

# الدور المعدل للقيادة الديمقراطية في علاقة التأثير بين إدارة الموارد البشرية والأحتفاظ بالمواهب

دراسة أستطلاعية لآراء عينة من الكوادر التدريسية في جامعة دهوك التقنية

جميس يوحنا عوديش<sup>١</sup> ريفنك محمد سليم محي<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> قسم تقنيات إدارة الأعمال، كلية التقنية الإدارية، جامعة دهوك التقنية، أقليم كردستان، العراق

<sup>٢</sup> قسم المحاسبة، المعهد التقني الإداري، جامعة دهوك التقنية، أقليم كردستان، العراق

## المستخلص

تميز الجامعات يتطلب أن تمتلك مواهب والاحتفاظ عليهم لأطول مدة ممكنة فيها، والتي تُعد من الأمور الصعبة التي تواجهها، بالتالي يستكشف البحث الحالي استخدام القيادة الديمقراطية لتعزيز تأثير إدارة الموارد البشرية في الأحتفاظ بالمواهب. للوصول إلى ذلك تم الاعتماد على عدد من المصادر في صياغة الإطار النظري منه، وبالأستناد عليها تم بناء نموذج افتراضي ينبثق منه فرضيتين والتي أُختبرت وفقاً لعدد من الأساليب في برنامج (SPSS V.25). وللحصول على بيانات الازمة للإطار العملي أعمدت أستبانة الأستبانة، وتم استخدام منصات التواصل الاجتماعي في توزيع (140) أستبانة إلكترونية (Google Form) على الكوادر التدريسية في جامعة دهوك التقنية وبشكل عشوائي، وتم أسترجاع (118) أستبانة صالحة للتحليل. وكانت حصيلة البحث التوصل إلى عدد من الأستنتاجات من أهمها أن تحسين قدرات جامعة دهوك التقنية ومنظمات التعليم العالي بشكل خاص والمنظمات الأخرى بشكل عام في الأحتفاظ على المواهب يكون عن طريق صياغة أستراتيجية المناسبة لذلك والأهتمام بإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى استخدامها للقيادة الديمقراطية الذي يعزز من تأثير إدارتها لمواردها البشرية في الأحتفاظ بمواهبها. وبالأستناد على هذه الأستنتاجات تم تقديم مجموعة من المقترحات أهمها تتمثل بأن زيادة قدرات جامعة دهوك التقنية بالأحتفاظ على المواهب يحتاج زيادة الأهتمام بإدارة الموارد البشرية لأنها تُعد بأهم الإدارات التي تهتم بأعلى مواردها وتزيد من قدرتها للأحتفاظ بالمواهب، والأعتداد على نمط القيادة الديمقراطية الذي يؤمن الأستفسار وأخذ الرأي ومشاركة الموارد البشرية المتمثلين بالكوادر التدريسية في جميع الأمور المتعلقة بأعمال الجامعة.

**الكلمات الدالة:** الأحتفاظ بالمواهب، إدارة الموارد البشرية، جامعة دهوك التقنية، القيادة الديمقراطية، المواهب.

## ١. المقدمة

ولتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات فمن المهم امتلاكها للمواهب والمحافظة عليهم، وأن إدارة الموارد البشرية هي أهم مهام المنظمة في صنع القرارات ولجميع الأنشطة المؤثرة على طبيعة العلاقات بين الموارد البشرية والمنظمة، وعليه تتبنى المنظمات العديد من السياسات والإجراءات من أجل الأحتفاظ بالمواهب ولمدة طويلة (Ghani, et al., 2022, 1-4)، وأن القيادة تُعد من الأمور الحرجة التي تأخذها الموارد البشرية بنظر الأعتبار (Zhang, et al., 2015, 1021)، وتُعد فاعليتها بالمحدد الرئيسي لنجاح وفشل المنظمات (Dike & Madubueze, 2019, 130) لذلك يرغب معظم الموارد البشرية بالعمل في المنظمات التي تتبع قيادتها الأسلوب الديمقراطي، وذلك لأشباع رغباتهم في تقاسم السلطة والمشاركة في أتخاذ القرارات.

ويقسم البحث الحالي إلى أربعة محاور، تناول الأول منهجيته، في حين تطرق المحور الثاني إلى الإطار النظري لمغيرات البحث، أما المحور الثالث تضمن الإطار العملي

تُعد المواهب بالموجودات الأساسية لتحقيق تفوق المنظمات على منافسيها، وأن الأحتفاظ عليهم من المشاكل المهمة التي تواجهها جميع المنظمات. ويشير إلى إدارة الموارد البشرية بأنها أهم الأنظمة المؤثرة في تحسين علاقات الموارد البشرية مع المنظمة بالتالي تحقيق أهدافها وزيادة المنافع للموارد البشرية والمنظمة والبيئة التي تعمل فيها.



مجلة جامعة كويه للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ٥، العدد ٢ (٢٠٢٢)

أستلم البحث في ١٥ تموز ٢٠٢٢؛ قبل في ٢٩ ايلول ٢٠٢٢

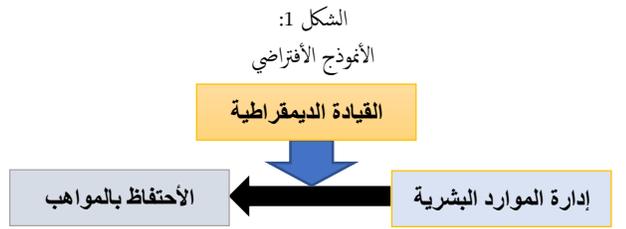
ورقة بحث منسظمة: نُشرت في ١٣ اذار ٢٠٢٤

البريد الإلكتروني للمؤلف: [james.odeesh@dpu.edu.krd](mailto:james.odeesh@dpu.edu.krd)

حقوق الطبع والنشر © ٢٠٢٢ جميس يوحنا عوديش، ريفنك محمد سليم محي. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة

تحت رخصة المشاع الإبداعي النسبية - CC BY-NC-ND 40

الأمودج الافتراضي تضمن ثلاثة متغيرات رئيسية، وهذا ما يمكن ملاحظته في الشكل(1).



المصدر: من إعداد الباحثان

## ٥.٢ فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير معنوي موجب عند مستوى (0.05) بين إدارة الموارد البشرية والأحتفاظ بالمواهب في جامعة دهوك التقنية.  
الفرضية الثانية: تساهم القيادة الديمقراطية كمتغير مُعدّل في تعزيز تأثير إدارة الموارد البشرية في الأحتفاظ بالمواهب عند مستوى معنوية (0.05) في جامعة دهوك التقنية.

## ٦.٢ أساليب جمع البيانات وتحليلها:

- أ- أستفاد الباحثان من المصادر بكافة أنواعها لصياغة الشكل النهائي للبحث.
- ب- البيانات المطلوبة في الإطار العملي للبحث تم الحصول عليها عن طريق أستارة الأستبانة والتي أعمدت على المصادر (Haslinda, 2009) و (Giancola, 2010) و (Rasheed, et al., 2022) في صياغة عباراتها .
- ت- أعمد البحث على عدد من الأساليب في البرنامج الأحصائي (SPSS V.25) للتوصل إلى النتائج المستهدفة، وكالاتي:
- للتوصل إلى صدق وثبات الأستبانة فقد تم أستعمال طريقة (Cronbach's Alpha).
- لوصف وتشخيص متغيرات البحث تم أستخدام النسب المئوية، والوسط الحسابي، والأختلاف المعياري.
- الأختلاف الخطي لأختبار معنوية وإيجابية تأثير إدارة الموارد البشرية في الأحتفاظ بالمواهب .
- لأستخراج الدور المُعدّل للقيادة الديمقراطية في تعزيز تأثير إدارة الموارد البشرية في الأحتفاظ بالمواهب تم الأعتداع على (Process v3.5 by Andrew F. Hayes).

## ٧.٢ أختبارات الأستبانة:

لمعرفة مدى صحة عباراتها فقد تم أستشارة ذوي الشأن في مجال متغيرات البحث. وبناء على ملاحظاتهم أخذت أستارة الأستبانة شكلها النهائي الموضح في الملحق (1). ولقياس صدق وتوازن ودقة بياناتها فقد أعمد الثبات وأستخدم مقياس (Cronbach's Alpha) الذي يُشخص الثقة في إمكانية البيانات المجمعة ومساعدتها في توقع الأحداث المستقبلية بالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي المشاكل والتقليل من تأثيراتها السلبية. وبالإطلاع على البيانات المعروضة في الجدول (1) يمكن التأكيد على أن البيانات التي تم تجميعها عن طريق أستارة الأستبانة تتصف بالثبات وهذا يعني صدقها وتوازنها ودقتها.

## ٢.٢ الإطار المنهجي

### ١.٢ مشكلة البحث:

يُعد الأحتفاظ بالمواهب بأحدث صراع تواجهها المنظمات (Rasheed, et al., 2022,37)، وأنها من أكبر التحديات في القرن الواحد والعشرين (Ghani, et al., 2022,1-2). وتمثل مشكلة العامة، حيث أن قيادة بعض المنظمات غير قادرة على الأحتفاظ بالمواهب، والذي يعكس على الفاعلية وزيادة التكاليف المترتبة عن إدارة الموارد البشرية (Anderson, 2020,1) ومن خلال اللقاءات التي قام الباحثان بإجرائها مع المسؤولين في جامعة دهوك التقنية والذين أشاروا إلى وجود مشكلة في قدرتها بالأحتفاظ بالمواهب، وأعتادها على الجامعات الأخرى الموجودة في محافظة دهوك وخارجها في كثير من الأمور المتعلقة بتوفير الكوادر التدريسية التي تحتاجها للقيام بتغطية العملية التعليمية .  
وبناء على ماسبق يمكن توضيح مشكلة البحث في التعرف على مدى إمكانية الأستفادة من أسلوب القيادة الديمقراطية لتعزيز تأثير إدارة الموارد البشرية في الأحتفاظ بالمواهب ضمن الميدان الأكاديمي في جامعة دهوك التقنية. وعليه يمكن تحديد معالم المشكلة بالأستئلة الآتية:

-ما مدى أهتام جامعة دهوك التقنية على متغيرات البحث وأعتادها؟.

-هل تؤثر إدارة الموارد البشرية في الأحتفاظ بالمواهب؟.

-هل يُعدّل أسلوب القيادة الديمقراطية تأثير إدارة الموارد البشرية في الأحتفاظ بالمواهب؟.

### ٢.٢ أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الأكاديمي بزيادة المعرفة والمعلومات عن متغيرات البحث وطبيعة العلاقات بينها. ومن الناحية الميدانية فإن أهميته هي بتقديم مقترحات تساعد جامعة دهوك التقنية بشكل خاص ومنظمات التعليم العالي بشكل عام على الأحتفاظ بالمواهب وذلك من خلال تشخيص تأثير إدارة الموارد البشرية فيها فضلا عن تحديد دور أستخدام القيادة الديمقراطية لتعزيز هذا التأثير .

### ٣.٢ أهداف البحث:

في ضوء المشكلة المطروحة فإن البحث الحالي يهدف إلى ما يأتي :

-وصف وتشخيص متغيرات البحث على المستوى الكلي والجزئي.

-أختبار تأثير إدارة الموارد البشرية في الأحتفاظ بالمواهب.

-أختبار دور المعدل للقيادة الديمقراطية بتعزيز تأثير إدارة الموارد البشرية في الأحتفاظ بالمواهب.

### ٤.٢ الأمودج الافتراضي:

معالجة مشكلة البحث المطروحة بشكل واقعي دفعت الباحثان إلى صياغة أمودج افتراضي للبحث يتم بموجبه توضيح تأثير إدارة الموارد البشرية في الأحتفاظ بالمواهب، وماهو دور القيادة الديمقراطية لتعزيز علاقة التأثيرات السابقة. وبالأعتداع على ذلك فإن

أ- النشأة والمفهوم: مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من المراحل والتي ألفت بضلالها على وظائفها ومهامها وانشطتها، إذ أن هناك العديد من التطورات التي أثرت على كيفية تعامل إدارة المنظمة مع مواردها البشرية، حيث كان للولايات المتحدة الامريكية الدور الأبرز في تطوير حقل إدارة الموارد البشرية. والذي أشار إليها بأنها مفهوم أمريكي (Sun, 2009,7).

عرفت الموارد البشرية بأنهم كافة الأفراد الذين يؤدون أنشطة المنظمة (Bernardin, 2003,4). ويعد مفهوم إدارة الموارد البشرية أحد المجالات العلمية والفكرية التي تباينت حوله الأفكار والمفاهيم مما أثر على تناوله من قبل الباحثين بوجهات نظر متعددة، إذ عرفت بأنها أحد الوظائف التي تركز على اختيار وإدارة وتقديم التوجيهات للعاملين في المنظمة (Chandra, 2009,9) وهناك من يرى بأنها الإدارة التي تختص بوضع البرامج المتعلقة بالموارد البشرية مما يسهل الاستخدام الأكثر فاعلية لهم وتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم (Ivancevich, 2010,4) وتعد بالإدارة الداعمة ونقطة الالتقاء مع جميع الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة (Ali, 2013,79) ويراهها أحد الباحثين بأنها عملية الحصول على الموارد البشرية، وتدريبهم، وتقييم أدائهم، وتعيضهم، والتعامل بعدالة معهم، وتأمين الصحة والسلامة للجميع (Dessler, 2011,30) ويمكن فهمها بشكل أفضل بأنها عملية إدارة المواهب (Haslinda, 2009,180) ومن وجهة نظر أخرى فإن ممارساتها تحدث في أي مكان يكون فيه أكثر من فرد واحد، حيث يأخذ كل فرد أدواراً ومسؤوليات مختلفة لأنجاز أهدافها، ويقوم المسؤول عليهم بتسخير جميع الموارد المتاحة لأيجاد أفضل ما فيهم (Itika, 2011,6) وتعرف بأنها مدخل استراتيجي متماسك لإدارة أهم موجودات المنظمة القيمة (Rotich, 2015,58) وإنها منهج مميز ووظيفة إدارية لا ابتكار الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تطوير الموارد البشرية والتي تعود بالمنافع عليها (Sun, 2009,8-9) وبالاعتماد على ما سبق ولأغراض هذا البحث فإن الباحثان توصلا إلى تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها إدارة فريدة تتميز عن الإدارات الأخرى بوظائفها الضرورية مثل اختيار الموارد البشرية، وتعيضهم، وتنظيم علاقات العمل بينهم، وصيانتهم، والأحتفاظ بالمواهب وبما يحقق أهداف الموارد البشرية وطموحات المنظمة باعتبارهم كيزة تنافسية لها.

ب- الأهداف والأهمية: بالرغم من تعدد أهدافها إلا أنها تصب في تحقيق أهداف المنظمة والموارد البشرية والبيئة، ويرتبط استمرار المنظمات بالعمل بضرورة تناسق وتكامل تلك الأهداف، وبالمحافظة على المواهب وتمكين إدارة الموارد البشرية من الوصول إلى الأداء المتميز الذي يزيد من الإنتاجية وتحقيق الإنجازات التي تتفوق على المنافسين، وتهدف إلى تبني سياسات تساعد في معالجة المشاكل التي تواجهها الموارد البشرية في المنظمة. ومن الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها بالاتفاق مع الإدارات الأخرى، وأن تكون واضحة ومكتوبة ومعرفة للجميع في المنظمة (Burma, 2014,87) و (Ivancevich, 2010,10-11) و (Stan, 2012,3).

حدد بروفيسور في كلية هارفارد للأعمال بأن إدارة الموارد البشرية هي واحدة من أهم الأنشطة الإدارية التي تؤثر على طبيعة العلاقات بين الموارد البشرية والمنظمة (Ghani, et al., 2022,4) وتحدد أهميتها بالنتائج الإيجابية التي تحققها، حيث تقوم بتوفير المختصين لتلبية احتياجاتها وتحقيق أهدافها مما يعظم المنافع لكل من الموارد البشرية وإدارة المنظمة (Dessler, 2011,31) ووفقاً لرأي الباحثان فإن هدف إدارة الموارد البشرية يتحدد بأنها الوسيلة الرئيسة للمنظمة في تحقيق أهدافها؛ لأنها تتعامل مع أعلى موجوداتها المتمثلة بالموارد البشرية التي تؤدي جميع أعمالها ووظائفها .

جدول 1

ثبات بيانات استشارة الأستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات
المؤشر الكلي	21	0.916
إدارة الموارد البشرية	14	0.867
القيادة الديمقراطية	3	0.800
الأحتفاظ بالمواهب	4	0.857

المصدر: إعداد الباحثان

## ٨.٢ حدود البحث:

أ- الحدود الموضوعية: إدارة الموارد البشرية، والقيادة الديمقراطية، والأحتفاظ بالمواهب. ب- الحدود الزمانية: (2021/12/15) ولغاية (10/7/2022). ت- الحدود البشرية والمكانية: تم تحديد ميدان البحث بجامعة دهوك التقنية، ومن وجهة نظر الباحثان فإنها جامعة كبيرة تواجه صعوبة في الأحتفاظ بالمواهب وهذا يتوافق مع (Savov, et al., 2020,11) ويشمل مجتمع البحث جميع التدريسيين العاملين فيها والبالغ عددهم (362)، أما عينته فتمثل بالتدريسيين الذي قاموا بالإجابة على استشارة الأستبانة وأرجاعها والذي بلغ عددها (118) استشارة صالحة للتحليل من بين (140) استشارة وزعت بشكل عشوائي.

## ٩.٢ وصف البيانات الشخصية للمبحوثين:

بالإطلاع على ما يتضمن الجدول (2) نستطيع وصف وتشخيص البيانات الشخصية للمبحوثين.

جدول 2

وصف البيانات الشخصية للمبحوثين

الجنس	النسبة (%)
الذكور	(77.1 %)
الإناث	(22.9 %)
العمر	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	(0.8 %)
بين 30-40 سنة	(50.8 %)
بين 41-50 سنة	(33.1 %)
50 سنة فأكثر	(15.3 %)
مدة الخدمة	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	(0.8 %)
بين 5-10 سنوات	(21.2 %)
بين 10-15 سنوات	(33.1 %)
بين 15-20 سنوات	(28 %)
أكثر من 20 سنة	(16.9 %)
التحصيل الدراسي	النسبة (%)
دبلوم عالي	(4.2 %)
ماجستير	(72.9 %)
دكتوراه	(22.9 %)

المصدر: إعداد الباحثان

## ٣. الإطار النظري:

### ١.٣ إدارة الموارد البشرية:

(Pedrano, 2020,161) وبناءً على ماسبق ولأغراض هذا البحث يمكن تعريف القيادة الديمقراطية بأنها القيادة التي لا تفرق بين جميع الموارد البشرية وتأخذ آرائهم بنظر الاعتبار عندما يكون هناك قرار مطلوب منها إتخاذها مما يزيد من ولائها للمنظمة وتحافظ عليهم فيها.

ب- الأهمية: القادة الديمقراطيون يحققون أداءً أفضل للموارد البشرية وأندماجهم بالعمل (Dike & Madubueze, 2019,130) وفي منظمات التعلم العالي تهتم القيادة الديمقراطية بالتنمية العقلية للموارد البشرية التي تنظر إليهم كعناصر اجتماعية ممتدة ومبدعة. (Lin, 2018,168-169) وعندما يتم تبني القيادة الديمقراطية في المنظمات التعليمية يتم مشاركة جميع أعضائها كفريق عمل واحد في عمليات صنع القرار أو التنفيذ أو المراقبة، وهذا ما يزيد شعورهم بالملكية بالتالي مواجهة التحديات بسهولة (Kilicoglu, 2018,7) وتعد القيادة الديمقراطية من أكثر نماذج القيادة فاعلية؛ لأنها تعزز المدخلات لقراراتها الكبيرة والصغيرة من الموارد البشرية العاملة في المنظمات، وتعزز روح التعاون في إنجاز الأهداف والمهام (Gandified, 2018,25)، ولذلك يتم التأكيد على أن القيادة الديمقراطية هي أكثر فاعلية؛ لأن أهداف المجموعة لا تُفرض من قبل القائد نفسه بل يسعى جميع أعضاء الفريق إلى تحقيقها، فضلاً عن أنها الاستراتيجية المفضلة لزيادة أبداع الموارد البشرية مما يحقق تحسین المنظمات التعليمية ولعبها الدور الحيوي في المجتمع التي تخدمه (Moneva & Pedrano, 2020,160-164) والذي يؤثر في علاقتها الجيدة مع الزبائن. (Allafchi, 2017,169)

### ٣.٣ الاحتفاظ بالمواهب:

تُعرف المهبة بالقدرة الطبيعية للموارد البشرية على فعل الأشياء الجيدة دون تعلمها (Younas & Bari., 2020,1330)، وتؤدي المواهب أعلاهم بشكل جيد وبدون وجود جدل حوله فضلاً عن إلهام وإثارة الآخرين لتقليدهم (Tee, et al., 2018,11) ونظراً لإعتبارهم من أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية فإن الاحتفاظ عليهم تُعد مهمة للقيادات وإدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويُنظر إلى الاحتفاظ بالمواهب على أنه تخطيط استراتيجي يهدف إلى المحافظة على الموارد البشرية ذوي القيمة لها والقادرين على المساهمة في دفع أعمال المنظمة إلى الأمام (Ebrahim, et al., 2021,676-678). ويجب أن تزيد المنظمات اهتمامها بالاحتفاظ؛ لأن المواهب تتمثل بالموارد البشرية التي تحقق أداءً يتجاوز المعدل المقبول ويتناسب مع توقعات معينة. (Rasheed, et al., 2022,35) ويعرف الاحتفاظ بالمواهب بأنه جهد منظم لتوليد وتحسين بيئة تستمر بتشجيع المواهب على العمل أثناء تنفيذ السياسات والممارسات (Ghani, et al., 2022,4) وكما تعرف بأنها استراتيجية ومنهجية رسمية ومستمرة وشاملة ومتناسقة تهدف إلى إعداد المواهب الموثوقة بهم في جميع أنحاء المنظمة (El Sayed, et al., 2021,644)، ويشير الاحتفاظ بالمواهب إلى قدرة المنظمة بالمحافظة على الموارد البشرية المرغوبة للعمل فيها (Younas & Bari., 2020,1331-1333) وتعمل على تشجيع بقاء المواهب البشرية في المنظمة ولمدة طويلة، وخاصة ذو المهارات العالية الذي يساهم في تحقيق قيمة المنظمة. (Yousuf & Yan, 2019,2495) وفي نفس السياق تُعد بالجزء المهم لإدارة المواهب ويكمن جوهرها بضمان بقاء المواهب عاملة ومنتجة في المنظمة (Skerakova, et al., 2022,57) ويدرك قادة المنظمة بوجود حاجة إلى إعطاء قيمة ودعم للمواهب (Anderson, 2020,46) وتعمل العديد من المنظمات على زيادة قدراتها للاحتفاظ بالمواهب لما له من تأثير واضح على نجاحها (Azeez, et al., 2020,1582) ويجب أن تكون استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب مرتكزة على الأدلة

ت- وظائفها: تؤدي إدارة الموارد البشرية العديد من الوظائف الرئيسة والثانوية والمتضمنة لأنشطة ومهام وواجبات تخصصية ذات صلة بالموارد البشرية، ومن الضروري أن تتميز في تأديتها؛ لأن نجاحها مرتبط بمدى منطقية الوظائف التي تؤديها وتكيفها مع العوامل والظروف البيئة الخارجية والداخلية. وصفت هذه الوظائف بمجموعة من الممارسات أو السياسات الداخلية التي تصمم وتنفذ لضمان مساهمة الموارد البشرية في تنفيذ واجباتها (Indermun, 2014, 126)، وتختلف الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، مما أثر في أختلاف أعتاد الباحثين على عدد وظائف إدارة الموارد البشرية في دراساتهم، وعليه سيعتمد البحث الحالية وبشكل كبير على أفكار دراسة (Haslinda, 2009,181)، والتي تناولت الوظائف الآتية:

- اختيار الموارد البشرية: تُعد الخطوة الأولى التي تستطيع من خلالها إدارة الموارد البشرية تنفيذ وظائفها؛ لأنها تترجم الخطط المتعلقة بأنواع وأعداد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة. ويشير إليها بأنها وظيفة تتضمن استخدام تقنيات وأساليب مختلفة لتقييم المتقدمين واتخاذ قرار تحديد الأنسب من بينهم لشغل الوظيفة (Quinn, 2014,13).

- التعويضات المالية: وهي المخرجات التي تحصل عليها الموارد البشرية بشكل رواتب، أجور، ومكافآت مادية مقابل أدائها. (Mphil, et al., 2014,302)

- علاقات العمل: بموجبها يتم دراسة ووضع قواعد رسمية وغير رسمية لتنظيم العمل (Andai, 2015,31).

- صيانة الموارد البشرية: تعرف بعملية تصميم نظام للسلامة ووضع خطط الرعاية الطبية وإجراءاتها للموارد البشرية. (Beheshtifar & Safarian, 2013,199)

### ٢.٣ القيادة الديمقراطية:

أ- المفهوم: تؤدي القيادة دوراً حاسماً في توليد جو وثقافة حماسية لعمل الموارد البشرية (Basit, et al., 2017,113)، ويتم من خلالها التأثير في الموارد البشرية لتحقيق الهدف المحدد (Moneva & Pedrano, 2020,160) توصف القيادة الديمقراطية بنمط قيادي يتم بموجبها تعريف الموارد البشرية بسلطتهم (Vuong, et al., 2019,539) وهي أسلوب للقيادة الإيجابية المتعلقة بالقائد الذي يعطي السلطة اتخاذ القرار النهائي للفريق ويشركهم في تحديد ما يجب القيام به وكيفية القيام به (Ince, 2018,245) وتسمى بالقيادة التشاركية (Amini, et al., 2019,46)، وأبنتقت من النظام الاستشاري والنظام التشاركي، ويتم وفقها مشاركة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليات صنع القرارات (Mihai, et al., 2017, 7) ويكون فيها صنع القرار لامركزياً ويتم تقاسمه مع الموارد البشرية (Dike & Madubueze, 2019,131) وتؤمن بحكم الأغلبية في صنع القرار (Basit, et al., 2017,113)، إلا أنها تعمل كوحدة تحم مركزية في الفريق (Amini, et al., 2019,46) وتبني القيادة الديمقراطية الظروف لتوليد العلاقات المحترمة والتعاون والنشاط والتحكيم من تشكيل المنظمات التعليمية المستجيبة للثقافات (Kilicoglu, 2018,9)، وذلك من خلال الأستفسار عن آراء الموارد البشرية وتشجيعهم ودعوتهم إلى لعب دور مهم في صنع القرارات (Basit, et al., 2017,117-118)، وتؤكد على مشاركتهم في صنع سياسات المنظمة (Dolly & Nonyelum, 2018,234) وترتبط بالروح المعنوية العالية وتعمل على تقييم المدخلات والالتزام، والاستماع إلى الأخبار السينة والجيدة (Chau, et al., 2018,84)، وعليه فإنها تتحمل مسؤوليات كبيرة؛ لأنها تؤكد على التدفق الحر للأفكار، ولكن سلطة اتخاذ القرار النهائية تقع عليها (Moneva &

#### ٢.٤ اختبار تأثير إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب:

بالاستناد على النتائج المعروضة في الجدول (4) تم قبول الفرضية الأولى التي نصت "يوجد تأثير معنوي موجب عند مستوى (0.05) بين إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالمواهب في جامعة دهوك التقنية؛ وذلك لأن قيمة (Sig.) البالغة (0.000) هي أقل من مستوى معنوية البحث، وكما يمكن تأكيد علاقة التأثير هذه من خلال قيمة (F) المحسوبة التي كانت تزيد بكثير عن قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند درجتي حرية (1, 116). وبناءً على قيمة الميل الحدي ( $\beta_1$ ) البالغة (0.664) فالنغير بوحدة واحدة إيجابية في إدارة جامعة دهوك التقنية لمواردها البشرية سيؤثر في قدرتها بالاحتفاظ بالمواهب بنسبة (66.4%) والتي هي نسبة ظاهرة تفسر وجود علاقة تأثير إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب. وفيما يتعلق بقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي تعني بأن (44.1%) من التغيرات في الاحتفاظ بالمواهب يرجع إلى إدارة الموارد البشرية والوظائف التي تناولها البحث الحالي، وأن النسبة الباقية ترجع إلى وظائف وعوامل أخرى لم يتناولها البحث.

الجدول 4

تأثير إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب

Sig.	(F) الجدولية	(F) المحسوبة	$R^2$	$\beta_1$	المتغير
					المستقل
0.000	3.92	91.545	0.441	0.664	المتغير المعتمد الاحتفاظ بالمواهب

المصدر: إعداد الباحثان ،N=(118) ،DF=(1,116) ،\*P≤(0.05)

#### ٣.٤ اختبار دور المعدل للقيادة الديمقراطية في تأثير إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب:

للتحقق من صحة الفرضية الثانية "تساهم القيادة الديمقراطية كمتغير مُعدل في تعزيز تأثير إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب عند مستوى معنوية (0.05) في جامعة دهوك التقنية" تم الاعتماد على طريقة (Process v3.5 by Andrew F. Hayes)، وذلك للتعرف على مدى ارتكاز العلاقة التأثيرية بين متغيرين على متغير ثالث وهل لهذا المتغير دور في تعديل العلاقة التأثيرية بينهما والذي يدعى بالمتغير المُعدل. حيث يظهر الجدول (5) بأن الحد الأعلى للتغيير (ULCI) بلغت (60.446) والحد الأدنى لتغيير (LLCI) بلغت (0.9873) وهي قيمتين تزيد عن الصفر، وأن قيمة (F) المحسوبة البالغة (40.741) تزيد عن قيمة (F) الجدولية البالغة (3.92)، وأن قيمة (Sig.) البالغة (0.0000) تقل بكثير عن قيمة مستوى المعنوية التي حددها البحث بـ(0.05)، وبناءً على الشروط الثلاثة السابقة الذكر فأن وجود القيادة الديمقراطية كمتغير مُعدل يعزز من تأثير إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب في جامعة دهوك التقنية، وبذلك يمكن قبول الفرضية الثانية. وكما يظهر الجدول بأن استخدام القيادة الديمقراطية كمتغير مُعدل يزيد من تأثير إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ جامعة دهوك التقنية بالمواهب بنسبة (17.4%) لكي تصبح نتيجة التأثير (61.5%).

الجدول 5

الدور المُعدل للقيادة الديمقراطية في تأثير إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب

Sig.	(F) الجدولية	(F) المحسوبة	$R^2$	$R^2$ -chang	ULCI	LLCI
0.0000	3.92	40.741	0.615	0.174	0.4466	0.9873

المصدر: إعداد الباحثان ،N=(118) ،DF=(1,116) ،\*P≤(0.05)

وحقائق تنظيمية ومن محددة ومراجعتها دورياً، ووضع الخطط لمعالجة مشاكل المواهب (Sudhakaran &Kumar, 2019,2834-2835).

ويتأثر الاحتفاظ بالمواهب بعوامل مثل التواصل بشأن المشاكل، ودعم تحسين المواهب الذاتية، والبحث عن تحديات جديدة (Savov, et al., 2020,10)، والمقارنة المرجعية بين الجامعات فيما يخص التعويضات، والرضا الوظيفي، وتمكين المواهب (Mohammed, et al., 2020,21)، والأندماج الوظيفي (Yousuf& Yan, 2019,2496)، وتقديم تجارب واقعية عن العمل لهم (Claus, 2019,208)، وتوفير ظروف العمل الجيدة وتوازنها مع الحياة الاجتماعية للمواهب (Li, et al., 2019,4)، وتُعد سمعة المنظمات وإدارتها للموارد البشرية وأخلاصها معهم من عوامل نجاح الاحتفاظ بالمواهب (Sudhakaran &Kumar, 2019,2836).

أصبح الاحتفاظ بالمواهب ظاهرة متزايدة الأهمية (Younas& Bari., 2020,1333)، وبرزت كأحد الاستراتيجيات الرئيسة لنجاح المنظمات؛ لأنها تحفز المواهب على زيادة قدراتهم (Ghani, et al., 2022,1)؛ لأنها تعمل على نقل المعرفة فيما بين المواهب المنظمة (Liu, et al., 2020,8)، وتُعد من الأمور الحيوية لإبقاء المنظمة على الطريق الصحيح (Madurani& Pasaribu, 2022,228)، ومساعدتها على عدم التعرض للمواقف غير القانونية (El Sayed, et al., 2021,644).

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن الاحتفاظ بالمواهب هي استراتيجية تستخدمها المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز وذلك من خلال تحفيز وقيادة الموارد البشرية الموهوبة التي تؤدي أعمالها بشكل متميز عن الآخرين على البقاء في المنظمة وهذا يتم عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر على ذلك والعمل على توفيرها لهم.

#### ٤. الإطار العملي:

##### ١.٤ وصف وتشخيص متغيرات البحث:

يوضح الجدول (3) بأن نسبة الاتفاق على متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها كانت ضعيفة في جامعة دهوك التقنية، إذ كانت أعلى نسبة اتفاق من نصيب اختيار الموارد البشرية والتي بلغت (41.3%) وبوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.964)، ومن جهة أخرى فقد حصلت صيانة الموارد البشرية على أقل نسبة اتفاق البالغة (13.533%).

الجدول 3

وصف وتشخيص متغيرات البحث

المتغيرات	الاتفاق		محايد		لا	
	%	Std. deviation	%	Mean	اتفاق %	Mean
اختيار الموارد البشرية	41.3	0.964	26.925	3.07	31.775	3.07
إدارة التعويضات المالية	29.45	1.125	20.775	2.68	49.775	2.68
علاقات العمل	30.8	1.027	20.9	2.71	48.333	2.71
صيانة الموارد البشرية	13.533	0.972	58.4	2.16	66.933	2.16
المؤشر الكلي	28.771	1.022	31.75	2.655	49.204	2.655
القيادة الديمقراطية	14.166	0.964	20.6	2.3	65.266	2.3
الاحتفاظ بالمواهب	20.75	1.021	27.975	2.52	51.275	2.52

المصدر: إعداد الباحثان

## ٥. الاستنتاجات والمقترحات:

## ١.٥ الاستنتاجات:

وتتضمن الآتي:

- المنظمات التي تنتهج القيادة الديمقراطية في إدارة الموارد البشرية تساعدها بزيادة قدرتها في الاحتفاظ بالمواهب، وعليه يمكن أستفادة جامعة دهوك التقنية والمنظمات التعليم العالي والمنظمات الأخرى من البحث الحالي وذلك عن طريق تبني نموذج البحث الأفتراضي الذي أثبت نجاحه.

- نستنتج ضعف اهتمام الميدان المبحوث بإدارة الموارد البشرية ومانتضمنة من وظائف، وأتباعها للنسبة القليلة جداً لأسلوب القيادة الديمقراطية، وهذا ما ينعكس على قدراتها الضعيفة في الاحتفاظ بالمواهب.

- يمكن الأستنتاج بأن أداء جامعة دهوك التقنية لوظيفة أختيار الموارد البشرية لا يرتقي إلى المستوى المطلوب.

- تبين ضعف الأهتمام بنظام التعويضات المالية وعدم أتصافه بالعدالة والتكافؤ مع المؤهلات والمهارات والخبرات والمسؤوليات والواجبات التي تتطلبها الوظائف في الجامعة .

- نجد هزلة علاقات العمل في الجامعة المبحوثة، إذ لا تؤدي النقابات والاتحادات دوراً مهماً في المشاركة بصياغة القرارات المتعلقة بتنظيم علاقات العمل فيها، وعدم تعامل إدارة الجامعة بنفس مستويات العلاقة مع كافة التدريسيين .

- يستنتج بأن وظيفة صيانة الموارد البشرية من أقل الوظائف أهتماً في الجامعة المبحوثة.

- وجد بأن القرارات النهائية في الجامعة المبحوثة لا تتخذ بمشاركة التدريسيين، إذ أنها لا تجتمع معهم ولا تستمع إليهم ولا تشاركهم بكيفية تنفيذ الأعمال المستقبلية فيها يخص القضايا الحالية والمستجدة .

- عدم توفر فرص الإبداع في الجامعة المبحوثة وتأدية مهام جديدة مبتكرة وصعبة للتدريسيين الموهوبين وتقديم المستلزمات والدعم المطلوب للأحتفاظ بهم، وكما أنها لا تعطيمهم المعلومات عن نقاط قوتهم وما هي المتطلبات اللازمة للوظائف المستقبلية.

- نستنتج من أختبار علاقة التأثير بأن تحسين قدرات جامعة دهوك التقنية بالأحتفاظ على المواهب وصياغة أستراتيجية يكون عن طريق إدارة الموارد البشرية، فضلاً عن أستخدامها للقيادة الديمقراطية يعزز من تأثير إدارتها لمواردها البشرية في الأحتفاظ بمواهبها .

## ٢.٥ المقترحات:

زيادة قدرة جامعة دهوك التقنية بالأحتفاظ بالمواهب يتطلب الآتي:

- تنفيذ جميع وظائف إدارة الموارد البشرية يعتمد على وظيفة الأختيار التي تقوم بترجمة الخطط المتعلقة بأنواع وأعداد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة الممتثلة بالأحتفاظ على المواهب، وعليه يقترح زيادة الأتزام بضوابط الأختيار المعتمدة والأبتعاد عن التحيز والمحابة في ألتخاذ قرار الأختيار والأعتداد على معايير شفافة ومعروفة للجميع، ولمعالجة الأخطاء والمشاكل والتحديات يفضل أستعراض ما واجهته الجامعة المبحوثة والجامعات المماثلة منها وأستشارة الخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية ووضع الخطط لتذليلها .

- نظراً للتأثير المباشر للتعويضات على الأحتفاظ بالمواهب (El Sayed, et al., 2021,641)، وعد التعويضات المالية من أكثر الأبعاد المؤثرة في الأحتفاظ بالمواهب

وفقاً لراي الباحثين لذلك نقترح على القيادات في الجامعة المبحوثة الأبتعاد عن الرسمية في بعض من أنواع التعويضات كالمكافآت عند تعاملها مع الموارد البشرية بشكل عام والمواهب منهم بشكل خاص (Li, et al., 2019,14) ، وأيصال مطالب التدريسيين إلى الجهات التي لديها الصلاحيات للقيام بالتغيرات في نظام التعويضات المالية بحيث تتناسب مع المتطلبات والأحتياجات المعيشية للتدريسيين وغلاء الأسعار وظروف العمل وتحدياته ومشاكله، ولتحقيق الأهداف المرجوه من زيادة التعويضات المالية فيجب أن يتصف النظام المعتمد بالعدالة وأنسجامه مع المؤهلات والمهارات والخبرات والمسؤوليات والواجبات التي تتطلبها الوظائف في الجامعة .

- يقترح الباحثان قيام التدريسيين في الجامعة المبحوثة وبمساعدة زملائهم في الجامعات الأخرى بالمطالبة بتأسيس نقابة تضم الكوادر الأكاديمية وخاصة من حملة الشهادات العليا والعاملين في مجال التعليم العالي، وبناء على ذلك تتولى هذه النقابة مهمة صياغة التعليمات والإجراءات التي من شأنها المشاركة في ألتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم علاقات العمل والتعامل بنفس مستوى العلاقة مع الجميع .

- لضمان أحتفاظ الجامعة المبحوثة بالمواهب يجب إنشاء عيادات من قبل الكليات والمعاهد الصحية التابعة لها تتولى مهمة الرعاية الصحية لكواردها وعلاتلتهم ووقايتهم ومعالجتهم من الأمراض، فضلاً عن مراقبة بيئة العمل الصحية وإجراءاتها والتي تقود إلى ضمان السلامة المهنية، وكما لا بد من تعويض المتعرضين للأصابات نتيجة الحوادث الناجمة عن أداء وظيفتها.

- تعد بالأحتفاظ بأستراتيجية مهمة لمنظمات التعليم العالي وخصوصاً عندما تمتلك إدارة جيدة للموارد البشرية وتتبنى القيادة الديمقراطية في إدارتهم (Basit, et al., 2017,125)، فضلاً عن وجود أدلة متزايدة بأنها قيادة تولد ظروف عمل جيدة في

القطاع العام (Dike& Madubueze, 2019,130) ، وأنها أكثر فائدة لتحقيق النتائج المرغوبة (Samaakoon, 2019,51) ، وأمكانية تنمية الاستجابة الاجتماعية والتعليمية والثقافية للمنظمات (Moneva& Pedrano, 2020,163) ، وأنها مناسبة للمنظمات التي لديها شبكة أتصالات كبيرة (Ince, 2018,246) وهذا ينطبق على

جامعة دهوك التقنية التي تضم (6) كليات و(8) معاهد تقنية ويوجد شبكة أتصالات بينها. وعليه يمكن أعتبار أسلوب القيادة الديمقراطية من أكثر الأساليب المرغوبة من قبل المواهب للأحتفاظ بهم، بالتالي يجب على الجامعة المبحوثة البحث عن آلية للأستفسار والأجتماع بجميع التدريسيين عندما يكون هناك قرار وخاصة القضايا الحالية والجديدة المتعلقة بكيفية تنفيذ أعمالهم المستقبلية ويجب أن يتم مشاركتهم في ألتخاذ.

- يتطلب الأحتفاظ بالمواهب القيام بتوفير فرص الإبداع وتأدية مهام جديدة مبتكرة وصعبة والمرغوبة بشكل كبير من قبلهم، وتقديم المستلزمات وجميع أنواع الدعم لأدائها، فضلاً عن الكشف عن تقييم الأداء والخطط المستقبلية عن الأعمال والوظائف المستقبلية مما يساعدهم بألتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز نقاط قوتهم والقضاء على نقاط ضعفهم بالتالي نجحهم في تأديتها مستقبلاً .

- زيادة أهتتمام جامعة دهوك التقنية بإدارة الموارد البشرية ؛لأنها تعد من أهم الإدارات التي تهتم بأعلى مواردها وتزيد من قدراتها بالأحتفاظ بالمواهب، ولتعزيز علاقة التأثير هذه يجب أن تعتمد على نمط القيادة الديمقراطية الذي يؤمن بالأستفسار وأخذ الرأي ومشاركة كافة العاملين في جميع الأمور المتعلقة بأعمال الجامعة.

## ٦. قائمة المصادر:

Ali, A., (2013) , Significance of Human Resource Management in Organizations, Reseachers World- Journal of Arts, Science& Commerce,(4)1,78-88.

- Ghani, B; Zada, M.; Memon, K.R.; Ulah, R.; Khattak, A.; Han, H.; Ariza-Montes, A.& Araya- Castillo, L., (2022), Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry, Sustainability, (14), 1-26 .Giancola, D.P., (2010), Democratic Coaching: A Case Study, Thesis for Master Degree in Education, University of Toronto, Canada.
- Haslinda, A., (2009), Evolving Terms of human Resource Management and Development, The Journal of International Social Research, (2).9, 180-186.
- Ince, F., (2018), The Effect of Democratic Leadership on Organizational Cynicism, Journal of Business Research Turk, (10)2, 245-253.
- Indermun, V., (2014), Importance of Human Resource Management Practices and the Impact Companies Face in Relation to Competitive, Singaporean Journal Of Business Economic, and Management Studies, (2)11, 125- 135.
- Itika, J. S., (2011), Fundamentals of Human Resource Management, African Public Administration and Management, (2), 1- 232.
- Ivancevich, J.M., (2010), Human Resource Management, 11th Edition, McGraw-Hill Publishing Co., USA.
- Kilicoglu, D., (2018), Understanding Democratic and Distributed Leadership, Educational Policy Analysis and Strategic Research, (13)3, 6-23.
- Li, L.Q.; Xin, K.& Pucik, V., (2019), MNCs' R&D Talent Management in China, Chinese Management Studies, 1- 21 .
- Lin, C., (2018), Investigating the Theoretical Structure of Deliberative Democratic Leadership, Journal of Education and Training Studies, (6)9, 168-173.
- Liu, Y.; Vrontis, D.; Visser, M.; Stokes, P.; Smith, S.; Moore, N.; Thrassou, A.& Ashta, A., (2020), Talent Management and the HR Function in Cross-Cultural Mergers and Acquisitions: The Role and Impact of Bi-Cultural Identity, Human Resources Management Review,1-13 .
- Madurani, D.N.& Pasaribu, M., (2022), The Effect of Talent Management on Employee Retention Mediated by Organizational Justice and Talent Perception Congruence, Advances in Economics; Business and Management Research, (647), 228-246.
- Mihai, L.; Schiopoiu, A.B.& Mihai, M., (2017), Comparison of the leadership Styles Practiced by Romanian and Dutch SME Owners, International Journal of Organizational Leadership, (6), 4-16.
- Mohammed, A.A.; Baig, A.H.& Gururajan, R., (2020), Proposal of a Guide for Talent Evaluation and Management Based on a Qualitative and Three-Staged Approach, Journal of Applied Research in Higher Education, 1-34 .
- Moneva, J.& Pedrano, J.P.M., (2020), Democratic Leadership and Attitude towards Time Management of the Student Leaders, International Journal of Learning and Development,(10)1, 159-175.
- Mphil, A.H.; Ramzan, M.; Zubair, H.M.K.; Ali, G. & Arslan, M., (2014), Impact of Compensation on Employee Performance, International Journal of Business and Social Science, (5)2, 302-309.
- Quinn, D., (2014), An Evaluation of the Recruitment and Selection Process Employed by "Manufacturing Company X" and Assessing Whether a More Advanced Process or Method of
- Allafchi, N., (2017), Effect of Democratic leadership Style on Management of Communication with Customers in Melli Banks of Hamedan, International Journal of Cultural and Social Studies, (3)2, 168-179.
- Amini, M.Y.; Mulavizada, S.& Nijzad, H., (2019), The Impact of Autocratic, Democratic and Laissez-Fair Leadership Style on Employee Motivation and Commitment, IOSR Journal of Business and Management, (21)6, 45-50.
- Andai, S.O., (2015), Relationship Between Labour Practices and Firm Productivity in the Expert Processing Zones in Kenya, PH.D. in Human Resource Management, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.
- Anderson, C.M., (2020), Strategies to Retain Employees Within an Organization, Dissertation for PH.D. in Management, Walden University, USA.
- Basit, A.; Sebastian, V.& Hassan, Z., (2017), Impact of leadership Style on Employee Performance, International Journal of Accounting& Business Management, (5)2, 112-130.
- Beheshtifar, M.& Safarian, M., (2013), HR Maintenance, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, (3)2, 197-202.
- Bernardin, H.J., (2003), Human Resource Management: Anxperiential Approach, 3rd Edition, McGraw-Hill Publishing Co., USA.
- Burma, Z.A., (2014), Human Resource Management and its Imporntance for Today's Organization, International Journal of Education and Social Science, (1)2, 85-94.
- Chandra, G., (2009), Human Resource Management in Wihg, Thesis for Human Resource Management Master, University of Ljubljana, Slovenia.
- Chau, J; Basit, A.& Hassan, Z., (2018), Leadership Style and its Impact on Employee Performance, International Journal of Accounting & Business Management, (6)1, 80-94.
- Claus, L., (2019), HR disruption-Time Already to Reinvent Talent Management, Business research Quarterly, (29), 207-215 .
- Dessler, G., (2011), Human Resource Management, 12th Edition, Pearson Education Limited Publication Co., England.
- Dike, E.E. & Madueze,M.H.C., (2019), Democratic Leadership Style and Organizational Performance, International Journal of Development Strategies in Humanities; Management and Social Sciencsm, (9)3, 129-138.
- Dolly, K.C.& Nonyelum, O.P., (2018), Impact of Democratic Leadership Style on Job Performance of Subordinates in Academic Libraries in Port Harcourt; Rivers State; Nigeria, International Journal of Research- Granthaalayah, (6)10, 232-239.
- Ebrahim, Z.B.; Razak, N.A.A.; Mustakim, N.A.; Mokhtar, N.& Saud, M.K., (2021), The Effect of Talent Management on Employee Retention, International Research in Business & Social Sciences, (11)4, 675- 684.
- El Sayed, Y.S.N.; Wadie, M.R.B.& Al Koussy, M.O., (2021), The Influence of Talent Management on Employee Retention, International Journal of Innovation, Creativity and Change, (15)10, 640- 658 .
- Gandified, F.& Stone, S., (2018), The Emergence of Leadership Styles, Review of International Comparative Management, (18),1, 18- 30.

## ١.٧ أستجارة الأستبانة:

## أولاً :- البيانات الشخصية:

- 1- الجنس : ذكر ( ) ، انثى ( ) .
- 2- العمر : اقل من (30) سنة ( ) ، بين (31-40) سنة ( ) ، بين (41-50) سنة ( ) ، (50) سنة فأكثر ( ) .
- 3- مدة الخدمة: اقل من (5) سنوات ( ) ، بين 5- أقل من 10 سنوات ( ) ، بين 10-أقل من 15 سنة ( ) ، بين 15-أقل من 20 سنة ( ) ، أكثر من (20) سنة ( ) .
- 4- التحصيل الدراسي (آخر شهادة): دبلوم عالي سنة بعد البكالوريوس ( ) ، ماجستير ( ) ، دكتوراه ( ) .

ثانياً : الاسئلة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية: وتتمثل وظائفها بالآتي:					
أ- اختيار الموارد البشرية (التعيين أو التوظيف):					
ت	العبارة	اتفق (بشدة 5)	اتفق (4)	محايد (3)	لا اتفق (بشدة 1)
1	هناك التزام في الجامعة بضوابط الاختيار المتقدم.				
2	تستند عملية الاختيار في الجامعة على امتلاك التدريسي للموهل الأكاديمي (شهادة) والخبرة الملائمة والمنسجمة مع طبيعة الوظيفة الشاغرة.				
3	تخلو معايير الاختيار في الجامعة من التحيز والحاباة والاختفاء العشوائية في اتخاذ قرار الاختيار.				
4	تعالج المشاكل والتحديات التي تواجه عملية الاختيار من قبل إدارة الموارد البشرية في الجامعة.				
ب- التعويضات المالية (الراتب، المخصصات، المكافآت، الحوافز، وغيرها):					
5	تتناسب التعويضات المالية (الراتب، المخصصات، المكافآت، الحوافز، وغيرها) مع ظروف العمل والتحديات والمشاكل التي تواجه الوظائف في الجامعة.				
6	تتكافئ التعويضات المالية مع المؤهلات والمهارات والخبرات والمسؤوليات والواجبات التي تتطلبها الوظائف في الجامعة.				
7	يتصف نظام التعويضات المالية المتبع في الجامعة بالعدالة وتحقيق الأهداف في منح الزيادات.				
8	تتناسب التعويضات المالية في الجامعة مع المتطلبات والاحتياجات المعيشية للتدريسين.				
ج- علاقات العمل:					
9	يوجد تعاملات وإجراءات لتنظيم علاقات العمل بين التدريسين في الجامعة.				
10	تؤدي النقابات والاتحادات دوراً مهماً في المشاركة بصياغة القرارات المتعلقة بتنظيم علاقات العمل في الجامعة.				
11	تتعامل إدارة الجامعة بنفس مستويات العلاقة مع كافة التدريسين.				
د- صيانة الموارد البشرية:					
12	توفر الجامعة الرعاية الصحية				

Recruitment and Selection may Reduce Staff Turnover, Thesis for Master Degree in Human Resource Management, National College of Ireland.

Rasheed, M.S.; Odeesh, J.Y.& Ibrahim, T.A., (2022), Financial compensation and talent retention in COVID-19 era: The mediating role of career planning, Management Science Letters, (12)1,35-42 .

Rotich, K.J., (2015), History, Evolution and Development of Human Resource Management, Global Journal of Human Resource Management, (3)3,58-73.

Samaakoon, K.B., (2019), Leadership Styles for Healthcare, International Journal of Scientific and Research Publications, (9)9,49-53 .

Savov, R.; Lancaric, D.& Kozakova, J., (2020), Size of the Company as the Main Determinant of Talent Management in Slovakia, Journal of Risk and Financial Management, (13)50,1-14.

Skarakova, V.; Korba, P.; Arova, M.H.& Taha, V.A., (2022), Talent Retention: Analysis of the Antecedents of Talented Employees' Intention to Stay in the Organizations, European Journal of Interdisciplinary Studies,(14)1,56- 67.

Stan, L., )2012(, Talent Management and the Cultural Influences on Human Resource Management Processes, Master thesis in Management, University of Gothenburg, Sweden.

Sudhakaran, P.& Kumar, G.S., (2019), Retention of Valuable Talent: Developing an Effective Retention Strategy for Technology Professionals in India using Structural Equation Modelling, International Journal of Recent Technology and Engineering, (8),3,2833-2843.

Sun, J., (2009), A Study of Human Resource Management in a Joint Venture Organization Compared to a Locally Owned Organization in China, Thesis for Business Master degree, New Zealand.

Tee, C.W.; Yahya, K.K.& Johari, J., (2018), Talent Retention: Examining Human Resource Development and Work- Life Balance in the Malaysia's Manufacturing Industry, International Journal of Economics, Business and Management Research, (2)6,10- 17.

Vuong, K.T.; Rajagopal, S.; Singh, H.& Rajagopal, P., (2019), The Effect of Leadership Styles and the Mediating Role of the Quality of Work-Life on Employee Job Performance in Vietnamese Enterprises in Ho Chi Minh City, Management Dynamics in the Knowledge Economy, (7),4,535-552.

Younas, M.& Bari, M.W., (2020), The Relationship Between Talent Management Practices and Retention of Generation 'Y' Employees: Mediating Role of Competency Development, Economic Research- Ekonomska Istrazivanja, (33)1,1330-1353.

Yousuf, K.A.& Yan, Q., (2019), The Impact of Talent management on Employee retention in Somali, Journal of Research in Business, Economics and Management, (13)3,2494-2497.

Zhang, J.; Ahammad, M.F.; Tarba, S.; Cooper, C.L.; Glaister, K.W.& Wang, J., (2015), The effect of leadership style on talent retention during Merger and Acquisition integration, The International Journal of Human Resources Management, (26)7,1021-1050.

٧. الملاحق:

التدريسين لبحث القضايا الحالية والمستجدة.						التدريسين وعائلاتهم لوقايهم ومعالجتهم من الأمراض.					
رابعاً:- الأسئلة المتعلقة بالمحافظة على المواهب:						تعود الجامعة التدريسين المتعرضين للأصابات نتيجة الحوادث الناجمة عن أداء وظيفتها.					
لا اتفق (بشدة1)	لا اتفق (2)	محايد (3)	اتفق (4)	اتفق (بشدة5)	اتفق (بشدة5)	لا اتفق (بشدة1)	لا اتفق (2)	محايد (3)	اتفق (4)	اتفق (بشدة5)	اتفق (بشدة5)
					18 توفر الجامعة فرص الإيداع للتدريسين المهويين وتقدم المستلزمات المطلوبة لذلك.						13
					19 تقدم الجامعة كافة اشكال الدعم للتدريسين المهويين من اجل المحافظة عليهم.						14
					20 تعمل الجامعة على توفير الفرصة لتأدية التدريسين المهويين المهام جديدة ومبتكرة وصعبة.						15
					21 تعطي الجامعة معلومات للتدريسين على نقاط قوتهم وما هي متطلبات اللازمة للوظائف المستقبلية.						16
											17