

**العلاقة بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي
بالتطبيق علي المستشفيات الجامعية بمحافظة القاهرة**
مصطفى محمد يوسف عبد الله
المدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان - مصر

المُلخَص :

يهدف البحث إلي تحديد العلاقة بين ظاهرة عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات، وكذلك العلاقة بين عقاب الأداء المتميز والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلي توصيف العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتسرب الكفاءات، فضلاً عن تحليل العلاقة بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات من خلال توسيط الالتزام التنظيمي بالمستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة، وذلك بالإعتماد علي عينة عشوائية بسيطة حجمها (٤١٠) مفردة من الأطباء والممرضين بتلك المستشفيات علي إختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم الوظيفية.

وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج منها: وجود تأثير معنوي بين عقاب الأداء المتميز والالتزام التنظيمي، وكذلك وجود تأثير معنوي بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات، كما يوجد تأثير معنوي بين الالتزام التنظيمي وتسرب الكفاءات، بالإضافة إلي وجود تأثير معنوي بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات من خلال توسيط الالتزام التنظيمي للعاملين بالمستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة.

الكلمات المفتاحية: عقاب الأداء المتميز، تسرب الكفاءات، الالتزام التنظيمي.

The Relationship between Outstanding Performance Punishment and Brain Drain: The Mediating Role of Organizational Commitment with the application to University Hospitals in Cairo Governorate

Abstract:

The research aims to identify the relationship between outstanding performance punishment and brain drain, as well as the relationship between outstanding performance punishment and organizational commitment, in addition to describing the relationship between organizational commitment and brain drain, furthermore analyzing the relationship between outstanding performance punishment and brain drain through mediating organizational commitment for doctors and nurses at university hospitals in Cairo Governorate, based on a random sample (410) respondents at different functional levels.

Having applied research methodology, the research yielded several findings, the most significant of which are: there is a significant effect between outstanding performance punishment and organizational commitment, as well as there is a significant effect between outstanding performance punishment and brain drain, and there is also a significant effect between organizational commitment and brain drain, in addition to there is a significant effect between outstanding performance punishment and brain drain through organizational commitment for doctors and nurses at university hospitals in Cairo Governorate.

Keywords: Outstanding performance punishment, brain drain, organizational commitment.

١. مقدمة.

يُعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية التي إكتسبت أهمية كبيرة لدى الباحثين والقائمين علي إدارة مُنظمات الأعمال؛ ذلك أن إدارة المُنظمات أصبحت لا تعتمد في تحقيق أهدافها علي درجة ولاء الموظفين للمُنظمة وأهدافها فحسب بل إمتدت لتشمل درجة إلتزام هؤلاء الموظفين بتحقيق تلك الأهداف. كما يُنظر إلي الإلتزام التنظيمي كمفهوم أساسي في تعزيز مفاهيم حيوية كالرضا الوظيفي وتحليل سلوكيات الموظفين ومواقفهم نحو إستبقاء المواهب داخل المُنظمة مما يؤثر فعليًا علي نتائج الأداء العام ومُخرجات العمل (عبد القادر، ٢٠٢٤، ص.٣٨).

ويُساهم الإلتزام التنظيمي في تعزيز أصول المُنظمة البشرية كونه عملية تبادلية بين الفرد والمُنظمة، إذ أنه لا يعتمد علي صفات وخصائص الأفراد فقط بل يعتمد كذلك علي ما تقدمه المُنظمة من المُساندة لتحقيق أهدافهم، فالإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من سلوكيات العمل الجيده مثل إنخفاض مُعدل ترك الموظفين للعمل، وإرتفاع جودة أدائهم، وإرتفاع سلوك المواطنة التنظيمية، وإنخفاض مُعدلات التأخير والغياب والانحراف عن العمل ما يُعرف بسلوك العمل المُعاكس للإنتاج، كذلك زيادة دافعية الموظفين ومُشاركتهم (Kyei-Frimpong et al., 2024, pp.68-69).

يُعتبر الإلتزام التنظيمي من المفاهيم التي لاقت إهتمامًا واضحًا نحو تحسين مُستويات الأداء وخلق كوادِر مُتميزة، فشركة بتلرتيل (Butler/Till) الرائدة بمجال التسويق تتبني شعار: موظف سعيد = عميل سعيد (Happy Worker = Happy Client)، وتستشهد بمُعدل دورانها السنوي البالغ (٧%) مقارنةً بمُتوسط صناعة الإعلان البالغ (٣٠%) كنتيجة لخلق ثقافة الإلتزام عبر إطلاع الموظفين علي كُل جديد، وتشجيعهم علي المُشاركة والإبتكار، وتقدير إنجازات الموظفين، ما ساهم في زيادة نمو الإيرادات السنوي المُركب لِمُدّة خمس سنوات بمُعدل بلغ (٢٠%)، والإحتفاظ بالعملاء لِمُدّة (٨.٩) عامًا في المُتوسط (Agustina et al., 2024, pp.590-591).

كما تسعى إدارات الشركات للحد من تسرب الكفاءات من خلال تقدير ودعم ورعاية العاملين، وتوفير سبل التطوير المهني، مع تعويض العاملين مادياً ومعنوياً، إضافة لتحسين ثقة الموظفين ومشاركتهم، وتطبيق ممارسات العمل المرنة، مع الحفاظ على التواصل المفتوح والمستمر، وتدريب العاملين مع إتاحة الفرصة لتمكين فرق العمل.. وغيرها من الممارسات. ويشهد القطاع الصحي المصري العديد من التحديات والتغيرات البيئية والتكنولوجية نتيجة زيادة عدد السكان المستمر، كذلك اختلاف مستويات خدمات الرعاية الصحية، وصعوبة تكوين احتياطي كاف من المستلزمات الطبية والأدوية، إضافة إلى تسرب الكفاءات والكوادر البشرية والتي أرغمت القائمين على إدارة مؤسسات القطاع الصحي بضرورة تدريب العنصر البشري وقياس أدائه وخلق ثقافة الالتزام التنظيمي سعياً لبناء كوادر طبية وإدارية لتقديم خدمات صحية متميزة (Pratama et al., 2022, p.79)، وبذلك فقد طبق القائمون على إدارة مؤسسات القطاع الصحي أفكار وممارسات تقييم أداء الموظفين نحو الحد من تسرب الكفاءات وإستبقائها داخلياً، إنطلاقاً مما تقدم فإن هذا البحث الحالي يسعى إلى قياس الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات في المؤسسات الجامعية بمحافظة القاهرة.

٢. الإطار النظري والدراسات السابقة.

١/٢. الإطار النظري.

١/١/٢. عقاب الأداء المتميز.

في عالم الأعمال شديد التنافسية اليوم، لا يُتوقع التميز من الموظفين فحسب؛ بل يُطلب أيضاً. ومع ذلك، ينشأ مفهوم يُعرف باسم عقاب الأداء (Performance Punishment) عندما تأتي أفضل العروض بنتائج عكسية، حيث يحدث هذا عندما يتم مكافأة الموظفين ذوي الأداء العالي بزيادة أعباء العمل والتوقعات، غالباً دون تقدير أو تعويض مناسب، مما يعرض رفاهتهم للخطر ويشكل مخاطر على بقاء المنظمة من خلال المخاطرة بإرهاق الموظفين، وانخفاض دافعيتهم، وإمكانية زيادة معدلات دوران العمالة (Yu et al., 2023, pp.484-485).

وفقاً لـ (Juhász et al., 2022, p.61) فإن عقاب الأداء المتميز والمعروف أيضاً بالترقية الهادئة (Quiet Promotion) إلى تحميل الموظفين ذوي الأداء العالي أعباء عمل إضافية، غالباً دون تعويض أو ترقية ما يؤدي إلى الإرهاق المهني، والاستياء، والشعور بعدم التقدير، وفقدان الروح المعنوية. وهو ما يتفق معه (Bugdol & Puciato, pp.2-3) حيث يُعرفا عقاب الأداء المتميز على أنه عبارة عن العواقب السلبية التي قد يواجهها الأفراد ذوو الأداء العالي نتيجة لإنتاجيتهم الاستثنائية، وقد يشمل ذلك تكليفهم بمهام أو مسؤوليات إضافية، أو توقُّع العمل لساعات أطول، أو الخضوع لتدقيق أو انتقاد إضافي مما يؤدي إلى الإرهاق وانخفاض الرضا الوظيفي وانخفاض مستويات الأداء لدى الموظفين.

ومن وجهه نظر (إبراهيم، ٢٠٢٤، ص ص. ٥٨-٥٩) فإن أهمية دراسة وتحليل ظاهرة عقاب الأداء المتميز تتمثل في: تحقيق العدالة في توزيع أعباء العمل على الموظفين إستناداً لمؤشرات أدائهم وجداراتهم، كذلك تقليل فرصة وجود بيئة عمل عقابية من خلال إرتفاع مستويات الرضا الوظيفي والمُساهمة في تطوير المواهب بالمنظمة، بالإضافة إلى تحسين الأداء المُخفض وتوفير فرص النمو البديلة للموظفين ذوي الأداء العالي، مع تقليل مستويات الإرهاق خلال أداء العمل عبر وجود بدائل مرنة لإحداث التوازن بين مُتطلبات الحياة الوظيفية والشخصية، كذلك الإحتفاظ بالكوادر والكفاءات من الموظفين والحد من تسربهم خارج المنظمة.

كما أن من مزايا تحليل ومعالجة ظاهرة عقاب الأداء المتميز بمنظمات الأعمال من وجهه نظر (Rojiyah, 2024, pp.7-8): تحسين معدلات الإحتفاظ بالمواهب والحد من إستنزافها وتسربها للمنافسين وما يشمله ذلك من تقليل للتكاليف الناتجة عن خسارة الموظفين المتميزين، مع تكليف الموظفين بمهام مُناسبة بتقويض للسلطات وتخصيص للموارد اللازمة لتنفيذها بشكل فعال، كذلك الحد من ثقافة الإقراط في العمل والاعتقاد بأن العمل لساعات طويلة هو علامة على التفاني والالتزام التنظيمي بتفعيل ترتيبات العمل المرنة، بالإضافة إلى توفير قنوات إتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين لمناقشة كل ما

يتعلق بالعمل، وأخيراً تحديد مستويات العجز في الأداء لدى الموظفين ذوي الأداء المنخفض وصقل مهاراتهم بتوفير فرص التدريب والتطوير المناسبة. واتفق (Herzoni et al., 2024, pp.1029-1030) مع وجهات النظر السابقة حيث أوضح أن معالجة ظاهرة عقاب الأداء المتميز تساهم في زيادة احتفاظ المنظمة بالكوادر والكفاءات من العاملين والحد من تسرب المواهب خارجياً عبر إلتزامهم وظيفياً، فوفقاً لدراسة أجراها معهد القيادة العصبية (NeuroLeadership) المتخصص بمجالات التطوير القيادي والتدريب فإن عقاب الأداء المتميز يُعد تحيزاً متأصلاً بعمق نحو استغلال المواهب الأكثر كفاءة نتيجة الإفراط في الاعتماد على الموظفين الأكفاء لأداء مهام صعبة ما يؤدي عن غير قصد إلى مُعاقبة موثوقيتهم وكفاءتهم، كذلك التحيزات اللاواعية من خلال قيام المديرين بتوزيع المهام بشكل غير متساو بناءً على القدرة المُتصورة أو الراحة مع موظفين مُعينين، بدلاً من توزيع عبء العمل بشكل عادل ما يخلق بدوره ضيقاً تنظيمياً حيث تنخفض الروح المعنوية والإنتاجية بشكل عام مع تحول ثقافة المنظمة إلى ثقافة سامة تؤدي إلى تسرب الكفاءات والمواهب إلى خارج المنظمة، وتعتمد دراسة ظاهرة عقاب الأداء المتميز على العديد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

• **تحميل أعباء إضافية (Employee Overload):** وذلك بمنح الموظفين ذوي الأداء المتميز مهام ومسؤوليات أكثر مما يُمكنهم التعامل معه بشكل معقول في إطار زمني مُعين، ما يتسبب في زيادة الإجهاد والإحترق الوظيفي، وضعف الصحة البدنية والعقلية للموظف، بما ينعكس على: انخفاض جودة العمل، وزيادة الصراعات، وإرتفاع معدلات الدوران والتأثير السلبي على سُمعة المنظمة. ويُمكن التغلب على وجود أعباء إضافية من خلال: تفويض المهام وتوزيعها بشكل مُناسب، وإنشاء جداول عمل زمنية مرنة مع توفير فترات لراحة الموظفين وتطبيق أفكار العمل الهجينة وعن بُعد وأتمنة المهام الروتينية، كذلك استخدام خيارات لتتبع أوقات العمل الفعلية وأدوات إدارة المشاريع لتتبع أعباء العمل، بالإضافة لتدريب الموظفين على تحسين إدارة وقتهم وكفاءة العمل،

وجود قيادة داعمة تتدخل لإعادة توزيع المهام أو توفير موارد إضافية عند الحاجة (خطاب، ٢٠٢٤، ص ص ٢٨-٣٢).

• **إجراءات العمل المعقدة (Complex Procedures):** نظرًا لوجود موظفين متميزين فقد تلجأ إدارة المنظمة لأداء المهام والأنشطة بطرق وإجراءات صعبة غير اعتيادية، ما يمكن أن يتسبب في زيادة حدوث أخطاء وإختناقات، وإبطاء العمل وطول وقت الاستجابة، مع استهلاك أكبر للموارد وزيادة التكاليف. ومن أجل تبسيط العمل تقوم إدارة المنظمة بتحديد الأهداف الرئيسية، وتجزئة العمليات مع التخلص من العمليات غير الضرورية أو دمجها، وتوحيد المعايير والأتمتة، واستخدام المخططات الانسيابية والبيانية، بالإضافة لتوثيق الإجراءات وتدريب الموظفين عليها (Bugdol & Puciato, 2023, p.4).

• **التكنولوجيا غير المرغوبة (Unwanted Technology):** فقد تقوم إدارة المنظمة بتغيير أنظمة وبرامج العمل بصورة مُفرطة، ما يُسبب ضغطاً علي الموظفين للتدريب عليها، إضافة لهدر الوقت وزيادة تكلفة إستبدال الأجهزة والمعدات. وللتغلب علي ذلك تقوم إدارة المنظمة بدراسة جدوي التغيير التكنولوجي في ضوء مؤشرات التكلفة والمرونة والإبتكار ورضا العاملين والعُملاء.. وغيرها، مع توفير البنية التحتية والأدوات التقنية المناسبة، وإستطلاع رأي الموظفين لتطبيق تكنولوجيا مناسبة لهم، مع إستخدام أنظمة لإدارة المستندات والتوثيق ورموز الاستجابة السريعة “QR Codes” (Ramesh et al., 2020, p.1091).

• **التدريب غير المناسب (Inadequate Training):** فوفقاً لمعايير الترقّي الوظيفي والذي يشترط اجتياز عدد مُعين من الدورات التدريبية، قد يتم إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية لا تتناسب مع إحتياجاتهم أو طبيعة وظائفهم، مما يُمثل هدرًا في الوقت والجهد وتكلفة التدريب. ومن البدائل المُستخدمة نحو تحقيق تدريباً فعالاً: تنويع خيارات التدريب بين التدريب داخل العمل وخارجه أو بإستخدام الإنترنت، والتدريب إستنادًا لمعايير الجدارات الوظيفية، مع توفير

المعدات اللازمة والتعاقد مع جهات ومُدرِّبين مؤهلين، وضرورة مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، وتوثيق عملية التدريب (Ramli, 2020, p.97).

٢/١/٢. تسرب الكفاءات.

يُشير مُصطلح تسرب الكفاءات إلى هجرة أو انتقال عدد كبير من الأفراد خارج بلد ما. وقد ينتج هذا عن الاضطرابات، أو وجود فرص مهنية مواتية في بلدان أخرى، أو الرغبة في السعي إلى مستوى معيشي أعلى. وقد يحدث تسرب الكفاءات أيضاً على المستويات التنظيمية أو الصناعية عندما يرى العمال أجوراً أفضل، أو مزايا، أو ترقياً وظيفياً في شركة أو صناعة أخرى. ويمكن اعتبار تسرب الكفاءات ظاهرة ليست بال حديثة، وإنما بدأت في عام (٣٨٨ ق.م) حيث أنشأ أفلاطون أكاديميته ما أدي لإجتناب الكثير من العلماء علي مستوى العالم لليونان. كما شهدت روسيا هروباً لحوالي (٢٠٠) ألف روسي ك رأس مال بشري نتيجة للعقوبات الإقتصادية المفروضة عليها. ومن الأمثلة المعبرة كذلك عن تسرب الكفاءات: إنتقال الموظفين بين شركتي نايكي (Nike) وأديداس (Adidas) تحت مُسمي حرب المواهب (Nourani et al., 2022, pp.307-308).

ووسط حالات عدم الإستقرار الاقتصادي وتسريح الموظفين عالمياً، تستفيد شركة مايكروسوفت (Microsoft) أحد رواد مجال التكنولوجيا عالمياً من هجرة العقول من خلال توظيف ما يزيد عن (١٢٤) ألف موظف - داخلياً وخارجياً - كل عام، حيث توظف الأفراد ذوي الإمكانيات العالية للتحويل الرقمي. كما تتفوق مايكروسوفت أيضاً في تخطيط القوى العاملة وإعادة نشر المواهب، والاستفادة من تحليلات الموارد البشرية، وقوة وسائل التواصل الاجتماعي لجذب وإستقطاب المواهب نحو الإستثمار برأس المال البشري (Abet et al., 2024, p.4).

ويُعرف مُصطلح تسرب الكفاءات أو هجرة العقول (Brain Drain) من وجهه نظر (النعيم، ٢٠١٩، ص ص.٣٥٦-٣٥٧) علي أنه توقف الفرد النهائي عن العمل في إحدى المنظمات التي يقاضي منها مُقابلاً مادياً نظير عمله، أي أنه التوقف أو الإنفصال عن المنظمة طوعاً عن طريق الإستقالة أو كرهاً عن طريق النقل أو الفصل

أو التقاعد المبكر. وهو ما يختلف معه كل من (Berber & Gašić, 2024, pp.4-5) حيث يروا أن تسرب الكفاءات هو الاستقالة الاختيارية للعاملين، ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة. وقد يُشار إلى تسرب الكفاءات أحياناً بدوران العاملين (Employees Turnover) حيث يظهر الشبه بينهما في توجيه العاملين لخارج المنظمة، أما وجه الاختلاف فدوران العمالة يتعلق بحركة العاملين المُعارين والمُنْتدبين والمُجازين لفترة طويلة أو المُصابين بحوادث العمل وأنقطعوا لأغراض العلاج، بينما يُمكن اعتبار تسرب الكفاءات شكلاً من أشكال إنتهاء الخدمة أي إنقطاع الصلة بين المنظمة والموظف.

ومن منظور (Hidayat & Tannady, 2023, pp.689-690) فإن من فوائد الاحتفاظ بالموظفين المتميزين والحد من تسربهم خارجياً: إيجاد ثقافة تنظيمية أقوى وأكثر تماسكاً وإستقراراً، ووجود فرق عمل مترابطة ما يُعزز من مشاركة ورضا الموظفين، وزيادة المعرفة المؤسسية عن العمليات والثقافة والصناعة، وانخفاض تكاليف الاستقطاب والتعيين والتدريب لبدائل جديدة، وزيادة الإيرادات نظراً لأن الموظفين السُعداء يميلون إلى أن يكونوا أكثر استثماراً وانخراطاً وإنتاجية، بالإضافة لتحسين تجربة العملاء من خلال بناء علاقات طويلة الأجل معهم عبر كوادِر مؤهلة بشكل مُتميز، وتعتمد دراسة ظاهرة تسرب الكفاءات علي العديد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

• **البُعد التنظيمي (Organizational Dimension):** ويشمل: توفير الأمن الوظيفي حيث يحتفظ الفرد بوظيفته ولا يتم الإستغناء عنه، كذلك إدماج الموظف في العمل والإستماع لآرائه ومُقترحاته، والإتصالات مع الآخرين بالمُستويات المُختلفة، وتصميم مُحثوى الوظيفة بشكل يُدعم تنوع مهام العمل وخفض الروتين، ومُشاركة الموظف في إتخاذ القرارات، ووجود فرص التطور المهني عبر خلق تحديات وظيفية والتدوير والتنقّل بين أكثر من وظيفة لإكتساب خبرات، بالإضافة إلى وجود قيادة إدارية رشيدة تُدعم الموظفين، وتوفير الظروف المادية والمكانية التي تجعل بيئة العمل مُريحة، فكلها عوامل تُساهم في

الحد من التسرب الوظيفي وزيادة الإحتفاظ بالمتميزين (Ribeiro et al., 2023, pp.535-536).

• **البُعد المادي والمعنوي (Physical and Moral Dimension):** ويشمل: الرواتب والحوافز حيث كلما كان مُستوى الرواتب ضعيفاً كلما زادت نسبة تسرب الكفاءات خارج المنظمة، والعكس كلما كان الأجر مُناسباً لمقدار العمل كلما كان الموظف مُستمرّاً بعمله، كذلك وجود فوائد أو مزايا إضافية من تأمين ومعاش وبدلات وخلافه، مع تشجيع الموظفين وتحفيزهم عن طريق الإشادة بمجهوداته وتكريم المتميزين، وتقديم عروض عمل قيمة، وضمان فرص التعليم والتنمية للمواهب بالمنظمة، ومُساعدة الأشخاص علي إحداث التوازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية، وتوفير مُعدات ووسائل العمل لدعم الابتكار والتميز، وتبني أفكار المسؤولية الإجتماعية والتوجه الأخضر (مصطفى، ٢٠٢٢، ص ص ٧٢-٧٤).

• **البُعد الشخصي والإجتماعي (Personal and Social Dimension):** ويشمل: السنّ فهناك علاقة سلبية بين السنّ وترك العمل، حيث أن الموظفين الأصغر سنّاً لديهم إحتماالية أعلى لترك العمل نظراً لوجود فرص وظيفية أكثر ودخل أفضل كما أنه لا يكون لديهم مسؤوليات عائلية، كذلك مدة الخدمة فنسبة التسرب الوظيفية تكون أعلى بالنسبة للموظفين الذين يمضون فترة أقصر في الخدمة، بالإضافة إلي الدوافع الشخصية التي تزيد من تسرب الكفاءات كبحت موظف عن وظيفة لزوجته أو الإنتقال لمنظمة للحصول علي تعليم أفضل لأبنائه، والواقعية حيث يزداد تسرب الكفاءات عن إختلاف واقع الوظيفة التي يشغلها الموظف مقارنة بأماله وتوقعاته المُسبقة (Malik & Singh, 2020, pp.22-23).

٣/١/٢. الإلتزام التنظيمي.

يُعد الإلتزام التنظيمي (Organizational Commitment) من المفاهيم الإدارية الهامة والمُعبرة عن وجهة نظر الموظف تجاه ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها، حيث يلعب الإلتزام التنظيمي دوراً محورياً في تحديد ما إذا كان الموظف سيبقى مع المنظمة

لفترة أطول من الوقت ويعمل بشغف لتحقيق الأهداف. فمثلاً شركة ماستركارد (Mastercard) الرائدة بمجال الخدمات المالية تقوم بتطبيق ممارسات لضمان إلتزام ومشاركة الموظفين، كالتنوع والشمولية بتوفير بيئة عمل مُتميزة وداعمة مع التدريب المكثف للموظفين، وتطبيق مُستمر للتغذية العكسية لسماع آراء وملاحظات الموظفين، مع تطبيق ممارسات العمل المرنة، ما إنعكس علي إمتلاك ماستركارد لحوالي (٣٤) ألف موظف كرأس مال بشري للشركة (Lee & Kim, 2023, p.5).

وقد عرّف (Ashraf, 2020, p.413) الإلتزام التنظيمي علي أنه مجموع العوامل التي تدفع الفرد للبقاء في مؤسسته لبذل الجهود سعياً لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق التوافق مع قيم ومبادئ المنظمة. وهو ما إتفق معه (بركات، ٢٠٢٤، ص ٦٣٦-٦٣٧) حيث عرّف الإلتزام التنظيمي علي أنه الرغبة الداخلية لدى الفرد العامل ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة بالمحافظة علي عضويتها وذلك بهدف إستمراريتها وتطويرها. فالإلتزام التنظيمي يعكس نظرة الفرد الإيجابية للمنظمة، وهو نتاج شعور داخلي نابع من إيمان الفرد بأهداف وقيم وفلسفة طريقة عمل المنظمة، كما أن الإلتزام التنظيمي يعني جاهزية الفرد للعمل وبذل الجهد، والرغبة بالبقاء في المنظمة عملاً علي تحقيق أهدافها كون المنظمة تُشكل للموظف الخيار الأمثل، ما يعني الإعتزاز بالإنتماء والإنتساب إليها.

ومن منظور (أبو القاسم، ٢٠٢٣، ص.١٣٨٢) فإن مزايا تطبيق ممارسات الإلتزام التنظيمي تتمثل في: تحقيق مستويات إنتاجية عالية نتيجة وجود موظفين مؤمنين بالمنظمة وأهدافها ورؤيتها ورسالتها، وإنخفاض مُعدلات الدورات والغياب نتيجة وجود شغف لدى الموظف وأهداف يسعى لتحقيقها من خلال العمل، كذلك تحسين رضا العملاء من خلال تقديم الموظفون المُلتزمون لخدمة عملاء مُتميزة، ويتجاوزون كل التوقعات لتلبية احتياجات العملاء، ما يُساهم بدوره في زيادة السمعة الإيجابية ونجاح المنظمة بسوق العمل. وهو ما إتفق معه (Agustina et al., 2024, pp.592-593) حيث يروا أن مزايا تطبيق الإلتزام التنظيمي بمُنظمات الأعمال تتمثل

في: زيادة مستويات الابتكار والقدرة على التكيف، ذلك أن ثقافة الالتزام تُعزز بيئة العمل حيث يكون الموظفون على استعداد للتكيف مع التحديات الجديدة، مما يؤدي إلى نمو المنظمة وقدرتها التنافسية، كذلك زيادة الاحتفاظ بالموظفين المتميزين ما يوفر في تكاليف التوظيف والتدريب، ويضمن الاحتفاظ بالمعرفة المؤسسية، بالإضافة إلى تعزيز قيمة العلامة التجارية للمنظمة نتيجة وجود موظفين ملتزمين ما يجعلها جذابة لكل من الموظفين المحتملين والعملاء، ويعتمد الالتزام التنظيمي على العديد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

- **الالتزام العاطفي (Affective Commitment):** ويُشير إلى الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بمنظمة ما، حيث يصف أعضاء الفريق الذين يرغبون في تعزيز مشاركتهم بالمنظمة ولعب دور نشط في تطويرها، وغالبًا ما يتمتع أعضاء الفريق وفق هذا السيناريو برضا وظيفي مرتفع وشغف بدورهم وتقانيهم في الشركة. وتشمل علامات الالتزام العاطفي: الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة، والرغبة بالمساهمة في تقدم الشركة، وتوافر الدافع نحو تحقيق أداء فعال، بالإضافة إلى المشاركة في اجتماعات الفريق والمناقشات، وكذلك الارتباط الوجداني بالمنظمة (Jufrizen et al., 2023, pp.363-364).
- **الالتزام المعياري (Normative Commitment):** وهو الالتزام التابع من القيود المعنوية التي يفرضها الفرد على نفسه أدبيًا للبقاء في المنظمة، فالفرد يشعر أن لديه واجبًا أو مسؤولية تجاه مؤسسته. فقد يبقى الموظفون المتأثرون بالالتزامات المعيارية في الوظيفة لأن تركها سيؤثر على عمليات المنظمة وكسداد لاستثمارها في تطويرهم ودعم نموهم المهني من تدريب وترقية وإكتساب للخبرات.. وخلافه، كذلك مساعدتهم في تكاليف الزواج أو تغطية بعض النفقات الاجتماعية، ومكافأة جهودهم المبذولة بشكل مناسب، كذلك تعامل إدارة المنظمة معهم بشكل إيجابي ومحترم (Pratama et al., 2022, pp.76-77).
- **الالتزام المستمر (Continuance Commitment):** وينشأ الالتزام المستمر من قيام أعضاء الفريق بالمنظمة بتحليل وضعهم الحالي وتقرير أن البقاء في

الوظيفة هو الخيار الأفضل لهم. وغالبًا ما يخلصون إلى أنه يجب عليهم البقاء مع الشركة لأن مزاياهم أو فرصهم المستقبلية تعتمد على عملهم الحالي. فعلى سبيل المثال، قد يبقى الفرد مع الشركة لفترة طويلة لتلقي مزايا التقاعد، أو الترقية، أو الحصول على مكافأة أو تعويضات، أو كسب علاقات عمل مع الزملاء، فطبيعة بقاء الموظف من عدمه تُحددها حسابات الربح والخسارة وفق المنظور السابق (Kyei-Frimpong et al., 2024, p.70).

٢/٢. الدراسات السابقة.

يتناول الباحث في هذا الجزء مُلخصًا لأهم الدراسات السابقة، ويُمكن عرضها وفقًا لما يلي:

١/٢/٢. الدراسات المتعلقة بعقاب الأداء المتميز.

هدفت دراسة (Rojayah, 2024) إلى بحث العلاقة بين الكفاءة الذاتية للموظفين وعقاب الأداء المتميز بأبعاده المتمثلة في: تحميل أعباء إضافية، والإجراءات المُعقدة، والتدريب غير المناسب؛ وذلك بالتطبيق على (٦٠) موظف عامل بفروع مطعم (Pok Pok) بجاوه الإندونيسية؛ مع إبراز الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بالأبعاد المتمثلة في: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري نحو الاستثمار الأمثل بالعنصر البشري. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين الكفاءة الذاتية للموظفين وعقاب الموظفين المتميزين أي أنه كلما زادت كفاءة الموظف كلما تحمل أعباء ومسؤوليات إضافية، كذلك إمكانية تحسين الكفاءة الذاتية من خلال تطبيق ممارسات الالتزام التنظيمي ودعم فرق العمل بالفروع المختلفة.

أما دراسة (Herzoni et al., 2024) فقد تطرقت إلى دراسة تأثير ممارسات المكافآت والعقاب على أداء الموظفين وإمكانية تسربهم وظيفيًا من خلال إبراز الدور الوسيط للتحفيز، مع التطبيق على الموظفين العاملين بالمكتب الإقليمي لبنك راكيات بإندونيسيا. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق ممارسات المكافآت والعقاب على تحسين أداء العاملين، مع إمكانية استخدام التحفيز

كمدخل إيجابي لزيادة مستويات أداء العاملين والحد من تسربهم وظيفيًا خارج البنك، كذلك وجود علاقة إيجابية بين عقاب الموظفين وزيادة معدلات التسرب الوظيفي. كما أبرزت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٤) تأثير التهكم التنظيمي على الأداء الوظيفي، وذلك بالتطبيق على العاملين بدواوين مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، والتي أظهرت نتائجها وجود تأثير سلبي للتهكم التنظيمي كأحد سبل عقاب الأداء المتميز على انخفاض مستويات الأداء الوظيفي للعاملين. فيما سعت دراسة (خطاب، ٢٠٢٤) لبحث الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين المتغيرات الشخصية والأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات الاتصالات بمدينة المنصورة، والتي أظهرت نتائجها أهمية الازدهار في العمل كوسيلة فعالة للحد من ممارسات عقاب الأداء المتميز وتحسين مؤشرات الأداء الوظيفي للعاملين.

وقد ركزت دراسة (Bugdol & Puciato, 2023) على دراسة تحديد أسباب مُعاقبة الموظفين، وأنواع العقاب السائدة، والنتائج المترتبة على العقاب، والعوامل التي تُحدد ما إذا كان الموظفون يعاقبون على سوء جودة المُنتجات والخدمات بالتطبيق على أربعة شركات بولندية مُتعددة التخصص، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلي أن عقاب الأداء المتميز يُساهم في زيادة نسبة تسرب الكفاءات لخارج المنظمة بالإضافة إلي انخفاض جودة المُنتجات والخدمات التي تُقدمها المنظمة. كذلك فقد هدفت دراسة (Yu et al., 2023) إلي بيان آثار تقييم الأداء على العقوبة في المنظمات عبر مؤشرات التسرب الوظيفي بالتطبيق على الموظفين العاملين بثلاث شركات للأدوية بكوريا الجنوبية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي تسبب ظاهرة عقاب الأداء المتميز بأبعاد: تحميل أعباء إضافية، وإجراءات العمل المُعقدة، والتكنولوجيا غير المرغوبة، والتدريب غير المُناسب في زيادة معدلات التسرب الوظيفي بأبعاد تنظيمية "كالأمن الوظيفي، والاتصالات"، وأبعاد مادية ومعنوية "كالرواتب والتأمين والبدلات" وشخصية وإجتماعية "كالسّن ومُدّة الخدمة".

بالإضافة إلي دراسة (Juhász et al., 2022) والتي هدفت إلي بحث أساليب المُخالفات والعقوبات بـمكان العمل بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية بمدينة

بودابست في المجر، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني إدارة المنظمة للمدونة الأخلاقية يساهم في إنخفاض ظاهرة عقاب الأداء المتميز من خلال: وجود إجراءات واضحة، والعدالة في توزيع الأعباء، والتدريب وفقاً للإحتياجات التدريبية، مع استخدام تكنولوجيا تناسب طبيعة العمل. أما دراسة (Ramli, 2020) فقد هدفت إلى تحديد أثر ممارسات عقوبة الأداء المتميز بأبعاد: التحذير المكتوب، ووضع الموظف تحت الملاحظة، والخصم من الراتب، وإنهاء الخدمة علي إنتاجية الموظفين بأبعاد: الكفاءة والفعالية مع التطبيق علي الموظفين العاملين بشركات التأمين الصحي الإندونيسية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات عقوبة الأداء المتميز تساهم بشكل كبير في خفض إنتاجية الموظفين، مع التوصية بضرورة الحد من عقوبة الأداء المتميز كأحد الظواهر الإدارية السلبية.

وأخيراً دراسة (Ramesh et al., 2020) والتي هدفت لبحث العلاقة بين ممارسات عقوبة الأداء المتميز بأبعاد: زيادة الأعباء الوظيفية، والإجراءات المعقدة، والتدريب غير المناسب والتعلم التنظيمي بأبعاد: تعلم الأفراد، والتعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة، والتعلم بين الوظائف، من خلال التطبيق علي العاملين بفروع شركة أمازون بدولة نيوزيلندا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين تطبيق ممارسات عقوبة الأداء المتميز وإنخفاض مستويات التعلم بين الأفراد، وعلي مستوى الوظيفة الواحدة، وكذلك علي مستوى وظائف المنظمة.

٢/٢/٢. الدراسات المتعلقة بتسرب الكفاءات.

هدفت دراسة (Berber & Gašić, 2024) إلي بحث الدور الوسيط للالتزام الموظف في العلاقة بين نظام التعويض ونوايا دوران العمل للموظفين العاملين في شركات متعددة التخصص بجمهورية صربيا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية بين وجود نظام للتعويضات وإنخفاض معدل دوران الموظفين، كذلك وجود علاقة إيجابية معنوية بين إلتزام الموظف التنظيمي وإنخفاض معدلات التسرب الوظيفي. وهو ما إتفقت معه دراسة (Abet et al., 2024) والتي تناولت دراسة العوامل المؤثرة على نية دوران العمل لدى الموظفين النيجيريين العاملين بالشركات

الصغيرة والمتوسطة الحجم بولاية لاغوس النيجيرية، وذلك من خلال إبراز الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإلتزام التنظيمي بأبعاده: "العاطفي، والمستمر والمعياري" يمثل دورًا هامًا في تقليل نسب تسرب العاملين وظيفيًا والإحتفاظ بالكوادر المتميزة داخل الشركات، كذلك تأثير التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية على إستبقاء الموظفين داخليًا.

أما دراسة (Hidayat & Tannady, 2023) فقد تطرقت لتحليل متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية، وضغوط العمل، واتصالات العمل، ومُناخ العمل المؤثر على أداء الموظفين ونية دوران العمل للموظفين ببنك تابونجان نيجارا الإندونيسي، وقد أسفرت نتائجها عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي للمواطنة التنظيمية على تحسين معدلات دوران العمل وتقليل الغياب وضغوط العمل عبر إيجاد المُناخ العمل الإيجابي ووجود إتصالات مُستمرة بين الأقسام الإدارية. الأمر الذي إتفقت معه دراسة (Ribeiro et al., 2023) والتي تناولت تأثير الصراع بين العمل والأسرة على مشاركة الموظفين وأدائهم ونواياهم في ترك العمل بالتطبيق على الموظفين العاملين بقطاعات: الرعاية الصحية والتعليم والخدمات المصرفية والتأمين والسياحة والنقل بدولة البرتغال، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن إحداث التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للعاملين ينعكس إيجابيًا على زيادة مشاركتهم وتحسين أدائهم، فضلًا عن إنخفاض معدلات الدوران والإنفصال عن المنظمة.

كما ركزت دراسة (الشهراني، ٢٠٢٣) على بيان الرضا الوظيفي ودوره في التسرب الوظيفي بالتطبيق على المُمرضين العاملين بمراكز الرعاية الصحية الأولية بمُحافظة بيشة السعودية، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين زيادة الرضا الوظيفي والحد من تسربهم خارج المنظمة إستنادًا للبعد التنظيمي بوجود أمن وظيفي، إتصالات بين العاملين، وإمكانية التطور المهني، والبعد المادي والمعنوي بوجود رواتب وبدلات وإشادة بجهود الموظفين، والبعد الإجتماعي وما يشمله من سُنٍّ ومُدة خدمة الموظف. وهو ما إتفقت معه دراسة (Nourani et al., 2022) حيث تناولت هجرة العقول في مؤسسات التمويل الصغيرة بالتركيز على

النوع والعوامل التنظيمية مع التطبيق علي الموظفين العاملين بشركات التمويل لأربعة دول هي: بنجلاديش، والهند، وباكستان، وسريلانكا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي أن عقاب الأداء المتميز كأحد أهم العوامل التنظيمية يُساهم في إرتفاع نسبة تاركي شركات التمويل، كذلك ضرورة تهيئة بيئة عمل مناسبة وتوفير الإمكانيات الضرورية لإستبقاء الموظفين المُتميزين والحد من تسربهم وظيفيًا.

وقد ركزت دراسة (مصطفى، ٢٠٢٢) علي بيان دور العدالة التنظيمية في الحد من التسرب الوظيفي بالتطبيق علي الموظفين العاملين بمجموعة مصانع السويس للصُّلب، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي أن تبني المنظمة لممارسات العدالة التنظيمية بأبعادها: التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والتقييمية ينعكس إيجابيًا علي خفض معدلات التسرب الوظيفي بتوافر مقومات: الأمن الوظيفي، والتطور المهني، والرواتب والمزايا المادية، والتوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية. وهو ما إتفقت معه دراسة (Malik & Singh, 2020) حيث ركزت علي بحث دور سمات الموظفين في الإحتراق الوظيفي للموهوبين وتسربهم وظيفيًا بالتطبيق علي الموظفين العاملين بالشركات الصناعية الكندية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود أثر سلبي بين تطبيق إدارة المنظمة لممارسات عقاب الأداء المتميز للموهوبين حيث تُساهم في زيادة إحتراقهم وظيفيًا وزيادة تسربهم خارج المنظمة، مع التوصية بعدالة توزيع الأعباء بين الموظفين، وتبسيط إجراءات العمل، وتطوير الموظفين المُتميزين وتوفير التكنولوجيا المناسبة في إطار إدارة فعالة للمواهب بالمنظمة.

وأخيرًا دراسة (النعيم، ٢٠١٩) والتي تناولت العوامل المؤثرة في الحد من التسرب الوظيفي بمُنظمات الأعمال السعودية مُتعددة التخصص بالمنطقة الشرقية للمملكة، والتي توصلت إلي وجود علاقة إرتباطية سلبية بين تبني إدارة المنظمة لممارسات عقاب الأداء المتميز وزيادة نسب التسرب الوظيفي للموظفين المُتميزين، مع التوصية بضرورة توفير مُستوى مُناسب للأجور والتعويضات للموظفين، ودعم إندماج ومُشاركة الموظف، وضمان الإتصال بين فِرَق العمل المُختلفة، مع التدريب والتأهيل المُستمر للكوادر البشرية كآلية فعالة للحد من التسرب الوظيفي.

٣/٢/٢. الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي.

هدفت دراسة (Kyei-Frimpong et al., 2024) إلى بحث العلاقة بين تمكين الموظفين والالتزام التنظيمي بين (٢٧٤) من موظفي الخطوط الأمامية العاملين بالفنادق ذات التصنيف النجمي في دولة غانا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تمكين الموظفين من خلال: العمل الجماعي، وتفويض الصلاحيات، والتدريب والتحفيز والدافعية، المشاركة في اتخاذ القرار، مع مشاركة المعلومات وسبل الاتصال، وإعطاء حرية التصرف والاستقلالية، مع نشر ثقافة التمكين الإداري بين الموظفين يساهم في زيادة التزامهم وظيفيًا وإرتباطهم بالمنظمة. وهو ما إتفقت معه دراسة (Agustina et al., 2024) والتي تطرقت إلى بحث العلاقة بين تحسين أداء الموظفين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مع إبراز الدور الوسيط لجودة حياة العمل بالتطبيق على الموظفين العاملين ببنك مايبينك بإندونيسيا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين تطبيق ممارسات الالتزام التنظيمي وتحسين جودة حياة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالإضافة إلى وإرتفاع معدلات أدائهم على إختلاف طبيعة الوظائف بالبنك.

كما ركزت دراسة (بركات، ٢٠٢٤) على التحقق من أثر روحانية مكان العمل في الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجامعات الخاصة بمدينة ٦ أكتوبر المصرية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الترابط الروحاني للموظفين بمكان العمل من خلال: توفير العمل الهادف للموظفين، وتقديم خدمات مرتبطة بالمجتمع، والتوافق مع القيم السائدة وزيادة مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة. وهو ما إختلفت معه دراسة (عبد القادر، ٢٠٢٤) والتي تناولت العلاقة بين صراع العمل والأسرة والقيادة الخادمة بالإلتزام التنظيمي مع التطبيق على الموظفين العاملين بجامعة المنوفية، وقد توصلت نتائجها إلى أن القيادة الخادمة تأتي في المرتبة الأولى كأحد العوامل المؤثرة على تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين يليها تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية فالترابط والإتصالات بين فرق العمل

المتنوعة بالجامعة، ما يزيد بدوره من إلتواء الموظفين وولائهم للجامعة ويحسن من مستويات الأداء علي إختلاف الوظيفة.

أما دراسة (Lee & Kim, 2023) فقد تناولت تأثير خبرة الموظف علي الإلتزام التنظيمي بالتطبيق علي (٥٣٤) موظف عامل بـمنظمات كورية متعددة التخصص، والتي توصلت نتائجها إلي أنه كلما زادت خبرة الموظف كلما أدي ذلك إلي زيادة إلتزامه تنظيمياً بها من خلال إستعداده للمشاركة في الإجتماعات والمناقشات، ومساهمته في تقدم المنظمة سداداً لتدريبه وإكسابه للخبرات، بالإضافة إلي الحصول علي مزايا تتناسب مع خبراته فالبقاء بالمنظمة هو الخيار الأفضل. وهو ما إختلفت معه دراسة (Jufrizen et al., 2023) والتي تناولت العلاقة بين ملأئمة الشخص والمنظمة وأداء الموظفين، من خلال بحث الدور الوسيط للرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي بالتطبيق علي الموظفين العاملين بمكتب الأشغال العامة والإسكان بمدينة لانغسا الإندونيسية، والتي توصلت نتائجها إلي أنه كلما كانت درجة الملأئمة بين الشخص والمنظمة بصرف النظر عن مستوى خبراته التي يمتلكها كلما زادت درجة رضا العاملين وظيفياً وإرتفاع مستوى إلتزامهم تنظيمياً بالبقاء والمساهمة في تقدم وإزدهار المنظمة بين أقرانها من المنافسين.

بالإضافة إلي دراسة (أبو القاسم، ٢٠٢٣) والتي تناولت أثر الإلتزام التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق علي العاملين بوزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية، والتي توصلت نتائجها إلي أهمية الإلتزام التنظيمي بأبعاده العاطفي "المشاركة الوجدانية"، والمعياري "وجود مسئولية نحو المنظمة"، والمستمر "البقاء بالمنظمة هو الخيار الأفضل" في تحقيق التميز بأبعاده المتمثلة في: التميز الاستراتيجي، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، وتميز الثقافة التنظيمية. وهو ما إتفقت معه دراسة (Pratama et al., 2022) والتي تناولت تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على نية دوران العمل، مع بحث مدى ملأئمة الشخص للمنظمة كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق علي الموظفين العاملين بشركة بي تي فيبري دارما مانديري، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة معنوية إيجابية بين زيادة

الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين وإمكانية الاحتفاظ بهم ومنع تسربهم خارج المنظمة، مع التوصية بضرورة العمل على زيادة ملائمة الشخص للمنظمة نحو إعداد كوادر مستقبلية متميزة كاستثمار للمنظمة.

وأخيراً دراسة (Ashraf, 2020) والتي تناولت العلاقة بين: العوامل الديموغرافية، والتعويضات، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة ببنغلاديش، والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين وجود نظام متعارف عليه لتعويض العاملين وزيادة التزامهم تنظيمياً وارتفاع مستويات رضاهم الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بضرورة اتباع سياسة مبتكرة لاختيار عاملين مناسبين للمنظمة وقياس أدائهم بصورة مستمرة، مع التوزيع العادل للأعباء والمهام والتطوير المستمر وتبسيط الإجراءات الوظيفية للحد من ظاهرة عقاب الأداء المتميز، ما ينعكس بشكل إيجابي على زيادة مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

٤/٢/٢. الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات من خلال الالتزام التنظيمي.

من خلال التطرق للعديد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث: عقاب الأداء المتميز، وتسرب الكفاءات، والالتزام التنظيمي، ومنها دراسات: (Kyei- Frimpong et al., 2024) (خطاب، ٢٠٢٤)، (بركات، ٢٠٢٤)، (عبد القادر، ٢٠٢٤)، (Ribeiro et al., 2023) (أبو القاسم، ٢٠٢٣)، (Juhász et al., 2022)، (مُصطفى، ٢٠٢٢)، (Ramesh et al., 2020) أتضح أنها سعت لربطها بمتغيرات أخرى مثل: تمكين الموظفين، الإزدهار في العمل، روحانية مكان العمل، القيادة الخادمة، الصراع بين العمل والأسرة، التميز المؤسسي، مدونة الأخلاق، العدالة التنظيمية، التعلم التنظيمي.

ما عدا دراسات كُل من: (Bugdol & Puciato, (Herzoni et al., 2024)، (Yu et al, 2023)، (Nourani et al., 2022)، (Malik & Singh, 2020)، (النعيم، ٢٠١٩) والتي ربطت عقاب الأداء المتميز بتسرب الكفاءات.

و دراستي كل من: (Rojiyah, 2024)، (Ashraf, 2020) اللتان ربطتا عقاب الأداء المتميز بالالتزام التنظيمي، كذلك دراسات (Berber & Gašić, 2024)، (Abet et al., 2024)، (Hidayat & Tannady, 2023)، (Pratama et al., 2022)، والتي ربطت تسرب الكفاءات بالالتزام التنظيمي، ومن ثم يتضح ندرة الدراسات – في حدود إطلاع الباحث- التي سعت للربط بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات من خلال الالتزام التنظيمي.

٥/٢/٢. التعليق على الدراسات السابقة.

بعد عرض الدراسات السابقة والإطلاع على نتائجها ظهر بشكل واضح أهمية متغيرات البحث الحالي: (عقاب الأداء المتميز، وتسرب الكفاءات، والالتزام التنظيمي) في ضوء ما يلي:

• أشارت معظم الدراسات ومنها دراسة: (Herzoni et al., 2024)، (Rojiyah, 2024)، (خطاب، ٢٠٢٤)، (إبراهيم، ٢٠٢٤)، (Yu & Kim, 2023)، (Hidayat & Tannady, 2023)، (Juhász et al., 2022)، (مُصطفى، ٢٠٢٢)، (Ramli, 2020) إلى أهمية دراسة ظاهرة عقاب الأداء المتميز في المؤسسات بأنواعها: (البنوك، شركات الاتصالات، شركات الأدوية، شركات التأمين، مصانع الصلب، مؤسسات التمويل) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، كما أن تلك الدراسات اعتمدت على قياس ممارسات عقاب الأداء المتميز من خلال استخدام الأبعاد المتمثلة في: تحميل أعباء إضافية، إجراءات العمل المعقدة، التكنولوجيا غير المرغوبة، والتدريب غير المناسب، والتي سيتم اعتمادها لتناسبها مع طبيعة قطاع التطبيق الذي تُمثله المؤسسات الجامعية بمحافظة القاهرة.

• كما أشارت معظم الدراسات إلى أهمية بحث ظاهرة تسرب الكفاءات ومنها دراسة: (Berber & Gašić, 2024)، (Abet et al., 2024)، (Ribeiro et al., 2023)، (الشهراني، ٢٠٢٣)، (Nourani et al., 2022)، (Pratama et al., 2022)، (مُصطفى، ٢٠٢٢)، (Malik & Singh, 2022)

(2020)، (النعيم، ٢٠١٩)، والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، كما أن الاحتفاظ بالموظفين والحد من تسربهم يساهم في زيادة اندماج ومشاركة الموظفين بالمنظمة، بالإضافة إلى تطبيق الموظفين لاستراتيجية العمل وإيجاد ثقافة تنظيمية لفرق العمل، كذلك تحفيز الموظفين ودفعهم لبذل أقصى أداء لتحقيق أهداف المنظمة، وتطوير إمكانيات المواهب المتوفرة بأقسام المنظمة.. وغيرها من الفوائد، كما أن تلك الدراسات اعتمدت على قياس تسرب الكفاءات من خلال استخدام الأبعاد التنظيمية، والأبعاد المادية والمعنوية، والأبعاد الشخصية والاجتماعية، والتي سيتم اعتمادها لتناسبها مع طبيعة قطاع التطبيق الذي تُمثله المستشفيات الجامعية بمحافظة القاهرة.

• كذلك أشارت معظم الدراسات إلى أهمية وجود إلتزام تنظيمي للموظفين في المنظمات ومنها دراسة: (Agustina et al., 2024)، (Kyei-Frimpong et al., 2024)، (عبد القادر، ٢٠٢٤)، (بركات، ٢٠٢٤)، (Lee & Kim, 2023)، (Jufrizen et al., 2023)، (أبو القاسم، ٢٠٢٣)، (Pratama et al., 2022)، (Ashraf, 2020) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، كذلك فإن تطبيق ممارسات الإلتزام التنظيمي يساهم في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، مع تحسين معدلات الإحتفاظ بالموظفين المتميزين، وزيادة رضا الموظفين والعُملاء، وتحقيق الجودة بالعمل، والإبتكار في العمل... وغيرها من الفوائد. كما أن تلك الدراسات ركزت على قياس الإلتزام التنظيمي من خلال استخدام الأبعاد المُتمثلة في: الإلتزام العاطفي، والإلتزام المُستمر، والإلتزام المعياري، والتي سيتم اعتمادها لتناسبها مع طبيعة قطاع التطبيق الذي تُمثله المستشفيات الجامعية بمحافظة القاهرة.

٦/٢/٢. الفجوة البحثية.

تمثلت أهم نتائج الدراسات السابقة في: وجود علاقة إرتباط عكسية بين عقاب الأداء المتميز والإلتزام التنظيمي، ووجود علاقة إرتباط عكسية بين الإلتزام التنظيمي وتسرب الكفاءات، وكذلك وجود علاقة إرتباط عكسية بين عقاب الأداء المتميز

وتسرب الكفاءات، كما أن منظمات الأعمال التي لها تطبيق لأفكار وممارسات للحد من ظاهرتي عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات تزيد لديها القدرة علي الالتزام التنظيمي والاحتفاظ بالعاملين وإعداد كوادر متميزة، بالإضافة إلي وجود إختلاف في كيفية قياس ظاهرة عقاب الأداء المتميز بإختلاف قطاع التطبيق.

ومن خلال نتائج الدراسات السابقة والبحث الحالي تتمثل الفجوة البحثية في الآتي:

- ندرة الدراسات السابقة في البيئة المصرية التي تجمع بين ظاهرتي عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات من خلال الالتزام التنظيمي.
- وجود غموض في العلاقة بين أبعاد وممارسات كل من عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات والالتزام التنظيمي مجتمعة، وقصور في المعرفة العلمية الموثقة نحو هذه العلاقة.
- تطبيق الدراسات السابقة علي مؤسسات صناعية وخدمية دون التطرق للقطاع الصحي في مصر.

ومن ثم فإن البحث الحالي يسعى إلي:

- الربط بين عقاب الأداء المتميز (كمُتغير مُستقل)، وتسرب الكفاءات (كمُتغير تابع) من خلال الالتزام التنظيمي (كمُتغير وسيط) للتعرف علي أهم الأبعاد التي لها أثرًا معنويًا، وأيضًا علاقة الارتباط لكل مُتغير من مُتغيرات البحث.
 - التطبيق علي المُستشفيات الجامعية بالقاهرة التابعة للقطاع الصحي المصري.
 - تحديد أبعاد كل من: عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات بالمُستشفيات محل البحث.
- وبالتالي فإن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، كما سيقوم الباحث من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها بإعداد خطة عمل تنفيذية للتوصيات.

٣. الدراسة الاستطلاعية.

تُعتبر المُستشفيات الجامعية بمحافظة القاهرة التابعة للقطاع الصحي المصري، والمُتمثلة في مُستشفيات: القصر العيني، المنيل الجامعي، عين شمس التخصصي، الحسين الجامعي، بدر الجامعي هي المُستشفيات محل البحث، والتي تُقدم مجموعة من

الخدمات الصحية والعلاجية للمواطنين المترددين علي العيادات الخارجية بما تشمله من فحص وتشخيص وصرف للأدوية، وكذلك خدمات الاستقبال والطوارئ بما تشمله من إسعافات وتمريض وإجراء للجراحة.. وغيرها، وحتى يُمكن تحديد وصياغة مشكلة البحث وتكوين الفروض، قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية للوقوف علي المشكلات الواقعية من خلال عقد مُقابلات شخصية مُنظمة ومُحددة مع عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٥٠) مفردة من الكادر الطبي بما يشمله من أطباء وممرضين من العاملين بالمُستشفيات الجامعية سألته الذكر علي إختلاف درجاتهم الوظيفية وتخصّصاتهم في الفترة الزمنية بين ٢٠٢٣/١٠/١م إلي ٢٠٢٣/١٠/٢٥م، حيث دار محور المُقابلات حول مدى إدراكهم لظاهرة عقاب الأداء المتميز وعلاقتها بتسرب الكفاءات من خلال الإلتزام التنظيمي، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة (مُلحق رقم "١")، والتي جاءت نتيجة إجابة هذه العينة علي النحو التالي:

- أكدت نسبة (٥٢%) من عينة الدراسة الإستطلاعية علي تطبيق المُستشفيات الجامعية لممارسات نحو الحد من ظاهرة عقاب الأداء المتميز من خلال تحميل الأطباء والممرضين بأعباء وظيفية تتناسب مع طبيعة تخصّصاتهم الدقيقة، وكذلك مُحاولَة تبسيط إجراءات العمل والبُعد عن التعقيد والروتين من خلال تطبيق آليات التحول الرقمي بأعمال وخدمات المُستشفى وذلك لمُستشفى بدر الجامعي، والمنيل الجامعي. والنسبة الباقية تُعبر عن مُستشفيات: القصر العيني، وعين شمس التخصّصي والحُسين الجامعي والتي أكدت علي وجود بعض التوجهات مثل: إختيار برامج التدريب بُناء علي التخصّص والإحتياجات التدريبية الفعلية، وكذلك إستخدام تكنولوجيا وبرامج وتقنيات تتناسب مع طبيعة العمل الطبي وتغييرها في ضوء مُتطلبات التطوير ومُسايرة المُستجدات لتسهيل أداء العمل علي الكادر الطبي والتمريض.
- أكدت نسبة (٤٤%) من عينة الدراسة الإستطلاعية علي حرص إدارة المُستشفى علي إستبقاء الكوادر الطبية وعدم تسرب الكفاءات من خلال مُمارسات الأمن الوظيفي ودمج الأطباء والممرضين مع فِرَق العمل بالمُستشفى وضمان

الإتصالات، مع دفع الرواتب والبدلات، وصياغة مُحثَوَى الوظيفة بطريقة مناسبة وذلك لمُستشفيات: القصر العيني والمنيل الجامعي وعين شمس التخصصي. والنسبة الباقية تُعبر عن مُستشفيات: الحسين الجامعي وبدر الجامعي والتي أكدت علي تطبيق مُمارسات المسؤولية الاجتماعية والتوجه الأخضر، مع تقديم عروض عمل قيمة للأطباء، ومُحاولة تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية للأطباء والمُمرضين، وحساب مُعدلات الدوران والغياب.. وغيرها من المُمارسات نحو الإحتفاظ بالكوادر البشرية الطبية والحد من تسربها خارجيًا.

• كما أكدت نسبة (٦٨%) من عينة الدراسة الإستطلاعية علي وجود خطط وبرامج نحو ضمان الإلتزام التنظيمي للأطباء والمُمرضين من خلال: زيادة مشاركة الأطباء في القرارات عبر الاجتماعات والمناقشات، وضمان التدريب والتطوير المُستمر للكادر الطبي والمُريض وذلك بالنسبة لمُستشفيات عين شمس التخصصي والحسين الجامعي وبدر الجامعي، والنسبة الباقية تُعبر عن مُستشفيات القصر العيني والمنيل الجامعي والتي أكدت علي توفير مزايا وظيفية: كالترقية والتعويضات من رواتب وتأمينات ومعاشات وضمان بيئة وعلاقات عمل مُتميزة سعيًا نحو لضمان رضا وإلتزام الأطباء والمُمرضين تنظيميًا.

وبفحص سجلات المُستشفيات الجامعية، تم إجراء تحليلات سريعة في ضوء البيانات الثانوية علي النحو التالي:

• من حيث مُتوسط عدد الأطباء والمُمرضين مقارنة بالطاقة الإستيعابية للمُستشفى، وذلك نحو الحد من ظاهرتي عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات وضمان الإلتزام التنظيمي:

جدول رقم (١): متوسط عدد الأطباء والممرضين مقارنة بالطاقة الاستيعابية للمستشفى

الطاقة الاستيعابية*	متوسط عدد الممرضين بسنوات		متوسط عدد الأطباء بسنوات		المستشفى
	٢٠٢٠: ٢٠٢٤	٢٠١٥: ٢٠١٩	٢٠٢٠: ٢٠٢٤	٢٠١٥: ٢٠١٩	
٦٠٠٠	١٨٧٤	١٧٨٨	٢٠٢٦	١٩٨٩	القصر العيني
١٧٩٤	٥٧٣	٥١٠	١٢٨٢	١٢٥٥	المنيل الجامعي
٣٣٥١	٥٢٧	٤٥١	١٦٢٤	١٥٦٠	عين شمس التخصصي
١٢٠٠	٥٥٨	٥١٣	٨٨٠	٨٤١	الحسين الجامعي
٢٦٠	١٣٧	١٠٣	١٨٦	١٧٢	بدر الجامعي

* الطاقة الاستيعابية لكل مستشفى بالسراير حتي ديسمبر ٢٠٢٤م.

** المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا علي بيانات موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، <https://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/statistics.aspx>، تاريخ آخر دخول ١٩/١٢/٢٠٢٤م.



شكل رقم (١): متوسط عدد الأطباء والممرضين مقارنة بالطاقة الاستيعابية للمستشفى

* المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا علي بيانات موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، <https://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/statistics.aspx>، تاريخ آخر دخول ١٩/١٢/٢٠٢٤م.

يتضح من الجدول رقم (١) والشكل رقم (١) السابقين أن نسبة الزيادة في أعداد الأطباء والممرضين تُعتبر ضعيفة مقارنة بالطاقة الاستيعابية لكل مستشفى، والتي تستلزم توافر لأعداد وتخصصات طبية متنوعة لإضافة لتوفير خدمات التمريض والرعاية للمرضى، فمستشفى القصر العيني مثلاً تمتلك (٢٠٢٦) طبيب و(١٨٧٤) ممرض وهي أعداد لا تتناسب مطلقاً مع طاقة إستيعابية (٦٠٠٠) سرير إضافة إلي مَرْضَى العيادات الخارجية والطوارئ.. إلخ. بما ينعكس سلباً علي تسرب الكفاءات الطبية خارجياً نتيجة تحميلهم بأعباء وظيفية كبيرة، إضافة لتعقيد الإجراءات وعدم التأهيل والتدريب بالشكل المناسب ما ينعكس علي نقص الإلتزام التنظيمي والبحث عن فرص عمل خارجية، بما يساهم في تدهور الخدمة الصحية المقدمة للمرضى.

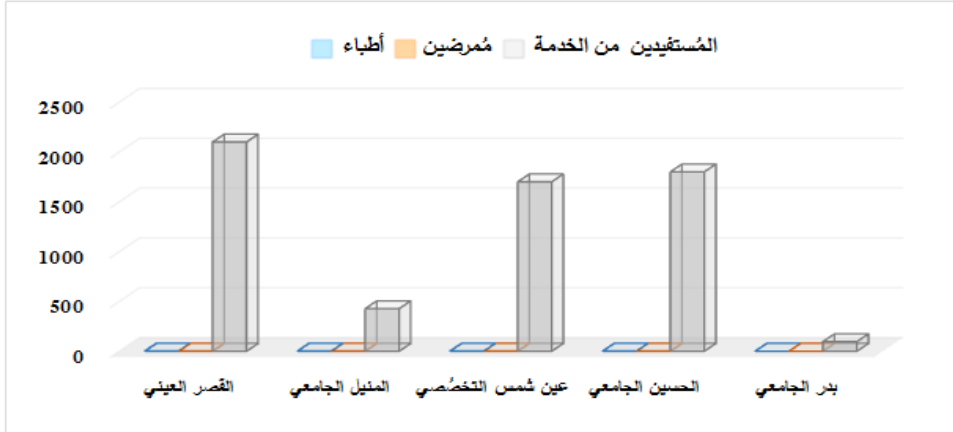
• من حيث متوسط عدد الأطباء والممرضين مقارنة بالمستفيدين من الخدمة، وذلك نحو الحد من ظاهرتي عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات وضمان الإلتزام التنظيمي:

جدول رقم (٢): متوسط عدد الأطباء والممرضين مقارنة بالمستفيدين من الخدمة*

المستشفى	متوسط عدد الأطباء ٢٠٢٠: ٢٠٢٤ م	متوسط عدد الممرضين ٢٠٢٠: ٢٠٢٤ م	أعداد المستفيدين من الخدمات
القصر العيني	٢.٠٣	١.٨٧	٢١٠٠
المنيل الجامعي	١.٢٨	٠.٥٧	٤٢٧
عين شمس التخصصي	١.٦٢	٠.٥٣	١٧٠٠
الحسين الجامعي	٠.٨٨	٠.٥٦	١٨٠٠
بدر الجامعي	٠.١٩	٠.١٤	٩٦

* الأرقام الواردة بالجدول قيمتها بالآلاف.

** المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي بيانات موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، <https://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/statistics.aspx>، تاريخ آخر دخول ١٢/١٩/٢٠٢٤ م.



شكل رقم (٢): متوسط عدد الأطباء والممرضين مقارنة بالمستفيدين من الخدمة
* المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا علي بيانات موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،
<https://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/statistics.aspx>، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٤/١٢/١٩م.

يتضح من الجدول رقم (٢) والشكل رقم (٢) السابقين أن نسبة الزيادة في أعداد الأطباء والممرضين بالمستشفيات الجامعية تُعتبر ضعيفة جدًا، كما أنها لا تتناسب مع الزيادة المستمرة في أعداد المَرْضَى وذوهم المستفيدين من خدمات كُل مُستشفى، والتي تستلزم بدورها وجود كوادر طبية مؤهلة ومُدرّبة، وطاقم تمريض علي مُستوى عالي من الكفاءة، ما يتطلب دعم وإسقاء الكوادر الطبية داخليًا وضمان إلتزامهم تنظيميًا مع عدم تكليفهم بأعباء فوق طاقتهم أو تختلف مع تخصصهم، وذلك لتحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الجامعية.

• من حيث النسبة المخصصة لتأهيل وتطوير الكوادر البشرية الطبية بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة محل البحث:

جدول رقم (٣): النسبة المخصصة لتأهيل وتطوير الكوادر الطبية*

المستشفى	الميزانية المخصصة للتطوير	المخصص للإنشاءات والأجهزة الطبية والتكنولوجيا		المخصص لتأهيل وتطوير الكوادر البشرية الطبية	
		النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ
القصر العيني	١.٥ مليار جنيه	٩١.٥%	١.٣٧٢ مليار جنيه	١٢.٨ مليون جنيه	٨.٥%
المنيل الجامعي	١ مليار جنيه	٨٧.٤%	٨٧٤ مليون جنيه	١٢٦ مليون جنيه	١٢.٦%
عين شمس التخصصي	٨٣ مليون جنيه	٩٢.٧%	٧٦.٩ مليون جنيه	٦.١ مليون جنيه	٧.٣%
الحسين الجامعي	٨٠ مليون جنيه	٩٧.٣%	٧٧.٨ مليون جنيه	٢.٢ مليون جنيه	٢.٧%
بدر الجامعي	٥٧ مليون جنيه	٨٥.٨%	٤٨.٩ مليون جنيه	٨.١ مليون جنيه	١٤.٢%

* الأرقام الواردة بالجدول خاصة بميزانية التطوير الموضوعة لكل مستشفى لعام ٢٠٢٤م.

** المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على خطة تطوير المستشفيات الجامعية لسنة ٢٠٢٤م، https://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/Hospital_development.aspx، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٤/١٢/١٩م.

يتضح من الجدول رقم (٣) السابق أن النسبة السنوية للميزانية المخصصة نحو تأهيل وتطوير الكوادر البشرية الطبية من: خلال إقامة ندوات علمية ومؤتمرات طبية، وتقديم منح وبعثات للأطباء، إضافة لتوقيع إتفاقيات وبروتوكولات للتعاون المشترك مع جهات خارجية لتطوير الأطقم الطبية وهيئات التمريض، وتقديم حوافز للأطباء نحو إستكمال أبحاثهم ودراساتهم العليا، غير كافية وفقاً للجدول السابق فإن النسبة المخصصة لتطوير الكوادر الطبية لا تتعدى الـ (١٥%) من الميزانية ولا تتناسب مع التأهيل المطلوب للعنصر البشري الذي يُعد المورد الأهم الذي تمتلكه المستشفيات الجامعية مقارنة بالنسبة المخصصة للإنشاءات والأجهزة الطبية والمعدات التكنولوجية -مع الإعتراف بأهميتها لتقديم خدمة طبية مناسبة -، وهو ما ينعكس سلباً على تسرب الكفاءات الطبية خارج المستشفيات وكذلك نقص الالتزام التنظيمي سعياً نحو الحصول على فرص وظيفية أفضل.

- من حيث تطبيق ممارسات التدريب، ومؤشرات الدوران للأطباء والممرضين بالمستشفيات الجامعية محل البحث:

جدول رقم (٤): البيانات الخاصة بالتدريب والدوران للمستشفيات الجامعية محل البحث.

البيانات الخاصة بتدريب الأطباء والممرضين بالمستشفيات الجامعية لعام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م						
بيان	المستشفى	القصر العيني	المنيل الجامعي	عين شمس التخصصي	الحسين الجامعي	بدر الجامعي
إجمالي عدد ساعات التدريب (بالألف ساعة).	١٦٨.٣	١٣٧.٢	١٥١.٨	١٠٤.٠	٩٨.٥	
إجمالي تكلفة التدريب (بالمليون جنيه مصري).	٤٣.٥	٤٠.٣	٣.٦	١.٢٥	٤.٤	
متوسط تكلفة تدريب الفرد (بالألف جنيه مصري).	١١.٦	٢١.٧	١.٧	٠.٨٣	١٣.٦	
البيانات الخاصة بمعدلات دوران الأطباء والممرضين بالمستشفيات الجامعية*						
المستشفى	السنة	٢٠٢٠ م	٢٠٢١ م	٢٠٢٢ م	٢٠٢٣ م	
القصر العيني	١٦.٩	١٧.٢	١٩.٤	٢١.٨		
المنيل الجامعي	٨.٧	٩.١	١٠.٢	١٠.٩		
عين شمس التخصصي	٢٦.١	٢٧.٤	٢٨.٠	٢٨.٣		
الحسين الجامعي	٨.١	٨.٩	٩.٤	٩.٧		
بدر الجامعي	٤.٧	٤.٩	٥.٤	٥.٦		

* الأرقام الواردة بالجدول تمثل نسب مئوية من إجمالي عدد الأطباء والممرضين بالمستشفى.
 ** المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على خطط التدريب وسجلات العاملين بالمستشفيات الجامعية المبحوثة، <https://www.sis.gov.eg>، تاريخ آخر دخول ١٩/١٢/٢٠٢٤ م.

يتضح من الجدول رقم (٤) السابق عدم مناسبة عدد ساعات التدريب مقارنة بالمهام الدقيقة والتخصصات الواجب توافرها بكل مستشفى جامعي، كذلك انخفاض تكلفة التدريب كنسبة مستقطعة من ميزانية التطوير الخاصة بكل مستشفى، بالإضافة إلى انخفاض متوسط تكلفة تدريب الأفراد من أطباء وممرضين والتي وصلت إلى (٨٠٠) جنيه بمستشفى الحسين الجامعي، ما انعكس على زيادة معدلات الدوران كدليل على التسرب الوظيفي للكفاءات خارجياً للبحث عن فرص أخرى ونقص الالتزام التنظيمي لديهم، بما يؤثر بشكل عام على قصور مستوى الخدمات الصحية المقدمة وزيادة الأعباء والمسئوليات على الأطباء والممرضين المستمرين بالمستشفى كعقاب لهم.

٤. مشكلة البحث.

تُعد ظاهرة التسرب الوظيفي مفهوماً هاماً بمجال إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم تحليلها في الحد من فقدان الموظفين المتميزين عبر تعزيز التزامهم التنظيمي، ويتضح من نتائج الدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية عدم شمولية الدراسات السابقة لمتغيرات البحث مُجتمعاً- في حدود إطلاع الباحث- بالإضافة إلى تفاوت معرفة القائمين على إدارة المُستشفيات الجامعية حول الحد من ممارسات عقاب الأداء المتميز، وزيادة إلتزام العاملين تنظيمياً وأثرها علي إستبقاء الكوادر المتميزة، وعليه يُمكن صياغة مشكلة البحث فيما يلي: (إلي أي مدى توجد علاقة بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات بتوسيط الإلتزام التنظيمي بالمُستشفيات الجامعية التابعة لمحافظة القاهرة؟).

وتشير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التالية:

- ١/٤. إلي أي مدى توجد علاقة بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات بالمُستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة؟
- ٢/٤. إلي أي مدى توجد علاقة بين عقاب الأداء المتميز والإلتزام التنظيمي بالمُستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة؟
- ٣/٤. إلي أي مدى توجد علاقة بين الإلتزام التنظيمي وتسرب الكفاءات بالمُستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة؟

٥. أهداف البحث.

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- ١/٥. التعرف علي العلاقة بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات بالمُستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة.
- ٢/٥. تحديد العلاقة بين عقاب الأداء المتميز والإلتزام التنظيمي بالمُستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة.
- ٣/٥. توصيف العلاقة الإلتزام التنظيمي وتسرب الكفاءات بالمُستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة.

٤/٥. تحليل العلاقة بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي للعاملين بالمستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة.
٥/٥. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تُفيد في تعظيم الاستفادة من ممارسات الالتزام التنظيمي، وإنعكاسها على العلاقة بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات بالمستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة.

٦. أهمية البحث.

١/٦. الأهمية العلمية: تنعكس الأهمية العلمية لموضوع البحث في ندرة الدراسات السابقة – في حدود إطلاع الباحث – التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث مُجمعة وهي: عقاب الأداء المتميز (المتغير المستقل)، والالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط)، وتسرب الكفاءات (المتغير التابع).

٢/٦. الأهمية العملية: يستمد البحث أهميته العملية مما يلي:

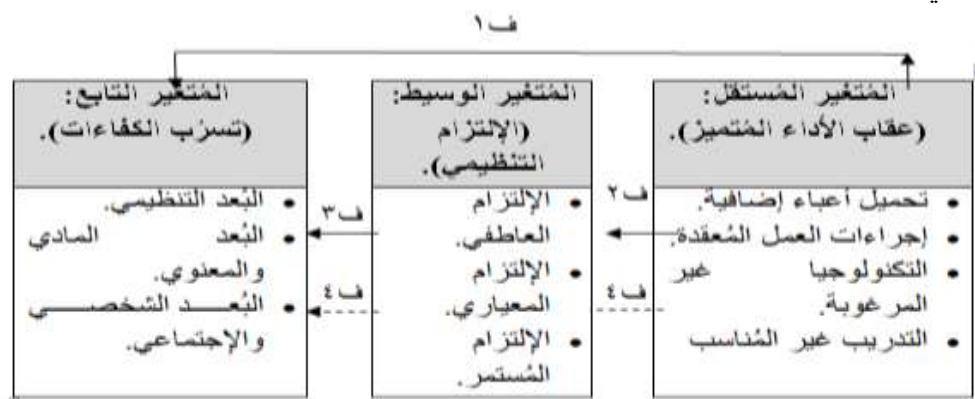
- ترجع أهمية البحث العلمية إلى إستهداف المستشفيات الجامعية بمحافظة القاهرة التابعة للقطاع الصحي المصري، والمتمثلة في مستشفيات: القصر العيني، المنيل الجامعي، عين شمس التخصصي، الحسين الجامعي، بدر الجامعي والتي تُقدم العديد من الخدمات الصحية والعلاجية من فحص وتشخيص وتمريض وصرف للأدوية وإجراء الجراحات وفق حالة المَرْضَى.. وغيرها. وقد لوحظ من خلال التقارير ارتفاع مؤشرات تسرب الكفاءات وضعف الالتزام التنظيمي بالمستشفيات الجامعية، وعدم تقديم التدريب المناسب، كذلك ضعف الميزانية المُخصصة لتأهيل وتطوير الكوادر البشرية مقارنة بالأجهزة والإنشاءات والتي لا تتعدى نسبة الـ (١٥%) من الميزانية، كذلك تحميل الأطباء والممرضين بأعباء إضافية كعقاب لهم (تقرير وزارة التعليم العالي الخاص بالمستشفيات الجامعية، ٢٠٢٣م).
- كما يستمد البحث الحالي أهميته في السعي لتحديد أبعاد ظاهرة عقاب الأداء المتميز، والالتزام التنظيمي، وتسرب الكفاءات، واختبار درجة العلاقة بين تلك المتغيرات بالمستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة.

العلاقة بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ...

مصطفى محمد يوسف عبد الله

٧. فروض البحث.

لصيغة فروض البحث يُمكن تصور نموذج البحث ومقاييسه كما في الشكل رقم (٣) التالي:



شكل رقم (٣): العلاقة بين متغيرات البحث.

المصدر: من إعداد الباحث.

وفي ضوء الدراسات السابقة، يُمكن توضيح المقاييس المستخدمة في البحث كما في الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥): مقاييس متغيرات البحث وعدد فقراتها بالإستقصاء.

المرجع من الدراسات السابقة	الفقرات	أبعاده	المتغير
(Rojiyah, 2024).	(١٦) فقره.	تحميل أعباء إضافية.	عقاب الأداء المتميز
(خطاب، ٢٠٢٤).		إجراءات العمل المعقدة.	
(Yu et al., 2023).		التكنولوجيا غير المرغوبة.	
(Juhász et al., 2022)		التدريب غير المناسب.	
(Abet et al., 2024).	(١٢) فقره.	البعد التنظيمي.	تسرب الكفاءات
(Ribeiro et al., 2023).		البعد المادي والمعنوي.	
(مصطفى، ٢٠٢٢).		البعد الشخصي والاجتماعي.	
(Agustina et al., 2024).	(١٢) فقره.	الإلتزام العاطفي.	الإلتزام التنظيمي
(بركات، ٢٠٢٤).		الإلتزام المعياري.	
(عبد القادر، ٢٠٢٤).		الإلتزام المستمر.	

* المصدر: من إعداد الباحث.

وفي ضوء نموذج مُتغيرات البحث ومقاييسه، يُمكن صياغة فروض البحث علي النحو التالي:

١/٧. الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات بالمُستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة.

٢/٧. الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي بين عقاب الأداء المتميز والالتزام التنظيمي للعاملين بالمُستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة.

٣/٧. الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي بين الالتزام التنظيمي وتسرب الكفاءات بالمُستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة.

٤/٧. الفرض الرابع: يتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات بالمُستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة.

٨. منهجية البحث.

إعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم علي تفسير الظاهرة محل الدراسة، ويُمكن عرض منهجية البحث من خلال العناصر التالية:

١/٨. تحديد نوع ومصادر البيانات.

• **البيانات الثانوية:** تم تجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بعقاب الأداء المتميز، وتسرب الكفاءات وكذلك بيانات عن الالتزام التنظيمي من خلال سجلات الإدارات والأقسام بالمُستشفيات الجامعية محل البحث، فضلاً عن كافة التقارير السنوية المنشورة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي خلال الفترة بين عامي ٢٠١٥م وحتى ٢٠٢٣م.

• **البيانات الأولية:** تم الإعتماد علي أسلوب الإستقصاء من خلال إجراء المُقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني، حيث تم سؤال مُفردات عينة البحث عن آرائهم حول أبعاد وممارسات عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات من خلال توسيط الالتزام التنظيمي.

٢/٨. مُجتمع وعينة البحث.

يتمثل مُجتمع البحث في جميع الأطباء والمُمرضين بالمُستشفيات الجامعية بمحافظة القاهرة، والذي يُقدر بحوالي (٩٦٦٧) طبيب ومُمرض، وذلك وفقاً لتقارير إدارة الموارد البشرية لكل مُستشفى جامعي محل البحث، أما عن عينة البحث فبمعلومية مجتمع البحث تم سحب عشوائية بسيطة بالاستعانة بالجدول الإحصائية عند درجة ثقة (٩٥%) وخطأ معياري (٥%) وبافتراض أن نسبة مُفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل القياس (٥٠%)، فقد بلغ حجم العينة لمُجتمع مُكون من (٩٦٦٧) مُفردة هو (٣٧٠) مُفردة، لتكون العينة مُمثلة للمُجتمع تمثيلاً صحيحاً، وذلك وفقاً لمُعادلة ستيفن ثامبسون الآتية:

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{[N - 1 * (d^2 / z^2) + p(1 - p)]}$$

حيث أن:

n تمثل حجم العينة. N تمثل حجم المُجتمع.
p نسبة توفر الخاصية والمُحايدة = ٠.٥٠ d نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥
Z الدرجة المعيارية المُقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦

* Source: Thompson, S. K. (2012). Sampling, Third Edition. John Wiley & Sons, Ltd., Publication, Oxford, pp. 59-60.

ويوضح الشكل رقم (٤) التالي المُستشفيات الجامعية بمحافظة القاهرة المُمثلة للمُجتمع البحث:



شكل رقم (٤): المُستشفيات الجامعية بمحافظة القاهرة المُمثلة لمُجتمع البحث
المصدر: الشكل من إعداد الباحث في ضوء موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

وتعود أسباب إختيار المُستشفيات سאלفة الذكر إلى:

- إستحواذ أثنين من المُستشفيات المُختارة علي أكبر نسبة من الأطباء والمُمرضين بالقطاع الصحي في مُحافظة القاهرة، حيث يتصدر مُستشفى القصر العيني بنسبة (٧.١%) وبعدد قدره (٣٩٠٠) طبيب ومُمرض، يليه مُستشفى عين شمس التخصصي بنسبة (٣.٩%) بعدد قدره (٢١٥١) طبيب ومُمرض، وهو ما يُدعم بشكل كبير النتائج التي سوف يتم الحصول عليها من العينة المبحوثة.
- ضمان التنوع في المُستشفيات المبحوثة حيث تُمثل مُستشفيات القصر العيني والمنيل الجامعي جامعة القاهرة، وتُمثل مُستشفى عين شمس التخصصي جامعة عين شمس، وتُمثل مُستشفى الحسين الجامعي جامعة الأزهر، فيما تُمثل مُستشفى بدر الجامعي جامعة حلوان، مما يُسهل في عملية جمع والحصول على البيانات اللازمة المُتمثلة تمثيلاً دقيقاً وصادقاً للمُجتمع المبحوث.
- تطبيق القائمين علي إدارة المُستشفيات الجامعية لبعض الممارسات نحو تحسين مُستوى الخدمات الصحية والحد من ظاهرة عقاب الأداء المتميز كتحميل الأطباء والمُمرضين بأعباء وظيفية مُناسبة وفق تخصصهم، ومُحاولة تبسيط إجراءات العمل، وإستخدام تكنولوجيا وبرامج تُناسب الخدمات الصحية من فحص وتشخيص وتحاليل، وتدريب الأطباء والمُمرضين لتحسين كفاءتهم، مع صياغة مُحثوى وظيفي مُناسب، والإتصالات بين فرق العمل، وتحقيق التوازن بين الاحتياجات الشخصية ومُتطلبات العمل، وتطبيق المسؤولية الإجتماعية والتوجه الأخضر سعياً نحو ضمان الإلتزام التنظيمي والحد من تسرب الكفاءات خارجياً، الأمر الذي ينعكس علي إمكانية تقديم خدمات صحية مُتميزة لكافة الأطراف المُستفيدة.
- تنوع التخصصات الطبية التي يقدمها كل مُستشفى جامعي بين: (الأورام، وعلاج الإدمان والصحة النفسية، وصحة المرأة، وطب المُسنين، والسموم الإكلينيكية، والطوارئ، والجهاز الهضمي والكبد، والأطفال، وطب جراحة العيون، وأمراض الكلى وجراحة المسالك البولية، وجراحات اليوم الواحد، والنساء والتوليد، وجراحة القلب والصدر والأوعية الدموية... وغيرها)، كذلك إمتلاك العديد من تلك

- المُستشفيات للمَقومات والبنية التحتية والتكنولوجيا المعلوماتية اللازمة والتي تم التأكد منها من قِبَل الباحث عند إجراء الدراسة الميدانية.
- إمتلاك العديد من المُستشفيات لشريحة كبيرة من المَرَضَى المُتَرَددين والمُستفيدين من خدمات تلك المُستشفيات، حيث يمتلك مُستشفى القصر العيني (٢.١) مليون مريض، مُستشفى الحُسين الجامعي (١.٨) مليون مريض، مُستشفى عين شمس التخصصي (١.٧) مليون مريض، مستشفى المنيل الجامعي (٤٢٧) ألف مريض، ومُستشفى بدر الجامعي (٩٦) ألف مريض سنوياً، بما يعني ضرورة توافر كادر مُتميز من التخصصات الطبية والتمريض.
 - مُشاركة المُستشفيات الجامعية في تنفيذ مُبادرات ومنها: التشخيص عن بُعد، القضاء على قوائم الانتظار، والأورام، حيث علاج (٤٢٢٧١٩) حالة، بنسبة إنجاز بلغت (٨٠%) بالعديد من التخصصات الطبية، بالإضافة إلى المُشاركة الفعالة في (١٢) مُحافظة بمبادرات للاكتشاف المُبكر وعلاج الأورام السرطانية، مثل: "صحة المرأة، والكشف المُبكر لسرطان الثدي، وسرطان البروستاتا، وسرطان القولون، وسرطان عنق الرحم، وسرطان الرئة، وسرطان القولون"، ما يعكس أهمية الخدمات التي تُقدمها للمُجتمع المصري.
 - مُشاركة المُستشفيات الجامعية مع وزارة الصحة في مُبادرة التشخيص عن بُعد، لتوفير الخدمة التشخيصية للمرضى بما يخدم المناطق النائية، وبدون أي أعباء مالية أو الحاجة إلى نقل المريض، حيث قدمت المُستشفيات الجامعية إجمالى (٨١٠٤٤) استشارة طبية بكافة التخصصات، فضلاً عن إطلاق (٥٣٥) قافلة طبية، وبلغ عدد الحالات المُستفيدة (٣٠٣٤٦٩) حالة، ما يؤكد أهمية خدماتها للمواطنين.
 - الدور الهام للمعمل المرجعي للمُستشفيات الجامعية، وكان له دور رئيسي أثناء جائحة كورونا، حيث يُقدم خدمات مرجعية لـ (١٢٥) مُستشفى جامعي، بما في ذلك (٤٥) معملاً للأحياء الدقيقة في جميع مُحافظات مصر، وكذلك توسعت الخدمات لتشمل قطاعات الرعاية الصحية الأخرى، مثل: القطاعين العام والخاص، ومنها اختبار الكفاءة للمُختبرات الطبية.

• توقيع وزارة الصحة لإتفاقيات تعاون وشراكات دولية مع الكلية الملكية للجراحين في أدينبورغ؛ للارتقاء بجودة الخدمات الطبية المقدمة بالمستشفيات الجامعية، بمجالات: التدريب والبحث العلمي وعلاج الإدمان؛ لتعزيز التعاون وتبادل الخبرات في المجال الطبي. بالإضافة إلى توقيع بروتوكول مع الهيئة العامة للإعتماد والرقابة، ويشمل التعاون في تدريب فرق الجودة والتقييم المبدي توطئة لاستيفاء المستشفيات الجامعية لاشتراطات الحصول على الاعتماد (GAHAR).

• أهمية دراسة ظاهرة عقاب الأداء المتميز نحو الحد من تسرب الكفاءات وإستبقائهم بفعالية بتوسيط الإلتزام التنظيمي بالمستشفيات الجامعية كأحد أهم منظمات القطاع الصحي الخدمية في مصر.

وقد قام الباحث بتوزيع عدد (٥٠٠) إستمارة إستبيان ليتجاوز الحد الأدنى المطلوب للعينة، ولوجود احتمالات لرد بعض الإستمارات دون إجابة أو رفض وإستبعاد بعض الاستبيانات لعدم صلاحيتها، وفيما يلي إيضاح لنصيب كل مستشفى من الإستمارات التي تم توزيعها لتكون متناسبة مع عدد العاملين بكل مستشفى جامعي، وبذلك تُصبح العينة عينة عشوائية بسيطة، يوضحها الجدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٥): عدد الإستمارات الموزعة بكل بنك تجاري إستنادًا لعدد العاملين

المُستشفى		أعداد الأطباء والمُمرضين	نسبة المُستشفى من الإجمالي	عدد الاستمارات الموزعة للأطباء والمُمرضين
القصر العيني		٣٩٠٠	٤٠.٣	٢٠١
المنيل الجامعي		١٨٥٥	١٩.٢	٩٦
عين شمس التخصصي		٢١٥١	٢٢.٣	١١٢
الحُسين الجامعي		١٤٣٨	١٤.٩	٧٤
بدر الجامعي		٣٢٣	٣.٣	١٧
إجمالي الأطباء والمُمرضين		٩٦٦٧	١٠٠%	٥٠٠ إستمارة
عدد الاستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المُجاب عليها	عدد الإستمارات المُستبعدة لعدم صلاحيتها	عينة البحث التي تم التحليل علي أساسها	نسبة الإستجابة
٥٠٠	٤٢٣	١٣	٤١٠	٨٢%

* المصدر: من إعداد الباحث إعتماذاً علي تقارير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبيان بأعداد الأطباء والممرضين بالمستشفيات الجامعية في القاهرة التابعة للقطاع الصحي المصري.

وبالتالي وفقاً لجدول رقم (٦) السابق فقد قام الباحث بتوزيع (٥٠٠) استثمار إستبيان، وتم تجميع (٤٢٣) استثمار (١٣ استثمار منها غير صالحة) وتم تحليل (٤١٠) استثمار بمعدل إستجابة (٨٢%) من إجمالي عدد إستمارات الإستبيان الموزعة.

٣/٨. طرق وأساليب جمع البيانات.

إعتمد الباحث علي قائمة الاستقصاء المبنية في (ملحق رقم ٢) كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة، والتي تتكون من ثلاثة أقسام:

١/٣/٨. القسم الأول: المتغير المستقل (عقاب الأداء المتميز)، ويشتمل أربعة أبعاد متضمنة العبارات (من ١ إلي ١٦)، البعد الأول: تحميل أعباء إضافية الذي يشتمل علي العبارات (من ١ إلي ٤)، والبعد الثاني: إجراءات العمل المعقدة التي تشتمل علي العبارات (من ٥ إلي ٨)، والبعد الثالث: التكنولوجيا غير المرغوبة التي تشتمل علي العبارات (من ٩ إلي ١٢)، وأخيراً البعد الرابع: التدريب غير المناسب الذي يشتمل علي العبارات (من ١٣ إلي ١٦).

٢/٣/٨. القسم الثاني: المتغير التابع (تسرب الكفاءات)، ويشتمل ثلاثة أبعاد متضمنة العبارات (من ١٧ إلي ٢٨)، البعد الأول: البعد التنظيمي الذي يشتمل علي العبارات (من ١٧ إلي ٢٠)، والبعد الثاني: البعد المادي والمعنوي الذي يشتمل علي العبارات (من ٢١ إلي ٢٤)، وأخيراً البعد الثالث: البعد الشخصي والاجتماعي الذي يشتمل علي العبارات (من ٢٥ إلي ٢٨).

٣/٣/٨. القسم الثالث: المتغير الوسيط (الإلتزام التنظيمي)، ويشتمل ثلاثة أبعاد متضمنة العبارات (من ٢٩ إلي ٤٠)، البعد الأول: الإلتزام العاطفي الذي يشتمل علي العبارات (من ٢٩ إلي ٣٢)، والبعد الثاني: الإلتزام المعنوي الذي يشتمل علي العبارات (من ٣٣ إلي ٣٦)، وأخيراً البعد الثالث: الإلتزام المستمر الذي يشتمل علي العبارات (من ٣٧ إلي ٤٠).

٩. حدود البحث.

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- حدود موضوعية: يقتصر موضوع البحث علي العلاقة بين عقاب الأداء المتميز بأبعاده: (تحميل أعباء إضافية، وإجراءات العمل المعقدة، والتكنولوجيا غير المرغوبة، والتدريب غير المناسب) وتسرب الكفاءات بأبعادها: (التظيمي، والمادي والمعنوي، والشخصي والاجتماعي) مع توسيط الإلتزام التنظيمي بأبعاده: (العاطفي، والمستمر، والمعياري).
- حدود مكانية: تم تطبيق البحث علي الأطباء والممرضين بالمستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة علي إختلاف درجاتهم وتخصصاتهم الوظيفية، وذلك لتواجدهم بمحافظه واحدة هي محافظة القاهرة ما يسهل تجميع البيانات الأولية من زاوية، والعمل علي تقليل الوقت والتكلفة من زاوية أخرى.
- حدود زمنية: تم تطبيق البحث في الفترة الزمنية: أكتوبر ٢٠٢٣م- فبراير ٢٠٢٤م.

١٠. الدراسة الميدانية.

تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V.26) وكذلك برنامج (AMOS, V.25)؛ وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات المجمعة، وتم اتباع الإجراءات التالية:

١/١٠ نتائج الثبات والصدق للمقياس المستخدم في البحث

تم إجراء اختبار الثبات لمقاييس البحث باستخدام معامل ألفا- كرونباخ Alpha (Cronbach)، والجدول التالي رقم (٦) يوضح ذلك:

جدول رقم (٦)

الثبات والصدق الذاتى لمُتغيرات البحث باستخدام مُعامل ألفا- كرونباخ

أبعاد مُتغيرات البحث	عدد الفقرات	مُعامل الثبات	مُعامل الصدق
أبعاد عقاب الأداء المُتميز (المُتغير المُستقل)			
تحميل أعباء إضافية	٤	٠.٧٣٣	٠.٨٥٦
إجراءات العمل المُعقدة	٤	٠.٨٠١	٠.٨٩٥
التكنولوجيا غير المرغوبة	٤	٠.٨٢٢	٠.٩٠٧
التدريب غير المُناسب	٤	٠.٧٨٥	٠.٩٠٧
إجمالى أبعاد عقاب الأداء المُتميز	١٦	٠.٩١٢	٠.٩٥٥
أبعاد تسرب الكفاءات (المُتغير التابع)			
البُعد التنظيمي	٤	٠.٧٤٥	٠.٨٦٣
البُعد المادي والمعنوي	٤	٠.٧٦٩	٠.٨٧٧
البُعد الشخصي والإجتماعي	٤	٠.٧٨٩	٠.٨٨٨
إجمالى أبعاد تسرب الكفاءات	١٢	٠.٨٣٨	٠.٩١٥
أبعاد الإلتزام التنظيمي (المُتغير الوسيط)			
الإلتزام العاطفي "الوجداني"	٤	٠.٨٣١	٠.٩١٢
الإلتزام المعياري	٤	٠.٧٤٥	٠.٨٦٣
الإلتزام المُستمر	٤	٠.٨٣٣	٠.٩١٣
إجمالى أبعاد الإلتزام التنظيمي	١٢	٠.٨٨٤	٠.٩٤٠
إجمالى أبعاد: عقاب الأداء المُتميز وتسرب الكفاءات والإلتزام التنظيمي	٤٠	٠.٩٥٦	٠.٩٧٧

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن مُعامل ألفا- كرونباخ قد بلغ (٠.٩١٢) لإجمالى أبعاد عقاب الأداء المُتميز و(٠.٨٣٨) لإجمالى أبعاد تسرب الكفاءات و(٠.٨٨٤) لإجمالى أبعاد الإلتزام التنظيمي، الأمر الذى إنعكس أثره على الصدق الذاتى (الذى يُمثل الجذر التربيعى للثبات)، حيث بلغ (٠.٩٥٥) لإجمالى أبعاد عقاب الأداء المُتميز و(٠.٩١٥) لإجمالى أبعاد تسرب الكفاءات و(٠.٩٤٠) لإجمالى أبعاد الإلتزام التنظيمي، وأيضاً بلغ مُعامل ألفا- كرونباخ لإجمالى أبعاد مُتغيرات البحث (المُستقلة والتابعة والوسيط) قيمة أكبر من (٠.٧) حيث بلغ (٠.٩٥٦)، مما يعنى القُدرة على الاعتماد على تلك المقاييس، ومن ثم يُمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات ويُمكن الاعتماد عليها فى تعميم النتائج على المُجتمع ككل (Backhaus et al., 2021, pp.126-127).

٢/١٠. الإحصائيات الوصفية.

١/٢/١٠. أبعاد عقاب الأداء المتميز (المتغير المستقل).

الجدول التالي رقم (٧) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو أبعاد عقاب الأداء المتميز.

جدول رقم (٧): المقاييس الوصفية لأبعاد عقاب الأداء المتميز

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	تحميل أعباء إضافية	٢.٩٥	٠.٩٧٧	٥٨.٩٠	١
٢	إجراءات العمل المعقدة	٢.٨٦	١.٠٧٤	٥٧.٣٠	٢
٣	التكنولوجيا غير المرغوبة	٢.٧٩	١.٠٥٧	٥٥.٩٢	٤
٤	التدريب غير المناسب	٢.٨١	١.٠١١	٥٦.١٧	٣
-	المتوسط العام لأبعاد: عقاب الأداء المتميز	٢.٨٥	٠.٩٣٠	٥٧.٠٧	-

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول السابق رقم (٧) يتضح أن المتوسط العام لأبعاد عقاب الأداء المتميز بلغ (٢.٨٥)، بإنحراف معياري قدره (٠.٩٣٠)، وأهمية نسبية (٥٧.٠٧%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (من ٢.٩٥ إلى ٢.٧٩)، بأهمية نسبية (من ٥٨.٩٠% إلى ٥٥.٩٢%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد عقاب الأداء المتميز سلبية، وقد جاء بُعد تحميل أعباء إضافية في الترتيب الأول في حين جاء بُعد التكنولوجيا غير المرغوبة في الترتيب الأخير، وبالتالي ينبغي على إدارة المؤسسات الجامعية بمحافظة القاهرة مزيد من الاهتمام بالحد من الممارسات التي تُحمل أعباء عمل إضافية على العاملين بها، وكذلك الاهتمام بعدالة توزيع عبء العمل، والبُعد عن تحميل ذوى الأداء المتميز أعباءً إضافية بحجة أنهم سوف ينجزونها بسرعة ودقة أكثر من ذوى الأداء المنخفض لأن ذلك يُعتبر عقاباً للأداء المتميز.

٢/٢/١٠. أبعاد تسرب الكفاءات (المتغير التابع).

الجدول التالي رقم (٨) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو أبعاد تسرب الكفاءات.

جدول رقم (٨): المقاييس الوصفية لأبعاد تسرب الكفاءات

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	البعد التنظيمي	٢.٥٥	١.٠٣٦	٥١.٠٤	٢
٢	البعد المادي والمعنوي	٢.٥١	٠.٩٢٤	٥٠.٢٤	٣
٣	البعد الشخصي والإجتماعي	٣.٨٩	٠.٨٠٨	٧٧.٨٤	١
-	المتوسط العام لأبعاد: تسرب الكفاءات	٢.٩٨	٠.٧٦٦	٥٣.٠٤	-

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول السابق رقم (٨) يتضح أن المتوسط العام لأبعاد تسرب الكفاءات بلغ (٢.٩٨)، بإنحراف معياري قدره (٠.٧٦٦)، وأهمية نسبية (٥٣.٠٤%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (من ٣.٨٩ إلى ٢.٥١)، بأهمية نسبية (من ٧٧.٨٤% إلى ٥٠.٢٤%)، وهذا يعنى أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد تسرب الكفاءات سلبية، ما عدا البعد الشخصي والإجتماعي وقد يرجع ذلك إلى أن عبارات هذا البعد كانت فى صورة عكسية، وقد جاء البعد الشخصي والإجتماعي فى الترتيب الأول فى حين جاء البعد المادي والمعنوي فى الترتيب الأخير، وبالتالي ينبغى على إدارة المؤسسات الجامعية بمحافظه القاهرة مزيد من الاهتمام بتحسين الممارسات التى تحد من تسرب الكفاءات، لأن تسرب الكفاءات تعد مشكلة خطيرة لأى مؤسسة لأنها من طرف تؤثر على الإنتاجية والقدرة التنافسية وكذلك تخفض الروح المعنوية لفريق العمل، ومن طرف آخر عملية إعداد كوادر جديدة تحتاج إلى وقت طويل وتكلفة عالية.

٣/٢/١٠. أبعاد الإلتزام التنظيمي (المتغير الوسيط).

الجدول التالى رقم (٩) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو أبعاد الإلتزام التنظيمي.

جدول رقم (٩): المقاييس الوصفية لأبعاد الإلتزام التنظيمي

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	الإلتزام العاطفي "الوجداني"	٢.٤٧	١.٠١٠	٤٩.٣٥	٣
٢	الإلتزام المعياري	٢.٤٨	١.٠١٨	٤٩.٦٠	٢
٣	الإلتزام المستمر	٢.٥٧	٠.٧٩٤	٥١.٣٧	١
-	المتوسط العام لأبعاد: الإلتزام التنظيمي	٢.٥١	٠.٨٢١	٥٠.١١	-

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول السابق رقم (٩) يتضح أن المتوسط العام لأبعاد الإلتزام التنظيمي بلغ (٢.٥١)، بإنحراف معياري قدره (٠.٨٢١)، وأهمية نسبية (٥٠.١١%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (من ٢.٥٧ إلى ٢.٤٧)، بأهمية نسبية (من ٥١.٣٧% إلى ٤٩.٣٥%)، وهذا يعنى أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد الإلتزام التنظيمي سلبية، وقد جاء بُعد الإلتزام المستمر فى الترتيب الأول، فى حين جاء بُعد الإلتزام العاطفي فى الترتيب الأخير، ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى ممارسات عقاب الأداء المتميز التى تنعكس سلباً على الإلتزام التنظيمي وأيضاً ضعف الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى تسرب الكفاءات، وبالتالي ينبغى على إدارة المستشفيات الجامعية بمحافظه القاهرة مزيد من الاهتمام بالممارسات التى تحسن الإلتزام التنظيمي للعاملين بها.

٣/١٠. اختبار الفروض.

فى هذا الجزء تم اختبار فروض البحث وذلك من خلال بيان مدى صحة أو خطأ هذه الفروض، بما يسهم فى التوصل إلى مجموعة من النتائج التى تفسر مشكلة البحث وتُجيب على التساؤلات البحثية، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات إلى إدارة المستشفيات الجامعية بمحافظه القاهرة للمساعدة فى الحد من ممارسات عقاب الأداء المتميز مما ينعكس بالشكل الايجابى على الإلتزام التنظيمي للعاملين بها وبالتالي المساعدة فى الحد من تسرب الكفاءات، وذلك كما يلى:

١/٣/١٠. اختبار الفرض الأول.

لاختبار الفرض الأول والذي ينص على أنه (يوجد تأثير معنوي بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات بالمستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة) تم الاعتماد على أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الانحدار الخطى المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) كما يلى.

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات

مُعامل الارتباط		المتغير الثاني (التابع)	المتغير الأول (المستقل)
المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation		
٠.٠٠٠	٠.٨٠٢	تسرب الكفاءات	عقاب الأداء المتميز

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٠) السابق أن قيمة مُعامل الارتباط بلغت (٠.٨٠٢) وهى تُشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (عقاب الأداء المتميز – تسرب الكفاءات)، كما أن قيمة مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية (أى أنه يُوجد ارتباط حقيقى بين المتغيرين محل البحث).

جدول رقم (١١): نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد للعلاقة بين أبعاد عقاب الأداء

المُتميز وتسرب الكفاءات

مُعامل التحديد (R ²)	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبار ت (T-Test)		مُعامل بيتا	مُعامل الانحدار (B)	المتغيرات المُستقلة
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
٠.٦٥٧	٠.٨٠٢	٠.٠٠٠	١٩٣.٨٥١	٠.٠٠٠	٦.٥٦٠	٠.٣٧٥	٠.٢٧٢	تحميل أعباء إضافية
				٠.٠٠٠	٤.٤٢٥	٠.٢٥٠	٠.١٧٨	إجراءات العمل المُعقدة
				٠.٠٠٠	٢.٧٤٣	٠.١٥١	٠.١٠٤	التكنولوجيا غير المرغوبة
				٠.٠٠٠	٣.٧٦٢	٠.١٩٧	٠.١٤٩	التدريب غير المناسب

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١١) السابق أن قيمة مُعامل التحديد (R²) بلغت ٠.٦٥٧، أى أن المتغيرات المُستقلة المُتضمنة فى النموذج والتي تمثل أبعاد عقاب الأداء المتميز (تحميل أعباء إضافية، إجراءات العمل المُعقدة، التكنولوجيا غير المرغوبة، التدريب غير المناسب) تُفسر ٦٥.٧% من التباين فى المتغير التابع (تسرب الكفاءات). كما أن قيمة

معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت ٠.٨١٠، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع (تسرب الكفاءات)، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.

ومن خلال تحليل قيم معاملات بيتا (Beta) يُمكن ترتيب المتغيرات المستقلة (أبعاد عقاب الأداء المتميز) من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع (تسرب الكفاءات)، حيث يتضح أن بُعد تحميل أعباء إضافية يأتي في الترتيب الأول من حيث التأثير على تسرب الكفاءات، يليه بُعد إجراءات العمل المعقدة، ثم بُعد التدريب غير المناسب، وأخيرًا بُعد التكنولوجيا غير المرغوبة، ويرجع الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد تحميل أعباء إضافية في الترتيب الأول إلى أن هذا البُعد يرتبط بتسرب الكفاءات بشكل قوى حيث أنه كلما حَمَلَت المنظمة الأفراد ذوى الأداء المتميز مزيد من أعباء العمل الإضافية بدون وجود حافز مادي ومعنوي والتي قد تكون هذه الأعمال في الأساس كانت موكله إلى أفراد ذوى أداء ضعيف فإن ذلك سوف يؤدي إلى تسرب الكفاءات.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الأول الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات بالمستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة".

٢/٣/١٠. اختبار الفرض الثاني.

لاختبار الفرض الثاني والذي ينص على أنه (يوجد تأثير معنوي بين عقاب الأداء المتميز والالتزام التنظيمي للعاملين بالمستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة) تم الاعتماد على أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) ((كما يلي.

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين عقاب الأداء المتميز والالتزام التنظيمي

مُعامل الارتباط		المتغير الثاني (الوسيط)	المتغير الأول (المُستقل)
المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation		
٠.٠٠٠	٠.٧٥٣-	الالتزام التنظيمي	عقاب الأداء المتميز

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٢) السابق أن قيمة مُعامل الارتباط بلغت (-٠.٧٥٣) وهى تُشير إلى وجود علاقة عكسية قوية بين المتغيرين (عقاب الأداء المتميز – الالتزام التنظيمي)، كما أن قيمة مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية (أى أنه يُوجد ارتباط حقيقى بين المتغيرين محل البحث).

جدول رقم (١٣): نتائج تحليل الانحدار الخطى المُتعدد للعلاقة بين أبعاد عقاب الأداء المتميز والالتزام التنظيمي

مُعامل التحديد (R ²)	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبارات (T-Test)		مُعامل بيتا	مُعامل الانحدار (B)	المتغيرات المُستقلة
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
٠.٥٧٧	٠.٧٥٣-	٠.٠٠٠	١٣٨.٢٦٤	٠.٠٠٠	٦.٠٠٤	٠.٣٨١-	٠.٢٩٥-	تحميل أعباء إضافية
				٠.٠٠٠	٣.٦١٨	٠.٢٠٤-	٠.١٥٦-	إجراءات العمل المُعقدة
				٠.٠٠٠	٣.٢٥٨	٠.١٨٨-	٠.١٥٨-	التكنولوجيا غير المرغوبة
				٠.٠٠٠	٢.٨٤٥	٠.١٥٤-	٠.١١٢-	التدريب غير المناسب

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٣) السابق أن قيمة مُعامل التحديد (R^2) بلغت ٠.٥٧٧، أى أن المتغيرات المُستقلة المُتضمنة فى النموذج والتى تمثل أبعاد عقاب الأداء المتميز (تحميل أعباء إضافية، إجراءات العمل المُعقدة، التكنولوجيا غير المرغوبة، التدريب غير المناسب) تُفسر ٥٧.٧% من التباين فى المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي). كما أن قيمة

معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت - ٠.٧٦٠، وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج - مجتمعة - والمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي)، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.

ومن خلال تحليل قيم معاملات بيتا (Beta) يُمكن ترتيب المتغيرات المستقلة (أبعاد عقاب الأداء المتميز) من حيث الأهمية النسبية فى التأثير على المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي)، حيث يتضح أن بُعد تحميل أعباء إضافية يأتى فى الترتيب الأول من حيث التأثير على الالتزام التنظيمي، يليه بُعد إجراءات العمل المعقدة، ثم بُعد التكنولوجيا غير المرغوبة، وأخيراً بُعد التدريب غير المناسب، ويُرجع الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد تحميل أعباء إضافية فى الترتيب الأول إلى أن هذا البُعد يرتبط بالالتزام التنظيمي بشكل قوى حيث أنه كما وضحنا مسبقاً فإن تحميل أعباء إضافية على الأفراد ذوى الأداء المتميز يؤدي إلى التسرب الوظيفي فإنه أيضاً يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي، حيث أنه توجد علاقة عكسية بين تحميل أعباء إضافية والالتزام التنظيمي.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الثانى الذى ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي بين عقاب الأداء المتميز والالتزام التنظيمي للعاملين بالمستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة".

٣/٣/١٠. اختبار الفرض الثالث.

لاختبار الفرض الثالث والذى ينص على أنه (يوجد تأثير معنوي بين الالتزام التنظيمي وتسرب الكفاءات بالمستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة) تم الإعتماد على أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الانحدار الخطى المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) كما يلي.

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين الإلتزام التنظيمي وتسرب الكفاءات

مُعامل الارتباط		المتغير الثانى (التابع)	المتغير الأول (الوسيط)
المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation		
٠.٠٠٠	٠.٧٢٧-	تسرب الكفاءات	الإلتزام التنظيمي

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٤) السابق أن قيمة مُعامل الارتباط بلغت (-٠.٧٢٧) وهى تُشير إلى وجود علاقة عكسية قوية بين المتغيرين (الإلتزام التنظيمي – تسرب الكفاءات)، كما أن قيمة مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية (أى أنه يُوجد ارتباط حقيقى بين المتغيرين محل البحث).

جدول رقم (١٥): نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد للعلاقة بين أبعاد الإلتزام التنظيمي وتسرب الكفاءات

مُعامل التحديد (R ²)	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبارات (T-Test)		مُعامل بيتا	مُعامل الانحدار (B)	المتغيرات المُستقلة
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
٠.٥٦١	٠.٧٤٦-	٠.٠٠٠	١٠.٩١٦	٠.٠٠١	٢.٠١٥	٠.١١٥-	٠.٠٨٧-	الإلتزام العاطفي
				٠.٠٠٠	٥.٦٦٤	٠.٣٢٣-	٠.٢٤٣-	الإلتزام المعياري
				٠.٠٠٠	١٠.٨٦٢	٠.٤٣٠-	٠.٤١٤-	الإلتزام المُستمر

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٥) السابق أن قيمة مُعامل التحديد (R²) بلغت ٠.٥٦١، أى أن المتغيرات المُستقلة المُتضمنة فى النموذج والتى تُمثل أبعاد الإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المُستمر) تُفسر ٥٦.١% من التباين فى المتغير التابع (تسرب الكفاءات). كما أن قيمة مُعامل الارتباط المتعدد (R) بلغت -

٠.٧٤٩، وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع (تسرب الكفاءات)، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.

ومن خلال تحليل قيم معاملات بيتا (Beta) يُمكن ترتيب المتغيرات المستقلة (أبعاد الإلتزام التنظيمي) من حيث الأهمية النسبية فى التأثير على المتغير التابع (تسرب الكفاءات)، حيث يتضح أن بُعد الإلتزام المستمر يأتى فى الترتيب الأول من حيث التأثير على تسرب الكفاءات، يليه بُعد الإلتزام المعيارى، وأخيرًا بُعد الإلتزام العاطفى، ويُرجع الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد الإلتزام المستمر فى الترتيب الأول إلى أن هذا البعد يرتبط بتسرب الكفاءات بشكل قوى حيث أن هذا الإلتزام ينشأ عند قيام الفرد بالمنظمة بتحليل وضعه الحالى وتقرير أن البقاء فى الوظيفة الحالية هو الخيار الأفضل له، لذلك توجد علاقة عكسية قوية بين الإلتزام المستمر وتسرب الكفاءات.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الثالث الذى ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي بين الإلتزام التنظيمي وتسرب الكفاءات بالمستشفيات الجامعية فى محافظة القاهرة".

٤/٣/١٠. اختبار الفرض الرابع.

لاختبار الفرض الرابع والذى ينص على (يتوسط الإلتزام التنظيمي العلاقة بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات بالمستشفيات الجامعية فى محافظة القاهرة) تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وأسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) ويُمكن توضيح ذلك فيما يلي:

تحليل الانحدار: بحسب (Baron & Kenny, 1986) فإن المتغير الوسيط (Mediator) يُمكن اختباره من خلال ثلاثة نماذج للانحدار:

- نموذج الانحدار الذى يختبر علاقة المتغير التابع بالمستقل.

- نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير الوسيط بالمستقل.
- نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير التابع بكل من المتغير المستقل والوسيط.
- تختبر هذه النماذج شروط الوساطة الأربعة، وهي:
- يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير التابع في النموذج الأول.
- يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير الوسيط في النموذج الثاني.
- يجب أن يؤثر المتغير الوسيط معنوياً في المتغير التابع في النموذج الثالث.
- يجب أن يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أقل في النموذج الثالث منه في النموذج الأول (Field, 2013).

جدول رقم (١٦): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات

مُعامل الارتباط التحديد (R^2)	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبار ت (T-Test)		مُعامل الانحدار (B)	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
٠.٦٤٣	٠.٨٠٢	٠.٠٠٠	٧٣٤.٧٣١	٠.٠٠٠	٢٧.١٠٦	٠.٦٦١	عقاب الأداء المتميز

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٦) السابق ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة مُعامل التحديد (R^2) ٠.٦٤٣، أي أن المتغير المستقل (عقاب الأداء المتميز) يُفسر ٦٤.٣% من التباين في المتغير التابع (تسرب الكفاءات).
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة مُعامل الارتباط (R) ٠.٨٠٢، وهي تُشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل (عقاب الأداء المتميز) والمتغير التابع (تسرب الكفاءات)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.
- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة مُعامل الانحدار (B) للمتغير المستقل (عقاب الأداء المتميز) ٠.٦٦١، وهي تُشير إلى وجود تأثير معنوي موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (تسرب الكفاءات) أي أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع،

وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.

جدول رقم (١٧): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين عقاب الأداء المتميز والالتزام التنظيمي

المتغير المستقل	مُعامل الانحدار (B)	اختبار ت (T-Test)		اختبار ف (F-Test)		مُعامل الارتباط (R)	مُعامل التحديد (R ²)
		القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
عقاب الأداء المتميز	-٠.٦٦٤	٢٣.١٠٤	٠.٠٠٠	٥٣٣.٧٩٩	٠.٠٠٠	-٠.٧٥٣	٠.٥٦٧

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٧) السابق ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٥٦٧، أي أن المتغير المستقل (عقاب الأداء المتميز) يُفسر ٥٦.٧% من التباين في المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي).
- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة مُعامل الارتباط (R) -٠.٧٥٣، وهي تُشير إلى وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين المتغير المستقل (عقاب الأداء المتميز) والمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة مُعامل الانحدار (B) للمتغير المستقل (عقاب الأداء المتميز) -٠.٦٦٤، وهي تُشير إلى وجود تأثير معنوي سالب بين هذا المتغير والمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) أي أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير الوسيط، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.

جدول رقم (١٨): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين عقاب الأداء المتميز (المتغير المستقل)، الإلتزام التنظيمي (المتغير الوسيط)، وتسرب الكفاءات (المتغير التابع)

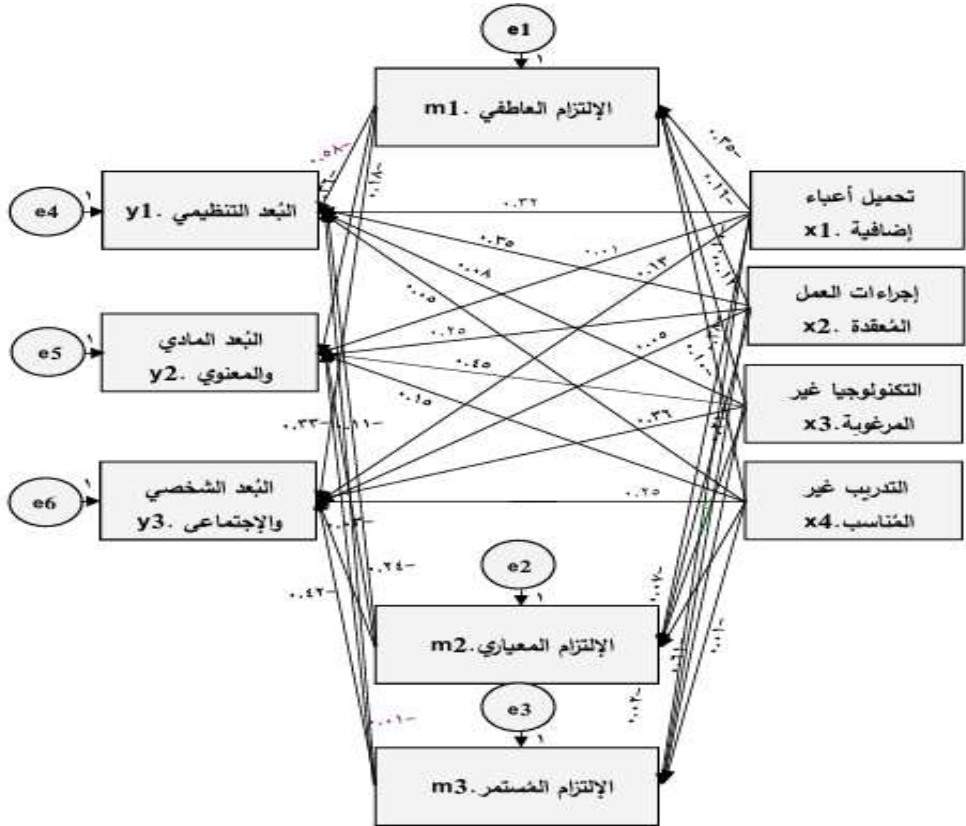
مُعامل التحديد (R ²)	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبار ت (T-Test)		مُعامل بيتا	مُعامل الانحدار (B)	المتغيرات مستقلة/ ووسيط
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
٠.٦٧٨	٠.٨٢٤	٠.٠٠٠	٢٨٠.٤٢٨	٠.٠٠٠	١٣.٧٤٥	٠.٥٨٧	٠.٤٨٤	عقاب الاداء المتميز
				٠.٠٠٠	٦.٦٧٢	٠.٢٨٥	٠.٢٦٦	الإلتزام التنظيمي

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٨) السابق ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة مُعامل التحديد (R^2) ٠.٦٧٨، أى أن المتغيرات (المُستقل والوسيط) المُتضمنة فى النموذج (عقاب الأداء المتميز، والإلتزام التنظيمي) تُفسر ٦٧.٨% من التباين فى المتغير التابع (تسرب الكفاءات).
- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة مُعامل الارتباط المتعدد (R) -٠.٨٢٤، وهى تُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات (المُستقل والوسيط) المُتضمنة فى النموذج - مُجمعة - والمتغير التابع (تسرب الكفاءات)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.
- **معنوية المتغيرات المُستقلة:** بفحص قيم مُعاملات الانحدار (B) تبين ما يلي:
 - بلغت قيمة مُعامل الانحدار للمتغير المُستقل (عقاب الأداء المتميز) ٠.٤٨٤، وهى تُشير إلى وجود تأثير معنوى موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (تسرب الكفاءات)، أى أنه يوجد أثراً مباشراً للمتغير المُستقل على المتغير التابع فى وجود المتغير الوسيط، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.
 - بلغت قيمة مُعامل الانحدار للمتغير الوسيط (الإلتزام التنظيمي) -٠.٢٦٦، وهى تُشير إلى وجود تأثير معنوى سالب بين هذا المتغير والمتغير التابع (تسرب الكفاءات)، أى أنه يوجد أثر للمتغير الوسيط على المتغير التابع، وتُشير نتيجة

اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ .
والشكل التالي رقم (٥) يوضح النموذج الهيكلي للعلاقات بين أبعاد متغيرات البحث:



شكل رقم (٥): معاملات النموذج الهيكلي للعلاقات بين أبعاد متغيرات البحث
* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS).

ويوضح الجدول التالي رقم (١٩) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات أبعاد متغيرات البحث:

جدول رقم (١٩) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي لمسارات متغيرات البحث

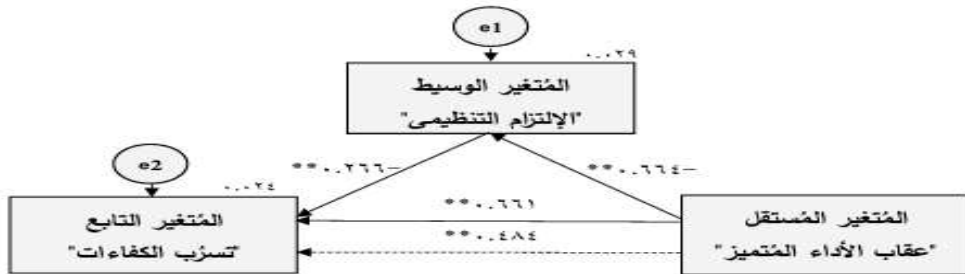
المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	٢.١٢١
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من ٠.٠٨	٠.٠٥
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما إقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	٠.٩٧١
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		١.٠٠٠
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		١.٠٠٠
مؤشر توكر لويس Tucker—Lewis Index (TLI)		١.٠٠٠

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS).

ويتضح من الجدول السابق رقم (١٩) أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات أبعاد متغيرات البحث مقبولة إحصائيًا.

تحليل المسار (Path Analysis).

لاختبار الفرض الرابع تم تطبيق أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) وذلك باستخدام برنامج (AMOS)، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل في الشكل والجدول التاليين:



شكل رقم (٦): نموذج تحليل المسار لمتغيرات البحث

* المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS).

جدول رقم (٢٠): نتائج تحليل المسار لمُتغيرات البحث

بيان المسار	مُعامل الانحدار المعيارى (S.C)	مُعامل الانحدار غير المعيارى (U.C)	الخطأ المعيارى (S.E)	إختبار ت (C.R)	مُستوى معنوية ت (P-Value)
عقاب الأداء المتميز	٠.٨٠٢	٠.٦٦١	٠.٠٢٤	٢٧.١٠٦	***
عقاب الأداء المتميز	٠.٧٥٣-	٠.٦٦٤-	٠.٠٢٩	٢٣.١٠٤	***
الإلتزام التنظيمي	٠.٢٨٥-	٠.٢٦٦-	٠.٠٤٠	٦.٦٧٢	***

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS).

يتضح من خلال الشكل رقم (٦) والجدول رقم (٢٠) أنه:

- يؤثر المُتغير المُستقل (عقاب الأداء المُتميز) علي المُتغير التابع (تسرب الكفاءات) بقيمة مقدارها ٠.٦٦١.
- يؤثر المُتغير المُستقل (عقاب الأداء المُتميز) علي المُتغير الوسيط (الإلتزام التنظيمي) بقيمة مقدارها -٠.٦٦٤.
- يؤثر المُتغير الوسيط (الإلتزام التنظيمي) علي المُتغير التابع (تسرب الكفاءات) بقيمة مقدارها -٠.٢٦٦.
- يؤثر المتغير المُستقل (عقاب الأداء المُتميز) علي المُتغير التابع (تسرب الكفاءات) في وجود المُتغير الوسيط (الإلتزام التنظيمي) بقيمة مقدارها ٠.٤٨٤، ويُلاحظ إنخفاضها عن قيمة ٠.٦٦١ في حالة عدم وجود المُتغير الوسيط، كما أنه تُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المُتغير يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥، وبالتالي فإن الوساطة هنا للإلتزام التنظيمي تُعد وساطة جزئية في العلاقة بين كل من عقاب الأداء المُتميز وتسرب الكفاءات، حيث أنه لم ينتفي الأثر من عقاب الأداء المُتميز إلي تسرب الكفاءات عند دخول الإلتزام التنظيمي كوسيط بينهما "القيمة لم تساوي الصفر".

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الرابع الذي ينص على أنه: "يتوسط الإلتزام التنظيمي العلاقة بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات بالمُستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة".

١١. النتائج والتوصيات.

١/١١. النتائج.

- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أنه توجد علاقة معنوية بين عقاب الأداء المتميز والإلتزام التنظيمي للعاملين بالمُستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (Rojiyah, 2024)، (خطاب، ٢٠٢٤)، (Yu et al., 2023)، (Lee & Kim, 2023)، (Ashraf, 2020).
- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أنه توجد علاقة معنوية بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات بالمُستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (Herzoni et al., 2024)، (Bugdol & Puciato, 2023)، (Nourani et al., 2022)، (Malik & Singh, 2020)، (النعيم، ٢٠١٩).
- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أنه توجد علاقة معنوية بين الإلتزام التنظيمي وتسرب الكفاءات بالمُستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (Berber & Gašić, 2024)، (Abet et al., 2024)، (Hidayat & Tannady, 2023)، (أبو القاسم، ٢٠٢٣)، (Pratama et al., 2022).
- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أن الإلتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات بالمُستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة، والوساطة هنا للإلتزام التنظيمي تُعد وساطة جزئية في العلاقة بين كل من عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات، حيث أنه لم ينتقي الأثر من عقاب الأداء المتميز إلى تسرب الكفاءات عند دخول الإلتزام التنظيمي

كوسيط بينهما "القيمة لم تساوي الصفر"، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (إبراهيم، ٢٠٢٤)، (Ribeiro et al., 2023)، (Juhász et al., 2022)، (مُصطفى، ٢٠٢٢)، (Ramli, 2020). ومما سبق يستخلص الباحث أهمية الحد من ممارسات عقاب الأداء المتميز في زيادة الإلتزام التنظيمي للعاملين على المستوى العاطفي والمعياري والمُستمر، بما ينعكس علي خفض مُعدلات التسرب للكفاءات بالأبعاد التنظيمية، والمادية والمعنوية، وكذلك الشخصية والاجتماعية.

٢/١١. التوصيات.

في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحث من تقديم التوصيات التالية:

١/٢/١١. التوصيات للقائمين علي إدارة المُستشفيات الجامعية.

- تحفيز إدارات المُستشفيات الجامعية محل البحث علي تطبيق سياسات للحد من ظاهرة عقاب الأداء المتميز علي مُستوى كافة الأقسام والإدارات الخاصة بها.
- ضرورة تفعيل برامج وخطط ومؤشرات تسرب الكفاءات بالمُستشفيات الجامعية محل البحث، وربطها بالإحتفاظ المواهب وتخطيط التعاقب لتحقيق ريادة سوقية عبر كوادرات بشرية مُتميزة.
- سعي إدارة المُستشفيات الجامعية محل البحث إلي تطبيق مفهوم وممارسات الإلتزام التنظيمي بشكل موسع لكافة العاملين من: أطباء ومُمرضين وإداريين من خلال توفير مقومات مادية ومعنوية، وإدراج فكر رضا الموظف ضمن خطط وأنشطة كافة الإدارات.

ويُمكن وضع خطة تنفيذية للتوصيات السابقة كما في الجدول رقم (١١) التالي:

جدول رقم (١١): الخطة التنفيذية لتوصيات البحث.

المدة الزمنية	مسئولية التطبيق	مؤشرات النجاح	الأنشطة	التوصية
تُقدر مدة التنفيذ للخطة من في حدود ٣ شهور، علي أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية كي تكون مدة التنفيذ رُبع سنوية.	- الإدارة العليا. - رؤساء الأقسام. - لجنة إستبقاء العاملين والإلتزام التنظيمي. - فريق الخبراء والإستشاريين.	- وجود جداول عمل مرنة، وفترات للراحة. - توفير خيارات تنبّع وقت العمل الفعلي وأدوات إدارة المشروع. - وجود مؤشرات ومخططات بيانية. - النسبة المالية المخصصة للتدريب. - وجود أنظمة لإدارة المستندات ورموز الإستجابة السريعة.	- تفويض المهام وتوزيعها بعدالة. - تطبيق أفكار العمل عن بُعد. - تجزئة العمليات وتوثيق الإجراءات. - دراسة جدوي إستخدام تكنولوجيا جديدة قبل التنفيذ. - تنويع خيارات التدريب داخل العمل وخارجه.	تطبيق ممارسات للحد من ظاهرة عقاب الأداء المتميز علي مستوى كافة الإدارات والأقسام الخاصة بالمستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة.
تُقدر مدة التنفيذ للخطة من وجهة نظر الباحث في حدود ٣ شهور، علي أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في خلال دورة الـ ٣ شهور اللاحقة كي تكون مدة التنفيذ رُبع سنوية. وبذلك فإنه يُمكن لإدارة المستشفى من إتخاذ القرارات اللازمة ودراستها وتطبيقها بصورة فعالة.	- الإدارة العليا لضمان الدعم المادي وتفويض السلطات. - رؤساء ونواب الإدارات المختلفة. - لجنة إستبقاء العاملين والإلتزام التنظيمي التابعة للمستشفيات الجامعية، كمُنخصص للحد من ظاهرة عقاب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات. - فريق الخبراء والإستشاريين الداخليين أو الخارجيين المتعاقد معهم	- مؤشرات الدوران والغياب وإستبقاء العاملين بالمستشفى. - وجود خطط مهنية لكافة العاملين. - أعداد الأطباء الحاصلين علي درجات علمية مُتقدمة. - مؤشرات التدوير الوظيفي لمُختلف التخصصات. - نسبة الأطباء المرشحين لمناصب قيادية مقارنة بالمتوسط القطاعي. - أعداد وتخصصات فرق العمل بالمستشفى. - مؤشرات أداء العاملين بالمستشفى مقارنة بسنوات سابقة. - مدى توافر الموارد والتكنولوجيا اللازمة لتفعيل تطبيق الإلتزام التنظيمي بالمستشفى. - عدد الجدارات المطبقة بالمستشفى مقارنة بسنوات سابقة والقطاع.	- توفير مُحثّوى وظيفي مُناسب. - الإلتزام بدفع الرواتب وتقديم الإمتيازات الوظيفية. - تكريم المتميزين والإشادة بجهودهم. - تبني أفكار المسؤولية الاجتماعية والتوجّه الأخضر. - تحقيق التوازن للعاملين بين حياتهم الشخصية والوظيفية. - تحسين مشاركة الأطباء في صناعة وإتخاذ القرارات. - توفير مُدونة للأخلاقيات والقيم. - دعم الاتصالات بين فرق العمل بالمستشفى. - مُساعدة العاملين في التكاليف الاجتماعية كالتأمين. - توفير الإمتيازات الوظيفية والخبرات بالوظيفة الحالية.	تفعيل برامج وخطط ومؤشرات تسرب الكفاءات بالمستشفيات الجامعية وربطها بالاحتفاظ بالمواهب وتخطيط التعاقب لتحقيق ريادة سوقية عبر كوادر بشرية متميزة.
				تطبيق مفهوم الإلتزام التنظيمي بشكل موسع لكافة العاملين من: أطباء وممرضين وإداريين من خلال توفير مقومات مادية ومعنوية، وإدراج فكر رضا الموظف ضمن خطط وأنشطة كافة الإدارات.

* المصدر: من إعداد الباحث.

١١/٢/٢. توصيات لبحوث مستقبلية.

- إجراء دراسات حول تبني الإلتزام التنظيمي كمُدخل لتحقيق السعادة الوظيفية.
- إجراء دراسات حول دور الحد من تسرب الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

- إجراء دراسات حول تطبيق ممارسات الحد من عقوبة الأداء المتميز وتحسين أداء العاملين.
- إجراء دراسات حول أبعاد ومقومات جودة الحياة الوظيفية، الإلتزام التنظيمي، الإحتفاظ بالعاملين بخلاف القطاع الصحي؛ مثل: قطاع الاتصالات والمعلومات، قطاع السياحة، القطاع الهندسي والمقاولات... إلخ بما يُحقق الإستفادة من تلك المفاهيم الإدارية.

١٢. المراجع.

١/١٢. المراجع العربية.

- إبراهيم، فاطمة بسيوني. (٢٠٢٤). تأثير التهمك التنظيمي على الأداء الوظيفي: بالتطبيق علي العاملين بدواوين مُدريات الخدمات بمُحافظة الدقهلية، *رسالة دكتوراه*، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- أبو القاسم، رائف علي. (٢٠٢٣). أثر الإلتزام التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي وزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية، *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، ص ص. ١٣٧٩-١٤٠٠.
- الشهراني، فتحية عامر. (٢٠٢٣). الرضا الوظيفي ودوره في التسرب الوظيفي لتمريض مراكز الرعاية الصحية الأولية: دراسة تحليلية علي القطاع الصحي بمُحافظة بيشة المملكة العربية السعودية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعيلية، المُجلد الرابع عشر، العدد الثالث، ص ص. ٦٩٢-٧٣٣.
- النعيم، عبد اللطيف بن صالح. (٢٠١٩). العوامل المؤثرة في الحد من التسرب الوظيفي في مُنظمات الأعمال السعودية: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، السنة التاسعة والثلاثون، العدد الأول، ص ص. ٣٤٩-٣٩٩.
- بركات، علياء عمرو. (٢٠٢٤). أثر روحانية مكان العمل في الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية علي الجامعات الخاصة بمدينة ٦ أكتوبر، *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ص ص. ٦٦٨-٦٣٣.
- خطاب، دينا سعد. (٢٠٢٤). الدور الوسيط للإزدهار في العمل في العلاقة بين المُتغيرات الشخصية والأداء الوظيفي: بالتطبيق علي شركات الاتصالات بمدينة المنصورة، *رسالة دكتوراه*، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

- عبد القادر، أسماء عبد الباسط. (٢٠٢٤). علاقة الصراع بين الأسرة والعمل والقيادة الخادمة بالالتزام التنظيمي للعاملين بجامعة المنوفية، *رسالة دكتوراه*، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- مصطفى، مدحت مصطفى. (٢٠٢٢). دور العدالة التنظيمية في الحد من التسرب الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق علي مجموعة مصانع السويس للصلب، *رسالة ماجستير*، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

٢/١٢. المراجع الأجنبية.

- Abet, Z., Anuar, M. A. M., Arshad, M. M., & Ismail, I. A. (2024). Factors affecting turnover intention of Nigerian employees: The moderation effect of organizational commitment. *Heliyon*, 10(1), 1-12.
- Agustina, R., Yusuf, M., Sutiyan, O. S. J., Ardianto, R., & Norvadewi, N. (2024). Employee Performance Mediated Quality Of Work Life Relationship Satisfaction On The Job And Organizational Commitment. *Jurnal Darma Agung*, 30(2), 589-605.
- Ashraf, M. A. (2020). Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment in private university: an analysis using SEM. *Journal of Global Responsibility*, 11(4), 407-436.
- Backhaus, K., Erichson, B., Gensler, S., Weiber, R., & Weiber, T. (2021). *Multivariate analysis*. Springer Books, New York City, United States.
- Berber, N., & Gašić, D. (2024). The mediating role of employee commitment in the relationship between compensation system and turnover intentions. *Employee Relations: The International Journal*, 46(9), 1-35.
- Bugdol, M., & Puciato, D. (2023). Punishment of employees—its causes, types, and consequences, as well as factors determining punishment for poor quality. *International Journal of Contemporary Management*. 59(4), 1-17.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, 4th Edition, Sage, Los Angeles, London, New Delhi.

- Herzoni, A. R., Marzolina, M., & Rifqi, A. (2024). The Effect of Reward and Punishment on Employee Performance with Employee Motivation as an Intervening Variable at PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Regional Office Pekanbaru. *AURELIA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 3(2), 1028-1038.
- Hidayat, W. G. P., & Tannady, H. (2023). Analysis of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Variables, Work Stress, Work Communication, Work Climate Affecting Employee Performance and Turnover Intention at PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Gresik. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4(3), 688-696.
- Jufrizen, J., Khair, H., Siregar, A. P. W., & Hawariyuni, W. (2023). Person-Organization Fit and Employee Performance: Mediation Role Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 19(2), 360-378.
- Juhász, T., Kálmán, B. G., & Tóth, A. (2022). Offences and punishments in the workplace. *Economics and Sociology*, 15(3), 59-73.
- Kyei-Frimpong, M., Kodwo Amoako, E., Akwetey-Siaw, B., Owusu Boakye, K., Nyarko Adu, I., Suleman, A. R., & Abdul Bawa, A. (2024). Employee empowerment and organizational commitment among employees of star-rated hotels in Ghana: does perceived supervisor support matter?. *Journal of Work-Applied Management*, 16(1), 65-83.
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), 1-22.
- Malik, A. R., & Singh, P. (2020). The role of employee attributions in burnout of “talented” employees. *Personnel Review*, 49(1), 19-42.
- Nourani, M., Mia, M. A., Saifullah, M. K., & Ahmad, N. H. (2022). Brain drain in microfinance institutions: the role of gender and

organizational factors. *Gender in Management: An International Journal*, 37(3), 305-327.

- Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable. *Aptisi Transactions on Management*, 6(1), 74-82.
- Ramesh, D., Liu, A. Z., Echeverria, A. J., Song, J. Y., Waytowich, N. R., & Lasecki, W. S. (2020, May). Yesterday's Reward is Today's Punishment: Contrast Effects in Human Feedback to Reinforcement Learning Agents. *In Proceedings of the 19th international conference on autonomous agents and multiagent systems* (pp. 1090-1097).
- Ramli, N. (2020). The Effect Of Punishment On Employee Productivity In Pt. *Asuransi Bintang TBK Makassar Branch*, 8(4), 95-104.
- Ribeiro, N., Gomes, D., Oliveira, A. R., & Dias Semedo, A. S. (2023). The impact of the work-family conflict on employee engagement, performance, and turnover intention. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 533-549.
- Rojiyah, D. (2024). Self-Efficacy and Punishment Drive Employee Performance in Indonesia. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 19(2), 1-20.
- Yu, S., Yoo, E. J., & Kim, S. (2023). The effects of performance evaluation on punishment in organisations. *International Review of Administrative Sciences*, 89(2), 484-500.

٣/١٢. مواقع إلكترونية تم الرجوع لها.

- الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، <https://moheer.gov.eg>، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٤/١٢/١٩م.
- الموقع الإلكتروني للهيئة العامة للإستعلامات، <https://sis.gov.eg>، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٤/١٢/١٩م.

ملاحق البحث

ملحق رقم (١): أسئلة وتفاصيل الدراسة الاستطلاعية

الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك لكل عبارة من هذه العبارات بوضع علامة (√) أمام المربع الذي يُعبر عن رأيك:

العبارة	موافق تماماً	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق تماماً
تُطبق إدارة المستشفى مُمارسات للحد من ظاهرة عقاب الأداء المُتميز كتحميل الأطباء بأعباء مُناسبة، وجود إجراءات بسيطة، وإستخدام تكنولوجيا وتدريب مُناسبين.					
تعمل إدارة المستشفى علي تحقيق الأمن الوظيفي، وإندماج الأطباء، دفع الرواتب الأساسية، حساب مؤشرات الدوران.. إلخ للحد من تسرب الكفاءات الطبية.					
تتوافر لدى المستشفى خطط وبرامج الإلتزام التنظيمي من زيادة لأدوار الأطباء الوظيفية، التدريب والتطوير، مع تقديم مزايا من ترقية وتعويضات.. وغيرها.					
تفاصيل خاصة بالدراسة الاستطلاعية (الفئة المُستهدفة، المُفردات، التاريخ).					
تاريخ إجراء المُقابلات	الفئة المُستهدفة / المُفردات				
	طبيب ومُمرض	المُستشفى			
١ و ٤ و ٢٥ أكتوبر ٢٠٢٣ م	٩	مُستشفى القصر العيني			
١٦ و ١٩ أكتوبر ٢٠٢٣ م	١١	مُستشفى المنيل الجامعي			
٣ و ١١ و ١٢ أكتوبر ٢٠٢٣ م	١٣	مُستشفى عين شمس التخصصي			
٨ و ٩ و ٢٣ أكتوبر ٢٠٢٣ م	٩	مُستشفى الحسين الجامعي			
١٧ و ١٨ أكتوبر ٢٠٢٣ م	٨	مُستشفى بدر الجامعي			
٥٠ طبيب ومُمرض		إجمالي عدد الأطباء والمُمرضين			

* المصدر: من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الإستطلاعية.

ملحق رقم (٢): قائمة إستقصاء موجهة إلى الأطباء والممرضين بالمستشفيات

الجامعية في القاهرة

الطبيب (الممرض) الفاضل / الطبيبة (الممرضة) الفاضلة:

تحية طيبة وبعد،،،

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستقصاء بدقة وموضوعية، حيث أن نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم في الإجابة، مع خالص الإمتنان وبالغ التقدير لتجاوبكم وإسهامكم في إنجاز هذا البحث العلمي، علماً بأن الإجابات التي يتم الحصول عليها لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامل بمُنتهى السرية.

شاكر لكم حسن إستجابتكم وتعاونكم معي

فيما يلي عددًا من العبارات التي تعكس ظاهرة عقاب الأداء المتميز، وتسرب الكفاءات، والالتزام التنظيمي، الرجاء وضع علامة (√) في حقل الإجابة المناسبة لكل عبارة والذي يُعبر عن رأيك في السؤال المطروح بموضوعية ودقة.

م.	العبارة	موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
المتغير المستقل: عقاب الأداء المتميز						
تحميل أعباء إضافية						
١	تقوم إدارة المستشفى بتفويض المهام وتوزيعها بشكل مناسب بين الأطباء والممرضين.					
٢	توجد جداول عمل زمنية مرنة بالمستشفى، مع توفير فترات لراحة الأطباء والممرضين.					
٣	تُطبق إدارة المستشفى أفكار العمل الهجينة وعن بُعد، مع أتمتة المهام الروتينية.					
٤	تستخدم إدارة المستشفى خيارات تتبّع وقت العمل الفعلي، وأدوات إدارة المشروع لتتبع أعباء العمل.					
إجراءات العمل المُعقّدة						
٥	تقوم إدارة المستشفى بتحديد الأهداف الرئيسية قبل العمل لتحسين الخدمة وتقليل التكلفة.. إلخ.					
٦	تعمل إدارة المستشفى علي تجزئة العمليات ودمج أو التخلص من الإجراءات غير الضرورية.					
٧	تستخدم إدارة المستشفى معايير موحدة مؤتمتة، ومخططات بيانية لتبسيط إجراءات العمل.					
٨	تعمل إدارة المستشفى علي توثيق الإجراءات وتدريب الطاقم الطبي والإداري عليها.					

العلاقة بين محاقب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ...

مصطفى محمد يوسف عبد الله

التكنولوجيا غير المرغوبة					
٩					تقوم إدارة المستشفى بدراسة جدوي استخدام تكنولوجيا جديدة قبل الشروع بالتغيير.
١٠					تتوافر بالمستشفى البنية التحتية والأدوات التقنية المناسبة التي تسهل تطبيق تكنولوجيا جديدة.
١١					يتم إستطلاع رأي الطاقم الطبي والإداري بالمستشفى لتطبيق تكنولوجيا مناسبة لهم.
١٢					تستخدم إدارة المستشفى أنظمة إدارة المستندات ورموز الإستجابة السريعة لتحسين طرق العمل.
التدريب غير المناسب					
١٣					تقوم إدارة المستشفى بتتبع خيارات التدريب للكادر الطبي والإداري داخل العمل وخارجه.
١٤					يتم التدريب بالمستشفى للطاقم الطبي والتمريض في ضوء معايير الجدارات الوظيفية.
١٥					توفر إدارة المستشفى المعدات اللازمة للتدريب وتتعاقد مع جهات ومدرسين مؤهلين.
١٦					تُرَاعَى إدارة المستشفى الفروق الفردية بين الأطباء والممرضين، وتوثق عملية التدريب.
المتغير التابع: تسرب الكفاءات					
البعد التنظيمي					
١٧					توفر إدارة المستشفى الأمان الوظيفي للأطباء والممرضين من خلال محتوى وظيفي مناسب.
١٨					يُمكنني بصفتي طبيباً/ ممرضاً من المشاركة في القرارات التي تتناسب مع تخصصي الدقيق.
١٩					تعمل إدارة المستشفى علي توفير الظروف المادية والمكانية لجعل مكان العمل مريحاً.
٢٠					تتوافر بالمستشفى القيادات الرشيدة التي تدعم الأطباء والممرضين وتعمل علي حل مشاكلهم.
البعد المادي والمعنوي					
٢١					الرواتب والحوافز والإمميزات الوظيفية من بدلات وتأمين.. إلخ متناسبة مع مهام عملك.
٢٢					تشجع إدارة المستشفى الأطباء والممرضين المتميزين، وتحفزهم، وتُسَيِّدُ بجهودهم، وتُكرِّمهم.
٢٣					تُساعد إدارة المستشفى الأطباء والممرضين علي تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية.
٢٤					تتبنى إدارة المستشفى أفكار المسؤولية الاجتماعية والتوجه الأخضر لتحسين الخدمة.
البعد الشخصي والاجتماعي					
٢٥					كلما كان الطبيب أو الممرض أصغر سناً زادت إحتماالية تركه للمستشفى لوجود فرص وظيفية.
٢٦					كلما زادت مدة خدمة الطبيب أو الممرض بالمستشفى قلت إحتماالية مغادرته لها.
٢٧					أستطيع ترك العمل بالمستشفى نتيجة عوامل شخصية كضمان تعليم أفضل لأبنائي مثلاً.
٢٨					يتترك أفراد الكادر الطبي العمل بالمستشفى نتيجة إختلاف آمالهم وطموحاتهم عن واقع الوظيفة.

العلاقة بين محاقب الأداء المتميز وتسرب الكفاءات: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ...

مصطفى محمد يوسف عبد الله

المتغير الوسيط: الالتزام التنظيمي					
مدى الالتزام العاطفي "الوجداني"					
٢٩					أشعر بالسعادة والفخر بالمستشفى التي أعمل بها.
٣٠					أشعر بأن مشاكل المستشفى كانت مشاكل خاصة.
٣١					أحمل بداخلي للكثير من القيم التي إكتسبتها من العمل بالمستشفى.
٣٢					أشعر بصفتي طبيباً/ ممرضاً بأنني جزء من عائلة المستشفى.
مدى الالتزام المعنوي					
٣٣					استمر بعملتي الحالي بالمستشفى إمتاناً وعرفاناً لمساعدتهم الإجتماعية لي كتكلفة زواجي مثلاً.
٣٤					استمر بعملتي الحالي بالمستشفى سداذا لاستثمارها في تطويري ودعم نموي المهني.
٣٥					تستحق المستشفى التي أعمل بها إخلاصي وولائي لها.
٣٦					أشعر بالالتزام ومسئولية تجاه الأشخاص العاملين بالمستشفى، لذا فمن الصعب أن أغادرها.
مدى الالتزام المستمر					
٣٧					أتطلع للحصول علي مرتبة وظيفية متميزة بالمستشفى التي أعمل بها حالياً.
٣٨					أفضل الاستمرار في عملي الحالي بالمستشفى حتي لو توفرت لي فرصة عمل أخرى.
٣٩					بقائي في عملي الحالي بالمستشفى سيكسبني الكثير مستقبلاً مادياً وكخبرات مهنية.
٤٠					ستتأثر أمور كثيرة في حياتي سلباً إذا ما قررت ترك العمل في المستشفى.

خالص الشكر علي تعاون سيادتكم.