



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



Strategic leader Skills in Reducing Job Burnout: An Exploratory Study of The Opinions of a Sample of Employees in The Diyala Governorate Office

Suhail Najm Abd*, Kefah Abbas Muhameed

college of administration and economics/ Tikrit university

Keywords:

Skills of strategic leader, job burnout, Diyala Governorate Office.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 12 May. 2024

Accepted 10 Jun. 2024

Available online 30 Sep. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Suhail Najm Abd

college of administration and economics/
Tikrit university



Abstract: The study aimed to identify the skills of the strategic leader in reducing job burnout among workers in the Diyala Governorate Office. To achieve the goal of the study and answer the questions of its problem, the researcher used the descriptive and analytical method. The study population was represented by workers in the Diyala Governorate Office, who numbered (700) workers. The study sample was random and included (248) individuals, in addition to using a questionnaire as a main tool in collecting data and information related to the study. The researcher distributed (248) questionnaires to a sample of workers in the field mentioned above, where (245) questionnaires were retrieved, and after examining them, (5) questionnaires that were not suitable for analysis were excluded. Thus, the number of questionnaires reached (240) questionnaires suitable for analysis and application, that is, by (98.8%). The data was analyzed using the statistical program (23.SPSS-v). The study reached a set of results, the most important of which are: There is a significant correlation between the strategic leader's skills in its dimensions and job burnout, which was to a good degree. In addition to the presence of a significant impact of the skills of the strategic leader in reducing job burnout among workers in the organization under study, the study concluded with a number of recommendations, the most important of which are: The need for the leader in the organization under study to be keen to contribute positively in a way that is consistent with the requirements of anticipating the future according to different points of view to determine Future conditions. As well as the actual orientation of the leader in the organization under investigation to focus his attention on providing a suitable environment for all employees, which helps reduce work time and job tasks in the best conditions.

مهارات القائد الاستراتيجي في الحد من الاحتراق الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في ديوان محافظة ديالى

سهيل نجم عبد

كفاح عباس محميد

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة تكريت

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات القائد الاستراتيجي في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في ديوان محافظة ديالى، ولتحقيق هدف الدراسة والاجابة عن أسئلة مشكلتها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتمثل بالعاملين في ديوان محافظة ديالى والبالغ عددهم (700) عامل، وكانت عينة الدراسة عشوائية وشملت (248) فرداً، فضلاً عن استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة. وقام الباحث بتوزيع (248) استبانة على عينة من العاملين في الميدان المذكور أعلاه، حيث تم استرجاع (245) استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد (5) استبيانات غير صالحة للتحليل، وبذلك بلغ عدد الاستبيانات (240) استبيان صالح للتحليل والتطبيق، أي بنسبة (98.8%). وتم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS-v.23). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين مهارات القائد الاستراتيجي في أبعاده والاحتراق الوظيفي وكانت بدرجة جيدة، فضلاً عن وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمهارات القائد الاستراتيجي في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة، واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة أن يحرص القائد في المنظمة المبحوثة على المساهمة بشكل إيجابي بما يتلاءم مع متطلبات استشراف المستقبل وفقاً لوجهات نظر مختلفة لتحديد الأوضاع المستقبلية. وكذلك التوجه الفعلي للقائد في المنظمة المبحوثة على نصب اهتمامه نحو توفير بيئة ملائمة لجميع العاملين، تساعد على تقليل وقت العمل والمهام الوظيفية في أحسن الظروف.

الكلمات المفتاحية: مهارات القائد الاستراتيجي، الاحتراق الوظيفي، ديوان محافظة ديالى.

المقدمة

يشهد عالم الأعمال اليوم تغيراً ديناميكياً سريعاً، مما يشكل تعقيداً شديداً في مختلف مجالات الحياة. ومن خلال هذه البيئة الشديدة التغير والديناميكية المتسارعة سوف تزداد وتتنامى التحديات المتوقعة مع ذلك الازدياد ومع تطورات الأنشطة الخاصة التي تقوم بها منظمات الأعمال. لذا؛ يتوجب على القائد الاستراتيجي أن يتمتع بالمهارة الكافية لاستشراف المستقبل وما يحمل بطياته من عدم تأكد والعمل على تحليل بيئي دقيق ومحاولته تحقيق سبق بين أقرانه بناء على ذلك التحليل. وأن يتمتع القائد بمهارة عالية بالتعامل مع الموقف واتخاذ القرارات المناسبة لذلك الموقف وربط تلك المهارات بقدرات وموارد المنظمة الداخلية. لذا؛ فإنهم بحاجة إلى اتخاذ القرارات التي تعمل على تشكيل بيئات منظماتهم الداخلية وبما يتناسب مع حجم التحديات التي تولدها البيئة الخارجية حيث تبذل المنظمات جهداً كبيراً في مواجهة هذه التحديات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال وجود مهارات قيادية في المنظمة تجعل من القادة القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي لديهم القدرة على تجاوز الحواجز التي يواجهونها واتخاذ أفضل القرارات في الوقت المناسب وتبني السلوكيات القيادية ذات التوجه نحو العمل الجماعي وصنع القرار من خلال المشاركة الفاعلة، والاهتمام بالعاملين وتطوير قدراتهم. فضلاً عن ذلك، لا بد أن نعي أن المهارات الخاصة بالقائد ليس بالأمر السهل الذي يمكن أن يتمتع به جميع القادة القائمين على أعمال المنظمة، ذلك لأنه قد لا تكون بعض المهارات التي توجد لدى القادة مؤثرة ومقتعة لسلوك العاملين، لذا؛ قد تكون ذات تأثير على العاملين والتي تكون ما يعرف بالاحتراق الوظيفي. حيث إن هذه الظاهرة

من القضايا التي لا يمكن التغافل عنها أو تجاهلها في بيئة العمل، إذا تعكس مواقف سلبية تجاه الوظيفة، ونظرة سلبية عن الذات، مما تسهم في انخفاض مستوى الإنتاجية في المنظمة. إذ يعتمد نجاح المنظمات سواء كانت العامة أو الخاصة التي تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات على المورد البشري. لذلك لا بد من الاهتمام بهم، وتوفير متطلباتهم وتخليصهم مما يواجهون من صعوبات، إذ يواجه العاملون العديد من الضغوطات أثناء العمل، الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث تأثيرات سلبية عليهم. وتمثل هذه الظاهرة من أهم المشكلات الإدارية التي لا يمكن تجاهلها في مكان العمل، لما لها من نتائج وتأثيرات سلبية على العاملين من حيث سلوكهم واتجاهاتهم نحو الوظيفة. والتراجع في أدائهم بشكل خاص والمنظمات بشكل عام وانطلاقاً من اهتمام ديوان محافظة ديالى على توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين فيها بما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج. ونظراً لقلة الدراسات المحلية التي تناولت دور مهارات القائد الاستراتيجي في الحد من الاحتراق الوظيفي، فقد وجد الباحث ضرورة إجراء هذه الدراسة في ديوان محافظة ديالى للتعرف على دور مهارات القائد الاستراتيجي في الحد من الاحتراق الوظيفي ومدى تأثيره على أدائهم الوظيفي، ومن أجل الارتقاء بمنظومة العمل في هذه الهيئة الحيوية والمهمة. وفي ضوء ما تقدم تضمنت الدراسة أربعة مباحث رئيسية المبحث الأول منهجية الدراسة، والمبحث الثاني الجانب النظري، والمبحث الثالث الجانب العملي للدراسة، أما الرابع فتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: في ظل التغيرات البيئية الكبيرة، تواجه العديد من المنظمات العراقية تحديات تدعوها إلى التفكير المستمر في مستقبلها، وأن يكون أمامها خياران: أما أن تستجيب وتتكيف مع تلك التغيرات وتحقيق التميز والتقدم وأما أن يكون الفشل خياراً آخر لها. ويعتد هذا الشيء مفترق طرق وحالة حرجة تمر بها القيادة قد تفقد من خلالها القدرة على التعامل مع هذه التحديات. ولعل ديوان محافظة ديالى من المنظمات التي لها تواصل وثيق بكل ما يحيط بالبيئة من تحديات، لذا؛ تحاول القيادات فيها إيجاد السبل الفعالة لمواجهة هذه التحديات من خلال مهارات القائد الاستراتيجي، لاستثمار قدراتها وكذلك تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة. لذا؛ تسعى الدراسة الحالية إلى بيان دور مهارات القائد الاستراتيجي في الحد من الاحتراق الوظيفي. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال إثارة عدد من الأسئلة الآتية:

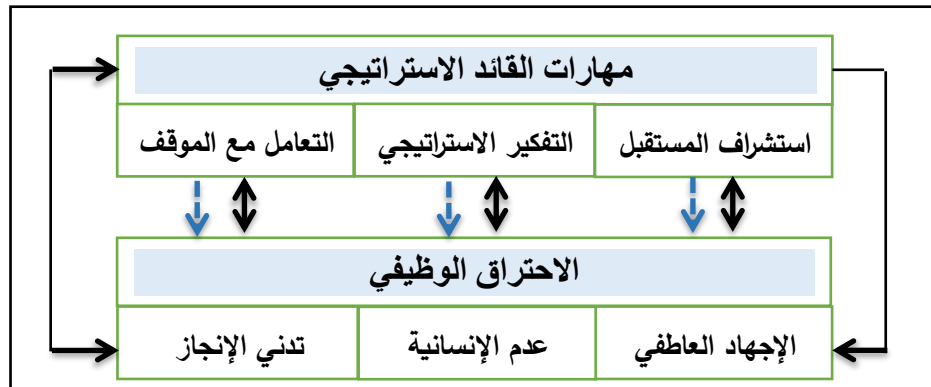
1. ما درجة توفر مهارات القائد الاستراتيجي لدى العاملين في ديوان محافظة ديالى من وجهة نظر عينة الدراسة في المنظمة المبحوثة؟
 2. ما مدى توافر الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في ديوان محافظة ديالى من وجه نظر المبحوثين؟
 3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أبعاد مهارات القائد الاستراتيجي في الحد من الاحتراق الوظيفي في ديوان محافظة ديالى؟
 4. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد مهارات القائد الاستراتيجي في الحد من الاحتراق الوظيفي في ديوان محافظة ديالى؟
- ثانياً. أهمية الدراسة:** تأتي من أهمية الأدوار الذي تؤديها القيادات الإدارية التي يتم اختيارها والعمل على إعدادها للقيام بمجموعة المهام المتعلقة والمسؤوليات التي تستند إليها إدارة المنظمات. وتستند أهمية الدراسة إلى ما يأتي:

1. قلة الدراسات التي تم إجراؤها لغرض التركيز على طبيعة العلاقة التي تربط بين مهارات القائد الاستراتيجي والاحتراق الوظيفي. لذا؛ تسعى الدراسة الحالية إلى الربط المنطقي بين موضوعين مهمين هما (مهارات القائد الاستراتيجي) و(الاحتراق الوظيفي).

2. إن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تفيد القيادات في ديوان محافظة ديالى والمحافظات الأخرى من خلال التعرف على مهارات القائد الاستراتيجي وأهميتها وأبعادها المتمثلة (استشراف المستقبل، والتفكير الاستراتيجي، التعامل مع الموقف) في الحد من الاحتراق الوظيفي.
3. يعد موضوع الدراسة من الموضوعات التي يسعى الباحثون إلى دراستها وتقديم نموذج أمثل يفيد المنظمات على تصنيف وتحديد القدرات التي تمتلكها والتي تؤدي إلى قيادة نجاح استراتيجي بعيد المدى واعتبار ذلك معيار لاختيار وتدريب العاملين في ديوان محافظة ديالى.

ثالثاً. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف عدة منها ما يأتي:

1. التعرف على المفاهيم المتعلقة بمهارات القائد الاستراتيجي والاحتراق الوظيفي وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى.
 2. التعرف على أنماط مهارات القائد الاستراتيجي السائدة في ديوان محافظة ديالى.
 3. التعرف على أبعاد الاحتراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
 4. التعرف على مهارات القائد الاستراتيجي في الحد من الاحتراق الوظيفي في ديوان المحافظة.
- رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة:** استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها ووفقاً للمنهج النظري والعملي جرى تصميم المخطط الفرضي ليوضح طبيعة علاقة الارتباط والاثربين متغيرات الدراسة وأبعادها، وتمثل بالآتي:
1. **المتغير المستقل:** تمثل في مهارات القائد الاستراتيجي ويتضمن ثلاثة أبعاد فرعية (استشراف المستقبل، التفكير الاستراتيجي، التعامل مع الموقف).
 2. **المتغير المعتمد:** تمثل في الاحتراق الوظيفي ويتضمن ثلاثة أبعاد فرعية (الإجهاد العاطفي، عدم الإنسانية، تدني الإنجاز).



علاقة ارتباط ← علاقة تأثير →
شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث.

- خامساً. فرضيات الدراسة:** بالاستناد إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسة الآتية والتي سيتم اختبارها واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات من خلالها وهي كالآتي:
1. **الفرضية الرئيسة الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات القائد الاستراتيجي والاحتراق الوظيفي. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية في ديوان محافظة ديالى بين استشراف المستقبل والاحتراق الوظيفي.

ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية في ديوان محافظة ديالى بين التفكير الاستراتيجي والاحترق الوظيفي.

ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية في ديوان محافظة ديالى بين التعامل مع الموقف والاحترق الوظيفي.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مهارات القائد الاستراتيجي والاحترق الوظيفي. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية في ديوان محافظة ديالى بين استشراف المستقبل والاحترق الوظيفي.

ب. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية في ديوان محافظة ديالى بين التفكير الاستراتيجي والاحترق الوظيفي.

ج. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية في ديوان محافظة ديالى بين التعامل مع الموقف والاحترق الوظيفي.

سادساً. حدود الدراسة:

1. **الحدود المعرفية:** اعتمدت حدود الدراسة معرفياً على متغيرين هما: مهارات القائد الاستراتيجي كمتغير مستقل. والاحترق الوظيفي كمتغير تابع، والأبعاد الفرعية التي تضمنها البعدان.

2. **الحدود الزمانية:** تمثلت بالفترة الزمنية ما بين (2023/8/1) إلى (2024/5/10).

3. **الحدود المكانية:** تم اختيار مركز ديوان محافظة ديالى ضمن الرقعة الجغرافية لقضاء بعقوبة.

4. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة الحالية لجميع العاملين في المستويات الإدارية في ديوان محافظة ديالى. وتم اختيار عينة منهم بلغت (248) عاملاً.

سابعاً. **مصادر الحصول على البيانات:** اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين هما:

1. **المصادر الخاصة بالبيانات الثانوية:** تم الحصول على هذه البيانات من خلال الاطلاع على الرسائل والأطاريح الجامعية، والدوريات المنشورة في المجلات العلمية، ومواقع الإنترنت.

2. **المصادر الخاصة بالبيانات الأولية:** تم الحصول على هذا النوع من البيانات من خلال أداة القياس (الاستبانة) بعدها أداة رئيسة للدراسة الحالية. وقد تكونت الأداة من (36) فقرة، المستقل (18) فقرة، والتابع (18) فقرة. وتضمنت الاستبانة في صورتها النهائية ما يأتي:

أ. **الجانب الأول:** تم توضيح المعلومات المتعلقة بالمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، المهام الوظيفية، سنوات الخدمة). وكما مبين في الجدول رقم (1).

ب. **الجانب الثاني:** يرتبط هذا الجزء بقياس (مهارات القائد الاستراتيجي) والذي تضمن ثلاثة أبعاد فرعية، وهي (مهارة استشراف المستقبل، مهارة التفكير الاستراتيجي، مهارة التعامل مع الموقف). حيث بلغت عدد الفقرات (18) فقرة. كما في الجدول رقم (1).

ت. **الجانب الثالث:** يرتبط هذا الجزء بقياس (الاحترق الوظيفي) والذي تضمن ثلاثة أبعاد فرعية، (الإجهاد العاطفي، عدم الإنسانية، تدني الإنجاز الشخصي). حيث بلغت عدد الفقرات (18) فقرة. وكما موضح في الجدول رقم (1).

جدول (1): هيكلية استمارة الاستبيان

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرة	المصدر
1	البيانات العامة (الشخصية)	(الجنس، العمر، التحصيل العلمي، المهام الوظيفية، سنوات الخدمة)	5-1	الباحث
2	مهارات القائد الاستراتيجي	مهارة استشراف المستقبل	6-1	(البياتي، 2022)، (هادي، 2022)
		مهارة التفكير الاستراتيجي	12-7	
		مهارة التعامل مع الموقف	18-13	
3	الاحترق الوظيفي	الإجهاد العاطفي	24-19	(أبو غنيمه، 2015)، (السلمي، 2019)
		عدم الإنسانية	30-25	
		تدني الإنجاز الشخصي	36-31	

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على المصادر المذكورة بالجدول.

كما كان المقياس الرئيس للدراسة "الاستبانة" في صورته النهائية والذي يتكون من (36) فقرة، وكما هو موضح في الجدول رقم (2)، وذلك بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي لأنه يعد من أنسب المقاييس في الإجابة عن مجموعة الأسئلة الموضوعية، والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

جدول (2): مقياس (Likert) الخماسي

المقياس	5	4	3	2	1
درجة الموافقة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على استبانة الدراسة النهائية.

ثامناً. منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذه الدراسة، ولوصف متغيرات الدراسة من وجهة نظر الباحثين، تم استخدام المنهج التحليلي لقياس أثر (مهارات القائد الاستراتيجي في الحد من الاحترق الوظيفي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في ديوان محافظة ديالى).

تاسعاً. وصف مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع وعينة الدراسة بالعاملين في ديوان محافظة ديالى من مختلف العناوين والمناصب، والبالغ عددهم (700) عامل. حيث تم اخيار عينة مكونة من (248) عاملاً. وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970). وقام الباحث بتوزيع استمارات (الاستبانة) على أفراد العينة، وكانت نسبة استجاباتهم كبيرة جداً. وقد تم استرجاع (245) استمارة، وبعد الاطلاع عليها وفحصها تم استبعاد (5) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل. وبذلك بلغ عدد الاستبيانات التي اعتمدت لغرض التحليل والتطبيق (240) استمارة، أي بنسبة (98.8%) من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة.

المبحث الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أولاً. مهارات القائد الاستراتيجي:

1. مفهوم القيادة الاستراتيجية: تتعدد الآراء بين الباحثين والمتخصصين في العمل الإداري حول مفهوم القيادة الاستراتيجية والمهارات التي يجب توافرها لغرض قيادة المنظمة. حيث يرى (العيساوي، 2022) القيادة الاستراتيجية على أنها تصف عمليات تحديد اتجاه المنظمة وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات عملياً لتحقيق الأهداف المرجوة. وهنا يتم التأكيد على أن القائد الاستراتيجي ينبغي أن يتوافر لديه أبعاد فكرية غير اعتيادية تتيح له إمكانية الإدراك والحدس والتأمل والبصيرة والوعي لاختراق

المجهول والصور التقريبية للمستقبل استعداداً لاتخاذ قرارات استراتيجية. وأكد (Tipuric, 2022) أن القيادة هي عملية يتم فيها تحقيق أهداف وخطط ومهام محددة من خلال التأثير على العاملين وسلوكهم. وأشار (الشمخي، 2017) أن القائد الاستراتيجي هو شخص يمتلك القدرة على التوقع والتصور والتغيير والتفكير الاستراتيجي والحفاظ على المرونة، مما يساعد على خلق مستقبل مستدام للمنظمة. ويرى الباحث القائد الاستراتيجي بأنه الشخص الذي يتحمل المسؤولية العليا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة. إذ يتميز بمهارات وقدرات فريدة تمكنه من تحقيق رؤية وأهداف المنظمة بشكل فعال ومستدام.

2. أهمية القيادة الاستراتيجية: إن أهمية القيادة الاستراتيجية متعددة، وفقاً لآراء العديد من الباحثين والكتاب، فقد أوضح أهميتها كلا من (سمر الدين، 2020) و(العلاق، 2020) بالآتي:

1. حلقة الوصل بين العاملين وخطط المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
2. دعم القوى الإيجابية للمنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
3. تطوير وتدريب العاملين بعدد أهم مورد في المنظمة.
4. مواكبة التغيرات المحيطة بالمنظمة وتوظيفها لخدمتها.
5. يسهل على المنظمة تحقيق أهدافها الموضوعة.

أهداف القيادة الاستراتيجية: تهدف القيادة لتحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، وقد حدد كلا من (رحمه، 2023) و (مختاض، 2022) تلك الأهداف على النحو الآتي:

1. إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة تصور الواقع بما يتوافق مع التغيرات المستقبلية.
2. التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.
3. مواجهة المشكلات المستقبلية التي تواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر.
4. تمكين العاملين من قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الاستراتيجية لأعمالهم.
5. تصميم هدف المنظمة ورؤيتها وقيمها الأساسية.

4. مهارات القائد الاستراتيجي: إن تركيز دراستنا الحالية سيكون على المهارات التي يمتلكها القادة الاستراتيجيون، والتي حددها بعض الباحثين، وكما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول (3): الدراسات التي تناولت مهارات القائد الاستراتيجي

ت	(الباحث، السنة، المصدر)	المهارات											
		التخطيط	بناء فرق عمل	التدريب	استشراف المستقبل	المبادرة	إدارة التغيير	التفكير الاستراتيجي	الاتصال	الابتكار	التنظيم	التعامل مع الموقف	ضبط النفس
1	(Sajdak, 2014)				*			*			*		*
2	(زيدان، 2014)	*				*			*	*		*	
3	(سلامة، 2015)				*			*		*		*	*
4	(Norzailan, Yusof, & Othman, 2016)		*		*	*	*	*	*	*	*	*	
5	(ابو خضير، 2016)		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
6	(الشاعر ، 2016)	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*
7	(Jabbar & Hussein, 2017)	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*
8	(Yermak, 2022)		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	المجموع	3	3	2	7	2	4	7	2	4	2	8	2

المصدر: من إعداد الباحث وبالأستناد على المصادر المذكورة أعلاه.

ونلاحظ من الجدول أعلاه أن مهارات (استشراف المستقبل، التفكير الاستراتيجي، التعامل مع الموقف) هي من أكثر مهارات القائد الاستراتيجي ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، لأنها حققت اتفاقاً بين الدراسات المذكورة، وسيتم استخدامها كأبعاد، وكما هو مبين:

أ. **استشراف المستقبل:** هو عملية منهجية تسير وفق أساليب علمية، تقدم صورة مختلفة عن المستقبل وفق قاعدة علمية وبيانات وإحصائيات، وتسعى إلى تحديد العوامل المسؤولة عن تشكيل المستقبل، وطرق توجيه تلك العوامل لإرساء الأهداف المرسومة التي تم تحديدها مسبقاً، (المطيري، 2021).

ب. **التفكير الاستراتيجي:** وهو مهارات عقلية وأنشطة إبداعية وتخطيط مسارات فكرية شاملة ذات رؤى وأبعاد متعددة. فهو يبدأ من دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، ويرسم الرؤى والأهداف المستقبلية، ويضع البرامج والخطط العملية التي تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود (الحسو و الشلمة، 2023).

ت. **التعامل مع الموقف:** وتعني أن قيادة الأزمات هي عملية تعمل على حل الأحداث غير المتوقعة التي تحدث بشكل غير المتوقع والتي تؤثر على تقليص الهيكل التنظيمي وتوقف النمو والتطور في المنظمات. ويعتمد حل الأزمة بنجاح على كيفية تعامل القائد الاستراتيجي مع الموقف (Dimitrovska, Stamenkova, & Stosic, 2023).

ثانياً. الاحتراق الوظيفي:

1. **مفهوم الاحتراق الوظيفي:** لقد ظهر هذا المفهوم نتيجةً للمشاكل والتعقيدات في طبيعة العلاقة بين الفرد العامل والعمل. ويعبر الاحتراق الوظيفي عن الحالة النهائية التي يصل إليها العامل، مما يؤدي إلى شعوره بالضيق، وانخفاض الإنتاجية، وعدم الرغبة في العمل (العنزي، 2018). حيث وصف الاحتراق بأنه متلازمة الصحة العقلية المرتبطة بالعمل والتي تتميز بالإجهاد العاطفي، وعدم الإنسانية، وانخفاض الإنجاز الشخصي. حيث يشير الإجهاد العاطفي إلى الشعور بالاحتراق والاستنزاف العاطفي. وإن عدم الإنسانية تشير إلى التعامل بشكل غير ملائم مع العمل من خلال القسوة والابتعاد. أما الانخفاض في الإنجاز الشخصي يعني فقدان الشعور بالإنتاجية أو المساهمة في المنظمة (Robbins & Judge, 2023). وعرف الاحتراق الوظيفي بأنه حالة من الإرهاق التي يسخر فيها العاملون من قيمة مهنتهم ويشككون في قدرتهم على الأداء (Jones, 2022). ويرى الباحث أن الاحتراق الوظيفي حالة من الضغط النفسي والعاطفي الشديد، يحدث عندما يشعر العاملون بعدم التوافق وعدم الارتياح بشكل كبير في بيئة عملهم. ويمكن أن تؤدي هذه الحالة إلى شعورهم بالتعب والإحباط وانخفاض الأداء في العمل. ويحدث الاحتراق عندما يكون هناك ضغط كبير ومستمر في العمل، يفتقد الشخص الدعم الاجتماعي الكافي أو الرضا عن عمله. وقد يحتاج إلى المساعدة والدعم من الآخرين للتعافي والانتعاش في بيئة العمل.

2. **أهمية دراسة الاحتراق الوظيفي:** تأتي أهمية الاحتراق الوظيفي من كونه علامة تشبه التحذير، قد تتسبب في زيادة ظهور مشاكل جسدية وعقلية لدى العاملين، كما يعد من المؤشرات الخطيرة لظهور هذه العلامات لدى العامل والتي بدورها تؤثر على الأداء، وظهور هذه المؤشرات نتيجة لضغوط العمل يجعل المنظمة تسعى باستمرار إلى عدد من الاستراتيجيات والأساليب التي يمكن أن تقلل من ضغوط العمل. (Ahmed, Jaber, & Al-Banna, 2022). ويعد الاحتراق الوظيفي مشكلة إدارية مهمة يواجهها العاملون في المنظمات المختلفة، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. فهو يؤدي إلى تراجع المنظمات وانحدارها على المدى الطويل، مما يؤدي في النهاية إلى فشلها (عطاالله، 2021).

3. **أبعاد الاحتراق الوظيفي:** قام الباحثين بتحديد أبعاد مختلفة للاحتراق الوظيفي. وسيكون التركيز في دراستنا الحالية على الأبعاد التي حددها الباحثين، وكما هو موضح في الجدول رقم (4).

جدول (4): الدراسات التي تناولت أبعاد الاحتراق الوظيفي

ت	أبعاد الاحتراق الوظيفي								(الباحث، السنة، المصدر)
	الانهاك النفسي	الإجهاد العاطفي	الضعف العقلية	عدم الإنسانية	ضعف الإدراك	تدني الإنجاز الشخصي	الضعف العاطفي	النفور والانفصال عن الوظيفة	
1	*	*	*	*	*	*	*	*	(رضوان، 2017)
2	*	*	*	*	*	*	*	*	(العارضي و مهدي، 2019)
3	*	*	*	*	*	*	*	*	(Mohammed & Budur, 2020)
4	*	*	*	*	*	*	*	*	(Li, Jiang, Sun, Shi, & Liu, 2021)
5	*	*	*	*	*	*	*	*	(Maurer, 2022)
6	*	*	*	*	*	*	*	*	(سبع، 2022)
7	*	*	*	*	*	*	*	*	(سعودي، 2022)
8	*	*	*	*	*	*	*	*	(Parker, Tavella, & Eysers, 2023)
9	*	*	*	*	*	*	*	*	(البيب، 2023)
10	*	*	*	*	*	*	*	*	(كيرد و معراج، 2023)
	2	9	1	8	1	9	1	1	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث وبالأستناد على المصادر المذكورة أعلاه.

وكان هناك اتفاق بين معظم الباحثين حول أبعاد الاحتراق الوظيفي التي استخدمت في معظم الدراسات وهي **(الإجهاد العاطفي، عدم الإنسانية، تدني الإنجاز الشخصي)**. وكما هو مبين بالآتي:

أ. **الإجهاد العاطفي:** ويمثل هذا البعد فقدان العامل الثقة بالنفس، والاهتمام بالعملاء، واستنفاد كل طاقته. وقد يصاحب الشعور بالتوتر الشعور بالإحباط، وخاصة عندما يشعر العاملون بأنهم غير قادرين على الاستمرار في العطاء وأداء المسؤوليات المطلوبة منهم بنفس المستوى الذي اعتادوا على أدائه سابقاً (مرابط، 2019).

ب. **عدم الإنسانية:** وهو البعد الأكثر توسعاً، ويمثل السياق الشخصي للاحتراق الوظيفي. وعند تعريفه، فإنه يشير إلى التحول السلبي في رد الفعل تجاه الآخرين. كما إنه ينطوي على مواقف سلبية وغير لائقة، والشعور بالوحدة، وفقدان الشعور بالإنسانية والسخرية عند التعامل مع العملاء (البربري، 2016).

ج. **تدني الإنجاز الشخصي:** ويتصف بميل العامل إلى تقييم نفسه بشكل سلبي، ومن خلال ذلك يشعر بالفشل. كما إنه يشعر بانخفاض الإحساس بالكفاءة بالعمل وإتمام عمله أو التفاعل مع الآخرين بنجاح (تراس، 2021).

المبحث الثالث: (الجانب الميداني)

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة، وعرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. ولغرض عرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها على النحو الآتي:

أولاً. **النتائج المتعلقة (بوصف متغيرات الدراسة):** تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي العام لقياس فقرات كل بعد من أبعاد مهارات القائد الاستراتيجي والاحتراق الوظيفي. وكما مبين أدناه:

1. **النتائج المتعلقة بمهارات القائد الاستراتيجي:** يشير الجدول رقم (5) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات الخاصة بمهارات القائد الاستراتيجي والذي يضم ثلاثة أبعاد، وهي (مهارات استشراف المستقبل، مهارة التفكير الاستراتيجي، مهارة التعامل مع الموقف). وفيما يخص الفقرات التي تحدد مواصفات مهارات استشراف المستقبل، فإنه باستثناء الفقرة (1) "موافق بشدة"، حيث جاءت غالبية الاستجابات عند "موافق" (الفقرات 2، 3، 4، 5، 6)، وقد تراوحت هذه القيم بين (4.054) كأعلى قيمة للفقرة (1)، وأدنى قيمة للفقرة (4) وبلغت قيمة وسطها الحسابي (3.745). أما قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا البعد فقد كانت عند "موافق" وبمستوى مرتفع وبلغت (3.893). أما قيم الانحراف المعياري فجاءت متنسقة مع طبيعة قيم الوسط الحسابي ولكنها كانت بدرجة عالية من التشتت، إذ تراوحت بين (1.031-1.100). وجاءت قيم الوسط الحسابي للاستجابات حول فقرات قياس البعد الثاني لمهارات القائد الاستراتيجي (مهارة التفكير الاستراتيجي) قريبة من قيمتها لفقرات البعد الأول (استشراف المستقبل)، حيث كانت غالبيتها عند "موافق". وتراوحت بين (3.754) كأدنى قيمة و(4.108) كأعلى قيمة، باستثناء الفقرة (7) التي جاءت عند "موافق بشدة" مع قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.108). وكانت قيمة الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد عند "موافق" أيضاً وبلغت (3.931) وهي مرتفعة. كما دلت قيم الانحراف المعياري على تركيز إجابات العاملين وبدرجة كبيرة، وتراوحت هذه القيم بين (0.948) في حدها الأدنى (1.075) في حدها الأعلى. أما قيم الوسط الحسابي التي تخص بعد (مهارة التعامل مع الموقف) فكانت قيم الوسط الحسابي له مختلفة بعض الشيء عن قيمها في البعدين السابقين (مهارة استشراف المستقبل؛ ومهارة التفكير الاستراتيجي). حيث كانت غالبية القيم عند "موافق"، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لها بين (3.733) كأدنى قيمة و(3.979) كأعلى قيمة. أما قيمة المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد فقد بلغت (3.863) وهي مرتفعة، مع التنويه إلى ارتفاع قيمة التشتت في الاستجابة لجميع فقرات هذا البعد، إذ تراوحت قيمة الانحراف المعياري له (1.019-1.125). وفي ضوء العرض السابق لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات أبعاد متغير مهارات القائد الاستراتيجي، يلاحظ بأنها كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات أبعاد مهارات القائد الاستراتيجي مجتمعة (3.896).

جدول (5): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن فقرات مهارات القائد الاستراتيجي

أبعاد المتغير المستقل	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي العام	مستويات التقييم
مهارات استشراف المستقبل	1 يمتلك القائد في ديوان المحافظة رؤية مستقبلية واضحة.	4.054	1.079	3.893	مرتفعة
	2 يهتم القائد في ديوان المحافظة بدراسة وتقييم طبيعة الأوضاع المستقبلية المحتملة وتحديد محتواها.	3.800	1.031		
	3 يستطيع القائد في ديوان المحافظة تحديد الاتجاهات الجديدة واستشراف المستقبل.	3.850	1.083		
	4 يحدد القائد في ديوان المحافظة الأوضاع المستقبلية المحتملة.	3.745	1.100		
	5 يمكن للقائد في ديوان المحافظة التكيف مع التغيرات المستقبلية ومواجهة الظروف الطارئة.	3.941	1.092		
	6 يستفيد القائد في ديوان المحافظة من تجارب المحافظات المحلية.	3.970	1.087		
مهارة التفكير الاستراتيجي	7 يشجع القائد في ديوان المحافظة الأساليب التي تنمي المهارات الفكرية للعاملين.	4.108	.979	3.931	مرتفعة
	8 يمتلك القائد في ديوان المحافظة قدرات ذهنية فائقة في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها.	3.841	.963		
	9 يشجع القائد في ديوان المحافظة العاملين في تقديم الأفكار الإبداعية في مجال العمل.	3.979	.991		
	10 يحرص القائد في ديوان المحافظة على مكافأة العاملين الموهوبين والمبدعين.	3.754	1.075		
	11 يمتلك القائد في ديوان المحافظة القدرة على إيصال أفكاره ورؤيته بشكل فعال للعاملين.	3.904	1.028		
	12 يتبنى القائد في ديوان المحافظة الأفكار المبتكرة في وضع سياسات عمل بناءة.	4.004	.948		
مهارة التعامل مع الموقف	13 يراعي القائد في ديوان المحافظة عند التعامل مع مواقف مهمة اختيار أصحاب القدرات والمهارات من العاملين.	3.979	1.068	3.863	مرتفعة
	14 يضع القائد في ديوان المحافظة إجراءات فعالة لإدارة الأزمات التي تعترض العمل.	3.875	1.019		
	15 تسود إدارة محافظتنا الحلول الإبداعية.	3.733	1.125		
	16 ينجح القائد في ديوان المحافظة العمل حسب أولويات وأهمية المواقف المراد معالجتها.	3.875	1.063		
	17 يتمتع القائد في ديوان المحافظة بقدرة فعالة على التواصل مع الآخرين وفهم احتياجاتهم ومواقفهم.	3.825	1.110		
	18 يتخذ القائد في ديوان المحافظة القرارات الحاسمة دون تردد لمعالجة المواقف والأزمات التي تعترض العمل.	3.891	1.080		
المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات أبعاد مهارات القائد الاستراتيجي مجتمعة.				3.896	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث (2024) بالاعتماد على مخرجات (SPSS-v.23).

2. **النتائج المتعلقة بالاحتراق الوظيفي:** يشير الجدول رقم (6) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات الخاصة بالاحترق الوظيفي والذي يضم ثلاثة أبعاد، وهي (الإجهاد العاطفي، عدم الإنسانية، تدني الإنجاز الشخصي). وفيما يخص الفقرات التي تحدد مواصفات الإجهاد العاطفي، حيث جاءت غالبية الاستجابات عند درجة "موافق"، وقد تراوحت هذه القيم بين (3.833) كأعلى قيمة للفقرة (24)، وأدنى قيمة للفقرة (22) وبلغت قيمة وسطها الحسابي (3.233). أما قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا البعد كانت عند "موافق" وبمستوى مرتفع، وبلغت (3.668). أما قيم الانحراف المعياري فجاءت متنسقة مع طبيعة قيم الوسط الحسابي ولكنها كانت بدرجة عالية من

التشتت، إذ تراوحت بين (1.180-1.376). وجاءت قيم الوسط الحسابي للاستجابات حول فقرات قياس البعد الثاني للاحتراق الوظيفي (عدم الإنسانية) مختلفة عن قيمتها لفقرات البعد الأول (الإجهاد العاطفي)، حيث كانت غالبيتها عند "موافق" وقرية من "محايد" وتراوحت بين (3.087) كأدنى قيمة و(3.362) كأعلى قيمة (30). وكانت قيمة الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد عند درجة "محايد" وبلغت (3.220) وهي عند تقييم متوسط. كما دلت قيم الانحراف المعياري على تركيز إجابات العاملين وبدرجة كبيرة، وتراوحت هذه القيم بين (1.275) في حدها الأدنى (1.414) في حدها الأعلى. أما قيم الوسط الحسابي التي تخص بعد (تدني الإنجاز الشخصي) فكانت قيم الوسط الحسابي لها قريبة بعض الشيء عن قيمها لبعد (عدم الإنسانية). حيث كانت غالبية القيم عند "محايد"، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لها بين (2.945) كأدنى قيمة و(3.187) كأعلى قيمة للفقرة التي تنص (28). أما قيمة المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد فقد بلغت (3.043) وهي متوسطة أيضاً، مع التنويه إلى ارتفاع قيمة التشتت في الاستجابة لجميع فقرات هذا البعد، إذ تراوحت قيمة الانحراف المعياري لها ما بين (1.301-1.533). وفي ضوء العرض السابق، لأبعاد متغير الاحتراق الوظيفي، يلاحظ بأنها كانت ما بين (مرتفعة ومتوسطة)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات أبعاد الاحتراق الوظيفي مجتمعة (3.310) وهي متوسطة.

جدول (6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الحد من الاحتراق الوظيفي

أبعاد المتغير المستقل	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي العام	مستويات التقييم
الإجهاد العاطفي	19 أشعر بأنني مستنزف بدنياً وأن عملي مجهد.	3.791	1.226	3.668	مرتفعة
	20 استنفذ كل طاقتي في نهاية كل يوم أقضيه في عملي.	3.720	1.207		
	21 أشعر بالإجهاد المستمر عندما أستيقظ في الصباح لمواجهة يوم آخر من العمل.	3.662	1.199		
	22 أشعر بالتوتر والانفعال في تعاملتي مع المراجعين بسبب ضغوط العمل.	3.233	1.376		
	23 اعتقد أن الضغط النفسي الذي يواجهني في عملي، هو نتيجة العمل لساعات طويلة.	3.770	1.207		
	24 ضغوطات العمل المستمرة تستنفذ طاقاتي وتقلل من الوقت المخصص لحياتي الشخصية.	3.833	1.180		
عدم الإنسانية	25 أشعر بأنني أتعامل مع بعض المراجعين في العمل بطريقة خالية من العواطف والمشاعر.	3.300	1.414	3.220	متوسطة
	26 ينتابني الشعور بالقسوة في أداء عملي وأتجنب النقاش والحوار مع الزملاء أو المراجعين.	3.087	1.333		
	27 أشعر بالتلذذ في مشاعري بسبب الضغط النفسي الناتج عن عملي.	3.150	1.275		
	28 أصبحت لا أعني ولا أعبأ بما يحدث للأخريين بسبب عملي.	3.187	1.376		
	29 أشعر أن بعض المراجعين يلوموني على بعض المشاكل التي يعانون منها.	3.233	1.382		
	30 أشعر بالتوتر والقلق والخوف بسبب السلوكيات السلبية لزملائي في العمل.	3.362	1.362		
تدني الإنجاز الشخصي	31 أشعر بامتلاكي تأثيراً سلبياً على حياة زملائي في العمل.	3.008	1.533	3.043	متوسطة
	32 أثناء ممارستي لعملي لا أشعر بالنشاط والحيوية.	3.016	1.396		
	33 أجد صعوبة في تهيئة الأجواء المناسبة لأداء عملي بأكمله وجه.	3.187	1.301		
	34 ينتابني شعور بعدم الرضا والسعادة أثناء ممارسة عملي.	3.033	1.337		
	35 أجد صعوبة في التعامل مع المشاكل والانفعالات العاطفية بهوء أثناء ممارسة عملي.	3.070	1.380		
	36 أشعر أنني لم أحقق أشياء ذات أهمية وقيمة في عملي تستحق التقدير.	2.945	1.443		
المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات أبعاد مهارات القائد الاستراتيجي مجتمعة.				3.310	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث (2024) بالاعتماد على مخرجات (SPSS -v.23).

ثانياً. (اختبار فرضيات الدراسة): يتم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية التي وردت في مخطط الدراسة، ووفقاً للفرضيات الآتية:

أولاً. اختبار فرضيات العلاقة: لقد تم الإجابة من خلال استخدام اختبار سبيرمان (spearman) للتعرف على قوة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وكما مبين كالاتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات القائد الاستراتيجي والاحترق الوظيفي. ونلاحظ من نتائج الجدول رقم (7) أن هناك علاقة ارتباط طردية بين متغير مهارات القائد الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً والاحترق الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً. وبلغت قيمة معامل الارتباط للبعدين (0.357). وذلك من خلال الإشارة الموجبة لمعاملات الارتباط التي تمثل قوة الارتباط فيما بينها، كما إن قيمة (P) التي تقابل هذه المعاملات والتي كانت قيمتها (0.000) وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية (0.05). مما يدل على أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية. ويمكن القول اعتماداً على النتائج السابقة بعدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى بصيغتها الصفرية وقبولها بصيغة الإثبات والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات القائد الاستراتيجي والاحترق الوظيفي).

جدول (7): معامل الارتباط بين المتغيرات (مهارات القائد الاستراتيجي والاحترق الوظيفي)

الاحترق الوظيفي	الارتباط	
	المتغير المستقل	
	مهارات القائد الاستراتيجي	
	Pearson Correlation	0.357**
	P-value	0.000
	N	240

المصدر: من إعداد الباحث (2024) بالاعتماد على مخرجات (SPSS-v.23).

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استشراق المستقبل والاحترق الوظيفي. ونلاحظ من الجدول رقم (8) أن هناك علاقة ارتباط طردية بين مهارة استشراق المستقبل والاحترق الوظيفي وبلغت قيمة معامل الارتباط للبعدين (0.218). وذلك من خلال الإشارة الموجبة لمعاملات الارتباط التي تمثل قوة الارتباط فيما بينها، كما أن قيمة (P) التي تقابل هذه المعاملات كانت قيمتها (0.001)، وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية (0.05). مما يدل على أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين للدراسة. وبصورة عامة يمكن القول اعتماداً على النتائج السابقة بعدم صحة الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية وقبولها بصيغة الإثبات والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة استشراق المستقبل والاحترق الوظيفي).

جدول (8): معامل الارتباط بين أبعاد مهارات القائد الاستراتيجي والحد من الاحترق الوظيفي

الاحترق الوظيفي	الارتباط			
	أبعاد مهارات القائد الاستراتيجي			
	علاقة الارتباط	مهارة استشراق المستقبل	مهارة التفكير الاستراتيجي	مهارة التعامل مع الموقف
	Pearson Correlation	0.218**	0.396**	0.378**
	P-value	0.001	0.000	0.000
	N	240	240	240

المصدر: من إعداد الباحث (2024) بالاعتماد على مخرجات (SPSS -v.23).

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي والاحترق الوظيفي. نلاحظ من الجدول رقم (8) أن هناك علاقة ارتباط طردية بين مهارة التفكير الاستراتيجي والاحترق الوظيفي، وبلغت قيمة معامل الارتباط للبعدين (0.396). وذلك من خلال الإشارة الموجبة لمعاملات الارتباط التي تمثل قوة الارتباط فيما بينها، كما إن قيمة (P) التي تقابل هذه المعاملات كانت قيمتها (0.000) وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية (0.05) مما يدل على أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين للبحث. ويمكن القول اعتماداً على النتائج السابقة بعدم صحة الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية وقبولها بصيغة الإثبات والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة التفكير الاستراتيجي والاحترق الوظيفي).

ج. **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة التعامل مع الموقف والاحترق الوظيفي. ونلاحظ من الجدول رقم (8) أن هناك علاقة ارتباط طردية بين مهارة التعامل مع الموقف والاحترق الوظيفي، وبلغت قيمة معامل الارتباط للبعدين (0.378). وذلك من خلال الإشارة الموجبة لمعاملات الارتباط التي تمثل قوة الارتباط فيما بينها، كما إن قيمة (P) التي تقابل هذه المعاملات كانت قيمتها (0.000) وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية (0.05). مما يدل على أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين للبحث. وبصورة عامة يمكن القول اعتماداً على النتائج السابقة بعدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية وقبولها بصيغة الإثبات والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة التعامل مع الموقف والاحترق الوظيفي).

ثانياً. اختبار فرضيات التأثير:

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مهارات القائد الاستراتيجي والاحترق الوظيفي. واختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. كما هو موضح في الجدولين رقم (9) و(10) الآتيين:

جدول (9): جدول تحليل التباين (ANOVA) لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد

الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثانية

مصدر التغير (التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (Sig.)
الانحدار	37.308	3	12.436	15.266*	0.000
الخطأ	192.253	236	.815		
الكلي	229.561	239	-		

المصدر: من إعداد الباحث (2024) بالاعتماد على مخرجات (SPSS -v.23).

قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (3، 237)، عند مستوى المعنوية $\{\alpha = 0.05\}$ ، وبما إن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (15.266) أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.70)، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (0.000). وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). عليه سترفض الفرضية الصفرية وهذا يعني ثبوت صلاحية النموذج.

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، لقياس أثر مهارات القائد الاستراتيجي ممثلة بأبعادها الثلاثة في الحد من الاحتراق الوظيفي

المتغيرات	معاملات الانحدار (β)	قيمة (t) المحسوبة	الدالة الإحصائية (Sig.)
الثابت (β_0)	1.586	4.889	0.000
مهارة استشراف المستقبل	0.363	2.819	0.005
مهارة التفكير الاستراتيجي	0.489	3.193	0.002
مهارة التعامل مع الموقف	0.314	2.298	0.022
معامل الارتباط المتعدد (R)	0.403		
معامل التفسير المصحح (R^2)	0.163		

المصدر: من إعداد الباحث (2024) بالاعتماد على مخرجات (SPSS -v.23).

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10)، يمكن بيان الآتي:

1. ثبوت معنوية معاملات الانحدار (β) لجميع أبعاد مهارات القائد الاستراتيجي (مهارة استشراف المستقبل، ومهارة التفكير الاستراتيجي، مهارة التعامل مع الموقف). وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأبعاد المذكورة في الحد من الاحتراق الوظيفي في ديوان محافظة ديالى. وإن ما يؤيد ذلك قيم (t) المحسوبة للأبعاد المذكورة والبالغة (2.819, 3.193, 2.298) على التوالي، وكذلك قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) لهذه الأبعاد والتي هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). وفي ضوء هذه النتائج السابقة سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مهارات القائد الاستراتيجي والاحتراق الوظيفي).

2. تشير قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) البالغة (0.403) بأنه توجد علاقة متوسطة القوة وإيجابية (طردية) وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين كل بعد من أبعاد مهارات القائد الاستراتيجي المتمثلة بـ (مهارة استشراف المستقبل، ومهارة التفكير الاستراتيجي، مهارة التعامل مع الموقف) وبين الحد من الاحتراق الوظيفي.

3. تشير قيمة معامل التفسير المصحح (R^2) البالغة (0.163) بأن الأبعاد مهارة استشراف المستقبل، ومهارة التفكير الاستراتيجي، مهارة التعامل مع الموقف، تفسر ما نسبته (16.3%) من التغيرات التي تطرأ على الاحتراق الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (83.7%) فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استشراف المستقبل والاحتراق الوظيفي. ولاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. كما هو موضح في الجدول رقم (11):

جدول (11): ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

البيان	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة (T) المحسوبة	الدالة الإحصائية (Sig.)
أثر استشراف المستقبل في الحد من الاحتراق الوظيفي	0.249	0.079	0.199	3.137	0.002

المصدر: من إعداد الباحث (2024) بالاعتماد على مخرجات (SPSS -v.23).

تظهر نتائج تحليل الانحدار أن قيمة (t) المحسوبة لمتغير مهارة استشراف المستقبل بوصفه أحد أبعاد مهارات القائد الاستراتيجي، بلغت (3.137) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.002)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة (Beta) والتي تبين القوة التأثيرية للمتغير المستقل (مهارة استشراف المستقبل) في المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي)، حيث بلغت قيمتها (0.249) مما يشير إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية لمهارة استشراف المستقبل بوصفه أحد أبعاد مهارات القائد الاستراتيجي في الحد من الاحتراق الوظيفي في ديوان محافظة ديالى وفي ضوء هذه النتائج سوف ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي نصها: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استشراف المستقبل والاحتراق الوظيفي).

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي والاحتراق الوظيفي.

جدول (12): ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

البيان	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (Sig.)
أثر التفكير الاستراتيجي في الحد من الاحتراق الوظيفي	0.442	0.076	0.351	5.789	0.000

المصدر: من إعداد الباحث (2024) بالاعتماد على مخرجات (SPSS-v.23).

تظهر نتائج تحليل الانحدار أن قيمة (t) المحسوبة لمتغير مهارة التفكير الاستراتيجي بوصفه أحد أبعاد مهارات القائد الاستراتيجي، بلغت (5.789) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة (Beta) والتي تبين القوة التأثيرية للمتغير المستقل (مهارة التفكير الاستراتيجي) في المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي)، حيث بلغت قيمتها (0.442) مما يشير إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية لمهارة التفكير الاستراتيجي بوصفه أحد أبعاد مهارات القائد الاستراتيجي في الحد من الاحتراق الوظيفي في ديوان محافظة ديالى، وفي ضوء هذه النتائج سوف ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي نصها: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي والاحتراق الوظيفي).

ج. **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التعامل مع الموقف والاحتراق الوظيفي.

جدول (13): ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

البيان	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (Sig.)
أثر التعامل مع الموقف في الحد من الاحتراق الوظيفي	0.451	0.079	0.347	5.704	0.000

المصدر: من إعداد الباحث (2024) بالاعتماد على مخرجات (SPSS -v.23).

تظهر نتائج تحليل الانحدار أن قيمة (t) المحسوبة لمتغير مهارة التعامل مع الموقف بوصفه أحد أبعاد مهارات القائد الاستراتيجي، بلغت (5.704) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة (Beta) والتي تبين القوة التأثيرية للمتغير المستقل (مهارة التعامل مع الموقف) في المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي)، حيث بلغت قيمتها (0.451) مما

يشير إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية لمهارة التعامل مع الموقف بوصفه أحد أبعاد مهارات القائد الاستراتيجي في الحد من الاحتراق الوظيفي في ديوان محافظة ديالى؛ وفي ضوء هذه النتائج سوف ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي نصها: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التعامل مع الموقف والاحتراق الوظيفي).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. استنتج الباحث بأن هنالك اتجاهات إيجابية من خلال وجهة نظر إجابات أفراد العينة لمجتمع الدراسة حول أهمية مهارات القائد الاستراتيجي التي يمكن أن تمارسها إدارة ديوان المحافظة ومدى تأثيرها في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين لديها من خلال العمل على توظيف مهارات استشراف المستقبل المتوفرة وتنظيمها وفق التفكير الاستراتيجي بالإضافة إلى التعامل مع الموقف نحو أهمية التطوير الاستراتيجي.
2. تبين للباحث بأن هنالك بعض المشكلات التي من شأنها أن تؤثر في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى ديوان محافظة ديالى بسبب بعض الانحرافات الناتجة عن ممارسة مهارات القائد الاستراتيجي من قبل العاملين مثل تدني مهارة التعامل مع الموقف من قبل العاملين لدى إدارة الديوان محل الدراسة.
3. من خلال ما وضحته النتائج تبين بأن هنالك رؤية مستقبلية واضحة لدى القائد في ديوان المحافظة من تجارب الإدارات المحلية بما يتناسب مع التغيرات المستقبلية والظروف الطارئة، لكن هناك تدني بسيطة في تحديد الاحتمالات المستقبلية من قبل القائد للأوضاع التي يمكن أن يمر بها إدارة الديوان محل الدراسة.
4. كما تبين النتائج بأن هنالك أساليب لدى ديوان محافظة ديالى يعمل على تنمية المهارات الفكرية للعاملين والعمل على تبنيها في وضع سياسات ذات الأهمية في بناء الأفكار المبتكرة إلا أن هناك تدنيا في معرفة الموهوبين والمبدعين من خلال القائد والحرص على مكافئتهم.
5. على الرغم من مراعاة القائد مهمة اختيار أصحاب القدرة والمهارة عند التعامل مع الموقف إلا أن العمل في ديوان المحافظة يحتاج إلى الكثير من الحلول الإبداعية للتغيرات التي تطرأ في بيئة العمل، وإدامة العلاقات الإيجابية مع جميع العاملين من أجل فعالية التواصل مع الآخرين وتوجيه السلوك الإيجابي نحوهم.
6. كما تبين بأن الإجهاد العاطفي لدى العاملين مرتفع نتيجة لضغوطات العمل. مما تستنزف طاقاتهم فكرياً وبدنياً في جميع المهام ولتلبية متطلبات العمل لساعات طويلة بهدف تعزيز ولائهم للمنظمة.
7. إن العاملين في ديوان محافظة ديالى يشعرون بالتوتر والقلق بسبب سلوكيات بعض الزملاء في العمل بالرغم من التقويم بدرجة متوسطة لعدم الإنسانية فضلاً عن سلوكيات بعض المراجعين الخالية من العواطف والإنسانية مما أثر بشكل سلبي على حياة العامل الوظيفية.
8. من خلال نتائج الدراسة تبين أنه من الواضح تهيئة الأجواء المناسبة لأداء المهام الوظيفية من أجل زيادة شعور العاملين بالرضا والسعادة أثناء ممارسة العمل وبالتالي التأثير بشكل إيجابي على عدم تدني الإنجاز الشخصي.

ثانياً. التوصيات

1. التوصية الأولى: ينبغي على إدارة ديوان محافظة ديالى أن تحرص في المساهمة بشكل إيجابي بما يتلاءم مع متطلبات استشراف المستقبل وفقاً لوجهات نظر مختلفة لتحديد الأوضاع المستقبلية.

* آلية عمل:

- أ. الحرص على الاستفادة من تجارب المحافظات المحلية الأخرى التي من شأنها أن تحدد الاتجاهات الجديدة واستشراف المستقبل.

ب. تشجيع إدارة ديوان المحافظة على دراسة وتقييم طبيعة الأوضاع المستقبلية المحتملة واستغلال الفرص الممكنة لتحديد محتواها.

ج. ينبغي على إدارة ديوان المحافظة قيد الدراسة مراعاة الوضع الاقتصادي والمالي والتغيرات المستقبلية والعمل على وضع الرؤى المستقبلية الواضحة لمواجهة التقلب في الظروف الطارئة في الوقت نفسه.

2. **التوصية الثانية:** الحفاظ على تطوير أنظمة تعمل على مكافأة الموهوبين والمبدعين من قبل إدارة ديوان محافظة ديالى وفق مبدأ مهارة التفكير الاستراتيجي.

* آلية عمل:

أ. الحرص على تبني فكرة تنمية المهارات الفكرية من خلال اتباع أساليب متنوعة لزيادة القدرات الذهنية في جمع البيانات والمعلومات المواتية لبيئة العمل.

ب. إثارة روح التحدي والمنافسة بين العاملين ومنحهم الفرصة في تقديم الأفكار الإبداعية الكافية في مجال العمل التي تساهم في تطوير وتلبية احتياجات ديوان المحافظة وانعكاسها على المجتمع.

3. **التوصية الثالثة:** ينبغي على إدارة ديوان محافظة ديالى توظيف اهتمامها نحو استخدام مختلف المواقف والظروف لإيجاد الحلول الإبداعية وتصحيح الانحراف السلوكي الذي يظهر لدى العاملين ومنع حدوثها مستقبلاً في العمل ضمن سياسة التعامل مع المواقف.

* آلية عمل:

أ. ضرورة مراعاة مهمة اختيار أصحاب القدرات والمهارات من العاملين بشكل مستمر في جميع المهام الوظيفية وفق سياق التعامل مع المواقف.

ب. الاهتمام الكافي من قبل إدارة الديوان في اتخاذ القرارات الحاسمة التي يتم من خلالها معالجة المواقف والأزمات التي تعترض العمل ومشاركة العاملين في فهم احتياجاتهم وآرائهم وفق مبدأ إدارة الأزمات.

4. **التوصية الرابعة:** توجيه إدارة الديوان محافظة ديالى في نصب اهتمامها نحو توفير بيئة ملائمة لجميع العاملين، والتي تساعد على التقليل من وقت العمل والمهام الوظيفية في أحسن الظروف وفق استراتيجية معالجة الإجهاد العاطفي.

* آلية عمل:

أ. حرص العاملين في إدارة الديوان بالاستيقاظ مبكراً في الصباح لمواجهة يوم جديد وبنفس الوقت تعمل الإدارة على تنظيم وقت استراحة من بين ساعات العمل الطويلة من أجل مواجهة ضغوطات العمل.

ب. بذل المزيد من الاهتمام من قبل العاملين في إدارة ديوان المحافظة في إتاحة خطط بديلة عند مواجهة الضغط النفسي الناتج عن العمل من خلال وضع لائحة توصي بها المراجعين بضبط النفس نتيجة التوتر والانفعال الناتج عن العاملين في بيئة العمل.

5. **التوصية الخامسة:** حرص إدارة الديوان قيد الدراسة على مراقبة السلوكيات السلبية وغير الإنسانية لبعض العاملين تجاه زملائهم في العمل والتي تسبب لهم الشعور بالخوف والقلق.

* آلية عمل:

أ. العمل على وضع معايير واضحة تتسم بالموضوعية عند متابعة ومراقبة أنشطة العمل اليومية للعاملين لتجنب احتمالية الحوار والنقاش مع الزملاء والعاملين في العمل عند تقديم الخدمة.

ب. تشجيع العاملين على تعزيز الاتصال فيما بينهم وبين الجمهور من أجل تبادل المشاعر والعواطف الإيجابية لتجنب الشعور بالضغط النفسي الناتج عن العمل وإيجاد الحلول بسرعة لها.

6. **التوصية السادسة:** حث إدارة ديوان المحافظة على الالتزام الواضح نحو توفير الأجواء المناسبة لأداء العمل لجميع العاملين بشفافية بهدف تحسين الإنجاز الشخصي.

* آلية عمل:

- أ. حرص الإدارة على توثيق ومتابعة نسبة الأخطاء التي تظهر بالعمل لكل عامل والعمل على معالجتها في المستقبل من أجل تجنب تأثيرها سلبياً على حياة زملائهم في العمل.
- ب. حث إدارة الديوان بالدراسة عن طرائق ووسائل جديدة تعمل وفق معايير تقييم الأداء المعتمدة في التعامل مع المشاكل والانفعالات العاطفية الناتجة عن ممارسة العمل لدى العاملين وتطبيقها في وقتها المناسب.
- ج. الحرص على تبني سياسة مكافأة العاملين الكفوئين بما يخدم الحد من الاحتراق الوظيفي والنجاح الاستراتيجي للعمل ويؤدي إلى شعورهم بالرضا والسعادة أثناء تأدية العمل.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

أ. الرسائل والأطاريح:

1. أبو غنيمه، حنان فضل، (2015)، دور القيادة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة.
2. البربري، مروان حسن، (2016)، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للأعلام والإنتاج الفني"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى - غزة.
3. البياتي، أحمد محمود. (2022)، بعض مهارات القائد الاستراتيجي ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية صلاح الدين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تكريت.
4. السلمي، اكرم فايز، (2019)، الغرور في مكان العمل وتأثيره في الاحتراق الوظيفي من خلال السلوك اللفظ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة الكوفة.
5. الشاعر، حسين سليم، (2016)، الابداع الاداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجه نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم اصول التربية، جامعة الأقصى - غزة.
6. الشمخي، جلال فاهم، (2017)، الهندسة العكسية كمتغير وسيط بين القيادة الاستراتيجية ورضا الزبون دراسة استطلاعية في معمل سموت الكوفة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة الكوفة.
7. العنزي، مشاعل مناحي، (2018)، أثر بيئة العمل الداخلية في الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة في الكويت، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت.
8. العيساوي، هادي مران، (2022)، العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمناخ الاخلاقي وأثرهما في تحقيق السيادة الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة تكريت.

9. تراس، هبة، (2021)، أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين ومعدل دوران العمل في المنظمات الإنسانية - دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات الإنسانية تحت مظلة الأمم المتحدة في سورية، رسالة ماجستير، المعهد العالي لإدارة الأعمال- سورية.
10. رحمه، جهاد صدام، (2023)، دور القيادة الاستراتيجية في الحد من الانحدار التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات وزارة النفط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية.
11. سلامة، وسام عبد العزيز، (2015)، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والامن الوطني في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الاقصى.
12. عطاالله، عبد الحكيم محمود، (2021)، دور إدارة المعرفة في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي بجامعة الأقصى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى - غزة.
13. مختاض، مسلم حمود، (2022)، تأثير القيادة الاستراتيجية في عمليات التحسين المستمر، بحث الدبلوم العالي، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء.
14. مرابط، كاميليا، (2019)، دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات - تقرت، رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.
15. هادي، مروة مهدي، (2022)، المهارات القيادية وتأثيرها في الأداء الوظيفي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في دائرة الصحة العامة/ وزارة الصحة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، قسم الادارة العامة، جامعة بغداد.

ب. المجلات والدوريات:

1. الحسو، محمد سالم والشلمة، ميسون عبدالله، (2023)، التفكير الاستراتيجي ودوره في الحد من الاستنزاف الشعوري لدى العاملين في مديرية بلديات محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 63، ص 246-266.
2. العارضي، جليل كاظم ومهدي، دلال صالح، (2019)، الاحتراق الوظيفي وتأثيره في البراعة الاستراتيجية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(48)، ص 413-430.
3. المطيري، عبدالله محمد، (2021)، استشراف المستقبل ودوره في تمكين اليقظة التنافسية بالشركات العقارية في دولة الكويت، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 5(1)، ص 44-67.
4. رضوان، طارق رضوان محمد، (2017)، أثر أبعاد صمت العاملين في الاحتراق الوظيفي: (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 37، العدد 4، ص 82-131.
5. سبع، سنية محمد، (2022)، توسيط الاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات انحراف الموظف- دراسة ميدانية على العاملين بالشؤون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد 14، ص 61-110.
6. سعودي، أسامة رجب، (2022)، الحوكمة الرقمية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 62(1).

7. سمر الدين، رشا رشاد، (2020)، أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد 7، ص 1-25.

8. كيرد، عمار، ومعراج، هواري، (2023)، علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي- دراسة ميدانية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 17(1)، ص 433-449.

9. لبيب، حسن عيد، (2023)، "تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي- دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الخدمات بمحافظة الفيوم"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 5، العدد 1، الجزء 3، ص 167-277.

ج. الكتب والمراجع:

1. ابو خضير، ايمان بنت سعود، (2016)، اساسيات التعلم بالممارسة مدخل لتطوير القيادات والمنظمات وبناء فرق العمل الناجحة، الطبعة الأولى، الادارة العامة للطباعة والنشر، معهد الادارة العامة، الرياض.

2. العلاق، بشير، (2020)، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

3. زيدان، ناصر، (2014)، مهارات القيادة الادارية واخلاقيات الاعمال، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت لبنان.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

A. Dissertations and Thesis:

1. Jones, T., (2022), Job Satisfaction and Burnout Among Social Workers Providing Services to Veterans, Doctoral dissertation, College of Social and Behavioral Sciences, Walden University.
2. Maurer, P. A., (2022), Resources Demands Engagement and Resilience as Factors Limiting Human Resource Professional Burnout, Doctoral dissertation, College of Social and Behavioral Sciences, Walden University.

B. Journals:

3. Ahmed, I., Jaber, M., & Al-Banna, H., (2022), The relationship between job satisfaction and intention to quit a job:mediating factor job burnout, International Journal of Research in Business And Social Science, 11(9), pp. 45-56.
4. Dimitrovska, M., Stamenkova, L. P., & Stosic, L., (2023), Leadership in times of crisis, Science International journal, 2(1), pp. 19-23.
5. Jabbar, A. A., & Hussein, A. M., (2017), The Role of Leadership in Strategic Management, International Journal of Research - Granthaalayah, 5(5), pp. 99-106.
6. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W., (1970), Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement, Sage Publications Sage CA: Los Angeles CA, 30(3), pp. 607-610.
7. Li, X., Jiang, T., Sun, J., Shi, L., & Liu, J., (2021), The relationship between occupational stress, job burnout and quality of life among surgical nurses in Xinjiang, China, BMC Nursing, 20(181), pp. 2-11.

8. Mohammed, S. C., & Budur, T., (2020), Burnout Determinants and Consequences Among University Lecturers, Amazonia Investiga Magazine, 9 (27), pp. 13-24.
9. Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R., (2016), Developing Strategic Leadership Competencies, Journal of Advanced Management Science, 4(1), pp. 66-71.
10. Sajdak, K. M., (2014), The Intuitive Manager and the Concept of Strategic Leadership, Management journa, 18 (2), pp. 44-58.
11. Yermak, T., (2022), Forms and methods of formation leadership skills of pupils of general secondary education institutions, Collection of scientific works of the Uman State Pedagogical University, 1 (4), pp. 160-173.

C. books:

12. Parker, G., Tavella, G., & Eysers, K., (2023), Burnout: A Guide to Identifying Burnout and Pathways to Recovery, First Edition, New York: Routledge.
13. Robbins, S. P., & Judge, T. A., (2023), Organizational Behavior, 19th edition, Typeset in New Baskerville.
14. Tipuric, D., (2022), The Enactment of Strategic Leadership A Critical Perspective, Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland.