



جامعة المنصورة
كلية السياحة و الفنادق

القيادة الموقفية وتأثيرها على الإحتراق الوظيفي بالتطبيق على شركات السياحة

إعداد

أميرة السيد عبد المنعم محمد
باحثة دكتوراة بقسم الدراسات السياحية
كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

أ.د/ سهى محمد عبد الوهاب أ.د/ رانيا محمد بهاء الدين بدر الدين

أستاذ ورئيس قسم الدراسات السياحية
كلية السياحة والفنادق
جامعة المنصورة

أستاذ الدراسات السياحية
كلية السياحة والفنادق
جامعة حلوان

مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة
عدد (١٧) - يونيو ٢٠٢٥

ملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على مفهوم القيادة الموقفية، ودورها في التغلب على الإحترق الوظيفي للعاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمحافظة القاهرة، وإعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الإحصائي بإستخدام برنامج Spss، حيث تم توزيع ٤٣٥ إستمارة وإسترداد ٤٠٧ إستمارة منهم ٣٩٢ إستمارة صالحة للتحليل. وتم التوصل لعدد من النتائج، منها: أنه لا يمكن إتباع نموذج واحد للقيادة يطبق في جميع المواقف، وإنما يتطلب إتباع قيادة موقفية تستجيب مع طبيعة كل موقف، كما أن مشاركة العاملين باختلاف مستوياتهم في وضع الخطط وإتخاذ القرارات يلعب دوراً هاماً، وذلك من خلال تقديم معلومات فعالة إلى الإدارة لإتخاذ القرارات السليمة والصائبة تجاه الأزمات التي تتعرض لها الشركة، هذا وتعد المسؤولية في مواجهة الإحترق الوظيفي ليست محصورة في الشركة، وإنما تنحصر في المسؤولية المشتركة بين القيادة والفرد. كما تم توجيه عدد من التوصيات للإدارة العليا بالشركات السياحية منها، ضرورة مشاركة الشركات السياحية للعاملين بعملية إتخاذ القرار، ووضع الخطط بالشكل الذي يحقق ولأهم وإنتمائهم للشركة، وضرورة عقد دورات تدريبية بالشركات السياحية بهدف تنمية مهارات القيادة لإتباع أساليب إدارية فعالة، وضرورة قيام الإدارة العليا بالعمل على توفير بيئة عمل صحية، وتطوير الإدارة بالشركات السياحية للبرامج التدريبية الخاصة بالعاملين التي من شأنها رفع الغموض عن أدوارهم وصلاحياتهم بالشركة، والتركيز على أهمية إمداد العاملين بالوصف الوظيفي التفصيلي للمهام المطلوب أدائها ما أمكن من قبل الإدارة العليا، والتأكد من مناسبة أعباء العمل الموكلة للعاملين مع قدراتهم ومؤهلاتهم.

الكلمات الإفتتاحية: القيادة الموقفية، الإحترق الوظيفي.

Abstract:

This research aims to understand the concept of situational leadership and its role in overcoming employee burnout in category (A) tourism companies in Cairo Governorate. The study relied on a statistical analytical approach using the SPSS software. A total of ٤٣٥ questionnaires were distributed, and ٤٠٧ were returned, of which ٣٩٢ were deemed valid for analysis. Several findings emerged, including: there is no single leadership model that is applicable to all situations; rather, a situational leadership approach is required that responds to the nature of each specific situation. Involvement of employees at various levels in planning and decision-making plays a significant role by providing effective information to management for sound decision-making regarding the crises faced by the company. Furthermore, the responsibility for addressing employee burnout is not solely held by the company; it is a shared responsibility between leadership and the individual. A number of recommendations were also directed to the senior management of tourism companies, including the necessity of tourism companies involving employees in the decision-making process and developing plans in a way that achieves their loyalty and belonging to the company, the necessity of holding training courses in tourism companies with the aim of developing leadership skills to follow effective administrative methods, the necessity of senior management working to provide a healthy work environment, and the development of management in tourism companies for training programs for employees that would remove the ambiguity of their roles and powers in the company, and focusing on the importance of providing employees with detailed job descriptions of the tasks required to be performed as much as possible by senior management, and ensuring that the workloads assigned to employees are appropriate to their capabilities and qualifications.

Keywords: Situational Leadership, Employee Burnout.

المقدمة: تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم، وعليه فإن بيئة الأعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت منظمات الأعمال إلى ضرورة المداومة

على التكيف الدائم مع متغيرات البيئة وتعديل أوضاعها لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات. إذ أن نجاح المنظمة يتوقف على القيادة الفعالة مما يساهم في زيادة الرضا والاستقرار الوظيفي للعاملين والخروج من مأزق الإحترق الوظيفي. ولا يمكن أن يكون ذلك دون إطار العمل القيادي المبدع القائم على ممارسة الوظائف الإدارية في سياق المعايير والمواصفات والمقومات المطلوبة للوصول إلى استقرار وظيفي تام^١.

مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في غياب الثقافة الخاصة بالقيادة والعلاقة بين الإدارة والعاملين وتأثيرها على الإحترق الوظيفي للعاملين، حيث أن طبيعة الظروف المتغيرة المحيطة بالشركات السياحية تحتم على الشركة ضرورة التعامل بأسلوب قيادي إبداعي مبتكر يؤثر على زيادة رضا العاملين وتحسين أدائهم، وزيادة ارتباط العاملين بالشركة، وترسيخ فكرة الاستقرار الوظيفي لديهم^٢. ومحاولة معرفة العلاقة بين القيادة الموقفية وظاهرة الإحترق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركات السياحة فئة أ بمحافظة القاهرة.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في التعرف على مفهوم القيادة الموقفية وإيجابياتها وسلبياتها، وكذلك الإحترق الوظيفي وأبعاده ومظاهره وطرق التغلب عليه، ودور القيادة الموقفية في الحد من الإحترق

^١ الغزالي، حافظ عبد الكريم، (٢٠١٢)، "أثر القيادة التحويلية على فاعلية إتخاذ القرار في الشركات الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ١٥.

^٢ على، عبد الحكم عبدالسميع رمضان، (٢٠٢٠)، "ظاهرة الإحترق الوظيفي : أبعادها ومصادرها دراسة على مدرسي المعاهد الفنية التابعة للكلليات التكنولوجية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، مصر، المجلد ٦، العدد ٩، ص ١٣٥.

الوظيفي داخل الشركات السياحية فئة أ بمحافظة القاهرة. أما الأهمية العلمية لهذه الدراسة، فتكمن في إستخدام ما تم التوصل إليه من نتائج للحد من ظاهرة الإحتراق الوظيفي للعاملين في ضوء القيادة الموقفية، وتقديم مقترحات وتوصيات للحد على الإحتراق الوظيفي، وإبراز أهمية نمط القيادة الموقفية للمديرين والقادة.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد مجموعة العوامل التي تسهم بشكل فعال في التعرف على الإحتراق الوظيفي وسبل التغلب عليه ، ودور القيادة الموقفية في التغلب عليه، أو الحد من الآثار السلبية الناجمة عنه، كالآتي:

١. قياس مدى تبني المديرين العاملين في شركات السياحة لنمط القيادة الموقفية.

٢. قياس مدى إلمام العاملين بمفهوم القيادة الموقفية وأبعادها، وكذلك الإحتراق الوظيفي وأبعاده.

٣. معرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الموقفية والإحتراق الوظيفي في الشركات السياحية.

٤. معرفة الاختلاف في آراء العاملين حول القيادة الموقفية وكذلك أبعاد الإحتراق الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية.

٥. معرفة الأسس العلمية التي تتبعها القيادة الموقفية في التغلب على الإحتراق الوظيفي.

فروض الدراسة: تقوم الدراسة على عدد من الفروض على النحو التالي:

١. توجد فروق بين آراء عينة الدراسة تجاه محور القيادة الموقفية وفقاً للمسمي الوظيفي داخل الشركة وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٥ .
٢. توجد فروق بين آراء عينة الدراسة تجاه محور الإحتراق الوظيفي وفقاً للمسمي الوظيفي داخل الشركة وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٥ .
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموقفية و الإحتراق الوظيفي.

خامساً: منهجية الدراسة: إعتمدت منهجية الدراسة على المدخلين الآتين:

المدخل الأول: الدراسة النظرية: من خلال الكتب والمراجع والأبحاث العلمية السابقة والرسائل المنشورة وغير المنشورة ، فيما يخص موضوع ومتغيرات الدراسة بالإضافة إلى الدوريات والإحصاءات التي توفرها الأجهزة الرسمية وغير الرسمية .

المدخل الثاني: الدراسة الميدانية: تضمنت الدراسة الميدانية محددين رئيسين هما:

١. **المحدد المكاني:** أجريت الدراسة داخل حدود جمهورية مصر العربية مع مراعاة شمول العينة وتمثيلها لأكبر قدر ممكن من العاملين بشركات السياحة فئة أ، حيث تم توزيع إستثمارات الإستقصاء في شركات السياحة فئة (أ) بمحافظة القاهرة، حيث تقدم هذه الشركات العديد من الخدمات السياحية المتميزة والمتنوعة، ما بين سياحة داخلية وخارجية وسياحة دينية، وغيرها من الخدمات،

كما وتعد محافظة القاهرة واحدة من أكبر محافظات جمهورية مصر العربية؛ مما يتيح التنوع والشمول لعينة الدراسة.

٢. **المحدد الزمني:** تم إجراء الدراسة خلال شهري (يناير - فبراير) عام ٢٠٢٢، وشهري (سبتمبر - أكتوبر) عام ٢٠٢٢. حيث تعد تلك الشهور من شهور الذروة في مصر خلال شهور أكتوبر - فبراير، وتحديدًا عندما يكون الطقس أكثر جاذبية لمشاهدة المعالم السياحية.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

يحظى موضوع القيادة الموقفية باهتمام كبير في أوساط الأعمال، حيث يتفق على ذلك المهنيون والأكاديميون، علماً أن موضوع القيادة هام جداً للمنظمات وخاصة الشركات السياحية ؛ وذلك لأن للقيادة تأثيراً ديناميكياً في تفاعل الأفراد والمنظمات، وتبرز فعالية القيادة الموقفية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الإهتمامات الإستراتيجية للشركة ومتطلبات تطورها^٣.

١ - **مفهوم القيادة الموقفية:** يمكن تعريفها على أنها: "مدخل للقيادة يركز على ملائمة أو فاعلية الأنماط القيادية وفقاً للمستوى نضج المرؤوسين ، فيما يتعلق

العامودي ، محمد ، (٢٠١٣) ، " مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى ٣ القيادات الإدارية : دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين ، ص ٥ .

بالمهام التي يؤديها، وهي تستخدم كطريقة للتأثير على إنجاز الأفراد أو المجموعات فيما يتعلق بتحقيق هدف محدد في موقف معين^٤.

٢ - أركان القيادة الموقفية:

تتكون القيادة من عدد من الأركان التي تعتبر ركيزة أساسية لعملية القيادة الموقفية، حيث تعتمد القيادة الموقفية على ثلاثة أركان أساسية، يترتب على أي إخلال بركن فيها فساداً لبنيتها كاملة، وهذه الأركان هي: أ- **الأتباع:** يقصد بهم الجماعة من الأفراد التي تجتمع على هدف مشترك لتحقيقه.

ب- **القائد:** هو ذلك الشخص الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الجماعة، متعاوناً معها لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

ج- **الموقف الاجتماعي:** ويعنى ذلك الظروف والملابسات التي يتفاعل فيها الأفراد، حيث لا يحدث ذلك بمعزل عن القائد.

هذا و يجب أن تتوافر القيادة لكل جماعة من الجماعات وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط، و لا يقتصر دور القيادة في كل جماعة أو مؤسسة أو منظمة على مجرد التأكد من قيامها بواجباتها في الحدود المرسومة لها قانوناً، بل أن يتعدى ذلك إلى إمداد القائمين

^٤ البرازى، مبارك عواد، (٢٠١٦)، " إمكانية تطبيق القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية

بدولة الكويت : دراسة تحليلية "، المعهد العالى للفنون المسرحية ، الكويت، ص ٢٣٤ .

العامودي، محمد، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦ . ٥

عليها بالدوافع والحوافز التي تبعث النشاط في نفوسهم وتغرس فيهم روح التعاون وحب العمل المشترك، لكي يتعاونوا في سبيل تحقيق الهدف المرغوب.^٦

٣ - إيجابيات القيادة الموقفية:

يمكن أن توفر القيادة الموقفية العديد من الفوائد لكل من القائد والفريق أو المنظمة، ومن ضمنها^٧:

أ- الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين طبيعة الأفراد والأوقات والظروف.

ب- الحرص على تزويد المديرين بأدوات تساعد على تنمية مهاراتهم الفنية والإنسانية والفكرية.

ج- تقديم المدخل الموقفي نموذج يمكن الوثوق به لتدريب القادة ليكونوا فاعلين.

د- سهولة فهم القيادة الموقفية وتطبيقها في العديد من المواقف (عملية).

هـ- تحديد العلاقة بين الحدث والنتيجة (إذا ما وقع شيء ما، ترتب عليه نتيجة ما).

و- معالجة الموقف والظروف بطريقة تتناسب مع طبيعة الموقف.

الزعبي، محمد عمر، و البطانية، محمد تركي، (٢٠١٤)، "القيادة الإدارية"، دار وائل للنشر ٦

والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص ٣٥.

مجاد، حنان، "نظرية التنظيم والتسيير"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد ٧

، الجزائر، ٢٠١٩، ص ٤٠.

٤ - الإنتقادات الموجهة للقيادة الموقفية: تعرضت القيادة الموقفية لعدة إنتقادات منها^٨:

أ- تتطلب توافر قادة حازمون، يتسمون بخصائص شخصية معينة يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة، كما أن هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم السمات التي يتطلبها الموقف، ومع ذلك لا يستجيبون للمواقف، فمثلاً قد يصبح الفرد قائداً في وقت ما كوقت الحرب، لكنه لا يفيد الجماعة في وقت السلم.

ب- ليس هناك إتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف، ومدى ملائمتها لنمط القيادة المتبع، حيث أن نجاح النمط القيادي يكون من خلال التفاعل بين العناصر الثلاثة: نوع القائد، ونوع الجماعة، وطبيعة الموقف.

ج- ليس هناك إتفاق تام حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة، أي لا يوجد نمط قيادي يمكن إستخدامه بفاعلية في كل المواقف والأزمات، وإنما المواقف هي التي تقرر أفضل الطرق، إضافة إلى ذلك إفتراض هذه النظرية

^٨ آل ناجي، محمد، (٢٠١٦)، " الإدارة التعليمية والمدرسية "، مطابع الحميضي، الرياض، السعودية، ص ٦٠ .

أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب ، بينما يرى آخرون بأن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس^٩ .

٥ - مفهوم الإحترق الوظيفي: جاءت كرستين ماسلاك أستاذ علم النفس بجامعة بيركلي والتي تعد الرائدة في دراسة وتطوير مفاهيم الإحترق الوظيفي، وعرفت الإحترق بأنه: "مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والإستنفاد الإنفعالي والتبدل الشخصي، والإحساس بعدم الرضا عن الإنجاز الشخصي والأداء المهني"^{١٠}.

٦ - أبعاد الإحترق الوظيفي: تتمثل أبعاد الإحترق الوظيفي فيما يلي:

أ- الإجهاد العاطفي: يعتبر بعداً أساسياً للإحترق الوظيفي، ويمثل حجر الأساس في بناء الإحترق، وهو شعور الفرد بأنه مجهد بسبب نقص المصادر العاطفية لديه والتي تمده بالطاقة والحيوية والنشاط^{١١}، وذلك إستجابة للضغوط

^٩ آل قماش، عبير حسين، مرجع سبق ذكره، ص ٤١٧ .

^{١٠} هوارى، أحلام، (٢٠١٤)، " الإحترق النفسي لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني في ضوء بعض المتغيرات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة أي بكر بلقايد، الجزائر، ص ٣٧ .

^{١١} مشاقبة، محمد أحمد خدام، (٢٠١٦)، " الإحترق النفسي لدى المرشد الطلابي في منطقة الحدود الشمالية وعلاقته ببعض المتغيرات"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٧، العدد ١، قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية والآداب، جامعة الحدود الشمالية ، البحرين، ص ٥٥٠.

والمسؤوليات الزائدة عن طاقته^{١٢}. ومن سمات هذا البعد عدم قدرة الفرد على الذهاب إلى العمل وإعتبار ذلك فكرة مفزعة بالنسبة له^{١٣}.

ب- **تبلد المشاعر:** هو البعد الأكثر توسعاً للإحترق الوظيفي^{١٤}، ويشير إلى الاتجاهات السلبية تجاه الآخرين وعدم شعور الفرد بأي إحساس تجاه الأشخاص الذين يتعامل معهم^{١٥}. وتتمثل أعراض هذا البعد في القسوة في التعامل، التشاؤم، كثرة الإنتقاد، والتهكم والسخرية وتوجيه اللوم للزملاء، ومعاملة الزملاء بطريقة آلية وعدم مراعاة شعور الآخرين^{١٦}، كما يتصف بالبرود وعدم المبالاة والشعور السلبي نحو العملاء المستفيدين بخدمات الشركة وقلة العناية بهم^{١٧}.

-
- ^{١٢} الحاج، خليل جعفر، (٢٠١٣)، "العوامل المؤثرة على الإحترق الوظيفي لدى الممرضين في مستشفى الشفاء بقطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد ٣١، جامعة القدس المفتوحة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، فلسطين، ص ١٤٠.
- ^{١٣} محمد، هبة محمد علي، (٢٠١٦)، "تأثير الإحترق الوظيفي على سلوك المواطن التنظيمية: دراسة تطبيقية مقارنة على المستشفيات الجامعية"، مجلة فكرة وإبداع، المجلد ٩٩، مصر، ص ٣٣٥.
- ^{١٤} هواري، أحلام، (٢٠١٤)، مرجع سبق ذكره، ص ٦٨.
- ^{١٥} إسحاق، سميرة أحمد، (٢٠١٦)، "الإحترق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع النفط بدولة الكويت"، مجلة العلوم التربوية، العدد ٣، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مصر، ٢٠١٦، ص ٢٤٠.
- ^{١٦} العمران، هناء، (٢٠١٥)، "النموذج النسبي للعلاقة بين المساعدة الاجتماعية والإحترق النفسي والأمن النفسي لدى العاملات بسجن الملز بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص ٥٩.
- ^{١٧} حراز، السيد، (٢٠١٥)، "أثر تطبيق سياسة التدوير الوظيفي على الإحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة دمياط"، مجلة البحوث التجارية، العدد ٣٧، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، ص ١٩٩.

ج- نقص الشعور بالإيجاز الشخصي: يتولد الشعور بإنخفاض الإنجاز الشخصي نتيجة للشعور بالإجهاد العاطفي والاستجابة العدائية تجاه الآخرين^{١٨}، ويقصد بهذا البعد ميل الفرد إلى تقييم ذاته بصورة سلبية^{١٩}، مما يشعر الفرد بأنه غير قادر على تحقيق المهام والأعمال المطلوبة منه^{٢٠}، وهو يرجع إلى نقص الشعور بالكفاءة والفاعلية والفشل في العمل^{٢١}، وضعف الإنتاجية وإنخفاض الدافعية وعدم القدرة على العمل بكفاءة^{٢٢}.

٧- دور القيادة الموقفية في التغلب على الإحترق الوظيفي: أشار العديد من الباحثين والعلماء إلى الدور الذي تؤديه القيادة الموقفية للوقاية والعلاج من حالات الإحترق الوظيفي، ويشمل هذا العناصر التالية:

-
- ^{١٨} سليمان، محمد، وآخرون، (٢٠١٤)، "العلاقة بين أبعاد الإحترق الوظيفي والمتغيرات التنظيمية: دراسة تطبيقية علي معاوني أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد ٣٨، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، ص ٤٠٥.
- ^{١٩} Mottaz, B, (٢٠١٥), " Career Path Strategy and its Impact on Burnout: Test of the Moderating Role of Organizational Socialization -An Empirical Study on the Jordanian Insurance Companies", Master thesis, Faculty of Commerce, Middle East University, Amman – Jordan, p ٤٣.
- ^{٢٠} السلخي، محمود جمال جميل، (٢٠١٣)، " مستويات الإحترق النفسي لدي معلمي التربية الإسلامية العاملين في المدارس الخاصة في مدينة عمان في ضوء بعض المتغيرات"، مجلة دراسات العلوم التربوية، قسم العلوم التربوية، جامعة البترا الخاصة، الأردن، العدد ٤٠، ص ١٢١٨.
- ^{٢١} عبدالرحيم، خالد، (٢٠١٣)، " تأثير الإحترق النفسي على الأداء الوظيفي للمدرسين بالتطبيق علي مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة مبارك الكبير التعليمية في دولة الكويت"، مجلة فكر وإبداع، مصر، العدد ٧٥، ص ٥١٩.
- ^{٢٢} الفضلي، خلف محمد علي سيف، (٢٠١٥)، " تأثير الإحترق الوظيفي على كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الخاصة في دولة الكويت"، مجلة القراءة والمعرفة، العدد ١٦٤، كلية التربية، جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مصر، ص ١٨٠.

أ- **المساندة الإجتماعية:** يأتي هذا العامل في المقدمة من حيث إجماع العلماء والكتاب، لدوره في الوقاية والعلاج من الإحترق الوظيفي، فعلى القيادة الموقفية تعزيز البرامج الإجتماعية التي تساند العاملين، وتخفف من ضغوطهم الوظيفية، ويشعرون أن المنظمة هي بيتهم الثاني الذي يجدون فيه راحتهم^{٢٣}.

ب- **الإثراء الوظيفي:** لا بد للقيادة الموقفية من إعادة النظر في طبيعة المهام لوظائف المنظمة وإثرائها، حتى تكون لها قيمة مهنية ومعنوية، ولا يشعر العامل أن دوره مهمش لا تأثير له في هذه الوظيفة، كل ذلك يؤدي إلى الوقاية من الوصول إلى حالات الإحترق الوظيفي^{٢٤}.

ج- **التمكين والمشاركة في إتخاذ القرار:** إن قيام القيادة الموقفية بتفعيل التمكين داخل المنظمة، ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات يعد من الوسائل الناجحة في الوقاية وعلاج حالات الإحترق الوظيفي؛ لأن العامل سيشعر بأن وظيفته مهمة، وأن دوره في المنظمة فاعل^{٢٥}.

د- **تدوير الوظائف:** حيث ثبت بأن المكوث في وظيفة واحدة لسنوات عديدة يجلب الضيق والملل، ويؤدي إلى الإحترق الوظيفي؛ لذلك يفترض من القيادة الموقفية لحماية موظفيها من الوقوع في هذه الحالة إنتهاج سياسة لتدوير

المطيري ، ضيف الله،(٢٠١٩)، " العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي ٢٣
وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية " ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية
والإدارية ، المجلد ٢٧، العدد ١، غزة-فلسطين، ص ٣٠.
عائض ، عبد اللطيف ، والريمي ، عمار، (٢٠١٩)، " الرضا الوظيفي وأثره في جودة الخدمات ٢٤
الصحية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا " ، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية ،
المجلد ٢٥، المغرب، ص ٣٤٥ .
حمزاوي ، محمد سيد،(٢٠١٣) " الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة " ، دار ٢٥
المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، ص ٦٤.

الوظائف، بحيث لا يمكث العامل في وظيفة طويلاً، بل ينتقل إلى وظيفة أخرى للتجديد.^{٢٦}

٥- **التدريب الممنهج:** يفترض أن تلجأ القيادة الموقفية إلى إعداد خطة تدريبية ممنهجة تأخذ في الحسبان ليس تطوير المهارات والقدرات فقط، وإنما تدريب القيادات على كيفية التعامل مع العاملين، وتحسين وسائل الإتصال بهم، والوقوف معهم وحل مشكلاتهم، أيضاً يفترض أن يشمل التدريب المرؤوسين لتعليمهم كيفية التعامل مع ما يواجههم من ضغوط عملية.^{٢٧}

و- **تطبيق العدالة التنظيمية:** ليس هناك أخطر من تفشي الظلم والبعد عن العدالة في الترقيات داخل المنظمة؛ إذ يؤدي ذلك بالعامل إلى التذمر والإحباط، ومن ثم الإحتراق الوظيفي؛ لذلك يفترض من القيادة الموقفية تبني سياسة ترقيات عادلة مبنية على تقييم موضوعي للأداء، ووفق مهام العامل في التوصيف الوظيفي، وكذلك وضع نظام عادل للحوافز.^{٢٨} حيث أن أحد أهم فوائد الترقية هو زيادة الدخل المادي للفرد، حيث يحصل العامل على مرتب أعلى مما كان يتلقاه في وظيفته السابقة. هذا يساهم في تحسين مستوى المعيشة وتلبية الاحتياجات

أبو مسعود، سماهر، (٢٠٢٠)، "ظاهرة الإحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين ٢٦ في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة- أسبابها وكيفية علاجها"، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية، غزة، ص ٨٠.

الحربي، عبدالله محمد، (٢٠٢٢)، "الإحتراق الوظيفي والمرونة النفسية والدعم الإشرافي في ٢٧ القطاع الصحي بالمملكة"، المجلة الدولية للبحوث البيئية والصحة العامة، القاهرة، ص ١٢٤.

النفيعي، ضيف الله، (٢٠٢٠)، "الإحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة ٢٨ جدة"، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، مجلد ١٤، العدد ١، السعودية، ص ٦٥.

الأساسية والرفاهية الشخصي، بالإضافة إلى الزيادة في الدخل، تعزز الترقية أيضاً رضا العامل عن عمله وتعزيز الانتماء للمؤسسة^{٢٩}.

ثانياً: الدراسة الميدانية:

١ - مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع الدراسة العاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمحافظة القاهرة عينة الدراسة، بينما تم إستبعاد باقي شركات السياحة من الفئات الأخرى بمحافظة القاهرة، وذلك لسهولة الحصول على المعلومات من العاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمحافظة القاهرة عينة الدراسة.

٢ - عينة الدراسة: نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة بشركات السياحة بمحافظة القاهرة، وصعوبة تحديد حجم المجتمع تم إختيار عينة عشوائية من العاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمحافظة القاهرة، بلغ عددها ٤٥ شركة، وللوصول لنتائج الدراسة تم إختيار شركات السياحة فئة (أ) بمحافظة القاهرة للتطبيق عليها، حيث تم توزيع إستمارات الإستبيان على عينة من العاملين بتلك الشركات للإجابة عليها.

جدول رقم (١): توزيع إستمارات الإستقصاء على مفردات العينة

البيان	التوزيع	العائد	الفاقد	المستبعد	النهائي	معدل الإستجابة
عدد الإستمارات	٤٣٥	٤٠٧	٢٨	١٥	٣٩٢	%٩٠.١١

٣ - نتائج إختبار فروض الدراسة:

٢٩ رضوان، علاء فرج، (٢٠٢٠)، "أثر القهر الوظيفي في العالقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وصمت العاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لمديرية الصحة بمحافظة المنوفية"، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، جامعة المنوفية، مصر، ص ١٠.

جدول رقم (٢): نتائج اختبار فروض الدراسة

م	الفرض	نتيجة الإختبار
١	توجد فروق بين آراء عينة الدراسة تجاه محور القيادة الموقفية وفقاً للمسمي الوظيفي داخل الشركة وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٥ .	ثبت صحة الفرض
٢	توجد فروق بين آراء عينة الدراسة تجاه محور الإحترق الوظيفي وفقاً للمسمي الوظيفي داخل الشركة وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٥ .	ثبت صحة الفرض
٣	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموقفية والإحترق الوظيفي	ثبت صحة الفرض

٤ - تحليل إستمارة الإستقصاء:

المحور الأول: القيادة الموقفية:

جدول رقم (٣): إستجابات عينة الدراسة تجاه محور القيادة الموقفية

م	العبـارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يركز المدير جميع سلطاته في يده	٢.٧٠	٠.٩٨	٢٢
٢	المدير غير متسامح عن أخطاء الآخرين	٢.٤٣	٠.٨١	٢٥
٣	يتعصب المدير لأرائه ويعتبر تبادل الآراء	٢.٧٥	٠.٦٠	٢١

			مضبعة للوقت	
٨	١.١٢٢	٤.١٢	الإمكانيات اللازمة للقيام بالعمل كافية على الوجه الأكمل	٤
١٦	١.١٦٦	٣.٨١	سياسة العمل ومتطلباته واضحة ومفهومة	٥
٢	٠.٨١٠	٤.٤٤	يقوم الرئيس المباشر بتوزيع الأعمال اليومية على العاملين بصورة عادلة مع مراعاة قدراتهم	٦
١٤	١.١٧٠	٣.٨٤	يتبادل فريق العمل الخبرات والمهارات	٧
١	٠.٧٥٧	٤.٥٢	ضعف التفاعل بين الموظف وبين المدير يسهم في إنخفاض مستوى الأداء الوظيفي	٨
٤	٠.٧٣٦	٤.٤٢	يعتقد المدير أن المشاركة والمشورة الهادفة أساس إتخاذ القرار السليم	٩
١٧	١.١٩	٣.٨٠	يمكن تنفيذ قرارات خاصة بالعمل دون الرجوع إلى المدير في العمل	١٠
٦	١.٠٠	٤.٢٤	يفوض المدير العاملين لإتخاذ قرارات تتعلق بالعمل	١١
٧	٠.٩٧	٤.١٧	يتحد المرؤوسين في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم	١٢
١٠	١.١٣	٤.٠٢	يُسمح بتقديم إقتراحات تتعلق بتطوير العمل	١٣
١٨	١.٤٢	٣.٨٠	يُفوض المدير جزء من سلطاته للمرؤوسين	١٤
٢٠	١.٢٩	٣.٤٤	يهتم المدير في العمل بالكم دون الإهتمام بالكيف	١٥
٢٤	١.١٢	٢.٤٤	يوجه المدير ملاحظات عامة للمرؤوسين دون متابعتها	١٦

١٧	يأخذ المدير مصالح ومشاكل المرؤوسين في عين الاعتبار	٤.٣٢	٠.٩١	٥
١٨	تتمتع الإدارة بأسلوب مناسب في تخطيط العمل وتوجيهه داخل المؤسسة	٣.٨٤	٠.٩٦	١٥
١٩	أسلوب الإدارة في معالجة الصراع داخل المؤسسة هو أسلوب ناجح	٣.٩٤	٠.٩٠	١٢
٢٠	لا يهتم المدير بأي نقد يوجه إليه	٢.١٨	٠.٩١	٢٦
٢١	تتيح الإدارة فرصاً كافية للعلاقات الاجتماعية خلال العمل	٤.٠٧	٠.٦٨	٩
٢٢	قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة مفتوحة وميسرة	٤.٠١	١.٠٨	١١
٢٣	لا يعترف المدير بالمعايير العلمية في ترشيح المرؤوسين لمستوى أعلى	٢.٦٣	٠.٩٥	٢٣
٢٤	الحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع الأداء	٣.٧٦	١.١٦	١٩
٢٥	يوجد عدالة في أنظمة الأجور والحوافز	٣.٨٥	١.٠٦	١٣
٢٦	الحصول بسهولة على كل ما يحتاجه العاملين لأداء أعمالهم	٤.٤٤	٠.٧٩	٣
	متوسط إستجابات عينة الدراسة تجاه محور القيادة الموقفية	٣.٦٩	٠.٥٢	-

أوضحت النتائج إتفاق عينة الدراسة على بعض عبارات المحور الأول على النحو التالي:

١. إتفاق العبارات رقم (٢، ٤، ١٠، ١١، ١٥، ١٦) في التأثير الإيجابي الناتج عن المشاركة في عملية إتخاذ القرار، وإتاحة الفرصة لتقديم المقترحات

بحرية، وجعل قنوات الإتصال بين العاملين والمديرين مفتوحة، وهو مايتفق مع دراسة تسليم أحمد.٣ والتي أوضحت أن هذا الأسلوب يعد أسلوب ناجح في الإدارة، حيث يساهم في جعل سياسات ومتطلبات العمل واضحة، وتوزيع العمل وفق قدرات العاملين، مما يؤدي إلى توسيع مدارك الفرد ومعارفه، وزيادة الخيارات المتاحة له، وبالتالي يؤدي إلى تحسين مهاراته، وتوفير الفرص للإبداع، إضافة إلى ضمان حقوقه الإنسانية، مما يساعده على الإنتاج بكفاءة وفعالية، ويشجعه على بذل الجهد والتفاني في العمل، ومشاركته بشكل إيجابي وبناء في العمل.

٢. تتفق العبارات رقم (٣، ٨) في أهمية توافر الإمكانيات اللازمة لأداء العمل، وهو مايتفق مع دراسة أبو جليدة٣١ التي أوضحت تأثير ذلك على زيادة الإنتاجية، ورفع كفاءة الأداء في الشركة، عن طريق تطوير قدرات ومهارات القوى العاملة وفعالية إستخدامها.

٣. تتفق العبارات رقم (٥، ٩) في أهمية العلاقات الإجتماعية داخل العمل، وهو مايتفق مع دراسة المجالي٣٢ التي أكدت أن تنمية روح التعاون، وتماسك

٣٠ Taslim,A,(٢٠١٧). " Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions", Journal of Modern Accounting and Auditing, Vol ١٣, No٩, David Publishing Company, USA, p ٤١٠.

٣١ أبو جليدة، سعيد سمير، (٢٠١٨)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ١٥.

٣٢ المجالي، عائشه نوران عبد الرحمن، (٢٠٢٢)، "إدارة شؤون الموظفين: التعريف، الطبيعة ودورها في المؤسسات"، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، العدد ٤٨، ص ١٥٧.

مجموعة العمل، يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، و إشباع حاجات العاملين، من حيث العدالة والمساواة في المعاملة و تكافؤ الفرص، عن طريق تطبيق مبدأ الجدارة، وإيجاد وسائل للنظر في التطلعات، وإتخاذ قرارات فيها، يجعل جو العمل يتميز بالمرونة والراحة.

٤. إتفاق العبارات رقم (٦، ١٧، ١٨) في التأثير الإيجابي لتفويض السلطة من المدير للعاملين، وإعطائهم الحرية في إتخاذ القرار المناسب للعمل، وهذا مايتفق مع دراسة عباس^{٣٣} التي أوضحت أن تفويض السلطة هي عملية تتضمن تكليف العمل والمسؤولية والسلطة من قبل قائد أو رئيس إلى مرؤوس، ومنحه الحق في أداء ذلك العمل، والأهم من ذلك فقد ثبت أنه يساعد على التحسين من كفاءة الأداء لدى الأفراد والقادة والمؤسسة ككل، ويسمح تفويض السلطة للموظفين بالعمل في مجالات تختلف عن مجال عملهم الروتيني مما يساعد على تطوير مهارات ومعارف جديدة لديهم، وإكتشاف ما لديهم من مواهب مخفية، فعندما يقوم الرئيس بتفويض سلطته إلى موظفيه، فهذا يدل على ثقته بهم في تولي زمام الأمور، مما يدفعهم إلى العمل بجدية أكبر، ويشجعهم على الإستفادة الكاملة من إمكانياتهم.

^{٣٣} عباس، محمد محمد عبد المنعم، (٢٠٢٣)، دور تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد ٣٧، العدد الرابع، جامعة حلوان، مصر، ص ٩.

٥. إتفاق العبارات رقم (٧، ١٢) في ضرورة مواجهة المشكلات التي تواجه الشركة بصورة فعالة ومترابطة، وهذا مايتفق مع دراسة علوان^{٣٤} في ضرورة الإعتماد على الخبرة والكفاءة، وإختيار أسلوب الإدارة الفعال لمواجهة الموقف، بطريقة تتناسب مع طبيعة الموقف أو المشكلة التي تواجه الشركة.

٦. إتفاق العبارات رقم (١٣، ١٩) في أهمية الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، وهذا مايتفق مع دراسة الخزعلي^{٣٥} حيث أن عملية الحوافز إذا تمت بنجاح، تساعد علي زيادة أرباح الشركة السياحية من خلال الزيادة في الإنتاجية ، وزيادة مدخلات العاملين، وتوفير الشعور بالإستقرار والولاء للشركة ، و تساعد على تلافي الكثير من مشاكل العمل مثل: الغياب، ودوران العمل السلبي، وإنخفاض المعنويات،وقلة الصراعات؛مما يقود الى خلق إستقرار أعلى في موارد الشركة البشرية.

٧. أما العبارة رقم (٢٠)، فإن معظم الشركات تهتم بكمية العمل الذي تم إنجازه دون الإهتمام بالكيف،وهذا مايتفق مع دراسة السويدي^{٣٦} التي تؤكد أن معظم الشركات يكونون متجاهلين إن تطوير أداء العاملين من خلال (جودة

^{٣٤} علوان، فراس حسين، مرجع سبق ذكره، ص ٧٥.

^{٣٥} الخزعلي، علي سعدون عبد الله، والعاذلي، علي حسون، (٢٠١٧)، "دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين"، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جمهورية العراق، ص ٧.

^{٣٦} السويدي، موزة راشد، (٢٠٢٠)، "أثر العلاقات الإجتماعية في بيئة العمل الداخلية على التسرب الوظيفي-دراسة ميدانية لآراء عينة من مؤسسة بيون ديزاين الدولية"، مجلة الحكمة العالمية للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا، العدد ٣، ص ١٨٩.

العمل المنجز، الإلتزام، كمية العمل المنجز)، يعتمد على مدى الإهتمام والإعتماد على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال (الإستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تحفيز العاملين وتقييم ادائهم). وهي تعبر عن عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم للعاملين، ويقتضي توافر رغبة الفرد في عمله وقدرته عليه، حتى يتمكن من إتقان عمله. وعلى هذا الأساس فإن عنصر الرغبة والقدرة هما المحددان لجودة العمل المنجز، لأن القدرة تستلزم المهارة والمعرفة، كما أن الرغبة ترتبط بظروف العمل المادية والإجتماعية وحاجات الأفراد، فلم تعد النواحي المادية هي المحدد الوحيد لجودة العمل، بل الإحتياجات النفسية والإجتماعية للأفراد تشغل دوراً مهماً فيها أيضاً.

بينما كانت آراء عينة الدراسة تميل إلى الحيادية تجاه بعض عبارات المحور الأول، فالمدير التقليدي تكون كل القوة والسلطة والسيادة في يده، أما القائد يفوض السلطة لأول وأقرب صف سينفذ العمل بعدما يفهمه جيداً، ويستمتع برؤية فريق عمله ينجح وينسب لهم كل الفضل ويشجعهم، وهو ما يتفق مع دراسة شهيناز^{٣٧}، حيث أن المدير التقليدي يتسلط ويراقب الموظفين بحس نابع من الإرتيابية، وعدم الثقة والخوف الدائم المقترن بأن كل الموظفين لا قيمة لهم، وأنه الوحيد الجدير بالثقة، أما القائد فيوجه ويساعد ويشرف علي الآخرين، من أجل الوصول بهم لأعلي نجاح، ويبدأ هو بنفسه وهم معه، ويعلم قدراتهم وينميها دائماً.

على الجانب الآخر كانت آراء عينة الدراسة تميل إلى عدم الموافقة تجاه بعض عبارات المحور الأول، حيث أن المدير السيئ يُجرّد موظفيه من طاقتهم

^{٣٧} شهيناز، درويش، مرجع سبق ذكره، ص ٩٦.

العاطفية والذهنية، بحيث لا يبقى لديهم ما يكفي منها لإنجاز عمل حقيقي، وهو مايتفق مع دراسة الشعلان^{٣٨} حيث أنه كلما أهدر الموظفون وقتاً في محاولة "إرضاء مديرهم"، والتعامل مع "توبات غضبه"، قلَّ الوقت المتاح أمامهم لإنجاز عمل جيد. فبينما يعتقد كثير من المديرين أنهم يمهّدون الطريق لموظفيهم ليقدموا عملاً ممتازاً، ينتهي الأمر بهم متسلطين عليهم، فيمنعونهم من التفكير بتأنٍ. وبذلك، فإنهم في الواقع يقفون عقبة تمنع إستغلال إمكانيات موظفيهم الحقيقية على أحسن وجه. ومما يزيد الأمور سوءاً أن أولئك المديرين لا يدركون تلك الحقيقة؛ وبذلك يكون أسوأ جانب في المدير السيئ أنه غافل عن جهله.

^{٣٨} الشعلان، فهد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ٤٦.

المحور الثاني: الإحترق الوظيفي:

جدول رقم (٤): إستجابات عينة الدراسة تجاه عبارات محور الإحترق

الوظيفي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين .	٤.٤٦	٠.٨٥١	٢
٢	لا يوجد الدعم الكافي من الأسرة .	٣.٣٥	١.٣٢	١٥
٣	لا توجد روح المساعدة بين الموظفين	٢.٢٣	١.٥٤	٢٨
٤	طبيعة عملي تسبب مشاكل خارج العمل .	٢.٩٨	١.٢٠	١٩
٥	العمل يفقد الترابط الأسري والإجتماعي .	٢.٧٦	٠.٩٧٥	٢٢
٦	يهتم المدير بالعمل أكثر من إهتمامه بحاجات المرؤوسين .	٢.٩٩	١.٢٠	١٨
٧	ساعات العمل مناسبة لإحتياجات العمل والفرد .	٤.١٧	٠.٩٣٨	٨
٨	الشروط الفيزيائية (التهوية ، الإضاءة ، التدفئة) مناسبة في مكان عملي .	٤.٠٦	٠.٩٧١	١١
٩	يوجد علاقات إجتماعية مع الزملاء خارج العمل .	٣.١٦	١.٣٩٢	١٧
١٠	يحترم الزملاء العمل الذي يقوم	٤.٥١	٠.٧٩٦	١

			به زملائهم داخل المنظمة .	
١٦	١.٣٣	٣.٢٢	يوجد شعور بالإحترق النفسي بسبب ممارسة العمل في هذه المهنة .	١١
٣	٠.٧٦٦	٤.٣٩	يوجد تعرض لضغوط شديدة بسبب العمل المباشر مع الآخرين .	١٢
٢١	٠.٩٣٥	٢.٨٠	لا توجد سعادة في التعامل مع العاملين في نفس المهنة .	١٣
٢٣	٠.٩٧٥	٢.٦٣	الأهداف الخاصة بالوظيفة غير واضحة .	١٤
٢٧	٠.٩٤٢	٢.٣٢	وقت العمل لا يكفي لإنجاز الأعمال الوظيفية .	١٥
٢٠	١.٣٣	٢.٨٩	يوجد شعور بالتخبط والملل وعدم الإستقرار بسبب عدم البقاء في الوظيفة الواحدة لفترة طويلة.	١٦
١٢	١.٠٦	٤.٠٣	التغيير المستمر للرئيس المباشر يُفقد الرغبة في العمل .	١٧
٢٦	٠.٨٨٦	٢.٦١	لا يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين .	١٨
٦	٠.٩٧٨	٤.١٨	يشجع المدير المرؤوسين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها .	١٩
١٤	١.١٢	٣.٨٨	يحرص المدير على تحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة أهداف المرؤوسين وإحتياجاتهم .	٢٠
٧	٠.٨٢	٤.١٨	يتفاعل فريق العمل بحماس	٢١

			لتحقيق مصالح المنظمة .	
٢٢	الراتب لا يسمح بتجاوز المتطلبات الضرورية .	٢.٦٣	٠.٧٣	٢٤
٢٣	وضوح المعايير الخاصة بالترقية .	٣.٩١	١.٣٠	١٣
٢٤	ملائمة الفترة الزمنية اللازمة للترقية في العمل .	٤.٢٠	١.٠١	٥
٢٥	الفرصة للترقية متاحة للجميع .	٤.٠٨	١.١٣	٩
٢٦	يسهم إطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره .	٤.٠٨	٠.٦٠	١٠
٢٧	الشعور بالأمان و الطمأنينة في العمل .	٤.٣٥	٠.٨٧	٤
٢٨	ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والإستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء .	٢.٦٨	٠.٦٢٧	٢٥
	متوسط إستجابات عينة الدراسة تجاه عبارات محور الإحترق الوظيفي	٣.٤٥	٠.٥٥	-

يتضح الجدول السابق الآتي:

١. إتفاق العبارات رقم (١، ٧، ٨، ١٤) في أهمية إحترام الزملاء لما يؤديه بعضهم البعض من أعمال، و أن يسود العمل روح الفريق، والمشاركة فيما بينهم لتحقيق أهداف الشركة، وتشكل إحتياجات العاملين أهمية من قبل

المديرين، وهو ما يتفق مع دراسة الصبحي^{٣٩}، حيث أنه إذا كانت العلاقات بين الموظف والزملاء في العمل سيئة أو ليست كما توقع الموظف، فقد يفقد الموظف الرغبة في الذهاب إلى الشركة وممارسة مهام عمله، وبالتالي يُصاب بالإحترق الوظيفي لأنه لا يجد ما يدعم أهدافه المهنية. كما يُصاب الموظف بالإحترق الوظيفي إذا كان يعمل في بيئة سامة تستنفذ حماسه وتفقد الرغبة في العمل، وتصيبه بالتوتر، ومن صور بيئة العمل السامة: التعرض للسخرية والتندر والانتقاد المستمر وعدم التوجيه. كما أنه في حال عدم توافق قيم الشركة مع قيم الموظف؛ حتمًا يُصاب الأخير بالإرهاق في العمل، خاصة إذا كانت الشركة لا تقدر شيئًا يُقدّره بشدة، وهو ما يؤدي إلى نقص الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف الشركة.

٢. إتفاق العبارات رقم (٢، ٦) في أهمية دور المدير بالنسبة للمرؤوسين، ودوره الإيجابي في رفع الروح المعنوية داخل بيئة العمل، وتنمية المهارات الوظيفية للمرؤوسين، وهو ما يتفق مع دراسة ذياب^{٤٠}، حيث أن من أبرز أسباب الإحترق الوظيفي سوء العلاقة بين الموظف والمدير، والتي ينتج عنها عدم

^{٣٩} الصبحي، منار محمد، (٢٠٢٢)، "الإحترق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية-دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين بأمانة محافظة جدة"، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، كلية الأعمال، جامعة جدة، المجلد الثالث، العدد ٢٧، المملكة العربية السعودية، ص ٤٨٠.

^{٤٠} ذياب، حسان محمد فتحي، (٢٠١٨)، "مستوى الإحترق النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ص ١٥.

حصول الموظف على الدعم اللازم، وعدم قدرته على التعبير عن مخاوفه وأفكاره.

٣. إتفاق العبارات رقم (٥، ٩، ١٣) في التأثير الإيجابي الذي تُخلفه وضوح المعايير اللازمة للترقية في العمل، والعدالة في إتاحة الفرصة أمام الجميع للترقي بما يتناسب مع قدراتهم وإنتاجيتهم، في فترة زمنية ملائمة، وهذا مايتفق مع دراسة عز الدين^{٤١}، حيث أن من الضروري وضع برامج الترقية المناسبة التي تحدد بوضوح قواعد وأسس الترقية من وظيفة إلى أخرى، وما هي مجالات الترقية المتاحة لمن يشغل الوظيفة، سواء أكان ذلك في إدارته نفسها أو في الإدارات الأخرى من المنشأة. كما يراعى ضرورة إعلان برامج الترقية لجميع العاملين في المنظمة، والإلتزام بتطبيق قواعدهما كي يطمئن كل فرد بأن الترقية تتم في ضوء أسس واضحة ومحددة، مع التأكيد على التطبيق السليم لكل ما ورد في برامج الترقية.

بينما كانت آراء عينة الدراسة تميل إلى الحيادية تجاه بعض عبارات المحور الثاني حيث يمكن القول أنه يوجد إتفاق بين كل من العبارات رقم (١، ٢، ٤، ٦، ٧) على أهمية دعم الأسرة للعامل، ودور العلاقات الإجتماعية داخل وخارج

^{٤١} عز الدين، مدثر حسن سالم، والمؤمن، أمير محمد على، (٢٠١٩)، "دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين - دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان"، المجلة العربية للإدارة، [جامعة دول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية](#)، المجلد ٣٩، العدد ٣، ص ١٦٣.

العمل، وهو ما يتفق مع دراسة العجمي^{٤٢}، حيث يتعين على أصحاب الأعمال تشجيع التوازن الصحي بين العمل والحياة، من خلال إتاحة ساعات عمل مرنة، والسماح بالعمل من المنزل بعض أيام الأسبوع، فضلاً عن عدم زيادة ساعات العمل، وعدم تكليف الموظفين بمهام بعد نهاية يوم العمل، وذلك حتى يتمكن كل موظف من إدارة عمله وحياته الشخصية بشكل فعال وناجح، و توفير بيئة عمل إيجابية قائمة على الدعم والتواصل المفتوح، والتي تلعب دوراً بارزاً في تقليل مستويات التوتر وعلاج الإكتئاب، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران الموظفين، وكذلك ضرورة الإستثمار في الموظفين والحرص على تطويرهم مهنيًا من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية التي تساعد على تحسين مهاراتهم وتقديمهم وظيفيًا.

على الجانب الآخر كانت آراء عينة الدراسة تميل الى عدم الموافقة تجاه عبارتين من عبارات المحور الثاني، حيث أن العامل يُصاب بالإحترق الوظيفي عندما تزداد عليه أعباء العمل، فلا يجد الوقت الكافي للقيام بجميع المهام، وهو ما يتفق مع دراسة ديدوني^{٤٣}، التي أوضحت أن العامل عندما يعمل عدد ساعات أكثر من اللازم، أو عندما يتم تكليفه بمهام بعد إنتهاء مواعيد العمل الرسمية، يفقد القدرة على تحقيق التوازن الصحي بين الحياة والعمل، كما أن عدم التواصل مع الفريق وغياب روح الفريق، تجعل العاملين يصابون بالتوتر

^{٤٢} العجمي، مي محمد، (٢٠١٦)، "الإحترق الوظيفي وعلاقته بالصحة النفسية للباحثين النفسيين الكويتيين في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة الكويت، الكويت، ص ٥٦.

^{٤٣} ديدوني، يوسف، و برحو، ملياني زوبيدة، (٢٠٢٠)، "التمكين النفسي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة المركز الجامعي بأفلو"، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر، المجلد ٦، العدد ٤٦، ص ٣٤.

والإكتئاب نتيجة إنقطاع التواصل مع أعضاء الفريق، إذ يُصاب هؤلاء الأشخاص بالعزلة التي تجعلهم يشعرون بالإرهاق الوظيفي.

نتائج الدراسة:

١. لا يمكن إتباع نموذج واحد للقيادة يطبق في جميع المواقف والأزمات التي تمر بها الشركات السياحية و إنما يتطلب إتباع قيادة موقفية تستجيب مع طبيعة كل موقف أو ظرف أو أزمة تمر بها .

٢. إن مشاركة العاملين باختلاف مستوياتهم في وضع الخطط وإتخاذ القرارات له دور هام في مواجهة مراحل الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها، وذلك من خلال تقديم معلومات فعالة إلى الإدارة لإتخاذ القرارات السليمة والصائبة تجاه الأزمات التي تتعرض لها الشركة.

٣. إن القيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة ومرتنة ومتسلسلة ومتواصلة مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم.

٤. إن أسلوب الإدارة في معاملة العاملين دون محاباة أو تمييز يساهم في تحفيز العاملين على الإنضباط والإنصياع والتفاني في العمل.

٥. مراعاة القيادة الإدارية لظروف العمال، فنجاح القيادة بنجاح العمل، ونجاح العمل لا يتم إلا بالعمال.

٦. إن الإحترق الوظيفي ينتج عنه عدد من الأسباب يتعلق بعضها بالشركة وظروفها وأسلوب تعاملها مع العاملين وضغط العمل وغياب الدور وعدم

المشاركة في إتخاذ القرار وإنعدام التدوير الوظيفي، والبعض الآخر يتعلق بأسباب شخصية تتعلق بسلوكيات العامل وظروفه العائلية الخاصة والظروف النفسية لكل فرد.

٧. إن الإحترق الوظيفي له عدة أعراض تبدو على العامل كالعزلة وضعف الإتصال والقيام بالعمل بالحدود الدنيا، إضافة إلى التذمر والنظرة الدونية للإنجاز، ويؤثر ذلك في صحته النفسية ، وقد يقود إلى أمراض عضوية .

٨. إن المسؤولية في مواجهة الإحترق الوظيفي ليست محصورة في الشركة، وإنما تنحصر في المسؤولية القيادية، والمسؤولية الفردية، والمسؤولية المشتركة بين القيادة والفرد .

توصيات الدراسة:

في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى عدد من التوصيات للإدارات العليا للشركات السياحية، كالتالي:

١. ضرورة التنوع في أسلوب القيادة الموقفية المتبعة بما يتلاءم مع طبيعة الموقف القائم لتحفيز العاملين لتجاوزه بأقل الخسائر.

٢. ضرورة تخلص الشركات السياحية من الأساليب القيادية التسلطية ومن الروتين والبيروقراطية، وإفساح المجال للعاملين في المشاركة في صنع القرار، والإعتراف بقدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

٣. ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لإتباع أساليب إدارية فعالة .

٤. ضرورة تبني أساليب حديثة للتغلب على الإحتراق الوظيفي في المؤسسات .

٥. ضرورة قيام الإدارة العليا بالعمل على توفير بيئة عمل صحية، آخذه بعين الاعتبار أن ذلك يتوفر بإعتماد أسس موحدة وقيم إيجابية ومشاركة جماعية، والوفاء بمتطلبات العاملين.

٦. التركيز على أهمية إمداد العاملين بالوصف التفصيلي للمهام المطلوب أدائها ما أمكن من قبل الإدارة العليا، والتأكد من مناسبة أعباء العمل الموكلة للعاملين مع قدراتهم ومؤهلاتهم.

٧. عقد إجتماعات ولقاءات دورية للعاملين، لمناقشة الشئون والمستجدات التنظيمية، وطبيعة سير العمل، وتبني مطالب العاملين وحاجاتهم، وعقد ورشة تدريبية لرؤساء الأقسام من أجل التدريب على آلية زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة.

٨. زيادة تفويض المهام والصلاحيات للعاملين، حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لهم لرفع الأداء وتحمل المسؤوليات، كما أنه أداة هامة للتدريب وإعداد قيادات للمستقبل.

٩. يجب على القادة الإداريين السعي للحصول على تغذية مرتدة من المرؤوسين حول أساليب قيادتهم عن طريق استخدام إستبيانات تقدم للعاملين، وعن طريق تحليل إجابات العاملين يتمكن القادة من التعرف على عيوب القيادة لديهم، بالإضافة لمناقشة العاملين بشكل صادق وشفاف لتصحيح تلك العيوب، مما يمكنهم من التحسن في قيادتهم وعلاقتهم بمرؤوسيهـم.

١٠. إنتهاج سياسة لتدوير الوظائف حتى لا يمكث العامل سنوات طويلة في موقعه؛ لكون ذلك يؤدي إلى الملل والضجر الذي يقوده إلى الإحترق الوظيفي.

١١. الإهتمام بالجوانب الإنسانية والإجتماعية للعاملين ومشاركتهم في أفراحهم ، والوقوف معهم في أحزانهم، وتقديم المساعدات والقروض التي تيسر لهم أمور الحياة، مع العمل على جدولة إجازات العاملين بالطريقة التي تضمن تمتع جميع العاملين بالأجازات في وقتها دون الإخلال بالعمل.

دراسات مستقبلية:

١. أثر القيادة الموقفية على الولاء التنظيمي للأفراد.
٢. نمط القيادة وأثره على الإلتزام التنظيمي للأفراد.
٣. النمط القيادي المتبع وأثره على العقد النفسي للأفراد.
٤. الأنماط القيادية الأخرى وعلاقتها بظاهرة الإحترق الوظيفي.
٥. إجراء دراسة حول أسباب الإحترق الوظيفي الأخرى.

كما توصي هذه الدراسة بعمل مقارنات بين المؤسسات ذات الطابع الإقتصادي وغيرها من المؤسسات ذات الطابع الخدمي لمعرفة الاختلاف في حجم التأثير بين قطاعات الإقتصاد إن وجد.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. آل ناجي، محمد، (٢٠١٦)، "الإدارة التعليمية والمدرسية"، مطابع الحميضي، الرياض، السعودية.
٢. أبو جليدة، سعيد سمير، (٢٠١٨)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٣. أبو مسعود، سماهر، (٢٠٢٠)، "ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة- أسبابها وكيفية علاجها"، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية، غزة.
٤. إسحاق، سميرة أحمد، (٢٠١٦)، "الإحترق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع النفط بدولة الكويت"، مجلة العلوم التربوية، العدد ٣، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مصر.
٥. البرازي، مبارك عواد، (٢٠١٦)، "إمكانية تطبيق القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت : دراسة تحليلية"، المعهد العالي للفنون المسرحية، الكويت.

- ۳۲۷

١٣. الصبحي، منار محمد، (٢٠٢٢)، "الإحترق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية-دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين بأمانة محافظة جدة"، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، كلية الأعمال، جامعة جدة، المجلد الثالث، العدد ٢٧، المملكة العربية السعودية.
١٤. العامودي، محمد، (٢٠١٣)، "مستوي كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية : دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
١٥. العجمي، مي محمد، (٢٠١٦)، "الإحترق الوظيفي وعلاقته بالصحة النفسية للباحثين النفسيين الكويتيين في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة الكويت، الكويت.
١٦. العمران، هناء، (٢٠١٥)، "النموذج النسبي للعلاقة بين المساندة الاجتماعية والإحترق النفسي والأمن النفسي لدى العاملات بسجن الملز بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
١٧. الغزالي، حافظ عبد الكريم، (٢٠١٢)، "أثر القيادة التحويلية على فاعلية إتخاذ القرار في الشركات الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
١٨. الفضلي، خلف محمد على سيف، (٢٠١٥)، "تأثير الإحترق الوظيفي على كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الخاصة في دولة الكويت"، مجلة القراءة والمعرفة، العدد ١٦٤، كلية التربية، جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مصر.
١٩. المجالي، عائشة نوران عبد الرحمن، (٢٠٢٢)، "إدارة شؤون الموظفين: التعريف، الطبيعة ودورها في المؤسسات"، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، العدد ٤٨.

٢٠. المطيري ، ضيف الله، (٢٠١٩)، " العلاقة بين التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد ٢٧، غزة-فلسطين، العدد ١.
٢١. النفيعي، ضيف الله، (٢٠٢٠)، "الإحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة"، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، مجلد ١٤، العدد ١، السعودية.
٢٢. حراز، السيد، (٢٠١٥)، " أثر تطبيق سياسة التدوير الوظيفي على الإحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية علي جامعة دمياط"، مجلة البحوث التجارية، العدد ٣٧، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.
٢٣. حمزاوى، محمد سيد، (٢٠١٣)، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة "، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
٢٤. ديدوني، يوسف، و برحو، ملياني زوبيدة، (٢٠٢٠)، " التمكين النفسي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة المركز الجامعي بأفلو"، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، الجزائر، المجلد ٦، العدد ٤٦.
٢٥. ذياب، حسان محمد فتحي، (٢٠١٨)، " مستوى الإحترق النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الاردن.
٢٦. رضوان، علاء فرج، (٢٠٢٠)، " أثر القهر الوظيفي في العالقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وصمت العاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لمديرية الصحة بمحافظة المنوفية"، كلية التجارة ، قسم ادارة الأعمال، جامعة المنوفية، مصر.
٢٧. سليمان، محمد، ونجم، عبدالحكيم، والنجار، حميدة ، (٢٠١٤)، " العلاقة بين أبعاد الإحترق الوظيفي والمتغيرات التنظيمية: دراسة تطبيقية على معاوني أعضاء هيئة

- التدريس في جامعة المنصورة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد ٣٨، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، مصر.
٢٨. شهنواز، دريوش، (٢٠١٢)، "أثر الأنماط الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة"، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجزائر.
٢٩. عائض ، عبد اللطيف ، والريمي ، عمار ، (٢٠١٩)، "الرضا الوظيفي وأثره في جودة الخدمات الصحية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية ، المجلد ٢٥، المغرب.
٣٠. عباس، محمد محمد عبد المنعم، (٢٠٢٣)، "دور تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد ٣٧، العدد الرابع ، جامعة حلوان، مصر.
٣١. عبدالرحيم، خالد، (٢٠١٣)، "تأثير الإحترق النفسي على الأداء الوظيفي للمدرسين بالتطبيق علي مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة مبارك الكبير التعليمية في دولة الكويت"، مجلة فكر وإبداع، مصر، العدد ٧٥.
٣٢. عز الدين، مدثر حسن سالم، والمؤمن، أمير محمد على، (٢٠١٩)، "دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين- دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان"، المجلة العربية للإدارة، جامعة دول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد ٣٩، العدد ٣.
٣٣. على، عبد الحكم عبدالسميع رمضان، (٢٠٢٠)، "ظاهرة الإحترق الوظيفي : أبعادها ومصادرها دراسة على مدرسي المعاهد الفنية التابعة للكليات التكنولوجية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، المجلد ٦، العدد ٩، مصر.

٣٤. مجاد، حنان، (٢٠١٩)، "نظرية التنظيم والتسيير"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.
٣٥. محمد، هبة محمد علي، (٢٠١٦)، "تأثير الاحتراق الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية مقارنة على المستشفيات الجامعية"، مجلة فكرة وإبداع، المجلد ٩٩، مصر.
٣٦. مشاقبة، محمد أحمد خدام، (٢٠١٦)، "الاحتراق النفسي لدى المرشد الطلابي في منطقة الحدود الشمالية وعلاقته ببعض المتغيرات"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٧، العدد ١، قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية والآداب، جامعة الحدود الشمالية، البحرين.
٣٧. هوارى، أحلام، (٢٠١٤)، "الإحتراق النفسي لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني في ضوء بعض المتغيرات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة أي بكر بلقايد، الجزائر.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

٣٨. Taslim,A,(٢٠١٧). " **Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions**", Journal of Modern Accounting and Auditing, ١٣(٩), David Publishing Company,USA.
٣٩. Mottaz,B,(٢٠١٥), "**Career Path Strategy and its Impact on Burnout: Test of the Moderating Role of Organizational Socialization -An Empirical Study on the Jordanian Insurance Companies**" , Master thesis, Faculty of Commerce, Middle East University, Amman – Jordan.