الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

The people’s Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة وهران 2 "محمد بن أحمد"

University of Oran 2" Mohamed Ben Ahmed"

كلية العلوم الإجتماعية

Faculty of Social Sciences

قسم علم النفس والأرطوفونيا

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم بعنوان:

واقع الانسحاب المهني للعمال

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز_التوزيع_

من إعداد الطالبة:

بن طاهر كريمة

تحت إشراف الأستاذ:

بومناد سيف الدين

السنة الجامعية:

2026/2025

الإهداء

أهدي حروف مذكرتي

إلى الذي أحمل إسمه بكل إفتخار، والذي علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالإصرار، أبي أطال الله في عمره.

إلى رمز الحنان والتضحية، أمي التي كان ولازال دعاؤها سببا في نجاحي، زادها الله عمرا وصحة وعافية.

إلى إخوتي الذين تتلطف الحياة بهم، رفاق الخطوات الأولى و الخطوات الأخيرة.

إلى من حملوا أقدس رسالة في الحياة أساتذتنا الأفاضل .

إلى كل من كان له الفضل في بلوغي هذه المنزلة من العلم.

الشكر

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم ولا سعي إلا بفضله

الحمد لله الذي بلغني هذا اليوم العظيم

أتقدم بالشكر إلى والداي الكريمين على تشجيعهما المتواصل

أشكر الأستاذ "بومناد سيف الدين" الذي أشرف على إعداد هذا العمل والذي رافقني بتوجيهاته ونصائحه

كما أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة بكلية العلوم الإجتماعية لجامعة وهران 2 على جهودهم المبذولة في سبيل إرشادنا على طريق العلم والمعرفة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الانسحاب المهني ميدانيا، توضيح الأساليب التي تستخدمها الشركة لمواجهة هذه الظاهرة، التعرف على الدوافع الحقيقية لتبني سلوك الانسحاب المهني، والتعرف على المظاهر النفسية التي تسبق الانسحاب الفعلي، اعتمدنا في الدراسة على المنهج النوعي بالاعتماد على دراسة الحالة وباستخدام أداة المقابلة وتحليل محتوى بعض الملفات المهنية، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن بيئة العمل، نمط القيادة، الحجم للساعي للعمل، عدم توافق المؤهلات العلمية والقدرات مع المنصب، هي أسباب مباشرة لممارسة سلوك الانسحاب، وأكثر مظاهر الانسحاب المهني الناتجة عن هذه الأسباب هي التظاهر بالانشغال، والتسكع في الانترنت، التجول في محيط العمل، رفض إنجاز بعض المهام، وأسفر عن هذا السلوك، تراجع في أداء العامل، تلقي توبيخ بسبب الأخطاء، مع زيادة عبء العمل لدى عمال آخرين.

الكلمات المفتاحية: الانسحاب المهني، السلوك الانسحابي، الانسحاب النفسي، التمايز الجيلي.

Abstract:

This study aimed to identify the phenomenon of professional withdrawal in the workplace, clarify the methods used by the company to confront this phenomenon, explore the real motives for adopting professional withdrawal behaviour, and identify the psychological manifestations that precede actual withdrawal. we adopted the qualitative approach by relying on the case study based on the interview and the analysis of the content of some professional files. The research found that the work environment, leadership style, working hours, and the mismatch between academic qualifications and abilities with the job position contribute directly to withdrawal behaviours. These behaviours include pretending to be busy, cyber loafing, wandering in the workplace, and avoiding some tasks. The study shows that such behaviours lead to lower performance, receiving reprimands for mistakes, and an increased workload for other employees.

Keywords: Professional withdrawal, withdrawal behaviour, psychological withdrawal, generational differentiation.

قائمة المحتويات

العنوان **الصفحة**

الإهداء.....ب

الشكر.....ج

الملخص.....د

قائمة المحتويات.....ه

قائمة الجداول.....ط

قائمة الأشكال.....ي

مقدمة.....1

تقديم البحث

إشكالية البحث.....4

فرضيات الدراسة.....6

التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة.....7

نموذج الدراسة.....8

أهمية الدراسة.....8

أهداف الدراسة.....9

حدود الدراسة.....9

الدراسات السابقة.....9

التعليق على الدراسات السابقة.....19

الإطار النظري

تمهيد

1/ الانسحاب

1_1/ تعريف الانسحاب.....22

2/ الانسحاب المهني

2_1/ تعريف الانسحاب المهني.....22

2_2/ أبعاد الانسحاب المهني:

2_2_1/ الانسحاب الجسدي.....23

2_2_2/ الانسحاب النفسي.....23

2_3/ أسباب الانسحاب المهني.....26

2_4/ النظريات المفسرة للانسحاب المهني:

2_4_1/ نظرية التبادل بين القائد والعضو LMX.....28

2_4_2/ نظرية الحفاظ على الموارد COR 29

2_4_3/ نظرية متطلبات الوظيفة_الموارد JD_R 30

2_4_4/ نظرية الأحداث العاطفية AET 31

2_4_5/ نموذج الضغوط المهنية.....33

2_5/ أثر سمات الشخصية الخمس الكبرى على سلوك العامل في المنظمة.....34

2_6/ التمايز الجيلي وعلاقته بالانسحاب المهني.....35

2_7/ آثار الانسحاب المهني على الفرد والمنظمة.....36

2_8/ استراتيجيات منع الانسحاب المهني.....37

خلاصة.....40

الدراسة الميدانية

تمهيد

I/ الدراسة الاستطلاعية:

1/ مكان الدراسة:

1_1/ شركة سونلغاز التوزيع.....42

1_2/ مهام سونلغاز التوزيع.....43

1_3/ ناحية توزيع الكهرباء والغاز وهران.....43

1_4/ مهام ناحية توزيع الكهرباء والغاز وهران.....43

2/ الخصائص الفردية والمهنية لمجتمع الدراسة:

2_1/ حسب النوع.....44

2_2/ حسب الأقدمية.....45

2_3/ حسب الفئات السوسيومهنية.....46

3/ المؤشرات المرتبطة بالأداء:

3_1/ التكوين.....46

3_2/ العطل المرضية.....47

3_3/ الغياب.....47

II/ الدراسة الأساسية:

1/ منهج وأدوات الدراسة.....48

2/ عرض النتائج.....48

3/ مناقشة النتائج.....52

التوصيات.....55

خاتمة.....56

قائمة المراجع.....57

الملاحق:

الملحق رقم (1) دليل المقابلة.....62

الملحق رقم (2) الهيكل التنظيمي لسنة 2025 لناحية توزيع الكهرباء والغاز_وهران.....64

الملحق رقم (3)الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.....65

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	سمات الشخصية الخمس الكبرى وما يوافقها من دلالات الدرجات المرتفعة وتأثيرها على السلوك في العمل	34
2	توزيع عمال ناحية توزيع الكهرباء والغاز وهران حسب النوع	44
3	توزيع عمال ناحية توزيع الكهرباء والغاز وهران حسب الأقدمية	45
4	توزيع عمال ناحية توزيع الكهرباء والغاز وهران حسب الفئات السوسيومهنية	46
5	ساعات التكوين خلال شهري مارس وأفريل	46
6	ساعات العطل المرضية خلال شهري مارس وأفريل	47
7	ساعات الغياب خلال شهري مارس وأفريل	47

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مخطط يوضح سلوك الانسحاب	25
2	نظرية الأحداث العاطفية: البنية الكلية	33

مقدمة

المنظمة هي كيان إقتصادي يقدم منتجات أو خدمات تلبية لاحتياجات العملاء، وللقيام بنشاطها تستخدم وسائل متعددة مالية، مادية، وبشرية، ورغم تطور الوسائل التكنولوجية، وبرامج الذكاء الإصطناعي يبقى المورد البشري هو العنصر والمحرك الرئيسي داخل كل منظمة، وهذا المورد البشري يتفاعل بشكل إيجابي أو سلبي مع بيئة عمله، فإذا كان هذا التفاعل إيجابيا يساعد على نمو المنظمة، وزيادة ولاء موظفيها، أما إذا كان التفاعل سلبيا تبدأ مجموعة من الظواهر السلبية بالظهور أبرزها "الانسحاب المهني"، وتعبر هذه الظاهرة عن حالة من التراجع في أداء المهام الوظيفية المتعلقة بالمنصب.

ومن هذا المنطلق، لا يمكن اعتبار سلوكيات الانسحاب المهني مجرد سلوكات عابرة، فهي علامة على وجود ثغرة بين العامل والمؤسسة، وتأخذ هذه السلوكات أشكالا مختلفة لها بواعث متعددة، فتبدأ بالتطور تدريجيا حتى تفضي إلى عواقب وخيمة تضر بالفرد، الجماعات، والمنظمة ككل، وتختلف هذه الأشكال باختلاف الأفراد والبيئات التنظيمية، ماينتج عنه اختلاف في أنماط التفاعل وبالتالي اختلاف الناتج السلوكي.

وبناءا على ذلك، فإن رأس المال البشري يتأثر مباشرة بالمنظمة التي ينتمي إليها، كونه يملك أهدافا شخصية يحققها من خلالها، لهذا وجب على المؤسسات فهم هذه الظاهرة، وتبني استراتيجيات إستباقية للحد منها، ومعالجة مسبباتها، وتحسين بيئة العمل بما يضمن شعور العامل بالرضا وتعزيز الارتباط الوظيفي، وبالتالي الاحتفاظ بالمورد البشري وبسمعة والقدرة التنافسية للمؤسسة رغم التغيرات السريعة في سوق العمل.

وفي طيات هذه المذكرة، سنتطرق اولا لفصل تقديم البحث ومايحتويه من مقومات الدراسة، والتي شملت إشكالية البحث وفرضياته، التعريف الإجرائي "للانسحاب المهني"، نموذج الدراسة، إضافة إلى

الأهمية والأهداف التي يصبو إليها هذا البحث، حدود الدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة التي تناولت هذه الظاهرة والتعليق عليها.

أما الإطار النظري، فقد احتوى على مجموعة من المفاهيم للانسحاب المهني مع ذكر أبعاده، والأسباب الكامنة وراءه، إضافة إلى النظريات المفسرة له، الآثار الناجمة عنه، والاستراتيجيات التي تبنتها المؤسسات لمكافحته.

وفي الدراسة الميدانية، قمنا بالدراسة الاستطلاعية للتأكد من قابلية تطبيق الموضوع، ثم الدراسة الأساسية أين قمنا بعرض نتائج المقابلات و مناقشتها.

تقديم البحث

إشكالية البحث:

في ظل اشتداد المنافسة العالمية بين المؤسسات، أصبح المورد البشري الركيزة الأساسية لنجاحها أو فشلها، ومع ذلك يصطدم هذا المورد ببيئة عمل معقدة تتسم بمجموعة من الظواهر والعقبات والعوامل التنظيمية والنفسية والبيئية التي تتداخل فيما بينها، ونتيجة لذلك قد تبرز ردود فعل سلبية يتخذها العمال كآلية دفاعية من بينها "الانسحاب المهني" ببعديه " النفسي" و"الجسدي"، الذي هو أحد الأشكال السلبية للسلوك التنظيمي.

وفي هذا الطرح تأتي دراسة (سويسي ومحجر، 2017) والتي تقصت واقع الانسحاب النفسي من العمل كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين، والتي أجريت على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة، وقد أظهرت النتائج وجود مستويات مرتفعة من الانسحاب النفسي في كل من أبعاد (أحلام اليقظة، بناء العلاقات غير الرسمية، التظاهر بالانشغال والإبحار في الأنترنت)، فيما حققت العينة مستوى متوسطا على مستوى بعد (القيام بوظيفتين).

ونجد أن الدراسة التي أجراها (لخمي، 2025)، حول حاملي شهادة الدكتوراه الموظفين خارج قطاع التعليم العالي، قد خصصت فهم هذه الظاهرة بربط المؤهلات العلمية مع طبيعة الوظائف، وقد أظهرت النتائج أن أفراد العينة يعانون من مستويات مرتفعة من الانسحاب النفسي نتيجة لعدم توافق مؤهلاتهم العلمية مع طبيعة وظائفهم الحالية.

اتجهت بعض الدراسات إلى تقصي الأسباب التنظيمية الكامنة وراء هذه الظاهرة، بحيث درس (لخمي، 2022)، علاقة المناخ التنظيمي بالانسحاب النفسي من العمل لدى أساتذة التعليم العالي والتي أثبت من خلالها أن توفر مناخ تنظيمي جيد يساعد في تقليل الانسحاب النفسي من العمل لدى أساتذة التعليم العالي.

وفي ذات السياق أظهرت دراسة (قاسم، 2025)، والتي تقصت ضغوط العمل وعلاقتها بالانسحاب الوظيفي أن أبعاد ضغط العمل (اتخاذ القرارات، المتطلبات النفسية، المساندة الاجتماعية) يمكن أن تساهم في الانسحاب الوظيفي، كما توصلت أيضا دراسة (مداني، 2024) والتي هدفت أيضا إلى فهم العلاقة بين ضغوط العمل وأشكال السلوك الإنسحابي في المجال التربوي والتي أجراها على عينة من مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بولاية تلمسان إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة لا يمكن الاعتماد عليها بين ضغوط العمل في المجال التربوي والسلوك الانسحابي لعينة البحث.

ويمكن أن يكون الإشراف ونمط القيادة سببا مباشرا في الانسحاب المهني، وهذا ما ورد في دراسة (طالب، 2022)، والتي توصلت إلى أن المؤسسة مفعلة لنظام التمكين الوظيفي، كما يهتم القادة بتصرفاتهم الأخلاقية مع الموظفين مع الحرص على تطبيق القوانين واللوائح الإدارية، ما يقابله وجود إنسحاب جسدي ضعيف النسبة يتمثل في تمديد فترات الراحة، والتجول داخل محيط العمل.

وفي سياق نمط القيادة بحثت دراسة (الجادر وعبودي، 2023)، في أثر القيادة الأبوية في الحد من الانسحاب الوظيفي، واستخلصت أن الاعتماد على أسلوب القيادة الأبوي له دور في الحد من الإنسحاب الوظيفي في الشركة المبحوثة، وعلى العكس من ذلك، أجريت دراسة (عبد العال، 2023)، حول الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، وتوصلت نتائج هذا البحث إلى وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الإرتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الانسحاب الوظيفي، فكلما زادت ممارسات القيادة السامة زاد معدل الانسحاب الوظيفي ومنه يقل الارتباط والشعور بالانتماء للمؤسسة.

بمأن القيادة وحدها لا تكفي لضمان الالتزام الوظيفي والحد من سلوكيات الانسحاب، هدفت دراسة (عسال وخنين، 2025)، إلى تحديد دور المساءلة في مكان العمل في تقليل الانسحاب الوظيفي للعاملين بمؤسسة نفطال قطاع التسويق ولاية غرداية، وأسفرت هذه الدراسة إلى أن المساءلة في مكان العمل تساهم بشكل كبير في تقليل الانسحاب الوظيفي، وأن أبعاد المساءلة تمارس بدرجة أعلى من المتوسط في المؤسسة، وعليه فإن عمال المؤسسة لا يعانون من مظاهر الانسحاب الوظيفي بشكل كبير، كما أسفرت أيضا نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانسحاب الوظيفي تعزى إلى الجنس ومدة العمل والرتبة الوظيفية، بينما ظهرت فروق دالة إحصائيا فقط بالنسبة لمتغير الفئة العمرية والمستوى التعليمي.

انطلاقا من هذا المشكل تدفع هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

_ماهي الأسباب الشخصية والمهنية التي تدفع إلى بروز سلوك الانسحاب المهني؟

_ماهي مظاهر الانسحاب المهني السائدة في مؤسسة سونلغاز_التوزيع_؟

_ماهي النتائج الناجمة عن الانسحاب المهني على المستوى المهني والشخصي؟

فرضيات الدراسة:

_يمكن أن تكون بيئة العمل سببا في انسحاب العامل.

_نتوقع أن يكون نمط القيادة دافعا للانسحاب.

_قد تكون عدم العدالة في الأجور سببا للانسحاب المهني.

_ عدم التوافق بين مؤهلات الفرد، قدراته ومهاراته، وبين طبيعة الوظيفة التي يشغلها ممكن أن تكون حافزا للانسحاب المهني.

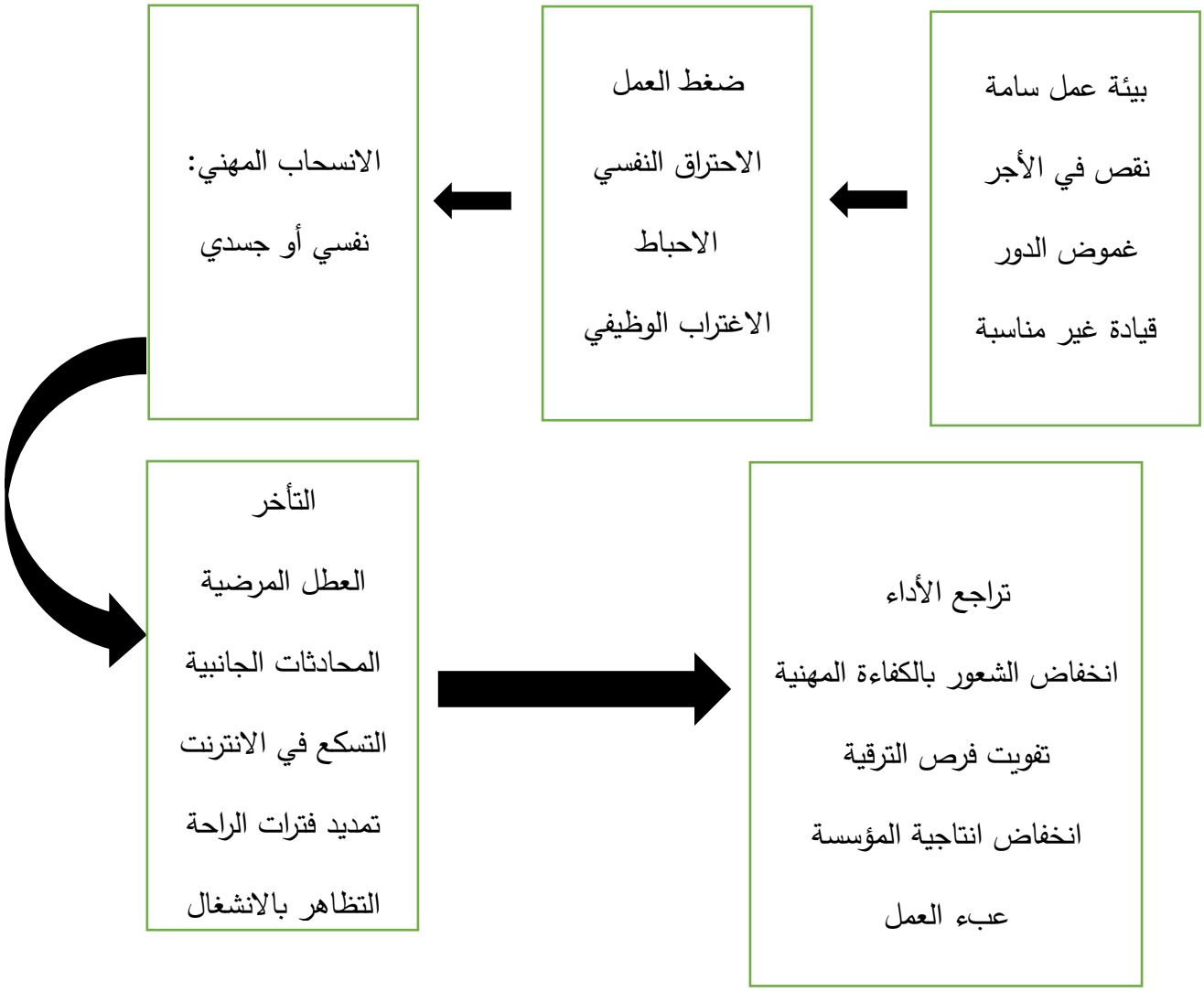
_ من أكثر مظاهر الانسحاب المهني السائدة في المؤسسة محل الدراسة هي العطل المرضية، التأخر، التسكع في الانترنت والتظاهر بالانشغال.

_النتائج الناجمة عن مظاهر الانسحاب المهني هي الانخفاض في الأداء وتفويت الترقيات، تلقي عقوبات، خصم من الأجر، تراجع انتاجية المؤسسة.

التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة:

الانسحاب المهني: هو التهرب من أداء المهام الوظيفية يظهر في شكل انسحاب نفسي (أحلام اليقظة، العلاقات غير الرسمية، التظاهر بالإنشغال، التسكع في الأنترنت)، أو انسحاب جسدي (الغياب، التأخر، العطل المرضية).

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على واحدة من الظواهر التنظيمية السلبية السائدة في المؤسسات الجزائرية، كونها تؤثر على المسار المهني للموظف من جهة، وعلى المنظمة ككل من جهة أخرى، كما تسعى للكشف عن الأسباب الفعلية التي تدفع بالعمال باتخاذ قرار بالانسحاب المهني، والتعرف على الأصناف الجديدة لهذا السلوك.

أهداف الدراسة:

_التعرف على ظاهرة الانسحاب المهني ميدانيا.

_توضيح الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لمواجهة هذه الظاهرة.

_التعرف على الدوافع الحقيقة لتبني سلوك الانسحاب المهني.

_التعرف على المظاهر النفسية التي تسبق الانسحاب الفعلي.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع بولاية وهران

الحدود الزمنية: ابتداءا من 13 أفريل 2026 إلى غاية 10 ماي 2026.

الحدود البشرية: في إطار هذه الدراسة أجرينا مقابلة مع 4 عمال (2 إطار و 2 متحكم) من الجنسين.

الدراسات السابقة:

1_الدراسات المحلية:

دراسة لخمي (2025)، بعنوان: الانسحاب النفسي من العمل لدى حملة شهادة الدكتوراه الموظفين خارج قطاع التعليم العالي:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على ظاهرة الانسحاب النفسي من العمل لدى فئة من حاملي شهادة الدكتوراه الذين يزاولون وظائف خارج نطاق التعليم العالي، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة من ولاية المسيلة، وتأتي أهمية هذا البحث من واقع التزايد الملحوظ في أعداد حاملي الدكتوراه

غير المدمجين في الجامعة، مايطرح تساؤلات جدية حول مدى توافق هذه الفئة مع بيئات عملهم الحالية وانعكاسات ذلك على صحتهم النفسية والمهنية.

اعتمدت الدراسة على مقياس علمي يتضمن خمسة أبعاد أساسية تعد مؤشرات رئيسية على الانسحاب النفسي من العمل، وهي: أحلام اليقظة، التظاهر بالإنشغال، مزاولة وظيفتين، الإنشغال بالمحادثات الجانبية، والتسكع السيبيراني عبر الإنترنت. وقد تم تطبيق هذا المقياس على عينة قوامها (60) موظفا منتمين إلى مؤسسات غير أكاديمية، حيث تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية دقيقة، شملت مقاييس النزعة المركزية، ومقاييس التشتت، بالإضافة إلى الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة.

أظهرت النتائج أن مستويات الانسحاب النفسي لدى أفراد العينة كانت مرتفعة في جميع الأبعاد الخمسة للمقياس، مايدل على وجود درجة عالية من عدم الرضا المهني والشعور بالإحباط، نتيجة عدم توافق مؤهلاتهم العلمية مع طبيعة وظائفهم الحالية، وتفسر هذه السلوكيات الانسحابية كآلية دفاعية يلجأ إليها الأفراد للتكيف مع بيئة عمل غير محفزة.

وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في سياسات التوظيف والتوجيه المهني لحملة الدكتوراه، لضمان الإستغلال أمثل لمعارفهم وكفاءاتهم، وتحقيق إنسجام بين المسار الأكاديمي وسوق العمل.

دراسة عسال وخنين (2025)، بعنوان: دور المساءلة في مكان العمل في تقليل الانسحاب الوظيفي للعاملين (دراسة حالة: مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق _غرداية_):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المساءلة في مكان العمل في تقليل الانسحاب الوظيفي للعاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان الذي تم تصميمه ثم توزيعه على جميع عمال مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق _غرداية_ البالغ عددهم (80)

عاملا، وبعد معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج SPSS، أسفرت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج، نذكر منها أن المساءلة في مكان العمل تساهم بشكل كبير في تقليل الانسحاب الوظيفي في المؤسسة نفطال مقاطعة التسويق _غرداية_، وأن أبعاد المساءلة تمارس بدرجة أعلى من المتوسط داخل المؤسسة، وكذلك أظهرت النتائج أن عمال المؤسسة لا يعانون من مظاهر الانسحاب الوظيفي بشكل كبير، كما أسفرت أيضا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانسحاب الوظيفي تعزى إلى الجنس ومدة العمل والرتبة الوظيفية، بينما ظهرت فروق دالة إحصائيا فقط بالنسبة لمتغير الفئة العمرية والمستوى التعليمي.

دراسة قاسم (2025)، بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالانسحاب الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الإستشفائية يوسف دمرجي –تيارت–:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة ضغوط العمل بأبعاده (اتخاذ القرارات، المتطلبات النفسية، المساندة الاجتماعية) في دفع العاملين إلى الانسحاب الوظيفي، وقد استخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (60) عامل بالمؤسسة الاستشفائية يوسف دمرجي تيارت، تم جمع البيانات بواسطة مقياس الضغوط لروبار كرازاك ذو (26) فقرة، الذي تم تكييفه في البيئة الجزائرية، ومقياس الانسحاب الوظيفي للدكتور دحمان سويسي ذو (41) فقرة، وقد جاءت موثوقية هذين المقياسين باستخدام معامل ألفاكرونباخ غلى التوالي.

وقد أظهرت النتائج بعد استخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد، أن كل من إتخاذ القرارات، والمتطلبات النفسية والمساندة الإجتماعية يمكن أن تساهم في الانسحاب الوظيفي، ومن بين الاسهامات التعرف على مدى تأثير ضغوط العمل في دفع العاملين إلى الانسحاب الوظيفي.

دراسة مداني (2024)، بعنوان: ضغوط العمل في المجال التربوي وعلاقتها بأشكال السلوك الإنسحابي لدى عينة من مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بولاية تلمسان:

هدفت الدراسة للبحث في العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل في المجال التربوي بأبعادها وكل من الانسحاب النفسي والبدني لدى عينة من مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بولاية تلمسان.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لبحث متغيرات الدراسة، والتي شملت عينة قوامها 52 مستشار(ة) موزعين على ثلاثة مراكز بالولاية (تلمسان، مغنية، الرمشي)، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة، كما استخدم مقياس مصادر الضغط المهني Job stress Survey (Jss) لسبيلبرجر (1994) بترجمته من طرف الباحثين إلى العربية ومقياس السلوك الإنسحابي لسويسي دحمان (2019)، وخلصت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية (ضعيفة) لا يمكن الاعتماد عليها، بين ضغوط العمل في المجال التربوي والسلوك الانسحابي لعينة البحث ممثلة في مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بولاية تلمسان.

دراسة طالب (2022)، بعنوان: دور القيادة الخادمة في التقليل من الانسحاب الوظيفي لدى العمال: دراسة ميدانية ببلدية بوسعادة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في التقليل من الانسحاب الوظيفي، وقد تمت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الخدماتية بلدية بوسعادة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تصميم استمارة مكونة من (30) سؤال طبقت على عينة مكونة من (60) موظف بالبلدية، وبعد المعالجة الاحصائية للبيانات وقراءة وتأويل سوسيولوجي لها أسفرت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

_تفعيل نظام التمكين الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

_إهتمام القادة بتصرفاتهم بأخلاق مع الموظفين وبتطبيق اللوائح والقوانين الإدارية.

_التأكد من وجود إنسحاب جسدي ضعيف النسبة، والمتمثل في السعي إلى تمديد فترات الراحة والتجول داخل محيط العمل من طرف الموظفين.

دراسة لخمي (2022)، بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالانسحاب النفسي من العمل لدى أساتذة التعليم العالي _دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة_:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والانسحاب النفسي من العمل بأبعاده الخمس لدى أساتذة التعليم العالي، وانطلقنا من وجود علاقة ذات دلالة احصائية. حيث تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، وباعتماد عينة مكونة من 100 أستاذ بجامعة المسيلة، كما تم جمع البيانات عن طريق استبيان مصمم مسبقا من طرف باحثان في نفس البيئة البحثية، حيث تم معالجة هذه البيانات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية قوية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والانسحاب النفسي من العمل لدى أساتذة التعليم العالي.

دراسة سويسي ومحجر (2017)، بعنوان: واقع الانسحاب النفسي من العمل كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي مستوى السلوك الانسحابي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة، وكذا محاولة التعرف على مستوى أبعاد هذه الظاهرة التنظيمية، إضافة إلى الكشف عن الفروق بين الجنسين في مستويات الانسحاب النفسي من العمل، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الاستكشافي، وقد استخدم الاستبيان المقنن كأداة لجمع البيانات حيث وزع على عينة قوامها (68) موظفا

وموظفة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة بواقع (33) ذكرا و(35) أنثى اختيرو بطريقة عشوائية، وقد تم معالجة المقاييس بالطرق الإحصائية باستخدام برنامج SPSS 24، وأظهرت النتائج أن:

_هناك مستوى مرتفع للسلوك الانسحابي لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية.

_هناك مستوى مرتفع على مستوى بعد أحلام اليقظة وبناء العلاقات غير الرسمية والتظاهر بالانشغال والإبحار في الأنترنت، فيما حققت العينة مستوى متوسطا على مستوى بعد القيام بوظيفتين.

_لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مستويات الانسحاب النفسي من العمل.

2_دراسات أجنبية:

دراسة الجادر وعبودي (2023)، بعنوان: أثر القيادة الأبوية في الحد من الانسحاب الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة زين العراق:

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الأبوية (القيادة الخيرية، القيادة الأخلاقية، القيادة السلطوية) في الحد من الانسحاب الوظيفي (الانسحاب الجسدي، والانسحاب النفسي) في شركة زين العراق للاتصالات، واعتمدت الدراسة في عملية جمع البيانات على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لتحقيق هدفها، إذ تم توزيع (258) استمارة لتحديد مدى توافر أبعاد القيادة الأبوية والانسحاب الوظيفي، وتم استرجاع (211) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، وعن طريق استعمال مجموعة من الأساليب الاحصائية تتمثل في التوزيع الطبيعي، عامل الثبات (ألفا كرونباخ)، الموثوقية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الانحدار المتعدد.

فيما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والحد من الإنسحاب الوظيفي في الشركة المبحوثة.

دراسة عبد العال (2023)، بعنوان: الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للانسحاب الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي، وذلك بالتطبيق على بعض العاملين بالشركات التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، حيث تم توزيع (366) استمارة استبيان، خضعت منها (323) استمارة للمعالجة الاحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الإرتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، كما أوضحت النتائج أيضا وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الانسحاب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية. وأوصت الدراسة بضرورة اختيار القيادات الإدارية الذين تتوافر لديهم سمات القيادة التي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة، والرغبة في مساعدة الآخرين، كما أوصت أيضا ضرورة تغيير طريقة اختيار القيادات من الأقدمية إلى الجدارة وتنمية وتطوير القيادات الإدارية.

دراسة Peng and Li (2023)، بعنوان: التكاليف الخفية للعمل العاطفي على سلوك الإنسحاب: الدور الوسيط للإرهاق العاطفي وتأثير اليقظة الذهنية:

شارك في الدراسة 286 موظفا من قطاع الفندقة وخدمات الإطعام، وتم استعمال تحليل الانحدار الهرمي لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن التصرف السطحي يؤثر إيجابيا على سلوك الإنسحاب، بينما التصرف العميق يؤثر بشكل سلبي، كما أدى الإرهاق العاطفي الدور الوسيط في العلاقة بين التصرف السطحي وسلوك الانسحاب، وكذلك بين التصرف العميق وسلوك الانسحاب، وتظهر اليقظة الذهنية تأثيرا معدلا بين الارهاق العاطفي وسلوك الانسحاب.

دراسة Zhang وآخرون (2023)، بعنوان التقليل من سلوكيات الانسحاب المهني عند مواجهة العقبات في العمل: نموذج التفاعل الثلاثي:

سلوك الانسحاب من العمل هو أحد ردود الفعل السلبية عندما يواجه الموظفين عقبات في العمل، وقد جذب تأثيره السلبي على الأفراد والمنظمات انتباه الأوساط الأكاديمية والمديرين.

في هذه الدراسة جمعت بيانات من 596 موظف بدوام كامل، باستخدام قياسين في نقطتين زمنيتين مختلفتين يفصل بينهما شهر واحد، تم تحليل الآلية الداخلية للعلاقة بين الضغط المعيق وسلوك الانسحاب من العمل، كما تم تحليل التأثيرات المشتركة للسيطرة على العمل والمرونة المعرفية على الآثار السلبية للضغوط المعيقة وفقا لنموذج متطلبات العمل_السيطرة_النموذج الشخصي.

أظهرت النتائج أن الاجترار السلبي للعمل يلعب دورا وسيطا كاملا بين الضغوط المعيقة و سلوك الانسحاب من العمل، والمرونة المعرفية، الضغوط المعيقة، والسيطرة على العمل كان لها تفاعل ثلاثي مهم.

دراسة الحاتمي وآخرون (2022)، بعنوان: الرفاهية النفسية وتأثيرها على سلوك الإنسحاب لدى الموظفين دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في قسم التعليم المهني في النجف الأشرف:

يهدف البحث الحالي إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الرفاهية النفسية، وسلوك الانسحاب لدى الموظفين، إذ تم تطبيق البحث على عينة من الموظفين العاملين في قسم التعليم المهني في النجف الأشرف، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (52) موظفا، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، يسعى البحث لاختبار علاقة الإرتباط والتأثير لتبيان العلاقة بين المتغيرات، وتم استخدام عدة اختبارات إحصائية لمعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS VR .23).

تكمن أهمية البحث الحالي في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الرفاهية النفسية وسلوك الانسحاب، وكذلك محاولة البحث الحالي دراسة ومعالجة مشكلة واقعية تؤثر بشكل مباشر على الأفراد العاملين والمجتمع في قسم التعليم المهني في النجف الأشرف.

توصل البحث إلى استنتاجات معرفية وتطبيقية، منها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغيرات البحث الحالي، ووجود تأثير ذو دلالة احصائية بين الرفاهية النفسية وسلوك الانسحاب.

دراسة عبد الله (2022)، بعنوان التنمر في بيئة العمل والرغبة في الانسحاب الوظيفي: بحث ميداني:

يهدف البحث الراهن إلى التعرف على درجة تعرض العاملين للتنمر في بيئة العمل وعلاقة ذلك بالرغبة في الانسحاب الوظيفي.

و يعد البحث الراهن من البحوث الوصفية، وقد اعتمد بصورة أساسية على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمد على استمارة المقابلة لجمع بيانات البحث. وقد تكونت عينة البحث من 278 عاملا و عاملة بمصنع فابلوس نت وير Fablos Net Wear للملابس الجاهزة في مدينة بني سويف.

وقد توصل البحث إلى ارتفاع درجة التنمر داخل المصنع بنمطيه (التنمر المرتبط بالعمل – التنمر المرتبط بالشخص). كما كشف البحث عن ارتفاع درجة الرغبة في الانسحاب الوظيفي لدى العاملين بالمصنع.

و أخيرا توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة بين تعرض العاملين للتنمر و رغبتهم في الانسحاب الوظيفي.

دراسة Aggarwal وآخرون (2020)، بعنوان التبادل بين القائد والعضو، الاندماج الوظيفي وسلوك الانسحاب النفسي: الدور الوسيط للتمكين النفسي:

تلعب تصورات التمكين النفسي دورا حيويا في الطريقة التي يدرك بها الفرد الأمور في بيئة العمل، وعلى الرغم من ذلك لا تزال الدراسات محدودة حول عوامل التمكين النفسي ونتائجه، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين عوامل التمكين النفسي (التبادل بين القائد والعضو)، ونتائجه (الاندماج الوظيفي، وسلوك الانسحاب النفسي)، تم جمع البيانات من 454 موظفا يعملون في أقسام البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات، والصناعات الصيدلانية في الهند، أظهرت النتائج أن العمال الذين لديهم علاقة عالية الجودة مع قائدهم، لديهم مستوى عالي من التمكين النفسي، ولديهم إندماج عالي في العمل وسلوك الانسحاب النفسي لديهم منخفض، بالإضافة إلى ذلك فإن المستويات المرتفعة من التمكين النفسي لها تأثير إيجابي على إندماجهم في العمل مما يؤدي بدوره إلى انخفاض سلوك الانسحاب النفسي.

دراسة Rafiean وآخرون (2013)، بعنوان دراسة العلاقة بين العوامل الفردية وسلوك انسحاب الموظفين بجمعية ثامن الأئمة التعاونية الائتمانية في خوزستان :

أجريت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين العوامل الفردية (ضغوط العمل، الرضا الوظيفي، الدافعية للعمل، الثقة في العمل، العدالة الإجرائية) كمتغيرات مستقلة، وسلوك الانسحاب (الانسحاب الجسدي، والانسحاب النفسي) كمتغير تابع، تكون مجتمع الدراسة من 300 موظف بجمعية ثامن الأئمة التعاونية الإئتمانية في خوزستان، وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام طريقة كوكران لأخذ العينات، حيث بلغ حجم العينة 141 موظفا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبيان، وتم التأكد من موثوقية الاستبيان بحساب معامل ألفا كرونباخ، وبغرض تحليل البيانات الناتجة من الاستبيانات المجمعة، استخدمت الأساليب الاحصائية الوصفية والاستنتاجية، كما أظهرت نتائج اختبار كولموغوروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov Test أن توزيع الاختبار طبيعي، لذا يمكن استخدام

معامل ارتباط بيرسون لاختبار فرضيات البحث، لغرض تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة تم استخدام برنامج SPSS، أظهرت نتائج الفرضيات أن العوامل الفردية (الرضا الوظيفي، الدافعية للعمل، الثقة في العمل، العدالة الإجرائية) لها علاقة ارتباطية سالبة بالانسحاب الجسدي والنفسي بجمعية ثامن الأئمة التعاونية الإئتمانية في خوزستان، أما ضغط العمل له علاقة ارتباطية موجبة بالانسحاب الجسدي والنفسي، وأخيرا يمكن القول أنه يوجد علاقة معنوية سالبة بين العوامل الفردية وسلوكيات الانسحاب بجمعية ثامن الأئمة التعاونية الإئتمانية في خوزستان.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، نلاحظ أنها تمت بمؤسسات مختلفة، ما يستدعي تغير في عينات الدراسات، واستخدام أدوات تتناسب مع خصائص العينة والموضوع المدروس، اعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي، ولم تتوقف على شرح الظاهرة فقط بل تعدت ذلك لتتقصى الأسباب الكامنة وراءها سواء كانت هذه الأسباب تنظيمية أم فردية، وأهم ما يمكن استخلاصه هو أن الانسحاب المهني لا يسببه عامل واحد فقط بل له عوامل ومسببات مختلفة تتعلق بالبيئة التنظيمية التي يتفاعل فيها الفرد والذي بدوره يتفرد بمجموعة من الخصائص والتي تحدد طبيعة تفاعله مع تلك العوامل التنظيمية أو الجماعية، وبالتالي لا يمكن اعتباره مجرد تقصير الفرد في أداء مهامه، بل هو اختلال في المنظومة ككل أو فقدان التوازن بين ماتتطلبه الوظيفة وما يملكه الفرد من موارد، وعليه فإن فهم هذا السلوك يستوجب تحليل التفاعل الحاصل بين الفرد وبيئته، ونجد أيضا أن غالبية الدراسات اعتمدت على المقاربة الكمية والتي استهدفت ايجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر دون إهمال للمتغيرات الوسيطة، لذلك نجد أنه على الباحثين الاستناد إلى المقاربات النوعية بغرض فهم المعاش النفسي للعامل وللدوافع الذاتية، ونظرة

هذا العامل لمهنته وللمؤسسة التي ينتمي إليها، والتي تشكل فكرة الانسحاب لديه، مايسمح بالتدخل اللازم لمنع تفاقم هذه الظاهرة، وبروزها مستقبلا.

الإطار النظري

تمهيد:

إن الانسحاب المهني هو ظاهرة شائعة في المؤسسات، لها مسبباتها، وآثارها على المؤسسة، وسنستعرض في هذا الفصل مفهومها، أسبابها، النظريات التي تفسرها، والآثار المترتبة عنها على مستوى الفرد والمنظمة، والاستراتيجيات العلاجية التي يجب القيام بها لمنع هذه الظاهرة.

1/ الإنسحاب:

1_1/تعريف الانسحاب: يعرف في المعجم العربي المنجد في اللغة على أنه إجراء تخرج به دولة من اتفاق هي طرف فيه متى كان خروجها جائزا، كما يقصد به الانسحاب من الأعمال وهو التوقف عن ممارسة الأعمال، تقاعد.(نعمه، مدور، عجيل، وشماس، 2008، ص.651).

يقصد به الابتعاد عن موقف مؤلم للفرد في شكل عزلة، حيث يحاول الفرد تجنب المجتمعات والرحلات والحفلات العامة، ويقضي معظم وقته في الأعمال الفردية، وفي بعض الحالات يبدو الفرد كأنه ضعيف العقل لايستطيع التجاوب مع الأفراد في محيطه فيبدو شاردا وغير مهتم بعلمه أو دراسته، وكل مايجري حوله. (شفيق، ص.91).

2/ الانسحاب المهني:

2_1/ تعريف الانسحاب المهني: هو استجابة سلوكية سلبية يتهرب من خلالها الأفراد من مهام عملهم عند مواجهة الضغوط أو عدم الرضا الوظيفي (Zhou, Heyu, Dabing, Junrong, Yuanyuan, Hongmei, & Yu, 2025, P.02).

يعبر سلوك الانسحاب الوظيفي عن تجنب الموظفين، وفك ارتباطهم ببيئة العمل، المهام أو المنظمة ككل (Carpenter, Berry, 2017, P.835) .

سلوك الانسحاب المهني هو سلوك متعمد من الموظف في محاولته لتجنب العمل، ويتمثل في انسحاب جسدي، وانسحاب نفسي (Zhang, Su, Smith, & Yang, 2023, P.1).

ظاهرة الانسحاب الوظيفي تشير إلى إنفصال الموظفين جسديا، عاطفيا، ومعرفيا عن واجباتهم الوظيفية خلال ساعات العمل(Mahdi, Assim, & Hasbie, 2025, P.8112).

هو مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها العامل لتجنب مواقف العمل، ويكون نتيجة للإضرابات النفسية للعمال،أو التعرض للضغوط المهنية، أو الصراعات الثقافية والاختلافات الفردية، وهذه السلوكيات تُخلف آثارا جسيمة على المنظمة (محمودي وبن غربي، 2024، ص.465).

فهو إذا سلوك متعمد واستجابة سلوكية يتهرب خلالها العامل من إنجاز المهام الموكلة إليه، نتيجة تعرضه للضغوط المهنية، أو شعوره بعدم الرضا، أو حتى نتيجة للاختلافات الثقافية والفردية، ويمكن تقسيم الانسحاب المهني إلى انسحاب جسدي وانسحاب نفسي.

2_2/ أبعاد الانسحاب المهني:

2_2_1/ الانسحاب الجسدي: هو مجموعة من الأساليب التي يعبر من خلالها الموظف عن عدم رضاه عن بيئة العمل في المنظمة، وينتج عنها هروب جسدي يأتي على عدة أشكال منها التأخر عن العمل، تضييع لقاءات العمل، تمديد فترات الراحة عمدا، الغياب، وقد تصل في النهاية إلى ترك العمل.(الجادر وعبودي، 2023، ص.30).

2_2_2/ الانسحاب النفسي: هو رد فعل على بيئة عمل سلبية، يكون فيه العامل حاضر جسديا لكن غائب ذهنيا. (Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997, P.162).

وحسب (سويسي ومحجر، 2017، ص.68) فإن الانسحاب النفسي يأتي على أشكال عديدة:

1/ أحلام اليقظة: يحدث عندما يبدو أن الموظف منشغل بأداء مهامه لكنه يكون مستغرقا في أفكار و اهتمامات ليس لها علاقة بوظيفته.

2/ بناء العلاقات غير الرسمية: تشير الى المحادثات الشفوية الجانبية بين زملاء العمل وقد تجري في المكاتب، الممرات، أو حتى البريد.

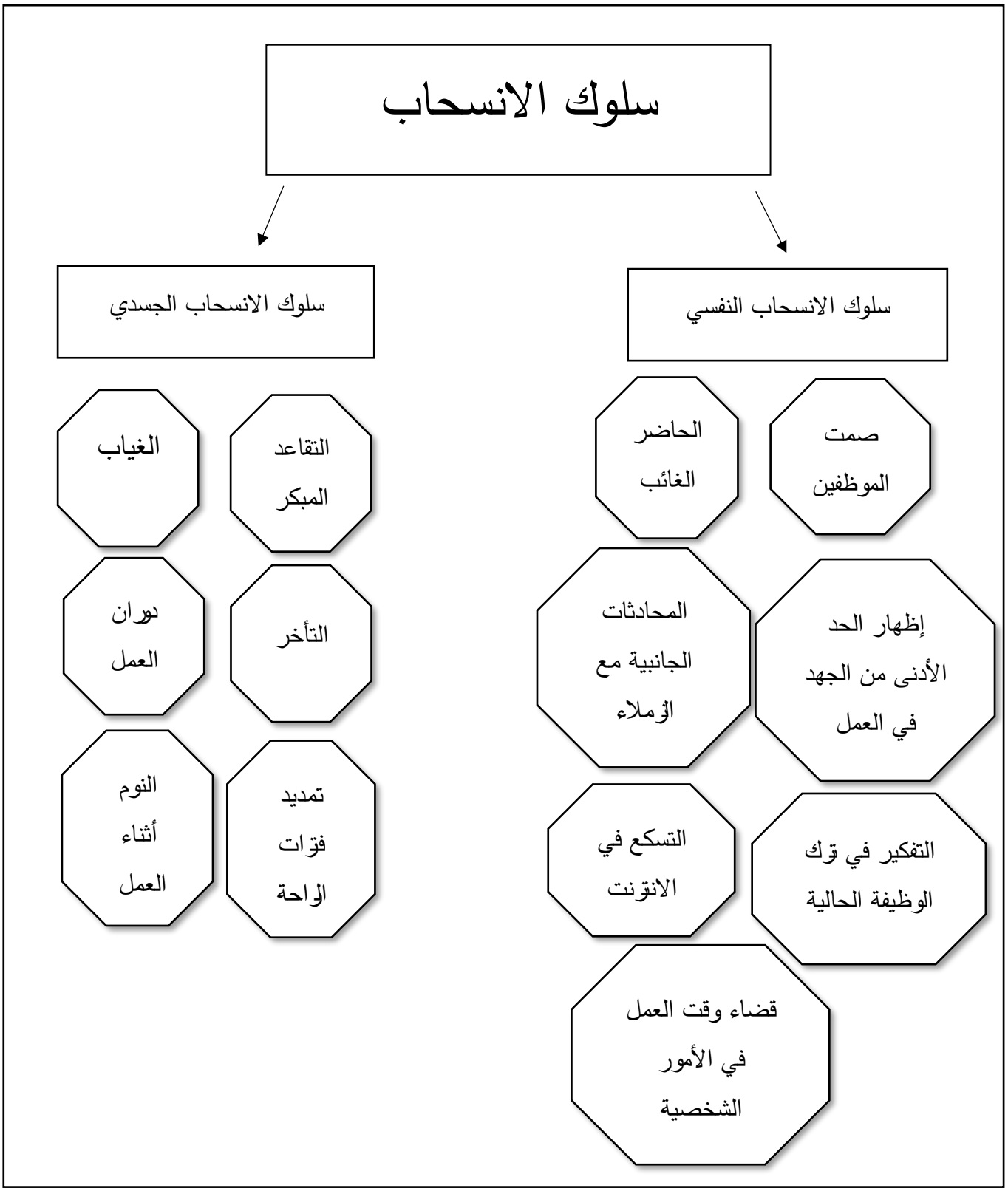
3/ التظاهر بالإنشغال: تشير إلى رغبة الموظف العمدية في أن يبدو منشغلا ويعمل، لكنه لا يؤدي مهام عمله، مثلا تنظيم المكتب أو التجول داخل المؤسسة.

4/ القيام بوظيفتين: يقصد بها استغلال وقت العمل وموارده في إنجاز أعمال أخرى مع إهمال مهام العمل الأساسية.

5/ التسكع في الإنترنت: هو استعمال الإنترنت والبريد الالكتروني ومختلف التطبيقات من أجل المتعة الشخصية بدلا من إنجاز المهام الموكلة إليهم.

وعليه فإن للانسحاب المهني بعدان أولهما الانسحاب الجسدي والمقصود به الهروب الجسدي من العمل مثل الغياب، التأخر، العطل المرضية، وثانيهما الانسحاب النفسي والذي يعبر عن الانفلات الذهني للعامل رغم تواجده في منصبه مثل أحلام اليقظة، الأحاديث الجانبية مع الزملاء.

الشكل (1): مخطط يوضح سلوك الانسحاب



(Erdemli, 2015, P.204)

2_3/ أسباب الانسحاب المهني:

حسب (الحاتمي، 2022، ص.774)، فإن سلوكيات الانسحاب لا تقتصر فقط على ردود الأفعال الناتجة عن تأثير العوامل الخارجية، بل تمتد لتشمل شتى المتغيرات الفردية والتدابير المتعلقة بالمنظمات، وعليه فإن هناك **أسباب نفسية** تؤدي إلى ظهور سلوك الانسحاب مثل الحاجة لتخفيف الضغط وعدم الرضا الوظيفي الذي يعد عاملا أساسيا في اتخاذ قرار الانسحاب، فعندما يشعر الأفراد بعدم الرضا في العمل وبأن وظيفتهم ليست مهمة سيكونون أكثر عرضة للانسحاب مقارنة بالأفراد الراضين سواء بالتقاعد أو ترك العمل أو البحث عن وظيفة أخرى. كما **أن للفروق الفردية** دور في انسحاب بعض الأفراد إذ تمثل هذه الفروق النفسية الفردية مجموعة من الخصائص التي تختلف بانتظام من شخص لآخر وتؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الانسحاب مثل الشخصية والعاطفة والقدرة العقلية العامة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الانسحاب الوظيفي وضعف الارتباط الوظيفي هو نتيجة حتمية **لممارسات القيادة السامة**، فالسيطرة الكاملة على المرؤوسين، تجاهل أفكارهم، وتغليب المصلحة الذاتية على مصلحة المؤسسة وغيرها من الممارسات، تُشعر الموظف بالغضب، الإحباط، وعدم الثقة في إدارة المؤسسة، مايدفعهم إلى ارتكاب مجموعة من السلوكيات السلبية والتي تعبر عن الانسحاب و عدم الارتباط الوظيفي (عبد العال، 2023، ص.336).

وحسب نظرية الحفاظ على الموارد، فإن الأفراد يواجهون فقدان مواردهم بتصرفات دفاعية عدوانية تتمثل في سلوكيات الانسحاب المهني، وهي عبارة عن رد فعل تجاه الضغوط الناتجة عن القيادة السامة (بدوي، 2025، ص.771).

وعلى النقيض من ذلك يساهم أسلوب الإدارة بالتجوال على الحد من سلوكيات الانسحاب النفسي، فعندما يقترب المدراء بشكل مباشر من العمال سيسمح هذا بفهم سلوكاتهم وأسبابها وبالتالي التحكم فيها، كما يساعد هذا الأسلوب في كسر الحواجز بين الإدارة والعمال ما يتيح فهم مشاكلهم الشخصية

و مساعدتهم على حلها ما يؤدي إلى نشر السلوكات الإيجابية و مستوى عالي من الأمان الوظيفي و منه يتراجع مستوى سلوك الانسحاب النفسي (لعيداني، 2023، ص.285).

وإلى جانب ما ذكر فإن سلوكيات الانسحاب ترجع إلى عاملين هما: **القيمة المضافة المنخفضة نسبيا للمنظمة** والتي تعتمد على نموذج توظيف قائم على المهارات والأجور المنخفضة، وعقود عمل قصيرة المدة، إضافة إلى النزاع المتكرر بين متطلبات العمل والواجبات المنزلية لذلك فإن الغياب يكون عند النساء أكثر من الرجال، أما العامل الثاني فهو **التعرض لمستويات عالية من التوتر** الناتجة عن عبء العمل وصراع الأدوار (Leòn & Morales, 2018, P.56) .

ونقلا عن (Erdemli, 2015, P.203) أن سلوكيات الانسحاب تتأثر بالعديد من العوامل المترابطة ووفقا لتصنيف Spendolini, 1985 فإن هذه العوامل المحددة تندرج تحت ثلاثة عناوين رئيسية. وبناءا على ذلك تلعب **العوامل الفردية** مثل الجنس، السن والأقدمية، **العوامل التنظيمية** مثل حجم المنظمة، الرضا الوظيفي والالتزام تجاه المنظمة، **العوامل الإقتصادية** مثل الوضع الإقتصادي العام، الأجور، مستوى المهارة، ظروف العمل ونمط القيادة، دورا في سلوكيات الانسحاب الوظيفي.

وقد لخص (الجادر وعبودي، 2023، ص.30)، أسباب الانسحاب الوظيفي وفقا لعدد من الباحثين في ثمانية نقاط أساسية:

1/ الصراع داخل بيئة العمل.

2/ أسباب الأسرة ومتطلباتها.

3/ التغيب المستمر عن العمل.

4/ فقدان فرص التقدم الوظيفي.

5/ انخفاض ساعة العمل الفعلية مقارنة مع عدد ساعات الدوام المطلوبة.

6/ الإرهاق الوظيفي والإجهاد المهني.

7/ مخاطر بيئة العمل.

8/ فظاظة المسؤول.

سلوك الانسحاب المهني لا يمكن حصره فقط بالعوامل التنظيمية بل له عدة مسببات تتضافر فيما بينها وتدفع بالعمال لتبني هذا السلوك السلبي، فبالإضافة إلى العوامل المتعلقة بالتنظيم مثل نمط القيادة، ساعات العمل، وحجم المنظمة، نذكر أيضا العوامل الفردية مثل الجنس، السن، نمط الشخصية، والتي تحدد طريقة تفاعل الفرد مع مختلف المواقف في العمل، أيضا العوامل الإقتصادية مثل الأجور.

2_4/ النظريات المفسرة للانسحاب المهني:

2_4_1/ نظرية التبادل بين القائد والعضو LMX:

جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس لها دور رئيسي في تحديد الأنماط السلوكية داخل البيئة التنظيمية، وتتسم هذه العلاقة بالتباين بين المرؤوسين، مايستدعي اختلاف في السلوكات الثانوية ونتائج العمل (فودوا وآخرون، 2021، ص.568).

حسب (Erdogan, 2015, P.643)، فإن الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل، ترتبط بشكل مباشر بجودة العلاقة بين القائد والعضو، فالأعضاء الذين يتمتعون بعلاقة تبادلية عالية مع قائدهم يظهرون سلوكيات أكثر مرغوبية، مثل أداء المهام، المواطنة التنظيمية، والنجاح المهني.

العلاقة بين القائد والعضو المنخفضة تقوم على التوظيف أي أنها تركز على إنجاز المهام، أما العلاقة بين القائد والعضو العالية فإنها تركز على العلاقات الإجتماعية أكثر ويكون هدفها زيادة دافعية التابع للأداء بمستوى عالٍ، فتضمن الاحترام المتبادل الدعم والولاء(Martin, 2016, P.6).

من بين القواعد التي تحكم نمط التبادلات بين الأشخاص، نجد قاعدة "المعاملة بالمثل" حيث تؤدي أفعال شخص ما إلى توقع أن يقوم الشخص الآخر بتبادل بنفس القيمة، فالمعاملة الداعمة التي يتلقاها التابع من القائد تؤدي إلى شعوره بالالتزام بمكافأة هذا الدعم عبر العمل بجد(Martin, 2016, P.07).

وبالإضافة إلى ذلك، فبفضل هذه المعاملة الداعمة والعلاقة التبادلية الإيجابية بين القائد والعضو، تنخفض احتمالية ممارسة أفعال تضر بالقائد أو المؤسسة، وعلى النقيض من ذلك، فإن العلاقة التبادلية المنخفضة أو السلبية قد تجعل التابعون يتعاملون مع شعورهم بعدم العدالة والمساواة من قبل قائدهم، إلى انتهاج سلوكات أشد ضررا(Martin,2016, P.08).

2_4_2/ نظرية الحفاظ على الموارد COR:

تقوم هذه النظرية على مبدأ أن الأفراد يسعون إلى اكتساب وحماية الموارد التي يقدرونها بشدة، وتستند هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن العمليات العقلية تنحاز نحو تضخيم أثر فقدان الموارد والتقليل من شأن اكتسابها، كما تفترض أن الضغط يحدث 1/ عندما تكون الموارد الرئيسية مهددة بالفقدان 2/ عند فقدان الموارد الرئيسية، 3/ عند الفشل في اكتساب الموارد الرئيسية رغم بذل جهد (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2017, P.102).

بالإضافة إلى ذلك فإن فقدان الموارد يكون أسرع من اكتسابها، ففي بيئة العمل عندما يشعر العامل بأن المنظمة تستنزف طاقته وتستغله بشكل غير عادل مثلا توفير بيئة تنظيمية غير آمنة أو تدني الأجور، بهدف تحقيق مكاسبها الخاصة، وهذا الشعور يعبر عن سحب للموارد الشخصية، فيتبنى العامل

وضع الحفاظ على هذه الموارد فيتوقف عن القيام بالأعمال التطوعية، لكن فقدان هذه الموارد لا يتعلق فقط بتأثير العوامل الخارجية، بل حتى بالسلوكات التي يقوم بها الفرد خاصة القائد، فسلوكات القيادة تنقسم إلى جانبين، الجانب الأول يركز على إنجاز المهام، وتوجيه الأفراد وغالبا ما ينظر إليه أنه أكثر ذكورة، أما الجانب الثاني فيركز على العلاقات، التعاطف ودعم الأفراد، وينظر إليه أنه أكثر أنوثة، وهذا يؤدي إلى نوع من الضغوط يسمى ب"تهديد الصورة النمطية للجنسين" ويحدث هذا عندما يكون الفرد في موقف ويخشى أن تؤكد أفعاله صورة نمطية سلبية لجنسه، والتفكير في هذا الأمر كافي لفقدان مزيد من الموارد، وتوصلت إحدى الدراسات أنه عندما مارست القيادات النسائية سلوكيات الهيكلة المبادرة ارتفع استنزاف طاقتهم الشخصية بشكل كبير مقارنة بالرجال، وهذا الاستنزاف سيقود إلى زيادة الانسحاب المهني، وتراجع في السلوكيات القيادية (Research Debris, 2025, 14:45)

2_4_3/ نظرية متطلبات الوظيفة_الموارد JD_R:

نجد في هذه النظرية كيف تؤثر متطلبات الوظيفة ومواردها على رفاهية الموظفين، حيث تشمل متطلبات الوظيفة كل الجوانب المطلوبة للعمل والتي تتطلب جهدا بدنيا ونفسيا، ومن ناحية أخرى تشمل الموارد الجوانب المادية، النفسية، الإجتماعية والتنظيمية ذات إمكانات تحفيزية من أجل تحقيق أهداف العمل، وتخفيف أثر متطلبات الوظيفة، والتفاعل بينهما يؤدي إلى مجموعة من النتائج الإيجابية والسلبية، وحسب واحدة من إفتراضات هذه النظرية فإن متطلبات العمل وموارده تتسبب في إطلاق عمليتين مختلفتين: العملية الأولى هي عملية التدهور الصحي والتي توضح كيف يمكن لمتطلبات الوظيفة استنزاف الموارد الجسمية، المعرفية والعاطفية للعمال والذي يؤدي مع مرور الوقت إلى الإرهاق ومشاكل صحية، وعلى النقيض توضح عملية التحفيز كيف للموارد أن ترفع الأداء بإشباع الحاجات النفسية للعمال وتعزيز الدافع (Demerouti, 2025, P.2).

فاختلال التوازن بين متطلبات الوظيفة والموارد يؤدي إلى الإحتراق الوظيفي، وتؤثر الموارد الشخصية على الإندماج الوظيفي، وعليه فإن هذا الإختلال يكون سببا مباشرا في ظهور الممارسات التي تعيق أهداف المؤسسة ونجاح الفرد مثل الانسحاب المهني.

2_4_4/ نظرية الأحداث العاطفية AET:

تركز هذه النظرية على بنية، أسباب وعواقب التجارب العاطفية في العمل، وأن الأحداث في مكان العمل هي المحرك الرئيسي للسلوك، وحسب رواد هذه النظرية فإن الرضا الوظيفي ليس عاطفة بل حكم تقييمي يصدره الفرد عن وظيفته، والتجارب العاطفية هي التي تؤثر على هذا الحكم. وفي نقطة أخرى، فإن التركيز لا يكون فقط على خصائص بيئة العمل بل على الأمور التي تحدث للأشخاص في هذه البيئة والتي يتفاعلون معها عاطفيا، وهذه التجارب والمواقف العاطفية لها تأثير مباشر على السلوكيات والاتجاهات، تضيف هذه النظرية الوقت كعامل أساسي عند دراسة العاطفة، حيث أن مستويات العاطفة تتقلب بمرور الوقت، ويمكن التنبؤ بأنماط هذه التقلبات إلى حد كبير، ويقترح الباحثون أن هذه الأنماط من ردود الفعل العاطفية تؤثر على مشاعر الفرد تجاه وظيفته وعلى السلوكات في العمل (Weiss & Cropanzano, 1996, P.11).

زيادة على ماسبق وحسب (Kasi, 2024, 12:27)، فإن هذه النظرية تركز أيضا على الفروق الفردية، فنمط الشخصية، المرونة العاطفية والظروف الشخصية لها دور في كيفية إستجابة الفرد لمختلف الأحداث في العمل، وتختلف هذه الاستجابات من فرد لآخر، كما أجازت أنه يمكن لنفس الحدث أن يكون له تأثيرات مختلفة على أفراد مختلفين.

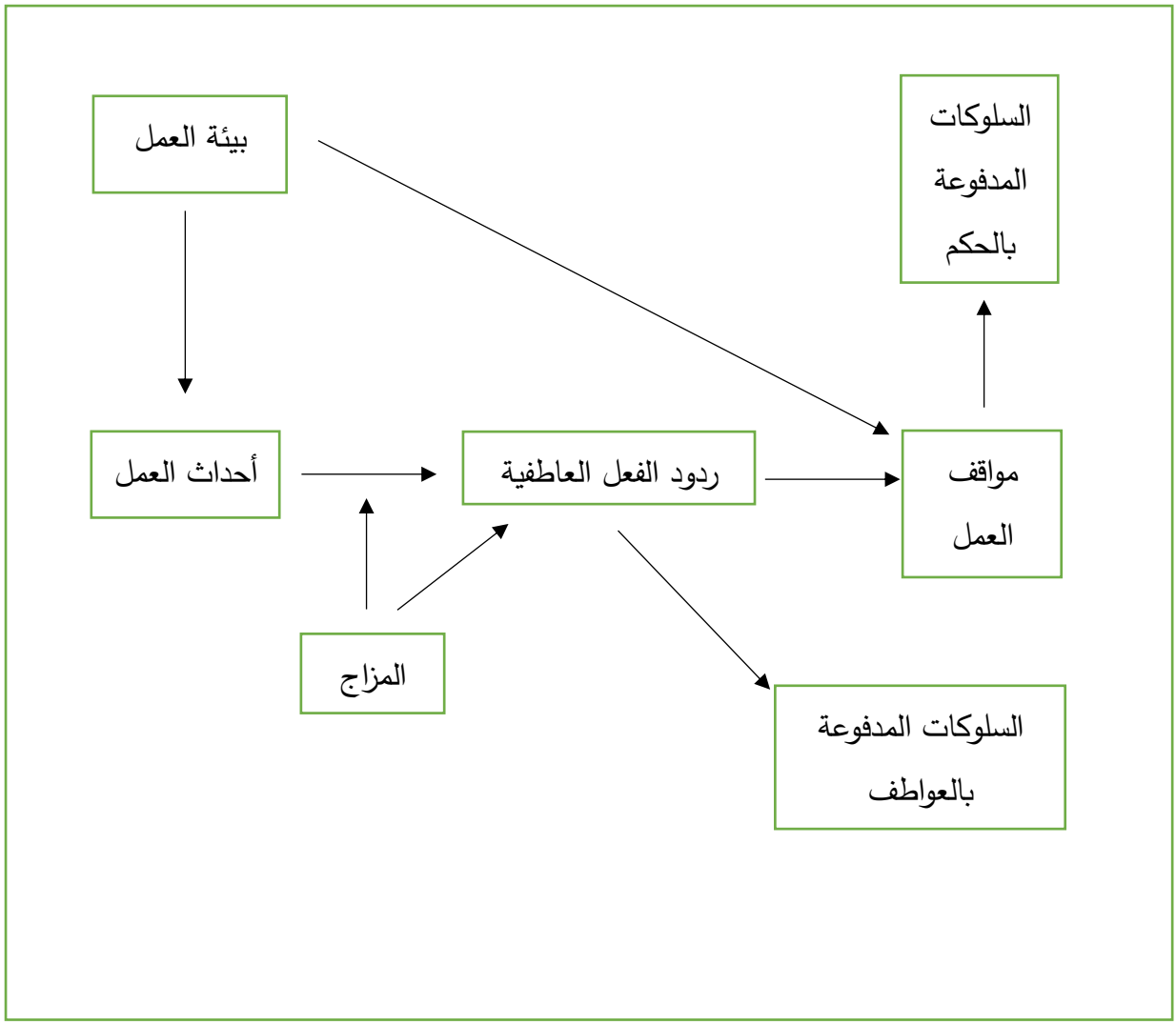
كما تعتبر النظرية أيضا أن للعوامل الخارجية مثل ثقافة المنظمة ونمط القيادة تأثير على التجارب العاطفية في العمل، فبيئة العمل الداعمة التي يشعر فيها العامل بالتقدير والاحترام هي الأكثر توليدا

الأحداث العاطفية الإيجابية والتي تؤدي إلى رضا وظيفي أعلى وأداء أفضل، وعلى العكس من ذلك فإن البيئة العمل السامة يمكن أن تؤدي إلى إستجابات عاطفية سلبية متكررة والتي تسبب تراجع في الأداء والانتاجية.

ومن الناحية العملية تقترح هذه النظرية أنه على المديرين والمؤسسات الإهتمام أكثر بالمناخ العاطفي لبيئة العمل، بخلق بيئة تشجع التجارب العاطفية الإيجابية مثل الإعتراف بانجازات العمال وتشجيع التواصل وتقديم الدعم، وبهذا يمكن للمؤسسة تحسين الروح المعنوية لعمالها وتحقيق الرضا الوظيفي، وإهمال التأثير العاطفي لأحداث مكان العمل يؤدي إلى تراجع في الأداء والانسحاب المهني.

فضلا عن ذلك، تسلط هذه النظرية الضوء على أهمية التغذية الراجعة، فالتغذية الراجعة المنتظمة تجعل العمال يشعرون بالتقدير والتحفيز، بينما نقصها والاكتفاء فقط بالنقد السلبي يقود إلى الإحباط والانسحاب، كما تساعد هذه النظرية في تقليل دوران العمل، فالعمال الذين يمرون بأحداث عاطفية سلبية هم الأكثر عرضة لمغادرة المؤسسة، لذلك وجب على المنظمات إيلاء اهتمام بالاحتياجات العاطفية لعمالها، وخلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة.

الشكل (2): نظرية الأحداث العاطفية: البنية الكلية



(Weiss & Cropanzano, 1996, P.12)

2_4_5/ نموذج الضغوط المهنية:

يبدأ هذا النموذج "بالبيئة الموضوعية" والتي تعبر عن بيئة العمل وماتحتويه من خصائص ومتطلبات، وكخطوة ثانية في هذا النموذج يقترح "البيئة النفسية"، وفي هذه الخطوة يدرك العاملين البيئة الموضوعية ويقومون بتقييم شامل عنها واتخاذ أحكام حول العناصر الأكثر تهديدا، ونتيجة هذا التقييم يمكن أن تكون فيزيولوجية كارتفاع ضغط الدم، انفعالية كالقلق، وسلوكية كانخفاض الجهد المبذول في العمل، ويضيف

هذا النموذج الخصائص الثابتة للفرد والعلاقات الشخصية كمكونان يهدفان إلى توضيح أثر الفروق الفردية في فهم البيئة الموضوعية والاستجابة للضغوط المدركة (وعواع، 2018، ص. 286).

تعددت النظريات التي فسرت سلوك الانسحاب، ولكل نظرية تفسير تتفرد به عن غيرها، فمنها من ربطت هذا السلوك بجودة العلاقة الثنائية بين القائد والمرؤوس، ومنها ما استخلصت أن الانسحاب يحدث نتيجة محاولة العامل للحفاظ على موارده عند شعوره بالاستنزاف، أو عند اختلال التوازن بين متطلبات الوظيفة وما تقدمه المؤسسة من موارد لانجاز المهام، ومن وجهة نظر أخرى، فإن مختلف الأحداث والمواقف في العمل هي التي تحرك السلوك وأن للفروق الفردية، نمط الشخصية، الظروف الشخصية، والمرونة العاطفية هي التي تحدد كيفية استجابة العامل لهذه المواقف، مع التطرق لدور التغذية الراجعة الايجابية في شعور العامل بالتقدير، وفي نظرية أخرى، تناولت إدراك وتقييم العامل للبيئة التي ينشط فيها، والتي أفضت إلى أن نتيجة هذا التقييم قد تكون إما فيزيولوجية أو سلوكية.

2_5/ أثر سمات الشخصية الخمس الكبرى على سلوك العامل في المنظمة :حسب (FLORIDA TECH,2018)

الجدول رقم (1) يوضح سمات الشخصية الخمس الكبرى للشخصية وما يوافقها من دلالت الدرجات المرتفعة وتأثيرها على السلوك في العمل

السمات	دلالات الدرجات المرتفعة	تأثيرها على السلوك في العمل
الإنفتاح Opnness	الإبداع، المرونة، شغف عالي للتعلم	رضا وظيفي أعلى سهولة التكيف مهارات قيادية عالية
الوعي/ يقظة الضمير Conscientiousness	ارتفاع الجهد المبذول والدوافع نحو الإنجاز انضباط وتنظيم أعلى	أداء وظيفي أفضل قائد بالفطرة أقل ميلا لترك العمل
الإنبساط Extroversion	سهولة بناء العلاقات أكثر تعبيرا عن العواطف يملك السيطرة الإجتماعية	أداء وظيفي أفضل مهارات قيادية قوية أقل عرضة لترك العمل
القبول Agreeableness	يميل للإمتثال للقوانين سهل القبول ونيل الإعجاب	أداء وظيفي أعلى سلوكات أفضل في العمل

العصابية Neuroticism	قد يفكر بشكل سلبي قد يعبر عن مشاعر سلبية	رضا وظيفي أقل مستوى أعلى من القلق

لكل سمة من سمات الشخصية الخمس الكبرى مجموعة من الخصائص ينفرد بها، وتؤثر على سلوكاتهم في العمل، فالذين يحملون صفة العصابية هم أكثر عرضة للانسحاب، نظرا لميلهم نحو المشاعر والأفكار السلبية والحساسية الزائدة تجاه الضغوط، بينما من يحملون سمات الوعي، الإنبساط، القبول والمرونة هم أقل ميلا لترك العمل بفضل طبيعتهم الإجتماعية والمسؤولة.

2_6/ التمايز الجيلي و علاقته بالانسحاب المهني:

لكل جيل خصائص، سلوكات، قيم، وأنماط حياة مختلفة، وهذا الاختلاف يمس أيضا العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، وحسب مجموعة من الدراسات، فإن جيل طفرة المواليد أو Baby-boomers يتمتع بمستوى أعلى من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، كما لهم القدرة على انتظار دورهم للترقية، أو المكافأة، ومع ذلك فإنهم أكثر عرضة لترك العمل إذا لم تلبى احتياجاتهم.

وبالنظر إلى جيل الألفية أو الجيل Y، نجد أنهم أكثر ميلا لتقدير مشرفيهم، ويندفعون للعمل بفضل الحوافز الخارجية، ويضعون المكافآت المالية كأولوية، ولديهم توقعات أعلى في العمل مثل الترقية بسرعة، أجر مرتفع، والعمل مع مشرفين جيدين ويثمنون التغذية الراجعة منهم، ومع ذلك فإنهم يشعرون بالملل بسهولة إذا واجهوا نفس العمل باستمرار. إضافة إلى ذلك فإنهم يستجيبون بشكل أفضل للمشرفين الذين يعملون معهم جنبا إلى جنب مقارنة مع الذين يكتفون بالإدارة وإصدار الأوامر فقط، كما أنهم يحتاجون إلى شرح الغرض من مهامهم الوظيفية. علاوة على ذلك، فإن هذا الجيل يسجل مستوى أقل من الالتزام التنظيمي، وهو أكثر عرضة لترك الوظيفة، وفي نفس الوقت له مستوى أعلى من الالتزام بالمهنة نفسها، وأن هذا الجيل يشكك في المهام وعمليات العمل، ما يؤدي في النهاية إلى تناقص الالتزام وحدوث صراع في العلاقات.

أما عن الجيل Z، فقد سجلت الدراسات ضعف الولاء لديهم تجاه أرباب عملهم، ولا يملكون أي شعور حول المعاملة بالمثل تجاه المنظمة رغم الدعم الذي تقدمه، ويركز هذا الجيل بشكل أفضل على حقوقهم الخاصة، حيث يعملون خلال ساعات العمل الرسمية فقط، ويعطون الأولوية لحياتهم الشخصية، وسعادتهم، ويميلون نحو المتعة ويعتمدون على الأجيال الأخرى في إنجاز المهام، وقد يتركون وظائفهم دون إشعار مسبق. (Francis, Ahmad, & Abdullah, 2020, P.943)

إن الرضا الوظيفي ونية ترك العمل يتباين بتباين الأجيال، فيتميز جيل طفرة المواليد بأعلى مستوى من الولاء والالتزام التنظيمي، قد يرجع هذا لقضائهم فترة أطول في المؤسسة أو شغلهم مناصب أعلى مقارنة بالأجيال اللاحقة، بينما نجد أن جيل الألفية أقل التزاما ويندفعون للانجاز بفضل العوامل الخارجية، وفي حالة نقصها أو غيابها يصبحون أكثر ميلا للانسحاب أو ترك العمل، وفي أدنى مستويات الولاء نجد الجيلZ ، الذين يقدمون حياتهم الشخصية وتفضيلاتهم عن العمل، مايجعلهم أكثر استعداد لترك وظائفهم.

2_7/ آثار الانسحاب المهني على الفرد والمنظمة:

انخفاض أرباح وانتاجية المؤسسة لأن بعض العمال يفقدون ساعات عملهم الفعلية بسبب تغطية غياب زملاءهم ما يزيد من **عبء العمل** لديهم، وهذا الغياب إما يجعل المؤسسة **تعاني من نقص في العمالة**، أو قد تضطر المؤسسة لسد هذا القصور من خلال **دفع أجور الساعات الإضافية** للعامل كمقابل للساعات التي يقضيها في انجاز مهام زميله الغائب (Alexander, 2012, P.13).

يتسبب الانسحاب المهني **بانخفاض الشعور بالكفاءة المهنية وتراجع الأداء**، ويعتبر هذا **السلوك معدٍ**، فإهمال بعض العمال لمهامهم يتسبب بنشر الأفكار السلبية لبقية العمال وبالتالي **تتراجع دافعيتهم للعمل**، ونتيجة لذلك تتعرض المؤسسة لخسائر إقتصادية فادحة (Zhang & al, 2023, P.01).

علاوة على ذلك، ينجر عن هذا السلوك السلبي **تفويت الموظف لفرص الترقية والتقدم الوظيفي، والحرمان من العائد المادي**، ولهذا السلوك أيضا تأثير على المنظمة من خلال **فقدان الموظفين**، مايجعلها تتحمل **تكاليف توظيف يد عاملة جديدة وتدريبها**(دويدار وآخرون، 2018، ص.5).

وظاهرة الانسحاب المهني **تعد عائقا أمام الإبتكار**، والذي يقصد به استجابة الأفراد بطريقة إبداعية لمختلف متطلبات بيئة العمل المتغيرة باستمرار، ويتحقق هذا الابتكار عندما يشعر العمال بالالتزام تجاه عملهم ومنظمتهم، وباستبعاد المستوى التعليمي نجد أن الظروف التنظيمية لا تساهم فقط في دعم الأفراد بل حتى في كسر الرابطة بين العامل ومؤسسته، فيتحول العامل من عنصر مبدع ومبادر إلى غير مبالٍ بمصالح المنظمة، فيمارس سلوكيات الانسحاب والتي **تعيق الفعالية التنظيمية، وتفقد المنظمة حيويتها وقدرتها التنافسية** (Rabindra, 2002, P.71) .

تتنوع آثار الانسحاب المهني لتشمل الفرد والمنظمة، فذلك السلوك السلبي الذي يقوم به والذي يمثل مظهرا من مظاهرا الانسحاب المهني، سيعود عليه بالسلب بالدرجة الأولى، لينتشر تدريجيا بين بقية العمال، ويتسبب بعبء عمل لدى آخرين، ويمتد أثره ليمس المؤسسة بتعريضها لخسائر إقتصادية.

2_8/ استراتيجيات منع الانسحاب المهني: حسب (Suri & shah,2026)

1_ تنمية قيادة داعمة ومتواضعة: أثبتت الدراسات أن القيادة المتواضعة بأبعادها تساهم في تقليل سلوكيات الانسحاب، وذلك بتعزيز الأمن النفسي، فعندما يعترف القادة بمحدودية قدراتهم ويطلبون الملاحظات، ويقدرون مساهمات الموظفين، تجعل هذا الموظف يشعر بأنه مرئي وليس مراقب وهذا الشعور بالأمان يشجع على التواصل ويقلل من الانسحاب الدفاعي.

2_ بناء ثقافة قائمة على النتائج والانسانية: تركز هذه الثقافة على المخرجات ذات المعنى أو النتائج الملموسة بدلا من المراقبة المستمرة، فعندما يفهم الموظف معنى النجاح وتُمنح له الثقة لتحقيقه يتحسن لديه الاندماج ويتراجع الانسحاب، كما تساهم هذه الثقافة في تقليل الغموض ومنح الاستقلالية، وعليه فعندما يشعر الموظفون بأن جهودهم تساهم في تحقيق الأهداف تقل احتمالية انسحابهم.

3_ تقليل غموض الدور ومعيقات العمل: تعد المهام غير الواضحة، والتوقعات المتضاربة والسياسات التنظيمية من المسببات الرئيسية لسلوك الانسحاب، لذلك فإنه يمكن للمسيرين توضيح المسؤوليات، وضع توقعات واقعية، ومعالجة العقبات المتعلقة بالتنظيم مثل نقص الموارد أو العوائق البيروقراطية غير الضرورية، والتعرض المستمر لهذه الضغوط يقود في النهاية إلى الإجهاد المزمن وهو مؤشر قوي على الاحتراق النفسي وفقدان الارتباط.

4_ معالجة العمل العاطفي ومنع الارهاق: هناك بعض الأدوار الوظيفية تتطلب إظهار مشاعر لا تتماشى مع مايشعرون به داخليا، وفي هذا السياق، تشير الأبحاث إلى الفرق بين التمثيل السطحي، والتمثيل العميق، فالتمثيل السطحي قائم على تزييف المشاعر، وهو مرتبط مباشرة بالارهاق العاطفي والانسحاب. أما التمثيل العميق يقوم على المواءمة بين التعبيرات الخارجية والمشاعر الداخلية، وهو مرتبط بالرفاهية وصحة نفسية افضل.

دعم القادة للموظفين من خلال التدريب أو الممارسات التأملية يساعد على تنظيم مشاعرهم والحد من الإرهاق العاطفي، والذي قد يتفاقم ليصبح احتراق نفسي وهو مايسبق سلوكيات الانسحاب.

5_ دمج اليقظة الذهنية وممارسات التنظيم العاطفي: تعتبر اليقظة الذهنية عامل وقائي اتجاه الانهاك العاطفي، فالموظفون ذو مستويات عالية من اليقظة الذهنية يميلون لتنظيم التوتر بفعالية أكثر، ويظهرون بشكل أقل سلوكيات الانسحاب.

ولا يتطلب تدريب اليقظة الذهنية برامج طويلة، فحتى التدخلات القصيرة التي تركز على الوعي والتنظيم العاطفي، والتوازن النفسي، ويمكن أن تقلل من ردود الفعل المفرطة والعبء المعرفي.

العديد من برامج رفاهية الموظفين تتناول اليقظة الذهنية لدعم الاندماج المستدام، بدلا من إدارة الأزمات، فعندما يشعر الموظفون بالاستقرار العاطفي، تقل احتمالية انسحابهم كآلية للمواجهة.

6_ التشجيع على أساليب المواجهة الصحية والفكاهة الإيجابية: إن الفكاهة الإيجابية، وأساليب المواجهة التكيفية الموجهة نحو المهام، تساعد في تخفيف التوتر، خاصة في فترات عدم اليقين مثل إعادة الهيكلة التنظيمية أو الأزمات الخارجية، والمزاح المناسب بإمكانه تقليل الضغط، تعزيز التواصل، واستعادة التوازن، دون التقليل من شأن التحديات.

تشجيع أساليب المواجهة الصحية تشير إلى أن التعبير عن المشاعر مقبول في العمل، وهذا مهم في البيئات التي يكبت فيها الموظفون ضغوطهم النفسية، وينسحبون تدريجيا، وتم الاعتراف بهذه الأساليب ضمن الرفاهية في العمل، حيث تعطي أهمية للثقافة العاطفية وليس فقط لأساليب الأداء.

7_ تحسين شروط العمل والعلاقات الشخصية: تؤثر شروط العمل المادية والاجتماعية بشكل قوي على الإندماج في العمل، فالإضاءة الكافية، وأعباء العمل المعقولة، وسهولة الحصول على الموارد، والتواصل المحترم تساهم في الشعور بالاستقرار.

وتلعب العلاقات الشخصية أيضا دور مهم، فالفرق التي تتمتع بالدعم المتبادل، والأمن النفسي، تظهر سلوكيات انسحاب أقل، أما العزل الاجتماعي في العمل، حتى وإن كان الأداء مرتفعا يعتبر مؤشرا قويا لعدم الاندماج، ولتعزيز الصحة النفسية للموظفين تستثمر المؤسسات في صحة العلاقات من خلال بناء الفريق، حل النزاعات، وتقديم الدعم.

8_ تقديم الإجازات الداعمة والمرونة في العمل: تزداد سلوكيات الانسحاب عندما يشعر الموظفون بعدم قدرتهم على تلبية احتياجاتهم الشخصية والصحية، وذلك لعدم الحصول على إجازة، فالعطل المرضية، والعطل المدفوعة الأجر، وإجازات الظروف الطارئة تساعد في التقليل من الغياب غير المخطط له من خلال إضفاء طابع الشرعية على الراحة.

إن أساليب العمل المرنة تعكس الثقة، وتقر بأن الافراد ليسو مجرد وحدات إنتاجية، وتتوافق هذه المقاربة مع خدمات برامج مساعدة الموظفين التي تهدف إلى دعم الموظفين قبل أن يتفاقم الوضع ليتحول إلى حالة من عدم الإلتزام.

9_ القيادة بشفافية خلال فترة التغيير التنظيمي: إن حالات عدم اليقين والانسحاب غالبا ماتكون نتيجة للإدماج، أو تغييرات في القيادة، أو إعادة الهيكلة، وحتى عندما يصبح هناك غموض في الاتصال.

إن الشفافية في الاتصال، الجداول الزمنية الواقعية، وتقديم الدعم أثناء التغيير يساعد في تقليل الانسحاب الناتج عن الخوف، لذا فإن القادة الذين يوفرون التدريب، الموارد، والدعم العاطفي يبنون الثقة حتى في فترات عدم الاستقرار.

10_ وضع توقعات واقعية من البداية: تبدأ عملية منع الانسحاب قبل عملية التوظيف، فالمعاينات الواقعية للوظيفة تساعد على المواءمة بين توقعات الموظف ومتطلبات الوظيفة الفعلية، وغياب هذه الموامة يتبعه شعور سريع بالاحباط وبالتالي الانسحاب.

إن التواصل الواضح أثناء التوظيف يقلل معدل الدوران الوظيفي، ويحافظ على معنويات الموظفين على المدى الطويل، فالموظفون الذين لديهم دراية بالوضع هم أكثر عرضة للاستمرار في العمل بفعالية في ظل التحديات.

11_ الانسحاب كإشارة، وليس كفشل: لا يعتبر الانسحاب الوظيفي عيبا في الشخصية بل إشارة إلى احتياجات غير ملباة، عبء عاطفي، أو اختلال في النظام، وتتطلب معالجته مساءلة تنظيمية بدلا من لوم الأفراد، ومن خلال الدمج بين القيادة الداعمة، الأهداف الواضحة، الرفاهية النفسية، والسياسات الانسانية، تخلق المنظمة بيئة عمل يشعر فيها الموظف بالاحترام، الدعم، والقدرة على تنظيم مشاعره، وأن الاندماج هو خيار آمن وليس قسريا، يصبح الانسحاب أقل ضرورة لاستخدامه كاستراتيجية للمواجهة.

من خلال هذه الاستراتيجيات، نجد أنها لاتستهدف العامل فقط، بل المؤسسة ككل، وذلك لأن الانسحاب المهني لا يرتبط بالعوامل الفردية فقط، وأن الحد منه يستدعي التدخل في جميع المستويات، بدءا من عملية التوظيف، إلى بناء ثقافة وبيئة تنظيمية داعمة، والتدريب على الوعي والتنظيم العاطفي.

خلاصة:

من خلال ماتناولناه حول الانسحاب المهني، نستخلص أنه رد فعل على مختلف العوامل التنظيمية من نمط قيادة، وظروف فيزيقية وغيرها، وتتمايز هذه الاستجابات وفقا للخصائص الشخصية للأفراد مثل السن، الجنس ونمط الشخصية، ويترك الانسحاب المهني أثرا على ثلاثة مستويات: المستوى الفردي حيث يؤثر على المسار المهني للفرد نفسه، وعلى المستوى الجماعي أين يمتد أثره ليمس زملاء العمل، وصولا إلى المستوى التنظيمي، وبمأن أغلبية المؤسسات لا تخلو من هذه الظاهرة فإنها سعت لتقديم استراتيجيات لمنعها وعلاجها.

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد الانتهاء من أدبيات البحث، والاطلاع على كل ماهو نظري في مايخص الانسحاب المهني، يتم التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية، وذلك بالقيام بالدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، لاستخلاص النتائج، والتحقق من صحة الفرضيات التي بني عليها البحث.

I/ الدراسة الاستطلاعية :

لم تنطلق هذه الدراسة من الإطار النظري فقط، بل من معاينة ميدانية سابقة، وفي إطار التحضير لإجراء هذه الدراسة، تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين بالشركة، وذلك بتاريخ 9 أفريل 2026 حيث تم عرض إشكالية البحث، فرضياته، أهدافه، وقد تم قبول الموضوع كونه يعالج مشكلة واقعية، وتأسيسا على هذا وجدنا قابلية لتطبيق المقابلة مع بعض العمال، وتعاونا في الحصول على بعض البيانات، وقد تم إعداد دليل المقابلة من قبل الطالبة استنادا على فقرات مختارة من استبيان الانسحاب الجسدي للباحثان (سويسي ومحجر، 2018)، واستبيان الانسحاب النفسي أيضا للباحثان (سويسي ومحجر، 2017)، مع إضافة أسئلة أخرى من طرفها تخدم إشكالية الدراسة، هدفها وتُساهم في إثراء نتائجها. دليل المقابلة: أنظر الملحق رقم (1).

1/ مكان الدراسة :

1_1/ **شركة سونلغاز التوزيع:** أجريت الدراسة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، وهي مجموعة من الشركات المسؤولة عن توزيع الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني، وهي شركة ذات طابع إقتصادي، برأس مال يقدر ب: 64.000.000.000 دج.

1_2/ مهام سونلغاز التوزيع:

1/ الإنجاز : تطوير الشبكات الكهربائية والغازية بما يسمح بربط الزبائن الجدد بالطاقة.

2/ الاستغلال : لضمان نوعية واستمرارية التزويد بالكهرباء والغاز.

3/ التسويق : بيع الكهرباء والغاز لمختلف الزبائن.

4/ الصيانة : صيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز لضمان كفاءتها.

5/ التطوير : ضمان أمن و كفاءة شبكات التوزيع، من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية .

1_3/ ناحية توزيع الكهرباء والغاز وهران:

أجريت هذه الدراسة بالتحديد في ناحية توزيع الكهرباء والغاز بولاية وهران، وهي مديرية جهوية تسهر وتحرص على التسيير الحسن لعملية توزيع الكهرباء والغاز لناحية وهران من طرف مديرياتها التابعة لها وهي تسعة (9) مديريات هي كالتالي: وهران، السانيا، مستغانم، عين تموشنت، غليزان، تلمسان، تيارت، سيدي بلعباس، معسكر.

يقدر عدد عمالها ب 265 عامل مع احتساب 20 عامل مصنفين خارج الهيكل التنظيمي، موزعين على ثمانية (8) مديريات، خمسة (5) دوائر، ستة عشر (16) قسم، ستة عشر (16) مصلحة.
الهيكل التنظيمي مفصل لسنة 2025: أنظر الملحق رقم (2)

1_4/ مهام ناحية توزيع الكهرباء والغاز وهران:

–ضمان تنفيذ التوجهات الإستراتيجية والامتثال للسياسات العامة المحددة من قبل المدير العام لشركة التوزيع.

– ضمان تنفيذ وتطبيق السياسات في مختلف مجالات أنشطة توزيع الكهرباء والغاز.

– ضمان والمشاركة في تطبيق مهام الخدمة العامة في إطار عقود الامتياز.

–المساهمة في وضع شروط جودة الخدمة بتكلفة أقل للأنشطة التسويقية التي تقوم بها المناطق وإدارات التوزيع الملحقة بها.

– المساهمة في تطوير خدمات الطاقة في الكهرباء والغاز.

–ضمان مراقبة تحقيق الأهداف الاقتصادية من خلال تحسين الإدارة.

– الحفاظ على أصول الشركة وحمايتها.

– التأكد من المعلومات القادمة من ملحقاتها.

–ضمان الإبلاغ المنتظم عن المعلومات ومراعاة المواعيد النهائية.

2/ الخصائص الفردية والمهنية لمجتمع الدراسة:

2_1/ حسب النوع:

الجدول رقم (2) يوضح توزيع عمال ناحية توزيع الكهرباء والغاز لوهران حسب النوع:

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	187	%70,57
أنثى	78	%29,43
المجموع	265	%100

2_2/ حسب الأقدمية:

الجدول رقم (3) يوضح توزيع عمال ناحية توزيع الكهرباء والغاز لوهران حسب الأقدمية:

سنوات الخدمة في المؤسسة	عدد العمال	النسبة المئوية
1_0 سنة	1	%0,38
4_2 سنوات	15	%5,66
9_5 سنوات	25	%9,43
14_10 سنة	60	%22,64
19_15 سنة	83	%31,32
24_20 سنة	36	%13,58
29_25 سنة	37	%13,96
32_30 سنة	8	%3,02
المجموع	265	%100

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن 31,32% من إجمالي العمال يملكون سنوات خدمة تتراوح بين 15 و 19 سنة وهي أقصى نسبة، يليها سنوات الخدمة مابين 10 و14 سنة بنسبة 22,64%، وكانت النسبة متقاربة بين الفئتين من 20 إلى 24 سنة ب13,58% وبين 25 إلى 29 سنة ب13,96%، وادنى نسبة والتي بلغت 0,38% والتي تمثل الخبرة لسنة واحدة.

2_3/ حسب الفئات السوسيومهنية:

الجدول رقم (4) يوضح توزيع عمال ناحية توزيع الكهرباء والغاز لوهران حسب الفئات السوسيومهنية:

الفئة السوسيومهنية	عدد العمال	النسبة المئوية
إطار	150	%56,60
متحكم	59	%22,26
منفذ	56	%21,13
المجموع	265	%100

من خلال الجدول نجد أن غالبية العمال من فئة الإطارات، وذلك نظرا لطبيعة المهام في الشركة.

3/ المؤشرات المرتبطة بالأداء:

3_1/ التكوين:

الجدول رقم (5) يوضح ساعات التكوين خلال شهري مارس وأفريل:

الشهر	التكرار (بالساعات)
مارس	**24 سا**
أفريل	**56 سا**

يخضع 12% من إجمالي العمال للتكوين، وذلك لأن أغلبية عمال المؤسسة من فئة الإطارات، ويتم اللجوء للتكوين عند إدخال تكنولوجيا جديدة، أو تبني تقنيات جديدة في بيئة العمل.

3_2/ العطل المرضية:

الجدول رقم (6) يوضح ساعات العطل المرضية خلال شهري مارس وأفريل:

الشهر	التكرار (ساعات)	النسبة المئوية
مارس	1027,82	%10,28
أفريل	1901,31	%19,01

بلغ معدل العطل المرضية في شهر أفريل 1901,31 ساعة، وهو مرتفع مقارنة بشهر مارس الذي وصل إلى 1027,82 ساعة، وقد ارتفع بنسبة 8,73%.

3_3/ الغياب:

الجدول رقم (7) يوضح ساعات الغياب خلال شهري مارس وأفريل:

الشهر	التكرار (بالساعات)	النسبة المئوية
مارس	2639,34	%6,6
أفريل	3894,86	%8,97

خلال شهر أفريل، سجلت 3894,86 ساعة للغياب أي ما يعادل نسبة 8,97%، وهي نسبة منخفضة نوعا ما مقارنة مع باقي المديريات، و هي مرتفعة مقارنة بشهر مارس الذي سُجلت فيه

2639,34 ساعة من الغياب، أي 6,6%، وذلك لأنه تصادف مع شهر رمضان، أي أن معدل الغياب ارتفع بنسبة 2,37%.

II/ الدراسة الأساسية:

1/ منهج وأدوات الدراسة:

في إطار إنجاز هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج النوعي باستخدام دراسة الحالة، حيث أجرينا مقابلة مع 4 عمال من الجنسين ويختلفون في الخصائص الشخصية والمهنية، بالإضافة إلى تحليل محتوى بعض الملفات المهنية الخاصة بالمسار المهني للحالات كأداة تكميلية.

2/ عرض النتائج:

الحالة (W):		
السن: 36 سنة	**المنصب:** ملحق قانوني	**الحالة الاجتماعية:** متزوجة
الجنس: أنثى	**الفئة السوسيومهنية:** إطار	**عدد التكوينات:** 6
المؤهل العلمي: جامعي	**الأقدمية:** 7 سنوات	**عدد الترقيات:** 1

بعد إجراء المقابلة نجد أن الحالة تجد صعوبة في الاستيقاظ صباحا والالتحاق بالعمل، دون القيام بأي أعمال خاصة قبل ذلك، زيادة عن هذا، فإنها تجد أن الحجم الساعي المقرر للعمل والمقدر ب8 ساعات يوميا طويل نسبيا ويُشعرها بالضيق، وترى أن الجميع له نفس وجهة النظر، مقارنة مع فترة الراحة التي تعتبر قصيرة وهي ساعة واحدة فقط، وترى أنه من الأفضل لو كانت أطول بقليل، ومع ذلك فإن هذه الحالة لا تتغيب، أو تطلب عطلا مرضية، إلا في حالات المرض أو الوفاة، وعند الشعور بالضغط سواء الضغوط في الحياة الشخصية أو ضغوط العمل، أو عند تضارب هذه الضغوط، تقوم باستراتيجيات خاصة للتخفيف من حدته، مثل قراءة الكتب، أو الاستمتاع بالحديث مع الزملاء.

إضافة إلى ذلك، فإن هذه الحالة تجد أن الأجر الذي تتقاضاه عادل مقابل مجهودها، وعلى الرغم من مسارها المهني الجديد، إلا أن مهنتها السابقة كعاملة في قطاع العدالة لا تزال تشغل جزءا من تفكيرها، وكانت قد تركتها بحثا عن الأمن الوظيفي، مع وجود احتمالية للعودة إليها إذا تحقق هدفها وهو الحصول على شهادة الدكتوراه، وذلك لأن الشركة تعيق اكتساب مهارات جديدة، وتفرض ضغوطا على أفرادها، وعلى العكس من ذلك، فإنها تملك علاقة جيدة مع مسؤولها المباشر كونه يعتمد أسلوب قيادة قائم على العلاقات الانسانية ويعاملهم كفريق واحد وليس كتابعين.

وكملاحظة عن المكتب الذي تمارس فيه نشاطها، نجد أنه منظم، حيث تقوم بنفسها بترتيبه، وتشتغل في ظروف فيزيقية ملائمة.

الحالة (X):		
السن: 32 سنة	**المنصب:** عون تسيير رئيسي	**الحالة الاجتماعية:** متزوج
الجنس: ذكر	**الفئة السوسيومهنية:** متحكم	**عدد التكوينات:**1 طويل المدى
المؤهل العلمي: تكوين مهني	**الأقدمية:** 10 سنوات	**عدد الترقيات:** 1

تقوم هذه الحالة بالتزام خاص قبل الالتحاق بالعمل، وتشعر بالضيق نتيجة لطول الحجم الساعي، ومثل الحالة السابقة فإنه يرى أن الجميع له نفس الرأي، لكنه يجد أن الوقت المخصص للراحة مناسب جدا.

هذه الحالة ليست كثيرة الغياب إلا في حالات الطوارئ، ولم يسبق لها أن ضيعت لقاء عمل، وبسبب الضغط يفكر أحيانا في ترك العمل، وفي بعض الأحيان يبقى شارذا للذهن، وفي وقت الفراغ يقوم باتمام مهام أخرى أو قضاء الوقت على مواقع التواصل الاجتماعي.

ترى هذه الحالة أن أجرها جيد، لكنه لا يلبي كافة المتطلبات المعيشية، كما أن علاقته بمسؤوله المباشر ليست جيدة إلى حد ما، كونه يعتمد أسلوب قيادة قائم على الانتاجية والأداء فقط، وفي مرات عديدة يقوم هذا العامل برفض إنجاز مهامه الخاصة ويحولها إلى أحد الزملاء، مع احتمالية وجود أخطاء في ما ينجزه.

لهذه الحالة علاقات محدودة مع الزملاء، ولا تجد المتعة في التحدث معهم، كما أنها تفضل المهام التي تتطلب التنقل الخارجي بدلا من العمل المكتبي.

الحالة **(Y)**:		
السن: 39 سنة	**المنصب:** عون تسيير رئيسي	**الحالة الاجتماعية:** عزباء
الجنس: أنثى	**الفئة السوسيومهنية:** متحكم	**عدد التكوينات:** 3
المؤهل العلمي: تكوين مهني	**الأقدمية:** 15 سنة	**عدد الترقيات:** 2

تعاني الحالة من صعوبة في الاستيقاظ صباحا جراء التعب الناتج عن متطلبات العمل اليومية، وتبدي الحالة تقبلا للحجم الساعي للعمل والوقت المخصص للراحة وتجد أنها عادية ومتوازنة، مع غياب النية لديها لترك وظيفتها الحالية، ومن جهة أخرى تقوم أحيانا بتنظيم مكتبها، وقد تلجأ للنوم لفترة وجيزة، كما أبدت تطلعات حول الاستقرار العاطفي، والرغبة في بناء أسرة.

ترى أن أجرها عادل مقابل مجهودها، وقد وجدت صعوبة في إنجاز بعض المهام الموكلة إليها في بداية مشوارها المهني، إلا أنه بفضل الخبرة الميدانية والتكوين الذي منحته الشركة تمكنت من تحسين أدائها، لكن هذين العاملين لم يكونا كافيين، إذ أنها لا تزال تجد صعوبة في تأدية بعض الواجبات الوظيفية، مما يجعلها تطلب المساعدة من الزملاء، أوالقيام بالمهام بدلا عنها، كما أنها تخاف كثيرا الوقوع في الخطأ أو تلقي العقوبة والتوبيخ من المسؤول المباشر الذي يمتاز بالصرامة الشديدة في علاقته مع التابعين، لكن الحالة ترى أن علاقتها جيدة معه قائمة على ديناميكية العمل فقط.

الحالة (Z):		
السن: 43 سنة	**المنصب:** مهندس الدراسات	**الحالة الاجتماعية:** متزوج
الجنس: ذكر	**الفئة السوسيومهنية:** إطار	**عدد الترقيات:** 1
المؤهل العلمي: جامعي	**الأقدمية:** 14 سنة	

تظهر نتيجة المقابلة مع هذه الحالة أنه يجد صعوبة في الاسيقاظ صباحا، وهو عرض يرجعه بشكل مباشر إلى ظروف العمل المحيطة به من غبار، نقص التهوية، ضعف الإضاءة، كما لوحظ غياب التنظيم في فضائه المكتبي، ويتميز بنوع من الفوضى، كما يرى هذا العامل، أن المدة المعتمدة للعمل طويلة ولا تتوافق مع خصائص المجتمع، مضيفا أن الفترة المخصصة للراحة أيضا غير مناسبة.

على الرغم من عدم الرضا عن التنظيم الزمني إلا أن العامل يحرص على الالتزام بمواعيد العمل، وتفادي الغياب أو التأخر، وقد يطلب عطلة مرضية عند حدوث خلافات مع زملائه.

كما أشارت المقابلة إلى غياب نية ترك العمل، واستقراره في منصبه الحالي، لكنه كان يطمح أن يكون عاملا حرا، وقد تراجع عن تحقيق حلمه بسبب الوازع الديني، وقد خشي الوقوع في معاملات مشبوهة دينيا، ويرى أن وفقا لعمره الحالي لا يمكنه تحقيق ذاك الطموح، ويجب أن يتفرغ للعبادة.

وفي جانب آخر، يميل العامل إلى الاستمتاع بالحديث مع بعض الزملاء، أو التجول لفترة قصيرة في أروقة الشركة، وقضاء جزء من وقته في قراءة الكتب أو المجلات كآلية لتغيير روتين العمل.

فضلا عن ذلك، فإنه يتمتع بعلاقة جيدة مع مسؤوله المباشر قائمة على ديناميكية العمل، وأنه من الواجب احترام المسؤول، كما يرى أن المطالبة بالسرعة في إنجاز المهام هي سبب حتمي للوقوع في الخطأ، وهو أمر طبيعي لا يستدعي التوبيخ، يتقاطع هذا مع عدم كفاية التكوينات التي تبرمجها الشركة والتي تكون سببا مباشرة في مواجهة صعوبة وعدم الدقة في الاستجابة لمختلف متطلبات المنصب.

3/ مناقشة النتائج:

بناءا على نتائج المقابلات، نجد أن بيئة العمل، نمط القيادة، النصاب الزمني المقرر للعمل، عدم توافق المؤهلات العلمية والقدرات مع المنصب، هي أسباب مباشرة لممارسة سلوك الانسحاب.

وأكثر مظاهر الانسحاب المهني الناتجة عن هذه الأسباب هي التظاهر بالانشغال، والتسكع في الانترنت، التجول في محيط العمل، رفض إنجاز بعض المهام.

وأسفر عن هذا السلوك، تراجع في أداء العامل، تلقي توبيخ بسبب الأخطاء، مع زيادة عبء العمل لدى عمال آخرين.

أظهرت نتائج المقابلات، أن هناك إجماعا بين الحالات (W)، (X)، و(Z)، على طول الحجم الساعي لما له من تأثير ضاغط، بينما أحجمت عن ذلك الحالة (Y)، ويتضح وجود قاسم مشترك بين

الحالات الأربعة وهو أنهم يصنعون لأنفسهم فترات للراحة بهدف تخفيف الضغط، وكسر روتين العمل، كما نلاحظ اتفاق بين الحالات بخصوص الالتزام بالوقت وانخفاض معدلاتهم في الغياب والعطل المرضية.

وبالنظر إلى أعمار الحالات، نستنتج أنهم ينتمون إلى نفس الفئة الجيلية وهو جيل "الألفية" أو(Y)، والذي يمثل المواليد بين 1981 و 1996، وهو الجيل الأول الذي شهد التغيرات التكنولوجية في العالم، وأهم مايميزه أنه يفضل الإشراف الداعم الذي يعتمد على التواصل الجيد والتوجيه بدلا من المراقبة المستمرة، كما أنه يتحفز ويتحسن أداءه بالتغذية الراجعة المستمرة.

فضلا عن ذلك، فإن هذا الجيل يخص بالاهتمام تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ولا يصنف العمل كأولوية مطلقة في حياته، وهذا مايجعله ينجذب نحو بيئات العمل التي تولي اهتماما بالاحتياجات الفردية وتوفر برنامج زمني مناسب للعمل، وهم أكثر ميلا لتغيير وظائفهم في حالة عدم الشعور بالرضا الوظيفي، وكنتيجة لهذه الخلفية وما ورد في الإطار النظري، يمكن توقع سلوك الانسحاب لدى هذه الحالات.

واستنادا على ذلك وعلى نظرية التبادل بين القائد والعضو، وعلى نتائج مختلف الدراسات السابقة حول نمط القيادة، يمكن أن نستخلص أن نمط القيادة المتسلطة المفروض على الحالتين (X) و (Y)، هو دافع لانتهاج سلوكات تعبر عن الانسحاب، خاصة بالنسبة للحالة (Y)، التي تمارس سلوك الانسحاب بحثا عن الأمان النفسي، الذي تشعر به في حالة غياب قائدها، وعلى ذكر هذه الحالة أيضا، نلاحظ أنه رغم حصولها على التكوين، وتفوق خبرتها 15 سنة إلا أنها لا تزال تعاني من صعوبة في إنجاز مهامها، وارتكازا على ماتوصلت إليه دراسة (لخمي، 2025)، يمكننا ترجيح سلوك الانسحاب لديها إلى عدم توازن الكفة بين المؤهل العلمي والقدرات مع منصبها الحالي.

وقد توصلت مجموع من الدراسات، إلى أن للنساء وجهات نظر مختلفة حول مقدار الوقت المناسب لقضائه في العمل وللوقت الشخصي، وأثبتت دراسات أخرى، أن النساء المتزوجات يواجهن تحديات في تحقيق التوازن بين العمل والأسرة، وأن البنود الأسرية تؤثر على الساعات المفضلة للعمل والأنشطة الشخصية، وعلى العكس من ذلك، تتمتع النساء العازبات بتوازن كبير بين العمل والأسرة، وبرضا وظيفي وشعور برفاهية أعلى، وصحة نفسية أفضل، وقلق وظيفي أقل، وهذا مايفسح لنا المجال بتفسير الاختلاف بين الحالتين (W) و (Y)، حيث صرحت الحالة (W) بأنه قد تتداخل الضغوط الشخصية مع ضغوط العمل، ويصبح من الصعب التركيز في المهام، وأمام هذا التداخل تضطر هذه الحالة إلى تخفيف هذا الضغط بتبنيها استراتيجيات خاصة لإعادة توازنها النفسي.

وفي مسار آخر، يعيش بعض العمال فترة من عدم اليقين، بسبب إعادة الهيكلة التي تقوم بها الشركة مع غياب التوجيه الواضح، مايخلق حالة من غموض الدور لديهم، خاصة مع نقص معدل التكوين، وبالموازاة مع هذا، فإن كل حالة تشتغل ضمن ظروف فيزيقية تختلف عن الأخرى، فخلال المقابلة مع الحالة (Z)، نستخلص أن الظروف الفيزيقية تلعب دورا حاسما في إفراز هذا السلوك، ما أدى إلى شعوره بالنفور من إنجاز مهامه، هذا مايتقاطع مع نظرية حفظ الموارد، حيث عند شعور العامل بأن المنظمة تستنزف طاقته بتوفير بيئة عمل غير آمنة، يُفعل وضع الحفاظ على موارده بالتوقف عن إنجاز بعض الأعمال، ولا يقتصر الأمر على هذا فقط، بل هناك تباين بين الأفراد في إدراكهم لبيئة العمل، مايجعل أسباب الانسحاب تختلف من عامل لآخر.

وخلاصة على ماتقدم، يمكن القول أن مظاهر الانسحاب النفسي هي الأكثر انتشارا بين الحالات، ما أدى في نهاية المطاف إلى عبء العمل لدى عمال آخرين، كنتيجة لمحاولة تصحيح الأخطاء، وإنجاز المهام التي يمتنع عن أدائها العمال الذين يمارسون سلوك الانسحاب، ويضطرون أحيانا للعمل

لساعات إضافية دون أجر إضافي مقابل ذلك، خاصة فئة الإطارات الذين هم غير معنيين بالاستفادة من أجر الساعات الإضافية، حرصا من الشركة على ضمان العدالة في الأجور، وبفضل هذه المحاولات لتغطية هذا النقص، فإن المسار المهني للعمال المنسحبين لا يتأثر بشكل كبير، وبفضل اعتماد نظام ترقيات آلي، فإن جميع الأفراد دون استثناء معنيين بالحصول على الترقية كل سبعة (7) سنوات، وعليه فإن سلوكات الانسحاب لا تؤثر على حصول العامل على الترقية، ولم يسجل أي ضرر على انتاجية الشركة ولا على أرباحها.

التوصيات:

ـ الاعتماد على القيادة الداعمة.

ـ الاتصال بشفافية ووضوح.

ـ وضع جدول زمني مرن للعمل.

ـ تحسين شروط العمل.

ـ رفع معدل التكوين.

ـ تقديم إجازات داعمة للعمال مقابل سعيهم لاتمام المهام الناقصة، والعمل لساعات إضافية.

ـ برمجة أنشطة ومبادرات ترفيهية في نهاية الأسبوع أو الشهر لتخفيف الضغط ورفع الرفاهية النفسية للعمال.

خاتمة:

الانسحاب المهني ليس مجرد سلوك عابر، بل ظاهرة تجتاح المؤسسات، وتترك أثرا على الفرد والجماعة ليصل في نهاية المطاف إلى المنظمة ككل، وهو محصلة لمجموعة من العوامل التي يتفرد كل فرد في كيفية تفاعله معها، وخلال هذا البحث سعينا لتقصي واقع الانسحاب المهني بناحية توزيع الكهرباء والغاز وهران باعتباره واقع تعيشه اليوم مختلف المؤسسات، وهو موضوع يلقي بظلاله على ميدان علم النفس العمل والتنظيم، وكانت نتائج هذه الدراسة وفقا لاستجابات الحالات و تحليل بعض الملفات، وقد تقاطعت هذه النتائج مع بعض المعطيات النظرية، ما عزز موثوقيتها نسبيا، وقلل عشوائيتها، وعلى الرغم من دراسة هذا الموضوع على مدار سنوات وربطه بعدة متغيرات، إلا أنها لم تجد بعد طريقا لحل هذا المشكل من جذوره ولا تزال تداعياته ترهق الكثيرين، مايستدعي تفطن المسيرين بهدف الحفاظ على الكفاءات والخبرات لتفادي عدوى هذا السلوك من جهة، والحفاظ على سمعة المؤسسة وقدرتها الانتاجية من جهة أخرى.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

<u>الكتب:</u>

1.محمد شفيق. (بلا تاريخ). السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الإدارة. وزارة التعليم العالي، مكتب الوزير، معهد إعداد القادة.

2.أنطوان نعمه، عصام مدور، لويس عجيل، و متري شماس. (2008). المنجد في اللغة العربية المعاصرة (ط 3). بيروت_لبنان: دار المشرق.

المجلات العلمية:

3.أحمد كمال محمود بدوي. (2025). تأثير القيادة السامة على سلوك الانسحاب الوظيفي: الدور الوسيط للقلق الوظيفي، والدور المعدل للكفاءة الذاتية "دراسة ميدانية بمديريات الخدمات_محافظة بني سويف. *مجلة البحوث المالية والتجارية، 26*(2)، 760_821.

4.دحمان سويسي، و ياسين محجر. (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*(9)، 66_74.

5.دحمان سويسي، وياسين محجر. (2018). واقع الانسحاب الجسدي من العمل لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*(33)، 923_930

6.صلاح الدين وعواع. (2018). تصنيف النماذج المفسرة للضغوط المهنية. *مجلة إقتصاديات المال والأعمال*(6)، 279_288.

7.علي ذنون يونس الجاذر، و صفاء إدريس عبودي. (2023). أثر القيادة الأبوية في الحد من الانسحاب الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة زين العراق. *مجلة المثنى للعلوم الإقتصادية والإدارية، 13*(3)، 25_37.

8.محمد فودوا، صالح عياد، و إبراهيم يامة. (2021). تفسير العلاقة التنظيمية بين القائد والموظف داخل المنظمة بتطبيق نظرية الروابط العمودية الثنائية. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي*، *8*(1)، 565_582.

9.محمد حمدي زكي عبد العال. (2023). الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال بمحافظة الدقهلية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، *4*(1)، 305_351.

10.محمود محمد عوض دويدار، سالي سمير أحمد إبراهيم، و أمير علي شوشه. (2018). دور السلوك الانسحابي للموظف كمتغير وسيط بين الفظاظة التنظيمية وسلوك المواطنة بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، *55*(2)، 1_43.

11.مداني محمودي ، و امحمد بن غربي. (2024). ضغوط العمل في المجال التربوي وعلاقتها بأشكال السلوك الانسحابي لدى عينة من مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بولاية تلمسان. *جسور المعرفة*، *10*(2)، 459_484.

12.نعيمة لعيداني. (2023). دور الإدارة بالتجوال في الحد من سلوك الإنسحاب النفسي في العمل. *مجلة الباحث الإقتصادي*، *11*(1)، 271_289.

13.ولاء محسن علي الحاتمي، منتظر جاسم محسن العرباوي، و حسنين عادل صالح المحنا. (2022). الرفاهية النفسية وتأثيرها على سلوك الانسحاب لدى الموظفين دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في قسم التعليم المهني في النجف الأشرف. *مجلة الغاري لكلية الإدارة والإقتصاد*، *18*(2)، 765_788.

المراجع الأجنبية:

14.Alexander, J. F. (2016). *Mitigating the Effects of Withdrawal Behavior on Organizations.* college of management and technology. Columbia: Walden university.

15.Cropanzano, R., & Weiss, H. M. (1996). AFFECTIVE EVENTS THEORY: A THEORETICAL DISCUSSION OF THE STRUCTURE, CAUSES AND CONSEQUENCES OF AFFECTIVE EXPERIENCES AT WORK. *Research in Organizational Behavior, 18*, 1_74.

16.Demerouti, E. (2025). Job demands-resources and conservation of resources theories: How do they help to explain employee well-being and future job design? *journal of business research, 192*, 1_11.

17.Carpenter, N., & Berry, C. (2017). Are Counterproductive Work Behavior and Withdrawal Empirically Distinct? A Meta-Analytic Investigation. *journal of management, 43*(3), 834_863.

18.Cropanzano, R., Howes, J., Grandey, A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 18*, 159_180.

19.Erdemli, O. (2015). Teachers withdrawal behaviors and their relationship with work ethics. *Eurasian Journal of Educational Research*(60), 201_220. doi:10.14689/ejer.2015.60.12

20.Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader–Member Exchange Theory. In Elsevier, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2 ed., Vol. 13, p. 641_647). Portland.

21.Florida institute of Technology. (2018, May 11). *How the Big Five Personality Traits Influence Work Behavior*. Retrieved May 28, 2026 from FLORIDA TECH: https://online.fit.edu/degrees/graduate/master-organizational-leadership/how-the-big-five-personality-traits-influence-work-behavior/

22.Francis, B. R., Ahmad, R. b., & Abdullah, S. M. (2020). The relationship between multi-generation and intention to quit working. *International journal of academic research in business & social sciences, 10*(5), 936_951.

23.Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2017). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1_26.

24.Kasi, K. K. (2024, September 28). *Affective Events Theory | Workplace emotions*. From Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=Tvvq8kJ1otk&t=209s

25.Léon, F., & Morales, O. (2018). Effects of People-oriented Leadership and Subordinate Employability on Call Center Withdrawal Behaviors. *Journal of Work and Organizational Psychology, 34*, 56_62.

26.Mahdi, A. k., Assim, M. S., & Hasbie , S. R. (2025). The Phenomenon of Workplace Withdrawal: A Developmental Psychological Perspective on Employee Well-Being and Responsibility . *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH AND INNOVATION IN SOCIAL SCIENCE (IJRISS) , 9*(10), 8112_8123.

27.Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-analytic Review. . *personnel psychology, 69*, 67_121.

28.Rabindra, N. K., & Mendonca, M. (2002). Employee Withdrawal Behavior Role of the Performance Management Process. In M. Koslowsky , *Voluntary Employee*

Withdrawal and Inattendance (p. 71_72). New york: Springer Science+Business Media .

29.ResearchDebris. (2025, October 3). *Conservation of Resources Theory*. From Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=_AL3t0aXLRU

30.Suri, R. K., & Shah, C. (2026, January 2). *Ways to prevent employee withdrawal behaviour*. Retrieved April, 2026 from Talktoangel: https://www.talktoangel.com/blog/ways-to-prevent-employee-withdrawal-behaviour

31.Zhang, J., Su, D., Smith, A. P., & Yang, L. (2023). Reducing Work Withdrawal Behaviors When Faced with Work Obstacles: A Three-Way Interaction Model. (I. Testoni, Ed.) *behavioral sciences, 13*(11), 907.

32.Zhou, W., Dabing, D., Heyu, C., Junrong, Y., Yuanyuan, S., Hongmei, L., & Yu, X. (2025). Work withdrawal behavior and its associations zith perceived sress and work-life balance among nurses: a multi center cross- sectional study. *Frontiers in public health, 13*, 1_10. doi:10.3389/fpubh.2025.1708574

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (1): دليل المقابلة.

الملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي لسنة 2025 لناحية توزيع الكهرباء والغاز_وهران.

الملحق رقم (3): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.

الملحق رقم (1): دليل المقابلة

الخصائص الشخصية للمجيب:

أ/ السن:

ب/ الجنس: ذكر ◯ أنثى ◯

ج/ المؤهل العلمي: جامعي ◯ ثانوي ◯ متوسط ◯ تكوين مهني ◯

د/ المنصب :

هـ/ الفئة السوسيومهنية: إطار ◯ متحكم ◯ منفذ ◯

و/ عدد سنوات الخبرة :

أسئلة المقابلة :

1 /هل تجد صعوبة في الإستيقاظ صباحا؟

2 /هل لك التزامات خاصة تقوم بها قبل الالتحاق بالعمل؟

3 /هل تشعر بالضيق من الحجم الساعي؟

4 /مارأيك بالوقت المخصص للراحة؟ وماذا تفعل خلالها؟

5 /هل تتغيب عن العمل بسبب وجود حالات طارئة أم التزامات شخصية؟

6 /هل سبق وأن ضيعت لقاء عمل؟ وما السبب؟

7 /هل تفكر أحيانا في ترك العمل؟ ولماذا؟

8 /هل تفكر في أهدافك المستقبلية؟ أو تبقى شارذ الذهن؟

9 /هل تستمتع بالحديث في فضاءات الراحة أو في الأروقة مع الزملاء؟

10 /هل تقوم بتنظيم المكتب؟ أو التجول داخل محيط العمل دون غرض؟

11 /هل تخصص جزء من وقت العمل لإتمام مهام أخرى؟

12 /ماهي المدة التي تقضيها على مواقع التواصل الإجتماعي أو على الإنترنت في وقت العمل؟

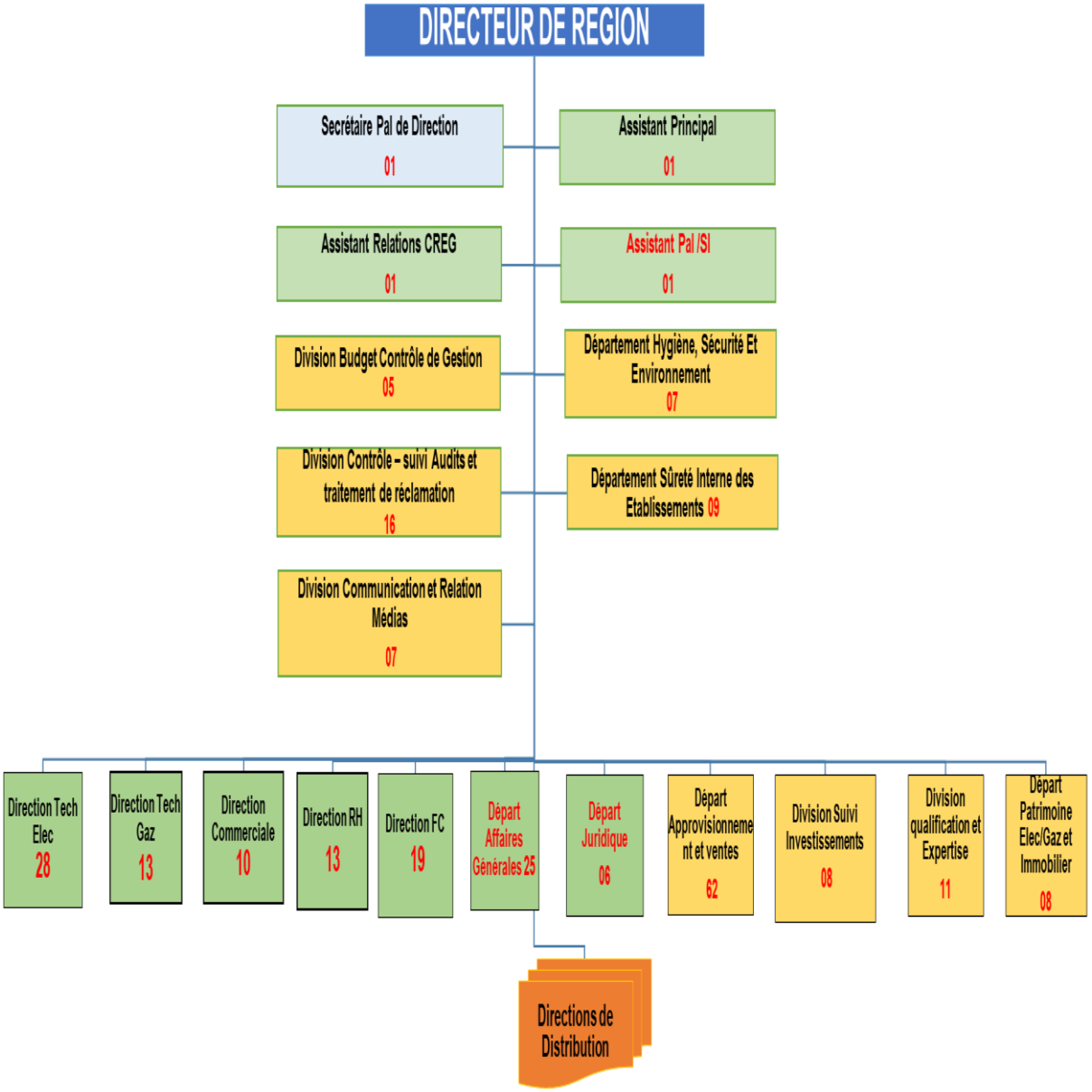
13 /كيف هي علاقتك مع مسؤولك المباشر؟

14 /ماهو عدد الترقيات التي تحصلت عليها طيلة مسارك المهني؟

15 /ماهو عدد التكوينات التي قمت بها؟

16/ هل تجد أن أجرك عادل مقابل مجهودك؟

الملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي لسنة 2025 لناحية توزيع الكهرباء والغاز وهران



الملحق رقم (3): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

