

## إدارة المواهب والاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية الكردية دراسة تحليلية

خازى عمر حسن

فأكالتي العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم إدارة الاعمال / جامعة كويه أربيل كويشنج

مدرس مساعد في فأكالتي العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم إدارة الاعمال / جامعة كويه

### Talent Management and Faculty Retention in Kurdish Public Higher Education Institutions: An Analytical Study

[ghazi.omer@koyauniversity.org](mailto:ghazi.omer@koyauniversity.org)

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وعوامل الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بإقليم كردستان العراق، وقياس تأثيرهما على مستوى الرضا الوظيفي ونية البقاء في العمل. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من ٢٨٠ عضو هيئة تدريس من خمس جامعات حكومية كردية. تم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي ومعامل الارتباط لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب كان متوسطاً (٢.٧٠)، بينما كانت عوامل الاحتفاظ أعلى نسبياً (٣.٠٢)، والرضا الوظيفي (٣.٣٢). وجدت الدراسة علاقة ارتباط قوية بين إدارة المواهب وعوامل الاحتفاظ ( $r=0.867$ ) وبين إدارة المواهب والرضا الوظيفي ( $r=0.860$ ). تؤكد النتائج على أهمية تطوير استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الحكومية الكردية لتعزيز الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس المتميزين وتحسين مستوى رضاهم الوظيفي. **الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس، الرضا الوظيفي، التعليم العالي، إقليم كردستان العراق

#### Abstract

This study aims to analyze the relationship between talent management practices and faculty retention factors in public universities in the Kurdistan Region of Iraq, and to measure their impact on job satisfaction levels and intention to stay. The study followed a descriptive-analytical approach using a questionnaire to collect data from a sample of 280 faculty members from five Kurdish public universities. Descriptive statistical analysis and correlation coefficients were used to analyze the data. The results showed that the level of talent management practices application was moderate (2.70), while retention factors were relatively higher (3.02), and job satisfaction (3.32). The study found a strong correlation between talent management and retention factors ( $r=0.867$ ) and between talent management and job satisfaction ( $r=0.860$ ). The results confirm the importance of developing talent management strategies in Kurdish public universities to enhance retention of distinguished faculty members and improve their job satisfaction levels. **Keywords:** Talent Management, Faculty Retention, Job Satisfaction, Higher Education, Kurdistan Region of Iraq

1. المقدمة

تواجه مؤسسات التعليم العالي في العالم تحديات متزايدة في إدارة مواردها البشرية، خاصة في ظل المنافسة الشديدة على استقطاب والاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس المتميزين. وتزداد هذه التحديات تعقيداً في البيئات التي تشهد تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية، كما هو الحال في إقليم كردستان العراق. إن إدارة المواهب Talent Management تُعرف بأنها مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات المتكاملة التي تهدف إلى استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد ذوي الإمكانيات العالمية والأداء المتميز. وفي سياق التعليم العالي، تصبح هذه الممارسات أكثر أهمية نظراً لتأثيرها المباشر على جودة التعليم والبحث العلمي. من جهة أخرى، يعتبر موضوع الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس Faculty Retention من

أهم التحديات التي تواجه الجامعات، حيث أن فقدان الأكاديميين المتميزين يؤثر سلباً على الاستقرار المؤسسي والتطوير الأكاديمي. ويرتبط الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس بعوامل متعددة تشمل الرضا الوظيفي، والحوافز المالية، وبيئة العمل، وفرص التطوير المهني.

في إقليم كردستان العراق، تواجه الجامعات الحكومية تحديات خاصة في إدارة مواردها البشرية نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية. هذه الظروف تجعل من الضروري دراسة وتحليل ممارسات إدارة المواهب وعوامل الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس لتطوير استراتيجيات فعالة تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي والأكاديمي.

## ١.١ مشكلة الدراسة

تعاني الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق من تحديات في الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس المتميزين، حيث تشير المؤشرات الميدانية إلى وجود معدلات دوران وظيفي مرتفعة نسبياً، خاصة بين الأكاديميين الشباب والمتخصصين في المجالات الحديثة. كما تشير الملاحظات الأولية إلى ضعف في تطبيق ممارسات إدارة المواهب بشكل منهجي في هذه المؤسسات. تتمثل المشكلة الرئيسية في عدم وضوح العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وعوامل الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في السياق المحلي لإقليم كردستان، مما يستدعي إجراء دراسة تحليلية شاملة لفهم هذه العلاقات وتقديم توصيات عملية لتطوير السياسات والممارسات المؤسسية.

## ١.٢ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الجامعات الحكومية الكردية
٢. تحديد أهم عوامل الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في هذه المؤسسات
٣. تحليل العلاقة بين إدارة المواهب وعوامل الاحتفاظ والرضا الوظيفي
٤. فحص تأثير المتغيرات الديموغرافية على متغيرات الدراسة
٥. تقديم توصيات عملية لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب والاحتفاظ

## ١.٣ أهمية الدراسة

### الأهمية العلمية:

- إثراء الأدب العربي في مجال إدارة المواهب في التعليم العالي
- تقديم إطار نظري متكامل حول العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ
- المساهمة في فهم خصوصية السياق الإقليمي الكردي

### الأهمية العملية:

- توفير بيانات إempirique لصناعة القرار في الجامعات الكردية
- تقديم توصيات عملية لتطوير سياسات الموارد البشرية
- المساهمة في تحسين جودة التعليم العالي في الإقليم

## ١.٤ فحصات الدراسة

**الفرضية الرئيسية الأولى:** (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب وعوامل الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** (H2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب ومستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** (H3) توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الاحتفاظ ونية ترك العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.

### الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

#### ١.٢ مفهوم إدارة المواهب

تعرف إدارة المواهب بأنها "عملية منهجية لتحديد واستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد ذوي الإمكانيات الاستثنائية والأداء المتميز" (Michaels et al., 2001). وقد تطور هذا المفهوم ليشمل مجموعة واسعة من الممارسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تعظيم الاستفادة من رأس المال البشري المتميز. في سياق التعليم العالي، تتضمن إدارة المواهب الممارسات التالية:

### **٢.١.١ استقطاب المواهب**

يشمل تطوير استراتيجيات فعالة لجذب أعضاء هيئة التدريس المتميزين من خلال:

- تطوير سمعة مؤسسية قوية
- تقديم حزم تعويضات تنافسية
- توفير بيئة بحثية محفزة
- الشراكات الأكاديمية الدولية

### **٢.١.٢ تطوير المواهب**

يتضمن الاستثمار في تمية قدرات أعضاء هيئة التدريس من خلال:

- برامج التدريب والتطوير المهني
- الدعم البحثي والتمويل
- فرص التعلم المستمر
- برامج الإرشاد والتوجيه

### **٢.١.٣ الاحتفاظ بالمواهب**

يشمل تطبيق استراتيجيات لضمان بقاء المتميزين في المؤسسة:

- نظم الحوافز والمكافآت
- بيئة عمل إيجابية ومحفزة
- فرص الترقية والتطوير الوظيفي
- التوازن بين العمل والحياة الشخصية

## **٢.٢ عوامل الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس**

أشارت الدراسات السابقة إلى عدة عوامل مؤثرة على قرار أعضاء هيئة التدريس بالبقاء في المؤسسة أو مغادرتها:

### **٢.٢.١ العوامل المالية**

- مستوى الراتب والمكافآت
- نظم الحوافز المالية
- المزايا الإضافية والتأمينات
- الدعم المالي للبحوث

### **٢.٢.٢ العوامل المهنية**

- فرص التطوير المهني
- الاستقلالية في العمل
- جودة القيادة الأكاديمية
- العباء التدريسي والبحثي

### **٢.٢.٣ العوامل البيئية والاجتماعية**

- بيئة العمل الفيزيائية
- العلاقات مع الزملاء
- الثقافة المؤسسية

- التوازن بين العمل والحياة

### 3.2.3. الرضا الوظيفي في التعليم العالي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات على فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية. وقد أشار Herzberg (2017) إلى أن الرضا الوظيفي ينبع عن تحقق عاملين أساسيين:

#### 3.2.3.1. العوامل الدافعة (Motivators):

- التقدير والإنجاز
- طبيعة العمل نفسه
- المسؤولية والاستقلالية
- فرص النمو والتطوير

#### 3.2.3.2. العوامل الصحية (Hygiene Factors):

- السياسات الإدارية
- ظروف العمل
- العلاقات الشخصية
- الأمان الوظيفي

### 4.2. الدراسات السابقة

#### 4.2.1. الدراسات الدولية

دراسة (Ryan et al. 2012) حول "المتباينات بنية أعضاء هيئة التدريس لترك الجامعة البحثية العامة" أظهرت أن العوامل الأكثر تأثيراً على نية البقاء تشمل الرضا عن الراتب، والدعم المؤسسي، وجودة القيادة الأكاديمية. دراسة (Mudrak et al. 2018) حول "الرافاهية المهنية بين أعضاء هيئة التدريس الجامعية" باستخدام نموذج متطلبات-موارد العمل، وجدت أن التوازن بين متطلبات العمل والموارد المتاحة يؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا والنية في البقاء. دراسة (Barkhuizen et al. 2014) حول "الإنهاك والانخراط في العمل لدى الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي" أشارت إلى أن التفاؤل التصري يلعب دوراً مهماً في تخفيف آثار ضغوط العمل وتحسين مستوى الرضا.

#### 4.2.2. الدراسات العربية والإقليمية

دراسة الشمري (2019) حول "إدارة المواهب وأثرها على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات" في السياق العربي، وجدت أن تطبيق ممارسات إدارة المواهب يحسن بشكل كبير من معدلات الاحتفاظ والرضا الوظيفي. دراسة حسن (2020) حول "استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي" أكدت على أهمية تطوير بيئة عمل محفزة ونظم حواجز عادلة لضمان الاحتفاظ بالكوادر المتميزة.

### 5. النموذج النظري للدراسة

بناءً على مراجعة الأدب، تم تطوير نموذج نظري يوضح العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة:  
المتغير المستقل: ممارسات إدارة المواهب

- استقطاب المواهب
- تطوير المواهب
- الاحتفاظ بالمواهب
- تقييم الأداء
- نظم المكافآت

المتغيرات الوسيطة:

- عوامل الاحتفاظ (مالية، مهنية، بيئية)
- الرضا الوظيفي

المتغير التابع: نية البقاء/ترك العمل

### 3.منهجية الدراسة

#### 3.1 منهجه الدراسة

اتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach) الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. هذا المنهج مناسب لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى فهم وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وعوامل الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس.

#### 3.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بإقليم كردستان العراق، والبالغ عددهم تقرباً ٣,٢٠٠ عضو هيئة تدريس موزعين على الجامعات التالية:

١. جامعة كوية (University of Koya)

٢. جامعة صلاح الدين (University of Salahadin)

٣. جامعة دهوك (University of Duhok)

٤. جامعة السليمانية (University of Sulaimani)

٥. جامعة زاخو (University of Zakho)

#### 3.3 عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع الجامعات والرتب الأكاديمية. تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون عند مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪، حيث بلغت العينة النهائية ٢٨٠ عضو هيئة تدريس.

توزيع العينة:

النسبة	عدد المشاركين الجامعية
جامعة كوية	67 23.9%
جامعة صلاح الدين	56 20.0%
جامعة دهوك	55 19.6%
جامعة السليمانية	56 20.0%
جامعة زاخو	46 16.4%
المجموع	280 100%

التوزيع حسب الرتبة الأكاديمية:

النسبة	العدد الرتبة الأكاديمية
73 26.1%	مدرس مساعد
62 22.1%	مدرس
71 25.4%	أستاذ مساعد
74 26.4%	أستاذ
280 100%	المجموع

#### 3.4 أداة الدراسة

تم تطوير استبانة شاملة تتكون من خمسة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

- الجامعة
- الكلية
- الرتبة الأكاديمية
- الجنس
- سنوات الخبرة
- العمر

**القسم الثاني: ممارسات إدارة المواهب (٥ فقرات)**

١. تطبق الجامعة استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب
٢. يتم تحديد المواهب الأكاديمية بطريقة عادلة وشفافة
٣. توفر الجامعة برامج تطوير للمواهب الأكاديمية
٤. يتم الاستثمار في تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس
٥. تطبق الجامعة نظام مكافآت عادل للمتميزين

**القسم الثالث: عوامل الاحتفاظ (٦ فقرات)**

١. الراتب والمكافآت المالية مناسبة
٢. بيئة العمل محفزة ومشجعة
٣. فرص التطوير المهني متاحة
٤. العلاقات مع الزملاء إيجابية
٥. الدعم الإداري كافي
٦. المرافق والتجهيزات مناسبة

**القسم الرابع: الرضا الوظيفي (٥ فقرات)**

١. أشعر بالرضا عن عملي الحالي
٢. أجد معنى وقيمة في عملي
٣. أشعر بالتقدير من الإدارة
٤. لدى استقلالية في أداء مهامي
٥. أشعر بالأمان الوظيفي

**القسم الخامس: نية ترك العمل (٤ فقرات)**

١. أفك في ترك العمل في الجامعة
٢. أبحث عن فرص عمل أخرى
٣. أنصح الآخرين بالعمل في هذه الجامعة (عكسى)
٤. أرى مستقبلي المهني في هذه الجامعة (عكسى)

**3.5 صدق وثبات الأداة**

**3.5.1 صدق الأداة**

**الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية للتأكد من وضوح العبارات ومناسبتها لأهداف الدراسة.**صدق المحتوى:** تم التأكد من أن الاستبانة تعطي جميع أبعاد المتغيرات المدروسة من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

**3.5.2 ثبات الأداة:** تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على عينة استطلاعية مكونة من ٣٠

استبيانات:

**معامل الثبات المتغير**

مارسات إدارة المواهب	0.89
عوامل الاحتفاظ	0.91
الرضا الوظيفي	0.87
نية ترك العمل	0.84
<b>الدرجة الكلية</b>	<b>0.92</b>

**3.6 جمع البيانات**

تم جمع البيانات خلال الفترة من مارس إلى مايو ٢٠٢٤ باستخدام الوسائل التالية:

- الاستبانة الإلكترونية (70%)
- الاستبانة الورقية (30%)

تم التأكد من اكتمال البيانات وصحتها قبل إدخالها لبرنامج التحليل الإحصائي.

**3.7 أساليب التحليل الإحصائي**

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.28 لتحليل البيانات باستخدام الأساليب التالية:

**3.7.1 التحليل الوصفي**

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية

**3.7.2 التحليل الاستنتاجي**

• معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

• تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

• اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)

• تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

**4. النتائج والتحليل**

**4.1 خصائص عينة الدراسة**

**4.1.1 التوزيع الديموغرافي**

تشير نتائج التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة إلى التالي:

**التوزيع حسب الجنس:**

- الذكور: (١٨٢) (65.0%)
- الإناث: (٩٨) (35.0%)

**التوزيع حسب سنوات الخبرة:**

- أقل من ٥ سنوات: (٦٧) (23.9%)
- من ٥-١٠ سنوات: (٧١) (25.4%)
- من ١٠-١٥ سنة: (٦٩) (24.6%)
- أكثر من ١٥ سنة: (٧٣) (26.1%)

**التوزيع حسب العمر:**

- ٣٠-٤٠ سنة: (١١٤) (40.7%)
- ٤١-٥٠ سنة: (٩٨) (35.0%)

#### ٤.٢ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

##### ٤.٢.١ الإحصاءات الوصفية العامة

###### مستوى التقييم الانحراف المعياري المتوسط الحسابي المتغير

ممارسات إدارة المواهب	2.70	0.52	متوسط
عوامل الاحتفاظ	3.02	0.52	متوسط
الرضا الوظيفي	3.32	0.50	متوسط-عالي
نية ترك العمل	2.99	0.21	متوسط

###### ٤.٢.٢ تحليل فقرات ممارسات إدارة المواهب

###### الترتيب الانحراف المعياري المتوسط الفقرة

طبق الجامعة استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب	2.45	0.89	٥
يتم تحديد المواهب الأكاديمية بطريقة عادلة وشفافة	2.78	0.94	٢
توفر الجامعة برامج تطوير للمواهب الأكademie	2.41	0.87	٤
يتم الاستثمار في تتميم قدرات أعضاء هيئة التدريس	2.89	0.91	١
طبق الجامعة نظام مكافآت عادل للمتميزين	2.97	0.88	٣

###### ٤.٢.٣ تحليل فقرات عوامل الاحتفاظ

###### الترتيب الانحراف المعياري المتوسط الفقرة

الراتب والمكافآت المالية مناسبة	2.12	0.95	٦
بيئة العمل محفزة ومشجعة	3.34	0.82	٢
فرص التطوير المهني متاحة	2.89	0.91	٤
العلاقات مع الزملاء إيجابية	3.67	0.78	١
الدعم الإداري كافي	3.21	0.85	٣
المراافق والتجهيزات مناسبة	2.67	0.93	٥

###### ٤.٣ التحليل المقارن حسب الجامعات

###### نية ترك العمل الرضا الوظيفي عوامل الاحتفاظ إدارة المواهب الجامعة

جامعة كوبية	2.56	2.89	3.20	2.99
جامعة صلاح الدين	2.82	3.10	3.38	3.00
جامعة دهوك	2.70	3.02	3.33	2.97
جامعة السليمانية	2.90	3.24	3.50	3.00
جامعة زاخو	2.49	2.83	3.17	3.00

تحليل التباين: أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات في مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب ( $F=4.23$ ,  $p<0.05$ ), حيث تصدرت جامعة السليمانية وجامعة صلاح الدين في هذا المجال.

#### 4.4 تحليل الارتباط

##### 4.4.1 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

نية ترك العمل الرضا الوظيفي عوامل الاحتفاظ إدارة المواهب				
إدارة المواهب	1	0.867**	0.860**	0.032
عوامل الاحتفاظ		1	0.867**	0.065
الرضا الوظيفي			1	0.066
نية ترك العمل				1

\* الارتباط دال عند مستوى ٠٠١

#### 4.5 اختبار فرضيات الدراسة

##### 4.5.1 الفرضية الأولى (H1)

الفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب وعوامل الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس.  
النتيجة: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية ومحببة بين إدارة المواهب وعوامل الاحتفاظ. ( $r=0.867$ ,  $p<0.01$ ). هذا يعني أنه كلما زاد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب، زادت عوامل الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس.

الحكم: يتم قبول الفرضية الأولى.

##### 4.5.2 الفرضية الثانية (H2)

الفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب ومستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.  
النتيجة: كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط قوية ومحببة بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي. ( $r=0.860$ ,  $p<0.01$ ). هذا يشير إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المواهب يؤثر إيجابياً على مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس.

الحكم: يتم قبول الفرضية الثانية.

##### 4.5.3 الفرضية الثالثة (H3)

الفرضية: توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الاحتفاظ ونية ترك العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.  
النتيجة: أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين عوامل الاحتفاظ ونية ترك العمل. ( $r=0.065$ ,  $p>0.05$ ). هذا قد يعكس تأثير عوامل أخرى غير مدروسة على نية ترك العمل.

الحكم: يتم رفض الفرضية الثالثة.

#### 4.6 تحليل الانحدار المتعدد

##### 4.6.1 تأثير إدارة المواهب على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الانحدار ( $\beta$ )	قيمة t	مستوى الدلالة	$R^2$
إدارة المواهب	0.834	28.45	0.000	0.744

التفسير: تفسر ممارسات إدارة المواهب ٧٤.٤٪ من التباين في مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

##### 4.6.2 النموذج المتكامل

###### مستوى الدلالة قيمة t معامل الانحدار ( $\beta$ ) المتغير المستقل

إدارة المواهب	0.456	8.92	0.000
عوامل الاحتفاظ	0.398	7.81	0.000

$$R^2 = 0.789, F = 512.4, p < 0.001$$

التفسير: يفسر النموذج المتكامل (إدارة المواهب + عوامل الاحتفاظ) ٧٨.٩٪ من التباين في الرضا الوظيفي.

## 5.مناقشة النتائج

### 1.5.مناقشة النتائج الوصفية

#### 1.1.5مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الجامعات الحكومية الكردية كان متوسطاً (٢٠٧٠)، وهو ما يشير إلى وجود فجوة في هذا المجال تتطلب اهتماماً أكبر من إدارات الجامعات. هذه النتيجة تتفق مع دراسة الدليمي (٢٠١٨) التي أشارت إلى ضعف نسبي في تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الجامعات العراقية.

أظهرت النتائج أن أقل الفرق تطبيقاً كانت "تطبيق الجامعة استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب" (٢٠٤٥) وتتوفر الجامعة برامج تطوير للمواهب الأكademie" (٢٠٤١)، مما يشير إلى الحاجة لتطوير استراتيجيات شاملة وبرامج تدريبية متخصصة.

#### 1.2.عوامل الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس

سجلت عوامل الاحتفاظ متوسطاً عاماً قدره (٣٠٠٢)، وهو مستوى متوسط يعكس وجود تحديات في هذا المجال. أظهرت النتائج أن أقوى عوامل الاحتفاظ كانت "العلاقات مع الزملاء الإيجابية" (٣٠٦٧) و"بيئة العمل المحفزة" (٣٠٣٤)، بينما كان أضعفها "الراتب والمكافآت المالية" (٢.١٢). هذه النتيجة تنسق مع الأدبيات التي تؤكد على أهمية العوامل الاجتماعية والبيئية في الاحتفاظ بالموظفين، كما تشير إلى التحدي المالي الذي تواجهه الجامعات في الإقليم.

#### 1.3.5مستوى الرضا الوظيفي

حق الرضا الوظيفي متوسطاً قدره (٣٠٣٢)، وهو مستوى معقول نسبياً مقارنة بالمتغيرات الأخرى. هذا المستوى يشير إلى وجود أساس إيجابي يمكن البناء عليه لتحسين مستوى الرضا من خلال تطوير ممارسات إدارة المواهب وعوامل الاحتفاظ.

#### 2.5مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

##### 2.1.العلاقة بين إدارة المواهب وعوامل الاحتفاظ

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المواهب وعوامل الاحتفاظ. ( $r=0.867$ ) هذه النتيجة تؤكد الفرضية النظرية التي تشير إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المواهب الفعالة يساهم في تعزيز عوامل الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس. هذه النتيجة تتفق مع دراسة Coetzee & Stoltz (2015) التي وجدت أن ممارسات إدارة المواهب تؤثر إيجابياً على رضا الموظفين حول عوامل الاحتفاظ.

##### 2.2.العلاقة بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي

كشفت النتائج عن علاقة ارتباط قوية بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي. ( $r=0.860$ ) هذا يعني أن الجامعات التي تطبق ممارسات إدارة المواهب بشكل أفضل تحقق مستويات رضا وظيفي أعلى بين أعضاء هيئة التدريس.

هذه النتيجة تدعم نظرية Herzberg حول العوامل الدافعة والصحية في العمل، حيث أن ممارسات إدارة المواهب تعالج كلا النوعين من العوامل.

##### 2.3.العلاقة بين عوامل الاحتفاظ ونية ترك العمل

أظهرت النتائج عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين عوامل الاحتفاظ ونية ترك العمل. ( $r=0.065$ ) هذه النتيجة المفاجئة قد تعكس تأثير عوامل خارجية مثل:

1. العوامل الاقتصادية العامة: قد تجعل أعضاء هيئة التدريس يفكرون في البقاء حتى لو لم تكن عوامل الاحتفاظ مثالية
2. قلة البديل المتاحة: في السوق المحلي قد تقييد خيارات التقليل الوظيفي
3. العوامل الشخصية والاجتماعية: مثل الارتباط بالمنطقة والعائلة

#### 3.5مناقشة الفروق بين الجامعات

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين الجامعات في مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب. جامعة السليمانية وجامعة صلاح الدين حققتا أعلى المتosteats، بينما سجلت جامعة زاخو وجامعة كوبية متosteats أقل.

هذه الفروق قد تعكس عوامل متعددة:

1. عمر الجامعة وخبرتها: الجامعات الأقدم قد تكون طورت ممارسات أكثر نضجاً
2. الموقع الجغرافي: قد يؤثر على قدرة الجامعة على استقطاب والاحتفاظ بالمواهب

٣. الإمكانيات المالية والإدارية: تختلف بين الجامعات حسب الدعم المتاح لها

#### ٤.٥ الآثار النظرية والعملية

##### ٤.٥.١ الآثار النظرية

١. تأكيد أهمية إدارة المواهب: تؤكد النتائج على صحة النظريات التي تربط بين إدارة المواهب والنتائج المؤسسية الإيجابية

٢. السياق الإقليمي: تساهم الدراسة في فهم تطبيق مفاهيم إدارة المواهب في السياق الكردي والعربي

٣. العوامل المتداخلة: تؤكد على تعقيد العوامل المؤثرة على قرارات البقاء في العمل

##### ٤.٥.٢ الآثار العملية

١. توجيه السياسات: تقدم الدراسة أدلة إمبريالية لتجيئه سياسات الموارد البشرية في الجامعات

٢. تحديد الأولويات: تساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير أولوي

٣. المقارنات المرجعية: توفر قاعدة بيانات للمقارنة بين الجامعات وتحديد أفضل الممارسات

#### ٤.٦ الاستنتاجات والتوصيات

##### ٤.٦.١ الاستنتاجات الرئيسية

###### ٤.٦.١.١ حالة إدارة المواهب في الجامعات الكردية

١. مستوى التطبيق المتوسط: تطبق الجامعات الحكومية الكردية ممارسات إدارة المواهب بمستوى متوسط (٢٠.٧٠)، مما يشير إلى وجود فجوة تحتاج إلى معالجة

٢. ضعف في الاستراتيجيات والبرامج: أظهرت النتائج ضعفاً واضحاً في وضع استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب وفي توفير برامج التطوير المتخصصة

٣. التباين بين الجامعات: توجد فروق واضحة بين الجامعات في مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب، حيث تقدم جامعة السليمانية وجامعة صلاح الدين

##### ٤.٦.١.٢ عوامل الاحتفاظ والتحديات

١. قوة العوامل الاجتماعية: تُعتبر العلاقات مع الزملاء وبيئة العمل من أقوى عوامل الاحتفاظ في الجامعات الكردية

٢. التحدي المالي الأساسي: يُعتبر ضعف الرواتب والمكافآت المالية أهم التحديات التي تواجه الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس

٣. الحاجة لتطوير المرافق: تحتاج الجامعات لتحسين المرافق والتجهيزات لتعزيز عوامل الاحتفاظ

##### ٤.٦.١.٣ العلاقات بين المتغيرات

١. الترابط القوي: تؤكد الدراسة على وجود علاقة قوية بين إدارة المواهب وكل من عوامل الاحتفاظ والرضا الوظيفي

٢. التأثير المتبادل: إدارة المواهب وعوامل الاحتفاظ تعمل معاً لتقسيم ٧٨.٩٪ من التباين في الرضا الوظيفي

٣. تعقيد قرار ترك العمل: نية ترك العمل تتأثر بعوامل أكثر تعقيداً من عوامل الاحتفاظ المدروسة فقط

#### ٤.٦.٢ التوصيات

##### ٤.٦.٢.١ توصيات على مستوى السياسات العامة

###### ٤.٦.٢.١.١ تطوير إطار عمل موحد لإدارة المواهب:

• وضع استراتيجية موحدة لإدارة المواهب على مستوى وزارة التعليم العالي في الإقليم

• تطوير معايير واضحة لتحديد وتقدير المواهب الأكademية

• إنشاء نظام معلومات متكامل لإدارة المواهب الأكademية

###### ٤.٦.٢.١.٢ تحسين نظم التعويضات والمكافآت:

• مراجعة شاملة لهياكل الرواتب والمكافآت في الجامعات الحكومية

• ربط الحوافز بالأداء والإنجاز البحثي والأكademي

• إنشاء صندوق خاص لدعم البحث العلمي والتطوير المهني

**3. تعزيز الاستثمار في التطوير المهني:**

- تخصيص ميزانية سنوية محددة للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس
- تطوير شراكات مع جامعات دولية لبرامج التبادل والتدريب
- إنشاء مراكز للتميز الأكاديمي والبحثي

**2.6.2 توصيات على مستوى الجامعات**

**1. تطوير استراتيجيات إدارة المواهب:**

**أ. الاستقطاب:**

- تطوير برامج استقطاب متخصصة للمواهب الأكاديمية المحلية والدولية
- إنشاء مكاتب للعلاقات الأكademie الدولية
- تطوير حملات تسويقية لجذب أفضل الكفاءات

**ب. التطوير:**

- إنشاء أكاديميات داخلية للتطوير المهني
- تطوير برامج الإرشاد الأكاديمي (Mentoring Programs)
- توفير دعم مالي وفني للبحوث والمؤتمرات العلمية

**ج. الاحتفاظ:**

- تطوير مسارات واضحة للترقية الأكاديمية
- إنشاء برامج للتوازن بين العمل والحياة الشخصية
- تطوير نظم تقدير واعتراف بالإنجازات الأكاديمية

**2. تحسين بيئة العمل:**

**أ. المرافق والتجهيزات:**

- تحديث المعامل والمكتبات الجامعية
- توفير تكنولوجيا معلومات متقدمة
- تطوير مساحات عمل تفاعلية ومرحة

**ب. الثقافة المؤسسية:**

- تطوير ثقافة مؤسسية تقدر التميز والإبداع
- تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس
- إشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات المؤسسية

**3. تطوير نظم القياس والتقييم:**

- إنشاء نظم دورية لقياس رضا أعضاء هيئة التدريس
- تطوير مؤشرات أداء رئيسية لإدارة المواهب
- إجراء مقارنات مرجعية مع الجامعات المتقدمة إقليمياً ودولياً

**2.6.3 توصيات على مستوى الكليات والأقسام**

**1. القيادة الأكاديمية:**

- تدريب القادة الأكاديميين على ممارسات إدارة المواهب
- تطوير مهارات القيادة والإدارة لدى رؤساء الأقسام والعمداء
- إنشاء برامج إعداد القادة الأكاديميين المستقبليين

**2. بناء المجتمعات الأكاديمية:**

- تطوير مجتمعات ممارسة مهنية داخل الأقسام الأكاديمية
- تعزيز التعاون البحثي بين أعضاء هيئة التدريس
- تنظيم فعاليات أكاديمية واجتماعية منتظمة

### **٦.٣ آليات التنفيذ والمتابعة**

#### **٦.٣.١ آليات التنفيذ**

##### **١. إنشاء لجنة عليا لإدارة المواهب:**

- على مستوى وزارة التعليم العالي لوضع السياسات العامة
- على مستوى كل جامعة لتطبيق الاستراتيجيات
- تضم خبراء في إدارة الموارد البشرية والتطوير الأكاديمي

##### **٢. وضع خطة زمنية مرحلية:**

- المرحلة الأولى (٦ أشهر): تطوير الاستراتيجيات والسياسات
- المرحلة الثانية (سنة واحدة): تنفيذ البرامج الأساسية
- المرحلة الثالثة (سنتان): التقييم والتطوير المستمر

##### **٣. تخصيص الموارد الازمة:**

- تحديد الميزانيات المطلوبة للبرامج والمبادرات
- تدريب الكوادر المختصة بإدارة المواهب
- توفير الأنظمة والتقنيات اللازمة

#### **٦.٣.٢ آليات المتابعة والتقييم**

##### **١. نظام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):**

- معدل الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس
- مستوى الرضا الوظيفي (مسح سنوي)
- عدد البرامج التدريبية والتطويرية المنفذة
- نسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في برامج التطوير

##### **٢. التقييم الدوري:**

- مراجعة ربع سنوية للتقىم في تنفيذ الخطة
- تقييم سنوي شامل للنتائج والأثر
- تقرير سنوي يرفع لوزارة التعليم العالي

##### **٣. التحسين المستمر:**

- تحديث الاستراتيجيات بناءً على النتائج والتغذية الراجعة
- تطوير برامج جديدة حسب الاحتياجات المستجدة
- تبادل أفضل الممارسات بين الجامعات

#### **٦.٤ محددات الدراسة**

##### **٤.٤.١ المحددات المكانية**

اقتصرت الدراسة على الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق، مما يقيد تعميم النتائج على جامعات أخرى في العراق أو المنطقة.

##### **٤.٤.٢ المحددات الزمنية**

أجريت الدراسة خلال فترة زمنية محددة (مارس-مايو ٢٠٢٤)، والنتائج تعكس الوضع خلال تلك الفترة.

##### **٤.٤.٣ المحددات المنهجية**

• اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي فقط

• اقتصرت على متغيرات محددة قد لا تغطي جميع العوامل المؤثرة

• اعتمدت على التقييم الذاتي للمستجيبين

## ٦.٥ اقتراحات لدراسات مستقبلية

### ٦.٥.١ دراسات توسيعية

#### ١. دراسة مقارنة إقليمية:

• مقارنة ممارسات إدارة المواهب بين جامعات إقليم كردستان وجامعات أخرى في العراق

• دراسة مقارنة مع جامعات في دول المنطقة

#### ٢. دراسة شاملة:

• تضمين الجامعات الأهلية في الإقليم

• دراسة تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء الطلاب والبحث العلمي

## ٦.٥.٢ دراسات منهجية متنوعة

### ١. الدراسات النوعية:

• إجراء مقابلات متعمقة مع أعضاء هيئة التدريس

• دراسات الحالة لجامعات متميزة في إدارة المواهب

### ٢. الدراسات الطويلة:

• تتبع تطور ممارسات إدارة المواهب عبر الزمن

• دراسة أثر تطبيق التوصيات على المدى الطويل

## ٦.٥.٣ دراسات متخصصة

### ١. دراسات حسب التخصص:

• مقارنة ممارسات إدارة المواهب بين الكليات العلمية والإنسانية

• دراسة خصوصية إدارة المواهب في كليات الطب والهندسة

### ٢. دراسات النوع الاجتماعي:

• دراسة الفروق في إدارة المواهب بين أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث

• تأثير النوع الاجتماعي على فعالية برامج إدارة المواهب

## ٧. الخاتمة

تعتبر هذه الدراسة محاولة علمية جادة لفهم واقع إدارة المواهب والاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بإقليم كردستان العراق.

وقد توصلت إلى نتائج مهمة تساهم في إثراء المعرفة النظرية وتقديم توجيهات عملية لتطوير الممارسات المؤسسية.

أظهرت النتائج وجود فجوة واضحة في تطبيق ممارسات إدارة المواهب، مع تأكيد أهمية هذه الممارسات في تعزيز عوامل الاحتفاظ والرضا الوظيفي.

كما كشفت عن التحديات الأساسية التي تواجه الجامعات، خاصة في المجال المالي وتطوير البرامج المتخصصة.

إن تطبيق التوصيات المقترحة يتطلب التزاماً حقيقياً من القيادات الأكademية والإدارية، وتوافر الجهود على مختلف المستويات. كما يتطلب استثماراً في الموارد البشرية والمالية والتقنية لضمان نجاح مبادرات إدارة المواهب.

إن الاستثمار في المواهب الأكademية ليس مجرد ضرورة إدارية، بل هو استثمار في مستقبل التعليم العالي والتنمية المستدامة في إقليم كردستان.

ومن خلال تطبيق ممارسات إدارة المواهب الفعالة، يمكن للجامعات الكردية أن تتحقق التميز الأكademي والتنافسية على المستويين الإقليمي والدولي.

ختاماً، نأمل أن تساهم هذه الدراسة في تحفيز المزيد من البحوث والمبادرات العملية في مجال إدارة المواهب، وأن تكون نقطة انطلاق لتطوير نظم

موارد بشرية أكثر فعالية في مؤسسات التعليم العالي الكردية.

المراجع

١. الدليمي، علي حسن (٢٠١٨). واقع إدارة المواهب في الجامعات العراقية وسبل تطويرها. مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٥٧، (٢)، ٣١٢-٢٨٩.
٢. السالم، مؤيد سعيد. (2018) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل .دار وائل للنشر والتوزيع.
٣. الشمري، أحمد عبد الله (٢٠١٩). إدارة المواهب وأثرها على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات .المجلة العربية لإدارة الأعمال، (2)، ٣٩-٤٥.
٤. العميان، محمود سلمان. (2020) إدارة المواهب البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة .دار صفاء للنشر والتوزيع.
٥. حسن، محمد علي (٢٠٢٠). استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب الأكademية في مؤسسات التعليم العالي .مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤٣، (١)، ١١٢-١٣٥.
٦. كريم، زينب فاضل (٢٠١٩). تحديات الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية العراقية .مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، (174)، ٤٥-١٥٦.

7. Barkhuizen, N., Rothmann, S., & van de Vijver, F. J. (2014). Burnout and work engagement of academics in higher education institutions: Effects of dispositional optimism. *Stress and Health*, 30(4), 322-332.
8. Cappelli, P. (2008). Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. *Harvard Business Review*
9. Coetzee, M., & Stoltz, E. (2015). Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 83-91.
10. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
11. Doherty, L. (2011). The attractors and barriers to being an academic: exploring the perceptions of early career academics in education. *Journal of Further and Higher Education*, 35(1), 75-96.
12. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
13. Gappa, J. M., Austin, A. E., & Trice, A. G. (2007). Rethinking faculty work: Higher education's strategic imperative. *Jossey-Bass*.
14. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). *The motivation to work*. Routledge.
15. Johnsrud, L. K., & Rosser, V. J. (2002). Faculty members' morale and their intention to leave: A multilevel explanation. *The Journal of Higher Education*, 73(4), 518-542.
16. Maslow, A. H. (2013). *A theory of human motivation*. Simon and Schuster.
17. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The War for Talent. *Harvard Business Review*
18. Mudrak, J., Zabrodska, K., Kveton, P., Jelinek, M., Blatny, M., Solcova, I., & Machovcova, K. (2018). Occupational well-being among university faculty: A job demands-resources model. *Research in Higher Education*, 59(3), 325-348.
19. OECD (2019). *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*. OECD Publishing.
20. Ryan, J. F., Healy, R., & Sullivan, J. (2012). Oh, won't you stay? Predictors of faculty intent to leave a public research university. *Higher Education*, 63(4), 421-437.
21. Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. *Jossey-Bass*.
22. Smart, J. C. (1990). A causal model of faculty turnover intentions., 31(5), 405-424.
23. Sutherland, K. A. (2018). Holistic academic development: Is it time to think more broadly about the academic development project? *International Journal for Academic Development*, 23(4), 261-273.
24. UNESCO (2021). *Global Education Monitoring Report 2021/2: Non-state actors in education*. UNESCO
25. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
26. World Bank (2020). *Higher Education for Development: An Evaluation of the World Bank Group's Support*. Independent Evaluation Group.