NTU Journal for Administrative and Human Sciences (2026) 6 (2) : 24-41
DOI: https://doi.org/10.56286/VOL.6NO.2

IRAQI Academic Scientific Journals

JAHS NTU

P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259
NTU Journal for Administrative and Human Sciences
Available online at: https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index



The Role of Sustainable Leadership in Human Resources Flexibility: An exploratory study of the opinions of a sample of employees in the Nineveh Provincial Council

Swareen Haitham khudher[1], Sabreen Faisal Ghazi[2], Ali Amer Abdulrazzaq[3]

1. Northern Technical University
2. Al-Qalam University College
3. Arst.sciehnces and Technology University in lebanon

swareen_haitham@ntu.edu.iq

Article Informations

Received: 06-04-2025
Accepted:04-05-2025
Published online: 27-06-2026

Corresponding author:
Name: Swareen, Haitham
Affiliation : Northern Technical University
Email:swareen_haitham@ntu.edu.iq

Key Words:
Sustainable leadership, resilience, human resources

A B S T R A C T

This research aims to demonstrate the impact of sustainable leadership on enhancing human resource resilience through a field study in the Nineveh Provincial Council. The study relied on a descriptive-analytical approach using a questionnaire consisting of three axes covering the dimensions of sustainable leadership (future vision, social responsibility, environmental development), in addition to measuring human resource resilience. The questionnaire was distributed to a random sample of 179 male and female employees. The results showed that sustainable leadership has a positive and significant impact on enhancing employee resilience, with the statistical model explaining 75.8% of the change in human resource resilience. Social responsibility was the most influential dimension, while the results showed that employees enjoy a high level of adaptability, despite some challenges associated with managing daily stress. The study recommends formally adopting sustainable leadership practices, linking performance to social responsibility, and organizing psychological support and training programs.

©2026 NTU JOURNAL FOR ADMINISTRATIVE AND HUMAN SCIENCES, NORTHERN TECHNICAL UNIVERSITY.
THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

دور القيادة المستدامة في مرونة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجلس محافظة نينوى

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى بيان أثر القيادة المستدامة في مرونة الموارد البشرية من خلال دراسة استطلاعية في مجلس محافظة نينوى. اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان مكوّن من ثلاثة محاور غطّت أبعاد القيادة المستدامة (الرؤية المستقبلية، المسؤولية الاجتماعية، التطوير البيئي) إضافة إلى قياس مرونة الموارد البشرية. تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من 179 موظفاً وموظفة. أظهرت النتائج أن القيادة المستدامة تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي في تعزيز مرونة الموظفين، حيث فسر النموذج الإحصائي 75.8% من التغير في مرونة الموارد البشرية. وجاء بُعد المسؤولية الاجتماعية كأعلى الأبعاد تأثيراً، فيما أظهرت النتائج أن الموظفين يتمتعون بمستوى مرتفع من التكيف، مع وجود بعض التحديات المرتبطة بإدارة الضغط اليومي. توصي البحث بتبني ممارسات القيادة المستدامة بشكل رسمي، وربط الأداء بالمسؤولية الاجتماعية، وتنظيم برامج دعم نفسي وتدريبي.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، المرونة، الموارد البشرية، موظفي مجلس محافظة نينوى، المسؤولية الاجتماعية.

المقدمة

تكتسب القيادة المستدامة أهمية متزايدة في العصر الحديث كعامل حاسم لتعزيز مرونة الموارد البشرية في المنظمات، خاصة في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة التي تتطلب قدرة عالية على التكيف (الحسيني ومشاري، 2021؛ Ahsan & Khawaja, 2024). إذ لم تعد القيادة تقتصر على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، بل تمتد إلى تطوير قدرات الأفراد وتمكينهم من مواجهة الضغوط والتحديات بفاعلية (الكسحلي والشارع، 2020؛ Iqbal & Piwowar-Sulej, 2022). في هذا السياق، يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور القيادة المستدامة في تعزيز مرونة الموارد البشرية، من خلال دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مجلس محافظة نينوى، حيث يُعد هذا الموضوع حيوياً لضمان استدامة الأداء التنظيمي في بيئات العمل الديناميكية.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من 179 موظفاً، بهدف قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتكشف النتائج عن تأثير إيجابي كبير للقيادة المستدامة في تعزيز المرونة، حيث فسر النموذج الإحصائي 75.8% من التباين في مرونة الموارد البشرية، مع تركيز خاص على دور المسؤولية الاجتماعية كأكثر الأبعاد تأثيراً. هذه النتائج تتفق مع دراسات سابقة أكدت أن القيادة المستدامة تدعم بيئات العمل المرنة والقادرة على مواجهة الأزمات (Mushtaq & Akhtar, 2024؛ العوش، 2023). تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة المستدامة ومرونة الموارد البشرية، كما تقدم توصيات عملية لصانعي القرار في مجلس محافظة نينوى، مثل تبني ممارسات قيادية مستدامة رسمياً، وربط الأداء بالمسؤولية الاجتماعية، وتنظيم برامج تدريبية لدعم المرونة النفسية والمهنية. مما يسهم في بناء مؤسسات أكثر استدامة وقدرة على الصمود في وجه التحديات المستقبلية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً–مشكلة البحث

تكمن المشكلة البحثية في الحاجة إلى تحديد مدى تأثير ممارسات القيادة المستدامة، بأبعادها الثلاثة (الرؤية المستقبلية، المسؤولية الاجتماعية، التطوير البيئي)، على قدرة الموظفين على التكيف مع التحديات اليومية والمستقبلية، خاصة في مؤسسات القطاع العام التي تواجه ضغوطاً متعددة. كما تسلط الدراسة الضوء على الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق المحلي العراقي، مما يعزز قيمتها العلمية والتطبيقية. ومن هنا تبرز مشكلة البحث في الحاجة إلى تحديد مستوى ممارسة القيادة المستدامة وتأثيرها في تعزيز مرونة الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة. وتتجسد هذه المشكلة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما دور القيادة المستدامة في مرونة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مجلس محافظة نينوى؟

ثالثاً – أهمية البحث

الأهمية النظرية:

تتجلى الأهمية النظرية لهذه البحث في كونها تسلط الضوء على مفهومين معاصرين ومهمين في حقل الإدارة الحديثة، هما القيادة المستدامة ومرونة الموارد البشرية، إذ تسعى إلى تقديم إطار فكري متكامل يساعد الباحثين والأكاديميين في تعميق الفهم النظري للعلاقة بينهما، كما تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية التي تتناول موضوعات الاستدامة التنظيمية وتكيف الأفراد مع التحديات والضغوط.

الأهمية التطبيقية:

تكتسب البحث أهميتها من خلال توفير نتائج ومقترحات عملية يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار في مجلس محافظة نينوى لتعزيز ممارسات القيادة المستدامة وتطوير استراتيجيات واضحة تسهم في تعزيز مرونة الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي وقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

رابعاً: أهداف البحث:

1. دراسة العلاقة بين ممارسات القيادة المستدامة (المتمثلة في الرؤية المستقبلية، المسؤولية الاجتماعية، والتطوير البيئي) وقدرة الموظفين على التكيف مع التحديات اليومية والمستقبلية في مجلس محافظة نينوى.
2. يسعى البحث إلى قياس مدى تمتع الموظفين بالمرونة في بيئة العمل، مع التركيز على نقاط القوة مثل التعامل مع الأزمات، ونقاط الضعف مثل إدارة الضغوط اليومية، وتقديم توصيات لتعزيز هذه الجوانب.
3. يهدف البحث إلى اقتراح إجراءات عملية لتبني ممارسات القيادة المستدامة بشكل رسمي، مثل ربط الأداء بالمسؤولية الاجتماعية، وتنظيم برامج تدريبية ودعم نفسي لتعزيز مرونة الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي.

خامساً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهداف البحث، نظراً لما يوفره من إمكانية لوصف الظواهر وتشخيصها بدقة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. حيث يتيح هذا المنهج توصيف المكونات الحالية للقيادة المستدامة ومرونة الموارد البشرية في مجلس محافظة نينوى، وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبيان أُعِدّ خصيصاً لهذه البحث وتم اعتماده بالاعتماد على مجموعة من الادبيات وبعد رأي مجموعة من

الخبراء (الحسيني ومشاري، 2021) (Ahsan & Khawaja, 2024) (علي، 2022) (Lu et al., 2023)، والذي تكوّن من ثلاثة أقسام رئيسية؛ الأول: المعلومات الديموغرافية للمبحوثين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، والثاني تضمن ثلاثة أبعاد أساسية للقيادة المستدامة وهي الرؤية المستقبلية، والمسؤولية الاجتماعية، والتطوير البيئي، في حين تناول القسم الثالث قياس مستوى مرونة الموارد البشرية من خلال سبع فقرات تُظهر مدى قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة العمل.

سادساً: أساليب التحليل الإحصائي:

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة. ومن أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام حزمة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات، واختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر القيادة المستدامة بأبعادها في تعزيز مرونة الموارد البشرية، بالإضافة إلى اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث، واختبار KMO وبارتليت للتأكد من ملاءمة البيانات للتحليل، كما تم إجراء التحليل الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الاستجابات على فقرات الاستبيان. وقد تم توزيع الاستبيان على عينة مختارة من موظفي مجلس محافظة نينوى وفق معايير علمية لضمان تمثيل العينة لمجتمع البحث والوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها وتطبيقها في الواقع العملي باستخدام برنامج SPSS.

سابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة في مرونة الموارد البشرية لدى العاملين في مجلس محافظة نينوى.

الفرضيات الفرعية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الرؤية المستقبلية في مرونة الموارد البشرية لدى العاملين في مجلس محافظة نينوى.
2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد المسؤولية الاجتماعية في مرونة الموارد البشرية لدى العاملين في مجلس محافظة نينوى.
3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التطوير البيئي في مرونة الموارد البشرية لدى العاملين في مجلس محافظة نينوى.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث:

تمثّل مجتمع البحث في موظفي مجلس محافظة نينوى، وقد اختير هذا المجتمع لما يتسم به من أهمية إدارية وتنظيمية، ولكونه من المنظمات التي تواجه تحديات مستمرة تتطلب تعزيز ممارسات القيادة المستدامة وتنمية مرونة الموارد البشرية لضمان استمرارية الأداء بفاعلية. ولصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع، اختيرت عينة عشوائية بسيطة قوامها (179) موظفاً وموظفةً، وتم توزيع استبيانات البحث عليهم لضمان تمثيل موضوعي يعكس آراء وتوجهات المجتمع الأصلي. واعتمدت البحث على العينة العشوائية البسيطة لضمان تكافؤ الفرص بين جميع أفراد المجتمع في الاختيار، مما يُسهم في تعزيز دقة النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع البحث بشكل كامل، كما تم اختيار العينة بحجم ملائم إحصائياً، ليتوافق مع الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، مما يعزز من القيمة العلمية والعملية للنتائج المتحصلة.

تم تحديد حجم العينة (179 موظفاً) وفق الطريقة العلمية المعروفة إحصائياً، والتي تعتمد على معادلة تحديد حجم العينة المناسبة لمجتمع البحث حيث بلغ حجم المجتمع 1057 موظف وبلغ حجم العينة أكبر من نسبة 10%، استناداً إلى معادلة Cochran الشهيرة، التي تأخذ في الاعتبار مستوى الثقة (Confidence Level) المطلوب في البحث (عادةً 95%)، وهامش الخطأ المقبول (Margin of Error)، والتباين المتوقع في المجتمع (Population Variability). وقد تم تطبيق هذه المعادلة بهدف الوصول إلى حجم عينة مناسب علمياً وإحصائياً يضمن دقة النتائج وقابليتها للتعميم. وبهذه الطريقة، فإن العدد 179 يمثل حجماً كافياً يلبي متطلبات الاختبارات الإحصائية المستخدمة، مثل معامل الارتباط بيرسون واختبار الانحدار المتعدد، ويحقق مستوى مناسباً من القوة الإحصائية (Statistical Power) لضمان صحة الاستنتاجات التي يمكن تعميمها على مجتمع البحث بالكامل.

تاسعاً: دراسات سابقة

هدفت دراسة محمد وآخرون (2022) إلى اختبار أثر القيادة المستدامة على مستوى المرونة التنظيمية في المنظمات المصرية ضمن رؤية مصر 2030، حيث اتبعت البحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة من موظفي المنظمات العامة المصرية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق ممارسات القيادة المستدامة وزيادة مستوى المرونة التنظيمية، مع التوصية بضرورة تعزيز الممارسات القيادية المستدامة لدعم مرونة المنظمات المصرية في مواجهة التحديات المتغيرة.

أما دراسة Iqbal & Piwowar-Sulej (2022)، فقد هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة المستدامة والاضطرابات البيئية ومرونة الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث اعتمد الباحثان المنهج الكمي من خلال استطلاع آراء العاملين في عدة شركات صغيرة ومتوسطة الحجم. كشفت نتائج البحث عن تأثير إيجابي كبير للقيادة المستدامة في تعزيز مرونة الموظفين وتحسين مستوى رفاهيتهم، ما يعزز قدرة المنظمات على الصمود في الظروف المتقلبة. بينما استهدفت دراسة Lu et al. (2023) التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في تعزيز مرونة الموظفين ونتائج أدائهم، منطلقة من قيم المنفعة العامة، واعتمدت البحث على منهج كمي باستخدام تحليل البيانات المستقاة من عينة واسعة من العاملين في المنظمات الصينية. وأظهرت نتائج التحليل أن الممارسات المستدامة لإدارة الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بزيادة مرونة الموظفين وأدائهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام.

تعقيب على الدراسات السابقة

يُلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها قد سلطت الضوء على العلاقة بين القيادة المستدامة ومرونة الموارد البشرية أو التنظيمية من زوايا مختلفة، وقد أكدت جميعها أهمية الدور الإيجابي الذي تلعبه القيادة المستدامة في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات والظروف الطارئة. إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على بيئات تنظيمية وقطاعات اقتصادية مختلفة عما تتناوله البحث الحالية، إضافة إلى اختلاف السياقات الثقافية والتنظيمية، مما قد يؤدي إلى اختلاف في النتائج والتوصيات. ومن هنا تكمن الميزة الرئيسية لهذه البحث، إذ إنها تسعى لدراسة هذه العلاقة ضمن بيئة محلية محددة، تتمثل في مجلس محافظة نينوى، ما يجعلها ذات قيمة علمية وتطبيقية عالية لكونها توفر نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق المباشر على المنظمات المحلية المشابهة، كما تضيف معرفة متخصصة في سياق القطاع العام العراقي، وهو ما لم تركز عليه الدراسات السابقة بشكل واضح ومباشر.

المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة المستدامة ومرونة الموارد البشرية

أولاً: القيادة المستدامة

المفهوم:

تعد القيادة المستدامة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية، لما لها من دور أساسي في تحقيق الأهداف طويلة الأمد للمؤسسات وضمان استمراريتها وقدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية بفاعلية (الحسيني ومشاري، 2021). ويشير المفهوم إلى أسلوب قيادة استراتيجي يسعى إلى دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في ممارسات المؤسسة وقراراتها، بحيث تحقق التوازن بين تحقيق الربحية والمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة (Ahsan & Khawaja, 2024). وتركز القيادة المستدامة على تطوير رؤية مستقبلية واضحة وطويلة الأجل، تسعى من خلالها المنظمات إلى توجيه الجهود وتنسيق الموارد نحو تحقيق أهداف استراتيجية مستدامة (العوش، 2023).

الأهمية:

تبرز أهمية القيادة المستدامة في قدرتها على تعزيز استدامة المنظمات من خلال ضمان توافق استراتيجياتها مع المتطلبات المجتمعية والبيئية الراهنة والمستقبلية، كما تسهم في تحفيز الابتكار وتعزيز المسؤولية الاجتماعية وتحسين الأداء التنظيمي (Mushtaq & Akhtar, 2024). وتشير العديد من الدراسات إلى أن المنظمات التي تتبنى القيادة المستدامة تمتلك قدرة أكبر على إدارة التغيير والتكيف مع التقلبات البيئية والتكنولوجية، ما يؤدي إلى تعزيز ثقة العاملين وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي والفردي على حد سواء (محمد وآخرون، 2022؛ Lu et al., 2023).

الأبعاد:

تشمل القيادة المستدامة عدة أبعاد أساسية تمثل جوهر هذا المفهوم وتبرز تطبيقاته العملية في المنظمات. ويُعد بُعد الرؤية المستقبلية أحد أبرز هذه الأبعاد، حيث يتضمن قدرة القيادة على وضع أهداف واضحة وطويلة الأمد، والتخطيط الاستباقي لمواجهة التحديات المستقبلية بمشاركة فاعلة من العاملين (Suriyankietkaew et al., 2022). أما البعد الثاني فهو المسؤولية الاجتماعية، ويُعبر عن مدى التزام القيادة بتبني قيم أخلاقية واجتماعية واضحة في اتخاذ القرارات، إلى جانب تشجيع المبادرات المجتمعية ودعم مشاركة الموظفين في الأنشطة التي تخدم المجتمع (العوش، 2023؛ Ashfaq et al., 2022). أما البعد الثالث، التطوير البيئي، فيتناول مدى اهتمام القيادة بتعزيز الوعي البيئي لدى الموظفين، وتشجيع الممارسات البيئية السليمة، وتبني مشاريع بيئية تساهم في حماية الموارد الطبيعية وتقليل استهلاكها داخل المؤسسة (Iqbal & Piwowar-Sulej, 2022).

وبالتالي، فإن تطبيق القيادة المستدامة بأبعادها المختلفة يعد ضرورة ملحّة في عالم الأعمال المعاصر، نظراً لما توفره من مزايا استراتيجية تضمن للمؤسسات النجاح والاستمرار وتحقيق قيمة مضافة حقيقية لكافة الأطراف المعنية، كما أنها تُعد أداةً محوريةً في تعزيز قدرة الموارد البشرية على التكيف مع التغيرات المتلاحقة في بيئة العمل (الكسحلي والشارع، 2020؛ Eliot, 2020).

تتمثل المفاهيم الإجرائية للقيادة المستدامة في الأبعاد الثلاثة الرئيسية التي تم قياسها في الدراسة: الرؤية المستقبلية، والتي تعكس قدرة القيادة على وضع أهداف استراتيجية طويلة الأمد وإشراك الموظفين في التخطيط للمستقبل؛ المسؤولية الاجتماعية، التي تركز على الالتزام بالقيم الأخلاقية والمبادرات المجتمعية لتعزيز العدالة والتنوع؛ والتطوير البيئي، الذي يتضمن تبني الممارسات الصديقة للبيئة ورفع الوعي البيئي بين الموظفين. هذه الأبعاد مجتمعة تشكل إطارًا متكاملًا للقيادة المستدامة، حيث تسهم في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسة.

من وجهة نظر الباحث، فإن القيادة المستدامة ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي فلسفة تنظيمية تهدف إلى تعزيز الاستقرار والمرونة في بيئات العمل الديناميكية. تؤكد نتائج الدراسة أن تبني هذه الممارسات يؤدي إلى تحسين قدرة الموظفين على التكيف مع التحديات، خاصة عندما تكون مصحوبة ببرامج تدريبية ودعم نفسي. كما يرى الباحث أن التركيز على المسؤولية الاجتماعية كأكثر الأبعاد تأثيرًا يُظهر أهمية القيم الإنسانية في بناء الثقة وتعزيز الانتماء التنظيمي، مما يدعم الاستدامة الشاملة للمؤسسة على المدى الطويل.

ثانياً: مرونة الموارد البشرية

مفهوم:

تمثل مرونة الموارد البشرية أحد المفاهيم المهمة في إدارة الأعمال المعاصرة، حيث تشير إلى قدرة الموظفين على التكيف السريع والاستجابة الفاعلة للتغيرات التنظيمية والبيئية، والتعامل مع الأزمات والمواقف غير المتوقعة بشكل مرن وفعّال (الكسحلي والشارع، 2020). ويُعرّف المفهوم كذلك بأنه مدى استعداد الأفراد داخل المؤسسة لتعديل سلوكياتهم وأساليب أدائهم المهني بما يتلاءم مع متطلبات العمل الجديدة وظروفه المتغيرة باستمرار (علي، 2022). وقد اكتسب مفهوم مرونة الموارد البشرية أهمية خاصة في ظل البيئة العالمية الحالية التي تشهد تطورات متسارعة وظروفاً تنافسية شديدة التعقيد، مما يتطلب من المنظمات تعزيز قدرات موظفيها على الاستجابة لهذه التغيرات بصورة فعالة وسريعة (Lu et al., 2023).

الأهمية:

تتجلى أهمية مرونة الموارد البشرية في دورها الأساسي في تعزيز استدامة المنظمات وضمان قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة، إذ تساعد في تمكين الموظفين من إدارة الضغوط بفاعلية والتعامل مع المواقف الطارئة بكفاءة، مما يؤدي إلى استقرار الأداء التنظيمي وتعزيز مستويات الإنتاجية (Iqbal & Piwowar-Sulej, 2022). كما تسهم مرونة الموارد البشرية في خلق بيئة عمل صحية تُشجع على الابتكار والإبداع، ما يمنح المنظمات ميزة تنافسية تمكنها من التعامل مع التحديات المستقبلية والاستفادة من الفرص الناشئة (Eliot, 2020؛ Ashfaq et al., 2022). ويؤكد العديد من الباحثين أن المنظمات التي تحرص على تعزيز مرونة موظفيها تحقق معدلات أداء مرتفعة ومستدامة، كما تصبح أكثر قدرة على مواجهة المخاطر والتكيف مع الظروف المتغيرة دون إحداث خلل في العمليات الأساسية (محمد وآخرون، 2022).

الهدف:

تهدف مرونة الموارد البشرية إلى تحقيق عدة أهداف أساسية، في مقدمتها تعزيز قدرة الموظفين على الاستجابة بفاعلية للتغيرات الطارئة، سواء أكانت تغييرات تكنولوجية أو تنظيمية أو بيئية، إلى جانب تنمية مهاراتهم في إدارة الضغوط والأزمات التي قد تواجههم في بيئة العمل (علي، 2022). كما تسعى المرونة إلى تعزيز ثقة العاملين في قدراتهم وإمكانياتهم من خلال إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة للتكيف مع المواقف الجديدة وتطوير أساليب عملهم بما يتوافق مع متطلبات المستقبل (Mushtaq & Akhtar, 2024). إضافة إلى ذلك، فإن المرونة البشرية تهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير المستمر والتطوير الدائم، مما يعزز من مستوى الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، ويضمن استدامة الأداء العالي وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية على المدى الطويل (العوش، 2023؛ Lu et al., 2023).

تتمثل المفاهيم الإجرائية لمرونة الموارد البشرية في قدرة الموظفين على التكيف السريع مع التغيرات التنظيمية والبيئية، وإدارة الضغوط اليومية بكفاءة، والتعامل مع الأزمات الطارئة بثقة ومرونة. وقد تم قياس هذه المرونة من خلال عدة مؤشرات، منها: سهولة التكيف مع التغييرات في بيئة العمل، القدرة على إدارة التحديات والمشكلات

اليومية، والاستعداد لتعديل أساليب العمل وفقًا للمتطلبات الجديدة. كما شملت المرونة الجانب النفسي، مثل الشعور بالدعم القيادي والثقة في القدرة على التطور المهني. من وجهة نظر الباحث، فإن مرونة الموارد البشرية ليست مجرد مهارة فردية، بل هي نتاج بيئة تنظيمية داعمة تعززها ممارسات القيادة المستدامة. وأظهرت الدراسة أن الموظفين يتمتعون بمستوى مرتفع من المرونة في التعامل مع الأزمات، لكنهم يواجهون تحديات في إدارة الضغوط اليومية، مما يشير إلى حاجة المؤسسات لتعزيز البرامج التدريبية والدعم النفسي. كما يرى الباحث أن تعزيز المرونة يتطلب نهجًا شاملاً يدمج بين التطوير المهني والرعاية النفسية، لضمان تكيف مستدام وفعال في وجه التحديات المتغيرة.

المبحث الثالث: الجانب الإحصائي وقياس التأثير للمتغيرات

أولاً: التحليل الديمغرافي للعينة:

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الاختيار	العدد	(%) النسبة
الجنس	أنثى	100	55.87%
	ذكر	79	44.13%
العمر	30–40 سنة	52	29.05%
	أقل من 30 سنة	44	24.58%
	50 سنة فأكثر	42	23.46%
	40–50 سنة	41	22.91%
المستوى التعليمي	بكالوريوس	73	40.78%
	دبلوم فأقل	57	31.84%
	دراسات عليا	49	27.37%
سنوات الخبرة	5–10 سنوات	61	34.08%
	أقل من 5 سنوات	59	32.96%
	10 سنوات فأكثر	59	32.96%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS29

يُبيّن الجدول (1) التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة البحث من موظفي مجلس محافظة نينوى، والذي شمل (179) موظفاً، حيث شكلت الإناث النسبة الأعلى بمعدل (55.87%)، مقابل الذكور بنسبة (44.13%)، ما يعكس حضوراً واضحاً للمرأة في هذا المجلس، ويشير إلى توجه المؤسسة نحو توفير بيئة عمل متوازنة ومتنوعة من حيث الجنس. أما بالنسبة للتوزيع العمري، فقد بيّنت النتائج تقارباً واضحاً بين الفئات العمرية، إذ حازت الفئة العمرية من (30–40 سنة) على النسبة الأعلى بمعدل (29.05%)، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (24.58%)، مما يشير إلى وجود قاعدة واسعة من الكفاءات الشابة، كما يدل على توفر فرصة جيدة لتطوير هذه الفئات وتمكينها إدارياً. في حين جاءت الفئات العمرية المتقدمة (50 سنة فأكثر) بنسبة (23.46%) و(40–50 سنة) بنسبة (22.91%) لتبرز تنوعاً عمرياً مهماً يضمن التوازن بين الخبرات التراكمية للموظفين الأكبر سناً والقدرات الابتكارية للموظفين الأصغر. أما بخصوص المستوى التعليمي، فقد شكل حملة شهادة البكالوريوس النسبة الأكبر (40.78%)، ما يعكس توجهاً إيجابياً لدى المجلس نحو توظيف كوادر مؤهلة أكاديمياً. في حين بلغت نسبة من

يحملون شهادة الدبلوم فأقل (31.84%)، ونسبة حملة الدراسات العليا (27.37%)، وهو ما يُظهر وجود كوادر متقدمة علمياً يمكن للمجلس الاعتماد عليها في تولي المهام القيادية والمناصب الإشرافية، ويدعم فرص تطوير الأداء المؤسسي بشكل استراتيجي. أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد سجلت الفئة (5–10 سنوات) النسبة الأعلى بمعدل (34.08%)، وهو مؤشر جيد على وجود استقرار وظيفي معقول داخل المجلس. في حين تساوت نسبتا فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) بنسبة (32.96%) لكل منهما، مما يوفر توازناً مفيداً بين الموظفين ذوي الخبرة الطويلة الذين يتمتعون بمعرفة عميقة حول المؤسسة، والموظفين حديثي الخبرة الذين يحملون أفكاراً جديدةً وإبداعية. هذا التوزيع الديموغرافي يُعَد نقطة قوة إدارية تُمكّن المجلس من الاستفادة من التنوع في الكفاءات والخبرات لتفعيل استراتيجيات القيادة المستدامة، وتعزيز مرونة الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية.

ثانياً: اختبار الصدق والثبات:

جدول (2): نتائج معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان والمتغير التابع والاستبيان ككل

البعد / المتغير	قيمة معامل ألفا كرونباخ
بُعد الرؤية المستقبلية	0.817
بُعد المسؤولية الاجتماعية	0.844
بُعد التطوير البيئي	0.836
مرونة الموارد البشرية (المتغير التابع)	0.866
الاستبيان ككل	0.895

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS29

يوضح الجدول (2) نتائج معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأبعاد الاستبيان المستخدمة في البحث الحالية، والذي تم اعتماده لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان والتأكد من مدى موثوقية وثبات الأداة البحثية. وقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات لبُعد الرؤية المستقبلية بلغ (0.817)، ولبُعد المسؤولية الاجتماعية (0.844)، بينما سجّل بُعد التطوير البيئي (0.836)، كما بلغ معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع (مرونة الموارد البشرية) قيمة (0.866)، في حين سجل الاستبيان ككل قيمة مرتفعة بلغت (0.895). وتشير هذه النتائج إلى مستويات مرتفعة جداً من الثبات والاتساق الداخلي، حيث إن جميع القيم تفوق القيمة المقبولة إحصائياً (0.70)، مما يؤكد أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والثبات، وأنها ملائمة ومناسبة علمياً لقياس المتغيرات المستهدفة بشكل دقيق، ويعطي ذلك الثقة الكاملة بالنتائج التي توصلت إليها البحث، ويدعم إمكانية الاعتماد على هذه النتائج في اتخاذ القرارات الإدارية والتوصيات العلمية التطبيقية التي تترتب على ذلك.

جدول (3): نتائج اختبار KMO وبارتليت لأبعاد الاستبيان والمتغير التابع والاستبيان ككل

البعد / المتغير	قيمة اختبار KMO	قيمة اختبار بارتليت (كا²)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
بُعد الرؤية المستقبلية	0.865	233.16	0.000
بُعد المسؤولية الاجتماعية	0.837	183.29	0.000
بُعد التطوير البيئي	0.904	252.06	0.000
مرونة الموارد البشرية (المتغير التابع)	0.888	208.13	0.000

الاستبيان ككل	0.878	204.52	0.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS29

يوضّح الجدول (3) نتائج اختبار كايزر–ماير–أولكين (KMO) واختبار بارتليت للتأكد من ملاءمة البيانات لإجراء التحليل العاملي على أبعاد الاستبيان والمتغير التابع، إضافة إلى الاستبيان ككل. وقد سجلت قيمة اختبار (KMO) لبُعد الرؤية المستقبلية (0.865)، ولبُعد المسؤولية الاجتماعية (0.837)، ولبُعد التطوير البيئي (0.904)، ومرونة الموارد البشرية (0.888)، وللاستبيان ككل (0.878)، وجميع هذه القيم أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.60)، مما يشير إلى ملاءمة البيانات الممتازة لإجراء التحليل الاحصائي. كما بيّنت نتائج اختبار بارتليت (Bartlett's Test) من خلال قيمة كا² (Chi–Square) أن جميع الأبعاد والاستبيان ككل حققت دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، مما يؤكد رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود ارتباط بين متغيرات البحث، ويدل بوضوح على أن معاملات الارتباط بين البنود والفقرات داخل كل بعد كانت ذات دلالة إحصائية. وبالتالي، فإن هذه النتائج تؤكد علمياً على جودة الاستبيان وكفاءة الأداة المستخدمة، وتبرهن على صحة استخدام هذه البيانات لإجراء التحليلات الإحصائية والانحدار المتعدد.

جدول (4): نتائج الارتباط بين كل بعد والمتغير التابع مع محور الاستبيان ككل

البعد / المتغير	معامل الارتباط(r)	الدلالة(.Sig)
بُعد الرؤية المستقبلية مع الاستبيان ككل	0.645	0.000
بُعد المسؤولية الاجتماعية مع الاستبيان ككل	0.779	0.000
بُعد التطوير البيئي مع الاستبيان ككل	0.781	0.000
مرونة الموارد البشرية مع الاستبيان ككل	0.702	0.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS29

تُبيّن نتائج الجدول (4) المتعلقة بمعاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد القيادة المستدامة والمتغير التابع (مرونة الموارد البشرية) مع محور الاستبيان ككل، وجود اتساق داخلي عالٍ بين فقرات وأبعاد الاستبيان المستخدمة في البحث الحالية. فقد سجلت جميع الأبعاد قيماً مرتفعة من معاملات الارتباط تراوحت بين (0.645) و (0.781)، وبمستويات دلالة إحصائية (0.000)، ما يؤكد ارتباطاً قوياً واتساقاً داخلياً جيداً بين أبعاد الاستبيان ككل من ناحية، وبين فقراته الفرعية من ناحية أخرى. وتعكس هذه النتائج أن الأبعاد المختارة لقياس متغير القيادة المستدامة ومرونة الموارد البشرية ترتبط مع بعضها بشكل متناسق ومتوافق، مما يؤكد سلامة البناء النظري للأداة، ويشير إلى دقة تصميم الاستبيان في قياس الظواهر المستهدفة. وبالتالي، فإن هذه النتائج تعزز من موثوقية وثبات الأداة، وتمنح الباحثين الثقة في صحة ودقة النتائج التي سيُتوصل إليها عند استخدام هذه البيانات في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ثالثاً: التحليل الوصفي واختبار الفرضيات:

يتم التصنيف حسب الأهمية النسبية حيث تُقسم النسب إلى: مستوى منخفض (0–59.9%) ويعبر عن مؤشرات ضعيفة تحتاج تحسينًا جذريًا، ومستوى متوسط (60–69.9%) ويشير إلى أداء مقبول مع وجود هامش للتطوير، ومستوى مرتفع (70–100%) الذي يعكس أداءً متميزًا.

جدول (5): التحليل الوصفي لبُعد الرؤية المستقبلية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	النتيجة وفق مقياس ليكرت
تمتلك قيادة المؤسسة رؤية واضحة طويلة الأمد.	4.05	0.71	81.0%	مرتفعة
تدعم القيادة التفكير الاستراتيجي في جميع المستويات.	4.24	0.93	84.8%	مرتفعة
تقدم القيادة أهدافاً محددة وواضحة لفترات زمنية طويلة.	3.58	0.66	71.6%	مرتفعة
تبادر القيادة في التخطيط المسبق لمواجهة تحديات المستقبل.	4.18	0.77	83.6%	مرتفعة
القيادة تحرص على إشراك الموظفين في وضع الرؤى المستقبلية.	3.84	0.85	76.8%	مرتفعة
بُعد الرؤية المستقبلية	**3.98**	**0.78**	**79.6%**	**مرتفعة**

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS29

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لبُعد الرؤية المستقبلية أن المتوسط العام بلغ (3.98) بنسبة أهمية نسبية (79.6%)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع في إدراك الموظفين لأهمية هذا البعد. وتبيّن أن القيادة تدعم التفكير الاستراتيجي والتخطيط المسبق وتحرص على إشراك الموظفين في وضع الرؤى المستقبلية، ما يعكس فاعلية هذا البعد في تشكيل توجهات المؤسسة المستقبلية. هذه القيم تدل على وجود ممارسة فعلية للرؤية المستقبلية، مما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المحتملة بثقة ووضوح.

جدول (6): التحليل الوصفي لبُعد المسؤولية الاجتماعية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	النتيجة وفق مقياس ليكرت
تحرص القيادة على الالتزام بالقيم الأخلاقية والاجتماعية في القرارات.	4.21	0.76	84.2%	مرتفعة جدًا
تدعم القيادة الأنشطة المجتمعية والمبادرات الإنسانية.	3.65	0.67	73.0%	مرتفعة
تحفز القيادة الموظفين على المشاركة في خدمة المجتمع.	4.08	0.99	81.6%	مرتفعة
تلتزم القيادة بتحقيق العدالة بين جميع الموظفين.	3.79	0.86	75.8%	مرتفعة
القيادة تحترم وتقدر التنوع الاجتماعي والثقافي للموظفين.	4.16	0.64	83.2%	مرتفعة
بُعد المسؤولية الاجتماعية	**3.98**	**0.78**	**79.6%**	**مرتفعة**

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS29

تشير نتائج الجدول إلى أن بُعد المسؤولية الاجتماعية قد تحقق بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.98) وأهمية نسبية (79.6%)، مما يعكس وعي القيادة بأهمية هذا البعد في بيئة العمل. وقد جاءت الفقرات بدرجات متفاوتة، أبرزها التزام القيادة بالقيم الأخلاقية بنسبة (84.2%) واحترام التنوع بنسبة (83.2%)، وهو ما يعزز مناخاً تنظيمياً إيجابياً يعكس اهتمام المؤسسة بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في تعاملها مع الموظفين والمجتمع.

جدول (7): التحليل الوصفي لبُعد التطوير البيئي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	النتيجة وفق مقياس ليكرت
تهتم القيادة بقضايا البيئة والاستدامة في العمل اليومي.	4.02	0.96	80.4%	مرتفعة
تشجع القيادة الممارسات البيئية السليمة داخل المؤسسة.	3.91	0.91	78.2%	مرتفعة
تحرص القيادة على توعية الموظفين بالقضايا البيئية.	3.62	0.73	72.4%	مرتفعة
تتخذ القيادة إجراءات واضحة للتقليل من استهلاك الموارد.	4.15	0.81	83.0%	مرتفعة
تتبنى القيادة مشاريع بيئية تساهم في حماية الموارد الطبيعية.	4.29	0.87	85.8%	مرتفعة جدًا
بُعد التطوير البيئي	**4.00**	**0.86**	**80.0%**	**مرتفعة**

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS29

تعكس نتائج التحليل لبُعد التطوير البيئي مستوى مرتفعاً من التوجه البيئي داخل المؤسسة بمتوسط حسابي (4.00) وأهمية نسبية (80.0%). وقد حصلت فقرة تبنّي المشاريع البيئية على النسبة الأعلى (85.8%)، مما يدل على اهتمام ملموس بحماية الموارد الطبيعية، في حين جاءت توعية الموظفين بالقضايا البيئية في المرتبة الأخيرة (72.4%)، ما يشير إلى وجود مجال للتحسين في رفع مستوى الوعي البيئي الداخلي. هذه النتائج توضح التزام القيادة بمبادئ الاستدامة ضمن الممارسات اليومية للمؤسسة.

جدول (8): التحليل الوصفي لمتغير مرونة الموارد البشرية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	النتيجة وفق مقياس ليكرت
أشعر بسهولة التكيف مع التغييرات في بيئة العمل.	4.13	0.82	82.6%	مرتفعة
لدي القدرة على التعامل مع ضغوط العمل بفاعلية.	3.57	0.91	71.4%	مرتفعة
أمتلك مهارات كافية لإدارة التحديات والمشكلات اليومية.	4.05	0.68	81.0%	مرتفعة
استطيع العمل بكفاءة تحت ظروف عمل جديدة.	3.94	0.95	78.8%	مرتفعة
أتعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة بثقة عالية.	4.26	0.72	85.2%	مرتفعة جدًا
أجد نفسي قادراً على تعديل أساليب عملي لتلبية الاحتياجات الجديدة.	4.02	0.85	80.4%	مرتفعة
أشعر بالدعم من القيادة لتنمية قدرتي على التكيف والتطور.	3.85	0.74	77.0%	مرتفعة
مرونة الموارد البشرية	**3.97**	**0.81**	**79.4%**	**مرتفعة**

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS29

أظهرت نتائج التحليل أن مرونة الموارد البشرية تحققت بمستوى مرتفع بمتوسط (3.97) وأهمية نسبية (79.4%)، مما يدل على قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات. سجلت أعلى فقرة (85.2%) في التعامل مع الأزمات بثقة، وهو مؤشر إيجابي على الجاهزية للتصرف تحت الضغط. بالمقابل، جاءت القدرة على التعامل مع الضغوط اليومية بأقل نسبة (71.4%)، مما يشير إلى وجود تحديات في إدارة الضغط تتطلب اهتماماً تدريبيًا أو دعمًا إضافياً من المؤسسة.

جدول (9): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (سميرنوف-كولموجروف)

البعد / المتغير	القيمة الإحصائية (K-S Statistic)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
بُعد الرؤية المستقبلية	0.079	0.095
بُعد المسؤولية الاجتماعية	0.061	0.148
بُعد التطوير البيئي	0.080	0.082
مرونة الموارد البشرية	0.075	0.111
الاستبيان ككل	0.082	0.161

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS29

تشير نتائج اختبار سميرنوف–كولموجروف إلى أن جميع القيم الاحتمالية (Sig.) للأبعاد المدروسة أكبر من 0.05، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. هذا يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية الاستنتاجية مثل الانحدار وتحليل التباين، ويؤكد ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي المتقدم ضمن البحث.

جدول (10): ملخص نتائج اختبار الانحدار المتعدد

تفاصيل النموذج	القيمة
معامل التحديد(R^2)	0.758
إحصائيةF	109.52
القيمة الاحتمالية(.Sig)	0.000

المتغير	المعامل(B)	قيمةt	الخطأ القياسي	القيمة الاحتمالية(.Sig)
الثابت	1.484	12.831	0.124	0.000
بُعد الرؤية المستقبلية	1.032	11.556	0.074	0.000
بُعد المسؤولية الاجتماعية	1.301	11.911	0.148	0.000
بُعد التطوير البيئي	1.095	7.278	0.073	0.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS29

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن تأثير بالغ الأهمية للقيادة المستدامة في تعزيز مرونة الموارد البشرية، حيث أسهمت أبعادها الثلاثة مجتمعة في تفسير 75.8% من التباين في مستوى المرونة، مما يؤكد قوة العلاقة بين المتغيرين. وقد برز بعد المسؤولية الاجتماعية كأكثر الأبعاد تأثيراً (β=1.301)، يليه التطوير البيئي (β=1.095) ثم الرؤية المستقبلية (β=1.032)، وهو ما يعكس أولوية العامل الإنساني والاجتماعي في بناء المرونة التنظيمية. من الناحية الإدارية، تشير هذه النتائج إلى أن تبني القيم الاجتماعية والأخلاقية في القيادة يعزز الولاء التنظيمي ويدعم التكيف مع التغييرات، بينما يسهم الاهتمام بالبعد البيئي في تنمية مهارات حل المشكلات بشكل مبتكر، كما أن وضوح الرؤية المستقبلية يخلق إحساساً بالأمان الوظيفي ويقلل مقاومة التغيير. وتأسيساً على ذلك، تبرز القيادة المستدامة كمنظومة متكاملة تعمل مكوناتها بشكل تآزري لتحقيق مرونة شاملة، حيث تسهم في تعزيز المرونة الفردية من خلال تمكين الموظفين وتنمية مهاراتهم، وتدعم المرونة التنظيمية عبر خلق بيئة عمل داعمة ومستقرة، كما تعزز القدرة الاستباقية على مواجهة التحديات المستقبلية، مما يجعلها نموذجاً فعالاً لضمان استدامة الأداء المؤسسي في ظل المتغيرات المتسارعة.

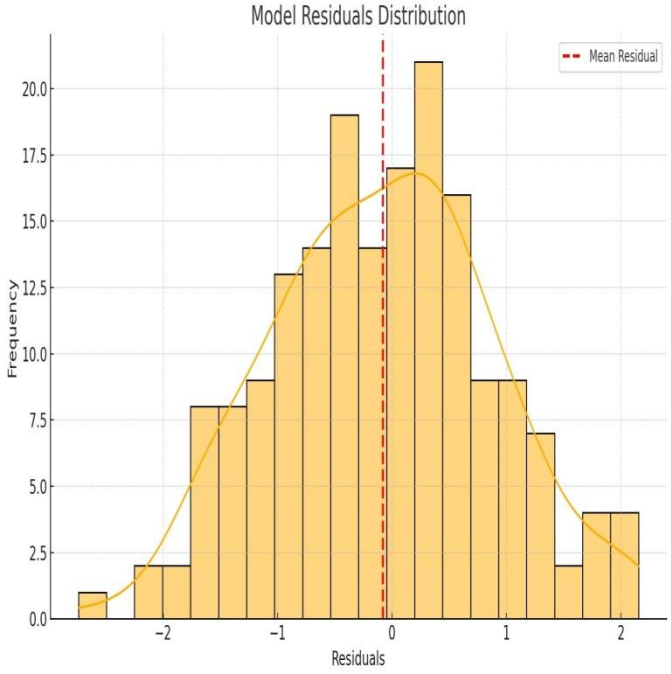
جدول (11): نتائج تشخيص نموذج الانحدار

اختبار التشخيص	القيمة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (.Sig)	النتيجة
اختبار طبيعية البواقي (سميرنوف–كولموجروف)	0.059	0.111	تتبع التوزيع الطبيعي
اختبار عدم وجود ارتباط ذاتي (دوربن–واتسون)	2.143	---	لا يوجد ارتباط ذاتي
اختبار تجانس التباين (بريوش–باجان)	1.229	0.160	يوجد تجانس في التباين

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS29

تؤكد نتائج الجدول سلامة نموذج الانحدار من حيث الشروط الإحصائية. أظهرت البواقي توزيعاً طبيعياً (Sig. = 0.111)، واختبار دوربن–واتسون أشار إلى عدم وجود ارتباط ذاتي (2.143). كما أظهر اختبار بريوش–باجان تجانس التباين (Sig. = 0.160)، مما يعزز موثوقية نتائج النموذج والشكل البياني يبين ذلك:

الشكل (1): جودة البواقي



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS29

أثبتت نتائج الدراسة الدور المحوري للقيادة المستدامة في تعزيز مرونة الموارد البشرية، حيث أسهمت أبعادها الثلاثة (الرؤية المستقبلية، المسؤولية الاجتماعية، والتطوير البيئي) بشكل فاعل في تعزيز قدرات الموظفين على مواجهة التحديات التنظيمية والبيئية. وكشفت التحليلات الإحصائية عن علاقة طردية قوية بين ممارسات القيادة المستدامة وزيادة المرونة الوظيفية، حيث فسر النموذج ما نسبته 75.8% من التباين في مرونة الموارد البشرية. وتؤكد هذه النتائج أن تبني منهجية القيادة المستدامة لا يقتصر أثره على تحسين الأداء الفردي فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز القدرة التنظيمية الشاملة على التكيف مع المتغيرات، وضمان استدامة الأداء المؤسسي في الأجل الطويل.

المبحث الثالث: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للقيادة المستدامة في تعزيز مرونة الموارد البشرية، جاء بُعد المسؤولية الاجتماعية كأكثر الأبعاد تأثيراً، مما يؤكد أن تبني القيم الأخلاقية والمبادرات المجتمعية يعزز قدرة الموظفين على التكيف مع التحديات. هذه النتيجة تتفق مع الأدبيات التي تشير إلى أن القيادة المستدامة تسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والاستجابة الفعالة للتغيرات.
2. كشفت التحليلات الوصفية أن الموظفين يتمتعون بمستوى مرتفع من المرونة، خاصة في التعامل مع الأزمات الطارئة. ومع ذلك، لوحظ أن القدرة على إدارة الضغوط اليومية كانت الأضعف، مما يشير إلى حاجة المؤسسة لتعزيز برامج الدعم النفسي والتدريب على مهارات إدارة الضغط. هذا الاستنتاج يبرز أهمية التكامل بين القيادة المستدامة والبرامج التدريبية لتحقيق مرونة شاملة.

3. بينت النتائج أن أبعاد القيادة المستدامة (الرؤية المستقبلية، المسؤولية الاجتماعية، التطوير البيئي) تساهم بشكل متكامل في تعزيز المرونة. على سبيل المثال، حقق بُعد التطوير البيئي أعلى نسبة في تبني المشاريع البيئية، بينما جاءت توعية الموظفين بالبيئة في أدنى النسب. هذا يشير إلى أن المؤسسات بحاجة إلى موازنة تركيزها بين الأبعاد الثلاثة لضمان استدامة شاملة، مع تعزيز الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، مثل الوعي البيئي الداخلي.

ثانياً: المقترحات:

- ✓ في ضوء النتائج التي أظهرت تأثير القيادة المستدامة الإيجابي في تعزيز مرونة الموارد البشرية، يُوصى بتبني هذه الممارسات بشكل رسمي من خلال إدراجها في السياسات والاستراتيجيات المؤسسية. يمكن تحقيق ذلك بوضع خطط عمل واضحة تعزز أبعاد القيادة المستدامة (الرؤية المستقبلية، المسؤولية الاجتماعية، التطوير البيئي)، وتدريب القيادات على تطبيقها عملياً. كما يُفضل إنشاء وحدة متخصصة لمتابعة تنفيذ هذه الممارسات وتقييم تأثيرها بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
- ✓ نظراً لأن النتائج أشارت إلى أن الموظفين يواجهون تحديات في إدارة الضغوط اليومية رغم تمتعهم بمرونة عالية في التعامل مع الأزمات، يُوصى بتصميم برامج تدريبية متخصصة تركز على تطوير مهارات إدارة الضغط والتكيف مع التحديات اليومية. يمكن أن تشمل هذه البرامج ورش عمل حول الصحة النفسية، وجلسات دعم جماعية، وتوفير موارد مثل الاستشارات النفسية. بالإضافة إلى ذلك، يُفضل ربط هذه البرامج بثقافة المؤسسة لضمان استمراريتها وفاعليتها.
- ✓ أظهرت النتائج تفاوتاً في تطبيق أبعاد القيادة المستدامة، حيث جاء الوعي البيئي في أدنى المستويات مقارنةً بالبعدين الآخرين. لذلك، يُوصى بتحقيق التوازن بين هذه الأبعاد من خلال تعزيز الوعي البيئي لدى الموظفين عبر حملات توعوية وأنشطة تدريبية تركز على أهمية الاستدامة البيئية. كما يمكن تشجيع المبادرات البيئية داخل المؤسسة، مثل تقليل استهلاك الموارد وإعادة التدوير، ومكافأة الموظفين الذين يظهرون التزاماً بهذه الممارسات، مما يسهم في بناء ثقافة مؤسسية شاملة تدعم الاستدامة بجميع أبعادها.

المراجع

المراجع العربية

1. الحسيني، ظاهر؛ ومشاري. (2021). واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، 13(2).
2. علي، إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم. (2022). دور مرونة إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي (دراسة ميدانية في مصلحة الضرائب العقارية). المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 45(2).
3. العوش، أشواق يحيى يحيى. (2023). القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(19).
4. الكسحلي، سامي، والشارع، سعيد. (2020). مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 16(3).
5. محمد، حسن علي؛ عمرو؛ عبد الهادي صبح؛ أمين؛ ومحمود أحمد. (2022). أثر تطبيق القيادة المستدامة على المرونة التنظيمية في ظل رؤية مصر 2030 للتنمية المستدامة. مجلة العلوم البيئية، 51(11).

المراجع الأجنبية

1- 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.

2- Al-Shammari, R. (2024). Sustainable Resilience through Human Resource Management: Aligning Studies for Organizational Success. *International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJIHRM)*, *5*(01), 39-45.

3- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2022). Work engagement: creating value through sustainable leadership and resilience. *Business in the 21st Century*, 121-132.

4- Eliot, J. L. (2020). Resilient leadership: the impact of a servant leader on the resilience of their followers. *Advances in Developing Human Resources*, *22*(4), 404-418.

5- Iqbal, Q., & Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable leadership, environmental turbulence, resilience, and employees' wellbeing in SMEs. *Frontiers in Psychology*, *13*, 939389.

6- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, *62*(3), 331-353.

7- Mohamed Shokry, W., Samir Darwish, S., & Ebrahim Elshall, S. (2024). Human Capital Sustainability Leadership Educational Interventions: A Key for Promoting Nursing Managers' Green management practices and Resilience. *Egyptian Journal of Health Care*, *15*(3), 589-604.

8- Mushtaq, S., & Akhtar, S. (2024). Sustainable HRM strategies, enhancing organizational resilience and advancing sustainability goals. *Journal of Management Development*, *43*(5), 712-726.

9- Suriyankietkaew, S., Krittayaruangroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable Leadership practices and competencies of SMEs for sustainability and resilience: A community-based social enterprise study. *Sustainability*, *14*(10), 5762.