




Employing digital leadership pillars to reduce job burnout levels to human resources

Maha Salah Khalil⁽¹⁾, Ahmed Abdul Mahmoud Hussein⁽²⁾, Ali Jalal Abdul Hamid⁽³⁾

Ministry of Higher Education and Scientific Research^{(1),(2),(3)}

(1) Maha.salah@mohe.sr.edu.iq (2) ahmedmahmood2027@gmail.com

(3) ali.adam2020.1994@gmail.com

| | |
|--|---|
| Key words: Digital leadership, job burnout, human resources, and the organization under study. | Abstract: His research aims to identify the impact of digital leadership through its four pillars (digital vision, digital skills, digital empowerment, and digital innovation) on reducing the levels of job burnout among human resources. This is achieved through a descriptive analytical procedure of this impact. The research problem indicated a lack of knowledge about the importance of digital leadership and its role in reducing job burnout. The questionnaire was used as the main tool for collecting data, and its items were designed based on the ideas of researchers and those interested in studying digital leadership and job burnout. It was subjected to a set of tests to be consistent with the main objectives that this research seeks to achieve. It was distributed to a random sample of (194) individuals working within Al-Nusour University, which was selected using the simple random sampling method. To analyze and statistically process the data, a range of readily available statistical software tools were used. The results showed that digital leadership significantly contributes to reducing employee burnout levels within the studied organization, thus reinforcing the importance of its adoption. Therefore, the researchers recommended monitoring the latest developments in digital leadership implemented in successful countries and attempting to adapt and transfer these practices to the local context to leverage their results in reducing employee burnout. |
| ARTICLE INFO <i>Article history:</i> Received 15 Apr. 2025 Accepted 21 May. 2026 Available online 01 Jun. 2026 © 2026 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0). https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/  *Corresponding author: Maha Salah Khalil Ministry of Higher Education and Scientific Research | |

| | | | |
|---|--|--|---|
| توظيف مرتكزات القيادة الرقمية في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية | م.م. مها صلاح خليل | م.د. احمد عبد محمود حسين | م.م. علي جلال عبد الحميد |
| وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - جهاز الاشراف والتقويم العلمي |
| Maha.salah@moheer.edu.iq | ahmedmahmood2027@gmail.com | ali.adam2020.1994@gmail.com | |

المستخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف على الاثر الذي تمارسه القيادة الرقمية من خلال مرتكزاتها الاربعة (الرؤية الرقمية، المهارات الرقمية، التمكين الرقمي، الابتكار الرقمي) في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، اذ اشارت مشكلة البحث الى قلة المعرفة حول اهمية القيادة الرقمية ودورها في تقليل الاحتراق الوظيفي، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والتي تم تصميم فقراتها بالاستناد الى افكار الباحثون والمهتمون بدراسة القيادة الرقمية والاحتراق الوظيفي، والتي تم اخضاعها لمجموعة من الاختبارات لتتوافق مع الاهداف الرئيسية التي يسعى هذا البحث الى تحقيقها، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (194) فرداً من العاملين داخل جامعة النور تم الاختيار بالاستعانة بطريقة العينة العشوائية البسيطة. ولتحليل البيانات ومعالجتها احصائياً تم الاستعانة بمجموعة من الادوات المتاحة في البرامج الاحصائية الجاهزة، وقد اسفرت النتائج بان القيادة الرقمية تسهم بشكل مؤثر في تقليل مستويات الاحتراق للموارد البشرية بشكل معنوي داخل جامعة النور بما يعزز اهمية تبنيها، وعليه فقد اوصى الباحثون بمتابعة المستجدات المتلاحقة في مجال القيادة الرقمية المطبقة داخل الدول الناجحة ومحاولة الاستفادة منها من خلال المشاركة في الدورات التدريبية او حضور المؤتمرات العلمية لنقلها الى البيئة المحلية من استثمار نتائجها في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لدى مواردها البشرية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الاحتراق الوظيفي، الموارد البشرية.

المقدمة:

تتسارع المستجدات البيئية بصورة مستمرة وعلى وجه التحديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمية، ومن اجل مواكبة هذه المستجدات تطلب الامر من المنظمات اعتماد انماط قيادية معاصرة والتي تتقدمها القيادة الرقمية، التي تركز على توظيف التقنيات الرقمية في تحليل ومعالجة البيانات ومن ثم اتخاذ القرارات بالاستناد الى المعلومات الدقيقة التي تساعد المنظمة على تحقيق المرونة في تنفيذ نشاطاتها ودعم الابتكار الخاص بها بما يتوافق مع الظروف البيئية المحيطة بها (Senadjki et al., 2024) وبسبب هذه البيئة المتغيرة يمكن ان تحدث مجموعة من المتغيرات في بيئة العمل الداخلية الخاصة بالمنظمة، والتي تؤثر بصورة عكسية على مواردها البشرية والحالة النفسية او الجسدية الخاصة بهم، الامر الذي يؤدي الى شعورهم بعدم الارتياح او الارباك داخل منظماتهم ومن ثم تولد شعور لديهم بالرغبة بتركها والبحث عن منظمة اخرى للعمل فيها (Tsybuliak et al., 2023)، وعليه تتلخص الفكرة الرئيسية لهذا البحث في محاولة التعرف على اهمية توظيف المرتكزات الرئيسية للقيادة الرقمية في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية، ومن اجل تحقيق هذه الفكرة تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث رئيسة، وهي المبحث الاول الذي لخص اهم الاجراءات المنهجية التي سيتم الاعتماد عليها في تنفيذ البحث الحالي بجوانبه

النظرية والتطبيقية، من أجل الوقوف على اهم الطرائق والاساليب التي سيتم الاعتماد عليها في جمع وتحليل البيانات اللازمة لاستكمال البحث، في حين جاء المبحث الثاني ليناقد اهم المرتكزات المعرفية والفكرية التي تناولها الباحثون والمهتمون في مجال القيادة الرقمية والاحتراق الوظيفي للموارد البشرية، من أجل التعرف على مفاهيمها وابعادها ومن ثم بناء الاطار الفكري الخاص بهذا المبحث، اما المبحث الثالث فقد خصص لمناقشة اهم النتائج التي تم التوصل اليها بعد معالجة البيانات باستخدام مقاييس النزعة المركز، من أجل الوقوف على مدى اهتمام جامعة النور بتطبيق القيادة الرقمية وكذلك العمل على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي، ومن ثم اختبار علاقات التأثير بينها من أجل الوقوف على اهم الركائز التي يمكن الاستناد عليها في قبول فرضيات البحث الرئيسية والفرعية، واخيراً جاء المبحث الرابع لاستنباط مجموعة من الاستنتاجات في اطار النتائج التي تم تحليلها في المبحث السابق، ومن ثم تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي تعكس آليات يمكن الاستناد عليها من قبل المنظمات لتعزيز قدرتها على استثمار القيادة الرقمية في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لمواردها البشرية.

المبحث الاول: منهجية البحث

يناقد هذا المبحث اهم الاجراءات المنهجية التي سيتم الاعتماد عليها في تنفيذ البحث الحالي بجوانبه النظرية والتطبيقية، من أجل الوقوف على اهم الطرائق والاساليب التي سيتم الاعتماد عليها في جمع وتحليل البيانات اللازمة لاستكمال البحث وكما في الفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة البحث

أصبحت بيئة العمل تعتمد بشكل كبير على التقنيات الحديثة والرقمية في تنفيذ الواجبات المتنوعة مما زاد من الالتزامات الوظيفية على الموارد البشرية بأعتبارها واحدة من اهم موارد المنظمة والتي تتعرض الى مجموعة من التحديث والظروف الاستثنائية بسبب طبيعتها الاجتماعية ولعل اهم هذه المشكلات هي الاحتراق الوظيفي، التي يتوجب التخلص منها لعلاقتها لوثيقة بالحالة النفسية للموارد البشرية داخل المنظمة، لذا ظهرت الحاجة الى قيادة رقمية فعالة قادرة على تحسين بيئة العمل من خلال توظيف تقنيات التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية لتعزيز قدرتها على تنفيذ ما مطلوب منها بأعلى كفاءة ممكنة، وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث في انخفاض المعرفة باهم المزايا الذي يمكن للمنظمة تحقيقها عند توظيف مرتكزات القيادة الرقمية في ادارة موارد البشرية والحفاظ على معنوياتهم بافضل حالاتها وعلى وجه التحديد تقليل مستوى الاحتراق الوظيفي. ويمكن من هذه المشكلة اثاره بعض التساؤلات:

1. ما مستوى تطبيق القيادة الرقمية داخل جامعة النور ؟
2. ما مستوى الاحتراق الوظيفي داخل جامعة النور ؟
3. هل تؤثر القيادة الرقمية بتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي داخل جامعة النور ؟

ثانياً: أهمية البحث

ناقش الباحثون مجموعة من الطروحات الفكرية التي تناولها المختصون مع مجال القيادة الرقمية والاحتراق الوظيفي ، بالشكل الذي مكنهم من صياغة جانب نظري يمكن الاستناد عليه في الدراسات المستقبلية من قبل الباحثون وذلك بعد مراجعة مجموعة من الافكار والمرتكزات الفكرية التي قدمها الباحثون والمهتمون في المجال المبحوث ، كما حاول الباحثون اقتراح مجموعة من الاليات التي تسهم بتقرير قدرة جامعة النور على توظيف مرتكزات القيادة الرقمية في تقليل الاحتراق الوظيفي وذلك باجراء دراسة تطبيقية باستخدام مجموعة من المؤثرات العالمية بما يشكل

مساهمة في تقليل تجارب الدول النامية الى البيئة المحلية ، ومن ثم تعزيز قدرة المنظمة من البحث على تقديم الخدمات بجودة اعلى للمنظمة المحيطه بها.

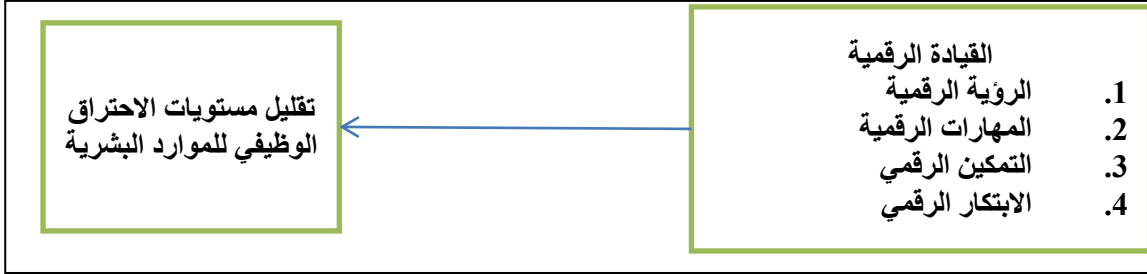
ثالثاً: أهداف البحث

يمكن تحديد ابرز اهداف البحث الحالي بالاتي:

1. تشخيص مدى تطبيق القيادة الرقمية داخل جامعة النسور.
2. تشخيص مدى اهتمام جامعة النسور بتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لدى مواردها البشرية.
3. تشخيص مستوى التأثير الذي تمارسه القيادة الرقمية في مساعدة جامعة النسور على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لمواردها البشرية.

رابعاً: المخطط الفرضي

يلخص مخطط البحث الفرضي الفكرة الرئيسة التي يحاول الباحثون اثباتها من خلال هذا البحث والتي تتجسد في توضيح التأثير الذي تمارسه القيادة الرقمية كمتغير مستقل في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية كمتغير تابع، وذلك من خلال نتائج تأثير الانحدار الخطي البسيط وكما في الشكل (1):



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

في اطار الفكرة الرئيسة التي تمت الاشارة اليها في المخطط الفرضي للبحث تم صياغة فرضية رئيسة للبحث نصت على(تؤثر القيادة الرقمية تأثيراً معنوية على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية داخل جامعة النسور)، وتتفرع منها اربعة فرضيات فرعية وهي:
الفرضية الفرعية الاولى: (تؤثر الرؤية الرقمية كاحد مكونات القيادة الرقمية تأثيراً معنوية على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية داخل جامعة النسور).
الفرضية الفرعية الثانية: (تؤثر المهارات الرقمية كاحد مكونات القيادة الرقمية تأثيراً معنوية على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية داخل جامعة النسور).
الفرضية الفرعية الثالثة: (يؤثر التمكين الرقمي كاحد مكونات القيادة الرقمية تأثيراً معنوية على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية داخل جامعة النسور).
الفرضية الفرعية الرابعة: (يؤثر الابتكار الرقمي كاحد مكونات القيادة الرقمية تأثيراً معنوية على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية داخل جامعة النسور).

سادساً: منهج البحث

بعد تصميم مخطط البحث وفرضياته تم اختبار المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتوافق مع التوجهات العامة للبحث، والاهداف التي يسعى لتحقيقها، ومن اهم مبررات اختيار هذا المبحث في تطبيق هذا البحث كونه يساعد على دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والاحتراق الوظيفي للموارد البشرية من

الناحية النظرية والناحية التطبيقية، فضلاً عن كونه يساعد الباحثون في جمع البيانات بطريقة وصفية بسيطة، ومن ثم تحويلها الى مجموعة من البيانات الكمية التي يمكن معالجتها احصائياً للحصول على مجموعة من النتائج يمكن الاستناد عليها في استكمال الجانب التطبيقي للبحث.

سابعاً: أدوات البحث

بعد تحديد منهج البحث تم تحديد الاداة التي يمكن الاستعانة بها في جمع بيانات البحث وهي الاستبانة، التي تم تصميمها بالاستناد الى افكار الباحثون والمهتمون بدراسة القيادة الرقمية والاحتراق الوظيفي للموارد البشرية، بعد تكييفها لتلائم البيئة المحلية من خلال احضاعها لعدد من الاختبارات الصدق الظاهري والثبات اذ تم عرض الاستبانة على عدد من المختصين في مجال ادارة الاعمال وفي اطار ملاحظاتهم ومقترحاتهم تم تعديل العديد من فقراتها وحذف وازافة فقرات اخرى وبشكل عام حققت الاستبانة نسبة اتفاق بين المحكين (الصدق الظاهر) 82% وهذا يعني وجود التوافق بين فقرات وابعاد الاستبانة، اما الثبات فقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مرتين تفصل بينها 14 يوم ومن استخدام معامل الكروباخ الفا اكدت النتائج البالغة 92% بانه الاستبانة قادرة على اعطاء النتائج ذاتها في حال تم توزيعها على ذات العينة اكثر من مرة . ومن اجل معالجة البيانات احصائياً تم الاستعانة بادوات النزعة المركزية لكون العينة تجاوزت (30) فرداً لذا فان البيانات التي تم جمعها من خلالها تتبع التوزيع الطبيعي، فضلاً عن كون نتائج التوزيع الطبيعي كانت اكبر من 0.05 و عليه فان البيانات قابلة للتحليل باستخدام ادوات النزعة المركزية، ومن اهم الادوات التي استخدمت في الجانب الوصفي (نسبة الاتفاق، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الاهمية النسبية)، اما في الجانب ذات العلاقة باختبار الفرضيات فقد تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار العاملين في جامعة النور (التدريسيين والاداريين) كمجتمع للبحث، ومن اهم اختيار جامعة النور كميدان للتطبيق كونها تعتمد على الائمة الرقمية في تنفيذ العديد من البرامج والمشاريع الخاصة بها، فضلاً عن كونها تعتمد مجموعة متنوعة من الآليات من اجل الحفاظ على مواردها البشرية وتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي الخاص بهم، وقد تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية التي تتيح لكل عناصر المجتمع الظهور ضمن العينة والتي بلغ حجمها (194) فرداً من مجتمع البحث البالغ (324) فرداً اي تشكل ما يقارب (46%) وهي نسبة جيداً ومقبولة في الدراسات الاحصائية، ومن اهم خصائصها هذه العينة هي ان نسبة (87%) من العينة هم تدريسيين اما النسبة المتبقية (13%) هي من الاداريين، كما ان كافة افراد العينة المبحوثة هم من حملة الشهادة الجامعية (الاولية والعليا)، فضلاً عن جميعهم لديهم خدمة اكثر من (10) سنوات وهذا يؤهلهم للاجابة على فقرات الاستبانة بوعي ومعرفة عالية، كما ان غالبية العينة المبحوثة هم تجاوزت اعمارهم (40) سنة.

المبحث الثاني: الجانب النظري

يناقش الباحثون في هذه الفقرة اهم المرتكزات المعرفية والفكرية التي تناولها الباحثون والمهتمون في مجال القيادة الرقمية والاحتراق الوظيفي للموارد البشرية، من اجل التعرف على مفاهيمها وابعادها ومن ثم بناء الاطار الفكري الخاص بهذا البحث وكما في الفقرات الآتية:

أولاً: القيادة الرقمية

تعددت وتنوعت مفاهيم القيادة منذ المراحل الاولى لظهورها وبحسب المستجدات والمواقف البيئية المتنوعة التي تعرضت لها وتنوعت على اثرها، وفي ظل البيئة المعاصرة التي تعتمد على التقنيات

الرقمية والتكنولوجيا أصبح من الضروري الاستناد على القيادة الرقمية في ادارة المنظمات المعاصرة، وقد تعددت المجالات التي يمكن الاستناد عليها في تعريف وتحديد مفهوم القيادة الرقمية اذ عرفت بانها عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأحداث تغير في المواقف والمشاعر والسلوك والاداء الخاص بالموارد البشرية والجماعات والمنظمات باستخدام مجموعة من العلاقات الافتراضية (Oberer, 2018)، وهذا التعريف اكدت على المفهوم التقليدي للقيادة المتمثل بالتأثير على الآخرين ولكن من خلال الإشارة الى الرقمنة بذات الوقت، كما عرفت بانها ضرورة حتمية للمنظمات لمواكبة التغيرات السريعة التي أحدثها التحول الرقمي، ويمكن أن تساعد في تحسين الكفاءة والجودة والشفافية والمشاركة وإمكانية الوصول للخدمات العامة لتحقيق نتاج أفضل للزبائن في نهاية المطاف (Zeike at el, 2019)، وهذا التعريف اكد على اهمية القيادة الرقمية في مساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها المتنوعة والتي تتقدمها خدمة زبائنها. وبالتركيز على الجانب الاستراتيجي عرفت القيادة الرقمية بانها الاداة الاستراتيجية التي تساهم في دعم واسناد الموارد البشرية من خلال تبسيط الاجراءات الادارية وتسهيل عملية اتخاذ القرار، فضلاً عن تمكين الادارات للتخطيط بكفاءة وفاعلية من اجل الاستفادة من متطلبات العمل وتقديم الاعمال بجودة عالية وفقاً للمعايير الفنية والتقنية الموضوعية (Karakose at el, 2021)، يتضح من هذا التعريف بان القيادة الرقمية يمكن استخدامها لغرض مواكبة متطلبات العصر في ادارة المعلومات بكافة اشكالها بطريقة اكثر سهولة دون تعقيد ومن ثم سهولة انتقالها عبر المستويات الادارية، وبالتركيز على أصحاب المصلحة فقد عرفت بانها احدى الانماط القيادية التي تسعى الى تحقيق النجاح في مبادرة رقمية تعتمد بشكل أساسي على قبولها وتقديرها واستخدامها بين أصحاب المصلحة (Khaw at el, 2022)، وهذا التعريف يؤكد على اهمية القيادة الرقمية في التواصل مع أصحاب المصلحة وإقناعه لضمان الاستخدام الأمثل والمستدام للبرامج الرقمية المستمرة. وعلى وفق المدخل الثقافي عرفت بانها تطوير ثقافة الاستخدام التعاوني للتقنيات والأدوات الرقمية، حيث توفر الأدوات الرقمية مزيداً من الفرص (Yu et al, 2025)، كما عرفت بانها القيادة التي تركز على إبداعات وابتكارات الموارد البشرية، للتأكد من توافر جميع المتطلبات والموارد الفنية والتقنية وتقييمها، حيث تؤدي القيادة الرقمية دوراً مهماً في اقتراح أدوات وبرامج تقنية قائمة على احتياجات المؤسسة الفعلية، فضل على أنها فعالة من حيث التكلفة (Akter at el, 2025). وبعد مناقشة الافكار السابقة يمكن للباحثون تعريف القيادة الرقمية بانها احدى الانماط القيادية التي تعكس الرؤية الرقمية للمدراء والتي تتطلب المهارات الرقمية المتقدمة وكذلك التمكين الرقمي لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات من اجل دعم الابتكار الرقمي لمواكبة المستجدات المتلاحقة في بيئة العمل. وبعد مراجعة مجموعة من عدد من البحوث التي تناول ابعاد القيادة الرقمية تم تحديد ابرز هذه الابعاد والتي تتوافق مع التوجهات الخاصة بهذا البحث وطبيعة المنظمة ميدان التطبيق، اذ ركز البعد الاول على الرؤية الرقمية التي تعكس نتائج التفكير الخاص بالادارة العليا والتي تهدف الى تحقيق الترابط والتوافق بين العالم الرقمي وتكنولوجيا المعلومات وبين الاهداف والاستراتيجيات التي تسعى الى تحقيقها عند تنفيذ مهام ووظائف المنظمة (Hidayat-ur-Rehman, 2025)، اما البعد الثاني فركز على المهارات الرقمية التي تؤكد على امتلاك الادارة العليا المهارات الفنية والمعرفية اللازمة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والانظمة والتقنيات الخاصة بها وتوظيف ذلك في تنفيذ وظائف منظماتهم (Tian at el, 2025)، في حين جاء البعد الثالث ليناقد التمكين الرقمي التي يعكس استعداد الادارة العليا لتحويل مجموعة من الصلاحيات الخاصة بهم الى الموارد البشرية في المستويات التنظيمية المتنوعة من اجل تنفيذها بشكل رقمي ومتابع مدى التزامهم باستخدام هذه الصلاحيات ايضاً بشكل رقمي (Karakose at el, 2025)، واخيراً يعتبر الابتكار الرقمي من اهم ابعاد القيادة الرقمية لكونه يركز على ايجاد طرائق جديدة تركز على استخدام التقنيات الرقمية المعاصرة في تنفيذ الوظائف ومعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل (Safdar, 2025).

ثانياً: الاحتراق الوظيفي

تبرز في بيئة العمل مجموعة من المشكلات والمعوقات التي تحول دون قيام الموارد البشرية بدورهم بصورة متكاملة تسهم في تعزيز شعورهم بالعجز عن تقديم ما مطلوب منهم من المستوى الذي يتوقع على الآخرون القيام به ومتى ما حدث ذلك فإن العلاقة التي تربط الموارد البشرية بعملهم تأخذ بعدا سلبيا هو آثار مدمرة على عملية المهنية بشكل عام وعليهم بشكل خاص (Liu at el, 2023)، وعليه فإن الاحتراق الوظيفي هو الإحساس بالعجز من قبل الموارد البشرية مع استفاد الجهد إلى حالة من الإنهاك والاستنزاف والانفعال بالشكل الذي يؤثر على الحالة النفسية الخاصة بهم ومن ثم مدى استعدادهم للاستمرار بالعمل داخل المنظمة (Costin at el, 2023)، يمكن تعريف هذه الظاهرة بين الاستجابة الشخصية للضغوط المهنية لفترات طويلة نفسيا وجسديا ذات العلاقة بملازمة الاجتهاد المتواصل و انخفاض الفعالية المهنية (Tsybuliak at el, 2023). كما عرف بأنه حالة داخلية سلبية تصيب بعض الموارد البشرية نتيجة اثر الضغوط والأعباء الوظيفية وعدم القدرة على التعامل معها تظهر في صورة الانخفاض في الاداء والانهاك الانفعالي والجمود في التعامل الانساني مع عدم القدرة على الانجاز الشخصي (Aguinis at el, 2024)، وكذلك عرف الاحتراق الوظيفي بأنه حالة من الضعف والإجهاد التام، واستنزاف الموارد النفسية والجسمية للموارد البشرية وفقدان للطاقة والإحساس بالتعب والإنهاك الجسدي عند بذل أقل جهد، كذلك الإحساس بالقلق والإحباط وسرعة الانفعال وعدم القدرة على اتخاذ أي قرار (Gaspar at el, 2025). وهناك مجموعة من الاسباب التي تؤدي الى حدوث الاحتراق الوظيفي لدى الموارد البشرية يتقدمها التحكم من قبل الادارة العليا الذي يعكس عن مقدار ما يتمتع به المورد البشري من استقلالية، وعدم التكيف يعكس عدم سيطرته بشكل كافي على مهام الوظيفة، والسيطرة على الموارد الضرورية واللازمة لهذه الوظيفة، فضلاً عن أعباء العمل التي تعتبر من أهم أسباب الاحتراق الوظيفي، فهي ترتبط بشعور الموظف بالإرهاق الذي ينتج عن الاحتراق الوظيفي (Glandorf at el, 2025)، كما يؤثر الإنصاف على الاحتراق الوظيفي الذي يعكس الانفتاح والثقة والاحترام بين الموارد البشرية داخل بيئة العمل، وعدم التوافق والتفاهم بينهم يحدث عندما يدركوا منهم غياب العدالة والإنصاف داخل بيئة العمل، اما القيم فهي تؤدي الى الاحتراق الوظيفي في حالة وجود تعارض القيم التنظيمية والفردية يترتب عليه حالة من عدم التوازن (Peethambaran & Naim, 2025). وبعد الاطلاع على افكار الباحثون والمهتمون بدراسة الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية يمكن تحديد اهم الآليات التي يمكن الاستعانة بها في تقليل مستوياته والتي سيتم الاعتماد عليها كابعاد في هذا البحث واهمها الاتي: البعد الاول (توضيح الدور) يتم وفق هذا البعد تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية من خلال تحديد طبيعة المهام والواجبات الموكلة اليهم بطريقة واضحة ومفهومة من قبلهم لضمان عدم حدوث اي غموض او تعارض في الافكار او الانشطة اثناء العمل لتحقيق اهداف منظماتهم (Ozduran at el, 2025)، البعد الثاني (تنويع العمل) يتم وفق هذا البعد تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية من خلال تكليفهم بمجموعة متنوعة من الوظائف من اجل تعزيز مهاراتهم وقدراتهم على الابتكار والابداع ومن ثم الارتقاء بمستويات الرضا الوظيفي الخاص بهم (Hyseni Duraku, 2025)، البعد الثالث (بيئة العمل) يتم وفق هذا البعد تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية من خلال تطوير البنية التحتية داخل المنظمة سواء باستخدام المعدات والآليات والأضاءة والتهوية وغيرها من العوامل المادية ذات العلاقة ببيئة العمل (Trinidad, 2025)، البعد الرابع (تقليل عبء العمل) يتم وفق هذا البعد تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية من خلال اعادة تنظيم المهام والوظائف الموكلة اليهم بحيث لا تتجاوز امكانياتهم وقدراتهم والمؤهلاتهم من اجل تخفيف التوتر النفسي والجهد العضلي المبذول من قبلهم (Amodu at el, 2025). ولا نستطيع تقليل عبء العمل الا من خلال توظيف الانظمة التي تسهم في توزيع الاعباء الوظيفية بشكل عادل بما ينسجم مع قدرات الموارد البشرية.

ثالثاً: العلاقة الفكرية بين القيادة الرقمية والاحتراق الوظيفي للموارد البشرية

يشكل التوتر النفسي واحد من اهم العوامل الرئيسية التي تسهم بتحقيق الاحتراق الوظيفي لدى الموارد البشرية في المنظمة، لذا يمكن لها ان تعتمد القيادة الرقمية كاداة لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية للموارد البشرية وبين الحياة الشخصية من خلال اعتماد التقنيات المعاصرة في تنويع طرائق تنفيذ العمل واماكنه (Khaw at el , 2022)، كما يمكن من خلال القيادة الرقمية تطوير مهارات الموارد البشرية وتوفير مجموعة من المعدات والبنى التحتية المتطورة التي تدعم عمليات الابداع والابتكار الخاصة بهم، بالشكل الذي يعمق شعورهم بالمسؤولية الاجتماعية الخاصة بها ومن ثم تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لديهم (Glandorf at el , 2025) ، وعليه تعتبر القيادة الرقمية بمثابة الاداة التنظيمية التي يمكن الاستناد عليها في توظيف التقنيات الرقمية المعاصرة في تنفيذ الوظائف والمهام داخل المنظمة، بالشكل الذي يسهم بتقليل ضغوط العمل للموارد البشرية من خلال تقليص حالات الغموض والتوتر الوظيفي الذي يمكن ان تؤثر على مستويات ادائهم داخل المنظمة (Akter at el, 2025)، وكذلك تساعد القيادة الرقمية وعلى وجه التحديد من خلال التمكين الرقمي زيادة شعور الموارد البشرية داخل المنظمة بالمسؤولية والانتماء اليها، بالشكل الذي يعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية الخاصة بهم وكذلك شعورهم بالرضا والالتزام الوظيفي اتجاه منظماتهم، الامر الذي سيسهم بتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي الخاص بهم في الوقت الحالي والمستقبل (Zong & Guan, 2025)، وبالاستناد الى الظروف المعرفية التي تم مناقشتها قام الباحثون بصياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية المشار اليها في المبحث الاول والتي يسعى هذا البحث لاثبات صحتها.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

يسعى الباحثون في هذا المبحث مناقشة اهم النتائج التي تم التوصل اليها بعد معالجة البيانات باستخدام مقاييس النزعة المركز (نسبة الاتفاق، الوسط الحسابي، معامل الاختلاف، الانحراف المعياري، والاهمية النسبية)، من اجل الوقوف على مدى اهتمام جامعة النور بتطبيق القيادة الرقمية وكذلك العمل على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي، ومن ثم اختبار علاقات التأثير بينها من اجل الوقوف على اهم الركائز التي يمكن الاستناد عليها في قبول فرضيات البحث الرئيسية والفرعية، وكما في الجدولين الآتيين:

اولاً: التحليل الوصفي للقيادة الرقمية والاحتراق الوظيفي للموارد البشرية

خصصت هذه الفقرة لغرض مساعدة الباحثون على تحقيق هدفين رئيسية للبحث وهما (تشخيص مدى تطبيق القيادة الرقمية داخل جامعة النور)، (تشخيص مدى اهتمام جامعة النور بتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لدى مواردها البشرية)، وذلك في اطار نتائج التحليل الوصفي المدرجة في الجدول (1).

جدول (1) التحليل الوصفي للقيادة الرقمية والاحتراق الوظيفي للموارد البشرية

| ت | المتغيرات والابعاد | نسبة الاتفاق | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الاهمية النسبية | معدل التقييم |
|------------------------|--------------------|--------------|---------------|-------------------|----------------|-----------------|--------------|
| 1 | الرؤية الرقمية | 93% | 4.3 | 0.54 | 0.13 | 87% | جيد جداً |
| 2 | المهارات الرقمية | 91% | 4.1 | 0.61 | 0.15 | 85% | جيد جداً |
| 3 | التمكين الرقمي | 89% | 3.9 | 0.70 | 0.18 | 82% | جيد جداً |
| 4 | الابتكار الرقمي | 92% | 4.2 | 0.57 | 0.14 | 86% | جيد جداً |
| القيادة الرقمية | | | | | | | |
| 1 | توضيح الدور | 91% | 4.1 | 0.61 | 0.15 | 85% | جيد جداً |
| 2 | تنويع العمل | 92% | 4.2 | 0.56 | 0.13 | 87% | جيد جداً |
| 3 | بيئة العمل | 91% | 4.1 | 0.62 | 0.16 | 84% | جيد جداً |
| 4 | نقل عبء العمل | 90% | 4 | 0.64 | 0.17 | 83% | جيد جداً |

| | | | | | | |
|---------------------------------|-----|-----|------|------|-----|----------|
| الاحترق الوظيفي للموارد البشرية | 92% | 4.2 | 0.62 | 0.15 | 85% | جيد جداً |
|---------------------------------|-----|-----|------|------|-----|----------|

التحليل الوصفي للقيادة الرقمية:

أكدت نتائج التحليل بان جامعة النصور تهتم بمستوى عالي احصائياً بتطبيق القيادة الرقمية داخلها اذ حققته وسط حسابي بلغت قيمته (4.1) وهي درجة عالية جداً وتجاوزت قيمة الوسط الفرضي، وما اكد ذلك هي نسبة الاتفاق بين افراد عينة البحث بشأن تطبيق القيادة الرقمية داخل منظماتهم اذ بلغت (91%) وهي نسبة ممتازة، وهذه النتائج تؤكد اعتماد القيادة الرقمية من قبل رئاسة جامعة النصور وذلك من خلال توظيف الرؤية الرقمية للادارة العليا في تطوير الاليات تنفيذ مهامها ووظائفها، والذي يتطلب تطوير مهارات موارد البشرية التي تتوافق مع الوظائف الرقمية التي سيتم تكليفهم بها فضلاً عن تمكينهم من خلال تحويل الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات التي تتواجههم في العمل اول باول، وهذا بدوره سيسهم في دعم الابتكار الرقمي داخل الجامعة والذي سيعزز من الموقع التنافسي الخاص بها داخل القطاع الذي تعمل ضمن حدوده.

من الضروري الاشارة الى وجود انسجام عالي بين الموارد البشرية التي تم اختيارها كعينة للبحث عن الاجابة على فقرات القيادة الرقمية اذ حقق نسبة انحراف معياري بلغت (0.61)، كذلك هناك نسبة تشتت منخفضة بين العينة المقصودة عند التعامل مع فقرات القيادة الرقمية اذ بلغ معامل الاختلاف (0.15)، اما الاهمية النسبية الخاصة بالقيادة الرقمية داخل جامعة النصور فقد بلغت (87%) وهذه النتيجة تؤكد وجود هذا المتغير بتقدير جيد جداً داخل جامعة النصور .

التحليل الوصفي للاحتراق الوظيفي للموارد البشرية:

أكدت نتائج التحليل بان جامعة النصور تهتم بمستوى عالي احصائياً بتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية داخلها اذ حققته وسط حسابي بلغت قيمته (4.2) وهي درجة عالية جداً وتجاوزت قيمة الوسط الفرضي، وما اكد ذلك هي نسبة الاتفاق بين افراد عينة البحث بشأن تطبيق القيادة الرقمية داخل منظماتهم اذ بلغت (92%) وهي نسبة ممتازة، وعليه فان هذه النتائج تؤكد بان جامعة النصور تعمل على تحسين الادوار وتوضيحها لمواردها البشرية وتنويع المهام والواجبات الخاصة بهم، فضلاً عن تحديث البيئة الخاصة بالعمل بما يتوافق مع المستجدات المتلاحقة من اجل تحسين مستويات الرضا الوظيفي الخاص بمواردها البشرية ومن ثم تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لديهم. من الضروري الاشارة الى وجود انسجام عالي بين الموارد البشرية التي تم اختيارها كعينة للبحث عن الاجابة على فقرات الاحتراق الوظيفي اذ حقق نسبة انحراف معياري بلغت (0.62)، كذلك هناك نسبة تشتت منخفضة بين العينة المقصودة عند التعامل مع فقرات احتراق الوظيفي اذ بلغ معامل الاختلاف (0.15)، اما الاهمية النسبية الخاصة بتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية داخل جامعة النصور فقد بلغت (85%) وهذه النتيجة تؤكد وجود هذا المتغير بتقدير جيد جداً داخل جامعة النصور .

ثانياً: اختبار تأثير القيادة الرقمية في تقليل الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية

خصصت هذه الفقرة لغرض تحقيق الهدف الرابع للبحث الذي اشارة الى (تشخيص مستوى التأثير الذي تمارسه القيادة الرقمية في مساعدة جامعة النصور على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لمواردها البشرية)، وذلك في اطار نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (2) :

جدول (2) اختبار تأثير القيادة الرقمية في تقليل الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية

| اتجاه التأثير | a | β | R ² | f | α | النتيجة |
|--|-----|-----|----------------|-------|------|--------------|
| تأثير الرؤية الرقمية في تقليل الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية | 76% | 91% | 57% | 31.48 | 0.01 | قبول الفرضية |
| تأثير المهارات الرقمية في تقليل الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية | 79% | 88% | 51% | 26.94 | 0.01 | قبول الفرضية |

| | | | | | | البشرية |
|--------------|------|-------|-----|-----|-----|---|
| قبول الفرضية | 0.01 | 24.19 | 48% | 86% | 81% | تأثير التمكين الرقمي في تقليل الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية |
| قبول الفرضية | 0.01 | 29.57 | 55% | 90% | 77% | تأثير الابتكار الرقمي في تقليل الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية |
| قبول الفرضية | 0.01 | 28.05 | 52% | 89% | 78% | تأثير القيادة الرقمية في تقليل الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية |

الفرضية الفرعية الاولى: يتضح من نتائج التحليل بان الرؤية الرقمية باعتبارها احد المكونات الرئيسية للقيادة الرقمية تفسر ما مقداره (57%) من قدرة جامعة النور على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لدى مواردها البشرية، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة (f) البالغة (31.48) والتي تجاوزت قيمتها الجدولية بمعنوية (0.01) وهذه النتائج تعطي مؤشراً واضحاً على تبني القيادة العليا في جامعة النور الرؤية الرقمية الداعمة لعملية التحول الرقمي في تنفيذ المهام والواجبات الخاصة بها، قد ساهمت بشكل فعال في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لمواردها البشرية من خلال توضيح ادوارهم وتنويع اعمالهم وتقليل الاعباء الوظيفية الخاصة بهم فضلاً عن تحسين بيئة عملهم. ومن الضروري الاشارة الى ان جامعة النور تمتلك القدرة على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لدى مواردها البشرية بمقدار (76%) حتى ان لم تمتلك الرؤية الرقمية الخاصة بقيادتها الرقمية، وكذلك يمكن لها تعزيز قدرتها على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي داخلها بما يعادل قيمة (β) والبالغة (91%) في حال تغير الرؤية الرقمية لادارتها العليا بمقدار وحدة واحدة فقط. وعليه يمكن للباحثون الاستناد على النتائج السابقة في تقديم الاسس التطبيقية والمنطقية لقبول الفرضية الفرعية الاولى التي نصت على: (تؤثر الرؤية الرقمية كاحد مكونات القيادة الرقمية تأثيراً معنوية بدلالة (0.01) على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية داخل جامعة النور).

الفرضية الفرعية الثانية: نلاحظ من نتائج التحليل بان المهارات الرقمية باعتبارها احد المكونات الرئيسية للقيادة الرقمية تفسر ما مقداره (51%) من قدرة جامعة النور على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لدى مواردها البشرية، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة (f) البالغة (26.94) والتي تجاوزت قيمتها الجدولية بمعنوية (0.01) وهذه النتائج تعطي مؤشراً واضحاً على اهتمام القيادة العليا في جامعة النور بتطوير المهارات الرقمية لمواردها البشرية الداعمة لعملية التحول الرقمي في تنفيذ المهام والواجبات الخاصة بها قد ساهمت بشكل فعال في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لمواردها البشرية من خلال توضيح ادوارهم وتنويع اعمالهم وتقليل الاعباء الوظيفية الخاصة بهم فضلاً عن تحسين بيئة عملهم. ومن الضروري الاشارة الى ان جامعة النور تمتلك القدرة على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لدى مواردها البشرية بمقدار (79%) حتى ان لم تمتلك المهارات الرقمية الخاصة بقيادتها الرقمية، وكذلك يمكن لها تعزيز قدرتها على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي داخلها بما يعادل قيمة (β) والبالغة (88%) في حال تغير المهارات الرقمية لادارتها العليا بمقدار وحدة واحدة فقط. وعليه يمكن للباحثون الاستناد على النتائج السابقة في تقديم الاسس التطبيقية والمنطقية لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على: (تؤثر المهارات الرقمية كاحد مكونات القيادة الرقمية تأثيراً معنوية بدلالة (0.01) على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية داخل جامعة النور).

الفرضية الفرعية الثالثة: يتبين من نتائج التحليل بان التمكين الرقمي باعتباره احد المكونات الرئيسية للقيادة الرقمية يفسر ما مقداره (48%) من قدرة جامعة النور على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لدى مواردها البشرية، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة (f) البالغة (24.19) والتي تجاوزت

قيمتها الجدولية بمعنوية (0.01) وهذه النتائج تعطي مؤشراً واضحاً على القيادة العليا في جامعة النور تركز على تمكين مواردها البشرية بالمسؤوليات والصلاحيات الداعمة لعملية التحول الرقمي في تنفيذ المهام والواجبات الخاصة بها قد ساهمت بشكل فعال في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لمواردها البشرية من خلال توضيح ادوارهم وتنويع اعمالهم وتقليل الاعباء الوظيفية الخاصة بهم فضلاً عن تحسين بيئة عملهم. ومن الضروري الاشارة الى ان جامعة النور تمتلك القدرة على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لدى مواردها البشرية بمقدار (81%) حتى ان لم تمتلك التمكين الرقمي الخاصة بقيادتها الرقمية، وكذلك يمكن لها تعزيز قدرتها على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي داخلها بما يعادل قيمة (β) والبالغة (86%) في حال تغير التمكين الرقمي لادارتها العليا بمقدار وحدة واحدة فقط. وعليه يمكن للباحثون الاستناد على النتائج السابقة في تقديم الاسس التطبيقية والمنطقية لقبول الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على: (يؤثر التمكين الرقمي كاحد مكونات القيادة الرقمية تأثيراً معنوية بدلالة (0.01) على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية داخل جامعة النور).

الفرضية الفرعية الرابعة: يتضح من نتائج التحليل بان الابتكار الرقمي باعتباره احد المكونات الرئيسية للقيادة الرقمية يفسر ما مقداره (55%) من قدرة جامعة النور على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لدى مواردها البشرية، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة (f) البالغة (29.57) والتي تجاوزت قيمتها الجدولية بمعنوية (0.01) وهذه النتائج تعطي مؤشراً واضحاً على القيادة العليا في جامعة النور تركز على دعم برامج الابتكار والابداع ذات العلاقة بعملية التحول الرقمي في تنفيذ المهام والواجبات الخاصة بها قد ساهمت بشكل فعال في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لمواردها البشرية من خلال توضيح ادوارهم وتنويع اعمالهم وتقليل الاعباء الوظيفية الخاصة بهم فضلاً عن تحسين بيئة عملهم. ومن الضروري الاشارة الى ان جامعة النور تمتلك القدرة على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لدى مواردها البشرية بمقدار (77%) حتى ان لم تمتلك الابتكار الرقمي الخاصة بقيادتها الرقمية، وكذلك يمكن لها تعزيز قدرتها على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي داخلها بما يعادل قيمة (β) والبالغة (90%) في حال تغير الابتكار الرقمي لادارتها العليا بمقدار وحدة واحدة فقط. وعليه يمكن للباحثون الاستناد على النتائج السابقة في تقديم الاسس التطبيقية والمنطقية لقبول الفرضية الفرعية الاولى التي نصت على: (يؤثر الابتكار الرقمي كاحد مكونات القيادة الرقمية تأثيراً معنوية بدلالة (0.01) على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية داخل جامعة النور).

الفرضية الرئيسية: نلاحظ من نتائج التحليل بان القيادة الرقمية تفسر ما مقداره (52%) من قدرة جامعة النور على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لدى مواردها البشرية، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة (f) البالغة (28.05) والتي تجاوزت قيمتها الجدولية بمعنوية (0.01) وهذه النتائج تعطي مؤشراً واضحاً على ان القيادة العليا في جامعة النور نمط القيادة الرقمية لمواكبة المستجدات المعاصرة لعملية التحول الرقمي في تنفيذ المهام والواجبات الخاصة بها قد ساهمت بشكل فعال في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لمواردها البشرية من خلال توضيح ادوارهم وتنويع اعمالهم وتقليل الاعباء الوظيفية الخاصة بهم فضلاً عن تحسين بيئة عملهم. ومن الضروري الاشارة الى ان جامعة النور تمتلك القدرة على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لدى مواردها البشرية بمقدار (78%) حتى ان لم تمتلك القيادة الرقمية، وكذلك يمكن لها تعزيز قدرتها على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي داخلها بما يعادل قيمة (β) والبالغة (89%) في حال تغير القيادة الرقمية لادارتها العليا بمقدار وحدة واحدة فقط. وعليه يمكن للباحثون الاستناد على النتائج السابقة في تقديم الاسس التطبيقية والمنطقية لقبول الفرضية الرئيسية التي نصت على (تؤثر القيادة الرقمية تأثيراً معنوية بدلالة (0.01) على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية داخل جامعة النور).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

خصص هذا المبحث لتحقيق الهدف الخامس للبحث الذي نص على (استنباط الاستنتاجات وتقديم التوصيات التي تسهم بتعزيز المعرفة في مجال القيادة الرقمية والاحتراق الوظيفي للموارد البشرية)، وذلك من خلال استنباط مجموعة من الاستنتاجات في اطار النتائج التي تم تحليلها في المبحث السابق، ومن ثم اقتراح مجموعة من التوصيات التي تعكس آليات يمكن الاستناد عليها من قبل المنظمات لتعزيز قدرتها على استثمار القيادة الرقمية في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لمواردها البشرية، وكما في الفقرتين الآتيتين:

الاستنتاجات:

1. اكدت نتائج التحليل اعتماد رئاسة جامعة النور على التقنيات الرقمية والتكنولوجية المعاصرة في قيادة الجامعة والتعامل مع مواردها البشرية بالشكل الذي يتوافق مع المستجدات والتطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات.
2. اكدت نتائج التحليل بان جامعة النور تعمل على تحسين الادوار وتوضيحها لمواردها البشرية وتنوع المهام والواجبات الخاصة بهم، فضلاً عن تحديث البيئة الخاصة بالعمل بما يتوافق مع المستجدات المتلاحقة من اجل تحسين مستويات الرضا الوظيفي الخاص بمواردها البشرية ومن ثم تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لديهم.
3. اكدت نتائج التحليل بان تبني القيادة العليا في جامعة النور الرؤية الرقمية الداعمة لعملية التحول الرقمي في تنفيذ المهام والواجبات الخاصة بها قد ساهمت بشكل فعال في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لمواردها البشرية من خلال توضيح ادوارهم وتنوع اعمالهم وتقليل الابعاء الوظيفية الخاصة بهم فضلاً عن تحسين بيئة عملهم.
4. اظهرت نتائج التحليل بان اهتمام القيادة العليا في جامعة النور بتطوير المهارات الرقمية لمواردها البشرية الداعمة لعملية التحول الرقمي في تنفيذ المهام والواجبات الخاصة بها قد ساهمت بشكل فعال في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لمواردها البشرية من خلال توضيح ادوارهم وتنوع اعمالهم وتقليل الابعاء الوظيفية الخاصة بهم فضلاً عن تحسين بيئة عملهم.
5. يتبين من نتائج التحليل بان القيادة العليا في جامعة النور تركز على تمكين مواردها البشرية بالمسؤوليات والصلاحيات الداعمة لعملية التحول الرقمي في تنفيذ المهام والواجبات الخاصة بها قد ساهمت بشكل فعال في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لمواردها البشرية من خلال توضيح ادوارهم وتنوع اعمالهم وتقليل الابعاء الوظيفية الخاصة بهم فضلاً عن تحسين بيئة عملهم.
6. نلاحظ من خلال نتائج التحليل بان القيادة العليا في جامعة النور تركز على دعم برامج الابتكار والابداع ذات العلاقة بعملية التحول الرقمي في تنفيذ المهام والواجبات الخاصة بها قد ساهمت بشكل فعال في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لمواردها البشرية من خلال توضيح ادوارهم وتنوع اعمالهم وتقليل الابعاء الوظيفية الخاصة بهم فضلاً عن تحسين بيئة عملهم.
7. اكدت نتائج التحليل بان القيادة العليا في جامعة النور نمط القيادة الرقمية لمواكبة المستجدات المعاصرة لعملية التحول الرقمي في تنفيذ المهام والواجبات الخاصة بها قد ساهمت بشكل فعال في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لمواردها البشرية من خلال توضيح ادوارهم وتنوع اعمالهم وتقليل الابعاء الوظيفية الخاصة بهم فضلاً عن تحسين بيئة عملهم.

التوصيات:

1. يوصي الباحثون الجامعة المبحوثة بضرورة تحديث البنية التحتية الخاصة بها بالشكل الذي يواكب التطويرات المتلاحقة في مجال تكنولوجيا المعلومات والتحويلات الرقمية لضمان نجاح القيادة الرقمية داخلها وتحقيق الاهداف المرجوة منها.

2. يرى الباحثون ضرورة قيام الإدارة العليا في جامعة النور بعقد مجموعة من الاجتماعات الدورية او ورش العمل للوقوف على اهم التحديات التي من شأنها ان تؤثر على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى مواردها البشرية ومن ثم العمل على معالجتها في مراحلها المبكرة لضمان عدم تفاقمها وانتقالها الى مراحل اكثر تطوراً.
 3. ضرورة العمل على ترسيخ الرؤية الرقمية الخاص بالقيادة العليا لجامعة النور في مواردها البشرية من اجل تعزيز قناعتهم باهمية دورهم في تحقيق هذه الرؤية الامر الذي سينعكس على تقليل مستويات احتراقهم الوظيفي.
 4. يرى الباحثون ضرورة اهتمام جامعة النور باقامة مجموعة من الدورات التدريبية والتطويرية التي تهدف الى تعزيز مستويات المهارات الرقمية لدى مواردها البشرية، بالشكل الذي يعزز من قدرتهم على تنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليهم، ومن ثم تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي الخاصة بهم من خلال تعزيز قدرتهم على تنفيذ ما موكل اليهم.
 5. يقترح الباحث على الجامعة المبحوثة استضافة ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التوصيف الوظيفي لتحديد اهم الصلاحيات والمسؤوليات التي يتوجب تحويلها من قبل القيادة العليا الى مواردها البشرية، من اجل تفعيل التمكين الرقمي لزيادة شعور الموارد البشرية بالمسؤولية والانتماء اتجاه منظماتهم وهذا سيسهم في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي الخاص بهم.
 6. ضرورة قيام جامعة النور بوضع مجموعة من البرامج التحفيزية لتشجيع عمليات الابداع والابتكار الخاص بمواردها البشرية وعلى وجه التحديد تلك التي لها علاقة مباشرة بعملية التحول الرقمي، وهذا بدوره سيسهم بتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي الخاص بهم باعتبارهم قاموا بتنفيذ عمليات مهمة داخل منظماتهم.
- يقترح الباحثون قيام جامعة النور بمتابعة المستجدات المتلاحقة في مجال القيادة الرقمية المطبقة داخل الدول الناجحة ومحاولة الاستفادة منها ونقلها الى البيئة المحلية لاستثمار نتائجها في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لدى مواردها البشرية.

Resources:

1. Aguinis, H., Beltran, J. R., & Cope, A. (2024). How to use generative AI as a human resource management assistant. *Organizational Dynamics*, 53(1), 101029.
2. Akter, S., Uddin, M. R., Sajib, S., Lee, W. J. T., Michael, K., & Hossain, M. A. (2025). Reconceptualizing cybersecurity awareness capability in the data-driven digital economy. *Annals of operations research*, 350(2), 673-698.
3. Amodu, M., Agyare, D. F., Doe, P. F., & Abraham, S. A. (2025). Examining the impact of psychosocial safety climate on working conditions, well-being and safety of healthcare providers: a scoping review. *BMC health services research*, 25(1), 90.
4. Costin, A., Roman, A. F., & Balica, R. S. (2023). Remote work burnout, professional job stress, and employee emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in psychology*, 14, 1193854.
5. Gaspar, T., Botelho-Guedes, F., Cerqueira, A., Baban, A., Rus, C., & Gaspar-Matos, M. (2025). Burnout as a multidimensional phenomenon: how can workplaces be healthy environments?. *Journal of Public Health*, 33(12), 2591-2604.

6. Glandorf, H. L., Madigan, D. J., Kavanagh, O., & Mallinson-Howard, S. H. (2025). Mental and physical health outcomes of burnout in athletes: a systematic review and meta-analysis. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 18(1), 372-416.
7. Hidayat-ur-Rehman, I. (2025). The role of financial literacy in enhancing firm's sustainable performance through Fintech adoption: a moderated mediation analysis. *International Journal of Innovation Science*, 17(4), 754-785.
8. Hyseni Duraku, Z., Jahiu, G., & Geci, D. (2025). The interplay of individual and organizational factors with early childhood teachers' level of work motivation, job satisfaction, and burnout. *International Journal of Educational Reform*, 34(1), 106-121.
9. Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23), 13448.
10. Khaw, T. Y., Teoh, A. P., Abdul Khalid, S. N., & Letchmunan, S. (2022). The impact of digital leadership on sustainable performance: a systematic literature review. *Journal of Management Development*, 41(9-10), 514-534.
11. Kucharska, W., & Rebelo, T. (2025). Transformational leadership for researcher's innovativeness in the context of tacit knowledge and change adaptability. *International Journal of Leadership in Education*, 28(6), 1211-1232.
12. Liu, Y., Cherian, J., Ahmad, N., Han, H., de Vicente-Lama, M., & Ariza-Montes, A. (2023). Internal corporate social responsibility and employee burnout: an employee management perspective from the healthcare sector. *Psychology Research and Behavior Management*, 283-302.
13. Oberer, B. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International journal of organizational leadership*.
14. Ozduran, A., Saydam, M. B., Eluwole, K. K., & Mertens, E. U. (2025). Work-family conflict, subjective well-being, burnout, and their effects on presenteeism. *The Service Industries Journal*, 45(3-4), 303-329.
15. Peethambaran, M., & Naim, M. F. (2025). Unlocking employee flourishing in the hospitality industry: role of high-performance work systems, psychological capital and work passion. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(1), 80-101.
16. Safdar, M. R. (2025). Institutional reform through authority models: Rethinking corporate governance in Pakistan's public sector. *Contemporary Journal of Social Science Review*, 3(1), 2446-2458.

17. Senadjki, A., Au Yong, H. N., Ganapathy, T., & Ogbeibu, S. (2024). Unlocking the potential: the impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation. *Journal of Business and Socio-Economic Development*, 4(2), 161-177.
18. Tian, H., Han, J., Sun, M., & Lv, X. (2025). Keeping pace with the times: research on the impact of digital leadership on radical green innovation of manufacturing enterprises. *European Journal of Innovation Management*, 28(3), 900-927.
19. Trinidad, J. E. (2025). Teacher satisfaction and burnout during COVID-19: what organizational factors help?. *International Journal of Leadership in Education*, 28(1), 214-232.
20. Tsybuliak, N., Suchikova, Y., Shevchenko, L., Popova, A., Kovachev, S., & Hurenko, O. (2023). Burnout dynamic among Ukrainian academic staff during the war. *Scientific Reports*, 13(1), 17975.
21. Yin, P., Ou, C., & Liang, L. (2025). Understanding the effects of ubiquitous connectivity on employee well-being and job insecurity: a moderated mediation model. *Behaviour & Information Technology*, 44(9), 1990-2010.
22. Yu, Y., Zeng, H., & Zhang, M. (2025). Digital transformation for supply chain collaborative innovation and market performance. *European Journal of Innovation Management*, 28(6), 2446-2468.
23. Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2628.
24. Zong, Z., & Guan, Y. (2025). AI-driven intelligent data analytics and predictive analysis in Industry 4.0: Transforming knowledge, innovation, and efficiency. *Journal of the knowledge economy*, 16(1), 864-903.