



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The reflection effect of job benefits on job withdrawal  
A field study of the views of a sample of teachers at Salah al-Din  
University / College of Administration and Economics**

**Abdul Razzaq Kamal Nouri\***

Department of Management of Tourist Organizations, College of Administration and Economics,  
University of Salahuddin

**Keywords:**

Job benefits, job withdrawal.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 12 Apr. 2023

Accepted 30 Apr. 2023

Available online 30 Aug. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit  
University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**\*Corresponding author:**

**Abdul Razzaq Kamal Nouri**

Department of Management of Tourist  
Organizations, College of Administration  
and Economics, University of Salahuddin



**Abstract:** Universities are among the most important centers for preparing and spreading knowledge and scientific research in all sciences and contributing to the development of societies. Teaching and professionals staff deemed as underlying pillars to support universities due to their efforts deduced to raise university performance, therefore universities management should pay attention to provide appropriate job benefits that enable them to be creative in order to make various developmental changes. From this perspective, the importance of this study stems from taking into account job benefits in university and the extent of their reflection on job withdrawal. The study applied on teachers of Salaheddin University/ College of Administration and Economics in Erbil City. 120 questionnaires were distributed and 93 were returned. The study used the questionnaire as a main tool to measure the variables of the study. The statistical program (SPSS) was used to analyze the data. The research reached a set of conclusions, the most important finding are: There is a significant negative correlation and impact between job benefits and job withdrawal in the field of study, and there are statistically significant differences in the extent of the study sample's awareness of job benefits during the two periods (2008-2013) and (2014-2020).

## أثر انعكاس الامتيازات الوظيفية على الانسحاب الوظيفي دراسة ميدانية لآراء عينة من تدريسي جامعة صلاح الدين/كلية الادارة والاقتصاد

عبد الرزاق كمال نوري

قسم ادارة المنظمات السياحية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين

### المستخلص

تعد الجامعات من أهم مراكز إعداد ونشر المعرفة والبحث العلمي في كافة العلوم والمساهمة في تنمية المجتمعات. تشكل الكوادر المهنية والتدريبية الدعامة الأساسية التي تقوم عليها الجامعات لما يبذلونه من جهد لرفع أداء الجامعة، لذلك لابد من أن تحرص إدارة الجامعات على توفير امتيازات وظيفية ملائمة تمكنهم من الإبداع والعطاء لإحداث التغييرات التنموية المختلفة. ومن هنا جاءت أهمية الدراسة من الأخذ بنظر الاعتبار الامتيازات الوظيفية المتبعة في الجامعة ومدى انعكاسها على الانسحاب الوظيفي. إذ أجريت الدراسة على منتسبي جامعة صلاح الدين/كلية الادارة والاقتصاد في مدينة اربيل. إذ قام الباحث بتوزيع 120 استمارة استبيان وتم استرجاع (93) استمارة من عينة البحث. كما استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة وتم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: هناك علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية سلبية بين الامتيازات الوظيفية والانسحاب الوظيفي في الميدان المبحوث، كما إن هناك فروق ذو دلالة احصائية في مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للامتيازات الوظيفية خلال الفترتين (2008-2013) و(2014-2020).

**الكلمات المفتاحية:** الامتيازات الوظيفية، الانسحاب الوظيفي.

### المقدمة

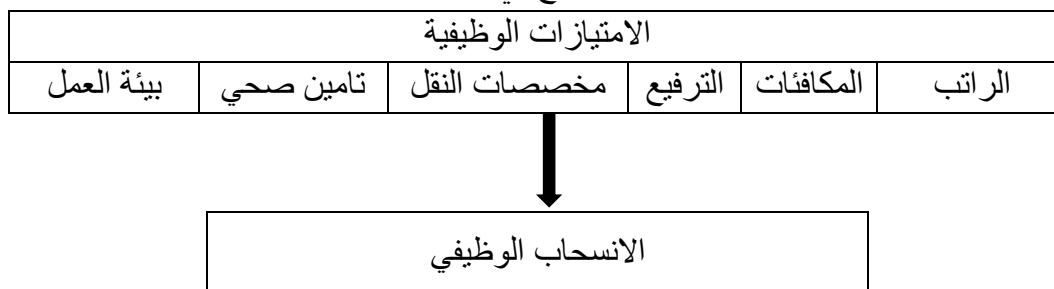
أصبحت مسألة المكافآت والاجور والامتيازات الوظيفية من أهم المواضيع والأسباب التي تساعد المنظمات في تحفيز العاملين منذ القدم وما زالت مستمرة لحد الآن. تعد الامتيازات الوظيفية مسألة مهمة ولها تأثير كبير على بناء ولاء الفرد للمنظمة، كما هي دافع اساسي للبقاء والاستمرار فيها. وتعتبر دراسة الامتيازات الوظيفية المخصصة في مكان العمل امر مهم بالنسبة لإدارة الموارد البشرية وذلك لأن لها دور كبير في تحفيز العاملين في كافة المستويات الادارية، وكذلك زيادة تعلق الفرد العامل بوظيفته وذلك كون بيئة العمل توفر للفرد العامل مستحقاته المالية تكفي لاحتياجاتهم من أعباء المعيشة وهذا ما يؤدي إلى القضاء على ظاهرة الانسحاب الوظيفي في المنظمة، والتي تعد ظاهرة خطيرة تنعكس بشكل سلبي على كل من العاملين والمنظمات. لذلك، لابد من ان تحرص إدارة المنظمات على توفير امتيازات وظيفية ملائمة والتي تساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

### المحور الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** إن الفرد العامل له دور مهم في احداث التغيير والتقدم في المنظمة، كما تعد الامتيازات الوظيفية من أهم المسائل التي تدفع العامل إلى أن يعمل ويبقى في مكان عمله وبالتالي يؤثر على الانسحاب الوظيفي. لذلك من الضروري أن نتعرف المنظمات على الأداة والوسائل التي تدفع العامل إلى البقاء والاستمرار، وذلك لأن هناك آثار سلبية عديدة للانسحاب الوظيفي، وهذه

الظاهرة تؤثر سلباً على المنظمات لأنها ستتحمل تكاليف عالية في استقطاب أفراد جدد وتدريبهم وتهيتئتهم لبيئة العمل. من هنا تنبع مشكلة البحث حول وجود هذه السلوكيات (سلوكيات الانسحاب الوظيفي) وانتشارها بشكل ملحوظ في الفترة (2014-2020) وكيفية الحد منها وبالتالي تبرز الحاجة إلى المزيد من البحث لدراسة هذه الظاهرة من جوانبها المختلفة. ويمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الآتي: (هل تساهم الامتيازات الوظيفية في الحد من ظاهرة الانسحاب الوظيفي) **ثانياً. أهمية البحث:** تأتي أهمية هذا البحث في الآتي:

- ❖ محاولة لمعرفة مدى انعكاس الامتيازات الوظيفية على الانسحاب الوظيفي.
- ❖ يعد البحث فريداً من نوعه يعمل على بيان مدى الانسحاب الذي شهده القطاع العام خلال الفترة (2014-2020).
- ❖ يعد دليلاً مهماً لجميع المؤسسات في قطاعي العام والخاص والاستفادة منها مستقبلاً للتعامل مع ظاهرة انسحاب العاملين.
- ❖ يعد هذا البحث من الدراسات القليلة الذي قام بصياغة نموذج يربط بين الامتيازات الوظيفية والانسحاب الوظيفي.
- ثالثاً. أهداف البحث:** يهدف هذا البحث إلى:
- ❖ اختبار مدى تأثير الامتيازات الوظيفية في الانسحاب الوظيفي.
- ❖ بيان علاقة الارتباط بين الامتيازات الوظيفية والانسحاب الوظيفي.
- ❖ تحديد مستوى الفروقات الاحصائية لأفراد عينة الدراسة تجاه الامتيازات الوظيفية في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة صلاح الدين خلال الفترتين (2008-2013) و(2014-2020)
- رابعاً. أنموذج البحث:** لغرض تحقيق أهداف البحث، تم تصميم انموذج افتراضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث وكما موضح في الشكل أدناه.



الشكل (1): انموذج البحث

**خامساً. فرضيات البحث:** استناداً إلى أهداف الدراسة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات وهي كالآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تأثير عكسي للامتيازات الوظيفية في الانسحاب الوظيفي.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك علاقة ارتباط عكسية بين الامتيازات الوظيفية والانسحاب الوظيفي.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذو دلالة احصائية في مدى إدراك منتسبي جامعة صلاح الدين/ كلية الإدارة والاقتصاد للامتيازات الوظيفية (الراتب، المكافآت، الترفيه، البقاء في الوظيفة) خلال الفترتين (2008-2013) و(2014-2020).

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات وهي كالآتي:

- ❖ توجد فروق ذو دلالة احصائية في مدى إدراك منتسبي جامعة صلاح الدين/ كلية الادارة والاقتصاد للامتيازات الوظيفية يعزى إلى ميزة الراتب خلال الفترتين (2008-2013) و(2014-2020).
- ❖ توجد فروق ذو دلالة احصائية في مدى إدراك منتسبي جامعة صلاح الدين/ كلية الادارة والاقتصاد للامتيازات الوظيفية يعزى إلى ميزة المكافآت خلال الفترتين (2008-2013) و(2014-2020).
- ❖ توجد فروق ذو دلالة احصائية في مدى إدراك منتسبي جامعة صلاح الدين/ كلية الادارة والاقتصاد للامتيازات الوظيفية يعزى إلى ميزة الترفيع خلال الفترتين (2008-2013) و(2014-2020).
- ❖ توجد فروق ذو دلالة احصائية في مدى إدراك منتسبي جامعة صلاح الدين/ كلية الادارة والاقتصاد للامتيازات الوظيفية يعزى إلى ميزة البقاء في الوظيفة خلال الفترتين (2008-2013) و(2014-2020).

**سادساً. أساليب جمع البيانات والتحليل الاحصائي:** تم جمع البيانات عن طريق الأساليب الآتية:

1. البيانات الموجودة في الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
2. استمارة الاستبانة: وتعد الاداة الأساسية في جمع بيانات الدراسة، إذ تم تصميمها على وفق ما جاء في الجانب النظري الخاص بموضوع البحث والادبيات المتعلقة. وتضمنت الاستبانة على محورين هما:

**الأول:** يشمل البيانات الأساسية (الجنس – العمر – الحالة العائلية – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة).  
**الثاني:** يتضمن عدد من العبارات التي تقيس الامتيازات الوظيفية كمتغير مستقل والانسحاب الوظيفي كمتغير تابع، وقد استخدمت مقياس لكرت الخماسي للإجابة عن فقرات الاستبانة.  
 وتم الاستعانة بمجموعة الأساليب الاحصائية منها ما يتعلق بوصف متغيرات الدراسة والمتمثلة بالتكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري. وتم استخدام أساليب احصائية تحليلية من أجل اختبار فرضيات البحث والمتمثلة بمعامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط، تحليل التباين.

**سابعاً. حدود البحث:**

**الحدود البشرية:** تمثلت بالكادر التدريسي في كلية الادارة والاقتصاد.  
**الحدود المكانية:** تمثلت بالدراسة الميدانية على كلية الادارة والاقتصاد في جامعة صلاح الدين.  
**الحدود الزمانية:** امتدت فترة الدراسة للمدة من 1/7/2022 ولغاية 15/2/2023.

### **المحور الثاني: الامتيازات الوظيفية**

**أولاً. مفهوم الامتيازات الوظيفية:** تعرف الامتيازات الوظيفية بأنها أي شكل من التعويضات التي **تمنحها** المنظمة إلى عاملها فضلاً عن الرواتب والأجور (Ju et al., 2008: 147). أو هي الفوائد التي تعطى للعامل فضلاً عن المدفوعات النقدية التي يتلقاها من وظيفته (Wheathington, 2008: 293). تستخدم الامتيازات الوظيفية من قبل الجهات العليا في المنظمات للمحافظة على مستوى معيشة ملائمة للفرد العامل ويشبع أنواع مختلفة من الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية وبالتالي تؤثر تأثيراً إيجابياً على الحد من دوران العمل للموظفين (Umah et al., 2014: 70).

وقد ازدادت أهمية الامتيازات الوظيفية في برنامج التعويضات التي تدفع للعاملين في المنظمة والتي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية (Wheathington, 2008: 291). وهي مكونات أساسية لتطوير المنظمة ونجاحها (Ju et al., 2008: 147). وكذلك تعد مسألة مهمة ومرتبطة بالمنافسة في سوق العمل لجذب العمال والحفاظ عليهم وزيادة الالتزام التنظيمي (Dulebohn et al., 2008: 1) كما إنها ترتبط بشكل وثيق بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Urbancova & Snydrova, 2017: 357). وتعد عامل رئيسي لتحفيز الأفراد لإداء الأنشطة المنسوبة إليهم على أتم وجه (Mura et al., 2019: 158). وهناك نوعين من الامتيازات الوظيفية وهي الاجبارية Mandatory وأخرى اضافية، Fringe، وتشير الامتيازات الاجبارية إلى ما يجب على المنظمة ان تدفعها لعاملها، أما الامتيازات الاضافية فهي اختيارية وهي خدمات التأمين والسماح للاستراحة والاجازات..... والخ (Ju et al., 2008: 147).

وبشكل عام هناك فئات للامتيازات الوظيفية، Categories الفئة الأولى تتضمن التأمين الصحي والتأمين على الحياة ومستحقات التقاعد. أما الفئة الثانية فهي ما تسمى بالصدقة العائلية friendly, Family- لتحقيق التوازن في المتطلبات العائلية المختلفة والاحتياجات الشخصية (Liabis & Thalassinis, 2013: 94). كما حدد (Ko & Hur, 2014: 178) فئات للامتيازات الوظيفية بشكل تفصيلي وكالتالي:

- الامتيازات المباشرة أو قصيرة الأمد وهي الامتيازات المدفوعة بعد اتمام الفترة المحددة وقد تكون شهرية ويومية، وينقسم على:
  1. الامتيازات المالية، مثل:
    - ❖ الأجور والرواتب.
    - ❖ دعم الاجتماعي.
    - ❖ تعويضات العطلات والمرض.
    - ❖ المكافآت.
  2. الامتيازات غير المالية، مثل:
    - ❖ خدمات مزودة لدى المنشأة وهي دعم الصحي والمرضي والبرامج التربوية.
  3. الامتيازات غير النقدية:
    - ❖ دفع مصاريف النقل والاتصالات.
    - ❖ دفع مصاريف البسة، طعام، سكن ومأوى.
  4. الامتيازات بعد التقاعد
    - ❖ التقاعدية.
    - ❖ مكافئة التقاعدية.
  5. الامتيازات طويلة الامد، مثل:
    - ❖ الحوادث والخطورات والامتيازات الاضافية.
    - ❖ امتيازات الاعاقة.
    - ❖ مشاركة الارباح مقابل خدمة العامل لفترة مالية معينة.

**ثانياً. أهمية الامتيازات الوظيفية:** ويمكن تلخيص أهمية الامتيازات الوظيفية بالآتي:

1. تعطي الفاعلية لعملية الاستقطاب الناجح.
2. الحفاظ على العاملين ومشاركتهم في رفع أداء المنظمة.
3. يحقق توازن الحياة للعامل ويقلل من دوران العمل.
4. يساعد في التطوير الوظيفي.

**ثالثاً. أهداف الامتيازات الوظيفية:** يمكن عرض هذه الأهداف كالآتي:

1. تلبية الاحتياجات المادية والنفسية للعاملين والتي تربطهم بالمنظمة.
2. المنافسة مع المنافسين في نفس المستوى للامتيازات المجهزة للعامل.
3. تقديم الخدمات الاجتماعية وتحسين مستوى الرفاهية للعاملين (Umah et al, 2014: 70).

**رابعاً. الامتيازات الوظيفية في القطاع العام (حكومة إقليم كردستان العراق):** تمنح الامتيازات الوظيفية في القطاع العام على اساس قانون صادر من قبل السلطات التشريعية والجهات المعنية للدولة. وتراعي الجهات المسؤولة عن تحديد الامتيازات الوظيفية الجوانب الاخلاقية وتوفير الحياة الكريمة للعاملين. هناك امتيازات مختلفة تمنحها المنظمات العامة في إقليم كردستان العراق والجامعات منها: المخصصات بأنواعها (مخصصات الشهادة، زوجية واطفال والجامعية)، عطلة صيفية، عطلات سنوية وموسمية كالأعياد الدينية والقومية والوطنية (التي تحددها الحكومة)، المستحقات التقاعدية، أجور محاضرات الاضافية، أجور المشاركة في اللجان، المراقبات واجازات المتراكمة السنوية وغيرها من الامتيازات الوظيفية. وصدرت بشأن ذلك قوانين لتنظيم شؤون المستحقات المالية لموظفي الدولة في كافة المستويات الادارية منها: قانون رقم (22) لسنة 2008 الخاص برواتب موظفي الدولة وقانون رقم (23) لسنة 2008 الخاص بموظفي الخدمة الجامعية.

### **المحور الثاني: الانسحاب الوظيفي**

**أولاً. الانسحاب الوظيفي:** يعد الانسحاب الوظيفي من السلوكيات السلبية التي تعاني من منها إدارة الموارد البشرية، إذ يتضمن انسحاب شريحة من الموظفين من العمل في المنظمة (Carpenter and Berry, 2017: 835). لقد تم دراسة الانسحاب الوظيفي على نطاق واسع في الادبيات السابقة وقد ربط مع متغيرات متشابهة أخرى مثل معدل دوران العمل ونية ترك العمل (Cotton and Tuttle, 2000) (Griffeth et al., 1986). حيث ركزت الدراسات حول انسحاب الموظفين من العمل في المنظمة واستخدمت مقاييس موضوعية لقياس هذا السلوك معتمدة على مؤشرات وظيفية والأكثر سهولة في القياس منها معدل دوران العمل ونية ترك العمل (Steel and Ovalle, 1984). تشمل نوايا انسحاب الموظفين على العديد من المتغيرات، وإن كانت مرتبطة ببعضها مثل التفكير في الاستقالة ونية البحث عن العمل ونية الاستقالة والتي تمت دراستها على نطاق واسع وكانت لها صلة وثيقة بسلوك الانسحاب الوظيفي مثل التغيب عن العمل وترك الوظيفة (Coplan & Rubin, 2010).

الدراسة العلمية للسلوكيات السلبية لموظفي المنظمة كانت تتم بشكل متزامن مع دراسة السلوكيات الإيجابية. بالرغم من أن بعض هذه السلوكيات السلبية قد تمت دراستها بشكل فردي في بيئات العمل، إلا أن الدراسة العلمية والمنهجية لهذه السلوكيات قد ازدادت في السنوات الأخيرة (Colquitt et al., 2014: 63). تشير سلوكيات الانسحاب إلى تلك السلوكيات التي يمكن أن تضر أو تلحق الضرر عمداً بالمنظمات والأفراد في المؤسسات بما في ذلك كبار المديرين والمشرفين



والموظفين والزبائن. يأخذ الانسحاب الوظيفي شكلين رئيسيين هما نفسي مثل إهمال العمل وفعلي مثل ترك العمل. ويتألف الانسحاب الوظيفي من سلوكيات متعددة مثل الغياب، والتأخير، وأخيرًا الاستقالة من الوظيفة (Özdemir et al., 2015: 146).

يُعرّف (Rurkkhum, 2018: 116) الانسحاب الوظيفي بأنه سلوك يتضمن الفصل النفسي والجسدي للموظف عن المنظمة مع الحفاظ على عضويته التنظيمية. وفي دراسة مشابهة جاء بها (Oh, 1995: 202) عبر على مثل هذه السلوكيات كرد فعل من قبل الموظف أنه غير راضٍ عن وضع عمله. أما (Abubakar et al., 2017: 131) عرف الانسحاب الوظيفي على أنه نوع من فك الارتباط في العمل أو تقليل الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل من أجل تجنب المشاركة في الأنشطة التنظيمية. أما (Boddy, 2011: 120) فيعرفه بأنه السلوك الذي يتضمن الانسحاب الفعلي من الوظيفة نتيجة لوجود مسافات فعلية أو نفسية تفصل الموظفين عن مكان عملهم. وقد استخدم (Chen and Francesco, 2000: 180) أربعة عناصر أساسية التي تشير إلى ثلاثة أبعاد للانسحاب الوظيفي وهي التفكير في الاستقالة ونية البحث عن العمل ونية ترك العمل كأداة أساسية لقياس دوران العمل.

وقد اقترح (Mobley 1982) نموذجًا أكثر إرشاديا لدوران العمل يمكن الاعتماد عليه لتوضيح سلوكيات الانسحاب الوظيفي والذي يتضمن عمليات التفكير بالاستقالة ومراجعة أسواق العمل البديلة، وتحليل التكاليف المرتبطة بترك الوظيفة. وفي دراسة أجريت من قبل (Cheung, 2004: 818) وجد أن العديد من الممرضات صرحوا بأنهم يفكرون في ترك وظائفهم لأشهر أو لسنوات، وغالبًا ما بدأت في إعداد أنفسهن في البحث عن وظائف مختلفة من خلال التعليم البديل من أجل تأهيل أنفسهن لشغل وظائف أخرى قبل تقديم الاستقالة رسميًا.

بناءً على التعريفات المذكورة أعلاه، يمكن تعريف الانسحاب الوظيفي على أنها أي سلوكيات تصدر من قبل الموظف تجعله ينسحب من الواجبات والمسؤوليات نتيجة لبعد المسافة التي تنشأ بين الموظف والمنظمة.

**ثانيًا. عوامل الانسحاب الوظيفي:** يمكن القول بأن سلوكيات انسحاب الموظفين تتضمن عوامل عدة مترابطة. فقد حدد (Spendolini, 1985: 203) مجموعة متنوعة من العوامل التي تندرج إلى ثلاثة عناوين رئيسية. وهي العوامل الفردية مثل الجنس والعمر والأقدمية، والعوامل التنظيمية مثل حجم المنظمة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والعوامل الاقتصادية مثل الحالة الاقتصادية العامة والأجور ومستوى المهارة وظروف العمل. وهذه العوامل تلعب دورًا مهمًا في سلوكيات انسحاب الموظفين. تظهر سلوكيات الانسحاب في المنظمات نتيجة عوامل عدة والتي تأخذ أشكال مختلفة من السلوك.

فإن الباحثين (Djan 2018) (Mirsepasi et al., 2012) صنفوا أشكال سلوكيات الانسحاب الوظيفي في المنظمة إلى فئتين، وهي سلوكيات انسحاب فعلية ونفسية. يمكن أن يأخذ انسحاب الموظف من المنظمة العديد من الأشكال السلوكية، بما في ذلك دوران العمل والتغيب والتأخير. وقد يكون هذا السلوك نفسيًا مثل فقدان رغبة المشاركة في الأنشطة الوظيفية. ركزت الأبحاث السابقة على طبيعة العلاقات الموجودة بين أشكال الانسحاب هذه.

عندما يدرك الأفراد مستوى عالٍ من الاختلاف العميق بينهم وبين مكان عملهم فقد يتولد لديهم مستوى منخفضًا من الموقف الوظيفي العام، ونقص الارتباط العاطفي بالمجموعة والافتقار إلى

التقييم الإيجابي للعمل وبالتالي قد تدفع اصحاب الخبرة من الأفراد إلى الانسحاب نفسياً من مجموعة العمل (Podsakoff et al., 2007: 441). وبالتالي، قد ينخرطون في سلوكيات الانسحاب من العمل لإبعاد أنفسهم مؤقتاً عن مكان العمل، مثل أخذ استراحات غداء طويلة والتأخر عن العمل، وإيجاد أعذار للتوقف عن العمل. وينتج عن الانسحاب الوظيفي ضعف الأداء وانقطاع الأداء التنظيمي (Hanisch & Hulin, 1990: 111). أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن الانسحاب الوظيفي يرتبط سلباً بالتكامل التنظيمي والتزام العاملين. لذلك، فإن الانسحاب الوظيفي هو نتيجة سلوكية غير مرغوبة وتعيق تقدم المنظمة (Serpian et al., 2016: 165).

أظهرت دراسات الانسحاب الوظيفي أن نوايا وسلوك الانسحاب يرتبط بمجموعة متنوعة من العوامل، والتي تتضمن الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وجودة حياة العمل وظروف سوق العمل. حيث بينت نتائج الدراسات السابقة أن العدالة التنظيمية والمكافآت والامتيازات الوظيفية ترتبط بشكل سلبي مع سلوكيات الانسحاب الوظيفي (Noh et al., 2019) (Atmaja and Netra, 2020) (Nauman et al., 2021) (Dembowski, 2001). وفي هذا الصدد، يبين (Van Knippenberg et al., 2007: 461) بأن وجود عدالة تنظيمية وكذلك المواقف الإيجابية في مكان العمل تعد اجراء مهم لحدوث علاقة التبادل الاجتماعي وبالتالي تؤدي إلى الرغبة بالاستمرار بالعمل وعدم اللجوء إلى سلوكيات الانسحاب من الوظيفة. فضلاً عن ذلك، هناك اجراءات تعمل على الحد من آثار العوامل التي تحفز على الانسحاب الوظيفي، والتي تتضمن تقديم دعم مرتفع للموظفين يغرس لديهم شعوراً قوياً بالالتزام في عملهم مما يجعل الانسحاب من الوظيفة أقل احتمالية وذلك لأن قاعدة المعاملة بالمثّل ستحفز لدى الموظفين المشاركة النشطة في المنظمة.

**ثالثاً. أنواع الانسحاب الوظيفي:** هناك عدة انواع للانسحاب الوظيفي وهي كالآتي (Shapira-Lishchinsky and Tsemach, 2014: 680):

1. التأخر عن العمل: يشير إلى التأخر في الوصول إلى مكان العمل بشكل مستمر.
2. الغياب: هو غياب تواجد الفرد في المنظمة عندما يكون المفترض أن يتواجد الفرد فيه.
3. نية ترك العمل: يشير إلى قيام الفرد بالبحث عن وظائف مختلفة من أجل التحول إلى مكان عمل آخر.

#### المحور الرابع: عرض نتائج الدراسة

اولاً. تحليل نتائج المعلومات الشخصية:

##### 1. التوزيع حسب الجنس

الجدول (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	الذكور	الإناث	المجموع
التكرار	53	40	93
النسبة	57%	43%	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم (53) بنسبة (57%) و(40) بنسبة (43%) كانوا من الإناث من أفراد عينة الدراسة.



## 2. التوزيع حسب الحالة العائلية:

الجدول (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	أعزب	متزوج	المجموع
التكرار	13	80	93
النسبة	14%	86%	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين كانوا متزوجين حيث بلغ عددهم (80) بنسبة (86%) و(14) بنسبة (14%) كانوا من فئة العزاب من أفراد عينة الدراسة.

3. التوزيع حسب العمر

الجدول (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	من 36 إلى 40 سنة	من 41 إلى 45 سنة	من 46 إلى 50 سنة	من 51 إلى 55 سنة	من 56 إلى 60 سنة	61 سنة فأكثر
التكرار	26	27	21	13	3	3
النسبة	28%	29%	23%	14%	3%	3%

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين كانت أعمارهم (من 41 إلى 45 سنة) بنسبة (29%) والفئة العمرية (من 36 إلى 40 سنة) بنسبة (28%) والفئة العمرية (من 46 إلى 50 سنة) بنسبة (23%) والفئة العمرية (من 51 إلى 55 سنة) بنسبة (14%) والفئة العمرية (من 56 إلى 60 سنة) بنسبة (3%) والفئة العمرية (61 سنة فأكثر) بنسبة (3%).

4. التوزيع حسب عدد سنوات الخدمة

الجدول (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	من 11 إلى 15 سنة	من 16 إلى 20 سنة	من 21 إلى 25 سنة	من 26 إلى 30 سنة	31 سنة فأكثر
التكرار	29	27	25	8	4
النسبة	31%	29%	27%	9%	4%

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين كانت خبراتهم (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (31%) والمبحوثين الذين كانت خبراتهم (من 16 إلى 20 سنة) بنسبة (29%) والمبحوثين الذين كانت خبراتهم (من 21 إلى 25 سنة) بنسبة (27%) والمبحوثين الذين كانت خبراتهم (من 26 إلى 30 سنة) بنسبة (9%) والمبحوثين الذين كانت خبراتهم (من 31 سنة فأكثر) بنسبة (4%).

5. التوزيع حسب التحصيل الدراسي:

الجدول (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	ماجستير	دكتوراه	المجموع
التكرار	56	37	93
النسبة	60%	40%	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين من حملة الشهادات العليا حيث بلغ عدد حاملي شهادة الماجستير (56) بنسبة (60%)، و(37) بنسبة (40%) من حملة شهادة الدكتوراه من عينة أفراد الدراسة.

#### ثانياً. وصف وتحليل متغيرات البحث:

1. **نتائج التحليل الاحصائي لفقرات المحور الثاني (الامتيازات الوظيفية):** تشير معطيات الجدول (6) الى التوزيعات التكرارية وقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الامتيازات الوظيفية إذ بلغ أعلى معدل اتفاق للمبحوثين على العبارة (X4) بنسبة (85%) والتي تشير إلى مخصصات الشهادة، يليها العبارة (X9) بنسبة (79%) والتي تشير إلى امتيازات الاجازات المرضية، ثم يليها العبارة (X12) بنسبة (75%) والتي تشير الى نظام ساعات العمل المرنة. في حين بلغ أقل معدل للاتفاق للعبارة (X3) بنسبة (42%) والتي تشير إلى استئجار منزل للمنتسبين في الجامعة، ثم يليها العبارة (X14) بنسبة (43%) والتي تشير إلى تخصيص الأموال لغرض تغطية نفقات البنزين. الجدول (6): يوضح التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير المستقل

الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X1	10%	9	13%	12	11%	10	34%	32	32%	30	3.67	1.313
X2	16%	15	17%	16	15%	14	32%	30	20%	18	3.22	1.374
X3	18%	17	18%	17	21%	20	32%	30	10%	9	2.97	1.281
X4	0%	0	7.5%	7	7.5%	7	52%	48	33%	31	4.11	0.840
X5	7%	6	18%	17	14%	13	44%	41	17%	16	3.47	1.166
X6	19%	18	12%	11	4%	4	29%	27	36%	33	3.49	1.544
X7	7.5%	7	10%	9	7.5%	7	50%	47	25%	23	3.75	1.158
X8	3%	3	10%	9	21%	20	52%	48	14%	13	3.63	0.953
X9	1%	1	6%	6	14%	13	55%	51	24%	22	3.94	0.857
X10	12%	11	20%	19	9%	8	43%	40	16%	15	3.31	1.294
X11	14%	13	15%	14	11%	10	42%	39	18%	17	3.35	1.324
X12	3%	3	11%	10	11%	10	57%	53	18%	17	3.76	0.982
X13	15%	14	15%	14	12%	11	40%	37	18%	17	3.31	1.343
X14	17%	16	14%	13	26%	24	38%	35	5%	5	3.00	1.198

## 2. نتائج التحليل الاحصائي لفقرات المحور الثالث (الانسحاب الوظيفي)

الجدول (7): يوضح التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير المعتمد

الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X15	11%	10	41%	38	27%	25	20%	19	1%	1	2.60	0.968
X16	45%	42	45%	42	8%	7	1%	1	1%	1	1.68	0.754
X17	20%	19	40%	37	25%	23	12%	11	3%	3	2.38	1.042
X18	11%	10	35%	33	25%	23	25%	23	4%	4	2.76	1.077
X19	14%	13	31%	29	27%	25	18%	17	10%	9	2.78	1.187
X20	77%	71	8%	7	15%	14	0%	0	0%	0	1.38	0.739

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى التوزيعات التكرارية وقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الانسحاب الوظيفي إذ بلغ أعلى معدل اتفاق للمبحوثين على العبارة (X18) بنسبة (48%) والتي تشير إلى التفكير بشكل جدي في ترك الوظيفة، يليها العبارة (X15) بنسبة (39%) والتي تشير إلى استهلاك الوقت في السؤال والتفكير في الأمور الشخصية، ثم يليها العبارة (X19) بنسبة (35%) والتي تشير إلى البحث بشكل نشط عن وظيفة خارج الجامعة. في حين بلغ أقل معدل للاتفاق للعبارة (X16) بنسبة (2%) والتي تشير إلى أخذ راحة طويلة والذهاب إلى خارج مكتب العمل

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث: سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات البحث.

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير عكسي للامتيازات الوظيفية في الانسحاب الوظيفي

الجدول (8): يوضح نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر الامتيازات الوظيفية على الانسحاب الوظيفي.

الامتيازات الوظيفية	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قيمة T
	-0.242	0.019	0.059	5.670	-2.381

N=93

P\* ≤ 0.05

ولمعرفة تأثير الامتيازات الوظيفية على الانسحاب الوظيفي استخدمنا تحليل الانحدار البسيط. يتضح من خلال الجدول أعلاه أن متغير الامتيازات الوظيفية يؤثر على الانسحاب الوظيفي بشكل سلبي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.670) وقيمة T (-2.381) عند مستوى معنوية (0.05). وهذا يدل على وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وبهذا تتحقق صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك علاقة ارتباط عكسية بين الامتيازات الوظيفية والانسحاب الوظيفي  
الجدول (9): يوضح العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (الامتيازات الوظيفية) والمتغير التابع  
(الانسحاب الوظيفي)

الانسحاب الوظيفي	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
-0.242*	الامتيازات الوظيفية

N=93

P\* ≤ 0.05

كما يبين الجدول أعلاه مدى تواجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متغيري الدراسة. وتشير معطيات الجدول رقم (9) على وجود علاقة ارتباط عكسية بين متغير الامتيازات الوظيفية والانسحاب الوظيفي لأن معامل الارتباط يساوي (-0.242\*) وهي ذات دلالة إحصائية وقيمة معنوية عند مستوى (0.05) وذلك يدل على أن هنالك علاقة ارتباط بين الامتيازات الوظيفية والانسحاب الوظيفي ولكن بشكل سلبي. وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسية الثانية. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مدى إدراك منتسبي جامعة صلاح الدين/ كلية الإدارة والاقتصاد للامتيازات الوظيفية (الراتب، المكافآت، الترفيع، البقاء في الوظيفة) خلال الفترتين (2008-2013) و(2014-2020).

الجدول (10): يوضح الفرق في مدى إدراك منتسبي جامعة صلاح الدين/ كلية الإدارة والاقتصاد للامتيازات الوظيفية خلال الفترتين (2008-2013) و(2014-2020)

معايير المفاضلة		الفترة (2013-2008)		الفترة (2020-2014)		متساويان	
الامتيازات الوظيفية		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الراتب		69%	63	12%	11	19%	17
المكافآت		80%	73	12%	11	8%	7
الترفيع		64%	57	15%	13	21%	19
البقاء في الوظيفة		64%	57	15%	13	21%	19

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مدى إدراك منتسبي جامعة صلاح الدين/ كلية الإدارة والاقتصاد للامتيازات الوظيفية (الراتب، المكافآت، الترفيع، البقاء في الوظيفة) خلال الفترتين (2008-2013) و(2014-2020). وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثالثة أربع فرضيات فرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مدى إدراك منتسبي جامعة صلاح الدين/ كلية الإدارة والاقتصاد للامتيازات الوظيفية يعزى إلى ميزة الراتب خلال الفترتين (2008-2013) و(2014-2020).

يتضح من الجدول رقم (10) أن غالبية المبحوثين قاموا بتفضيل الامتيازات الوظيفية المتعلقة بالراتب.

(63 مبحوث) بنسبة 69% خلال الفترة بين (2008-2013). وهذا يدل على أن المبحوثين كانوا يتمتعون براتب أعلى في هذه الفترة، بينما كان المبحوثين يعانون من اقتطاع جزء كبير من راتبهم خلال الفترة (2014-2020).

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذو دلالة احصائية في مدى ادراك منتسبي جامعة صلاح الدين/ كلية الادارة والاقتصاد للامتيازات الوظيفية يعزى إلى ميزة المكافآت خلال الفترتين (2008-2013) و(2014-2020).

يتضح من الجدول رقم (10) إن غالبية المبحوثين قاموا بتفضيل الامتيازات الوظيفية المتعلقة بالمكافآت (73مبحوث) بنسبة 80% خلال الفترة بين (2008-2013). وهذا يدل على أن المبحوثين كانوا يتمتعون بمنح المكافآت خلال هذه الفترة، بينما كان المبحوثين يعانون من عدم منح المكافآت خلال الفترة (2014-2020).

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذو دلالة احصائية في مدى إدراك منتسبي جامعة صلاح الدين/ كلية الادارة والاقتصاد للامتيازات الوظيفية يعزى إلى ميزة الترفيع خلال الفترتين (2008-2013) و(2014-2020).

يتضح من الجدول رقم (10) إن غالبية المبحوثين قاموا بتفضيل الامتيازات الوظيفية المتعلقة بالترفيع (57مبحوث) بنسبة 64% خلال الفترة بين (2008-2013). وهذا يدل على أن المبحوثين كانوا يحصلون على ترفيع في درجاتهم الوظيفية خلال هذه الفترة، بينما كان المبحوثين محرومين من ميزة الترفيع في وظائفهم خلال الفترة (2014-2020) وذلك بسبب صدور قرار ايقاف العمل بالنظام القانوني الخاص بالترفيع في اقليم كردستان العراق في سنة 2014.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذو دلالة احصائية في مدى إدراك منتسبي جامعة صلاح الدين/ كلية الادارة والاقتصاد للامتيازات الوظيفية يعزى إلى ميزة البقاء في الوظيفة خلال الفترتين (2008-2013) و(2014-2020).

حيث إن غالبية المبحوثين قاموا بتفضيل الامتيازات الوظيفية المتمثلة بالبقاء في الوظيفة (57مبحوث) بنسبة 64%، خلال الفترة بين (2008-2013). وهذا يدل على أن المبحوثين كانوا يتمتعون بامتيازات وظيفية أكثر خلال هذه الفترة تجعلهم راضين ويرغبون بالبقاء في وظائفهم، بينما كان المبحوثين يعانون من نقص بشكل كبير في الامتيازات الوظيفية خلال الفترة (2014-2020) مما أدى إلى التحاق عدد كبير من الاساتذة في جامعة صلاح الدين إلى العمل في الجامعات الخاصة وترك وظائفهم من أجل تحسين أوضاعهم المعاشية والحصول على امتيازات وظيفية أفضل.

#### المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات تعرض تبعا وكما يأتي:  
**أولاً. الاستنتاجات:**

1. تشير نتائج الدراسة إلى امتلاك غالبية عينة البحث مؤهلا دراسيا عاليا وخبرة علمية طويلة في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة صلاح الدين تساعد على أداء عملهم وهذا يعكس حجم المعرفة التي يمتلكونها.
2. إن المرتبات الممنوحة في جامعة صلاح الدين خلال الفترة (2014-2020) كانت غير مناسبة للجهد الذي يبذله عضو هيئة التدريس عند قيامه بالوظيفة، وكذلك لا تكفي لسد احتياجاتهم من متطلبات المعيشة.
3. وجود علاقة ارتباط عكسية بين الامتيازات الوظيفية والانسحاب الوظيفي في الميدان المبحوث
4. وجود تأثير معنوي للامتيازات الوظيفية في الانسحاب الوظيفي ولكن بشكل سلبي.



5. تشير نتائج الدراسة إلى أن غالبية المبحوثين كانوا يتمتعون بامتيازات وظيفية (الراتب، المكافآت، الترفيه، البقاء في الوظيفة) خلال الفترة (2008-2013).
6. تشير نتائج الدراسة إلى أن غالبية المبحوثين كانوا يعانون من نقص في الامتيازات الوظيفية (الراتب، المكافآت، الترفيه، البقاء في الوظيفة) خلال الفترة (2014-2020).

#### ثانياً. التوصيات:

1. إيلاء موضوع الامتيازات الوظيفية المزيد من الاهتمام وتحسينه على مستوى جامعة صلاح الدين لغرض تعزيز الاستقرار الوظيفي في الميدان المبحوث
2. التركيز على توفير رواتب جيدة وتسدد في موعد استحقاقها بدون تأخير لمنع حدوث أي نوايا سلبية لدى الأفراد تجاه وظائفهم والقيام بالبحث للعمل في جامعات أخرى.
3. ضرورة التزام القيادات الجامعية بتنفيذ نظام الترفيه في الوظيفة لأنها تساعد على تعزيز رغبة بقاء الأفراد بالعمل في الجامعة.
4. أوصت الدراسة جامعة صلاح الدين أن تعمل على تمليك حملة الشهادات العليا سيارة وسكن ليضمن بقاءه في الوظيفة لأطول فترة ممكنة.
5. الاهتمام بشكل أفضل بالعوامل المتعلقة بنظام المكافآت والتعويضات التي من شأنها تعمل على توجيه سلوك الأفراد إلى مزيد من الاهتمام بوظيفتهم ويحثهم على الاستمرار بالالتزام والعمل الدؤوب للارتقاء بمستوى الكلية.
6. ينبغي على الجهات صاحبة القرار أن تقوم بإعداد دراسات للبحث في أسباب ظاهرة الانسحاب الوظيفي للتعرف على أسباب أخرى حتى لا يتأثر الاقتصاد نتيجة لهجرة العقول البشرية المتزايدة

#### المصادر

1. Atmaja, N. M. U. P., & Netra, I. G. S. K., (2020). Effect Of Work-Family Conflict, Job Stress and Job Satisfaction on Behavior Physical Withdrawal of Employees. American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR), 4(8), 146-153.
2. Carpenter, N. C., & Berry, C. M., (2017). Are counterproductive work behavior and withdrawal empirically distinct? A meta-analytic investigation. Journal of Management, 43(3), 834-863.
3. Boddy, C. R., & Boddy, C. R., (2011). Corporate Psychopaths and Withdrawal from Work. Corporate Psychopaths: Organisational Destroyers, 120-128.
4. Chen, Z. X., & Francesco, A. M., (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: do cultural differences matter?. Human relations, 53(6), 869-887.
5. Cheung, J., (2004). The decision process of leaving nursing. Australian Health Review, 28(3), 340-348.
6. Colquitt, J. A., Baer, M. D., Long, D. M., & Halvorsen-Ganepola, M. D., (2014). Scale indicators of social exchange relationships: a comparison of relative content validity. Journal of Applied Psychology, 99(4), 599.
7. Coplan, R. J., & Rubin, K. H., (2010). Social withdrawal and shyness in childhood. The development of shyness and social withdrawal, 3-20.



8. Cotton, J. L., & Tuttle, J. M., (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.
9. Dulebohn, J. H., Molloy, J. C., Pichler, S. M., & Murray, B., (2008). Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human resource management review*, 19(2), 86-103.
10. Dembowski, J. M., (2001). The relationship between cognitive ability and voluntary/involuntary turnover: Moderating effects of job complexity, job market and contingent pay. Illinois Institute of Technology.
11. Djan, E., (2018). Mediating role of organisational politics perception on leader-member exchange and work withdrawal Behaviour among public senior high school teachers (Doctoral dissertation, University of Cape coast).
12. Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S., (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
13. Hanisch, K. A., & Hulin, C. L., (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 60-78.
14. Hulin, C., (1990), "Adaptation, persistence, and commitment in organizations", in Dunnette, M.D. and Hough, L. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, 2nd ed. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, pp. 445-505
15. Ju, Soon Yew & Kong, Lakuan & Hussin, Zaliha Hj and Jusoff Kamaruzaman, (2013), The Influence of Employee Benefits towards Organizational Commitment, *Journal of Asian Social Science*, Vol. 4, No.8.
16. Ko, J., & Hur, S., (2014). The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: Integrated understanding based on social exchange theory. *Public Administration Review*, 74(2), 176-187.
17. Mirsepasi, N., Memarzadeh, G., Alipour, H., & Feizi, M., (2012). Citizenship and withdrawal behaviors in contingency cultures. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 9398-9406.
18. Mobley, W. H., (1982). *Employee, Turnover: Cause Consequences, and Control*. Addison-Weley Publishing Company. Inc. Philipines.
19. Nauman, S., Zheng, C., & Basit, A. A., (2021). How despotic leadership jeopardizes employees' performance: the roles of quality of work life and work withdrawal. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 1-16.
20. Noh, M., Jang, H., & Choi, B. J., (2019). Organisational justice, emotional exhaustion, and turnover intention among Korean IT professionals: moderating roles of job characteristics and social support. *International Journal of Technology Management*, 79(3-4), 322-344.

21. Oh, K. H., (1995). The impact of job satisfaction and organizational commitment on withdrawal: A cross-cultural approach (Doctoral dissertation). University of Illinois, Chicago.
22. Özdemir, S. B., Cheah, C. S. L., & Coplan, R. J., (2015). Conceptualization and assessment of multiple forms of social withdrawal in Turkey. *Social Development*, 24(1), 143–165.
23. Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A., (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 438.
24. Serpian, S. B. U. H. N., Bambang, S., & Nayati, U. H., (2016). The effect of organizational culture and job satisfaction on organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intention to leave. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 60(12), 157-169.
25. Spendolini, M. J., (1985). Employee withdrawal behavior: Expanding the concept (Turnover, Absenteeism) (Doctoral dissertation, University of California, Irvine).
26. Steel, R. P., & Ovalle, N. K., (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 69(4), 673.
27. Van Knippenberg, D., Van Dick, R., & Tavares, S., (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 457-477.
28. Wang, E., Hu, H., Mao, S., & Liu, H., (2019). Intrinsic motivation and turnover intention among geriatric nurses employed in nursing homes: The roles of job burnout and pay satisfaction. *Contemporary nurse*, 55(2-3), 195-210.
29. Liapis, K. J., & Thalassinou, E., (2013). A Comparative Analysis for the Accounting Reporting of “Employee Benefits” between IFRS and other Accounting Standards: A Case Study for the Biggest Listed Entities in Greece.
30. Mura, L., Gontkovicova, B., Dulova Spisakova, E., Hajduova, Z., (2019), “Position of Employee Benefits in Remuneration Structure”, *Transformations in Business & Economics*, Vol. 18, No 2 (47), pp.156-173.
31. Shapira-Lishchinsky, O., and Tsemach, S., (2014), "Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors", *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712
32. Urbancová, H., & Šnýdrová, M., (2017). Remuneration and employee benefits in organizations in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(1), 357-368.
33. Weathington, B. L., (2008). Income level and the value of non-wage employee benefits. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20, 291-300.