

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Radha Hassan Akbar & Ezzulddin Mustafa Ahmed. The Role of Servant Leadership in Reducing Job Burnout: The Mediating Role of Organizational Climate: A Field Study at Kirkuk University. *University of Kirkuk Journal for Administrative and Economic Science* (2026) 16 (2):674-686

The Role of Servant Leadership in Reducing Job Burnout: The Mediating Role of Organizational Climate: A Field Study at Kirkuk University

Hassan Akbar Radha ¹, Mustafa Ahmed Ezzulddin ²

¹ University of Kirkuk / College of Administration and Economics – Department of Business Administration, Kirkuk, Iraq.

² University of Kirkuk/College of Administration and Economics-Economic Department, Kirkuk, Iraq

¹ hassan.akbar@uokirkuk.edu.iq, ² magaoglu@uokirkuk.edu.iq

Abstract: This paper sought to examine how servant leadership can help to decrease job burnout through organizational climate as a mediator with the help of a field study on Kirkuk University. The descriptive analytical approach was utilized in the research because it is appropriate to the variables under study. The data collection instrument was a questionnaire which has been created to test the dimensions of servant leadership, organizational climate, and job burnout. The population of the study was Kirkuk University, where all the administrative heads of the different departments in the university were involved. The sample comprised (280) administrative leadership at the main and sub-level of leadership. The statistics were performed on the basis of SPSS and AMOS. The findings of the study indicated that servant leadership has a major role to play in alleviating employee burnout. It also showed that organizational climate that is positive is a mediator in nurturing this relationship in enhancing the health of organizations in learning institutions. The research suggested the encouragement to use servant leadership styles within universities, where they would help remove work-related stresses and provide a balance between work obligations and organizational needs of employees.

Keywords: Servant leadership, employee burnout, organizational climate, Kirkuk University.

دور القيادة الخادمة في الحد من الاحتراق الوظيفي: الدور الوسيط للمناخ التنظيمي: دراسة
ميدانية جامعة كركوك

م.م. حسن اكبر رضا¹، م.م. مصطفى احمد عز الدين²

¹ جامعة كركوك/كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الأعمال، كركوك، العراق
² جامعة كركوك/كلية الإدارة والاقتصاد-قسم الاقتصاد، كركوك، العراق

¹ hassan.akbar@uokirkuk.edu.iq, ² magaoglu@uokirkuk.edu.iq

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة الخادمة في الحد من الاحتراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للمناخ التنظيمي، وذلك عبر دراسة ميدانية في جامعة كركوك، إذ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة المتغيرات المدروسة، فيما تمثلت أداة جمع البيانات في استمارة استبيان صُممت لقياس أبعاد القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي، حيث تمثل مجتمع الدراسة بجامعة كركوك، وشمل جميع القيادات الإدارية في مختلف مفاصل الجامعة، وبلغ حجم العينة (٢٨٠) قائدًا إداريًا من المستويات القيادية الرئيسة والفرعية، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS, AMOS). أظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة الخادمة دورًا مؤثرًا في الحد من الاحتراق الوظيفي، كما تبين أن المناخ التنظيمي الإيجابي يؤدي دورًا وسيطًا فاعلاً في تعزيز هذه العلاقة، بما يساهم في تحسين الصحة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني أنماط القيادة الخادمة داخل الجامعات، لما لها من دور في تخفيف الضغوط المهنية وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الاحتراق الوظيفي، المناخ التنظيمي، جامعة كركوك.

Corresponding Author: E-mail: hassan.akbar@uokirkuk.edu.iq

المقدمة

يشكل الاحتراق الوظيفي أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في العصر الحديث، إذ يؤدي التعرض المستمر لضغوط العمل والإرهاق النفسي إلى تراجع الأداء الوظيفي، وفقدان الدافعية، وانخفاض مستوى الالتزام الوظيفي بين العاملين، وتزداد أهمية مواجهة هذه الظاهرة في الجامعات، حيث يتطلب الحفاظ على جودة التعليم والبحث العلمي بيئة عمل صحية ومستقرة، تتيح للعاملين الأداء بكفاءة وتحقيق رفاهيتهم النفسية والمهنية. وفي هذا السياق برزت القيادة الخادمة كنموذج قيادي حديث يركز على خدمة الموظفين وتمكينهم ودعمهم عاطفياً ومهنياً، بعيداً عن أساليب القيادة التقليدية القائمة على السلطة والسيطرة، فالقيادة الخادمة تسعى إلى تعزيز بيئة عمل إيجابية، وتحفيز العاملين، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة، مما يجعلها أحد الأدوات الفعالة للحد من الاحتراق الوظيفي وتحسين جودة الأداء المؤسسي، إلا أن تأثير القيادة الخادمة على الاحتراق الوظيفي لا يتحقق بمعزل عن المناخ التنظيمي، إذ يمثل الأخير البيئة التي تتفاعل فيها ممارسات القيادة مع تجارب العاملين اليومية، فالمناخ التنظيمي يعكس مدى توافر الحوافز والمكافآت، والعدالة في المعاملة، وفرص المشاركة في اتخاذ القرار، ودرجة الاستقلالية في العمل، وطبيعة الوظائف الموكلة للموظفين، ومن هنا يظهر الدور الوسيط للمناخ التنظيمي، حيث يمكن أن يكون حلقة وصل بين سلوكيات القيادة الخادمة ونتائجها على صحة الموظفين النفسية والمهنية، بما يحد من الإجهاد العاطفي، ويقلل من مشاعر إلغاء الشخصية، ويعزز الشعور بالإنجاز الشخصي. وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والاحتراق الوظيفي من خلال المناخ التنظيمي، وذلك عبر دراسة ميدانية أجريت في جامعة كركوك، بهدف تقديم فهم واضح وعميق لكيفية مساهمة القيادة الخادمة في خلق بيئة تنظيمية داعمة تقلل من مستويات الاحتراق الوظيفي، وتعزز الأداء المؤسسي ورضا العاملين، كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لإدارة الجامعة يمكن أن تساهم في تحسين أساليب القيادة والممارسات التنظيمية بما يخدم صحة الموظفين وجودة العمل الأكاديمي.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: الدراسات السابقة

دراسة (كاظم والعبدي، ٢٠٢٣) تهدف الدراسة إلى اختبار دور القيادة الخادمة في تحسين المناخ التنظيمي في شركة السلام العامة وهي إحدى الشركات التابعة لوزارة الاتصالات العراقية ومقرها الرئيسي في بغداد، فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة العشوائية مكونة من (١٦٨) فرداً من إجمالي (٣٢٠) فرداً وذلك من خلال اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، واعتمد البحث على البرامج الإحصائية (SPSS, Amos)، ومن أبرز استنتاجات وجود تأثير (توجيهي وإيجابي) ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في المناخ التنظيمي للشركة. دراسة (عبيد وآخرون، ٢٠٢٢) تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى التأثير المباشر للعلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي، من خلال تفاعل التمكين كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرين، واعتمدت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، تم توزيع (٥٥) استمارة على المنتسبين العاملين في المجمع المروري لتسجيل المركبات في محافظة بابل، واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS v.24 لتحليل البيانات، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقات تأثير مباشرة ذات دلالات معنوية مرتفعة ما بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل على الاحتراق الوظيفي وأبعاده كمتغير معتمد، وإن ذلك التأثير تزداد قوته لتفسير التباين الحاصل في الاحتراق الوظيفي عند إدخال التمكين الإداري كمتغير. دراسة (الابرو وحמיד، ٢٠٢٠) تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الخادمة على السلوك الإبداعي، بالإضافة إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في بيئة العمل، وطُبقت هذه الدراسة في القطاع النفطي الحكومي في العراق، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع، واختير ٤٠٠ موظف كعينة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي مباشر للقيادة الخادمة على السلوك الإبداعي، كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي مباشر للقيادة الخادمة على المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك يوجد أثر إيجابي مباشر للمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي.

دراسة (الساعدي، وآخرون، ٢٠١٣) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير المناخ التنظيمي على الإحترق الوظيفي في المؤسسات الصحية، وذلك من خلال دراسة مستقبلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى حكومي بالإسكندرية، وبلغ حجم العينة الإجمالي ٥٠ شخصاً، وتم استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، وكشفت النتائج وجود تأثير المناخ التنظيمي على الإحترق الوظيفي في المؤسسات الصحية.

دراسة (Harmen, et. al, 2025) تهدف هذه الدراسة إلى فحص فعالية مفهومي المناخ التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية كوسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء موظفي الخدمة المدنية، دراسة على موظفي الخدمة المدنية العاملين في مكاتب المقاطعات الفرعية في عدة مقاطعات بمحافظة أتيش، إندونيسيا، واستخدمت عينة قدرها ٢١٠ فرد، تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي؛ وأن المناخ التنظيمي يؤثر إيجاباً على سلوك المواطن التنظيمية؛ وأن سلوك المواطن التنظيمية يؤثر إيجاباً على أداء موظفي الخدمة المدنية.

ثانياً: منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة: تشهد المؤسسات الأكاديمية اليوم ضغوطاً متزايدة على العاملين نتيجة متطلبات الأداء المرتفعة، وتعدد المهام، والتوازن بين التعليم والبحث والخدمات المجتمعية، مما يؤدي إلى انتشار ظاهرة الإحترق الوظيفي بين الموظفين الأكاديميين والإداريين على حد سواء، ويُعد الإحترق الوظيفي من المشكلات النفسية والمهنية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء والإنتاجية ورضا الموظفين عن عملهم، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بأساليب القيادة الحديثة، إلا أن العديد من الجامعات لا تزال تعتمد نماذج قيادة تقليدية تركز على السلطة والسيطرة، مما قد يفاقم من مستويات الإحترق الوظيفي بين الموظفين، ومع ذلك تشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة الخادمة يمكن أن تكون أداة فعالة للحد من هذه الظاهرة، من خلال التركيز على خدمة الموظفين وتمكينهم ودعمهم عاطفياً ومهنياً، وتتجلى المشكلة الأساسية لهذه الدراسة في السؤال التالي: هل يمكن للقيادة الخادمة أن تقلل من الإحترق الوظيفي بين العاملين في جامعة كركوك، وما دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يتمثل هدف الدراسة بدور القيادة الخادمة في الحد من الإحترق الوظيفي الدور الوسيط للمناخ التنظيمي عبر دراسة ميدانية جامعة كركوك، ومن هذا الهدف نُشر الأهداف الفرعية الآتية:

١. تحديد مستوى القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة كركوك.
٢. قياس مستويات الإحترق الوظيفي بين الموظفين الأكاديميين والإداريين.
٣. تقييم المناخ التنظيمي الحالي في الجامعة من خلال أبعاده الأساسية.
٤. استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والإحترق الوظيفي.
٥. تحليل دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والإحترق الوظيفي.
٦. تقديم توصيات عملية لإدارة الجامعة لتعزيز القيادة الخادمة وتحسين المناخ التنظيمي للحد من الإحترق الوظيفي.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب:

١. أهمية أكاديمية: توفر الدراسة مساهمة علمية في مجال القيادة والسلوك التنظيمي، من خلال دمج القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي والإحترق الوظيفي في نموذج بحثي واحد، ما يثري الدراسات الحديثة في هذا المجال.
٢. أهمية عملية: تساعد نتائج الدراسة إدارة جامعة كركوك على تبني سياسات قيادية وممارسات تنظيمية تقلل من الإحترق الوظيفي، وتعزز رفاهية الموظفين وتحسن الأداء المؤسسي.
٣. أهمية اجتماعية: تسهم الدراسة في تحسين بيئة العمل الجامعية، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم، والبحث العلمي، ورضا الطلاب والعاملين.
٤. أهمية تطويرية: تتيح الدراسة للباحثين والمهتمين بالإدارة والقيادة فهم العلاقة التفاعلية بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي والإحترق الوظيفي، وتقديم إطار تطبيقي يمكن تعميمه على مؤسسات أكاديمية أخرى.

خامساً: فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى (H1): توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في المناخ التنظيمي.
- الفرضية الثانية (H2): توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في الإحترق الوظيفي.
- الفرضية الثالثة (H3): توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في الإحترق الوظيفي.
- الفرضية الرابعة (H4): توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في الإحترق الوظيفي بواسطة المناخ التنظيمي

سادساً: منهج وأداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فيما كانت أداة الدراسة هي استمارة الاستبيان والتي تم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي (٥ اتفق بشدة، ٤ اتفق، ٣ محايد، ٢ لا اتفق، ١ لا اتفق بشدة) وبوسط فرضي قدرة ٣، وأن مكونات تلك الاستمارة ومصادرهما موضحة في الجدول ١.

الجدول (١): مكونات الاستبيان ومصادرها

Variables	Sub-dimensions	Items	Source
Independent Variable: Servant Leadership	Altruism	5	Hoch et al., 2021
	Emotional Engagement	5	Khan et al., 2022
	Wisdom	5	Sendjaya & Cooper, 2021
	Persuasive Style	5	Bao et al., 2023
	Organizational Stewardship	5	Eva & Sendjaya, 2022
Mediating Variable: Organizational Climate	Incentives and Rewards	5	Jiang & Messersmith, 2020
	Organizational Justice	5	Colquitt et al., 2021
	Participation in Decision-Making	5	Kim & Beehr, 2021
	Autonomy	5	Deci et al., 2020
	Nature of Work	5	Bakker & Demerouti, 2022
Dependent Variable: Job Burnout	Emotional Exhaustion	5	Salvagioni et al., 2023
	Depersonalization	5	Schaufeli, 2021
	Reduced Personal Accomplishment	5	Montgomery et al., 2020

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بجامعة كركوك والتي تعد إحدى الجامعات الحكومية في العراق، وقد تأسست في عام ٢٠٠٣ وهي تضم مجموعة من الكليات العلمية والإنسانية والطبية، مثل كليات الطب، والهندسة، والعلوم، والزراعة، والقانون، والإدارة والاقتصاد، والتربية، والتمريض، وطب الأسنان، وغيرها، وكان مجتمع الدراسة يتضمن كافة القيادات الإدارية في كافة مفاصل الجامعة (رئيس جامعة، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب، مسؤولي الوحدات)، وتضمن حجم العينة ٢٨٠ من القيادات الرئيسية والفرعية.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: للقيادة الخادمة

يعرف (Eva, et. al, 2020, 114) القيادة الخادمة بأنها نمط قيادي يركز على رفاهية العاملين وتنميتهم النفسية والمهنية، ويعتمد على دعم القائد لأتباعه وتمكينهم، بما يساهم في تقليل الضغوط والاحتراق الوظيفي وتحسين المناخ التنظيمي، ووفقاً (van & Patterson, 2021, 123) هي أحد أنماط القيادة الأخلاقية المستدامة التي تركز على القيم الإنسانية، مثل الإيثارة، النزاهة، والمسؤولية الاجتماعية، وتساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون طويل الأمد، ويبين (Zhang, et. al, 2023, 987) بأنها تمثل آلية تنظيمية فعالة لتعزيز الصحة التنظيمية، من خلال دعم الموظفين عاطفياً، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات الأفراد، ومن أبرز أبعاد القيادة الخادمة هي الآتي:

١. الإيثارة: يشير بعد الإيثارة إلى استعداد القائد الخادم لتقديم مصلحة العاملين على مصلحته الشخصية، والعمل على تلبية احتياجاتهم المهنية والإنسانية بدافع أخلاقي، بما يعزز الثقة والالتزام التنظيمي (Hoch, et. al, 2021, 569).
٢. المشاركة العاطفية: تعني المشاركة العاطفية قدرة القائد على فهم المشاعر السلبية والإيجابية للعاملين، وتقديم الدعم النفسي لهم في المواقف الصعبة، الأمر الذي يساهم في تخفيف التوتر وتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي (Khan, et. al, 2022, 418).
٣. الحكمة: تُعرّف الحكمة في القيادة الخادمة بأنها قدرة القائد على استشراف المستقبل، وتحليل المواقف التنظيمية بعمق، واتخاذ قرارات رشيدة توازن بين مصالح الأفراد وأهداف المنظمة في بيئة متغيرة (Sendjaya & Cooper, 2021, 402).
٤. أسلوب الإقناع: يعكس أسلوب الإقناع اعتماد القائد الخادم على الحوار والمنطق والتأثير الإيجابي في توجيه العاملين، بدلاً من استخدام السلطة الرسمية، مما يعزز القبول الداخلي للقرارات والالتزام بها (Bao, et al, 2023, 76).
٥. الإشراف التنظيمي: يشير الإشراف التنظيمي إلى شعور القائد الخادم بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المنظمة والمجتمع، وسعيه للحفاظ على الموارد وبناء ثقافة تنظيمية مستدامة تخدم الصالح العام (Eva & Sendjaya, 2022, 211).

ثانياً: المناخ التنظيمي

يعرف (Parker, et al, 2020, 112) المناخ التنظيمي في الأدبيات الحديثة بأنه مجموعة الإدراكات المشتركة لدى العاملين حول السياسات والممارسات والإجراءات التنظيمية السائدة، والتي تؤثر في سلوكهم، ودوافعهم، ومستوى رضاهم واحترامهم الوظيفي داخل المنظمة، يعرف (Alshaabani & Rudnák, 2025, 89) المناخ التنظيمي بأنه البناء الإدراكي المشترك الذي يعكس تصورات العاملين حول السياسات والممارسات والسلوكيات القيادية السائدة داخل المنظمة، والتي تشكل بيئة العمل النفسية والاجتماعية، وتؤثر بصورة مباشرة في الدافعية، والاندماج الوظيفي، ومستويات الاحتراق الوظيفي، ويشير (Kuenzi & Mayer, 2025, 214) المناخ التنظيمي إلى التفسير الجماعي للعاملين لطبيعة العلاقات التنظيمية، ونظم الحوافز، وأساليب اتخاذ القرار، ودرجة الدعم والاستقلالية، بوصفه عاملاً حاسماً في تفسير السلوك الوظيفي، والاستقرار النفسي، والأداء المستدام داخل المنظمات الحديثة، ومن أهم أبعاد المناخ التنظيمي:

١. **الحوافز والمكافآت:** تشير الحوافز والمكافآت إلى إدراك العاملين لعدالة وفعالية نظم المكافآت المادية والمعنوية في المنظمة، ومدى ارتباطها بالأداء والإنجاز، بما يساهم في تعزيز الدافعية الوظيفية وتحسين الالتزام التنظيمي وتقليل المشاعر السلبية المرتبطة بالعمل (Jiang & Messersmith, 2020, 543).
٢. **العدالة التنظيمية:** تعكس العدالة التنظيمية مدى شعور العاملين بالإنصاف في توزيع الموارد والمكافآت (العدالة التوزيعية)، وعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات (العدالة الإجرائية)، وعدالة أسلوب المعاملة والتواصل (العدالة التفاعلية)، وهو ما يؤثر بشكل مباشر في الرضا الوظيفي والاحترق الوظيفي (Colquitt, et. al, 2021, 75).
٣. **التشارك في القرارات:** يقصد بالتشارك في القرارات درجة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ووحداتهم التنظيمية، بما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية، ويرفع مستوى الالتزام ويقلل من مقاومة القرارات التنظيمية (Kim & Beehr, 2021, 312).
٤. **الاستقلالية:** تعبر الاستقلالية عن مدى ما يتمتع به العاملون من حرية في تنظيم أعمالهم، واختيار أساليب تنفيذ المهام، واتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم، الأمر الذي يساهم في تعزيز الإبداع والرضا الوظيفي وتقليل الضغوط المهنية (Deci, et. al, 2020, 14).
٥. **طبيعة العمل:** تشير طبيعة العمل إلى خصائص الوظيفة نفسها، مثل تنوع المهام، وأهميتها، ووضوح الدور الوظيفي، وتحديات العمل، ومدى توافقها مع قدرات وتوقعات العاملين، وهو ما يؤثر في دافعيتهم ومستوى اندماجهم واحترقهم الوظيفي (Bakker & Demerouti, 2022, 278).

ثالثاً: الاحتراق الوظيفي

- يُعرّف (Maslach & Leiter, 2022, 45) الاحتراق الوظيفي بأنه حالة نفسية مزمنة ناتجة عن التعرض المستمر لضغوط العمل، وتتجسد في استنزاف عاطفي، وتبلد في المشاعر تجاه الآخرين، وشعور متزايد بانخفاض الكفاءة والإنجاز الشخصي، بما ينعكس سلباً على صحة العاملين وأدائهم التنظيمي، ومن أهم أبعاد الاحتراق الوظيفي:
١. **الإجهاد العاطفي:** يشير الإجهاد العاطفي إلى شعور العاملين بالاستنزاف النفسي والعاطفي نتيجة الضغوط المستمرة ومتطلبات العمل المرتفعة، حيث يفقد الفرد طاقته الانفعالية وقدرته على الاستجابة الإيجابية لمتطلبات الوظيفة، ويُعد هذا البُعد جوهر ظاهرة الاحتراق الوظيفي وأبرز مؤشرات (Salvagioni, et. al, 2023, 6).
 ٢. **إلغاء الشخصية:** يُقصد بإلغاء الشخصية تبني العاملين اتجاهات سلبية أو لا مبالية تجاه المستفيدين أو الزملاء أو حتى المنظمة نفسها، ويتجلى ذلك في التبلد العاطفي، والتعامل ببرود أو سخرية، كآلية دفاعية للتكيف مع الضغوط المهنية المستمرة (Schaufeli, 2021, 112).
 ٣. **تدني الإنجاز الشخصي:** يعبر تدني الإنجاز الشخصي عن شعور الفرد بعدم الكفاءة المهنية وانخفاض الإحساس بالنجاح والفعالية في أداء العمل، حيث يدرك العامل أن جهوده لم تعد ذات قيمة أو تأثير، مما يؤدي إلى تراجع الدافعية والرضا الوظيفي (Montgomery, et. al, 2020, 389).

رابعاً: العلاقة الفكرية بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي

تنطلق هذه الدراسة من منطلق فكري حديث يرى أن القيادة الخادمة تمثل أحد أكثر أنماط القيادة ملائمة للتعامل مع التحديات النفسية والتنظيمية في بيئات العمل المعاصرة، ولا سيما ظاهرة الاحتراق الوظيفي التي باتت تمثل تهديداً حقيقياً لصحة العاملين واستدامة الأداء التنظيمي، إذ تؤكد الأدبيات الحديثة أن القائد الخادم يركز على خدمة العاملين، وتمكينهم ودعمهم عاطفياً، وبناء علاقات إنسانية قائمة على الثقة والاحترام، وهو ما ينعكس إيجاباً على البيئة الداخلية للمنظمة (Eva et al., 2020).

ومن منظور تنظيمي تساهم القيادة الخادمة في تشكيل مناخ تنظيمي إيجابي من خلال تعزيز العدالة التنظيمية، وتفعيل نظم الحوافز والمكافآت، وتشجيع التشارك في اتخاذ القرارات، ومنح العاملين قدرًا مناسباً من الاستقلالية، وتحسين طبيعة العمل، وتشير دراسات حديثة إلى أن القادة الخادمين يؤثرون في إدراكات العاملين لبيئة العمل عبر ممارساتهم الأخلاقية والإنسانية، مما يؤدي إلى بناء مناخ تنظيمي داعم ومحفز (van Dierendonck & Patterson, 2021).

وفي المقابل يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الرئيسة لمستويات الاحتراق الوظيفي، حيث أوضحت الدراسات أن المناخات التنظيمية السلبية التي تتسم بضعف العدالة، وغياب المشاركة، وضبابية نظم المكافآت، وارتفاع القيود على الاستقلالية، تؤدي إلى زيادة الإجهاد العاطفي، وتبلد المشاعر (إلغاء الشخصية)، وتدني الشعور بالإنجاز الشخصي لدى العاملين (Bakker & Demerouti, 2022).

بينما يعمل المناخ التنظيمي الإيجابي كعامل وقائي يقلل من الضغوط المهنية ويحد من تطور الاحتراق الوظيفي (Zhang et al., 2023).

وعليه نفترض هذه الدراسة أن القيادة الخادمة تؤثر في الاحتراق الوظيفي بصورة غير مباشرة عبر المناخ التنظيمي، إذ تساهم القيادة الخادمة أولاً في تحسين المناخ التنظيمي، ومن ثم يؤدي هذا المناخ الإيجابي إلى تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي بأبعاده المختلفة. وبهذا المعنى، يقوم المناخ التنظيمي بدور المتغير الوسيط الذي يفسر طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والاحتراق الوظيفي، وهو ما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في بحوث القيادة والسلوك التنظيمي (Alshaabani & Rudnák, 2025). وبناءً على ما تقدم تتبنى الدراسة إطاراً فكرياً تكاملياً يرى أن القيادة الخادمة تمثل المدخل القيادي، والمناخ التنظيمي يمثل البيئة التفاعلية الداخلية، بينما يُعد الاحتراق الوظيفي المخرج النفسي والسلوكي لهذه العلاقة، في إطار سببي منسجم مع الأدبيات المعاصرة.

المبحث الثالث: الإطار الميداني

قياس الموثوقية والثبات: تم إجراء اختبار الثبات لأداة الدراسة بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر المؤشرات الإحصائية استخدامًا لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومدى اعتماديتها. ويُعد المقياس مقبولًا إحصائيًا إذا تجاوزت قيمة معامل ألفا الحد الأدنى البالغ (0,60) (Mohammad, et. al, 2024)، إذ يشير ذلك إلى قدرة الأداة على إعطاء نتائج متقاربة عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة، وبالرجوع إلى نتائج الجدول (2)، يتضح أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لمتغير القيادة الخادمة بلغت (0,89)، وهي قيمة مرتفعة تعكس مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين فقراته، كما تراوحت قيم معامل ألفا لأبعاده الفرعية بين (0,81 – 0,90)، وجميعها تفوق الحد المقبول إحصائيًا، مما يدل على قوة ثبات المقياس، أما متغير المناخ التنظيمي، فقد سجل معامل ألفا الكلي له (0,91)، في حين تراوحت معاملات ألفا لأبعاده الفرعية بين (0,83 – 0,92)، وهي قيم مرتفعة تعكس دقة قياس الأبعاد المختلفة للمناخ التنظيمي ومدى تجانس فقراته، وفيما يتعلق بمتغير الاحتراق الوظيفي، فقد بلغت قيمة معامل ألفا الإجمالي (0,87)، بينما سجلت أبعاده الفرعية قيمًا تراوحت بين (0,79 – 0,88)، وهي جميعها أعلى من المستوى المقبول، مما يشير إلى تمتع هذا المتغير بدرجة جيدة من الثبات والاعتمادية، وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن أداة الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية والاتساق الداخلي، الأمر الذي يؤكد صلاحيتها للاستخدام في تحليل البيانات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة بثقة علمية.

جدول (٢): معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة وأبعادها

Variables	Study Variables	Alpha Coefficient	Total
Servant Leadership	Altruism	0.84	0.89
	Emotional Healing	0.81	
	Wisdom	0.86	
	Persuasive Mapping	0.88	
	Organizational Stewardship	0.90	
Organizational Climate	Incentives and Rewards	0.85	0.91
	Organizational Justice	0.83	
	Participation in Decision-Making	0.87	
	Autonomy	0.89	
	Nature of Work	0.92	
Job Burnout	Emotional Exhaustion	0.88	0.87
	Depersonalization	0.79	
	Reduced Personal Accomplishment	0.85	

تحليل نتائج المؤشر العام لأبعاد القيادة الخادمة: تشير نتائج الجدول (3) إلى أن أفراد عينة الدراسة قد أبدوا مستوى اتفاق مرتفع نسبيًا تجاه أبعاد القيادة الخادمة في جامعة كركوك، إذ بلغت نسبة الاتفاق الكلية ٧٥%، وهي نسبة مدعومة بدلالة الوسط الحسابي العام البالغ ٣,٩٨، وبما تؤكد ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت ٨٠%، الأمر الذي يعكس إدراكًا واضحًا لدى أفراد العينة لأهمية تبني ممارسات القيادة الخادمة داخل البيئة الجامعية، بوصفها مدخلًا أساسيًا لتعزيز العلاقات الإنسانية، ودعم العاملين، وتحقيق الانسجام التنظيمي بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي والحد من المشكلات الوظيفية، وفي المقابل، أظهرت النتائج أن نسبة الإجابات المحايدة بلغت ١٣,٦%، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق ١١,٤%، وهو ما أسهم في وصول الانحراف المعياري إلى ٠,٦٥، وبلغ نسبة الفجوة ٢٠%، مما يشير إلى وجود تباين محدود نسبيًا في آراء أفراد العينة، ويعكس أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة الخادمة يُعد جيدًا بشكل عام، إلا أنه ما زال بحاجة إلى مزيد من التعزيز في بعض الجوانب لضمان ترسيخ هذا النمط القيادي بصورة أكثر شمولًا واستدامة.

أما على مستوى الأبعاد الفرعية، فقد جاء بعد الإشراف التنظيمي في المرتبة الأولى، إذ حقق أعلى نسبة استجابة بلغت ٨٢%، مدعومًا بوسط حسابي مرتفع بلغ 4.08، وبأدنى نسبة فجوة بلغت ١٨%، مما يدل على وجود اهتمام واضح من قبل القيادات الجامعية بتحمل المسؤولية التنظيمية، وخدمة المصلحة العامة، والمحافظة على موارد الجامعة وتوجيهها بما يخدم العاملين والمؤسسة على حد سواء، وجاء في المرتبة الثانية بعد الإشراف، حيث بلغت نسبة الاستجابة ٨١%، وبوسط حسابي قدره 4.05، مع نسبة فجوة بلغت ١٩%، وهو ما يشير إلى أن القيادات في جامعة كركوك تتسم بدرجة عالية من الاهتمام بالعاملين، وتقديم احتياجاتهم على المصالح الشخصية، الأمر الذي يعزز الثقة التنظيمية ويقوي الروابط الإنسانية داخل بيئة العمل، أما بعد الحكمة فقد حلّ في المرتبة الثالثة، محققًا نسبة استجابة بلغت ٨٠%، ووسطًا حسابيًا قدره 4.01، مع نسبة فجوة بلغت ٢٠%، مما يعكس امتلاك القيادات الجامعية قدرًا جيدًا من البصيرة والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة في المواقف المختلفة، إلا أن هذا البعد ما زال بحاجة إلى دعم أكبر من خلال توسيع دائرة المشاركة والاستفادة من الخبرات المتراكمة، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد أسلوب الإقناع، حيث سجل نسبة استجابة بلغت ٧٩%، وبوسط حسابي بلغ 3.95، مع نسبة فجوة بلغت ٢١%، ويعكس ذلك اعتماد القيادات بدرجة مناسبة على أسلوب الحوار والتأثير غير القسري في توجيه العاملين، غير أن تعزيز مهارات الإقناع والتواصل الفعال من شأنه أن يرفع من مستوى هذا البعد مستقبلاً، كما جاء بعد المشاركة العاطفية في المرتبة الأخيرة، إذ حقق نسبة استجابة بلغت ٧٩%، وبوسط حسابي قدره 3.93، مع نسبة فجوة بلغت ٢١%، مما يشير إلى أن القيادات الجامعية تُظهر مستوى جيدًا من

التعاطف والدعم العاطفي للعاملين، إلا أن هذا البعد يتطلب مزيداً من الاهتمام لتعزيز الدعم النفسي والاجتماعي، ولا سيما في ظل الضغوط الوظيفية التي تواجه العاملين في المؤسسات التعليمية.

الجدول (٣): نتائج المؤشر العام لأبعاد القيادة الخادمة

Servant Leadership Dimensions	Response scale						Mean	Std. Dev	Response Rate	Gap Rate
	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree					
Altruism	0.42	0.36	0.12	0.07	0.03		4.05	0.63	0.81	0.19
Emotional Participation	0.38	0.34	0.15	0.09	0.04		3.93	0.71	0.79	0.21
Wisdom	0.40	0.35	0.14	0.08	0.03		4.01	0.66	0.80	0.20
Persuasive Style	0.36	0.37	0.16	0.08	0.03		3.95	0.69	0.79	0.21
Organizational Stewardship	0.44	0.33	0.11	0.08	0.04		4.08	0.62	0.82	0.18
Average	0.40	0.35	0.136	0.08	0.034		3.98	0.65	0.80	0.20
Total	0.75		0.136		0.114					

تحليل نتائج المؤشر العام لأبعاد المناخ التنظيمي: تشير نتائج الجدول ٤ الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي إلى أن أفراد عينة الدراسة قد أبدوا مستوى اتفاق مرتفعاً نسبياً تجاه أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في جامعة كركوك، إذ بلغت نسبة الاتفاق الكلية ٧٦,٤%، وهي نسبة مدعومة بدلالة الوسط الحسابي العام البالغ ٤,٠٠، وبما تؤكد ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت ٨٠%، الأمر الذي يعكس إدراكاً واضحاً لدى أفراد العينة لأهمية توافر مناخ تنظيمي إيجابي داعم للعمل الجامعي، يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء، وتهيئة بيئة عمل مستقرة ومحفزة، وفي المقابل أظهرت النتائج أن نسبة الإجابات المحايدة بلغت ١٢,٦%، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق ١١%، وهو ما أسهم في وصول الانحراف المعياري إلى ٠,٧٦، وبلغ نسبة الفجوة ٢٠%، مما يشير إلى وجود تباين محدود في آراء أفراد العينة، ويعكس أن مستوى تطبيق أبعاد المناخ التنظيمي يُعد جيداً بشكل عام، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير في بعض الجوانب لضمان تحقيق بيئة تنظيمية أكثر توازناً واستدامة.

أما على مستوى الأبعاد الفرعية، فقد جاء بعد طبيعة العمل في المرتبة الأولى، إذ حقق أعلى نسبة استجابة بلغت ٨٢%، مدعوماً بوسط حسابي مرتفع بلغ 4.05، وبأدنى نسبة فجوة بلغت ١٨%، مما يدل على رضا أفراد العينة عن طبيعة المهام الوظيفية، ووضوح الأدوار، وملاءمة متطلبات العمل مع قدراتهم وإمكاناتهم، الأمر الذي يسهم في تعزيز الانتماء والالتزام التنظيمي، وجاء في المرتبة الثانية بعد الاستقلالية، حيث بلغت نسبة الاستجابة ٨١%، وبوسط حسابي قدره 4.01، مع نسبة فجوة بلغت ١٩%، وهو ما يشير إلى تمتع العاملين بدرجة مناسبة من الحرية في أداء مهامهم واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، بما يعزز الشعور بالمسؤولية والثقة المتبادلة داخل البيئة الجامعية، أما بعد الحوافز والمكافآت فقد حلّ في المرتبة الثالثة، محققاً نسبة استجابة بلغت ٨٠%، ووسطاً حسابياً بلغ 4.02، مع نسبة فجوة بلغت ٢٠%، مما يعكس وجود نظام تحفيزي مقبول يسهم في تشجيع العاملين وتحفيزهم على تحسين أدائهم، إلا أن هذا البعد ما زال بحاجة إلى مزيد من العدالة والشفافية في آليات التقييم والمكافأة، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد العدالة التنظيمية، حيث سجل نسبة استجابة بلغت ٧٩%، وبوسط حسابي قدره 3.98، مع نسبة فجوة بلغت ٢١%، ويعكس ذلك شعوراً عاماً بوجود مستوى مقبول من العدالة في توزيع الأعباء والمسؤوليات واتخاذ القرارات، إلا أن تعزيز ممارسات العدالة الإجرائية والتفاعلية من شأنه أن يرفع من مستوى هذا البعد مستقبلاً، كما جاء بعد التشارك في القرارات في المرتبة الأخيرة، إذ حقق نسبة استجابة بلغت ٧٩%، ووسطاً حسابياً قدره 3.95، مع نسبة فجوة بلغت ٢١%، مما يشير إلى وجود مشاركة متوسطة للعاملين في عملية صنع القرار، الأمر الذي يستدعي توسيع نطاق المشاركة وإشراك العاملين بشكل أكبر في القضايا التنظيمية لتعزيز الإحساس بالانتماء والمسؤولية المشتركة.

الجدول (٤): نتائج المؤشر العام لأبعاد المناخ التنظيمي

Organizational Climate Dimensions	Response scale						Mean	Std. Dev	Response Rate	Gap Rate
	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree					
Incentives and Rewards	0.42	0.35	0.12	0.08	0.03		4.02	0.75	0.80	0.20
Organizational Justice	0.39	0.36	0.14	0.08	0.03		3.98	0.78	0.79	0.21
Participation in Decision	0.36	0.39	0.14	0.08	0.03		3.95	0.70	0.79	0.21
Autonomy	0.41	0.36	0.12	0.07	0.04		4.01	0.74	0.81	0.19
Nature of Work	0.43	0.35	0.11	0.07	0.04		4.05	0.72	0.82	0.18
Average	0.402	0.362	0.126	0.076	0.034		4.00	0.76	0.80	0.20
Total	0.764		0.126		0.11					

تحليل نتائج المؤشر العام لأبعاد الاحتراق الوظيفي: تشير نتائج جدول ٥ أبعاد الاحتراق الوظيفي إلى أن أفراد عينة الدراسة قد أبدوا مستوى منخفضاً نسبياً من الاحتراق الوظيفي، إذ بلغت نسبة الاستجابة الكلية ٤٨%، وهي نسبة مدعومة بدلالة الوسط الحسابي العام البالغ ٢,٤٢، وبما تؤكد ذلك نسبة الفجوة التي بلغت ٥٢%، الأمر الذي يعكس أن غالبية أفراد العينة لا يعانون من مستويات مرتفعة من أعراض الاحتراق الوظيفي، وهو مؤشر إيجابي يعكس أثر البيئة التنظيمية الداعمة وأساليب القيادة الإيجابية السائدة في الجامعة، وفي المقابل أظهرت النتائج أن نسبة الإجابات المحايدة بلغت ٢٩,٦%، في حين بلغت نسبة الاتفاق مع فقرات الاحتراق الوظيفي ١٧,٨%، وهو ما أسهم في وصول الانحراف المعياري إلى ١,٠٥، مما يشير إلى وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول مستوى الاحتراق الوظيفي، ويعكس اختلاف تجاربهم الوظيفية وتباين مستوى الضغوط التي يتعرضون لها، إلا أن هذا التباين لا يغير من حقيقة أن المستوى العام للاحتراق الوظيفي يُعد منخفضاً.

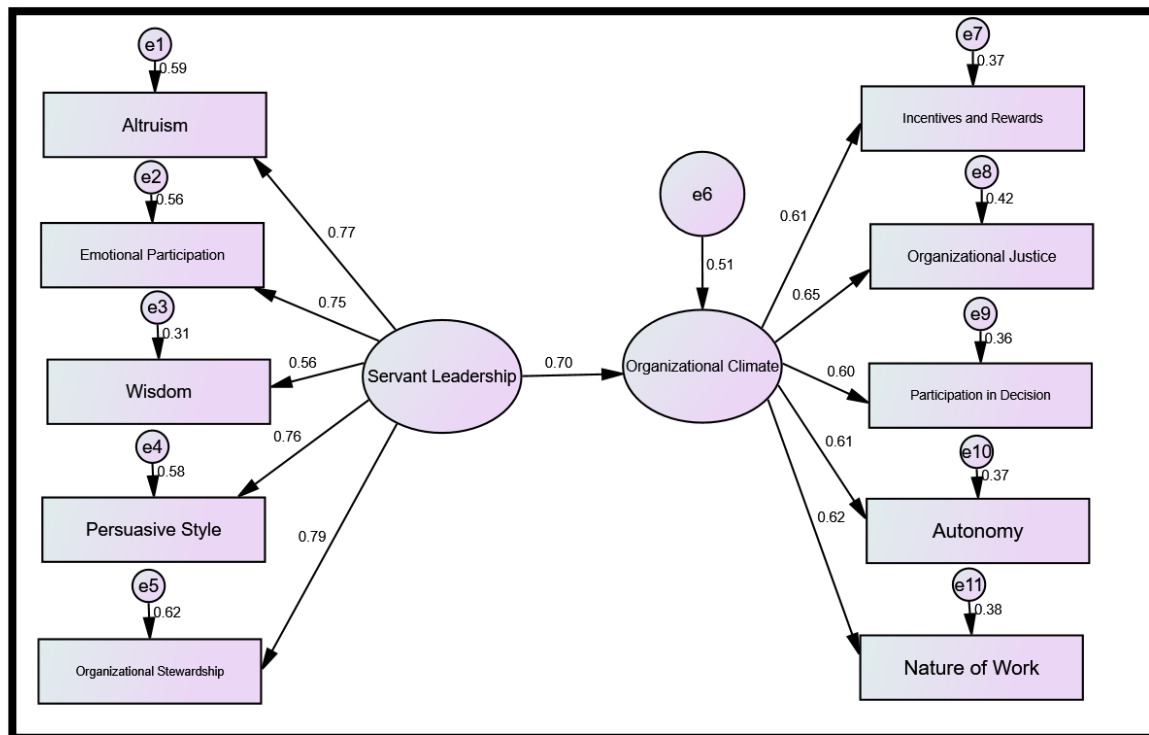
أما على مستوى الأبعاد الفرعية، فقد جاء بعد تدني الإنجاز الشخصي في المرتبة الأولى من حيث المستوى النسبي للاحتراق، إذ سجل أعلى وسط حسابي بلغ ٢,٤٩، مع نسبة استجابة بلغت ٥٠%، ونسبة فجوة مساوية لها بلغت 50%، مما يشير إلى شعور بعض العاملين بانخفاض مستوى الإنجاز الشخصي أو ضعف التقدير الذاتي للأداء، الأمر الذي يستدعي اهتماماً أكبر بتعزيز التقدير الوظيفي، وإبراز الإنجازات الفردية، وربط الجهود المبذولة بنتائج ملموسة، وجاء في المرتبة الثانية بعد الإجهاد العاطفي، حيث بلغ الوسط الحسابي ٢,٤١، مع نسبة استجابة بلغت ٤٨%، ونسبة فجوة بلغت 52%، وهو ما يعكس وجود مستوى محدود من الإرهاق العاطفي لدى بعض أفراد العينة، إلا أنه لا يصل إلى مستويات مقلقة، ويشير إلى قدرة العاملين نسبياً على التكيف مع متطلبات العمل والضغوط المرتبطة به، أما بعد إلغاء الشخصية فقد حلّ في المرتبة الثالثة والأخيرة، مسجلاً أدنى وسط حسابي بلغ ٢,٣٦، مع نسبة استجابة بلغت ٤٦%، ونسبة فجوة بلغت 54%، مما يدل على أن العاملين لا يميلون إلى تبني سلوكيات اللامبالاة أو التبلد الشعوري تجاه الآخرين، وهو مؤشر إيجابي يعكس استمرارية العلاقات الإنسانية الجيدة داخل بيئة العمل الجامعية.

الجدول (٥): نتائج المؤشر العام لأبعاد الاحتراق الوظيفي

Job Burnout Dimensions	Response scale					Mean	Std. Dev	Response Rate	Gap Rate
	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree				
Emotional Exhaustion	0.12	0.18	0.20	0.30	0.20	2.41	1.08	0.48	0.52
Depersonalization	0.10	0.16	0.22	0.32	0.20	2.36	1.01	0.46	0.54
Reduced Accomplishment	0.14	0.19	0.21	0.28	0.18	2.49	1.06	0.50	0.50
Average	0.072	0.106	0.126	0.18	0.116	2.42	1.05	0.48	0.52
Total	0.178	0.126	0.296						

اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى (H1): الشكل ١ تمثيل العلاقة بين القيادة الخادمة وأبعادها، ودورها في التأثير على المناخ التنظيمي وأبعادها، مما يسهل فهم اتجاهات التأثير بين المتغيرات دون الخوض في التفاصيل الإحصائية.



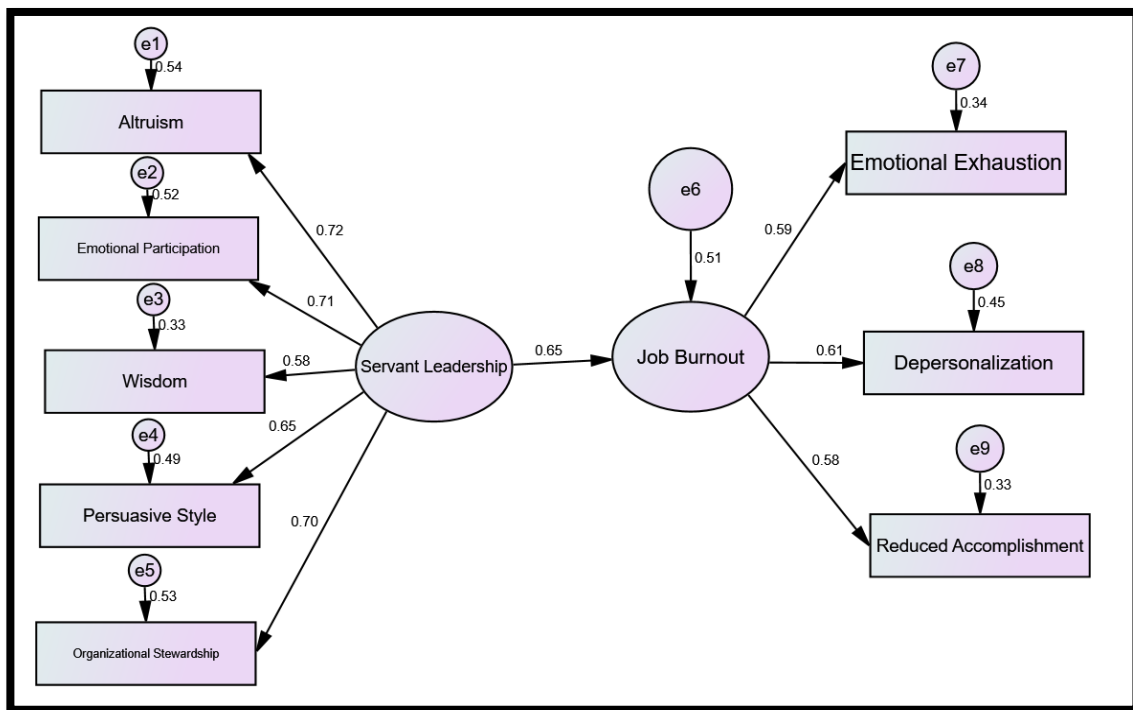
الشكل (١): النموذج الهيكلي البنائي للعلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي

في إطار اختبار الفرضية الأولى (H1) جسدت نتائج الشكل (١) في الجدول (6) الذي يوضح طبيعة علاقة التأثير بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي، وتشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في المناخ التنظيمي، إذ بلغ معامل التقدير غير المعياري (Estimate) قيمة مقدارها 0.704، وهي قيمة موجبة تعكس اتجاه العلاقة الإيجابي بين المتغيرين، كما تؤكد معنوية هذا التأثير من خلال قيمة النسبة الحرجة (C.R) البالغة 9.77، وهي قيمة تفوق القيمة الجدولية المعتمدة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية، ويعني ذلك أن زيادة القيادة الخادمة بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة المناخ التنظيمي بمقدار 0.704 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى، أما قيمة الخطأ المعياري (S.E) فقد بلغت 0.072، وهي قيمة منخفضة نسبياً، مما يشير إلى دقة تقدير معامل الانحدار واستقرار النتائج الإحصائية. كما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (P) جاءت أقل من 0.05 الأمر الذي يعزز قبول العلاقة إحصائياً، وفيما يتعلق بمعامل الانحدار المعياري (SRW) فقد بلغ 0.569، وهو ما يدل على وجود تأثير مباشر وقوي نسبياً للقيادة الخادمة في المناخ التنظيمي، وبناءً على ما تقدم من نتائج إحصائية، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى (H1) التي تنص على وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في المناخ التنظيمي.

الجدول (٦): نتائج العلاقة التأثير للقيادة الخادمة في المناخ التنظيمي

hypothesis	Relations	Estimate	S. E	C. R	SRW	P
H ₁	Servant leadership → Organizational climate	0.704	0.072	9.77	0.569	***

اختبار الفرضية الثانية (H2): يوضح الشكل ٢ العلاقة بين القيادة الخادمة والاحترق الوظيفي، حيث ان النتائج المثبتة سوف تساعدنا في اختبار الفرضية الثانية.



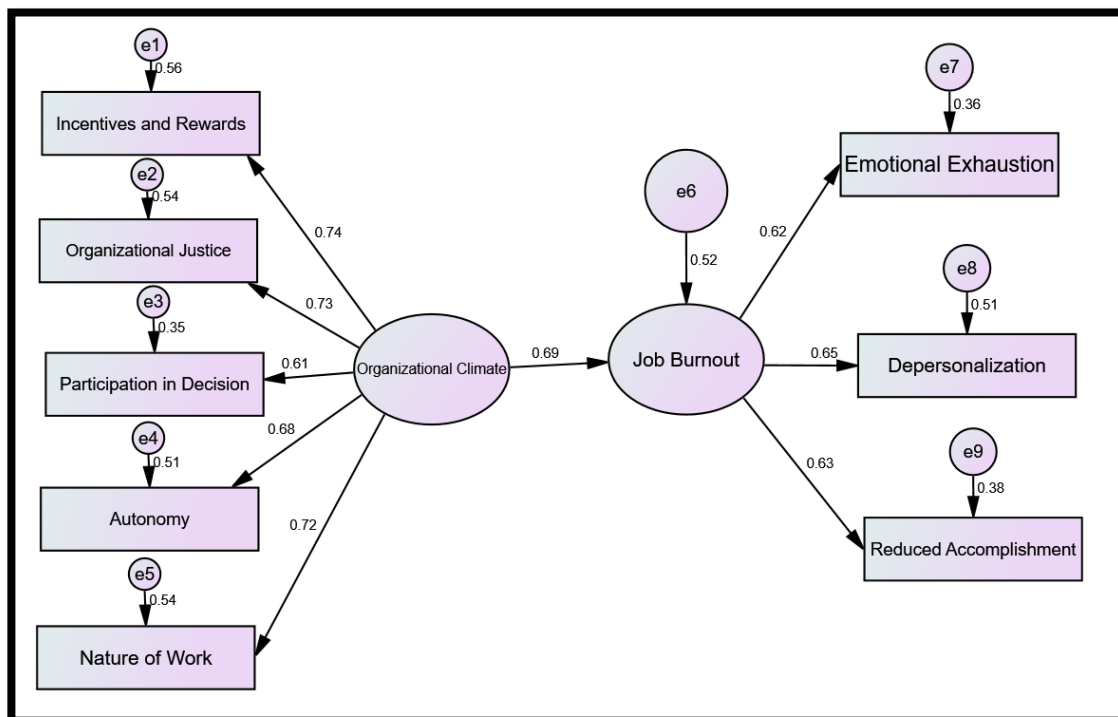
الشكل (٢): النموذج الهيكلي البنائي للعلاقة بين القيادة الخادمة والاحترق الوظيفي

في سياق اختبار الفرضية الثانية يبين الجدول ٧ نتائج علاقة التأثير بين القيادة الخادمة والاحترق الوظيفي، وتشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في الاحترق الوظيفي، إذ بلغ معامل التقدير غير المعياري (Estimate) قيمة مقدارها 0.652، وهي قيمة معنوية إحصائياً، وتؤكد معنوية هذا التأثير من خلال قيمة النسبة الحرجة (C.R) البالغة 8.44، والتي تفوق القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية واضحة، ويعني ذلك أن التغير في مستوى القيادة الخادمة يؤدي إلى انخفاض ملموس في مستوى الاحترق الوظيفي مع ثبات العوامل الأخرى كما بلغت قيمة الخطأ المعياري (S.E) نحو 0.0772، وهي قيمة منخفضة نسبياً، الأمر الذي يشير إلى دقة تقدير معامل الانحدار واستقرار النتائج الإحصائية. إضافة إلى ذلك، جاءت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (P) أقل من 0.05 مما يعزز قبول العلاقة إحصائياً، أما معامل الانحدار المعياري (SRW) فقد بلغ 0.547، وهو ما يدل على وجود تأثير مباشر وقوي نسبياً للقيادة الخادمة في الاحترق الوظيفي، وبناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الفرضية الثانية التي تفترض وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في الاحترق الوظيفي.

الجدول (٦): نتائج العلاقة التأثير للقيادة الخادمة في الاحتراق الوظيفي

hypothesis	Relations	Estimate	S. E	C. R	SRW	P
H2	Servant leadership → Job burnout	0.652	0.0772	8.44	0.547	***

اختبار الفرضية الثالثة (H3): الشكل ٣ يبين نتائج العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي، وهذه النتائج سنثبتها في الجدول بما يسهل علينا اثبات الفرضية من عدمها.



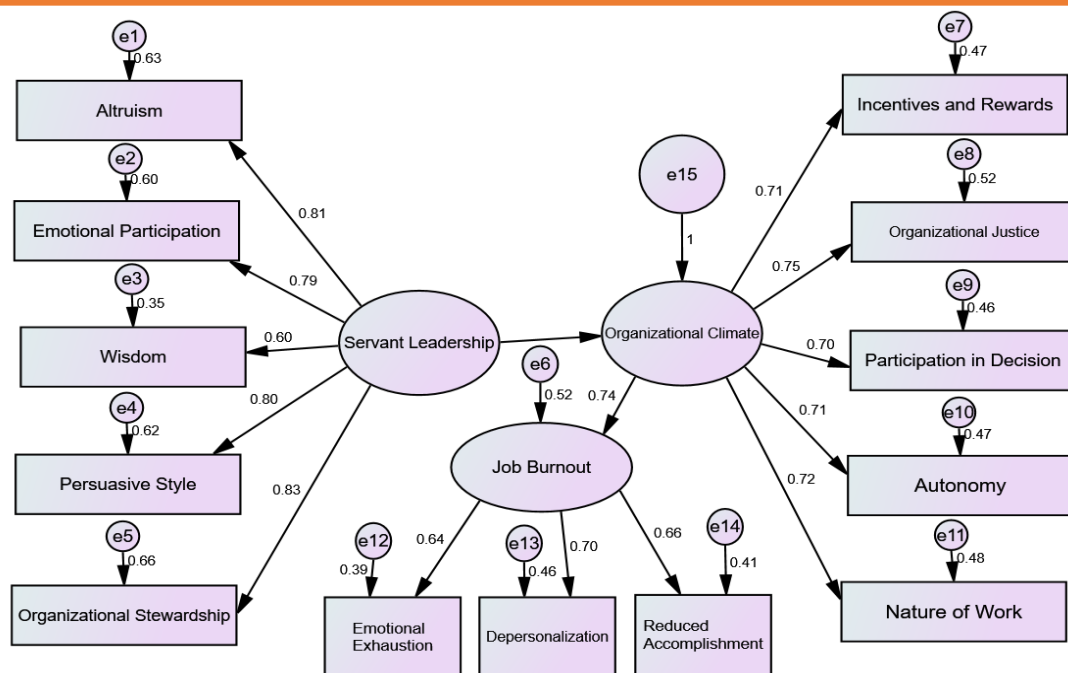
الشكل (٣): النموذج الهيكلي البنائي للعلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي

في إطار اختبار الفرضية الثالثة يوضح الجدول (7) نتائج علاقة التأثير بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي. وتشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في الاحتراق الوظيفي، إذ بلغ معامل التقدير غير المعياري (Estimate) قيمة مقدارها 0.693، بما يعكس اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وتؤكد معنوية هذا التأثير من خلال قيمة النسبة الحرجة (C.R) البالغة 9.415، وهي قيمة تفوق القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية. وبمعنى ذلك أن التغير في مستوى المناخ التنظيمي يؤدي إلى تغير ملموس في مستوى الاحتراق الوظيفي مع ثبات العوامل الأخرى، كما بلغت قيمة الخطأ المعياري (S.E) نحو 0.0736، وهي قيمة منخفضة نسبياً، الأمر الذي يشير إلى دقة تقدير معامل الانحدار واستقرار النتائج الإحصائية. إضافة إلى ذلك، جاءت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (P) أقل من 0.05 مما يعزز قبول العلاقة إحصائياً، أما معامل الانحدار المعياري (SRW) فقد بلغ 0.552، وهو ما يدل على وجود تأثير مباشر وقوي نسبياً للمناخ التنظيمي في الاحتراق الوظيفي، وبناءً على ما تقدم من نتائج، يمكن قبول الفرضية الثالثة التي تنص على وجود تأثير معنوي للمناخ التنظيمي في الاحتراق الوظيفي.

الجدول (٧): نتائج العلاقة التأثير للمناخ التنظيمي في الاحتراق الوظيفي

hypothesis	Relations	Estimate	S. E	C. R	SRW	P
H3	Organizational climate → Job burnout	0.693	0.0736	9.415	0.552	***

اختبار الفرضية الرابعة (H4): يشير الشكل ٤ إلى نتائج العلاقة بين القيادة الخادمة والاحتراق الوظيفي بواسطة المناخ التنظيمي، حيث إن تلك النتائج تمكننا من اختبار تلك الفرضية.



الشكل (4): النموذج الهيكلي البنائي للعلاقة بين القيادة الخادمة والاحتراق الوظيفي بواسطة المناخ التنظيمي

في ظل اختبار الفرضية الرابعة يوضح الجدول (8) نتائج علاقة التأثير غير المباشر للقيادة الخادمة في الاحتراق الوظيفي من خلال المناخ التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً. وتشير نتائج الجدول إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في الاحتراق الوظيفي عبر المناخ التنظيمي، مما يعكس أهمية الدور الوسيط الذي يؤديه هذا المتغير في تعزيز طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وتدعم هذه النتيجة قيمة النسبة الحرجة (C.R) المرتفعة، والتي تفوق القيمة الجدولية المعتمدة عند مستوى الدلالة الإحصائية، الأمر الذي يؤكد معنوية التأثير الوسيط إحصائياً. ويعني ذلك أن القيادة الخادمة تسهم في التأثير على مستويات الاحتراق الوظيفي بصورة غير مباشرة من خلال تحسين المناخ التنظيمي، مع ثبات العوامل الأخرى، كما تشير قيمة الخطأ المعياري المنخفضة نسبياً إلى دقة تقدير معامل الانحدار واستقرار النتائج الإحصائية، في حين جاءت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (P) أقل من المستوى المعتمد، مما يعزز قبول هذا التأثير إحصائياً، أما معامل الانحدار المعياري (SRW) فقد عكس قوة التأثير غير المباشر للقيادة الخادمة في الاحتراق الوظيفي عبر المناخ التنظيمي، بما يدل على أن تعزيز ممارسات القيادة الخادمة يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي، ومن ثم الحد من الاحتراق الوظيفي بصورة أكثر فاعلية، وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرابعة التي تنص على وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في الاحتراق الوظيفي من خلال المناخ التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً.

الجدول (8): نتائج العلاقة التأثير للقيادة الخادمة في الاحتراق الوظيفي بواسطة المناخ التنظيمي

hypothesis		Relations		Estimate	S. E	C. R	SRW	P
H4	Servant leadership	Organizational climate	Job burnout	0.743	0.0705	10.53	0.602	***

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق القيادة الخادمة في جامعة كركوك مرتفع نسبياً، مما يعكس وعياً إدارياً بأهمية هذا النمط القيادي في تعزيز العلاقات الإنسانية وتحقيق الانسجام التنظيمي.
- تبين أن بعد الإشراف التنظيمي كان الأكثر بروزاً ضمن أبعاد القيادة الخادمة، الأمر الذي يدل على اهتمام القيادات الجامعية بالمسؤولية المؤسسية وخدمة المصلحة العامة، في حين كان بعد المشاركة العاطفية الأقل، مما يشير إلى حاجة هذا الجانب إلى مزيد من التعزيز.
- أظهرت نتائج المناخ التنظيمي أن الجامعة تتمتع بمناخ تنظيمي إيجابي وجيد بشكل عام، يدعم الاستقرار الوظيفي ويعزز الرضا والأداء، مع وجود حاجة لتطوير بعض الجوانب المرتبطة بالمشاركة في اتخاذ القرار والعدالة التنظيمية.
- اتضح أن طبيعة العمل والاستقلالية من أكثر أبعاد المناخ التنظيمي تأثيراً وإيجابية، وهو ما يعكس وضوح الأدوار وملاءمة المهام لقدرات العاملين، مما يسهم في تعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي.
- كشفت النتائج أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين منخفض نسبياً، وهو مؤشر إيجابي يعكس أثر القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي الداعم في الحد من الضغوط الوظيفية.

٦. بينت الأبعاد الفرعية للاحتراق الوظيفي أن تدني الإنجاز الشخصي يمثل البعد الأكثر بروزاً نسبياً، مما يستدعي اهتمام الإدارة بتعزيز التقدير الوظيفي وتحفيز الإنجازات الفردية.
٧. أكدت نتائج اختبار الفرضية الأولى وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الخادمة في المناخ التنظيمي، مما يدل على دور القيادة الخادمة في تحسين البيئة التنظيمية داخل الجامعة.
٨. أظهرت نتائج الفرضية الثانية وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الخادمة في الحد من الاحتراق الوظيفي، بما يعكس أهمية هذا النمط القيادي في تقليل الضغوط والإجهاد الوظيفي.
٩. دعمت نتائج الفرضية الثالثة وجود تأثير معنوي للمناخ التنظيمي في الاحتراق الوظيفي، مما يؤكد أن تحسين المناخ التنظيمي يسهم في تقليل مستويات الاحتراق لدى العاملين.
١٠. أثبتت نتائج الفرضية الرابعة أن المناخ التنظيمي يؤدي دوراً وسيطاً معنوياً في العلاقة بين القيادة الخادمة والاحتراق الوظيفي، مما يعني أن القيادة الخادمة تؤثر في الاحتراق الوظيفي بصورة غير مباشرة من خلال تحسين المناخ التنظيمي.
١١. تؤكد النتائج مجتمعة أن تكامل القيادة الخادمة مع مناخ تنظيمي إيجابي يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز الصحة التنظيمية والحد من الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية.

التوصيات

١. تعزيز ترسيخ القيادة الخادمة بوصفها توجهًا إداريًا مستدامًا داخل الجامعة، من خلال اعتمادها كمنهج قيادي داعم للعلاقات الإنسانية وموجه نحو خدمة العاملين وتحقيق الانسجام التنظيمي.
٢. تطوير بعد المشاركة العاطفية لدى القيادات الجامعية عبر تشجيع ممارسات التعاطف، والاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، بما يعزز الدعم المعنوي ويقوي الروابط الإنسانية داخل بيئة العمل.
٣. المحافظة على مستوى الإشراف التنظيمي المرتفع وتعزيزه من خلال دعم ثقافة المسؤولية المؤسسية والحرص على توجيه الموارد والإمكانات بما يخدم مصلحة العاملين والمؤسسة على حد سواء.
٤. تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار من خلال توسيع نطاق إشراك العاملين في القضايا التنظيمية والأكاديمية، بما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة ويرفع من مستوى الالتزام التنظيمي.
٥. تطوير ممارسات العدالة التنظيمية ولا سيما العدالة الإجرائية والتفاعلية، بما يضمن الشفافية والإنصاف في توزيع الأعباء، وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات الإدارية.
٦. الحفاظ على طبيعة العمل الإيجابية والاستقلالية الوظيفية من خلال الاستمرار في وضوح الأدوار وتفويض الصلاحيات، بما يتيح للعاملين مساحة كافية للإبداع وتحمل المسؤولية.
٧. الاهتمام بمعالجة بعد تدني الإنجاز الشخصي عبر تعزيز التقدير الوظيفي، وإبراز الإنجازات الفردية والجماعية، وربط الجهود المبذولة بنتائج ملموسة تسهم في رفع الدافعية المهنية.
٨. الاستمرار في دعم المناخ التنظيمي الإيجابي بوصفه عاملاً رئيساً في الحد من الاحتراق الوظيفي، والعمل على تطوير أبعاده بما ينسجم مع متطلبات العمل الجامعي المتجددة.
٩. تعزيز دور القيادة الخادمة في تقليل الاحتراق الوظيفي من خلال تبني أساليب قيادية داعمة تقلل من الضغوط المهنية وتحقق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين.
١٠. الاستفادة من الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاحتراق الوظيفي، عبر تحسين عناصر المناخ التنظيمي بما يعظم الأثر الإيجابي للقيادة الخادمة.
١١. تبني سياسات تنظيمية داعمة للصحة التنظيمية تركز على رفاه العاملين والاستقرار النفسي والوظيفي، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل.
١٢. العمل على التطوير المستمر للأبعاد السلوكية والتنظيمية في الجامعة، لضمان استدامة الممارسات القيادية الإيجابية وتعزيز قدرة الجامعة على مواجهة التحديات المستقبلية في بيئة التعليم العالي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. الأبرو، عادي، و حميد، غسان. (2020). تأثير القيادة الخادمة في السلوك الإبداعي: المناخ التنظيمي متغيراً وسيطاً – دراسة في شركة نفط البصرة. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة البصرة، المجلد ١٤، العدد ٢٩.
٢. الساعدي، مؤيد، و حسين، عادل، و الشريفي، زينب. (2013). تأثير المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي للعاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الإسكندرية العام. مجلة التقني، المجلد ٢٦، العدد ٧.
٣. عبيد، أحمد هادي، و بحر، ميسم رياض، و نعمان، أريج طاهر. (2022). العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي: الدور الوسيط للتمكين الإداري – بحث تحليلي لآراء العاملين في مديرية مرور محافظة بابل. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٨، العدد ١.
٤. كاظم، كرار جعفر، و العبيدي، ميسون. (2023). دور القيادة الخادمة في تعزيز المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة السلام. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢، العدد ٤.

ثانياً: المصادر العربية مترجمة

- 1- Al-Abro, Adi, & Hameed, Ghassan. (2020). The Impact of Servant Leadership on Creative Behavior: Organizational Climate as a Mediating Variable – A Study in Basra Oil Company. Journal of Administrative and Economic Sciences, University of Basra, Vol. 14, No. 29.

- 2- **Al-Saadi, Muayyad, Hussein, Adel, & Al-Sharifi, Zainab.** (2013). *The Impact of Organizational Climate on Employees' Job Burnout: An Exploratory Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at Alexandria General Hospital.* Al-Taqani Journal, Vol. 26, No. 7.
- 3- **Kadhim, Karrar Jaafar, & Al-Obaidi, Maisoon.** (2023). *The Role of Servant Leadership in Enhancing Organizational Climate: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in Al-Salam Company.* Journal of Economic and Administrative Studies, Vol. 2, No. 4.
- 4- **Obaid, Ahmed Hadi, Bahr, Maysam Riyadh, & Nu'man, Areej Taher.** (2022). *The Relationship between Organizational Climate and Job Burnout: The Mediating Role of Administrative Empowerment – An Analytical Study of the Opinions of Employees in the Traffic Directorate of Babylon Governorate.* Al-Ghary Journal for Economic and Administrative Sciences, Vol. 18, No. 1.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

1. Alshaabani, A., & Rudnák, I. (2025) Organizational climate as a driver of employee well-being and performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 12(1), 75–98.
2. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands–resources theory and nature of work. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 273–290.
3. Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2023). Servant leadership and persuasive influence in organizations. *Journal of Leadership Studies*, 17(2), 65–82.
4. Colquitt, J. A., Zipay, K. P., Lynch, J. W., & Outlaw, R. (2021). Bringing justice into the climate literature. *Academy of Management Annals*, 15(1), 1–45.
5. Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2020). Self-determination theory in work organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 1–25.
6. Dhicher, A. Y., & Mohsin, N. S. (2025). The role of servant leadership behaviors in meeting basic psychological needs: Basrah Hotels Study. Basra, Iraq. *Iraqi Academic Scientific Journals*.
7. Eva, N., & Sendjaya, S. (2022). Servant leadership and organizational stewardship. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(2), 201–216.
8. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2020). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101–113.
9. Harmen, H., Putra, Z., Amin, H., Rafiie, S. A. K., Hidayat, M. R., & Rusdi, R. (2025). Exploring the impact of servant leadership on civil servants' performance: The dual mediation effects of organizational climate and organizational citizenship behavior. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*.
10. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2021). Do ethical and servant leadership explain variance beyond transformational leadership? *Journal of Management*, 47(3), 563–589.
11. Jiang, K., & Messersmith, J. (2020). On the relationships between rewards, motivation, and climate. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 531–549.
12. Khan, M. A., Ismail, F., & Hussain, A. (2022). Servant leadership and emotional healing. *Personnel Review*, 51(2), 410–426.
13. Kim, M., & Beehr, T. A. (2021). Empowering leadership and participation in decision-making. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 307–321.
14. Kuenzi, M., Schminke, M., & Mayer, D. M. (2025). Organizational climate: A contemporary integrative perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12, 201–230.
15. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2022). *Burnout: Challenges and new perspectives*. New York: Routledge.
16. Mohammad, M. I., Dheyab, A. R., & Khaleq, A. A. A. (2024). The Role of Flexible Manufacturing in Enhancing Production Quality. The Mediating Role of Continuous Improvement: A Field Study in the Plastic Manufacturing Industry in Iraq. *European Journal of Management, Economics and Business*, 1(3), 252-261.
17. Montgomery, A., Panagopoulou, E., & Benos, A. (2020). Burnout and reduced personal accomplishment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 388–401.
18. Munir, R., Noridan, W. S., & Hairuddin, H. (2023). The role of servant leadership in enhancing individual innovativeness. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 10(6.2), 345–355.
19. Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2020). One hundred years of work design and climate. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 403–420.
20. Salvagioni, D. A. J., et al. (2023). Physical, psychological and occupational consequences of burnout. *PLOS ONE*, 18(3), 1–12.
21. Schaufeli, W. B. (2021). Burnout: A short socio-cultural history. In *Burnout in modern organizations*. Springer.
22. Sendjaya, S., & Cooper, B. (2021). Servant leadership behaviour and wisdom. *Journal of Business Ethics*, 172(2), 395–409.
23. van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2021). Servant leadership and moral development. *Business Ethics Quarterly*, 31(1), 119–141.
24. Yue, X. (2024). The impact of undergraduates' servant leadership (five-dimensional scale). *SAGE Journals*.
25. Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y., & Li, X. (2023). Servant leadership and organizational health. *Human Relations*, 76 (7), 981–1003.