

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Ibrahim Hoshmand Rafiq, Abdulla Hassan Hamad & Hamad Ameen Saman Sidqi. The Impact of Human Resource Management on Educational Performance "An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Teachers in Government Schools in Erbil". *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (4) Part (1):389-401.

The Impact of Human Resource Management on Educational Performance

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Teachers in Government Schools in Erbil

Hoshmand Rafiq Ibrahim ¹, Hassan Hamad Abdulla ², Saman Sidqi Hamad Ameen ³

¹ College of Administration and Economics Salahaddin University- Erbil, Erbil, Iraq

² Central Education Directorate/Ministry of Education/Kurdistan Regional Government, Erbil, Iraq

³ Erbil Technical Administrative College-Erbil Polytechnic University, Erbil, Iraq

hoshmand.ibrahim@su.edu.krd ¹

hassanandeky@gmail.com ²

[samam.hamadameen@epu.edu.iq](mailto:saman.hamadameen@epu.edu.iq) ³

Abstract: This study aims to determine the impact of human resource management on the educational performance of teachers in public schools in Erbil. Human resource management serves as the independent variable through three dimensions: training and development, performance evaluation, and recruitment and selection. Educational performance serves as the dependent variable through three dimensions: quantity and quality of effort exerted, teacher job satisfaction, and reliability. The study relied on a descriptive analytical approach by collecting and analyzing the opinions of a sample of teachers in public schools. The variables were described, and the relationships and impact between them were analyzed. The field of study consisted of public schools in Erbil city center, and the study sample consisted of (392) respondents out of a total of (110) teachers. The hypotheses were tested by applying statistical methods using the computer program (SPSS V.24). The study reached a set of key conclusions, including a positive and significant impact of human resource management on improving educational performance in Erbil schools. The study also recommended a set of recommendations, including the need for teachers to adopt the latest teaching strategies and educational technologies to enhance educational performance.

Keywords: Organizational Culture, Human Resource Management, Educational Performance, Government Schools, Teachers.

أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء التعليمي
دراسة تحليلية لآراء عينة من المعلمين في مدارس الحكومية في مدينة أربيل

م.د. هوشمند رفيق ابراهيم^١ ، الباحث: حسن حمد عبدالله^٢ ، م.د. سامان صدقى حمد امين^٣

^١ كلية إدارة ولاقتصاد- قسم إدارة التسويق- جامعة صالح الدين-أربيل، أربيل، العراق

^٢ مديرية التربية المركزية/ وزارة التربية/ حكومة اقليم كورستان-العراق، أربيل، العراق

^٣ كلية التقنية الادارية أربيل-قسم التسويق واللغات الدولية-جامعة بوليتكنك أربيل، أربيل، العراق

المستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء التعليمي لدى المعلمين في مدارس الحكومية في مدينة أربيل، تمثل إدارة الموارد البشرية كالمتغير المستقل وذلك من خلال ثلاثة ابعاد وهي (التدريب والتطوير، تقييم الأداء، استقطاب واختيار)، الأداء التعليمي كالمتغير التابع من خلال ثلاثة ابعاد وهي (كمية ونوعية الجهد المبذول، الرضا الوظيفي للمعلمين، الاعتمادية). اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي من خلال جمع وتحليل آراء عينة من المعلمين المدارس الحكومية، حيث تم وصف المتغيرات، وكذلك تم تحليل العلاقات والأثر بين المتغيرات، تمثل ميدان الدراسة من المدارس الحكومية مركز مدينة أربيل ويكون عينة الدراسة من (٣٩٢) المستجيب من مجموع الكلي (١١٠) من المعلمين. تم اختبار الفرضيات من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS V.24). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها وجود تأثير إيجابي ومحظى لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التعليمي في مدارس مدينة أربيل. وأوصت الدراسة مجموعة من التوصيات ضرورة على المعلمين تبني أحدث استراتيجيات التدريس والتقييمات التعليمية لتعزيز الأداء التعليمي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، الأداء التعليمي، مدارس الحكومية، المعلمين.

Corresponding Author: E-mail: hoshmand.ibrahim@su.edu.krd

المقدمة

تعدّ يُعد القطاع التعليمي حجر الزاوية في بناء المجتمعات وتقدمها، حيث إنّه المصدر الرئيسي لإعداد الأجيال القادمة وتزويدها بالمعرفة والمهارات الالازمة لمواكبة التغيرات المتسارعة في عالم اليوم. ويشكّل الأداء التعليمي الفعال مؤشراً حيوياً على جودة المخرجات التعليمية وقدرة النظام التعليمي على تحقيق أهدافه المرجوة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية كعنصر محوري في تعزيز هذا الأداء، إذ إنّ المعلم هو المورد الأهم في العملية التعليمية، واستثماره الأمثل يضمن جودة التعليم وفعاليته.

يُعرّف الأداء التعليمي بأنه مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها المعلمون لتقديم محتوى تعليمي ذي جودة عالية، بهدف تحقيق أهداف المنهج الدراسي وتنمية قدرات الطالب. ويتأثر هذا الأداء بشكل مباشر بجموعة واسعة من العوامل، من أبرزها كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. فمن خلال ممارسات مثل الاستقطاب والاختيار الصحيح للمعلمين، التدريب والتطوير المستمر لمهاراتهم، نظام تقييم الأداء العادل، وتقديم الحواجز والمكافآت المناسبة، يمكن للمؤسسات التعليمية أن تخلق بيئة عمل محفزة تشجع المعلمين على بذل أقصى جهودهم وتحسين أدائهم باستمرار. تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية وضرورة أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء التعليمي لدى المعلمين المدارس الحكومية في مدينة أربيل بإقليم كورستان-العراق.

المبحث الأول: الاطار العام للبحث ومنهجيته:

يستعرض هذا البحث الاطار العام للبحث ومنهجيته والادوات الاحصائية المعتمدة لتحليل البيانات واختبارات الفرضيات ومجتمع البحث وعينته وعلى النحو الآتي:

أولاًً: مشكلة البحث

نظرًا على الرغم من الأهمية المتزايدة للادارة الموارد البشرية، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه تحديات في تطبيقه بفعالية، مما يؤثر على جودة ادائها التعليمي. تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) على الأداء التعليمي في المدارس الحكومية بمدينة أربيل؟ ويتفرع من هذا السؤال أسئلة الآتية:

- ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية بمدينة أربيل من وجهة نظر المعلمين؟
- ما هو مستوى الأداء التعليمي لمعلمين المدارس الحكومية في مدينة أربيل؟
- ما هي العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التعليمي لدى معلمين في المدارس الحكومية في مدينة أربيل؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المعلمين حول تأثير إدارة الموارد البشرية، تعزى إلى متغيرات ديمografية (الجنس، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

ثانياً: هدف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحليل العلاقة النظرية والتطبيقية بين ادارة الموارد البشرية والاداء التعليمي.
٢. تحليل أثر كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التعليمي.
٣. فهم آراء المعلمين كعينة دراسة حول كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على عملهم وأدائهم، مما يضيف بُعداً واقعياً للبحث.
٤. تحليل أثر الأبعاد المختلفة لإدارة الموارد البشرية على الأداء التعليمي لمعلمين، بهدف تحديد أي الجانب الثقافي للموارد البشرية تؤثر إيجاباً أو سلباً على أدائهم التعليمي.

٥. تقديم توصيات عملية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمدراء في المدارس، بهدف تحسين أداء المعلمين ورفع مستوى التعليم بشكل عام، بناءً على النتائج التي يتم التوصل إليها.

ثالثاً: فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث كما يلي:

الفرضية الأولى: الفرضية العدمية(H0) : لا توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين(ادارة الموارد البشرية والأداء التعليمي) عند مستوى معنوي (٠,٠٥)

الفرضية البديلة (H1): لا توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين (ادارة الموارد البشرية والأداء التعليمي) عند مستوى معنوي (٠,٠٥)

الفرضية الثانية: الفرضية العدمية: (H0) لا توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد (ادارة الموارد البشرية والأداء التعليمي) عند مستوى معنوي (٠,٠٥)

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد (ادارة الموارد البشرية والأداء التعليمي) عند مستوى معنوي (٠,٠٥)

الفرضية الثالثة: الفرضية العدمية: (H0) لا تؤثر (ادارة الموارد البشرية) تأثيراً ايجابياً معنوياً في (الأداء التعليمي) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).

الفرضية البديلة (H1): تؤثر (ادارة الموارد البشرية) تأثيراً ايجابياً معنوياً في (الأداء التعليمي) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).

الفرضية الرابعة: الفرضية العدمية: (H0) لا تؤثر ابعاد (ادارة الموارد البشرية) تأثيرا ايجابياً معنوياً في (الأداء التعليمي) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).

الفرضية البديلة (H1): تؤثر ابعاد (ادارة الموارد البشرية) تأثيراً ايجابياً معنوياً في (الأداء التعليمي) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).

رابعاً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من دراسة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الإداري لدى مديري المدارس ضمن مدارس الخاصة في مدينة اربيل إقليم كورستان- العراق. يعد البحث إضافة نوعية تسهم في اثراء المعرفة للباحثين الآخرين في مجال الثقافة التنظيمية والأداء الإداري..

- **الأهمية العلمية:** تساهم في إثراء الأدب النظري حول إدارة الموارد البشرية في القطاع التعليمي.

- **الأهمية النظرية:** تُساهم الدراسة الحالية في التأثير النظري لفهم اثر ادارة الموارد البشرية على الاداء التعليمي مع التركيز على المدارس الحكومية في مدينة اربيل إقليم كورستان- العراق. وكذلك تهدف الدراسة الى إثراء المكتبات العراقية والكورستانية والعربية بدراسات إضافية اثر ادارة الموارد البشرية على الاداء التعليمي لدى المعلمين على المدارس الحكومية في مدينة اربيل إقليم كورستان- العراق.

- **الأهمية العملية:** توفر توصيات قابلة للتطبيق لصناع القرار في وزارة التربية والتعليم لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى رفع جودة التعليم.

خامساً: نطاق البحث:

حددت الدراسة بعدد المحددات الزمانية، والمكانية، والبشرية، والمعرفية وكما يلي:

- **النطاق الزمني:** الفترة التي سيتم فيها جمع البيانات وتحليلها لإنجاز هذه الدراسة ما بين (٢٠٢٥/٥/١) حتى (٢٠٢٥/٩/٢٣).

- **النطاق المكاني:** مدارس الحكومية في مدينة اربيل إقليم كورستان - العراق .

- **النطاق البشري :** عينة من المعلمين مدارس الحكومية في مدينة اربيل.

النطاق المعرفي (الموضوعي): اثر ادارة الموارد البشرية على الاداء التعليمي.

سادساً: منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهجين الوصفي والتحليلي بهدف قياس ادارة الموارد البشرية والأداء التعليمي.

- **الأساليب المستخدمة:** تحليل البيانات الكمية، باستخدام برامج مثل SPSS لتحليل الاستبيانات واختبار الفرضيات حسب جدول المورغان (Morgan, 1979;607)

- أدوات جمع البيانات: الاستبيانات، والمراجعات الأدبية.

- مجتمع البحث: المعلمين مدارس الحكومية في مدينة اربيل إقليم كورستان- العراق.

- عينة البحث: عينة عشوائية طبقية من المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة اربيل.

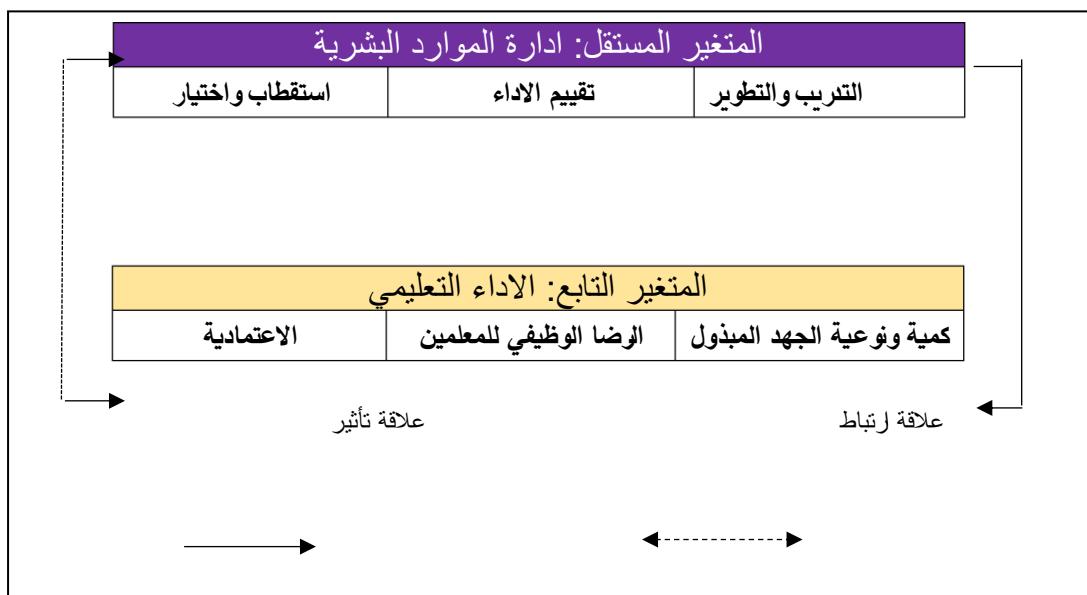
- حجم العينة: (392) مشارك من المعلمين مدارس الحكومية في مدينة اربيل من مجموع (13100) المعلم/ المعلمة.

سابعاً: مصادر البحث لجمع البيانات:

يتم جمع المعلومات والبيانات الازمة للبحث من المصادر الاولية والثانوية، و شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت). والمصادر المكتبية مدارس الحكومية في مدينة أربيل حوالي(13100) المعلمون والمعلمات من وزارة التربية / حكومة اقليم كورستان- العراق.

ثامناً: نموذج البحث

تم بناء نموذج افتراضي يوضح امكانية توفير بيئة مناسبة للمدارس الحكومية في مدينة اربيل اقليم كورستان- العراق، وذلك من خلال ثلاثة ابعاد ادارة الموارد البشرية وهي (التدريب والتطوير، تقييم الاداء، استقطاب و اختيار). وثلاثة ابعاد لاداء التعليمي وهي(كمية ونوعية الجهد المبذول، الرضا الوظيفي للمعلمين، الاعتمادية)، وبيان مدى تأثيرها بين متغيري البحث ويعبر عن مدى اتساقهما المتغير مع بيئة العمل في المدارس الحكومية كما هو موضح في الشكل رقم(1):



الشكل (١): نموذج البحث
المصدر: من اعداد الباحثين

تاسعاً: دراسات سابقة:

تم استخدام الدراسات التالية كدراسات سابقة، مع إعادة ترتيبها زمنياً:
١. عدد الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير ادارة الموارد البشرية:

الجدول (١): الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير ادارة الموارد البشرية

ت	الباحث/ الباحثة/ السنة	عنوان البحث	هدف الدراسة	أهم الاستنتاجات
1	حسين، 2022	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية	بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق جودة الخدمة التعليمية ضمن مجتمع البحث الذي تتمثل بالجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربيلا.	وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة التعليمية وهذا يشير الى أن المنظمات التعليمية المبحوثة ذات اهتمام كبير.
2	الفخراني، 2023	عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي: دراسة تقويمية	تحديد المشكلات التي تواجه عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي	وجود تضارب في المسؤولية والخصائص بين العديد من الوظائف، البطء في إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين، تدخل المحسوبية والواسطة في الاختيار والتعيين.
3	الجيبي، 2024	أثر التدريب في أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى وزارة - التربية والتعليم سلطنة عمان	التعرف على أثر التدريب في أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان	أن واقع تدريب الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى عالي، وأداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى عالي جدا.

<p>أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركات الدولية العاملة في جمهورية العراق.</p>	<p>تعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنشطة الشركات الدولية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في تلك الشركات العاملة في جمهورية العراق.</p>	<p>ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية وتأثيرها في الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في الشركات الدولية العاملة في جمهورية العراق.</p>
--	---	---

المصدر: اعداد الباحثين الاعتماد المصادر الاعلاه

٢. عدد دراسات السابقة المتعلقة بمتغير الاداء التعليمي:

الجدول (٢): دراسات السابقة المتعلقة بمتغير الاداء التعليمي

نوع البحوث	عنوان البحث	الباحث/ الباحثة	ت	السنة
أهم الاستنتاجات	هدف الدراسة			
إن التعليم بممارسة المهارة وليس تدريسها فقط يسهم في تحقيق سرعة التعلم وفعاليته.	معرفة واقع الاداء التعليمي الابداعي عند معلمي الصف الاول الابتدائي في ضوء معايير الجودة الشاملة.	واقع الاداء التعليمي الابداعي عند معلمي الصف الاول الابتدائي في ضوء معايير الجودة الشاملة.	شنان ولهميد،	1
مؤشرات التعليمية صانعي سياسات التعليمية، في تقويم اداء الطالب وتقييم اداء المؤسسة التعليمية.	عرض بعض المؤشرات التعليمية المستخدمة في تقويم الاداء التعليمي للمدرسة.	دور المؤشرات التعليمية في تقويم الأداء التعليمي للمدرسة	الحوت والسيد،	2
يتم تقييم تلك الجهود من خلال قياس أداء المعلمين أو قياس مستوى المخرجات التعليمية للمدرسة، بهدف عمل تغذية راجعة للمدرسة لمسعي قدماً نحو تحقيق الأهداف التعليمية المرحورة منها.	واقع الأداء التعليمي في المدرسة الثانوية بدولة الكويت من منظور التقارير والدراسات السابقة، ومعوقاته	متطلبات تحسين الأداء التعليمي للمدرسة الثانوية بدولة الكويت.	العنزي،	3
وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية ايجابية بين معايير التعليم والتعلم وتحقيق جودة الاداء التعليمي.	تحديد اختبار العلاقة بين المتغير المستقل، تأثير معايير التعليم والتعلم بأبعاده	تأثير التعليم والتعلم في تحقيق جودة الاداء التعليمي	كاظم،	4

المصدر: اعداد الباحثين الاعتماد المصادر الاعلاه

المبحث الثاني: الاطار النظري

اولاً: مفهوم ادارة الموارد البشرية:

هي احدى الوظائف الرئيسية للمؤسسة وتهتم بالخطيط والتنظيم، والتدريب، والمراقبة والتقييم لغرض تحقيق اهداف المؤسسة (البيهان، 2024، 146). وأشار (العياري، 2022، 19) بأنه في السنوات الأخيرة شهدت تغيراً ملحوظاً في مفهوم إدارة الأفراد كعلم وكممارسة على السواء، كما تغيرت أيضاً النظرة الحديثة في الفكر المعاصر عن تلك التي كانت سائدة في الماضي القريب، فبدلاً عن مسميات مثل: إدارة الأفراد، إدارة العاملين، أو شؤون العاملين أو المستخدمين، أصبح التعريف الأكثر حداثة والأكثر شيوعاً واستخداماً في كتابات كل علماء الإدارة تقريباً هو إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management) (HRM)

نعرف الباحثين إدارة الموارد البشرية في الأداء التعليمي هي مجموعة من الممارسات والوظائف الإدارية التي تهدف إلى توفير، تطوير، وتحفيز الكوادر البشرية (معلمين، إداريين، وغيرهم) داخل المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة. وتلخيصاً لما سبق، فإن تعزيز أداء التعليمي يعتمد على مدى الاهتمام والاعتماد على دور إدارة الموارد البشرية من خلال (التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الاستقطاب والاختيار، وتقييم أدائهم).

ثانياً: أهمية ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية

أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتبع من الآتي (الفخراني، 2023، 306)

- أنها تدير أهم أصل من أصول المنشأة وهو المورد البشري، فبالرغم من أهمية العوامل الفنية كدالة في الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أن تلك العوامل- مهما بلغت من الدقة والكفاءة- لا يمكن أن تؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية بدون وجود عوامل إنسانية قادرة على العمل ورغبة في العمل، وبالرغم من عدم ظهور رأس المال البشري بالميزانية إلا أن له تأثيراً بالغاً على إدارة المنشأة وتحقيق أهدافها.

- وفقاً لمفهوم النظم تعتبر إدارة الموارد البشرية نظاماً فرعياً من النظام الكلي وهو المنظمة، وتحقيق النظام الفرعى لأهدافه، يساهم في تحقيق أهداف النظام الكلى. فمثلاً قيام إدارة الموارد البشرية بوظيفة الاختيار بكفاءة يؤدى إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبالتالي كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية وتحقيقها لأهدافها، ومن ثم كفاءة أداء المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

- تعتبر الموارد البشرية مدخلًا للميزة التنافسية، ويقصد بالميزة التنافسية: عنصر أو عناصر تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت، وقد ينبع ذلك من السعر والجودة على أنها عناصر للميزة التنافسية، ولكن حالياً بدأ النظر للعنصر البشري كمدخل للميزة التنافسية.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

ويمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي (الخالدي ، والآخرون، 2023، 78):

١. قوى عمل متاجنة: ويقوم التجانس هنا على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة.
٢. قوة عمل منتجة: أي أنها تستطيع أن تحقق الإنتاج والخدمة المطلوبة وفق المعايير المحددة سلفاً، كما ونوعاً وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.
٣. قوة عمل فعالة: أي ما يتم إنجازه يتم بأحسن الطرق وبأقل التكاليف وفي أقصر وقت.
٤. قوة عمل مستقرة: أن ازدياد حركة دوران العمل تؤثر بشكل على إنتاجية المنظمة وفعاليتها وكلما أمكن تخفيض نسبة دوران العمل والغياب كلما ساهم ذلك في قوى المنظمة وفعاليتها.
٥. التعامل مع الازمات والمواقف الصحيحة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد ضمناً لأن تتفق هذه الأشیاء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها.
٦. ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلث بإسناد المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يواكب خصائصهم
٧. ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر من خلال جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة مع نطualات الأفراد وخصائصهم المتغيرة.
٨. تحقيق الانتفاء والولاء: أن تحقيق هدف المنظمة في كفاءة انتاجية عالية لا يمكن أن يتم دون ضمان رفاهية العاملين واستقرارهم وضمان مستقبلهم الوظيفي وكلما حرصت المنظمة على إرضاء الموظفين وخاصة الأكفاء منهم فإن ذلك سيؤدي إلى الشعور بالانتفاء والولاء للمنظمة.

رابعاً: أبعاد إدارة الموارد البشرية:

١. التدريب والتطوير: تبني برامج تدريبية تهدف إلى تطوير العنصر البشري بموجب دراسة واقع المنظمة، وحاجاتها الفعلية والاحتياجات الفرعية للعاملين، والتطوير هو عملية لزيادة المعرفة والمهارات والقدرات القوت العاملة القادرة على العمل في بع المجالات بغية رفع مستوى كفاءتها الإنتاجية لأقصى حد ممكن (هزاوي، 2023، 11)
٢. تقييم الأداء: إن تقييم أداء الفرد في مختلف البيانات التعليمية والمهنية يعتبر من العمليات المهمة جداً والضرورية في أن واحد ذلك أن تحليل الأداء إلى جزئيات وتقييمها وتحديد درجة الكفاءة الحالية والمتوترة لديه يعتبر أساساً فعالاً وترشيداً محكماً لتقييم الأنماط والمستويات، في ظل الوقوف على مجموعة نقاط القوة، الضعف والعمل على إزالتها وبالتالي العمل على تحسين التحسين والتقويم في الوقت المناسب(العزى، 2021، 25)

٣. استقطاب و اختيار: هي عمليات المنظمة لتصفية، وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة للشخص الذي تتوافق فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة، ويتم الاختيار طبقاً لمعايير تطبقها المنظمة، مستخدمة مصادرها الداخلية والخارجية، وهي خاصة متعددة، لتضييف التخصص الفردي، والمحدد للفرد، وإمكانية التكيف مع الحاجات والمتطلبات الوظيفية، والتعامل معها قدر الامكان بما يستحجبه، ويميله الموقف (هزاوي، 2023، 14)

خامساً: مفهوم الأداء التعليمي:

- عملية عقلية ينتج عنها التدريس بطرائق جديدة او تطوير طرائق قائمة، فالدرس اذا استخدم اسلوباً او تقنية جديدة تسهم في تغيير قدرات المتعلمين الابداعية يكون المدرس عنده مدرساً مبدعاً (شنان ولهيمن، 2020، 68)
- ذلك الجهد الذي يقوم به المسؤولون، من مديرين ومعلمين وإداريين، سواء في إدارة المدرسة، أو تنظيمها في المجال الإداري أو الأكاديمي، وفي كل ما يتعلق بتطوير وتحسين بنية المدرسة وأداء مهام العاملين بها من أجل تحقيق أهدافها(العنزي، 2024، 600)
- يعرف الباحثين الأداء التعليمي هو مجموعة السلوكيات والمهارات التي يظهرها المعلم أثناء عملية التدريس بهدف تحقيق الأهداف التعليمية. لا يقتصر الأداء التعليمي على المعلم فقط، بل يمكن أن يشمل أيضاً أداء المتعلم وكيفية تعامله مع المواد الدراسية والمواقف التعليمية.

سادساً: أهداف الأداء التعليمي

- يمكن تحديد أهداف الأداء التعليمي فيما يلي: (العنزي، 2024، 603)
١. تطوير قدرات الطلاب المختلفة، وبناء الشخصية المتكاملة لهم.
 ٢. تدعيم الروابط بين المدرسة ومؤسسات المجتمع، وتدريبهم على العمل الجماعي، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية مؤيدة لقبول التغيير والعمل في فريق.
 ٣. تطوير الأداء بنظرة مستقبلية، وتشخيص المشكلات التي تعيق الأداء التعليمي، وتحديد الاحتياجات التدريبية لهيئة العمل بالمدرسة، وبناء خطط لتنميته المهنيّة وغير ذلك مما تسعى إليه مجتمعات التعلم المهنيّة.

٤. الدفع إلى بذل جهد إضافي من جانب الإداريين والمعلمين يتمثل في العمل لفترة أطول وبجدية أكثر.
٥. حث المدارس على اتخاذ خيارات أفضل بخصوص تعيين وتدريب وفصل المعلمين، مما قد يؤدي إلى تغيير مجموعة من الأفراد في وظائف التعليم.
٦. حث المدارس والمعلمين على اتخاذ خيارات أفضل للمناهج الدراسية، لا سيما من خلال إيلاء المزيد من الاهتمام لأدبيات البحث.
٧. تزويد الوالدين وأفراد المجتمع بمعلومات تسمح لهم بممارسة الضغط بشكل أفضل على المدارس ذات الأداء الضعيف، سواء من خلال سلوكهم الانتخابي أو اختياراتهم للمدارس داخل النظام الحكومي في السياق الذي يسمح بهذه الاختيارات، أو ترك النظام العام تماماً والتوجه إما للمدارس الخاصة أو التعليم المنزلي.

سابعاً: عوامل تؤثر على الأداء التعليمي

أشار (كاظم، 2024، 34) عوامل تؤثر على الأداء التعليمي كما يلي:

١. المناهج الدراسية والتي تشمل مجموع الخبرات المخططة التي توفرها المدرسة لمساعدة طلابها على تحقيق النجاحات العلمية بأفضل صورة سواء خارج المدرسة أو داخلاً.
٢. طرائق التدريس وتشمل ما يتبعه المعلمون من خطوات متسلسلة متتالية ومتراقبة لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف لعملية محددة مسبقاً.
٣. بيئة التعلم وتشمل الأفكار والممارسات العلمية التي تتضمن المدخلات والعمليات والإجراءات الضرورية لخلق موقف يمكن أن يحدث فيها التعليم والتعلم بفاعلية.

ثامناً: أبعاد الأداء التعليمي:

١. كمية ونوعية الجهد المبذول: يعني بها مستوى الدقة والجودة وكذا درجة مطابقة الجهد لمواصفات وخصائص نوعية محددة، بحيث نجد في بعض الأعمال المنجزة يتم التركيز على نوعية الجهد، جودته. ويندرج تحت المعيار النوعي والكمي للجهد العديد من المقاييس التي تحدد مدى تطابق المنتوج لمجموعة المواصفات، بمعنى العمل على عدم تضمن المنتوج لعيوب أو أخطاء تؤثر على تسويقه ومصداقية الشركة المنتجة له(العزى، 2021:25).
٢. الرضا الوظيفي للمعلمين: الرضا الوظيفي للمعلم / المعلمة هو مقياس لمدى سعادته وتوافقه النفسي مع وظيفته، وهو مؤشر حيوي لنجاح العملية التعليمية ككل (الخالدي والآخرون، 2023:96).
٣. الاعتمادية: التركيز على حل المشكلات والوفاء بالالتزامات والوعود والتوقعات وقدرة المدرسة على تقديم الخدمة التعليمية بالجودة الموعودة من الدقة والتميز (كاظم، 2024، 9)،

الإحصاء الوصفي واختبارات جودة البيانات

لتتحقق أهداف هذه الدراسة جرى توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية، حيث استُخدم مقياس ليكريت الخامس لقياس اتجاهات وأراء المشاركيين، كما تم تطبيق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل البيانات بشكل وصفي. كذلك تم اعتماد اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من موثوقية أداة الاستبيان، إضافة إلى الاستعانة بمعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لدراسة طبيعة العلاقات بين المتغيرات محل البحث.

أولاً: اختبار الثبات الداخلي للإستبيانة (الإتساق):

يمثل قياس الثبات عنصراً أساسياً لضمان مصداقية النتائج المستخلصة من أي دراسة تعتمد على الاستبيانات، إذ يعكس الثبات قدرة أداة البحث على إنتاج نتائج متسقة ومستقرة عند تكرار تطبيقها على نفس العينة في ظروف مماثلة. ومن بين الأدوات الإحصائية المستخدمة لتقدير الثبات، يبرز معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) كأحد أهم مؤشرات الاتساق الداخلي، حيث تتراوح قيمه بين ٠ .١ ، وتشير القيم الأقل من ٠ .٦٠ إلى ضعف الاتساق الداخلي، فيما تعكس القيم بين ٠ .٦٠ و ٠ .٨٠ مستوى مقبول إلى جيد من الثبات، بينما تدل القيم الأعلى من ٠ .٨٠ على ثبات ممتاز واعتمادية عالية للمقياس، أما القيمة ١ فتمثل الثبات الكامل للمقياس كما وأشار كرونباخ (1951).

للتقييم كفاءة أداة البحث المستخدمة في هذه الدراسة، تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد الدراسة على حدة، إضافة إلى معامل الثبات الكلي للإتسابين. وقد عُرضت هذه النتائج بشكل مفصل في الجدول(2)، موضحة قيمة المعامل لكل متغير وعدد الفقرات المكونة له. وتعد هذه العملية خطوة مهمة لضمان صلاحية الاستبيان للاستخدام، والتأكد من أن جميع فقراته تقيس المفاهيم المستهدفة بدقة واتساق.

جدول (٢): اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الإتسابانة

عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	فقرات الإتسابانة	
		ابعاد الادارة الموارد البشرية	
4	0.861		تدريب وتطوير
4	0.792		تقييم الاداء
4	0.716		الاستقطاب والاختيار

ابعاد الاداء التعليمي		
4	0.723	كمية ونوعية الجهد المبذول
4	0.742	الرضا الوظيفي للمعلمين
4	0.704	الاعتمادية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

يوضح جدول (2) نتائج اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة، حيث تُظهر القيم أن جميع أبعاد الاستبانة تتمتع بمستوى جيد من الموثوقية. فقد سجل بُعد التدريب والتطوير أعلى قيمة (٠.٨٦١)، تليه تقييم الأداء (٠.٧٩٢) والاستقطاب والاختبار (٠.٧١٦)، ما يدل على ثبات عالي لأبعاد إدارة الموارد البشرية. أما بالنسبة لأبعاد الأداء التعليمي، فقد جاءت القيم أيضًا مقبولة، حيث سجل كمية ونوعية الجهد المبذول ٠.٧٢٣، والرضا الوظيفي للمعلمين ٠.٧٤٢، والاعتمادية ٠.٧٠٤، مما يشير إلى أن جميع أبعاد الأداء التعليمي ثابتة وموثوقة للاستخدام في التحليل الإحصائي للدراسة.

ثانياً: الوصف الإحصائي للخصائص الشخصية:

يمكن تمثيل الخصائص الشخصية للمبحوثين الذين شملهم الاستطلاع كما يلي:

الجدول (٣): التوزيع التكراري حسب الجنس

الفئات العمر	النكرار	النسبة
ذكر	126	34.9
انثى	235	65.1
المجموع	361	100.0

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

يشير جدول (3) إلى أن غالبية أفراد العينة من المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة أربيل هن من الإناث، إذ بلغت نسبتهم ٦٥,١٪ وبعده ٢٣٥ معلمة، بينما شكل الذكور نسبة ٣٤,٩٪ بعدد ١٢٦ معلماً، مما يعكس هيمنة العنصر النسوي في الكادر التعليمي ضمن هذه العينة البحثية.

الجدول (٤): التوزيع التكراري حسب الفئات العمر

الفئات العمر	النكرار	النسبة
أقل من ٣٠ سنة	13	3.6
٣٠-٤٠ سنة	68	18.8
٤١-٥٠ سنة	186	51.5
أكثر من ٥٠ سنة	94	26.0
المجموع	361	100.0

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

يوضح جدول (4) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً بين المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة أربيل هي فئة ٤٠-٥٠ سنة بنسبة ٥١,٥٪ وبعد ١٨٦ معلماً، تليها فئة أكثر من ٥٠ سنة بنسبة ٢٦,٠٪ وعدد ٩٤ معلماً، ثم فئة ٣٠-٤٠ سنة بنسبة ١٨,٨٪ وعدد ٦٨ معلماً، في حين كانت الفئة الأقل هي أقل من ٣٠ سنة بنسبة ٣,٦٪ وعدد ١٣ معلماً، مما يشير إلى أن أغلبية الكادر التعليمي من الفئات العمرية المتوسطة فما فوق، وهو ما يعكس خبرة عملية طويلة لدى معظم أفراد العينة.

الجدول (٥): التوزيع التكراري حسب تحصيل العلمي

الفئات المؤهل العلمي	النكرار	النسبة
دبلوم	79	21.9
بكالوريوس	256	70.9
دبلوم العالي	7	1.9
ماجستير	15	4.2
دكتوراه	4	1.1
المجموع	361	100.0

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

يبين جدول (5) أن الغالبية العظمى من المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة أربيل يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة ٧٠,٩٪ وبعد ٢٥٦ معلماً، تليها فئة الدبلوم بنسبة ٢١,٩٪ وبعد ٧٩ معلماً، بينما يشكل الحاصلون على الماجستير نسبة ٤,٢٪ (١٥).

معلمًا) والحاصلون على الدبلوم العالي نسبة ١١.٩٪ (٧ معلمين)، في حين جاءت نسبة حملة الدكتوراه الأقل بواقع ١.١٪ (٤ معلمين)، مما يدل على أن المستوى الأكاديمي السائد بين أفراد العينة هو البكالوريوس، مع فلة من أصحاب المؤهلات العليا.

الجدول (٦): التوزيع التكراري حسب سنوات الخبرة

الفئات المؤهل العلمي	النسبة	التكرار
أقل من ٥ سنوات	3.6	13
٥-١٠ سنوات	3.3	12
١١-١٥ سنوات	10.5	38
١٦-٢٠ سنوات	25.5	92
٢١-٢٥ سنوات	25.5	92
أكثر من ٢٥ سنوات	31.6	114
المجموع	100.0	361

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

يوضح جدول (٦) أن معظم المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة أربيل يمتلكون خبرة طويلة في مجال التعليم، حيث تمثل الفئة ذات الخبرة أكثر من ٢٥ سنة النسبة الأكبر بواقع ٣١.٦٪ وبعده ١١٤ معلماً، تليها فئتا ٢٠-٢١ سنة و ٢٥-٢١ سنة بنسبة متساوية بلغت ٢٥.٥٪ لكل منهما (٩٢ معلماً لكل فئة)، ثم فئة ١٥-١١ سنة بنسبة ١٠.٥٪ وعدد ٣٨ معلماً، بينما تشكل الفتتان الأقل خبرة (أقل من ٥ سنوات و ٥-١٠ سنوات) النسبة الأدنى بواقع ٣.٦٪ و ٣.٣٪ على التوالي، وهو ما يعكس أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متقدمة في مجال التدريس.

الجدول (٧): التوزيع التكراري حسب المرحلة التعليمية التي تدرسها

الفئات المؤهل العلمي	النسبة	التكرار
ابتدائية	27.7	100
متوسطة	30.2	109
إعدادية	40.2	145
إعدادية المهنية	1.9	7
المجموع	100.0	361

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

يبين جدول (٧) أن أكبر نسبة من المعلمين في العينة يدرسون في المرحلة الإعدادية بنسبة ٤٠.٢٪ وبعده ١٤٥ معلماً، تليها المرحلة المتوسطة بنسبة ٣٠.٢٪ وعدد ١٠٩ معلمين، ثم المرحلة الابتدائية بنسبة ٢٧.٧٪ وعدد ١٠٠ معلم، في حين جاءت المرحلة الإعدادية المهنية في المرتبة الأخيرة بنسبة ١.٩٪ وعدد ٧ معلمين، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يعملون في المراحل الدراسية العليا، وخاصة الإعدادية.

3.3.تحليل محاور وفرضيات الدراسة:

قدم البحث دراسة تحليلية شاملة لمحاور الدراسة بهدف استكشاف واقعها داخل مجتمع البحث المستهدف. وفيما يلي عرض مفصل للنتائج، يوضح طبيعة المحاور الأساسية والفرضيات التي قامت عليها الدراسة، وبين مدى ملاءمتها للمجتمع المدروس والعلاقات القائمة بينها. سيتم في العرض التالي تقديم أهم المؤشرات الإحصائية والتحليلية المستخلصة، والتي تعكس صورة دقيقة للظاهرة قيد الدراسة، إلى جانب تقييم صحة الفرضيات الموضوعة مسبقاً وتفسير النتائج المتحصل عليها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع.

الفرضية الأولى: الفرضية العدمية(H0) : لا توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين(ادارة الموارد البشرية والأداء التعليمي) عند مستوى معنوي (٠.٠٥)

الفرضية البديلة(H1): توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين (ادارة الموارد البشرية والأداء التعليمي) عند مستوى معنوي (٠.٠٥)

يوضح جدول (٨) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية والأداء التعليمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٥٧٠) وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة القوية بين المتغيرين، كما أن قيمة الدالة (p=0.000) أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥)، مما يعني رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة(H1) ، أي أن هناك علاقة ارتباط طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والأداء التعليمي في مدارس مدينة أربيل.

الجدول (٨): معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين

الاداء التعليمي	ادارة الموارد البشرية	المتغيرات
.570**	1	معامل ارتباط بيرسون
0.000		قيمة-p
1	.570**	معامل ارتباط بيرسون
0.000		قيمة-p

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

الفرضية الثانية: الفرضية العدمية: (H0) لا توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد (ادارة الموارد البشرية والأداء التعليمي) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد (ادارة الموارد البشرية والأداء التعليمي) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).

يبين جدول (٩) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وأبعاد الأداء التعليمي، إذ يظهر أن جميع العلاقات الارتباطية موجبة ومحبطة عند مستوى دالة (٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة الارتباط بين بُعد التدريب والتطوير مع بُعد كمية ونوعية الجهد المبذول (٢٧٩,٠٠)، وبين بُعد تقييم الأداء مع بُعد الرضا الوظيفي للمعلمين (٢٥٢,٠٠)، في حين سجلت أعلى قيمة ارتباط بين بُعد الاستقطاب والاختبار مع بُعد الاعتمادية (٥٨١,٠٠)، وجميع قيم (p) بلغت (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٥). وهذا يدل على رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، أي وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وأبعاد الأداء التعليمي في مدارس مدينة أربيل.

الجدول (٩): معامل ارتباط بيرسون بين الابعاد المتغيرين

قيمة-p	معامل ارتباط بيرسون	ارتباط بين المتغيرين
0.000	0.279	تدريب والتطوير - كمية ونوعية الجهد المبذول
٠٠٠.٠	0.252	تقييم الاداء- الرضا الوظيفي للمعلمين
0.000	٠,٥٨١	الاستقطاب والاختبار – الاعتمادية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

الفرضية الثالثة: الفرضية العدمية: (H0) لا تؤثر (ادارة الموارد البشرية) تأثيراً ايجابياً معنوياً في (الأداء التعليمي) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).

الفرضية البديلة (H1): تؤثر (ادارة الموارد البشرية) تأثيراً ايجابياً معنوياً في (الأداء التعليمي) عند مستوى معنوي (٠,٠٥). يوضح جدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء التعليمي، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية) بلغت (٣٦٩,٠٠) وهي موجبة، مع قيمة (t) (تساوي (١٤٥,١٣)) ودالة إحصائية (p=0.000) أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، كما بلغت قيمة اختبار (F) (١٧٢.٨٠٣) مع دالة (p=0.000) ومعامل التحديد (R²) (0.325)، مما يعني أن إدارة الموارد البشرية تفسر نحو ٣٢,٥٪ من التغيير في الأداء التعليمي. وبناءً على ذلك رُفض الفرضية العدمية (H0) وُقبلت الفرضية البديلة (H1)، مما يؤكّد وجود تأثير إيجابي ومحبطة لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التعليمي في مدارس مدينة أربيل.

الجدول (١٠): نماذج تأثير متغير مستقل على متغير تابع

المتغير التابع: الاداء التعليمي	معامل التحديد	قيم-t	قيم-p	F	قيمة-p	معامل الانحدار
القيمة الثابتة	0.325	2.855	0.000	172.803	٠,٠٠٠	٣٦٩,٠٠

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

الفرضية الرابعة: الفرضية العدمية: (H0) لا تؤثر ابعاد (ادارة الموارد البشرية) تأثيراً ايجابياً معنوياً في (الأداء التعليمي) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).

الفرضية البديلة (H1): لتؤثر ابعاد (ادارة الموارد البشرية) تأثيراً ايجابياً معنوياً في (الأداء التعليمي) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).

يوضح جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أبعاد إدارة الموارد البشرية في الأداء التعليمي، حيث تبين أن جميع الأبعاد الثلاثة تمارس تأثيراً ايجابياً معنوياً عند مستوى دالة (٠,٠٥)، فقد بلغ معامل الانحدار لبعد التدريب والتطوير (0.215) مع قيمة (t=9.021) ودالة (p=0.000) ومعامل التحديد (R²) (0.185)، بينما سجل بُعد تقييم الأداء معامل انحدار (٠,٢٥٥) مع قيمة (t=10.260) ودالة (p=0.000) ومعامل التحديد (R²) (0.227)، أما بُعد الاستقطاب والاختبار فقد حقق أعلى تأثير بمعامل انحدار (٣,٣٠) وقيمة (t=11.591) ودالة (p=0.000) ومعامل التحديد (R²) (0.272)، وتشير جميع اختبارات (F) إلى دالة إحصائية قوية (p=0.000) وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، أي أن أبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الاستقطاب والاختبار) تؤثر بشكل إيجابي ومحبطة في تحسين الأداء التعليمي في مدارس مدينة أربيل.

الجدول (١١): نماذج تأثير ابعاد متغير مستقل على متغير تابع

المتغير التابع: الأداء التعليمي	معاملات الانحدار	قيم-t	قيم-p	F	قيمة-p	معامل التحديد
القيمة الثابتة	٣,٣٥٧	٣٨,٢٣٧	٠.٠٠٠	٨١,٣٧٣	٠,٠٠٠	٠,١٨٥
التدريب والتطوير من متغير المستقل	٠,٢١٥	٩,٠٢١	٠,٠٠٠			
القيمة الثابتة	٣,٢٢٨	٣٥,٨٨٥	٠.٠٠٠	١٠٥,٢٦٥	٠,٠٠٠	٠,٢٢٧
تقييم الأداء من متغير المستقل	٠,٢٥٥	١٠,٢٦٠	٠,٠٠٠			
القيمة الثابتة	٣,١٣٥	٣٥,٧١٤	٠.٠٠٠	١٣٤,٣٤٣	٠,٠٠٠	٠,٢٧٢
استقطاب والاختيار من متغير المستقل	٠,٣٠٣	١١,٥٩١				

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١. إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بتوفير الكفاءات وتنميتها وتحفيزها لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.
٢. الأداء التعليمي هو سلوكيات ومهارات المعلم التي يُظهرها خلال عملية التدريس لتحقيق الأهداف التعليمية.
٣. أظهرت النتائج أن هيمنة العنصر النسوي في الكادر التعليمي مرتفع ضمن هذه العينة البحثية.
٤. أظهرت النتائج أن أغلبية الكادر التعليمي من الفئات العمرية المتوسطة فما فوق، وهو ما يعكس خبرة عملية طويلة لدى معظم أفراد العينة.
٥. أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يعملون في المراحل الدراسية العليا، وخاصة الإعدادية.
٦. أظهرت النتائج أن وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وأبعاد الأداء التعليمي في مدارس مدينة أربيل.
٧. أظهرت النتائج أن وجود تأثير إيجابي ومحظى لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التعليمي في مدارس مدينة أربيل.
٨. أظهرت النتائج أن أبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الاستقطاب والاختيار) تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي في تحسين الأداء التعليمي في مدارس مدينة أربيل.

التوصيات

بناءً على النتائج المستحصلة في الدراسة، نقدم هذه التوصيات كما يلي:

١. ضرورة ان تخصيص ميزانية كافية لتمكين المدارس من توظيف وتدريب الكوادر التعليمية والإدارية المؤهلة.
٢. ضرورة ان إنشاء نظام حواجز ومكافآت يستند إلى الأداء والجهد المبذول من قبل المعلمين، مما يزيد من تحفيزهم ودفعهم.
٣. ضرورة توفير البيئة المناسبة تقدم حواجز وتسهيلات للمعلمين للالتحاق بالبرامج التربوية والدورات التطويرية.
٤. ضرورة على المعلمين السعي لتطوير مهاراتهم بشكل مستمر من خلال الدورات التربوية والورش.
٥. ينبغي على المعلمين أن يشاركونا بفاعلية في اللجان والفرق التي تُعنى بتحسين الأداء التعليمي.
٦. ضرورة على المعلمين تبني أحدث استراتيجيات التدريس والتقنيات التعليمية لتعزيز الأداء التعليمي.
٧. ضرورة على إدارات المدارس تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التخطيط للتوظيف، وتوفير التدريب المستمر.
٨. من الضروري أن توفر المدارس بيئه عمل داعمة تشجع على الابتكار وتُقدر جهود المعلمين.
٩. ضرورة على المدارس أن تقيّم أداء المعلمين بانتظام لتقديم التغذية الراجعة، وتحديد نقاط القوة والضعف.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

- ١- الجنبي، منصور بن عبدالله بن سالم، (٢٠٢٤)، أثر التدريب في أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى وزارة - التربية والتعليم سلطنة عمان، مجلة الآداب، للدراسات النفسية والتربوية، كلية الآداب، جامعة ذمار، المجلد (٦)، العدد (١)، ص ٢٤٤-٢٧٩
- ٢- الحوت، محمد الصبرى، والسيد، السيد علي، (٢٠٢٠)، دور المؤشرات التعليمية في تقويم الأداء التعليمي للمدرسة، مجلة كلية التربية بالزقازيق، جامعة الزقازيق - كلية التربية، العدد (٦٤)، ص ١-٢٢
- ٣- الخالدي، بندر بن خالد، وشمسى، محمد انس، وغوش، ايبيجت، (٢٠٢٣)، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير اداء العاملين ورضاهem الوظيفي في المنظمة (دراسة ميدانية شركة الفهد)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (٤)، العدد (٣٩)، ص ٧٣-١٠٦
- ٤- العزي، علي شاكر، (٢٠٢١)، تطوير الأداء التعليمي للمعلم والمتعلم باستخدام التعلم الإلكتروني، وقائع المؤتمر الدولي الاول- التعليم الرقمي في ظل جائحة كورونا، ملحق مجلة جامعة العراقية، العدد (١٥/٢)، ص ٢٤-٢٦
- ٥- العنزي، خلود حمود خلف، (٢٠٢٤)، متطلبات تحسين الأداء التعليمي للمدرسة الثانوية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (١٢٦)، ص ٥٩٧-٦١٣
- ٦- العيسري، خلفان بن محمد بن عامر، (٢٠٢٢)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، رسالة الماجستير منشوره، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
- ٧- الفخراني، اشرف محمد ابراهيم، (٢٠٢٣)، عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي، دراسة تقويمية، بحث مستنـ، مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسيـة" - كلية التربية - جامعة مدينة السادات، ص ٣٢٩-٣٩

- ٨- اليحيان، مها بنت صالح، (٢٠٢٤)، تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، المجلد (٩٩)، العدد (٩٩)، ص ١٦٧-١٤٢.
- ٩- حسين، حسين عبدالحافظ، (٢٠٢٢)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية، رسالة ماجستير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- ١٠- شنان، احمد صالح عبيدي، ولهميد، علي حسين، (٢٠٢٠)، واقع الاداء التعليمي الابداعي عند معلمي الصف الاول الابتدائي في ضوء معالير الجودة الشاملة، مجلة الفنون والاداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، المجلد (٥٧)، العدد (٥٧)، ص ٦٥-٧٤.
- ١١- عبد الواحد، نرجس عقيل، (٢٠٢٥)، ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية وتأثيرها في الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في الشركات الدولية العاملة في جمهورية العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٥)، العدد (٣)، الجزء الاول، ص ٢٨٠-٢٦٨.
- ١٢- كاظم، حسين رضا، (٢٠٢٤)، تأثير التعليم والتعلم في تحقيق جودة الاداء التعليمي، رسالة الدبلوم العالي في ادارة الجودة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- ١٣- كرو، شفاء، (٢٠١٦)، دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات: تطبيق عملي على شركة جود، رسالة الماجستير منشورة، جامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- ١٤- هزاوي، عطية صالح سعد، (٢٠٢٣)، اثر جودة إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الليبية: دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى المرج التعليمي/ بمدينة المرج، المجلة الليبية العالمية، كلية التربية- المرج، جامعة بنغازي، الليبية، العدد (٦٩)، ص ٣٥-١.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Abdulwahid, Nرجس Aqeel, (2025), Human Resource Management Practices in International Companies and Their Impact on Job Satisfaction: An Applied Study on Employees in International Companies Operating in the Republic of Iraq, Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (15), Issue (3), Part One, pp. 268-280.
- 2- Al-Anzi, Kholoud Hamoud Khalaf, (2024), Requirements for Improving the Educational Performance of Secondary Schools in the State of Kuwait, Journal of the Faculty of Education, Mansoura University, Issue (126), pp. 597-613.
- 3- Al-Azzi, Ali Shaker, (2021), Developing the Educational Performance of Teachers and Learners Using E-Learning, Proceedings of the First International Conference - Digital Education in Light of the Coronavirus Pandemic, Supplement to the Iraqi University Journal, Issue (2/15), pp. 24-26.
- 4- Al-Fakhrani, Ashraf Muhammad Ibrahim, (2023), Human Resource Management Processes in Pre-University Education: An Evaluative Study, Research Paper, *Journal of Education in the 21st Century for Educational and Psychological Studies*, Faculty of Education, Sadat City University, pp. 297-329.
- 5- Al-Hout, Muhammad Al-Sabri, and Al-Sayed Ali, (2020), The Role of Educational Indicators in Evaluating School Performance, Journal of the Faculty of Education, Zagazig University, Zagazig - Faculty of Education, Issue (64), pp. 22-1.
- 6- Al-Isri, Khalfan bin Mohammed bin Amer, (2022), The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance in the Ministry of Labor in the Sultanate of Oman, Published Master's Thesis, College of Business Administration, University of Sharqiyah, Sultanate of Oman.
- 7- Al-Junaibi, Mansour bin Abdullah bin Salem, (2024), The Impact of Training on Human Resources Performance in the Directorate of Education in Al-Wusta Governorate, Ministry of Education, Sultanate of Oman, *Al-Adab Journal for Psychological and Educational Studies*, Faculty of Arts, Dhamar University, Volume (6), Issue (1), pp. 244-279.
- 8- Al-Khaldi, Bandar bin Khalid, Shamsi, Muhammad Anas, and Ghosh, Abhijit, (2023), The Role of Human Resource Management in Influencing Employee Performance and Job Satisfaction in the Organization (A Field Study of Al-Fahad Company), International Journal for Publishing Research and Studies, Volume (4), Issue (39), pp. 73-106.
- 9- Al-Yahyan, Maha bint Saleh, (2024), Developing Human Resources Management Practices in Education Offices in Riyadh to Achieve Institutional Excellence, *Al-Funun wa Al-Adab wa Al-Humanities wa Al-Usuf*, Volume (99), Issue (99), pp. 142-167.
- 10-Hazawi, Atiya Saleh Saad, (2023), The Impact of Quality Human Resource Management on the Job Performance of Employees in Libyan Hospitals: A Field Study on Employees at Al-Marj Teaching Hospital/Al-Marj City, *Libyan International Journal*, Faculty of Education - Al-Marj, University of Benghazi, Libya, Issue (69), pp. 1-35.
- 11-Hussein, Hussein Abdul-Hafiz, (2022), Green Human Resources Management Practices and Their Impact on the Quality of Educational Services, Published Master's Thesis, Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Karbala.
- 12-Kazim, Hussein Reda, (2024), The Impact of Teaching and Learning on Achieving Quality Educational Performance, Higher Diploma Thesis in Quality Management, Department of Business Administration, Faculty of Administration and Economics, University of Karbala, Iraq.
- 13-Krou, Shifa, (2016), A Study of the Impact of Modern Human Resource Management Practices on Employee Performance in Organizations: A Practical Application on Joud Company, Published Master's Thesis, Syrian Virtual University, Syrian Arab Republic.
- 14-Shanan, Ahmed Saleh Abid, and Lahmaid, Ali Hussein, (2020), The Reality of Creative Educational Performance among First Grade Primary School Teachers in Light of Total Quality Standards, Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, Volume (57), Issue (57), pp. 65-74.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Ahmed, S. J., & Ibrahim, H. R. (2022). Towards Directing Agricultural Graduates to Small Agricultural Projects. *Journal of historical & cultural studies an academic magazin*, 13(56).
- 2- Ibrahim, H. R. & Ahmed, H. I., 2025. Economic Violence against Women and its Impact on Family Disintegration (An analytical study of the opinions of a sample of women in women's shelter centers - Erbil). *ZANCO Journal of Human Sciences*, 29(2), pp. 56-80.
- 3- Ibrahim, H. R., 2025.Between Policy and Practice: Understanding University Leadership Decision-Making in Politically Shared Systems in the Kurdistan Region-Iraq. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science*,15 (3) Part (2): 220-237
- 4- Ibrahim, H.R. and Ahmed, H.I., 2023. The Role of Civilization Management in Social Life-Analytical Research (Economic, Administration and Cultural) in Erbil City. *Iraqi Journal of Humanitarian, Social and Scientific Research*, 3(8S).
- 5- Ibrahim, H.R. and Omer, T.Q., 2024. The Role of Air Transportation in Importing Gold for the Year 2024 in the City of Erbil. *Zanco Journal of Human Sciences*, 28(5).
- 6- Ibrahim, H.R. and Wali, A.I., 2022. The Role of Knowledge Economy in Achieving Strategic Success: Analytical study of the opinions of department heads in a sample of Colleges of Salahaddin University-Erbil. *Zanco Journal of Human Sciences*, 26(4), pp.178-194.
- 7- Krejcie, R. & Morgan, D.(1970), Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*,30,607-610.
- 8- Salh.D.M.Ibrahim.H.R.Jameel.D.I. (2018). Use six Sigma technique to configure the plate ratio of defective units for quality control and compare them with plate ratio of defective units using three Sigma with the application. *Qalaai Zanist Journal*, 3(4), 756-772.
- 9- Wali, P.D.A.I. and Ibrahim, H.R., 2022. The Role of Knowledge Economy Indicators in Achieving Entrepreneurial Performance Analytical of the opinions of a sample of small project managers in Erbil City. *JOURNAL OF HISTORICAL & CULTURAL STUDIES an academic magazin*, 13(53/1).