



# المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل The Scientific Journal of King Faisal University

العلوم الإنسانية والإدارية  
Humanities and Management Sciences



## Leaving the Academic Sector: Saudi Society

Abdulrahman Alshaikh Mubarak

Department of Management, College of Business Administration, King Faisal University, Al Ahsa, Saudi Arabia

## ترك العمل الأكاديمي: المجتمع السعودي

عبدالرحمن آل الشيخ مبارك

قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية



LINK الرابط	RECEIVED الاستقبال	ACCEPTED القبول	PUBLISHED ONLINE النشر الإلكتروني	ASSIGNED TO AN ISSUE الإحالة لعدد
<a href="https://doi.org/10.37575/h/mng/230019">https://doi.org/10.37575/h/mng/230019</a>	15/08/2023	26/09/2023	26/09/2023	01/03/2024
NO. OF WORDS عدد الكلمات	NO. OF PAGES عدد الصفحات	YEAR سنة العدد	VOLUME رقم المجلد	ISSUE رقم العدد
8084	8	2024	25	1

### ABSTRACT

This study aims to identify the most important reasons academics prefer to leave work in the academic sector in favor of other opportunities outside the walls of universities. This study seeks to shed light on academics to understand their views on the actual motives of this phenomenon, its effects on administrative development in universities and society, and its repercussions on the competitiveness of universities in Saudi Arabia. This study was conducted through interviews with academics who have left academic work and with current academics or those who intend to leave academic work and depart from universities in favor of other opportunities. The results indicate that there are several reasons leading to job leakage, some of which are related to the university work environment, administrative complexities, weak leadership competencies, and bureaucracy. Some are related to the attractiveness of alternative opportunities in terms of financial compensation, self-fulfillment, and achieving a prestigious social status. The study indicates several effects resulting from the departure of academic talents and the implications of this phenomenon for the competitiveness of Saudi universities at the local, regional, and international levels. The study presents several recommendations derived from the study's results, which, if implemented, could contribute to reducing this phenomenon.

### المخلص

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أهم الأسباب التي تجعل الأكاديميين يفضلون ترك العمل في القطاع الأكاديمي لصالح الفرص الأخرى خارج أسوار الجامعات. تسعى الدراسة لتسليط الضوء على الأكاديميين لفهم وجهات نظرهم حول الدوافع الفعلية لهذه الظاهرة وكذلك فهم تأثيراتها على التنمية الإدارية في الجامعات والمجتمع، وتداعياتها على تنافسية الجامعات في المملكة العربية السعودية. تمت الدراسة من خلال إجراء مقابلات مع الأكاديميين الذين تركوا العمل الأكاديمي لصالح مؤسسات القطاع الخاص أو مختلف الجهات والهيئات الحكومية الأخرى خارج قطاع التعليم، بالإضافة إلى الأكاديميين الحاليين سواء كانوا يعتزمون ترك العمل الأكاديمي ومغادرة الجامعات أو كانوا يفضلون البقاء في قطاع التعليم. تشير النتائج إلى أن هناك عدة أسباب يرى الأكاديميون أن لها علاقة بتفضيل الأكاديميين الخروج من الجامعات لصالح الفرص الأخرى في مختلف القطاعات، بعضها مرتبط ببيئة العمل في الجامعات والتعقيدات الإدارية وضعف الكفاءات القيادية والبيروقراطية. بينما يرتبط بعضها الآخر بجاذبية الفرص البديلة من حيث المقابل المالي وتحقيق الذات والوصول إلى مكانة اجتماعية مرموقة. أشارت الدراسة إلى العديد من الآثار المترتبة على رحيل المواهب الأكاديمية وتداعيات هذه الظاهرة على تنافسية الجامعات السعودية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات المستنبطة من نتائج الدراسة، والتي قد يؤدي تطبيقها إلى المساهمة في تخفيف هذه المشكلة.

### KEYWORDS

#### الكلمات المفتاحية

Administrative development, brain drain, career management, career success, job satisfaction, work environment.

إدارة المهن، بيئة العمل، التسرب الوظيفي، التنمية الإدارية، الرضا الوظيفي، النجاح المهني

### CITATION

#### الإحالة

Mubarak, A.A. (2024). Tark aleamal al'akadimi: Almujtamae alsueudia 'Leaving the academic sector: Saudi society'. *The Scientific Journal of King Faisal University: Humanities and Management Sciences*, 25(1), 8–15. DOI: 10.37575/h/mng/230019 [in Arabic]

مبارك، عبدالرحمن آل الشيخ. (2024). ترك العمل الأكاديمي: المجتمع السعودي. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية*، 25(1)، 8-15.

السعودية تحت هذا الظرف الجديد.

## 1. المقدمة

يعتبر قطاع التعليم من أهم القطاعات الحيوية في الدول المتقدمة ماله من تأثير على كافة القطاعات الأخرى ومساهمته في تعزيز الميزة التنافسية للدول (Baruch, 2013). كما تعتبر الكفاءات الأكاديمية القوة الدافعة والعمود الفقري للتطور والتقدم في المجال الأكاديمي والعلمي. ومع ذلك، تشهد الجامعات السعودية ظاهرة مقلقة تتمثل في تسرب هذه الكفاءات إلى خارج البلاد أو إلى القطاعات الأخرى غير الأكاديمية. وتعتبر ظاهرة تسرب الكفاءات الأكاديمية تحديًا هامًا يواجه النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، وتؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم العالي وتنافسية الجامعات السعودية. ولاشك أن تسرب الكفاءات الأكاديمية له آثار في عدة أبعاد مختلفة. فمن الناحية الاقتصادية، يؤدي تسرب الكفاءات إلى عدم استغلال الاستثمارات التي أنفقت على تعليمهم وتدريبهم. ومع انطلاق الثورة الصناعية وتزايد الاهتمام بتطوير القطاعات الصناعية في المملكة العربية السعودية، يجب أن يحظى دور التنمية الإدارية في الجامعات بأهمية بالغة للمساهمة في تحقيق أهداف الثروة الصناعية وتطويرها والارتقاء بالمؤسسات الأكاديمية، ولكن في مثل هذه الظروف تظهر في الساحة الأكاديمية معضلة تسرب الكفاءات الأكاديمية لصالح القطاع الخاص، ومما لا شك أنه سيكون له تأثير على التنمية الإدارية للجامعات. وفي هذا السياق، تصبح الدراسات الاستكشافية -مثل هذه الدراسة- ذات أهمية كبيرة لفهم أوجه القصور والتحسين في مجال التنمية الإدارية في الجامعات

## 2. مشكلة البحث

تسرب الكفاءات الأكاديمية من الجامعات السعودية يشكل تحديًا مهمًا يؤثر على جودة التعليم العالي وتنافسية الجامعات في المملكة. وترتبط هذه المشكلة برحيل المواهب الأكاديمية من الجامعات السعودية إما بالانتقال إلى جامعات أجنبية أو بالانتقال إلى القطاعات الأخرى غير الأكاديمية. وتسبب هذه المشكلة في تبيد الاستثمارات الضخمة في التعليم العالي وفقدان الموارد البشرية المهمة، مما يؤثر سلبيًا على قدرة الجامعات السعودية على التنافسية والتميز. وقد أكد مجلس الشورى السعودي في جلسته التاسعة والأربعين من أعمال السنة الثانية للدورة الثامنة على ضرورة تعزيز الجهود المبذولة لدعم الجامعات السعودية والجهات ذات العلاقة، وذلك بهدف إقامة بيئة تحفيزية تسهم في منع تسرب أعضاء هيئة التدريس السعوديين، وتأتي هذه المبادرة تجاوبًا مع مشكلة تزايد تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات السعودية إلى جهات أخرى. كما أوضح مجلس الشورى أن هذه الخطوة تهدف إلى توفير بيئة مشجعة ومحفزة تجذب الكفاءات المتميزة، سواء كانوا سعوديين أو غير سعوديين؛ للعمل في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة. وكذلك يسعى المجلس إلى تحقيق توازن يضمن استمرار الكفاءات البارزة في العمل بالجامعات السعودية وعدم فقدانها لميزتها التنافسية. وأشار مجلس الشورى إلى أن هذه الجهود يجب

## 5. الإطار النظري

### 5.1 مفهوم التسرب الوظيفي:

يعتبر التسرب الوظيفي مشكلة إدارية وتنظيمية كبيرة تتسبب في آثار سلبية على الفرد، والمجتمع، والمنظمة، كما يترتب على التسرب الوظيفي تكاليف مادية ومعنوية عالية على المنظمة، وخاصة عندما تتسرب الكفاءات العالية؛ فبالتالي يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين المتبقين داخل المنظمة. وإنّ تسرب الموظفين وتخلهم عن وظائفهم ليس بالصدفة، بل هو نتيجة تراكم مجموعة من العوامل التي يتعرض لها الموظف داخل المنظمة وتدفعه للتخلي عن وظيفته أو تقديم استقالته بدون ضغط خارجي.

ويمكن تعريف التسرب الوظيفي بأنه توقع خروج العاملين من المنظمة أو إمكانية إنهاء الفرد لعمله في منظمة معينة بمحض إرادته. ويشمل التسرب الوظيفي أيضاً انتقال العاملين من منظمة إلى أخرى أو تركهم للعمل في مجال معين بشكل دائم.

ويتألف التسرب الوظيفي من عملية تمر بعدة مراحل، حيث يبدأ بظهور الرغبة في ترك العمل، ثم يتخذ الفرد قراراً بالرحيل، وينتهي بالتنفيذ الفعلي للخروج من المنظمة أو حتى المهنة (الصيرفي، 2007). كما عرف التسرب الوظيفي بأنه عمل الموظف خارج المنظمة في منظمات أخرى فترة محدودة بنظام الإعارة أو ترك الموظف العمل طوعاً عن طريق الاستقالة أو النقل أو التقاعد المبكر (درة والصباع، 2008). ويمكن الاستنتاج من التعاريف السابقة بأن عملية التسرب الوظيفي هي عملية ترك الموظفين منظماتهم طوعاً لصالح جهات أخرى لأسباب عدة منها شعور الفرد بعدم الارتياح أو عدم الرضا عن البيئة العمل الحالية أو وجود فرص ذات قيمة وعائد أكبر.

كما أنه تعد ظاهرة التسرب الوظيفي بين الأكاديميين في قطاع التعليم العالي إحدى القضايا التي بدأت بالانتشار في الأوساط الأكاديمية وأصبحت تشكل هاجساً كبيراً لكثير من صناعات القرار لما لها من علاقة مباشرة بمخرجات التعليم العالي وما ينتج عنها من تأثيرات اقتصادية ونفسية واجتماعية على أفراد المجتمع.

واحدى المعتقدات الأساسية في إدارة الموارد البشرية (HRM) هي ضرورة الاحتفاظ بالموظفين وتطويرهم لتحقيق ميزة تنافسية. ويُعدّ الاحتفاظ بالموارد البشرية أمراً حاسماً في المؤسسات والمنظمات التي تعتمد على الاستدامة المالية والبقاء في بيئة تنافسية، حيث تعتمد على المهارات البشرية النادرة والمتخصصة. وتزداد أهمية هذا الأمر عندما يكون هؤلاء الأفراد نادرين أو يصعب الحصول عليهم والاحتفاظ بهم (Phillips and Connell, 2003). ومن هنا يجب على المنظمات العمل على تحليل عوامل التسرب الوظيفي ومراجعة عوامل الاحتفاظ بالموظفين ودمجها في هيكلها بشكل مستمر، وبدون ذلك لا يمكن معرفة ما إذا كانت استراتيجيات الاحتفاظ الحالية في المنظمة قديمة وإن كان لها تأثير قليل أو لا يوجد تأثير على قرار الموظفين بالبقاء فيها (Sutherland, 2004).

وأحد الأسباب الرئيسة لأهمية دراسة مشكلة التسرب الوظيفي في الأوساط الأكاديمية يعود إلى العواقب السلبية المتعلقة بمغادرة الأكاديميين المتميزين الجامعات. وتشمل هذه العواقب التكلفة المالية، وتقليل الاستدامة المالية، وتراجع الإنتاجية، وتأثيرها على جودة الخدمة والمعايير، وتعطيل سير العمل، وفقدان الخبرة والمعرفة المتخصصة، وزيادة العمليات الإدارية، وتدهور سمعة المؤسسة، وتعطيل قنوات الاتصال والتواصل، وزيادة شعور الموظفين المتبقين بعدم الرضا تجاه العمل (Pienaar and Bester, 2008). فعلى الرغم أن دوران الموظفين له جوانب إيجابية في المنظمات مثل التجديد وإثراء المنظمات بثقافات متعددة وروح جديدة (Rosser, 2004). ومع ذلك، فإن العيوب المرتبطة بزيادة دوران الموظفين تفوق المزايا. لذا، يجب على المؤسسات السعي للحفاظ على أكبر عدد ممكن من الموظفين الذين يفكرون في المغادرة (Pienaar and Bester, 2008).

توصلت العديد من الدراسات المختلفة إلى تحديد مجموعة متنوعة من العوامل التي تؤثر على قرار ترك الأكاديميين قطاع التعليم العالي.

فأظهرت دراسة قام بها Daly and Dee (2006) حول نية ترك الأكاديميين أن

أن تتضمن تحسين بيئة العمل وتقديم فرص تطويرية متميزة، بالإضافة إلى تقديم حوافز ومزايا تشجع على الاستمرارية والارتباط بالمؤسسات الجامعية. وتعد هذه الخطوات جزءاً من الاستراتيجية الشاملة لتطوير التعليم العالي ورفع مستوى الجامعات السعودية لتكون على مستوى عالمي. لذلك تتجلى المشكلة البحثية في ضرورة فهم دوافع وأثار تسرب الكفاءات الأكاديمية وتأثيرها على تنافسية الجامعات السعودية، وفهم العوامل التي تدفع الأكاديميين للرحيل وتحديد الآثار المترتبة على هذا التسرب يمكن أن يساهم في تحديد استراتيجيات وسياسات فعالة للحد منه وتعزيز قدرة الجامعات السعودية على المنافسة والجذب وعليه يحاول هذا البحث الإجابة عن الأسئلة التالية: ما أبرز الأسباب التي تساهم في رحيل الأكاديميين عن الجامعات؟ وما أهم الآثار الناتجة عن هذا الرحيل؟ وكيف سيؤثر ذلك على تنافسية الجامعات السعودية؟

### 3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الاستكشافية لمعرفة وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول عدة محاور رئيسة متعلقة بمشكلة تسرب الكفاءات الأكاديمية من الجامعات على النحو التالي:

- فهم دوافع رحيل المواهب الأكاديمية: تهدف الدراسة إلى تحليل العوامل التي تدفع الكفاءات الأكاديمية للرحيل عن الجامعات السعودية.
- تحديد آثار تسرب الكفاءات الأكاديمية: تهدف الدراسة إلى تحديد الآثار الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المترتبة على تسرب الكفاءات الأكاديمية عن الجامعات السعودية.
- تقييم تأثير تسرب الكفاءات الأكاديمية على تنافسية الجامعات: تهدف البحث إلى فهم تأثير تسرب الكفاءات الأكاديمية على تنافسية الجامعات السعودية وقدرتها على جذب الطلاب والمواهب الأكاديمية المتميزة.

### 4. أهمية الدراسة

في ظل التحديات المتعلقة بتسرب الكفاءات الأكاديمية في الجامعات السعودية، تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في فهم طبيعة هذه الظاهرة وتحديد دوافعها وآثارها على النظام التعليمي وتنافسية الجامعات. وأيضاً تُعزز هذه الدراسة فهمنا للعوامل المؤثرة في قرار الأكاديميين بالرحيل، وتوفر رؤى قيمة لتطوير استراتيجيات للحد من تسرب الكفاءات الأكاديمية.

وبشكل عام تتعدى أهمية هذه الدراسة إلى تعزيز المعرفة العلمية حول تسرب الكفاءات الأكاديمية وتأثيراتها. ويتوقع أن توفر النتائج والتوصيات البحثية فرصاً لتحسين السياسات والممارسات الجامعية وتعزيز التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في توفير فهم أعمق لمشكلة تسرب الكفاءات الأكاديمية وتأثيراتها على جودة التعليم العالي وتنافسية الجامعات السعودية من خلال فهم دوافع رحيل المواهب الأكاديمية والآثار المترتبة على تسربهم، بما يُمكن توجيه الجهود والسياسات للحد من هذه الظاهرة وتعزيز استمرارية الكفاءات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم الدراسة في تحقيق الفوائد التالية:

- تطوير السياسات والاستراتيجيات: يمكن استخدام نتائج الدراسة لتطوير سياسات واستراتيجيات فعالة للحد من تسرب الكفاءات الأكاديمية، مثل: تعزيز بيئة عمل جذابة، وتحسين فرص التطوير والترقية.
- تحسين جودة التعليم العالي: من خلال فهم العوامل التي تؤدي إلى رحيل المواهب الأكاديمية، يمكن تحسين جودة التعليم العالي في الجامعات السعودية، وتعزيز استمرارية الأكاديميين المميزين.
- تعزيز تنافسية الجامعات: من خلال تحديد تأثيرات تسرب الكفاءات الأكاديمية على تنافسية الجامعات، يمكن اتخاذ إجراءات لتحسين جذب الطلاب والمواهب الأكاديمية وتعزيز مكانة الجامعات السعودية في المشهد الأكاديمي العالمي.

- التسرب الوظيفي ومراجعة استراتيجيات الاحتفاظ بشكل مستمر.
- التسرب الوظيفي للأكاديميين يترتب عليه عواقب سلبية متعددة في البيئة التنظيمية، مثل التكاليف المالية العالية، وتراجع الإنتاجية، وزيادة العمليات الإدارية، وفقدان الخبرة والمعرفة المتخصصة.
- توفير فرص التدريب والتطوير، وتقديم مسارات وظيفية محفزة، وتعزيز الاستقلالية وفرص التوجيه تعد عوامل هامة للاحتفاظ الأكاديميين في قطاع التعليم العالي.
- العوامل الهيكلية مثل بيئة العمل والعدالة وحجم العمل تؤثر على قرار الأكاديميين في البقاء في الوظيفة.
- القيم التنظيمية مثل العدالة وربط المكافآت بالأداء لها علاقة بتقليل التسرب الوظيفي في الأوساط الأكاديمية.
- تختلف أسباب التسرب الوظيفي بين الأكاديميين بناءً على المؤهل العلمي، وتتضمن العوامل المادية والمعنوية كأحد الأسباب الرئيسية.
- توفير رواتب ملائمة، وفرص الترقية والنمو الوظيفي.

على الرغم من أن هناك بعض الدراسات التي تناولت التسرب الوظيفي في قطاع التعليم العالي، إلا أن البحث في هذا المجال لا يزال ضعيفاً مقارنة بأهميته وتأثيراته الواسعة. بعض الأسباب المحتملة لهذا الشح في الدراسات يمكن أن تشمل:

- قدرة الوصول إلى البيانات: قد يكون من التحديات الرئيسية في إجراء الدراسات المتعلقة بالتسرب الوظيفي في الجامعات هو الحصول على بيانات دقيقة وشاملة. يمكن أن تشمل البيانات المطلوبة مثل السجلات الوظيفية للأكاديميين والمعلومات المتعلقة بالتقاعد أو الانتقالات الوظيفية. ومع ذلك، قد يكون من الصعب الحصول على هذه البيانات بسبب قيود الخصوصية أو صعوبة الوصول إليها من قبل الباحثين الذين ليسوا منتمين إلى الجهات ذات الصلة.
- حساسية الموضوع: قد يعتبر التسرب الوظيفي موضوعاً حساساً في بعض الأوساط الأكاديمية، حيث يمكن أن يتعارض مع مصالح المؤسسات التعليمية أو يكشف عن ضعف في النظام التعليمي. بالتالي، قد يكون هناك مخاوف من قبل الباحثين بشأن التأثير السلبي على سمعتهم أو فرصهم المهنية إذا قاموا بدراسة هذا الموضوع بشكل مباشر.

## 5.2. طبيعة عمل الأكاديميين والتوجهات الحديثة في إدارة المهن:

هناك تشابه بين فرضيات ومبادئ نظريات التوجهات المهنية المعاصرة وطبيعة عمل هيئة التدريس في الأوساط الأكاديمية. في الأوساط الأكاديمية، يكون الأكاديميون مسؤولين عن تطوير حياتهم المهنية والحصول على الترقيات من خلال منشوراتهم. جادل الباحثون بأن الأوساط الأكاديمية كانت الأولى من حيث استخدام مفهوم ربط الترقيات بالأداء. على سبيل المثال، أوضح (Baruch and Hall, 2004) أن التقدم الوظيفي في البيئة الأكاديمية كان قائماً على أداء الأكاديميين، مثل عدد المنشورات، بدلاً من المنصب والأقدمية. تتميز المهن الأكاديمية بالحراك الوظيفي العالي حيث يلتزم الأكاديميون بمهنتهم بدلاً من المؤسسات (Baruch and Hall, 2004).

وهذا يعني أن الأكاديميين قد يتنقلون عبر حدود المؤسسة ويعملون في جامعات مختلفة من أجل النهوض بحياتهم المهنية وحتى إلى خارج الجامعات. إلى جانب ذلك، كان الأكاديميون يتمتعون بمزيد من الحرية والمرونة فيما يتعلق بنقل أجندتهم المهنية والبحثية بسهولة عبر الجامعات (Baruch, 2013).

علاوة على ذلك، يحتاج الأكاديميون إلى مستوى عالٍ من الكفاءة الذاتية، حيث يتعين عليهم التعامل مع العديد من الواجبات التي تتطلب مهارات متعددة. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الوظائف الأكاديمية في الغالب على رأس المال البشري لأنها تتم في بيئة كثيفة المعرفة، حيث يتطلب مفهوم إدارة الوظائف من الأكاديميين أن يكون في الغالب منطلقاً ذاتياً ومُدار ذاتياً من حيث تقدمهم الوظيفي وتطورهم (Baruch, 2013).

## 5.3. التوجهات الحديثة في إدارة المهن والنجاح الوظيفي:

تشير العديد من الدراسات أن هناك ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بين التوجهات المهنية المعاصرة والنجاح الوظيفي (Sturges, 1999; Biemann and Braakmann, 2013; Gerli et al., 2015; Guan et al., 2019; Hall and Chandler, 2005; Sargent and

العوامل الهيكلية مثل بيئة العمل في الكلية والاستقلالية والاتصال والعدل وحجم العمل لها علاقة بنية الأكاديميين في البقاء في الوظيفة. وبينت دراسة أخرى قام بها (Amutuhaire, 2010) على أن التأثير الإيجابي للتعويض المالي ومدة الخدمة له تأثير على استبقاء الأكاديميين في جامعة ماكيريري.

كما أن هناك أسباباً كثيرة قد تكون ذات علاقة بتسرب الأكاديميين من الجامعات، وتختلف هذه العوامل حسب معطيات كثيرة ومنها الثقافية والبيئية والاقتصادية. في دراسة (Manogharan et al., 2018) تم تنفيذ هذه الدراسة باستخدام المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات شخصية بهدف استكشاف عوامل جديدة قد تساهم في تفسير تراجع معدل الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وتوصلت النتائج إلى وجود مجموعة من العوامل المساهمة في الإخفاق في الحفاظ على أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، ومنها تحملهم لأعباء مهمة إضافية، وزيادة حجم الأعباء العملية، وتعارض الأدوار، إضافة إلى مستويات أجور منخفضة. وبناءً على هذه الدراسات تتضح أهمية فهم وتلبية احتياجات الأكاديميين في قطاع التعليم العالي بما في ذلك توفير فرص التدريب والتطوير، وتقديم مسارات وظيفية محفزة، وتعزيز الاستقلالية وفرص التوجيه، وتحقيق التوازن في العدل التوزيعي، وتوفير بيئة عمل تحفز الإبداع والتحدى. وبناءً على ذلك يمكن للمؤسسات التعليمية أن تعزز استمرارية الأكاديميين في الوظيفة وتعزيز رضاهم الوظيفي؛ مما يساهم في تحقيق النجاح والتميز في هذا القطاع الحيوي.

وفي دراسة أخرى محلية أظهرت دراسة الجابر (2019) أهمية القيم التنظيمية وتأثيرها على التسرب الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في معهد الإدارة العامة في الرياض، وجدة، والدمام. واختيرت عينة تتألف من 532 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في المعهد، واعتمدت الدراسة منهجاً وصفيًا استنباطيًا في جمع البيانات. واستخدم برنامج SPSS في التحليل الإحصائي، وأظهرت النتائج توافر القيم التنظيمية من بينها العدالة وربط المكافآت بالأداء له علاقة بالحد من التسرب الوظيفي.

وفي دراسة أخرى قامت بها قاسمي (2017) لتحديد أسباب التسرب الوظيفي بين أساتذة التعليم استخدم فيها المنهج الكمي أشارت الدراسة أن هناك تبايناً بين الأسباب بين الأساتذة بناءً على المؤهل العلمي. وتعتبر العوامل المادية والمعنوية من أهم أسباب التسرب الوظيفي بين الأساتذة.

وفي عام 2011 أجرى العنزي دراسة تناولت أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أسباب التسرب الوظيفي واقتراح حلول فعالة للتخفيف من هذه الظاهرة، ولتحقيق هذا الهدف، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستهدف مجتمع الدراسة عدداً يبلغ 139 معلماً يعملون في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، وتمثلت نتائج الدراسة في إظهار العوامل الرئيسية المتسببة في التسرب الوظيفي بوجه خاص لدى المعلمين السعوديين، كما تضمنت هذه العوامل تفاوت الرواتب، ونقص فرص الترقية والتطوير المهني، فضلاً عن الضغوط الزمنية والعمل لساعات طويلة، وتناولت الدراسة أيضاً البحث عن حلول فعالة للتصدي لهذه المشكلة المعقدة. ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم تحليل وتقييم تلك الحلول بناءً على آراء وتجارب المعلمين السعوديين.

وبهذه الطريقة، ساهمت دراسة العنزي في تسليط الضوء على أسباب التسرب الوظيفي بين المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، وقدمت اقتراحات هامة لتقليل هذه الظاهرة من خلال التركيز على تحسين الرواتب وتوفير فرص التطوير المهني والترقية، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل لتحقيق رضا أكبر بين المعلمين وتشجيعهم على البقاء في المهنة.

ومن خلال استعراض هذه الدراسات التي تمت حول مشكلة التسرب الوظيفي في قطاع التعليم، يمكن استنتاج عدة نقاط:

- يعتبر الاحتفاظ بالكفاءات وتطويرها أمراً حاسماً في المؤسسات التعليمية.
- الاحتفاظ بالموظفين يمثل تحدياً في بيئة تنافسية، ويتطلب تحليل عوامل

العاملين، والاعتراف بالأداء ومكافأته، والحفاظ على بيئة عمل عادلة ومتساوية. من خلال تنسيق هذه العوامل مع الدوافع الداخلية للعاملين، يمكن للمؤسسات تعزيز الرضا الوظيفي والولاء، وبالتالي تقليل الرغبة لدى الموظفين في البحث عن فرص في مكان آخر.

## 6. منهجية الدراسة

تتبع الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي، والتي تهدف إلى التركيز على جوهر الظاهرة المدروسة والعوامل المرتبطة بها. مجتمع الدراسة يتكون من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين أو سبق لهم العمل في الجامعات السعودية الحكومية. تم جمع المعلومات للدراسة من خلال إجراء الاستقصاء مع 20 من الأكاديميين (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، وأستاذ) الحاليين على رأس العمل ممن تركوا العمل أو لديهم النية بترك العمل الأكاديمي بشكل مؤقت أو بشكل دائم لفهم هذه المشكلة، بهدف استخلاص النتائج المتعلقة بأهداف البحث. تم اختيار المشاركين وفقاً لمنهجية العينة المقصودة من أربع جامعات سعودية من كليات العلوم الإنسانية والعلمية موزعة بين جامعتين في الشرقية وجامعة في المنطقة الوسطى وجامعتين في المنطقة الغربية.

تعد منهجية البحث الوصفي التحليلي أحد الأدوات المهمة في عملية البحث، حيث تسمح بفهم أعمق للظواهر المدروسة وتحليلها بشكل مفصل.

وفيما يتعلق بمنهجية جمع المعلومات تم تطوير أداة جمع المعلومات باستخدام أسئلة المقابلة غير المهيكلة (Semi-structured interview)، حيث تم اختيار هذا النوع من الأسئلة لتمكين المشاركين من التعبير بحرية عن آرائهم وتجاربهم. تم ابتكار مجموعة متنوعة من الأسئلة المفتوحة التي تهدف إلى استكشاف مفاهيم وآراء متعددة وعميقة تتعلق بموضوع البحث. على عكس المقابلة المهيكلة التي تستند إلى أسئلة محددة مُعدة مسبقاً وتفتقر للمرونة. هذا النوع من الاستقصاء يُستخدم في البحوث لجمع المعلومات من المشاركين بطريقة مفتوحة ومرنة، مع الاهتمام بالحفاظ على توجيه البحث من خلال بعض الهيكلية.

تم تحليل النصوص باتباع طريقة تحليل البيانات النوعية، حيث تم فرز النصوص بناءً على أهداف البحث إلى ثلاث مجموعات رئيسية: أهم الأسباب المؤدية لترك الأكاديميين العمل الأكاديمي، أبرز الآثار الناتجة عن التسرب الوظيفي في الأوساط الأكاديمية، وتداعيات هذا التسرب على تنافسية الجامعات السعودية. بعد التحليل المبدئي تم تحليل النصوص بشكل أدق والتوصل لمجموعات فرعية لكل من الأسباب والنتائج، وتشمل تلك المرتبطة بالعوامل التنظيمية داخل بيئة العمل والرضا الوظيفي (عوامل داخلية) وتلك المتعلقة بالتطور الوظيفي والنجاح المهني (عوامل خارجية).

## 7. تحليل نتائج الدراسة

تشير نتائج المقابلات والاستقصاء إلى أن هناك أسباباً كثيرة لها تأثير على قرار الأكاديميين لترك العمل في الجامعات سواء كان بشكل دائم أو بشكل مؤقت، ومنها البيروقراطية وتعقيد إجراءات العمل والاستقلالية والعائد المالي وكفاءة ونمط القيادات العليا في المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى جاذبية القطاع الخاص ووفرة الفرص الوظيفية للكفاءات الأكاديمية. وفيما يخص الآثار الناتجة من هذا التسرب يرى البعض أن هذه الظاهرة سيكون لها تأثيرات سلبية على جودة خريجات التعليم على المستوى البعيد وعلى قدرة الجامعات لتحقيق التميز والتنافسية في مجالات عديدة منها البحث والابتكار. يلخص هذا القسم وجهة نظر الأكاديميين من خلال ثلاث محاور أساسية أشارت لها النتائج: أهم الأسباب المؤدية لترك الأكاديميين العمل الأكاديمي، أبرز الآثار الناتجة عن التسرب الوظيفي في الأوساط الأكاديمية، وأثار هذا التسرب على تنافسية الجامعات السعودية.

### 7.1. الأسباب:

تشير المقابلات مع الأكاديميين إلى عدة أسباب ساهمت في تركهم الجامعات، يمكن تلخيص هذه الأسباب إلى محورين رئيسيين. المحور الأول يتناول أسباب ناتجة عن عدم الرضا عن بيئة العمل في الجامعات. المحور الثاني

والتالي، وبالتالي، فإن التوجهات المعاصرة في إدارة المهن والتي لا حدود لها ليست فقط أنماطاً للأفراد فيما يتعلق بإدارة حياتهم المهنية، ولكنها أيضاً مصادر رائعة لنجاح الأفراد في الحياة المهنية.

النجاح المهني قد حظي بالكثير من الاهتمام من قبل الباحثين على مدى سنوات عديدة. تم إجراء العديد من الأبحاث في عدة مجالات لاستكشاف العوامل الفردية والتنظيمية التي تسهم في نجاح حياة الفرد المهنية (Judge and Bretz, 1994; Wayne et al., 1999; Boudreau et al., 2001; Seibert and Kraimer, 2001). النجاح المهني يعتبر أحد العوامل الهامة للأفراد والمؤسسات نظراً لأن نجاح حياة الفرد المهنية يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي في نجاح المؤسسة (Judge et al., 1995).

يعرف النجاح المهني على أنه نتائج تجارب العمل للأفراد التي تتأثر بنتائج عملهم الناجحة والنفسية (Seibert et al., 2001). بينما عرف Boudreau et al. (2001) نجاح حياة الفرد المهنية على أنها التفاعل التراكمي والترابط بين السلوكيات المجتمعية والتنظيمية والفردية المتعددة، والعادات وممارسات العمل.

وصف العلماء الآخرون مفهوم نجاح حياة الفرد المهنية على أنه تقييم فردي للإنجازات على مدى تجاربه في الحياة المهنية (Gattiker and Larwood, 1990; Judge and Bretz, 1994; Hennequin, 2007).

قام العلماء بالتمييز بين نوعين من نجاح الحياة المهنية للفرد، النوع الأول من نجاح حياة الفرد المهنية يرتبط بمنظور النظريات التقليدية للحياة المهنية. يُشار إلى هذا البعد من نجاح حياة الفرد المهنية باسم النجاح الموضوعي ويتم تعريفه على أنه زيادة راتب الموظف والترقية مع تقدمه في هرم المنظمة (Hennequin, 2007; Kotter, 2008). من ناحية أخرى، يرتبط النوع الثاني من نجاح حياة الفرد المهنية بمنظور نظريات إدارة المهن المعاصرة. يُشار إلى هذا النوع في كثير من الأحيان باسم النجاح الذاتي، والذي يوصف بأنه الرضا الداخلي الذي يُحكمه الفرد بنفسه (Hennequin, 2007; Kotter, 2008). يتم تعريف النجاح الذاتي أيضاً على أنه التحقيق الذاتي والإنجاز والرضا الذي يمكن للفرد أن يشعر به ويمتلكه في عمله أو حياته المهنية (Judge et al., 1995).

### 5.4. نظريات التحفيز والرضا الوظيفي:

هذا القسم يسلط الضوء على بعض أهم نظريات التحفيز وعلاقتها برضا العاملين عن العمل ونية الرحيل. تقدم هذه النظريات رؤى حول ما يحفز العاملين وكيف ترتبط هذه الحوافز بتحقيق الرضا الوظيفي واحتمالية البقاء في المؤسسة. فيما يلي ملخص لكل نظرية وصلتها بتلك الجوانب:

#### 5.4.1. نظرية هرم ماسلو للحاجات

تؤكد نظرية ماسلو على أن الأفراد يتحفزون للعمل من خلال تلبية احتياجاتهم الهرمية، بما في ذلك الاحتياجات الفسيولوجية والسلامة والمحبة (الانتماء) والتقدير الذاتي وتحقيق الذات (Maslow, 1943).

#### 5.4.2. نظرية هرتزبرغ للعوامل المزدوجة

تميز نظرية هرتزبرغ بين عوامل النظافة (عدم الرضا الوظيفي) وعوامل التحفيز (التي تعزز الرضا الوظيفي) ومن أمثلة عوامل عدم الرضا سياسات الشركة، وظروف العمل، والعلاقات الشخصية مع الرؤساء، والراتب، والأمان الوظيفي، ومزايا الموظفين، في حين عوامل الرضا الوظيفي الإنجاز، والاعتراف بالإنجاز، وزيادة المسؤولية، فرصة للنمو والتطور (Herzberg, 1959).

#### 5.4.3. نظرية المساواة

تسلط نظرية المساواة لأدامز الضوء على أهمية تحقيق التوازن في المكافآت والنتائج بالنسبة للزملاء. عندما يعتقد العاملون أنهم يُعاملون بشكل عادل ومتساو، يمكن أن يؤثر ذلك إيجابياً على رضاهم عن الوظيفة ويقبل من نية الرحيل (Adams, 1963).

في المجمل، تشدد هذه النظريات بشكل جماعي على أهمية فهم احتياجات

القطاع التعليم العالي. يمكن تلخيص هذه الآثار بناء على ثلاث محاور رئيسية. المحور الأول يتناول الآثار الاقتصادية. المحور الثاني يتعلق بالآثار الاجتماعية، والمحور الثالث بالآثار المهنية وبيئة العمل.

فعلى صعيد الآثار الاقتصادية الناتجة عن تسرب الأكاديميين خارج أسوار الجامعات، أشار العديد من الأكاديميين أن من أبرز الآثار هو الهدر للاستثمارات والموارد. يتسبب تسرب الكفاءات الأكاديمية في هدر الاستثمارات التي قدمتها الحكومة في تعليمهم وتدريبهم. يتم إنفاق موارد مالية ووقت ثمين على برامج الابتعاث والتدريب، ولكنها تذهب هباءً منثوراً عندما يقرررون الرحيل والعمل في جهات أخرى. كما أشار أحد الأكاديميين:

"تستثمر الجامعات الملايين على برامج الابتعاث سواء لمرحلة الماجستير أو الدكتوراه على أمل الاستفادة من خدمات هؤلاء المتبعثين بعد عودتهم للمساهمة في دفع وتطوير منظومة التعليم والبحث والابتكار ولكن بسبب إخفاق الجامعات بتوفير بيئة عمل جاذبة لاستبقاء هؤلاء الكفاءات، تكون نتيجة العائد على هذا الاستثمار صفر".

ولعل الآثار الاقتصادية ليست فقط مرتبطة بخسارة مبلغ الاستثمار بعد مغادرة الأكاديميين للقطاع ولكن أيضاً مرتبطة بتكلفة إيجاد البديل، حيث عملية الاستقطاب والتدريب عملية مرتبطة بسلسلة من التكاليف بالإضافة إلى هدر الوقت كما يوضح أحد الأكاديميين قائلا:

"بناء البدائل مكلف ويأخذ وقت كبير من قبل الجامعات".

ويؤكد آخر:

"الاستثمار في كوادر جديدة يترتب عليه تكلفة ووقت حيث عملية الاستقطاب والتعيين ليست بالعملية سهلة وكذلك عملية الابتعاث تستهلك موارد كبيرة من ميزانيات الجامعات وتمتد لسنوات طويلة قد تصل إلى عشر سنوات في بعض الحالات".

أما على الجانب المحور الاجتماعي، فإن ظاهرة التسرب الوظيفي بين الأكاديميين لها بعض الآثار الاجتماعية كما أشار له العديد من الأكاديميين على سبيل المثال تشير إحدى الأكاديميات أن هذه الظاهرة لها تداعيات على استقرار الأسر حيث توضح:

"غالبًا يصاحب الانتقال تحرك العضو وأسرته وما يترتب عليه تشتت أسري على مستوى العائلة الصغيرة أو الكبيرة".

بالإضافة إلى ذلك، من الآثار المترتبة على التسرب الوظيفي بين الأكاديميين ضعف تطوير المجتمعات المحلية، يتسبب تسرب الكفاءات الأكاديمية في ضعف تطوير المجتمع المحلي ورفع مستوى الحياة. يفقد المجتمع الفرصة للاستفادة من الخبرات والمعرفة لهذه الكفاءات ومساهماتهم في خدمة المجتمع جزء من عملهم الأكاديمي والذي ينقسم إلى التدريس والبحث وخدمة المجتمع، حيث من المفترض أن تساهم الكفاءات الأكاديمية في تحسين البنية التحتية وتطوير الخدمات العامة والابتكارات الاجتماعية ونشر المعرفة والتدريب لأفراد المجتمع. كما بين أحد الأكاديميين:

"رحيل الكفاءات من الجامعات يضعف مساهمة الجامعات في إيجاد حلول للمشاكل المحلية في مناطقها الجغرافية ويقلل من جودة برامجها لخدمة المجتمعات المحلية".

وفي نفس السياق، يوضح بعض الأكاديميين أن من الآثار الاجتماعية الناجمة من تسرب الكفاءات الأكاديمية هي ضعف مخرجات الجامعات حيث يوضح أحدهم:

"هجرة الكفاءات الأكاديمية من قطاع التعليم العالي ستكون له عواقب وخيمة على جودة التعليم حيث رحيلهم يترك فراغاً غالباً يملأه من هم أقل خبرة وكفاءة".

ويوضح آخر:

"عدم استقرار الكادر الأكاديمي يسبب ارتباك في الأقسام العلمية والتي ستعكس على الطالب مما يؤثر على مستوى تحصيلهم العملي".

كما أن تسرب الكفاءات من الجامعات الناشئة أو النائية قد يفاقم من المشكلة والآثار المترتبة عليها حيث يوضح أحد الأكاديميين:

ويمكن النظر إليه كونه ناتج عن المحور الأول، ويتعلق بأسباب ناتجة عن توفر فرص وظيفية أفضل خارج أسوار الجامعات.

فعلى صعيد بيئة العمل، أعرب العديد من الأكاديميين عن استيائهم من البيروقراطية في إجراءات العمل، والملل والفتور الناتج عن المهام الروتينية في القطاع الأكاديمي. برزت هذه الأسباب بشكل أوضح في الكليات النظرية التي يقتصر عمل أعضاء هيئة التدريس فيها على أعمال محددة، كما ذكر أحد الأكاديميين:

"عدم إتاحة الفرصة للعمل الجزئي لأعضاء هيئة بحرية كما هو معمول به في كليات أخرى ككلية الطب".

يتبين من ردود أعضاء هيئة التدريس رغبتهم مع مرور الوقت في كسر روتين التعليم النظري، ورغبتهم في الخوض في الجانب العملي، والذي تفتقر إليه العديد من الجامعات. توضح إحدى الأكاديميات:

"إقفال النوافذ الأخرى مثل عضويات مجالس الإدارة والأعمال الاستشارية وتأسيس الأعمال التجارية-جمود الأنظمة البحثية وحصر الأعضاء في تخصصات ضيقة ودقيقة-ضعف الحرية البحثية في المجال والمنهجيات وأساليب النشر-انفصال الجانب الأكاديمي عن الواقع العملي".

كذلك تدني كفاءات بعض القيادات الجامعية وتولي المناصب الإدارية لمن يفتقرون للمهارات القيادية جعل من بيئة العمل الجامعية بيئة طاردة للمواهب الأكاديمية. إدارة المواهب ليس بالأمر السهل علاوة على ذلك بيئة العمل الجامعية تتصف بالاستقلالية والمرونة في إدارتها بعقلية المدير والموظف قد تحد من فاعلية العمل الأكاديمي وتؤدي إلى رحيل المواهب الأكاديمية كما يوضح أحد الأكاديميين:

"عندما تسند المناصب الإدارية لغير الكفاءات ترى العجب العجيب من التخبط الإداري والتزمت، هذا هو السبب الوحيد الذي جعلني أقدم استقالتني عندما يرأسك من لا يفهم".

عدم تلبية بيئة العمل الأكاديمي لتطلعات أعضاء هيئة التدريس، أدى إلى توجه أعضائهم إلى الفرص الوظيفية الأخرى ومقارنة وظيفتهم الحالية بالوظائف الأخرى، لاسيما تلك في القطاع الخاص. أعرب العديد من الأكاديميين إلى وجود فروقات عديده بين البيئتين، تفوق فيه القطاع الخاص لعدة أسباب.

من أبرز الأسباب تلك المتعلقة بالتطور الوظيفي، حيث تزامن الافتقار إلى بيئة عمل مشجعة في القطاع الأكاديمي مع وجود فرص للتطور الوظيفي في القطاع الخاص. يذكر أحد الأكاديميين في وصف عمله الأكاديمي السابق:

"عدم وجود بيئة عمل محفزة، وقلة الحوافز المادية والمعنوية".

كما يشير آخر في تبرير انتقاله إلى القطاع الخاص:

"الواجهة الاجتماعية المصاحبة للانتقال إلى المؤسسات الأخرى حيث إن الانتقال غالباً يكون على وظائف مرموقة والرغبة في تحقيق الذات".

بالإضافة إلى التطور الوظيفي، فإن العائد المالي يشكل أحد الأسباب الرئيسية لتترك الأكاديميين للجامعات، حيث يلخص أحد الأكاديميين أهم أسباب تركه الجامعة بقوله:

"توفر وظائف مرموقة وممتازة مادياً لنفس الأكاديميين خارج الجامعة خاصة في بعض التخصصات الإدارية والعلمية".

أدى انتقال الأكاديميين لقطاعات خارج الجامعات إلى عدة آثار، نلخصها في القسم التالي.

## 7.2. الآثار الناتجة عن تسرب الأكاديميين:

بالرغم مما يسهم فيه دوران الموظفين في بيئة العمل لإثراء وتجديد في هذه البيئات ألا أن ارتفاع هذا المعدل له آثار سلبية، خصوصاً عندما تكون بيئة العمل معتمدة على المعرفة والخبرة التراكمية والاقتصاد المعرفي كما هو الحال في بيئة الجامعات، تشير النتائج إلا أن العديد ممن أجرينا معهم المقابلات قاموا باستخدام مصطلحات مثل "هدر للموارد" و"ضعف جودة مخرجات التعليم" للإشارة إلى الآثار الناتجة عن تسرب الأكاديميين خارج

كذلك تسرب الكفاءات الأكاديمية له علاقة بتصنيف الجامعات السعودية عالمياً لأن له تأثيراً على مجال جودة التعليم والمخرجات البحثية والابتكار يؤكد أحد الأكاديميين:

"ترجع تصنيفات الجامعة في اعتمادات الجودة الأكاديمية - عدم قدرة الجامعة على التميز في التدريس والإنتاج العلمي مما يؤثر على تحقيق أهدافها ورؤيتها وتنافسيتها على المستوى المحلي والعالمي".

## 8. مناقشة النتائج

تناولت هذه الدراسة الأسباب والدوافع التي أدت إلى تفشي ظاهرة رحيل المواهب الأكاديمية في الجامعات السعودية والآثار المترتبة على ذلك والتداعيات المصاحبة لها على تنافسية الجامعات السعودية. اقترحت هذه الدراسة تقسيم الأسباب والدوافع تساهم في تدفق الكفاءات خارج أسوار الجامعات إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية. وتشمل العوامل الداخلية عدة جوانب متعلقة بنظام عمل الجامعات وبيئة العمل فيها، بين تشمل العوامل الخارجية عدة جوانب مرتبطة بجاذبية الفرص البديلة وتوافرها. ولعل من أبرز العوامل الداخلية والتي أشار إليها العديد من الأكاديميين هي البيروقراطية في إجراءات العمل، والملل والفتور الناتج عن المهام الروتينية في القطاع الأكاديمي. يمكن ربط هذه النتائج بنظرية دورة حياة الموظف التي تتناول تطور العلاقة بين الموظف ومؤسسته على مراحل مختلفة (Montgomery, 1989; Nadler, 1980). وفقاً لنظرية دورة حياة الموظف، يمكن تقسيم حياة الموظف في المؤسسة إلى مراحل مختلفة، فأحدى هذه المراحل هي مرحلة الانحدار حين يصبح هناك جمود في العمل ويشعر الموظف بالملل وتقل الدافعية والولاء للجهة التي يعمل بها. ومن خلال النتيجة، يمكن القول إن البيروقراطية في إجراءات العمل والملل والفتور الناتج عن المهام الروتينية يمكن أن تؤثر على الأكاديميين في الجامعات بطرق مختلفة. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي هذه العوامل إلى تقليل الحماس والإنتاجية لدى الأكاديميين وقد تؤدي إلى حالة من عدم الرضا الوظيفي، وزيادة معدلات الاستقالة والتحويل إلى وظائف أخرى. فمن الواجب على قيادات الجامعة الوقوف على الأسباب التي ساهمت في الوصول إلى هذه المرحلة ومعالجتها ومحاولة تحسين بيئة العمل لتجنب الوصول لمرحلة الانحدار لمنسوبيها. وفقاً لبعض الدراسات، يميل الأكاديميين لترك الجامعات حين يتصف عملهم بالرتابة والتقييد.

بالإضافة إلى ذلك تشير النتائج أن ضعف كفاءات القيادات في المناصب الإدارية في الجامعات هو أحد الأسباب التي تساهم في رحيل المواهب الأكاديمية من الجامعات. ولشك أن هناك تأثيراً على بيئة العمل وإجراءات العمل وجودة القرارات عند يكلف بالمناصب الإدارية لمن يفتقدون المهارات القيادية والخبرة العملية. كذلك تشير العديد من الدراسات على أن الأسلوب القيادي له تأثير على درجة الرضا الوظيفي في بيئة العمل. فعلى سبيل المثال، تشير الدراسات أن معدل الذكاء العاطفي والمهارات الإدارية لدى القائد لها علاقة إيجابية على درجة رضا الموظفين واستبقائهم (Mehmood and Maitlo, 2020). وأكدت نتائج دراسة أخرى أن القيادة الأخلاقية التي تتميز بتوجهها بواسطة احترام المعتقدات والقيم الأخلاقية وكرامة الآخرين واحترام حقوقهم مرتبطة بالرضا الوظيفي للموظفين (Abun et al., 2017). حيث أكدت نتائج هذه الدراسة أن للقيادة دوراً فعالاً في رحيل أو بقاء المواهب الأكاديمية. كما أشارت إحدى الدراسات السابقة أن نمط القيادة غير المدمر والمبني على بناء بيئة عمل إيجابية حيث يشعرون الموظفون بالأمان والدعم، والقائم على مبدأ العدالة والأخلاق في اتخاذ القرارات والتعامل مع الآخرين مرتبط بنتائج إيجابية على الموظفين ومنها انخفاض مستويات النية لترك العمل، ومستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وتحسين الالتزام الوظيفي (McCallaghan et al., 2019).

من أبرز العوامل الخارجية تلك المتعلقة بالتطور الوظيفي. فرص للتطور الوظيفي في القطاع الخاص في الوقت الراهن أكثر جاذبية خصوصاً للأكاديميين. حيث المكانة الاجتماعية والشعور بتحقيق الذات والرضا المبني دائماً ما يكون مصاحباً للانتقال إلى المؤسسات الأخرى حيث الانتقال غالباً يكون على وظائف مرموقة ومناصب رفيعة وسلطة أكبر. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر إلى نظريات إدارة المهن الحديثة، حيث تشير نظرية المهنة بلا

"من أبرز الآثار تدني مستوى الطالبات والطلبة، ونرى ذلك في تسرب الكفاءات من جهة، وتوظيف غيرهم قد لا يكونون مؤهلين للتعليم الجامعي، لكن يتم قبولهم للحاجة إلى موظفين ولقلة المتقدمين، خصوصاً في الجامعات التي ليست في مدن رئيسية يصعب جذب الأكاديميين لها".

أما على صعيد المحور الثالث وهو آثار هذه الظاهرة على المستوى المبني وبيئة العمل، تشير ردود الأكاديميين أن لهذه الظاهرة تداعيات سلبية على بيئة العمل وعلى الجانب المبني حيث من الممكن أن يكون مؤشر تدهور بيئة العمل في الجامعات وأنها مكان غير مرغوب للعمل حيث يوضح أحد الأكاديميين قائلاً:

"تسرب الكفاءات من الجامعات يعطي صورة سلبية على بيئة العمل في الجامعات مما يؤدي إلى اعتقاد المجتمع أنها ليست مكاناً جيداً للعمل".

كذلك يمكن أن يتسبب تسرب الكفاءات الأكاديمية في تفشي ثقافة التسرب بين الكوادر الأكاديمية. قد يبدأ العديد من الأكاديميين في النظر إلى الرحيل كحلٍ محتملٍ لتحسين فرصهم المهنية والمالية، مما يؤدي إلى دورة مفرغة تزيد من تدهور البيئة الأكاديمية، يشير أحد الأكاديميين:

"انتشار ظاهرة تسرب الكفاءات الأكاديمية خارج الجامعات لاشك سيكون له تأثير على بقية منسوبي القطاع بالرحيل كذلك أو التفكير بترك الجامعات".

من الممكن أن يؤدي تسرب الكفاءات الأكاديمية إلى انخفاض الثقة والروح المعنوية في الجامعات. يمكن أن يشعر الموظفون المتبقون بالقلق وتكون هناك حالة عدم الاستقرار بسبب ضعف العمل الجماعي وفقدان الخبرات القيادية كما وضحت إحدى الأكاديميات قائلة:

"عدم الاستقرار الأكاديمي والإداري يؤثر سلبيًا على بيئة العمل ورحيل الكفاءات قد يسبب عدم استقرار في الأنظمة وطرق التدريس وغيرها في الجامعات وبالتالي استهلاك موارد أكبر في التغيير والتجديد المستمر بدون أسباب تدعو لذلك. كذلك قد يقود إلى ضعف العملية التعليمية وضعف المشاركات البحثية وضعف مجتمع الجامعات العلمي وضعف تركيبة هيئة التدريس".

يوضح القسم القادم تأثير هذه الظاهرة على قدرات الجامعات التنافسية في ظل انتشار ظاهرة التسرب الوظيفي بين الأكاديميين ومغادرتهم للقطاع.

## 7.3. آثار تسرب الأكاديميين على تنافسية الجامعات السعودية:

لاشك أن الجامعات تسعى لبناء سمعة عريقة لكياناتها ورفع مستوى تنافسيتها على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، ولكن حينما تكون بيئة الجامعات طاردة للأكاديميين وغير محفزة للعمل فيها سيلقي ذلك بظلاله على سمعة هذه الكيانات، وكذلك جودة مخرجاتها ومشاركاتها في المحافل العالمية ومساهماتها العلمية، خصوصاً وأن الكفاءات الأكاديمية هي اللاعب الأول في بناء السمعة الأكاديمية للجامعات يشير أحد الأكاديميين في هذا السياق:

"نعم، هنالك تأثير، تنافسية الجامعات وبناء السمعة الأكاديمية مرتبطة بقدراتها الفكرية Intellectual Capabilities وتسرب الكفاءات له ارتداد مباشر على ذلك".

فيما يوضح آخر كيف أن لتسرب الكفاءات تأثير إضعاف تنافسية الجامعات قائلاً:

"تسرب الأكاديميين يعني تسرب معرفة أي فقدان لمعلومات وبيانات والخبرة الخاصة بهؤلاء الأكاديمية مما يؤدي إلى الحاجة إلى استقطاب أعضاء جدد مما يعني تكلفة اقتصادية وزمنية وتدريبية مما يؤثر على تنافسية الجامعات السعودية مما قد يؤثر على تحقيق رؤية المملكة 2030".

فيما يرجي أحد الأكاديميين أن الجامعات السعودية كانت وما زالت تعاني من التنافسية الدولية ولكن هذه الظاهرة بلاشك ستزيد من هذه الفجوة:

"الجامعات السعودية بالأساس تعاني من التنافسية الدولية، فبذلك التنافسية المحلية أصبحت لا قيمة فعلية لها وكأنها تدور في دائرة مفرغة. والتسرب بالتالي يعزز الضعف التنافسي".



• **تعزيز التطور الوظيفي والمكافآت:** ينبغي على الجامعات السعودية توفير فرص التطور الوظيفي للأكاديميين وتشجيعهم على الاستمرار في المؤسسات التعليمية من خلال استحداث برامج التحفيز والمكافآت وتقليص الفجوة المادية بين الفرص الوظيفية الأخرى وبين ما تقدمه الجامعات من أجل تعزيز القدرة في الاحتفاظ بالمواهب الأكاديمية.

باعتبار هذه التوصيات، يمكن تعزيز استقرار وجاذبية القطاع الأكاديمي في الجامعات السعودية والحفاظ على المواهب الأكاديمية المهمة لتحقيق تطور وتنافسية عالية في المجال الأكاديمي.

ومع ذلك يجدر الذكر هنا أن نتائج هذه الدراسة لا يمكن تعميمها كونها دراسة أولية استكشافية لهذه المشكلة وكذلك حجم العينة.

## 9. الخلاصة

سلطت هذه الدراسة الاستكشافية الضوء على مشكلة رحيل المواهب الأكاديمية من الجامعات السعودية. تمت هذه الدراسة من خلال دراسة عميقة للمشكلة عن طريق المقابلة مع الأكاديميين الذين بالفعل تركوا القطاع الأكاديمي، والأكاديميون الذين لديهم النية بترك القطاع، بالإضافة إلى الأكاديميين الراغبين في الاستمرار في القطاع الأكاديمي من أجل فهم الظاهرة بشكل شمولي والتوصل إلى جذور الأسباب التي أدت لتفشي هذه الظاهرة في الأوساط الأكاديمية. لخصت هذه الدراسة أهم الأسباب بناءً على محورين رئيسين، المحور الأول متعلق ببيئة العمل والرضا الوظيفي والمحور الثاني له علاقة بفرص التطور الوظيفي والنجاح المهني. تشير النتائج إلى أنه من أهم الأسباب المتعلقة ببيئة العمل هي البيروقراطية وتدني مستوى بعض الكفاءات الإدارية في المناصب القيادية في الجامعات، في حين أن أهم الأسباب المتعلقة بفرص التطور الوظيفي والنجاح المهني هي وفرة وجاذبية الفرص الأخرى خارج أسوار الجامعات على صعيد المردود المالي والمكانة المرموقة خصوصاً إذا ما قورنت في الوضع الحالي في الجامعات. أشارت الدراسة إلى العديد من الآثار المترتبة على رحيل المواهب الأكاديمية وتداعيات هذه الظاهرة على تنافسية الجامعات السعودية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات المستنبطة من نتائج الدراسة، والتي قد يؤدي تطبيقها إلى المساهمة في تخفيف هذه المشكلة. بعض القيود في هذه الدراسة أنها تناولت دراسة الظاهرة من جانب واحد وهو جانب الأكاديميين، فوجود دراسة مستقبلية تتناول هذه الظاهرة من منظور صناع القرار والمسؤولين والخبراء سيساهم في فهم أبرز التحديات على نطاق أوسع، وذلك لمعرفة وجهة نظرهم حول المشاكل والعقبات التي تحول دون الاحتفاظ والاستبقاء للمواهب الأكاديمية في الجامعات، من أجل أن تكتمل الصورة ويكون هناك عمق أكبر لفهم الأسباب والآثار والتداعيات المترتبة عليها في الجامعات السعودية.

## نبذة عن المؤلف

عبدالرحمن عبدالمحسن آل الشيخ مبارك

قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية، aalshaikh@kfu.edu.sa ، 00966561357735

د. آل الشيخ مبارك، سعودي، دكتوراه (ساوثامبتون)، أستاذ مساعد، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، عضو الأكاديمية البريطانية للإدارة. مساعد مشرف مركز الابتكار وريادة الأعمال سابقاً، قَدَم العديد من الدورات والاستشارات في ريادة الأعمال وتطوير الموارد البشرية، تتمثل اهتماماته البحثية في إدارة وتطوير الموارد البشرية وإدارة المهن في السياق الأكاديمي. تم نشر أعماله في العديد من المجلات العلمية المحكمة، بما في ذلك مجلة التنمية المهنية الدولية، ودراسات التعليم العالي، والاستدامة (Career Development International, Studies in Higher Education, and Sustainability). رقم الأوركيد: 2433-7468-0001-0009

## شكر وتقدير

أود أن أعرب عن شكري الخاص وامتناني لزملاء العمل في كلية إدارة

حدود (Boundaryless career) أن النجاح المهني الذاتي (الرضا المهني) له علاقة وثيقة بتنقل الموظف بين الوظائف داخل الوظيفة وخارج المؤسسة بل في بعض الحالات خارج المهنة ومجال الخبرة (Sullivan and Baruch, 2009) في حين تخفق الجامعات في المحافظة والاستبقاء على الكفاءات الأكاديمية، تغادر هذه الكفاءات أسوار الجامعات لتحقيق النجاح المهني في ظل توافر الفرص. وفي نفس السياق، كانت أحد الأسباب المتعلقة بالتطور الوظيفي التي أشار إليها العديد من الأكاديميين هي المقابل المالي لوظائفهم في الجامعات. حيث في ظل المعطيات الحالية تعتبر أجور الأكاديميين في الجامعات منخفضة مقارنة بالمستوى المعرفي وحجم العمل وتنوع المهام. حيث كما أشارنا في قسم مراجعة الأدبيات السابقة أن العمل الأكاديمي قائم على سنوات عديدة من الدراسة والمعرفة ومهام الأكاديمي لا تقتصر على التدريس فقط ولكن تشمل البحث والابتكار وخدمة المجتمع (Baruch, 2013). فبتالي بالنظر إلى الأجور التي يقدمها القطاع الخاص أو حتى الهيئات والمؤسسات الحكومية لمن يحمل نفس مؤهلاتهم أو أقل يفضل الكثير من الأكاديميين بترك الجامعات مقابل الفرص الوظيفية الأخرى. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر إلى نظرية آدم للعدالة (Adams' Equity Theory). حيث تقول نظرية أن يكون في حالة إحباط وعدم رضا وظيفي في حالة عدم العدالة التي يتم تقييمها من خلال مقارنة الشخص للجدد الذي يبذله مقابل العائد المادي مقارنة بنظائره سواء داخل المؤسسة أو خارجها (Adams, 1963). فلا شك أن هذا يكون أحد الدوافع لترك الأكاديميين الجامعات في حين وجدوا أن الفرص الأخرى ستكون بنفس الجهد المبذول ولكن بعائد مالي أكبر وخصوصاً عند المقارنة مع زملائهم من هم بنفس مؤهلاتهم أو أقل.

بالإضافة إلى الأسباب، سلطت الدراسة الضوء على العديد من الآثار التي تواجه الجامعات أو المجتمعات من رحيل المواهب والكفاءات الأكاديمية. وقد لخصت أهم الآثار على ثلاث محاور أولها الاقتصادية وهي التي ارتبطت بهدر ميزانيات الجامعات حيث أنها تنفق الكثير على ابتعاث وتدريب أعضاء هيئة التدريس ثم تفشل في المحافظة عليهم. فعلى الجامعات الاستثمار في تطوير بيئة العمل لتكون أكثر جاذبية للأكاديميين ولتتمكن الاستبقاء عليهم وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي.

كذلك من أهم الآثار الناتجة عن تسرب الكفاءات الأكاديمية هي ضعف جودة مخرجات التعليم. لاشك أن من أهم ركائز الجامعات هم أعضاء هيئة التدريس، فهجرة المواهب الأكاديمية من الجامعات ستحدث فجوة على مستوى التدريس والعمل الإداري والبحث والتطوير والابتكار حيث إن عملية الإحلال وإيجاد البدائل قد تستغرق وقتاً طويلاً. بالإضافة إلى ذلك فإن رحيل الكفاءات الأكاديمية سيؤدي إلى تفشي داء الرغبة في ترك العمل الجامعي في الأوساط الأكاديمية كما تشير النتائج.

إشارة إلى ما ذكر أعلاه، تشير النتائج إلى نقطة جوهرية تتمثل في انتشار هذه المشكلة سيؤثر سلباً على سمعة ومكانة الجامعات السعودية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، والذي بدوره سينعكس سلباً على القدرة التنافسية للجامعات في استقطاب المواهب والتمثيل العالمي. للتغلب على ظاهرة رحيل المواهب الأكاديمية في الجامعات السعودية فيما يلي أبرز التوصيات:

- **تعزيز بيئة العمل الأكاديمية:** ينبغي على الجامعات السعودية تحسين بيئة العمل وتعزيزها لزيادة الحماس والإنتاجية لدى الأكاديميين. يمكن تحقيق ذلك من خلال تبسيط الإجراءات البيروقراطية وتقليل المهام الروتينية التي تؤدي إلى الملل والفتور الوظيفي. كما ينبغي تشجيع التنوع والابتكار في العمل الأكاديمي وتوفير فرص للتطوير المهني والترقية.
- **تطوير القيادة الإدارية:** يجب تعزيز كفاءة القيادات الإدارية في الجامعات السعودية، كما ينبغي تطوير المهارات القيادية والقدرات الإدارية لدى القادة وتعزيز الأساليب القيادية الفعالة والأخلاقية. يمكن ذلك من خلال توفير التدريب والتطوير المناسبين وتعزيز العدالة والاحترام في اتخاذ القرارات والتعامل مع الآخرين.
- **تحسين الرضا الوظيفي:** يجب أن تعمل الجامعات على زيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين. يمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين بيئة العمل وجودة القيادة وتوفير فرص التطوير والترقية. يجب أن يشعر الأكاديميون بالدعم والتقدير والعدالة في مكان عملهم، ويجب أيضاً تحسين البنية التحتية وتوفير الموارد اللازمة لتسهيل عملهم.

- 10.1002/job.301
- Hennequin, E. (2007). What "Career success" means to blue-collar workers. *Career Development International*, 12(6), 565–81. DOI: 10.1108/13620430710822029
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York, United States: John Wiley and Sons.
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. and Bretz, R.D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x
- Judge, T.A. and Bretz, R.D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20(1), 43–65.
- Kotter, J.P. (2008). *The New Rules*. New York, United States: Simon and Schuster.
- Manogharan, M.W., Thivaharan, T. and Rahman, R.A. (2018). Academic staff retention in private higher education institute: Case study of private colleges in Kuala Lumpur. *International Journal of Higher Education*, 7(3), 52–78.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–96. DOI: 10.1037/11305-004
- McCallaghan, S., Jackson, L. and Heyns, M.M. (2019). Examining the mediating effect of diversity climate on the relationship between destructive leadership and employee attitudes. *Journal of Psychology in Africa*, 29(6), 563–9. DOI: 10.1080/14330237.2019.1695078
- Mehmood, T. and Maitlo, G.M. (2020). Leadership competencies and job satisfaction among aviation employees of Pakistan International Airline (PIA). *Artificial Intelligence*, 9(27), 419–27. DOI: 10.34069/AI/2020.27.03.46
- Montgomery, H. (1989). The role of the specialist in the strategic planning process. *Journal of Business Research*, 19(1), 11–23.
- Nadler, L. (1980). A typology of organizational buying decisions. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 41–56.
- Phillips, J. and Connell, O. (2003). *Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach*. New York, United States: Heinemann.
- Pienaar, C. and Bester, C.L. (2008). Retention of academics in the early career phase. *SA Journal of Human Resource Management*, 6(2), 32–41. DOI: 10.10520/EJC95871
- Qasimi, F. (2017). *Muhadadat Altasarub Alwazifii Min Wijhat Nazar Asatidhat Altaelim Alaibtidayiyi Dirasatan Maydaniatan Biaibtidayiyaat Baladiat Jamieata* 'Determinants of Job Dropout from the Point of View of Primary Education Teachers, A Field Study in University Municipal Primary Schools'. Master's Dissertation, University of Ouargla, Ouargla, Algeria. [in Arabic]
- Rosser, V. (2004). Faculty members' intention to leave: a national study on their work-life and satisfaction. *Research in Higher Education*, 45(3), 285–309. Doi:10.1023/B:RIHE.0000019591.74425.f1
- Sargent, L.D. and Domberger, S.R. (2007). Exploring the development of a protean career orientation: values and image violations. *Career development international*, 12(6), 545–64. DOI: 10.1108/13620430710822010
- Seibert, S.E. and Kraimer, M.L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1–21. DOI: 10.1006/jvbe.2000.1757
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L. and Crant, J.M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–74. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x
- Sturges, J. (1999). What it means to succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. *British Journal of Management*, 10(3), 239–52. DOI: 10.1111/1467-8551.00130
- Sullivan, S.E. and Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–71. DOI: 10.1177/0149206309350082
- Sutherland, M.M. (2004). *Factors Affecting the Retention of Knowledge Workers*. PhD Thesis, Rand Afrikaans University, Johannesburg, South African.
- Volmer, J. and Spurk, D. (2011). Protean and boundaryless career attitudes: Relationships with subjective and objective career success. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 43(3), 207–18. DOI: 10.1007/s12651-010-0037-3
- Wayne, S.J., Liden, R.C., Kraimer, M.L. and Graf, I.K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 577–95. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(199909)20:5<577::AID-JOB958>3.0.CO;2-0

الأعمال بجامعة الملك فيصل على تعاونهم الهادف وتعليقاتهم القيمة.

## المراجع

- الجابر، لطيفة إبراهيم محمد. (2019). القيم التنظيمية وعلقها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة. *المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، 39(3)، 53–77.
- درة، عبد الباري إبراهيم والصباغ، زهير نعيم. (2008). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. سلسلة إدارة الموارد البشرية وتنميتها*. عمان، الأردن: دار وائل.
- الصفري، محمد عبد الفتاح. (2007). *النفاق التدريبي وأثره على التسرب الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بوحدة القطاع الحكومي بمحافظة القنطرة الإسكندرية: دار الوفاء*.
- العززي، نايف عماد السويلم. (2011). *أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، السعودية.
- قاسمي، فتحية. (2017). *محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي دراسة ميدانية بإبتدائيات بلدية جامعة. رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر*.
- Abun, D., Racoma, A. and Racsa, L.R. (2017). Moral leadership of middle-lower level managers and employee's job satisfaction of divine word colleges in region i, philippines as perceived by the employees. *IJRDO-Journal of Business Management*, n/a(2), 135–52.
- Adams, J.S. (1963). Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations*, 3(1), 9–16. DOI: 10.1111/j.1468-232X.1963.tb00805.x
- Al-Anazi, N.A.A. (2011). *'Aham Asbab Altasarub Alwazifii Ladaa Amlielamayn Alsaudiayn Fi Amildars Althaanawiat Alahliat Bimadinat Alriyad Min Wijhat Nazarihim* 'The Most Important Reasons for Job Dropout Among Saudi Teachers in Private Secondary Schools in Riyadh from Their Point of View'. Master's Dissertation, Imam Muhammad bin Saud University, Riyadh, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Al-Jaber, L.I.M. (2019). *Alqim altanzimiat waealaqatha bialtasarub alwazifii min wijhat nazar 'aeda' hayyat atadrib bimaehad al'iidarad aleamati 'Organizational values and their relationship to job leakage from the point of view of members of the training staff at the Institute of Public Administration'. Arab Journal of Administration: Arab Organization for Administrative Development*, 39(3), 53–77. [in Arabic]
- Dorrah, A.I. and Al-Sabbagh, Z.N. (2008). *lidarat Almawarid Albashariat Fi Alqarn Alhadi Waleishrin* 'Human Resources Management in the 21<sup>st</sup> Century'. Amman, Jordan: Dar Wael. [in Arabic]
- Al-Sayrafi, M.A. (2007). *Alnifaq Altadribiu Waatharuh Ealaa Altasarub Alwazifii, Dirasat Tatbiqiat Ealaa Aleamilayn Biwahadat Alqitae Alhukumii Bimuhafezat Alqanah* 'Training Hypocrisy and its Impact on Job Dropout. An Applied Study on Workers in Government Sector Units in the Canal Governorates'. Alexandria: Dar Al-Wafa. [in Arabic]
- Amutuhaire, T. (2010). *Terms of Service and Job Retention among Academic Staff in Makerere University*. Master's Dissertation, Makerere University, Kampala, Uganda.
- Baruch, Y. (2013). Careers in academe: The academic labour market as an ecosystem. *Career Development International*, 18(2), 196–210. DOI: 10.1108/CDI-09-2012-0092
- Baruch, Y. and Hall, D.T. (2004). The academic career: A model for future careers in other sectors? *Journal of Vocational Behavior*, 64(2), 241–62. DOI: 10.1016/j.jvb.2002.11.002
- Biemann, T. and Braakmann, N. (2013) The impact of international experience on objective and subjective career success in early careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3438–56. DOI: 10.1080/09585192.2013.775176
- Boudreau, J.W., Boswell, W.R. and Judge, T.A. (2001) Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 53–81. DOI: 10.1006/jvbe.2000.1755
- Daly, C.J. and Dee, J.R. (2006). Greener pastures: Faculty turnover intent in Urban Public Universities. *Journal of Higher Education*, 77(5), 59–64. DOI: 10.1080/00221546.2006.11778944
- Gattiker, U.E. and Larwood, L. (1990). Predictors for career achievement in the corporate hierarchy. *Human Relations*, 43(8), 703–26. DOI: 10.1177/001872679004300801
- Gerli, F., Bonesso, S. and Pizzi, C. (2015). Boundaryless career and career success: The impact of emotional and social competencies. *Frontiers in Psychology*, 6(n/a) n/a. DOI: 10.3389/fpsyg.2015.01304
- Guan, Y., Arthur, M.B., Khapova, S.N., Hall, R.J. and Lord, R.G. (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110(B), 390–402. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.05.013
- Hall, D.T. and Chandler, D.E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155–76. DOI: