



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

دور المساءلة في مكان العمل في تقليل الانحساب الوظيفي للعاملين

(دراسة حالة: مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – غرداية-)

تحت إشراف الأستاذة:

- أ.د رميلة لعمور

من إعداد الطالبين:

- علي بدر الدين عسال

- يوسف خنين

تم مناقشة المذكرة من طرف اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيس	جامعة غرداية	أ.د إيمان بوقرة
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أ.د رميلة لعمور
ممتحنا	جامعة غرداية	د. حمزة بن الزين

الموسم الجامعي: 2024م/2025م



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

دور المساءلة في مكان العمل في تقليل الانحساب الوظيفي للعاملين

(دراسة حالة: مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – غرداية-)

تحت إشراف الأستاذة:

- أ.د رميلة لعمور

من إعداد الطالبين:

- علي بدر الدين عسال

- يوسف خنين

تم مناقشة المذكرة من طرف اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيس	جامعة غرداية	أ.د إيمان بوقرة
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أ.د رميلة لعمور
ممتحنا	جامعة غرداية	د. حمزة بن الزين

الموسم الجامعي: 2024/2025م

الإهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

أنه لا يسعني في هذا المقام إلا ان أهدي ثمرة جهدي إلى

من قال فيهما الله عز و جل

"وبالوالدين إحسانا" ...

إلى والدي الغالية نبع الحنان وسند الأيام أنتِ الدعاء المجاب في كل لحظة ضعف

ولولاكِ، لما كان لهذا الطريق معنى.

إلى روح والدي، ذلك الغائب الحاضر، الساكن في وجداني ومن غرس في قلبي أول بذور القوة، ورحل قبل

أن يرى الثمر

إلى إخوتي وأخواتي وأصدقائي رفاق الدرب وإلى زميلي في هذا العمل "يوسف"، وأنصاف قلبي من كانوا في

كل منعطف عوناً وسنداً كنتم الجدار الذي احتमित به حين مالت الطرق

إلى من لمعت كالحقيقة بين السطور

ورافقتني كظلّ الشروق في رحلتي

هذا الجهد يخبئ لها من الامتنان ما لا يُقال

إلى كل الأساتذة في كل المراحل من دون استثناء شكرا لكم

وإلى من نسيهم قلبي ولم ينساهم قلبي شكرا جزيلا و السلام عليكم.

علي بدر الدين

الإهداء

إلى من كان لهما حق علي طاعتهما

إلى من ربياني صغيرا وشملاي بعظيم عطفهما الكبير

إلى والدتي الحبيبة التي كانت لي الأم الحنون والمعلمة الأولى، والتي غرست في نفسي القيم والمبادئ، والتي كانت لي السند في كل الأوقات، و إلى أبي الحبيب الذي علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالجد والاجتهاد.

و إلى زوجتي الحبيبة، شريكة حياتي ورفيقة دري التي كانت داعمة وصابرة، إلى من كانت لي سنداً وعاوناً في كل خطوة خطوتها في رحلتي العلمية، إلى من تحملت معي ضغوط الدراسة والعمل،

و إلى أبنائي الأعزاء و إلى كل عائلتي و إخوتي مقدرا لهم تشجيعهم ومساندتهم لي

إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم ييخلوا عليّ بعلمهم ونصائحهم وتوجيهاتهم، و كانوا لي قدوة ومثالاً يحتذى به في حب العلم والتعلم.

وإلى كل أصدقائي و زملائي كل باسمه و وإلى زميلي في هذا العمل "علي بدر الدين"، و إلى كل من يعرفني وساعدني أهدي هذا العمل.

يوسف

الشكر والعرفان

الحمد لله العلي الكريم الذي وفقنا لهذا القدر من الإنجاز والذي لولا

فضله علينا توفيقه لما وصلنا إلى هذا، نتقدم بجزيل الشكر لأستاذتنا المشرفة: الأستاذة المحترمة لعمور رميلة،

على كل مجهوداتها وتوجيهاتها لنا لإتمام هذا العمل، طوال فترة البحث

كما نتوجه بالشكر والتقدير للأساتذة وإلى كل عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وكما نتقدم إلى كل إطارات وعمال مؤسسة نفضال بغرداية، وخاصة للسادة: أولاد بوجمعة عز الدين، ورواني

محمد، وبن سمعون إبراهيم، على كل ما بذلوه معنا من جهد ومساعدة وتقديم التوجيهات

وإلى كل طلبة قسم علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية

كما نشكر جميع من ساعدنا من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل.

الملخص

ملخص باللغة العربية:

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 توزيعها على جميع عمال مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -غرداية- البالغ عددهم (80) عامل، وبعد معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج نذكر منها أن المساءلة في مكان العمل تساهم بشكل كبير في تقليل الانسحاب الوظيفي في المؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -غرداية-، وأن أبعاد المساءلة تُمارس بدرجة أعلى من المتوسط داخل المؤسسة، وكذلك أظهرت النتائج أن عمال المؤسسة لا يعانون من مظاهر الانسحاب الوظيفي بشكل كبير، كما أسفرت أيضاً على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانسحاب الوظيفي تعزى إلى الجنس ومدة العمل والرتبة الوظيفية، بينما ظهرت فروق دالة إحصائية فقط بالنسبة لمتغير الفئة العمرية والمستوى التعليمي.

الكلمات المفتاحية: مساءلة، عمل، انسحاب وظيفي، انسحاب نفسي، انسحاب جسدي.

Abstract:

This study aimed to examine the role of workplace accountability in reducing employee withdrawal behavior. To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was adopted, and the data collection tool was a questionnaire that was designed and distributed to all employees of NAFTAL – Marketing District in Ghardaia, totaling 80 workers. After analyzing the data statistically using the SPSS program, the study yielded several findings, including that workplace accountability significantly contributes to reducing employee withdrawal behavior within the NAFTAL – Marketing District in Ghardaia. The results also showed that the dimensions of accountability are practiced at a level higher than average within the institution. Additionally, the findings indicated that employees do not suffer significantly from withdrawal behaviors. Moreover, no statistically significant differences were found in the level of withdrawal behavior based on gender, years of service, or job rank. However, significant differences were observed based on age group and educational level.

Keywords: accountability, work, job withdrawal, psychological withdrawal, physical withdrawal.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
III	الشكر والعرفان
IV- V	الملخص
VI- VII	قائمة المحتويات
VIII - IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
	الإطار النظري
	الفصل الأول
2	تمهيد
3	الانسحاب الوظيفي
3	المبحث الأول
3	المطلب الأول
3	مفهوم الانسحاب الوظيفي
4	المطلب الثاني
4	مظاهر الانسحاب الوظيفي
5	المطلب الثالث
5	أبعاد الانسحاب الوظيفي
10	المطلب الرابع
10	تكاليف وأسباب الإنسحاب الوظيفي
14	المبحث الثاني
14	المسألة في مكان العمل
14	المطلب الأول
14	مفهوم المسألة في مكان العمل وأهميتها
16	المطلب الثاني
16	أهداف وأنواع المسألة في مكان العمل
20	المطلب الثالث
20	مبادئ وأبعاد المسألة في مكان العمل
22	المطلب الرابع
22	معوقات المسألة في مكان العمل
24	المبحث الثالث
24	الدراسات السابقة
24	المطلب الأول
24	الدراسات باللغة العربية

33	الدراسات باللغات الأجنبية	المطلب الثاني
38	مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	المطلب الثالث
43	خلاصة الفصل	
	الجانب التطبيقي	الفصل الثاني
45	تمهيد	
46	تقديم عام حول مؤسسة نفعال	المبحث الأول
46	تعريف مؤسسة نفعال	المطلب الأول
47	مهام مؤسسة نفعال وأهدافها	المطلب الثاني
48	دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال مقاطعة التسويق -غرداية-	المطلب الثالث
51	الإجراءات المنهجية للدراسة	المبحث الثاني
51	المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها	المطلب الأول
54	تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات	المطلب الثاني
55	حساب صدق وثبات الاستبيان	المطلب الثالث
58	تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها	المبحث الثالث
58	عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية	المطلب الأول
64	عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسية	المطلب الثاني
72	اختبار فرضيات الدراسة	المطلب الثالث
82	خلاصة الفصل	
	خاتمة	
84	خاتمة	
87	قائمة المراجع	
93	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
53	هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)	01
53	توزيع واسترجاع الاستبيانات	02
55	نتائج كشف نوع التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات	03
56	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	04
57	قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان	05
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	07
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	08
61	توزيع أفراد هبة الدراسة حسب متغير مدة العمل في المؤسسة	09
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	10
64	نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات: المحور الأول	11
68	نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات: المحور الثاني	12
72	نتائج اختبار T للعينة الواحدة لمتغير المساءلة	13
73	نتائج اختبار T للعينة الواحدة لمتغير الانسحاب الوظيفي	14
74	نتائج اختبار الفروق في الانسحاب الوظيفي حسب متغير الجنس (T-Test)	15
75	نتائج اختبار الفروق في الانسحاب الوظيفي حسب الفئة العمرية (ANOVA)	16
75	نتائج اختبار الفروق في الانسحاب الوظيفي حسب متغير المستوى التعليمي (ANOVA)	17
76	نتائج اختبار الفروق في الانسحاب الوظيفي حسب متغير مدة العمل في المؤسسة (ANOVA)	18

76	نتائج اختبار المقارنات البعدية Tukey HSD لمتوسطات الانسحاب الوظيفي حسب مدة العمل	19
77	نتائج اختبار الفروق في الانسحاب الوظيفي حسب الرتبة الوظيفية (ANOVA)	20
79	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)	21

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	أبعاد الانسحاب الوظيفي	01
22	العلاقة بين أبعاد المساءلة في مكان العمل	02
50	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال مقاطعة التسويق -غرداية-	03
54	توزيع واسترجاع الاستبيانات	04
57	تمثيل بياني لقيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	05
59	تمثيل بياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	06
60	تمثيل بياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	07
61	تمثيل بياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	08
62	تمثيل بياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير مدة العمل في المؤسسة	09
63	تمثيل بياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	10

قائمة الملاحق

الصفحة	إسم الملحق	رقم الملحق
96	قائمة المحكمين	01
97	الاستبيان قبل التحكيم	02
101	الاستبيان المحكم	03
105	وثيقة طلب الموافقة المبدئية لإجراء تربص ميداني	04
106	مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار رقم 29	05

مقدمة

أولاً: توطئة

تعد بيئة العمل اليوم من أكثر البيئات التي تشهد تغيرات سريعة ومستمرة، سواء من حيث أساليب الإدارة أو سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات، ومن بين التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة هي ظاهرة الانسحاب الوظيفي للعاملين، والتي تمثل تهديداً حقيقياً لاستقرار المؤسسة وفعاليتها، فالانسحاب الوظيفي لا يقتصر فقط على ترك الموظف للعمل، بل يشمل أيضاً مظاهر سلبية أخرى مثل التغيب المتكرر، التباطؤ في الأداء، انخفاض روح المبادرة، وضعف الالتزام بالمهام.

في خضم هذه التحديات، تبرز المساءلة كأحد المفاهيم الإدارية الفعالة التي يمكن أن تسهم في تعزيز الانضباط والشفافية داخل بيئة العمل، فالمساءلة لا تعني فقط محاسبة العاملين على أخطائهم، بل تتعدى ذلك لتشمل وضوح الأدوار، تحديد المسؤوليات، وتوفير تغذية راجعة بناءة تساهم في تطوير الأداء وتحفيز العاملين على الالتزام. من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور المساءلة في مكان العمل في تقليل الانسحاب الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق -غرداية-.

ثانياً: إشكالية الدراسة

تواجه المؤسسات، ومن بينها مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق -غرداية- تحديات متزايدة في الحفاظ على استقرار موظفيها والحد من مظاهر الانسحاب الوظيفي التي قد تأخذ شكل التغيب، التراخي، أو حتى الاستقالة، ويُعد هذا السلوك من أكثر العوامل التي تؤثر سلباً على الأداء العام وتماسك فرق العمل، وفي هذا الإطار، تبرز المساءلة كآلية تنظيمية فعالة داخل مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق -غرداية-، بحيث تسهم في تعزيز الانضباط وتحفيز العاملين على الالتزام، من خلال توضيح الأدوار، وتوزيع المسؤوليات، وتقديم تقييم موضوعي للأداء، بما يعزز من جودة الخدمات العمومية ويخدم الصالح العام.

ولتحديد مدى تواجد المساءلة وظاهرة الانسحاب الوظيفي بشقيه النفسي والانسحاب الجسدي في مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق -غرداية-، وتم صياغة الإشكالية على النحو التالي:

إلى أي مدى تساهم المساءلة في مكان العمل في تقليل الانسحاب الوظيفي في مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق -غرداية-؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسة الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تُمارَس أبعاد المساءلة داخل مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق -غرداية-؟

- هل هناك انسحاب وظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق –غرداية-؟ وفيما يتمثل هذا الانسحاب؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانسحاب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مدة العمل في المؤسسة، الرتبة الوظيفية)؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

للإجابة على هذه الإشكالية حاولنا وضع الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسية:** تساهم المساءلة في مكان العمل بشكل كبير في تقليل الانسحاب الوظيفي للعاملين في مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق –غرداية-.

وتتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية تتمثل في:

- تُمارس أبعاد المساءلة بدرجة أعلى من المتوسط داخل مؤسسة نפטال بمقاطعة التسويق –غرداية-.
- يعاني بعض عمال مؤسسة نפטال بمقاطعة التسويق بغرداية من مظاهر الانسحاب الوظيفي، ويتمثل هذا الانسحاب في مظاهر نفسية وجسدية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانسحاب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مدة العمل في المؤسسة، الرتبة الوظيفية).

رابعا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضعها، حيث أصبحت المؤسسات تولي أهمية متزايدة للتحويل الرقمي كوسيلة لتمكين آليات المساءلة في مكان العمل من خلال توفير أدوات رقمية تضمن وضوح المسؤوليات وتحقيق الانضباط الوظيفي بشكل أكثر فاعلية، لكونها مرتبطة مباشرة بأداء العاملين وإنتاجية المؤسسة، ولضمان تحقيق الخطط والأهداف المخطط لها ومراقبة الانحرافات في وقتها وتقليل التكاليف المترتبة عن الانسحاب الوظيفي.

• الأهمية العلمية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال تناولها لموضوع المساءلة في مكان العمل وسلوك الانسحاب الوظيفي، وتقدم هذه الدراسة إضافة معرفية من خلال الربط بين مفاهيم إدارية وسلوكية في سياق المؤسسات، مما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي، كما تعتمد الدراسة على إطار نظري

متكامل وأداة بحثية ميدانية تُمكن من معرفة دور المساءلة في تقليل الانسحاب الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -غرداية-.

● الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية للدراسة في قدرتها على تقديم توصيات واقعية وقابلة للتطبيق لصناع القرار في مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -غرداية-، بهدف تحسين بيئة العمل والحد من مظاهر الانسحاب الوظيفي، من خلال تحليل مستوى المساءلة داخل المؤسسة، يمكن للإدارة الوقوف على النقاط التي تتطلب تحسينًا في أساليب التسيير والتواصل الداخلي، كما تساعد هذه الدراسة في تعزيز ثقافة المسؤولية والمسائلة لدى العاملين، وتوفير النتائج مؤشرًا واضحًا للإدارة حول فعالية سياساتها الحالية، وتسهم النتائج المتوقعة في توجيه الباحثين المستقبليين نحو موضوعات مشابهة تمس استقرار الموارد البشرية، وعليه تُعد هذه الدراسة مرجعًا مهمًا للباحثين المهتمين بعوامل تحسين الأداء المؤسسي، وتعتبر أداة عملية مهمة لتطوير بيئة العمل وضمان ولاء العاملين.

خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم ومدى تواجد المساءلة في مكان العمل داخل مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق بغرداية؛
- تحديد مدى انتشار الانسحاب الوظيفي لدى العاملين، سواء من الناحية النفسية أو الجسدية؛
- تحليل مدى مساهمة المساءلة في مكان العمل في التقليل من سلوكيات الانسحاب الوظيفي؛
- اقتراح آليات عملية تساعد المؤسسات على تعزيز ثقافة المساءلة، بما ينعكس إيجابًا على استقرار العاملين ورفع أدائهم.

سادسا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في مايلي:

1. الحدود الموضوعية: تعالج هذه الدراسة الحالية موضوع المساءلة في مكان العمل والتي تتمثل أبعادها في (الإسناد، إمكانية الملاحظة، قابلية التقييم، الجواب، العواقب) ودورها في تقليل الانسحاب الوظيفي بشقيه (النفسي والجسدي) للعاملين بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -غرداية-؛

2. الحدود البشرية: شملت هذه الحدود جميع العاملين بمؤسسة نفطال مقاطعة التسويق -غرداية- وبمختلف مستوياتهم و أصنافها؛

3. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة بمؤسسة نفطال مقاطعة التسويق -غرداية-، في الفترة الممتدة من يوم 04 فيفري 2025 إلى 20 فيفري 2025، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة بالمؤسسة خلال الفترة الممتدة من 06 فيفري 2025 إلى 08 من نفس الشهر، في حين جرى استرجاع الاستبيانات يوم 19 فيفري 2025.

4. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق -غرداية-.

سابعاً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

في دراستنا هذه التي نحاول التعرف على دور المساءلة في تقليل الانحساب الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق -غرداية-، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم وصف الدراسة من حيث الإطار النظري لدور المساءلة في مكان العمل في تقليل الانسحاب الوظيفي للعاملين، وكذلك تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه على العاملين بالمؤسسة ومن ثم تحليل بيانات المستجوبين، وتشمل أدوات الدراسة ما يلي:

✓ المصادر الأولية: استمارة الاستبيان؛

✓ المصادر الثانوية: جميع المراجع المستخدمة في الجوانب النظرية والمتمثلة في الكتب ورسائل الدكتوراه ورسائل الماجستير والمقالات والمجلات العلمية.

ثامناً: هيكل الدراسة

من أجل معالجة إشكالية الدراسة والإحاطة بجميع جوانب الموضوع المختلفة، تم تقسيم موضوع الدراسة إلى فصلين تسبقها مقدمة تم فيها طرح إشكالية الدراسة الرئيسية ومجموعة من التساؤلات الفرعية تليها فرضيات للدراسة كإجابة أولية على الإشكالية، ومن ثم قمنا بعرض أهمية الدراسة وأهدافها وحدودها، كما تم عرض منهج الدراسة والأدوات المستخدمة وكذلك هيكل الدراسة، ويمكن توضيح هيكل الدراسة فيما يلي:

الفصل الأول: الجانب النظري، حيث يحتوي على ثلاثة مباحث، المبحث الأول الإطار النظري للانسحاب الوظيفي، والذي يندرج ضمنه أربعة مطالب، المطلب الأول بعنوان مفهوم الانسحاب الوظيفي والثاني بعنوان مظاهر

الانسحاب الوظيفي، أما المطلب الثالث فهو بعنوان أبعاد الانسحاب الوظيفي، والمطلب الرابع تكاليف وأسباب الانسحاب الوظيفي.

أما المبحث الثاني فتعلق بالإطار النظري للمساءلة في مكان العمل، والذي يندرج تحته أربعة مطالب، المطلب الأول مفهوم المساءلة في مكان العمل وأهميتها، والمطلب الثاني أهداف وأنواع المساءلة في مكان العمل، أما المطلب الثالث فعنوانه مبادئ وأبعاد المساءلة في مكان العمل، وبالنسبة للمطلب الرابع فقد تطرق لمعوقات المساءلة في مكان العمل.

وفي المبحث الثالث، الدراسات السابقة، تطرقنا لثلاثة مطالب، المطلب الأول حول الدراسات باللغة العربية، والثاني الدراسات باللغة الأجنبية، أما المطلب الثالث فكان لمقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: يعلق هذا الفصل بالجانب التطبيقي، وهو خاص بدراسة حالة لدور المساءلة في مكان العمل في تقليل الانسحاب الوظيفي للعاملين بمؤسسة نفعال مقاطعة التسويق -غرداية-، حيث تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، المبحث الأول لتقديم عام حول مؤسسة نفعال مقاطعة التسويق -غرداية- والذي يندرج تحته ثلاثة مطالب، المطلب الأول تعريف بمؤسسة نفعال، والثاني "مهام مؤسسة نفعال وأهدافها"، أما الثالث "دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال مقاطعة التسويق -غرداية-".

وفي المبحث الثاني تطرقنا للإجراءات المنهجية للدراسة، والتي تتضمن ثلاثة مطالب، المطلب الأول "المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها"، والمطلب الثاني "تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات"، أما المطلب الثالث فكان لـ "حساب صدق وثبات الاستبيان".

أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا لتحليل واختبار الفرضيات ومناقشتها، وبدوره تضمن ثلاثة مطالب، الأول "عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية"، والمطلب الثاني "عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة"، وفي المطلب الثالث "اختبار فرضيات الدراسة".

وفي ختام هذه الدراسة تطرقنا إلى عرض النتائج المتوصل إليها، كما تم تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات الموجهة إلى إدارة المؤسسة، ومن ثم تطرقنا لآفاق الدراسة المستقبلية التي تفتح المجال لاستمرار البحث في نفس المجال.

الفصل الأول: الإطار النظري

تمهيد:

يُعدّ سلوك الأفراد داخل المؤسسات عاملاً حاسماً في تحديد مستوى الأداء والفاعلية التنظيمية، ومن بين الظواهر السلوكية التي تستدعي اهتمام الباحثين والممارسين الإداريين ظاهرة الانسحاب الوظيفي، التي تعكس مظاهر متعدّدة كالنغيب المتكرر، ضعف الالتزام، والانفصال العاطفي عن بيئة العمل، يظهر الانسحاب الوظيفي كنتيجة طبيعية لجملة من العوامل التنظيمية والشخصية، والتي إذا لم يتم التعامل معها بفعالية قد تؤدي إلى تراجع الإنتاجية وزيادة معدل دوران العمال.

وفي المقابل، تبرز المساءلة في مكان العمل كأحد الأدوات الإدارية الجوهرية التي تهدف إلى ضبط سلوك الأفراد وضمان توافقه مع الأهداف التنظيمية، فالمساءلة لا تقتصر على تقييم الأداء فقط، بل تتعداه إلى تحفيز الالتزام وتعزيز الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية، لأنّ وجود أنظمة مساءلة عادلة وشفافة يسهم بشكل فعّال في الحد من مظاهر الانسحاب الوظيفي، عبر غرس ثقافة الانضباط وتعزيز الرغبة في البقاء والمساهمة الإيجابية.

بناءً عليه، يتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث، يهدف كل منها إلى بناء إطار نظري متكامل لموضوع الدراسة، يعالج المبحث الأول الانسحاب الوظيفي من خلال توضيح مفهومه ومظاهره أبعاده، ومذا تكاليفه وأسبابه، أما المبحث الثاني فيتناول المساءلة في مكان العمل من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والمبادئ، وكذا الأبعاد والمعوقات، ويُختتم الفصل بالمبحث الثالث، الذي يستعرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف إبراز التراكم المعرفي في هذا المجال.

المبحث الأول: الانسحاب الوظيفي

يعد سلوك الانسحاب الوظيفي من الظواهر النفسية والاجتماعية في المؤسسة حيث تطرق إليه العديد من الباحثين والدراسات والتطبيقات في علم النفس وعلم الاجتماع، وذلك الإبراز ما مدى أهميته دراسته بالنسبة للمؤسسة، لأنه مرتبطة بسلوكيات المورد البشرية، وأن هذا الأخير مهم بالنسبة للمنظمة وهو حجر الأساس لها، وكانت البحوث كلها تصب في كيفية التعامل مع الانسحاب الوظيفي في شقيه النفسي والجسدي لإيجاد الحلول للحد من هذه الظاهرة التي تعتبر سلبية وترهق مسؤولي إدارة الموارد البشرية وكذا قادة المؤسسة، وفي هذا المبحث سنتطرق لأهم عناصر سلوك الانسحاب الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الانسحاب الوظيفي.

يعتبر الانسحاب الوظيفي للأفراد العاملين أحد السلوكيات المهمة، التي يجب أن تحظى بالمزيد من الإهتمام في المنظمة، وذلك لتأثيرها المباشر في أداء المنظمة.¹

وأشار Redmonl أن الانسحاب الوظيفي هو مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها الفرد وتعبير عن الانفصال عن المنظمة وعدم رغبته العمل فيها.²

كما عرفه Kaplan بأنه مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها الموظف عندما يقرر عدم البقاء في عمله لأسباب خارجة عن إرادته بحيث يكون أقل إنجازاً وأداء ومشاركة في العمل.³

ويعرفه Rurkkhum بأنه فصل جسدي ونفسي للموظف عن الوظيفة والمنظمة مع الحفاظ على دوره وعضويته التنظيمية.⁴

كما يعرفه Abubakar أن سلوك الانسحاب هو نوع من فك الارتباط في العمل والذي يشير إلى سلوك الموظف الذي يسعى لتفادي دور معين في العمل أو تقليل الوقت الذي يقضيه في العمل وذلك للحفاظ على دوره التنظيمي الحالي.⁵

كذلك يرى "Boddy" إن الانسحاب في مكان العمل هو مجموعة من السلوكيات التي تتضمن الانسحاب الجسدي الفعلي من بيئة العمل مثل الغياب وترك العمل، فيما أشار "Shapira-Lishchinsky and

¹Wang .and Yi,x : Organizational justice and Works Withdrawal in Chinese Companies :**The Moderating Effects of Allocentrism and Idiocentrism**, **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol(12),No(2),2012, p212.

² محمد حمدي ركي عبد العال، الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط في القيادة السامية و الارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد رقم4، العدد01، الجزء الثالث، 2023، ص309.

³ Halmi Adam,Irfana Tungga Bunana, Sri Iswati,**Effect Job Satisfaction, Workload and Organizational to Commitment Withdrawal Behavior in Non-Government Employees in State Employees in T elevisi on and Radio Parliamen**,Journal of Economic , Finance and Management Studies,Volume5,Issue 08 August 2022,p234.

⁴ Rurkkhum, Suthinee, **The impact of person-organization fit and leader-member exchange on withdrawal behaviors in Thailand**, Asia-Pacific Journal of Business ,Administration, (2018) ,10 (2/3), 114-129.

⁵ A. Mohammed Abubakar, Boshra H.Namin, Ibrahim Harazneh, Hüseyin Arasli, **Does Gender Moderates the Relationship between Favoritism/Nepotism Supervisor Incivility, Cynicism and Workplace Withdrawal: A Neural Network and SEM Approach**. Tourism Management Perspectives, 2017, P40.

Tsemach"، إلى أن الانسحاب هو مجموعة من المواقف و السلوكيات التي تلاحظ في الموظفين الذين يتدهور أدائهم نتيجة التغيب و التأخر و نيتهم في ترك المنظمة.¹

وعرفه "Hanisch and Hulin" الانسحاب في مكان العمل بأنه مجموعة من السلوكيات المعبرة عن عدم الرضا والرامية إلى تجنب المشاركة في مواقف العمل.²

وهناك من عرف السلوك الانسحاب بأنه يشير إلى مجموعة من المواقف و السلوكيات المستخدمة من قبل الموظفين المتواجدين في العمل، و الذين يقررون لسبب ما أن يكونوا أقل مشاركة.³

كما عرفه "عبد العال محمد زكي"، على أنه مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الموظف نتيجة وجود فجوة أو مسافة نفسية و جسدية بينه وبين المؤسسة التي يعمل بيها، وتنشأ هذه الفجوة بسبب شعور الموظف بالظلم وعدم الرضا عن العمل داخل المؤسسة.⁴

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الانسحاب هو عبارة عن سلوك غير مرغوب فيه و له آثار على المؤسسة والأفراد العاملين فيها وهو ردة فعل جسدي ونفسي على عدم الرضا وعدم التأقلم في بيئة العمل، والفرد لا يستطيع أن يؤدي عمله بالشكل المطلوب ومن بين الآثار السلبية وهي شعور بالإحباط وانخفاض في الأداء والمردودية في العمل، أيضا نقص في المشاركة والتغيب المتكرر تفكير في ترك العمل والاستقالة.

المطلب الثاني: مظاهر الانسحاب الوظيفي:

من خلال هذا المطلب نريد أن نسلط الضوء على مظاهر سلوك الانسحاب الوظيفي بشقيه النفسي والجسدي التي تتواجد بالمنظمة وهي نتيجة ومحصلة لبعض المتغيرات التنظيمية الداخلية مثل عدم الرضا، عدم تواجد العدالة التنظيمية، الإشراف، نمط القيادة، حيث هناك أربعة مظاهر سلوكية للانسحاب الوظيفي وهي:⁵

- التغيير السلوكي؛
- الانسحاب المادي؛
- الانسحاب النفسي؛
- المشاكل الصحية.

¹ A. Mohammed Abubakar, Boshra H.Namin, Ibrahim Harazneh, Hüseyin Arasli, Op. Cit, P85.

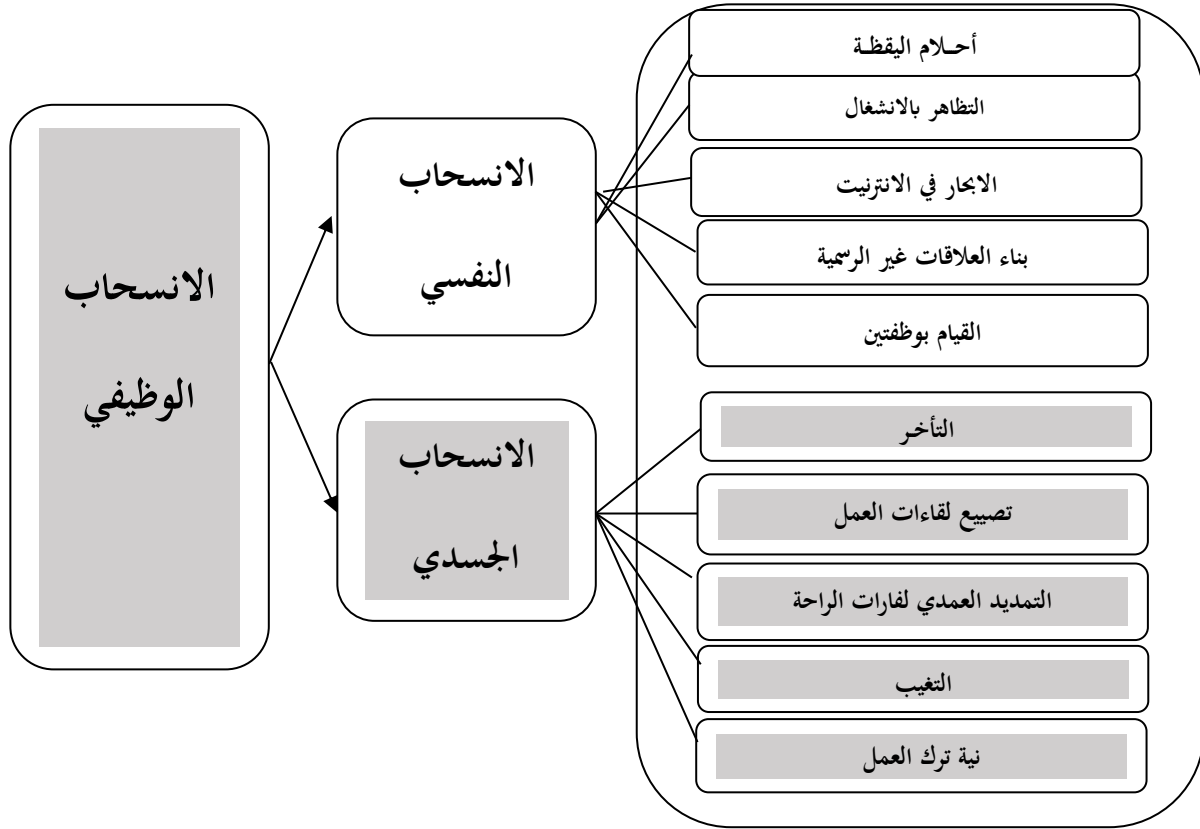
² زيد متعب العباسي، المرح في مكان العمل ودوره في الحد من انسحاب العاملين، دراسة تطبيقية في مستشفى الكفل العام، الكلية التقنية الادارية، مقال، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق، العدد 56 السنة 2020، ص 621.

³ دحمان سويسي، البنية العالمية لسلوك الانسحاب لدى العمال باستخدام نموذج المعادلة البنائية، أطروحة الدكتوراة تخصص علم النفس العمل تنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 21.

⁴ Ali Thanoon Aljader & Safa Idris Aboudi :**The effect of paternal leadership in reducing Job Withdrawal**, An exploratory study in zain iraq,Muthannal of administrative and Economics Sciences, DOI:10.52113/6/2023-N13-3, P29.

⁵ طالب سهيلة، دور القيادة الخادمة في التقليل من الانسحاب الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية ببلدية بوسعادة، مذكرة ليل شهادة ماستر نظام LMD، في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2022/2021، ص 33-34.

الشكل رقم (01): أبعاد الانسحاب الوظيفي.



المصدر: دحمان سويسي، البنية العاملية للسلوك الانسحاب لدى العمال باستخدام نموذج المعادلة البنائية، أطروحة الدكتورة تخصص علم النفس العمل تنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 23.

أولاً: الانسحاب النفسي:

وهو مجموعة من الأساليب النفسية التي يعبر من خلالها العامل عن عدم رضاه عن بيئة العمل في المؤسسة، نتيجة مروره بسلسلة من ضغوط العمل والضغوط النفسية لا يستطيع التغلب عليها أو التوافق معها، لتؤدي به في النهاية إلى الانفصال النفسي عن المؤسسة، وعدم إحساسه بالارتباط بها، أو تبعيته لها، فالانسحاب النفسي هو مجموعة من سلوكيات العامل المرتبطة بالهروب من الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الوظيفة، والتي تأتي كنتيجة للمسافة التي تتزايد بين العامل و المؤسسة التي يعمل لديها بما يشمل علاقتها مع المدراء أو الزملاء.¹

والانسحاب النفسي من العمل يأتي على أشكال عديدة وهي كالتالي:

¹ Ali Thanoon Aljader & Safa Idris Aboudi , Op. Cit, p30.

1- أحلام اليقظة:

يحدث هذا الصنف من الانسحاب عندما يبدو الموظف بأنه مشغول بعمله في حين أنه تائه ومستغرق في أفكار واهتمامات أخرى عشوائية لاتتعلق بوظيفته؛

أحلام اليقظة تعني هروب الفرد من عالم الواقع الذي لم يتمكن فيه من إشباع رغباته وحاجاته إلى عالم الخيال الذي يتمكن فيه من تحقيق ما عجز عنه في الواقع؛

وحلم اليقظة له دور كبير كوسيلة دفاعية لتحقيق الاشباع الخيالي للرغبات المعاقة والمكبوتة، كما أنه وسيلة للهروب من الواقع القاسي والمؤلم أو كوسيلة لمواجهة ما يعاني منه الفرد في حياة من فشل؛

وكما أن لها فائدة تتمثل في التنفيس عن الرغبات المكبوتة حين تسمح للشخص بأن يحقق في الخيال ما لم يحققه في الواقع، بما يحقق السعادة المؤقتة، إلا أن لها مضار تتمثل في الاكتفاء بها في ذاتها والاقتران عليها للتنفيس عن الرغبات والأمني دون القيام بمجهود واقعي، لذلك فهي هنا تعتبر نوعاً من الهروب أو الانسحاب من الواقع.¹

2- التظاهر بالانشغال:

يدل على الرغبة العمدية من جانب الموظف في أن يبدو منشغلاً ويعمل، مع أنه لا يؤدي مهام عمله فأحياناً يقرر الموظفون إعادة تنظيم مكاتبهم أو الذهاب للتجول حول المبنى حتى لو أنهم لا يعملون إلى أين يذهبون، والتظاهر بالانشغال أثناء العمل هو سلوك يقوم به الأفراد لإظهار على أنهم يعملون بجد ولكن في الواقع الملموس غير ذلك فهو تهرب عن العمل والالتزامات الموكلة لهم، وذلك راجع لعدة أسباب منها عدم الرضا أو تجنب المهام أو تجنب مساءلة المسؤولين لهم ولها أشكال كثيرة مثل التجول في الأروقة والمكالمات الهاتفية والتجول في المكاتب وحمل دائماً أوراق أو مستندات للتظاهر بالعمل؛

3- القيام بوظيفتين:

عندما يستغرق الموظفون هذا الصنف من السلوك الانسحابي فإنهم يستعملون وقت العمل وموارده مهام عمل أو أعمال أخرى ويهملون واجبات عملهم الأساسية، لصالح واجبات عمل آخر مثلاً قد يكون الشكل الأكثر شيوعاً من أشكال الانسحاب لدى الموظفين هو الإبحار (التسكع) في الإنترنت.²

ومن خلال هذا الصنف فيمكننا القول أن أي عمل يقوم به الموظف مختلف عن العمل الموكل له ومسؤول عليه فهو وظيفة أخرى ويعرف بالعمل المزدوج أثناء الدوام أو العمل الجانبي فهذا يدخل ضمن هذا الصنف، وربما تكون دوافعه الحاجة المالية أو لتحقيق طموحات معينة مثل الدراسة والبحوث العلمية أثناء الدوام الرسمي.

3-1- الإبحار (التسكع) في الإنترنت:

ويقصد به استعمال الموظفون الإنترنت والبريد الإلكتروني والمراسلات الفورية ومختلف التطبيقات والممارسات والنشاطات عبر الإنترنت، من أجل متعتهم الشخصية بدلاً عن واجبات ومهام العمل الموكلة إليهم، ورغم ذلك فإنه

¹ دحمان سويسبي وياسين محجر، واقع الانسحاب النفسي من العمل كاحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

² طالب سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

على المؤسسات أن تتيح للعمال شبكة الانترنت ولكن بحذر، فأخر الأدلة والدراسات تشير إلى أن خدمة الانترنت في العمل تعتبر سيف ذو حدين، لما تتحه من آفاق وفرص جديدة لإساءة استخدام وقت العمل وموارده من طرف الموظفين، وقد كانت خدمة الانترنت من بين الموارد التي تم إساءة استخدامها من طرف الموظفين، حيث أظهرت أحدث البحوث والتي شملت أكثر من 3000 موظفا ينتمون إلى 750 منظمة متفرقة أن الموظفين يمضون حوالي 40% من أوقات العمل اليومية في الرد على الرسائل و البريد (الخاص) الإلكتروني، أو الإبحار في الإنترنت، 97% من هؤلاء الذين أجريت عليهم الدراسة اعترفوا بأنهم يستعملون الإنترنت لأغراض شخصية في المقام الأول بدلا عن إستعمالها لأغراض مهنية ضمن واجبات العمل الموكلة إليهم؛

وفي أواخر عام 2003 قدرت أحد الدراسات أن الإبحار (التسكع) في الانترنت قد كلف الاقتصاد الأمريكي حوالي 250 مليار دولار من فقدان الإنتاجية؛

ويعتبر الإبحار في الانترنت وسيلة للهروب من بيئة العمل ودخول في الشبكة العنكبوتية و تنقل بين المواقع وترفيه على النفس أو التواصل مع الآخرين والشراء والتبضع عبر مواقع التواصل الاجتماعي وكذلك تتبع قنوات اليوتيوب هو الصنف الشائع في بيئة العمل وهو احد الأصناف شيوعا من الانسحاب النفسي لدى الأفراد العاملين.¹

3-2- بناء علاقات غير الرسمية:

العلاقات غير الرسمية تعرف على أنها شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتنمو بين العاملين نتيجة اجتماعهم في بيئة عمل وليس نتيجة للعلاقات والسلطات الرسمية، فالعلاقات غير الرسمية تنشأ حينما يربط الأفراد كل منهم بالآخر، وذلك عكس لعلاقات الرسمية التي تربط عن الوظائف من حيث السلطات والاختصاصات ومن ثم فإن القوة غير الرسمية ترتبط بمفرد ما أو شخص ما، بينما القوة (السلطة) الرسمية ترتبط بالمركز الرسمي أو بالوظيفة الرسمية.²

ثانيا: الانسحاب الجسدي:

وهي الأساليب التي يعبر من خلالها الموظف عن عدم رضاه عن بيئة العمل في المنظمة والتي ينتج عنها هروب جسدي من بيئة العمل كالتأخر عن الحضور أو الغياب أو التنصل من الاجتماعات وقد تصل في النهاية إلى ترك العمل فالانسحاب الجسدي من العمل يتمثل بمختلف العمليات التي ينتج عنها هروب (انسحاب) جسدي من بيئة العمل سواء كان إنسجام قصير أو طويل المدى وهو على عدة أشكال منها التأخر عن العمل، تضييع لقاءات العمل، التمديد العمدي لفترات الراحة، التغيب عن العمل، وأخيرا نية ترك العمل؛

ويعتبر الإنسحاب الجسدي من العمل أحد أبرز أشكال سوء السلوك التنظيمي في المؤسسات، وسلوك التنظيم يقصد به السلوكيات التي تصدر من الموظفين العاملين في مختلف المستويات، سواء كانوا موظفين فيها أو إدارات ومسؤولين ، بحيث تكون هذه السلوكيات مخالفة للتعليمات و اللوائح الإدارية، أو منافية لأخلاقيات الممارسة المهنية،

¹ دحمان سويسبي وياسين محجر، واقع الانسحاب النفسي من العمل كاحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² أحمد عرفة وصحيفة شبلي، فعاليات التنظيم و تركيبة السلوك الانساني، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية، 2002، بدون طبعة، ص 223.

بحيث يكون لها تأثيرات سلبية على مستوى الأداء الوظيفي أو على جانب العلاقات في العمل، ويتضمن الانسحاب الجسدي من العمل مختلف العمليات التي ينتج عنها هروب وانسحاب جسدي من بيئة العمل، سواء كان انسحابا طويلا المدى أو قصير المدى، ويظهر هذا من خلال التأخر وفترات الراحة الطويلة أو شغور المكتب من الموظف أو التغيب والتك الطوعي للعمل.¹

وللانسحاب الجسدي للعامل يأتي على أشكال ومنها:

1- التأخر عن العمل:

الموظف الذي يعتبر متأخرا هو ذلك الموظف الذي يصل إلى مكان العمل بعد الوقت المحدد لبداية العمل، أو ذلك العامل الذي يغادر (ينصرف) قبل نهاية يوم العمل، وقد وجد الباحثون أن التأخر المستمر للعامل المتعلق بالانسحاب من العمل كالغياب ونقص الأداء في العمل.²

التأخر أو التأخير يحدث عندما يفشل موظف أن يقدم تقريرا إلى العمل في الوقت المحدد، ومن المهم أن نميز بين نوعين من تأخر من أجل تحديد السلوكيات الانسحاب حددت "بلاو" ثلاثة أنواع محددة من السلوكيات تأخر مصنف حسب النمط والتردد والمدة، وبما في ذلك زيادة تأخر المزممة، تأخر الدوري مستقرة، وتأخر لا مفر منه.³

2- تفويت لقاءات العمل:

يعني عدم تواجد العامل في مكتبه في الوقت الذي يجب أن يكون هنالك (وقت الدوام)، مما يعرضه لفقدان المهنية المحتملة أثناء عدم تواجده في مكتبه، فهذا الشكل من الانسحاب يعني أن العمال يهملون وظائف ولقاءات العمل الهامة والمحتملة لما يتواجدون بعيدا عن مكاتبهم، كالمدير الذي يرغب في تفقد العمال والتأكد من أن الذين غادروا لتناول الغداء قد عادوا فعلا؛

3- تمديد العمدي لفترات الاستراحة:

هو أحد أصناف الانسحاب البدني من العمل ويتضمن إمضاء وقت أطول من اللازم في تناول الغداء، وشرب القهوة وأشباهاها من الممارسات التي ينتج عنها هروب، أو بالأحرى، الانسحاب جديد من بيئة العمل خلال التمديد العمدي للوقت المخصص لأوقات الاستراحة وأخذ أكثر من الوقت المحدد لذلك وبهذا فإن الموظفين يعمدون إلى تمديد الوقت المخصص للراحة، وقضاء وقت أطول من الوقت القانوني الذي تحدده المؤسسة من أجل الرجوع إلى العمل، رغبة منه في أخذ وقت أطول خارج العمل.⁴

¹ Ali Thanon Aljader & Safa Idris Aboudi , Op. Cit, p30.

² ميمون محمد وقدوري أحمد، الانسحاب الجسدي من العمل كأحد أشكال السلوك الانسحابي لدى الموظفين ص202.

³ Salsolaa Salwa :Human Resource Management ; Mansoura University, Department Member
<https://www.academia.edu/2025-02-02/>

⁴ طالب سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص38.

4-التغيب عن العمل :

أما تعريف التغيب فهو عدم تواجد الموظف في مكان العمل في الوقت الذي يجب أن يكون متواجدا هنالك، يحدث هذا لما يغيب العامل عن العمل ليوم كامل، وقد يبقى الناس في منازلهم لعدد من الأسباب منها المرض والحالات الطارئة لدى العائلة...إلخ، وهنالك ما يسمى بالمسؤولية الشخصية التي لاتقاوم، والتي يصبح الغياب من أجلها غيابا وظيفيا، لأن العمال يعودون إلى العمل بطاقة متجددة، والالتزام بالحضور قد يخلق ضغطا للغياب أيضا، هنالك أيضا إيقاع للتغيب عن العمل، على سبيل المثال هنالك من العمل من يجذبون أن يغيبوا في يوم مخصص من الأسبوع.¹

ويمكن أن نقول أن التغيب هو إنقطاع الموظف عن العمل أو عدم الحضور لمقر العمل عندما يكون الأفراد ملزمين بذلك الحضور، نظرا لوجود سبب أو عدمه منعكسا سلبا على إنتاجية المؤسسة.

5- نية ترك العمل:

بالإضافة إلى الأنواع الأخرى من الانسحاب البدني للعمال، فإن الصنف الحقيقي من الانسحاب البدني من العمل هو ترك العمل، وقد ظهر مفهوم نية ترك العمل أو نية المغادرة من قبل (Porter & Steers)، والتي عرفها على أنها الخطوة المنطقية التالية بعد الرضا عن تجربة الانسحاب، ونية المغادر الموظفين هي قدرة الموظف على ترك العمل، الذي يعتبر بدوره من أهم المواضيع التي تثير إهتمام الإدارة المعاصرة، بإعتباره مؤشرا ومقياسا هاما لصحة وفاعلية الإدارة بالمنظمة، ومن الأهمية بمكان لأي منظمة أن يتم قياس هذه الظاهرة، وهذا من شأنه أن يمكن القائمين على المنظمات من الاستفادة من نتائجه في تخطيط الموارد البشرية و التنبؤ بالاحتياجات من العاملين.²

المطلب الرابع: تكاليف وأسباب الانسحاب الوظيفي.

أولا: تكاليف التسكع السبيرياني:

أشار "Kerry" إلى أن أحدث البحوث و التي شملت أكثر من 3000 عامل ينتمون إلى 750 منظمة متفرقة أوردت أن الموظفين يقضون حوالي 40% من أوقات العمل اليومية في الرد على الرسائل والبريد الإلكتروني (الخاص)، أو التسكع السبيرياني، 97% من هؤلاء الذين أجري عليهم الإستطلاع اعترفوا بأنهم يستعملون الإنترنت لأغراض شخصية في المقام الأول بدلا عن إستعمالها لأغراض مهنية ضمن واجبات العمل المؤكدة إليهم كم أشار "Lim" إلى أنه في أواخر عام (2003) قدرت قدرت أحد الدراسات أن التسكع السبيرياني قد كلف الإقتصاد الأمريكي حوالي 250 مليار دولار من فقدان الإنتاجية، البعض الأخر من العمال يعتبرون التسكع في الأنترنت وسيلة للقيام برد

¹ بن طيب هديات خديجة وبن طيب رضية، أثر التغيب على أداء الوظيفي، المجلة المتوسطة للقانون و الاقتصاد، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2022، ص90.

² حميدة محمد النجار، ميده محمد محمد البدوي النجار، هشام محمد محمد ياسين، دور أبعاد علامة صاحب العمل في إنخفاض نية ترك العمل لدى موظفي شركة الاتصالات بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، مصر، المجلد07، العدد02، 2023، ص 948.

فعل ضد أحداث العمل السلبية ، فعلى سبيل المثال أحد المشاركين في الدراسة صرح بأن بالنسبة لي إنه من المناسب إستعمال الإنترنت في العمل لأغراض شخصية، بعد كل ساعات العمل الإضافية التي لا أتلقى فيها أجرا إضافيا من رب العمل.¹

1. التكاليف المتعلقة بالتظاهر بالإنشغال :

تتمثل التكاليف المباشرة جراء تظاهر الموظف بالإنشغال في الوقت الذي تم إتلافه وتضيعه من طرف الموظف، والذي يتضمن تكلفة وقت العمل الإضافي، إنخفاض أداء المؤسسة، الإستعانة بمصادر خدمات خارجية وإنخفاض الأداء في العمل، وأما التكاليف الغير المباشرة للتظاهر بالإنشغال هم الموظفون الذين يجربون جهودهم عمدا يميلون للتأثير سلبا على روح وسلوكيات زملائهم في العمل وذلك ما يؤدي على إنخفاض الدافعية في حجب الجهود من طرف العمال الآخرين كذلك، وقد وجد الباحثون في شأن التنظيمي أن العمال الذين يجربون جهودهم من المحتمل أن يتطور لديهم ميل متزايد للتأخير عن العمل بمرور الوقت.

2. التكاليف المرتبطة بالتغيب: يحمل التغيب المؤسسة الكثير من الأعباء والتكاليف خاصة الحفوية منها، حيث يمكن ذكر بعض من مساوئه في النقاط التالية:²

- تؤدي زيادة التغيبات إلى تكاليف الأجور حيث ان كثيرا من المؤسسات تستخدم عددا من العاملين زائدا عن الحاجة العمل يصل إلى الثلث في بعض الأحيان ، وذلك من أجل مواجهة التغيب عن العمل؛
 - يؤدي التغيب كذلك إلى اضطراب عمل المشرفين، إذ يؤثر على جميع وظائف الإدارة من خلال وجوب مراجعة برامج العمل اليومية لمواجهة النقص في الأيدي العاملة وتخصيص واجبات إضافية لبعض العاملين، كما يؤدي إلى إصدار تعليمات إضافية؛
 - يتسبب نقص العاملين غير المتوقع في عرقلة الإنتاج والآلات تبقى متعطلة عن العمل دون أن تستغل في عملية الإنتاج؛
 - تكلفة الوقت الإضافي لتعويض العجز في الإنتاج حتى لاتتأخر المؤسسة في تسليم حسب التواريخ المتفق عليها؛
 - كما أن كثرة تغيب العاملين تؤدي إلى تخفيض الروح المعنوية، إذ أن الأفراد الذين يتم تكليفهم بأعمال إضافية لا يتقبلون بسهولة القيام بأعباء أخرى.
- ومن خلال ماتقدم يمكن القول بأن التغيب يعتبر خلل وتكلفة إضافية للمؤسسة، لذلك يتوجب عليها البحث عن أفضل الحلول للتخفيف من تكلفته.

¹ دحمان سويسبي، البنية العاملية للسلوك الانسحاب لدى العمال باستخدام نمذجة المعادلة البنائية، مرجع سبق ذكره، ص49.

² مهني بوريش، عبد الحكيم سليمان، أثر تكاليف التغيب وحوادث العمل على ربحية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة المركب الصناعي "الفاديتكس" ببجاية، مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد02، 2021، ص189.

3. التكاليف المرتبطة بدوران العمل:

إن ظاهرة الانسحاب الوظيفي عقبة تعيق تقدم وصمود المؤسسة أمام باقي المؤسسات المنافسة خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة ومن بينها الآثار السلبية تكلفة إستخدام موظف أحر وتتضمن الوقت من جهة، وتكاليف الإعلام والإختيار والتعيين أيضا، تكاليف التدريب معدل الحوادث للعاملين الجدد يكون عادة أكبر من إنتاجية خلال فترة تدريبه، انخفاض الإنتاج في الفترة ما بين خروج الموظف القديم واستخدام غيره، معدلات الإنتاج لا تستخدم بالكامل أثناء اختيار الموظف الجديد وتدريبه، زيادة الساعات الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية وهذا ما يكون مكلفا.¹

كما أن ظاهرة دوران العاملين لها أثر كبير في تقليل الخسائر المالية وتخفيض التكاليف التي تكتسبها المؤسسات من إرتفاع معدل دوران العاملين وتشمل تكاليف خصائص الخبرة وتكاليف الإستبدال المتعلقة بالبحث والاعلان والدعاية وتكاليف التدريب وتأهيل وتنمية هولاء العاملين وتقليل الخسائر تكاليف لا بد لها من اتخاذ قرارات وإجراءات حاسمة تتعلق بالإهتمام برواتب العاملين بالمؤسسة وذلك بتوفير الاجور والرواتب المناسبة لهم والذي يعتبر الحافز والدافع المالي المادي الذي يريده أو يبحث عنه أي عامل في عمله وكذلك الإهتمام بالجوانب المعنوية حسب الجهد المبذول في العمل، والخبرة بالإضافة إلى منح مزايا التأمينات الصحية وغيرها كل هذه الإجراءات تساعد في تقليل من إنتقال العاملين إلى مؤسسات اخرى أي إنخفاض معدل دوران العاملين وبالتالي ضمان مؤشرات مالية صحيحة ودقيقة وجيدة مما ينعكس على أداء المؤسسة بصفة عامة وعلى الأداء المالية بصفة خاصة.²

ومن خلال كل هذا ظهر لنا أن هناك علاقة عكسية بين دوران العمل والأداء المالي بمعنى أنه كل ما إنخفض معدل دوران العاملين إرتفعت كفاءة وإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة من طرف العاملين مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

ثانيا: أسباب الانسحاب الوظيفي:

يشير (ELÇİ) إلى أن أسباب الإنسحاب الوظيفي متمثلة بالأتي:³

- الصراع داخل بيئة العمل؛
- أسباب الأسرة ومتطلباتها؛
- التغيب المستمر عن العمل؛

¹ نورين مولود، البشير عبد الكريم: دوران العمل و تأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والأسواق، المجلد4، العدد 8، 2018، ص230.

² حريق خديجة، ارزي فتحى، معدل دوران الأفراد المتدربين و تكلفة الإستثمار في التدريب، دراسة تطبيقية إتصالات الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، 2016، ص101.

³ELÇİ, Meral and YILDIZ, Bora and KARAB, Melisa ERDİLEK. (2018) **How Burnout Affects Turnover Intention? The Conditional Effects of Subjective Vitality and Supervisor Support**, International Journal of Organizational Leadership, Vol. 7. P48.

- فقدان فرص التقدم الوظيفي،
- إنخفاض ساعات العمل الفعلية مقارنة مع عدد ساعات الدوام المطلوبة؛
- الإرهاق الوظيفي والإجهاد المهني؛
- مخاطر بيئة العمل؛
- فظاظة المسؤولية.

المبحث الثاني: المساءلة في مكان العمل

لا يخلو نظام بشري أيا كان طبيعته إلا ويضم أجهزة أو آليات المساءلة، فيسأل الموظف على أدائه كما يسأل عن انتظامه في عمله ونشاطه وتقيده بالأنظمة والقوانين المعمول بها، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم وأهمية المساءلة في مكان العمل، وكذا أهدافها وأنواعها ومبادئها وأبعادها، كما سيتم التطرق للمعوقات التي تعيق مسارها.

المطلب الأول: مفهوم المساءلة في مكان العمل وأهميتها

تعدّ المساءلة من المفاهيم الأساسية في بيئة العمل الحديثة، إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الانضباط والشفافية داخل المؤسسات، وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة في ظل التحديات التنظيمية الراهنة، وفي هذا المطلب سنحاول التطرق إلى تعريف المساءلة وأهميتها في مكان العمل.

أولاً: تعريف المساءلة في مكان العمل

تعدد في تعريفات المساءلة وذلك لتعدد الزوايا التي ينظر منها الدارسون للمساءلة:

فقد عرفها (Leseley) بأنها قدرة المستخدم على تنفيذ المهمات المحددة وقدرته على شرح وتفسير وتوضيح مستوى المكتسبات التي حققها بطريقة تبني ثقة المراقب لعمل المستخدم.¹

أما (Gronlund) فعرفها بأنها الاستعداد لقبول اللوم على الفشل أو قبول الثناء والتقدير على النجاح والإنجاز وتشمل شرحاً لماذا حدث الفشل وما يجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف.²

وعرفها (الطويل) بأنها عملية تتضمن إطاراً من العلاقة بين من توكل إليهم مسؤولية إنجاز مهام محددة ومن يمتلكون سلطة محاسبتهم على أدائهم.³

كما عرفها (دويري) بأنها "قيام الرئيس بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس على ما يقوم به من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال".⁴

كما يشير مفهوم المساءلة إلى أن المستخدم مسؤول عن نتائج عمله وعن تقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمه، وأن هناك جهة إدارية أو إشرافية تسأله، وتكون العلاقة بين الطرفين علاقة مبنية على تحديد أهداف واضحة متفق عليها ووجود معايير تحكم عملية المساءلة، تستخدم لقياس أداء الشخص موضع المساءلة، ويتضمن المفهوم أن هناك

¹ Lesley,B, **Emerging Patterns of Administrative Accountability**, Berkeley, McCutchan Publishing Corporation, California, 1975,P 50.

² Grounland, Norman, **Determining Accountability Classroom Instructon**, New York, Macmillan, 1974, P 157.

³ الطويل، هاني عبد الرحمان، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، مطبعة كتابكم، عمان، الأردن، 1985، ص 201.

⁴ الدويري، أحمد عودة، المساءلة في الإدارة العامة، دراسة ميدانية تحليلية من وجهة نظر المدرء في وزارة التنمية وأجهزة الرقابة المركزية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إبرد، الأردن، 2002، ص 265.

محاسبة قد تترتب على المساءلة، كمكافأة أو ترقية أو قد يصاحب ذلك إيقاع العقوبة أو الحرمان من مكافأة أو ترقية.¹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن المساءلة في مكان العمل تشير إلى عملية متابعة وتقييم أداء الأفراد أو الفرق للتأكد من أنهم يلتزمون بالمعايير والسياسات المتفق عليها، هي نوع من المراجعة والمحاسبة التي تهدف إلى التأكد من أن كل شخص يؤدي واجباته بشكل صحيح ويحقق النتائج المتوقعة منه.

ثانياً: أهمية المساءلة في مكان العمل

تعد المساءلة في مكان العمل وسيلة يمكن من خلالها أن يتحمل الأفراد والمنظمات المسؤولية عن أداؤهم، بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم إلى أن الأمور تجري للصلح العام ووفق المعايير المرسومة، كون المساءلة تهدف إلى تعظيم وتحفيز الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات غير المرغوب فيها.²

كما تعتبر المساءلة من العوامل الأساسية التي تضمن نجاح المؤسسات واستمراريتها، حيث تخلق بيئة عمل منظمة ومسؤولة، فمن خلال المساءلة يتحمل كل موظف مسؤولياته بوضوح، مما يعزز الأداء الفردي والجماعي لذلك، وتكمن أهمية المساءلة في مايلي:³

- توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الإستراتيجية؛
- تنظيم الأفراد طبقاً لإستراتيجية المؤسسة؛
- تحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء؛
- معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح؛
- توجيه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم؛
- تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل؛
- إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية؛
- المساعدة على الإبداع والإبتكار، حيث أن تفعيل المساءلة في حالة إظهار الإنجاز الحسن تنمي لدى العاملين الرغبة بمحاولة الإبداع والبحث عن الوسائل لتحقيق ذلك.

كما يمكن توضيح الأهمية القصوى للمساءلة في:⁴

¹ نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تحقيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، غزة، فلسطين، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2011، ص41.

² Hammound, B, Wilhoit, G, Pittenger, L, Accountability for College and Career Readiness Developing a New Paradigm, Stanford Center For Opportunity Policy in Education, 1999, P 14.

³ نعيمة محمد حرب، مرجع سبق ذكره، ص43.

⁴ غادة شهير الشمري، الشفافية والمساءلة في الدول العربية، جامعة الملك سعود الدراسات العليا برنامج الماجستير مشكلات وقضايا في دراسة التنمية، السعودية، 2012، ص4.

- قطع الطريق على المسؤولين في محاولة تغطية أعمالهم غير السليمة أو غير المشروعة بسبب إتساع نطاق مصادر ومحركي المساءلة؛
- تقليل فرص الإتفاقات غير المشروعة بين المجالس المسؤولة والجهات المكلفة بالرقابة؛
- معاونة جهات الرقابة في القيام بعملها على الوجه الصحيح؛
- كشف التلاعب أو الفساد بمعدل أسرع من المعتاد؛
- توشي المسؤولين للمزيد من الحذر والحيطه في أعمالهم طالما أن المساءلة متسعة المصادر؛
- حماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية.

المطلب الثاني: أهداف وأنواع المساءلة في مكان العمل

تعد المساءلة في مكان العمل من الدعائم الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق فعالية الأداء وضمن الانضباط الوظيفي، وبناءً على ذلك، يهدف هذا المطلب إلى توضيح الأهداف الرئيسة التي تسعى المساءلة إلى تحقيقها، بالإضافة إلى عرض أبرز أنواعها.

أولاً: أهداف المساءلة في مكان العمل

تتعدد الأهداف العامة للمساءلة، ويبرز الهدف الأهم لها متمثلاً في دورها في مكافحة الفساد والوقاية منه، فقد أشارت (حرب) إلى عدة أهداف أخرى تحققها المساءلة، منها:¹

- **الرقابة:** تعد الرقابة عملية أساسية للمساءلة، وذلك لأن المساءلة تركز على نتائج الرقابة، إذ أنها تشكل أداة فاعلة لتوجيه أعمال الموظفين، لأن الشعور بتطبيق المساءلة بموجب نتائج الرقابة يفرض على العاملين والمسؤولين ومتخذي القرارات الإدارية والمالية إعطاء اهتمام أكبر للنتائج المترتبة على قراراتهم التي يجب أن تكون ضمن الأهداف المرسومة؛

- **الفاعلية والضممان:** إن تطبيق المساءلة في المؤسسات العامة والخاصة يضمن حسن إدارة المديرين لموظفيهم، ويتحقق ذلك من خلال المساءلة الأفقية، والعمودية بشكليها الصاعد والهابط، فوجود المساءلة وشيوعها كثقافة بين العاملين يسبب الالتزام بالعمل وتمثل القيم وأخلاقيات الوظيفة؛

- **تطوير العمل وتحسينه:** إذ بعد أن يتم تحقيق الهدفين السابقين، يمكن تشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ومعرفة الأسباب المؤدية للقصور وضعف الأداء، وإظهار أماكن القوة وكيفية استثمارها وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية.

¹ نعيمة محمد حرب، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

ومن الأهمية أن تكون أهداف المسائلة واضحة لمن يخضعون للمساءلة، ولا بد من تعريفها بشكل واضح حتى يسهل تقبلها وبالتالي نجاحها.

وقد أشار الطويل إلى عدة أهداف للمساءلة بشكل عام وهي:¹

- تصحيح الأخطاء ومحاولة منع تكرارها؛
- الوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء في بعده الكمي والنوعي؛
- تخليص الأداء من المحسوبة؛
- دفع الإدارة نحو الاستقامة في العمل وفق قواعد الجدارة والإستحقاق وتكافؤ الفرص؛
- التركيز على أهمية المدخلات والممارسات ثم المخرجات المقاسة بدقة.

وعلى ضوء هذا يمكننا أن نستنتج أن المسائلة تهد من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة، إذ تساهم في تعزيز الانضباط والشفافية بين العاملين والإدارة، فعندما يكون كل فرد مسؤول عن أفعاله ونتائج أعماله يحفز على أداء مهامه ونشاطاته بكفاءة أعلى.

ثانياً: أنواع المسائلة في مكان العمل

تنقسم المسائلة إلى أربعة أنواع رئيسية يمكن توضيحها في مايلي:²

1. حسب طبيعة المسائلة: تتكون المسائلة في مكان العمل حسب طبيعتها من أربعة أنواع فرعية وهي:

أ- **المساءلة الهرمية (البيروقراطية):** هي أكثر أنواع المسائلة التي يسهل التعرف عليها والتي تستند إلى الإشراف الدقيق والمباشر وتؤكد على الامتثال للقواعد والتوجيهات التنظيمية سواء كانت صادرة من المشرف نفسه أو من جهات عليا أخرى ضمن نفس الهيكل التنظيمي، حيث تتمثل السمات الرئيسية للمساءلة الهرمية في أن الفرد يتمتع بقدر ضئيل من حرية التصرف ويحصل على توجيهاته من داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن المسائلة الهرمية تتضمن مجموعه واسعه من القواعد واللوائح والمعايير واستخدام الجداول الزمنية والتوجيهات الإشرافية وتقييمات الأداء السنوية؛

ب- **المساءلة القانونية:** هي عملية مساءلة الأفراد عن أي سلوك ينتهك القوانين والتشريعات والضوابط الدستورية المحددة، والصفة الرئيسية للمساءلة القانونية هي أن التدقيق والتحقيق في السلوك يتم من قبل وحدة مستقلة ذات سلطة عليا وغالبا ما تكون محاكم قضائية؛

¹ الطويل، هاني عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 257.

² Romzek, B, Accountability of Congressional Staff, Journal of public Administration Research and theory, 2000, P 419.

ت- **المساءلة المهنية:** يتجلى مفهوم المساءلة المهنية في ترتيبات العمل التي توفر درجات عالية من الاستقلالية وتراعي تقدير الأفراد الذين يتوقع منهم اتخاذ قراراتهم على أساس الممارسات الداخلية المناسبة، إذ يمكن أن تنبثق هذه القواعد العملية المقبولة من التنشئة الاجتماعية المهنية أو الاقتناع الشخصي أو التدريب التنظيمي أو الخبرة في العمل، عندما يحدث التقييم تميل معايير المساءلة إلى أن تكون موجهة نحو النتائج والتحقق فيما إذا كانت مطابقة للشروط والمعايير، مع مراعاة التأكد من أن قرارات الأفراد متسقة مع الممارسات المقبولة، وكذلك إمتثالهم للقواعد التفصيلية والتوجيهات التنظيمية؛

ث- **المساءلة السياسية:** تركز المساءلة السياسية على التنبؤ بتوقعات سلوك شخص آخر تتجاوز نطاق التزامات المرؤوس، إذ أن الأفراد الذين يعملون تحت هذا النوع من المساءلة لديهم السلطة التقديرية لتقرير ما إذا كان بإمكانهم تحقيق نتائج تفوق تصورات أصحاب المصلحة أو المديرين والجمهور العام وما إلى ذلك، ويتحملون عواقب الفشل بشكل صريح ومباشر، ويسمى هذا النوع من المساءلة بالسياسية لأنه يعكس استجابة الأفراد المعنيين لتصورات وتطلعات رؤسائهم وهو يشبه إلى حد ما تطلعات المجتمع الذين يقومون بانتخاب مسؤولين ويتوقعون منهم تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم.

2. **حسب طريقة المساءلة:** تتكون المساءلة في مكان العمل حسب طريقتها من ثلاثة أنواع فرعية موزعة حسب طريقة تطبيقها وهي:¹

أ- **المساءلة الحسابية:** هي من أكثر أنواع المساءلة شيوعاً، حيث يطلب من خلالها تقديم تقرير مفصل يُلخص المواقف المحددة التي يتعين على الأفراد الاستجابة لها، على سبيل المثال عندما يطلب من الفرد توضيح النسب المئوية لعدد الوحدات المنتجة أو الإجراءات والقرارات المتخذة من قبله لأداء واجبه ومدى صلتها بتحقيق أهداف المنظمة، مع هذا الشكل من المساءلة يتم تنظيم العمل والأداء وتحديده في تعليمات مفصلة؛

ب- **المساءلة السردية:** هي المساءلة التي يقوم الأفراد من خلالها بتقديم التبرير بشكل شرح ومناقشة لبيان أسباب القيام بسلوك معين، إذ أن هذا النوع من المساءلة يوفر مرونة كبيرة ويسمح بالحرية الكاملة للتعبير عن الرأي، على سبيل المثال يقوم الفرد بشرح القواعد والمعايير التي تسند قيامه بفعل معين وكذلك يناقش الفوائد والنتائج المتوقعة للسلوك والقرارات البديلة المحتملة، كما يسمح هذا النوع من المساءلة بتقديم الاعتراضات؛

ت- **المساءلة الشرطية:** يركز النهج الشرطي على الجانب المهني فقط ويأخذ شروط السلوك المهني كموضوع للحساب والمساءلة، تماماً كما هو الحال مع الشكلين السابقين للمساءلة، تتمتع المساءلة المشروطة ببعض المزايا إذ يوضح النهج الشرطي للمساءلة الدرجة التي يتم بها تحديد الأهداف للمهنيين، كما أنه يساعد على تطبيق وزيادة وتطوير المعرفة المهنية، تتيح التكنولوجيا المكثفة القائمة على التقدير والتغذية المرتدة التشخيص والتقييم والمعالجة حسب السياقات التنظيمية المعيارية، كما أن للنهج المشروط للمساءلة بعض العيوب أبرزها هو يجب

¹ Cornelese, M, Master's Thesis Organizational Design & Development, Radboud University Nijmegen Education, Master Business Administration, 2020, P 6.

أن تهتم المنظمات أو المؤسسات أو الحكومة بالشروط التي يحتاجها الافراد من أجل القيام بعملهم بشكل صحيح، لكن هذا لن يضمن نوعا مثاليا من السلوك المهني، على سبيل المثال، في المنظمات يمكن تلبية الشروط ولكن لا يزال بإمكان الأفراد القيام بأداء سيئ أو إظهار السلوك الانتهازي أو الإجرامي الصريح، كما يمكن للنهج الشرطي أيضا التقليل من أهمية الأهداف الأخرى، مثل الكفاءة والربحية والتوحيد والمساواة؛

3. **حسب استهداف المساءلة:** تقسم المساءلة في مكان العمل حسب طبيعة الاستهداف إلى نوعين رئيسيين هما:¹

أ- **المساءلة الفردية:** هي المساءلة التي يتحمل فيها كل فرد مسؤولية تناسبية عن مساهمته الشخصية في السلوك الوارد من قبله، إذ بموجب هذا النهج يتم الحكم على كل فرد على أساس مساهمته الفعلية بدلا من وضعها على أساس منصبه الرسمي، وبالنتيجة سيجد الأفراد أنه من المستحيل الاختباء خلف منظماتهم أو بعض مديريهم؛

ب- **المساءلة الجماعية:** المنظمات هي عبارة عن مجموعات من الأفراد من الناحية النظرية يمكن للمسؤولين أو المشرفين تطبيق استراتيجية جماعية للمساءلة واختيار أي عضو في المنظمة ومحاسبته شخصا عن سلوك المنظمة ككل بحكم أنه عضو في المنظمة، إذ تكمن الصعوبة الرئيسية في المساءلة الجماعية في ملأمتها الأخلاقية، إذ لا يمكن التوفيق بين الترتيبات الجماعية للمساءلة الشخصية والممارسات والحدس القانوني والأخلاقي السائد لجميع أفراد المجموعة، وبالنتيجة سوف يتحمل الجميع أخطاء الآخرين.

4. **حسب توجه المساءلة:** تقسم المساءلة في مكان العمل حسب التوجه إلى نوعين وهما:²

أ- **المساءلة الداخلية:** تشير المساءلة الداخلية إلى التنظيم الذاتي وفقا للمعايير المهنية والقواعد الأخلاقية، وبالنتيجة تعتبر العامل الرئيسي الذي له التأثير المباشر على الفرد والمنظمة، إذ يمكن من خلالها الكشف عن ما هو متوقع من المكافأة والموافقة والقبول والعقوبات الشديدة في حالات الفشل والرفض، كما افتراض أن المساءلة لها تأثير على اتخاذ القرار الفردي وأداء المهام ونتائج التحفيز أثناء عملية اتخاذ القرار أو أداء مهمة ما، إذ يقوم الفرد بتقييم أفعاله باستمرار، أثناء تقييم أفعاله يعد التفكير التأملي مهارة مطلوبة؛

ب- **المساءلة الخارجية:** تشير المساءلة الخارجية إلى التوقعات الخارجية التي أنشأتها بعض الآليات الخارجية أو أصحاب العمل مثل القوانين والتدقيق الخارجي الرسمي ومراقبة وتقييم الأداء وأنظمة المكافأة المتبعة والممارسات التأديبية وأدلة الموظفين التي تصف السلوك وقواعد السلوك وأهداف المنظمة الرسمية.

¹ Bovens, M, Schillemans, T, Hart, P, Does public accountability work and assessment tool, Public Administration, Vol 86, No 1, P 459

² Orakci, S, Dilekli, Y, Erdao, C, The structural relationship between accountability felt and responsible teaching in Turkish teachers: The mediating effect of innovative thinking, Thinking Skills and Creativity: 2020, P 3.

المطلب الثالث: مبادئ وأبعاد المساءلة في مكان العمل

تقوم المساءلة في مكان العمل على مجموعة من المبادئ التي تشكل أساس ممارستها الفعالة داخل المؤسسات، كما تتجلى من خلال أبعاد مختلفة تحدد مساراتها وآلياتها، وفي هذا المطلب سنحاول استعراض أهم المبادئ التي تستند إليها المساءلة، إلى جانب عرض أبرز أبعادها.

أولاً: مبادئ المساءلة في مكان العمل

توجد عدة مبادئ يجب الأخذ بها عند إقرار قواعد المساءلة، فقد ذكر (الجغبير) مجموعة من هذه المبادئ على النحو الآتي:¹

4. وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات: يجب أن يدرك العاملون إدراكاً واضحاً القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها، وأن توضح القواعد المطلوب الالتزام بها والجزاءات التي تفرض على المخالفين لها، فضلاً عن توضيح الفائدة من التمسك بهذه القاعدة؛

5. المباشرة في تطبيق الجزاء: ويشير هذا المبدأ إلى إيجاد ارتباط بين المخالفة والجزاء حتى يتجنبه العامل مستقبلاً، وليس معنى ذلك أن يتم العقاب في الحال من غير دراسة، ويجب أن يكون هناك تحقيق كاف للمخالفة وأسبابها، إذ أن المقصود هو إخطار العامل بمجرد المخالفة والبدء في اتخاذ الإجراءات الخاصة وتطبيق الجزاء؛

6. عدالة تطبيق الجزاء: يجب أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات حتى يتقبلوها بلا تدمير، لذلك يجب ألا تكون الجزاءات غير متوقعة، لأنّ العاملين يعدونها غير عادلة، فمن الواجب أن يكون هناك تحذير واضح بأن مخالفة معينة تعرض من يرتكبها لجزاء معين؛

7. المساواة والتجانس في توقيع العقوبة: يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المساءلة عند توقيع العقوبة، ويجب أن يفهم أنّ العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة، وأنّ العاملين الذين يرتكبون المخالفة نفسها، توقع عليهم العقوبة نفسها، وإذ ارتكب عاملان المخالفة نفسها وعاقب المدير عاملاً وترك الآخر، أو عاقبهما بعقوبتين مختلفتين فإنّ إدارته تتهم بالتحيز والمحاباة؛

8. التدرج في شدة العقاب: يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع العقوبة تناسب نوع المخالفة، وأنّ تتدرج العقوبة تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها.

ثانياً: أبعاد المساءلة في مكان العمل

يمكن تحديد خمسة أبعاد للمساءلة في مكان العمل وهي:

¹ الجغبير، عبد الإله، درجة فهم مديري الأقسام في وزارة التربية والتعليم للمناخ الديمقراطي ولبدأ المسائلة الإدارية وأثر ذلك في سلوكهم الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1993، ص212.

1. الإسناد: غالبا ما يتوقع الأفراد الذين يشعرون بأنهم مسؤولون عن أفعالهم أن يتم تحديد أخطائهم أو مساهماتهم أو أنشطتهم وربطها بهم، إذ يمكن أن يتضمن هذا التوقع سؤالا بسيطا هو "من فعلها".¹

وعليه فمن المرجح أن يدرك الأفراد الذين يتصرفون عن عمد دون إكراه لتحقيق غايات ونتائج معينة أن أفعالهم مرتبطة بهم شخصيا وهم مسؤولون عنها كونهم يعدون جزءا من المنظمة ويتشاركون المسؤولية الجماعية فيها، بما في ذلك ما يتعلق بهدف المجموعة.²
2. قابلية الملاحظة: يشير هذا المفهوم إلى توقع الأفراد أن أنشطتهم المتعلقة بالوظيفة سيشاهدا الآخرون، حيث تؤكد نظرية "التييسير الاجتماعي" أن وجود الآخرين وملاحظتهم لسلوكيات وأفعال الأفراد يمثل مصدر الإثارة وأن وجودهم يؤثر على إدراك ومشاعر الأفراد.³

على سبيل المثال يمكن لفناني الأداء في الأوركسترا أن يتوقعوا أن يراقبهم الجمهور، لكن قد لا يتوقع فناني الأداء أن يتم التعرف على مساهمتهم في الأوركسترا ومدى اتقانهم أو التزامهم بفنونها، تظهر الدراسات التجريبية أن الأشخاص الموجودين في وجود آخرين معصوبي الأعين يشعرون بالمساءلة أكثر من الأشخاص الذين لا يوجدون في وجود الآخرين.⁴
3. قابلية التقييم: هي عملية توقع الأفراد العاملين الذين يرون وجود نظام مساءلة يراجع أنشطتهم بناء على معايير محدد، وبالنتيجة تشير المساءلة إلى أهمية توقعات التقييم بوصفها عنصرا أساسيا للحفاظ على العلاقة الاجتماعية، حيث تؤكد نظرية التأثير الاجتماعي إلى أنه يمكن إثارة الأفراد عندما يدركون بإمكانية تقييمهم من قبل الآخرين.⁵
4. الجواب (الاستجابة): هو عملية توقع الفرد شرح وتبرير الأفعال والسلوكيات المتعلقة بالعمل داخل المنظمة، حيث يكون الأفراد مطالبون بتبرير أو تفسير أفعالهم في ظل المساءلة، لذا يجب أن يكونوا قادرين على شرح وتبرير ما إذا كانت سلوكياتهم مخالفة للنظام الاجتماعي أو تضر في العلاقات مع الآخرين، وبالنتيجة تتوقع الجهات الخارجية والداخلية المسؤول عن مراقبة أداء الأفراد، بما في ذلك رؤساء العمل المباشرين.⁶

¹ Schlenker, B, Britt, T, Pennington, J, Murphy, R, Doherty, K, The triangle model of responsibility, Psychological review, Vol 101, No 4, 1994, P 634.

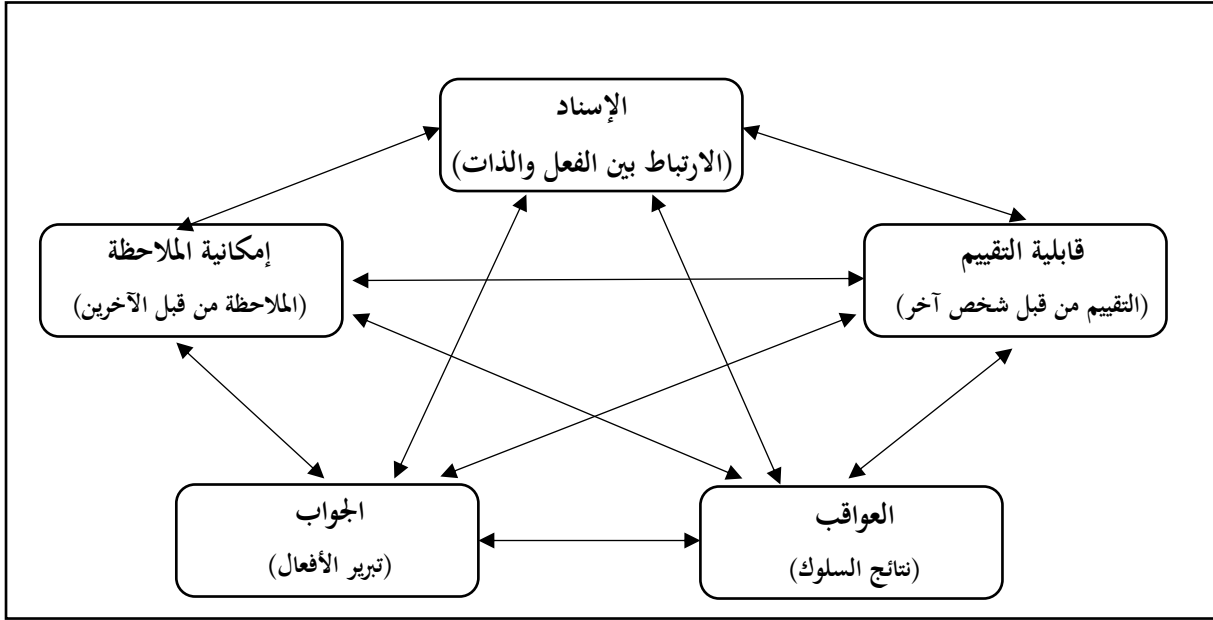
² Ferris, G, Dulebohn, J, Frink, D, Falvy, J, Mitchell, T, Matthews, L, Job and organizational characteristics, Accountability and Employee influence, Journal of Managerial Issues, Vol 1, N 2, 1997, P 163.

³ Frink, D, Klimoski, G, Accountability, Impression, Management and goalsetting in the performance evaluation process, human relations, Vol 51, N 10, 1998, P 262.

5. **العواقب:** هو عملية توقع الفرد بأن يحصل نتيجة أفعاله، لذلك قد تكون ضغوطات المساءلة مهمة بشكل خاص للمنظمات، لأن عملية بناء نظام تقييم بدون آلية مكافئات وعواقب قد لا يكون له تأثير على سلوكيات الأفراد العاملين، إذ تقوم أغلب المنظمات العامة والخاصة بربط أنظمة التقييم بآليات المكافأة والعقاب.¹

كما يمكن من خلال الشكل التالي أن نلاحظ العلاقة بين الأبعاد الخمسة للمساءلة في مكان العمل:

الشكل رقم (02): العلاقة بين أبعاد المساءلة في مكان العمل



المصدر: Yousueng Han & Peter J. Robertson, **Public Employee Accountability: An Empirical Examination of a Nomological Network**, Public Performance & Management Review, 2012, P304

المطلب الرابع: معوقات المساءلة في مكان العمل

رغم ما تحمله المساءلة من أهمية في تعزيز الأداء والشفافية داخل بيئة العمل، إلا أن تطبيقها يواجه في كثير من الأحيان جملة من التحديات والمعوقات التي قد تحد من فعاليتها، وفي هذا السياق، يتناول هذا المطلب أبرز العوامل التي قد تُعيق تفعيل المساءلة بشكل فعال في مكان العمل، والتي ويمكن تقسيمها إلى فئتين:

01. الفئة الأولى: معوقات تتعلق بالجهاز الإداري تتمثل في:²

- ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية التي تمارس أعمال المساءلة؛

² فارس بن علوش، بن بادي السبيعي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2010، ص13.

- كثرة القوانين والنظم والتعليمات والتضارب فيما بينها أحياناً؛
- سطوة المركزية وضعف اللامركزية على مستوى الإدارة؛
- ضعف التخطيط الشامل الذي بدوره يتسبب في إضعاف أو إهمال الاستخدام الأمثل للطاقت التنظيمية حيث يؤدي إلى عدم تحديد الأدوار بدقة أو حدوث الإزدواجية في النشاطات أو التدخل في الواجبات والمهام مايشوش خطوط المساءلة في مرحلة التنفيذ؛
- صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري بسبب تضخم حجم الجهاز الإداري وتعدد نشاطاته؛
- كثرة التغيرات والقوانين والتعليمات، وأحياناً كثرة إعادة الهيكلة يجعل من الصعب ممارسة المسائلة بصورة منتظمة.

02. الفئة الثانية: معوقات اجتماعية ثقافية ومنها:¹

- ضعف التنشئة الاجتماعية للموظفين الجدد خاصة في مجال المسائلة؛
- انخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة ما يساعد على إيجاد بيئة ملائمة للفساد؛
- ضعف التدريب، خاصة عدم إحتواء برامجها على نشاطات تدريبية تحفف تعميم ثقافة المساءلة، وبيان متطلباتها ومنافعها؛
- انتشار الفساد الي أصبح من المعوقات الخطيرة التي تحول دون تفعيل مفهوم المسائلة؛
- هيمنة الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى انتشار المحاباة والمحسوبية في عمل الإدارة العامة.

¹ فارس بن علوش، بن بادي السبيعي، المرجع السابق، ص14.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة أحد أهم الأجزاء الذي يحتويها البحث العلمي، إذ لا يمكن للبحث العلمي أن يكون بحثاً علمياً صحيحاً متكاملًا إن لم يحتوي على جزء الدراسات السابقة، ويعود هذا إلى مدى أهمية جزء الدراسات السابقة كمكون رئيسي هام من مكونات البحث، وتعتبر ذات أهمية قصوى في البحوث لكونها المنطلق الأول الذي يفتح للباحث آفاق بحثه أو هو ذلك الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في بناء بحثه.¹

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

انطلاقاً من أهمية الإلمام بالجهود العلمية السابقة في ميدان البحث، سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى عدد من الدراسات باللغة العربية التي تناولت موضوع المساءلة في مكان العمل والانسحاب الوظيفي، وذلك بهدف الاستفادة من نتائجها وتوجهاتها.

الجدول رقم (01): الدراسات باللغة العربية

دراسة 01:	جمال محمد حسن بحيص 2024.
عنوان الدراسة	درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس مدينة يطا بفلسطين، من وجهة نظر المعلمين.
نوع الدراسة	مقال، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات التربوية و النفسية العدد 44 آذار 2024، جامعة فلسطين، فلسطين، هدفه تحديد درجة المسؤولية الإدارية لمدرء المدارس الحكومية في مدارس يطا بفلسطين من وجهة نظر المعلم.
أهداف الدراسة	*التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا، من وجهة نظر المعلمين؛ *معرفة الاختلاف في درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس مدينة يطا من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات: (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
أهمية الدراسة	*يستفيد المسؤولون عن المدارس الحكومية في مدينة يطا حيث ستزودهم نتائج الدراسة بتغذية راجعة عن درجة تطبيق المساءلة الادارية لدى مديري المدارس، ومدى ملاءمتها في تحقيق التميز المؤسسي؛

¹ ابراهيم بجاوي، الدراسات السابقة أهميتها وكيفية توظيفها في بحوث العلوم الاجتماعية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة محمد لبن دباغين سطيف 2، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، السنة 2021، ص 321.

<p>*يستفيد من نتائج الدراسة مديرو المدارس الحكومية في مدينة يطا حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بدرجة تطبيق المساءلة الادارية التي تعتبر من مميزات القرن الحادي و العشرون؛</p> <p>*يستفيد من نتائج الدراسة الباحثون بحيث تفتح لهم آفاقا جديدة من الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.</p>	
<p>يتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في مدارس يطا، البالغ عددهم (1786) معلما ومعلمة، وتتكون عينة الدراسة (100) معلم ومعلمة</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>إعتمد الباحث على البرامج الاحصائية Spss، (التكرارات، المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، الإنحرافات المعيارية، اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، إختبار تحليل التباين الأحادي، معادلة كرونباخ ألفا لحساب معامل الثبات.</p>	<p>الوسائل و البرامج الإحصائية</p>
<p>أظهرت النتائج أن درجة المسؤولية الإدارية لمدرء المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.25) وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العينة لتطبيق المسؤولية الإدارية لمدرء المدارس الحكومية في يطا من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير: الجنس و التخصص، المؤهل، وسنوات الخبرة.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>أوصت الدراسة بالعمل على تعميق الوعي حول ضرورة زيادة ممارسات المسؤولية الادارية ، وتطبيق تعليمات وحدة جودة التعليم و المساءلة في المدراس الحكومية ، ونشرها ، و إجراء دورات تدريبية للمديرين الذين يحتاجون إلى تطوير مسؤولياتهم الادارية، وتنظيم زيارات تبادل بين المدرسة ومؤسسات المجتمع، و محاسبة المعلمين الذين لايقومون بمهامهم المفوضة لضمان تحقيق الأهداف.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>
<p>حسن عليوى صاحب ،وميثاق هاتف الفتلاوي، (2023)</p>	<p>دراسة 02:</p>
<p>دور المساءلة في مكان العمل في تقليل الانسحاب الوظيفي للأفراد العاملين دراسة حالة لعينة من موظفي جامعة الإمام الكاظم في بابل.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 19، العدد 76، جوان 2023.</p>	<p>نوع الدارسة</p>
<p>*تحديد مستوى توافر المساءلة في مكان العمل بأبعادها في كلية الإمام الكاظم عليه السلام. *تحديد مستوى إنتشار ظاهرة الإنسحاب الوظيفي للأفراد العاملين بأبعاده في كلية الإمام الكاظم عليه السلام. *تحديد طبيعة علاقة الارتباط و التأثير بين المساءلة في مكان العمل و الانسحاب الوظيفي للأفراد العاملين في كلية الإمام الكاظم عليه السلام.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>

<p>*تعد المساءلة في مكان العمل القيمة الأساسية للحكومة الرشيدة في المنظمات، ومن ثم تعد المساءلة المطلب الرئيسي لإصلاح الإدارة العامة في المنظمات، ومن هنا أكد الباحثون أن المساءلة تمثل أحد الجوانب الرئيسة للمنظمات التي ترغب في ضمان الأداء السليم، فضلا عن أنها توفر رقابة أكبر لأصحاب المصلحة وتساعد في الحفاظ على فعالية الموظفين عن تحفيزهم للحفاظ على إتفاقياتهم وأدائهم وفقا للمعايير المتوقعة.</p> <p>*تمثل المساءلة في مكان العمل شكل من أشكال الرقابة التنظيمية التي تعمل على مراقبة أداء الأفراد وتهدف إلى الحفاظ على القوانين و المعايير و اللوائح و الالتزام بها.</p>	<p>أهمية الدراسة</p>
<p>مجتمع البحث في كلية الإمام الكاظم في محافظة بابل اختيرت عينة مكونة من مجموعة من العاملين، تم توزيع (58) إستمارة إستبيان .</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>إعتمد الباحث على البرنامج الإحصائية Amos.v.23، Spss.V.25 والأساليب الإحصائية وهي (معامل كرونباخ ألفا-الانحراف المعياري -الوسط الحسابي الموزون-معامل ارتباط بيرسون - النمذجة الهيكلية -معامل التحديد (R2).</p>	<p>الوسائل و البرامج الإحصائية</p>
<p>*تعد المساءلة في مكان العمل ركيزة أساسية لتحقيق الإلتزام الوظيفي و تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمة، كونها تعمل على إتاحة الفرصة للمحاسبة ومعاينة كل من يقوم بسلوكيات سلبية تضر بالأفراد و المنظمة وأبرزها ظاهرة الانسحاب الوظيفي.</p> <p>*تعقيد الإجراءات الإدارية والقانونية والروتينية التي تتبعها الكلية في تنفيذ قواعد المساءلة في التعامل مع المشكلات يدفع الأفراد للعزوف عن رفعها للجهات المسؤولة وهذا الأمر يشجع على زيادة الانسحاب الوظيفي لدى العاملين.</p> <p>*ضعف ثقافة المساءلة لدى الأفراد المعلمين في كلية الإمام الكاظم عليه السلام، مما يدفعهم لمقاومة مبدأ المساءلة.</p> <p>*توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين المساءلة في مكان العمل والانسحاب الوظيفي للأفراد العاملين.</p> <p>*توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين المساءلة في مكان العمل والانسحاب الوظيفي بأبعاده.</p> <p>*إن زيادة مستويات توافر المساءلة في مكان العمل بمقدار وحدة من الإنحرافات المعيارية سيؤدي إلى إنخفاض الانسحاب الوظيفي بنسبة (54%).</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>*تعزيز ثقافة المساءلة التنظيمية بين جميع الأفراد العاملين ؛</p>	<p>توصيات الدراسة</p>

<p>* ضرور العمل على تعزيز ورفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية العامة في الكلية مع منحهم الصلاحيات كافة لتطبيق مبدأ المساءلة؛</p> <p>* عدم إهمال القائد لمخالفات الأفراد العاملين مهما كانت صغيرة و إتخاذ القرار المناسب بحزم ومساءلتهم لتصويب تلك الأخطاء؛</p> <p>* أن يتبادل القيادات العاملين في الكلية الخبرات في تطبيق نظام المساءلة عن طريق لقاءات عملية؛</p> <p>* تنمية مهارات الأفراد العاملين في إستخدام أساليب المساءلة وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات من العمل و الإنجاز؛</p> <p>* العمل على تجنب الصراعات ومشاكل العمل، التي من شأنها تؤدي إلى زيادة سلوكيات الإنسحاب؛</p> <p>* تبني سياسة وثقافة تنظيمية داعمة لجميع القيم و السلوكيات و الممارسات الإيجابية، وتجنب السلوكيات السلبية التي من شأنها أن تؤدي إلى دفع الأفراد العاملين للإنسحاب النفسي والجسدي.</p>	
<p>حسن عليوى صاحب سنة 2023.</p>	<p>دراسة 03:</p>
<p>دور المساءلة في مكان العمل في الحد من سلوكيات العمل السلبية، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة كربلاء، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الدراسات عليا، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2023.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>* إستكشاف مستوى توافر المساءلة في مكان العمل بأبعادها في الهيئة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة؛</p> <p>* إستكشاف مستوى إنتشار السلوك السلبي بأبعاده في الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة؛</p> <p>* تحديد طبيعة العلاقة ونوعها بين المساءلة في مكان العمل و سلوكيات العمل السلبية للموظفين في الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة؛</p> <p>* معرفة حجم ودور المساءلة في مكان العمل في الحد من إنتشار السلوكيات السلبية في مكان العمل في الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>* إستكشفت المصادر الحديثة إن المساءلة في مكان العمل تعد قيمة أساسية للحكومة الرشيدة في المنظمات؛</p> <p>* تمثل المساءلة في مكان العمل شكل من أشكال الرقابة التنظيمية التي تعمل على مراقبة أداء الأفراد وتهدف إلى الحفاظ على القوانين و المعايير و اللوائح و الالتزام بها؛</p>	<p>أهمية الدراسة</p>

<p>*تمثل المساءلة في مكان العمل شكل من أشكال الرقابة التنظيمية ؛ *المساءلة وسيلة رقابة وتحكم ،باعتبارها إحدى وسائل ضبط وتحسن الأداء؛ *المساءلة نوع من الضمان، تعني حسن الإلتزام بالقانون من قبل الجهات الممارسة للسلطة العامة في مجال الأعمال؛ *المساءلة عملية للتحسن المستمر، يتم التوصل الى التحسين المستمر من خلال الرقابة و التحكم والإلتزام التام بالقانون.</p>	
<p>موظفي الهيئة العامة للضرائب العراقية في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة، وقد بلغ عدد عينة الدراسة (214) فردا.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>إعتمد الباحث على البرنامج الإحصائية Amos, Spss. V.25 و الأساليب Boxplot الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، متوسط الوزن النسبي، حجم الفجوة، معامل الاختلاف، Kolmogorov-Smirnova، اختبار إعتدالية البيانات لمتغير سلوكيات العمل السلبية، صدق مقياس الدراسة، كرونباخ ألفا، اختبار كفاية العينة، التحليل العاملي التوكيدي .</p>	<p>الوسائل و البرامج الإحصائية</p>
<p>*تبين من إستجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد القابلية للملاحظة كان مرتفعا. *تبين أن عينة الدراسة يقومون بتصرفات تدل على عدم الحرص على المال العام؛ *تبين من النتائج ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات بعد السرقة كان مرتفعا؛ *أوضحت إجابات عينة الدراسة حول بعد الإنسحاب أن الأفراد في هيئة الضرائب يعتقدون بأن بعض الموظفين في العمل يتأخرون عن عملهم؛ *أوضحت إجابات عينة الدراسة حول بعد إساءة استخدام الوقت والموارد الموظفين في الهيئة يستخدمون موارد المنظمة الغير مسموح باستخدامها لأغراض شخصية؛ *أوضحت إجابات عينة الدراسة أنه استخدام أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال الشخصية؛ *أظهرت النتائج أن تطبيق مفهوم المساءلة في مكان العمل يمكن لها أن تحد أو تقلل من السلوكيات السلبية.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>*تعزيز ثقافة المساءلة التنظيمية بين جميع الأفراد العاملين بالهيئة العامة للضرائب؛ *ضرورة العمل على تعزيز ورفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية العاملة في الهيئة موضوع الدراسة مع منحهم كافة الصلاحيات لتطبيق مبدأ لمساءلة؛ *تنمية مهارات الأفراد العاملين في استخدام أساليب المساءلة وصولا إلى تحقيق اعلى مستويات من العمل و الإنجاز؛</p>	<p>توصيات الدراسة</p>

<p>*عدم إهمال القائد لمخلفات الأفراد العاملين مهما كانت صغيرة، وإتخاذ القرار المناسب بحزم ومساءلتهم لتصويب تلك الأخطاء.</p> <p>*تطبيق الحكومة الإلكترونية لتعزيز المساءلة ؛</p> <p>*الاهتمام بتحقيق السعادة الوظيفية للأفراد من خلال إهتمام الإدارة العليا في المنظمة بالأوضاع الإجتماعية والعائلية للفرد، ومشاركته في جميع أمور الخاصة باعتباره فردا من أفراد المنظمة.</p>	
<p>طالب سهيلة 2022</p>	<p>دراسة 04:</p>
<p>دور القيادة الخادمة في التقليل من الانسحاب الوظيفي لدى العمال ،دراسة ميدانية ببلدية بوسعادة.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر نظام LMD في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة. 2022.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>*محاولة الكشف عن مدى تفعيل نظام التمكّن الوظيفي داخل المنظمة محل الدراسة؛</p> <p>*محاولة الوقوف على أهمية التصرف بأخلاق داخل المنظمة محل الدراسة؛</p> <p>*محاولة الكشف عن آليات للتقليل من الانسحاب النفسي داخل المنظمة محل الدراسة؛</p> <p>*محاولة الكشف عن آليات التقليل من الانسحاب الجسدي داخل المنظمة محل الدراسة.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>وصف طبيعة العمل المنظم الذي يشجع على مسؤولية إتخاذ القرار والمشاركة في الآراء والإقتراحات من طرف الموظفين، كما تمنح لهم حرية التعامل مع المواقف الصعبة مما يزيد من ثقة الموظفين بقدراتهم، كما أن منحهم بعض المسؤوليات يؤدي إلى إلتزامهم والتقليل من سلوكيات الانسحاب الجسدي لدى الموظفين والمتمثل في سلوكيات السلبية التالية: كالغياب دون مبرر، والتترك الطوعي للعمل، ترك مكان العمل شاغرا أثناء فترات العمل...إلخ، في حين أن تصرف القائد بأخلاق كأن يكون عادلا وصادقا ويتعامل بشفافية يؤدي إلى بناء ثقة الموظفين بالقيادة التابعين لهم الأمر الذي يقلل من ظاهرة الانسحاب النفسي.</p>	<p>أهمية الدراسة</p>
<p>مجتمع الدراسة مكون من 207 موظف ببلدية بوسعادة وتم اعتماد الباحثة على عينة مكون من 60 موظف واستعمل منهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر من أكثر المناهج العلوم الاجتماعية ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>تمت معالجة بيانات باستعمال برنامج Spss، جدول التكرارات الاحصائية، التكرارات و النسب المئوية ، المقابلة الحرة، والملاحظة</p>	<p>الوسائل و البرامج الإحصائية</p>
<p>*أغلبية المبحوثين يتم منحهم مسؤولية إتخاذ القرارات فيما يخص مشاكل عملهم؛</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

<p>*أغلبية المبحوثين تم منحهم حرية التعامل مع الواقع الصعبة؛</p> <p>*أغلبية المبحوثين بمنحهم القائد المشاركة في الآراء والإقتراحات التي تخص العمل؛</p> <p>*تصرف غالبية القادة بعدالة مع الموظفين؛</p> <p>*بيئة عمل يسودها التعاون وتقديم المساعدات بين الموظفين؛</p> <p>*تفكير جل الموظفين بأهدافهم المستقبلية؛</p> <p>*وجود نسبة ضعيفة جدا من الانسحاب النفسي، متمثلة في تفكير الموظفين بأهدافهم المستقبلية؛</p> <p>*أغلبية المبحوثين لا يتركون مكان عملهم شاغر في فترات العمل؛</p> <p>*قضا فترات راحة أطول من الفترات الممنوحة من قبل الموظفين وذلك دلالة على وجود نوع من الانسحاب الجسدي داخل المؤسسة المبحوثة؛</p> <p>*وجود إنسحاب جسدي ضعيف ممثل في تمديد فترات الراحة و التجوال داخل محيط العمل؛</p> <p>*غالبية المبحوثين يتجولون داخل محيط العمل دون غرض؛</p> <p>*معظم الموظفين لا يفكرون في ترك وظائفهم لكنهم يعانون من بعض الضغوطات داخل العمل.</p>	
<p>*تسليط الضوء في الدراسات على جانب ظاهرة الانسحاب و تناولها في البحوث حيث نلاحظ قلة المراجع العربية التي تناولت هذه الظاهرة في الدراسة؛</p> <p>*إهتمام المؤسسات و بالخصوص القادة بتبني نظام القيادة الخادمة لما له أهمية في تسيير المؤسسة و المحافظة على كرامة الموظفين، كما له دور في التقليل من ظاهرة الانسحاب الوظيفي؛</p> <p>*تمديد لفترات الراحة حيث لاحظنا عدم إكتفاء جميع الفئات السوسيو مهنية بالفترة الممنوحة؛</p> <p>*محاولة تخفيف الضغوطات التي عاني منها الموظفين حيث لاحظنا عدم تفكيرهم في ترك العمل.</p> <p>*التركيز على تطوير إمكانيات الموظفين من خلال التدريب والمساعدة في حل المشاكل التي تواجههم.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>
<p>محمد درويش محمد البلوشي 2021</p>	<p>دراسة 05:</p>
<p>أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك -دراسة حالة لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان الأردن، 2021.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، كانون الثاني 2021.</p>	<p>نوع الدراسة</p>

<p>*التشخيص أثر حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية في الانسحاب النفسي من العمل *تقديم إطار نظري يتضمن الهيكل المفاهيمي لمتغيرات الثلاثة (حوكمة الموارد البشرية، في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408)، الانسحاب النفسي من العمل، الدعم التنظيمي المدرك. *تحديد أثر حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408)، في الانسحاب النفسي من العمل.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>*تعزيز الإطار المفاهيمي لموضوعات حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية-ISO (30408)، والانسحاب النفسي من العمل؛ *المساهمة في المكتبة العربية بدارسة تسلط الأضواء على متغيرات معاصرة في غدارة الموارد البشرية؛ *تعزيز نتائج الدراسة إدراك متخذي القرار في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء لأهمية الاعتماد (تطبيق) حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408)، والدعم التنظيمي المدرك؛ *تسليط الضوء على آليات تعامل شركة مسقط لتوزيع الكهرباء مع ظاهرة الانسحاب النفسي من العمل وتحدد مكان قوتها وضعفها في هذا المجال.</p>	<p>أهمية الدراسة</p>
<p>اعتمدت الدراسة على منهج "دراسة حالة"، ويتكون مجتمع الدراسة من (497) موظف حيث اعتمد الباحث أيضا على أسلوب المسح الشامل.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>إعتمد الباحث على البرمج الاحصائية Spss، (AMOS) (التكرارات، المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، الانحرافات المعيارية، اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، اختبار تحليل التباين الأحادي، معادلة كرونباخ ألفا لحساب معامل الثبات.</p>	<p>الوسائل والبرامج الإحصائية</p>
<p>*سعي شركة مسقط لتوزيع الكهرباء للتخفيف من مستويات الانسحاب النفسي من العمل؛ *تقوم الشركة في تطبيقها لحوكمة الموارد البشرية هي تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين و الالتزام بنظام موحد وثابت في مجال الترقية الوظيفية؛ *إعتماد آليات مساءلة إدارية تطبق بعدالة على الجميع، بالإضافة إلى زيادة مشاركة العاملين في تصميم نظام العمل؛ *إن تطبيق الدعم التنظيمي بشكل فعال من قبل شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، يؤدي إلى زيادة و تحسين أثر أبعاد حوكمة الموارد البشرية في تقليل من مستوى الانسحاب النفسي من العمل.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>*محافظة شركة مسقط لتوزيع الكهرباء على استمرارية الاهتمام بتطبيق حوكمة الموارد البشرية بمختلف أبعادها. *تهيئة بيئة العمل في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء وبما يدعم مهارات العاملين فيها من خلال تبني أفكارهم وزيادة مشاركتهم في تصميم نظام العمل؛</p>	<p>توصيات الدراسة</p>

<p>*الاستمرار في تعزيز آليات المساءلة الادارية في الشركة؛ *تعزيز أدماج العاملين لدى شركة مسقط لتوزيع الكهرباء في العمل من خلال تهيئة بيئة عمل مرنة ومريحة؛ *تشجيع العاملين في الشركة على إنجاز الأعمال في وقتها و تأدية مهام الوظيفة على أتم وجهه؛ *عقد ورش العمل وجلسات العصف الذهني وطرح دورات تدريبية مختلفة بهدف تطوير مهارات العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء؛ استمرار الجامعات الحكومية بترسيخ ثقافة الانصاف والشفافية والمساءلة والانفتاح بين العاملين فيها.</p>	
<p>عوض سفر غلاب الحارثي 2019.</p>	<p>دراسة 06:</p>
<p>درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة تربة و علاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين،</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال ،المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط ، مصر، المجلد الخامس و الثلاثون العدد الخامس،جزء ثاني، ماي 2019.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تهدف الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس تربة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>*البحث درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة تربة؛ *البحث عن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة تربة؛ *البحث على علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية .</p>	<p>أهمية الدراسة</p>
<p>مجتمع الدراسة مكون من 628 معلم وعينة الدراسة هي 608 معلم.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>تمت معالجة بيانات باستعمال برنامج Spss، تم التأكد من ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية ، وحساب معامل الانساق الداخلي (كرونباخ-ألفا)،المتوسطات الحسابية، و الإنحرافات المعيارية،معامل الارتباط بيرسون.</p>	<p>الوسائل و البرامج الإحصائية</p>
<p>*أظهرت نتائج الدراسة أن المساءلة الإدارية تطبق في مدارس محافظة تربة بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين؛ *حقق الرضا الوظيفي مستوى مرتفع من وجهة نظر المعلمين ؛ *وجود علاقة إرتباطية قوية وموجبة بين درجة تطبيق قادة مدارس محافظة تربة للمساءلة الإدارية ، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين؛</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

<p>*أظهرت نتائج الدراسة أن مجالات المساءلة الإدارية جاء في الترتيب الأول المجال الإداري ، و الثاني المجال الفني؛</p> <p>*ومجالات محور الرضا الوظيفي جاء في الترتيب الأول مجال العلاقات مع زملاء العمل، و الثاني مجال القيادة المدرسية، والثالث مجال طبيعة العمل، و الرابع مجال بيئة العمل، و الخامس مجال الأجور و الحوافز.</p>	
<p>أن يعمل المعلم على إشراك الطلاب في إختيار الاستراتيجيات التي تناسبهم و تشجع حاجاتهم أن تهتم القيادات الأكاديمية في المدارس بالتنمية المهنية للمعلمين بشكل أكثر مما هو عليه، العمل على تدريب المعلمين على مهارات إدارة الموقف التعليمي داخل القاعات الدراسية تقديم دورات تدريبية للمعلمين حول سبل تطوير المهارات المهنية.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية

نظرًا للأهمية المتزايدة التي يكتسبها موضوع المساءلة والانسحاب الوظيفي في بيئات العمل الحديثة، سنقوم في هذا المطلب باستعراض بعض الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت هذين المفهومين، وقد جاء هذا الاستعراض بهدف الاستفادة من الإسهامات العلمية المتنوعة.

الجدول رقم (02): الدراسات باللغات الأجنبية

<p>Ali Abboodi Neamah Al-Jubouri, Ziad M.Alabassi,Sanna Jasim Mohammed 2020</p>	<p>الدراسة 01</p>
<p>Role of Organizational Accountability in the Reduction of Social Loafing Behavior in the workplace: An Empirical Study in Al-Sadr General Hospital -Iraq-</p> <p>دور المساءلة التنظيمية في الحد من سلوك التراخي الاجتماعي في بيئة العمل: دراسة ميدانية في مستشفى الصدر العام-العراق-</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة ميدانية تطبيقية،المجلة الدولية لإعادة التأهيل النفسي.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تهدف هذه الدراسة في تقديم رؤية أعمق حول كيفية التعامل مع سلوك التراخي الاجتماعي ضمن علاقات المساءلة القائمة في المؤسسات العامة، من خلال توفير عناصر نجاح متعددة تقلل من فوضى علاقات المساءلة في هذه المؤسسات.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>

<ul style="list-style-type: none"> ■ تهدف أيضاً إلى تقييم فعالية التدخلات التنظيمية الهادفة إلى تعزيز المساءلة وتحسين الأداء الجماعي داخل المؤسسات العامة. ■ تهدف إلى توفير رؤية أعمق حول آليات التعامل مع التراخي الاجتماعي داخل العلاقات التنظيمية، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسات العامة وتعزيز المساءلة داخل عملياتها. ■ تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المساءلة التنظيمية وسلوك التراخي الاجتماعي في بيئة العمل، من خلال دراسة مدى تأثير المساءلة التنظيمية على الحد من هذا السلوك. ■ تهدف إلى فهم كيفية تحسين المساءلة التنظيمية لتعزيز مسؤولية الموظفين، من خلال تسليط الضوء على العناصر الأساسية داخل المنظمة التي تقلل من الفوضى والخلل الوظيفي للموظفين. 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ تساعد الدراسة في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية من خلال تقديم حلول لتقليل السلوكيات السلبية. ■ تساهم في تقديم رؤية حول كيفية تعزيز الثقة والمسؤولية بين الموظفين من خلال تطبيق المساءلة التنظيمية. ■ تقوم بتسليط الضوء على دور المساءلة التنظيمية كأداة فعالة لتحسين الأداء وتقليل سلوك التراخي الاجتماعي داخل المؤسسات العامة. 	<p>أهمية الدراسة</p>
<p>مجتمع وعينة هذا الدراسة هو مستشفى الصدر العام أما عينة الدراسة فقد تم توزيع 108 استبانة على العينة المستهدفة، وتم الاجابة على 103 منها.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>تم استخدام برنامج SPSS : V21 وتم استخدام معاملات الارتباط ومعاملات الانحدار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية.</p>	<p>الاساليب الاحصائية المستخدمة</p>
<p>كشفت النتائج أن أبعاد المساءلة التنظيمية التي تحد من التراخي الاجتماعي تُصنف إلى أربعة أنواع، وهي: المساءلة غير الرسمية، المساءلة الرسمية، مساءلة القرارات، ومساءلة العمليات. وتُعتبر مهمة المساءلة الرسمية صعبة، لكنها تؤثر على التراخي الاجتماعي بطريقة إيجابية، حيث يشعر أعضاء الفريق بأهمية بذل الجهد والمساهمة في أداء الفريق، نظرًا لأن مساهمتهم تُعد فريدة وضرورية لتحقيق النتيجة النهائية للمجموعة، حتى وإن تم اختيار المشاركين بشكل عشوائي.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>التأكيد على أهمية الحفاظ على المساءلة التنظيمية السائدة والمراقبة المستمرة ومراجعة العوامل المساعدة لتعزيز جوانبها الإيجابية.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>
<p>(Brees, J. R., Sikora, D. M., & Ferris, G. R. 2020)</p>	<p>الدراسة 02</p>
<p>Workplace accountabilities: worthy challenge or potential threat</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

المسائلة في مكان العمل: تحد جديد أم تهديد محتمل	
مقال في مجال سلوك المنظمات والإدارة، مجلة CareerDevelopment International، المجلد 25، العدد 5، السنة 2020.	نوع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ■ تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير الفروق الفردية للموظفين في أسلوب الإسناد والعاطفة السلبية والتقييمات الذاتية الأساسية على كيفية تعامل الأشخاص مع ضغوط المسائلة في مكان عملهم، والتي ارتبطت بدورها بالرضا الوظيفي ونوايا التغيير. ■ تهدف إلى توفير معرفة أعمق حول كيفية مواجهة هذه السلوكيات، وتعزيز المسائلة التنظيمية والمشاركة الوظيفية، من أجل تحسين الأداء وتقليل تأثير السلوكيات السلبية على المؤسسات. ■ تهدف أيضاً تقييم مدى أهمية المسائلة التنظيمية في تحسين سلوكيات الموظفين وزيادة انخراطهم في بيئة العمل. 	أهداف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ■ تقدم فهماً أعمق لكيفية تأثير المسائلة على الأداء الوظيفي وسلوكيات الموظفين. ■ تساعد القادة في اتخاذ قرارات مستنيرة حول كيفية تطبيق المسائلة بطريقة تعزز الإنتاجية وتقلل الآثار السلبية. ■ تساعد القادة في اتخاذ قرارات مستنيرة حول كيفية تطبيق المسائلة بطريقة تعزز الإنتاجية وتقلل الآثار السلبية. 	أهمية الدراسة
مجتمع الدراسة مجموعة من المهنيين العاملين بدوام كامل من مجموعة متنوعة من أنواع الوظائف والمهن المختلفة وتم الاستبيان عبر الانترنت أما عينة الدراسة كانت 426 مشاركا من الولايات المتحدة الأمريكية.	مجتمع وعينة الدراسة
تم استخدام برنامج SPSS وتم اعتماد معاملات الارتباط ومعاملات الانحدار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية.	الأساليب الإحصائية المستخدمة
أكدت نتائج الدراسة أن تحقيق بيئة عمل إيجابية وتقليل السلوكيات الانسحابية يتطلب التزاماً من القيادة، وتعزيز المسائلة، وتوفير برامج تدريبية للقيادة، وإحداث تغيير ثقافي داخل المؤسسة، ومن خلال تطبيق هذه العناصر، يمكن للمنظمات تحسين الأداء العام وزيادة رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والنجاح المؤسسي.	نتائج الدراسة
هناك حاجة إلى مزيد من تدابير وأساليب المسائلة المتنوعة لاختبار وقياس مدى تأثير المسائلة متعددة الأوجه في الحياة التنظيمية، وكيف ينظر الموظفون إليها خارج نطاق المسائلة في مكان العمل.	توصيات الدراسة

James Fitzgerald Alexander 2016	الدراسة 03
<p>Mitigating the Effects of Withdrawal Behavior on Organizations</p> <p>التخفيف من آثار سلوك الانسحاب على المنظمات</p>	عنوان الدراسة
رسالة دكتوراه كلية الإدارة و التكنولوجيا ، جامعة والدن (Walden University) ،الولايات المتحدة الامريكية 2016،	نوع الدراسة
<p>■ هدفت هذه الدراسة النوعية إلى استكشاف أفضل الممارسات التي يحتاجها القادة للتخفيف من آثار سلوكيات الانسحاب على المنظمات.</p> <p>■ هدفت إلى فهم استراتيجيات القيادة اللازمة لتقليل تأثير سلوكيات الانسحاب الوظيفي على المنظمات، مثل الغياب، والتأخير، وانخفاض مشاركة الموظفين.</p> <p>■ توفر الدراسة نظرة ثاقبة حول كيفية تأثير التفاعل التنظيمي على معدلات انسحاب الموظفين، مع التركيز على أهمية التدريب القيادي، والمساءلة، وتطوير ثقافة تنظيمية تقلل من هذه السلوكيات.</p>	أهداف الدراسة
<p>■ تركز الدراسة على تحديد أفضل الممارسات التي يمكن للقادة استخدامها لتقليل تأثيرات سلوك الانسحاب مثل الغياب والتأخير ونية الاستقالة.</p> <p>■ تقدم إطارًا عمليًا يعتمد على نظرية التعلم الاجتماعي لتحسين ثقافة العمل وتقليل السلوكيات السلبية.</p> <p>■ تساهم في تقليل التكاليف المرتبطة بسلوك الانسحاب وتحسين أداء المؤسسات.</p>	أهمية الدراسة
مجتمع الدراسة هو مؤسسة إصلاحية في جنوب شرق الولايات المتحدة، أما عينة الدراسة فقد تم إجراء مقابلات مع عشرة مشاركين، من بينهم 04 قادة في قطاع الرعاية الصحية و 06 من العاملين في قسم التمريض بالمؤسسة.	مجتمع وعينة الدراسة
اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة النوعية، حيث تم استخدام المقابلات شبه المنظمة مع 10 مشاركين، في مجال الخدمات الصحية داخل قسم التمريض في مؤسسة إصلاحية في جنوب شرق الولايات المتحدة، كما تم استخدام تحليل البيانات من خلال أسلوب التثليث المنهجي (Methodological Triangulation).	الاساليب الاحصائية المستخدمة
أسفرت نتائج هذه الدراسة عن عدة موضوعات رئيسية، بما في ذلك الحاجة إلى تفاعل أكبر من القيادة، وتعزيز المساءلة بين الموظفين، وترسيخ ثقافة تنظيمية تقلل من سلوكيات الانسحاب، وأظهرت النتائج أن القادة بحاجة إلى تطبيق نهج متعدد الأبعاد يشمل التدريب القيادي، الالتزام	نتائج الدراسة

<p>الشخصي، التواصل الفعال، والمسؤولية الشخصية لتعزيز بيئة عمل إيجابية تقلل من حالات الانسحاب الوظيفي. كما توصلت الدراسة إلى أن القادة يجب أن يعملوا مع الموظفين لخلق ثقافة تعزز الأداء السليم وتحد من السلوكيات السلبية، مع التركيز على تطوير الموظفين لضمان بناء جيل جديد من القادة الفاعلين.</p>	
<p>اعتماد نهج شامل لمعالجة سلوكيات الانسحاب، يتضمن التدريب القيادي والتواصل الفعال والثقافة التنظيمية الداعمة، وكذا فرض المساءلة التنظيمية من خلال تطبيق سياسات واضحة ومتسقة بشأن الغياب والسلوكيات الانسحابية.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>
<p>Jennifer J. Dose 2002</p>	<p>الدراسة 04</p>
<p>Relationships Between Accountability, Job Satisfaction, and Trust العلاقات بين المساءلة والرضا الوظيفي والثقة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال، مجلة Human Resource Development Quarterly، المجلد 13، العدد 3، 2002.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>■ دراسة العلاقة بين إدراك الموظفين لمستوى المساءلة تجاه زملائهم في العمل والإدارة، ومدى تأثير ذلك على رضاهم الوظيفي. ■ تحليل العلاقة بين المساءلة والثقة في المشرفين والمدبرين في بيئة العمل.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>■ توضح الدراسة العلاقة بين مستوى المساءلة التي يدركها الموظفون ورضاهم الوظيفي وثقتهم في الإدارة. ■ تقدم رؤى حول كيفية تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة من خلال تحسين المساءلة. ■ تسهم في تطوير استراتيجيات لتحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين.</p>	<p>أهمية الدراسة</p>
<p>يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مصنع صغير في منطقة الغرب الأوسط للولايات المتحدة الأمريكية، وبلغ حجم العينة 264 موظفًا من إجمالي 275 موظفًا.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>تم استخدام برنامج SPSS وتم استخدام معاملات الارتباط ومعاملات الانحدار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية.</p>	<p>الاساليب الاحصائية المستخدمة</p>
<p>أسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المساءلة تجاه الزملاء والمدبرين ومستوى الرضا الوظيفي، تبين أن المساءلة تساهم في زيادة مستوى الثقة في المشرفين والإدارة، مما يعزز بيئة عمل أكثر شفافية وتعاونًا، كما تشير نتائج الدراسة إلى أن المساءلة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الرضا الوظيفي وتعزيز الثقة في الإدارة، خاصة عندما ترتبط بإدراك</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

<p>الموظفين بأن عملهم معترف به ومقدر. كما أكدت الدراسة على أهمية التوازن بين المساءلة والدعم التنظيمي لضمان بيئة عمل إيجابية ومنتجة.</p> <p>تبين أن المساءلة تساهم في زيادة مستوى الثقة في المشرفين والإدارة، مما يعزز بيئة عمل أكثر شفافية وتعاونًا.</p>	
<p>تعزيز ثقافة المساءلة داخل بيئات العمل بحيث يشعر الموظفون بأن أداءهم محل اهتمام من قبل الزملاء والمديرين دون أن يكون ذلك عبئًا إضافيًا عليهم، دمج المساءلة في برامج التدريب القيادي لضمان تحسين العلاقة بين القادة والموظفين وتعزيز مستويات الرضا الوظيفي.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

بعد استعراض الدراسات السابقة في مجال المساءلة والانسحاب الوظيفي، سواء تلك التي أجريت باللغة العربية أو الأجنبية، في هذا المطلب سنقوم بالتطرق لمقارنة هذه الدراسات مع دراستنا الحالية بهدف تحديد أهم ما تم الاستفادة منه من الدراسات وكذا تحديد أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية.

الجدول رقم (02): مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة (الدراسات باللغة العربية وباللغة الأجنبية).

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	أهم ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة	الدراسات باللغة العربية والأجنبية
<p>- ركزت الدراسة الحالية على عمال مؤسسة نפטال في الجزائر، وهي عينة تنتمي إلى قطاع اقتصادي وصناعي، بينما استهدفت الدراسة السابقة معلمي المدارس الحكومية بمدينة يطا في فلسطين، ضمن قطاع تربوي؛</p> <p>- من حيث حدود الدراسة، فقد اتسعت الدراسة الحالية لتشمل تأثير المساءلة على ظاهرة الانسحاب</p>	<p>- تم الاستفادة من الدراسة من خلال التعرف على مامدى تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس؛</p> <p>- وعلى أهمية المساءلة الادارية في المجال التربوي، والاختلاف في تطبيق المساءلة على الجنسين وأنواع المساءلة الادارية.</p>	<p>دراسة جمال محمد حسن بحيص 2024.</p> <p>درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس مدينة يطا فلسطين، من وجهة نظر المعلمين.</p>

<p>الوظيفي، بينما اقتصرت دراسة بحيص على تقييم درجة تطبيق المساءلة الإدارية دون التطرق لآثارها الوظيفي؛ - من حيث أبعاد الدراسة، فإن الدراسة الحالية تناولت العلاقة بين متغيرين رئيسيين (المساءلة والانسحاب الوظيفي) بينما اكتفت الدراسة المقارنة بقياس مستوى متغير واحد (المساءلة) وفقاً للمتغيرات الشخصية.</p>		
<p>- هدفت هذه الدراسة السابقة على التعرف على دور المساءلة في مكان العمل في تقليل الانسحاب الوظيفي للأفراد العاملين بجامعة بابل، أما الدراسة الحالية فطبقت على العمال بالشركة؛ - وكذلك إختلاف التركيبة المجتمعية للدراسة السابقة والدراسة الحالية.</p>	<p>-تم الاستفادة منها ما توفره المساءلة في أماكن العمل من فائدة للقيادة العليا ولمراقبة أداء الموظفين، وكيف تؤثر على ظاهرة الإنسحاب الوظيفي بالإيجاب أو بالسلب و بشقيه النفسي و الجسدي، ومدى توفر المساءلة في أماكن العمل لدى جامعة الإمام الكاظم في بابل، والتعرف على أنواع الانسحاب الوظيفي.</p>	<p>دراسة حسن عليوي صاحب وميثاق هاتف الفتلاوي 2023 بعنوان: دور المساءلة في مكان العمل في تقليل الانسحاب الوظيفي للأفراد العاملين،دراسة حالة لعينة من موظفي جامعة الإمام الكاظم في بابل،المجلة العرقية للعلوم الإدارية.</p>
<p>- ركّزت الدراسة الحالية على الانسحاب الوظيفي كسلوك فردي منتشر في قطاع المحروقات، بينما تناولت الدراسة السابقة أنواعاً متعددة من السلوكيات السلبية في بيئة إدارية حكومية؛</p>	<p>- الاطلاع على مناهج الدراسات السابقة والاستفادة منه في بناء الجانب النظري لدراستنا الحالية؛ - التعرف أكثر على المتغير المستقل وهو المسائلة في أماكن العمل، وأيضا التعرف على أهم</p>	<p>دراسة حسن عليوى صاحب سنة 2023 رسالة ماجستير بعنوان دور المساءلة في مكان العمل في الحد من سلوكيات العمل السلبية ،دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل</p>

<p>- تمتاز الدراسة السابقة بتحديد أبعاد المساءلة والسلوك السلبي بشكل أكثر تفصيلاً، بينما ركزت الدراسة الحالية على تحليل العلاقة العامة بين المساءلة وسلوك الانسحاب الوظيفي؛</p> <p>- ركزت الدراسة الحالية على الانسحاب الوظيفي كسلوك فردي محدد داخل مؤسسة تعمل في القطاع الصناعي الطاقوي بينما تناولت الدراسة السابقة أنواعاً متعددة من السلوكيات السلبية في قطاع إداري حكومي.</p>	<p>السلوكيات السلبية في العمل حيث أتضح لنا في أن الانسحاب الوظيفي هو أحد أبعاد السلوكيات السلبية في العمل.</p>	<p>وكربلاً المقدسة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.</p>
<p>- إن اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة يكمن في المتغير المستقل، حيث الدراسة الحالية تدرس المساءلة في أماكن العمل والدراسة السابقة تدرس القيادة الخادمة.</p>	<p>التعرف عن مفهوم الانسحاب الوظيفي وأنواع الانسحاب الوظيفي، ومظاهر الانسحاب الوظيفي -التعرف أكثر على أبعاد الانسحاب الوظيفي وهي الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي.</p>	<p>دراسة طالب سهيلة 2022 دور القيادة الخادمة في التقليل من الانسحاب الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية ببلدية بوسعادة.</p>
<p>- ركزت الدراسة الحالية على دور المساءلة في التقليل من الانسحاب الوظيفي عمومًا، وذلك ضمن سياق صناعي جزائري وبعبئة محدودة بينما تناولت الدراسة السابقة حوكمة الموارد البشرية كأداة تنظيمية مؤثرة على الانسحاب النفسي مضيئة متغيرًا معدلاً وهو الدعم التنظيمي المدرك مما</p>	<p>- لتقليل من الانسحاب النفسي اعتمدت الدراسة السابقة إلى تطبيق العدالة على الجميع العاملين؛ - تطبيق الحوكمة الموارد البشرية لتحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين؛</p>	<p>دراسة محمد درويش محمد البلوشي 2021 أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك -دراسة حالة لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2021.</p>

<p>يمنحها بعدًا تنظيميًا وتحليليًا أعمق، وجرى تطبيقها على قطاع خدمي عماني باستخدام المسح الشامل لعينة كبيرة.</p>	<p>- التعرف على أبعاد الحوكمة الموارد البشرية؛ - إن تحسين أبعاد الحوكمة تقلل من الانسحاب النفسي - تولي الدراسة السابقة أهمية كبير لبيئة العمل وتحسينها.</p>	
<p>- إن اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة يكمن في المتغير التابع بحيث ركزت الدراسة الحالية على التقليل من الانسحاب الوظيفي في حين تناولت الدراسة السابقة الرضا الوظيفي. - ومن حيث نوع العلاقة درست الدراسة الحالية أثرًا مباشرًا (سببيًا)، بينما اكتفت الدراسة السابقة بالكشف عن علاقة ارتباط دون بحث في التأثير السببي.</p>	<p>التعرف عن المساءلة الادارية وأنواعها، وتأثيرها عن الرضا الوظيفي ، ومستوى الرضا بالنسبة للمدارس التي تطبق فيها المساءلة الادارية، وما مدى تاثير المساءلة في الرضا الوظيفي، والتعرف على أحد مؤشرات الانسحاب الوظيفي وهو الرضا الوظيفي والتعرف على مجالات الرضا الوظيفي.</p>	<p>دراسة عوض سفر غلاب الحارثي 2019 درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة تربة و علاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين،</p>
<p>- الدراسة الحالية تدرس بالنسبة للمتغير التابع الانسحاب الوظيفي أما الدراسة السابقة تدرس التراخي الاجتماعي؛ - الدراسة الحالية تدرس الجانب السلي التي تؤثر عليه المساءلة أما الدراسة السابقة تدرس الجانب الايجابي وهو الأداء والإنتاجية وتدرس آليات التعامل مع بعد التراخي الاجتماعي.</p>	<p>-التعرف عن مفهوم المساءلة الإدارية؛ -التعرف على أبعاد المساءلة الإدارية؛ -التعرف على أهمية دور المساءلة في المؤسسات؛ -وأهمية المساءلة في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة؛</p>	<p>دراسة Ali Abboodi Neamah Al-Jubouri, Ziad M.Alabassi,Sanna Jasim Mohammed 2020 Role of Organizational Accountability in the Reduction of Social Loafing Behavior in the workplace: An Empirical Study in Al- Sadr General Hospital - Iraq</p>

	<p>- والتعرف على دور المساءلة في تعزيز الثقة والمسؤولية بين الموظفين.</p>	
<p>- تمت الدراسة الحالية على مجتمع عربي، وإما الدراسة السابقة على مجتمع غربي؛</p> <p>- الدراسة السابقة تبحث على دور المساءلة في تعزيز الانتاجية والاداء الوظيفي أما الدراسة الحالية تبحث عن دور المساءلة في تحقيق الانسحاب الوظيفي.</p>	<p>-التعرف أكثر على مفهوم المساءلة في أمامكن العمل وأبعادها ، أهمية المساءلة،</p> <p>-التعرف على دور المساءلة في تحقيق الرضا الوظيفي،</p> <p>-التعرف على ضغوط المساءلة بالنسبة للعاملين،</p> <p>-التعرف على أسباب ترك العمل.</p>	<p>دراسة (BreesBrees, J. R., Sikora, D. M., & Ferris, G. R. 2020) Workplace accountabilities: worthy challenge or potential threat</p>
<p>- اعتمدت الدراسة الحالية على تحليل كمي لعينة واسعة نسبياً بهدف تحديد العلاقة بين المساءلة والانسحاب الوظيفي في قطاع صناعي جزائري، بينما ركزت الدراسة الأجنبية على منهج نوعي قائم على المقابلات مع عدد محدود من المشاركين في بيئة صحية أمريكية، بهدف استكشاف الاستراتيجيات القيادية والثقافية التي تساهم في تقليل آثار الانسحاب؛</p> <p>- كانت المساءلة محورا مركزيا في الدراسة الحالية، أما في الدراسة الاجنبية ظهرت كمكون جزئي ضمن الثقافة تنظيمية أوسع.</p>	<p>التعرف أكثر على سلوك الانسحاب الوظيفي، التعرف على مؤشرات الانسحاب الوظيفي ومنها الغياب، التأخير، انخفاض مشاركة الموظفين، ونية ترك العمل</p> <p>-أهمية دور تعزيز الثقافة التنظيمية في تقليل من سلوكيات الانسحاب ،</p> <p>-التعرف على دور وأهمية التدريب بالنسبة للقيادة،</p>	<p>دراسة James Fitzgerald Alexander2016 Mitigating the Effects of Withdrawal Behavior on Organizations</p>

<p>- المتغير التابع للدراسة الحالية هو الانسحاب الوظيفي أما الدراسة السابقة الرضا الوظيفي والثقة وهي مؤشرات للانسحاب الوظيفي؛</p> <p>- الدراسة الحالية تدرس الجانب السلبي للمساءلة أما الدراسة السابقة فتدرس الجانب الايجابي (تطوير استراتيجيات لتحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين).</p>	<p>- التعرف عن مفهوم المساءلة وأنواع المساءلة و أهميتها،</p> <p>- تأثير المساءلة على رضا الوظيفي،</p> <p>- تأثير المساءلة على بيئة العمل.</p> <p>- مساهمة المساءلة في زيادة الثقة وتعزيز الشفافية والتعاون والعمل الجماعي.</p>	<p>دراسة Jennifer J. Dose 2002 Relationships Between Accountability, Job Satisfaction, and Trust</p>
---	--	--

خلاصة الفصل:

وفي ختام هذا الفصل، يتضح لنا أن الانسحاب الوظيفي يمثل إحدى الظواهر السلبية التي تهدد استقرار بيئة العمل وتؤثر على أداء المؤسسات، حيث تنعكس مظاهره في التغيب، ضعف الالتزام، والتقاعد عن أداء المهام، كما أن فهم أسباب الانسحاب الوظيفي يساهم في وضع استراتيجيات فعالة لمعالجته والحد من انتشاره بين العاملين. ومن جهة أخرى.

كما تبين أيضا أن المساءلة في مكان العمل تشكل أداة محورية في تعزيز الانضباط المؤسسي وتحفيز الأداء، من خلال تحديد المسؤوليات ومراقبة تنفيذها وفق معايير واضحة وعادلة، كما أن تطبيق مبادئ المساءلة يساهم في ترسيخ ثقافة الشفافية، تعزيز الثقة بالنظام الإداري، وخلق بيئة عمل قائمة على الالتزام والتقدير المتبادل.

ونستنتج مما سبق أن الجمع بين تفعيل آليات المساءلة ومعالجة أسباب الانسحاب الوظيفي يعد مسارا ضروريا لتحقيق الاستقرار الوظيفي والارتقاء بالأداء المؤسسي بشكل عام، وبالنسبة للفصل الثاني فسنتناول الجانب التطبيقي والواقعي لمتغيرات الدراسة من خلال استقصاء آراء عمال مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -غرداية-.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية المتبعة في جمع وتحليل البيانات، واستعراض الأدوات المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة ونشر متغيراتها ومدى صدق وثبات هذه الأدوات، ونقدم وصفًا لمجتمع الدراسة، وأخيرًا تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها، و يتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -غرداية-

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة نפטال

في هذا المبحث، سنقوم بتسليط الضوء على مؤسسة نפטال من خلال تقديم لمحة تعريفية عنها تتضمن نشاطها ونشاطها، كما سنتناول مهام المؤسسة وأهدافها بالإضافة إلى دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال مقاطعة التسويق -غرداية-.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة نפטال

مؤسسة نפטال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر وفيما يلي سنعطي نبذة عن مؤسسة نפטال:¹
تحتل المرتبة الثانية كأحسن مؤسسة عمومية بعد سونطراك، وهي مؤسسة تجاري ذات أسهم برأسمال يقدر بـ 160.000.000.000.00 دج تابعة لمجمع سونطراك المحترق لسوق المحروقات في الجزائر.
أنشأت بموجب المرسوم رقم 87 - 89 في 1987/08/25 الذي بموجبه انحلت المؤسسة إلى الوطنية لتكرير المنتجات البترولية NAFTEC.

و NAFTAL: المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية مهمتها توزيع و تسويق المنتجات البترولية.
وكلمة نפטال هي تسمية مكونة من جزأين هما :

– **نפט**: لفظ عالمي للتعبير عن البترول « NAFT »

– **أل**: الحرفين الأولين لـ الجزائر « AL-Algerie »

وبالتالي، فإن كلمة نפטال تعني " نפט الجزائر"؛

2-مراحل التطور مؤسسة نפטال.

لقد مرت شركة نפטال المتفرعة عن الشركة الأم " سونطراك" بمرحلتين أساسيتين قبل أن تأخذ شكلها القانوني الحالي و المتمثلة فيما يلي:

–**المرحلة الأولى**: لقد تم تغيير الطابع القانوني لمؤسسة نפטال بعد صدور مرسوم رقم 80/101 المؤرخ في 1980/04/06، المتضمن إعادة هيكلة شركة الأم: سونطراك" والذي ينص على تكوين E.R.D.P، (مؤسسة وطنية لنقل وتسويق المحروقات)، المتمثلة في تصفية وتنقية المواد البترولية على المقاطعات المتواجدة على المستوى الوطني حيث بدأت ممارسة مهامها في جانفي 1982.

–**المرحلة الثانية**: تم تعديل مرسوم 80/101 يمرسوم آخر 189/87 المؤرخ في 1987/04/25 الذي ينص على الفصل بين فرع التكرير والتوزيع للمواد البترولية ومشتقاتها إذ أصبح طابعها القانوني يحمل تسمية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية في سنة 1998، قامت نפטال بتغيير طابعها الاجتماعي والقانوني فأصبحت شركة ذات أسهم S.P.A، ويقدر رأس ملها بـ 6650 مليون دج مع 665 سهم بقيمة 15.650.00 دج ابتداء من هذا التغيير الجديد "نפטال" أحدثت تنظيم يشمل المهام التالية:

¹ مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة نפטال، تعريف ومهام وأهداف مؤسسة نפטال، 20 فيفري 2025، assal.alibaderdine@univ-ghardaia.dz

-تسويق و توزيع الوقود، الغاز G.P.L؛

-تسويق و توزيع مواد النقل الجوية و البحريةA.V.M؛

-نقل الوقود و المازوت و العجلات المطاطية.

المطلب الثاني: مهام مؤسسة نפטال وأهدافها

أولاً: مهام مؤسسة نפטال

تتمثل المهام الأساسية لمؤسسة نפטال في توزيع و تسويق المواد البترولية في الأسواق الوطنية ، وقد تتدخل في التخصصات التالية:¹

-برملة الغاز Enfutage du G.P.L؛

-معادلة الزفت Formulation bitume؛

-النقل،التوزيع،التخزين و تسويق الوقود،الغاز،سير غاز، والمواد الخاصة؛

ولها مهام أخرى تتمثل في:

-تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية و مشتقاته؛

-تخزين ونقل المنتجات البترولية و توزيعها في كامل التراب الوطني؛

-الحرص على استعمال العقلائي للمواد الطاقوية؛

-تطوير هياكل التخزين و التوزيع لضمان تغطية التراب الوطني؛

-ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها؛

-مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال و إستهلاك المنتجات البترولية؛

-تطوير قدرات عمال عن طريق التربصات و التكوين المستمر؛

-الحرص على تحسين و مراقبة الكميات المنتجة.

ثانياً: أهداف مؤسسة نפטال

تتمثل أهدافها في العناصر التالية:²

- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفكّ العزلة عنها؛

- الاحتكاك بالمؤسّسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة؛

- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسّسة؛

- تلعب حالياً دوراً بالغ الأهمية في مجال التنمية الإقتصادية فهي تساهم في :

¹ مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة نפטال، المرجع السابق.

² مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة نפטال، المرجع السابق.

- سد السكان التي تزداد باستمرار حسب ازدياد مداخليهم؛
- كما لها دور كبير في جلب الإطارات و الكفاءات من اجل تحسين الأداء و تقديم أحسن الخدمات للزبائن؛
- تسعى إلى الحاجات المحلية و الوطنية و المساهمة في إنعاش الإقتصاد.

المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -غرداية-

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المهام، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة، وكذلك من أجل المساعدة في الرقابة والتنظيم والسير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة، ومحاولة التنسيق بين الوظائف للبلوغ إلى الأهداف بأقل التكاليف.

سنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والموضح في الشكل التالي:

1- دائرة النقل التقني: ويتمثل دورها في مايلي:

- ضمان التسيير الإداري للوسائل المتنقلة، قطع الغيار؛
- عداد طرق المحافظة لصيانة و تنظيف الأجهزة و تضم:
- مصلحة النقل؛- مصلحة التوزيع و التخزين؛- مصلحة الإستغلال و التصليح؛- مصلحة الدراسات؛
- مصلحة الاعمال الجديد؛

2- دائرة التسويق: تعمل على ضمان تسويق المواد(الوقود،الزيوت،العجلات المطاطية،الغاز،...) و تحتوي على خلية واحدة وأربعة مصالح.

2-1 الخلية: والتي تتمثل في:

- خلية إعادة التغطية.

2-2 المصالح:

تتكون من:

- مصلحة الوقود، مصلحة الزيوت و المواد الخاصة، مصلحة العجلات المطاطية، مصلحة الشبكة.

3- دائرة المالية و المحاسبة:

وتتمثل في:

- متابعة وضعية وقيمة أملاك المقاطعة؛

- المساهمة إعداد سياسات إستراتيجية للمقاطعة في مجال المالية و المحاسبة، و تحتوي على خليتين وثلاث مصالح.

3-1 الخلايا:

- خلية المراقبة؛

- الخلية القانونية؛

2-3 المصالح:

-مصلحة المحاسبة العامة؛

-مصلحة التخزين؛

-مصلحة السعر والميزانية.

4-دائرة الإدارة وتسيير الموارد العامة.

يعتبر هذا القسم الأكثر فعالية وأهمية في الإدارة حيث تتمثل مهامها فيما يلي:

-ضمان تسيير الموارد العامة في المقاطعة؛

-ضمان تسيير الموارد البشرية.

إلى جانب هذه المهام نجد مجموعة مصالح وفروع التي يمكن ان تتوزع فيما يلي:

4-1 مصلحة الإدارة:

و التي تتمثل في التسيير الإداري للعمال و تتضمن ثلاثة فروع؛

-فرع إدارة العمال يمثل التسيير الإداري للعمال؛

-فرع الخدمات و الشؤون الإجتماعية.

4-2 مصلحة الموارد البشرية:وتتمثل في:

-تسيير مناصب العمل، مستوى ومهن العمال؛

-تضع التقديرات و التنبؤات المتعلقة بالأجور على مستوى المقاطعة؛

-مراجعة مدى حاجة التكوين و تقويم العمال على مستوى المقاطعة؛

-التسيير الحسن للموارد البشرية.

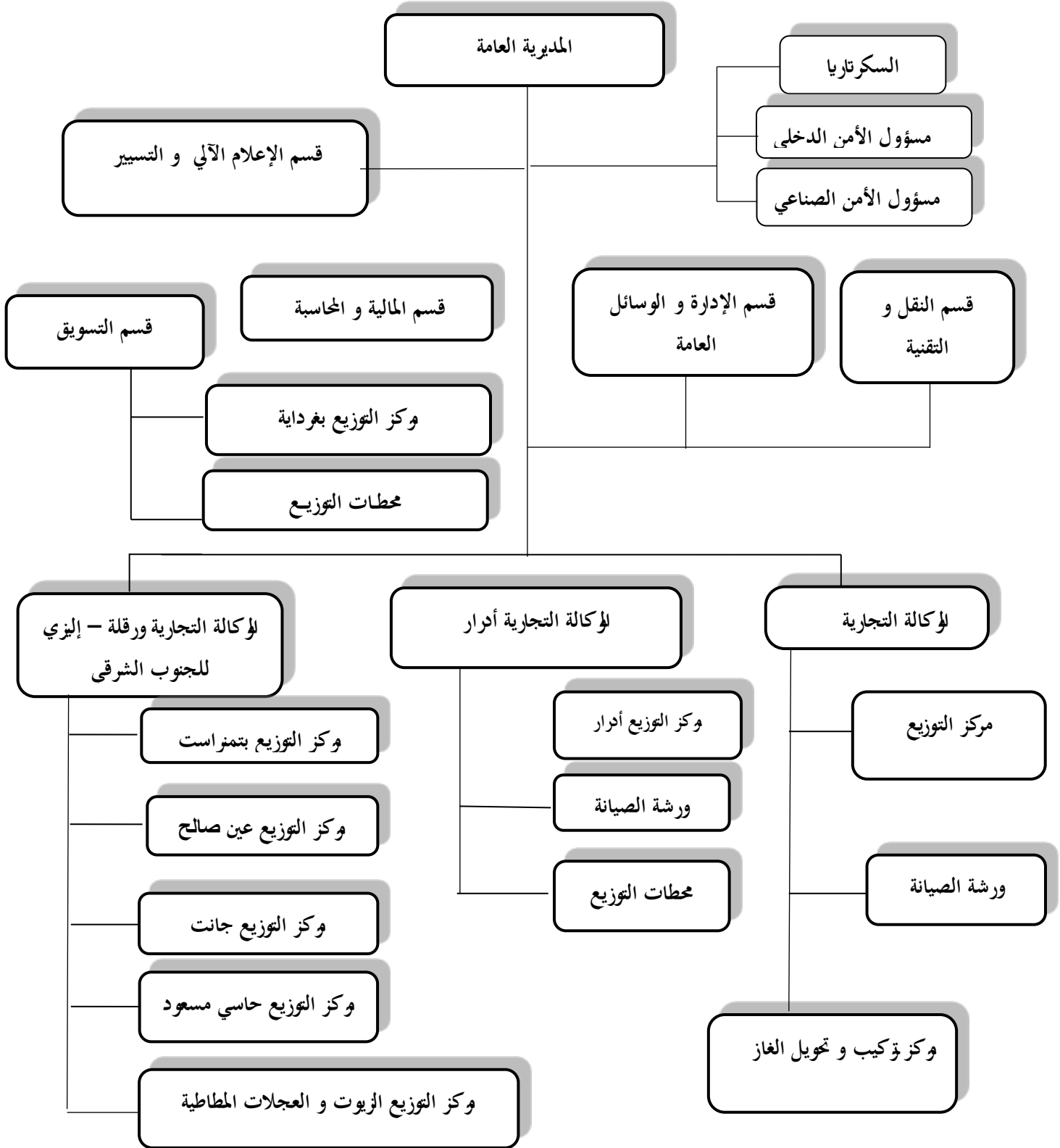
4-3 مصلحة تسيير الموارد العامة: تتمثل في تقديم خدمات والدعم لوجيستي بالنقل والإتصال :

-فرع ترميم البنايات : و التي تضمن الحراسة وترميم البنايات والصيانة؛

-فرع إقتصادي: يحتوي على برنامج شراء المواد وأغراض المكاتب...إلخ.¹

¹ مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة نفضال، الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال، 20 فيفري 2025، assal.alibaderdine@univ-ghardaia.dz

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال مقاطعة التسويق - غرداية-



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال، الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال، 20 فيفري 2025،

assal.alibaderdine@univ-ghardaia.dz

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تحديد الإطار المنهجي للدراسة يتعلق بتحديد الخطوات والإجراءات التي يتم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، يتضمن ذلك وصف المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى التحقق من صحة وموثوقية (الصدق والثبات) أدوات الدراسة (الاستبيان)، ويساعد تحديد الإطار المنهجي في تصميم دراسة دقيقة تتماشى مع موضوع البحث ومتطلبات جمع البيانات بشكل إيجابي، كما يشكل هذا الإطار أساسًا هامًا للعملية التطبيقية وتحليل النتائج بشكل دقيق وموثوق.

المطلب الأول: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها

يتناول هذا المطلب جوانب مهمة في تحديد الإطار التطبيقي للدراسة، حيث يتم وصف المنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات جمع البيانات المستخدمة وكيفية تصميمها، كما يتم وصف مجتمع الدراسة والعينة التي تم جمع البيانات منها، وتوضيح الخطوات الأساسية في جمع البيانات التي تعتبر جوانب منهجية وعملية هامة لتحقيق أهداف الدراسة.

1. منهج المستخدم ومتغيرات الدراسة

المنهج الملائم في الدراسة الميدانية هو المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة، ويستخدم المنهج الوصفي في التعريف والتوضيح النظري لمتغيرات الدراسة، في حين يُفيد أسلوب دراسة الحالة في الدراسات المسحية "الميدانية" أو ما يعرف بالدراسات التطبيقية التي تستخدم أدوات البحث الميداني كأداة الاستبيان في تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة .

2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل المجتمع الإحصائي لأغراض هذه الدراسة في كافة عمال مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -غرداية- والبالغ عددهم 80 عامل، اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع العاملين بالمؤسسة.

3. أدوات جمع البيانات:

تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من أهم عناصر في الدراسة التطبيقية، حيث توفر هذه الأدوات والوسائل البيانات الضرورية التي نحتاجها لتحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة، وقد تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين حول موضوع الدراسة، وقد تم اعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

☒ **مرحلة ما قبل التصميم الاستبيان:** وهي المرحلة التي تسبق التصميم الفعلي للاستبيان حيث من خلال

الفرضيات والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة أهدافها قمنا بتحديد المتغيرات المراد قياسها والتي يجب فهمها

بشكل كامل حيث ساعدنا ذلك على توحيد المفاهيم والمصطلحات التي سيتم استخدامها في الاستبيان وتجنب أي الالتباس قد يحد في فهم الأسئلة من قبل الافراد المستجوبين في الدراسة.

☒ **مرحلة التصميم وصياغة الاسئلة الاستبيان (الاستبيان الأولي):** في هذه المرحلة تم صياغة أسئلة الاستبيان الأولية بشكل مبدئي وهذا بالاعتماد على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والمتغيرات التي تم تحديدها في مرحلة ما قبل التصميم الاستبيان، حيث كل مجموعة منها تهدف إلى قياس واقع ومدى تطبيق كل متغير من متغيرات الاستبيان في الواقع العملي (ميدان الدراسة) حيث وتم مراعاة عدد من نقاط في اعداد أسئلة الاستبيان النقاط التالية: التأكد من صحة ووضوح الأسئلة وتجنب أي الالتباس أو الخلط بين المفاهيم، وترتيب الأسئلة بشكل منطقي وتنظيمها بحيث يتم قياس كل متغير بطريقة مناسبة وفعالة، والتأكد من تغطية جميع المتغيرات المراد قياسها بشكل كامل وشامل، وذلك بالتأكد من وجود أسئلة تغطي كل المتغيرات المراد قياسها، وفي الأخير خالصنا إلى إعداد النسخة الأولية من الاستبيان.

☒ **مرحلة الاخراج النهائي للاستبيان وتوزيعه على المستجوبين:** وفي هذه المرحلة نشرح خطوتين قمنا بهما وهما:

■ **خطوة 01: اخراج النهائي للاستبيان:** بعد إعداد النسخة الأولية من الاستبيان، تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذة المشرفة وإجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان (من إعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها ودمج بعض العبارات) وهذا بناءً على الملاحظات والاقتراحات المقدمة لنا وبعد ذلك تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أجل تحكيمه والتأكد من صحته ووضوح الأسئلة وتجنب أي الالتباس، وفي الأخير خالصنا إلى إخراج الاستبيان بشكله النهائي وتم تنسيقه بشكل جيد وسهل القراءة حيث يحتوي هيكل الاستبيان على جزأين:

1- مقدمة الاستبيان (تتضمن معلومات والغرض من البحث وطمأنة المستجوبين على سرية المعلومات واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي مع توضيح لطريقة إجابة المستجوبين).

2- الجزء الثاني وتضمن في قسمه الأول معلومات الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة، أما في القسم الثاني فتضمن عبارات تتعلق بمحاور الدراسة.

الجدول رقم (01): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

أقسام الاستبيان	عدد العبارات
القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية	
القسم الثاني: محاور الدراسة	
المحور الأول: المساءلة في مكان العمل	من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 15
المحور الثاني: الانسحاب الوظيفي	من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 16
مجموع عبارات الاستبيان	(31) عبارة

المصدر: من إعداد الطالبين

كما تم الاعتماد على سلم ليكارت Likert الخماسي لتقييم إجابات المستجوبين، حيث طلب منهم إعطاء درجة إجابتهم على كل عبارة من عبارات الإستبيان.

- خطوة 02 توزيع الاستبيان وجمع البيانات وتسجيلها: بعد الانتهاء من خطوة إخراج الاستبيان في صورته النهائية، قمنا بتوزيع الاستبيان بطريقة مباشرة (يدوية) وفيما يلي النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات على عينة الدراسة:

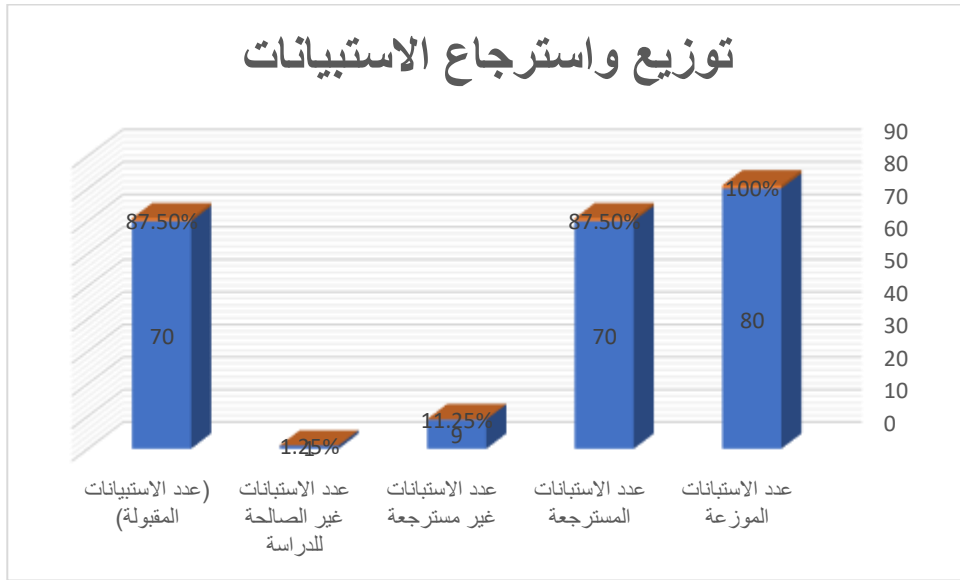
الجدول رقم (02): توزيع واسترجاع الاستبيانات.

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير مسترجعة	عدد الاستبيانات غير الصالحة للدراسة	(عدد الاستبيانات المقبولة)
80	70	9	1	70
100%	87,5%	11,25%	1,25%	87,5%

المصدر: من إعداد الطالبين

قمنا بتوزيع 80 استبيان على جميع أفراد عينة الدراسة، وقد تم استرجاع 70 استبيان بنسبة بلغت 87,5%، فيما لم يتم استرجاع 9 استبيانات، أي ما نسبته 11,25%، كما تم استبعاد استبيان واحد فقط لعدم صلاحيته بسبب نقص في الإجابات، وهو ما يمثل 1,25%، وبذلك بلغ العدد النهائي للاستبيانات القابلة للتحليل 70 استبيان، وهو ما يمثل 87,5% من العدد الكلي.

الشكل رقم (04): توزيع واسترجاع الاستبيانات



المصدر: برنامج Excel 2019.

المطلب الثاني: تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات

أولاً: إجراء اختبار كشف نوع التوزيع بيانات المستجوبين

تُعد خطوة الكشف عن التوزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة من أهم الخطوات في تحديد الأساليب الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة إذ يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية وهي: أساليب إحصائية البارامترية (المعلمية) والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين للتوزيع الطبيعي، وأساليب إحصائية اللابارامترية (اللامعلمية) والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي، وعليه ولضمان معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، يتعين علينا أولاً تحديد نوع توزيع البيانات.

يمكن استخدام عدة طرق إحصائية لتحديد نوع توزيع البيانات، من بينها طريقة اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) التي تستخدم إذا كان عدد العينات أكبر أو يساوي 50، وطريقة اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) التي تستخدم إذا كان عدد العينات أقل من 50.

وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

الجدول رقم(03): نتائج كشف نوع التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات

نوع التوزيع بيانات كل محور	Shapiro-Wilk اختبار شابيرو ويلك			Kolmogorov-Smirnov ^a اختبار كولومنجوروف -سيمرنوف			محاور الاستبيان
	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	(P-value) القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	
يتبع التوزيع طبيعي	0,054	70	0,966	0,200	70	0,080	المحور الأول: المساءلة في مكان العمل.
يتبع التوزيع طبيعي	0,552	70	0,985	0,200	70	0,078	المحور الثاني: الانسحاب الوظيفي

القاعدة: اذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فان البيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29.

من خلال الجدول أعلاه نجد: وبما أن أفراد مجتمع الدراسة أكبر من 50 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وتظهر نتائجه أن القيمة الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0,05)، حيث:

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الأول: المساءلة في مكان العمل، نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG = 0,200) وهي أكبر من مستوى دلالة 0,05 وعليه فإن بيانات المستجوبين نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.

- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني: الانسحاب الوظيفي، نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG = 0,200) وهي أكبر من مستوى دلالة 0,05 وعليه فإن بيانات المستجوبين نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي أيضاً.

ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V29) لتحليل البيانات، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المعلمية لتحليل الإجابات والآراء التي تم جمعها من المستجوبين، واختبار الفرضيات التي تم تحديدها في الدراسة.

المطلب الثالث: حساب صدق وثبات الاستبيان

في إطار اعتماد الاستبيان وعباراته ومتغيراته كأداة جمع البيانات عن الظاهرة قيد الدراسة، فإنه وجب التأكد من تمتعه بخاصية الصدق والثبات، مما يضمن صحة بياناته ودقة نتائجه.

أولاً: حساب صدق الاستبيان

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكذا كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، حيث قاموا بمراجعة العبارات وتقييم مدى وضوحها وملاءمتها لأهداف الدراسة، مما ساعد على ضبط أداة القياس وتحسين صياغتها قبل التطبيق النهائي، كما وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال حساب صدق الاتساق البنائي، فهو أحد الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق خاصية صدق الاستبيان، ويهدف هذا النوع من الصدق إلى قياس مدى توافق عبارات والمجاور في الاستبيان مع بعضها البعض، أي أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، وإحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، والجدول التالي يبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لعبارات ومجاور والاستبيان كما يلي:

الجدول رقم (04): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية لمجاور			أبعاد ومجاور الاستبيان
النتيجة	القيمة الاحتمالية يرمز لها ب: (Sig or P-value)	معامل ارتباط بيرسون (r)	
(الصدق البنائي لمجاور) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين كل محور مع ودرجة الكلية لعبارات الاستبيان:			
دال	0,042	0,609	المحور الأول: المساءلة في مكان العمل
دال	0,042	0,609	المحور الثاني: الانحساب الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29.

من خلال الجدول أعلاه يمكننا استنتاج أن جميع المجاور في الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، فبالنسبة للمحور الأول (المساءلة في مكان العمل)، بلغ معامل الارتباط قيمة قدرها 0,609، وهي قيمة متوسطة إلى قوية في الاتجاه الموجب، مما يدل على وجود علاقة طردية واضحة بين هذا المحور والدرجة الكلية للاستبيان، وبما أن القيمة الاحتمالية (Sig) المصاحبة لهذا الارتباط بلغت 0,042، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، فإن هذه العلاقة تعتبر دالة إحصائياً.

وحقق المحور الثاني (الانسحاب الوظيفي) نفس القيمة في كل من معامل الارتباط (0,609) والقيمة الاحتمالية (0,042)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً أيضاً مع الدرجة الكلية، وبناءً عليه، يمكن القول إن هناك صدقاً بنائياً جيداً لكلا المحورين.

ثانياً: حساب ثبات الاستبيان: وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والجدول التالي يبين نتائج حساب الثبات:

الجدول رقم (05): قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان

النتيجة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	
ثابت	15	0,886	المحور الأول: المساواة في مكان العمل
ثابت	16	0,967	المحور الثاني: الانحساب الوظيفي
ثابت	31	0,952	ثبات جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 29

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات لكل محور وكذا إجمالي جميع عبارات الاستبيان، وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات الاستبيان بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة متكررة خلال فترات زمنية مختلفة وفي نفس الظروف. ومن الجدول نجد أن جميع المحاور، بالإضافة إلى الاستبيان ككل، حققت قيم ألفا كرونباخ أعلى من الحد الأدنى المقبول (0,600)، مما يدل على ثبات عالي وتناسق جيد بين العبارات، يُشير هذا إلى أن الاستبيان يُقدم نتائج ثابتة وقابلة للتكرار، حيث بلغت القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ للاستبيان قيمة 0,952، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الاستبيان.

الشكل رقم (05): تمثيل بياني لقيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان



المصدر: برنامج Excel 2019.

استنتاج: من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لقياس متغيرات الدراسة، وعليه يمكننا تحليل البيانات الاستبيان وتفسيرها بطريقة صحيحة وموثوقة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الجانب التطبيقي في المبحث السابق، فإنه يتم في هذا المبحث عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان، بعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية، وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، يتم مناقشة النتائج وتفسيرها بشكل مفصل.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات العامة المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، ...) وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي لفئات كل متغير شخصي وهذا من خلال حساب التكرارات والنسبة المئوية كما هو مدون في الجدول التالي:

01- وصف خصائص عينة الدراسة لمتغير الجنس:

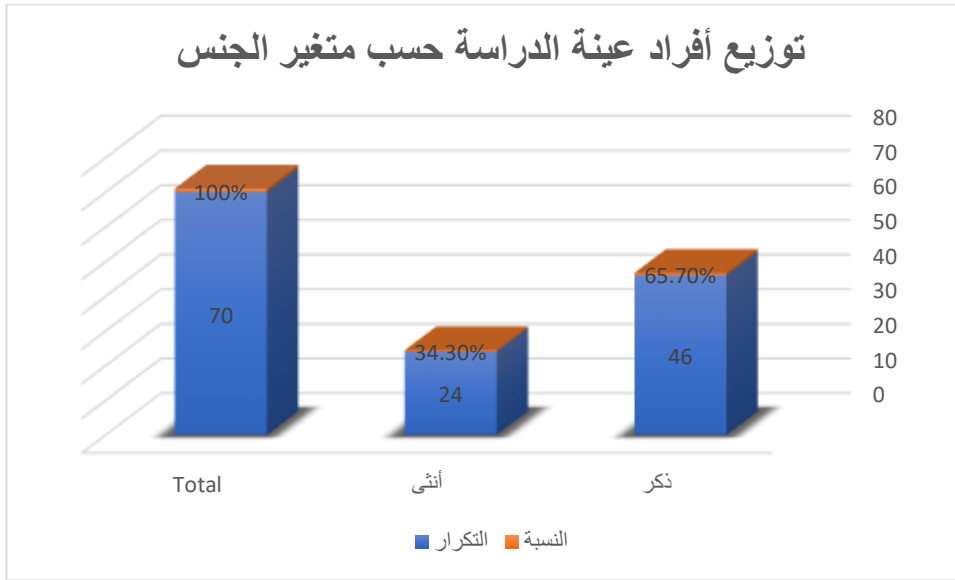
الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار		
65,7	46	ذكر	الجنس
34,3	24	أنثى	
100,0	70	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29.

تُظهر البيانات أن 65,7% من العينة تمثلهم الذكور، بينما تمثل الإناث 34,3% يشير هذا التوزيع إلى وجود تفوق عددي نسبي للذكور في عينة الدراسة مقارنة بالإناث، إلا أن تمثيل الجنسين ما زال حاضراً، وعلى الرغم من هذا التفاوت، فإن وجود نسبة معتبرة من كلا الجنسين يسمح بإجراء مقارنات وتحليلات متوازنة نسبياً، مما يدعم مصداقية النتائج وتحليل الفروق المحتملة حسب الجنس.

الشكل رقم (06): تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel 2019.

2- بالنسبة لمتغير سنوات الفئة العمرية المستجوبين:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
8,6	6	أقل من 30 سنة
22,9	16	من 31 إلى 40 سنة
47,1	33	من 41 إلى 50 سنة
21,4	15	أكبر من 51 سنة
100,0	70	Total

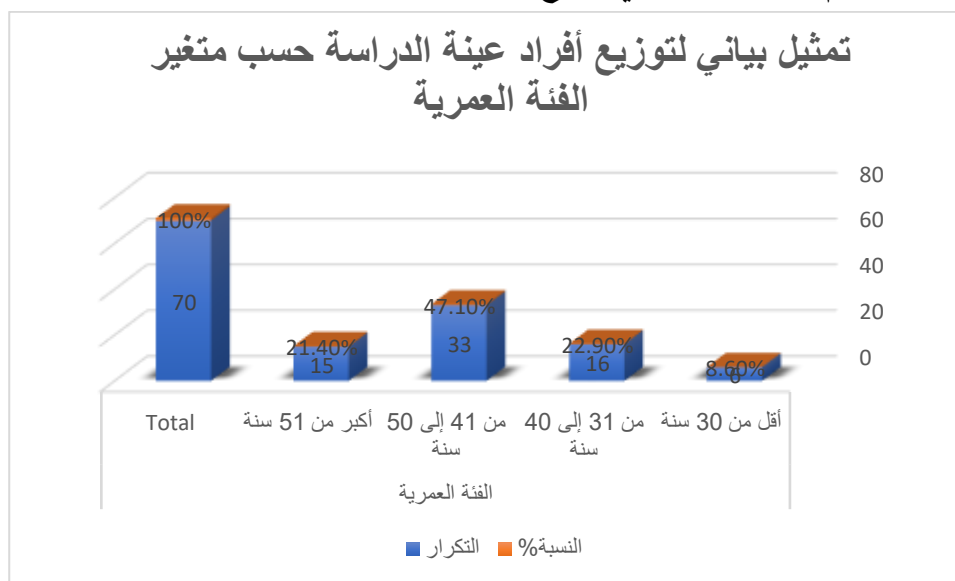
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29.

تُظهر البيانات أن الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت 47,1%، ما يشير إلى أن ما يقارب نصف المستجوبين ينتمون إلى هذه الفئة، وهو ما قد يعكس خبرة مهنية متقدمة لدى العاملين بالمؤسسة، كما أن الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة شكّلت 22,9%، تليها الفئة أكبر من 51 سنة بنسبة 21,4%، في حين أن الفئة أقل من 30 سنة تمثل الأقلية بنسبة 8,6% فقط، ما قد يعكس محدودية توظيف الشباب أو الإقبال الضعيف على العمل في المؤسسة من قبل حديثي التخرج.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

يُمكن الاستنتاج من ذلك أن التركيبة العمرية للعيينة تميل نحو الفئات المتقدمة في السن، وهو ما قد يؤثر على طبيعة مواقف العاملين تجاه المساءلة أو الانسحاب الوظيفي، بالنظر إلى الارتباط المهني الطويل بالمؤسسة.

الشكل رقم (07): تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel 2019.

3- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
35,7	25	ثانوي
10,0	7	تقني
14,3	10	تقني سامي
35,7	25	جامعي
4,3	3	دراسات عليا
100,0	70	Total

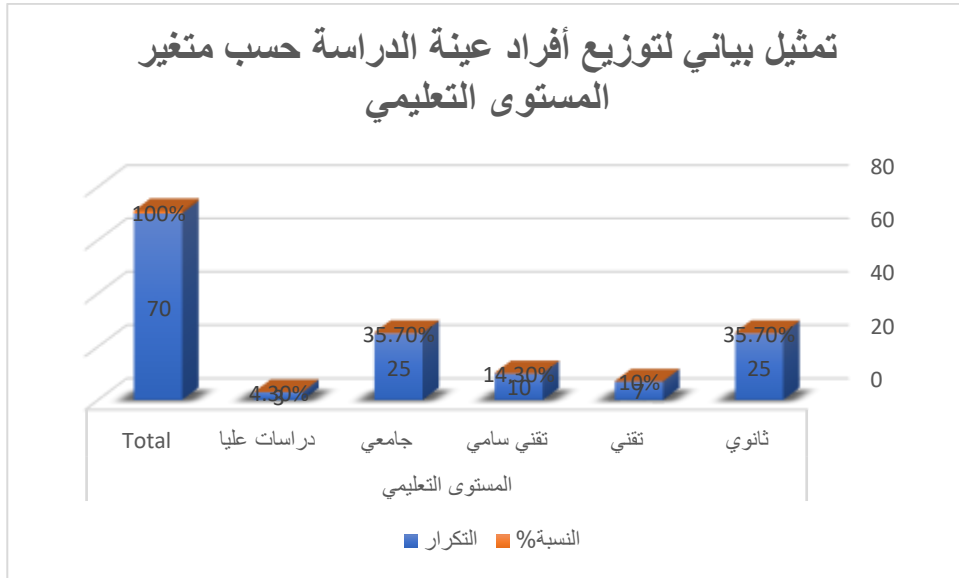
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29.

تُظهر البيانات أن النسبة الأكبر من المستجوبين ينتمون إلى مستويين تعليميين متساويين، حيث بلغت نسبة كل من حاملي الشهادة الثانوية والجامعيين 35,7%، وهو ما يعكس توازناً في التمثيل بين من يمتلكون تعليماً متوسطاً

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

وتعليمًا عالٍ، تليهم فئة التقني السامي بنسبة **14,3%**، ثم فئة التقني بنسبة **10%**، في حين تمثل فئة الدراسات العليا النسبة الأقل بـ **4,3%** فقط، ويشير هذا التوزيع إلى أن المستجوبين يتمتعون بتنوع في المستويات التعليمية، مما يُوفر وجهات نظر متعددة حول موضوع الدراسة، ويُساهم في إغناء التحليل.

الشكل رقم (08): تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel 2019.

4- بالنسبة لمتغير مدة العمل في المؤسسة:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل في المؤسسة

النسبة%	التكرار	مدة العمل في المؤسسة
7,1	5	أقل من سنة
8,6	6	بين 1-5 سنوات
22,9	16	بين 6-10 سنوات
61,4	43	أكثر من 10 سنوات
100,0	70	Total

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29.

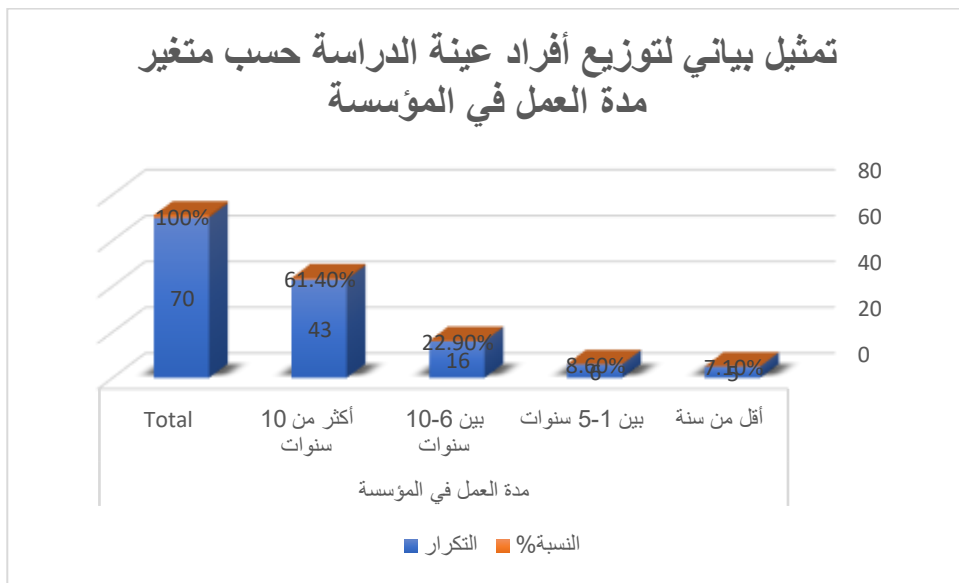
تُظهر البيانات أن أغلبية المستجوبين لديهم خبرة طويلة في المؤسسة، حيث أن **61,4%** منهم قضوا أكثر من **10** سنوات في العمل، ما يعكس استقرارًا وظيفيًا وخبرة مهنية متراكمة لدى الجزء الأكبر من

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

المستجوبين، كما أن نسبة 22,9% من العاملين تتراوح مدة عملهم بين 6 إلى 10 سنوات، وهي كذلك نسبة معتبرة تعزز من عمق التجربة لدى العينة، في المقابل، تمثل الفئات ذات الخبرة القصيرة نسباً أقل، حيث أن 8,6% منهم قضوا بين 1 إلى 5 سنوات، و 7,1% فقط تقل مدة عملهم عن سنة واحدة.

ويعكس هذا التوزيع أن معظم العاملين بالمؤسسة ذوي خبرة طويلة، مما يُضفي مصداقية ومعرفة دقيقة ببيئة العمل، ويُعزز من موثوقية البيانات التي تم جمعها، خصوصاً في موضوعات تتعلق بالمساءلة والانسحاب الوظيفي التي تتطلب فهماً معمقاً للسياق المؤسسي.

الشكل رقم (09): تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel 2019.

5- بالنسبة لمتغير الرتبة الوظيفية:

الجدول رقم (1101): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الرتبة الوظيفية
42,9	30	عون تحكم
21,4	15	عون تنفيذ
34,3	24	إطار
1,4	1	إطار سامي
100,0	70	Total

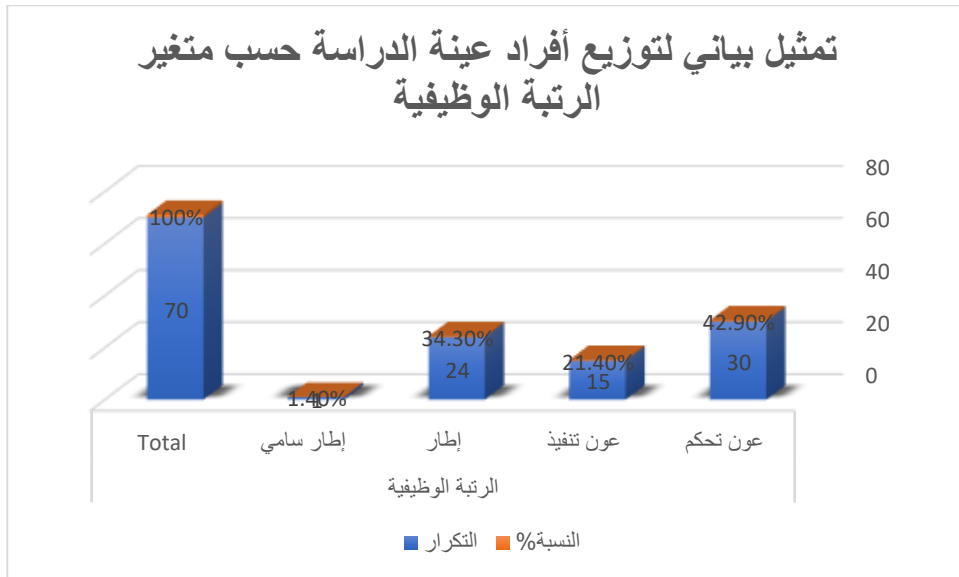
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تُظهر البيانات أن فئة أعوان التحكم تمثل النسبة الأكبر من عينة الدراسة، حيث بلغت %42,9، مما يشير إلى أن جزءًا كبيرًا من المستجوبين يشغلون وظائف إشرافية متوسطة، تليها فئة الإطارات بنسبة %34,3، وهي نسبة مهمة تعكس مشاركة فئة ذات طابع إداري أو مسؤوليات عليا نسبيًا، كما تمثل فئة أعوان التنفيذ نسبة %1,4 فقط.

يشير هذا التوزيع إلى أن عينة الدراسة يتكوّن في الغالب من العاملين في الرتب المتوسطة، سواء في مواقع التنفيذ أو الإشراف، وهو ما يُتيح رؤية واضحة للواقع العملي داخل المؤسسة، كما أن تمثيل فئة الإطارات بنسب معتبرة يُضيف عمقًا إداريًا للتحليل، في حين أن النسبة المحدودة للإطارات السامية قد تُقيّد تعميم النتائج على مستويات القيادة العليا، ومع ذلك، فإن التنوع النسبي في الرتب يُساهم في تنوع الآراء ووجهات النظر، ما يعزّز شمولية الدراسة ومصداقيتها.

الشكل رقم (10): تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة

يهدف المطلب إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمستجوبين واتجاههم نحو المتغيرات المدروسة في الدراسة، وعرض البيانات المستجوبين تحديد مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان وتحديد مدى أهمية كل متغير وهذا باستخدام أساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، كما سيتم استنتاج بعض النتائج والملاحظات الهامة حول موقف المستجوبين اتجاه مستوى توفر وتطبيق المتغيرات المدروسة في المؤسسة. أولاً: اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الأول: المساءلة في مكان العمل

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إجاباتهم على عبارات المحور الأول من الاستبيان وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي: والهدف من هذا المحور بشكل عام، يهدف هذا المحور إلى تقييم آراء العاملين حول مدى تطبيق المساءلة في المؤسسة.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات: المحور الأول

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
01	أَتَحَمَّلُ المسؤولية عن القرارات التي أتخذها في نطاق عملي.	4,528	0,502	91	موافقة عالية جدا
02	أُدْرِكُ أنني مسؤول عن تقديم نتائج عالية الجودة وأعمل على تحسين أدائي باستمرار.	4,328	0,473	87	موافقة عالية جدا
03	أَتَحَمَّلُ المسؤولية الكاملة عن المهام الموكلة إلي وأحرص على إنجازها بكفاءة.	4,371	0,486	87	موافقة عالية جدا
04	تتم مراقبة أدائي بانتظام من قبل الإدارة لضمان تحقيق معايير الجودة والكفاءة.	3,942	0,796	79	موافقة عالية
05	تُؤَوَّقُ إنجازاتي وتُعرِّضُ في تقارير دورية لمتابعة تقدمي.	3,671	0,958	73	موافقة عالية
06	تُلاحِظُ الإدارة مدى التزامي بأخلاقيات العمل من خلال سلوكاتي وأدائي اليومي.	3,957	0,624	79	موافقة عالية
07	يتم تقييم أدائي بناءً على معايير واضحة ومحددة تناسب طبيعة عملي.	3,914	0,829	78	موافقة عالية
08	تُتاحُ لي فرص منتظمة لمناقشة نتائج تقييمي مع المشرفين لتحسين أدائي.	3,657	0,899	73	موافقة عالية
09	تُقيِّمُ الإدارة مدى مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة بناءً على مؤشرات أداء واضحة.	3,785	0,832	76	موافقة عالية
10	يُطلَبُ مني تقديم تفسيرات عند حدوث أخطاء في عملي لتوضيح أسبابها ومعالجتها.	3,957	0,575	79	موافقة عالية

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

11	يُطلَبُ مِنِي تقديم تفسيرات عند عدم تحقيق الأهداف المحددة لتحديد أسباب الفجوة في الأداء.	3,885	0,626	78	موافقة عالية
12	يُطلَبُ مِنِي تقديم تفسيرات عند الإخفاق في تحقيق معايير الأداء لضمان التحسين المستقبلي.	3,728	0,700	75	موافقة عالية
13	تَتَّخِذُ المؤسسة إجراءات تصحيحية عند عدم تحقيق الأداء المتوقع لضمان التحسين المستمر.	3,942	0,739	79	موافقة عالية
14	تُقَدِّمُ لي المؤسسة حوافز عند تحقيق أو تجاوز الأهداف المحددة لتحفيزي على الأداء المتميز.	3,528	0,928	71	موافقة عالية
15	تَفْرُضُ عَلَيَّ المؤسسة عقوبات عند تكرار الأخطاء لضمان الإلتزام بمعايير الأداء.	3,885	0,790	78	موافقة عالية
	الدرجة الكلية للمحور	3,939	0,455	100	بدرجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V 29.

من الجدول أعلاه نجد:

تتراوح عبارات المحور بين أعلى قيمة 4,528 للعبارة رقم 01 " وأدنى قيمة 3,528 للعبارة رقم 14: وأن معظم المستجوبين موافقين على العبارات بدرجة موافقة عالية، وفيما يلي تحليل كل عبارة حسب ترتيبها في البعد ومدى أهميتها بالنسبة للمستجوبين:

العبارة رقم 01 " أتحمل المسؤولية عن القرارات التي أتخذها في نطاق عملي"، احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4,528، وهو ضمن مجال موافقة عالية جداً، مع انحراف معياري يبلغ 0,502، وبلغت الأهمية النسبية لها 91%، ويعكس هذا التقييم المرتفع إدراكاً قوياً من طرف العاملين لمسؤوليتهم المباشرة عن القرارات المتخذة، مما يدل على ثقافة مؤسسية تشجع على الاستقلالية وتحمل القرار داخل نطاق العمل.

العبارة رقم 03 " أتحمل المسؤولية الكاملة عن المهام الموكلة إلي وأحرص على إنجازها بكفاءة"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.371، ضمن موافقة عالية جداً، وانحراف معياري 0.486، وأهمية نسبية 87%، وتعكس هذه النتيجة التزاماً واضحاً من قبل العاملين بالمهام المسندة إليهم وحرصهم على تنفيذها بكفاءة.

العبارة رقم 02 " أدرك أنني مسؤول عن تقديم نتائج عالية الجودة وأعمل على تحسين أدائي باستمرار" احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ 4.328، ضمن موافقة عالية جداً، وانحراف معياري قدره 0.473، وأهمية نسبية 87%، وهو ما يعكس حرص العاملين على التطوير المستمر والجودة في الأداء، ويؤكد أن المساءلة لا تقتصر فقط على الإلتزام وإنما تشمل أيضاً التحسين الذاتي.

العبارة رقم 06 " تلاحظ الإدارة مدى التزامي بأخلاقيات العمل من خلال سلوكاتي وأدائي اليومي"، احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.957، وهي تقع ضمن مجال موافقة عالية، مع انحراف معياري 0.624، وأهمية

نسبية **79%**، تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يشعرون بأن التزامهم الأخلاقي محط متابعة وتقدير من الإدارة، مما يعزز من الالتزام بسلوكيات إيجابية في العمل.

العبارة رقم 10 " يُطلَبُ مِنِي تقديم تفسيرات عند حدوث أخطاء في عملي لتوضيح أسبابها ومعالجتها"، جاءت في المرتبة الرابعة أيضاً، بمتوسط حسابي **3.957**، بانحراف معياري **0.575**، وأهمية نسبية **79%**، وهي أيضاً ضمن موافقة عالية، تدل هذه النتيجة على وجود آليات مساءلة واضحة عند وقوع الأخطاء، مما يبرز اهتمام المؤسسة بالتصحيح والتعلم من الأخطاء.

العبارة رقم 13 " يُطلَبُ مِنِي تقديم تفسيرات عند الإخفاق في تحقيق معايير الأداء لضمان التحسين المستقبلي"، احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي **3.942**، مع انحراف معياري **0.739**، وأهمية نسبية **79%**، وتعكس هذه النتيجة اعتماد المؤسسة على مبدأ التصحيح المستمر عند تراجع الأداء، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء العام وتطوير العمليات.

العبارة رقم 04 " تتم مراقبة أدائي بانتظام من قبل الإدارة لضمان تحقيق معايير الجودة والكفاءة"، جاءت في المرتبة الخامسة أيضاً بمتوسط حسابي **3.942**، وانحراف معياري **0.796**، وأهمية نسبية **79%**، وتشير هذه النتيجة إلى وجود رقابة إدارية مستمرة على الأداء، وهو ما يعزز الانضباط المهني ويضمن تطبيق المعايير المؤسسية بكفاءة.

العبارة رقم 07 " يتم تقييم أدائي بناءً على معايير واضحة ومحددة تناسب مع طبيعة عملي"، احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي **3.914**، مع انحراف معياري **0.829**، وأهمية نسبية **78%**، تعكس هذه النتيجة شعور العاملين بأن آليات التقييم عادلة ومحددة، وهو ما يساهم في خلق بيئة عمل واضحة الأهداف.

العبارة رقم 11 " يُطلَبُ مِنِي تقديم تفسيرات عند عدم تحقيق الأهداف المحددة لتحديد أسباب الفجوة في الأداء"، احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي **3.885**، بانحراف معياري **0.626**، وأهمية نسبية **78%**، وتعكس هذه النتيجة التزام المؤسسة بتحليل أسباب الإخفاق وربط النتائج بالأهداف، مما يساهم في المتابعة الفعالة للأداء.

العبارة رقم 15 " تُفرض عَلَيَّ المؤسسة عقوبات عند تكرار الأخطاء لضمان الالتزام بمعايير الأداء"، احتلت المرتبة السابعة أيضاً بمتوسط حسابي **3.885**، بانحراف معياري **0.790**، وأهمية نسبية **78%**، وتعكس هذه النتيجة تطبيق المؤسسة لمبدأ الردع من خلال العقوبات، مما يعزز من احترام المعايير المهنية وتجنب التكرار في الإخفاق.

العبارة رقم 09 " تُقِيم الإدارة مدى مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة بناءً على مؤشرات أداء واضحة"، جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.785، وانحراف معياري 0.832، وأهمية نسبية 76%، وتوضح هذه النتيجة أن هناك مؤشرات أداء معتمدة في التقييم، مما يعزز من موضوعية الحكم على المساهمة الفردية في النتائج.

العبارة رقم 12 " يُطَلَب مِنِّي تقديم تفسيرات عند الإخفاق في تحقيق معايير الأداء لضمان التحسين المستقبلي"، احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.728، مع انحراف معياري 0.700، وأهمية نسبية 75%، وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تعتمد على التفسير والتحليل عند الفشل في الأداء، في إطار من التعلم المستقبلي.

العبارة رقم 05 " تُوثِّق إنجازاتي وتُعرِّض في تقارير دورية لمتابعة تقدمي"، جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.671، وانحراف معياري 0.958، وأهمية نسبية 73%، وتدلل هذه النتيجة على وجود نظام لتوثيق الأداء، ولكنه قد لا يكون مفعلاً بشكل كافٍ أو منتظم، مما يتطلب تعزيز آلية المتابعة والتوثيق.

العبارة رقم 08 " تُتاح لي فرص منتظمة لمناقشة نتائج تقييمي مع المشرفين لتحسين أدائي"، احتلت المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3.657، وانحراف معياري 0.899، وأهمية نسبية 73%، وتشير هذه النتيجة إلى توفر فرص للحوار مع المشرفين حول الأداء.

العبارة رقم 14 " تُقدِّم لي المؤسسة حوافز عند تحقيق أو تجاوز الأهداف المحددة لتحفيزي على الأداء المتميز"، جاءت في المرتبة الأخيرة (الثانية عشر) بمتوسط حسابي 3.528، بانحراف معياري 0.928، وأهمية نسبية 71%، تعكس هذه النتيجة ضعفًا نسبيًا في نظام التحفيز، مما قد يؤثر سلبيًا على دافعية الموظفين لتحقيق التميز رغم التزامهم في باقي الجوانب.

استنتاج: أظهرت نتائج محور "المساءلة في مكان العمل" أن العاملين في المؤسسة يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام وتحمل المسؤولية، وهو ما انعكس في المتوسطات الحسابية المرتفعة لمعظم العبارات، وخاصة تلك التي ترتبط بالمبادرة الفردية، وجودة الأداء، والحرص على إنجاز المهام بكفاءة، والعبارات الأعلى تقييمًا تمحورت حول تحمل المسؤولية الذاتية واتخاذ القرارات وإنجاز المهام، ما يدل على أن العاملين يمتلكون درجة عالية من الوعي المهني والانضباط الذاتي، كما عكست النتائج وجود نظام مساءلة واضح داخل المؤسسة، يتضمن التقييم والمتابعة، وتحديد المعايير، وطلب التوضيحات عند وجود خلل أو إخفاق في الأداء، مما يُعزز من شفافية العمل ومبدأ المساءلة.

ثانياً: اتجه أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الثاني: الانسحاب الوظيفي

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

والهدف من هذا المحور بشكل عام، يهدف هذا المحور إلى تقييم آراء العاملين حول مستوى الانسحاب الوظيفي لديهم.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات: المحور الثاني

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
01	أثناء تواجدي بالعمل أفكر في أمور خارجية أرغب في تحقيقها.	3,585	1,109	72	موافقة عالية
02	أثناء وجودي في العمل، كثيراً ما يسغل تفكيري أمور شخصية أو أهداف أسعى لتحقيقها خارج نطاق الوظيفة.	3,342	1,249	67	موافقة متوسطة
03	أثناء تواجدي بالعمل أتحدث مع زملائي عن إنجازات السابقة بدلاً من التركيز على مهام الحالية.	3,057	1,088	61	موافقة متوسطة
04	أساعد زملائي في إنجاز مهامهم على حساب إنجاز عملي الخاص.	3,271	1,020	65	موافقة متوسطة
05	أقضي جزءاً من وقت العمل في تصفح المواقع الإلكترونية (يوتيوب، فيسبوك، تيك توك) لأغراض غير مهنية.	2,985	1,356	60	موافقة متوسطة
06	أستغل جزءاً من وقت العمل لإنجاز مهام شخصية.	2,942	1,101	59	موافقة متوسطة
07	أقضي بعضاً من وقتي في لعب ألعاب الكمبيوتر للترفيه عن نفسي في مكان العمل.	2,542	1,347	51	موافقة ضعيفة
08	أثناء تواجدي بالعمل أشعر أنني أؤدي مهام بشكل آلي دون اهتمام أو شغف.	3,057	1,165	61	موافقة متوسطة
09	أعادر مكثي كثيراً أثناء ساعات العمل دون ضرورة ملحّة.	2,600	1,289	52	موافقة ضعيفة
10	أقضي وقتاً طويلاً خلال فترات الراحة في المقهى والمطعم.	2,528	1,369	51	موافقة ضعيفة
11	أشعرُ برغبة قوية في ترك وظيفتي.	2,671	1,411	53	موافقة متوسطة
12	أخرجُ كثيراً من مكثي أو عملي لقضاء أمور شخصية أثناء ساعات العمل.	2,471	1,270	49	موافقة ضعيفة
13	أشعرُ أن المهام الموكلة لي لاتتناسب مع مؤهلاتي وخبراتي.	2,985	1,245	60	موافقة متوسطة

14	أرغب أحياناً في مغادرة العمل قبل نهاية الدوام الرسمي.	2,742	1,125	55	موافقة متوسطة
15	تدفعني كثرة إلتزاماتي الشخصية إلى التغيب عن العمل.	2,714	1,131	54	موافقة متوسطة
16	أشعر أحياناً بالضيق من الحجم الساعي للعمل.	3,057	1,238	61	موافقة متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور			100	بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V 29.

من الجدول أعلاه نجد:

وفيما يلي تحليل كل عبارة حسب ترتيبها في البعد ومدى أهميتها بالنسبة للمستجوبين:

العبارة رقم 01 " أثناء تواجدي بالعمل أفكر في أمور خارجية أرغب في تحقيقها"، احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.585، وهي تقع ضمن مجال موافقة عالية، مع انحراف معياري يبلغ 1.109، وأهمية نسبية 72%، تعكس هذه النتيجة انشغلاً ذهنياً من قبل العاملين بأهدافهم الشخصية خارج نطاق الوظيفة، مما يدل على وجود مؤشرات انسحاب ذهني واضحة داخل بيئة العمل.

العبارة رقم 02 " أثناء وجودي في العمل، كثيراً ما يسغل تفكيري أمور شخصية أو أهداف أسعى لتحقيقها خارج نطاق الوظيفة"، احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.342، وهي تقع ضمن مجال موافقة متوسطة، مع انحراف معياري يبلغ 1.249، وأهمية نسبية 67%، وتوضح هذه النتيجة أن العاملين يخصصون جزءاً من تفكيرهم أثناء العمل لأموهم الخاصة، وهو ما يمثل شكلاً من أشكال التشتت الذهني المرتبط بالانسحاب الوظيفي.

العبارة رقم 04 " أساعد زملائي في إنجاز مهامهم على حساب إنجاز عملي الخاص"، احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.271، وهي تقع ضمن مجال موافقة متوسطة، مع انحراف معياري يبلغ 1.020، وأهمية نسبية 65%، وتشير هذه النتيجة إلى ميل بعض العاملين لتحويل تركيزهم إلى أعمال زملائهم، مما قد يُعد شكلاً غير مباشر من أشكال الانسحاب عن المسؤوليات الأساسية.

العبارة رقم 03 " أثناء تواجدي بالعمل أتحدث مع زملائي عن إنجازات السابقة بدلاً من التركيز على مهامي الحالية"، احتلت المرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.057، وهي تقع ضمن مجال موافقة متوسطة، مع انحراف معياري يبلغ 1.088، وأهمية نسبية 61%، تعكس هذه النتيجة تركيزاً مفرطاً على الماضي وضعفاً في الحضور الذهني للحظة الحالية، وهو ما يُعد سلوكاً انسحابياً من المهام المباشرة.

العبارة رقم 08 " أثناء تواجدي بالعمل أشعر أنني أؤدي مهامي بشكل آلي دون اهتمام أو شغف"، احتلت المرتبة الرابعة أيضاً، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.057، وهي تقع ضمن مجال موافقة متوسطة، مع انحراف

معياري يبلغ 1.165، وأهمية نسبية 61%، تشير هذه النتيجة إلى أن بعض العاملين يؤدون أعمالهم بتجرد من الارتباط الوجداني، مما يعكس انسحاباً نفسياً داخل بيئة العمل.

العبارة رقم 16 " أشعر أحياناً بالضيق من الحجم الساعي للعمل"، احتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.057، وهي تقع ضمن مجال موافقة متوسطة، مع انحراف معياري يبلغ 1.238، وأهمية نسبية 61%، وتوضح هذه النتيجة شعوراً عاماً بالضغط الزمني، ما قد يولد لدى العامل رغبة غير مباشرة في الانسحاب أو تقليص الجهد المبذول.

العبارة رقم 05 " أقضي جزءاً من وقت العمل في تصفح المواقع الإلكترونية (يوتيوب، فيسبوك، تيك توك) لأغراض غير مهنية"، احتلت المرتبة السادسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.985، وهي تقع ضمن مجال موافقة متوسطة، مع انحراف معياري يبلغ 1.356، وأهمية نسبية 60%، تعكس هذه النتيجة سلوكاً انسحابياً ترفيهياً شائعاً، إذ ينصرف العامل عن المهام الرسمية إلى أنشطة شخصية رقمية.

العبارة رقم 13 " أشعر أن المهام الموكلة لي لا تتناسب مع مؤهلاتي وخبراتي"، احتلت المرتبة السادسة أيضاً، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.985، وهي تقع ضمن مجال موافقة متوسطة، مع انحراف معياري يبلغ 1.245، وأهمية نسبية 60%، تعكس هذه النتيجة فجوة في التناسب بين الوظيفة وكفاءة العامل، مما يولد إحساساً بعدم الرضا المهني ويدفع نحو الانسحاب التدريجي.

العبارة رقم 06 " أستغل جزءاً من وقت العمل لإنجاز مهام شخصية"، احتلت المرتبة السابعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.942، وهي تقع ضمن مجال موافقة متوسطة، مع انحراف معياري يبلغ 1.101، وأهمية نسبية 59%، تشير هذه النتيجة إلى توظيف بعض العاملين وقت العمل لصالح المهام الخاصة، مما يُعد انسحاباً سلوكياً من الالتزام المؤسسي.

العبارة رقم 14 " أرغب أحياناً في مغادرة العمل قبل نهاية الدوام الرسمي"، احتلت المرتبة الثامنة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.742، وهي تقع ضمن مجال موافقة متوسطة، مع انحراف معياري يبلغ 1.125، وأهمية نسبية 55%، تعكس هذه النتيجة وجود ميول للانسحاب المبكر من العمل، مما قد يؤثر على الالتزام والانضباط.

العبارة رقم 15 " تدفعني كثرة إلتزاماتي الشخصية إلى التغيب عن العمل"، احتلت المرتبة التاسعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.714، وهي تقع ضمن مجال موافقة متوسطة، مع انحراف معياري يبلغ 1.131، وأهمية نسبية 54%، تشير هذه النتيجة إلى أن الضغوط الخارجية تؤثر على التزام العامل بالحضور، وتُعد من أبرز أشكال الانسحاب الوظيفي.

العبارة رقم 11 " أشعرُ برغبة قوية في ترك وظيفتي"، احتلت المرتبة العاشرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.671، وهي تقع ضمن مجال موافقة متوسطة، مع انحراف معياري يبلغ 1.411، وأهمية نسبية 53%، تدل هذه النتيجة على تراجع في مستوى الانتماء الوظيفي، وظهور ميول انسحابي مستقبلي واضح.

العبارة رقم 09 " أَعَادِر مَكْتَبِي كَثِيرًا أَثْنَاء سَاعَاتِ الْعَمَلِ دُونَ ضَرُورَةِ مَلْحَةٍ"، احتلت المرتبة الحادي عشرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.600، وهي تقع ضمن مجال موافقة ضعيفة، مع انحراف معياري يبلغ 1.289، وأهمية نسبية 52%، وتعكس هذه النتيجة سلوكًا انسحابيًا مكانيًا يضعف من التزام الموظف بمقر العمل.

العبارة رقم 07 " أَقْضِي بَعْضًا مِنْ وَقْتِي فِي لَعِبِ أَلْعَابِ الْكَمْبِيُوتَرِ لِلتَّرْفِيهِ عَنِ نَفْسِي فِي مَكَانِ الْعَمَلِ"، احتلت المرتبة الثانية عشرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.542، وهي تقع ضمن مجال موافقة ضعيفة، مع انحراف معياري يبلغ 1.347، وأهمية نسبية 51%، تشير هذه النتيجة إلى أن بعض الموظفين يمارسون أنشطة ترفيهية داخل العمل، ما يعكس انسحابًا وقتيًا من أداء المهام الرسمية.

العبارة رقم 10 " أَقْضِي وَقْتًا طَوِيلًا خِلَالَ فِتْرَاتِ الرَّاحَةِ فِي الْمَقْهَى وَالْمَطْعَمِ"، احتلت المرتبة الثالثة عشرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.528، وهي تقع ضمن مجال موافقة ضعيفة، مع انحراف معياري يبلغ 1.369، وأهمية نسبية 51%، وتوضح هذه النتيجة أن بعض العاملين يفرطون في استغلال فترات الراحة، مما قد يؤثر على استمرارية الإنتاجية.

العبارة رقم 12 " أَخْرُجُ كَثِيرًا مِنْ مَكْتَبِي أَوْ عَمَلِي لِقَضَاءِ أُمُورٍ شَخْصِيَّةٍ أَثْنَاءَ سَاعَاتِ الْعَمَلِ"، احتلت المرتبة الأخيرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.471، وهي تقع ضمن مجال موافقة ضعيفة، مع انحراف معياري يبلغ 1.270، وأهمية نسبية 49%، وتعكس هذه النتيجة أدنى درجات الانسحاب الوظيفي بين العينة، لكنها لا تزال سلوكًا قائمًا يجب الانتباه إليه.

استنتاج: أظهرت نتائج تحليل محور الانسحاب الوظيفي أن أفراد العينة يُظهرون مستوى متوسطًا من الانسحاب الوظيفي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين 2.47 و 3.58، مما يشير إلى وجود مؤشرات انسحابية متفاوتة بين الموظفين، سواء كانت نفسية أو جسدية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

01- اختبار الفرضية الفرعية رقم 01:

✘ نص فرضية الدراسة: تُمارس أبعاد المساءلة بدرجة أعلى من المتوسط داخل مؤسسة نفضال بمقاطعة التسويق -غرداية-.

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05، فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

✘ نص الفرضيات الاحصائية:

✘ الفرضية الصفرية (H_0): لا تُمارس أبعاد المساءلة بدرجة أعلى من المتوسط داخل مؤسسة نفضال بمقاطعة التسويق -غرداية-.

✘ الفرضية البديلة (H_1): تُمارس أبعاد المساءلة بدرجة أعلى من المتوسط داخل مؤسسة نفضال بمقاطعة التسويق -غرداية-.

والجدول التالي ملخص لمخرجات اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-Test):

الجدول رقم (13): نتائج اختبار T للعينة الواحدة لمتغير المساءلة

البعد / المتغير	عدد الأفراد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t-value قيمة T	الدلالة الإحصائية (Sig.)	الفرق عن القيمة النظرية
المساءلة	70	3,939	0,456	17,237	0,001	0.939

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29.

✘ يُبين جدول أعلاه نتائج اختبار T للعينة الواحدة لتقدير مستوى ممارسة المساءلة داخل المؤسسة، وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للمساءلة (3,939) أعلى من المتوسط النظري (3)، بفارق دال إحصائياً عند مستوى ($\text{sig} \leq 0,05$)، مما يدل على أن المساءلة تُمارس بدرجة مرتفعة داخل المؤسسة، واستناداً إلى هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي أنه " تُمارس أبعاد المساءلة بدرجة أعلى من المتوسط داخل مؤسسة نفضال بمقاطعة التسويق -غرداية-".

02- اختبار الفرضية الفرعية رقم 02:

✘ نص فرضية الدراسة: يعاني بعض عمال مؤسسة نفعال بمقاطعة التسويق بغرداية من مظاهر الانسحاب الوظيفي.

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0,05، فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

✘ نص الفرضيات الاحصائية:

✘ الفرضية الصفرية (H_0): لا يعاني بعض عمال مؤسسة نفعال بمقاطعة التسويق بغرداية من مظاهر الانسحاب الوظيفي.

✘ الفرضية البديلة (H_1): يعاني بعض عمال مؤسسة نفعال بمقاطعة التسويق بغرداية من مظاهر الانسحاب الوظيفي.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار T للعينة الواحدة لمتغير الانسحاب الوظيفي

البعد / المتغير	عدد الأفراد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t-value قيمة T	درجة الحرية df	الدلالة الإحصائية (Sig.)	الفرق عن القيمة النظرية
الانسحاب الوظيفي	70	2,875	1,402	- 0.732	69	0.233	0.463

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29.

✘ يُبين الجدول أعلاه نتائج اختبار T للعينة الواحدة لقياس مستوى الانسحاب الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفعال بمقاطعة التسويق بغرداية، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للانسحاب الوظيفي (2,876) أقل من المتوسط النظري (3)، إلا أن هذا الفرق غير دال إحصائياً عند مستوى ($\text{sig} \leq 0,05$)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0,233$)، ما يعني أن العمال لا يُظهرون انسحاباً وظيفياً بدرجة تختلف بشكل معنوي عن المتوسط المفترض، وبالتالي، لا يمكن رفض الفرضية الصفرية (H_0)، ويتم رفض الفرضية البديلة (H_1).

03- اختبار الفرضية الفرعية رقم 03:

✘ نص فرضية الدراسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانسحاب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مدة العمل في المؤسسة، الرتبة الوظيفية).

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة **0,05**، فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

✘ نص الفرضيات الاحصائية:

✘ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانسحاب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مدة العمل في المؤسسة، الرتبة الوظيفية).

✘ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانسحاب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مدة العمل في المؤسسة، الرتبة الوظيفية).

01- حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفروق في الانسحاب الوظيفي حسب متغير الجنس

(T-Test)

النتيجة	Sig. (2- tailed)	فرق المتوسطات	الانحراف المعياري (SD)	المتوسط (Mean)	N	الجنس	المتغير
لا توجد فروق دالة إحصائياً	0,201	0,27	1,57	2,97	46	ذكر	الانسحاب الوظيفي
	0,201	0,27	1,08	2,70	24	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29.

✘ يُبين الجدول أعلاه نتائج اختبار **T** لعينتين مستقلتين لقياس الفروق في مستوى الانسحاب الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال بمقاطعة التسويق بغرداية حسب متغير الجنس، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للانسحاب الوظيفي لدى الذكور بلغ (2.97)، بينما بلغ لدى الإناث (2.70)، أي بفارق قدره (0.27).

ورغم أن متوسط الذكور كان أعلى من الإناث، إلا أن هذا الفرق لم يكن دالاً إحصائياً عند مستوى ($\text{Sig} \leq 0.05$)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.201$)، وهو ما يشير إلى أن الفروق بين الذكور والإناث في مستوى الانسحاب الوظيفي ليست ذات دلالة إحصائية، وبالتالي لا يمكن رفض الفرضية الصفرية (H_0) القائلة بعدم وجود فروق بين الجنسين، ويتم رفض الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق معنوية تعزى للجنس.

02- حسب متغير الفئة العمرية:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفروق في الانسحاب الوظيفي حسب متغير الفئة العمرية

(ANOVA)

النتيجة	Sig. (2-tailed)	N	F	Df	الفئة العمرية	المتغير
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0,037	70	2,992	69	جميع الفئات	الانسحاب الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29.

✘ تشير نتائج اختبار ANOVA إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانسحاب الوظيفي تُعزى للفئة العمرية ($F = 2,992$, $Sig = 0,037$)، حيث تختلف مستويات الانسحاب الوظيفي باختلاف أعمار الأفراد، وقد أظهرت نتائج المتوسطات أن الفئة العمرية (41-50 سنة) تسجل أقل مستويات انسحاب، بينما فئة (أقل من 30 سنة) تسجل أعلى مستويات انسحاب وظيفي، ورغم أن الفروق بين الفئات لم تصل إلى الدلالة الإحصائية في اختبار **Tukey**، إلا أن الفروقات في المتوسطات تؤكد وجود اتجاه دال عملياً يعزز التأثير، وتُعد قوة التأثير متوسطة، مما يؤكد أن الفئة العمرية عامل مؤثر في ظاهرة الانسحاب الوظيفي.

03- حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفروق في الانسحاب الوظيفي حسب متغير المستوى التعليمي

(ANOVA)

النتيجة	Sig. (2-tailed)	N	F	Df	Eta-squared	المستوى التعليمي	المتغير
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0,001	70	5,127	69	0,240	جميع الفئات	الانسحاب الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29.

✘ تُظهر نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانسحاب الوظيفي تعزى إلى اختلاف المستوى التعليمي ($F = 5,127$, $Sig = 0,001$) ويعني ذلك أن الانسحاب الوظيفي يتغير بشكل واضح باختلاف المستوى التعليمي للعاملين.

✘ أما من حيث قوة التأثير: (Effect Size)

- بلغت قيمة $\text{Eta-squared} = 0,240$ ، مما يشير إلى أن 24% من التباين في الانسحاب الوظيفي يُعزى لاختلاف المستوى التعليمي.

- وهو ما يُعد تأثيراً متوسطاً إلى كبيراً، يُبرز أهمية هذا المتغير في تفسير سلوك الانسحاب.

04- حسب متغير مدة العمل في المؤسسة:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفروق في الانسحاب الوظيفي حسب متغير مدة العمل في المؤسسة

(ANOVA)

النتيجة	Sig. (2-tailed)	N	F	Df	Eta-squared	مدة العمل في المؤسسة	المتغير
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0,082	70	2,333	69	0,096	جميع الفئات	الانسحاب الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29.

✘ أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0,082 وهي

أكبر من 0,05، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانسحاب الوظيفي

تُعزى لمتغير مدة العمل في المؤسسة.

✘ أما من حيث قوة التأثير:

- بلغت قيمة $\text{Eta-squared} = 0,096$ ، تشير إلى أن 9,6% من التباين يُعزى للمتغير، وهو تأثير ضعيف إلى متوسط.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار المقارنات البعدية Tukey HSD لمتوسطات الانسحاب الوظيفي

حسب مدة العمل

المجموعة	متوسط الانسحاب	N	مدة العمل في المؤسسة
1	2,5582	43	أكثر من 10 سنوات
1	3,1526	16	بين 6-10 سنوات
1	3,6482	6	بين 1-5 سنوات
1	3,7935	5	أقل من سنة
0,246			Sig

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29.

✘ أظهرت نتائج اختبار **Tukey HSD** أن الفروق بين متوسطات الانسحاب الوظيفي حسب مدة العمل ليست دالة إحصائياً ($\text{Sig} = 0,246$)، حيث لم تُسجل أي مجموعة فرقا معنوياً مقارنة بالمجموعات الأخرى.

✘ ومع ذلك، فإن ترتيب المتوسطات يشير إلى اتجاه عملي واضح: حيث كلما زادت مدة العمل في المؤسسة، انخفض متوسط الانسحاب الوظيفي. فالعاملين الجدد (أقل من سنة) سجلوا أعلى انسحاب وظيفي (3,79)، بينما الموظفون القدامى (أكثر من 10 سنوات) سجلوا أقل انسحاب (2,55).

✘ هذا الاتجاه ليس دالاً إحصائياً لكنه ذو دلالة تطبيقية، ويعكس علاقة محتملة بين الاستقرار المهني وطول مدة الانتماء للمؤسسة من جهة، وميل الموظف نحو الانسحاب من جهة أخرى.

05- حسب متغير الرتبة الوظيفية:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفروق في الانسحاب الوظيفي حسب الرتبة الوظيفية

(ANOVA)

المصدر	مجموع المربعات (SS)	درجة الحرية Df	F	متوسط المربعات (MS)	Sig. (2-tailed)
بين المجموعات	3,598	3	0,583	1,199	0,628
داخل المجموعات	135,690	66		2,056	
الإجمالي	139,287	69			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29.

✘ تبين النتائج أنه على الرغم من وجود اختلافات بسيطة في متوسطات الانسحاب الوظيفي بين فئات الرتبة الوظيفية، إلا أن هذه الفروق ليست ذات دلالة إحصائية حسب اختبار ANOVA ($\text{Sig} = 0,628$), ($F=0,583$) وبالتالي، لا يمكن القول بوجود تأثير واضح للرتبة الوظيفية على مستوى الانسحاب الوظيفي

✘ تبين النتائج أنه على الرغم من وجود اختلافات بسيطة في متوسطات الانسحاب الوظيفي بين فئات الرتبة الوظيفية، إلا أن هذه الفروق ليست ذات دلالة إحصائية حسب اختبار ANOVA ، ($\text{Sig}=0,628$, $F=0,583$) وبالتالي، لا يمكن القول بوجود تأثير واضح للرتبة الوظيفية على مستوى الانسحاب الوظيفي لدى عمال المؤسسة.

استنتاج: بعد اختبار الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانسحاب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مدة العمل في المؤسسة، الرتبة الوظيفية)، تم استخدام

اختبار (T-test) بالنسبة لمتغير الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بالنسبة للفئة العمرية، المستوى التعليمي، مدة العمل في المؤسسة، الرتبة الوظيفية، وكانت النتائج كما يلي:

✘ **بالنسبة لمتغير الجنس** : لم تسفر نتائج اختبار (T-test) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانسحاب الوظيفي بين الذكور والإناث ($\text{Sig} = 0,201$)، مما يدل على أن هذا المتغير لا يؤثر بشكل جوهري على سلوك الانسحاب. وهذا يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1).

✘ **بالنسبة لمتغير الفئة العمرية** : أظهرت نتائج اختبار (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانسحاب الوظيفي تعزى للفئة العمرية ($F = 2,992$)، ($\text{Sig} = 0,037$)، حيث بينت النتائج أن العاملين ضمن الفئة العمرية (41-50 سنة) هم الأقل انسحاباً، في حين ترتفع مستويات الانسحاب لدى الفئات الأصغر سناً، وهو ما يبرز أهمية العمر كعامل مؤثر في مستوى الالتزام الوظيفي، وهو ما يدفع إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1).

✘ **بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي**: أسفرت نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانسحاب الوظيفي تعزى إلى اختلاف المستوى التعليمي ($F = 5,127$, $\text{Sig} = 0,001$)، وهو ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1).

✘ **بالنسبة لمتغير مدة العمل في المؤسسة**: أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0,082 وهي أكبر من 0,05، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانسحاب الوظيفي تُعزى لمتغير مدة العمل في المؤسسة، مما يعني قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، إلا أن الترتيب التصاعدي لمتوسطات الانسحاب حسب مدة العمل في المؤسسة يُشير إلى وجود اتجاه عملي، حيث يميل العمال الجدد إلى الانسحاب أكثر من القدامى، ما يعكس تأثيراً واقعياً، ولو لم يكن دالاً إحصائياً.

✘ **بالنسبة لمتغير الرتبة الوظيفية**: لم تظهر نتائج اختبار (ANOVA) فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مستويات الرتب الوظيفية المختلفة في الانسحاب الوظيفي ($F = 0,583$)، ($\text{Sig} = 0,628$)، مما يدل على أن مكانة العامل داخل الهيكل الوظيفي لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكه الانسحابي في هذه المؤسسة، مما يدفع إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1).

في ضوء النتائج الإحصائية، تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانسحاب الوظيفي تُعزى لكل من الفئة العمرية والمستوى التعليمي، بينما لم تُسجل فروق دالة تُعزى لمتغيرات الجنس، مدة العمل في المؤسسة، والرتبة الوظيفية".

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية

نص فرضية الدراسة: تساهم المساءلة في مكان العمل بشكل كبير في التقليل من الإنسحاب الوظيفي في المؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -غرداية-.

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0,05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

☒ نص الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم المساءلة في مكان العمل بشكل كبير في التقليل من الإنسحاب الوظيفي في المؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -غرداية-.

الفرضية البديلة (H_1): تساهم المساءلة في مكان العمل بشكل كبير في التقليل من الإنسحاب الوظيفي في المؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -غرداية-.

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالاستعانة ببرنامج SPSS:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد

(Multiple Linear Regression)

قدرة التفسيرية للنموذج			
معامل الارتباط R		معامل التفسير R Square	
0.650		0.180	
معنوية الكلية لنموذج حسب نتائج تحليل ANOVA			
اختبار F (F-test)		مستوى المعنوية Sig أو احتمال الخطأ p	
49,651		0,000	
المعنوية الجزئية، لمعاملات			
المتغيرات المستقلة	B	Sig	التفسير
	قيم معاملات الانحدار		
الإسناد	- 0,390	0.002	تأثير عكسي دال
قابلية الملاحظة	- 0,532	0.001	تأثير عكسي دال
قابلية التقييم	- 0,171	0.001	تأثير عكسي دال
الجواب	- 0,565	0.005	تأثير عكسي دال
العواقب	- 0,977	0.020	تأثير عكسي دال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29 .

يظهر الجدول أعلاه النتائج التالي:

معامل الارتباط R: القيمة **0,650**، وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة متوسطة إلى قوية بين المتغير المستقل (المساءلة) بأبعادها الخمسة، والمتغير التابع (الانسحاب الوظيفي)، هذه القيمة تُظهر أن هناك ارتباطاً معتبراً بين المساءلة وانخفاض الانسحاب الوظيفي، مما يعني أن المساءلة قد تكون عاملاً مساعداً في تقليل الانسحاب الوظيفي.

معامل التفسير R Square: القيمة **0,180**، تعني أن **18%** من التباين في الانسحاب الوظيفي يمكن تفسيره من خلال أبعاد المساءلة الخمسة، هذا يشير إلى أن أبعاد المساءلة تساهم بشكل متوسط في تفسير الانسحاب الوظيفي، وأن هناك عوامل أخرى قد تساهم في تباين الانسحاب الوظيفي.

معنوية الكلية للنموذج (ANOVA):

• اختبار (F-test): القيمة **49,651** تشير إلى أن النموذج الإحصائي ككل دال إحصائياً، بمعنى آخر، أي أن إدخال المتغيرات المستقلة (أبعاد المساءلة) في النموذج يفسر تغيراً حقيقياً في المتغير التابع (الانسحاب الوظيفي)، ولا يرجع إلى الصدفة.

• مستوى المعنوية Sig أو احتمال الخطأ p: القيمة **0,000** أقل من **0,05**، مما يعني أن النتائج دالة إحصائياً. يمكننا رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تقول بعدم وجود تأثير للمساءلة على الانسحاب الوظيفي، وبالتالي نؤكد وجود تأثير دال إحصائياً.

المعنوية الجزئية، لمعاملات المتغيرات المستقلة (Coefficients):

• المعاملات غير الموحدة (B):

○ المتغير المستقل (المساءلة): القيمة **-0,390** لبعده الإسناد، و **-0,532** لبعده قابلية الملاحظة، و **-0,171** لبعده قابلية التقييم، و **-0,565** لبعده الجواب، و **-0,977** لبعده العواقب، تشير هذه القيم إلى أن هناك تأثيراً سلبياً لجميع أبعاد المساءلة في الانسحاب الوظيفي، الاتجاه السلبي لكل القيم **B** يعني أنه كلما زادت درجة المساءلة (في كل بُعد)، انخفضت سلوكيات الانسحاب الوظيفي، كما نلاحظ أن بُعد العواقب (**-0.977**) هو الأكثر تأثيراً، يليه الجواب ثم قابلية الملاحظة.

• مستوى المعنوية Sig: من خلال قيم Sig التي هي أقل من **0,05**، مما يدل على أن المساءلة بأبعادها تؤثر بشكل كبير في الانسحاب الوظيفي، وبالتالي نجد أن هناك دلالة إحصائية تؤكد أن المساءلة تقلل من الانسحاب الوظيفي.

التفسير العام:

تشير النتائج إلى أن المساءلة في مكان العمل تُسهم بشكل كبير في تقليل الانسحاب الوظيفي، وقيم معاملات الانحدار **B** السلبية تثبت أن المساءلة تتسبب في انخفاض الانسحاب الوظيفي، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية (**H0**) ونقبل الفرضية البديلة (**H1**) ، أي أنه "تساهم المساءلة في مكان العمل بشكل كبير في تقليل الانسحاب الوظيفي في المؤسسة نفطال مقاطعة التسويق -غرداية-".

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم إجراء الدراسة على العاملين بمؤسسة نفطال مقاطعة التسويق -غرداية، حيث تم شرح مجتمع الدراسة وعينتها، كما تم بناء أداة الاستبيان التي استخدمت لجمع البيانات من المستجوبين، بعد ذلك، تم عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو محاور وعبارات الاستبيان ثم اختبار الفرضيات المتعلقة بدور المساءلة في مكان العمل في تقليل الانسحاب الوظيفي للعاملين.

حيث أظهرت النتائج أن المساءلة في مكان العمل تساهم في تقليل الانسحاب الوظيفي للعاملين بمؤسسة نفطال مقاطعة التسويق -غرداية-، وبشكل عام خلص هذا الفصل إلى أهمية تعزيز آليات المساءلة في مكان العمل من أجل الحد وتقليل الانسحاب الوظيفي الذي ينجم عنه مجموعة من النتائج السلبية التي تؤثر على الفرد والمجموعة والمؤسسة ككل، سواء على المستوى السلوكي أو النفسي أو الإنتاجي.

خاتمة

خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور المساءلة في مكان العمل في تقليل الانسحاب الوظيفي للعاملين بمؤسسة نفعال مقاطعة التسويق -غرداية-، وقد تم تحقيق الأهداف المحددة للدراسة من خلال اتباع منهجية بحثية شاملة وتحليلية، حيث تم التطرق إلى الانسحاب الوظيفي وأيضا إلى المساءلة في مكان العمل، أما الجانب التطبيقي للدراسة، فقد تم إجراؤه عن طريق توزيع استبيان على العاملين بمؤسسة نفعال مقاطعة التسويق -غرداية-، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج القيّمة التي تقدم فهماً أعمق لدور المساءلة في مكان العمل في تقليل الانسحاب الوظيفي للعاملين.

أولاً: النتائج

☒ نتائج عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة:

- أظهرت نتائج الاستبيان أن العاملين في المؤسسة يعبرون بدرجة عالية عن موافقتهم على مؤشرات المساءلة داخل مكان العمل، مما يدل على وجود مستوى معتبر من الممارسات المحاسبية والإشرافية.
- أظهرت نتائج اختبار **T-test** أن العاملين لا يعانون بشكل عام من انسحاب وظيفي مرتفع، رغم وجود بعض المؤشرات له؛
- أثبتت نتائج اختبار الانحدار الخطي أن المساءلة بأبعادها تأثيراً سلبياً دالاً على الانسحاب الوظيفي، أي كلما ارتفع مستوى المساءلة، قلّ مستوى الانسحاب؛
- أشارت نتائج اختبار **ANOVA** إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانسحاب الوظيفي تعزى إلى الفئة العمرية أو المستوى التعليمي، فيما لم تسجل فروق دالة حسب الجنس أو مدة العمل في المؤسسة أو الرتبة الوظيفية.

☒ من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضيات توصلنا إلى:

- تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى، حيث أسفرت النتائج إلى أن المساءلة تُمارس بدرجة أعلى من المتوسط داخل مؤسسة نفعال بمقاطعة التسويق -غرداية-.
- تم نفي الفرضية الفرعية الثانية، حيث أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية مما يعني أن العمال لا يعانون من مظاهر الانسحاب الوظيفي بشكل كبير.
- لم يتم إثبات الفرضية الفرعية الثالثة بشكل كامل، إذ لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الانسحاب الوظيفي تعزى إلى الجنس أو مدة العمل في المؤسسة أو الرتبة الوظيفية، بينما ظهرت فروق دالة إحصائية بالنسبة لمتغير الفئة العمرية أو المستوى التعليمي.

- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية، حيث أظهرت النتائج أن المساءلة في مكان العمل تساهم بشكل كبير في تقليل الانسحاب الوظيفي في المؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -غرداية-.

ثانيا: اقتراحات وتوصيات الدراسة

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات:
- تعزيز آليات المساءلة الوظيفية داخل المؤسسة من خلال وضع معايير واضحة للمسؤوليات والأداء، ومتابعتها بشكل دوري؛
- ربط المساءلة بالحوافز والتقدير، بحيث يشعر الموظفون بأن الأداء الجيد تتم مكافأته، والمخالفات تُواجه بالتصحيح وليس فقط العقاب؛
- تكثيف التكوين والتدريب المستمر للمشرفين والمديرين في مجال تطبيق المساءلة الإدارية بعدالة وشفافية، لتفادي الانحياز أو الاستهداف أو الإفراط في المساءلة؛
- اعتماد تقييمات دورية لقياس مؤشرات الانسحاب الوظيفي لدى العاملين، مثل التغيب، ضعف الالتزام، وانخفاض الإنتاجية، واستخدام نتائجها في تحسين أساليب الإدارة؛
- التركيز على الفئات العمرية الأصغر التي أظهرت مستويات انسحاب أعلى، من خلال الدعم والتحفيز الوظيفي؛
- وضع سياسة داخلية واضحة للمساءلة، تُحدد فيها مسؤوليات كل مستوى وظيفي، والإجراءات المتبعة عند حدوث التقصير، بما يعزز الانضباط ويحد من الانسحاب الوظيفي؛

ثالثا: أفاق الدراسة المستقبلية

- يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لمزيد من الأبحاث حول:
- دراسة العلاقة بين المساءلة والانسحاب الوظيفي في مؤسسات أخرى أو قطاعات مختلفة؛
- تحليل دور المساءلة من منظور العاملين مقابل منظور الإدارة لفهم التباين في التصورات وتحديد الفجوات في الممارسة؛
- مقارنة أثر المساءلة على الانسحاب الوظيفي بين الأعمار المختلفة وبين الجنسين، لفهم الفروقات الشخصية بشكل معمق.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب العربية :

- ابراهيم يجاوي، الدراسات السابقة أهميتها وكيفية توظيفها في بحوث العلوم الاجتماعية ، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، الجزائر، المجلد 10، العدد01، السنة2021.
- الطويل، هاني عبد الرحمان، الإدارى التربوية والسلوك التنظيمي، مطبعة كتابكم، عمان، الأردن، 1985.
- صالح مهدي العامري وطاهر الغالي، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثانية، السنة 2008.

المجلات:

- أحمد عرفة وسمية شبلي، فعاليات التنظيم و تركيبة السلوك الانساني ،مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2002.
- بن طيب هديات خديجة وبن طيب رضية، أثر التغيب على أداء الوظيفي، المجلة المتوسطة للقانون و الاقتصاد، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان ، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، السنة2022.
- حريق خديجة، ارزي فتحي، معدل دوران الأفراد المتدربين و تكلفة الإستثمار في التدريب، دراسة تطبيقية إتصالات الجزائر، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 5، 2016.
- حميدة محمد النجار وآخرون، دور أبعاد علامة صاحب العمل في إنخفاض نية ترك العمل لدى موظفي شركة الاتصالات بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، مصر، المجلد07، العدد02، 2023.
- دحمان سويسي و اسين محجر، واقع الانسحاب النفسي من العمل كاحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين، دراسة ميدانية على عينة من الموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة ، مجلة أفاق للعلوم ، العدد 9، سبتمبر 2017.
- محمد حمدي زكي عبد العال :الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط في القيادة السامية و الارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية ، كلية التجارة ، جامعة دمياط، المجلد رقم4 العدد01، الجزء الثالث، 2023.

- مهني بوريش، عبد الحكيم سليمان، أثر تكاليف التغيب وحوادث العمل على ربحية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة المركب الصناعي "الفاديتكس" ببجاية، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 02، 2021.
 - ميمون محمد و قدوري أحمد، الانسحاب الجسدي من العمل كأحد أشكال السلوك الانسحابي لدى الموظفين.
 - نورين مولود، البشير عبد الكريم، دوران العمل و تأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والأسواق، المجلد 4، العدد 8، 2018.
- مذكرات وأطروحات ورسائل جامعية:**
- الحربي بندر بن فهد محمد، تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص الأسباب و الحلول المقترحة، دراسة إستطلاعية لأراء المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض الماجستير، كلية ادارة الأعمال ،جامعة الملك سعود ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
 - دحمان سويسي، البنية العاملية للسلوك الانسحاب لذي العمال باستخدام نمذجة المعادلة البنائية، أطروحة الدكتوراة تخصص علم النفس العمل تنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
 - الدويري، أحمد عودة، المسائلة في الإدارة العامة، دراسة ميدانية تحليلية من وجهة نظر المدراء في وزارة التنمية وأجهزة الرقابة المركزية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إبرد، الأردن، 2002.
 - زيد متعب العباسي، المرح في مكان العمل ودوره في الحد من انسحاب العاملين ، دراسة تطبيقية في مستشفى الكفل العام، الكلية التقنية الادارية، مقال، جامعة الفرات الأوسط التقنية،العراق ، العدد 56 السنة 2020.
 - طالب سهيلة، دور القيادة الخادمة في التقليل من الانسحاب الوظيفي لذي العمال دراسة ميدانية ببلدية بوسعادة، مذكرة لنيل شهادة ماستر نظام LMD ، في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة المسيلة، 2022/2021.
 - عائشة صفرائي، عوامل الإستبقاء و أثرها على إتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة حالة العاملين بمؤسسة سونلغاز، حاسي الرمل الأغواط، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الأغواط، مجلة دولية محكمة،المجلد 15، العدد 1.

- غادة شهير الشمراي، الشفافية والمساءلة في الدول العربية، جامعة الملك سعود الدراسات العليا برنامج الماجستير مشكلات وقضايا في دراسة التنمية، السعودية، 2012.
- فارس بن علوش، بن بادي السبيعي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2010.
- نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تحقيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، غزة، فلسطين، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2011.

البريد الإلكتروني (E-mail):

- مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال، الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال، 20 فيفري 2025،
assal.alibaderdine@univ-ghardaia.dz
- مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال، تعريف ومهام وأهداف مؤسسة نفطال، 20 فيفري 2025،
assal.alibaderdine@univ-ghardaia.dz

مراجع باللغة الأجنبية:

Books:

- Grounland, Norman. *Determining Accountability Classroom Instruction*. New York: Macmillan, 1974.
- Hammound, B., Wilhoit, G., Pittenger, L. *Accountability for College and Career Readiness: Developing a New Paradigm*. Stanford Center for Opportunity Policy in Education, 1999.
- Lesley, B. *Emerging Patterns of Administrative Accountability*. Berkeley, California, 1975.

Journal Articles:

- A. Mohammed Abubakar, Boshra H.Namin, Ibrahim Harazneh, Hüseyin Arasli, **Does Gender Moderates the Relationship between Favoritism/Nepotism Supervisor Incivility, Cynicism and Workplace Withdrawal: A Neural Network and SEM Approach.** *Tourism Management Perspectives*, 2017.
- Ali Thanoon Aljader & Safa Idris Aboudi. **The Effect of Paternal Leadership in Reducing Job Withdrawal: An Exploratory Study in Zain Iraq.** *Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences*, DOI: 10.52113/6/2023-N13-3.
- Bovens, M., Schillemans, T., & Hart, P. **"Does Public Accountability Work? An Assessment Tool."** *Public Administration*, Vol. 86, No. 1.
- ELÇİ, Meral and YILDIZ, Bora and KARAB, Melisa ERDİLEK. (2018) **How Burnout Affects Turnover Intention? The Conditional Effects of Subjective Vitality and Supervisor Support**, *International Journal of Organizational Leadership*, Vol. 7. P48.
- Ferris, G., Dulebohn, J., Frink, D., Falvy, J., Mitchell, T., & Matthews, L. **"Job and Organizational Characteristics, Accountability and Employee Influence."** *Journal of Managerial Issues*, Vol. 1, No. 2, 1997.
- Frink, D., & Klimoski, G. **"Accountability, Impression Management, and Goal Setting in the Performance Evaluation Process."** *Human Relations*, Vol. 51, No. 10, 1998.
- Halmi Adam, Irfana Tungga Bunana, Sri Iswati. **"Effect of Job Satisfaction, Workload, and Organizational Commitment on Withdrawal Behavior in Non-Government Employees."** *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, Vol. 5, Issue 08, August 2022.
- Orakci, S., Dilekli, Y., & Erdao, C. **"The Structural Relationship Between Accountability Felt and Responsible Teaching in Turkish Teachers: The Mediating Effect of Innovative Thinking."** *Thinking Skills and Creativity*, 2020.
- Romzek, B. **"Accountability of Congressional Staff."** *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2000.
- Rurkkhum, Suthinee. **"The Impact of Person-Organization Fit and Leader-Member Exchange on Withdrawal Behaviors in Thailand."** *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2018, Vol. 10 (2/3).

- Schlenker, B., Britt, T., Pennington, J., Murphy, R., & Doherty, K. "**The Triangle Model of Responsibility.**" *Psychological Review*, Vol. 101, No. 4, 1994.
- Wang, Yi, X. "**Organizational Justice and Work Withdrawal in Chinese Companies: The Moderating Effects of Allocentrism and Idiocentrism.**" *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 12, No. 2, 2012.

Theses & Dissertations:

- Salsolaa, Salwa. *Human Resource Management*. Mansoura University, Department Member. <https://www.academia.edu> – 2025-02-02: تاريخ الوصول.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الرقم	الأستاذ	كلية	جامعة
01	أ.د سليمان بعور	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	غرداية
02	أ.د بوحفص بن أودينة	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	غرداية
03	د. عقبة مخنان	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	غرداية
04	د. عبد المفتاح هيبة	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	غرداية
05	د. عائشة بوقليمينة	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	غرداية
06	د. سعيد رقايدة	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	غرداية
07	أ.د حمزة معمري	العلوم الاجتماعية والإنسانية	غرداية
08	أ.د عبد الرحمان بقادير	العلوم الاجتماعية والإنسانية	غرداية

الملحق رقم (02): الاستبيان قبل التحكيم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

الاستبيان

في إطار انجاز دراسة حول " دور المسألة في مكان العمل في تقليل الانسحاب الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مؤسسة نفضال بغرداية " نضع الاستبيان التالي ونرجوا المساعدة بالإجابة على الأسئلة المطروحة، نعلمكم أن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- الجنس: ذكر أنثى
- الفئة العمرية: أقل من 25 سنة من 25 إلى 34 سنة من 35 إلى 44 سنة 45 سنة فأكثر
- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي أخرى
- مدة العمل في المؤسسة: أقل من سنة بين 1-5 سنوات بين 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- الوظيفة في المؤسسة: عون تحكم عمال تنفيذيين إطار سامي

القسم الثاني: محاور الدراسة

نرجوا منكم تحديد درجة موافقتكم على العبارات التالية بوضع علامة (X):

- المحور الأول: المسألة الادارية في مكان العمل: هي أداة رقابية وتحفيزية يمكن للمنظمة استخدامها لحماية معاييرها التنظيمية والحفاظ على تطبيق القوانين بالشكل الصحيح.

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
الإسناد: هو عملية شعور الأفراد بالمسؤولية عن جميع أفعالهم داخل المنظمة التي ينتمون إليها.					
					1 أحاسب على القرارات التي أتخذها في نطاق عملي.
					2 أدرك أنني مسؤول عن تقديم نتائج عالية الجودة.
					3 أتحمل المسؤولية الكاملة عن المهام الموكلة إلي.
قابلية الملاحظة: هي عملية شعور الأفراد العاملين بأن جميع أفعالهم ونشاطاتهم يتم رصدها وملاحظتها من قبل المنظمة، بأي طريقة كانت سواء رقابة مباشرة أو من خلال الأجهزة المتطورة مثل الكاميرات وغيرها.					
					4 تتم مراقبة أدائي بانتظام من قبل الإدارة.
					5 توثق إنجازاتي وتعرض في تقارير دورية.
					6 تلاحظ الإدارة مدى التزامي بأخلاقيات العمل.
قابلية التقييم: أنها توقع الأفراد العاملين بأن جميع أفعالهم ونشاطاتهم داخل المنظمة سوف تخضع للتقييم.					
					7 يتم تقييم أدائي بناءً على معايير واضحة ومحددة.
					8 تتاح لي فرص لمناقشة نتائج تقييمي مع المشرفين.
					9 تقييم الإدارة مدى مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة.
الجواب (تبرير السلوك): هو عملية شعور الأفراد العاملين بأنهم مطالبين بتبرير وتفسير جميع سلوكياتهم وأفعالهم لمعرفة مدى مطابقتها هذه الأفعال للمعايير الخاصة بالمنظمة.					

					10	أُطالب بتقديم تفسيرات عند حدوث أخطاء في عملي.
					11	أُطالب بتقديم تفسيرات عند عدم تحقيق الأهداف المحددة.
					12	أُطالب بتقديم تفسيرات عند عدم تحقيق معايير الأداء.
<p>العواقب: هي عملية شعور الأفراد بأن يحصلوا على نتيجة أفعالهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة، وبالتالي تعتمد هذه العواقب حسب إيجابية أو سلبية النشاطات والسلوكيات التي يقوم بها الفرد ففي الحالات الإيجابية يحصل الفرد على المكافأة والحال بالعكس في الحالات السلبية يحصل الفرد على عقوبة.</p>						
					13	تُتخذ إجراءات تصحيحية عند عدم تحقيق الأداء المتوقع.
					14	تُقدم حوافز عند تحقيق أو تجاوز الأهداف المحددة.
					15	تُفرض عقوبات عند تكرار الأخطاء دون تحسين.

• المحور الثاني: الانسحاب النفسي

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	أثناء تواجدي بالعمل أفكر في أمور أرغب في تحقيقها					
2	أثناء تواجدي بالعمل أحاول أشغل تفكيري بأمور لا تخص العمل لارتاح قليل					
3	أثناء تواجدي بالعمل أتحدث مع زملائي عن إنجازات الماضي					
4	أثناء تواجدي بالعمل أروح عن نفسي من خلال التحدث مع زملائي					
5	أثناء تواجدي بالعمل أقدم مساعدات لزملائي					
6	أثناء تواجدي بالعمل أتصفح مختلف مواقع الانترنت و البحث فيها؟					
7	أثناء تواجدي بالعمل أتصفح شبكة التواصل الاجتماعية					
8	أثناء تواجدي بالعمل أنقص وانزل معلومات عامة أوخاصة					
9	أثناء تواجدي بالعمل أقوم بالترفيه باللعب على جهاز الكمبيوتر					

• المحور الثالث : الانسحاب الجسدي

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	أترك مكتبي كثيرا اثناء العمل					
2	أقضي فترة كبيرة اثناء الراحة					
3	أشعر أحيانا بالرغبة في ترك العمل					
4	أخرج من مكتبي من أجلي المصلحة الخاصة					
5	أقوم بالتجوال داخل محيط المؤسسة بدون مصلحة					
6	صعوبة الاستقاظي في الصباح					
7	رغبتي الكبيرة في الخروج قبل نهاية الدوام					
8	التزامتي الكثيرة ترغمني على الغياب					
9	شعوري بالضيق من الحجم الساعي للعمل					

شكراً لكم على حسن تعاونك

الملحق رقم (03): الاستبيان المحكم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

قسم علوم التسيير

الموضوع: استبيان

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماستر في تخصص الموارد البشرية حول موضوع دور المسألة في مكان العمل في تقليل الإنسحاب الوظيفي، قصد الحصول على تقديرات حقيقية وواقعية لهذا الموضوع، نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة، كما نخطبكم علما أن جميع معلوماتكم التي ستقدمونها تكون موضع سرية ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية.

شكرا على حسن تعاونكم

تحت إشراف:

- أ-د. رميلة لعمور

الطالِبين:

- علي بدر الدين عسال

- يوسف خنين

الموسم الجامعي: 2024/2025

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- الجنس: ذكر أنثى
- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 51 سنة
- المستوى التعليمي: ثانوي تقني تقني سامي جامعي الدراسات العليا
- مدة العمل في المؤسسة: أقل من سنة بين 1-5 سنوات بين 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- الرتبة الوظيفية: عون تحكم عون تنفيذ إطار إطار سامي

القسم الثاني: محاور الدراسة

نرجوا منكم تحديد درجة موافقتكم على العبارات التالية بوضع علامة (X):

• المحور الأول: المسألة في مكان العمل

هي أداة رقابية وتحفيزية يمكن للمنظمة استخدامها لحماية معاييرها التنظيمية والحفاظ على تطبيق القوانين بالشكل الصحيح.

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
الإسناد: هو عملية شعور الأفراد بالمسؤولية عن جميع أفعالهم داخل المنظمة التي ينتمون إليها.						
1	أُحْمَلُ المسؤولية عن القرارات التي أتخذها في نطاق عملي.					
2	أُدرِكُ أنني مسؤول عن تقديم نتائج عالية الجودة وأعمل على تحسين أدائي باستمرار.					
3	أُحْمَلُ المسؤولية الكاملة عن المهام الموكلة إلي وأحرص على إنجازها بكفاءة.					
قابلية الملاحظة: هي عملية شعور الأفراد العاملين بأن جميع أفعالهم ونشاطاتهم يتم رصدها وملاحظتها من قبل المنظمة، بأي طريقة كانت سواء رقابة مباشرة أو من خلال الأجهزة المتطورة مثل الكاميرات وغيرها.						
4	تتم مراقبة أدائي بانتظام من قبل الإدارة لضمان تحقيق معايير الجودة والكفاءة.					
5	تُوثَقُ إنجازاتي وتُعرضُ في تقارير دورية لمتابعة تقدمي.					
6	تُلاحظُ الإدارة مدى التزامي بأخلاقيات العمل من خلال سلوكياتي وأدائي اليومي.					

قابلية التقييم: هي توقع الأفراد العاملين بأن جميع أفعالهم ونشاطاتهم داخل المنظمة سوف تخضع للتقييم.					
7					يتم تقييم أدائي بناءً على معايير واضحة ومحددة تتناسب مع طبيعة عملي.
8					تُتاح لي فرص منتظمة لمناقشة نتائج تقييمي مع المشرفين لتحسين أدائي.
9					تُقيّم الإدارة مدى مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة بناءً على مؤشرات أداء واضحة.
الجواب (تبرير السلوك): هو عملية شعور الأفراد العاملين بأنهم مطالبين بتبرير وتفسير جميع سلوكياتهم وأفعالهم لمعرفة مدى مطابقتها هذه الأفعال للمعايير الخاصة بالمنظمة.					
10					يُطلَبُ مِنِّي تقديم تفسيرات عند حدوث أخطاء في عملي لتوضيح أسبابها ومعالجتها.
11					يُطلَبُ مِنِّي تقديم تفسيرات عند عدم تحقيق الأهداف المحددة لتحديد أسباب الفجوة في الأداء.
12					يُطلَبُ مِنِّي تقديم تفسيرات عند الإخفاق في تحقيق معايير الأداء لضمان التحسين المستقبلي.
العواقب: هي عملية شعور الأفراد بأن يحصلوا على نتيجة أفعالهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة، وبالتالي تعتمد هذه العواقب حسب إيجابية أو سلبية النشاطات والسلوكيات التي يقوم بها الفرد ففي الحالات الإيجابية يحصل الفرد على المكافأة والحال بالعكس في الحالات السلبية يحصل الفرد على عقوبة.					
13					تتخذُ المؤسسة إجراءات تصحيحية عند عدم تحقيق الأداء المتوقع لضمان التحسين المستمر.
14					تُقدِّم لي المؤسسة حوافز عند تحقيق أو تجاوز الأهداف المحددة لتحفيزي على الأداء المتميز.
15					تفرض عليَّ المؤسسة عقوبات عند تكرار الأخطاء لضمان الإلتزام بمعايير الأداء.

• المحور الثاني: الانسحاب الوظيفي

هي تجنب التواصل مع الآخرين في المنظمة وفقدان الاهتمام بالأنشطة المعتادة و الشعور بالوحدة.

الرقم	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
الانسحاب النفسي: هو حالة يفقد فيها الموظف ارتباطه العاطفي والفكري بعمله، فيؤدي مهامه بشكل آلي دون اهتمام أو حماس، ويغيب شعوره بالانتماء والدافعية تجاه المؤسسة.						
1	أثناء تواجدي بالعمل أفكر في أمور خارجية أرغب في تحقيقها.					
2	أثناء وجودي في العمل، كثيراً ما يسغل تفكيري أمور شخصية أو أهداف أسعى لتحقيقها خارج نطاق الوظيفة.					
3	أثناء تواجدي بالعمل أتحدث مع زملائي عن إنجازات السابقة بدلاً من التركيز على مهامي الحالية.					
4	أُسَاعِدُ زملائي في إنجاز مهامهم على حساب إنجاز عملي الخاص.					
5	أقضي جزءاً من وقت العمل في تصفح المواقع الإلكترونية (يوتيوب، فيسبوك، تيك توك) لأغراض غير مهنية.					
6	أستغل جزءاً من وقت العمل لإنجاز مهام شخصية.					
7	أقضي بعضاً من وقتي في لعب ألعاب الكمبيوتر للترفيه عن نفسي في مكان العمل.					
8	أثناء تواجدي بالعمل أشعر أنني أؤدي مهام بشكل آلي دون اهتمام أو شغف.					
الانسحاب الجسدي: الانسحاب الجسدي هو سلوك يظهر عندما يتغيب الموظف عن العمل أو يغادر مكان العمل بشكل متكرر ودون مبرر ضروري، أو يقضي وقتاً طويلاً خارج مكتبه خلال ساعات العمل، مما يعكس انفصلاً فعلياً عن بيئة العمل.						
9	أغادر مكنتي كثيراً أثناء ساعات العمل دون ضرورة ملحة.					
10	أقضي وقتاً طويلاً خلال فترات الراحة في المقهى والمطعم.					
11	أشعرُ برغبة قوية في ترك وظيفتي.					
12	أخرجُ كثيراً من مكنتي أو عملي لقضاء أمور شخصية أثناء ساعات العمل.					
13	أشعرُ أن المهام الموكلة لي لاتتناسب مع مؤهلاتي وخبراتي.					
14	أرغبُ أحياناً في مغادرة العمل قبل نهاية الدوام الرسمي.					
15	تدفعني كثرة التزاماتي الشخصية إلى التغيب عن العمل.					
16	أشعرُ أحياناً بالضيق من الحجم الساعي للعمل.					

الملحق رقم (04): وثيقة طلب الموافقة المبدئية لإجراء تربص ميداني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
الرقم: 09 / 2025

Université de Ghardaïa
Faculté des sciences économiques et commerciales et
sciences de Gestion
Département:



غرداية يوم: 09 FEV 2025

إلى السيد: مدير مؤسسة نوظلال
غرداية

الموضوع: طلب الموافقة المبدئية لإجراء تربص ميداني

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نقدم إلى سيادتكم بطلب الموافقة المبدئية لإمضاء إتفاقية تربص موضوعها إجراء تربص ميداني بمؤسستكم للطلبة التالية أسماؤهم:

- (1) جمال حليمة بدير المسمى: المستوى: الماجستير التخصص: إدارة الموارد البشرية
- (2) جاسمين يوسف المسمى: المستوى: الماجستير التخصص: إدارة الموارد البشرية

لإنجاز مشروع نهاية الدراسة (تقرير تربص أو مذكرة ماستر) بعنوان:

دور المسألة في أماكن العمل في تقليل حواجز التوظيف للمعاقين.

تقبلوا منا وافر التقدير و الإحترام

رئيس القسم
أحمد علوم التسيير
ميكود بن عطي

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلية

إلى مدير نوظلال مطابحة التوثيق
ع. ستوت



الملحق رقم (05): مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار رقم 29

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المساءلة في مكان العمل	,080	70	,200*	,966	70	,054
الانسحاب_الوظيفي	,078	70	,200*	,985	70	,552

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations			
		المساءلة في مكان العمل	الانسحاب_الوظيفي
المساءلة	Pearson Correlation	1	,609
	Sig. (2-tailed)		,042
	N	70	70
الانسحاب_الوظيفي	Pearson Correlation	,609	1
	Sig. (2-tailed)	,042	
	N	70	70

Correlations							
		الانسحاب_الوظيفي	الاسناد	قابلية_الملاحظة	قابلية_التقييم	الجواب	العواقب
Pearson Correlation	الانسحاب_الوظيفي	1,000	,278	,129	,163	-,043	,265
	الاسناد	,278	1,000	,172	-,014	,188	-,054
	قابلية_الملاحظة	,129	,172	1,000	,745	,278	,680
	قابلية_التقييم	,163	-,014	,745	1,000	,431	,794
	الجواب	-,043	,188	,278	,431	1,000	,300
	العواقب	,265	-,054	,680	,794	,300	1,000
Sig. (1-tailed)	الانسحاب_الوظيفي	.	,010	,144	,089	,361	,013
	الاسناد	,010	.	,077	,455	,060	,328
	قابلية_الملاحظة	,144	,077	.	,000	,010	,000
	قابلية_التقييم	,089	,455	,000	.	,000	,000
	الجواب	,361	,060	,010	,000	.	,006
	العواقب	,013	,328	,000	,000	,006	.
N	الانسحاب_الوظيفي	70	70	70	70	70	70
	الاسناد	70	70	70	70	70	70
	قابلية_الملاحظة	70	70	70	70	70	70
	قابلية_التقييم	70	70	70	70	70	70
	الجواب	70	70	70	70	70	70
	العواقب	70	70	70	70	70	70

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الانسحاب_الوظيفي	2,8757	1,42079	70
الاسناد	4,4095	,39795	70
قابلية_الملاحظة	3,8571	,67762	70
قابلية_التقييم	3,7857	,80264	70
الجواب	3,8571	,55769	70
العواقب	3,7857	,65210	70

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,650	,180	,175	1,30523

a. Predictors: (Constant), العواقب, الاسناد, الجواب, قابلية_الملاحظة, قابلية_التقييم

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59,200	1	59,200	49,651	,000^b
	Residual	270,00	68	3,970		
	Total	329,200	69			

a. Dependent Variable: الانسحاب_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), العواقب, الاسناد, الجواب, قابلية_الملاحظة, قابلية_التقييم

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-288	,498		,111
	الاسناد	-,390	,026	-,389	,002
	قابلية_الملاحظة	-,532	,076	-,254	,001
	قابلية_التقييم	-,171	,088	-,097	,001
	الجواب	-,565	,022	-,222	,005
	العواقب	-,977	,010	-,448	,020

a. Dependent Variable: الانسحاب_الوظيفي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,886	15

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,967	16

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,952	2

Frequency Table

الجنس		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	46	52,9	65,7	65,7
	أنثى	24	27,6	34,3	100,0
	Total	70	80,5	100,0	
Missing	System	10	19,5		
Total		80	100,0		

الفئة العمرية		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	6	6,9	8,6	8,6
	من 31 إلى 40 سنة	16	18,4	22,9	31,4
	من 41 إلى 50	33	37,9	47,1	78,6
	أكثر من 50 سنة	15	17,2	21,4	100,0
	Total	70	80,5	100,0	
Missing	System	10	19,5		
Total		80	100,0		

المستوى_التعليمي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	25	28,7	35,7	35,7
	تقني	7	8,0	10,0	45,7
	تقني سامي	10	11,5	14,3	60,0
	جامعي	25	28,7	35,7	95,7
	الدراسات العليا	3	3,4	4,3	100,0
	Total	70	80,5	100,0	
Missing	System	10	19,5		
Total		80	100,0		

مدة_العمل_في_المؤسسة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من سنة	5	5,7	7,1	7,1
	بين 1-5 سنوات	6	6,9	8,6	15,7
	بين 6-10 سنوات	16	18,4	22,9	38,6
	أكثر من 10 سنوات	43	49,4	61,4	100,0
	Total	70	80,5	100,0	
Missing	System	10	19,5		
Total		80	100,0		

الرتبة_الوظيفية		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون تحكم	30	34,5	42,9	42,9
	عون تنفيذ	15	17,2	21,4	64,3
	إطار	24	27,6	34,3	98,6
	إطار سامي	1	1,1	1,4	100,0
	Total	70	80,5	100,0	
Missing	System	10	19,5		
Total		80	100,0		

Descriptive Statistics			
المحور الأول: المساءلة في مكان العمل			
	N	Mean	Std. Deviation
1ع	70	4,5286	,502790
2ع	70	4,3286	,473090
3ع	70	4,3714	,486680
4ع	70	3,9429	,796470
5ع	70	3,6714	,958890
6ع	70	3,9571	,624050
7ع	70	3,9143	,829580
8ع	70	3,6571	,899040
9ع	70	3,7857	,832190
10ع	70	3,9571	,575730
11ع	70	3,8857	,626540
12ع	70	3,7286	,700340
13ع	70	3,9429	,739870
14ع	70	3,5286	,928170
15ع	70	3,8857	,790210
Valid N (listwise)	70		

Statistics		
المساءلة		
N	Valid	70
	Missing	10
Std. Deviation		,4550

Descriptive Statistics			
المحور الثاني: الانسحاب الوظيفي			
	N	Mean	Std. Deviation
1_ع	70	3,5857	1,10981
2_ع	70	3,3429	1,24976
3_ع	70	3,0571	1,08862
4_ع	70	3,2714	1,02039
5_ع	70	2,9857	1,35660
6_ع	70	2,9429	1,10185
7_ع	70	2,5429	1,34795
8_ع	70	3,0571	1,16576
9_ع	70	2,6000	1,28987
10_ع	70	2,5286	1,36967
11_ع	70	2,6714	1,41136
12_ع	70	2,4714	1,27087
13_ع	70	2,9857	1,24520
14_ع	70	2,7429	1,12528
15_ع	70	2,7143	1,13115
16_ع	70	3,0571	1,23811
Valid N (listwise)	70		

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المساءلة	70	3,9390	,455810	,054480

One-Sample Test							
Test Value = 3							
	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
المساءلة	17,237	69	<0.001	<0.001	,939050	,83040	1,0477

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الانسحاب_الوظيفي	70	2,8757	1,42079	,169820

One-Sample Test							
Test Value = 3							
	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
الانسحاب_الوظيفي	-0,732	69	,233	,467	-0,12429	-0,4631	,21450

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,650 ^a	,180	,0175	1,350
a. Predictors: (Constant), المساءلة				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59,200	1	59,200	49,651	,000
	Residual	270,00	68	3,970		
	Total	329,200	69			
a. Dependent Variable: الانسحاب_الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), المساءلة						

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	,288	,498		565,
	المساءلة	-0,520	,074	-0,650	,000

a. Dependent Variable: الانسحاب_الوظيفي

☒ حسب متغير الجنس:

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الانسحاب_الوظيفي	ذكر	46	2,9681	1,57257	,23186
	أنثى	24	2,6986	1,08062	,22058

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
الانسحاب_الوظيفي	Equal variances assumed	5,480	,022	,751	68	,228	,455	,26950	,35890	-,44667	,98568
	Equal variances not assumed			,842	62,750	,201	,403	,26950	,32003	-,37007	,90907

حسب متغير الفئة العمرية:

ANOVA					
الانسحاب_الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16,675	3	5,558	2,992	,037
Within Groups	122,612	66	1,858		
Total	139,287	69			

ANOVA Effect Sizes ^{a,b}				
		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
الانسحاب_الوظيفي	Eta-squared	,120	,000	,244
	Epsilon-squared	,080	-,045	,209
	Omega-squared Fixed-effect	,079	-,045	,207
	Omega-squared Random-effect	,028	-,014	,080

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

الانسحاب_الوظيفي			
Tukey HSD ^{a,b}			
الفئة_العمرية	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
من 41 إلى 50	33	2,4039	
من 31 إلى 40 سنة	16	3,1740	3,1740
أكثر من 50 سنة	15	3,1782	3,1782
أقل من 30 سنة	6		3,9191
Sig.		,500	,533

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 12,265.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

حسب متغير المستوى التعليمي: ☒

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الانسحاب_الوظيفي	Based on Mean	1,093	4	65	,367
	Based on Median	1,119	4	65	,355
	Based on Median and with adjusted df	1,119	4	58,419	,356
	Based on trimmed mean	1,141	4	65	,345

ANOVA

الانسحاب_الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	33,406	4	8,351	5,127	,001
Within Groups	105,881	65	1,629		
Total	139,287	69			

ANOVA Effect Sizes^{a,b}

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
الانسحاب_الوظيفي	Eta-squared	,240	,048	,365
	Epsilon-squared	,193	-,011	,326
	Omega-squared Fixed-effect	,191	-,010	,323
	Omega-squared Random-effect	,056	-,003	,107

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

حسب مدة العمل في المؤسسة

Tests of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الانسحاب_الوطني في	Based on Mean	1,009	3	66	,395
	Based on Median	,846	3	66	,474
	Based on Median and with adjusted df	,846	3	60,970	,474
	Based on trimmed mean	,925	3	66	,434

ANOVA					
الانسحاب_الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,354	3	4,451	2,333	,082
Within Groups	125,934	66	1,908		
Total	139,287	69			

ANOVA Effect Sizes ^{a,b}				
		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
الانسحاب_الوظيفي	Eta-squared	,096	,000	,213
	Epsilon-squared	,055	-,045	,177
	Omega-squared Fixed-effect	,054	-,045	,175
	Omega-squared Random-effect	,019	-,014	,066

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: الانسحاب_الوظيفي						
Tukey HSD						
(I) مدة_العمل_في _المؤسسة	(J) مدة_العمل_في_المؤسسة	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من سنة	بين 1-5 سنوات	,14526	,83644	,998	-2,0594	2,3499
	بين 6-10 سنوات	,64086	,70772	,802	-1,2245	2,5062
	أكثر من 10 سنوات	1,23527	,65268	,241	-,4850	2,9556
بين 1-5 سنوات	أقل من سنة	-,14526	,83644	,998	-2,3499	2,0594
	بين 6-10 سنوات	,49560	,66126	,877	-1,2473	2,2385
	أكثر من 10 سنوات	1,09001	,60199	,278	-,4967	2,6767
بين 6-10 سنوات	أقل من سنة	-,64086	,70772	,802	-2,5062	1,2245
	بين 1-5 سنوات	-,49560	,66126	,877	-2,2385	1,2473
	أكثر من 10 سنوات	,59441	,40451	,462	-,4718	1,6606
أكثر من 10 سنوات	أقل من سنة	-1,23527	,65268	,241	-2,9556	,4850
	بين 1-5 سنوات	-1,09001	,60199	,278	-2,6767	,4967
	بين 6-10 سنوات	-,59441	,40451	,462	-1,6606	,4718

الانسحاب_الوظيفي		
Tukey HSD ^{a,b}		
مدة_العمل_في_المؤسسة	N	Subset for alpha = 0.05
		1
أكثر من 10 سنوات	43	2,5582
بين 6-10 سنوات	16	3,1526
بين 1-5 سنوات	6	3,6482

أقل من سنة	5	3,7935
Sig.		,246
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 8,841.		
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.		

Descriptives								
الانسحاب_الوظيفي								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
عون تحكم	30	3,1017	1,52598	,27860	2,5319	3,6715	,14	6,88
عون تنفيذ	15	2,6331	,98083	,25325	2,0899	3,1763	,69	4,02
إطار	24	2,7863	1,54204	,31477	2,1352	3,4375	,34	6,03
إطار سامي	1	1,8801	1,88	1,88
Total	70	2,8757	1,42079	,16982	2,5369	3,2145	,14	6,88

ANOVA					
الانسحاب_الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,598	3	1,199	,583	,628
Within Groups	135,690	66	2,056		
Total	139,287	69			

Tests of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الانسحاب_الوظيفي	Based on Mean	1,599	2	66	,210
	Based on Median	1,520	2	66	,226
	Based on Median and with adjusted df	1,520	2	59,022	,227
	Based on trimmed mean	1,644	2	66	,201