



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

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The Role of Wisdom Management in Reducing Job Burnout: An
Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative
Employees in the Presidency of the University of Mosul**

Bashar Ghanim Al Bayati*

College of Administration and Economics, University of Mosul

Keywords:

Wisdom, wisdom management, dimensions of wisdom management, job burnout, University of Mosul

ARTICLE INFO

Article history:

Received 11 Sep. 2023
Accepted 25 Sep. 2023
Available online 31 Dec. 2023

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

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



*Corresponding author:

Bashar Ghanim Al Bayati

college of Administration and Economics,
University of Mosul



Abstract: The aim of the research to explain the role of wisdom management with its dimensions adopted in the research (cognitive dimension - contemplative dimension - emotional dimension) and its role in reducing job burnout with its dimensions adopted in the research (emotional stress - weak human relations - lack of sense of accomplishment). To achieve the goal of the research, employees were selected Administrators at the Presidency of the University of Mosul were used as a sample for the research, which amounted to (122) employees. An electronic questionnaire form prepared according to the Google Forms program was also relied upon to collect research data from the targeted sample. The data was analyzed based on the statistical program (SPSS V.22) to show the results. Researching through correlations and influence between the two variables, the results of the study showed that most respondents agreed on the availability of wisdom management and job burnout in the organization investigated.

دور ادارة الحكمة في الحد من الاحتراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الاداريين في رئاسة جامعة الموصل

بشار غانم البياتي

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل

المستخلص

يهدف البحث إلى بيان دور ادارة الحكمة بأبعاده المعتمدة في البحث (البعد المعرفي-البعد التألمي-البعد الوجداني) ودورها في الحد من الاحتراق الوظيفي بأبعاده المعتمدة في البحث (الاجهاد الانفعالي-ضعف العلاقات الإنسانية-عدم الشعور بالإنجاز)، ولتحقيق هدف البحث تم اختيار الموظفين الاداريين في رئاسة جامعة الموصل كعينة للبحث والتي بلغت (122) موظف، كما تم الاعتماد على استمارة استبانة الكترونية أعدت وفق برنامج (Google Forms) لجمع بيانات البحث من العينة المستهدفة، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS V.22) لإظهار نتائج البحث من خلال علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين، وقد اظهرت نتائج الدراسة اتفاق أغلب المستجيبين على توافر ادارة الحكمة، أبعاد ادارة الحكمة، الاحتراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: الحكمة، ادارة الحكمة، أبعاد ادارة الحكمة، الاحتراق الوظيفي، جامعة الموصل.

المقدمة

أحدى التحديات الرئيسية التي تواجهها الادارة في المنظمات سواءً (خدمية أو انتاجية) في بيئة العمل المعقدة والمتغيرة باستمرار هو كيفية ادارة الموظفين بحكمة وعقلانية ومدى قدرة الادارة على التأثير في سلوكياتهم، حيث يتصف المدير الحكيم بأنه لديه معرفة وخبرة متراكمة عبر السنين ويعمل على حل المشكلات بشكل نهائي من خلال المرونة في التعامل وتبني وجهات نظر متعددة في أنواع الحلول التي يقدمها، وتتطلب قيادة المنظمة ترتيباً أعلى لاكتساب المعرفة ونقلها حيث تكون القيم ووجهات النظر المتعددة في مختلف مكونات المنظمة والتي تحتم على الادارة الاعتماد على الحكمة في اتخاذ القرارات الفعالة والاستراتيجية، ونتيجة للتغيرات الاجتماعية والنفسية للموظفين داخل البيئة التنظيمية الناتجة من الارهاق والتوتر التي تصيبهم من جراء ضغوطات العمل شديدة التأثير والتي تؤدي إلى عدم الارتياح وعدم رضاهم والتزامهم بالعمل مما يسبب الانهالك والاجهاد العاطفي وضعف العلاقات الانسانية بين الموظفين وعدم الشعور بالإنجاز اثناء تأدية المهام مما يؤدي إلى انخفاض تحقيق الأهداف وانخفاض الانتاجية من جراء الاحتراق الوظيفي، ويمكن أن يكون الموظفين الذين يعانون من الاحتراق تأثير سلبي على زملائهم سواء من خلال التسبب في صراع شخصي أو عن طريق تعطيل مهام العمل. وبالتالي، يمكن أن يكون الاحتراق معدياً وديماً نفسه من خلال التفاعلات غير الرسمية، وللحفاظ على المنظمة ومواردها يتم اللجوء إلى الحكمة في ادارتها والتي تعد أحد الموارد الأساسية للمنظمات والتي تتراكم من خلال المعرفة والخبرة والذكاء بالاعتماد على الذات وذلك عن طريق تحويل الموارد والمعرفة إلى سلوكيات قيمة في المنظمة، وإن التفاعلات المثمرة بين المديرين والموظفين تعتمد على ضبط النفس والبصيرة والقدرة على الحوار بفعالية وإشراكهم في صنع القرار والإدارة الذاتية الفعالة والتي يُنظر إليها كجزء لا يتجزأ مما تعنيه الحكمة في السياق الإداري أو القيادي في المنظمة.

اعتمد البحث الحالي لمعالجة مشكلة الاحتراق الوظيفي من خلال ادارة الحكمة للموظفين الاداريين في رئاسة جامعة الموصل، بالاعتماد على عينة من (122) موظف اداري، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتم التوصل إلى نتائج البحث من خلال وصف وتشخيص المتغيرات وعلاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين، ويتألف البحث من أربعة محاور حيث يضم المحور الأول منهجية البحث، أما المحور الثاني يتعلق بالجانب النظري لمتغيري البحث، يتضمن المحور الثالث الجانب الميداني للبحث من وصف وتشخيص وعلاقات الارتباط والتأثير، المحور الرابع يتضمن الاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها البحث.

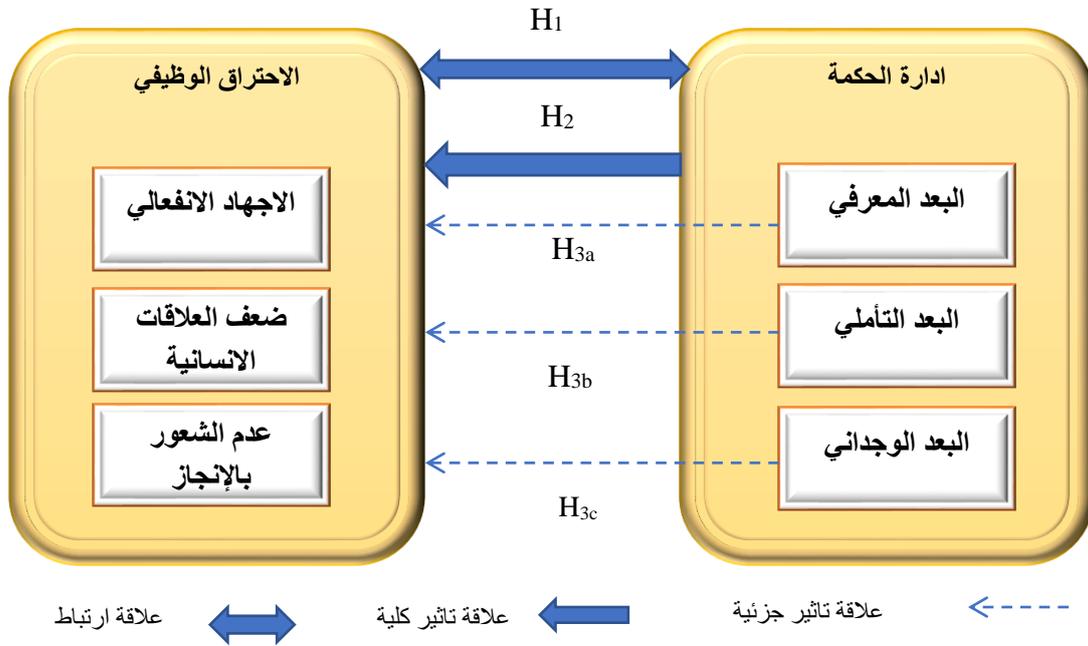
المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: يعاني الموظفون من بعض المشاكل التي تواجههم أثناء أداء مهامهم الوظيفية في المنظمات وذلك بسبب حالات الاجهاد وفقدان الراحة الناتجة عن ضغوطات العمل مما يسبب لهم الاحباط والضرر ومما يؤدي إلى استنفاد طاقتهم في الوظيفة ويؤدي ذلك إلى فقدان الرغبة وانعدام الحماس لأداء المهام الموكلين بها، حيث تعد متطلبات الوظيفة والعوامل المحيطة بها من أهم الجوانب الجسدية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية للوظيفة والتي تعمل على تقليل متطلبات العمل وتقليل التكاليف الفسيولوجية والنفسية المرتبطة بها لتحقيق أهداف العمل من خلال تحفيز النمو الذاتي للموظفين والتعلم والتطوير (Bakker & Demerouti, 2017)، عليه لا بد من ادارة حكيمة تعمل على الحد من الاحتراق الوظيفي الناتج عن الاجهاد وضغوطات العمل حيث أشارت منظمة الحكمة للاستشارات الادارية (Wisdom Management Consultancy) إلى ارتباط ادارة الحكمة بإدارة الموارد البشرية (Tlustos, 2016)، حيث نستطيع من خلال ادارة الحكمة التعامل مع الموظفين بشكل ايجابي وكسب ثقتهم بسهولة، وتطوير وتوجيه الموظفين والاستفادة من خبراتهم التنظيمية، والانفتاح على الأفكار ووجهات النظر الجديدة (McKenna & David, 2005)، والتي تستطيع المنظمة من خلالها تقليل ضغوطات العمل من خلال ممارسات وترتيبات العمل داخل المنظمة لضمان راحة الموظفين وتقليل الاجهاد والاحباط والملل في الوظيفة، عليه أن مشكلة البحث الحالية تركز على الحد من الاحتراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة بالاعتماد على ادارة الحكمة من خلال طرح السؤال الرئيس وهو (هل تعمل ادارة الحكمة على الحد من الاحتراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة) ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

1. هل تمتلك المنظمة المبحوثة ادارة حكيمة في تعاملها مع الموظفين؟
 2. هل يعاني الموظفون في المنظمة المبحوثة من الاحتراق الوظيفي؟
 3. ما طبيعة علاقة الارتباط بين ادارة الحكمة والاحتراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟
 4. ما هي علاقة التأثير بين ادارة الحكمة والاحتراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تجسد أهمية البحث الحالي من أهمية المتغيرات المعتمدة في البحث وفق الجوانب الآتية:
1. الجانب الأكاديمي: تظهر أهمية البحث في محاولته لتقديم اطاراً نظرياً عن متغيري البحث (ادارة الحكمة والاحتراق الوظيفي) مما يؤدي إلى اغناء المكتبة العلمية بالمصادر والمراجع البحثية في موضوع بحثي جديد.
 2. الجانب الميداني: تأتي أهمية البحث في الجانب الميداني كونها تناولت منظمة تعليمية تعمل في العراق وهي جامعة الموصل لتعزيز عمل الموظفين الاداريين فيها وتقليل الحالات السلبية المرافقة للعمل للحد منها وذلك من خلال النتائج التي سيتوصل إليها البحث.

ثالثاً. **اهداف البحث:** يسعى البحث إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل بالحد من الاحتراق الوظيفي من خلال الادارة الحكيمة في المنظمة المبحوثة وهي رئاسة جامعة الموصل، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف وهي كالآتي:

1. عرض اسهامات الباحثين في متغيري البحث (ادارة الحكمة والاحتراق الوظيفي).
 2. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث ادارة الحكمة (المتغير المستقل)، والاحتراق الوظيفي (المتغير المعتمد) في المنظمة المبحوثة.
- رابعاً. **مخطط البحث الافتراضي:** لغرض اكمال متطلبات البحث في اطاره العملي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم تصميم مخطط افراضي للبحث ليعكس متغيرات البحث الاساسية وفق الآتي:
1. **المتغير المستقل:** هو ادارة الحكمة وفق أبعاده وهي (البعد المعرفي – البعد التأملي – البعد الوجداني) بالاعتماد على مقياس (Ardelt, 2003: 277)
 2. **لمتغير المعتمد:** هو الاحتراق الوظيفي وتم قياسه بالأبعاد الآتية (الانفعال الوجداني- ضعف العلاقات الإنسانية- عدم الشعور بالإنجاز) بالاعتماد على مقياس (Maslach & Jackson, 1981: 106)



الشكل (1): المخطط الافتراضي للبحث

خامساً. فرضيات البحث: بالاعتماد على مشكلة البحث والمخطط الافتراضي تم وضع مجموعة من الافتراضات من أجل الاختبار الميداني للمتغيرات المعتمدة في البحث الحالي وكما يأتي:

1. الفرضية الأولى H_1 : توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين ادارة الحكمة كمتغير مستقل والحد من الاحتراق الوظيفي كمتغير معتمد.
2. الفرضية الثانية H_2 : توجد علاقة تأثير معنوية وذات دلالة احصائية بين ادارة الحكمة كمتغير مستقل والحد من الاحتراق الوظيفي كمتغير معتمد.
3. الفرضية الثالثة H_3 : توجد علاقات تأثير معنوية وذات دلالة احصائية بين أبعاد ادارة الحكمة والحد من الاحتراق الوظيفي بشكل جزئي، ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

❖ H_{3a} : توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين البعد المعرفي والحد من الاحتراق الوظيفي.
 ❖ H_{3b} : توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين البعد التأملي والحد من الاحتراق الوظيفي.
 ❖ H_{3c} : توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين البعد الوجداني والحد من الاحتراق الوظيفي.
 سادساً. قياس ثبات الاستبانة: لغرض التأكد من ثبات الاستبانة فقد تم الاعتماد على طريقة معامل (Gronbach Alpha) الفا كورنباخ وذلك لتحديد مستوى ثبات استبانة البحث وفقراتها، وقد تراوحت قيم معامل الفا كورنباخ بين متغيري البحث المستقل (ادارة الحكمة) والمتغير المعتمد (الاحتراق الوظيفي) إلى نسبة (84.8%) وتعد هذه القيمة عالية لبيان ثبات واتساق الاستبانة.
سابعاً. حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: التعرف على متغيرات البحث وهم ادارة الحكمة والاحتراق الوظيفي.
2. الحدود المكانية: تم اختيار جامعة الموصل كميدان للبحث واختيار الموظفين الاداريين العاملين في رئاسة جامعة الموصل كعينة للبحث.
3. الحدود الزمانية: استغرق البحث من 2023/6/1 ولغاية 2023/9/10

ثامناً. أساليب جمع البيانات والتحليل الاحصائي: اعتمد الباحث على مصادر عدة لجمع البيانات حول البناء النظري للبحث ومن أهم المصادر المعتمدة هي الشبكة العنكبوتية (الانترنت) بعد الاطلاع على الكتب والبحوث والدوريات المتعلقة بمتغيري البحث، أما فيما يخص الجانب العملي تم الاعتماد على استمارة استبانة الكترونية عن طرق برنامج (Google Forms) اعدت لهذا الغرض وهو جمع بيانات الجانب العملي من موظفي رئاسة جامعة الموصل عن طريق استمارة الاستبانة الالكترونية. تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS v.22) لتحليل بيانات البحث واطهار نتائج الجانب العملي بم يتعلق بعلاقات الارتباط والتأثير لمتغيري البحث.

تم قياس متغير ادارة الحكمة بناءً على أنموذج (Ardelt, 2003:277) وأما متغير الاحتراق الوظيفي تم قياسه بالاعتماد على مقياس (Maslach & Jackson, 1981: 106).
تاسعاً. منهج البحث: اعتمد الباحث في اعداد البحث على المنهج الوصفي في الإطار النظري وفي الجانب الميداني على جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبانة والتي عدت لهذا الغرض والتي تضمنت أسئلة تعبر عن متغيرات البحث أعتد في تصميمها الدقة والموضوعية وتم تفرغها باعتماد أسلوب ليكرت الخماسي.

عاشراً. مجتمع وعينة البحث: تم اختيار الموظفين في رئاسة جامعة الموصل كمجتمع للدراسة واختيار الموظفين الاداريين العاملين في رئاسة الجامعة والبالغ عددهم قرابة (350) موظف اداري كعينة للدراسة، وكان عدد الأفراد المستجيبين على استمارة الاستبانة الالكترونية (122) فرد وكانت اجاباتهم صالحة للتحليل الاحصائي.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. ادارة الحكمة:

1. مفهوم وتعريف ادارة الحكمة: الحكمة هي طريقة متقدمة من التفكير القائم على الاستدلال المنطقي والقراءة الموضوعية لماهية القرار استناداً إلى معيار الخبرة العملية والتجارب والممارسات وغيرها

من العوامل المساعدة على تحقيق معيارها في التصرف (Qasim & Ali, 2023: 462)، فالحكمة هي الرغبة والسعي النشط والقدرة على اكتشاف وتحقيق ما هو مرغوب فيه وذو قيمة في الحياة، سواءً للنفس أو للآخرين. تشمل الحكمة المعرفة والفهم ولكنها تتجاوزهما لتشمل أيضاً الرغبة والسعي النشط لما هو ذو قيمة، والقدرة على استخدام وتطوير المعرفة والتكنولوجيا والفهم حسب الحاجة لتحقيق القيمة (Jakubik & Mürsepp, 2022: 374)، وأشار (Bierly et al., 2000: 43) إلى مفهوم الحكمة وقام بتحديدته بأطار DIK وهو (البيانات والمعلومات والمعرفة) والحكمة هي "استخدام المعرفة لتحديد الأهداف وتحقيقها" من خلال "تمييز الأحكام واتخاذ الإجراءات المناسبة" بما يؤدي إلى "حياة / نجاح أفضل" (Styhre, 2003: 598).

عرف (Rowley, 2006: 34) ادارة الحكمة بأنها القدرة على تنفيذ السلوك الأنسب، مع الأخذ في الاعتبار ما هو معروف (المعرفة) وما هو أفضل (الاعتبارات الأخلاقية والاجتماعية)، ولقد عرف (McKenna & Rooney, 2005: 7) إدارة الحكمة بأنها أعلى شكل من أشكال المعرفة وهي وضع المعرفة العقلانية والموضوعية في الإدارة، وتعرف إدارة الحكمة بأنها الإدارة التي تدار من خلال الحكمة في القرارات والإجراءات والتنسيق وأنظمة الأهداف ويتم تعريف ادارة الحكمة على أنها المعرفة المقترنة بالقدرة على الفهم، والمهارة في أداء المهام الصعبة، والخبرة (الفترة الطويلة) والحكم الذي يؤدي إلى قرارات جيدة، وهو ما يمكن رؤيته في الأفعال (Tlustos, 2016: 23).

2. أهمية ادارة الحكمة وفق مجال تناولها: تعد ادارة الحكمة من الامور الضرورية وبالأخص في مجال الأعمال والادارة وذلك للحد من مخاوف استنزاف الحكمة والتي ركزت على اعتماد ادارة الحكمة والتي تعد من الأدوات الوظيفية والتي توحى بالقيم التكنوقراطية في العمل وتم تحديد الخصائص وفق مفاهيم ومجالات متعددة والتي تسلط الضوء عليها وفق الآتي: (McKenna & Rooney, 2005: 11-12)، (Korac-Kakabadse et al., 2001:22):

- أ. تعد ادارة الحكمة سمة مهمة للقادة المتمرسين والاستراتيجيين ومورداً مؤسسياً يمكن تعزيزه والاحتفاظ به ونشره.
- ب. ادارة الحكيم تعرف الكثير، وتفضل رؤية المشكلات من منظور أوسع طويل المدى، وترى الأشياء في سياقها.
- ج. تتمتع ادارة الحكمة بالمرونة في تبني وجهات نظر متعددة لأصحاب المصلحة المتعددين، وتترك عدم يقين الحياة وحدود معرفتهم، وهم على استعداد لأن يكونوا مؤقتين أو مرنين في أنواع الحلول التي يقدمونها.
- د. تزداد الحكمة مع تقدم العمر، بالنظر إلى الارتباط التقليدي بالعمر، ودور المعرفة والخبرة المتراكمة بعدها سمة مرتبطة بسمات الشخصية المستقرة، ويجب أن تظل الحكمة مستقرة إلى حد ما عبر العمر.
- هـ. قيادة المنظمة تتطلب ترتيباً أعلى لاكتساب المعرفة ونقلها، حيث تكون القيم ووجهات النظر والأخلاقيات والجدليات من مختلف أجزاء المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين متاحة بسهولة لصناع القرار - وهو ما يمكن للمرء أن يطلق عليه إدارة الحكمة.

و. تلعب ادارة الحكمة دوراً في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة، وفي العمليات الشخصية الحاسمة للقيادة الفعالة.

3. ابعاد ادارة الحكمة: ترتبط الحكمة بالعديد من الخصائص الإيجابية، مثل النزاهة والنصح، والعدالة ومهارات التعامل مع الآخرين (Vaillant, 1993)، حدد مقياس من ثلاثة أبعاد لقياس الحكمة وهي (البعد المعرفي – والبعد التأملي – والبعد العاطفي) بالاستناد على تعريف للحكمة وهي عبارة عن تكامل الأبعاد المعرفية والتأملية والعاطفية، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد: (Orwoll & Achenbaum, 1993: 282)، (Ardelt, 2003: 277):

أ. البعد المعرفي: يشير البعد المعرفي للحكمة إلى قدرة الفرد على فهم الحياة، أي فهم أهمية الظواهر والأحداث ومعناها الأعمق، لا سيما فيما يتعلق بالأمر الشخصية، ويشمل ذلك معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية للطبيعة البشرية، والحدود المتأصلة للمعرفة، وعدم القدرة على التنبؤ بالحياة وعدم اليقين ويجب أن تقيم العناصر التي تنتمي إلى المكون المعرفي للحكمة قدرة الناس واستعدادهم لفهم موقف ما أو ظاهرة ما بشكل شامل فضلا عن معرفة الأفراد بغموض الطبيعة البشرية والحياة بشكل عام.

ب. البعد التأملي: يعد البعد التأملي شرط أساسي لتطور البعد المعرفي للحكمة. ولا يمكن تحقيق فهم أعمق للحياة إلا إذا تمكن المرء من إدراك الواقع كما هو دون أي تشويهات كبيرة. للقيام بذلك، يحتاج المرء إلى الانخراط في التفكير التأملي من خلال النظر إلى الظواهر والأحداث من وجهات نظر مختلفة عديدة لتطوير الوعي الذاتي والبصيرة الذاتية. سوف تقلل هذه الممارسة تدريجياً من أنانية الفرد، وذاتيته، وإسقاطاته، وتزيد من إدراكه للطبيعة الحقيقية للأشياء، بما في ذلك دوافع سلوكه وسلوك الآخرين

ج. البعد العاطفي: من المرجح أن يؤدي انخفاض التركيز على الذات والفهم الأفضل لسلوك الأفراد إلى تحسين مشاعر الفرد العاطفية وسلوكه تجاه الآخرين ويميل إلى سلوك عاطفي تحكمه المشاعر والتعاطف، لذلك يجب أن تقوم العناصر الخاصة بالبعد العاطفي للحكمة بتقييم وجود المشاعر الإيجابية تجاه سلوكيات الأفراد في المنظمة مثل مشاعر وأفعال التعاطف والرحمة، وغياب مشاعر وسلوكيات اللامبالاة أو السلبية تجاه الآخرين.

ثانياً. الاحتراق الوظيفي

1. مفهوم وتعريف الاحتراق الوظيفي: وضع عالم النفس الأمريكي (Herbert Freudenberger) البذور الأولى عندما قدم مصطلح "الاحتراق" في الاستخدام الأكاديمي في عام (1974) أثناء دراسة استجابات الإجهاد التي أظهرها في مقالته "استنزاف الموظفين"، استخدم مصطلح الاحتراق لوصف التدهور الجسدي والعاطفي وانخفاض الإنتاجية، وأول علامة على الإرهاق هي عندما يعمل الموظف بجهد أكبر ولمدة أطول ولكن إنجازاته تبدو أقل، تم تعريف الاحتراق الوظيفي على أنه بناء ثلاثي الأبعاد في الأدبيات البحثية السائدة. في البداية، توصف بأنها متلازمة الاحتراق العاطفي، وتبند الشخصية، وانخفاض الإنجاز الشخصي لدى العاملين في الخدمة الإنسانية والمتفاعلين الخارجيين، ارتبط الاحتراق بأشكال مختلفة من الانسحاب من الوظيفة - التغيب عن العمل، ونية ترك الوظيفة،

والدوران الفعلي. ومع ذلك، بالنسبة للأشخاص الذين يبقون في الوظيفة يؤدي الاحتراق إلى انخفاض الإنتاجية والفعالية في العمل. وبالتالي، فإنه يرتبط بانخفاض الرضا الوظيفي وانخفاض الالتزام بالوظيفة أو المنظمة (Maslach et al., 2001: 413)، أشار (احمد ومحمود، 2020: 218) إلى مفهوم الاحتراق الوظيفي بأنه إنهاك جسدي وعقلي وعاطفي يحدث بسبب الضغوطات أثناء العمل، الاحتراق الوظيفي على أنه الانهك الفكري والجسدي الذي يصيب الأفراد العاملين في المنظمة كرد فعل على ضغوط العمل المزمدة وبما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وعدم الشعور بالمسؤولية تجاه العمل.

2. أسباب الاحتراق الوظيفي: يجب الاهتمام بالموظفين وتوفير متطلباتهم وتخليصهم مما قد يواجهون

من صعوبات، حيث يواجه الموظفون العديد من الضغوطات في العمل والتي تسبب لهم توتراً والذي يؤدي إلى حدوث تأثيرات سلبية عليهم بالرغم من اهتمام المنظمات بالعاملين بشكل عام (العارض، ومهدي، 2019: 414)، الرأي السائد بأن الاحتراق يرتبط ارتباطاً جوهرياً بعوامل العمل وثانياً بالعوامل الشخصية (Bianchi, 2018: 903)، يعد تأثير العوامل الوظيفية على الاحتراق أكثر من العوامل التنظيمية ومع ذلك جادلت النظريات الأكثر حداثة بأنه يجب دراسة الأسباب الوظيفية والشخصية في وقت واحد داخل البيئة التنظيمية، يوجد ستة مجالات حرجة للاحتراق الوظيفي في سياق مكان العمل وهي: (Maslach et al., 2001: 414)

1. عبء العمل: يعد عبء العمل أحد أكثر مصادر الاحتراق والتي تمت مناقشتها والأكثر ارتباطاً بالإنهاك الوظيفي والذي يعد جزء من الاحتراق، يمكن أن يحدث عبء العمل في أبسط الحالات من خلال متطلبات ومسؤوليات العمل المتعددة والتي يتم إجراؤها مع نقص الموارد.
 2. الرقابة: يشير إلى مدى الاستقلالية التي يتمتع بها الموظفون في عملهم. تعكس حالات الرقابة أن الموظف ليس لديه سيطرة كافية على البعد الحرج والموارد اللازمة للوظيفة.
 3. المكافأة: تعكس ردود الفعل الإيجابية والتقدير، سواء كانت مالية أو اجتماعية أو كليهما. يمثل عدم التطابق هنا عدم وجود ردود فعل إيجابية على العمل الذي يقوم به الأشخاص.
 4. المجتمع: يعكس جودة التآزر الاجتماعي (العلاقة الشخصية وتفاعل العمل الجماعي) في العمل مع الزملاء والمديرين والزملاء.
 5. الإنصاف: يعكس الثقة والانفتاح والاحترام في مكان العمل. يحدث عدم التطابق عندما يدرك العامل بعدم وجود العدالة في مكان العمل.
 6. القيم: تعكس تطلعات الفرد ودوافعه ومثله الأعلى في وظيفته. ويحدث عدم التطابق عندما يكون هناك تعارض بين القيم الفردية والتنظيمية.
- فإن أي عدم توافق أو اختلال في التوازن بين الشخص ومجالات العمل الستة قد يزيد من احتمال الاحتراق وعلى العكس من ذلك، فكما ارتفعت درجة التوافق بين الشخص ومجالات العمل زادت إمكانية الارتباط.

3. أبعاد الاحتراق الوظيفي: أشار (Lubbadeh, 2020: 11) إلى الأداة الأكثر استخداماً لقياس الاحتراق الوظيفي وهي (MBI: Maslach burnout inventory) والذي تم تطويره في أوائل

الثمانينات كمحاولة لقياس الاحتراق الوظيفي وفق ثلاثة أبعاد وهي (الاجهاد الانعالي – ضعف العلاقات الاجتماعية - نقص الشعور بالإنجاز)، ويعد مقياس MBI واحداً من أول مقاييس الاحتراق المصادق عليه علمياً والأداة الأكثر استخداماً لتقييم الاحتراق (Schaufeli et al., 2016)، وفي الآتي توضيح لأبعاد الاحتراق الوظيفي: (Imam, 2018: 323)، (الكلابي ورشيد، 2001: 117)، (عاشور وعبدالوهاب، 2017: 75)، (Cords & Dougherty, 1993: 623):

أ. الاجهاد الانعالي: ويشير بعد الاجهاد إلى عدم قدرة الفرد على الأداء المطلوب منه بسبب أن طاقته العقلية والنفسية قد استنزفت، فحينما يشعر الفرد أنه مجهد بشكل شعوري لن يكون قادراً على المساهمة في الوظيفة بشكل جيد وهو ما يبعد الفرد مسافة كبيرة عن وظيفته من الناحية الوجدانية والعقلية، ويمكن وصفه بالإجهاد التام واستنزاف موارد الفرد العاطفية والجسدية والتوتر، والقلق والعصبية وانخفاض الروح المعنوية نتيجة لضغوط العمل واحتكاكه بالآخرين وينتج عنها عدم القدرة على اتخاذ القرار، ومن سمات هذا البعد شعور الفرد بالرهبة والفرع عند تفكيره بالتوجه إلى العمل.

ب. ضعف العلاقات الانسانية: ويتمثل في نزوع الموظفين نحو تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين الذين يتعاملون معهم سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، ويعني ذلك فقدان العنصر الانساني أو الشخصي في التعامل مع الافراد وفي هذه الحالة يتصف الموظف بالقسوة والتشاؤم وكثرة الانتقاد وعدم المبالاة وتوجيه اللوم لزملائه في العمل، حيث لا يجد الفرد ما يجابه به الآخر فيلجأ إلى الابتعاد عنه مما ينتج عن ذلك حاجزا وعازلا بينه وبين الآخرين وقد تصل إلى ظهور الاستجابة العدائية في التعامل مع الزملاء في المواقف المرتبطة بالعمل. وعليه استجابة الأفراد العديمة الشعور والقاسية تجاه الزملاء الذين قد يتلقى منهم الخدمة والرعاية، كما يعني ضعف العلاقات الانسانية تجاه الآخرين.

ج. ضعف الشعور بالإنجاز: وهو الشعور بتدني الانجاز الشخصي، الذي يتسم بالميل نحو تقويم الذات تقويماً سلبياً، وشعور الأفراد من خلاله بالفشل، وكذلك تدني إحساسهم بالكفاءة في العمل والانجاز الناجح لأعمالهم أو تفاعلهم مع الآخرين. ويحدث ذلك عندما يشعر الموظف بفقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل، وتتمثل أعراض هذا البعد في مشاعر الموظف الذي توقع به باستمرار عقوبات تأديبية من رئيسه أو في الشعور كما لو كان الفرد في سفينة تغرق بوسط البحر وتتلاطمها الأمواج في كل اتجاه

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

استكمالاً للأطر العلمية للبحث العلمي وفق المنهجية المعتمدة يعرض هذا المحور إجابات الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات البحث (ادارة الحكمة والاحتراق الوظيفي).

اولاً. وصف متغيرات البحث وتشخيصها: تتناول فقرة الوصف والتشخيص بيان التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية لمتغيرات البحث وأبعاده بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي من خلال برنامج (SPSS²²)، والتي تعكس آراء ومواقف المستجيبين حول متغيري البحث وعلى النحو الآتي.

أ. وصف وتشخيص مستوى إجابات المبحوثين عن أبعاد ادارة الحكمة: اختص هذا المحور بتقديم وصف وتشخيص لأبعاد ادارة الحكمة وفق الآتي:

1. **البعد المعرفي:** توشر نتائج الجدول (1) إلى تشخيص ووصف البعد المعرفي لإدارة الحكمة وفق الفقرات المعبرة عن هذا البعد وهي (X_1, X_2, X_3, X_4)، وجاءت نتائج إجابات المبحوثين وفق المؤشرات المعبرة عن هذا البعد، إذ بلغت نسبة الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على تلك المؤشرات إجمالاً (42.1%)، في حين بلغت نسبة المحايد (34.85%)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق) (23.05%) من إجابات المبحوثين، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.25) بانحراف معياري (1.05).

ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في تفسير هذا البعد هي (X_1) بنسبة اتفاق (54.9%) وبوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.08) والذي يشير إلى أن إدارة المنظمة تمتلك القدرة على تفسير المواقف والأحداث المؤثرة على أداء المهام ومعاونتهم على إصدار القرارات، أما أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (X_3) بنسبة اتفاق (30.3%) ووسط حسابي بلغ (3.04) وانحراف معياري (1.02) مما يحتم على إدارة الجامعة أن تعمل على الحد من مشاكل العمل عن طريق تحليل مشكلات العمل بشكل كلي والعمل على حلها بالنظر إلى مسببات المشكلة مجتمعة.

الجدول (1): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري للبعد المعرفي

الفقرات	قياس الاستجابة										الانحراف المعياري
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		أتفق		لا أتفق بشدة		
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X_1	22.1	27	32.8	40	29.5	36	32.8	40	22.1	27	1.08
X_2	8.2	10	35.2	43	37.7	46	35.2	43	8.2	10	0.98
X_3	8.2	10	22.1	27	42.6	52	22.1	27	8.2	10	1.02
X_4	12.3	15	27	33	29.5	36	27	33	12.3	15	1.13
المؤشر الكلي	12.8	-	29.3		34.85	-	29.3		12.8	-	1.05
	23.05		34.85		42.1						

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

2. **البعد التأملي:** توشر نتائج الجدول رقم (2) إلى تشخيص ووصف البعد التأملي لإدارة الحكمة وفق الفقرات المعبرة عن هذا البعد وهي (X_5, X_6, X_7, X_8)، وجاءت نتائج إجابات المبحوثين وفق المؤشرات المعبرة عن هذا البعد، إذ بلغت نسبة الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على تلك المؤشرات إجمالاً (29.5%)، في حين بلغت نسبة المحايد (46.1%)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق) (24.4%) من إجابات المبحوثين، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.09) بانحراف معياري (1.04).

ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في تفسير هذا البعد هي (X_6) بنسبة اتفاق (45.9%) وبوسط حسابي (3.3) وانحراف معياري (1.18) والذي يشير إلى أن إدارة المنظمة تسعى إلى إيجاد حلول ووجهات نظر متعددة لكل طارئ أو (حدث) يصيب الجامعة، أما أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (X_8) بنسبة اتفاق (22.1%) ووسط حسابي بلغ (2.85) وانحراف معياري (1.08) مما يستوجب

على ادارة المنظمة أن تسعى إلى تحديد وجهات النظر المتعددة لتفسير المواقف المحيطة وفق المعلومات والمعرفة.

الجدول (2): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري للبعد التألمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.04	3.01	7.4	9	20.5	25	47.5	58	13.1	16	11.5	14	X ₅
1.18	3.3	8.2	10	15.6	19	60.3	37	27.9	34	18	22	X ₆
0.89	3.2	1.6	2	18.9	23	43.4	53	27.9	34	7.4	9	X ₇
1.08	2.85	11.5	14	23	28	43.4	53	13.1	16	9	11	X ₈
1.04	3.09	7.1	-	17.3	-	46.1	-	19.2		10.3	-	المؤشر الكلي
		24.4				46.1		29.5				

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي SPSS.

3. **البعد الوجداني:** تؤشر نتائج الجدول رقم (3) إلى تشخيص ووصف البعد التألمي لإدارة الحكمة وفق الفقرات المعبرة عن هذا البعد وهي (X₉, X₁₀, X₁₁, X₁₂)، وجاءت نتائج إجابات الباحثين وفق المؤشرات المعبرة عن هذا البعد، إذ بلغت نسبة الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على تلك المؤشرات إجمالاً (33.63%)، في حين بلغت نسبة المحايد (27.22%)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق) (39.15%) من إجابات الباحثين، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (2.96) بانحراف معياري (1.21).

ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في تفسير هذا البعد هي (X₁₂)، الذي يشير إلى حرص ادارة المنظمة على التعرف على تحفيز المنتسبين للتصرف بانسجام وإيجابية مع أهدافها، أما أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (X₁₀) بنسبة اتفاق (23.8%) ووسط حسابي بلغ (2.8) وانحراف معياري (1.15) مما يحتم على ادارة المنظمة أن تمتلك القدرة على فهم وادارة المشاعر عن طريق ادراكها والتفاعل بحكمه معها.

الجدول (3): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري للبعد الوجداني

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.23	2.7	18.9	23	28.7	35	17.2	21	29.5	36	5.7	7	X ₉
1.15	2.8	12.3	15	29.5	36	34.4	42	12.3	15	11.5	14	X ₁₀
1.27	3.04	10.7	13	26.2	32	30.3	37	13.1	16	19.7	24	X ₁₁
1.19	3.3	3.3	4	27	33	27	33	19.7	24	23	28	X ₁₂
1.21	2.96	11.3	-	27.85	-	27.22	-	18.65		14.98	-	المؤشر الكلي
		39.15				27.22		33.63				

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي SPSS.

ب. وصف مستوى اجابات المبحوثين عن الاحتراق الوظيفي وتشخيصها: يعكس هذا الوصف متغير الاحتراق الوظيفي وأبعاده والذي تبناه البحث في المنظمة المبحوثة، ويوضح الجدول رقم (4) التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لذلك المتغير وفق الآتي:

الجدول (4): التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الاحتراق الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات	
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	%	ت	%	ت	%		
1.2	3.3	9.8	12	18	22	27.9	34	20.5	25	23.8	29	X ₁₃	الاجهاد الانفعالي
1.02	3.36	4.1	5	14.8	18	34.4	42	33.6	41	13.1	16	X ₁₄	
1.12	3.2	1.6	2	33.6	41	19.7	24	29.5	36	15.6	19	X ₁₅	
1	3.33	1.6	2	16.4	20	45.9	56	18.9	23	17.2	21	X ₁₆	
1.12	3.16	5.7	7	23.8	29	33.6	41	22.1	27	14.8	18	X ₁₇	ضعف العلاقات الانسانية
1.19	3.56	2.5	3	19.7	24	27.9	34	18.9	23	31.1	38	X ₁₈	
1.07	3.45	2.5	3	16.4	20	35.2	43	24.6	30	21.3	26	X ₁₉	
0.96	3.1	1.6	2	25.4	31	44.3	54	18	22	10.7	13	X ₂₀	
0.99	3.18	3.3	4	21.3	26	40.2	49	24.6	30	10.7	13	X ₂₁	عدم الشعور بالإنجاز
0.99	3.13	3.3	4	23	28	40.2	49	23.8	29	9.8	12	X ₂₂	
1.04	3.22	2.5	3	23.8	29	36.1	44	23.8	29	13.9	17	X ₂₃	
1.08	3.5	1.6	2	18	22	32	39	25.4	31	23	28	X ₂₄	
		3.32		21.18		34.78		23.64		17.08			مجموع الابعاد
1.06	3.29	24.5		34.78		40.72							المؤشر الكلي

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى تشخيص ووصف متغير الاحتراق الوظيفي وفق أبعاده المختارة في الدراسة وهي (الاجهاد الانفعالي، ضعف العلاقات الانسانية، عدم الشعور بالإنجاز) وفق الفقرات المعبرة عنها وهي (X₁₃, X₁₄, X₁₅, X₁₆, X₁₇, X₁₈, X₁₉, X₂₀, X₂₁, X₂₂, X₂₃, X₂₄)، وجاءت نتائج اجابات المبحوثين وفق المؤشرات المعبرة عن هذا المتغير، إذ بلغت نسبة الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على تلك المؤشرات إجمالاً (40.72%)، في حين بلغت نسبة الاجابات المحايدة (34.78%)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق) (24.5%) من اجابات المبحوثين، وقد حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.29) بانحراف معياري (1.06).

ومن أبرز المؤشرات التي حصلت على أعلى نسبة اتفاق لبعد الاجهاد الانفعالي هو (X₁₄) بنسبة اتفاق (46.7%) ووسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.02) والذي يشير إلى شعور الأفراد باستنفاد كامل طاقتهم مع نهاية كل يوم عمل يقضونه في الوظيفة، كما بلغت أعلى نسبة اتفاق لبُعد ضعف العلاقات الانسانية هو (X₁₈) بنسبة اتفاق (50%) ووسط حسابي (3.56) وانحراف

معياري (1.19) والذي يشير إلى سيادة العلاقات القائمة على الأمور المادية والمصالح الشخصية للموظفين في المنظمة، كما حصل للمؤشر (X_{24}) بُعد عدم الشعور بالإنجاز على أعلى نسبة اتفاق بنسبة اتفاق (48.4%) بوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (1.08) والذي يشير إلى عدم شعور الموظفين بالنشاط والحيوية عند ادائهم لمهامهم في العمل.

ثانياً. علاقات الارتباط والاثربين متغيري البحث:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (علاقات الارتباط): وتنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغيري البحث وهي ادارة الحكمة والحد من الاحتراق الوظيفي للمنظمة المبحوثة، ويبين الجدول رقم (5) نتائج اختبار علاقات الارتباط المتعلقة بهذه الفرضية.

الجدول (5): نتائج اختبار علاقات الارتباط بين ادارة الحكمة والحد من الاحتراق الوظيفي

الاحتراق الوظيفي	المتغير المعتمد	
	المتغير المستقل	
66.5**	البعد المعرفي	
56.4**	البعد التأملي	
61.1**	البعد الوجداني	
73.6**	ادارة الحكمة	

*: دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

** : دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS يشير الجدول رقم (5) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد المتغير المستقل ادارة الحكمة والمتغير المعتمد الحد من الاحتراق الوظيفي، إذ بلغت قيمة مؤشر البعد المعرفي لمعامل الارتباط (66.5**)، وقيمة معامل الارتباط للبعد التأملي (56.4**)، وبلغت قيمة الارتباط للبعد الوجداني (61.1**) وعند مستوى معنوية (0.01) المفسرة بل (**). مما يدل على وجود علاقة ايجابية بين أبعاد ادارة الحكمة (المتغير المستقل)، للحد من الاحتراق الوظيفي (المتغير المعتمد). وبلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط لإدارة الحكمة (المتغير المستقل) والحد من الاحتراق الوظيفي (المتغير المعتمد) (73.6**) وعند مستوى معنوية (0.01) وتدلل هذه النتيجة على وجود علاقة بين المتغيرين ادارة الحكمة والحد من الاحتراق الوظيفي، وتعني كلما ارتفع دور ادارة الحكمة كلما أدى ذلك إلى الحد من الاحتراق الوظيفي سواء الايجابي أو السلبي.

وبهذا تقبل الفرضية الأولى H_1 بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين ادارة الحكمة والحد من

الاحتراق الوظيفي على مستوى المنظمة المبحوثة

2. اختبار الفرضية الثانية والثالثة (علاقات الاثر): وتتضمن هذه الفرضية على انه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين ادارة الحكمة وابعادها (المتغير المستقل) والحد من الاحتراق الوظيفي (المتغير المعتمد)، ويوضح الجدول رقم (6) هذه العلاقة على النحو الآتي:

الجدول (6): تأثير ادارة الحكمة وأبعادها في الحد من الاحتراق الوظيفي للمنظمة المبحوثة

الحد من الاحتراق الوظيفي							المعتمد
Df	Sig	T	Sig	F	B	R ²	المستقل
1 120 121	0.000	9.76	0.000	95.36	66.5	44.3	البعد المعرفي
1 120 121	0.000	7.47	0.000	55.94	56.4	31.8	البعد التأملي
1 120 121	0.000	8.46	0.000	71.65	61.1	37.4	البعد الوجداني
1 120 121	0.000	11.92	0.000	142.16	73.6	54.2	ادارة الحكمة

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS N=122.

وتشير معطيات الجدول رقم (6) الخاصة بنتائج تحليل الانحدار إلى الآتي:

1. وجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل ادارة الحكمة والحد من الاحتراق الوظيفي كمتغير معتمد للمنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.542)، هذا يعني أن (54.2%) من الاختلافات المفسرة في الحد من الاحتراق الوظيفي للمنظمة المبحوثة يعود إلى تأثير ادارة الحكمة ويعود الباقي إلى تأثير متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في مخطط الانحدار أصلاً، ومن متابعة (B) والذي يشير إلى أن (73.6) من التغيير في الحد من الاحتراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة هو نتيجة التغيير بوحدة واحدة من ادارة الحكمة، وبلغت قيمة (F) (142.16) عند مستوى معنوية (0.00) وعند درجة حرية (1,121) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (11.92) وهي قيمة معنوية بناءً على مستوى المعنوية في الجدول وهي (0.00) ودرجة حرية (1,121).

2. وجود تأثير معنوي بين أبعاد ادارة الحكمة والحد من الاحتراق والوظيفي وفق الآتي:

❖ وجود تأثير معنوي ضعيف بين البعد المعرفي والاحتراق الوظيفي كمتغير معتمد للمنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (44.3) وهذا يعني أن (44.3%) من الاختلافات المفسرة في الحد من الاحتراق الوظيفي للمنظمة المبحوثة يعود إلى تأثير البعد المعرفي ويعود الباقي إلى تأثير متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في مخطط الانحدار أصلاً، ومن متابعة (B) والذي يشير إلى أن (66.5) من التغيير في الاحتراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة هو نتيجة التغيير بوحدة واحدة في البعد المعرفي، وبلغت قيمة (F) (95.36) عند مستوى معنوية (0.00) وعند درجة حرية (1,121) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (9.76) وهي قيمة معنوية بناءً على مستوى المعنوية في الجدول وهي (0.000) ودرجة حرية (1,121).

❖ وجود تأثير معنوي ضعيف بين البعد التأملي والحد من الاحتراق الوظيفي كمتغير معتمد للمنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (31.8) وهذا يعني أن (31.8%) من الاختلافات المفسرة في الحد من الاحتراق الوظيفي للمنظمة المبحوثة يعود إلى تأثير البعد التأملي ويعود الباقي إلى تأثير متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في مخطط الانحدار أصلاً، ومن متابعة (B) والذي يشير إلى أن (56.4) من التغيير في الاحتراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة هو نتيجة التغيير بوحدة واحدة في البعد التأملي، وبلغت قيمة (F) (55.94) عند مستوى معنوية (0.00) وعند درجة حرية (1,121) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (7.47) وهي قيمة معنوية بناءً على مستوى المعنوية في الجدول وهي (0.000) ودرجة حرية (1,121).

❖ وجود تأثير معنوي ضعيف بين البعد الوجداني والحد من الاحتراق الوظيفي كمتغير معتمد للمنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (37.4) وهذا يعني أن (37.4%) من الاختلافات المفسرة في الحد من الاحتراق الوظيفي للمنظمة المبحوثة يعود إلى تأثير البعد الوجداني ويعود الباقي إلى تأثير متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في مخطط الانحدار أصلاً، ومن متابعة (B) والذي يشير إلى أن (61.1) من التغيير في الاحتراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة هو نتيجة التغيير بوحدة واحدة في البعد الوجداني، وبلغت قيمة (F) (71.65) عند مستوى معنوية (0.00) وعند درجة حرية (1,121) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (8.46) وهي قيمة معنوية بناءً على مستوى المعنوية في الجدول وهي (0.000) ودرجة حرية (1,121).

وبذلك تحققت الفرضية الثانية H_2 والفرضية الثالثة وتقرعاتها (H_{3a} , H_{3b} , H_{3c}) على أنه يوجد تأثير بين ادارة الحكمة وأبعادها للحد من الاحتراق الوظيفي للمنظمة المبحوثة

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

عرض المحور محاولة منهجية في تشخيص مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية وتحليلها وبناءً على ما تم إجراؤه من أطر نظرية وتحليلية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وتمت صياغة استنتاجاته بناءً عليها، يليها عرض لأهم المقترحات التي تصب في استكمال إجراءات البحث وتحقيق أهدافه.

- أولاً. **الاستنتاجات:** توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات التي يمكن عرضها على النحو الآتي:
1. ركزت الدراسة على مساهمات ادارة الحكمة من خلال تطوير فهم وقابلية تطبيق مفهوم ادارة الحكمة في المنظمات بالاعتماد على ادارة متمرسة قائمة على المعرفة والتعرف على السلوكيات المثلى للموظفين الاداريين للوصول إلى الرضا في الأداء، كما تعمل على تحفيز الموظفين للتصرف بانسجام وإيجابية مع أهداف المنظمة.
 2. يوصف الاحتراق الوظيفي بأنه اضطراب لا شعوري ناتج عن الإجهاد المتراكم في العمل ويمكن أن يحمل معه عواقب سلبية مختلفة على الموظفين مثل شعورهم بالإحباط والضجر بسبب أدائهم للمهام في العمل.
 3. اظهر التحليل الاحصائي الخاص بمتغيرات البحث النتائج الآتية:
 - أ. كشفت نتائج البحث إلى ميل اجابات المبحوثين نحو الاتفاق على المؤشرات المعيرة عن توافر أبعاد ادارة الحكمة والاحتراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

- ب. وجود علاقة ارتباط معنوية بين ادارة الحكمة والحد من الاحتراق الوظيفي للموظفين في المنظمة المبحوثة، وكانت نتيجة علاقات الارتباط موجبة مما يعني عند تطبيق ادارة الحكمة في المنظمة المبحوثة سيؤدي إلى الحد من الاحتراق الوظيفي للموظفين.
- ج. وجود علاقات ارتباط متفاوتة لأبعاد ادارة الحكمة، حيث كان للبعد المعرفي اعلى ارتباط ومن ثم البعد الوجداني والتأملي وهذا يعني أن الادارة في المنظمة المبحوثة تمتلك القدرة على تفسير المواقف والاحداث المؤثرة على أداء المهام لإصدار القرارات، كما إن الادارة تمتلك القدرة على فهم وادارة المشاعر عن طريق ادراكها والتفاعل بحكمه معها.
- د. يوجد علاقة تأثير لادارة الحكمة للحد من الاحتراق الوظيفي وذلك من خلال إيجاد حلول لكل طارئ أو مشكلة تعرقل سير أداء المهام الوظيفية، كما تولي الادارة أهمية كبيرة لزيادة المحبة والتعاطف والرفقة بين الموظفين وتحرص على تنمية الوعي الذاتي والسيطرة الذاتية للموظفين.
- هـ. أفرز البحث مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوجود الاحتراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة بالاعتماد على اتفاق اجابات المبحوثين والذين أشاروا إلى أنهم يشعرون باستنفاد كامل طاقتهم مع نهاية كل يوم يقضونه في الوظيفة، وكذلك تركيز المستجيبين على الشعور بسيادة العلاقات القائمة على المادة والمصالح الشخصية وكذلك عدم شعورهم بالنشاط والحيوية في أداء المهام وواجبات العمل.
- و. تحققت نتائج الفرضية الأولى والتي أوضحت أن نتائج التحليل أظهر وجود علاقة ارتباط معنوية بين ادارة الحكمة والحد من الاحتراق الوظيفي بعد أن سجلت علاقات ارتباط ايجابية بمستوى معنوية (0.05).
- ز. تحققت الفرضية الثانية والثالثة على أنه يوجد علاقات تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين ادارة الحكمة وابعادها للحد من الاحتراق الوظيفي للمنظمة المبحوثة.
- ثانياً المقترحات:** في ضوء ما توصل إليه البحث من استنتاجات يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي تهدف إلى إغناء واقع حال المنظمة المبحوثة خاصة والمنظمات عامة قدر تعلق الأمر بمتغيرات البحث وعلى النحو الآتي:
1. يجب ان تسعى ادارة المنظمة على تحليل أي مشكلة وذلك من خلال النظر في أسبابها مجتمعة وتحليل العوامل الذاتية للموظفين ومعرفة الظروف المحيطة بطبيعة عملهم سواءً ايجابية أو سلبية.
 2. ضرورة أن تعمل ادارة المنظمة على تنمية قدراتها للتغلب على الذاتية والتوقع في اصدار القرارات والاعتماد على المعلومات والمعرفة للقياس واتخاذ القرار بشكل دائم وذلك من خلال السعي على تحديد وجهات نظر متعددة لتفسير المواقف والاحداث المحيطة بالعمل.
 3. السعي لامتلاك القدرة على فهم وادارة مشاعر للموظفين من خلال ادراكها والتفاعل مع الموظفين بحكمة وكذلك يجب أن تولي ادارة الجامعة أهمية لزيادة المحبة والتعاطف بين الموظفين والادارة.
 4. تعزيز اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة بالموظفين وذلك من خلال الحد من شعور الموظفين بعدم رغبتهم بالعمل وانعدام الحماس لأداء المهام الموكلين بها وكذلك معالجة شعورهم بالراحة عند تغييهم عن العمل.
 5. تعزيز العلاقات الانسانية بين الموظفين في المنظمة والتي أظهرت بأن بعض الموظفين يعاملون زملائهم بالعمل بأسلوب مجرد من العواطف والمجاملات من خلال تقوية العلاقات والروابط الانسانية بين الموظفين.

6. ضرورة ايلاء اهتمام من قبل ادارة المنظمة المبحوثة لإشعار الموظفين بالفخر والاعتزاز كونهم يؤثرون بشكل ايجابي مع زملائهم بالعمل من خلال تهيئة الجو الملائم لأداء المهام على أكمل وجه.

7. نقترح على المنظمة المبحوثة احداث تغييرات مستمرة انسجاماً مع المتغيرات الخارجية والداخلية للحد من الاحتراق الوظيفي للموظفين من خلال تطبيق ادارة الحكمة في التعامل وكذلك يجب أن تتسجم استراتيجيات المنظمة وبرامجها بالشكل الذي يعمل على تعزيز ثقة الموظفين بالإدارة والعمل.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. أحمد، ميسون عبد الله، ومحمود، احمد خزعل، 2020، دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة حالة لآراء عينة من العاملين في بعض المستشفيات الاهلية في مدينة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16) العدد (51).
2. العارضي، جليل كاظم، ومهدي، دلال صالح، (2019)، الاحتراق الوظيفي وتأثيره في البراعة الاستراتيجية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15) العدد (48).
3. عاشور، علوي، عبد الوهاب، مغار، (2017)، علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الاحتراق الوظيفي دراسة ميدانية على مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي لولاية سكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (31).
4. الكلابي، سعد، ورشيد، مازن، (2001)، "الاحتراق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقياس ماسلاك على الموظفين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (3) العدد (1)، 113-150.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ardel, M., (2003), Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale. Research on aging, 25(3), 275-324.
2. Bakker, A.B. & Demerouti, E., (2017), Job demands – resources theory: taking stock and looking forward, Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 22 No. 3, pp. 273-285.
3. Bianchi, R., (2018), Burnout is more strongly linked to neuroticism than to work-contextualized factors. Psychiatry Research, 270, 901-905.
4. Bierly, P.E., Kessler, E.H. and Christensen, E.W., (2000), "Organizational Learning, knowledge and wisdom", Journal of Organizational Change Management, Vol. 13 No. 6, pp. 595-618.
5. Burke. R.J, & Greenglass. E. R., (2001), Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. Psychol Health. In press.
6. Chandler, Michael J. and Stephen Holliday, (1990), "Wisdom in a Postapocalyptic Age." Pp. 121– 141 in Wisdom: Its Nature, Origins, and Development, edited by R. J. Sternberg. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
7. Clayton, Vivian P. & Birren. J. E., (1980), "The Development of Wisdom across the Life Span: A Reexamination of an Ancient Topic." Pp. 103–35 in Life-Span Development and Behavior, vol. 3, edited by P. B. Baltes and O. G. Brim, Jr. New York: Academic Press.
8. Cords, C., Dougherty, T., (1993), " A Review and an Integration of Research on job Burnout ", Academy of Management Review, 18(4), pp. 621-656.

9. Csikszentmihalyi, Mihaly and Kevin Rathunde, (1990), "The Psychology of Wisdom: An Evolutionary Interpretation." Pp. 25–51 in *Wisdom: Its Nature, Origins, and Development*, edited by R. J. Sternberg. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
10. Freudenberger, H.J., (1977), Speaking from experience. *Training and Development Journal*, 31(7), 26-28.
11. Hussein, S. M., & Abdullah, O. B., (2023), The effect of organizational justice in reducing the phenomenon of job burnout: Field research in the municipality of Anbar province. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 19(62, 2), 149-166.
12. Imam, M.S., (2018), Job exhaustion and its relationship to the level of job burnout among employees of Egyptian tourism companies. *Finance and Business Economics Review*, 2(4).
13. Jakubik, M., & Mürsepp, P., (2022), From knowledge to wisdom: will wisdom management replace knowledge management?. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(3), 367-389.
14. Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A., Korac-Kakabadse, A., & Savery, L., (2001), Low- and high-context communication patterns: towards mapping cross-cultural encounters. *Cross cultural management: An international journal*, 8(2), 3-24.
15. Lubbadah, Tareq, (2020), Job Burnout: A General Literature Review, *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7-15.
16. Maslach, C., & Jackson, S. E., (1986), *Maslach burnout inventory manual* (2nd ed.). Consulting Psychologists Press.
17. Maslach, C., Jackson, S.E., (1981), The measurement of experienced burnout. *Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
18. Maslach, C., Jackson, S.E., Leiter, M.P., (1997), *Maslach burnout inventory*. In: Zalaquett, C.P., Wood, R.J., editors. *Evaluating Stress: A Book of Resources*. 3rd ed. United States: Scarecrow Education. p191-218.
19. Maslach, C., Leiter, M.P., (2016a), Burnout. In: Fink, G., editor. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*. Amsterdam, Netherlands: Elsevier Science. p351-357.
20. Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., (2001), Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
21. McKenna, B & Rooney, D., (2005), *Wisdom Management: Tensions between the theory and Practice in Practice*. Paper presented at the International Conference on Knowledge Management in Asia Pacific (KMAP), Wellington, New Zealand.
22. Orwoll, Lucinda and W. Andrew Achenbaum, (1993), "Gender and the Development of Wisdom." *Human Development* 36:274–296.
23. Qasim, I. W., & Ali, B. M., (2023), Contributions of the Lean Leadership Approach to Enhancing Quality of Health Service / Exploratory Study in a Number of Governmental Hospitals in Nineveh Governorate, *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, Vol. 19, No. Special Issue, Part (2): 456-470.
24. Rowley, J., (2006a), What do we need to know about wisdom? *Management Decision*, 44(9), 1246–1257.

25. Schaufeli, W.B., (2003), Past performance and future perspectives of burnout research. *Industrial Psychology*, 29(4), 1-15.
26. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Hoogduin, K., Schaap, C., (2016), On the clinical validity of the Maslach burnout inventory and the burnout measure. *Psychology and Health*, 16(5), 565-582.
27. Styhre, A., (2003), *Understanding Knowledge Management–Critical and Postmodern Perspectives*, Liber Abstrakt Copenhagen Business School Press, Malmö.
28. Tlustos, Alice Martha, (2016), *A Wisdom Management Tool for future management Wisdom and Wisdom Management on the Move*, Master Thesis submitted in fulfillment of the Degree Master of Business Administration in Information Systems Management, Modul University Vienna, Austria.
29. Vaillant, George E., (1993), *The Wisdom of the Ego*. Cambridge, MA: Harvard University Press.