



<https://tge.uobasrah.edu.iq>
Journal the gulf economist
مجلة الاقتصادي الخليجي



The impact of aesthetic leadership on job burnout – an analytical study of the opinions of a sample of employees of the Ministry of Higher Education and Scientific Research – Administrative and Financial Department

تأثير القيادة الجمالية في الاحتراق الوظيفي – بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - الدائرة الادارية والمالية

Asst Lect. Marwa Abbas Ziyara م.م مروة عباس زيارة

University of Baghdad / Office of the Assistant to the University President for Scientific

Affairs جامعة بغداد / مكتب مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية

marwa.a.529@uobagdad.edu.iq

<https://orcid.org/0009-0001-0723-6046>

Asst. Mohammed Qahtan Hamid م. محمد قحطان حامد

University of Anbar / Department of Administrative and Financial Affairs

جامعة الانبار / قسم الشؤون الادارية والمالية

moham.saleh@uoanbar.edu.iq

<https://orcid.org/0000-0002-9113-5263>

Asst Lect. Abdul Aziz Fahmy Giyad م.م عبد العزيز فهمي جيد

Ministry Center / Administrative and Financial Department

مركز الوزارة / الدائرة الادارية والمالية

a.alazeez.f80@moheer.edu.iq

<https://orcid.org/0009-0001-9742-5042>

Abstract

This research aims to diagnose the reality of aesthetic leadership practices in reducing job burnout within the Ministry of Higher Education and Scientific Research – Administrative and Financial Department. The research sample consisted of (95) individuals. The questionnaire was used as the primary data collection tool, and the researchers employed a descriptive methodology. For data processing, the ready-made statistical software (SPSS.V.26) was used. The research yielded several results, the most important of which is: a significant impact of aesthetic leadership, in all its dimensions, on job burnout. Regression analysis results showed that all dimensions were statistically significant, although the effect size was weak to moderate. A positive relationship was found between aesthetic leadership and job burnout, indicating that increased aesthetic leadership practices, in the absence of integrated institutional organization and support, may contribute to increased psychological and emotional burdens on employees. Based on these results; Researchers recommended linking aesthetic leadership practices with job stress management programs, such as providing psychological counseling, redistributing workloads, and balancing work demands.

Keywords:

Aesthetic leadership, job burnout. Ministry of Higher Education and Scientific Research, Administrative and Financial Department, Conclusions and Recommendations.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الجمالية، الاحتراق الوظيفي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الدائرة الادارية والمالية، الاستنتاجات والتوصيات.

المستخلص :

يهدف البحث إلى تشخيص واقع ممارسة القيادة الجمالية وأثرها في الاحتراق الوظيفي في وزارة التعليم العلمي والبحث العلمي - الدائرة الادارية والمالية، بلغت عينة البحث بـ (95) فرداً، واستخدام البحث الاستبانة بوصفها أداة أساسية في جمع البيانات، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، لغرض معالجة البيانات استعملت البرامج الاحصائية الجاهزة (SPSS.V.26)، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود تأثير معنوي للقيادة الجمالية بأبعادها كافة على الاحتراق الوظيفي، إذ أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن جميع الأبعاد كانت ذات دلالة إحصائية، إن كان حجم التأثير ضعيفاً إلى المتوسط، وظهر وجود علاقة بين القيادة الجمالية والاحتراق الوظيفي موجباً، وهو ما يشير إلى أن زيادة ممارسات القيادة الجمالية، في ظل غياب التنظيم والدعم المؤسسي المتكامل، قد أسهم في زيادة الأعباء النفسية والانفعالية على العاملين. استناداً للنتائج؛ أوصى الباحثون ربط ممارسات القيادة الجمالية ببرامج إدارة الضغوط الوظيفية، من خلال توفير برامج إرشاد نفسي، وإعادة توزيع الأعباء الوظيفية، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل.

مجلة علمية فصلية محكمة تعنى بالشؤون الاقتصادية والإدارية والمحاسبية والمالية والإحصائية للخليج العربي والجزيرة العربية تصدر عن مركز دراسات البصرة والخليج العربي جامعة البصرة

المقدمة:

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية تمثل قمة النبوغ الإنساني في مجال الإدارة، إذ تعني القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغاية المنشودة من خلال الثقافة الجمالية، وتتفوق كعلم على الإدارة في رؤيتها الواسعة وأهدافها الاستراتيجية ومهارتها المعقدة، وعكف العلماء على مر العصور على اختلاف تخصصاتهم في استجلاء طبيعة القيادة البشرية ومحاولة فهم أبعادها، وقد تضاعف الاهتمام كثيرا في الآونة الأخيرة نظراً لما تقدمه القيادة من حلول مبتكرة (Jalal & Abdul Rahim, 2015: 298). لقد كان النهج السائد لظواهر القيادة موضوعياً معتمداً على منهج علمي واقعي لاكتشاف النتائج المرتبطة بمختلف جوانب القيادة والتنبؤ بها.

ينبع التوجه الأخير لعلم الجمال في الدراسات التنظيمية بشكل عام من البحث عن مناهج معرفية بديلة، تُركّز القيادة الجمالية على كيفية إنتاج هذه الظواهر وظهورها، وتحاول وصف المعاني الذاتية التي يشعر بها القادة والأتباع، يُدرك النهج الجمالي أن التحليل العقلاني يهمل جوانب مهمة من الحياة التنظيمية اليومية، ويُمكننا من دراسة الصفات الدقيقة الكامنة والتحدث عنها، والتي نشعر بها لكننا لا نستطيع تحديدها بدقة على عكس الفهم الخطي العقلاني والمعرفي للمعرفة (Hansen et al., 2007: 552).

يُعدّ الإحترق الوظيفي موضوعاً أثار اهتماماً واسع النطاق بين عامة الناس، في حين أن بعض المخاطر النفسية والاجتماعية المتعلقة بالعمل، مثل عبء العمل وساعات العمل الطويلة والعمل الإضافي بأنها تُحفز الإرهاق النفسي، إلا أن تأثير عوامل أخرى مثل الاستقلالية ودرجة تأثير الإدارة ودور المكافآت أكثر غموضاً فبدون الكشف والعلاج المناسب يمكن أن تصبح أعراض الإرهاق النفسي مزمنة، تشمل الإجراءات الوقائية قوائم مرجعية وأدوات للمساعدة في الكشف المبكر، وبرامج تدريبية للوظائف عالية الخطورة، وإجراءات توعوية، وإرشادات للممارسات الجيدة، وتحديد العمال المُعرّضين للاضطرابات النفسية... الخ (Stufano et al., 2022: 1). لذا، تُعدّ بيئة العمل من أهمّ هذه العوامل التي تُسهم في رفع معنويات الموظفين، بالتالي تعزز انتمائهم وحبهم لمنظمتهم، مما يُؤدّي إلى زيادة الإنتاجية والتفاعل الإداري، وتُغطّي بيئة العمل الداخلية جميع العوامل المؤثرة على الموظفين، نتيجةً للتفاعل بين البيئة والموظفين، والمنظمة الذكية هي التي تُولي اهتماماً بالغاً

بالروح المعنوية للموظفين، لا يتحقق ذلك إلا من خلال الأجور والحوافز والمكافآت، والمشاركة في صنع القرار، والاعتماد، والعلاقات الاجتماعية، مما يسهم في تعديل سلوكهم ليصبحوا أكثر عطاءً ومتعةً في عملهم، مما يؤثر إيجاباً على سمعة المنظمة. إن ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين ناتجة عن ضغوط نفسية، لذا يجب على الموظفين التدريب على إدارة هذه الضغوط بفعالية. (Darwazeh, 2019: 1-2) ومن أجل تغطية المضامين الفكرية والمرتكزات النظرية للبحث، تم تقسيم البحث الى أربعة مباحث؛ إذ تناول المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة، اما المبحث الثاني: تناول الجانب النظري لمتغيرات البحث المتمثلة بـ (القيادة الجمالية، الاحتراق الوظيفي)، أما المبحث الثالث: تضمن الجانب العملي من خلال عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها، أما الأخير: فقد تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة:

أولاً: منهجية البحث:

1- مشكلة البحث:

يعد الجمال من المطالب الأساسية في حياة الأفراد؛ خاصة الأفراد الذين لا يملكون المقدرة على تذوق القيم والجوانب الايجابية في مجالات الحياة المختلفة، إذ تواجه المجتمعات التي تعاني من انخفاض مستوى الحس الجمالي والمتعة الجمالية تلوثاً جمالياً، يجلب هذا التلوث العديد من المبالغات والتصنع، ورداءة الجودة، والتصاميم الثابتة والملونة، تؤدي هذه الحالة إلى فقدان الجودة، ليس فقط من خلال عدم مراعاة الوعي البيئي واللامبالاة بالأعمال التاريخية والفنية، لكن قد يتعرض المجتمع لعدم المسؤولية في الأعمال الثقافية والفنية، ترتبط هذه المشكلة ارتباطاً وثيقاً بقيم المجتمع، فالقيم الأساسية الناشئة عن الاحتياجات الاجتماعية يمكن أن تكتسب حساً جمالياً من خلال الإبداع الفني، ويمكنها أن تبتعد عن اللامبالاة والفظاظة الفنية، في هذه المرحلة، تتعاظم مسؤوليات المؤسسات الأكاديمية في الاضطلاع بدور فاعل يسهم في تنمية الوعي، والارتقاء بالذائقة الجمالية، وتعزيز التفاعل المعرفي والجمالي مع الخطابات الثقافية. (Güven & Polat, 2016: 111)

تكمن مشكلة البحث بأن القيادة الجمالية ما زالت بحاجة الى مزيد من الاهتمام في ظل غياب الاهتمام بتطبيقها في الاعمال الادارية، بحيث يجب أن يكون القائد التربوي جمالياً ويملك التأثير في الآخرين وكذلك التأثير في أنماط سلوكهم وإدراكهم لأصالة المزايا التي يمتلكونها، التي تحدد انماطهم السلوكية المرتبطة بالثقة المتبادلة بين القائد والعاملين معه والبيئة المحيطة به. (Ahmed, 2023: 161)

ولغرض سد الفجوة البحثية وذلك من خلال قلة الدراسات حول القيادة الجمالية والاحترق الوظيفي كون معظم الدراسات السابقة ركزت على العديد من انماط القيادة التقليدية ولم تتطرق بشكل كافٍ الى الجانب الجمالي في القيادة، تحديداً في البيئة العراقية وخصوصاً في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كون هنالك حاجة لدراسة هكذا موضوع في هذه الوزارة، وهذه الفجوة تفتح المجال لإجراء دراسات تتناول القيادة الجمالية ودورها في تحسين بيئة العمل والحد من الاحترق الوظيفي، ومن المتوقع أن تُقدم هذه النتائج رؤى عملية لتحسين إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العام، من هذا المنطلق تنبثق مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الآتي: هل تؤثر القيادة الجمالية بأبعادها في الحد من الاحترق الوظيفي في الدائرة المبحوثة؟ وينتفع عن المشكلة الرئيسة للبحث تساؤلات فرعية عدة وهي:

- أ- ما الاطر الفكرية والمفاهيمية لسلوك القيادة الجمالية والاحترق الوظيفي وابعادهما في المنظمة المبحوثة؟
- ب- ما مستوى الاهتمام بسلوك القيادة الجمالية والاحترق الوظيفي وابعادهما في المنظمة المبحوثة؟
- ج- هل هنالك علاقة ارتباط بين القيادة الجمالية والاحترق الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟
- د- هل هنالك علاقة تأثير للقيادة الجمالية على الاحترق الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟

2- أهمية البحث: تنطلق أهمية البحث من أهمية متغيراتها (القيادة الجمالية، الاحترق الوظيفي) وبذلك توصل الباحثين بأن تفيد نتائج البحث على النحو الآتي:
- الأهمية النظرية :

- أ- تحديد الاطر الفكرية والمفاهيمية للقيادة الجمالية والاحترق الوظيفي.

ب- الدعوة من خلال هذا البحث إلى مواكبة التحول نحو الاتجاهات القيادية الحديثة ومنها القيادة الجمالية والاستفادة منها في تطوير وظائف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومواجهة المشكلات التي تواجهها.

ج- يفتح البحث الحالي المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى مشابهة أو مكملة لهذا البحث، مما يثرى المكتبة العربية بمثل هذا النوع من تلك الابحاث، وكذلك يعالج النقص في الدراسات السابقة.

د- يستمد البحث اهميته من أهمية الفئة المبحوثة وهم الموظفين العاملين في الوزارة، باعتبارهم احد أهم ركائز العملية التربوية والتعليمية في أي مجتمع متقدم.

-الاهمية التطبيقية:

أ- يسهم البحث في تطوير الممارسات القيادية التقليدية التي تعود على تحسين البيئة التنظيمية في المنظمة.

ب- قد يفيد البحث في لفت نظر المسؤولين العاملين في المنظمة إلى ممارسات القيادة الجمالية كمقترح علاجي لتحسين مستوى الاحتراق الوظيفي في المنظمة.

ج- يمكن للقيادات العليا الاستفادة من هذه الدراسة في تقديم برامج مفيدة في تأهيل القيادات والافراد العاملين في ضوء متطلبات القيادة الجمالية، والاحتراق الوظيفي.

د- سيُقدم البحث الحالي عدد من الاستنتاجات والتوصيات، والتي تُعد مفتاحاً لبعض المشكلات التي من الممكن ان تواجه المنظمات العراقية، خاصةً وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في وضع خطة للحد من ممارسة سلوك الاحتراق الوظيفي داخل المنظمة.

3- أهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

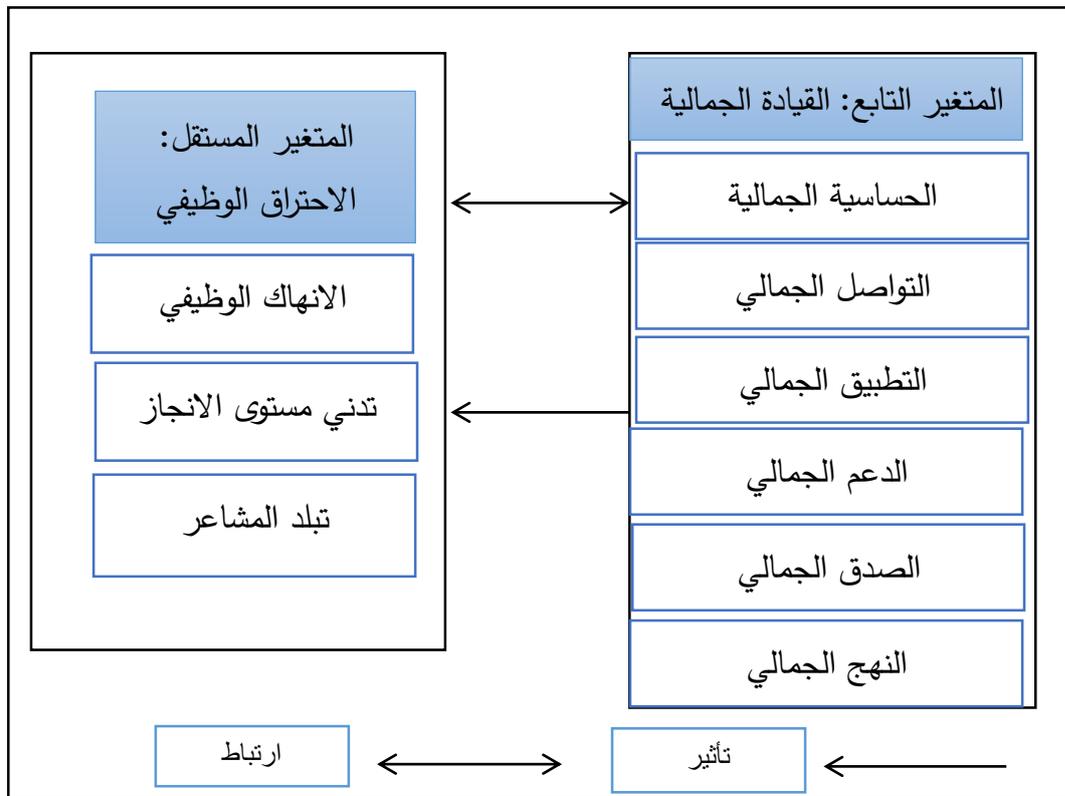
أ- التعرف على البنية النظرية الإطار الفكري والفلسفي لمفهوم القيادة الجمالية وأبعادها محل الدراسة.

ب- تحديد مستوى توافر الاحتراق الوظيفي وابعادها محل الدراسة.

ج- استكشاف علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الجمالية والاحتراق الوظيفي محل الدراسة.

4- المخطط الافتراضي للبحث:

ولغرض إيجاد علاقة التأثير والارتباط بين المتغير المستقل القيادة الجمالية والمتمثل بابعاده (الحساسية الجمالية، التواصل الجمالي، التطبيق الجمالي، الدعم الجمالي، الصدق الجمالي، النهج الجمالي) والمتغير التابع الاحتراق الوظيفي والمتمثل بابعاده (الانهك الوظيفي، تدني مستوى الانجاز، تبلد المشاعر)، قدم الباحثون نموذجاً افتراضياً يوضح طبيعة العلاقة بينهما كما موضح في الشكل (1) والذي يمثل انعكاساً لفرضيات البحث.



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين

5- فرضيات البحث:

بعد الانتهاء من صياغة مشكلة البحث وتساؤلاته الفرعية، وأهميته واهدافه والمخطط الافتراضي يتجه الباحثون نحو صياغة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية لتكون بمثابة حلول مؤقتة سوف يجري التحقق من صحتها عبر استخدام مجموعة من الادوات الاحصائية وهي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين القيادة الجمالية والاحتراق الوظيفي على المستوى الكلي، وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة ارتباط عكسية لبعدها الحساسية الجمالية مع الاحتراق الوظيفي.
- ب. توجد علاقة ارتباط عكسية لبعدها التواصل الجمالي مع الاحتراق الوظيفي.
- ج. توجد علاقة ارتباط عكسية لبعدها التطبيق الجمالي مع الاحتراق الوظيفي.
- د. توجد علاقة ارتباط عكسية لبعدها الدعم الجمالي مع الاحتراق الوظيفي.
- هـ. توجد علاقة ارتباط عكسية لبعدها الصدق الجمالي مع الاحتراق الوظيفي.
- و. توجد علاقة ارتباط عكسية لبعدها النهج الجمالي مع الاحتراق الوظيفي.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الجمالية والاحتراق الوظيفي على المستوى الكلي، ويشتمل منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة تأثير معنوية لبعدها الحساسية الجمالية في الاحتراق الوظيفي.
- ب. توجد علاقة تأثير معنوية لبعدها التواصل الجمالي في الاحتراق الوظيفي.
- ج. توجد علاقة تأثير معنوية بين لبعدها التطبيق الجمالي في الاحتراق الوظيفي.
- د. توجد علاقة تأثير معنوية بين لبعدها الدعم الجمالي في الاحتراق الوظيفي.
- هـ. توجد علاقة تأثير معنوية بين لبعدها الصدق الجمالي في الاحتراق الوظيفي.
- و. توجد علاقة تأثير معنوية بين لبعدها النهج الجمالي في الاحتراق الوظيفي.

6- حدود البحث:

أ- الحدود البشرية: متمثلة بالافراد العاملين في الدائرة الادارية والمالية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ب- الحدود الزمانية: امتدت فترة البحث من 2025/5/20 ولغاية 2025/12/25.

7- منهج البحث وأداته وعينته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُستخدم لوصف أبعاد القيادة الجمالية، كذلك وصف ابعاد الاحتراق الوظيفي، يعد المنهج الوصفي أداة قيمة في الدراسات السلوكية والاجتماعية لقدرته على توفير فهم شامل للظاهرة فهو ينطوي على جمع البيانات ووصفها وتحليلها بشكل منهجي وواضح، واستخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة لجمع

البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات البحث والتحقق من فروضها، وتمثل مجتمع البحث في آراء مجموعة من منتسبي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - الدائرة الادارية والمالية، إذ تم توزيع (100) استبانة بشكل عشوائي لغرض استقصاء إجابات عينة البحث حول متغيرات البحث، وقد تم استرداد (95) استبانة صالحة للتحليل.

8- مقياس البحث:

اعتمد البحث على مقاييس محكمة في قياس متغيراته الرئيسية والفرعية، وذلك بعد أن تم تكيف معظم فقرات المقياس الحالي ليناسب طبيعة البيئة العراقية، ويُعد الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات للبحث، وقد تناول متغيرات البحث الرئيسية، والجدول (1) يوضح فقرات المقياس والمصادر التي تم اعتمادها في البحث:

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	فقرات المقياس	المصادر المعتمدة
1	القيادة الجمالية	الحساسية الجمالية	1 - 30	Polat & Öztoprak-Kavak, 2011
		التواصل الجمالي		
		التطبيق الجمالي		
		الدعم الجمالي		
		الصدق الجمالي		
		النهج الجمالي		
2	الاحترق الوظيفي	الانهاك الوظيفي	1 - 15	(Maslach & Jackson, 1981) (Nasr & Al-Qubbi, 2023)
		تدني مستوى الانجاز		
		تبلد المشاعر		

الجدول (1) متغيرات البحث والمصادر المعتمدة في قياسها

ثانياً: الدراسات السابقة:

1- الدراسات المتعلقة بالقيادة الجمالية:

أ- دراسة (Bashandy et al., 2024) تهدف الدراسة إلى التحقيق في القيادة الجمالية كمحدد للنزاهة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرارات السريرية بين الممرضات، وتم تطبيق الدراسة على مستشفيات في محافظة المنيا، بلغت العينة عدد (320)، وتوصلت الدراسة الى نتيجة توضح أن أكثر من ثلثي الممرضات يتمتعن بمستوى مقبول من القيادة الجمالية الكلية، وأن أكثر من نصفهن يتمتعن بمستوى متوسط من النزاهة التنظيمية الكلية، بالإضافة إلى أن أكثر من نصفهن يتمتعن بمستوى مقبول من فعالية اتخاذ القرارات السريرية الكلية، وبرز الاستنتاجات تمثلت بوجود ارتباط إيجابي قوي بين القيادة الجمالية والنزاهة التنظيمية، بالإضافة إلى فعالية اتخاذ القرارات السريرية بين الممرضات، وينبغي على إدارة المستشفى تنفيذ برنامج تدريبي لمختلف مستويات مديري التمريض لتعزيز القيادة الجمالية.

ب- دراسة (Badr, 2021) تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام المدخل الجمالي في تحسين القيادة الجمالية والدافعية للتعليم لدى الطلاب - معلمي الفلسفة وعلم الاجتماع. ولتحقيق ذلك، تمت إعادة صياغة بعض موضوعات مقرر التدريس المصغر في ضوء المدخل الجمالي، بالإضافة إلى أدوات الدراسة التي تضمنت اختصاراً لمواقف في القيادة الجمالية (التواصل الجمالي - التطبيق الجمالي - الصدق الجمالي)، ومقياس دافعية التعلم (الاستمتاع بالتعلم - قيمة التعلم - المثابرة). تكونت عينة الدراسة من (60) طالبة معلمة في الفلسفة وعلم الاجتماع، بكلية البنات بجامعة عين شمس، أشارت النتائج إلى فاعلية المدخل الجمالي في تنمية القيادة الجمالية والدافعية للتعليم لدى الطلاب- معلمي الفلسفة وعلم الاجتماع. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية مهارات القيادة الجمالية لدى الطلاب المعلمين.

ج- دراسة (Alabbas et al., 2019) تسعى الدراسة إلى تحديد نطاق العلاقة بين القيادة الجمالية وسلوك العمل الإبداعي في جامعة بابل، محاولة من الباحث لتقليص أو سد الفجوة المعرفية بين تلك المتغيرين، تناولت الخطة الفرضية للبحث الحالي متغير القيادة الجمالية كمتغير مستقل بأبعاده الثلاثة (العقلانية والوعي والحدس)، وسلوك العمل الإبداعي كمتغير تابع بأبعاده الأربعة (استكشاف الفرصة، وتوليد الفكرة، وإثارة الفكرة، وتنفيذ الفكرة)، بلغت

عينة الدراسة (62)، أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ومعنوية بين القيادة الجمالية وسلوك العمل الإبداعي، ووجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الجمالية على سلوك العمل الإبداعي. وقدمت عدد من التوصيات، أهمها ضرورة تعزيز المعاني الجمالية وتطبيقاتها في العمل الإداري، خاصة من قبل القادة في مختلف المنظمات العراقية، بالأخص الجامعات العراقية والجامعة المعنية، وذلك لإتاحة الفرصة لجميع العاملين فيها ودعمهم بسلوكيات إيجابية تُسهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

د- دراسة (Attari & Al-Sharman, 2017) هدفت الدراسة إلى تحديد الدرجة المدركة لممارسة القيادة الجمالية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها برضاهم عن بيئة العمل. استخدمت الدراسة منهجية الارتباط الوصفي، وتم تطبيقه على عينة عشوائية من 432 من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الأردنية العامة والخاصة، كشفت الدراسة عن درجة عالية من ممارسة القيادة الجمالية من قبل القادة الأكاديميين في جميع أبعاد الدراسة على الرغم من إعطاء بعض البنود الفردية وخاصة في أبعاد اللغة ونشر ثقافة الجمال والتحف متوسطات متوسطة، لم يتم الإبلاغ عن أي فروق ذات دلالة إحصائية يمكن أن تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية أو التنظيمية، على النقيض من ذلك، أبلغ المستجيبون عن درجة متوسطة من الرضا عن بيئة العمل مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية كدالة لسنوات الخبرة واللقب الأكاديمي، تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الجمالية والرضا عن بيئة العمل.

2- الدراسات المتعلقة بالاحترق الوظيفي:

أ- دراسة (Gün & Ayhan, 2025) تهدف الدراسة التحقيق في الدور الوسيط المحتمل للإحترق الوظيفي في العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستقالة الهادئة بين الممرضات، شملت هذه الدراسة الوصفية المقطعية ما مجموعه 383 ممرضة، وتوصلت الدراسة الى نتائج بوجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والإحترق الوظيفي والاستقالة الهادئة، وكان للدعم التنظيمي تأثير سلبي كبير على الاستقالة الهادئة، كان للإحترق الوظيفي تأثير إيجابي على سلوك الاستقالة الهادئة، وتقدّم النتائج على أن الدعم التنظيمي يؤثر على سلوك الاستقالات الصامتة، ويؤثر الإحترق الوظيفي على سلوك الاستقالات

الصامته، ويلعب الإحترق دوراً وسيطاً في العلاقة بين الدعم التنظيمي وسلوك الاستقلالات الصامته، وقد ثبت أن الإحترق الوظيفي يُشكّل عائناً كبيراً أمام تأثير الدعم التنظيمي في الحد من سلوك الاستقلالات الصامته.

ب- دراسة (Yuliana et al., 2025) تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير ضغوط العمل والإحترق الوظيفي على نية دوران العمل في الشركات الواقعة في المنطقة الصناعية المتكاملة بين إندونيسيا والصين، وتمثلت العينة العمدية هي أسلوب أخذ العينات الذي تضمن 107 مستجيب، تشير الفرضية الأولى إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل ونية دوران العمل، لا تتأثر نية دوران العمل والإحترق الوظيفي ببعضهما البعض، كما توضح الفرضية الثانية، كونها تحتاج العمال إلى أن يكونوا قادرين على التعامل مع الكثير من العمل، يرجع ذلك إلى عوامل ثقافة العمل التي يطبقها العمال المهاجرون الصينيون، حيث يعتاد العمال على ظروف العمل غير المؤكدة والعمل تحت الضغط.

ج- دراسة (Al Muala et al., 2024) هدفت الدراسة التعرف على أثر إدارة المواهب على الإحترق الوظيفي والدور المُخفف للذكاء العاطفي لدى 221 من الكوادر الطبية في المستشفيات الخاصة بالأردن، تم قياس إدارة المواهب عبر ثلاثة أبعاد (تنمية المواهب، وتقييم المواهب، والحفاظ عليها)، وتم قياس الإحترق الوظيفي بناءً على (الإرهاق العاطفي وانخفاض الإنجاز الشخصي)، استُخدمت استبيانات ذاتية لجمع البيانات، تضمنت النتائج الى جود تأثير سلبي لإدارة المواهب على الإحترق الوظيفي بالمستشفيات الخاصة، كلما ارتفعت ممارسة ادارة المواهب انخفض الإحترق الوظيفي، وتُقدم النتائج أدلة تجريبية جديدة ضمن السياق غير المدروس للعاملين في مجال الرعاية الصحية للأردنيين، تُعد إدارة المواهب وتنمية الذكاء العاطفي ضمن استراتيجيات الحد من معدلات الإحترق الوظيفي المرتفعة بين الكوادر الطبية.

د- دراسة (Malik & Singh, 2020): استهدفت هذه الدراسة الى استكشاف دور التفسيرات الإدراكية التي يقدمها الموظفون الموهوبون حول سياسة إدارة المواهب وتأثيرها على الإحترق الوظيفي، تم جمع بيانات الدراسة من 242 موظفاً باستخدام تصميم مسح مقطعي، وتوصلت النتائج الى أن تأثير إدارة المواهب على الاحترق الوظيفي يعتمد بشكل كبير على كيفية تفسير الموظفين لهذه السياسات في العلاقة بين تحديد المواهب المتصورة والإرهاق

الوظيفي، وسلطت النتائج الضوء على الدور المعتدل لإسناد رفاهية الموظف في العلاقة بين تحديد المواهب المتصورة وجهد عمل الموظف، وتدرس هذه الدراسة سمات الموظفين في سياق إدارة المواهب، وتوضح أن هذه التفسيرات تلعب دوراً هاماً في تشكيل سلوكياتهم. **التعقيب على الدراسات السابقة:**

تعد الدراسة الحالية مكملة للدراسات السابقة، وخصوصاً تلك الدراسات التي أهتمت بالأهداف المتمثلة في دراسة مستوى القيادة الجمالية وظاهرة الاحتراق الوظيفي وفي تحديد طرق معالجة تلك الظاهرة مع عدد من الدراسات المشار إليها في الأدبيات أعلاه، واستقرت الدراسة الحالية بأنها تناولت عينة من الأفراد العاملين من منتسبي الدائرة الادارية والماية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عكس الدراسات الأخرى كدراسة (Gün & Ayhan, 2025) ودراسة (Bashandy et al., 2024) ودراسة (Al Muala et al., 2024) التي تناولت القطاع الصحي، وكذلك دراسة (Yuliana et al., 2025) التي تناولت القطاع الصناعي، كما أنها تشابه إلى حد كبير مع الدراسات التي أكدت على مجتمع الدراسة المتخصص بالمجال التعليمي مع الدراسة التي قام بها (Badr, 2021) اقتصت بالطلبة بكلية البنات بجامعة عين شمس، ودراسة (Alabbas et al., 2019) والتي طبقت على القيادات العاملين في جامعة بابل، ودراسة (Attari & Al-Sharman, 2017) التي طبقت على اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أسلوب جمع البيانات من خلال المصادر الأولية المتمثلة في الاستبيان والثانوية المتمثلة في الكتب والمقالات والدوريات، وأخيراً وما يتعلق بالمتغيرات الخاصة بالدراسة تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في قياس المتغير المستقل القيادة الجمالية عدا دراسة (Badr, 2021) كانت القيادة الجمالية متغيراً تابعاً، وايضا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في قياس المتغير التابع المتمثل في الاحتراق الوظيفي بينما تختلف عن دراسة (Gün & Ayhan, 2025) حيث كان الاحتراق الوظيفي متغيراً وسيطاً.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم القيادة الجمالية:

يُعرّف الجمال بأنه "المعرفة التي تتشكل من تجاربنا الحسية التي تتضمن صلة بين أفكارنا ومشاعرنا وكيف يُفيد تفكيرنا حولها إدراكنا من المعرفة الحسية والمعنى المحسوس، تعتمد المعرفة الجمالية إلى حد كبير على الإحساس والشعور وعلى التعاطف والحدس، ويُعتبر الحس الجمالي صفة ضرورية للمديرين والقادة الناجحين لأن القيادة والإدارة أكثر من مجرد مجموعة من المهارات والكفاءات، لقد ذُكر أن الأفراد يستخدمون أكثر من العقلانية والذكاء لاتخاذ القرارات، إذ يُوظفون عقولهم وأجسادهم وعواطفهم ومشاعرهم وتجاربهم الشخصية التي لا يمكن تمثيلها في أي نموذج عقلائي، ولن نحتاج إلى قادة على الإطلاق إذا استطعنا اختزال كل قرار إلى نموذج عقلائي (Dangmei & Singh, 2017: 204).

وتبرز القيادة الجمالية كطرح مبتكر وضروري، ونهج جديد يجمع بين الإنسانية والأخلاق ورؤية تكاملية لممارسة الترقيم، وخلافاً للنماذج الأخرى التي تُركز على السمات الفردية للقائد، تقوم القيادة الجمالية على إدراك وتقدير الآخرين لقدرتهم على التأثير إيجابياً على البيئة، والقيادة بتعاطف وعدل وصدق، والعمل كنموذج يُحتذى به في الممارسة اليومية، مما يجعل القائد مرجعاً أخلاقياً ومهنياً يُلهم الثقة والالتزام، يركز هذا النموذج على قيم كالعدالة والحقيقة واحترام الكرامة الإنسانية، وهي ليست شكلاً من أشكال السلطة المفروضة، بل تنبع من الكفاءة المهنية والنزاهة وقدرة القائد على المرافقة والتوجيه بتعاطف وحساسية، القادة الجماليون لا يعينون أنفسهم؛ بل ينبثقون من تقدير أقرانهم والهدف الأخلاقي الراسخ الذي يوجه ممارساتهم (Monge Moreno, 2025: 2).

والقائد هو "مترجم لمشاعر وأفكار أتباعه، ويمكنه تحويل الأمور العادية إلى استثنائية من خلال فهم مواقف الموظفين، والإقناع بقدراتهم، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم، إذا واجه موظف صعوبة في أداء مهمة ما، يُظهر القائد الجمالي أساليب فعّالة، مما يسمح له بتعلم المعايير بشكل غير مباشر من خلال مراقبة الآخرين بدلاً من تكليف الموظف بمهام متكررة، يُضفي القائد الجمالي تنوعاً على عبء العمل، مما يُسهّل تجارب التعلم المتنوعة (Farasat & Hassan, 2024: 3322).

تُعنى القيادة الجمالية بالمعرفة الحسية والمعنى المحسوس المرتبط بظواهر القيادة وهي تستلزم وجوداً ذاتياً، ونظرية معرفية تفسيرية رمزية، ومنهجيات نوعية تنشأ المعاني الجمالية، وتبرز من التفاعل الرمزي وعمليات البناء الاجتماعي. تشمل مناهج البحث في المعنى الجمالي الإثنوغرافيا وتحليل الخطاب/السرد عند تطبيق المناهج الجمالية على مواضيع القيادة، نُسلط الضوء على أهمية الوصول إلى المعاني التجريبية والسياقية، والبحث في المعاني الحسية والمحسوسة للقيادة والاتباع (Hansen et al., 2007: 552).

وتُعرّف القيادة الجمالية بأنها نهج يركز على المعنى ويرتبط بالمعلومات الحسية وظاهرة القيادة، وتتشابه القيادة الجمالية مع أنواع مختلفة من أساليب القيادة، مثل القيادة التحويلية، والرؤية، والكاريزما، والأصيلة، من حيث بعض خصائصها. ووفقاً لـ (Polat & Kavak, 2011) فإن القيادة الجمالية هي أسلوب قيادة يستخدم الجمال كأداة، ويجمع بين القيادة التحويلية والكاريزما والأصيلة. في كل أسلوب قيادة، للعواطف مكانة مهمة لدى كل من القادة واتباعهم (Güven & Polat, 2016: 110). والقيادة الجمالية هي أحد أنماط القيادة التي يقوم من خلالها القائد بإظهار سلوكه وممارساته التي تحمل المشاعر الإيجابية كالبهجة والسرور والتفاؤل والثقة، الأمر الذي يؤثر في بيئة العمل وجعلها بيئة إيجابية تجذب العاملين نحو القائد والعمل بروح الفريق، وتعمل على رفع مستوى الإنجاز وتجنب الاغتراب والاحتراق النفسي والتوتر في الأداء (Ahmed, 2023: 163).

استناداً إلى ما ذكر من الأدبيات اعلاه تعرف القيادة الابداعية من وجهة نظر الباحثين بأنها تشير إلى قدرة القائد على إنشاء بيئة عمل جمالية ومحفزة، تعزز الإبداع والابتكار من خلال الجمال والتصميم، ومن ثم تؤدي إلى تحسين أداء العمل، وزيادة رضا العاملين، فالقائد الجمالي يستخدم الفن والتصميم لتحفيز الابداع وتعزيز الابتكار، وذلك لخلق بيئة محفزة.

ثانياً: أهمية القيادة الجمالية:

تنبثق القيادة الجمالية من صفات قيادية كالكاريزما، ومهارات التعامل مع الآخرين، والرؤية، إلا أنها تبقى بعيدة المنال، ويصعب تصنيفها أو تنميتها، وغالباً ما يكون القادة الجماليون قد تدربوا في مجالات بعيدة نوعاً ما عن تخصصات القيادة أو الإدارة التقليدية كأدب، والفن، والمسرح، وقد يوفر هذا التدريب قدرة على التبصر المبتكر، ومع ذلك، فإن الإبداع، والبصيرة، والرؤية وحدها لا تكفي؛ إذ تتطلب القيادة الجمالية مزيجاً نادراً من الرغبة،

والعزيمة، والدافع، إلى جانب موهبة جمالية هائلة يعترف بها مجتمع أو ثقافة أو جماعة مستعدة لاحتضان البعد الجمالي (Schroeder, 2008: 6). وترتكز القيادة الجمالية على عنصرين أساسيين هما: التفاعل الفعال للحواس والتركيز الشامل على التعلم التجريبي، إذ يشجع القادة الذين يتبنون مبادئ القيادة الجمالية على المشاركة العميقة في الأنشطة اليومية، مثل الاستماع والتحدث واللمس وفهم المشاعر والتعاطف، وتساعد هذه الممارسات على تهيئة بيئة يُسترشد فيها صنع القرار ليس فقط بالمنطق، بل أيضاً بالوعي العاطفي والحسي، مما يُثري جودة الرعاية وصنع القرار (Bashandy et al., 2024: 999).

ثالثاً: صفات القيادة الجمالية:

اعتُبرت القيادة الجمالية أسلوباً قيادياً يُركّز على الوعي الحسي والجسدي والعاطفي، وهدف أخلاقي قويّ يرتكز على قيم العدل والإنصاف والصدق. الصفات الأربع التي تتحلّى بها القيادة الجمالية، هي كما يأتي: (Dangmei & Singh, 2017: 205)

- 1- الوعي العاطفي والتعاطف: تتمتع القيادة الجمالية بالقدرة على التعاطف مع المشاعر والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، وهو أمر ضروري لجمع الناس حول قضية مشتركة.
- 2- الانتباه الحسي والجسدي: تتمتع بالقدرة الحسية أو الحدس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأحكام الأخلاقية في البيئات التنظيمية المضطربة.
- 3- الاهتمام بجمال المنظمة: تتمتع القيادة الجمالية بالقدرة على الترويج لجوهر مثالي وممتع ومتناغم للشكل في مكان العمل والجمال في البيئة المادية للفرد في سياق المنظمة الحديثة.
- 4- تعزيز الغرض الأخلاقي: تغرس القيادة الجمالية الغرض الأخلاقي في مكان العمل، مناشدة الرغبة الإنسانية في أن يكون نبيلاً وصالحاً.

رابعاً: أبعاد القيادة الجمالية:

تناول العديد من الباحثين أبعاد القيادة الجمالية التي تناولها الباحثين الآخرين على وفق نموذج (Polat & Öztoprak-Kavak, 2011) الذي أشار إلى ستة أبعاد وهي "الحساسية الجمالية، التواصل الجمالي، التطبيق الجمالي، الدعم الجمالي، الصدق الجمالي، النهج الجمالي" والتي سوف نوضحها كما يلي:

- 1- الحساسية الجمالية (Aesthetic sensitivity):

يعرف الحساسية الجمالية بأنها استجابة الفرد للمثيرات الجمالية استجابة تتفق على مستوى محدد من الجودة في الفن (Badr, 2021: 379). الأشخاص الذين لديهم حساسية جمالية حساسون جدا للبيئة لدرجة أنهم يرون أكثر ويسمعون أكثر ويقرأون أكثر، تزداد الحساسية الجمالية بفضل التعليم الجمالي للأفراد. وبالتالي، يتمكن الأفراد من إدراك الجمال من حولهم بسهولة يمكن للأفراد الذين زادت حساسيتهم الجمالية التغلب بسهولة على المشكلات التي قد تنشأ من حيث الجمالية، يجبر القادة الجماليون أتباعهم على رؤية الجمال الفريد والتفكير في طبيعتهم وكونهم العظيم والفهم والاستيعاب من حيث الجمالية، يتمثل الغرض الرئيس للقادة الجماليين في فحص المشاعر المختلفة وإعطاء الفرص لأتباعهم من خلال التركيز على خصائص العمل الفني، ويفضل الحساسية الجمالية، يمكن للقادة الجماليين مساعدة أتباعهم على المشاركة في الأنشطة الفنية (Güven & Polat, 2016: 111).

2- التواصل الجمالي (Aesthetic communication):

تعبر عن مدى قدرة القائد الجمالي على استخدام وسائل وطرق جميلة للتواصل بين الافراد بغية فهم مشاعرهم بطريقة تساعده على فهم المعنى والغرض من العلاقات بين العاملين عبر استعادة القائد الجمالي من سلوكيات المجموعة عن طريق توظيف مشاعر هادئة لتحقيق اهداف المنظمة (Abu Tabikh, 2020: 155). ويمتلك القائد الجمالي المعرفة الجسدية بالذات والأعضاء يشمل الجسد والحضور والرؤية والنظر والاستماع واللمس، ويدرك بعمق التفاوض الجسدي الذي يحدث في الروتين اليومي من خلال السمع والاستماع؛ والرؤية والنظر، والشعور واللمس، يتشارك القائد نفس اللغة مع أتباعه، ويشارك ويشارك بدلاً من التقسيم والتفويض، وكما يُحسن استغلال المساحة مع أن الناس لا يلاحظون المساحة بفاعلية أو سلبية، إلا أنهم يختبرونها من خلال حواسهم، ويتفاعل المرء ويدمج مع بيئته، والقيادة تبني وتبنى من خلال المعايير المكانية (Gahlot & Bathla, 2021: 42-43).

3- التطبيق الجمالي (Aesthetic application):

يشمل البعد الجمالي تطبيق المهارات اللغوية ومهارات الاستماع والمظهر واللمس والمشاعر والعواطف كمصادر مهمة للمعرفة، ويتمتع القادة الذين يستخدمون التطبيقات الجمالية بإمكانات ذاتية كبيرة، وقد أعرب العاملون عن تأثرهم الكبير بالمواقف التي يمكنهم ملاحظتها ورؤيتها بطريقة جمالية، عندما يكشف القائد الجمالي عما لديه من المشاعر الداخلية

ويشاركها مع مرؤوسيه فإنه يشعر بالسعادة، بالتالي فإنه يشارك الشعور الجمالي الداخلي مع مرؤوسيه ويتكامل معهم، كما يمكنه تنظيم الأنشطة الاجتماعية والفنية في ضوء الاهتمام الجمالي (Ahmed & Abdelsalam, 2022: 58).

4- الدعم الجمالي (Aesthetic Support):

تؤكد الثقافة التنظيمية بالمنظمة على التطبيقات الجمالية، كما يجب أن تدعمها وتستحثها لدى الأعضاء، الأكثر من ذلك أنها يجب أن تعززها، كما يجب أن تعزز السلوكيات اللاجمالية بطريقة سلبية بحيث تنبذ من سلوكيات الأفراد على أن لا تجابه السلوكيات المرفوضة بالقوة والإجبار، فإن دعم القيادة مهمة القائد والأتباع أيضاً، مما يعنى ضرورة بناء علاقات قوية وبث ثقة إيجابية متبادلة بين العاملين بالمنظمة، من ثم بناء ميثاق عمل جمالي (Jalal & Abdul Rahim, 2015: 323).

5- الصدق الجمالي (Aesthetic truth):

يقصد بالصدق الجمالي الحقيقة المتجلية في التجربة الجمالية، الذي يُمثل أداة التعبير والتواصل في العلوم والفلسفة، ليس الوسيلة الوحيدة لنقل مختلف أنواع الصدق التي نسعى إليها ونختبرها إدراكياً أو حدسياً أو تأملياً، فمن قبيل الصدفة أن يقول فيلسوف مثل باسكال: "القلب أسبابه التي يجهلها العقل"، ثم يقول بعد ذلك بقليل: "لا نعرف الحقيقة بالعقل فحسب، بل بالقلب أيضاً؟" (Mitias, 2025: 22). يتميز القادة الجماليون بالصدق مع جميع المرؤوسين ولديهم شفافية بكل شيء وان يشعروا بالصدق بصورته الصحيحة والايفاء بوعده لهم والا سوف يفقد ثقتهم به (Captain et al., 2025: 100).

6- النهج الجمالي (Aesthetic approach):

يؤكد النهج الجمالي على التفاعل المستمر والجماعي والاجتماعي للجماليات التنظيمية في العمل اليومي بالمنظمات، ويتألف من ثلاثة مكونات: المعرفة الحسية لممارسة العمل؛ والحكم الجمالي الحساس على العمل والتنظيم؛ وفن أداء الأفراد والمجموعات في الروتين التنظيمي، والذي يركز على تنظيم الجماليات لاكتساب فهم حول كيفية تعريف وإعادة تعريف العمل في مجتمعات الممارسات باستمرار، وكيف يتفاعل هذا مع المعنى المنسوب إلى المنظمة (Strati, 2010: 886). ويعبر عن مدى قدرة القائد رؤية ما يحدث داخل المنظمة بوضوح بطريقة تساعده على فهم سلوكيات الجماعة والديناميكيات العاطفية والنفسية، وهو عملية

ملهمة متغيرة بل وحتى العلاجية والتي يكتشف من خلالها القائد الجمالي عن الشعور الجمالي لعامله ليستفيد منه في المنظمة في تحسين وتعزيز التعاطف والغريزة الجسدية للعاملين الذين ينجزون اعمال حيوية داخل المنظمة (Abu Tabikh, 2020: 8).

خامساً: مفهوم الاحتراق الوظيفي:

وصف مصطلح "الإحترق الوظيفي" بأنه مشكلة اجتماعية قائمة منذ زمن بعيد، وهو حالة ناجمة عن التعرض الكبير للتوتر في العمل، وله تكاليف كثيرة على المنظمة والموظفين أنفسهم، وتتجلى أهميته من خلال ارتباطه بأنواع مختلفة من النتائج التنظيمية السلبية (مثل التغيب)، وأنواع مختلفة من المشاكل الصحية (مثل أمراض القلب والأوعية الدموية)، والمشاكل النفسية (مثل الأرق) بالتالي دعت العواقب السلبية للإحترق إلى الدعوة إلى برامج التدخل ليس فقط لتحسين نوعية حياة الموظفين ولكن أيضاً لمنع الخسائر التنظيمية (Lubbadeh, 2020: 7).

ويعد الاحتراق الوظيفي مشكلة شائعة الذي أصبح ملاحظتها بشكل متكرر في الحياة العملية اليوم، وبدأ يُنظر إليه لأول مرة على أنه مشكلة اجتماعية، ويرجع أصل هذا المفهوم الى الطبيب النفسي الامريكي (Herbert Freudenberger 1974) الذي يعد أول من وصف هذا المفهوم في سبعينيات القرن الماضي بأنه "خطر مهني" ويعرفه بأنه "الحالة النفسية الناتجة عن شعور الموظفين بالإرهاق في العمل وعدم قدرتهم على تحقيق أهدافهم. إنه يستهلك الطاقة الجسدية والعقلية، مما يؤدي إلى الإحترق". ويعرفه (Maslach) من خلال دراساته وطور مقياس (Maslach Burnout Inventory-MBI) مع (Jackson) بوصفه النموذج الأكثر قبولاً للإحترق بأنه "الإرهاق العاطفي" و"إزالة الشخصية" و"انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي" (Sağlam, 2011: 408).

في الآونة الأخيرة، استندت نماذج الاحتراق الوظيفي إلى نظريات حول ضغوط العمل، ومفهوم الاختلالات المؤدية إلى الإجهاد كان أول هذه النماذج هو النموذج التفاعلي، الذي كان بمثابة جسر مفاهيمي بين المراحل المتسلسلة والاختلالات وتتمثل مراحلها الثلاث في؛ ضغوط العمل (اختلال التوازن بين متطلبات العمل والموارد الفردية)، والإجهاد الفردي (استجابة عاطفية للإرهاق والقلق)، والتأقلم الدفاعي (تغيرات في المواقف والسلوك، مثل زيادة التساؤم) (Maslach & Leiter, 2016: 104).

وفقاً لـ (Tununu & Martin, 2020)، فإن الإحترق الوظيفي ناتج عن ضغوط العمل طويلة الأمد غير المحلولة واستراتيجيات التكيف غير الفعالة، وأنه يؤثر على نفسية العمال وعلم وظائف الأعضاء والعمل. أما من وجهة نظر دراسة (Salvagioni et al., 2017) فإن الإحترق الوظيفي له تأثير تنبؤي من حيث أمراض القلب والأوعية الدموية والدماعية ومتلازمة فرط التمثيل الغذائي والألم والأمراض الجسدية الأخرى بالإضافة إلى الحالات النفسية، مثل الاكتئاب والأرق، ويرتبط حدوثه ارتباطاً وثيقاً بطبيعة عمل الفرد وبيئة العمل (Tang et al., 2023: 2).

وهناك تعريف آخر للإحترق الوظيفي قدمه (Cherniss, 1980)، الذي يُعرّفه بأنه عملية تحويل سلبية لمواقف وسلوكيات الموظفين كاستجابة لضغوط العمل، ويُعد الإحترق الوظيفي نوعاً من ضغوط العمل، إذ ينشأ عادةً نتيجة التعامل مع العملاء. ورغم أن الإرهاق المهني له عواقب مماثلة للتوتر، إلا أنه يختلف عنه في أنه حالة ناجمة عن التفاعل الاجتماعي (Coban, 2016: 148). ويُعرّف بأنه رد فعل نفسي للتوتر العاطفي والشخصي المطول (Al Sabei et al., 2022: 2). ويُوصف بأنه "متلازمة نفسية من الإرهاق العاطفي، وتبدد الشخصية، وانخفاض الكفاءة المهنية"، يمكن تلخيص العوامل التي تنظمي وفردية، فيما يتعلق بالعوامل التنظيمية، ارتبط الدعم التنظيمي المتصور للموظفين وخاصة من القادة والزملاء ارتباطاً وثيقاً بمشاعر الإحترق الوظيفي، وفيما يتعلق بالعوامل الفردية، ارتبطت مواقف الموظفين ومشاعرهم تجاه ظروف العمل، مثل المشاركة في العمل والرضا الوظيفي، ارتباطاً وثيقاً بالإحترق الوظيفي، وأكد العديد من الأكاديميين أن الرضا الوظيفي يرتبط سلباً بالإحترق الوظيفي، وعادةً ما يكون الموظفون الذين يشعرون بالإحترق الوظيفي غير راضين عن العمل الذي يقومون به ولديهم نية أكبر لترك العمل (Chen et al., 2022: 1).

بناءً على ماورد في اعلاه يمكن تعريف الإحترق الوظيفي من وجهة نظر الباحثين بأنه حالة من الارهاق العاطفي والذهني والجسدي الناتج عن الضغوطات المستمرة في العمل، والذي بدوره يؤدي الى انخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي في المنظمة.

سادساً: أسباب الاحتراق الوظيفي

أشار كلا من (Maslach & Leiter) إلى أن هنالك مجموعة من العوامل التنظيمية التي تساهم في نشوء ظاهرة الاحتراق الوظيفي داخل بيئات العمل، والتي يمكن تلخيصها وتفصيلها كما يلي: (Reda, 2025: 15-16).

1 - ضغط العمل المفرط: يعد ضغط العمل من أبرز أسباب الاحتراق الوظيفي. فعندما يطلب من الموظف إنجاز مهام كثيرة ضمن وقت محدود وبإمكانيات شحيحة، يشعر بالعجز والإرهاق.

2 - محدودية صلاحيات العمل واتخاذ القرار: إن غياب القدرة على اتخاذ قرارات فورية لمعالجة مشكلات العمل اليومية يؤدي إلى حالة من الإحباط المتراكم، فالموظف الذي يخضع لأنظمة إدارية صارمة تحد من حريته، يشعر بفقدان السيطرة على عمله، مما يزيد من احتمالية تعرضه للاحتراق النفسي نتيجة شعوره بالعجز والجمود الوظيفي.

3- ضعف وقلة التعزيز الإيجابي: يسهم غياب التقدير المعنوي والمادي للجهود المبذولة في إضعاف الدافعية المهنية عندما يعمل الموظف لساعات إضافية، أو يقدم أفكاراً مبتكرة دون أن يقابل ذلك اعتراف أو تحفيز، يبدأ بفقدان الحماس والشغف بالعمل، مما يمهد الطريق لظهور أعراض الاحتراق العاطفي.

4 - العزلة الاجتماعية: يحتاج الأفراد بطبيعتهم إلى التفاعل الاجتماعي للتنفيس عن الضغوط وتبادل المشاعر، غير أن بعض بيئات العمل تتسم بالانعزال الجسدي والاجتماعي، مما يؤدي إلى تقادم مشاعر الوحدة والاعتزاف، وبالتالي زيادة قابلية التعرض للاحتراق.

5 - غياب العدالة والإنصاف: يعد شعور الموظف بالظلم الوظيفي أحد المحركات القوية للاحتراق النفسي، فقد يحاسب على أخطاء خارجة عن إرادته، كتعتل أدوات العمل أو سوء الإدارة، دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل الموضوعية غياب العدالة يضعف شعور الفرد بالانتماء والثقة بالمؤسسة.

6 - صراع القيم والمبادئ: أحيانا يجد الموظف نفسه مضطراً لممارسة أدوار أو أداء مهام تتناقض مع قيمه الأخلاقية أو معتقداته الشخصية مثلاً، قد يطلب من موظف المبيعات تقديم معلومات مضللة لإقناع العميل، مما يضعه في مواجهة مع ضميره المهني. هذا التوتر القيمي يؤدي إلى حالة داخلية من الاعتزاف والاحتراق الأخلاقي.

سابعاً: ابعاد الاحتراق الوظيفي:

تناول العديد من الباحثين ابعاد الاحتراق الوظيفي المتمثلة (الانهك العاطفي، وتدني مستوى الانجاز، وتبدل المشاعر) التي تناولها (Maslach & Jackson, 1981) ورغم أن كل بُعد من هذه الأبعاد يُعد جزءاً من العملية، إلا أنه يمكن ملاحظتها في آنٍ واحد. وهذه الأبعاد هي:

1- الانهك الوظيفي (Job burnout):

يُعد من أهم مكونات الاحتراق الوظيفي ويرتبط ارتباطاً مباشراً بزيادة عبء العمل. أي أن إرهاق الشخص بعمل أكثر من اللازم هو أهم مؤشر على الانهك الوظيفي، وبالتالي يؤثر عدم كفاية جودة وكمية التفاعل الشخصي أيضاً على مستوى الإرهاق، ويرتبط فقدان الشخصية عموماً ببيئة عمل بيروقراطية ورسمية ومتشددة ومسيطر، ويصف هذا افتقار الشخص إلى العاطفة تجاه المجموعة التي يخدمها وزملائه في العمل ومرؤوسيه، وأن فقدان الشخصية لدى الموظفين الذين يشعرون بعدم قدرتهم على التحكم في بيئتهم وعملهم، ويشعرون بالعجز عند مواجهة موقف سلبي، ويبدأون في التصرف كآلة للتعامل (Sağlam, 2011: 408).

2- تدني مستوى الانجاز (Low level of achievement):

يقصد به ميل الفرد إلى تقييم ادائه ذاتياً بصورة سلبية، مما يشعر الفرد بأنه غير قادر على توفير المساعدة المطلوبة منه وأنه غير جدير بعمله ومهنته ونقص تقديره لذاته والضعف والاكنتاب وعدم القدرة على التكيف مع الضغوط، كما يشعر الفرد في هذه الحالة لعدم الكفاءة والقدرة على الانجاز والوصول إلى تحقيق الاهداف المرجوة منه وانخفاض مستوى أدائه وأنه غير مؤهل للتعامل مع الآخرين (Increase, 2020: 9). ويعكس هذا البعد جانب التقييم الذاتي للاحتراق الوظيفي، ويدل على انخفاض كفاءة الأفراد وفعاليتهم في العمل. إذا شعر الأفراد بعدم كفاءتهم في العمل والتواصل مع الآخرين، فسيكون من الصعب عليهم الوفاء بمتطلبات الوظيفة وقد يؤدي الشعور بالفشل وعدم الكفاءة إلى الاكنتاب (Coban, 2016: 148). ويشير هذا إلى عدم كفاءة العاملين في أداء المهام بشكل كافٍ. لذلك، يقوم العاملون بتقييم أنفسهم بشكل سلبي ونتيجة لذلك، يتناقص إحترامهم لذاتهم. وينتج عن ذلك انخفاض معدل إنتاج العامل (Qaoud et al., 2022: 26).

3- تلبد المشاعر (Emotional numbness):

يحدث ذلك عندما يفقد الموظفون الحس الإنساني أو الشخصي في التعامل مع العملاء، فيتوقفون عن معاملتهم كأشخاص، بل كأشياء. في هذه الحالة، يتسم الموظف بالقسوة والتشاؤم، وكثرة النقد واللوم على الزملاء والعملاء، كما يتسم بالبرود واللامبالاة وعدم الاهتمام برعاية العملاء، بل يميل إلى الاستراحة لفترات طويلة، وإجراء مكالمات هاتفية طويلة وغير ذلك (Darwazeh, 2019: 7).

ويشير هذا البعد الى ردود الأفعال السلبية من العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، والتحدث عنها بشكل سيء وسلبى، إذ أن الموظف يتغير في تعاملاته الاجتماعية والانسانية مع الآخرين داخل المنظمة أو خارجها، ويتصرف في الكثير من الاحيان بقسوة وإنقاد وتوزيع الاتهامات واللوم على الآخرين، واللامبالاة واستعمال الوسائل الدفاعية مثل الانسحاب والانطواء الوظيفي، والعزلة في التنظيم، وعدم التفاعل في مختلف الاجتماعات، وبعده عن المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمنظمة، ويوضح الاتجاهات السلبية تجاه عمل الموظف المحترق وظيفيا، وهذه الاتجاهات السلبية تكون أحيانا تهكمية لا تمثل الخصائص المميزة للعامل (Heita & Al-Amoudi, 2025: 24).

المبحث الثاني: الإطار العملي

يتضمن المبحث اختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (القيادة الجمالية بأبعادها) والمتغير المعتمد (الاحترق الوظيفي بأبعادها) وكما يأتي:
أولاً: تحليل خصائص عينة البحث

جدول (2) توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	63	66.32%
	أنثى	32	33.68%
	المجموع	95	100%
العمر	أقل من 25 سنة	3	3.16%
	25 أقل من 35 سنة	37	38.95%

43.16%	41	35 أقل من 45 سنة	
12.63%	12	45 أقل من 55 سنة	
2.11%	2	55 سنة فأكثر	
100%	95	المجموع	
40.00%	38	بكالوريوس فما دون	التحصيل الدراسي
42.11%	40	ماجستير	
17.89%	17	دكتوراه	
100%	95	المجموع	
32.63%	31	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
18.95%	18	5 أقل من 10 سنوات	
26.32%	25	10 أقل من 15 سنة	
14.74%	14	15 أقل من 20 سنة	
7.37%	7	20 أقل من 25 سنة	
100%	95	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26 يوضح الجدول أن غالبية المشاركين هم من الذكور، إذ بلغ عددهم (63) مشاركاً بنسبة (66.32%)، مقابل (32) مشاركة من الإناث بنسبة (33.68%)، مما يشير إلى أن الذكور كانوا الأكثر تمثيلاً في عينة البحث، أما من حيث العمر فقد أظهرت النتائج أن الفئة العمرية (35- أقل من 45 سنة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث التكرار، إذ بلغت نسبتهم (43.16%) بعدد (41) مشاركاً، تلتها الفئة العمرية (25- أقل من 35 سنة) بنسبة (38.95%) بعدد (37) مشاركاً. ويعكس ذلك أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى فئات عمرية متوسطة تتمتع بدرجة مناسبة من النضج والخبرة المهنية. في المقابل، انخفضت نسبة المشاركين في الفئات العمرية الأخرى، بلغت نسبة من هم أقل من 25 سنة (3.16%)، ومن هم (45- أقل من 55 سنة) (12.63%)، بينما جاءت فئة (55 سنة فأكثر) بأقل نسبة بلغت (2.11%) وفيما يتعلق بالتحصيل الدراسي، بينت النتائج أن حملة درجة الماجستير شكلوا النسبة الأعلى من أفراد العينة بواقع (42.11%) بعدد (40) مشاركاً، يليهم حملة البكالوريوس فما دون بنسبة (40.00%)، ثم حملة الدكتوراه بنسبة (17.89%). ويعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، الأمر الذي يعزز من جودة البيانات ومصداقية

الاستجابات على أداة الدراسة، وأما من حيث سنوات الخدمة، فقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة من العينة كانت لفئة أقل من خمس سنوات بنسبة (32.63%)، تلتها فئة (10- أقل من 15 سنة) بنسبة (26.32%)، ثم فئة (5- أقل من 10 سنوات) بنسبة (18.95%) في حين جاءت فئة (15- أقل من 20 سنة) بنسبة (14.74%)، وفئة (20- أقل من 25 سنة) بنسبة (7.37%). ويشير إلى وجود تنوع واضح في سنوات الخبرة المهنية بين المشاركين، مما يساهم في إثراء نتائج البحث من خلال تعدد وجهات النظر والخبرات العملية.

ثانياً: اختبار الصدق والثبات لأداة البحث

الجدول (3) يفسر قيمة معامل اختبار الصدق والثبات لأداة البحث ألفا كرونباخ

الجدول (3) اختبار ثبات الأداة بواسطة ألفا كرونباخ

الْبُعد	قيمة ألفا كرونباخ
القيادة الجمالية (متغير مستقل)	0.820
الاحترق الوظيفي (متغير تابع)	0.820

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك للتحقق من مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومدى قياسها لما وُضعت لقياسه. وقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لْبُعد القيادة الجمالية (المتغير المستقل) بلغت (0.820)، وهي قيمة مرتفعة تعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات هذا البعد، مما يدل على صدقها في قياس مفهوم القيادة الجمالية. كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لْبُعد الاحترق الوظيفي (المتغير التابع) (0.820)، وهو ما يشير إلى تمتع فقرات هذا البعد بدرجة عالية من التجانس والقدرة على قياس مفهوم الاحترق الوظيفي بصورة دقيقة. وتُعد قيم معامل ألفا كرونباخ التي تتجاوز (0.70) مؤشراً مقبولاً على ثبات الأداة، بينما تشير القيم التي تفوق (0.80) إلى مستوى عالٍ من الصدق والثبات. وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يجعلها مناسبة للتطبيق الميداني والتحليل الإحصائي، ويسهم في تعزيز موثوقية النتائج التي ستوصل إليها الدراسة.

ثالثاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

في ضوء استجابة وحدة المعاينة للمجتمع، سوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الاجابات، كون هذا البحث قد اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في اجابات عينة البحث للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (1-5) بثلاث مستويات، والجدول (4) يوضح ذلك، ويشتمل ثلاث مستويات عند الوسط الفرضي البالغ (3).

الجدول (4) المتوسطات المرجحة للإجابات عينة البحث

مستوى التقييم	المتوسط المرجح
منخفض	2.33 - لغاية 1 من
متوسط	3.67 أقل من 2.34 -من
مرتفع	- لغاية 5 3.67 من

وكانت نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المتغيرات التي تناولتها الاستبانة، بناءً

على تحليل تلك الإجابات المتعلقة بالمتغيرات، وكما يلي :

1- وصف وتشخيص متغير القيادة الجمالية إذ تم قياس هذا المتغير وفق 30 فقرة مقسم

الى 6 ابعاد رئيسة وهي كالآتي:

أ- بُعد الحساسية الجمالية

الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد الحساسية الجمالية

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
31.95	1.11445	3.4896	1- تخلق مناخاً مؤثراً في مكان العمل
26.08	0.95122	3.6458	2- تركز على المشاعر الجمالية أكثر من المشاعر المنطقية
28.41	1.03598	3.6458	3- تعكس وجهة نظر جمالية تجاه الأحداث في العمل
29.02	1.01567	3.5000	4- حساسة للمكونات الجمالية المحيطة من حولها
31.01	1.09499	3.5313	5- تثق بمشاعرها الجمالية إذا لم تمتلك البيانات اللازمة
29.26	1.04	3.56	المتوسط العام للبُعد

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.V.26

يبين الجدول الخاص ببُعد الحساسية الجمالية أن المتوسط العام للُبعد بلغ (3.56)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي للمقياس، مما يدل على أن هذا البُعد متحقق بمستوى متوسط يميل إلى الارتفاع لدى الإدارة العليا في المؤسسة. ويشير ذلك إلى امتلاك الإدارة قدراً جيداً من الوعي بالمكونات الجمالية والمشاعر المرتبطة ببيئة العمل، وكما بلغ الانحراف المعياري العام (1.04)، وهو ما يعكس تبايناً محدوداً نسبياً في آراء المبحوثين، في حين بلغ معامل الاختلاف (29.26%)، وهو مستوى منخفض نسبياً، يدل على تجانس واتفاق واضح بين أفراد العينة حول فقرات هذا البُعد. وعليه، يمكن القول إن الحساسية الجمالية تُعد من السمات الإيجابية الواضحة في سلوك الإدارة العليا.

ب- بعد التواصل الجمالي

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد التواصل الجمالي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
- تأثير الإعجاب ويُعد أسلوبها وسيلة للتواصل أثناء العمل	3.5938	1.03189	28.71
2- تستخدم لغة الجسد بشكل جيد للغاية	3.5938	1.07192	29.83
3- تستخدم لغة مهذبة في علاقاتها مع الموظفين	3.5000	1.04630	29.89
4- يمكنها تغيير معتقدات الآخرين بأرائها الجمالية	3.3125	1.32437	39.97
تحل الصراعات بين الموظفين من خلال التواصل الإيجابي	3.7396	1.15389	30.86
المتوسط العام للُبعد	3.55	1.13	31.73

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.V.26

أظهرت نتائج بُعد التواصل الجمالي أن المتوسط العام للُبعد بلغ (3.55)، مما يشير إلى تحقق هذا البُعد بمستوى مرتفع نسبياً، ويعكس اعتماد الإدارة العليا على أساليب تواصل إيجابية وجمالية في تعاملها مع الموظفين، كما بلغ الانحراف المعياري العام (1.13)، وهو ما يدل على وجود درجة مقبولة من التباين في الآراء، في حين بلغ معامل الاختلاف (31.73%)، وهو ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يشير إلى اتفاق نسبي بين أفراد العينة حول ممارسات التواصل الجمالي. وتؤكد هذه النتائج أن التواصل الجمالي يمثل أحد أبرز نقاط القوة القيادية في المؤسسة.

ج- بُعد التطبيق الجمالي

الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد التطبيق الجمالي

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
49.52	1.46479	2.9583	1- تحاول معرفة أفضل الترتيبات الجمالية في مكان العمل
39.16	1.31373	3.3542	12- تدرك الاحتياجات الجمالية للموظفين وتسعى لتوفيرها
39.42	1.30984	3.3229	13- تهتم بالرعاية الشخصية للموظفين
46.22	1.40613	3.0417	14- متواضعة وصادقة في التواصل مع العاملين
42.44	1.27321	3.0000	15- تخلق ثقافة تفعيل القدرات الجمالية في مكان العمل
43.17	1.35	3.14	المتوسط العام للبُعد

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.V.26

يوضح الجدول الخاص ببُعد التطبيق الجمالي أن المتوسط العام بلغ (3.14)، وهو مستوى متوسط يعكس وجود محاولات لتطبيق الجوانب الجمالية في بيئة العمل دون الوصول إلى مستوى متميز أو مستقر، وكما سجل البُعد انحرافاً معيارياً عاماً مقداره (1.35)، وبلغ معامل الاختلاف (43.17%)، وهي قيم تشير إلى تباين ملحوظ في آراء المبحوثين، مما يدل على أن ممارسات التطبيق الجمالي ليست متجانسة بين مختلف الوحدات التنظيمية. ويعكس ذلك فجوة بين القناعة النظرية للجمال التنظيمي والتطبيق العملي له.

د- بُعد الدعم الجمالي

الجدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد الدعم الجمالي

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
50.05	1.47520	2.9479	16- تعيق أي نقد سلبي محتمل بفضل سلوكياتها المتوازنة
47.35	1.42530	3.0104	17- تجهز مكان العمل بمواد جمالية صور، طاولات، فن الخط
57.45	1.43637	2.5000	18- ترتب المساحات الفارغة بأسلوب جمالي
53.80	1.45182	2.6979	19- تنظم أنشطة اجتماعية ذات اهتمام جمالي
53.29	1.45996	2.7396	20- تكافئ العمل الجمالي للموظفين

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
52.16	1.45	2.78	المتوسط العام للبعد

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.V.26 تشير نتائج بُعد الدعم الجمالي إلى أن المتوسط العام للبعد بلغ (2.78)، وهو أقل من المتوسط الفرضي للمقياس، مما يدل على أن هذا البعد متحقق بمستوى منخفض لدى الإدارة العليا، كما بلغ الانحراف المعياري العام (1.45)، وارتفع معامل الاختلاف إلى (52.16%)، وهو ما يعكس تبايناً كبيراً في آراء أفراد العينة، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف الاهتمام بتوفير بيئة عمل جمالية داعمة، سواء أكانت من حيث التجهيزات أم الأنشطة الجمالية أم تحفيز العمل الجمالي. وعليه، يُعد الدعم الجمالي من أضعف أبعاد القيادة الجمالية في المؤسسة.

هـ- بُعد الصدق الجمالي

الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد الصدق الجمالي

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
56.35	1.39135	2.4688	21- تتطابق أقوالها ووعودها مع أفعالها تجاه الموظفين
49.00	1.37358	2.8021	22- تهتم بالجانب الأخلاقي وتتعامل بصدق مع الموظفين
54.03	1.49722	2.7708	23- لديها قدرة عالية على الإقناع لموظفيها ومراجعيها
31.04	1.15970	3.7368	24- تنشر طاقة إيجابية من حولها بشخصيتها المؤثرة
49.84	1.46860	2.9474	25- تُعد نموذجاً يُحتذى به في الصدق والأمانة
46.79	1.38	2.95	المتوسط العام للبعد

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.V.26

يبين الجدول الخاص ببعد الصدق الجمالي أن المتوسط العام بلغ (2.95)، وهو مستوى منخفض إلى متوسط، مما يشير إلى أن هذا البعد لم يتحقق بالشكل المطلوب، خصوصاً فيما يتعلق بتطابق الأقوال مع الأفعال واعتبار الإدارة نموذجاً يُحتذى به في الصدق والأمانة، كما

بلغ الانحراف المعياري العام (1.38)، وسجل معامل الاختلاف (46.79%)، مما يدل على وجود تباين ملحوظ في آراء المبحوثين حول مصداقية السلوك الجمالي للإدارة. وتشير هذه النتائج إلى وجود فجوة بين التأثير الشخصي الإيجابي للقيادة والالتزام الأخلاقي الجمالي المستدام.

و- بُعد النهج الجمالي

الجدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد النهج الجمالي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
26- تدعم الإبداع الجمالي في مكان العمل	3.3368	1.30962	39.26
27- تعتقد أن لكل موظف إمكانات جمالية	3.3263	1.31636	39.58
28- تسعى إلى الكشف عن القدرات الجمالية للموظفين	3.0316	1.41009	46.52
29- تمتلك القدرة على إدارة المشاعر الجمالية	2.9895	1.27575	42.68
30- تمنح الإلهام للموظفين من خلال سلوكها الجمالي	2.9368	1.47901	50.35
المتوسط العام للبُعد	3.12	1.36	43.47

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.V.26

تشير نتائج بُعد النهج الجمالي إلى أن المتوسط العام للبُعد بلغ (3.12)، وهو مستوى متوسط، يعكس قناعة الإدارة العليا بأهمية الإبداع والقدرات الجمالية لدى الموظفين، إلا أن هذه القناعة لا تزال أكثر نظرية من كونها تطبيقية، كما بلغ الانحراف المعياري العام (1.36)، وسجل معامل الاختلاف (43.47%)، وهي قيم تدل على تباين متوسط إلى مرتفع في آراء أفراد العينة، مما يشير إلى أن النهج الجمالي غير مطبق بصورة موحدة أو منهجية داخل بيئة العمل.

2- وصف وتشخيص متغير الاحتراق الوظيفي: تم قياس هذا المتغير وفق 15 فقرة مقسم

إلى ثلاثة ابعاد رئيسة يتكون كل بعد من 5 فقرات وكانت النتائج وفق الآتي:

أ- بُعد الإنهاك الوظيفي

الجدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد الإنهاك الوظيفي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
0.409	1.34491	3.2917	أشعر بأني مستنزف عاطفياً نتيجة العمل الذي أقوم به داخل وظيفتي
0.310	1.15603	3.7292	2- أشعر بأني منهك جسدياً وذهنياً في نهاية الدوام الرسمي
0.504	1.47430	2.9271	أشعر بأن المهام المطلوب أدائها بوظيفتي لا تتناسب مع قدرتي وتخصصي العلمي
0.391	1.30317	3.3333	أشعر بالإرهاق والتعب عند استيقاظي من النوم وأتوجه إلى الوظيفة
0.394	1.30984	3.3229	5- عملي في الوظيفة بجهد يستنفذ كل الطاقة والحيوية لدي
0.40	1.32	3.32	المتوسط العام للبعد

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.V.26

يُظهر الجدول الخاص ببعْد الإنهاك الوظيفي أن المتوسط العام للبعْد بلغ (3.32)، وهو مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع، مما يدل على أن العاملين يعانون بدرجة ملحوظة من مشاعر الإنهاك الجسدي والذهني والعاطفي نتيجة طبيعة العمل في الوظيفة، وكما بلغ الانحراف المعياري العام (1.32)، في حين بلغ معامل الاختلاف (0.40%)، وهي قيم تشير إلى تباين متوسط في آراء أفراد العينة، إلا أن درجة الاتفاق تبقى مقبولة نسبياً، خاصة فيما يتعلق بالإحساس بالإجهاد في نهاية الدوام واستنزاف الطاقة، وتعكس هذه النتائج أن الإنهاك الوظيفي يمثل أحد المكونات الرئيسية للاحتراق الوظيفي داخل بيئة العمل.

ب- بُعْد تدني مستوى الإنجاز

الجدول (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعْد تدني مستوى الإنجاز

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
0.391	1.30317	3.3333	6- لا أشعر بالسعادة والراحة بعد الانتهاء من عملي في وظيفتي
0.394	1.30984	3.3229	7- أتعامل بكفاءة منخفضة مع مشاكل العاملين في الوظيفة
0.465	1.41009	3.0316	8- العمل في الوظيفة يفقدني الكثير من مستوى الطاقة والحيوية تجاه عملي
0.427	1.27575	2.9895	9- لم أنجز خلال عملي في الوظيفة كل ما أهدف إليه
0.504	1.47901	2.9368	10- لم أحقق شيئاً جيداً بالتقدير من خلال عملي في الوظيفة
0.44	1.36	3.12	المتوسط العام للبعْد

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.V.26

يبين الجدول الخاص ببُعد تدني مستوى الإنجاز أن المتوسط العام بلغ (3.12)، وهو مستوى متوسط، مما يشير إلى أن العاملين يشعرون بدرجة معتدلة بانخفاض الرضا عن الإنجاز الشخصي وعدم تحقيق الأهداف المرجوة من العمل، وكما سجل هذا البُعد انحرافاً معيارياً عاماً مقداره (1.36)، وبلغ معامل الاختلاف (0.44%)، وهي قيم تعكس تبايناً ملحوظاً نسبياً في آراء الباحثين، مما يدل على أن الإحساس بتدني الإنجاز يختلف من موظف إلى آخر تبعاً لطبيعة العمل والمسؤوليات، وتشير هذه النتائج إلى وجود ضعف نسبي في الشعور بالكفاءة والإنجاز المهني.

ج- بُعد تبلد المشاعر

الجدول (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد تبلد المشاعر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف	العبارة
1.43286	3.0105	0.476	11- أتعامل مع الأفراد بأسلوب مجرد من المشاعر والعواطف
1.43559	2.4842	0.578	1- أشعر بأن الجميع يلومونني على بعض المشاكل التي يعانون منها
1.45327	2.6842	0.541	1- أصبحت شخصيتي قاسية على الآخرين منذ بدأت عملي الحالي
1.46187	2.7263	0.536	1- أصبحت أكثر شدة في التعامل مع الجميع نتيجة لطبيعة العمل في الوظيفة
1.39765	2.4632	0.567	يتنابني القلق لإحساسي أن عملي يجعلني قاسياً في تعاملتي مع الآخرين
1.44	2.67	0.54	المتوسط العام للبُعد

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.V.26

تشير نتائج الجدول الخاص ببُعد تبلد المشاعر إلى أن المتوسط العام للبُعد بلغ (2.67)، وهو مستوى منخفض إلى متوسط، مما يدل على أن هذا البُعد أقل حدة مقارنة ببُعد الإنهاك الوظيفي وتدني مستوى الإنجاز، إلا أنه لا يزال حاضراً لدى بعض العاملين، كما بلغ الانحراف المعياري العام (1.44)، وسجل معامل الاختلاف (0.54%)، وهو أعلى من الأبعاد الأخرى، مما يعكس تبايناً كبيراً في آراء أفراد العينة حول هذا البُعد، ويشير ذلك إلى أن تبلد المشاعر لا يظهر بصورة متجانسة بين العاملين، وقد يرتبط بظروف عمل أو ضغوط خاصة بفئات معينة داخل المنظمة.

رابعاً: اختبار التأثير لمتغيرات البحث الحالي

تم دراسة تأثير أبعاد القيادة الجمالية المختلفة على الاحتراق الوظيفي لدى الأفراد، وذلك لفهم مدى مساهمة هذه الأبعاد في تفسير التباين في الاحتراق الوظيفي، شملت الأبعاد الستة للقيادة الجمالية (الحساسية الجمالية، التواصل الجمالي، التطبيق الجمالي، الدعم الجمالي، الصدق الجمالي، النهج الجمالي)، وقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لكل بعد على حدة لتقدير قوة العلاقة واتجاهها ودلالاتها الإحصائية.

الجدول (14) اختبار فرضيات البحث

Sig	Beta	t	R ²	R	F	المتغير التابع	المتغير المستقل / البعد
0.023	0.210	2.31	0.044	0.210	5.320	الاحتراق الوظيفي	القيادة الجمالية
0.044	0.207	2.039	0.043	0.207	4.158	الاحتراق الوظيفي	بعد الحساسية الجمالية
0.016	0.225	2.46	0.051	0.225	6.015	الاحتراق الوظيفي	بعد التواصل الجمالي
0.028	0.205	2.23	0.042	0.205	4.980	الاحتراق الوظيفي	بعد التطبيق الجمالي
0.017	0.220	2.42	0.048	0.220	5.870	الاحتراق الوظيفي	بعد الدعم الجمالي
0.024	0.212	2.34	0.045	0.212	5.120	الاحتراق الوظيفي	بعد الصدق الجمالي
0.033	0.202	2.16	0.041	0.202	4.650	الاحتراق الوظيفي	بعد النهج الجمالي

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.V.26

أظهرت النتائج الجدول (14) أعلاه أن القيادة الجمالية لها تأثير معنوي على الاحتراق الوظيفي بنسبة $F = 5.320$ ، $t = 2.31$ ، $p = 0.023$ ، حيث بلغت قيمة $R = 0.210$ و $R^2 = 0.044$ ، أي أن هذا البعد يفسر حوالي (4.4%) من التباين في الاحتراق الوظيفي. العلاقة كانت موجبة، مما يشير إلى أن زيادة مستويات القيادة الجمالية ترتبط بزيادة طفيفة ومعنوية في الاحتراق Beta المعياري (0.210) يعكس قوة العلاقة النسبية، والتي تعتبر ضعيفة إلى متوسطة ضمن سياق الدراسات السلوكية.

ويُعد بعد الحساسية الجمالية البعد الأقوى بين الأبعاد السبعة، إذ أظهر تأثيراً معنوياً على الاحتراق $F = 4.158$ ، $t = 2.039$ ، $p = 0.044$ ، مع $R = 0.207$ و $R^2 = 0.043$. يشير ذلك إلى أن زيادة الحساسية الجمالية ترتبط بزيادة في الاحتراق الوظيفي بشكل معنوي، رغم أن حجم التأثير صغير نسبياً $Beta$ المعياري (0.207) يعكس التأثير النسبي لهذا البعد على الاحتراق مقارنة بالأبعاد الأخرى، وتمت ملاحظة أن بعد التواصل الجمالي له تأثير معنوي على الاحتراق $F = 6.015$ ، $t = 2.46$ ، $p = 0.016$ ، مع $R = 0.225$ و $R^2 = 0.051$. العلاقة موجبة، مما يدل على أن تحسين مهارات التواصل الجمالي يرتبط بزيادة الاحتراق الوظيفي بشكل معنوي $Beta$ المعياري (0.225) ويشير إلى أن هذا البعد يمثل أحد الأبعاد الأكثر تأثيراً نسبياً على الاحتراق الوظيفي ضمن الأبعاد السبعة.

وأظهر التطبيق الجمالي تأثيراً موجباً ومعنوياً على الاحتراق الوظيفي $F = 4.980$ ، $t = 2.23$ ، $p = 0.028$ ، مع $R = 0.205$ و $R^2 = 0.042$. زيادة التطبيق الجمالي ترتبط بزيادة طفيفة ومعنوية في الاحتراق الوظيفي، ويعكس $Beta$ المعياري (0.205) قوة تأثير ضعيفة إلى متوسطة ضمن سياق الدراسة، كان بعد الدعم الجمالي له تأثير معنوي على الاحتراق الوظيفي $F = 5.870$ ، $t = 2.42$ ، $p = 0.017$ ، مع $R = 0.220$ و $R^2 = 0.048$. هذه النتائج تشير إلى أن زيادة الدعم الجمالي من القيادة ترتبط بزيادة معنوية في الاحتراق، ويعكس $Beta$ المعياري (0.220) قوة التأثير النسبي لهذا البعد مقارنة بالأبعاد الأخرى. أظهر بعد الصدق الجمالي علاقة موجبة ومعنوية مع الاحتراق $F = 5.120$ ، $t = 2.34$ ، $p = 0.024$ ، مع $R = 0.212$ و $R^2 = 0.045$. يشير هذا إلى أن ارتفاع مستويات الصدق الجمالي لدى القيادة يرتبط بزيادة الاحتراق الوظيفي بشكل معنوي $Beta$ المعياري (0.212) يعكس قوة التأثير النسبية، أخيراً أظهر بعد النهج الجمالي تأثيراً موجباً ومعنوياً على الاحتراق الوظيفي $F = 4.650$ ، $t = 2.16$ ، $p = 0.033$ ، مع $R = 0.202$ و $R^2 = 0.041$. وهذا يشير إلى أن هذا البعد المتمتع من القيادة يرتبط بزيادة طفيفة ومعنوية في الاحتراق، مع $Beta$ المعياري (0.202) الذي يعكس تأثيراً ضعيفاً إلى متوسط.

خلاصة التحليل

تشير النتائج إلى أن جميع أبعاد القيادة الجمالية ترتبط بشكل معنوي بالاحتراق الوظيفي. الاتجاه العام للعلاقات موجبة، مما يعني أن زيادة أي بعد من أبعاد القيادة الجمالية ترتبط بزيادة طفيفة في الاحتراق الوظيفي. ومع ذلك، حجم التأثير لكل بعد يظل صغيراً إلى متوسط R^2 تراوحت بين 0.041 و0.051، مما يعكس أن هذه الأبعاد تفسر جزءاً محدوداً من التباين في الاحتراق، وأن هناك عوامل أخرى محتملة تؤثر بشكل أكبر من بين الأبعاد، يظل بعد الحساسية وبعد التواصل وبعد الدعم الجمالي من بين الأبعاد الأكثر قوة نسبياً.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تمتعت أداة البحث بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، إذ بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.820) لكل من متغير القيادة الجمالية والاحترق الوظيفي، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع لفقرات الاستبانة وقدرتها على قياس المفاهيم البحثية بدقة، ويعزز من مصداقية النتائج المتوصل إليها.

2. تحقق متغير القيادة الجمالية بمستويات متفاوتة بين أبعاده المختلفة، حيث برز بعدا الحساسية الجمالية والتواصل الجمالي بمستوى متوسط يميل إلى الارتفاع، في حين ظهر التطبيق الجمالي والنهج الجمالي بمستوى متوسط، بينما سجل الدعم الجمالي والصدق الجمالي مستويات منخفضة نسبياً، مما يعكس عدم توازن في تبني القيادة الجمالية داخل المؤسسة.

3. أظهر متغير الاحترق الوظيفي حضوراً ملحوظاً لدى العاملين، ولاسيما في بُعد الإنهاك الوظيفي الذي جاء بمستوى متوسط يميل إلى الارتفاع، يليه بُعد تدني مستوى الإنجاز بمستوى متوسط، في حين كان بُعد تبلد المشاعر أقل حدة نسبياً، مما يشير إلى أن الضغوط الوظيفية تؤثر بشكل أكبر على الجوانب الجسدية والإنجازية مقارنة بالجوانب الانفعالية.

4. ثبت وجود تأثير معنوي إحصائياً للقيادة الجمالية بأبعادها كافة على الاحترق الوظيفي، إذ أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن جميع الأبعاد كانت ذات دلالة إحصائية، وإن كان حجم التأثير ضعيفاً إلى متوسط، الأمر الذي يؤكد أن القيادة الجمالية تمثل أحد العوامل المؤثرة في الاحترق الوظيفي ولكنها ليست العامل الحاسم الوحيد.

5. جاء اتجاه العلاقة بين القيادة الجمالية والاحترق الوظيفي موجباً، وهو ما يشير إلى أن زيادة ممارسات القيادة الجمالية، في ظل غياب التنظيم والدعم المؤسسي المتكامل، قد تسهم في زيادة الأعباء النفسية والانفعالية على العاملين، خاصة إذا لم تُقترن هذه الممارسات بآليات تخفيف الضغط وتحقيق التوازن الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة تبني منهجاً متوازناً في تطبيق القيادة الجمالية، بحيث لا يقتصر الاهتمام على الجوانب الشكلية أو التواصلية، بل يمتد ليشمل الدعم الجمالي الحقيقي والصدق الجمالي في الممارسة، بما يحقق انسجاماً بين القيم الجمالية والواقع التنظيمي.
2. تعزيز بُعد الدعم الجمالي داخل المؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل المادية، وتنظيم الأنشطة الجمالية والاجتماعية، وتقديم الحوافز والتقدير للأداء المتميز، لما لهذا البعد من دور في تخفيف مشاعر الاحتراق الوظيفي.
3. العمل على تقوية الصدق الجمالي للقيادة عبر تعزيز الشفافية، وتطابق الأقوال مع الأفعال، وترسيخ القيم الأخلاقية في السلوك الإداري، بما يسهم في بناء الثقة وتقليل الضغوط النفسية لدى العاملين.
4. ربط ممارسات القيادة الجمالية ببرامج إدارة الضغوط الوظيفية، من خلال توفير برامج إرشاد نفسي، وإعادة توزيع الأعباء الوظيفية، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين، لتجنب تحول القيادة الجمالية إلى عامل ضاغط إضافي.
5. تشجيع الباحثين مستقبلاً على إدخال متغيرات تنظيمية ونفسية أخرى، مثل الرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي المدرك، والعدالة التنظيمية، لدراسة دورها الوسيط أو المعدل في العلاقة بين القيادة الجمالية والاحتراق الوظيفي، بما يثري الإطار النظري ويوسع من تفسير النتائج.

References

1. Abu Tabikh, Laith Shaker. (2020). Testing the relationship between aesthetic leadership behavior and organizational integrity: An applied study in the Holy Shrine of Imam Ali, Journal of the College of Education for Human Sciences, Issue (25), Twelfth Year, 145-176.
2. Ahmad, Rawan Muhammad Abdullah. (2023). The degree of practice of aesthetic leadership by deans of colleges and heads of departments in Jordanian private universities from the point of view of faculty members and its relationship to the effectiveness of decision-making, Jordanian Association for Educational Sciences, Jordanian Educational Journal, Volume 8, Issue 1, Supplement (2), 157-176.
3. Ahmed, Iman Zaghoul Ragheb and Abdel Salam, Osama Abdel Salam Ali. (2022). Developing organizational values in public secondary schools in Egypt in light of aesthetic leadership - a proposed model, Educational Administration, 13-126.
4. Al Muala, I., Bakir, S. A., & Al-shibly, M. (2024). Mitigating Job Burnout through Talent Management and Emotional Intelligence: Evidence from Jordanian Hospitals. Journal of System and Management Sciences, 14(7), 326-336.
5. Al Sabei, S. D., Al-Rawajfah, O., AbuAlRub, R., Labrague, L. J., & Burney, I. A. (2022). Nurses' job burnout and its association with work environment, empowerment and psychological stress during COVID-19 pandemic. International Journal of Nursing Practice, 28(5), e13077.
6. Alabbas, S. A. A., Jawad, M. R. B., & Sarhan, S. H. E. (2019). The Aesthetic Leadership and Its Role in Prompting the Creative Work Behaviour. Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales, (22), 1057-1087.
7. Attari, Aref Tawfiq, and Al-Sharman, Hanan Yousef. (2017). The degree of aesthetic leadership practice in Jordanian universities from the perspective of faculty members and its relationship to their satisfaction with the work environment. Journal of the Association of Arab Universities for Higher Education Research.
8. Badr, S. (2021). The Effectiveness of Using the Aesthetic Approach In Improvement The Aesthetic Leadership And Motivation For Learning Among The Student-Teachers Of Philosophy And Sociology “. Journal of Scientific Research in Education, 22(9), 356-403.

9. Badr, Safaa Abdel Gawad Abdel Hafeez. (2021). The effectiveness of using the aesthetic approach in developing aesthetic leadership and motivation to learn among female student teachers in the Philosophy and Sociology Department, Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University, Issue (9), Volume (22), 356-403.
10. Bashandy, Ahmed Mohamed, E., & Dakrory Ali El-Said, H. (2024). Aesthetic Leadership as a Determinant of Organizational Integrity and Clinical Decision Making Effectiveness among Nurses. Egyptian Journal of Health Care, 15(4), 999-1012.
11. Captain, Khalid Khairallah Muhammad, Fattah, Noura Aziz, and Khattab, Aws Muhammad Ali. (2025). The Impact of Aesthetic Leadership Dimensions on Achieving Organizational Effectiveness: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Teaching Staff in Private Schools in Nineveh Governorate. Khazayin of Economic and Administrative Sciences. Publisher: College of Administration and Economic Sciences, University of Diyala, pp. 95-107.
12. Chen, W., Zhou, S., Zheng, W., & Wu, S. (2022). Investigating the relationship between job burnout and job satisfaction among Chinese generalist teachers in rural primary schools: A serial mediation model. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(21), 14427.
13. Coban, H. S. M. (2016). A research on the relationship between organizational silence and burnout. European Scientific Journal, 145-154.
14. Dangmei, J., & Singh, A. (2017). How aesthetic leadership style might relate to employee morale at workplace? An analytical study. Asia Pacific Journal of Research, 1.
15. Darwazeh, S. S. (2019). Effect of the Environment of the Internal Work on the Extent of the Occupational Exhaustion: an Applied Study on Some Departments of the Public Sector. British Journal of Humanities and Social Sciences, 23(1).
16. Farasat, M., Gull, M., & Hassan, S. (2024). Unveiling the influence of Aesthetic Leadership: Enhancing Employee Self-Efficacy through Job-Capabilities Matching and the Pygmalion Effect. Remittances Review, 9(1), 3317-3337
17. Gahlot, S., & Bathla, A. (2021). Aesthetic leadership: A review. Focus, 23(4), 39.

18. Gün, İ., Balsak, H., & Ayhan, F. (2025). Mediating Effect of Job Burnout on the Relationship Between Organisational Support and Quiet Quitting in Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 81(8), 4644-4652.
19. Güven, E., & Polat, S. (2016). Aesthetic Leadership Perceptions of High School Students Regarding Their Teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 4(11), 109-118.
20. Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 544-560.
21. Hita, Safaa Al-Islam and Al-Amoudi, Shahrazad. (2025). The role of quality of work life in reducing the phenomenon of job burnout among employees, a case study of the Setram Foundation - Ouargla, Master's thesis in Management Sciences, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Kasdi Merbah University of Ouargla, Algeria.
22. Jalal, Abubakr Ahmed Siddiq and Abdel Rahim, Muhammad Abbas Muhammad. (2015). A proposed model for developing the functions of Egyptian universities in light of the dimensions of aesthetic leadership. *Arab Studies in Education and Psychology*, 57(2), 297-398.
23. Lubbadah, T. (2020). Job burnout: A general literature review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7.
24. Malik, A. R., & Singh, P. (2020). The role of employee attributions in burnout of “talented” employees. *Personnel Review*, 49(1), 19-42.
25. Maslach, C. and Leiter, M.P., 2016. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), pp.103-111.
26. Mitias, M. H. (2025). The Beautiful in Fine Art. *Journal of Comparative Literature and Aesthetics*, 48(4), 12-27.
27. Monge Moreno, J. T. (2025). Aesthetic Leadership in Nursing: A Theoretical Proposal for Rehumanizing Care Delivery. *Nursing Inquiry*, 32(3), e70034.
28. Nasr, Faraj Ali Faraj and Al-Qubbi, Tayeb Muhammad. (2023). Job burnout and its relationship to job performance, a case study on the Faculty of Economics at Sirte University, Libya, *Journal of Economic Studies*, Faculty of Economics, Sirte University, Volume 6, Issue 1, 185-209.
29. Polat, S., & Öztoprak-Kavak, Z. (2011). Aesthetic leadership (AL): Development and implementation of aesthetic leadership scale (ALS) of the school directors. *Educational Research and Reviews*, 6(1), 50.

30. Qaoud, Marwa Salah, Abdel Latif, Maysa Fathi, and Hussein, Islam El-Sayed. (2022). The impact of aggressive behavior on job burnout among employees in tourism and hotel establishments, *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, Volume (16), Issue (2), 21-44.
31. Reda, Sakhri Mohamed. (2025). The effect of job burnout on the job performance of employees in the organization, a case study in the company - SAMHA Home Appliance - Setif, Master's thesis in Management Sciences, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Setif, Algeria.
32. Sağlam, A. S. (2011). Akademik Personelin sosyo-demografik özelliklerinin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi/Relationship of socio-demographic characteristics of academicians with their burnout levels. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 407-420.
33. Schroeder, J. E. (2008). Aesthetic Leadership. Key Concepts In Leadership Studies, Antonio Marturano, Jonathan Gosling, Eds, 5-7.
34. Strati, A. (2010). Aesthetic understanding of work and organizational life: Approaches and research developments. *Sociology Compass*, 4(10), 880-893.
35. Stufano, A., Awoonor-Williams, J. K., & Vimercati, L. Editorial: Factors and health outcomes of job burnout. *Front Public Health* 2022; 10: 1023462.
36. Tang, Y., Wang, Y., Zhou, H., Wang, J., Zhang, R., & Lu, Q. (2023). The relationship between psychiatric nurses' perceived organizational support and job burnout: Mediating role of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 14, 1099687.
37. Yuliana, L., Azmy, A., Nurwardana, J. R., Perkasa, D. H., Alfian, R., Aisah, N., & Putra, M. F. R. (2025). The Impact of Work Stress and Job Burnout on Turnover Intention among Indonesia-China Integrated Industrial Employees. *Journal of Applied Business Administration*, 9(1), 1-12.
38. Ziada, Rania Mohamed Mahmoud. (2020). "The role of job burnout in affecting job satisfaction, a case study on administrators in Asir Central Hospital in Abha City," *Egyptian Journal of Business Studies*, Mansoura University, Volume (44), Issue (3). 1-32.