



USC RANKING

دور القيادة الإستراتيجية في خفض الإحتراق الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بالمنوفية

إعداد

الأستاذ الدكتور/ عمار فتحى موسى

أستاذ إدارة الأعمال ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

الأستاذ / يحيى زكريا محمد عطية

باحث دراسات عليا

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

المجلد السادس عشر - العدد الثالث - سبتمبر ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

موسى، عمار فتحى؛ عطية، يحيى زكريا محمد، (٢٠٢٤)، "دور القيادة الإستراتيجية في خفض الإحتراق الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بالمنوفية"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ١٦ (٣)، ٣٨٣ - ٤٣١.

رابط المجلة: <https://masf.journals.ekb.eg>

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة الاستراتيجية بظاهرة الإحترق الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بالمنوفية ولتحقيق هدف الدراسة؛ قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء اشتملت على ثلاثة مجموعات رئيسة تمثلت في القيادة الاستراتيجية، الإحترق الوظيفي، إلى جانب المتغيرات الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة، وتوزيعها على عينة من العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية والتي بلغ عددهم (٢٨٠)، وتم تحليل تلك البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS باستخدام عدد من المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وتوصل الباحث الي مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والإحترق الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بالمنوفية، وقد توصل الباحث الي مجموعة من التوصيات تعميق الفهم بموضوعات القيادة الاستراتيجية والإحترق في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة، كما أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين إلى الآن على الأبعاد الأساسية لهم ومراجعة سياسات وإجراءات العمل بمديريات التربية والتعليم في باقي المحافظات الخاصة بممارسات القيادة الاستراتيجية للعمل على رفع مستوي إدراكات القيادة الاستراتيجية بها، لما لها من نتائج هامة في خفض الإحترق الوظيفي بها.

Abstract:

The study aimed to identify the relationship of strategic leadership to the phenomenon of job burnout among employees of the Directorate of Education in Menoufia and to achieve the goal of the study; The researcher designed a survey form that included three main groups represented in strategic leadership, job burnout, in addition to the demographic variables of the study sample items, and distributed it to a sample of workers in the Directorate of Education in Menoufia Governorate, whose number reached (280). These data were analyzed using the program SPSS statistical analysis using a number of statistical standards and tests appropriate to the nature of the data. The researcher reached a set of results, the most important of which is the existence of a statistically significant negative relationship between the dimensions of strategic leadership and job burnout among employees of the Directorate of Education in Menoufia. The researcher reached a set of recommendations, the most important of which is attention to strategic leadership practices. Increasing managers' awareness of the importance of strategic leadership in order to reduce employee burnout.

١ - مقدمة:

إن التعليم في مصر يمر بأزمة حقيقية هي جزء من الأزمة العالمية التي تعاني منها معظم الدول والتي تتمثل في ضعف تحقيق التعليم لأهدافه، وانخفاض إنتاجيته وكفاءته الداخلية والخارجية، وزيادة كلفته التعليمية، وقلة الموارد المادية المتاحة له (نمر وآخرون، ٢٠٢٣). ومن ناحية أخرى تعمل القيادة الاستراتيجية على خلق بيئة عمل تتضمن مشاركة العاملين في تحديد وتحقيق أهداف ورؤية المنظمة، و طرحها للأفكار الجديدة والإبداعية وتهيئة الظروف التي تسهم في التغلب على المشكلات الصعبة التي يفرضها واقع المنافسة، وكذلك تعلم أساليب التأثير على العنصر البشري باعتباره المحور الرئيس في مؤسسات الأعمال من خلال تفعيل مجموعة الممارسات الاستراتيجية ذات الدور البارز في زيادة أدائه، والوصول إلى مستوى متميز في الأداء (إبراهيم، سمير، ٢٠٢١)

وعلى صعيد آخر، حظت ظاهرة الإحترق الوظيفي باهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة نظرًا لانتشارها وشيوعها في مؤسسات الخدمات الحكومية المصرية (البيب، ٢٠٢٤) ويهدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في خفض الإحترق الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية.

٢ - مصطلحات الدراسة:

١/٢ - القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية هي " استخدام المدير الناجح للقوة والتأثير لتوجيه أنشطة الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة" (Rothaermel, 2017).

٢/٢ - الإحترق الوظيفي:

الإحترق الوظيفي هو حالة من الشعور بالضعف والاحباط، و الميل إلى الهروب و العزلة من الواقع، و الذي تقود إلى ظهور اضطرابات عصبية و نفسية، أو جسدية مثل تسارع ضربات القلب، و ضيق التنفس، ما يؤدي إلى تراجع في الاداء الوظيفي (Bellás & Varsanis, 2014).

٣ - الاطار النظري :

تناول الباحث في الاطار النظري بعض المفاهيم المختلفة لمتغيرات البحث وفقاً للدراسات السابقة كما تناول ابعاد كلا من القيادة الاستراتيجية والاحترق الوظيفي التي تناولتها الدراسات السابقة ومفهوم هذه الابعاد والاثار المترتبة على الاحترق الوظيفي وذلك على النحو التالي:

١/٣ - مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تتعدد التعريفات المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية، حيث يري (الجهني، ٢٠١٥) أن مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نوعاً ما في أدبيات الإدارة ، وترجع الجذور الأولى لهذا المفهوم إلى النظم العسكرية ، غير أنه حظي بأهمية في عالم الأعمال الإدارية اليوم وأكثر من أي وقت مضى ، ويعود السبب في ذلك إلى التغيرات البيئية المتسارعة ، فض عن التعقيد المتزايد من جانب المنظمات نفسها .بينما يري (عباس، ٢٠١٦) أنها القدرة علي التوقع والتنبؤ ببصيرة مستقبلية والمحافظة علي ثقافة المنظمة وقيمها وتمكين العاملين علي إحداث التغيير الضروري من خلال الإهتمام بتطوير رأس مالها البشري والعمل علي تعزيز الممارسات الأخلاقية وإستدامة الموارد للبقاء والنمو والإزدهار . ويرى الهجين (٢٠١٧) بأن القيادة الإستراتيجية نمط قيادي يمكن القائد من القدرة علي التخيل والتفكير والتصور المستقبلي والتأثير علي الآخرين، وبناء جسر من التعاون بين العاملين، ونقل المؤسسة من الحاضر الي المستقبل وفق دراسة إستراتيجية ورؤية مستقبلية نحو تحقيق النمو والإزدهار للمؤسسة والعاملين معا"

وعرفها (Rothaermel, 2017) علي أنها " استخدام المديرين الناجح للقوة والتأثير لتوجيه أنشطة الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة". ويعرفها (الزهراني، ٢٠١٨) بأنها القدرة علي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وتوجيه جهود الأفراد وفرق العمل نحو رؤية إستراتيجية واضحة

ومحددة ، والعمل علي إحداث تغيير إستراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة . ويرى (Magee,2018) أن مفهوم القيادة الإستراتيجية ينطوي علي أي يستوجب علي الآخرين القيام بإنجازهم وأدائه ، وهو أسلوب يمارسه القائد بهدف تحقيق الرؤي الإستراتيجية الموضحة للمنظمة . بينما يرى كلا من (McGrath & Laksana,2018) أنها تعني قدرة القائد علي التنبؤ، ووضع التصورات المستقبلية ، وضع الأهداف الإستراتيجية وتطويرها، من خلال الإرتقاء بمستوي الكادر الإداري والتعليمي ،وغرس مبادئ الثقافة التنظيمية،والمحافظة علي المرونة في التعامل،وتمكينهم واشراكهم في عملية صنع القرار ، لتحسين مستوي مخرجات العملية التعليمية. وقد عرفها (الحارثي، ٢٠١٩) بأنها: قدرة القائد علي تحديد التوجه الإستراتيجي للجامعة لتحقيق ميزة تنافسية بين مثيلاتها من خلال إستثمار كل مواردها المتاحة. ويرى (Qwusu- Boadi,2019)هي القدرة علي الرؤية والتعبير عن رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها ، وتحفيز فرق العمل وإقناعهم للحصول علي تلك الرؤية ، وإيجاد استدامة المؤهلات وبهذا يمكن للباحث أن يعرف القيادة الاستراتيجية علي أنها قدره القائد علي تحديد رؤية المنظمة من خلال التوجه الاستراتيجي الخاص بها وبناء ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة والإبتكار والإبداع والتميزوذلك حتي يتحقق التغيير الإستراتيجي الذي تسعى إليه المنظمة.

٢/٣ - أبعاد القيادة الاستراتيجية:

هناك أبعاد متعددة للقيادة الاستراتيجية وفقاً لرأي الباحثين والعلماء والجدول التالي يوضح ذلك جدول رقم (١) يوضح ابعاد القيادة الاستراتيجية التي تناولتها بعض الدراسات السابقة

الأبعاد الدراسة	تحديد التوجه الإستراتيجي	إنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة	التركيز علي الممارسات الأخلاقية	قيادة التغيير	التعليم المستمر	إستثمار القدرات الجوهرية	تطوير رأس المال البشري	الثقافة التنظيمية الفاعلة	القدرة علي تنفيذ الإستراتيجية
(جهيد، ٢٠٢٢)	*	*	*	*					
(إبراهيم، ٢٠٢١)	*	*	*			*	*	*	
(أبو جمعه،الحامدي، ٢٠٢١)	*		*		*			*	
(Alayoubi and et.al,2020)	*		*			*	*		
(العمري،حسين، ٢٠١٩)	*	*	*			*	*	*	
(الدوري، ٢٠١٩)	*	*				*		*	
(حمود، ٢٠١٨)	*	*				*	*	*	
(يوسف،أحمد، ٢٠١٧)	*					*	*	*	
(خويلدات،الدوي، ٢٠١٩)	*	*	*				*	*	
التكرارات	٩	٦	٦	١	١	٤	٦	٢	

المصدر :إعداد الباحث بالإعتماد علي الدراسات السابقة.

وبناء علي ماتم عرضه بالجدول السابق،فإن الباحث سوف يعتمد في قياسه للقيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل علي الأبعاد التالية: تحديد التوجه الإستراتيجي، إستثمار القدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري ، الثقافة التنظيمية الفاعلة ، التركيز علي الممارسات الأخلاقية ، تنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة وذلك لأنها أكثر تكرارا في الدراسات السابقة، وفيما يلي عرض مختصر لكل بعد من هذه الأبعاد:

البعد الأول:- تحديد التوجه الإستراتيجي

يرى(الزريقا، ٢٠١٢) أن التوجه الإستراتيجي يعد متطلباً مهماً للمؤسسات التي تبحث عن التميز، في كونه نشاطاً منظماً ، ومنهجياً ، من أجل التوصل إلي خدمات وأساليب جديدة تحقق أداء أفضل وتعزز قدرتها التنافسية. بينما يرى(جلاب، ٢٠١٢) بأنها فلسفة المؤسسة حول التعاطي مع الأعمال عبر مجموعة القيم والمعتقدات المتأصلة التي توجه المؤسسة نحو الأداء المتميزة، كما تعبر عن تفكير وسلوك الفرد اي يعكس الخطط بعيدة الأمد للمؤسسة التي يعنل فيها. ويرى (ماضي، ٢٠١٥) أن تحديد

التوجه الإستراتيجي للمنظمة يشير إلى تطوير رؤيا طويلة الأجل للهدف الإستراتيجي الذي وجدت من أجله المنظمة وتحديده، وعادة فإن الرؤية طويلة الأجل توضح رؤية المنظمة لفترة زمنية من (٥-١٠) سنوات مستقبلا. زكفلسفة موجهة بالأهداف فإن هذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة إلى بنائها مستقبلا والتي تأتي إستجابة للتغيرات الحادثة في الظروف البيئية، لأنها ستكون مرشدا لكثير من جوانب وعمليات التنفيذ لإستراتيجية المنظمة.

ويري (Okello. et. Al, 2018) إلى أن التوجه الإستراتيجي يعكس التوجهات المستقبلية التي تنفذها المؤسسة من أجل خلق السلوكيات المناسبة للأداء المتوقع للمؤسسة، وإستثمار مواردها في الأنشطة التي تعكس توجهها الإستراتيجي. كما عرفها (Shao, 2019) أنها عملية تكوين رؤية للمستقبل، وإيصالها إلى المرؤوسين، وتنشيط وتحفيز التابعين، والانجذاب في إستراتيجية الدعم المتبادلة مع الزملاء والمرؤوسين.

ويعرفها (AL-Teti et al,2021) " بأنها القدرة علي فهم رؤية الجامعة ووأهدافها وأولويتها، والمساهمة فيها لتحديد المسار المستقبلي لها من خلال الدمج بين الرؤية المستقبلية والممارسات الإدارية الحالية في ضوء الإمكانيات المتاحة ووفقا للأولويات من أجل تحقيق الأهداف بعيدة المدى.

ويري الباحث أن تحديد التوجه الإستراتيجي لابد أن يبني علي الرؤية المستقبلية للقيادة الاستراتيجيون والنظر لمكانة المنظمة مستقبلا وفقا خطة معدة مسبقا مع الأخذ في الإعتبار التغيرات التي قد تحدث أو المتوقع حدوثها.

البعد الثاني :-إستثمار القدرات الجوهرية: يري (Uysal,2007)بأنها مجموعة من الموارد المتاحة في المنظمة والتي تمكنها من تلبية متطلبات المستهلك وزيادة قدرتها التنافسية بينما يعرفه (Odero,2013)بأنها مصدر الميزو التنافسية المستدامة والنجاح التنظيمي ويري (Hastjarjo,et al.,2016)،بأنها مجموعة من المهارات والقدرات التنظيمية التي تسهم في بلوغ الأهداف، وتحقق القيمة المضافة.

بينما يري (خلف، ٢٠١٦) بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي تُستخدم في تحسين الأداء وبما يساعد العاملين على إنجاز العمل بكفاءة عالية.

ويعرفها(العبادي،٢٠١٧) بأنها قائمة مخصصة للمهارات والسلوكيات المستخدمة للتنبؤ بأداء موظف ما في عمل ما، بحيث يمكن من خلال مقارنة تلك المقدرات توفير أرضية ملائمة لمناقشة قضايا تخص مفهوم القيادة، وتعين القادة في تحديد أهم المهارات التي يحتاجون إليها وطرق تطبيقها، حتي يكونوا فاعلين وناجحين في أداء المهام الموكلة إليهم.

كما أشار كلا من (عبد الكريم ومحمد،٢٠١٩) أنها تمثل ما تمتلكه الشركة من خبرات ومهارات وأنشطة وعمليات، وتسعى للمحافظة عليه، وتطوير بإستمرار من أجل إستغلالها في التفوق والتميز عن الشركات الأخرى. وأشارت (Hooda& Singla,2020) إلى أنها أعلى مستوي في التسلسل الهرمي. وهذه هي المهارات والمعارف التي تمتد عبر حدود الإدارات في مختلف المنظمات وتؤدي الكفاءات الأساسية إلى تطوير مزايا تنافسية متعددة في المستقبل. نظرا لأن الميزات التنافسية لا تظل ثابتة وقابلة للتقليد، فمن الضروري أن يكون لديك الكفاءات الأساسية التي تساعد في بناء وتجديد الميزة التنافسية من وقت لآخر.

ويري الباحث أن القدرات الجوهرية أنها تلك المهارات التي لم يتم اكتشافها بعد وتظهر عندما تكون هناك قيادة إستراتيجية واعية تستطيع فهم إمكانيات العاملين وكيفية توظيف هذه المهارات.

البعد الثالث:- تطوير رأس المال البشري:

عرفه (Mutia,2015) أنها مجموعة المعارف والمهارات، والخبرات، والتي تمكنهم من الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وزيادة قيمتها الإقتصادية؛ حيث يمثل العاملين في مؤسسات اليوم موردا رأسماليا مهما يتصف بالندرة وصعوبة المحاكاة أو التقليد من قبل المنافسين. كما عرفه كلا من (الفضيل وأبو فناس، ٢٠١٧) بأنه مخزون المعارف والمعلومات والمؤهلات والمهارات المخزونة

في فكر الأفراد التي تؤهله للعمل بكفاءة وفعالية. بينما يري (Redmond,2015) أن رأس المال البشري يتطلب الإستثمار في التدريب والتطوير، ويتطلب من الإدارة العليا توفير الدعم والميزانية اللازمة لتحقيق ذلك، وتلعب أنشطة إدارة الوارد البشرية دوراً رئيسياً في دعم رأس المال البشري، ولكن بدون دعم نشط من الإدارة العليا في المنظمة، لن يكون لهذه الأنشطة قوة دافعة أو ميزانية فعالة. وأشار (Dom&Ahmed,2020) إلي أهميه إدارة الموارد البشرية في تعزيز رأس المال البشري من خلال تقديم تنميته واسعه النطاق. حيث تلعب الموارد البشرية دوراً رئيسياً في تطوير رأس المال البشري من خلال مساعدة العمال علي تطوير المعرفة والمهارات والكفاءة، مما يجعل المنظمة قادرة علي تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة الأداء الوظيفي .

كما عرفها (الوزير، ٢٠١٨) بأنها مجموعة ما يمتلكه الموظف من قدرات ومهارات وخبرات ذهنية كانت أم جسدية، حيث تستخدم جميعها لرفع كفاءة المؤسسة. ويعتبره كلا من (العنسي والنشمي، ٢٠١٩) ما يمتلكه الأفراد في المنظمات من معارف ومهارات وخبرات تستفيد منها وتقوم بتوظيفها وتنميتها بما يخدمها في تحقيق أهدافها ويكسبها قيمة أعلى، ويزيد من كفاءتها. ويرى الباحث أن مفهوم تطوير رأس المال يتعلق بالأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف لازمة تشارك في تعزيز قيمة المنظمات اقتصادياً وبالتالي فإن العاملين هم المورد الأهم بالمنظمة إذ لا تستطيع أي منظمة أن تنهض وتحقق الأهداف المطلوبة إلا من خلال إستثمار وتطوير العنصر البشري.

البعد الرابع:- الثقافة التنظيمية الفاعلة:-

تباينت وجهات النظر بشأن تحدي معني دقيق ومحدد للثقافة التنظيمية فمنهم من ركز علي المظاهر الصريحة المرئية واصفا الثقافة التنظيمية علي أنها مفهوماً شاملاً لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المؤسسة (موفق، ٢٠١٣). ويرى (عابدين، ٢٠١٣) أن الثقافة التنظيمية هي إمتداداً للثقافة المجتمعية السائدة وانعكاساً للمعرفة والأفكار والقيم لدي مجتمع ما وجزء من علاقة تبادلية تفاعلية مع مكونات النظام الإجتماعي الموسع، وعليه فإن سلوك الأفراد في المؤسسة لا يتولد من فراغ، وإنما نتاج السلوك المجتمعي. ويرى (المغربي، ٢٠١٥) أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعه معقدة من الأفكار والرموز والقيم الأساسية التي تعد مصدراً من مصادر الميزة التنافسية، وهي تعتبر إحدى الممارسات الأساسية للقائد الإستراتيجي حيث تشكل وتنفذ في إطارها الإستراتيجيات، كما تقع علي القائد الإستراتيجي هذا الصدد مسؤولية إدخال التغييرات ودعم الثقافة التنظيمية الجديدة التي تتطلب إتصالات فعالة، وجل للمشكلات، وإختيار الأفراد ذوي القيم المرغوبة للتنظيم، بالإضافة إلي توفير نظام مكافآت فعال قائم علي التقييم الملائم للأداء. كما عرفها (Shao,2019) بأنها مجموعة الإفتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تنعكس في ممارسات المنظمة ومن خلال أهدافها.

وعرفها (Pujiono, et al,2020) بأنها نظم للمعني والقيمة والمعتقدات في منظمة تعمل وظائفها كمرجع للعمل وتميز منظمة عن أخرى حيث تصيح الهوية أو الخصائص الرئيسية للمنظمة. وتعتبر الثقافة القوية هي أداة مفيدة لتوجيه السلوك لأنها تساعد الموظفين علي تحقيق أداء وظيفي مرتفع، كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في نمو المنظمة، وإدارة وفهم الثقافة التنظيمية هي مفاتيح القيادة المسؤولة، لزيادة الأداء الوظيفي.

ويرى الباحث أن تطوير ثقافته التنظيمية لابد أن تبدأ من فهم القائد الإستراتيجي الأبعاد الجوهرية والسلوكية للمنظمات وفهم السلوكيات العامة السائدة خارج المنظمات وكيفية التفاعل بين الثقافة الداخلية والخارجية.

البعد الخامس :- التركيز علي الممارسات الأخلاقية :-

ويعرفها (الشميلان، ٢٠١٨) بأنها هي عبارة عن المبادئ التي تعد أساساً للسلوك المطلوب لأصحاب العمل، والمعايير التي قد تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أدائها إيجاباً وسلباً، كما أنها مجموعة القواعد والأسس التي يجب علي الفرد التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في تعامله مع تعامله مع

الناس وناجحا في عمله. ويرى (أبوجمعه والحامدي، ٢٠٢١) أن الأخلاق مجموعة القيم للأفراد التي يعتمد عليها في المجتمع للتقدم والتميز في ما هو صواب وما هو خطأ، وهي تعكس الصورة المشرفة للسلوك الإنساني لتظهر من خلالها السمات الأخلاقية

ويرى (Owusu-Boadi, 2019) الأخلاقيات كإستراتيجية عمل لتحسين سمعة المؤسسة وأدائها، والعمل في بيئة مضطربة ومتغيرة بإستمرار. ويشير المفهوم الأخلاقي للقيادة للقدرة على التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف بإستخدام المعايير والتصرفات والسلوكيات الأخلاقية وحث الأفراد على التحلي بهذه السلوكيات والمشاركة في عمليات إتخاذ القرار. ويرى Alayoubi, et al (2020) الأخلاق أنها المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد والعاملين من جهة والمنظمة من جهة إخرى، وكذلك المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة والأطراف الخارجية ذات الصلة بالمنظمة.

ويرى الباحث أن الممارسات الأخلاقية هي المبادئ الأساسية التي تضبط التفاعل بين العاملين والمنظمة والجهات الخارجية ذات الشأن ويحمل القادة الإستراتيجيون تطوير وتقوية الممارسات الأخلاقية في المؤسسة، وجعلها محورا لثقافة المؤسسة، وأن يكون السلوك الأخلاقي أساس رؤية المؤسسة ورسالتها.

البعد السادس :- تنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة:-

يشير كلا من (Popa et al., 2012) إلى الرقابة الإستراتيجية في تحديد المشكلات الحالية والمحتملة في الإستراتيجيات التي تطبقها المنظمة، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لضمان توافق الأداء المتحقق مع المعايير المحددة مسبقا. ويرى (Seifzadeh, 2017) أنها ذلك النوع من الرقابة الذي يركز على جودة القرارات المتخذة والآثار الإستراتيجية طويلة الأمد لأي إجراء تقوم به المنظمة ، كما أنها تركز على الأثر الذي تتركه القرارات والإجراءات المتعلقة بوحدة أعمال معينه على وحدات الأعمال الأخرى ومدى تناسب القرارات الإستراتيجية لكل وحدة أعمال مع إستراتيجيات المنظمة ككل.

ويعرفها (أحمد، ٢٠١٨) بأنها عملية تهدف الي إكتشاف الأخطاء قبل إستقبالها وفور وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها، ورفع الروح المعنوية وتعزيزها لدي العاملين من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية، التعرف على المشكلات والعقبات وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول، التأكد من أن العمليات الإدارية والفنية تسير وفق الخط المرسومة، التثبت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الإسراف والهدر. إتفق كلا من (الجانبى والعامري، ٢٠٢٠) على تعريف الرقابة الإستراتيجية بأنها عملية ترشيد وتقييم الإستراتيجية ككل من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها، والتأكيد على سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة، وتحديد الإنحرافات بطريقة كمية أو وصفية لإتخاذ ما يزم لمعالجتها وإتساقها مع عمليات التنفيذ.

ويعرفها (محمود وخامرة، ٢٠٢١) بأنها العملية التي من خلالها يمكن للقائد التعرف على نقاط الضعف وقياس مدى توافق أهداف المنظمة مع النتائج المحقق، بالإضافة لقياس كفاءة المنظمة ومعرفة الإختلالات ومعالجتها والتنبؤ بالأخطاء والعراقيل المحتملة وتفاديها والسيطرة عليها. لذلك يمكن القول أن الهدف من الرقابة الإستراتيجية التوفيق بين أداء العاملين وأهداف المؤسسة والإلتزام باللوائح والتعليمات ورفع مستوى الأداء للعاملين وتصحيح الإنحرافات والأخطاء. ويرى الباحث أن الرقابة الإستراتيجية هي عملية ترشيد وتقييم الإستراتيجية ككل ، من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها، والتأكيد على سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة، وتحديد الإنحرافات لإتخاذ مايلزم لمعالجتها وإتساقها مع عمليات التنفيذ ومساعدة الإدارة العليا في تحقيق أهدافها.

٣/٣- أهمية القيادة الإستراتيجية :-

يمتلك القادة الإستراتيجيون القدرة علي تبسيط العمليات وزيادة الإنتاجية وتعزيز الإبتكار وخلق بيئة من الإبداع والمبادرة بين الموظفين ، في بيئة اليوم المظطربة ، يضمن هؤلاء القادة إحتفاظ شركتهم بميزة تنافسية(Schaelera,et.al.,2021)

وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية من خلال القدرة علي التأثير علي الآخرين لإتخاذ قرارات طواعية تعزز إحتتمالات نجاح المنظمة علي المدى الطويل مع الحفاظ علي الإستقرار المالي قصير المدى ، تؤثر مناهج القيادة المختلفة علي رؤية وإتجاه النمو والنجاح المحتمل للمؤسسة. للتعامل بنجاح مع التغيير ، يحتاج جميع المديرين التنفيذيين إلي المهارات والأدوات اللازمة لصياغة الإستراتيجية وتنفيذها (Fulmer,et.al.,2019)

- بينما يري (خليل وآخرون ، ٢٠١٧) بأن أهمية القيادة الإستراتيجية تكمن في: بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة علي مواجهه التغيير وإدارته.
- تحقيق وإستدامة الجودة الشاملة في المنظمة.
- تدعيم القوي الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة علي مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الأراء.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- وأشار(Owusu-Boadi,2019)إلي أهمية القيادة الإستراتيجية في مايلي :
- الحفاظ علي إستدامة الأعمال ، وتحقيق الربح، وتحسين إستغلال الموارد، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، كما تؤدي دوراً هاماً في التطوير الوظيفي، وتطوير الكفاءات.
- كما تتميز القيادة الإستراتيجية عن غيرها من أنواع القيادات الأخرى في: النطاق الواسع للقيادة الإستراتيجية، حيث يمتد تأثيرها إلي خارج الوظيفة، ولها تأثيرتها الملموسة الطويلة لفترات من الزمن؛ فالقائد الإستراتيجي يخطط ويرسم الأهداف طويلة المدى، وتتضمن القيادة الإستراتيجية تغييراً تنظيمياً مهم؛ فهي تؤدي إلي التغيير في الهياكل والخطط والأدوات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- كما تسهم في بناء ثقافته المؤسسة، واختيار رأس المال البشري وتطويره، والمحافظة علي ممارسات أخلاقية متميزة، وبقاء المؤسسة علي المدى الطويل
- ويرى(الحارثي، ٢٠١٩) و(مخدوم، ٢٠٢١) أن أهمية القيادة الإستراتيجية تأتي من عدة أمور أهمها: القيادة الإستراتيجية هي المسؤولة عن بناء رؤية المؤسسة ورسالتها، وتحديد مستقبلها المنشود.
- إستثمار موارد وقدرات المؤسسة – المادية والبشرية- لتحقيق أهدافها الإستراتيجية
- بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والإبتكار والإنجاز.
- التحكم في العمليات الرقابية داخل المؤسسة .
- توجد علاقة طردية بين القيادة إستراتيجية الفعالة وتحقيق أهداف المنظمة.
- تأكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات الداخلية والخارجية.
- التوفيق بين حاجات أصحاب المصالح داخل وخارج المنظمة وتحقيق التوازن الإستراتيجي بين هذه الحاجات.
- تحقيق جودة شاملة مستدامة للمنظمات الطامحه في ذلك.
- ولخص (حسين، ٢٠٢١) إلي أن أهمية القيادة الإستراتيجية تتمثل في الآتي:
- تفرض التغيرات السريعة في بيئة المنظمات الحاجة إلي قيادات إستراتيجية لقدرتها علي مواكبة هذه التغيرات والتأقلم معها ، وإمتلاكها رؤية مستقبلية من أجل أن لا يكون المستقبل قد فرض عليها أو تكون نشاطاتها وفعاليتها في المستقبل عبارة عن ردود أفعال غير مدروسة.
- وضع الخطط و الرؤي التي تسير عليها المنظمة كلها، ولأن معظم قادة الإدارة الوسطي ينظرون إلي رؤسائهم لغرض الحصول علي النصح والإرشاد فإنهم علي إستعداد لتقليد أساليب وخصائص القادة الناجحين.

- الدور الرئيس الذي تؤديه في تطوير المنظمة فضلا عن تسهيل إيجاد الحلول المبدعة للمشاكل التي تواجهها ومن ثم تحسين سبل الوصول والمشاركة في المعلومات والمعرفة بشأن القضايا التي تواجه المنظمة وفي الوقت المناسب .
 - تمثل القيادة الإستراتيجية عبر ماتملكه من رؤية مستقبلية وإستراتيجية وقدرات معرفية وإبداعية مصدر للإبتكار وكسر الجمود التنظيمي.
- ويري الباحث أن أهمية القيادة الإستراتيجية تكمن في تطوير الأداء الكلي للمنظمة وتذليل الصعاب أمام العاملين ودراسة العوامل الداخلية والخارجية بصورة جيدة، كما أنها تجدد ثقافة المنظمة نحو الأفضل من خلال تعزيز عمليات الرقابة الإستراتيجية علي نحو مستمر مما يجعلها مصدرا للإبداع والإبتكار والمعرفة التي تصب في النهاية لتحقيق الأهداف العامة والخاصة لجميع الأطراف المتناقضة.

٤/٣ - الإحترق الوظيفي:

تتعدد التعريفات المتعلقة بالإحترق الوظيفي فيرى (نصر، ٢٠١٣) علي أنه إستهلاك للطاقة البشرية والجسدية للفرد نتيجة لضغوطات في مجال العمل ، وبالتالي تعمل علي إنخفاض الرضا الوظيفي لدي الفرد وإنعدام العلاقات مما يؤدي إلي تكوين أثر سلبي علي الإنجاز المهني لديه وتدهور المخرجات التعليمية.

كما عرف (Bellas&Varsanis, 2014) الإحترق الوظيفي بأنه حالة من الشعور بالضعف و الإحباط، و الميل إلى الهروب و العزلة من الواقع، و الذي تقود إلى ظهور اضطرابات عصبية و نفسية، أو جسدية مثل تسارع ضربات القلب، و ضيق التنفس، ما يؤدي إلى تراجع في الاداء الوظيفي. كما عرفها (محمد، ٢٠١٦) بأنه تغيير سلبي واضح لسلوك الفرد تجاه نفسه والأخرين ، وينتج عنه تقلب في المشاعر والرغبات وصولاً إلي حالة من الإعياء والإكتئاب كرد فعل لعدم قدرة الفرد علي التكيف مع ضغوط العمل وعب الحياه الزائد عن طاقته .

وعرفها (الشاوي، ٢٠١٧) علي أنه حالة من الإنهاك العقلي والعاطفي والجسمي التي يتعرض لها الفرد نتيجة الضغوط النفسية المستمرة، وتنعكس علي عدم الرضا عن العمل والظروف الإجتماعية والمهنية ووجود الكثير من المشاكل ، وعدم الإرتياح وإنخفاض الروح المعنوية والإنسحاب وعدم القدرة علي مواجهه نتيجة خبره النفسية السلبية التي عاشها الفرد.

وعرف (Guan et al ، 2017) الإحترق الوظيفي بأنه حالة من حالات ضغط العمل والتي تتميز بالإنهاك العاطفي ، والإحتقان والتقييم السلبي للذات ، وهو نتيجة للإجهاد المتكرر وتحديد العمل اليومي والذي يؤثر بشكل مباشر علي كفاءة وجودة العمل. ويرى (بن عامر، ٢٠١٧) بأنها مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والإستنفاد الإنفعالي والتبيلد الشخصي، الإحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني، إذ يحدث الإحترق الوظيفي عندما لا يكون هناك توافق بين طبيعة العمل وطبيعة الفرد الذي ينخرط في أداء العمل.

ويرى (اسماعيل، ٢٠١٨) أنه هو شعور عضو الهيئة المعاونه بالإنهاك النفسي والذهني والجسدي الناتج

عن المتطلبات الوظيفية المؤثرة عليه مثل زيادة عبء العمل والضغوط النفسية عليه من قبل المشرفين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس مما يؤدي الى فقدان الطاقة المعنوية وضعف النشاط وانخفاض الأداء وبالتالي فقدان الشعور بتقدير الذات.

كما يشير (Smith,et al.,2019) أن الإحترق قد يكون نتيجة الإجهاد المزمن الشديد؛ ولكنه ليس مثل الكثير من الإجهاد؛ ولا يزال بإمكان الأفراد المجهدين إذا تمكنوا من السيطرة علي كل شيء؛ فيشعرون بالتحسن؛ في حين يشعر الأشخاص الذين يعانون من الإرهاق بالفراغ والإرهاق العقلي والإفتقار إلي الحافز وعدم الإهتمام.

وتعرفه دراسه (الحضرمي، ٢٠١٩) بأنه حالة من الإجهاد الفكري والنفسي والبدني الذي يصيب الموظف نتيجة التعرض لمجموعه من الضغوطات وتنعكس سلبياً علي سلوكهم وممارستهم اليوميه تجاه العمل والأفراد الذين يعملون معهم مما يؤثر علي الانجاز المهني . ويعرفها(Wu et al.,2020) بأنها حالة سلبية في المنظمات تساهم في زيادة الرغبة في ترك العمل وانخفاض الرضا الوظيفي.

وتعرفه دراسه (Nabizadeh-Gharghozar et al ., 2020) بأنه الإنهاك الجسدي والعاطفي والذهني والاجتماعي الناتج عن التأثير السلبي لعدم إدارة ضغوطات العمل وقصور بالدعم الاجتماعي والإداري ، مما ينتج عنه انخفاض الدافعية والشغف بالعمل ،مما يولد مشاعر سلبية تجاه النفس والعملاء والعمل بشكل عام

كما تعرف (ثريا ، ٢٠٢٠) الإحترق الوظيفي بأنه درجة الارهاق التي يتعرض له العامل فيمكان عمله نتيجة للضغوط الممارسة عليه والتي بدورها تعيقه عن أداء عمه بصوره طبيعية . ويعرفه (مشاركة، ٢٠٢٠) على أنه حالة نفسية يختل فيها توازن الموظف، فيعيش حالة من الاضطراب قد تصل النكوص، ما يؤثر سلبا على أدائه، و يدفعه إلى سلوكيات سلبية.

ويري (زيادة ، ٢٠٢٠) بأنه ظاهرة نفسية تصيب العاملين تنجم عن ضغوط عمل؛ وتظهر في صورة إتجاهات سلبية نحو العمل وتدني مستوي الإنجاز الشخصي؛ وتتعمس آثار هذه الظاهرة علي العاملين والمنظمات التي تعمل فيها وعلي المستفيدين من المنظمات.

ويعرف (عمر ، ٢٠٢٠) الإحترق الوظيفي "بأنه حالة شعورية من الإجهاد النفسي الإنفعالية يصاحبها إتجاهات سلبية وفقدان الإهتمام بالعملاء المستهدفين وتكوين مفهوم سلبى عن الذات وشعور بالمشقة المهنية المتراكمة والوقوف تحت برائن المطالب والمهام الوظيفية التي تفوق القدرات وتؤدي للعجز عن تحملها فيؤدي إلى انخفاض في الدافعية للعمل ونقص الطفاء الشخصية ومزيد من الإتجاهات السلبية نحو الآخرين".

بينما يري (العابدي وفايز، ٢٠٢٠). بأنه استنزاف القوة الجسدية أو العاطفية نتيجة للاجهاد أو الاحباط لفترات طويلة، ويشير الاحترق إلى عملية متى تتغير فيها مواقف وسلوكيات الموظفين بطرق سلبية استجابة لضغوط العمل.

وقد أشار (Bakker,2021)إلى الاحترق الوظيفي علي أنه حالة نفسية دائمة من سوء الحالة التي تشير إلي أن الموظفين لم يعودوا قادرين ولم يعودوا علي إستعداد لاستثمار الجهد في عملهم. كما أشار (Tu et al ., 2021)إلى الإحترق الوظيفي بإعتباره حالة من الإنهاك والتهكم وعدم الإنجاز وعدم الإنتاجية في العمل؛ ومن خلاله يعبر الموظفين عن إستيائهم من مسؤوليات وظائفهم ويطلقون ردود أفعال قاسية تجاه هذه الوظائف.

ويعرفه (سعد، ٢٠٢١) بأنه مجموعة من ردود الأفعال السلبية للفرد نتيجة العمل مع الآخرين والتغييرات السلبية في اتجاهاته ناحيه العمل الناتج عن التعرض المستمر لضغوط العمل . ويعرف (المطيري، ٢٠٢١) الإحترق الوظيفي بأنه حالة من الشعور بالإجهاد والإعياء تصيب العاملين نتيجة كثرة المهام المنوطة بهم، وتعدد ضغوط العمل التي يواجهونها، مما يجعلهم يشعرون بالقلق والتعب النفسي والجسمي، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان الحماس وضعف الدافعية للعمل نتيجة ضعف القدرة على تلبية متطلبات العمل، وفقدان القدرة على التعامل بإنسانية مع الآخرين.

وأكدت دراسة (الظفيري&محمد ٢٠٢١) بأنه استنزاف الطاقة الجسمية والنفسية للموظف لأسباب راجعة للوظيفة التي يعمل بها ،ويصاحبها فقدان في الرغبة بالعمل واللامبالاة وقلة النشاط. وأكدت دراسة(سعد، ٢٠٢١)إلى أن الاحترق الوظيفي أدرج من ضمن قائمة التصنيف الإحصائي الدولي للأمراض وفقا لتوصيه الخبراء العاملين بالصحة .

ويري الباحث بأنه حالة تصيب الموظفين نتيجة المهام والأعباء والضغوطات الكثيرة في مجال العمل مما يجعلهم يشعرون بالقلق والتعب وبالتالي يكونوا غير قادرين علي إنجاز المهام بالشكل المطلوب .

٥/٣- أبعاد الاحترق الوظيفي :-

هناك أبعاد متعددة للاحترق الوظيفي وفقا لرأي الباحثين والعلماء والجدول التالي يوضح ذلك جدول رقم (٢) يوضح الأبعاد المختلفة للاحترق الوظيفي

الأبعاد الدراسة	الإرهاك العاطفي	تدني الإنجاز الشخصي	تبلد المشاعر	محدودية صلاحيات العمل	التهكم	عدم الكفاءة المهنية
(رستم، ٢٠٢٣)	*	*	*			
(مني، صراح، ٢٠٢٣)	*	*	*			
(القيبي، نصر، ٢٠٢٣)	*	*	*			
(سبيع، ٢٠٢٢)	*				*	*
(Wu et al.,2021)	*	*	*			
(ديب وآخرون، ٢٠٢١)	*			*		
(أبو راسين، ٢٠٢٠)	*	*	*			
(سعد، ٢٠٢٠)	*	*	*			
(Zheng et al, 2019)	*	*	*			
التكرارات	٩	٧	٧	١	١	١

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد علي الدراسات السابقة

وبناءً علي ما تم عرضه بالجدول السابق، فإن الباحث سوف يعتمد في قياسه للاحترق الوظيفي كمتغير تابع علي الأبعاد التالية: الإنهاك العاطفي ، تدني الإنجاز الشخصي ، تبلد المشاعر وذلك لأنها أكثر تكرارا في الدراسات السابقة، وفيما يلي عرض مختصر لكل بعد من هذه الأبعاد:
- الإنهاك (الإجهاد) العاطفي : يري (سعد الله، ٢٠١٣) بأنها شعور الفرد العامل أنه لم يعد قادرا علي الاستمرار في العطاء أو تأدية مسؤولياته نحو العملاء بنفس مستوي الجودة التي كان يقدمها من قبل.

ويشير (Timothy J.,2021) بأنه حالة من الشعور بالإرهاق العاطفي والاستنزاف نتيجة الإجهاد المتراكم من حياتك الشخصية أو العملية، أو مزيج من الإثنين معا، والإرهاق العاطفي هو أحد علامات الإرهاق.

وتعرف كلا من (المعاينة، السوالقة، ٢٠٢١) الإنهاك العاطفي بأنه حالة مزمنة من الشعور بالإرهاق والاستنزاف الجسدي والنفسي لدي عينة الدراسة نتيجة انغمسهن في إدارة عواطفهن مصحوبة بتوقعات شخصية وأفكار ملي تتعلق بأدائهن الإجتماعي والمهني.

كما يعرفه (Daumiller,et al,2021) بأنه حالة مزمنة من التعب العاطفي والجسدي فهو مرتبط بمشاعر الارهاق من مصادر عاطفية بشكل عام ، إنه يفترض عدم الرضا عن الحياة وتشمل العواقب السلبية للإرهاق العاطفي مشاكل الصحة العقلية والجسدية ، وتدهور العلاقات الإجتماعية والعائلية.

كما يعرفه (Jonathan,et al,2022) بأنه الموقف الذي يشعر فيه الناس أنهم لم يعودوا قادرين علي إعطاء المزيد من أنفسهم علي المستوي العاطفي :إنها حالة إستنفاد لطاقة الفرد أو الموارد العاطفية.

بينما يعرفه (Wu et al.,2021) بأنها إحساس الفرد العامل بإستنزاف موارده العاطفية والجسدية والشعور بإنخفاض الطاقة وعدم القدرة علي أداء العمل.

ويري الباحث بأنها حالة شعورية يترتب عليها إستفاد الموظفين لطاقتهم الإنفعالية نتيجة الخبرات المتراكمة بسبب الانهك في العمل والتي تؤثر علي أدائهم النفسي والإجتماعي وتؤدي بهم إلي العجز عن متابعة عملهم بطريقة صحية.

- تدني الإنجاز الشخصي: يري (إبراهيمي، ٢٠١٥) بأنه إنخفاض شعور الفرد العامل في المطار بكفاءته وإنجازته المثمر في عمله مع الآخرين ويرجع نقص الشعور بلإنجاز الشخصي إلي التقييم ، فالأفراد في المهن الخدمية يتكون لديهم صورة سلبية حول ذاتهم. بينما يعرفها كلا من (Wu and Shie,2017) بأنها ميل الفرد إلي تقييم نفسه بشكل سلبي مع الشعور بعدم الكفاءة الذاتية.

ويعرفها (سار هود، ٢٠١٧) بأنها إنخفاض مشاعر اكفاءة والإنجاز المثمر لدي العاملين ي المطارات ، وتتناقض فيها جهود الفرد بصفة متكررة عن تحقيق نتائج إيجابية ، فتظهر عليه أعراض الضغط والإكتئاب خاصة عندما يعتقد أن عمله لا يضيف له شيئاً ، فيشعر بالإرهاق شيئاً فشيئاً ويفقد القدرة علي التحمل.

وتري (زيادة، ٢٠٢٠) بأنها ميل الفرد إلي تقييم أدائه ذاتياً بصورة سلبية ، مما يشعر الفرد بأنه غير قادر علي توفير المساعدة المطلوبة منه ، وأنه غير جدير بعمله ومهنته ونقص تقديره لذاته والضعف والإكتئاب وعدم القدرة علي التكيف مع الضغوط، كما يشعر الفرد في هذه الحالة لعدم الكفاءة والقدرة علي الإنجاز والوصول إلي تحقيق الأهداف المطلوبة منه، وانخفاض مستوي أدائه وأنه غير مؤهل للتعامل مع الآخرين.

ويري (Fargen,2022) بأنه إتجاه يقدر فيه المهنيون قدرتهم الخاصة علي تنفيذ المهام والتفاعل مع زملاء العمل والشعور بعدم الرضا عن الإنجازات.

ويري الباحث بأنها حالة تصيب الفرد نتيجة النظرة السلبية لذاته ويأتي ذلك نتيجة التقييم السلبي لها بسبب انخفاض الإنجاز لمهام عمله.

- تبدل المشاعر (الشعور بالسلبية نحو الذات والآخرين): يشير إلى فقدان الموظف للجانب الإنساني أو الشخصي عند التعامل مع الآخرين، أي استجابة غير عاطفية وقاسية تجاه المتلقون لخدمة الفرد أو رعايته، أو من يجب عليهم الإعتناء بهم، كما ينطوي على تنمية الإتجاهات والمشاعر السلبية تجاه الأشخاص الذين يتم العمل من أجلهم، ويعبر عنها من خلال التعالي على من يقدمون لهم الخدمة وكأنهم يفضلون عليهم، أو المماثلة والإمتناع عن أداء الخدمة، والتمسك بحرفية اللوائح والأنظمة مما يعطل الأداء، ومن الأعراض الملاحظة الغياب المتكرر بدون عذر أو الحضور المتأخر، أو التعليقات غير المهنية تجاه زملاء العمل (نأميدي، ٢٠١٤)

ويعرفها (الشمري، ٢٠١٥) بأنها إتجاهات ومشاعر الفرد السلبية والساخرة والمستقلة والمبنية للمجهول تجاه الأفراد الآخرين.

بينما يري (الاشهب، ٢٠١٧) بأنها إستجابة الضغط لدي الفرد بشكل قوي ومتكرر، فإذا لم يستطع مواجهتها يظهر الجانب السبي للضغط ، ومن ثم يؤدي إلي نتائج فسيولوجية ، ونفسية، وسلوكية ضارة تختلف حدتها بين الأفراد وبعضهم البعض.

ويشير (Romswinkel et al.2018) هي حاله من السخرية والسلبية تجاه الآخرين، والتي تتضمن الشعور الدائم بفقدان المثالية ، هو ما يعني فقدان العنصر الشخصي من التعامل، والشعور بالسلبية واللامبالاة، وإفتقاد الهوية.

ويري الباحث أنها حالة من فقدان الهوية الشخصية واللامبالاة في التواصل مع الذات ومع الآخرين نتيجة الإستجابة للظروف المحيطة .

٦/٣- الآثار المترتبة على الإحترق الوظيفي:

- يصنف بعض الباحثين الآثار المترتبة علي الإحترق الوظيفي (حسن، ٢٠٠٨) إلي:
الآثار السلوكية: وتتضمن حدوث بعض التغيرات غير المألوفة وظهور بعض الأنماط السلوكية الغريبة ، مثل : القلق والتوتر، واضطراب الشخصية، وعدم إحترام أنظمة وقوانين المنظمة.
- الآثار النفسية: وتتضمن حدوث بعض الإستجابات النفسية التي تحدث تأثيرا سلبيا علي تفكير الفرد وعلاقته بالآخرين، مثل: الحزن، والكآبة، والنظرة التشاؤمية للمستقبل، والعصبية، وضعف التركيز، وضعف الثقة بالنفس وبالآخرين ، والحساسية الشديدة للنقد من الآخرين، وعدم الإلتزان الإنفعالي.
- الآثار الصحية: وتتضمن تعرض الفرد لبعض الأمراض التي تؤثر علي صحته وسلامته الجسمية، ومن أهمها : الصداع، وقرحة المعدة، وأمراض السكر وضغط الدم والقلب.
ويضيف (رمضان، ٢٠١١)
- آثار مرتبطة بالعمل: وتتمثل في الإلتجاه السلبي نحو العمل، واللامبالاة والغياب والتأخير ، والرغبة في ترك العمل ونقص الإبداعية، وعدم وضوح الدور، والرتابة والملل في العمل ، وضعف الإستعداد للتعامل مع ضغوط العمل.
- ويرى (النفيعي، ٢٠٠٠) أن الإحترق الوظيفي يترك أثارا سلبيه ومتعدده علي الفرد ؛ مما يتسبب في إختلالات وظيفية تؤثر علي المنظمة، وقد تكون هذه الآثار فسيولوجية كالصداع والقرحة وأمراض القلب، أو نفسية كالغضب السريع والأرق والشعور بالإحباط والكآبة والملل، أو سلوكية كالإنعزال أو العدوانية أو زيادة التدخين وتعاطي المخدرات.
- وذكر (Thomas, 2011) بأن من الآثار التي يحدثها الإحترق الوظيفي: القلق، الاكتئاب، الأرق، استنزاف عاطفي، والتفكير في الانتحار. أيضا له اعراض جسدية مثل: صداع، شد عضلي، ارتفاع ضغط الدم، امراض القلب والاعويه الدموية، وزيادة معدلات الوفاة. واما الصعوبات المعرفية والعاطفية فتتمثل في: الشعور بالاستنزاف ، الارهاق، والتأثر السريع بالنقد، ضعف الإدراك الشخصي، وانخفاض الكفاءة المهنية والمحافظة علي العلاقات الشخصية
ويرى (أبو ريا، ٢٠١١) أن آثار الإحترق الوظيفي تتلخص في ثلاثة آثار رئيسية هي:
- **الشعور بالإرهاك العاطفي والجسماني:** الذي عادة ما ينشأ جراء المطالب السيكلوجية والعاطفية والبيولوجية علي أولئك المسؤولين عن خدمة الآخرين ، ولعل إستخدام لفظ الإنهاك يعكس إحدي المسلمات المهمة الخاصة بالإحترق الوظيفي ، التي تتلخص فحواها في أن مشاعر الإحترق الوظيفي يكثر حدوثها بالنسبة لأولئك الأشخاص الأكثر إنغماسا في أعمالهم والمتضمنة الإحتكاك بالعديد من الأفراد.
- **الشعور بالقصور في مستوي الإنجازات الشخصية:** ويتمثل بعدم التمكن من تحقيق ذلك القدر من الإنجازات التي تتناسب ومستوي التطلعات الشخصية، وهذا لعدم وجود وقت الفراغ الكافي لتحقيق ذلك نظرا للانغماس العميق في مطالب العمل.
- **الإلتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين، والميل إلي معاملة الآخرين مثل معاملة الأشياء:** عادة ما ينعكس في الميل إلي إستخدام شعارات مادية كإستخدام أرقام المكاتب بدلا من إستخدام مسببات شخصية لمن يتم التعامل معه من الأفراد ، ولاشك أن هذا الإلتجاه يؤدي بدوره إلي خفض الحس العاطفي بالعمل عند التعامل مع الآخرين .
- ومن هنا يتضح أن الآثار المترتبة علي الإحترق الوظيفي تتمثل علي المستوي الشخصي مثل الشعور العزله وعدم الرغبة في تحقيق اي انجاز والابتعاد عن الاختلاط باحد وقد تتطور الحالة الي تعاطي الكحول للهروب من الواقع وعلي مستوي المنظمة او العمل تتمثل في عدم انجاز العمل والتغيب المستمر من العمل وتدني الانتاجيه وقد تتطور الحالة فيتم ترك العمل وتدني الثقة وعدم الإحترام والتقدير والحقد والعداوة ونحو ذلك؛ وكل هذه الآثار ينعكس أثرها علي أداء وإنتاجية وفعالية المنظمة.

٤- الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من القيادة الاستراتيجية و الإحترق الوظيفي ، وذلك بعد مراجعة الأبحاث والرسائل العلمية والدوريات المتخصصة وفق ما يلي:

- الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية.
- الدراسات السابقة المتعلقة بالإحترق الوظيفي.
- الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الإستراتيجية والإحترق الوظيفي.

١/٤- دراسات تناولت القيادة الاستراتيجية:

وإستهدفت دراسة (Kising”u,2017) إلي التعرف علي دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الجامعات الكينية العامة والخاصة وتم التطبيق على عينة قوامها ٣٨٧ مفردة، ولقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة كما أن للقيادة الإستراتيجية دوراً مهماً في تشكيل الثقافة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. بينما إستهدفت دراسته (Alayoubi et al.,2020) إلي التعرف علي ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الفلسطينية على عينة مكونة من ١٧٧-موظف من جميع المشرفين العاملين في ثلاث جامعات في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى). بنسبة ٥٠٪. وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي، إستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية، تنمية رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، التركيز علي الممارسات الأخلاقية) وتحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الفلسطينية.

في حين إستهدفت دراسة (أحمد واخرون،٢٠٢٠) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، وذلك على عينة قوامه ٣٥٢ موظف، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع ممارسات القيادة الاستراتيجية وجميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، بينما هدفت دراسة (الدوري،٢٠١٩) تحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز في الأداء التسويقي، والتي طبقت على عينة مقدارها ٢٨٧ من موظفي البنوك الإسلامية بالاردن، وتوصلت الدراسة لوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على التميز في الأداء التسويقي، وعلى نفس المنوال استهدفت دراسة (إبراهيم،سمير،٢٠٢١) الكشف عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وتم التطبيق على عينة قوامها ٢٣٥ من العاملين بالبنوك التجارية بقطاع غزة ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة مرتفعة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي يعود للتغير في ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محور القيادة الاستراتيجية ومحور الأداء المؤسسي لمتغيرات النوع، والعمر، وعدد سنوات الخدمة باستثناء عدم وجود فروق تجاه القيادة الاستراتيجية والأداء. في حين إستهدفت دراسة (أبوجمعة،الحامدي،٢٠٢١) إلى قياس أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النيبيل للصناعات الغذائية في الأردن وتم التطبيق على عينة قوامها ٢٥٣ مفردة، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية . بينما استهدفت دراسة (حسين، محمد،٢٠٢٣) إلى بيان أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تدفق وانسيابية الموارد وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتدفق وانسيابية الموارد.

٢/٤- دراسات تناولت الإحترق الوظيفي:

استعرضت دراسة (Salehi, 2011) العلاقة بين الرضا الوظيفي والإحترق الوظيفي ، والالتزام الوظيفي مع سلوك المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات وكانت العينة مقدارها ٢٨٧ مفردة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة آزاد الإسلامية – فروع المنطقة الأولى ، ولقد توصلت إلى أن كل من متغيرات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي له ذات التأثير الإيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية بينما يؤثر متغير الإحترق الوظيفي بصورة سلبية على سلوك المواطنة التنظيمية ، كما أثبتت التأثير السلبي للرضا الوظيفي على متغير الإحترق الوظيفي. في حين أوضحت دراسة (Alarcon, 2011) العلاقة بين الإحترق الوظيفي ومتطلبات واتجاهات وموارد العمل والتي طبقت على عينة مقدارها ٣٥٢ مفردة من موظفي السياحة والضيافة في فلوريدا، الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت أهم نتائج الارتباط ذو الدلالة الإحصائية بين متطلبات واتجاهات العمل والأبعاد الثلاثة للإحترق الوظيفي وهي الإجهاد العاطفي ، تبدد الشخصية ، والشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي في حين استهدفت دراسة (Shih, 2013) موظفي تكنولوجيا المعلومات في قطاع الصناعات التحويلية وكانت العينة مكونة من مجموعتين كل مجموعة مكونة من ستة افراد وذلك بثمانى منظمات مختلفة، وذلك من خلال تناول الأبعاد الثلاثة للإحترق الوظيفي ، الإجهاد العاطفي ، تبدد الشخصية ، انخفاض الشعور بالإنجاز ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين إجهاد العمل العاطفي وتبدد الشخصية لعمال تكنولوجيا المعلومات ، بينما كانت علاقة الارتباط سلبية بين تبدد الشخصية لهؤلاء العمال وبين شعورهم بانخفاض الإنجاز الشخصي.

كما توصلت دراسة (Bektas & Peresadko, 2013) إلى نموذج مقترح للعلاقة بين التوجيه في مكان العمل وكيفية التغلب على أعراض الإحترق الوظيفي حيث أكدت على التأثير السلبي الكبير للإحترق على الإنتاجية ، وأشارت إلى أن النموذج يتكون من جزأين يضم الأول جهود الفرد وأهمها الدعم الإداري، والمناخ التنظيمي، حيث يؤدي تضافر الجزأين إلى التغلب على أعراض الإحترق الوظيفي. بينما استهدفت دراسة (صبري، ٢٠١٨) تحديد طبيعة العلاقة بين الإحترق الوظيفي والسلوكيات المضادة للإنتاجية ، وذلك بالتطبيق على عينة طبقية قدرها (٣٧٩) مقدره من المهندسين والإداريين والفنيين العاملين العاملين بثلاث شركات صناعية بالمدينة الصناعية بمنطقة قويسنا بمحافظة المنوفية وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي معنوي بين متغيرات الدراسة ووجود تأثير معنوي مباشر للإحترق الوظيفي على السلوكيات المضادة للإنتاجية. بينما استهدفت دراسة (العزاوي، عبد الله، ٢٠٢٠) التعرف على أثر الإحترق الوظيفي على أداء العاملين (الإنتاجية، والرضا، والالتزام، والإبداع). وطبقت هذه الدراسة على العاملين بإحدى الشركات الصناعية في المستويات الإدارية الوسطي والدنيا على عينة مقدارها ٩٧ مفردة. وتوصلت الدراسة إلى أن وجود تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للإحترق الوظيفي على أداء العاملين بالشركات محل الدراسة، وأكدت إلى أن بعد تبدل المشاعر لم يؤثر معنويًا على أداء العاملين، وعلى النقيض جاءت دراسة (شليبي، ٢٠٢٠) إلى معرفة تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على أبعاد الإحترق الوظيفي والتي طبقت على عينة قوامها ٣٦١ مفردة من العمالة الإدارية بهيئة النقل العام بالقاهرة. وكان من بين أهم النتائج أن هناك تأثير معنوي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (مجتمعة) على الإنهاك العاطفي، السلبية في العلاقات ولا يوجد تأثير معنوي على بعد تدنى الإنجاز الشخصي. بينما استهدفت دراسة (سعد، ٢٠٢١) إلى التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإحترق الوظيفي. وطبقت الدراسة على العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين جودة الحياة الوظيفية (ببعديها: بيئة العمل المادية والمعنوية، وبيئة العمل الوظيفية) والإحترق الوظيفي. وفي نفس السياق استهدفت دراسة (Wu et Al., 2021) إلى بحث العلاقة بين ضغوط العمل والإحترق الوظيفي والآثار الوسيطة للدعم الاجتماعي المتصور والرضا الوظيفي والتي طبقت على عينة قوامها ١٤٦٤ موظف من موظفي البنوك الصينية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أنه

يوجد ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الإحترق الوظيفي وضغوط العمل ولكنه مرتبط سلبيا بالدعم الاجتماعي الملحوظ والرضا الوظيفي .
بينما إستهدفت دراسة (Lubbadeh,2021) إلي بحث العلاقة بين الإحترق الوظيفي وسلوك العمل، والتي طبقت على عينة قوامها ٣٠٧ موظفا يعملون في بنوك مختلفة في الأردن، ولقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإحترق الوظيفي وسلوك العمل . وإستهدفت دراسة (الظفيري، محمد، ٢٠٢١) إلي التعرف علي تأثير الإحترق الوظيفي عل كل من الإلتزام التنظيمي والرغبة في ترك العمل من خلال توسيط دور الرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلي أن الموظفين الذين لديهم مستوى أعلى في الإحترق الوظيفي لديهم مستويات أقل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي ورغبة أكبر في ترك العمل.

٣/٤- الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الإستراتيجية والإحترق الوظيفي:

إستهدفت دراسة (أبو غنيمه، ٢٠١٥) إلي التعرف على دور القيادة الإستراتيجية بأبعادها الستة (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير الهياكل التنظيمية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير، تمكين العاملين، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة والتي طبقت على عينة قوامها ٣٥١ مفردة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية والحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي .

ويستنتج الباحث من خلال الدراسات السابقة ما يلي:

- يتضح من تحليل الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإستراتيجية، إنها ركزت على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات، ودورها في التوجه الاستراتيجي وبناء رأس المال الفكري.
- اتفق الباحثين في الدراسات السابقة هناك علاقة طردية بين كل من الإحترق الوظيفي ونية ترك العمل بما ينعكس ذلك على نجاح المنظمات.
- تناولت بعض الدراسات أبعاد الإحترق الوظيفي (الإجهاد العاطفي وتدني الإنجاز الشخصي وتبدل المشاعر).
- وفي ضوء ما سبق ، فإن الفجوة البحثية تتمثل في اهتمام الدراسة الحالية بدراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإحترق الوظيفي بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم بالمنوفية والذي لم تتطرق اى دراسة من الدراسات العربية لدراسة هذه العلاقة في ذلك المجال.

خامساً: الدراسة الاستطلاعية:

١/٥- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

استهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على ما يأتي:

- تحديد مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات الرئيسة والتي سوف يتم الإجابة عليها من خلال الدراسة.
- بناء الفروض الأساسية للدراسة كأسباب محتملة لتفسير مشكلة الدراسة.
- التعرف على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة، وتكوين صورة مبدئية عنها.

٢/٥- أسلوب الدراسة الاستطلاعية:

اعتمد الباحث في إجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد من المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة محدودة مقدارها (٢٠) من موظفي مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية حيث تم مناقشة المتغيرات المرتبطة بالدراسة والمتمثلة في أبعاد القيادة الاستراتيجية والإحترق الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية ومن ثم شملت الدراسة الاستطلاعية على الاسئلة الموضحة في الجدول رقم (١)

جدول رقم (٢) نتائج الدراسة الاستطلاعية

تسلسل	العبارات	موافق	غير موافق	الإجمالي	نسبة الرد	
					نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة
١	تمتلك قيادات المديرية رؤية مستقبلية واضحة لتطوير الأنشطة والعمليات.	٧	١٣	٢٠	٣٥٪	٦٥٪
٢	تهتم قيادات المديرية بتوصيل الرؤية لجميع الأطراف ذات الصلة.	٥	١٥	٢٠	٢٥٪	٧٥٪
٣	تحرص قيادات المديرية على مراعاة الجوانب الأخلاقية في إدارة أنشطتها (النزاهة - الاحترام - الثقة)	٨	١٢	٢٠	٤٠٪	٦٠٪
٤	تحرص قيادات المديرية على متابعة التغيرات البيئية المحيطة داخليا وخارجيا وتتبع انعكاساتها على أهداف واستراتيجيات المنظمة.	٩	١١	٢٠	٤٥٪	٥٥٪
٥	لدى العاملين إدراك بمفهوم وأبعاد الإحترق الوظيفي.	٥	١٥	٢٠	٢٥٪	٧٥٪
٦	أشعر بانتفاذ كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أقيمه في عملي.	٣	١٧	٢٠	١٥٪	٨٥٪
٧	أشعر بالقلق في أن يسبب لي هذا العمل قساوة وتبلد في مشاعري	٨	١٢	٢٠	٤٠٪	٦٠٪
٨	تتوافر لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم محل الدراسة فرص مستقبلية متاحة للتقدم الوظيفي.	٧	١٣	٢٠	٣٥٪	٦٥٪

٣/٥- النتائج المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية:

- يتضح من الجدول السابق ما يلي:
- يعتقد ٦٥٪ من العاملين أن قيادات المديرية لا تمتلك رؤية مستقبلية واضحة لتطوير الأنشطة والعمليات.
 - يشكو ٧٥٪ من العاملين بأن قيادات المديرية لا تهتم بتوصيل الرؤية لجميع الأطراف ذات الصلة.
 - يعتقد ٦٠٪ من العاملين أن قيادات المديرية لا تحرص على مراعاة الجوانب الأخلاقية في إدارة أنشطتها (النزاهة - الاحترام - الثقة).
 - يعتقد ٥٥٪ من العاملين أن قيادات المديرية لا تهتم بمتابعة التغيرات البيئية المحيطة داخليا وخارجيا وتتبع انعكاساتها على أهداف واستراتيجيات المديرية.
 - لا يوجد العاملين إدراك بمفهوم وأبعاد الإحترق الوظيفي، وذلك بنسبة ٧٥٪.
 - يعاني ما يقرب من ٧٥٪ من العاملين بمديرية التربية والتعليم بالمنوفية بمظاهر الإحترق الوظيفي.

٦- مشكلة وتساؤلات البحث:

لقد زاد الاهتمام بمظاهر الإحترق الوظيفي بين الباحثين والممارسين، على حد سواء، واستمر التركيز في ابحاث الإحترق الوظيفي على الموظفين في قطاع الخدمات الإنسانية، واستمر التركيز أيضا على الباحثين الاجتماعيين والمدرسين والمهنيين الآخرين الذين تتطلب أعمالهم اتصالاً مباشراً ومستمرًا مع الجمهور، وتظهر ظاهرة الإحترق الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص (الشعلان، ٢٠١٦)، في حين تؤدي القيادة الاستراتيجية دوراً فعالاً في تطوير المؤسسات لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، ويرتبط أداء المؤسسات بشكل وثيق مع أداء القائد الاستراتيجي، (شلبى، ٢٠٢٠)،

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكننا صياغة مشكلة الدراسة في " وجود قصور في تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالمنوفية مما يؤثر سلباً على العاملين ويزيد من مستوى الإحترق الوظيفي لديهم" وبلغة أكثر تحديداً فإن الدراسة تسعى من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة على عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها فيما يأتي:

- هل توجد علاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي ، استثمار القدرات الجوهرية ، تطوير رأس المال البشري ، الثقافة التنظيمية الفاعلة ، الممارسات الأخلاقية ، تنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة) وأبعاد الإحترق الوظيفي (الإنهاك العاطفي، تدني الإنجاز الشخصي ، تبدل المشاعر) لدي العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية ؟
- هل يوجد تأثير للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الإستراتيجي ، استثمار القدرات الجوهرية ، تطوير رأس المال البشري ، الثقافة التنظيمية الفاعلة ، الممارسات الأخلاقية ، تنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة) علي الإحترق الوظيفي لدي العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية ؟

٧- أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- تحديد نوع وطبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والإحترق الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية.
- تحديد تأثير القيادة الاستراتيجية علي الإحترق الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية.

٨- فرضيات البحث:

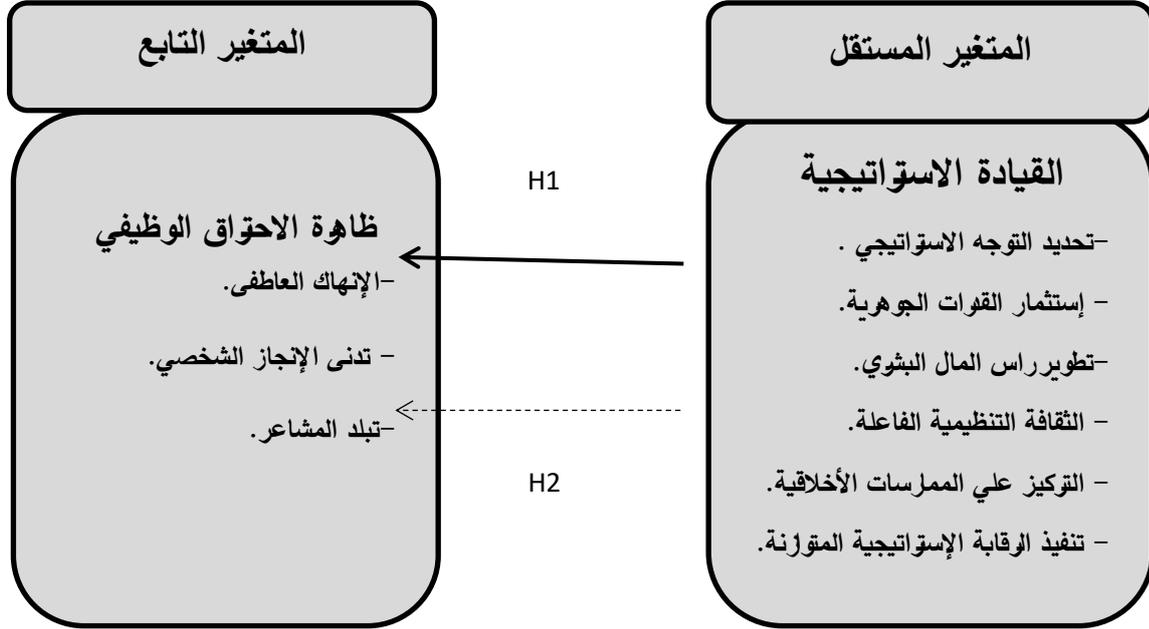
في ضوء مشكلة وأهداف البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والإحترق الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية .
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على الإحترق الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية.

- نموذج البحث

الشكل التالي يوضح نموذج البحث المقترح

شكل رقم (١)
نموذج البحث المقترح



المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة.

٩- أهمية البحث

يمكن توضيح أهمية البحث خلال ما يلي:

- **الأهمية العملية:** تبرز أهمية البحث في تناوله لموضوع القيادة الاستراتيجية والتي تعد عنصرا مهما وله تأثير كبير في المؤسسات من خلال دوره في خفض الإحترق الوظيفي والتي تعد أيضا نشاطا إداريا تمارسه الإدارة العليا لتحسين جودة حياة العمل.
- **الأهمية العلمية:** تبرز أهمية البحث في كونه يعد إضافة إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات البحث كل على حده ولكنها تميزت في ربطها لتلك المتغيرات بعضها مع البعض لتسلط الضوء على القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على ظاهرة الإحترق الوظيفي.

١٠- حدود البحث:

يمكن توضيح حدود البحث فيما يلي:

- **حدود منهجية:** ركز البحث الحالي على القيادة الإستراتيجية بأبعاده المتمثلة في (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الجهرية، تطوير راس المال البشري، الثقافة التنظيمية الفاعلة، التركيز على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة) حيث أنها أكثر الأبعاد تكرارا في الدراسات السابقة كما تناول الباحث الإحترق الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (الإتهاك العاطفي، تدنى الإنجاز الشخصي، تبدل المشاعر) حيث أنها أكثر الأبعاد تكرارا في الدراسات السابقة وذلك بالتطبيق على للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية.
- **الحدود البشرية:** إقتصرت هذه الدراسة على العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية وذلك بسبب قيود التكلفة والوقت حيث أن هذه الدراسة من الدراسات الفردية .
- **حدود زمنية:** تم تجميع البيانات الميدانية بداية من شهر مايو ٢٠٢٣

١١- أسلوب الدراسة

١/١١- مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع البحث بأنه "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشترك في صفة معينة أو أكثر والتي مطلوب جمع البيانات حولها"، أما عينة البحث تعرف بأنها "جزء أو عدد محدود من إجمالي مفردات مجتمع البحث موضوع الاهتمام، بشرط أن تكون ممثلة تمثيلاً دقيقاً لهذا المجتمع" (إدريس، ٢٠١٢). ويتمثل مجتمع البحث في العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية، حيث يبلغ عدد العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية ١٣٠٣ موظفاً.

جدول (٤) مجتمع البحث

م	فئات مديريه التربية والتعليم بالمنوفية	إدارة وسطى	إدارة تنفيذية
١-	شبين الكوم	٥٥	١١٠
٢-	السادات	٤٢	٨٩
٣-	أشمون	٤٦	٩٠
٤-	قويسنا	٤٥	٩٥
٥-	تلا	٤٨	٨٠
٦-	منوف	٤٥	٨٧
٧-	الشهداء	٣٨	٧٥
٨-	سرس اللبان	٣٧	٧٧
٩-	بركه السبع	٤٠	٨٢
١٠-	الباجور	٤٣	٧٩
	الإجمالي	٤٣٩	٨٦٤
	الإجمالي	١٣٠٣	

المصدر: سجل شئون العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية

• عينة البحث:

نظراً لكبير حجم مجتمع البحث فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية في هذا البحث وقد تم حساب حجم عينه موظفي مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية موضع الدراسة وفقاً للمعادلة التالية: وفيما يلي قانون اختبار حجم العينة:

$$n = \frac{NZ^2 P(1 - P)}{Ne^2 + Z^2 P(1 - P)}$$

حيث

n هو حجم العينة ، N هو حجم المجتمع (١٣٠٣) ، Z هي القيمة الجدولية المحسوبة من جدول التوزيع الطبيعي المقابل ٥٪ هامش الخطأ المسموح به (1.96) ، e هو هامش الخطأ المسموح به الذي يمكن قبوله (0.05) ، p هي نسبة الاستجابة (٠,٥) ، لذلك يمكن كتابة الصيغة السابقة على النحو التالي:

$$296 \text{ موظف} = \frac{1251,4}{4,22} = \frac{(0,5)(0,5)^2(1,96)^2 1303}{(0,5)(0,5)^2(1,96)^2 + (0,5) 1303} = n$$

وبذلك تم توزيع ٣٠٠ استمارة تم استلام (٢٨٥) منها البيانات التي يمكن تحليلها (٢٨٠) وبذلك يكون المجموع الصالحة للتحليل (٢٨٠)، لذا يمكن توضيح معدل الاستجابة بالجدول رقم (٥) جدول رقم (٥) عينة الدراسة واستمارات الاستقصاء المستلمة

إجمالي الاستقصاءات الصحيحة	الاستقصاءات		
	الصحيحة	المستلمة	الموزعة
٢٨٠	٢٨٠	٢٨٥	٣٠٠

وعليه يتضح بأن حجم العينة يتمثل في ٢٩٦ مفردة. وقد تم تجميع (٢٨٠) قائمة استقصاء عبر الانترنت من مجتمع الدراسة المذكور، حيث بلغت نسبة الاستجابة (٩٣٪) تقريباً.

٢/١١ - متغيرات البحث وأساليب القياس:

يهتم البحث الحالي بدراسة القيادة الاستراتيجية (متغير مستقل)، على الإحترق الوظيفي (متغير تابع)، هذا بالإضافة إلى دراسة مدى وجود اختلافات بين آراء المستقضي منهم حول إدراكهم لممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوي الإحترق الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية لموظفي مديرية التربية والتعليم محل البحث (النوع، العمر، المؤهل العملي، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي)، وفيما يأتي يستعرض الباحث متغيرات البحث كما يلي:

○ **المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)** :- تم قياس مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية عن طريق (١٦) عبارة ممثلة في الأبعاد التالية.

- تحديد التوجه الاستراتيجي: وتم قياسه باستخدام (٤) عبارات لقياس مدى إبلاغ الموظفين بكافة الاستراتيجيات بوضوح ومدى توجه هذه الاستراتيجيات نحو الهدف الذي يحتاجونه ومدى استعداد قيادات المديرية للتغيير إذا كان في مصلحه المديرية ومدى وجود اتفاق بين قيادات المديرية على الخطط الاستراتيجية.

- استثمار القدرات الجوهرية: تم استخدام (٤) عبارات لقياس حرص قيادات المديرية على الاهتمام بالموظفين الأكفاء ومدى إبلاغ قيادات المديرية بمعلومات مفيدة عن مشاكل الموظفين ومدى وجود مراجعة دورية لاستراتيجيات المديرية لضمان الاهتمام المستمر بالموظف ومدى مراجعة العمليات اليومية للتأكد من خدمة موظفي المديرية.

- تطوير رأس المال البشري: تم استخدام عبارة واحدة، وهي تقيس مدى حرص قيادات المديرية على جمع معلومات دقيقة عن جودة العمل.

- الثقافة التنظيمية الفاعلة: تم استخدام (٣) عبارات وهي تقيس مدى حرص القيادة على مكافأة فرق العمل أو الموظفين على إنجاز الأهداف ومدى وجود تعاون بين فرق العمل داخل المديرية لتحقيق أهدافها ومدى وجود مراجعة دورية من قيادات المديرية لقياس أي تغيير على أداء الموظفين.

- التركيز على الممارسات الأخلاقية: تم استخدام عبارتين لقياس مدى اهتمام قيادات المديرية بإنجاز العمل بالإضافة إلى النتائج ومدى مراجعة إجراءات العمل لمعرفة مدى نجاحها في العمل.

- تنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة: تم استخدام عبارتين لقياس مدى وجود رقابة عالية من قيادات المديرية على تصحيح أي أخطاء قد تحدث لمنع تكررها مرة أخرى ومدى وجود مراجعه دورية للعمليات للتأكد من أنها تساهم في تحقيق الرقابة التنظيمية.

○ **المتغير التابع (الإحترق الوظيفي)** :- تم قياس الإحترق الوظيفي عن طريق الاعتماد على مقياس (Maslach & Jackson, 1981)، وتم صياغة عباراته بما يتماشى مع موضوع البحث، والذي يحتوي على (٢٢) عبارة تقيس مستوى الإحترق الوظيفي ممثله في الأبعاد التالية.

- الانهالك أو الاجهاد العاطفي: تم استخدام تسع عبارات لقياس مستوى الاستنزاف العاطفي والاجهاد النفسي في نهاية يوم العمل. هذه العبارات تساعد في تقييم مدى تأثير الضغوط النفسية على الأفراد .

- تدني الانجاز الشخصي: تم استخدام ٨ عبارات لقياس مهارات التفاعل العاطفي والرضا في بيئة العمل.

- تبدل المشاعر: استُخدمت ٥ عبارات لقياس تأثير العمل على سلوكك وعلاقتك مع الآخرين.
تم الاعتماد على مقياس ليكرث (Likert) الخماسي بحيث تتراوح أوزان الإجابات من موافق جدا (٥) إلى موافق (٤) إلى محايد (٣) إلى غير موافق (٢) إلى غير موافق على الإطلاق (١).

٣/١١ - طرق جمع بيانات البحث:

تم الاعتماد على الدراسات السابقة لبناء الإطار النظري للبحث، كما تم الاعتماد على الدراسة الميدانية لتحقيق أهداف البحث، وذلك على النحو التالي:

- البيانات الثانوية:

تمثلت البيانات الثانوية في بيانات عن مفهوم ومحددات ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الابعاد الستة، والنتائج المترتبة على هذه الممارسات، كما تضمنت البيانات الثانوية بيانات عن مفهوم ومحددات الاحترق الوظيفي، والعلاقة بين الاحترق الوظيفي والقيادة الاستراتيجية في ضوء الابعاد الستة.

واعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري للبحث على العديد من الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث أو أحد جوانبه، وشبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

- البيانات الأولية:

تمثلت البيانات الأولية في بيانات عن مستوى إدراك العاملين لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من تحديد التوجه الاستراتيجي واستثمار القدرات الجوهرية وتطوير راس المال البشري والثقافة التنظيمية الفاعلة والتركيز على الممارسات الأخلاقية وتنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة، وكذلك مستوى الاحترق الوظيفي والذي يشمل على الإنهاك العاطفي وتدني الانجاز الشخصي وتبدل المشاعر، وتمثلت مصادر الحصول على البيانات الأولية من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها يدويا على المجتمع محل البحث.

٤/١١ - أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحث في جمع البيانات اللازمة لاختبار فروض البحث على قائمة استقصاء تم إعدادها لهذا الغرض وتوجيهها إلى عينة الدراسة وتوزيعها يدويا على المجتمع محل البحث، حيث أنها تعتبر أكثر كفاءة وملائمة لجمع بيانات هذا البحث (Best & Krueger, 2002)، واشتملت قائمة الاستقصاء على ثلاثة أجزاء رئيسة كما يأتي:

الجزء الأول: ركز هذا الجزء على قياس المتغير المستقل والمتمثل في ممارسات القيادة الاستراتيجية بمكوناته الستة الأساسية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، الثقافة التنظيمية الفاعلة، التركيز على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة) وتم قياسه عن طريق مقياس (Cooper&Schinder, 1998) وتم صياغة عباراته بما يتماشى مع موضوع البحث واحتوت على (١٦) سؤال في القائمة.

الجزء الثاني: ركز هذا الجزء على قياس المتغير التابع والمتمثل في الاحترق الوظيفي بمكوناته الثلاث (الإنهاك العاطفي، تدني الإنجاز الشخصي، تبدل المشاعر) وتم الاعتماد على مقياس (Maslach & Jackson, 1981) ، وتم صياغة عباراته بما يتماشى مع موضوع البحث، والذي يحتوي على (٢٢) سؤال في القائمة.

الجزء الثالث: اشتمل هذا الجزء على أسئلة خاصة بالبيانات الديموغرافية للمستقصي منهم، وتضمنت خمسة أسئلة مباشرة تتمثل في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي). وتم صياغة أسئلة الاستقصاء في شكل أسئلة مغلقة، ويتم ذلك من خلال الإجابة على كل عبارة باستخدام مقياس ليكرث الخماسي، بحيث تتراوح الإجابة ما بين غير موافق تماماً ويرمز لها بـ (١)

وموافق تماماً ويرمز لها بـ (٥) والأرقام ما بين (١) و (٥) تعبر عن درجات مختلفة ما بين عدم الموافقة والموافقة، وفيما يخص البيانات الديموغرافية فتم إتباع المقاييس الإسمية والترتيبية، وبغرض التأكد من صدق الأداة المستخدمة في البحث الحالي وضمان وضوح وفهم الأسئلة وابتعادها عن الغموض وكفايتها في توفير البيانات اللازمة للبحث.

٥/١١ - أساليب تحليل البيانات والاختبارات الإحصائية:

تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science وفيما يلي نوضح الأساليب التي اعتمد عليها الباحث:

- المقاييس الإحصائية الوصفية كالمتوسطات والانحراف المعياري:

وذلك بغرض توصيف متغيرات البحث مثل التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية من ناحية، ومستوى الإحترق الوظيفي من ناحية أخرى.

- أسلوب معامل الارتباط ألفا (Alpha Correlation Coefficient (ACC):

تم استخدام معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الثقة والاعتمادية في المقاييس متعددة المحتوى والتي استخدمت في البحث الحالي، وتم اختيار هذا الأسلوب دون غيره من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاعتمادية Reliability Analysis لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين البنود والمتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار (إدريس، ٢٠١٢). ولتقييم الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحث الحالي تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية والتسويق فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٣٠، (إدريس، ٢٠١٢).

واعتمد الباحث على أسلوب معامل الارتباط ألفا بغرض التحقق من كل بُعد من أبعاد مقياس القيادة الاستراتيجية الخاضع للاختبار على حدة، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي لممارسات القيادة الاستراتيجية والإحترق الوظيفي، واستبعاد العبارات التي تحصل على معاملات الارتباط للمتغير الكلي أقل من ٣٠٪ وذلك بغرض تحسين درجة الاعتمادية للمقياس المستخدم.

- أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد:

يعتبر أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد من أساليب التحليل التي تتعامل مع المتغيرات المتعددة. وتم استخدام هذا الأسلوب وذلك بغرض الكشف عما إذا كان هناك أثر للممارسات القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل على الإحترق الوظيفي كمتغير تابع (تحليل الانحدار)، وتحديد درجة وقوة العلاقة بينهما (تحليل الارتباط). ويعتبر تحليل الانحدار المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع على أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة. وفي ضوء ذلك فإن الاستخدامات الرئيسية لأساليب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد هي كما يلي (إدريس والمرسي، ١٩٩٣؛ إدريس، ١٩٩٢):

- تقييم أثر ونوع العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات التابعة والمستقلة.
- التحقق من درجة وقوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.
- التنبؤ بسلوك المتغير التابع على أساس عدد من المتغيرات المستقلة.
- تحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في ضوء ما يتمتع به كل منها من قوة تأثير في المتغير التابع.

- وتتمثل مخرجات تحليل الانحدار فيما يأتي:
- معامل الارتباط R: ويقاس قوة العلاقة بين متغيرات البحث.
- معامل التحديد R^2 : هو المعامل الذي يوضح نسبة الاختلاف التي أمكن تفسيرها في المتغير التابع باستخدام المتغير المستقل.
- معامل الانحدار Beta: ويقاس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار F: ويستخدم لاختبار الفرض الأصلي.
- وبناء عليه تم استخدام تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في البحث الحالي كالتالي:
- تحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على الإحترق الوظيفي.
- التحقق من درجة وقوة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والإحترق الوظيفي.
- التنبؤ بالإحترق الوظيفي على أساس أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية.
- تحديد الأهمية النسبية لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء ما يتمتع به كل منها من قوة تأثير في المتغير التابع (الإحترق الوظيفي).
- **الاختبارات الإحصائية:**
اعتمد الباحث على الاختبارات الإحصائية الآتية:
اختبار (ف) F-Test، واختبار T-Test المصاحب لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وذلك بغرض اختبار العلاقة بين (القيادة الاستراتيجية) كمتغير مستقل، و(الإحترق الوظيفي) كمتغير تابع. ويعتبر اختبار T-Test من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين عينتين مستقلتين، ولذلك تم استخدامه للمقارنة بين النوع من حيث ذكر أو أنثى وبين المتغير التابع، بينما يعتبر اختبار F-Test من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر، ولذلك تم استخدامه للمقارنة بين آراء المستقضي منهم وفقاً للمتغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية والمسمى الوظيفي، وذلك عند مستوى معنوية ٥٪.
- **إعداد وتجهيز البيانات للتحليل الإحصائي:**
بعد الانتهاء من تجميع القوائم من المستقضي منهم، حرص الباحث على تصنيف وتكويد وإدخال البيانات وذلك من أجل إعدادها للتحليل الإحصائي:
أ. **تكويد البيانات:** قام الباحث في البداية بتكويد البيانات وذلك بإعطاء الكود X للمتغيرات المستقلة وذلك بإعطائها رموز مثل (Xa, Xb, Xc, Xd) وذلك لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة ترتيباً في (تحديد التوجه الاستراتيجي Xa، استثمار القدرات الجوهرية Xb، تطوير رأس المال البشري Xc، الثقافة التنظيمية الفاعلة Xd، التركيز على الممارسات الأخلاقية Xe، تنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة Xf)
- **ب. إدخال البيانات:** قام الباحث بالحصول على البيانات مباشرة عبر الإنترنت جاهزة على ورقة عمل Excel بحيث مثل كل صف من الصفوف استجابة فرد من المستقضي منهم، ومن ثم تم ادراج البيانات في برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليلها واستخراج المعلومات اللازمة.

١٢ - - تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة:
يتناول الباحث فيما يلي نتائج اختبار الاعتمادية والصلاحية للمقياس المستخدم في الدراسة وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach-Alpha والتحليل العاملي Factor Analysis وذلك للتوصل إلى المكونات الأساسية لمقاييس متغيرات الدراسة. وقد تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability والصلاحية Validity للمقاييس التي اعتمد عليها الباحث في الدراسة الحالية، وذلك لتقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجات الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية
١/١٢ - تقييم الاعتمادية/ الثبات لمتغيرات الدراسة:

قام الباحث باختبار مدى الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث وذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (ACC) Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة الاتساق الداخلي للعناصر التي تقيس متغيرات البحث المستقلة والتابعة. ومن المتعارف عليه إحصائياً أن إحصائية الاختبار يجب ألا تقل عن (٠,٦٠)، فإذا كان المعامل أقل من (٠,٦٠) فإن ذلك يعني ضعف الاتساق والثبات الداخلي للعناصر التي تقيس متغيرات البحث. ويوضح الجدول رقم (٦) معامل الارتباط (ACC) للمتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية)، حيث يتضح في المتغير المستقل أن قيمة ألفا كرونباخ تتراوح ما بين (٠,٨٨٣) و(٠,٩١٦) حيث أن معامل ألفا للمقياس ككل يمثل نحو ٠,٩٧٢ وهو مؤشر على درجة عالية جداً من الاعتمادية، أما في المتغير التابع (الإحترق الوظيفي) يتضح في الجدول رقم (٦) أن قيمة ألفا كرونباخ تتراوح ما بين (٠,٩٢٠) و(٠,٩٣٦) حيث أن معامل ألفا للمقياس ككل يمثل نحو ٠,٩٦٨ وهو مؤشر على درجة عالية جداً من الاعتمادية. ويوضح الجدولين التاليين (٦)، (٧) نتائج تحليل الثبات لتحديد قيمة معاملات (ACC) لكل من القيادة الإستراتيجية والإحترق الوظيفي على الترتيب.

جدول رقم (٦)

قيمة معاملات ألفا كرونباخ للقيادة الإستراتيجية

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ ACC
تحديد التوجه الإستراتيجي	٤	٠,٩٠٥
استثمار القدرات الجوهرية	٤	٠,٩٠١
تطوير رأس المال البشري	١	-
الثقافة التنظيمية الفاعلة	٣	٠,٨٩٦
التركيز على الممارسات الأخلاقية	٢	٠,٩١٦
تنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة	٢	٠,٨٨٣
المقياس الكلي للقيادة الإستراتيجية	١٦	٠,٩٧٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٧)
قيمة معاملات ألفا كرونباخ الاحترق الوظيفي

المتغير	عدد العبارات	معامل ارتباط ألفا كرونباخ ACC
الإنهاك العاطفي	٩	٠,٩٢٤
تدني الإنجاز الشخصي	٨	٠,٩٢
تبدل المشاعر	٥	٠,٩٣٦
المقياس الكلي للاحترق الوظيفي	٢٢	٠,٩٦٨

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٢/١٢- تقييم الصلاحية (الصدق) للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بتقييم الصلاحية (الصدق) للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة، بمعنى قياس المفاهيم الرئيسية التي من المفترض قياسها وليس شيء آخر أي بدون أخطاء القياس المنظمة والعشوائية، وبغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقاييس الخاضعة للاختبار تقرر اتباع أكثر من طريقة تتمثل فيما يأتي:

الطريقة الأولى: الصدق التضايفي (Convergent Validity):

يمكن القول أن المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع جميعاً بالصدق التضايفي وذلك للأسباب الآتية:

- ١- تحقق شرطي استخدام التحليل العاملي الرئيسيين وهما:
 - مقياس (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy والذي قيمته تساوى (٠,٩٠٤) لمقياس القيادة الاستراتيجية، وتساوى (٠,٨٩٣) لمقياس الاحترق الوظيفي، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠,٧٠) الدال على كفاية حجم العينة.
 - درجة المعنوية لاختبار Bartlett's Test of Sphericity تساوى (٠,٠٠٠) وهى أقل من (٠,٠٥) أي يوجد ارتباطات معنوية على القل بين بعض المتغيرات تكفي لتبرير استخدام التحليل العاملي في توضيح مستوى صدق تلك المقاييس.
- ٢- كانت تشبعات عبارات المقياس على كل عامل من العوامل قوية، أي أكبر من حد القبول المناسب (٠,٣٠) لحجم عينة الدراسة. كما أن جميع قيم الجذر الكامن قبل وبعد التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن.
- ٣- كانت نسبة التباين المفسرة بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة قريبة من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (٦٠٪) أو أقل، وكافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل من العوامل تفوق ٠,٠٥٪ المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

الجدول رقم (٨)

اختبار KMO and Bartlett's

القيمة المدركة للعميل	القيادة الاستراتيجية	الاختبارات
٠,٨٩٣	٠,٩٠٤	KMO Test
٧٧٢١,٠٣٤	٥٤٧٣,٧٨٣	قيمة كا ^٢
٢٣١	١٢٠	درجات الحرية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى المعنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

▪ **الطريقة الثانية: صلاحية وصدق بنية المقياس Construct Validity:** وتعني تلخيص المتغيرات واختصارها في عدد أقل من العوامل أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات يطلق على كل منها اسم عامل، ويعد التحليل العامل الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA) من أكثر الأساليب الإحصائية التي أثبتت فعاليتها في اختبار صلاحية المقياس المستخدم، والذي يساعد على التوصل إلى مجموعة من العوامل الأساسية والتي يضم كل منها عدد من المتغيرات أو المحتويات التي يتضمنها المقياس المستخدم وذات معاملات الارتباط العالية بالعوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العامل مع استبعاد المتغيرات ذات معاملات الارتباط الضعيفة التي يقررها الباحث. وقد قام الباحث بتطبيق التحليل العامل (EFA) باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principal Component Analysis وذلك لاستخلاص العوامل بطريقة التدوير المتعاقب Varimax Rotation على اعتبار أنها من أفضل الوسائل التي تستخدم في تبسيط تفسير العوامل المستخرجة.

٣/١٢ - نتائج التحليل العامل

▪ نتائج التحليل العامل لمقياس القيادة الاستراتيجية:

يمكن توضيح التحليل العامل لمقياس القيادة الاستراتيجية المكون من ستة عشر عبارة من خلال الجدول رقم (٩) والذي يتضح من خلاله أن العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية بالقيادة الاستراتيجية تتمثل في ستة عوامل تضم (١٦) متغيراً، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكّل العوامل الستة على أساس أن معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (٠,٣) أو أكثر لأى متغير (إدريس، ٢٠١٦) وفي ضوء ذلك تم استخلاص ستة عوامل من هذه العبارات وهي:

العامل الأول: تحديد التوجه الإستراتيجي: ويضم العبارات (١، ٢، ٣، ٤)، وقد بلغ قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٣,١٠٨)، وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (١٩,٤٢٢%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثاني: استثمار القدرات الجوهرية: ويضم العبارات (٥، ٦، ٧، ٨)، وقد بلغ قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٢,٦٣٠)، وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (١٦,٤٣٦%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثالث: تطوير رأس المال البشري: ويشمل العبارة رقم (٩)، وقد بلغ قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٢,٤١١)، وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (١٥,٠٦٩%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الرابع: الثقافة التنظيمية الفاعلة: ويضم العبارات (١٠، ١١، ١٢)، وقد بلغ قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٢,٣٧٢)، وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (١٤,٨٢٣%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الخامس: التركيز على الممارسات الأخلاقية: ويضم العبارات (١٣، ١٤)، وقد بلغ قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٢,١٨٧)، وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (١٣,٦٦٩%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل السادس: تنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة: ويضم العبارات (١٥، ١٦)، وقد بلغ قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (١,٥٦١)، وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٧,٥٩%) من التباين الكلي للعبارات.

وبناءً على ما تم التوصل إليه، أسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٨٩,١٧٨% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العامل في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، وكذلك التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس. وأن المقياس

دور القيادة الإستراتيجية في خفض الإحترق الوظيفي للعاملين بمديرية التربية.....
موسي، عمار فتحي؛ عطية، يحيى زكريا محمد

الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس القيادة الاستراتيجية في مديرية التربية والتعليم بالمنوفية محل الدراسة.

جدول رقم (٩)

نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة الاستراتيجية

العوامل						العبارات
٦	٥	٤	٣	٢	١	
					٥٢٨,٠	١- يتم إبلاغ موظفي المديرية بكافة الاستراتيجيات بوضوح
					٦٠٦,٠	٢- توجه الاستراتيجيات نحو الهدف الذي يحتاجه موظفي المديرية
					٣٨١,٠	٣- قيادات المديرية على استعداد للتغيير إذا كان ذلك في مصلحة المديرية
					٧٠١,٠	٤- هناك اتفاق بين قيادات المديرية على الخطط الاستراتيجية
				٤٩٩,٠		٥- هناك أولوية عند قيادات المديرية على الاهتمام بالموظفين الأكفاء
				٨١٦,٠		٦- يتم إبلاغ قيادات المديرية بمعلومات مفيدة عن مشاكل الموظفين
				٧١٤,٠		٧- هناك مراجعته دوريه لاستراتيجيات المديرية لضمان الاهتمام المستمر بالموظف
				٣٣٧,٠		٨- تتم مراجعته العمليات اليومية للتأكد من خدمة موظفي المديرية
						المقياس الكلي لبعده استثمار القدرات الجوهرية
			٤٦٨,٠			٩- تقوم قيادات المديرية بجمع معلومات دقيقة عن مدى جودة العمل
						المقياس الكلي لبعده تطوير رأس المال البشري
		٤٥٧,٠				١٠- يتم مكافأة فرق العمل أو الموظفين على انجاز الاهداف
		٣٣٦,٠				١١- هناك تعاون بين فرق العمل داخل المديرية لتحقيق اهدافها
		٨٠٨,٠				١٢- هناك مراجعته دورية من قيادات المديرية لقياس أي تغيير على أداء الموظفين
						المقياس الكلي لبعده الثقافة التنظيمية الفاعلة
	٥٧٠,٠					١٣- تهتم قيادات المديرية بإنجاز العمل بالإضافة إلى النتائج
	٤٠١,٠					١٤- تقوم قيادات المديرية بمراجعته إجراءات العمل لمعرفة مدى نجاحها في العمل
						المقياس الكلي لبعده التركيز على الممارسات الأخلاقية
					٥٥١,٠	١٥- هناك رقابة عالية من قيادات المديرية على تصحيح أي أخطاء قد تحدث لمنع تكرارها مره أخرى
					٤٨٠,٠	١٦- هناك مراجعته دوريه للعمليات للتأكد من أنها تساهم في تحقيق الرقابة التنظيمية
	١٨٧,٢	٣٧٢,٢	٤١١,٢	٦٣٠,٢	١٠٨,٣	قيمة الجذر الكامن بعد التدوير
	٦٦٩,١٣	٨٢٣,١٤	٠٦٩,١٥	٤٣٦,١٦	٤٢٢,١٩	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل مستخرج
	٤١٩,٧٩	٧٥٠,٦٥	٩٢٧,٥٠	٨٥٩,٣٥	٤٢٢,١٩	نسبة التباين التراكمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

■ نتائج التحليل العاملي لمقياس الإحترق الوظيفي:

يمكن توضيح التحليل العاملي لمقياس الإحترق الوظيفي المكون من اثنين وعشرون عبارة من خلال الجدول رقم (١٠) والذي يتضح من خلاله أن العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية للإحترق الوظيفي تتمثل في ثلاث عوامل تضم (٢٢) متغيراً، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكّل العوامل الثلاثة على أساس أن معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (٠,٣) أو أكثر لأى متغير (إدريس، ٢٠١٦) وفي ضوء ذلك تم استخلاص ثلاث عوامل من هذه العبارات وهي:

العامل الأول: تحديد التوجه الإستراتيجي: ويضم العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩)، وقد بلغ قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٧,٠٩٤)، وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٣٢,٢٤٤%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثاني: استثمار القدرات الجوهرية: ويضم العبارات (١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧)، وقد بلغ قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٥,٩٣٥)، وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٥٩,٢٢٢%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثالث: تطوير رأس المال البشري: ويضم العبارات (١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢)، وقد بلغ قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٣,٦٠٦)، وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (١٤,٤٣٧%) من التباين الكلي للعبارات.

وبناءً على ما تم التوصل إليه، أسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٧٥,٦١٣% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، وكذلك التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس. وأن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس الإحترق الوظيفي في مديرية التربية والتعليم بالمنوفية محل الدراسة.

جدول رقم (١٠)

نتائج التحليل العاملي لمقياس الإحترق الوظيفي

العوامل			العبارات
٣	٢	١	
		٣٠١,٠	١- أشعر بالاستنزاف عاطفياً من العمل
		٧٣٣,٠	٢- أشعر بأنني منهك في نهاية اليوم
		٦٦٥,٠	٣- أشعر بالتعب عندما استيقظ صباحاً واعلم أن على أن أواجه يوم عمل آخر
		٥٩٥,٠	٤- التعامل مع زملائي طوال اليوم يشكل ضغطاً بالنسبة لي
		٩١٨,٠	٥- أشعر بأنني أحترق من عملي في المديرية
		٥٩١,٠	٦- أشعر بالإحباط من العمل في المديرية
		٦٨٨,٠	٧- أشعر بأنني أبذل جهداً شاقاً في المديرية
		٣٦٨,٠	٨- أشعر بأنني على وشك الانهيار
		٧١٢,٠	٩- أشعر بأن تعاملتي المباشر مع زملائي يسبب لي الضغط النفسي
	٦٥٤,٠		١٠- أستطيع أن أفهم بسهولة ما هو شعور زملائي تجاه عملهم
	٨٢٨,٠		١١- أتعامل بفاعلية مع مشاكل زملائي
	٣٧٤,٠		١٢- أشعر بأن لي تأثير إيجابي على حياة زملائي
	٣٧٦,٠		١٣- أشعر بالنشاط والحيوية في عملي
	٦٣٦,٠		١٤- أستطيع بسهولة تهيئة الجو المناسب مع زملائي في العمل
	٧٥٩,٠		١٥- بعد قيامي بأداء العمل مع زملائي أشعر بسعادة بالغة
	٧٢٢,٠		١٦- أشعر بأنني أنجزت العديد من الأشياء المهمة في المديرية

العوامل			العبارات
٣	٢	١	
	٨٧٨,٠		١٧- أتعامل بهدوء تام مع المشكلات الناتجة من علاقات العمل مع زملائي
٣٣٠,٠			١٨- أشعر بأنني أتعامل مع بعض الزملاء بأسلوب مجرد من العواطف والمجاملات
٦٦٣,٠			١٩- أشعر بأنني أصبحت أكثر قسوة في تعاملتي مع الزملاء منذ أن توليت هذا العمل
٤٧٠,٠			٢٠- أشعر بالقلق بأن يسبب لي هذا العمل قساوة وتبدل في مشاعري
٥٠٦,٠			٢١- أشعر بأنني غير مهتم بما يحدث لزملائي في العمل
٣٤٩,٠			٢٢- أشعر بأن بعض زملائي يظنون أنني سببا لبعض مشاكلهم
٦٠٦,٣	٩٣٥,٥	٠٩٤,٧	قيمة الجذر الكامن بعد التدوير
٤٣٧,١٤	٢٢٢,٥٩	٢٤٤,٣٢	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل مستخرج
٦١٣,٧٥	٢٢٢,٥٩	٢٤٤,٣٢	نسبة التباين التراكمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

١٣- نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفروض

١/١٣- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

تعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات البحث المعلومات الإحصائية الرئيسية، والتي توضح خصائص المتغيرات وتتضمن الخصائص الأساسية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى الجداول التكرارية، وتبعية متغيرات البحث للتوزيع الطبيعي، وذلك بالتطبيق على آراء المستقضي منهم. ويوضح الجزء التالي الإحصاءات الوصفية، وذلك على النحو التالي:

- المعلومات الإحصائية الرئيسية لمتغيرات البحث:

يقوم الباحث في الجزء التالي بعرض التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموغرافية. وقد تناولت الدراسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها السنته كمتغير مستقل، والاحترق الوظيفي كمتغير تابع بأبعاده الثلاثة. وللتحقق من ذلك تم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في المتوسط والانحراف المعياري في تحليل البيانات الخاصة باتجاهات المستقضي منهم، بهدف التعرف على أي العبارات التي حازت على أعلى وأقل درجات الاتفاق بين آراء المستقضي منهم. وتحدد مستوى الموافقة وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (١١)

التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الإستراتيجية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي
حديد التوجه الإستراتيجي	2.83	1.06	متوسطة
ستثمار القدرات الجوهرية	2.59	1.07	مرتفع
تطوير رأس المال البشري	2.54	1.32	متوسطة
الثقافة التنظيمية الفاعلة	3.20	1.09	مرتفع
تركيز على الممارسات الأخلاقية	2.58	1.22	مرتفع
نفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة	2.56	1.21	متوسطة
مقياس الكلي لأبعاد القيادة الإستراتيجية	2.72	1.06	متوسطة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

- **التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الإستراتيجية:** تم تقييم مستوى القيادة الإستراتيجية من خلال الإجابة على متغيرات مقياس القيادة الإستراتيجية والذي يضم ١٦ عبارة تغطي أبعادها الستة كما هو موضح في الجدول رقم (١١):

- **التحليل الوصفي لبعدها التوجّه الإستراتيجي:** استنتج الباحث من نتائج التحليل الوصفي أن إدراك العاملين لبعدها التوجّه الإستراتيجي متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعدها التوجّه الإستراتيجي (٢,٨٣) بانحراف معياري (١,٠٦)، ويمكن أن يعود ذلك إلى عدم إيضاح الإستراتيجيات بشكل كافي وعدم وجود اتفاق مشترك بين قادة المديرية بشأن الخطط الإستراتيجية.

- **التحليل الوصفي لبعدها استثمار القدرات الجوهرية:** أوضحت نتائج التحليل الوصفي أيضاً أن إدراك العاملين لبعدها استثمار القدرات الجوهرية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعدها استثمار القدرات الجوهرية (٢,٥٩) بانحراف معياري (١,٠٧)، وهذا يمكن أن يكون ناتجاً عن عدم توجيه اهتمام كافٍ من قبل قادة المديرية لاحتياجات ومتطلبات الموظفين، بالإضافة إلى عدم تزويدهم بالمعلومات الضرورية حول مشاكل العاملين، مما يؤثر بشكل سلبي على البيئة العملية والعلاقات داخل المنظمة.

- **التحليل الوصفي لبعدها تطوير رأس المال البشري:** أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى إدراك العاملين لبعدها تطوير رأس المال البشري متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعدها تطوير رأس المال البشري (٢,٥٤) بانحراف معياري (١,٣٢)، هذا قد يكون نتيجة عدم جمع معلومات كافية حول مجموعة المهارات والقدرات المهنية للعاملين في محيط العمل. عدم الاطلاع الكامل على هذه الجوانب الحيوية يمكن أن يؤدي إلى فقدان فهم شامل لمواطن قوة الفريق ونقاط الضعف، مما قد يعيق توجيه الدعم وتطوير القدرات بشكل فعال.

- **التحليل الوصفي لبعدها الثقافة التنظيمية الفاعلة:** بينت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى إدراك لبعدها الثقافة التنظيمية الفاعلة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعدها الثقافة التنظيمية الفاعلة (٣,٢٠) بانحراف معياري (١,٠٩)، ويعود ذلك إلى اهتمام محدود من قبل قادة المديرية بتطبيق نظام مكافأة يستند إلى أداء الفرق العاملة أو الموظفين في تحقيق الأهداف المحددة. هناك أيضاً تعاون محدود بين فرق العمل داخل المديرية لتحقيق أهدافها، وتقتصر عمليات المراجعة على دوريات محدودة تجريها قادة المديرية لقياس أي تغييرات في أداء العاملين. تم توضيح أن عدم الاهتمام الكامل من قادة المديرية بالمكافآت ومستوى التعاون والمراجعة القليل قد يكون لهما تأثير سلبي على الأداء وتحقيق الأهداف.

- **التحليل الوصفي لبعدها التركيز على الممارسات الأخلاقية:** بينت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى إدراك العاملين لبعدها التركيز على الممارسات الأخلاقية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعدها التركيز على الممارسات الأخلاقية (٢,٥٨) بانحراف معياري (١,٢٢) وهذا يعود جزئياً إلى اهتمام قادة المديرية بإكمال المهام والأعمال بدلاً من التركيز على النتائج. قد يكون هناك اهتمام أكبر بإنجاز المهام والواجبات المحددة دون النظر بشكل كافٍ إلى النتائج النهائية والتأثير الإيجابي الذي يمكن أن يحققه العمل.

- **التحليل الوصفي لبعدها تنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة:** بينت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى إدراك العاملين لبعدها تنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعدها تنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة (٢,٥٦) بانحراف معياري (١,٢١)، ويُعزى هذا إلى اهتمام نوعي من قادة المديرية بمراجعة إجراءات العمل لتقييم نجاحها في تحقيق الأهداف، فضلاً عن إجراء مراجعات شبه دورية للعمليات لضمان مساهمتها في تحقيق الرقابة التنظيمية. يتطلب الأمر تقييم الإجراءات والعمليات بشكل دوري لضمان تحقيق أهداف الرقابة والأداء بشكل فعال ومؤثر.

ومن استعراض التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الإستراتيجية يمكن الإجابة على السؤال الأول "ما واقع القيادة الإستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية" وتبين مما سبق أن المستوى العام لإدراك العاملين لأبعاد القيادة الإستراتيجية متوسط نسبياً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس العام للقيادة الإستراتيجية ككل (٢,٧٢)، بانحراف معياري قدره (١,٠٦).

- التحليل الوصفي لأبعاد الإحترق الوظيفي:

تم تقييم مستوى الإحترق الوظيفي من خلال الإجابة على متغيرات مقياس الإحترق الوظيفي والذي يضم ٢٢ عبارة كما هو موضح في الجدول رقم (١٢) التالي

جدول رقم (١٢)

التحليل الوصفي للإحترق الوظيفي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي
الإرهاك العاطفي	3.11	0.95	متوسطة
تدني إنجاز الشخصي	3.46	1.04	متوسطة
تبلد المشاعر	3.39	1.09	متوسطة
المقياس الكلي للإحترق الوظيفي	3.32	0.98	متوسطة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- **التحليل الوصفي لبعد الإرهاك العاطفي:** بينت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى إدراك العاملين لبعد الإرهاك العاطفي متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الإرهاك العاطفي (٣,١١) بانحراف معياري (٠,٩٥)، وذلك يرجع إلى شعور العاملين بالإرهاق والتعب والاستنزاف العاطفي، مما يؤدي إلى انعدام الروح المعنوية والإحباط في بيئة العمل بالمديرية.

- **التحليل الوصفي لبعد تدني الإنجاز الشخصي:** بينت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى إدراك العاملين لبعد تدني الإنجاز الشخصي متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد تدني الإنجاز الشخصي (٣,٤٦) بانحراف معياري (١,٠٤)، ويرجع ذلك إلى صعوبة فهم العاملين لبعضهم البعض وللقيادة بشكل فعال، مما يسهم في تأثير سلبي على حياتهم الشخصية والشعور بالإحترق الوظيفي، ويؤدي إلى تقليل إنجاز الأعمال.

- **التحليل الوصفي لبعد تبلد المشاعر:** بينت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى إدراك العاملين لبعد تبلد المشاعر متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد تبلد المشاعر (٣,٣٩) بانحراف معياري (١,٠٩)، وهذا يعزى إلى عدم التفهم لاحتياجات ومشاكل الزملاء في مكان العمل، مما ينتج عنه توتر وقساوة في التفاعل واعتماد أسلوب عقلاني خالٍ من التعاطف واللطف.

ومن استعراض التحليل الوصفي لأبعاد الإحترق الوظيفي يمكن الإجابة على السؤال الثاني "ما مستوى الإحترق الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية"، ونستنتج مما سبق أن مستوى أبعاد الإحترق الوظيفي متوسط بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط (٣,٣٢) بانحراف معياري (٠,٩٨) ويعني ذلك أن الإحترق الوظيفي مرتفع نسبياً، ويعني ذلك ارتفاع في اتجاهات وسلوكيات العاملين كاستجابة للضغوط المرتبطة بالعمل وارتفاع ابعاد الإحترق الوظيفي وفقاً للأسباب السابق ذكرها.

٢/١٣- مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات البحث:

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات البحث عدا المتغيرات الديموغرافية، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات البحث. فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية.

ويوضح الجدول رقم (١٣) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث (القيادة الإستراتيجية، والإحترق الوظيفي). يوضح الجدول علاقة عكسية بين كلا من بعد تحديد التوجه الإستراتيجي والإرهاك العاطفي بمعامل ارتباط (-٠,٦٩٣) عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتدني الإنجاز

الشخصي بمعامل ارتباط (-,٧٦٤) عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتبلد المشاعر بمعامل ارتباط (-,٧٧٤) عند مستوى معنوية ٠,٠١ أيضا بين بعد تحديد التوجه الاستراتيجي والاحترق الوظيفي ككل بمعامل ارتباط (-,٧٨٣) عند مستوى معنوية ٠,٠١. يوضح الجدول أيضا علاقة عكسية بين كلا من بعد استثمار القدرات الجوهرية والانهاك

جدول رقم (١٣) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة

الأبعاد	الانهاك العاطفي	تدني الانجاز الشخصي	تبلد المشاعر	الاحترق الوظيفي
تحديد التوجه الاستراتيجي	**,-٦٩٣	**,-٧٦٤	**,-٧٧٤	**,-٧٨٣
استثمار القدرات الجوهرية	**,-٦٩٤	**,-٨٢٣	**,-٧٧٩	**,-٨٠٦
تطوير راس المال البشري	**,-٦١٢	**,-٧٠٥	**,-٦٩٩	**,-٧٠٨
الثقافة التنظيمية الفاعلة	**,-٦١٦	**,-٧٧٨	**,-٧٢٨	**,-٧٤٧
التركيز على لممارسات الأخلاقية	**,-٦٩٠	**,-٨٣٢	**,-٨١٩	**,-٨٢٣
تنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة	**,-٧١٢	**,-٨٤٣	**,-٨٠٨	**,-٨٢٩
القيادة الاستراتيجية	**,-٧٣٣	**,-٨٦٦	**,-٨٤١	**,-٨٥٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

** معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند (٠,٠١) ن = ٢٨٠ مفردة.

* معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند (٠,٠٥)

العاطفي بمعامل ارتباط (-,٦٩٤) عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتدني الإنجاز الشخصي بمعامل ارتباط (-,٨٢٣) عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتبلد المشاعر بمعامل ارتباط (-,٧٧٩) عند مستوى معنوية ٠,٠١ أيضا بين بعد استثمار القدرات الجوهرية والاحترق الوظيفي ككل بمعامل ارتباط (-,٨٠٦) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

وفي نفس السياق، يوضح الجدول أيضا علاقة عكسية بين كلا من بعد تطوير راس المال البشري والانهاك العاطفي بمعامل ارتباط (-,٦١٢) عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتدني الإنجاز الشخصي بمعامل ارتباط (-,٧٠٥) عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتبلد المشاعر بمعامل ارتباط (-,٦٩٩) عند مستوى معنوية ٠,٠١ أيضا بين بعد تطوير راس المال البشري والاحترق الوظيفي ككل بمعامل ارتباط (-,٧٠٨) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

أيضا، يوضح الجدول أيضا علاقة عكسية بين كلا من بعد الثقافة التنظيمية الفاعلة والانهاك العاطفي بمعامل ارتباط (-,٦١٦) عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتدني الإنجاز الشخصي بمعامل ارتباط (-,٧٧٨) عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتبلد المشاعر بمعامل ارتباط (-,٧٢٨) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٠,٠١ أيضا بين بعد الثقافة التنظيمية الفاعلة والاحترق الوظيفي ككل بمعامل ارتباط (-٠,٧٤٧, ٠) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

ويوضح الجدول أيضا علاقة عكسية بين كلا من بعد التركيز على لممارسات الأخلاقية والانهاك العاطفي بمعامل ارتباط (-٠,٦٩٠, ٠) عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتدني الإنجاز الشخصي بمعامل ارتباط (-٠,٨٣٢, ٠) عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتبلد المشاعر بمعامل ارتباط (-٠,٨١٩, ٠) عند مستوى معنوية ٠,٠١ أيضا بين بعد التركيز على لممارسات الأخلاقية والاحترق الوظيفي ككل بمعامل ارتباط (-٠,٨٢٣, ٠) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

ويوضح الجدول أيضا علاقة عكسية بين كلا من بعد تنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة والانهاك العاطفي بمعامل ارتباط (-٠,٧١٢, ٠) عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتدني الإنجاز الشخصي بمعامل ارتباط (-٠,٨٤٣, ٠) عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتبلد المشاعر بمعامل ارتباط (-٠,٨٠٨, ٠) عند مستوى معنوية ٠,٠١ أيضا بين بعد تنفي الرقابة الإستراتيجية المتوازنة والاحترق الوظيفي ككل بمعامل ارتباط (-٠,٨٢٩, ٠) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

على المستوى الإجمالي، ويوضح الجدول أيضا علاقة عكسية بين كلا من القيادة الاستراتيجية والانهاك العاطفي بمعامل ارتباط (-٠,٧٣٣, ٠) عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتدني الإنجاز الشخصي بمعامل ارتباط (-٠,٨٦٦, ٠) عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتبلد المشاعر بمعامل ارتباط (-٠,٨٤١, ٠) عند مستوى معنوية ٠,٠١ أيضا بين القيادة الاستراتيجية والاحترق الوظيفي ككل بمعامل ارتباط (-٠,٨٥٧, ٠) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٣/١٣- تحليل الارتباط والانحدار المتعدد واختبار فروض الدراسة:

اعتمد الباحث على أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لما له من قدرة على بيان أثر العلاقة بين متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع، وذلك عند مستوى معنوية ٥٪. وفيما يلي توضيح لنتائج هذا التحليل:

- أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية على بعد الإنهاك العاطفي

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في أثر إدراك أبعاد القيادة الاستراتيجية بصورة إجمالية على بعد الإنهاك العاطفي كما هو موضح في الجدول رقم (١٤) ونلاحظ من الجدول رقم (١٤) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في مستوى إدراك، حيث بلغت قيمة ف (58.747) بمستوى معنوية (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، وأن أبعاد القيادة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً معنوياً عكسياً في بعد الإنهاك العاطفي (تحديد التوجه الاستراتيجي وتنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة) وقيمة معامل التحديد R² نلاحظ أنها بلغت (0.564) وهذا يعني أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تفسر بعد الإنهاك العاطفي

جدول رقم (١٤)

تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية على الإنهاك العاطفي

VIF	Tol	Sig.	T	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات	
				Beta	Std. Error		
5.987	0.167	0.022	2.300-	0.225-	0.088	0.201-	X1 تحديد التوجه الاستراتيجي
8.996	0.111	0.607	0.515-	0.062-	0.107	0.055-	X2 استثمار القدرات الجوهريّة
3.117	0.321	0.270	1.105-	0.078-	0.051	0.056-	X3 تطوير راس المال البشري

VIF	Tol	Sig.	T	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات
				Beta	Std. Error	
4.887	0.205	0.132	1.509	0.133	0.077	X4 الثقافة التنظيمية الدعمة
6.032	0.166	0.069	1.827-	0.179-	0.076	X5 التركيز على الممارسات الاخلاقية
5.045	0.198	0.000	4.308-	0.387-	0.070	X6 تنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة
				معامل الارتباط المتعدد R		
				معامل التحديد R2		
				معامل التحديد المعدل R2 Adjusted		
				قيمة اختبار "F"		
				مستوي معنوية		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

** تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,01 * تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,005 ن = 280 مفردة وبناء على ذلك، أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بأنه يوجد تأثير معنوي عكسي لإدراك العاملين لأبعاد القيادة الاستراتيجية على الانهاك العاطفي. وبعد التحقق من العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل وبعد المتغير التابع، فقد تم رفض الفرض العدمي القائل "لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لإدراك ابعاد القيادة الاستراتيجية على بعد الانهاك العاطفي".

أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية على بعد تدني الإنجاز الشخصي
تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية على بعد تدني الإنجاز الشخصي في الجدول رقم (15).

جدول رقم (15)

تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح أثر ابعاد القيادة الاستراتيجية على بعد تدني الانجاز الشخصي

VIF	Tol	Sig.	T	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات
				Beta	Std. Error	
5.987	0.167	0.597	0.529	0.037	0.069	X1 تحديد التوجه الاستراتيجي
8.996	0.111	0.002	3.061-	0.264-	0.084	X2 استئثار القدرات الجوهرية
3.117	0.321	0.574	0.563-	0.029-	0.040	X3 تطوير راس المال البشري
4.887	0.205	0.949	0.064	0.004	0.061	X4 الثقافة التنظيمية الدعمة
6.032	0.166	0.000	4.172-	0.294-	0.060	X5 التركيز على الممارسات الاخلاقية
5.045	0.198	0.000	5.959-	0.385-	0.055	X6 تنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة
				معامل الارتباط المتعدد R		
				معامل التحديد R2		
				معامل التحديد المعدل R2 Adjusted		
				قيمة اختبار "F"		
				مستوي معنوية		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

** تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,01 * تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,05 ن = 280 مفردة.
ومن خلال الجدول رقم (15) تتضح النتائج التالية:
صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التآثرية في مستوى إدراك، حيث بلغت قيمة ف
(156.384) بمستوى معنوية (0,001) وهي أقل من (0,05) مما يعني أن النموذج صالح للتنبؤ
بقيم المتغير التابع، وأن أبعاد القيادة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً معنوياً عكسياً في بعد تدني الإنجاز
الشخصي (استثمار القدرات الجوهرية، التركيز على الممارسات الاخلاقية وتنفيذ الرقابة
الإستراتيجية المتوازنة) وقيمة معامل التحديد R² نلاحظ أنها بلغت (0,775) وهذا يعني أن أبعاد
القيادة الاستراتيجية تفسر بعد الانهك العاطفي، وأظهرت النتائج أن بعد استثمار القدرات الجوهرية
الأكثر تفسيراً لبعدي الإنجاز الشخصي
وفي ضوء ما سبق، فقد تقرر رفض الفرض العدمي القائل "لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لإدراك
أبعاد القيادة الاستراتيجية على بعد تدني الإنجاز الشخصي".

- أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية على بعد تبليد المشاعر
تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية على بعد تبليد
المشاعر في الجدول رقم (16)

جدول رقم (16)
تحليل الانحدار المتعدد في أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية على بعد تبليد المشاعر

VIF	Tol	Sig.	T	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات
				Beta	Std. Error	
5.987	0.167	0.014	2.478-	0.188-	0.078	X1 تحديد التوجه الاستراتيجي
8.996	0.111	0.599	0.526	0.049	0.095	X2 استثمار القدرات الجوهرية
3.117	0.321	0.018	2.372-	0.130-	0.045	X3 تطوير راس المال البشري
4.887	0.205	0.216	1.241	0.085	0.069	X4 الثقافة التنظيمية الدعمة
6.032	0.166	0.000	5.200-	0.397-	0.068	X5 التركيز على الممارسات الاخلاقية
5.045	0.198	0.000	4.866-	0.340-	0.062	X6 تنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة
,858				معامل الارتباط المتعدد R		
0.736				معامل التحديد R ²		
0.730				معامل التحديد المعدل R ² Adjusted		
126.957				قيمة اختبار "F"		
,000				مستوي معنوية		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

** تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,01 * تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,05 ن = 280 مفردة.
أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بأبعاد القيادة
الإستراتيجية وبعد تبليد المشاعر، وأن أبعاد القيادة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً معنوياً عكسياً على بعد تبليد

المشاعر. وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد نلاحظ أنها بلغت (٠,٧٣٦) وهذا يعني أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تسهم في تفسير بعد تبدل المشاعر مثل (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير راس المال البشري، التركيز على الممارسات الاخلاقية وتنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة) وفي ضوء ما سبق، فقد تقرر رفض الفرض العدمي القائل "لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لإدراك أبعاد القيادة الاستراتيجية على بعد تبدل المشاعر". وقبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة عكسية جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين أبعاد القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل وبعد تبدل المشاعر كمتغير تابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test.

- أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية على الإحترق الوظيفي ككل

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية على الإحترق الوظيفي ككل في الجدول رقم (١٧)، ومن خلال الجدول رقم (١٧) تتضح النتائج التالية:

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والإحترق الوظيفي ككل، وأن هذه العلاقة تمثل ٠,٨٧ وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد، وأن أبعاد القيادة الإستراتيجية يؤثر تأثيراً معنوياً عكسياً على الإحترق الوظيفي ككل. وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 نلاحظ أنها بلغت (٠,٧٥٧) وهذا يعني أن أبعاد القيادة تفسير الإحترق الوظيفي ككل (التركيز على الممارسات الاخلاقية وتنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة)

جدول رقم (١٧)

تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح أثر تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على الإحترق الوظيفي ككل

VIF	Tol	Sig.	T	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات
				Beta	Std. Error	
5.987	0.167	0.077	1.776	0.130 -	0.067	X1 تحديد التوجه الاستراتيجي
8.996	0.111	0.287	1.066	0.095 -	0.082	X2 استثمار القدرات الجوهرية
3.117	0.321	0.114	1.585	0.083 -	0.039	X3 تطوير راس المال البشري
4.887	0.205	0.256	1.138	0.075	0.059	X4 الثقافة التنظيمية الدعمة
6.032	0.166	0.000	4.232	0.310 -	0.059	X5 التركيز على الممارسات الاخلاقية
5.045	0.198	0.000	5.781	0.387 -	0.054	X6 تنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة
				معامل الارتباط المتعدد R		
				0,٨٧٠		
				معامل التحديد R2		
				0.757		
				معامل التحديد المعدل R2 Adjusted		
				0.752		
				قيمة اختبار "F"		
				141.990		
				مستوي معنوية		
				,٠٠٠		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ ن = ٢٨٠ مفردة.

وأظهرت النتائج أن التركيز على الممارسات الاخلاقية وتنفيذ الرقابة الإستراتيجية المتوازنة هما الأكثر تفسيراً لبعده الاحترق الوظيفي ككل.
وفي ضوء ما سبق، فقد تقرر رفض الفرض العدمي القائل "لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لإدراك أبعاد القيادة الاستراتيجية على الاحترق الوظيفي ككل". وقبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين أبعاد القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل والاحترق الوظيفي ككل كمتغير تابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test.

١٤- نتائج الدراسة:-

توصل البحث الحالي إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

(١) نتائج متعلقة بالعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاحترق الوظيفي:

- يوجد ارتباط عكسي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الادارة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، الثقافة التنظيمية الفاعلة، التركيز على الممارسات الاخلاقية، تنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة) وبين أبعاد الاحترق الوظيفي (الانهاك العاطفي، تدني الانجاز الشخصي، تبدل المشاعر).
- وجود ارتباط عكسي بين أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، الثقافة التنظيمية الفاعلة، التركيز على الممارسات الاخلاقية، تنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة)، وبين الاحترق الوظيفي ككل .
وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو غنيمه، ٢٠١٥) حيث توصلت إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الستة (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير الهياكل التنظيمية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير، تمكين العاملين، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) تؤدي إلى الحد من ظاهرة الاحترق الوظيفي.

(٢) نتائج متعلقة بأثر القيادة الاستراتيجية على الاحترق الوظيفي:

- يوجد تأثير معنوي عكسي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة) على بعد الانهاك العاطفي في حين لا يوجد علاقة بين أبعاد الادارة الاستراتيجية (استثمار القدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، الثقافة التنظيمية الفاعلة، التركيز على الممارسات الاخلاقية) وبعد الانهاك العاطفي.
- يوجد تأثير معنوي عكسي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (استثمار القدرات الجوهرية، التركيز على الممارسات الاخلاقية، تنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة) على بعد تدني الانجاز الشخصي في حين لا يوجد علاقة بين أبعاد الادارة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير راس المال البشري، الثقافة التنظيمية الداعمة) وبعد تدني الانجاز الشخصي.
- يوجد تأثير معنوي عكسي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير راس المال البشري، التركيز على الممارسات الاخلاقية) على بعد تبدل المشاعر في حين لا يوجد علاقة بين أبعاد الادارة الاستراتيجية (استثمار القدرات الجوهرية، الثقافة التنظيمية الداعمة) وبعد تبدل المشاعر.
- يوجد تأثير معنوي عكسي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (التركيز على الممارسات الاخلاقية، تنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة) على الاحترق الوظيفي ككل في حين لا يوجد علاقة بين أبعاد الادارة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، الثقافة التنظيمية الداعمة) والاحترق الوظيفي .

١٥- توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي، ولتحقيق الهدف الأساسي للدراسة. فقد تم تناول توصيات الدراسة والتي يمكن أن تسهم في تعزيز قدرة مديريات التربية والتعليم من رفع الأداء لدى العاملين وزيادة حماسهم واهتمامهم بالعمل من خلال ممارسات المديرين للقيادة الاستراتيجية من خلال التركيز على خطة عمل تنفيذية Action Plan تشتمل على (مجال التوصية- التوصية- المسئول عن تنفيذها- متطلبات وآليات التنفيذ) والتي يلخصها الجدول رقم (١٨) الآتي:
جدول رقم (١٨)
توصيات الدراسة

مجال التوصية	التوصية	المسئول عن التنفيذ	متطلبات وآليات التنفيذ
القيادة الاستراتيجية	رفع مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى المديرين	قطاع التدريب	- اعداد برامج تدريب للمديرين نحو ممارسات القيادة الاستراتيجية. - التعامل مع الجامعات والمراكز المتخصصة لتدريب المديرين على ممارسات القيادة
	التوعية بأهمية القيادة الاستراتيجية	قطاع التدريب	- عمل نشرات توعوية بصورة مستمرة موجهة نحو مديري الادارات ومديري عموم وذلك من أجل نشر ثقافة الادارة الاستراتيجية والعمل على تطبيقها.
الاحترق الوظيفي	التركيز عند اختيار المديرين على سمات القائد الاستراتيجي	-إدارة الموارد البشرية	- تحديد السمات المناسبة لوظيفة المدير - تحديد المؤهلات والخبرات اللازمة لكي يتم اختيار المديرين على اساسها - عمل لجنة تقوم باختيار واختبار المديرين قبل ترقيتهم على اساس السمات القيادية.
	عمل مسار وظيفي للعاملين	-إدارة الموارد البشرية	- عمل نظام للترقيات داخل المديرية - عمل اسس للترقيات الى الوظائف الاعلى -ترقية وفقا للمهارات والكفاءات. - إشراك العاملين في إعداد انظمة العمل.
الاحترق الوظيفي	عمل برامج تدريب للعاملين	-إدارة الموارد البشرية	- عمل برامج تدريبية للعاملين في مجالات تكنولوجيا المعلومات وذلك من اجل زيادة مهارات التفكير والتطوير والتشجيع على توليد افكار تتوافق مع الادارة الاستراتيجية
	عمل ندوات تثقيفية	إدارة العلاقات العامة	- عمل ندوات ومحاضرات وندوات يحاضر بها خبراء الادارة من تخصصات موارد بشرية والادارة الاستراتيجية وذلك من اجل بث روح المشاركة والابداع لدى العاملين .
	عمل رحلات وأنشطة ترفيهية للعاملين	إدارة العلاقات العامة	- عمل برامج ترفيهية وأنشطة اجتماعية وذلك من اجل تجديد نشاط العاملين وحثهم على العمل وزيادة الانتاجية

١٦- دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق تتضح فيما يأتي:

- **دلالات على مستوى النظرية:** أكدت الدراسة الحالية على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاحترق الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بالمنوفية، ومن ثم تضيف الدراسة الحالية إلى الأدبيات القليلة نسبيًا والمتاحة في هذا المجال – حيث لم يرصد الباحث أي سبق لتناول النموذج الذي تم تناوله في الدراسة الحالية في بيئة الأعمال المصرية- بما يعمل على توسيع القاعدة البحثية في هذا الجانب من بحوث إدارة التسويق.
- **دلالات على مستوى التطبيق:** تعتبر نتائج الدراسة الحالية وما أكدته من علاقات معنوية بين متغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية، الاحترق الوظيفي) يعطي دلالة على أن مستوى الاحترق الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بالمنوفية يتأثر بممارسات المديرين لأبعاد القيادة الاستراتيجية ، حيث إنه مع ارتفاع مستوى ممارسة المديرين للقيادة الاستراتيجية يقل مستوى الاحترق الوظيفي لدى العاملين.

١٧- البحوث المستقبلية:

على الرغم من أن الدراسة الحالية حاولت دراسة دور القيادة الاستراتيجية في خفض الاحترق الوظيفي بالتطبيق على العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية محل الدراسة، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها تشير إلى وجود مجالات لبحوث أخرى مستقبلية، ومن بين هذه المجالات البحثية ما يأتي:

١. إمكانية إجراء هذه الدراسة بالتطبيق على قطاعات أخرى غير مديريات التربية والتعليم على سبيل المثال (قطاع التعليم العالي، القطاع الصحي، قطاع السياحة، وغيرها من القطاعات الخدمية والتجارية والصناعية).
٢. دور القيادة الإستراتيجية في الحد من التهكم التنظيمي.
٣. دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.
٤. دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة.

مراجع البحث أولاً: المراجع العربية

- ابراهيم، محمد؛ سمير، إيهاب (٢٠٢١). دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٢، (٤)، ٨٧-١٠٦.
- ابراهيم، وليد محمد ميلاد (٢٠٢١)، دور القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في المنظمة: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد ١٢، العدد الأول.
- ابراهيمي، أسماء (٢٠١٥): الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزوجي لدى المرأة العاملة: دراسة ميدانية علي عينة من الممرضات والمعلمات بدائرة طولشقة - ولاية بسكرة، رسالة دكتوراة، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر.
- أبو جمعة، محمود حسين؛ الحامدي، محمد منصور (٢٠٢١). أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركات النيبيل للصناعات الغذائية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، مجلد ٢٩، عدد (١) ٢٩٨-٣٢٣.
- أبو دھوم، طيبة والخوالدة، تيسير محمد (٢٠١٧). الرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بالإحترق الوظيفي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، المفرق.
- أبو راسين، ريم محمود (٢٠٢٠). الإحترق الوظيفي لدي الإداريين والإداريات بجامعة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد ٤، العدد (٣).
- أبو ريا، إبراهيم عباس (٢٠١١). علاقة المناخ التربوي التنظيمي بالإحترق النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- أبو غنيم، حنان (٢٠١٥). دور القيادة الإستراتيجية في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- أبو لحية، حنان فوزي العبد (٢٠١٨): ضغوط الحياه وأساليب مواجهتها وعلاقتها بالإيجابية لدي الخريجين الشباب العاملين والعاطلين عن العمل في قطاع غزة، وسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين.
- أبو مسعود، سماهر وبحر، يوسف (٢٠١٠). ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة: أسبابها وكيفية علاجها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو موسى، انور و كلاب، يحيى (٢٠١٢). "الإحترق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين- دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في جمعية إعمار للتنمية والتأهيل"، بحث الدبلوم المهني المتخصص، الجامعة الإسلامية- غزة.
- أحمد، حسين مصيلحي سيد (٢٠٢٠)، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بجودة الحياه الوظيفية: بالتطبيق على الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ع ١٠٤.
- أحمد، رانيا كمال (٢٠٢١). واقع ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقته بتحقيق جودة حياه العمل، "دراسة ميدانية جامعة سوهاج"، جامعته بني سويف، مجلة كلية التربية، المجلد ١٨، العدد ١١٠، ص ٧٢٢-٦١٩.

- أحمد، ميسون؛ ومحمود، أحمد (٢٠٢٠). دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي دراسة حالة لأراء عينة من العاملين في بعض المستشفيات الأهلية في مدينة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، ١٦(٥١)، ٢٢٥-٢١١.
- أحمد، ياسمين عبد الرحيم سيد، (٢٠١٨) " دور المنظمة المتعلمة في إكتساب الجدارات الوظيفية وتحقيق الإلتزام التنظيمي"، دراسة تطبيقية علي قطاع البنوك التجارية، رسالة دكتوراة، كلية تجارة، جامعة عين شمس.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (١٩٩٢)، " تحليل الضغوط التنظيمية لمديري التسويق في المنظمات الصناعية لقطاع الأعمال العام : دراسة تطبيقية لأساليب تحليل العوامل ، وتحليل الانحدار المتعدد ، وتحليل التمايز لمجموعتين في البحوث الإدارية ، مجلة آفاق جديدة ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، مجلد ٤ ، ٢ ، ١٨٤-٢٥٦.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، المرسي، جمال الدين محمد ، (١٩٩٣)، " قياس جودة الخدمة و تحليل العلاقة بينها و بين كل من الشعور بالرضا والميل للشراء(مدخل منهجي تطبيقي) "، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد ١٣(١)، ٨٧-١.
- إسماعيل، عمار فتحي موسي (٢٠١٨)، محددات الصمت التنظيمي وأثرها علي الإحترق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ،مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد ٤ ، العدد ٤.
- الأشهب، إسماعيل(٢٠١٧): علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية علي عينة من العاملين ببلديتي ورماس وكونين- ولاية الوادي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعته الشهيد حمه لخضر بالوادي، الوادي- الجزائر.
- الجهني، نعيم بن عطا الله. (٢٠١٥). " دور القيادات الإستراتيجية ف بناء المنظمات المستدامة: دراسة مقارنة بين الهيئة الملكية ببنبع والمديرية العمدة لحرس الحدود بالرياض. رسالة دكتوراة (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- جهيد، بو طالب(٢٠٢٢). أثر القيادة الإستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل. مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد(٦)، العدد(١)، ص ١٤٤-١٦٨.
- الحارثي، سعود عبد الجبار(٢٠١٩)، القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد ٦٦، العدد ٦٦.
- حسن، فهمي(٢٠٠٨). الإحترق الوظيفي وتأثيره علي الدور المهني للأخصائي الإجتماعي بالمجال المدرسي: دراسة تطبيقية علي الأخصائيين الإجتماعيين للعاملين بالمرحلة الإبتدائية والإعدادية والثانوية بمدينة أسوان. المؤتمر العلمي الدولي الحادي والعشرون للخدمة الإجتماعية: جامعته حلوان – كلية الخدمة الإجتماعية ، مجلد ١٢، ٥٥٩٢-٥٦٦١.
- حسين، أحمد علي؛ محمد، نجم عبد الله(٢٠٢٣). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تدفق وإنسيابية الموارد. دراسة إستطلاعية لأراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت. مجلة إقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد ٤ – العدد ٦، ص ٤٩-٦٨.
- حسين، ساجد ناصر، ٢٠٢١، إدارة الزمات علي وفق القيادة الاستراتيجية – الدور التفاعلي لنظم دعم القرار"دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن الشركة العامة للصناعات الفولاذية"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، العدد ١٢٥، المجلد ٢٧، الصفحات(٣٥١-٣٧٣).

- الحضرمي، نوف خلف حامد. (٢٠١٩). ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلد ٢٠، العدد ٢٠. حمود، حلا (٢٠١٨). أثر القيادة الإستراتيجية في أداء المنظمة، دراسة حالة وزارة التعليم العالي، الإدارة المركزية. الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- الخالدي، خيرية (٢٠١٨). التمكين النفسي وتأثيره علي السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية. مجلة المثني للعلوم الإدارية والإقتصادية. ٨ (١)، ٦٨-٨٨.
- خصاونه، معن يوسف (٢٠٢١). أثر القيادة التحولية في جودة العمل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، فبراير، المجلد ٥، العدد (٤)، ص ١٨٠-٢٠٠.
- خلف، نصير. (٢٠١٦). المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق. مجلة علوم الرياضة، المجلد ٨، العدد ٢٦.
- خليل، ياسر؛ المهدي، سوزان؛ أحمد؛ أشرف، وعطا، رجب (٢٠١٧). القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة البحث العلمي في التربية، (١٨)، ١٢٤-١٤٤.
- خويلدات، محمد؛ خامرة، بوعمامة (٢٠٢١). أثر القيادة الإستراتيجية علي التسويق الريادي، دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد ١٠- العدد ١.
- الدوري، فراس وضاح وهيب (٢٠١٩)، أثر القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، ١-١٠٦.
- ديب، كندة علي؛ محمد، رامي محمد؛ خروف، رنيم خضر (٢٠٢١). دور أبعاد الإحترق الوظيفي لدى العاملين في الجامعات السورية: دراسة ميدانية علي جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد ٤٣، العدد ٣، ص ٧٥-٩٤.
- رستم، دعاء محمد (٢٠٢٣). دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك و الإحترق الوظيفي الدور الوسيط للصراع بين العمل والأسرة بالتطبيق على المركز القومي للبحوث، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد ٣٧ - العدد ٢.
- رمضان، رشيدة (٢٠١١). الإحترق الوظيفي وعلاقته بالرضا المهني لدي معلمي المرحلة الابتدائية. المجلة التربوية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مجلد ٢٦، عدد ١٠١، ص ١٨٩-٢٤٦.
- الزهراني، إبراهيم حنش سعيد (٢٠١٨). القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، إبريل، ٤٢ (٢)، ١٨٩-٢٣٨.
- الزهراني، عطية محمد (٢٠٢٠). دور القيادة الإستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، ١٠، ١٣-١.
- زيادة موفق، سهام (٢٠١٣). مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، (١٤)، ٢٩٤-٣١٥.
- سارهود، محمد وليد (٢٠١٧): علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لدي عمال جامعة الوادي- دراسة ميدانية لعينة من عمال جامعة الشهيد حمه لخضر، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي- الجزائر.

- سبع، سنية محمد احمد (٢٠٢٢). توسيط الإحترق الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات إنحراف الموظف "دراسة ميدانية على العاملين بالشئون الإجتماعية بمحافظة الدقهلية"، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد الرابع عشر، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، أكاديمية الشروق، ص ٦١-١١٠.
- سعد الله، رأفت محمد (٢٠١٣): علاقة العوامل الديموغرافية والتنظيمية بالإحترق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين.
- سعد، أمنية خير توفيق. (٢٠٢١). واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الإحترق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، المجلد ٣ (٥)، ١٩٣-٢٥٢.
- الشاوي، ميادة محمد إبراهيم مصطفى (٢٠١٧) أثر الحد من الإحترق الوظيفي علي تحسين درجة الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مجلد ٢، (٢)، ٦٠٦-٦٢٨.
- الشعلان، فهد بن أحمد (٢٠١٦): مواجهة الإحترق الوظيفي نموذج مقترح لمسئولية الفرد والقيادة، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد ٣٢، (٦٥)، ٥٣-٣.
- الشعلان، فهد بن أحمد (٢٠١٦): مواجهة الإحترق الوظيفي نموذج مقترح لمسئولية الفرد والقيادة، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد ٣٢، العدد ٦٥، الرياض- المملكة العربية السعودية.
- شلبي، دعاء ممدوح محمد (٢٠٢٠). العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية علي هيئة النقل العام بالقاهرة، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعه عين شمس، المجلد ٢، (٢)، ١٨٧-٢٠٨.
- الشمري، غربي بن مرجي (٢٠١٥): علاقة الإحترق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية - دراسة عبر ثقافية مقارنة، مجلة العلوم التربوية، المجلد ٢٧، العدد ١، الرياض - المملكة العربية السعودية.
- الشميلان، عبد الوهاب شباب (٢٠١٩). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها علي أداء العاملين. المجلة العربية للإدارة، يونيو، ٣٩ (٢)، ٢١٥-٢٣٥.
- صبري، ثروت العزب (٢٠١٨). إختيار الدور الوسيط للإحترق الوظيفي في العلاقة بين الإشراف المسئ و سلوكيات العمل المضادة المنتجة- دراسة تطبيقية علي العاملين بشركات صناعة الإلكترونيات. المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، المجلد ٥، العدد (٢)، ١٢٣-١٨٥.
- الظفيري، عواد محمد، محمد، علي حسين. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي كوسيط بين الإحترق الوظيفي والتزام الموظف والرغبة في ترك العمل: دراسة ميدانية بمنظمات الأعمال الكويتية. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة : جامعة عين شمس - كلية التجارة. المجلد ٥١ (١)، ١٦٥-١٩٢.
- العابدي، علي رزاق جياذ؛ فايز، أكرم سامي (٢٠٢٠). الغرور التنظيمي وتأثيره علي الإحترق الوظيفي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد ٢٧، السنة الرابعة عشرة عابدين، محمد عبد القادر (٢٠١٣). مستوي الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مارس، ١٤ (١)، ٤١-٧٠.

- العامري، فراس محمد؛ حسين، وجدان ناصر(٢٠١٩). إنعكاس القيادة الإستراتيجية علي التجديد التنظيمي: بحث تطبيقي في مديرية ماء ذي قار، مجلة دراسات إدارية، جامعه البصرة كلية الإدارة والإقتصاد، ١١(٢٢)، ص ٢٩٨ - ٣٣٤.
- العبادي، لينا حمدان محمود. (٢٠١٧). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الجدارات الجوهرية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة) كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- عباس، زياد علي (٢٠١٦)، " القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميعة التنظيمية بتوسيط الشفافية- بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان والإعمار"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة والإقتصاد- جامعة بغداد.
- العزاوي، شفاء محمد علي؛ عبد الله، سارة لعبيبي.(٢٠٢٠). تأثير الإحترق الوظيفي في أداء العاملين: بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية. مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد ٢٦، العدد(١١٧)، ١٥٢ - ١٧٨.
- العنسي، محمد علي؛ النشمي، مراد محمد(٢٠١٩). أثر رأس المال البشري في الأداء التنظيمي. مجلة الدراسات الإجتماعية، جامعة العلوم الإدارية والتكنولوجية، المجلد ٢٥، العدد(١).
- العياصرة، معن ودواني، كمال (٢٠٠٦). الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وعلاقتها بالإحترق النفسي لدي المعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، ع ١٦٤، ٢٠٤ - ١٧٧.
- الفضيل، عبد الحميد علي وأبو فناس، أحمد سعد،(٢٠١٧). قياس أثر الإستثمار البشري علي النمو الإقتصادي في ليبيا خلال الفترة (١٩٨٠ - ٢٠١٠)، مجلة دراسات الإقتصاد والأعمال، المجلد ٥، عدد خاص ببحوث الندوة العلمية الأولى، جامعي مصراته، ليبيا.
- القبي، الطيب محمد؛ نصر، فرج علي (٢٠٢٣). الإحترق الوظيفي وعلاقتة بالأداء الوظيفي: دراسة حالة علي كلية الإقتصاد علي كلية الإقتصاد بجامعه سرت، مجلة الدراسات الاقتصادية-كلية الإقتصاد -جامعة سرت، المجلد(٦)، العدد (١)، ص ١٨٥ - ٢٠٢.
- لبيب، حسن عيد (٢٠٢٤). تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية علي العاملين بقطاع الخدمات بمحافظة الفيوم، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد ٥ (١)، ١٦٧-٢٢٧.
- ماضي، خلي إسماعيل (٢٠١٥). الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- المجلد ١٠، العدد ١، ص ٢٠٢ - ٢٢٦.
- مخدوم، هند كرامة الله(٢٠٢١)، دور القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة كلية إدارة العمال جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، مج ٢٩، ع ٢٤.
- مرزاق، ربيحه(٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإحترق الوظيفي للمرأة العاملة: دراسة ميدانية بمستشفى سليمان عميرات بالمسيلة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة - الجزائر.
- المسعودي، آلاء(٢٠١٦). " الإحترق الوظيفي وتأثيره علي مستوي أداء المعلمات بالمرحلة المتوسطة بمنطقة تبوك"، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - السعودية.

- مشاركة، عودة الله (٢٠٢٠): العلاقة بين ضغوط العمل والاحترق الوظيفي دراسة حالة البنك العقاري المصري العربي في محافظة رام الله والبيرة، مجلة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ٢١، العدد ٢، رام الله - فلسطين.
- المعاينة،اروي والسوالقة، ورولا (٢٠٢١) : العلاقة بين العمل العاطفي المأجور والإنهاك العاطفي دراسة ميدانية علي الممرضات العاملات في المستشفيات الخاصة في عمان ، دراسات العلوم الإنسانية والإجتماعية ، مج ٤٨ ، العدد ٢، ٢٠٢١، ص ٥١٥-٤٩٥.
- المغربي،رامي إبراهيم موسي(٢٠١٥).ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة الأزهر، غزة.
- نصر، عزة جلال (٢٠١٣). إدارة الاحترق الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية: دراسة اثنوجرافية.مجلة مستقبل التربية العربية ، مصر، ٨٢ ، ٢٣٣-٢٨٢.
- النفار،حسام نعيم(٢٠١٥). ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة:دراسة ميدانية بالتطبيق علي الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، رساله دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال،الدراسات العليا،كلية التجارة جامعة قناة السويس،مصر.
- النفيعي، ضيف الله(٢٠٠٠). الإحترق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، مج (١٤) ، ع (١) ، ص٥٥- ٨٨.
- نمر، محمد؛ حلقان ، عبدالعاطي؛ صابر ، دعاء (٢٠٢٣). تطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية دراسة ميدانية. مجلة سوهاج الشباب الباحثين، مجلد ٣ (١) ٨٦-١٠٧ .
- الهجين،محي الدين (٢٠١٧). علاقة القيادة الإستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدي قوي الأمن الفلسطيني. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا،فلسطين.
- الهزاني، إيمان تركي (٢٠٢٢). إستراتيجيات مواجهه الإحترق النفسي لقائدات المدارس بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦(٢٨) ، ١٠٦- ١٢٧.
- الوزير، يوسف محمد(٢٠١٨). دور رأس لمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود نظم المعلومات كمتغير وسيط .(رسالة ماجستير) ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة،فلسطين.
- ثاميدي، كرين مصطفى خالد(٢٠١٤).أثر الأبعاد الهيكلية في الإحترق الوظيفي" دراسة إستطلاعية لأراء عينه من الموظفين في المديرية العامة للطرق والجسور والإعمار والإسكان وفروعها في محافظه دهوك.مجلة الإدارة والإقتصاد،المجلد ٣٧، العدد(٩٩) ، ص ١٧٣-١٩١.
- اليماني، زكي أبو بكر(٢٠٢٣). الإحترق الوظيفي وأثره علي جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات،دراسه ميدانية علي مجموعه المستشفيات الحكومية بمحافظه إب، مجله جامعه البيضاء، المجلد ٥ (٤).
- يوسف ، مهيفان شريف؛أحمد،أفين محمد صالح(٢٠١٧).دور القيادة الإستراتيجية في بناء القدرات الإستراتيجية: دراسة ميدانية لأراء عينه من الملاكات التدريسية في جامعة زاخو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو ، مجلد ٥ ، العدد ٤ ، ص ١٢٤٠- ١٢٥٦.

ثانيا : المراجع الأجنبية

- Alarcon, C., Chen, P. and King, C. (2011). Employee performance outcomes and burnout following the presentation – of – self in customer – service contexts, International Journal of hospitality Management, P. 225-236.
- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S., (2020), Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian Universities. International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM), 5(3), 11-26.
- Al-Teti, F., & Al-Hamadin, Kh., & Al-Kuri, Z., and Al-Daraba, Intisar Turki. (2021). The strategic orientation of the presidents of Jordanian universities in the capital governorate from the viewpoint of the deans of the faculties (in Arabic). Journal of Al-Hussein Bin Talal University for Research, 7 (1), 40-57.
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. Anxiety, Stress, & Coping, 34(1), 1-21
- Beheshtifar, M. and Omidvar, A. (2013). Causes to creat job burnout in organizations, international Journal of academic Research in business and social sciences, vol. 3, N. 6.
- Bektas, C. and peresadko, G. (2013). Frame of workplace guidance how to overcome burnout syndrome : a model suggestion, 3rd world conference on psychology, Counseling and Guidance, P. 879 – 884.
- Bellas. Dimitrios & Varsanis, Konstantinos (2014). Organizational Culture and Job Burnout – A review, International Journal of Research in Business Management, volume 2, Issue.1, p:42-63.
- Best, S. J., & Krueger, B. (2002). New approaches to assessing opinion: The prospects for electronic mail surveys. International Journal of Public Opinion Research, 14(1), 73-92.
- Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (1998). Business research methods. Boston: Irwin McGraw Hill International.
- Dom, F. R. M., & Ahmad, A. M. (2020), The Importance OF Human Capital Management in Developing Quality Human Capital, International Journal of Business and Economy, 2 (1), 43:47.
- Fargen, K. M. (2022). The physician burnout conundrum: where do we go from here? Journal of neurointerventional surgery, 14(2), 105-106.
- Fulmer, R., Stumpf, S., & Bleak, J. (2019), "The strategic development of high potential leaders", Strategy & Leadership, 37(3), 17-22.
- Hastjarjo, Kelik, et al., (2016), Core Competence on Real Estate Industry in Globalization Phenomenon: A Contemporary Approach, International Journal of Economics and Financial Issues, Vol. 6(S5).

- Hooda, A., & Singla, M. L. (2020). Reengineering As a Strategic Stance for E-Governance Success-Mediating Role of Core Competencies. *Transforming Government: People, Process and Policy*. 14(2), 205:235.
- Jonathan, M. L., Maria, M. Y., Juan-Carlos, O.(2022) : Psychometric Properties of the Emotional Exhaustion Scale (ECE) in Chilean Higher Education Students, *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, . Educ. 2022, 12, 50–60.
- Kising'u, Titus Muthami (2017) Role of Strategic Leadership for Sustainable Competitive Advantage in Kenyan Public and Private Universities, Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, 8103, pp.0-820.
-
- Lubbadah, T. (2021). Job Burnout and Counterproductive Work Behaviour of the Jordanian Bank Employees. *Organizacija*, 54(1), 49-62.
- Magee II, P.R. (2018), *Strategic Leadership Primer*, Development of Command, Leadership & Management, U.S. Army War College.
- Maslach, Christina, and Jackson, Susan E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. (2), pp. 99-113.
- McGrath, J. & Laksana, A (2018) strategic leadership model for teacher evaluation using walkthroughs for student engagement at international schools in Thailand. *Scholar: Human Sciences*, Vol. 10, No. 2, , pp. 111-121.
- Mutia, P. (2015). Strategic leadership and its influence on church growth in Kenya. (Unpublished Doctoral dissertation), Chandaria School of Business, United States International University– Africa
- Nabizadeh-Gharghozar, Z., Adib-Hajbaghery, M., & Bolandianbafghi, S. (2020). Nurses' Job Burnout: A Hybrid Concept Analysis. *Journal of Caring Sciences*, 9(3), 154–161.
- Odero, Oluoch Emmaculate, (2013), Core Competencies And Choice Of Competitive Strategies At Equity Bank Limited In Kenya, Master's Thesis in Business Administration, School Of Business, University Of Nairobi
- Okello, G. A., Ngugi, P. K. & Odhiambo, R. (2018). Influence of strategic orientation on the growth of micro and small furniture manufacturing enterprises in Kenya. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(2), 57-72.
- Owusu-Boadi, B. (2019). The Role of Strategic Leadership in the Profitability of large Organizations. Doctoral thesis, College of Management and Technology, Walden University
- Pujiono, B., Setiawan, M., Sumiati, & Wijayanti, R. (2020), The Effect of Transglobal Leadership and Organizational Culture on Job Performance -

- Inter-Employee Trust As Moderating Variable, International Journal of Public Leadership, 16 (3), 319-335
- Rothaermel, F. T. (2017). Strategic management. McGraw-Hill Education.
 - Salehi, M. and Ghotash, A. (2011). The relationship between job satisfaction, Job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad university – first district branches, in order to provide the appropriate model, procedia social and behavioral sciences, P.306 – 310.
 - Schaelera Linda, Lorenz Graf-Vlachy, Andreas König, (2021), "Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda", Long Range Planning, Volume 55, Issue 2
 - Seifzadeh, P. (2017). Corporate controls, geographic dispersion, and their effect on corporate financial performance in related diversified corporations. Journal of Strategy and Management, 10 (1), 102-117.
 - Shao, Z. (2019). Interaction Effect of Strategic Leadership Behaviors and Organizational Culture on IS-Business Strategic Alignment and Enterprise Systems Assimilation. International Journal of Information Management, 44, 96-108.
 - Shih, S. Jiang, J., Klein, G. and Wang, E. (2013). Job burnout of the information technology worker : work exhaustion, depersonalization and personal accomplishment, Information & Management, P. 582 – 589.
 - Smith, M., Segal, J., Robinson, L., & Segal, R. (2019). Burnout prevention and treatment. Techniques for Dealing with Overwhelming Stress, Help Guide
 - Timothy, J. L. (2021) Emotional Exhaustion : What is it and How to Treat, PhD, PsyD., Updated on September 9, 2021.
 - Tu, Z., He, J., Zhou, N., & Shen, X. (2021). Driver-passenger communicative stress and psychological distress among Chinese bus drivers: the mediating effect of job burnout. BMC public health, 21(1), 1-9.
 - Uysal, Gürhan, (2007), Core Competence: A Competitive Base For Organizational Success, Journal of Global Strategic Management, Vol.1, No.1.
 - Wu, F., Ren, Z., Wang, Q., He, M., Xiong, W., Ma, G., ... & Zhang, X. (2021). The relationship between job stress and job burnout: the mediating effects of perceived social support and job satisfaction. Psychology, health & medicine, 26(2), 204-211.