلصت الى وجود تأثير هام ذي دلالة إحصائية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة على تطوير أداء العاملين وإبداعهم، وإلى وجود ارتباط طردي قوي ذي دلالة إحصائية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وإبداعهم في البنوك الإسلامية الأردنية، ومع دراسة Badejo. (2015). التي خلصت الى وجود تأثير كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على التطوير الوظيفي للموظفين في البنوك التجارية في ولاية لاغوس، ومع دراسة Hassaan & Bibi. (2023) التي خلصت إلى أنه كان لتوظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثير جيد وإيجابي على النمو المهني للموظفين، كما أنه مكنهم من التقدم في حياتهم المهنية.

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة، يمكن تلخيص أبرز التوصيات بالآتي:

1. ضرورة قيام وزارة التعليم العالي باستغلال العلاقة القوية القائمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة، والتطوير الوظيفي للعاملين من جهة أخرى، وذلك في تعزيز هذا التطوير وتحسينه إلى أقصى درجة ممكنة، وذلك من خلال تعزيز هذه الممارسات، ومعالجة اية نقاط ضعف تتخللها.
2. ضرورة قيام وزارة التعليم بتعريف العاملين بالوزارة بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوزارة، وأثرها على تطويرهم الوظيفي.
3. ضرورة قيام الوزارة بالتركيز بشكل أكبر على نتائج تقييم أداء العاملين عند منح الحوافز والتعويضات.
4. ضرورة التوسع في إجراء دراسات مستقبلية تركز على ممارسات إدارة الموارد البشرية والتطوير الوظيفي للعاملين في مختلف المؤسسات الكويتية، وذلك للاستفادة من هذه الممارسات في رفع مستوى هذا التطوير إلى أعلى درجة ممكنة.

References:

Arabic References:

a. Ibrahim, Mona Muhammad Sayed. (2018). The role of high-performance human resources practices in enhancing workforce agility and employee creativity in public pharmaceutical companies in Egypt. Scientific Journal of Economics and Trade, (2), 259-309.

b. Abu Al-Ezz, Muhammad Saeed Muhammad. (2022). Improving the scientific productivity of faculty members in the faculties of education at Al-Azhar University in light of human resources management practices. Journal of Education, 195(4), 205-260.

c. Geagea, Nabila. (2019). The contribution of a strategic plan for training and career path to the development of human resources: a case study at Mohamed Boudiaf University in M'sila. Journal of Economic Studies, 13(1), 296-316.

d. Al-Zayadat, Hakim Saad, and Al-Khawalda, Khaldoun Hamdan. (2017). The impact of human resource management practices on employee performance at Al-Isra Hospital. Amman Arab University, Amman.

e. Al-Shammari, explained by Salem Faza Owaid, and Ismail, Ammar Fathi Musa. (2022). The role of human resources management practices in strengthening organizational commitment in the era of digitalization. Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research, 13(Supplement), 584-611.

2) The officer, Youssef Ibrahim Muhammad, and Abu Dawla, Jamal Daoud. (2015). The impact of human resources management practices on the development of employees in Jordanian Islamic banks. Yarmouk University, Irbid.

3) Abd al-Rahim, Abd al-Salam Muhammad Abd al-Jawad. (2020). The extent of application of human resources management practices and their impact on employee performance: A field study on a sample of employees working at the National Commercial Bank in the municipality of Al Bayda - Libya. Economic Horizons Journal, (12), 1-28.

4) The Hebrew, Laila bint Suwayd bin Saeed, and the Hadhrami, Ahmed bin Saeed bin Nasser. (2022). Human resources management practices and their impact on the performance of employees in the Ministry of Regional Municipalities and Water Resources in the Sultanate of Oman. Arab Journal of Management, 42(2), 79-90.

5) Al-Adwan, Youssef Odeh Barakat. (2022). The impact of electronic human resources management practices on job performance through organizational culture. Ramah Journal of Research and Studies, (74), 105-120.

6) Fota, Sahar Muhammad Mahmoud, and Al-Qutb, Mohieddin. (2013). The impact of human resource management practices on the learning and growth of employees in Jordanian commercial banks. Jordanian Journal of Applied Sciences - Humanities Series, 15(1), 163-178

7) Al-Mahrooqi, Zeina bint Saud bin Hamad, and Attari, Arif Tawfiq Muhammad. (2003). The reality of career development for secondary school principals in the Sultanate of Oman. Sultan Qaboos University, Muscat.

1. إبراهيم، منى محمد سيد. (2018). دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز رشاقة قوة العمل وإبداع العاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في مصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (2)، 259 – 309.

2. أبو العز، محمد سعيد محمد. (2022). تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية. *مجلة التربية*، *195*(4)، 205 – 260.

3. جعيجع، نبيلة. (2019). مساهمة وجود خطة استراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي في تطوير الموارد البشرية: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. *مجلة دراسات اقتصادية*، *13*(1)، 296 – 316.

4. الزيادات، حاكم سعد، و الخوالدة، خلدون حمدان. (2017). *أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في مستشفى الإسراء*. جامعة عمان العربية، عمان.

5. الشمري، وضحه سالم فزع عويد، و إسماعيل، عمار فتحي موسى. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الالتزام التنظيمي في عصر الرقمنة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، *13*(ملحق)، 584 – 611.

6. الضابط، يوسف ابراهيم محمد، و أبو دولة، جمال داود. (2015). *أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تطوير العاملين في البنوك الاسلامية الاردنية*. جامعة اليرموك، اربد.

7. عبدالرحيم، عبدالسلام محمد عبدالجواد. (2020). مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق ببلدية البيضاء – ليبيا. *مجلة آفاق اقتصادية*، (12)، 1 – 28.

8. العبرية، ليلى بنت سويد بن سعيد، و الحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر. (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان. *المجلة العربية للإدارة*، *42*(2)، 79 – 90.

العدوان، يوسف عودة بركات. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي من خلال الث

9. قافة التنظيمية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (74)، 105 – 120.

10. فوطة، سحر محمد محمود، و القطب، محيي الدين. (2013). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم و نمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية – سلسلة العلوم الانسانية*، *15*(1)، 163 – 178.

11. المحروقي، زينة بنت سعود بن حمد، و عطاري، عارف توفيق محمد. (2003). *واقع التطوير الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان*. جامعة السلطان قابوس، مسقط.

Forigen References:

1. Abu-Doleh, J. D. (2020). Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance: Evidence from Jordanian Private Organizations.

2. Akhter, M., Siddique, M. N. E., & Alam, A. (2013). HRM practices and its impact on employee performance: a study of the cement industry in Bangladesh. *Global Disclosure of Economics and Business*, *2*(2), 125.

3. Aman, Q., Noreen, T., Khan, I., Ali, R., & Yasin, A. (2018). The impact of human resource management practices on innovative ability of employees moderated by organizational culture. *International Journal of Organizational Leadership*, *7*, 426-439.

4. Badejo, A. E. (2015). Strategic human resource management practices and employees' career development in selected commercial banks in Lagos State, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, *7*(2), 83-95.
5. Hassaan, M., & Bibi, S. (2023). Impact of Sustainable Human Resource Management Practices on Employees Professional Development. *Journal of Human Resource Management*, *11*(2), 57-65.
6. Kareem, M. A., & Hussein, I. J. (2019). The impact of human resource development on employee performance and organizational effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, *7*(3), 307-322.
7. Manthi, K. A., Kilika, J. M., & Kimencu, L. (2018). How do human resource management practices predict employee Turnover Intentions: An empirical survey of teacher training colleges in Kenya. *International Journal of Business Administration*, *9*(4), 201-213.
8. Nadarajah, S., Kadiresan, V., Kumar, R., Kamil, N. N. A., & Yusoff, Y. M. (2012). The relationship of HR practices and job performance of academicians towards career development in Malaysian private higher institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *57*, 102-118.
9. Salima, H., Akyea, M. S., & Abubakari, N. (2020). Examining effective human resource management practices on employee retention: Tamale Technical University as a case study. *The International Journal of Business & Management*, *8*(12).
10. Shaukat, H., Ashraf, N., & Ghafoor, S. (2015). Impact of human resource management practices on employees performance. *Middle-East Journal of Scientific Research*, *23*(2), 329-338.