

## دور تمكين العاملين في الحد من الانسحاب النفسي: دراسة إستطلاعية

أ.م.د. أحمد حسين الجرجري<sup>1</sup> ، بشار نبيل العبادي<sup>2</sup>

### انتساب الباحثين

<sup>1,2</sup> كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل،  
العراق، نينوى، 41000

<sup>1</sup>ahmed\_hussain@uomosul.edu.iq

<sup>2</sup>bashar.21bap43@student.uomosul.edu.iq

### <sup>2</sup> المؤلف المراسل

### معلومات البحث

تاريخ النشر: حزيران 2025

### Affiliation of Authors

<sup>1,2</sup> College of Administration and  
Economics, University of Mosul,  
Iraq, Nineveh, 41000

<sup>1</sup>ahmed\_hussain@uomosul.edu.iq

<sup>2</sup>bashar.21bap43@student.uomosul.edu.iq

### <sup>2</sup> Corresponding Author

### Paper Info.

Published: Jun. 2025

### المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور تمكين العاملين في الحد من الانسحاب النفسي في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، في حين تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن أهم تساؤل فيها وهو: هل لتمكين العاملين دور في الحد من الانسحاب النفسي؟ ويتفرع منه مجموعة من التساؤلات، ولتحقيق ما هدفت إليه الدراسة الحالية تبنت المنهج (الوصفي التحليلي) في تقديمها للإطار الفكري النظري، والإطار العملي ومعالجة البيانات التي تم جمعها وتحليلها ومن ثم تفسيرها. وتم تحديد مجتمع الدراسة الذي يضم جميع الأفراد العاملين في ديوان المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، وتم اختيار عينة عشوائية، بلغ حجمها (350) فرداً من العاملين في المنظمة موضوع الدراسة، بوصفها عينة ممثلة لمجتمعها البالغ (1985) فرداً، وتم الاستعانة بالحزم الإحصائية المتمثلة بـ(AMOS.v24, SPSS.v24)، لتتوصل الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثل أهمها: وجود علاقة طردية وتأثير معنوي بين تمكين العاملين والحد من الانسحاب النفسي. لتختتم الدراسة بمجموعة من المقترحات التي تساعد المنظمة موضوع الدراسة في الحد من الانسحاب النفسي باستعمال أبعاد تمكين العاملين الأربعة (الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، المعنى، والتأثير).

**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، الانسحاب النفسي، المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

## The Role of Employee Empowerment in Psychological Withdrawal Reduction: An Exploratory Study

Dr. Ahmed Huseen Al-karkary<sup>1</sup> , Bashar Nabeel Al-Abbadi<sup>2</sup>

### Abstract

The current study aimed to identify the role of Employee Empowerment in reducing Psychological Withdrawal in The General Directorate of Education in Nineveh Governorate, While the problem of the current study crystallized in answering the most important question in it, which is: Does Employee Empowerment have a role in reducing Psychological Withdrawal? A set of sub-questions branched from it, and in order to achieve what the current study aimed at, it adopted the (descriptive-analytical) approach in presenting the theoretical intellectual framework, the practical framework, processing the collected data, analyzing it, and then interpreting it. The study population, which includes all the individuals working in the headquarters of the General Directorate of Education in Nineveh Governorate, was determined, and a random sample was selected, the size of which was (350) individuals working in the organization under study, as a representative sample of its community of (1985) individuals, and statistical packages were used. represented by (AMOS.v24, SPSS.v24), so that the study reached a set of conclusions, the most important of which are: the existence of a direct relationship and a significant effect between Employee Empowerment and reducing Psychological Withdrawal. The study concludes with a set of proposals that help the organization under study in reducing Psychological Withdrawal by using the four dimensions of Employee Empowerment (Freedom of Choice, Competence, Meaning, and Impact).

**Keywords:** Employee Empowerment, Psychological Withdrawal, The General Directorate of Education in Nineveh Governorate

## المقدمة

الانسحاب من العمل [1]. من هنا يمكن تشخيص مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس: هل لتمكين العاملين دور في الحد من الانسحاب النفسي؟ بناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة وفق التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل توجد علاقة ارتباط بين تمكين العاملين والحد من الانسحاب النفسي؟
2. هل يوجد تأثير معنوي لتمكين العاملين في الحد من الانسحاب النفسي؟

## ثانياً- أهمية الدراسة

1. الجانب النظري: تنبع أهمية الدراسة من الموضوع الذي تطرحه الدراسة بمناقشة أحد المواضيع الحديثة والمتمثلة في دور تمكين العاملين في الحد من الانسحاب النفسي وما يترتب عليها من نتائج، ولعل دراسة هذه المفاهيم من شأنها فتح آفاق جديدة وتشجيع باحثين آخرين على دراسة تفاصيل أبعاد وعوامل أخرى لم تتناولها الدراسة، مما يحقق تراكماً معرفياً.
2. الجانب العملي: يمكن أن تساعد الدراسة في توجيه المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى موضوع الدراسة لتبني هذه المفاهيم الحديثة وتطبيقها بهدف تعزيز أدائها، ومساعدة متخذي القرار في انتهاز أساليب حديثة، وهنا تتبلور أهمية الدراسة في التوصل إلى نتائج يمكن أن تسهم في الحد من انسحاب العاملين نفسياً من مهام العمل في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى من خلال تطبيق تمكين العاملين على نحو خاص، فضلاً عن إمكانية تعميم النتائج على المنظمات في القطاعات المقاربة لها على نحو عام.

## ثالثاً- أهداف الدراسة

1. التعرف على دور تمكين العاملين في الحد من الانسحاب النفسي في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.
2. قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة وتحليلها عن طريق الاختبارات الإحصائية لفرضيات الدراسة.
3. الخروج بجملة من الاستنتاجات والمقترحات بناءً على المعالجات الإحصائية للفرضيات التي تخرج بها الدراسة، والتي تسهم في الحد من الانسحاب النفسي من مهام العمل، وآليات تنفيذها في المنظمة موضوع الدراسة.

## رابعاً- المخطط الفرضي للدراسة

إن المورد البشري يعد من أهم الأصول في أية منظمة، ويجب إدارته بكفاءة وفاعلية لتحقيق أداء ونتاجية أفضل، وتعد قدرة المنظمات على تطوير مواردها البشرية والاحتفاظ بها محددًا أساسيًا لنجاحها واستقرارها، إذ تحرص المنظمات المختلفة على الاهتمام بالموارد البشرية والاهتمام بصحتهم النفسية والبدنية داخل المنظمة، كما تحرص على تزويدهم بالعديد من الأسباب التي تؤدي إلى رضاهم عن العمل وظروفه، وصولاً إلى زيادة مستويات التزامهم من خلال العمل على القضاء على أشكال مختلفة من سوء السلوك السائد في مختلف المنظمات والتي تؤدي إلى عواقب وخيمة تلحق الضرر بالمنظمة والأفراد معاً. أصبح موضوع تمكين العاملين في الآونة الأخيرة محط أنظار العديد من الإدارات، فهو يعد أحد المتطلبات الأساسية للتطبيق الناجح لمفاهيم الإدارة الحديثة، والذي يهدف إلى إطلاق العنان لإمكانات الموارد البشرية وتقوية العلاقة بينها وبين المنظمة على جميع المستويات. ويعد الانسحاب النفسي من مهام العمل من بين الظواهر المرضية السائدة داخل المنظمات، نتيجة عدم رضا العاملين عن عملهم، وضعف الالتزام التنظيمي، وعدم الارتباط والتوافق مع الوظيفة أو المنظمة، وشدة التوتر وضغوط العمل، والإرهاق العاطفي، وأسباب وعوامل أخرى. وينتج عنهما الهروب من بيئة العمل نفسياً (سواءً كان انسحاباً قصيراً أو طويلاً الأمد). تضمنت الدراسة أربعة جوانب، الأول الإطار المنهجي، والثاني الإطار النظري، والثالث الإطار العملي، والرابع والأخير الاستنتاجات والمقترحات.

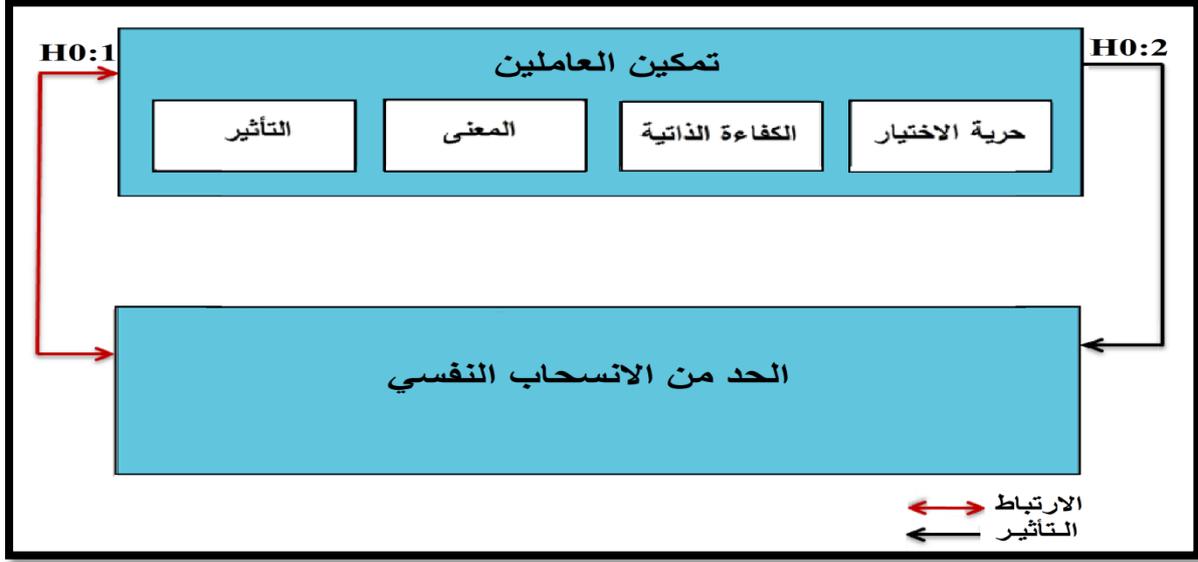
## الجانب الأول/ الإطار المنهجي

## أولاً- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

شهدت المنظمات في الآونة الأخيرة ظهور العديد من الظواهر السلبية وغير الصحية، لذلك اختلفت هذه الظواهر وتنوعت، ولا شك أن هذه الظواهر هي حالات مرضية على مستوى الأفراد والجماعات، وحتى الأنظمة على اختلاف أنواعها، ولها عواقب غير مرغوب فيها على الأفراد والجماعات والمنظمات أيضاً، ولعل أبرزها ظاهرة الانسحاب النفسي من مهام العمل لدى العاملين، الذي يشمل هروب العامل، أو انسحابه من العمل وعدم الانغماس فيه نفسياً. إذ كشفت نتائج دراسة حديثة أجرتها منظمة غالوب (Gallop) أن أكثر من 70% من العاملين يشعرون بالانسحاب من عملهم، وهذا يعني أنها نسبة عالية جداً من

المتغير المستقل: المتمثل بتمكين العاملين وأبعاده الأربعة (الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، المعنى، التأثير). المتغير المعتمد: المتمثل بالحد من الانسحاب النفسي وكما موضح في الشكل (1).

يُعبر المخطط الفرضي للدراسة عن فكرة الدراسة، ويوضّح طبيعة علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين متغيري الدراسة المستقل والمعتمد، ومن ثم إمكانية قياس علاقات الارتباط و التأثير بينهما.



الشكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

اعتمد الباحثان (المنهج الوصفي التحليلي): لأنه يعتمد جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع المراد دراسته، ووصف البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها، وتحليلها وتفسيرها، ثم الوصول إلى النتائج.

#### ثامناً أساليب جمع البيانات والمعلومات

1. الجانب النظري: الدراسة الحالية اعتمدت إعداد الجانب النظري بما هو متوافر من مصادر عربية وأجنبية، وما تحتويه من دراسات ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث، فضلاً عن الأطاريح والرسائل الجامعية، والكتب وشبكة الانترنت العالمية والمكتبات الرقمية التي تضم الكتب الرقمية، التي تتعلق بموضوع الدراسة.
2. الجانب العملي: من الناحية العملية، اعتمد الباحثان الاستبانة في جمع والحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاستكمال هذه الدراسة، إذ تم توزيع استبانة إلكترونية باستعمال مواقع التواصل الاجتماعي، وكذلك (250) استبانة ورقية في المنظمة موضوع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات الورقية المسترجعة (227)، وتم استلام (110) استبانة إلكترونية، وبلغ عدد الاستبانات الورقية الصالحة للتحليل الإحصائي (223)، وكان العدد غير الصالح للتحليل الإحصائي (4) وكما موضح في الجدول (1).

#### خامساً- فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الأولى (H0:1): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده والحد من الانسحاب النفسي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .
2. الفرضية الرئيسية الثانية (H0:2): لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بدلالة أبعاده في الحد من الانسحاب النفسي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

#### سادساً- حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تتمثل في الأقسام والشعب التابعة لديوان المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.
2. الحدود البشرية: وتتمثل بعينة من الأفراد العاملين في ديوان المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، والمكونة من (350) فرداً.
3. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على متغيرين، المتغير المستقل هو تمكين العاملين وأبعاده الأربعة (حرية الاختيار، الكفاءة الذاتية، التأثير، والمعنى)، والمتغير المعتمد هو الحد من الانسحاب النفسي.
4. الحدود الزمنية: امتدت الحدود الزمنية للدراسة بجانبها النظري والعملي من (2022/12/7) ولغاية (2023/4/10).

#### سابعاً- منهج الدراسة

## جدول (1) تصميم الاستبانة

المصدر	الوصف	عدد الفقرات	الأبعاد	المتغيرات
Kuo et al,2010	X5-X1	5	حرية الاختيار	تمكين العاملين (X20- X1)
	X10-X6	5	الكفاءة الذاتية	
	X15-X11	5	التأثير	
	X20- X16	5	المعنى	
عبد العال،2023	Y8-Y1	8	الحد من الانسحاب النفسي (Y8-Y1)	

المصدر: من إعداد الباحثين

## 2. قياس ثبات الاستبانة: صنف قيم معامل الثبات إلى ثلاثة

مستويات، فالقيم الأكثر من 70% تُعدّ عالية المستوى، والقيم التي تكون بين 40% - 70% تُعدّ متوسطة المستوى، في حين تكون منخفضة إذا قلت قيمة معامل ألفا عن 40%، كما سيتم توضيح معامل كرونباخ ألفا لكل بعد، إذ أن معامل ألفا كرونباخ يمكن تعريفه على أنه مقياس ثبات الاختبار ومصداقيته. يوضح الجدول (2) أدناه نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لكل بعد ومعامل ألفا الطبقي للأبعاد مجتمعة، في المنظمة موضوعة الدراسة وكما يأتي:

## تاسعاً- اختبارات صدق الاستبانة وثباتها

## 1. قياس الصدق الظاهري: عُرضت فقرات الاستبانة على

مجموعة من الخبراء والمتخصصين في إدارة الأعمال، موزعة على عدد من الكليات والجامعات العراقية، وذلك للتأكد من صحة فقراتها، ومدى ملاءمتها لفرضيات وأهداف الدراسة الحالية، إذ تم استطلاع آرائهم بخصوص فقرات الاستبانة والقياس، وذلك لضمان وضوح فقراتها علمياً وعملياً، وفي ضوء ذلك الاستطلاع حصلت فقرات الاستبانة على رأي غالبية الحكام المتخصصين ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة.

## جدول (2) قياس الثبات لأبعاد الدراسة

معامل ألفا الطبقي للأبعاد مجتمعة	معامل ألفا كرونباخ لكل بعد	الفقرات	الأبعاد	المتغيرات الأساسية
0.95	0.78	X1-X5	حرية الاختيار	تمكين العاملين
	0.73	X6-X10	الكفاءة الذاتية	
	0.81	X11-X15	المعنى	
	0.82	X16-X20	التأثير	
	0.81	Y1-Y8	الحد من الانسحاب النفسي	

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على برنامج (SPSS.v24)

الدراسة الحالية تكونت من (350) فرداً من العاملين في ديوان المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.

## الجانب الثاني/ الإطار النظري

## أولاً- تمكين العاملين

نشأ مفهوم التمكين في الفكر الإداري من أجل تخلي المنظمة عن أنموذج القيادة التقليدية، والتركيز على القيادة التي تؤمن بالمشاركة والاستشارة لزيادة فائدة العاملين، وهذا يتطلب تغييراً جذرياً في الدور وزيادة مساحة مشاركتهم في عملية صنع القرار، وتعزيز

ومن خلال الجدول رقم (2) أعلاه يلحظ أن قيمة معامل ألفا الطبقي والتي بلغت (0.95) كانت أكبر من (0.70) وهذا يدل على قوة الثبات للأبعاد المدروسة.

عاشراً- مجتمع وعينة الدراسة إن ميدان الدراسة يتمثل في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، وهذه المديرية من

المديريات العريقة في مدينة الموصل، إذ أسست عام (1894)، ومجتمع الدراسة بلغ عدده (1985) موظفاً وموظفة، أما عينة

4. **التأثير (impact):** الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين هي أن يتم تفويض الصلاحيات إلى مستويات الإدارة الأدنى، إذ يتمتع العاملون بسلطة التأثير على القرارات التي تمتد من القرارات الاستراتيجية على المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم [13].

#### ثالثاً- الانسحاب النفسي (Psychological Withdrawal):

الانسحاب من مهام العمل هو أحد السلوكيات السلبية التي يعاني منها قسم الموارد البشرية، إذ يمثل الانسحاب شريحة من العاملين يتجنبون الاندماج في بيئة العمل، ويمكن وصف سلوكيات الانسحاب بالطرائق التي يستجيب بها العامل غير الراضي عن حالة العمل، إذ من الواضح أن هذه الاستجابات لا تساهم بشكل إيجابي في أداء مهام العمل [14]. تمثل هذه الظواهر إحدى المشكلات التنظيمية التي تتطلب الدراسة للتعرف على أسبابها وتقليل نتائجها السلبية. وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في تفاقم ظاهرة الانسحاب من مهام العمل، والتي تتمثل بانخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض الالتزام التنظيمي، وانخفاض الدعم من قبل المنظمة، والعدالة التنظيمية. وهناك العديد من العوامل الإيجابية التي تساهم في الحد من هذه الظواهر، مثل الدعم التنظيمي، والتوحد التنظيمي، والثقة بالمنظمة [15]. لا شك أن الانسحاب النفسي هو أحد السلوكيات السلبية في جميع المنظمات، لذلك لم يختلف الباحثون في إبداء رأيهم في هذه الظواهر، يرى (عبد العال، 2023) أن الانسحاب النفسي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي يؤديها العامل نتيجة فجوة أو مسافة نفسية بينه وبين المنظمة التي يعمل بها [16]، أما (Rurkkhum, 2018) يرى أنه الفصل النفسي للعامل عن الوظيفة والمنظمة مع الحفاظ على دوره التنظيمي وعضويته [17]، في حين يرى (Hsi, 2017) أنه مجموعة من السلوكيات التي تعيق الوقت المطلوب والكافي للعمل داخل المنظمات [18]. في هذه الحالة يكون العامل في وضع يسمح له بممارسة وظيفته بجهد يمثل الحد الأدنى من القدرات والطاقات لديه، فقط لتجنب العقوبات، واهتمامه الأساسي هو كيفية الحصول على فرصة مناسبة من أجل ترك عمله والانتقال إلى بيئة عمل جديدة، أو البقاء مستتراً عن الأنظار والقيام بواجباته في الظلال [19]. كما أن الانسحاب النفسي يعني وجود طاقات بشرية مفقودة وغير مستغلة من قبل المنظمة، فالإنسان بطبيعته كائن اجتماعي، ومورد بشري، و طاقة فكرية لا حدود لها [20]. إن سلوكيات الانسحاب النفسي له أشكال عديدة من السلوكيات، وهي كما يأتي: الحضور غير النشط، قضاء

فعاليتهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة [2]. ومصطلح تمكين العاملين هو أحد المصطلحات المستحدثة في علم الإدارة الذي حظي باهتمام المنظمات والمديرين، لأنه يعبر عن عملية إعطاء الأفراد سلطة أكبر في ممارسة السيطرة وتحمل المسؤولية واستعمال قدراتهم، وتشجيعهم على القيام بذلك [3]. ولا يختلف مفهوم التمكين عن المفاهيم الإدارية الحديثة الأخرى، إذ أن الأدبيات غنية بالعديد من التعريفات التي تضاعفت بتعدد الكتاب والباحثين الذين تعاملوا معها، ووفقاً للآراء الفكرية والنظريات التي اشتقوا منها أفكارهم، يرى (العتيبي، 2013) أن تمكين العاملين يعني منح العاملين القدرة على اتخاذ القرار الصحيح في المنظمة، والمشاركة الحقيقية في الإدارة مما يؤدي إلى تحسين كفاءة أدائهم [4]، أما (Herrenkohl et al, 1999) يرى ان تمكين العاملين هو مجموعة من الأبعاد التي تميز تفاعل البيئة مع الأشخاص فيها لتشجيعهم على اتخاذ المبادرة لتحسين العملية واتخاذ الإجراءات [5]، في حين يرى كل من (الماضي والشنفي، 2021) يعني إعطاء المزيد من الأهمية للعاملين من خلال منحهم السلطة والمسؤولية والثقة بالنفس وإشراكهم في صنع القرار، فضلاً عن زيادة درجة استقلاليتهم في صنع القرار، التي تتحقق من خلال التدريب والتأهيل المناسبين [6].

#### ثانياً- أبعاد تمكين العاملين

اعتمدت الدراسة الحالية كل من [7] و [8] و [9] لتحديد أبعاد تمكين العاملين واعتمادها في الدراسة الحالية وهي كما يأتي:

1. **حرية الاختيار (Freedom of Choice):** يقصد بالحرية هي الدرجة التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرائق القيام بمهام عمله مما يؤدي إلى زيادة المشاركة الفعالة للأفراد داخل المنظمة [10].
2. **الكفاءة الذاتية (Competence) القدرة على الانجاز:** وتشير إلى الدرجة التي يمكن للفرد أن يؤدي بها هذه الأنشطة بمهارة كبيرة عندما يحاول، وإحساس الفرد بالإنجاز عند القيام بأنشطة مهمة مختارة بمهارة، والشعور بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام [11].
3. **المعنى (meaning):** يعني الشعور بوجود هدف مهم للعمل وعلاقة شخصية بين الأفراد والعمل، وعدم وجود معنى للعمل يجعل الفرد يشعر بالعزلة وعدم الارتباط بالوظيفة، إذ أن زيادة شعور الفرد بالالتزام وقيمة الوظيفة يؤدي إلى المشاركة والتركيز [12].

الإنترنت، من أجل الاستمتاع الشخصي بدلاً من الواجبات ومهام العمل الموكلة إليهم

6. **الصمت الوظيفي:** تجنب طرح الأفكار والمقترحات، وتجنب اتخاذ موقف محفوف بالمخاطر من حيث إبداء الرأي في مشاكل العمل والقضايا الحرجة [23].

#### الجانب الثالث/الإطار العملي للبحث

#### أولاً- وصف وتشخيص تمكين العاملين

تمكين العاملين هو متغيراً رئيساً مستقلاً، ويتضمن أربعة أبعاد: (حرية الاختيار، والكفاءة الذاتية، والمعنى، والتأثير)، يتبين أن المؤشر الاحصائي الكلي لشدة الاستجابة الكلي بلغت (80.80)، والوسط الحسابي الكلي بلغ (4.04) أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، وهذا يدل على توافر ابعاد تمكين العاملين في المنظمة موضوعة الدراسة، أبعاد متغير تمكين العاملين قد أعطت نسب استجابة مختلفة ولكن بعد الكفاءة الذاتية حصل على أعلى نسبة استجابة حيث بلغت (83.34)، وبوسط حسابي بلغ (4.17)، وبعد التأثير حصل على أقل نسبة استجابة بلغت (76.71)، وبوسط حسابي بلغ (3.84) كما مبين في الجدول (3):

جدول (3) المؤشرات الاحصائية لتمكين العاملين

ت	الأبعاد	الانحراف القياسي	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
1	حرية الاختيار	0.97	23.6	4.12	82.34
2	الكفاءة الذاتية	0.92	22.16	4.17	83.34
3	المعنى	0.99	24.58	4.04	80.84
4	التأثير	0.91	23.66	3.84	76.71
	المؤشر الكلي	0.95	23.5	4.04	80.80

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على برنامج (SPSS.v24)

#### ثانياً- وصف وتشخيص الحد من الانسحاب النفسي

الحسابي الكلي بلغ (3.8) أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، وهذا يدل على أن المنظمة موضوعة الدراسة تعمل على الحد من الانسحاب النفسي، وكما مبين في الجدول (4):

الحد من الانسحاب النفسي هو متغيراً معتمداً، يتبين أن المؤشر الاحصائي الكلي لشدة الاستجابة الكلي بلغت (75.98)، والوسط

جدول (4) المؤشرات الاحصائية للحد من الانسحاب النفسي

ت	المتغير	الانحراف القياسي	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
1	الحد من الانسحاب النفسي	1.01	26.5	3.8	75.98

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على برنامج (SPSS.v24)

## ثالثاً. الاختبارات الإحصائية لفرضيات الدراسة

اختبار الفرضيات هو الخطوة الأخيرة في الجانب العملي، إذ سيكتشف الباحثان قياس الارتباط والتأثير تمكين العاملين في الحد من الانسحاب النفسي في المنظمة موضوع الدراسة وكما يلي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى ( $H0:1$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده والحد من الانسحاب النفسي.

في بادئ الأمر وقبل إجراء اختبار الفرضية الفرعية أعلاه تطلب

صياغة الفرضية الإحصائية الخاصة لهذا الاختبار وكما يأتي:

- فرضية العدم: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده والحد من الانسحاب النفسي.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده والحد من الانسحاب النفسي.

ومن خلال برنامج (AMOS) تم إيجاد علاقة ارتباط بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده والحد من الانسحاب النفسي وكما موضح في الجدول (5).

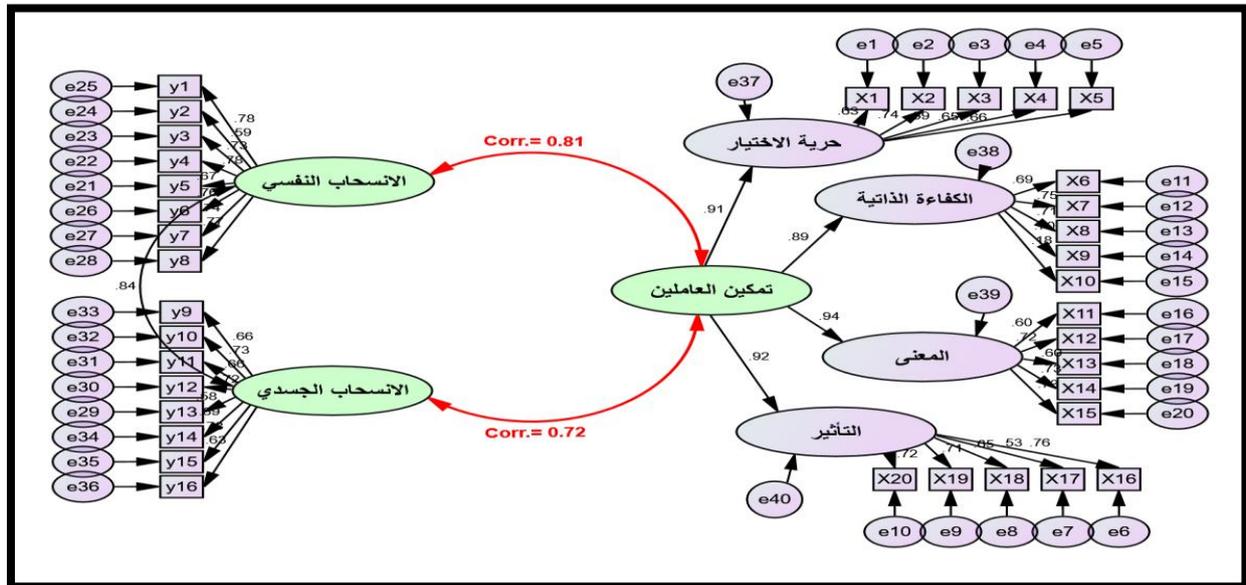
جدول (5) معامل الارتباط بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده والحد من الانسحاب النفسي

الارتباط		
	Measure	تمكين العاملين
الحد من الانسحاب النفسي	Correlation	0.81
	P-value	0.004

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرمجة الإحصائية (AMOS.v24)

على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ومتغير الحد من الانسحاب النفسي. كذلك فإن العلاقة بين تمكين العاملين والحد من الانسحاب النفسي كانت علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لهذا المعامل وكما موضح في الشكل (2).

من خلال الجدول رقم (5) أعلاه يلحظ أن معامل الارتباط بين تمكين العاملين ومتغير الحد من الانسحاب النفسي كانت قيمته (0.81)، كذلك ظهرت علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وذلك من خلال قيمة P (0.004) والتي كانت أقل من (0.05)، والتي من خلالها تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص



صياغة الفرضية الإحصائية الخاصة لهذا الاختبار وكما يأتي:

- فرضية العدم: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بدلالة أبعاده في الحد من الانسحاب النفسي.
- الفرضية البديلة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين

1. الفرضية الرئيسية الثانية ( $H0:2$ ): لا يوجد تأثير معنوي ذو

دلالة إحصائية لتمكين العاملين بدلالة أبعاده في الحد من

الانسحاب النفسي.

في بادئ الأمر وقبل إجراء اختبار الفرضية الفرعية أعلاه تطلب

ومن خلال برنامج (AMOS) تم إيجاد تأثير معنوي لتمكين العاملين بدلالة أبعاده في الحد من الانسحاب النفسي وكما موضح في الجدول (6).

العاملين بدلالة أبعاده في الحد من الانسحاب النفسي.

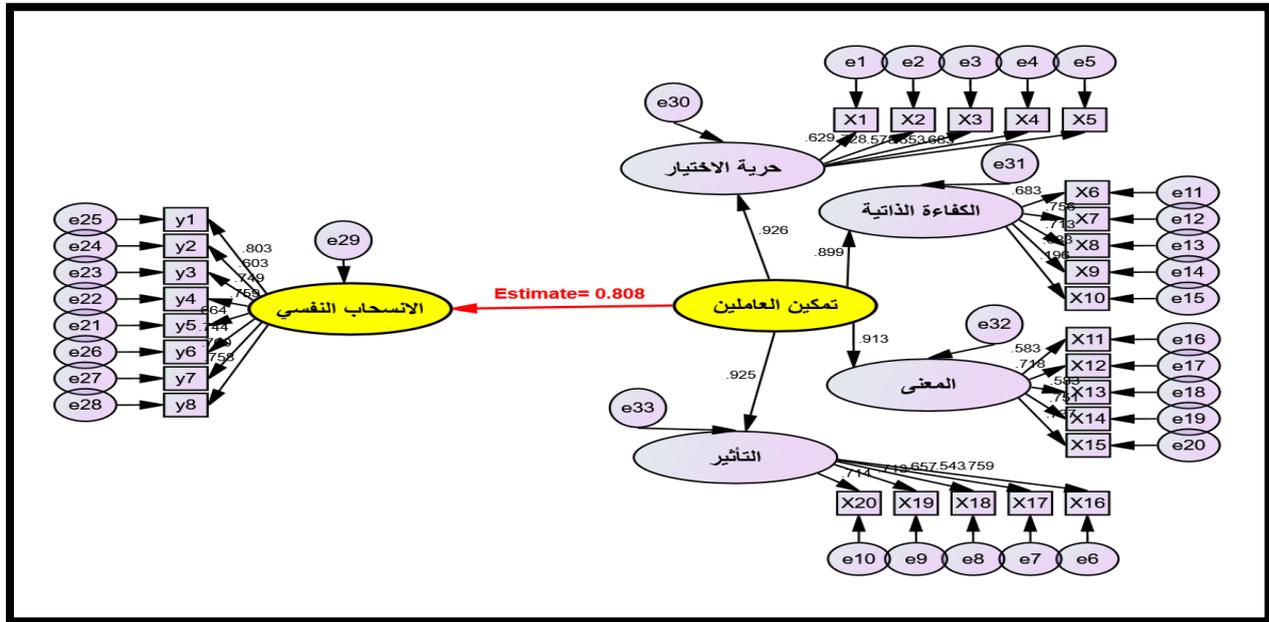
جدول (6) قيم تحليل التأثير لتمكين العاملين بدلالة أبعاده في الحد من الانسحاب النفسي

P	Confidence Interval 95%		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound					
0.003	0.871	0.719	0.038	0.808	الحد من الانسحاب النفسي	<-----	تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرمجة الإحصائية (AMOS.v24)

تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.719) و(0.871) على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.038)، كما أن قيمة P (0.003) والتي ظهرت أقل من (0,05) لهذه العلاقة تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الحد من الانسحاب النفسي، ويمكن توضيح النتائج باستعمال برنامج (AMOS) وكما في الشكل (3).

ومن خلال الجدول (6) أعلاه والذي يوضح قيم معاملات الانحدار (Estimate)، وحدود الثقة وقيمة P، يلحظ أن العلاقة بين تمكين العاملين ومتغير الحد من الانسحاب النفسي كانت تتمثل من خلال قيمة المعامل الانحدار والتي بلغت (0.808)، وأن هذه العلاقة هي علاقة طردية بين تمكين العاملين ومتغير الحد من الانسحاب النفسي من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعامل، علماً أن زيادة وحدة واحدة من تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة الحد من الانسحاب النفسي بمقدار (0.808) وحدة، كما أن القيمة الحقيقية لهذه المعامل



الشكل (3) تحليل التأثير لتمكين العاملين بدلالة أبعاده في الحد من الانسحاب النفسي

## الجانب الرابع/ الاستنتاجات والمقترحات

## أولاً- الاستنتاجات

1. وضحت نتائج وصف أبعاد تمكين العاملين وتشخيصها أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين كانت ذات مؤشر إيجابي، الأمر الذي يؤكد: أن الإدارة في المنظمة موضوعة الدراسة تولي اهتماماً متزايداً بتمكين العاملين وتوافر أبعاده الأربعة (الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، المعنى، التأثير) في المنظمة موضوعة الدراسة.
2. أظهرت نتائج تحليل وصف الحد من الانسحاب النفسي وتشخيصه: أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين كان بالاتجاه الموجب، ما يؤكد أن المنظمة موضوعة الدراسة تعمل على مكافحة والحد من ظاهرة الانسحاب النفسي من خلال اتباع آليات تقلل من سلوكياته.
3. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، المعنى، التأثير) والحد من الانسحاب النفسي في المنظمة موضوعة الدراسة وهذا يفسر أن تبني المنظمة لأبعاد تمكين العاملين يسهم في الحد من الانسحاب النفسي، أي أن الحد من الانسحاب النفسي في مكان العمل يتطلب منح العاملين القدرة على التأثير في المنظمة وتوفير فرص لمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، ومنحهم حرية اختيار أسلوب العمل ووقته، والسماح لهم بتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، وإدراك مدى أهمية العمل بالنسبة لهم.
4. شخصت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين وأبعاده الأربعة (الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، المعنى، التأثير) في الحد من الانسحاب النفسي وهذا يدل على أنه كلما زاد تبني تمكين العاملين في المنظمة موضوعة الدراسة زاد الحد من الانسحاب النفسي.
5. من خلال قياس ثبات الاستبانة ظهر أن قيمة معامل ألفا الطبقي كان (0,95) أكبر من (0,70) وهذا يدل على قوة الثبات للأبعاد المدروسة، ووضوح فقرات الاستبانة، وموضوعيتها، وغيابها عن أخطاء غير منتظمة تشوّه القياس.

## ثانياً- المقترحات

1. مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات في جميع المستويات، وإطلاعهم على التطورات كافة، لزيادة تأثيرهم داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام العاطفي وزيادة رضاهم عن العمل وشعورهم بالانتماء إلى المنظمة والتزامهم بإجراءات العمل.
2. منح العاملين الحرية والاستقلالية الكافية، لتحديد الطرائق المناسبة لأداء عملهم دون الرجوع إلى الإدارة، واعتبار الأخطاء فرصاً للتعلم، فضلاً عن تشديد الرقابة والإشراف على أداء العاملين، لأن ضعف الرقابة والإشراف يؤدي إلى ارتفاع الانسحاب النفسي بين العاملين.
3. الاهتمام بالعاملين وبمكائنتهم ورعايتهم وتقديرهم، والإيمان بقدرتهم على تأدية دور فعال ومهم في المنظمة، وجعلهم يشعرون بأهمية الواجب الذي يؤديه والاهتمام الذي يتلقونه داخل للمنظمة، ومن ثمّ يشعرون بأنهم ملزمون بالسداد أو الرد بالمثل من خلال أن يصبحوا أكثر التزاماً بالعمل والمنظمة.
4. توفير فرص لاكتساب المعرفة التي تتيح لهم تعلم الأساليب الحديثة في حل المشاكل، والسماح لهم بتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، حتى يتمكنوا من العمل بكفاءة وتنفيذ المهام الصعبة، ولكن من غير الإفراط في تأهيلهم، فالعاملون الذين يرون أنفسهم يتمتعون بثروة من التعليم والخبرة والمهارات الإضافية، من المرجح أن ينسحبوا.

## المصادر

- [1] سويسي، دحمان، (٢٠١٩)، البنية العاملية للسلوك الانسحابي لدى العمال باستخدام نمذجة المعادلة البنائية، (SEM)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، ص25.
- [2] رحمة الله، أمير عباس، (٢٠٢٢)، تأثير الإدارة الإلكترونية في الأداء التنظيمي عبر التمكين الوظيفي: بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود (مصنع الصوفية) / الإدارة العامة، مجلة واريث العلمية، المجلد ٤، العدد ١، ص190.
- [3] محمديّة، عمر جهاد عبدالرحيم، (2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة

1. تفويض الصلاحيات للعاملين لإنجاز العمل الخاص بهم بسرعة ودون تأخير، لتقليل الروتين والمماطلة في إنجاز

- [12]الدوري، زكريا مطلق، (٢٠١٨)، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال: دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية، المجلة العلمية لجامعة جيهان، المجلد ٢، العدد ١، ص 87.
- [13]Spreitzer G. M. and Mishra A. K., (2007), Giving up control without Losing control, Group and organization management, Vol.24, No.2, p5.
- [14]العباسي، زيد متعب، (2020)، المرح في مكان العمل ودوره في الحد من انسحاب العاملين: دراسة تطبيقية في مستشفى الكفيل العام، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 56، ص 619-623.
- [15]عطية، غادة عادل، (2019)، أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة بالتطبيق على قطاع النسيج والملابس الجاهزة في الإسكندرية – جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 1، ص 387.
- [16]عبد العال، محمد حمدي زكي، (٢٠٢٣)، الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 4، العدد 1، ص 309.
- [17]Rurkkhum, Suthinee, (2018), The impact of person-organization fit and leader member exchange on withdrawal behaviors in Thailand, Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol.10, No(2/3), p116.
- [18]Hsi, Edward, (2017), An Examination of Predictors of Counterproductive Work Behaviors: Personality Traits and Transformational Leadership, Master's Theses, San José State University, San Jose, CA, USA, p4.
- [19]نعمان، مرفت محمد السعيد، (2014)، أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد ١٠، العدد 2، ص 174.
- الأردنية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، ص 14-15.
- [4] العتيبي، جراح ذابيب، (2013)، أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارات دولة الكويت، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، ص 11.
- [5] Herrenkohl, R. C., Judson, G. T. and Heffner, J. A., (1999), Define and measure employee empowerment, Journal of Applied Behavioral Science, vol.35, No.3,p376.
- [6] الماضي، اشواق بنت سعود بن عبدالله والشنيفي، نجلاء ابراهيم، (2021)، التمكين الوظيفي واثره على الارتباط الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 4، ص 314.
- [7] حصباية، رحمة مجدة، (٢٠٢٢)، مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ص 144.
- [8] Grabarski, Mirit K. and Mouratidou, Maria (2019) Career empowerment: a new perspective on career motivation, In: 79th Annual Meeting of the Academy of Management: Understanding the Inclusive Organization, 9-13 August 2019, Boston, MA, US, p7.
- [9] Kuo, T., Ho, L., Lin, C. and Lai, K., (2010), Employee empowerment in a technology advanced work environment, Industrial Management & Data Systems, Vol.110, No.1, p33.
- [10]الحميدي، منال، (2016)، التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدي الموظفين بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 5، العدد 4، ص 243.
- [11]Thomas K. W. and Velthouse B. A., (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, Vol.15, No.4, p672-673.

[22] سويسبي، دحمان ومحجر، ياسين، (2017)، واقع الانسحاب النفسي من العمل كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة، مجلة آفاق للعلوم، المجلد2، العدد9، ص 67-69.

[23] جبل، أحمد طارق عبد الرحمن، (٢٠٢١)، أثر التماثل التنظيمي في العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد22، العدد4، ص60.

[20] قبطان، شوقي، (2022)، دور المناخ التنظيمي الأخلاقي في الانسحاب النفسي للأستاذ الجامعي (دراسة حالة كلية الاقتصاد بجامعة المدية الجزائر)، مجلة التنظيم والعمل، المجلد11، العدد1، ص145.

[21] Erdemli, Özge, (2015), Teachers Withdrawal Behaviors and their Relationship with Work Ethic, Eurasian Journal of Educational Research, No.60, p204.