




2026-03-31

Human Talent Management and its Role in Enhancing the Quality of Educational Service: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Supervisors in the General Directorate of Education of Nineveh

Ibrahim Khalil Ibrahim Mohammed Al-Hayali

General Directorate of Education of Nineveh, Iraq, ibrahim.alhayali@gmail.com

Follow this and additional works at: <https://muthjaes.researchcommons.org/mjaes>

 Part of the [Accounting Commons](#), [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), [Finance Commons](#), [Operations and Supply Chain Management Commons](#), and the [Public Administration Commons](#)

Recommended Citation

Al-Hayali, Ibrahim Khalil Ibrahim Mohammed (2026) "Human Talent Management and its Role in Enhancing the Quality of Educational Service: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Supervisors in the General Directorate of Education of Nineveh," *Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences*: Vol. 16 : Iss. 1 , Article 9.

Available at:

This Article is brought to you for free and open access by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences. It has been accepted for inclusion in Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences by an authorized editor of Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences. For more information, please contact Mjaes@mu.edu.iq.

Human Talent Management and its Role in Enhancing the Quality of Educational Service: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Supervisors in the General Directorate of Education of Nineveh

Assist. Prof. Ibrahim Khalil Ibrahim Mohammed Al-Hayali

General Directorate of Education of Nineveh, Iraq

ABSTRACT

This research aims to examine the actual role reflected by human talent management, specifically its dimensions (recruitment, performance management, training and development, talent retention), in enhancing the quality of educational service, which includes (the academic background of the teacher, the curriculum, infrastructure and facilities, quality of recruitment, safety and security, development of students' skills). The research stems from a real problem whose features are embodied in the following question: What is the actual role reflected by the dimensions of human talent management in enhancing the quality of educational service in the researched directorate? Using the descriptive-analytical approach to diagnose and study the reality more accurately, and relying on the questionnaire form as a main tool for collecting data and information in the General Directorate of Education of Nineveh with a random sample of (132) respondents. Focusing on a number of statistical tools, namely frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviations, correlation coefficient, and simple and multiple linear regression in the statistical program (SPSS V.26). Accordingly, the most important results reached indicate that those in charge of the work and tasks of the researched directorate are able to enhance the quality of educational service through their ability to manage human talent.

Keywords: Human Talent Management, Quality of Educational Service, General Directorate of Education of Nineveh

Received 2 January 2026; Revised 27 March 2026; Accepted 27 March 2026
Available online 31 March 2026

Corresponding author: Assist. Prof. Ibrahim Khalil Ibrahim Mohammed Al-Hayali
E-mail address: ibrahim.alhayali@gmail.com

<https://doi.org/xx.xxxxx/2572-5386.1566>

2572-5386/© 2026 Published by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences (MJAES). This is an open access article under the CC BY 4.0 Licence (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

إدارة المواهب البشرية ودورها في تعزيز جودة الخدمة التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المشرفين في المديرية العامة لتربية نينوى

م.م إبراهيم خليل إبراهيم محمد الحياي

المديرية العامة لتربية نينوى

المستخلص

يهدف البحث الى اختبار الدور الفعلي الذي تعكسه إدارة المواهب البشرية وتحديدًا ابعادها (الاستقطاب، إدارة الاداء، التعليم والتطوير، الاحتفاظ بالمواهب) في تعزيز ابعاد جودة الخدمة التعليمية وهي (جودة أعضاء هيئة التدريس، جودة المناهج والبرامج التعليمية، جودة الإدارة التعليمية، جودة البحث العلمي)، إذ انطلق البحث من مشكلة واقعية تجسدت معالمها بالآتي: (ما الدور الفعلي الذي تعكسه ابعاد إدارة المواهب البشرية في تعزيز جودة الخدمة التعليمية في المديرية المبحوثة؟) وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي من اجل تشخيص ودراسة الواقع على نحو اكثر دقة، وباعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات في المديرية العامة لتربية نينوى وبعينة قصدية بلغت (132) مستجيباً، وبالتركيز على عدد من الادوات الاحصائية وهي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد في البرنامج الاحصائي (SPSS V.26)، وبموجب ذلك تبلورت اهم النتائج التي تم التوصل اليها بأن القائمين على اعمال ومهام المديرية المبحوثة يتمكنون في تعزيز جودة الخدمة التعليمية وذلك من خلال قدرتها على إدارة المواهب البشرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب البشرية، جودة الخدمة التعليمية، المديرية العامة لتربية نينوى.

تم الاستلام في 2 كانون الثاني 2026؛ تم المراجعة في 27 اذار 2026؛ تم القبول في 27 اذار 2026
متاح على الإنترنت 31 اذار 2026

المؤلف المراسل: م.م إبراهيم خليل إبراهيم محمد الحياي
عنوان البريد الإلكتروني: ibrahim.alhayali@gmail.com

<https://doi.org/xx.xxxxx/2572-5386.1566>

المقدمة

تشهد المؤسسات التعليمية في العصر الراهن تحولات متسارعة فرضتها التطورات المعرفية والتكنولوجية وما رافقها من تغيرات في بيئة العمل واشتداد حدة المنافسة الأمر الذي جعل تحسين جودة الخدمة التعليمية هدفاً استراتيجياً لا غنى عنه لضمان كفاءة المخرجات التعليمية وقدرتها على مواكبة متطلبات الحاضر واستشراف متطلبات المستقبل وفي هذا السياق تبرز إدارة المواهب البشرية بوصفها مدخلاً إدارياً حديثاً يُعنى باستقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة وتنمية مهاراتهم، وتوجيه أدائهم والاحتفاظ بهم بما يسهم في رفع كفاءة المؤسسة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتوضح أهمية إدارة المواهب البشرية في القطاع التعليمي بصورة أكبر عند النظر إلى الدور الذي يؤديه المشرفون التربويون بوصفهم قادة ميدانيين وموجهين للعملية التعليمية إذ يسهمون في تحسين جودة الأداء وتطوير الممارسات التعليمية ومتابعة تنفيذ الأهداف التربوية ومن ثم فإن فاعلية إدارة المواهب في هذا المستوى الوظيفي تنعكس مباشرة على جودة الخدمة التعليمية من حيث كفاءة الأداء المهني وفاعلية العمليات التعليمية والقدرة على مواجهة التحديات التربوية وعلى الرغم من زيادة الاهتمام البحثي بإدارة المواهب البشرية إلا أن قياس دورها في جودة الخدمة التعليمية خاصة في البيئات التعليمية المحلية ما تزال محدودة نسبياً الأمر الذي يبرز فجوة بحثية تستلزم المعالجة ومن هنا تتبع أهمية هذا البحث في استكشاف وقياس دور وإدارة المواهب البشرية في تعزيز جودة الخدمة التعليمية عبر تحسين أبعادها المختلفة داخل المؤسسة بشكل عام وفي المنظمة المبحوثة بشكل خاص وبموجب ذلك تم تنظيم هذا البحث في أربعة محاور رئيسية تناول الأول منهجية البحث وخصص الثاني بالاطار النظري بينما عرض الثالث الجانب التطبيقي وختتم الرابع بأهم الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: منهجية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

بالرجوع للمديرية المبحوثة بقصد استطلاع واقع عملها تمكن الباحث من تأشير معالم مشكلة البحث بفكرة جوهرها الآتي: تجابه المديرية العامة لتربية نينوى العديد من الاشكاليات في ميدان عملها، ومنها ما يتعلق بمسألة جودة الخدمة التعليمية وبشئى أبعادها (جودة أعضاء هيئة التدريس، جودة المناهج والبرامج التعليمية، جودة الإدارة التعليمية، جودة البحث العلمي)، تستحضر المديرية المبحوثة آليات استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، وتفعل وحدة متخصصة لإدارة المواهب، ولديها الوعي بأهمية المهنيين وتقديرهم، وتعتمد التدريب المستمر وتنمية المواهب، بالإضافة إلى تفعل الإبداع والابتكار و الالتزام باللوائح والإجراءات المتعلقة بإدارة المواهب البشرية عبر أبعاد المتنوعة وهي (الاستقطاب، إدارة الأداء، التعليم والتطوير، الاحتفاظ بالمواهب)، ومن أجل الاحاطة الكافية بمشكلة البحث قام الباحث بأثارة تساؤل مفاده (ما الدور الفعلي الذي تعكسه أبعاد إدارة المواهب البشرية في تعزيز جودة الخدمة التعليمية في المديرية المبحوثة ؟)، فضلاً عن بعض التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى تبني أبعاد إدارة المواهب البشرية في المديرية العامة لتربية نينوى.
- 2- ما مستوى توافر جودة الخدمة التعليمية في المديرية العامة لتربية نينوى.
- 3- ما طبيعة علاقة الارتباط والاثر بين أبعاد إدارة المواهب البشرية وجودة الخدمة التعليمية في المديرية العامة لتربية نينوى.

ثانياً: أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من تأكده الحاجة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة المواهب البشرية وجودة الخدمة التعليمية من منظور المشرفين التربويين في المديرية العامة لتربية نينوى كما يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في توفير رؤى قيمة للمسؤولين وصناع القرار في القطاع التعليمي لاتخاذ إجراءات فعالة تهدف إلى تطوير ممارسات إدارة المواهب البشرية بما يخدم تحقيق أهداف الجودة التعليمية، والتي يمكن إيجازها بالآتي:

- 1- تأطير الجانب النظري برؤية توسيع المعرفة المتعلقة بموضوع البحث ولاسيما المتغير المستقل إدارة المواهب البشرية بأبعادها الاربعة والتي تعد من الأمامط الإدارية المعاصرة التي تسهم في تحسين أداء العاملين في المديرية اثناء تعزيزها لجودة الخدمة التعليمية.
- 2- أهمية الجانب التطبيقي فإنها تقدم نتائج يمكن أن تفيد متخذي القرار في تصميم سياسات فعالة لاستقطاب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها بما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية وأبعادها المختلفة.
- 3- ترداد أهمية هذا البحث نظراً لندرة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع إدارة المواهب البشرية على وجه الخصوص من حيث طبيعتها وسلوكياتها في مديرية تربية نينوى، فضلاً عن ان الباحث لم يجد أية دراسة سابقة تربط بين موضوع إدارة المواهب البشرية وجودة الخدمة التعليمية في المديرية المبحوثة.

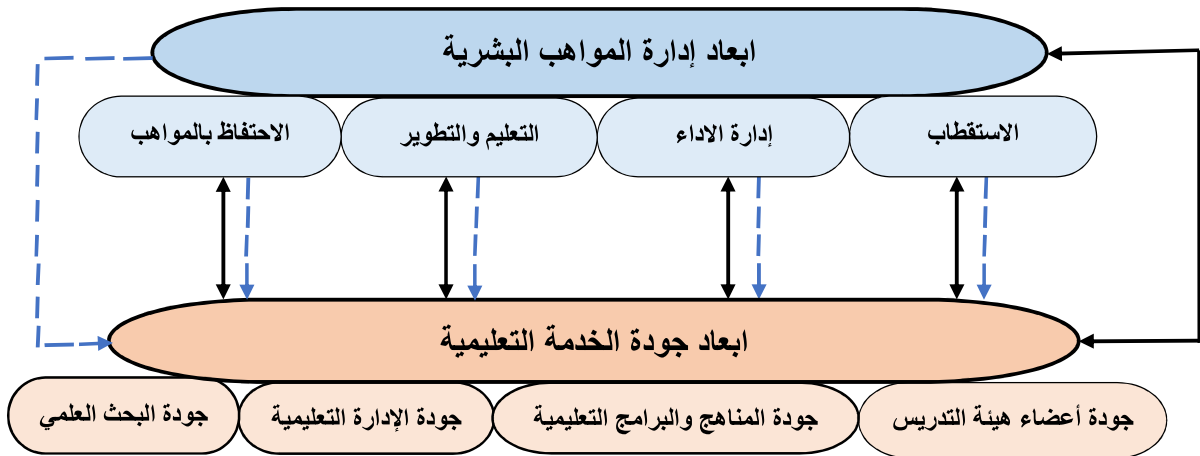
- 4- أهمية تعزيز لموضوع جودة الخدمة التعليمية والتي باتت من المواضيع المعول عليها في الوضع الراهن والمستقبل وفي مديرية تربية نينوى بشكل خاص، ودعم ووضع السياسات والأهداف وتصميم فرق العمل اللازمة لإدارة المواهب فيها، وتنمية وتعزيز جودة الخدمة التعليمية.
- 5- ركز البحث على قطاع مهم وحيوي إذ تحتل مديرية تربية نينوى (أهمية كبيرة كونها تشكل عنصراً أساسياً في خدمة المجتمع والنهوض بالبلد، فضلاً عن اسهامها في تطوير الحياة الثقافية وتقديم وازدهار مجتمعها نحو الافضل).

ثالثاً: أهداف البحث

- في ضوء ما تم التطرق له في مشكلة البحث يمكن تحديد العديد من الاهداف التي يسعى البحث لتحقيقها، وكالاتي:
- 1- تحديد مستوى تبني ابعاد إدارة المواهب البشرية في المديرية العامة لتربية نينوى.
 - 2- تحديد مستوى توافر جودة الخدمة التعليمية في المديرية العامة لتربية نينوى.
 - 3- محاولة استكشاف طبيعة علاقة الارتباط والاثر بين إدارة المواهب البشرية وجودة الخدمة التعليمية من وجه نظر المشرفين في المديرية المبحوثة.
 - 4- تقديم بعض من المقترحات لمديرية تربية نينوى فيما يخص الاهتمام بابعاد إدارة المواهب البشرية وكيفية الاستفادة منها في تعزيز جودة الخدمة التعليمية في المديرية المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث

استند البحث إلى مخطط فرضي يربط بين إدارة المواهب البشرية بوصفها متغيراً مستقلاً وجودة الخدمة التعليمية بوصفها متغيراً تابعاً وتمثل المتغير المستقل في أربعة أبعاد هي: الاستقطاب، وإدارة الأداء، والتعليم والتطوير، والاحتفاظ بالمواهب، في حين تمثل المتغير التابع في أربعة أبعاد هي: جودة أعضاء هيئة التدريس، وجودة المناهج والبرامج التعليمية، وجودة الإدارة التعليمية، وجودة البحث العلمي ويقوم النموذج على افتراض أن التحسن في ممارسات إدارة المواهب البشرية سينعكس إيجاباً على جودة الخدمة التعليمية بمختلف أبعادها وكما في الشكل (1) الآتي:



المصدر: من اعداد الباحث.

السهم يشير الى العلاقة ←→ السهم يشير الى الاثر ←---

الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

تعد فرضيات البحث تفسير مؤقت أو اجابة محتملة لتساؤلات البحث وبالاعتماد على المخطط الفرضي للبحث تم وضع فرضيتين رئيسيتين وكالاتي:

- 1- الفرضية الرئيسة الأولى: ترتبط ابعاد إدارة المواهب البشرية ارتباطاً معنوياً موجباً مع جودة الخدمة التعليمية على المستوى الكلي في المديرية العامة لتربية نينوى، وينبثق منها الفرضية الفرعية الآتية: ترتبط ابعاد إدارة المواهب البشرية (منفردة) ارتباطاً معنوياً موجباً مع جودة الخدمة التعليمية في المديرية العامة لتربية نينوى.
- 2- الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر ابعاد إدارة المواهب البشرية أثراً معنوياً موجباً في جودة الخدمة التعليمية على المستوى الكلي في المديرية العامة لتربية نينوى، وينبثق منها الفرضية الفرعية الآتية: تؤثر ابعاد إدارة المواهب البشرية (منفردة) أثراً معنوياً موجباً في جودة الخدمة التعليمية في المديرية العامة لتربية نينوى.

سادساً: منهج ومجتمع وعينة البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لتشخيص واقع إدارة المواهب البشرية وجودة الخدمة التعليمية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما في المديرية العامة لتربية نينوى وتمثل مجتمع البحث في المشرفين العاملين في المديرية والبالغ عددهم (660) مشرفاً في حين اختيرت عينة قصدية مكونة من (132) مستجيباً نظراً لصلتهم المباشرة بموضوع البحث وقدرتهم على تقديم استجابات دقيقة تتعلق بمتغيراتها.

سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

- من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث المستقلة والمعتمدة تم الاعتماد على الأساليب الآتية:
- 1- الإطار النظري: قام الباحث ببناء الأساس النظري للدراسة من خلال مراجعة للأدبيات العلمية المتخصصة اذ شملت عملية المراجعة مصادر متنوعة باللغتين العربية والإنكليزية تضمنت المؤلفات العلمية والمجلات الأكاديمية المحكمة والدراسات البحثية إلى جانب رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه ذات الصلة بحقل الإدارة والتخصصات المرتبطة بموضوع الدراسة كما اعتمد الباحث على المنصات الرقمية والقواعد الإلكترونية المتاحة عبر الشبكة العنكبوتية والتي أسهمت في إثراء البنية النظرية للبحث بما توفره من محتوى معرفي غزير ومتجدد.
 - 2- الإطار التطبيقي: استعمل الباحث استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذا البحث، بوصفها يعد من انسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف البحث، تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) وبالبدايل والاوزان الآتية: (اتفق تماماً 5، اتفق 4، محايد 3، لا اتفق 2، لا اتفق تماماً 1)، اذ تتكون الاستبانة من (40) فقرة وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسة هي:
 - 3- المحور الأول: يضم البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، والتي تمثلت بالآتي: (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة في الوظيفة).
 - 4- المحور الثاني: يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (ابعاد إدارة المواهب البشرية)، إذ تم قياس ادارة المواهب البشرية من خلال ابعادها الاربعة والمتمثلة (الاستقطاب، إدارة الاداء، التعليم والتطوير، الاحتفاظ بالمواهب) بالاعتماد على طروحات (العكدي، 2018).
 - 5- المحور الثالث: ركز هذا المحور على الفقرات الخاصة بالمتغير المعتمد (جودة الخدمة التعليمية وهي) جودة أعضاء هيئة التدريس، جودة المناهج والبرامج التعليمية، جودة الإدارة التعليمية، جودة البحث العلمي، إذ تم قياسها من خلال طروحات (الصابونجي، 2022).

ثامناً: حدود البحث

- 1- الحدود الزمانية: مدة اجراء البحث وتجسيد الزمن المستغرق في اعداده ابتداءً من (2025/1/15) ولغاية (2026/11/1).
- 2- الحدود المكانية: اختيرت المديرية العامة لتربية نينوى ميدانياً لإجراء البحث.
- 3- الحدود البشرية: وتشمل المشرفين في المديرية العامة لتربية نينوى.
- 4- الحدود البحثية: ابعاد إدارة المواهب البشرية والمتمثلة (الاستقطاب، إدارة الاداء، التعليم والتطوير، الاحتفاظ بالمواهب) وعلاقتها بجودة الخدمة التعليمية والمتمثلة (جودة الخدمة التعليمية وهي) (جودة أعضاء هيئة التدريس، جودة المناهج والبرامج التعليمية، جودة الإدارة التعليمية، جودة البحث العلمي).

تاسعاً: أدوات التحليل الاحصائي

ولغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وكما يأتي:

- 1- التوزيع التكراري والنسب المئوية: وذلك لوصف إجابات عينة الدراسة.
- 2- الوسط الحسابي: وهو من مقاييس النزعة المركزية، والغاية منه تحديد اتجاهات إجابات أفراد المجتمع ضمن مقياس الإجابة.
- 3- الانحراف المعياري: ويبين درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، إذ كلما قلت قيمته كلما ازداد تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي وهو من مقاييس التشتت.
- 4- معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman): وهو أداة احصاء لا علمية تستخدم لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 5- معامل التحديد: وهو أداة لمعرفة مقدار التغيرات في المتغير المعتمد التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل أو الوسط الحسابي.
- 6- اختبار (F) (F-test): وذلك لقياس معنوية وأثر العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة، فإذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية فهذا يعني أن المتغيرات المستقلة ذو أثر معنوي على المتغيرات المعتمدة، أما إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية فهذا يعني أن المتغيرات المستقلة ليست ذو أثر معنوي على المتغيرات المعتمدة.
- 7- الانحدار البسيط: وذلك لتحديد اثر متغير مستقل في متغير معتمد، ومعنوية الاثر للمتغير المستقل.
- 8- الانحدار المتعدد: وذلك لتحديد اثر مجموعة من المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد، ومقدار الاثر، دون تحديد تسلسل الأهمية.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: إدارة المواهب البشرية: إطار نظري

مفهوم إدارة المواهب البشرية

يعتبر مفهوم إدارة المواهب من أكثر المفاهيم جدلاً في أدبيات الإدارة خلال العقد الماضي ومع ذلك لا تزال الدراسات الحالية حول هذا المفهوم تعاني من بعض الإشكاليات وعلى الرغم من هذه الإشكالية ينصب التركيز على استقطاب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها يعرف (Abiwu and Martins, 2024: 3) إدارة المواهب بأنها الأنشطة والعمليات التي تُحدّد المناصب الرئيسية التي تُسهم بشكل متفاوت في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة وتطوير قاعدة من المواهب من ذوي الإمكانيات العالية والأداء المتميز لشغل هذه المناصب وتطوير هيكل موارد بشرية متميّز خلال عملية الاختيار لضمان وجود موظفين ذو كفاءة والحفاظ على التزامهم المستمر تجاه المنظمة. وتعد هذه الإدارة أكثر من أنها مجرد وظيفة تقليدية للموارد البشرية فهي تركز على التعامل مع الموظفين كأصول ذات قيمة عالية وتسعى إلى خلق بيئة عمل محفزة تسمح لهم بالنمو والابتكار وتقديم أفضل أداء لديهم، إذ عرف (Fernandes, et al, 2023: 9) ان إدارة المواهب تشمل جميع الأنشطة التنظيمية التي يتم تنفيذها بهدف استقطاب أفضل العاملين واختيارهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم في الأدوار الأكثر استراتيجية على نطاق عالمي، وأكدت (العساف، 2024: 22) بانها مجموعة ممارسات موجهة للأفراد ذوي القدرات والمهارات المتميزة والأداء العالي وبما يسهم في تطوير هذه القدرات ووصول المنظمة إلى حالة من التميز المستمر التي تجعلها متفوقة على المنظمات المنافسة في القطاع ذاته، وبما يعود بالنفع على الفرد والمنظمة على حدٍ سواء.

ويرى الباحث ان إدارة المواهب البشرية هي نهج استراتيجي متكامل يهدف إلى جذب الكفاءات والمواهب المتميزة وتطوير قدراتها وتحفيزها والاحتفاظ بها وذلك لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

أهمية إدارة المواهب البشرية

أن إدارة المواهب البشرية تُعدّ أمراً بالغ الأهمية لسببين الأول هو أن إدارة المواهب القوية تستطيع تعيين الافراد العاملين الرئيسيين والاحتفاظ بهم على نحوٍ فاعل في المنظمة أما السبب الثاني فيتمثل في مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء العاملين حيث تُعدّ إدارة المواهب عنصراً أساسياً من عناصر تعزيز مشاركة العاملين في المنظمة وبالتالي القدرة على حل مشكلة ما بكفاءة عاملاً محدداً رئيساً للأداء التنظيمي وفي حالات أخرى كبقاء المنظمة (Rinaldhy, 2021: 4).

اما (Hughes and Rog, 2008: 746) فقد اكدا على ان أهمية إدارة المواهب تحدد:

- 1- إدارة المواهب الفاعلة تضمن حصول المنظمات على المهوبة الضرورية والاحتفاظ بها بنجاح.
- 2- مدى مشاركة هؤلاء الافراد في إدارة المهوبة جزء مهم لمشاركة الافراد المهوبين في المنظمة وهي من المسائل التي قد يعتمد عليها نجاح المنظمة أو بقاؤها.

إبعاد إدارة المواهب البشرية

ان إدارة المواهب تضمن جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها على مستويات متنوعة في التسلسل الهرمي التنظيمي والتي تُستخدَم بدورها لتأكيد الأنشطة التشغيلية وتحقيق التوجهات الاستراتيجية بفعالية لضمان استدامة المنظمة (Khan, M., 2025: 231) وتعتبر

إدارة المواهب البشرية عملية حيوية لنجاح أي منظمة في بيئة الأعمال التنافسية إذ ان الأبعاد الرئيسية لإدارة المواهب البشرية مستندة إلى العديد من الدراسات والأدبيات والمرجعيات العلمية ومنها (Lisbeth Claus, 2019; Bibi, 2019; Karin & Valdo, 2019) تتضمن هذه الأبعاد:

استقطاب المواهب البشرية

ان الاستقطاب هي خطوة أولى مهمة في دورة إدارة المواهب وهي تشير إلى تعيين المواهب واختيارها وهي استراتيجية توظيف ترتبط بوضوح بمتطلبات الوظائف وهي تستدعي بوضوح استراتيجيات تعيين متميزة للدور المهم للعاملين الحاليين والمحتملين والتي تضمن توظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة (Kumari and Bahuguna, 2012: 72).

وتبدأ عملية إدارة المواهب باستقطاب الكفاءات التي تحتاجها المنظمة يعتبر الاستقطاب توجهاً استراتيجياً للموارد البشرية (Alruwaili, 2018:98)، يهدف إلى تحديد وجذب الأفراد الموهوبين ودمجهم مع المواهب الموجودة لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، تكمن أهمية هذه العملية في ضمان توظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة (Kumar, 2017: 85-100)، وبالتالي تحسين أداء الموظف والمنظمة ككل، فالمنظمات تسعى لجذب الأفراد الأكثر موهبة القادرين على تحقيق استراتيجياتها، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، ويتلاءمون مع ثقافة وعمل المنظمة ليكونوا أكثر إنتاجية وتكيفاً (Pahos and Galanaki, 2018:78)، ويُعد الاستقطاب خطوة اولية وحاسمة في دورة إدارة المواهب، وتشمل تعيين واختيار المواهب بناءً على متطلبات الوظائف، وقد سلط (Mohammed, 2018:45) الضوء على ثلاثة أساليب فعالة لاستقطاب المواهب:

- 1- الأسلوب القائم على الوظيفة: يعتمد على كتابة الوصف الوظيفي وتحديد المواصفات المطلوبة للشخص بناءً عليه، إلا أن هذا الأسلوب يفتقر إلى المرونة ولا يأخذ التغييرات المحتملة في المهام والمسؤوليات بالحسبان.
- 2- الأسلوب القائم على الفرد: يركز على تحديد المواقف والتوجهات الفردية، ويمكن اعتماده لاستقطاب الأفراد لملء الوظائف الشاغرة وتحقيق أهداف العمل.
- 3- الأسلوب القائم على الكفاءة: يتم استقطاب الأفراد وفقاً لهذا المنهج بناءً على المواصفات والمعرفة والمهارات والخبرات والقيم الشخصية المرتبطة بالوظيفة ومع ذلك، قد يواجه هذا المنهج صعوبات عملية في التنفيذ.

التعليم والتطوير للمواهب البشرية

يُعد تنمية وتطوير المواهب عملية أساسية لضمان تلبية المنظمة لاحتياجاتها الحالية والمستقبلية من الكفاءات (Bibi, 2019:22-32) أن التوقف عن التنمية والتطوير يؤدي إلى صعوبة حفاظ العاملين على أدائهم في عصر المنافسة الحالي، لذا من الضروري أن تسعى المنظمات لرفع مستوى مواهب موظفيها لتلبية متطلبات البيئة المتغيرة باستمرار، ويُعتبر تطوير المواهب داخل المنظمة أفضل من محاولة الحصول عليها من الخارج، إذ أن المواهب أو الإمكانيات العالية في منظمة قد لا تكون كذلك في منظمة أخرى، يحدد (Yllner and Brunila, 2013: 30) أربعة مجالات مستقبلية في تطوير المواهب:

- 1- التركيز الجديد في المواهب الاستراتيجية: يجب أن تتكامل عمليات التطوير مع استراتيجية الأعمال.
- 2- توجه تميز تطور المواهب: حيث أن أفضل الممارسات قد لا تكون كفوة دائماً.
- 3- تحويل مسؤولية السيطرة على تطوير المواهب: من المنظمة إلى الأفراد الذين يديرون تطورهم بأنفسهم، مما يضيف قيمة أكبر لممارسة تطوير الأفراد في المجموعات.
- 4- تطوير المواهب في الوقت المناسب: لوجود طلب مستمر على تطوير المواهب الذي يندمج مع الحاجة إلى مزج استراتيجية تجمع بين مصادر التعلم المختلفة، مثل التعلم في العمل والتدريب والإرشاد والبرامج التدريبية الرسمية.

وركز (Mangusho, et al., 2015:9) على جانبين رئيسيين لتنمية المواهب التدريب والتوجيه فهما أدوات حيوية لتحسين أداء الموظفين، ويساعدان العاملين على تطوير المهارات اللازمة لتلبية متطلبات الأداء الحالية والمتوقعة، إذ على المنظمات تطوير كفاءات المواهب باستمرار للحفاظ على الميزة التنافسية، خاصة وأن التكنولوجيا والتغيرات في الطلب يمكن أن تجعل ما كان سابقاً مصدراً للميزة التنافسية يفقد قيمته، ولذلك، فإن تطوير المواهب وإيجاد الموهوبين المحتملين القادرين على تلبية كفاءات محددة ستكون مطلوبة في المستقبل أمر بالغ الأهمية (Alzbaidi, 2020: 65).

إدارة الأداء للمواهب البشرية

تعد إدارة الأداء للمواهب التي تشير إلى تتبع التقدم المنجز، ذات أهمية قصوى نظراً لصعوبة إيجاد الكادر ذوي الخبرة والمهارة، فمن خلال تطوير الأفراد في المجالات التي تحتاج إلى تحسين، يمكن للموظف العادي أن يصبح متفوقاً كما أن تطوير نقاط القوة لدى الفرد أثبت أنه يحسن الإنتاجية (PageUp People, 2008: 10)، إذ إن إدارة الأداء هي عملية نظامية تهدف إلى تعزيز الأداء التنظيمي من خلال التأثير الإيجابي في مساهمة الأفراد والمجموعات داخل المنظمة (Bahuguna and Kumari, 2012: 72)، توفر هذه العملية طريقة لبناء العلاقات مع الأفراد، وتشخيص المواهب والإمكانات، وتخطيط أنشطة التعلم والتطوير، والاستفادة القصوى من المهارات التي تمتلكها المنظمة (Armstrong, 2008: 172).

ولتحقيق أقصى استفادة من نظام إدارة الأداء المتكامل، يجب استخدام بيانات أداء الشخص مقابل أدواره الرئيسية خلال عملية التوظيف، وأي تطوير للنشاطات منذ بداية عمله، وأدائه الحالي. هذا يوفر نظرة شاملة عن الفرد لاستخدامها في عملية التخطيط المستقبلي، سواء على مستوى الفرد أو المجموعة (PageUp People, 2008: 10).

ومن الضروري وجود نظام إدارة أداء شفاف يدعم توفيراً وتطويراً مستمرًا للمواهب تتكون أنظمة إدارة الأداء من جزأين رئيسيين: تقييم الأداء (قياس الأداء) ومراجعة الأداء (توصيل نتائج الأداء وتقييماتها). إذ أن تُصمم عملية إدارة الأداء لتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف الأساسية الثلاثة التالية (Chuai, 2008: 22):

- 1- دفع النتائج: يهدف إلى تحسين نتائج الأعمال من خلال تنسيق أهداف الفرد والمجموعة والمنظمة، وقياس هذه النتائج، ومشاركة معلومات الأداء.
- 2- بناء القدرات: يهدف إلى تطوير قدرات المنظمة والفرد من خلال توضيح الكفاءات الخاصة والدور، وإقامة بيئة من التغذية الراجعة البناءة، واستخدام الإرشاد والتدريب الرسمي.
- 3- مكافأة النتائج: يهدف إلى تمييز أصحاب الأداء وإنتاج تقييم أداء نزيه يمكن استخدامه في قرارات المكافأة، بما في ذلك التعويضات وتطوير المسار الوظيفي والتقدير.

الاحتفاظ بالمواهب البشرية

تباينت الأدبيات البحثية المعنية بالاحتفاظ بالمواهب بين توجهين أساسيين: يتبنى المنظور الأول رؤية مفادها أن الاحتفاظ بالمواهب يتجسد في مجموعة الإجراءات الهادفة إلى تقليص معدلات دوران الموظفين لا سيما فيما يخص أصحاب الأداء الاستثنائي بينما ينظر المنظور الثاني للاحتفاظ بالمواهب على أنه منظومة شاملة من السياسات والفعاليات التنظيمية التي تستهدف تعزيز الرضا الوظيفي وتقوية درجات الارتباط المؤسسي للعاملين بما يعكس إيجاباً على تدعيم الانتماء التنظيمي والارتقاء بمستويات الأداء المؤسسي (عبد الله، 2022: 1012).

وأضاف (James and Cannon, 2011:45) أن هناك عدة عوامل تساهم في الاحتفاظ بالمواهب، مثل الظروف المادية والمعنوية للعمل، والمناخ التنظيمي، والحوافز والمنافع والامتيازات، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، بالإضافة إلى النجاح الوظيفي الذي يعتمد على المكافآت الضمنية التي تقلل من فقدان أو تهرب المواهب بشكل غير مباشر، وأوضح (Farley, 2006:58) أن من أفضل ممارسات إدارة المواهب هو تركيز المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها ومعاملتهم كقضية استراتيجية وأكد (Bibi, 2019:22-32) أن الاحتفاظ بالمواهب ذو أهمية كبيرة للمنظمة للحفاظ على قدرتها التنافسية، وهذا ممكن من خلال تنفيذ ممارسات التعويض والحوافز لتجنب مغادرة الموظفين للوظيفة.

وبين (Kabwe, 2011: 47-52) أن الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين يساعد المنظمة على تبني مصدر لا يُقلد من الميزات التنافسية. لقد أصبح جذب الموظفين والاحتفاظ بهم موضوعاً مهماً في بناء القدرات التنظيمية لضمان التنافس المستدام. ففقدان الموظفين الموهوبين يعني خسارة معنوية للمنظمة بسبب مكانتهم في سوق العمل، فهم ذوو عقلية مهنية، وأكدت (Guerra et al., 2023: 5) أن الاحتفاظ بالمواهب يشير إلى أن ولاء العاملين للمنظمة هو مفتاح النجاح التنظيمي والربحية على المدى الطويل، إذ أن تكون المنظمات جذابة بما يكفي ليفضل العاملون البقاء فيها بدلاً من الانتقال إلى منظمة أخرى، وتشير بعض الدراسات إلى أن العلامة التجارية لصاحب العمل تقلل من معدل دوران العاملين وتزيد من ولائهم.

ثانياً: جودة الخدمة التعليمية: إطار نظري

1. مفهوم جودة الخدمة التعليمية

حتى يومنا هذا لا يوجد تعريف موحد لجودة الخدمة مع ذلك في سوق تنافسية كقطاع التعليم إذ تتزايد المصالح التجارية تكتسب جودة الخدمة سمات مشتركة كالحاجة إلى إرضاء الزبائن وتحقيق الأداء الأمثل وفقاً لوجهة نظر المنظمة وقد تم تناول جودة الخدمة بشكل

متكرر كمفهوم أكاديمي لفهم العوامل المؤثرة في الصناعات الخدمية على مدى العقود الماضية (Bartolo and Tinmaz, 2024: 120) وتباينت التعريفات المقدمة لجودة الخدمة التعليمية ولعل هذا التباين يرجع إلى السمات المميزة التي تتصف بها الخدمات عموماً والخدمات التعليمية على وجه الخصوص إذ تعد جودة الخدمة في التعليم مفهوماً متعدد الأوجه يؤثر بشكل مباشر على كل من رضا الطلاب وأداء المؤسسات التعليمية (Castro, et al., 2025: 2) إذ أشار إليها (الجباري، 2024: 21) بأنها مجموعة من المعايير التي تضمن للمؤسسات التعليمية تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، هذه المعايير تشمل عدة جوانب مثل جودة التدريس والمنهج والبنية التحتية والإدارة إذ تهدف جودة التعليم إلى تحقيق نواتج تعليمية متميزة وتلبية احتياجات كل من المتعلمين والمجتمع ولتحقيق هذه الجودة، إذ تحقيق التكامل بين الجودة التعليمية والجودة الإدارية، وتطبيق معايير الجودة في كل خطوة من العملية التعليمية، مع الأخذ بالاعتبار سياق المؤسسة واحتياجات الأطراف المعنية.

ويرى الباحث بأنها منظومة عمل متكاملة لديها القدرة على تلبية أو تجاوز توقعات واحتياجات جميع الأطراف المعنية (الطلاب، أولياء الأمور، المجتمع، سوق العمل) من خلال تقديم خدمة تعليمية متميزة في بيئة داعمة ومحفزة تضع الطالب في مركز اهتمامها، وتسعى إلى تحسين كل عنصر من عناصر العملية التعليمية لضمان تحقيق أعلى مستويات النجاح الأكاديمي والنمو الشخصي.

2. أهمية جودة الخدمة التعليمية

تعد جودة الخدمة التعليمية عاملاً حاسماً في سوق التعليم التنافسي إذ تبرز أهميتها في النقاط الآتية (الصابونجي، 2022: 40) و(المولى، 2024: 57):

- 1- المنافسة والتصنيف العالمي أدركت المؤسسات التعليمية الكبرى أن جودة الخدمة هي مفتاح تحقيق التميز والتصنيف المتقدم عالمياً.
- 2- رضا الطلاب تؤكد العديد من الدراسات على أن المؤسسات يجب أن تتعامل مع الطلاب كـ «زبائن» لضمان رضاهم وولائهم من خلال تلبية توقعاتهم باستمرار.
- 3- سمعة المؤسسة ومكانتها الجيدة العالية للخدمات تعزز سمعة المؤسسة وتجذب المزيد من الطلاب المحتملين وبالمقابل، يمكن للخدمات الرديئة أن تؤثر سلباً على السمعة والربحية.
- 4- المسؤولية القانونية تقع على عاتق المؤسسات التعليمية مسؤولية قانونية تجاه خدماتها، والجودة تقلل من الأخطاء والمخاطر المحتملة.
- 5- تنمية المجتمع تُسهم جودة التعليم العالي في الارتقاء بالمستوى الثقافي والفكري للمجتمعات، وتبني الثروة البشرية الحقيقية.
- 6- مواكبة التغيرات تُعد الجودة ضرورية لمواكبة التغيرات في سوق العمل ومتطلباته المتجددة، وتنمية مهارات التعلم المستمر لدى الطلاب.

3. أهداف جودة الخدمة التعليمية

تهدف جودة الخدمة التعليمية إلى تحقيق عدة أهداف استراتيجية تخدم المؤسسة والمجتمع على حد سواء (Tsai, 2017:11) (Slack et al., 2015:3) (Latif et al., 2019:5) من أبرز هذه الأهداف:

- 1- تطوير الأداء تحسين أداء جميع العاملين وتنمية روح العمل الجماعي والتعاوني.
- 2- الوقاية من الأخطاء ترسيخ مبدأ العمل الصحيح من المرة الأولى واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب الأخطاء قبل وقوعها.
- 3- رفع مستوى الطلاب تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والتربية للارتقاء بمستويات الطلاب العلمية والفكرية.
- 4- تنمية مهارات الكوادر الاهتمام بمستوى أداء الإداريين والأساتذة من خلال التدريب المستمر والمتابعة الفعالة.
- 5- بناء الثقة فتح قنوات اتصال فعالة مع الجهات الرسمية والمجتمعية لزيادة الثقة والتعاون.
- 6- توفير بيئة مناسبة توفير بيئة عمل مناسبة للتعليم، وتقليل الهدر في الوقت والجهد والتكلفة.
- 7- زيادة ولاء الطلاب تحقيق رضا الطلاب من خلال تقديم خدمة عالية الجودة، مما يؤدي إلى زيادة ولاءهم.

أبعاد جودة الخدمة التعليمية

تعتبر تحقيق جودة الخدمة التعليمية ركيزة أساسية في العملية التربوية الحديثة، ويتوقف نجاحه بشكل كبير على الفهم العميق لمكوناته وأبعاده الرئيسية، فقد أجمعت غالبية الأدبيات البحثية والدراسات المتخصصة على أن هناك مجموعة من الأبعاد المحورية التي تُستخدم كمؤشرات قياس فعّالة، وتتميز هذه الأبعاد بارتباطها الوثيق بخصوصية البيئة التعليمية قيد الدراسة والمتمثلة بالآتي (Hazelkorn et. al., 2018: 37)، (ماجد، 2020:47)، (الصابونجي، 2022:62):

1. جودة أعضاء هيئة التدريس

يمثل عضو هيئة التدريس الركيزة الأساسية للتعليم الناجح، فمهما بلغت جودة المناهج الدراسية، فإن قيمتها لا تكتمل إلا بوجود أكاديميين متميزين يمتلكون القدرة على إيصال المعرفة بفاعلية وإن دور عضو هيئة التدريس يتجاوز مجرد التدريس ليشمل جوانب متعددة تؤثر في جودة التعليم، وهي يتجلى دور عضو هيئة التدريس في عدة محاور (سلطان، 2016: 171):

- 1- **تجاه الطلاب:** يتمثل في التدريس الفعال، والتقييم العادل، والإرشاد الأكاديمي، والإشراف على الأبحاث والدراسات العلمية.
- 2- **تجاه المؤسسة:** يساهم في وضع سياسات الجامعة وخططها، ويشارك في الاجتماعات واللجان، مما يدعم التطور المؤسسي.
- 3- **تجاه المجتمع:** من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تخدم المجتمع وتساعد في حل مشكلاته، مما يعزز من علاقة الجامعة بمحيطها.
- 4- **تجاه ذاته:** يعمل على التطوير المستمر لمهاراته المهنية من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية.

وتتوقف جودة أداء عضو هيئة التدريس على مجموعة من الصفات والمواصفات الأساسية منها (محمد، 2020: 160):

- 1- الكفاءة الأكاديمية والبحثية، أن يمتلك هيئة التدريس تأهيلاً علمياً عالياً، وأن يكون على دراية بأخر التطورات في تخصصه، وقادراً على استخدام أحدث تقنيات التعليم والبحث كما أن مشاركته في المؤتمرات ونشر الأبحاث في المجلات العلمية المحكمة يُعد عنصراً أساسياً في بناء رأس مال بشري مبدع.
- 2- المهارات التدريسية والشخصية، تشمل مهارات الإلقاء والعرض الجذابة التي تسهل على الطلاب استيعاب المعلومات بالإضافة إلى ذلك أن يمتلك الأستاذ التوازن النفسي والقدرة على ضبط النفس، وأن يتبع أساليب تقييم متنوعة وعادلة.
- 3- الكفاءات الإنسانية والمهنية، تتضمن احترام الطلاب وتأسيس علاقات إنسانية طيبة وهو ما يُسهم في إثراء البيئة التعليمية وخلق جو محفز للتعلم.

ولمواكبة التغيرات العلمية المتسارعة، ينبغي على عضو هيئة التدريس تطوير أدائه الأكاديمي والتقني هنا يأتي الدور في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وتصنيفهم بناءً على معايير محددة مثل التطوير الأكاديمي، استخدام الوسائل الحديثة في التدريس، نشر الأبحاث العلمية، والمشاركة في المؤتمرات وفي حال عدم استيفاء الأستاذ لهذه المعايير ويتوجب تقديم الدعم اللازم من خلال عقد دورات تدريبية مخصصة لتطوير أدائه العلمي والمعرفي، مما يضمن بقاء أعضاء هيئة التدريس على مستوى عالٍ من الكفاءة، وينعكس إيجاباً على جودة التعليم العالي (الصابونجي، 2022: 64).

1. جودة البحث العلمي

يلعب البحث العلمي دوراً جوهرياً في أي مؤسسة إذ تُعد مراكز البحث العلمي التابعة للمؤسسة أو التي تشارك فيها المسؤولة عن توليد المعرفة والابتكارات والاختراعات الضرورية لتحقيق ذلك عبر تعزيز المعارف وتحديثها وتهيتها البيئة الملائمة وتوفير التجهيزات والأدوات والمراجع الضرورية (مراد وفؤاد، 2019: 51).

ويمثل البحث العلمي ركيزة محورية في إعداد الطلبة وتأهيلهم لمطلوبات سوق العمل إذ أن الارتكاز على المعرفة العلمية والتقنية المتقدمة والعناية بالنشاط البحثي ومنح الأولوية لاستراتيجيات البحث العلمي الموجه نحو التطوير يُفضي إلى تحسين أداء المؤسسات بشكل ملحوظ وتتضمن منظومة البحث العلمي إنجاز ودعم الدراسات النظرية والميدانية وخاصة تلك التي تعالج القضايا المجتمعية وتسعى لإيجاد حلول لمشكلاته ويتأتى تحقيق ذلك من خلال إدماج أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا (ماجد، 2020: 101).

2. جودة الإدارة التعليمية

تمثل أهمية الإدارة التعليمية حلقة وصل بين مكونات النظام التعليمي من الطالب، والأستاذ، والمنهج الدراسي وتطويرها يعتمد على تطوير النظام التعليمي لذلك، يعد أمراً مهماً للإدارة تنفيذ النظام ومتابعته وتقومه بتفاصيله عبر تنظيم العمل الإداري وتحديد الصلاحيات والمهام بدقة وبناءً على ما سبق تُمثل الإدارة أداةً استراتيجية يُقاس مدى فاعليتها بحجم إسهامها في تطوير البرامج التعليمية وتطبيقها ورصدها وتقييمها (Hazelkorn et. al., 2018: 37).

ومن خصائص الإدارة التعليمية الفعالة يستلزم الأمر توافر منظومات إدارية شاملة تقدم آليات وإجراءات داعمة للعملية التعليمية إلى جانب أنظمة معلوماتية توفر قواعد بيانات وخططاً وبرامج وجدول زمنية تيسر تنفيذ العملية التعليمية مع ضرورة توافر الكفاءات المتخصصة والخبراء كما ينبغي أن تتسم الإدارة التعليمية بالمرونة والفاعلية والقدرة على مواكبة التطورات وتجهيز البنى التحتية الاستقبلية

بصورة ملائمة بما يخلق بيئة علمية تنافسية تعزز القدرات الاستيعابية للطلبة ومن الضروري أن تتبنى الإدارة النهج الديمقراطي القائم على المشاركة الفاعلة لجميع الأطراف المعنية وتوظف أساليب التفويض والتمكين في صنع القرارات وتتقبل النقد البناء على أن يكون الإبداع والابتكار نهجها الأساسي (العلجة، 2013: 36).

وان دور الإدارة الجيدة في تحسين جودة التعليم، إذ تضمن الإدارة الفعالة التي تمارس الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) تحقيق الأداء بكفاءة عالية بهدف الارتقاء بمستوى جودة وكفاءة الخدمة التعليمية (ماجد، 2020: 95).

3. جودة المناهج التعليمية

يُعرف المنهج بأنه منظومة أو خطة تعليمية ذات إجراءات مُحددة تُعدّها المؤسسات التعليمية بالاستعانة بخبراء مختصين وتتولى المؤسسات التربوية والتعليمية الإشراف على تطبيقها ويرتكز المنهج على أربعة عناصر جوهرية هي الأهداف والمحتوى وأساليب التدريس والتقويم وتُعتبر المواءمة بين الأصالة والمعاصرة في إعداد المناهج من حيث المستوى، والمحتوى، والطريقة، والأسلوب، من العوامل المرتبطة بـ جودة الخدمة التعليمية ويرتبط ذلك بمدى قدرة هذه المناهج على تنمية قدرة الطالب على تحديد المشكلات وحلها، كما أن تتصف المناهج الدراسية، وما تشتمل عليه من برامج تعليمية، بملاءمتها لاحتياجات الطالب، وسوق العمل، والمجتمع، وقدرتها على ربط الطالب بـ واقعه، وتكامل الجانبين النظري والتطبيقي (رقاد، 2014: 48).

وأهمية المناهج وطرائق التدريس تُمثل المناهج الأكاديمية أحد أبرز الركائز الأساسية لنجاح الجامعات في إعداد الكوادر البشرية المبدعة والمبتكرة ويتوجب على هذه المناهج أن تحقق التكامل بين البُعدين النظري والعملي وأن تزود المتعلم بالمعارف الضرورية إضافةً إلى مراعاتها للخصائص العقلية والفكرية المميزة لأبناء المجتمع.

تُمثل طرائق التدريس كذلك أحد المرتكزات الأساسية التي تسهم في تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة في المؤسسة الجامعية وتتنوع استراتيجيات التدريس مما يستوجب انتقاء الأنسب وفقاً لطبيعة المقرر الدراسي فبعض المقررات تتطلب الحفظ والاسترجاع بينما يحتاج بعضها الآخر إلى مهارات الابتكار والإبداع ومنها ما يستلزم التطبيق العملي والتجريب الميداني ومنها ما يحتاج إلى المشاركة الفاعلة والمبادرة والقدرة على التحليل والاستنتاج (الصابونجي، 2022: 66).

دور الكادر الأكاديمي في تطوير المعرفة يضطلع أعضاء الهيئة التدريسية والمؤسسة الأكاديمية بدور محوري في عملية إنتاج المعرفة وتحديثها وتطويرها من خلال البحث العلمي الرصين بهدف التوصل إلى حقائق ومعارف واكتشافات علمية مستحدثة تُسهم بدورها في بناء رصيد معرفي فكري مفيد للمجتمع وتشكيل الهوية الثقافية المجتمعية (حمد وآخرون، 2019: 167).

التوسع في التعليم الجامعي وتطوير البرامج الدراسية تستلزم التوجهات المعاصرة في مجال التعليم العالي تعزيز كفايات أعضاء الهيئة التدريسية وقدراتهم المتعلقة بتطوير المناهج الدراسية ومن الأمثلة على ذلك بناء المناهج التعليمية وتطويرها استناداً إلى قيمة المعرفة المكتسبة من قبل الطالب وليس المعرفة التقليدية وتصميم البرامج الأكاديمية انطلاقاً من رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها الشاملة، بالإضافة إلى تطوير المناهج بناءً على المهارات الأساسية التي يجب إكساب الطالب إياها كمهارات التواصل وحل المشكلات والقدرة على الربط بين المحتوى المعرفي والمهارات ذات الصلة بالمناهج وتصميم مناهج متداخلة التخصصات (محميد، 2012: 180).

المحور الثالث: الإطار التطبيقي

يمكن عرض مضامين الإطار التطبيقي للبحث الحالي عبر استعراض الفقرات الآتية:

أولاً: توصيف السمات الشخصية لعينة البحث الحالي

استناداً إلى استجابات أفراد العينة المبحوثة على القسم الأول من أداة البحث الحالي يمكن تحديد بعض الخصائص الديموغرافية والشخصية لهم والتي تُسهم في التأثير على عملية إدارة المديرية المبحوثة من حيث (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة في الوظيفة) وكالاتي:

1- توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس: أظهرت النتائج أن الأغلبية الساحقة من المشاركين في الدراسة هم من الذكور بنسبة (76%) مقارنة بالإنث اللواتي بلغت نسبتهن (24%) مما يشير إلى اعتماد أكبر على العنصر الذكوري الأمر الذي يستدعي العمل على تحقيق التوازن بين الجنسين قدر الإمكان.

- 2- **توزيع الأفراد المبحوثين حسب العمر:** تبين أن (61%) من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (40-49 سنة)، وهي النسبة الأعلى بين الفئات العمرية المدروسة بينما سجلت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) أدنى نسبة فيما توزعت الفئات العمرية الأخرى بشكل متوسط وهذا يدل على أن التقدم في العمر والمسار الوظيفي يرتبط باحتمالية أكبر لتراكم الخبرة الإدارية لدى الأفراد.
- 3- **توزيع الأفراد المبحوثين حسب التحصيل الدراسي:** ان (69%) من الافراد المبحوثين من حاملي شهادة البكالوريوس، تليها شهادة دبلوم فني ونسبة (6%)، ومن بعدها شهادة الماجستير بنسبة (11%)، في حين حققت شهادات دبلوم عالي بنسبة وبلغت (3%)، واما حاملي شهادة الدكتوراه بلغت نسبتهم (5%)، وهذا يؤشر ان الافراد المبحوثين يحملون شهادات جامعية توهمهم للإجابة عن فقرات استمارة الاستبانة.
- 4- **توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة:** أن (61%) من الأفراد المبحوثين لديهم سنوات خدمة وظيفية (من 15-19) سنة وهي النسبة الاكبر، اما النسبة الاقل هي (1%) ضمن سنوات الخدمة الوظيفية (اقل من 10) سنة، بينما حققت الاخرى حالة من الوسطية، وهذا يدل على أن معظمهم يمتلكون خبرة وظيفية طويلة في العمل المؤسسي مما يؤهلهم للقيام بالمهام الإدارية بكفاءة عالية.

الجدول (1): توصيف السمات الشخصية لعينة البحث الحالي

الجنس	
ذكر	أنثى
76 %	24 %
العمر	
أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة
1 %	7 %
من 40 إلى 49 سنة	50 سنة فأكثر
61 %	31 %
التحصيل الدراسي	
دبلوم فني	بكالوريوس
6 %	69 %
دبلوم عالي	ماجستير
3 %	11 %
دكتوراه	
5 %	
سنوات الخدمة في الوظيفة	
أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 14
1 %	9 %
من 15 إلى 19	من 20 إلى 24
61 %	29 %
25 سنة فأكثر	
0 %	

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة. N = 134

ثانياً: وصف وتشخيص إدارة المواهب البشرية في المديرية المبحوثة

يمكن قياس واقع إدارة المواهب البشرية من خلال وصف وتشخيص ابعادها وكالاتي:

- 1- **وصف وتشخيص نتائج تحليل بعد الاستقطاب:** يتضح من نتائج **الجدول (2)** إلى ان بعد (الاستقطاب) تمثل بالفقرات (X1-X5) وبنسبة (اتفاق) بلغت (71.06%) وبوسط الحسابي (3.75) وانحراف معياري (0.89) ونسبة استجابة (75%)، تُشير هذه النتيجة إلى أن المديرية تتبنى سياسة استقطاب انتقائية للمواهب، حيث تُعطي الأولوية لجذب الكفاءات المتميزة وتوظيفها استناداً إلى قواعد وإجراءات مؤسسية مُحكمة تتناسب وطبيعة العمل وتُعزز المديرية هذه الاستراتيجية من خلال قرارات إدارية تعكس الاهتمام بهذه الفئة، وبناء سمعة مؤسسية جاذبة تمكّنها من استقطاب الكفاءات قبل الحاجة الفعلية لطلبها ويُعد توفير بيئة عمل عالية الجودة ومُشجعة للإبداع، إلى جانب المواءمة الوظيفية لتعيين المواهب الحالية في المواقع الأنسب، جزءاً أساسياً من نهجها الشامل في إدارة المواهب.
- 2- **وصف وتشخيص نتائج تحليل بعد إدارة الاداء:** تعكس نتائج **الجدول (3)** إلى ان بعد (إدارة الاداء) تمثل بالفقرات (X6-X10) وبنسبة (اتفاق) بلغت (69.82%) وبوسط الحسابي (3.85) وانحراف معياري (0.84) ونسبة استجابة (77%)، تُؤكد هذه النتائج على أن المديرية تُفعل نظاماً متكاملًا لإدارة الأداء يركز على تضمين توقعات الأداء المستقبلي للأفراد الموهوبين ضمن معايير التقييم ويتم دعم هذا

الجدول (2): نتائج تحليل بعد الاستقطاب

الابعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة												
		اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق الى حد ما (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
	X1	18.9	25	56.8	75	17.4	23	6.1	8	0.8	1	3.87	.814	0.77
	X2	11.4	15	58.3	77	18.2	24	11.4	12	0.8	1	3.68	.850	0.74
الاستقطاب	X3	16.7	22	58.3	77	18.9	25	3.8	5	2.3	3	3.83	.830	0.77
	X4	19.7	26	48.5	64	24.2	32	6.1	8	1.5	2	3.79	.883	0.76
	X5	18.2	24	48.5	64	15.2	20	12.1	16	6.1	8	3.61	1.103	0.72
	المعدل العام	16.98		54.08		18.78		7.9		2.3		3.756	0.896	0.75

المصدر: الباحث، استناداً إلى التحليل الإحصائي بواسطة برنامج (spss) N = 132

النظام بإجراء جلسات تقييم منتظمة وبناءة تركز على مناقشة النجاحات والإخفاقات، مما يُعزز من التطوير المستمر وتُدار بالتوازي آليات رصد ومتابعة دقيقة لحركة المواهب وتنقلاتها عبر الزمن، وهو ما يُعد عنصراً حيوياً في إدارة التعاقب المؤسسية كما تُسهم المديرية في تنمية المواهب من خلال تعريف الأفراد بالفرص المتاحة للتقييم والتطوير بهدف تغذية وتوسيع رصيد المواهب لديها ويُسفر هذا الاهتمام عن تمكين المواهب من تقديم حلول متقدمة وابتكارية للمشكلات، متجاوزةً بذلك مرحلة التصميم الأولى.

الجدول (3): نتائج تحليل بعد إدارة الاداء

الابعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة												
		اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق الى حد ما (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
	X6	31.8	42	43.2	57	23.5	31	1.5	2	0	0	4.05	.785	0.81
	X7	14.4	19	54.5	72	27.3	36	3.8	5	0	0	3.80	.728	0.76
إدارة الاداء	X8	21.2	28	46.2	61	25.0	33	6.8	9	0.8	1	3.80	.878	0.76
	X9	21.2	28	43.9	58	26.5	35	6.8	9	1.5	2	3.77	.915	0.75
	X10	21.2	28	51.5	68	19.7	26	5.3	7	2.3	3	3.84	.898	0.77
	المعدل العام	21.96		47.86		24.4		4.84		0.92		3.852	0.8408	0.77

المصدر: الباحث، استناداً إلى التحليل الإحصائي بواسطة برنامج (spss) N = 132

3- وصف وتشخيص نتائج تحليل بعد التعليم والتطوير: اشرت نتائج الجدول (4) إلى ان بعد (التعليم والتطوير) تمثل بالفقرات (X11-X15) ونسبة (اتفاق) بلغت (69.54%) وبوسط الحسابي (3.65) وانحراف معياري (0.81) ونسبة استجابة (73%)، تُؤكد النتائج أن المديرية تُظهر التزاماً منهجياً وواسع النطاق تجاه تنمية المواهب وذلك عبر تنفيذ إجراءات تطوير شاملة تبدأ هذه الإجراءات بآليات توسيع الخبرة عن طريق إتاحة وإدارة فرص التنقل الوظيفي المؤقت إلى مديريات أخرى بهدف تعميق الخبرات التقنية والثقافية للأفراد بكفاءة عالية وفي سياق الدعم الداخلي، تُقدم المديرية دعماً عملياً وفعالاً يتم تصميمه خصيصاً للتطوير القائم على العمل ويُوجه هذا الدعم لفئة المواهب ذات الإمكانيات العالية المحتملة وعلى المستوى الرسمي والاستراتيجي تعمل المديرية على تغذية رصيد المواهب المؤسسي من خلال التعريف المستمر للأفراد المؤهلين بالفرص المتاحة للتقييم والتطوير كما تُعزز هذه الاستراتيجية من خلال برامج تدريبية متقدمة يتم تحديثها بانتظام لتواءم مع المتغيرات المستجدة في ظروف العمل وتُكتمل هذه المنظومة بتوفير بيئة عمل محفزة ومبتكرة تضمن استدامة التنمية والتطوير المستمر للموهوبين بطرق مرنة.

الجدول (4): نتائج تحليل بعد التعليم والتطوير

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات	الإبعاد
			لا اتفق تماماً (1)		لا اتفق (2)		اتفق الى حد ما (3)		اتفق (4)		اتفق تماماً (5)			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.75	.868	3.75	2.3	3	6.1	8	21.2	28	55.3	73	15.2	20	X11	التعليم والتطوير
0.73	.827	3.66	1.5	2	7.6	10	25.0	33	55.3	73	10.6	14	X12	
0.75	.788	3.74	.8	1	5.3	7	26.5	35	53.8	71	13.6	18	X13	
0.67	.718	3.36	.8	1	3.0	4	19.7	26	62.1	82	14.4	19	X14	
0.76	.876	3.78	2.3	3	3.8	5	26.5	35	48.5	64	18.9	25	X15	
0.73	0.8154	3.658	1.54		5.16		23.78		55		14.54		المعدل العام	

المصدر: الباحث، استناداً إلى التحليل الإحصائي بواسطة برنامج (spss) N = 132

4- وصف وتشخيص نتائج تحليل بعد الاحتفاظ بالموهب: افرزت نتائج الجدول (5) إلى ان بعد (الاحتفاظ بالموهب) تمثل بالفقرات (X16-X20) وبنسبة (اتفاق) بلغت (68.5%) وبوسط الحسابي (3.76) وانحراف معياري (0.87) ونسبة استجابة (75%)، تُظهر النتائج أن المديرية تُفعل استراتيجية شاملة للاحتفاظ بالموهب تقوم على مرتكزات أساسية لضمان استبقاء الكفاءات منها توفير نظام معلومات استراتيجي ومُحدّث يغطي التطلعات والاحتياجات المهنية طويلة الأجل للموهوبين والعمل على تعزيز الالتزام المؤسسي عبر بناء علاقات قوية وإدامة التواصل المستمر والمتبادل مع هذه الفئة واستخدام حزمة الحوافز والمكافآت كعنصر حاسم في جهود الاحتفاظ، خاصةً بالكفاءات الماهرة وذات الخبرة ومع ذلك وعلى الرغم من هذه الجهود الاستباقية والمكثفة تُبرز البيانات تحليلاً نقدياً يشير إلى فجوة واضحة في فاعلية هذه السياسات إذ تُواجه المديرية صعوبة بالغة في استبقاء المواهب الماهرة حديثة التوظيف هذا التحدي يؤكد أن هناك قصوراً في القدرة على الحد من دوران الموهوبين في المراحل المبكرة من مساره المهني داخل المديرية مما يستدعي إعادة تقييم لآليات الاحتفاظ المطبقة حديثاً.

الجدول (5): نتائج تحليل بعد الاحتفاظ بالموهب

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات	الإبعاد
			لا اتفق تماماً (1)		لا اتفق (2)		اتفق الى حد ما (3)		اتفق (4)		اتفق تماماً (5)			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.75	.832	3.75	.8	1	7.6	10	22.7	30	53.8	71	15.2	20	X16	الاحتفاظ بالمواهب
0.75	.866	3.73	1.5	2	6.8	9	25.0	33	50.8	67	15.9	21	X17	
0.77	.802	3.83	-	-	6.8	9	21.2	28	53.8	71	18.2	24	X18	
0.75	.852	3.77	.8	1	6.8	9	25.0	33	49.2	65	18.2	24	X19	
0.74	.999	3.72	4.5	6	6.1	8	22.0	29	47.7	63	19.7	26	X20	
0.75	0.8702	3.76	1.52		6.82		23.18		51.06		17.44		المعدل العام	

المصدر: الباحث، استناداً إلى التحليل الإحصائي بواسطة برنامج (spss) N = 132

ثالثاً: وصف وتشخيص ابعاد جودة الخدمة التعليمية في المديرية المبحوثة

تم تحديد معالجة الشيوخة التنظيمية من خلال وصف وتشخيصها، وكالاتي:

1- **وصف وتشخيص نتائج تحليل جودة أعضاء هيئة التدريس:** تعكس نتائج **الجدول (6)** بعد جودة أعضاء هيئة التدريس والتي تمثل الفقرات (Y1-Y4) حيث اتضح ان اتجاه العينة المبحوثة كان نحو (الاتفاق)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (71.34%) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.79) وانحراف معياري (0.78) ونسبة استجابة (76%)، تُؤشر نتائج الدراسة إلى درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة المبحوثة حول مستوى الكفاءة المهنية والفاعلية التعليمية لأعضاء هيئة التدريس في المديرية تتجلى هذه الفاعلية أولاً في الامتلاك الواسع للكفاءات العالية أثناء عملية شرح وإلقاء المحاضرات، حيث يتم تعزيز الأداء التعليمي من خلال التوظيف الفعال للوسائل التكنولوجية الحديثة في التدريس، مثل العروض التقديمية والوسائط المتعددة.

الجدول (6): نتائج تحليل جودة أعضاء هيئة التدريس

الابعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة													
		اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق الى حد ما (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
	Y 1	14.4	19	60.6	80	19.7	26	5.3	7	-	-	3.84	.729	0.77	جودة أعضاء هيئة التدريس
	Y 2	12.1	16	49.2	65	27.3	36	9.1	12	2.3	3	3.60	.898	0.73	
	Y 3	15.9	21	57.6	76	21.2	28	3.8	5	1.5	2	3.83	.796	0.77	
	Y 4	18.2	24	58.3	77	22.0	29	.8	1	.8	1	3.92	.706	0.78	
	Y 5	13.6	18	56.8	75	23.5	31	4.5	6	1.5	2	3.77	.799	0.75	
	المعدل العام	14.84		56.5		22.74		4.7		1.22		3.792	0.7856	0.76	

المصدر: الباحث، استناداً إلى التحليل الإحصائي بواسطة برنامج (spss) N = 132

2- **وصف وتشخيص نتائج تحليل جودة المناهج والبرامج التعليمية:** يتضح من نتائج **الجدول (7)** بعد جودة المناهج والبرامج التعليمية تمثل الفقرات (Y12-Y7) حيث اشترت نتائج التحليل الإحصائي ان اتجاه العينة المبحوثة كان نحو (الاتفاق)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (66.36%) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.71) وانحراف معياري (0.82) ونسبة استجابة (74%)، تشير هذه النتائج إلى أن المناهج وبرامج التدريس في المديرية تتمتع بخصائص أساسية تضمن جودتها وفعاليتها التعليمية وتتجلى هذه الخصائص في تحقيق التوافق الاستيعابي إذ صُممت المناهج لتناسب مع القدرات الإدراكية للطلاب وفي الوقت ذاته تتبنى منهجية التعليم المرتكز على الواقع من خلال ربط المحتوى بمحيط الطالب الخارجي.

الجدول (7): نتائج تحليل جودة المناهج والبرامج التعليمية

الابعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة													
		اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق الى حد ما (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
	Y 6	15.2	20	55.3	73	23.5	31	6.1	8	-	-	3.80	.769	0.76	جودة المناهج والبرامج التعليمية
	Y 7	12.1	16	54.5	72	27.3	36	6.1	8	-	-	3.73	.753	0.75	
	Y 8	12.1	16	53.8	71	24.2	32	9.8	13	-	-	3.68	.813	0.74	
	Y 9	12.1	16	48.5	64	28.8	38	6.1	8	4.5	6	3.58	.942	0.72	
	Y 10	17.4	23	50.8	67	26.5	35	2.3	3	3.0	4	3.77	.870	0.75	
	المعدل العام	13.78		52.58		26.06		6.08		1.5		3.712	0.8294	0.74	

المصدر: الباحث، استناداً إلى التحليل الإحصائي بواسطة برنامج (spss) N = 132

3- **وصف وتشخيص نتائج جودة المناهج والبرامج التعليمية:** افرزت نتائج **الجدول (8)** بعد جودة المناهج والبرامج التعليمية تمثل الفقرات (Y18-Y13) حيث ان اتجاه العينة المبحوثة كانت نحو (اتفق تماماً) حول هذه المعالجة، إذ بلغت نسبة الاتفاق (73.48%) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.81) وانحراف معياري (0.78) ونسبة استجابة (76%)، هذا يعني تلتزم المديرية بالجودة والتركيز على جودة الخدمة التعليمية وتشجع على الإبداع من خلال برامج تدعم الجودة وتستخدم المديرية طرائق خاصة لتقويم أداء هيئة التدريس وتتدخل في اختيار الأستاذ للمادة عند عدم موافقة هذه المادة لتخصصه وتبني معايير واضحة يتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة التعليمية.

الجدول (8): نتائج تحليل جودة المناهج والبرامج التعليمية

الابعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة													
		اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق الى حد ما (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
جودة المناهج والبرامج التعليمية	Y 11	18.9	25	53.8	71	23.5	31	1.5	2	3.86	3.86	0.77	799	73.48	
	Y 12	12.1	16	64.4	85	18.9	25	-	-	3.84	3.84	0.77	686	73.48	
	Y 13	15.2	20	59.1	78	18.9	25	0.8	1	3.82	3.82	0.76	789	73.48	
	Y 14	13.6	18	55.3	73	22.7	30	1.5	2	3.73	3.73	0.75	839	73.48	
	Y 15	17.4	23	57.6	76	18.2	24	1.5	2	3.84	3.84	0.77	827	73.48	
	المعدل العام	15.44		58.04		20.44		5		1.06		3.818		0.76	0.788

المصدر: الباحث، استناداً إلى التحليل الإحصائي بواسطة برنامج (spss) N = 132

4- **وصف وتشخيص نتائج جودة الإدارة التعليمية:** افرزت نتائج **الجدول (9)** بعد جودة الإدارة التعليمية تمثل الفقرات (Y18-Y13) حيث ان اتجاه العينة المبحوثة كانت نحو (اتفق تماماً) حول هذه المعالجة، إذ بلغت نسبة الاتفاق (65.46%) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.91) ونسبة استجابة (73%)، هذا يعني ترصد المديرية ميزانية كافية للبحث العلمي وينعكس نشاط البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس على محتويات المقاييس ويوجد تعاون بين المديرية والمديريات الأخرى محلياً ودولياً في مجال البحث العلمي الالكتروني وتسهم التجهيزات العلمية والتقنيات التكنولوجية في إنجاز بحوث علمية ذات جودة وتحفز الباحثين على إجراء البحوث العلمية.

الجدول (9): نتائج تحليل جودة الإدارة التعليمية

الابعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة													
		اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق الى حد ما (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
جودة الإدارة التعليمية	Y 16	13.6	18	49.2	65	22.7	30	4.5	6	3.58	3.58	0.72	997	65.46	
	Y 17	12.1	16	51.5	68	27.3	36	2.3	3	3.64	3.64	0.73	866	65.46	
	Y 18	10.6	14	56.1	74	23.5	31	3.0	4	3.64	3.64	0.73	875	65.46	
	Y 19	9.1	12	56.1	74	22.0	29	5.3	7	3.56	3.56	0.71	951	65.46	
	Y 20	12.9	17	56.1	74	24.2	32	3.8	5	3.71	3.71	0.74	870	65.46	
	المعدل العام	11.66		53.8		23.94		6.8		3.78		3.626		0.73	0.9118

المصدر: الباحث، استناداً إلى التحليل الإحصائي بواسطة برنامج (spss) N = 132

بناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تتعلق في (ترتبط ابعاد إدارة المواهب البشرية ارتباطاً معنوياً موجباً مع تعزيز جودة الخدمة التعليمية على المستوى الكلي في المديرية العامة لتربية نينوى)، وهذا ما اشرته نتائج تحليل جودة الخدمة التعليمية لمتغيرات البحث الحالي.

رابعاً: نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد في المديرية المبحوثة

1- نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات على المستوى الكلي: يمكن تشخيص طبيعة علاقات الارتباط بين ابعاد إدارة المواهب البشرية كمتغير مستقل وتعزيز جودة الخدمة التعليمية بوصفها متغير معتمد من ملاحظة نتائج الجدول (10) نجد ان هناك علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد المواهب البشرية وتعزيز جودة الخدمة التعليمية، بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.812) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي اقل بكثير من (0.05)، وهذا يؤشر ان كلما زاد مستوى تبني ابعاد إدارة المواهب البشرية في المديرية المبحوثة كلما تحسنت في تعزيز جودة الخدمة التعليمية، وهذه النتيجة توضح مستوى التطابق مع المعطيات النظرية في البحث الحالي.

عليه تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى وبالتالي قبولها والتي مفادها (ترتبط ابعاد إدارة المواهب البشرية ارتباطاً معنوياً موجباً مع تعزيز جودة الخدمة التعليمية على المستوى الكلي في المديرية العامة لتربية نينوى).

الجدول (10): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات على المستوى الكلي

Correlations		جودة الخدمة التعليمية
	Pearson Correlation	0.812**
ابعاد إدارة المواهب البشرية	P-value	0.000
	N	132

المصدر: الباحث، استناداً إلى التحليل الإحصائي بواسطة برنامج (spss) N = 132

2- نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد إدارة المواهب البشرية منفردة وجودة الخدمة التعليمية مجتمعة: تعكس نتائج الجدول (11) علاقة الارتباط بين ابعاد إدارة المواهب البشرية بوصفها ابعاد فرعية منفردة وجودة الخدمة التعليمية مجتمعة، حيث اشرت نتائج التحليل الاحصائي لإجابات الافراد المبحوثين في المديرية المبحوثة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين كل من (الاستقطاب)، (إدارة الاداء)، (التعليم والتطوير)، (الاحتفاظ بالمواهب)، بدلالة قيمة معامل الارتباط لكل منهم وهي: (0.722)، (0.724)، (0.740)، (0.708)، على التوالي، وبقيمة احتمالية (0.000)، (0.000)، (0.000)، (0.000) لكل منهم على التوالي وهي قيم اقل من (0.05)، وهذه النتائج اسهمت في قبول جميع الفرضيات الأولى والثانية، ويعني ذلك امكانية اعتماد ابعاد إدارة المواهب البشرية بهدف تعزيز جودة الخدمة التعليمية بكفاءة وفاعلية.

الجدول (11): القيم العددية لعلاقات الارتباط بين ابعاد إدارة المواهب البشرية وجودة الخدمة التعليمية

		إدارة الاداء	التعليم والتطوير	الاحتفاظ بالمواهب
	Pearson Correlation	.722**	.740**	.708**
جودة الخدمة التعليمية	P-value	.000	.000	.000
	N	132	132	132

المصدر: الباحث، استناداً إلى التحليل الإحصائي بواسطة برنامج (spss) N = 132

خامساً: نتائج تحليل اثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد في المديرية المبحوثة

يستكمل البحث الحالي تحقيق اهدافه عن طريق التعرف على مدى صحة المخطط الفرضي عبر توضيح طبيعة علاقات الاثر بين متغيراته، فضلاً عن التعرف على مدى معنوية الفرضيات من عدمها، وكما يأتي:

- 1- نتائج تحليل اثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد على المستوى الكلي: تعكس نتائج الجدول (12) وجود علاقة أثر طردية معنوية لإدارة المواهب البشرية في تعزيز جودة الخدمة التعليمية بدلالة قيمة معامل الانحدار (0.775) وكذلك القيمة الاحتمالية (P-Value) وهي (0.000) وهي أقل من (0.05)، ومن خلال ملاحظة قيمة معامل التحديد (R-Square) يتضح أن (65.9%) من التغيرات الحاصلة في تعزيز جودة الخدمة التعليمية يكون سببها ابعاد إدارة المواهب البشرية، كما ان (22%) من التغير في جودة الخدمة التعليمية يكون سببه العديد من المتغيرات. لذا يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها (تؤثر ابعاد إدارة المواهب البشرية اثراً معنوياً موجباً في تعزيز جودة الخدمة التعليمية على المستوى الكلي في المديرية العامة لتربية نينوى).

الجدول (12): نتائج تحليل اثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد على المستوى الكلي

تحليل الانحدار Regression analysis				
المعنوية P-value	قيمة (t _{Cal}) المحسوبة	معامل التحديد R-squared	تحليل التباين ANOVA F _{Cal} (P-value)	المعاملات Coefficients B
			المتغير المعتمد / جودة الخدمة التعليمية	
0.470	4.298	0.659	18.45	(Constant)
0.004	15.839		(0.000)	ابعاد ادارة المواهب البشرية

المصدر: الباحث، استناداً إلى التحليل الإحصائي بواسطة برنامج (spss) N = 132

- 2- نتائج اثر ابعاد إدارة المواهب البشرية منفردة في جودة الخدمة التعليمية مجتمعة: افرزت نتائج الجدول (13) جود علاقة أثر طردية بدلالة معنوية لكل من (الاستقطاب)، (إدارة الاداء)، (التعليم والتطوير)، (الاحتفاظ بالمواهب)، في تعزيز جودة الخدمة التعليمية بدلالة قيمة معامل الانحدار لكل بعد وهي: (0.194)، (0.209)، (0.214)، (0.209) على التوالي وان القيمة الاحتمالية (P-Value) لكل منهم (0.049)، (0.023)، (0.001)، (0.002)، على التوالي وهي أقل من (0.05). اما عن قيمة معامل التحديد (R-Square) بلغت (66%) وتمثل هذه النسبة مقدار ما تسببه ابعاد إدارة المواهب البشرية من تغيرات جودة الخدمة التعليمية.

عليه يتم قبول الفرضيات الاولى والثانية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة وهي (تؤثر ابعاد إدارة المواهب البشرية اثراً معنوياً موجباً في تعزيز جودة الخدمة التعليمية على المستوى الكلي في المديرية العامة لتربية نينوى).

الجدول (13): نتائج اثر ابعاد إدارة المواهب البشرية في تعزيز جودة الخدمة التعليمية

تحليل الانحدار Regression analysis				
المعنوية P-value	قيمة (t _{Cal}) المحسوبة	معامل التحديد R-squared	تحليل التباين ANOVA F _{Cal} (P-value)	المعاملات Coefficients B
			المتغير المعتمد / تعزيز جودة الخدمة التعليمية	
.000	4.298	.659	.000b	(Constant)
.000	8.474	.522	.000b	الاستقطاب

إدارة الاداء	1.886	000b	.524	6.503	.000
التعليم والتطوير	1.951	000b	.547	5.940	.000
الاحتفاظ بالمواهب	2.145	000b	.501	7.492	.000

المصدر: الباحث، استناداً إلى التحليل الإحصائي بواسطة برنامج (spss) N = 132

في ضوء ما سبق، يتضح أن إدارة المؤسسات على اختلاف أنواعها وخاصة التعليمية والتربوية ينبغي أن تسعى بشكل مستمر للتكيف مع بيئتها المتغيرة وذلك من خلال تبني أبعاد إدارة الكفاءات البشرية وتطبيقها عملياً ومن ثم توجيه مزاميتها نحو أنشطتها وعملياتها وتحديدًا تعزيز جودة الخدمات التعليمية المقدمة إذ تُعتبر هذه الفئة من أكثر الشرائح العاملة احتياجاً لامتلاك المهارات القيادية نظراً لما تتمتع به من قدرات وكفاءات تمكنها من الإبداع والتطوير والتميز لذلك تبرز أهمية تحقيق التوازن المناسب بين الموارد المتاحة من الكفاءات الموهوبة وبين المتطلبات اللازمة للارتقاء بجودة الخدمات التعليمية، بما يُسهم في تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع معاً.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

استناداً إلى ما ورد في الجانبين النظري والتطبيقي للبحث الحالي يمكن عرض مجموعة من الاستنتاجات التي توصل إليها البحث تليها جملة من المقترحات الموجهة إلى المديرية العامة لتربية نينوى بهدف الارتقاء بجودة الخدمة التعليمية بما يُسهم في تحقيق أهداف البحث الحالي، وكالاتي:

أولاً: الاستنتاجات

- 1- افرزت معظم الدراسات النظرية والتطبيقية التي تم استعراضها في الإطار النظري للبحث أن متغيرات إدارة المواهب البشرية وجودة الخدمة التعليمية تُعد من التوجهات الإدارية المعاصرة والمتجددة ذات الاثر الفعّال وذلك بفضل إسهاماتها الواضحة في تمكين المديرية المبحوثة من تحقيق الاستجابة المثلى للتغيرات والتطورات البيئية المتسارعة بما يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية.
- 2- اكدت نتائج البحث الحالي أن المديرية المبحوثة تسعى إلى تبني نهج ديناميكي ومرن في إدارة المواهب البشرية يتكيف مع المتغيرات البيئية والتحديات الخاصة بالقطاع التربوي في المحافظة إلا أن هذا السعي يواجه معوقات تتعلق بالبيروقراطية الإدارية ومحدودية الموارد المالية والحاجة إلى تطوير البنية التحتية التقنية مما يستدعي تدخلات استراتيجية لتذليل هذه العقبات.
- 3- افرزت نتائج البحث الحالي أن المديرية تقوم بجهود ملموسة في مجالات الاستقطاب والتطوير إلا أن ممارسات الاحتفاظ بالمواهب المتميزة لا تزال دون المستوى المأمول مما يشكل تهديداً للاستدامة المؤسسية ويؤدي إلى فقدان الاستثمارات المخصصة لتطوير الكفاءات وتتطلب معالجة هذه الفجوة وضع سياسات تحفيزية متكاملة وتحسين بيئة العمل وتوفير مسارات وظيفية واضحة.
- 4- بينت نتائج البحث الحالي أن إدارة المواهب البشرية تمثل أحد المحددات الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمديرية في بيئة تعليمية تتسم بالتنافسية المتزايدة فالمنظمات التعليمية التي تمتلك كفاءات بشرية متميزة وتستثمر في تطويرها تكون أكثر قدرة على تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة وبالتالي تحقيق سمعة أكاديمية متميزة وجذب أفضل الطلبة والمعلمين.
- 5- توصل البحث الحالي إلى أن أبعاد إدارة المواهب البشرية تعمل بشكل متكامل ومتربط إذ إن نجاح أي بُعد يعتمد على فعالية الأبعاد الأخرى فالاستقطاب الناجح يتطلب إدارة أداء فعالة وإدارة الأداء تحتاج إلى برامج تطوير مستمرة وجميعها تؤثر في القدرة على الاحتفاظ بالمواهب وهذا التكامل النظامي يؤكد ضرورة التعامل مع إدارة المواهب كمنظومة شاملة وليس كممارسات منفصلة.
- 6- اكدت نتائج التحليل الوصفي أن المديرية المبحوثة تبني ممارسات إدارة المواهب البشرية بمستوى جيد إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد إدارة المواهب (الاستقطاب، إدارة الأداء، التعليم والتطوير، الاحتفاظ بالمواهب) قيمة تشير إلى وعي إداري متنام بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري وبالمثل سجلت مؤشرات جودة الخدمة التعليمية بأبعادها الأربعة (جودة أعضاء هيئة التدريس، جودة المناهج، جودة الإدارة التعليمية، جودة البحث العلمي) مستويات مقبولة مما يعكس التزاماً مؤسسياً بتحسين المخرجات التعليمية في ظل التحديات التي تواجه القطاع التربوي في المحافظة.
- 7- كشفت نتائج البحث الحالي عن وجود تباين نسبي في مستويات تطبيق الأبعاد المختلفة لإدارة المواهب البشرية، حيث أظهر بُعد (التعليم والتطوير) أعلى مستويات التطبيق يليه بُعد (إدارة الأداء) في حين سجل بُعد (الاحتفاظ بالمواهب) أدنى المستويات ويعود

- هذا التفاوت إلى طبيعة الإمكانيات المتاحة والأولويات التنظيمية مما يشير إلى ضرورة إعادة توزيع الموارد والاهتمام لتحقيق التوازن بين جميع الأبعاد وضمان تكاملها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 8- افرزت النتائج أن (جودة أعضاء هيئة التدريس) حظيت بأعلى تقييم بين أبعاد جودة الخدمة التعليمية تلتها (جودة الإدارة التعليمية) بينما جاء بُعد (جودة البحث العلمي) في المرتبة الأخيرة ويمكن تفسير ذلك بأن المديرية تركز جهودها على تطوير الكفاءات التدريسية والإدارية إلا أن البحث العلمي لا يزال يواجه تحديات تتعلق بمحدودية الموارد والحوافز البحثية مما يستدعي اهتماماً خاصاً لتعزيز هذا البُعد الحيوي.
- 9- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأبعاد الكلية لإدارة المواهب البشرية وجودة الخدمة التعليمية ويؤكد هذا الاستنتاج أن الجهود المنهجية التي تبذلها المديرية في استقطاب الكفاءات المتميزة، وتطوير أدائهم وتعزيز قدراتهم المعرفية والمهارية والاحتفاظ بهم تنعكس بشكل إيجابي ومباشر على جودة المخرجات التعليمية.
- 10- كشفت مصفوفة الارتباط عن وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين كل بُعد من أبعاد إدارة المواهب البشرية وأبعاد جودة الخدمة التعليمية على المستوى الجزئي وقد سجلت أقوى العلاقات الارتباطية بين الاستقطاب وجودة أعضاء هيئة التدريس وبين التعليم والتطوير وجودة البحث العلمي مما يشير إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب المحددة ترتبط بشكل خاص بمخرجات تعليمية معينة وهو ما يوفر مؤشرات عملية لتصميم السياسات التدريبية والتطويرية.
- 11- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر معنوي موجب ذي دلالة إحصائية عند مستوى الأبعاد الكلية لإدارة المواهب البشرية في جودة الخدمة التعليمية، حيث فسرت أبعاد إدارة المواهب مجتمعة ما نسبته من التباين في جودة الخدمة التعليمية وهذا يؤكد أن إدارة المواهب البشرية ليست مجرد وظيفة داعمة أو ثانوية بل هي محرك استراتيجي رئيسي يسهم بشكل فعال في تحسين الأداء التعليمي المؤسسي.
- 12- أكدت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن كلاً من أبعاد إدارة المواهب البشرية الأربعة (الاستقطاب، إدارة الأداء، التعليم والتطوير، الاحتفاظ بالمواهب) يمارس أثراً معنوياً منفرداً في جودة الخدمة التعليمية وقد أظهر بُعد (التعليم والتطوير) أعلى قيمة لمعامل الانحدار يليه (إدارة الأداء) مما يشير إلى أن الاستثمار في بناء قدرات الكوادر التعليمية يحقق أعلى عوائد في تحسين جودة الخدمات التعليمية.
- 13- توصل البحث الحالي إلى أن فعالية ممارسات الاستقطاب في جذب ذوي الكفاءات العالية والمؤهلات التخصصية المتقدمة إلى جانب وضع استراتيجيات محكمة للاحتفاظ بهذه الكفاءات وحمايتها من التسرب يلعبان دوراً محورياً في دعم وتعزيز جودة أعضاء هيئة التدريس وينعكس ذلك بشكل مباشر على جودة العملية التعليمية.

ثانياً: المقترحات

- 1- ضرورة دمج ممارسات إدارة المواهب البشرية ضمن الاستراتيجية العامة للمديرية إذ تصبح جزءاً لا يتجزأ من الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية ويتطلب ذلك إعادة تصميم السياسات المتعلقة بالموارد البشرية لتكون متوافقة بشكل كامل مع أهداف الجودة التعليمية مع التأكيد على أن كل قرار متعلق بالكوادر البشرية يُقِيم في ضوء مساهمته المحتملة في تحسين جودة الخدمة التعليمية.
- 2- يتوجب إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة في المديرية تُعنى بإدارة المواهب البشرية تكون مسؤولة عن تصميم وتنفيذ ومتابعة جميع البرامج والسياسات المتعلقة بهذا المجال وينبغي أن تضم هذه الوحدة خبراء متخصصين في الموارد البشرية والقياس والتقويم وأن تتمتع بصلاحيات كافية لاتخاذ القرارات وتوفير الموارد اللازمة.
- 3- تطوير نظام شامل لقياس ومتابعة مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بإدارة المواهب البشرية وجودة الخدمة التعليمية بشكل دوري ومنتظم ويشمل ذلك تحديد مؤشرات كمية ونوعية واضحة لكل بُعد وإجراء قياسات فصلية أو نصف سنوية وتحليل الاتجاهات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بناءً على النتائج مع ضرورة التعاون مع المختصين في العلوم الإدارية والإحصائية لضمان دقة وموضوعية القياس.
- 4- ضرورة إعادة النظر في معايير وآليات بحيث تكون أكثر دقة وتخصصاً وارتباطاً بمتطلبات جودة الخدمة التعليمية ويشمل ذلك التركيز على الكفاءات البحثية والمهارات الإدارية والقيادية، إلى جانب المؤهلات الأكاديمية واستخدام أساليب تقييم حديثة مثل مراكز التقييم والمقابلات السلوكية واختبارات الكفاءة العملية.
- 5- يُقترح إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية شاملة تضم معلومات تفصيلية عن الكفاءات التعليمية المتميزة داخل المحافظة وخارجها بما يتضمن المؤهلات الأكاديمية والخبرات العملية والتخصصات الدقيقة، والإنجازات البحثية والمهارات الخاصة وتسهم هذه القاعدة في تسهيل عمليات الاستقطاب المستهدف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

- 6- يُقترح إنشاء مركز تدريب متخصص يتبع المديرية مجهز بأحدث التقنيات والوسائل التدريبية ويضم كوادر تدريبية متخصصة.
- 7- ضرورة بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العراقية ومراكز التدريب المتخصصة والمنظمات الدولية المعنية بالتعليم بهدف تبادل الخبرات وتنفيذ برامج تدريبية مشتركة والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية وتطوير قدرات الكوادر التعليمية والإدارية.
- 8- ضرورة تبني معايير جودة تعليمية معترف بها وطنياً ودولياً والعمل على تطبيقها بشكل منهجي في جميع جوانب العملية التعليمية وينبغي السعي للحصول على الاعتمادات الأكاديمية من الجهات المختصة والاستعداد للمراجعات الخارجية الدورية.
- 9- يُوصى بتكثيف الجهود لبناء ثقافة مؤسسية تقدر البحث العلمي والابتكار، من خلال إنشاء مجلة علمية محكمة تابعة للمديرية وتنظيم مؤتمرات وندوات علمية دورية وتخصيص ميزانية سنوية للبحث العلمي ووضع سياسات واضحة لحماية الملكية الفكرية وتشجيع براءات الاختراع.
- 10- إنشاء منصة إلكترونية شاملة لإدارة المواهب البشرية تتضمن قواعد بيانات الكفاءات ونظام تقييم الأداء الإلكتروني وبرامج التدريب والتطوير وإدارة المسارات الوظيفية والحوافز والمكافآت بما يضمن الشفافية والكفاءة والعدالة في الإدارة ويسهل عمليات اتخاذ القرارات المبنيّة على البيانات.
- 11- ضرورة إجراء دراسات تتبعية طويلة لقياس الاثر طويل المدى لممارسات إدارة المواهب البشرية على جودة الخدمة التعليمية والأداء المؤسسي بما يوفر فهماً أعمق للعلاقات الديناميكية والتغيرات عبر الزمن.
- 12- يُقترح إجراء دراسات مماثلة في مديريات تربية أخرى في العراق وإجراء دراسات مقارنة بين المديريات المختلفة لتحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة مما يساهم في تعميم النتائج وتطوير نماذج وطنية لإدارة المواهب في القطاع التربوي.
- 13- يوصي بإجراء بحوث مستقبلية تدرس دور المتغيرات الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والمتغيرات المعدلة مثل حجم المديرية والموارد المتاحة والبيئة الخارجية في العلاقة بين إدارة المواهب البشرية وجودة الخدمة التعليمية بما يوفر فهماً أكثر عمقاً لآليات الاثر.

الموافقة الأخلاقية

لا ينطبق

تضارب المصالح

يقر المؤلف بعدم وجود تضارب في المصالح

توفر البيانات

ان البيانات التي تدعم نتائج هذه الدراسة موجودة ضمن المقالة

بيانات التمويل

لم يتلقى هذا البحث اي تمويل خارجي

المصادر العربية والأجنبية

اولاً: المصادر العربية

الجباري، احمد محمد حسن محمد، (2024)، دور النظم الخبيرة في تحسين جودة التعليم: دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل بحث تقدم بها إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الجودة. الصابونجي، مؤمن محمد وجيه، (2022)، الفراسة الاستراتيجية مدخلا لتعزيز جودة الخدمة التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير في تخصص الإدارة الصناعية غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

العساف، زهراء عبد الغني مصطفى، (2024)، إدارة المواهب وانعكاسها في تعزيز منافع تكنولوجيا المعلومات الفردية الدور الوسيط للجهازية الالكترونية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض فنادق إقليم كردستان العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

العكيدي، صفوان نافع عبد الله (2018)، قدرات القيادات الإدارية ودورها في تعزيز عناصر إدارة المواهب: دراسة استطلاعية مقارنة في جامعتي تكريت وكركوك، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

- العجلة، حاجي، (2013)، جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والآفاق، دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة، مجلة الأكاديمية للدراسات، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الجزائر، العدد 10.
- المولى، سارية دلهم أحمد، (2024)، تأثير المقارنة المرجعية في عدد من مؤشرات جودة التعليم: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في قسم التعليم الأهلي والحكومي -مديرية تربية نينوى دراسة تقدمت بها إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في اختصاص إدارة الأعمال.
- حمد، حسيبة سليم، خال، سارا خالد ومحمد، جيمس بابر، (2019)، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وتقاسم المعرفة وتأثيرها على تحسين جودة الخدمة التعليمية بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد، 25 العدد 111.
- رفاد، صليحة، (2014)، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، إطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1.
- سلطان، حكمت رشيد، وافان يوسف حجي، (2016)، دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العاليين دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية في كردستان العراق، مجلة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2.
- عبد الله، هاني فتحي، (2022)، دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثالث -العدد الثاني - الجزء الثالث.
- ماجد، زيد صادق، (2020)، تقييم جودة الخدمة التعليمية- دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من كليات جامعة البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 43.
- محمد، نادية عبد الله، (2020)، تقويم جودة الأداء الأكاديمي، لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة - دراسة استطلاعية في كلية الفنون التطبيقية- الجامعة التقنية الوسطى، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الحادي والستون.
- محميد، سعد موسى، (2012)، تقويم نظام إدارة الجودة الشاملة للخدمة التعليمية دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة واسط، مجلة جامعة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد 6.
- مراد، احمد، وفؤاد، بلعباس، (2019)، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- Abiwu, L., and Martins, I. (2024), Does integrated talent management foster competitive advantage in higher education institutions? *SA Journal of Human Resource Management*.
- Alruwaili, N. F., (2018). Talent Management and Talent Building in Upgrading Employee Performance. *European Journal of Sustainable Development*, 7(1).
- Alzbaidi, M. (2020). *Examining Talent Management Practices in Small and Medium Enterprises in Jordan* (Doctoral dissertation, Coventry University).
- Armstrong, Michael, 2008, *Strategic Human Resource Management A Guide To Action*, 4th Edition, Kogan Page Limited, London and Philadelphia.
- Bartolo, R. P., and Tinmaz, H. (2024), Service quality in higher education: A literature review. *Journal for the Education of Gifted Young Scientists*
- Bibi, M. (2019). Impact of Talent Management Practices on Employee Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1).
- Castro, et al, (2025), Quality of educational service in public universities in Ecuador: a sustainable and equitable education approach *Frontiers in Education*.
- Chuai, Xin. 2008, *Is talent management just old wine in new bottles: the case of multinational corporations in Beijing*, Unpublished PhD Thesis, University of Teesside.
- Fegley, S. (2006). 2006 talent management: survey report. Society for Human Resource Management.
- Fernandes, C., Veiga, P. M., Lobo, C. A., and Raposo, M. (2023). Global talent management during the COVID-19 pandemic? The Gods must be crazy!. *Thunderbird International Business Review*, 65(1),
- Hazekorn, E., Coates, H., and McCormick, A. C. (Eds.), (2018), *Research Handbook On Quality, Performance And Accountability In Higher Education*. Edward Elgar Publishing.
- Hughes, Julia Christensen and Rog, Evelina, (2008), Talent management A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, Emerald Group Publishing Limited, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 No. 7.
- James, A. Cannon, Rita, McGree, (2011), "Talent Management and Succession Planning", Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK.

- Kabwe, Chitalu Bridget, (2011), *The Conceptualisation And Operationalisation Of Talent Management: The Case Of European Internationally Operating Businesses*, Lancashire Business School, University of Central Lancashire.
- Khan, M. (2025), Exploring the Impact of Talent Management and Career Development on Employees' Performance in Higher Education. *Journal of Development and Social Sciences*.
- Kumar, A. (2017), Enhancing Business Performance through Talent management Systems and Positive Thought Action, Skills and Knowledge: An empirical study in the Indian IT Sector. *International Journal of Marketing and Technology*, 7(3).
- Kumari, P. and Bahuguna P.C., (2012), Measuring The Impact Of Talent Management On Employee Behaviour: An Emperical Study Of Oil And Gas Industry In India, *Journal of Human Resource Management and Development*. vol.2, Issue 2.
- Mangusho, Y. S., Muriel, R. K., & NE lima, E. (2015). Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmont Kenya Limited, *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(8).
- Mohammed, A. A. (2018). *An investigation into the relationship between talent management processes and knowledge management processes: a case of the higher education sector in Queensland*, Australia (Doctoral dissertation, University of Southern Queensland).
- PageUp People, (2008), *Integrated Talent Management Optimising the Employee Life Cycle*, UK (London). www.pageup-people.com
- Pahos, N., and Galanaki, E. (2018). *Staffing practices and employee performance: the role of age*. Evidence-Based HRM, A Global Forum for Empirical Scholarship.
- Rinaldhy, M. A. (2021), *The Importance of Talent Management and the Challenges It Faces*, Master Programme of Management in IPB University.
- Yllner, Emelie Baedecke & Brunila, Alexandra, (2013), *Talent management – Retaining and managing technical specialists in a technical Career*, Master of Science Thesis, KTH Royal Institute of Technology, Industrial Engineering and Management, Stockholm, Sweden.

الملاحق

م / استمارة استبانة

الافراد المبحوثين المحترمون.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة الخاصة ببحثنا الموسوم « إدارة المواهب البشرية ودورها في تعزيز جودة الخدمة التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المشرفين في المديرية العامة لتربية نينوى ” أملنا كبير بتعاونكم وحرصكم الأكيد عند الاجابة على جميع فقرات الاستمارة وذلك للوصول الى أفضل النتائج الممكنة في البحث الحالي.

تفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

أولاً: البيانات التعريفية

يرجى وضع اشارة (✓) في المربع المناسب.

1	الجنس	ذكر انثى
2	العمر	اقل من 30 سنة 30-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فأكثر
3	التحصيل الدراسي	دبلوم فني بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه
4	سنوات الخدمة في الوظيفة	أقل من 10 سنوات 10-14 سنة 15-19 سنة 20-24 سنة 25 سنة فأكثر

ثانياً: إدارة المواهب البشري: العملية الاستراتيجية المتكاملة التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال إدارة تدفق المواهب داخلها، بدءاً من تخطيط الاحتياجات من المواهب وجذبها واختيارها، مروراً بتطويرها وتدريبها وتقييم أدائها، وصولاً إلى الاحتفاظ بها وتحفيزها وتمكينها.

1- الاستقطاب: العملية المستمرة والاستباقية لتحديد وجذب وتقييم المرشحين المؤهلين والموهوبين الذين يمتلكون المهارات والكفاءات اللازمة لشغل الوظائف الحالية والمستقبلية في المنظمة.

ت	الاستقطاب في مديرتنا	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تلجأ مديرتنا الى جذب الافراد الموهوبين عن الافراد الاخرين وفقا لقواعد واجراءات تتناسب مع طبيعة العمل.					
2	تركز في مديرتنا على توظيف الموهوبين واتخاذ قرارات تعكس اهتماماً بهم.					
3	تجذب سمعة ومكانة مديرتنا اهتمام الافراد الموهوبين للتعين قبل أن تطلبهم.					
4	تستقطب مديرتنا المزيد من الموهوبين من خلال بيئة عمل عالية الجودة تشجع الموهوبين على الابداع.					
5	تعين المواهب الحالية في مديرتنا بالمكان الانسب لها.					

2- إدارة الأداء: العملية المنهجية والمستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الموظفين والأفراد والفرق، ومواءمة هذا الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ت	إدارة الأداء في مديرتنا	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تتضمن عمليات التقييم في مديرتنا توقعات الاداء المحتملة للأفراد الموهوبين.					
2	يلتقي الافراد في مديرتنا بمحادثات بناءة منتظمة حول النجاحات والإخفاقات في العمل.					
3	تتابع مديرتنا حركة الافراد الموهوبين عبر تنقلات المواهب على مر الزمن وتحليلها.					
4	تسعى مديرتنا لتعريف الافراد الموهوبين بالفرص المتاحة للتقييم والتطوير لإدخالهم ضمن رصيد المواهب.					
5	يتوفر لدى الموهوبين في مديرتنا حلول متقدمة للمشاكل بما يتجاوز تصميم النماذج الأولية.					

3- التعليم والتطوير: مجموعة الأنشطة والعمليات المخطط لها والمنظمة التي تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات اللازمة لتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي، وتمكينهم من تحقيق أهدافهم المهنية والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

ت	التعليم والتطوير في مديرتنا	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تتوافر فرص لأرسال الموهوبين الى مديريات اخرى لتوسيع خبرتهم التقنية والثقافية وإدارتها على نحو فعال.					
2	تقديم الدعم الفعال القائم على العمل والتطوير لذوي المواهب العالية المحتملة.					
3	تسعى مديرتنا لتعريف الافراد الموهوبين بالفرص المتاحة للتقييم والتطوير لإدخالهم ضمن رصيد المواهب.					
4	تقييم مديرتنا دورات تدريبية متقدمة لتطوير العاملين بما يتلاءم مع المتغيرات في ظروف العمل.					
5	توفر مديرتنا بيئة عمل تحفز على التنمية والتطوير للموهوبين لديها بطرق مختلفة وممكنة.					

4- الاحتفاظ بالمواهب: مجموعة الاستراتيجيات والجهود التي تبذلها المنظمة للحفاظ على موظفيها الموهوبين وذوي الأداء العالي ومنعهم من مغادرة المنظمة.

ت	الاحتفاظ بالمواهب في مديرتنا	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تمتلك مديرتنا معلومات كافية عن الموهوبين، واحتياجاتهم وتطلعاتهم على المدى الطويل من اجل الاحتفاظ بهم.					
2	هناك تواصل مستمر ومتبادل مع الافراد الموهوبين ومديرتنا وبناء علاقات جيدة معهم لغرض الاحتفاظ بهم.					
3	من الصعب في مديرتنا الاحتفاظ بالمواهب الماهرة بعد التوظيف.					
4	تحافظ مديرتنا على ما تمتلكه من الموهوبين وذو خبرة في مجال عملهم.					
5	تقوم مديرتنا بالاهتمام بالحوافز والمكافآت للحفاظ على الموهوبين لديها.					

ثالثاً: جودة الخدمة التعليمية: هي مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء في المؤسسات التعليمية، بما يضمن تحقيق رضا المستفيدين (الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع) وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

1- جودة أعضاء هيئة التدريس: مجموعة من الخصائص والكفاءات التي يمتلكها عضو هيئة التدريس والتي تمكنه من تقديم تعليم عالي الجودة وفعال، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ورضا المستفيدين.

ت	جودة أعضاء هيئة التدريس في مديرتنا	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يتمتع معظم التدريسين في مديرتنا بكفاءات عالية أثناء شرح وإلقاء المحاضرات (التدريس).					
2	تلقى المحاضرات في مديرتنا من طرف الأستاذ باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة في التدريس (عروض بوربوينت، وسائط أخرى).					
3	يسهم أعضاء هيئة التدريس في مديرتنا بتقديم المساهمات الفكرية المتعلقة بعمل المديرية والتفاعل مع مؤسسات المجتمع					
4	أساتذة مديرتنا لهم القدرة على تطوير المناهج التعليمية في مجالات التخصص.					
5	تساعد مديرتنا التدريسي في تقديم محتوى تعليمي مخصص لاحتياجات الطلاب.					

2- جودة المناهج التعليمية: مدى فعالية وتكامل وتحديث المحتوى الدراسي والخبرات التعليمية المقدمة للطلاب، بما يضمن تحقيق مخرجات التعلم المستهدفة وتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع وسوق العمل.

ت	جودة المناهج التعليمية في مديرتنا	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تتناسب مناهج وبرامج التدريس في مديرتنا مع قدرة استيعاب الطالب.					
2	ترتبط مديرتنا مناهج التدريس بواقعه ومحيطه الخارجي.					
3	تستخدم مديرتنا طرائق جديدة في التدريس.					
4	تتيح المناهج التدريسية للطلاب في مديرتنا فرصة إيجاد وظيفة.					
5	تحقق مناهج التدريس في مديرتنا أهداف معرفية محددة تمكنها من التوافق مع المعايير العالمية.					

3- جودة الإدارة التعليمية: بأنها مدى فعالية وكفاءة القيادة والتنظيم والتوجيه والرقابة على العمليات والموارد التعليمية المختلفة، بما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية بأعلى مستويات الجودة ورضا جميع الأطراف المعنية (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والمجتمع).

ت	جودة الإدارة التعليمية في مديرتنا	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تلتزم مديرتنا بالجودة والتركيز على جودة الخدمة التعليمية.					
2	تشجع مديرتنا على الإبداع من خلال برامج تدعم الجودة.					
3	تستخدم مديرتنا طرائق خاصة لتقويم أداء هيئة التدريس.					
4	تتدخل مديرتنا في اختيار الأستاذ للمادة عند عدم موافقة هذه المادة لتخصصه.					
5	تتبنى مديرتنا معايير واضحة يتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة التعليمية.					

4- جودة البحث العلمي: بأنه مدى أصالة وأهمية وموثوقية وأثر الأبحاث التي ينتجها أعضاء هيئة التدريس والباحثون في المؤسسة التعليمية، ومدى مساهمتها في تطوير المعرفة وخدمة المجتمع وتعزيز مكانة المؤسسة العلمية.

ت	جودة البحث العلمي في مديرتنا	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	ترصد مديرتنا ميزانية كافية للبحث العلمي.					
2	ينعكس نشاط البحث العلمي في مديرتنا لأعضاء هيئة التدريس على محتويات المقاييس.					
3	تتعاون مديرتنا مع المديريات الأخرى محلياً ودولياً في مجال البحث العلمي الإلكتروني.					
4	تسهم التجهيزات العلمية والتقنيات التكنولوجية بمديرتنا في إنجاز بحوث علمية ذات جودة.					
5	تحفز مديرتنا الباحثين على إجراء البحوث العلمية.					