

مشروع خطة أطروحة
للتسجيل لدرجة الدكتوراه

"أثر التحول الصحي في المملكة العربية السعودية على بيئة العمل النفسية
المستدامة ودور رفاهية الموظفين في تقليل الاحتراق الوظيفي"
دراسة ميدانية في القطاع الصحي الحكومي في مدينة الرياض

**The Impact of Health Transformation in the Kingdom of Saudi
:Arabia on the Sustainable Psychological Work Environment
The Role of employee Well-being in Reducing Job Burnout
A Field Study in the Governmental Health Sector in Riyadh City."**

اسم الباحث: رنا السعود

الرقم الأكاديمي: 233001678

الكلية: إدارة أعمال

1446هـ - 2025م

المستخلص (Abstract):



مقدمة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً صحياً كبيراً يهدف إلى تحسين جودة الخدمات الصحية وتوفير رعاية صحية شاملة ومستدامة، ويتضمن هذا التحول تغييرات جذرية في الهياكل التنظيمية والعمليات التشغيلية، مما يؤثر بشكل كبير على بيئة العمل النفسية للموظفين في القطاع الصحي، ويعتبر القطاع الصحي من أكثر القطاعات حساسية وتأثراً بالتحولات، حيث يتعرض العاملون فيه لضغوط عمل متزايدة وتحديات مستمرة، مما يزيد من احتمالية تعرضهم للاحتراق الوظيفي.

فالاحتراق الوظيفي هو مشكلة صحية كبيرة تؤثر على الأفراد والاقتصاد العالمي، ما يتطلب اتخاذ إجراءات فورية لتطوير استراتيجيات فعالة للوقاية والاستعادة. تسلط هذه الدراسة الضوء على أثر التحول الصحي في المملكة العربية السعودية على بيئة العمل النفسية المستدامة ومعرفة دور القيادة ورفاهية الموظفين كمتغيرات وسيطة في استراتيجيات تجنب الاحتراق الوظيفي، دراسة ميدانية في القطاع الصحي الحكومي في مدينة الرياض. فالاحتراق الوظيفي، الذي عرّفته منظمة الصحة العالمية كظاهرة مهنية، يظهر في شكل إجهاد عاطفي، واستبعاد اجتماعي، وإحساس بانخفاض الإنجاز الشخصي، ويؤثر على قطاعات متنوعة مثل الرعاية الصحية والتعليم والحكومة ويُعتبر أزمة صحية عامة (World Health O, 2024).

وللتعامل مع الاحتراق بشكل فعال، من المهم رؤيته من خلال نموذج تدخلات تعزيز الصحة (HPI) الذي يأخذ في الاعتبار التعقيدات الهيكلية والاجتماعية والمعرفية، يشارك مختلف جوانبه في مراحل متعددة من عملية الاحتراق، مما يؤدي إلى تحديات في الوقاية والاستعادة، يمكن أن تؤدي التفاعلات بين الأفراد والمنظمات والسياقات الاجتماعية إلى تعقيد نتائج تعزيز الصحة (Zimmerman et al, 2011).

مع إدراك أن الاحتراق يمكن أن يحدث أيضاً خارج سياقات العمل (مثل احتراق الأهل)، وتناقش الدراسة بأن الاحتراق يجب أن يُنظر إليه كـ "متلازمة متعددة المجالات"، ومع ذلك، لا

تزال العديد من المنظمات تميل إلى معالجة الاحتراق كمشكلة معزولة تركز فقط على الحلول الفردية، مما يغفل العوامل النظامية الأوسع التي تساهم فيه (Schaufeli, De Witte, Desart, 2019).

ومن هنا جاء دور التحول الصحي في المملكة العربية السعودية، الذي يبرز التعاون بين مختلف القطاعات والتخصصات على جميع المستويات، وهو أسلوباً أكثر شمولية لتعزيز النتائج الصحية من خلال الإقرار بالعلاقات بين الناس والحيوانات والنباتات والبيئة، يأخذ هذا التحول في الاعتبار العلاقة المعقدة بين الصحة العقلية والجسدية والعاطفية ضمن سياقات اجتماعية وبيئية أوسع.

وحيث يهتم برنامج تحول القطاع الصحي بالصحة العامة بكافة مكوناتها، ويعمل لتسهيل الوصول للخدمات الصحية والرفع من جودتها، عبر تطوير وتحسين المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية والخدمات الإسعافية وتعزيز التحول الرقمي الصحي، مع التركيز على الوقاية قبل العلاج، والحفاظ على صحة الإنسان داخل وخارج أسوار المستشفى، وتعزيز مستوى السلامة على الطرق (موقع رؤية 2030، 2024، 10).

الوقاية والصحة العامة والابتكار والاستدامة، أربع أولويات يضعها برنامج تحول القطاع الصحي في مقدمة أهدافه، إذ يعمل على توسيع تقديم خدمات الصحة الإلكترونية والحلول الرقمية، فضلاً عن تحسين جودة الخدمات الصحية، ويعمل على تحويل نظام الرعاية الصحية في المملكة ليكون أكثر شمولية وتكاملاً، ويلتزم بأعلى المعايير الدولية في تقديم الخدمات (موقع رؤية 2030، 2024، 10).

ولا شك أن نظام الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية يمر بتحول جوهري نتيجة للتقدم السريع في التكنولوجيا والبحث والتطوير المستمر، فضلاً عن ارتفاع الطلب على الخدمات الصحية الناجم عن النمو السكاني وارتفاع نسبة كبار السن، وهو ما تم على عدة مراحل، وهي (برعي، 2021، 319-320).

ومفهوم رفاهية الموظف أحد مفاهيم الإدارة الحديثة التي يزداد الاهتمام بها من قبل منظمات الأعمال والحكومات على حد سواء (عبد الشكور، 2023)، مما أدى إلى وضع

استراتيجيات وأدلة إرشادية جديدة لتعزيزها، فعلى سبيل المثال، وضعت دولة الإمارات العربية المتحدة مبادئ توجيهية ملزمة لرفاهية الموظفين من خلال الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية أكدت هذه المبادئ على أهمية تحقيق رفاهية الموظفين ودورها في زيادة تأثير رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي.

وعلى الرغم من أهمية موضوع رفاهية الموظفين، فإنه يعد من أحد مفاهيم علم السلوك التنظيمي، والذي تعتبر دراسته محفوفة ببعض الصعوبات لأن رفاهية الموظفين كمفهوم يعبر عن حالة نفسية وعاطفية معقدة تتكون من ثلاثة (Bastida et al., 2022)، أبعاد رئيسية تتضمن بعداً نفسياً داخلياً يُسمى بالرفاهية النفس (Psychological Well-being)، وتتضمن بعداً آخر يسمى بالرفاهية الاجتماعية (Social Well-being) الذي يتم التعبير عنها أيضاً في جودة علاقة الفرد بالآخرين والناس أو حتى المجتمعات الأخرى، ورفاهية مكان العمل (Physical Well-being)، ويتم التعبير عنها في شكل إحساس بالرفاهية ينتج من توفر بيئة عمل مناسبة ومحفزة ومناخ خال من الإجهاد يلبي متطلبات الصحة والسلامة البدنية) تشير كثير من الدراسات أيضاً (Bastida et al, 2022) إلى الحاجة إلى دراسة نتائج ممارسات رفاهية الموظفين المختلفة على سلوك الموظف في المنظمات.

وتمثل بيئة العمل النفسية المكان الذي يعمل فيه الموظف أو الفريق في ظروف نفسية معينة، مثل: الضغط والتوتر وكما تشمل جميع العناصر التي تؤثر على الصحة النفسية للموظف أو الفريق، مثل: العلاقات مع الزملاء والإدارة والعمل تحت الضغط النفسي (علي، 2018).

وتشير بيئة العمل النفسية إلى مجموعة العوامل الاجتماعية والنفسية والتنظيمية التي تؤثر على رفاهية الموظفين وإنتاجيتهم. إنها تشمل كل شيء من العلاقات بين الزملاء إلى ثقافة الشركة وسياساتها. بيئة العمل النفسية الصحية تعزز الشعور بالأمان والتقدير والرضا الوظيفي، بينما بيئة العمل السامة قد تؤدي إلى الإجهاد والقلق وتراجع الأداء، وإن الاهتمام ببيئة العمل النفسية ليس مجرد مسؤولية أخلاقية، بل هو استثمار ذكي يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران الموظفين (شناف، 2022، 246).

وبيئة العمل النفسية المستدامة هي مفهوم يتجاوز مجرد توفير بيئة عمل مريحة وخالية من الضغوط، بل يركز على خلق بيئة تدعم رفاهية الموظفين على المدى الطويل، مع مراعاة تأثير العمل على صحتهم النفسية والجسدية، وعلى المجتمع والبيئة بشكل عام، وهي بيئة عمل تضع رفاهية الموظفين والمجتمع والبيئة في صميم استراتيجيتها، وتسعى إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل بطريقة مسؤولة ومستدامة (توتي، 2020، 18).

وكما تهدف الدراسة إلى فهم كيف تؤثر التغييرات الناتجة عن التحول الصحي على الصحة النفسية للعاملين، وكيف يمكن لبرامج رفاهية الموظفين أن تساهم في تخفيف الضغوط وتقليل الاحتراق الوظيفي، ومن هنا جاءت الحاجة لدراسة أثر التحول الصحي في المملكة العربية السعودية على بيئة العمل النفسية المستدامة وتقليل الاحتراق الوظيفي ومعرفة دور رفاهية الموظفين كمتغير وسيط بينهم، دراسة ميدانية في القطاع الصحي الحكومي في مدينة الرياض.

مشكلة الدراسة:

تعاني العديد من المؤسسات، بما في ذلك المنشآت الصحية، من الضغوط الكبيرة التي يتعرض لها الموظفون والعاملون في مختلف مواقعهم الوظيفية، سواء كانت تلك الضغوط ناتجة عن بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، وتُعد المنشآت الصحية من بين المؤسسات الخدمية التي تحمل مسؤولية كبيرة تجاه الجمهور، حيث تتلقى أعداداً كبيرة من المراجعين والمرضى بصورة مستمرة، ويتطلب العمل في هذه المنشآت من الموظفين تقديم الخدمات بسرعة وكفاءة عالية، مما يولد ضغوطاً نفسية كبيرة، لا سيما أن طبيعة عملهم ترتبط بصحة وحياة البشر، الأمر الذي يعزز تعرضهم لمزيد من الضغوط نتيجة مواجهة معاناة المرضى، وتراكم هذه الضغوط المستمرة يؤدي إلى ظهور ما يُعرف بـ "الاحتراق الوظيفي"، الذي يتسبب في العديد من المشكلات النفسية مثل الإحباط، واللامبالاة، والخوف من اتخاذ القرارات، والإرهاق، وانخفاض الولاء الوظيفي، وهذه المشكلات تؤثر سلباً على مستوى الأداء الوظيفي، خاصة في المؤسسات الصحية التي تتطلب من العاملين فيها تقديم خدمات بروح معنوية عالية.

والعنصر البشري في أي منظمة يُعد من أهم المكونات التي تمتلكها، فهو المسؤول عن الإنتاج والإبداع والابتكار والتنظيم والتنفيذ، وإذا لم تهتم المؤسسات بصحة ورفاهية هذا العنصر الفعّال، فإنها ستواجه انخفاضاً في الكفاءة والأداء، مما يؤثر على قدرتها على المنافسة والاستمرارية (حسين، 2020).

كما صرّح معالي الأستاذ فهد بن عبدالرحمن الجالجل، وزير الصحة ورئيس لجنة برنامج التحول الصحي، بأن صحة وسلامة المواطن السعودي تأتي في مقدمة أولويات برنامج التحول الصحي، الذي يسعى إلى إعادة هيكلة منظومة الصحة العامة والرعاية الصحية وتسخير التقنية لتحسين القطاع الصحي (موقع رؤية 2030، 2024، 10).

ولقد خضع قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية لتحولات كبيرة في السنوات الأخيرة كجزء من مبادرة رؤية (2030) في البلاد، ومع ذلك، في حين تم إيلاء الكثير من الاهتمام للجوانب التشغيلية والبنوية لهذا التحول، فإن التأثير النفسي على العاملين في مجال الرعاية الصحية، وخاصة في المؤسسات الصحية الحكومية، لا يزال غير مستكشف، على وجه التحديد، لم تتم دراسة تأثير تحول الرعاية الصحية على تجنب الاحتراق الوظيفي للموظفين في مكان العمل، وخاصة من حيث الوقاية من الإرهاق، بشكل كافٍ.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجد أن هناك قلة في الدراسات التي تربط بين التحول الصحي في المملكة ومستوى رفاهية الموظفين النفسي وتأثيره على ظاهرة الاحتراق النفسي، بينما ركزت معظم الأبحاث على جوانب التحول الصحي من ناحية تحسين الكفاءة وجودة الخدمة (الشهري، 2024)، نادراً ما تم تناول تأثير هذه التحولات على الموظفين العاملين في القطاع الصحي، وكما أن القليل من الدراسات اهتمت بدور الرفاهية النفسية في تقليل مستويات الاحتراق النفسي بين الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية (شلبلي، القصبي، أمحديش، 2020)، ولذلك تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية في سد الفجوة المعرفية من خلال فهم العلاقة بين التحولات الصحية في المملكة ورفاهية الموظفين النفسي، وبالتالي التأثير على أدائهم وجودة خدماتهم الصحية، وتهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال فحص العلاقة بين تحول الرعاية الصحية والاستدامة النفسية في مكان العمل.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تحديد أثر التحول الصحي في المملكة العربية السعودية على بيئة العمل النفسية المستدامة، وتقييم دور ورفاهية الموظفين الموظفين كمتغيرات وسيطة في استراتيجيات تقليل الاحتراق الوظيفي في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما أثر التحول الصحي في المملكة العربية السعودية على بيئة العمل النفسية المستدامة في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض؟
2. ما أثر التحول الصحي في المملكة العربية السعودية على تقليل الاحتراق الوظيفي في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض؟
3. هل يوجد علاقة بين التحول الصحي وبيئة العمل النفسية المستدامة في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض؟
4. هل يوجد علاقة بين التحول الصحي ورفاهية الموظفين في تقليل الاحتراق الوظيفي في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض؟
5. هل تختلف طبيعة الدور الوسيط لرفاهية الموظفين في العلاقة بين التحول الصحي وبيئة العمل النفسية المستدامة وتقليل الاحتراق الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل الوظيفي، المسمى الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة، الدخل)؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

1. تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحول الصحي في المملكة العربية السعودية وتأثيراته على بيئة العمل النفسية ورفاهية الموظفين والاحتراق الوظيفي، وهو موضوع غير مدروس بشكل كافٍ في السياق السعودي.

2. تساهم في فهم تأثير التحولات الصحية على الصحة النفسية للعاملين، ودور الرفاهية النفسية كعنصر مؤثر في التقليل من الاحتراق الوظيفي في القطاع الصحي الحكومي.

3. تقدم هذه الدراسة نموذجاً نظرياً يربط بين التحول الصحي وبيئة العمل النفسية المستدامة ورفاهية الموظفين وكيفية تأثير ذلك على مستويات الاحتراق الوظيفي، مما يفتح المجال لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

4. تساهم في تطوير نماذج وأدوات لتقييم بيئة العمل النفسية المستدامة ورفاهية الموظفين.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. تدعم هذه الدراسة قدرة قطاع الصحة الحكومي في المملكة، وبالأخص مدينة الرياض، على تحسين بيئة العمل النفسية المستدامة من خلال تقديم توصيات وآليات عملية مبنية على نتائج البحث للحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي وتعزيز رفاهية الموظفين، مما يساهم في رفع جودة الأداء والرعاية الصحية

2. تقدم الدراسة إطاراً تطبيقياً مدعوماً ببيانات كمية مستخلصة من استبانة ميدانية، يمكن للمؤسسات الصحية الاستفادة منه لتطوير استراتيجيات فعالة تستجيب لتحديات التحول الصحي، وتوازن بين متطلبات النظام الصحي واحتياجات العاملين النفسية، بما يتوافق مع أهداف برنامج تحول القطاع الصحي ورؤية المملكة 2030.

3. أخيراً تقدم الدراسة تحليلاً إحصائياً دقيقاً يوضح العلاقة بين متغيرات التحول الصحي ورفاهية الموظفين وتأثيرها على تقليل الاحتراق الوظيفي، مما يزود صناع القرار ومديري الرعاية الصحية بأدوات ومؤشرات عملية لدعم الصحة النفسية للعاملين، خصوصاً في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها القطاع الصحي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على أثر التحول الصحي في المملكة العربية السعودية على بيئة العمل النفسية المستدامة في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض.
2. قياس اثر التحول الصحي على تقليل الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض.
3. تفسير العلاقة بين التحول الصحي وبيئة العمل النفسية المستدامة في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض.
4. استكشاف العلاقة بين التحول الصحي ورفاهية الموظفين ودورها في تقليل الاحتراق الوظيفي في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض.

فرضيات الدراسة:

استناداً لتساؤلات الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الصحي وبيئة العمل النفسية المستدامة في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الصحي وتقليل الاحتراق الوظيفي في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض.
3. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين التحول الصحي ورفاهية الموظفين في تقليل الاحتراق الوظيفي في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض.
4. يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحول الصحي ورفاهية الموظفين يسهم في تقليل الاحتراق الوظيفي في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على معرفة أثر التحول الصحي في المملكة العربية السعودية على بيئة العمل النفسية المستدامة ودور رفاة الموظفين في تقليل الاحتراق الوظيفي في القطاع الصحي الحكومي.
- **الحدود البشرية:** سيتم التطبيق على الموظفين العاملين في القطاع الصحي الحكومي في مدينة الرياض: ويشمل الموظفين والمديرين والإداريين في المستشفيات والمراكز الصحية.
- **الحدود الزمانية:** سيتم التطبيق في الفترة الزمنية من سنة 2025 الى 2026 هذه الفترة جمع البيانات، تحليل النتائج، وتقديم التوصيات. كما سيتم خلالها إجراء المقابلات وعملية تحليل البيانات واعداد التقرير النهائي.
- **الحدود المكانية:** المستشفيات والمراكز الصحية الحكومية في مدينة الرياض.

مفاهيم الدراسة:

ورد في هذه الدراسة عدد من المصطلحات يمكن تعريفها كآتي:

1- مفهوم التحول الصحي في المملكة العربية السعودية:

- **التحول الصحي في المملكة العربية السعودية هو:** جزء أساسي من رؤية المملكة لعام (2030م)، والتي تهدف إلى تحسين جودة الحياة وتعزيز الصحة العامة، وتم إطلاق برنامج التحول الصحي في عام (2017م)، ويهدف إلى إعادة هيكلة النظام الصحي ليكون أكثر شمولية وفعالية، مع التركيز على تحسين الوصول إلى الخدمات الصحية وتحديث المرافق والتجهيزات (موقع رؤية 2030، 2024، 10).

- **ويعرف التحول الصحي بالمملكة العربية السعودية إجرائياً بأنه:** سلسلة من الإصلاحات والتغييرات المنهجية التي تهدف إلى تحسين قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، وذلك ضمن إطار رؤية المملكة (2030م)، ويشمل التحول الصحي إعادة هيكلة نظام الرعاية الصحية، تطبيق التقنيات الحديثة، تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، وتعزيز الوصول إلى الرعاية الصحية لجميع أفراد المجتمع، ويتم قياس التحول

الصحي من خلال مؤشرات محددة مثل: تحسين البنية التحتية الصحية، وزيادة استخدام التكنولوجيا الصحية، ورفع مستوى رضا العاملين والمستفيدين من الخدمات الصحية.

2- مفهوم بيئة العمل النفسية المستدامة:

- **بيئة العمل النفسية المستدامة:** هي تلك الحالة النفسية التي تتسم بالثبات النسبي والتي يكون فيها الفرد متمتعاً بالتوافق الشخصي والاجتماعي والاتزان الانفعالي (توتي، 2020، 8).

- **ويعرف بيئة العمل النفسية إجرائياً بأنها:** جملة من المؤشرات التي تساعد العامل على حسن التوافق مع نفسه ومع بيئة العمل وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها في مقياس بيئة العمل النفسية المستخدم في هذه الدراسة.

3- مفهوم رفاهية الموظفين:

- **تعرف رفاهية الموظفين على أنها:** مجموعة من الممارسات والأنشطة والبرامج والمبادرات والخدمات المصممة لتعزيز وتحسين الصحة العقلية والنفسية والجسدية للموظفين والهادفة لتطوير سلوكهم وأدائهم الوظيفي؛ شريطة زيادة دافعيتهم للعمل من خلال الميزات التي توفرها لهم المنظمات (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2018، جوده ومحمد، 2022) وتشمل رفاهية الموظفين عدداً من المبادرات والفعاليات التي تعزز إنتاجية الموظفين ورفاههم العقلي والجسدي والروحي، وكل هذا ينعكس في تطوير أدائهم وكفاءتهم ونشاطهم في أثناء العمل، وزيادة دافعهم للعمل بنشاط وزيادة سعادتهم وولائهم للعمل من خلال خلق بيئة عمل محفزة وإيجابية (الجنابي وخضير، 2021)، ويتضمن مفهوم الرفاه الوظيفي ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- **الرفاهية النفسي:** ويقصد بها المؤشرات والعلامات الانفعالية والسلوكية التي تكون لدى الموظفين في حياتهم التي تشير إلى الرضا العام للموظف عن حياته (Rahi, 2016)، وتتعلق الرفاهية النفسية بحالة الفرد الإيجابية وصحته النفسية مثل: قدرته على التطوير وتكوين

علاقات جيدة مع زملائه في العمل، وأن يكون لدى الفرد اتجاه وشعور إيجابي (Putra,et al.,2024)، مثل: الطمأنينة والسعادة وأن يخلو من الأداء والشعور السلبي كالقلق والإحباط.

- **الرفاهية الاجتماعية:** ويقصد بها جودة علاقات الموظف مع الأشخاص وحتى المجتمعات الأخرى، وتمثل المكون المعرفي والوجداني للسعادة عند الأفراد (Van De Voorde et al.,2012) فدائماً ما يحتاج الموظف إلى إنشاء علاقات إيجابية دائمة وأمنة خارج وداخل حدود العمل مع زملائه، حتى يتمكن من الشعور بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها ولتلبية حاجته بتكوين علاقات اجتماعية، بالمقابل سينتظر الموظف أن يتلقى المعاملة نفسها من زملائه بالعمل (سناني؛ بوعطيط، 2021).

- **الرفاهية في مكان العمل:** تعني امتلاك الموظفين الصحة البدنية والعقلية، ويكون ذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية تخلو من الضغوط النفسية والجسدية، وتتناسب مع العاملين، وتوفير بيئة تنظيمية مثيرة ومحفزة تزيد شعور الموظف بالسعادة والرضا عن الأداء من خلال توفير صور الرفاهية بمكان العمل (Putra et al., 2024) عندما توفر المنظمة بيئة عمل مرفهة وسليمة ومحفزة للعمل سيشعر الموظف براحة وسعادة أكثر خلال عمله، وسينعكس ذلك على نحو إيجابي على أدائه، ويكون ذلك من خلال حماية المنظمة لموظفيها من إصابات العمل من خلال توفير متطلبات الأمن والسلامة المهنية، وتوفير بيئة عمل مريحة تخلو من الإجهاد عن طريق توفير علاقات عمل مريحة بين الموظفين والمديرين وتسهيل وصول الموظف لما يحتاجه من أدوات ليتمكن من أداء عمله بشكل أسرع (قرني، 2023).

وتعرف رفاهية الموظفين إجرائياً بأنها: الحالة العامة للراحة النفسية والجسدية والاجتماعية التي يشعر بها الموظف أثناء عمله في القطاع الصحي الحكومي في مدينة الرياض، ويتم قياس رفاهية الموظفين من خلال مجموعة من المؤشرات التي تشمل رضا الموظف عن العمل، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والدعم النفسي والاجتماعي من قبل الإدارة والزملاء، الشعور بالاستقرار الوظيفي، وتوفير بيئة عمل صحية وأمنة.

4- مفهوم الاحتراق الوظيفي:

- مفهوم الاحتراق الوظيفي: يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً، والتي ظهرت في مجال علم النفس التنظيمي على يد العالم (Beadelly,1969)، الذي أشار إلى الحالة النفسية التي تحدث للعاملين في المجال الخدمي الذي يتميز بالتعامل والاحتكاك المباشر مع المستفيدين من الخدمات المقدمة، وقد استخدم المحلل النفسي (Freudenberger,1974) مصطلح الاحتراق النفسي للإشارة إلى الاستجابات الجسمية والانفعالية لضغوط العمل لدى العاملين في المهن الإنسانية الذين يرهقون أنفسهم في السعي لتحقيق أهداف صعبة، وذلك من خلال دراساته التي ناقش فيها التجارب النفسية، ونتائج خبرته في التعامل ومعالجة العاملين المترددين على عيادته النفسية (الفرجاني، 2021).

- ويعرف الاحتراق الوظيفي إجرائياً بأنه: حالة من الإجهاد البدني والنفسي والعاطفي التي يمر بها الموظف نتيجة التعرض المستمر للضغوط المهنية، سواء كانت تلك الضغوط ناتجة عن بيئة العمل أو المهام الوظيفية أو التعامل مع المستفيدين من الخدمة، يتمثل الاحتراق الوظيفي في أعراض مثل: الإرهاق العاطفي، انخفاض الدافعية، الإحباط، اللامبالاة، والشعور بفقدان الفعالية والكفاءة، ويُقاس الاحتراق الوظيفي من خلال استبيان مخصص يحتوي على مجموعة من المؤشرات التي تُظهر مدى تأثير هذه الضغوط على الأداء الوظيفي والرفاهية النفسية للموظف.

متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل

التحول الصحي: ويشمل الإصلاحات والتغييرات التي تُطبق ضمن رؤية المملكة (2030) في القطاع الصحي، مما يؤثر على طبيعة العمل والضغوط المرتبطة به.

2. المتغير الوسيط

رفاهية الموظف: مستوى الراحة النفسية والجسدية التي يشعر بها الموظفون نتيجة دعم الإدارة لهم وظروف العمل المواتية.

3. المتغيرات التابعة

تحسين بيئة العمل النفسية المستدامة: يشير إلى جودة بيئة العمل من الناحية النفسية، حيث يشعر الموظفون بالأمان والراحة والتحفيز.

خفض مستوى الاحتراق الوظيفي: يمثل مستوى الإجهاد والضغط النفسية التي قد يتعرض لها الموظفون والتي تؤدي إلى تراجع الأداء المهني.

نموذج الدراسة (الإطار النظري)

يمكن تمثيل العلاقة بين المتغيرات في نموذج بحثي يوضح تأثير المتغير المستقل (التحول الصحي) على المتغيرات التابعة (بيئة العمل النفسية المستدامة)، (الاحتراق الوظيفي) من خلال المتغيرات الوسيطة (رفاهية الموظف) التي تلعب دوراً في تخفيف تأثير التحول الصحي وتحسين بيئة العمل.



شكل رقم (1) يوضح نموذج العلاقة بين معايير الدراسة

- التأثير المباشر: التحول الصحي له تأثير مباشر على بيئة العمل النفسية المستدامة.
- التأثير غير المباشر: رفاهية الموظفين كمتغير وسيط تؤثر على استراتيجيات تجنب الاحتراق الوظيفي.

وبهذا النموذج، يتضح كيف يمكن أن يؤثر التحول الصحي في القطاع الحكومي الصحي على استراتيجيات تجنب الاحتراق الوظيفي من خلال تحسين وتوفير الرفاهية للموظفين.

يعتبر التحول الصحي أحد أبرز مكونات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وهو تحول يهدف إلى إعادة هيكلة المنظومة الصحية وتطويرها بما يتوافق مع المعايير العالمية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على طبيعة بيئة العمل وظروف الموظفين في هذا القطاع،

وخاصة أن مثل هذه التغيرات التنظيمية الواسعة تحمل في طياتها فرصاً لتطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات، لكنها في الوقت ذاته تفرض تحديات جديدة تتعلق بمدى قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات المستجدة والحفاظ على مستويات مقبولة من الرفاهية النفسية والجسدية. ومن ثم تبرز أهمية مفهوم رفاهية الموظفين باعتباره أحد المحددات الرئيسية لجودة بيئة العمل النفسية المستدامة، حيث تشير الأدبيات إلى أن توافر الدعم الإداري، والتوازن بين العمل والحياة، وتهيئة بيئة عمل آمنة يساهم في تعزيز الدافعية وتقليل الضغوط المهنية، وهو ما ينعكس بدوره على انخفاض مستويات الاحتراق الوظيفي.

كما تؤكد الدراسات أن الاحتراق الوظيفي يمثل إحدى أخطر الظواهر السلبية التي تواجه المنظمات الحديثة، لما يسببه من تداعيات على الإنتاجية والرضا الوظيفي والاستقرار المهني حيث يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل المفاهيم النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وهي التحول الصحي ورفاهية الموظفين وبيئة العمل النفسية المستدامة، والاحتراق الوظيفي و إلى جانب استعراض الدراسات السابقة .

التحول الصحي

يشير مفهوم التحول الصحي إلى سلسلة الإصلاحات الجذرية التي يشهدها القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، والتي تهدف إلى رفع كفاءة النظام الصحي وتحسين جودة الخدمات وتعزيز الاستدامة المالية والتقنية. يشمل هذا التحول إعادة هيكلة المؤسسات الصحية، ودمج الأنظمة الرقمية، وتبني نماذج تشغيل جديدة قائمة على الشراكة بين القطاعين العام والخاص (عبدالرحمن، 2024).

وتبرز أهمية التحول الصحي في تأثيره المباشر على بيئة العمل؛ حيث يؤدي إدخال التقنيات الحديثة وتغيير الهياكل الإدارية إلى زيادة متطلبات العمل وإعادة توزيع الأدوار الوظيفية، وهو ما قد يسهم في تعزيز فاعلية الأداء لكنه في الوقت نفسه يفرض تحديات نفسية وسلوكية على العاملين (الإدارة العامة للتعليم – الرياض، 2020) حيث تشير الأدبيات إلى أن التغيرات التنظيمية الكبرى يمكن أن تحدث ضغوطاً على الموظفين إذا لم تُصاحبها سياسات واضحة لدعم رفاهيتهم (فرج والقبي، 2023)

رفاهية الموظفين

تعرف رفاهية الموظفين بأنها "المستوى الذي يتمتع فيه العاملون بصحة نفسية وجسدية واجتماعية مستقرة داخل بيئة العمل بما يعزز من إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي" (عبدالرحمن، 2024). ويتضمن هذا المفهوم جوانب متعددة مثل: التوازن بين الحياة والعمل، الدعم الإداري، الأمان الوظيفي، وتوفير بيئة عمل داعمة.

وقد تناولت نظرية جودة الحياة الوظيفية مفهوم رفاهية الموظف باعتباره عنصراً جوهرياً لتحفيز الأداء المؤسسي، مؤكدة أن تحسين ظروف العمل ينعكس إيجاباً على الولاء الوظيفي ويقلل من التوتر والضغوط (الإدارة العامة للتعليم – الرياض، 2020). وأظهرت دراسة عسيري (2021) وجود علاقة عكسية بين مستويات رفاهية الموظفين ودرجات الاحتراق الوظيفي، إذ تبين أن انخفاض مؤشرات الرفاهية يزيد من احتمالية تعرض العاملين للإجهاد النفسي وفقدان الدافعية.

كما أظهرت دراسة فرج والقبي (2023) في جامعة سرت أن رفاهية الموظفين تمثل أحد العوامل الحاسمة في تفسير الفروق في الأداء الوظيفي، حيث إن الموظفين الذين يحظون بدعم إداري وبيئة عمل إيجابية يتمتعون بمستويات أقل من الإرهاق النفسي ومن ثم تمثل رفاهية الموظفين المتغير الوسيط في هذه الدراسة، حيث تتوسط العلاقة بين التحول الصحي (المستقل) من جهة، وبيئة العمل النفسية المستدامة والاحتراق الوظيفي (التابعين) من جهة أخرى.

بيئة العمل النفسية المستدامة

تعرف بيئة العمل النفسية المستدامة بأنها "مجموعة الممارسات والسياسات التي تهدف إلى خلق بيئة داعمة تدعم الأمان النفسي والشعور بالانتماء والتحفيز لدى الموظفين" (عبدالرحمن، 2024، ص. 6). ويشمل ذلك تطوير أنظمة دعم نفسي، وتوفير قنوات اتصال فعّالة، وتهيئة بيئة مرنة تراعي احتياجات العاملين، وقد بينت الأدبيات أن وجود بيئة عمل صحية يسهم في تحسين الأداء ويقلل من مستويات القلق والإجهاد (الإدارة العامة للتعليم – الرياض، 2020). كما أكدت دراسة عسيري (2021) أن تهيئة بيئة عمل محفزة ترتبط إيجابياً برضا الموظفين وانخراطهم الوظيفي، وهو ما ينعكس على الاستقرار النفسي وتقليل معدلات الغياب.

الاحتراق الوظيفي

الاحتراق الوظيفي هو "حالة من الإرهاق العاطفي والجسدي والعقلي الناجمة عن الضغوط المستمرة في بيئة العمل، والتي تؤدي إلى تراجع الأداء وفقدان الحافز الوظيفي" (الظفيري ومحمد، 2021، ص. 5). وقد أوضحت دراسات عربية عدة أن الاحتراق يرتبط سلباً بمستويات الرضا الوظيفي، ويؤثر في النية لترك العمل، ويقلل من مستويات الالتزام التنظيمي (فرج والقبلي، 2023؛ الظفيري ومحمد، 2021).

وفي المجتمع السعودي، أظهرت دراسة عسيري (2021) أن ارتفاع الضغوط التنظيمية مع غياب الدعم الإداري يؤدي إلى زيادة مستويات الاحتراق لدى موظفي القطاع التعليمي في مدينة تبوك حيث يمثل الاحتراق الوظيفي المتغير التابع النهائي في هذه الدراسة، ويتأثر مباشرة بالتحول الصحي ورفاهية الموظفين وبيئة العمل النفسية المستدامة.

نظرية القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرفاهية وتقليل الاحتراق الوظيفي في بيئات العمل الصحية

في ظل التحولات الهامة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وخاصة في القطاع الصحي ضمن إطار "رؤية 2030"، أصبحت الحاجة إلى أنماط قيادية مناسبة لتلائم المرحلة التي نحن بها أكثر أهمية من أي وقت مضى ومع تزايد متطلبات العمل والضغط التنظيمية وارتفاع معدلات الاحتراق الوظيفي، أصبح واضح أن القيادة التقليدية لم تعد قادرة على تلبية متطلبات البيئة الصحية المعاصرة، وفيما يتعلق بدعم رفاهية الموظفين وتحسين بيئة العمل النفسية المستدامة.

ومن هنا تظهر نظرية القيادة التحويلية كأحد أبرز النماذج النظرية التي توفر إطار مناسب لفهم العلاقة بين التحول المؤسسي ورفاه الموظف، فهي تركز على إلهام الأفراد وتحفيزهم وتقدير احتياجاتهم الفردية مما يجعلها مناسبة لفهم كيف يمكن للقيادات الصحية التأثير الإيجابي على بيئة العمل النفسية، وخفض مستويات الاحتراق المهني بين الموظفين وبالتالي فاعتماد هذا الإطار النظري في الدراسة الحالية يتماشى مع متغيرات البحث (التحول الصحي، الرفاهية، بيئة العمل، الاحتراق)، فضلاً عن أنه مدعوم بعدد كبير من الدراسات التي أثبتت فعاليته في المؤسسات الصحية والتعليمية والإدارية على حد سواء (Almutairi, 2016).

النشأة والتطور التاريخي لنظرية القيادة التحويلية

ظهرت نظرية القيادة التحويلية لأول مرة على يد العالم السياسي جيمس ماكغريغور بيرنز عام 1978، حين أشار في كتابه "Leadership" إلى نوعين من القيادة: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية based وقد وصف بيرنز القيادة التحويلية بأنها قيادة تهدف إلى إحداث تغيير جوهري في الأفراد والمنظمات، حيث لا يقتصر دور القائد على تبادل المنافع مع المرؤوسين، ولكنه يتجاوز ذلك ليحفزهم ويشجعهم على تحقيق مستويات أعلى من الأداء والانتماء (Burns, 1978). ثم قام الباحث برنارد باس (Bernard Bass) عام 1985 بتطوير المفهوم بشكل أكثر

دقة، حيث قدم نموذج مفصل يتضمن أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، والتي أصبحت فيما بعد تعرف بالأبعاد الأربعة الكبرى Bass, 1985 وأكد أن القادة التحويليين يساهمون في توسيع آفاق الموظفين، وتغيير معتقداتهم، وتحفيزهم نحو أهداف جماعية سامية ثم تطورت النظرية وتوسعت تطبيقاتها في مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم والصحة والصناعة والإدارة العامة حيث أثبتت فعاليتها في دعم التغيير المؤسسي، وتحسين الأداء، وزيادة الرضا الوظيفي. (Northouse, 2018)

وعلى عكس القيادة التبادلية، التي تركز على تبادل المنافع والمعاملات اليومية بين القائد والمرؤوس، تتميز القيادة التحويلية بتركيزها على تحقيق التغيير الداخلي للفرد وبناء الولاء ورفع الطموحات وتحقيق أهداف تتجاوز المصلحة الشخصية. فالقيادة التبادلية تقوم على أساس -افعل هذا وخذ ذاك- بينما التحويلية تقوم على أساس دعونا نرتقي معا (Bass & Avolio, 1994)

المفاهيم الأساسية لنظرية القيادة التحويلية – الأبعاد الأربعة (The Four I's)

قدم العالم باس تفسير عملي لمفهوم القيادة التحويلية من خلال أربعة مكونات أساسية تعرف باسم الأبعاد الأربعة:

- التأثير المثالي (Idealized Influence) وهو الدور الذي يلعبه القائد كقدوة بحيث يتمتع بصفات أخلاقية ورؤية واضحة تجذب الموظفين وتدفعهم للاقتداء به ومن ثم يكون القائد في هذا البعد موضع احترام وثقة، ويتصرف بنزاهة وشجاعة، مما يحسن الالتزام الجماعي بالقيم المؤسسية. (Bass & Riggio, 2006)

- التحفيز الإلهامي ويظهر هذا البعد في قدرة القائد على بث الحماس والطموح الجماعي، من خلال صياغة رؤية ملهمة وتوضيح الأهداف بطرق مشوقة، وهذا النوع من التحفيز يرفع معنويات الفريق ويمنحهم سبب أسمى للعمل والتفاني.

-التحفيز العقلي وهو يعني تشجيع الموظفين على التفكير النقدي والإبداع، والسماح لهم بالتجريب وطرح الأفكار دون خوف القائد في هذا لا يفرض حلول جاهزة، ولكنه يشجع الموظفين على التعلم المستمر والمبادرة بالتطوير.

-الاعتبار الفردي وهو يشير إلى اهتمام القائد بكل موظف على حدة، والتعامل معه بناء على احتياجاته وقدراته الخاصة وفي هذا الإطار يكون القائد هو دور المدرب والموجه، ويوفر الدعم النفسي والمهني، مما يزيد من الشعور بالانتماء والرفاهية الشخصية.

وقد أثبتت دراسات عديدة أن القادة الذين يقومة بهذه الأبعاد الأربعة يساهمون بشكل مباشر في خفض معدلات الاحتراق المهني وتحسين بيئة العمل، ورفع مستويات الأداء وخاصة في البيئات التي تشهد تغييرات تنظيمية مثل قطاع الرعاية الصحية(عبد الرحمن، 2012)

توظيف القيادة التحويلية في البيئات الصحية

تؤثر القيادة التحويلية على تحسين أداء الكوادر الصحية وبيئة العمل داخل المنشآت الصحية، خاصة في ظل التحديات المتزايدة الناتجة عن التحول الصحي في المملكة العربية السعودية، حيث يساهم القادة التحويليون في تعزيز الثقة، وتوضيح الرؤية، وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين، مما يُقلل من مستويات الاحتراق الوظيفي ويزيد من الرضا الوظيفي، وقد أثبتت دراسات متعددة، مثل دراسة (Boamah et al., 2018)، أن القيادة التحويلية تساعد بشكل كبير في خفض مستويات الإجهاد والاحتراق الوظيفي بين طواقم التمريض، من خلال تطبيق مبادئ مثل التحفيز الإيجابي والاعتبار الفردي وكما تشير دراسة المطيري (2016) إلى أن تبني أسلوب القيادة التحويلية في المستشفيات السعودية أدى إلى تحسين بيئة العمل الداخلية ورفع مستوى دافعية الموظفين، مما ساعد على تقليل معدلات التسرب والإرهاق، كما أن مبادرات وزارة الصحة السعودية ضمن برنامج التحول الوطني تؤكد على دعم القيادات الصحية وتمكينها من تحفيز فرق العمل وتحسين نتائج الأداء (وزارة الصحة السعودية، 2020) كذلك أشار أبوعرب والغامدي (2012) في دراستهما إلى أن النمط

القيادي التحويلي في بيئات التمريض يرتبط بارتفاع نية البقاء لدى الموظفين، وتحقيق مستويات أعلى من الرضا عن بيئة العمل.

العلاقة بين القيادة التحويلية ورفاهية الموظف

تركّز القيادة التحويلية على الرفاهية النفسية من خلال بعدي الاعتبار الفردي والتحفيز الإلهامي فالقادة الذين يُظهرون تفهم لاحتياجات موظفيهم، ويقدرّون مساهماتهم، يكونون أكثر قدرة على وجود بيئة صحية نفسياً، تزود من الإنتاجية وتقلل من الضغوط حيث وجد أن وجود قيادة تحويلية يساهم في خفض التوتر الوظيفي وتحسين الثقة بين الموظف والإدارة، وهو ما ينعكس إيجابياً على رفاهية العاملين، أما في البيئة السعودية، فقد أشارت أبوعرب والغامدي (2012) إلى أن الأسلوب القيادي التحويلي يساعد على زيادة الإحساس بالدعم والثقة لدى طواقم التمريض، وهو ما يزيد من الاستقرار النفسي لديهم، ويعتبر هذا الأمر بالغ الأهمية في القطاعات الصحية التي تشهد ضغطاً مستمراً.

الانتقادات الموجهة لنظرية القيادة التحويلية المرتبطة بمتغيرات البحث

على الرغم من شيوع استخدام نظرية القيادة التحويلية في الدراسات الإدارية إلا أنها لم تسلم من الانتقادات، لا سيما فيما يتعلق بارتباطها بمتغيرات مثل رفاهية الموظف والاحتراق الوظيفي ويمكن بيان أهم التحديات التي تواجهها تلك النظرية كما يلي:

يمكن تلخيص أبرز هذه الانتقادات فيما يلي:

- يرى بعض الباحثين أن الأبعاد الأربعة للنظرية يصعب قياسها بشكل موضوعي، نظراً لاعتمادها على مفاهيم غير ملموسة مثل "الإلهام" و"الاعتبار الفردي"، والتي تختلف بين الثقافات والمؤسسات. (Northouse, 2018)

- تعتبر القيادة التحويلية نظرية شخصية الطابع إلى حد كبير، حيث تعتمد على "الكاريزما" أو الجاذبية الشخصية للقائد، مما قد يُشكل عائقاً في البيئات المؤسسية التي تفتقر لقادة يمتلكون هذه السمات. (Bass & Riggio, 2006)

- وجود غموض أو تداخل بين بعدي "التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي مما يصعب على الباحثين التفريق بينهما في التطبيق العملي أو التحليل الإحصائي. (Yukl, 2012)

- تؤكد النظرية على دور "القائد الفرد"، مما قد يتعارض مع مفاهيم القيادة التشاركية أو التعاونية، خصوصاً في الأنظمة الصحية الحديثة التي تعتمد على فرق متعددة التخصصات.

مبررات اعتماد نظرية القيادة التحويلية في هذه الدراسة

رغم الانتقادات ولكن تظل نظرية القيادة التحويلية من أكثر النماذج ملائمة لدراسة المتغيرات التي يتناولها هذا البحث. ويمكن تبرير اعتماد النظرية كما يلي:

1. يشهد القطاع الصحي السعودي تغيرات جذرية في إطار رؤية المملكة 2030، مما يتطلب أنماط قيادة قادرة على إلهام الفرق وتحفيزهم نحو التغيير، وهو ما تجسده القيادة التحويلية (وزارة الصحة السعودية، 2020)

2. تتبنى النظرية أسلوب إنسانياً حيث يركز على احتياجات الموظف النفسية والوجدانية، وهو ما ينسجم تماماً مع المتغير الوسيط في هذه الدراسة، أي رفاهية الموظف (أبوعرب والغامدي، 2012)

3. أظهرت عدة دراسات تطبيقية، مثل دراسة (Boamah et al. 2018) ودراسة المطيري (2016)، أن القيادة التحويلية تؤدي إلى انخفاض مستويات التوتر والإرهاق، ورفع معدلات الرضا الوظيفي داخل المستشفيات.

4. تساهم القيادة التحويلية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة، مما يُعد أساساً لخلق بيئة عمل نفسية مستدامة، تتماشى مع أهداف الرعاية الصحية الشاملة.

الدراسات السابقة

انطلاق من أهداف الدراسة الحالية التي تتناول أثر التحول الصحي في المملكة العربية السعودية على بيئة العمل النفسية المستدامة ودور رفاهية الموظفين في تقليل الاحتراق الوظيفي، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة وفقاً للمتغيرات الرئيسية التي تضمنها نموذج الدراسة (المستقل، التابع، الوسيط، والعلاقات المتبادلة بينها). ويسهم هذا التقسيم في توضيح الأسس العلمية التي بُنيت عليها الدراسة الحالية وتبرير الأبعاد التي تم اختيارها بما يتوافق مع طبيعة البحث وأهدافه.

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل التحول الصحي

- دراسة الشهري وآخرون 2024 هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تأثير تطبيق استراتيجية التحول الصحي في تقديم الخدمات من وجهة نظر الموظفين في المملكة، ولتحقيق أهدافها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ووزع استبانة على العاملين الإداريين في المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية في المملكة، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 136 بعد التأكد من صحتها للإحصاء. توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع من التحول الصحي بأبعاده الثلاثة زيادة كفاءة استخدام الموارد، استبعاد المخاطر المالية للمرضى، وتمويل النظام الصحي في المؤسسات الصحية السعودية، كما لوحظ مستوى مرتفع في تقديم الخدمات الصحية. ووجدت تأثيراً طردياً دالاً إحصائياً بين أبعاد التحول الصحي ومستوى تقديم الخدمات الصحية أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى العاملين في المراكز الصحية، وتوفير بيئة محفزة وداعمة للعمل الجاد، وتعزيز التواصل الفعال مع المستفيدين من الخدمات الصحية، فضلاً عن الحفاظ على الأداء المتميز بوفر الإمكانيات اللازمة لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030

• دراسة Ongaro وآخرون 2024 وهدفت هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية للأدبيات بغرض استكشاف الممارسات التحويلية في خدمات الرعاية الصحية، وفهم نتائجها على صعيد رفاهية المرضى والموظفين ضمن إطار بحوث الخدمة التحويلية. استخدمت الدراسة نموذج SLR المنظم بناءً على بروتوكول PRISMA ، واعتمدت على قواعد بيانات Scopus و WoS لتحليل 49 دراسة منشورة خلال الفترة من 2021 إلى 2022، من خلال تحليل محتوى تفصيلي كما أظهرت النتائج وجود أربع ممارسات تحويلية رئيسية تؤثر على رفاهية متلقي الخدمة والعاملين، كما قدمت الدراسة إطار متكامل لتوجيه التحول في قطاع الرعاية الصحية، وحددت فجوات بحثية رئيسية يمكن أن تبني عليها دراسات مستقبلية. وأوصت الدراسة بضرورة توجيه صانعي القرار نحو تبني ممارسات تحويلية شاملة تراعي الرفاهية كعنصر جوهري في تطوير الرعاية الصحية، مع اقتراح خارطة طريق للممارسين الصحيين لدعم التحولات الإيجابية ضمن الرؤية الشاملة للتطوير الصحي.

ثانياً: الدراسات التي تناولت بيئة العمل النفسية المستدامة

• دراسة غالب 2024 وسعت إلى كشف أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من 107 موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة إن واقع بيئة العمل الداخلية في المستشفى العسكري كان عالياً بشكل عام، ووجود أثر لبيئة العمل على مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة، وكما توصلت الدراسة إقامة دورات تدريبية لتنمية المهارات الذهنية لدى الموظفين وكيفية حل المشاكل التي يواجهونها بالعمل كدورة كيفية العمل في فريق، اتخاذ القرارات لحل المشكلات وغيرها. وكما أن بيئة العمل تشمل العوامل المادية والاجتماعية ذات العلاقة بالمؤسسة والتي تقع ضمن نشاطاتها والتي لها علاقة مباشرة بسلوك الموظفين في اتخاذ القرارات في المؤسسة على أساس الأنشطة والوظائف التي تمارس في إطار المؤسسة غالب، 2024، 132.

• ركزت دراسة بو حالة؛ بوظة 2023 على مدى تأثير بيئة العمل في الإبداع التنظيمي في مؤسسة الاقتصادية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت العينة من 31 عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة تؤثر بعض أبعاد بيئة العمل ممثلة في تكنولوجيا المعلومات، وظروف العمل في الإبداع التنظيمي في مؤسسة. وتعد بيئة العمل النفسية على أنها تتكون من متغيرات عوامل القوة والضعف داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتشمل الهيكل التنظيمي والثقافة والموارد، والعوامل الموجودة داخل أسوار المنظمة مثل: هيكل المديرين، وهيكل القيم والثقافة الداخلية والأنظمة الداخلية والتسويق والإنتاج والتمويل والموارد البشرية ونظم المعلومات والبحوث والتطوير بو حالة، بوظة، 2023، 3.

• هدفت دراسة توتي 2020 إلى التعرف على مستوى بيئة العمل النفسية لعمال شركة الكهريف مدينة تقرت والكشف على طبيعة العلاقة بين بيئة العمل النفسية والأداء الوظيفي لديهم، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق في بيئة العمل النفسية لعمال شركة الكهريف بمدينة تقرت تعزى إلى نوعية منصب العمل الإداري والتقني وإلى نوعية عقد العمل دائم ومؤقت، وتكونت عينة الدراسة من 60 عاملاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات، وذلك باستخدام الاستبانة بيئة العمل والأداء الوظيفي ولقد تم التأكد من خصائصها السيكمترية، ولمعالجة البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة بين بيئة العمل النفسية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الكهريف بمدينة تقرت مرتفع، ولا يوجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل النفسية لدى عمال شركة الكهريف بمدينة تقرت وتعزى لمتغير منصب العمل إداري، تقني .

• دراسة Braim 2025 هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التزام الإدارة ودورها في تهيئة بيئة عمل مستدامة ومحفزة في قطاع الخدمات الصحية. اعتمدت الدراسة على

منهج نوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع 30 موظفًا من العاملين في القطاع الصحي ممن شاركوا طوعاً ، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج NVivo لتحليل المحتوى النوعي ومنها أظهرت النتائج أن التزام الإدارة، وفعالية التنفيذ ومهارات القيادة والالتزام بالمهام والتحسين المستمر، والعمل الجماعي حيث تعد من أبرز العوامل التي تساهم في بناء بيئة عمل نفسية مستدامة. وبينت الدراسة أهمية المشاركة الإدارية ، والتعاون بين الفرق وتعزيز استمرارية التحسينات التشغيلية كمرتكزات لخلق بيئة داعمة ومنها أوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق البحث مستقبل ليشمل عينات من مناطق جغرافية مختلفة، ما يساعد في زيادة مصداقية النتائج وعموميتها، كما أكدت على دور الإدارة في تحقيق بيئة عمل محفزة ومستقرة نفسياً داخل مرافق الرعاية الصحية.

• دراسة Gabriel & Aguinis 2022 واستعرضت أبرز التوصيات المستندة إلى الأدلة العلمية لمواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين، وذلك من خلال وجود بيئات عمل صحية ومستدامة، وخاصة خلال فترات الأزمات مثل جائحة كوفيد-19، وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة بالإرهاق المهني، مع تسليط الضوء على آثاره السلبية على الأداء، والابتكار، والصحة النفسية والجسدية، ومعدلات التغيب، والتكلفة المؤسسية والمجتمعية، ومنها اقترحت الدراسة خمس توصيات رئيسية للحد من الاحتراق المهني: 1 توفير تدخلات فعالة لإدارة الإجهاد، 2 تمكين الموظفين من أن يكونوا منتجين وفاعلين، 3 تعزيز الدعم الاجتماعي داخل بيئة العمل، 4 إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، و5 تطبيق أنظمة إدارة أداء عالية الكفاءة، وأوصت الدراسة القادة في المؤسسات بتطبيق هذه التوصيات كإستراتيجية لتقوية البيئة النفسية للعمل، وضمان استدامة بيئة العمل الصحية في الأزمات وما بعدها، مما يضمن استقرار الموظفين ورفع مستوى الأداء الوظيفي العام.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت الاحتراق الوظيفي

• سعت دراسة اليماني 2023 إلى التعرف على حجم تأثير الاحتراق الوظيفي على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمحافظة إب، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين الأطباء، الممرضين، الإداريين لقياس مستوى الاحتراق الوظيفي وبلغ عددهم 297 طبيباً وممرضاً وإدارياً، وتكونت العينة الثانية لقياس جودة الخدمات الصحية من المرضى المقيدين وبلغ عددهم 260 مريضاً، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أفراد عينة الدراسة الموظفين يعانون من مستوى احتراق وظيفي بدرجة متوسطة على المستوى الكلي، ويرى أفراد العينة المرضى أن مستوى جودة الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفيات ذات جودة متوسطة، ويوجد تأثير لبعد الإجهاد الوظيفي ولبعد تدني الإنجاز الشخصي على جودة الخدمات الصحية، لا يوجد تأثير لبعد فقدان الشعور بالعنصر الإنساني على جودة الخدمات الصحية، الكلمات المفتاحية: الاحتراق الوظيفي، جودة الخدمات الصحية.

• هدفت دراسة الصبحي 2022 إلى معرفة مستوى الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية أمانة محافظة جدة، وتكونت عينة الدراسة من 149 إداري أمانة محافظة جدة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة الشؤون البلدية والقروية - أمانة محافظة جدة يعانون بصفة عامة درجات مرتفعة من الاحتراق الوظيفي على بعدي الإجهاد الانفعالي والإنجاز الشخصي، أما على البعد الثالث عدم الإنسانية فقد أظهرت النتائج انخفاض مستوى الاحتراق الوظيفي لعينة الدراسة وهناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين صلاحيات العمل ودرجة الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل ودرجة الاحتراق الوظيفي حيث كانت العلاقة بين الضغوط والاحتراق من أقوى العلاقات في هذه الدراسة وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل الجهات المختصة

في وزارة الشؤون البلدية والقروية أمانة محافظة جدة بهذه الظاهرة وتبني استراتيجيات تكسر الصرامة وضغط الأعمال وأهمية الاهتمام بالدورات الإدارية المركزة لجميع الموظفين خاصة في المستويات الإدارية العليا في فن الإدارة العلمية وفن التعامل مع موظفيهم وتفويض الصلاحيات ورفع معنويات موظفيهم من خلال تبني صنوف مختلفة من الحوافز المعنوية كشهادات الشكر والتقدير أو بالتعزيز القولي مما سيؤثر في نفسيات مرؤوسيه وأهمية تطوير برامج للموظفين تعمل على تقديم خدمات طبية وعلاجية ومساعدة الموظفين في عملية الاندماج الوظيفي.

• هدفت دراسة الأسمرى 2022 إلى تحديد دور الرشاقة التنظيمية للتخفيف من الاحتراق الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين بالمجال الصحي، وتكونت عينة الدراسة الأساسية من 80 أخصائي اجتماعي من العاملين بتجمع مكة المكرمة الصحي، واستخدمت الدراسة استمارة استبيان خاصة بالأخصائيين الاجتماعيين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط لمتغيرات الرشاقة التنظيمية للإجهاد الوظيفي، والرشاقة التنظيمية في تحسين بيئة العمل، والرشاقة التنظيمية وضعف الروح المعنوية، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير دورات تدريبية لرفع كفاءة الأخصائيين الاجتماعيين وفريق العمل للتعامل مع التغيرات التي أحدثها الاحتراق الوظيفي، ولابد من اهتمام المسؤولين بتطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية، التي تعزز القدرات التنافسية للقطاع الصحي السعودي.

• هدفت دراسة اليامي 2022 إلى التعرف على أثر الاحتراق بأبعاده الإجهاد النفسي تبدا المشاعر، انخفاض الشعور بالإنجاز على أداء العاملين بالمنشآت الصحية بمنطقة نجران في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من 361 من العاملين في المنشآت الصحية في منطقة نجران، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من الاحتراق

الوظيفي، ودرجة تقدير مرتفعة من أداء العاملين في المنشآت الصحية في منطقة نجران، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر للاحتراق الوظيفي بأبعاده الإجهاد النفسي، وتبدل المشاعر، وانخفاض الشعور بالإنجاز على أداء العاملين في المنشآت الصحية في منطقة نجران، وعلى ضوء النتائج، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد الطرق والأنظمة التي تحسن من مستوى أداء العاملين في المنشآت الصحية، وزيادة الاهتمام بإيلاء تحسين جودة حياة العمل داخل المنشآت الصحية للحفاظ على المستوى المنخفض من الاحتراق الوظيفي، وزيادة الإثناء المستمر على أداء العاملين الأمر الذي يشجعهم على بذل المزيد من الجهود وزيادة إنتاجيتهم.

• سعت دراسة زيادة 2021 إلى التعرف على مستوى الاحتراق والرضا الوظيفي من وجهة نظر الإداريين في مستشفى عسير المركزي بأبها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات استخدمت استبانة، واستخدام عينة من 453 موظف من الإداريين، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى الاحتراق الوظيفي كان مرتفعاً لبعده الإجهاد الوظيفي وتبدل المشاعر وقلة الشعور بالإنجاز مع وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في أبعاد الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي لدى الإداريين في مستشفى عسير وفقاً لاختلاف النوع والدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة علاوة على وجود ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاحتراق الوظيفي وأبعاد الرضا الوظيفي وقدمت الدراسة توصيات عدة لكل من المسؤولين والعاملين بالمستشفى.

• دراسة Alqarni وآخرون 2022 هدفت هذه الدراسة إلى تقييم معدلات التوتر، والإرهاق، والرضا الوظيفي لدى المتخصصين في الرعاية الصحية النفسية بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي مقطعي، وطبقت على عينة مكونة من 107 مشاركين من الأخصائيين في الصحة النفسية خلال الفترة من يناير 2017 إلى أكتوبر 2018، باستخدام ثلاثة مقاييس معيارية وهي: مقياس التوتر

المدرک-14 PSS ، ومقياس ماسلاش للإرهاق MBI ، ومقياس الرضا الوظيفي JSS. أظهرت النتائج أن أكثر من نصف المشاركين 56.1% يعانون من مستويات مرتفعة من التوتر، في حين بلغ معدل الإرهاق العاطفي وتجريد الشخصية 38.3% و 24.3% على التوالي، وظهر انخفاض في الإنجاز المهني لدى 57% من العينة. كما أشارت النتائج إلى أن نسبة الرضا الوظيفي كانت منخفضة، حيث أبدى أقل من ربع المشاركين 23.4% رضاهم عن وظائفهم، وبيّنت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في درجة الإرهاق العاطفي لصالح الذكور وكذلك علاقة بين ارتفاع الدخل والرضا الوظيفي وأوصت الدراسة بضرورة تبني تدخلات عملية من الجهات المعنية للحد من التوتر والإرهاق المتزايد بين العاملين في الرعاية النفسية، بالإضافة إلى أهمية توسيع نطاق البحوث لفهم العوامل المؤثرة بشكل أعمق، مما يساهم في تحسين رفاهية العاملين في هذا القطاع الحساس.

• دراسة Han وآخرون 2022 حيث سعت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط الذي تلعبه الذكاء العاطفي في العلاقة بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المستشفيات العامة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقطعي، واعتمدت على استبيان مهيكّل تم توزيعه على عينة مكونة من 191 موظفًا إداريًا في أربعة مستشفيات عامة بكوريا الجنوبية خلال سبتمبر 2021. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي وكشفت النتائج عن وجود علاقة طردية دالة بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي $r = 0.57, p < 0.001$ ، بينما وُجدت علاقة عكسية بين الذكاء العاطفي والاحتراق $r = -0.26, p < 0.001$ ، وأشارت النتائج إلى أن العوامل الأكثر تأثيرًا في الاحتراق الوظيفي هي: ضغوط العمل، والذكاء العاطفي، والعمر خاصةً ≤ 40 عامًا. كما أثبتت الدراسة أن الذكاء العاطفي له تأثير مباشر ومستقل على خفض مستويات الاحتراق وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز الذكاء العاطفي لدى العاملين في الإدارات الإدارية بالمستشفيات كاستراتيجية فعالة للحد من

الاحترق المهني، خاصةً في ظل تعدد المسؤوليات والصراعات الإدارية التي يتعاملون معها، مما يبرز الذكاء العاطفي كأداة فاعلة لإدارة الضغوط وتحقيق بيئة عمل أكثر دعم واستدامة.

رابعاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين أكثر من متغير

• دراسة Ongaro وآخرون 2024 وهدفت هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية للأدبيات بغرض استكشاف الممارسات التحويلية في خدمات الرعاية الصحية التحول الصحي كمتغير مستقل، وفهم نتائجها على صعيد رفاهية المرضى والموظفين المتغير الوسيط ضمن إطار بحوث الخدمة التحويلية. TSR استخدمت الدراسة نموذج SLR المنظم بناءً على بروتوكول PRISMA ، واعتمدت على قواعد بيانات WoS و Scopus لتحليل 49 دراسة منشورة خلال الفترة من 2021 إلى 2022، من خلال تحليل محتوى تفصيلي، كما أظهرت النتائج وجود أربع ممارسات تحويلية رئيسية تؤثر على رفاهية متلقي الخدمة والعاملين، كما قدمت الدراسة إطاراً متكاملًا لتوجيه التحول في قطاع الرعاية الصحية، وحددت فجوات بحثية رئيسية يمكن أن تبني عليها دراسات مستقبلية. وأوصت الدراسة بضرورة توجيه صانعي القرار نحو تبني ممارسات تحويلية شاملة تُراعي الرفاهية كعنصر جوهري في تطوير الرعاية الصحية، مع اقتراح خارطة طريق للممارسين الصحيين لدعم التحولات الإيجابية ضمن الرؤية الشاملة للتطوير الصحي.

• دراسة Ahsan & Khawaja 2024 هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة المستدامة متغير مستقل ورفاهية الموظفين متغير وسيط والأداء البيئي متغير تابع في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الدنمارك، من خلال دمج نظريتي القيادة المستدامة والتبادل الاجتماعي. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي عبر نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية PLS-SEM على عينة من العاملين في القطاع، للتحقق من العلاقات

المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة المستدامة ورفاهية الموظفين، كما تبين أن رفاهية الموظفين تلعب دور وسيط في دعم العلاقة بين القيادة والأداء المؤسسي، كما دعمت النتائج دور المرونة التنظيمية في تحسين هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج قيادية تركز على الاستدامة، وتعزز رفاهية العاملين باعتبارها عنصراً استراتيجياً لرفع الأداء التنظيمي، مشيرة إلى أهمية إدماج مفاهيم الرفاهية النفسية ضمن التوجهات القيادية الحديثة لتحقيق بيئة عمل داعمة ومستدامة.

• دراسة 2023 Speicher & Francis ركزت هذه الدراسة على تحليل ظاهرة الاحتراق الوظيفي المتغير التابع في القطاع الصحي بعد جائحة كوفيد-19، وما تبعها من معدلات مرتفعة للاستقالات وانخفاض الرضا الوظيفي رفاهية الموظفين كمتغير وسيط، اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات استطلاعات واسعة النطاق أجرتها مؤسسة غالوب والجمعية الطبية الأمريكية، والتي شملت أكثر من 12 ألف موظف، وأظهرت أن العاملين في القطاع الصحي من بين أكثر الفئات عرضة للإرهاق المهني. وتوصلت الدراسة إلى أن الإرهاق يؤدي إلى انخفاض رضا العمل وزيادة النية لترك الوظيفة، ويؤثر على النتائج السريرية. كما ناقشت الدراسة عدداً من التدخلات المؤسسية والفردية للحد من الاحتراق، منها العمل الجماعي، ودعم اتخاذ القرار، وتخفيف أعباء التوثيق. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج تكاملي يعزز بيئة العمل النفسية المتغير التابع ويدعم رفاهية الموظفين من خلال التدخلات التي تقودها المؤسسات، وتوفير الدعم النفسي، والتقدير المعنوي، إلى جانب أهمية إشراك العاملين في تصميم الحلول، وشددت على ضرورة سن سياسات وطنية داعمة وتخصيص تمويل لتعزيز الصحة النفسية للعاملين الصحيين.

• التعليق على الدراسات السابقة:

ابعاد الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية ومبررات الاختيار

الدراسة	الأبعاد التي استخدمتها الدراسة	الأبعاد المختارة للدراسة الحالية	مبررات الاختيار
الدراسات التي تناولت المتغير المستقل التحول الصحي			
Ongaro وآخرون 2024	الممارسات التحويلية، رفاهية المرضى والموظفين	رفاهية الموظفين	لارتباطها المباشر بالتحول الصحي وأثره على رفاهية العاملين.
Gabriel & Aguinis 2022	تدخلات إدارة الإجهاد، الدعم الاجتماعي، إشراك العاملين، أنظمة الأداء	الدعم الاجتماعي، إشراك العاملين	لارتباطها بتهيئة بيئة عمل مستدامة وداعمة.
Braim 2025	التزام الإدارة، فعالية التنفيذ، مهارات القيادة، العمل الجماعي	التزام الإدارة، العمل الجماعي	لدورها في استدامة بيئة العمل وتحفيز الموظفين.
الدراسات التي تناولت المتغيرات التابعة بيئة العمل النفسية المستدامة + الاحتراق الوظيفي			
غالب 2024	العوامل المادية والاجتماعية، الدورات التدريبية، دعم الإبداع الإداري	العوامل المادية والاجتماعية، التدريب والتحفيز	توافقها مع تحسين بيئة العمل ودورها المباشر في تحقيق بيئة عمل نفسية مستدامة.
بو حالة؛ بوسطة 2023	الهيكل التنظيمي، الثقافة، الموارد، نظم المعلومات، ظروف العمل	الثقافة التنظيمية، ظروف العمل	ملاءمتها لقياس الجوانب النفسية داخل بيئة العمل وربطها برفاهية الموظف.

توتي 2020	بيئة العمل النفسية الأمان الوظيفي، الدعم، ظروف العمل، الأداء الوظيفي	الأمان الوظيفي، الدعم النفسي	تركيزها على الجوانب النفسية التي تتقاطع مع هدف الدراسة في بناء بيئة عمل مستدامة.
Alqarni وآخرون 2022	التوتر المدرك، الإرهاق العاطفي، تجريد الشخصية، الإنجاز المهني	الإرهاق العاطفي، الإنجاز المهني	لتأثيرها القوي على الحالة النفسية للموظفين في القطاع الصحي.
اليمني 2023	الإجهاد الوظيفي، تدني الإنجاز، فقدان العنصر الإنساني	الإجهاد الوظيفي، تدني الإنجاز	أكثر الأبعاد شيوعاً وتأثيراً على جودة بيئة العمل والصحة النفسية.
الصبحي 2022	الإجهاد الانفعالي، الإنجاز الشخصي، فقدان الإنسانية	الإجهاد الانفعالي، الإنجاز الشخصي	لارتباطها المباشر بتجربة الموظف وتأثيرها على استدامة بيئة العمل.
الأسمر 2022	الرشاقة التنظيمية، ضعف الروح المعنوية، بيئة العمل	ضعف الروح المعنوية، تحسين بيئة العمل	أهميتها في تحديد مستوى الدعم النفسي للموظفين داخل القطاع
اليامي 2022	الإجهاد النفسي، تبدل المشاعر، انخفاض الشعور بالإنجاز	الإجهاد النفسي، انخفاض الشعور بالإنجاز	لأنها الأكثر ارتباطاً بتأثير التحول الصحي على الاحتراق المهني.
زيادة 2021	الإجهاد الوظيفي، تبدل المشاعر، قلة الإنجاز، الرضا الوظيفي	الإجهاد الوظيفي، قلة الإنجاز	مناسبتها لقياس الضغوط الناجمة عن التحول الصحي.
الدراسات التي تناولت العلاقة بين أكثر من متغير			

الإرهاق، رضا العمل، بيئة العمل النفسية	الإرهاق، رضا العمل	لكونها محورية لفهم العلاقة بين رفاهية الموظف واستدامة بيئة العمل.
Speicher & Francis 2023		
القيادة المستدامة، رفاهية الموظفين، الأداء المؤسسي	رفاهية الموظفين	لأنها تمثل البعد الوسيط بين التحول الصحي واستدامة بيئة العمل.
Ahsan & Khawaja 2024		
ضغوط العمل، الذكاء العاطفي، الاحتراق الوظيفي	ضغوط العمل	لأنه بعد وسيط مؤثر في العلاقة بين التحول الصحي والاحتراق الوظيفي.
H a n وآخرون 2022		

أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

1. موضوع الاحتراق النفسي: جميع الدراسات المذكورة تركز على الاحتراق النفسي وتأثيره على الأداء الوظيفي وجودة الخدمات الصحية، هذا يشير إلى أهمية الموضوع في مجالات العمل المختلفة، خاصة في القطاع الصحي.
2. التأثير على الأداء: تتفق الدراسات على أن الاحتراق النفسي يؤثر سلباً على أداء العاملين، سواء كان ذلك في المستشفيات أو الإدارات الحكومية، على سبيل المثال، دراسة اليماني (2023) ودراسة اليامي (2022) ودراسة توتي (2020) تؤكدان على تأثير الاحتراق النفسي على جودة الخدمات الصحية
3. البيئة النفسية: جميع الدراسات تشير إلى أهمية البيئة النفسية المستدامة في تقليل مستويات الاحتراق النفسي، حيث تعتبر بيئة العمل الإيجابية عاملاً مساعداً في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الأداء

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

1. تختلف الدراسات في السياق الذي تم إجراء البحث فيه فدراسة غالب (2024)، واليماني (2023) تركز على المستشفيات، بينما دراسة الصبحي (2022) تتناول وزارة الشؤون البلدية والقروية، مما يعكس تأثير الاحتراق النفسي في بيئات عمل متنوعة.

2. تتناول بعض الدراسات عوامل محددة تؤدي إلى الاحتراق النفسي، مثلاً، دراسة الأسمرى (2022) تركز على الرشاقة التنظيمية كوسيلة للتخفيف من الاحتراق النفسي، بينما دراسة زيادة (2021)، دراسة توتي (2020) تدرس العلاقة بين الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي بشكل مباشر

3. تختلف النتائج والتوصيات بين الدراسات؛ فبعضها يقترح استراتيجيات لإدارة الضغوط النفسية، بينما يركز آخرون على أهمية تحسين بيئة العمل وتوفير الدعم النفسي للعاملين

ما يميز الدراسة الحالية:

تناول الدراسة تأثير التحولات الصحية التي تتماشى مع أهداف رؤية المملكة (2030م)، مما يجعلها ذات صلة مباشرة بالتغيرات الهيكلية في النظام الصحي السعودي، تركز الدراسة على أهمية التحول الصحي والرفاهية النفسية من الاحتراق الوظيفي، وهو ما قد لا يكون محور اهتمام الدراسات السابقة بشكل واضح، وهذا يساهم في تقديم حلول عملية لتحسين الصحة النفسية للعاملين في القطاع الصحي.

الطريقة والإجراءات المنهجية:

منهج الدراسة:

سوف تستخدم الباحثة خدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في محاولة للتعرف على أثر التحول الصحي في المملكة العربية السعودية على بيئة العمل النفسية المستدامة ودور رفاهية

الموظفين في تقليل الاحتراق الوظيفي في القطاع الصحي الحكومي، كونه المنهج الملائم للبحث الحالي وهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً.

مجتمع وعينة الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض، بما في ذلك الأطباء، الممرضين، الإداريين والفنيين، باعتبارهم مجتمع البحث الأساسي. تم اختيار هذه الفئات الوظيفية المتنوعة لضمان تمثيل شامل لتأثير التحول الصحي على بيئة العمل النفسية المستدامة ورفاهية الموظفين، وكذلك لفهم كيفية تقليل الاحتراق الوظيفي عبر المستويات الإدارية المختلفة. سيتم اعتماد طريقة العينة العشوائية الطبقية لتقسيم العينة وفقاً للمستوى الوظيفي، حيث تشمل الفئات التالية: الموظفون الميدانيون بنسبة 70%، المشرفون بنسبة 15%، مدراء الأقسام بنسبة 10%، وكبار المسؤولين بنسبة 5%. كما سيتم مراعاة التوزيع الديموغرافي للعينة من حيث الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، بهدف تحقيق تمثيل متوازن يعكس التنوع الحقيقي في المجتمع البحثي.

تم تحديد حجم العينة بـ 300 مشارك، وذلك بناءً على معادلة كريجي ومورغان (Krejcie & Morgan) التي تضمن مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة في القطاع الصحي السعودي التي استخدمت أحجام عينات مماثلة. هذا الحجم يتيح قوة إحصائية كافية لإجراء تحليلات متقدمة مثل تحليل الوساطة الشرطية، مما يعزز من دقة نتائج الدراسة وموثوقيتها.

يهدف هذا التصميم الطبقي والمنهجي إلى ضمان تمثيل عادل للقوى العاملة في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض، مما يمكن الباحث من التقاط الفروق والتأثيرات النفسية والاجتماعية للتحول الصحي عبر مختلف المستويات الوظيفية والديموغرافية. كما يعزز هذا التمثيل من صحة الدراسة ويتيح استخلاص رؤى دقيقة وعملية حول دور رفاهية الموظفين في تقليل الاحتراق الوظيفي ضمن بيئة العمل النفسية المستدامة في ظل التحولات الصحية الراهنة.

- وسائل جمع بيانات الدراسة:

سوف يقوم الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات وسيتم توزيعها على الموظفين والمديرين في المستشفيات والمراكز الصحية الحكومية في المملكة العربية السعودية بالرياض، والتي تتكون من قسمين القسم الأول: يتضمن معلومات شخصية وخصائص الديمغرافية عن أفراد الدراسة، والقسم الثاني يتكون من عبارات الاستبيان وتتكون من 4 محاور رئيسية: المحور الأول: التحول الصحي بالمملكة العربية السعودية، والمحور الثاني: البيئة النفسية المستدامة، المحور الثالث: الاحتراق الوظيفي، المحور الرابع: رفاة الموظفين.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم جمعها سيستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج (SPSS)، ومن خلاله تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التكرار والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- 2- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- 4- معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الصحي) على المتغيرات التابعة (بيئة العمل النفسية المستدامة، تقليل الاحتراق الوظيفي).
- 5- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد التأثير بين المتغير المستقل (التحول الصحي) على المتغيرات التابعة (بيئة العمل النفسية المستدامة، تقليل الاحتراق الوظيفي).
- 6- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.
- 7- اختبار t لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق تبعاً للجنس والمسمى الوظيفي.
- 8- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لبيان الفروق لدور رفاة الموظفين كمتغير وسيط في سياق تأثيرات التحول الصحي في بيئة العمل النفسية المستدامة، وتقليل

الاحتراق الوظيفي في القطاع الصحي الحكومي في الرياض تبعاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

9- تحليل المسار لتحقيق من الدور الوسيط رفاهية الموظفين بين المتغير المستقل (التحول الصحي) على المتغيرات التابعة (بيئة العمل النفسية المستدامة، تقليل الاحتراق الوظيفي).

تصور مقترح لفصول الدراسة:

من أجل تقديم الدراسة بالطريقة المرجوة منها، وبما يسهل للمتلقين والقراء والباحثين التنقل بين فصولها والاستفادة منها سيتم تقسيمها إلى خمسة فصول:

- الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات (المنهجية) للدراسة.
- الفصل الرابع: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.
- الفصل الخامس: الخاتمة وتشمل التوصيات والمقترحات.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو عرب، ر. ف.، & الغامدي، م. ج. (2012). أثر أنماط القيادة على رضا الممرضات ونية البقاء لدى الممرضات السعوديات .مجلة إدارة التمريض، 20(5)، 668-678.
- أثر تطبيق استراتيجية التحول الصحي في تقديم الخدمات من وجهة نظر الموظفين في المملكة العربية السعودية. (2024). (المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، سلسلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(4)، 45-67.
- الإدارة العامة للتعليم – الرياض. (2020). (أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفات الإداريات بمنطقة الرياض .المجلة العلمية للإدارة.

- الأسمرى، علي بن عوض حسن. (2022). دور الرقابة التنظيمية للتخفيف من الاحتراق الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين بالمجال الصحي. مجلة الخدمة الاجتماعية، 71(2)، 241-279.
- الجنابي، سجاد محمد عطية وخضير محمد ياس (2021). الرفاهية التنظيمية ودورها في الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في مديرية إحصاء محافظة بابل». مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 201-216.
- الشهري، حسن عامر. (2024). أثر تطبيق استراتيجية التحول الصحي في تقديم الخدمات من وجهة نظر الموظفين في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(10)، 22-34. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.H270723>
- الصبحي، منار محمد. (2022). الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية: دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين بأمانة محافظة جدة. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 3(27). <https://doi.org/10.56807/buj.v5i4.40>
- الظفيري، ع. م.، & محمد، ع. ح. (2021). (الرضا الوظيفي كوسيط بين الاحتراق الوظيفي والتزام الموظف والرغبة في ترك العمل. مجلة الأعمال الكويتية، 51(1)، 165-192.
- العبيري، فهد بن حمدان. (2013). إعداد القيادات التنموية في ضوء تحديات القرن الواحد والعشرين. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر.
- المطيري، د. ع. (2016). أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في القطاع العام السعودي. المجلة الدولية للأعمال والإدارة، 11(6)، 85-94.

- المطيري، م. و، العنزي، ي. د.، & العلياني، ن. أ. (2023). أثر نماذج القيادة على أداء العاملين في القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث والدراسات الإستراتيجية، 4(43)، 214-239.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية الإمارات العربية المتحدة. (2018). الدليل الاسترشادي للرفاه الوظيفي. <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/bb0f-b17a.pdf>
- اليامي، داحن محمد، السواط، طلق عوض. (2022). أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(17)، 14-68.
- اليامي، علي فهد آل منصور، ال بحري، خالد نقطان، ال منصور، فهد محمد، ال مردف، علي حسن؛ اليامي، ناصر حسين. (2022). أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين بالمنشآت الصحية بمنطقة نجران. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع73، 305-338. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329462>
- اليماني، زكي أبوبكر. (2023). الاحتراق الوظيفي وأثره على جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات. مجلة جامعة البيضاء، 5(4). <https://doi.org/10.56807/buj.v5i4.403>
- بو حالة، محمد المهدي؛ بوطه، حاج بلقاسم. (2023). بيئة العمل وأثرها في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير، الجزائر.
- توتي، مراد. (2020). بيئة العمل النفسية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال شركة الكهريف بمدينة تفرت. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- جوده، رياض حميد، ومحمد، أثير عبد الله. (2022). تأثير رفاهية العاملين في المخرجات التنظيمية بحث تحليلي في الشركة العامة لصناعات النسيج

- والجلود - مقر مصنع القطنية في بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(59)، 208-227.
- حسين عبد الله. (2020). أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت المفرق، الأردن.
 - سناني لبنى؛ بو عطيط، جلال الدين. (2021). دور جودة حياة العمل في تحقيق الرفاهية النفسية والاجتماعية في بيئة العمل». مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، 5(3)، 84-97.
 - شلبي، يوسف؛ القصبي؛ سام؛ أمحديش، صالحة. (2020). الاسهام النسبي لكل من: الصمود والاحتراق الأكاديميين في التنبؤ بالرفاهية الأكاديمية لدى طلبة الجامعة. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 76 يناير، 80
 - شناف، خديجة. (2022). استراتيجيات كايزن لتفادي الضغوط النفسية في بيئة العمل. مجلة آفاق للعلوم، 7(3)، 543-557.
 - عبد الشكور هاني (2023). تأثير روحانية مكان العمل على رفاهية العاملين وسلوك مشاركة المعرفة ونية البقاء في العمل دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق بمدينة شرم الشيخ. المجلة العربية للإدارة، 34(2)، 75-96.
 - عبدالرحمن، أ. (2024، يوليو 30). (الصحة النفسية في بيئة العمل السعودية: تحديات الواقع وطموحات رؤية 2030. موجز الأنباء.
 - عسيري، م. ع. ع. (2021). (الاحتراق الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف ورضاه الوظيفي: دراسة ميدانية بمدينة تبوك International Journal of Research and Studies Publishing.
 - علي، محمد. (2018). التأثيرات السلبية لبيئة العمل النفسية السيئة. ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر.

- غالب، أكرم صادق حسن. (2024). أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري. دراسة ميدانية على المستشفى العسكري بمدينة تعز، مجلة بحوث جامعة تعز، 41(33)، 7848-2958.
- فرج، ع. ع. ف. ن.، & القبي، ط. م. (2023). (الاحترق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة حالة – جامعة سرت. مجلة الدراسات الاقتصادية، 6(1)، 185–209.
- قرني، حسام. (2023). تعزيز مقومات الرفاه الوظيفي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات دراسة حالة البنك الأهلي المصري». مجلة كلية السياسة والاقتصاد، 17(2)، 181-224.
- كنتاوي أمينة وتيشات سلوى. (2022). الدور الوسيط لرفاهية الموظف في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الاستراتيجي». مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 8(1)، 311-324.
- موقع رؤية 2030، 2024-10-18. <https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/programs/health-sector-transformation-program>
- وزارة الصحة السعودية. (2020). (برنامج التحول الصحي ضمن رؤية المملكة 2030. الرياض: وزارة الصحة

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aboobaker, N., Edward, M. & Zakkariya, K. A. (2021). "Workplace spirituality, well-being at work and employee loyalty in a gig economy: multi-group analysis across temporary vs permanent employment status", Personnel Review, 51(9), 2162-2180.
- Abualrub, R. F., & Alghamdi, M. G. (2012). The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. Journal of Nursing Management, 20(5), 668–678. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01320.x>

- Ahsan, M. J., & Khawaja, S. (2024). Sustainable leadership impact on environmental performance: Exploring employee well-being, innovation, and organizational resilience. *Discover Sustainability*, 5(1), 317.
- Al-Hussami, M. (2008). A study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286–295.
- Alqarni, T., Alghamdi, A., Alzahrani, A., Abumelha, K., Alqurashi, Z., & Alsaleh, A. (2022). Prevalence of stress, burnout, and job satisfaction among mental healthcare professionals in Jeddah, Saudi Arabia. *PLOS ONE*, 17(4), e0267578.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bastida, M., Neira, I. & Lacalle-Calderon, M. (2022). «Employee's subjective» well-being and job discretion: Designing gendered happy jobs. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 100-189.
- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189.
- Braim, N. (2025). Management commitment, implementation, and sustainable work environment in healthcare services.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*, 65(2), 183–192.
- Han, W., Kim, J., Park, J., & Lee, M. (2022). Influential effects of emotional intelligence on the relationship between job stress and burnout among general hospital administrative staff. *Healthcare*, 10(2), 194.

- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: The mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39–55.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: A multidimensional perspective*. Psychology Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ongaro, F., Di Pietro, L., Guglielmetti-Moggion, R., & Renzi, M. F. (2024). A systematic literature review on transformative practices and well-being outcomes in health care services. *Journal of Service Theory and Practice*, 34(3), 432–463.
- Putra, A. S. B., Kusumawati, E. D. & Kartikasari, D. (2024). «Psychological empowerment and psychological well-being as job performance mediators», *Journal of Business Management and Economic Development*, 2(01), 127-141.
- Rahi, S. (2022). «Investigating the role of employee psychological well-being and psychological.
- Schaufeli W, De Witte H, Desart S. *Manual Burnout Assessment Tool (BAT)*. Leuven: KU; (2019). [[DOI](#)] [[PMC free article](#)] [[PubMed](#)] [[Google Scholar](#)][[Ref list](#)]
- Speicher, L. L., & Francis, D. (2023). Improving employee experience: Reducing burnout, decreasing turnover and building well-being. *Clinical Gastroenterology and Hepatology*, 21(1), 11–14.
- Taris. T. W. & Schreurs, P. J. (2009). «Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis», *Work & Stress*, 23(2), 120-136.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2012). «Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies», *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.

- Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T. & Giao, H. (2021). »Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty«, Management Science Letters, 11(1), 203-212.
- World Health O. 11th Revision of the International Classification of Diseases (ICD-11), Inclusion of Burnout as an Occupational Phenomenon. Available online at: <https://www.who.int/news/item/28--05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases> (accessed, October 18, 2024)
- World Health Organization. (2024). *Mental health action plan*. Retrieved October 19, 2024, from <https://www.emro.who.int/ar/mnh/mental-health-action-plan/index.html>
- Zimmerman BJ, Dubois N, Houle J, Lloyd S, Mercier C, Brousselle A, et al. (2011). How does complexity impact evaluation: an introduction to the special issue, Can J Program Eval, (2011) 26:5–20. [[PMC free article](#)] [[PubMed](#)] [[Google Scholar](#)][[Ref list](#)].

