

Work rotation and its role in getting rid of job burnout as the administrative assistant in Middle-stage schools at east of Jeddah

Manal Jaza Alotaibi*, Prof. Dr. Najat Mohammed Saeed Alsaigh

Faculty of Education | King Abdul-Aziz University | Jeddah | Saudi Arabia

Received:
21/12/2023

Revised:
03/01/2024

Accepted:
27/02/2024

Published:
30/06/2024

* Corresponding author:
manalalotaibi96@gmail.com

Citation: Alotaibi, M. J., & Alsaigh, N. M. (2024). Work rotation and its role in getting rid of job burnout as the administrative assistant in Middle-stage schools at east of Jeddah. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 8(6), 84 – 106. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.M211223>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: The research aims to identify work rotation and its role to get rid of job burnout at the administrative assistant in middle stage schools at east of Jeddah and to accomplish the objectives of the research, The questionnaire was used as a tool for collecting data, as it was applied to a random sample of (96) administrative assistants in middle school schools in eastern Jeddah, and the research concluded a group of the outcomes such as: the reality of work rotation to the assistant administrative at the intermediate stage at the schools of east of Jeddah was come in a high degree, and with an arithmetic average rated (3.24), that means there is a weak negative relationship between work rotation and the emotional exhaustion and the loss of the human element with the assistant administrative at the intermediate stage at the schools of east of Jeddah, there was a weak positive relationship between the low personal achievement of the assistant administrative, and there was an effect with statistical evidence for work rotation to get rid of the job burnout with the assistant administrative at the intermediate stage at the schools of east of Jeddah with its three dimensions, and this means that the application of work rotation reduces the job burnout and there were concluded the recommendations: the ministry of education should be interested with the assistant administrative and works to relieve his feeling of job burnout through the hard and proper application of the policy of work rotation to get rid of routine and recession at work and to renew work environment, and the ministry should make training programs to the principals of schools to qualify them to identify the symptoms of job burnout and its reasons, and a trial to get rid of it through application of work rotation, and to be an experience by the schools principals regarding the circumstances of assistant administrative such as work pressure that may cause job burnout creation guiding, protective and treated programs to the assistant administrative to enable them to get rid of job burnout generally, and the continuous detection of job burnout with the assistant administrative through using the effective measurements such as Cristina Maslach.

Keywords: work rotation, job burnout, assistant administrative.

تدوير العمل ودوره في التغلب على الاحتراق الوظيفي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة

أ. منال جزاء العتيبي*، أ.د/ نجاة محمد سعيد الصائغ

كلية التربية | جامعة الملك عبد العزيز | جدة | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدف البحث إلى التعرف على تدوير العمل ودوره في التغلب على الاحتراق الوظيفي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة، ولتحقيق أهداف البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد استخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ إذ طُبِّقت على عينة عشوائية من المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة، بلغت (96)، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها: أن واقع تدوير العمل على المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة، جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.24)، وأن هناك علاقة سلبية ضعيفة بين تدوير العمل والإنهاك العاطفي، وفقدان العنصر الإنساني لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة، وهناك علاقة إيجابية ضعيفة بين تدني الإنجاز الشخصي لدى المساعد الإداري، وأن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لتدوير العمل في التغلب على الاحتراق الوظيفي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة، بأبعاده الثلاثة، ويعني ذلك أن تطبيق تدوير العمل يقلل من الاحتراق الوظيفي، وتمثلت توصيات البحث في: أنه على وزارة التعليم أن تهتم بالمساعد الإداري، وتعمل على تخفيف شعوره بالاحتراق الوظيفي من خلال التطبيق الجاد والصحيح لسياسة تدوير العمل؛ للتغلب على الروتين والركود في العمل، وتجديد بيئة العمل، وأن تقوم الوزارة بتنفيذ برامج تدريبية لقائدات المدارس، تؤهلنَّ إلى التعرف على أعراض الاحتراق الوظيفي، والأسباب التي تؤدي إليه، ومحاولة القضاء عليها من خلال تطبيق تدوير العمل. وضرورة إلمام قائدات المدارس بما يمر به المساعد الإداري من ضغوط في العمل قد تسبب له الوقوع في الاحتراق الوظيفي. وضرورة تنفيذ برامج إرشادية، ووقائية، وعلاجية للمساعد الإداري تُمكنهم من التغلب على الاحتراق الوظيفي بشكل عام، والكشف المستمر عن الاحتراق الوظيفي لدى المساعد الإداري من خلال استخدام المقاييس الفعالة كمقياس ماسلاش.

الكلمات المفتاحية: تدوير العمل، الاحتراق الوظيفي، المساعد الإداري.

*أصل البحث: متطلب لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية وتم الإشراف عليه من قبل الأستاذة الدكتورة: نجاة محمد سعيد الصائغ

1- المقدمة.

يعدُّ تدوير العمل داخل المنظمة من الأساليب والإجراءات التي تسهم في الارتقاء بأداء الموظفين، وتطوير مهاراتهم، والاستفادة من قدراتهم قدر المستطاع، ويسمى -أيضاً- في التغلب على الرتابة والجمود في العمل؛ نتيجة الأنظمة البيروقراطية داخل المنظمات. وأسلوب تدوير العمل أحد أساليب الإدارة الحديثة، ويقصد به تعريض الموظف لخبرات وظيفية متعددة من خلال نقله من وظيفة إلى أخرى؛ مما يتيح له الفرصة لمعرفة أعمال عدة، سواء فنية أو إدارية. (بوزيدي، 2017، أ).

وتبرز أهمية أسلوب تدوير العمل في إكساب العاملين، والقيادات الإدارية مهارات متنوعة ومختلفة سواء فنية، أو معارف جديدة، أو مهارات سلوكية، من خلال العمل والتعامل مع قيادات ومديري ذوي القدرات والمهارات المختلفة، كذلك تحفيز العاملين المميزين، والانعقاد من البيروقراطية التقليدية في أساليب الترقية. (الفران، 1440، 16).

إن بقاء الموظف في وظيفته مدة طويلة دون تغيير أو تطوير يعرضه للإصابة بالاحتراق الوظيفي، ويحد من إنتاجيته، وفعاليتها في العمل، من ثم يؤثر ذلك في إنتاجية النظام الإداري، وكفاءته، لذا لا بد من تغيير النظام المتبع في القطاع العام، ومحاولة التخلص من البيروقراطية، والعمل على تنمية الإبداع والتميز لدى الموظفين. (أبو مسعود، 2010، 3).

وتؤدي الرتابة، وعدم تطور الموظفين إلى انخفاض قدراتهم، وفقدان دافعيتهم للعمل، وانخفاض إنتاجيتهم؛ مما قد يؤدي إلى شعورهم بالملل والكُمون عند أدائهم للعمل، وقد تظهر عليهم مظاهر الاحتراق الوظيفي.

"ويعبر عن الاحتراق الوظيفي بأنه حالة نفسية إدارية تصيب بعض العاملين، وتؤدي بالفرد إلى الإنهاك العاطفي، والشعور بتدني الإنجاز الشخصي مع فقدان الجانب الإنساني في تعامل الفرد مع المستفيدين وزملاء العمل". (الشعلان، 2016، 47).

ويتمثل الاحتراق الوظيفي في ثلاثة أبعاد، هي: الإنهاك العاطفي: ويقصد به عدم ثقة الموظف بنفسه، وانخفاض الروح المعنوية، وعدم الاهتمام بالعملاء، ويشعر بأن هناك استنزافاً لطاقته وعواطفه، ويعدم قدرته على العطاء والاستمرار في تأدية مهامه بالمستوى نفسه الذي كان يقدمه من قبل. والشعور بتدني الإنجاز الشخصي: إذ يُكوّن الموظف صورة سلبية عن نفسه، من ثم يشعر بالفشل، وأيضاً شعوره بعدم كفاءته في أداء العمل حتى لو نجح في إنجازه. وفقدان العنصر الإنساني: إذ يتصف الموظف بالقسوة وعدم اللامبالاة، ومعاملة الأشخاص كأشياء، وكذلك التبدل تجاه العملاء، وعدم الاهتمام بهم، والتشاؤم والانتقاد الدائم، واللوم المستمر للعملاء والزملاء، وكذلك المنظمة. (ismaiel, 2011).

ويسهم تدوير العمل في القضاء على الاحتراق الوظيفي، فقد أوصت دراسة (الحضرمي، 1441، 389) بالاهتمام بتدوير العمل؛ للتغلب على الاحتراق الوظيفي، والحد من انتشاره، وإسهامه في تحقيق جودة التعليم. وكذلك أشارت دراسة (Kaymaz, 2010، 82) إلى أن تدوير العمل يؤثر إيجابياً في الدافعية للعمل، ويجعل الموظفين أكثر إنتاجية، ويعمل على خفض الرتابة في العمل، ويسهم أيضاً في تطوير معرفة الموظفين ومهاراتهم، وزيادة كفاءتهم الشخصية.

ويُطبّق -غالباً- تدوير العمل على القيادات، ولكن هذا البحث يهدف إلى تطبيق تدوير العمل على المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة، وهو الذي يقوم بالمهام الإدارية التي تساعد في تسهيل العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة، وكذلك مساندة العاملين فيها، ومن المهام التي يقوم بها حفظ التجهيزات، والمواد والكتب المدرسية، واستلامها، والقيام بعملية قبول الطلاب بالمدرسة، ونقلهم إلى المدارس الأخرى، كذلك تنظيم السجلات، وحفظها، وغيرها من المهام التي يكلفون بها من قبل المسؤول المباشر لهم. (الدليل الإجرائي لمدارس التعليم لعام 1441/1440، الإصدار الرابع).

ويتضح مما سبق أن تدوير العمل أحد أهم مهام الإدارة التي تسعى إلى تطوير موظفيها، ورفع مستواهم، وخلق الرضا الوظيفي لديهم تجاه العمل، والتغلب على المشكلات التي قد تواجه المنظمات عند غياب أو تأخر الموظفين، والتي من الممكن أن تساعد في التغلب على الاحتراق الوظيفي.

2- مشكلة البحث وتساؤلاته:

بناءً على ما سبق عرضه من دراسات، وعلى توصيات نتائج بعض الدراسات منها: توصية (الشعراوي، 2019، 96) بضرورة تطبيق سياسة تدوير العمل للتخلص من الجمود والضجر والركود في العمل، وكذلك تشجيع العاملين، ورفع مستوى التكيف والتكيف بينهم، ورفع مستوى الأداء، والقضاء على الفساد الإداري الذي قد يحدث في الإدارات العليا خاصة. وكذلك توصية (إسماعيل، 2019، 291) بأن التدوير يعد أسلوباً لتطوير الكوادر البشرية، وتنميتها.

وبناءً على الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على مجموعة من المساعدين الإداريين في بعض مدارس محافظة جدة، تبين وضوح مفهوم تدوير العمل لديهم.

وعلى ذلك تمحورت مشكلة البحث حول السؤال الرئيس الآتي:

- ما دور تدوير العمل في التغلب على الاحتراق الوظيفي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:
- 1- ما واقع تدوير العمل على المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة في مدارس شرق جدة؟
- 2- ما مدى دور تدوير العمل في التغلب على الإنهاك العاطفي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة؟
- 3- ما مدى دور تدوير العمل في التغلب على فقدان العنصر الإنساني عند التعامل مع الآخرين لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة؟
- 4- ما مدى دور تدوير العمل في التغلب على الشعور بتدني الإنجاز الشخصي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة؟

3- فروض البحث:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدوير العمل في التغلب على الاحتراق الوظيفي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة.

4- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- الكشف عن دور تدوير العمل في التغلب على الاحتراق الوظيفي في مظاهر (الإنهاك العاطفي/ فقدان العنصر الإنساني/ الشعور بتدني الإنجاز الشخصي) لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة.

5- أهمية البحث:

إن الاهتمام بالموظفين داخل المنظمات يسهم في تطويرهم وتنميتهم، ويعد تدوير العمل من الأساليب التي تساعد في ذلك، إضافةً إلى إكسابهم مهارات وخبرات متنوعة، ويساعدهم في التغلب على الملل، والصرامة، والرتابة في أداء العمل؛ مما يجنبهم الإصابة بالاحتراق الوظيفي.

وقد تفيد نتائج هذا البحث الجهات الآتية:

- وزارة التعليم: تأهيل قائدات المدارس؛ للتعرف على مؤشرات الاحتراق الوظيفي لدى المساعد الإداري، واستخدام سياسة تدوير العمل؛ للتغلب على هذه المؤشرات قبل أن تتطور، وتصل إلى مرحلة متقدمة يصعب التغلب عليها.
- قائدات المدارس: معرفة الأسباب التي تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي لدى المساعد الإداري، وكيفية تطبيق سياسة تدوير العمل؛ للتغلب على هذه الأسباب.
- المساعد الإداري في المدارس: بمساعدة المساعد الإداري؛ لمعرفة إذا كان يعاني من الاحتراق الوظيفي، والتعرف على المؤشرات التي تدل على وجود هذه المشكلة لديهم قبل تفاقمها، وطلب المساعدة في إيجاد الحلول المناسبة للقضاء عليها.
- قد تفيد نتائج هذا البحث، وتوصياته المهتمين في الإدارة؛ للاستفادة منها في إجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا الموضوع.
- قد يُثري هذا البحث المكتبة العلمية في العالم العربي.

6- حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: دور تدوير العمل في التغلب على الاحتراق الوظيفي لدى المساعد الإداري من خلال الأبعاد (1-تدوير العمل. 2- الاحتراق الوظيفي من خلال (الإنهاك العاطفي/ فقدان العنصر الإنساني/ الشعور بتدني الإنجاز الشخصي).
- الحدود البشرية: المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة، البالغ عددهم (480) مساعدًا إداريًا في (34) مدرسة.
- الحدود المكانية: طُبِّقَ هذا البحث في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة.
- الحدود الزمانية: طُبِّقَ هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني لعام 1442هـ.

7- مصطلحات البحث:

- تدوير العمل: عرفه الحيالي وأحمد (2018، 135) بأنه "تحريك الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أفقيًا في المستوى الوظيفي ذاته؛ للحصول على مهاراتٍ تتطلبها الوظيفة الحالية، أو رأسياً؛ للحصول على مهاراتٍ تتطلبها تطوره الوظيفي المستقبلي، على أن يعود الموظف إلى وظيفته الأولى بعد التدوير".

كما يعرف بأنه "أسلوب إداري مخطط منظم، يتم من خلاله تحريك العاملين بين مجموعة من الوظائف المختلفة داخل المنظمة خلال فترات زمنية مناسبة؛ بهدف تنمية مهاراتهم، ومعارفهم، وخبراتهم، والمحافظة عليهم؛ لأداء الأعمال المناطة بهم في الحاضر، أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل، في ضوء تحقيق أهداف العاملين، وأهداف المنظمة." (العمر، 2018، 324).

وذكرت الحارثي والشمري (2020، 164) بأن تدوير العمل "يعني انتقال منتظم للموظف من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة". وعرفه (بدر، 2016، 9) بأنه أسلوب إداري حديث، يستخدم في المنظمات، ويتم من خلاله نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى بشكل مخطط ومنظم له؛ لتطوير مهاراته، وأداء المنظمة؛ مما يؤثر في الخدمة التي تقدمها المنظمة.

- وبناءً على ما سبق يمكن تعريف تدوير العمل إجرائياً بأنه: انتقال المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة من وظيفة إلى أخرى داخل المدرسة؛ لاكتساب خبرات ومهارات جديدة، تسهم في تطوير أدائهم، وتساعدهم على العمل بشكل جيد، والتغلب على ما يواجههم من مشكلات داخل المدرسة.
- الاحتراق الوظيفي: "عرف الشمري (2015، 7) الاحتراق الوظيفي بأنه: حالة الشعور بالتعب والإرهاك، واستنزاف الطاقة، وانخفاض الروح المعنوية، ومستوى الإنجاز الشخصي لدى القيادات الجامعية في بعض الجامعات السعودية والأردنية".
- وعرفه أبو طه (2010، 530) بأنه: حالة من الاستنزاف العاطفي، والعقلي، والبدني، تؤدي إلى فقدان الرغبة في العمل كردة فعل للضغط الوظيفية طويلة المدى.
- وبناءً على ما سبق يمكن تعريف الاحتراق الوظيفي إجرائياً بأنه: شعور المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة بالإرهاق، والضعف، وفقدان الدافعية للعمل والإنجاز، ويظهر ذلك في تعامله مع الآخرين داخل المدرسة.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

1-1-2 الإطار النظري:

1-1-2-1 تدوير العمل

أهمية تدوير العمل: لتدوير العمل أهمية كبيرة، منها ما ذكره (Arasi & Alizadeh Aghdam, 2016) أن أهمية تدوير العمل تتمثل في الآتي:

- زيادة الالتزام التنظيمي للموظفين، والتقليل من شعورهم بالإرهاق.
- تطوير الموارد البشرية، وتحسين مهاراتهم.
- توضيح الفجوة بين أهداف الموظفين، والأهداف التنظيمية للمؤسسة.

وذكر دغمة (2020، 84) بأن تدوير العمل مهم ليس فقط للموظف، بل أيضاً للإدارة على حدٍ سواء، وذكر فوائد عدة، منها:

1. إشباع حاجات الموظفين، وتحقيق طموحاتهم من خلال العمل في وظائف متنوعة وجديدة، تعزز مهاراتهم، وتكسبهم العديد من الخبرات المختلفة.
2. القضاء على الملل والجمود الذي قد يصيب الموظف؛ نتيجة ممارسة أعمال محددة مدةً زمنية طويلة.
3. إطلاق القدرات الإبداعية والمتميزة لدى الموظفين.

إضافةً إلى ما سبق يمكن القول بأن تدوير العمل له أهمية من حيث إنه:

1. يساعد في سد النقص في أعداد الموظفين في حال الغياب، أو عند حدوث ضغط في العمل.
2. يعمل على زيادة مهارات الموظفين، ويحثهم على الإبداع والتجديد في أعمالهم.
3. يكشف عن المبدعين، والمتميزين، والاستفادة منهم.
4. يعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وإنجاز العمل.
5. تدوير العمل يُعدُّ بمنزلة أداة للتدريب المستمر.

- أهداف تدوير العمل: أشار الباحثون إلى العديد من الأهداف التي تتحقق عند تطبيق تدوير العمل منها:

ما ذكرته إسلیم (2018، 16) بأنه يسهم في:

1. القضاء على تدني الأداء، وقلة الإنتاجية الناتجين عن الملل والروتين في العمل.
 2. تدريب الموظفين عملياً من خلال التنقل بين الوظائف المختلفة، ومن ثم توفير نفقات برامج التدريب.
 3. رفع كفاءة الموظفين، وإنتاجيتهم في المؤسسة، وتطويرهم، وزيادة خبراتهم في الجانب المهني والفني.
- وما ذكره زكي (2011، 162) بأنه يعمل على:

1. زيادة قدرات القيادات، ورفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة.
2. زيادة التنافس؛ لتشجيع الكفاءات المتميزة والناجحة، وإطلاق قدراتهم الإبداعية.

3. القضاء على مقاومة التغيير، والركود في العمل، وخفض معدل الكآبة والملل لدى الموظفين.
 4. تأهيل الموظفين، وتدريبهم باستمرار، وإكسابهم الخبرات والمهارات المتنوعة.
 5. تقارب أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة.
 6. التكيف مع التغييرات التي قد تحدث في العمل.
- ويمكن القول إن تطبيق سياسة تدوير العمل تحقق أهدافاً عديدة، منها:
1. تفعيل العدالة والمساواة بين الموظفين بإعطاء الموظفين الفرصة نفسها؛ لاكتساب المهارات والخبرات التي يحتاجونها.
 2. زيادة دافعيتهم، ورغبتهم للعمل.
 3. تطوير أدائهم، ورفع مستوى كفاءتهم، والقضاء على النمط البيروقراطي في العمل.
- مزايا تدوير العمل: أشارت دراسات كثيرة إلى أن لتدوير العمل مزايا متعددة، منها ما ذكرته دراسة عليوة (2017، 88) بأن هناك مزايا عدة لتدوير العمل، منها:
1. مكافحة الفساد الإداري.
 2. القضاء على سوء الاستخدام للسلطة.
 3. إعطاء الموظفين الفرصة لاكتساب خبرات جديدة، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
 4. خلق الابتكار في العمل، والحد من الروتين في الوظيفة.
- وما ذكرته قوراري والعايشي (2019، 10) بأن هناك مزايا عديدة لتدوير العمل، منها:
1. المساعدة في خلق أفكار ورؤى متجددة باستمرار؛ مما يساعد في القضاء على الجمود في العمل.
 2. رفع مستوى الإنتاجية، وزيادة رضا الموظفين.
 3. تحديد نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين.
 4. تحفيز الموظفين لأداء العمل، ورفع مستوى التحدي لديهم.
 5. توسيع معارف الموظفين، وإبراز قدراتهم ومواهبهم.
- ولكي يُستفاد من سياسة تدوير العمل، وما يقدمه من مزايا؛ لا بد أن يُطبق بانتظام وباستمرار، وبطريقة مدروسة، ومخطط لها مسبقاً وفق إجراءات وسياسات واضحة ومنظمة.
- معوقات تطبيق سياسة تدوير العمل: إن أي تطوير تقوم به المؤسسات لا يخلو من تعرضه لبعض المعوقات التي تحد من فعاليته، أو تعرقل عملية التنفيذ، وتحقيق الأهداف المرجوة منه، وتدوير العمل من أساليب التطوير والتغيير التي تتعرض أحياناً لمعوقات عديدة، قد تعقد عملية تنفيذه بالشكل المطلوب، ومن هذه المعوقات ما ذكره عزام (2013، 18-19):
1. كبر حجم المؤسسات الحكومية من حيث أعداد الموظفين، وتباين خصائصهم الشخصية.
 2. وجود قوانين وأنظمة تعرقل تطبيق سياسة تدوير العمل.
 3. ضعف الموارد المادية والبشرية في إدارات التطوير، وغياب الحوافز.
 4. غياب أنظمة المعلومات الإدارية الفعالة.
- وإضافة إلى ما سبق، ذكر بدر (2016، 22) معوقات أخرى، منها:
1. ضعف الثقافة التنظيمية، وكذلك ثقافة الموظفين السلبية تجاه التطوير والتغيير؛ مما يؤدي إلى مقاومة التغيير.
 2. وجود هياكل تنظيمية لا تسمح بالتغيير، ولا تناسب تطبيق سياسة تدوير العمل.
 3. غياب الوصف الوظيفي، وأيضاً عدم وجود مسار وظيفي محدد لكل موظف.
 4. الاختيار غير الملائم للموظفين، خاصة المديرين.
- وعليه يمكن القول إن هناك معوقات عديدة، قد تعيق تنفيذ سياسة تدوير العمل تنفيذاً صحيحاً، وتحقيق النتائج المرجوة، منها:
1. العشوائية في تطبيق سياسة التدوير، وغياب التخطيط له.
 2. افتقار القيادات للخبرة الكافية لتطبيق سياسة التدوير.
 3. عدم رغبة الموظفين في التغيير والتجديد.
- وأخيراً، إن تطبيق سياسة تدوير العمل يساعد المؤسسات، خاصة التعليمية منها على تخطي ما يواجهها من مشكلات وعقبات، وما يواجهه موظفوها من مشكلات؛ بسبب جمود العمل ورتابته، وهناك دراسات كثيرة أكدت ذلك، كدراسة أبي مسعود (2010، 132) التي أشارت إلى أن الاهتمام بتدوير العمل يعمل على كسر الصرامة والجمود والروتين في العمل، ومعالجة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين.

2-1-2- تدوير العمل في المؤسسات التعليمية:

يعدُّ تدوير الموظفين مطلبًا مهمًّا في جميع المؤسسات؛ لتحفيزهم على الإبداع، وتجديد بيئة العمل للارتقاء بمستوى المؤسسة. وهو بالأهمية ذاتها في المؤسسات التعليمية، فقد عملت وزارة التعليم على تبني سياسة تدوير العمل من خلال إصدار قرار وزاري رقم (361573208)، بتاريخ 14/8/1436 هـ يقضي بتدوير قادة وقائدات المدارس؛ للارتقاء بأداء المدرسة، وتحقيق رسالتها، وأهدافها (وزارة التعليم، 1436 هـ)، إلا أنها أصدرت قرارًا إلحاقًا بتاريخ 8/8/1437 هـ ينص على التريث في تطبيق تدوير العمل على قائدات مدارس البنات، حتى توضع ضوابط محدَّدة، وتُجرى بعض التعديلات التي تناسب عمل القائدة. (وزارة التعليم، 1437 هـ). أما ما يتعلق بالمساعد الإداري فلا يوجد قرارٌ، يقضي بتطبيق تدوير العمل عليه، لكنه يندرج تحت صلاحيات القائدة، ويُطبَّق بناءً على رغبتها، وتوفر الظروف الملائمة لتطبيقه. وعلى الرغم من أهمية سياسة تدوير العمل إلا أن هناك تقصيرًا وضعفًا في استخدامها في المدارس؛ لذا لا بد من السعي الجاد إلى تطبيقها، والاستفادة مما تقدمه من فوائد للموظفين داخل المدرسة، وكذلك المدرسة عامةً.

2-1-3- الاحتراق الوظيفي:

- مفهوم الاحتراق الوظيفي: يعد مفهوم الاحتراق الوظيفي من المفاهيم الجديدة نسبيًّا، فقد ظهر عام (1969) م، وكان Bradelly أول من استخدم هذا المصطلح، إذ عبَّر عنه بأنه حالة نفسية، يمر بها الموظفون العاملون في مجال المهن الخدمية، ومع أن Bradelly هو أول من ذكر هذا المفهوم، إلا أن الفضل يعود إلى العالم Fredenberyer Herbert، فهو أول من قدَّمه عام (1974) م. (Martin, 2010, 10-11). وصف سليمان وآخرون (2014، 402) الاحتراق الوظيفي بأنه "عملية متعددة المراحل، وعبارة عن الحالة النهائية التي يصل إليها الفرد، والتي تضم الشعور بالضيق، وانخفاض الإنتاجية، وعدم الرغبة في العمل. كما أنه عملية نفسية، تشمل سلسلة من ردود الأفعال العاطفية والسلوكية التي يمر بها الفرد؛ نتيجة لما يتعرض له من تجارب شخصية، وأخرى مرتبطة بالعمل". ويعد الاحتراق الوظيفي "حالةً نفسيةً، قد يصل إليها الأفراد العاملون في مهن طبيعتها التعامل والاحتكاك مع أشخاص كثيرين، وتقديم خدمات لهم، مثل المعلمين، والأطباء، والمرضى، حيث تصل هذه الحالة بالشخص إلى الشعور بالتعب والإرهاق العاطفي، وتكوين اتجاهات سلبية نحو الآخرين مع التقدير والتقييم السلبي لذاته." (محمد، 2019، 78). ويُعرَّف الاحتراق الوظيفي بأنه "عبارة عن مجموعة تراكمية من الضغوط النفسية، والأعباء، والمسؤوليات، التي يتعرض لها الفرد خلال مسيرته المهنية؛ نتيجة عوامل عدة، ينتج عنها شعوره بالإجهاد الانفعالي، وتدني الشعور بالإنجاز، وتبدُّد مشاعره تجاه الآخرين، وضعف الدافعية للإنجاز؛ مما يترتب عليه، تكوُّن اتجاهات سلبية نحو مهنته." (السلخي، 2013، 1209).

- أعراض الاحتراق الوظيفي: هناك أعراض عديدة، تدل على أن الموظفين في المؤسسات لديهم احتراق وظيفي، أو قد يعانون منه في المستقبل، منها ما ذكرته أبو بكر (2007، 34):

1. الأعراض الجسمية: وتتمثل في ضغط الدم المرتفع، والمعاناة من صداع مستمر، والأرق، والشعور بالتعب والإرهاك خاصةً بعد العمل.
 2. الأعراض النفسية: وتتمثل في الضجر، والملل، والإحباط واليأس، وفقدان الدافعية، وانخفاض ثقة الفرد بنفسه، وفقدان الرغبة في العمل.
 3. الأعراض الاجتماعية: وتتمثل في تكوين اتجاهات سلبية عن العمل والآخرين، والانسحاب والعزلة.
- ويتفق بلال والفريجات (2017، 62-63) مع ما ذكر سابقًا، ويذكران أن هناك -أيضًا- أعراضًا معرفية للاحتراق الوظيفي، تتمثل في فقدان القدرة على التركيز، والإهمال والاستهتار، والغياب، وعدم الالتزام، والتأخير.
- وتضيف رزق الله (2015، 17-18) أن للاحتراق الوظيفي أعراضًا متعددة، منها: الشعور بالفشل، وسرعة الغضب والعناد، والسلبية تجاه الآخرين، والصلاة ومعارضة التغيير.
- أبعاد الاحتراق الوظيفي: هناك ثلاثة أبعاد رئيسة للاحتراق الوظيفي، وهي الأكثر انتشارًا، ويستند إليها باحثون كثر، وهي التي ذكرتها كرسيتينا ماسلاك وزملاؤها في دراسة أجرتها عام 2001، وهذه الأبعاد هي:
1. الإهناك العاطفي أو الانفعالي: ويتمثل في الشعور بالإجهاد والقلق، إذ يشعر الموظف بالتعب، وأنه مستنزف عاطفيًّا؛ نتيجة ضغوط تعرض لها في العمل، وعدم قدرته على الانسجام مع العمل. (الساعدي وآخرون، 2013، 11).
 2. فقدان العنصر الإنساني: ويتمثل في عدم المبالاة عند التعامل مع الزملاء أو المستفيدين من الخدمات التي يقدمها الموظف، وتكوين اتجاهات سلبية عنهم، وعن العمل عامةً. (إسحاق، 2016، 241).

3. الشعور بتدني الإنجاز الشخصي؛ ويتمثل في تدني مستوى الإنجاز لدى الموظف، ويشعر بعدم كفاءته وقدرته على الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المرجوة، وأيضًا يشعر بأنه لا يقدم عملاً ذا قيمة، ويميل إلى تقييم ذاته سلبياً. (دويدار والبصير، 2014، 424-425).

- العوامل والأسباب التي تؤدي إلى حدوث الاحتراق الوظيفي: هناك شبه إجماع بين الباحثين على أنه يوجد ثلاثة عوامل تسبب الاحتراق الوظيفي، وهي:

1. العوامل المتعلقة بالجانب الفردي: اتفقت معظم الدراسات على أن الموظف الملتزم والمخلص في العمل هو الأكثر تعرضاً للاحتراق من غيره من الموظفين؛ بسبب أنه يقع تحت تأثير ضغوط داخلية للعطاء، وتقديم أفضل ما لديه، كما يتعرض لظروف خارجة عن الإرادة تحد من عطائه، فالموظف المتفاني في أداء العمل، والحريص على تحقيق الأهداف بنجاح يكون عرضةً للاحتراق الوظيفي من غيره، خاصةً عندما تواجهه مشكلات في العمل.

2. العوامل المتعلقة بالجانب الوظيفي: يعد الجانب الوظيفي الأكثر تأثيراً في إيجابية الوظيفة، وسليبتها؛ لأن للوظيفة أهمية بالغة عند الموظف في عصرنا الحديث، وعندما يعجز الموظف عن السيطرة على بيئته الوظيفية، ويفشل في أداء عمله، وتحقيق أهدافه؛ يسبب ذلك الشعور بالتوتر والحزن، والتعرض للضغط العصبي؛ مما يعرضه للإصابة بالاحتراق الوظيفي. (بني أحمد، 2008).

3. العوامل المتعلقة بالجانب الاجتماعي: يشير عسكر (2005) إلى أنه توجد مؤسسات عديدة، تكون ملزمة بتلبية متطلبات أفراد المجتمع، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة العبء الوظيفي لموظفيها، ومن ثمّ تزداد المسؤوليات الملقاة على الموظف؛ مما يؤثر في مستوى الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع، وهذا يدفعه إلى الشعور بالإحباط، والإحساس بالضغط النفسي تجاه العمل، فيكون عرضةً للاحتراق الوظيفي. (كما ورد في حمدالله، 2017، 28-29).

ويرى الزيود (2002، 203-204) أنه من خلال مراجعته للأدبيات التربوية المتعلقة أن هناك أسباباً لحدوث الاحتراق الوظيفي، منها:

1. القيام بالعمل نفسه، مع قلة التغيير، خاصةً إذا كان العمل ليس له معنى.
2. كثرة العطاء مع عدم التقدير والدعم.
3. نقص الإنجاز، وعدم الإحساس بمعنى العمل.
4. التعرض لضغوط هائل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
5. الصراع والتوتر بين الموظفين، مع عدم وجود الدعم اللازم.

واستخلاصاً لما سبق، فقد ذكر الشعلان (2016، 22-23) أن مسببات الاحتراق الوظيفي لا تخرج عن ثلاثة مصادر، وهي:

1. سلوك الموظف ومعيشتته، ومستوى الذكاء لديه، والظروف الأسرية، وطموحاته، وصحته النفسية والجسدية.
2. المؤسسة التي يعمل بها من حيث غموض الدور، وضغوط العمل، وغياب العدالة بين الموظفين، ووجود قائد ديكتاتوري متسلط، وغياب الأمان الوظيفي.

3. ظروف خارج المؤسسة لا دخل للموظف بها، كالضغط الاجتماعي، والوضع الاقتصادي في المجتمع، وكذلك ثقافته الاجتماعية التي تعمل على إحباطه، وتحد من طموحه، وأيضاً الأوضاع السياسية لبلده، وما ينتج عنها من تفكير مستمر في المستقبل؛ وذلك يؤدي إلى شعوره بالإحباط، وهذا كله له تأثير في وظيفته، مما يسبب وقوعه في الاحتراق الوظيفي.

وتعدّ المؤسسات التعليمية مثل غيرها من المؤسسات الأخرى التي قد يتعرض موظفوها للاحتراق الوظيفي، ويعانون منه؛ مما يؤدي

إلى شعورهم بالإحباط والإجهاد، من ثم يؤثر ذلك سلبياً في إنتاجيتهم، وأدائهم الوظيفي، ويحد من قدرة المدرسة على تحقيق رسالتها، وأهدافها، ودورها في المجتمع، لذا ينبغي أن يهتم قائدة المدرسة أو المشرفة التربوية والإدارية بالموظفين داخل المدرسة، والعمل على ملاحظة ظهور أيّ من أعراض الاحتراق الوظيفي عليهم، ومحاولة معالجتها، والحد من تفاقمها في المستقبل.

2-2-الدراسات السابقة:

2-2-1-دراسات تناولت تدوير العمل:

1. دراسة الصعب (2018) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة في مدينة الرياض، حيث أختبرت عينة عشوائية بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة، البالغ عددهم (799)، ولقد استجاب معها فقط (207)، أي بنسبة (86.0%) من أفراد عينة الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي (المسحي)، والاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة في مدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في المعهد، وأن هناك فروقاً (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق التدوير الوظيفي باختلاف متغير الوظيفة؛ وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن وظيفتهم

إداري. ولا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، حول كل من (إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في المعهد- الصعوبات التي تحد من فاعلية تطبيق التدوير الوظيفي) باختلاف متغير الوظيفة. ولا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، حول كل من (واقع تطبيق التدوير الوظيفي في المعهد- إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في المعهد- الصعوبات التي تحد من فاعلية تطبيق التدوير الوظيفي) باختلاف متغير الخبرة في مجال العمل. ولا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، حول كل من (واقع تطبيق التدوير الوظيفي في المعهد- إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في المعهد- الصعوبات التي تحد من فاعلية تطبيق التدوير الوظيفي) باختلاف متغير عدد مرات التدوير الوظيفي.

2. دراسة البارقي (2017) هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة التدوير الوظيفي بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي إدارة التعليم بالليث، البالغ عددهم (240) موظفًا، واستُخدم المنهج الوصفي (الارتباطي)، كما استُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات اللازمة للدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث متوسط بدرجة (2.77)، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.263).
3. دراسة (Khan et al. 2014) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي في القطاعات المصرفية في باكستان، وطُبِّقت الدراسة على عينة بلغ عددها (435) موظفًا، واستُخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداةً لجمع البيانات اللازمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنه توجد علاقة إيجابية بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الموظفين، وأن زيادة التدوير الوظيفي داخل المنظمة يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين؛ مما يؤدي إلى زيادة ولائهم للمنظمة، كما يعمل التدوير الوظيفي على تحفيز الموظفين، من ثمَّ يرتفع مستوى أدائهم.

2-2-2-دراسات تناولت الاحتراق الوظيفي:

1. دراسة جزار (2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على الجدية في العمل، وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد أُخْتِرت عينة الدراسة اختياريًا عشوائيًا طبقًا، بلغ عددها (121) مديرًا ومديرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستُخدم مقياس (مادي وكوباسا) لقياس الجدية في العمل، ومقياس (ماسلاش) لقياس الاحتراق النفسي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت بدرجة معتدلة على بعد الإجهاد الانفعالي، وبدرجة متدنية على بُعد نقص الشعور بالإنجاز، وبدرجة معتدلة على بعد تبدل الشعور نحو الآخرين. وأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستويات مفهوم الجدية في العمل: (التحدي والتغيير، الالتزام والمشاركة، السيطرة والتحكم) ومستويات مفهوم الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبدل الشعور، نقص الشعور بالإنجاز) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.
2. دراسة ملحم (2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية، إذ بلغت عينة الدراسة (193) معلّمة، واستُخدم المنهج الوصفي (التحليلي)، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات اللازمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنّ استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الاحتراق الوظيفي في هذه المدارس كانت منخفضة على بُعد تبدل المشاعر، وكانت متوسطة على بُعد الإجهاد الانفعالي، في حين كانت مرتفعة على بُعد ضعف الشعور بالإنجاز. وأيضاً دلّت النتائج على وجود تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية (الإعلامية والشخصية، التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) في الاحتراق الوظيفي من وجهات نظر معلّمت المدارس الثانوية في محافظة قلقيلية. وبيّنت النتائج-أيضاً- عدم وجود فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول تأثير العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي من وجهات نظر معلّمت المدارس الثانوية في محافظة قلقيلية تُعزى للمتغيرين (الدرجة الوظيفية، مكان إقامة المعلّمة) على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية.
3. دراسة أبي موسى وكلاب (2012) هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين في جمعية أعمال التنمية بخان يونس، إذ بلغت العينة (30) موظفًا، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات اللازمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يعاني العاملون في الوظائف الإدارية في جمعية إعمار، بصفة عامة بدرجات متوسطة، من الاحتراق الوظيفي في بعدي الإجهاد الانفعالي وعدم الإنسانية، أما على صعيد الإنجاز الشخصي، فمتوسط الاحتراق الوظيفي منخفض. وتوجد علاقة طردية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة، والجهد المبذول في العمل، فكلما زادت درجة احتراق الفرد وظيفيًا زاد الجهد المبذول في العمل. ويوجد ارتباط طردي قوي بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة والقدرات والخصائص الفردية، فكلما زادت القدرات الشخصية للفرد زادت درجة الاحتراق الوظيفي لديه، كما تبين وجود علاقة عكسية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، وأيضاً يؤثر الاحتراق الوظيفي تأثيرًا كبيرًا ومباشرًا في أداء العاملين.

2-2-3-دراسات جمعت بين تدوير العمل والاحتراق الوظيفي:

1. دراسة حراز (2015) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق سياسة التدوير في الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة دمياط، طُبقت الدراسة على عينة، بلغ عددها (384) موظفًا، واستُخدم المنهج الوصفي (التحليلي)، والاستبانة أداةً لجمع البيانات اللازمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يعاني نسبة (5%) من العاملين الإداريين في جامعة دمياط من مستوى احتراق مرتفع، ونسبة (33%) من العاملين يعانون من مستوى احتراق متوسط، في حين يعاني نسبة (62%) من العاملين الإداريين في جامعة دمياط من مستوى احتراق منخفض. وكذلك وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لسياسة تدوير العاملين في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة دمياط.
2. دراسة (Khosravi, Ghazanfari 2016) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين معدل التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي والاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة طهران للعلوم الطبية، إذ أُخْتِرت (200) موظفٍ عشوائيًا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (التحليلي)، والاستبانة أداةً لجمع البيانات اللازمة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن التدوير الوظيفي أسلوب فعّال لتطوير وتمكين الموظفين، وللتدوير الوظيفي دور في زيادة رضا الموظفين، وتحفيزهم، والتقليل من الاحتراق الوظيفي.
3. دراسة (Khan et al. 2017) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي في الاحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي، دراسة كمية على أفراد الطاقم الطبي في مدينة في خيبر بختونخوا في باكستان، طُبقت الدراسة على عينة، بلغ عددها (360) من الطاقم الطبي، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات اللازمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك ارتباطاً سلبياً بين التدوير الوظيفي والاحتراق الوظيفي بأبعاده.

2-2-4-تعليق على الدراسات السابقة:

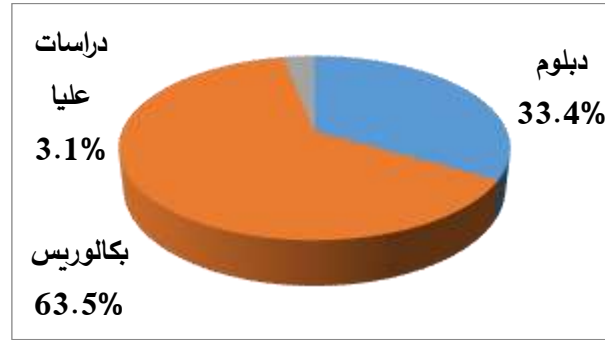
- يُتَّضح مما عُرِض من دراسات جوانب التشابه والاختلاف بينها وبين البحث الحالي:
- اتفق البحث مع عدد من الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وكذلك في استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات.
 - اختلف هذا البحث مع جميع الدراسات السابقة في العينة، إذ تمثّلت عينة البحث في المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة، وكذلك اختلف مع غالبية الدراسات السابقة في الهدف، إذ يهدف إلى معرفة دور تدوير العمل في التغلب على الاحتراق الوظيفي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة.
 - تميّز البحث في العينة التي تتمثل في المساعد الإداري في المدارس المتوسطة، وكذلك في البيئة التي سيطبق فيها البحث، خصوصاً أن الدراسات التي طُبقت في المملكة لم تتناول المدارس أو المساعد الإداري فيها، فقد تمت إما على القائادات وإما على إدارة التعليم.
 - استفاد هذا البحث من الدراسات السابقة في اختيار المراجع العلمية، ومنهج البحث المناسب، وبناء الاستبانة بناءً على هذه الدراسات.

3- منهجية البحث وإجراءاته.

- 1-3-منهج البحث: استُخدم المنهج الوصفي؛ لكونه الأنسب لتحقيق أهداف البحث، إذ إن البحث يهدف إلى دراسة أثر تدوير العمل في التغلب على الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإرهاك العاطفي، فقدان العنصر الإنساني، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي) لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة.
- 2-3-مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من المساعدين الإداريين جميعهم في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة، البالغ عددهم (480) مساعداً إدارياً في (34) مدرسة، بحسب الإحصائية التي حصلت عليها الباحثة من (إدارة التخطيط والمعلومات بالإدارة العامة للتعليم في محافظة جدة، 1442).
- 3-3-عينة البحث: تكوّنت عينة البحث من (240) مساعداً إدارياً، أُخْتِرت بطريقة عشوائية بنسبة (50%)، وبعد توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة استُردت (96) استجابة، جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، ونظرًا لضيق الوقت، وبسبب جائحة كورونا؛ تم الاكتفاء بالاستجابات المستردة عينةً للبحث، وعددها (96)، وهي ما تمثل نسبته (20%) من مجتمع البحث الأصلي.
- الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث: بلغ عدد أفراد عينة البحث (96) مشاركاً، توزعت بياناتهم على عناصر عدة، موضحة كالآتي:
- توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي: يتضح من الجدول رقم (2-3) والشكل رقم (1-3) استحواذ حملة درجة البكالوريوس على النسبة الأعلى؛ وذلك بعدد قدره 91، ونسبة (63.5%)، ثم حملة الدبلوم بعدد 32، ونسبة (33.4%)، ثم حملة درجة الماجستير بعدد 3، ونسبة (3.1%).

جدول (1) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
33.4%	32	دبلوم
63.5%	61	بكالوريوس
3.1%	3	دراسات عليا
100%	96	المجموع

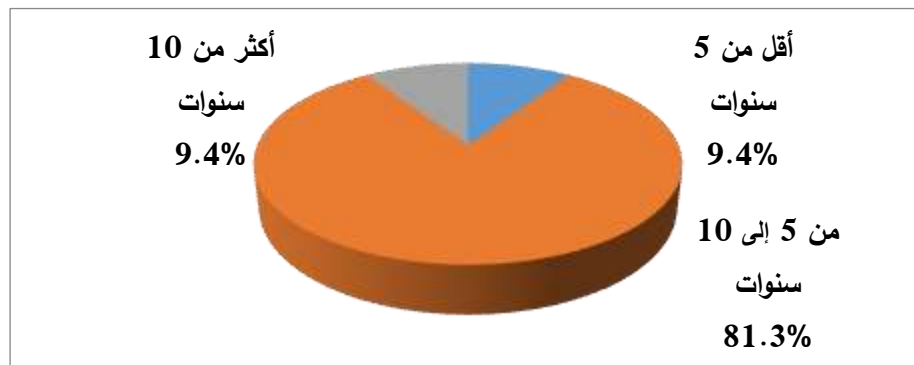


شكل (1) نسبة أفراد العينة وفقاً لمتغير للمؤهل العلمي

- توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخبرة: يتضح من الجدول رقم (3-3)، والشكل رقم (2-3) أن مَنْ خيبرتهم من 5 إلى 10 سنوات استحوذوا على النسبة الأعلى، بعدد 78، ونسبة (81.3%)، ثم أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات بعدد 9 لكل منهما، ونسبة (9.4%).

جدول (2) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
9.4%	9	أقل من 5 سنوات
81.3%	78	من 5 إلى 10 سنوات
9.4%	9	أكثر من 10 سنوات
100%	96	المجموع

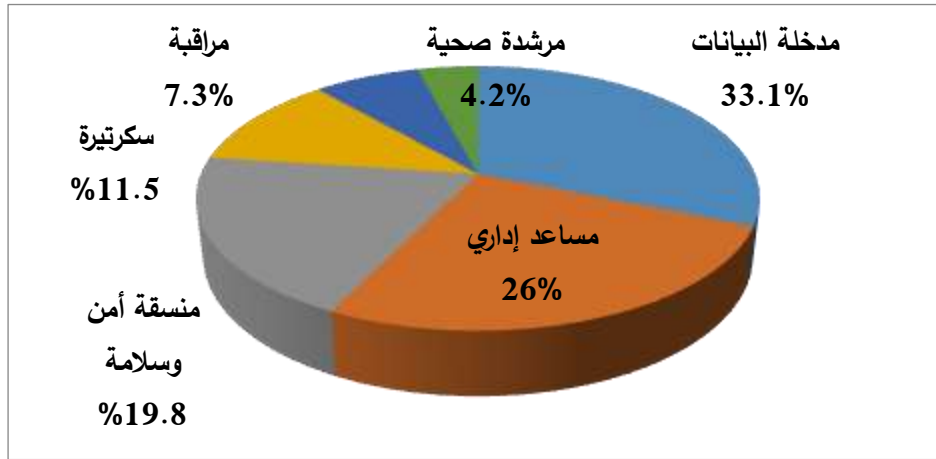


شكل (2) نسبة أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

- توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمهام الإدارية الموكله إليهم: يتضح من الجدول رقم (3-4)، والشكل رقم (3-3) أن مدخلي البيانات قد استحوذوا على النسبة الأعلى، بعدد 30، ونسبة (31.3%)، ثم المساعدين الإداريين بعدد 25، ونسبة (26%)، ثم منسقي الأمن والسلامة بعدد 19، ونسبة (19.8%)، ثم السكرتارية بعدد 11، ونسبة (11.5%)، ثم المراقبين بعدد 7، ونسبة (7.3%)، وأخيراً جاء المرشدون الصحيون بعدد 4، ونسبة (4.2%).

جدول (3) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمهام الإدارية الموكله إليهم

النسبة المئوية	التكرار	المهام الإدارية
33.3%	30	مدخلة البيانات
26%	25	مساعد إداري
19.8%	19	منسقة أمن وسلامة
11.5%	11	سكرتيرة
7.3%	7	مراقبة
4.2%	4	مرشدة صحية
100%	109	المجموع



شكل (3) نسبة أفراد العينة وفقاً للمهام الإدارية الموكله إليهم

4-3-أداة البحث: تم الاعتماد على الاستبانة؛ للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة من أفراد عينة البحث، وللمساعدة في الإجابة عن تساؤلاته، وتحقيق أهدافه، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: تناول البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث وفق متغيرات (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، المهام الإدارية الموكله لأفراد العينة).
 - القسم الثاني: تناول تدوير العمل على المساعدين الإداريين في مدارس المرحلة المتوسطة في مدارس شرق جدة، وعدد عباراته (18) عبارة.
 - القسم الثالث: تناول الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة، وهي كالآتي:
 1. الإجهاد العاطفي، ويتكون من (7) عبارات.
 2. فقدان العنصر الإنساني، ويتكون من (5) عبارات.
 3. الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، ويتكون من (7) عبارات.
- واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة).

4-3-1-صدق أداة البحث:

أ- الصدق الظاهري لأداة البحث (صدق المحكمين): عُرضت الاستبانة على عدد (11) محكمًا من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال البحث؛ لإبداء آرائهم، وملاحظاتهم، واقتراحاتهم بشأن عبارات الاستبانة فيما إذا كانت مناسبة أو لا، ومدى انتماء كل عبارة للمجال

المحدّد لها، ومدى وضوح بنائها اللغوي، واقتراح أي تعديلات أو اقتراح عبارات يرونها مناسبة لتحقيق أهداف البحث. وفي ضوء هذه الاقتراحات والأراء أُعيدت صياغة بعض عبارات الاستبانة، وكذلك إضافة بعض العبارات التي اقترحوها لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية.

- ب- صدق الاتساق الداخلي: تأكدت الباحثة من نتيجة صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث؛ وذلك بحساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور أو البعد مع الدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتهي إليه كالآتي:
- صدق الاتساق الداخلي لمحور تدوير العمل: لقياس صدق الاتساق الداخلي؛ استُخدم اختبار الارتباط (بيرسون) بين عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور.

جدول (4) معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين العبارة والدرجة لمحور تدوير العمل

م	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)
1	تتم عملية تدوير العمل بشكل مستمر.	**0.65
2	هناك آلية واضحة لتطبيق سياسة تدوير العمل.	**0.80
3	إجراءات وأساليب تدوير العمل واضحة.	**0.81
4	يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف الإدارية.	**0.61
5	تتم عملية تدوير العمل وفق جدول زمني محدد بمهام وخطة واضحة.	**0.84
6	توجد آلية واضحة لترشيح المساعد الإداري المراد تدويره.	**0.90
7	يتم تطبيق تدوير العمل بطرق مدروسة، وخلال مدة زمنية محددة.	**0.92
8	يتم تهيئة مناخ وظيفي لتطبيق سياسة تدوير العمل.	**0.91
9	يتم تقييم أداء المساعد الإداري بعد الانتهاء من عملية التدوير.	**0.86
10	يحاط المساعد الإداري بالهدف المحدد من التدوير.	**0.86
11	تتم عملية التدوير بناءً على الحاجات الفعلية للمساعد الإداري.	**0.86
12	يتم تدريب المساعد الإداري قبل البدء في عملية التدوير.	**0.86
13	يوجد استجابة من المساعد الإداري نابعة من فهمهم لأسلوب تدوير العمل.	**0.66
14	يتم التدوير بناءً على رغبة المساعد الإداري.	**0.81
15	تتم عملية تدوير العمل وفقاً لنتائج الأداء الوظيفي للمساعد الإداري.	**0.81
16	يتم تدوير العمل بناءً على خبرة المساعد الإداري.	**0.71
17	يراعى عند تطبيق سياسة تدوير العمل مهارات المساعد الإداري، وقدراته.	**0.71
18	تتم عملية التدوير بشكل يحقق مبدأ العدالة والمساواة بين المساعدين الإداريين.	**0.82
** مستوى الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)		

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط المكونة للمحور وبين الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وبقيم موجبة، إذ تراوحت بين (ر=0.92) و (ر=0.61)؛ مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي؛ وذلك يؤكد ارتباط المحور بعباراته، وهذا يدل على درجة صدق الاتساق الداخلي العالية لمحور تدوير العمل.

- صدق الاتساق الداخلي لمحور الاحتراق الوظيفي: يتكوّن محور الاحتراق الوظيفي من ثلاثة أبعاد، وهي: الإنهاك العاطفي، وفقدان العنصر الإنساني، وتدني الإنجاز الشخصي. وقد تم احتساب صدق الاتساق الداخلي لكل بعد على حدة؛ إذ استُخدم اختبار الارتباط (بيرسون) بين عبارات كل بعد والدرجة الكلية للبعد.

أولاً: بعد الإنهاك العاطفي:

جدول (5) معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين العبارة والدرجة لبعده الإنهاك العاطفي

م	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)
1	أشعر بأن العمل يستنزفني عاطفياً.	**0.54
2	أشعر في نهاية اليوم أن طاقتي استنفدت في العمل.	**0.62
3	لدي شعور بالرغبة والقلق عند التفكير في الذهاب للعمل صباح كل يوم.	**0.81

0.73**	التعامل مع الناس بشكل مباشر يسبب لي ضغطاً وتوتراً.	4
0.63**	العمل يسبب لي الإحباط.	5
0.72**	أشعر بالملل والضجر في العمل.	6
0.59**	ليس لدي القدرة على أداء العمل كما في السابق.	7
** مستوى الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)		

يتبين من الجدول (5) أن جميع معاملات الارتباط المكونة للبعد وبين الدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وقيم موجبة، إذ تراوحت بين (0.58=ر) و(0.32=ر)؛ مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي؛ وذلك يؤكد ارتباط البعد بعبارته، وهذا يدل على درجة صدق الاتساق الداخلي العالية لبعد الإنهاك العاطفي.

ثانياً: بعد فقدان العنصر الإنساني:

جدول (6) معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين العبارة والدرجة لبعد فقدان العنصر الإنساني

م	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)
1	أتعامل مع الأشخاص، وكأنهم جمادات، وليسوا بشراً.	0.53**
2	أتعامل بقسوة وجفاف مع الآخرين.	0.85**
3	لا أهتم بما يحدث للآخرين من حولي.	0.60**
4	أنا قلق من أن يكون هذا العمل سبباً في قساوتي، وتبلد مشاعري.	0.74**
5	العمل يسبب لي الإحباط.	0.63**
** مستوى الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)		

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط المكونة للبعد وبين الدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وقيم موجبة، إذ تراوحت بين (0.85=ر) و(0.53=ر)؛ مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي؛ وذلك يؤكد ارتباط البعد بعبارته، وهذا يدل على درجة صدق الاتساق الداخلي العالية لبعد فقدان العنصر الإنساني.

ثالثاً: بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي:

جدول (7) معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين العبارة والدرجة لبعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي

م	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)
1	غالباً أحقق الأهداف التي أضعها في عملي.	0.31**
2	أعتقد أن لدي تأثيراً إيجابياً في الآخرين من خلال عملي.	0.62**
3	أعتقد أنني حققت أشياء مهمة، وجديرة بالتقدير في عملي.	0.60**
4	أشعر بنشاط وحيوية عالية عند تأدية مهام عملي.	0.71**
5	لدي المقدرة على التعامل بهدوء من المشاكل التي تواجهني في أثناء العمل.	0.65**
6	أشعر بالسعادة من خلال عملي، وتعاملي مع الآخرين.	0.70**
7	أستطيع تهيئة جو مناسب لأداء عملي بكفاءة عالية.	0.70**
** مستوى الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)		

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط المكونة للبعد وبين الدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وقيم موجبة، إذ تراوحت بين (0.71=ر) و(0.31=ر)؛ مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي؛ وذلك يؤكد ارتباط البعد بعبارته، وهذا يدل على درجة صدق الاتساق الداخلي العالية لبعد تدني الإنجاز الشخصي.

2-4-3- ثبات أداة البحث: للتحقق من ثبات أداة البحث؛ استخدمت الباحثة معامل الثبات (ألفا كرونباخ)؛ لاختبار ثبات المحاور.

جدول (8) معاملات الثبات لمحاور الاستبانة

المحور/البعد	معامل ألفا كرونباخ
تدوير العمل	0.97
الاحترق الوظيفي (الإنهاك العاطفي)	0.88
الاحترق الوظيفي (فقدان العنصر الإنساني)	0.83

0.83	الاحترق الوظيفي (تدني الإنجاز الشخصي)
0.91	الثبات الكلي للاستبانة

تبيّن من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة مرتفعة، إذ تراوحت بين معامل ثبات $(0.97=\alpha)$ ومعامل ثبات $(0.83=\alpha)$ ، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة $(0.91=\alpha)$ ، وتعد هذه القيم مرتفعة ومطمئنة جداً مدى ثبات أداة البحث.

ج- أساليب المعالجة الإحصائية: تمت معالجة بيانات الدراسة إحصائياً باستخدام برنامج SPSS الذي بواسطته طُبِّقت الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coefficient Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، واختبار العلاقة بين أبعاد الاحترق الوظيفي وتدوير العمل.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): للتحقق من ثبات المحاور.
- التحليل الوصفي، وعن طريقه يتم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرار، والنسب المئوية، ودرجة الاستجابة، والرتب لمحاور البحث.
- اختبار الانحدار الخطي؛ لاختبار تأثير المتغير المستقل (تدوير العمل) في المتغير التابع (الاحترق الوظيفي).
- استخدام الدلالة الإحصائية كمعنوية عند (0.05) .

4- النتائج ومناقشتها.

4-1-النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: ما واقع تدوير العمل على المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة. جدول (9) البيانات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والرتب) لمقياس ما واقع تدوير العمل على المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة.

الرتبة	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	مرتفعة	1.436	3.531	17.يراعى عند تطبيق سياسة تدوير العمل مهارات المساعد الإداري، وقدراته.
2	مرتفعة	1.265	3.510	13.يوجد استجابة من المساعد الإداري نابعة من فهمهم لأسلوب تدوير العمل.
3	مرتفعة	1.444	3.479	16.يتم تدوير العمل بناءً على خبرة المساعد الإداري.
4	مرتفعة	1.175	3.406	4.يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف الإدارية.
5	مرتفعة	1.269	3.396	1.تتم عملية تدوير العمل بشكل مستمر.
6	مرتفعة	1.433	3.396	14.يتم التدوير بناءً على رغبة المساعد الإداري.
7	مرتفعة	1.604	3.375	12.يتم تدريب المساعد الإداري قبل البدء في عملية التدوير.
8	متوسطة	1.441	3.333	11.تتم عملية التدوير بناءً على الحاجات الفعلية للمساعد الإداري.
9	متوسطة	1.476	3.323	18.تتم عملية التدوير بشكل يحقق مبدأ العدالة والمساواة بين المساعدين الإداريين.
10	متوسطة	1.470	3.198	9.يتم تقييم أداء المساعد الإداري بعد الانتهاء من عملية التدوير.
11	متوسطة	1.376	3.177	15.تتم عملية تدوير العمل وفقاً لنتائج الأداء الوظيفي للمساعد الإداري.
12	متوسطة	1.555	3.115	8.يتم تهيئة مناخ وظيفي لتطبيق سياسة تدوير العمل.
13	متوسطة	1.421	3.115	10.يحاط المساعد الإداري بالهدف المحدد من التدوير.
14	متوسطة	1.383	3.042	2.هناك آلية واضحة لتطبيق سياسة تدوير العمل.
15	متوسطة	1.483	2.990	7.يتم تغطية تدهور العمال، بطرة، مدبوسة، وخلال، مدة زمينة محددة.

الرتبة	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
16	متوسطة	1.451	2.979	6.توجد آلية واضحة لترشيح المساعد الإداري المراد تدويره.
17	متوسطة	1.483	2.969	5.تتم عملية تدوير العمل وفق جدول زمني محدد بمهام وخطة واضحة.
18	متوسطة	1.436	2.958	3.إجراءات وأساليب تدوير العمل واضحة.
	متوسطة	1.176	3.238	المتوسط الكلي

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات المقياس توزعت بين درجتي الاستجابة (مرتفعة) و (متوسطة). فبلغ المتوسط الكلي للمحور متوسطاً قدره (3.238)، وانحراف معياري قدره (1.176)، فكانت درجة المتوسط في المدى (3.40-4.19)، وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المقياس الخماسي. كما حقق المقياس عدد (8) عبارات لدرجة الاستجابة المرتفعة، و (10) عبارات لدرجة الاستجابة المتوسطة، وكانت أعلى 3 متوسطات للعبارات الآتية:

- حققت العبارة رقم (17) "يراعى عند تطبيق سياسة تدوير العمل مهارات المساعد الإداري، وقدراته" أعلى متوسط قدره (3.531)، وبانحراف معياري قدره (1.436)، وبدرجة استجابة مرتفعة.
 - ثم العبارة رقم (13) "يوجد استجابة من المساعد الإداري نابعة من فهمهم لأسلوب تدوير العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (3.510)، وبانحراف معياري قدره (1.265)، وبدرجة استجابة مرتفعة.
 - ثم العبارة (16) "يتم تدوير العمل بناءً على خبرة المساعد الإداري" بمتوسط قدره (3.379)، وبانحراف معياري قدره (1.444)، وبدرجة استجابة مرتفعة.
- أما بالنسبة لأقل 3 متوسطات في المقياس فكانت كما يأتي:
- حصلت العبارة رقم (3) "إجراءات وأساليب تدوير العمل واضحة" على أقل متوسط قدره (2.958)، وبانحراف معياري قدره (1.436)، وبدرجة استجابة متوسطة.
 - ثم العبارة رقم (5) "تتم عملية تدوير العمل وفق جدول زمني محدد بمهام وخطة واضحة" بمتوسط قدره (2.969)، وبانحراف معياري قدره (1.483)، وبدرجة استجابة متوسطة.
 - ثم العبارة رقم (6) "توجد آلية واضحة لترشيح المساعد الإداري المراد تدويره" بمتوسط قدره (3.979)، وبانحراف معياري قدره (0.451)، وبدرجة استجابة متوسطة.

تفسير نتائج السؤال الفرعي الأول: تفسر الباحثة حصول العبارة (يراعى عند تطبيق سياسة تدوير العمل مهارات المساعد الإداري، وقدراته) على أعلى متوسط وبدرجة استجابة مرتفعة إلى أن تدوير العمل ينفذ بشكل مخطط له، ويأخذ بعين الاعتبار مهارات المساعد الإداري، وقدراته عند التنفيذ، حتى لا ينظر المساعد الإداري إلى التدوير على أنه سياسة لا فائدة منها، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة البارقي (2017).

ويمكن تفسير حصول العبارة (إجراءات وأساليب تدوير العمل واضحة) على أقل متوسط، وبدرجة استجابة متوسطة: إلى أن إجراءات وأساليب تدوير العمل غير واضحة، وتتسم بالغموض، أو بسبب أن الإجراءات غير مكتوبة بحيث يمكن الاطلاع عليها في أي وقت؛ لذا من الضروري توضيح الإجراءات والأساليب المتبعة في تدوير العمل للمساعد الإداري، حتى لا يؤثر ذلك سلباً في كفاءة وفاعلية تدوير العمل، ويحد من الاستفادة بشكل كبير من الأهداف والفوائد التي تتحقق عند تطبيق سياسة تدوير العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البارقي (2017)، التي خلصت إلى أن إجراءات تنفيذ التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بالليث غير واضحة وغير معلنة، وكذلك دراسة الصعب (2018) التي أكدت أهمية توضيح إجراءات تدوير العمل، وإعلانها حتى تُسهم في رفع كفاءة تطبيق تدوير العمل وفاعليته، ومن ثم كفاءة منسوبي المعهد، ومهارتهم.

وعامةً، يمكن القول إن واقع تدوير العمل على المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة. جاء بدرجة مرتفعة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة البارقي (2017) إذ يُطبَّق تدوير العمل في إدارة التعليم في محافظة الليث بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة الصعب (2018) إذ إن واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة في مدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، وأيضاً دراسة (Khan et al. 2014) بأنه يوجد مستوى معتدل من تدوير العمل في القطاعات المصرفية في باكستان.

2-4-النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما مدى دور تدوير العمل في التغلب على الإنهاك العاطفي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة.

جدول (10) البيانات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والرتب) لبعء الإنهاك العاطفي

الرتب	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	مرتفعة	1.323	3.635	2. أشعر في نهاية اليوم أن طاقتي استنفذت في العمل.
2	متوسطة	1.273	3.250	1. أشعر بأن العمل يستنزفني عاطفياً.
3	متوسطة	1.411	2.594	3. لدي شعور بالرهبة والقلق عند التفكير في الذهاب للعمل صباح كل يوم.
4	منخفضة	1.329	2.448	4. التعامل مع الناس بشكل مباشر يسبب لي ضغطاً وتوتراً.
5	منخفضة	1.121	2.333	6. أشعر بالملل والضجر في العمل.
6	منخفضة	1.165	2.323	7. ليس لدي القدرة على أداء العمل كما في السابق.
7	منخفضة	1.119	2.010	5. العمل يسبب لي الإحباط.
	متوسطة	0.951	2.656	المتوسط الكلي

يتضح من الجدول رقم أعلاه أن عبارات المقياس توزعت في درجات الاستجابة (مرتفعة)، و (متوسطة)، و (منخفضة)، إذ بلغ المتوسط الكلي للمحور متوسطاً قدره (2.656)، وانحراف معياري قدره (0.951)، فكانت درجة المتوسط في المدى (2.60-3.39)، وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المقياس الخماسي. كما حقق المقياس عبارة واحدة لدرجة الاستجابة المرتفعة، وفقرتين لدرجة الاستجابة المتوسطة، و(4) عبارات لدرجة الاستجابة المنخفضة.

- حققت العبارة رقم (2) "أشعر في نهاية اليوم أن طاقتي استنفذت في العمل" أعلى متوسط قدره (3.635)، وانحراف معياري قدره (1.323)، وبدرجة استجابة مرتفعة.
- بينما حصلت العبارة رقم (5) "العمل يسبب لي الإحباط" على أقل متوسط قدره (2.010)، وانحراف معياري قدره (1.119)، وبدرجة استجابة منخفضة.

تفسير نتائج السؤال الفرعي الثاني: تفسر الباحثة حصول العبارة (أشعر في نهاية اليوم أن طاقتي استنفذت في العمل) على أعلى متوسط، وبدرجة استجابة مرتفعة؛ بأن المساعد الإداري يتعرض إلى ضغوطات مستمرة في العمل، تسببت في استنزاف طاقته، وشعوره بالتعب والإرهاق، وقد يعجز عن تحملها؛ مما قد يؤدي إلى عدم قدرته على أداء عمله جيداً.

ويمكن تفسير حصول العبارة (العمل يسبب لي الإحباط) على أقل متوسط، وبدرجة استجابة منخفضة؛ بأن المساعد الإداري يسعى إلى أداء عمله بتفانٍ، ولديه رغبة في تحقيق أهدافه بأعلى درجة من النجاح، وعلى الرغم من الضغوط التي يتعرض إليها إلا أنه لا يسمح لها بأن تؤثر فيه، وإحباطه، وإعاقة تقدمه.

وعامةً، يمكن القول إن المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة لديه إنهاك عاطفي بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبي موسى وكلاب (2012)، وكذلك دراسة ملحم (2019). وللإجابة عن السؤال الثاني استخدم اختبار الارتباط (بيرسون): للتعرف على العلاقة بين تدوير العمل وبعء الإنهاك العاطفي، جدول رقم (11).

جدول (11) معامل الارتباط بيرسون بين تدوير العمل وبعء الإنهاك العاطفي

تدوير العمل	أبعاد الاحتراق الوظيفي
**0.20-	الإنهاك العاطفي
** دال عند (0.05)	

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك علاقة سلبية ضعيفة بين التدوير الوظيفي وبعء الإنهاك العاطفي، إذ بلغ معامل الارتباط (r=) 0.20؛ وذلك عند دلالة إحصائية أقل من (0.05)، وبذلك نستطيع أن نجيب عن السؤال الثاني بأن هناك أثرًا لتدوير العمل في التغلب على الإنهاك العاطفي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة، أي أنه كلما زاد تدوير العمل قل الإنهاك العاطفي لديهم، وبشكل قليل.

3-4-النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: ما مدى دور تدوير العمل في التغلب على فقدان العنصر الإنساني عند التعامل مع الآخرين لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة.

جدول (12) البيانات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والرتب) لبعده فقدان العنصر الإنساني.

الرتب	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	منخفضة	1.239	2.042	1. أتعامل مع الأشخاص، وكأنهم جمادات، وليسوا بشراً.
2	منخفضة	1.035	1.885	4. أنا قلق من أن يكون هذا العمل سبباً في قساوتي، وتبلد مشاعري.
3	منخفضة	0.921	1.688	2. أتعامل بقسوة وجفاف مع الآخرين.
4	منخفضة	0.944	1.688	3. لا أهتم بما يحدث للآخرين من حولي.
	منخفضة	0.852	1.826	المتوسط الكلي

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات المقياس توزعت بين درجات الاستجابة (منخفضة)، و (منخفضة جداً)؛ إذ بلغ المتوسط الكلي للمحور متوسطاً قدره (1.826)، وانحراف معياري قدره (0.852)، فكانت درجة المتوسط في المدى (1.80-2.59)، وبدرجة استجابة (منخفضة) في المقياس الخماسي. كما حقق المقياس فقرتين لدرجة الاستجابة المنخفضة، وفقرتين لدرجة الاستجابة المنخفضة جداً.

- حققت العبارة رقم (1) "أتعامل مع الأشخاص، وكأنهم جمادات، وليسوا بشراً" أعلى متوسط قدره (2.042)، وانحراف معياري قدره (1.239)، وبدرجة استجابة منخفضة.
- بينما حصلت العبارة رقم (3) "لا أهتم بما يحدث للآخرين من حولي" على أقل متوسط قدره (1.688)، وانحراف معياري قدره (0.944)، وبدرجة استجابة منخفضة جداً.

تفسير نتائج السؤال الفرعي الثالث: تفسر الباحثة حصول العبارة (أتعامل مع الأشخاص، وكأنهم جمادات، وليسوا بشراً) على أعلى متوسط، وبدرجة استجابة منخفضة؛ بأن المساعد الإداري يستطيع أن يتحكم في مشاعره والحالة النفسية التي يمر بها، ويتكيف معها، بحيث لا تؤثر في علاقاته، وتعامله مع الآخرين، فتتسم معاملته لهم بالإيجابية واللين. ويمكن تفسير حصول العبارة (لا أهتم بما يحدث للآخرين من حولي) على أقل متوسط، وبدرجة استجابة منخفضة جداً؛ بأنه على الرغم من المهام والواجبات المتعددة التي يقوم بها المساعد الإداري، إلا أنه يهتم بالآخرين من حوله، ويقدم لهم المساعدة والعون في أي وقت.

وعامةً، يمكن القول إن المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة في مدارس شرق جدة لديه فقدان للعنصر الإنساني بدرجة منخفضة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ملحم (2019)، وتختلف مع دراسة أبي موسى وكلاب (2012). وللإجابة عن السؤال الثالث استخدم اختبار الارتباط (بيرسون)؛ ولذلك للتعرف على العلاقة بين متغير تدوير العمل وبعده فقدان العنصر الإنساني، جدول رقم (4-5).

جدول (13) معامل الارتباط بيرسون بين تدوير العمل وبعده فقدان العنصر الإنساني

أبعاد الاحتراق الوظيفي	تدوير العمل
فقدان العنصر الإنساني	-0.28**
**دال عند (0.05)	

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك علاقة سلبية ضعيفة بين تدوير العمل، وبعده فقدان العنصر الإنساني، إذ بلغ معامل الارتباط (r=-0.28)؛ وذلك عند دلالة إحصائية أقل من (0.05).

وبذلك نستطيع أن نجيب عن السؤال الثالث بأن هناك أثرًا لتدوير العمل في التغلب على فقدان الشعور الإنساني لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة، أي أنه كلما زاد تدوير العمل قل فقدان الشعور الإنساني لديهم، وبشكل قليل. 4-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع: ما مدى دور تدوير العمل في التغلب على الشعور بتدني الإنجاز الشخصي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة.

جدول (14) البيانات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والرتب) لبعده الشعور بتدني الإنجاز الشخصي

الرتبة	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	متفعة جدا	0.612	4.438	3. أعتقد أنه حققت أشياء مهمة، وحيدة بالتقدير في عملي.

الرتبة	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	مرتفعة جدا	0.692	4.427	6. أشعر بالسعادة من خلال عملي، وتعاملي مع الآخرين.
3	مرتفعة جدا	0.627	4.417	4. أشعر بنشاط وحيوية عالية عند تأدية مهام عملي.
4	مرتفعة جدا	0.622	4.385	7. أستطيع تهيئة جو مناسب لأداء عملي بكفاءة عالية.
5	مرتفعة جدا	0.811	4.260	2. أعتقد أن لدي تأثيراً إيجابياً في الآخرين من خلال عملي.
6	مرتفعة	0.754	4.146	5. لدي المقدرة على التعامل بهدوء من المشاكل التي تواجهني في أثناء العمل.
7	مرتفعة	1.041	4.031	1. غالباً أحقق الأهداف التي أضعها في عملي.
	مرتفعة جدا	0.529	4.301	المتوسط الكلي

تم عكس استجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد (إذ إن عبارات هذا البعد معكوسة والموافقة عليها من قبل أفراد العينة تدل على عدم معاناته من تدني الإنجاز الشخصي) بخلاف البعدين السابقين، إذ تعني الموافقة على فقرتهما أن هناك معاناة منهما. ويتضح من الجدول أعلاه أن عبارات المقياس توزعت بين درجات الاستجابة (مرتفعة جداً)، و(مرتفعة)، إذ بلغ المتوسط الكلي للمحور متوسطاً قدره (2.301)، وانحراف معياري قدره (0.529)، فكانت درجة المتوسط في المدى (3.40-4.19)، وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المقياس الخماسي، أي أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد، وحقق المقياس (4) عبارات لدرجة الاستجابة المرتفعة جداً، وفقرتين لدرجة الاستجابة المرتفعة.

- حققت العبارة رقم (2) "أعتقد أنني حققت أشياء مهمة، وجديرة بالتقدير في عملي" أعلى متوسط قدره (3.438)، وانحراف معياري قدره (0.612)، وبدرجة استجابة مرتفعة جداً.
- بينما حصلت العبارة رقم (1) "غالباً أحقق الأهداف التي أضعها في عملي" على أقل متوسط قدره (4.031)، وانحراف معياري قدره (1.041)، وبدرجة استجابة مرتفعة.

تفسير نتائج السؤال الفرعي الرابع: الباحثة حصول العبارة (أعتقد أنني حققت أشياء مهمة، وجديرةً بالتقدير في عملي) على أعلى متوسط، وبدرجة استجابة مرتفعة؛ بأن المساعد الإداري لديه تقدير مرتفع لذاته، ويشعر بأنه قادر على أداء عمله بكفاءة وفاعلية، كما يتسم تقييمه لما ينجزه من عمل بالإيجابية؛ مما يدل على ثقته في نفسه، وفي قدراته. ويمكن تفسير حصول العبارة (غالباً أحقق الأهداف التي أضعها في عملي) على أقل متوسط، وبدرجة استجابة مرتفعة؛ بأن المساعد الإداري لديه القدرة على تحقيق الأهداف التي يضعها في عمله، وأن هناك بيئة محفزة وداعمة تسهم في ذلك. وبما أن عبارات هذا البعد معكوسة، فإنه يمكن القول بأن المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة في مدارس شرق جدة لديه شعور بتدني الإنجاز الشخصي بشكل منخفض، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبي موسى وكلاب (2012)، وجرار (2011)، إذ جاء الشعور بتدني الإنجاز الشخصي بدرجة منخفضة، وتختلف مع ملحم (2019) إذ جاء الشعور بتدني الإنجاز الشخصي بدرجة مرتفعة. وللإجابة عن السؤال الرابع استخدم اختبار الارتباط (بيرسون)؛ ولذلك للتعرف على العلاقة بين متغير تدوير العمل وبعده الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، جدول رقم (15).

جدول (15) معامل الارتباط بيرسون بين تدوير العمل وبعده الشعور بتدني الإنجاز

تدوير العمل	أبعاد الاحتراق الوظيفي
**0.20	الشعور بتدني الإنجاز الشخصي
** دال عند (0.05)	

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين التدوير الوظيفي وبعده الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، إذ بلغ معامل الارتباط (ر=0.20)؛ وذلك عند دلالة إحصائية أقل من (0.05). وبذلك نستطيع أن نجيب عن السؤال الرابع بأن هناك أثراً لتدوير العمل في التغلب على الشعور بتدني الإنجاز الشخصي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة، أي أنه كلما زاد تدوير العمل زاد الإنجاز الشخصي لدى المساعد الإداري، وبشكل قليل.

4-5-فحص فرضية البحث: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدوير العمل في التغلب على الاحتراق الوظيفي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة".

لاختبار فرض البحث؛ استُخدم اختبار الانحدار الخطي، إذ تم التعامل مع تدوير العمل بصفته متغيرًا مستقلًا، والاحتراق الوظيفي بصفته متغيرًا تابعًا، وتوضح النتيجة في الجدول رقم (16).

جدول (16) تحليل الانحدار الخطي لأثر تدوير العمل على الاحتراق الوظيفي

معامل التحديد	R	F	B	قيمة T	درجة الحرية	دلالة T
0.04	0.20	4.04	0.08	2.01	1	0.04

** دال عند (0.05)

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تأثيرًا بسيطًا جدًا لتدوير العمل على الاحتراق الوظيفي، فقد بلغ معامل الارتباط ($r=0.20$)، ويتضح من قيمة بيتا أن زيادة الوحدة الواحدة في تدوير العمل تقلل من الاحتراق الوظيفي بدرجة (0.08) فقط، وبما أن قيمة $F(4.04)$ و $T(2.01)$ معنوية الدلالة، إذ بلغت المعنوية (0.04)، وهي قيم أقل من (0.05).

وبناءً على ما سبق، نقبل الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدوير العمل في التغلب على الاحتراق الوظيفي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة، ويعني ذلك أن تطبيق سياسة تدوير العمل تقلل من الاحتراق الوظيفي ولو بشكلٍ يسير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حراز (2015)، ودراسة (Khosravi, Ghazanfari 2016)، وكذلك دراسة (Khan et al. 2017).

ومن خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية، وفرضية البحث أجيب عن السؤال الرئيس المتمثل في: ما دور تدوير العمل في التغلب على الاحتراق الوظيفي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة؟

ملخص نتائج البحث:

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، وهي كالآتي:

1. جاء واقع تدوير العمل على المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة، بدرجة مرتفعة، وبمتوسط (3.238).
2. أن المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة لديه إنبهك عاطفي بدرجة متوسطة، وبمتوسط (2.656).
3. أن المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة في مدارس شرق جدة لديه فقدان للعنصر الإنساني بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي قدره (1.826).
4. أن المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة لديه شعور بتدني الإنجاز الشخصي بشكل منخفض، وبمتوسط (2.301).
5. أن هناك دورًا لتدوير العمل في التغلب على الإنبهك العاطفي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة، إذ توجد علاقة سلبية ضعيفة بينهما، أي أنه كلما زاد تدوير العمل قل الإنبهك العاطفي.
6. أن هناك دورًا لتدوير العمل في التغلب على فقدان العنصر الإنساني لدى المساعد الإداري المرحلة المتوسطة في مدارس شرق جدة، إذ توجد علاقة سلبية ضعيفة بينهما، أي أنه كلما زاد تدوير العمل قل فقدان العنصر الإنساني.
7. أن هناك دورًا لتدوير العمل في التغلب على الشعور بتدني الإنجاز الشخصي لدى المساعد الإداري المرحلة المتوسطة في مدارس شرق جدة، إذ توجد علاقة إيجابية ضعيفة بينهما، أي أنه كلما زاد تدوير العمل زاد الإنجاز الشخصي لدى المساعد الإداري.
8. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتدوير العمل في التغلب على الاحتراق الوظيفي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة؛ ويعني ذلك أن تطبيق تدوير العمل يقلل من الاحتراق الوظيفي، ولو بشكلٍ يسير.

توصيات البحث ومقترحاته

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث توصي الباحثة وتفتح الآتي:

1. توصلت النتائج إلى أن واقع تدوير العمل على المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة مرتفع؛ لذا من الضروري المحافظة على هذا الارتفاع بالتوسع في تطبيق سياسة تدوير العمل في جميع المدارس والمراحل التعليمية، وبشكل منظم ومستمر.
2. على وزارة التعليم أن تهتم بالمساعد الإداري، وتعمل على تخفيف شعوره بالاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة؛ وذلك بالتطبيق الجاد والصحيح لسياسة تدوير العمل للتغلب على الروتين والركود في العمل، وتجديد بيئة العمل.
3. أن تقوم الوزارة بعمل برامج تدريبية لقائدات المدارس تؤهلهم للتعرف على أعراض الاحتراق الوظيفي، والأسباب التي تؤدي إليه، ومحاولة القضاء عليها من خلال تطبيق تدوير العمل.

4. أن يكون هناك إلمام من قبل قائدات المدارس بما يمر به المساعد الإداري من ضغوط في العمل قد تسبب له الوقوع في الاحتراق الوظيفي.
5. عمل برامج إرشادية، ووقائية، وعلاجية للمساعد الإداري تُمكنهم من التغلب على الاحتراق الوظيفي عامةً.
6. الكشف المستمر عن الاحتراق الوظيفي لدى المساعد الإداري باستخدام المقاييس الفعالة، كمقياس ماسلاش.
7. وبناء على ما تبين للباحثة من وجود فجوة معرفية تتعلق بالموضوع تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:
 - إجراء المزيد من البحوث حول موضوع هذا البحث على جميع وظائف المساعد الإداري وفي جميع المراحل التعليمية.
 - إجراء دراسة حول دور تدوير العمل في التغلب على الإحباط الوظيفي لدى المساعد الإداري في مدارس المملكة العربية السعودية.
 - إجراء دراسة حول دور تدوير العمل في التغلب على ضغوط العمل لدى المساعد الإداري في مدارس المملكة العربية السعودية.
 - إجراء دراسة حول أثر الاحتراق الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى المساعد الإداري في مدارس المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو بكر، نشوة كرم (2007) الاحتراق النفسي للمعلمين ذوي النمط (أ، ب) وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات، رسالة ماجستير، جامعة الفيوم، الفيوم.
- أبو ريا، إبراهيم عباس (2011) المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس.
- أبو صبحه، جبر علي جبر (2014) دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، غزة.
- أبو طه، سامي سليم (2010) أثر الاحتراق الوظيفي على فاعلية الأداء: بالتطبيق على المستشفيات الفلسطينية الحكومية في محافظات غزة، بحث منشور، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3: 548 – 519.
- أبو مسعود، سماهر مسلم عياد (2010) ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، أسبابها وكيفية علاجها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ابو موسى، أنور، كلاب، يحيى (2012) الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين "دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في جمعيه اعمال للتنمية والتأهيل"، بحث تكميلي لنيل الدبلوم المهني المتخصص في اداره منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- إدارة التخطيط والمعلومات بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، 1442.
- إسحاق، سميرة احمد (2016) الاحتراق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع النفط بدولة الكويت، العلوم التربوية، العدد 3: 235-283.
- إسليم، ريم محمد (2018) أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- إسماعيل، أميرة (2011) أبعاد الاحتراق الوظيفي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تاريخ الدخول 2020/10/07 <https://hrdiscussion.com/hr36426.html>
- إسماعيل، معاذ غسان (2019) العلاقة بين تدوير الوظيفي وأداء المنظمة، دراسة استطلاعية لأخذ آراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة العراقية، مجلة الدنانير، العدد 16: 268-294.
- البارقي، مصلحة حسين (2017) التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي ادارته التعليم بالليث (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية – المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد 2: 1-28.
- بدر، نضال سلام (2016) التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة فلسطين، غزة.
- بلال، مجيدر، الفريجات، هناء محمود، (2017) الاحتراق النفسي لدى الطالب الجزائري. أسبابه. أعراضه طرق التخفيف منه، دراسة ميدانية بكلية الطب جامعة مولود معمري، بتزي وزو، مقال منشور، مجلة دراسات وابحث، العدد 26: 55-69.
- بني أحمد، أحمد محمد (2008) الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، مجلة التطوير التربوي، العدد 64: 40-55.

- بوزيدي، شمس الدين (2017) دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- جرار، سنابل أمين (2011) الجديدة في العمل وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الحارثي، دلال، الشمري، عبد الرحمن (2020) مدى تطبيق التدوير الوظيفي وأثره في الأداء: دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز-الاقتصاد والإدارة، العدد 2: 161-181.
- حراز، السيد يوسف (2015) أثر تطبيق سياسة التدوير الوظيفي على الاحتراق النفسي: دراسة تطبيقية على جامعة دمايط، مجلة البحوث التجارية، العدد 1: 193-235.
- الحضرمي، نوف بنت محمد خلف (1441) ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، مجلة العلوم التربوية، العدد 2: 309-400.
- حمدالله، ميساء (2017) درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان.
- الحبيالي، ايمان، احمد، ميسون (2018) واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين في جامعة الموصل والموصل للتنمية والاستثمار/ فرع الأندلس، مجلة تنمية الرافدين، ملحق العدد 111: 127-146.
- دغمة، عبد اللطيف حسين (2020) الأثر المتوقع للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالجهاز الإداري في اليمن، (دراسة تحليلية نظرية)، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 11: 77-102.
- الدليل الإجرائي لمدارس التعليم لعام 1440/1441، الإصدار الرابع.
- دويدار، محمود، البصير، سليمان (2014) أثر الاحتراق الوظيفي لمقدمي الخدمات المصرفية على الانسحاب الوظيفي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في منطقة القصيم، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 1: 411-477.
- راشد، محمد يوسف (2019) أثر متطلبات التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين، دراسة حالة وزارة الداخلية والامن الوطني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الرحالي، عبد الفتاح (2008) التدوير الوظيفي مطلبًا مهمًا للقيادات التربوية والتعليمية، صحيفة عكاظ، تاريخ الدخول 2020/02/19 <https://www.okaz.com.sa/article/202715>
- رزق الله، سهيلة حسين (2015) الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المرأة العاملة بجامعة كربي، دراسة ميدانية مجمع الكليات الطبية، بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير في الإرشاد النفسي والتربوي، جامعة السودان، الخرطوم.
- زكي، ناصر (2011) تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية، بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة.
- الزيود، نادر فهبي (2002) واقع الاحتراق النفسي للمرشد النفسي والتربوي في محافظة الزرقاء بالأردن، مجلة العلوم التربوية، (1)، 199-222.
- الساعدي، مؤيد، عبد حسين، عادل، الشريف، زينب (2013) تأثير المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الإسكندرية العام.
- السلخي، محمود جمال (2013) مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الإسلامية العاملين في المدارس الخاصة في مدينة عمان في ضوء بعض المتغيرات، دراسات العلوم التربوية، ملحق 4: 1207-1229.
- سليمان، محمد جلال، نجم، عبدالحكيم احمد، النجار، حميدة محمد، الفار، ايمان السيد (2014) العلاقة بين أبعاد الاحتراق الوظيفي والمتغيرات التنظيمية: دراسة تطبيقية على معاوني أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 4: 401-423.
- الشريف، علي بن فهيد بن فهد الفعر (2011) التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، دراسة ماجستير منشورة، رابطة التربويين العرب، العدد 3: 147-163.
- الشعراوي، أمين محمد حسين (2019) التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل "دراسة مقارنة بين بنكي فلسطين والإسكان للجرارة والتمويل"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس.
- الشعلان، فهد بن احمد (2016) مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، العدد 65: 3-54.
- الشمري، غربي بن مرجي (2015) علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية السعودية والإردنية، دراسة عبر ثقافية مقارنة، مجلة العلوم التربوية، العدد 1: 1-19.

- الصعب، اشتياق عبد الله (2018) واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد 5: 38-62.
- عبد الجليل، رباح رمزي (2019) تصور مقترح لتطوير الاداء الاداري في التعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي "دراسة تحليلية"، مجله العلوم التربوية، العدد 1: 360-405
- عبدربه، لبنا ألفريد فرنسيس (2019) التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل.
- عزام، أحد عزمي (2013) التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية-قطاع غزة، دراسة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العساف، صالح بن حمد (2016) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط3، الرياض: دار الزهراء.
- علي، نزار محمد (2017) التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية دراسة تحليلية لأراء عينه من الموظفين الإداريين في جامعه زاخو، مجله العلوم الإنسانية لجامعه زاخو، العدد 4: 1196-1188.
- عليوة، ايمان سمير حسن (2017) أثر التدوير والاجهاد الوظيفي على الرضا والالتزام الوظيفي على الموظفين الإداريين في المؤسسات غير الربحية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العمر، عماد (2018) التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الحكومي في مدينة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 3: 321-339.
- فرحات، أحمد نبيل (2008) الاحتراق الوظيفي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تاريخ الدخول 2020/02/18
<https://hrdiscussion.com/hr1707.html>
- الفريان، مساعد (1440) رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني 2020 ركيزة برامج تطوير التعليم والتدريب، مجلة التنمية الإدارية معهد الإدارة العامة، العدد 157: 16.
- قوراري، الزهرة، العياشي، مريم (2019) أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة دراسة حالة في جامعة أحمد دراية أدرار، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- محمد، معروف (2019) الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي واستراتيجيات التعامل-دراسة مقارنة عند أساتذة التعليم الثانوي، رسالة دكتوراة، جامعة وهران، الجزائر.
- المزيد، عثمان علي (2018) الإدارة اليابانية بمنظور مختلف مقدمه المفاهيم الأساسية، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.
- مشتر، حليلة (2018) ضغط العمل وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط-دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة عين الحجل بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو مضياف، المسيلة.
- ملحم، محمود إبراهيم (2019) تأثير العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 2: 51-77.

ثانيًا- المراجع بالإنجليزية:

- ALIAS, Nurul E., OTHMAN, Rozana, HAMID, Latifah A., SALWEY, Nur S., ROMAIHA, Noor R., SAMAD, Khairunnisa A. and MASDEK, Nik Rozila N. M.(2018) Managing Job Design: The Roles of Job Rotation, Job Enlargement and Job Enrichment on Job Satisfaction, Journal of Economic & Management Perspectives, Vol 12: 397-401.
- Arasi, Davar Abouzari and Aghdam, Mohammad Bagher Alizadeh (2016) The relationship between job rotation and duty commitment of employees: A casestudy among employees of Islamic Azad University, District 13.
- Fernando, A.G.N.K. and Dissanayake, D.M.R.S. (2019) The Effect of Job Rotation Practices on Employee Job Performance; Mediating Role of Intrinsic Motivation (with Special Reference to the Private Commercial Banks in Sri Lanka).
- Gorji, Mohammadbagher (2011) The Effect of Job Burnout Dimension on Employees' Performance, International Journal of Social Science and Humanity, vol 1: 243- 246.
- Kaymaz, Kurtulus (2010) The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations, Business and Economics Research Journal, vol 1: 69-85

- Khan, Faisal, Khan, Qaiser, Naz, Arab, Khan, Nasar. (2017) Job Rotation on Job Burnout, Organizational Commitment: A Quantitative Study on Medical Staffs Khyber Pakhtunkhwa Pakistan, *Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, vol 3: 11-18.
- Khan, Faisal, Rasli, Amran, Tariq, Abid-ur-Rahman and Khan, Muhammad (2014) Job rotation, job performance, organizational commitment: An empirical study on bank employees, *Journal of Management*, vol 1: 10-1.
- Khosravi Shima and Ghazanfari Fatemeh (2016) Relationship Between Job Rotation, Job,- Satisfaction And Job Burnout: Evidences From Deputy Of Management Development And Resource Planning Staffs Affiliated To Tehran University Of Medical Sciences, *Assistant College Journal of Medical Sciences*, vol 9: 517-526.
- Martin, Alyson Margaret (2010) Predictor of Burnout and Self Efficacy Among Special Education Teachers, D.P, *College Teachers*, Columbia University.
- Salehi, Moslem, Gholtash, Abbas (2011) The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University –first district branches, in order to provide the appropriate model, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol 15: 306–310.
- Werang, Basilius, Asmaningrum, Henie, Irianto Okto (2015) Relationship Between Teachers' Job Burnout Teachers' Organizational Commitment, and Teachers Job Performance at State Elementary Schools in Boven Digoel Regency, Papua, Indonesia, *International Journal of Science and Research*, vol 4: 826-830.