

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Y. Sabah. A., M. Ahmad. H. & Jassim Ibrahim. M. . Specifying some pulling factors that of actual labor turnover of private university staff member in Iraq: Al Hadba University College and Al Maaref University College as a model. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2023) 13 (3):31-40.

Specifying some pulling factors that of actual labor turnover of private university staff member in Iraq: Al Hadba University College and Al Maaref University College as a model

Sabah. A. Y.¹, Ahmad. H. M.², Ibrahim. M. Jassim³

^(1,2,3) Department of Business Administration, Al-Hadba University College, Mosul, Iraq

⁽¹⁾alabasi@hcu.edu.iq

⁽²⁾ahmad.hmood@hcu.edu.iq

⁽³⁾ibrahemmj@hcu.edu.iq

Abstract: Most of the research that dealt with labour turnover in organizations focused on studying this issue through the intention to leave, and a little of it study actual turnover by focusing on internal factors (pushing factors), what distinguishes this research is that it deals with external factors (pulling factors) that cause actual turnover. A sample of faculty members in private university education amounted to (65). An electronic questionnaire was prepared for this purpose, and it was sent to them via social media, the data was analyzed using the SPSS.Vers.24 statistical program. A results indicated that all the factors of pulling (attraction) the subject of the research are a reason behind the high actual work turnover, albeit to varying degrees, except The variable (workplace), and it turned out that the variables of job security and respect and appreciation in the new workplace are among the most important reasons for the high actual work turnover of a faculty member in private colleges, and some proposals were presented that could contribute to reducing the work turnover rate in private university education.

Keywords: turnover, pull factors, faculty member, Private university education.

تشخيص بعض العوامل الساحبة المسببة لدوران العمل الفعلي لأعضاء هيئة التدريس
في التعليم الجامعي الاهلي: كلية الحديباء الجامعة وكلية المعارف الجامعة انموذجا

أ.م.د. صباح انور يعقوب^١، م. احمد حمود منصور^٢، م.د. ابراهيم محمد جاسم^٣

^(١,٢,٣) قسم ادارة الاعمال، كلية الحديباء الجامعة، الموصل، العراق

المستخلص: يهدف البحث الى تشخيص بعض العوامل الخارجية والتي تدعى بالساحبة (الجاذبة) التي تكمن وراء دوران العمل الفعلي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات الاهلية، اذ يعد دورات العمل ظاهرة سائدة في هذا القطاع فقد وصلت معدلات دوران العمل الى ما يزيد عن ١٠٠٪ في بعض الكليات ومنه الكليات عينة البحث. تم اختيار عينة البحث من الذين تركو العمل في التعليم الجامعي الاهلي لان هذه الطريقة تعتبر من ادق الطرائق في دراسة دوران العمل اندر الطرائق واكثرها صعوبة، وهذا ما يميز هذا البحث عن بقية البحوث التي تناولت دوران العمل ، وتم اعداد استبانة الكترونية لهذا الغرض ارسلت الى عدد من اعضاء هيئة التدريس تاركي العمل (المستقلين) في كليتي الحداثة الجامعة وكلية المعارف عبر وسائل التواصل الاجتماعي وتم الحصول على (٦٤) استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.Vers.24 ، وأشارت النتائج الى ان جميع عوامل السحب (الجنب) موضوع البحث تعد سببا وراء ارتفاع دوران العمل الفعلي وان كانت بدرجات متفاوتة، عدا متغير (مكان العمل)، واتضح ان متغيري الامن الوظيفي والاحترام والتقدير في مكان العمل الجديد تعد من بين اهم الاسباب لارتفاع دوران العمل الفعلي لعضو هيئة التدريس . وتم تقديم بعض المقترحات التي يمكن ان تسهم في تقليل معدل دوران العمل في التعليم الجامعي الخاص، تشريع القوانين التي تنظم عمل التعليم الجامعي الاهلي بما يضمن توفير الامن الوظيفي لعضو هيئة التدريس اسوة بما معمول به في التعليم العام.

الكلمات المفتاحية: دوران العمل الفعلي، العوامل الساحبة، عضو هيئة التدريس، التعليم الجامعي الخاص.

Corresponding Author: E-mail: alabasi@hcu.edu.iq

١ المقدمة

تعد ظاهرة دوران العمل واحدة من المعضلات التي لا تكاد تخلو منها مؤسسات التعليم الخاص في كثير من دول العالم. لذلك يحظى هذا الموضوع بقدر كبير من الاهتمام من قبل مدراء الموارد البشرية والباحثين في الكثير من المنظمات في الدول المتقدمة، فهناك العديد من الدراسات التي تناولت دوران العمل في التعليم الجامعي الخاص (Heymann,2010; Iqtidar, et al.2010; Hammond& Kutsaned,2015; Nair, et.al 2016; Rothakrishenan, et al.2016; Sudhashini, 2018) وفي العراق بعد توسع التعليم الجامعي الخاص وزيادة حملة الشهادات العليا وارتفاع معدلات البطالة اتجه الكثير منهم الى التعليم الجامعي الخاص، واتخذوا العمل فيه كمرحلة انتقالية الى حين حصولهم على وظيفة افضل في القطاع العام او في مكان اخر، وعلى الرغم من عدم توفر احصاءات دقيقة من معدلات دوران لدى الجامعات والكليات الاهلية، الا ان العديد من اعضاء هيئة التدريس تركوا العمل حال حصولهم على فرصة عمل افضل في القطاع العام او الخاص وقد بلغت معدلات دوران العمل في بعض الكليات الى ما يقارب 40% في العام الدراسي 2018-2019 (المعماري، 2020:112b)، وارتفع الى اكثر من 100% في العام الدراسي 2022-2023 ولاهمية عضو هيئة التدريس في انجاح العملية التعليمية يتطلب ايلاء هذا الموضوع اهمية كبيرة. ان اغلب الدراسات التي تناولت دوران العمل في العراق من خلال النية في ترك العمل ومنها دراسات (المعماري، 1987؛ المعماري، 2019؛ المعماري، 2020a). اما التي تناولت دوران العمل الفعلي فهي دراسة (المعماري، 2020b) هذه الدراسة تناول الباحثون العوامل الساحبة (الجاذبة) المسببة لدوران العمل الفعلي لاعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي الاهلي في العراق، وبدراسة متغيرات مستقلة لم يتناولها في الدراسات السابقة، وان هذا الاسلوب في الدراسة لهذا الموضوع نادر جدا وخاصة في بلد مثل العراق قد لا توجد اي دراسة تناولت دراسة دوران العمل الفعلي على حد علم الباحثين. اذا ان هذا المنهج في البحث يقوم على ارسال استبيان الى تاركي العمل فعلا او مقابلتهم شخصا بعد ان التحقوا بوظائف عمل جديدة غير التي كانوا يعملون فيها. ولما كانت المقابلة صعبة الحصول فقد اختار الباحثون الاسلوب الاول بعد الحصول على عناوين عدد منهم وارسل استبانة البحث اليهم عبر مواقع التواصل الاجتماعي، لذا فقد كانت الصعوبة تتمثل في الحصول على عناوين تاركي العمل الالكترونية وارقام هواتفهم ولتذليل ذلك تم اختيار كليتي الحداثة الجامعة وكلية المعارف كون الباحثين يعملون في كلية الحداثة واحدهم عمل في كلية المعارف الجامعة وتم الاستعانة بالمزلاء في الكليتين لايصال الاستبانة الالكترونية الى اكبر عدد وتم الحصول على (64) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. وتم تقسيم البحث الى اربعة مباحث، تضمن المبحث الاول منهجية البحث وتضمن الثاني الجانب النظري، اما المبحث الثالث فقد تناول الجانب الميداني، في حين تناول المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: المنهجية

اولاً: مشكلة البحث:

تعد مشكلة دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس الجامعي واحد من المشاكل التي تعاني منها معظم الجامعات والكليات الاهلية ورغم عدم وجود احصائيات رسمية تنشر عن هذه المعضلة الا ان وبحكم عمل الباحثون في التعليم الجامعي الاهلي وجد ان نسبتها قد تصل الى اكثر من 40% في عدد من الجامعات والكليات الاهلية (المعماري، 2020:112أ) وارتفعت الى ما يزيد على 100% في العام الدراسي 2022-2023 —بعد ان اتخذت الحكومة العراقية قرار تعيين حملة الشهادات العليا الذي ترك فراغا كبيرا في التعليم الجامعي الاهلي الامر الذي يستدعي الوقوف على اسباب هذه المعضلة، لقد تناول احد الباحثون دراسة

العوامل الطارئة (الدافعة) المسببة لدوران العمل الفعلي في التعليم الجامعي الاهلي (المعماري أ، 2020)، وفي هذه الدراسة سيتناول الباحثون العوامل الساحبة (الجاذبة) كسبب لدوران العمل الفعلي لذا فان مشكلة البحث تكمن في السؤال الاتي:

ماهي العوامل الساحبة المسببة لدوران العمل الفعلي لأعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي الاهلي في العراق والتي تكمن وراء اتخاذ قرار ترك العمل في الجامعة او الكلية الاهلية والانتقال الى عمل في مكان اخر؟

ثانياً: هدف البحث:

يهدف البحث الى:

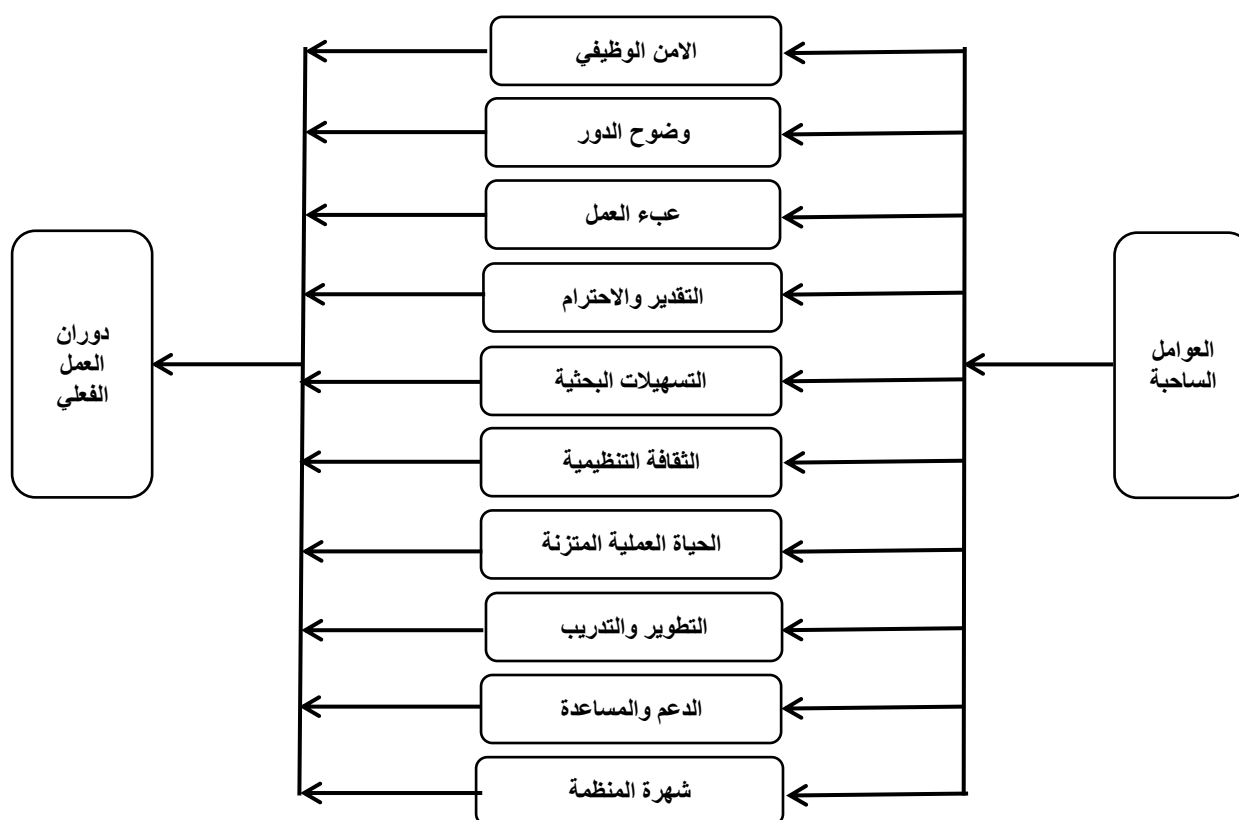
- ١- استكشاف مدى مساهمة بعض العوامل الساحبة في دوران العمل الفعلي لأعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي الاهلي في العراق.
- ٢- تقليل الفجوة البحثية في ادبيات دوران العمل في قطاع التعليم الخاص الذي يفتقر الى دراسات من هذا النوع من خلال اثراء الدراسات التي تجري في هذا المجال البحثي.
- ٣- لعل نتائج البحث تحفز القائمين على ادارة التعليم الجامعي الخاص على اتخاذ الاجراءات الكفيلة للحد من تفشي هذه المعضلة .

ثالثاً: اهمية البحث:

- ١- تكمن اهمية هذه البحث في كونها الاولى في العراق بأسلوب لم يكن مطروقا سابقا –على حد علم الباحثين- من خلال استطلاع اراء عينة من تاركي العمل (المستقبلين) في اثنين من الكليات والجامعات الاهلية وانتقالهم للعمل في منظمات اخرى بالتركيز على العوامل الخارجية الساحبة والجاذبة لأعضاء هيئة التدريس في الكليات والجامعات التي كانوا يعملون فيها.
 - ٢- ان تسهم هذه الدراسة في اضافة بسيطة الى الادبيات العربية في مجال دوران العمل، نظرا للدراسات المحدودة – ان لم تكن نادرة جدا- حول علاقة عوامل الساحبة بدوران العمل الفعلي.
- كما يمكن ان توفر الدراسة معلومات قيمة الى مختلف اصحاب المصلحة والعلاقة وصانعي القرار في التعليم الجامعي الاهلي ان رغبوا الاستفادة منها .

رابعا: المخطط الفرضي:

يتمثل المخطط الفرضي للبحث في الشكل (١) الذي يوضح بعض العوامل الساحبة المسببة لدوران العمل الفعلي.



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث:

- انطلق الباحثون من فرضية رئيسية واحدة وهي:
- الفرضية الرئيسية: اسهمت عدد من العوامل الساحبة في ارتفاع معدل دوران العمل الفعلي لأعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي الاهلي، وتتفرع عنها الفرضيات الاتية:
- ١- توفر الامن الوظيفي في المنظمات المنافسة اسهم في ارتفاع معدل دوران العمل في التعليم الجامعي الاهلي.
 - ٢- وضوح الدور في المنظمات المنافسة اسهم في ارتفاع معدل دوران العمل في التعليم الجامعي الاهلي.
 - ٣- عبء العمل الاقل في المنظمات المنافسة اسهم في ارتفاع معدل دوران العمل في التعليم الجامعي الاهلي .
 - ٤- حسن التقدير والاحترام في المنظمات المنافسة اسهم في ارتفاع معدل دوران العمل في التعليم الجامعي الاهلي .
 - ٥- التسهيلات البحثية والوظيفية في المنظمات المنافسة اسهم في ارتفاع معدل دوران العمل في التعليم الجامعي الاهلي.
 - ٦- الثقافة التنظيمية المتوفرة في المنظمات المنافسة اسهمت في ارتفاع معدل دوران العمل في التعليم الجامعي الاهلي.
 - ٧- توفر الحياة العملية المترنة في المنظمات المنافسة اسهمت في ارتفاع معدل دوران العمل في التعليم الجامعي الاهلي.
 - ٨- فرص التطوير والتدريب الوظيفي في المنظمات المنافسة اسهمت في ارتفاع معدل دوران العمل في التعليم الجامعي الاهلي.
 - ٩- فرص الدعم والمساعدة التنظيمية في المنظمات المنافسة اسهم في ارتفاع معدل دوران العمل في التعليم الجامعي الاهلي.
 - ١٠- الشهرة لدى المنظمات المنافسة اسهم في ارتفاع معدل دوران العمل في التعليم الجامعي الاهلي.

سادساً: حدود البحث:

من حيث المكان ونظرا لصعوبة جمع البيانات الميدانية وفقد وقع الاختيار على كليتي الحداثة الجامعة وكلية المعارف الجامعة والعينة المختارة هم اعضاء هيئة التدريس فقط واما من حيث الزمان فقد شمل البحث تاركي العمل خلال العامين دراسيين هما 2021-2022 و 2022-2023.

سابعاً: الصعوبات:

- ١- صعوبة الحصول على معلومات عن عدد تاركي العمل وعناوينهم وارقام هواتفهم او حساباتهم الالكترونية.
- ٢- لم يتمكن الباحثين من الوصول الى البعض ربما بسبب تغير عناوينهم اللاكترونية وارقام هواتفهم.
- ٣- تخلف او امتناع البعض عن اعادة استبانة البحث المرسله اليهم.

ثامناً: اسلوب البحث:

معظم الدراسات التي تناولت دوران العمل كانت بأسلوب النية في ترك العمل (Intention to leave) نظرا لبساطة هذا الاسلوب وتيسره امام الباحثين (Xu and Wu, 2023; Al zamel et al.,2020; Rothkorishon et al.,2016;) وبأسلوب المقابلة اثناء المغادرة (Exit interview) وقبل الانفكاك من المنظمة (Siyanbola,2015) ونظرا لما يثار حول مصداقية هذين الاسلوبين وبعض العيوب التي فيهما (المعماري، 2020: 120-121)، وان اغلب الدراسات تناولت دراسة تأثير العوامل الداخلية (الطاردة) (Push factors) وتجاهلت العوامل الخارجية (الساحبة او الجاذبة Pull factors الى حد كبير (Senggaravellu,2018:26) لذا اعتمد الباحثون اسلوب ما بعد المغادرة (Spot interview) وتناول العوامل الساحبة (pull factors) وعلاقتها بدوران العمل الفعلي (Actual turnover) رغم ما ينطوي عليه هذا الاسلوب من صعوبة في الوصول الى المستجوبين وما يستنفذه من وقت الا انه ونظرا لما يوفره هذا الاسلوب من حرية اكبر للمستجيب في ذكر الاسباب الحقيقية وراء دوران العمل الامر الذي يعطي مصداقية اكثر للمعلومات التي يتم الحصول عليها من المستجيب ، فقد اثر الباحثون ان يعتمد هذا الاسلوب نظرا لاهمية موضوع الدراسة.

تاسعاً: طريقة جمع البيانات:

اعتمد الباحثون اسلوب الاستبيان وتوزيعه على عدد من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات الاهلية بعد مغادرتهم لها (الاستقالة) والمعروف بـ (Spot Exit) وهو الطريقة التي تمنح المستجيب حرية اكبر في الاجابة. وتم تصميم استبانة البحث بعد الاطلاع على عدد من الدراسات التي تناولت دراسة دوران العمل (Mohmmad, 2016; Shah et al., 2010) (Chowdhary, 2016) وترجمتها الى اللغة العربية و صياغتها بما يتناسب وموضع البحث بعد الاطلاع على اراء عدد من الزملاء التدريسيين تاركي العمل، ومن ثم عرضها على عدد من الخبراء المحكمين الذين ايدوا فقرات المقياس*. ضمت الاستبانة بالإضافة الى المعلومات الشخصية على (10) من العوامل (الساحبة) لعضو هيئة التدريس بالإضافة الى سؤالين اخرين، الاول (هل هناك اسباب اخرى غير مذكورة سابقا)، والثاني: (هل انت نادم على قرار استقالتك من عملك في الكلية/ الجامعة بعد انتقالك الى عملك الحالي؟ وبحكم عمل الباحثين في كلية اهلية والاستعانة بعدد من الزملاء في كليات اخرى تم ايصال الاستبانة الى عدد من اعضاء هيئة التدريس تاركي العمل من خلال وسائل التواصل الاجتماعي وتم الحصول على (64) استجابة. تم ايجاد مقياس (Cronbach Alpha) وقد بلغ (0.891). وهو على درجة عالية من المقبولية كمؤشر لثبات وصلاحية الاستبانة.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: التعريف بمتغيرات البحث:

- ١- الامن الوظيفي: ويقصد به احساس عضو هيئة التدريس على استمرار مصدر دخله وعلى استقراره في العمل وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية.
- ٢- وضوح الدور: مجموعة التوقعات السلوكية المرتبطة بوظيفة ما في مجموعة العلاقات الاجتماعية التنظيمية في المنظمة، هو مخطط معرفي ينظم ويخزن المعلومات والمعنى المرتبط بالدور _ عبر التوقعات السلوكية- ويعمل كإطار تفسيري سلوك .
- ٣- عبء العمل: ويقصد به عدد ايام العمل وعدد الساعات الدراسية الاسبوعية والتكاليفات الاخرى، فمن المعروف انه في اغلب الكليات الاهلية ان ساعات الدراسة الاسبوعية تفوق ما هو عليه في التعليم الجامعي الحكومي.
- ٤- التقدير والاحترام: مدى تقدير وتثمين الجهود المبذولة من قبل عضو هيئة التدريس من قبل المستويات الادارية المختلفة في الكلية سواء مادية او معنوية.
- ٥- التسهيلات البحثية: هي التسهيلات التي تقدمها المؤسسة التعليمية لاجراءات هيئة التدريس من حيث توفير المستلزمات المطلوبة وتسهيلات النشر.
- ٦- الثقافة التنظيمية: مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات التي يشترك بها اعضاء التنظيم الواحد .
- ٧- الحياة العملية المتزنة: مدى توفير الظروف العمل المناسبة التي تمكن عضو هيئة التدريس الموازنة بين متطلبات العمل الجامعي وبين متطلبات الحياة الاجتماعية الاسرية .
- ٨- فرص التدريب والتطوير: مجموعة البرامج التدريبية التعليمية التي توفرها الادارة لاجراءات التنظيم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفها.
- ٩- الدعم والمساعدة التنظيمية: هي مجموعة التسهيلات والمحفزات التي تقدمها الادارة للعاملين المادية منها والمعنوية .
- ١٠- سمعة المنظمة: هي المكانة الذهنية للمؤسسة التعليمية لدى الآخرين.

ثانياً: العوامل الساحبة ودوران العمل:

وتعرف بعوامل السحب الخارجية او العوامل الجاذبة او بالمتغيرات البيئية الخارجية التي من شأنها ان تكون عامل جذب للعاملين للانتقال من منظمة الى منظمة اخرى كون الاخيرة افضل من الاولى حيث فرص العمل الافضل والطموح الوظيفي الاعلى لدى الافراد (Senggaravella,2018:138).. وتعد دراسة العوامل الساحبة احدث الاساليب العلمية في دراسة دوران العمل، اذ ان الاسلوب المناظر لها الذي يدور دراسة العوامل الطاردة يعد من الاساليب التقليدية في دراسة الموضوع (Semmer, et al.,2014)، فالعديد من الدراسات الحديثة التي تناولت العوامل ذات العلاقة بدوران العمل صنف تلك العوامل الى عوامل طاردة (دافعة) وهي عوامل تتبع من داخل المنظمة، وعوامل جاذبة (ساحبة) وهي موجودة بيئة المنظمة الخارجية ومنها المنظمات المنافسة، ورغم ان مجموعة العوامل (الطاردة والساحبة) قد تختلف في الاهمية حسب وجهة النظر اليها، لكن الاتفاق ان كليهما ذات اهمية. ففي احدى الدراسات ذكر انه على الرغم من ان عددا اكبر من الباحثين اجابوا ان العوامل الدافعة كانت وراء تركهم العمل الا ان عدد غير قليل منهم اجابوا انه انتقل الى منظمة اخرى بسبب عوامل الجذب او السحب في المنظمات الاخرى (Sammer,et al,2014). وفي دراسة اخرى ذكر ان بعض ارباب العمل يعززون اسباب الدوران الى عوامل الجذب الخارجية ويتجاهلون وجود عوامل الطرد داخل المنظمة التي قد تكون مسؤولة عن نسبة اكبر من هذه المشكلة (Sufan, 2016:95). لكن السؤال متى تكون لعوامل السحب الخارجية علاقة مهمة بدوران العمل؟ يعتقد بعض الباحثين ان هذه العوامل تكون ذات فاعلية على الدوران عندما يكون هناك خلل وضعف في التزام ادارة المنظمة بالعقد القانوني (الشكلي) وبالعقد النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة الامر الذي يؤثر سلبا على الفرد وربما يحدث له صدمة نفسية تدفعه الى ترك العمل (Wang, et al. 2017:21) . وتوفر عوامل الطرد الداخلية و عوامل السحب الخارجية التي ستكون متوفرة من وقت لآخر ، حيث يقدم المنافسون عروضاً لبعض الموظفين لا يمكن توفرها من قبل المنظمة الحالية، سنتشأ فرص عمل جذابة للغاية بحيث يكاد ان يكون من المؤكد أن يترك الموظف منظمته الحالية الامر الذي يسرع من دوران العمل. وهذا ما يحدث في التعليم الجامعي الاهلي في العراق اذ ان اغلب تاركي العمل من الذين حصلوا على التعيين في المؤسسات الحكومية حيث ظروف العمل الافضل. وتتعدد العوامل الساحبة لاجراءات هيئة التدريس في البيئة الخارجية للمنظمة منها على سبيل المثال لا الحصر (الراتب الجيد، فرص الترقية الافضل، توفر بيئة وتسهيلات بحثية ملائمة ، موقع الكلية المناسب، الحرية والتنظيمية والاستقلالية في العمل، الامن الوظيفي، التقدير والاحترام، القيم التنظيمية المناسبة، التعويضات والمنافع المالية الاضافية، توفر حياة عمل متزنة، الثقافة التنظيمية الجيدة، الرعاية الصحية وتعليم الاطفال، دعم ومساعدات تنظيمية، عبء عمل اقل، ورب عمل جيد) (Shah, et al., 2010:172; Sudhashin et al.,2016:3). تناول احد الباحثون في دراسة مفصلة في بحث سابق العوامل الطاردة (الدافعة) (المعماري أ، 2020)، وسيتناول في هذا البحث دراسة العوامل الجاذبة (الساحبة) وعلاقتها بدوران العمل الفعلي.

ثالثاً: أهمية دوران العمل

تكمُن أهمية الموضوع في أن ارتفاع معدل دوران العمل يعد مشكلة أساسية مرتبطة بالتكاليف المباشرة التي تتحملها المنظمة وما يسببه من أرباك في عملها، فقدرت إحدى الدراسات تكاليف الدوران ما بين 1000 دولار لحوالي نصف الوظائف ويزيد أحياناً إلى أكثر من 100000 دولار لوظائف أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية (Alony. & Sense, 2014). وفي مؤسسات التعليم العالي تكون تكلفة دوران العمل أعلى حيث الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة وهي الأصول الرئيسية وتؤثر على الأنشطة الأكاديمية والبحثية للمؤسسة التعليمية. كما تواجه الجامعات والكليات الأهلية زيادة تكاليف التوظيف والإحلال، واستنفاد وقت أكثر في عملية التوظيف، وتعطيل المحاضرات والبرامج التعليمية، وفقدان الانتاجية البحثية، وتعطيل أو توقف التوجيه والإشراف على الطلاب، وتراجع الروح المعنوية للمتبقين من هيئة التدريس. (Nair, et al, 2016:110; Shah, et al. 2010:122) كما أن الكفاءات العلمية في الجامعات تعتبر مصدر الأساسي للميزة التنافسية التي تتمتع بها الجامعة ومن هنا فإن المؤسسات التعليمية التي تريد الإبقاء على المنافسة في بيئة التعليم فمن الأفضل الإبقاء على العلماء والأكاديميين لأطول فترة ممكنة (Vaiman, 2008: 173). كما أن دوران أعضاء هيئة التدريس يؤثر سلباً على استعداد الطلاب لأداء الامتحانات فقد كشفت دراسة (Hammond & Kutsanedzi, 2015) أن 90% من عينة الطلاب ذكروا أنه عندما استقال التدريسي في منتصف الفصل الدراسي قد أثر سلباً على تهيئتهم للامتحان، وهذا ما حصل بالفعل من أرباكات وتعثر الدراسة خلال العام الدراسي 2022-2023 في التعليم الجامعي الخاص حيث انتقل عدد كبير من التدريسيين إلى مؤسسات الدولة، وبسبب فقدان تلك المواهب المطلوبة في تكوين قوة العمل المستقبلية القادرة على النهوض بالتعليم الجامعي والانتقال به إلى مستويات متقدمة تنافس التعليم في الاقليم المحيط بالبلد على أقل تقدير فإنه يعاني من تراجع كبير في مستوى التعليم ولم يتمتع بأي ميزة تنافسية على المستوى الإقليمي على أقل تقدير.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف عينة البحث:

تتكون عينة البحث من التدريسيين الذين تركو العمل خلال الاعوام الدراسية (2021-2022 و 2022-2023) في اثنين من أقدم كليات التعليم الجامعي الأهلي وهما كلية المعارف الجامعة وكلية الحداثة الجامعة، فالأولى تأسست سنة 1993 والثانية سنة 1994، وقد تم توزيع 70 استبانة بعضها مباشرة والآخرى عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وتم الحصول على (64) استجابة، ويبين الجدول (1) التوزيع الديموغرافي لعينة البحث ومنه يتضح الآتي:

1. أن تاركي العمل من الذكور بلغ (53) ونسبة (82.8%) في حين بلغ عدد الإناث (11) ونسبة (17.2%) وقد يعزى ذلك إلى أن عدد الذكور العاملين في التعليم الأهلي أكبر من عدد الإناث، وقد يشير إلى الإناث أقل ميلاً إلى ترك العمل من الذكور فهن يبحثن عن الاستقرار الوظيفي أكثر من الذكور.
2. بلغ عدد المتزوجين (52) ونسبة (81.3%) في حين عدد العزاب (12) ونسبة (18.7%).
3. حملة شهادة الدكتوراه فقد بلغ عددهم (33) بنسبة (53.4%)، في حين حملة شهادة الماجستير (31) ونسبة (46.6%).
4. أن معظم أفراد العينة هم من حملة لقب مدرس مساعد ومدرس، فالأولى بلغ عددهم (28) بنسبة (43.8%) في حين الثانية (25) ونسبة (39.1%)، والباقي من حملة لقب استاذ مساعد واستاذ وبلغ عددهم (9) بنسبة (14.1%) و (2) بنسبة (3%) على التوالي. ويمكن أن يفسر ذلك على أن الفئة الأولى من مدرّس مساعد ومدرّس هم من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه الذين اتخذوا من التعليم الجامعي الأهلي مرحلة انتقالية لحين حصولهم على فرصة عمل في التعليم أو التوظيف العام. أما الفئة الثانية (استاذ مساعد واستاذ) فيمكن أن يكون معظمهم من المتقاعدين من التعليم الجامعي العام وهذه الفئة أكثر استقراراً في العمل من الفئة الأولى.
5. أما من حيث سنوات الخدمة في التعليم الجامعي الأهلي فيتضح من الجدول (1) أنه لا يوجد من تزيد خدمته على العشر سنوات، وأن الذين خدمتهم سنتان فأقل بلغ عددهم (27) بنسبة (42.9%) والذين مدة خدمتهم من (3-4) سنوات بلغ عددهم (29) بنسبة (46.3%)، في حين الذين تزيد مدة خدمتهم على خمسة سنوات وتقل عن أحد عشرة سنة يشكلون النسبة الباقية وهي (12.4) بعدد (8) فقط. الأمر الذي يعني حرمان التعليم الجامعي الأهلي من الاستفادة من تراكم المعرفة والخبرة لعضو هيئة التدريس الأمر الذي يضعف كفاءة الإدارة في الجامعات والكليات الأهلية في الاحتفاظ بالكادر التدريسي.

جدول (1) توزيع عينة البحث بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	السمات الشخصية	
الجنس	العدد	ذكور
	النسبة	53
الحالة الاجتماعية	العدد	اعزب
	النسبة	12
التحصيل الدراسي	العدد	ماجستير
	النسبة	31
		دكتوراه
		33
		53.4
		46.6

اللقب العلمي	العدد	مدرس مساعد	مدرس	استاذ مساعد	استاذ
النسبة	43.8	39.1	14.1	9	2
مدة الخدمة قبل الاستقالة	العدد	27	29	6	2
النسبة	42.9	46.3	10.7	3	0
العمر	العدد	5	39	7	8
النسبة	7.8	61	11	7.8	12.4
مكان الوظيفة بعد الاستقالة	العدد	34	6	19	5
النسبة	53	9	30	8	8

الجدول من اعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS.

٦. اما من حيث العمر فان اغلب عينة البحث هم من الذين تقل اعمارهم عن (30) سنة (5) فقط بنسبة (7.8%)، وعدد الذين ضمن الفئة العمرية (31-40) اكثر من نصف العينة فبلغ (39) بنسبة (61%) اما الذين ضمن الفئة العمرية (41-50) فقد بلغ عددهم (7) وبنسبة (11%)، وفي الفئة العمرية (51-60) بلغ العدد (5) بنسبة (7.8%)، اما الفئة اكثر من (60) سنة فقد بلغ عددهم (8) وبنسبة (12.4%)، وهذا يشير الى ان دوران العمل بين الفئة العمرية دون الاربعين سنة اكبر مما هو عليه بين الفئات الاخرى، كونهم ضمن السن القانونية التي تسمح لهم بالتعيين في القطاع العام وهم الخريجين الجدد من حملة الماجستير والدكتوراه الذي لم يحصلوا على عمل في القطاع العام ووجدوا في التعليم الجامعي الخاص فرصة لهم الى حين وجود فرصة افضل وحين اتت هذه الفرصة تركوا التعليم الجامعي الخاص..

٧. اما بالنسبة لمكان الوظيفة التي حصلوا عليها بعد تركهم العمل في التعليم الجامعي الاهلي فقد حصل اكثر من نصف عينة البحث على عمل في الجامعات الحكومية بنسبة (53%)، يليها (30%) التوظيف في القطاع الحكومي غير التعليمي، و (9%) منهم انتقل الى كليات اخرى في التعليم الجامعي الاهلي، و (8%) الى القطاع الخاص غير التعليمي.

ثانياً: اختبار فرضية البحث:

يتبين من الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) ودرجة المعنوية (Sig) ومنه يتضح ان الوسط الحسابي العام لهذه المتغيرات قد بلغ (3.7296) وهو وسط بدرجة عالية وانحراف معياري (6.7296). بدلالة احصائية عن مستوى معنوية (0.05) حيث قيمة (Sig=0.000) وهو ما يثبت صحة فرضية البحث الرئيسية.

ومن الجدول المذكور يتضح ان جميع العوامل الجاذبة (الساحبة) كانت وسطاتها الحسابية اعلى من الوسط الفرضي الذي هو (3) وكلها بدرجة معنوية حيث قيمة (Sig) تراوحت بين (0.000) وبين (0.045). وجميعها اقل من (0.05). كما يبين الجدول ترتيب المتغيرات من حيث حجم الوسط الحسابي ومنه يتبين الاتي:

١- ان اكثر المتغيرات يعد عامل جذب للتوظيف هو متغير (الامن الوظيفي) حيث الوسط الحسابي (4.1406) وانحراف معياري (1.12500) وبدلالة احصائية حيث (Sig=0.000) وهو عال جدا الامر الذي يعني ان الكليات والجامعات الاهلية التي كان يعمل فيها عينة البحث لا توفر بيئة وظيفة امنة تضمن استقرار الكادر التدريسي وامنه الوظيفي الامر الذي يدفعه الى البحث عن ذلك في اماكن اخرى وخاصة في التوظيف الحكومي الذي يعد عامل جذب اساسي لما يوفره من امن وظيفي مقارنة بالتعليم الجامعي الاهلي. وهذا هو الذي حصل في السنتين الاخيرتين وقد تبين في الجدول (2) ان (83%) من عينة البحث قد تركوا التعليم الجامعي الاهلي بعد حصولهم على وظيفة في القطاع الحكومي. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (Rothakrishnon, et al.2016) حيث وجد ان الامن الوظيفي لا يشكل سببا لدفع المدرسين في الجامعات الخاصة في ماليزيا وبرر ذلك بقلّة فرص العمل في ظل البطالة العالية، وذكر ان النتيجة التي توصل اليها تختلف مع عدد من الدراسات التي توصل الى اهمية الامن الوظيفي كسبب لدوران .

٢- يلي ذلك متغير (التقدير والاحترام بوسط (4.1250) وانحراف معياري (1.06160) وبدلالة احصائية حيث (Sig=0.000) وهو وسط عال جدا وهذا يعكس اهمية هذا المتغير كسبب وراء دوران العمل وان عضو هيئة التدريس ربما يفتقد الى التقدير والاحترام الذي يتناسب ومكانته المجتمعية والمهنية في التعليم الجامعي الاهلي بمقارنة بما هو في القطاع الحكومي او قطاعات اخرى. وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Chowdgury,2016) حيث حل متغير (التقدير والاحترام) كعامل جذب في المرتبة الثانية من بين عشرة متغيرات جاذبة (ساحبة) بوسط حسابي (3.34).

٣- ويأتي بالمرتبة الثالثة متغير (وضوح الدور) بوسط حسابي (4.0000) وانحراف معياري (1.09834) وبدلالة احصائية حيث (Sig=0.000) وهو ايضا وسط حسابي عال جدا، وهذا يعكس ان عدم وضوح الدور الذي الملقى على عضو هيئة التدريس في التعليم الجامعي الاهلي ربما بسبب تعدد المقررات الدراسية التي يقوم بتدريسها اضافة الى المهام الوظيفية الاخرى وان هذا الدور الوظيفي يكون اكثر وضوحا في اماكن عمل اخرى حيث الادوار محدودة بصورة اكثر وضوحا خاصة في القطاع الحكومي.

٤- وفي المرتبة الرابعة يأتي متغير (سمعة المؤسسة) التي انتقل اليها عضو هيئة التدريس، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.9219) بانحراف معياري (1.36049) وبدلالة احصائية حيث (Sig=0.000) وهو ايضا وسط حسابي عال، وهو مؤشر على ان

عضو هيئة التدريس يفضل ويبحث عن سمعة وشهرة المؤسسة التي يرغب يعمل فيها وان سمعة المؤسسة عامل جذب مهم للتوظيف. كما انها يعكس بدون شك ان بعض الكليات والجامعات الاهلية تتسم بسمعة غير مقبولة في المجتمع العراقي. وتنبعث هذه النتيجة عما توصل اليه (Chowdhury,2016) حيث كان الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.18) وجاء بالمرتبة السابعة من مجموع عشرة متغيرات جاذبة(ساحبة).

٥- ثم متغير الثقافة التنظيمية بوسط حسابي (3.6875) وانحراف معياري (1.02159) وبدلالة احصائية حيث (Sig=.000) مما يشير الى ان الثقافة التنظيمية في المنظمات خارج التعليم الجامعي الالاهل اكثر نضجا مما هي هلية في التعليم الالاهلي.

ت	المتغيرات	Mean	Std. Deviation	Sig.	T	الترتيب
١	توفر الامن الوظيفي	4.1406	1.12500	.000	8.111	1
٢	وضوح الدور	4.0000	1.09834	.000	7.284	3
٣	عبء عمل اقل	3.3281	1.28551	.045	2.042	10
٤	التقدير والاحترام	4.1250	1.06160	.000	8.478	2
٥	التسهيلات البحثية والوظيفية	3.3594	1.25188	.025	2.297	9
٦	ثقافة تنظيمية	3.6875	1.02159	.000	5.384	5
٧	حياة عملية متزنة	3.5938	1.26890	.000	3.743	7
٨	فرص التطوير المهنية	3.5781	.98890	.000	4.677	8
٩	دعم ومساعدة تنظيمية	3.6406	.99789	.000	5.136	6
١٠	سمعة المؤسسة	3.9219	1.36049	.000	5.421	4
	الوسط العام	3.7269	.67296	.000	8.628	

جدول (٢) الوسط الحسابي واختبار تي للمتغيرات موضوع فرضية البحث
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Spss

٦- ويأتي تباعا متغير الدعم والمساعدة التنظيمية بوسط (٣,٦٨٧٥) وانحراف معياري (٩٩٧٨٩.) وبدلالة احصائية حيث (Sig=.000) وهو مؤشر على افتقار التعليم الجامعي الالاهي الى دعم ومساعدة اعضاء هيئة التدريس الامر الذي يدفعهم للبحث عنه في اماكن اخرى ومنها القطاع الحكومي.

٧- يليه متغير الحياة العملية المتزنة بوسط (3.5938) وبانحراف معياري (1.26890) وبدلالة احصائية حيث (Sig=.000) وهو ايضا مؤشر على ان الحياة العمل المتزنة التي يبحث عنها عضو هيئة التدريس توجد بصور افضل في غير بيئة التعليم الجامعي الالاهلي.

٨- ثم يليه متغير فرص التطوير المهنية بوسط (3.5781) وبانحراف معياري (.98890) وبدلالة احصائية حيث (Sig=.000) وهذا ما الواقع الفعلي في معظم الكليات الاهلية حيث نادرا ما تجد ان تبادر الى تطوير منتسبيها من خلال الدورات والبرامج التدريبية..

٩- ثم يتبعها متغير التسهيلات البحثية بالمرتبة الثالثة عشر بوسط (3.3594) وبانحراف معياري (1.25188) وبمستوي معنوية (٠٢٥) وبدلالة احصائية حيث (Sig=.000)، وكون هذا المتغير اتي في اخر المتغيرات ربما لان التسهيلات البحثية في التعليم العام والخاص محدودة في كليهما.

١٠- واخيرا عبء العمل بوسط (3.3281) وبانحراف معياري (1.28551) وبدلالة احصائية حيث (Sig=.000)

مما تقدم يمكن القول بصحة الفرضية الرئيسية للبحث وصحة الفرضيات الفرعية المنبثقة منها عدا الفرضية (١-٤). حيث الوسط العام للعوامل الجاذبة (الساحبة) هو (٣,٧٢٦٩) وهو اعلى من الوسط الحسابي لهذه العوامل في دراسة (Chowdhury, 2016) حيث الوسط (٣,١٣٨).

١١- وفي سؤال مفتوح الاجابة ذكر عدد من عينة البحث عدد من الاسباب نذكر منها:

أ- الكليات الاهلية غير مضمونة التعيين، ولأى سبب ممكن ان ينهى عملك كونك عقد في كلية اهلية وليس في وزارة حكومية.

ب- سبب تواجدنا في كليات الاهلية لعدم وجود تعيينات في الكليات الحكومية .. اما بالنسبة لنا الكليات الاهلية عبارة عن مؤسسات تجارية...تستنفذ جهد وعمل على التدريسي بدون رحمة ... لا راتب مناسب ولا مكان مناسب ولا تعامل ولا اسلوب ولا مكان مناسب.

ت- السبب الرئيسي والأهم هو لا يوجد احترام للتدريسي في الكلية الأهلية لا من المسؤولين ولا من الطلبة لان المالكين هدفهم الاساسي هو الحصول على المال ولو كان على حساب شخصية وكرامة التدريسي ولا يحكمون على الجانب العلمي للتدريسي بل على العلاقات.

ث- وفي سؤال اخر لعينة البحث حول ما اذا كان نادما على قرار تركه العمل لم يذكر اي منهم انه نادم على قراره هذا في ترك العمل، حيث اجاب (10.3 %) (ربما، اما النسبة الباقية (89.7%) فانهم غير نادمين على قرارهم ابدا

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

- ١- ان جميع متغيرات البحث (العوامل الساحبة) تعد سببا في دوران العمل الفعلي لأعضاء هيئة التدريس عينة البحث رغم تفاوت أهميتها من متغير الى اخر، حيث يعد الامن الوظيفي احد اهم العوامل المسببة لدوران العمل في التعليم الجامعي الاهلي، وذلك بسبب عدم وجود قانون واضح ينظم علاقة عمل عضو هيئة التدريس في التعليم الجامعي رغم وجود قانون التعليم الجامعي الاهلي رقم (25) لسنة 2016 الا انه لا يوفر الحماية الكافية لعضو هيئة التدريس فضلا لا توجد رقابة صارمة على تطبيقه اذ ان الكثير من الكليات والجامعات الاهلية لا تعمل بموجبها خاصة بشأن الفقرات المتعلقة بحقوق عضو هيئة التدريس. لذلك فان اغلب العاملين في التعليم الجامعي الاهلي يتركون العمل فيه حالما يحصلون على فرصة عمل في اخرى خاصة في القطاع الحكومي.
- ٢- ضعف الاهتمام بعضو هيئة التدريس من حيث عدم التقدير والاحترام المناسبين من قبل الادارة بل وحتى ضعف علاقة الزمالة احيانا فضلا عن القيود التي تحد من استقلاليتها في اداء مهامه.
- ٣- ان التوسع في التعليم الجامعي الاهلي في العراق غير المدروس بعناية جعل من مصدرا لتحقيق الارباح العالية جدا والتي لم توظف لصالح العملية التدريسية من خلال توفير الاجور المناسبة وظروف العمل الصحية كما ينص على ذلك قانون التعليم الجامعي الاهلي الحالي والذي نص على (ما لا يزيد عن 25% من الارباح للجهة المؤسسة على ان لا يؤثر على التزامات الجامعة او الكلية)، لكن الواقع يشير الى عكس ذلك تماما.
- ٤- مع ان البحث لم يتناول العوامل المادية مثل الاجور والمكافآت كسبب في دوران العمل، الا ان الاسباب غير المادية (التقدير والاحترام، ووضوح الدور، عبء العمل، وسمعة المنظمة والعلاقة مع زملاء العمل) برزت أهميتها كسبب في دوران العمل لعضو هيئة التدريس.
- ٥- لو توفرت للعاملين في التعليم الجامعي الاهلي الفرص للحصول على تعيين في مؤسسات الدولة وللأسلاك التي تتناولها البحث فقد لا يبقى في الكليات الاهلية سوى المتقاعدين من مؤسسات الدولة.

ثانياً: المقترحات:

- للحد من دوران العمل في التعليم الجامعي الاهلي يقترح الباحثون الاتي:
- ١- وضع لوائح لتنظيم اجور الحد الأدنى لأعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي الاهلي من قبل مديرية التعليم الجامعي الاهلي في الوزارة اسوة بما هو عليه في الجامعات الحكومية والسماح للكليات الاهلية بزيادة الاجور لأغراض المنافسة وجذب الكفاءات العلمية والاحتفاظ بها.
 - ٢- الحد من تدخل الجهة المالكة في الامور الاكاديمية والمادية التي تنظم العملية التعليمية بما يضمن حقوق العاملين في التعليم الاهلي.
 - ٣- التأكيد على بناء ثقافة تنظيمية كونها امر هام في الحفاظ الكوادر التعليمية واعتبارهم العنصر الاساسي في التعليم الجامعي.
 - ٤- وضع نظام واضح المعالم ينظم العلاقة بين عضو هيئة التدريس وادارة المؤسسة التعليمية الخاصة.
 - ٥- ان تقوم وزارة التعليم العالي بتعيين مندوب عنها في كل كلية اهلية يقوم بمتابعة تطبيق القوانين والانظمة التي تنظم سير العملية التعليمية وضمان حقوق التدريسيين وفقا لقانون التعليم الجامعي الاهلي والتعديلات التي تجري عليه.
 - ٦- على كافة الجامعات والكليات الاهلية اجراء المقابلات الشخصية (Exit interview) لكل من يقدم طلب الاستقالة من قبل الادارة العليا للكلية وبإشراف اساتذة متخصصين في ادارة الموارد البشرية. لان ذلك يساعد على تحديد الاسباب وراء طلب الاستقالة وتقليل معدل الدوران مستقبلا. حيث اثبتت فاعليتها في عدد من الدول المتقدمة (Siyanbola,2015).

شكر وتقدير:

في نهاية البحث لا يسعنا الا ان نقدم شكرنا وامتنانا الى جميع من ساهم في اكمال هذا الجهد المتواضع، ونخص بالذكر محكمي استمارة الاستبيان، وجميع الباحثين الذين لم يبخلوا بجهدهم ووقتهم ليظهر هذا البحث بهذه الصورة. والشكر والتقدير موصول الى هيئة تحرير مجلتكم الموقرة واخص بالذكر الاستاذ المساعد الدكتور يونس السبعوي لجهوده في تذليل كل الصعوبات الخاصة بالنشر سواء كانت شكلية او علمية، كما نود ان نشكر من يقوم بعملية تقويم البحث بغض النظر عن النتيجة لما يبذله من جهد ليظهر البحث بالطريقة التي تليق بسمعة مجلتكم الموقرة.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

- ١- المعماري، احمد حمود (٢٠١٩)، " الاستجابة لتوقعات اعضاء هيئة التدريس الجامعي الاهلي واثرها على بعض مخرجات السلوك التنظيمي -كلية المعارف الجامعة انموذجا- "مجلة كلية المعارف الجامعة، العدد ٢٨، ص.ص ٣٣٥-٣١٤.
- ٢- المعماري، احمد حمود (2020b)، "بعض العوامل الطارئة المسببة لدوران العمل في التعليم الجامعي الاهلي في العراق: دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الاهلية"، مجلة تنمية الرافدين، مجلد: ٣٩، العدد: ١٤٦، ص.ص ١١٢-١٣١.

٣- المعماري، احمد حمود (٢٠٢٠a)، "المواءمة بين الفرد والمنظمة وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي: دراسة حالة في كلية المعارف الجامعة"، مجلة دراسات ادارية، مجلد: ١٨، العدد: ٢٦، ص.ص. ٢٦٨-٢٦٧.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Al-Architect, Ahmed Hammoud (a2020), "Harmony between the individual and the organization and its impact on job stability: a case study at the University College of Knowledge," Journal of Administrative Studies, Volume: 18, Issue: 26, pp. 267-268.
- 2- Al-Memari, Ahmed Hammoud (2019), "Responding to the expectations of private university faculty members and its impact on some organizational behavior outcomes - the University College of Knowledge as a model -" Journal of the University College of Knowledge, issue 28, pp. 314-335.
- 3- Al-Memari, Ahmed Hammoud (2020b), "Some of the deterrent factors causing labor turnover in private university education in Iraq: an applied study in a number of private colleges," Tanmiya Al-Rafidain Magazine, Volume: 39, Issue: 146, pp. 112-131.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- 8- Nair, S., Mee, L. Y., & Cheik, A. N. (2016). Internal push factors and external pull factors and their relationships with lecturers' turnover intention. *International Journal of Business and Management*, 11(12), 110-126, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n12p110>
- 2- Al Zamel, L. G., Lim Abdullah, K., Chan, C. M., & Piaw, C. Y. (2020). Factors influencing nurses' intention to leave and intention to stay: An integrative review. *Home Health Care Management & Practice*, Vol.32, No.4, pp. 218-228.
- 3- Alony, I., Hasan, H. & Sense, A. (2014). Mixed methods to the rescue: addressing the problem of employee turnover using marital research. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 8 (2), 190-200. <https://doi.org/10.1080/18340806.2014.11082060>
- 4- Chowdhury, Md. Sohel(2016), "A quantitative study on push,pull and personal factors affecting employees turnover intention: A case of national commercial banks(NCBs) in Bangladesh", *Information and Knowledge Management*, Vol. 6, No. 9, pp.1-14.
- 5- Hammond H.&kutsanedzie(2015)," Lecture turnover and its effect on the-performance of student: A case study of Accra polytechnic", Open Access. Journal, available on <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- 6- Heymann, Marinus(2010), The impact of demographics on voluntary labor turnover in South Africa, A research project submitted to the Gordon Institute of business science, University of Pretoria in partial fulfillment of the requirement the for the degree of Master of business administration. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000167>
- 7- Jerry Brenholz(2003), Employee Retention: push Vs. pull" available on: <http://www.thestaffingstream.com/2013/01/29/employee-retention-push-vs-pull>.
- 8- Rathore, A., & Singh, M.(2014), "Determinants of Turnover Intentions: A Conceptual Review", *Journal Of Engineering Science*, Vol. 11. No. 1,
- 9- Rothakrishnoe, T., Imm,N.S.&Kok T. K. (2016), "Turnover intention of lecturersin private universities in Malaysia", *Social Science and Humanities*, Vol.24, pp.129-14
- 10-Semmer, N. K., Elfering, A., Baillod, J., Berset, M., & Beehr, T. A. (2014). Push and pull motivations for quitting, Published Online:30 Sep 2014
- 11-Shah, I. A., Fakhr, Z., Ahmad, M. S., & Zaman, K. (2010). Measuring push, pull and personal factors affecting turnover intention: a case of university teachers in Pakistan. *Review of Economic and Business studies*, Vol. 3, No.1, pp. 167-192.
- 12-Siyanbola, T. O. (2015), " the adoption of exit interview as employee turnover management tool in Nigerian SMES and the Genuiness", The 2015 WEI International Academic Conference Proceedings, Harvard, USA .The West East Institute.
- 13-Sudhashini, S. (2018). Push and Pull Factors in Relation to Employee Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study of Lecturers in the Business Faculty of Malaysian Private Universities (Doctoral dissertation, UTAR).
- 14-Sufyan. Muhmmad Zohaib(2016)."Role of push Vs pull factors in employee job switch decision", *Journal of independent studies and research*, vol. 6,No. 1,p.p 95-105. <https://doi.org/10.31384/jisrmsse/2010.08.1.8>
- 15-Vaiman, V. (2008). " Retention management as a mean of protecting tacit knowledge in an organization: A conceptual farm work for professional services firms", *International Journal of Learning and intellectual Capital*, Vol. 2, No.2, p.p. 172-185. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2008.02015>
- 16-Wang Yifeng; Li Zeyuan; Wang Yue & Gao Fang (2017), "Psychological contract and turnover intention: The mediating role of organization commitment" *Journal of Human Resource and Sustainability Study*, Vol.5, p.p.21-35. <https:// DOI: 10.4236/jhrss.2017.51003>
- 17-Xu, G., Zeng, X., & Wu, X. (2023). Global prevalence of turnover intention among intensive care nurses: A Meta-Analysis. *Nursing in Critical Care*, 28(2), 159-166.