

مدى إمكانية تبني الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي كأداة للمحافظة على المواهب* "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة أربيل التقنية"

جيمس يوحنا عوديش المرهقي^{1*} و سعد فاضل عباس المحمود²

¹ رئاسة جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان - العراق

² قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان - العراق

تاريخ الاستلام: 2018/09 تاريخ القبول: 2018/11 تاريخ النشر: 2018/12 <https://doi.org/10.26436/2018.6.4.439>

الملخص:

يسعى البحث الحالي إلى تحديد الدور الذي يلعبه الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي في المحافظة على المواهب وذلك عن طريق الاختبار الميداني لبيانات عينة من القيادات الإدارية في جامعة أربيل التقنية، إذ قام الباحثان ببناء أنموذج افتراضي مستفيد من الأدبيات النظرية للموضوع، والذي يتناول طبيعة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والمتمثلة بالأنموذج الأوربي للتميز المنظمي والمحافظة على المواهب، وعلى أساسه تم صياغة فرضيتين رئيسيتين وتفرع منها فرضيات فرعية. وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، والتي وزعت على القيادات الإدارية في جامعة أربيل التقنية وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في التحليل. وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها إمكانية استخدام جامعة أربيل التقنية الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي كأداة للمحافظة على المواهب بسبب وجود ارتباط ايجابي بينها، وأن الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي يؤثر في المحافظة على المواهب فضلاً عن أن العمليات من أكثر معايير الأنموذج ارتباطاً وتأثيراً في المحافظة على المواهب. بينما كانت أهم المقترحات تشير إلى ضرورة إدراك جامعة أربيل التقنية بأن بقائها ونجاحها وحصولها على السمعة الجيدة مرتبط بامتلاكها للمواهب ذوي القدرات والإمكانيات العالية والتي تعتبر من المزايا التنافسية المستدامة لأنها تستطيع تحقيق الابداع والابتكار في أداء وظائفها، لذلك يجب على الجامعة المبحوثة أن تزيد من اهتمامها بالمحافظة على المواهب.

الكلمات الدالة: الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي، القيادة، الاستراتيجية، كفاءة الموارد البشرية، الشراكة، العمليات، المحافظة على المواهب.

المصادر لتغطية الجانب النظري، بينما في الجانب الميداني تم استخدام استمارة الاستبانة في جمع البيانات ومعالجتها عن طريق أساليب إحصائية مناسبة في برنامج (SPSS) لتحديد مدى ارتباط وتأثير الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي في المحافظة على المواهب في جامعة أربيل التقنية.

وقد تضمن البحث أربعة محاور تمثل الأول بالمنهجية، بينما تضمن الثاني بالجانب النظري للأنموذج الأوربي للتميز المنظمي والمحافظة على المواهب، في حين تناول المحور الثالث الجانب الميداني وأختص المحور الرابع بأهم الاستنتاجات والمقترحات المتصلة بمتغيرات البحث.

2. المنهجية

1.2. مشكلة البحث:

1. المقدمة

يستخدم الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي لمواجهة التعقيد البيئي وما يولده من صعوبة في المحافظة على المواهب كونه أنموذج واقعي وعملي يناسب جميع أنواع المنظمات ومن مختلف الأحجام والقطاعات التي تعمل فيها، وكما يمكن تحديد الاحتفاظ بالمواهب بالشرط الحاسم الذي لا يمكن الاستغناء عنه لبقاء المنظمات على المدى الطويل في الأسواق القوية والمستمرة النمو لأن المحافظة على المواهب تخفض التكاليف التي تتحملها من زيادة دوران الموارد البشرية الموهوبة.

وهذا ما حث الباحثان إلى دراسة الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي (بوصفة متغيراً مستقلاً) والمحافظة على المواهب (بوصفها متغيراً معتمداً) في جامعة أربيل التقنية. وقد تم الاعتماد على العديد من

* بحث مستقل من اطروحة دكتوراه
* الباحث المسؤل.

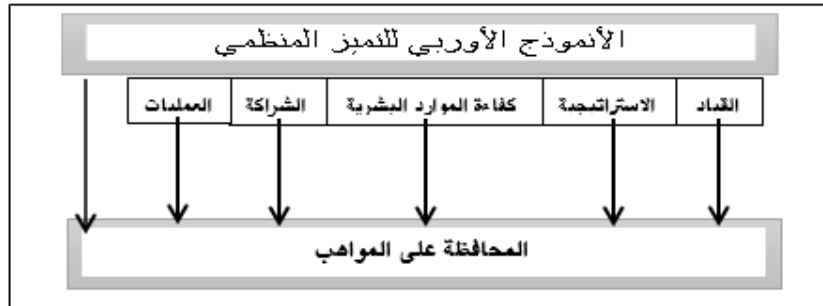
مع طموحاتها، وذلك من خلال توضيح الدور الذي يؤديه النموذج الأوربي للتميز المنظمي في المحافظة على المواهب.

2. 3. اهداف البحث:

- 1- يهدف البحث الحالي في ضوء مشكلته وأهميته إلى تحقيق ما يلي:
 - أ- وصف وتشخيص مدى تبني جامعة أربيل التقنية لمتغيرات النموذج الأوربي للتميز المنظمي والمحافظة على المواهب.
 - ب- اختبار طبيعة العلاقة بين النموذج الأوربي للتميز المنظمي والمحافظة على المواهب في الجامعة المبحوثة.
 - ت- اختبار تأثير النموذج الأوربي للتميز المنظمي في المحافظة على المواهب في الجامعة المبحوثة.

2. 4. نموذج البحث الافتراضي:

لمعالجة مشكلة البحث بشكل منطقي، فإنه يتطلب أن يكون هناك أنموذج يوضح العلاقة النظرية بين متغيرات البحث ويعطي تصورات وإجابات أولية عن الفرضيات التي قام الباحثان بإفترضها والإجابة على التساؤل المطروح في مشكلة البحث، حيث يضم هذا المخطط متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل المتمثل بالنموذج الأوربي للتميز المنظمي والذي يضم خمسة معايير وهي (القيادة، الاستراتيجية، وكفاءة الموارد البشرية، والشراكة، والعمليات) والمتغير التابع المتمثل بالمحافظة على المواهب وكما موضح في الشكل (1)



الشكل (1): الأنموذج الافتراضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثان

- توجد علاقة معنوية موجبة وذات دلالة احصائية بين الاستراتيجية والمحافظة على المواهب.

- توجد علاقة معنوية موجبة وذات دلالة احصائية بين كفاءة الموارد البشرية والمحافظة على المواهب.

- توجد علاقة معنوية موجبة وذات دلالة احصائية بين الشراكة والمحافظة على المواهب.

- توجد علاقة معنوية موجبة وذات دلالة احصائية بين العمليات والمحافظة على المواهب.

تتحمل المنظمات المعاصرة مسؤوليات كثيرة وخاصة فيما يتعلق بكيفية التعامل مع الموارد البشرية ذوي المواهب لأنها تعتبر من الموارد القيّمة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمشاكل المتولدة من التغيرات البيئية السريعة، ولذلك يتطلب من إدارات هذه المنظمات أن تولي رعاية وأهتمام خاص بالموارد البشرية الموهوبة التي تقدم افكاراً إبداعية وابتكارية مستمرة يصعب تقليدها من قبل الآخرين. ونظراً لكون المنظمات الأكاديمية ومنها جامعة أربيل التقنية وما ينطوي تحت قيادتها من كليات ومعاهد تقنية من المنظمات الساعية إلى الاحتفاظ بالمواهب وخصوصاً تلك التي تضطلع بمهام التدريس والتدريب فإنها اليوم أكثر حاجة ودافعية إلى أنموذج يساعدها على تحقيق التميز المنظمي، ولكي تستطيع الجامعات البقاء والنمو مستقبلاً يعد التميز المنظمي والموارد البشرية الموهوبة من السمات الأساسية للتنافس بينهم، وبالتالي يمكن توضيح معالم مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل التالي هل يمكن استخدام النموذج الأوربي للتميز المنظمي كأداة للمحافظة على المواهب في جامعة أربيل التقنية؟.

2. 2. أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من تناوله لموضوع أساسي يتعلق بأهم الموارد الموجودة في المنظمات ألا وهو المورد البشري الموهوب، وكما تنبثق أهميته من توجيه انظار القيادات الإدارية في جامعة أربيل التقنية إلى دور التميز المنظمي في تعزيز قدراتها بالمحافظة على المواهب المنسجمة

2. 5. فرضيات البحث:

لتحقيق أهداف البحث الحالي سيتم الاعتماد على الفرضيات الرئيسية الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة معنوية موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين النموذج الأوربي للتميز المنظمي والمحافظة على المواهب. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة معنوية موجبة وذات دلالة احصائية بين القيادة والمحافظة على المواهب.

7.2. اختبارات الاستبانة:

1.7.2. صدق الاستبانة: عرضت الاستبانة على عدد من الخبراء والمحكمين في مجال الاختصاص لبيان مدى صلاحية الفقرات لقياس الغرض الذي أعدت من أجله، فقد تم إضافة وحذف وتعديل ما تم تأشيريه من قبلهم. وأستناداً لأرائهم أصبحت استبانة الاستبانة بشكلها النهائي كما هي موضحة في الملحق (1) والتي تضم (29) عبارة موزعة على متغيري البحث، (21) عبارة لمتغير الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي، و(8) عبارة لمتغير المحافظة على المواهب، وعلى مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) وبأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي. وكانت نسبة اتفاق الآراء البالغة (82%) وهذا يشير الى صدق الاستبانة.

2.7.2. ثبات الاستبانة: يشير الثبات إلى أي مدى يمكن الاعتماد على البيانات التي تم جمعها، حيث يمكن قياس الثبات من خلال استخدام (Cronbach's Alpha) والذي يقيس مدى توفر المصادقية والتوازن ودقة البيانات بالإضافة إلى المساعدة بالتنبؤ (Zamani& 244: 2014, Esfahani)، وخصوصاً للعبارات الوصفية والموضوعية. ويبين الجدول (1) قيمة معامل الثبات حيث بلغ المؤشر الكلي لكافة العبارات (0.946)، وللأنموذج الأوربي للتميز المنظمي (0.924)، والمحافظة على المواهب (0.920). وهي مجموعة من القيم الموجبة والقوية والتي تتجاوز القيم المعيارية للدراسات الإنسانية والمحددة بـ(0.60)، مما يشير إلى صحة نطاق العبارات الاستبانة وتؤكد على أن بيانات البحث تتمتع بالثبات المطلوب.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للأنموذج الأوربي للتميز المنظمي في المحافظة على المواهب. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للقيادة في المحافظة على المواهب.

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للاستراتيجية في المحافظة على المواهب.

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية لكفاءة الموارد البشرية في المحافظة على المواهب.

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للشراكة في المحافظة على المواهب.

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للعمليات في المحافظة على المواهب.

2.6. الأساليب الإحصائية:

استناداً إلى توجهات وأهداف البحث ومضامينها تم الاعتماد على برنامج (SPSS) في إيجاد واستخراج النتائج من خلال استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والمتمثلة بالآتي:

1.6.2. التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والتي استخدمت في وصف وتشخيص متغيرات البحث الرئيسة.

2.6.2. معامل الارتباط البسيط والمتعدد واللذان تم استخدامها لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للبحث وابعادها.

3.6.2. الانحدار الخطي البسيط لاختبار وقياس معنوية التأثير للأنموذج الأوربي للتميز المنظمي في المحافظة على المواهب.

الجدول (1): ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة (Cronbach's Alpha)
المؤشر الكلي	29	0.946
الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي	21	0.924
المحافظة على المواهب	8	0.920

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج (SPSS)

8.2. حدود البحث: القيادي فيها (Sommerville, 2007: 88). وتمثلت الحدود الزمانية للبحث بين (13-2-2018 ولغاية 25-6-2018).

9.2. وصف الافراد المبحوثين:

انسجماً مع توجهات البحث تم توزيع استبانة الاستبانة على الأفراد عينة البحث المتمثلة بالقيادات الإدارية في جامعة أربيل التقنية. حيث تم توزيع (111) استبانة عليها وتم الحصول على (101) استبانة

اعتد البحث جامعة أربيل التقنية كميدان له والتي تضم (136) منصب قيادي موزع على رئاسة الجامعة وما تتضمنه من كليات ومعاهد تقنية والمتمثلين بـ(رئيس الجامعة ومساعديه، والعمداء ومعاونيهم، ورؤساء الاقسام العلمية) والذي تمتلك السلطات والصلاحيات لإدارة جميع الموارد البشرية العاملة في الجامعة، بالإضافة إلى أملاكهم للدور

تحمل شهادات عليا وخاصة في بعض التخصصات مما قاد إلى اختيار بعض الحاصلين على الشهادات الأولية لتولي منصب رئيس قسم علمي. 4.9.2. اللقب العلمي: ظهر بأن نسبة أفراد العينة الذين لديهم لقب علمي أستاذ مساعد وأستاذ قليلة لأنها تبلغ (17.8%)، بينما كان الأفراد الحاملين للقب علمي مدرس بنسبة (32.7%)، ونسبة (41.6%) للذين لديها لقب علمي مدرس مساعد، وبينما تحتل القيادات التي ليس لديها لقب علمي نسبة (7.9%) وذلك بسبب عدم قدرتهم على اجتياز اختبار (Ielts) أو (Toffel) أو ما يعادلها بالإضافة إلى اجتياز لدورة طرق التدريس بهدف الحصول على اللقب العلمي.

5.9.2. الموقع الوظيفي: وجد بأن رؤساء الأقسام العلمية تحتل نسبة كبيرة والتي بلغت (76.2%)، لأن الأقسام العلمية هي محور عمليات جامعة أربيل التقنية، في حين كان العمداء ومعاونهم بنسبة (20.8%)، ورئيس الجامعة ومساعديه كانوا بنسبة (3%).

الجدول (2): وصف الأفراد المبحوثين

الجنس											
المجموع		انثى		ذكر							
العدد	%	العدد	%	العدد	%						
84	83.2	17	16.8	101	100						
العمر											
20-اقل من 30 سنة		30-اقل من 40 سنة		40-اقل من 50 سنة		50 سنة فأكثر		المجموع			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
2	2	43	42.6	40	39.6	16	15.8	101	100		
المؤهل العلمي											
دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		المجموع					
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%				
23	22.8	75	74.3	3	3	101	100				
اللقب العلمي											
أستاذ		أستاذ مساعد		مدرس		مدرس مساعد		بدون لقب علمي		المجموع	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	1	17	16.8	33	32.7	42	41.6	8	7.9	101	100
الموقع الوظيفي											
رئيس جامعة		مساعد رئيس جامعة		عميد		معاون عميد		رئيس قسم علمي		المجموع	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	1	2	2	12	11.9	9	8.9	77	76.2	101	100

المصدر: إعداد الباحثان

3. الجانب النظري

1.1.3. الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي

1.1.1. مفهوم التميز المنظمي: يعد التميز المنظمي أحد الطرق المهمة التي تمكن المنظمات من مواجهة المنافسة عند بحثها عن

الأسواق. استخدم مصطلح التميز (Excellence) من قبل اليونانيين في القرن الرابع عشر ميلادي للإشارة إلى الأفضل والأشجع والممتاز (Shoman, 2015: 9). ويعد هذا المصطلح جزء من لغة الأعمال الحالية والذي يجب على المنظمات السعي وراءه لأنه يتعلق

على أعلى معايير إدارة الجودة (7: 2008: Park) و (Al-Khadher, 2015: 82-83). ويعد النموذج الأوربي للتميز المنظمي الأساس لأي مناهج ومقارنات للتميز (Sommerville, 2007: 16). ومن أكثر النماذج التنظيمية استخداماً في أوروبا والأساس لغالبية جوائز العالمية للجودة (Umar, et al., 2013: 161).

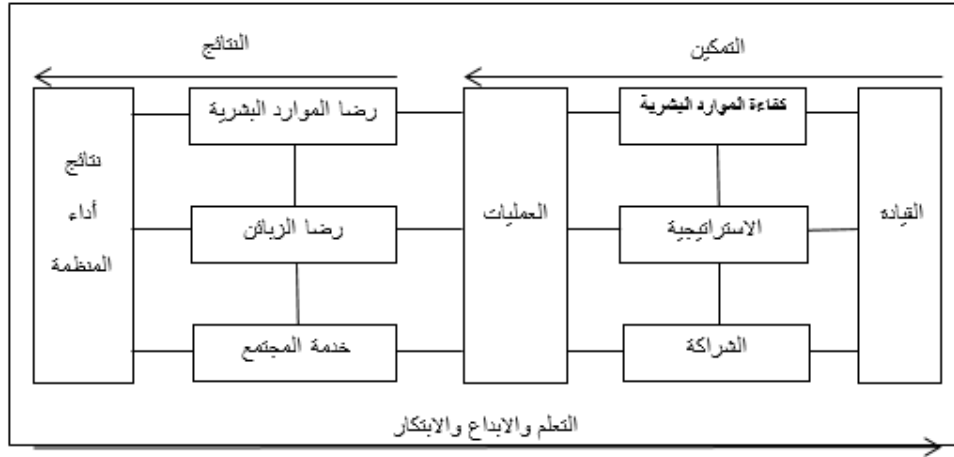
وصف أنموذج الأوربي للتميز المنظمي من قبل المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة بأنه أداة تطبيقية تمكن المنظمات من إنشاء نظام إدارة مناسب يقوم بقياس وتحديد مكانتها في طريقها لتحقيق التميز المنظمي وبالإضافة إلى إدراك الفجوات بين وضعها الحالي وما تحاول الوصول إليه ومن ثم تنشيطها وتحفيزها عن طريق تقديم الحلول لتحقيق التميز المنظمي (14: 2015: Soltanifar) و (75: 2002: Steed). وكما وصف بأنه إطار غير إلزامي لتحليل المنظمات بكاملها أو أجزاء منها، والذي يعترف بوجود العديد من الطرق التي تمكن المنظمات من تحقيقها للتميز المنظمي والتي تعتمد على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (257: 2002: Huges & Halsall). وعليه يمكن إعطاء تعريف إجرائي لأنموذج الأوربي للتميز المنظمي بأنه أداة شاملة تمكن إدارة الجامعات من تعظيم أدائها من خلال التأثير في جميع أجزاء ومكونات جامعاتهم وتغييرها وتفوقها بما يتناسب مع التطورات التي تحصل في البيئة والقطاع التي تعمل ضمنه بحيث تحصل على نتائج أداء تفوق ما كان يرغب اصحاب المصلحة بالحصول عليه.

3.1.3. معايير الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي: تعرف هذه المعايير بالمجالات التي يجب أن تمتلكها المنظمة وتؤديها للوصول إلى التميز (50: 2015: Limon). ويمكن الإشارة إلى هذه المعايير بأنها أجزاء إرشادية تم وصفها وقبولها كمارسرات إدارية مرضية (76: 2002: Steed). ويوضح الشكل (2) الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي. حيث تشير الأسهم وتؤكد على وجود ارتباط وتكامل بين المعايير بالإضافة إلى الطبيعة الديناميكية للأنموذج مما يمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة. ويضم الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي تسعة معايير يمكن استخدامها جميعها لقياس مدى تطور المنظمات باتجاه تحقيق التميز المنظمي، وتنقسم معايير الأنموذج إلى مجموعتين، وتضم كل مجموعة عدد من المعايير الفرعية المتعلقة بالجوانب التي تمثلها (17: 2007: Sommerville). وتتمثل هذه المجموعتين بالآتي:

يارضاء أصحاب المصلحة من خلال اتباع المناهج المناسبة والكفوة التي تؤدي إلى نجاح مستقر وطويل الأجل للمنظمة (Soltanifar, 2015: 11-16).

وصف التميز المنظمي بالعملية الديناميكية التي تؤمن الحصول على قيمة فريدة وميزة تنافسية ترضي الزبائن والموردين عن طريق تحسين العمليات واستمرارية دعم الموارد البشرية وتطويرها بشكل منسجم مع أعمال المنظمة (50-51: 2008: Sharma & Kodali). وكما يعرف التميز بشكل أساسي على أنه عرض خصائص استثنائية تتجاوز الخصائص المحددة في مجال معين (2014: Brusoni, et al.). وفي نفس السياق فإنه يشير إلى تحقيق مستويات أداء متميزة والمحافظة عليها بحيث تلبى وتتجاوز توقعات أصحاب المصلحة (21). (Vansteenbrugge, 2014: 33-34). ووفق المؤسسة الأوربية للجودة فإن التميز المنظمي يتم توليده ونشره من خلال ممارسات إدارية ناجحة وأستمرارية تحقيق نتائج إيجابية (Ziaei, et al., 2016: 2185). يمكن القول بأن التميز المنظمي ضروري لبقاء المنظمات، وعليه يمكن إعطاء تعريف إجرائي للتميز المنظمي بأنه الحالة التي يتم فيها الاهتمام بالتطور من خلال الاعتماد على القيادة لديها رؤية ورسالة قائمة على استغلال الفرص الحاسمة ولديها قدرة على حل المشاكل التي تعترضها وتعمل وفق استراتيجيات لتحقيقها وتقوم بتحفيز الموارد البشرية على العمل بروح الفريق والابداع والابتكار وتوفير الأجواء المناسبة لأداء الأفضل وتعتمد على الشراكة في تحمل المخاطر والحصول على الموارد بتكاليف منخفضة وأداء وظائفها وعملياتها بشكل مختلف مما يقود إلى تحقيق نتائج متميزة غير مسبوقة ومتجاوزة للأهداف المحددة بحيث تنفرد بها على منافسيها في أعمالها.

2.1.3. تطور الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي ومفهومه: تم بناء الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي من قبل المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM) التي تم تأسيسها في عام (1988) من قبل (14) منظمة أوربية رائدة بعد الخسارة التي لحقت بالمنظمات الأوربية بسبب المنافسة اليابانية وما حققته من نجاح على الصعيدين التجاري والصناعي ومنحها لجائزة ديمينغ بالإضافة إلى تقديم جائزة (Malcolm Baldrige) للجودة الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم تحديد المهمة الأولى لـ (EFQM) بتحفيز استدامة التميز الأوربي واعتمادها على رؤية مستقبلية تتفوق بموجبها المنظمات الأوربية على المنظمات العالمية الأخرى عن طريق الإقرار والمصادقة



الشكل (2) الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي

Source: EFQM, (2013), An Overview of the EFQM Excellence Model, European Foundation for Quality Management, P: 4.

–الشراكة (Partnership): تعد الشراكة مع المنظمات الأخرى مهمة جداً لجميع المنظمات وخاصة مؤسسات التعليم العالي التي يجب أن تعمل وتتعاون مع الجامعات الأخرى (Sommerville, 2007: 91)، حيث تقوم المنظمات المتميزة بالتخطيط لإدارة الشراكات من أجل دعم الاستراتيجيات وأداء العمليات بفاعلية (Al-Khadher, 2015: 84).

–العمليات (Processes): تعرف بأنها سلسلة من الخطوات التي تضيف قيمة من خلال إنتاج المخرجات المطلوبة من مجموعة متنوعة من المدخلات (Sommerville, 2007: 92). ويوجب هذا المعيار على التساؤل حول كيفية إدارة المنظمات المتميزة لعملياتها وتحسينها لدعم سياساتها واستراتيجياتها مع أخذ التأمين وزيادة رضا الزبائن والمستفيدين الآخرين بنظر الاعتبار (Moeini, et al., 2015: 633).

المجموعة الثانية: معايير النتائج: وهي المعايير التي تصف الانجازات التي حققتها المنظمة (Park, 2008: 8-11). وتتمثل هذه المعايير برضا الزبائن، ورضا الموارد البشرية، ورضا المجتمع، وأداء المنظمة (EFQM, 2013: 5).

2.3. المحافظة على المواهب

1.2.3. مفهوم الموهبة: اعتبرت الموهبة بأنها سلوكيات معينة، أو مزيج من الأداء أو الإمكانيات الطبيعية العالية المكتسبة بالفطرة أو نقاط القوة الجيدة (Yllner & Brunila, 2013: 11). وكما تعرف الموهبة بمجموعة من المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد أو الجماعة وتمكنهم من المساهمة في المنظمة (Norman, 2014: 5)، أو هي مزيج معقد من المهارات، المعرفة، والقدرات الإدراكية والكامنة، أو أنها المعادلة التي تتكون من (الكفاءة × الالتزام × المشاركة) (Amanin, 2014: 13). وتؤثر الموهبة بشكل مباشر على الأداء

المجموعة الأولى: معايير التمكين: وتسمى بالعوامل الحاسمة أيضاً (Ioncica, et al., 2009: 404)، والتي تشير إلى الكيفية التي يتم بموجبها تنفيذ مهام المنظمة (Al-Khadher, 2015: 83). ووفقاً لرأي (Sommerville, 2007: 18) يمكن استخدام أجزاء من الأنموذج لتحديد مجالات التحسين. لذلك سيعتمد البحث الحالي على معايير التمكين كأبعاد في الجانب الميداني من البحث، والتي تم اعتمادها من قبل دراسة (Moeini, et al., 2015: 631) وتتمثل هذه المعايير بالآتي:

–القيادة (Leadership): تعد القيادة بالمحرك الرئيس لاستخدام الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي، ومن دون وجود قيادة فاعلة لا يمكن النجاح في التحقيق النتائج المرغوبة (Sommerville, 2007: 96). ويجب عليها الأهتمام بكيفية تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، وتقوم بإعداد استراتيجيات وتهيئة الأرضية المناسبة للتمكين من تحقيق النجاح في الأمد الطويل (Moeini, et al., 2015: 633).

–الاستراتيجية (Strategy): يتناول هذا المعيار كيفية تحويل الرؤية إلى عمليات والتي بدورها تحقق الأهداف بشكل صحيح وذلك عن طريق استراتيجيات واضحة تركز على مصالح المستفيدين وتدعمها السياسات والخطط والبرامج والأهداف القصيرة والطويلة المدى (Moeini, et al., 2015: 633)، بالإضافة إلى ضرورة أن تكون مصالح الجميع متوازنة (Shoman, 2015: 29).

– كفاءة الموارد البشرية (Efficient Human Resources): بموجب الأنموذج تتمثل الموارد البشرية بجميع العاملين في المنظمات بما فيها مؤسسات التعليم العالي والتي تقدم خدمات مباشرة وغير مباشرة (Sommerville, 2007: 90)، ويتم الاستثمار في الموارد البشرية لأن التحسين المستمر يكون عن طريق إدارة الموارد البشرية (Asgher, et al., 2015: 1759).

الموهوبة للأعمال مع المنظمة والتي تبذل جهوداً لتوليد بيئة معززة لبقائهم فيها من خلال وجود سياسات وممارسات تلبي احتياجاتهم المتنوعة. وكما تعرف بأنها أسلوب تعتمدها المنظمات للحفاظ على الموارد البشرية الموهوبة الفاعلة وفي ذات الوقت تلبيه متطلبات التشغيل (2: Kossivi, et al., 2016).

وترتبط أهمية المحافظة على المواهب بالوفورات التي تحققها في تخفيضها للتكاليف الناجمة من استقطاب مواهب جديدة وتنميتها بسبب زيادة دوران ذوي المواهب، وتزيد من مستوى رضا الزبائن بسبب زيادة معرفة ومعنويات ذوي المواهب والتي تؤدي إلى نمو المبيعات (126: Al-Awamleh, 2009) و (30: Amanin, 2014) و (147: Sinha & Sinha, 2012). وهناك الكثير من العوامل التي تؤثر في المحافظة على المواهب والتي يجب على إدارة المواهب في المنظمة من تحديدها وتوفيرها مما تشجع ذوي المواهب للبقاء في المنظمة، وكما يجب ان يكون لها خطط محددة وجيدة تعطي الأولوية للموارد البشرية الموهوبة التي ترغب المحافظة عليهم ومن خلال اقتراح العمل المناسب لها (23: Oladapo, 2014).

ومن العرض المتقدم يرى الباحثان بالزامية تخصيص إدارة المواهب لجهد مدروس ومتعمد وامتلاك مهارات في المحافظة على المواهب لأنها من الأمور الإيجابية دائماً لاستقطاب المواهب الجديدة والتي تعزز من رضا الزبائن وعلاقات العمل ويزيد من المبيعات، لذلك فمن المهم رعاية ذوي المواهب المحترفين الذين يمتلكون قدرات قيادية حرجة وخاصة في المواقف الصعبة على المدى الطويل بسبب وجود عدد كبير من الفرص لاستخدام خدماتها واستقطابهم من قبل المنافسين. ويتم ذلك من خلال تحديد ومعرفة وفهم إدارة المواهب لاحتياجاتهم ومشاكلهم المحيرة والمعقدة سواء داخل المنظمة أو خارجها وأتخاذ القرارات الاستراتيجية لتلبيتها بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي تدفع ذوي المواهب للبقاء وتلبية احتياجات المنظمة النامية.

4. الجانب الميداني

1.4. وصف متغيرات البحث:

بهدف معالجة البيانات فقد تم ترميز وتصنيف متغيرات البحث، ولتكون جاهزة للتحليل الأولي وعن طريق استخدام التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وكما هو موضح في الملحق (2)، إذ يتبين من المؤشر الكلي بأن نسبة الاتفاق على مضامين العبارات المستخدمة لقياس متغيرات البحث بلغت (55.47%)، والذي تدل بأن القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة تتبنى متغيرات البحث بمستويات مقبولة وبوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.056) ويعزز ذلك قيمة معامل الاختلاف والتي بلغت (30.66%) والتي تشير إلى التوافق في آراء العينة تجاه تبنيهم لمتغيرات البحث الحالي، إذ كلما اقتربت قيمة معامل الاختلاف من

الحالي والمستقبلي من خلال إظهار أعلى المستويات الأداء (10: Fitzgerald, 2014). وأن الموهبة هي القدرة على تحقيق أداء مقارب للمثالية (18: Sadangharn, 2010)، وانها ليست شيئاً فوق المعدل وإنما تتناسب جيداً مع توقعات معينة (434: Moczydlowska, 2012)، أو هي القدرة على إنجاز المهمات بشكل أفضل من الآخرين في نفس المجال مما يضيف القيمة للعمل (20: Kabwe, 2011)، وفي نفس السياق هي القدرات الكامنة أو الفعلية للعمل بمهارة أفضل من الآخرين (Parker, 2014: 12). وتعد الموهبة من الأمور البالغة الأهمية للمنظمات وبخلافها ستتحمل مخاطر ناتجة من عدم امتلاكها (Schafer, 2014: 5). وتتعلق الموهبة بخصائص تمتلكها الموارد البشرية الموهوبة متمثلة بـ(السمات الشخصية، والمهارات الخاصة، والخبرات الوظيفية، والمعرفة) وبوجودها متجمعة لديهم تساعدها بالتميز والتفوق على الآخرين (20: Dresselhaus, 2010). وبالإضافة إلى ذلك يمكن الاعتماد على الأنشطة الرئيسية التي تؤديها أو الأهداف التي يمكن أن تحققها (804: Neidzwiecka, 2016)، حيث تصنف المواهب بالاعتماد على مسؤولياتها في المنظمة إلى المواهب (القيادية، والأساسية، والجوهرية، والداعمة) (Alsakameh & Hong, 2015: 1038).

2.2.3. المحافظة على المواهب: تشخص الاحتفاظ بالمواهب بالشرط الحاسم الذي لا يمكن الاستغناء عنه لبقاء المنظمات على المدى الطويل في الأسواق القوية والمستمرة النمو لأنها تخفض التكاليف التي تتحملها من زيادة دوران الموارد البشرية الموهوبة. وتعد المحافظة على المواهب جزءاً مهماً من المفهوم الشامل لإدارة المواهب التي تضم استراتيجيات متكاملة ومرتبطة مع بعضها (10: Thompson, 2013). وتتمثل بأحد الصراعات التي تواجهها المنظمات في سعيها للحصول على ذوي المواهب (Iyria, et al., 2014: 48). وأنها أولوية رئيسة للمنظمات في مواجهتها للتحديات بسبب المنافسة وعدم توفر المواهب (Sadangharn, 2010: 27).

وتعرف المحافظة على المواهب بالجهود التي تبذلها الإدارة للإبقاء على ذوي المواهب لتحقيق اهداف المنظمة (20: Chuai, 2008)، ويركز (118: Isfahani & Boustani, 2014) على أن الإبقاء يجب أن تكون لأطول فترة ممكنة ، وبالإعتماد على إرادتهم الحرة (77: Osaro, 2016). ويرى (60: Hejase, et al., 2016) و (21: Twum, 2015) أن الاحتفاظ هو كل شيء يتعلق بالمحافظة على المواهب الجيدة المرغوبة، وأنها عملية مستمرة (18: Holland, 2015). ويوصف (Das & Baruah, 2013: 8-9) الاحتفاظ بمواصلة التزام وتبادل الموارد البشرية

(3.44) وانحراف معياري (1.144) ومعامل إختلاف (33.25%) والذي يشير إلى وضع جامعة أربيل التقنية المعايير اللازمة لزيادة كفاءة مواردها البشرية لاستدامة تطورها. أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت للعبارة (M13) والذي تدل إلى أن الجامعة تعترف بالجهود المبذولة من قبل مواردها البشرية، حيث بلغت نسبة الاتفاق (42.6%) وبوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.139) ومعامل إختلاف (35.26%).

– الشراكة: نجد المقبولية من قبل القيادات الإدارية على معيار الشراكة، وأن اعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (M14) وبنسبة (56.4%) والذي يشير إلى تسخير جامعة أربيل التقنية مواردها في عقد الشراكات مع الجامعات الخارجية، وبوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.054) ومعامل إختلاف (29.77%). اما اقل نسبة اتفاق كانت من نصيب العبارة (M15) وبنسبة (51.5%) وبوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.055) ومعامل إختلاف (30.05%)، مما يدل إلى اعتماد جامعة أربيل التقنية لنظام خاص لإدارة شراكاتها مع الجامعات الأخرى.

– العمليات: تشير النتائج بأن الاتفاق على هذا المعيار مقبولة والتي كانت بنسبة (52.88%) وبوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.181) ومعامل إختلاف (34.65%). وكما تؤثر النتائج بأن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (M20) والبالغة (60.4%) والذي تدل إلى أن الجامعة المبحوثة تمتلك أقسام تتولى تقديم خدمات أكاديمية في مجال نشر البحوث وأقامة المؤتمرات العلمية وغيرها، وبوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.262) وبمعامل إختلاف (35.95%). وكانت اقل نسبة اتفاق للعبارة (M18) والتي بلغت (49.5%) وبوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.216) ومعامل إختلاف (36.62%) والذي تشير إلى أن الجامعة المبحوثة تقوم بتطوير عملياتها بالاعتماد على الابداع والابتكار لتحقيق تطلعات اصحاب المصلحة.

2.1.4. وصف فقرات المحافظة على المواهب: يتبين من النتائج الموجودة في الملحق (2) بأن نسبة الاتفاق الكلية على متغير المحافظة على المواهب بلغت (49.87%) وبوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.088) وتجانس في اجابات المبحوثين حسب معامل إختلاف الذي كان بنسبة (32.59%). مما يشير إلى ضعف اهتمام وتبني جامعة أربيل التقنية للمحافظة على المواهب. وكما تبين أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (Y7) والذي يعني بأن جامعة أربيل التقنية تعمل على أستمرارية حصول الموارد البشرية الموهوبة على المحفزات المجزية والمناسبة لمواهبها، حيث كانت نسبة الاتفاق عليها بلغت (56.5%) وبوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.016) ومعامل إختلاف (29.02%). في حين كانت أقل نسبة اتفاق للعبارة (Y1) والتي بلغت

الصفراً فأنها تدل إلى قوة التجانس في اجابات المبحوثين. وعليه فإن جامعة أربيل التقنية تتبنى متغيرات البحث بمستويات مقبولة. وللتحديد مساهمة متغيرات وأبعادها في تلك النتائج أجرى الباحثان الآتي:

1.1.4. وصف الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي: يلاحظ من الملحق (2) بأن نسبة الاتفاق الكلية على معايير الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي بلغت (61.07%) وبوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.024) ويؤكد هذه النسبة المتوسطة قيمة معامل الإختلاف والتي بلغت (28.73%)، مما يعني بأن جامعة أربيل التقنية تطبق معايير الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي بمستويات متوسطة. ولوصف معايير الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي والمعتمدة في الأنموذج الافتراضي فكانت النتائج كما يلي:

– القيادة: ظهر بأن نسبة الاتفاق الكلية هي جيدة جداً على هذا المعيار وأن أعلى نسبة اتفاق أشرت للعبارة (M2) والتي بلغت (88.1%) وبوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.792)، مما يشر إلى اعتقاد القيادات الإدارية في جامعة أربيل التقنية بضرورة مشاركتهم الفعلية في تنفيذ وتحسين أساليب العمل في الجامعة، ويؤكد هذه النسبة العالية أخفاض قيمة معامل الإختلاف والبالغة (18.94%). وتبين تساوي عبارات (M1) و (M4) في حصولها على اقل نسبة والتي كانت (85.1%) والتي تشير إلى القيادات الإدارية في جامعة أربيل التقنية تجد ضرورة أن تكون مثلاً يقدر بهم في تطوير رسالة الجامعة ورؤيتها وقيمها، وأن يقوموا بتحفيز ودعم الموارد البشرية العاملة في الجامعة، وبلغ الوسط الحسابي للعبارتين (4.15) و (4.21) وانحراف معياري (0.910) و (0.804) ومعامل الإختلاف (21.92%) و (19.09%) على التوالي.

– الاستراتيجية: يبين الجدول في الملحق (2) بأن الاتفاق الكلي على معيار الاستراتيجية بلغ (64.78%) وبوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.933) ومعامل إختلاف (25.14%). وكما لاوخذ ايضاً بأن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (M5) والبالغة (68.4%) والذي تدل إلى أن الجامعة المبحوثة تعتمد على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لاصحاب المصلحة في صياغة استراتيجياتها، وبوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.932) وبمعامل إختلاف (24.39%). بينما كانت اقل نسبة اتفاق للعبارة (M7) والتي بلغت (59.4%) وبوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.993) ومعامل إختلاف (27.13%) والذي تشير إلى أن استراتيجيات الجامعة يتم تطويرها ومراجعتها وتحديثها بشكل مستمر.

– كفاءة الموارد البشرية: تبين ضعف اهتمام الجامعة المبحوثة بهذا المعيار حيث كانت نسبة الاتفاق عليه (48.05%)، وكانت أعلى نسبة اتفاق والبالغة (56.5%) للعبارة (M10) وبوسط حسابي

والمحافظة على المواهب (المؤشر الكلي)، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.699) مما يدل على وجود ترافق إيجابي بين الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي والمحافظة على المواهب في الجامعة المبحوثة، والذي يعني بأن تحسن تطبيق الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي من قبل الجامعة المبحوثة سيؤدي إلى تحسين قدرتها بالمحافظة على المواهب، وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى.

2.2.4.2. علاقة الارتباط على المستوى الجزئي: وبهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية في ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى فقد تم تحليل علاقات بين كل معيار من معايير الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي مع المحافظة على المواهب، وكما موضح في الجدول (3)

الجدول (3): الارتباط بين متغيرات البحث

المؤشر الكلي	العمليات	الشراكة	كفاءة الموارد البشرية	الاستراتيجية	القيادة	الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي
0.699*	0.694*	0.439*	0.640*	0.557*	0.124	المحافظة على المواهب

N=101

* معنوي عند (0.05)

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج (SPSS)

3.4. تحليل التأثير الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي في المحافظة على المواهب:

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية اعتمد البحث الحالي على أسلوب الانحدار البسيط وبطريقة (Enter) في تحديد معنوية تأثير المتغير المستقل ومعايره في المتغير المعتمد، وكانت النتائج كما يلي:

1.3.4. التأثير على المستوى الكلي: اعتمد البحث على قيمة (F) بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي على المستوى الكلي للمتغيرات، حيث تشير نتائج الجدول (4) إلى وجود تأثير للأنموذج الأوربي للتميز المنظمي في المحافظة على المواهب، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (90.807) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) وعند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1، 99) وبتأكيد من قيمة (Sig.) والبالغة (0.000) وهي تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.489) والذي يشير إلى أن نسبة مساهمة الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي بالمحافظة على المواهب في الجامعة المبحوثة هي (48.9%)، بينما النسبة الباقية والبالغة (51.1%) كانت لعوامل أخرى تؤثر في المحافظة على المواهب لم يتطرق إليها البحث. ومن ملاحظة لمؤشر (β_1) يتبين بأن تغيير وحدة واحدة إيجابياً لتطبيق الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي سيؤدي إلى استجابة معنوية بنسبة (69.9%) نحو المحافظة على المواهب في جامعة أربيل التقنية. وهذا يدل على تحقق الفرضية الرئيسية الثانية والتي كانت تنص "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للأنموذج الأوربي للتميز المنظمي في المحافظة على المواهب".

(41.6%) ويوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.267) ومعامل إختلاف (39.47%) والذي تدل على أن الجامعة المبحوثة تحفز الموارد البشرية الموهوبة على الإبداع في عملها من خلال تقديم المستلزمات الضرورية.

2.4. تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

ترتكز هذه الفقرة على اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة معنوية موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي والمحافظة على المواهب"، وكما يلي:

1.2.4.1. علاقة الارتباط على المستوى الكلي: إذ يشير الجدول (3) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي

الفرضية الأولى: نجد بأن القيادة ليس لديها علاقة معنوية مع المحافظة على المواهب، وهذا يشير إلى عدم تحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضية الثانية: تبين وجود علاقة معنوية موجبة بين الاستراتيجية والمحافظة على المواهب، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.557)، وعليه نستنتج بأن زيادة أهتمام الجامعة المبحوثة بالاستراتيجية فأن يعزز من قدرتها بالمحافظة على المواهب، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضية الثالثة: نلاحظ وجود علاقة معنوية لكفاءة الموارد البشرية مع المحافظة على المواهب، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.640)، والذي يشير الى انه كلما ازداد اعتماد الجامعة المبحوثة على التميز في معيار الموارد البشرية يدعم إمكانياتها بالمحافظة على المواهب، بهذا فأن الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى قد تحققت.

الفرضية الرابعة: تبين وجود علاقة معنوية موجبة بين الشراكة والمحافظة على المواهب، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.439) مما يدل على انه كلما تزيد الجامعة المبحوثة من شراكاتها مع الجامعات الأخرى فإنه يقوي قدراتها بالمحافظة على المواهب، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضية الخامسة: ظهر وجود علاقة معنوية موجبة بين العمليات والمحافظة على المواهب، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط بينهما (0.694)، وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن التميز في عمليات الجامعة المبحوثة سيؤدي إلى تعزيز من قدرتها بالمحافظة على المواهب، وعليه فأن الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى تحققت.

الجدول (4): التأثير على المستوى الكلي

Sig.	الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي				المتغير المستقل
	F		R ²	β ₁	
	المحسوبة	الجدولية			
.000	90.807	3.94	0.489	.699	.051
					المتغير المعتمد
					المحافظة على المواهب

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج (SPSS) * معنوي عند (0.05) N=101 DF(99,1)

قيمة معامل (Sig.) والبالغ (0.000) أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05)، وكانت معامل (R²) بنسبة (0.410) مما يشير إلى أن مساهمة معيار الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة بالمحافظة على المواهب هي بنسبة (41%). وعلية فأن هذا يدل إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي كانت تنص " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للموارد البشرية في المحافظة على المواهب".

الفرضية الرابعة: تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمشاركة في المحافظة على المواهب، ويعزز هذه النتيجة زيادة قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (4.863) عن قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، وكما أن قيمة معامل (Sig.) والبالغ (0.000) تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي والبالغ (0.05)، وبلغ قيمة معامل (R²) نسبة (0.193) والذي يؤشر إلى أن مساهمة معيارالشراكة في الجامعة المبحوثة بالمحافظة على المواهب هي بنسبة (19.3%). وبناءً على ذلك فأن الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية تحققت والتي كانت تنص " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للشراكة في المحافظة على المواهب".

الفرضية الخامسة: تبين بأن التأثير المعنوي للعمليات في المحافظة على المواهب هي أكبر من تأثير كافة المعايير الأخرى، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (9.589) هي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.66)، بالإضافة إلى ذلك فأن قيمة معامل (Sig.) والبالغ (0.000) يقل بكثير عن مستوى الدراسة المحدد للمعنوية والبالغ (0.05)، وكما أن قيمة معامل (R²) كان بنسبة (0.481) والذي يدل إلى أن معيارالعمليات يساهم بنسبة (48.1%) بالمحافظة على المواهب في الجامعة المبحوثة. وبذلك فأن الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية تحققت والتي كانت تنص " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للعمليات في المحافظة على المواهب".

2.3.4. التأثير على المستوى الجزئي: تم الاعتماد على قيمة (T) و(Sig.) لتحديد التأثير المعنوي لكل معيار، إذ يبين الجدول (5) تأثير كل معيار من معايير الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي في المحافظة على المواهب، وبحسب الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية وكما يلي:

الفرضية الأولى: نلاحظ عدم وجود تأثير معنوي لمعيار القيادة في المحافظة على المواهب، ويتأكد من قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (1.239) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، وأن قيمة معامل (Sig.) والبالغ (0.218) أكبر من مستوى المعنوية المحدد للدراسة والذي هي بقيمة (0.05)، وبسبب ذلك سيتم رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للقيادة في المحافظة على المواهب".

الفرضية الثانية: تبين وجود تأثير معنوي لمعيار الاستراتيجية في المحافظة على المواهب، إذ أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (6.671) تكرر قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، وأن قيمة معامل (Sig.) والبالغ (0.000) أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05)، وبلغ قيمة معامل (R²) (0.310) والذي يعني بأن (31%) هي نسبة مساهمة استراتيجية الجامعة المبحوثة في المحافظة على المواهب، ومن ملاحظة لقيمة الميل الحدي (β₁) يتبين بأن تغيير بوحدة إيجابياً لتطبيق التميز الاستراتيجية سيكون هناك استجابة معنوية بنسبة (55.7%) نحو المحافظة على المواهب في جامعة أربيل التقنية. وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي كانت تنص " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للاستراتيجية في المحافظة على المواهب".

الفرضية الثالثة: ظهر بأن معيار كفاءة الموارد البشرية لديه تأثير معنوي في المحافظة على المواهب، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (8.287) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، وأن

الجدول (5): التأثير على المستوى الجزئي

Sig.	المحافظة على المواهب				المتغير المعتمد	
	T		R ²	β_1		β_0
	المحسوبة	الجدولية				
0.218	1.66	1.239	0.015	0.124	2.713	القيادة
0.000		6.671	0.310	0.557	0.804	الاستراتيجية
0.000		8.287	0.410	0.640	1.465	كفاءة الموارد البشرية
0.000		4.863	0.193	0.439	1.933	الشراكة
0.000		9.589	0.481	0.694	1.293	العمليات

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج (SPSS) * معنوي عند (0.05) N=101 DF(99,1)

5. الاستنتاجات

تعريفهم بالمطلوبات اللازمة لشغل الوظائف المستقبلية مما يساعدها بالمحافظة على المواهب.

د- يمكن ان تستخدم جامعة أربيل التقنية الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي كأداة للمحافظة على المواهب بسبب وجود ارتباط وتأثير ايجابي بينها، بمعنى كلما زادت الجامعة المبحوثة من أهتمامها بتطبيق معاييرها المتمثلة بـ(الاستراتيجية، كفاءة الموارد البشرية، الشراكة، والعمليات) فإنه يقوي من قدرتها بالمحافظة على المواهب.

ذ- تبين عدم وجود ارتباط وتأثير معنوي بين معيار القيادة والمحافظة على المواهب في الجامعة المبحوثة، ومن جهة أخرى فإن معيار العمليات يعد الأول في ارتباطه وتأثيره في المحافظة على المواهب.

6. المقترحات

بالاستناد على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، فقد تم تقديم المقترحات الآتية:

أ- ضرورة إدراك جامعة أربيل التقنية بأن بقائها ونجاحها وحصولها على السمعة الجيدة مرتبط بامتلاكها للمواهب ذوي القدرات والإمكانيات العالية والتي تعتبر من المزايا التنافسية المستدامة، لذلك يجب على الجامعة المبحوثة أن تزيد من أهتمامها بالمحافظة على المواهب.

ب- لزيادة قدرات جامعة أربيل التقنية في المحافظة على المواهب فمن الضروري الأهتمام بالعوامل المؤثرة على قدرتها بالاحتفاظ عليهم كالعامل على تقديم المستلزمات والدعم المطلوبة من قبل المواهب لتحفيزهم على الإبداع.

ت- من المفضل على الجامعة المبحوثة أن تعمل على توفير الفرص لتنفيذ مهام جديدة ومبتكرة للمواهب، ومشاركتها في تلبية احتياجات المجتمع وذلك للاحتفاظ الجامعة عليهم.

ث- يفضل أن تقوم الجامعة المبحوثة بتعريف المواهب بالمطلوبات اللازمة لتأدية الوظائف المستقبلية وتقديم المحفزات المجزية والمناسبة للمواهبها.

يمكن تلخيص اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث بالآتي:

أ- ظهر بأن جامعة أربيل التقنية لا تتبنى متغيرات البحث بنفس مستوى من الأهمية، لأن أهتمامها بتطبيق الأنموذج الأوربي للتميز أكثر من أهتمامها بالمحافظة على المواهب.

ب- وجد بأن أغلب القيادات الإدارية في جامعة أربيل التقنية تتفق على ضرورة مشاركتهم الفعلية بتحسين أساليب العمل في الجامعة وأن تتعاون مع كافة الجهات وتحفيز ودعم الموارد البشرية لكي تكون مثلاً يقتدى بهم من قبل الجميع.

ت- تبين بأن القيادات الإدارية في جامعة أربيل التقنية تهتم بشكل متوسط بتميز استراتيجيتها لأنها تعتمد على الاحتياجات والتوقعات الحالية لأصحاب المصلحة، والحصول على المعلومات من كافة الجهات، وتطويرها بشكل مستمر وبالاعتماد على العمليات الجامعة الرئيسة، وتوضيحها وتفسيرها للموارد البشرية.

ث- على الرغم من مقبولة الاتفاق على معيار الشراكة إلا أن الباحثان يرى ضعف أهتمام الجامعة المبحوثة بعقد الشراكات مع الجامعات الأخرى.

ج- يستدل من نتائج الوصف بأن جامعة أربيل التقنية لا تعمل على تصميم وإدارة عملياتها بشكل منهجي ومنظم وتقديم خدمات غير أكاديمية إضافية للطلاب، وضعف اعتمادها على الإبداع والابتكار من أجل تطوير عملياتها لتحقيق تطلعات اصحاب المصلحة وخاصة الفئة الطلابية.

ح- ضعف تقديم الجامعة المبحوثة للمستلزمات والدعم المطلوب من قبل الموارد البشرية الموهوبة والتي تحفزهم على البقاء في المنظمة.

خ- لا تعمل الجامعة المبحوثة وبشكل مناسب على توفير الفرص للموارد البشرية الموهوبة لتنفيذ مهام جديدة ومبتكرة وصعبة، وضعف

7. المصادر

7.1. Dissertation & Thesis:

- Al-Awamleh, R.A., (2009), Developing Future Leader: The Contribution of Talent Management, Dissertation for Doctoral Degree in Business Administration, Greenleaf University, Jefferson, USA.
- Al-Khadher, A.M.Kh.M., (2015), A Study of the Implementation of Quality Management Systems (QMS) within the Kuwaiti Manufacturing Industry, Dissertation for Ph.D. in Industry Management, University of Portsmouth, Portsmouth, UK.
- Amanin, B.K., (2014), Identifying Employee Talent for Development and Retention (The Case of Some Selected FM Station in Kumasi), Thesis for Master Degree in Business Administration, Kwame Nkrumah University, Kumasi, Ghana.
- Chuai, X., 2008, Is Talent Management Just 'Old Wine in New Bottles'?-The Case Of Multinational Corporations in Beijing, Dissertation for Doctoral Degree of Philosophy, University of Teesside, Middlesbrough, UK.
- Dresselhaus, L., (2010), Global Talent Management and the Role of Social Networks, Thesis for Master Degree in Business Administration, University of Twente, Enschede, Netherlands.
- Holland, D., (2015), Talent retention: an interpretive study of talent's pull-to-stay post-acquisition – a multiple case study, Dissertation fo Doctoral Degree in Management, J.E. Cairnes School of Business and Economics, Galway, Ireland.
- Kabwe, C.B., (2011), The Conceptualization and Operationalization of Talent Management: The Case of European Internationally Operating Businesses, Dissertation for Doctoral Degree In Business, University of Central Lancashire, Preston, UK.
- Limon, D.H., (2015), Measuring Lean Construction: A Performance Measurement model Supporting the Implementation of Lean Practices in the Norwegian Construction Industry, Dissertation for Ph.D. Degree in Industrial Management, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Noriega.
- Norman, B.R., (2014), State Government Managers' Practices in Workforce Planning and Talent Management: An Interpretive Case Study, Dissertation for Doctoral Degree in education, University ST. THOMAS, Minnesota, USA.
- Parker, M.J., (2014), Investment into Talent Management and its Influence on the Retention of Key Talent Employees: A Case Study of a Department in the Western Cape Provincial Government, Thesis for Master Degree in Human Resource Management, Cape Peninsula University of Technology, Cape Town, South Africa.
- Sadangharn, P., (2010), The Determination of Talent Retention in the Thai Public Sector, Dissertation for Doctoral Degree in Development

ج- لتعزيز تأثير القيادات في زيادة قدرات جامعة أربيل التقنية بالمحافظة على المواهب يتطلب منهم الاعتماد الانماط القيادية التي تأخذ على عاتقها تحسين قابلياتهم واكتساب المهارات القيادية وفن التأثير على الآخرين مما يساعدهم على تطوير رسالة الجامعة ورؤيتها وقيمتها، وأن تقوم بالمشاركة الفعلية في تنفيذ وتحسين أساليب العمل في الجامعة.

ح- لزيادة قدرات الجامعة المبحوثة على تحقيق الأداء الأكاديمي العالي فمن ضرورة قيامها بمراجعة سنوية لاستراتيجياتها سواء القصيرة أو الطويلة الأمد وتحديثها بالاعتماد على التغييرات، وعليه ينبغي أن يتم صياغتها بالاعتماد على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة وخاصة الفئة الطلابية، واعتماد على معلومات موثقة من مختلف الأنشطة الأكاديمية والإدارية في صياغتها، ولنشر هذه الاستراتيجيات يجب أن تعتمد على عملياتها الرئيسة ذات الصلة بأنشطتها الأكاديمية، بالإضافة إلى العمل على توضيحها وتفسيرها للموارد البشرية.

خ- لاستدامة التميز جامعة أربيل التقنية نقترح أن تقوم بوضع معايير لزيادة كفاءة الموارد البشرية، وتبني توجهات لتمكينهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال التحوار والمناقشات التي تقود إلى معالجة معوقات العمل والقضاء عليها تماماً والتقليل من أثارها، وأن يكون هناك أعراف وتعويض مناسب وبشكل رسمي بالجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية.

د- لكي تستطيع الجامعة المبحوثة تحقيق التميز فمن الضروري أن تقوم بعقد الشراكات لتبادل الخبرات والمعارف مع الجامعات المحلية والأقليمية والدولية المرموقة والتي من شأنها زيادة معارف مواردها البشرية، وتسخير كافة مواردها لذلك، واعتمادها على نظاماً خاصاً لإدارتها.

ذ- نظراً لكون معيار العمليات له تأثير وارتباط كبير في المحافظة على المواهب ولكي تستطيع الجامعة المبحوثة الوصول إلى التميز في عمليات نوصي بالاعتماد على أساليب جديدة تتصف بالمنهجية والنظم العلمية والابداع والابتكار في تصميمها وإدارتها، وقيامها بتحليل البيئة التي تساعدها على تحديد توقعات الطلاب وتقديم خدمات تلبيها وتتفوق عليها، وأن يتم تعزيز الاقسام الإدارية التي تسهل وتحسن من تنفيذ عملياتها الأكاديمية.

هـ- ويقترح الباحثان عناوين بحثية لكي تكون مجالاً للدراسات المستقبلية وهي:

- توظيف الاستراتيجيات المتميزة في تعزيز علاقة صيانة الموارد البشرية بإدارة المواهب.

- توظيف أنموذج (MARS) لتقييم الموارد البشرية في المحافظة على المواهب.

- Huges, A. & Halsall, D.N., (2002), Comparison of the 14 Deadly Diseases and the Business Excellence Model, Total Quality Management, Vol. 13, No. 2, p (255-263).
- Ioncica, M., Negoita, I.M., Petrescu, E.C.& Ioncica, D. (2009). 'Using the European Model of Total Quality Management to assess the Performance of Organizations. Case Study on Educational Services', Amfiteatru Economic- Quality Management in Services, Vol. 11, No. 26, p (402-411).
- Isfahani, A.C.& Boustani, H.R., (2014), Effects of Talent Management on Employees Retention : The Mediate Effect of Organizational Trust, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 3, No. 5, p (114-128).
- Iyria, R.K.; Namusonge, G.S. & Karanija, (2014), Effect of Talent Retention on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Securities Exchange in Kenya, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 3, No.1, p (47-58).
- Moczydlowska, J., (2012), Talent Management: Theory and Practice of Management; The Polish Experience, International Journal in Business Management and Economics Researches, Vol. 3, No. 1, p (432-438).
- Mocini, A.N.; Abadi, M.M. & Afrassiabi, R., (2015), A study of the Relationship Between the EFQM Organizational excellence model and the Performance of Joghatay Office of Education, Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, Vol. 5, No. 10, p (631-639).
- Oladapo, V., (2014), The Impact of Talent Management on Retention, Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 5, No. 3, p (19-36).
- Osaro, C., (2016), Talent Attraction and Employee Retention in Oil Firms in Rivers State, International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences, Vol. 3, No.2, p (75-84).
- Sharma, M. & Kodali, R., (2008), Development of a Framework for Manufacturing Excellence, Measuring Business Excellence, Vol. 12, No. 4, p (50-66).
- Sinha, C. & Sinha, R., (2012), Factors Affecting Employee Retention: A Comparative Analysis of two Organizations from Heavy Engineering Industry, European Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 3, p (145-163).
- Steed, C., (2002), Excellence in Higher Education. Evaluating the implementation of the EFQM Excellence Model in Higher Education in the UK , Beiträge zur Hochschulforschung, Vol. 1, No. 24, p (74-99).
- Zamani, A.A. & Esfahani, A.N.B., (2014), Assessing the Effect of Implementation EFQM Model in Gachsaran Oil and Gas Company, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 5, No. 10, p (236-251).
- Administration, National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand.
- Schafer, L.I.N., (2014), Context-Oriented Perspectives on Talent Management, Dissertation for Doctoral Degree in Human Resource Management, Dublin City University, Dublin, Ireland.
- Shoman, M.Y., (2015), Assessment Policy and Strategy Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions from Employee Perception - UCAS as a Case Study, Thesis for Master Degree in Business Administration, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Soltanifar, M., (2015), A New Framework Based on EFQM to Achieve Continuous Improvement in Higher Education Institutions (HEIs), Thesis for Master Degree in Industrial Engineerinr, Eastern Mediterranean University, Famagusta, North Cyprus.
- EFQM Excellence Model to Higher Education, Dissertation for Ph.D. in Business Administration, University College London, London, UK.
- Thompson, N.C., (2013), Investigating Talent Attraction: Perceived Attractiveness of Non-Financial Reward Elements by Means of an Experimental Design, Thesis for Master Degree in Organizational Psychology, University of Cope Town, Cope Town, South Africa.
- Twum,S.A., (2015), What Diversity Management Practices do Hotel Managers and Employees View as Important for Retaining Employees?, Thesis for Master Degree in Human Resources Management, Stavanger University, Stavanger, Norway.
- Vansteenbrugge, C., (2014), The Use of Performance Measurement Systems to Realize Strategic Alignment within the Business Architecture, Thesis for Master Degree in Business Economics, Ghent University, Ghent, Belgium.
- Yllner, E.B.& Brunila, A., (2013), Talent Management-Retaining and Managing Technical Specialists in a Technical Career, Thesis for Master Degree in Science, KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management, Stockholm, Sweden.

7.2. Periodical:

- Alsakarneh, A.A.A. & Hong, S.C., (2015), Talent Management in Twenty- First Century: Theory and Practically, International Journal of Applied Research, Vol.1, No. 11, p (1036-1043).
- Das, B.L. & Baruah, M., (2013), Employee Retention: A Review of Literature, IOSR Journal of Business and Management, Vol. 14, No. 2, p (8-16).
- Hejase, H.J.; EL Dirani, A; Hamdar, B. & Hazimeh, B., (2016), Employee Retention in the Pharmaceutical Companies: Case of Lebanon, IOSR Journal of Business and Management, Vol. 18, No. 4, p (58-75).

7.4. Book:

Brusoni, M.; Damian, R.; Sauri, J.G.; Jackson, S.; Komurcugil, H.; Malmedy, M.; Motova, G.; Pizarz, S.; Pol, P.; Rostlund, A.; Soboleva, E.; Tavares, O. & Zobel, L., (2014), The Concept of Excellence in Higher Education, European Association for Quality Assurance in Higher Education AISBL, Brussels, Belgium.

7.5. Internet:

EFQM, (2013), An Overview of the EFQM Excellence Model, European Foundation for Quality Management, <http://www.efqm.org>.

Fitzgerald, M., (2014), Talent and Talent Management Insights, Programme Lead Talent Management-NHS Leadership Academy, www.eoeleadership.hee.nhs.uk.

Kossivi, B.; Xu, M. & Kalgora, B., (2016), Study on Determining Factors of Employee Retention, Open Journal of Social Sciences, www.scirp.org.

Park, S.M.D., (2008), Reviewing the European Excellence Model from a Management Control View, The TQM Magazine, p.1-18, www.iei.liu.se.

Ziaei, A.E.; Alirezaee, H.; Riyahi, A. & Shirazi, P.S., (2016), Assess Causal Relationship of EFQM Model Criteria Using Fuzzy Dematel, International Business Management, Vol. 10, No. 11, p (2185-2189).

7.3. Conforance:

Asgher, U.; Leba, M.; Inoica, A.; Moraru, R.I. & Ahmad, R., (2015), Human Factors in the Context of Excellence Models: European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Software Model and Cross-Cultural Analysis, 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences.

Neidzwiecka, K., (2016), Talent Management as a Key Aspect of Human Resources Management Strategy in Contemporary Enterprise, Managing Innovation and Diversity Management; in Knowledge Society; Knowledge and Learning through Turbulent Time, 25-27 May, Timisoara, Romania.

Umar, M.A.; Kasim, R. & Martin, D., (2013), A Review of Service Excellence Models, 2nd International Conference on Technology Management , Business and Entrepreneurship, 5th December, Mahkota Hotel Melaka Malaysia.

الملاحق

1. استمارة استبانة

تمثل هذه الاستبانة جزء من متطلبات إعداد بحث بعنوان "الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي كأداة للمحافظة على المواهب: بحث لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة أربيل التقنية". وتعد مشاركتكم في تقديم رأيكم الدقيق والموضوعي ذو أثر إيجابي في إخراج البحث بالمستوى المطلوب والوصول إلى نتائج من شأنها مساعدة الجامعات التقنية في تعاملها مع الموارد البشرية وخاصة الموهوبين منهم، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علماً بأن البيانات المدونة ستتسم بالسرية التامة واستخدامها لأغراض علمية بحثية فقط. مع خالص التقدير وجزيل الشكر لتعاون سيادتكم.

- أولاً: البيانات الشخصية: 1- الجنس: ذكر () أنثى ().
- 2- العمر: 20- أقل من 30 سنة () 30- أقل من 40 سنة () 40- أقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر ().
- 3- المؤهل العلمي: دكتوراه () ماجستير () بكالوريوس ().
- 4- اللقب العلمي: أستاذ () أستاذ مساعد () مدرس () مدرس مساعد () بدون لقب علمي ().
- 5- الموقع الوظيفي: رئيس جامعة () مساعد رئيس جامعة () عميد () معاون عميد () رئيس قسم علمي ().
- ثالثاً: التميز المنظمي: الأنشطة التي تقوم بها المنظمات والداعمة لتحقيقها النتائج المرغوبة ووفقاً لأهدافها مما يساعدها بالوصول إلى التميز في المجال الذي تعمل فيه. وتمثل معايير التميز وفق النموذج الأوربي بالآتي:

أ: القيادة:						
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	أجد ضرورة أن يكون القادة في الجامعة مثلاً يقتدى بهم في تطوير رسالتها ورؤيتها وقيمتها.					
2	اعتقد ضرورة المشاركة الفعلية للقادة في تنفيذ وتحسين أساليب العمل في الجامعة.					
3	يجب أن يتعاون القادة مع كافة الجهات في الجامعة.					
4	من المفضل أن يقوم القادة بتحفيز ودعم الموارد البشرية العاملة في الجامعة.					
ب: الاستراتيجيات:						
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
5	تتم صياغة استراتيجيات الجامعة بالاعتماد على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة.					
6	تستند استراتيجيات الجامعة على المعلومات من مختلف الأنشطة الأكاديمية والإدارية.					
7	يتم تطوير الاستراتيجيات في الجامعة ومراجعتها وتحديثها بشكل مستمر.					
8	تعتمد الجامعة في نشر استراتيجياتها على عملياتها الرئيسية ذات الصلة بنشاطها الأكاديمي.					
9	تعمل الجامعة على توضيح استراتيجياتها وتفسيرها لمواردها البشرية.					
ت: كفاءة الموارد البشرية:						
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة

10	تقوم الجامعة بوضع المعايير اللازمة لزيادة كفاءة مواردنا البشرية لاستدامة تطويرها.					
11	تمتلك الجامعة توجهات لتمكين الموارد البشرية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.					
12	تقوم الجامعة بالتحاور مع الموارد البشرية من أجل تذليل معوقات العمل.					
13	تعترف الجامعة بالجهود المبذولة من مواردها البشرية.					
ث: الشراكة:						
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
14	تسخر الجامعة مواردها في عقد الشراكات مع الجامعات الخارجية.					
15	تعتمد الجامعة نظاماً خاصاً لإدارة الشراكة مع الجامعات الأخرى.					
16	تسعى الجامعة لزيادة معارف مواردها البشرية عن طريق الشراكة مع الجامعات الخارجية.					
ج: العمليات:						
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
17	يتم تصميم وإدارة العمليات في الجامعة بشكل منهجي ومنظم.					
18	تقوم الجامعة بتطوير عملياتها بالاعتماد على الابداع والابتكار لتحقيق تطلعات اصحاب المصالح.					
19	تعمل الجامعة على تقديم خدمات إضافية غير أكاديمية لطلابها وبما يتناسب مع توقعاتهم.					
20	تمتلك الجامعة أقسام تتولى تقديم خدمات أكاديمية في مجالات نشر البحوث، إقامة المؤتمرات العلمية وغيرها.					
21	تمتلك الجامعة أقسام تتولى تقديم خدمات إدارية تسهل تقديم عملياتها الأكاديمية.					

المحافظة على المواهب:

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
1	تحفز الجامعة مواردها البشرية الموهوبة على الابداع في عملها بما تقدمه من مستلزمات لذلك.					
2	تقدم الجامعة كافة اشكال الدعم للموارد البشرية الموهوبة من اجل المحافظة عليهم.					
3	تشارك الموارد البشرية الموهوبة في تلبية احتياجات المجتمع وذلك لمحافظة الجامعة عليهم.					
4	تعمل الجامعة على توفير الفرص للموارد البشرية الموهوبة في تنفيذ مهام جديدة ومبتكرة وصعبة.					
5	تعمل الجامعة على أن تكون الموارد البشرية الموهوبة من المزايا التنافسية المستدامة في جامعتنا.					
6	تقوم الجامعة بتعريف الموارد البشرية الموهوبة بالمتطلبات اللازمة للوظائف المستقبلية مما يساعدها في الحفاظ عليهم.					
7	تعمل الجامعة على استمرارية حصول الموارد البشرية الموهوبة على المحفزات المجزية والمناسبة لمواهبها.					
8	تسعى الجامعة للحصول على السمعة الجيدة عن طريق الاحتفاظ بالموارد البشرية الموهوبة.					

2. جدول التكرارات للأنموذج الأوربي للتميز المنظمي والمحافظة على المواهب

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		المتغيرات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
القيادة													
21.92	.910	4.15	2	2	5	5	7.9	8	46.5	47	38.6	39	M1
18.94	.792	4.18	0	0	5.9	6	5.9	6	52.5	53	35.6	36	M2
19.73	.835	4.23	1	1	3	3	10.9	11	42.6	43	42.6	43	M3
19.09	.804	4.21	1	1	2	2	11.9	12	45.5	46	39.6	40	M4
19.92	0.835	4.19	لا اتفق				غير متأكد		الاتفاق				النسبة
			4.97				9.15		85.87				
الاستراتيجية													
24.39	.932	3.82	2	2	5.9	6	23.8	24	44.6	45	23.8	24	M5
26.49	.983	3.71	4	4	5.9	6	24.8	25	45.6	46	19.8	20	M6
27.13	.993	3.66	3	3	7.9	8	29.7	30	38.6	39	20.8	21	M7
23.79	.885	3.72	1	1	8.9	9	23.8	24	49.5	50	16.8	17	M8
23.90	.875	3.66	1	1	9.9	10	24.8	25	50.5	51	13.9	14	M9
25.14	0.933	3.71	لا اتفق				غير متأكد		الاتفاق				النسبة
			9.9				25.38		64.78				
كفاءة الموارد البشرية													
33.25	1.144	3.44	9.9	10	7.9	8	25.7	26	41.6	42	14.9	15	M10
34.06	1.131	3.32	9.9	10	9.9	10	31.7	32	35.6	36	12.9	13	M11
34.19	1.101	3.22	8.9	9	14.9	15	31.7	32	34.7	35	9.9	10	M12
35.26	1.139	3.23	9.9	10	12.9	13	34.7	35	29.7	30	12.9	13	M13
34.17	1.128	3.30	مجموع لا اتفق				مجموع غير متأكد		مجموع الاتفاق				النسبة
			21.05				30.95		48.05				
الشراكة													
29.77	1.054	3.54	5	5	9.9	10	28.7	29	38.6	39	17.8	18	M14
30.05	1.055	3.51	5	5	8.9	9	34.7	35	32.7	33	18.8	19	M15
29.53	1.025	3.47	5	5	10.9	11	30.7	31	39.6	40	13.9	14	M16
29.78	1.044	3.50	مجموع لا اتفق				مجموع غير متأكد		مجموع الاتفاق				النسبة
			14.9				31.3		53.8				
العمليات													
34.17	1.179	3.45	8.9	9	9.9	10	28.7	29	32.7	33	19.8	20	M17

36.62	1.216	3.32	12.9	13	7.9	8	29.7	30	33.7	34	15.8	16	M18
32.53	1.090	3.35	7.9	8	11.9	12	29.7	30	38.6	39	11.9	12	M19
35.95	1.262	3.51	9.9	10	12.9	13	16.8	17	36.6	37	23.8	24	M20
33.98	1.159	3.41	7.9	8	12.9	13	27.7	28	33.7	34	17.8	18	M21
34.65	1.181	3.40	مجموع لا اتفاق				مجموع غير متأكد	مجموع الاتفاق					النسبة الكلية للمتغير
			20.6				26.52	52.88					
28.73	1.024	3.62	14.28				24.66	61.07					النسبة الكلية للمتغير
المحافظة على المواهب													
39.47	1.267	3.21	14.9	15	8.9	9	34.7	35	23.8	24	17.8	18	Y1
39.47	1.267	3.21	12.9	13	14.9	15	28.7	29	25.7	26	17.8	18	Y2
34.05	1.158	3.40	6.9	7	16.8	17	22.8	23	36.6	37	16.8	17	Y3
30.12	.997	3.31	2	2	21.8	22	30.7	31	34.7	35	10.9	11	Y4
33.67	1.108	3.29	6.9	7	19.8	20	20.8	21	42.6	43	9.9	10	Y5
28.77	.964	3.35	2	2	18.8	19	31.7	32	37.6	38	9.9	10	Y6
29.02	1.016	3.50	4	4	12.9	13	26.7	27	42.6	43	13.9	14	Y7
26.17	.932	3.56	3	3	8.9	9	29.7	30	45.5	46	12.9	13	Y8
32.59	1.088	3.35	مجموع لا اتفاق				مجموع غير متأكد	مجموع الاتفاق					النسبة الكلية للمتغير
			21.92				28.22	49.87					
30.66	1.056	3.48	18.1				26.44	55.47					المؤشر الكلي

**چارچوڤي ئه وريپي بو نايابكرنا ريكرناوي وهك ئاميرهتک بو پارستنا بههرمهندا
"فهكولینهكه دهستنيشانكرنی ل بیروبوچوونین نموونهیهك ژ سهركردهیین كارگیری ل زانکویا پۆلیتهکنیکیا ههولیر"**

پۆخته:

ئهف فهكولینی هولی دهستنيشاکرنا رۆلی چارچوڤي ئه وريپي بو نايابكرنا ريكرناوي د پارستنا بههرمهندا بریکا ئهزموننهكا پراکتیکی بۆ داتايین نموونهیهك ژ سهركردهیین كارگیری ل زانکویا پۆلیتهکنیکیا ههولیر. فهكوله ران مهفا ژ ئه دبباتین تیوری و گریډای ب بابهتی فهكولینی د ئافاکرنا چارچوڤهكا گریمانه بییدا، کو بهحسی سرۆشتی گریډانی وکارتیکرنی د نافهرا فاکته رین فهكولینی دکهت و ژ چارچوڤي ئه وريپي بو نايابكرنا ريكرناوي وپارستنا بههرمهندا پیک دهین. ژبه ر ئهقی چهندی هندهک گریمانین سه رهکی هاتینه دراشتن و هر ئیک ژي دابهش دبیته سه ر چه ند گریمانه بیین دی. ههروهسا راپرسیهک ژي بۆ کۆمکرنا داتايین فهكولینی هاتیه بکارهینان و لسه ر سه رکردهیین کارگیری زانکویا پۆلیتهکنیکیا ههولیر هاتیه بهلافکر. بهرسقین ب دهستفه هاتی بریکا چه ند ریکین ئاماری هاتینه شروقه کرن. فهكولین گه هشتا ژماره یه کا ئه نجامان کو گرنگترین ئه وه، شیان زانکویا پۆلیتهکنیکیا ههولیر هه یه بو بکارهینان چارچوڤي ئه وريپي بو نايابكرنا ريكرناوي وهك ئاميرهتک بو پارستنا بههرمهندا ژبه ر هه بونا پیوهندهی وکارتیکرنی دناقههرا وان، وپروسیسا پتر ژه می پیقه رین چارچوڤي ئه وريپي گریډان وکارتیکرن هه یه د پارستنا بههرمهندا. وگرنگترین پشنيارا فهكولینی ئه وه پیتهقیه زانکویا پۆلیتهکنیکیا ههولیر بزانت کو مان و سه رکه فتن د وه رکرنا نافوده نکیکا باش یی گریډایه ب هه بونا بههرمهندا ئه وی شیان وهیزکا بلند هه یه وه رهوسا تیهت هژمارتن وهک خاسله تهک بهردهوام یی ململانی چونکو شیان داهینانی د ئادکرنا ئه رکی خو هه یه، لوما پیتهقیه ژ زانکویا پۆلیتهکنیکیا ههولیر پیته دان ب پاراستنا بههرمهندا زیده بکهت. پیهقیین سه رهکی: چارچوڤي ئه وريپي یی نايابكرنا ريكرناوي، سه رکردابتی، ستراتيجیه، توانایا زیده ریت مروقی، شراکهت، پروسیسا، پاراستنا بههرمهندا.

**The European Model of Organizational Excellence as a Tool for Retaining Talent
An exploratory study of sample views of the administrative leaders at Erbil Polytechnic
University**

Abstract:

The current research seeks to define the European model of organizational excellence role in the retaining Talent through the field testing of sample data from the administrative leaders at Erbil Polytechnic University. The researchers built a default model benefiting from the theoretical literature of the subject, which deals with the nature of the correlation and influence between the research variables represented by the European model of organizational excellence and retaining Talent. On the basis of this, two main hypotheses and sub-hypotheses were formulated. The data collected through questionnaire, which was distributed to the administrative leaders at Erbil Polytechnic University, and it was analyzed by using a set of statistical methods. The research found a number of conclusions, the most important of which was the possibility of using Erbil Polytechnic University the European model of organizational excellence as a tool for retaining Talent due to the existence of a positive correlation and impact between them, and operations are one of the most criterion of the models has correlation and influential in retaining Talent. While the most important suggestions indicate that the survival of Erbil Polytechnic University and success to get good reputation is linked to the ownership of Talent, which is a competitive advantage of sustainable because it can achieve creativity and innovation in the performance of its functions, so the University must increase its interest in the retaining Talent.

Keywords: European Model of Organizational Excellence, Leadership, Strategy, Efficient Human Resources, Partnership, Processes, Retaining Talent.