

تأثير أبعاد القيادة الخلاقية في الحد من الاحتراق الوظيفي

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

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

المصطلحات الدالة: القيادة الخلاقية، 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

تظهر أهمية البحث الحالي في امكانية حل المشكلات وتحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة، و تعمل 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 أن 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 فإن البحث الحالي يسعى إلى دراسة القيادة الخلاقة كمتغير مستقل وتأثيرها في الحد من الاحتراق الوظيفي كمتغير 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:

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

المقدمة

إن القطاع المصرفي في العراق بدأ ينمو بشكل جيد إلى حد ما بعد عام ٢٠٠٣، إلا أن هذا لم يكن بمعزل عن التقلبات والتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من التغيرات التي تؤثر على هذا القطاع، وذلك لأهمية الدور الذي يؤديه في بناء الاقتصاد العراقي ودعمه، إذ أن المصارف الحكومية ومنها مصرف الرشيد كان من بين المؤسسات التي تأثرت بهذه التغيرات، لذلك أصبح من الضروري التأكيد على دراسته والمتغيرات المحيطة به بغية 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 أن هذا المصرف كان وما زال يعاني من مشكلات سواء أكانت التقنية أم المالية أم البشرية أم غيرها، والذي انعكس بشكل سلبي على أداء المصرف.

إن القيادة الخلاقة هي مفتاح نجاح أي منظمة حيث أن لها تأثيراً مباشراً على الأداء التنظيمي، وإن افتقار المنظمات للقيادة الخلاقة هو أحد العوامل الرئيسية في فشل المنظمات في التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، مما يمنعها من إيجاد وسائل وأساليب عمل أفضل، لذا فإن أهمية القائد الخلاق وتميزه تكمن في قدرته على تحديد الأساليب والتطورات في الخطط للتغلب على العقبات والمشكلات والمتمثلة بالاحتراق الوظيفي، ومن هنا



ثالثاً: أهداف البحث :

١. في ضوء مشكلة البحث يمكن تحديد الأهداف كالتالي:
٢. معرفة مدى تبني مصرف الرشيد عينة الدراسة للقيادة الخلاقية.
٣. التعرف على دور القيادة الخلاقية في الحد من الاحتراق الوظيفي.
٤. بناء إطار معرفي يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي (القيادة الخلاقية والاحتراق الوظيفي) وأبعادهما عبر الاعتماد على الأدبيات المتخصصة.
٥. إنشاء مخطط يوضح العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وإظهار الجدوى العلمية والعملية للمخطط الفرضي.
٦. تقديم مجموعة من المقترنات والتوصيات لغرض الاستفادة منها من قبل مصرف الرشيد المنظمة المبحوثة لتساعدهم في تجنب الوصول إلى الاحتراق الوظيفي.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث :

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

٢. ما مفهوم الاحتراق الوظيفي؟ وما أبعاده؟
٣. هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد القيادة الخلاقية والاحتراق الوظيفي في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة؟
٤. هل يعني المصرف من الاحتراق الوظيفي وإلى أي مدى؟

ثانياً: أهمية البحث :

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

١. هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت تأثير القيادة الخلاقية في الحد من الاحتراق الوظيفي (حسب اطلاع الباحث).
٢. رفد المكتبات بمصادر علمية تبحث العلاقة بين القيادة الخلاقية والاحتراق الوظيفي، وذلك لقلة 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 لخطيء هذه المشكلة.
٤. مساعدة أصحاب القرار على اختيار قائد خلاق ناجح يعمل على تحقيق الأهداف، ويقود العملية الإدارية بشكل مناسب، ويتغلب على الاحتراق الوظيفي.

وصف مجتمع البحث:

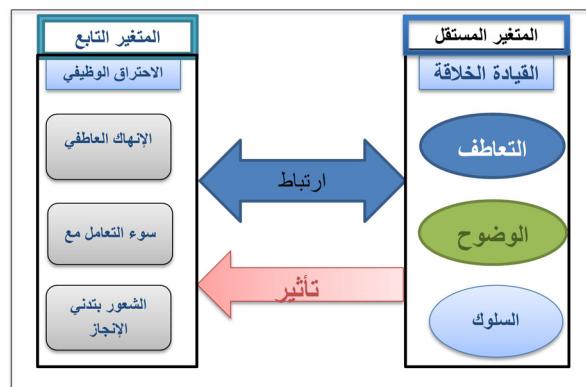
يبين الجدول (١) الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وهي: النوع الاجتماعي، والعمر، والتحصيل الدراسي، وعدد سنوات الخدمة، ومكان العمل.

جدول (١) الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع

البحث

النسبة المئوية	النكرار	المعلومات الشخصية	النوع الاجتماعي
٪٣٩	٦٠	ذكر	
٪٦١	٩٢	اثنی	
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	٢٠ - ٢٤	
٪١٤	٢٢	٢٥ - ٣١	
٪٣٤	٥٢	٣١ 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، وبالاعتماد على الجانب النظري ومخطط البحث الفرضي تم وضع فرضيتين رئيسيتين كالتالي:-

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقية والاحراق الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للقيادة الخلاقية في الاحتراق الوظيفي.

سادساً: مجتمع البحث:

مجتمع البحث يتمثل بجميع العاملين في فروع مصرف الرشيد الثلاثة (كرلاء، 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 الخالق، 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 وتطبيقاتها وإثارة حماس وإبداع الآخرين، وفي الإتجاه 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 (الختعمي والالفي، ٢٠٢٠: ٧٩) يؤكdan على أن القيادة الخالقة تمثل التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يكون هذا التأثير فاعلاً و حقيقياً لابد أن تكون القيادة مبنية على السلوك الخالق في اعدادها و اختيارها، وذلك لترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة خلال حلها للمشكلات بطرق جديدة، والقيادة الخالقة مرنة ومتعددة و متحدية و موجهة، وبخلاف ذلك يرى (العبدلي و المنشري، ٢٠٢١: ١٠٩٤) أن القيادة الخالقة هي النهج غير التقليدي الذي يهارسه قادة المنظمة لإدارة منظماً و تطويرها بما يحقق التكيف المستمر مع التغييرات المختلفة.

بـ - أهمية القيادة الخالقة

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

٢١	٧٢	فرع كربلاء	مكان العمل
٥٥	٥٥	فرع الحسين	
٢٥	٢٥	فرع الجامعة	
١٥٢	١٥٢	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

المبحث الثاني: التأثير الفكري

والمفاهيمي لمتغيرات البحث

أولاًـ القيادة الخالقة:

أـ- مفهوم القيادة الخالقة

القيادة الخالقة هي قيادة وفكرة خالق خالل الاستجابة للفرص والقضايا الصعبة التي تمنع التعلم على جميع المستويات و يتعلق الأمر برؤية الأشياء والتفكير فيها و فعلها بشكل مختلف من أجل تحسين فرص الحياة لجميع المسؤولين، ويوفر القادة الخالقون أيضاً الظروف والبيئة والفرص لآخرين 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 خالقة و فريدة و يعمل على تحقيق أهداف المنظمة خالل تحفيز الآخرين على التميز والإبداع والعمل بروح الفريق الواحد (السلمي، ٢٠١٢: ٩)، وذكر (Guo et al، 2016: 128) إن القيادة الخالقة تنطوي على طبيعة توليد الأفكار الجديدة، ووضع التوجيهات

ملاحظتها و يمكن تطويرها و صقلها باستمرار. وقد حدد (Marsh، 2018: 112) ثلاثة مكونات متربطة ولكنها مميزة للتعاطف هي: يتطلب التعاطف عنصراً عاطفياً، يتضمن التعاطف عنصراً معرفياً، يتضمن التعاطف عنصراً تحفيزياً.

٢- الوضوح

وهو الصورة التي تضعها الإدارة العليا للقيام بالأعمال المنطة بها و تحديد الطريق لتحقيق ذلك و ازالة اللبس و الغموض عن سياسات المنظمة تجاه مواردها و جعل هذه السياسات سهلة الفهم و بسيطة 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 أيضاً أحد العوامل المحددة للسلوك التنظيمي، إذ أنه يؤثر على رضا الموظفين و مستوى أدائهم (Hamdan et al، 2020: 55)، ويرى (جريمخ، ٢٠٢١: ١٣٢) أن الوضوح يتمتع بخصائص عده تعتمد على قدرة المنظمة على امتلاك قدر كافٍ من الامكانيات لتوفير و اختيار و تفسير و تقييم المعلومات، و وجهات نظر متنوعة تؤثر على اجراءات تفسير المعلومات التي تم جمعها، و إمكانية التوفيق بين وجهات النظر المتنوعة.

٣- السلوك الخالق

أشار (بوجعدار و درويش، ٢٠١٣: ١٨٦) إلى أن السلوك الخالق هو إيجاد و تطبيق الأفكار الجديدة و المنتجات و الخدمات و العمليات و الأدوات

القادة الخالقون أنفسهم لقيادة المنظمات بالإتجاه المرغوب فيه أكثر، إذ يؤدي القادة دوراً مزدوجاً لتسهيل إبداع الموظفين والابتكار التنظيمي (Tsai، 2012: 76)، ويحدد (Guo & Dilley، 2016: 76) أهمية القيادة الخالقة من كونها قيادة لها العديد من السمات الشخصية وأهمها القدرة على الاستماع واحتواء جميع المعينين سواء أكانوا داخل المنظمة أم خارجها و تستهدف بذلك تكوين رؤية عامة و صورة كلية و من ثم اصدار حلول حقيقة و خالقة في الوقت نفسه و ذلك يرجع لقدرة القائد الخالق على التفكير الخالق. وفي الصدد نفسه أوضح (المطيري، ٢٠٢٠: ٧٥٢) أن الاهتمام بالقيادة الخالقة 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 الجهد في البحث في سوق العمل عن الموظفين ذوي الخبرة للمرتبة المحددة في المنظمات لتدريب الموظفين.

ت - أبعاد القيادة الخالقة:

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 و معرفة الاحتياجات والتوايا والمشاعر (Ivanova et al، 2020: 7)، و يؤكد (Gheerawo 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 يمكث في عمله دون أي تغيير أو تطوير لفترة طويلة (بشيши وآخرون، ٢٠٢٠: ١٤٣)، والإحتراق 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 بالاتي:

- 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- الإهانة العاطفي

ويعني الإحساس باستنزاف الموارد العاطفية

والأجراءات والأساليب والحلول من قبل الفرد والمجموعة والمنظمة، كما يشمل تعريف السلوك الخالق الجدة والمنفعة لعناصر أساس (Walia, 2021: 74)، وترى (الطائي، ٢٠١١: ٨) أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على السلوك الخالق، هي: العوامل الشخصية أو الفردية، والعوامل الثقافية والاجتماعية، والعوامل الإدارية.

ثانياً- الاحتراق الوظيفي

أ- مفهوم الاحتراق الوظيفي

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

إذ ارتبط الاحتراق الوظيفي يأسكال 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 الإنتاجية وانخفاض 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 & Zaferanchi، 2019: 111)، أي الإتجاه إلى التقييم الذي 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

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من أهم الاختبارات المعتمدة للتأكد من مدى اعتدالية البيانات وضمان تبعها التوزيع الطبيعي أم لا، من أجل اختيار الأساليب التحليلية الملائمة لهذه البيانات واجراء الاختبارات المطلوبة، ولتحقيق هذا الغرض تبني البحث اختبار التفطح 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 التفطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) خلال حساب قيمة (Z) المعيارية بقسمة قيمة إحصائية الالتواء والتفطح على خطأها المعياري وكلما كانت قيمتها أقل من (2.58 ± 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) وحسب إجابات أفراد العينة في فروع

للموظف، ويعد هذا بعد المكون الفردي الأساس للاحتراق الوظيفي (الشعlan، 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 تناقض 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 المكون الشخصي للاحتراق (الشعlan، 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 يتصرف 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. (الشعlan، ٢٠١٦: ١٦).



١. الصدق البنائي التوكيدى لمتغير القيادة الخلاقية:
لقد تم قياس متغير القيادة الخلاقية 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 (٤٠٪)، وأن جميعها نسبياً معنوية وذلك

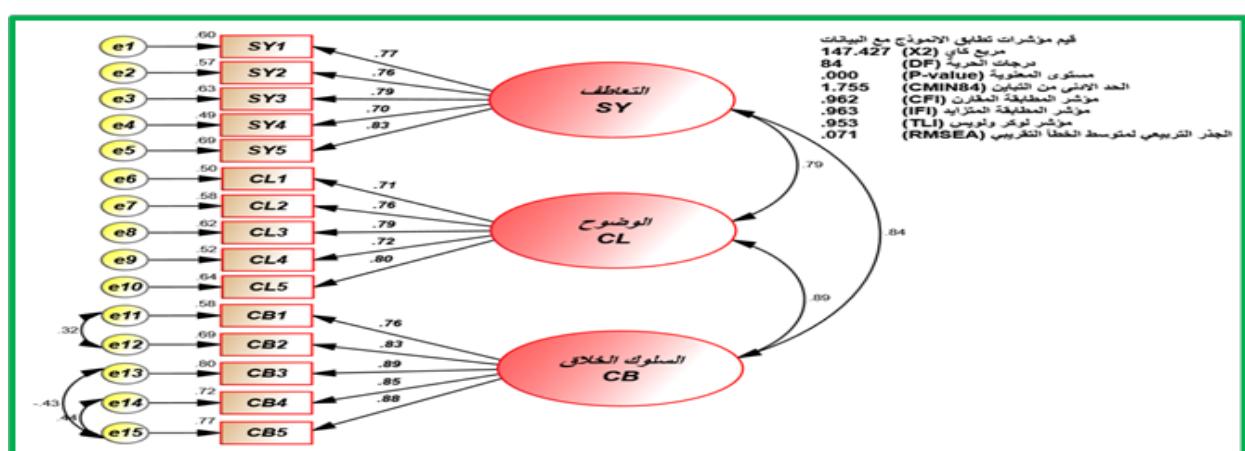
مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة، وهذا يدل على أن جميع متغيرات الدراسة ببعادها الفرعية تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الأساليب المعلمية في التحليل والاختبار.

ثانياً: اختيار الصدق البنائي التوكيدى

الجدول (٢) : اختبار التوزيع الطبيعي (التفلطح والالتواز) لمتغيرات الدراسة

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

الشكل (٢) : التحليل العامل التمهيدي لمتغير القادة الخلاقة



المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23

٢. الصدق البنائي التوكيدى لمتغير الاحتراق الوظيفي:

لقد تم قياس متغير الاحتراق الوظيفي خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي (الإنهاك العاطفى (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، ٤٠)، وأن جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤) يتضح أنها أكبر من (٢، ٥٦) عند مستوى معنوية (٠، ٠١) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء مؤشرات التعديل (Modification Indices) بأن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فإن الأنموذج الهيكلى قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكّد 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) يتضح أنها أكبر من (٢، ٥٦) عند مستوى معنوية (٠، ٠١) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

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

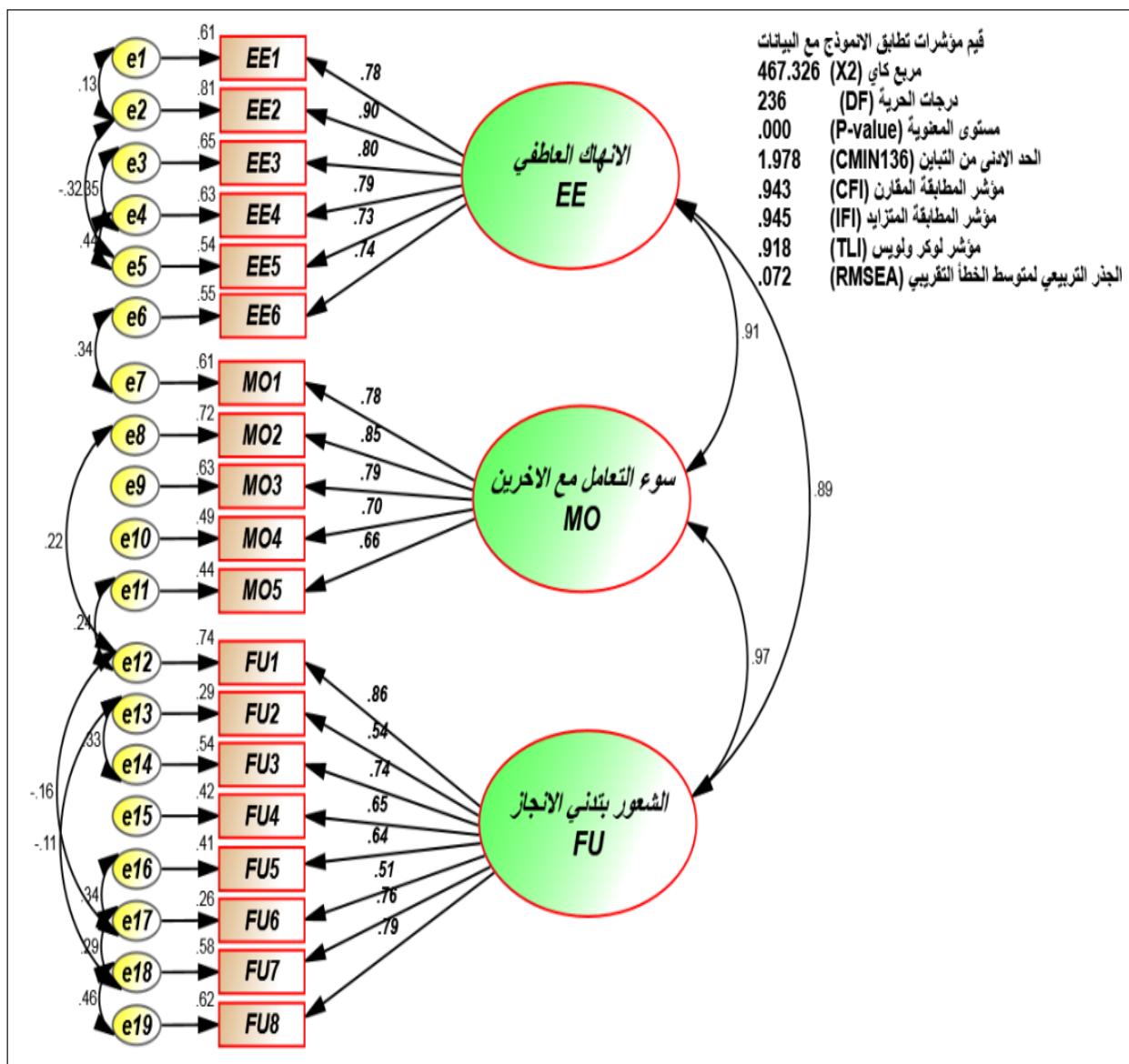
الجدول (٣) : معلمات الصدق البنائي التوكيدى لمقياس متغير القيادة الخلاقية

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

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).



الشكل (٣) : الصدق البناءي التوكيدى لمتغير الشيوخوحة التنظيمية



المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

ثالثاً: الثبات البناءي لأدلة القياس

الجدول (٤) : معلمات الصدق البناءي التوكيدى لمقياس متغير الاحتراق الوظيفي

			Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
EE6	<---	الإهانك العاطفي	0.743	1.051	0.117	9.015	***
EE5	<---	الإهانك العاطفي	0.734	1.000			
EE4	<---	الإهانك العاطفي	0.793	1.088	0.086	12.695	***
EE3	<---	الإهانك العاطفي	0.805	1.149	0.118	9.771	***
EE2	<---	الإهانك العاطفي	0.898	1.390	0.142	9.787	***
EE1	<---	الإهانك 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 الرئيسية وأبعادها الفرعية

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

بهدف التعرف على مدى صلاحية المقاييس وثبات استمرارة الاستبانة للمتغيرات الحالية اعتمد البحث على اختبار كرونباخ ألفا، إذ تبيّن أن قيم المعامل لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (٧٧٩, ٠٠ - ٠,٩٥٠)، وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيماً عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (٠,٧٠)، كما تبيّن أن قيم معامل الصدق المهيكل كانت قيم عالية ومجدية بالنسبة للمقاييس المعتمدة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والصدق والثبات العالي، ويبين الجدول (٥) معاملات الثبات والصدق لأداة القياس المعتمدة في الدراسة الحالية.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



حقق مستوى إجابة «معدل» 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 ميدانياً 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 (٢,٩٥٠) وقيمة الإنحراف المعياري عام قدره (٠,٩٥٠)

رابعاً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:

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

الجدول (٦): الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الخالقة

البعد	الوسط الحسابي	الإنحراف 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	معدل	٣
بعد السلوك الخالق CB	٣,١٧٤	٠,٨٩١	٢٨,٠٧	٦٣,٤٧	معدل	٢
المعدل العام لمتغير القيادة الخالقة	٣,٢٢٦	٠,٧٥٩	٢٣,٥٤	٦٤,٥٢	معدل	-

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

الجدول (٧) الإحصاءات الوصفية لمتغير الاحتراق الوظيفي

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

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

**الجدول (٨) معاملات الارتباط بين القيادة الخلاقية
بأبعادها والاحتراق الوظيفي**

أبعاد القيادة الخلاقية			القيادة الخلاقية	المتغير المستقل المتغير المعتمد
السلوك الخلاق	الوضوح	التعاطف		
-0.453**	-0.441**	-0.370**	-0.467**	الاحتراق الوظيفي
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)

توجد علاقة ارتباط قوية عكسية ذات دلالة معنوية عند المستوى .٠٠٠ بين القيادة الخلاقية بأبعادها والاحتراق الوظيفي

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

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.22).

وبذلك يمكن اختبار فرضية الارتباط الرئيسية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقية والاحتراق الوظيفي)، إذ تشير نتائج الجدول (٨) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية قوية بين متغير القيادة الخلاقية والاحتراق 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 الخلاقية 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 (٧٦٢٪، ٢٨٪) وكانت شدة الإجابة المتحقق قد بلغت (٩٩٨٪، ٥٨٪). وبذلك فإنه حقق مستوى إجابة «معدل» وهذا يشير إلى أن هذا المتغير حاز على درجة أهمية معتدل حسب إجابات افراد العينة.

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير

نتائجها

١. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقية والاحتراق الوظيفي

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

ويظهر الجدول (٨) نسب نتائج تحليل الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها الفرعية حسب الفرضيات المنصوص عليها في منهجية الدراسة، كما توضح 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 (٠٠٠٨)، كما أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-٤٧٠٠)، وهذا يعني أن متغير القيادة الخلاقة يؤثر في متغير الاحتراق الوظيفي بنسبة (٤٧٪) على مستوى فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة. وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (٩) بلغت (٤٨٦.٦) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

وأن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (٢٠٪)، وهذا يعني بأن متغير القيادة الخلاقة قادر على تفسير ما نسبته (٢٠٪) من التغيرات التي تطرأ على الاحتراق الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (٨٠٪) فتعود للتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المتغير المستقل (القيادة الخلاقة) له تأثير عكسي في المتغير

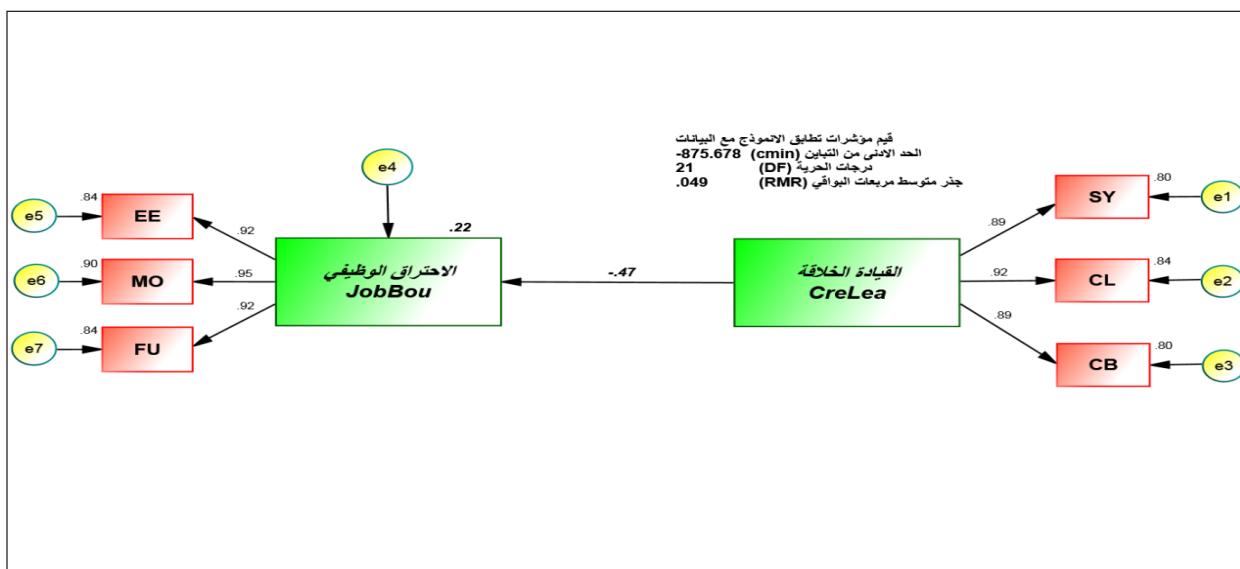
توجهات التحسين للأنشطة المصرفية والعمليات المختلفة التي يمارسها الموظفون في تنفيذ واجباتهم ومسؤولياته إضافة إلى ذلك تقديم الحلول الناجعة للمشكلات التي قد تحدث بين الحين والآخر وهذا من شأنه أن يعزز نضوج المصارف ونموها في قطاع الأعمال المصرفية ويحيد من وصول الموظفين إلى الاحتراق الوظيفي.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

٢. الفرضية الرئيسية 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 الأنماذج كانت

الشكل (٤) تأثير القيادة الخلاقة في الاحتراق الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

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

ثانياً: التوصيات

١. لأهمية الموضوع وحداثته توصي الدراسة الحالية أدارة المصرف بترسيخ القيادة الخلاقية، وتشجيع الباحثين على تركيز جهودهم في المواضيع ذات التوجه الخالق والتي لها أهمية كبيرة في الحد من الاحتراق الوظيفي.
٢. ضرورة تركيز الأدارة العليا للمصرف على إيجاد القائد الخالق ودعمه لتحقيق أهداف المصرف في النمو والنجاح وعدم وصول الموظفين إلى الاحتراق الوظيفي.
٣. ضرورة الاهتمام بعمليات النمو والتوسّع في الخدمات التي يقدمها المصرف للزبائن، وتهيئة

التابع (الاحتراق الوظيفي)، أي أن السلوكات الخلاقية 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 السلوكات. وبناءً على ما تقدّم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (٩) مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الخلاقية في الشيروخة 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 الخلاقية من المواضيع الهامة والحديثة، والتي تهتم بالسلوك الخالق للقائد والعاملين داخل المنظمة وخارجها، وتأكد على تطوير أداء العاملين لتحقيق النجاح وأهداف المنظمة.
٢. تبيّن خلال النتائج أن القيادة الخلاقية في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عينة



- (٤) الخشعبي والالفي، مسفر سعيد سفير وشرف 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* ٢، (١٣٦).
- (٥) السلمي، فهد نجيم راجح (٢٠١٢): القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جده، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- (٦) الطائي، بثينة حسين علي (٢٠١١). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لمدرب كرة القدم في الدوري العراقي الممتاز، مجلة الثقافة الرياضية(مجلة فصلية علمية متخصصة محكمة (المجلد الثالث - العدد الأول) ٢٣-١.
- (٧) العازمي، احمد سعد عجب سعد. (٢٠١٧). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بمراكز التدريب بدولة الكويت. مجلة سيناء لعلوم الرياضة، ٢(٢)، ١٠٧-١٢٦.
- (٨) العبدلي و المنشري، على جار الله ال جار الله، 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)، ٤٤-١.
- (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 محلخ و فوزي سماولي (٢٠٢٠)

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

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

المصادر

أولاًً: المصادر العربية:

- (١) بوجعdar و درويش، خالد و شهيناز. (٢٠١٣) أثر انهاط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خضر بسكرة. ١٨١-١٣٢(١١).
- (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)، ٥٥-٥٥.
- (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 المثنى 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 Svejenova & Laeke Hjgaard Christiansen. (2018). Creative Leadership for Social Impact. In *Frontiers of Creative Industries: Exploring Structural and*

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

(١١) الشعلان، فهد بن أحمد. (٢٠١٦) مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترن 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.