



تأثير القيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي لدى الكادر الطبي بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية: الدور الوسيط للتمكين النفسي

دراسة تجريبية.

**The Impact of Transformational Leadership on Job Burnout
Among Medical Staff in The Qassim Region of The Kingdom of
Saudi Arabia: The Mediating Role of Psychological
Empowerment: An Empirical Evidence.**

د/ عبيد عبدالله المطيري

أستاذ مساعد

الكلية التطبيقية، جامعة شقراء.

Oalhumaidany@su.edu.sa

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ

المجلد (11) - العدد (22) - الجزء الرابع

أكتوبر 2025م

رابط المجلة: <https://csj.journals.ekb.eg>

الملخص

تستكشف الدراسة الحالية العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي لدى الكوادر الطبية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على الدور الوسيط للتمكين النفسي، ويهدف هذا البحث إلى تحديد كيفية تأثير سلوكيات القيادة على الحالة النفسية للموظفين وقدرتهم على التعامل مع ضغوط العمل، وخاصة في بيئة قطاع الرعاية الصحية. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أسلوب كمي لجمع البيانات وتحليلها. واعتمدت الدراسة على استبيان منظم صُمم لقياس ثلاث متغيرات أساسية: القيادة التحويلية، والتمكين النفسي، والاحتراق الوظيفي. وقد طُبّق الاستبيان على عينة قصدية مكونة من 684 من الكوادر الطبية العاملة في المستشفيات والمراكز الصحية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية. وأجري تحليل البيانات باستخدام برنامج SmartPLS، باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتقييم العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

وكشفت النتائج أن للقيادة التحويلية تأثيراً مباشراً إيجابياً كبيراً على التمكين النفسي، بينما للتمكين النفسي تأثير سلبي كبير على الاحتراق الوظيفي. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن للقيادة التحويلية تأثيراً سلبياً مباشراً ملحوظاً على الاحتراق الوظيفي. كما أكدت النتائج الدور الوسيط الجزئي للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي، مشيرةً إلى أن الموظفين المُمكنين أكثر مرونة في مواجهة ضغوط العمل.

تُسهّم الدراسة في النظرية من خلال دمج التمكين النفسي كمتغير وسيط في نماذج القيادة والاحتراق الوظيفي. أما على المستوى العملي، فتُقدّم رؤية قيّمة لمؤسسات الرعاية الصحية التي تهدف إلى الحد من الاحتراق الوظيفي من خلال تعزيز ممارسات القيادة التحويلية وتوفير بيئة عمل مُمكنة للكوادر الطبية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية؛ الاحتراق الوظيفي؛ التمكين النفسي؛ المملكة العربية السعودية.

Abstract

The current study explores the relationship between transformational leadership and job burnout among medical personnel in the Qassim region of the Kingdom of Saudi Arabia, emphasizing the mediating function of psychological empowerment. This research aims to identify how leadership

behaviors influence employees' psychological states and their ability to cope with occupational stress, especially in the demanding environment of the healthcare sector.

A descriptive-analytical approach was adopted, using a quantitative method to collect and analyses data. The study relied on a structured questionnaire that was designed to measure three core variables: transformational leadership, psychological empowerment, and job burnout. The questionnaire was administered to a purposive sample consisting of 684 medical professionals working across hospitals and health centers in the Qassim region. Data analysis was conducted using Smart-PLS software, employing (SEM) to assess both direct and indirect relationships among variables.

The findings revealed that transformational leadership has a significant positive direct impact on psychological empowerment, while psychological empowerment has a significant negative impact on job burnout. Furthermore, the study found that transformational leadership has a significant negative direct effect on job burnout. The results also confirmed the partial mediating role of psychological empowerment in the relationship between transformational leadership and burnout, indicating that empowered employees are more resilient to work-related stress.

The study contributes to theory by integrating psychological empowerment as a mediating variable in models of leadership and burnout. On the practical level, it offers valuable insights for healthcare organizations aiming to reduce burnout by promoting transformational leadership practices and fostering an empowering work environment for medical staff.

Keywords: Transformational Leadership; Job Burnout; Psychological Empowerment; Saudi Arabia.

مقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات جذرية في كافة نواحي الحياة، الأمر الذي يستلزم على المنظمات بمختلف بيئتها وأنواعها مواجهة هذه التطورات الديناميكية وذلك من أجل خلق بيئة عمل جذابة وخالية من الضغوط والمتطلبات الوظيفية المتغيرة. ومن هذا المنطلق، برز دور القيادة بشكل عام كمحرك جوهري في الارتقاء بالمستويات التنظيمية والفردية على حد سواء. من بين أنواع القيادة، ظهر مفهوم القيادة التحويلية كعنصر حيوي في التأثير على الأفراد والعمل على تحفيزهم بالشكل الذي يُمكنهم من تنفيذ المهام والمتطلبات اللازمة بشكل يفوق إمكانياتهم وتوقعاتهم التقليدية. حيث يعمل القائد التحويلي على استثارة الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة وتمكينهم من تأدية أعمالهم وتعزيز الانتماء التنظيمي لديهم من خلال بناء رؤية مشتركة ما بينهم وما بين المنظمة وتوفير البيئة الملائمة لهم. كما أن للقيادة دوراً محورياً في تطوير المنظمات وبناء ثقافة تنظيمية أساسها الأبداع والابتكار والايجابية في العمل (عفاف، 2025). وتعد بيئة العمل بشكل عام البيئة التي يتفاعل بها الفرد مع محيطه ويتأثر بها إيجاباً وسلباً، فالمنظمة ما هي الا مجموعة من العناصر البشرية التي تتفاعل فيما بينها في بيئة عمل واحدة باختلاف مستوياتها الوظيفية. ومن هنا يبرز حجم التفاعل فيما بينها طبقاً الى أسلوب القيادة المتبع بها. ويعتبر العمل في المجالات الخدمية ومنها على وجه الخصوص المجال الصحي من البيئات الوظيفية التي تزداد بها الضغوط النفسية والاجتماعية والتي تجعل من عاملها عرضة للمخاطر وللضغوطات المتعددة سواء كان داخلية أو خارجية والتي يمكن تعريف هذه الضغوطات والمخاطر بالاحتراق الوظيفي ومن أمثلتها على سبيل المثال لا للحصر ساعات العمل الطويلة، التعامل المباشر مع مستقبلي الخدمة الصحية بمختلف حالتهم الطبية والتوافق ما بين متطلبات الحياة الأسرية والوظيفية وغيرها والتي قد تجبرهم على العزوف من المهنة أو التأثير سلباً على مستويات أدائهم (اليماني، 2023).

ويعد المورد البشري حيز الزاوية للمنظمة وأحد الممكّنات التي من خلالها تحقق المنظمات أهدافها وتطلعاتها المستقبلية والذي أصبح في وقتنا الحاضر أمراً بات تحقيقه صعب المنال. لهذا كان على تلك المنظمات توفير كافة السبل التي تمكنه من تحقيق مهامه وواجباته على الصورة الأمثل وتوفير المناخ التنظيمي الملائم، ومن هنا برز مفهوم التمكين النفسي من أحد المفاهيم الإدارية والسلوكية الحديثة والتي تعمل على التأثير في تحسين وتطوير بيئة العمل والارتقاء بالفرد نحو التميز والانتماء ومنحه الحرية في أداء مهامه بكفاءة وفاعلية عالية. حيث يخلق التمكين النفسي شعوراً إيجابياً بين الافراد والحد من الضغوطات التي يواجهها في محيط بيئة عمله واسرته وزيادة في معدلات الثقة بالنفس.

ومن خلال العرض السابق، تسعى الدراسة الحالية الى معرفة العلاقة ما بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي وذلك من خلال الدور الوسيط الذي يقوم به التمكين النفسي بين الكوادر الصحية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية وتقديم الحلول والتوصيات لصناع القرار في الحد من مخاطر الاحتراق الوظيفي في بيئة العمل الصحي والتي تعد من أكثر بيئات العمل الضاغطة لمنتسبيها.

مشكلة البحث

يشهد العاملون في القطاعات الضاغطة ومنها القطاع الصحي الكثير من التحديات والضغوطات والتي قد تشكل عائقاً في تحقيق أهدافها الاستراتيجية واستمرارية أعمالها، حيث يعتبر العنصر البشري أحد ممكّنات نجاحها وتطورها لكونه محور العملية الإدارية. ومن بين هذه التحديات،

ظاهرة الاحتراق الوظيفي والتي أشارت أدبيات الدراسات السابقة بأنه أحد العوامل الرئيسية في زيادة معدلات الدوران الوظيفي، وترك العمل وعدم الرضا الوظيفي بالإضافة الى ارتباطه بالمشكلات المتعلقة بالروابط الاجتماعية للفرد بمحيط بيئته الوظيفية والأسرية والتي يمكن اعتبارها مؤشراً من مؤشرات الرئيسية للاحتراق الوظيفي. وبعد القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية من أحد القطاعات الحيوية والرئيسية لكونه يرتبط أساساً بالإنسان الذي يعيش على أرضها، فقد أولت رؤية السعودية 2030 اهتماماً متزايداً في تطوير هذا القطاع بجعله من أحد ركائز التحول الاستراتيجي بالرؤية وتحت مسمى (تحول القطاع الصحي) وذلك من أجل تطويره من كافة النواحي المادية والبشرية لتقديم خدمة صحية. وفي الآونة الأخيرة، برز الاهتمام من قبل الباحثين في المجالات السلوكية والإدارية في إيجاد الحلول المساعدة في الحد من هذه الظاهرة، ومن هنا برزت أهمية دراسة العلاقة ما بين القيادة التحويلية بصفتها أحد أنماط القيادة التي تعمل تحفيز وتشجيع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم وما بين الدور الوسيط للتمكين النفسي ودوره في الإسهام في زيادة الشعور في السيطرة والقدرة الذاتية بالعمل وإزالة كل ما يواجهها من يأس واحباط وشعور سلبي في الحد من الاحتراق الوظيفي بين الكوادر الصحية بمنطقة القصيم.

التساؤلات البحثية

في ضوء مشكلة البحث المحددة، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مستويات القيادة التحويلية، والتمكين النفسي، والاحتراق الوظيفي لدى الكوادر الطبية في منطقة القصيم؟
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي لدى الكوادر الطبية في منطقة القصيم؟
- ما طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والاحتراق الوظيفي لدى الكوادر الطبية في منطقة القصيم؟
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي لدى الكوادر الطبية في منطقة القصيم؟
- هل يلعب أن يلعب التمكين النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي لدى الكوادر الطبية في منطقة القصيم؟

فروض البحث

- الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على التمكين النفسي للعاملين بالكادر الطبي بمنطقة القصيم
- الفرض الثاني: تأثير سلبي معنوي للتمكين النفسي على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالكادر الطبي بمنطقة القصيم.
- الفرض الثالث: يوجد تأثير سلبي معنوي للقيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالكادر الطبي بمنطقة القصيم
- الفرض الرابع: يلعب التمكين النفسي دوراً وسيطاً معنوياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالكادر الطبي بمنطقة القصيم.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

تنطلق الأهمية العلمية للدراسة الحالية من خلال أثرها الاطار النظري للدراسات السابقة في مجال العلوم الإدارية والسلوكية وذلك عبر بحث العلاقة ما بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي في البيئات الصحية والتي تعد من أكثر بيئات العمل ضغطاً، حيث تناولت الأدبيات العلمية السابقة العلاقة بين هذه المتغيرات كلا على حدة ، الا أن هناك فجوة بحثية في تفسير هذه العلاقة من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي بين الكوادر الصحية ودمجها في نموذج بحثي واحد خاصة في السياقات العربية والخليجية عامة والسعودية منها بشكل خاص . ويعد القطاع الصحي من أكثر القطاعات التي تتصف بالبيئة الضاغطة نظراً للاحتكاك المباشر ما بين مقدمي ومستقبلي الخدمة الصحية (الكوادر الصحية والمرضى وذويهم) وما يشكله من تأثير على المخرجات التنظيمية لكل من المنظمة والفرد، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تعمل على تقديم الرؤى والنقاشات والنظريات العلمية في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة في هذا القطاع الهام والحيوي والذي يمس الإنسان محور الكون بشكل عام والعملية الإدارية بشكل خاص.

الأهمية العملية

تكمن أهمية الدراسة العملية بأنها سوف تساعد في تقديم الرؤى والمقترحات لصناع القرار والسياسات وقادة المنظمات الصحية في مجال الرعاية الصحية بمنطقة القصيم بشكل خاص وبقية المناطق في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال كشفها لكيفية اسهام القيادة التحويلية في الحد من الاحتراق الوظيفي للعاملين في المجال الصحي عبر الدور الوسيط للتمكين النفسي. كما تسهم الدراسة في توفير العديد من التوصيات والارشادات لقادة القطاع الصحي وذلك من أجل تنمية المهارات القيادية لديهم وتغيير كافة الممكنات المناسبة لبيئة عمل يتحقق فيها التمكين النفسي ويحد من الاحتراق الوظيفي وبالتالي يقلل من معدلات التسرب الوظيفي ويحسن من جودة الخدمة الصحية. بالإضافة الى ذلك، تساعد الدراسة في حث الباحثين والمهتمين في اجراء المزيد من الدراسات والأبحاث العلمية المستقبلية في نفس الموضوع أو موضوعات ذات صلة والارتقاء ببيئة المجال الصحي وتطويره.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

المحور الأول - القيادة التحويلية الظهور والمفهوم

يشهد العالم اليوم تطورات متسارعة في كافة المجالات المتنوعة، تستوجب على المنظمات بمختلف أشكالها مواكبة هذه التغيرات وذلك من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ونتيجة لذلك، ظهر مفهوم القيادة التحويلية في محاولة تجاوز أساليب القيادة التقليدية في إدارة المنظمات وخاصة الصحية منها (Raoush,2023). وتعتبر القيادة التحويلية من المداخل الحديثة في الدراسات الإدارية والتي تعمل على إلهام القادة والتابعين ومنحهم الثقة بالنفس في تقديم ما يتجاوز قدراتهم وبشكل كفؤ للموارد. برز هذا المفهوم من قبل المؤرخ والعالم الأمريكي جيمس ماكجريجور بارنز في عام 1978 في كتابه "القيادة" والذي سلط الضوء فيه على أن القادة الملهمون يحفزون أتباعهم على تحقيق أعلى درجات مستويات الأداء وتجاوز مصالحهم الشخصية وتغليب المصلحة التنظيمية والجماعية (Burns, 1978). وتعاقب

بعد ذلك العديد من المفاهيم التي عرفت القيادة التحويلية، فقد عرف (Bass 1995) القائد التحويلي بذلك القائد الذي يدفع المرؤوس الي بذل وتقديم المزيد ما هو أكثر من أدائهم المتوقع (جنه ونافع، 2022). كما عرفها عربيات (2024) بأنها العملية التي يُشارك فيها القائد مع الأفراد العملية القيادية والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بشكل جماعي بحيث يستشعرون بأنهم أعضاء فاعلين في المنظمة وعنصر لا يتجزأ منها. كما عرفت القيادة التحويلية من قبل منصور (2023) بأنها ذلك الأسلوب القيادي الذي يبنى على الثقة المتبادلة ما بين القائد ومرؤوسيه وبالشكل الذي يساعده في توضيح رؤية المنظمة لهم وإقناعهم بها. وأشارت قوال (2021) بأن القيادة التحويلية هي ذلك النوع من القيادات التي تتسم بمستوى اعلى من السلوك الأخلاقي والقيم النبيلة. خلال التعريفات السابقة، نجد أن مفهوم القيادة التحويلية يركز على الاهتمام في تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية عبر تبني فكرة المسؤولية الأخلاقية والتحفيز المستمر ماديا ومعنويا لدى الأتباع من أجل رفع اهتماماتهم حول حاجات المنظمة ذات الأولوية وأخيرا رفع مستوى الوعي لديهم بأهمية الأهداف والعمل على تحقيقها.

حازت القيادة التحويلية اهتماما متزايدا من قبل الباحثين لما تحمله من تأثير على النواتج التنظيمية والفردية، فقد أوجدت الدراسات السابقة بأن القيادة التحويلية تعمل على زيادة مستوى الرضا التنظيمية في المنظمات (عبد العزيز والقحطاني، 2025)، زيادة معدلات الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي (Northhouse, 2021)، سلوك المواطنة التنظيمية (الشركسي والعجيلي، 2023)، الريادة المؤسسية (كمال، 2024). وبناء على ما سبق، فإنه يمكننا القول بأن القيادة التحويلية تلعب دورا حاسما في الرفع من أداء المنظمات وتعزيز التغيرات الإيجابية الأخرى على مستوى المنظمات والأفراد

المحور الثاني - التمكين النفسي

حاز مصطلح التمكين النفسي على اهتمام الكثير من الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي كأحد المفاهيم المتعلقة في أحد أهم عناصر المنظمة (الموارد البشرية)، حيث يعد التمكين النفسي من أحد الطرق الحديثة والمساعدة لتحقيق النجاح التنظيمي وتشجيع الموظفين على الالتزام وتحمل المسؤولية وبالتالي ينعكس ذلك إيجابا على أداءهم وانتاجيتهم الوظيفية. كما تكمن أهمية التمكين النفسي للأفراد من خلال خلق الإدراك الإيجابي ومن هذا المنطلق، تُعني الكثير من المنظمات بالاهتمام في الجوانب النفسية لمنسوبيها والذي يعد التمكين النفسي أحد أشكال الاهتمام التنظيمي (عطية ونافع، 2025). عرفت الدراسات السابقة التمكين النفسي بأنه قناعة الفرد بقدراته ومعرفة الأساسية التي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية بشكل فعال، مما يؤثر إيجاباً على أداء المنظمة (Spreitzer, 1995). وأشار الى أن للتمكين النفسي عدة ابعاد هما المعنى (Meaning) وتعني أن الفرد يستشعر أهمية العمل لأهمية العمل بالنسبة له وللآخرين وأن هناك توافق بين معتقداته وقيمه الشخصية ومتطلبات العمل، الكفاءة (Competence) وتعني أيمان الفرد بقدرته على تأدية أنشطة العمل بكل قدرة وإتقان، الاستقلالية (Self-Determination) وتعني ان يكون لدى الفرد شعور في السيطرة والتحكم في أداء العمل، الأثر (Impact) وهي مدى إدراك الفرد بأن ما يقدمه يؤثر على المخرجات الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة (الخطيب وموسى، 2024). كما ينظر الى التمكين النفسي على أنه قدرة الشخص في توظيف وتنمية ما يملكه من قدرات ومهارات تساعده في التحكم في العمل وكذلك قدرته في اتخاذ القرارات في جميع المواقف التي يتعرض لها في بيئة العمل (Saif & Saleh, 2013). ويعرفه (Nwanzu & Babalola 2024) بأنه الاعتقاد الذي يمتلكه الفرد في مدى تأثيره على بيئة العمل وقدرته واستقلاليته في

وظيفته. وقد اثبتت الدراسات السابقة، بأن الموظفين الممكّنين نفسياً يكون لديهم القدرة في الاحساس بالكفاءة الذاتية والمقدرة على حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل وإظهار أداء أكثر تميزاً (Towsen, Stander & Vaart, 2020)، كما يلعب أيضاً دور في إحداث تأثير إيجابي على مواقف العمل الإيجابية (Bharadwaja and Tripathi, 2021)، والحد من الاحتراق الوظيفي بين أفراد التنظيم (الشورجي وآخرون، 2022)، كما ارتبط التمكين النفسي مع السلوك الإبداعي، مما يعني أن الأفراد المتمكّنين نفسياً أكثر ابداعاً وابتكاراً (الصيدان، 2020).

المحور الثالث - الاحتراق الوظيفي

يعتبر مفهوم الاحتراق الوظيفي من أحد المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي والذي حظي باهتمام العديد من المهتمين في المجالات الاجتماعية والمهنية وذلك لانتشاره في بيئات العمل المتنوعة وما ينتج عنه من عواقب نفسية واجتماعية على المستوى الفردي والتنظيمي مثل انعدام الرضا الوظيفي وزيادة معدل دوران العمل أو التغيب عنه بالإضافة الى ضعف الإنتاجية بما يؤثر على الإنتاجية الكلية للمنظمة واداءها العام. وتشير الأبحاث السابقة بأن درجة الاحتراق الوظيفي تختلف بحسب طبيعة العمل، وأن أكثر الوظائف عرضة للضغوطات والانهاك، هي تلك الوظائف التي يكرس الفرد فيها جهده في خدمة غيرها مثل المهن الصحية (أبو عيطة، 2024). يرجع أصل مفهوم الاحتراق الوظيفي الى سبعينيات القرن الماضي من قبل العالم والطبيب النفسي الأمريكي Freudenberger والذي عرفه على أنه عبارة عن حالة نفسية من التعب العقلي تصيب الفرد نتيجة تعرضه لضغوطات في العمل (Freudenberger, 1975). كما عُرف بأنه حالة من الاجهاد النفسي الناجم عن الانكشاف لضغوطات الوظيفة وشعور الفرد بعدم قدرته على الإنجاز الشخصي (بوغرزه وآخرون، 2022). وعرف ايضا على أنه تلك الحالة التي يكون فيها الفرد تصورات سلبية عن الوظيفة والناجمة عن ظروف عمل غير منطقية (Tian et al., 2025). ويعرف ايضا الاحتراق الوظيفي بأنه حالة الإجهاد البدني والذهني والعصبي والتي يتعرض لها الفرد نتيجة تعامله الطويل والمستمر مع البشر وفي حالات تتطلب من جهد انفعالي عالي (ملحم، 2020). أشارت الأدبيات السابقة الى أن الاحتراق الوظيفي ينشأ عبر مصدرين رئيسيين هما مصدر تنظيمي ووظيفي ويقصد بها بيئة العمل وظروفها وسياسات وهياكل المنظمة التنظيمية ومصدر فردي ناجم عن الصفات الشخصية للفرد وخصائصه العقلية والعاطفية والجسدية (عبد السميع، 2020).

الدراسات السابقة

العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي

تعتبر القيادة التحويلية نمطاً قيادياً يساعد المورد البشري من تمكين وتطوير أنفسهم وتحفيزهم نحو القيام بأفضل ما لديهم وتوجيههم نحو تحقيق الرؤية والأهداف المشتركة. فقد أشارت الدراسات السابقة بأن القائد التحويلي يعتمد على الجوانب العاطفية في التأثير على التابعين واستثارتهم على قبول التحدي وتقديم المصلحة المشتركة على الفردية والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتحرره من القيود التنظيمية حتى يتولد لديه شعور بمعنى وأهمية العمل (المقدم وجراد، 2023). واثبتت الأدبيات السابقة أدلة مهمة على التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على التمكين النفسي للموظفين (Saira et al, 2021). فقد أظهرت نتائج دراسة (Alhosani and Ahmad, 2024) أن للقيادة التحويلية تأثيراً كبيراً على

التمكين النفسي والأداء الإبداعي للموظفين، وأن للقيادة التحويلية دوراً كبيراً في تعزيز التمكين النفسي بين الموظفين في الإمارات العربية المتحدة. وفي السياق الصحي، فقد أثبتت دراسة (Ibrahim et al, 2024) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي لدى الممرضين، مؤكداً أن عندما مدراء التمريض يتبنون سلوكيات القيادة التحويلية عبر الاستماع إلى آراء الممرضين ومقترحاتهم ينعكس ذلك بالإيجاب على شعور الممرضين بالتقدير والاحترام وزيادة ثقتهم في قدراتهم في تنفيذ مهام التمريض. وفي دراسة رضوان (2020) والتي ناقشت دور التمكين النفسي كمتغير وسيط بين العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بميناء دمياط بجمهورية مصر العربية، وجدت الدراسة علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي مما يعني أن القادة التحويليون يحدثون تغييرات جوهرية في بيئة العمل وذلك عن طريق أقناع التابعين في الهيئة بالنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية والعمل على تحقيق أهداف ورؤية الهيئة وذلك عبر تأثيرهم الكاريزمي ومنحهم الثقة بأنفسهم مما يجعلهم يدركون سيطرتهم وتأثيرهم على العمل الذي يقومون به. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة (خريبة وأبو الحسن، 2022) أن لسلوكيات القائد التحويلي مثل (التأثير المثالي والدافعية الإلهامية والتحفيز الفكري والاعتبارات الفردية) تأثير على إبعاد التمكين النفسي الكلية (المعنى، الكفاءة، تحديد الذات، التأثير) لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الزقازيق بجمهورية مصر العربية، مما يعني أن القائد التحويلي يساهم في تمكين أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على تحقيق الأهداف المرسومة لهم مما يسمح لهم في الإبداع والابتكار وتبني القيم الإيجابية في العمل مثل تقدير العمل والإخلاص ونحوها. وفي دراسة قدمتها (Bakr and Alfayez, 2021)، حول تأثير القادة الأكاديميين السعوديين على مستويات التمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس في المملكة العربية السعودية، أوجدت الدراسة أن القادة الأكاديميين، رجالاً ونساءً، يتبنون سلوكيات قيادية تحويلية مشجعة، كما تُظهر أن سلوكياتهم القيادية التحويلية ترتبط بالتمكين النفسي لمروسيهم، وهذا يدل على أن القادة في التعليم العالي يهيئون بيئات أكاديمية إيجابية، ويدعمون أعضاء هيئة التدريس في تحقيق أهداف الجامعة، ويؤدون دور القادة ذوي الرؤية الثاقبة. وفي سياق قطاع الطيران، فقدت دراسة (Zaki and Ali, 2022) مثلاً آخر على تأثير القيادة التحويلية على التمكين النفسي لموظفي الخطوط الأممية لشركات الطيران المصرية والذي أكدت نتائجها أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً على التمكين النفسي للموظفين، فالقادة التحويليون يُمكنون مروسيهم، مما يعزز شعورهم بالكفاءة وتقرير المصير والمعنى والتأثير. ويتكرر صدق هذا الدور الوسيط في دراسة الرميدي والزهران (2019) والتي هدفت إلى الكشف عن الدور الوسيط للتمكين النفسي للعلاقة ما بين القيادة التحويلية والتبادلية والأداء الإستراتيجي بين العاملين في شركات السياحة المصرية لعينة مكونة من (389) مفردة، توصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً ما بين العلاقة ما بين القيادة التحويلية والتبادلية والأداء الإستراتيجي بالشركات السياحية المصرية. وبناء على ما سبق، فإنه من المتوقع أن يكون للقيادة التحويلية أثراً إيجابياً على التمكين النفسي للعاملين بشكل عام مما يمنحهم الثقة بالنفس والاستقلالية بالعمل واستثارتهم نحو التميز وعليه فقد تم صياغة الفرضية التالية.

الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على التمكين النفسي للعاملين بالكادر الطبي بمنطقة القصيم

العلاقة بين التمكين النفسي والاحتراق الوظيفي

حازت العلاقة بين التمكين النفسي والاحتراق الوظيفي على اهتمام المتخصصين في الأبحاث التنظيمية والسلوكية والاجتماعية، فقد كشفت الأدبيات العلمية أن لمستويات التمكين النفسي دوراً في الحد من مستوى الاحتراق الوظيفي. ففي دراسة (الشورجي وآخرون، 2022) التي هدفت الى التعرف على دور التمكين النفسي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي بين معلمي المرحلة الابتدائية، حيث أظهرت نتائج دراسته عن وجود مستويات مرتفعة للتمكين النفسي بين المعلمين ووجود علاقة سلبية جوهرية ما بين التمكين النفسي والاحتراق الوظيفي. كما هدفت دراسة (Safari et al., 2020) الى استكشاف تأثير التمكين النفسي على الإرهاق النفسي على عينة مكونة من (120) من موظفي ومديري شركة Tooka في إيران وباستخدام المنهج الوصفي، واستنتجت الدراسة بأن للتمكين النفسي تأثير سلبي ذو دلالة معنوية على الاحتراق الوظيفي وأن للتمكين النفسي تأثير غير مباشر على الاحتراق الوظيفي من خلال الوسيط ألانترام التنظيمي. وفي دراسات مماثلة حول الدور المحوري للتمكين النفسي في تقليل الاحتراق الوظيفي، أوجدت دراسة (Permarupan et al., 2020) أن جودة الحياة المهنية تعزز من التمكين النفسي والذي بدوره يلعب كوسيط في تقليل الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين الماليزيين. كما بحثت دراسة (Fenjan, 2021) سياسة أثر التمكين في التخفيف على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المدارس العراقية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لعينة مكونة من (70) عضواً من الهيئة التدريسية والإدارية، ووجدت الدراسة أن للتمكين النفسي دوراً كبيراً في التخفيف من الاحتراق الوظيفي. وفي دراسة طبقت على العاملين بهيئة المواصلات والمقاييس السعودية، وجد الباحثين أن لأليات التمكين النفسي دوراً جوهرياً في تقليل الاحتراق الوظيفي بين العاملين بالهيئة (هوارى والقرني، 2023) كما بحثت أيضاً دراسة (Tsang et al., 2022) كيف يتوسط التمكين النفسي العلاقة بين البيروقراطية التمكينية في المدرسة على الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين فالمرحلة الابتدائية والثانوية في المدارس الصينية، حيث توصلت الدراسة على أن للبيروقراطية التمكينية ترتبط إيجاباً مع التمكين النفسي في البيانات المدرسية، بمعنى أن كلما زادت عوامل التمكين للمعلمين مثل (هياكل داعمة، مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات) زادت قدرة المعلم على التمكين النفسي والذي بدوره يحد من مستويات الاحتراق لديهم. وقد تحققت دراسة (Xue et al., 2024) من سمات الاحتراق لدى المعلمين والمعلمات، وخلصت إلى أن التمكين يعمل على خفض الاحتراق بين المعلمين والمعلمات، أي أن المعلمين الذين يمتلكون مستويات تمكين نفسي أعلى يميلون الى تسجيل مستويات متدنية من الاحتراق الوظيفي، كما أوجدت الدراسة أن مصادر التمكين النفسي بين الجنسين (الذكور والإناث) تختلف طبقاً للجنس. وبناء على ما سبق، فإن الدراسات السابقة مجتمعة تؤكد على دور التمكين النفسي الحاسم في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين وبالتالي فإنه يمكن افتراض الفرضية التالية:

الفرض الثاني: يوجد تأثير سلبي معنوي للتمكين النفسي على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالكادر الطبي بمنطقة القصيم.

العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي

تعتبر القيادة التحويلية من أحد أهم أنماط القيادة التي تسهم في مواجهة المشكلات والتحديات التي تواجهها المنظمات وذلك من خلال الخصائص التي يتمتع بها القائد التحويلي مثل الاهتمام بحاجات الافراد (التابعين) والاعتراف بها وكذلك أقناعهم بأهمية العمل ودورهم المحوري في تحقيق أهداف المنظمة (Alessa,2021). كما أظهرت الأدبيات العلمية السابقة دور نمط القيادة التحويلية الجوهرية في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، ففي دراسة (Hassan et al.,2023) التي هدفت الى معرفة دور الوساطة للقيادة التحويلة والاحتراق الوظيفي في العلاقة ما بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع الخدمات لعينة مكونة من (354) موظفاً وتوصلت الى ان القيادة التحويلية تلعب دوراً في توسيط العلاقة ما بين ضغوط الدور والاحتراق الوظيفي، كما أن للاحتراق الوظيفي دوراً بسيطاً للعلاقة ما بين ضغوط الدور والالتزام التنظيمي. وفي دراسة أخرى (Bosak et al,2021) التي سعت الى التعرف على كيفية تقليل الاحتراق الوظيفي بين العاملين في المستشفيات الكندية لعينة مكونة من (185) موظفاً من خلال دور القيادة التحويلية وقيمة المهمة (مهمة المنظمة التي يعملون بها في المجتمع وجاذبيتها)، وتوصلت الدراسة الى أن القيادة التحويلية ترفع من شعور الموظف بجاذبية مهمة المنظمة (المستشفيات) والذي بدوره يقلل من الاحتراق الوظيفي لديهم، مما يعني أن التأثير القيادي يتحقق من خلال تغيير إدراك الموظف (معنى العمل وقيمه) تجاه عمله وما يمثله في المنظمة. وسعت دراسة (عبد النبي، 2024) الى تحديد أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، المتساهلة) وأثرها على الاحتراق الوظيفي على الموظفين بجامعة بني سويف وذلك عن طريق اختيار (341) مفردة من مجتمع الدراسة، وجدت الدراسة أن نمط القيادة التحويلية ذو تأثير سلبي ذات دلالة إحصائية على الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بالجامعة. كما عملت (Tala,2020) عبر دراسة منهجية للأدبيات الى معرفة أسلوب القيادة الفعال من قبل مدراء التمريض والذي يمكن من خلاله ان يعزز الرضا الوظيفي ويحد من الاحتراق الوظيفي بين الممرضات، واستنتجت الدراسة أن القيادة التحويلية هي أكثر الأنماط القيادية الذي يعمل على الحد من الاحتراق الوظيفي لدى الممرضات. وفي نفس السياق، أظهرت دراسة (Karacabey et al.,2025) العلاقة بين القيادة التحويلية للمديرين ومرونة المعلمين وإرهاق المعلمين، مع تسليط الضوء على الدور الوسيط للدعم التنظيمي والدور المعتدل لعبء عمل المعلم وذلك لعينة مكونة من (443) معلماً من مختلف المدارس في تركيا ، وكشفت النتائج أن القيادة التحويلية عززت الدعم التنظيمي الذي يدركه المعلمون وقدرتهم على الصمود، مما أدى بدوره إلى تقليل إرهاق المعلمين ، موضحة أنه عندما يلهم المديرين المعلمين ويحفزونهم، يكتسب المعلمون شعوراً أكبر بالنظام التعليمي، مما يساعدهم على التكيف والتعافي والازدهار في مواجهة الشدائد والتحديات أو الضغوطات الكبيرة في تركيا. وبناء على ما سبق فأنا نستنتج أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في تقديم الدعم الكامل للمروسين من خلال تحفيزهم والهامهم وتذليل كافة المعوقات والصعوبات التي تواجههم وعليه تمت صياغة الفرضية التالية:

الفرض الثالث: يوجد تأثير سلبي معنوي للقيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالكادر الطبي بمنطقة القصيم

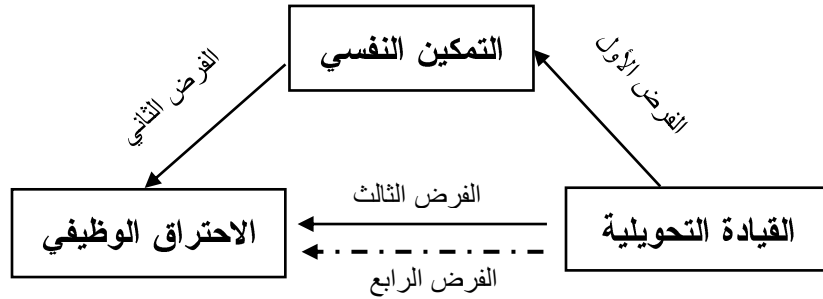
الدور الوسيط للتمكين النفسي

الهدف الرئيسي من التمكين النفسي هو تعزيز شعور الفرد بقدرته على السيطرة على جميع المواقف التي قد تواجهه خلال تأديته لمهام وظيفته وبشكل يعزز من شعورهم بالمعنوية والإيجابية المرتفعة في العمل، فكلما كان القائد قادر على التعامل مع المواقف التي يتعرض لها الفرد بكل كفاءة واقتدار كلما زاد ذلك من دعمهم للجوانب النفسية لديه. ويمكن تفسير الأدوار الوسيطة للتمكين النفسي للعلاقة ما بين القيادة التحويلية والمخرجات التنظيمية من خلال تطبيق نظرية التبادل الاجتماعي، طبقاً للنظرية والتي ظهرت في عام 1967 من قبل عالم الاجتماع بيتر بلاو فإن تصرفات الأفراد تكون نابعة من العوائد المتوقعة من الآخرين عند تقديمهم لهذه التصرفات، بمعنى أن الفرد يتوقع من رئيسه أفعالا أو تصرفات إيجابية (التقدير والاحترام، الدعم المستمر) إذا قدم مجهودا أو عملا إضافيا والعكس يكون صحيحاً إذا وجد عدم التقدير والاحترام فإنه ينعكس سلباً على التزامه وحماسه. فالقيادة التحويلية من صفاتها التحفيز والتشجيع على الإبداع والابتكار نحو الأهداف المنشودة، كذلك تميل القيادة التحويلية الى الاهتمام الشخصي للمرؤوس والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها بما يضمن العدالة والمساواة مع الجميع (المقدم وجواد، 2023). وبرزت الدراسات السابقة أدلة تجريبية على دور الوساطة للتمكين النفسي على المخرجات التنظيمية، فدراسة (Mansory et al, 2023) التي هدفت الى معرفة العلاقة بين الصلابة النفسية ورأس المال النفسي على جودة الحياة من خلال التمكين النفسي كوسيط، توصلت الدراسة الى أهمية التمكين النفسي ودوره في التأثير على جودة الحياة. وفي دراسة أخرى حول تأثير أنماط القيادة الإيجابية والتمكين النفسي على تقليل مظاهر الصمت التنظيمي لدى العاملين، أوجدت الدراسة دور الوساطة الإيجابي للتمكين النفسي ما بين أنماط القيادة الإيجابية وتقليل الصمت التنظيمي من خلال مراعاة المدراء على حاجات الموظفين النفسية ومنحهم حرية المشاركة في اتخاذ القرارات والاستقلالية في العمل (Mehduzadeh et al, 2023). كما أظهرت دراسة (Xue et al., 2024) بأن التمكين والمرونة النفسية عاملان مهمان في تخفيف الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في مقاطعة تشيجيانغ في الصين.

وبناء على ما سبق، فإنه من المتوقع أن يكون للتمكين النفسي دور وسيط للعلاقة ما بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي لدى الكادر الصحي بمنطقة القصيم.

الفرض الرابع: يؤدي التمكين النفسي دوراً وسيطاً معنوياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالكادر الطبي بمنطقة منطقة القصيم

بناء على ما تم استعراضه في السابق وبناء على الأدبيات العلمية السابقة، تم صياغة النموذج المقترح للدراسة الحالية وذلك من أجل التوضيح للعلاقات بين متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية كمتغير مستقل، التمكين النفسي كمتغير وسيط والاحتراق الوظيفي كمتغير تابع). وبناء على هذا النموذج المقترح تم صياغة فرضيات الدراسة الحالية. ويوضح الشكل التالي العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة.



شكل (1) نموذج البحث
المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى متغيرات الدراسة والفرضيات

منهج البحث وإجراءاته

منهج البحث

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي والذي من أبرز المنهجيات البحثية في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، وذلك من أجل العلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والوسيلة والمستقلة (القيادة التحويلية، التمكين النفسي، والاحتراق الوظيفي) من خلال أدوات كمية تساعد الباحث في اختبار فرضيات الدراسة والوصول الى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

مجتمع البحث وعينه

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين بالكادر الطبي في منطقة القصيم، كما ورد في تقرير الكتاب الإحصائي السنوي لوزارة الصحة لعام 2023، حيث بلغ إجمالي عدد العاملين 17365 مفردة من الفئات المستهدفة (أطباء، تمريض، فنيين، صيادلة، وفئات طبية مساعدة) بالكادر الطبي بمنطقة القصيم. نظراً لكبر حجم المجتمع وصعوبة تطبيق المسح الشامل، فقد تم الاعتماد على الأسلوب العشوائي الطبقي في اختيار العينة، حيث تم تحديد حجم العينة بـ 684 مفردة، بنسبة تقارب 4% من إجمالي المجتمع. وتمثل هذه النسبة الحد المقبول إحصائياً في الدراسات الميدانية التي تهدف إلى التعميم على المجتمع الأصلي. وقد رُوِيَ عند اختيار العينة تحقيق التمثيل المناسب للفئات الطبية المختلفة، والجنس، لضمان عدالة النتائج ودقتها. ويُعزّز هذا الاختيار من مصداقية نتائج البحث، خاصة في ضوء الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي Smart PLS في معالجة البيانات واستخلاص النتائج.

أدوات الدراسة

عمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية في عملية جمع البيانات، حيث صممت الاستبانة استناداً على مقاييس الدراسات السابقة، مع إجراء التعديلات اللازمة لتتناسب مع خصوصية بيئة العمل السعودية، وبشكل خاص في القطاع الصحي بمنطقة القصيم. تم قياس متغير القيادة التحويلية من خلال مقياس Bass & Avolio (1995)، الذي يُعد من أشهر أدوات قياس هذا النمط القيادي، ويشمل أربعة أبعاد هي: التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية. أما التمكين النفسي فقد تم قياسه باستخدام المقياس الذي طوره Spreitzer (1995)، والذي يتكون من أربعة أبعاد أساسية تمثل شعور الفرد بالمعنى والكفاءة وتقرير المصير والقدرة على التأثير في بيئة العمل. وفيما يتعلق بمتغير

الاحتراق الوظيفي، فقد تم قياسه باستخدام مقياس Maslach Burnout Inventory ، الذي صمّمته Maslach & Jackson (1981)، ويتناول ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الإجهاد العاطفي، وتبدل المشاعر، وتدني الشعور بالإنجاز الشخصي.

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة المحكّمين المختصين في مجالات القيادة والسلوك التنظيمي، لضمان ملاءمة الفقرات لبيئة الدراسة. كما تم اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغت القيمة الكلية للأداة (0.931)، وهي قيمة مرتفعة تدل على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي لجميع المحاور، مما يُعزز من مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها.

الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامج Smart PLS (الإصدار 4) لتحليل البيانات، نظراً لملاءمته للدراسات التي تعتمد على النمذجة باستخدام تحليل المسار (Path Analysis) وتقنية النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية القائمة على التباين (PLS-SEM)، خاصة في حال وجود علاقات معقدة ومتغيرات وسيطة كما هو الحال في هذه الدراسة.

وشملت التحليلات الإحصائية ما يلي:

- التحليل الوصفي لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.
- تحليل معامل الارتباط لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل المسار Path Analysis لاختبار الفرضيات المباشرة.
- اختبار Bootstrap داخل برنامج Smart PLS للتحقق من دلالة العلاقات غير المباشرة وتحديد الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي.
- كما تم التحقق من جودة النموذج من خلال مؤشرات مثل R^2 و $SRMR$ و Q^2 ، للتأكد من ملاءمة النموذج المفترض مع البيانات الفعلية.

نتائج الدراسة

التحليل الوصفي لعينة البحث:

توضح بيانات جدول (1) التالي وصف لعينة البحث من العالمين بالكادر الطبي بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، وذلك وفقاً للنوع والعمر والجنسية والحالة الاجتماعية والدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة.

جدول (1) التحليل الوصفي لعينة البحث

المتغير	بيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	359	52.5
	أنثى	325	47.5
	الإجمالي	684	100 %
العمر	أقل من 25	77	11.3 %
	من 25 إلى 34	254	37.1 %
	من 35 إلى 44	238	34.8 %
	من 45 إلى 54	74	10.8 %

من 55 سنة فأكثر	41	% 6.0
الإجمالي	684	% 100
سعودي	548	% 80.1
غير سعودي	136	% 19.9
الإجمالي	684	% 100
متزوج	408	% 59.6
أعزب	205	% 30.0
مطلق	46	% 6.7
أرمل	25	% 3.7
الإجمالي	684	% 100
بكالوريوس	348	% 50.9
دبلومة	92	% 13.5
زمانة	15	% 2.2
ماجستير	186	% 27.2
دكتوراه	43	% 6.3
الإجمالي	684	% 100
طبيب	92	% 13.5
طبيب أسنان	78	% 11.4
صيدلي	99	% 14.5
تمريض	321	% 46.9
أخرى	94	% 13.7
الإجمالي	684	% 100
أقل من 3 سنوات	29	% 4.2
من 3 إلى 5 سنوات	113	% 16.5
من 6 إلى 10 سنوات	229	% 33.5
من 11 إلى 15 سنة	180	% 26.3
15 سنة فأكثر	133	% 19.4
الإجمالي	684	% 100

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SPSS.

توضح البيانات الواردة بجدول (1) السابق، تقارب نسب تمثيل الذكور والإناث في عينة البحث من حيث متغير النوع، بينما كانت الفئة العمرية من 25 إلى 34 عام هي الأكثر شيوعاً في العينة من حيث متغير العمر، وكان العاملون في الكادر الطبي الحاصلين على بكالوريوس فقط هم الأكثر مشاركة في ملئ الاستقصاءات، كما كان أغلب المشاركين من المتزوجين، وكانت فئة التمريض هم الأكثر تعاوناً ومشاركة في البحث، وأخيراً كان العاملين ذوي الخبرة المهنية من 6 إلى 10 سنوات هم الأكثر اهتماماً بملئ الاستقصاءات.

تقييم نموذج القياس

يحتوي نموذج البحث على ثلاث متغيرات جميعها عاكسة وأحادية البعد، وبالتالي سوف يتم تقييم نموذج البناء العاكس في المستوى الأول فقط Evaluating Reflective First-Order Construct وفي هذا الصدد سوف يتم استخدام معالج نظام الحلول الحسابية (PLS-SEM algorithm) الملحق ببرنامج (SmartPLS 4) في فحص قيم معاملات تحميل العبارات على البناء الخاصة بها، تمهيداً لحساب قيم معاملات الفا كرونباغ ومعاملات الثبات المركب (CR) ومتوسط التباين المستخرج (AVE) الخاصة بكل بناء (متغير) بهدف تحديد مدى تمتع تلك البناءات بالصدق والثبات والاتساق الداخلي وإذا ما كانت تحتاج أي منها لحذف بعض العبارات أم سيتم الاعتماد عليها بوضعها الحالي في اختبار الفروض وتصميم النموذج الهيكلي للبحث، هذا ويوضح جدول (2) التالي قيم تلك المعاملات.

جدول (2) قيم معاملات صدق وثبات واتساق مقاييس البحث

البناء والعناصر	معاملات التحميل Factor Loading	معامل ألفا	الثبات البنائي (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
TL القيادة التحويلية		0.920	0.933	0.583
TL1 يساعد القائد الآخرين على تطوير نقاط قوتهم.	0.753**			
TL2 يتحدث القائد بحماس عما يجب إنجازه.	0.713**			
TL3 يتصرف القائد بطرق تبني احترام الآخرين.	0.823**			
TL4 يُعرب القائد عن ثقته بتحقيق الأهداف.	0.753**			
TL5 يُوصل القائد رؤية مُقنعة للمستقبل.	0.741**			
TL6 يتحدث القائد عن أهم قيمه ومعتقداته.	0.840**			
TL7 يُشجع القائد على الفخر بالانتماء إليه.	0.789**			
TL8 يقترح القائد طرقاً جديدة لمحاولة تنفيذ المشاريع.	0.730**			
TL9 يتجاوز القائد المصلحة الذاتية لصالح المجموعة.	0.753**			
TL10 يُراعي القائد العواقب الأخلاقية والمعنوية للقرارات.	0.729**			
PE التمكين النفسي		0.940	0.948	0.605
PE1 أثق من قدرتي على أداء وظيفتي.	0.727**			

متوسط التباين المستخرج (AVE)	الثبات البنائي (CR)	معامل ألفا	معاملات التحميل Factor Loading	البناء والعناصر	الرمز
			0.754**	أهتم بالعمل الذي أقوم به دائماً.	PE2
			0.828**	أتمتع باستقلالية كبيرة في تحديد كيفية قيامي بعملتي.	PE3
			0.744**	لدي تأثير هام على ما يحدث في قسمي.	PE4
			0.827**	تعد أنشطة عملي ذات معنى شخصي بالنسبة لي.	PE5
			0.771**	أتحكم بقدر كبير فيما يحدث في عملي.	PE6
			0.794**	أقرر بنفسني كيفية القيام بعملتي.	PE7
			0.731**	لدي فرصة كبيرة للاستقلال والحريّة في كيفية قيامي بعملتي.	PE8
			0.742**	أتقن المهارات اللازمة لعملتي.	PE9
			0.860**	العمل الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة لي.	PE10
			0.728**	لدي تأثير كبير على ما يحدث في عملي.	PE11
			0.810**	أثق من قدراتي على أداء أنشطة عملي.	PE12
0.573	0.923	0.906		الاحتراق الوظيفي	JB
			0.729**	أشعر باستنزاف عاطفي في عملي.	JB1
			0.739**	أشعر بالإرهاق مع نهاية يوم العمل.	JB2
			0.770**	أشعر بالإرهاق الشديد عند الاستيقاظ صباحاً، وعندما أواجه يوماً آخر في العمل.	JB3
			0.730**	أشعر بالتوتر في العمل عندما أعمل مع العديد من الأشخاص ذو خلفية متنوعة طوال اليوم.	JB4

متوسط التباين المستخرج (AVE)	الثبات البنائي (CR)	معامل ألفا	معاملات التحميل Factor Loading	البناء والعناصر	الرمز
			0.720**	أشعر بالإرهاق والتعب في العمل باستمرار.	JB5
			0.747**	أشعر بالإحباط من العمل.	JB6
			0.814**	أشعر بالإجهاد المستمر في العمل.	JB7
			0.722**	أشعر بالتوتر المستمر من زملاء العمل.	JB8
			0.831**	أشعر بأنني مستنفذ تماماً.	JB9

المصدر: من إعداد الباحث

Note: **P < 0.01.

من خلال القيم والمؤشرات الموضحة بجدول (2) السابق يمكن التحقق من صدق وثبات نموذج القياس العاكس، وذلك على النحو التالي:

ثبات المؤشرات Indicators Reliability:

يتم التحقق من مدى ثبات المؤشرات من خلال فحص معاملات التحميل المعيارية للعبارة، حيث أشار (Hair et al., 2019) إلى ضرورة تجاوز قيم تلك المعاملات الحد المسموح به (0.70) لضمان تحقق ثبات المؤشرات، هذا وتوضح نتائج جدول (2) السابق تجاوز معاملات التحميل لجميع العبارات الخاصة بمتغيرات البحث الثلاثة والبالغ عددهم (31) عبارة القيمة (0.708) وتراوحها ما بين (0.713) كحد أدنى و(0.860) كحد أقصى وبالتالي يتحقق الثبات لتلك المؤشرات (العبارات) وعدم الحاجة إلى حذف أي منها خلال مراحل القياس والتقييم التالية.

ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability

أشار (Hair et al., 2019) إلى إمكانية التحقق من الاتساق الداخلي للبناءات من خلال مع تقييم معاملات ألفا كرونباغ، ومعاملات الاتساق المركب الداخلي (CR)، حيث لا بد من تتجاوز تلك المعاملات القيمة (0.7) حتى يتحقق الاتساق الداخلي للبناءات، هذا وتوضح نتائج جدول (2) السابق تسجيل معاملات ألفا كرونباغ القيم (0.920) و(0.940) و(0.906)، كما سجلت قيم معاملات الثبات المركب (0.933) و(0.948) و(0.923) للمتغيرات الثلاثة على التوالي، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية لمقاييس البحث الثلاثة وقدرتها على قياس ما أعدت من أجله.

صدق التقارب Convergent Validity

تشير النتائج الواردة بجدول (2) السابق إلى تراوح قيم التباين المستخرج (AVE) لمتغيرات البحث الثلاثة ما بين (0.573) كحد أدنى و(0.605) كحد أقصى، وبالتالي يتحقق صدق التقارب الذي يشير إلى مدى تقارب العبارات المستخدمة في قياس المتغير الخاص بها كونها تجاوزت الحد المسموح

به (0.5) حيث يصبح المقياس بذلك قادرًا على تفسير أكثر من (50%) من التباين في العبارات المكونة له (Sarstedt et al., 2022).

صدق التمايز Discriminant Validity

يشير صدق التمايز إلى مدى اختلاف كل متغير عن المتغيرات الأخرى داخل نموذج البحث، ويمكن الاستدلال على مدى تحقق هذا النوع من الصدق من خلال معياري (Fornell-Larcker) و (HTMT)، حيث يوضح جدول (3) التالي قيم معيار (Fornell-Larcker) لبناءات (متغيرات) نموذج القياس العاكس من الدرجة الأولى.

جدول (3) قيم معاملات معيار Fornell-Larcker لكل بناء في نموذج القياس العاكس

البناءات	القيادة التحويلية	التمكين النفسي	الاحتراق الوظيفي
القيادة التحويلية	(0.763)		
التمكين النفسي	0.563**	(0.778)	
الاحتراق الوظيفي	- 0.750**	- 0.760**	(0.757)
الوسط الحسابي	3.092	2.972	3.110
الانحراف المعياري	0.524	0.562	0.536

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS 4
**(P < 0.01)

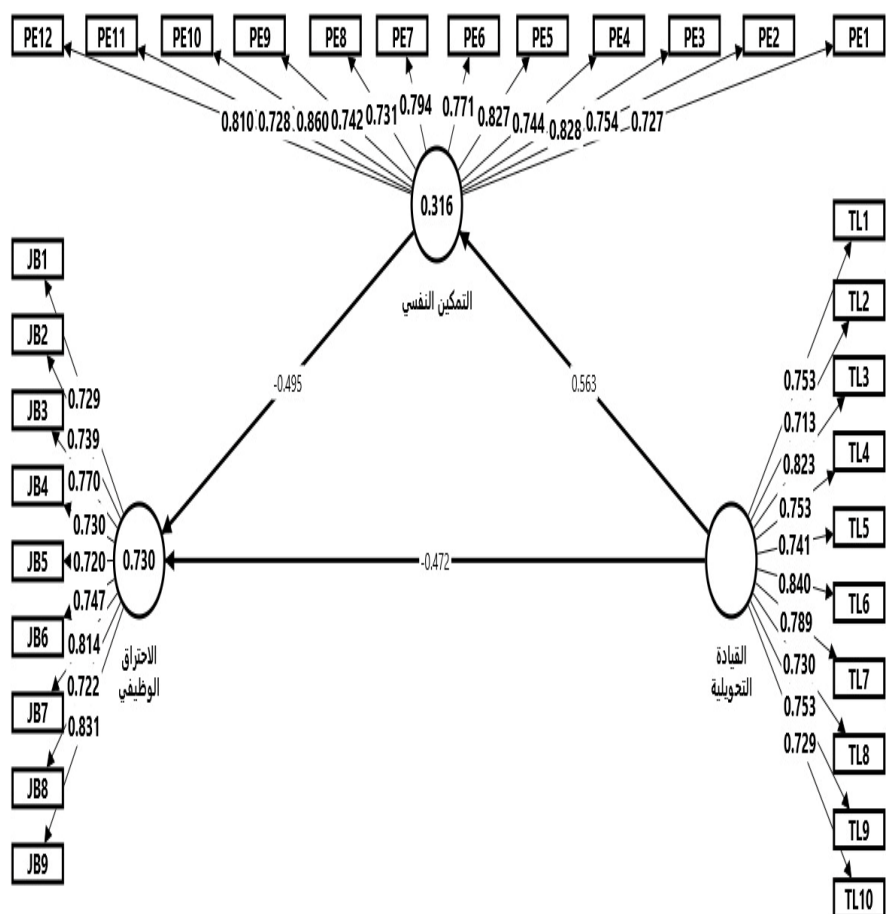
القيم المائلة والمظلة بين الأقواس () : الجذر التربيعي لقيم معاملات التباين المستخرج (AVE) توضح نتائج جدول (3) السابق تحقق صدق التمايز لجميع بناءات النموذج، وذلك وفقاً لمعيار (Fornell-Larcker) حيث أن جميع قيم جميع قيم الجذر التربيعي لمعاملات التباين المستخرج (AVE) الخاصة بكل متغير من متغيرات البحث أكبر من قيمة ارتباط هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى داخل النموذج (Fornell and Larcker, 1981)، وفي السياق ذاته يوضح جدول (4) التالي قيم معاملات (HTMT) كل متغير من متغيرات النموذج الثلاثة، حيث أنه يعتبر بمثابة المعيار الثاني الذي يتم من خلاله التأكيد على تحقق صدق التمايز لتلك المتغيرات.

جدول (4) قيم معاملات معيار (HTMT) لكل بناء في نموذج القياس العاكس

البناءات	القيادة التحويلية	التمكين النفسي	الاحتراق الوظيفي
القيادة التحويلية			
التمكين النفسي	0.602		
الاحتراق الوظيفي	0.820	0.821	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS 4

توضح نتائج جدول (4) السابق تسجيل جميع مؤشرات هذا المعيار قيمة أقل (0.85) وبالتالي يتحقق صدق التمايز لجميع المتغيرات الثلاثة بالنموذج، حيث أشار (Henseler et al., 2015) إلى تحقق صدق التمايز وفقاً لهذا المعيار إذا ما سجل قيمة أقل من (0.90) ليصبح مقبولاً، بينما يصبح مثاليًا إذا ما سجل قيمة أقل من (0.85)، وهو ما تحقق بالفعل لمتغيرات البحث الثلاثة. هذا ويوضح شكل (2) التالي نموذج القياس العاكس من الدرجة الأولى (First-Order Constructs).



شكل (2) نموذج القياس العاكس من الدرجة الأولى (First - Order)

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 4

اختبار الفروض:

يتضمن البحث أربعة فروض رئيسة تم صياغتها بهدف اختبار التأثيرات المباشرة والتأثير غير المباشر (الوسيط) بين متغيرات البحث الثلاثة، حيث تم الاعتماد على معالج Bootstrapping ببرنامج SmartPls4 ومن ثم استخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتعرف على مدى دلالتها الإحصائية في إطار نموذج المعادلات

الهيكليّة للبحث. هذا ويوضح جدول (5) التالي نتائج اختبار تحليل المسار، والتي يتم على أساسها تحديد مدى قبول أو رفض كل فرض من فروض البحث الأربعة.

جدول (5) اختبار الفروض باستخدام أسلوب تحليل المسار

الفرض الأول	المسار المباشر	بيّنا المعيارية β	قيمة ت T-Value	القيمة الاحتمالية P-Value	القرار
H1	القيادة التحويلية التمكين النفسي ←	0.563	21.459	0.000	قبول الفرض
	[LLCI : ULCI]		[0.508 : 0.613]		
الفرض الثاني	المسار المباشر	بيّنا المعيارية β	قيمة ت T-Value	القيمة الاحتمالية P-Value	القرار
H2	التمكين النفسي الاحتراق الوظيفي ←	- 0.495	21.745	0.000	قبول الفرض
	[LLCI : ULCI]		[- 0.539 : - 0.448]		
الفرض الثالث	المسار المباشر	بيّنا المعيارية β	قيمة ت T-Value	القيمة الاحتمالية P-Value	القرار
H3	القيادة التحويلية الاحتراق الوظيفي ←	- 0.472	20.396	0.000	قبول الفرض
	[LLCI : ULCI]		[- 0.517 : - 0.427]		
الفرض الرابع	المسار غير المباشر	بيّنا المعيارية β	قيمة ت T-Value	القيمة الاحتمالية P-Value	القرار
H4	القيادة التحويلية التمكين النفسي ← الاحتراق الوظيفي ←	- 0.278	14.990	0.000	قبول الفرض جزئياً
	[LLCI : ULCI]		[- 0.316 : - 0.244]		

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS 4

يمكن توضيح ورصد نتائج اختبار فروض البحث من خلال تفسير البيانات المستخرجة من جدول (5) السابق، وذلك على النحو التالي:

نتيجة اختبار الفرض الأول (H1): يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على التمكين النفسي للعاملين بالكادر الطبي بمنطقة القصيم.

تشير نتائج اختبار تحليل المسار المباشر إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على التمكين النفسي للعاملين بالمنظمات الصحية محل البحث، وذلك بمعامل تأثير دال إحصائياً بلغت قيمته β ($p < 0.01$, $\beta = 0.563$) عند فترتي ثقة [0.508 : 0.613] وهما فترتان تحملان نفس الإشارة الموجبة وهو ما يعني انهما لا يتقاطعا مع الصفر، وبالتالي تتأكد معنوية هذا التأثير ويتم قبول صحة الفرض الأول للبحث (H1).

نتيجة اختبار الفرض الثاني (H2): يوجد تأثير سلبي معنوي للتمكين النفسي على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالكادر الطبي بمنطقة القصيم.

كشفت النتائج الواردة بجدول (5) السابق عن وجود تأثير معنوي سلبي للتمكين النفسي على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الصحية محل البحث، حيث بلغ معامل التأثير $(\beta = -0.495)$ عند مستوى معنوية $(p < 0.01)$ ويمر بفترتي ثقة عظمى وصغرى $[-0.539 : -0.448]$ تحملان نفس الإشارة السالبة ولا يتقاطعا مع الصفر وهو ما يؤكد على معنوية هذا التأثير، وفي ضوء ذلك تم قبول صحة الفرض الثاني للبحث (H2).
نتيجة اختبار الفرض الثالث (H3): يوجد تأثير سلبي معنوي للقيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالكادر الطبي بمنطقة القصيم.

في السياق ذاته تبين من خلال نتائج اختبار تحليل المسار الخاصة بالفرض الثالث للبحث وجود تأثير سلبي معنوي للقيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الصحية محل البحث، وذلك بمعامل تأثير دال إحصائياً بلغت قيمته $(\beta = -0.472, p < 0.01)$ عند فترتي ثقة عظمى وصغرى $[-0.517 : -0.427]$ تحملان نفس الإشارة السالبة نتيجة ولا تقاطعهما مع الصفر، وهو ما يؤكد على معنوية هذا التأثير، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الثالث للبحث (H3).
نتيجة اختبار الفرض الرابع (H4): يتوسط التمكين النفسي العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتراق النفسي لدى العاملين بالكادر الطبي بمنطقة القصيم.

يهدف هذا الفرض إلى اختبار التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على الاحتراق النفسي عبر توسط التمكين النفسي، وفي هذا الصدد كشفت النتائج عن وجود وساطة جزئية للتمكين النفسي بين القيادة التحويلية والاحتراق النفسي، حيث تم تسجيل معامل تأثير غير مباشر معنوي بلغ $(\beta = -0.278, p < 0.01)$ عند فترتي ثقة $[-0.316 : -0.244]$ لا تتقاطعا مع الصفر وتحملان نفس الإشارة السالبة، وحيث أن التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الاحتراق النفسي الذي تم اختباره من خلال الفرض الثالث للبحث (H3) تبين معنويته، فإن ذلك يشير إلى مستوى وساطة جزئية نظراً لمعنوية كل من التأثير المباشر والتأثير غير المباشر.

تقييم النموذج الهيكلي Structural Model Evaluation

تتضمن عملية تقييم نموذج المعادلات الهيكلية فحص معامل التحديد (R^2) بهدف التعرف على القدرة التنبؤية للنموذج، فضلاً عن رصد معامل التأثير (F^2) بهدف تقييم العلاقات بين المتغيرات الأربعة المكونة للنموذج، وأخيراً فحص معامل تضخم التباين (VIF) لرصد أي مشكلات تتعلق بالتداخل الخطي في نموذج البحث الهيكلي وهذا ويوضح جدول (6) التالي قيم المعاملات المستخدمة في عملية التقييم.

جدول (6) تقييم النموذج الهيكلي

البناءات الكامنة	البناءات التابعة لها	عامل تضخم التباين (VIF)	فترات الثقة 95% (BCa) bootstrap Confidence Intervals		حجم التأثير (F ²)	معامل التحديد (R ²)
			% 97.5	% 2.5		
القيادة التحويلية	التمكين النفسي	1.000	0.613	0.508	0.463	
	الاحتراق الوظيفي	1.463	- 0.427	- 0.517	0.566	
التمكين النفسي	الاحتراق الوظيفي	1.463	- 0.448	- 0.539	0.620	0.316
الاحتراق الوظيفي						0.730

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS 4
بناءً على النتائج الواردة بجدول (6) السابق، يمكن تقييم نتائج النموذج الهيكلي على النحو التالي:

معامل التحديد (R²) Coefficient of Determination

يشير معامل التحديد إلى مجموع تأثيرات البناءات الكامنة الخارجية (المتغيرات المستقلة) على المتغير الخارجي المرتبط بهم (المتغير التابع)، وعادة ما يستخدم هذا المعامل لتحديد القوة التنبؤية أو التفسيرية للنموذج، هذا وتوضح النتائج الواردة بجدول (8) السابق أن قيمة معامل التحديد (R²) الخاصة بمتغير التمكين النفسي سجلت (0.316) وهو ما يعني أن القيادة التحويلية قادرة على تفسير (31.6%) من التغير في التمكين النفسي للعاملين، أي قوة تفسيرية كبيرة، بينما سجلت قيمة معامل التحديد (R²) الخاصة بمتغير الاحتراق الوظيفي (0.730) وهو ما يشير إلى مسؤولية القيادة التحويلية والتمكين النفسي مجتمعين عن تفسير (73.0%) من التغير في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الصحية محل البحث، وهو ما يشير إلى قوة تفسيرية كبيرة أيضاً.

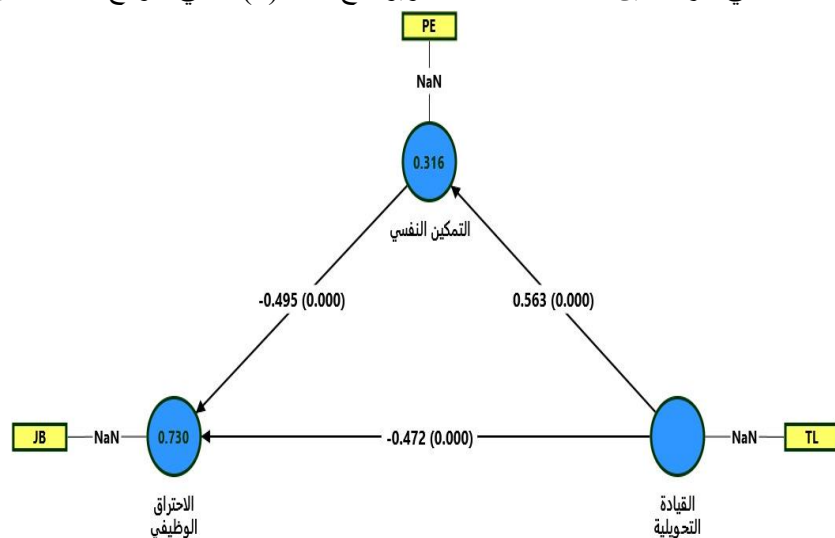
حجم التأثير (F²) Effect Size

يتم تحديد حجم التأثير بغرض تقييم مدى تأثير حذف إحدى المتغيرات سواء المستقلة أو الوسيطة على قيمة معامل التحديد (R²) للمتغير التابع له، وفي هذا الصدد أشار Cohen, (2013) إلى أن القيمة (0.02) تمثل حجم تأثير صغير، بينما تمثل القيمة (0.15) حجم تأثير متوسط، وأخيراً تمثل القيمة (0.35) حجم تأثير كبير، هذا ويوضح جدول (6) السابق أن تسجيل قيم حجم التأثير لمتغيرات البحث المختلفة على بعضها البعض قيم (0.463) و(0.566) و(0.620) على التوالي، وهو ما يشير إلى تمتعهم جميعاً بقوة تفسيرية كبيرة.

فحص التداخل الخطي Collinearity

تهدف عملية فحص التداخل الخطي إلى التأكد من أن العلاقات الهيكلية لا توجه نتائج تحليل الانحدار في اتجاه معين، وتتم هذه العملية باستخدام عامل تضخم التباين (VIF)، حيث أن ارتفاع قيم هذا

المعامل عن (5) تشير إلى مشكلات محتملة في التداخل الخطي، كما قد تحدث تلك المشكلات إذا ما تراوحت تلك القيم ما بين (3-5) وأن كان يمكن قبولها، وللتأكد من خلو النموذج من مشكلات التداخل الخطي من الأفضل أن تسجل قيم عامل تضخم التباين (VIF) قيمة قريبة من (3) أو أقل من ذلك (Hair et al., 2019)، وفي هذا الصدد توضح نتائج جدول (6) السابق تسجيل قيم عامل التضخم (VIF) لجميع العلاقات الواردة بنموذج البحث الهيكلي قيمة أقل من (3). وهو ما يشير إلى خلو النموذج من أي مشكلات تداخل خطي حرجة بين بناءاته الثلاثة، هذا ويوضح شكل (3) التالي نموذج البحث الهيكلي.



شكل (3): نموذج البحث الهيكلي
المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 4

مناقشة وتفسير النتائج

تضمن نموذج البحث ثلاث مسارات مباشرة ومسار واحد غير مباشر، وعليه تم تخصيص الفروض الثلاثة الأولى (H1, H2, H3) لاختبار العلاقات المباشرة ما بين متغيرات البحث (المستقل، الوسيط، التابع)، بينما تم اختبار التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على التابع بهدف التعرف على مستوى الوساطة من خلال الفرض الرابع للبحث (H4)، وفيما يلي مناقشة وتفسير كل فرض من هذه الفروض الأربعة:

كشفت نتائج اختبار الفرض الأول عن وجود تأثير مباشر معنوي موجب للقيادة التحويلية على التمكين النفسي للعاملين بالكادر الطبي بمنطقة القصيم، مما يعني أن القادة التحويليون يلعبون دوراً حيوياً في تشكيل الصحة النفسية لموظفيهم، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن ممارسات القائد التحويلي مثل التأثير والتحفيز الإلهامي والتي تساعد في تعزيز من مستويات طموح وأهداف التابعين وتخلق لهم الشعور الإيجابي والاستقلالية في العمل وأهميته وبالتالي يؤدي هذا الأمر بالنهاية بشعورهم بالتمكين النفسي. فالقيادة التحويلية ما هي إلا نمط قيادي يعمل على تشجيع المرؤوسين على المشاركة في القرارات وتبني الأفكار والأساليب الجديدة في العمل وإزالة أي عوائق قد تمنعهم من التعلم والتطوير

وتعزيز سيطرتهم على نواتج العمل. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى في أهمية دور القيادة التحويلية في تمكين الموظفين نفسياً (المقدم وجراد، 2023؛ خريبة وأبو الحسن، 2022).

وفيما يتعلق بنتيجة الفرض الثاني، فقد كشفت النتائج على وجود تأثير سلبي معنوي للتمكين النفسي على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالكادر الطبي بمنطقة القصيم، مما يمكن تفسيره بأن كلما زادت مستويات التمكين النفسي لدى الكوادر الطبية أدى ذلك الى انخفاض درجات الاحتراق الوظيفي لديهم. ويمكن ايعاز هذا التفسير الى أن الكوادر الطبية الذي يكون لديهم شعور كبير من الثقة والاستقلالية في عملية اتخاذ القرارات يكون لديهم المقدرة على مواجهة الضغوطات الناجمة عن بيئة العمل وبالتالي يقلل من اصابتهم بالاحتراق الوظيفي. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى (Permarupan et al., 2020) التي وجدت أن التمكين النفسي يساعد في تقليل من درجات الاحتراق الوظيفي بين الممرضين المالىزيين من خلال تحسين جودة حياة العمل (تحسين بيئة العمل والتكامل الاجتماعي في بيئة العمل)، وكذلك مع دراسة (Xue et al., 2024) والتي خلصت الى أن التمكين النفسي يعمل على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي بين المعلمين والمعلمات. وبهذا يمكن القول كلما كانت الكوادر الصحية ممكنة نفسياً كلما انعكس ذلك بالإيجاب بتقليل درجات الاحتراق والانهك الوظيفي لديهم.

وفيما يتعلق بنتيجة الفرض الثالث، فقد كشفت النتائج على وجود تأثير سلبي معنوي للقيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالكادر الطبي بمنطقة القصيم. مما يمكن تفسيره بأن ممارسات القيادة التحويلية مثل تشجيع الافراد على معرفة قيمة العمل وأهميته لديهم وتحفيزهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرار والمساهمة في حل المشاكل والمعوقات التي تواجههم وتقديم الدعم لهم وتحسين لغة وطرق التواصل بين القادة والمروسين تساعد بشكل جوهري في عملية الحد من الاحتراق الوظيفي لدى الكوادر الصحية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى (Bosak et al., 2021) والتي أوجدت أن للقيادة التحويلية دور في تخفيض الاحتراق الوظيفي بين العاملين الصحيين وكذلك مع دراسة (Karacabey et al., 2025) والتي أظهرت ان القيادة التحويلية عملت على توفير الدعم التنظيمي للمعلمين والذي بدوره انعكس ايجاباً على المساهمة في الحد من الإرهاق الوظيفي بينهم. ويتضح من النتيجة السابقة، أن القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي ينبغي أن تعزز في البيئات المضاعطة ومنها المجال الصحي وذلك من أجل توفير بيئة عمل مناسبة في ظل الضغوطات والمصاعب التي يواجهها الكادر الصحي.

وفيما يتعلق بنتيجة الفرض الرابع، فقد كشفت النتائج على وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي من خلال توسط التمكين النفسي، ووجود تأثير جزئي معنوي لهذا التوسط. وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر على مستويات الاحتراق الوظيفي للعاملين بشكل مباشر وغير مباشر في آن واحد، إذ يلعب التمكين النفسي دوراً وسيطاً جزئياً يفسر جانباً من هذا التأثير. وقد تم التوصل إلى هذه الوساطة الجزئية من خلال تحقق دلالة إحصائية لكلٍ من المسار غير المباشر عبر التمكين النفسي، وكذلك المسار المباشر الذي سبق إثباته في نتائج الفرض الثالث. (H3)

حيث يمكن تفسير هذه النتيجة الى أن الأفراد الذين لديهم إدراك بممارسات القيادة التحويلية عليهم مثل تقديم الدعم، التحفيز والشعور بأن أعمالهم محل تقدير واحترام من قبلهم، سوف يطورون شعوراً داخلياً بالتمكين النفسي والذي سوف ينعكس عليهم ايجاباً بالإحساس بالمسؤولية والاستقلال في

العمل ونتيجة لهذا الشعور، يصبح لديهم المقدرة على مواجهة الضغوط والقلق والمشاعر السلبية في العمل، مما يعني أن لديهم الآن مستوى متدني من التعرض للاحتراق الوظيفي. يمكن الاستدلال من هذه النتيجة على أن من ضمن أدوار القيادة التنظيمية تهيئة البيئة والمناخ التنظيمي الملانم والذي يساعد في شعور الفرد بالسيطرة والتمكين على العمل الذي يقوم به، مما يعني أنه أصبح لديهم المرونة اللازمة في التعامل مع الضغوطات والمصاعب التي تواجههم في بيئة العمل وخاصة البيئة الضاغطة مثل المجالات الصحية حيث يواجه العاملين فيه درجات عالية من الضغوطات والارتباطات الوظيفية والتعامل مع مستقبلي الخدمة بمختلف حالتهم. كم تؤكد هذه النتيجة على دور بيئة العمل وأهميتها في تعزيز ممارسات التمكين النفسي (على سبيل المثال الدعم والتحفيز وتلبية رغباتهم) والتي بدورها تنعكس إيجاباً على المخرجات التنظيمية على مستوى الفرد والمنظمة.

الاستنتاجات

أوضحت الدراسة الحالية الدور الجوهري للقيادة التحويلية وأثرها على التمكين النفسي لدى الكوادر الصحية بمنطقة القصيم والذي أكدت من خلالها أن عندما تقوم القيادة بتبني ممارسات تحويلية (التحفيز، الدعم والاهتمام بحاجات الافراد وغيرها من الممارسات الإيجابية) فإن ذلك ينعكس إيجاباً على الكوادر الصحية بالشعور بالتمكين والثقة وبالتالي يصبح لديهم المقدرة على التأثير والسيطرة في بيئة عملهم.

كما أكدت الدراسة على وجود علاقة عكسية بين التمكين النفسي والاحتراق الوظيفي؛ فالكوادر الصحية الممكنة، الذين يكون لديهم شعور بالاستقلالية والكفاءة والهدف في عملهم، يصبح لديهم المقدرة على مواجهة الضغوطات النفسية والمصاعب الأخرى، وبالتالي كون أقل عرضة للاحتراق الوظيفي. كما أوجدت الدراسة الحالية أن للقيادة التحويلية تأثيراً عكسياً على الاحتراق الوظيفي، فالقائد الذي يعمل على إلهام مرؤوسيه ويدعمهم، يكون قادر على تقليل الضغوطات والمعوقات التي يواجهها المرؤوس في عمله وبالتالي يقلل لديهم مخاطر الاحتراق الوظيفي لديهم. ودعت النتائج للدراسة الحالية التمكين النفسي كدور وسيط للعلاقة ما بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي، مما يدل على الدور الوسيط (الغير مباشر) للتمكين النفسي في العلاقة ما بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي، حيث يُفسر كيف القيادة التحويلية تؤثر على الصحة النفسية للكوادر الصحية بمنطقة القصيم ومدى إسهامه في الحد من درجات الاحتراق الوظيفي بين العاملين في القطاع الصحي بمنطقة القصيم.

بشكل عام، تُسلط الدراسة الضوء على الدور الحاسم للقيادة التحويلية والتمكين النفسي في تعزيز المرونة النفسية لمُقدمي الرعاية الصحية والحد من الإرهاق النفسي في بيئات العمل عالية الضغط، مثل قطاع الصحة.

المساهمات النظرية

تُقدّم هذه الدراسة إسهاماً نظرياً مهماً في مجال سلوكيات القيادة التنظيمية من خلال دمج ثلاث متغيرات محورية في نموذج تفسيري واحد، وهي: القيادة التحويلية، التمكين النفسي، والاحتراق الوظيفي، مما يثري الأدبيات العلمية التي تناولت هذه المتغيرات بصورة منفصلة في الغالب. وقد ساهمت الدراسة في تأكيد الفرضيات النظرية التي تقترح أن القيادة التحويلية لا تقتصر آثارها على الأداء فقط،

بل تمتد لتشمل الصحة النفسية للعاملين، من خلال تعزيز شعورهم بالتمكين النفسي، وهو ما يساهم في الحد من تعرضهم للاحتراق الوظيفي.

كما توفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً يمكن الانطلاق منه لفهم الآليات النفسية التي تفسر تأثير القيادة على رفاه الموظف، من خلال اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي، الأمر الذي يساعد في تفسير التباين في نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة والاحتراق الوظيفي. ويُعد إدراج التمكين النفسي كمتغير وسيط في نموذج العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي إسهاماً مهماً يُضاف إلى الأدبيات، خاصة في بيئة العمل السعودية والقطاع الصحي تحديداً، وهو ما لم يتم التركيز عليه بما يكفي في الدراسات العربية السابقة.

بالإضافة إلى ذلك، تمثل هذه الدراسة أحد التطبيقات النظرية الحديثة لنماذج العلاقات السببية من خلال استخدام أسلوب النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج SmartPLS، بما يعزز من مصداقية النتائج النظرية المستخلصة ويُمكن من التحقق من العلاقات السببية بشكل أكثر دقة.

المساهمات العملية

تقدم هذه الدراسة مجموعة من المساهمات العملية التي يمكن أن يستفيد منها صناع القرار، ومديرو الموارد البشرية، والقيادات التنفيذية في القطاع الصحي، لا سيما في منطقة القصيم. فقد أظهرت النتائج أن تبني أسلوب القيادة التحويلية من قبل القادة في المؤسسات الصحية يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في خفض مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، من خلال تعزيز التمكين النفسي. وبناءً على ذلك، فإن أحد أبرز المساهمات العملية يتمثل في توجيه اهتمام القيادات الصحية نحو تطوير مهاراتهم التحويلية عبر برامج تدريبية تركز على التحفيز الإلهامي، والاعتبار الفردي، والاستئثار الفكرية، كأدوات لتعزيز بيئة عمل صحية وداعمة.

كما تؤكد الدراسة أهمية تعزيز التمكين النفسي كنهج إداري فاعل، من خلال منح الموظفين المزيد من الثقة، والاستقلالية، والشعور بالجدارة والتأثير في بيئة العمل. ويمكن تطبيق ذلك عبر سياسات تنظيمية مرنة، وتفويض حقيقي للسلطات، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الرضا الوظيفي ويُقلل من مشاعر الإرهاق والإجهاد.

علاوة على ذلك، توفر النتائج أدلة تطبيقية يمكن توظيفها في تصميم استراتيجيات تدخل وقائية للحد من الاحتراق الوظيفي داخل المنشآت الصحية، عبر التركيز على الأبعاد النفسية والتنظيمية المؤثرة فيه، وليس فقط الجوانب الظرفية أو البيئية. وبالتالي، فإن نتائج الدراسة لا تساعد فقط في تحسين رفاه الموظفين، بل تساهم أيضاً في رفع جودة الخدمة الصحية المقدمة للمستفيدين عبر كوادِر صحية أكثر توازناً نفسياً وتحفيزاً.

وفي المجمل، فإن هذه الدراسة تفتح المجال أمام المؤسسات الصحية لتبني ممارسات قيادية وتنظيمية أكثر إنسانية وفعالية، وتُقدّم أدوات عملية يمكن الاستناد إليها في بناء بيئة عمل محفزة ومستدامة.

التوصيات

- 1- تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية من خلال إعداد برامج تدريبية متخصصة للقادة، تركز على تطوير مهارات التأثير الإيجابي، التحفيز، والاهتمام بالفرد.
- 2- تبني سياسات تنظيمية تدعم التمكين النفسي، مثل تفويض الصلاحيات، وتشجيع الموظفين على اتخاذ القرار، بما يعزز شعورهم بالاستقلالية والجدارة.
- 3- تصميم برامج وقائية لمواجهة الاحتراق الوظيفي تستهدف العوامل النفسية والتنظيمية المسببة له، وخاصة لدى العاملين في بيئات عمل ذات ضغط مرتفع كالمجال الصحي.
- 4- إدراج ممارسات القيادة والتحفيز ضمن مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي لضمان تحفيز القادة على تطبيق أساليب قيادية فعالة ومستدامة.
- 5- توفير بيئة عمل مرنة ومساندة نفسيًا تدعم التفاعل الإيجابي بين الموظف وقياداته، وتقلل من مشاعر التوتر والإجهاد المستمر.
- 6- تشجيع التواصل المفتوح والداعم بين القادة والعاملين لتعزيز الثقة والانتماء، وتسهيل تقديم التغذية الراجعة البناءة.
- 7- إجراء تقييم دوري لمستويات التمكين النفسي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين، واستخدام النتائج في تطوير السياسات الداخلية.
- 8- توسيع تطبيق نتائج الدراسة لتشمل قطاعات خدمية أخرى (مثل التعليم والخدمات الاجتماعية) لتعميم الفائدة وتأكيد النتائج عبر بيئات متنوعة.
- 9- دعم البحث العلمي التطبيقي في مجال القيادة التنظيمية والصحة النفسية للعاملين، وتشجيع الدراسات التي تربط بين الجوانب النفسية والإدارية في بيئة العمل السعودية.
- 10- إعادة تصميم هياكل العمل والأدوار الوظيفية بما يضمن توازنًا بين المهام الموكلة وقدرات العاملين، مما يقلل من ضغوط العمل ويعزز من رفاهيتهم المهنية.

قيود الدراسة

تخضع نتائج هذه الدراسة لعدد من الحدود التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تعميم النتائج أو تفسيرها. فمن الناحية المكانية، اقتصرت الدراسة على العاملين بالكادر الطبي في المستشفيات والمراكز الصحية الواقعة ضمن نطاق منطقة القصيم في المملكة العربية السعودية، مما يجعل نتائجها مرتبطة بسياق جغرافي وتنظيمي محدد قد لا يُمثل بالضرورة باقي مناطق المملكة أو القطاعات الأخرى. أما من حيث الحدود الزمانية، فقد تم تنفيذ الدراسة خلال النصف الأول من عام 2025، وهو إطار زمني قد تتغير فيه بعض المعطيات التنظيمية أو النفسية مستقبلاً.

وعلى المستوى الموضوعي، ركزت الدراسة على ثلاث متغيرات فقط، وهي: القيادة التحويلية، التمكين النفسي، والاحتراق الوظيفي، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تكون ذات علاقة، كالدمج المؤسسي، أو العدالة التنظيمية، أو الرضا الوظيفي. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، ما قد يحد من تنوع مصادر المعلومات ويجعل النتائج عرضة لبعض الانحيازات الذاتية الناتجة عن طبيعة إجابات المشاركين.

الاتجاهات المستقبلية

تفتح هذه الدراسة المجال أمام عدد من المقترحات البحثية المستقبلية التي من شأنها تعميق الفهم حول العلاقة بين القيادة والاحتراق الوظيفي، ودور التمكين النفسي في هذه العلاقة. من أبرز هذه الاتجاهات إمكانية توسيع نطاق الدراسة جغرافياً لتشمل مناطق أخرى داخل المملكة أو خارجها، أو تطبيقها في قطاعات خدمية مختلفة مثل التعليم، البلديات، أو القطاعات الأمنية، من أجل فحص مدى ثبات النتائج وتعميمها.

كذلك يُوصى بإجراء دراسات تُدرج متغيرات وسيطة أو مُعدّلة أخرى، مثل الذكاء العاطفي، أو الدعم الاجتماعي، أو ثقافة المنظمة، والتي قد تفسر بصورة أعمق كيفية تأثير أنماط القيادة على الحالة النفسية للعاملين. ومن المفيد أيضاً الاعتماد على مناهج نوعية أو مختلطة تجمع بين الاستبيانات والمقابلات أو الملاحظات، بما يسمح بفهم أكثر عمقاً لتجارب الأفراد.

كما يُقترح إجراء دراسات طويلة تتبّع تغير المتغيرات على مدى زمني أطول، بما يعزز من القدرة على رصد التحولات النفسية والتنظيمية لدى العاملين. وأخيراً، فإن مقارنة تأثير أنماط قيادية متعددة (مثل القيادة الخادمة أو الأخلاقية أو التبادلية) على الاحتراق الوظيفي، يُعد مجالاً واعدًا لتحديد أكثر أساليب القيادة فعالية في بيئات العمل عالية الضغط مثل القطاع الصحي.

المراجع

مراجع باللغة العربية

- أبو عيطة، لانا. (2024) الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المربيين في مراكز التربية الخاصة في محافظة بيت لحم. *مجلة كلية التربية (7) 40*، 95-141
- الشركسي، أبوبكر حسن، والعجيلي، سليم محمد. (2023). أثر القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية: الثقة في القائد كوسيط في العلاقة. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*، 10(2)، 84-65
- عبد العزيز، د. محمود عبد العزيز، والقحطاني، عبد الله نايف سعد. (2025). أثر القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين بشركة ترفل لتأجير السيارات بالمملكة العربية السعودية". *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 13(4)، 2072-2043.
- كمال، أحمد محمود بدوي. (2024). الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية: دراسة ميدانية بالشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 5(2)، 783-822.
- الريميدي، بسام سمير، وفاطمة الزهراء طالحي. (2019). الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي لشركات السياحة المصرية. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، 12(1)، 107-134.
- بكوش، عفاف. (2025). نموذج مقترح لتأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).
- بوغرزة، رضا يوسف حديد، وياسر عبد الرحمان. (2022) دور بيئة العمل الداخلية في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل-، *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 705-727.
- رضوان، بدوية محمد سعد السعيد. (2020). دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى الموظفين الفنيين العاملين بالهيئات الحكومية. *مجلة الإرشاد النفسي*، 63، 149-246
- اليماني، زكي أبوبكر. (2023). الاحتراق الوظيفي وأثره على جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات. *مجلة جامعة البيضاء*، 5(4)، 1107-1128.
- الشوربجي، أبو المجد إبراهيم، علي، سميرة أحمد محمد، بدر، أميرة محمد أحمد، و علي، خلود وسام عبدالعزيز. (2022). التمكين النفسي لدى معلمي المرحلة الابتدائية وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لديهم. *دراسات تربوية ونفسية*، 120، 71-132
- الضيدان، الحميدي محمد. (2000). التمكين النفسي وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، 4(2)، 417-501.

- عبد السميع، رمضان علي عبدالحكم. (2020). ظاهرة الإحتراق الوظيفي : أبعادها ومصادرها دراسة على مدرسي المعاهد الفنية التابعة للكلية التكنولوجية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 6(العدد 9)، 132-164
- عبد النبي، عبد السميع منصور. (2023). العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين (دراسة حالة: كلية التجارة-جامعة العريش). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 14(4)، 591-631
- عريبات، ديماء حكمت يوسف، 2024، أثر إدارة المواهب الخضراء على سلوك العمل المبتكر للعاملين: الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات في دولة قطر، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن .
- عطية، رانيا محمد علي، إيمان نافع. (2025). نمذجة العلاقات السببية بين رشاقة التعلم والتمكين النفسي والاندماج في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه بـجامعة الزقازيق، (11)، 6، 1-74
- قوال، فاطمة. (2021). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. *مجلة العلوم القانونية والسياسية* 12(1)، 260-271.
- محمد صفوت مصطفى خرييه، إيناس، سمير مجاهد أبو الحسن، & أحمد. (2022). الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الزقازيق. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، 93(93)، 49-142.
- ملحم، محمود إبراهيم. (2020). تأثير العدالة التنظيمية في الإحتراق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 2، 227-248 .
- محمود أحمد عبد النبي، أحمد، زكي عرفات، طارق، & حسين، أحمد. (2024). تحليل العلاقة بين أنماط القيادة السائدة باستخدام مقياس القيادة متعددة الأبعاد والاحتراق الوظيفي. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، 34(3)، 430-490.
- المقدم، مصطفى صلاح محمد، و جراد، علياء محمود. (2023). أثر القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي للعاملين: الدور الوسيط للتمكين النفسي. *الإدارة العامة*، س64، ع2، 549-611.
- موسى، عمار فتحي، عطية، يحيى زكريا محمد. (2024). دور القيادة الإستراتيجية في خفض الإحتراق الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بالمنوفية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 16(3)، 380-431.
- نافع، وجيه عبد الستار محمد، جنة، ياسر أحمد السيد. (2022). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب (دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية* (3)، 13، 764-792 .
- هوارى، معراج عبد القادر، القرني & أحمد. (2023). دور آليات التمكين في التقليل من الإحتراق الوظيفي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. *المجلة العربية للإدارة* 43 (2)، 277-302

مراجع باللغة الإنجليزية

- Alhosani, A. A., & Ahmad, S. Z. (2024). Charting creativity in government: the relationship between transformational leadership, psychological empowerment and employee creative performance. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 18(1), 33-48.
- Alrobai, T. (2020). The impact of nurse leaders/managers leadership style on job satisfaction and burnout among qualified nurses: A systematic Review. *Journal of Nursing and Health Science*, 9 (1), 17-41.
- Bass, B. M. (1995). Comment: Transformational leadership: Looking at other possible antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293-297.
- Bharadwaja, M., & Tripathi, N. (2021). Linking empowering leadership and job attitudes: The role of psychological empowerment. *Journal of Asia Business Studies*, 15(1), 110-127.
- Bin Bakr, M., & Alfayez, A. (2022). Transformational leadership and the psychological empowerment of female leaders in Saudi higher education: An empirical study. *Higher Education Research & Development*, 41(6), 1805-1820.
- Bosak, J., Kilroy, S., Chênevert, D., & C Flood, P. (2021). Examining the role of transformational leadership and mission valence on burnout among hospital staff. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(2), 208–227. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2020-0151>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. routledge.
- Fenjan, Mohammed. 2021. The Policy of the Empowerment Effect on Reducing the Phenomenon of Job Burnout Among Workers in A Number of Private Schools in Baghdad. (2021). *Journal of Al-Rafidain University College For Sciences (Print ISSN: 1681-6870 ,Online ISSN: 2790-2293)*, 49(2), 238-250.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73.

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Hassan, F. S., Karim, W., Shah, H. A., & Khan, N. U. (2023). Role stress and organizational commitment in the service industry: A moderated mediation model of job burnout and transformational leadership. *Journal of Management Development*, 42(3), 165-182.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- Ibrahim, I. A., El-Monshed, A. H., Altheeb, M., & El-Sehrawy, M. G. (2024). Transformational leadership, psychological empowerment, and organizational citizenship behaviors among nursing workforce: A single mediation analysis. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 9919371.
- Karacabey, M. F., Özkul, R., Polatcan, M., & Bellibaş, M. Ş. (2025). Transformational leadership and teacher burnout in Türkiye: The moderated mediation role of organisational support, teacher resilience and teacher workload. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432251346087.
- Mansory Jalilian, H., Momeni, K., & Karami, J. (2023). The relationship of psychological hardiness and psychological capital with quality of life through psychological empowerment in Iranian female heads of households. *The American Journal of Family Therapy*, 51(5), 642-658.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nwanzu, C. L., & Babalola, S. S. (2024). Psychological empowerment as moderator of the relationship between core self-evaluation and proactive work behaviour. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-16.
- Permarupan, P. Y., Al Mamun, A., Samy, N. K., Saufi, R. A., & Hayat, N. (2020). Predicting Nurses Burnout through Quality of Work Life and Psychological Empowerment: A Study Towards Sustainable Healthcare Services in Malaysia. *Sustainability*, 12(1), 388. <https://doi.org/10.3390/su12010388>

- Raoush, A. (2023). Transformational leadership impact on innovative behaviour as perceived by healthcare workers in private hospitals in Jordan. *Cogent Business & Management*, 10(3), 1-16.
- Saad Alessa, G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 1-16.
- Safari, A., Adelpnah, A., Soleimani, R., Heidari Aqagoli, P., Eidizadeh, R., & Salehzadeh, R. (2020). The effect of psychological empowerment on job burnout and competitive advantage: The mediating role of organizational commitment and creativity. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(1), 47-71.
- Saif, N. I., & Saleh, A. S. (2013). Psychological empowerment and job satisfaction in Jordanian hospitals. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(16), 250-257.
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership & organization development journal*, 42(1), 130-143.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035-1064.
- Spreitzer, G. M. (1995). PSYCHOLOGICAL, EMPOWERMENT IN THE WORKPLACE: DIMENSIONS, MEASUREMENT AND VALIDATION. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Tian, F., Qiu, W., Li, H., & Zhao, Z. (2025). Understanding miners' risk decisions: A multimodal analysis of personality, job burnout, and behavioral responses. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 107, 103753.
- Towsen, T., Stander, M. W., & Vaart, L. (2020). The relationship between authentic leadership, psychological empowerment, role clarity, and work engagement: Evidence from South Africa. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-13. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01973>.

- Tsang, K. K., Wang, G., & Bai, H. (2022). Enabling School Bureaucracy, Psychological Empowerment, and Teacher Burnout: A Mediation Analysis. *Sustainability*, 14(4), 2047. <https://doi.org/10.3390/su14042047>
- Xue, D., Sun, B., Li, W., Li, X., & Xiao, W. (2024). The Relationship between Resiliency, Psychological Empowerment, and Teacher Burnout across Different Genders: A Psychological Network Analysis. *Behavioral Sciences*, 14(10), 878. <https://doi.org/10.3390/bs14100878>
- Zaki, H. S., & Ali, A. (2022). How does transformational leadership affect employee wellbeing? Investigating the sequential mediating effect of psychological empowerment and job crafting. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 22(2), 316-339.

الملاحق:

استقصاء

تأثير القيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي لدى الكادر الطبي بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية: الدور الوسيط للتمكين النفسي: دراسة تجريبية.

القسم الأول: الملف الديموغرافي

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة لكل بند من البنود التالية:

السؤال 1. الجنس:

أنثى	ذكر

السؤال 2. العمر (بالسنوات):

أقل من 25	من 25 الى 34	من 35 الى 44	من 45 الى 54	من 55 سنة فأكثر

السؤال 3. الجنسية:

سعودي	غير سعودي

السؤال 4. الحالة الاجتماعية:

متزوج	أعزب	مطلق	أرمل

السؤال 5. الدرجة العلمية:

بكالوريوس	دبلومة	زمالة	ماجستير	دكتوراة

السؤال 6. التخصص:

طبيب	طبيب اسنان	صيدلي	تمريض	أخرى

السؤال 7. الخبرة العملية:

أقل من 3 سنة	من 3 سنوات إلى 5 سنوات	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة	15 سنة فأكثر

القسم الثاني: بعد قراءة العبارات التالية، يرجى اختيار الإجابة الأنسب من بين الخيارات الموضحة أدناه:

غير موافق بشدة	غير موافق	مُحايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

القيادة التحويلية	غير موافق بشدة	غير موافق	مُحايد	أوافق	أوافق بشدة
يساعد القائد الآخرين على تطوير نقاط قوتهم.					
يتحدث القائد بحماس عما يجب إنجازه.					
يتصرف القائد بطرق تبني احترام الآخرين.					
يُعرب القائد عن ثقته بتحقيق الأهداف.					
يُوصل القائد رؤية مُقنعة للمستقبل.					
يتحدث القائد عن أهم قيمه ومعتقداته.					
يُشجع القائد على الفخر بالانتماء إليه.					
يقترح القائد طرقًا جديدة لمحاولة تنفيذ المشاريع.					
يتجاوز القائد المصلحة الذاتية لصالح المجموعة.					
يُراعي القائد العواقب الأخلاقية والمعنوية للقرارات.					

القسم الثالث: بعد قراءة العبارات التالية، يرجى اختيار الإجابة الأنسب من بين الخيارات الموضحة أدناه:

غير موافق بشدة	غير موافق	مُحايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

التمكين النفسي	غير موافق بشدة	غير موافق	مُحايد	أوافق	أوافق بشدة
أثق من قدرتي على أداء وظيفتي.					
أهتم بالعمل الذي أقوم به دائماً.					
أتمتع باستقلالية كبيرة في تحديد كيفية قيامي بعملي.					
لدى تأثير هام على ما يحدث في قسمي.					
تعد أنشطة عملي ذات معنى شخصي بالنسبة لي.					
أتحكم بقدر كبير فيما يحدث في عملي.					
أقرر بنفسي كيفية القيام بعملي.					
لدي فرصة كبيرة للاستقلال والحرية في كيفية قيامي بعملي.					
أنقن المهارات اللازمة لعملي.					
العمل الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة لي.					
لدي تأثير كبير على ما يحدث في عملي.					
أثق من قدراتي على أداء أنشطة عملي.					

القسم الرابع: بعد قراءة العبارات التالية، يرجى اختيار الإجابة الأنسب من بين الخيارات الموضحة أدناه:

غير موافق بشدة	غير موافق	مُحايد	أوافق	أوافق بشدة
----------------	-----------	--------	-------	------------

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

الاحتراق الوظيفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أشعر باستنزاف عاطفي في عملي.					
أشعر بالإرهاق مع نهاية يوم العمل.					
أشعر بالإرهاق الشديد عند الاستيقاظ صباحاً، وعندما أواجه يوماً آخر في العمل.					
أشعر بالتوتر في العمل عندما أعمل مع العديد من الأشخاص ذو خلفية متنوعة طوال اليوم.					
أشعر بالإرهاق والتعب في العمل باستمرار.					
أشعر بالإحباط من العمل.					
أشعر بالإجهاد المستمر في العمل.					
أشعر بالتوتر المستمر من زملاء العمل.					
أشعر بأنني مستنفذ تماماً.					

شكراً على المشاركة

الباحث