

## تطوير منظومة استقطاب واختيار الموظفين والمعلمين لتعزيز جودة التعليم الخاص بمنطقة تبوك في ضوء الاتجاهات الحديثة<sup>(1)(2)</sup>

### Developing a Framework for Staff and Teacher Recruitment and Selection to Enhance

### Private Education Quality in the Tabuk Region in Light of Modern Trends<sup>(3)</sup>

Mr. Ziyad Salem Al-Anazi

Master's Researcher || human resource management || Faculty of Business  
administration || University of Tabuk || KSA

Email: [Ziyad.sm.alanazi@gmail.com](mailto:Ziyad.sm.alanazi@gmail.com) || Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-7917-519X> || Mobile: 00966536556498

أ. زياد سالم العنزي

باحث بالماجستير || إدارة الموارد البشرية || كلية إدارة الأعمال ||  
جامعة تبوك || المملكة العربية السعودية

**Abstract:** This study aimed to develop a proposed framework for enhancing the recruitment and selection system for staff and teachers to bolster the quality of private education in the Tabuk region, in light of modern trends. The researcher employed a mixed-methods approach, which included a qualitative component involving interviews with a sample of (12) leaders and administrative staff at two schools, and a descriptive-analytical component examining (72) scientific documents and official reports (26 in Arabic and 46 in English). The results revealed a variance in the organization of recruitment practices with an availability rate of (50%), alongside a total absence of psychometric assessments and smart technologies in the selection process (0%). Furthermore, the findings demonstrated a positive correlation between modern trends and improved teaching performance by (25%), as well as a reduction in administrative waste resulting from poor person-organization fit. Based on these results, the (DE-RES) framework was proposed as an innovative roadmap for developing educational human resources. The study recommended automating screening processes through Applicant Tracking Systems (ATS), establishing joint recruitment centers for schools in the region, and integrating behavioral competency tests as a mandatory requirement for hiring, while also suggesting further complementary research on the subject.

**Keywords:** Recruitment Development, Digital Advertising, Educational Quality, Private Schools, Institutional Excellence, Tabuk Region.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطوير منظومة استقطاب واختيار الموظفين والمعلمين لتعزيز جودة التعليم الخاص بمنطقة تبوك في ضوء الاتجاهات الحديثة. واستخدم الباحث منهجاً مزجياً تمثل في: 1- النوعي بإجراء مقابلات مع عينة بلغت (12) قيادياً وكوادر إدارية بمدرستين، والوصفي التحليلي لـ (72) وثيقة علمية وتقاريراً رسمياً (26 بالعربية، 46 بالإنجليزية)، وأظهرت النتائج تبايناً في تنظيم ممارسات الاستقطاب بنسبة توافر بلغت (50%)، مع غياب تام لاستخدام المقاييس السيكومترية والتقنيات الذكية في المفاضلة (0%)، كما كشفت عن أثر طردي للاتجاهات الحديثة في رفع كفاءة الأداء التدريسي بنسبة (25%)، وخفض الهدر الإداري الناتج عن ضعف الملاءمة التنظيمية. وبناءً على هذه النتائج، تم اقتراح تصور (DE-RES) كخارطة طريق ابتكارية لتطوير الموارد البشرية التعليمية. كما أوصت الدراسة بآتمة عمليات الفرز عبر أنظمة تتبع المتقدمين الآلية (ATS)، وتأسيس مراكز استقطاب مشتركة لمدارس المنطقة؛ وإدراج اختبارات الجدارة السلوكية كمتطلب إلزامي للتعيين، كما قدمت مقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: تطوير الاستقطاب، الإعلان الرقمي، جودة التعليم، المدارس الأهلية، التميز المؤسسي، منطقة تبوك.

<sup>1</sup>- أصل البحث: قدم كمشروع بحثي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية || تحت إشراف || د. أحمد محمد الجبري || قسم إدارة

الموارد البشرية || كلية إدارة الأعمال || جامعة تبوك || يونيو 2024.

<sup>2</sup>- التوثيق للاقتباس (APA): العنزي، زياد سالم. (2026). تطوير منظومة استقطاب واختيار الموظفين والمعلمين لتعزيز جودة التعليم الخاص بمنطقة تبوك في ضوء الاتجاهات الحديثة. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(29)، 76-103. <https://doi.org/10.56793/pcra2213294>

<sup>3</sup>- Citation in APA format: Al-Anazi, Z. S. (2026). Developing a Framework for Staff and Teacher Recruitment and Selection to Enhance Private Education Quality in the Tabuk Region in Light of Modern Trends. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(29), 76–103. <https://doi.org/10.56793/pcra2213294>

## 1-المقدمة (Introduction)

تعد منظومة الاستقطاب والاختيار الركيزة الأساسية التي تنطلق منها جودة المؤسسات التعليمية، حيث لم يعد اختيار المعلم أو الموظف مجرد إجراء إداري تقليدي، بل هو استثمار استراتيجي يحدد ملامح التميز المؤسسي والمخرجات التربوية. ومن منطلق عملي وبحثي أكاديمي ومشرف على جودة الأداء، أجد أن التحول نحو "الاتجاهات الحديثة" في بيئات التعليم الخاص يفرض تحديات وفرصاً تتطلب صياغة معايير دقيقة؛ لفهم كيف يمكن للأنظمة الرقمية وأدوات التقييم الذكية أن تتحول إلى محركات استراتيجية تضمن جودة الكادر البشري، وهو ما دفعني لاستقصاء سبل تطوير هذه المنظومة في قطاع التعليم الخاص بمنطقة تبوك، لضمان مواءمتها مع متطلبات التنافسية العالمية.

ويشهد قطاع التعليم-عالمياً-تحولاً جذرياً نحو "الاستقطاب القائم على الأدلة والجدارة" كبديل للنماذج التقليدية، حيث أشار كل من جلوفر وستيوارت (Glover & Stewart, 2023)، وويدر وآخرون (Wider et al., 2024)، وأوه وآخرون (Oh et al., 2025)، وباباي وآخرون (Papay et al., 2025)، وأوبادايا وكوكنور (Upadhyaya & Kuknor, 2026)، وهسيه وآخرون (Hsieh et al., 2026)، وو وآخرون (Wu et al., 2026) إلى أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) والتحليلات البيانية الضخمة في الفرز والاختيار يساهم بفاعلية في تقليل التحيزات البشرية، وأتمتة تقييم الكفاءات العالية، وضمان الرفاه النفسي للمعلمين؛ مما يرفع من جودة المخرجات التعليمية ويحقق استدامة الأداء في ظل بيئات العمل التنافسية المعاصرة.

أما إقليمياً وسعودياً، فقد سعت المؤسسات لمواكبة هذه الطفرة التقنية لرفع كفاءة قطاع التعليم الخاص لمواجهة تحديات نقص الكوادر وضعف التنافسية. وأثبتت نتائج دراسات أحمد (2022)، والدابس وطه (2022)، ومهران وآخرون (2023)، وشجاع الدين (2024)، والبوحنه وآخرون (2025)، والغامدي (2025)، والسفياني وآخرون (2025) أن تفعيل أنظمة الاستقطاب الإلكتروني وإدارة المواهب والتحول الرقمي الشامل يؤدي إلى تحسين جذري في أداء الموارد البشرية والقدرة التنافسية للمدارس والجامعات. كما بينت هذه الأدبيات أن التميز المؤسسي السعودي يرتبط طردياً بتبني استراتيجيات تسويقية وتقنية مبتكرة في جذب الكفاءات، مما يعزز من قدرة المؤسسات الوطنية على تحقيق مستهدفات جودة التعليم المنبثقة من رؤية المملكة 2030.

وتبرز منطقة تبوك كإحدى الوجهات الواعدة التي تشهد نمواً متسارعاً في قطاع التعليم الخاص، مما يضعها أمام تحدي "النوعية لا الكم" في اختيار كوادرها. ورغم الجهود المبذولة، إلا أن الواقع الميداني لا يزال يحتاج إلى تأطير الممارسات التقليدية ضمن منظومة تستوعب الاتجاهات الحديثة؛ لسد الفجوة بين معايير الاختيار الحالية وطموحات التميز المؤسسي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه باقتراح تصور يجمع بين كفاءة التقنية وجودة المعايير البشرية.

## 1-2-مشكلة الدراسة (Research Problem)

تبلور مشكلة الدراسة في وجود فجوة إجرائية وتقنية واضحة في ممارسات الاستقطاب والاختيار بقطاع التعليم الخاص بمنطقة تبوك، حيث تُشير المعطيات الميدانية والنتائج الاستكشافية إلى استمرار الاعتماد على أساليب التوظيف التقليدية التي تفتقر للأسس التحليلية الدقيقة، وهو ما يؤدي إلى تباين جودة الأداء التعليمي وعدم استقرار الهيئات التدريسية. ويتسق هذا الواقع المحلي مع ما ذهبت إليه دراسات (أحمد وسيد، 2024؛ ومجاهد وآخرون، 2024) من ضعف دراسة احتياجات السوق وغياب الخطط المؤسسية لجذب الكوادر، كما أكدت دراسات (شجاع الدين، 2024؛ والبوحنه وآخرون، 2025) أن عدم كفاءة معايير الاختيار يمثل عائقاً أمام القدرة التنافسية والتميز في المؤسسات التعليمية، مما يفرض تحدياً أمام المدارس الخاصة في تبوك لمواكبة تطلعات المستفيدين وضمان المخرجات المنشودة.

كما تبرز المشكلة في ضعف توظيف أدوات "الاستقطاب الذكي" وغياب السياسات المعتمدة على اختبارات الجدارة والسمات الشخصية، مما يُعيق الوصول إلى الكوادر القادرة على إدارة متطلبات الجيل الجديد في ظل التحول الرقمي الشامل. وقد أثبتت نتائج دراسات (بخيت، 2024؛ وخضر، 2024؛ والحمري، 2024) أن تجويد الأداء البشري يرتبط طردياً بمدى حوكمة سياسات الاستقطاب وتخطيط تنمية الموارد، وهو ما أكدته أيضاً دراسات (الغامدي، 2025؛ والرفاعي، 2022) من أن الفعالية التنظيمية في قطاع التعليم السعودي تتطلب أدوات تقييم صارمة تتجاوز المقابلات التقليدية. وبناءً على ذلك، تتبلور الحاجة الملحة لتطوير منظومة استقطاب واختيار الموظفين والمعلمين بما يضمن الانتقال من الممارسات التقليدية إلى نماذج إجرائية تستند إلى الاتجاهات الحديثة والتحول الرقمي كما دعت إليه دراسات (السفياني وآخرون، 2025؛ وأبو خضير، 2024؛ وخلف الله، 2025)، لسد الفجوة بين الواقع الحالي ومعايير الجودة العالمية المستهدفة في منطقة تبوك.

### 1-3 أسئلة الدراسة

في ضوء ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما واقع ممارسات الاستقطاب والاختيار للموظفين والمعلمين بمدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك في ضوء المؤشرات الميدانية والوثائقية؟
2. ما مستوى توافر معايير الاتجاهات الحديثة في منظومة الاختيار المتبعة بالمدارس محل الدراسة؟
3. ما طبيعة الانعكاسات المترتبة على تطبيق الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب على جودة العملية التعليمية؟
4. ما التصور المقترح لتطوير عمليات الاستقطاب والاختيار لتعزيز الجودة في مدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك؟

### 1-4-أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. تشخيص واقع ممارسات الاستقطاب والاختيار للموظفين والمعلمين بمدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك في ضوء المؤشرات الميدانية والوثائقية.
2. استقصاء مدى مواءمة المعايير الحالية المتبعة في اختيار الكوادر التعليمية مع متطلبات الاتجاهات الحديثة والتحول الرقمي.
3. تحليل الانعكاسات المترتبة على تبني استراتيجيات الاستقطاب الحديثة في تعزيز معايير التميز المؤسسي وجودة العطاء التربوي.
4. اقتراح تصور شامل لتطوير عمليات الاستقطاب والاختيار لتعزيز الجودة في مدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك.

### 1-5-أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة قيمتها من أهمية موضوعها وما يؤمله الباحث من مساهمتها في الجوانب الآتية:

- الأهمية النظرية:
  - إثراء الأدبيات التربوية في مجال الإدارة التعليمية، من خلال تقديم نموذج تحليل وثائقي (وثائقي نقدي) يربط بين مدخلات الاستقطاب وجودة المخرج التعليمي في البيئة السعودية، وهو نموذج يفتقر إليه الأدب التربوي المحلي.

- توفير قاعدة بيانات تحليلية رقمية حول واقع الممارسات الإدارية في المدارس الأهلية بمنطقة تبوك، مما يفتح أفقاً لبحوث مستقبلية حول حوكمة الموارد البشرية التعليمية.
- الأهمية العملية:
- تزويد صناع القرار في مدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك بأدوات تقييمية ومؤشرات أداء واضحة؛ لتطوير آليات جذب الكفاءات التربوية وانتقائها.
- تقديم نموذج إجرائي يساهم في تقليل الهدر الإداري والمالي الناتج عن الاختيارات غير الدقيقة للكوادر التعليمية.
- دعم توجهات وزارة التعليم في تقنين إدارة القطاع الأهلي، عبر تطبيق الاتجاهات الحديثة مثل الاستقطاب الإلكتروني.
- المساهمة في رفع مستوى التنافسية لمدارس المنطقة، من خلال تحسين جودة المدخل البشري الذي يُعد المحرك الأساسي للعملية التربوية، وبما يتسق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

#### 6-1 حدود الدراسة

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تحليل ممارسات الاستقطاب والاختيار في ضوء الاتجاهات الحديثة (الاستقطاب الإلكتروني، التوظيف القائم على الكفايات، الاختبارات السيكمومترية)، وعلاقتها بجودة التعليم.
- الحدود البشرية: عينة قصديه من الهيئة التعليمية (المعلمون)، والإدارية (القيادات المدرسية).
- الحدود المكانية: مدارس التعليم الخاص (الأهلية) المرخصة من قبل وزارة التعليم السعودي في منطقة تبوك.
- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة الميدانية في العام 2024؛ فيما يشمل التحليل ما بين عامي 2022-2026.

#### 7-1- مصطلحات الدراسة

- الاستقطاب والاختيار: عرفه (البوحنه وآخرون، 2025، ص 114) بأنه: عملية البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة وتحفيزهم للتقدم لها، ثم انتقاء الأنسب منهم. وعرفها (بخيت، 2024، ص 42) بأنها: مجموعة السياسات والإجراءات التي تضمن توفير القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً لتحقيق أهداف المنظمة.
- ويعرف إجرائياً بأنه: "مجموعة العمليات والتقنيات الرقمية والإدارية المتبعة في مدارس التعليم الخاص بتبوك لجذب الهيئات التدريسية والإدارية، وانتقائهم بناءً على معايير الجودة والكفايات النوعية".
- جودة التعليم: عرفها (أحمد وآخرون، 2022، ص 15) بأنها: "تطوير إدارة الموارد البشرية بما يحقق معايير الاعتماد والتميز المؤسسي". وعرفها (Kooli & Abadli, 2022, p. 12) بأنها: "عملية التدقيق والتطوير المستمر للمدخلات والعمليات لضمان مخرجات تعليمية متميزة".
- وتعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: "مستوى الكفاءة في الممارسات التعليمية والنتائج الأكاديمية التي تحققها مدارس التعليم الخاص بتبوك، كنتيجة مباشرة لفعالية اختيار الكوادر التعليمية المتميزة".
- مدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك: وتعرف إجرائياً بأنها: المؤسسات التعليمية الأهلية المرخصة من قبل وزارة التعليم السعودي في منطقة تبوك، والمكلفة بتقديم خدمات تربوية وتعليمية متكاملة تحت إشراف الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة.

## 2-الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2-1-الإطار النظري.

#### 2-1-1-المنطلقات النظرية للدراسة:

شهد الفكر الإداري والتربوي تحولات بنيوية في تناول قضايا الموارد البشرية، منتقلاً من النظرة التقليدية للعاملين كأدوات تنفيذية إلى اعتبارهم أصولاً استراتيجية تحدد جودة المخرجات والتميز المؤسسي. ويشير تطور الأدبيات إلى تزامن ممارسات الاستقطاب والاختيار مع بزوغ مفاهيم الإدارة العلمية وصولاً إلى النظريات المعاصرة التي تركز على رأس المال البشري والموهبة؛ حيث أصبحت عملية جذب الكفاءات منظومة معقدة تتداخل فيها الأبعاد التقنية مع المعايير النفسية والمهارة لضمان الكفاءة، وهو ما أكدته دراسة (Shrivastava, 2022) بأن التحول نحو إدارة المواهب هو الركيزة الأساسية لاستدامة التميز التعليمي. وتستند الدراسة الحالية إلى نظريتين توفران إطاراً تفسيريّاً للعلاقة بين ممارسات الاستقطاب وجودة التعليم، وهما:

#### 2-1-1-1-نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory):

تمثل هذه النظرية المنطلق لفهم الجدوى الاقتصادية والتربوية من تحسين عمليات الاختيار، بافتراض أن الاستثمار في مهارات الأفراد يعزز إنتاجيتهم. وفي سياق مدارس تبوك، تبرز أهمية هذه النظرية في تبرير الحاجة لتبني اتجاهات حديثة؛ إذ يُعد اختيار معلمين ذوي كفايات نوعية استثماراً طويلاً الأمد يرفع قيمة الخدمة التعليمية (Walewangko et al., 2022). ويؤكد المنزع النقدي للنظرية أن الإخفاق في الاستقطاب يؤدي إلى هدر الموارد، مما يتطلب اعتماد عمليات منهجية لضمان اختيار من يمتلكون مخزوناً معرفياً يضيف للمنظمة (أحمد وآخرون، 2022). وفي هذا الصدد، تشير دراسة (Luan, 2025) إلى أن الاستراتيجيات المبنية على الأدلة في اختيار المعلمين هي التطبيق الفعلي لتنمية رأس المال البشري في القطاع الخاص.

#### 2-1-1-2-نظرية الملاءمة بين الفرد والمنظمة (Person-Organization Fit Theory):

تركز هذه النظرية على التوافق بين قيم الموظف وثقافة المنظمة، مفترضةً أن هذا الانسجام يرفع الالتزام التنظيمي والأداء (Nimtur et al., 2024). وتستخدم هذه النظرية لنقد ممارسات الاختيار التقليدية التي تغفل الجوانب السلوكية، بينما تهدف الاتجاهات الحديثة لتحقيق الملاءمة عبر تقنيات تختبر التوافق النفسي والمهني (Johnson et al., 2024). كما تدعم دراسة (McCluskey, 2024) هذا التوجه بالتأكيد على أن الملاءمة التنظيمية هي صمام الأمان للاستبقاء الوظيفي في ظل تقلبات سوق العمل التعليمي. ويمكن توضيح التباين المفاهيمي بين النظريتين من خلال الجدول (1).

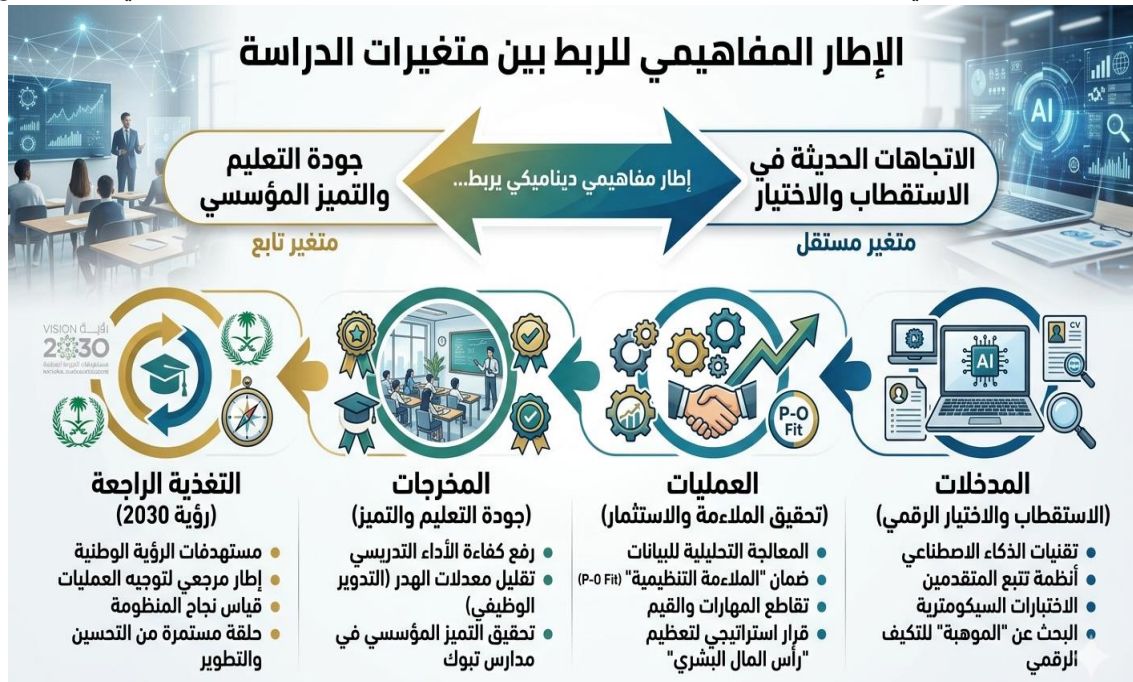
الجدول (1) مقارنة تحليلية نقدية بين نظرية رأس المال البشري ونظرية الملاءمة (P-O Fit)

وجه المقارنة	نظرية رأس المال البشري	نظرية الملاءمة (P-O Fit)	القيمة المضافة للحالية
التركيز الأساسي	الإنتاجية والكفاءة للموظف (Luan, 2025).	التوافق القيمي والثقافي (Nimtur et al., 2024).	تكامل المهارة مع التوافق القيمي لضمان الجودة.
معايير الاختيار	الشهادات والقدرات المعرفية المكتسبة (Walewangko et al., 2022).	السمات الشخصية والأهداف المشتركة (Johnson et al., 2024).	نقد غياب التوازن بين المعايير الأكاديمية والسلوكية.
المخرج المتوقع	رفع جودة المخرجات وزيادة الأداء (أحمد وآخرون، 2022).	استدامة الاستقرار والولاء التنظيمي (McCluskey, 2024).	تطوير منظومة تحقق الجودة والاستمرارية معاً.

يُظهر التحليل المقارن في الجدول (1) تبايناً بنيوياً في فلسفة الاختيار؛ فبينما تُركز نظرية رأس المال البشري على "القدرة" كمدخل لرفع الكفاءة الإنتاجية (Luan, 2025)، تُعنى نظرية الملاءمة بـ "الرغبة والانسجام" كضمانة للاستقرار التنظيمي (McCluskey, 2024). وتكمن الفجوة في أن الفصل بينهما في الممارسات التقليدية بمدارس التعليم الخاص بتبوك قد يُفضي إلى استقطاب كفاءات مهارية تفتقر للولاء، أو كوادرات متوافقة قيمياً تفتقر للتميز المعرفي. وبناءً عليه، تقترح الدراسة الحالية نموذجاً تكاملياً يتجاوز هذا الثنائية، لضمان مخرج تعليمي يتسم بالجودة والاستدامة معاً.

## 2-1-2- الإطار المفاهيمي للربط بين متغيرات الدراسة:

يتجسد الربط بين المتغيرات الرئيسة للدراسة الحالية في إطار مفاهيمي يتسم بالديناميكية، حيث يربط بين الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب والاختيار كمتغير مستقل، وبين جودة التعليم والتميز المؤسسي كمتغير تابع.



الشكل (1) الإطار المفاهيمي للربط بين متغيرات الدراسة/ المصدر تصميم الباحث.

ويمكن وصف هذا الإطار من خلال الأبعاد الآتية:

1. المدخلات (الاستقطاب والاختيار الرقمي): يمثل هذا البعد تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، وأنظمة تتبع المتقدمين، والاختبارات السيكومترية. وهذه المدخلات لا تهدف فقط لملء الشواغر، بل للبحث عن الموهبة القادرة على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي.
2. العمليات (تحقيق الملاءمة والاستثمار): يتمثل في المعالجة التحليلية لبيانات المتقدمين لضمان الملاءمة التنظيمية (P-O Fit). هنا تتقاطع المهارات التقنية مع القيم الشخصية، مما يحول عملية الاختيار من إجراء إداري روتيني إلى قرار استراتيجي لتعظيم رأس المال البشري.
3. المخرجات (جودة التعليم والتميز): وهي النتيجة النهائية المرجوة، حيث يؤدي الاختيار الدقيق والمبني على أسس علمية إلى رفع كفاءة الأداء التدريسي، وتقليل معدلات الهدر الناتج عن التدوير الوظيفي، وصولاً إلى تحقيق التميز المؤسسي في مدارس تبوك.

4. التغذية الراجعة (رؤية 2030): تعمل مستهدفات الرؤية الوطنية كإطار مرجعي يوجه العمليات ويقيس مدى نجاح المنظومة في تلبية احتياجات سوق التعليم المستقبلي، مما يخلق حلقة مستمرة من التحسين والتطوير. ختاماً، يشكل الإطار النظري المتمركز على تكامل رأس المال البشري والملاءمة التنظيمية القاعدة الصلبة التي ينطلق منها تحليل واقع مدارس تبوك؛ مؤكداً أن الجودة ليست صدفة، بل ثمرة لاختيار عليي يستثمر في الموهبة ويحقق الانسجام المنشود، تماشياً مع رؤية المملكة (2030) في تجويد الأداء التعليمي.

## 2-2-الدراسات السابقة

### 2-2-1-دراسات سابقة في البيئة العربية:

#### 2-2-1-1-دراسات تناولت ممارسات الاستقطاب والاختيار وإدارة المواهب في المدارس والجامعات:

أجمعت الدراسات العربية على محورية الاستقطاب في كفاءة المؤسسة؛ حيث توصلت دراسة (بخيت، 2024) إلى وجود أثر معنوي لسياسات الاستقطاب على جودة العمل، وتوافق ذلك مع دراسة (البوحنه وآخرون، 2025) ودراسة (الرفاعي، 2022) في تأكيد الأثر المباشر لإدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم السعودي. وفي سياق متصل، شددت دراسة (شجاع الدين، 2024) على أن مقدم الخدمة (المعلم/الموظف) هو العنصر الأهم في تعزيز القدرة التنافسية بنسبة (55%)، بينما قدمت دراسة (خلف الله، 2025) نموذجاً لتطوير اختيار القيادات استناداً للخبرة الماليزية لضمان الحوكمة.

#### 2-2-1-2-دراسات تناولت التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والتسويق التعليمي:

اتجهت الدراسات نحو "أتمتة" الجذب السياحي والتعليمي؛ إذ أثبتت دراسات (أحمد، 2022؛ الدابس وطفه، 2022) الأثر الإيجابي للاستقطاب الإلكتروني على جودة حياة العمل. وتوسعت دراسة (السند، 2025) في طرح ضرورة توظيف الذكاء الاصطناعي في الإعلان الرقمي لتعزيز الكفاءة التشغيلية، بينما ناقشت دراسة (أبو خضير، 2024) اتجاهات استخدام "البلوكشين" لتأمين بيانات المتقدمين. كما أكدت دراسة (ساطور، 2024) ودراسة (المهدي والمزوع، 2025) أن الرؤية الرقمية والقيادة التحولية هما المحرك الأساسي لنجاح هذا التحول في الجامعات الأهلية.

#### 2-2-1-3-دراسات تناولت استراتيجيات جودة الخدمة والريادة المؤسسية في التعليم الخاص:

ربطت الأدبيات بين جودة الاستقطاب وبين الصورة الذهنية للمؤسسة؛ حيث كشفت دراسة (جمال الدين وغوث، 2025) أن "المنتج التعليمي" هو الأعلى تأثيراً في الريادة المؤسسية. وأوضحت دراسة (مجاهد وآخرون، 2024) ودراسة (أحمد وسيد، 2024) وجود فجوة في ممارسات التسويق الإلكتروني بالجامعات تتطلب خططاً مؤسسية بدلاً من الجهود الفردية. وفي المقابل، قدمت دراسة (السفياني وآخرون، 2025) و(دموش وبوزارة، 2024) تصورات مقترحة وتجارب ريادية (مثل تجربة جامعة شيامن) لتحويل مؤسسات التعليم إلى بيئات جاذبة من خلال استراتيجيات رقمية مبتكرة.

## 2-2-2-دراسات سابقة بالإنجليزية:

### 2-2-2-1. دراسات تناولت فلسفات القيادة وحوكمة الأداء والسياسات الإدارية:

تركز الأدبيات على دور القيادة في استقرار منظومة التوظيف؛ حيث أكدت دراسة (Reginaldo, 2024) بالفلبين أن هيكلية الاستقطاب في المدارس الخاصة تضمن استقرار السياسات الإدارية، وهو ما يتسق مع دراسة (Upadhyaya &

(Kuknor, 2026) بالهند التي قدمت "النموذج الهجين" للمفاضلة بين القيادات. ومن منظور الموازنة، أوضحت دراستنا (Achmad & Widiastuti, 2024) بإندونيسيا، و(Busso et al., 2025) بالولايات المتحدة أن التوظيف القائم على الجدارة (Merit-based) هو الضمانة الوحيدة لمواءمة المعلم مع البيئة التنظيمية. كما كشفت دراسة (Hsieh et al., 2026) بتايوان كيف تعيد الأحكام القضائية صياغة "الاحترافية" لمواجهة ضعف الأداء، بينما شددت دراسة (Chen & Chen, 2025) بالصين على فاعلية القيادة في إدارة الموارد البشرية وسط أنظمة تعليمية معقدة.

### 2-2-2-2. الاتجاهات التقنية، الذكاء الاصطناعي، والرقمنة في الاستقطاب:

اتجهت الدراسات نحو حوكمة "الاستقطاب الذكي"؛ إذ طرحت دراسة (Glover & Stewart, 2023) ببريطانيا مفهوم البيداغوجيا المختلطة في الاستقطاب، وشددت دراسة (Sytziouki et al., 2024) باليونان على دمج المهارات الرقمية كمعيار تصفية أساسي. وفي سياق الذكاء الاصطناعي، طورت دراسة (Wu et al., 2026) بالصين إطاراً لفرز السير الذاتية عبر نماذج (LLM) مع إزالة التحيز، بينما بحثت دراسات (Sallaku et al., 2024) بأوروبا و(An, 2025) بفيتنام في أثر الذكاء الاصطناعي على عاطفة وموثوقية الإعلانات. وأشار تقرير (Teach East, 2025) بمنطقة الخليج إلى ضرورة تبني تقنيات الاستقطاب الذكي، وهو ما عززته دراسة (Rodriguez, 2025) بأمريكا باستراتيجيات جذب معلمي العلوم والرياضيات رقمياً، و(Goldhaber et al., 2025) بأمريكا عبر تحليل البيانات الضخمة لإعلانات الوظائف لتحسين نوعية المتقدمين.

### 2-2-2-3. جودة الخدمة، الاستبقاء، والتميز في التعليم الخاص:

تناولت الأدبيات استدامة الجودة عبر أدوات تقييم متطورة؛ حيث كشفت دراستنا (Shaoan et al., 2025) بالصين و(Papay et al., 2025) بأمريكا أن اختيار المعلمين عالي الفعالية يتطلب أدوات تقييم صارمة تتجاوز المقابلات التقليدية. وأبرزت دراسة (Luan, 2025) بالصين أهمية الاستراتيجيات المبنية على الأدلة (Evidence-based) لتحويل المدارس الخاصة إلى مؤسسات متعلمة، بما يتوافق مع إرشادات التميز (KHDA, 2025) بدبي. ولضمان الاستبقاء، حددت دراسة (Oh et al., 2025) بغانا الرفاه النفسي كمنهج لمدور العمل، بينما أثبتت دراسة (Nguyen & Tang, 2025) بتايوان أثر القيادة الشاملة في خفض نية ترك العمل. وفي الجانب التنافسي، كشفت دراسات (Hernández et al., 2024) ب كولومبيا، و(Wider et al., 2024) بماليزيا، و(Barile et al., 2025) بأوروبا، و(Tran et al., 2024) بتايلاند أن جودة الخدمة ترتبط بالتسويق الرقمي وتجربة المستخدم (Phygital) لتعزيز الأداء المؤسسي.

### 2-2-3-3. تعقيب عام على الدراسات السابقة:

- تتشابه الحالية مع السابقة (عربية وأجنبية) في إدراكها لمحورية العنصر البشري في جودة التعليم، حيث تتقاطع مع دراسات (بخيت، 2024؛ البوحنيه وآخرون، 2025؛ Reginaldo, 2024) في التأكيد على أن هيكله سياسات الاستقطاب هي الركيزة الأولى للتميز المؤسسي، كما تتوافق مع توجهات (السفياني وآخرون، 2025؛ السند، 2025؛ Sytziouki et al., 2024) في ضرورة رقمنة الموارد البشرية ودمج المعايير التقنية كمتطلب أساسي للتوظيف الحديث.
- بينما تبرز جوانب الاختلاف في النطاق الجغرافي والخصوصية التنظيمية؛ ففي حين ركزت دراسات (Hsieh et al., 2026؛ Chen & Chen, 2025؛ جمال الدين وغوث، 2025) على سياقات قانونية وتقنية في تايوان والصين واليمن، تتفرد الدراسة الحالية بتسليط الضوء على قطاع التعليم الخاص بمنطقة تبوك في ظل مستهدفات رؤية المملكة

2030، كما تختلف عن دراسات (Wu et al., 2026؛ Sallaku et al., 2024) التي ركزت على الجوانب الخوارزمية البحتة للذكاء الاصطناعي، بكونها تتبنى رؤية إدارية شمولية توازن بين التقنية المتقدمة والمتطلبات المهنية والتربوية المحلية. جوانب الاستفادة: مكنت المراجعة الشاملة لجهود (الرفاعي، 2022؛ شجاع الدين، 2024؛ Wider et al., 2024) من تحديد مؤشرات جودة الخدمة وأدوات قياس الأداء التي سيتم تبنيها في بناء التصور المقترح، كما استلهمت الدراسة من نتائج (Oh et al., 2025؛ Nguyen & Tang, 2025؛ المهدي والمزوع، 2025) أهمية دمج الأبعاد النفسية والقيادية لضمان استبقاء الكوادر وتطوير التوجه الاستراتيجي. وتتجلى الفجوة البحثية في ندرة الدراسات العربية التي تجمع بين تقنيات الاستقطاب الذكي (Evidence-based) وبين حوكمة الاختيار في منظومة إجرائية واحدة متكاملة؛ وهو ما يمنح الدراسة الحالية ميزتها التنافسية وإضافتها العلمية، حيث تقدم "منظومة مطورة" تتجاوز الأساليب التقليدية التي نقدتها دراسة (Goldhaber et al., 2025)، لتقدم نموذجاً تطبيقياً يدمج بين الاستقطاب الرقمي الذي الذي نادى به تقرير (Teach East, 2025) وبين معايير الجدارة النفسية والمهنية الصارمة التي شددت عليها دراسة (Papay et al., 2025)، مما يسهم في سد الفجوة بين التنظير التقني والممارسة في بيئة التعليم الخاص السعودي.

### 3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 3-1-منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة منهجاً مزجياً: النوعي (المقابلات) إضافة إلى الوصفي التحليلي؛ لتحليل العلاقة بين ممارسات الاستقطاب (كظاهرة إدارية) وجودة التعليم (كمخرج تربوي). وتتجاوز هذه المنهجية التوصيف السطحي إلى رصد السياسات، وتحليل الفجوات، وإجراء مقارنات بين مستويات التطبيق؛ مما يتيح استخلاص دلالات سببية تربط الممارسات الميدانية بالنتائج، مثل معدلات التسرب الوظيفي وجودة المخرجات، وصولاً لاستنتاجات قابلة للتعميم.

#### 3-2-مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في المدارس الأهلية بمنطقة تبوك المرخصة من وزارة التعليم، والبالغ عددها (173) مدرسة، منها (100) للبنات و(73) للبنين. ويضم هذا المجتمع (15.893) معلماً ومعلمة، يتوزعون بين (8.892) معلمة و(7.001) معلم، وفقاً للإحصاءات الرسمية للإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك.

#### 3-3-عينة الدراسة:

اختيرت العينة بطريقة قصدية (هادفة)، استناداً إلى معيارين: (أ) وفرة السجلات والوثائق الإدارية اللازمة للتحليل، و(ب) جاهزية المدرسة للمشاركة الميدانية وإجراء المقابلات. وتشكلت العينة من مدرستين كما في الجدول 2:

الجدول (2) عينة الدراسة

الرمز	اسم المدرسة	الموقع
المدرسة الأولى	مدارس آراء الرواد النموذجية	منطقة تبوك
المدرسة الثانية	مدارس منارات الجزيرة	منطقة تبوك

وقد مثلت هاتان المدرستان نموذجين متباينين في مستوى تطبيق ممارسات الاستقطاب والاختيار؛ إذ تتبنى المدرسة الثانية (منارات الجزيرة) هيكلًا تنظيمياً متخصصاً يشمل قسماً مستقلاً للاستقطاب والاختيار، بينما تفتقر المدرسة الأولى (آراء الرواد) إلى هذا التخصص. وهذا التباين أتاح فرصة للمقارنة التحليلية الثرية والكشف عن العلاقة بين التنظيم الإداري لجودة العمليات ومخرجات التعليم.

### 4-3- مصادر البيانات وأدوات جمعها

- اعتمدت الدراسة استراتيجية "التثليث المعلوماتي" لضمان شمولية التحليل عبر مستويين:
- المصادر الثانوية: شملت الأدبيات والدراسات الحديثة (2022-2025) لتأصيل الإطار النظري.
  - المصادر الأولية: اعتمدت المقابلة الشخصية الموجهة كأداة رئيسية؛ لقدرتها على كشف السياسات غير الموثقة وتوفير بيانات عميقة تتيح المقارنة الدقيقة بين المدرستين.

### 1-4-3- تصميم أداة المقابلة:

اشتمل إطار المقابلة على أربعة محاور (الهدف، البيانات التعريفية، مراحل الاستقطاب، أسئلة الدراسة)، وتنوعت الأسئلة بين المفتوحة، والمحددة، ومقياس ليكرت الخماسي لقياس الاتجاهات نحو متغيرات (الميزانية، الحوافز، دعم القيادة، السمعة المؤسسية، جودة الكوادر).

### 2-4-3- الفئة المستهدفة:

أُجريت المقابلات مع (12) مشاركاً (بواقع 6 مشاركين من كل مدرسة) وفق التفصيل في الجدول (3):

### الجدول (3) المشاركون في المقابلات

م	الفئة المستهدفة	العدد	الهدف من المقابلة
1	مدراء المدارس	2	استقصاء الرؤية القيادية ودعم الإدارة العليا
2	مسؤولو الموارد البشرية وشؤون المعلمين	4	فهم الإجراءات والخطوات المتبعة
3	معلمون جدد (مجتازو عملية الاختيار مؤخراً)	6	رصد التصورات حول جودة عملية الاختيار

وبالتالي، إجمالي عدد المشاركين في المقابلات: 12 مشاركاً (6 من كل مدرسة).

### 3-4-3- إجراءات جمع البيانات الميدانية

- نُفذت عملية جمع البيانات وفق ثلاث مراحل متسلسلة لضمان المنهجية العلمية:
- أ. مرحلة ما قبل المقابلة: شملت التواصل الرسمي مع إدارتي المدرستين للحصول على الموافقات اللازمة وتنسيق المواعيد، تلا ذلك مراجعة الوثائق الإدارية المتاحة (خطط الاستقطاب، نماذج الوصف الوظيفي، سجلات التوظيف) للفترة (2021-2022).
  - ب. مرحلة إجراء المقابلات: أُجريت المقابلات الفردية حضورياً في مقار المدارس، واستغرق كل لقاء (45-60) دقيقة، مع التوثيق الكتابي الفوري للإجابات لضمان دقة النقل.
  - ج. مرحلة ما بعد المقابلة: مراجعة اكتمال البيانات وتنظيمها في جداول تحليلية مصنفة حسب محاور الدراسة، مع تحويل الاستجابات النوعية في مقياس ليكرت إلى قيم رقمية (1-5) لتمكين المقارنة الإحصائية والتحليلية.

### 5-3- أسلوب معالجة البيانات وتحليلها

- نظراً للطبيعة النوعية (Qualitative) للبيانات؛ اعتمد أسلوب التحليل الوصفي المقارن وفق الإجراءات الآتية:
- (1) التنظيم والتصنيف: تم تبويب البيانات في محاور رئيسية تشمل: الوحدات التنظيمية المسؤولة، استراتيجيات ومراحل الاستقطاب، مدى تبني الاتجاهات الحديثة، معايير ومشكلات الاختيار، وأثر ذلك على جودة التعليم.
  - (2) التحليل المقارن: تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين المدرستين عبر جداول منظمة تتضمن المعطيات بموضوعية.
  - (3) التحويل الرقمي: معالجة استجابات مقياس ليكرت الخماسي كمياً لتحديد مستويات الممارسة، واستخراج النسب المئوية لمؤشرات التوفر والمعايير المطبقة.

4) استخلاص العلاقات: ربط مخرجات التحليل للكشف عن الروابط التفسيرية بين المتغيرات؛ كالعلاقة بين دعم الإدارة العليا وجودة المخرجات، وأثر التخصص الإداري في خفض معدلات التسرب الوظيفي.

### 3-6- إجراءات التحقق من الموثوقية (الصدق والثبات)

لضمان جودة النتائج وصلاحياتها العلمية، تم اتباع الإجراءات الآتية:

- تثليث المصادر (Triangulation): تمت مقاطعة البيانات بين الأدبيات النظرية، والوثائق الإدارية للمدارس، والمقابلات الميدانية؛ لضمان عدم الانحياز وتعزيز عمق التحليل.
- الصدق الظاهري (Face Validity): عُرض إطار المقابلة على ثلاثة محكمين أكاديميين متخصصين في إدارة الموارد البشرية للتأكد من سلامة الصياغة وملاءمة الأسئلة للأهداف.
- الثبات (Reliability): توحيد نموذج المقابلة لجميع المشاركين، مع التوثيق الكتابي الفوري لضمان الدقة.
- الموضوعية (Objectivity): تم عرض النتائج بأمانة دون انتقاء، والاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحويل الاتجاهات النوعية إلى قيم قابلة للمقارنة.

### 3-7- حدود المنهجية ومعالجتها:

واجهت الدراسة محدوديتين تم التعامل معهما منهجياً:

- حجم العينة: اقتصر على مدرستين؛ لذا تم تعميق التحليل النوعي والمقارن لاستخلاص العلاقات السببية بدلاً من التركيز على التعميم الكمي.
- تحيز البيانات التطوعية: لمعالجة احتمال إخفاء بعض المشكلات، تمت موافقة نتائج المقابلات مع البيانات الوثائقية (سجلات التوظيف وتقارير الأداء)، مع ضمان السرية التامة للمشاركين لتحفيز الإفصاح الصادق.

## 4- نتائج الدراسة

4-1- نتائج الإجابة عن السؤال الأول: "ما واقع ممارسات الاستقطاب والاختيار الحالية في مدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك في ضوء المؤشرات الميدانية والوثائقية؟"

اعتمدت الإجابة عن هذا التساؤل على تحليل المقابلات مع (12) مشاركاً، ومراجعة الوثائق الإدارية وتكشف المعطيات الميدانية في مدرستي (آراء الرواد النموذجية، ومنارات الجزيرة) عن تباين جوهري في الاستقطاب، وكالاتي:

### 4-1-1 مستوى التخصص التنظيمي والحوكمة الإدارية:

أظهرت النتائج تبايناً في الهيكل التنظيمي المسؤول عن التوظيف بين المدرستين، كما يوضحه الجدول (4):

الجدول (4): الوحدة التنظيمية المسؤولة عن الاستقطاب (المصدر: إجابات المشاركين في المقابلة)

الوحدة التنظيمية	مدارس آراء الرواد	مدارس منارات الجزيرة
إدارة الموارد البشرية تقوم بعملية الاستقطاب	✓	X
قسم الاستقطاب (التوظيف) التابع لإدارة الموارد البشرية	X	✓

تشير البيانات إلى أن مدارس "منارات الجزيرة" تنتهج أسلوباً تخصصياً بامتلاك قسم مستقل للاستقطاب، بينما تفتقر مدارس "آراء الرواد" لهذا التقسيم؛ حيث تُنفذ العمليات ضمن المهام العامة للموارد البشرية. وبتحويل هذه المعطيات إلى نسب مئوية، يتضح أن (50%) من عينة الدراسة تفتقر لوحدة إدارية مستقلة؛ مما يكرس الطابع

التقليدي ويضعف معايير الاختيار الحديثة. وقد أكد مسؤول الموارد البشرية بمدارس "آراء الرواد" هذا القصور بقوله: "الاستقطاب يتم بشكل مؤقت عند الحاجة دون هيكل دائم". ويتسق هذا الواقع مع ما أورده (Özsoy & Tabancalı, 2023) حول الفجوات المهنية الناجمة عن تداخل المهام بالقطاع الخاص، وما توصل إليه (Reginaldo, 2024) من أن غياب الهيكلية المتخصصة يعيق تطبيق السياسات الحديثة لإدارة المورد البشري.

#### 4-1-2- التخطيط للاستقطاب ووجود خطة واضحة

كشفت المقابلات عن تباين في مستوى التخطيط للاستقطاب بين المدرستين، كما يبينها الجدول (5):  
الجدول (5): مكونات خطة الاستقطاب (مستخلصة من المقابلات)

م	المكون	مدارس آراء الرواد	مدارس منارات الجزيرة
1	عدد المستقطبين خلال فترة (2021-2022)	(35) موظفاً	(3) موظفين
2	جنس المستقطبين	ذكور	ذكور
3	نوعية المستقطبين	الخريجون الجدد	ذوي الخبرة
4	الاعتماد على وصف الوظائف	✓	✓
5	يتم الاستقطاب بناءً على خطة واضحة	✓	✓
6	وقت عملية الاستقطاب (شهر)	1-3 أشهر	4-6 أشهر

تُظهر النتائج التزام المدرستين بوجود وصف وظيفي وخطط معتمدة (بنسبة 100%)، إلا أن التحليل للخطط يكشف عن نزعة تقليدية تركز على المتطلبات الأكاديمية النمطية (المؤهل، الخبرة) مع إغفال واضح للمعايير الرقمية والسمات السلوكية التي تفرضها الاتجاهات الحديثة. كما يشير التفاوت الزمني في التنفيذ (4-6 أشهر في مدرسة منارات الجزيرة) إلى غياب أدوات الاستقطاب الذكي القادرة على تسريع الفرز، وهو ما أكدته مسؤول الموارد البشرية بقوله: "نعتمد في التصنيفية على الطريقة الورقية مما يطيل وقت الإجراءات". ويعكس هذا الواقع فجوة تقنية تمنع الوصول السريع للمواهب التعليمية المتميزة.

#### 4-1-3- مستوى دعم الإدارة العليا

كشفت نتائج المقابلات عن تباين حاد في مستوى دعم الإدارة العليا لعمليات الاستقطاب والاختيار بين المدرستين:

الجدول (6) مستوى دعم الإدارة العليا (المصدر: استجابات المشاركين على مقياس ليكرت الخماسي)

المدرسة	مستوى الدعم
مدارس آراء الرواد	منخفض
مدارس منارات الجزيرة	عالي جداً

يلاحظ اختلافاً وتبايناً جوهرياً بين المدرستين في حجم الدعم، وهو ما ينعكس في دقة الإجراءات وتوفير الموارد؛ حيث أكد مدير مدرسة "آراء الرواد" أن الاستقطاب لا يحظى بالأولوية الكافية مقارنة بالعمليات التشغيلية، بينما تتبنى قيادة "منارات الجزيرة" توجهاً داعماً يعزز جودة الاختيار. ويؤكد هذا الواقع أن التحول نحو الاتجاهات الحديثة مرهون بإرادة قيادية واعية، وهو ما يتفق مع دراسة (البوحنه وآخرون، 2025) ودراسة (الرفاعي، 2022) في تأكيدهما على الارتباط الطردي بين ممارسات إدارة المواهب ومستوى الوعي القيادي بمفهوم التميز.

#### 4-1-4- مصادر الاستقطاب المستخدمة

كشفت المقابلات عن تنوع مصادر الاستقطاب بين المدرستين، كما يبينها الجدول الآتي:

الجدول (7): مصادر الاستقطاب المستخدمة (المصدر: إجابات المشاركين في المقابلة)

م	مصدر الاستقطاب	مدارس آراء الرواد	مدارس منارات الجزيرة
1	الاستقطاب الإلكتروني	✓	✓
2	الفعالية الاجتماعية	X	✓
3	التدريب السريع	X	✓
4	التقديم المباشر على المنظمة	✓	✓
5	الجماعات المرجعية في المنظمة	X	✓

تُظهر نتائج الجدول (7) أنه بينما تقتصر مدرسة "آراء الرواد" على المصادر التقليدية، تتفوق "منارات الجزيرة" بتبني قنوات متنوعة تشمل الشبكات المهنية (Referrals). ويؤكد التحليل أن الاعتماد الأحادي على التقديم المباشر يحد من الوصول لـ "المواهب الكامنة"، بينما يعزز تنوع المصادر "كفاءة التعيين" ويقلل مخاطر الاختيار، اتساقاً مع دراسة (Shrivastava, 2022). وبذلك، تبرز الحاجة لاستقطاب كفاءات تحقق الملاءمة الثقافية والمهارة المطلوبة.

#### 4-1-5-مشكلات عملية الاستقطاب من وجهة نظر المدارس

كشفت المقابلات عن مشكلات تواجه المدرستين أثناء القيام بالاستقطاب، وكما يبينها الجدول الآتي:

الجدول (8) مشكلات عملية الاستقطاب من وجهة نظر المدارس (المصدر: إجابات المشاركين في المقابلة)

م	المشكلة	آراء الرواد	منارات الجزيرة
1	عدم استخدام برامج خاصة لمعرفة عدد ونوعية المطلوب استقطابهم	X	✓
2	عدم تطبيق العمل المشترك بين قسم التوظيف ومدراء الأقسام	✓	X
3	عدم وجود بديل سريع في حال عدم مناسبة المستقطبين للشواغر	✓	✓
4	عدم تصميم وسائل إعلانية جذابة	X	✓
5	عدم تحديث الموقع الإلكتروني باستمرار	✓	X
6	صفحة التوظيف غير مفعلة باستمرار	✓	X

تُظهر النتائج بالجدول (8) أن "غياب البديل السريع" يُمثل فجوة تنظيمية مشتركة تعيق استجابة مدارس تبوك للشواغر الطارئة. وتحليلياً، تعاني مدرسة "آراء الرواد" من ضعف التنسيق البيئي وتعطيل القنوات الرقمية، بينما تتركز تحديات "منارات الجزيرة" في الجوانب التقنية التحليلية والجاذبية الإعلانية. ويعكس هذا التباين حاجة ماسة لمأسسة عمليات الاستقطاب وتفعيل الأنظمة الذكية لضمان تدفق الكفاءات التعليمية واستدامتها. ويمكن تلخيص واقع ممارسات الاستقطاب والاختيار في مدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك كالآتي:

الجدول (9) واقع ممارسات الاستقطاب والاختيار في مدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك

م	المؤشر	النتيجة
1	نسبة المدارس التي تمتلك قسماً مستقلاً للاستقطاب	50% (مدرسة واحدة من أصل 2)
2	نسبة الالتزام بالوصف الوظيفي المعتمد	100%
3	تباين مدة عملية الاستقطاب	بين 1 و 6 أشهر
4	تباين مستوى دعم الإدارة العليا	من منخفض إلى عالي جداً
5	تنوع مصادر الاستقطاب	محدود في مدرسة، ومتوسط في الأخرى
6	المشكلة المشتركة بين المدرستين	عدم وجود بديل سريع عند عدم مناسبة المتقدمين

تؤكد هذه النتائج أن واقع الاستقطاب في مدارس تبوك يعاني من فجوة تنظيمية وتقنية، حيث تلتزم المدارس بالشكل القانوني للتوظيف (وجود وصف وظيفي، خطة استقطاب) لكنها تفتقر إلى المضمون الاستراتيجي الحديث (غياب التخصص، ضعف الدعم القيادي، محدودية المصادر، قلة استخدام التقنيات الحديثة). وبمقارنة هذه النتائج مع ما

طرحته الدراسات السابقة (Faisal et al., 2023؛ Goldhaber et al., 2025)، يتضح أن غياب التفاصيل النوعية في ممارسات مدارس تبوك يجعل تطوير المنظومة ضرورة حتمية لتعزيز الجودة وتحقيق تطلعات رؤية المملكة 2030.

2-4- نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مستوى توافق معايير الاتجاهات الحديثة في منظومة الاختيار المتبعة بالمدارس محل الدراسة؟

وللإجابة؛ يكشف التحليل الميداني والوثائقي بمدارس تبوك أن تبني الاتجاهات الحديثة لا يزال في طوره الأولي؛ حيث يهيمن الامتثال الإجرائي التقليدي على التوجهات الاستراتيجية كالجدارة الرقمية والمفاضلة النوعية. ويظهر التباين التنظيمي في الهيكل المسؤول عن هذه العملية وفقاً للجدول (10):

#### 1-2-4- الوحدة التنظيمية المسؤولة عن الاختيار

تظهر النتائج تبايناً واضحاً في الهيكل التنظيمي المسؤول عن عمليات الاختيار بين المدرستين، كما يبينها الجدول: الجدول (10): الوحدة التنظيمية المسؤولة عن الاختيار

مدارس منارات الجزيرة	مدارس آراء الرواد	الوحدة التنظيمية المسؤولة عن الاختيار
X	✓	إدارة الموارد البشرية بالمدرسة تقوم بعملية الاختيار
✓	X	قسم الاختيار (التوظيف) التابع لإدارة الموارد البشرية يختص بعمليات الاختيار

تُشير المعطيات إلى أن "منارات الجزيرة" تنتهج أسلوباً تخصصياً بوجود قسم مستقل للاختيار، بينما تدمجه "آراء الرواد" ضمن المهام العامة للموارد البشرية. ويؤكد التحليل أن هذا التمايز الهيكلي ينعكس مباشرة على كفاءة تطبيق المعايير الحديثة؛ إذ يتيح التخصص التنظيمي تبني أدوات فرز أكثر دقة وعصرنة مقارنة بالممارسات النمطية.

#### 2-2-4- خطوات عملية الاختيار المتبعة

كشفت المقابلات عن تباين في خطوات عملية الاختيار بين المدرستين، كما يبينها الجدول الآتي:

الجدول (11): خطوات عملية الاختيار

م	خطوات عملية الاختيار	آراء الرواد	منارات الجزيرة
1	عقد مقابلة مبدئية للمتقدمين لتعريفهم بمهام كل وظيفة ومتطلباتها	✓	✓
2	تعبئة نموذج طلب التوظيف ورقياً	X	✓
3	تصفية المتقدمين حسب المؤهلات المطلوبة ورقياً	X	✓
4	تصفية المتقدمين حسب المؤهلات المطلوبة إلكترونياً	✓	X
5	إجراء اختبار المهارات والقدرات الوظيفية	X	✓
6	عمل المقابلة الشخصية في لجنة	X	✓
7	تقييم عملية الاختيار	X	✓

تُظهر النتائج أن مدرسة آراء الرواد تعتمد بشكل أساسي على التصفية الإلكترونية للمتقدمين، بينما تعتمد مدرسة منارات الجزيرة على التصفية الورقية مع إجراء اختبارات للمهارات والقدرات الوظيفية والمقابلات الشخصية في لجنة. كما تتفرد مدرسة منارات الجزيرة بإجراء تقييم لعملية الاختيار بعد الانتهاء منها، وهو ما لا تفعله مدرسة آراء الرواد.

#### 3-2-4- معايير الاختيار المستخدمة

كشفت المقابلات عن اختلاف في معايير الاختيار بين المدرستين، وكما يبينها الجدول الآتي:

الجدول (12): معايير الاختيار (المصدر: إجابات المشاركين في المقابلة)

معايير الاختيار	مدارس آراء الرواد	مدارس منارات الجزيرة
-----------------	-------------------	----------------------

✓	X	استقطاب متقدمين جدد في حال عدم مناسبة جميع المتقدمين
X	✓	أفضلية اختيار المرشح من الخريجين الجدد

تبين النتائج أن مدرسة آراء الرواد تفضل اختيار المرشحين من الخريجين الجدد، بينما تتبنى مدرسة منارات الجزيرة سياسة استقطاب متقدمين جدد في حال عدم مناسبة جميع المتقدمين الحاليين للوظيفة. وهذا الاختلاف يعكس مستويات مختلفة من المرونة والجديّة في تحقيق الملاءمة بين المرشح والوظيفة.

#### 4-2-4-4 الرقمنة والاختيار القائم على الكفايات والتقييم السيكمومتري:

تكشف النتائج عن توافر جزئي لمعايير الرقمنة؛ حيث يقتصر "الاستقطاب الإلكتروني" على الوسائط العامة مع غياب منصات الفرز الذكي (ATS) والاعتماد على الفرز اليدوي، مما يهدر فرص تكنولوجيا الموارد البشرية (Sytziouki et al., 2024). وفيما يخص معايير المفاضلة، لا تزال المعرفة التخصصية والمؤهّل هما الركيزة الأساسية مقابل تدني الاهتمام بالكفايات السلوكية؛ باستثناء خطوة أولية لمدارس "منارات الجزيرة" في إجراء اختبار مهارات وظيفية محدود. كما رصدت الدراسة غياباً تاماً للاختبارات السيكمومتريّة والمحاكاة الرقمية، مع الاعتماد الكلي على المقابلات الشخصية (فردية في آراء الرواد، ولجنة في منارات الجزيرة)، مما يرفع احتمالات التحيز الشخصي. ويؤكد الواقع الميداني -عبر تصريحات مسؤولي الموارد البشرية- أن منظومة الاختيار بمدارس تبوك لا تزال تفتقر للأدوات العلمية والتقنية الحديثة التي تضمن دقة قياس القدرات النفسية والمهاريّة للمتقدمين..

#### 4-2-4-5 مشكلات عملية الاختيار من منظور المدارس

كشفت المقابلات عن مشكلات تواجه المدرستين أثناء عمليات الاختيار، وكما يبينها الجدول الآتي:

الجدول (13): مشكلات عملية الاختيار من منظور المدارس (المصدر: إجابات المشاركين في المقابلة)

م	مشكلات عملية الاختيار من منظور المدارس	آراء الرواد	منارات الجزيرة
1	عدم استقطاب متقدمين جدد لعدم ملاءمة المرشحين وترك الوظيفة شاغرة لدورة قادمة	X	✓
2	غرامة مالية في حال فسخ العقد	✓	X
3	معدل دوران عالي لعدم مطابقة الموظف لمواصفات العمل أو عدم إجراء المقابلة المبدئية	✓	X

تُظهر النتائج أن مشكلة "معدل الدوران الوظيفي المرتفع" و"الغرامة المالية في حال فسخ العقد" هما المشكلتان الأكثر تأثيراً في مدرسة آراء الرواد، في حين تعاني مدرسة منارات الجزيرة من مشكلة "عدم استقطاب متقدمين جدد وترك الوظيفة شاغرة" في حال عدم ملائمة المرشحين.

#### 4-2-4-6 مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة بشكل عام

تم تحليل مدى تطبيق المدرستين للاتجاهات الحديثة في الاستقطاب والاختيار، كما يبينها الجدول الآتي:

الجدول (14): مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة (المصدر: إجابات المشاركين في المقابلة)

م	مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة	آراء الرواد	منارات الجزيرة
1	يتم ربط عمليات الاستقطاب والاختيار برؤية المنظمة وقيمها	✓	✓
2	يتم الاهتمام بالتسويق واختيار طرق جاذبة لزيادة فرص الحصول على موظفين مميزين	X	✓
3	يتم التركيز على التنوع في عمليات الاستقطاب والاختيار	✓	✓
4	استخدام التكنولوجيا الحديثة للحصول على أعداد أكبر من الموظفين وبمهارات أعلى	✓	✓

تُظهر النتائج أن المدرستين تتفقدان على ثلاث من أربع من الاتجاهات الحديثة (ربط العمليات برؤية المنظمة، التركيز على التنوع، استخدام الوسائل التكنولوجية)، بينما تختلفان في الاهتمام بالتسويق واختيار الطرق الجاذبة حيث تطبقها مدرسة منارات الجزيرة ولا تطبقها مدرسة آراء الرواد.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن تلخيص مستوى توافر معايير الاتجاهات الحديثة في منظومة الاختيار على النحو الآتي: الجدول (15): مستوى توافر معايير الاتجاهات الحديثة في منظومة الاختيار (المصدر: الباحث استناداً للجدول السابقة)

م	معايير الاتجاهات الحديثة	المؤشر الميداني	المستوى
1	وجود قسم متخصص للاختيار	50% (مدرسة واحدة من أصل 2)	منخفض
2	استخدام أدوات تقييم متنوعة (اختبارات مهارات)	50% (مدرسة واحدة)	منخفض
3	تطبيق معايير الكفايات السلوكية	0%	منعدم
4	استخدام الاختبارات السيكومترية	0%	منعدم
5	الاهتمام بالتسويق الجاذب	50% (مدرسة واحدة)	منخفض
6	تقييم عملية الاختيار	50% (مدرسة واحدة)	منخفض

تُظهر هذه النتائج أن منظومة الاختيار في مدارس تبوك لا تزال أسيرة للنمط التقليدي، حيث يغيب التقييم السيكومتري تماماً (0%)، وتتندى مستويات تطبيق باقي المعايير. وهذا يُبرز فجوة عميقة بين الطموحات الاستراتيجية لرؤية 2030 والواقع التنفيذي.

3-4 نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: ما طبيعة الانعكاسات المترتبة على تطبيق الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب على جودة العملية التعليمية؟

وللإجابة عن السؤال اعتمد الباحث نتائج المقابلات مع مدراء المدرستين، وقد كشف تحليل مؤشرات الأداء الميداني عن علاقة طردية ذات أثر تراكمي بين كفاءة المدخل البشري وجودة المخرج التعليمي؛ حيث سجلت المدارس التي تبنت ممارسات استقطاب حديثة تحسناً ملموساً في الاستقرار الوظيفي والرضا التعليمي، وفقاً للجدول (16):

الجدول (16): أثر ممارسات الاستقطاب على مؤشرات جودة التعليم

م	أثر تطبيق الاتجاهات الحديثة على تحسين جودة التعليم	مدارس الرواد	مدارس الجزيرة
1	معدل تسرب وظيفي عالي	✓	X
2	مخرجات التعليم لدى الطلاب منخفضة	✓	X
3	انتقال الطلاب إلى مدارس أخرى بشكل مستمر	✓	X
4	المستقطبون خلال 2021-2022 يتمتعون بمهارات أعلى من نظرائهم 2019-2020	✓	X

تُظهر النتائج فروقاً جوهرية بين المدرستين؛ إذ تعاني مدارس "آراء الرواد" من تحديات الاستبقاء الوظيفي وتدني المخرجات، رغم وجود تحسن نسبي في كفاءة المستقطبين مؤخراً. في المقابل، يبرز استقرار مدارس "منارات الجزيرة" وتفوق مخرجاتها كنتيجة مباشرة لتبني آليات حديثة (التخصص التنظيمي، تنوع القنوات، لجان الاختيار). ويؤكد هذا التباين أن الاستثمار في الاستقطاب النوعي يُعد صمام أمان لاستقرار المدراس وضمان تنافسيتها في سوق التعليم الخاص.

#### 4-3-2- الأبعاد المؤثرة في مخرجات التعليم وجودتها:

أثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين تبني الاتجاهات الحديثة وجودة مخرجات المدارس؛ حيث تميزت مدارس "منارات الجزيرة" بكفاءة كوادرها وارتفاع معدلات طلابها مقارنة بمدارس "آراء الرواد" التي أقر مديرها بارتباط تسرب الطلاب بضعف أداء المعلمين المستقطبين وفق معايير غير دقيقة. ويعزى هذا التميز إلى تضافر ثلاثة أبعاد استراتيجية:

- (1) الدعم القيادي الفاعل الذي سجل مستويات عالية في "منارات الجزيرة"، مما انعكس على خفض معدل التسرب الوظيفي وتجويد المخرجات.
- (2) تفعيل العمل التكاملي والتنسيق البيئي بين رؤساء الأقسام ومسؤولي الاستقطاب، مما ضمن مواءمة الكفاءات مع الاحتياجات الفعلية.
- (3) الاستثمار في الوسائل التكنولوجية الحديثة؛ إذ ساهمت الرقمنة في تجاوز الحدود الجغرافية للوصول إلى كفاءات نوعية من خارج منطقة تبوك، مما عزز فرص انتقاء الأفضل وتطوير الممارسات التقليدية نحو آفاق أكثر شمولية وتنظيماً. ويمكن تلخيص انعكاسات تطبيق الاتجاهات الحديثة على جودة التعليم على النحو الآتي:  
الجدول (17) خلاصة انعكاسات تطبيق الاتجاهات الحديثة على جودة التعليم

م	مجال الانعكاس/ الأثر المرصود	منارات الجزيرة (تطبيق الاتجاهات الحديثة)	آراء الرواد (لا تطبق الاتجاهات الحديثة)
1	الاستقرار الوظيفي	معدل تسرب وظيفي منخفض	معدل تسرب وظيفي مرتفع
2	مخرجات التعليم	مخرجات تعليمية مرتفعة	مخرجات تعليمية منخفضة
3	استبقاء الطلاب	انتقال منخفض للطلاب لمدارس أخرى	انتقال مرتفع للطلاب لمدارس أخرى
4	جودة المستقطبين	تحسن مستمر في المهارات	تحسن محدود في المهارات

تؤكد النتائج بالجدول (17) أن الاستثمار في عصنة ممارسات الاستقطاب هو ضرورة مهنية لتحقيق قفزة نوعية في جودة التعليم بمدارس تبوك، وأن الدعم القيادي والتنسيق بين الأقسام واستخدام التكنولوجيا الحديثة هي عوامل أساسية لتحقيق هذه القفزة النوعية.

4-4- نتائج الإجابة عن السؤال الرابع: "ما التصور المقترح لتطوير منظومة الاستقطاب والاختيار لتعزيز التميز التعليمي في المدارس الأهلية بمنطقة تبوك؟"  
1-4-4- المرتكزات المرجعية:

- المرتكز الوطني والعلمي: الانطلاق من مستهدفات رؤية 2030 لرفع كفاءة رأس المال البشري، وتطبيق نظرية الملاءمة (P-O Fit) لضمان الاستدامة المهنية (Nimtur et al., 2024).
- المرتكز الميداني: الاستناد إلى نتائج المقابلات التي أثبتت أن التخصص التنظيمي (كما في منارات الجزيرة) ودعم الإدارة العليا هما الضمان لجودة المخرجات وخفض تسرب الكوادر والطلاب.

#### 2-4-4- المحاور الاستراتيجية للتصور:

- (1) الأتمتة والذكاء الاصطناعي: التحول الشامل نحو أنظمة تتبع المتقدمين (ATS) لتقليص التحيز البشري (Glover & Stewart, 2023)، ومعالجة قصور المواقع الإلكترونية الذي رصدته الدراسة.
- (2) مركزية الكفايات الحديثة: إعادة هندسة الأوصاف الوظيفية لتتجاوز المؤهل العلمي إلى المهارات الرقمية والكفايات الناعمة، استجابةً للتحولات العالمية في الاستحواذ على المواهب (Sytziouki et al., 2024).
- (3) التثليث التقييمي: استبدال المقابلات التقليدية بمصفوفة تقييمية تضم (اختبارات سيكومترية، محاكاة تدريبية، مقابلات مهيكلية) لضمان الجدارة المهنية (Busso et al., 2025)، ومعالجة الفراغ التقييمي الحالي.
- (4) العلامة التجارية الجاذبة: بناء استراتيجيات تسويقية مبتكرة ترفع من جاذبية المدارس الأهلية بتبوك، بما يضمن الوصول للكفاءات النوعية وتجاوز عشوائية الوسائل الإعلامية الحالية.

#### 4-4-3- المكونات الهيكلية للتصور المقترح

- يتألف النموذج من أربع مراحل تفاعلية صُممت لمعالجة الفجوات الميدانية المكتشفة:
- (1) الجذب الذكي: تهدف لتجاوز عشوائية الإعلان عبر بناء منصة استقطاب موحدة، وتفعيل القنوات الرقمية بانتظام، مع تصميم محتوى إعلاني ابتكاري يركز على تحليل اتجاهات سوق العمل التعليمي (Goldhaber et al., 2025).
  - (2) التصفية المعيارية: تركز على أتمتة الفرز باستخدام أنظمة (ATS)، واعتماد "الجاهزية الرقمية" والمهارات التقنية كمعايير مفاضلة أساسية لضمان جودة المخرج التعليمي (Shaoan et al., 2025).
  - (3) الملاءمة القيمية: تستهدف قياس السمات الشخصية والذكاء العاطفي عبر اختبارات سيكومترية ومقابلات سلوكية مهيكلية؛ لضمان الانسجام مع ثقافة التميز المؤسسي (الرفاعي، 2022).
  - (4) التسكين والتطوير: باستثمار نتائج التقييم في تصميم خطط تدريبية فردية لسد الفجوات المهارية، وتفعيل نظام التغذية الراجعة المستمرة لتطوير أدوات الاختيار وفق الاستراتيجيات المبنية على الأدلة (Luan, 2025).

#### 4-4-4- متطلبات تطبيق التصور المقترح

استناداً إلى نتائج المقابلات الميدانية يتطلب تطبيق هذا التصور توفير المتطلبات؛ المبينة في الجدول (18):

الجدول (18): متطلبات تطبيق التصور المقترح

م	المتطلب	آلية التنفيذ
1	دعم الإدارة العليا	إدراج تطوير الاستقطاب والاختيار ضمن الخطة الاستراتيجية للمدرسة، وتخصيص ميزانية مستقلة.
2	هيكل تنظيمي متخصص	إنشاء قسم مستقل للاستقطاب والاختيار يتبع إدارة الموارد البشرية.
3	موارد بشرية مدربة	تدريب مسؤولي التوظيف على أدوات التقييم الحديثة والمقابلات السلوكية المهيكلية.
4	بنية تحتية رقمية	توفير المنصات الإلكترونية وأنظمة تتبع المتقدمين (ATS).
5	ثقافة تنظيمية داعمة	نشر ثقافة التميز والجودة بين جميع العاملين في المدرسة.

#### 4-4-5- التحديات المحتملة ومقترحات الحلول

يوضح الجدول الآتي أبرز المعوقات التي قد تواجه تطبيق المنظومة المقترحة في بيئة مدارس التعليم الخاص بتبوك، مع تقديم حلول علمية تستند إلى الأدبيات والدراسات السابقة ونتائج المقابلات الميدانية:

الجدول (19) مصفوفة التحديات التنظيمية ومقترحات الحلول العلمية

م	التحدي المحتمل	مقترحات الحلول العلمية والمرجعية العلمية والميدانية
1	مقاومة التغيير من قبل الإدارات المدرسية التي تتبنى النمط التقليدي في التوظيف	التركيز على إبراز العائد على الاستثمار البشري، ودور الاستقطاب النوعي في تقليل تكاليف التدوير الوظيفي وهدر الموارد، وعقد ورش عمل توعوية لأصحاب القرار. (Shrivastava, 2022). ونتائج الدراسة الحالية (علاقة التسرب الوظيفي بضعف الاستقطاب)
2	التكلفة المالية العالية المرتبطة بتبني تقنيات الاستقطاب الذكي والمنصات الرقمية المتقدمة	تفعيل مقترح مركز الاستقطاب المشترك بين مدارس منطقة تبوك، لتوزيع التكاليف التقنية وتحقيق ميزة اقتصاديات الحجم. (هيئة المعرفة والتنمية البشرية (KHDA, 2025)
3	ندرة الكفاءات النوعية في تخصصات محددة وصعبة (مثل العلوم والرياضيات)	تبني استراتيجيات الجذب التخصصي التي تدمج بين الحوافز المادية والمعنوية لضمان استبقاء معلمي التخصصات العلمية، والتوسع في مصادر الاستقطاب الخارجية. (Rodriguez, 2025). ونتائج الدراسة (قلة المتقدمين النوعيين)
4	الفجوة بين المهارات الرقمية للمعلمين المستقبليين وبين متطلبات التعليم الذكي	دمج اختبارات الكفايات الرقمية كمعيار أساسي ضمن بروتوكول المفاضلة، وتصميم برامج تدريبية تأهيلية للمقبولين. (Sytziouki et al., 2024)

5	ضعف دعم الإدارة العليا (كما كشفت الدراسة في مدرسة آراء الرواد)	عقد لقاءات دورية مع الإدارة العليا لعرض نتائج تطبيق الاتجاهات الحديثة ومردودها الإيجابي على المخرجات التعليمية. مستخلص من نتائج الدراسة الميدانية
---	--	---

يؤكد الجدول أعلاه أن تجاوز العقبات التنظيمية والمادية يتطلب حلولاً ابتكارية تشاركية، توازن بين خفض الكلف الاقتصادية ورفع الكفاءة المهنية، بما يضمن استدامة جودة المخرج التعليمي وفقاً للتوجهات العالمية المعاصرة.

#### 4-4-6- المقارنة المنهجية بين الواقع الحالي والتصور المقترح لتعزيز جودة التعليم

بناءً على نتائج التحليل الميداني للممارسات الفعلية في مدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك، وفي ضوء استقرار الاتجاهات العالمية الحديثة، تمت بلورة هذا التصور المقترح. ويسعى هذا النموذج إلى سد الفجوة التنظيمية وتحول عملية الاختيار من إجراء إداري نمطي إلى استراتيجية تنافسية تضمن استدامة التميز المؤسسي، وكما يبينه الجدول (20):

الجدول (20): مصفوفة المقارنة بين الواقع الحالي والتصور المقترح لتعزيز جودة التعليم

م	المجال	الممارسة الحالية (واقع المدرسة)	التصور المقترح (المستقبل)	الانعكاس المتوقع على الجودة
1	آلية الجذب	الإعلانات التقليدية عبر البريد الإلكتروني أو المنصات الاجتماعية، مع عدم تحديث المواقع الإلكترونية وعدم تفعيل صفحة التوظيف.	تبني منصة استقطاب ذكية تعتمد تقنيات الفرز الآلي والذكاء الاصطناعي، مع تحديث مستمر للمحتوى.	اتساع نطاق الوصول للمواهب النادرة والكفاءات النوعية (Alpen Capital, 2025)
2	معايير المفاضلة	التركيز الأساسي على المؤهل العلمي والخبرات الموثقة ورقياً فقط، مع إغفال الكفايات السلوكية والرقمية.	الاعتماد على مصفوفة الكفايات التخصصية والجدارة الرقمية والسلوكية (اختبارات قدرات، مهارات رقمية، ذكاء عاطفي).	ضمان اختيار معلم قادر على قيادة التحول التعليمي الرقمي (Papay et al., 2025)
3	أدوات التقييم	الاعتماد على المقابلة الشخصية غير المهيكلية (فردية أو لجنة) مع غياب تام للاختبارات السيكومترية والمحاكاة التدريبية (0%).	تطبيق التثليث التقييمي (اختبارات سيكومترية، اختبارات فنية ومهارية، محاكاة تدريبية، مقابلات سلوكية مهيكلية).	مصادقية وموثوقية قرارات التعيين وتقليل الخطأ والتحيز الشخصي (Azizah et al., 2022)
4	الهيكل التنظيمي	غياب الأقسام المتخصصة للاستقطاب والاختيار في 50% من المدارس عينة الدراسة.	إنشاء قسم مستقل للاستقطاب والاختيار يتبع إدارة الموارد البشرية، مع وجود هيكل تنظيمي واضح.	تحسين كفاءة العمليات وتقليل الارتجال التنظيمي
5	الاستقرار الوظيفي	تزايد معدلات التدوير الوظيفي وفقدان الكفاءات بشكل مستمر (كما في مدرسة آراء الرواد).	الاعتماد على تحقيق التوافق بين قيم الفرد وثقافة المنظمة التعليمية (P-O Fit).	خفض الهدر الإداري والمالي وضمان استدامة التميز التعليمي (McCluskey, 2024)
6	التسويق والجذب	عدم تصميم وسائل إعلانية جذابة (كما كشفت المقابلات في مدرسة منارات الجزيرة).	تصميم استراتيجيات تسويقية مبتكرة وإعلانات جذابة تستهدف الشرائح المناسبة.	زيادة عدد المتقدمين النوعيين ورفع فرص اختيار الأفضل

يُمثل هذا النموذج خارطة طريق استشرافية لتحويل الاستقطاب من إجراء روتيني إلى رافعة استراتيجية تُجود المخرجات التعليمية بمدارس تبوك، مستنداً إلى تجارب دولية رصينة. ويُعالج التصور الفجوات الميدانية المرصودة، لاسيما غياب التخصص التنظيمي والأدوات العلمية للتقييم؛ مما يساهم في ردم الفجوة الميدانية وتحقيق قفزة نوعية في مؤشرات الأداء، تماشياً مع مستهدفات التميز المؤسسي (الحمري، 2024) ورؤية المملكة 2030 في بناء رأس مال بشري منافس عالمياً.

## 5. مناقشة النتائج (Discussion of Findings)

5-1. مناقشة نتائج السؤال الأول (الواقع التنظيمي): كشفت النتائج عن تباين هيكلية وفجوة تنظيمية في ممارسات الاستقطاب بتبوك؛ حيث بلغت نسبة التخصص التنظيمي (50%) فقط، مع التزام شكلي بالوصف الوظيفي بنسبة (100%)، مما يشير لضعف تمثّل "نظرية رأس المال البشري" في معاملة المعلم كأصل استراتيجي. ويتفق هذا مع دراسة (Reginaldo, 2024) في أن غياب الهيكلية يعطل استقرار السياسات، وتتقاطع مع دراسة (Özsoy & Tabancali, 2023) وتقدير (Alpen Capital, 2025) حول قصور التوظيف بقطاع التعليم الخليجي، كما تتسق مع (بخيت، 2024؛ وخضر، 2024؛ والحمري، 2024) في أن بطء الإجراءات يعكس ضعف السياسات الإجرائية. وتنفرد الدراسة الحالية بكشف فجوة "التخصص التنظيمي" بتبوك كعائق أساسي يحول دون الوصول للنماذج القيادية المتقدمة المطبقة دولياً كما طرحها (خلف الله، 2025؛ و Upadhyaya & Kuknor, 2026)، مؤكدة أن غياب الوحدات المختصة يعوق تطبيق مبدأ الملاءمة (P-O Fit) الذي شددت عليه دراسة (Achmad & Widiastuti, 2024).

5-2. مناقشة نتائج السؤال الثاني (الاتجاهات الحديثة): أظهرت النتائج انخفاضاً حاداً في معايير الاتجاهات الحديثة؛ حيث انعدمت الاختبارات السيكمومترية (0%)، واقتصرت الاستقطاب الإلكتروني على ممارسات بدائية بنسبة (20%)، مما يضعف "الموثوقية التنبؤية" لقرارات التعيين. ويتسق هذا مع طرح (Shrivastava, 2022؛ وإدارة المواهب) بأن الفعالية تكمن في إدارة المواهب لا ملء الشواغر، وما ذهب إليه (Sytziouki et al., 2024؛ واليحيان، 2024) من أن إغفال المهارات النوعية يضعف التنافسية. وتختلف هذه النتائج مع دراسة (أحمد، 2022؛ والداباس وطه، 2022) حول انتشار الرقمنة؛ إذ كشفت الدراسة أن التطبيق بتبوك لا يزال أولياً مقارنة بالتوجهات الذكية العالمية لفرز السير الذاتية وإزالة التحيز (Papay et al., 2025؛ وأبو خضير، 2024) من أن غياب صرامة أدوات التقييم والتقنيات الحديثة كالبلوكتشين يمثل العائق الأكبر أمام التميز المستدام.

5-3. مناقشة نتائج السؤال الثالث (الجودة والأداء): كشفت النتائج عن انعكاسات إيجابية لتبني الاتجاهات الحديثة على جودة التعليم؛ حيث سجلت مدرسة "منارات الجزيرة" تحسناً في الأداء التدريسي وانخفاضاً في التسرب الوظيفي مقارنة بمدرسة "آراء الرواد". وتتفق هذه النتيجة مع مبدأ الملاءمة (P-O Fit) واستثمار الجدارة الذي تدعمه دراسات (Kigoonya & Kasenene, 2024؛ Busso et al., 2025) في ربطهما بين جودة الفرز وتميز الأداء الأكاديمي. كما تتقاطع مع دراسات (البوحنه وآخرون، 2025؛ والرفاعي، 2022؛ وشجاع الدين، 2024) في أن تخطيط الموارد البشرية وإدارة المواهب هما المحركان الفعليان للجودة والقدرة التنافسية. وتبرز القيمة عند ربط النتائج بدراسة (Bainomugisha et al., 2025) التي أثبتت أثر طرق الاستقطاب على ثقة المتعلمين، ودراسة (Oh et al., 2025) التي ربطت بين الرفاه النفسي للمعلم وجودة بقائه، وهو بُعد لم يشبعه (هلاي وآخرون، 2022؛ والغامدي، 2025) بحثاً في السياق المحلي.

5-4. مناقشة نتائج السؤال الرابع (التصور المقترح (DE-RES): يمثل التصور المقترح (DE-RES) جوهر الإسهام العلمي للدراسة، حيث يطرح إطاراً ابتكارياً يعالج غياب التخصص وانعدام المقاييس السيكمومترية عبر أتمتة عمليات الفرز (ATS). ويختلف هذا النموذج عن دراسات (سيف ومقبل، 2022؛ والسفياني وآخرون، 2025) بتقدمه بروتوكولاً شاملاً يتجاوز مجرد "الاستقطاب الإلكتروني" إلى منظومة متعددة الأبعاد تتوافق مع المعايير الإقليمية (KHDA, 2025) والدولية (Rodriguez, 2025؛ Barile et al., 2025). كما يقدم التصور حلولاً واقعية لعقبة التكلفة عبر مقترح "مركز الاستقطاب المشترك"، اتساقاً مع تقرير (Alpen Capital, 2025) وتوصيات (جمال الدين وغوث، 2025) بضرورة الريادة المؤسسية.

وتتمثل الإضافة العلمية في تحويل الموارد البشرية من "مركز تكلفة" إلى "محرك استراتيجي" يحقق التميز التنافسي وفق رؤية المملكة 2030، مدعوماً بتوصيات (Chen & Chen, 2025; Nguyen & Tang, 2025) حول أهمية القيادة المدرسية الشاملة في نجاح نماذج التوظيف الحديثة.

## 6-استنتاجات الدراسة

بناءً على المعطيات الميدانية والتحليل المقارن، خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. الاستقطاب الذكي هو الضمانة الأكيدة لتحقيق التميز التنافسي في مدارس تبوك الخاصة.
2. غياب التخصص التنظيمي للموارد البشرية يمثل العائق الأول أمام حوكمة التوظيف الفعال.
3. دمج الاختبارات السيكومترية في المفاضلة يرفع من الموثوقية التنبؤية لنجاح المعلمين المهني.
4. أتمتة عمليات الفرز عبر أنظمة (ATS) يقلل التحيزات البشرية ويخفض الهدر الإداري.
5. الملاءمة التنظيمية (P-O Fit) هي المنبئ الأقوى لاستقرار الكوادر وخفض التسرب الوظيفي.
6. القيادة المدرسية الشاملة تمثل المحرك الاستراتيجي لتحويل التوظيف من إجرائي إلى استثماري.
7. جودة التعليم الخاص ترتبط طردياً بتبني الاتجاهات الحديثة والبحث القائم على الأدلة.
8. مراكز الاستقطاب المشتركة توفر حلاً اقتصادياً وعلمياً لمواجهة تحديات نقص الكوادر النوعية.
9. الالتزام الشكلي بالأوصاف الوظيفية دون أدوات ذكية يحصر التوظيف في "سد الشواغر".
10. الدعم القيادي للاستثمار في تكنولوجيا الموارد البشرية هو المتغير الحاسم للتحويل نحو الحداثة.
11. التنسيق الدوري بين الأقسام الأكاديمية ومسؤولي الاستقطاب يضمن الملاءمة الدقيقة للتخصصات التعليمية.
12. الرفاه النفسي للمعلم معيار جوهري يجب إدراجه ضمن منظومة المفاضلة والاختيار الحديثة.
13. التحول نحو "الفيزي-رقمية" يعزز السمعة المؤسسية الجاذبة للكفاءات والطلاب في منطقة تبوك.

## 7-توصيات الدراسة ومقترحاتها

بناءً على نتائج الدراسة، صاغ الباحث عشر توصيات؛ موضحاً الإجراءات التنفيذية ومؤشرات الأداء المقترحة لضمان فاعلية التطبيق؛ وكما يبينها الجدول (21).

الجدول (21) مصفوفة توصيات الدراسة، الإجراءات التنفيذية، ومؤشرات الأداء

م	التوصية	الإجراء التنفيذي	مؤشر الأداء
1	تأسيس وحدات استقطاب ذكية	تخصيص قسم أو مسؤول مستقل لشؤون الاستقطاب النوعي في الهيكل التنظيمي لكل مدرسة.	نسبة اكتمال الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية وتوصيف مهام الاستقطاب.
2	أتمتة عمليات الفرز والتدقيق التقني	تبني أنظمة تكنولوجية ذكية (ATS) لفرز السير الذاتية آلياً بناءً على كفايات الجودة المحددة مسبقاً.	تقليل الزمن المستغرق في عملية الفرز الأولى بنسبة (40%).
3	اعتماد الاختبارات السيكومترية	إدراج مقاييس الشخصية، والذكاء العاطفي، والسمات القيادية كجزء إلزامي من ملف المفاضلة بين المتقدمين.	نسبة المعلمين الجدد الذين اجتازوا اختبارات الملاءمة السلوكية قبل التعيين الرسمي.
4	إعادة هندسة الأوصاف الوظيفية	تحديث وثائق التوصيف الوظيفي لتركز على مهارات القرن 21 (إبداع رقمي، ذكاء اجتماعي، تعلم مستمر).	عدد الأوصاف الوظيفية المحدثة والمعتمدة وفق معايير الجودة الشاملة.
5	تفعيل مركز الاستقطاب الموحد	إنشاء منصة رقمية مشتركة لمدارس تبوك الأهلية تعمل كقاعدة بيانات وطنية لجذب النخب التعليمية.	عدد المواهب والكفاءات النوعية المستقطبة عبر المنصة الموحدة سنوياً.

6	اعتماد المقابلات السلوكية المهيكلية	تدريب لجان التوظيف على تقنيات المقابلات السلوكية والوضعيات المهنية لتقليل الانحياز الشخصي والذاتي.	نسبة التطابق بين نتائج المقابلة والتقييم الفعلي لأداء الموظف بعد انقضاء سنة التجربة.
7	ربط الاختيار ببرامج التمكين والتدريب	تصميم خطة تطويرية فورية لكل مرشح بناءً على نقاط الضعف المهنية التي رُصدت خلال مراحل التقييم.	نسبة رضا المعلمين الجدد عن فاعلية البرامج التعريفية والتدريبية التخصصية.
8	تعزيز العلامة المؤسسية الجاذبة	تسويق المدارس كبيئات عمل محفزة ومبتكرة تتبنى مسارات مهنية واضحة لاستقطاب النخب التربوية.	زيادة عدد المتقدمين ذوي المؤهلات العلمية العليا (ماجستير/دكتوراه) بنسبة (20%).
9	حوكمة إجراءات التوظيف والشفافية	إعداد ميثاق أخلاقي وتنظيمي لعمليات الاختيار يضمن العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص في التوظيف.	انخفاض نسبة التظلمات الإدارية المتعلقة بقرارات التوظيف والتعيين.
10	تبني التحليلات الاستباقية للأداء	استخدام البيانات الرقمية عن عمليات الاستقطاب للتنبؤ بمستوى استمرارية المعلم وجودة أدائه مستقبلاً.	نسبة الانخفاض في معدلات التبدول الوظيفي (ترك العمل) خلال السنوات الثلاث الأولى.

2-6- مقترحات بدراسات مستقبلية: وفي ضوء ما تبين من فجوات بحثية، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1. أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في التنبؤ بنجاح المعلمين الجدد: دراسة استشرافية في المدارس السعودية.
2. حوكمة ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بمنطقة تبوك.
3. تقييم تجربة تطبيق النصور المقترح (DE-RES) في عدد من مدارس تبوك الأهلية: دراسة شبه تجريبية.

## قائمة المراجع

### أولاً-المراجع بالعربية:

1. أبو خضير، صبري أحمد. (2024). كانون الثاني). اتجاهات خبراء التسويق نحو استخدام البلوكشين في التسويق الرقمي: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للنشر العلمي*, 63, 101-133. <https://doi.org/10.36571/ajsp636>
2. أحمد، أمل علي، وسيد، إيمان عبد الوهاب. (2024). الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للتسويق الرقمي للخدمات التربوية للوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية - جامعة أسيوط. *مجلة كلية التربية بدمياط*, (89), 332-241. <https://doi.org/10.21608/jdsu.2024.274365.1424>
3. أحمد، عصام علي، ثابت، علي زكي، ومحمود، هناء أحمد. (2022). تطوير إدارة الموارد البشرية للبيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء النموذج المصري للتميز. *مجلة كلية التربية*, 19 (115), 265-299. [https://jfe.journals.ekb.eg/article\\_286725.html](https://jfe.journals.ekb.eg/article_286725.html)
4. أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2022). أثر ممارسات الاستقطاب الإلكتروني على نواتج ما قبل التوظيف: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 13 (4), 1-30. <https://search.mandumah.com/Record/1294781>
5. بخيت، أبوبكر علي خضر. (2024). أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين على جودة العمل (دراسة تطبيقية على موظفي جامعة سنار - مجمع الوسط - 2023). *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*, 11 (1), 139-158. <https://asjp.cerist.dz/en/article/252684>
6. البوحنه، ماهر صالح، الرجوي، إبراهيم محمد، وشمسي، محمد أنس. (2025). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*, 6 (72), 161-188. <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-72/7.pdf>
7. بوشريط، إلياس، وعقافنة، أسماء. (2022). *التطبيقات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة: دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر*. <https://dspace.univ-guelma.dz/jsui/handle/123456789/13252>
8. جمال الدين، أروى قاسم، وغوث، غسان عبده. (2025). التسويق الإلكتروني وأثره على الريادة المؤسسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 9 (7), 17-42. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.J180225>
9. حسين، حسين عبد الحافظ، والجنابي، عادل عبد الأمير. (2022). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة التعليمية: دراسة استطلاعية تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*, 18 (2), 529-550. <https://doaj.org/article/bd0c3ec2d075458589d470308c208f27>
10. الحمري، هند سعيد سامي. (2024). دور التخطيط لتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي. *مجلة علوم التربية*, 2 (15), 221-244. <https://educational-sciences-journal.lacts.org.ly/esj/index.php/esj/article/view/331>

11. خضر، بخيت أبوبكر علي. (2024). أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين على جودة العمل: دراسة تطبيقية على موظفي جامعة سنار – مجمع الوسط. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*, 11 (1)، 102–138. <https://asjp.cerist.dz/en/article/252684>
12. خلف الله، محمود إبراهيم عواد. (2025). تطوير نموذج لتوظيف مديري المدارس في فلسطين بالإفادة من الخبرة الماليزية: دراسة تحليلية مقارنة. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*, 7 (1)، 367–409. <https://doi.org/10.53285/artsep.v7i1.2497>
13. الدابيس، حنان مساعد، وطفه، حسنين السيد. (2022). دور الاستقطاب الإلكتروني في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*, 13 (3)، 980–990. <https://doi.org/10.21608/masf.2022.242305>
14. دموش، أسامة، وبوزارة، أحلام. (2024). التسويق والتسويق الرقمي بالمكتبات الجامعية: عرض تجربة Tuan Time بمكتبة جامعة شيامن الصينية. *مجلة ألف اللغة والإعلام والمجتمع*, 11 (5)، 461–437. <https://search.mandumah.com/Record/1524458>
15. الرفاعي، عبد العزيز أحمد. (2022). ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية. *مجلة القراءة والمعرفة*, 22 (249)، 65–92. <https://mrk.journals.ekb.eg>
16. ساطور، محمد مختار. (2024). واقع الإعلان الرقمي في عصر استراتيجيات التسويق الإلكتروني.. الفرص والتحديات. *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة السلطان قابوس*, 14 (3)، 2. <https://doi.org/10.53542/jass.v14i3.6269>
17. السفيناني، هلال محمد، مغربة، فهد صالح، أرياب، نبى عثمان، والهلولي، بشرى محمد. (2025). تصور مقترح للتسويق الإلكتروني للخدمات التعليمية بجامعة نجران كمدخل لتطوير القدرة التنافسية في ضوء الخبرات الدولية. *مجلة الدراسات الاجتماعية*, 31 (1)، 93–120. <https://doi.org/10.20428/jss.v31i1.2559>
18. السند، بلال عبده عبده. (2025). استراتيجية تطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*, 3 (27)، 56–80. <https://doi.org/10.56793/pcra2213273>
19. سيف، سامية غالب، ومقبل، بشرى عبده. (2022). أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمدينة تعز. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*, 27 (27)، 360–400. <https://doi.org/10.55074/hesj.v0i27.609>
20. شجاع الدين، فضل محمد. (2024). تسويق الخدمات الجامعية وعلاقته بتعزيز القدرة التنافسية للجامعات اليمنية الأهلية. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*, 3 (21)، 100–124. <https://doi.org/10.56793/pcra2213215>
21. عطية، ريم، سلامة، أسماء، وعبد، نيفين. (2022). تأثير معايير اختيار العاملين في شركات السياحة في كفاءة التسويق الإلكتروني. *مجلة الجامعات العربية للسياحة والضيافة*, 22 (3)، 251–270. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2022.126003.1328>
22. مُجاهد، فائز ناصر، العبيدي، منصور صالح، والمأخذي، شرف علي. (2024). التسويق الإلكتروني للخدمات الجامعية في ضوء اتجاهاته بالجامعات المعاصرة. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية*, 25 (1)، 1–9. <https://doi.org/10.37575/h/mng/230040>
23. المهدي، عبد الرحمن أحمد، والمزوع، زايد علي. (2025). دور التحول الرقمي في التوجه الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*, 4 (8)، 43–68. <https://doi.org/10.59628/jhs.v4i8.1739>
24. مهران، ناصر خلف حسن، عطية، سماء طاهر، والطبال، عبد الله عبد الله. (2023). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: دراسة نظرية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*, 3 (1)، 39–70. <https://doi.org/10.21608/safq.2023.183185.1043>
25. هاللي، عصام محمد، حسن، محمد وهبه، ورجب، أيمن محمد. (2022). أثر التوظيف الإلكتروني على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات مياه الشرب بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 13 (4)، 334–372. [https://journals.ekb.eg/article\\_279805.html](https://journals.ekb.eg/article_279805.html)
26. اليحيان، مها محمد. (2024). تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*, 99، 142–167. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.99.2024.974>

## ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English:

1. Abu Khudair, S. A. (2024, January). Marketing experts' attitudes towards using Blockchain in digital marketing: A field study (In Arabic). *Arab Journal of Scientific Publishing*, 63, 101–133. <https://doi.org/10.36571/ajsp636>
2. Achmad, F. S., & Widiastuti, I. (2024). Educator recruitment and selection strategies in private universities in Indonesia: Policies and practices. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(4), 8065–8078. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i4.6000>

3. Ahmad, A. A., & Sayed, E. A. (2024). The economic and social feasibility of digital marketing for educational services in special nature units at the Faculty of Education – Assiut University (In Arabic). *Journal of the Faculty of Education, Damietta*, (89), 332–241. <https://doi.org/10.21608/jsdu.2024.274365.1424>
4. Ahmed, E. A., Thabit, A. Z., & Mahmoud, H. A. (2022). Developing human resources management for the National Authority for Quality Assurance and Accreditation of Education in light of the Egyptian model for excellence (In Arabic). *Journal of the Faculty of Education*, 19(115), 265–299. [https://jfe.journals.ekb.eg/article\\_286725.html](https://jfe.journals.ekb.eg/article_286725.html)
5. Ahmed, N. (2025). The teacher recruitment and deployment in Pakistani private schools. *Studies in Learning and Teaching*, 6(1), 72–86. <https://doi.org/10.46627/silet.v6i1.523>
6. Ahmed, N. H. J. (2022). The impact of e-recruitment practices on pre-employment outcomes: An applied study on Egyptian higher education institutions (In Arabic). *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 13(4), 1–30. <https://search.mandumah.com/Record/1294781>
7. Al-Buhaniyah, M. S., Al-Rajawi, I. M., & Shamsi, M. A. (2025). Human resource management practices and their impact on achieving institutional excellence: An applied study on the General Administration of Education in Al-Ahsa, Saudi Arabia (In Arabic). *International Journal of Research and Studies Publishing*, 6(72), 161–188. <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-72/7.pdf>
8. Al-Dabs, H. M. S., & Taha, H. S. (2022). The role of e-recruitment in improving the quality of work life: An applied study on the Public Authority for Applied Education and Training (In Arabic). *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 13(3), 950–980. <https://doi.org/10.21608/masf.2022.242305>
9. Al-Hamri, H. S. S. (2024). The role of human resource development planning in improving the quality of higher education institutions (In Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 2(15), 221–244. <https://educational-sciences-journal.lacts.org.ly/esj/index.php/esj/article/view/331>
10. Al-Mahdi, A. A., & Al-Manzou', Z. A. (2025). The role of digital transformation in strategic orientation in Yemeni private universities (In Arabic). *Sana'a University Journal of Humanities*, 4(8), 43–68. <https://doi.org/10.59628/jhs.v4i8.1739>
11. Alpen Capital. (2025, July 8). *Teacher shortages: A key issue for the GCC's education sector*. <https://alpencapital.com/teacher-shortages-a-key-issue-for-the-gccs-education-sector/>
12. Al-Rifai, A. A. (2022). Talent management practices and their relationship to institutional excellence in general education schools in Yanbu Industrial City (In Arabic). *Journal of Reading and Knowledge*, 22(249), 65–92. <https://mrk.journals.ekb.eg/>
13. Al-Sanad, B. A. A. (2025). A strategy for developing digital advertising for educational services in Yemeni universities in light of modern practices (In Arabic). *Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research Journal*, 3(27), 56-80. <https://doi.org/10.56793/pcra2213273>
14. Al-Sufyani, H. M., Meghraba, F. S., Arbab, N. O., & Al-Bahlouli, B. M. (2025). A proposed conception for the e-marketing of educational services at Najran University as an input for developing competitive capability in light of international experiences (In Arabic). *Journal of Social Studies*, 31(1), 93–120. <https://doi.org/10.20428/jss.v31i1.2559>
15. Al-Yahyan, M. M. (2024). Developing human resource management practices in education offices in Riyadh to achieve institutional excellence (In Arabic). *Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology*, 99, 142–167. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.99.2024.974>
16. An, G. K., & Ngo, T. T. A. (2025). AI-powered personalized advertising and purchase intention in Vietnam's digital landscape: The role of trust, relevance, and usefulness. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(3), 100580. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100580>
17. Attia, R., Salama, A., & Eid, N. (2022). The impact of employee selection criteria in tourism companies on the efficiency of electronic marketing (In Arabic). *Journal of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 22(3), 251–270. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2022.126003.1328>

18. Azizah, Z., Mariya, S., Gistituati, N., Rusdinal, & Ananda, A. (2022). Comparison of teacher recruitment and development in Indonesia and England. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 7(6), 1047–1054. <https://doi.org/10.55227/ijhess.v1i6.193>
19. Bainomugisha, E., Balimuttajjo, S., & Aheisibwe, I. (2025). The effect of the different recruitment methods on the enrolment of learners in private secondary schools in Mitooma District. *European Journal of Education Studies*, 12(1), 90–105. <https://doi.org/10.46827/ejes.v12i1.5183>
20. Bakhit, A. A. K. (2024). The impact of recruitment, selection, and hiring policies on work quality: An applied study on Sennar University employees - Central Campus - 2023 (In Arabic). *Journal of Financial, Accounting, and Managerial Studies*, 11(1), 139–158. <https://asjp.cerist.dz/en/article/252684>
21. Barile, D., Secundo, G., & Del Vecchio, P. (2025). Discovering the phygital customer experience: which digital technologies influence leading companies- processes? *European Journal of Innovation Management*, 28(10), 5078-5103. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2024-0887>
22. Bouchrit, E., & Akakna, A. (2022). *Modern applications in human resource management in the light of globalization: A field study at the Algeria Telecommunications Directorate* (In Arabic). [Master's thesis/Technical Report, University of Guelma]. <https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/13252>
23. Bruhn, J., Imberman, S. A., & Winters, M. A. (2022). Regulatory arbitrage in teacher hiring and retention: Evidence from Massachusetts charter schools. *Journal of Public Economics*, 215, 104750. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2022.104750>
24. Busso, M., Montañó, S., Muñoz-Morales, J., & Pope, N. (2025). The unintended consequences of merit-based teacher selection: Evidence from a large-scale reform in Colombia (*IZA Discussion Paper No. 17294*). IZA Institute of Labor Economics. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4958544>
25. Castro, A. J. (2022). Tensions between what principals know and do: The role of labor market conditions on teacher recruitment and hiring. *Leadership and Policy in Schools*, 21(4), 756–779. <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1833352>
26. Chen, J., & Chen, L. (2025). Understanding teachers' professional learning experiences in private migrant education from a complex systems perspective: A case study in Beijing, China. *Teaching and Teacher Education*, 153, 104838. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104838>
27. Damouche, O., & Bouzara, A. (2024, November). Marketing and digital marketing in university libraries: A presentation of the Tuan Time experience at Xiamen University Library in China (In Arabic). *Alif Journal of Language, Media and Society*, 11(5), 437–461. <https://search.mandumah.com/Record/1524458>
28. Faisal, F., Neliwati, N., & Rifa'i, M. (2023). Recruitment and selection management of educators and education staff to improve education quality. *EDUTECH: Journal of Education and Technology*, 7(2), 543–552. <https://doi.org/10.29062/edu.v7i2.685>
29. Glover, A., & Stewart, S. (2023). Using blended distance pedagogy in teacher education to address challenges in teacher recruitment. *Teaching Education*, 35(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/10476210.2023.2223526>
30. Goldhaber, D., Falken, G., & Theobald, R. (2025). What do teacher job postings tell us about school hiring needs and equity? *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 47(3), 774–796. <https://doi.org/10.3102/01623737231222843>
31. Hernández, A. C., Navarrete Santiago, L., Acurero Luzardo, M. T., Ordóñez López, R., & Pérez Prieto, M. E. (2024). Digital marketing: User orientation in the universities of Barranquilla. *Procedia Computer Science*, 241, 501-507. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.08.071>
32. Hilali, E. M., Hassan, M. W. M., & Rajab, A. M. (2022). The impact of e-recruitment on job performance: An applied study on drinking water companies in the Arab Republic of Egypt (In Arabic). *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 13(4), 334–372. [https://journals.ekb.eg/article\\_279805.html](https://journals.ekb.eg/article_279805.html)
33. Hsieh, C. C., He, M. T., & Han, S. H. (2026). Governing incompetence? Teacher professionalism and judicial intervention in Taiwan's education system. *International Journal of Educational Development*, 122, 103545. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2026.103545>

34. Hussein, H. A., & Al-Janabi, A. A. (2022). The impact of human resource management practices on the quality of educational service: An analytical exploratory study in private universities and colleges in Karbala Governorate (In Arabic). *Al-Gharee Journal of Economic and Administrative Sciences*, 18(2), 529–550. <https://doaj.org/article/bd0c3ec2d075458589d470308c208f27>
35. Jackson, D., Riebe, L., & Macau, F. (2022). Determining factors in graduate recruitment and preparing students for success. *Education + Training*, 64(5), 681–699. <https://doi.org/10.1108/ET-11-2020-0334>
36. Jamal Al-Deen, A. Q., & Ghawth, G. A. (2025). Electronic marketing and its impact on corporate entrepreneurship: A field study at Yemeni private universities in the capital municipality of Sana'a (In Arabic). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(7), 17-42. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.J180225>
37. Johnson, A., Djita, R. R., & Swaner, L. E. (2024). Christian school leaders' perspectives on identifying and hiring high-quality teachers. *Journal of Religious Education*, 72(3), 455–476. <https://doi.org/10.1007/s40839-024-00266-9>
38. Khalaf Allah, M. I. A. (2025). Developing a model for hiring school principals in Palestine benefiting from the Malaysian experience: A comparative analytical study (In Arabic). *Arts Journal for Psychological and Educational Studies*, 7(1), 367–409. <https://doi.org/10.53285/artsep.v7i1.2497>
39. KHDA (Knowledge and Human Development Authority). (2025). *KHDA issues new private education guidelines*. Dubai Media Office. <https://www.mediaoffice.ae/en/news/2025/september/10-09/khda-issues-new-private-education-guideline>
40. Khidir, B. A. A. (2024). The impact of recruitment, selection, and hiring policies on work quality: An applied study on Sennar University employees – Central Campus (In Arabic). *Journal of Financial, Accounting, and Managerial Studies*, 11(1), 102–138. <https://asjp.cerist.dz/en/article/252684>
41. Kigoonya, I., & Kasenene, E. S. (2024). The relationship between advertising teaching vacancies and students' academic performance in Mpigi Town Council private secondary schools in Mpigi District, Uganda: A cross-sectional survey. *SJ Education Research Africa*, 1(4). <https://doi.org/10.51168/k5axmj04>
42. Kooli, C., & Abadli, R. (2022). Could education quality audit enhance human resources management processes of the higher education institutions? *Vision: The Journal of Business Perspective*, 26(4), 482–490. <https://doi.org/10.1177/09722629211005599>
43. Lee, S. W., & Mao, X. (2023). Recruitment and selection of principals: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 174–196. <https://doi.org/10.1177/1741143220969694>
44. Luan, B. (2025). Hierarchical needs-driven development: Evidence-based strategies for teachers in Chinese private colleges and universities. *Education Insights*, 4(2), 45–62. <https://soapubs.com/index.php/EI/article/view/577>
45. McCluskey, M. S. (2024). A dry pipeline: CMO teacher hiring in an uncertain teacher labor market. *Leadership and Policy in Schools. Advance online publication*. <https://doi.org/10.1080/15700763.2024.2312994>
46. Mehran, N. K. H., Attia, S. T., & Al-Tabbal, A. A. A. (2023). Electronic human resource management as one of the modern trends in human resource management: A theoretical study (In Arabic). *Journal of Administrative, Financial, and Quantitative Research*, 3(1), 39–70. <https://doi.org/10.21608/safq.2023.183185.1043>
47. Mujahid, F. N., Al-Abdi, M. S., & Al-Makhathi, S. A. (2024). E-marketing of university services in light of its trends in contemporary universities (In Arabic). *Scientific Journal of King Faisal University: Humanities and Administrative Sciences*, 25(1), 1–9. <https://doi.org/10.37575/h/mng/230040>
48. Nguyen, H. T., & Tang, C. W. (2025). Sustaining a diverse educational workforce: The impact of inclusive leadership on teacher retention. *International Journal of Educational Management*, 40(3), 357–377. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2025-0337>
49. Nimtur, B. M., Kusa, N. D., & Olanrewaju, D. S. (2024). Job satisfaction on talent management and turnover intention among private secondary schools. *Annals of Human Resource Management Research*, 4(1), 13–29. <https://goodwoodpub.com/index.php/ahrmr/article/view/1878>
50. Odoom, R. (2025). Exploring consumer education and empowerment as a pathway to brand reputation and brand engagement in sustainable digital marketing. *Sustainable Futures*, 10, Article 101482. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101482>

51. Oh, J., Cheevaprawatdomrong, J., & Wolf, S. (2025). Predictors of teacher turnover in public and private preprimary classrooms in Ghana. *Teaching and Teacher Education*, *166*, 105172. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105172>
52. Özsoy, M., & Tabançalı, E. (2023). Teacher hiring processes in private educational institutions: Methods, qualifications, and challenges. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, *10*(4), 987–1000. <https://doi.org/10.52380/ijpes.2023.10.4.1280>
53. Papay, J. P., Kalejs Qazilbash, E., & Claiborne, C. (2025). *From candidate to classroom: Research-based practices for recruiting and hiring highly-effective teachers* (Brief No. 33). EdResearch for Action, Annenberg Institute at Brown University. [https://edresearchforaction.org/wp-content/uploads/Teacher-Recruitment-and-Hiring\\_Final.pdf](https://edresearchforaction.org/wp-content/uploads/Teacher-Recruitment-and-Hiring_Final.pdf)
54. Pujiono, P., Yetri, Y., & Amiruddin, A. (2022). Recruitment and selection: Understanding the school's strategy in realizing superior educational staff performance. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, *4*(2), 116–125. <https://doi.org/10.52627/managere.v4i2.110>
55. Ramaditya, M., Effendi, S., & Burda, A. (2023). Survival and human resource strategies of private higher education in facing an era of change: Insight from Indonesia. *Frontiers in Education*, *8*, 1141123. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1141123>
56. Ramaditya, M., Maarif, M. S., Affandi, J., & Sukmawati, A. (2022). Reinventing talent management: How to maximize performance in higher education. *Frontiers in Education*, *7*, 929697. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.929697>
57. Reginaldo, M. J. D. (2024). Human resource management practices of private higher education institutions in Rinconada. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, *4*(6), 596–599. <https://doi.org/10.62225/2583049X.2024.4.6.3480>
58. Rodriguez, S. J. (2025). A systematic review of the recent empirical literature on math and science teacher recruitment and retention. *Education Sciences*, *15*(8), 1073. <https://doi.org/10.3390/educsci15081073>
59. Saif, S. G., & Muqbil, B. A. (2022). The impact of human resource development in achieving competitive advantage: A field study on private universities in Taiz City (In Arabic). *Journal of Educational Sciences and Humanitarian Studies*, *27*, 360–400. <https://doi.org/10.55074/hesj.v0i27.609>
60. Sallaku, K., Macca, L. S., Santoro, G., Phan, T. T., et al. (2024). Advertising in the digital era: Can AI evoke emotions like humans? *Business Process Management Journal*, *31*(5), 1785–1811. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2024-0637>
61. Satour, M. M. (2024). The reality of digital advertising in the age of e-marketing strategies: Opportunities and challenges (In Arabic). *Journal of Arts and Social Sciences, Sultan Qaboos University*, *14*(3), Article 2. <https://doi.org/10.53542/jass.v14i3.6269>
62. Shaoan, M. M. R., Namanyane, T., Feng, M., & Arif, M. (2025). A systematic literature review on the importance of teacher recruitment and retention in global educational reform. *Frontiers in Education*, *9*, 1447752. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1447752>
63. Shrivastava, R. (2022). Talent management and effectiveness of recruitment process: A study of higher education institutions in Central India. *International Journal of Professional Business Review*, *7*(6), e0841. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i6.841>
64. Shuja'a Al-Din, F. M. (2024). Marketing of university services and its relationship to enhancing the competitive ability of Yemeni private universities (In Arabic). *Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research Journal*, *3*(21), 100–124. <https://doi.org/10.56793/pcra2213215>
65. Sytziouki, M., Staboulis, M., & Baniou, A. (2024). The skills dimension in the talent acquisition processes of Greek private schools. *In Proceedings of the World Conference on Teaching and Education*, *3*, (1), 17–27. Diamond Scientific Publishing. <https://doi.org/10.33422/worldcte.v3i1.534>
66. Teach East. (2025, July 7). *The Gulf's youth boom: A golden opportunity for education and teacher recruitment*. <https://teacheast.com/blog/the-gulfs-youth-boom-a-golden-opportunity-for-education-and-teacher-recruitment/>

67. Tran, T. T. S., Nemeth, N., & Sarker, M. S. I. (2024). Digital marketing in community-based enterprises: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100414. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100414>
68. Upadhyaya, A., & Kuknor, S. (2026). Exploring succession planning in the private education sector: A cross-cultural study of western and eastern leadership philosophies. *International Journal of Educational Management*, 40(4), 693–712. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2024-0778>
69. Walewangko, S. A., Untu, H. I., Koleangan, C. A. P., Katuuk, D., & Usuh, E. (2022). Improving the quality of educational staff at private university through recruitment and career development (Case study in De La Salle Catholic University of Manado/UKDLSM). *International Journal of Information Technology and Education (IJITE)*, 1(4), 139–152. <https://ijite.jredu.id/index.php/ijite/article/view/91>
70. Wider, W., Tan, F. P., Tan, Y. P., Lin, J., Fauzi, M. A., Wong, L. S., Tanucan, J. C. M., & Hossain, S. F. A. (2024). Service quality (SERVQUAL) model in private higher education institutions: A bibliometric analysis of past, present, and future prospects. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100805. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100805>
71. Wu, F., Ye, A., Cai, Z., & Chen, J. (2026). Towards bias-free recruitment: Adversarial contrastive tuning for LLM-based resume screening. *Information and Software Technology*, 193, 108040. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2026.108040>
72. Yeng, E., Tatsi, S., & Dwamena, E. (2024). Human resource management and teacher engagement nexus: A study of private schools. *European Journal of Education Studies*, 11(12), 158–173. <https://doi.org/10.46827/ejes.v11i12.5699>

### بيانات النشر والالتزام الأخلاقي / Publishing and Ethical Statements

N	Publication Data in English	بيانات النشر بالعربية	م
1	<b>Author Contribution:</b> Sole Author: Design, methodology, data collection, analysis, and final draft.	الباحث المنفرد: التصميم، والمنهجية، وجمع البيانات، والتحليل، وكتابة المسودة النهائية.	1
2	<b>Conflict</b> No conflicts of interest.	لا يوجد تضارب مصالح.	2
3	<b>Funding</b> Self-funded (No external grant).	تمويل ذاتي (لا يوجد دعم خارجي).	3
4	<b>Copyright Licensed under:</b> (CC BY-NC-ND)	حقوق النشر مرخص بموجب:	4
5	<b>Review Process:</b> Double-blind peer review.	تحكيم مزدوج التعمية.	5
6	<b>Plagiarism Check:</b> Verified via (turnitin).	تم الفحص عبر (turnitin).	6
7	<b>Data Availability:</b> Available upon request.	متاحة عند الطلب.	7