

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

# الموضوع

تأثير الضغوط المهنية على دوران العمل  
دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

أ.د. غضبان حسام الدين

من إعداد الطالبات:

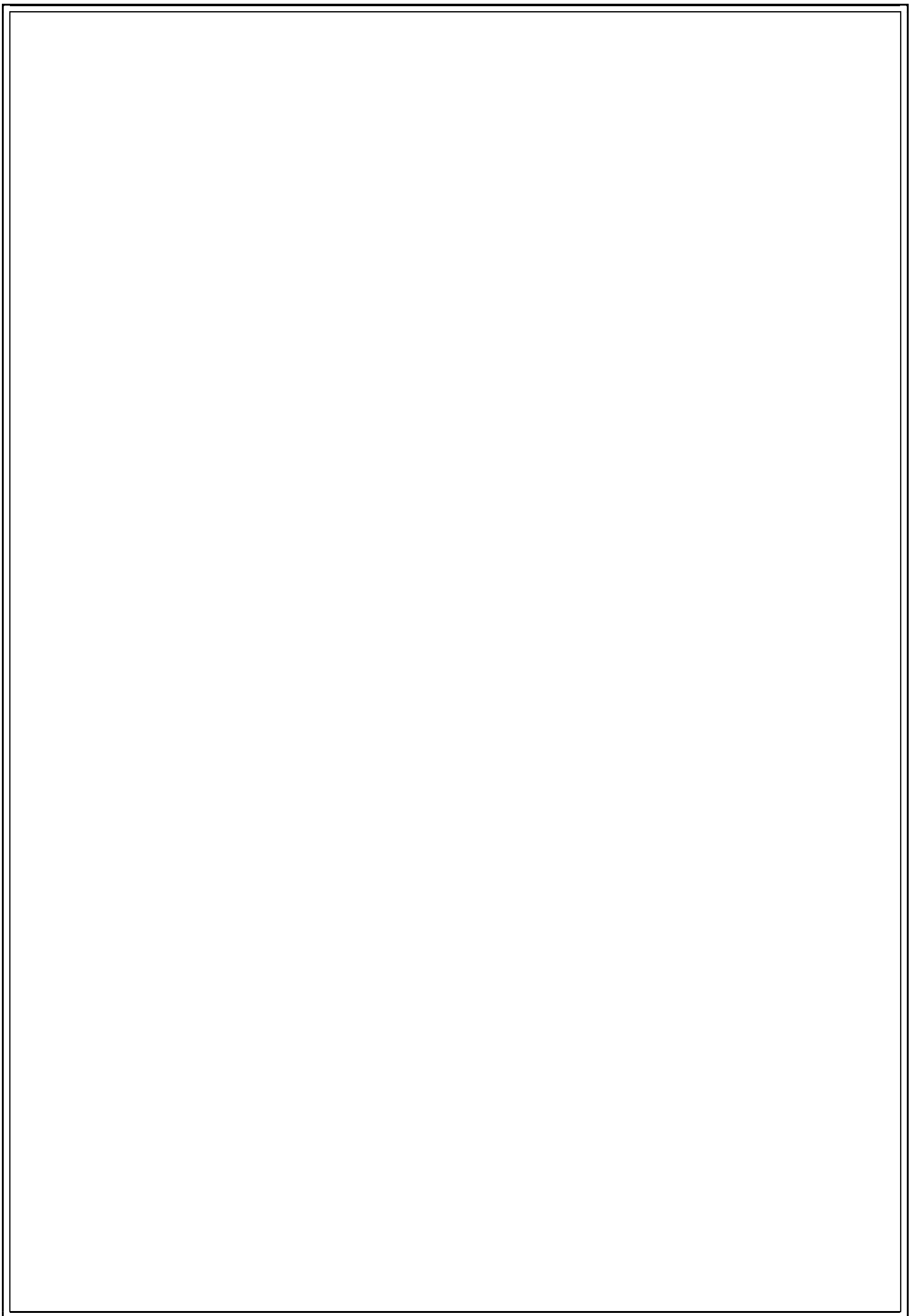
عربة آية

صولة مايسة ريان

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذة	بوروبة فهيمة
بسكرة	مقرا	أستاذ	غضبان حسام الدين
بسكرة	مناقشا	أستاذ مساعد ب	لطيسة عبد الحليم

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

# الموضوع<sup>1</sup>

تأثير الضغوط المهنية على دوران العمل  
دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة موارد بشرية

من إعداد الطالبات:

الأستاذ المشرف:

أ.د. غضبان حسام الدين

عربة آية

صولة مايسة ريان

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ	بوروبة فهيمة
بسكرة	مقرا	أستاذ	غضبان حسام الدين
بسكرة	مناقشا	أستاذ مساعد ب	لطيسة عبد الحليم

الموسم الجامعي: 2023-2024

اهداء

أهدي عملي وجهدي إلى من اقترنت طاعتها بعبادة الرحمن  
إلى والدتانا ووالدانا ..... بارك الله في أعمارهم

إلى إخوتنا

إلى رفقاء دربنا

بالأخص "هنداوي رانية" وفقها الله

وإلى كل طلاب العلم

## شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن سار على هديه إلى يوم الدين. الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

لقوله تعالى: " لئن شكرتم لأزيدنكم " سورة إبراهيم (7)، فإنني بداية أشكر الله العلي القدير الذي أمدي برعايته وتوفيقه لإتمام هذه الرسالة، فالحمد والشكر لله الذي وفقني لإنجاز هذا الجهد المتواضع.

أتوجه بالشكر والعرفان إلى الدكتور "غضبان حسام الدين" لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، جزاه الله كل

خير.

وأوجه شكري إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل وتقييمه.

كذلك أتقدم بالشكر إلى إطارات وموظفي سونا تراك S.O.N.A.T.R.A.C.H

- بسكرة-، على ما قدموه من تسهيلات وتعاون للحصول على المعلومات الميدانية.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الضغوط المهنية على دوران العمل، وذلك من خلال بناء نموذج يتكون من الضغوط المهنية كمتغير مستقل ممثلًا بأبعاده (غموض الدور، عبء الدور، صراع الدور والمشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقات العمل) ودوران العمل كمتغير تابع. ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيان مكون من 42 عبارة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة من موظفي مؤسسة سوناغراف - بسكرة، وقد تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية التي يوفرها برنامج SPSS مقياس الإحصاء الوصفي، (معامل الثبات وصدق المحك، معامل الالتواء، معامل التفلطح). وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج. وبناءات على النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات استكمالاً لمستلزمات الدراسة ولغرض الإفادة منها مستقبلاً.

**كلمات المفتاحية:** الضغوط المهنية، دوران العمل، الرضا الوظيفي، معدلات الاستقالة الاجتماعية، صراع الدور، عبء الدور.

### **Abstract:**

This study aimed to determine the impact of occupational pressures on work turnover, by building a model consisting of occupational pressures as an independent variable represented by its dimensions (role ambiguity, role burden, role conflict, participation in decision-making and work relationships) and work turnover as a dependent variable. For the purpose of achieving the objectives of this study, a questionnaire consisting of 42 statements was designed as a main tool for collecting data and was distributed to a sample of employees of the Sonagraph Foundation - Biskara. Several statistical methods were relied upon, which are provided by the SPSS program, the descriptive statistics scale, (reliability coefficient and validity of the test, skewness coefficient, oblateness). The study reached several results. Based on the results obtained, a set of recommendations were presented to complement the requirements of the study and for the purpose of benefiting from them in the future.

**Keywords:** Professional pressures, Work turnover, Performance, Job satisfaction, Resignation rates, social relationships, Role conflict, Role burden.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	1
-	الإهداء	-
-	شكر وعرفان	-
أ	الملخص	-
أ	<b>Abstract</b>	-
ب-هـ	فهرس المحتويات	-
و	قائمة الجداول	-
و-ز	قائمة الأشكال	-
ز	قائمة الملاحق	-
مقدمة عامة للدراسة		
0		مقدمة
2-1	إشكالية الدراسة	أ
9-2	الدراسات السابقة	ب
10-9	التعقيب على الدراسات السابقة	ج
12-10	نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة	د
12	التموضع الإيستمولوجي	هـ
13-12	منهجية الدراسة	و
13	تصميم الدراسة	ز

14	أهمية الدراسة	س
14	أهداف الدراسة	ش
15	خطة مختصرة للدراسة	ص
17-15	مصطلحات الدراسة	ي
الفصل الاول: الإطار النظري للضغوط المهنية		
تمهيد		
المبحث الأول: ماهية طبيعة الضغوط المهنية		1-II
20-19	المطلب الأول: تعريف مفهوم الضغوط المهنية	1-1-II
25-20	المطلب الثاني: مصادر الضغوط المهنية	2-1-II
28-26	المطلب الثالث: انواع الضغوط المهنية وعناصرها	3-1-II
المبحث الثاني: محددات الضغوط المهنية		2-II
30-28	المطلب الأول: مراحل الضغوط المهنية	1-2-II
34-30	المطلب الثاني: آثار الضغوط المهنية	2-2-II
36-34	المطلب الثالث: اساليب مواجهة ضغوط العمل (الاستراتيجيات)	3-2-II
37	خلاصة الفصل الأول	
الفصل الثاني: الإطار النظري لدوران العمل		
تمهيد		



المبحث الاول: ما طبيعة دوران العمل		1-III
42-40	المطلب الاول: تعريف معدل دوران العمل	1-1-III
43-42	المطلب الثاني: اسباب دوران العمل	2-1-III
46-44	المطلب الثالث: أنواع دوران العمل	3-1-III
49-46	المطلب الرابع: محددات دوران العمل	4-1-III
المبحث الثاني: آثار دوران العمل وسبل الحد منه		2-III
53-50	المطلب الأول: آثار دوران العمل	1-2-III
59-54	المطلب الثاني: نظريات تفسر دوران العمل	2-2-III
60-59	المطلب الثالث: قياس وتحليل معدل دوران العمل	3-2-III
63-61	المطلب الرابع: الأساليب المستخدمة لتقليل معدل دوران العمل	4-2-III
المبحث الثالث: تأثير بعض مصادر الضغوط المهنية على معدل دوران العمل		3-III
64	المطلب الأول: أثر غموض الدور على معدل دوران العمل	1-3-III
66-64	المطلب الثاني: أثر صراع الأدوار على معدل دوران العمل	2-3-III
66	المطلب الثالث: أثر عبء العمل على معدل دوران العمل	3-3-III
67	المطلب الرابع: أثر المشاركة في اتخاذ القرار على معدل دوران العمل	4-3-III
68	المطلب الخامس: أثر علاقات العمل على معدل دوران العمل	5-3-III
69	خلاصة الفصل الثاني	

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي (عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات)

تمهيد

المبحث الأول: نظرة عامة على مؤسسة محل الدراسة

1- IV

74-71

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناطراك بسكرة

1-1- IV

75-74

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لأنشطة سوناطراك

2-1- IV

79-76

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة ومهامها

3-1- IV

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

2- IV

80-79

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة ومجتمع الدراسة

1-2- IV

84-80

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وخطوات بناء الاستبيان والاساليب الإحصائية المستخدمة

2-2- IV

87-85

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

3-2-IV

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

3- IV

91-87

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

1-3- IV

99-92

المطلب الثاني: تحليل فقرات موضوعات الدراسة

2-3- IV

107-99

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

3-3-IV

-108

خلاصة الفصل الثالث

109

-110

الخاتمة

114

## فهرس المحتويات

-116	قائمة المراجع
121	
-124	الملاحق
133	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01-03	مقياس سلم ليكارت	82
02-03	الصدق الذاتي	86
03-03	نتائج معامل الثبات	87
04-03	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	87-89
05-03	مقياس الحكم على الإجابات	91
06-03	نتائج تحليل فقرات المحور الأول	94-96
07-03	نتائج تحليل فقرات المحور الثاني	97-98
08-03	التحقق من التوزيع الطبيعي	99-100
09-03	تحليل نتائج تباين الانحدار	101
10-03	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار إثر الضغوط المهنية لدوران العمل	101
11-03	نتائج تحليل التباين للانحدار لبعء غموض الدور	102
12-03	نتائج تحليل التباين للانحدار لبعء عبء الدور	103
13-03	نتائج تحليل التباين للانحدار لبعء صراع الدور	104
14-03	نتائج تحليل التباين للانحدار لبعء المشاركة في اتخاذ القرار	105
15-03	نتائج تحليل التباين للانحدار لبعء علاقات العمل	106

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	نموذج الدراسة	01-01
46	أنواع دوران العمل	01-02
46	نموذج مارش وسيمون	02-02
47	نموذج موبلاي	03-02
49	نموذج ارنولد وفلدمان	04-02
74	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	01-03

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
-124 129	الملحق 1: استبيان	01
130	الملحق 2: طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	02
-131 132	الملحق 03:	03

# المقدمة

### تمهيد:

الضغوط أصبحت تشكل جزءًا لا يتجزأ من حياة الأفراد والمجتمعات في هذا العصر المتطور، حيث يواجه الأفراد تحديات متزايدة ومطالب متزايدة في مختلف جوانب حياتهم. يعتبر التعامل مع هذه الضغوط جزءًا أساسيًا من التحديات الحديثة التي يواجهها المجتمع اليوم.

الضغوط المهنية أصبحت تلعب دورًا مهمًا في بيئات العمل، حيث يمكن أن تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد وأدائهم وتكيفهم مع ظروف العمل. وازداد تنوع وتعقيد مصادر هذه الضغوط، فقد تكون من البيئة الداخلية للمؤسسات مثل حجم العمل والظروف العملية وصراع الدور وتشوهات الهيكل التنظيمي، كما يمكن أن تنبع من الظروف الخارجية مثل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

تتراوح تأثيرات الضغوط المهنية على الأفراد والمؤسسات من الآثار الإيجابية إلى الآثار السلبية. فبينما قد تدفع بعض الضغوط الفرد إلى التحسين في أدائه والمثابرة لتحقيق الأهداف المهنية والشخصية، قد تؤدي الضغوط الزائدة إلى الشعور بالإحباط والإرهاق وتدهور الأداء الوظيفي وزيادة معدلات الدوران داخل المؤسسات.

لذا، ينبغي دراسة تأثيرات الضغوط المهنية بشكل متعمق لفهم كيفية تأثيرها على دورات العمل داخل المؤسسات وكيف يمكن التعامل معها بشكل فعال لتعزيز الأداء ورفاهية الأفراد في بيئات العمل.

### أ- طرح الاشكالية:

تعتبر ضغوط العمل وتأثيرها على صحة العاملين وأدائهم في المؤسسات أحد التحديات الرئيسية التي تواجه البيئة العملية اليوم. فضغوط العمل، سواء كانت ناتجة عن الجدول الزمني المشدد، أو زيادة التحديات والمسؤوليات، أو عدم التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، تؤثر بشكل كبير على صحة العاملين وأدائهم.

يشهد العديد من العاملين في المؤسسات تجارب يومية مع الضغوطات المستمرة التي يتعرضون لها في بيئة العمل. هذه الضغوطات تؤدي إلى زيادة مستويات الإرهاق والإحباط، وتقليل الرضا العام عن الحياة المهنية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الضغوطات النفسية قد تؤدي إلى ظهور مشاعر سلبية مثل القلق والغضب والاكتئاب، مما يؤثر على الصحة العامة والعلاقات الشخصية والمهنية.

تتسبب هذه الظروف في تدهور الأداء الوظيفي للموظفين، وتأثير سلبي على كفاءتهم وإنتاجيتهم. فعدم القدرة على التعامل بفعالية مع ضغوط العمل يؤدي إلى فقدان التركيز والانتباه، مما يؤثر على جودة العمل وقدرتهم على تحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المناسب.

لذا، فإن إدارة الضغوطات المهنية وتوفير بيئة عمل صحية ومرنة أصبح أمرًا ضروريًا للمؤسسات. يجب أن تتخذ الشركات والمنظمات إجراءات فعالة لدعم صحة ورفاهية موظفيها، بما في ذلك تقديم برامج دعم نفسي وتنمية المهارات الشخصية، وتعزيز الاتصال والتفاعل الاجتماعي داخل الفريق والمؤسسة بشكل عام.

في هذا السياق، يتعين على الشركات والمؤسسات أن تضع في اعتبارها أهمية صحة العاملين وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وذلك من خلال تبني سياسات وبرامج ملموسة تهدف إلى تخفيف الضغوطات النفسية وتعزيز الصحة النفسية والعملية للموظفين. ومنه نطرح التساؤل الآتي:

### كيف تؤثر الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي لعمال سوناطراك بسكرة؟

#### التساؤلات الفرعية:

- كيف يؤثر غموض الدور على دوران العمل بسوناطراك؟
- كيف يؤثر عبء العمل على إنجاز العمل بدقة وبأكمل وجه على عمال سوناطراك بسكرة؟
- كيف يؤثر صراع الدور على الأداء الوظيفي لعمال سوناطراك بسكرة؟



■ كيف تؤثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي لعمال سوناطراك بسكرة؟

■ كيف تؤثر علاقات العمل على الأداء الوظيفي لعمال السوناطراك بسكرة؟

ب-الدراسات السابقة:

I-الدراسات العربية :

أولاً: الدراسات المتعلقة بالضغوط المهنية :

أ-دراسة مطاوي ربيع (2019): ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه،

قسم علم الاجتماع الديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر.

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى محاولة الكشف عن أهم مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل بالمؤسسة

محل الدراسة، ومدى اعتبارها كمسببات لعدم استقراره المهني بها.

منهج الدراسة: باعتماد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، استخدم مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة اسمنت

تبسة (SCT) كعينة، حيث اعتمد بشكل أساسي على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مستعيناً بالملاحظة

والمقابلة كأدوات ثانوية. تم توزيع 280 استبانة، وتم جمع 271 استبانة منها، حيث استبعد 6 استبانات غير صالحة

للتحليل، ليتبقى 265 استبانة صالحة للتحليل. وقد امتدت الدراسة على مدى الفترة من عام 2017 إلى عام

2019.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة توافقاً بين العاملين، بغض النظر عن فئاتهم المهنية المختلفة (إطارات، أعوان تحكم،

أعوان تنفيذ)، على أن الضغوط المتعلقة بعدم كفاية الأجر وسوء الظروف الاقتصادية تُعتبر أول وأهم مصادر الضغوط

الوظيفية التي تُحدد استقرارهم المهني في مؤسسة الاسمنت تبسة. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن ضغوط عبء

الدور تأتي في مرتبة مهمة من حيث تأثيرها السليبي على استقرار العاملين، خاصة الإطارات، في أداء أعمالهم بالمؤسسة. أما ضغوط صراع الدور وغموض الدور وسوء العلاقة مع زملاء العمل، فقد جاءت في مراتب متأخرة كإحدى أقل مصادر الضغوط المهنية المهددة لاستقرار العامل في المؤسسة، بغض النظر عن الفئة المهنية التي ينتمون إليها.

**ب- دراسة ابن خرور خير الدين (2011):** علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية - دراسة ميدانية بمدارس بلدية العوينات لولاية تبسة رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة لمعرفة علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس العوينات ولاية تبسة. **منهج الدراسة:** تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تم اختيار (12) مؤسسة تربوية في بلدية العوينات بولاية تبسة كدراسة ميدانية للبحث. تم إجراء الدراسة على فترات متقطعة خلال الفترة من مايو 2010 إلى أكتوبر 2010. استند جمع البيانات في الدراسة إلى مجموعة من الأدوات منها الملاحظة، المقابلة، الوثائق، السجلات، والاستبيان. تم توزيع 78 استبانة، وتم استرجاع 66 استبانة صالحة للتحليل. استخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها.

**نتائج الدراسة:** أظهرت الدراسة أن محور ضغط الأجر يأتي في المرتبة الأولى بين المحاور الثمانية في علاقته بمستوى ضغوط العمل الكلي لأعضاء هيئات التدريس في مدارس بلدية العوينات، ويتبعه على الترتيب محور ضغط نمط الإشراف، ثم ضغط متطلبات الدور، وبعده ضغط ظروف العمل المادية، وبعده ضغط جماعة العمل، وبعده ضغط محتوى العمل، ثم ضغط متطلبات الترقية، وأخيراً ضغط متطلبات الحياة.

ج -دراسة عيسى ابراهيم المعشر (2009): أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن).

**هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى فهم مستويات الضغوط في بيئة العمل في القطاع الفندقي في الأردن، وتقييم تأثير هذه الضغوط على أداء العاملين فيه، وتحديد مصادر هذه الضغوط، ومحاولة إيجاد حلول علمية فعالة للتعامل معها. كما هدفت الدراسة إلى تقديم توصيات تسهم في تخفيف هذه الضغوط وتعزيز بيئة العمل الصحية والإنتاجية في هذا القطاع.

**منهج الدراسة:** الباحث استخدم في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، حيث اقتصر نطاق الدراسة على العاملين في الفنادق الخمس نجوم في منطقة إقليم الوسط في الأردن، وتمتد الدراسة على مدى السنتين 2008 و2009. اعتمد الباحث على أداة الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 240 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد 197 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. تم معالجة البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، واستخدمت حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات.

**نتائج الدراسة:** أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل والهيكـل التنظيمي من جهة، وأداء العاملين في الفنادق المدروسة من جهة أخرى. بينما كشفت النتائج أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور والمكافآت، وبيئة العمل من جهة، وأداء العاملين في هذه الفنادق من جهة أخرى.

**ثانياً: الدراسات المتعلقة بدوران العمل:**

أ- دراسة عبد الغاني تغالبت (2021): تحديد العوامل الديمغرافية والمهنية المؤثرة على دوران العمل في المنظمات الاقتصادية الخدمية الجزائرية باستخدام كان للاستقلالية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال المجلد 04، العدد 02.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل الديمغرافية والمهنية التي تؤثر على دوران العمل في المنظمات الاقتصادية الخدمية في الجزائر.

**منهج الدراسة:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الكمي، حيث شمل مجتمع الدراسة موظفي القطاع الاقتصادي الخدمي في الجزائر. تم تصميم استبانة وفقاً لمتطلبات البحث واعتماد هذه الأداة لجمع البيانات. تم توزيع 292 استبانة استبيان على أفراد يعملون في 50 وحدة تنظيمية من 8 ولايات جزائرية، حيث تم سحب ست ولايات بالمعينة العنقودية واثنتان بالمعينة القصدية. تم تفرغ بيانات الاستبانة في برنامج SPSS نسخة 21 لمعالجة البيانات المسترجعة. استخدم الباحث مجموعة من الأدوات الإحصائية التي يوفرها البرنامج، مثل التكرارات المطلقة، والتكرارات النسبية، والدوائر النسبية، والأعمدة البيانية، والجداول التقاطعية، بالإضافة إلى اختبار كالاستقلالية.

**نتائج الدراسة:** وفقاً لنتائج الدراسة، تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى معنوي يبلغ 0.965، لبعض العوامل الديمغرافية والمهنية، وتضمنت العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في المنظمة، وسنوات الجاهزية في المنصب الحالي، على دوران العمل. وبالمقابل، لم تظهر أي تأثيرات ذات دلالة إحصائية على دوران العمل من خلال العوامل الأخرى المدروسة مثل الجنس، الحالة المدنية، المنصب الوظيفي، وطبيعة عقد العمل.

ب - دراسة هبا حسن عثمان (2015): أثر دوران العمل على جودة الخدمات السياحية - دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في الساحل السوري، رسالة ماجستير اختصاص سياحة واستضافة، قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة تشرين سوريا.

**هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر دوران العمل على جودة الخدمة المقدمة للعميل.

**منهجية الدراسة:** استندت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة في المنشآت السياحية مثل الفنادق والمطاعم في الساحل السوري. تم تصميم ثلاث استبانات لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تم تقسيمها إلى عملاء، ومدراء، والعاملين في المنشآت السياحية المدروسة. تم توزيع 160 استبيان على العملاء، وتم استرداد 151 منها، حيث كانت 146 منها صالحة للدراسة. كما تم توزيع 80 استبياناً على المديرين، وتم استرداد 73 منها، وكانت 68 منها صالحة للدراسة. وأخيراً، تم توزيع 90 استبياناً على العاملين، وتم استرداد 85 منها، وكانت 78 منها صالحة للدراسة. لتحليل البيانات، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). استمرت الدراسة من عام 2012 إلى عام 2014.

**نتائج الدراسة:** أظهرت الدراسة وجود تأثير لدوران العمل على جودة الخدمة المقدمة للعميل من خلال أبعادها المختلفة، بما في ذلك الاعتمادية والتعاطف والاستجابة. كما تبين أيضاً وجود علاقة بين دوران العمل وجودة الحياة الوظيفية.

**ج. دراسة منال فوزي القطاونة (2007):** العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.

**هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن. تم تطبيق المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث اقتصر على معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مناطق الكرك، الطفيلة، معان، والعقبة. استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 613 استبانة وتم استرجاع 563 منها. تم استبعاد 20 استبانة لعدم صلاحيتها للدراسة،

مما أدى إلى تحليل 543 استبانة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. أكملت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2006/2007.

**نتائج الدراسة:** تشير نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام للعوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن كان متوسطاً. وجاءت الأسباب المتعلقة بإدارة المدرسة في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، تلتها الأسباب المتعلقة بالنية في ترك العمل بدرجة متوسطة، في حين احتلت الأسباب المتعلقة ببيئة العمل المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة. بينما جاءت الأسباب المتعلقة بالدخل في المرتبة الرابعة والأخيرة، وبدرجة متوسطة أيضاً.

## II - الدراسات الأجنبية :

### 1-دراسة جون وايت وزملائه بعنوان عوامل الضغوط بين ضباط الشرطة :

تهدف الدراسة إلى استكشاف مصادر الضغوط وأسبابها بين ضباط الشرطة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي. استخدم الباحثون الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن أسباب ومصادر الضغط لدى ضباط الشرطة تعود إلى عدة عوامل، بما في ذلك نقص المعلومات وصعوبة الاتصال بقيادة المكتب عند الحاجة إليهم، ونقص أنظمة التقويم وطول ساعات العمل، بالإضافة إلى طبيعة العمل الذي يتطلب جهداً كبيراً ويستنزف طاقتهم.

### 2-دراسة Coper بعنوان مصادر ضغوط العمل لدى أطباء الأسنان :

هدفت الدراسة إلى فهم مصادر الضغوط لدى الأطباء الكنديين، حيث تركزت هذه الضغوط على العمل، وجداول العمل، وعدم القدرة على التكيف مع مستوى الدخل الشهري، والنظرة غير السوية للأطباء، بالإضافة إلى التحديات التي يواجهها الطبيب في تعامله مع المرضى. استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، واعتمد على الاستمارة

كأداة رئيسية للتحقق من صحة البيانات والمعلومات. أظهرت الدراسة النتائج التالية: تختلف مصادر الضغوط التي يواجهها الأطباء حسب أهميتها بين الجنسين.

### ج-التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا نجد أنها تنفق مع موضوع دراستنا في النقاط التالية:

● هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الجانب النظري الموضوع الضغوط المهنية.

● هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الجانب النظري الموضوع دوران العمل.

● اعتمدت اغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي.

● معظم الدراسات اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات.

● اغلب الدراسات اتخذت الضغوط المهنية كمتغير مستقل.

● وتختلف الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة في:

● الإطارين الزماني والمكاني.

● اختيار أبعاد الدراسة.

● أهداف ونتائج الدراسة.

● عينة البحث.

### د-نموذج وفرضيات الدراسة:

#### أولا-نموذج الدراسة:

وللتطرق إلى نموذج الدراسة سوف نقوم قبل ذلك بتحديد متغيرات هذه الدراسة.

متغيرات الدراسة:

اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

المتغير المستقل: وهو الضغوط المهنية، ويتضمن خمسة أبعاد وهي:

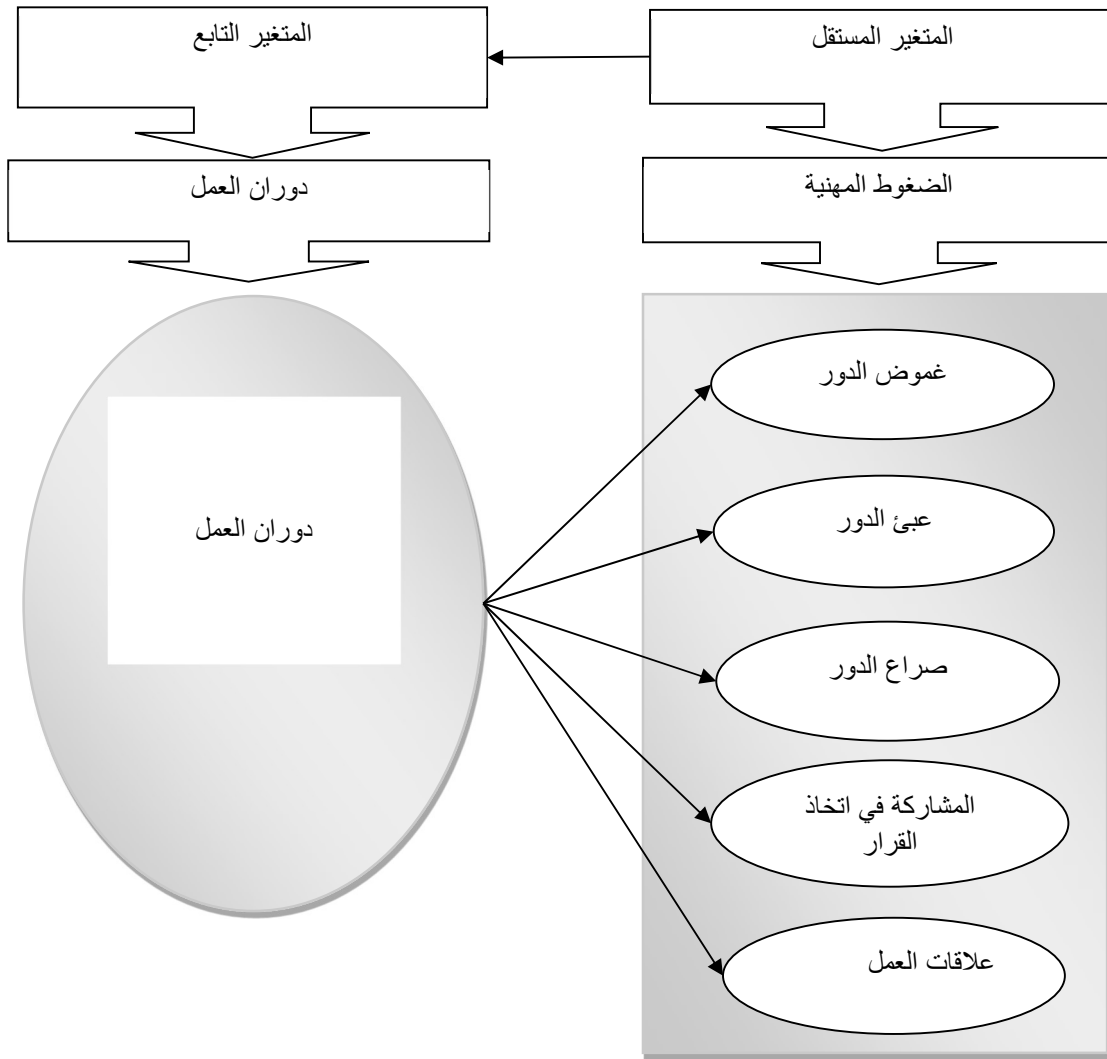
- غموض الدور
- عبء العمل
- صراع الدور.
- علاقات العمل.
- المشاركة في اتخاذ القرار

المتغير التابع: ويتمثل في دوران العمل.

نموذج الدراسة وتقوم هذه الدراسة على النموذج الافتراضي التالي:

الشكل (1): نموذج الدراسة





النموذج (1-1) نموذج الدراسة

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات السابقة

ثانياً-الفرضيات:

الفرضية الرئيسية

لا تؤثر الضغوط المهنية على دوران العمل لعمال سوناطراك -بسكرة

الفرضيات الفرعية:

- لا يؤثر غموض الدور على دوران العمل بسوناتراك
- عبء العمل لا يؤثر على قدرة عمال السوناتراك في بسكرة على إتمام المهام بدقة وفعالية
- لا يؤثر صراع الدور على دوران العمل في مؤسسة سوناتراك بسكرة
- لا تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على دوران العمل في مؤسسة سوناتراك
- لا تؤثر علاقات العمال والإدارة على الأداء الوظيفي لعمال السوناتراك بسكرة

### هـ - التوضع الإستمولوجي للدراسة:

تتأثر مصداقية نتائج الدراسات في مجال العلوم الإنسانية بالعلاقة بين الباحث وموضوع الدراسة، إذ يعتمد كل باحث على موقف فلسفي يوجه رؤيته للمعرفة التي يسعى لإنتاجها، ويؤثر ذلك في اختيار الأدوات وتحديد المعلومات التي يدرسها. تهدف هذه الدراسة إلى استخدام النسقية المركبة لفهم العلاقات بين المتغيرات المفسرة، مع الاعتقاد بأن غياب الضغوط المهنية يمكن أن يصعب فهم دوران العمل في المؤسسة. يُمكن تفسير هذه الظاهرة بغياب الضغوط المهنية، ويتم تموضع الباحثين في إطار تفسيري لهذا النمط من الظواهر. عبد الوهاب المسيري يشير إلى أن تفسير الظواهر يتطلب التعامل مع العديد من العلاقات والتفاصيل، ويتمثل التجريد في استبعاد بعضها واحتفاظ بالآخرين. النموذج الذي يُبنى بناءً على هذه العلاقات يهدف إلى تمثيل الواقع بشكل صحيح، ومع ذلك، فهو افتراضي، ولكنه يحاكي العلاقات بين عناصر الواقع.

و- منهجية الدراسة: هذه الدراسة اعتمدت على منهجية البحث الوصفي والميداني التحليلي، حيث يساهم المنهج الوصفي في توضيح ودراسة الظاهرة كما هي في الواقع، وفي تحليل البيانات المجمعة. وقد تم بلورة أسس ومنطلقات الإطار النظري من خلال إجراء المسح المكتبي والاطلاع على مختلف المصادر المتاحة مثل الكتب والأطروحات والمقالات ومواقع الإنترنت، لاستكشاف الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة لجمع البيانات الأولية من خلال استخدام الاستبانات التي تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة. ولتحليل هذه البيانات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، الذي ساعد في تحليل وتفسير البيانات بطريقة دقيقة وفعالة.

### ز-تصميم الدراسة:

**هدف الدراسة:** يتمثل الهدف في وصف المتغيرين المدروسين التابع والمستقل في البحث المقدم وذلك بناء على طبيعة الموضوع المدروس، ودراسته ميدانيا بالمؤسسة محل الدراسة.

**نوع الدراسة:** تمت هذه الدراسة بناء على علاقة ارتباط بين الضغوط المهنية ودوران العمل.

**مدى تدخل الباحث:** استقلال الباحثين عن الموضوع، حيث تم دراسة الظاهرة كما هي دون تدخل وكذا محاولة إسقاطها على مؤسسة سوناطراك - بسكرة.

**التخطيط للدراسة:** وهي دراسة غير مخططة (ميدانية)

**وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):** بما أن الدراسة تشمل جميع موظفي مؤسسة سوناطراك - بسكرة، ومنه فإن وحدة التحليل تتمثل في الأفراد.

**المدة الزمنية:** درستنا هي دراسة مقطعية، إذ تم إنجازها خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023.

### س-أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في طبيعة الموضوع المتناول حيث تم فيه الربط بين المتغيرين المتمثلين في الضغوط المهنية ودوران العمل والتي تعد من الموضوعات التي لاقَت اهتمام الباحثين حديثا وقللة هم من ربطوا بين المتغيرين، حيث تم اختيار

مؤسسة سوناطراك ببسكرة لدراسة الموضوع تطبيقيا. وعليه يمكن إبراز أهمية دراستنا من خلال ما يلي:

تقديم إطار نظري وإبراز المفاهيم الأساسية لكل من الضغوط المهنية ودوران العمل.

التعرف على أثر الضغوط المهنية على دوران العمل بمؤسسة سوناتراك - بسكرة.

تقديم مقترحات بناء على هذه الدراسة قد تكون مهمة وتعود بالفائدة على أصحاب القرار ب مؤسسة سوناتراك

- بسكرة، وبعض المنظمات الأخرى العمومية والخدماتية لمعرفة أسباب الظاهرتين والحد منهما.

ندرة الدراسات العربية وخاصة المحلية على حد علم الطالبتين - التي جمعت بين المتغيرين الضغوط المهنية ودوران العمل.

### ش-اهداف الدراسة:

فيما يلي نذكر أبرز أهداف هذه الدراسة.

التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى دوران العمل لدى الموظفين بمؤسسة سوناتراك بسكرة.

التعرف على مستوى الضغوط المهنية بمؤسسة سوناتراك - بسكرة

التعرف على مستوى دوران العمل بمؤسسة سوناتراك - بسكرة.

تحديد أثر ضغوط العمل بمؤسسة سوناتراك - بسكرة.

### ص-خطة مختصرة للدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول لتحقيق أهدافها المختلفة:

يتمحور الفصل الأول حول الضغوط المهنية، حيث يتكون من مبحثان: المبحث الأول يناقش طبيعة الضغوط

المهنية، في حين يركز المبحث الثاني على محددات هذه الضغوط.

يركز الفصل الثاني على الجانب النظري لدوران العمل، حيث يتناول ثلاثة مباحث: المبحث الأول يشرح مفهوم دوران العمل، بينما يتناول المبحث الثاني آثار دوران العمل وسبل الحد منه، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى تأثير بعض مصادر الضغوط المهنية على معدل دوران العمل.

أما الفصل الثالث، فيتناول الجانب الميداني للدراسة، حيث ينقسم إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول يقدم لمحة عن المؤسسة المدروسة، وهي مؤسسة سوناطراك بسكرة، ويتناول المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، في حين يقوم المبحث الثالث بتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

### ي-مصطلحات الدراسة:

**1-الضغوط المهنية (المتغير المستقل):** هي الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة عمله نتيجة لمتطلبات العمل والمسؤوليات التي يتحملها. تشمل هذه الضغوط عوامل مثل المواعيد النهائية الصارمة، والمسؤوليات الكبيرة، والتوتر النفسي الناتج عن الأداء المستمر، والتواصل مع الزملاء والرؤساء، وغيرها من التحديات التي قد تؤثر سلباً على الصحة النفسية والعملية للفرد. تختلف مستويات الضغوط المهنية من شخص لآخر ومن مهنة إلى أخرى، ويمكن أن تتأثر بعوامل مثل طبيعة العمل، والثقافة المؤسسية، ومهارات إدارة الوقت والتواصل الشخصية للفرد.

**2-دوران العمل (المتغير التابع):** المعروف أيضاً بمصطلح "التحول الوظيفي" أو "التغيير الوظيفي"، يشير إلى عملية تحول الأفراد بين مختلف الوظائف أو الأقسام داخل منظمة معينة أو بين منظمات مختلفة. يمكن أن يحدث دوران العمل لعدة أسباب، بما في ذلك تطلع الأفراد لتحسين موقفهم المهني أو زيادة الدخل، أو بحثهم عن تحديات جديدة أو فرص تطوير مهني. يمكن أن يكون دوران العمل إيجابياً عندما يؤدي إلى تحسين مهارات وخبرات الأفراد وتعزيز فرصهم المهنية، ولكن قد يكون له أيضاً تأثير سلبي على الاستقرار المؤسسي والتكاليف المرتبطة بتعويض وتدريب العاملين الجدد.

### 3-غموض الدور: هو مفهوم يستخدم في علم النفس التنظيمي لوصف حالة عدم وضوح أو عدم تحديد لمتطلبات الدور الوظيفي

للفرد في بيئة العمل. يعني هذا أن الشخص ليس لديه فهم واضح لما يتوقع منه في دوره الوظيفي، سواء كان ذلك بسبب نقص في المعلومات أو تعارض في التوجيهات أو غموض في أهداف المنظمة.

التعرض لغموض الدور يمكن أن يؤدي إلى تأثيرات سلبية على أداء الفرد ورضاه الوظيفي، حيث يمكن أن يشعر بالضغط والتوتر نتيجة لعدم اليقين في متطلبات عمله. كما قد يؤدي الغموض في الدور إلى تقليل الانخراط والالتزام بالعمل، وزيادة معدلات الاستقالة والتغيير في العمل.

### 4-عبء العمل: هو مجموعة المهام والواجبات التي يتوجب على الفرد إنجازها خلال فترة زمنية محددة في بيئة العمل. يمكن أن

يشمل عبء العمل عددًا من العوامل مثل حجم العمل، وتعقيده، والمواعيد النهائية، والمسؤوليات المختلفة التي يتحملها الفرد. عندما يزيد عبء العمل عن قدرة الفرد على إدارته بشكل فعال، فإن ذلك قد يؤدي إلى زيادة التوتر والإجهاد، وتقليل الإنتاجية، وارتفاع معدلات الخطأ. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤثر عبء العمل الزائد سلبيًا على صحة الفرد وجودته للحياة، وقد يسهم في ظهور مشاكل صحية عقلية وجسدية مثل الإجهاد المزمن والاكتئاب. إدارة عبء العمل بشكل فعال تتطلب توزيع المهام بتوازن مناسب، وتوفير الدعم اللازم للفرد، وتعزيز مهارات إدارة الوقت والتخطيط، وتعزيز ثقافة العمل الصحية داخل المنظمة.

### 5-صراع الدور: هو مفهوم يستخدم في علم النفس التنظيمي لوصف الصراع الذي ينشأ عندما تتعارض متطلبات الأدوار

المختلفة التي يشغلها الفرد داخل بيئة العمل. يحدث صراع الأدوار عندما تتعارض التوقعات أو الضغوط بين الأدوار المختلفة التي يجب على الشخص القيام بها، سواء كان ذلك بسبب تضارب في المواعيد، أو التعارض في الأولويات، أو تناقض بين متطلبات الأداء. على سبيل المثال، قد يواجه شخص موظف في العمل صراعًا في الأدوار عندما تتعارض متطلبات مديره المباشر مع متطلبات فريق العمل الذي يشترك فيه. هذا الصراع يمكن أن يؤدي إلى التوتر والارتباك لدى الشخص، ويقلل من أدائه ورضاه الوظيفي إدارة صراع الأدوار تتطلب فهم الأدوار المختلفة بشكل جيد، وتوضيح التوقعات المتعلقة بكل دور، والتوازن بين المتطلبات المتعارضة بشكل فعال، وتوفير الدعم للفرد في التعامل مع هذا الصراع بشكل بناء.

**6- المشاركة في اتخاذ القرار:** هي عملية تشمل إشراك الأفراد المعنيين في عملية اتخاذ القرارات المؤسسية أو الجمعية. في هذه العملية، يتم إتاحة الفرصة للموظفين أو الأعضاء لتقديم آرائهم ومساهماتهم في القرارات المتعلقة بالمسائل المهمة للمؤسسة. يمكن أن تتباين درجة المشاركة في اتخاذ القرار من مؤسسة لأخرى ومن قضية لأخرى، حيث يمكن أن تتراوح بين المشاركة الكاملة حيث يتم اتخاذ القرار بالأجماع والاعتماد على آراء ومدخلات الجميع، إلى المشاركة الجزئية حيث يتم استشارة الموظفين أو الأعضاء دون الاعتماد الكامل على آرائهم. تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار فعالة في تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية بين الأفراد، كما أنها تساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام بالقرارات المتخذة. كما أنها تعزز الإبداع والابتكار من خلال استفادة من تنوع الآراء والخبرات.

**7- علاقات العمل:** تشير إلى الروابط والتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل بيئة العمل. تتضمن هذه العلاقات التواصل بين الموظفين والتفاعلات اليومية التي تحدث بينهم، سواء كان ذلك على مستوى المديرين والموظفين، أو بين الزملاء في الفريق. تعتبر علاقات العمل عنصرًا مهمًا في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية، حيث تؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا الوظيفي والأداء العملي. العلاقات الجيدة بين الزملاء والمديرين تساهم في تعزيز التعاون والتفاهم، وتقليل التوتر والصراعات، وزيادة الإنتاجية والمرونة في التعامل مع التحديات. من الجوانب الأخرى، يمكن أن تكون العلاقات السلبية في مكان العمل مصدرًا للضغط والتوتر، وقد تؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي والصحة النفسية للموظفين. لذلك، يعتبر تعزيز علاقات العمل الإيجابية وبناء بيئة عمل مريحة ومشجعة على التواصل الصريح والمفتوح جزءًا أساسيًا من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات والمؤسسات.

# الفصل الاول: الإطار النظري

للضغوط المهنية



I. الفصل الأول: الإطار المنهجي للضغوط المهنية

المبحث الأول: ماهية طبيعة الضغوط المهنية

تمهيد:

بيئة العمل المعاصرة تتسم بتطورات سريعة وضغوطات متزايدة، مما يجعل موضوع الضغوط المهنية محور اهتمام متزايد للباحثين والمختصين في مجال إدارة الموارد البشرية. فالضغوط المهنية لها تأثيرات واضحة على العاملين وعلى أداء المنظمات بشكل عام، وتتطلب استراتيجيات فعّالة للتعامل معها.

المطلب الأول: تعريف مفهوم الضغوط المهنية

أولاً مفهوم الضغوط:

نشأ هذا المصطلح في مجال الفيزياء، حيث يُفهم في هذا السياق كمضاعفات تؤثر على حركة ضغط الدم في الجسم. أما في علم النفس، فإن الضغوط تشير إلى المطالب التي يواجهها الفرد والتي تتطلب منه التكيف والتعاون لتكييف نفسه مع البيئة المحيطة به. وتتجلى الضغوط النفسية في مشاعر القلق، والإحباط، والصراع، والنزاع، وعدم الرضا، والشعور بالألم. (هيجان، 2012، صفحة 13)

ثانياً: مفهوم الضغوط المهنية

الضغوط المهنية تشير إلى الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في سياق العمل نتيجة لمتطلبات الوظيفة والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم. تتفاوت هذه الضغوط بحسب نوع العمل والمجال المهني، وتشمل عدة عوامل، مثل:

أ. المواعيد النهائية الصارمة: قد تضع الضغوط الزمنية ضغطاً كبيراً على الأفراد لإنجاز المهام في وقت محدد.

ب. حجم العمل الكبير: عندما يكون هناك الكثير من المهام لإنجازها في فترة زمنية قصيرة، قد تزيد هذه الضغوط من مستوى التوتر والإجهاد.

ج. المسؤوليات الكبيرة: تكليف الأفراد بمسؤوليات كبيرة أو اتخاذ قرارات صعبة يمكن أن يزيد من مستوى الضغوط عليهم.

د. التواصل والتعامل مع الآخرين: يمكن أن يُسبب التفاعل مع الزملاء أو العملاء أو المشرفين ضغوطاً، خصوصاً في حالات التوتر أو الصراع.

تؤثر هذه الضغوط بشكل مباشر على الصحة النفسية والعاطفية للأفراد، وتتطلب استراتيجيات فعّالة للتعامل معها والحفاظ على الرفاهية النفسية في بيئة العمل. (سلامة، ابو، و امانى، 2020، صفحة 13)

#### المطلب الثاني: مصادر الضغوط المهنية

##### أولاً: عوامل تنظيمية تتعلق بالسياسة:

أ. تقييم أداء العاملين بشكل عشوائي وغير عادل.

ب. عدم وضوح الإجراءات العملية.

ج. عدم تحقيق المساواة في الرواتب والحوافز بين العاملين.

د. نقص المرونة في التفاعل مع العاملين.

هـ. تغيير مهام العاملين بطريقة غير منتظمة أو نقلهم بين الأقسام بشكل غير منظم.

ثانياً: ثقافة المنظمة: تعتبر من العناصر الأساسية في البنية التنظيمية لأي منظمة أو شركة. إنها القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز هوية المنظمة وتوجه سلوك أفرادها. دعوني أوضح بعض النقاط الأساسية:

أ. القيم والمعتقدات: هذه هي الأفكار والمبادئ التي ترسخها المنظمة كأساس لسلوكها واتخاذ قراراتها. على سبيل المثال، قد تؤمن المنظمة بالشفافية والنزاهة كقيم أساسية.

ب. الأنماط السلوكية: تشير إلى الطرق التي يتصرف بها أفراد المنظمة في مختلف الحالات والمواقف. على سبيل المثال، قد تكون هناك نمط سلوكي يشجع على التعاون والعمل الجماعي.

ج. المناخ العام: يمثل جو المنظمة بشكل عام، بما في ذلك مدى الاتصال المفتوح، والمرونة في اتخاذ القرارات، ومستوى الدعم المتبادل بين الأعضاء.

د. الممارسات التنظيمية: تشمل السياسات والإجراءات التي تعتمدها المنظمة في تنظيم أنشطتها وإدارة مواردها البشرية والمالية والمادية.

عندما يتعارض سلوك الفرد مع ثقافة المنظمة، قد ينشأ توتر يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالضغط وعدم الراحة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تروج لقيم الجدية والاجتهاد في العمل، بينما كان الفرد يروج للمرونة والاسترخاء، فقد يشعر الفرد بالضغط لتكييف سلوكه مع ثقافة المنظمة. (عاشور، ضغوط العمل (نظريات و نماذج)، 2012، الصفحات 191-192)

ثالثاً: عوامل متعلقة بالعمل: وتشمل المطالب الوظيفية، صراع أو غموض الدور، عبء العمل غياب الدعم داخل المنظمة وضعف المشاركة في اتخاذ القرار.

أ. **عبء العمل:** العبء الوظيفي يتضمن إما مهام صعبة جداً أو قليلة جداً، وكلاهما يؤثر سلباً على أداء الموظفين ومدى ارتياحهم في العمل.

ب. **صراع الدور:** صراع الدور هو الصراع النفسي الذي يحدث عندما يجد الشخص نفسه في مواقف تتطلب منه أداء أدوار متنافرة أو متعارضة.

ج. **غموض الدور:** غموض الدور يشير إلى الارتباك أو عدم الوضوح بشأن المهام والمسؤوليات المتوقعة من الفرد في دوره الوظيفي أو الاجتماعي، مما يؤدي إلى عدم اليقين وعدم الثقة في كيفية القيام بالمهام بشكل صحيح. (شريك، 2021، صفحة 303)

رابعاً: **مصادر تنظيمية بيئية:** من أهمها: (عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، تقييم الأداء، ظروف العمل المادية، الضوضاء والاتصال وأخرى ذات متغيرات بشخصية العامل).

خامساً: **مصادر فردية:** شخصية الفرد، عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، تعامل بين الأفراد بشكل رسمي أو غير رسمي (أبو، 2022، صفحة 22)

سادساً: **الضغوط المهنية المتعلقة بالفرد نفسه:**

أ. مواجهة مشاكل عائلية متنوعة مثل الطلاق، ورعاية الأطفال خلال ساعات العمل، ومرض أحد أفراد العائلة، والعبء المنزلي للزوجات العاملات، يمكن أن يتسبب في زيادة الضغط على الفرد خلال عمله.

ب. مشاكل مالية، من بين أهم العوامل التي تزيد من ضغط العمل على الفرد بشكل ملحوظ، نتيجة للالتزامات المالية المرتبطة به وعجز دخله عن تلبيةها، مما يجعله مستمراً في التفكير والقلق والتوتر.

ج. نقص الامكانيات، سواء الجسدية مثل قدرة الفرد على تحمل الجهد البدني، أو القدرات الذهنية التي تسهم في التفكير الصحيح وتحمل الضغوط، إضافة إلى القدرة النفسية مثل الشخصية المتوازنة وعدم وجود مشاكل نفسية مثل الاكتئاب، تعتبر جوانب مهمة تساعد الفرد على التعامل مع ضغوط العمل بشكل فعال.

د. الأفراد الذين يتميزون بصفات مثل الحساسية والعصبية والقليل من الصبر وضعف الإرادة والكسل وقلة الطموح، عادةً ما يتعرضون لمزيد من ضغوط العمل بالمقارنة مع الآخرين.

هـ. يعنى مصطلح الصراع الشخصي بالتوتر الداخلي الذي يعتري الفرد ويعيقه عن تحقيق أهدافه، حيث يتحول الصراع إلى صراع بين هدفين متعارضين. وعادةً ما يكون الصراع والضغوط مترابطين، حيث يؤدي الصراع إلى زيادة الضغوط على الفرد، وبالعكس، حيث تزيد الضغوط من حدة الصراع الشخصي.

الضغوط المهنية التي ترتبط بالفرد نفسه تشمل عدة عوامل، مثل الضغوط الشخصية والاجتماعية والمهنية. تتضمن الضغوط الشخصية التحديات الشخصية مثل ضغوط الوقت، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتحديات الصحة النفسية والعاطفية. أما الضغوط الاجتماعية فتشمل توقعات العائلة والأصدقاء والمجتمع، بالإضافة إلى العلاقات الشخصية داخل بيئة العمل وضغوط التفاعل مع الزملاء والرؤساء. أما الضغوط المهنية فتتعلق بالمسؤوليات المهنية، وتحقيق الأهداف والمعايير المهنية، والتطوير المهني وتعلم مهارات جديدة. (لزاروس، ريتشارد، و سوزان،

(1984)

#### سابعاً: نمط الاشراف القيادة الادارية:

القيادة ليست مجرد إدارة المهام وتوجيه العمل، بل هي فن يتعلق بالتأثير على الآخرين بشكل إيجابي، وتنمية علاقات تشجع على التعاون والإبداع. عندما يكون القائد قدوة إيجابية ويتبنى نهجاً يعتمد على الاحترام والتواصل الفعال،

يزداد ارتياح الموظفين وثقتهم في القيادة ويصبحون أكثر استعدادًا للتعاون وتحمل المسؤولية. لكن عندما يكون القائد تسلطيًا وغير متواصل، ينعكس ذلك سلبيًا على الموظفين. يشعرون بالتوتر والقلق بسبب جو المكان الذي يفتقرون إلى الشعور بالاحترام والتقدير. هذا يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة ضغوط العمل وتقليل إنتاجيتهم، حيث يكونون أقل استعدادًا للتعاون والمساهمة بشكل فعال. باختصار، طريقة تعامل القائد مع المرؤوسين لها تأثير مباشر على أدائهم ومستوى راحتهم ورضاهم في العمل. (إبراهيم، 2009، صفحة 21)

#### ثامنًا: مصادر متعلقة ببيئة العمل المادية:

لكل عمل متغيرات تؤثر على نهج الموظف وسلوكه. عدم توفر هذه المتغيرات بالشكل الملائم يمكن أن يكون مصدرًا رئيسيًا للضغوطات في العمل. تشمل هذه العوامل ساعات العمل، وجود إضاءة مناسبة، التهوية، مستوى الضوضاء، الشعور بالأمان في العمل، والأجور والمكافآت.

أ. ساعات العمل: تعتبر ساعات العمل من مصادر الضغوط في العمل وذلك يرجع إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل بالإضافة إلى طول ساعات العمل اليومي يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر، والذي قد ينتج عنها زيادة معدلات الحوادث والأخطاء بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الغياب.

ب. الإضاءة: تعد الإضاءة الجيدة من أهم عوامل ظروف العمل حيث أنها تساعد على زيادة الإنتاج وتخفيض التعب وبالتالي فلا غنى عنها بالنسبة لصحة وسلامة وكفاءة العمال، وبدون الإضاءة المناسبة يتوقع ضعف في مقدرة العيون على الإبصار وزيادة حوادث العمل.

ج. **التهوية:** تؤثر جودة التهوية بشكل كبير على أداء الأفراد ونشاطهم وسلوكهم في مكان العمل. أظهرت إحدى الدراسات أن سوء التهوية يمكن أن يسبب الشعور بالضيق والرغبة في مغادرة مكان العمل، مما قد يؤدي في نهاية المطاف إلى انخفاض مستويات الإنتاجية.

د. **الضوضاء:** تُعتبر مصدرًا لضغوط العمل يؤثر سلبًا على قدرة الأفراد على زيادة الإنتاجية، حيث يمكن أن تؤدي إلى انخفاض سرعة الإنتاج. عادة ما تتجلى آثار الضوضاء في زيادة تعب الأفراد وشعورهم بالملل من العمل، وتوتر أعصابهم، وفقدان الرغبة في العمل، ورغبتهم في مغادرة مكان العمل، وما إلى ذلك. (قحف، 2001، الصفحات 196-203)

هـ. **الأمان الوظيفي:** يرتبط الأمان الوظيفي بمدى وجود فرص مناسبة للترقية إلى مناصب أعلى ومدى عدالة الأسس التي يعتمد عليها في الترقية لهذا فإن الترقية بمثابة حافز أو مكافأة للأفراد على قيامهم بواجباتهم وتحملهم لمسئولياتهم على أكمل وجه وعلى طول خدمتهم في المنظمة، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن عدم وجود فرص مناسبة للترقية يترتب عنه انخفاض معنويات الأفراد، ارتفاع معدلات الغياب، انخفاض الإنتاجية، عدم الرضا الوظيفي. (قحف، 2001، صفحة 203)

و. **الأجور والخوافر:** عدم كفاية الأجر والخوافر يُعد أحد مصادر الضغوط في العمل، حيث يجد الموظف نفسه مشتت الانتباه والتفكير بكيفية تلبية احتياجاته المالية بسبب الأجر غير المرضٍ، مما يؤثر سلبًا على حالته النفسية. هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة معدلات الانقطاع عن العمل، وعدم الاستقرار في برامج العمل، مما يؤثر على أداء المنظمة بشكل سلبي. (قحف، 2001، صفحة 203)

**المطلب الثالث: انواع الضغوط المهنية وعناصرها:**

أولاً: عناصر ضغوط العمل:

تشكل ضغوط العمل ثلاثة عناصر رئيسية: عنصر المحفز، عنصر الاستجابة، وعنصر التفاعل. سأوضح كلاً من هذه العناصر:

أ. **عنصر المثير:** يتضمن مجموعة متنوعة من العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، بالإضافة إلى العوامل المرتبطة بالموارد البشرية. يُثير هذا العنصر شعوراً بالضغط عند الموظف.

ب. **عنصر الاستجابة:** يُعرف بالردود النفسية والسيولوجية والسلوكية التي يظهرها المورد البشري في استجابته لمجموعة من المحفزات.

ج. **عنصر التفاعل:** يمثل التفاعل المعقد الناتج بين المحفزات والاستجابات، حيث ينشأ الضغط الذي يواجهه الفرد نتيجة لهذا التفاعل المركب بين العوامل الخارجية والداخلية للمؤسسة، بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بالموارد البشرية. (جيوالاس مالك سيزلافي، 1991، صفحة 180)

ثانياً: أنواع ضغوط العمل:

أ. يُمكن تقسيم ضغوط العمل إلى أنواع متعددة وفقاً لمعيار الأثر، الذي يُعتبر الأكثر شيوعاً:

**1\_ ضغوط الإيجابية:** تمثل تلك الضغوط التي يفضلها الموظفون أو يتطلعون إليها. يمكن أن تشمل هذه الضغوط فرصاً للترقية، أو تحسينات في الموقع الوظيفي، أو التقدير من الرؤساء عند الالتزام بالأداء والمواعيد. يؤكد بعض الكتب على أهمية وجود ضغوط إيجابية في العمل، حيث تُعدّ هذه الضغوط إشارات للتحسينات المطلوبة في العمل وتستخدم كوسيلة لتحذير المنظمة والأفراد من المشاكل المحتملة، بالإضافة إلى تقليل حدتها وآثارها السلبية. وفقاً لتقرير "فوربس"، يُعدّ وجود الضغوط الإيجابية بين الموظفين مؤشراً على عدة عوامل مهمة، ومن بينها:



ـ ارتفاع الدوافع: يزداد دافع الموظفين عندما يكونون محاطين بالضغوط الإيجابية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتفاني في العمل.

ـ تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط: يساعد وجود الضغوط الإيجابية في تطوير مهارات التحكم في الأعصاب والتعامل مع الضغوط بفعالية، مما يقلل من التوتر والإجهاد.

ـ التفاعل نحو المستقبل والنظرة الإيجابية: تشجع البيئة العملية الإيجابية على التفكير الإبداعي والتفاعل الفعال مع التحديات والفرص المستقبلية، مما يعزز الروح المعنوية والتفاؤل بين الموظفين. (عياصرة و سيد احمد محمد، 2008، صفحة 56)

2\_ الضغوط السلبية: تمثل الضغوط غير المرغوب فيها التي قد تسبب أذى وضرراً يؤثر على الأفراد بأشكال متعددة. يمكن أن تكون هذه الآثار سلبية جسدية مثل تصلب الشرايين والسكتة القلبية، أو نفسية مثل الفتور واللامبالاة والأرق والنظرة التشاؤمية تجاه الأمور، أو وظيفية مثل الإنتاجية المنخفضة وزيادة معدلات الغياب. ينبغي على المديرين أن يكونوا حذرين ويلاحظوا هذه المؤشرات لفهم مدى التعرض للضغوط التي يواجهها موظفهم، وتقديم الدعم لهم للتعامل مع تلك الضغوط. كما ينبغي عليهم التعرف على المصادر التنظيمية لهذه الضغوط والسعي للتصدي لها أو تخفيفها. (الصبري، 2007، صفحة 321)

ب. يُمكن تقسيم ضغوط العمل إلى أنواع متعددة وفقاً لمعيار الشدة:

1\_ الضغوط البسيطة: لضغوط البسيطة تعريف بأنها الضغوط ذات المدى القصير، حيث قد تدوم لفترات قصيرة مثل دقائق أو ساعات، أو تنشأ نتيجة لأحداث بسيطة تحدث في العمل أو في الحياة الشخصية.

2\_ الضغوط المتوسطة: تعني الضغوط التي تستمر لمدة تتراوح بين ساعات وأيام، وتشمل أمثلة مثل فترات العمل الإضافية وزيارة أشخاص غير مرغوب فيهم.

3\_ الضغوط الشديدة: هي تلك التي تدوم لفترات طويلة، مثل عدة أشهر أو سنوات، وتشمل أمثلتها الفصل من العمل وغياب أحد أفراد العائلة الأعزاء. (فلية و عبد المجيد، 2005، صفحة 307)

ج. أنواع الضغوط وفق معيار المصدر:

1\_ الضغوط المنبعثة من البيئة المادية: تشير إلى الضغوط التي يواجهها العامل نتيجة لظروف مادية غير مريحة، مثل قلة الإضاءة والضوضاء وغيرها.

2\_ الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: تتضمن التحديات التي تنشأ نتيجة للاختلافات الفردية بين الموارد البشرية، مثل الاختلافات في الجنس، والعرق، والديانة، وغيرها.

3\_ الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: تشمل التحديات التي يواجهها العامل نتيجة للتفاعلات والعلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل. على سبيل المثال، يمكن أن تشمل هذه الضغوط الصراعات التي تحدث بين الأفراد أو الجماعات داخل الفريق، والتوترات مع الزملاء أو المشرفين، والمشاكل التي قد تنشأ من اختلاف الثقافات أو القيم بين الزملاء. كما يمكن أن تنشأ الضغوط الاجتماعية من الضغوط النفسية الناتجة عن مشاكل في العلاقات الشخصية داخل بيئة العمل، مثل التعامل مع الصراعات مع الرؤساء المباشرين أو الزملاء، أو تقديم المساعدة للزملاء في العمليات الصعبة. (فلية و عبد المجيد، 2005، صفحة 308)

المبحث الثاني: محددات الضغوط المهنية

المطلب الأول: مراحل الضغوط المهنية

هانز سيلبي (H. Selye) كان واحدًا من أوائل الباحثين الذين استكشفوا التجارب المتنوعة على الحيوانات والإنسان، وأظهرت النتائج أن التعرض المستمر للضغط النفسي يمكن أن يؤدي إلى ظهور اضطرابات في مختلف

أجزاء الجسم، مما يمكن أن يحدث أعراضاً تعيق عملية التكيف العام. يحدث الضغط المهني على نفس النحو الذي يحدث به الضغوط النفسية العامة، ويتم ذلك من خلال مراحل أساسية تشمل:

### أولاً-مرحلة استجابة الإنذار: Alarm Response :

تسمى كذلك بمرحلة التنبيه للخطر، ف في هذه المرحلة يتدعى الجسم كل قواه الدفاعية لمواجهة الخطر الذي يتعرض له فيحدث نتيجة التعرض المفاجئ لمنبهات لم يكن متهيئاً لها وهي عبارة عن مجموعة من التغيرات العضوية الكيميائية، فترتفع نسبة السكر في الدم ويتسارع النبض، ويرتفع الضغط الشرياني إضافة إلى التغيرات النفسية التي تطرأ على الفرد جراء زيادة إنتاج مادة الأدرينالين في الجسم الأمر الذي يهيئه فيجعله في حالة استنفار

وتأهب من أجل التكيف مع الفاعل المهدد. (صلاح الدين و عطوري ، 2009-2010، صفحة 30)

### ثانياً- مرحلة المقاومة: résistance

في هذه المرحلة، تستمر الضغوط بالموقف الذي يواجهه الفرد، وتظهر أعراض جسدية ناتجة عن التعرض المستمر للمنبهات والضغوط المحيطة. هذه الأعراض تمكن الفرد من التكيف مع الظروف الصعبة التي يواجهها. تُعتبر هذه المرحلة حاسمة في تطوير أعراض التكيف أو الأعراض السيكوسوماتيكية وفق المفهوم السريري. يحدث ذلك بشكل خاص عندما يكون الفرد غير قادر على التعامل مع المواقف والضغوط بواسطة ردود فعل تكيفية. يتسبب التعرض المتواصل للضغوط في اضطراب التوازن الداخلي، مما يؤدي إلى زيادة في الإفرازات الهرمونية التي قد تسبب اضطرابات

عضوية إضافية. (فلسطين، 2022، صفحة 22)

### ثالثاً-مرحلة الإنهاك والإرهاق surmenage:

عند استمرار تعرض الفرد لضغوط متعددة لفترة طويلة، يصل إلى نقطة يعجز فيها عن الاستمرار في مرحلة المقاومة ويدخل في مرحلة الإنهاك، حيث يصبح غير قادر على التكيف بشكل كامل. في هذه المرحلة، ينهار النظام الهرموني ويضعف مقاومة الجسم، مما يؤدي إلى تأثير سلبي على أجهزة العصب. يتحول الفرد بسرعة نحو مواجهة خطر متزايد. عدم وجود استجابات تكيفية كافية تعرض الفرد لتغيرات في حالته، مثل تقلبات درجة الحرارة، الجوع، العطش، النشاط العضلي المفرط، والتوتر النفسي، مما يؤدي إلى حالة من الضغط النفسي العام والضغط المهني بشكل خاص. هذا بدوره يتسبب مباشرة في ظهور اضطرابات خطيرة مثل القرحة المعدية وارتفاع ضغط الدم والإصابة بالسكري وغيرها من الأمراض التي تشكل تهديدًا مباشرًا للفرد والمنظمة على حد سواء. (صلاح الدين و عطوري ، 2009-2010، الصفحات 30-31)

#### المطلب الثاني: آثار الضغوط المهنية

تعتبر الضغوط المهنية ذات نتائج وآثار تعود على الموظف والمؤسسة المهنية معاً، بحيث يمكن أن تكون هذه النتائج والآثار إما إيجابية تتمثل بخلق الفرص من أجل النجاح في المستقبل المهني، وإما تكون سلبية تؤدي إلى العديد من المشاكل والصعوبات في العملية المهنية وتؤثر في الأداء المهني والإنتاجية المهنية وغيرها من العناصر الخاصة بالمجالات المهنية المختلفة.

#### أولاً: الآثار الإيجابية المترتبة عن الضغوط المهنية:

من بين الآثار الإيجابية للضغوط المهنية ما يلي:

التحفيز على العمل.

جعل الفرد يفكر ويركز في العمل.

ينظر الفرد إلى عمله بتميز.

التركيز على نتائج العمل. (مسلم، 2007، صفحة 20) رفع مستوى الرضى والثقة والروح المعنوية: في بعض الحالات، يمكن أن تساعد ضغوطات العمل في تحفيز الأفراد لتحقيق أهدافهم وتعزيز مستوى الرضا والثقة بالنفس والروح المعنوية، مما يساعدهم على تحقيق الاستقرار في العمل وتعزيز أدائهم. تدعيم العلاقات الاجتماعية: قد تساهم ضغوطات العمل في تعزيز التعاون والتكامل بين العاملين، حيث يمكن للأفراد مساعدة بعضهم البعض في التعامل مع الضغوطات وحل المشكلات المشتركة، مما يؤدي إلى تقوية العلاقات الاجتماعية بينهم.

بالتالي، يمكن أن تلعب ضغوطات العمل دورًا إيجابيًا في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، على الرغم من التحديات التي قد تواجهها. (عيسى ابراهيم، 2009، صفحة 28)

اكتشاف الكفاءات المتميزة في المنظمة من خلال استراتيجية التعامل مع شدة الضغوط في العمل. (محمد الشخص، 1994، صفحة 155)

تطوير الاتصال الرسمي والغير الرسمي حيث تدفع ضغوط العمل إلى زيادة التفاعل داخل القنوات الرسمية والغير رسمية بين مختلف افراد المنظمة.

ثانيا: الآثار السلبية المترتبة عن الضغوط المهنية:

عندما يتعرض الموظف إلى الضغوط المهنية فهذا سيؤدي إلى نتائج سلبية تعود عليه من نواحي ومجالات عديدة، بحيث تتمثل نتائج الضغوط المهنية على الموظف من خلال ما يلي:

أ/ تأثيرات الضغط على الوظائف العقلية:

- نقص الانتباه والتركيز وضعف قوة الملاحظة : يصبح الشخص أقل قدرة على التركيز والانتباه للمهام المطلوبة، مما يؤثر على قدرته على اتخاذ قرارات سليمة وإتمام المهام بكفاءة.

- نسيان الأشياء وعدم القدرة على اتخاذ القرارات : يزيد الضغط من فرص نسيان الأشياء ويصعب على الشخص اتخاذ القرارات الصحيحة بسبب اضطراب العمليات العقلية.

- تدهور الذاكرة وزيادة الأخطاء : يمكن للضغط المستمر أن يؤدي إلى تدهور الذاكرة وزيادة ارتكاب الأخطاء في الأداء اليومي.

- نقصان القدرة على التقييم المعرفي الصحيح للموقف : يصعب على الشخص تقدير الأوضاع بشكل صحيح وتحليل الأوضاع بموضوعية بسبب تأثير الضغط على عمليات التفكير والتقييم.

- صعوبة معالجة المعلومات وحل المشكلات: يعيق الضغط العالي قدرة الشخص على معالجة المعلومات بفعالية وحل المشكلات، مما يؤثر على أدائه العام وإنتاجيته.

- التفكير الجامد والنمطي بدلا من التفكير الابتكاري

هذه الآثار المعرفية تظهر كتأثيرات سلبية على القدرة العقلية والإدراكية للفرد، مما يؤثر على أدائه في العمل وحياته اليومية بشكل عام. (معلوم، 2015/2014، الصفحات 114-115)

ب/ تأثيرات الضغط على الحالة الانفعالية:

- استثارة الخوف والقلق والإحباط بسرعة: يصبح الفرد أكثر عرضة للشعور بالقلق والخوف والإحباط بسرعة، حتى بسبب الأمور البسيطة، مما يؤثر على مزاجه وحالته العامة.

- ازدياد التوتر النفسي والفسولوجي: يشعر الفرد بزيادة في التوتر النفسي والفسولوجي، مما يؤدي إلى زيادة في مستويات الإجهاد وعدم الارتياح.
- سيطرة أفكار الوسواس القهري: قد يتسبب الضغط في زيادة ظهور أفكار الوسواس القهري والشعور بالاضطراب النفسي، مما يؤثر على جودة الحياة النفسية للفرد.
- انخفاض تقدير الذات: يمكن للضغط النفسي أن يؤدي إلى انخفاض تقدير الذات، حيث يشعر الفرد بالعجز وعدم القدرة على التعامل مع المواقف بشكل فعال.
- انخفاض الطاقة وبذل الجهد: يصبح الفرد أقل قدرة على البذل والجهد في الأعمال اليومية، وذلك بسبب شعوره بالإرهاق النفسي والجسدي الناتج عن الضغط النفسي المستمر.
- تظهر هذه الآثار الانفعالية تأثيرات سلبية على صحة الفرد النفسية والعاطفية، ويمكن أن تؤثر على علاقاته الشخصية وأدائه في العمل وحياته اليومية. (عبد العظيم و عبد العظيم، 2006، صفحة 46)

#### ج/ التأثيرات الفيزيولوجية والسلوكية:

- اضطرابات المعدة والأمعاء
- الشعور بالغثيان والارتعاش
- ارتفاع الكوليسترول في الدم وبالتالي الازمات القلبية
- اضطرابات لغوية كالتأتأة والتلعثم
- اضطرابات في النوم واهمال المرن والصحة

-انخفاض مستوى نشاط الفرد وانتاجيته

-الميل الى العزلة (عبد العظيم و عبد العظيم، 2006، صفحة 46)

- قضم الأظافر، وسواس المرض، تصعيد أخطاء الآخرين، تجاهل الآخرين، الخ

### المطلب الثالث: اساليب مواجهة ضغوط العمل (الاستراتيجيات)

أن اختيار الطريقة الأفضل لتعامل مع ضغوط العمل تتوقف أولاً وأخيراً على المرحلة التي بلغتها من حيث شدتها ومدى تطورها، وذلك لأن المستويات العالية أو المتدنية من التوتر والقلق والتي تستمر فترات طويلة من الزمن تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وتتطلب من إدارة الموارد البشرية التصرف واتخاذ إجراءات بشأنها.

ومن جهة أخرى فإن هناك هنالك مجموعة من الطرق والاستراتيجيات التي يمكن أن يتبعها الفرد والمنظمة للحد من آثار ونتائج تلك الضغوط مع ملاحظة أنه ليس بالضرورة أن الإستراتيجية الناجحة في بيئة ما من الممكن أن تكون فعالة في بيئة أخرى، وعلى ضوء ما قامت به إدارة بعض المنظمات تبني استراتيجيات مختلفة لتعامل مع ضغوط العمل فإنه يمكن تصنيف استراتيجيات ضغوط العمل إلى مجموعتين:

#### اولا- الاستراتيجيات الفردية:

ويقصد بها تلك الطرق والأساليب التي يستطيع الفرد القيام بها بنفسه لتخفيف من حدة ضغوط العمل التي يتعرض لها، ويرى الباحثون بأن الفرد يستطيع تجنب ضغوط العمل والتكيف معها بطرق ووسائل عديدة وقدم كوهن Cohen مجموعة من الاستراتيجيات المعرفية لمواجهة الضغوط شملت الآتي:

أ-التفكير العقلاني **Rational Thiking** إستراتيجية يلجأ خلالها الفرد إلى التفكير المنطقي بحثاً عن مصادر

القلق وأسبابه المرتبطة بالضغوط



ب-التخيل **Imagining** إستراتيجية يتجه فيها الأفراد إلى التفكير في المستقبل، كما أن لديهم قدرة كبيرة على تخيل ما قد يحدث.

ج-الإنكار **Denial** عملية معرفية يسعى من خلالها الفرد إلى إنكار الضغوط ومصادر القلق بالتجاهل والانغلاق وكأنها لم تحدث على الإطلاق.

د - حل المشكلة **Problem Solving** نشاط معرفي يتجه من خلاله الفرد إلى استخدام أفكار جديدة ومبتكرة لمواجهة الضغوط وهو ما يعرف باسم القدح الذهني.

هـ-الفكاهة (الدعابة) **Humor** استراتيجية تتضمن التعامل مع الضغوط والأمور الخطيرة ببساطة وروح الفكاهة، وبالتالي قهرها والتغلب عليها، كما أنها تؤكد على الانفعالات الإيجابية أثناء المواجهة.

و -الرجوع إلى الدين **Turning to Religion** وتشير هذه العملية إلى رجوع الأفراد إلى

الدين والإخلاص الديني عن طريق الإكثار من العبادات كمصدر للدعم الروحي (الضريبي، 2010، الصفحات 681-682)

ثانيا- الاستراتيجيات التنظيمية لمواجهة الضغوط:

أ- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم: سلوكيات الإداريين التي تخالف المبادئ المعتمدة في الإدارة والتنظيم تسبب زيادة الضغوط النفسية على مرؤوسيتهم. لذلك، ينبغي على المستويات الإدارية العليا أن تكون قدوة في ممارسة المبادئ الإدارية والتنظيمية بشكل صحيح، بهدف تحقيق جو من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.

ب- تصميم وظائف ذات معنى: تفقد الوظائف قيمتها ومعناها لعدة أسباب، منها:

- زيادة التخصصية إلى درجة تجعل الموظف يفقد الاستمتاع بأداء عمله، مما يجعل العمل يتحول إلى روتين ممل.
- فقدان الوظائف لمعناها وأهميتها بسبب فقدان الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بها. لمعالجة هذه المشكلة، يجب إعادة تصميم الوظائف بطريقة تجعلها ذات معنى وقيمة وتعزز الاستمتاع والرضا في العمل.

ج- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: جميع المنظمات يمكن أن تواجه مشاكل دورية ناتجة عن تغيرات في هيكل الوظائف والعلاقات والإجراءات. هذه التغيرات قد تضع ضغوطاً إضافية على الموظفين. يمكن معالجة هذه المشكلة من خلال إعادة تصميم التنظيم بطرق مختلفة، مثل:

-إنشاء مستويات تنظيمية جديدة.

-دمج الوظائف أو تقسيم الإدارات الكبيرة إلى أقسام أصغر حجماً.

-إعادة ترتيب هيكل العمل لتوزيع الاختصاصات بشكل أفضل.

-تحديث السياسات والإجراءات لتلبية احتياجات العمل الجديدة.

- تطوير برامج تدريب وتطوير المهارات لمساعدة الموظفين على التكيف مع التغيرات.

-تعزيز التواصل والتشاور مع الموظفين حول التغيرات المستقبلية وتأثيرها على العمل.

هذه الإجراءات يمكن أن تساعد في تقليل الضغوط على العاملين وتحسين كفاءة العمل في المنظمة. (محمود، 170)

### الخلاصة:

يستحق موضوع الضغوط الوظيفية دراسة واهتمام لأنه يمثل مسألة حيوية نظرًا للتأثيرات الضارة التي يمكن أن تطال العامل وصحته وإنتاجيته، مما يؤثر في نهاية المطاف على أداء المنظمة بأكملها. فالأمر ينطوي على تداعيات تؤثر على كفاءة العمل وسلامة الموظفين، وهو أمر لا يمكن تجاهله. لذا، يجب على الشركات والمنظمات أن تولي اهتمامًا خاصًا لرفاهية موظفيها وضمان بيئة عمل صحية ومواتية تسهم في نجاح المنظمة بشكل عام.

# الفصل الثاني: الإطار النظري

## لدوران العمل

تمهيد

بمرور الزمن وتطور البيئة التجارية، أصبح المورد البشري يُعدّ العنصر الأساسي والأكثر أهمية في نجاح أي منظمة. فهو يُعدُّ الثروة الحقيقية والمصدر الرئيسي للتميز التنافسي. يُظهر الاستثمار في تطوير الموارد البشرية بالمنظمات قدرتها على التفوق والقيادة في مجالها، لكن ظاهرة دوران العمل تمثل تحديًا أساسيًا لاستدامة الأعمال واستقرار المنظمات، تتمثل دوران العمل في حركة الأفراد داخل المنظمة أو خارجها سواء بشكل اختياري أو إجباري، ويمكن أن يؤدي ارتفاع معدلات دوران العمل إلى تحمل أرباب العمل لتكاليف هائلة مباشرة وغير مباشرة، مثل تكاليف التوظيف والتدريب والانقطاع عن العمل والبحث عن بديل للعامل المغادر. على الرغم من هذه التكاليف، إلا أن لدوران العمل آثارًا إيجابية على المنظمة، فهو يُمكن من تجديد الطاقات بداخلها واستقبال أفكار جديدة وتجارب متنوعة، وكذلك التخلص من العناصر غير المنتجة

من خلال هذا الفصل، سنقوم بتفصيل وتحليل ظاهرة دوران العمل، حيث يهدف الفصل إلى إبراز الإطار النظري لهذه الظاهرة، من خلال استعراض المباحث التالية بشكل مفصل:

المبحث الأول: ما طبيعة دوران العمل

المبحث الثاني: آثار دوران العمل وسبل الحد منه

المبحث الثالث: تأثير بعض مصادر الضغوط المهنية على معدل دوران العمل

## I. الفصل الثاني: الإطار النظري لدوران العمل

## المبحث الاول: ما طبيعة دوران العمل

تعد الموارد البشرية من أهم العناصر التي تمتلكها منظمات الأعمال، حيث يكمن نجاحها في قدرتها على اختيار الموظفين بعناية وتدريبهم بشكل فعال لأداء مهامهم بكفاءة. ومن المهم أيضاً المحافظة على هؤلاء الموظفين، حيث يمكن أن يؤدي رحيلهم إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها. لذا، يواجه المسؤولون في المنظمات تحدياً كبيراً في الحفاظ على موظفيهم وتعزيز استمراريتهم في العمل.

## المطلب الاول: تعريف معدل دوران العمل

## أولاً: الدوران الوظيفي (Employee Turnover)

يعرف دوران العمل بأنه: (ترك بعض العاملين للعمل داخل المنظمة وإحلال آخرين جدد محلهم ويشير إلى ظاهرة التغيير في العاملين كنتيجة للالتحاق بالخدمة أو انتهاءها) كما عرف أيضاً بأنه توقف لعضوية الموظف في المنظمة التي يعمل بها ويتقاضى منها تعويضاً مالياً.

ويعرف دوران العمل بأنه حركة العاملين بالمنظمة خلال فترة زمنية معينة وتشمل هذه الحركة العاملين الخارجيين من المنظمة سواء بإرادتهم أو بفصلهم أو بالنقل من قبل المنظمة نفسها أو لأسباب قهرية مثل الوفاة أو التقاعد بقوة القانون وكذلك العاملين الداخليين عليها حديثاً أو المنقولين عليها أو العاملين القدامى العائدين عليها. (فضيل،

2022، صفحة 226)

وهو فقدان المواهب في القوى العاملة مع مرور الوقت، ويشمل ذلك أية مغادرة للموظفين، بما في ذلك تسريح العمال أو الاستقالات أو إنهاء الخدمة أو التقاعد أو الوفيات أو نقل الموقع، كما أنه يُركّز على التغيير الحاصل في عدد العاملين في الشركة. والفترة التي يقضيها الموظف في العمل داخل الشركة.

ان مصطلح دوران العمل يدل على تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للعمل داخل المنظمة وإحلال آخرين جدد محلهم، وهو يشير إلى ظاهرة التغيير في عدد العاملين كنتيجة الالتحاق بالخدمة أو انتهاءها، ويقابله مصطلح الاستقرار الوظيفي أو المهني ويقصد به بقاء واستمرار الأفراد في نفس العمل لفترة طويلة، ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح لأي منظمة كانت، فلا يوجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي. (مقبل، 2018، صفحة 66)

### ثانيا: معدل دوران العمل

هو المعدل الذي يترك به موظفو الشركة وظائفهم. دوران الموظفين هو مؤشر حاسم على رضا الموظفين والأمن الوظيفي والأداء التنظيمي. كما أن له تأثيرا كبيرا على النتيجة النهائية. كلما ارتفع معدل الدوران، ارتفعت تكلفة استبدال هؤلاء الموظفين. يعتمد زحام الموظفين على العديد من العوامل، بما في ذلك:

- مستويات التعويض
- الرضا الوظيفي
- الأمن الوظيفي
- مقدار وقت الإجازة المقدم للموظفين

- مزايا الموظفين مثل المعاشات التقاعدية والتأمين الصحي وخطط التقاعد (empuls)

### كيفية حساب معدل دوران الموظفين؟

لحساب معدل دوران موظفيك ، تحتاج إلى معرفة متوسط مدة عمل الموظفين في شركتك .

الصيغة المستخدمة في هذا الحساب هي:

معدل دوران الموظفين = (المجموع لا. عدد الموظفين × متوسط مدة الخدمة) ÷ إجمالي عدد الموظفين

يمثل العدد الناتج إجمالي عدد الموظفين الذين تركوا شركتك نتيجة لأي سبب خلال فترة معينة. على سبيل المثال،

إذا كان لديك 100 موظف عملوا لديك لمدة خمسة أشهر، فسيكون معدل دورانك 5% (empuls)

### المطلب الثاني: اسباب دوران العمل

تتعدد وتختلف أسباب ارتفاع معدل دوران العمل من مؤسسة إلى أخرى ولكن سنحاول أن نسلط الضوء على

أهم الأسباب المؤدية إلى ارتفاع معدل دوران العمل والمتمثلة فيما يلي:

1 - عدم وجود نظام عادل للمرتبات والاجور وذلك لعدم وجود توصيف رسمي لواجبات ومسؤوليات الوظيفة

والمهارات و المؤهلات التي يجب أن تتوفر في شاغلها وتقدير المرتب على هذا الأساس

2 - عدم وجود نظام عادل للتواب والعقاب واخضاعها للعلاقات والأهواء الشخصية لصاحب العمل

3 - التعامل مع الموظفين والعاملين من باب التخوين وعدم الثقة



- 4 - عدم الاعتراف بالإجازات إلى أصحابها بل على العكس الإقلال من شأنها و اعتبارها أمور بديهية وتحصل حتى لا يجدر بالعامل نفسه مطالبا بترقية أو زيادة في المرتب
- 5 - الاستهانة بأفكار الموظفين وعدم أخذها بجدية و إخضاعها لدراسة للتأكد من إمكانية وجدوى تطبيقاتها وبالتالي قتل روح المبادرة لديهم.
- 6- الاعتماد على سياسة الضغط والترهيب ظنا أنها الانجح لاستخلاص ما لدى العامل من طاقات ومليارات
- 7 - عدم الاكتراث بالنواحي الاجتماعية والإنسانية والنفسية للعاملين
- 8 - عدم توفر بيئة عمل صحية (Shore, L. M., & Martin, H. J., pp. 625-638)
- 9 - عدم الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي فعندما تجد أن الشركة قد استغنت عن موظفين أكفاء لربما ساهموا يوما في بنائها فإنك حتما ستفقد الشعور بالأمان الوظيفي
- 10- ساعات العمل الكثيرة
- 11 - إهمال التحفيز والتدريب (Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S, 2000, pp. 463-488)
- من خلال هذا النقاش، نستنتج أن هناك عدة أسباب تؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران في مجال العمل. على سبيل المثال، يعود ذلك جزئياً إلى عدم وجود نظام مرتبات عادل بين الموظفين، مما يخلق شعوراً بعدم المساواة بينهم، بالإضافة إلى قلة الشعور بالأمان الوظيفي والضغط الناتجة عن بعض الوظائف الشاقة. كل هذه العوامل تزيد من ارتفاع معدل الدوران في بيئة العمل الصناعية.

المطلب الثالث: أنواع دوران العمل

سبق لنا أن ناقشنا مفهوم دوران العمل الذي يعبر عن حركة الموظفين داخل أو خارج وظائف محددة. يمكن أن يحدث هذا الدوران داخلياً بين أقسام وإدارات المنظمة نتيجة للترقية، أو النقل، أو التخفيض في الرتبة، وما إلى ذلك. كما يمكن أن يحدث الدوران خارجياً عندما ينسحب الموظفون طواعيةً أو نتيجة للتقاعد، أو الفصل، أو الإعاقة، أو الوفاة، وغيرها.

### أولاً - الترك الطوعي:

الترك الطوعي هو عملية يقوم فيها الفرد بمغادرة منظمته بمبادرة شخصية نتيجة لأسباب مختلفة، سواء كانت تنظيمية أو شخصية. أظهرت الدراسات والبحوث التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع تعددية العوامل التنظيمية التي تؤثر على قرار الفرد بالترك، ومن أبرز هذه العوامل: معدل الأجور والمكافآت المادية، وفرص الترقية، وأسلوب الإشراف، وروتينية العمل، وغيرها

أما الأسباب الشخصية التي ترتبط بوضعية الفرد فهي لا تقل أهمية عن العوامل التنظيمية، حيث يتأثر الفرد بعوامل مثل الصحة، والعمر، والرغبة في الدراسة، وتغيير مكان الإقامة، وغيرها. يُعتبر هذا النوع من التداول في العمل شائعاً وله تأثير كبير على المنظمات، ولذلك فإنه يستحق اهتماماً كبيراً من قبل المسؤولين الإداريين، خاصة أن معظم التداول في العمل يكون طوعياً.

### ثانياً- الترك الإجباري (غير الطوعي):

هذا النوع من الدوران في العمل يتعلق بحركة العمال غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها، ويكون ذلك بمبادرة أو قرار ليس للأفراد العاملين وخالفهم. يمكن تصنيف هذا النوع إلى مجموعتين رئيسيتين:

1. المجموعة الأولى تتعلق بقرارات الإدارة العليا، مثل حالات الطرد، والتسريح الدائم أو المؤقت.

2. المجموعة الثانية تشمل الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إداريًا، مثل حالات المرض، والوفاة، والتقاعد الإلزامي بناءً على العمر، أو أي سبب آخر.

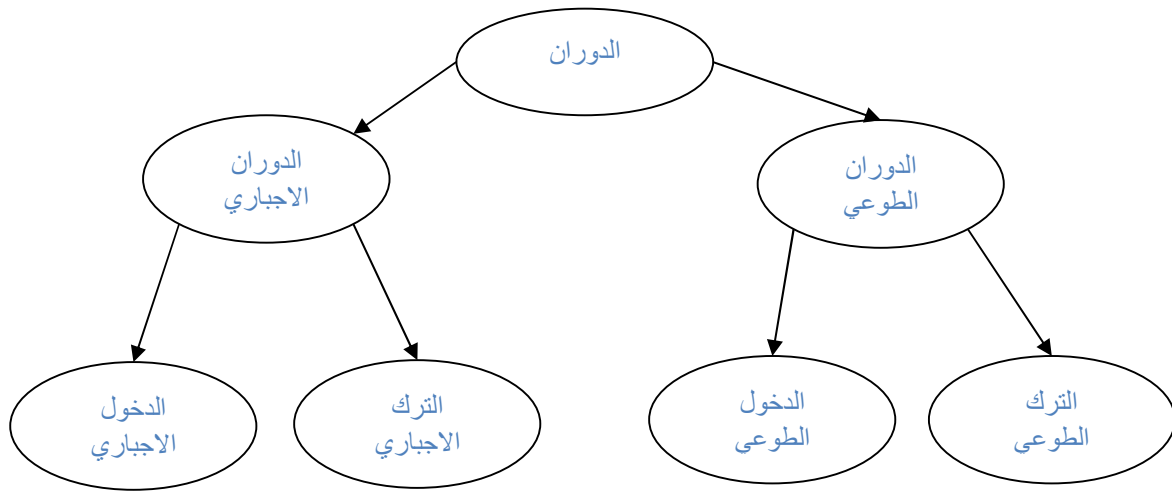
(مدوح ختلان محمد ، 2010، صفحة 372)

### ثالثا - الدخول الطوعي:

هذا النوع من دوران العمل يشمل كل حالات استخدام العاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية منهم، فضلاً عن حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من قبلهم بإعادة الارتباط بمنظماتهم السابقة. وبمعنى آخر، يعتبر هذا النوع عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل بسبب رغبتهم الشخصية وقراراتهم الذاتية. (منذر مرهج و آخرون، 2015، صفحة 49)

### رابعا - الدخول الإجباري:

هذا النوع من دوران العمل يتمثل في عملية دخول الأفراد المعنيين إلى المنظمة بصورة إجبارية بحكم قانون أو إجراء. ومن أبرز الأمثلة الشائعة على هذا النوع من دوران العمل: الخدمة العسكرية الإلزامية، والتعليم الإلزامي، والتوزيع المركزي للخريجين. (منذر مرهج و آخرون، 2015، صفحة 377)



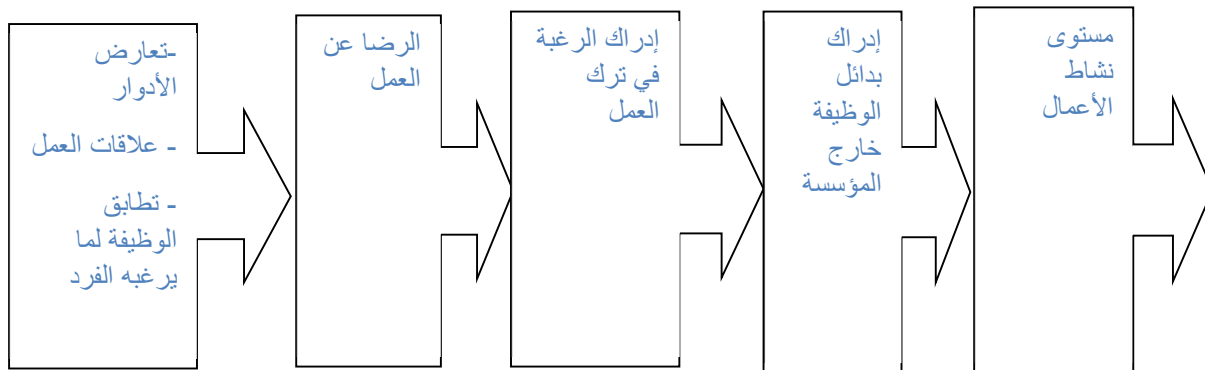
### النموذج (1-2) أنواع دوران العمل

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسة (الوقاية من الحوادث المهنية ودورها في تقليص دوران العمل لتوأمية إيمان وقواجلية لبنى).

### المطلب الرابع: محددات دوران العمل

هناك نماذج مختلفة تظهر دوران العمل، لعل أبرزها ما يلي:

#### أولاً- نموذج مارش وسيمون:



الشكل (2-2) نموذج مارش وسيمون

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على (سلوى و اميمة جاب الخير، 2021-2022، صفحة 35)

طبقا لهذا النموذج الذي يسمى بقرار المشاركة فإن الفرد يقارن دائما بين ما يقدمه للمؤسسة من مدخلات وما يحصل عليه من مخرجات، فإذا زادت المدخلات عن المخرجات فإن ذلك يزيد في رغبة الفرد في ترك العمل، تقل والمخطط الموالي يوضح نموذج مارش وسيمون لإبراز محددات دوران العمل. (علية، 2014-2013، صفحة 30)

ثانيا - نموذج موبلاي:



الشكل (2-3) نموذج موبلاي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على (سلوى و اميمة جاب الخير، 2021-2022، صفحة 36)

- من خلال النموذج الأول لمارس وسيمون ونموذج موبلاي، يمكن تحديد أن قرار ترك العمل من قبل الفرد يتأثر بعاملين رئيسيين:

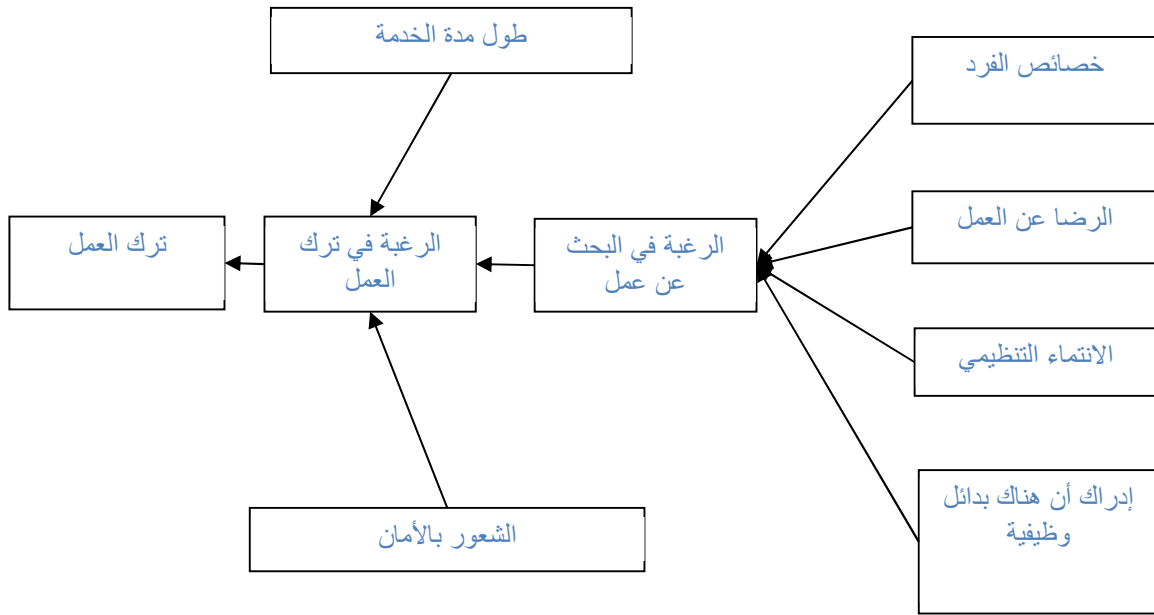
1. **مستوى الرضا عن العمل:** يُعتبر هذا العامل دالاً على العوامل الأخرى مثل صراع الدور في العمل، وعلاقات العمل، ومحتوى العمل. فمدى رضا الفرد عن بيئته العملية وظروفها يلعب دوراً مهماً في قراره بالبقاء في الوظيفة أو تركها.

2. **إدراك الفرد لظروف سوق العمل:** يتعلق ذلك بوعي الفرد ومعرفته بمستوى النشاط الاقتصادي في سوق العمل، وعدد المؤسسات المتاحة في المجتمع، ومدى توفر بدائل وظيفية أخرى، بالإضافة إلى سهولة التنقل والانتقال بين المؤسسات. هذا العامل يسهم في تحديد قرار الفرد بالبقاء في الوظيفة الحالية أو البحث عن فرص أخرى في سوق العمل.

(بوذن نبيلة ، 2006-2007، صفحة 36)

- من خلال دراسة موبلاي وبناءً على الروابط الافتراضية بين الرضا عن العمل وقرار مغادرة المؤسسة، تم اكتشاف أن عوامل مثل التفكير في ترك العمل والرغبة في البحث عن وظيفة أخرى تؤثر بشكل كبير على قرار المغادرة الفعلي للعمل. يشير ذلك إلى أنه بدلاً من أن نغادر بمجرد شعورنا بعدم الرضا، فإننا في الواقع نبحث عن الاستياء كتبرير لرغبتنا في ترك العمل. إذ يتوقف قرار ترك العمل بشكل أساسي على الخسائر والمكاسب المحتملة من ترك الوظيفة، وفرص الحصول على بديل أفضل. (سلوى و اميمة جاب الخير، 2021-2022، صفحة 28)

ثالثاً- نموذج أرنولد وفلدمان:



الشكل (2-4) نموذج ارنولد وفلدمان

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على (سلوى و اميمة جاب الخير، 2021-2022)

يلاحظ من هذا النموذج أن الرغبة في ترك العمل، اتخذت كمتغير تابع، حيث ان كل من الرغبة في البحث عن العمل وطول مدة الخدمة والشعور بالأمان تتحكم في شعور الفرد من خلال إحياء الرغبة لديه فيترك العمل ومن ثم اتخاذ قرار التترك.

#### المبحث الثاني: آثار دوران العمل وسبل الحد منه

تتعرض الشركات والمؤسسات في العصر الحديث لتحديات جديدة تتمثل في ظاهرة دوران العمل، والتي قد تؤثر سلبًا على استقرارها وأدائها. يتطلب تخفيف هذه الآثار السلبية اتخاذ إجراءات فعّالة، مثل تحسين بيئة العمل وتوفير فرص التطوير المهني، لتحقيق استقرار أفضل وأداء متميز.

#### المطلب الأول: آثار دوران العمل:

أولاً- آثار سلبية: تأثيرات سلبية لحركة الموظفين، وخاصة الكفاءات وذوي الخبرة، تتضمن عراقيل تعوق تقدم المؤسسة، بما في ذلك النفقات المالية والآثار غير المرئية.

أ- التكاليف المباشرة: التكاليف المباشرة تعني التكاليف التي يمكن حسابها وتسجيلها حسابياً، مثل التعويضات المالية المقدمة للعمال المفصولين.

ب- التكاليف الخفية: التكاليف الخفية تشير إلى التكاليف التي ليست واضحة على الفور وقد تكون مخفية خلف التكاليف المباشرة والمعروفة. في سياق حركة الموظفين، هذه التكاليف تتضمن تكاليف استبدال العمالة، مثل تكاليف استخدام واختيار وتدريب الموظفين الجدد. بالإضافة إلى ذلك، تشمل التكاليف الخفية أيضاً تكاليف غير مباشرة مثل فترات فقدان الإنتاجية خلال فترات التدريب وتكاليف الترقية داخل المؤسسة. تحديد هذه التكاليف الخفية يساعد على فهم الأثر الحقيقي لتحركات الموظفين ويساعد في اتخاذ القرارات الأفضل لإدارة وتخطيط الموارد البشرية.

ج- تكلفة الاستقطاب: تكلفة الاستقطاب تشمل التكاليف التي تنطوي على جذب أفراد جدد للمؤسسة لسد احتياجاتها من العمالة. تشمل هذه التكاليف:

1. تكاليف الإعلانات والترويج للوظائف الشاغرة.
2. تكاليف التجهيزات والترتيبات للمقابلات الشخصية والاختبارات.
3. رسوم وأتعاب وكالات التوظيف في حال استخدامها لجذب المرشحين.
4. تكاليف السفر والإقامة للمرشحين المحتملين خلال عمليات المقابلات.
5. تكاليف إعداد وتوثيق عقود العمل والمستندات الإدارية ذات الصلة.



6. تكاليف استئجار وتدريب الموظفين الجدد.

هذه التكاليف تمثل جزءاً مهماً من الإنفاق الذي يتم استثماره لتوظيف واستقطاب الموظفين الجدد لتلبية احتياجات المؤسسة من العمالة.

**د- تكاليف الاختيار:** تكاليف الاختيار تشمل التكاليف المتعلقة بإجراء المقابلات الشخصية للتحقق من صحة المعلومات المقدمة في طلبات التوظيف واكتشاف الخصائص والمهارات الشخصية للمتقدمين للوظائف. تشمل هذه التكاليف:

1. تنظيم المقابلات من خلال لجان مناقشة مختارة من داخل أو خارج المؤسسة.

2. تكاليف استدعاء المتقدمين للوظائف وترتيب المواعيد.

3. تكاليف اللجان التي تجري المقابلات، بما في ذلك تكاليف الوقت والموارد البشرية المستخدمة في هذه العملية.

4. تكاليف اللوازم المكتبية المستخدمة خلال عمليات المقابلات مثل الأقلام والأوراق.

تلك التكاليف تمثل استثماراً هاماً في عملية الاختيار والتوظيف حيث تساهم في ضمان اختيار المرشحين الأنسب للمناصب الشاغرة في المؤسسة. (مولود، 2018، صفحة 226)

. ارتفاع تكاليف فترسب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية مثل الإعلان عن وظائف جديدة ثم تكاليف التدريب وتكاليف التكيف في بيئة عمل جديدة.

. تعتبر منظمة الإقلاع الطوعي أن دوران الموظفين يمثل تكلفة، حيث يُنظر إليه كتحويل لرأس المال البشري من المؤسسات. هذا الانتقال يُتبع عادة بعملية استبدال تكلفة متعددة للمؤسسات، تشمل تكاليف مثل البحث عن عمالة بديلة في السوق. (الشرقاوي، 2015، الصفحات 295-296)

. تكلفة أجور ومكافآت لجان الاختيار تتضمن تكاليف المرتبات والمكافآت لأعضاء اللجان التي تقوم بتقييم المرشحين واتخاذ القرارات بشأن توظيفهم.

. تكلفة التدريب تشمل كل من تكاليف المرتبات والمكافآت للموظفين المشاركين في عمليات التدريب، ومكافآت القادة الذين يساهمون في جهود التدريب العلمي، وتكاليف توظيف المدربين سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها، بالإضافة إلى تكاليف تشغيل برامج التدريب مثل تكاليف الانتقال والسفر للمتدربين. (مقبل، 2018، صفحة 74)

#### هـ. التأثير في الرضا الوظيفي:

في الظروف الاقتصادية الصعبة مثل الكساد أو الركود، يمكن أن يواجه العامل الذي غير راضٍ عن عمله خيارات محدودة. قد يستمر في العمل الحالي ولكن يتبع سلوكاً غير منتج، مثل توجيه الاجتماعات بعيداً عن الجدول المحدد أو عدم التعاون مع زملاء العمل والرؤساء بشكل لازم. تلعب أيضاً الأقدمية دوراً في هذا السياق؛ فالعامل ذو الخبرة الطويلة قد يفضل البقاء في العمل برغم عدم رضاه، لأنه قد يحصل على مزايا أفضل من العامل الجديد. وقد يكون قلة الفرص الوظيفية المتاحة أمامه أحد العوامل التي تدفعه للبقاء في العمل الحالي، أو قد يكون لديه علاقات اجتماعية قوية خارج المؤسسة تساعد على تحمل ظروف العمل على الرغم من عدم رضاه عنها. (علية، 2014/2013، صفحة 90)

ثانياً الآثار الإيجابية: فشل النموذج الآلي في تصميم العمل دفع إلى تبني التدوير الوظيفي كأول أسلوب لتصميم العمل. يقوم التدوير الوظيفي بتحويل العاملين بين مهام مختلفة للتخلص من الرتابة وزيادة الدافعية وتحسين الأداء. يهدف هذا التحول إلى تعدد المهام التي يقوم بها العامل لتطوير صورة شاملة عن طبيعة عمله. تتأثر فوائد دوران العمل للفرد بالوضع الاقتصادي ومدى توافر الوظائف المناسبة ومهارات الفرد وقدراته التنافسية. قد تكون الفوائد غير الاقتصادية مهمة أيضاً، حيث يمكن للفرد تحقيق طموحاته وميوله والشعور بالرضا في الوظائف التي تتناسب معها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي التدوير الوظيفي إلى استبدال الموظفين ذوي الأداء الضعيف بأخرين أفضل وإدخال أشخاص جدد ونشطاء في المؤسسة، مما يساهم في تحسين الأداء والفعالية التنظيمية وهناك بعض المزايا نذكر منها:

. زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

. الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل.

. زيادة دوافع وحافزيه الموظفين والقيادات.

. إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.

. التخلص من البيروقراطية والروتين.

. سد النقص في بعض المهارات المطلوبة. (الجمعة، 2016)

**المطلب الثاني: نظريات تفسر دوران العمل**

**النظريات ذات الأساس الاقتصادي:**

أ. نظرية تعظيم المنفعة لدوران العمل: تشير هذه النظرية إلى أن العمال يبحثون عن الربح في سوق العمل، وهذا يتأثر بالظروف الاقتصادية. كما تظهر الأبحاث أن رواتب التقاعد تؤثر في معدلات دوران العمل عبر القطاعات، حيث يعتبر العمال في القطاع العام أكثر استقراراً. عندما يترك العمال وظائفهم، يتنازلون بشكل رئيسي عن المزايا التي تعتبر لهم. يترك العمال الوظائف ذات المردود المنخفض عندما يحصلون على فرصة للعمل بمردود أكبر. تشير النظرية إلى أن سلوك ترك العمل يتأثر بالظروف الاقتصادية، فأتثناء الرخاء تكون معدلات الدوران أعلى بسبب الطلب على الوظائف، بينما تنخفض خلال الانكماش الاقتصادي بسبب نقص الفرص الوظيفية. (علية، 2013/2014، صفحة 69)

#### ب. نظرية سوق العمل المزدوج DLM Dual الوظيفية.

تقسم هذه النظرية الاقتصاد إلى سوق العمل الرئيسية والثانوية، حيث يؤثر ذلك في تفاوت الأجور ولاء العمال، ومعدلات ترك العمل. العمال يجدون شروطاً أكثر إرضاء في السوق الرئيسي، حيث يتمتعون برواتب عالية وظروف عمل جيدة واستقرار وظيفي وشعور بالأمان، بالإضافة إلى فرص التقدم والتحرك داخل المؤسسة. كما يتمتعون بمشاركة في صنع القرارات على مستوى فردي أو جماعي بطرق رسمية أو غير رسمية، مما يساهم في إرضاءهم واستقرارهم في العمل. (مريم، 2006، صفحة 97)

#### ج. نظرية رأس مال الإنساني:

يتألف رأس المال البشري من مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات التي يمتلكها العمال، بما في ذلك المهارات المتخصصة والقدرة على التكيف، بالإضافة إلى التعليم والتدريب. يتبادل العمال هذا الرأسمال مع أصحاب العمل مقابل الأجور والفوائد، بالإضافة إلى ظروف العمل المريحة التي يمكن أن يعملوا فيها. (النبأ، 2008، صفحة 184)

وفقاً لهذه النظرية، يُفترض أن العمال ذوو رأسمال بشري أكبر يكونون أكثر قدرة على التقدم إلى وظائف أفضل، حيث يميلون إلى الاستثمار والتخصص في وظائفهم بشكل أكبر من العمال ذوي رأسمال بشري أقل. كما يشير التحديد التخصصي إلى أن العمال ذوي المهارات المتخصصة أقل عرضة للانتقال من العمل من العمال ذوي المهارات العامة، ويميل العمال الذين يستثمرون بشكل كبير في عملهم إلى البقاء فيه.

الدراسات تشير إلى أن فارق الأجور وقيمة المكافآت تؤثر بشكل كبير في دوران العمل، حيث يكون لدى العمال الذين يحصلون على أجور أعلى أقل احتمالية لترك عملهم مقارنةً بالعمال الذين يحصلون على أجور أقل.

ومع ذلك، هذه النظرية لا تشرح كيفية تكوين الهياكل الاجتماعية وتأثيرها على تطور الفرد، ولا تأخذ في الاعتبار الدور الذي تلعبه الشخصية في فهم وتقييم هذه الهياكل، مثل ظروف العمل. (عباس، 1991، الصفحات 51-

(52)

### ثانياً- النظريات ذات الأساس الاجتماعي:

#### أ. النظرية الاجتماعية:

النظرية الاجتماعية تشدد على أهمية البيئة العملية والمؤسسية في تحديد رضا الفرد والالتزام بالعمل. تقول إن الظروف المعقدة في العمل تشجع على التفكير الإبداعي والعمل الذهني، وأن الأفراد الذين يبرعون في المهام الفكرية يسهمون في خلق بيئة عمل ديناميكية ومليئة بالتحديات. يُعتبر التواصل الفعال وتنظيم العلاقات أساسياً لتعزيز الانسجام والتلاحم داخل المؤسسة، حيث يساهم في تحفيز المشاركة الفعالة وتقليل الصراعات، وبالتالي يعزز الانتماء إلى المؤسسة.

ومع ذلك، تُعتبر هذه النظرية ناقصة في تفسير كيفية تكوين الهياكل الاجتماعية من قِبَل الأفراد وتأثير هذه الهياكل على تطور الفرد. فهي لا تلقي الضوء على دور الأفراد في بناء الهياكل الاجتماعية، وكذلك لا تقدم تفسيراً شاملاً لكيفية تأثير هذه الهياكل على سلوك الأفراد داخل البيئة العملية كما يفعل الأخذ بعين الاعتبار للظروف العملية. (مسلم و عبد الكريم، 2010، صفحة 203)

### ب. نظرية موس (Moos) :

نظرية موس لا تقتصر على تحليل علاقة الأفراد ببيئتهم العملية فقط، بل تتناول أيضاً التأثيرات الشاملة للظروف الخارجية مثل الضغوط العائلية والاجتماعية، والعوامل الشخصية مثل تقدير الذات والقدرات العقلية، وحتى الوضع الصحي والنفسي للفرد. تسعى هذه النظرية إلى فهم كيفية تفاعل الشخصية مع هذه العوامل المتعددة وكيف يؤثر ذلك على سلوك الفرد في مجال العمل، بما في ذلك قراراته بالبقاء أو مغادرة الوظيفة. تُعتبر نظرية موس رابطاً مهماً بين عوامل العمل والعوامل الخارجية والشخصية، حيث تسعى لفهم التفاعل الكامل بين هذه الجوانب المختلفة وتأثيرها على سلوك الفرد وإنجازه في محيط العمل. (عباس، 1999، صفحة 52)

### ج. نظرية التبادل الاجتماعي:

مقترحو نظرية التبادل الاجتماعي يؤكدون على أن الأفراد يقيمون علاقاتهم من خلال عمليات التبادل، حيث يتبادلون الموارد والتفاعل الاجتماعي الذي يحتاجونه للبقاء في الحياة. يعتبر العمل تبادلاً للجهد والولاء بمقابل مادي أو اجتماعي. لذا، فإن نظرية التبادل الاجتماعي تسعى لشرح سبب استمرار الأفراد في وظائفهم أو مغادرتهم. بناءً على ذلك، قدم الباحثون عدة توصيات أساسية في مجال التبادلات الاجتماعية على النحو التالي:

1. مشاركة الأفراد في التبادلات الاجتماعية تؤثر على قراراتهم بشكل عقلائي، حيث يتنبهون بالصفقات المحتملة والصفقات غير المحتملة ويتخذون قراراتهم وفقاً لذلك. إن عمق العلاقات الاجتماعية يعتمد على تحقيق الفائدة

المتبادلة، وعندما يتغلب أحد الأطراف على الآخر في هذا الصدد، تظهر علامات استفزاز خطيرة تقود إلى انقطاع العلاقة.

2. فوائد التفاعل الاجتماعي التي يحصل عليها الفرد تعتمد على قدرته على تقديم فوائد مماثلة للآخرين.

3. الصفقات المتبادلة يمكن أن تنتج عنها علاقات طويلة الأمد، وتركز هذه النظرية على تقييم كيفية تقييم الأفراد للعمل وكيف تؤثر هذه التقييمات على قراراتهم بالبقاء في الوظيفة أو مغادرتها. بالإضافة إلى ذلك، فإن تطبيق نظرية التبادل الاجتماعي في دراسة سلوك ترك العمل يتناول فهم تفاعل الأفراد داخل بيئة العمل، وكيف يؤثر هذا التفاعل على قراراتهم بالرحيل إذا كانت هناك بدائل متاحة. عمال يتركون الوظائف التي توفر مزايا قياسية مقابل تكاليف متعددة. وتشير النظرية أيضًا إلى أن المؤسسات تعمل ككيانات تبادلية، حيث يحافظ العمال على علاقات تبادلية مع المشرفين والزملاء والعملاء، ويتم اختبار هذه العلاقات لتحديد تأثيرها على سلوك ترك العمل. (علية، 2013-2014، الصفحات 72-73)

### ثالثا نظريات ذات الأساس النفسي:

#### أ. نظرية التعلم:

تبرز المؤسسة كمجال جماعي حيث يحدث التغيير المستمر، وهذا التغيير يعتبر جزءًا أساسيًا للمؤسسة وليس انحرافًا عن النمط العام للعمل. تسلط هذه النظرية الضوء على كيفية تعلم الأفراد وكيف يؤثر ذلك على سلوكهم، وهو موضوع مرتبط بدراسات سلوك ترك العمل. يتعلم الأفراد من التحفيزات والمدعمات التي يحصلون عليها في بيئتهم العملية، مثل ظروف العمل التي يتم تقديمها وكيفية تأثيرها على الخلافات. (عباس، 1999، صفحة 53) بموجب هذه النظرية، يمكن للأفراد أن يتخذوا قرارات غير متوقعة فيما يتعلق بالبقاء في الوظائف أو مغادرتها بناءً على تقديرهم للمدعمات المتاحة لهم. يتنوع تأثير هذه المدعمات بين المكافآت المادية وغير المادية، والتقدير الاجتماعي.

يقلل العمال الذين يستفيدون من مدعومات إيجابية من احتمالية ترك العمل، بينما يزيد من احتمالية التحرك في هذا الاتجاه لدى الذين يشعرون بوجود مدعومات سلبية. وتوفر المؤسسات المدعومات الإيجابية أفضل ظروف عمل وبالتالي تقلل من معدلات تحرك العمال. (علية، 2013-2014، الصفحات 74-75)

### ب. نظرية الرضا الوظيفي:

نظرية الرضا الوظيفي تركز على فهم كيفية تأثير عوامل مختلفة على مدى رضا الفرد في بيئة العمل. تُعرف الرضا الوظيفي بأنه الشعور الذي يشعر به الفرد خلال أداء عمله في المؤسسة، ويتألف من مجموعة من العوامل مثل طبيعة الوظيفة التي يقوم بها، والأجر الذي يتلقاه، وفرص الترقية المتاحة له، وعلاقاته مع زملائه ومشرفيه، والخدمات التي تقدمها المؤسسة له. يمكن أيضاً تعريف الرضا الوظيفي بأنه الشعور الصادق بسعادة الفرد بعمله نتيجة لظروف متعددة تحيط بعلاقاته بزملائه ورؤسائه، وتتناسب مع شخصيته واحتياجاته النفسية والمهنية والاجتماعية. (يوسف، صفحة 57)

فيما يتعلق بالعلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدلات دوران العمل، فإن الدراسات تُشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما. يعني ذلك أنه كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي، قلت معدلات الدوران في العمل. يُفسر هذا بأن الموظفين الذين يشعرون بالرضا الوظيفي العالي يكون لديهم دافع أقوى للبقاء في العمل وتجنب تركه بشكل طوعي. (شفيق، 2010، صفحة 88)

بالنسبة لنظرية الرضا الوظيفي في تفسير دوران العمل، تُوضح أن الدوران في العمل يمكن أن يكون رد فعل للضغط التي يواجهها الموظفون نتيجة التنافر بين اتجاهاتهم وظروف العمل. بمعنى آخر، يعتبر الضغط في العمل عاملاً مؤثراً في قرار الموظفين بالبقاء في الوظيفة أو مغادرتها. يرى مقترحو هذه النظرية أن الوظائف التي توفر أقل مسببات للضغط هي أكثر إرضاءً للموظفين، وهناك علاقة واضحة بين سمات العمل الإيجابية والرضا الوظيفي، وعلاقة متماثلة



بين الرضا ومعدلات الدوران، حيث يشير ذلك إلى أن مستوى الالتزام الذي يظهره الموظفون تجاه عملهم يؤثر بشكل كبير على معدلات الدوران في العمل. (علية، 2013-2014، الصفحات 75-76)

### المطلب الثالث: قياس وتحليل معدل دوران العمل

معدل دوران العمل يُعرف عادةً بنسبة الموظفين الذين يتركون العمل في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، سواء كانت هذه الفترة سنوية أو ربع سنوية، ويعتبر هذا المؤشر مؤشراً هاماً على ثقافة العمل في المنظمة وفعالية نظام الموارد البشرية وسياسات التوظيف المعتمدة. يتم حساب معدل دوران العمالة بناءً على العاملين الذين يغادرون العمل طواعية، ويتم استبعاد الحالات التي تكون فيها ترك العمل ناتجاً عن الوفاة أو التسريح من العمل بسبب أسباب غير مرتبطة بأداء الموظف الفردي يجب مراعاة عدة أنواع من الموظفين عند حساب معدل دوران العمل، وهم:

— الموظفون الذين يتركون العمل طواعية بسبب سوء بيئة العمل الحالية أو وجود فرصة عمل براتب أعلى أو أسباب أخرى.

— الموظفون الذين يتم فصلهم من المؤسسة بسبب أداء ضعيف أو ظروف تجر المؤسسة على تقليص العمالة.

— الموظفون الذين يتقاعدون بإرادتهم للعمل في مجال آخر أو شركة أخرى.

— الموظفون الذين يتم نقلهم من مكان إلى آخر في المؤسسة بسبب اهتمامهم بفرصة جديدة أو بسبب مشاكل مع زملائهم.

معدل الدوران يحسب عن طريق قسمة عدد الموظفين الذين غادروا العمل على عدد الموظفين الإجمالي في الفترة، ثم ضرب الناتج في 100. وبالنسبة لمعدل الدوران المناسب، يختلف حسب طبيعة العمل ونوع الصناعة. للمثال، في عام 2015، بلغ معدل الدوران مستويات مختلفة في صناعات مختلفة، حيث كان 17.8% في صناعة الضيافة

الأمريكية، و14.2% في مجال الرعاية الصحية، و8.8% في قطاع التأمين، و6.1% في قطاع المرافق. (محمد، الصفحات 1-2-3)

معدل دوران العمل = معدل الانضمام + معدل الانفصال / متوسط عدد العمال

معدل الانضمام = العمال المعنيين خلال الفترة / متوسط عدد العمال خلال نفس الفترة

معدل الانفصال = العمال المنفصلين خلال الفترة / متوسط عدد العمال خلال نفس الفترة

متوسط عدد العمال = عدد الموجود بداية الفترة + العدد موجود نهاية الفترة / 2 (مولود، 2018، صفحة 224)

تحديد الموظفين المتوقعين للمغادرة: لفهم دوران الموظفين بشكل أفضل، يجب التفكير فيمن هم الموظفون الذين قد يفكرون في ترك العمل حتى لو كان أداءهم ممتازًا. هذا يتطلب اتخاذ الإجراءات الضرورية لمنع خروجهم.

تحديد الوقت المتوقع للمغادرة: يُعد فهم الوقت المحتمل لرحيل الموظفين أمرًا مهمًا. يساعد هذا المعرفة في إعادة تقييم الوضع الحالي للمؤسسة واتخاذ الخطوات اللازمة لتقليل معدل الدوران.

فهم أسباب المغادرة: يُساعد فهم أسباب مغادرة الموظفين في تحديث السياسات الإدارية في المؤسسة. إجابة عن هذه الأسئلة بشكل صحيح يساهم في فهم معدل الدوران وتخفيضه.

تحليل تأثير معدل الدوران: يُعد معدل الدوران ليس مجرد مقياس بل يحمل تأثيرات مالية وعملية على المؤسسة، بما في ذلك تكاليف التوظيف وتأثيره على معنويات الموظفين والخبرات المفقودة. (محمد، الصفحات 3-4)

المطلب الرابع: الأساليب المستخدمة لتقليل معدل دوران العمل

اولاً\_ البحث عن أفراد ملء المناصب الشاغرة والاختيار والتكيف الاجتماعي المبكر: التفكير في ملء الوظائف الشاغرة وتكليف الأفراد اجتماعياً في إطار الهيكل الإداري للمؤسسة يتطلب النظر إلى سلسلة العمليات التي يخضع لها الأفراد والمؤسسات أثناء عملية الاختيار والتوظيف. فعملية الانضمام للمؤسسة ليست مجرد إضافة لشخص جديد، بل هي عملية تشكيل توافق بين الفرد والمؤسسة. تعتمد هذه التوافقية على توافق ميول ومهارات الفرد مع متطلبات الوظيفة، بالإضافة إلى القيم الشخصية والممارسات والمكافآت والظروف العاملة. وتبقى هذه العملية مستمرة بسبب التغيرات المستمرة في أنماط الأفراد والمؤسسات. (فارس، 2009-2010، صفحة 139)

ثانياً\_ نظم الأجور والحوافز والمكافآت: نظم الأجور والحوافز والمكافآت يعتمد على مجموعة من السياسات والمؤشرات الاقتصادية لتحديد معدلات الأجور وتوزيع المكافآت، سواء كانت مادية أو غير مادية. يُستخدم الاستشارة بسياسات المؤسسات المماثلة أو مؤشرات اقتصادية محددة لهذا الغرض، تُعتبر هذه المعلومات مهمة لتطوير نظم المكافآت واستخدامها كأداة تنافسية. (رضوان، 2013، صفحة 22)

يُدرّك مديرو الموارد البشرية أن الأجور قد توفر رضا للموظفين، ولكنها لا تحفز على الإبداع والأداء المتميز، لذلك يُعتبر وضع نظام حوافز ضرورياً لتحفيز المبدعين وتشجيع العمل الإبداعي، تُعتبر هذه القضية من الأمور الاستراتيجية الهامة التي تواجه المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات الحكومية على الرغم من أن القطاع الحكومي لا ينافس مباشرة مع القطاع الخاص في جذب المواهب فإن تحديد مستويات الأجور والمرتبات مقارنة بالمنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو القطاع يظل قضية حيوية ويُعتبر ذلك جزءاً من التنافسية في سوق العمل بشكل عام. (الغربي، 2016، صفحة 149)

ثالثاً\_ الراتب: لا يمثل فقط مكافأة مادية، بل يعتبر أيضاً إشارة قوية تعبر عن قيمة العامل وتقديره داخل المؤسسة. يُعتبر الراتب من أكثر المكافآت الملموسة والتي يمكن التحكم فيها من قبل التنظيم، مما يجعلها تلعب دوراً مهماً في

تشجيع الأداء الجيد، قد يؤدي عدم تقديم مكافآت أكبر للموظفين المتميزين، بدلاً من ذلك، إلى زيادة احتمالية رحيلهم، مما يؤثر سلباً على استمرارية العمل داخل المؤسسة. وفي بعض الحالات، يمكن أن يؤدي هذا الوضع إلى فقدان الأفراد الذين تعتبرهم المنظمة الأكثر قيمة وكفاءة. (فارس، 2009-2010، صفحة 140)

**رابعاً\_ نظام فاعل للتدريب:** يجب أن يكون نظام التدريب فعالاً ومتكاملاً، حيث يلعب دوراً حيوياً في تنمية قدرات الفرد وتأهيله لأداء دوره بكفاءة داخل بيئة العمل. يهدف التدريب إلى تزويد الفرد بالمعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ مهامه بفعالية، وتعريفه بخصائص ومتطلبات العمل، بما يشمل التكنولوجيا الحديثة والتقنيات الجديدة يساهم التدريب الجيد في زيادة قدرة الفرد على التأقلم مع متطلبات العمل وضغوطاته المتغيرة، ويعزز الأداء المتميز بالإضافة إلى رغبة الفرد في تطوير نفسه وتحسين أدائه في مجال عمله. إن الشعور بالتمكن والانسجام مع الوظيفة يعززه الأداء التدريبي الفعّال، مما يجعل الفرد يشعر بالاستعداد والثقة في مهامه ومسؤولياته. (الطفي و آخرون، 2009، صفحة 31)

**خامساً\_ نظام فاعل لتقييم الأداء:** تقييم الأداء لا يقتصر على اكتشاف الأخطاء وتصعيدها، بل يركز أيضاً على فهم أسبابها وتوجيه الجهود نحو تجنبها في المستقبل. يعتبر التقييم وسيلة مهمة لتعزيز الأداء الإيجابي من خلال التشجيع وتحسين الأداء السليبي من خلال تقديم الملاحظات البناءة عند الحاجة، يجب أن يتم التقييم بناءً على معايير محددة وموضوعية، دون أي تحيز شخصي، مما يساهم في زيادة رضا الموظفين وتقليل معدلات التحول في العمل. (سيد، 2000، صفحة 237)

**سادساً تحليل الدور:** في المنظمة يتطلب من الإدارة العليا إنشاء تفاهم مشترك حول رؤية ورسالة المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد القيم والأهداف التي تهدف المنظمة لتحقيقها. عندما يكون هذا الفهم واضحاً للموظفين، سيشعرون بالثقة في قدرتهم على اتخاذ القرارات بشكل مستقل في عملهم، بدلاً من الانتظار لتلقي التوجيهات من المشرفين،

بالطبع، توفر رؤية المنظمة تحديًا للموظفين لتحسين أدائهم وأداء المؤسسة بشكل عام، حيث يعملون جاهدين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم. يتشكل دور كل فرد في المنظمة استنادًا إلى توقعات الأطراف المختلفة التي يتفاعل معها، مثل الرؤساء والزملاء والمرؤوسين. يصبح هذا الدور أكثر وضوحًا وتميزًا عندما يتم التخلص من الصراعات والغموض، مما يسمح بالانسجام بين الدور المتوقع للفرد والدور الفعلي الذي يؤديه داخل المنظمة. هذا التكامل يقلل من معدلات التحول في العمل ويساعد في تحقيق الاستقرار والتطور داخل المنظمة. (القطاونة، 2007، صفحة 16)

**سابعاً\_ الدعم الاجتماعي:** يُعتبر وسيلة فعالة لمعالجة تأثيرات الضغوط والتحديات التي يواجهها الفرد في بيئة العمل. يتمحور فكرة الدعم الاجتماعي حول تلبية احتياجات الفرد من الدعم العاطفي والمعرفي والتقدير والدعم المادي، تُعد الفعاليات المجتمعية التي تُنظمها المنظمة، مثل الحفلات والرحلات، فرصة ممتازة لتعزيز العلاقات وبناء التفاهم بين أفراد الفريق. تُعتبر هذه الأنشطة فرصة للتواصل بشكل غير رسمي، مما يُساعد على تخفيف التوترات وتعزيز الانسجام بين الزملاء، وبالتالي تقليل معدلات التبادل في العمل وتقديم بيئة أكثر استقرارًا وتواصلًا. (القطاونة، 2007، صفحة 17)

### المبحث الثالث: تأثير بعض مصادر الضغوط المهنية على معدل دوران العمل

مصادر الضغوط المهنية، مثل الضغط الزمني، وعدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والتحديات المالية، تُعتبر عوامل رئيسية في تصاعد معدلات دوران العمل في الشركات والمؤسسات. فالضغوط المهنية المتزايدة قد تؤدي إلى شعور الموظفين بالإرهاق وعدم الرضا، مما يجعلهم يبحثون عن فرص أفضل في أماكن عمل أخرى. وبالتالي، يمكن رؤية تفاقم معدلات دوران العمل كنتيجة مباشرة لهذه الضغوط.

### المطلب الأول: أثر غموض الدور على معدل الدوران الوظيفي

دراسة أجراها "جيمس آل. بريتشر" وزملاؤه تسلط الضوء على أثر غموض الدور على معدل الدوران الوظيفي. في هذه الدراسة، قام الباحثون بتحليل بيانات من مسح استمر لمدة 3 سنوات بمشاركة 3,691 موظفاً في قطاعات متعددة، أظهرت نتائج الدراسة أن الغموض في الدور الوظيفي يرتبط بزيادة في معدلات الدوران الوظيفي. عندما يكون هناك عدم وضوح بشأن ما يتوقع من الموظفين في أداء وظائفهم، فإن ذلك يخلق شعوراً بالارتباك والضياع، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة رغبتهم في البحث عن فرص عمل أخرى حيث يكون الوضوح أكبر، هذه الدراسة توضح أهمية وضوح الدور الوظيفي كعنصر أساسي في إدارة الموارد البشرية وتحفيز البقاء في الوظيفة. بمجرد توفير الوضوح بشأن المهام والمسؤوليات، يمكن للموظفين تحديد أهدافهم بشكل أفضل وزيادة مشاركتهم والالتزام بالمنظمة، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويعزز الاستقرار الوظيفي. (بريتشر، 2018، الصفحات 2983-3008)

#### المطلب الثاني: أثر صراع الأدوار على معدل دوران العمل

دراسة أجراها "كاثلين آيا. إيفان" وزملاؤها تناولت أثر صراع الأدوار على معدل الدوران الوظيفي. في هذه الدراسة، قام الباحثون بإجراء مسح على عينة من الموظفين في القطاع العام، أظهرت نتائج الدراسة أن وجود صراع الأدوار يترتب عليه زيادة في معدلات الدوران الوظيفي. عندما يواجه الموظفون تناقضات بين مختلف الأدوار التي يؤديونها في محيط العمل، فإن ذلك يخلق شعوراً بالتوتر والضغط النفسي، مما يؤثر سلباً على رضاهم الوظيفي ويدفعهم إلى البحث عن فرص أخرى للعمل حيث يكون الصراع الداخلي أقل، هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية توافق الأدوار في بيئة العمل وضرورة تجنب الصراعات الداخلية التي قد تؤثر على استقرار الموظفين وثباتهم في الوظيفة. (آي، إيفانز & زملاؤها، 1997، pp. 159-172)

تأثير عبء العمل على معدل دوران العمل يمكن أن يؤثر عليه بشكل كبير، ويتفاوت هذا التأثير بناءً على عدة عوامل. هنا بعض الدراسات والبحوث التي تلقي الضوء على هذا الأثر:

أولاً-دراسة منشورة في مجلة "Occupational and Environmental Medicine" عام 2016:

أجرى باحثون دراسة حول تأثير عبء العمل على معدل دوران العمل في بعض المهن مثل الرعاية الصحية والصيدلة. وجدوا أن ارتفاع عبء العمل كان مرتبطاً سلبياً بمعدل دوران العمل، حيث زادت فرص التوقف عن العمل بسبب التعب أو المرض بزيادة عبء العمل.

ثانياً-دراسة في مجلة "Journal of Applied Psychology" عام 2017:

أجرى باحثون دراسة لتقييم تأثير عبء العمل على المشاعر والأداء في مكان العمل. وجدوا أن ارتفاع مستوى الضغط النفسي الناجم عن عبء العمل كان له تأثير سلبي على الأداء والرضا الوظيفي، مما قد يؤدي في النهاية إلى زيادة معدل دوران العمل.

ثالثاً-بحث في مجلة "Work and Stress" عام 2019:

قام الباحثون في هذه الدراسة بتحليل تأثير عوامل مختلفة على معدل دوران العمل في مجموعة متنوعة من الصناعات. ووجدوا أن العبء النفسي وضغط العمل كانا من بين العوامل الرئيسية التي تسهم في زيادة معدل الدوران. هذه الدراسات تشير إلى أن عبء العمل يمكن أن يكون له تأثير سلبي على معدل دوران العمل، سواء من خلال زيادة التوتر والإجهاد أو من خلال تأثيره على الأداء والرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: تأثير عبء العمل على دوران العمل

يُعتبر عبء العمل أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الدوران الوظيفي في الشركات والمؤسسات. تأثير العبء

العملي على الدوران الوظيفي يمكن أن يكون سلبيًا على عدة جوانب، ومنها:

أ. **الإجهاد النفسي والعاطفي:** يمكن أن يؤدي العبء العملي الزائد إلى زيادة مستويات الإجهاد والتوتر لدى

الموظفين، مما يؤثر سلبيًا على صحتهم النفسية والعاطفية.

ب. **الإرهاق والإنهاك:** عندما يكون العبء العملي مرتفعًا بشكل مستمر، قد يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين

بالإرهاق والإنهاك الجسدي، مما يقلل من مستوى طاقتهم وإنتاجيتهم.

ج. **نقص التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** قد يؤدي العبء العملي الزائد إلى عدم قدرة الموظفين على

التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يؤثر على جودة حياتهم الشخصية ويزيد من رغبتهم في البحث عن فرص

عمل أخرى.

د. **انخفاض الالتزام التنظيمي:** قد يؤدي الشعور بالإجهاد والإنهاك الناتج عن العبء العملي إلى انخفاض

مستويات الالتزام التنظيمي، حيث يصبح الموظف أقل رغبة في الاستمرار في العمل لنفس الشركة.

هـ. **زيادة معدلات الانصراف:** قد يكون للعبء العملي الزائد دور في زيادة معدلات الانصراف من العمل،

حيث يبحث الموظفون عن بيئة عمل أقل توترًا وأكثر توازنًا بين الحياة العملية والشخصية. ( Bakker, A. )

.B , Demerouti, E & , 2007، الصفحات 309-328).

**المطلب الرابع: أثر المشاركة في اتخاذ القرار على معدل دوران العمل**



تأثير العلاقات العمل على معدل دوران العمل يعتبر أمرًا مهمًا في بيئة العمل. إذا كانت العلاقات العملية جيدة بين الموظفين وبين المديرين والزملاء، فمن المرجح أن يكون معدل دوران العمل منخفضًا. هذا يعود إلى عدة عوامل:

أ. الرضا الوظيفي: عندما يكون لدى الموظفين تجربة إيجابية في مكان العمل، ويشعرون بالرضا والتقدير، فمن المرجح أن يكونوا أكثر عرضة للبقاء في الوظيفة بدلاً من البحث عن فرص أخرى.

ب. الاندماج الاجتماعي: عندما يشعر الموظفون بالانتماء والاندماج في بيئة العمل، ويكون لديهم علاقات إيجابية مع زملائهم والإدارة، فإنهم يميلون إلى البقاء في الشركة.

ج. الدعم والتوجيه: عندما يتلقى الموظفون الدعم والتوجيه من قبل المديرين والزملاء، يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من الفريق، مما يجعلهم يرغبون في البقاء لفترة أطول.

د. التوازن بين الحياة العملية والشخصية: إذا كان لدى الموظفين دعم من الشركة في تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، فمن المحتمل أن يكونوا أقل عرضة للتفكير في تغيير الوظيفة. (Varkkey., 2007, p. 438)

مع ذلك، إذا كانت العلاقات العملية سلبية أو إذا كان هناك نقص في الدعم والتوجيه، فإن معدل دوران العمل قد يزداد، حيث يكون الموظفون أكثر عرضة للتفكير في البحث عن فرص أخرى التي قد توفر بيئة عمل أكثر إشراقًا ودعمًا.

المطلب الخامس: أثر علاقات العمل على معدل دوران العمل

تأثير علاقات العمل على معدل دوران العمل هو موضوع مهم يتم دراسته في البحوث الإدارية والسلوكية. العلاقات الوظيفية الإيجابية يمكن أن تقلل من معدلات الدوران، بينما العلاقات السلبية قد تزيد منها. إليك بعض الطرق التي يمكن أن تؤثر بها علاقات العمل على معدل الدوران:

**أولاً-الدعم الاجتماعي:** عندما يشعر الموظفون بالدعم والتقدير من زملائهم ومديريهم، فإنهم يميلون إلى البقاء في الوظيفة لفترات أطول. يمكن للدعم الاجتماعي أن يقلل من مستويات الإجهاد والاحتراق المهني، مما يجعل العمل أكثر جاذبية وراحة للموظفين.

**ثانياً-الثقة والتعاون:** علاقات العمل الإيجابية التي تبنى على الثقة والتعاون تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء للشركة. يميل الموظفون الذين يشعرون بالتواصل الفعال والعلاقات السليمة إلى البقاء في الوظيفة بشكل أكبر.

**ثالثاً-الإدارة الفعّالة:** الإدارة الفعّالة التي تتميز بالاستماع، والدعم، والتوجيه تعزز العلاقات الإيجابية في مكان العمل. بيئة عمل صحية يمكن أن تقلل من الصراعات والتوترات وبالتالي تقليل معدلات الدوران.

**رابعاً-التنوع والانتماء:** العمل على إنشاء بيئة متنوعة وشاملة يمكن أن يعزز من شعور الموظفين بالانتماء والانخراط في المؤسسة، مما يزيد من استمراريتهم في الوظيفة.

**خامساً-الفرص التطويرية:** توفير الفرص للتطوير المهني والتقدم في مسار الحياة المهنية يجعل الموظفين يشعرون بالتقدير والاهتمام، وبالتالي يزيد من رغبتهم في البقاء في الشركة. (Allen، 1996، الصفحات 252-276)

هذه العوامل تشير إلى أن العلاقات الوظيفية الإيجابية يمكن أن تلعب دوراً مهماً في خفض معدلات الدوران من خلال تعزيز الرضا الوظيفي والولاء للشركة.

## الخلاصة:

في هذا الفصل، سنعينا لتقديم نظرة شاملة حول موضوع دوران العمل فهو ظاهرة تتمثل في حركة الأفراد داخل المنظمة أو خارجها، سواء بشكل اختياري أو إجباري. تُعد هذه الظاهرة تحديًا أساسيًا لاستدامة الأعمال واستقرار المنظمات، حيث يمكن أن يؤدي ارتفاع معدلات دوران العمل إلى تكاليف هائلة مباشرة وغير مباشرة على الأرباب، مثل تكاليف التوظيف والتدريب والبحث عن بديل للعامل المغادر. وعلى الرغم من هذه التكاليف، فإن دوران العمل يمكن أن يحمل آثارًا إيجابية على المنظمة، بما في ذلك تجديد الطاقات البشرية واستقبال أفكار جديدة وتجارب متنوعة. ومع ذلك، فإن فهم وإدارة هذه الظاهرة بشكل فعال يتطلب التركيز على استراتيجيات لتقليل معدلات دوران العمل والحفاظ على استقرار الفريق العامل في المنظمة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

للضغوط المهنية على معدل دوران

العمل

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

المبحث الأول: نظرة عامة على مؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة

أولاً- تقديم سوناطراك:

**S.O.N.A.T.R.A.C.H** ( سوناطراك ) هي شركة للبحث ، الإنتاج ، النقل ، التحويل وتسويق المحروقات الغازية والسائلة ، أسست بهدف تغطية الاحتياجات الوطنية من المحروقات على المدى الطويل وإنعاش الاقتصاد الوطني بالمرسوم رقم 63-491 المؤرخ ب 31 ديسمبر 1963م وكذلك تعتبر المورد الأساسي لجلب العملة الصعبة.

أ. لمحة تاريخية حول شركة سوناطراك:

بعد اتفاقيات "إفيان" أصبحت الشركة الفرنسية هي صاحبة الكمه في قطاع المحروقات بالجزائر تنتج كما تشاء أو تسوق كما تشاء ، فقد استغلت هذه الفرصة لترفع أرباحها أكثر ما يكون غير عابئة بمستقبل اقتصاد الجزائر ، فالجزائر لم تملك في سنة 1962 سوى مليون طن من البترول الخام من مجموع 20.7م أي بنسبة 10.5% من الإنتاج الإجمالي ونظرا لأن أغلب دخل الجزائر في ذلك الوقت من النفط والخمور وأن عملية التنمية تتطلب رؤوس أموال كبيرة فقد أدركت الجزائر أن وضع وتطبيق سياسة رشيدة في قطاع الطاقة من نشأته أن يجعل عملية التنمية. في ظل هذه الشروط وانطلاقا من هذه الاعتبارات رأى المسؤولون ضرورة قيام شركة وطنية تعني بشؤون النفط لأنه لا يعقل أن تبقى الجزائر البلد المنتج للمحروقات دون أن نستغلها.

صدر المرسوم الذي ينص على قيام شركة سوناطراك الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات تحت رقم 63-491 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963م، وظهر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية الصادرة في 10 جانفي 1964م ولقد

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

حدد أهدافها (شركة سوناطراك) على أساس أن تكون أداة الدولة الفعالة للاستثمارات في ميدان المحروقات .  
وكانت هذه الأهداف كما يلي :

- شراء وبيع المحروقات.
- عداد وإنجاز دراسات تمهيدية متعلقة ببناء وسائل النقل البرية والبحرية للمحروقات واستغلال هذه الوسائل.
- تنفيذ كل ما يتعلق بالشركة من عملية المالية وغيرها.
- لحصول على حقوق الرخص والاتفاقيات الضرورية المتعلقة بالمحروقات وهكذا تكون (سوناطراك) قد تحملت عبء تطوير القطاع إلى جانب القيام بعملية التسويق.
- وقد بدأت المهمة برأس مال قدره 40 مليون دينار قسم إلى 400 سهم مقدار كل سهم 100 ألف دينار وتملك هذه الأسهم الدولة والمؤسسات العامة.

**1-1966:** الشركة اشتملت على مجموعة الأنشطة البترولية.

**2-1971/02/24م:** تأميم المحروقات.

**3-1981م:** إعادة هيكلية إنشاء 17 مؤسسة مستقلة.

**4-1992م:** انطلاق عمليات تحديث الفوج البترولي العالمي.

**ب. سوناطراك شركة ذات أسهم (SPA)**

السهم الوحيد لـ سوناطراك هو الدولة، تحت المرسوم المؤرخ في 11 فيفري 1998م سوناطراك أصبحت شركة ذات أسهم وذلك حسب التنظيم التالي:

**1- التجمع العام (AG) .**

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

2- المجلس الإداري (CA) .

3- رئيس المدير العام وهو مساعد من طرف نائب الرئيس أو القائم على رأس الأنشطة.

4- في سنة 1999م الجزائر مع شركائها الممثلون الشطر الأول في الاكتشافات.

ج. فرع سوناطراك:

سوناطراك تصنف مجموعة من:

- سلسلة الحرف البترولية والغازية التي تكون مجموعة مشتقة من مقدمة ومؤخرة الحرف ذات الأساس التقليدي من مجموعة بترولية وغازية.

- الحرف في المجال الشبه البترولي، التنقيب الجيوفيزيائي الخدمات والأشغال البترولية.

- الحرف المساندة وضع وإصلاح القنوات نقل البحري للمحروقات المدمج، البناء الصناعي.

-الأنشطة تتمدد أو تنوع حافظة أوراقها.

- وهذه التجهيزات البترولية والغازية، مهم بقرب السوق في قدرة شرائية مرتفعة.

- قدرة التثبيت على المجموعة الجزائرية تبدأ بتمديدها في العالم.

د. أنشطة سوناطراك:

سوناطراك هي مؤسسة عالمية بمجال أنشطتها، صناعة البترولية والغازية ومن أهم أنشطتها هي:

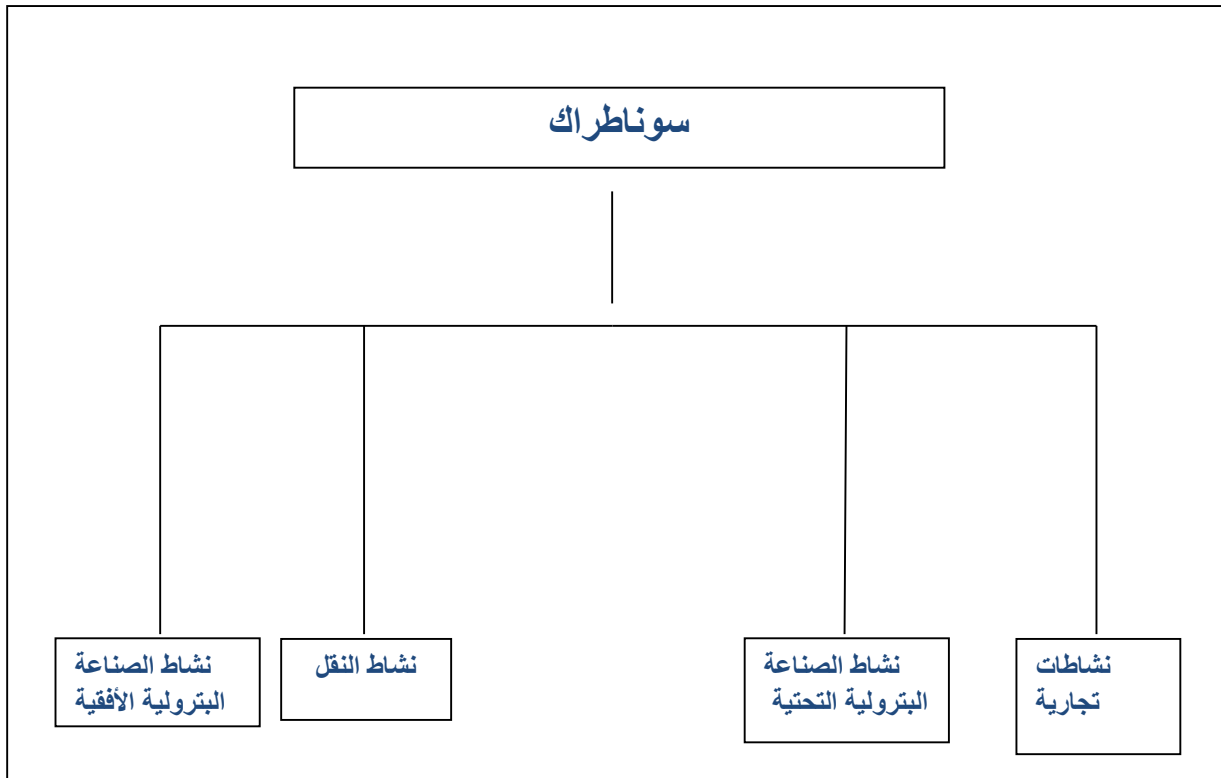
1- نشاط الصناعة البترولية الأفقية: الاستغلال والإنتاج.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

2- نشاط النقل: يتمثل في نقل المحروقات عبر القنوات.

3- نشاط الصناعة البترولية التحتية: وهي آخر نشاطات المؤسسة متمثلة في التميع والتحويل.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لأنشطة سوناطراك:



الشكل (1-3) الهيكل التنظيمي لأنشطة سوناطراك

المصدر: شركة النقل للناحية الغربية RTO

الهيكل التنظيمي لسوناطراك يتألف عادة من عدة مستويات، ويتم تنظيم الشركة وفقاً لمبادئ الإدارة الهرمية. إليك

نموذجاً عاماً للهيكل التنظيمي لسوناطراك:



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

أولاً: مجلس الإدارة: (**Board of Directors**) يتكون من مجموعة من المسؤولين التنفيذيين والمدراء الذين يحددون السياسات العامة والاستراتيجيات للشركة.

ثانياً: الرئيس التنفيذي: (**CEO**) هو المسؤول الرئيسي عن إدارة الشركة بشكل عام وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

ثالثاً: الإدارة التنفيذية: (**Executive Management**) تتضمن مجموعة من المدراء التنفيذيين الذين يشرفون على القطاعات الرئيسية للشركة مثل الإنتاج، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي.

رابعاً: الأقسام والإدارات الفرعية: (**Departments and Subsidiaries**) تتألف الشركة عادة من عدة أقسام وإدارات فرعية متخصصة تعمل في مجالات مثل الاستكشاف والإنتاج، والتكنولوجيا، والهندسة، والبيئة، والسلامة، وغيرها.

خامساً: الوحدات الإقليمية أو الفروع: (**Regional Units or Branches**) توجد عادة وحدات إقليمية أو فروع لسوناطراك في مناطق مختلفة حول العالم لتنفيذ العمليات المحلية وتوفير الدعم المحلي. يمكن أن تتغير تفاصيل الهيكل التنظيمي بناءً على استراتيجيات الشركة واحتياجاتها الخاصة في مختلف الأوقات والظروف.

**المطلب الثالث: أهداف المؤسسة ومهامها:**

**الأهداف سوناطراك:**

**1- استغلال واستكشاف الثروات الطبيعية:** تهدف الشركة إلى استكشاف واستغلال النفط والغاز الطبيعي في الجزائر، وتطوير تقنيات وعمليات استخراج أكثر كفاءة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

2- تطوير البنية التحتية: تسعى سوناطراك إلى تحسين البنية التحتية للصناعة النفطية والغازية في الجزائر، بما في ذلك بناء المنشآت الضرورية وتحديث التقنيات.

3- التنوع والتوسع الدولي: تهدف سوناطراك إلى التوسع في الأسواق الدولية وبناء شراكات مع شركات أخرى في قطاع النفط والغاز.

4- الاستدامة البيئية والاجتماعية: تعتبر الاستدامة جزءًا مهمًا من أهداف سوناطراك، حيث تسعى الشركة إلى تنفيذ مشاريع تلبى احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، وتولي اهتمامًا خاصًا بالمسائل البيئية والاجتماعية في المناطق التي تعمل فيها.

5- تحقيق الربحية: كأى شركة تجارية، تهدف سوناطراك إلى تحقيق الأرباح وزيادة قيمة أسهمها لمساهميها وضمان استمرارية العمليات والنمو المستدام.

### ثانياً\_ مهام سوناطراك:

في السنوات الأولى من نشأتها، كان هدف سوناطراك التخلص من نقل وتسويق المحروقات، فمحدودية نشاطها هذا ناتج عن نقص الخبرة في ميدان البحث والتنقيب والإنتاج من جهة، والصعوبة التحكم في المؤسسات الأجنبية المستغلة للبترول من جهة أخرى.. فعلى هذا الأساس قررت الحكومة توسيع نشاط سوناطراك إثر مرسوم 22 سبتمبر 1966 أين تعود للشركة:

- كل عمليات البحث والتنقيب الصناعي والتجاري للأحواض.
- بناء كل وسائل نقل المحروقات.
- توزيع وبيع المحروقات ومختلف المواد المشتقة منها يتم في الجزائر قبل الخارج.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

➤ معالجة وتحويل المحروقات على أرض الوطن وإقامة صناعة بترو كيمياوية.

➤ المشاركة في كل عملية صناعية تجارية مالية أو عقارية كانت مرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بمهامها.

فبهذا القرار الحكومي أصبح حضور سوناطراك يتزايد في كل مراحل النشاط البترولي 2 كان إنتاج البترول لا يتجاوز 26.5 مليون طن سنة 1964 1965 ثم ارتفع إلى 33.8 مليون طن سنة 1966، عندما بدأ أنبوب حقل الحمراء أريزو يمارس عمله، كما بلغ إنتاجه سنة 1968 ب 43 مليون طن في حين بلغ إنتاج الغاز 2,4 مليار متر مكعب.. بعد إعادة الهيكلة سنة 1981 ركزت سوناطراك على المهام الاستراتيجية لقطاع المحروقات، والتي كانت تترتب حول محاور ذات النشاطات التالية:

➤ نشاطات الاستكشاف والبحث عن المحروقات.

➤ نشاطات التنمية واستغلال حقوق GISEMENTS المحروقات.

➤ نشاطات نقل المحروقات عبر الأنابيب.

➤ تمميع وتحويل الغاز.

وفي سنة 1991 الإنتاج الخام لكل المواد وصل إلى 160.4 مليون طن معادل للبترول، كما قد بلغ الإنتاج الصافي للمحروقات 105,8 مليون طن معادل للبترول وتم تصدير 84,2 مليون طن معادل للبترول.

بالطريقة التالية: 47.49 مليون طن معادل للبترول من المحروقات السائلة و 36.3 مليون طن معادل للبترول من المحروقات الغازية.

كما كان نصيب الغاز الطبيعي المميع ب 21.71 من صادرات المحروقات ووصل إنتاجه إلى 31.9 مليون متر مكعب أي ما يعادل 19 مليار متر مكعب من الغاز الطبيعي 1. كما تميزت سنة 1997 بتسجيل عدة نتائج إيجابية تتجسد في حفر 50 بئر، وإنجاز 7 اكتشافات من بينها 6 للبترول و 1 للغاز وتوجهه مستمر لنمو إنتاج

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

المحروقات بمواده المختلفة وخاصة غازات البترول المميعة والغاز الطبيعي وتم تزويد السوق الوطني في حدود 18.4 مليون طن معادل للبترول، كما ارتفعت المبيعات في السوق الداخلي إلى 16 مليار دينار، وأما الصادرات فقد بلغت مستوى قياسي يقدر ب 104 مليون طن معادل للبترول، أي بزيادة التقارب 10% مقارنة بسنة 1996. وبهذا تكون سوناطراك قد حققت رقم أعمال يقدر 831 مليار دينار بزيادة نسبتها 10% مقارنة بسنة 1996. وكان أيضا لظهور عدة نشاطات جديدة الفضل في خلق مناصب شغل سمحت بتوظيف ما يقارب 12000 شخص من بينهم أكثر من 63% مهندسين وإطارات جامعية وإما في سنة 1998 فكانت سنة صعبة بسبب تواصل انخفاض أسعار البترول الخام خلال الأشهر الأخيرة الشيء الذي انعكس سلبا على إيرادات وفوائد سوناطراك انتي وموقعها أساسيا في الاقتصاد الوطني ولهذا اتخذت عدة إجراءات لمواجهة خلل السوق أو بالأحرى مواجهة خلل السوق بدهنية وواقعية وعلى هذا الأساس أصبحت سوناطراك تهدف حاليا إلى:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها.
- تحويل المحروقات وتكريرها.
- تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلال هذه الشبكات وتسييرها.
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية.
- تسويق المحروقات.
- إنهاء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع شركات أجنبية أو جزائرية، واكتساب وحياسة كل حقيبة أسهم والاشتراك في الرأسمال، وفي كل القيم المنقولة الأخرى في شركة موجودة أو سيتم إنشائها في الجزائر أو في الخارج
- تمويل البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد.
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

➤ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن أن يترتب عنه فائدة لسوناطراك.

وهكذا بعد أكثر من 30 سنة من نشاط سوناطراك، نجدها قد حققت العديد من مهامها وذلك بالعمل على تطوير اقتصاد البلاد والتخلص من التبعية الأجنبية، فاستطاعت أن تفرض وجودها في الأسواق الأجنبية وذلك بمساعدة مختلف فروعها المتواجدة في مختلف أنحاء العالم، وأن تعرف إسهاماً في التنمية حيث ارتفعت نسبة إنتاجها بـ 50% وهي تشغل المرتبة الأولى عالمياً فيما يخص تصدير الكثافات والمرتبة الثانية في تصدير غاز البروبان المميع.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

#### المطلب الأول: الطريقة المستخدمة ومجتمع الدراسة

##### أولاً\_ الطريقة المستخدمة:

الطريقة التي اعتمدها في بحثنا هي الاستبيان الذي يمثل أداة قيمة لجمع البيانات والمعلومات من الأفراد أو الجماعات، حيث له أهمية كبيرة في عملية البحث.

وحرصنا على أن يكون هذا الاستبيان واضح الأهداف استخدمنا لغة واضحة وبسيطة وجعلنا الأسئلة موجهة نحو الهدف، تجنبنا الأسئلة المزدوجة لتقليل من الالتباس ودقة الإجابة وضمان التنوع في الإجابات فعند تصميم أسئلة الاستبيان، تأكدنا من توفير خيارات متعددة للإجابة لتشمل تجربة المشاركين وآرائهم بشكل كامل.

##### ثانياً\_ مجتمع الدراسة:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

يتكون مجتمع البحث المستهدف من جميع العاملين في سوناطراك بسكرة في، قررنا العمل بطريقة المسح على (40) موظف وموظفة وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (37) استبانة. وبعد فحصها أستبعد منها 4 نظرا لعدم إجابتهن على جميع أسئلة الاستبيان.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وخطوات بناء الاستبيان والأساليب الإحصائية المستخدمة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى عرض أدوات جمع البيانات ومعرفة أهم الخطوات المعتمدة في بناء الاستبانة، وإلى التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

يستخدم الباحث في بحثه مجموعة من الأدوات والتقنيات من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق من صحة فرضياته والإجابة على الأسئلة المطروحة، وبالتالي الوصول إلى النتائج النهائية والفهم العميق للظاهرة موضوع الدراسة، حيث يوجد مصدرين أساسيين لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتتمثل في المصادر الأولية والمصادر الثانوية.

#### أولاً: المصادر الثانوية

المعالجة الإطار التطبيقي للدراسة تم الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في مختلف الملاحق والوثائق التي تحتوي على المعلومات الخاصة والمتعلقة بمؤسسة سوناطراك- بسكرة.

#### ثانياً: المصادر الأولية

تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع البحث وذلك لغرض معالجة الجوانب التحليلية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

كأداة رئيسية للبحث، حيث يعرف الاستبيان على أنه أداة لجمع البيانات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على

جانب أو أكثر من سلوك الفرد بناء على الإجابات لعدد من الأسئلة المطروحة في النموذج، وسيتم بعد ذلك تحليلها باستخدام

الأهداف) For Social Sciences (SPSS برنامج

تم إعداد الاستبيان حول تأثير الضغوط المهنية على دوران العمل، حيث تم تقسيم هذا الأخير إلى قسمين:

**القسم الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة.

**القسم الثاني:** يتعلق بموضوع الدراسة والذي ينقسم بدوره إلى محورين:

**المحور الأول:** يتعلق بالضغوط المهنية والتي حددت بخمسة أبعاد غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقات العمل، وقد خصصت 7-8 عبارات لكل بعد ما يعادل 36 عبارة.

**المحور الثاني:** يتعلق بدوران العمل وقد خصصت له 6 عبارات.

**الفرع الثاني: خطوات بناء الاستبيان**

مرت مرحلة بناء الاستبيان على مجموعة من الخطوات هي:

- الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في فهم الاستبيان وكيفية القيام بإعداده.

- تحديد الأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة مع صياغة العبارات المناسبة لكل بعد من الأبعاد.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

-تم تعديل وإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان.

-تم تقديم الاستبيان مباشرة للعمال في المؤسسة، حيث تم توزيعه على 30 عاملاً لتصبح عينة الدراسة المدروسة عبارة عن 37 فرداً، كما تم الاعتماد على مقياس سلم ليكارت الخماسي الذي يتكون من 05 درجات مرقمة من 01 إلى 05 بحيث توزع

كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 03-01 جدول يوضح درجات مقياس سلم ليكارت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

### الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار عشرون، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات

والاجابة على اسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية..



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

- معامل الارتباط بيرسون: معامل الارتباط بيرسون هو مقياس إحصائي يستخدم لقياس قوة العلاقة الخطية بين

زوجين من المتغيرات. يتمثل الهدف من حساب معامل الارتباط بيرسون في تقدير درجة الترابط بين البيانات،

حيث يتراوح معامل الارتباط بين  $-1$  و  $+1$ .

• إذا كان معامل الارتباط بيرسون يساوي  $+1$ ، فهذا يعني وجود علاقة خطية موجبة كاملة بين المتغيرين؛ أي أن

زيادة في قيمة أحدهما تترافق بزيادة متزامنة في قيمة الآخر.

• إذا كان معامل الارتباط بيرسون يساوي  $-1$ ، فهذا يشير إلى وجود علاقة خطية سلبية كاملة بين المتغيرين؛ أي

أن زيادة في قيمة أحدهما تترافق بانخفاض متزامن في قيمة الآخر.

• إذا كان معامل الارتباط بيرسون يساوي  $0$ ، فإن هذا يعني عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين.

يعتبر معامل الارتباط بيرسون أداة مهمة في تحليل البيانات والإحصاءات لفهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة

- معامل الارتباط ألفا كرونباخ **ALPHA DE CRONBACH** معامل الارتباط ألفا كرونباخ

(Cronbach's alpha) هو مقياس إحصائي يستخدم لتقييم مدى الاتساق الداخلي لمجموعة من العناصر

المرتبطة بمتغير معين، مثل استبيان أو مقياس. يستخدم هذا المعامل في علم النفس والبحوث الاجتماعية لقياس

مدى تجانس العناصر في المقياس، أي مدى ارتباطها ببعضها البعض في قياس نفس السمة أو السمات.

قيم معامل الارتباط ألفا كرونباخ تتراوح بين  $0$  و  $1$ ، حيث:

• إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقترب من  $1$ ، فهذا يشير إلى وجود ارتباط قوي بين العناصر، مما يدل على

ارتفاع مدى الاتساق الداخلي للمقياس.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

• إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقترب من 0، فإن هذا يشير إلى عدم وجود ارتباط كافي بين العناصر، مما يدل على انخفاض مدى الاتساق الداخلي للمقياس.

يُستخدم معامل الارتباط ألفا كرونباخ بشكل شائع لتقييم جودة المقاييس والاستبانات التي تُستخدم لقياس السمات النفسية، مثل الشخصية أو الرضا بالحياة أو أي سمة أخرى قد يهتم الباحثون بدراساتها.

- **المتوسط الحسابي:** المتوسط الحسابي هو قيمة تمثل معدل القيم في مجموعة من الأرقام. لحساب المتوسط الحسابي، يتم جمع جميع الأرقام في السلسلة ثم يتم قسم المجموع على عددها. على سبيل المثال، إذا كان لدينا مجموعة من الأرقام: 5, 10, 15, 20، فإن المتوسط الحسابي يمكن حسابه كالتالي:

$$(5 + 10 + 15 + 20) / 4 = 12.5$$

إذا كان لديك أي مجموعة من الأرقام، يمكنك حساب المتوسط الحسابي باستخدام هذه الطريقة لتقدير القيمة المتوسطة للمجموعة.

- **الانحراف المعياري:** الانحراف المعياري هو مقياس لقياس مدى تباين القيم في مجموعة من الأرقام. يُعتبر الانحراف المعياري قياساً لتوزيع البيانات حول المتوسط الحسابي للمجموعة. كلما كان الانحراف المعياري أقل، كلما كانت القيم في المجموعة أقرب إلى المتوسط الحسابي، وكلما كان الانحراف المعياري أعلى، كلما كانت القيم أكثر تبايناً.

### المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق استبانة هذه الدراسة نعتمد على ما يلي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

### الفرع الأول: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري

التحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم الأهداف الخاصة بالبحث تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وتنوع محتواها وشموليتها، وتصحيح الأخطاء اللغوية، أو أي ملاحظات يروها مناسبة فيما يتعلق بالتعديلات وهذا ما يعتبر بالصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة وبذلك تم اعتبار هذه الأداة صالحة للدراسة وتفي بالغرض الذي هدفت له.

### الفرع الثاني: الصدق الذاتي

الصدق الذاتي هو مصطلح يستخدم في علم البيانات والحوسبة للإشارة إلى دقة البيانات المستخدمة في تدريب نماذج الذكاء الاصطناعي أو النظم الحاسوبية الأخرى. يعني الصدق الذاتي قدرة البيانات على تمثيل الواقع بشكل صحيح ودقيق. في سياق تطوير النماذج الاصطناعي، يعتبر الصدق الذاتي عنصراً مهماً لضمان أن النموذج الناتج سيتصرف بدقة مقبولة عندما يتعامل مع بيانات جديدة.

### الجدول (2-3) الصدق الذاتي

	X111	X222	X333	X444	X555	متغير مستقل	Y	
بعد غموض الدور	Pearson Corrélation	1	.607**	.521**	.284	.650**	.845**	.689**
	Sigg. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
بعد عبء الدور	Pearson Corrélation	.607**	1	.551**	.107	.427*	.810**	.597**
	Sigg. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
بعد صراع الدور	Pearson Corrélation	.521**	.551**	1	.153	.282	.697**	.477**
	Sigg. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
	Pearson Corrélation	.284	.107	.153	1	.165	.049	.073

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

بعد المشاركة في اتخاذ القرار	Sigg. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
بعد علاقات العمل	Pearson Corrélation	.650**	.427*	.282	.165	1	.694**	.665**
	Sigg. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
	Pearson Corrélation	.845**	.810**	.697**	.049	.694**	1	.762**
	Sigg. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
	Pearson Corrélation	.689**	.597**	.477**	.073	.665**	.762**	1
	Sigg. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان جميع قيم معامل الارتباط كل فقرة من فقرات مع البعد الذي ينتمي اليه موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.01 فأقل، وبالتالي فإن فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

### الفرع الثالث: ثبات اداة البحث

يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، اذ يعتبر الاختبار ثابتا إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم اعادة نفس الاختبار مرة أخرى ولقياس مدى ثبات اداة الدراسة نلجأ الى حساب معامل الفاكرونباخ ALPHA DE CRONBACH " ومنه استنتاج الثبات لدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03-03) نتائج معامل الثبات

معامل الثبات العام	عدد العبارات	
0.923	42	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل الثبات العام مرتفع جدا حيث بلغ 0.923، حيث تجاوزت 60% باعتبار الحد الأدنى المقبول في معظم الدراسات، وهذا يدل على أن الجميع المحاور الدراسة ذات درجة مرتفعة من الثبات، لذلك يمكن القول إنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة في الميدانية، وهو ما يؤكد أيضا الاتساق الداخلي.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

يعتبر مجتمع أو عينة منه أهم عنصر لاختبار أداة البحث، حيث سنتناول بالدراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية الجنس العمر المؤهل العلمي. يتمثل مجتمع البحث الحالي كل فئات العاملين بمؤسسة سوناطراك بسكرة وقد قامت الطالبتين باختبار عينة عشوائية، حيث تم توزيع (37) استبانة وذلك عبر زيارة ميدانية، وقد تم استرجاع منها (34) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وفيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (03-04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	70.6
	انثى	10	29.4
	المجموع	34	%100
العمر	اقل من 30 سنة	2	5.1

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

20.5	8	من 30-40 سنة	
41.0	16	من 40 الى اقل من 50 سنة	
23.5	8	من 50 سنة فأكثر	
100%	34	المجموع	
11.8	4	المالية	المجال الوظيفي
5.9	2	أنظمة الإدارة المدججة	
29.4	10	إدارة	
11.8	4	محاسبة	
14.7	5	إطار اداري	
5.9	2	امن صناعي	
0	0	إطار	
2.9	1	إطار في الشركة	
14.7	5	التمويل	
0	0	الامن الصناعي	
2.9	1	هندسة	
%100	34	المجموع	

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

38.2	13	تقني سامي	المؤهل العلمي
20.6	7	ليسانس	
29.4	10	مهندس	
5.9	2	ماستر	
5.9	2	دراسات عليا	
%100	34	المجموع	
2.9	1	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
23.5	8	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
11.8	4	من 10 الى 15 سنة	
61.8	21	15 سنة فأكثر	
%100	34	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول (03-04) ان خصائص مبحوثي عينة الدراسة بالشكل التالي:

### خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

من خلال الاحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مفردات عينة الدراسة تتوزع بين الذكور والإناث مع

فارق كبير بزيادة في عدد الذكور، حيث يمثل الذكور ما نسبته 70.6% من أفراد العينة، والباقي إناث وهو ما

يمثل نسبة 29.4% من مجموع أفراد عينة البحث. وذلك لتناسب العمل الإداري في مؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

### خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر:

يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت نسبتهم (5.1%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بلغت (20.5%) في حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (41%)، وفي الأخير سجلنا في فئة عمرية من العينة تجاوز سنها أكثر من 50 سنة نسبة (23.5%)

### خصائص عينة الدراسة حسب متغير المجال الوظيفي

نلاحظ من خلال الجدول وجود تنوع في مجال الوظيفي، بحيث نلاحظ أن نسبة (29.4%) من أفراد عينة البحث تذهب فئة المالية، أما نسبة التموين والإطار الإداري فهي (14.7%)، في حين أن نسبة المالية ونسبة محاسبة كانت نسبتهم (11.8%) من أفراد عينة البحث، يليها نسبة (5.9%) من نسبة أنظمة الإدارة المدججة ونسبة امن الصناعي، ثم تأتي نسبة كل من إطار في الشركة وهندسة بنسبة (2.9%) اما بنسبة لكل من إطار والامن الصناعي فقد كانت نسبته منعدمة.

### خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

نلاحظ من خلال الجدول وجود تنوع في المستويات والمراحل التعليمية المختلفة، بحيث نلاحظ أن نسبة (38.2%) من أفراد عينة البحث بدرجة تقني سامي، أما نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس فهي (20.6%)، في حين أن نسبة الحاصلين على شهادة الماستر ودراسات عليا كانت نسبتهم (5.9%) من أفراد عينة البحث، يليها نسبة (29.4%) بدرجة مهندس.

### خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى مستوى سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم (2.9%)، بينما نسبة الباحثين ضمن الفئة من 5 إلى 10 سنوات بلغت (23.5%) في حين نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة (من 10 إلى 15 سنة) كانت (11.8%)، وفي الأخير سجلنا في فئة أكثر من 15 سنة فأكثر نسبة (61.8%) كانت لصالح المتحصلين على شهادة دكتوراه.

### مقياس الحكم على إجابات الافراد:

الاتجاه العام	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1-1.97
غير موافق	1.8-2.59
محايد	2.60-3.39
موافق	3.4-4.19
موافق بشدة	4.20-5.0

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول (3-5) مقياس الحكم على الاجابات

### المطلب الثاني: تحليل فقرات موضوعات الدراسة

سيتم تحليل فقرات كل من محور المتغير المستقل (ضغوط المهنية) والمتغير التابع (دوران العمل)

أولاً: تحليل محور ضغوط العمل:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
<b>البعد الأول: غموض الدور</b>					
		<b>2.4244</b>	<b>1.26437</b>	<b>5</b>	منخفض
1	أجد صعوبة في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملي	2.559	1.4395		منخفض
2	أشعر بأن المهام الموكلة ألي غامضة وغير واضحة.	2.294	1.3602	5	منخفض
-3	الصلاحيات الممنوحة إلي لا تتطابق مع مسؤوليتي.	2.471	1.4613	2	منخفض
4	مسؤولياتي في العمل غير محددة.	2.441	1.3968	3	منخفض
5	لا أستطيع أن أتوقع ما يطلب مني إنجازه في وظيفتي.	2.294	1.2917	5	منخفض
6	وقتي غير مقسم بشكل صحيح.	2.500	1.3085	1	منخفض
7	لا توجد أهداف وغايات واضحة ومخططة لوظيفتي.	2.412	1.3952	4	منخفض
<b>البعد الثاني: عبئ الدور</b>					
		<b>2.8529</b>	<b>0.97049</b>	<b>3</b>	متوسط
8	حجم العمل الموكل إلي يفوق طاقتي.	2.588	1.1837	6	منخفض
9	أشعر بتوتر عندما يزيد ضغط العمل.	3.088	1.3341	2	متوسط

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

متوسط	3	1.2539	2.941	لا بد لي من العمل بسرعة كبيرة لإنجاز كل شيء في عملي.	10
متوسط	4	1.3878	2.794	أشعر بأن طاقتي وقدراتي غير مستعملة استعمالا مناسباً.	11
متوسط	5	1.3458	2.647	عملي يتطلب جهداً كبيراً وشاقاً.	12
مرتفع	1	1.3759	3.471	هل تعتقد أن عبء العمل يؤثر سلباً على صحتك.	13
منخفض	7	1.1855	2.441	هل تشعر بأنك مضطر إلى العمل خارج ساعات العمل الرسمية بانتظام.	14
متوسط	2	<b>0.79543</b>	<b>2.9816</b>	<b>البعد الثالث: صراع الدور</b>	
منخفض	6	1.0220	2.529	أضطر لإجراء تغيير في الأعمال التي أقوم بها بسبب مسؤولياتي الزائدة في العمل.	15
مرتفع	8	1.2064	3.618	رئيسي المباشر راضي عن المهام التي أنجزها.	16
متوسط	2	1.2962	3.324	تؤثر خلافاتي مع زملاء العمل في استقرار الوظيفي.	17
متوسط	4	1.1138	2.824	أقوم بمهام من المحتمل أن تتلقى الرفض.	18

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

متوسط	3	1.2972	3.118	الاهتمام بأعمال أخرى يشغلي عن أداء يشغلي عن أداء عملي بشكل أفضل.	19
منخفض	7	1.2123	2.500	أعمل على مهام غير ضرورية.	20
منخفض	5	1.2599	2.559	أجد صعوبة في تحديد أولوياتي الشخصية والمهنية نتيجة لتضارب الأدوار.	21
متوسط	1	1.0449	3.382	أمتلك إستراتيجيات محددة للحفاظ على توازن بين الأدوار وتقليل التوتر المرتبط بها.	22
متوسط	1	<b>0.85144</b>	<b>3.3445</b>	<b>البعد الرابع: مشاركة في اتخاذ القرار</b>	
متوسط	5	1.3288	3.147	أعتقد أن أرائي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات العمل.	23
متوسط	4	1.0652	3.324	أتشعر بأن هناك تنوع في الأصوات المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	24
متوسط	5	1.0483	3.147	أشعر بأن الإدارة تعمل على تعزيز المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	25
مرتفع	1	1.1042	3.588	أعتقد أن هناك تحسينات يمكن القيام بها في عملية اتخاذ القرارات في مكان عملي.	26
متوسط	3	1.2031	3.353	أشعر براحة في التعبير عن أرائي دون الخوف من عقوبات أو انتقادات.	27
متوسط	4	1.2240	3.324	يتم تشجيعي على إبداء رأيي ومقترحاتي.	28

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

مرتفع	2	2.0186	3.529	أشعر بأن القرارات التي يتم اتخاذها تتماشى مع قيم وأهداف المنظمة.	29
منخفض	4	0.73	2.4706	البعد الخامس: علاقات العمل	
منخفض	3	1.4380	2.412	علاقتي مع زملائي غير جيدة ولا أجد سهولة في التواصل معهم.	30
منخفض	5	1.0993	2.059	زملائي في العمل غير مستعدين لمساعدتي في مهام المهنة عند الحاجة إليهم.	31
منخفض	4	1.1046	2.147	توجد دائما صراعات بيني وبين زملائي.	32
منخفض	6	1.0133	1.941	لا يساعدني مشرئي في تجاوز الصعوبات التي أواجهها في العمل.	33
منخفض	5	8856.	2.059	أنا غير راضي على علاقتي مع مشرئي.	34
متوسط	2	1.2962	3.324	أشعر بأني جزء من فريق عمل يتمتع بروح الفريق والتعاون.	35
متوسط	1	1.2031	3.353	أشعر بأن هناك إجراءات نقوم بها لتعزيز بعد علاقات العمل في مكان العمل.	36
متوسط	-	0.59273	2.8148	الضغوط المهنية ككل	

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول (3-6) نتائج تحليل المحور الاول

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

**1\_ المشاركة في اتخاذ القرار :** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3445) بانحراف معياري (0.85144)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة توفر "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل توفرا متوسطة أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.147-3.588) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.483-2.0186)، تفسر هذه النتيجة انه يمكن الاعتماد على المعلومات المتاحة لأتخاذ الافراد القرارات المناسبة.

**2\_ صراع الدور:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.9816) بانحراف معياري (0.79543). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة التوفر "متوسطة"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.500-3.618) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.0220-1.2972). وهذا ما يدل ان لا يعاني موظفيها من صراع الدور في ممارسة مهامهم وان لا تتناقض ادوارهم مع المهام الموكلة إليهم.

**3\_ عبئ الدور:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.8529) بانحراف معياري (0.97049). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة توفر "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد "عبئ الدور". أنها تشكل توفر متوسطا. وهذا يدل على ان الافراد لا يعانون من عبئ زائد في العمل أي لا يكلفون فوق طاقتهم وقدراتهم العلمية وجسدية ويعملون براحة

**4\_ علاقات العمل:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.4706) بانحراف معياري (0.73). ووفقا لمقياس الدراسة فإن

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

هذا البُعد يشير إلى نسبة توفر "منخفض"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.941-3.353) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.8856-1.0993) و هذا يدل على ان اغلبية افراد المؤسسة علاقتهم جيدة فيما بينهم حيث تسود روح الجماعة والتعاون وإفادة بعضهم البعض.

**5\_غموض الدور:** جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن ذا البعد (2.244) بانحراف معياري (1.2917). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة توفر "منخفضة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل نسبة توفر متوسطة أيضا. حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.294-2.559) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.4613-1.2917) و هذا يدل على ان افراد المؤسسة لا يعانون من غموض الدور في عملهم و هذا يعني ان ليس هناك غموض في المعلومات التي تمكنهم من ممارسة ادوارهم.

### ثانيا: تحليل فقرات محور دوران العمل

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
1	أنا غيري على وظيفتي الحالية.	2.088	1.3112	5	منخفض
2	قدراتي ومؤهلاتي تتطلب وظيفة أخرى بدل وظيفتي الحالية	2.559	1.3071	1	منخفض
3	الحجم الساعي الطويل في العمل يجعلني أفكر في تغيير موقعي في لعمل	2.147	1.0483	4	منخفض

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

منخفض	2	1.3261	2.382	لا أتردد في ترك وظيفتي في حال ما وجدت فرصة بديلة	4
منخفض	3	1.1407	2.176	قلة الدعم الإداري تجعلني أفكر في ترك وظيفتي	5
منخفض	6	.7904	1.735	أتعرض لدرجة عالية من الخطورة لذا أبحث عن وظيفة أقل خطورة داخل المؤسسة	6
منخفض	-	0.94492	2.1814	دوران العمل ككل	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

### (07-03) نتائج تحليل فقرات المحور الثاني

الجدول الذي يمثل متغير دوران العمل يقدم نتائج مهمة. وجدنا أن متوسط الإجابات على هذا البعد كان (2.1814)، مع انحراف معياري قدره (0.94492). يُظهر هذا الرقم أن هناك نسبة منخفضة من الأفراد يفكرون في تغيير أو ترك وظائفهم في المؤسسة، وهو ما يُعتبر مؤشراً على استقرار العمل، من خلال تحليل متوسطات الإجابات على العبارات ذات الصلة بدوران العمل، نجد أنها تشير إلى قبول منخفض ويمكن أن نقول عنه متوسط. حيث تتراوح قيم المتوسط بين (1.735-2.559) مع انحرافات معيارية تتراوح بين (1.0483-1.7904) هذه النتائج توضح أن معظم أفراد المؤسسة ليسوا على وشك مغادرة المؤسسة أو ترك العمل، ويعزو ذلك إلى استقرار الوظائف والبيئة العامة للعمل.

### المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات،

وسيتم التطرق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم توضيح معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات

نموذج الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

### الفرع الاول-اختبار التوزيع الطبيعي:

يتم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الكلي، فإذا كان توزيع العينة طبيعياً فإن

ذلك يدل على أنها ممثلة لمجتمع الدراسة ككل. ومن أجل ذلك يجب أن تكون قيمة Kurtosis محصور تبين

(-10-10) بينما قيمة Skewness تكون محصورة بين (-3-3)

الجدول رقم (3-8): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل التفلطح والالتواء)

معدل التفلطح		معدل الالتواء		المتغيرات
الخطأ المعياري	احصائياً	الخطأ المعياري	احصائياً	
-0.788	-1.337	-0.403	-0.442	غموض الدور
-0.788	-0.955	-0.403	-0.104	عبء الدور
-0.788	-0.074	-0.403	-0.546	صراع الدور
-0.788	-0.174	-0.403	-0.459	المشاركة في اتخاذ القرار
-0.788	3.343	-0.403	-0.828	علاقات العمل
-0.788	-1.372	-0.403	-0.126	ضغوط المهنية

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

1-0.788	-0.361	-0.403	-0.563	دوران العمل
---------	--------	--------	--------	-------------

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان معاملات الالتواء محصورة بين ( -0.104 و-0.828) ومعاملات التفلطح تراوحت بين (-0.074 و3.343) مما يعني ان متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

### الفرع الثاني- اختبار فرضيات الأثر:

لاختبار صحة الفرضيات من عدم صحتها يجب التأكد من صحة الفرضية الرئيسية أولا وذلك على النحو التالي:

#### • اختبار صحة الفرضية الرئيسية

H0 "لا تؤثر الضغوط المهنية على دوران العمل لعمال سوناتراك -بسكرة"

H1 "تؤثر الضغوط المهنية على دوران العمل لعمال سوناتراك -بسكرة"

لتحديد العلاقة بين الضغوط المهنية ودوران العمل في مؤسسة سوناتراك بسكرة تم استخدام نتائج تحليل تباين الانحدار وذلك للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية

الجدول (3-9) نتائج تحليل تباين الانحدار:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة
الانحدار	17.130	1	17.130	44.441	.000 <sup>b</sup>

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

الخطأ	12.335	32	.385	
المجموع	29.465	33		

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

بناء على نتائج الجدول (9) نجد أن قيمة (F) المحسوبة (44.441) بمستوى دلالة (0,000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي "الضغوط المهنية" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (58.1%) من الاختلافات الحاصلة في دوران العمل بالمؤسسة محل الدراسة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للضغوط المهنية بأبعاده المختلفة في دوران العمل بالمؤسسة محل الدراسة وبناء على ثبات وصلاحيته النموذج تستطيع اختبار الفرضية الرئيسية.

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية البحث الرئيسية وقد تبين من خلال الجدول موالي:

الجدول (3-10) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الضغوط المهنية بدوران العمل

التباين	B	مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	BETA	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة
الضغوط المهنية	1.216	.000	.182	.762	.762	.581	6.6660

ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الضغوط المهنية كمجموعة في دوران العمل بالمؤسسة محل الدراسة حيث بلغت

قيمة T (6.6660) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وتشير قيمة معامل

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

الارتباط (0.762). إلى أن هناك ارتباط موجب قوي نسبيا بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير الضغوط المهنية (58.1%) من التباين في دوران العمل بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R$ )، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة " تؤثر الضغوط المهنية على دوران العمل لعمال سوناطراك -بسكرة".

### ■ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

$H_0$ : " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لغموض الدور على دوران العمل بسوناطراك"

$H_1$ : " لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لغموض الدور على دوران العمل بسوناطراك"

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام نتائج تحاليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

الجدول (3-11) نتائج تحاليل التباين للانحدار لبعده غموض الدور

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	13.992	1	13.992	28.937	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	15.473	32	.484		
المجموع الكلي	29.465	33			

معامل الارتباط ( $R$ ): 0.689<sup>a</sup>.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لغموض الدور على دوران العمل في مؤسسة سوناطراك - بسكرة، حيث كان مستوى الدلالة (0,000) وهو اقل من (0.05)، وبالتالي خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على دوران العمل في مؤسسة سوناطراك ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن غموض الدور يؤثر على دوران الافراد في المؤسسة حيث ان نقص المعلومات اللازمة التي يحتاجها الفرد لأداء الأعمال والمهام وكذلك نقص

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

في توقعات الأدوار والأساليب المطلوبة لأداء الواجبات الوظيفية وظروف عدم التأكد وغياب المشرفين أو الرؤساء لتوجيههم قد تزيد من معدل دوران الافراد داخل المؤسسة.

### ■ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

H0 "لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لعبء العمل على قدرة عمال السوناطراك في بسكرة على إتمام المهام

بدقة وفعالية"

H1 "يوجد اثر ذو دلالة احصائية لعبء العمل على قدرة عمال السوناطراك في بسكرة على إتمام المهام

بدقة وفعالية"

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية

النموذج

الجدول (3-12) نتائج تحليل التباين للانحدار لبعء الدور

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	10.510	1	10.510	17.742	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	18.955	32	.592		
المجموع الكلي	29.465	33			

معامل الارتباط (R): .597<sup>a</sup>.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لعبء العمل على دوران

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

العمل في مؤسسة سوناطراك - بسكرة، حيث كان مستوى الدلالة (0.0) وهو أصغر من (0.05)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على دوران العمل في مؤسسة سوناطراك-بسكرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة ان عبء العمل يؤثر على دوران العمل في المؤسسة وان بذل الجهد الزائد المهام المتعبة وكذلك الحجم الساعي الطويل في العمل او السرعة في انجاز الاعمال تؤثر على الافراد داخل المؤسسة مما يؤثر على دوران العمل.

### ■ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

H0 "لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لصراع الدور على دوران العمل في مؤسسة سوناطراك بسكرة"  
H1 "يوجد اثر ذو دلالة احصائية لصراع الدور على دوران العمل في مؤسسة سوناطراك بسكرة"  
لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام نتائج تحاليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج  
الجدول (3-13) نتائج تحليل التباين للانحدار لبعء صراع الدور

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.717	1	6.717	9.449	.004 <sup>b</sup>
الخطأ	22.748	32	.711		
المجموع الكلي	29.465	33			

معامل الارتباط (R): .477<sup>a</sup>.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.005) الصراع الدور على دوران العمل في مؤسسة سوناطراك - بسكرة، حيث كان مستوى الدلالة (0.004) وهو أصغر من (0,05)، وبالتالي

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على دوران العمل في مؤسسة سوناطراك -بسكرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن صراع الدور يؤثر على دوران الافراد في المؤسسة حيث الأوامر المتناقضة التي يتلقاها الفرد العامل من أكثر من رئيس وكذلك الاهتمام بالأعمال الأخرى والغير ضرورية والخارجة عن مسؤولياته والتغيرات في الاعمال التي قد يقوم بها بسبب زيادة في المسؤولية والصراع في الأدوار الوظيفية لا تؤثر على دوران الافراد داخل المؤسسة.

### • اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

H0"لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على دوران العمل في مؤسسة سوناطراك"

H1"يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على دوران العمل في مؤسسة سوناطراك"

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

الجدول (3-14) نتائج تحليل التباين للانحدار لبعده المشاركة في اتخاذ القرار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	.156	1	.156	.171	.682 <sup>b</sup>
الخطأ	29.308	32	.916		
المجموع الكلي	29.465	33			

معامل الارتباط (R): .073<sup>a</sup>.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

من خلال الجدول يتضح عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمشاركة في اتخاذ القرارات

على دوران العمل في مؤسسة سوناطراك- بسكرة، حيث كان مستوى الدلالة (0.682) وهو أكبر من (0.05)،

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، والتي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية احصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على دوران العمل في مؤسسة سوناطراك.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه تتم المشاركة في اتخاذ القرارات لجميع الافراد في المؤسسة وهذا من شأنه ان يؤثر على

دوران العمل فيها.

### اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة:

H0 "لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لعلاقات العمل على دوران العمل لعمال السوناطراك بسكرة"

H1 "يوجد اثر ذو دلالة احصائية لعلاقات العمل على دوران العمل لعمال السوناطراك بسكرة"

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة تم استخدام نتائج تحاليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

الجدول (3-15) نتائج تحليل التباين للانحدار لبعده علاقات العمل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	13.040	1	13.040	25.405	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	16.425	32	.513		
المجموع الكلي	29.465	33			

معامل الارتباط (R): .665<sup>a</sup>.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لعلاقات العمل على دوران العمل في مؤسسة سوناطراك - بسكرة، حيث كان مستوى الدلالة (0.00) وهو أصغر من (0.05)، وبالتالي منخلا ما سبق نقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقات العمل على دوران العمل في مؤسسة سوناطراك - بسكرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة ان علاقات العمل جيدة بين الافراد ولا تؤثر على دوران العمل في المؤسسة، وانه لا توجد الصراعات فيما بينهم وان الأفراد يتسمون بروح التعاون والجماعة مستعدين للتضحية فيما بينهم للمساعدة لتجاوز الاعمال المتعبة والصعبة وكذلك وجود دعم من طرف المشرفين عند الحاجة إليهم.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

### خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل دراسة ميدانية في شركة سوناتراك-بسكرة، وتركز على فهم تأثير الضغوط المهنية على دوران العمل. هدفت الدراسة إلى استكشاف الوضع الحالي للضغوط المهنية وتحليل كيفية تأثيرها على الأداء العام في ، بعد التحقق من مدى دقة وثبات SPSS الشركة. تم افتراض فرضيات محددة وتحليلها باستخدام برنامج الأدوات المستخدمة. بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها، تم استخراج استنتاجات عامة تعكس الوضع الميداني S.O.N.A.T.R.A.C.H: في شركة

وتوصلنا إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات التي وضعناها وقبولها أو رفضها، حيث استنتجنا

مستوى أثر الضغوط المهنية على دوران العمل دراسة ميدانية في سوناتراك بسكرة جاء متوسطها الى منخفض وفقا لمقياس الدراسة

يثبت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط المهنية على دوران العمل دراسة ميدانية في سوناتراك بسكرة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: من خلال ما سبق نقبل الفرضية البديلة، ونرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للضغوط المهنية على دوران العمل في سوناتراك بسكرة

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

الفرضية الفرعية الأولى نقبل الفرضية البديلة ونرفض الصفرية أي يوجد أثر ذو دلالة احصائية لغموض الدور على دوران العمل بسوناتراك

الفرضية الفرعية الثانية: نقبل الفرضية البديلة ونرفض الصفرية أي يوجد أثر ذو دلالة احصائية عبئ الدور على دوران العمل بسوناتراك

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للضغوط المهنية على معدل دوران الوظيفي

الفرضية الفرعية الثالثة: تقبل الفرضية البديلة ونرفض الصفرية أي يوجد أثر ذو دلالة احصائية صراع الدور على

دوران العمل بسوناتراك.

الفرضية الفرعية الرابعة: نرفض الفرضية البديلة ونقبل الصفرية أي لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية صراع الدور على

دوران العمل بسوناتراك.

الفرضية الفرعية الخامسة: تقبل الفرضية البديلة ونرفض الصفرية أي يوجد أثر ذو دلالة احصائية صراع الدور على

دوران العمل بسوناتراك.

الختامة

### تمهيد:

تأثير الضغوط المهنية على دوران العمل يمثل موضوعًا هامًا في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس الصناعي. يمكن تعريف الضغوط المهنية بأنها الضغوط والتحديات التي يواجهها الأفراد في بيئة العمل، والتي يمكن أن تشمل ضغوط الوقت، وحجم العمل، والمسؤوليات الزائدة، والصراعات الداخلية، وغيرها من العوامل.

تؤثر الضغوط المهنية بشكل مباشر على مستوى رضا الموظفين وسعادتهم في العمل، ويمكن أن تؤدي إلى زيادة معدلات الإجهاد والإرهاق. هذا بدوره يمكن أن يؤثر سلبيًا على مشاعر الموظفين تجاه عملهم وعلى نتائج أدائهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم الضغوط المهنية الشديدة في زيادة معدلات الاستقالة والتغيير في العمل، مما يؤدي إلى زيادة معدلات دوران العمل. عندما يشعر الموظفون بأن الضغوط المهنية تتجاوز قدراتهم أو تفوق إمكانياتهم، فإنهم قد يبحثون عن بيئة عمل أكثر استقرارًا وتوازنًا.

تحديد الضغوط المهنية وإدارتها بشكل فعال يمكن أن يساهم في تقليل مستويات الإجهاد والإرهاق، وبالتالي تحسين رضا الموظفين والحفاظ على استقرارهم في العمل. يعتمد نجاح هذه الجهود على توفير بيئة عمل صحية ومواجهة التحديات المهنية بطرق تشجع على التعامل الفعال مع الضغوط وتعزز الاستجابة الإيجابية لها.

### نتائج الدراسة النظرية:

- للضغوط المهنية آثار إيجابية وأخرى سلبية، فالإيجابية تتمثل في: زيادة التحفيز والتطلع للتحديات، تطوير مهارات الإدارة الذاتية والتنظيم، تحفيز التعلم والتطور المهني، تحقيق النجاح والإنجاز في مواجهة التحديات وتعزيز الروح الجماعية والتعاون في الفريق.

- والآثار السلبية للضغوط المهنية تتمثل في: زيادة معدلات الاستقالة، ارتفاع معدلات الغياب والتأخر، تدهور الأداء الوظيفي، انخفاض رضا الموظفين وارتباطهم بالعمل وتأثير سلبي على الصحة النفسية والجسدية.
- يمكننا اتخاذ عدة خطوات لتقليل أو التحكم في الضغوط المهنية ومنها: تحديد أولويات العمل، تنظيم الوقت، تعزيز مهارات إدارة الضغوط، ممارسة التمارين الرياضية والاسترخاء وتطوير القدرات الشخصية.
- من العوامل التي يمكن أن تؤثر على دوران العمل:

- الضغوط المهنية

-عدم الموازنة بين العمل والحياة الشخصية

-سياسات وثقافة الشركة وفرص التطوير المهني.

- لدوران العمل عدة أشكال يمكن أن يكون على شكل: استقالة، ترقية، نقل، فصل أو وفاة.

نتائج الدراسة التطبيقية:

-لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لغموض الدور على دوران العمل بسوناتراك عند مستوى الدلالة (0.05))

-يوجد اثر ذو دلالة احصائية لعبء العمل على قدرة عمال السوناتراك في بسكرة على إتمام المهام بدقة وفعالية

عند مستوى الدلالة(0.05)

-يوجد اثر ذو دلالة احصائية لصراع الدور على دوران العمل في مؤسسة سوناتراك بسكرة عند مستوى الدلالة

(0.05)

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية احصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على دوران العمل في مؤسسة سوناطراك.  
عند مستوى الدلالة (0.05)

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية لعلاقات العمل على دوران العمل لعمال السوناطراك بسكرة عند مستوى الدلالة  
(0.05)

### ثانيا توصيات :

- الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة: يمكن للشركة الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة مثل الذكاء الصناعي والتحليلات الضخمة لتحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية.
- تعزيز الاستدامة والحفاظ على البيئة: يمكن لسوناطراك تبني مبادرات للحفاظ على البيئة والاستدامة، بما في ذلك تطوير تقنيات لتقليل الانبعاثات الضارة واستخدام الموارد بشكل فعال.
- تطوير إستراتيجية للتنوع الاقتصادي: يمكن لسوناطراك استكشاف فرص التنوع في مجالات الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية والرياح، وكذلك التوسع في القطاعات الأخرى مثل الكيمياء والبتروكيماويات.
- تعزيز الشراكات الاستراتيجية: يمكن لسوناطراك بناء شراكات استراتيجية مع شركات أخرى في الصناعة لتبادل المعرفة والخبرات وتطوير مشاريع مشتركة.
- بناء علاقات جيدة: يمكن لسوناطراك العمل على توطيد العلاقات بين أعضاء فريق عملها عن طريق المشاركة في فعاليات ومسابقات.
- تعزيز البحث والتطوير: يمكن للشركة زيادة الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير تقنيات جديدة وتحسين عمليات الاستخراج والإنتاج .

ثالثاً أفاق البحث:

أثر الضغوط المهنية على الثقافة التنظيمية.

أثر الضغوط المهنية على السلوك التنظيمي.

أثر دوران العمل على الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

أثر دوران العمل على الأداء الوظيفي.



# المراجع

### قائمة المراجع:

#### أولا المراجع باللغة العربية:

#### بالنسبة للمقالات:

- 1\_الضريبي، ع. (2010) اساليب مواجهة الضغوط النفسية المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة دمشق للعلاق، ب. (2001) ص. (42)
- 2\_ سلامة، ابو، س.، & امانى. (2020). الضغوط المهنية وعلاقتها بالرفاهية النفسية لدى الممرضات لعناية المركزة. مجلة كلية الرشيد للعلوم الطبية 14 عدد. 13، 2
- 3\_ سلامة، سعود، ا.، & امانى. (2020). الضغوط المهنية وعلاقتها بالرفاهية النفسية لدى الممرضات لعناية المركزة. مجلة كلية الرشيد للعلوم الطبية 14 عدد. 167-181، 2
- 4\_ شريك، س. (2021). مصادر الضغوط المهنية و إستراتيجيات مقاومتها. مجلة الدراسات إنسانية و إجتماعية ص303 ،
- 5\_ مولود، ن. (2018). تأثير دوران العمل على المؤسسة. مجلة المالية و الأسواق، مجلد 4، العدد 8. ص224
- 6\_ عاشور، خ. (2012) ضغوط العمل) نظريات ونماذج. (مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر بسكرة) السادس والعشرون. 191-192، )
- 7\_ منذر مرهج، و وآخرون. (2015). . الاثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية -دراسة ميدانية على منشآت سياحية في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العليا سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية .
- 8\_ ممدوح ختلان محمد . (2010). العوامل المؤثرة على استقرار العاملين . مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية .

بالنسبة للكتب:

- 1\_أبو، ع. ف. (2022). الضغوط المهنية أبو، ع. المهني والدافعية للإنجاز لدى الإخصائين العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية. قدس.
- 2\_الخيزر، ا. ج.، & سلوى، ب. (2021-2022) دوران العمل وتأثيره على الكفاءة في المؤسسة. تبسة.
- 3\_الرحمان، ع.، عبد الرحمان، ع.، & مختار، م. (2024) اصول البحث العلمي. شروق 105-106 ،
- 4\_الشرقاوي، إ. م. (2015). إدارة الأعمال من المنظور الاقتصادي. عمان: دار غيداء للنشر وتوزيع.

- 5\_الصيرفي، م. (2007). السلوك التنظيمي. عمان.
- 6\_الغربي، م. ف. (2016). إدارة الموارد الغربي، م. الجنان للنشر وتوزيع.
- 7\_المالك، ب. س.، & بن باء، س. (2018-2017) دوران العمل وأثره على الكفاءة في المؤسسة. أدرار.
- 8\_المحسن، ت. م (2001). ص. (254) إدارة المبيعات المحسن، ت. دار النهضة العربية.
- 9\_المؤذن، م. ص (2002). ص. (428) مبادئ المؤذن، م. دار لثقافة للنشر والتوزيع.
- 10\_النبأ، م. (2008) قضايا النبأ، م. الجامعية.
- 11\_آيا، ك.، إيفان، & زملاؤها، و. (1997). تماسك المجموعة وأداء. méta-analysis. سلوك التنظيمي.
- 12\_بشير العلاق، ع. م (2001). ص. (122) إدارة المبيعات وفن البيع. مصر: دار النهضة العربية.
- 13\_بوادية، ح.، & سفيان، س. (2020/2021) الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. تبسة.
- 14\_جي والاس، م.، & أندرودي، س. (1991) السلوك التنظيمي وتقييم الأداء. الرياض: الإدارة العامة للبحوث.
- 15\_رضوان، أ. ع. (2013). الإدارة الإلكترونية رضوان، أ. العربية للتدريب والنشر.
- 16\_سيد، م. أ. (2000). إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرون. القاهرة.
- 17\_صحن، م. ف. (2001). ص. (330) التسويق. السكندرية مصر: الدار الجامعية للنشر و توزيع.
- 18\_عامر، ف. ع. (2022). الضغوط المهنية أبو، ع. المهني والدافعية للإنجاز لدى الاخصائيين العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة. قدس.
- 19\_عبد العظيم، ط. ح.، & عبد العظيم، س. ح. (2006). استراتيجيات ادارة الضغوط التربوية والنفسية. عمان: دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع.
- 20\_عبيدات، م. ا. (2004). ص. (13) سلوك المستهلك. عمان: دار وائل للتوزيع و نشر.
- 21\_عبيدات، م. (1999). ص. (78) إدارة المبيعات و البيع الشخصي. عمان: دار وائل للنشر.

- 22\_عباصرة، م. م. & سيد احمد محمد، م. (2008) إدارة الصراع محمد، م. حامد للنشر وتوزيع الطبعة الأولى
- 23\_غالة، ص. 1. (2007). ترويج الخدمات السياحية ص. 198 الاردن: دار زهران للنشر و توزيع .
- 24\_ فلية، ف. ع. & السيد محمد، ع. 1. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- 25\_ قحف، ع. 1. ص. (516) لتسويق وجهة نظر قحف، ع. ومطبعة الشعاع الفنية.
- 26\_ لزاروس، ريتشارد، إ. & سوزان، ف. (1984) الضغط سوزان، ف. سبر نجر.
- 27\_ لطفي، ع. & آخرون، و. (2009) تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة آخرون، و. للنشر التوزيع.
- 28\_ محمد الشخص. (1994). ادارة الوقت آخرون، و. معهد الادارة العامة.
- 29\_ مريم، ح. (2006) مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة). الأردن: دار الحامض للنشر وتوزيع.
- 30\_ مسلم، م. & عبد الكريم، ب. ش. (2010). تنمية الموارد البشرية دعائم الكرم، ب. طليله.
- 31\_ قحف، ع. 1. (2001). محاضرات في السلوك التنظيمي. إسكندرية الدار الجامعية للطباعة ز النشر، بدون طبعة.
- 32\_ عوماري فاطمة الزهراء. (15 - 04، 2021-). الانتداب في تشريع الوظيفة العمومية الجزائري. ادار، مخبر القانون والتنمية المحلية.

### بالنسبة للمذكرات:

- 1\_ إبراهيم، ع. (2009) أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمسة نجوم) دراسة ميدانية رسالة ماجستير. (الأردن: كلية العلوم الإدارية والمالية قسم إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- 2\_ القطاونة، م. ف. (2007). العوامل التي تؤدي إلى دوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة-ماجستير في الإدارة التربوية.- الأردن: قسم الأصول والإدارة التربوية جامعة مؤتة الاردن.
- 3\_ جيهان، ع. س. & منيرة، ع. (2021\_2022) مذكرة بعنوان أثر الضغوط المهنية على دوران العمل. 39-44
- 4\_ شفيق، ش. (2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية-ماجستير في علوم التسيير.- جيجل: جامعة بومرداس الجزائر .

- 5\_ صلاح الدين & عطوري، س. (2010-2009). الضغط المهني و علاقته بالصراع التنظيمي اطروحة ماجستير.
- 6\_عباس، م. خ. (1991). أثار دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسات العامة للصناعات النسيجية. بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. سوريا :جامعة دمشق.
- 7\_علية، ب. . (2013/2014) تأثير دوران العمل أداء و تنافسية المؤسسة رسالة ماجستير تخصص تحليل اقتصادي. الجزائر :كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3.
- 8\_علية، ب. (2013-2014). تأثير دوران العمل على أداء و تنافسية المؤسسة .شرشال :جامعة الجزائر 3.
- 9\_علية، ب. (2013/2014). تأثير دوران العمل على أداء و تنافسية المؤسسة ،رسالة ماجستير تخصص تحليل إقتصادي .الجزائر :كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3.
- 10\_فارس، م. ج. (2009-2010). أهم العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين وبتكلفة الاستثمار البشري-رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال.- الجزائر.
- 11\_مسعودة، ي. &، بن زكري، ب. (2017/2018). أثر ضغوط العمل في دوران العمل داخل المؤسسة \_دراسة ميدانية في شركة الإفريقية للزجاج-طاهير.- جيجل .
- 12\_ مسلم، ا. (2007). مصادر الضغوط المهنية و اثرها في كليات التقنية في محافظات غزة مذكرة ماجستير .كلية التجارة .قسم ادارة الاعمال الجامعة الاسلامية غزة .
- 13\_ مقبل، ع. أ. (2018). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل\_جزء من متطلبات نيل ددرجة ماجستير في إدارة الأعمال.- اليمن :كلية العلوم الإدارية -جامعة الاندلس .
- 14\_يوسف، م. ا. التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية مكة المكرمة -ماجستير في إدارة الأعمال غير منشور.- السعودية :الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .
- 15\_ معلوم، ل. (2014/2015). الضغط المهني و عاقته بالاحتراق النفسي لدى الصحافيين في المجالين السمعي و الكتابي دراسة ميدانية مقارنة . علم النفس :علم و تنظيم

- 16\_ بوذن نبيلة . (2006-2007). محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دايفيدماكيند للدافعية ،مذكرة ماجيستر . قسنطينة، علم النفس التنظيمي، الجزائر .
- 17\_ بوعافية علية. (2013-2014). تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة، رسالة ماجيستر. تخصص تحليل إقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، .، الجزائر .
- 18\_ بوعزيز سلوى، و اميمة جاب الخير. (2021-2022). دوران العمل و تأثيره على الكفاءة في المؤسسة دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار- تبسة .- 27-33. تبسة، علوم اجتماعية، الجزائر
- 19\_ د. ابو ذر عمر ادم / د. محمد محجوب سليمان فضيل. (2022). اثر دوران العمل على اداء العاملين ( دراسة ميدانية سركرة فابي لمنتجات الالبان ). مجلة العلوم الانسانية و الطبيعية ، 226 .
- 20\_ علي احمد مقبل. (2018). اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل " بالتطبيق على العاملين في مصاريف يمنية " . 66. قسم ادارة الاعمال، اليمن: جامعة الاندلس للعلوم و التقية

### بالنسبة للمواقع الإلكترونية:

- 1\_(s.d.). Récupéré sur <https://fr.scribd.com/document/399475300/%D9%85%D9%87%D8%A7%D9%85-%D8%B3%D9%88%D9%86%D8%A7%D8%B7%D8%B1%D8%A7%D9%83.%D9%88-%D9%87%D9%8A%D9%83%D9%84%D8%A9-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-2>
- 2\_ PRONOUN SITE موسوعة الضمير. (23 يونيو، 2023). تم الاسترداد من <https://pronoun.site/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%82%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84>
- 3\_ mawaredplatform: (من avril, 2024). تاريخ الاسترداد 5 decembre, 2022. موارد <https://mawaredplatform.com/article/employee-turnover-definition>.
- 4\_ xoxoday empuls: (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 5 empuls <https://www.empuls.io/ar/glossary/employee-turnover>

\_1(s.d.). Récupéré sur [http://e-biblio.univ-](http://e-biblio.univ-mosta.dz/bitstream/handle/123456789/3076/83pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

mosta.dz/bitstream/handle/123456789/3076/83pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

\_2Allen, N. J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, , 252-276.

\_3باحثون(2017). *Journal of Applied Psychology*

\_4باحثون(2016). *Occupational and Environmental Medicine*" .

\_5باحثون (2019). *Work and Stress*

\_6ج. بريتش (2018). "Role ambiguity and turnover: The impact of formalization and task routineness

\_7

Griffeth, R. W., Hom, P. W& ,Gaertner, S(2000) . meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium .*journal of management*488-463 ،

\_8Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity .*Journal of Vocational Behavior*276-252 ، N. J& ,Meyer, J. P. Allen . (1996)

\_9S Sonnentag2012 *psychological Detachment from Work during Leisure Time: The Benefits of Mentally Disengaging from Work.*





الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير



## استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول

على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان: "أثر الضغوط المهنية على معدل دوران العمل".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين الضغوط المهنية ودوران العمل بالمؤسسة محل الدراسة،

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة

على صحة إجاباتكم، لذلك نثيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل

نجاحها. نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

المشرف:

-أ/د. غضبان حسام الدين

الطالبات:

- صولة مايسة ريان

- عربية اية

السنة الجامعية: 2024/2023

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموظفين الإداريين **أثر الضغوط المهنية على دوران**

**العمل**، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في

المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس:

ذكر  أنثى

2-العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- مجال الوظيفة الحالية: .....

4-المؤهل العلمي:

تقني سامي  ليسانس

مهندس  ماستر  دراسات عليا

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## الملاحق

					حجم العمل الموكل إلي يفوق طاقتي.	8
					أشعر بتوتر عندما يزيد ضغط العمل.	9
					لا بد لي من العمل بسرعة كبيرة لإنجاز كل شيء في عملي.	10
					أشعر بأن طاقتي وقدراتي غير مستعملة استعمالاً مناسباً.	11
					عملي يتطلب جهداً كبيراً وشاقاً.	12
					هل تعتقد أن عبء العمل يؤثر سلباً على صحتك.	13
					هل تشعر بأنك مضطر إلى العمل خارج ساعات العمل الرسمية بانتظام.	14
<b>ثالثاً: بعد صراع الدور</b>						
					أضطر لإجراء تغيير في الأعمال التي أقوم بها بسبب مسؤولياتي الزائدة في العمل.	15
					رئيسي المباشر راضي عن المهام التي أنجزها.	16
					تؤثر خلافاتي مع زملاء العمل في استقرارني الوظيفي.	17
					أقوم بمهام من المحتمل أن تتلقى الرفض.	18
					الاهتمام بأعمال أخرى يشغلني عن أداء عملي بشكل أفضل.	19
					أعمل على مهام غير ضرورية.	20
					أجد صعوبة في تحديد أولوياتي الشخصية والمهنية نتيجة لتضارب الأدوار.	21
					أمتلك إستراتيجيات محددة للحفاظ على توازن بين الأدوار وتقليل التوتر المرتبط بها.	22
<b>رابعاً: بعد المشاركة في اتخاذ القرار</b>						
					أعتقد أن آرائي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات العمل.	23
					أشعر بأن هناك تنوع في الأصوات المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	24
					أشعر بأن الإدارة تعمل على تعزيز المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	25
					أعتقد أن هناك تحسينات يمكن القيام بها في عملية اتخاذ القرارات في مكان عملك.	26

					أشعر براحة في التعبير عن آرائي دون الخوف من عقوبات أو انتقادات.	27
					يتم تشجيعي على إبداء رأيي ومقترحاتي.	28
					أشعر بأن القرارات التي يتم اتخاذها تتماشى مع قيم وأهداف المنظمة.	29
<b>خامسا: بعد علاقات العمل</b>						
					علاقتي مع زملائي غير جيدة ولا أجد سهولة في التواصل معهم.	30
					زملائي في العمل غير مستعدين لمساعدتي في مهام المهنة عند الحاجة إليهم.	31
					توجد دائما صراعات بيني وبين زملائي.	32
					لا يساعدني مشرفي في تجاوز الصعوبات التي أواجهها في العمل.	33
					أنا غير راضي على علاقتي مع مشرفي.	34
					أشعر بأني جزء من فريق عمل يتمتع بروح الفريق والتعاون.	35
					أشعر بأن هناك إجراءات نقوم بها لتعزيز بعد علاقات العمل في مكان العمل.	36

### القسم الثاني: محاور الاستبانة

**المحور الأول: الضغوط المهنية:** فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الضغوط المهنية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو

تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الضغوط المهنية وعبارات القياس			
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق بشدة
<b>أولا: بعد غموض الدور</b>				

## الملاحق

					أجد صعوبة في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملي.	1
					أشعر بأن المهام الموكلة ألي غامضة وغير واضحة.	2
					الصلاحيات الممنوحة إلى لا تتطابق مع مسؤوليتي.	3
					مسؤولياتي في العمل غير محددة.	4
					لا أستطيع أن أتوقع ما يطلب مني إنجازه في وظيفتي.	5
					وقتي غير مقسم بشكل صحيح.	6
					لا توجد أهداف وغايات واضحة ومخططة لوظيفتي.	7

ثانيا: بعد عبء الدور

### المحور الثاني: دوران العمل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى دوران العمل بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق
1	أنا غير راضي على وظيفتي الحالية.					
2	قدراتي ومؤهلاتي تتطلب وظيفة أخرى بدل وظيفتي الحالية.					
3	الحجم الساعي الطويل في العمل يجعلني أفكر في تغيير موقعي في العمل.					
4	لا أتردد في ترك وظيفتي في حال ما وجدت فرصة بديلة.					

					قلة الدعم الإداري يجعلني أفكر في ترك وظيفة.	5
					أتعرض لدرجة عالية من الخطورة لذا أبحث عن وظيفة أقل خطورة داخل المؤسسة.	6

الملحق 2: طلب مساعدة لاستكمال مذكرة تخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00341 /ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: شركة Sonatrach  
شتمة- ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- صولة مایسة ریان
- 2- عربية آية
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير  
بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" تأثير الضغوط المهنية على دوران العمل ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 19-03-2024

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقلة



Scanned with CamScanner



الملحق 03: تصريح شرفي للالتزام بقواعد النزاهة العلمية

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضى أدناه: صوالة مايسة ريان  
الصفة: طالب  قسم: علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 2041.6.15.82  
الصادرة بتاريخ: 2019.10.21.07  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر  
تحت عنوان: تأثير الضغوط المهنية على دوران العمل  
د.و.أ. مايسة صالحة مؤ. بسمسة سو. ناظر السعي بس. سوسة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/03

إمضاء الطالب

قسم علوم التسيير

Scanned with CamScanner

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### تصريح شرفي

#### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: سعيدة الأكسية  
الصفة:  طالب  قسم: علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 203.657.092  
الصادرة بتاريخ: 2018/11/11

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: تسويق الخدمات السياحية على دوران العمل  
دور الاستدامة المالية بحوض مسعدة دورنا طرابلس بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/03

إمضاء الطالب

قسم علوم التسيير

Scanned with CamScanner