



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Strategic thinking and its role in reducing emotional exhaustion for
workers in the Directorate of Municipalities of Nineveh Governorate**

Muhammad Salem Sultan Al-Hasso*, Maysoon Abdullah AL-Shilema

College of Administration and Economics, University of Mosul

Keywords:

Strategic thinking, emotional exhaustion,
municipalities of Nineveh Governorate.

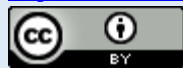
ARTICLE INFO

Article history:

Received 22 Jun. 2023
Accepted 03 Jul. 2023
Available online 30 Sep. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Muhammad Salem Sultan Al-Hasso

College of Administration and Economics,
University of Mosul



Abstract: The research aimed to know the role of strategic thinking in its dimensions represented by (systems perspective, focus on intent, thinking in a timely manner, seizing smart opportunities, orienting with hypothesis) in reducing emotional exhaustion represented by its dimensions (emotional work, work pressure, bullying in the workplace, conflict between work and family), and the study field is represented in the Directorate of Municipalities of Nineveh Governorate, and the study was applied to a sample of (299) respondents from individuals working in the field under study. The research relied on the analytical descriptive approach, with the use of the questionnaire as the main tool for collecting data related to the field aspect, as well as conducting personal interviews, as the main and sub-variables were described and the correlation, influence and differences between their variables were analyzed, to answer questions related to the study problem and reach the goals Objectivity, and in order to process data and information, several statistical methods were used (frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviations, and confirmatory factor analysis) by adopting the ready-made statistical programs (SPSS.V26) and the (AMOS.V24) package to test the hypotheses of the research and ensure their validity. the research reached a number of results, the most important of which is the existence of a correlation and a significant impact on the macro and partial levels of strategic thinking in emotional exhaustion, and these results were consistent with the hypotheses in this aspect. In the light of the results of the research, a number of proposals were made, the most important of which was that the management of the researched organization must realize the importance of maintaining a satisfactory level of balance between work and life (family), because of its importance and impact on this balance in terms of the psychological and moral aspect of the workers.

التفكير الاستراتيجي ودوره في الحد من الاستنزاف الشعوري لدى العاملين في مديرية بلديات محافظة نينوى

ميسون عبد الله أحمد الشلعة

محمد سالم سلطان الحسو

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة دور التفكير الاستراتيجي بأبعاده المُتمثلة ب (منظور الأنظمة، التركيز على القصد، التفكير في الوقت المناسب، اقتناص الفرص الذكية، التوجه بالفرضية) في الحد من الاستنزاف الشعوري المتمثل بأبعاده (العمل الشعوري، ضغط العمل، التئمر في مكان العمل، الصراع بين العمل والأسرة)، وتمثل ميدان الدراسة في مديرية بلديات محافظة نينوى، وطُبقت الدراسة على عينة بواقع (299) مستجيب من الأفراد العاملين في الميدان المبحوث.

إذ اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية، إذ تم وصف المتغيرات الرئيسة والفرعية وتم تحليل علاقات الارتباط والتأثير والفروقات بين متغيراتها، للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمشكلة البحث والوصول إلى الأهداف الموضوعية، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات استعملت الأساليب الإحصائية العديدة وهي: (التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتحليل العاملي التوكيدي) باعتماد البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS. V26) وحزمة (AMOS. V24) لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها. وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج تمثل أهمها بوجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي وعلى المستويين الكلي والجزئي للتفكير الاستراتيجي في الاستنزاف الشعوري وهذه النتائج جاءت متطابقة مع الفرضيات في هذا الجانب.

وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث وضع عدداً من المقترحات كان أهمها، ضرورة إدراك إدارة المنظمة المبحوثة أهمية الإبقاء على مستوى مرضي من التوازن بين العمل والحياة (الأسرة) لما له من أهمية وأثر على هذا التوازن من ناحية الجانب النفسي والمعنوي الخاص بالعاملين.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، الاستنزاف الشعوري، مديرية بلديات محافظة نينوى.

المقدمة

تسعى المنظمات الحديثة جاهدة للعناية بالأفراد العاملين في مجالات العمل المختلفة لما لها من أهمية في بناء وتطوير المجتمعات بصفة عامة، والمنظمات الأعمال بصفة خاصة، وذلك بتقديم إدارة المنظمات أساليب ووسائل الرعاية المختلفة لهم، وبالرغم من ذلك فإن الكثير من المواقف الضاغطة التي يتعرض لها الأفراد العاملين مع استمرارها وتراكمها من شأنه أن يؤدي إلى نتائج سلبية خطيرة على الأفراد العاملين وأدائهم، التي من أبرزها ظاهرة الاستنزاف الشعوري، التي تتمثل في فقدان القدرة على العمل لشعور الأفراد المتزايد بالإرهاق، والإنهاك، ونفاد الطاقة وعدم الرغبة في العمل، وانهايار عملية التكيف مع الضغوط كما ينتج عن ذلك حالة انفعالية متطرفة، واجهاد ذهني وبدني يشعر عندها الفرد بفقدان الأمل والتعاسة.

وباختلاف البيئة التنظيمية وطبيعة العمل في المنظمات، يواجه الموظفون تحديات وتهديدات عديدة منها ما ارتبط بالبيئة الخارجية وأخرى تتعلق بخصائص البيئة الداخلية وما ينضج فيها من ظواهر وضغوطات عمل والصراع بين متطلبات العمل والأسرة تؤثر بدورهم في قدرة الموظفين على تحقيق التوافق بين الجانب النفسي والمهني وما نتج عن ذلك من تبلور الحالة الاستنزاف الشعوري بينهم الذي يعد من الموضوعات المميزة في حقل المنظمة والسلوك التنظيمي، التي بدأت تأخذ مؤخراً حيزاً كبيراً من كتابات الأكاديميين والباحثين، لما له من تأثيرات سلبية على المستوى الفردي والتنظيمي والاجتماعي للأفراد، وعليه فإنه إحدى القضايا الأساسية التي يجب على المديرين والمنظمات مواجهتها وتقديم الحلول الناجحة لها للحد منها والقضاء قدر الإمكان عليها وصولاً إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.

وفي سياق ذلك، ركز البحث الحالي على بناء إطار نظري وتطبيقي، عبر ثلاثة مباحث، جاء المبحث الأول من البحث بعنوان منهجية البحث، ليتضمن عرض مشكلة البحث وأهميته وفرضياته وأساليب جمع البيانات، أما المبحث الثاني جاء بعنوان الجانب النظري للبحث، وتضمن الفقرات الموضحة لماهية التفكير الإستراتيجي والاستنزاف الشعوري فضلاً عن عرض العلاقة الفكرية بين المتغيرات المبحوثة، يليه المبحث الثالث للبحث، والذي جاء بعنوان الجانب التطبيقي للبحث، والمتضمن اختبار فرضيات البحث، وأخيراً يختتم البحث بعرض أهم الاستنتاجات التي توصل إليها، يليها مجموعة من المقترحات المقدمة للمنظمة المبحوثة.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تعيش المنظمات اليوم في بيئة تتميز بالتعقيد والغموض وتتم بالعدد من التغيرات تتسم بالإيقاع السريع، هذا ما جعلها تواجه تحديات كبيرة فرضت عليها أن تواكب هذه التطورات والتغيرات المستمرة في بيئة العمل إذ صار من الواضح أن أساليب الأمس في الإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل وهذا ما أدى بالمنظمة إلى تبني منهج التفكير الاستراتيجي لتنمية إمكانياتها الذاتية والحفاظ على قدرتها التنافسية فضلاً عن الحد من الاستنزاف الشعوري للأفراد العاملين داخل المنظمة، إذ أجرى الباحث استطلاع أولي لبيان وجود استنزاف شعوري لدى بعض الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة فضلاً عن كونه أحد منتسبي المنظمة المبحوثة ولديه خدمة في مديرية بلديات محافظة نينوى، التي بها استطاع تشخيص وجود مشكلة يعاني منها الأفراد المبحوثين نتيجة ظروف العمل وتعقيد البيئة والتحديات التي بدأت بمجابتهم.

بناءً على ما تقدم يمكن صياغة التساؤل الرئيس للبحث بما يأتي:

❖ هل للتفكير الاستراتيجي دوراً في الحد من الاستنزاف الشعوري من وجهة نظر العاملين في مديرية بلديات محافظة نينوى؟

وفي ضوء ذلك بالإمكان تحديد التساؤلات البحثية للدراسة على النحو الآتي:

1. هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الاستراتيجي والحد من الاستنزاف الشعوري على المستوى الكلي والجزئي؟
2. هل هناك تأثير معنوي للتفكير الاستراتيجي في الحد من الاستنزاف الشعوري على المستوى الكلي والجزئي؟
3. ما هو مستوى تباين أبعاد التفكير الاستراتيجي من حيث تأثيرها في الحد من الاستنزاف الشعوري في المنظمة المبحوثة على المستوى الكلي والجزئي؟

ثانياً. أهمية البحث:**1. الأهمية النظرية:**

أ. الأهمية النظرية للبحث تنبع من كون موضوع التفكير الاستراتيجي والاستنزاف الشعوري يُعد من المواضيع الحيوية، التي تمكن المنظمات الخدمية من صياغة استراتيجيات وتفسيرها على نحو واضح للموظفين وتنفيذها بما يسهم في تحسين مكانتها، فضلاً عن اكتساب الباحث للمعرفة وتعزيز معلوماته حول موضوع الدراسة وتنمية قدراته ومهاراته البحثية.

ب. يربط البحث بين مُتغيري التفكير الاستراتيجي والاستنزاف الشعوري من أجل تلافي النقص في الدراسات السابقة على وفق اطلاع الباحث المتواضع، كما ويأمل الباحث في أن تفيد نتائج البحث من الاستنتاجات والمقترحات في إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا القطاع المهم.

2. الأهمية التطبيقية:

أ. تكمن أهمية البحث من خلال أهمية القطاع الذي طبق به، وذلك في سعي المنظمة المبحوثة لاتباع أفضل الأساليب الاستراتيجية التي تُمكنها من إظهار شخصية قيادية والاستفادة من تنوع موظفيها من أجل تحقيق التفاعل الهادف، عن طريق إدارة مواردها وتنفيذ الأنشطة والإجراءات الواضحة لبلوغ أهدافها.

ب. إنَّ التطبيق العملي في الميدان المبحوث يُسهم في تحديد نقاط الضعف الموجودة والتغلب عليها عن طريق إيجاد حلول من القائمين عليها تتسم بوضوح أهدافها وإجراءاتها وتقديم تفسيرات من أجل إزالة أي لبس وغموض، ومن ثم تمكين الموظفين في فهم ما مناط عليهم من أعمال.

ثالثاً. فرضيات البحث: إنَّ فرضيات البحث تُمثل انعكاساً لأهداف البحث المطلوب الوصول إليها، وبما يتفق مع الأدبيات النظرية للمتغيرات التي ستخضع للاختبار والمعالجة الإحصائية، عندها ستُثبت صحتها من عدمه، إذ تم بناء مجموعة الفرضيات الرئيسة وكالاتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية من الناحية الإحصائية بين التفكير الاستراتيجي والحد من الاستنزاف الشعوري عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي من الناحية الإحصائية للتفكير الاستراتيجي في الحد من الاستنزاف الشعوري عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثالثة: تتباين أبعاد التفكير الاستراتيجي من حيث تأثيرها في الحد من الاستنزاف الشعوري في المنظمة المبحوثة.

رابعاً. منهج البحث: تم الاعتماد في هذا البحث على المنهجين (الوصفي والتحليلي) في كتابة الجانبين النظري والميداني كونه يساعد الباحثة في جمع البيانات والمعلومات مع إيجاد وسائل مختلفة لتفسيرها، فضلاً عن استخراج النتائج وفقاً لشواهد وقرائن متنوعة واعتماد استمارة الاستبانة بهدف جمع البيانات والمعلومات، ودراستها للوصول إلى نتائج قاطعة حول مشكلة الدراسة.

خامساً. أساليب جمع بيانات البحث: اعتمد الباحث في بحثه على بعض الوسائل المقترنة بجمع البيانات والمعلومات، منها ما يتعلق بالجانب النظري والبعض الآخر يتعلق بالجانب العملي، ليستعرضها بالآتي:

1. **الجانب النظري:** اعتمد الباحث في تغطيته للجانب النظري للبحث على المصادر العربية والأجنبية والتي اشتملت على الأطاريح، والرسائل الجامعية، والدوريات، والكتب ذات الصلة المباشرة بمتغيرات البحث، فضلاً عما أتيح له من معلومات على الشبكة المعلوماتية الدولية (الإنترنت) والمتعلقة أيضاً بمتغيرات البحث.

2. **الجانب العملي:** اعتمد الباحث في جمع بيانات الجانب العملي للبحث على استمارة الاستبانة بوصفها المصدر الرئيس الذي اعتمده الباحث في الحصول على البيانات المتعلقة بالبحث الميداني، والتي تم إعدادها وصياغة فقراتها على النحو الذي يضمن ملاءمتها للغرض الذي أعدت من أجله، وذلك بالاستناد إلى ما تم عرضه في الجانب النظري من البحث، فضلاً على استنادها إلى بعض من المقاييس المتوافرة في الأدبيات ذات الصلة، ولتحقيق متطلبات وملاحظات السادة المحكمين ذوات الخبرة والاختصاص في علوم الإدارة، تم إجراء التغييرات اللازمة من (تعديل، حذف، وإضافة) على فقرات المقاييس، لضمان ملاءمتها مع مفاهيم المتغيرات المراد قياسها، فضلاً عن ضمان ملائمتها للميدان المبحوث.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. **التفكير الإستراتيجي:** تفرض التحديات والمتغيرات المتسارعة والمتجددة حاجة المنظمات إلى التفكير الاستراتيجي بوصفه عملية تجميعية تشارك فيها الإدارة العليا والقيادات، يستخدم الحدس والإبداع لوضع منظور متكامل للمنظمة، فالتفكير الاستراتيجي ليس ترفاً فكرياً أو نوع من التنجيم بل هو مهارات ذهنية ونشاطات إبداعية ومسارات فكرية تخطيطية شمولية متعددة الرؤى والأبعاد، ينطلق من دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره ويرسم رؤى وأهداف مستقبلية ويقوم بوضع برامج وخطط عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المرغوب.

1. **مفهوم التفكير الإستراتيجي:** يتسم مفهوم التفكير الاستراتيجي بالحدثة على مستوى التأطير والتصنيف، ويعد من الموضوعات البكر التي مازال سبر الغور فيها يتراوح بين الندرة والمحدودية، مما يجعل الكثير من مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير (المجاذب، 2018: 279). والسياق السابق الذكر كان بمثابة التمهيد لظهور مفهوم التفكير الاستراتيجي الذي يقترن ظهوره الفعلي بالباحث (Mintzberg) الذي منح التفكير الاستراتيجي قيمته كمرحلة مميزة في العملية الاستراتيجية، وقد تضمن الأدب الإداري العديد من المفاهيم التي أدلى بها الباحثين، كما موضح في الجدول رقم (1)

الجدول (1): آراء بعض الباحثين حول مفهوم التفكير الاستراتيجي

ت	الباحث	المفهوم
1.	Waters, 2010: 115	المقدرة على عمل توليفة شاملة وإبداعية للعوامل الرئيسة التي تؤثر على المنظمات وبيئاتها من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة ونجاح طويل الأمد.
2.	Pourkiani & Pourroostaei, 2015: 1	مهاره فكرية للهندسة الاستراتيجية للمنظمات التي لها مميزات يجب مراعاتها على المستوى الفردي والتنظيمي للبحث عن الفوائد التي تحقق أفضل النتائج للمنظمات.

ت	الباحث	المفهوم
3.	Nickolas, 2016: 4	انه الطريق الأكثر ابداع في كيفية تحديد القضايا المستقبلية، والفرص والتهديدات التي تواجه الموظفين، وكيفية التعامل معهم بما يكفل استمرار المنظمات وتطورها.
4.	فرج، 2017: 129	عملية عقلية تهدف إلى حل مشكلة ما أو اكتشاف طرائق جديدة لإحداث تغيير ما أو تفسير ظاهرة معينة، ويتم هذا عبر سلسلة العمليات العقلية غير المرئية وغير الملموسة، التي يقوم بها العقل عندما يتعرض لمثير من الحواس أو عندما يواجه ألفرد موقف معين يتطلب منه البحث عن حلول أو مخرج.
5.	Dhir & Samanta, 2018: 4	يمثل العمليات الإدراكية التي يجب ان يتم تفسيرها وتحليلها وتقييم هذه الأفكار من أجل ان تستفاد منها المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية.
6.	العلي، 2020: 26	مجموعة من المهارات العقلية والإدراكية التي تحاكي صياغة الاستراتيجية والإجراءات والخطط التي تقود إلى تنفيذ الأعمال داخل وخارج المنظمة بكفاءة، والقدرة على التنبؤ بالمستقبل، والرد على ما يعد أولوية أساسية للمنظمة.
7.	العجيلي، 2022: 119	هو جزء من المهارات والقدرات المطلوبة لأداء الأعمال الإدارية الاستراتيجية وان المهارات والقدرات لقادة المنظمات لها تأثير على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للمصادر الواردة ضمناً.

مما تقدم يحدد الباحث نقاط اتفاق الباحثين حول مفهوم التفكير الاستراتيجي على النحو الآتي:

أ. يعد التفكير الاستراتيجي نتاج عملية عقلية وذهنية من شأنها صياغة برامج عمل رئيسة تستخدمها المنظمات لبلوغ غاياتها وأهدافها.

ب. يتجه التفكير الاستراتيجي نحو المستقبل مستفيداً من وقائع الماضي، ومعطيات الحاضر.

ج. يقوم التفكير الاستراتيجي على العمليات الإدراكية التي يتم تفسيرها وتحليلها للوصول إلى إيجاد حلول جذرية للمشكلات والتحديات التي تواجهها المنظمات.

د. يركز التفكير الاستراتيجي على القدرات الإنسانية، والتي تحاكي صياغة الاستراتيجيات والخطط التي تقود إلى تنفيذ الأعمال.

وفي ضوء ذلك يرى الباحث أنَّ التفكير الاستراتيجي مجموعة من المهارات العقلية والإدراكية والطريقة الأكثر ابداعاً وابتكاراً في التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية وتحديد القضايا المستقبلية لاستغلال الفرص ومعالجة التحديات التي تواجه الموظفين وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرار المنظمة بالنمو والتطور.

2. أهمية التفكير الإستراتيجي: تُسهم أهمية التفكير الاستراتيجي في شيوخ عنصر المرونة في الممارسات الإدارية المختلفة، وفي عملية التخطيط الاستراتيجي، وإعادة بناء المنظمة بإجراء التغييرات بما يتسم مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

إذ أشار (صبار، 2009: 40) أنَّ أهمية التفكير الاستراتيجي يمثل دعوة القادة إلى التفكير في عمليات الإدارة الاستراتيجية بمختلف عناصرها كتأسيس الرسالة والأهداف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها؛ لذلك فإنَّ على المديرين التفكير بالتغييرات التي تحدث والتحديات التي تواجه الأعمال ذات الأنشطة الاستراتيجية، كذلك يستلزم التفكير بطاقات المنظمة عند تعاملها مع القوى البيئية المعقدة والمؤثرة فيها وقدرتها على الوعي بمتطلبات المنظمة.

- وفي ضوء ذلك يرى الباحث أنَّ أهمية التفكير الاستراتيجي تتمثل بما يأتي:
- أ. يساعد التفكير الاستراتيجي المنظمات في التحكم بالمستقبل لأنَّه يمتلك رؤية واقعية عن معطيات الماضي وتصورات الحاضر لرسم سياسة مستقبل المنظمة.
 - ب. يمكن المنظمات من التفوق التنافسي في تحقيق التنافسية للمنظمة في السوق.
 - ج. يُعدُّ التفكير الاستراتيجي مدخل للتغيير التنظيمي لكونه يستجيب للتغيرات البيئية والتفكير الأفضل للتعامل مع البيئة، ويحقق التميز التنظيمي، لأنَّه يركز على الأفكار الحيوية والجوهرية، ومنتج للأفكار الاستراتيجية فهو يحقق التفكير الاستراتيجي.
 - د. يساعد المنظمات على حل ومعالجة المشكلات المختلفة بالحلول السريعة، وهو مدخل شمولي تكاملي يعمل مع كافة المداخل باستمرار.

3. أبعاد التفكير الإستراتيجي: بعد استعراض محاور التفكير الاستراتيجي من الباحث، وجد هناك حالات من التباين في تحديد الأبعاد واختلافها على وفق وجهات نظر الباحثين، وكذلك وجد أنَّ أغلب الدراسات عن التفكير الاستراتيجي وعلى حد اطلاع الباحث أنَّها اعتمدت في طرحها على أبعاد نموذج (Lidetka, 1998) ولكن بتسميات مختلفة ومعاني واحدة؛ إذ نجد أنَّ (Lidetka) حاولت إرساء دراسة التفكير الاستراتيجي بأساليب علمية ومفصلة، وتتميز بها عن المصطلحات الأخرى، مثل التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، وقد بنت نموذجها استناداً على آراء (Mintzberg, 1994) الذي يتضمن خمسة أبعاد وهي (المنظور النظمي - التركيز على القصد - اقتناص الفرص الذكية - التوجه بالفرضية - التفكير في الوقت) وهي التي سيعتمدها الباحث في الدراسة الحالية التي سيتم اختبارها في الجانب التطبيقي لأهميتها وكونها تنطبق مع واقع وأغراض الدراسة وبيئة المنظمة المبحوثة والمتمثلة بما يأتي: (Lidetka, 1998: 43, 122-123), (Nickols, 2016: 11):

- أ. **منظور الأنظمة:** ذكرت (Lidetka) أنَّ التفكير الاستراتيجي مبني على أساس منظور النظام، يمتلك المفكر الاستراتيجي نموذجاً عقلياً للنظام المتكامل الشامل لخلق القيمة، ويفهم الترابط داخله، وصف Petersenge في عمله على مؤسسات التعليم، قوة النماذج العقلية في التأثير على سلوكنا، "تفشل

الرؤى الجديدة في وضعها موضع التنفيذ؛ لأنها تتعارض مع الصور الداخلية الراسخة لكيفية عمل عالم الأعمال والصور التي تقصرنا على طرائق التفكير والتصرف المألوف، وهذا هو سبب الانضباط لإدارة النماذج العقلية، والاختيار وتحسين صورنا الداخلية لكيفية عمل عالم الأعمال، يعد بأن يكون اختراقاً كبيراً، يجب أن يتضمن النموذج الذهني لكيفية عمل عالم الأعمال فهماً للسياق الخارجي والداخلي للمنظمة؛ إذ كان بعد السياق الخارجي الذي سيطر على الاستراتيجيات لسنوات عديدة قائماً على الصناعة، عليه يرى الباحث أنَّ تفكير منظور الأنظمة يعد جزءاً من التفكير الاستراتيجي وهو يؤدي دوراً حاسماً في تعزيز مكانة المنظمات في بيئتها التنافسية؛ إذ إنَّ المنظمات التي تستخدم منظور الأنظمة ستكون قادرة على إدارة نشاطاتها الداخلية والخارجية بسهولة، وهذا يؤدي إلى تحسين إنتاجية المنظمات، وفي النهاية سيؤدي إلى تحسين وتطور أداء أعمالها.

ب. التركيز على القصد: يتضمن القصد الاستراتيجي وجهة نظر معينة حول مسيرة طويلة الأجل أو الموقف التنافسي الذي تأمل المنظمة في بنائه فوق العقد القادم أو نحو ذلك، ومن ثمَّ فإنَّه ينقل إحساس بالاتجاه نحو القصد الاستراتيجي، وهي وجهة نظر فريدة حول المستقبل فإنَّ القصد الاستراتيجي يوفر التركيز الذي يسمح للأفراد داخل المنظمات لتعبئة طاقاتهم والاستفادة منها، وتركيز الانتباه ومقاومة أداء الأعمال، والتركيز على الأهداف في دوامة التغير المربكة سيؤدي إلى خفض الطاقة النفسية لدى الأفراد والطاقة النفسية هي الأكثر ندرة في المنظمة، ولن ينجح أولئك الذين يسعون إليها بكفاءة ويلفت (Szentmenalvi) انتباهنا إلى ما يسميه أولوية " الطاقة النفسية. واتساقاً مع ما تقدّم أنفاً يذكر الباحث أنَّ القصد الاستراتيجي يحتوي على ثلاثة أجزاء أساسية وهي الإحساس بالاتجاه، الاكتشاف، توقع المستقبل، فإنَّ الإحساس بالاتجاه يعني أن التركيز على القصد يوفر وجهة نظر طويلة الأجل حول السوق أو موقف تنافسي تأمل المنظمة في بنائه، وهذا سيوفر إطار لاتخاذ القرارات المناسبة بأنَّ الأنشطة اليومية التي تدفع المنظمة بأكملها نحو تحقيق الهدف، وأمّا الاكتشاف فهو اكتشاف الفجوات الموجودة بين الموارد والقدرات والنية المستقبلية والعمل على تقليص هذه الفجوات لتحقيق الأداء المطلوب، وأمّا توقع المستقبل فإنَّه يوفر التركيز الذي يسمح للأفراد العاملين في المنظمة لتعبئة طاقاتهم والاستفادة منها في أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

ج. التفكير في الوقت المناسب: كما يلاحظ (ستايسي) فإنَّ الاستراتيجية لا تحركها المعلومات المستقبلية وحدها، ويتفق (هامل وبراهلد) بأنَّ الفجوة بين واقع اليوم، وتلك من أجل المستقبل هو أمر بالغ الأهمية، فالقصد الاستراتيجي يعني امتداد كبير للمنظمة، ولن تكفي الامكانيات والموارد الحالية، وهذا يفرض على المنظمة أن تكون أكثر إبداعاً لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المحدودة، في حين أن وجهة النظر التقليدية للاستراتيجية تركز على درجة التوافق بين الموارد الحالية والفرص الحالية، إذن التفكير الاستراتيجي هو دائماً التفكير في الوقت المناسب؛ إذ يربط التفكير الاستراتيجي بين الماضي والحاضر والمستقبل، وممّا تقدّم يجد الباحث أن التفكير في الوقت المناسب يمكن القيادات من تحسين جودة صنع القرارات وسرعة تطبيقها في المنظمات ممّا يزيد في قدرتها على الإبداع والبقاء.

د. اقتناص الفرص الذكية: ضمن التركيز المدفوع بالقصد، يجب أن تكون هناك فرصة ذكية لا تعزز الاستراتيجية المقصودة فحسب، بل تترك أيضاً إمكانيّة ظهور استراتيجية جديدة، إنَّ استخدام استراتيجية واضحة المعالم لتوجيه الجهود التنظيمية بفاعلية وكفاءة ضد المخاطر هذا يعني إغفال الاستراتيجيات البديلة الأكثر ملائمة للبيئة المتغيرة، وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قادرة على ممارسة

اقتناص الفرص الذكية على المستويات الأدنى، وأحد المظاهر المميّزة لقدرة المنظمة هو قدرتها على التكيف دون الحاجة إلى اعتمادها على البصيرة غير العادية للإدارة العليا واتساقاً مع ما ذكر آنفاً يرى الباحث أنّ اقتناص الفرص الذكية: هي القدرة على انتهاز الفرص، وتحويلها إلى موارد تخدم عمل المنظمة مع وجود التهديدات والتحديات، والتخطيط المناسب لمواجهة المشكلات التي تصيب أعمال المنظمة.

هـ. **التوجه بالفرضية:** إنّ التوجه بالفرضية تعمل على افتراض فرضية ومن ثم العمل على التأكد من صحتها أو إهمالها على وفق العمليات الممكنة والموارد المتاحة؛ إذ إنّ انعكاسات الأساليب العلمية التي تعمل بها المنظمات بشكل دقيق لإيجاد مجموعة بدائل جديدة مبتكرة، التي تحقق إنجازاً أفضل لأداء الأعمال على وفق طبيعة القيم الموجودة، وحجم القرارات، والمشكلات، ومن هنا يجب استعراض البيانات الكلية والأهداف بشكل منظم للتفكير الاستراتيجي الابتكاري، والذي يمكن من هذا التفكير إيجاد البدائل المناسبة واستغلال الموارد والجهود والوقت بشكل جيد ومناسب تخدم المنظمة، وأخيراً يعرف الباحث التوجه بالفرضية هي إحدى الطرائق العلمية للتفكير الاستراتيجي والتي تستخدم فيها التفكير الإبداعي والتحليلي بشكل متكرر لتوليد الفرضيات ومن ثم اختبارها للتأكد من صحتها أو إهمالها على وفق العمليات المتاحة والموارد المتوفرة إذ توفر البيئة المحيطة كميات كبيرة من المعلومات؛ إذ يجب توسيع التفكير الاستراتيجي من أجل استغلال الوقت وتطوير الفرضيات وتحليلها بصورة جيدة، إذ صار من الضرورة تطوير الفرضيات ممّا يزيد في القدرة على استكشاف أفكار جديدة، وتقديم أفضل الاستراتيجيات.

ثانياً. الاستنزاف الشعوري: يُعدّ الاستنزاف الشعوري أحد المواضيع المميّزة لدوره الكبير للمنظمات والعاملين، خاصة كونه يعبر عن أشكال الإرهاق التي يتعرض لها الأفراد العاملين منها الجسدي أو النفسي التي تؤثر بشكل سلبي على مشاعر الأفراد العاملين، ومن ثمّ تؤثر على أداء عملهم وجودة الإنتاجية فالاستنزاف الشعوري هو أكثر خطورة على الأفراد العاملين؛ لأنّه يسبب حالة من التعب والإرهاق الشعوري والجسدي والعقلي ممّا يجعل العامل غير قادر على إنجاز المهام الموكلة بها والوقوع بضغوطات تخرج عن سيطرته ومن ثمّ لا يستطيع التعامل معها.

مفهوم الاستنزاف الشعوري: يعدّ الاستنزاف الشعوري أحد القضايا السلوكية المميّزة التي قد تنشأ بسبب اتباع مديري المنظمات لأساليب سياسية معينة ومن ثمّ فإنّ هذه الأساليب تُعدّ عن كل سلوك القادة الذين يؤثرون في سلوك الآخرين لتحقيق أهدافهم وغاياتهم الشخصية (Ivanko & Stefan, 2013: 211)، ويشير مفهوم الاستنزاف الشعوري إلى إحساس الإنسان بضعف بسبب الأعباء والمسؤوليات الكثيرة المطلوبة منه واستنزاف موارده العاطفية والذهنية والوجدانية، التي لا يقدر على إعطاؤها (جاسم، 2010: 6).

ويرى (Seidler et al., 2014: 2) بأنّ الاستنزاف ليس فقط حالة من الاستنزاف الشعوري، ولكنه يرتبط أيضاً بالاستنزاف الجسدي والعقلي في المواقف التي تتطلب جهداً عاطفياً طويل المدى، فهو يعدّ عملية تكيفية مرتبطة بالتوتر، وتمر الاستنزاف بمراحل عديدة بدءاً بجهود العمل المتزايدة للتعامل مع المتطلبات الخارجية، التي يمكن أن تؤدي إلى الاستنزاف العقلي والجسدي والحالات العاطفية المحبطة انتهاءً بالشكاوى النفسية الجسدية وأخيراً حالة الاكتئاب، لا يُعدّ الاستنزاف تشخيصاً طبياً أو نفسياً كما هو محدد في كتيبات أو في الإصدار العاشر من التصنيف الدولي للأمراض، فالاستنزاف ناتج عن المشكلات المرتبطة بصعوبات التأقلم مع الحياة، التي تؤثر

على الصحة ومن ثم تؤدي إلى الطلب على الخدمات الصحية والجدول رقم (2) يُبين آراء بعض الباحثين حول مفهوم الاستنزاف الشعوري.

الجدول (2): آراء بعض الباحثين حول مفهوم الاستنزاف الشعوري

ت	الباحث	المفهوم
1.	مهدي وآخرون، 2016: 60	هو انخفاض المستوى العاطفي للفرد بسبب الضغط الجسدي والعقلي في بيئة العمل.
2.	Fernández, et al., 2017: 44	يمكن عدّه حالة يجمع بين عبء العمل، والتعب، وانخفاض مستوى الرضا عن العمل وأداء المهام.
3.	Sandrin, et al., 2018, 3	هو التعب والإرهاق الشديدين وعدم الرضا عن مهام العمل يرافقه العديد من أمراض نفسية وجسدية.
4.	López-Cabarcos, et al., 2019: 1	هي متلازمة نفسية تظهر كرد فعل طويل الأمد لضغوط العمل الشخصية المزمنة.
5.	الحسناوي وأبو شكير، 2019	ردود أفعال سلبية للأفراد بسبب عدم مقدرتهم في التكيف مع ظروف العمل، وهذا يؤثر سلباً على أداء عملهم وسلوكهم في العمل من جهة ومع أنفسهم وأخرى مع الآخرين.
6.	حسانين وآخرون، 2020: 445	هو الشعور بالإرهاق العاطفي والجسدي والشعور وانخفاض مستوى الحيوية للعامل مع عدم قدرته على أداء المهام بشكل فعال نتيجة لمتطلبات العمل الكبيرة وطويلة الأجل.
7.	Fardous & Afzal, 2022: 5266	هي حالة يُستنزف فيها الفرد من موارده الشخصية ويصير منهكاً عاطفياً غالباً ما يرتبط بضعف الموارد العاطفية وزيادة الشعور بالإرهاق بين الأفراد؛ إذ إنّها تسبب الشعور بالقلق وعدم الرضا، ممّا يؤدي إلى شعورهم بالضيق والتعب ونقص الطاقة والحماس والتحفيز والتركيز والفرح وقلة العناية والثقة بالنفس.

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للمصادر الواردة ضمناً.

وبعد إطلاع على آراء العديد من الباحثين حول مفهوم الاستنزاف الشعوري نرى أنّ جميع التعاريف آنفاً تتفق على العناصر الآتية:

❖ إنّ الاستنزاف الشعوري هي حالة تحدث عندما يكون عبء العمل كبيراً على الموظفين.

❖ وهي مشكلة نفسية تؤثر على الموظفين تشمل الإرهاق والجهاد والتوتر مما يؤثر على طريقة أدائهم للمهام الموكلة إليهم.

❖ هي ظاهرة تظهر كرد فعل طويل الأمد لضغوط العمل الشخصية المزمنة.
عليه يرى الباحث بأن الاستنزاف الشعوري هي الاستجابة الجسدية والنفسية السلبية لدرجة عالية من الإجهاد والإرهاق والتوتر الذي يصل إليه الموظف نتيجة الضغوط التي يواجهها في عمله التي تعيقه عن أداء وظائفه وواجباته بشكل طبيعي.

1. **النتائج والآثار السلبية للاستنزاف الشعوري:** إنَّ للاستنزاف الشعوري نتائج سلبية خطيرة، مثل تدهور جودة الخدمة، وارتفاع معدل دوران الوظائف والتغيب، وانخفاض الروح المعنوية كما أنَّ الاستنزاف يؤثر على الرفاهية الفسيولوجية والنفسية للفرد وكذلك يؤثر على الأداء الوظيفي، من حيث زيادة معدل دوران الموظفين والميل إلى ترك العمل، والوظيفة السلبية. المواقف، وانخفاض مستويات الأداء الوظيفي فيما يتعلق بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Moo & Hur, 2011: 1089). وكما يرى (Yildirim & Solmaz, 2020: 2) بأنَّ الاستنزاف الشعوري يهدف إلى خلق متلازمة نفسية نتيجة رد فعل طويل الأمد للضغوط الشخصية في بيئة العمل.

فيما بين (الحربي، 2021: 524) بأنَّ من بين النتائج السلبية للاستنزاف الشعوري هي:

- أ. انخفاض مستوى الشعور بالمسؤولية.
 - ب. ضعف مستوى الكفاءة والانتاجية.
 - ج. تدني مستوى الثقة بالنفس والتحفيز.
 - د. الغياب والقلق والاكتئاب.
 - هـ. على المستوى التنظيمي ارتفاع التكاليف ونفقات الصحية والتعويضات.
- وفيما أكد (هامان وحמיד، 2021: 623) بأنَّ هناك ثلاث نتائج سلبية للاستنزاف الشعوري وهي كما يأتي:

- ❖ الآلام العاطفية والجسدية.
- ❖ ظهور حالة من السخط واليأس.
- ❖ ظهور حالات عديدة الاضطرابات والاختلالات سواء كانت جسدية أو معنوية أو عاطفية.

وفيما يرى (حاتم، 2018: 553) بأنَّ قلة الإبداع في مكان العمل، عندما يبذل الموظف جهداً كبيراً دون أي تعزيز إيجابي له في وظيفته الذي يتطلب ساعات إضافية وإبداعاً لأداء المهام الموكلة إليه، فإنَّ ذلك سيؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وإداعي لديه.

عليه يرى الباحث بأنَّ النتائج السلبية للاستنزاف الشعوري هو استنفاد طاقة الفرد العامل ونقص الموارد العاطفية ويتميز بالتوتر والإجهاد وعواطف العمل المنخفضة ونقص في المساهمة الفكرية وكذلك نضوب المشاعر الناتج عن التعرض المتكرر لضغوط العمل.

أمَّا الآثار السلبية للاستنزاف الشعوري لدى العاملين في قطاع الخدمات أثناء عملهم، هي الضغوط النفسية والمهنية والاجتماعية والشخصية التي يتعرضون لها فقد أشار (الصباح وآخرون، 2022: 194) إلى أنَّ الاستنزاف الشعوري قد تؤدي إلى تغييرات عديدة في علاقات الفرد ومواقفه تجاه الآخرين وذلك بسبب الاحتياجات ومتطلبات العاطفية والنفسية الشديدة. وكما يؤكد (Richter, et al., 2015: 104) بأنَّ الاستنزاف سوف تؤدي إلى انعكاسات السلبية في

بيئة العمل قد تكون على أشكال عديدة مثل جودة المنتج رديئة وازياد معدل دوران الموظفين والإهمال الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية والحماس بين الموظفين.

2. **أبعاد الاستنزاف الشعوري:** بعد اطلاع على الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية (الاستنزاف الشعوري) تم الاعتماد على مقياس الاستنزاف الذي قدمه العالم (Demerouti, et al., 2010)، لعدّه من أحدث المقاييس ويتضمن أغلب أبعاد الدراسة الحالية مقارنة بالنماذج السابقة وعلى النحو الآتي:

أ. **ضغط العمل:** أشار (Shchuka, 2010: 5) إلى ضغط العمل بأنّه رد فعل يحدث في حال عدم انسجام متطلبات العمل مع قابلية الفرد العامل أو مع موارده أو احتياجاته بالآتي يؤثر بصورة سلبية على جسد ونفسية العامل. وعبر (Mansour, 2016: 285) عن ضغط العمل معدل القلق والإجهاد في بيئة العمل الناتج عن في معدل التدريب المنخفض، تغييرات العمل غير آمنة والغير صحية، عدم مشاركة قرار ساعات العمل الإضافية مع العامل تحت الضغط ممّا يولد انخفاض أداء العمل وإنتاجية العامل ومن ثمّ انخفاض هامش الربح للمنظمة. ويضيف (السعيد، عبد العالي، 2017: 3) أنّ ضغط العمل يحدث نتيجة رد فعل إمّا أثناء العمل أو نفسية الفرد العامل وذلك ينتج عن لتفاعل عوامل عديدة منها داخلية أو خارجية ترتبط ببيئة العمل، التي بالإمكان أن تترك آثار إيجابية أو سلبية على العامل نفسه أو البيئة التي يعمل بها. إنّ ضغط العمل استجابة ذاتية تكيفية تنتج عن تواصل العامل بتغيرات البيئة الخارجية البيئة وقد يكون لها آثار سلبية جسدية أو سلوكية أو نفسية (الشمري، 2018: 6). ويؤكد (Abdullah, et al., 2018: 20) عن ضغط العمل مجموعة أمثلة تظهر المواقف في بيئة العمل ومجموعة متنوعة من الأفعال تحدث في سلوك أو الأداء البدني للعاملين، أو في تأدية عملهم ناتج تفاعل بيئة العمل المجهدة مع الأفراد العاملين.

ب. **التنمر في مكان العمل:** إنها طريقة مدمرة ومتكررة من الإساءة اللفظية والعاطفية والجسدية الموجهة للآخرين من فرد أو مجموعة من الأفراد (Chirila & Constantin, 2013: 1177)، وكما يرى (Samnani, et al., 2014: 339) بأنّها عملية تصاعديّة يجد فيها الشخص الذي يمر بها نفسه في وضع التبعية ويصير هدفاً لسلوكيات اجتماعية سلبية منهجية، فيما أشار (Mishra, et al., 2018: 42) هو أسلوب خاطئ يستخدمه قادة المنظمة تجاه موظفيهم ويؤدي إلى الإحباط والغضب والشعور بالأسف على الموظف وعدم الرغبة في العمل ومغادرة مكان العمل ممّا يعكس سلّبا على المنظمة. ويرى (Naseem, et al., 2020: 11) بأنّ التنمر في مكان العمل قد يؤدي إلى تعريض الشخص للإساءة بشكل منهجي وبمرور الوقت من شخص أو أكثر، ممّا يجعل التواصل صعباً وصعوبة الدفاع عن النفس، وأشار (Timmermans, 2020: 2) بأنّها طريقة استفزازية تتكرر بشكل مستمر وتتمثل في سوء المعاملة من الرئيس ضد موظف أو بين موظف وزملائه، يحدث التنمر في الأماكن العامة، يمكن أيضاً حدوثها في الخفاء، وربما قد يقع التنمر في مكان عمل الموظف، مثل إعطاء واجبات ومهام أقل من قدرة العاملين، أو نشر معلومات مضللة.

ج. **الصراع بين العمل والأسرة:** عرف (حسنين وآخرون، 2018: 3) الصراع بين الأسرة والعمل بأنّه شكل من أشكال تضارب الأدوار الذي يحدث عندما تتعارض متطلبات العمل مع متطلبات الأسرة ويخلق حالة من عدم التوازن، وبين، (ŞİMŞEK & KOÇ, 2020: 3075) بأنّه يمكن أن تؤثر الحياة الأسريّة على الحياة العملية للفرد إيجاباً أو سلّبا، لا ينبغي عدّ الحياة العملية والحياة الأسريّة حياة منفصلة بل يجب اعتبارها متشابكة وتفاعلية (التي يمكن أن تؤثر على بعضها البعض بشكل

إيجابي أو سلبي). ويرى الباحث بأن الصراع بين العمل والأسرة هي تصورات العامل وتوقعاته المتعارضة اتجاه أدائه لأدواره المتعددة (الأسرية والمهنية) في الوقت نفسه التي تنتج عنها توقعات متضاربة.

د. العمل الشعوري: يعد مفهوم العمل الشعوري من المفاهيم المعاصرة والحديثة التي نالت عناية كبيرة في الآونة الأخيرة في علم النفس، وعلم الاجتماع، والدراسات التنظيمية (Fuoli & Bednare, 2022: 265). تم صياغة مفهوم العمل الشعوري لأول مرة بواسطة (Arlie Russell Hochschild) عام (1983) في كتابها (Heart Managed) الذي أشارت به إلى إدارة المشاعر لإظهار تعبيرات للجسد وللوجه الذي من الممكن ملاحظتها بشكل واضح (Kang & Jang, 2022: 1). إذ يستلزم على كل عامل استخدام العقل والجسد في أداء واجباته المكلف بها، ولكن يتطلب العمل أيضًا عملاً شعورياً؛ إذ إن مفهوم العمل الشعوري تبلور من دراسات عديدة في الوظائف الخدمية، مثال على ذلك شركات الطيران تتوقع بأن يكون موظفيها مبهجين، وتتوقع الأطباء أن يكونون محايدين شعورياً لكن العمل الشعوري لا يتوقف على هذه الوظائف إذ إن العمل الشعوري ذو علاقة بوظائف عديدة تقريبا على الأقل يتوقع مدير العمل أن يكون العامل ليس عدوانياً ومهذباً في علاقاته مع زملائه في العمل (حسن، 2020: 7). ويرى (De Ruiter, 2021: 2) بأن العمل الشعوري يتمثل بإدارة المشاعر والتعبيرات العاطفية لتكون منسجمة مع التوقعات اتجاه التعبير الشعوري الملائم الموجود داخل الوظيفة.

ثالثاً. العلاقة الفكرية بين التفكير الإستراتيجي والحد من الاستنزاف الشعوري: يعد التفكير الاستراتيجي أحد الطرائق الحديثة في التفكير فيما يراه أغلب صانعي القرارات في المنظمات استنزاف جسدي ولوقت في حين أن هناك دراسة حقيقية للتخطيط من أجل رسم استراتيجية للمنظمة عبر تطبيق سيناريوهات للمشاكل المحتملة ومعالجتها، فاقرب من الموظفين والعاملين والاستماع لما يحدث معهم في مكان العمل يمكن مسؤولي المنظمة من اتخاذ كافة التدابير التشغيلية والوقائية من أجل ضمان الجودة والإبداع في المنتج الذي يحقق رضا أغلب الزبائن والمستهلكين في حياتهم العملية (مباركة، 2022، 58). ويتسم التفكير الاستراتيجي بتوحيد الجهود لتحقيق الغايات والأهداف بدلاً من التركيز على الوسائل، مما يعزز ذلك ويزيد من نفسية الأفراد العاملين بذاتهم وهويتهم، مما يساعدهم في رسم المستقبل الواضح للمنظمة في ظلال التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، ويساعدهم أيضاً "على وضع الرؤى وإطلاق التميز عن الآخرين، ويمكنهم من اتخاذ القرارات الحاسمة التي تخدم المنظمة بناء على متطلبات البيئة المحيطة (القيسي، 2021: 54).

ووصف (Skaalvik & Saalik, 2020: 603) الاستنزاف الشعوري بأنه استنزاف الموارد الفكرية والنفسية بسبب ضغوط العمل المستمرة ومرتبطة بالصحة النفسية للأفراد العاملين وتتمثل صورته في شكل استنزاف شعوري عبر الشعور باستنفاد الطاقة والإحساس قد يبدأ بمتطلبات عمل مفرطة أو ضغوط العمل المتغيرة والمتعبة كذلك العمل في أوقات غير مناسبة أو مع فرق عمل غير منسجمة مع صعوبة التكيف معهم، الذي بدوره قد تستنفد طاقة الأفراد العاملين.

والاستنزاف الشعوري يؤثر بشكل سلبي على الأفراد العاملين لذلك من الأفضل تقديم بعض الاستراتيجيات للحد من تعرض الفرد العاملين له ومواجهته والتقليل من أثاره إذا أصابه الاستنزاف

الشعوري، بالأخص وإن لتعرض لضغط نفسي لأن استمرار التعرض لهذه الضغوط يرفع احتمالية معاناة الأفراد العاملين من الاستنزاف الشعوري هذا من ناحية أما من ناحية أخرى فإذا كان من مصادر الاستنزاف الشعوري يعود لمكان العمل، ولشخصية الفرد، فإن استراتيجيات التفكير والمقاومة تقلل من الضغوط النفسية (وهيبة، 2015: 78).

وفي الغالب ما يعتمد المفكرين الاستراتيجيين على نشاطهم الشعوري في التعامل مع الضغوطات وتفسير المواقف والظروف المختلفة من أجل تسهيل مهمة التوجه نحو التوجه بالمستقبل، ويرتبط النشاط الشعوري بالمنظور النظمي ليس بمجرد التفكير بأداء الأشياء التي من المفترض القيام بها وإنما كيفية تهيئة المستلزمات والطرائق اللازمة لتنفيذ تلك الأشياء بهدف ضمان تنفيذ العمليات المرتبطة بالرؤية في المستقبل انسجاماً مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إذ يجب على المفكر الاستراتيجي أن يوظف قابلياته الشعورية للتفكير بطريقة منتظمة عبر تحسين الحلول الإبداعية لضغوطات والبحث عن وسائل حديثة تعتمد على رؤى معمقة بشأن أفضل الممارسات لأداء العمل (مباركة، 2022: 33).

وأشار (Juma, et al., 2016: 78) إلى التفكير الاستراتيجي يعزز مهارة الأشخاص المبدعين والقادرين على أداء العمل بشكل شعوري والاستجابة الجيدة في المواقف في حال نقص المعلومات المتاحة. يحقق التفكير الاستراتيجي في توفير مناخ تنظيمي بدوره يحد من الضغوطات النفسية والصراع والنزاع بين المديرين والإدارات بين الأفراد العاملين وضعف الانتماء للمنظمة والإحساس بعدم الأمان، باستخدام الرؤية المستقبلية التي تحقق الانسجام بين إدراكات الأفراد وتصوراتهم واتجاهاتهم وترتبط بين رغباتهم وطموحاتهم (مجداب، 2018: 294).

ويمكن التفكير الاستراتيجي من تحسين المرونة النفسية أو المرونة لاكتشاف الضغوطات في العمل ومعالجتها (Aja, 2017: 4). واستخدام التفكير الاستراتيجي من الأفراد فإنه يعود بفوائد قيمة للمنظمة على مستوى الشخصي وعلى مستوى العمل بما في ذلك تعزيز الثقة والاحترام بين الزملاء والمديرين والأفراد العاملين في المنظمة مما يقلل الصراعات والتوتر في مكان العمل وكذلك قابلية اتخاذ قرارات المتوافقة مع الأفراد على المدى الطويل مما يعزز أداء العمل وتعظيم نتائج الأعمال فضلاً عن الترويج لثقافة لدعوة إلى التفكير الإيجابي وتحفيز الإجراءات الاستراتيجية (Fattahi & Khanjamali, 2016: 4). وتخصيص الوقت المناسب للتفكير الاستراتيجي يمكن من إدارة الصراعات عبر القيادة الاستراتيجية لتخصيص وقت في توجيه العناية على القضايا الرئيسية والحد من الغموض لبناء المهارات لأن بناء المهارات الاستراتيجية في البداية تكون غير مريحة ورؤية غير واضحة ولكن بالإصرار ستكون الرؤية واضحة ومن ثم تحقيق الهدف (Bowman, 2016: 2). ويرتبط الاستنزاف الشعوري بالتفكير النظمي عبر إيجاد قيمة للنظام من بداية إلى نهاية السلسلة ويفهم الترابط داخلها هذا المنظور يمكن الأفراد العاملين من توضيح أدوارهم داخل النظام دون صراعات (Zebregs, 2018: 14).

ويؤثر التفكير الاستراتيجي إيجابياً على الحد من الاستنزاف الشعوري عبر تحديد الوقت المناسب للعاملين في أداء مهامهم دون الضغط على العاملين طوال الوقت من المشرفين عليهم لإخفاء مشاعرهم من أجل إرضاء الزبائن والتوافق مع مطالبهم ولا يؤثر بشكل سلبي على نفسية العاملين

لأنه يسبب قلقاً كبيراً على العاملين لأن كبار المديرين قد يفتقرون إلى القدرة المؤكدة وفي الوقت نفسه يتوقعون من المرؤوسين تقديم خدمة ممتازة (Khairy, 2020: 18). أن الأفراد يختلفون في ردود أفعالهم واستجاباتهم لأن ضيق الوقت يزيد من عبء العمل اللازم للإكمال ويسبب توتراً شديداً بينما يرى البعض الآخر فرصة لإثبات أنفسهم والتحدي (الشرفا و عوض الله، 2022: 106). والاستنزاف الشعوري يرتبط بالتفكير الاستراتيجي عبر تحديد أوقات العمل المناسبة؛ لأن الأفراد العاملين في الخطوط الأمامية يؤدون مهامهم لساعات طويلة فضلاً عن أن الفرد العامل يقضي الكثير من الوقت وفقاً للحالات تستدعي ضرورة التضحية بإجازاتهم بالعطلات الرسمية وعطلات نهاية الأسبوع (Zhen, 2013: 3).

مما تقدّم يرى الباحث العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والاستنزاف الشعوري هي علاقة طردية أي أنه كلما زاد الأخذ بالتفكير الاستراتيجي وأبعاده المتمثلة بـ (منظور الأنظمة، التركيز على القصد، التفكير في الوقت المناسب، اقتناص الفرص الذكية، التوجه بالفرضية) كلما زاد الحد من الاستنزاف الشعوري الذي بدوره سيشكل حالة من الارتياح للأفراد والتخفيف من ضغط العمل مما يساعد ذلك على أداء المهام والواجبات بالشكل المطلوب. ويؤثر التفكير الاستراتيجي على الحد من الاستنزاف الشعوري إيجابياً بأبعاد التفكير الاستراتيجي المذكورة آنفاً في أداء المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق الأفراد العاملين دون الضغط عليهم طوال الوقت من المشرفين لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

تمثل الفرضيات التي وضعها الباحث والخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة جزء لا يتجزأ من عملية التحليل والاختبار، وسيتم اختبار هذه الفرضيات اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS السبب في ذلك هو أن مخرجات AMOS في تحليل الارتباط تكون على شكل قيم معاملات الارتباط فقط، دون بيان معنوية العلاقة من عدمها، أمّا النموذج البنائي فسيتم اختباره باعتماد برنامج AMOS. وكان اختبار فرضيات البحث على النحو الآتي:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية من الناحية الإحصائية بين التفكير الاستراتيجي والحد من الاستنزاف الشعوري عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة.

تبيّن نتائج الجدول رقم (3) أن هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين التفكير الاستراتيجي والحد من الاستنزاف الشعوري، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0.79)، وهذه العلاقة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.013) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05).

وهذا يقودنا إلى قبول فرضية البحث القائلة بأن هناك علاقة ارتباط بين التفكير الاستراتيجي والحد من الاستنزاف الشعوري وهذه العلاقة طردية وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$). (أي أنه كلما رفعنا من عنايتنا بالتفكير الاستراتيجي فسوف نحد من الاستنزاف الشعوري لدى العينة المبحوثة).

الجدول (3): العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والحد من الاستنزاف الشعوري

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الاول
	Upper	Lower				
0.013	0.858	0.684	0.790	الحد من الاستنزاف الشعوري	<-->	التفكير الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية AMOS V24 n=299

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية للتفكير الاستراتيجي في الحد من الاستنزاف الشعوري عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة.

يُبين الجدول رقم (4) وجود تأثير طردي ومعنوي ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في الحد من الاستنزاف الشعوري في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (1.424) وبقية احتمالية بلغت (0.005) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن التفكير الاستراتيجي يحد من الاستنزاف الشعوري لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

الجدول (3): نتائج تأثير التفكير الاستراتيجي في الحد من الاستنزاف الشعوري

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.005	1.953	1.067	0.79	1.424	الحد من الاستنزاف الشعوري	←	التفكير الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24.

2. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** تتباين أبعاد التفكير الاستراتيجي من حيث تأثيرها في الحد من الاستنزاف الشعوري في المنظمة المبحوثة.

من الجدول رقم (5) تبين أن هناك تبايناً لأبعاد التفكير الاستراتيجي من حيث قوة التأثير في الحد من الاستنزاف الشعوري من وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛ إذ تبين لدينا وبقية معامل الانحدار المعياري (SRW) أن بعد (اقتناص الفرص الذكية) قد جاء في المرتبة الأولى من حيث الترتيب في قوة التأثير وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) التي بلغت (0.753)، يليه في قوة التأثير بعد (التوجه بالفرضية) وبقية معامل انحدار معياري بلغت (0.747)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد (التركيز على القصد) وبقية معامل انحدار معياري بلغت (0.708)، أما المرتبة الرابعة فقد كانت من نصيب بعد (التفكير

في الوقت) وبقيمة معامل انحدار معياري بلغت (0.692)، اما المرتبة الخامسة والأخيرة فقد كانت من نصيب بعد (المنظور النظمي) وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري التي بلغت (0.600). الجدول (5): نتائج تأثير أبعاد التفكير الاستراتيجي في الحد من الاستنزاف الشعوري

تسلسل قوة التأثير	P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد
		Upper	Lower					
الخامس	0.009	1.146	0.562	0.600	0.825	الحد من الاستنزاف الشعوري	←	المنظور النظمي
الثالث	0.003	1.579	0.781	0.708	1.012		←	التركيز على القصد
الرابع	0.005	0.926	0.559	0.692	0.717		←	التفكير في الوقت
الاول	0.005	1.150	0.714	0.753	0.890		←	اقتناص الفرص الذكية
الثاني	0.007	1.090	0.670	0.747	0.841		←	التوجه بالفرضية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24
الاستنتاجات والتوصيات

- أولاً. الاستنتاجات: تعد الاستنتاجات الخلاصة الفكرية للبحث، والغاية التي قام من أجلها، والثمار التي توصل إليها، ليستعرضها الباحث على النحو الآتي:
1. يعد التفكير الاستراتيجي داعماً أساسياً لتنمية القدرات الإبداعية للإدارة على المدى البعيد؛ إذ يمثل عملية إبداعية تجمع المعلومات وتحللها وتولد الأفكار وترسم تصور للوضع القائم وإيجاد البدائل المطروحة.
 2. إنَّ الاستنزاف الشعوري يؤثر على الرفاهية الفسيولوجية والنفسية للفرد وكذلك يؤثر على الأداء الوظيفي، من حيث زيادة معدل دوران الموظفين والميل إلى ترك العمل، والوظيفة السلبية. المواقف، وانخفاض مستويات الأداء الوظيفي فيما يتعلق بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
 3. نمذجة المعدلات البنائية المتعلقة بعلاقات الارتباط بينت وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الاستراتيجي والاستنزاف الشعوري على المستوى الكلي، ممَّا يدل على أن امتلاك بلديات نينوى مستوى من التفكير الاستراتيجي يمكنها من الحد من الاستنزاف الشعوري.
 4. بينت نمذجة المعدلات البنائية المتعلقة باختبار علاقات التأثير، وجود علاقة تأثير معنوي للتفكير الاستراتيجي في الاستنزاف الشعوري على المستوى الكلي، وفي هذا أشاره إلى الدور المعنوي للتفكير الاستراتيجي في الاستنزاف الشعوري وإنَّ على الإدارة العليا في الميدان المبحوث العناية بصياغة استراتيجيات واضحة ومفهومة لكي تتمكن من الحد من الاستنزاف الشعوري.

5. أظهرت نتائج تحليل التباين أنَّ هناك فروقات معنوية في إجابات الأفراد المبحوثين، تجاه تبني أبعاد التفكير الاستراتيجي في الميدان المبحوث دلالة على تباين أبعاد التفكير الاستراتيجي في الحد من الاستنزاف الشعوري.

ثانياً. التوصيات: في ضوء ما توصلت إليه استنتاجات البحث، ومن خلال ما تم عرضه من الأدبيات في جانب البحث النظري، وما آلت إليه نتائج التحليل الإحصائي، تشكلت لدى الباحث قاعدة علمية، يمكنه من خلالها تقديم مجموعة من المقترحات، وعلى النحو الآتي:

1. يُعد التفكير الاستراتيجي منهج مُتكامل يعمل على تقديم تفسيرات على نحو مُلائم عند صياغة الاستراتيجية ممَّا يُسهل من تنفيذها، وهذا يتطلب من إدارات البلديات العناية بالتفكير الاستراتيجي كونه استثمار طويل الأمد يضمن لها تحقيق الأهداف.
2. ضرورة إدراك إدارة المنظمة المبحوثة أهمية الإبقاء على مستوى مرضي من التوازن بين العمل والحياة (الأُسرة) لما له من أهمية وأثر على هذا التوازن من ناحية الجانب النفسي والمعنوي الخاص بالعاملين.

3. توفير الوسائل المناسبة والظروف الملائمة الكفيلة بتوفير الراحة واستبعاد الضجر والاكتئاب بين الأفراد العاملين وتوفير المناخ التنظيمي الذي يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين.
4. العمل على تطوير امكانيات ومهارات الأفراد العاملين ورفع المستوى الثقافي والمعرفي لهم.
5. التأكيد على أهمية إدراك العاملين للتفكير الاستراتيجي في عملهم ومحاولة تسليط الضوء على كافة الأبعاد دون تجاهل أي منها لما لها أثر على الحد من الاستنزاف الشعوري وعلى نوايا ترك العمل بسبب الضغوط النفسية.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. الحربي، عدنان نوري المغامسي، (2021)، "التغطية الصحفية خلال جائحة كورونا (COVID-19) وانعكاسها على مستوى الاحترق النفسي لدى الصحفيين السعوديين دراسة ميدانية، مجلة الجامعة العراقية، المجلد (2)، العدد (58).
2. الشرفا، ياسر عبد طه واحمد زكي، (2022)، " أثر تطبيق مفهوم الإدارة الذاتية على تخفيف ضغوط العمل"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (18).
3. الشمري، مي حمودي عبدالله، (2018)، "إدارة الوقت وضغط العمل وعلاقتهما في القيادة الإدارية دراسة حالة في المعهد العالي للتطوير الامني والإداري"، المجلة العراقية لبحوث السوق والمستهلك، المجلد 10، العدد 1.
4. الصباح، سهير والبدوي، بشرى وعمران، محمد، (2022)، "الاحترق النفسي لدى العاملين مع ذوي الاعاقة في فلسطين"، المجلة العلمية لكلية التربية – جامعة اسيوط، المجلد (38)، العدد (10).
5. العجيلي، بشرى حسين عبد عباس، (2022)، "إسهامات عملية نقل المعرفة في تعزيز التفكير الاستراتيجي: الدور الوسيط للذكاء المنظمي"، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
6. العلي، بهاء ميثم عبد المحسن، (2020)، "التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي: بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة"، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.

7. القيسي، بلال ياسين صالح، (2021)، "تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات الإبداعية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، الأنبار، العراق.

8. حاتم، سماتي، (2018)، "الاحتراق النفسي لدى الأطباء: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية يوسف دمرجي _ تيارت"، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (35).

9. حسنين، حمادة عيد سليمان والعباسي، إيناس محمد والطبلاوي، أسامه سعيد، (2020)، "تأثير ادمان العمل على الاستنزاف العاطفي بتوسيط صراع العمل مع الأسرة: بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعات اقليم الدلتا"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد (6)، العدد (9).

10. حسن، آمال منصور، (2020)، "أثر الالتزام التنظيمي في تعزيز العمل العاطفي دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات الأهلية في محافظة بغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (4)، العدد (5).

11. سلطان، جاسم، (2010)، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، الطبعة الثانية، مؤسسة ام القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، مصر.

12. صبار، رائد، (2009)، كيف تفكر استراتيجيا، برنامج تدريبي متكامل لتحقيق النجاح والإبداع والتغيير في حياتك، جمعية العلم والمعرفة، بغداد، العراق.

13. عبد العالي، براهيم والسعيد، عباسي، (2017)، "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين دراسة حالة المديرية الجهوية الضرائب _ الوادي"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس مهي، جامعة ورقلة.

14. عبد الله، حسين، (2018)، "الاستقواء في مكان العمل ودوره في سلوكيات العمل السلبية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

15. فرج، كرار عباس متعب، (2017)، " التفكير الاستراتيجي: دراسة نظرية"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (15)، العدد (4).

16. مباركة، خياري الحاجة، (2022)، "أثر التفكير الاستراتيجي على الجودة الحياتية الوظيفية دراسة لآراء عينة من موظفي مجموعة مؤسسات روائح الورود بالوادي"، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي.

17. مهدي، محمد صالح وعباس حامد عادل والحكيم، ليث علي يوسف، (2016)، "السلوك السياسي لمدرء المستشفيات وتأثيره في انتشار الإرهاق العاطفي بين الممرضين والممرضات دراسة حالة في مستشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف الأشرف"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية.

18. هامن، حولة حسين وحמיד، علا رافع، (2021)، " الاحتراق النفسي وعلاقته بالنسق القيمي لدى طلبة الجامعة"، مجلة مركز البحوث النفسية، المجلد (32)، العدد (3).

19. وهيبة، عمرو، (2015)، "أساليب إدارة الوقت لدى المشرفين وعلاقتها بالإرهاك النفسي دراسة ميدانية بمصالح إدارة شركة الاسمنت لافارج- المسيلة"، رسالة ماجستير.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Aja, A, A., (2017), Strategic Thinking and Technological Innovation in the Agro-Allied Industry in Nigeria, South East Political Science Review, Vol.1 No.1.

2. Chirila, Teodora, Constantin, Ticu, (2013), "Understanding workplace bullying phenomenon through its concepts: A literature review ", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 1175-1179.
3. De Ruiter, Janneke A. et al., (2021), "Teachers' emotional labor in response to daily events with individual students: The role of teacher student relationship quality", *Teaching and Teacher Education*, 107, PP. 1-12.
4. Demerouti, E., Mostert, K. & Bakker, A., (2010), " Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs ", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.15, No.3, pp.209–222.
5. Dhir, S. & Dhir, S. & Samanta, P., (2018), Defining and developing a scale to measure strategic thinking, foresight, Vol.20, Issue 3. *Articles & Researches*
6. Fardous, N., & Afzal, M. T., (2022), "Contribution of emotional exhaustion towards depersonalization among teachers", *Journal of Positive School Psychology*, 6(8), 5265-5274
7. Fernández, C., Zaragoza, M., Rovira, Puchol, S., Martín, Sierra, Benavides & Doval, (2017), "How does emotional exhaustion influence work stress? Relationships between stressor appraisals, hedonic tone, and fatigue in nurses' daily tasks: A longitudinal cohort study", *International Journal of Nursing Studies*, Vol. (75).
8. Ivanko Stefan, (2013), "Organizational Behavior", Ljubljana, 1st.
9. Juma, G, A & Minja, D & Mageto, J. (2016), The Impact of Strategic Thinking on Organisational Performance: A Case Study of Uchumi Supermarket Limited, *International Journal of Supply Chain Management*, Vol.1, Issue.1 No.1, pp. 75-94.
10. Kang, Juhyun & Jang, Jichul (2022),"Frontline employees' emotional labor toward their co-workers: The mediating role of team member exchange", *International Journal of Hospitality Management*, 10, PP. 1-9.
11. Khairy, H. A., (2020), Presenteeism of hotel employees: Interaction effects of job stress and emotional labor. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 4(1/2), 15-36.
12. Khan Jamali, M. & Fattahi, M., (2016), Assessment of Strategic Thinking among Iran Glass Industry Managers, *International Conference on Management & Industrial Engineering*. Istanbul – Turkey, Vol.18 March.
13. Lidetka, Jeanne M. (1998), *Strategic Thinking: can it be taught* Published by Elsevier, Science Ltd., Long Range Planing.Vol.31, No.1, Britain, p,122.
14. López-Cabarcos, M. Á., López-Carballeira, A., & Ferro-Soto, C., (2019), "The role of emotional exhaustion among public healthcare professionals", *Journal of Health Organization and Management*.
15. Mangi, R. A., & Jalbani, A. A., (2013), "Mediation of Work Engagement between Emotional Exhaustion, Cynicism and Turnover Intentions", *International Journal of Management Sciences and Business Research*, Vol-2, Issue 7, p.45-54.
16. Mansour, M, (2016), Quantifying the intangible costs related to non-ergonomic work conditions and work injuries based on the stress level among employees, *Safety science*, 82, 283-288.

17. Moon, T. W., & Hur, W. M., (2011), "Emotional intelligence, emotional exhaustion, and job performance", *Social Behavior and Personality: an international journal*, 39(8), 1087-1096.
18. Naseem, K & A,Ahmed, (2020), "Presenteeism as a consequence of workplace bullying: Mediating role of emotional exhaustion and moderation of climate for conflict management", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(1): 143-166pp.
19. Pourkiani, M. & Pourroostaei, M, A., (2015), The Study of the Effect of Organizational Intelligence on Strategic Thinking of Social Welfare Organization Employess in Yazd Province, *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, Vol.4, No.1, January, pp. 1-7
20. Richter, A., Schraml, K., & Leineweber, C., (2015),"Work–family conflict, emotional exhaustion and performance-based self-esteem: reciprocal relationships" *Int ArchOccup Environ Health*, Vol.88, No.11, p.103–112.
21. Sandrin, É., Gillet, N., Fernet, C., Depint-Rouault, C., Leloup, M., & Portenard, D. (2019), "Effects of workaholism on volunteer firefighters’ performance: A moderated mediation model including supervisor recognition and emotional exhaustion", *Anxiety, Stress, & Coping*, 32(5), 568-580.
22. Seidler, A., Thinschmidt, M., Deckert, S., Then, F., Hegewald, J., Nieuwenhuijsen, K., & Riedel-Heller, S. G., (2014), "The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion—a systematic review". *Journal of occupational medicine and toxicology*, 9(1), 1-13.
23. Shchuka, A., (2010), "STRESS AT WORK Stress Management“, Bachelor’s Thesis Degree Programme for Multilingual Management Assistance
24. Şimşek, M. N., Koç, H., (2020), "İş-Aile Çatışmasının İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 3072-3088.
25. Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2020). Teacher burnout: relations between dimensions of burnout, perceived school context, job satisfaction and motivation for teaching. *A longitudinal study. Teachers and Teaching*, 26(7-8), 602-616
26. Timmermans, M., (2020), "The Importance of an Organizational Perspective in Dealing With Workplace Bullying:“ We Don’t Take Everything So Seriously”. *Transactional Analysis Journal*, 50(4), 285- 297.
27. Waters, D. E., (2011), Understanding strategic thinking and developing strategic thinkers, *Joint Force Quarterly*, Vol (63), No (4), PP 116-119.
28. Yildirim, M., &Solmaz, F. (2020), "COVID -19 Burnout, COVID- 19 Stress and resilience: Initial psychometric properties of COVID -19 Burnout Scale”. *Death Studies*.1-9.
29. Zebregs, M., (2018), Antecedents of Strategic Thinking: Casestudy for Elderly Care, Master Thesis University of Amsterdam Amsterdam Business School.
30. Zhen, Y. A., (2013), "The Impact of Communication Satisfaction and Emotional Exhaustion on Organizational Commitment", Thesis of submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Business Administration, UniversitiTunku Abdul Rahman.