



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي-الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

أثر التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي في المؤسسة العمومية
دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز – الأغواط

تحت إشراف:

د - الهاشمي بعاج

من إعداد الطالبين:

دلّال بن امبارك

فظوم مراد

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر أ

د. عبد القادر بن برطال

مقرا

أستاذ محاضر أ

الهاشمي بعاج

ممتحننا

أستاذ مساعد أ

بو عيسى كريم

السنة الجامعية: 2022/2021.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

نتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور المشرف على المذكرة
الهاشمي بعاج الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة لإنجاز هذا
العمل وإتمام هذه المذكرة
وندين بالشكر إلى كل من مد لنا يد العون وكان سندا طيلة هذه
السنة.

بالإضافة إلى عمال مؤسسة سونلغاز

كما نتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة وجميع أساتذة كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



الإهداء

بسم الله الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أقدم هذا العمل
إهداء إلى والديا اللذين غرسا في روعي بذرة الكفاح والعطاء
الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية
بذكري هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين
الكريمين حفظهما الله وأدامهما نوراً لدربي وإلى جدتي رحمها الله
وأسكنها فسيح جنته التي طالما انتظرت هذه الفرحة
لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات
إلى رفيقة المشوار فطوم
يعجز القلب عن شكر أستاذي الفاضل على كلماتك الجميلة والإطراء
العطر ولك مني كل الشكر والتقدير وجزاك الله خير.

دلال

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أقدم ثمرة جهدي إلى
أعظم رجل تعب وصبر لأجلي ودفعتني من أجل السعي لتحقيق
حلمي وإلى سندي وفرحتي والدي العزيز أطال الله في عمره
ورزقه الصحة والعافية

✓ إلى من سهرت على تربيتي ورافقتني بدعائها في كل
وقت إلى نبض قلبي والدي، أطال الله في عمرها
ورزقها الصحة والعافية.

✓ إلى إخوتي وأخواتي

✓ إلى أستاذي الفاضل الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته
وتحفيزاته

✓ وإلى رفيقة الدرب دلال.

فطـوم





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس المحتويات
	ملخص الدراسة بالعربية/الانجليزية
أ	مقدمة
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتدوير الوظيفي والاحتراق الوظيفي	
14	تمهيد
15	المبحث الأول: ماهية التدوير الوظيفي
15	المطلب الأول: تعريف التدوير الوظيفي
17	المطلب الثاني: أهمية التدوير الوظيفي وأهدافه
19	المطلب الثالث: شروط التدوير الوظيفي
20	المطلب الرابع: خطوات التدوير الوظيفي
23	المطلب الخامس: ايجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي
25	المبحث الثاني: الاحتراق الوظيفي
27	المطلب الأول: تعريف الاحتراق الوظيفي
27	المطلب الثاني: أسباب الاحتراق الوظيفي
28	المطلب الثالث: أبعاد ومستويات الاحتراق الوظيفي
29	المطلب الرابع: طرق الوقاية والعلاج من الاحتراق الوظيفي
31	المطلب الخامس: ضغوطات العمل كوسيط بين متغيرات الدراسة
44	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاطار التطبيقي	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-
47	المطلب الأول: تعريف المؤسسة على المستوى المحلي

48	المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-
49	المطلب الثالث : الخريطة التنظيمية
55	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس
55	المطلب الأول: منهج الدراسة
56	المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة
56	المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة
58	المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية
58	المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع وعينة الدراسة
56	المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات
66	المطلب الثالث: اتجاهات الدراسة
70	المطلب الرابع : التحليل العاملي التوكيدي AFC
75	المطلب الخامس : تقييم صلاحية النموذج البنائي
79	المطلب السادس: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية
86	المطلب السابع: اختبار التوزيع الطبيعي
95	خلاصة الفصل
97	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق



فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
58	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع	01/2
60	الإستمارات المعتمدة في الدراسة	02/2
60	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	03/2
61	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	04/2
62	توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	05/2
63	توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	06/2
64	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	07/2
66	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	08/2
66	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الاول	09/2
67	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	10/2
68	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	11/2
69	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	12/2
70	تحليل اتجاهات عبارات الاحتراق الوظيفي	13/2
71	قيمة الموثوقية وصحة التقارب	14/2
74	مؤشر ارتباط المتغير VC	15/2
74	مؤشر التحويلات المتقاطعة CL	16/2
77	مؤشرات معامل التحديد R2	17/2
78	مؤشر حجم التأثير F2	18/2
80	نموذج مسار الأثر المباشر	19/2
82	نموذج مسار الأثر المباشر من الدرجة الأولى للتدوير الوظيفي	20/2
84	نموذج مسار الأثر غير المباشر من الدرجة الأولى للتدوير الوظيفي	21/2
86	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	22/2
91	اختبار T-test بالنسبة للجنس	23/2
91	اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر	24/2
92	اختبار (ANOVA) بالنسبة للحالة الاجتماعية	25/2
93	اختبار (ANOVA) بالنسبة للوظيفة	26/2
94	اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة	27/2



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
21	خطوات التدوير الوظيفي	1/1
35	عناصر ضغوط العمل	2/1
50	الخريطة التنظيمية لمديرية سونلغاز بالأغواط	1/2
61	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس	2/2
62	تركيبة مجتمع الدراسة حسب العمر	3/2
63	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	4/2
64	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	5/2
65	تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	6/2
72	قيمة الموثوقية	7/2
75	النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	8/2
76	النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	9/2
77	مؤشرات معامل التحديد R^2	10/2
80	نموذج المسار دون تفاعل ضغوطات العمل كوسيط	11/2
81	نموذج الدراسة مع تفاعل ضغوطات العمل كمتغير وسيط	12/2
83	نموذج الدراسة بالوساطة من الدرجة الثانية	13/2
85	مثلث الوساطة بين متغيرات الدراسة	14/2
87	منحنى التوزيع الطبيعي	15/2
88	مخطط الانتشار	16/2

ملخص:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي لدى موظفي المؤسسة العمومية- سونلغاز- الأغواط، وتم إلقاء الضوء على واقع تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في المؤسسة العمومية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد عينة عشوائية تتضمن مجموعة عمال مؤسسة سونلغاز من مختلف والمستويات وتكونت من (70) استبيان، ثم جمع هذه البيانات وتحليلها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن:

التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب المتطورة والمعتمدة والتي تكسب الموظف خبرات ومهارات جديدة، كما يساهم التدوير الوظيفي في الحد والتقليل من الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسة.

-الكلمات المفتاحية: تدوير الوظيفي، احتراق الوظيفي، ضغوطات العمل، سونلغاز

Summary:

- This study sought to ascertain the extent to which functional recycling affects occupational combustion among the employees of the public institution - SONLGAZ - Agouat. The reality of the application of functional recycling policy in the public enterprise was highlighted. To achieve the objectives of the study, a random sample was adopted, which included the SONLGASE group of workers of different levels, consisting from 70 questionnaires.

This study found that:

Career rotation may be considered one of the most advanced and approved methods that gain employees new experience, skills and work development. Job rotation also contributes to reducing and reducing occupational combustion within the organization.

-Keywords: functional rotation, functional combustion, work stressors, sonelgas



مقدمة

يتميز عالم الإدارة المعاصرة بسرعة التحول الديناميكي الذي أحدث حدة المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي نتج عنه ظهور مشاكل معقدة ومتشابكة والتي بدورها تؤثر على عمل المؤسسة، وبالتالي فرض عليها ابتكار حلول لمواجهة تلك المشاكل، مما دفع بها إلى التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر أهم الدعائم التي تستند عليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد، مما جعلها تفكر في الاعتماد على أساليب معاصرة لتطوير المورد البشري، وقد يعتبر أسلوب التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب والبرامج الإدارية الحديثة فهو يتمثل في نقل الموظف من وظيفته إلى أخرى قصد تنمية مهاراته وخبراته الشخصية والمساعدة على الإلمام بوظائف المؤسسة ككل، فالتدوير الوظيفي قد يعتبر محفزاً قويا لممارسة الإشراف والقيادة إذا طبق كأسس علمية عادلة فهو يساعد متخذي القرار على التعرف على قدرات ومواهب العاملين، والتعرف على جوانب قوتهم وضعفهم ومنحهم فرصاً للنمو والتطور والترقي إلى وظائف أخرى.

كما أن العامل داخل المؤسسة أثناء أدائه لعمله تراوده بعض الحالات من الإرهاق البدني والعقلي والملل والإحناك جراء روتينية العمل تجعله يفقد الثقة بنفسه وغير قادر على أداء عمله بشكل مناسب والتأقلم مع ظروف العمل المحيطة به واستمرار هذه الحالة لفترات طويلة تؤدي به إلى الاحتراق الوظيفي والذي يعرف بأنه استنزاف للطاقة النفسية المخزنة لدى الفرد فيؤدي به إلى حالة من عدم التوازن النفسي والتي تظهر نتيجة الضغوط النفسية الشديدة التي يسببها العمل ومتطلباته مما تنعكس آثاره سلباً على الفرد والمؤسسة.

والاحتراق الوظيفي لا يحدث دفعة واحدة ولكنه يبدأ بصورة تدريجية عبر فترات زمنية ممتدة حيث يمر الفرد بسلسلة من الضغوطات الداخلية والخارجية التي لا يستطيع التغلب عليها. وقد تعتمد بعض المؤسسات أسلوب التدوير الوظيفي من أجل مواجهة والتقليل من ضغوطات العمل والتي بدورها تساهم في التقليل من الاحتراق الوظيفي .

- ومن خلال ما سبق وما تطرقنا إليه نطرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة التدوير الوظيفي في الحد من الاحتراق الوظيفي في المؤسسة العمومية باعتبار ضغوطات العمل كوسيط؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

- ماهية التدوير الوظيفي؟

- ما المقصود بالاحتراق الوظيفي؟

- ما هو أثر التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي؟

- فرضيات الدراسة:

تنقسم فرضيات الدراسة إلى فرضيات رئيسية وكل فرضية رئيسية تنقسم إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الاحتراق الوظيفي عند $0.05 \geq \alpha$

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التطوير على الاحتراق الوظيفي عند $\alpha > 0.05$

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء على الاحتراق الوظيفي عند $\alpha > 0.05$

الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على ضغوطات العمل عند مستوى $\alpha > 0.05$

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على ضغوطات العمل عند $\alpha > 0.05$

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التطوير على ضغوطات العمل عند $\alpha > 0.05$

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء على ضغوطات العمل عند $\alpha > 0.05$

-الفرضية الرئيسية الثالثة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوطات العمل على الاحتراق الوظيفي عند $\alpha > 0.05$

- الفرضيات الرئيسية الرابعة:

- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الاحتراق الوظيفي تُعزى للبيانات الشخصية والوظيفية.

- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الاحتراق الوظيفي تُعزى للجنس.

- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الاحتراق الوظيفي تُعزى للعمر.

- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الاحتراق الوظيفي تُعزى للحالة الاجتماعية.

- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الاحتراق الوظيفي تُعزى للوظيفة.

- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الاحتراق الوظيفي تُعزى لسنوات الخدمة.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- يعتبر المورد البشري احد مقومات المؤسسة التي يجب الحفاظ عليه والسعي لتطويره من اجل الرقي به نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعة ولا يمكن لأي مؤسسة أن تقدم خدماتها بشكل مميز أو تحقق الكفاءة والفعالية بدون موردها البشرية، وتكمن أهمية التدوير الوظيفي في كونه أحد الأساليب المعاصرة التي تساهم في تطور المورد البشري وإكسابه مهارات وخبرات جديدة، بالإضافة إلى وتهيئة العاملين وإعدادهم للعمل في ظروف مختلفة، كما تظهر أهمية دراستنا في إبراز آثار ضغوطات العمل على ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة إنتاج قيمة مضافة في المؤسسة من خلال دراسة أسلوب التدوير الوظيفي ومعرفة مدى تأثيره على الاحتراق الوظيفي بالإضافة إلى:
- معرفة الأسباب المؤدية إلى زيادة نسبة الاحتراق الوظيفي
- معرفة واقع تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -الأغواط-
- محاولة إيجاد حلول تساهم في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -الأغواط-
- المساهمة ولو بالقليل في تجديد بيئة ونشاط العمل.

- المنهج المستخدم:

لأجل إنجاز هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة من خلال جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، ومعالجة هذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Smart Pls و Spss لمعرفة الأثر والدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار ضغوطات العمل كوسيط.

أسباب اختيار الموضوع:

- الميول الشخصي للمواضيع ذات الصلة بالموارد البشري.
- إرتباط الموضوع بتخصصنا.
- توفر المعلومات حول متغيرات الدراسة.
- الشعور بأهمية هذا الموضوع وقيمته الحقيقية.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الأغواط.
- الحدود البشرية: لقد تم القيام بهذه الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط تشمل المستويات التالية (إطار سامي، إطار ، عون تحكم، عون تنفيذ).

- الحدود الزمانية: لقد تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021-2022 أي من شهر فيفري إلى شهر ماي.

- صعوبات الدراسة:

من بين الأسباب التي واجهتنا في إنجاز هذه الدراسة هي:

- صعوبة إعطاء مفهوم موحد لمتغيرات الدراسة.

- الصعوبة في جمع المعلومات من عينة الدراسة.

الدراسات السابقة:

1- المتعلقة بالتدوير الوظيفي:

- الدراسة الأولى:

شمس الدين بوزيدي 2016-2017 مذكرة ماستر بعنوان: "دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين" دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة، هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع تطبيق التدوير الوظيفي ودوره في تمكين العاملين.

- قام الباحث باستطلاع آراء مجتمع عينة الدراسة البالغ 120 عامل وتم توزيع 30 استبيان. حيث تم التوصل الى النتائج التالية:

- نجاح استراتيجية المؤسسة يقوم على الاهتمام برفع كفاءة المورد البشري.

- عندما تكون العلاقة مبنية على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين تؤدي إلى نجاح سياسة التدوير الوظيفي.

- يساهم التدوير الوظيفي في تمكين العاملين.

- الدراسة الثانية:

جير علي جير أبو صبيحة مذكرة ماجستير بعنوان: "دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة

الإدارية لدى العاملين الإداريين" في الجامعة الإسلامية بغزة سنة 2014

- هدفت الدراسة إلى تحليل سياسة التدوير ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة والوقوف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه هذه السياسة والتي تحد من فعالية تطبيقها والتعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين

قام الباحث باستطلاع آراء مجتمع الدراسة البالغ 72 موظفا تم توزيع استبانة صممت لهذا الغرض لقياس مدى استجابة المبحوثين لمتغيرات الدراسة

توصلت الدراسة إلى نتائج منها :

التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين للخبرات والمهارات الجديدة والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين في الجامعة.

2-المتعلقة بالاحتراق الوظيفي:

- الدراسة الأولى:

الكلابي والرشيدي 2001: مجلة "الاحتراق الوظيفي دراسة استكشافية لمقياس ماسلاك على الموظفين بمدينة الرياض المملكة العربية السعودية"، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستويات الاحتراق وذلك باستخدام بيانات جمعت من 654 موظف وموظفة وتم قياس درجات الاحتراق باستخدام مقياس ماسلاك المكون من 22 مفردة وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الموظفون في العينة يعانون بدرجة متوسطة من الاحتراق الوظيفي

- لا توجد فروق فيما يخص المستوى التعليمي أو الجنس

- لا توجد فروق معنوية في درجات الاحتراق تعزى للعمر ومدة الخدمة

الدراسة الثانية:

سليم بن زهرة، بوخلوه توفيق، 2021/2020: مذكرة ماستر بعنوان: "تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين"، بحث ميداني في مؤسسة الإسمنت عين توتة الوحدة التجارية -تقرت- هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين ظاهرة الاحتراق الوظيفي وأداء العاملين وهل للتغيرات الديمغرافية تأثير في مستويات الاحتراق الوظيفي.

حيث استهدفت الدراسة مكونة من 51 عامل، ومن خلال إجاباتهم قمنا بتحليل وتفسير المعلومات المتحصل عليها وعلى ضوء ذلك يمكننا تقديم بعض النتائج التالية:

يعاني العاملون في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من درجات منخفضة من الاحتراق الوظيفي.

-يقدم العاملون في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت أداء مرتفع ومميز.

-توجد علاقة عكسية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وأداء العاملين، حيث انه كلما زاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين كلما قل أدائهم، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

-لا توجد علاقة بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة والجهد المبذول في العمل، أي أن درجات الاحتراق الوظيفي لا تؤثر على الجهد المبذول من طرف العامل، وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

- توجد علاقة عكسية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة والقدرات الفردية، بمعنى كلما زاد الاحتراق كلما قلت القدرات الفردية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

-توجد علاقة عكسية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وبين إدراك الفرد لدوره الوظيفي، مما يعني أن كلما زادت مستويات الاحتراق الوظيفي كلما قلت معرفة الفرد لدوره الوظيفي، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة لا توجد فروق في مستويات الاحتراق الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مما يعني أن نوع الجنس، والاختلاف في العمر والمستوى التعليمي لا تؤثر في مستوى الاحتراق الوظيفي وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.

3-المتعلقة بضغطات العمل:

الدراسة الأولى:

لعثمان مريم، 2009-2010: مذكرة ماستر بعنوان: "الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية"، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، تخصص علم النفس، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، تهدف الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين الضغوط المهنية و دافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية.

تضمن مجتمع الدراسة أعوان الحماية المدنية بالوحدة المركزية بسكرة و المقدر عددهم 129 وقد تم اختيار عينة عشوائية استبعد فيها الإناث لقلة عددهن البالغ 1 و بعض الأعوان بسبب الإجازات المرضية و السنوية ليصبح عددهم 100، تم استخدام الاستمارة لجمع المعلومات ،وقد كانت نتائج الدراسة كالتالي:

-عدم وجود علاقة ارتباطية بين كل من متغير الضغوط المهنية و الدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية بسكرة ،لأن دافع الانجاز لا يزيد بقله الضغوط المهنية، كما أن كثرة الضغوط المهنية لا تزيد من دافع تجنب الفشل.

-لا يؤثر متغير السن على مستوى الضغوط المهنية ، كما لا يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة على مستوى الضغوط المهنية و عليه فإن المتغير الديموغرافي لا يؤثر على مستوى الضغوط المهنية.

الدراسة الثانية:

العمراوي نادية 2016-2017: مذكرة ماستر بعنوان: "تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية بمركز تعبئة قارورات الغاز بعين البيضا -أم البواقي- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد داخل المركز لا يسبب ضغطا مهنيا للعمال، وبالتالي ليس له أي تأثير على رغبتهم وقدرتهم على الأداء.

- بينت الدراسة أن عبء العمل يولد ضغطا مهنيا للعمال، وله تأثير كبير على انجاز العمل بدقة.

- كما أظهرت الدراسة بأن غموض الدور لا ينتج عنه ضغوط مهنية بالمركز وبالتالي لا يؤثر على قيام العامل بالأنشطة والمهام الموكلة له.

- أقر غالبية الباحثين بأن الضغوط المهنية تؤثر عليهم نفسيا أكثر منه جسديا كما تؤثر على حياتهم الشخصية.

- تقسيم الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين الأول يضم الجزء النظري والفصل الثاني يتضمن الجزء التطبيقي حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى معرفة ماهية التدوير الوظيفي من خلال تعريفه، ومعرفة الأهمية والأهداف والشروط والأبعاد، والمبحث الثاني تم تخصيصه للاحتراق الوظيفي، والذي تناولنا فيه مفاهيم عامة للاحتراق الوظيفي وأسبابه وأبعاده ومستوياته والفصل الثاني يتعلق بعرض نتائج الدراسة.

- المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة:

العناصر	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	فجوة بحثية
<u>متغيرات الدراسة</u>	اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة في ترتيب المتغيرات حيث اعتمدنا في دراستنا على الاحتراق الوظيفي كمتغير تابع أما الدراسات السابقة اعتمدت كمتغير تابع على التمكين الإداري والكفاءات الإدارية أما الدراسات المتعلقة بالاحتراق الوظيفي اعتمدت على الاحتراق الوظيفي كمتغير مستقل عكس دراستنا. وتطرقنا في دراستنا إلى ضغوطات العمل كوسيط، في حين لم تعتمد السابقة على أي وسيط.	تشابهت دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في اعتماد التدوير الوظيفي كمتغير مستقل.	1- في أي من الدراسات لم تتطرق حد علمنا لدراسة التدوير الوظيفي وأثره على الاحتراق الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز. 2- ركزت الدراسة على أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي. 3- ركزت الدراسة على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.
<u>مجتمع الدراسة</u>	اختلفت دراستنا في اختيار مجتمع الدراسة حيث اخترنا في دراستنا عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط كما اعتمدت الدراسات الأخرى في اختيار مجتمع العينة على: - عمال بلدية المعاريف -مسيلة-	لا يوجد	4- أبرزت الدراسة تأثير التدوير الوظيفي على ضغوطات العمل وتأثير الضغوطات على الاحتراق الوظيفي.

		<p>- الإداريين الجامعة الإسلامية بغزة</p> <p>- عمال مؤسسة الإسمنت -تقرت-</p> <p>- أعوان الحماية المدنية قسنطينة</p>	
	<p>تشابهت دراستنا في عدد العينة مع دراسة بمؤسسة الاسمنت بتقرت حيث تقارب عددها من عدد عينتنا.</p>	<p>اختلف دراستنا مع الدراسات السابقة في حجم العينة حيث كان عدد العينة التي اخترناها 70 عامل والدراسات الأخرى يتراوح عددها من 30 إلى 654 عينة</p>	<u>عينة الدراسة</u>
	<p>تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة في الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد في المؤسسة والعمل على تطويره والرفع من كفاءته.</p>	<p>اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث أهداف الدراسة باختلاف مجتمع البحث والظواهر والمتغيرات المراد دراستها.</p>	<u>أهداف الدراسة</u>
	<p>تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة وفقا للهدف الرئيسي من الدراسة ويتضح من خلال تأكيد الدراسات الخاصة بالتدوير ضرورة إيجاد أسلوب جديد لتنشيط العمل وتحسين أداء العاملين.</p>	<p>اختلف دراستنا مع الدراسات السابقة أن كل دراسة كانت لها نتائج إحصائية خاصة على حسب مؤسسة البحث وطبقا للنتائج الإحصائية المستخلصة من تحليل أجوبة الاستبيان، وتحصلنا في دراستنا إلى أن التدوير الوظيفي يقلل من ضغوطات العمل والضغوطات بدورها كوسيط تساهم في التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي.</p>	<u>نتائج الدراسة</u>

المصدر: من إعداد الطالبتين

مفاهيم الدراسة:

التدوير الوظيفي:

يعني " تعويض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقا في أداء العمل مع الجهات المختلفة، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها وربما من أي مكان يحصل عليها"¹.

الاحتراق الوظيفي:

ظاهرة استنزاف جسمي وانفعالي بشكل كامل بسبب الضغط الزائد عن الحد وينتج عنه عدم توازن المتطلبات والقدرات بحيث يشعر الفرد أنه غير قادر على التعامل مع أي ضغط إضافي في الوقت الحالي².

ضغوط العمل:

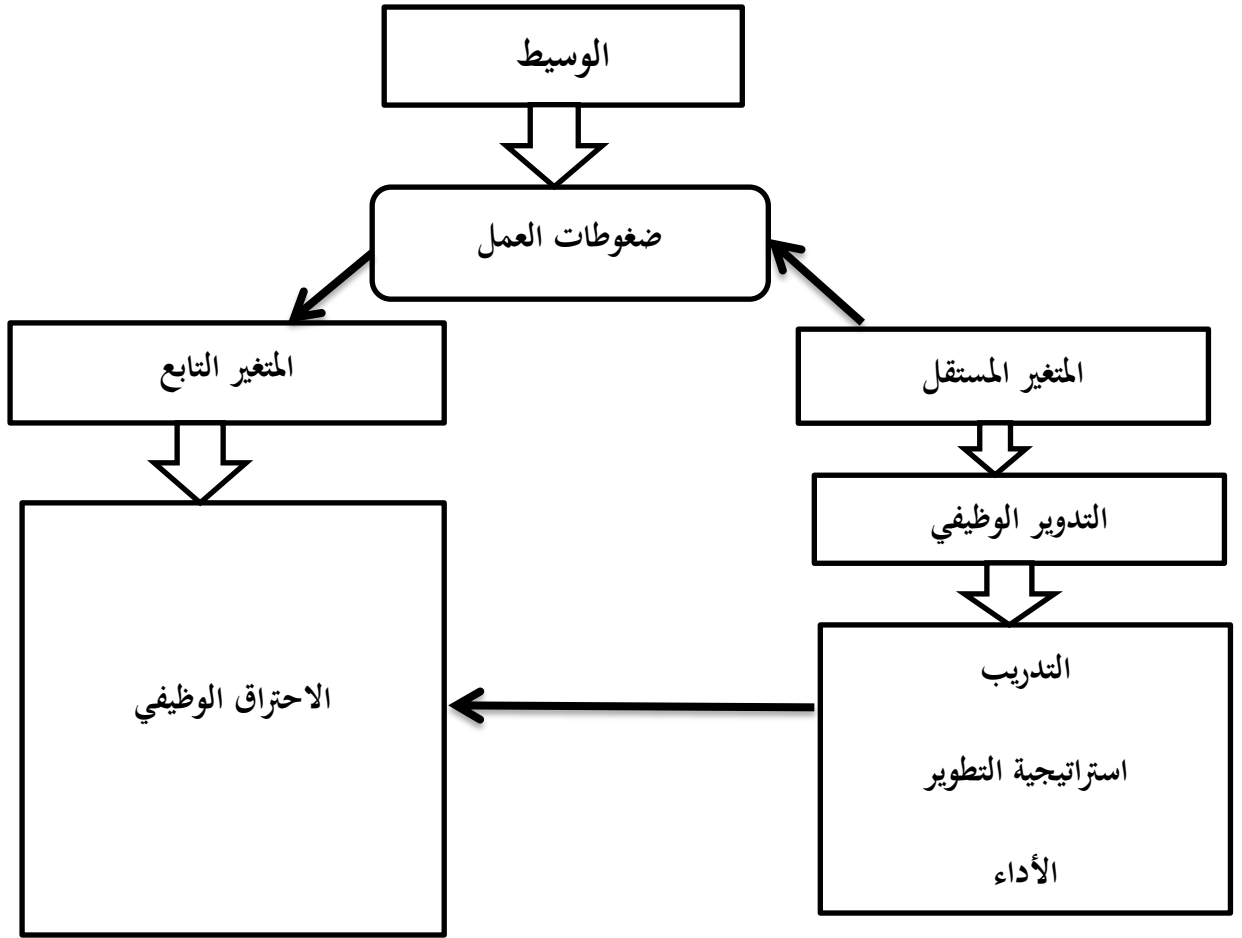
ضغوط العمل على أنو الاستجابة لم وقف أو طرف خارجي ينتج عنو انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي للأفراد³.

¹ معاد غسان إسماعيل، علاقة بين التدوير الوظيفي وأداء والمنظمة، الجامعة العراقية، مجلة الدنانير، العدد 16، 2019، ص: 275.

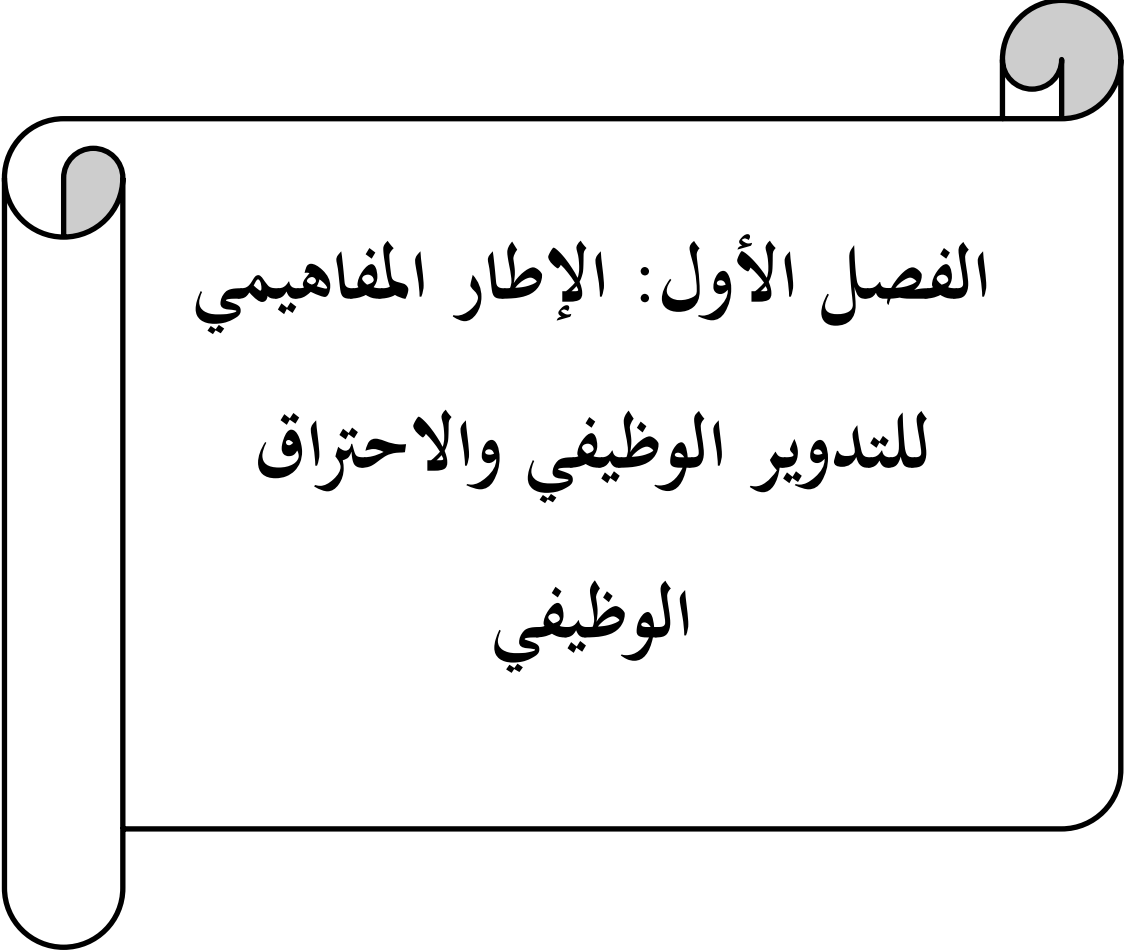
² مروان حسن البربري، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق لدى العاملين، رسالة الماجستير، جامعة الأقصى، 2016.

³ محمود عباصرة، مروان مجّد بن أحمد، إدارة الصراع و ضغوط العمل و التغيير، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008،

ص: 102.



المصدر: من إعداد الطالبتين



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي
للتدوير الوظيفي والاحتراق
الوظيفي

تمهيد

تم بكل ما يتعلق بعاملها، من خلال متابعة ظروف عملهم، باعتبارهم أصبحت المؤسسات في الوقت الراهن العنصر المؤثر و الفعال داخل المؤسسات، ولكون بيئة العمل تسودها العديد من المؤثرات والضغوط يجد العامل نفسه وسط هذه البيئة محاط بتلك الضغوط الشيء الذي قد يعكر من مزاجه وسلوكه فإن استمر هذا الإحساس والشعور يجد العامل نفسه أمام ما يسمى بالاحتراق الوظيفي، ولهذا لجأت المؤسسات إلى أسلوب التدوير الوظيفي من أجل التقليل من هذه الظاهرة وإبعاد الموظف عن شعور الملل وروتينية العمل، وفي هذا الفصل سنقوم بتقديم لمحة عن التدوير الوظيفي تعريفه، الأهمية و الأهداف، الشروط بالإضافة الى خطوات التدوير الوظيفي و إيجابياته و سلبياته، كما سنتطرق الى مفاهيم عامة حول الاحتراق الوظيفي من تعريف، أسباب حدوثه، المراحل، أبعاده والنماذج حيث ينقسم الفصل الى مبحثين هما:

المبحث الأول: ماهية التدوير الوظيفي

المبحث الثاني: الاحتراق الوظيفي

المبحث الأول: ماهية التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي من المفاهيم والأساليب التي ظهرت حديثا، حيث نالت نصيبا من اهتمام الباحثين والدراسات الإدارية، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف. وفي هذا المبحث سنحاول توضيح ذلك

المطلب الأول: تعريف التدوير الوظيفي

سننتظر في هذا المطلب لتقديم تعاريف عن التدوير الوظيفي من حيث اللغة والاطلاح، وتعريف بعض الباحثين.

(1) تعريف التدوير:

- أ- لغة: دار - دورا - دوران. "أي طاف حول الشيء ومنها الدوران، كل ما تحرك ودار"¹
- ب- اصطلاحا: هو أن يوكل العامل بأداء مهمات في وظيفة ما ثم يتم نقله إلى وظائف أخرى خلال مدة زمنية محددة.²

(2) تعريف التدوير الوظيفي:

- أ- حسب أحمد ماهر: التدوير الوظيفي يعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة لأخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي و يساعد ذلك لاحقا في أداء العمل مع الجهات المختلفة، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة تأخذها وربما من أي مكان يحصل عليها.³
- ب- حسب حسين حريم: هو تنقل العامل من عمل لآخر وذلك بهدف تقليص احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين والرتابة، وزيادة إمكانيات التحفيز والأداء، وذلك من خلال زيادة تنوع الواجبات التي يقوم بها العامل.⁴
- ج- حسب محمد علي نزار: هو أداة فعالة للتنفيذ الناجح لاستراتيجية الموارد البشرية حول تسوية الموظفين في المكان المناسب، حيث يمكن تحقيق أقصى قدر من النتائج في عالم اليوم التنافسي، وهذا يمكن أن يثبت كأفضل استراتيجية للعثور على الاستبدال الفوري لموظف ذو قيمة عالية داخل المنظمة.¹

¹ - معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص: 21.

² - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص: 52.

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص: 531.

⁴ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص: 156.

د- حسب كاظم محمود خيضر: هو أسلوب يتم فيه نقل الأفراد العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر وعملية النقل هذه يصحبها تدريب وتوجيه من قبل مدرب لتعرف الفرد العامل بالعمل الجديد المنقول إليه.²

هـ- حسب رواية حسن مُجَّد: على أنه إعطاء فرصة وخبرة متنوعة للفرد من خلال عمله في مجالات متعددة ومختلفة في المنظمات.³

و- حسب جبر علي جبر أبو صبحه: يعرف بأنه حركة تغيير مخططة للأفراد تمثل النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى بغرض تطوير مهاراتهم وفهمهم للعمل، أي أن هذه العملية تعتبر عملية مخططة وهي نوع من أنواع التدريب أثناء العمل.⁴

ز- حسب عبد العزيز عثمان بن يوسف: بأنه عملية نقل الموظف من عمل لعمل آخر الأمر الذي يساهم برفع القدرات الموظف لزيادة أهمية وقيمة المنظمة.⁵

ح- حسب Edward هو أسلوب تصميم وظيفة يتم فيه نقل الموظفين بين وظيفتين أو أكثر بطريقة مخططة والهدف هو تعريف الموظفين لخبرات مختلفة ومجموعة متنوعة من المهارات لتعزيز الرضا الوظيفي وتدريبهم بشكل متقاطع⁶

وبناءً على ما سبق يمكننا أن نعرف التدوير الوظيفي:

هو نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى خلال مدة زمنية محددة من أجل اكتسابه مهارات وخبرات جديدة وإلمامه بشكل كبير بوظائف متعددة والقضاء على الروتين والملل داخل المؤسسة ويساعد المؤسسة على سد احتياجاتها في بعض المجالات.

¹ مُجَّد علي نزار، التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد4، مجلد 5 العراق 2017، ص:17.

² كاظم محمود خيضر، إدارة الموارد البشرية، دار المسيره للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص:70.

³ رواية حسن مُجَّد، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص:189.

⁴ جبر علي جبر أبو صبحه، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين، رسالة ماجستير، دراسة حالة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص:10.

⁵ عبد العزيز عثمان بن يوسف فلاته، التدوير الوظيفي للقيادات الادارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2011، ص:20.

⁶ Dora Adjei. utrak finacial :a case study. The impact of job rotation on employees performance-services limited, **master in business administration**. College of art and social sciences. School of business KNUST . 2012.p:90.

المطلب الثاني: أهمية التدوير الوظيفي وأهدافه

للتدوير الوظيفي أهمية بالغة تعود بالنفع على الموظف والمؤسسة، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

أ- أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للموظف:

تكمن أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة في ما يلي¹:

- قد يساهم في تحقيق طموحه من خلال العمل في أعمال جديدة وتطور مهاراته خبرات جديدة ومتنوعة.
- يقضي على الملل والرتابة لدى الموظف بسبب مهام وظيفته المتكررة.
- تهيئة الموظفين وإعدادهم للعمل في الظروف المختلفة.
- يساعد التدوير الوظيفي على معرفة العاملين للوظائف وتثمين مقدار ما يبذله الآخرون من جهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- يكسب الموظف الذي يتم تدويره في العمل خبرة بسرعة أكبر مقارنة مع الموظف الذي لا يتم تدويره في العمل، فالتدوير أداة فعالة للتطوير الوظيفي.
- وقد أضاف نضال النقاط التالية²:
- منحهم الفرصة للنمو والتطور إلى وظائف عليا.
- يساهم في تعزيز وتفعيل دور المورد البشري.
- القضاء على البيروقراطية.

ب- أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

يمكننا تلخيص أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للمؤسسة كالآتي:

¹ -Majja Jarvi."job rotation in nursing: a studay of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire," journal of nursing management, N12, finland,2004, p:339.

² نضال سلام بدر، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى فلسطين، 2016، ص: 19.

- يساهم في تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في القوى العاملة في المؤسسة.
- يهيئ المؤسسة للتكيف مع التغيرات السريعة في مجالات العمل مما يكسبها الميزة التنافسية التي قد لا تتوفر لدى المنافسين في المجال.
- يعد وسيلة وقائية وعلاجية في آن واحد، حيث تساعد المؤسسة على التجدد الذاتي بما يتضمن استمرار بقائها لفترات طويلة.
- قدرة التدوير الوظيفي على حل المشاكل التي تحدث في إدارة الموارد البشرية، وإيجاد الحل لها تدريجياً، وبشكل صحيح إذا ما تم تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات على أفضل صورة.
- المعرفة الكاملة بما تحويه الأقسام، والإدارات في المؤسسة من مهارات أو أعمال لتحديد الكيفية اللازمة لإجراء التنقلات داخل الإدارة الواحدة.
- تساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل.
- يساعد المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة على الاستفادة من الموارد البشرية المتوفرة لديها على اكساب مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى عن طريق التدريب والتهيئة وسد النقص في بعض الوظائف.
- معالجة حالة الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة.¹
- يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالاً للتوزيع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المنظمة في مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة في قلة الأيدي العاملة في بعض الوظائف.²

(2)-أهداف التدوير الوظيفي:

تتلخص أهداف التدوير الوظيفي فيما يلي:

- الحد من رتابة الوظيفة أي الحد من التكرار والمشاركة في وظيفة واحدة.

¹ منى عبد الرزاق عبد راية أبو هولي، مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص: 43.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، الأردن، دار وائل للنشر، 2002، ص: 195.

- تعريض العمال إلى جميع قطاعات المنظمة.
- اختبار مهارات الموظفين وكفاءاتهم.¹
- مساعدة الموظف والمنظمة من الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك الموظف.
- زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعا للكفاءات الإدارية الناجحة.
- يسعى التدوير الوظيفي إلى تعلم الفرد العديد من الأعمال المختلفة في الوحدات أو الأقسام أي يقوم الموظف بأداء عمل محدد بمدة من الزمن فيها، حيث أن التدوير الوظيفي يجعل المرونة ممكنة أو كبيرة في المنظمة.
- يساهم في تنمية العلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل من خلال التنقل المستمر بين أقسام الإدارة.
- يساعد التدوير الوظيفي على مواجهة الفساد الإداري في المنظمات الحكومية وذلك لعدم ثبات الموظف أو المسؤول في منصبه.
- إلمام الموظف بالأنظمة واللوائح المتعلقة بالعمل في الإدارة.
- يهدف التدوير الوظيفي إلى كسب النمو والتطور من أجل التقدم الوظيفي فضلا عن أداء أفضل في المناصب التي تتطلب قدرات أكثر، وفهمها أوسع.

المطلب الثالث: شروط التدوير الوظيفي

- يقوم التدوير الوظيفي على عدة شروط من أجل نجاحه وتمثل في²:
- التخطيط السليم لعملية التدوير الوظيفي؛
- نقل عدد محدد من الموظفين خلال عملية التدوير حتى لا يؤثر ذلك على سير العمل؛
- أن يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة أو المتكامل لبعضها البعض؛
- مشاركة العاملين في عملية التدوير الوظيفي عن طريق الاستعانة بأرائهم؛

¹ محمد علي نزار، مرجع سابق الذكر، ص: 1172، 1173.

² جبر علي جبر أبو صبحه، مرجع سابق ذكره، ص: 12.

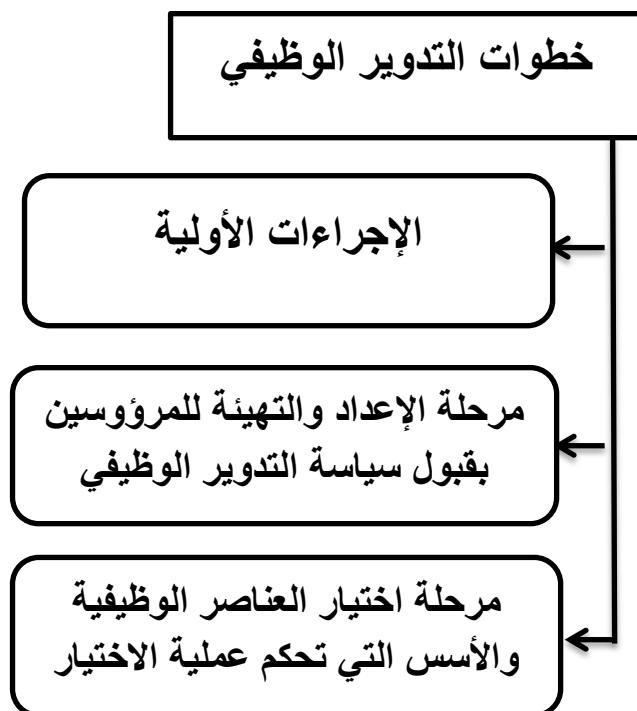
- أن يتم تنفيذ أساليب إدارية أخرى بجانب تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي، مثل الإثراء الوظيفي حتى تساهم في تحقيق الهدف المنشود؛
- أن يكون العمل الذي كلف به الموظف قريبا في مستوى الوظيفي والصعوبة في العمل الذي كان يمارسه؛
- أن تتاح مدة زمنية كافية لمزاولة مهام عمله الجديد من سنتين إلى ثلاث سنوات؛
- ضرورة إيجاد نظام معلومات فعال؛
- ضرورة وضع وصف وظيفي دقيق لجميع الوظائف.
- ويمكن إضافة الشروط للتدوير الوظيفي حسب عمراوي كالتالي¹:
- ضرورة تحديد المسار الوظيفي للعاملين؛
- سن وتعديل الأنظمة والتشريعات الإدارية التي تدعي تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي؛
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وقد يكون الشكل الأفقي أكثر إيجابيا من الشكل الهرمي.

المطلب الرابع: خطوات التدوير الوظيفي

يعتمد التدوير الوظيفي على عدة خطوات لقيامه وتكمن في:

¹ فتحي عمراوي، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحليم بن باديس، مستغانم، 2016، ص ص: 15، 16.

الشكل (1/1): خطوات التدوير الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين

(1) الإجراءات الأولية: وتشمل ما يلي:

- استخدام نظام للتقييم المستمر لتحديد من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب والخبرة؛
- تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي؛
- تحديد المواقع التي يجد فيها الأفراد حاجاتهم من التنمية والتحدث معهم عن العمل الجديد وعن أسباب اختيارهم المتوقع منهم؛
- التنبؤ بخلو الوظائف عن طريق (التقاعد، الاستقالة، الترقية، النقل....) في مختلف المناصب ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة؛
- معرفة كيفية مواجهة مشاكل التدوير الوظيفي؛
- خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين مع بعضهم الجدد والقدامى.

(2) مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين بقبول سياسة التدوير الوظيفي: وتتمثل في:

- التحدث مع المرؤوسين في كافة المجالات والمشاكل والمواقف التي يمكن أن يتعرض لها عند حدوث سياسة التدوير الوظيفي؛
- ترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغييرات التي قد تحدث قبل إجرائها وأخذ رأيهم ومشورتهم بعين الاعتبار؛
- الباب مفتوح دائما للمرؤوسين عن شعور بأي مخاوف من العمل الجديد؛
- محاولة توطيد العلاقات بين المرؤوسين بعضهم البعض لأن هذا سيخلق نوعا من التعاون المثمر لنجاح سياسة التدوير الوظيفي¹.

(3) مرحلة اختيار العناصر الوظيفية والأسس التي تحكم عملية الاختيار: وتضم ما يلي:

- مراجعة معدلات أداء العناصر البشرية وتجميع بيانات شاملة عنه وتحديد أوجه القصور والقوة لديهم.
- حصر الوظائف الموجودة في جهة العمل وذلك حتى تستطيع المنظمة توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة، فليست كل وظيفة تصلح لكل موظف.

¹ فتحي عمران، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

- لا بد من التحدث مع العنصر الذي سيجري عليه تطبيق سياسة التدوير الوظيفي وعن سبب اختياره، والمتوقع منه، وهل يمكنه الرجوع في حالة وجود مشاكل تقابله.¹

المطلب الخامس: إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي

للتدوير الوظيفي عدة إيجابيات على الفرد والمؤسسة ومن بينها²:

1) إيجابيات التدوير الوظيفي:

يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب المستخدمة في تحسين وتطوير وتنمية المورد البشري داخل المنظمات، ويحقق مجموعة من الإيجابيات في تمكنه من اتخاذ قرار رشيد تكسبه أهمية كبرى مقارنة بالوسائل الأخرى التي تلجأ إليها المنظمات في مجال تنمية المورد البشري، ومن أهم هذه الإيجابيات:

- يساعد التدوير الوظيفي على إمداد المدير عن معظم أنشطة وظائف المنظمة.

- يسهل تطوير الموظفين بقاء الفرد في عمل واحد وفي مدة طويلة يفقده القدرة على التجديد والابتكار.

- يؤدي إلى تفادي التدريب النظري والنتائج السلبية المترتبة عليه.

- يساهم في التغلب على الفرص المحددة للترقية في بعض أقسام المنظمة، كما يكون أساساً موضوعياً للمقارنة

وتقويم الأفراد.

- يدعم أهم مبادئ الإدارة المتمثلة في توفير النظرة الشاملة للمستوى الإشرافي من خلال تعريف المدير أو رئيس

القسم أو الموظفين على كل وظيفة من وظائف المؤسسة، إلى الوظيفة التي يتم تدويره إليها.

- يساهم في تعزيز وتفعيل دور الموارد البشرية وصقل مواهبها، كما يعد وسيلة لإعداد القيادات وسد الفراغ

القيادي في المنظمة ويفتح آفاقاً جديدة لاكتساب خبرات ومعارف متنوعة تمكن المدير أو الموظف من الإلمام بجوانب

¹ -فتحي عمران، مرجع سابق ذكره، ص: 12، 13.

² غنية بن شيف بن سعيد النعمانية، تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية الإدارة التربوية، قسم الدراسات الإنسانية، جامعة مؤتة، 2013، ص: 21.

العمل في الوحدات الإدارية المختلفة، ويجفز الموظفين على الإبداع والتميز، ويساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

- القضاء على الحساسية بين الموظفين والتنافس الغير الشريف والحسد، والعمل بروح الفريق الواحد عما يساعد على عملية إحلال موظف أثناء غياب زميله، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال وعدم تعطيل المعاملات.

- القضاء على الشيخوخة في الهرم الوظيفي والترهل الإداري ومحاربة الفساد.¹

(2) سلبيات التدوير الوظيفي:

بالرغم من ايجابيات التدوير إلا أنه لا يخلو من بعض السلبيات والتي تتمثل في:

- التدوير الوظيفي يترتب عليه صعوبة تكوين الكوادر المتخصصة: أن تكون كوادر في تخصص ما يتطلب أن يتدرج العامل في ممارسة التخصص بحيث ترسخ خبراته وتصل مهاراته بمرور الوقت فضلا عن التدرج في المستويات الصعوبة، كل ذلك يؤدي إلى تحقق الارتقاء بمستوى إتقان العمل وهذا يصعب تحقيقه إذا ما تم تدوير العامل من وقت لآخر.²

- التدوير الوظيفي يؤدي إلى مزيد من التوتر داخل المنظمة: إن التغيير يقابله الأفراد غالبا بالمقاومة نظرا لأنه لا يخدم مصالحهم أو رغبة في التخلص من أوضاع قائمة ويأتي التدوير الوظيفي كإجراء خارج هذا السياق أحيانا فييدي بعض العاملين مقاومة تنوع صورها إلا أن نتيجتها دوما إحداق حالة من التوتر.

- قد يأتي التدوير بشخص غير كفى ويذهب بشخص كفؤ

- قد تصيب العاملين بالضجر بسبب التنقل الدائم مثله مثل الاستقرار الدائم.

- إذا لم يخطط جيدا للتدوير فإن النتيجة عادة ما تكون سلبية.³

- قد يتبادر إلى ذهن العاملين أن التدوير هو بسبب أدائهم الوظيفي وليس بهدف الحسين والتطوير.

¹ ميسون عبد الله أحمد، أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد3، جامعة الموصل، ص: 303.

² زكي ناصر، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل مؤتمر تنمية الموارد البشرية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2010، ص: 11.

³ زكي ناصر، المرجع نفسه، ص: 12.

المطلب السادس: أبعاد التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي من الأساليب الحديثة المتبعة في الإدارات التي تسعى إلى ازدهار مؤسساتها وتقديمها وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها المتنوعة، كما يعد أحد أهم الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين ولنجاح هذه الاستراتيجيات يتطلب تطبيق بشكل الصحيح مجموعة من الأبعاد والتي سنقوم بإبراز البعض منها في هذه الدراسة وتتمثل فيما يلي:

1-التدريب:

هو نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي. في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها¹.

هو تلك العملية المنظمة التي يقوم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة و تحسين فاعليتهم و أدائهم².

هو التطوير المنتظم للمعارف و المهارات و الأفكار اللازم توفرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بصورة المطلوبة³.

2-استراتيجية التطوير:

إن التطوير التنظيمي كلها جزء من العملية نفسها، أي تعزيز قدرة المنظمات، والموظفين داخلها لتحقيق أفضل غرض منها. وعلى هذا النحو، فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهمة الاستراتيجية وجميع النظم التي تدعمها، ومركز دليل القيادة الإبداعية، ولكي تكون الإدارة فعالة تماماً، يجب أن تكون متكاملة مع عمليات المنظمة الأخرى: التخطيط الإداري، إدارة الأداء، واختيار الوظائف، وغيرها، التقاء هذه العمليات يحدد الفعالية النسبية لأي منها، وهذا ما يتم ملاحظته بشكل كبير عندما يتم دمج الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال على المدى الطويل في تطوير القدرة الإدارية، والإيمان من قبل المديرين التنفيذيين الذين يتخذهم صاحب العمل بقدرتهم على تطوير الإدارة بشكل فعال⁴.

¹ حسن احمد الطماني ، التدريب مفهومه فعالية بناء البرنامج التدريبية وتقييمها ،دار الشروق والتوزيع، ط1 ، 2002 ص 2 .

² السالم مؤيد سعيد و حرحوش عادل الصالح ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) عالم الكتب، ط1 ، الأردن ، 2009 ، ص 130 .

³ عباس انس الباسط ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، الأردن 2011 ، ص 227 .

⁴ دورة-استراتيجيات-التطوير-الاداري-وأسس-وتطبيقات-المراجعة-والتقييم%<http://geneveinstitute.com/ar/post/2772/>

3-الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل الأداء والجيد، فالجيد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

وعرّفه "أحمد منصور" على أنه كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله لمسؤوليته¹.

كما يعرف الأداء بأنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"².

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 209.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 123.

المبحث الثاني: الاحتراق الوظيفي

في ميدان العمل تبرز مجموعة من المعوقات تؤثر على العامل دون قيام العامل بدوره كاملاً، الأمر الذي يساهم في شعوره بالعجز عن تقديم العمل المطلوب منه بالمستوى الذي يتوقعه الآخرون، فإن العلاقة التي تربط العامل بعمله هي علاقة قوية ومن هذا فإن هذه المعوقات تؤثر على عمله سلبياً ولها آثار مدمرة على العملية المهنية ككل، ويؤدي هذا الإحساس بالعجز مع استنفاد الجهد إلى حالة من الإنهاك والاستنزاف الانفعالي، يمكن تعريفها بالاحتراق النفسي أو الوظيفي وقد حظيت هذه الظاهرة باهتمام الباحثين خلال السنوات الأخيرة وتناولتها العديد من الدراسات بالبحث، وأصبح موضوع الاحتراق الوظيفي للعاملين مدار بحث ونقاش.

المطلب الأول: تعريف الاحتراق الوظيفي

نتطرق إلى بعض مفاهيم الاحتراق الوظيفي:

1- في معجم الوسيط:

بالكشف عن الفعل يحترق، حرق، يفشل الاحتراق الوظيفي ما هو إلا حالة من حالات الإنهاك الشديد والشد

العصبي نتيجة زيادة عبء العمل¹

2- حسب الحايك حسام:

هو الاضطراب والتوتر وعدم الرضا الوظيفي، تصيب العاملين في المجال الإنساني والاجتماعي ناتجة عن الضغوط

النفسية الشديدة التي يتعرض لها الفرد بسبب أعباء العمل يؤدي به إلى استنزاف طاقاته وجهوده مما تنحدر به على مستوى غير مقبول من الأداء.²

3- حسب يوسف جمعة:

هو شكل من أشكال الإجهاد ويشمل على مشاعر وردود فعل سلبية اتجاه الآخرين واتجاه الفرد ذاته وإنجازه،

والأسباب الرئيسية للاحتراق الوظيفي لا تقع داخل الشخص نفسه بل تقع في بيئة العمل المعززة للاحتراق.³

¹ مصطفى، إبراهيم وآخرون، معجم الوسيط، المكتبة الإسلامية، الطبعة 2، ص: 168.

² الحايك حسام، مستويات الاحتراق لدى معلمي الحاسوب في المدارس الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك-إيرد، الأردن 2000، ص: 21.

³ يوسف جمعة، إدارة الضغوط، مركز التطوير والدراسات العليا، القاهرة 2007، ص: 38.

وعرف أيضا الاحتراق المهني بأنه " إحساس الفرد بالإجهاد الانفعالي، ويعرف الإجهاد الانفعالي بأنه فقد طاقة الفرد على العمل والأداء، والإحساس بزيادة متطلبات العمل، كما يعرف تبدل المشاعر بأنه شعور الفرد بأنه سلبي وصارم، وكذلك وإحساسه باختلال حالته المزاجية، أما انخفاض الانجاز الشخصي فيعرف أنه " إحساس الفرد بتدني نجاحه، واعتقاده بأن مجهوداته تذهب سدى"، ويعتبر هذا التعريف من أكثر التعاريف العملية قبولا واستخداما في هذا المجال.

الاحتراق الوظيفي هو حالة من الإجهاد البدني، والذهني، والعصبي، والانفعالي، وهي حالة تحدث نتيجة للعمل مع الناس والتفاعل معهم لفترة طويلة، وفي مواقف تحتاج إلى بذل مجهود انفعالي مضاعف.¹

يمكن تعريف الاحتراق الوظيفي على أنه شعور بالإرهاق أو موقف ساخر اتجاه الوظيفة والأشخاص المشاركين في الوظيفة، من خلال انخفاض الإنجاز الشخصي أو كفاءة العمل، بمعنى أن الاحتراق الوظيفي يأخذ روح الشخص وإرادته في العمل، وقد يكون مشكلة أكبر في المهن التي يكون فيها الموظفون أكثر تفاعلا مع الآخرين (العلاء مثلا) بدلا من التعامل مع الأشياء والمعلومات.²

وبناء على ما سبق يمكننا تعريف الاحتراق الوظيفي على أنه حالة شعورية أو نفسية تعبر عن شعور الفرد بالمشقة المهنية المتراكمة تبدأ حينما يدرك الفرد أن المطالب المطروحة عليه تفوق قدراته حيث يعجز عن تحملها وتنخفض دافعيته نحو العمل.

المطلب الثاني: أسباب الاحتراق الوظيفي

أشارت الدراسات الميدانية التي أجريت في بيئات مختلفة إلى عدد كبير من الأسباب التي تلعب دورا بارزا في حدوث ظاهرة الاحتراق لخصت على النحو التالي:

(1) **العوامل الخاصة بالجانب الفردي:** ان حسب اطلاقنا نرى أن المهنيين الأكثر التزاما بعمله وانتماء لعمله والذي يمتاز بالدافعية والطموح هو الأكثر عرضة للاحتراق النفسي من غيره، وذلك بسبب ما يواجهه من عقبات تقف حائلا دونه ودون تحقيق لطموحاته، وبسبب المجهود الكثير الذي يبذله مع مواجهته لظروف خارجية تقلل من قيمة عطائه.

(2) **العوامل المرتبطة بالجانب الاجتماعي:** حيث ساهم التطور الاجتماعي في تزايد اعتماد الأفراد على المؤسسات، وقد أدى هذا الأمر إلى زيادة العبء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات، وانعكس ذلك على طبيعة

¹ -رمزي جابر، دراسة تقويمية لظاهرة الاحتراق النفسي للمدرب، مجلة الأقصى، مجلة 11، 2007، ص: 23.

² BOIT theoretical abstract burnout intemention training for managers and team leaders, 2020, p:7-8.

ونوعية الخدمات المقدمة للمجتمع، حيث يجد العاملون الأكثر انتماء والتزام لمهنتهم وفي أنفسهم عاجزين عن تقديم خدمات متميزة مما يسبب لهم الشعور بالإحباط، ويحدث لديهم حالة من عدم التوازن تجعلهم عرضة للاحتراق الوظيفي.

(3) العوامل الخاصة بالجانب الوظيفي: حيث يبدي المهنيون اهتماما خاصا بهذا الجانب وذلك لما يعود

للعمل من مهم في حياة الأفراد والمجتمعات في نفس الوقت، وتلعب بيئة العمل وظروفه دورا كبيرا في انخفاض حدة العمل، ويعد عجز الفرد عن التحكم في بيئة العمل من العوامل التي تسبب له الشعور بالقلق والضغط النفسي، من خلال استعراضه أربع عشرة دراسة بحثت في أسباب وأعراض (Maher) 1983 ويشير الاحتراق الوظيفي إلى وجود عدة أسباب رئيسية للاحتراق الوظيفي منها¹:

- العمل لساعات طويلة دون الحصول على قسط كاف من الراحة.

- اتساع الدور وغموضه (القيام بواجبات متعددة، والغموض في متطلبات الدور).

- تدني الشعور بالسيطرة على الإنتاج.

- الشعور بالعزلة، وضعف العلاقات مع زملاء العمل.

- ضعف استعداد الفرد للتعامل مع ضغوط العمل.

المطلب الثالث: أبعاد ومستويات الاحتراق الوظيفي

للاحتراق الوظيفي عدة أبعاد يتركز عليها تتمثل في:

(أ) - أبعاد الاحتراق الوظيفي:

انطلاقا من البحوث الميدانية التي قامت بها كل من Kelly, Jackson, Pines, Maslach

سواء عن طريق المقابلات أو الاستبيانات التي طبقت على العديد من الهيئات المهنية (الخدمات

ورفاقها إلى نتيجة مفادها أن ظاهرة Maslach الاجتماعية، الصحية، التعليم). فإنها لخصت

الاحتراق الوظيفي تتموضع في ثلاث أبعاد أساسية هي:²

(1) - الإجهاد الانفعالي:

وهو استنزاف العامل لطاقته البدنية والنفسية على حد سواء، وفقدانه لحيويته ونشاطه الذي كان يتمتع به في

الماضي، إضافة إلى إحساسه بزيادة المتطلبات المهنية، مع الشعور بالإحباط والتوتر والإجهاد العاطفي، فغالبا ما يرتبط

¹ عودة يوسف، نفس المرجع السابق، ص: 22.

² Mashach. the Measurement of Experienced Burnout. 2001. p:422.

أيضا بالضغط والاكنتاب، فكل هذه المفاهيم النظرية أثبتت النتائج الامبريقية الحالية بأنها لها دور مركزيا في عملية الاحتراق الوظيفي.

(2) - تبدل المشاعر أو التجرد من الإنسانية في العلاقة مع الآخرين:

وهو نتيجة مباشرة للبعد الأول، ويتجسد هذا البعد في حالة العمال الذين تتولد لديهم مواقف سلبية وتهكمية تجاه العملاء، بحيث يتعاملون معهم كأنهم أشياء بدون قيمة إنسانية، يشير أيضا "إلغاء الشخصية" إلى ذلك الانفصال بين الأشخاص، ويعتبر هذا العنصر جوهر لتناذر، وتميزه من تطوير المواقف غير الشخصية المنفصلة كالسخرية والسلبية من الأشخاص الذين يتعامل معهم العامل سواء كانوا (طلبة، مرضى، وعملاء... الخ).

فالفرد في هذه الحالة لا يتعلق كثيرا بعمله، فهو يقدم الحاجز الذي يعزله عن عمله وزملائه هذه الحالة تتطور تدريجيا وببطء، غير أن هذه الحالة غالبا ما يشعر فيها الفرد بألم كشكل من أشكال الفشل الشخصي الذي يمكن التعبير عنه أكثر أو أقل صراحة في البعد الثالث.

(3) - الانجاز الشخصي:

إن هذا البعد هو نتيجة للبعدين السابقين، حيث يشير إلى تقييم العامل لنفسه بطريقة سلبية، بأنه غير قادر على القيام بواجباته بالمستوى المطلوب، يظهر أيضا في شعور الفرد بتدني نجاحه واعتقاده بأن مجهوداته تذهب سدى، فهو خبرة مؤلمة، ويمكن التعبير عنه من قبل الشعور بعدم الفعالية والكفاءة، وقد يحبط عمل الفرد في كلمة واحدة " لم تعد تقوم بالعمل الجيد". والواقع أن نقص الانجاز الشخصي يتعلق في مرات كثيرة بانخفاض قيمة الفرد في عمله وكفاءته.

فالمعروف أن الأهداف لا تتحقق في حالة انخفاض احترام الذات والشعور بنقص الكفاءة الذاتية، فهو هنا شخص لا يمنح نفسه القدرة على التحرك إلى الأمام، ويقتنع بعدم قدرته على الاستجابة بفعالية لتوقعات المحيطين به، فالإنجاز الشخصي إذن يمثل البعد الذاتي للاحتراق الوظيفي.

ويشير بعض المؤلفين إلى أن الاحتراق الوظيفي يبدأ مع الإجهاد الانفعالي، وانخفاض الشخصي، سواء بشكل مباشر أو عن طريق التجريد من الإنسانية (تبدل المشاعر)، ويعتقد هؤلاء المؤلفين أيضا أن الإجهاد الانفعالي هو العنصر العاطفي للاحتراق الوظيفي في حين أن البعدين الآخرين يكونان المركبات الموقفية أو المعرفية للاحتراق.

(ب) - مستويات الاحترق الوظيفي:¹

لا يحدث الاحترق الوظيفي جملة واحدة بل ينطلق من مستويات وتمثل في:

(1) - احترق وظيفي معتدل: وينتج عن نوبات قصيرة من التعب والقلق والإحباط والتهيج.

(2) - احترق وظيفي متوسط: ينتج عن نفس الأعراض السابقة، ولكنها تستمر لمدة أسبوعين فقط.

(3) - احترق وظيفي شديد: ينتج عن أعراض جسمية مثل القرحة وآلام الظهر المزمنة، نوبات الصداع الشديدة،

وليس غريباً أن يشعر العامل بمشاعر احترق وظيفي معتدلة ومتوسطة من حين لآخر، ولكن عندما تلح هذه المشاعر وتظهر في شكل أمراض جسمية ونفسية مزمنة عندئذ يصبح الاحترق مشكلة خطيرة.

المطلب الرابع: طرق الوقاية والعلاج من الاحترق الوظيفي

أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى الآثار الخطيرة للاحترق الوظيفي، حيث نبه البعض إلى أن ظاهرة

الاحترق الوظيفي هي ظاهرة معدية، تنتقل مع الأفراد لتؤثر على حياتهم الشخصية خارج بيئة العمل كخلق بعض المشاكل الزوجية والعائلية²، لذلك كان لا بد من التطرق في الدراسات إلى سبل الوقاية من الاحترق الوظيفي والسيطرة عليه.

ولقد أورد مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها التخفيف من الاحترق الوظيفي ومنها:

- استغلال أوقات الفراغ لممارسة الهوايات والأنشطة الرياضية والاجتماعية، وذلك لابتعاد عن أجواء العمل وما

ارتبط بذهن الفرد من إرهاق وإحباط خاص بالعمل، وتجديد النشاط والهمة للعمل من جديد.

- تحديد فترة من الوقت للتذمر والشكوى من زملاء العمل بحيث لا يترك الفرد لنفسه الأولوية لديه، بل يخص له

فترة قصيرة لعمل تفريغ انفعالي ليعود لمتابعة الأولويات الأخرى في حياته بعزم.

- تسجيل خبرات الضغط اليومي على دفتر خاص تدون في السلوكيات والأحداث غير السارة مع وصف مختصر

للسلوك، وملاحظة أقوى ضغط، وإضافة الأفكار الداخلية التي ظهرت قبل وأثناء وبعد الضغط وأسماء الأشخاص الذين

أحاطوا بالحدث، وبعد أسبوع يتم مراجعة الملاحظات وذلك كأداة للوعي الذاتي وتنمية مفهوم الذات.

¹ - بدران منى مجد علي، الاحترق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث التربوية جامعة القاهرة مصر، 1997، ص: 35.

² العتيبي آدم غازي، الاحترق الوظيفي لدى العاملين في قطاع الخدمة المدنية الكويتي وعلاقته بنمط الشخصية والرغبة في ترك العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 31، الكويت 2003، ص: 351.

-التواصل بين الأفراد وتنظيم العلاقات وتحديد المهمات وبحث إمكانية توزيع جزء من مهام العمل على بعض الزملاء في حالات إلى ذلك.

-تشجيع برامج إدارة الضغط وتدريب الأفراد على مواجهة الحالات الضاغطة والطارئة.

عدة طرق لمعالجة الاحتراق الوظيفي منها Soinen1996 , واقترح:

- التوقف عن إنكار المشكلة، فعلى الشخص أن يتعرف بوجود ضغوط جسدية وعقلية وانفعالية.
- التخلص من التوتر اليومي، يجب على الشخص تحديد الأمور التي تزيد التوتر والضغط النفسي والعمل على إزالتها.

- تعلم قول لا، وذلك عن طريق رفض الطلبات والأعمال لإضافة التي تكون على حساب وقتك وانفعالاتك.
- العناية بالجسد، ويعني عدم تجاهل وجبات الطعام أو إجهاد الجسد بالحميات القاسية أو تجاهل أوقات النوم.
-التخلص من القلق والخوف، وذلك بتقليل الوقت المخصص للقلق والاكتئاب والالتفاف إلى الحاجات الحقيقية.
- المحافظة على روح الدعابة، حيث الأشخاص المرحين أقل تعرضا للاحتراق النفسي.
هناك من يحدد وسائل عديدة لمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي في العمل والتي تهدف إلى إحداث التغيير المطلوب. ويمكن تقسيم هذه الوسائل إلى نوعين وهما:

الوسائل الفردية:

يقصد بها الأساليب الشخصية التي يمكن للفرد أن يتبعها للتخفيف من حدة الاحتراق الوظيفي ومن أهمها الكشف الطبي والراحة والمساندة الاجتماعية والعلاج الروحي وفرص العمل البديلة كما اقترحت طرق لعلاجه من خلال التحدث مع الآخرين، وتفويض السلطة، والمشاركة والنظرة التفاؤلية، والانتماء على مجموعة ممارسة الرياضة، والتخطيط المسبق لكيفية التصرف مع الاحتراق، والانسحاب من مواجهة الواقع، وتغيير نمط السلوك من خلال التدريب¹

الوسائل التنظيمية

تتعلق الوسائل التنظيمية لمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي بدور الإدارة في مساعدة العاملين بما على التخلص من الاحتراق الوظيفي والوقاية منه وللتعامل معه اقترحت بعض الوسائل من أهمها تحسين العلاقة بين كافة العاملين وحسن استغلال تقويم الأداء وتوضيح معايير الترقية، وتغيير نظام الأجور والحوافز، وتحليل الأدوار، وإعادة تصميم

¹ العتيبي آدم غازي، المرجع نفسه، ص: 351.

الوظيفة، والاهتمام بالإثراء الوظيفيين، والتقدم المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير برامج الاختيار والتعيين، واستخدام نظم تدريب متطور والتشجيع على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية وإيجاد برامج لمساعدة العاملين. ومع أن استعراض الظروف المحيطة بهذه الظاهرة يوحي بالكآبة ومحدودية فرص التعامل معها، إلا أنه في الواقع هناك ما يمكن عمله لتقليل هذه الظروف وبالطبع تتفاوت مواقع العمل في مدى نجاحها تبعاً للظروف المحيطة بها. ويمكن اعتبار الخطوات التالية كجهود رامية لتقليل أو ظهور الاحتراق بين العاملين في مجال الخدمات المهنية:

- عدم المبالغة في التوقعات الوظيفية.
- المساندة المالية للمؤسسات الاجتماعية بالمجتمع.
- وجود وصف تفصيلي للمهام المطلوبة أداؤها من قبل المهني.
- تغيير الأدوار والمسؤوليات.
- الاستعانة باختصاصي نفسي للتغلب على المشكلة.
- زيادة المسؤولية والاستقلالية للمهني.
- المعرفة بالنتائج الجهود المبذولة سواء على المستوى الفردي أو المستوى الإداري.
- وجود روح التآزر والاستعداد للدعم النفسي للزميل في مواجهة مشاكل العمل اليومية، الأمر الذي يتطلب الحوار المفتوح وطرح المشاكل بطريقة دورية¹.
- الاهتمام ببرامج التطوير والنمو العاملين نمواً مهنياً ونفسياً.
- التعامل الإيجابي مع الضغوط أو التحكم في الضغوط.

المطلب الخامس: ضغوطات العمل كوسيط بين متغيرات الدراسة

- اخترنا ضغوطات العمل كوسيط بين متغيرات الدراسة اعتماداً على دراسات سابقة
- دراسة حليلة مشتر: 2017-2018: "ضغط العمل وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط"، دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة عين الحجل - بالمسيلة.

¹ العتيبي آدم غازي، المرجع نفسه، ص: 352.

1-تعريف ضغوط العمل:

تعد الضغوط رد فعل على التغيرات السريعة التي شهدتها العصر الحالي ومظهر من مظاهر الحياة المعاصرة حيث أصبح يطلق على هذا العصر عصر الضغوط فحظي هذا الموضوع باهتمام كبير من العلماء و الباحثين نظرا لتأثيرات التي يتركها على الفرد.

وتعرف ضغوط العمل بأنها تلك الظروف الديناميكية التي يواجه فيها الفرد بفرصة تتضمن مكاسب محتمله له وقيود تحدو من قدرات على تحقيق ما يرغبه ومطالب قد تتسبب في خسارته وفقده لما يرغب في تحقيقه¹.

ويمكن أن تعرف الضغوط على أساس المثيرات النفسية والفيزيولوجي التي تظهر على الفرد وتجعله يصعب علي التكيف المواقف وتحول دون أدائه بفعالية².

ومن جهة آخر فان ضغوط العمل تشير إلى مجموعة من المتغيرات النفسية والجسمية التي تحدث لدى الفرد من خلال ردود فعله عند مواجهه المواقف المحيطة به والتي تمثل تهديدا له ويرى البعض الآخر أن ضغوط العمل تظهر بعد تفاعل العاملين مع بعضهم متأثرين بصفاتهم الشخصية وبالإعمال التي يعملونها مما يحدث تغيرات مختلفة بينهم تضغط عليهم وترهقهم ثم تقودهم للانحراف عن الالتزام بواجباتهم اليومية³.
ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن ضغوطات العمل عبارة عن مواقف يتعرض لها الفرد من البيئة الداخلية والخارجية بدرجات متفاوتة وتحدث له خللا نفسيا وقد يكون جسديا مما تؤدي إلى انخفاض مردوديته.

2- عناصر ضغوط العمل:

يمكن تحديد ثلاث عناصر لضغوط العمل في المنظمة وهي:

عنصر المثير وعنصر الاستجابة وعنصر التفاعل.

- **عنصر المثير:** وهو ما يتعرض له من مؤثرات ناتجة عن الفرد أو المؤسسة أو البيئة ويترتب عنها شعور الفرد بالضغط.

- **عنصر الاستجابة:** تتكون من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية اتجاه الضغط وتمثل في الإحباط أو القلق أو التكيف.

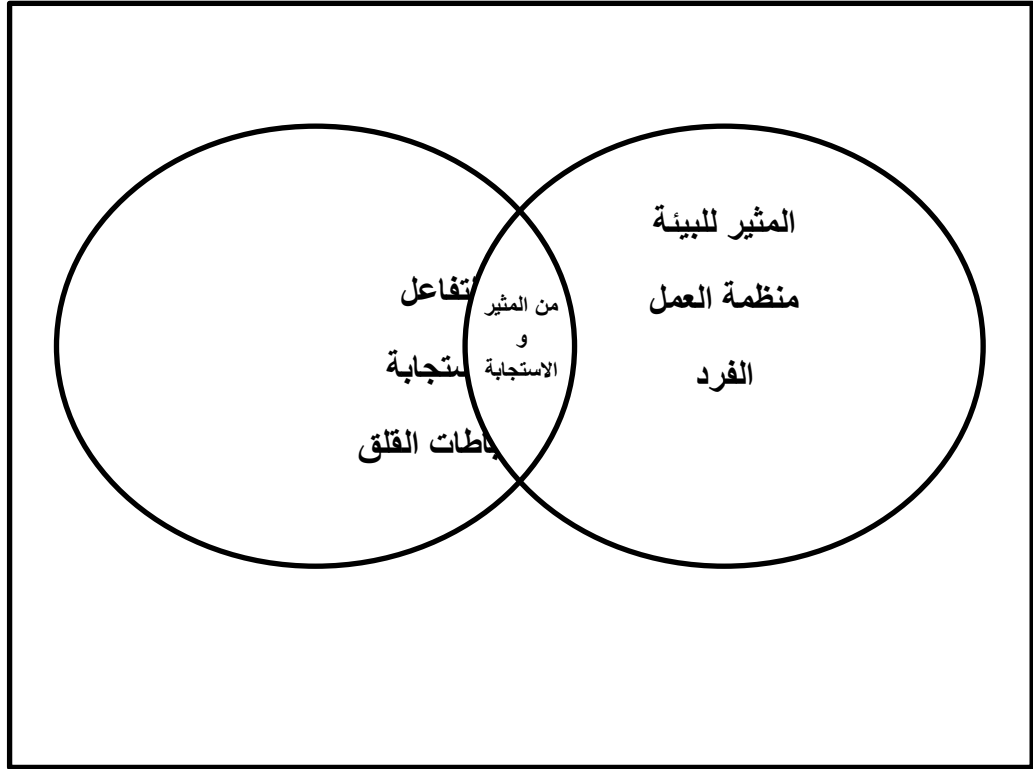
¹الظاهر،نعيم ابراهيم، تنمية الموارد البشرية الادارة الفعالة للوقت، ط1، عالم لكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص ص: 15-156.

²جلدة،سامر، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، دار اسامة للنشر، ط1، عمان، 2008، ص ص: 173-174.

³فليه فاروق عبده، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص ص: 305.

- عنصر التفاعل : وهو الذي يحدث بين مسببات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمي أو بيئي أو علاقات شخصية ومشاعر إنساني وبين ما يحدث من استجابات.

الشكل (2/1): عناصر ضغوط العمل



المصدر: محمود العياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 77.

ويمكن إضافة عنصرين آخرين للضغوط في ضوء تطور مفهوم العمل هذا عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية فالإدراك العقلي له دور فعال في مد إحساس الفرد بالعوامل الضاغطة عليه والفروق الفردية تفسير العلاقة بين قدره الأفراد على التعامل مع مسببات الضغوط والسيطرة عليها و التأثير بها سلبا او إيجابا¹.

3- مصادر ضغوط العمل:

يتعرض الأفراد في إعمالهم إلى مصادر كثيرة لضغوط العمل داخلية أو خارجية ككثرة العمل وروتين وضيق الوقت و متطلبات السرعة والثقة في الانجاز وبيئة العمل المزعجة و مشكلات التعامل مع الجمهور والعلاقات السلبية مع رئيس العمل ذلك غير أن هناك مهنا أكثر عرضة من غيرها للضغوط و أنها تتعرض لمصادر ضغط غير موجودة في مهن آخر ويمكن تقسيم مصادر ضغوط العمل إلى أربع أقسام:

¹ فقيه فاروق عبده، السيد عبد المجيد، نفس المرجع السابق، ص: 306.

أ- مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد:

وهي ضغوط تسببها عوامل مرتبطة بالفرد الذي يشغل الوظيفة وليس بالعمل نفسه فبعض الأفراد يجد في ضغط العمل محفزاً للنشاط والتحدي في حين أن بعض الأخر لا يستطيع التعامل مع الموقف الضاغط وسنستعرض هنا بعض مصادر الضغط المتعلقة بالفرد.

– الحياة الاجتماعية للفرد:

إن الضغوط التي يواجهها الفرد في منزله أو مدرسته سوف تنسحب معه إلى العمل وستؤثر على نفسيته وأدائه فمن الصعب على الفرد أن يتجاهل الضغوط التي يواجهها خارج العمل عندما يأتي للعمل كل صباح ومن الأحداث الهامة في حياة الفرد التي عادة ما تسبب ضغوطاً نفسية عليه وفاة عزيز مشكلات الزواج أو الطلاق والمشكلات المالية مرض الفرد أو احد أقاربه.

– نمط الشخصية"أ":

تشير البحوث إذا أن بعض الأفراد يتصفون بمجموعة من الصفات التي تميزهم عن غيرهم كدافع للإنجاز ورغبة عالية للتنافس وشعور بالإلحاح الوقت ورغبة في ذكر انجازاتهم كما أنهم عدوانيون وسريعو الغضب و يتسمون بالسرعة وقلة الصبر ويقبلون بالإعمال التي تتسم بمسؤولية أكبر ومجازفة أعلى وسميت هذه السمات بنمط الشخصية أما النمط ب فهو قدر منخفض من هذه السمات و تشير البحوث إلى أن الأفراد الذي يتسمون بنمط الشخصية أكثر عرضة للإصابة بأمراض القلب ويبدو أن متغير العدوانية وسرعة الغضب يسهمان أكثر من المتغيرات الأخر بالإصابة بأمراض القلب.

– الإدراك:

يتفاعل الأفراد مع البيئة المحيطة بهم من خلال إدراكهم للواقع والإدراك ما هو إلا محاولة لفهم و تفسير الواقع وفي أحيان كثيرة لا يدرك الإنسان واقع على صورت الحقيقية فالأفراد يختلفون في تفسير وقراءة واقعهم فهم يختلفون فيما بينهم في إدراكهم لنفس الموقف الضاغط في حين يطلب مسؤول من أفراد القيام بعمل ساعات إضافية كي ينجز العمل في الوقت المحدد فان بعض الموظفين سينظر للطلب على ان فرصة لكسب إعجاب مسؤول بإثبات ولاءه وحب وتضحيات من اجل مؤسسته في حين سينظر البعض الأخر لهذا الطلب على انه أعباء إضافية غير مبررة ولا شك بان من ينظر للأمر بأن أعباء إضافية فيشعر بضغط نفسي أكبر من جانب أخر فان الأفراد الأكثر ميلاً للتشاؤم هم أكثر ميلاً للشعور بالضغط مقارنة بإقراءهم.

– الخبرة بالعمل:

الفترة الأولى من عمل الفرد تتسم عادة بعدم الوضوح والغموض والضعف والثقة بالنفس بسبب كون الموقف جديد بالنسبة للفرد ويحتاج إلى إثبات ذاتي وكسب ثقته واحترام رئيسه وزملائه في العمل وكلما طالت مدة خدمته في وظيفته كلما اكتسب خبرة ومعلومات ستساعده في كيفية التعامل مع المواقف الضاغطة وان إدارة اجتماع مثلا بصورة ناجحة إلا بعد مشاركات في عدة اجتماعات ومشاهدة الآخرين كيف ينجحون ويفشلون فيها وكل ذلك يحتاج إلى وقت وان الأفراد الذين يشعرون بضغوط مستمرة لا يستطيعون التعامل معها يميلون إلى ترك وظائفهم أو منظماتهم إلى أماكن أفضل بالنسبة لهم بحيث لا يبقى في المؤسسة إلا من هم أكثر قدره على التأقلم مع الضغوط.

– وجهه الضبط:

وجهة الضبط إما أن تكون داخلية أي أن الفرد يميل إلى رؤية الأمور في جوانب حياته بأنها تحت سيطرته أو خارجية ان يميل إلى رؤية الأمور المؤثرة في حياته بأنها خارج سيطرته أولئك الأفراد الذين يمتلكون وجهة نظر خارجية أكثر عرض للشعور بالضغوط من أقرانهم ذوي وجهه ضبط الداخلية إن الشعور بأنك قادر على التأثير في الأحداث والتحكم في النتائج يساهم في إدراك المواقف الضاغطة لأنه بالإمكان التقليل من أثارها بشكل كبير.

ب – مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة:

وهي ضغوط تسببها عوامل مرتبطة بالعمل نفسه وليس بالفرد الذي يشغل الوظيفة وسنستعرض هنا أهم هذه المصادر:

– تعارض الدور:

ويحدث نتيجة تعارض الدور المتوقع من الفرد في عمله والدور المتوقع من في أسرته أو نتيجة تعارض ما هو مطلوب منه في عمله كان يطلب منه أن يعمل بسرعة عالية وفي نفس الوقت المحافظة على جودة عالية للسلعة أو الخدمة التي يستغلها كما يمكن أن يحدث تعارض الدور نتيجة تعارض متطلبات العمل مع قيم الشخص و مبادئه كما يطلب من الموظف المسلم العامل في البلد الغير مسلم العمل وقت صلاة الجمعة أو أن يمنع أطباء الطوارئ عن معالجة المريض بسبب عدم امتلاك لبوليصة ضمان صحي كما ويعاني الكثير من الطلبة والموظفين الرياضيين من تعارض متطلبات الدراسة أو العمل مع مهامهم الرياضية.

– غموض الدور:

ويحدث عندما يكون الفرد غير متأكد من المهام المطلوبة منه و كيفية أدائه لها أوحين تكون نتيجة الخطأ في العمل غير معروفة وهو مصدر للضغط أكثر وضوحا لد الموظفين الجدد أو حين تقدم المؤسسة على إحداث تغيير فيها¹.

– عبء العمل:

ويعني زيادة أو انخفاض حجم معدل العمل الموكل للفرد مهمة القيام به في زيادة حجم الأعباء الموكول لفرد ما القيام بها إلى معدل أعلى من المعدل المقبول تتسبب في إحداث مستو عالم من الضغط وانخفاض حجم أعباء العمل الموكول للفرد مهمة القيام بها إلى معدل اقل من المعدل المقبول يؤدي إلى انخفاض مستو شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة الشكوى والعصبية والغياب والعزلة².

– صعوبة المهام:

والتي تعني بان المهام في مستوى تعقيد اعلى من قدرة الفرد خاصة في الوظائف التي تتطلب دقة وتركيز ذهنيا عال أو تلك التي تستخدم تكنولوجيا معقدة بحيث يشعر الفرد بالخوف من ارتكاب خطأ فاتح يؤثر على صحته وسلامته والآخرين.

– ضعف السيطرة على العمل:

إن الموظف ليس لديه الحرية والاستقلالية الكافيتين لاتخاذ قرارات بشأن عمله وتحديد متى وأين وكيف يؤدي أساتذة الجامعة لديهم استقلالية اكبر في تحديد ماهية المادة التي يدرسونها اختصاصهم واختيار وقت ومكان المحاضرة اما العامل على خط إنتاج سيارة ما فمقيد بشكل دقيق بكل تفاصيل عمله وتشير الدراسات إلى أن ضعف الشعور بالسيطرة على العمل يترتب بمستويات عالية من التوتر والأعراض الصحية والغياب ودوران العمل فضلا عن أن العمل في بيئة سريعة التغيير تضعف قدرة الفرد على السيطرة على تفاصيل عمل وبيئته³.

¹ الخضر محمود، علم النفس التنظيمي، افاق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الكويت، 2012، ص ص: 113-117.

² عليمات، خالد عيادة، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص: 60.

³ الخضر محمود، مرجع سابق، ص: 118.

- نظم الأجور والحوافز:

ويقصد بها مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل وتعمل على تحفيز الأفراد واشباع رغباتهم التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل، كما ويرتبط هذا المصدر مباشرة بإحساس الفرد وشعوره انه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه للمؤسسة من جهد وخدمات.

ويرى الباحث ضعف الرواتب والأجور وعدم فاعلية نظم الحوافز مقارنة بالمؤسسات المماثلة ينمي داخل الفرد شعورا بالإحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد وبالتالي يحاول ابتداء طرق وأساليب تمكن له من خلالها التهرب من أداء الأعمال الموكلة دون أن يتعرض للمساءلة ويزداد إحساسه بالعزلة عن المؤسسة وتنتابه حالة من حالات اللامبالاة والسخط وترتفع معدلات غيابه بعذر وبدون عذر مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة التي يعمل فيها¹.

ج- مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة:

- مشكلة العلاقة مع الآخرين: كالتعامل مع نوعيات صعبة من الجمهور وكذلك العمل مع رئيس كثير النقد وقاس ولا يراعي الجوانب الإنسانية ولا يقدر مجهودات الفرد و أحيانا يكون زملاء العمل لا يقدمون الدعم الاجتماعي أو المساعدة المهنية لزملائهم الآخرين ويشيرون مشكلات عدة تولد نوعا من التوتر في العلاقات ولا تكاد المؤسسة من مشكلات الصراعات الشخصية.

- ظروف العمل الطبيعية: كالحرارة و الرطوبة وعدم توفر مصادر للتهوية أو الإضاءة الجيدة و كذلك الضوضاء الناتجة من الأحد و الآلات والمعدات أو تلك الناشئة من خارج العمل السيارات و كذلك التعامل مع المواد الكيميائية الخطرة.

- كثرة التغييرات التنظيمية: حيث يعد التغيير خروجاً عما ألفه الموظف من روتين و إجراءات و نظام اعتاد عليه و انتقالاً إلى نظام جديد غير واضح المعالم فالموظف تربطه بالنظام الحالي مصالح وعلاقات يخشى أن يفقدها بالانتقال إلى الوضع الجديدة مما يدفعه لمقاومة التغيير الأمر الذي يزيد من الضغوط النفسية عليه.

- المناخ التنظيمي: و يقصد به الجو العام للمؤسسة الذي يعكس شخصيتها حيث يشكل مناخها العام كل من أسلوب القيادة التنظيمية واللوائح والأنظمة الإدارية (وضوحها تشددتها كفايتها وتحددتها) واللوائح والأنظمة الإدارية و التكنولوجيا المستخدمة (معقدة؛ بسيطة) وطبيعة المنظمة (خدمية ساعة) وفيما إذا هي قطاع عام أو خاص بالإضافة إلى المرحلة العمرية للمنظمة (تحت الإنشاء؛ العطاء؛ التقهقر) كل تلك

¹ عليجات، خاد عيادة، مرجع سابق، ص: 62.

المتغيرات من الممكن أن تسهم في تشكيل جو ضاغط على الفرد فمن المعروف أن المؤسسات الخاصة و تلك التي تستخدم تكنولوجيا معقدة و تلك التي في مرحلة الإنشاء أو التقهقر يكون أفرادها أكثر عرضة للضغوط من أفراد مؤسسات القطاع العام وتلك التي في مرحلة العطاء ومن تلك التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة أو لا تستخدمها إطلاقاً.

د- مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة:

المؤسسة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة بها فما يحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة من الممكن أن يلقي بظلاله عليها سلبيا أو إيجابا و من أكثر العوامل البيئية إثارة للضغط حالة الركود الاقتصادي و قوانين العمالة والضرائب و تشريعات العمل بالإضافة إلى حالة التوتر السياسي الداخلي بسبب تغير الأنظمة السياسية كل ذلك من الممكن أن يضع الفرد في حالة من الغموض و عدم وضوح الرؤية و الخوف على مصالحه من الضياع¹.

4-أسباب ضغوط العمل:

- مشكلات تنظيمية:

من المصادر العامة للضغط المهني سوء النظام الذي يتسبب في تأخير القرارات المهمة وعدم قدرة الفرد في العمل على تحديد المسؤول المباشر اتخاذ القرارات والنقص المستمر في الإمكانيات المادية والأجهزة والمعدات الضرورية وعجز النظام عن وضع خطة محددة للإنتاج.

- نقص الكفاءة المهنية:

إن نقص المهارة أو الكفاءة لدى عدد من العاملين في مجال عملك يضع حجم أكبر عليك أو على من لديه هذه المهارات. أو عندما لا يتوفّر تخصصات معينة لازمة لاستكمال المهام المهنية مثل تسجيل المكالمات التليفونية أو نقل المعدات أو إصلاحها أو الكتابة على الكمبيوتر فهذه المهام الإضافية يتحملها العاملون غير المعنيين بها إضافة إلى المهام الأصلية، وربما يصلون إلى الشعور بعدم قيمة التخصص المؤهلين له أو إحساسهم بالإرهاق الجسمي والنفسي الذي يجعلهم غير قادرين على التركيز في المهام المهنية الأصلية.

¹ الخضر محمود، مرجع سابق، ص: 120-121.

– ساعات العمل الطويلة أو غير المنتظمة:

إن العمل لمدة كبيرة يصل بالفرد إلى حالة من الملل فالجسم الإنساني له إيقاع طبيعي يرتبط بتكوينه ويتناغم بصورة معينة مع ساعات النهار والليل ولا بد من وجود ساعات للعمل وساعات للنوم حيث من المعروف أن عملية البناء تكون في قمتها في وقت معين وتختلف مستوياتها عبر فترات النهار و الليل.. وقد يشعر بعض الناس بسعادة في أول النهار ويشهر البعض الآخر بهذه الحالة في بداية الليل او الظهرية....وهكذا.

– عدم الاستقرار وفقد الأمن:

عندما يحدث عدم استقرار في القرارات وتغيير مستمر في السياسات يتسبب ذلك في جمود وسلبية عند العامل، فيقف عن التخطيط أو الالتزام بإجراءات معينة... ويكون ذلك سبباً لشعور الإنسان بالضغط النفسي... أيضاً حينما يتعرض العامل للتنقل المستمر من مكان إلى آخر أو من دور ذو مهام معينة إلى أدوار أخرى فيضطرب إلى التعامل في كل مرة مع أناس مختلفين وخصائص شخصية متباينة هنا يقع العامل في حالة من فقد الأمن.

إن التغييرات الحادة في حياة الإنسان وان كانت سارة تؤدي إلى نوع من الضغط النفسي وعندما تكون التغييرات حادة غير سارة تؤدي بالفرد إلى نوع من التهديد الذاتي المؤدي إلى الشعور بالضغط¹.

– حمل العمل الزائد:

ومثال على حمل العمل الزائد دراسة يذكرها شولتز أجريت أواخر الثمانينات على عمال شركة فولفو الصناعة السيارات في السويد تبين أن حمل العمل الزائد على رأس العوامل المؤدية إلى الضغوط النفسية للعمل كما يذكر شولتز دراسة أخرى أجريت أواخر الثمانينات أيضاً بينت أن طلاب الكليات الطب يشكون من نفس السبب ومن الطبيعي أن يكون حمل العمل الزائد مصدر تأزم نفسي شديد لأن ذلك معناه استهلاك الطاقة الجسمية و النفسية للفرد كما يرتبط حمل العمل الزائد بأمراض القلب ومن ذلك أن دراسة أجريت عن الأفراد الذين تصيبهم النوبات القلبية وهم في سن الرشد تبين منها أن 71 % منهم يعملون أكثر من 61 ساعة أسبوعياً.

¹الفرماوي،حمدي علي، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص ص: 62-64.

– الصلة بأفراد مضغوطين:

إن الاتصال بأفراد يعانون من الضغوط يؤثر على الأفراد الآخرين الذين يتصلون بهم ويمكن أن نطلق على هذه الفكرة عدو انتقال الشعور بالانضغاط ذلك أن م ا زملة شخص دائم الشكو والتذمر ينقل هذه المشاعر السلبية إلى الآخرين وكأن يعرض عليهم جوانب سلبية في العمل كانوا غافلين عنها.

– الظروف الفيزيائية للعمل:

يمكن أن تكون الظروف الفيزيائية للعمل من أسباب الشعور بالانضغاط والمشقة وهذه الظروف الفيزيائية تشمل الإضاءة في الكافية أو الضوضاء الشديدة أو درجات الحرارة الشديدة الارتفاع أو الشديدة الانخفاض هذا إلى جانب زيادة نسب الرطوبة أو التعرض لمواد كيميائية ضارة أو لأتربة أو غبار التعرض للأمراض المهنية¹.

– التطوير الوظيفي:

وهو يمثل سببا رئيسيا لضغوط العمل – حتى ولو كان إلى الأفضل – وذلك لما يكتفي من غموض وعدم تأكد وتهديد للمصالح المكتسبة للعاملين وتفويت التنظيمات غير الرسمية وتقادم المعارف والمهارات. فيتمثل عدم الأمان الوظيفي للفرد عندما يشعر بأن مهدد بالفصل أو الاستغناء عن كما أن الانحسار الاقتصادي و قلة الوظائف تزيد من هذا الشعور على الأفراد وأيضا زيادة البطالة ولذا فيمكن القول أن الشعور بالأمان ينتج عن شعور الفرد بأن عمل يدر علي ربحا ثابتا غير متذبذب ولا متأثرا بأحوال أو ظروف معينة وبناء على ما سبق يمكن القول أن عدم الأمان الوظيفي يعتبر أحد أسباب الضغوط في العمل وما يتطلب من المنظمات توفير الأمان الوظيفي للفرد لكي يقوم بدوره بحيوية ونشاط وعدم تعرض لضغوط عدم الأمان الوظيفي.

– المسؤولية تجاه الآخرين:

لما كانت المؤسسة في حقيقتها عبارة عن نظام اجتماعي تكنولوجي بالغ التعقيد وتقوم على أساس التفاعل بين الأفراد بعضهم البعض وتفاعلهم داخل الجماعات سواء الرسمية أو غير الرسمية فمن المتوقع أن ينشأ عن هذا التفاعل العديد من مسببات الضغط في العمل منها²:

– وجود شخصيات عدائية ومشاغبة في العمل؛

– ارتفاع الكثافة الاجتماعية وافتقاد الخصوصية في العمل؛

– ضعف القيادة وعدم قدرتها على الدفاع عن مصالح الأفراد والجماعة أو تسلطها عليه؛

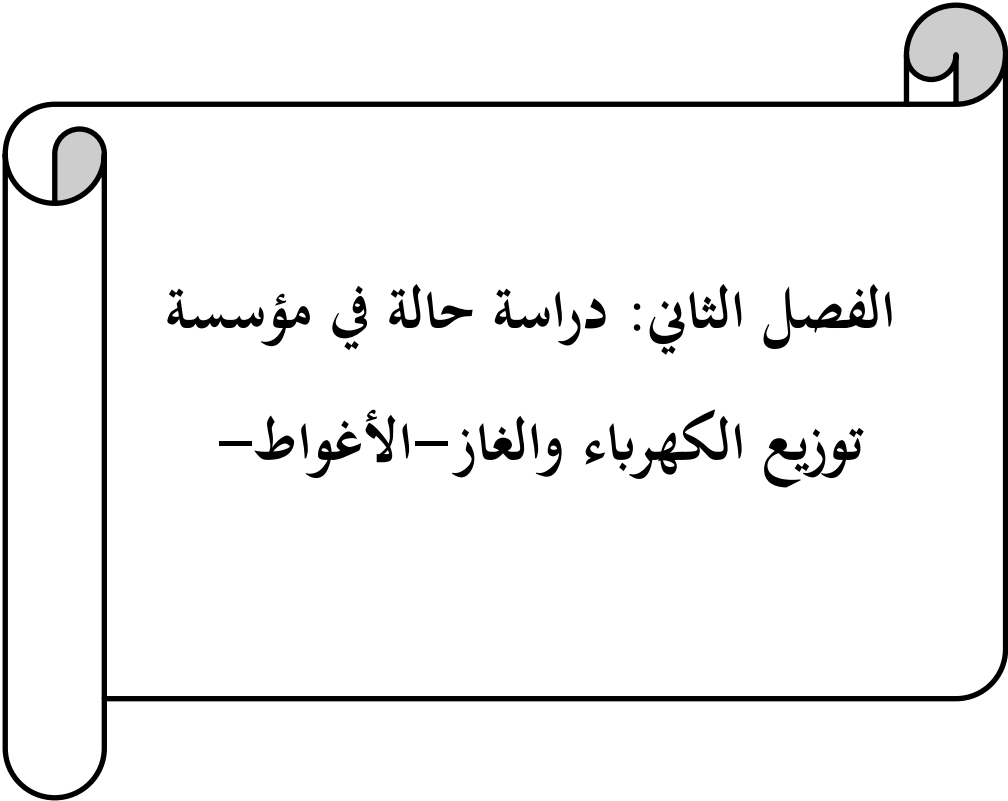
¹ ربيع، محمد شحاته، علم النفس الصناعي و المهني، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2013، ص ص: 258-260.

² الظاهر، نعيم ابراهيم، مرجع سابق، ص ص: 160-161.

- التباين في المراكز داخل الجماعة؛
- تفكك الجماعة؛
- الفتور في المساندة الاجتماعية؛
- تفشي الصراعات داخل الجماعات؛
- ضغوط الجماعة وتباين معاييرها مع القيم التي يتمسك بها الفرد.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا لإعطاء لمحة عن التدوير الوظيفي والاحتراق الوظيفي والعلاقة بينهما حيث في المبحث الاول خصصناه التدوير الوظيفي وتناولنا فيه مجموعة من التعاريف المختلفة والتي تتمحور في تعريف شامل حيث يعتبر التدوير الوظيفي هو نقل الموظف من وظيفته الرئيسية الى وظيفة اخرى خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف القضاء على الروتينية والملل وإكسابه مهارات وخبرات جديدة بالإضافة الى اهميته على وأهدافه التي يقوم عليها كما تناولنا شروطه الهامة لنجاحه وتطرقنا الى ايجابياته وسلبياته الموظف وعلى المؤسسة واسلوب التدوير الوظيفي يخفف من ضغوطات العمل التي يواجهها الموظف والتي تؤدي به الى انخفاض حيويته ونشاطه داخل المؤسسة واستمرار هذه الضغوطات داخل مكان العمل وخارجه تؤدي بالموظف الاحتراق اذا خصصنا المبحث الثاني بأسلوب الاحتراق الوظيفي والذي هو عبارة عن حالة من الانهك العاطفي الوظيفي والفكري والجسماني والتي تكون على شكل تغيرات يستخدمها الفرد اتجاه عمله وهذه الحالة هي احساس الفرد كما تطرقنا آله مراحل بان طاقته مستنزفة وتؤدي الى تدهور كفاءته في العمل وفقدان التزامه الشخصي والوظيفي الاحتراق الوظيفي التي يمر بها الموظف فهو لا يحدث جملة واحدة. وله مستويات يمر بها من المعتدل الى المتوسط وحتى يصل الى درجة أعلى واشد وقمنا بالتطرق إلى بعض الحلول والطرق لعلاجه والتخفيف منه.



الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة
توزيع الكهرباء والغاز-الأغواط-

تمهيد

في هذا الفصل سيتم إسقاط ما تم التعرض له في الجانب النظري على إحدى الشركات الوطنية وهي شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز- الاغواط -، و ذلك من خلال تتبع واقع التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي ولتحقيق هدف هذا الفصل، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز- الاغواط -؛

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس ؛

المبحث الثالث : نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-

من أجل إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة سوف يتم فيما يلي التطرق إلى نشأة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط ، الهيكل التنظيمي للشركة، مهام وأهداف الشركة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة على المستوى المحلي

1- تعريف المديرية الجهوية بالأغواط:

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط-البلدية- لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (الكهرباء والغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية.

2- أسباب إنشاء مديريات جهوية:

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجابوا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت المديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام.
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).
- تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-

1- المهام:

وتنقسم مهامها إلى مهام تسييريه وأخرى تقنية.

1-1- المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

1-2- المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

1-3- الأهداف:

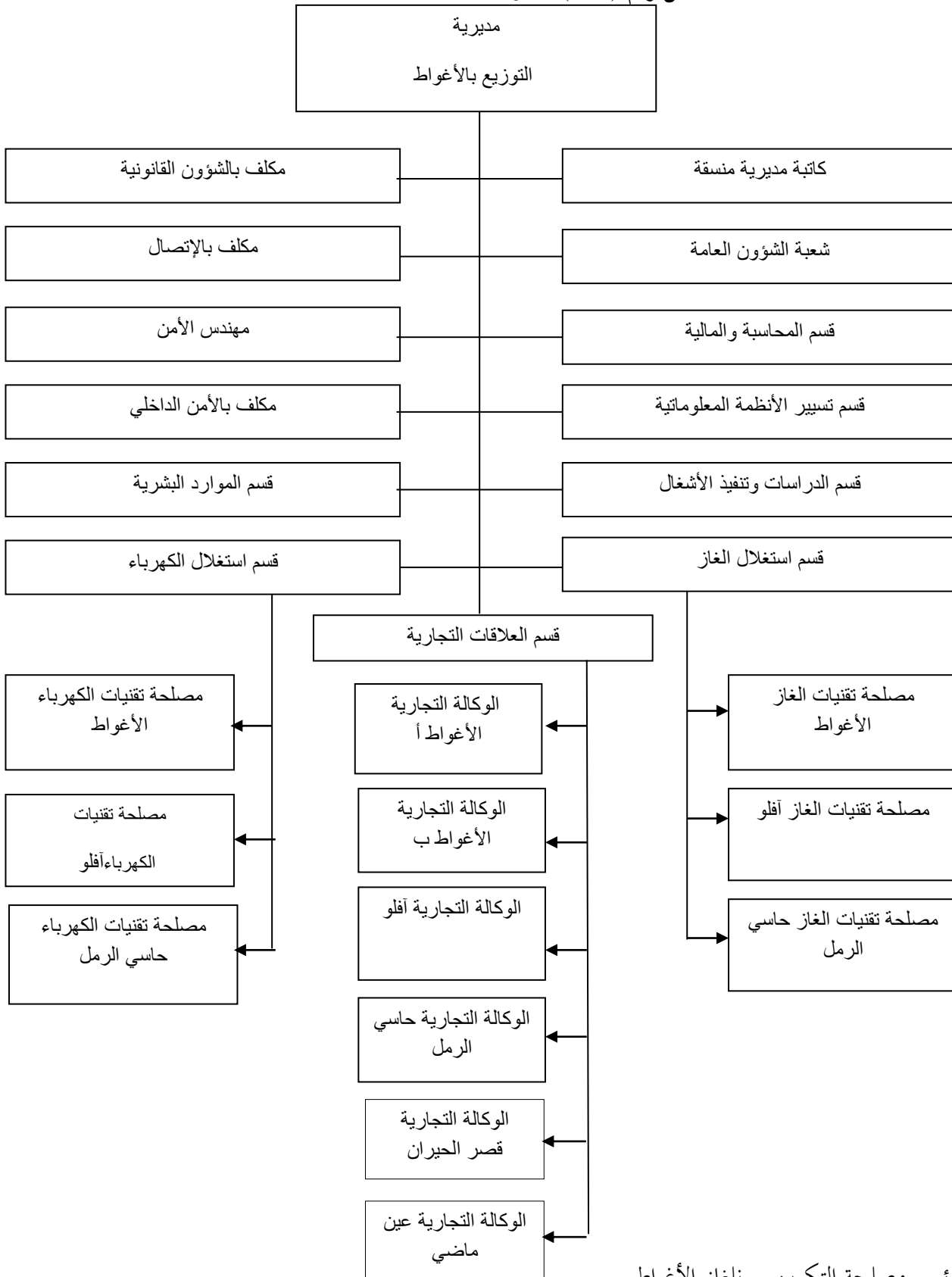
- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة

- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية.
- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المطلب الثالث : الخريطة التنظيمية

- 1- تقديم الخريطة التنظيمية لمديرية سونلغاز بالأغواط

الشكل رقم (1/2): الخريطة التنظيمية



المصدر: رئيس مصلحة التكوين سونلغاز الأغواط

2-تحليل الهيكل:

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:

2-1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

- كاتبة مديرية:

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

- مكلف بالشؤون القانونية: تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في

حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز تقديم الصكوك بدون رصيد.

- مهندس الأمن: حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود

الكهرباء في المكان الملائم.

- المكلف بالأمن الداخلي: ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

- **قسم العلاقات التجارية:** لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييره أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ- مصلحة تقني تجاري: ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

ب- مصلحة الزبائن: ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات.

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.

- فوج تغطية الديون.

- فوج الخزينة.

- **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:**

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

- **قسم الأنظمة المعلوماتية:**

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

- قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

- فرع الخرائطية.

- تسيير المنشآت.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

- قسم استغلال الكهرباء:

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه:

- استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

- تسيير المحولات الكهربائية.

- تسيير المنشآت.

- فرع الخرائطية.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

- **قسم الشؤون العامة:** مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات وتنقسم الى قسمين اساسيين:
 - فريق حضيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.
 - فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.
- **قسم المالية والمحاسب:** يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.
- **قسم الموارد البشرية:** يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب:
 - متابعة المستخدمين.
 - إعداد الرواتب.
 - إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

تهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لنتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقد تم تفرغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي **spss24.0** و**EXCEL 2016** و**SMART PLS** وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية و التكرارات لوصف عين الدراسة و المتوسط الحسابي و المتوسط الحسابي النسبي و الانحراف المعياري اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار **كولموغوروف** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. جذر ألفا لحساب صدق الدراسة و كذا اختبار **T** في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة و اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات .

المطلب الأول: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، واستخدمنا المنهج الوصفي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

و يعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة ، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها و الأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات ."¹

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل

في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

¹ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الغالبية التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص:96.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي **Smart Pls spss** وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة.

المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " أثر التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- " وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

- 1- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.
- 2- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية وفي تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
- 3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- 4- تصميم الاستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق رقم (02).
- 5- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.
- 6- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (01) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.
- 7- في ضوء آراء المحكمين وتوجيهات المشرفين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث التعديل والحذف والإضافة، ليستقر في صورته النهائية على 33 فقرة كما موضح في الملحق رقم (02).

المطلب الثالث: صدق الدراسة عرف العتيبي صدق أداة الدراسة بأنه " مدى تمكن أداة جمع البيانات، أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه " و يعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، و بذلك تكون الأداة صادقة².

ولذا قمنا باستخدام بعض الاختبارات لتقييم صدق فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

² أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2008، ص 91.

الصدق الظاهري (صدق آراء المحكمين):

عرفه بوحوش عمار بأنه "البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه و يتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار"³

وهو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 4 من أساتذة الكلية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (01) بهدف إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيان وصلاحياتها ومدى وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، و تم الاستجابة لآراء المحكمين و تم القيام بما يلزم من حذف وتعديل على ضوء الاقتراحات المقدمة، بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، أنظر الملحق رقم (02).

³ عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص 75.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.

خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على أثر التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز: "سونلغاز" -الأغواط-.

وسنحاول هنا عرض وتحليل النتائج والتعقيب عنها، واستعراض خصائص كل متغير لعين الدراس للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث وكذلك تحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع وعينة الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -الأغواط- بمختلف مستوياتهم الوظيفية حيث يتكون من 475 موظفا يقسمون كالتالي:

الجدول رقم (1/2): توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع

الفرع	المركز	وكالة (A)	وكالة (B)	فرع (حي الضلعة (وكالة (قصر الحيران)	وكالة (حاسي الرمل)	وكالة (عين ماضي)	وكالة (آفلو)
عدد العمال	269	36	34	18	25	35	28	30

المصدر: من إعداد الطالبتين على معلومات مديرية الموارد البشرية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

العينة الميدانية للدراسة :

لحساب حجم العينة المناسب والممثل لمجتمع الدراسة ارتأينا أن نعتمد على أشهر موقع لحساب العينات⁴ The Survey System ، مع إعطائه مجال الثقة 95 % ودرجة الخطأ 2.5 وحجم المجتمع الذي يستعمل المعادلة

التالية:

$$n = \frac{tp^2 \times P(1 - P) \times N}{tp^2 \times P(1 - P) + (N-1) \times y^2} \text{ ، حيث :}$$

N: حجم المجتمع والمقدر بأكثر من 475

n : حجم العينة وهو المطلوب

p : نسبة تواجد الظاهرة المراد دراستها في المجتمع، ويقترح كل من Morgan & Kerjcie⁵ قيمة لها

تساوي 0.50

y: درجة الدقة المطلوبة أو أكبر خطأ في تقدير النسبة، يُسمح به عند حدوث الظاهرة ويقترحها

Morgan & Kerjcie بـ 0.05

tp²: قيمة جدولية في جدول² عند درجة حرية واحد وعند مستوى الثقة المرغوبة التي

اعتبرها Morgan & Kerjcie 0.05، وبالتالي فان قيمة t²=3.841

وباستخدام المعادلة أعلاه، وبنفس القيم سيكون الحد الأدنى لحجم العينة هو 60، وفي بداية أبريل 2022

وزعنا 70 استبانة، تم استرجاع 66، ورفضنا 2، والجدير بالذكر أننا لمسنا تعاون كبير من طرف الموظفين أدى ذلك

⁴ www.surveysystem.com/sscalc.htm, consulter le:12/03/2022

⁵K.Sharma, nursing research & statistics,2 edition, all india institute of midcal science india,2014,p229

إلى تجاوز الحد الأدنى لحجم العينة ليصبح 64 موظف في مختلف المستويات والرتب بنسبة مقبولة قدرت 29.5% من حجم المجتمع الكلي.

الجدول رقم (2/2): الإستمارات المعتمدة في الدراسة

عدد الإستمارات المقبولة	عدد الإستمارات المرفوضة	عدد الإستمارات المعادة	عدد الإستمارات الموزعة	التوزيع على الموظفين حسب المستويات
23	01	24	25	إطار
15	01	18	20	إطار سامي
15	00	12	15	عون تحكم
11	00	12	10	عون تنفيذي
64	02	66	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

1- الجنس: من مجموع 64 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

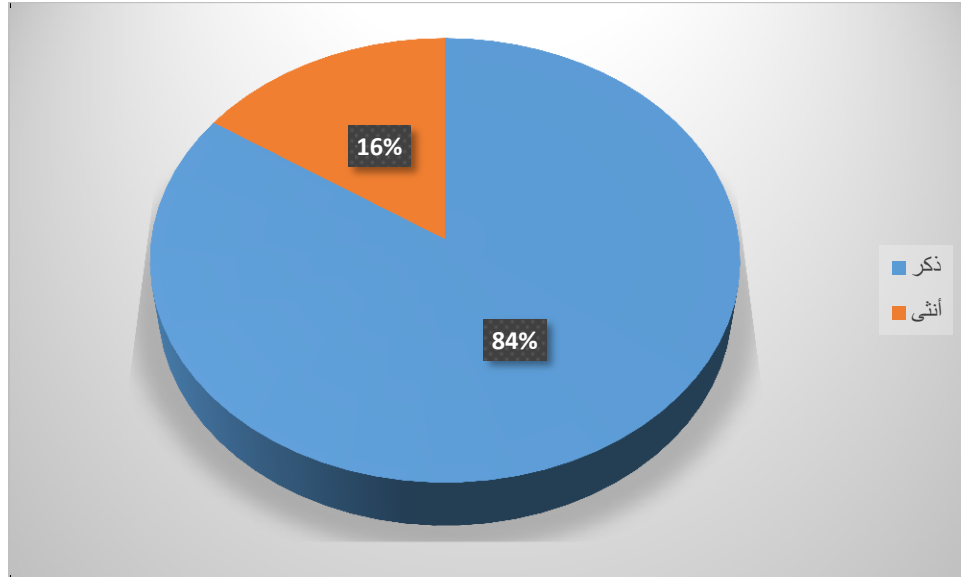
الجدول رقم (3/2): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
84,4%	54	ذكر
15,6%	10	أنثى
100%	64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل (1/2): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات EXCEL 2016 على ضوء نتائج الاستبيان.

يبين الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته (84,4%) من مجتمع الدراسة من الذكور و (15,6%) من الإناث ومنه نلاحظ أن هناك اختلاف كبير بين النسبتين، ويعزو الطالبين ذلك لمجال عمل المؤسسة حيث يتجه نحو الجانب التقني أكثر من الإداري وذلك لما تحتاجه طبيعة العمل من خصائص فيزيولوجية.

2- العمر : من مجموع 64 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم (4/2): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

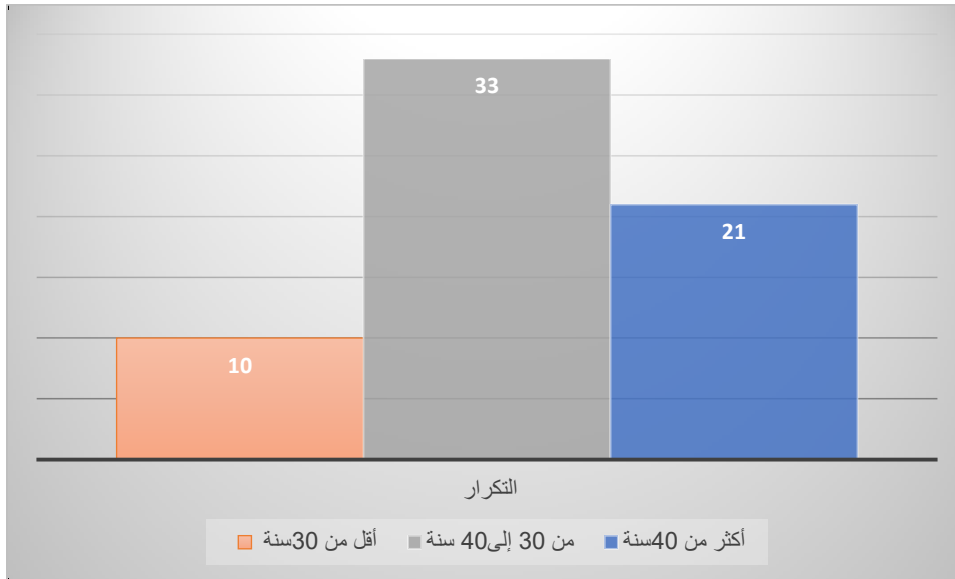
الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	10	15.6%
من 30 إلى 40 سنة	33	51.6%
أكثر من 40 سنة	21	32.8%

المجموع	64	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل (2/2): تركيبة مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من مخرجات EXCEL 2016 على ضوء نتائج الاستبيان.

يبين الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة هي (51,6%) وكانت للفئة من 30 سنة إلى 40 سنة و (32,8%) للفئة أكثر من 40 سنة و أقل نسبة للفئة أقل من 30 سنة بنسبة (15,6%).

3- الحالة الاجتماعية: من مجموع 64 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

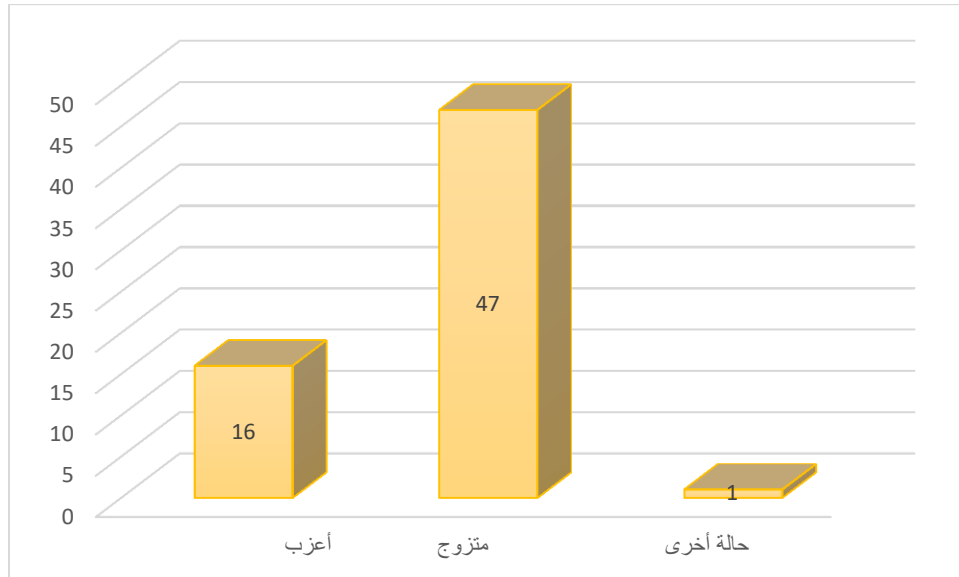
الجدول رقم (6/2): توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الفئة
25%	16	أعزب
73.4%	47	متزوج
1.6%	1	حالة أخرى
%100	64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل (3/2): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من مخرجات EXCEL 2016 على ضوء نتائج الاستبيان.

يبين الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة هي (73.4%) و المتمثلة في الفئة المتزوجة و (25%) للفئة الاعزب و اقل نسبة للفئة أخرى بنسبة (1.6%).

4- الوظيفة: من مجموع 64 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

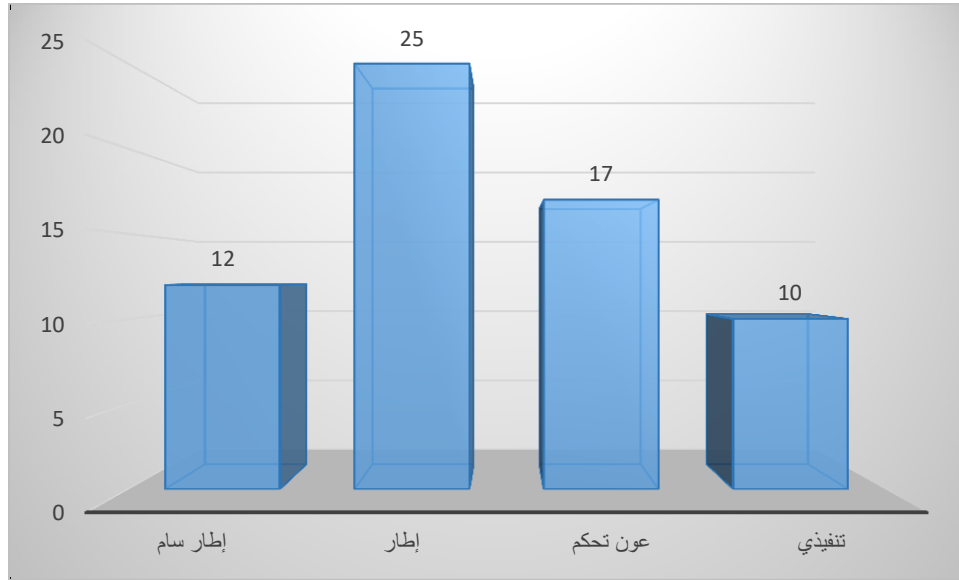
الجدول رقم (7/2): توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	الفئة
18.8%	12	إطار سام
39.1%	25	إطار
26.6%	17	عون تحكم
15.6%	10	تنفيذي
100%	64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل (4/2): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من مخرجات EXCEL 2016 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين، وجود نسبة 39.1% من فئة الإطار 26.6% أعوان تحكم ثم يليها فئة الإطارات السامية بنسبة 18.8% وفي الأخير فئة التنفيذيين بنسبة 15.6% و يمكن الملاحظة أن هذا يتماشى مع المستوى الدراسي و سياسات الاستقطاب الخاصة بالمؤسسة.

5- سنوات الخدمة: من مجموع 64 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

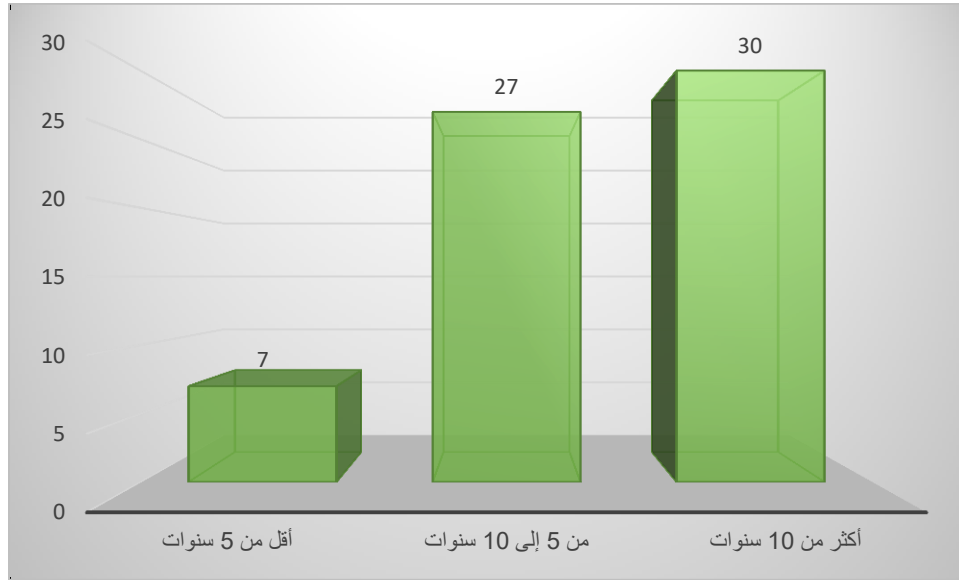
الجدول رقم (8/2): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	الفترة
10.9%	7	أقل من 5 سنوات
42.2%	27	من 5 إلى 10 سنوات
46.9%	30	أكثر من 10 سنوات
100%	64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل (5/2): تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.



المصدر: من مخرجات EXCEL 2016 على ضوء نتائج الاستبيان

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تفوق سنوات خدمتهم الـ 10 سنوات حيث تشكل ما نسبته 46.9% من أفراد العينة، في حين نجد أن من تقل سنوات خدمتهم عن 5 إلى 10 سنوات ثانيا بنسبة 42.2% وفي الأخير الذين تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات بنسبة 10.9%، ويعزى ذلك نقص البدائل في التوظيف وكذا للسياسات التي تتبعها المؤسسة للمحافظة على موظفيها خاصة الإطارات ومثال ذلك عقود الوفاء والمثال الآخر الميداليات التي تمنح للعمال كل 10 سنوات خدمة.

المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (9/2): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

درجة الموافقة	طول الخلية
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	أكبر من 1.80 إلى 2.60
موافق إلى حد ما	أكبر من 2.60 إلى 3.40
موافق	أكبر من 3.40 إلى 4.20
موافق بشدة	أكبر من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

المطلب الثالث: اتجاهات الدراسة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

1- تحليل اتجاهات عبارات التدوير الوظيفي:

1-1- تحليل اتجاهات عبارات التدريب:

جدول رقم (10/2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الاول

الاتجاه	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1,168	3,47	20.3	13	37.5	24	14.1	9	25	16	3.1	2	1
موافق	0,639	4,06	21.9	14	64.1	41	12.5	8	1.6	1	0	0	2
موافق	0,718	4,16	31.3	20	56.3	36	9.4	6	3.1	2	0	0	3
موافق	0,895	3,84	21.9	14	50	32	20.3	13	6.3	4	1.6	1	4
موافق	0,854	3,97	26.6	17	50	32	18.8	12	3.1	2	1.6	1	5
موافق	0,6047	3.90	متوسط عبارات البعد الأول										

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الأول (التدريب) هو 3.9 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة الاولى هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الثانية هي الأكثر تجانسا.

1-2- تحليل اتجاهات عبارات محور استراتيجية التطوير:

جدول رقم (11/2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

الاتجاه	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0,787	3,98	23.4	15	56.3	36	17.8	11	1.6	1	1.6	1	6
موافق	0,889	3,86	21.9	14	51.6	33	18.8	12	6.3	4	1.6	1	7
موافق	0,980	3,73	21.9	14	34.8	28	21.9	14	10.9	7	1.6	1	8
موافق	0,893	3,89	25	16	46.9	30	21.9	14	4.7	3	1.6	1	9
موافق	0,996	3,73	20.3	13	46.9	30	23.4	15	4.7	3	4.7	3	10
موافق	0,802 5	3,84	متوسط عبارات البعد الثاني										

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثاني (استراتيجية التطوير) هو 3.84 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة العاشرة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما السادسة هي الأكثر تجانسا.

1-3- تحليل اتجاهات عبارات محور الأداء:

جدول رقم (12/2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار					
11	1.6	1	14.1	9	20.3	13	35.9	23	28.1	18	3,75	1,069	موافق		
12	1.6	1	15.6	10	17.6	11	54.7	35	10.9	7	3,58	0,940	موافق		
13	3.1	2	9.4	6	29.7	19	45.3	29	12.5	8	3,55	0,942	موافق		
14	1.6	1	10.9	7	14.1	9	35.1	34	20.1	13	3,80	0,946	موافق		
15	4.7	3	14.1	9	29.7	19	42.2	27	9.4	6	3,38	1,000	موافق الى حد ما		
متوسط عبارات البعد الثالث													موافق	0,7955	3,60

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثاني (الأداء) 3.60 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة الحادية عشر هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الثانية عشر هي الأكثر تجانسا.

2- تحليل اتجاهات عبارات ضغوطات العمل:

جدول رقم (13/2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.

الإتجاه	الإختراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق الى حد ما	1,129	2,89	2,89	5	25	16	25	16	32.8	21	9.4	6	16
موافق الى حد ما	1,120	2,88	2,88	5	26.6	17	17.2	11	42.2	27	6.3	4	17
موافق الى حد ما	1,178	2,91	2,91	6	26.6	17	18.8	12	35.9	23	9.4	6	18
موافق الى حد ما	1,130	3,16	3,16	8	28.1	18	28.1	18	25	16	6.3	4	19
موافق الى حد ما	1,052	2,94	2,94	5	20.3	13	37.5	24	26.6	17	7.8	5	20
موافق	1,138	3,58	3,58	13	43.8	28	14.1	9	17.2	11	4.7	3	21
موافق	0,882	3,88	3,88	14	53.1	34	17.2	11	6.3	4	1.6	1	22
موافق	0,959	3,53	3,53	6	54.7	35	18.8	12	14.1	9	3.1	2	23
موافق الى حد ما	0.6334	3.21	متوسط عبارات المحور الثاني										

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني (ضغوطات العمل) هو 3.21 والذي يتجه إلى درجة موافق إلى حد ما و العبرة الثامنة عشر هي الأقل تجانسا وأن العبارات الثانية و العشرون الأكثر تجانسا بين عبارات المحور .

3-تحليل اتجاهات عبارات الاحتراق الوظيفي:

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		الاتجاه	المتوسط الحسابي	الإختراف المعياري	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
موافق	1.6	1	4.7	3	20.3	13	57.6	37	3.81	10	3.81	3,81	0,814	24
موافق	4.7	3	14.1	9	21.9	14	45.3	29	3,50	9	3,50	3,50	1,054	25
موافق الى حد ما	1.6	1	28.1	18	23.4	15	40.6	26	3,22	4	3,22	3,22	0,983	26
موافق	0	0	12.5	8	20.3	13	57.8	37	3,64	6	3,64	3,64	0,824	27
موافق الى حد ما	17.2	11	31.3	20	21.9	14	18.8	12	2,75	7	2,75	2,75	1,260	28
موافق	1.6	1	14.1	9	20.3	13	42.2	27	3,69	14	3,69	3,69	1,022	29
موافق الى حد ما	9.4	6	26.6	17	29.7	19	26.6	17	2,97	5	2,97	2,97	1,112	30
موافق	0	0	12.5	8	31.3	20	37.5	24	3,63	12	3,63	3,63	0,934	31
موافق الى حد ما	4.7	3	23.4	15	35.9	23	26.6	17	3,13	6	3,13	3,13	1,031	32
موافق الى حد ما	10.9	7	25	16	35.9	23	18.7	12	2,91	6	2,91	2,91	1,123	33
موافق الى حد ما	متوسط عبارات المحور الثالث												0.63	3.32

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

في الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثالث (الاحتراق الوظيفي) هو 3.32 والذي تتجه فيه العبارات الثامنة و العشرين الى اقل عبارة تجانسا ، أما العبارات الرابعة و العشرون هي أكثر تجانسا .

المطلب الرابع : التحليل العاملي التوكيدي AFC

أولا اختبار ثبات نموذج الدراسة:

لتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفا كرونباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

- معامل التشبع (Factor Loadings) FL، ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70 %
- الموثوقية المركبة المعبر عليها ب (CR Composite Reliability)، حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7، وهي تقيس المحور ككل، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع. أي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات و المحور و هي شبيها الفا كرونباخ بالإضافة انها مستحدثة.

- متوسط التباين المستخرج AVE(average variance extracted) وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون أكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

الجدول رقم (15/2) قيمة الموثوقية وصحة التقارب

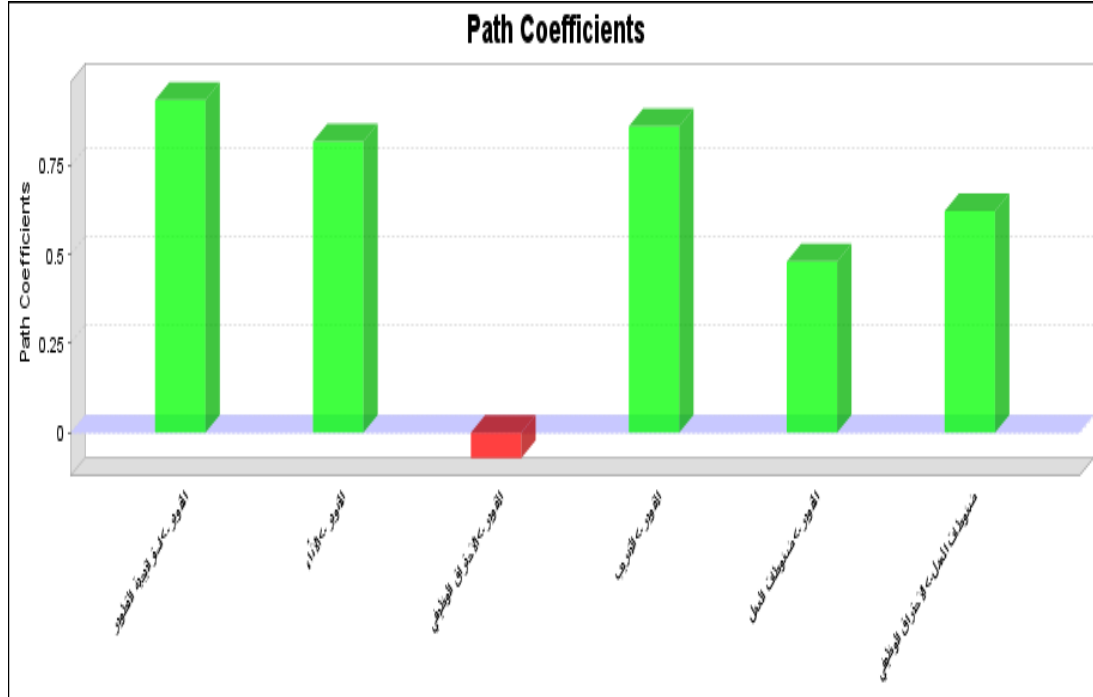
Construct Reliability and Validity						
	constructs	items	Factor loading	CR	AVE	الفا
التدوير الوظيفي	التدريب	Q1	0.117 بحذف	0,911	0,721	0,870
		Q2	0.708			
		Q3	0.913			
		Q4	0.871			
		Q5	0.888			
	استراتيجية التطوير	Q6	0.850	0,948	0,785	0,930
		Q7	0.944			
		Q8	0.892			
		Q9	0.943			
		Q10	0.789			
	الأداء	Q11	0.699	0,907	0.663	0,873
		Q12	0.762			
		Q13	0.888			
		Q14	0.880			
		Q15	0.827			
ضغوطات العمل	Q16	0.550 بحذف	0,851	0.591	0,775	
	Q17	0.704				
	Q18	0.708				
	Q19	0.855				
	Q20	0.797				
	Q21	0.514 بحذف				
	Q22	0.394 بحذف				
الاحتراق الوظيفي	Q23	0.341 بحذف	0.876	0.505	0.841	
	Q24	0.293 بحذف				

Q25	0.629 يحذف
Q26	0.555 يحذف
Q27	0.663
Q28	0.689
Q29	0.640
Q30	0.801
Q31	0.567
Q32	0.783
Q33	0.797

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SMARPLS

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسر AVE ، فوق قيمة العتبة المقترحة، لابد من حذف العبارات التي لها تشيع خارجي اقل من 0.7 والتي تمثلت في عبارات items وهي (Q1 , Q21, Q16 , Q22, Q23, Q24, Q25, Q26).

شكل رقم (6/2) : قيمة الموثوقية .



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SMARPLS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارة الأولى والثانية والرابعة بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7 ، وقيم العبارة الثالثة والخامسة والسادسة أقل من 0.7 لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكورة بأنها ثابتة ، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها. ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

ثانيا الصدق التمايزي:

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارة عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

- ارتباط المتغير (variable correlation) هو مؤشر قياس مدي تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي :

الجدول رقم(16/2) مؤشر ارتباط المتغير VC

ضغوطات العمل	التدريب	الاحتراق الوظيفي	الأداء	استراتيجية التطوير
				0,886
			0,814	0,644
		0,711	0,197	0,175
	0,849	0,211	0,516	0,766
0,769	0,376	0,589	0,485	0,390

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SMARPLS

يقيس مؤشر VC مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض اي ان المحور يمثل نفسه و لا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم بالخط العريض في الجدول اعلاه الجذر التربيعي ل AVE حيث اذا كان قيمة VC للمتغير مع نفسه اعلى من باقي المحاور، فاننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وان هذا المتغير مستقل بذاته، و من خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

- التحويلات المتقاطعة **Cross Loading** ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض،

في الجدول التالي:

جدول رقم (17/2) : مؤشر التحويلات المتقاطعة CL .

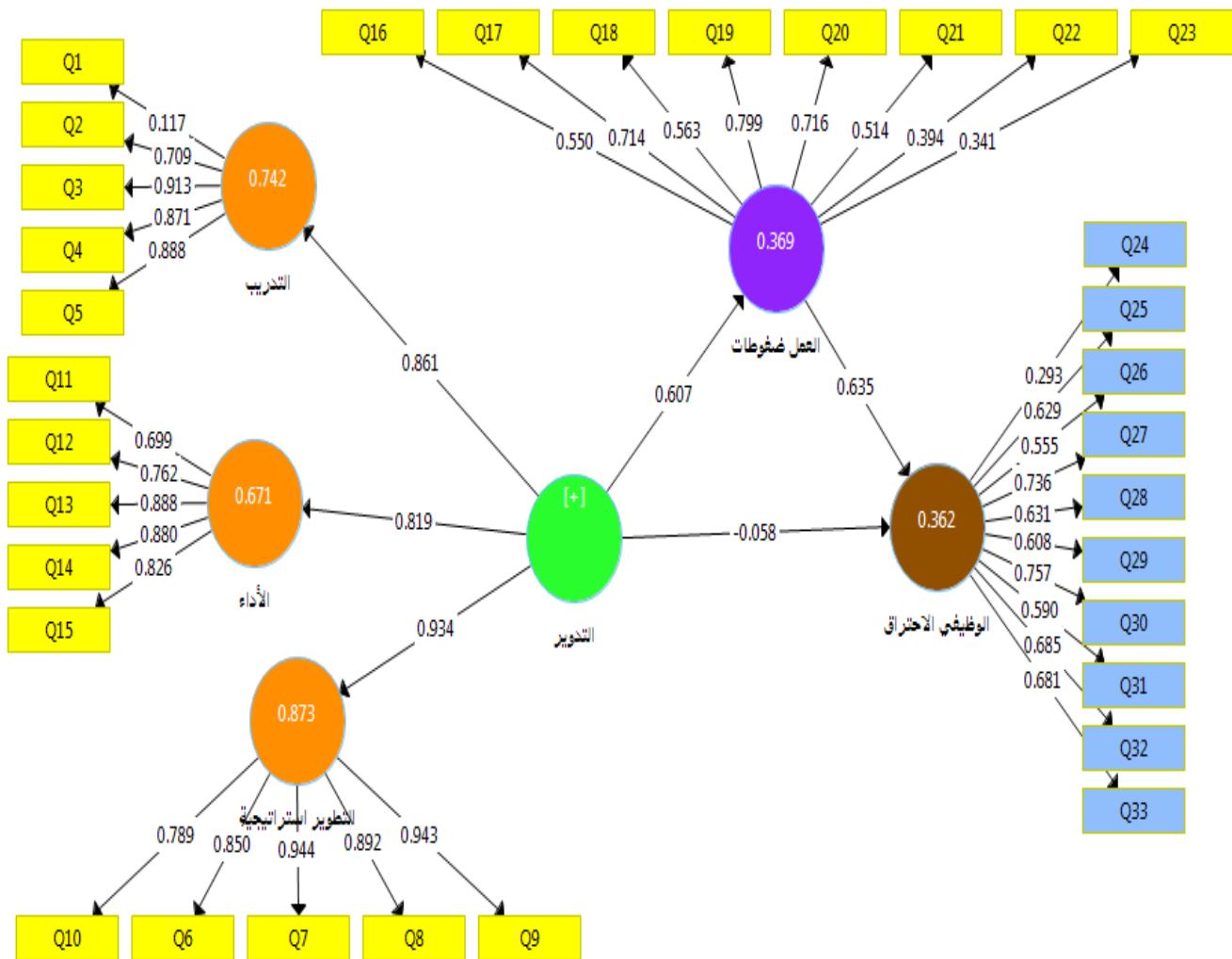
ضغوطات العمل	التدوير	التدريب	الاحتراف الوظيفي	الأداء	استراتيجية التطوير
Q2	0,485	0,708	0,245	0,201	0,385
Q3	0,801	0,913	0,157	0,466	0,739
Q4	0,767	0,871	0,151	0,477	0,686
Q5	0,810	0,888	0,198	0,537	0,719
Q6	0,798	0,678	0,001	0,538	0,850
Q7	0,880	0,745	0,161	0,582	0,944
Q8	0,826	0,691	0,072	0,542	0,892
Q9	0,880	0,709	0,246	0,610	0,943
Q10	0,750	0,559	0,296	0,580	0,789
Q11	0,417	0,193	-0,066	0,699	0,230
Q12	0,598	0,452	0,015	0,762	0,394
Q13	0,753	0,526	0,154	0,888	0,581
Q14	0,761	0,469	0,282	0,880	0,646
Q15	0,717	0,388	0,301	0,827	0,646
Q17	0,297	0,265	0,315	0,262	0,244
Q18	0,120	0,066	0,467	0,216	0,033
Q19	0,474	0,343	0,476	0,452	0,428
Q20	0,485	0,402	0,524	0,477	0,389
Q27	0,275	0,295	0,663	0,211	0,217
Q28	-0,105	-0,070	0,689	-0,040	-0,165
Q29	0,299	0,258	0,640	0,220	0,288
Q30	0,221	0,189	0,801	0,177	0,190
Q31	0,233	0,157	0,567	0,216	0,226
Q32	0,176	0,169	0,783	0,190	0,099
Q33	0,124	0,105	0,797	0,093	0,108

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS

المطلب الخامس : تقييم صلاحية النموذج البنائي

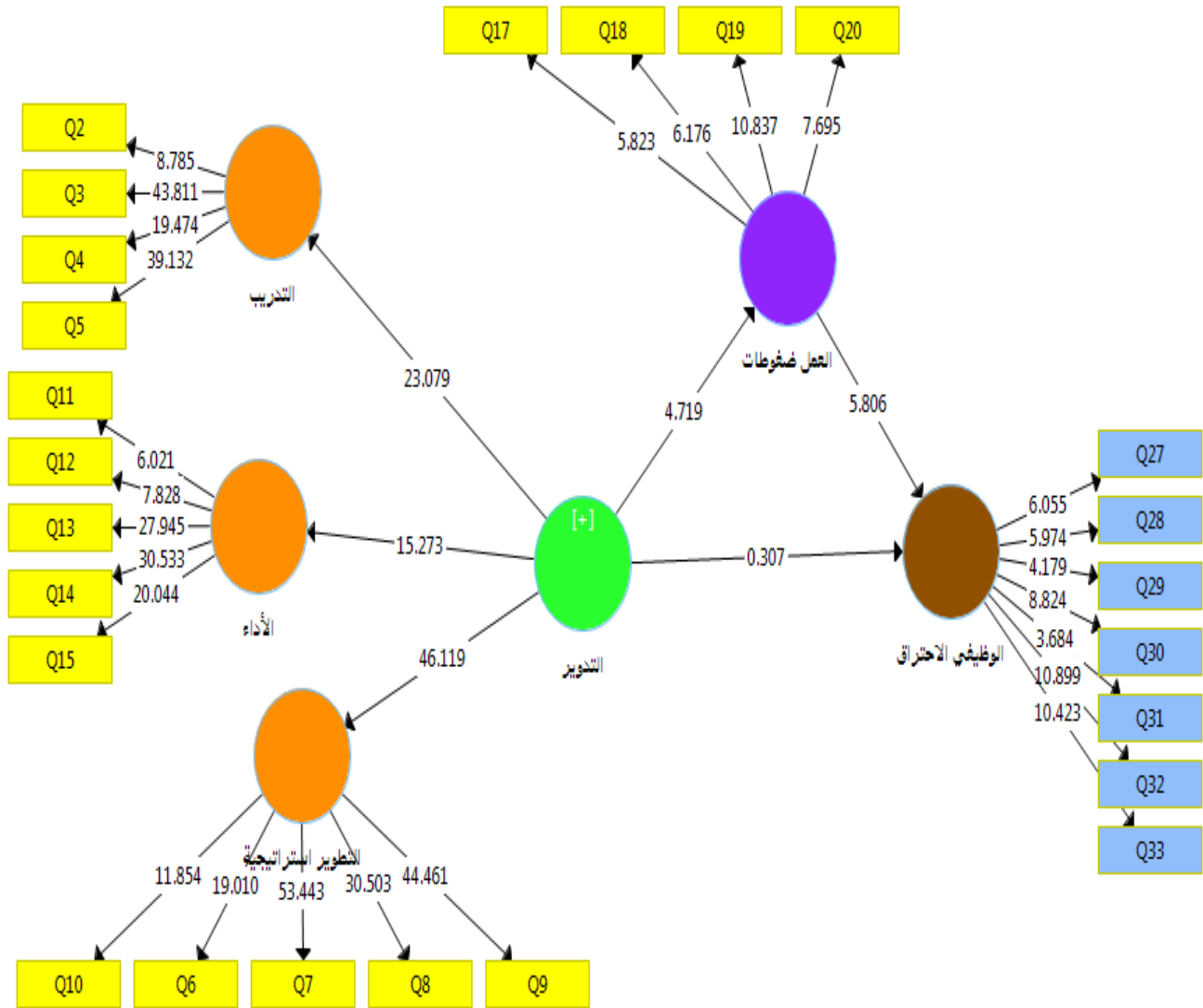
بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الان الى اهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس ثلاث مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية ، ثم ادلة صدق التقارب والتمايز كالتالي :

الشكل (7/2) النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SMARPLS

الشكل (8/2) النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



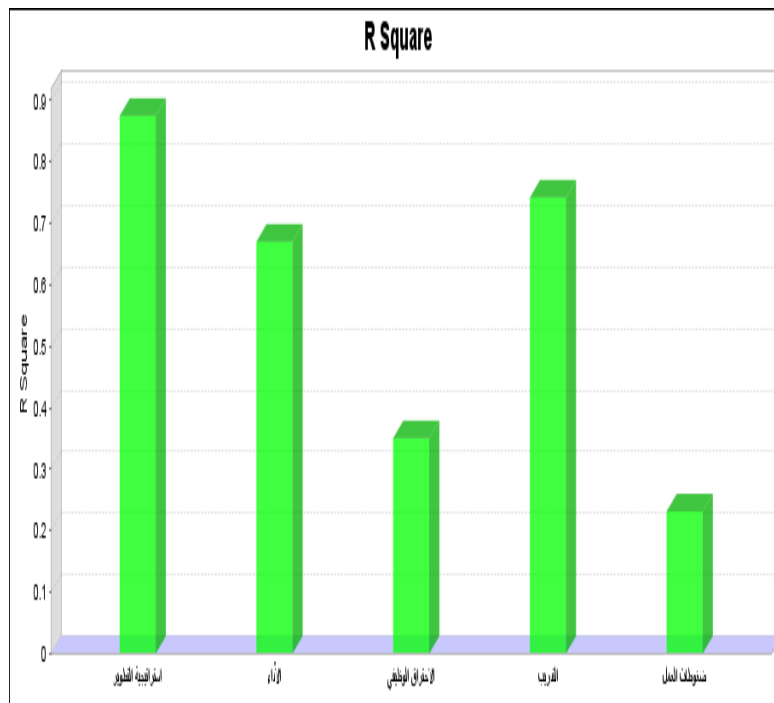
المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS

1- معامل التحديد (**R Square**) وهو مقياساً لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استناداً إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحتها النموذج ، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع

جدول رقم (18/2) : مؤشرات معامل التحديد R^2 .

	R Square	R Square Adjusted
استراتيجية التطوير	0.875	0.873
الأداء	0.670	0.665
الاحتراق الوظيفي	0.350	0.329
التدريب	0.742	0.738
ضغوطات العمل	0.231	0.219

شكل رقم (9/2) : مؤشرات معامل التحديد R^2 .



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS

حسب (chin 1998) ⁶ فان قيمة معامل التحديد تكون عالية اذا تخطت 67% ومتوسط اذا كانت محصورة بين 33% و 67% ومنخفضة فيمعاذا ذلك، ومن خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد عالية بالنسبة للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتكون منخفضة بالنسبة للوسيط وتقع في مجال القبول الخاص بها حسب chin ، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (التدريب والأداء واستراتيجية التطوير) لها أثر على الوسيط ضغوطات العمل والذي بدوره يؤثر على المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي).

2- مؤشر حجم التأثير F2 وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلاً على حدى أي تأثير كل بعد لوحده على جودة التعليم العالي، عكس معامل التحديد الذي يقس تأثير الأبعاد ككل لى المتغير التابع، وقيمه حسب Cohen (1988) كالتالي: أكبر من 0.35 عالي

من 0.15-0.35 متوسط

من 0.02-0.35 ضعيف

أقل من 0.02 لا يوجد

ضغوطات العمل	التدوير	التدريب	الاحتراق الوظيفي	الأداء	استراتيجيات التطوير
2.240					استراتيجيات التطوير
					الأداء
					الاحتراق الوظيفي
					التدريب
0.481	0.861	0.228	0.819	0.935	التدوير
		0.623			ضغوطات العمل

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SMARPLS

3- مؤشر القدرة التنبؤية Q2 : يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمييار للتنبؤ، حي يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، اذا كانت أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية ، والعكس اذا كان اقل من الصفر فان النموذج يفتقر الى الأهمية التنبؤية.

⁶ بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره 56

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
استراتيجية التطوير	320,000	105,926	0,669
الأداء	320,000	184,085	0,425
الاحتراق الوظيفي	448,000	387,798	0,134
التدريب	256,000	123,219	0,519
التدوير	960,000	960,000	
ضغوطات العمل	256,000	226,644	0,115

- مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة **GOF**: وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج الدراسة

دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج و ذلك حسب المعادلة التالية:

$$Gof = \sqrt{AVE} \times R^2$$

اذا كانت اقل من 0.1 غير مقبول ما بين 0.25 و 0.1 ضعيف ما بين 0.36 و 0.25 متوسط اكبر من 0.36 عالي

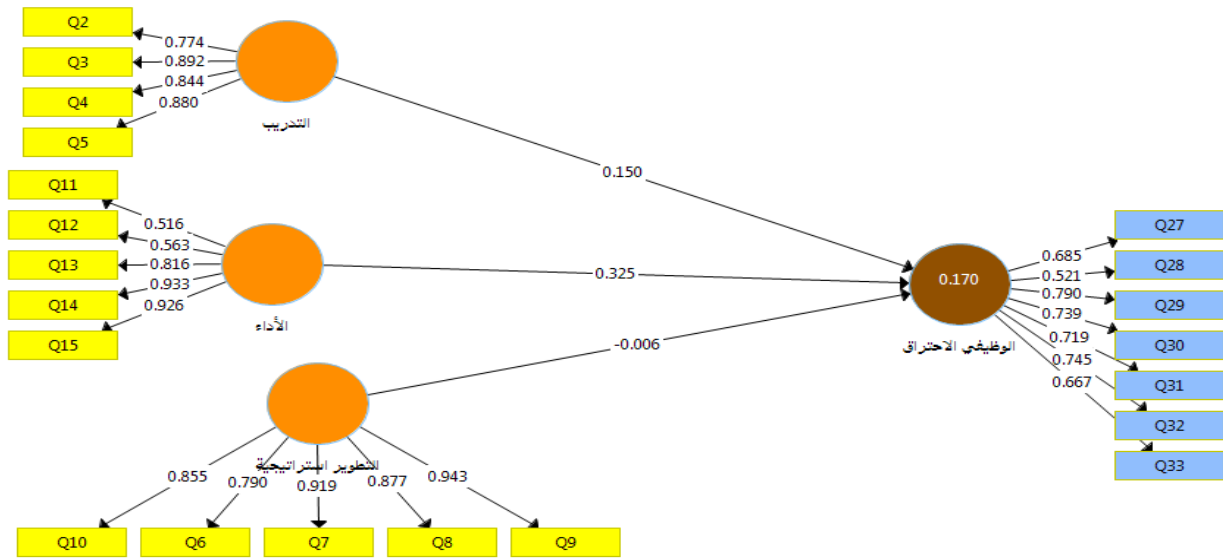
للقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model) بعد حساب متوسط R² من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عددتها ، ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج **GOF= 0.648** وهي قيمة عالية، ونقول ان جودة نموذج الدراسة جيدة .

المطلب السادس: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية

1- النموذج البنائي للمتغير الوسيط: في البداية يتم تقدير نموذج المسار من خلال **Bootsrapping** دون

تفاعل ضغوطات العمل كوسيط..، لتقييم نموذج الوساطة لمتغير ضغوطات العمل.

الشكل (10/2): نموذج المسار دون تفاعل ضغوطات العمل كوسيط



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SmartPls

حيث نتبين من كل المسارات المباشرة بالدلالة إحصائية المستوى المعنوية (0.05)، فان كانت أقل نرفض

الفرضية الصفرية H_0 للمسار ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، أما إذا كانت قيمة **P Values** أكبر فإننا نقبل

الفرضية الصفرية وبالتالي نرفض البديلة وعليه لا يوجد أثر بين المتغيرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19/2): نموذج مسار الأثر المباشر.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
التدوير -> استراتيجية التطوير	0,935	0,934	0,020	46,119	0,000
التدوير -> الأداء	0,819	0,819	0,054	15,273	0,000
التدوير -> الاحتراق الوظيفي	-0,071	-0,060	0,233	0,307	0,759
التدوير -> التدريب	0,861	0,862	0,037	23,079	0,000
التدوير -> ضغوطات العمل	0,481	0,482	0,102	4,719	0,000
ضغوطات العمل -> الاحتراق الوظيفي	0,623	0,619	0,107	5,806	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart Pls

يوضح الجدول أعلاه أن جميع قيم **P Values** جاءت أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أننا نرفض جميع الفرضيات الصفرية، ونقبل الفرضيات البديلة، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

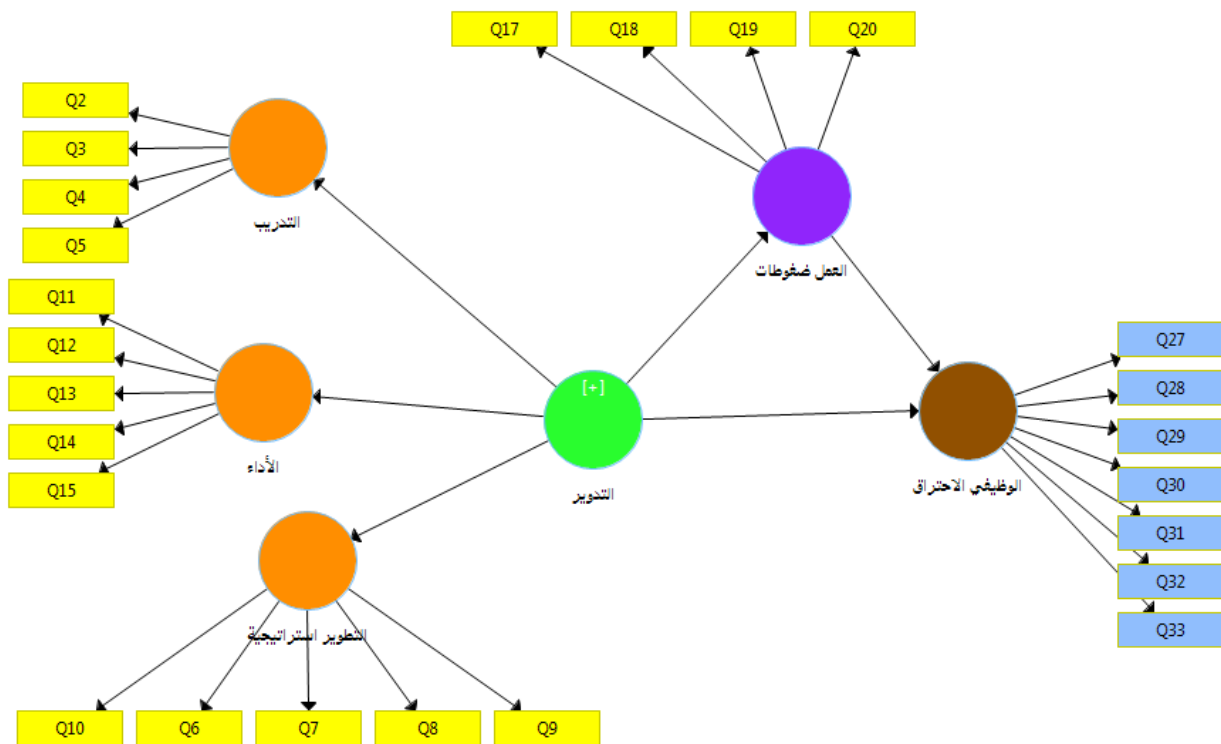
2- أثر وساطة ضغوط العمل: إن إدراج ضغوط العمل كوسيط بين أبعاد التدوير الوظيفي وبين الاحتراق الوظيفي ذو

أهمية كبيرة، كوننا نحتاج إلى دراسة المسارات الغير مباشرة للتحقق من أن ضغوط العمل يتوسط العلاقة بين أبعاد التدوير

الوظيفي وبين الاحتراق الوظيفي، وللتأكد من أهمية هذه المسارات غير المباشرة، تم جدولة العينات من

Bootstrapping وإجراء الحساب وفق برنامج **Excel**، بالشكل التالي:

الشكل (11/2): نموذج الدراسة مع تفاعل ضغوط العمل كمتغير وسيط



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات **Smart Pls**

بعدها يتم تقدير نموذج المسار من خلال **Boostrapping** مع تفاعل ضغوط العمل كوسيط،

لنتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (20/2): نموذج مسار الأثر المباشر من الدرجة الأولى للتدوير الوظيفي

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
التدوير -> استراتيجية التطوير	0,935	0,934	0,020	46,119	0,000
التدوير -> الأداء	0,819	0,819	0,054	15,273	0,000
التدوير -> الاحتراق الوظيفي	-0,071	-0,060	0,233	0,307	0,759
التدوير -> التدريب	0,861	0,862	0,037	23,079	0,000
التدوير -> ضغوطات العمل	0,481	0,482	0,102	4,719	0,000
ضغوطات العمل -> الاحتراق الوظيفي	0,623	0,619	0,107	5,806	0,000

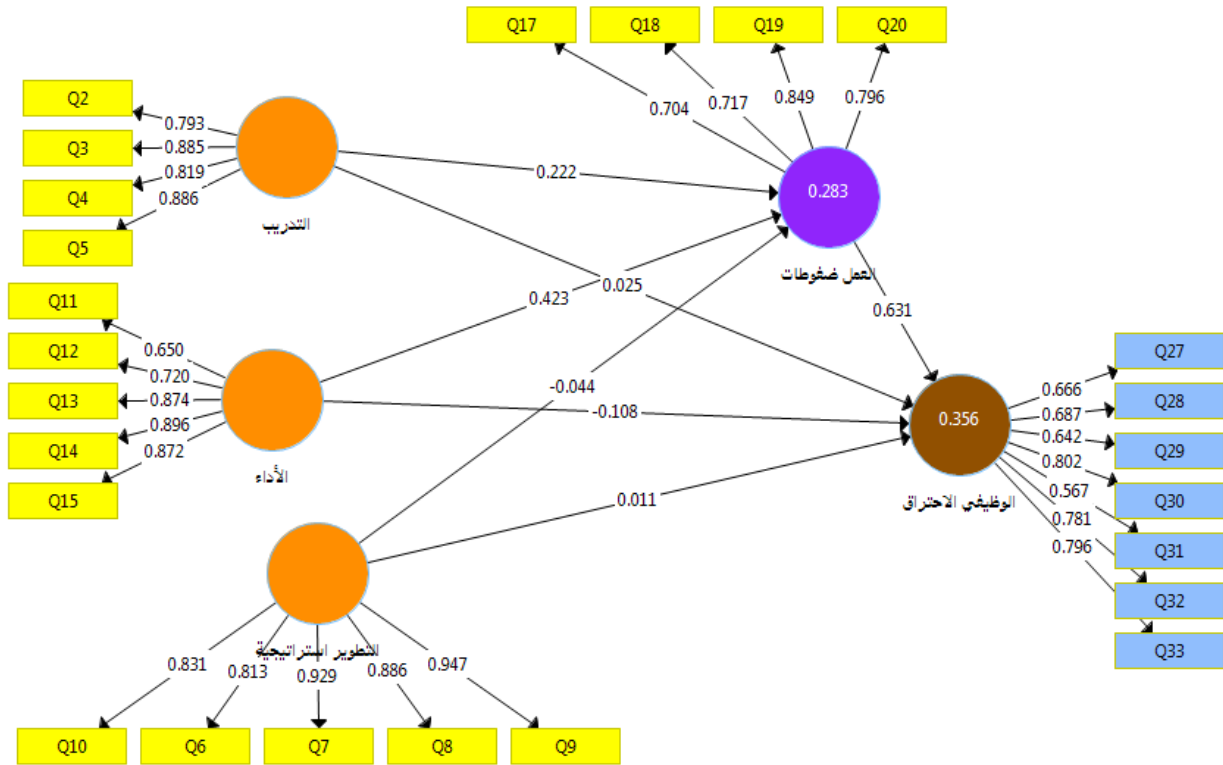
المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات Smart Pls

بعد إدخال متغير ضغوطات العمل كالوسيط بين التدوير الوظيفي والاحتراق الوظيفي، دون الأخذ بالاعتبار تأثير متغيرات من الدرجة الثانية لمتغير التدوير الوظيفي، أي تأثير كل بعد من أبعاد التدوير الوظيفي (التدريب، استراتيجية التطوير، الأداء) على ضغوطات العمل كوسيط دون المرور بالمتغير التدوير الوظيفي، نتحصل على جميع قيم PValues أقل من 0.05 الا قيمة وحيدة و المتمثلة في التدوير -> الاحتراق الوظيفي هذا يعني أننا نقبل جميع الفرضيات البديلة الا فرضية واحدة ، ومازال هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل المتغيرات الكامنة بوجود ضغوطات العمل كوسيط (من الدرجة الأولى).

ولتدقيق أكثر سنعالج الوساطة مع المتغيرات التدوير الوظيفي كل على حدى، بعد تطرقنا إلى التدوير الوظيفي

ككل، لنعرف هل تبقى الوساطة غير مباشر، ومن من الأبعاد أكثر تأثير ومن هو أقلها وفق الشكل التالي:

الشكل (12/2): نموذج الدراسة بالوساطة من الدرجة الثانية



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات Smart Pls

إن حذف متغير الكامن للتدوير الوظيفي في هذا النموذج لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد التدوير الوظيفي على الوساطة، وهذا مهم جدا للدراسة ، حيث دونه لا يمكن التكهن بالمتغير الأكثر تأثيرا أو الأقل تأثيرا أو لا يوجد له تأثير أصلا على الوساطة غير مباشرة، والجدول التالي يوضح ذلك، بعد تقدير نموذج المسار من خلال **Boostrapping** مع تفاعل ضغوطات العمل كوسيط.

الجدول رقم (21/2): نموذج مسار الأثر غير المباشر من الدرجة الأولى للتدوير الوظيفي

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.000	136.662	0.007	0.941	0.941	استراتيجية التطوير -> التدوير الوظيفي
0.000	67.184	0.013	0.893	0.893	الأداء -> التدوير الوظيفي
0.000	98.353	0.009	0.926	0.926	التدريب -> التدوير الوظيفي
0.759	0.396	0.070	-0.026	-0.028	الاحتراق الوظيفي -> التدوير الوظيفي
0.000	8.733	0.043	0.376	0.372	ضغوطات العمل -> التدوير الوظيفي
0.028	2.209	0.064	0.141	0.140	الاحتراق الوظيفي -> ضغوطات العمل

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SmartPls

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه يوجد تأثير غير مباشر معنوي للوسيط بين كل من المسارات التالية

- مؤشر **VAF** يحدد قياس عملية الوساطة، وذلك من خلال قياس تأثير المتغير المستقل على التابع بوجود المتغير الوسيط،

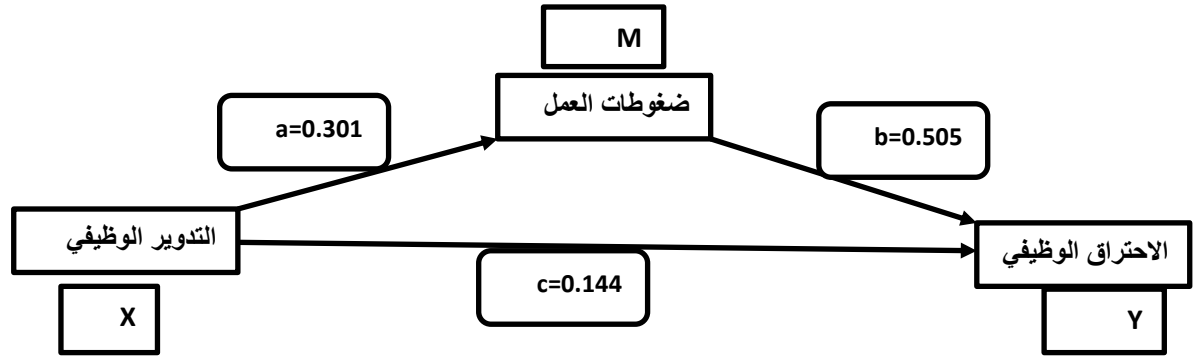
من أجل وساطة بسيطة فإن **VAF** يعرف بمعادلة التالية:⁷

$$VAF = \frac{a \times b}{a \times b + c} \times 100 = \frac{\text{indirect effect}}{\text{total effect}} \times 100$$

يمكننا حساب قيمة (**VAF**) بالنسبة للمسار الذي أثبتنا أن للوسيط تأثير معنوي بالاعتماد على الرسم البياني

التالي: الشكل رقم (13/2): تمثل الوساطة بين متغيرات الدراسة

⁷Christian, N.; R. L. José and C. Gabriel. (2016). Mediation Analysis in Partial Least Squares PathModeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models Industrial Management &Data Systems. Industrial Management and Data Systems , Vol. 116 No. 9



$$VAF = \frac{0.301 \times 0.505}{0.301 \times 0.505 + 0.144} \times 100 = \frac{0.152}{0.292} \times 100 = 52\%$$

بعد حساب مؤشر (VAF) للمسار، تبين أن 52% من تأثير التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي يتم تفسيره من خلال ضغوطات العمل، في ضوء ذلك يمكن الافتراض أن ضغوطات العمل يتوسط كلياً العلاقة بين التدوير الوظيفي والاحتراق الوظيفي.

أما الخطوة التالية فهي اختبار الفرضيات وتأثير كل من المتغيرات المستقلة على التابع، و الجدول التالي يقدم نتائج هذا الاختبار باستعمال طريقة Bootstrap

الملاحظة	P Values	الفرضية	الرقم
H1 قبول	0.000	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير الاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05	1
H1 قبول	0.000	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05	2
H1 قبول	0.000	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05	3
H1 قبول	0.000	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05	4

		H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 a	
قبول H1	0.000	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 a H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 a	5
قبول H1	0.000	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 a H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 a	6
قبول H1	0.000	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 a H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 a	7
قبول H1	0.000	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 a H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 a	8
قبول H1	0.000	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 a H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 a	9
قبول H1	0.000	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 a H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير والاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 a	10

المطلب السابع: اختبار التوزيع الطبيعي

وحيث أن حجم العينة يفوق 50 مفرد، قمنا باستخدام اختبار كولموروف-سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

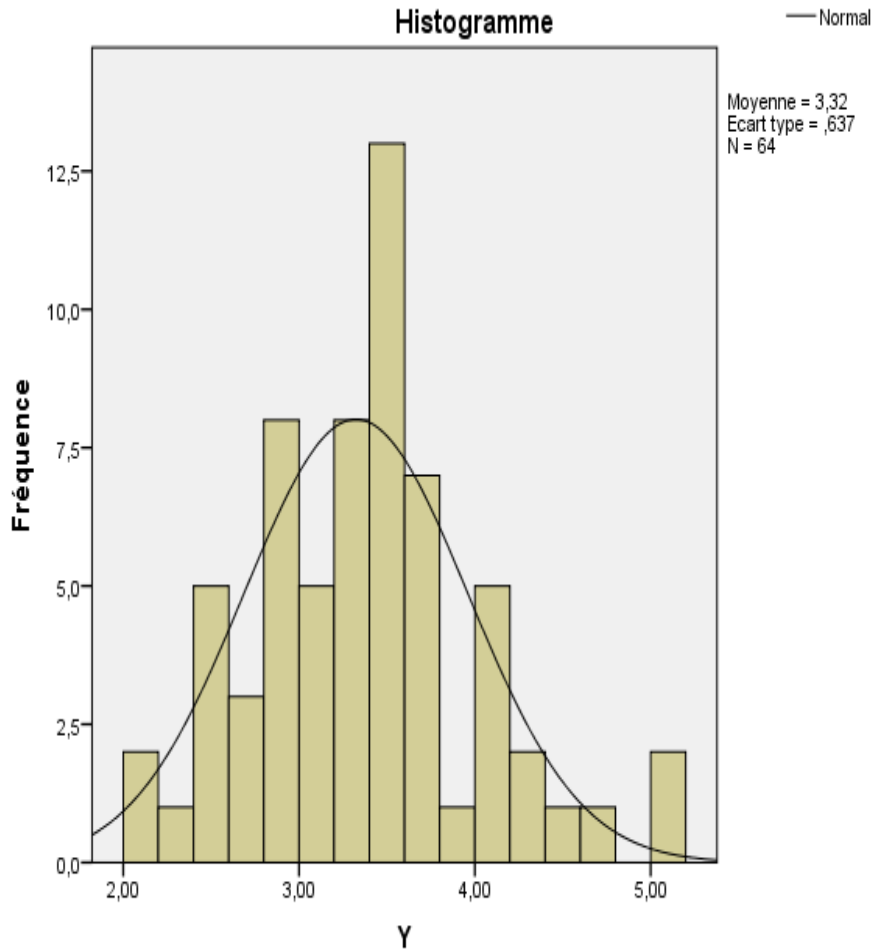
جدول رقم (22/2): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

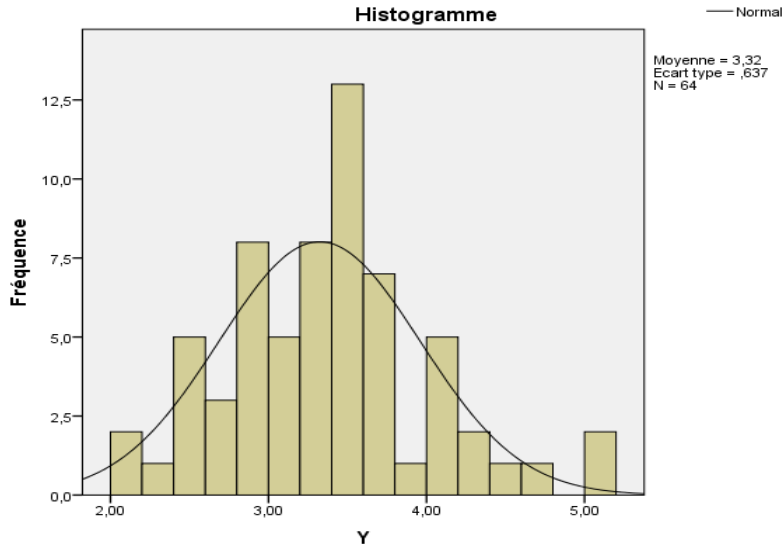
القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المجال
0.089	0.089	التدوير الوظيفي
0.098	0.063	الاحتراق الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لمعظم محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطية النموذج حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الشكل رقم (14/2): منحنى التوزيع الطبيعي

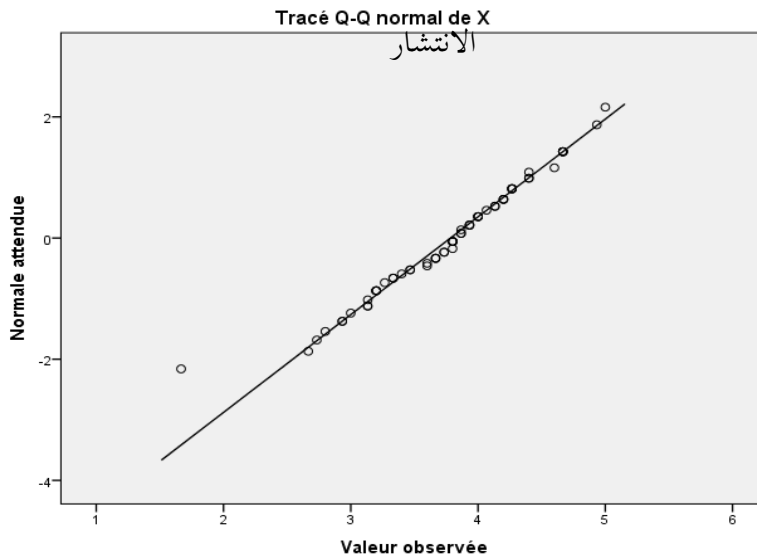




المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير و هو يؤكد على استخدام الاختبارات المعملية.

الشكل رقم (15/2): مخطط



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-الأغواط- تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

- الجنس؛
- العمر؛
- الحالة الاجتماعية؛
- الوظيفة؛
- سنوات الخدمة.

1- بالنسبة للجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول أثر التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-الأغواط- تعزى لمتغير الجنس.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (23/2): اختبار **T-test** بالنسبة للجنس

اختبار (t)		اختبار ليفين		T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية الشائبة	متوسط الفرق	%95		اخور
الدنيا	القصى	F	القيمة الاحتمالية sig							
0.62825	-0.22529	0.20148	0.349	62	0.944	0.215	1.344		X	
-0.1219	0.15461	0.20148	0.208	19.123	1.303	-	-			
0.52044	-0.35747	0.8148	0.712	62	0.371	0.612	0.259		M	
0.59021	-0.42725	0.08148	0.733	11.967	0.349	-	-			
0.60988	-0.26988	0.17000	0.443	62	0.773	0.116	2.452		Y	
0.49362	-1.5362	0.17000	0.286	20.134	1.095	-	-			

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات أجهاب الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن كل القيم الاحتمالية **sig** كانت أكبر من (0.05)، في جميع المتغيرات الثلاثة وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

2- بالنسبة العمر:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-الأغواط- تعزى لمتغير العمر H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي تعزى للمستوى العمر عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي
تعزى للمستوى العمر عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (24/2) : اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.476	0.751	0.290	2	0.581	بين المجموعات	X
-	-	0.387	61	23.606	بين المجموعات	
-	-	-	63	24.187	المجموع	
0.842	0.172	0.071	2	0.142	بين المجموعات	M
-	-	0.412	61	25.140	بين المجموعات	
-	-	-	63	25.281	المجموع	
0.515	0.672	0.276	2	0.551	بين المجموعات	Y
-	-	0.410	61	25.024	بين المجموعات	
-	-	-	63	25.575	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنجل القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي
نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي على الاحتراق
الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

3- بالنسبة للحالة الاجتماعية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير التدوير
الوظيفي على الاحتراق الوظيفي في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-الأغواط- تعزى لمتغير الحالة
الاجتماعية .

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي تعزى للحالة الاجتماعية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي تعزى للحالة الاجتماعية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (25/2): اختبار (ANOVA) بالنسبة للحالة الاجتماعية .

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	Y
0.515	0.672	0.276	2	0.551	بين المجموعات
-	-	0.410	61	25.024	بين المجموعات
-	-	-	63	25.575	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنجل القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

4- بالنسبة للوظيفة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-الأغواط- تعزى لمتغير الوظيفة. H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي تعزى للوظيفة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي تعزى للوظيفة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (26/2): اختبار (ANOVA) بالنسبة للوظيفة.

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.736	0.308	0.128	2	0.256	بين المجموعات	Y
		0.415	61	25.319	بين المجموعات	
			63	25.575	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنجل القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

5- بالنسبة لسنوات الخدمة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-الأغواط- تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (27/2): اختبار (ANOVA) بالنسبة للوظيفة.

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.736	0.308	0.128	2	0.256	بين المجموعات	Y
0.736	0.308	0.415	61	25.319	بين المجموعات	
-	-	-	63	25.575	المجموع	

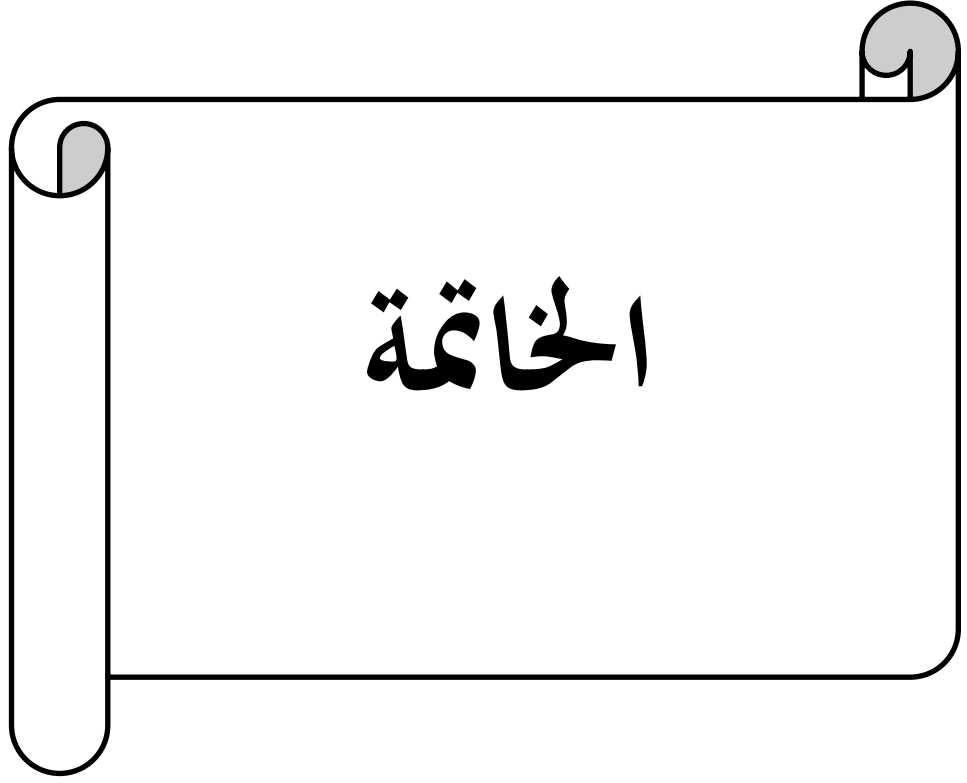
المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنجل القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة حول موظفي الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، حيث تطرقنا إلى تقديم لمحة عامة حول الشركة انطلاقاً من تعريفها وكذا أبرز المهام والخدمات التي تقوم بها مع الإشارة إلى الوسائل المتاحة إليها من مورد بشري.

أما فيما يتعلق في دراسة الميدانية، فقد استخدمنا طريقة التحليل من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة 70 مفردة تم استرجاع 66 مفردة وإلغاء 02 منها، تم التوصل إلى أن هنالك اثر ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي باعتبار ضغوطات العمل كوسيط.



خاتمة:

تسعى كل مؤسسة لتأدية مهامها وتحقيق أهدافها المسطرة واستغلال أمثل للموارد المتاحة و أهم مورد في أي مؤسسة هو المورد البشري الذي تعمل كل مؤسسة تطويره واستغلاله أحسن استغلال وتستعمل عدة أساليب وأهمها أسلوب التدوير الوظيفي، الذي في تسهيل العمل وتوزيع الموظفين وإكسابهم خبرات ومهارات متنوعة وجديدة مما يؤدي بالمؤسسة إلى رفع كفاءتها الانتاجية واستمرارها.

ويعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الرائدة والحديثة في إعداد اليد العاملة وتأهيلها خاصة وأنه يوفر العديد من المزايا التي تساعد العاملين على تنمية كفاءاتهم المهنية وتأدية مهام وظائفهم بشكل عادي وعلى أكمل وجه، كما أن التدوير الوظيفي يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها باعتبار أن العامل مورد بشري يشكل ركيزة أساسية لتحقيق المؤسسة لأهدافها والنهوض بها خاصة أن التدوير الوظيفي يعتبر آلية جديدة تخفف من ضغوطات العمل التي تعرف بأنها نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فيزيولوجية نتيجة التعرض لضغوطات داخلية وخارجية، وتحدث الضغوطات في المدى الذي يدرك فيه الفرد أن الموقف الذي يواجهه يتضمن بعض التهديدات وأنه لا يستطيع أن يتكيف مع مطالب هذا الموقف الذي يخرج عن نطاق السيطرة.

ونتيجة لروتينية العمل تتعرض المؤسسة لظاهرة تواجه وتصيب موظفيها نتيجة لأعباء التي تقع على عاتقهم مما يسبب لهم حالة من الملل والإرهاك، واستمرار هذه الحالة تؤدي بالموظف إلى الاحتراق وظيفيا، وهنا تتدخل المؤسسة بتبني أسلوب التدوير الوظيفي و الذي يساهم في التقليل أو الحد من ضغوطات العمل والقضاء على الروتين والملل الذي يزيد نسبة الاحتراق الوظيفي.

وتناولت دراستنا أثر التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط وذلك بهدف التنسيق بين التدوير الوظيفي ودوره في التقليل من الاحتراق الوظيفي كما استنتجنا من إجابات العمال بعض النتائج تتمثل في:

- أسلوب التدوير الوظيفي من الأساليب الإدارية الحديثة.

- التدوير الوظيفي يوضح وظائف المؤسسة.

- يساهم التدوير الوظيفي في إكساب الموظفين مهارات جديدة. (من خلال اتجاه عبارات البعد الأول من المحور الأول للمتوسط الحسابي 3.9)
- التدوير الوظيفي يساعد المؤسسة على سد احتياجاتها من القوى العاملة (من خلال اتجاه عبارات البعد الثالث من المحور الأول للمتوسط الحسابي 3.6).
- التدوير الوظيفي يعمل على التقليل من ضغوطات العمل وما يؤدي إلى التخلص من ظاهرة الاحتراق الوظيفي (من خلال اتجاه عبارات من المحور الثالث للمتوسط الحسابي 3.21).
- زيادة ضغوطات العمل تزيد من نسبة الاحتراق الوظيفي.
- التطبيق الجيد للتدوير الوظيفي يكسب المؤسسة نتائج جيدة.
- يساعد التدوير الوظيفي في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- يساهم في تكوين علاقات اجتماعية في العمل
- تزداد فاعلية التدوير الوظيفي كلما كان هناك قبول ورغبة من العمال والادارة.

التوصيات:

- إعطاء أهمية للجانب المعنوي لأهميته البالغة في تخفيف ضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز خصوصا مع تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.
- إعطاء أهمية بالغة للتطبيق الجاد لأسلوب التدوير الوظيفي بشكل صحيح لأهميته في المؤسسة .
- الاهتمام بالموارد البشري لأهمية في نجاح استراتيجية المؤسسات .
- ربط الرؤساء لعلاقات مبنية على الثقة مع مرؤوسيهم لإنجاح سياسة التدوير الوظيفي .
- توفير ظروف ملائمة للموظف من أجل أداء عمله بعيد عن مختلف ضغوطات العمل التي قد يتعرض لها.
- تحفيز الموظف والاهتمام بقدراته لإبعاده عن الوصول إلى الاحتراق الوظيفي.
- إجراء مزيدا من البحوث والدراسات في هذا المجال للتشجيع على تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.

آفاق الدراسة:

دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين.

تأثير ضغوط العمل في زيادة الاحتراق الوظيفي.

دور التدوير الوظيفي في زيادة إنتاجية المؤسسة (دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص)

تأثير التدوير الوظيفي على ضغوطات العمل.

تأثير الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

1-الكتب:

- معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.
- مُجّد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2007
- محمود العياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- كاظم محمود خيضر، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- رواية حسن مُجّد، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- سهيلة مُجّد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، الأردن، دار وائل للنشر، 2002.
- حسن احمد الطماني ، التدريب مفهومه فعالية بناء البرنامج التدريبيه وتقويمها ،دار الشروق والتوزيع، ط 1 ،
2002
- السالم مؤيد سعيد و حرحوش عادل الصالح ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) عالم الكتب، ط 1 ،
الأردن ، 2009 .
- عمار بوحوش و مُجّد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط4 ،ديوان المطبوعات
الجامعية ، الجزائر ، 2007.
- عباس انس الباسط ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، الأردن 2011.
- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- مصطفى، ابراهيم وآخرون، معجم الوسيط، المكتبة الاسلامية، الطبعة 2.

قائمة المراجع

- يوسف جمعة، إدارة الضغوط، مركز التطوير والدراسات العليا، القاهرة 2007.
- الخضر محمود، علم النفس التنظيمي، افاق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الكويت، 2012.
- عليمات، خالد عيادة، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- الفرماوي، حمدي علي، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- ربيع، مُجد شحاته، علم النفس الصناعي و المهني، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2013.
- 2-المذكرات والرسائل والأطروحات:**
- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الغالية التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008.
- أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2008.
- جبر علي جبر أبو صبحه، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين، رسالة ماجستير، دراسة حالة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.
- عبد العزيز عثمان بن يوسف فلاته، التدوير الوظيفي للقيادات الادارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2011.
- نضال سلام بدر، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى فلسطين، 2016.
- منى عبد الرزاق عبد راية أبو هولي، مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الاسلامية، غزة، 2017.

قائمة المراجع

- فتحي عمراوي، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحلیم بن باديس، مستغانم، 2016.
- غنية بن شيف بن سعيد النعمانية، تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي المديریات العامة للتربية والتعليم بالمحافظة التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية الإدارة التربوية، قسم الدراسات الإنسانية، جامعة مؤتة، 2013.
- زكي ناصر، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2010.
- الحايك حسام، مستويات الاحتراق لدى معلمي الحاسوب في المدارس الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك-إيرد، الأردن 2000.
- بدران منى مُجد علي ، الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث التربوية جامعة القاهرة مصر، 1997.

3-المجلات:

- مُجد علي نزار، التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد4، مجلد 5 العراق 2017.
- ميسون عبد الله أحمد، أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد3، جامعة الموصل.
- رمزي جابر، دراسة تقويمية لظاهرة الاحتراق النفسي للمدرب، مجلة الأقصى، مجلة 11، 2007.
- العتيبي آدم غازي، الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في قطاع الخدمة المدنية الكويتي وعلاقته بنمط الشخصية والرغبة في ترك العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 31، الكويت 2003.

4-المواقع الإلكترونية:

قائمة المراجع

<http://geneveinstitute.com/ar/post/2772/%-أسس-الاداري-التطوير-استراتيجيات-وتطبيقات-المراجعة-والتقييم>

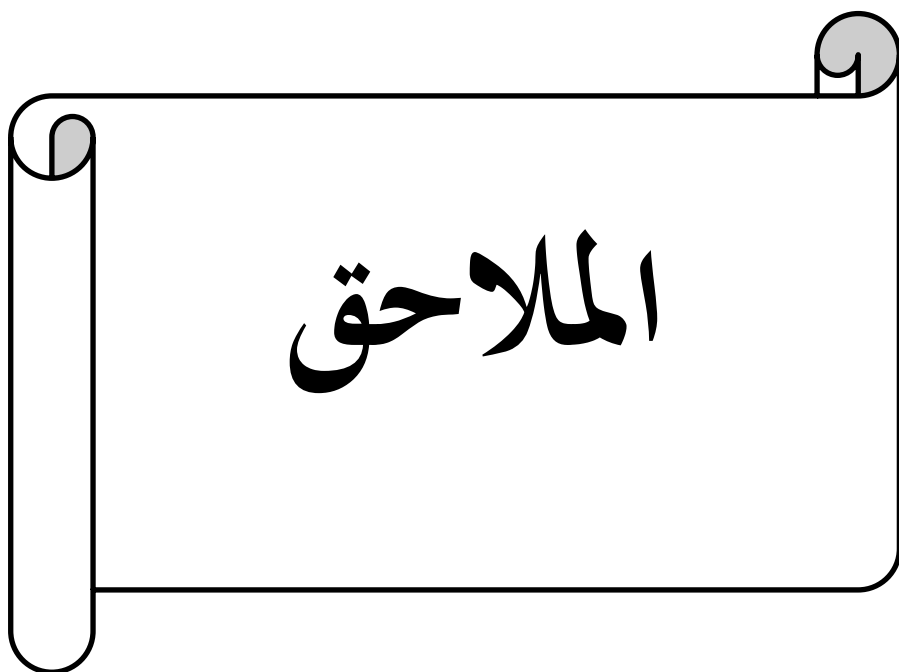
www.surveysystem.com/sscalc.htm, consulter le:12/03/2022

www.surveysystem.com/sscalc.htm, consulter le:12/03/2022

5-الأجنبية:

- The impact of job rotation on employees performance.a case study: Dora Adjei. utrak finacial services limited,master in business administration. Collee of art and social sciences. School of business KNUST . 2012.

-Maija Jarvi."job rotation in nursing: a studay of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire," journal of nursing management, N12, finland,2004.



الجامعة	الرتبة	الأساتذة
جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	د. بعاج الهاشمي
جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	بودربالة سارة
جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	نعيجات عبد الحميد
جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	نورالدين هناء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي-الأغواط-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استمارة استبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج تخصص: تسيير عمومي تحت عنوان: "أثر التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي في المؤسسة العمومية"، نرجو من سيادتكم إفادتنا حول الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على هذه الأسئلة المقترحة للحصول على نتائج واقعية وذات مصداقية حول الموضوع وذلك بملاً الاستمارة التي نضعها بين أيديكم بوضع علامة (x) أمام الأجوبة التي تختارونها، واجاباتكم تكون تحت السرية التامة ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

-من إعداد الطالبتين:

مع شكرنا لكم

-مراد فطوم

تحت إشراف الأستاذ:

-بن أمبارك دلال

-بعاغ الهاشمي

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

-الجنس: ذكر أنثى

-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

-الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج حالة أخرى

-الوظيفة: إطار سامي إطار عون تحكم عون تنفيذ

- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: التدوير الوظيفي (rotation de poste) " هو ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى لتحقيق أهداف معينة."

(أ)-التدريب:

الرقم	العبارات	موافق بشدة 5	موافق 4	موافق الى حد ما 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
1	عادة ما يتم تدريبي على وظيفة جديدة قبل أن أشغلها					
2	لدي القابلية للتدريب قبل تدويري لأجل اكتساب معلومات جديدة					
3	يساعد التدوير الوظيفي على اكتساب مهارات وظيفية جديدة					
4	بعد التدريب أشعر بالتكيف مع أي وظيفة					
5	يساعد التدوير الوظيفي على تحديد الاحتياجات التدريبية					

(ب)-استراتيجية التطوير:

الرقم	العبارات	موافق بشدة 5	موافق 4	موافق الى حد ما 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
6	يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي					
7	التدوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير العمل عموما					
8	توفر استراتيجية التطوير الوظيفي مناخا يشجع على التدوير الوظيفي					
9	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي					
10	يساهم التدوير الوظيفي في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير					

ج)-الأداء:

الرقم	العبارات	موافق بشدة 5	موافق 4	موافق الى حد ما 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
11	أشعر بالراحة أكثر عندما أشغل وظيفة جديدة في كل مرة					
12	أعتبر ان التدوير الوظيفي مقياسا لقدراتي ومهاراتي الوظيفية					
13	يساهم التدوير الوظيفي في زيادة فاعلية أداء العمل					
14	أكتسب مهارات جديدة أثناء تأديتي لعملي الجديد					
15	يساهم التدوير الوظيفي على استقرار المؤسسة					

الجزء الثالث: ضغوطات العمل

















الرقم	العبارات	موافق بشدة 5	موافق 4	موافق الى حد ما 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
16	لا أتلقى تعليمات متعارضة من أكثر من مسؤول					
17	لا توكل لي أعمال كثيرة تتطلب إنجاز في نفس الوقت					
18	لا أكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت عملي الرسمي					
19	أرى أن مسؤولياتي الاجتماعية لا تؤثر في أداء عملي					
20	لدي القدرة الكافية على تحمل ضغوط العمل					
21	أعمل لساعات إضافية إن تطلب الأمر					

					22	-أجد سهولة في التعامل مع كل من أقابلهم في ميدان العمل(زبائن أو موظفين)
					23	-لدي قدرة على حل مشاكل العمل بنفسني دون مساعدة أحد

الجزء الرابع: الاحتراق الوظيفي " هو حالة من الإنهاك تحصل نتيجة للأعباء والمتطلبات الزائدة_ والمستمرة والملقاة على الأفراد على حساب طاقاتهم وقوتهم"

الرقم	العبارات	موافق بشدة 5	موافق 4	موافق الى حد ما 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
24	-لدي قدر كاف من التحكم في وظيفتي					
25	-حجم الأعمال التي أقوم بها تتناسب مع قدراتي وخبراتي					
26	-يفوضني رئيسي لاتخاذ قرارات تتعلق بالعمل					
27	-عملي يقوي علاقتي بزملائي					
28	-يوجد تقسيم عادل لمهام العمل داخل المؤسسة					
29	-أحافظ على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي					
30	أشعر بالسعادة والراحة النفسية أثناء أداء عملي					
31	-أنجز العمل في الوقت المحدد وحسب الأنظمة والتعليمات المحددة					
32	بيئة العمل التي أعمل فيها جيدة ومناسبة					
33	لا أشعر بالاكئاب وضيق الصدر في المؤسسة					

Visible : 43 variables sur 7

	 الجنس	 العمر	 الحالة	 الوظيفة	 الخبرة	 Q1	 Q2	 Q3	 Q4	 Q5	 Q6	 Q7	 Q8	 Q9	 Q10	
1	1	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	3	2	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4
4	1	3	2	2	2	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
5	1	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	1	2	2	3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	1	2	2	2	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
8	1	1	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
9	1	3	2	4	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3
10	1	2	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	1	2	2	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	1	3	2	3	3	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
13	1	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	1	3	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
15	1	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
16	1	2	2	2	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	1	1	1	3	1	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	4
18	1	2	2	1	2	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3
19	1	2	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
20	1	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
21	1	2	1	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
22	1	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
23	2	3	1	3	3	2	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3

	Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	الجنس	Numérique	8	0		...{نكر, 1}	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
2	العمر	Numérique	8	0		...{أقل من 30}	Aucun	8	☰ Droite	Ordinal	↘ Entrée
3	الحالة	Numérique	8	0		...{أغترب, 1}	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
4	الوظيفة	Numérique	8	0		...{أطلس ساسي}	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
5	الخدمة	Numérique	8	0		...{أقل من 5 سنوات, 1}	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
6	Q1	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
7	Q2	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
8	Q3	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
9	Q4	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
10	Q5	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
11	Q6	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
12	Q7	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
13	Q8	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
14	Q9	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
15	Q10	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
16	Q11	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
17	Q12	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
18	Q13	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
19	Q14	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
20	Q15	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
21	Q16	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
22	Q17	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
23	Q18	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
24	Q19	Numérique	8	0		Aucun	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée