مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الموصل
اسم الكاتب: سيف خلف عطاالله الجبوري، ثائر احمد سعدون السمان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3670
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 23:54 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 39, No. 126
June, 2020

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: AL- Juboory, Saif K. A. and Al-Samman, Thaeir A. S. (2020)."Building Smart Organizations Through Leadership Strategies and Their Role in Crisis Management: An Analytical Study of a Sample of Mosul University Colleges***. TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 39 (*126*), 40-61, https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165651

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

Research Paper

Building Smart Organizations Through Leadership Strategies and Their Role in Crisis Management: An Analytical Study of a Sample of Mosul University Colleges

Saif K. A. AL- Juboory [1]; Thaeir A. S. Al-Samman[2]
[1&2] Economic and Administration Colleg, University of Mosul

Corresponding author: Thaeir A. S. Al-Samman, Economic and Administration College, University of Mosul, Thaeir_alsamman@yahoo.com

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165651

Article History: *Received*: 19/12/2020; *Revised*: 19/2/2020; *Accepted*: 15/4/2020; *Published*: 1/6/2020.

Abstract

The research tackled the leadership strategies as an independent variable, smart organizations as an intermediate variable, and crisis management as a dependent variable. The main objective of the research is to shed light on the relationship between leadership strategies, smart organizations and crisis management in the University of Mosul. As for the purpose of reaching the research objectives, the questionnaire was used as a main tool for data collection, and the descriptive analytical approach was used in dealing with theoretical and applied research data, and the Amos program was relied upon to test hypotheses. The University of Mosul was selected as a field of research through an analytical study; and the research sample consisted of (298) employees from the top and middle leaders at the University of Mosul. The research reached a set of conclusions and recommendations that can enhance the performance of the researched university and qualify it to manage its crises efficiently.

Keywords

leadership strategies, smart organizations, crisis management.

ورقة بحثية

بناء المنظمات الذكية من خلال إستراتيجيات الريادة ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الموصل

سيف خلف عطاالله الجبوري [1]؛ ثائر احمد سعدون السمان [2]

[2&1] كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

المؤلف المراسل: ثائر احمد سعدون السمان، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، نينوى، العراق، Thaeir_alsamman@yahoo.com

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165651

تاريخ المقالة: *الاستلام:* 2019/12/19؛ *التعديل والتنقيح:* / /2020؛ *القبول:* 4/15 /2020؛ *النشر:* 2020/6/1.

المستخلص

تناول البحث إستراتيجيات الريادة باعتبارها متغيراً مستقلاً، والمنظمات الذكية بوصفها متغيراً وسيطاً، وإدارة الأزمات بوصفها متغيراً تابعاً، والهدف الرئيس للبحث هو تسليط الضوء على العلاقة بين إستراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات في جامعة الموصل، ولغرض الوصول إلى أهداف البحث فقد استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية، وتم الاعتماد على برنامج (Amos) في اختبار الفرضيات، وقد اختيرت جامعة الموصل ميداناً للبحث عن طريق دراسة تحليلية، وتكونت عينة البحث من (298) موظفاً من القيادات العليا والوسطى في جامعة الموصل، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي بإمكانها تعزيز أداء الجامعة المبحوثة وتؤهلها لإدارة أزماتها بكفاءة.

الكلمات الرئيسة

إستراتيجيات الريادة، المنظمات الذكية، إدارة الأزمات.

مجلة

تنمية الرافدين

***(TANRA):* مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (39)، العدد (126)، حزيران 2020

© جامعة الموصل |

كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: الجبوري، سيف خلف عطاالله و السمان، ثائر أحمد سعدون (2020). " بناء المنظمات الذكية من خلال إستراتيجيات الريادة ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الموصل". ***تنمية الرافدين***، 39 (*126*)، 40-61، https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165651

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

مقدمة:

لقد أدى التوجه نحو الاقتصاد الحر في العراق إلى توسع هائل في قطاع التعليم العالي الذي شهد توسعا هو الأكبر من بقية القطاعات الأخرى. ولأن التوجه على ما يبدو كان نحو خصخصة التعليم العالي، فظهرت الجامعات والكليات الأهلية، فبعد أن كانت (10) كليات قبل سنة 2003، أصبح عددها أكثر من (65) جامعة وكلية في العام 2019 لتكون جزءاً هاماً من النظام الأكاديمي في العراق. إن دور الأستاذ الجامعي محوري في إنجاح العملية التعليمية، والأساس لتحسين تصنيف جودة التعليم والمؤسسة التعليمية، لكن دوران العمل قد يقوض هذه الجودة (Ramasamg & Bint:169; Abdullah,2017) . وعلى الرغم من عدم وجود إحصائيات دقيقة لدى الجامعات والكليات الأهلية، إلا أن الملاحظ أن عدداً غير قليل من أعضاء هيئات التدريس يتركون عملهم وينتقلون إلى منظمات أخرى دون أن تحظى هذه التنقلات بالاهتمام الكافي، الأمر الذي يدلل على عدم إدراك القائمين على إدارة التعليم الجامعي الأهلي لهذه الظاهرة. يقول أحد الباحثين: (اللص الصامت الذي يسرق موظفيك في المستويات الأدنى يدعى دوران العمل) Figueroa, (2015:86) . وهذه الحالة ليست في العراق فحسب، وإنما في دول أخرى أيضا (Iqtdar *et. al.* , 2010 :169). من هنا أصبحت مسألة دوران العمل لاعضاء هيئة التدريس لا يمكن تجاهلها في مؤسسات التعليم الجامعي الأهلي في العراق. للدور العام الذي يؤديه المدرسون في التعليم باعتبارهم أهم عوامل نجاح العملية التعليمية (Tohompsom, 2018 :2)

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولا_ مشكلة البحث:

لا يخلو التعليم الجامعي الأهلي في كثير من دول العالم من عدم استقرار أعضاء هيئة التدريس وارتفاع معدل دوران العمل (Jushon) ; (Thompson,2018:3); (Al-Sarraf & Helas, 2013) &Yue, 2019: 123).

في العراق وعلى الرغم من عدم وجود إحصائيات عن معدل دوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي، والدراسات عنه نادرة جدا (Al-Atrarrakji, *et al*. 2018) إلا أن الباحث من خلال عمله كعضو هيئة التدريس في واحدة من الكليات الأهلية قد استشعر هذه الظاهرة التي يتراوح معدلها ما بين (27% – 39%) في الكليات عينة البحث للعام الدراسي 2018–2019 وهناك جملة من العوامل الطاردة تكمن وراء ذلك، بالرغم اختلاف تأثيرها من فرد إلى آخر. وعليه فإن مشكلة البحث تتمثل بإثارة السؤالين الآتيين؟

1– ما العوامل الطاردة المسببة لدوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي الأهلي ؟

2– هل يختلف تأثر العوامل الطاردة كسبب لدوران العمل بالسمات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي الأهلي؟

ثانيا–هدف البحث:

1– يهدف البحث إلى تشخيص الأسباب التي كانت وراء دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي الأهلي في العراق.

2– تقليل الفجوة البحثية في موضوع دوران أعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي الأهلي في العراق التي تفتقر إلى الدراسات في هذا الموضوع.

3– لعل نتائج البحث تساعد القائمين على إدارة الجامعات والكليات في التعليم الجامعي الأهلي على معرفة وفهم الأسباب التي تكمن وراء هذه الظاهرة من أجل وضع الحلول حول كيفية تقليل معدل دوران العمل، وتحسين مستوى الإبقاء على أعضاء هيئة التدريس لأطول فترة ممكنة.

ثالثاً– أهمية البحث: تكمن آهمية البحث في الآتي:

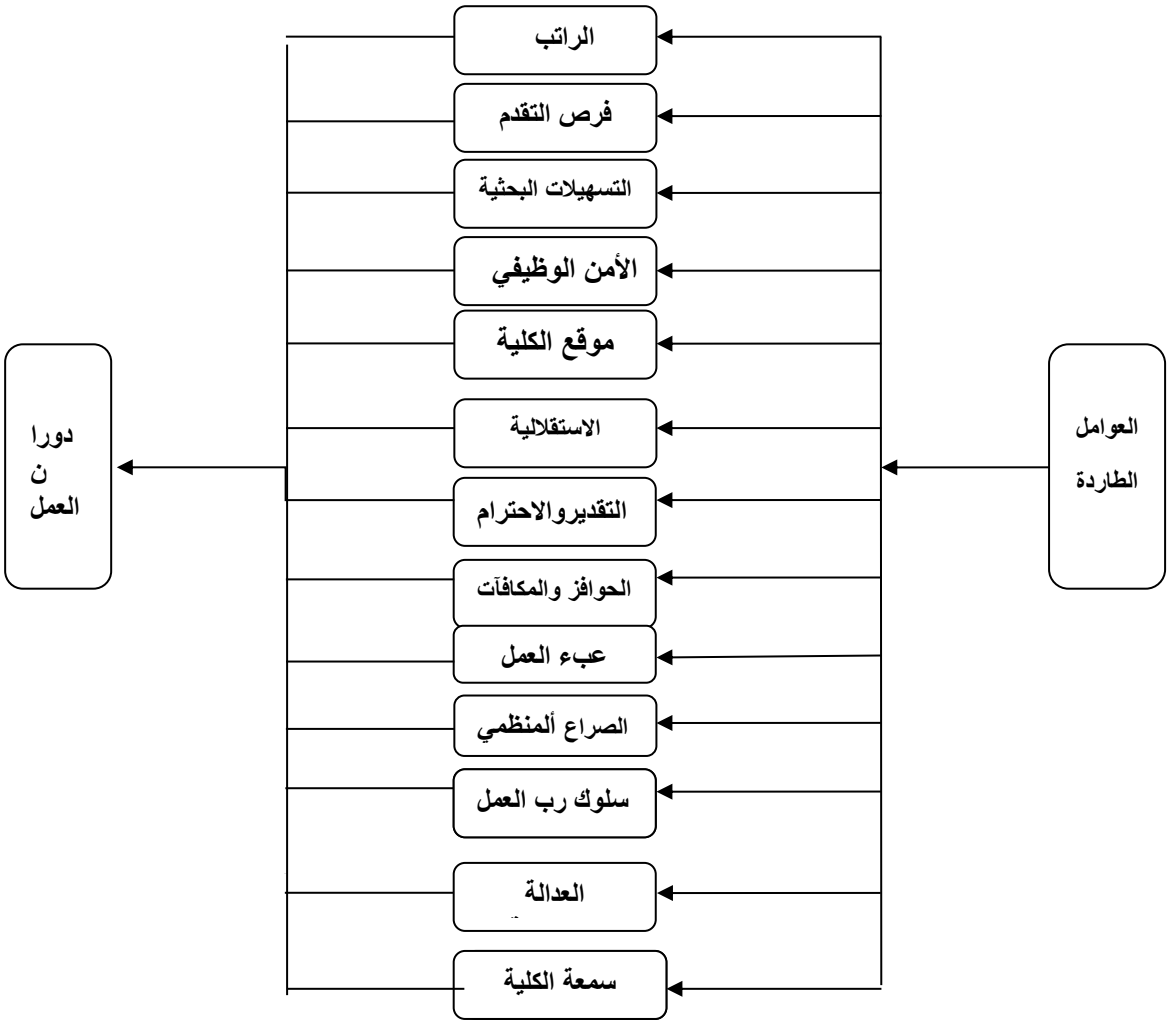
1– تشخيص العوامل الطاردة للكفاءات العلمية في التعليم الجامعي الأهلي بأسلوب لم يكن مطروحا من قبل إلا نادراً.

2– الدراسة قد تفيد القائمين على إدارة الجامعات والكليات الأهلية للاطلاع على أسباب ترك أهم مواردهم البشرية للعمل معهم واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من هذه الظاهرة.

3– إن هذه الدراسة قد تكون من الدراسات النادرة من نوعها في العراق من حيت استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي الأهلي بعد مغادرتهم الكليات التي عملوا فيها عن أسباب تركهم العمل.

رابعا: مخطط البحث:

يتمثل المخطط الافتراضي للبحث في الشكل رقم (1) الذي يوضح بعض العوامل الطاردة والمسببة لدوران العمل.



شكل رقم (1): مخطط البحث الفرضي

رابعاً- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة رقم (1): أسهمت جملة من العوامل الطاردة في دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي الأهلي في العراق. وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية::

(1-1): قلة الراتب أسهمت في دوران العمل في التعليم الأهلي الجامعي.

(1-2): الافتقار إلى فرص التقدم الوظيفي أسهمت في دوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي.

(1-3): محدودية التسهيلات البحثية أسهمت في في دوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي.

(1-4) : انعدام الأمن الوظيفي أسهم في دوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي.

(1-5): موقع الكلية غير المناسب أسهم في دوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي.
(1-6): ضعف الاستقلالية في العمل أسهمت في دوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي.
(1-7): قلة التقدير والاحترام في بيئة العمل أسهمت في دوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي.
(1-8): ضعف نظام الحوافز والمكافآت أسهم في دوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي.
(1-9): زيادة عبء العمل عن المقرر أسهمت في دوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي.
(1-10): وجود الصراع في بيئة العمل أسهم في دوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي.
(1-11): السلوك غير المناسب من رب العمل أسهم في دوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي.
(1-12): الافتقار إلى العدالة التنظيمية أسهمت في دوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي.
(1-13): سمعة الكلية غير الجيدة أسهمت في دوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي.

الفرضية الرئيسة رقم (2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الطاردة تعزى إلى متغيرات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس عينة البحث.وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

(2-1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الطاردة كسبب لدوران العمل وفقا لمتغير الجنس.
(2-1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الطاردة كسبب لدوران العمل وفقا لمتغير الحالة الزوجية.
(2-3): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الطاردة كسبب لدوران العمل وفقا لمتغير التحصيل الدراسي.
(2-4): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الطاردة كسبب لدوران العمل وفقا لمتغير اللقب العلمي.
(2-5): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الطاردة كسبب لدوران العمل وفقا لمتغير العمر.

خامساً: حدود البحث

المكانية: اختيار أربع من والكليات الأهلية لتكون موقع البحث وهي (المعارف، والحدباء، والقلم، والنور) والعينة المختارة هم أعضاء هيئة التدريس الذين تركوا العمل فيها لعدد من السنوات السابقة، بناء على طلبهم (الاستقالة) والذين تمكن الباحث من إيصال استبانة البحث إليهم.

الزمانية: نظرا للتشتت الجغرافي للكليات عينة البحث فقد استغرق البحث الفترة من 2019/8/15 لغاية 2020/2/1.

سادساً: الصعوبات التي واجهت الباحث

أ- صعوبة الحصول على عدد تاركي العمل وعناوينهم من أعضاء هيئة التدريس في الكليات المبحوثة لعدم وجود قاعدة بيانات دقيقة لدى معظمها .

ب- لم يتمكن الباحث من الوصول إلى عدد من تاركي العمل أو عناوين عملهم أو عناوينهم الالكترونية للتواصل معهم ولإيصال استبانة البحث إليهم.

د- لم يقم بعض من المشمولين بالبحث بإعادة استبانة البحث.

سابعاً: أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحث أسلوب الاستبيان وتوزيعه على عينة البحث بعد تركهم العمل (الاستقالة) من الكليات الأهلية بفترة زمنية باسلوب يطلق عليه ما بعد المغادرة (Spot Exit) الأمر الذي يمنح المستجيبين حرية أكبر في التعبير عن آرائهم.

وقد تم تصميم استبانة البحث بعد الاطلاع على عدد من الدراسات التي تناولت دراسة موضوع دوران العمل بأسلوب العوامل الطاردة (Iqutidar *et al.*, 2010; Mohmmad, 2016; Sohhel Chowdhary, 2016;) ، وترجمتها إلى اللغة العربية – وعلى ضوء خبرة الباحث كونه يعمل في التعليم الجامعي الأهلي منذ عشر سنوات– تم صياغتها بما يتناسب وموضوع البحث، ومن ثم عرضها على عدد من الخبراء المحكمين*، وتم الأخذ بملاحظاتهم، ومن ثم توزيع عشرة استبيانات على عينة من المبحوثين في كلية المعارف الجامعة أعيد الاختبار مرة أخرى بعد شهر واحد، وتبين تماثل الإجابات إلى حد كبير. لقد حاول الباحث الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الذين تركوا العمل في الكليات عينة البحث بطلب منهم (الاستقالة)، لكن الصعوبات المذكورة سابقا حالت دون ذلك، لذا اقتصرت عينة البحث على (53) عضو هيئة تدريس من مجموع (70) استبانة تم توزيعها.ولغرض التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات الاستبانة تم ايجاد مقياس (Cronbach Alpha) لتحديد درجة تباين أداة القياس في هذه الدراسة، وقد بلغ (.905) وهو على درجة عالية جدا من المقبولية.[1]

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: تعريف دوران العمل:

يعرف دوران العمل على أنه حركة الأفراد عبر حدود المنظمة (Andrea, 2010: 7) وهو يشير إلى كلا الحركتين الداخلة والخارجة. وعرفه (Mobely,1982: 111) أنه عدد الأفراد الذين يتركون العمل في المنظمة والمسجلين فيها، ويحصلون على أجر مادي منها. وبالتالي فإن الأفراد الذين يتركون المنظمة ولا

* 1- أ. د. سامي ذياب الغريري، كلية المعارف الجامعة
2- أ.د. معن المعاضيدي، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل.
3- أ.م.د. عراك عبود الدليمي، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الانبار

يتقاضون أجراً هم غير داخلين في دوران العمل. وتصنف حركة الأفراد الخارجين من المنظمة إلى نوعين (Choon, *et al*., 2013:47)

1- دوران العمل الطوعي (Voluntary turnover)وهو ترك الفرد العمل في المنظمة بإرادته، وهو ما يعرف بالاستقالة.

2- دوران العمل الإجباري(Involuntary turnover) وهو إجبار المنظمة للفرد على ترك العمل فيها، مثل تسريح الفرد بسبب ضعف الأداء أو الاستغناء عنهم وطردهم لفترات قصيرة بسبب الظروف الاقتصادية وتقليص نشاط المنظمة أو بسبب انتهاء مدة العقود المبرمة معهم. والنوع الأول أصبح الأساس في دراسات الدوران في المنظمات.

ثانيا: أهمية دراسة دوران العمل:

تكاد أن تكون ظاهرة دوران العمل لا تخلو منها أي من مؤسسات التعليم العالي الخاص في كثير من دول العالم، وقد حظيت بالبحث والدراسة من قبل الباحثين باعتبارها مشكلة أساسية (Sengaravellu, 2018);(Ramasamy & Bint Abdullah,2017)**;** Hammond & kutsanedzie,2015)**;** (Vaiman,2008)) و (الصراف وهلسا،2013). وفي قطاع التعليم العالي يعد ارتفاع معدل دوران أعضاء هيئة التدريس مسألة في غاية الأهمية، لأنه العنصر الأساسي للمنافسة في هذا القطاع، فهو قد يقوض الكفاءة والإنتاجية وفي بعض الحالات يهدد بقاء المؤسسة التعليمة على المدى الطويل (Ramasamy & Bint Abdullah, 2017:169); ((Hammond & kutsanedzie, 2015: 6) ; (Thompson,2018:2) ومع أن كثيراً من مؤسسات التعليم الجامعي الأهلي لا تدرك التكاليف الحقيقية للدوران وما يترتب على ذلك من تكاليف تتحملها المؤسسة التعليمية (Nair,*el al.*,2016:110) ; (Vaiman, 2008:173); (Tracey& Henkin, 2010);(Holtom *et al*., 2008: 236) فهو ينطوي على تكاليف عالية حيث الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة هي الاصول الرئيسة، وتؤثر على الأنشطة الأكاديمية والبحثية للمؤسسة التعليمية (Iqtdar *et al*,2010:168)، فقد قدرت هذه التكاليف الدوران في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2008 بحدود (68) مليون دولار، لكن الكلفة الفعلية قد تكون أعلى بكثير (Figureo, 2015: 86). بصورة عامة تقسم تكاليف دوران العمل على نوعين :(Vaiman, 2008: 17);(Traccey & Hinkin, 2010: 13)

1- التكاليف المباشرة: ويسميها البعض بالتكاليف الصلبة (Hard costs) وتتمثل في تكاليف التوظيف والإحلال وتدريب الموظفين الجدد، وهي تكلفة كبيرة لو كانت إدارات المنظمات تدركها. فعلى سبيل المثال بلغت تكلفة إعداد تدريسي واحد للحصول على شهادة الدكتوراه وعلى نفقة إحدى كليات عينة البحث من بعد الماجستير بحدود (45) مليون دينار عراقي، وترك العمل بعد سنتي تدريس ليلتحق بإحدى الجامعات الحكومية.

2- التكاليف غير المباشرة: وتدعى أيضا بالتكلفة الناعمة أو اللينة (Soft costs) وهي تكاليف يصعب تقديرها ومنها:

أ- فقدان المعرفة الضمنية (tacit knowledge) التي يمتلكها عضو هيئة التدريس المتمثلة في المعارف والخبرات والقدرات المهنية والعلاقات مع الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة، وهي فريدة من نوعها، ويصعب تقديرها وتعويضها ولها القدرة على تكوين القيمة الاستراتيجية والميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية (Vaiman, 2008: 173).

ب- انخفاض الروح المعنوية للباقين لما يتحملونه من عبء عمل إضافي إذا ما فشلت المنظمة من تعيين جدد (Manogharan, *et al*., 2018: 52); (Wang *et al.*, 2017: 21); (Manogharan, 2018: 52) في المنظمة.

ج- وتأثيره على الأداء الأكاديمي للطلاب وإرباك سير العملية التعليمية خاصة إذا كان الترك في منتصف الفصل الدراسي (Thompson, 2018: 2).

د- انخفاض إنتاجية القادمين الجدد وربما الباقين أيضا، وهذا قد يؤثر على جودة نتائج العملية التعليمية والبحث والتطوير (Senggaravellu, 2018: 4). وبالتالي على تصنيف المؤسسة التعليمية.

وعلى الرغم من صعوبة تقدير التكاليف الناعمة لكن يرى بعض الباحثين المتخصصين أن مثل هذه التكاليف ستضيف مالاً يقل عن المقدار نفسه من التكاليف الصعبة الحقيقية (Vaiman, 2008: 173).

ثالثا: العوامل المؤثرة على دوران العمل:

يتفق الباحثون على وجود عوامل متعددة تؤدي إلى دوران العمل الطوعي (Along,2014:2) ويصعب القول إن أحداً من الباحثين قد أحاط بها في دراسة واحدة. فهي تختلف بحسب بيئة الدراسة ورؤية الباحث للمشكلة والعوامل التي يراها أكثر تأثيراً من غيرها، وإن اختلف الباحثون على تسميتها وتصنيفها إلا أن الأغلبية تتفق على مجموعتين رئيستين هما:

1- عوامل جاذبة أو ساحبة (Pull factors): وهي عوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها من قبل إدارة المنظمة أو لا يمكن للمنظمة تجنبها (Senggaravellu, 2018; Nair, *et al.* 2016); (Iqtidar, *et al*. 2010).

2- عوامل طاردة أو دافعة (Push Factor): وهي العوامل التي تدفع الفرد إلى ترك عمله والانتقال إلى منظمة أخرى(Chowdhury, 2016: 2) وتدعى أيضا بالعوامل الداخلية أو العوامل التي يمكن تجنبها باعتبار أن الإدارة القائمة على المنظمات قادرة على تجنيها والسيطرة عليها. ولما كانت العوامل الطاردة العوامل هي عوامل داخلية يمكن السيطرة عليها من قبل إدارة المنظمات، فقد حظيت بالدراسة والبحث من قبل العديد من الباحثين (Nair,*et al.,* 2016: 110); (Pack & won, 2017); (Chowdhary, 2016:3).

ونظراً لتنوع العوامل الطاردة في المنظمات فقد يصعب حصرها في دراسة واحدة. فقد شملت دراسة (Iqtidar,2010) على سبعة عشر عاملاً من العوامل الطاردة، وهي (قلة الراتب، قلة المنافع الأخرى، فقدان الأمن الوظيفي، صغر حجم المنظمة، الموقع، بيئة العمل، نقص الحوافز، الصراع بين العاملين، قلة التقدير للجهود المبذولة، نقص الاستقلالية في العمل، الافتقار إلى معايير التقدم الوظيفي، نقص التسهيلات البحثية، زيادة العبء المكتبي، زيادة العبء التعليمي، ممارسات الإدارة، تمكين العاملين، عدم توافر وقت كافٍ للعائلة). وضمت دراسة (Chowdhury, 2016: 2) أربعة عشر عاملا من العوامل المذكورة في دراسة (Iqtidar, 2010)، في حين تناولت دراسة (Nair *et al.* 2016) ستة عوامل فقط هي (عبء العمل، غموض الدور، الصراع، الأجور، سمعة المنظمة، وموقع العمل).

وفي هذا البحث تم تناول العوامل الطاردة push factors باعتبارها عوامل داخلية يمكن السيطرة عليها من قبل القائمين على إدارات التعليم الجامعي الأهلي، وتم اقتراح ثلاثة عشر عاملاً يمكن أن تكون سببا وراء دوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي في العراق وهي: (قلة الراتب، الافتقار إلى فرص التقدم والترقية، محدودية التسهيلات البحثية، انعدام الأمن والاستقرار الوظيفي، موقع العمل غير المناسب، ضعف الاستقلالية في العمل، قلة التقدير والاحترام، ضعف نظام الحوافز، زيادة عبء العمل، الصراع التنظيمي في بيئة العمل، سلوك رب العمل غير الملائم، الافتقار إلى العدالة التنظيمية، وسمعة الكلية).

رابعا: أساليب دراسة دوران العمل:

تتم دراسة دوران العمل وفقا للطرائق الآتية:

أ- النية في ترك العمل (Intention to live) وهي من أكثر الطرائق المتبعة من قبل الباحثين في دراسة العوامل المؤثرة على دوران العمل الطوعي نظرا لأن هذا الأسلوب يعد أكثر سهولة وميسرا أمام الباحثين، ويقوم على دراسة اتجاهات العاملين الحاليين في المنظمات نحو الرغبة (النية) في ترك العمل (Martin, 1979;Henry,2007; Rothkorishon et al,2016) لكن هذا الأسلوب لا يقدم تفسيراً على درجة من الأهمية يمكن التعويل عليها. إذ أظهرت بعض الدراسات أن النية في ترك العمل لا تفسر أكثر من (15%) من التباين في دوران العمل، وأن غالبية الموظفين الذين يبلغون عن نيتهم في ترك العمل لا يقدمون على ذلك فعلاً(Alen D. G., *et al.*, 2007)

ب- مقابلة تاركي العمل : وفيها طريقتان هما :

1- المقابلة قبل المغادرة (Exit interview): وتتم خلال اجراءات تقديم طلب الاستقالة وقبل الانفكاك من المنظمة، وهي أفضل من الطريقة السابقة، ويمكن الحصول من خلالها على الأسباب الحقيقية وراء ترك العمل (Siyanbola,2015:168). ورغم أهمية هذا الأسلوب والفوائد المرجوة منه في الوصول إلى الأسباب الأكثر صلة بالدوران إلا أن هذا الأسلوب يعد قليل الاستخدام من قبل الباحثين

حتى في الدول المتقدمة، وقد يكون نادراً في بلدان العالم الثالث (Sigunbolo, 2015: 168) لعدة أسباب منها:

- يتطلب تطبيق هذا الأسلوب وجود إدارة موارد بشرية فعالة، وتقدر أهمية العنصر البشري العامل لديها، وتقوم بإجراء مقابلة للعاملين قبل انفكاكهم من المنظمة.
- إتباع هذا الأسلوب يستغرق وقتا أطول وتكاليف أكثر من قبل القائمين عليه.
- تعتمد المعلومات التي يتم الحصول عليها على أمانة وصراحة الموظف المستقيل، فقد يكون الموظف أقل صراحة في إيضاح أسباب الاستقالة أو غير متحمس للكشف عن مشاعره، وآخرون قد لا يريدون قول شيء سيء عن المنظمة خاصة لمن يفكر العودة إليها مرة أخرى.

2- المقابلة بعد المغادرة (Spot interview): وبموجب هذا الأسلوب يتم مقابلة تاركي العمل (المستقيلين) بعد مغادرتهم المنظمة بفترة زمنية، ويعتبر أفضل من الأسلوب الأول، إذ تتوفر للمستجوب حرية كاملة في إيضاح الأسباب الحقيقية لدوران العمل. لكن هذا الأسلوب نادر الاستخدام لصعوبة الوصول إلى الأفراد المستقيلين بعد تركهم العمل (Siganbola, 2015: 167).

المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولاً – مجتمع البحث

يضم مجتمع البحث أربعاً من الكليات الأهلية المبينة في الجدول (1) ومؤشرا ازاء كل منها معدل دوران العمل للعام الدراسي 2018–2019، ويتراوح ما (27%–39%) والتي تم اختبارها لتكون مجتمعاً للبحث لأن الباحث عمل في اثنين منها (كليتي المعارف والحدباء)، وسهولة التواصل مع الأخريين (كليتي النور والقلم). وقد تم توزيع (70) استبانة واستعادة (53) منها فقط، وكما مبين في الجدول (1).

جدول (1): معدل دوران العمل في الكليات عينة البحث والاستبانات الموزعة والمعادة

الكلية	معدل دوران العمل%*	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المعادة
المعارف	35	23	16
الحدباء	39	23	19
القلم	29	18	13
النور	27	6	5
المجموع	32.5% المعدل العام	70	53

المصدر: الجدول من إعداد الباحث . *والأرقام من سجلات الكليات المذكورة

ثانيا: وصف عينة البحث

يبين الجدول (2) التوزيع الديموغرافي لعينة الباحث البالغة (53) من أعضاء هيئة التدريس الذين تركوا العمل في الكليات الأهلية عينة البحث. ومنه يتضح الآتي:

1- إن أغلب تاركي العمل هم من أعضاء هيئة التدريس الذكور بعدد(44) ونسبة (83%)، في حين بلغ عدد الاناث تاركات العمل (9) فقط وبنسبة (17%) وقد يعزى ذلك إلى أن عدد الرجال في التعليم الجامعي الأهلي هم بالأساس أكثر من النساء، فضلا عن أن الرجال أكثر ميلا من النساء للانتقال من جامعة إلى أخرى.

2- معظم عينة البحث هم من المتزوجين بعدد (47) وبنسبة (89%) في حين بلغ عدد العزاب (6) فقط وبنسبة (11%) وهذا قد يعود إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس هم في سن الزواج كما سيتضح في متغير العمر.

3- التحصيل الدراسي: بلغ عدد حملة شهادة الماجستير (30) وبنسبة (56.6%) وهي أكثر من نصف العينة، في حين بلغ عدد حملة شهادة الدكتوراه (23) وبنسبة (43%) ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن حملة شهادة الماجستير يشكلون أغلبية أعضاء هيئات التدريس في التعليم الجامعي الأهلي أن دوران العمل بين حملة شهادة الماجستير أكثر منه من حملة شهادة الدكتوراه في التعليم الجامعي الأهلي.

4- إن (22) من أعضاء هيئة التدريس تاركي العمل يحملون لقب مدرس مساعد وبنسبة (41.5%) وفي حين من يحمل لقب مدرس بلغ (21) وبنسبة (39.6%)، ومن يحمل لقب استاذ مساعد (7) فقط وبنسبة (13.2%)، ولقب استاذ (1) فقط وبنسبة (1.9) وهذا مؤشر على أن دوران العمل بين حملة الألقاب العلمية الأدنى هو الأكثر، وهذا ربما يتعلق بالفقرة السابقة،إذ كان الدوران بين حملة الماجستير هو الأكثر، فضلا عن أن حملة الألقاب العلمية أستاذ مساعد وأستاذ غالبا ما يكونون من المتقاعدين الذين هم أكثر استقراراً وأقل تركاً للعمل.

جدول (2): توزيع عينة البحث بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الخصائص		
الجنس		ذكور	إناث
	العدد	44	9
	النسبة%	83	17
الحالة الاجتماعية		أعزب	متزوج
	العدد	6	47
	النسبة%	11	89
التحصيل الدراسي		ماجستير	دكتوراه
	العدد	30	23
	النسبة%	56.6	43.4

اللقب العلمي		مدرس مساعد	مدرس		استاذ مساعد	استاذ
	العدد	22	21		7	3
	النسبة%	41.5	39.6		13.2	5.7
مدة الخدمة قبل الاستقالة		إلى 3سنوات	من 4-6سنة		من 7-9سنة	أكثرمن10
	العدد	25	10		7	11
	النسبة%	47	19		13	21
العمر		اقل من30سنة	من31-40 سنة	من41-50 سنة	من51-60 سنة	أكثر من 60 سنة
	العدد	3	21	7	15	7
	النسبة%	5.7	39.6	13.2	28.3	13.2

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج .SPSS

5- اما من حيث العمر فيتضح أن أغلب تاركي العمل هم دون الأربعين سنة، إذ بلغ عددهم (24) وبنسبة (46.3%)، ومن فئة (41-50 سنة) بلغ (7) فقط بنسبة (13.2%)، ومن فئة (51-60 سنة) بلغ (15) وبنسبة (28.3%)، وأكثر من 60 سنة بلغ (7) وبنسبة (13.3%). وهذا مؤشر على أن دوران العمل في الفئة العمرية دون الأربعين سنة أكثر من الفئات العمرية الأكبر، ويعزى الباحث ذلك إلى أن معظم تاركي العمل هم ضمن السن القانونية التي تسمح لهم بالحصول على فرصة عمل لدى القطاع الحكومي، وأنهم اتخذوا من العمل في التعليم الجامعي الأهلي مكاناً مؤقتاً بانتظار الحصول على تلك الفرصة. وإن كبار السن هم أكثر استقرارا في الكليات ولا سيما أن الكثير منهم من أساتذة الجامعات الحكومية المتقاعدين، وهذا يتفق ودراسة (Choong, *et al*.,2013:46).

ثانيا: اختبار فرضية البحث:

الفرضية رقم (1): أسهمت العوامل الطاردة في دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي الأهلي في العراق.

يبين الجدول (3) العوامل الأربعة عشر الطاردة مؤشر إزائها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومؤشر الدلالة الإحصائية Sig وقيمة T المحسوبة وفقا لما تم الحصول عليه من تحليل البيانات التي تم الحصول عليها بالبرنامج الإحصائي (SPSS. Version 24). ومن الجدول يبدو أن كل العوامل الطاردة متوسطها الحسابي أكثر من الرقم (3) الذي هو المتوسط الحسابي للمقياس، وبانحرافات معيارية متفاوتة وأن جميعاً بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (.05) و (.01) حيث قيمة (sig=.000) لكل المتغيرات، الأمر

الذي يعني أن جميع المتغيرات موضوع الدراسة كانت عاملاً طارداً متسبباً في دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس عينة البحث، فضلاً عن المتوسط العام لها فقد بلغ (3.4147) وبانحراف معياري (86049.) وبدلالة إحصائية حيث (Sig=000).وهي بحسب الترتيب من حيث قيمة الوسط الحسابي وكما يأتي:

جدول (3): المتوسط الحسابي واختبار T Test

ت	المتغير	Mean	Std. Deviation	Sig	T	الترتيب
1	قلة الراتب	3.4528	1.38072	.000	18.206	**5-أ**
2	الافتقار إلى فرص التقدم الوظيفي	3.6415	1.19445	.000	22.195	**3**
3	محدودية التسهيلات البحثية	3.5660	.95090	.000	27.302	**4-ب**
4	**الافتقارإلى الامن والاستقرار الوظيفي**	3.9623	1.19232	.000	24.193	**1**
5	موقع الكلية غير المناسب	3.3962	1.40520	.000	17.595	**7**
6	ضعف الاستقلالية في العمل	3.7170	1.11592	.000	24.249	**2**
7	قلة الاحترام والتقدير في بيئة العمل	3.3019	1.40856	.000	17.066	**8**
9	ضعف الحوافز والمكافآت	3.4340	1.24822	.000	20.028	**6**
9	زيادة عبء العمل عن المقرر	3.4528	1.23360	.000	20.377	**5-ب**
10	وجود صراع في بيئة العمل	3.2642	1.33230	.000	17.836	**9**
11	السلوك غير المناسب من رب العمل	3.1698	1.39692	.000	16.520	**10-أ**
12	الافتقار إلى العدالة التنظيمية	3.5660	1.35177	.000	19.205	**4-أ**
13	سمعة الكلية غير الجيدة	3.1698	1.34072	.000	17.212	**10-ب**
14	**المتوسط العام**	**3.4146**	**.86049**	**.000**	**28.889**	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss

1- الافتقار إلى الأمن والاستقرار الوظيفي: حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.9623) بانحراف معياري (1.19232) و بدلالة معنوية (sig=.000) الأمر الذي يعني أن فقدان الأمن الوظيفي كان أحد أهم الأسباب وراء دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس عينة البحث.وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية (1-4). ويؤكد ذلك أن معظم تاركي العمل عينة البحث حصلوا على فرص في التعليم العالي العام أو المؤسسات الحكومية، حيث الأمن والاستقرار الوظيفي الأفضل. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصل إليه (Al-Atrkjil. Et al.2018) في دراسة بعنوان الأمن الوظيفي ودوره في انخفاض العمل في الجامعات الأهلية في أربيل. وكذلك مع دراسة(Ramasamy & Bint) (Chowdhury,2016:9; Abdullah,2017:169. وتخالف ما توصل إليه (Rothhakrishnon,et al. 2016:129) حيث وجد أن الأمن الوظيفي لا يشكل سبباً لدفع أعضاء هيئة التدريس إلى ترك العمل، وعلل ذلك بأنه قد يكون

بسبب عدم وجود فرص عمل في ظل البطالة المرتفعة في بلد الدراسة – بنكلادش –. وتختلف أيضا مع دراسة (Al-Sarraf & Helsa,2013:38) في عدد من الجامعات الأردنية الخاصة.

2- ضعف الاستقلالية في العمل: حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.7170) وبانحراف معياري (1.40520) وبدلالة معنوية حيث قيمة (sig=.000) وهذه تعني أن عضو هيئة التدريس يتمتع باستقلالية ضعيفةK، وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية (1-6). وهذه النتيجة تتماشى مع دراسة (Rothhakrishnon,et al. 2016:129)

3- الافتقار إلى فرص التقدم الوظيفي: وتشمل فرص الترقية العلمية والزيادة في الراتب. فالمدرسون يتركون عملهم بسبب قلة أو ضعف فرص الترقية والزيادة في الراتب.وبلغ المتوسط الحسابي (3.6415) وبانحراف معياري قدره (1.19445) وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية (1-2). الأمر الذي يعني أحد أسباب دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي الأهلي هو محدودية فرص التقدم الوظيفي. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه (Figueroa,2015:88); Chowdhury,2016:9); (Senggaravell,2018:264); (Josoh & Yue,2019: 127).

4- جاء في المرتبة الرابعة كل من:

أ- الافتقار إلى العدالة التنظيمية بمتوسط قدرة (3.5660) وبانحراف معياري (95090.) بدلالة معنوية حيث (Sig=.000).) وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية (1-12). وهذه النتيجة تختلف ونتائج (Chowdhury,2016:9); (Thompson, 2018: 2); (Ramasamy & Bint Abdullah,2017:169); (Albagami,2016:157) حث توصلوا في دراساتهم إلى أن العدالة التنظيمية ليست سببا ذا أهمية في دوران العمل.

ب- محدودية التسهيلات البحثية بمتوسط قدره (3.5660) وانحراف معياري (1.35177) بدلالة معنوية حيث (sig=.000) وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية (1-3). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أجريت في جامعة مشيكان الامريكية أشرت أن نقص التمويل والفرص البحثية تعد واحدة من أسباب دوران العمل (Joush & Yue,2019:125)

5- وفي المرتبة الخامسة جاء كل من:

أ- قلة الراتب:تعتبر الأجور أحد أبرز العوامل التي قد تدفع عضو هيئة التدريس إلى الانتقال من جامعة إلى أخرى. وفي هذه الدراسة بلغ المتوسط الحسابي (3.4528) وبانحراف معياري (1.38072) ودلالة معنوية قيمتها (sig=.000) الأمر الذي يشير إلى أن انخفاض الأجور يعد أحد أسباب دوران العمل، وهذا يثبت صحة الفرضية (1-1). وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصل إليه (Manogharan,2018:52); (Ramasamy & Bint Abdullah,2017:1691) (Chowdhury,2016:9); Josoh & Yue,2019:127).

ب- عبء العمل: المتمثل في زيادة عدد الساعات الدراسية والبحثية لعضو هيئة التدريس ولاسيما إن كانت من دون مقابل مادي، وهو ما معمول به في بعض الكليات الأهلية. حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4528) وبانحراف معياري و (1.23360) وبدلالة معنوية حيث قيمة (sig=.000).

وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية (1–9). الأمر الذي يعد مؤشرا على أن زيادة عبء العمل أحد الأسباب الرئيسة لدوران العمل عينة البحث. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (Alssraf & Helsa, 2013: 38) (Manogharan, 2018: 52) (Ramasamy & BintAbdullah, 2017: 169); (Senggaravellu, 2018: 249)

6– ضعف نظام الحوافز والمكافآت: حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4340) وبانحراف معياري (1.24822) وبدلالة معنوية حيث قيمة (sig=.000)، وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية (1–8). وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصل إليه (Thompson,2018:2); (Chowdhury,2016:9) وتتعارض مع دراسة (Josoh & Yue,2019:127).

7– موقع الكلية غير المناسب: الموقع الجغرافي قد يكون عامل طرد أو عامل جذب يؤثر على قرار عضو هيئة التدريس في البقاء أو المغادرة للكلية التي يعمل فيها، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.3962) وبانحراف معياري (1.40520) وبدلالة معنوية قيمتها (sig=.000) وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية (1–5). الأمر الذي يعني أن موقع الكلية كان سببا وراء دوران عضو هيئة التدريس. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصل إليه (Chowdhury,2016:9); Senggaravellu 2018:264))

8– قلة التقدير والاحترام في بيئة العمل: إن التقدير والاحترام يعد عاملاً أساسياً في استبقاء عضو هيئة التدريس أو تركه للعمل.وفي هذه الدراسة أُعتبر سببا وراء دوران العمل ،فقد بلغ الوسط الحسابي (3.3019) وبانحراف معياري (1.34072) وبدلالة معنوية (sig=.000)، وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية (1–7) وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصل ليه(Chowdhury,2016:9; (Figueroa, 2015:88) وتتعارض مع دراسة (Senggaravellu 2018:248)

9– وجاء في المرتبة التاسعة الصراع المنظمي بمتوسط حسابي (3.2642) وبانحراف معياري (3.2642) وبدلالة معنوية حيث قيمة (sig=.000).وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية (1–10). وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (Chowdhury,2016:9) إذ وجد أنه لا تأثير للصراع على الدوران. في حين تتفق ودراسة (Senggaravellu 2018:264); (Manogharan,2018:52)

10– وجاء في المرتبة العاشرة كل من:

أ– سلوك رب العمل بمتوسط حسابي متساوٍ قدره (3.1698) وبانحراف معياري (1.39692) وبدلالة معنوية حيث قيمة (sig=.000). وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية (1–11). وتتفق وهذه النتيجة ودراسة (Ramasamy & Bint Abdullah, 2017: 169)) وتتعارض دراسة (Chowdhury, 2016: 9).

ب– سمعة الكلية غير الجيدة بمتوسط حسابي قدره (3.1698) وبانحراف معياري و (1.34072) وبدلالة معنوية حيث قيمة (sig=.000). وبدلالة معنوية حيث قيمة (sig=.000). وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية (1–13).

مما تقدم يمكن القول بصحة **الفرضية الأولى:** التي تنص على أنه: (أسهمت جملة من العوامل الطاردة في دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي الأهلي في العراق) ويعزز ذلك المتوسط الحسابي العام وقدره (3.4146) وبانحراف معياري (.86049) وبدلالة معنوية حيث قيمة (Sig=000).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الطاردة تعزى إلى لمتغيرات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس عينة البحث.

لاختبار الفرضيات المتفرعة من هذه الفرضية (2-1، 2-2، 2-3) فقد تم استخدام اختبار Independent-sample t-test باعتبارها تمثل متغيرات (الجنس ، المحالة الزوجية، والتحصيل الدراسي) الثنائية، أما الفرضيات (2-4 و 2-5) فقد تم استخدام تحليل التباين الاحادي One Way Anova باعتبار متغيري (اللقب العلمي والعمر) وهي متغيرات تتكون من فئات متعددة وكانت النتائج كما مبين في الجدول (4).

جدول (4): نتائج اختبار T واختبار One Way Anova

المتغير	الجنس		الحالة الزوجية		التحصيل الدراسي		اللقب العلمي		العمر	
	T	Sig	T	Sig	T	Sig	F	Sig	F	Sig
	0.75	0,161	.384	.883	.760	.180	1.072	.370	.644	.634

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج .SPSS

ومن الجدول (4) نلاحظ الآتي:

1- من حيث الجنس نجد أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (.075) وقيمة (sig=.161) وهي أكبر من (.05) الأمر الذي يعني صحة الفرضية (2-1) التي تنص على أنه: (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للعوامل الطاردة كمسبب لدوران العمل تعزى إلى متغير الجنس).

2- من حيث الحالة الزوجية نجد أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (.384) وقيمة (Sig=.883) وهي أكبر من (.05) الأمر الذي يعني صحة الفرضية (2-1) التي تنص على أنه : (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للعوامل الطاردة كمسبب لدوران العمل تعزى لمتغير الحالة الزوجية).

3- من حيث التحصيل الدراسي نجد أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (.760) وقيمة (Sig=.180) وهي أكبر من (.05) الأمر الذي يعني صحة الفرضية (3-1) التي تنص على أنه : (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للعوامل الطاردة كمسبب لدوران العمل تعزى لمتغير التحصيل الدراسي).

4- أما من حيث اللقب العلمي نجد أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (1.072) وقيمة (Sig=.370) وهي أكبر من (.05) الأمر يعني الذي صحة الفرضية (2-1) التي تنص على أنه : (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للعوامل الطاردة كمسبب لدوران العمل تعزى إلى متغير اللقب العلمي).

5- ومن حيث متغير العمر نجد أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (.644) وقيمة (sig=.634) وهي أكبر من (.05) الأمر الذي يعني صحة الفرضية (2-1) التي تنص على أنه : (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للعوامل الطاردة كمسبب لدوران العمل تعزى لمتغير العمر.

إن النتائج المذكورة آنفاً تختلف مع دراسة (Heymann, 2016:16) من حيث متغير الجنس، حيث وجدت فروق للعوامل الطاردة كسبب لدوران العمل وفق متغير الجنس لصالح الاناث، وتلتقي مع نتائجها من حيث متغيري العمر ومستوى التعليم، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاجات والمقترحات:

أولا: الاستنتاجات:

نظرا لتجانس عينة البحث من حيث أنهم أعضاء في هيئات التدريس في التعليم الجامعي الأهلي فقد كانت إجاباتهم متقاربة وتعطي نتائج متماثلة، ومن الاستنتاجات:

1- إن جميع المتغيرات التي تمثل العوامل الطاردة موضوع البحث تعد سبباً وراء دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي الأهلي وإن تفاوتت أهميها.

2- يعد الأمن والاستقرار الوظيفي أكثر العوامل المسببة لدوران العمل والسبب برأي الباحث هو عدم وجود قانون واضح المعالم ينظم عمل الاستاذ الجامعي في التعليم الأهلي إسوة بالتعليم العام. هذا يدفع بالكثير منهم بترك العمل حالما يحصل على فرصة عمل في القطاع الحكومي حتى وإن لم يكن قطاع التعليم.

3- لم تكن الأجور رغم أهميتها عاملا رئيساً وراء دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي الأهلي –كما يعتقد الكثيرون- إذ جاءت في المرتبة الخامسة، فقد جاءت قبلها متغيرات(الأمن الوظيفي، والاستقلالية في العمل، وفرص التقدم الوظيفي، والعدالة التنظيمية ومحدودية التسهيلات البحثية) وتليها (زيادة عبء العمل، ونظام الحوافز، وموقع الكلية، وقلة التقدير والاحترام والصراع في بيئة العمل، وسلوك رب العمل وسمعة الكلية).

4- نظرا لتجانس عينة البحث لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الطاردة كسبب وراء دوران العمل على أساس المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الزوجية ، التحصيل الدراسي واللقب العلمي).

5- مع أن نتائج التحليل الاحصائي أظهرت أن سلوك رب المعمل قد حلَّ في المراتب الأخيرة كسبب لدوران العمل إلا أنه من وجهة أخرى يعد أحد أهم الأسباب في ارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمل باعتبار أن رب العمل قادر على اتخاذ التدابير اللازمة بما يمتلكه من سلطات للتقليل من أثر العوامل الطاردة والحد من مشكلة الدوران. فمن خلال اللقاء بعدد من عينة البحث يعزو البعض سبب تركهم العمل يعود إلى ما دعوه (دكتاتورية المالكين) باعتبار أن كل المسببات الأخرى ترتبط بطريقة أو بأخرى بسياسة المالكين والفلسفة الإدارية التي يؤمنون بها في إدارة المؤسسة التعليمية.

ثانيا: التوصيات

1- نظرا لكون أعضاء هيئات التدريس في التعليم الجامعي الأهلي المحور الأساسي في نجاح العملية التعليمة، وإن دورهم لا يقل أهمية عن أقرانهم في التعليم الجامعي العام. فإن على مؤسسات التعليم الجامعي الأهلي أن تعمل على إجراء تحسينات في الجوانب الوظيفية لجذب أعضاء هيئة التدريس والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة، وعلى كافة الأطراف صناع القرار وراسمي السياسات ممثلة بوزارة التعليم العالي وإدارة الجامعات والكليات الأهلية ومالكيها أن تعمل على وضع القوانين والأنظمة وتحديد السياسات والممارسات التعليمية وتنفيذها للحد من دوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي ومنها:

2- إعادة النظر بقانون التعليم الأهلي الجامعي الحالي بما يضمن حقوق عضو هيئة التدريس ومنها أن يتساوى في الحقوق والواجبات أسوة بأقرانهم في التعليم العام، من شأنه أن يحد من هجرة الكفاءات العلمية خارج مؤسسات التعليم الأهلي، وأن تتولى هيئة التعليم الأهلي متابعة تنفيذ هذه الآلية.

3- تمتين العلاقة بين الكليات الأهلية وأعضاء هيئة التدريس المبنية، وأن تبنى على الوئام والثقة المتبادلة التي من شأنها عدم إثارة ردود الفعل السلبية اتجاه السياسات الادارية والتنظيمية التي تتبناها الكلية.

4- تحسين بيئة العمل من حيث توفير الاليات اللازمة وإجراء الاصلاحات في الجوانب الوظيفية لجذب أعضاء هيئة التدريس والاحتفاظ بهم. وتقديم البرامج التدريبية المفيدة لتهيئة المعينين حديثا خاصة فئة الشباب قليلي الخبرة.

5- استخدام المقابلة والاستبيان من قبل إدارة الموارد البشرية في الكليات الأهلية لمعرفة احتياجات وأهداف وآراء أعضاء هيئات التدريس عما يدور في الكلية كإجراءات استباقية تتخذها إدارة الكلية والعمل على الاستجابة لها.

6- إجراء بحوث أخرى عن دوران العمل منها على سبيل المثال:

أ- تأثير العوامل الجاذبة (الخارجية) على دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس.

ب- تكاليف دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي الأهلي.

ج- تأثير إدارة الموارد البشرية في الكليات الأهلية على دوران العمل.

References

Al-Atarrakji, Osama Muhammad and Mahmoud, Yazan Nafi 'and Maarouf, Anas Maan Taher (2018). "Job security and its role to reducing labour turnover in educational organizations - a case study in private universities - Erbil- ", Journal of Jehan University - Erbil Scientific Journal, Issue 2, Part B, pp. 283-3002.

Albaqami, Adi (2016), Determination of turnover intention among faculty member in Saudi public universities. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement of business school for the degree of doctor of philosophy, university of Salford.

Allen D.G., Reen W.R., Moffitt K.R. & Karen R.M. (2007),"Risky business: The role of risk in voluntary turnover decision", Human Resource Management, Vol.17, p.p.305-318

Al-Sarraf, Zaki and Helsa, Aoun (2013), "Factors affecting on labour turnover for faculty members in private Jordanian universities," Al-Rafidain University College of Science Journal , No. 32, p. 25-44.

Andrea Bumann(2010).The impact of turnover and the benefit of stability in the nursing workforce, *available on: www.human-resources-health.com/.../1478-4491-8*

Choon Y. O., Kek C. G. Teng T. Y.& Tan C. E. (2013),"Impact of demographic antecedent toward turnover intention among academic staff in Malaysian private universities" , Australian d Applied Sciences, Vol.6,No.6,p.p.46-54.

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.

Griffeth J.M.; Hom P.W.; &Gaertner S. (2000), "A meta- analysis of antecedent and correlate of employee turnover: update, moderator test and research implication for the next millennium", Journal of Management, Vol. 26, No.3, p.p. 463-488.

Hammond H.&kutsanedzie(2015)," Lucture turnover and its affect on the performance of student: A case study of Accra polytechnic", Open Access Journal, available on: http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Henry Ongor(2007, "Areview of literature on employee turnover", African journal of business management, Vol. 1,No.3, pp. 645-654.

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.

Holtom, Brook C. ; Mitchell, Trance R. & Lee Tomas W.(2008), "turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present and venture in the futer", Academy of Management Annals, Vol.2, No.1, p.p. 231-274

Iqtidar Ali shah; Zainab Faker; M. Shakil Ahmad & kalid Zaman (2010), "Measuring push, pull and personal factor affecting turnover intention: A case of university teacher in Pakistan", Review of Economic Business Study, Vol.3, NO.1, pp. 167- 192.

Jusoh, D. R. & Yue Wang (2019), "Job satisfaction and turnover intention influence of organization performance: Experience at higher education institution in Shanghai China", Journal of Education and Social Science, Vol.13, no.1, p.p.123-128.

Manogharan M. W.; Thivaharan T. & AbdRahman R.(2018),"Academic staff retention in private higher education institute- Case study of private colleges in Kuala Lampur", International Journal of Higher Education, Vol.7,No.3. p.p.52-78.

Martin,T.W.(1979)," Modeling the turnover process", Journal of management studies,Vol.17,No,3,pp261-174

Mobley,W.H.(1982),"Some answered question in turnover and research" The academy of management review,Vol.7,No,1,p.p.111-116

Muhmmad, Zohaib Sufyan (2016), "Roll of push vs pull factors in employee jib switch decision", Journal of Independent Study and Research, Vol.8, No. 1,pp.95-105.

Nair,Sudhashin; Mew,L.U. & cheik,A. N.(2016), "Internal push factor and external pull factor and their relation wither lectures turnover", International Journal of Business and Management, Vol.11, No.2, p.p.110-126

Pack, Simon M. & Won Doyean (2017),"from push to pull: Factor influencing turnover decision of middle- level athletic administration", Journal of physical Education and Sport, vol.17, no.1, pp,117-121.

Rothakrishnoe T., Imm,N.S.&Kok T. K. (2016), "Turnover intention of lecturers in private universities in Malaysia", Social Science and Humanities, Vol. 24, pp.129-146.

Semmer,Narbet K.; Elfring, Achim; Baillod,Jurg & Beehr, Terry A. (2014),"Push and pull motivation for Quitting: A three wave investigation of predictor and consequences of turnover", Organization Psychology, Vol.58,no.4,pp.173-185

Senggaravellu S. Nair (2018).Push and pull factor in relation to employee job satisfaction and turnover intention: A study of lectures in the business faculty of Malaysian private university, Doctor of philosophy, Faculty of Accounting and Management, University Tunku Abdul Rahman.

Simon.M.Pack & doyeon Wan (2017), "From push to pull: Factor influencing turnover decision of middle-level athletic education and sport", Journal of physical education and sport, vol.17, No. 1,pp.117-121.

Siyanbola,T. Omowumi (2015), "the adoption of exit interview as employee turnover management tool in Nigeria SEMA and the geniuses in employee exit reason", The 2015 Wei international Academic Conference Proceeding, Harvard, USE, available on https://www.westeastinstitute.com

Thompson, Jonas (2018),Examine teacher turnover and its effect on academic performance of Mare Hil School complex, A partial fulfillment of the requirement for the award of master of business administration degree in general management to collage of humanities and legal studies, University of Copa coast, Accra.

Tracey JM Bruce & Hinkin Timothy R, (2008), "Contextual factor and cost profiles associated with employee turnover", Cornell Hospitality quarterly, Vol.49, NO.1, pp.12-27.

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.