

تأثير أبعاد القيادة الخلاقة في الحد من الاحتراق الوظيفي

The effect of the dimensions of creative leadership in reducing job burnout

(دراسة ميدانية لآراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة)

الباحث: أحمد علاوي حسين

Ahmed Allawi Hussein

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة
كربلاء

ahmed.allwii@gmail.com

الباحث: أحمد خضير عباس

Ahmed khudhair Abbas

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة
كربلاء

ahmedkhdheir10@gmail.com

أ.د. أكرم محسن مهدي الياسري

Akram Muhsin Alyasiry

جامعة كربلاء / مساعد رئيس الجامعة
للشؤون الادارية

Dr.akrem.alyasiry@uokerbala.edu.iq

الملخص

يهدف هذا البحث الى توضيح تأثير القيادة الخلاقة متمثلة بأبعادها (التعاطف، والوضوح، والسلوك الخلاق) في الحد من الاحتراق الوظيفي متمثلة بأبعاده (الإنهاك العاطفي، وسوء التعامل مع الآخرين، والشعور بتدني الإنجاز)، وقد انطلق البحث بالمشكلة التي تضمنت تساؤلات عدة أهمها هل هناك حاجة إلى قيادة خلاقية في المصرف تتخذ قرارات مهمة وسريعة لمنع أو تقليل التأثير السلبي للاحتراق الوظيفي، أو انقاذه من الاحتراق الوظيفي؟ وقد تضمن مجتمع البحث العاملين كلهم في فروع مصرف الرشيد الثلاثة في محافظة كربلاء المقدسة والبالغ عددهم (١٥٢)، إذ تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في برامج (SPSS V.24 ; Amos V.23; Microsoft Excel 2010) لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية إحصائية بين القيادة الخلاقة والاحتراق الوظيفي، وأخيراً اختتم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تركيز الإدارة العليا للمصرف على إيجاد ودعمه القائد الخلاق لتحقيق أهداف المصرف في النمو والنضج وعدم حدوث الاحتراق الوظيفي.

المصطلحات الدالة: القيادة الخلاقة، الاحتراق الوظيفي، مصرف الرشيد.

Abstract

This study aims to clarify the effect of creative leadership represented by its dimensions (empathy, clarity, and creative behavior) in reducing job burnout represented by its dimensions (emotional exhaustion, poor dealing with others, and a feeling of low achievement). A need for creative leadership to take important and quick decisions to prevent or reduce the negative impact of job burnout, or to save it from job burnout. The study population included all the workers in the three branches of Al-Rasheed Bank in the holy governorate of Karbala, who numbered (152), as the questionnaire was used as a main tool in collecting data and information necessary for the study, and it was relied on a set of statistical methods available in the (SPSS V.24 programs; Amos V.23; Microsoft Excel 2010) for statistical analysis and processing of data. The study reached a set of results, the most important of which is the existence of an inverse effect relationship with a significant statistical significance between creative leadership and job burnout

Key words: creative leadership, job burnout, Al-Rasheed Bank

المقدمة

إنَّ القطاع المصرفي في العراق بدأ ينمو بشكل جيد إلى حدٍّ ما بعد عام ٢٠٠٣، إلّا أنَّ هذا لم يكن بمعزل عن التقلّبات والتحوّلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من التغيّرات التي تؤثر على هذا القطاع، وذلك لأهمية الدور الذي يؤديه في بناء الاقتصاد العراقي ودعمه، إذ أنَّ المصارف الحكومية ومنها مصرف الرشيد كان من بين المؤسسات التي تأثرت بهذه التغيرات، لذلك أصبح من الضروري التأكيد على دراسته والتغيرات المحيطة به بُغية النهوض بواقعه إلى مستويات متقدمة ترقى به إلى مستوى المنافسة مع المصارف الأخرى، ومن هنا كانت فكرة هذه الدراسة التي حاولت تحليل البنية التنظيمية الداخلية لهذا المصرف وانعكاس ذلك على الواقع السلوكي فيه، إذ أنَّ هذا المصرف كان وما يزال يعاني من مشكلات سواء أكانت التقنية أم المالية أم البشرية أم غيرها، والذي انعكس بشكل سلبي على أداء المصرف.

إنَّ القيادة الخلاقة هي مفتاح نجاح أي منظمة حيث أنَّ لها تأثيراً مباشراً على الأداء التنظيمي، وإنَّ افتقار المنظمات للقيادة الخلاقة هو أحد العوامل الرئيسة في فشل المنظمات في التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، مما يمنعها من إيجاد وسائل وأساليب عمل أفضل، لذا فإنَّ أهمية القائد الخلاّق وتميزه تكمن في قدرته على تحديد الأساليب والتطورات في الخطط للتغلب على العقبات والمشكلات والمتمثلة بالاحترق الوظيفي، ومن هنا

تظهر أهمية البحث الحالي في امكانية حل المشكلات وتحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة، وتعمل على تحديد نوع ومدى الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت وجهد، لأنها تنتج من عمليات عقلية خاصة، إذ أنَّ أحد أسباب الاحتراق الوظيفي هي سلوكيات القيادة غير الفاعلة، لذا كان هذا البحث محاولة لسد الفجوة المعرفية بين متغيراته والوقوف على أهم النقاط الجوهرية المتعلقة بتراجع أداء المصرف، ومن هذا المنطلق فإنَّ البحث الحالي يسعى إلى دراسة القيادة الخلاقة كمغير مستقل وتأثيرها في الحد من الاحتراق الوظيفي كمغير تابع.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

يقوم هذا البحث بمناقشة مشكلة تواجهها المصارف الحكومية ولا سيما مصرف الرشيد وهي الحاجة إلى قيادة خلاقة تتخذ قرارات هامة وسريعة لمنع أو تقليل الاحتراق الوظيفي، وعليه تتمحور مشكلة البحث حول تأثير القيادة الخلاقة للحد من الاحتراق الوظيفي، ويمكن توضيح المشكلة خلال التساؤلات الآتية:

١. ما مدى تطبيق قيادات فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة لمفهوم القيادة الخلاقة؟ وهل توجد رؤية واضحة عن طبيعة وخصائص ومتطلبات تلك القيادة؟

ثالثاً: أهداف البحث :

٢. ما مفهوم الاحتراق الوظيفي؟ وما أبعاده؟
٣. هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد القيادة الخلاقة و الاحتراق الوظيفي في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة؟
٤. هل يعاني المصرف من الاحتراق الوظيفي وإلى أي مدى؟
١. في ضوء مشكلة البحث يمكن تحديد الأهداف كالآتي:
٢. معرفة مدى تبني مصرف الرشيد عينة الدراسة للقيادة الخلاقة.
٣. التعرف على دور القيادة الخلاقة في الحد من الاحتراق الوظيفي.
٤. بناء إطار معرفي يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي (القيادة الخلاقة والاحتراق الوظيفي) وأبعادهما عبر الاعتماد على الأدبيات المتخصصة.
٥. انشاء مخطط يوضح العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وإظهار الجدوى العلمية والعملية للمخطط الفرضي.
٦. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات لغرض الاستفادة منها من قبل مصرف الرشيد المنظمة المبحوثة لتساعدتهم في تجنب الوصول إلى الاحتراق الوظيفي.

ثانياً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي تتعامل بها، وأهمية القطاع الذي تم تطبيق البحث فيه وهو القطاع المصرفي، لذا يمكن تحديد أهمية البحث في الآتي:-

١. هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت تأثير القيادة الخلاقة في الحد من الاحتراق الوظيفي (حسب اطلاع الباحث).
٢. رفد المكتبات بمصادر علمية تبحث العلاقة بين القيادة الخلاقة والاحتراق الوظيفي، وذلك لقلّة الدراسات السابقة في المكتبات حسب علم الباحث مما تكون مرجعاً للكثير من الباحثين.
٣. من الممكن الاعتماد على نتائج الدراسة الحالية لمعرفة مدى وجود الاحتراق الوظيفي وتأثيره على مصرف الرشيد، ومساعدة المصرف لتخطي هذه المشكلة.
٤. مساعدة أصحاب القرار على اختيار قائد خلاّق ناجح يعمل على تحقيق الأهداف، ويقود العملية الإدارية بشكل مناسب، ويتغلب على الاحتراق الوظيفي.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، وبالاعتماد على الإطار الفكري لأدبيات القيادة الخلاقة (متغير مستقل) والاحتراق الوظيفي (متغير تابع)، تم تصميم مخطط البحث الفرضي والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين المتغيرين الرئيسين، كما موضح في الشكل (١).

وصف مجتمع البحث:

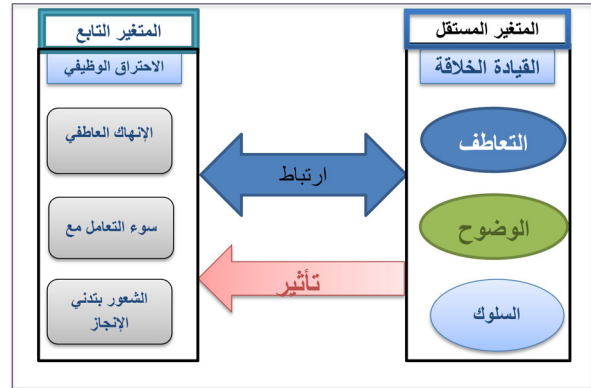
يبين الجدول (١) الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وهي: النوع الاجتماعي، والعمر، والتحصيل الدراسي، وعدد سنوات الخدمة، ومكان العمل.

جدول (١) الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع

البحث

النسبة المئوية	التكرار	المعلومات الشخصية	
٣٩٪	٦٠	ذكر	النوع الاجتماعي
٦١٪	٩٢	انثى	
١٠٠٪	١٥٢	المجموع	
١٪	٢	٢٠ سنة فأقل	العمر
١٣٪	٢٠	٢١ - ٣٠	
٣١٪	٤٧	٣١ - ٤٠	
٢٤٪	٣٦	٤١ - ٥٠	
٣١٪	٤٧	٥٠ سنة فأكثر	
١٠٠٪	١٥٢	المجموع	
٢٢٪	٣٤	اعدادية	التحصيل الدراسي
٢١٪	٣١	دبلوم	
٥١٪	٧٨	بكالوريوس	
٦٪	٩	دراسات عليا	
١٠٠٪	١٥٢	المجموع	
٣٪	٤	اقل من ٥ سنوات	سنوات الخدمة
١٢٪	١٨	٥ - ١٠	
٢٤٪	٣٧	١١ - ١٥	
١٣٪	١٩	١٦ - ٢٠	
١٤٪	٢٢	٢١ - ٢٥	
٣٤٪	٥٢	٢٥ سنة فأكثر	
١٠٠٪	١٥٢	المجموع	

الشكل رقم (١) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحث.

خامساً: فرضيات البحث:

إن الفرضية تعطي تفسيراً مؤقتاً أو إجابة محتملة لأسئلة البحث، وبالاكتفاء على الجانب النظري ومخطط البحث الفرضي تم وضع فرضيتين رئيسيتين كالآتي:-

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقة والاحتراق الوظيفي.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للقيادة الخلاقة في الاحتراق الوظيفي.

سادساً: مجتمع البحث:

مجتمع البحث يتمثل بجميع العاملين في فروع مصرف الرشيد الثلاثة (كربلاء ٢١، والحسين، والجامعة) في محافظة كربلاء المقدسة والبالغ عددهم (١٨٧) فرداً، إذ تم توزيع (١٧٥) استبانة وتم استرجاع (١٥٢) استبانة صالحة، أي ما نسبته (٨٦٪) من مجتمع الدراسة وهي نسبة جيدة جداً.

والتوقعات والمخرجات، وجمع الدعم للعمل الخلاق، وهي أمر معقد وأحياناً متناقض، وفي الاتساق نفسه يوضح (العازمي، ٢٠١٧: ١١٠) بأنها القدرة على إيجاد أفكار جديدة عن طريق القائد أو العاملين معه أو من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار والأخذ بالفكرة المفيدة وتطبيقها وإثارة حماس وإبداع الآخرين، وفي الاتجاه ذاته يرى (Svejenova&Christiansen، 2018: 50) بأنها فكرة تستخدم في الأصل لالتقاط الاهتمام بالتغيير وإعادة التكوين لانتقال المنظمة إلى ما يسمح بخلق الظروف التي ستجعل ما يمكن تحقيقه في المستقبل ممكناً، في حين إن (الخنعمي والالفي، ٢٠٢٠: ٧٩) يؤكدان على أن القيادة الخلاقة تمثل التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يكون هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً لابد أن تكون القيادة مبنية على السلوك الخلاق في أعدادها واختيارها، وذلك لترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة خلال حلها للمشكلات بطرق جديدة، والقيادة الخلاقة مرنة ومتجددة ومتحدية وموجهة، وبخلاف ذلك يرى (العبدلي و المنشري، ٢٠٢١: ١٠٩٤) أن القيادة الخلاقة هي النهج غير التقليدي الذي يمارسه قادة المنظمة لإدارة منظماتهم وتطويرها بما يحقق التكيف المستمر مع التغيرات المختلفة.

ب - أهمية القيادة الخلاقة

إن مع التطور التكنولوجي والعولمة، أدت التغيرات في العالم إلى عدم اليقين والغموض تجاه المستقبل، وعن طريق فهم هذه الديناميكيات، يضع

مكان العمل	فرع كربلاء ٢١	٧٢	٤٧٪
	فرع الحسين	٥٥	٣٦٪
	فرع الجامعة	٢٥	١٧٪
	المجموع	١٥٢	١٠٠٪

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

المبحث الثاني: التأطير الفكري

والمفاهيمي لمتغيرات البحث

أولاً- القيادة الخلاقة:

أ- مفهوم القيادة الخلاقة

القيادة الخلاقة هي قيادة وفكر خلاق خلال الاستجابة للفرص والقضايا الصعبة التي تمنع التعلم على جميع المستويات و يتعلق الأمر برؤية الأشياء والتفكير فيها وفعلها بشكل مختلف من أجل تحسين فرص الحياة لجميع المرؤوسين، ويوفر القادة الخلاقون أيضاً الظروف والبيئة والفرص للآخرين ليكونوا مبدعين (Stoll & Temperley، 2009: 2)، وأشار (Tsai، 2012: 77) إلى أنها وسيلة تدفع الناس إلى التفكير خارج الصندوق وخلق الابتكار، وهي أسلوب قيادي يحل المشكلات بطريقة خلاقة وفريدة ويعمل على تحقيق أهداف المنظمة خلال تحفيز الآخرين على التميز والإبداع والعمل بروح الفريق الواحد (السلمي، ٢٠١٢: ٩)، وذكر (Guo et al، 2016: 128) إن القيادة الخلاقة تنطوي على طبيعة توليد الأفكار الجديدة، ووضع التوجيهات

ملاحظتها ويمكن تطويرها وصقلها باستمرار.

وقد حدد (Marsh، 2018: 112) ثلاثة مكونات مترابطة ولكنها مميزة للتعاطف هي: يتطلب التعاطف عنصرًا عاطفيًا، يتضمن التعاطف عنصرًا معرفيًا، يتضمن التعاطف عنصرًا تحفيزيًا.

٢- الوضوح

وهو الصورة التي تضعها الإدارة العليا للقيام بالأعمال المناطة بها وتحديد الطريق لتحقيق ذلك وإزالة اللبس والغموض عن سياسات المنظمة تجاه مواردها وجعل هذه السياسات سهلة الفهم وبسيطة التطبيق (Harbi & Mahmoud، 2019: 79) إذ يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من العوامل التنظيمية الصحيحة التي من أهمها الوضوح حيث يعكس هذا المفهوم شخصية المنظمة كما يراها موظفوها، وهو أيضًا أحد العوامل المحددة للسلوك التنظيمي، إذ أنه يؤثر على رضا الموظفين ومستوى أدائهم (Hamdan et al، 2020: 55)، ويرى (جريمخ، ٢٠٢١: ١٣٢) أن الوضوح يتمتع بخصائص عدة تعتمد على قدرة المنظمة على امتلاك قدر كافٍ من الامكانيات لتوفير واختيار وتفسير وتقييم المعلومات، ووجهات نظر متنوعة تؤثر على اجراءات تفسير المعلومات التي تم جمعها، وإمكانية التوفيق بين وجهات النظر المتنوعة.

٣- السلوك الخلاق

أشار (بوجعدار و درويش، ٢٠١٣: ١٨٦) إلى أن السلوك الخلاق هو إيجاد وتطبيق الأفكار الجديدة والمنتجات والخدمات والعمليات والأدوات

القادة الخلاقون أنفسهم لقيادة المنظمات بالإتجاه المرغوب فيه أكثر، إذ يؤدي القادة دورًا مزدوجًا لتسهيل إبداع الموظفين والابتكار التنظيمي (Tsai، 2012: 76)، ويحدد (Guo & Dilley، 2016) أهمية القيادة الخلاقية من كونها قيادة لها العديد من السمات الشخصية وأهمها القدرة على الاستماع واحتواء جميع المعنيين سواء أكانوا داخل المنظمة أم خارجها وتستهدف بذلك تكوين رؤية عامة و صورة كلية و من ثم اصدار حلول حقيقية وخلاقة في الوقت نفسه وذلك يرجع لقدرة القائد الخلاق على التفكير الخلاق. وفي الصدد نفسه أوضح (المطيري، ٢٠٢٠: ٧٥٢) أن الاهتمام بالقيادة الخلاقية له دوافع منها: البحث عن التنوع في اجتذاب أنماط التفكير والخلفيات المختلفة والضغط للحصول على مزيج من المهارات المناسبة في المنظمة والنمو المستمر في جميع التخصصات المرتبطة بثورة المعرفة و تركيز الجهود في البحث في سوق العمل عن الموظفين ذوي الخبرة للمرونة المحدودة في المنظمات لتدريب الموظفين.

ت - أبعاد القيادة الخلاقية:

١- التعاطف

إن التعاطف هو السمة المميزة لزعيم القرن الحادي والعشرين وهو القدرة على التعرف على الأفكار والمشاعر وسلوكيات الآخرين وهو قدرة معرفية لعمل استنتاجات تتعلق بالحالات العقلية للآخرين ومعرفة الاحتياجات والنوايا والمشاعر (Gheerawo et al، 2020: 7)، ويؤكد (Ivanova et al، 2020) إن التعاطف هو شعور و سمة بشرية يمكن

إليها الموظف يفقد فيها الرغبة في العمل، إضافة إلى تدني الانتاجية والتطوير في أداء أعماله، وعادة ما تصيب الفرد عندما يمكنه في عمله دون أي تغيير أو تطوير لفترة طويلة (بشيشي وآخرون، ٢٠٢٠: ١٤٣)، والاحتراق الوظيفي رد فعل إجهاد مرتبط بالعمل يمكن العثور عليه بين الموظفين في مجموعة متنوعة من الوظائف، ويتميز بثلاثة عناصر مترابطة هي: الإرهاق، والسخرية، وتقليل الكفاءة المهنية (Huang et al, 2021: 3).

ب- أسباب الاحتراق الوظيفي

ذكر (Lubbadeh, 2020: 8) أن أسباب الاحتراق الوظيفي تتلخص بـ: عبء العمل، والتحكم، والمكافأة، والمجتمع، والعدل، والقيم، أي عدم تطابق أو عدم توازن بين الموظف وهذه الأسباب الستة قد تزيد من احتمالية الاحتراق الوظيفي في مكان العمل، في حين أشار (الشعلان، ٢٠١٦: ١٤) إلى أسباب عدة تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي يمكن توضيحها بالآتي:

- أسباب تتعلق بضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون في المنظمات التي يعملون فيها.
- أسباب له علاقة بالتعب النفسي، الناتج عن النظرة غير الإيجابية عن العمل وقلة الإنجاز الشخصي، والتي تؤدي إلى انخفاض حيوية الموظف وانخفاض انتاجيته.

ت- أبعاد الاحتراق الوظيفي:

١- الإنهاك العاطفي

ويعني الإحساس باستنزاف الموارد العاطفية

والأجراءات والأساليب والحلول من قبل الفرد والمجموعة والمنظمة، كما يشمل تعريف السلوك الخلاق الجدة والمنفعة كعناصر أساس (Walia, 2021)، وترى (الطائي، ٢٠١١: ٨) أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على السلوك الخلاق، هي: العوامل الشخصية أو الفردية، والعوامل الثقافية والاجتماعية، والعوامل الإدارية.

ثانياً- الاحتراق الوظيفي

أ- مفهوم الاحتراق الوظيفي

عرّف (Yanling et al, 2019: 5) الاحتراق الوظيفي بأنه متلازمة نفسية للإرهاق العاطفي، وتبدد الشخصية، وانخفاض الإنجازات الشخصية التي يمكن أن تحدث بين الأفراد الذين يعملون مع أشخاص آخرين. ويشير (Wu et al, 2019: 4) إلى أن الاحتراق الوظيفي هو المشاعر السلبية التي يمر بها الموظفون في بيئة العمل، وتشمل الإرهاق الجسدي والعقلي، وانخفاض إنجاز العمل، وانخفاض الحماس للعمل.

إذ ارتبط الاحتراق الوظيفي بأشكال عدة سلبية تؤثر على الصحة الجسدية والعقلية للموظف (Lubbadeh, 2020: 9)، ويمثل الاحتراق الوظيفي مشكلة كبيرة بين الموظفين، بصرف النظر عن تأثيره السلبي على صحة الموظفين، إذ يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى تقليل الانتاجية و انخفاض الالتزام الوظيفي، ومعدل دوران أعلى في العمل، إضافة إلى أن أداء العمل يكون ضعيفاً بين الموظفين Xu et al, 2020: 1؛ لأن الاحتراق الوظيفي حالة يصل

(١٦)، ويعني قلة الكفاءة وعدم القدرة على النجاح في الوظيفة ومكان العمل (Gharakhani & 111: 2019, Zaferanchi)، أي الاتجاه إلى التقسيم الذاتي بشكل سلبي، والشعور بعدم الكفاءة في إنجاز المهام الموكلة للموظف، والذي يولد شعوراً بعدم الرضا عن الذات (فراج، ٢٠٢١: ٦١).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعدّ اختبار التوزيع الطبيعي من أهم الاختبارات المعتمدة للتأكد من مدى اعتدالية البيانات وضمان تتبعها التوزيع الطبيعي أم لا، من أجل اختيار الأساليب التحليلية الملائمة لهذه البيانات وأجراء الاختبارات المطلوبة، ولتحقيق هذا الغرض تبنى البحث اختبار التفلطح والالتواء كونه من أكثر الأساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها، وهنا أشار (Khine، 2013: 35-36) إلى أنه بالإمكان الحكم على توزيع البيانات خلال أسلوب التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) خلال حساب قيمة (Z) المعيارية بقسمة قيمة إحصائية الالتواء والتفلطح على خطأها المعياري وكلما كانت قيمتها أقل من $(2.58 \pm)$ ($p < 0.01$) تكون البيانات ذات توزيع طبيعي.

ولأغراض البحث الحالي يتضح من الجدول (٢) أن قيم (Z) المعيارية قد جاءت ضمن حدود القيمة $(2.58 \pm)$ وحسب إجابات أفراد العينة في فروع

للموظف، ويعدّ هذا البعد المكون الفردي الأساس للاحتراق الوظيفي (الشعلان، ٢٠١٦: ١٦)، ويعني وجود المشاعر التي يكون الشخص عن طريقها فاقداً للقوة العاطفية وغير قادر على التواصل مع الآخرين (Gharakhani & Zaferanchi، 2019: 111)، ويشتمل الإنهاك العاطفي على مجموعة من الأعراض مثل الاكتئاب وانتشار الحزن أو تناقص الاهتمام بشكل ملحوظ بالعمل والشعور بانعدام القيمة أو الذنب المفرط، وصعوبات في التركيز أو التردد، والهياج الحركي النفسي أو التخلف، والتعب، والأرق أو فرط النوم، وزيادة الوزن أو فقدان الوزن، وتكرار أفكار الموت (Mikolajczak et al، 2020: 7).

٢- سوء التعامل مع الآخرين

وهو الاستجابة السلبية المتشائمة أو الإفراط في الانفصال عن الآخرين بالعمل، وتمثل المكوّن الشخصي للاحتراق (الشعلان، ٢٠١٦: ١٦)، وهو رد فعل سلبي، خالي من الشعور ومرفق باللامبالاة المفرطة بالآخرين (Gharakhani & Zaferanchi، 2019: 111)، ويعني فقدان العنصر الإنساني في التعامل مع الأفراد كأشياء مادية وليس كبشر، ونتيجة لذلك يتصف الموظفون بالقسوة، واللامبالاة والبرود مع زملائهم في العمل، وكافة المتعاملين معهم (فراج، ٢٠٢١: ٦١).

٣- الشعور بتدني الإنجاز

ويشير إلى الشعور بتدني كفاءة وإنتاجية الموظف والإحساس المتدني بالكفاءة الشخصية، ويمثل مكون التقويم للاحتراق. (الشعلان، ٢٠١٦:

١. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير القيادة الخلاقة:
لقد تم قياس متغير القيادة الخلاقة خلال ثلاثة
أبعاد فرعية هي (التعاطف (٥) فقرة، الوضوح (٥)
فقرة، والسلوك الخلاق (٥) فقرة، إذ يتضح من
الشكل (٢) أن تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت
نسبة (٠,٤٠)، وأن جميعها نسباً معنوية وذلك

مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة، وهذا
يدل على أن جميع متغيرات الدراسة بأبعادها الفرعية
تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام
الأساليب المعلمية في التحليل والاختبار.

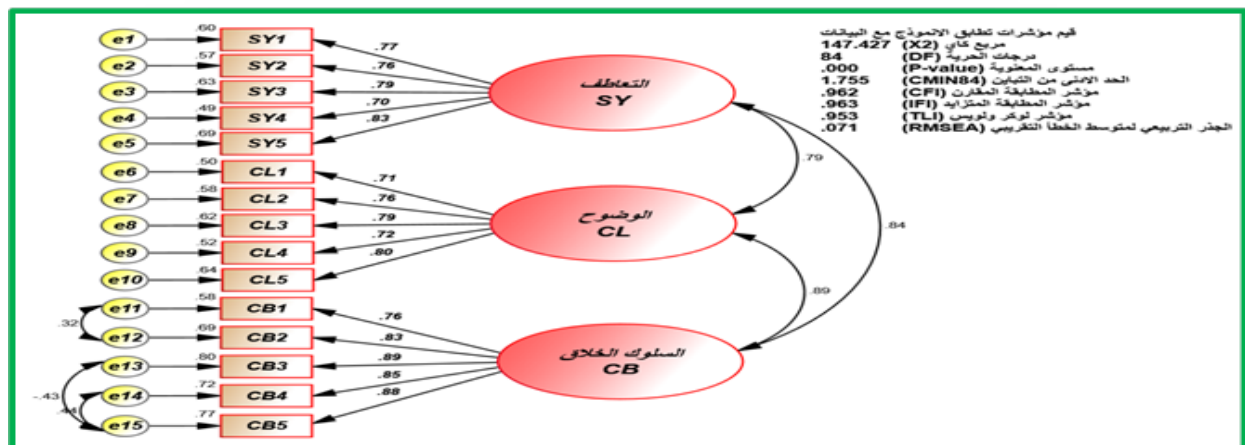
ثانياً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي

الجدول (٢): اختبار التوزيع الطبيعي (التفطح والالتواء) لمتغيرات الدراسة

المتغيرات والابعاد	التفطح Kurtosis	الخطأ المعياري	Z Kurtosis	الالتواء Skewness	الخطأ المعياري	Z Skewness
SY	٠,٠١٨-	٠,١٩٧	٠,٠٩١-	٠,٦٧٥-	٠,٣٩١	١,٧٢٦-
CL	٠,٣٥٩	٠,١٩٧	١,٨٢٢	٠,٥٧١-	٠,٣٩١	١,٤٦٠-
CB	٠,٣٣٤	٠,١٩٧	١,٦٩٥	٠,٨٤٧-	٠,٣٩١	٢,١٦٦-
القيادة الخلاقة	٠,٤١٣	٠,١٩٧	٢,٠٩٦	٠,٦٤٢-	٠,٣٩١	١,٦٤٢-
EE	٠,٣٩٥-	٠,١٩٧	٢,٠٠٥-	٠,٨٢٤-	٠,٣٩١	٢,١٠٧-
MO	٠,٤٥٢-	٠,١٩٧	٢,٢٩٤-	٠,٦٢٩-	٠,٣٩١	١,٦٠٩-
FU	٠,٤٦٦-	٠,١٩٧	٢,٣٦٥-	٠,٠٥٦	٠,٣٩١	٠,١٤٣
الاحتراق الوظيفي	٠,٣٤٩-	٠,١٩٧	١,٧٧٢-	٠,٥١٩-	٠,٣٩١	١,٣٢٧-

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

الشكل (٢): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الخلاقة



المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

٢. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الاحتراق الوظيفي:

لقد تم قياس متغير الاحتراق الوظيفي خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي (الإنهاك العاطفي (٦) فقرة، سوء التعامل مع الآخرين (٥) فقرة، الشعور بتدني الإنجاز (٨) فقرة، إذ يتضح من الشكل (٣) أن تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (٤٠, ٠)، وأن جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤) اتضح أنها أكبر من (٢, ٥٦) عند مستوى معنوية (٠, ٠١) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة النموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء مؤشرات التعديل (Modification Indices) بأن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فإن النموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الاحتراق الوظيفي يقاس بثلاثة أبعاد فرعية كل منها يقاس بعدد من الفقرات المترابطة.

لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٣) اتضح أنها أكبر من (٢, ٥٦) عند مستوى معنوية (٠, ٠١) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

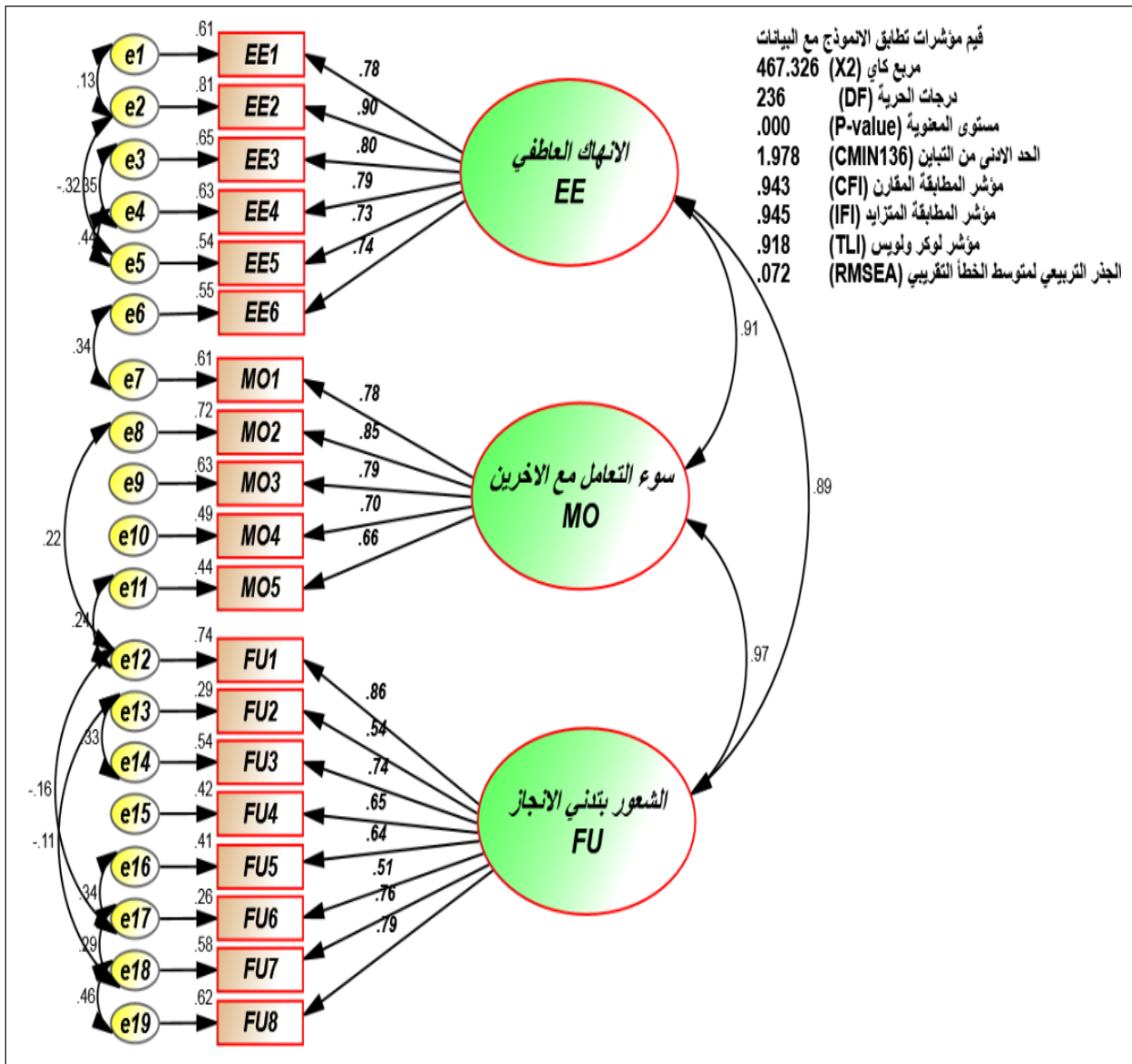
أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة النموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء ثلاثة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بأن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فإن النموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير القيادة الخلاقة يقاس بثلاثة أبعاد فرعية كل منها يقاس بخمس فقرات المترابطة.

الجدول (٣): معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الخلاقة

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
SY5 <---	0.829	1.000			
SY4 <---	0.702	0.788	0.084	9.421	***
SY3 <---	0.791	0.964	0.087	11.075	***
SY2 <---	0.758	0.955	0.091	10.444	***
SY1 <---	0.774	1.033	0.096	10.739	***
CL5 <---	0.802	1.000			
CL4 <---	0.720	0.740	0.078	9.467	***
CL3 <---	0.789	0.823	0.077	10.638	***
CL2 <---	0.762	0.828	0.081	10.166	***
CL1 <---	0.710	0.789	0.085	9.304	***
CB5 <---	0.877	1.043	0.056	18.661	***
CB4 <---	0.851	1.000			
CB3 <---	0.893	1.205	0.084	14.386	***
CB2 <---	0.831	0.964	0.075	12.835	***
CB1 <---	0.764	0.968	0.086	11.222	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

الشكل (٣): الصديق البنائي التوكيدي لمتغير الشيخوخة التنظيمية



المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

ثالثاً: الثبات البنائي لأداة القياس

الجدول (٤): معلمات الصديق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الاحتراق الوظيفي

		Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
EE6	<---	الإنهاك العاطفي	0.743	1.051	0.117	9.015 ***
EE5	<---	الإنهاك العاطفي	0.734	1.000		
EE4	<---	الإنهاك العاطفي	0.793	1.088	0.086	12.695 ***
EE3	<---	الإنهاك العاطفي	0.805	1.149	0.118	9.771 ***
EE2	<---	الإنهاك العاطفي	0.898	1.390	0.142	9.787 ***
EE1	<---	الإنهاك العاطفي	0.778	1.087	0.117	9.316 ***
MO5	<---	سوء التعامل مع الآخرين	0.662	1.000		

		Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
MO4	<--- سوء التعامل مع الآخرين	0.702	1.273	0.164	7.760	***
MO3	<--- سوء التعامل مع الآخرين	0.792	1.538	0.179	8.599	***
MO2	<--- سوء التعامل مع الآخرين	0.847	1.698	0.187	9.087	***
MO1	<--- سوء التعامل مع الآخرين	0.783	1.378	0.162	8.533	***
FU8	<--- الشعور بتدني الإنجاز	0.788	1.395	0.166	8.388	***
FU7	<--- الشعور بتدني الإنجاز	0.765	1.326	0.162	8.182	***
FU6	<--- الشعور بتدني الإنجاز	0.514	0.875	0.152	5.770	***
FU5	<--- الشعور بتدني الإنجاز	0.643	1.045	0.148	7.076	***
FU4	<--- الشعور بتدني الإنجاز	0.651	1.000			
FU3	<--- الشعور بتدني الإنجاز	0.735	1.294	0.163	7.929	***
FU2	<--- الشعور بتدني الإنجاز	0.538	0.736	0.122	6.029	***
FU1	<--- الشعور بتدني الإنجاز	0.859	1.479	0.165	8.971	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

الجدول (٥): معاملات الثبات والصدق على مستوى

المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية

المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية	قيمة كرونباخ ألفا	قيمة معامل الصدق الهيكلي
التعاطف	٠,٨٨٥	٠,٩٤١
الوضوح	٠,٨٧٢	٠,٩٣٤
السلوك الخلاق	٠,٩٢٧	٠,٩٦٣
القيادة الخلاقية	٠,٩٥٠	٠,٩٧٥
الإنهاك العاطفي	٠,٧٧٩	٠,٨٨٣
سوء التعامل مع الآخرين	٨١٣٠.	٠,٩٠٢
الشعور بتدني الإنجاز	٨٣٩٠.	٠,٩١٦
الاحترق الوظيفي	٩٢٨٠.	٠,٩٦٣

بهدف التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة للمتغيرات الحالية اعتمد البحث على اختبار كرونباخ ألفا، إذ تبين أن قيم المعامل لمتغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (٠,٧٧٩ - ٠,٩٥٠) وتعدّ هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيماً عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (٠,٧٠)، كما تبين أن قيم معامل الصدق الهيكلي كانت قيم عالية ومجدية بالنسبة للمقاييس المعتمدة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والصدق والثبات العالي، ويبيّن الجدول (٥) معاملات الثبات والصدق لأداة القياس المعتمدة في الدراسة الحالية.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج

SPSS V.23.

رابعاً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:

١. وصف واقع متغير القيادة الخلاقة وتشخيصها:

يوضح الجدول (٦) الإحصاءات الوصفية والترتيب العام لأبعاد متغير القيادة الخلاقة ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام أفراد العينة المبحوثة بهذه الأبعاد، إذ جاء ترتيبها كما يأتي (بعد التعاطف، بعد السلوك الخلاق، بعد الوضوح) على التوالي، أما بالنسبة لمتغير القيادة الخلاقة الرئيس فقد حقق متوسطاً حسابياً موزوناً عام قدره (٢٢٦, ٣) وقيمة الانحراف المعياري له (٧٥٩, ٠) الذي يشير الى تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي، ومعامل اختلاف نسبي قدره (٢٣, ٥٤٪) وكانت شدة الإجابة المتحققة قد بلغت (٦٤, ٥٢٪) وبذلك فإنه

حقق مستوى إجابة «معتدل» وهذا يشير إلى أن هذا المتغير حاز على درجة أهمية معتدلة حسب إجابات أفراد العينة.

٢. وصف واقع متغير الاحتراق الوظيفي وتشخيصه:

يوضح الجدول (٧) الإحصاءات الوصفية والترتيب العام لأبعاد متغير الاحتراق الوظيفي ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام أفراد العينة المبحوثة بهذه الأبعاد، إذ جاء ترتيبها كما يأتي (الإنهاك العاطفي، سوء التعامل مع الآخرين أو الشعور بتدني الإنجاز) على التوالي، أما بالنسبة لمتغير الاحتراق الوظيفي الرئيس فقد حقق متوسطاً حسابياً موزوناً عام قدره (٩٥٠, ٢) وقيمة الانحراف المعياري

الجدول (٦): الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الخلاقة

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف٪	شدة الإجابة٪	مستوى الإجابة	ترتيب الفقرات
بعد التعاطف SY	٣, ٤١٢	٠, ٨١٤	٢٣, ٨٧	٦٨, ٢٤	مرتفع	١
بعد الوضوح CL	٣, ٠٩٦	٠, ٧٩٣	٢٥, ٦٢	٦١, ٩٢	معتدل	٣
بعد السلوك الخلاق CB	٣, ١٧٤	٠, ٨٩١	٢٨, ٠٧	٦٣, ٤٧	معتدل	٢
المعدل العام لمتغير القيادة الخلاقة	٣, ٢٢٦	٠, ٧٥٩	٢٣, ٥٤	٦٤, ٥٢	معتدل	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الإحصائية (SPSS V.24 Excel 2010)

الجدول (٧): الإحصاءات الوصفية لمتغير الاحتراق الوظيفي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف٪	شدة الإجابة٪	مستوى الإجابة	ترتيب الفقرات
الإنهاك العاطفي	٢, ٩٦٩	٠, ٩٦٨	٣٢, ٥٨٥	٥٩, ٣٨٦	معتدل	١
سوء التعامل مع الآخرين	٢, ٩٦٨	٠, ٩٥٥	٣٢, ١٦٩	٥٩, ٣٦٨	معتدل	٢
الشعور بتدني الإنجاز	٢, ٩١٢	٠, ٨١٦	٢٨, ٠٣٧	٥٨, ٢٤٠	معتدل	٣
المعدل العام لمتغير الاحتراق الوظيفي	٢, ٩٥٠	٠, ٨٤٨	٢٨, ٧٦٢	٥٨, ٩٩٨	معتدل	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الإحصائية (SPSS V.24 Excel 2010)

الجدول (٨) معاملات الارتباط بين القيادة الخلاقة

بأبعادها والاحترق الوظيفي

المتغير المستقل المتغير المعتمد	القيادة الخلاقية	أبعاد القيادة الخلاقة		
		التعاطف	الوضوح	السلوك الخلاق
الاحترق الوظيفي	-0.467**	-0.370**	-0.441**	-0.453**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط قوية عكسية وذات دلالة معنوية عند المستوى .000 بين القيادة الخلاقة بأبعادها والاحترق الوظيفي			

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.22).

وبذلك يمكن اختبار فرضية الارتباط الرئيسة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقة والاحترق الوظيفي)، إذ تشير نتائج الجدول (٨) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية قوية بين متغير القيادة الخلاقة والاحترق الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.467**) وبذلك فإن هذه النسبة تؤكد قوة العلاقة العكسية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبدرجة ثقة بلغت (٠,٩٩).

وبناءً على ما تقدّم يمكن تفسير هذه النتيجة بان سعي أدارات فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة إلى الاهتمام بالسلوكيات الخلاقة من حيث تقديم الأفكار الابتكارية الناجحة التي تطور العمل وتدعم

له (٠,٨٤٨) الذي يشير إلى تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي، ومعامل اختلاف نسبي قدره (٠,٧٦٢, ٢٨٪) وكانت شدة الإجابة المتحققة قد بلغت (٠,٩٩٨, ٥٨٪) وبذلك فإنه حقق مستوى إجابة «معتدل» وهذا يشير إلى أن هذا المتغير حاز على درجة أهمية معتدل حسب إجابات افراد العينة.

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير

نتائجها

١. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقة والاحترق الوظيفي

استخدم البحث لاختبار علاقات الارتباط معامل الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الخلاقة) بأبعاده الفرعية (التعاطف، الوضوح، والسلوك الخلاق) والمتغير التابع (الاحترق الوظيفي).

ويظهر الجدول (٨) نسب نتائج تحليل الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها الفرعية حسب الفرضيات المنصوص عليها في منهجية الدراسة، كما تتضح قيم اختبار معنوية الارتباط، فإذا ظهرت العلامة (**) ضمن مصفوفة الارتباط فإنّ هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (٠,٠١) ودرجة ثقة (٠,٩٩)، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة ثقة (٠,٩٥).

ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة $(RMR=0.049)$ وهي أقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ $(0, 08)$ ، كما أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت $(-0, 47)$ وهذا يعني أن متغير القيادة الخلاقة يؤثر في متغير الاحتراق الوظيفي بنسبة (-47%) على مستوى فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة. وتعدّ هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة $(C.R.)$ الظاهرة في الجدول (٩) بلغت (-486.6) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية $(P-Value)$ الظاهر في الجدول ذاته.

وأن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت $(0, 20)$ وهذا يعني بأن متغير القيادة الخلاقة قادر على تفسير ما نسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ على الاحتراق الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (80%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المتغير المستقل (القيادة الخلاقة) له تأثير عكسي في المتغير

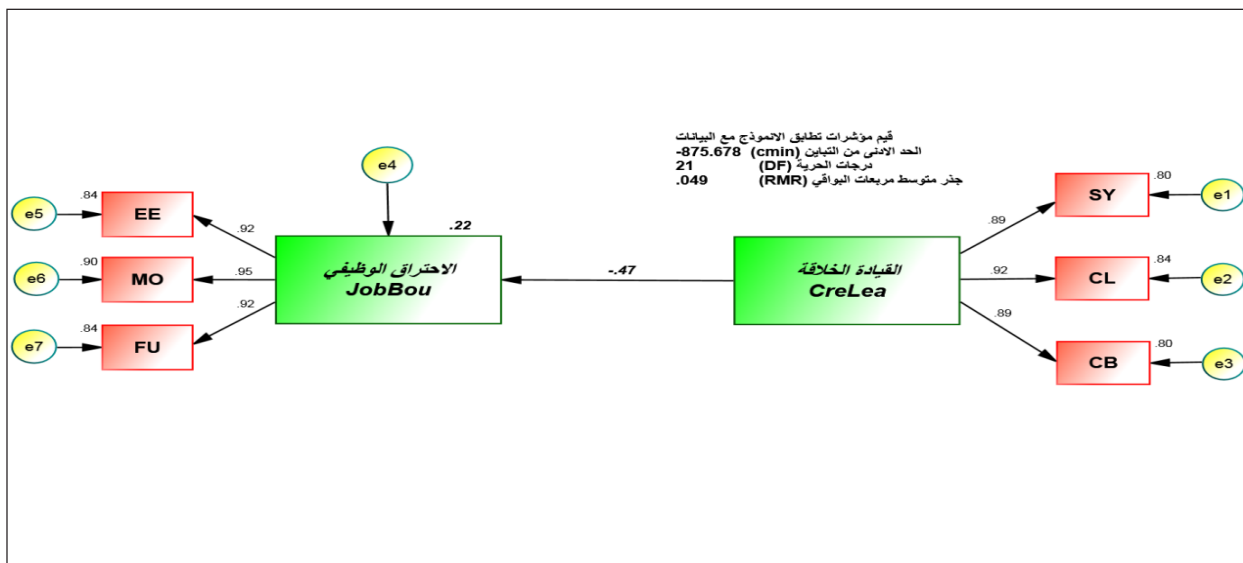
توجهات التحسين للأنشطة المصرفية والعمليات المختلفة التي يمارسها الموظفون في تنفيذ واجباتهم ومسؤولياته إضافة إلى ذلك تقديم الحلول الناجعة للمشكلات التي قد تحدث بين الحين والآخر وهذا من شأنه أن يعزز نضوج المصارف ونموها في قطاع الأعمال المصرفية ويحد من وصول الموظفين إلى الاحتراق الوظيفي.

وتأسيساً على ما تقدّم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

٢. الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للقيادة الخلاقة في الاحتراق الوظيفي

توجه البحث لاختبار فرضيات التأثير المباشر باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، إذ يوضح الشكل (٤) وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الخلاقة في الاحتراق الوظيفي، إذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة الأنموذج كانت

الشكل (٤) تأثير القيادة الخلاقة في الاحتراق الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الدراسة حققت مستوى معتدلاً، وهي ذات أهمية على مستوى أفراد العينة إذا ما طبقت من قبل القادة لتحفيز الموظفين على أفضل أداء ممكن ومن ثم تحقيق أهداف المصرف.

٣. تبين من النتائج أنه يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للقيادة الخلاقة في الاحتراق الوظيفي، وهذا يعني أن فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة كلما اهتمت بالأفكار والحلول الخلاقة والجديدة التي يقدمها القادة أو الموظفون الخاصة بالأنشطة المصرفية والإدارية ومحاولة تطبيقها بشكل عملي فإن ذلك يؤدي إلى عدم وصوله إلى الاحتراق الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

١. لأهمية الموضوع وحدائته توصي الدراسة الحالية إدارة

المصرف بترسيخ القيادة الخلاقة، وتشجيع الباحثين على تركيز جهودهم في المواضيع ذات التوجه الخلاق والتي لها أهمية كبيرة في الحد من الاحتراق الوظيفي.

٢. ضرورة تركيز الإدارة العليا للمصرف على إيجاد القائد الخلاق ودعمه لتحقيق أهداف المصرف في النمو والنضج وعدم وصول الموظفين إلى الاحتراق الوظيفي.

٣. ضرورة الاهتمام بعمليات النمو والتوسع في الخدمات التي يقدمها المصرف للزبائن، وتهئية

التابع (الاحتراق الوظيفي)، أي أن السلوكيات الخلاقة لدى القادة في حال الاهتمام بها وتطويرها وتبنيها بأعلى مستوياتها في التعامل مع الآخرين على الخصوص الملاكات الوظيفية في فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة يمكن عن طريقها الحد من مستوى الاحتراق الوظيفي التي يمكن أن يصل لها الموظفون في حال عدم اتباع القادة لهذه السلوكيات. وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (٩) مسارات ومعلومات اختبار تأثير القيادة الخلاقة في الشيخوخة التنظيمية

			Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
JobBou	<---	CreLea	-0.467	-0.519	0.080	-6.486	***
CB	<---	CreLea	0.893	1.007	0.041	24.404	***
SY	<---	CreLea	0.893	0.968	0.040	24.326	***
CL	<---	CreLea	0.917	1.025	0.036	28.305	***
FU	<---	JobBou	0.919	0.884	0.031	28.610	***
EE	<---	JobBou	0.917	1.046	0.037	28.336	***
MO	<---	JobBou	0.950	1.070	0.029	37.524	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

المبحث الرابع:

أولاً: الاستنتاجات

١. بالاستناد إلى الجانب النظري فإن القيادة الخلاقة من المواضيع الهامة والحديثة، والتي تهتم بالسلوك الخلاق للقائد والعاملين داخل المنظمة وخارجها، وتؤكد على تطوير أداء العاملين لتحقيق النجاح وأهداف المنظمة.

٢. تبين خلال النتائج أن القيادة الخلاقة في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عينة

(٤) الخثعمي و الالفلي، مسفر سعيد سفير واشرف عبدة حسن (٢٠٢٠) القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين (دراسة ميدانية). *Journal of Faculty of Education Assiut University* -المجلة العلمية بكلية التربية-جامعة أسيوط، ٣٦(١)، ٢.

(٥) السلمي، فهد نجيم راجح (٢٠١٢): القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

(٦) الطائي، بثينة حسين علي (٢٠١١). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لمدرسي كرة القدم في الدوري العراقي الممتاز، مجلة الثقافة الرياضية (مجلة فصلية علمية متخصصة محكمة (المجلد الثالث - العدد الاول) ١- ٢٣.

(٧) العازمي، احمد سعد عجب سعد. (٢٠١٧). أثر القيادة الابداعية في إدارة الأزمات بمراكز التدريب بدولة الكويت. مجلة سيناء لعلوم الرياضة، ٢(٢)، ١٠٧-١٢٦.

(٨) العبدلي و المتشيري، على جارالله ال جارالله، هشلول عبدالله (٢٠٢١). فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج، ٨(٨)، ٤٤-٤٤.

(٩) المطيري، عمر عامر، (٢٠٢٠). درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج، ٣(٣)، ٧٢١-٧٨٨.

(١٠) وليد بشيشي و سليم مجلخ و فوزي سماعلي (٢٠٢٠)

الظروف المناسبة للنشاط المصرفي، مع التأكيد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال والتي تسرع العمل وتعمل على استقطاب زبائن أكثر.

٤. ضرورة المناقشة والتشاور مع الموظفين بشكل دوري ومستمر في القضايا والمشكلات والأنشطة والخدمات التي يقدمها المصرف والاستماع لمقترحاتهم وآرائهم والأخذ بأفضلها، لأن هذا من شأنه أن يقلل إلى حد ما من الاحتراق الوظيفي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

(١) بوجعدار و درويش، خالد و شهيناز. (٢٠١٣) أثر انماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة. ٣٢(١١) ١٨١-١٩٩.

(٢) فراج، ه. ا. م.، & هبه احمد محمد. (٢٠٢١). أثر العوامل الديموغرافية في دراسة العلاقة بين الاستقواء في أماكن العمل والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٢(٢)، ٥٥-٩٥.

(٣) جريمخ، حميدة غجير (٢٠٢١) دور الوضوح الاستراتيجي في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية. مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية. المجلد ١١ العدد ١، ١٢٧-١٤٣.

Relationship to the Creative Behavior of NGOs.

7- Huang, S. Y., Fei, Y. M., & Lee, Y. S. (2021). Predicting job burnout and its antecedents: Evidence from financial information technology firms. *Sustainability*, 13(9), 4680.

8- Ivanova, N., Gheerawo, R., Poggi, J., Gadzheva, I., & Ramster, G. (2020, July). Towards a Gold Standard Operations Control Centre (OCC): applying Creative Leadership principles in the re-design of an OCC at a leading international airline. In The 22nd dmi: Academic Design Management Conference Proceedings (Vol. 2020, No. 1, pp. 273-291). Design Management Institute.

9- Khine, M. S. (Ed.). (2013). Application of structural equation modeling in educational research and practice (Vol. 7). Rotterdam: Sense Publishers

10-Lubbadeh, T. (2020). Job burnout: a general literature review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7.

11- Mahmoud, Samah Moayad and Harbi, Ansam Hassoun (2019) "The Impact of Choosing Options on Future Consulting Offers - An Exploratory Study in the Ministry of Planning" *Journal of Administration and Economics*, Issue 118.

12- Marsh, A. A. (2018). The neuroscience of empathy. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 19, 110-115.

Mikolajczak, M., Gross, J. J., Stinglhamber, F., Lindahl Norberg, A., & 12-13- Roskam, I. (2020). Is parental burnout distinct from job burnout and depressive symptoms?. *Clinical Psychological Science*, 8(4), 673-689.

14- Srivastava, S., Misra, R., & Madan, P. (2019). 'The saviors are also humans': understanding the role of quality of work life on job burnout and job satisfaction relationship of Indian doctors. *Journal of Health Management*, 21(2), 210-229..64

15- Silviya Svejnova & Laeke HJgaard Christiansen. (2018). Creative Leadership for Social Impact. In *Frontiers of Creative Industries: Exploring Structural and*

أثر الشخوخة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على عمال المركب المنجمي للفوسفات بئر العاتر تبسة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد ١٢، العدد ٠٢، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، الصفحات. ص: ١٤١ - ١٥١.

(١١) الشعلان، فهد بن أحمد. (٢٠١٦) مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة. *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*. المجلد ٣٢ العدد (٦٥)، الرياض، ٣ - ٥٤.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1- 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.

2- Chen, H., Liu, F., Pang, L., Liu, F., Fang, T., Wen, Y.,... & Gu, X. (2020). Are you tired of working amid the pandemic? The role of professional identity and job satisfaction against job burnout. *International journal of environmental research and public health*, 17(24), 9188.

3- Gharakhani, D., & Zaferanchi, A. (2019). The effect of job burnout on turnover intention with regard to the mediating role of job satisfaction. *Journal of Health*, 10(1), 109-117.

4- Gheerawo, R., Flory, M., & Ivanova, N. (2020). Creative Leadership: design meets neuroscience to transform leadership. *Design Management Journal*, 15(1), 102-117.

5- Guo, J., Gonzales, R., & Dilley, A. E. (2016). Creativity and leadership in organizations: A literature review. *Creativity. Theories-Research-Applications*, 3(1), 127-151.

6- Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Clarity of Vision and Its



Categorical Dynamics. Emerald Publishing Limited.

16- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership and Management*, 29(1), 65-78.

17- Tokarczyk, T., & Appelman, J. (2008). The corporate life cycle: Leading organizations to perpetual life. *Fmi Quarterly*, 4.

18- Tsai, K. C. (2012). Creative leadership for directing changes. *Business Management and Strategy*, 3(2), 76-84.

19- Walia, C. (2021). Creativity and Strategy: *An Integrative Analysis*. Springer Nature

20- Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: the moderating role of career calling. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 2394.

21- Xu, W., Pan, Z., Li, Z., Lu, S., & Zhang, L. (2020). Job burnout among primary healthcare workers in rural China: a multilevel analysis. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 727.

22- Yanling, Z. H. E. N. G., Fang, Y. U., Yanli, C. H. E. N., Minyi, Y. U., Yong, G. A. N., Liqing, L. I.,... & Zuxun, L. U. (2019). Prevalence and influencing factors for job burnout among general practitioners in China. *Chinese General Practice*, 22(7), 7

23- Yong, G. A. N., Liqing, L. I.,... & Zuxun, L. U. (2019). Prevalence and influencing factors for job burnout among general practitioners in China. *Chinese General Practice*, 22(7), 7