



**The Role of Supportive Leadership in Human Resources flexibility  
An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Staff at Akre University of  
Applied Sciences**

Mikael Abdullah Hassan<sup>1</sup>Shihab Ahmed Khader<sup>2</sup>

دور القيادة الداعمة في مرونة الموارد البشرية

دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات الوظيفية في جامعة ناكري للعلوم التطبيقية<sup>1</sup>شهاب أحمد خضر<sup>2</sup>مكائيل عبدالله حسن<sup>1</sup>

1. Akre Technical College, Akre University of Applied Sciences, Kurdistan Region, Duhok Governorate, Iraq. [mikaelhassan123@gmail.com](mailto:mikaelhassan123@gmail.com)
2. Akre Technical College, Akre University of Applied Sciences, Duhok Governorate, Iraq. [shihabsouar@auas.edu.krd](mailto:shihabsouar@auas.edu.krd)

1. الكلية التقنية ناكري ، جامعة ناكري للعلوم التطبيقية، إقليم كردستان، محافظة دهوك، العراق
2. الكلية التقنية ناكري ، جامعة ناكري للعلوم التطبيقية، إقليم كردستان، محافظة دهوك، العراق



## Article information

**Article history:**

Received: 19/7/2025

Accepted: 14/8/2025

Available online: 4/9/2025

**Keywords:**

Supportive leadership, Human resource flexibility, Behavioral flexibility, Skill flexibility, HRM practices

تاريخ الاستلام: 2025/7/19

تاريخ قبول النشر: 2025/8/14

تاريخ النشر: 2025/9/4

**الكلمات المفتاحية**

القيادة الداعمة، مرونة الموارد البشرية، مرونة السلوك، مرونة المهارة، مرونة الموارد البشرية.

**Citation:** Hassan, Mikael Abdullah, Khader, Shihab Ahmed. (2025). The Role of Supportive Leadership in Human Resources flexibility: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Staff at Akre University of Applied Sciences, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 21(85), 106-121.

الاقتباس: حسن، مكائيل عبدالله، خضر، شهاب احمد. (2025). دور القيادة الداعمة في مرونة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات الوظيفية في جامعة ناكري للعلوم التطبيقية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 21 (85)، 106-121.

**المستخلص**

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة الداعمة في تعزيز مرونة الموارد البشرية في جامعة ناكري للعلوم التطبيقية. تناول البحث أبعاد القيادة الداعمة (تمكين الموظفين، الدافع الإلهامي، وعدالة المعاملة) وعلاقتها بأبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة السلوك، مرونة المهارات، ومرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية). تم جمع البيانات من عينة مكونة من 200 موظف باستخدام استبانة، وُحللت باستخدام برنامج SPSS V.23. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الداعمة ومرونة الموارد البشرية، مما يشير إلى دور القيادة في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع التحديات. وأوصى البحث بتطوير برامج تدريبية مستدامة لتمكين الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي.

<sup>1</sup> بحث مستل من رسالة ماجستير: دور القيادة الداعمة في مرونة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات الوظيفية في جامعة ناكري للعلوم التطبيقية

## المقدمة

شهدت بيئات العمل المعاصرة تحديات متزايدة نتيجة التحولات السريعة في الاقتصاد والتكنولوجيا والبيئة التنظيمية، مما استدعى الحاجة الى نماذج قيادية جديدة تواكب هذه التغيرات وتدعم قدرة المؤسسات على التكيف والبقاء في ظل المنافسة والتغيير. وتعد القيادة الداعمة من أبرز انماط القيادة التي تركز على تمكين العاملين، وتقديم الدعم النفسي والمهني، وتعزيز العدالة في المعاملة، ما ينعكس إيجاباً على سلوكياتهم التنظيمية وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات. وتشير العديد من الدراسات الميدانية الحديثة في القطاع التعليمي إلى الأثر الإيجابي للقيادة الداعمة في تعزيز مرونة الموارد البشرية. فقد أظهرت دراسة (Bagdžiūnienė, et al, (2022)، التي أجريت على 455 معلماً ومعلمة في ليتوانيا، أن القيادة الداعمة من خلال توفير التغذية الراجعة، ومنح الاستقلالية، وفرص التطوير، بالإضافة إلى الدعم الاجتماعي، ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمرونة المعلمين، حيث تعمل موارد الوظيفة كوسيط بين القيادة الداعمة والمرونة الشخصية. وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة (Mullen & Badger (2023)، التي تناولت دعم القيادة للمعلمين أثناء التعليم الطارئ عن بُعد في المدارس المتوسطة، أن هذا النوع من الدعم ساهم بشكل ملموس في تعزيز المرونة المهنية وزيادة الثقة الذاتية لدى المعلمين في مواجهة التحديات غير المتوقعة. في هذا السياق، برزت مرونة الموارد البشرية كأحد المفاهيم الاستراتيجية التي تعكس قدرة الأفراد والمنظمات على الاستجابة الفعالة للتحديات، والتأقلم مع ظروف العمل المتغيرة، والاستعداد للتعلم والتطوير المستمر. وتمثل هذه المرونة عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استمرارية العطاء التنظيمي. وانطلاقاً من أهمية القيادة الداعمة في تنمية هذه المرونة، يسعى هذا البحث الى استكشاف العلاقة بين المتغيرين في بيئة أكاديمية تمثلها جامعة ناكرو للعلوم التطبيقية، من خلال دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات الوظيفية فيها. حيث يتناول البحث أبعاد القيادة الداعمة المتمثلة في تمكين الموظفين، الدافع الإلهامي، وعدالة المعاملة، وأبعاد مرونة الموارد البشرية المتمثلة في مرونة السلوك، مرونة المهارات، ومرونة ممارسات ادارة الموارد البشرية. ويتكون هذا البحث من أربعة مباحث رئيسة، حيث يتناول المبحث الأول منهجية البحث من حيث المشكلة والأهداف والأهمية والفرضيات والأدوات الاحصائية المستخدمة، ويعرض المبحث الثاني الجانب النظري المرتبط بالقيادة الداعمة ومرونة الموارد البشرية، بينما يتناول المبحث الثالث الجانب العملي وتحليل البيانات الميدانية، ويختتم المبحث الرابع بالاستنتاجات والمقترحات التي توصل اليها البحث.

## المحور الاول: الإطار العام ومنهجية البحث

## أولاً: مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في النقص الواضح في البحوث التي تستهدف استطلاع تأثير القيادة الداعمة على تعزيز مرونة الموارد البشرية داخل المنظمات الأكاديمية، وخصوصاً في سياق جامعة ناكرو للعلوم التطبيقية، حديثة العهد، إذ يواجه الأكاديميون والإداريون تحديات ناجمة عن التحولات والتكيف مع التغيرات المؤسسية المستمرة. هذا الوضع يستدعي تبني قيادة تعتمد على الدعم والتوجيه لتعزيز قدرة الموظفين على مواجهة تلك التحديات بمرونة أكبر. وبناءً على ذلك، تم تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: هل هناك دور للقيادة الداعمة في مرونة الموارد البشرية؟

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الداعمة ومرونة الموارد البشرية، وذلك من خلال الأسئلة الآتية:

1. ما مدى تبني أبعاد القيادة الداعمة في معاهد وكليات جامعة ناكرو للعلوم التطبيقية - عينة البحث؟
2. ما مدى توافر أبعاد مرونة الموارد البشرية في معاهد وكليات جامعة ناكرو للعلوم التطبيقية - عينة البحث؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة ومرونة الموارد البشرية في الكليات المبحوثة؟
4. هل هناك تأثير للقيادة الداعمة في مرونة الموارد البشرية في المعاهد والكليات قيد البحث؟

## ثانياً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1. تحسين البيئة الأكاديمية: من خلال التركيز على العلاقة بين القيادة الداعمة ومرونة الموارد البشرية، يساهم البحث في إيجاد بيئة عمل أكاديمي إيجابي في جامعة ناكرو للعلوم التطبيقية، مما يعزز من الانتاجية والفاعلية على مستوى الجامعة.
2. إثراء المعرفة الأكاديمية: يسعى هذا البحث الى توسيع الفهم العلمي حول دور القيادة الداعمة في مرونة الموارد البشرية داخل المنظمات التعليمية، وبوجه خاص في جامعة ناكرو للعلوم التطبيقية.

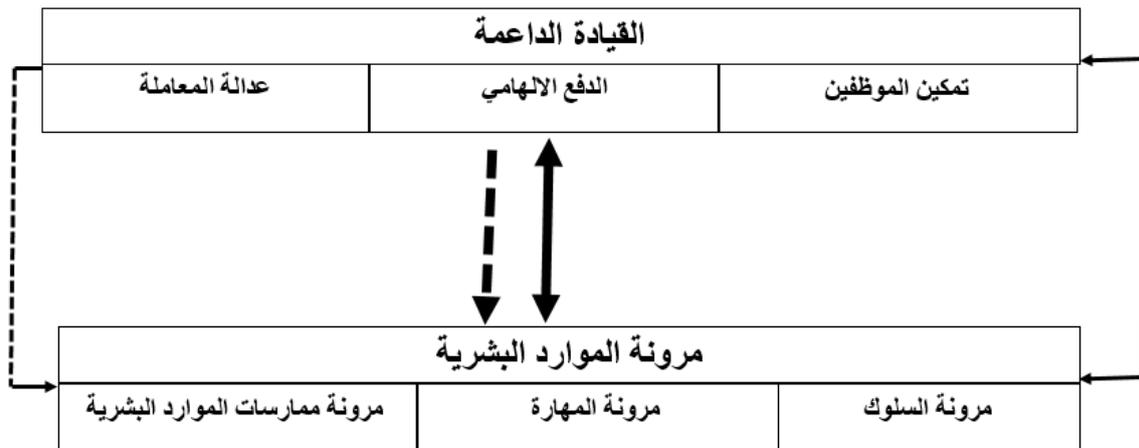
3. تحقيق قدرة الجامعة على التكيف: في ظل التغيرات المستمرة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، تبرز أهمية بناء قدرات تكيفية لدى الموارد البشرية في الجامعة، الأمر الذي يعزز من كفاءة المؤسسة ومرونتها تجاه التقلبات المختلفة.  
4. توجيه السياسات الإدارية للجامعة: يقدم البحث رؤى واقعية للمسؤولين عن إدارة الجامعة، تساعدهم في تطوير أساليب قيادية فعالة تسهم في تعزيز المرونة والتكيف داخل بيئة العمل الأكاديمية.

### ثالثاً: أهداف البحث

بناء على مشكلة البحث، تم صياغة الاهداف الأتية:  
1. التعرف على مستوى القيادة الداعمة ومرونة الموارد البشرية في جامعة ناكري للعلوم التطبيقية، وتحديد أوجه القصور والقوة فيهما باستخدام أساليب علمية مناسبة.  
2. إظهار العلاقة القيادة الداعمة على تعزيز مرونة الموارد البشرية في جامعة ناكري للعلوم التطبيقية، مع التركيز على العلاقة بين القيادة الداعمة ومرونة الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعة.  
3. تحليل تأثير القيادة الداعمة في تحسين سلوكيات الموظفين، من خلال البحث مدى تأثير أبعاد القيادة الداعمة على تحسين أدائهم وقدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية.  
4. تقديم الاستنتاجات ومقترحات وحلول عملية لإدارة جامعة ناكري للعلوم التطبيقية، التي تهدف إلى تعزيز القيادة الداعمة في تحسين مرونة الموظفين في مجال عملهم وزيادة مستويات الانتاجية المؤسسية.

### رابعاً: أنموذج الفرضي للبحث:

بناءً على مشكلة البحث التي تتعلق بتأثير القيادة الداعمة في تعزيز مرونة الموارد البشرية داخل جامعة ناكري للعلوم التطبيقية، تم بناء نموذج فرضي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الداعمة) والمتغير التابع (مرونة الموارد البشرية).



الشكل (1) مخطط فرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان

### خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الداعمة ومرونة الموارد البشرية في المعاهد والكليات المبحوثة؟

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي للقيادة الداعمة بابعادها في مرونة الموارد البشرية في معاهد/كليات المبحوثة قيد البحث.

### سادساً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

تشتمل المصادر على نوعين

1. المصادر الأولية: تم استخدام استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد تم التركيز أثناء إعداد الاستبانة على قدرتها على تشخيص المتغيرات الرئيسية والفرعية وقياسها بدقة.

2. المصادر الثانوية: استند البحث في جمع بياناته النظرية إلى مجموعة متنوعة من المصادر، شملت الكتب العلمية المتخصصة، الرسائل الجامعية، الدوريات المحكمة، وقواعد بيانات المؤتمرات، فضلاً عن المعلومات المتوفرة على شبكة الإنترنت

#### سابعا: حدود البحث:

- 1-الحدود الزمانية: يبدأ هذا البحث من التاريخ (2023-10-25) إلى التاريخ(2025-6-1).
- 2-الحدود المكانيّة: جامعة ناكري للعلوم التطبيقية في محافظة دهوك.

#### ثامنا: منهج البحث:

تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، نظرا لانسجامه مع طبيعة البحث، حيث يساعد في توصيف الظاهرة المدروسة وتحليل مكوناتها وعلاقتها، وصولا إلى نتائج علمية دقيقة بشأن أثر القيادة الداعمة في مرونة الموارد البشرية بجامعة ناكري للعلوم التطبيقية

#### المحور الثاني: الإطار النظري:

##### أولا: القيادة الداعمة

##### 1-1- تعريف القيادة الداعمة:

تتمثل القيادة الداعمة في تحقيق الأهداف من خلال توجيه الموظفين وتعزيز فعاليتهم، مع تمكينهم من التعلم والنمو عبر الأدوار التي يؤديونها داخل المنظمة (Selva et al, 2019:8). والقيادة الداعمة تشير إلى تصرفات القادة التي تركز على تقديم الدعم العاطفي وإبداء الاهتمام باحتياجات الأفراد ورفاهيتهم (Lee et al, 2019: 6)). ويعرفها (Stein,2020: 831) بأنها القيادة التي تبرز فيها دور القادة في الاستماع إلى مشكلات تابعيهم، والتعبير عن التفهم والاهتمام تجاههم، مع تقديم ملاحظات ومعلومات مرتبطة بالمهام. كما يساهمون في مساعدة التابعين على إنجاز أعمالهم بكفاءة. وهي القيادة الداعمة التي تُركز على توجيه الأفراد من خلال تقديم الدعم الاجتماعي، مما يُمكن الموظفين من مواجهة التحديات في بيئة العمل بشكل أكثر فعالية، ويساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومشجعة (Nurul et al, 2020: 422). وأنها تمثل أسلوبًا يركز فيه القائد على تعزيز بيئة عمل مريحة تسودها أجواء من الدعم العاطفي، والثقة المتبادلة، والتقدير، وروح التعاون، والاستجابة بطريقة فعّالة (Ikegwuru et al, 2021:39). ويوضح (Steffen et al (2022:7) بأن القيادة الداعمة عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تركز على تلبية الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للموظفين، من خلال تقديم التوجيه والاهتمام والتقدير لمشاعرهم وتعزيز روح القبول المتبادل. الهدف الأساسي منها هو بناء بيئة عمل إيجابية تعزز الإنتاجية والكفاءة. والقيادة الداعمة هي نهج قيادي يعتمد على قدرة القائد على التواصل بفعالية مع الآخرين، مع التركيز على فهم مشاعرهم واحتياجاتهم بعمق (Ivanda & Kusmaningtyas,2023:2172). وتمثل القيادة الداعمة نهجًا إداريًا معاصرًا يهدف إلى تمكين الموظفين وتعزيز قدراتهم عبر توفير بيئة تحفز الابتكار وتدعم تطوير مهاراتهم (Hadhrawi et al, 2023 :3). مما سبق يمكن القول بأن القيادة الداعمة هي أسلوب قيادي يركز على تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المنظمة من خلال تحفيز الأفراد ودعمهم وتشجيعهم على الإبداع والتميز الذي يولي القائد الداعم إهتمامًا خاصًا لإحتياجات فريقه، سواء كانت مادية أو معنوية، ويحرص على توفير بيئة عمل آمنة ومشجعة مما يساهم في زيادة رضا الموظفين ويرفع من كفاءة وإنتاجية المؤسسة ككل. وأكدت دراسة حديثة أن القيادة الداعمة تساهم في تحسين رفاهية الموظفين وتعزيز مشاركتهم في العمل من خلال خلق بيئة عمل نفسية آمنة وداعمة (Um-e-Rubbab Set al., 2021). كما أوضحت دراسة منهجية حديثة أن القيادة الداعمة تعد عنصراً محورياً في تطوير رأس المال النفسي الإيجابي وزيادة المرونة المؤسسية. (Ramadhani et al., 2024)

##### 2-1- أهمية القيادة الداعمة:

تكمن أهمية القيادة الداعمة في الدور الحيوي الذي تؤديه في عمليات الإصلاح التنظيمي، حيث تساهم في رفع مستوى الأداء وتحسين جودته من خلال تقديم الدعم اللازم للأفراد وتشجيعهم على استكشاف أفكار متنوعة وتحويلها إلى ممارسات عملية قابلة للتنفيذ ضمن البيئة التعليمية. كما تعزز القيادة الداعمة قدرة الأفراد على التكيف مع التطورات الرقمية المستجدة وتقبلها بروح إيجابية وحماس كبير، مما يساهم في تعزيز التقدم والابتكار داخل المجال التعليمي (العلي، 2023: 269). للقيادة الداعمة أسلوبًا قياديًا ذا قيمة كبيرة وأهمية في المؤسسات فهي لا تقتصر على تعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين فحسب، بل تساهم أيضًا في تمكين أعضاء الفريق من تطوير مهاراتهم المهنية والعمل بشكل مستقل أو تحت

إشراف محدود. يركز هذا الأسلوب على تطوير الموظفين وتدريبهم بشكل مسبق، مع توقع أن تؤدي هذه الاستثمارات إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أداء متميز (Indeed Editorial Team, 2021). وتعد القيادة الداعمة من العوامل الرئيسية لتحقيق نتائج متميزة في المؤسسات اليوم. فالقادة الذين يقدمون دعماً فعالاً يساعدون في تحفيز الموظفين على تحسين جودة أدائهم، مما يزيد من تركيزهم على مهامهم. وبالتالي، تساهم القيادة الداعمة في إنشاء بيئة عمل تشجع على التميز والإنتاجية، مما يعكس بشكل إيجابي على تحقيق أهداف المؤسسة (Bourini, 2019:4). وللقيادة الداعمة تأثير كبير على ولاء الموظفين تجاه الشركة. فعندما يتبنى القائد أسلوباً قيادياً داعماً، فإنه يُظهر اهتماماً حقيقياً بمستقبل موظفيه ورفاهيتهم. من خلال تلقي هذا الدعم، يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام الشخصي من جانب قادتهم، مما يعزز شعورهم بالتقدير والإعتراف في بيئة العمل التي تعتمد على القيادة الداعمة يصبح الموظفون أكثر تحفيزاً وثقة، مما يجد ارتباطاً عاطفياً قوياً بالشركة، وبالتالي يزيد ولاءهم ويميلون للبقاء في المؤسسة والمساهمة بشكل أكبر القيادة الداعمة لا تقتصر فقط على دعم الموظفين، بل تتعلق أيضاً بتطوير بيئة عمل تحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. القادة الذين يقدمون الدعم يُظهرون التعاطف ويستمعون لاحتياجات موظفيهم، مما يعزز شعورهم بالثقة والتقدير (Ivanda 2023:2177). كما سبق يمكن القول بان أهمية القيادة الداعمة في كونها نهجاً قيادياً يركز على توفير الدعم النفسي والعاطفي للموظفين داخل المؤسسة. هذه الأخلاق تحقق من التواصل المفتوح، وتحفز الإبداع والابتكار، ويجد بيئة عمل تشجع على التعاون والثقة المتبادلة. ويسعى القائد الداعم إلى إظهار اهتمامه برفاهية الموظفين، مما يساهم في تحقيق ولائهم وانتمايتهم، ويحقق الاستقرار العاطفي داخل المنظمة. كما يساهم هذا النوع من القيادة في تقليل التوترات والضغط في بيئة العمل، ويشجع على التكيف السريع مع تحديات العصر الرقمي ومتطلبات السوق، المستمر مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار وتحقيق ولاء الموظفين.

**3-1- أبعاد القيادة الداعمة:** أجمعت العديد من الأبحاث الحديثة على أن القيادة الداعمة تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: تمكين الموظفين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة. وقد أكد هذا الاتفاق كل من (جمال الدين 19-18: 2019) و (Al-Jubouri & Hadrawi et al, 2023:3) و (أحقاف، 2023: 17-18) و (الحارثي، 2023: 203-204) و (Al-Jubouri & Mosahib, 2024: 854). لهذا سيعتمد البحث على أبعاد الثلاثة المشار إليها، وهي:

**3-1-1- تمكين الموظفين:** يُعرّف التمكين بأنه عملية التأثير على الأفراد العاملين من خلال تعزيز مشاركتهم وتطوير مهاراتهم الذاتية، مما يساعد في تحقيق الأهداف والإستراتيجيات التنظيمية (ابوزيد، 2016: 204). يُعتبر تمكين الموظفين عملية مستمرة وتهدف إلى تزويد الموظفين بالقدرات والثقة والموارد اللازمة لتحقيق إمكاناتهم الكاملة في بيئة العمل. يركز هذا البعد على تعزيز قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة، مما يساهم في زيادة مشاركتهم وإبداعهم (Musahib & Al-Jubouri, 2024: 854). التمكين يعني منح الموظفين الفرصة لتطوير مهاراتهم والتعبير عن مواهبهم وإبداعاتهم، من خلال توسيع نطاق تفويض الصلاحيات وتعزيز مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات. كما يتضمن التمكين تشجيع الموظفين على التحفيز الذاتي وتعزيز شعورهم بالمسؤولية والاستقلالية، مما يساهم في تحسين أدائهم وزيادة مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة (عودات، 2024: 11). ويستنتج مما سبق أن بعد التمكين: يعد العملية التي يتم من خلالها تزويد الموظفين بالصلاحيات والموارد الضرورية لتطوير مهاراتهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات. هذا يعزز من شعورهم بالمسؤولية والاستقلالية، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وإبداعهم في بيئة العمل.

**3-1-2- بعد الدافع الإلهامي:** يعتبر الدافع الإلهامي أحد الأبعاد الجوهرية في القيادة الداعمة، إذ يمثل القوة المحفزة التي تدفع الأفراد نحو تحقيق التميز والنجاح. ويتحقق ذلك من خلال قدرة القائد على تقديم الحوافز والمكافآت المناسبة، إلى جانب تشجيع النمو الشخصي والمهني في بيئة العمل. كما يساهم هذا النوع من التحفيز في تعزيز دافعية الموظفين، ورفع مستوى التزامهم، ودفعهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بروح إيجابية وطموح مستمر. (Al-Jubouri, 2024: 854) و (Musahib & Al-Jubouri, 2024: 854). ويُعد الدافع الإلهامي من العوامل الجوهرية التي تُساهم في تحفيز الموظفين نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز، إذ يُعبر عن قدرة القادة على إثارة حماس العاملين وتوجيههم بفعالية. ويؤدي القائد الفعال دوراً محورياً في خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الإبداع والابتكار، مما يعزز من دافعية الموظفين للعمل بكفاءة والتزام. ومن خلال تقديم الدعم المناسب، والإشادة بالإنجازات، والاعتراف بمساهمات الأفراد، إلى جانب توجيهه نحو أهداف واضحة ومحددة، يُمكن للقائد أن يرفع من مستوى الأداء الجماعي ويُساهم في تحقيق التميز المؤسسي (عودات، 2024: 11). ويستنتج مما سبق ان بعد الدافع الإلهامي: يُشير إلى قدرة القائد على تحفيز الموظفين وتشجيعهم لتحقيق أداء متميز من خلال التواصل الفعال وتقديم التوجيه والإلهام. يوضح هذا البعد على تعزيز الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم لبذل أقصى جهد، مما يساهم في دفعهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

**3-1-3- عدالة المعاملة:** تُعد عدالة المعاملة، وما يصاحبها من شعور الموظفين بالإنصاف والمساواة، من العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز ارتباطهم بالعمل، ورفع مستوى ولائهم وحرصهم على تحقيق أداء متميز. ويرجع ذلك إلى

النهج الإيجابي والإنساني الذي يتبعه المدير في تعامله معهم (احقاف، 2023: 19-20). ويشير مبدأ العدالة أساساً لبناء بيئة عمل متوازنة وعادلة في هذه البيئة، يحصل جميع الأفراد على فرص متساوية لتحقيق إمكاناتهم وتطوير مسيرتهم المهنية بناءً على الجدارة والاستحقاق والكفاءة، مما يعزز شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة (AI-2024: 854). ويستنتج مما سبق ان بعد عدالة المعاملة: هو أن يتعامل القائد مع جميع الموظفين بشكل متساوٍ، مع ضمان احترام حقوقهم وتوفير الفرص المتكافئة للجميع بناءً على الكفاءة والجدارة. تهدف هذه العدالة إلى تعزيز شعور الموظفين بالولاء والاستقرار النفسي، مما يساهم في تحسين علاقاتهم بالقيادة ويعزز من التزامهم بأداء العمل بشكل أفضل.

## ثانياً: مرونة الموارد البشرية:

### 2-1- تعريف مرونة الموارد البشرية

تُعد مرونة الموارد البشرية بمثابة تنسيق يتعلّق بجدولة وتوجيه تدفق الموارد بشكل صحيح، مما يضمن تشغيلها في المنظمة دون حدوث أي نقاط اختناق أو تأخير، وتعتمد هذه المرونة على التخطيط السليم لبرامج العمل والقدرات الإدارية الديناميكية في إعادة توزيع وتشكيل الموارد داخل المؤسسة (الفتلاوي، 2014: 165). وتعتبر مرونة الموارد البشرية عن القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة، وذلك بالاعتماد على المهارات والقدرات الفردية، فضلاً عن القدرة على التكيف مع تغيرات أذواق العملاء وظروف العمل (عبدالسيد، 2015: 57). ومرونة الموارد البشرية تمثل نظاماً متكاملاً يتضمن المهارات والمعرفة والسلوكيات والإجراءات التي تعتمد عليها المنظمة للتكيف مع التحديات البيئية التي تواجهها (محمد، 2018: 8). ويعرف مرونة الموارد البشرية بأنها المهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها موظفو المنظمة، والتي يمكن تحويلها إلى طاقات بشرية قابلة للتوجيه نحو تحديد الاحتياجات وتنفيذها (Abu Nihal, 2020: 28-29). يشير مرونة الموارد البشرية إلى القدرة الديناميكية التي يمتلكها الأفراد العاملون، والتي تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها. هذه المرونة تمنح المنظمات خيارات استراتيجية لمواجهة الأزمات والجوانح المختلفة، مما يمكنها من الاستجابة بسرعة وفعالية (Al-Kanani et al, 2024: 146). يستنتج البحث في تعريفه للمرونة البشرية بانها تمثل في قدرة الأفراد داخل المنظمة على التكيف السريع والفعال مع التغيرات البيئية، سواء كانت داخلية أو خارجية، المؤسسة او من خلال امتلاك الأفراد لمجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تمكنهم من مواجهة التحديات وتحقيق أهداف المنظمة في بيئة عمل ديناميكية. ، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة التنافسية، مما يساعد على ضمان استدامة نجاح المنظمة في ظل التغيرات السريعة والمتطلبات المتغيرة للسوق. عند تحليل التعريفات السابقة لمفهوم مرونة الموارد البشرية، يتضح أن هناك اتفاقاً عاماً بين الباحثين على أن المرونة تمثل قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات، سواء كانت هذه التغيرات داخلية مرتبطة ببرامج العمل وإعادة توزيع الموارد (الفتلاوي، 2014)، أو خارجية مرتبطة بظروف السوق وأذواق العملاء (عبدالسيد، 2015). كما تبرز رؤية أخرى تعتبر المرونة نظاماً متكاملاً يضم المهارات والمعارف والسلوكيات التي تُساهم في مواجهة التحديات البيئية (محمد، 2018)، وهو ما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة التي ترى في المرونة مكوناً من مكونات القدرات الديناميكية للمنظمة. (Abu Nihal et al., 2020 & Al-Kanani et al., 2024)

2-2- أهمية مرونة الموارد البشرية: تتمثل أهمية مرونة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، وتقليل التكاليف، وتحفيز الابتكار داخلها. كما تساهم في إنشاء نظم تعويضات ومكافآت تتسم بالمرونة، مما يمكنها من التكيف مع ضغوط السوق وظروف الاقتصاد الكلي. بالإضافة إلى ذلك، تساعد هذه المرونة في إدارة عدد ونوعية الموظفين وساعات العمل بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة (الشمري و نصر، 2021: 217). تبدو أهمية مرونة الموارد البشرية تتمثل الاتي (Abu Nihal, et al, 2020: 23):

1- تتيح مرونة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين وتطوير أدائها.  
2- تعد مرونة الموارد البشرية من أبرز المفاهيم الفكرية الحديثة ضمن فلسفة الإدارة الاستراتيجية، إذ تعد من الأدوات الفعالة لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، خاصة في ظل احتمال فقدان الاستراتيجيات التقليدية لفعاليتها بسرعة نتيجة تلك المتغيرات.

يرى (Bal & De Lange, 2015: 126) أن أهمية مرونة الموارد البشرية تكمن في:

1. تعزيز مشاركة الموظفين الأصغر سناً، بينما يمكن استثمارها أيضاً لتحسين أداء الموظفين الأكبر سناً في وظائفهم.
2. تحقيق الأفراد التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات حياتهم الشخصية.
3. مساهمة الموظفين على الجمع بين المسؤوليات والعمل وغير العمل.

ويبدو هنا أن مرونة الموارد البشرية تحمل أهمية كبيرة في قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بها. مما يعزز من قدرة المنظمة على التفاعل بفعالية مع التحديات البيئية المتنوعة، مما يساهم في تحسين قدرتها التنافسية واستدامة تطورها. وبالتالي، تساهم هذه المرونة في تعزيز الأداء العام للمنظمة من خلال زيادة الإبداع والابتكار، ورفع مستوى رضا الموظفين وإنتاجيتهم، مما يعزز من موقع المنظمة في بيئة العمل التنافسية.

**2-3- أبعاد مرونة الموارد البشرية:** اتفق عدد من الباحثين على أن مرونة الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: مرونة السلوك، مرونة المهارة، ومرونة ممارسات الموارد البشرية. وقد ورد هذا الاتفاق عند كل من (Delal (3) Lave et al., 2021: 29) و (Abu Nihal et al., 2020: 29)، (Sabuhar & Irawanto, 2019: 207) و (Stanislaus et al., 2020: 21) و (Al-Kanani et al., 2024: 148) و (أبو الذهب 2022: 244).

**2-3-1 مرونة السلوك:** تشير مرونة السلوك إلى قدرة الموظفين داخل المؤسسات على التكيف والتأقلم بفعالية مع الضغوط المهنية والنفسية التي يتعرضون لها في بيئة العمل، مع الحفاظ على الالتزام بالمعايير الأخلاقية. كما تتضمن هذه المرونة الكيفية التي يتعامل بها الأفراد مع مختلف المواقف التي قد يواجهونها أثناء العمل، بالإضافة إلى قدرتهم على تقليل تأثير هذه المواقف والحد من المخاطر المرتبطة بها (Al-Kanani et al., 2024: 148). تعد المهارات السلوكية من العناصر الأساسية لأنها تعكس كيفية التكيف مع التغيرات التي تطرأ، سواء داخل المؤسسة أو في البيئة الخارجية، مع الحفاظ على توافق هذه الجهود مع أهداف المؤسسة ورسالتها. يتم تحقيق ذلك من خلال اكتساب معرفة واسعة واستخدام برامج فعالة تدعم عملية التغيير بشكل ناجح. كما أن السلوك يُظهر القدرة على التعامل مع الأحداث بطرق تساهم في تحسين العمليات الإدارية وتقليل نقاط التوتر والاحتكاك بين الإدارة والموظفين (Abu Nihal, et al, 2020: 29). وتلعب مرونة السلوك دورًا محوريًا في التأثير على عواطف الموظفين وعمليات اتخاذ القرار، مما يترك أثرًا مباشرًا على النتائج التنظيمية. ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري دراسة هذا المفهوم لفهم كيفية تأثيره على عواطف الموظفين، خاصة في سياق التعامل مع الضغوط التنظيمية وأداء أدوار الموارد البشرية المتعددة (Jaiswal, 2018: 207). يستنتج الباحثان مما سبق أعلاه أن مرونة السلوك تعبر عن قدرة الأفراد داخل المنظمة على التكيف بفاعلية مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية. وتعكس هذه المرونة استعداد الأفراد لتعديل أنماط سلوكهم وتوجيه ردود أفعالهم بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويُعزز هذا البُعد من خلال الوعي الذاتي، بالإضافة إلى استخدام الأدوات والبرامج التي تدعم التغيير وتساهم في تعزيز قدرة الأفراد على التكيف مع المواقف المتغيرة.

**2-3-2 مرونة المهارات:** ينظر إلى مرونة المهارات بأنها قدرة الأفراد العاملين في المؤسسات على التكيف بسرعة والتأقلم مع التغيرات المفاجئة التي قد تنشأ نتيجة عوامل أو ظروف خارجية. تتجسد هذه المهارات في المعرفة والإمكانات الإبداعية التي يمتلكها الأفراد، والتي يمكن توظيفها داخل بيئة العمل لدعم تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها (Al-Kanani et al, 2024: 148). ومرونة المهارات قادرة على تبني أساليب تفكير متنوعة وتطوير القدرة على تعديل هذه الأساليب وتغيير اتجاه التفكير بمرونة. يتم ذلك من خلال الانتقال من النهج التقليدي إلى استجابة أكثر تكيفًا مع المواقف المختلفة، والتعامل معها بشكل يتلاءم مع متطلباتها. تعد هذه المهارة أداة لتمكين الأفراد من تنفيذ المهام وفهمها بطرق متعددة. يعتمد تحقيق الأداء الفعال والتميز للموظفين على ما يمتلكونه من مهارات ومعارف يتم اكتسابها نتيجة ممارسة العمل المستمر وتعزيزها من خلال التدريب والتطوير (Abu Nihal, et al, 2020: 29). تشير مرونة المهارات إلى قدرة الموظفين على اكتساب معارف ومهارات جديدة تتيح لهم تنمية خبراتهم وتنوع قدراتهم لأداء مهام مختلفة في الحاضر والمستقبل. وتساهم في تلبية احتياجات السوق ومتطلبات الزبائن بكفاءة واستجابة عالية (Jaiswal, 2018: 207). ويستنتج الباحثان مما سبق أن مرونة المهارات: هي القدرة على اكتساب وتطبيق مهارات جديدة بسرعة وكفاءة، بما يتماشى مع التغيرات التكنولوجية أو متطلبات العمل المتجددة. يتضمن هذا البُعد قدرة الأفراد على تطوير مهارات متعددة من خلال التدريب المستمر والممارسة العملية، مما يمكنهم من أداء مهام متنوعة بكفاءة عالية، وبالتالي يعزز قدرتهم على مواجهة التحديات التنظيمية وتلبية احتياجات العمل المتغيرة.

**2-3-3 مرونة ممارسات الموارد البشرية:** يشير مرونة الممارسات الموارد البشرية إلى مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تطوير وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية بشكل فعال، مع التركيز على تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الكفاءة وتنمية المهارات والمعرفة في مجال الموارد البشرية، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (Al-Kanani et al, 2024: 149). تتمثل مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية في قدرة كل من الموظفين والمؤسسة على تنفيذ الإجراءات الإدارية مثل التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتحليل الوظائف، مع التأقلم بشكل فعال مع المتغيرات والمتطلبات البيئية المحيطة، بما يتلاءم مع إمكانيات وحجم المؤسسة الهدف الأساسي من هذه المرونة هو تحقيق الأداء

الأمثل للمنظمة وتعزيز موقعها التنافسي في السوق (Abu Nihal, et al,2020: 29). للمرونة ممارسات الموارد البشرية: قدرة على تصميم وتنفيذ ممارسات جديدة تتماشى مع التغيرات، وإمكانية تكيف هذه الممارسات ضمن بيئات عمل وظروف إدارية مختلفة. كما تشمل هذه المرونة القدرة على إجراء التعديلات المطلوبة بسرعة وفعالية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بالشكل الأمثل (Jaiswal, 2018: 207). ويستنتج الباحثان مما سبق بان مرونة ممارسات الموارد البشرية هي قدرة المؤسسة على تعديل سياساتها وإجراءاتها المتعلقة بالموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء، بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل. يتضمن ذلك تكيف استراتيجيات الموارد البشرية لتلبية احتياجات الموظفين بمرونة، وضمان التطوير المستمر للمهارات، بالإضافة إلى تعزيز القدرة على استيعاب الابتكارات التكنولوجية وتطبيق ممارسات حديثة تسهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

### المحور الثالث: الجانب العملي (التطبيقي) للبحث:

#### 1- وصف مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين ضمن وحدة الموارد البشرية في جامعة ناكري للعلوم التطبيقية، والبالغ عددهم (218) موظفاً، نظراً لارتباطهم المباشر ببيئة العمل التنظيمية وتفاعلهم المستمر مع ممارسات القيادة ومستويات المرونة التنظيمية. وقد واكب الباحثان في تصميم العينة أسلوب المسح الشامل للمجتمع الإحصائي، بهدف تحقيق أقصى درجات الدقة في التمثيل وتقليل احتمالية التحيز في الاختيار. وتم توزيع جميع الاستبانات البالغ عددها (218) استبانة يدوياً بعد التنسيق مع إدارة الكليات والمعاهد التابعة للجامعة، لضمان شمول مختلف التشكيلات الأكاديمية والإدارية. وقد استعيدت (200) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد بلغت (91.74%)، وهو ما يعكس مستوى عالياً من الموثوقية والقدرة على تعميم النتائج ضمن السياق المؤسسي محل الدراسة، مع مراعاة التوزيع المتوازن للفئات الوظيفية (إدارية/فنية) في إطار التحليل الإحصائي. والجدول (1) يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمعادة والصالحة للتحليل:

الجدول (3) عدد الاستمارات الموزعة والمعادة والصالحة للتحليل الإحصائي

ت	الاسماء	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المعادة	الاستمارات الصالحة	النسبة %
1	رئاسة الجامعة ناكري	15	15	15	7.5
2	كلية التقنية ناكري	15	14	14	7
3	كلية انفورماتيك ناكري	8	5	5	2.5
4	كلية التربية ناكري	70	60	60	30
5	المعهد التقني ناكري	60	59	59	29.5
6	المعهد التقني بردرش	50	47	47	23.5
	المجموع	218	200	200	100

المصدر: من إعداد الباحثان.

#### 2- وصف خصائص المستجيبين:

يستعرض الجدول (4) السمات الديموغرافية للأفراد المشاركين في البحث، والتي شملت الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة، والمستوى التعليمي، وذلك بهدف بناء تصور واضح عن طبيعة العينة المستجيبة. وفيما يلي تفصيل هذه الخصائص:

أ-توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس: يشير الجدول (4) الى ان نسبة الذكور بلغت (49.5%)، مقابل (50.5%) للإناث، وهو ما يعكس توازناً نسبياً بين الجنسين داخل مجتمع البحث. ويعد هذا التوازن مؤشراً إيجابياً على تمثيل كلا الجنسين بصورة عادلة، الامر الذي يعزز من موضوعية النتائج وتحليلها دون تحيز لجنس معين.

ب-توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر: يوضح الجدول (4) ان الفئة العمرية (31-40 سنة) سجلت النسبة الاعلى بواقع (54.5%)، تلتها الفئة (اقل من 30 سنة) بنسبة (32.5%)، ثم الفئة (41-50 سنة) بنسبة (10.5%)، في حين جاءت فئة (51 سنة فأكثر) بالمرتبة الاخيرة بنسبة (2.5%). ويفيد هذا التوزيع بان غالبية المشاركين ينتمون الى الفئات العمرية الشبابية والمتوسطة، وهي الفئات التي غالباً ما تكون في مراحل مهنية نشطة تنسم بالديناميكية والطموح، ما يجعلها أكثر قابلية للتفاعل مع اساليب القيادة ومستويات الدعم المؤسسي.

ت-توزيع المستجيبين على وفق الحالة الاجتماعية: يشير الجدول (4) الى التوزيع العددي والنسبي للمستجيبين وفقاً للحالة الاجتماعية، حيث بلغ عدد الأفراد غير المتزوجين (العزاب) (54) فرداً، بنسبة (27.0%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد المتزوجين (146) فرداً، بنسبة (73.0%). تشير هذه النتائج إلى أن الغالبية العظمى من عينة البحث هم

من المتزوجين، مما يعكس أن القوى العاملة في جامعة ناكري للعلوم التطبيقية تتكون بشكل رئيس من أفراد مستقرين اجتماعياً، وهو ما قد يكون له انعكاسات مهمة على مستوى التفاعل مع القيادة وأساليب الدعم المنظمي.

ث- توزيع المستجيبين على وفق سنوات الخدمة في الوظيفة: يبين الجدول (4) توزيع المستجيبين وفقاً لسنوات الخدمة في الوظيفة، حيث يتبين أن أكبر نسبة من المستجيبين كانت من ذوي الخدمة (الأقل من 5 سنوات) وبعدها (71) فرداً شكلوا ما نسبته (35.5%)، تلتها الفئة التي تتراوح خدمتهم بين (11 - 15 سنة) بنسبة (32.5%)، ثم فئة (6 - 10 سنوات) بنسبة (15.5%). في المقابل، انخفضت نسب المستجيبين من ذوي الخدمة الأطول، حيث سجلت الفئات من (16 سنة فأكثر) نسباً متباينة تراوحت بين (7.5%) و(2.0%). يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية عينة البحث هم من الموظفين الذين يملكون خبرة عملية قصيرة إلى متوسطة في الجامعة، ما يعني أنهم لا يزالون في مراحل مهنية نشطة ومرنة، وقد يكونون أكثر تفاعلاً مع بيئة العمل وتوجهاتها القيادية الحديثة، وأكثر تأثراً بممارسات القيادة الداعمة.

ج- توزيع المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي: يظهر الجدول (4) التوزيع النسبي للمستجيبين بحسب المستوى العلمي، حيث تبين أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (68.0%)، تليهم فئة حملة الدبلوم الفني بنسبة (30.5%)، في حين شكلت فئة الإعدادية نسبة (3.0%)، كانت النسبة دون ذلك ضئيلة وبلغت (1.5%) فقط. ويلاحظ غياب تام لفئتي الدبلوم العالي والماجستير ضمن العينة المدروسة.

الجدول (4) وصف خصائص الأفراد المبحوثين

الجنس		أنثى		ذكر	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
50.5%	101	45.5%	99	مجموع الكلي 200	
العمر					
أقل من 30		من 31-40		من 41-50	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
32.5%	65	54.5%	109	10.5%	21
2.5%	5	مجموع الكلي 200			
الحالة الاجتماعية					
متزوج			أعزب		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
73.0%	146	27.0%	54	مجموع الكلي 200	
سنوات الخدمة في الوظيفة					
أقل من 5		من 6-10		من 11-15	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
35.5%	71	15.5%	31	32.5%	65
7.5%	15	مجموع الكلي 200			
من 16-20		من 21-25		من 26-30	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
2.0%	4	4.5%	9	2.5%	5
2.0%	4	مجموع الكلي 200			
المستوى التعليمي					
اعدادية فمادون		دبلوم فني		بكالوريوس	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
1.5%	3	30.5%	61	68.0%	136
0%	0	مجموع الكلي 200			
ماجستير		دبلوم عالي		ماجستير	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
0%	0	0%	0	0%	0

المصدر: من إعداد الباحثان باعتماد على برنامج الإحصائي SPSS V.23

### 3- وصف متغيرات البحث:

يتناول هذا المبحث عرضاً تفصيلياً لمتغيرات البحث من خلال تحليل اجابات الافراد المستجيبين، وذلك باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية الوصفية، مثل التوزيع التكراري، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق. وقد تم الاعتماد على قيم الوسط الحسابي لتحديد مستويات الاستجابة، من خلال احتساب الفئات الخاصة بتلك المستويات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في البحث الحالي، وذلك عن طريق حساب المدى لاوزان المقياس ومن ثم تقسيمه على عدد فئاته.

أوصف متغير القيادة الداعمة: يتضمن هذا المحور عرضاً تحليلياً لآراء أفراد العينة بشأن متغير القيادة الداعمة، الذي يتألف من ثلاثة أبعاد رئيسية: تمكين الموظفين، الدفع الإلهامي، وعدالة المعاملة. وقد تم تحليل الاجابات باستخدام التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري كما هو موضح في الجدول (6)، وذلك على النحو الآتي:

- وصف بعد التمكين الموظفين: تشير بيانات الجدول (6) الى التوزيعات التكرارية، والوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية المتعلقة باجابات افراد العينة تجاه العبارات (X1 - X6)، والتي تقيس بعد تمكين الموظفين. وتظهر النتائج ميلاً عاماً نحو الاتفاق، إذ بلغت نسبة الاتفاق (50.92%)، مقابل نسبة عدم اتفاق بلغت (22.83%)، في حين بلغ المتوسط العام للوسط الحسابي (3.36) والانحراف المعياري (1.096). وتشير هذه القيم الى وجود مستوى مقبول من التمكين لدى الموظفين في الجامعة المبحوثة، ما يعكس توجهها ايجابياً نحو منح العاملين الصلاحيات والقدرة على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية ضمن بيئة العمل.

- وصف بعد الدفع الإلهامي: تشير معطيات الجدول (6) الى التوزيعات التكرارية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المرتبطة باجابات المستجيبين على العبارات (X7 - X12)، التي تقيس مستوى الدفع الإلهامي. وتظهر النتائج ان نسبة الاتفاق بلغت (56.75%)، بينما بلغت نسبة غير المتفقين (17.17%)، وبلغ الوسط الحسابي (3.49) والانحراف المعياري (1.065). وتدل هذه النتائج على ان بعد الدفع الإلهامي متوافر لدى الجامعة المبحوثة بمستويات جيدة، بما يعكس وجود تحفيز ايجابي يدفع الموظفين نحو الاداء الفاعل وتحقيق الاهداف.

- وصف بعد عدالة المعاملة: يظهر الجدول (6) نتائج التوزيعات التكرارية، والوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات (X13 - X18) التي تقيس آراء المستجيبين بشأن بعد عدالة المعاملة. وقد بلغ معدل الاتفاق (49.75%)، مقابل نسبة عدم اتفاق بلغت (27.75%)، في حين سجل الوسط الحسابي (3.28) مع انحراف معياري قدره (1.214). وتشير هذه المؤشرات الى ان الجامعة المبحوثة توفر مستوى مقبولاً من عدالة المعاملة، الامر الذي يعكس اهتماماً نسبياً بتطبيق ممارسات ادارية قائمة على الانصاف والمساواة داخل بيئة العمل.

الجدول (6) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الداعمة

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		محايد	اتفق بشدة		المعدل	القيادة الداعمة
			1	2		3	4		
50.92	1.096	3.36	6.17	16.67	26.25	37.08	13.83	المعدل	تمكين الموظفين
			22.83			50.92			
56.75	1.065	3.49	6.00	11.17	26.08	41.17	15.58	المعدل	الدفع الإلهامي
			17.17			56.75			
49.75	1.214	3.28	10.83	16.92	22.50	32.67	17.08	المعدل	عدالة المعاملة
			27.75			49.75			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان باعتماد على برامج الإحصائي SPSS V.23

ب-وصف متغير مرونة الموارد البشرية: يتناول هذا الفقرة تحليل آراء المستجيبين بشأن متغير مرونة الموارد البشرية، من خلال فحص ثلاثة أبعاد رئيسية هي مرونة السلوك، مرونة المهارة، ومرونة ممارسات الموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على بيانات الجدول (7) الذي يوضح التوزيعات التكرارية، والوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل بعد كما يأتي:

-وصف بعد مرونة السلوك: تشير بيانات الجدول (7) الى ان اجابات المستجيبين بشأن العبارات (Y1 - Y7)، التي تقيس مرونة السلوك، تميل بوجه عام نحو الاتفاق، حيث بلغت نسبة الاتفاق (66.75%)، مقابل نسبة عدم اتفاق بلغت (12.75%). وقد سجل الوسط الحسابي (3.68)، مع انحراف معياري قدره (0.976). وتعكس هذه النتائج توجهها ايجابياً لدى الجامعة المبحوثة نحو دعم مظاهر مرونة السلوك بين موظفيها، بما يسهم في تعزيز القدرة على التكيف السلوكي مع المتغيرات المهنية.

-وصف بعد مرونة المهارة: اظهرت البيانات المتعلقة بالعبارات (Y8 - Y12) الخاصة ببعد مرونة المهارة، ان غالبية المستجيبين يميلون الى الاتفاق، بنسبة بلغت (66.33%)، في مقابل نسبة عدم اتفاق مقدارها (10.50%). كما بلغ الوسط الحسابي (3.75)، والانحراف المعياري (0.934). وتدل هذه النتائج على ان الجامعة تركز بشكل ملحوظ على تعزيز مهارات موظفيها بما يتلاءم مع متطلبات العمل المتغيرة، وهو ما يشير الى توافر بيئة عمل داعمة للتطوير والتمكين المهني.

-وصف بعد مرونة ممارسات الموارد البشرية: تشير معطيات الجدول (7) الى ان اجابات المستجيبين حول العبارات (Y13 - Y18)، التي تقيس مرونة ممارسات الموارد البشرية، قد جاءت بنسب تميل الى الاتفاق، حيث بلغت نسبة الاتفاق (58.75%)، مقابل (16.58%) لغير المتفقين، في حين بلغ الوسط الحسابي (3.52)، والانحراف المعياري (0.992). وتدل هذه المؤشرات على وجود مستوى جيد من مرونة الممارسات الادارية في مجال الموارد البشرية داخل الجامعة، مما يسهم في تحسين استجابتها للتغيرات التنظيمية وتلبية احتياجات الموظفين بمرونة وكفاءة. الجدول (7) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مرونة الموارد البشرية.

مرونة الموارد البشرية	العبارات	اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد	اتفق	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
		5	4	3	2										
مرونة السلوك	المعدل	17.50	49.58	20.17	9.33	3.42	12.75	3.68	0.976	67.08					
مرونة المهارة	المعدل	19.67	48.67	21.17	8.17	2.33	10.50	3.75	0.934	68.33					
مرونة ممارسات الموارد البشرية	المعدل	14.42	44.33	24.67	12.25	4.33	16.58	3.52	0.992	58.75					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان باعتماد على برنامج الإحصائي SPSS V.23

#### ت- اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها:

##### - اختبار فرضية العلاقات:

في هذا الجزء من البحث، تم اختبار الفرضية الرئيسية الاولى التي تتعلق بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الداعمة وأبعاد مرونة الموارد البشرية، سواء بشكل منفصل أو مجتمعة. ولتحقيق ذلك، تم استخدام كل من معامل الارتباط البسيط والمتعدد، باعتبارهما الأنسب لتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرات ذات الطابع الوصفي. وذلك كما يأتي:

-العلاقة حسب المؤشر الكلي: أظهرت نتائج الجدول (8) أن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير القيادة الداعمة ومرونة الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*0.638). هذه النتيجة تشير بوضوح إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، مما يعني أن كلما زاد اعتماد الجامعة المبحوثة على ممارسات القيادة الداعمة، كلما زادت مرونة الموارد البشرية لديها. ويعني ذلك أن القيادة الداعمة لا تؤدي فقط دورا إشرافيا أو تنظيميا، بل تمثل عاملا استراتيجيا يسهم في تعزيز مرونة المؤسسة الأكاديمية، وقدرتها على التكيف مع التحديات والتغيرات المستمرة، مما يعزز من فرص استمراريتها وتنافسيتها.

-العلاقة حسب المؤشر الجزئي: أما عند تحليل العلاقات بين الأبعاد الفرعية لكل من متغيري البحث، فقد أظهرت نتائج الجدول (8) وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين معظم الأبعاد. كانت أقوى علاقة ارتباط فردية بين "عدالة المعاملة" من جهة و"مرونة ممارسات الموارد البشرية" من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط (\*\*0.608) عند مستوى دلالة (0.01). في المقابل، كانت أضعف علاقة ارتباط معنوي بين بعد "تمكين الموظفين" و"مرونة المهارة" بقيمة (\*\*0.336) وعند النظر إلى علاقة كل بعد من أبعاد القيادة الداعمة بمتغير مرونة الموارد البشرية بشكل عام، كانت أقوى علاقة لصالح "عدالة المعاملة" أيضا، حيث سجلت (\*\*0.640) عند نفس مستوى الدلالة، تليها "الدفع الإلهامي" بقيمة (\*\*0.594)، ثم "تمكين الموظفين" كأقلها ارتباطا، بقيمة (\*\*0.475).

تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن القيادة الداعمة، بمختلف أبعادها، تساهم بشكل واضح في تعزيز مرونة الموارد البشرية، وأن تبني هذه الممارسات القيادية من قبل الجامعة ينعكس إيجابا على قدرتها في التكيف، وإشراك الموظفين، وتحقيق المرونة على مستوى الأفراد والممارسات.

وباختصار، يمكن القول إن القيادة الداعمة ليست مجرد نمط إداري، بل هي مدخل حيوي لتهيئة بيئة عمل مرنة قادرة على مواجهة التغيير، وتعزيز أداء الموارد البشرية في المؤسسات الأكاديمية.

الجدول (8) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث منفردة ومجموعة

المؤشر الكلي	مرونة الموارد البشرية			المتغير المعتمد	
	مرونة ممارسات الموارد البشرية	مرونة المهارة	مرونة السلوك	المتغير المستقل	
0.475**	0.515**	0.336**	0.379**	التمكين الموظفين	القيادة الداعمة
0.594**	0.553**	0.440**	0.550**	الدفع الالهامي	
0.640**	0.608**	0.501**	0.554**	عدالة المعاملة	
0.638**	0.625**	0.478**	0.554**	المؤشر الكلي	

N= 200

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)

المصدر: من إعداد الباحثان باعتماد على برنامج الإحصائي SPSS V.23

بالنتيجة، تؤكد نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي بشكل قوي نتائج تحليل العلاقات بين المتغيرات الرئيسة للبحث على المستوى الكلي والعالم. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من القيادة الداعمة ومرونة الموارد البشرية، سواء عند النظر إليها بشكل منفرد أو مجتمع.

## ث-تحليل التأثير بين متغيري البحث:

**تحليل الانحدار البسيط:** تشير النتائج إلى وجود تأثير إحصائي معنوي وواضح للقيادة الداعمة على مرونة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) المحسوبة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) المعتمد في الدراسة، مما يدل على ثقة عالية في صحة الفرضية المتعلقة بتأثير القيادة الداعمة. ويعزز ذلك القيمة المحسوبة لاختبار (F) التي بلغت (135.940)، متجاوزة القيمة الجدولية (3.889) بدرجات حرية (1، 198)، مما يؤكد وجود تأثير إحصائي قوي وذو دلالة على مستوى 0.05

كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:

- تعكس معادلة الانحدار العلاقة التفصيلية بين المتغيرين، حيث يبلغ الثابت (B0) قيمة (2.057)، مما يعني أن مستوى مرونة الموارد البشرية لا ينخفض إلى الصفر حتى في غياب تأثير القيادة الداعمة، وهو مؤشر على وجود عوامل أخرى تسهم في تعزيز المرونة، لكن بحد أدنى ثابت. يعكس هذا الثابت مقدار مرونة الموارد البشرية الأساسية المتوقعة في ظروف عدم وجود القيادة الداعمة.

- أما الميل الحدي (B1) فبلغ (0.472)، مما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في متغير القيادة الداعمة تؤدي إلى ارتفاع بمقدار (0.472) وحدة في مرونة الموارد البشرية. وتعتبر هذه النتيجة دليلاً قوياً على العلاقة الإيجابية والمباشرة بين القيادة الداعمة ومرونة الموارد البشرية، حيث يُفسر هذا الميل التغير النسبي للمتغير المعتمد نتيجة التغير في المتغير المستقل.

- فيما يتعلق بقوة النموذج التفسيري، بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) نسبة (0.407)، مما يعكس أن القيادة الداعمة تفسر حوالي 40.7% من التباين الكلي في مرونة الموارد البشرية. هذا يشير إلى أن القيادة الداعمة تعد من العوامل المؤثرة الرئيسية، إلا أن هناك 59.3% من التغيرات في مرونة الموارد البشرية تُعزى إلى عوامل أخرى خارج نطاق النموذج التحليلي المستخدم في هذا البحث.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن القيادة الداعمة تلعب دوراً محورياً في تعزيز مرونة الموارد البشرية داخل الجامعة موضوع البحث، مما يشير إلى أهمية تبني سياسات قيادية داعمة لتعزيز قدرات ومرونة العاملين في القطاع الأكاديمي

الجدول (9) تأثير القيادة الداعمة في مرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي.

مرونة الموارد البشرية				المتغير المعتمد	
R2	F	B1	الثابت - B0	المتغير المستقل	
40.7%	135.940 Sig. (0.000) **	0.472 t(11.659) Sig.(0.000) **	2.057 t (14.672) Sig. (0.000) **	القيادة الداعمة	

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)  $F_{(1, 198)} = 3.889$  N= 200

المصدر: من إعداد الباحثان باعتماد على برنامج الإحصائي SPSS V.23

**ج-تحليل الانحدار على المستوى الجزئي:** يظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط R في النموذج الأول بلغت (0.640)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين بعد عدالة المعاملة ومرونة الموارد البشرية، كما بلغت قيمة معامل التحديد RSquare في النموذج الأول (0.409)، أي أن بعد عدالة المعاملة يفسر ما نسبته 40.9% من التباين الحاصل في مرونة الموارد البشرية. كما ظهر قيمة إحصائية F بلغت (137.292) عند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، ما يدل على أن النموذج الإحصائي المكون من بعد عدالة المعاملة فقط معنوي إحصائياً. وبلغت قيمة (Constant) = 2.384، أي أن قيمة مرونة الموارد البشرية المتوقعة عند انعدام بعد عدالة المعاملة هي 2.384. ومعامل الانحدار لعدالة المعاملة بلغت 0.387، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في عدالة المعاملة تؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار 0.387 في مرونة الموارد البشرية، عند ثبات باقي المتغيرات

في النموذج الثاني، بعد إدخال بعد الدفع الإلهامي إلى جانب عدالة المعاملة، ارتفعت قيمة R إلى (0.661)، وارتفعت نسبة التفسير RSquare إلى (0.437)، أي أن البعدين معا يفسران 43.7% من التباين في مرونة الموارد البشرية، وهو تحسن ملحوظ في القدرة التفسيرية للنموذج. F بلغت (76.500) عند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، وهذا يؤكد أن إدخال بعد الدفع الإلهامي مع عدالة المعاملة يعزز من قدرة النموذج على التنبؤ بمرونة الموارد البشرية. وبلغت القيمة (Constant) (2.144) إذ لم تكن هناك عدالة معاملة ولا دفع إلهامي، فإن درجة مرونة الموارد البشرية المتوقعة ستكون 2.144. وبلغ معامل الانحدار لعدالة المعاملة (0.270) إذا زادت عدالة المعاملة بمقدار درجة واحدة، فإن مرونة الموارد البشرية ستزيد بمقدار 0.270 درجة، مع ثبات باقي العوامل. ومعامل الانحدار للدفع الإلهامي بلغت (0.178) إذا زاد الدفع الإلهامي بمقدار درجة واحدة، فإن مرونة الموارد البشرية ستزيد بمقدار 0.178 درجة، مع ثبات باقي العوامل.

#### الجدول (10) الانحدار المتعدد لابعاد القيادة الداعمة في مرونة الموارد البشرية

الأنموذج	ابعاد الدراسة الداخلة إلى الأنموذج	قيمة B <sub>0</sub>	قيمة B <sub>1</sub>	قيمة R	قيمة RSquare	قيمة F	P-Value المحسوبة
1	عدالة المعاملة	2.384	0.387	0.409	0.640	137.292	0.000
2	عدالة المعاملة الدفع الإلهامي	2.144	0.270 0.178	0.437	0.661	76.500	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان باعتماد على برنامج الإحصائي SPSS V.23

تشير النتائج إلى أن القيادة الداعمة تؤثر معنوياً على مرونة الموارد البشرية من خلال بعدين رئيسيين:

1. عدالة المعاملة: له التأثير الأكبر والأكثر استقراراً.
  2. الدفع الإلهامي يضيف تأثيراً مهماً لكنه أقل قوة من عدالة المعاملة.
- أما تمكين الموظفين فلم يظهر تأثيراً معنوياً في سياق هذا البحث، وهو ما قد يعزى إلى ضعف ممارسات التمكين في البيئة المدرسية أو لوجود عوامل وسيطة لم يتم تضمينها في النموذج.

وبناء على ذلك، تقبل الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بوجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الداعمة في تعزيز مرونة الموارد البشرية في كليات ومعاهد جامعة ناكري للعلوم التطبيقية، مع الإشارة إلى أن التأثير يركز بالدرجة الأولى على بعدي عدالة المعاملة والدفع الإلهامي.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

##### أ-الاستنتاجات:

هناك مجموعة من الاستنتاجات التي توصلت إليها البحث من أهمها:

1. القيادة الداعمة تعد من المفاهيم النظرية الجوهرية التي تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية، من خلال تمكين الموظفين، وتحفيزهم، وضمان العدالة في المعاملة، بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتعزيز الانتماء المؤسسي داخل الجامعة.
2. مرونة الموارد البشرية تمثل ضرورة استراتيجية في المنظمات الحديثة، إذ تمكّنها من التكيف مع التغيرات ودعم الأداء الفعال، لا سيما في البيئات الأكاديمية، من خلال تعزيز التكيف السلوكي، وتعدد المهارات، ومرونة الأنظمة، بما يضمن استمرارية وتحسين الأداء الجامعي.
3. التركيبة الديموغرافية للعينة أظهرت توازناً نسبياً بين الذكور والإناث، مما يعكس مشاركة متقاربة للجنسين في البيئة الأكاديمية والإدارية، ويسهم في إثراء التنوع الفكري وتعدد وجهات النظر.
4. الوضع الاجتماعي للعينة أظهر أن غالبية المبحوثين متزوجون، وهو ما يعكس مستوى من الاستقرار الاجتماعي، الأمر الذي قد ينعكس إيجاباً على التفاعل مع القيادة وتبني أساليب الدعم التنظيمي.

5. أشارت نتائج تحليل وصف متغيرات البحث، وتحديدًا بُعد تمكين الموظفين، إلى أن الجامعة تتبع أسلوبًا انتقائيًا في تخصيص الصلاحيات وتقديم الفرص التطويرية، حيث تُمنح هذه المزايا في الغالب للموظفين ذوي الأداء المتميز. ويعزى ذلك إلى ممارسات القيادة الداعمة، والتي تتجلى في أبعادها (تمكين الموظفين، والدفع الإلهامي، وعدالة المعاملة).

6. إتضحت من اجابات المبحوثين في وصف متغيرات البحث ان هناك نسبة اتفاق جيدة حول سعي الجامعة في توافر مؤشرات مرونة الموارد البشرية(مرونة السلوك ،مرونة المهارة، مرونة للممارسات الموارد البشرية).

7. أكدت نتائج تحليل اجابات المبحوثين على وجود علاقة ارتباط معنوية القيادة الداعمة ومرونة الموارد البشرية على مستوى الكلي للجامعة ومن خلال تحسنت كافة مؤشرات العلاقة بين متغيرات القيادة الداعمة في مرونة الموارد البشرية.

8. أثبتت النتائج وجود علاقات فعالة على المستوى الجزئي بين أبعاد القيادة الداعمة وأوجه مرونة الموارد البشرية، لا سيما بُعد العدالة، مما يدل على أهمية تلك الأبعاد في تشكيل المرونة.

9. كشفت نتائج تحليل الانحدار أن القيادة الداعمة تؤثر بشكل كبير على مرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي، مما يثبت أن هذا النمط القيادي يساهم في التكيف الوظيفي وتحقيق الأداء المرن.

10. أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن بُعد عدالة المعاملة يملك التأثير الأقوى، يليه الدفع الإلهامي، بينما لم يظهر بُعد التمكين أثراً مميزاً في مرونة الموارد البشرية.

#### ب-المقترحات:

توصي البحث بعد اعتمادها على استنتاجاتها بالاتي:-

1. تبني القيادة الداعمة كخيار استراتيجي في جامعة ناكري من خلال تطوير برامج لتمكين الموظفين، وتعزيز تحفيزهم، وضمان العدالة في المعاملة، بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومستدامة.

2. اعتماد مرونة الموارد البشرية كنهج إداري عبر ممارسات مرنة في التوظيف والتدريب وإعادة توزيع المهام، وتنمية السلوك التكيفي وتعدد المهارات، لضمان قدرة الجامعة على مواكبة التغيرات.

3. مراعاة الخصائص والاحتياجات المختلفة للجنسين في السياسات والممارسات الإدارية، بما يعزز بيئة عمل شاملة ومحفزة.

4. أخذ الحالة الاجتماعية للموظفين في الاعتبار، خاصة المتزوجين، للاستفادة من أثر الاستقرار الأسري في تعزيز الالتزام وتحسين التعاون مع الإدارة.

5. تفعيل أبعاد القيادة الداعمة الثلاثة (تمكين الموظفين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) من خلال سياسات تنظيمية واضحة، ونظم فعالة لتفويض الصلاحيات وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار.

6. تعزيز المهارات والسلوكيات الداعمة للمرونة عبر برامج تدريبية في الاتصال، وإدارة الضغوط، والعمل الجماعي، مع تشجيع المشاركة في الأنشطة الجامعية.

7. تطوير سياسات وبرامج تدريبية متقدمة للقادة وورش عمل لرفع كفاءتهم في تطبيق القيادة الداعمة كأداة استراتيجية لتعزيز المرونة.

8. التركيز على بُعد عدالة المعاملة ضمن القيادة الداعمة، وإعادة النظر في تطوير بُعد التمكين لزيادة فعاليته في دعم مرونة الموارد البشرية.

9. الاستمرار في تعزيز أثر القيادة الداعمة في الجامعة والمنظمات التعليمية الأخرى، نظراً لدورها الواضح في تفسير التغير في مرونة الموارد البشرية وفق نتائج تحليل الانحدار.

10. إجراء دراسات مماثلة في جامعات أخرى لاختبار فرضيات البحث الحالية، والاستفادة من أدواته كإطار عمل يجمع بين القيادة الداعمة ومرونة الموارد البشرية لتعزيز الممارسات المؤسسية.

**شكر وتقدير:** نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى رئاسة جامعة ناكري للعلوم التطبيقية، وكل من: كلية التربية - ناكري، الكلية التقنية - ناكري، كلية امن المعلوماتية، المعهد التقني - ناكري، والمعهد التقني - بردرش، وذلك لما قدموه من دعم وتعاون في تسهيل عملية توزيع استمارات الاستبيان الخاصة بهذا البحث.

**التمويل:** لم يتم تلقي أي تمويل لدعم هذا البحث مستقل.

**مساهمة المؤلفين:** ساهم السيد م. مكائيل عبدالله حسن خدر السورجي في كتابة الجانب النظري والمنهجية. ساهم الأستاذ الدكتور شهاب أحمد خضر في تنفيذ الجانب العملي، وكتابة الاستنتاجات والتوصيات، بالإضافة إلى إجراء مراجعة شاملة للبحث والتعديلات اللازمة عليه.

استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي: لم يتم استخدام أي من تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي أو البرامج المدعومة بالذكاء الاصطناعي في إعداد هذا البحث.

**تضارب المصالح:** يقر المؤلفان بعدم وجود أي تضارب في المصالح يتعلق بإعداد أو نشر هذا البحث.

**نبذة عن المؤلفين:** المؤلف الأول: الباحث مكائيل عبدالله حسن خدر السورجي بصفة معيد في جامعة ناكري للعلوم التطبيقية - الكلية التقنية - ناكري / قسم إدارة الأعمال. حاصل على شهادة البكالوريوس في علوم إدارة الأعمال.

**المؤلف الثاني:** أ.د. شهاب أحمد خضر أستاذ جامعي في قسم إدارة الأعمال - الكلية التقنية - ناكري / جامعة ناكري للعلوم التطبيقية. حاصل على الماجستير في إدارة الأعمال (تخصص نظرية المنظمة) - جامعة الموصل، وحاصل على الدكتوراه في إدارة الأعمال (تخصص إدارة الموارد البشرية) - جامعة الموصل، لديه العديد من المشاركات في المؤتمرات والبحوث المنشورة.

## المصادر References

1. أبو زيد، حمادة فوزي ثابت، (2016). "سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع في ظل تأثير القيادة الذاتية والتمكين للتنفسي للمروسين"، بحث منشور في المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 46، العدد 4، جامعة عين شمس، مصر.
2. احقاف، قرين، (2023). "القيادة الداعمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي": دراسة ميدانية ببلدية حمام الضلعة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
3. الشمري، احمد عبدالله امانة، نصر، علي مغير، (2021) "تأثير المرونة المتورد البشرية في تعزيز الأداء العالي دراسة استطلاعية تحليلية في دوائر حماية وتحسين البيئة الفرات الاوسط" 1، بحث منشور في المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال جامعة كربلاء، العراق، المجلد 17، العدد 69.
4. السيد، غازي عبد كريم عبد، (2015)، " دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي دوائر البلديات في كربلاء المقدسة"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق.
5. العلي، تهاني إبراهيم، (2023). "ممارسات القيادة الداعمة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية في ظل التحول الرقمي وسبل تطويرها، بحث منشور في"، المجلة العربية لعلم الترجمة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، المجلد 2، العدد 5.
6. عودات، وسام أديب خالد، (2024). أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية في عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
7. الفتلاوي، علي عبد الحسن عباس، (2014). "سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهمك التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية": دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الأوسط أطروحة الدكتوراه غير المنشورة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
8. محمد، علوان محسن، (2018)، "تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية: دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية"، بحث مقدم لنيل درجة علمية في إدارة الأعمال، جامعة القادسية، العراق.

9. Abu Nahl, Z., Omar, Z., Al-Agha, W. H., Al-Shobaki, M. J., Abu Naser, S. S., Al-Talti, S. A., & Salman, A. (2020). The flexibility of human resources and its relationship to improving the quality-of-service performance. *International Journal of Academic Information Systems Research (IJAIRS)*, 4(8)
10. Al-Hadrawi, R. H., Alasady, A. A. A., & Alkaseer, N. A. (2023). The role of supportive leadership practices in addressing electronic management obstacles: An analytical study at Al Furat Al-Awsat Technical University - Republic of Iraq.
11. Al-Jubouri, H. A. I., & Musahib, M. R. (2024). The impact of supportive leadership on work stress: An empirical study in the Iraqi Ministry of Interior. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 143, University of Baghdad, Baghdad, Iraq.
12. Al-Kanani, H. D. M. & Shalak, T. N., (2024). The impact of human resource flexibility on strategic response processes: An analytical study in Al-Sadr Hospital. *Al-Ghari Journal for Economic and Administrative Sciences*, 20(2), University of Somer, Iraq.

13. Bal, P. M.& De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,88, (1),126.
14. Bourini, I., Jahmani, A., Mumtaz, R., & Al-Bourini, F.A. (2019), Investigating the managerial practices' effect on Employee-Perceived Service Quality with the moderating role of supportive leadership behavior. *European Research on Management and Business Economics*, 25(1), 4. <https://psycnet.apa.org/record/2023-00714-001>
15. Ikegwuru M., Olomi P.O. (2021), Supportive Leadership Style and Supply Chain Performance of Retail SMEs in Rivers State of Nigeria. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 4(1), 39.
16. Indeed, Editorial Team (2021), Supportive Leadership: What It Is and How To Develop It, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/supportive-leadership>.
17. Ivanda, A., & Kusmaningtyas, A. (2023). Supportive leadership to improve job performance through employee loyalty as an intervening variable for employees of PT IMC, Sidoarjo City, Indonesia. *International Journal of Publication and Research Review*, 4(7).
18. Jaiswal, P. (2018). *The Impact of Behavioral Flexibility on the Flexible HR System and Role-related Stress*. Indian Institute of Foreign Trade, New Delhi.
19. Lee, J.Y., & Seo, Y. (2019), Are There Differences in the Effects of PO and PT Cultural Fits on Work Attitudes and Task Performance? The Moderating Effect of Supportive Leadership. *Sustainability*, 11(18), 6.
20. Nurul, W., Ihsana E. K., & Khuluqo, F. (2020). The role of supportive leadership on head performance of education sector in Indonesia. *Journal Kepemimpinan Pendidikan*, 3(1)423.
21. Selva, S., Staub, N., & Nart, S. (2019). The role of supportive leader in nuancing intrapreneurship and innovation: A study on the printing houses in Top Kapi, Istanbul. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(4).
22. Stein, M., Vincent-Höper, S., & Gregersen, S. (2020). Why busy leaders may have exhausted followers: a multilevel perspective on supportive leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 831.
23. Bagdžiūnienė, D., & Kazlauskienė, A. (2022). Linking supportive school leadership and teacher resilience: The mediating role of job resources. *Frontiers in Education*, 7.
24. Mullen, C. A., & Badger, S. C., Nasvytienė, D., Sakadolskis, E. (2023). Leadership support in a pandemic: Middle school teacher perceptions of emergency remote teaching. *Research in Middle Level Education*, 46(4), 1–15.
25. Um-e-Rubbab, Farid, T., Iqbal, S., Saeed, I., Irfan, S., & Akhtar, T. (2021). Impact of Supportive Leadership During Covid-19 on Nurses' Well-Being: The Mediating Role of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 12, 695091.
26. Ramadhani, I., Sobandi, A., & Santoso, B. (2024). Exploring The Impact of Resilient Leadership on Employee and Organizational Resilience: A Systematic Literature Review. *Jurnal Ekuisci*, 1(6), 303–322.