

## تأثير المشاركة بالعوائد في تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية - دراسة تحليلية

أ.م.د. سمية عباس الربيعي  
كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية  
Sumayaabbas@yahoo.com

الباحث - حسين نجيب محمد الربيعاوي  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
hussain2008n@yahoo.com

## المستخلص :

يهدف البحث الحالي الى بيان مدى تأثير المشاركة بالعوائد على تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية بأبعاده (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي)، إذ وقع الاختيار على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - مركز الوزارة لتمثيل مجتمع البحث وتطبيق الجانب العلمي. وقد حدد مجتمع البحث بـ (402) تدريسي، اما حجم عينة البحث فهي (208) تدريسي وهم يمثلون الموارد المعرفية. وتمثلت مشكلة البحث في ضعف إدراك المدراء لأهمية الاحتفاظ بالموارد المعرفية، وتبني أساليب إدارية تخفض من مستوى تسربهم في الجامعات. واعتمد الباحثان على منهج البحث القائم، والتحليل البعدي، كونه منهجا يتصف بالشمول. وقد استخدم الباحثان أيضاً الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، كذلك من خلال المقابلات وتشخيص الواقع الفعلي للوزارة المبحوثة. سعى الباحثان لاختبار فرضية البحث (علاقة التأثير)، وباستخدام مجموعة من الأساليب والمقاييس الإحصائية، وفي ضوء ما توصل اليه الباحثان من نتائج البحث، كان أهمها هناك اتفاق بشكل عام على ما أكدته الإدارة العليا للوزارة من وجود ضعف اهتمام ببعد المشاركة بالعوائد، رغم ادراك القيادة والعينة والباحثين لأهميته، وكذلك لا توجد آلية واضحة تُعتمد في تمييز الموارد المعرفية من حيث الاداء ومن ثم لا بد من اهتمام الإدارة العليا ببعد المشاركة بالعوائد لما له من تأثير كبير في تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية، كذلك اعتماد آلية واضحة لشجيع الموارد المعرفية، يكون الاعتماد فيها على الفروقات الفردية والجهد المبذول من قبلهم.

الكلمات المفتاحية : المشاركة بالعوائد، تسرب الموارد المعرفية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي .

## The Impact of Sharing Returns in Reducing the Level of Cognitive Resources Leakage – Analytical Study

Hussain Najib Mohammed Al-Rubaiawi <sup>1</sup>

Dr. Sumaya Abbas Al-Rubaiayi <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ministry of Higher Education & Scientific Research

<sup>2</sup> Al-Mustansiriyah University - College of Administration & Economics - Dept. of Business Administration

hussain2008n@yahoo.com

Sumayaabbas@yahoo.com

## Abstract :

The current research aims to show the impact at participation of sharing returns in reducing the level of cognitive resources leakage in its dimensions (job satisfaction and organized commitment). It has been chosen the Ministry of Higher Education and Scientific Research - the ministry center to be the field of the research. The research community was identified as (402) teaching staff. The size of the research sample (208) teaching staff representing the knowledge resources. The problem of the research is the weakness of the manager's

perception in the importance of preserving and adopting knowledge resources administrative methods that reduce the level of leakage from universities. the two researchers depend on the new method and dimensional analysis as being an overall method. Also, the tow researchers use the questionnaire as basic method in collecting data and information concerning research. Besides they we personal interviews and diagnosis the actual reality of the target ministry. The two researchers peruse to choose the hypothesis of study (relationship of influence). By using set of methods and statical metrics. The two researchers reach to the result among them, that there is general agreement at what the supreme administration confirms on, about the weakness in sharing returns despite the leadership realizes that. In add ion to that, there is no clear technique that has been depended in recognizing the cognitive resources in the field of performance. Hence, the supreme administration must have great attention in sharing returns, which it has great influence in reducing the level of cognitive resources leakage. As well as Adopt a clear mechanism to encourage knowledge resources that depend on individual differences and their effort.

**Keywords :** Outcomes participation, Cognitive resources leakage, Job satisfaction, The organizational commitment.

#### المقدمة :

المعرفية، وتطرق المبحث الرابع للجانب العملي نتائج تحليل البيانات، والمبحث الخامس عرض الاستنتاجات والتوصيات المقترحة.

#### المبحث الاول : منهجية البحث

##### أولاً : مشكلة البحث :

تتمحور مشكلة البحث حول إمكانية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - مركز الوزارة بالمحافظة على الموارد المعرفية (التدريسيين) وتقليل تسربهم من مركز الوزارة الى الجامعات والكليات الاهلية عن طريق النقل او التنسيب أو الاعادة في بعض الأحيان عن طريق اتباع ممارسات المشاركة بالعوائد، خصوصاً ان نسبة كبيرة منهم قد تطور اكااديمياً خلال عملها في مركز الوزارة. ويمكن صياغة المشكلة الرئيسية للبحث في التساؤل الاتي:

((هل هنالك تأثير للمشاركة بالعوائد في تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مركز الوزارة ؟ أم لا ؟))

تواجه المنظمات بصورة عامة في عالمنا اليوم تحديات كبيرة بسبب شدة المنافسة والمتغيرات المتسارعة للبيئة، وإذا ما أرادت المنظمات الاستمرار في مواجهة هذه التحديات والعيش بمثل هكذا بيئة، لا بد من ان تمتلك المقومات الاساسية التي تمكنها من ذلك، ومواجهة هذه التحديات والتنافس، وتحقيق التقدم والتفوق، ويأتي في مقدمة هذه المقومات امتلاكها للموارد المعرفية، وهم الذين يتمتعون بمجموعة من المعارف والمهارات والخبرات والقدرات الابداعية والحكمة، قياساً بإقرانهم من الموظفين، ادى ذلك الى زيادة الضغوط على الادارات العليا للمنظمات عموماً وادارات الموارد البشرية خصوصاً في ايجاد استراتيجيات تمكنها من مواجهة ظروف الحصول على هذه الموارد النادرة، بل والحفاظ عليها من التسرب الى منظمات أخرى، ومن هذه الاستراتيجيات هي استخدام ممارسة مشاركة الموظفين بالعوائد، اذ تساعد هذه الممارسة المنظمات على تعزيز من حافز الموظفين للعمل وزيادة رضاهم ورفاهيتهم ورفع مستوى الالتزام لديهم ومن ثم المحافظة عليهم من التسرب واستقطاب افراد ذوي مهارات وقدرات جدد للمنظمة.

وتأسيساً على ما تقدم تم تقسيم البحث على ستة مباحث، حيث جاء المبحث الاول لمنهجية البحث والمبحث، الثاني للمشاركة بالعوائد، ثم المبحث الثالث لتخفيض مستوى تسرب الموارد

ب. ان أداء الملاك الوظيفي لوزارة التعليم يؤثر على أداء الجامعات الحكومية والجامعات والكليات الأهلية. ومن ثم تؤثر على مخرجات هذه المؤسسات التعليمية التي تعتبر مدخلات لجميع مؤسسات الدولة.

ت. خصوصية هذه الوزارة كون الموظفين من حملة الشهادات العليا فيها، تصل الى نسبة (23%) من مجموع عدد الموظفين، وهذه العقول لا يمكن الاستهانة بها، فضلاً عن نتاجهم البحثي والمعرفي، وهم من يتولون المناصب القيادية والادارية ومواقع اتخاذ القرار فيها.

#### سابعاً : حجم عينة البحث :

تمثلت عينة البحث بالملاك الوظيفي من حملة الشهادات العليا الدكتوراه والماجستير (التدريسيين) والبالغ عددهم (402) في جميع دوائر مركز الوزارة، إذ تم اعتماد العينة القصدية (العمدية). وقد تم استعمال القانون (مورغان) في اختيار حجم العينة المراد سحبها من مجتمع البحث، وقد بلغت (208) تدريسي.

#### ثامناً : أدوات البحث :

الجانب النظري : في سبيل إغناء الجانب النظري تم الاعتماد على ما افرزته ادبيات الفكر الاداري والتنظيمي العربية منها والأجنبية.

الجانب التطبيقي: تم الاعتماد في هذا الجانب على مجموعة من الوسائل، وهي كالآتي:

أ. المقابلات الشخصية: تعد المقابلات الشخصية مع الكادر المتقدم والجهات ذات العلاقة من الادوات والأساليب الفاعلة في عملية تشخيص المشكلة، والحصول على معلومات مباشرة عن متغيرات البحث من خلال التفاعل المباشر مع افراد العينة المدروسة.

ب. الوثائق والسجلات الرسمية: تم الحصول على بعض البيانات والمعلومات والوثائق الخاصة بالوزارة المدروسة من الدوريات والنشرات التي تنشرها الوزارة بين فترة واخرى.

ت. الاستبانة: بعد الاستئناس بأراء القيادات في الوزارة خلال المقابلات الشخصية، أذ وضعت أسئلة الاستبانة لتؤشر رغبات المستفيدين لتخفيض تسرب الموارد المعرفية لتعبر عن ما مطلوب من إجراءات وزارية لمعالجة هذه المشكلة مستقبلاً. وقد صممت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة للبحث في

ثانياً : أهمية البحث : تبرز أهمية هذا البحث في :

1. محاولة إثارة اهتمام الإدارة بمستوياتها كافة في مركز الوزارة، إلى أهمية الدور الذي تؤديه ممارسة المشاركة بالعوائد في تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية.
2. يعد هذا البحث مرشداً للقيادات الادارية في المنظمة المدروسة بضرورة تفعيل هذه الممارسة، وبيان دورها في تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية.

ثالثاً : أهداف البحث : يسعى هذا البحث لبلوغ الاهداف الآتية:

- 1- معرفة الدور الذي تؤديه ممارسة المشاركة بالعوائد في تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية.
- 2- إثارة اهتمام قيادات الوزارة بموضوع البحث للاستفادة منه في حال تطبيقه. وبيان أهمية تأثير المشاركة بالعوائد في تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية.
- 3- تطوير أداء عمل قسم ادارة الموارد البشرية في مركز الوزارة وحل مشاكله فيما يخص تسرب الموارد المعرفية.

#### رابعاً : منهج البحث :

اعتمد الباحثان منهج البحث القائم والتحليل البعدي (Curriculum - Based Research & Meta – Analysis) وهو منهج يتصف بالشمول إذ انه يستند في الوقت نفسه الى مناهج أخرى في الوصول الى غايته. (1) (الساعدي، 2016: 94-97).

#### خامساً : فرضية البحث :

(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمشاركة بالعوائد في تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية).

#### سادساً : مجتمع البحث ومبررات اختياره :

اختيرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتطبيق الجانب العملي من البحث، كونها:

- أ. تؤدي الوزارة دوراً أساسياً ومهماً في خطط التنمية لفروع المعرفة ومتطلبات تطوير المجتمع.

للموظفين وحماسهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال المشاركة في النجاح المالي أو فشل المنظمة، ليصبح الموظفون مساهمين مهمين وربما يمتلكون المنظمة في مرحلة ما. وقد عرفها (العنزي، 2018: 211-212) بأنها جميع العوائد النقدية والمكافآت المالية والاعتبارية المختلفة التي يحصل عليها الفرد منذ توظيفه في المنظمة، وحتى انتهاء علاقته بها تدفع على شكل راتب أو مكافأة تقاعدية، وذلك مقابل تلك الخدمات التي يقدمها، وغالباً ما تشمل مثلاً معدل الأجر الأساسي، وبدل ايجار المنزل، وتخصيص سيارة للنقل، واطعام مجاني أو مخفض، تسديد فواتير الخدمة الطبية، ومكافآت المناسبات الدينية والوطنية. بينما نقل (22) (Russell , 1994: 186) عن (Lawler, 1986) قوله بأنه يجب أن تستند المكافآت إلى المهارات أو الريح أو المشاركة في الأرباح، أو عمليات اتخاذ القرار التعاوني والمرن. فيما اعتبر (23) (Kok, et al, 2014: 427) ان المشاركة بالعوائد أنها مكوناً مهماً في فعالية مشاركة الموظفين، ولا سيما أن مشاركة المكافآت التنظيمية أمر بالغ الأهمية، لأن الموظفين يحصلون على المزيد من الطاقة والمعلومات والمعرفة، ويتوقعون المزيد عندما يشعرون أن مشاركتهم جعلت المنظمة أكثر فعالية. وقد اشار (3) (المنصوري، 2016: 100) نقلاً عن (عباس، 2006) ان انظمة التعويضات تعد من بين الانظمة التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات، نظراً لأن تكاليف الأجور والرواتب تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمات، فضلاً عن أهميتها في الحفاظ على الموظفين الكفولين واستقرارهم في المنظمة.

ويرى الباحثان أن على الإدارة العليا مهمة حساسة وخطيرة، وهي أن تعرف متى تستخدم المكافآت والحوافز للموظفين مع بيان نوع تلك المكافآت والحوافز (مالية أو غير مالية) مع مراعاة العدالة التوزيعية لتجنب حصول ردات فعل عكسية من قبلهم، كون هذه الممارسة تمثل اهم عنصر بالنسبة للموظفين، وهو يراه مقياساً لتقدير وتقييم المنظمة له نتيجة لما يقدمه لها من جهد ومهارات وظيفية وانتاجية والتزام تنظيمي، كذلك العدالة التوزيعية على مستوى المنظمات المنافسة للمنظمة. فضلاً عن ذلك يجب ان تكون العوائد من اتباع هذه السياسية للمنظمة أكبر من تكاليفها.

الحصول على البيانات والمعلومات، وروعي في صياغة هذه الاستمارة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert)- الخماسي، كما موضح بالجدول (1).

جدول (1) : مقياس (Likert) الخماسي

1	2	3	4	5
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً

تاسعاً: الاساليب والمقاييس الاحصائية المطبقة في تحليل البيانات:

التحليل العاملي التوكيدي، والتحليل العاملي الاستكشافي، والجذر الكامن، ومقياس (KMO)، واختبار (Bartlett)، ومعامل ثبات، والمتوسط المرجح (الوسط الحسابي المرجح (الموزون)، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية، ومعامل التحديد  $R^2$ ، ومعامل ارتباط الرتب لسبير - مان، واختبار (Z-TEST).

عاشراً : اختبارات الصدق والثبات لأداة القياس الاستبانة :

استعان الباحثان بثلاث طرق لاختبار صدق فقرات الاستبانة وذلك باستخدام طريقة الصدق الظاهري، وطريقة الصدق البنائي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)، والصدق البنائي الاستكشافي (Factor Analysis Exploratory)، أما إظهار مدى موثوقية البيانات التي سيحصل عليها، فقد استعمل طريقة معامل ثبات (Cronbach's Alpha).

المبحث الثاني : المشاركة بالعوائد ( التحفيز والمكافآت )

اشار (21) (Kasaya & Munjuri, 2018: 831) بالاعتماد على (Judge and Gennard, 2005) الى أن المشاركة المالية تمكن الموظفين من المشاركة في الإنجازات المالية وإخفاقات المنظمة، وهذا يحفز الموظفين ليكونوا أكثر التزاماً بأهداف المنظمة، مما يؤدي إلى أداء وظيفي أعلى، كما أنه من المقبول وعلى نطاق واسع أن المشاركة المالية تعزز الروح المعنوية

## المبحث الثالث : تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية

أولاً : الموارد المعرفية :

## 1. مفهوم الموارد المعرفية :

الموارد المعرفية (Cognitive Resources) مصطلح كبقية المصطلحات العلمية والادارية التي تباينت وتعددت التعريفات التي أوردها الكتاب والباحثون حولها، ويرجع السبب في ذلك الى اختلاف النظرة الفلسفية للباحثين والكتّاب أو النظرية العلمية القائمة عليها، ورغم اختلافهم بالعنوان إلا أنهم اتفقوا بالمضمون على هذا المصطلح، فقد اورد كلاً من (4) (الكبيسي والصباحي، 2016: 28-29) تصنيفاً يتكون من خمسة منظورات يكمل بعضها البعض الآخر، تبين ما هو المورد المعرفي : فالأول : منظور صناع المعرفة ، أما الثاني : فمنظور التركيز على العقل ، بينما الثالث : هو منظور التركيز على الذات والقدرة على التعلم ، والرابع : المنظور الاقتصادي ، وأخيراً : منظور يركز على المخزون المعرفي والفكري. أما (5) (جرادات واخرون، 2011: 63)، (6) (احمد، 2013، 51-52) فقد تم تعريف المورد المعرفي على أنه رأس المال المعرفي الذي يتكون من بعدين، هما (رأس المال البشري) و(المعلومات). أما (7) (حسين، 2007: 61) فقد عرف المورد المعرفي بأنه رأس المال البشري الاستراتيجي. وقد عرف (24) (Attar et al, 2019: 5579)، الموارد المعرفية على أنها راس المال البشري الذي يعتبر أحد عناصر رأس المال الفكري المتكون من (راس المال البشري والهيكلية والعلاقاتية والنفسية).

وبالاستناد الى ما سبق، فإن الباحثين يلاحظان ان تركيز الباحثين والكتّاب على ما يجب ان تتحلى به الموارد المعرفية من المعرفة والمهارات والخبرات والقدرات والحكمة والابتكار والابداع التي تعتبر أغلبها معرفة ضمنية غير ملموسة، التي يتحلى بها المورد المعرفي، وتستطيع المنظمة من خلال استثمارها للمورد المعرفي، ومن خلال المحافظة عليه وإدامته التفوق على منافسيها ومن ثم تحقيق اهدافها، ولغايات هذا البحث سيقوم الباحثان بتوحيد هذه العنوانات تحت مسمى واحد وهو ((الموارد المعرفية)).

وعليه يمكن للباحثين ان يعرفوا الموارد المعرفية بالآتي: " يقصد بهم حملة الشهادات العليا من الموظفين، ويطلق عليهم إدارياً [التدريسيين]، وهم الذين يتمتعون بمجموعة من المعارف، والمهارات والخبرات والقدرات الابداعية والحكمة بمستوى أعلى من حملة الشهادات الاخرى ".

## 2. أهمية الموارد المعرفية :

يمكن عرض هذه الأهمية على النحو الآتي :

- أصل استراتيجي لاستدامة المنظمة في عصر المنافسة العالية، إذ يفضل المستثمر المنظمات ذات الكفاءة الافضل للمورد المعرفي (Ahmed et al, 2019: 3) (25).
- ب. مورد يصعب على الاخرين تقليده، فهو من الموارد الحرجة والنادرة، لذا يصعب تقليده او محاكاته، وهذا يتطلب من المنظمات ضرورة المحافظة عليه، والاهتمام به وعدم السماح بخسارته (5) (جرادات واخرون، 2011: 46).
- ج. يعد متغيراً مهماً في معادلة نجاح المنظمات الساعية لتحقيق الميزة التنافسية، فهو يشكل أهمية استراتيجية بوصفه مصدراً أساسياً لتحقيق الربحية العالية في المنظمات (8) (شياح، 2013: 44).

## 3. خصائص الموارد المعرفية :

- نقل (7) (حسين، 2007: 69) عن (Bohlander et al, 2004) مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها الموارد المعرفية لغرض تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، ومنها :
- أ. ذات قيمة : اي بمعنى ان الموارد المعرفية يكون العاملون فيها قادرين على تحسين الكفاءة والفاعلية للمنظمة عندما يجدون الطرق اللازمة لتخفيض الكلف وتحقيق شيء استثنائي للزبون.
  - ب. نادرة الوجود : ويكون ذلك عندما تكون معارف ومهارات وقدرات الموارد المعرفية غير متساوية مع ما تمتلكه المنظمات المنافسة .
  - ج. صعوبة التقليد : أي بمعنى أن قدرات وخصائص الموارد المعرفية لا يمكن استنساخها او تقليدها من قبل الاخرين.
  - د. منظمة ومرتبطة : ويتم ذلك عندما تكون قدرات ومواهب الموارد المعرفية لها القدرة على ربط وتحسين اعمالهم في مهام جديدة لحظة حدوثها.

## ثانياً : التسرب الوظيفي :

## 1. مفهوم التسرب الوظيفي :

التسرب لغة هو (اسم وهو مصدر من تسرب يتسرب تسرباً)، كمثل تسرب الماء ونحوه: مُطواع سرب: أنسرب، سال، اخترق الحاجز ونفذ، رشح، وهي حركة بطيئة للمياه وغيرها خلال الشروخ الصغيرة والمسام (9) (عمر، 2008: 1052).

- ب. هناك عدم تطابق بين الوظيفة والشخص.  
 ج. هناك القليل جدا من التدريب وفرص النمو والتقدم.  
 د. يشعر الموظفون بخفض القيمة وعدم الاعتراف بهم وفقدان للثقة والثقة في كبار القادة.  
 هـ. يشعر الموظفون بالإجهاد الناتج عن العمل الزائد وخلل بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

ويرى الباحثان ان أسباب تسرب الموظفين من منظماتهم الى قطاع

حكومي آخر او قطاع خاص هو الاتي:

- أ. ضعف اهتمام الادارة بالموظفين، وانشغال المدير في أمور خارجية تهمة دون إعطاء أدنى أهمية لهم.  
 ب. العنصرية في العمل وعدم المساواة.  
 ج. شعور الموظف بأن وظيفته لا تحقق أهدافه، اذ يتم تكليفه بمهام أقل أهمية من مستواه العلمي.  
 د. وجود مشاكل في العمل، وعدم قدرة الإدارة على حلها.  
 هـ. غياب الاعتراف ومكافأة الانجازات الفردية من قبل الادارة.

#### 5. النتائج المترتبة عن التسرب الوظيفي :

ان النتائج المترتبة عن التسرب الوظيفي تكمن بالآتي (13) (حريم،2013: 385-386):

#### أ. الآثار السلبية :

- التكاليف العالية : بسبب القيام باستقطاب وتعيين وتدريب الموظفين الجدد محل الذين يتركون العمل / انخفاض الانتاجية / فقدان الموظفين الموهوبين .
- ارباك واعاقة انجاز المشروعات.
- ارباك انماط الاتصالات الاجتماعية بين الموظفين.
- زيادة ضغوط واعباء العمل على الباقين.
- انخفاض معنويات الموظفين الباقين.

#### ب. الآثار الايجابية :

- الموظفون الجدد الذين يحلون محل المغادرين يمكن ان يفوق ادائهم مستوى اداء المغادرين.
- قد يكون لدى القادمين الجدد افكار جديدة حول الاستراتيجية والتقنية وعلاقات الزبائن والاولويات
- قد يحين وقت ترغب فيه المنظمات ان يترك بعض الموظفين الذين لم يستطيعوا التكيف مع ثقافة المنظمة.

ومن الناحية الاصطلاحية فالتسرب الوظيفي (Job leakage) كما عرفة (26) (2012: 241) (Armstrong) " (يُعرف أحياناً باسم "معدل دوران العمالة" أو "الهدر" أو "الاستنزاف") هو معدل مغادرة الأشخاص للمنظمة، الذي يمكن أن يكون عملية مدمرة ومكلفة للمنظمة ". اما (10) (منال، 2018: 55) فقد عرفته بأنه " التوقف أو الانفصال عن المنظمة، طوعاً عن طريق الاستقالة أو النقل او الفصل والتقاعد المبكر".

ويعرف الباحثان التسرب الوظيفي على انه " هو الانتقال او الاستقالة او التقاعد المبكر او الاعارة من منظمة الى اخرى بمحض ارادت الموظف وباختياره وحسب ما يراه الانسب لوضعه " .

#### 2. أهمية دراسة التسرب الوظيفي :

ذكر (11) (ال مذهب، 1998: 3) مجموعة من الاسباب تحت على دراسة التسرب منها اسباب اقتصادية: اذ يكلف المنظمات نفقات باهظة تتمثل في البحث عن موظفين جدد وما يتطلبه ذلك من اعادة تأهيل وتدريب، فضلا عن ان ارتفاع نسبة التسرب يضعف من نمو الانتاجية والتطور المنظم. أما (12) (محمد، 2010: 371-372) فقد ذكر سبباً آخر فضلا عن الجانب الاقتصادي فمن خلال ارتفاع نسبة التسرب يمكن تشخيص المشكلة اين تكمن في اي فقرة من فقرات برامج وممارسات ادارة الموارد البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وغيرها ومن ثم تقويمها، وقد اضاف ايضاً من خلال دراسة التسرب الوظيفي والتنبؤ به يمكن قياس معنويات الموظفين.

#### 3. انواع التسرب الوظيفي :

فقد صنف الكاتب (Stahl,1983) حالات تسرب الموظفين بالمنظمات الكبيرة الى ثلاثة أنواع (11) (ال مذهب، 1998: 6-7):

- أ. حالات تبدأ من رب العمل، كالنقل والتسريح المؤقت والفصل.  
 ب. حالات يبادر بها الموظف كالاستقالة، او التقاعد المبكر.  
 ج. الاحداث القهرية، كالوفاة او التقاعد بقوة القانون، الا ان نسبتها قليلة جداً خصوصاً في المنظمات الجديدة.

#### 4. أسباب التسرب الوظيفي :

اقترح (Branham,2005) أن هناك عدة أسباب رئيسية وراء مغادرة الموظفين للشركة نقلها الكاتب (27) (Jagun , 2015: ) (12) وهي:

- أ. يشعر الموظفون أن الوظيفة أو مكان العمل غير ما توقعوه.

## 6. ابعاد تخفيض مستوى التسرب الوظيفي :

عرف (27) (Jagun, 2015: 15) عملية تخفيض مستوى التسرب الوظيفي بأنه " الجهد الذي يبذله صاحب المنظمة للحفاظ على الموظفين المرغوبين من اجل تحقيق اهداف المنظمة "

ويعرف الباحثان عملية تخفيض مستوى التسرب الوظيفي من خلال دراسته بانها: عبارة عن الجهود المنظمة المبذولة من قبل المنظمة التي تسعى من خلالها الى ايجاد بيئة عمل تساعد على بقاء الموارد المعرفية داخل المنظمة، من خلال وضع مجموعة من الممارسات التي يتم بواسطتها اشباع حاجاتهم المتنوعة.

طرح الباحثين والكتاب مجموعة مختلفة من العوامل التي تساعد على تخفيض مستوى التسرب الوظيفي للموظفين. الا ان الباحثين اتفقا مع ما ذهب اليه (13) (حريم، 2013: 387 - 391) و(14) (عمورة، 2014: 59) الذين ركزوا على عاملين هما (الرضا الوظيفي) و(الالتزام الوظيفي) الذين غدا من أكثر العوامل التي اشارت اليهما البحوث، كأبعاد يمكن من خلالها تخفيض مستوى التسرب الوظيفي:

## 1-6 : الرضا الوظيفي :

عرف (28) (Schermerhorn et al, 2002: 162) الرضا الوظيفي بأنه الدرجة التي يشعر بها الافراد بشكل ايجابي أو سلبي بشأن وظائفهم، أي انه موقف أو استجابة عاطفية لمهام الشخص وكذلك للظروف المادية والاجتماعية لمكان العمل. وقد عرفه (29) (Robbins & Judge , 2017: 118) بأنه "شعور ايجابي نحو الوظيفة ناتجة عنه تقييم ايجابي لخصائص الوظيفة".

ومن خلال المراجعة للأدبيات العلمية فان الباحثين يعرفان الرضا الوظيفي بأنه " هي مجموعة المشاعر الايجابية او السلبية الناتجة عن الصورة التي يرسمها الموظف عن المنظمة والبيئة المحيطة به، المبنية على مجموعة من المحددات كأسلوب القيادة والاشراف والأجور والمكافآت والحوافز والعدالة وجماعات العمل والحرية والمشاركة والنمو الوظيفي وغيرها ".  
وهنا يضيف الباحثان ومن خلال مراجعتهم للأدبيات العلمية أهمية دراسة الرضا الوظيفي بالآتي: -

أ- ان بيان رضا الموظف من عدمه له أهمية، كون عدم الرضا لا يؤثر فقط على الموظف وحسب، بل له عواقب أيضاً على زملاء العمل والمدربين وفرق العمل والمنظمة ككل.  
ب- معرفة كيفية تحسين مواقف الموظفين، اذ ان المنظمة لا تستطيع رفع مستوى الرضا الوظيفي من دون معرفة اسباب عدم الرضا ومن ثم معالجتها.

أما العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، فقد حدد (29) (Robbins & Judge , 2017: 121) أربعة عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي وهي (ظروف العمل، والشخصية، والاجور، والمسؤولية الاجتماعية للشركات. اما العناصر الخاصة بالرضا فقد حددت بخمسة عناصر ارتبطت بشكل حاسم بالرضا الوظيفي، ومن هذه المصادر ما اورده الباحثان (15) (هاشم، 2010: 112)، (30) (Dailey , 2012: 23) وهذه العناصر هي (التعويضات (الاجور والرواتب والمكافآت)، محتوى العمل، ونمط الاشراف، والتطور والترقية، وجماعات العمل). وقد اضاف بعض الباحثين (16) (فليه، عبد المجيد، 2005: 264)، (17) (محمد، 2016: 60)، (18) (خلف، 2018: 160) عنصرا سادسا وهو (ظروف العمل).

## 2-6 : الالتزام التنظيمي :

عرف (29) (Robbins & Judge , 2017: 116) الالتزام التنظيمي بأنه الدرجة التي يحددها الموظف مع منظمة معينة وأهدافه ويرغب في الحفاظ على العضوية فيها. ويبين (18) (مرهج، علاء الدين، 2017: 302) ان الالتزام التنظيمي يعني "الرغبة في البقاء بالعمل داخل المنظمة، والتوافق مع أهدافها والرضا عن بيئة العمل، وبذل مزيد من الجهد من أجل نجاحها وجعلها متميزة ومن ثم يفخر ويعتز الموظف بالعمل فيها ".

ويعرف الباحثون الالتزام التنظيمي بأنه: " هو الرغبة الشديدة للمورد المعرفي في بذل مجهود عالٍ في خدمة المنظمة، والحرص على استمرار نجاحها وتفوقها " والاستمرار بالانتماء اليها.

وأهم الكتاب والباحثين بدراسة الالتزام التنظيمي كونه من أبرز المتغيرات السلوكية التي تؤثر بشكل مباشر على اداء المنظمة، حيث أكدت الدراسات التي بين (يد الباحثين) ومنها (31) (McShane & Von Glinow , 2010: 112) أهمية تحقيق التزام وظيفي لدى الموظفين بالمنظمة كون ذلك يؤدي الى ان (أ) الموظفون الملتزمون اقل عرضة للانخراط في الانسحاب من الوظيفة والعمل حتى وان كانوا غير راضين حالياً عن عملهم، لأن لديهم شعور بالولاء التنظيمي. (ب) كلما ارتفع معدل التوافق بالقيم والاهداف بين الموظف والمنظمة أدى الى ارتفاع الروح المعنوية للموظفين. (ج) زيادة تماسك الموظفين وثقتهم بالمنظمة ومن ثم تحقيق الاستقرار التنظيمي.

أما في حال تم اهمال الإدارة العليا للالتزام التنظيمي للموظفين فان عواقبه وخيمة على المنظمة، ومنها لا على سبيل الحصر:

ج. الالتزام المعياري: عرف (34) Masud & Daud, (2019: 218) بأنه "الالتزام الاخلاقي للموظفين مع المنظمة".

المبحث الرابع : نتائج تحليل البيانات  
أولاً : الوصف التحليلي :  
المتغير المستقل (المشاركة بالعوائد):

أكد جدول (2) ان قيمة الوسط الحسابي المرجح للمشاركة بالعوائد ( 3.7163 ) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق والبالغة(3)، في حين كانت قيمة الوسط الحسابي المرجح لهذا البُعد ضمن الفئة ما بين ( 3.4 إلى أقل من 4.2 ) في مصفوفة قوة استجابة المستجيب، ليرسخ ذلك ان مستوى أهمية اجابات عينة البحث على المشاركة بالعوائد اتجهت نحو الاتفاق، ليؤشر ذلك ان مستوى الاستجابة من قبل المستجيب كان بمستوى مرتفع، وبانحراف معياري سجل (0.8392)، الذي يبين وجود تشتت ملحوظ في استجابات عينة البحث بخصوص فقرات هذا المتغير، وشكلت الأهمية النسبية للمشاركة بالعوائد (74.33%) بما يوضح اتفاق معظم افراد عينة البحث على أهمية فقرات المشاركة بالعوائد.

ونستدل من جدول (2) أن مستويات أهمية الفقرات ضمن المشاركة بالعوائد قد توزعت بين أعلى مستوى اجابة حققته الفقرة الثالثة بين جميع فقرات المشاركة بالعوائد بوسط حسابي مرجح بلغت قيمته (3.7837) وبانحراف معياري (0.8624)، وأهمية نسبية شكلت (75.67%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة البحث على أهمية الفقرة الثالثة، بما يؤكد اتفاق معظم افراد عينة البحث على ان الحوافز والمكافآت التي تمنح للتدريسيين تنسجم وبناء نظام عمل الاداء العالي والناجح.

وقد ظهر ايضاً بالجدول (2) أن الفقرة الخامسة قد حققت أدنى مستوى استجابة بين جميع فقرات المشاركة بالعوائد، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لها (3.6779) وكان الانحراف المعياري قد سجل (0.8332)، وأهمية نسبية شكلت (73.56%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة البحث على وجود ضعف في ان استخدم الادارة معايير موضوعية في تحديد المكافآت، منها الكفاءة والخبرة المتميزة.

(أ) ارتفاع مستوى التسبب بالعمل مع عدم المشاركة وتقديم التضحيات. (ب) ارتفاع نسب التسرب الوظيفي. (ج) ارتفاع نسب التغيب عن العمل والبحث عن عمل جديد.

وقد حدد (20) (الجميلي، 2012: 296) ثلاثة عوامل تساعد على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وهي (أ) الاهتمام المستمر بتحسين المناخ التنظيمي للمنظمة بما يساعد على رفع المعنويات لدى الموظفين. (ب) المساعدة في إشباع الحاجات الانسانية للموظفين، وهذا يتوقف على مدى اعتراف القيادات الادارية بوجود هذه الحاجات وامكانية اشباعها. و(ج) وضوح الاهداف والأدوار يساعد الموظفين على الفهم والتحقيق والاستقرار وتجنب الصراع ومن ثم زيادة الالتزام التنظيمي.

فضلا عن ما ورد اعلاه يرى الباحثان من خلال الاطلاع على بعض الأدبيات وجود عامل اخر مهم يساعد على تكوين الالتزام التنظيمي للموظفين، وهو نمط القيادة: اذ تؤدي القيادة دوراً كبيراً في اقتناع الموظفين على انجاز الاعمال بدقة وفعالية، فالقيادة الناجحة هي القادرة على كسب تأييد موظفيها لإنجاز الاعمال من خلال تنمية المهارات الادارية والمشاركة بالقرار، واستخدام أنظمة حوافز مناسبة.

أما العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي فقد شملت (العمر، الجنس، مستوى التعلم، مدة الخدمة) (20) (الجميلي، 2012: 294)، و(19) (الفريجي، 2018: 68).

وقد تناول الكتاب والباحثون انواع مختلف ومتنوعة للالتزام الوظيفي، وإلا ان مجموعة منهم تتفق مع ما ذهب اليه الباحثان (32) (Allen & Meyer, 1990: 3) الى وجود ثلاثة انواع للالتزام وهي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري).

أ. الالتزام العاطفي: عرفه (33) (Yao et al, 2019: 2) بأنه " الدرجة التي يحددها الموظف مع منظمة معينة ويرغب في الحفاظ على العضوية فيها.

ب. الالتزام المستمر: فقد عرفه (20) (الجميلي، 2012: 296) بأنه عبارة عن " شعور الموظف بالقيمة الاستثمارية لاستثماره في المنظمة التي يعمل فيها مقابل ما يفقده في حال تركه العمل".

جدول (2) : مستوى استجابات عينة البحث على فقرات المشاركة بالعوائد

مستوى استجابة المستجيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الفقرات	ترتيب
	The relative importance	Std. Deviation	Weighted Mean		
مرتفع	74,04	0,826	3,7019	تمنح الادارة مكافآت متوازية مع الجهد المبذول من قبل التدريسيين.	Q1
مرتفع	73,56	0,8663	3,6779	تستخدم الادارة معايير موضوعية في تحديد المكافآت منها الكفاءة والخبرة المتميزة.	Q2
مرتفع	75,67	0,8624	3,7837	الحوافز والمكافآت التي تمنح للتدريسيين تنسجم وبناء نظام عمل الاداء العالي والناجح.	Q3
مرتفع	74,81	0,808	3,7404	تمنح الادارة الحوافز بشكل عادل على وفق معيار الكفاءة والخبرة المتميزة.	Q4
مرتفع	73,56	0,8332	3,6779	تميز الادارة من خلال الحوافز بين التدريسيين ذي الاداء العالي وذي الاداء المتوسط.	Q5
مرتفع	74,33	0,8392	3,7163	المشاركة بالعوائد	X3

المصدر : اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج الحاسبة الالكترونية

فقرات تخفيض مستوى تسرب المواد المعرفية كانت بمستوى مرتفع، وبانحراف معياري للمتغير التابع بلغت قيمته (0.85375)، الذي يؤشر وجود تشتت ملموس في اجابات عينة البحث بخصوص فقرات تخفيض مستوى تسرب المواد المعرفية، بينما سجلت الأهمية النسبية للمتغير التابع (70.80%)، بما يوضح اتفاق معظم افراد عينة البحث على فقرات تخفيض مستوى تسرب المواد المعرفية، ومنه نستخلص ان الوزارة تهتم وبشكل ملحوظ بتخفيض مستوى تسرب المواد المعرفية من خلال البعدين المتمثلين بـ ( الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي ) ولكن الاهتمام كان بنسب متفاوتة.

المتغير التابع (تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية):

شخص جدول (3) ان قيمة الوسط الحسابي المرجح لتخفيض مستوى تسرب المواد المعرفية بصفتها المتغير التابع سجلت (3.54015) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق والبالغة (3)، بما يؤشر ان اتجاه اجابات عينة البحث بخصوص تخفيض مستوى تسرب المواد المعرفية اتجهت نحو الاتفاق، إذ جاءت قيمة الوسط الحسابي المرجح لتخفيض مستوى تسرب المواد المعرفية ضمن الفئة ما بين (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة المستجيب، ليؤشر ذلك الى ان مستوى استجابة المستجيب على معظم

جدول (3) : مستوى أهمية المتغير التابع تخفيض مستوى تسرب المواد المعرفية

الرمز	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف	الأهمية النسبية %	مستوى الاستجابة من قبل المستجيب
		المرجح	المعياري	The relative importance	
		Weighted Mean	Std. Deviation		
Y1	أبعاد المتغير	3,5697	0,8145	71,39%	مرتفع
Y2	التابع	3,5106	0,893	70,21%	مرتفع
Y	المتغير التابع	3,54015	0,85375	70,80%	مرتفع

المصدر : اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج الحاسبة الالكترونية.

(3)، وجاءت قيمة الوسط الحسابي المرجح لهذا البُعد ضمن الفئة ما بين ( من 3.4 إلى أقل من 4.2 ) في مصفوفة قوة استجابة المستجيب، ليرسخ ذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة المختارة على الرضا الوظيفي اتجهت نحو الاتفاق ليؤشر ان مستوى الرضا الوظيفي من قبل المستجيب كان بمستوى مرتفعاً، وبانحراف معياري سجل (0.8145)، الذي يبين وجود تشتت ملحوظ في استجابات عينة البحث بخصوص فقرات الرضا الوظيفي، وشكلت الأهمية النسبية للرضا الوظيفي (71.39%) بما يوضح اتفاق معظم افراد عينة البحث على أهمية فقرات الرضا الوظيفي.

ونستدل من جدول (4) أن مستويات أهمية الفقرات ضمن الرضا الوظيفي قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة حققته الفقرة الحادية عشرة بين جميع فقرات الرضا الوظيفي بوسط حسابي مرجح بلغت قيمته (3.7115) وبانحراف معياري (0.7231)، وأهمية نسبية شكلت (74.23%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة البحث على اهمية الفقرة الحادية عشرة، بما يؤكد أن الادارة تركز على مساعدة التدريسيين في زيادة الثقة بالنفس، مما يجعلهم يرضون قدما الى الامام.

بينما أظهر جدول (4) أن الفقرة الثالثة عشرة قد حققت أدنى مستوى استجابة بين جميع فقرات الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لها (3.3606) وكان الانحراف المعياري قد سجل (0.7734)، وأهمية نسبية شكلت (67.21%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة البحث على وجود شكوك بخصوص حرص الادارة على ان يسود بين التدريسيين مناخ الثقة والاحترام في بيئة العمل.

وقد توزعت مستويات استجابات عينة البحث على أبعاد تخفيض مستوى تسرب المواد المعرفية بين أعلى مستوى استجابة من قبل المستجيب حققه بُعد الرضا الوظيفي من بين جميع أبعاد المتغير التابع بوسط حسابي مرجح بلغ (3.5697) وبانحراف معياري بلغ (0.8145)، وأهمية نسبية شكلت (71.39%) بما يرجح اتفاق معظم افراد عينة البحث على أهمية الرضا الوظيفي في تخفيض مستوى تسرب المواد المعرفية، بينما بين جدول (3) إلى أن بُعد الالتزام التنظيمي قد حقق ادنى مستوى استجابة بين أبعاد تخفيض مستوى تسرب المواد المعرفية إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لهذا البُعد (3.5106) وكان الانحراف المعياري للالتزام التنظيمي قد سجل (0.893)، وأهمية نسبية بلغت (70.21%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة البحث على وجود اهتمام أقل من قبل موظفي الوزارة ببعد الالتزام التنظيمي مقارنة بباقي أبعاد المتغير التابع في خطط الوزارة لتخفيض مستوى تسرب المواد المعرفية وذلك من وجهة نظر عينة البحث.

في حين كانت نتائج تحليل مستويات استجابات عينة البحث بخصوص أبعاد تخفيض مستوى تسرب المواد المعرفية على النحو التالي:

#### أ - الرضا الوظيفي

يؤكد جدول (4) ان قيمة الوسط الحسابي المرجح للرضا الوظيفي بوصفه أحد أبعاد المتغير التابع المتمثل بتخفيض مستوى تسرب المواد المعرفية بلغت (3.5697) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق والبالغة

جدول (4) : مستوى استجابات عينة البحث على فقرات الرضا الوظيفي

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون Weighted Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية % The relative importance	مستوى استجابة المستجيب
Q6	تؤكد الادارة على ضرورة وجود قناة للاتصال مفتوحة ومباشرة بينها وبين التدريسيين.	3,3846	0,8659	67,69	متوسط
Q7	تتعامل الادارة مع التدريسيين بعدالة وشفافية عالية	3,5721	0,8654	71,44	مرتفع
Q8	تؤكد الادارة على تناسب الصلاحيات المخولة للتدريسيين مع طبيعة العمل الذي يقومون به.	3,5433	0,8594	70,87	مرتفع
Q9	تمنح الادارة الفرصة للتدريسي بتجربة اساليب جديدة في اداء العمل لتطوير امكاناتهم وقدراتهم الوظيفية.	3,5481	0,826	70,96	مرتفع
Q10	يتم تدريب التدريسي بما يتلاءم مع وظائفهم الحالية او مع وظائفهم الجديدة بالمستقبل.	3,5721	0,8471	71,44	مرتفع
Q11	تركز الادارة على مساعدة التدريسيين في زيادة الثقة بالنفس، مما يجعلهم يمضون قدما الى الامام.	3,7115	0,7231	74,23	مرتفع
Q12	تؤكد الادارة على ضرورة انسجام التدريسيين في مجاميع العمل مما يدفعهم الى العمل بجدية كاملة.	3,6971	0,7497	73,94	مرتفع
Q13	تحرص الادارة على ان يسود بين التدريسيين مناخ الثقة والاحترام في بيئة العمل.	3,3606	0,7734	67,21	متوسط
Q14	تعمل الادارة على توفير التسهيلات كافة للتدريسيين من اجل انجاز أعمالهم.	3,6202	0,7597	72,4	مرتفع
Q15	تخصص الادارة أوقاتا كافية للراحة للتدريسيين اثناء ساعات العمل.	3,6875	0,8758	73,75	مرتفع
Y1	الرضا الوظيفي	3,5697	0,8145	71,39%	مرتفع

المصدر : اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج الحاسبة الالكترونية

## ب - الالتزام التنظيمي

ضمن الفئة ما بين (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة المستجيب، ليرسخ ذلك ان مستوى أهمية اجابات عينة البحث على الالتزام التنظيمي اتجهت نحو الاتفاق ليؤشر ان مستوى الاستجابة من قبل المستجيب كان بمستوى مرتفع، وبانحراف معياري سجل (0.8930)، الذي يبين وجود تشتت ملموس في استجابات عينة البحث بخصوص فقرات الالتزام التنظيمي، وشكلت الأهمية النسبية للالتزام التنظيمي (70.21%)

يظهر جدول (5) ان قيمة الوسط الحسابي المرجح للالتزام التنظيمي بوصفه أحد أبعاد المتغير التابع المتمثل بتخفيض مستوى تسرب المواد المعرفية بلغت (3.5106) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق والبالغة (3)، بينما كانت قيمة الوسط الحسابي المرجح لهذا البُعد

عينة البحث على ان جملة المزايا التي توفرها لي مركز الوزارة مقارنة بباقي الجامعات هو ما يدفعني للبقاء فيه.

بينما أبرز جدول (5) أن الفقرة الثامنة عشرة قد حققت أدنى مستوى استجابة بين جميع فقرات الالتزام التنظيمي، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لها (3.3077) وكان الانحراف المعياري قد سجل (0.9107)، وأهمية نسبية شكلت (66.15%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة البحث على وجود ضعف بخصوص ان تجعل الوزارة الاساتذة يشعرون بإحساس قوي بانتمائهم للوزارة.

بما يوضح اتفاق معظم افراد عينة البحث على أهمية فقرات الالتزام التنظيمي.

ونستدل من جدول (5) أن مستويات أهمية الفقرات ضمن الالتزام التنظيمي قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة اثنان وعشرون بين جميع فقرات الالتزام التنظيمي بوسط حسابي مرجح بلغت قيمته (3.6587) وبانحراف معياري (0.8357)، وأهمية نسبية شكلت (73.17%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة البحث على اهمية الفقرة الثانية والعشرين، بما يؤكد اتفاق اغلب افراد

جدول (5) : مستوى استجابات عينة البحث على فقرات الالتزام التنظيمي

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف	الأهمية النسبية	مستوى استجابة المستجيب
		الموزون	المعياري	%	
		Weighted Mean	Std. Deviation	The relative importance	
Q16	سأكون سعيداً جداً لقضاء بقية حياتي المهنية مع هذه الوزارة.	3,5721	0,8976	71,44	مرتفع
Q17	اشعر بأنني " جزء من العائلة " مع وزارتي.	3,4471	0,7955	68,94	مرتفع
Q18	أشعر بإحساس قوي بانتمائي لوزارتي.	3,3077	0,9107	66,15	متوسط
Q19	تتعطل الكثير من الامور في حياتي إذا قررت مغادرة الوزارة الان.	3,5144	0,8673	70,29	مرتفع
Q20	يُعد البقاء مع وزارتي أمراً ضرورياً بقدر ما هو رغبة.	3,6106	0,8296	72,21	مرتفع
Q21	تعد واحدة من العواقب الخطيرة المترتبة على ترك هذه الوزارة هي ندرة البدائل المتاحة.	3,5337	0,8227	70,67	مرتفع
Q22	جملة المزايا التي يوفرها لي مركز الوزارة مقارنة بباقي الجامعات هو ما يدفعني للبقاء فيه.	3,6587	0,8357	73,17	مرتفع
Q23	يبدو الانتقال من مركز الوزارة الى الجامعات عمل غير أخلاقي على الاطلاق بالنسبة لي	3,4663	1,1064	69,33	مرتفع
Q24	اشعر بأنني مدين بقدر كبير لوزارتي.	3,5337	0,8669	70,67	مرتفع
Q25	تستحق وزارتي ولاني الذي يخلق شعورا من الالتزام الاخلاقي بالبقاء فيها.	3,4615	0,9981	69,23	مرتفع
2Y	الالتزام التنظيمي	3,5106	0,8930	70,21	مرتفع

المصدر : اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج الحاسبة الالكترونية .

في قيمة المتغير التابع تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية في حال حصول تغير في قيمة المتغير المستقل المشاركة بالعوائد بمقدار وحدة واحدة اوجد الباحثان قيمة معامل الانحدار (BETA)، إذ سيختبر الباحثان في هذه المرحلة من التحليل الاحصائي فرضية التأثير التالية:

(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمشاركة بالعوائد في تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية)

وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية على النحو الآتي : إذ أكد جدول (6) قبول الفرضية أعلاه وبنسبة ثقة (95%)، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (135.003) وهي معنوية، بسبب كونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.9201) عند مستوى معنوية (0.05)، ولا سيما ان القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) المناظرة لقيمة F المحتسبة كانت (0.000) وهي أصغر من مستوى معنوية (0.05)، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (39.6%) لتبين بذلك نسبة تفسير المشاركة بالعوائد للمتغير المُعبر عن تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية، لتصبح المعادلة الخطية البسيطة التي تُعبر عن العلاقة الخطية التأثيرية بين المشاركة بالعوائد التي يرمز لها بـ (X3) وتخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية التي يرمز لها بـ (Y) على النحو الآتي:

$$Y = 1.719 + 0.502 X3$$

ثانياً: تأثير المشاركة بالعوائد في تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية :

يعرض الباحثان في هذا المحور تطبيق لـ (F - TEST) لاختبار فرضية تأثير المشاركة بالعوائد بصفقتها متغيراً مستقلاً في تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية بصفقتها متغيراً تابعاً، إذ ستصبح نتيجة الاختبار قبول فرضية التأثير عندما تكون قيمة F المحتسبة أكبر من نظيراتها الجدولية البالغة (3.9201) عند مستوى معنوية (0.05)، أي قبول الفرضية بنسبة (95%)، وفي ذات الوقت تكون القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) المناظرة لقيمة F المحتسبة أصغر من مستوى معنوية (0.05)، بينما ستصبح نتيجة اختبار (F - TEST) رفض فرضية التأثير وذلك عندما تكون قيمة F المحتسبة أقل من نظيراتها الجدولية البالغة (3.9201) عند مستوى معنوية (0.05)، أي رفض الفرضية بنسبة (95%)، وذلك عندما تكون القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) المناظرة لقيمة F المحتسبة أكبر من قيمة مستوى المعنوية، بينما استند الباحثان الى استعمال معامل التحديد  $R^2$  % (Coefficient of Determination) لمعرفة نسبة تفسير (تأثير) المتغير المستقل المشاركة بالعوائد للمتغير المُعبر عن تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية، أما لعرض مقدار التغير الحاصل

جدول (6) : اختبار فرضية تأثير المشاركة بالعوائد في تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية

تعليق الباحث	F - test		معامل التحديد $R^2$ % نسبة التفسير	معامل الانحدار بيتا $\beta$	الحد الثابت ألفا $\alpha$	نوع التحليل الاحصائي المستعمل	المتغيرات		الفرضية
	القيمة الاحتمالية مستوى (الدلالة)	قيمة F المحتسبة					التابع	المستقل	
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	0.000	135.003	39.6%	0.502	1.719	تحليل الانحدار الخطي البسيط	تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية	المشاركة بالعوائد	الفرضية
قيمة F الجدولية عند مستوى ثقة 95% تساوي (3.9201)									

المصدر : اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج الحاسبة الالكترونية .

5. تخصيص مكافآت مالية خلال السنة للموارد المعرفية المتميزة لزيادة الابداع والرضا الوظيفي لديهم.
6. تنويع الحوافز والمكافآت للموارد المعرفية لتكون فعاله وقادرة على التأثير بشكل ايجابي لديهم.
7. تحفيزهم على نشر البحوث في المجالات العالمية من خلال تخصيص مكافآت مالية إليهم.

#### المصادر والمراجع

- [1] الساعدي، مؤيد، (2016)، " قياس السلا ملموسات في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- [2] العنزلي، سعد علي، (2018)، "أساسيات إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
- [3] المنصوري، محمود شاكر، (2016)، " دور إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
- [4] الكبيسي، صلاح الدين عواد والصباحي، حاتم علي عبد الله، (2016)، "منهجية القيمة المضافة للمعرفة بين النظرية والتطبيق"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، العدد (91)، المجلد (22).
- [5] جرادات، ناصر محمد والمعاني، احمد اسماعيل والصالح، اسماء رشاد، (2011)، " إدارة المعرفة"، ط1، اثرء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [6] احمد، احمد حسن، (2013)، " دور الممارسات الفردية والجماعية في تحقيق متطلبات رأس المال المعرفي"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد
- [7] حسين، سعد مهدي، (2007)، " أثر راس المال البشري الإستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات " اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- [8] شبايع، حسام حسين، (2013)، " قياس جاهزية رأس المال الفكري من منظور بطاقة الدرجات الموزونة " اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

#### المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات المقترحة

##### أولاً : الاستنتاجات :

1. هناك اتفاق عام من عينة البحث على أهمية المشاركة بالعوائد، وهذا ما يؤكد وجود وعي لدى العينة بخصوص هذه الممارسة.
2. يوجد اتفاق عام لدى كل من القيادات العليا وعينة البحث الى اهمية متغير تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية وابعاده. وهذا يؤشر الى وجود إدراك واضح لديهم لمخاطر تسرب الموارد المعرفية في حالة عدم الاهتمام به.
3. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان المشاركة بالعوائد لها تأثير قوي في تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية.
4. هناك اتفاق بشكل عام لدى عينة البحث على ما اكدته الادارة العليا للوزارة من وجود ضعف اهتمام ببعده المشاركة بالعوائد رغم إدراك القيادة والعينة والباحثين لأهميته.
5. لا توجد آلية واضحة تُعتمد في تمييز الموارد المعرفية من حيث الأداء.
6. عدم وجود مكافآت مالية خلال السنة للموارد المعرفية المتميزة او غيرهم باستثناء مكافئة نهاية السنة لجميع الموظفين.
7. غياب التنوع بالمكافآت المعنوية الممنوحة للموظفين وكتب الشكر تمنح في أغلب الاحيان بحسب العلاقات الشخصية والمحسوبية.
8. عدم وجود تخصيص مادي للتدريسيين في مركز الوزارة لنشر البحوث في المجالات العالمية.

##### ثانياً : التوصيات المقترحة :

1. نشر مفهوم ممارسة المشاركة بالعوائد بين مستويات الادارة الثلاثة واعتباره خياراً استراتيجياً للوزارة لتخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية.
2. بيان مفهوم ومخاطر تسرب الموارد المعرفية بين مستويات الادارة الثلاث وكيفية تخفيضه لتحقيق أهداف الوزارة العليا.
3. ضرورة اهتمام الادارة العليا ببعدي المشاركة بالعوائد لما له من تأثير كبير في تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية.
4. اعتماد آلية واضحة لتشجيع الموارد المعرفية يكون الاعتماد فيها على الفروقات الفردية والجهد المبذول من قبلهم.

[20] الجميلي، مخلص شياح علي، (2012)، "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (4)، العدد (9).

#### المصادر الاجنبية :

- [21] Kasaya, M. A. & Munjuri, M. G. (2018). "EFFECT OF EMPLOYEE INVOLVEMENT ON JOB PERFORMANCE IN THE MEDICAL RESEARCH INDUSTRY IN KENYA". International Journal of Economics, Commerce and Management, Issue 5, 826-847.
- [22] Russell, G. D. (1994). "Liability and criminal justice management: Resolving dilemmas and meeting future challenges". American Journal of Criminal Justice, 18(2), 177-197.
- [23] Kok. Lawrence, Lebusa, Malefane Johannes, Joubert, Pierre, (2014), "Employee Involvement in Decision-Making: A Case at One University of Technology in South Africa" Mediterranean Journal of Social Sciences, MCSER Publishing, Rome-Italy.
- [24] Attar, M., Kang, K., & Sohaib, O. (2019, January). "Knowledge Sharing Practices, Intellectual Capital and Organizational Performance". In Proceedings of the 2<sup>nd</sup> Hawaii International Conference on System Sciences.
- [25] Ahmed, A., Khurshid, M. K., & Yousaf, M. U. (2019). "Impact of Intellectual Capital on Firm Value: The Moderating Role of Managerial Ownership".

- [9] عمر، احمد مختار، (2008)، "معجم اللغة العربية المعاصرة"، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- [10] منال، تسابت، (2018)، "تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي داخل المنظمة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- [11] ال مذهب، معدي بن محمد، (1998)، "تسرب اعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي"، مجلة الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد (38)، العدد (1).
- [12] محمد، ممدوح ختلان، (2010)، "العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، المجلد (17)، العدد (10).
- [13] حريم، حسين محمود، (2013)، "ادارة الموارد البشرية - إطار متكامل" ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- [14] عمورة، ريم، (2014)، "أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- [15] هاشم، عادل عبد الرزاق، (2010)، "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- [16] فلييه، فاروق عبده وعبد المجيد، محمد، (2005)، "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- [17] محمد، مجيد حميد، (2016)، "علاقة التغيير المنظمي بالرضا الوظيفي"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (6)، العدد (1).
- [18] مرهج، منذر وعلاء الدين، باسل، (2017)، "دور الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي" مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (39)، العدد (6).
- [19] الفريحي، حسين علي، (2018)، "تطوير الموارد البشرية والتشارك المعرفي ودورهما في تعزيز الالتزام الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.

**Research Methods, Issues, and Future Directions**". Review of Integrative Business and Economics Research.

- [26] Armstrong, M., (2012), "**Handbook of Human Resource Management Practice**". 12th ed. London: Kogan Page.
- [27] Jagun, V. (2015). "**An Investigation into the High Turnover of Employees within the Irish Hospitality Sector, Identifying What Methods of Retention Should Be Adopted**", (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- [28] John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt and Richard N. Osborn, (2002), "**ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**", 7TH edition, the United States of America.
- [29] Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, (2017)," **Organizational Behavior** ", 17<sup>th</sup>, Edinburgh, Harlow, England.
- [30] Dailey, (2012),"**Organizational behavior**", Edinburgh, United Kingdom.
- [31] Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, (2010), "**ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: EMERGING KNOWLEDGE AND PRACTICE FOR THE REAL WORLD**", McGraw-Hill/Irwin
- [32] Allen, Natalie j and Meyer john p (1990), "**The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization**", Journal of Occupational Psychology, 3 (63), 1-18.
- [33] Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). "**Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees**". International Journal of Hospitality Management,
- [34] Masud, H., & Daud, W. N. W. (2019). "**Human Resource Management Practices and Organizational Commitment:**