

## "اثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين

### بقطاع الاتصالات في مصر"

ممدوح ذكي احمد عويس<sup>1</sup> نبيل صلاح محمد ابراهيم<sup>2</sup>

مصطفى جابر صابر أحمد<sup>3</sup>

### ملخص

هدفت إلى التعرف على مدى تخطيط المسار الوظيفي على الاحتراق الوظيفي للعاملين في قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية قام الباحث بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، ثم استخدام المنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين كل من تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي للعاملين في قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية ؛ قام الباحث بتطبيق الدراسة التحليلية على عينة من العاملين في قطاع الاتصالات في مصر ؛ حيث استعان الباحث بأداة الاستبيان على عينة عشوائية قوامها 501 مفردة من العاملين قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي كما أن هناك لعلاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد واحد على الأقل من أبعاد المسار الوظيفي على الاحتراق في الشركات محل الدراسة ،  
**الكلمات المفتاحية:** تخطيط المسار الوظيفي ، والاحتراق الوظيفي.

<sup>1</sup> أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة وإدارة الأعمال- جامعة حلوان.

<sup>2</sup> مدرس الإدارة - قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة وإدارة الأعمال- جامعة حلوان.

<sup>3</sup> معيد بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال- جامعة حلوان.

## **The Impact of Career Path Planning and Development on Career Burnout of Employees in the Telecommunications Sector in Egypt**

### **Abstract**

It aimed to identify the extent to which career path planning affects job burnout for workers in the communications sector in the Arab Republic of Egypt

The researcher applied the descriptive analytical approach by using the descriptive approach to describe the variables of the study, then using the analytical approach to analyze the relationship between career path planning and job burnout for workers in the communications sector in the Arab Republic of Egypt. The researcher applied the analytical study to a sample of workers in the communications sector in Egypt. The researcher used the questionnaire tool on a random sample of 501 individuals from workers in the communications sector in the Arab Republic of Egypt.

The study concluded that there is a statistically significant relationship between career path planning, and there is also a statistically significant relationship between at least one dimension of the career path on burnout in the companies under study.

**Keywords:** career path planning, job burnout.

يؤدي الشعور بالضغط المهنية اليومية الى نوعين من ردود الأفعال: الأول منها إيجابي يتمثل في الأداء المتزايد بفاعلية لزيادة الشعور بالنجاح والثقة بالنفس مع المزيد من القدرة على تكيف الذات مع الوضع غير الطبيعي في بيئة العمل، إلا ان رد الفعل الثاني يتمثل في عدم القدرة على التعامل مع الضغوط المهنية ومواجهتها حتى يصل بالفرد الى حالة من الاحتراق الوظيفي. (الهندي، 2021)

ويُعد الاحتراق الوظيفي من المشاكل الإدارية المهمة التي تواجه العاملين في المنظمات في عالمنا المعاصر، ويُعد مؤشراً على وجود أزمة تواجه المنظمات قد تؤدي الى ضعف أدائها، والى عدم رضا عملائها عن الخدمات المقدمة منها، وتزداد أعراض ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوظائف والمهن التي يكون فيها التعامل مع الجمهور، والتي عادة تتطلب التعامل المباشر والاستيعاب الدقيق لآراء هؤلاء الجمهور واتجاهاتهم والتي تعد حكماً أساسياً ف تقييم أداء شاغلي تلك الوظائف. (الطلاء، 2015).

## 2/ مفاهيم الدراسة

- 1/2 مفهوم تخطيط المسار الوظيفي: عملية مستمرة مدى الحياة الوظيفية يقوم فيها الفرد بتقييم ذاته ومهاراته الشخصية ووضع خطة مستقبلية لتحديد أهدافه، وتشمل هذه الخطة اختيار الوظيفة المناسبة والحصول عليها، واستغلال الفرص الوظيفية المتاحة للتقدم في المنظمة او التنقل لمجالات أخرى تزيد من فرص الترقى والنمو (Patrick & Kumar: 2011).

## 2/2 مراحل تخطيط المسار الوظيفي:

- تتعدد المراحل التي تقوم بها المنظمات للإعداد لبرامج تخطيط المسار الوظيفي للأفراد، حيث تقع مسئولية عملية تخطيط المسار الوظيفي على كلا من الفرد والمنظمة، . فيما يلي نذكر مراحل تخطيط المسار الوظيفي: (الخطيب، 2016)
- 1) تصميم المسارات الوظيفية:** وهذه خطوة تمهيدية حيث ان عملية تخطيط المسار الوظيفي تعتبر عملية مخططة ومقصودة لتحقيق اهداف معينة ولا تتم بشكل عفوي أو ارتجالي، وهذا يتطلب وضع خطة عمل تعكس أهداف هذه العملية وتوجهات الإدارة العليا وكذلك الإطار الزمني لتنفيذ الخطة.
  - 2) توصيف وتحديد أهداف كل مسار:** سواء في الاجل القصير او المتوسط او الطويل، وفي هذه المرحلة وبعد وضع خطة العمل وإقرارها من جانب الإدارة العليا، يبدأ فريق العمل في جمع البيانات اللازمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين وذلك من عدة مصادر مختلفة منها: سجلات العاملين وعن طريق المقابلات الشخصية مع المديرين وكذلك الاستقصاءات أو الاستبيانات.
  - 3) تحديد الفرص الوظيفية (تصنيف العاملين في مجموعات):** تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم، حيث مستوى الاجر والإدارة التابعة لها، وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمؤسسة.
  - 4) محاولات الإغراء والتحويل:** وهذا عن طريق الإعلان عن سلعة بسعر منخفض، ولكن عند ذهاب العملاء إلى المتجر يفاجؤون بنفاذ السلعة المعلن عنها.
  - 5) تقييم بدائل المسارات:** والتي يمكن للفرد الاختيار من بينها وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه

المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد في ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الموظف ورئيسه المباشر .

**(6 إعداد الخطط أو برامج العمل:** وهنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يؤخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة

**(7 تنفيذ الخطط:** لتنفيذ تلك الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيهم على تطوير مساراتهم الوظيفية.

**(8 إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي:** وفي هذه المرحلة يتم تقييم ومراجعة برامج المسار الوظيفي التي تم الاتفاق عليها بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

**(9 اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وذلك من قبل الادارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي وذلك بجمع بيانات أولاً بأول والتأكد من مطابقة النتائج الفعلية ببنود الخطة واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية .

### 3/2 العوامل المؤثرة في اختيار المسار الوظيفي للعاملين

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في تحديد المسارات البديلة للشخص أثناء حياته الوظيفية وهي عدة عوامل يمكن تقسيمها الى عوامل شخصية وتنظيمية واجتماعية

- **العوامل الشخصية:** وهي تلك العوامل التي تتعلق باتجاهات الفرد نحو الوظيفة والحياة والمجتمع، والخلفية العلمية للفرد ومدى استعداده للتعلم والتدريب، ومستوى إدراكه للأشياء من حوله والقيم التي يعتنقها، وتشتمل تلك العوامل

الشخصية على شخصية الفرد والتركيب النفسي الخاص به، وأهدافه ومدى تنوعها وقابليتها للتغير، ودوافعه والتي تتمثل في الحاجات غير المشبعة والتي يتطلع بدوره لإشباعها، والمهارات الحالية للفرد والقدرات المحتملة التي يتمتع بها في المستقبل، بالإضافة إلى ميل الفرد للمخاطرة وتجربة كل ما هو جديد. (عبد المنعم، 2012)

• **العوامل الاجتماعية:** وهي مجموعة من العوامل البيئية التي تحدث وتتفاعل مع بيئة المنظمة ومنها (الأسرة وفعالية الوالدين والقيم التي يعتنقها، والظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة في المجتمع، والأصدقاء وزملاء الدراسة والاقارب، والآداب والفنون السائدة في المجتمع، والتحوليات وجوانب التغيير في المجتمع ومدى استجابة الفرد لتلك التغييرات، إضافة إلى وسائل الاعلام ومواقع التواصل الاجتماعي). (Triandani, 2015)

• **العوامل التنظيمية:** وهي تلك العوامل التي تتعلق بالمنظمة وتشمل على فرص التوظيف المتاحة بالمنظمة، والتكنولوجيا المستخدمة واحتمالات تغييرها، والتغييرات الوظيفية والتغيرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة، والوصف الوظيفي وطبيعة الوظائف ومسئولياتها، والحوافز والعلاوات المقدمة لشغل الوظائف، وهيكل القوي العاملة وخاصة الهيكل العمري، وطبيعة الطلب على المنتجات ومدى قوة المنافسة، بالإضافة إلى فرص النمو والتقدم والتوسع في المستقبل. (العصب، 2017)

4/2 مفهوم الاحتراق الوظيفي: هو حالة من الشعور بالضعف والإحباط، والميل إلى الهروب والعزلة من الواقع، تقود إلى ظهور اضطرابات عصبية ونفسية وجسدية، مثل تسارع ضربات القلب، وضيق في التنفس، ما يؤدي إلى تراجع في الأداء الوظيفي" (Demetrios & Konstantinos, 2014).

**5/2 أبعاد الاحتراق الوظيفي:** أن تصور Maslach and Jackson الثلاثي الأبعاد للاحتراق الوظيفي يعتبر هو الوحيد المتفق عليه علمياً من الباحثين على الرغم من اختلاف النماذج النفسية المفسرة لحدوث الاحتراق، ويمكن القول أيضاً بأنه تباينت النظريات حول آلية تسلسل حدوث هذه الأبعاد لدى الفرد أو الموظف المحترق وظيفياً، إلا أنه أصبح هنالك اتفاق حول نموذج "Maslach" والذي يعتبر أن الانهك العاطفي يحدث أولاً، والذي يؤدي بدوره إلى تبدل المشاعر الإنسانية، ونتيجة لكليهما يتولد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، حيث يترتب كل بُعد على الآخر، كما يلي:

- الانهك العاطفي (الانفعالي) Emotional Exhaustion
- تبدل المشاعر الإنسانية (الشعور بالسلبية في العلاقات) Depersonalization
- تدني الإنجاز الشخصي: Decreased of personal Accomplishments

**6/2 أسباب الاحتراق الوظيفي ومصادره:** تتعدد الأسباب والعوامل المؤدية للاحتراق الوظيفي بين العاملين

يستطيع الباحث القول أنه يتم تصنيفها إلى ثلاثة عوامل أو مصادر وهي:

**أولاً: العوامل الخاصة بالبعد الفردي:** وهي تلك العوامل المتعلقة بسلوك الفرد ومستوى معيشته ومستوى ذكائه وطموحاته واتجاهاته ومعتقداته وحالته الصحية (Singh, et al.,2012)

**ثانياً: العوامل المتعلقة بالبعد الاجتماعي:** - والتي تتمثل في الضغوط الاجتماعية وظروف الحياة الاقتصادية في مجتمعه، والثقافة الاجتماعية التي قد تكون محبطة للموظف وتطلعاته وآماله (haz & Sheikh, 2016).

**ثالثاً: العوامل المتعلقة بالبعد المهني أو الوظيفي:** وهي تلك العوامل التي تعود إلى إحساس العامل بفشله في تحقيق أهداف العمل وأهدافه الخاصة، وكذلك شعوره

اثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بقطاع الاتصالات في مصر

بفضله في إشباع حاجاته ورغباته الأساسية من خلال العمل الذي يقوم به، والذي يؤدي في النهاية إلى حالة معنوية منخفضة (Guan, et al.,2017) (الطلاع،2015)

## 7/2 مراحل الاحتراق الوظيفي:

يمكن القول بأنه انقسم الباحثون والكتاب إلى فريقين حول عدد وطبيعة

مراحل حدوث الاحتراق الوظيفي على النحو التالي:

### • الفريق الأول: للاحتراق الوظيفي ثلاثي المراحل:

ووفقاً لهذا الفريق فإن الاحتراق يمر بثلاث مراحل على النحو التالي: (مصلح،

(2018)(Griffin, et al.,2010)

- المرحلة الأولى: وهي مرحلة وجود ضغط ناتج عن عدم التوازن بين متطلبات

العمل والقدرات اللازمة لتنفيذه من قبل الفرد القائم بهذا العمل.

- المرحلة الثانية: وهي نتيجة للمرحلة الأولى وهي رد الفعل الانفعالي لحالة عدم

التوازن، حيث يشعر الفرد بالقلق والتعب والاجهاد الناتج عن الضغط الذي تولده

متطلبات العمل.

- المرحلة الثالثة: وهي مجموعة التغيرات في اتجاهات الفرد وتصرفاته وسلوكه

مثل الميل لمعاملة الأشخاص المترددين على المنظمة التي يعمل بها بطريقة

آلية، وانشغاله عنهم بالاتجاه نحو إشباع حاجاته الشخصية، مما ينتج عنه

القليل من الالتزام الذاتي بالمسئولية الوظيفية.

### • الفريق الثاني: الاحتراق الوظيفي رباعي المراحل:

يري أنصار هذا الفريق ان الاحتراق يمر بأربعة مراحل متتالية، تتضمن

المراحل الآتية(Matteson&Ivanceevich,1987)



- **مرحلة الاستغراق والانغماس Involvement**: وفي هذه المرحلة يكون مستوى رضا الأفراد عن العمل مرتفعاً في البداية مع توقعات عالية من الإنجازات والطموح في العمل، حيث ينخرط الفرد في العمل بحماس شديد، ولكنه وسرعان ما يبدأ في الانخفاض عندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وما يحدث في الواقع، نتيجة لارتفاع متطلبات العمل بشكل يفوق قدرات ومهارات الفرد، وغياب مصادر الدعم الكافية، وهو ما يؤدي بدوره لقصور في تحقيق اهداف العمل وفقاً لما هو مخطط، ومن ثم يدخل في المرحلة التالية.
- **مرحلة الركود (أو التبلد) Stagnation**: وفي هذه المرحلة ينخفض مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد بشكل أكبر وتقل كفاءته وفعاليتته في العمل، ويشعر الفرد باضطراب حالته الصحية، وينقل اهتماماته إلى مظاهر أخرى في الحياة غير مجال العمل لشغل أوقات فراغه مثل الهوايات.
- **مرحلة الانفصال Detachment** يدرك الفرد في تلك المرحلة ما يحدث، ويبدأ بالانسحاب نفسياً ومعنوياً وتبدأ الاضطرابات في حالته الصحية والنفسية، وتظهر عليه علامات الاعتلال البدني والنفسي لديه، ويرتفع مستوى الاجهاد النفسي لديه.
- **مرحلة الحسم (او المرحلة الحرجة) Juncture** وهي تمثل اعلى مراحل الاحتراق الوظيفي حيث تزداد المظاهر النفسية والبدنية والسلوكية على حد سواء، ويبدأ الفرد في التفكير في ترك العمل، بل قد يصل الى مرحلة الانهيار،

اثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بقطاع الاتصالات في مصر

وقد يفكر بعض الافراد في الانتحار نتيجة الانخفاض الشديد في مستوى العمل والانجاز .

### 3/ مشكلة الدراسة

تعد ظاهرة الاحتراق الوظيفي من الظواهر السلبية التي تؤثر على أداء العاملين وعلى مسارهم الوظيفي في بيئة العمل فهناك مجموعة من الضغوط التي يتعرض لها العاملين والتي تؤثر بدورها في الاغلب على الطاقة النفسية والجسمية والسلوكية وتؤدي إلى حالة عدم توازن مما ينعكس سلبا على أداء العمل والمنظمة على حد سواء كما تؤثر بشكل سلبي على العلاقة بين زملاء العمل وعلى الدافعية والأداء، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي وهو: إلي أي مدى يمكن أن يسهم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي

### 4/ هدف البحث:

تحديد طبيعة العلاقة بين عناصر تخطيط المسار الوظيفي ودورها في التأثير على الاحتراق الوظيفي في شركات الاتصالات العاملة في مصر .

### 5/ فرض الدراسة:

هناك مظاهر للاحتراق الوظيفي جراء ممارسات تخطيط المسار الوظيفي .

### 6/ الدراسة التطبيقية

نصت فرضية الدراسة على أن: هناك مظاهر للاحتراق الوظيفي جراء ممارسات تخطيط المسار الوظيفي .

وتتضمن ابعاد تخطيط المسار الوظيفي خمس أبعاد وهي:

وضع أهداف التقدم الوظيفي - إدارة المسار الوظيفي - تطوير المسار الوظيفي -  
التدريب - الحوافز)

### 1/6 إجراء اختبار الصدق والثبات للاستبانة:

قام الباحث بحساب معامل الارتباط الداخلي لبنود ابعاد كل متغير ومعنويته وذلك لقياس مصداقية النتائج، ثم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستبيان (ما يسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

### 1/1/6 قياس درجة المصداقية

فيما يلي يعرض الباحث معامل الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل من خلال ايجاد معامل الارتباط بين كل عبارة والمتغير المستقل نفسه وقياس مدى معنوية العلاقة بينهم:

جدول رقم (1) معامل الاتساق الداخلي لبنود أبعاد المتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) (ن=501)

المعنوية (p)	معامل الارتباط	البعد
.000	0.710	وضع اهداف التقدم الوظيفي
.000	0.676	إدارة المسار الوظيفي
.000	0.738	تطوير المسار الوظيفي
.000	0.751	التدريب
.000	0.619	الحوافز

(\*\* مستوى المعنوية (0.01) تعنى أن نسبة 99% لصدق العبارات

المصدر: من اعداد الباحث

جدول رقم (2)

معامل الاتساق الداخلي لبنود أبعاد المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) (ن=501)

المعنوية (p)	معامل الارتباط	رقم العبارة
.000	0.645	الانهك العاطفي
.000	0.486	تبدل المشاعر (الشعور بالسلبية في العلاقات)
.000	0.424	تدني او القصور في الانجاز الشخصي

(\*\* ) مستوى المعنوية (0.01) تعنى أن نسبة 99% لصدق العبارات

المصدر: من اعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق، معنوية معامل الارتباط لجميع العبارات مع المتغير التابع عند مستوى معنوية (0.01). وبالتالي فان هذا يعنى صدق العبارات لمتغير الاحتراق الوظيفي، ولا يوجد الحاجة لحذف أي منها لان قيمة ( $p \leq 0.01$ ) أي معنوية جميع ابعاد المتغير التابع

2/1/6 قياس درجة الاعتمادية على النتائج.

يوضح الجول التالي نتائج قياس درجة الاعتمادية على النتائج المحققة باستخدام معامل الثبات (كرونباخ الفا) لمحاور الاستبيان.

جدول رقم (3) درجة الاعتمادية على النتائج المحققة باستخدام معامل كرونباخ

الفا لمحاور قائمة الاستبيان

المتغير & الأبعاد	البعء	معامل الثبات
تخطيط المسار الوظيفي		
الأول	وضع أهداف التقدم الوظيفي	.887
الثانى	إدارة المسار الوظيفي	.820

الثالث	تطوير المسار الوظيفي	0.886
الرابع	التدريب	0.867
الخامس	الحوافز	0.820
الاحترق الوظيفي		0.840
الأول	الانهك العاطفي	0.868
الثاني	تبدل المشاعر ( الشعور بالسلبية في العلاقات )	0.823
الثالث	تدني او القصور في الانجاز الشخصي	0.885
الاستبيان كامل		0.933

المصدر من اعداد الباحث

#### الجدول السابق يوضح أن

- معاملات الثبات لجميع ابعاد تخطيط المسار الوظيفي تتراوح بين 82% الى 88.6%.
  - معامل الثبات للمتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) 95% في حين معامل الثبات للمتغير التابع (الاحترق الوظيفي) 84%.
  - معامل الثبات لكامل الاستبيان 93.3%
- استناداً لما سبق يمكن الاعتماد على المقاييس المستخدمة في استمارة الاستبيان

## 2/6 اختبار فروض الدراسة

ينص الفرض الرئيس على أن: هناك تباين بين مفردات العينة نحو ابعاد تخطيط

### المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي

تم تقسيم هذه الفرض الى الفروض الفرعية التالية:

H<sub>3a</sub>: توجد علاقة بين وضع أهداف التقدم الوظيفي كأحد ابعاد التخطيط للمسار

الوظيفي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات العاملة في مصر

H<sub>3b</sub>: توجد علاقة بين ادارة المسار الوظيفي كأحد ابعاد التخطيط للمسار الوظيفي

والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات العاملة في مصر

H<sub>3c</sub>: توجد علاقة بين تطوير المسار الوظيفي كأحد ابعاد التخطيط للمسار

الوظيفي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات العاملة في مصر

H<sub>3d</sub>: توجد علاقة بين التدريب كأحد ابعاد التخطيط للمسار الوظيفي والاحتراق

الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات العاملة في مصر

H<sub>3e</sub>: توجد علاقة بين الحوافز كأحد ابعاد التخطيط للمسار الوظيفي والاحتراق

الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات العاملة في مصر

لاختبار صحة هذا الفرض " تم استخدام نموذج الانحدار الخطى المتعدد ( Multi

Liner Regression) وتم التأكد من افتراضات الرئيسية للانحدار المتعدد (تبعية

البواقي للتوزيع الطبيعي، عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي No

Multicollinearity ، عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي No Autocorrelation ،

تجانس التباين (Homoscedasticity). حيث يتم اختبار صحة وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في جميع أبعاد تخطيط

المسار الوظيفي والمتغير التابع ، وذلك باستخدام اختبار ف (F-test) بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه one way ANOVA ، وكذلك يتم اختبار صحة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل متغير (بعد) من المتغيرات المستقلة (ابعاد تخطيط المسار) باستخدام اختبار ت (t-test) وذلك عند مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ . وذلك على النحو التالي:

أولاً اختبار معنوية العلاقة

وذلك باستخدام أسلوب ANOVA حيث تم الحصول على النتائج كما في جدول

(23/4).

جدول (4): تحليل التباين لاختبار صحة الفرض الرئيسي

المعنوية p-value	إحصاء الاختبار F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية df	مجموع المربعات	النموذج
.000 **	10.674	3.429	5	17.147	المتغيرات المفسرة
		0.321	328	51.724	البواقي
			333	68.871	المجموع

Dependent Variable: الاحتراق الوظيفي

\*\* : significant at the 0.05

المصدر نتائج البرنامج الإحصائي

اثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بقطاع الاتصالات في مصر

يتضح من نتائج الجدول السابق أن

- نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وبشكل قوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.674) وهي معنوية إحصائياً بمستوي دلالة قدره (0.000)، ما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، ونستنتج من ذلك أنه يوجد علاقة معنوية للمتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد تخطيط المسار الوظيفي أو أنه يوجد علاقة معنوية لبُعد واحد على الأقل من أبعاد تخطيط المسار الوظيفي على الاحتراق الوظيفي.

ثانياً اختبار مدى صحة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

لاختبار مدى صحة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابعة باستخدام اختبار ت (t-test) تم الحصول على النتائج المبينة الجدول التالي:

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين المسار الوظيفي

والاحتراق الوظيفي.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبارات T-Test		قيمة بيتا Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	ابعاد تخطيط المسار الوظيفي
		القيمة	المعنوية				
0.210	.458**	.000	1.739	0.223	0.082	0.142	وضع أهداف التقدم الوظيفي
0.196	.443**	.000	1.890	0.233	0.087	0.164	ادارة المسار الوظيفي
0.147	.383**	.061	-	-	0.072	-	تطوير المسار الوظيفي
0.241	.491**	.000	2.184	0.271	0.074	0.162	التدريب



0.100	.316**	.153	-	-	0.066	-	الحوافز
			0.595	0.061		0.039	

## Dependent Variable: الاحتراق الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

أ) تشير نتيجة اختبارات إلى أن العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) والمتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية لكل الابعاد أقل من 5% باستثناء بعدى ( تطوير المسار الوظيفي، الحوافز)

ب) القوة التفسيرية للنموذج: بترتيب دخول ابعاد المتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) في معادلة الانحدار عند تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Multiple Regression تبين أن:

- احتل بعد التدريب المرتبة الأولى حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.241) أي فسر ما مقداره (24.1%) من التغير في المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي).
- واحتل بعد وضع اهداف التقدم الوظيفي المرتبة الثانية حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.210) أي أنه يفسر (21%) من التغير في المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي).
- واحتل بعد إدارة المسار الوظيفي المرتبة الثالثة حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.196) أي أنه يفسر (19.6) من التغير في المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي).
- واحتل بعد تطوير المسار الوظيفي المرتبة الرابعة حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.147) أي أنه يفسر 14.7% من التغير في المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي).

اثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بقطاع الاتصالات في مصر

- واحتل بعد الحوافز المرتبة الخامسة حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.100) أي أنه يفسر (10%) من التغيير في المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي). وبناءً عليه فإنه: يتم قبول الفرض الثالث: أن هناك تباين بين مفردات العينة نحو ابعاد تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي، حيث إن هناك وجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد واحد على الأقل من أبعاد المسار الوظيفي على الاحتراق في الشركات محل الدراسة"، وسيتم دراسة ذلك تفصيلاً فيما يلي.

### 1/ اختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

والذي ينص على " توجد علاقة بين وضع أهداف التقدم الوظيفي كأحد ابعاد التخطيط للمسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات العاملة في مصر ". لاختبار هذا الفرض تم استخدام نموذج الانحدار الخطى البسيط (Simple Liner Regression) وتم التأكد من تحقق شروط الاختبار. والنتائج كما يلي:

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA للعلاقة بين وضع اهداف التقدم الوظيفي والاحتراق الوظيفي.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط		اختبارات		معلمة الارتباط	معلمة التحديد
		F-Test	T-Test	القيمة	المعنوية		
وضع اهداف التقدم	الاحتراق الوظيفي	0.000	43.757	0.000	6.615	0.292	.210

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.210، أى أن وضع أهداف التقدم الوظيفي تفسر 21% من التباين فى الاحتراق الوظيفي
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) 0.458، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 5%
- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل ( $+0.292$ )، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع
- وتشير نتيجة اختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 5%

ونستنتج مما سبق

قبول الفرض الذى ينص على " توجد علاقة بين وضع أهداف التقدم الوظيفي كأحد ابعاد التخطيط للمسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات العاملة في مصر ".  
2/ اختبار صحة الفرض الفرعى الثانى:

والذى ينص على " توجد علاقة بين إدارة المسار الوظيفي كأحد ابعاد التخطيط للمسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات العاملة في مصر ". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطى البسيط (Simple Liner Regression). وتم التأكد من تحقق شروط الاختبار. والنتائج كما يلي:

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA للعلاقة

بين إدارة المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبار ت T-Test		معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.196	.443	.000	40.179	.000	6.339	0.312	الاحتراق الوظيفي	إدارة المسار

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.196، أي أن إدارة المسار الوظيفي تفسر 19.6% من التباين في الاحتراق الوظيفي
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.443، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وتشير نتيجة اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 5%
- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل ( $+0.312$ )، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع
- وتشير نتيجة اختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 5%.

ونستنتج مما سبق

قبول الفرض الذى ينص على " توجد علاقة بين وضع إدارة المسار الوظيفي كأحد ابعاد التخطيط للمسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات العاملة في مصر ".  
3/ اختبار صحة الفرض الفرعى الثالث:

والذى ينص على " توجد علاقة بين تطوير المسار الوظيفي كأحد ابعاد التخطيط للمسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات العاملة في مصر ". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطى البسيط (Simple Liner Regression) وتم التأكد من تحقق شروط الاختبار. والنتائج كما يلي:

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA للعلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبار ت T-Test		معامل الارتباط B	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.147	.383	.000	14.339	.000	16.641	0.171	الاحتراق الوظيفي	تطوير المسار

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما بلى:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) 0.147، أى أن إدارة المسار الوظيفي تفسر 14.7% من التباين فى الاحتراق الوظيفي

اثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بقطاع الاتصالات في مصر

- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.383، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وتشير نتيجة اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من 5%
- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (0.171+)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع
- وتشير نتيجة اختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 5%.

ونستنتج مما سبق

قبول الفرض الذي ينص على " توجد علاقة بين تطوير المسار الوظيفي كأحد ابعاد التخطيط للمسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات العاملة في مصر ".

4/ اختبار صحة الفرض الفرعي الرابع:

والذي ينص على " توجد علاقة بين التدريب كأحد ابعاد التخطيط للمسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات العاملة في مصر ". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطى البسيط ( Simple Liner Regression). وتم التأكد من تحقق شروط الاختبار. والنتائج كما يلي:

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA للعلاقة بين التدريب والاحترق الوظيفي.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبار ت T-Test		معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.241	.491	.000	29.868	.000	14.987	0.234	الاحترق الوظيفي	التدريب

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.241، أى أن التدريب يفسر 24.1% من التباين فى الاحترق الوظيفي
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) 0.491، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وتشير نتيجة اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من 5%
- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل ( $+0.234$ )، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع
- وتشير نتيجة اختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 5%.

اثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بقطاع الاتصالات في مصر

ونستنتج مما سبق

قبول الفرض الذي ينص على " توجد علاقة بين التدريب كأحد ابعاد التخطيط للمسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات العاملة في مصر ".  
5/ اختبار صحة الفرض الفرعي الخامس:

والذي ينص على " توجد علاقة بين الحوافز كأحد ابعاد التخطيط للمسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات العاملة في مصر ". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطى البسيط ( Simple Liner Regression). وتم التأكد من تحقق شروط الاختبار. والنتائج كما يلي:

### جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA للعلاقة بين الحوافز والاحتراق الوظيفي.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبار ت T-Test		معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.100	.316	.000	8.043	.000	16.805	0.138	الاحتراق الوظيفي	الحوافز

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) 0.100، أي أن الحوافز يفسر 10% من التباين في الاحتراق الوظيفي



- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.316، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وتشير نتيجة اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من 5%
- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (0.138+)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع
- وتشير نتيجة اختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 5%

#### ونستنتج مما سبق

قبول الفرض الذى ينص على " توجد علاقة بين الحوافز كأحد ابعاد التخطيط للمسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات العاملة في مصر ".

وبناءً على كل ما سبق فإنه: يتم قبول الفرض الأول الذى ينص على أن: هناك تباين بين مفردات العينة نحو ابعاد تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي

/7 التوصيات:

اوصت الدراسة بما يلي:

- التوعية بظاهرة الاحتراق الوظيفي وأعراضها
- تخصيص مساحة من شبكة الانترنت الداخلي الخاص بشركات الاتصالات العاملة في مصر للتعريف بالاحتراق الوظيفي

اثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بقطاع الاتصالات في مصر

---

---

- تحسين الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين والاطلاع على المشاكل والضغوط المختلفة التي يتعرض لها الموظفين
- التنفيس عن الموظفين وكسر روتين العمل والشكل الرتيب لفروع شركات الاتصالات
- تعيين موظف كمستشار للدعم النفسي لتقديم العون والإرشاد والمساندة للموظفين

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

- الطلاع، سليمان 2015 "واقع الاحتراق الوظيفي وأسبابه لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة"، *مجلة جامعة الأزهر - غزة*، المجلد (17) العدد 2، ص 43.
- عبد المنعم، أسامة (2012)، "نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي كمدخل لتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي (دراسة ميدانية)"، *مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية*، العدد (2)، المجلد (24).
- العصب، عبد الهادي (2017)، "آثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين: حالة مديرية الأشغال العمومية، ولاية أدرار"، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- مصلح، ندي (2018)، "التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي - دراسة تطبيقية على رئاسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة"، *رسالة ماجستير*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- محمود الخطيب، (2016)، *إدارة الموارد البشرية (إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني)*، مكتبة عين شمس، سلسلة المعرفة الإدارية (2).
- الهندي، القرشي، (2021)، "العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والتسرب الوظيفي لدى الإداريين والاداريات"، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية والقانونية*، المجلد الخامس، العدد الثاني عشر، ص 25-45.
- Aghaz, A., & Sheikh, A. (2016). **Cyberloafing and job burnout: An investigation in the knowledge-intensive sector.** *Computers in Human Behavior*, 62, 51-60..

- Dimitrios, B., & Konstantinos, V. (2014). Organizational culture and job burnout—a review. **International journal of research in Business management**, 2(1), 43-62.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., & Baker, D. N. (2010). **Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. Criminal Justice and behavior**, 37(2), 239-255.
- Guan, S., Xiaerfuding, X., Ning, L., Lian, Y., Jiang, Y., Liu, J., & Ng, T. B. (2017). Effect of job strain on job burnout, mental fatigue and chronic diseases among civil servants in the Xinjiang Uygur Autonomous Region of China. **International journal of environmental research and public health**, 14(8), 872.
- Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1987). **Controlling work stress: Effective human resource and management strategies**. Jossey-Bass., 242-244.
- Patrick, H. A., & Kumar, A. (2011). **Career management, employee development and performance in Indian information technology organizations**. Business Management Dynamics, 1(5), 24.
- Singh, P., Suar, D., & Leiter, M. P. (2012). Antecedents, work-related consequences, and buffers of job burnout among Indian software developers. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 19(1), 83-104.
- Triandani, S., & Anggriani, I. V. (2015, May). The effect of career paths and career planning toward Career development of employees: A case study Penetentiary office in Pekanbaru. **In International Conference on Economics and Banking (iceb-15)** (pp. 427-434). Atlantis Press.