مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: القيادة التشاركية ودورها في تعزيز استدامة الموارد البشرية من خلال الدور الوسيط للتوازن التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك / إقليم كوردستان – العراق
اسم الكاتب: جوتيار حسن محمد كوجر، نزار محمد علي السليفاني
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/10212
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 06:39 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 44 , No. 147
Sep. 2025

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Kochar, Jotiar ALSulaifani, Nizar. (2025) .Participatory Leadership and its Role in Enhancing Human Resource Sustainability Through the Mediating Role of Organizational Equilibrium. *TANMIAT AL-RAFIDAIN. 44* (147), 169-201, https://doi.org/10.33899/tanra.v44i147.49225

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.uomosul.edu.iq

Research Paper

Participatory Leadership and its Role in Enhancing Human Resource Sustainability Through the Mediating Role of Organizational Equilibrium An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers in Private Hospitals in Duhok Governorate/ Kurdistan Region-Iraq

Jotiar H. Mohammed Kochar[1], Nizar M. Ali. ALSulaifani[2]
[1,2]Department of Management Sciences, College of Administration and Economics, University of Zakho, Zakho, Kurdistan, Iraq.

Corresponding author: Nizar M. Ali. ALSulaifani
nizar.ali@uoz.edu.krd

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.v44i147.49225

Article History: *Received:16/1/2025, Revised:5/3/ 2025, Accepted:19/3/2025, Published: 1/ 9/2025 .*

Abstract

The current research aims to explore the impact of participative leadership represented by (decision-making participation, delegation of authority, human relations, and justice and equality) in human resource sustainability, defined by (human resource well-being, human resource development, human resource retention, and work-life Equilibrium). At the same time, testing the mediating role of the organizational Equilibrium variable represented by (contributions and inducements) in the influential relationship between the two variables. The study community comprised all employees working in private hospitals in the governorate, totaling approximately 650 individuals across 15 hospitals. Data were collected from a random sample of 306 medical staff members working in private hospitals in Duhok Governorate, Kurdistan Region, Iraq, using a questionnaire. The research employs a descriptive-analytical approach, and the results, analyzed using SPSS V.25, indicate a significant direct effect of both participative leadership and organizational Equilibrium on human resource sustainability. Furthermore, the findings confirm the potential of organizational Equilibrium as a partial mediator in the relationship between participative leadership and human resource sustainability. The study recommends that private hospital management enhance human resource sustainability by promoting participative leadership practices and leveraging the dimensions of organizational Equilibrium to achieve this goal.

Keywords:
Participative leadership, organizational equilibrium, human resource sustainability.

ورقة بحثي

القيادة التشاركية ودورها في تعزيز استدامة الموارد البشرية من خلال الدور الوسيط للتوازن التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك/ إقليم كوردستان- العراق

جوتيار حسن محمد كوجر [1]، نزار محمد علي السليفاني [2]

[2،1] قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو ، زاخو ، إقليم كردستان، العراق.

المؤلف المراسل: نزار محمد علي السليفاني (nizar.ali@uoz.edu.krd)

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.v44i147.49225

تاريخ المقالة: الاستلام:2025/1/16، التعديل والتنقيح:2025/3/5، القبول: 2025/3/19، قبول النشر:2025/9/1.

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى استكشاف تأثير القيادة التشاركية المتمثلة بـ(المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، والعدالة والمساواة) في استدامة الموارد البشرية والمتمثلة بـ(رفاهية الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، الاحتفاظ بالموارد البشرية، والتوازن بين الحياة والعمل)، مع اختبار الدور الوسيط لمتغير التوازن التنظيمي المتمثل بـ(الإسهامات والمغريات) في العلاقة التأثيرية بين المتغيرين، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جميع المستشفيات الخاصة في محافظة والبالغ عددهم قرابة (650) فرداً، في (15) مستشفى، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (306) من الكوادر الطبية العاملة في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك/ إقليم كردستان– العراق، باستخدام استمارة الاستبانة. واستند البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج التي تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS V.25)، وجود تأثير معنوي مباشر لكل من القيادة التشاركية والتوازن التنظيمي في استدامة الموارد البشرية. كما تبين من نتائج البحث إمكانية اعتماد التوازن التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً جزئياً في العلاقة التأثيرية للقيادة التشاركية في استدامة الموارد البشرية. واقترح على إدارة المستشفيات الخاصة تعزيز استدامة الموارد البشرية من خلال تفعيل مجالات القيادة التشاركية والاستفادة من أبعاد التوازن التنظيمي لتحقيق هذا الهدف.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التشاركية، التوازن التنظيمي، استدامة الموارد البشرية.

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (44)، العدد (147)، ايلول 2025

© جامعة الموصل | كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution)لـ (CC–BY–4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: كوجر، جوتيار، السليفاني، نزار. (2025). القيادة التشاركية ودورها في تعزيز استدامة الموارد البشرية من خلال الدور الوسيط للتوازن التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك/ إقليم كوردستان- العراق. *تنمية الرافدين.* ***44*** (147)، 169-201.
https://doi.org/10.33899/tanra.v44i147.49225

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.uomosul.edu.iq

المقدمة

مع بداية الألفية الثالثة، شهد العالم تحولات جوهرية شملت مختلف جوانب الحياة، إذ تسارعت التغيرات البيئية، وتعمقت التحديات الاقتصادية والاجتماعية نتيجة للثورة التكنولوجية وتصاعد الترابط العالمي. في ظل هذه التحولات، باتت المنظمات تواجه ضغوطاً هائلة للبقاء والاستدامة، ولم تعد قادرة على تحقيق أهدافها إلا من خلال إعادة النظر في استراتيجياتها التقليدية. وفي هذا السياق، تشكل الموارد البشرية جوهر العملية المنظمية، بوصفها المحرك الرئيس للابتكار والإبداع، والركيزة الأساسية لضمان استمرارية الأداء وتعزيز التميز في بيئة تتسم بالديناميكية والتنافسية.

شهد القطاع الصحي في إقليم كوردستان– العراق، وبالأخص في محافظة دهوك، نمواً ملحوظاً في عدد المستشفيات الخاصة، ما أفرز منافسة شديدة دفعت تلك المنظمات إلى السعي نحو تبني مفاهيم إدارية حديثة تُعنى بتنمية رأس المال البشري وضمان استدامته. فالاستثمار في الكفاءات، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتوليد بيئة عمل مُحفِّزة تعد ركائز أساسية لضمان تفوق المنظمات وقدرتها على تقديم خدمات نوعية تتماشى مع تطلعات المجتمع واحتياجاته.

تأتي القيادة في قلب هذه التحولات بوصفها العنصر الأكثر تأثيراً في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الرؤى المنظمية. وتمثل القيادة التشاركية بُعداً فلسفياً يعكس التزام القائد بمبدأ الإنسانية والشراكة، حيث يُنظر إلى العاملين كشركاء حقيقيين، تُحترم آراؤهم وتُعزز مشاركتهم في صنع القرار. هذه المقاربة القيادية تُسهم في تقوية الروابط الاجتماعية بين العاملين، وتحفيز الإبداع وتعزيز الانتماء المنظمي، مما يرسخ الأسس لتحقيق استدامة الموارد البشرية، خصوصاً في بيئة تتسم بضغط العمل وتعقيده كما هو الحال في المستشفيات.

من جانب آخر، يُعتبر التوازن التنظيمي ضرورة حيوية لضمان تكامل المصالح المنظمية مع تطلعات العاملين. فهو يعكس حالة من التناغم بين متطلبات المنظمة واحتياجات العاملين، مما يولد بيئة مستقرة تُحفز العطاء المستدام وتضمن استمرارية الأداء.

واتساقاً مع ما سبق، تشكل حافزاً للباحثينِ ، لمعرفة تأثير مجالات القيادة التشاركية في استدامة الموارد البشرية من خلال الدور الوسيط للتوازن التنظيمي، في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك/ إقليم كوردستان– العراق.

وفقاً لما ذُكر آنفاً، تم تقسيم البحث الحالي إلى أربعة مباحث : استعرض في المبحث الأول : المنهجية العلمية للبحث، في حين تناول المبحث الثاني الجانب النظري للبحث، وخصص المبحث الثالث من البحث للجانب العملي، وتم اختتام البحث في المبحث الرابع الذي تضمن مجموعة من الاستنتاجات وتقديم عدد من المقترحات وآليات تنفيذها.

المبحث الأول/ المنهجية العلمية

أولاً. مشكلة البحث

تواجه المستشفيات الخاصة تحديات كبيرة في الوقت الراهن كحدة المنافسة ومحدودية الموارد البشرية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، وارتفاع معدل دوران العاملين، وبالرجوع إلى المستشفيات الخاصة المبحوثة والمتمثلة من العاملين كـ(الأطباء، الممرضين، والصيادلة، الفنيين الطبيين)، والاطلاع على الملاك السنوي لإعداد الكوادر في المستشفيات الخاصة المبحوثة، تبين للباحثينِ بعض الإشكالات لدى العاملين، ومن أبرزها ما يتعلق بعدم استمراريتهم واستدامتهم في المستشفى لمدة طويلة، وذلك لوجود بعض الأسباب ومنها (الضغط والإجهاد الوظيفي، الأجور غير الملائمة ، بيئة العمل غير الصحية، ساعات العمل الطويلة، وصولاً إلى طبيعة العمل وخصائصه المتعددة). مما استلزم الأمر التفكير في استحضار المعالجات سواء تأطير ذلك في استنهاض القوى الكامنة لدى قياداتها أو ما تمحور في إثارة فاعلية إدارة الموارد البشرية بشكل الإيجابي ومناخها الداعم. من هنا وجد البحث الحالي المتمثل بموضوع القيادة التشاركية عبر مجالاتها (المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، العدالة والمساواة) مدخلاً مناسباً لمعالجة أسباب عدم استمرار الموارد البشرية واستدامتهم في المستشفيات الخاصة المبحوثة، ومقترناً بذلك الدور الفعلي الذي يثبته التوازن التنظيمي في المستشفيات الخاصة عن طريق (الإسهامات، المغريات)، من خلال مواءمة أهداف المستشفى مع احتياجات العاملين، مما يعزز الرضا والتحفيز عبر بيئة عمل داعمة ومكافآت عادلة، وبالتالي يسهم في الحفاظ عليهم وزيادة كفاءة المستشفيات المبحوثة. ومن هذا المنطلق، يثار التساؤل الرئيس المعبر عن المشكلة: "هل تؤثر القيادة التشاركة في استدامة الموارد البشرية، من خلال الدور الوسيط لمتغير التوازن التنظيمي في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك". ويتفرع منه التساؤلات الآتية :

1. ما مدى توافر كل من القيادة التشاركية ومجالاتها، التوازن التنظيمي وأبعاده، واستدامة الموارد البشرية ومتطلباتها، في المستشفيات الخاصة المبحوثة؟
2. هل هناك تأثير للقيادة التشاركية في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة؟
3. هل هناك تأثير للقيادة التشاركية في التوازن التنظيمي في المستشفيات الخاصة المبحوثة؟
4. هل هناك تأثير للتوازن التنظيمي في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة؟
5. هل هناك دور للتوازن التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة التأثيرية للقيادة التشاركية في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من عدة جوانب عملية وعلمية من أبرزها:

1. تكمن أهمية البحث الحالي في قدرته على توجيه السياسات والممارسات في المستشفيات ضمن القطاع الصحي. من خلال تحديد الطرائق التي تسهم بها مجالات القيادة التشاركية كأحد الأنماط القيادية

الحديثة في تحقيق استدامة الموارد البشرية، من خلال الدور الوسيط للتوازن التنظيمي، من أجل إدراك القائمين في المستشفيات الخاصة بأهمية ضمان استمرارية الكوادر البشرية وجودتهم فيها، وتعزيز المشاركة الجماعية وتحقيق الانسجام بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين، بالتالي تعزيز التماسك والتناغم داخل المستشفى وضمان الاحتفاظ بالكفاءات.

2. السعي نحو سد الفجوة المعرفية في البحوث الأجنبية والعربية فيما يتعلق بتأثر القيادة التشاركية في تحقيق استدامة الموارد البشرية، والدور الوسيط للتوازن التنظيمي في العلاقة التأثيرية بينهما في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك/ إقليم كوردستان– العراق.

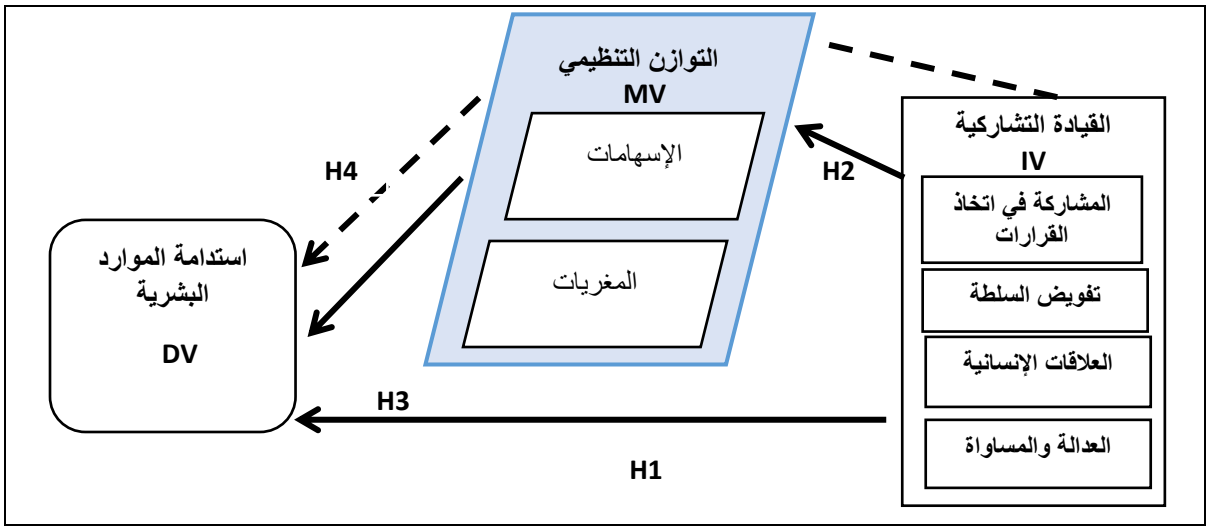
ثالثاً. أهداف البحث

يهدف البحث الحالي بشكل أساسي إلى اختبار تأثير القيادة التشاركية في تحقيق استدامة الموارد البشرية من خلال الدور الوسيط للتوازن التنظيمي في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك/ إقليم كوردستان – العراق. ومن هذا الهدف الرئيس، تتفرع مجموعة من الأهداف الفرعية، وتذكر على النحو الآتي :

1. الكشف عن مستويات توافر متغيرات البحث (القيادة التشاركية، التوازن التنظيمي، واستدامة الموارد البشرية) وأهمية أبعادها على المستويين الكلي والجزئي في المستشفيات الخاصة المبحوثة. فضلاً عن إعداد مخطط فرضي يفسر طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.
2. التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه مجالات القيادة التشاركية في تعزيز استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة من خلال اختبار وتحليل العلاقات التأثيرية بينهما.
3. استكشاف الدور الذي يؤديه المتغير الوسيط التوازن التنظيمي في العلاقة التأثيرية للقيادة التشاركية في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة.
4. الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات البحث (القيادة التشاركية، التوازن التنظيمي، واستدامة الموارد البشرية) في المستشفيات الخاصة المبحوثة، فضلاً عن تقديم عدد من المقترحات للمستشفيات المبحوثة التي يمكن أن تسهم في تعزيز أداء المستشفيات ومواجهة الأزمات التنظيمية في المستقبل كارتفاع معدل دوران العاملين وعدم استمراريتهم.

رابعاً. مخطط البحث الفرضي

استناداً إلى مشكلة البحث وأهدافه الرئيسة، سيتم بناء المخطط الفرضي للبحث الحالي وتطوير الفرضيات المنبثقة منه، ويبين الشكل (1) أن متغير القيادة التشاركية يمثل متغيراً مستقلاً، والتوازن التنظيمي متغيراً وسطياً، أما متغير استدامة الموارد البشرية متغيراً معتمداً.



الشكل (1). مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثين

خامساً. الفرضيات المنبثقة من البحث

اعتماداً على المخطط الفرضي للبحث، تم صياغة عدد من الفرضيات، والتي سيتم اختبارها عند المستوى المعنوي (0.05)، وكما يأتي:

1. **الفرضية الرئيسة الأولى (H1)**: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة.
2. **الفرضية الرئيسة الثانية (H2)**: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في التوازن التنظيمي النفسي في المستشفيات الخاصة المبحوثة.
3. **الفرضية الرئيسة الثالثة (H3)**: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوازن التنظيمي في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة.
4. **الفرضية الرئيسة الرابعة (H4)**: يوجد تأثير معنوي غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في استدامة الموارد البشرية من خلال الدور الوسيط للتوازن التنظيمي في المستشفيات الخاصة المبحوثة.

رابعاً. منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وهو من الأساليب العلمية المنظمة للتفسير والتحليل، من أجل وصف ظاهرة معينة أو مشكلة محددة وتحليلها بشكل كمي، ويتضمن هذا المنهج جمع بيانات ومعلومات دقيقة حول الظاهرة أو المشكلة، من ثم تصنيفها ودراستها وتحليلها بشكل شامل. قام الباحثان بتوزيع

الاستمارات ورقياً على عينة من العاملين في المستشفيات الخاصة المبحوثة (Al-Sulaifani, 2023: 47).

خامساً. مجتمع البحث وعينته وميدانه

تعد المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك جزءاً مهماً من النظام الصحي المحلي، إذ توفر مجموعة متنوعة من الخدمات تشمل الرعاية الصحية الأولية والتخصصية، تتميز هذه المستشفيات بتقديم بيئة مريحة للمرضى وتقديم خدمات طبية ذات جودة عالية، بفضل مشاركة طواقم طبية متخصصة وكفؤة. وتشكل هذه المستشفيات دوراً حيوياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمحافظة، من خلال توفير فرص العمل للخريجين كالأطباء والممرضين والفنيين والإداريين، مما يعزز فرص التوظيف في المحافظة. وتمثل جميع المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك والبالغة عددها (15 مستشفى) وهي: (شيلان، وان كلوبال، فين، د. غازي، شريان، نوروز، زيان زاخو، دلال، ألماني، زيان دهوك، دهوك الخاصة، هيوا، كوردستان، ميدي، فه زين)، ميداناً للبحث الحالي، وتكوَّن مجتمع البحث من العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك، أما بخصوص عينة البحث فقد تم اختيار الكوادر الطبية عينة قصدية والتي تشمل (الأطباء، الممرضين، الصيادلة، الفنيين الطبيين). وزع الباحثان (350) استمارة استبانة بصورة عشوائية على العينة المبحوثة، وقد تم استرجاع (322) استمارة بمعدل استجابة (92%)، في حين خضعت (306) استمارة استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، والتي اعتمدت في البحث الحالي، حيث تجاوزت الحد الأدنى من حجم العينة المطلوب وفق معادلة (Steven K. Thompson). أي بنسبة استجابة بلغت (87%) من مجموع الاستمارات الموزعة، وبالتالي فإن عينة البحث تمثل (47%) من مجتمع البحث ككل والبالغ عددهم (650) عاملاً من الكوادر الطبية.

يرجع سبب اختيار تطبيق البحث الحالي في المستشفيات الخاصة في محافظ دهوك ميداناً للدراسة إلى أن المحافظة تشهد نمواً ملحوظاً في الطلب على الخدمات الصحية الخاصة نتيجة للزيادة السكانية وتطور الخدمات الطبية، وعلى حد علم الباحثين أنه لايوجد عدد كافٍ من البحوث العلمية ركزت على المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك، وأغلب الجهود المعرفية السابقة قد ركزت على المستشفيات الحكومية، في حين إن القطاع الصحي الخاص، لا يزال يحتاج إلى اهتمام أكاديمي أكثر، لذلك حاول هذا البحث سد هذه الفجوة الأكاديمية وتوفير رؤى تطبيقية ملائمة لهذا السياق.

المبحث الثاني/ الجانب النظري

المحور الأول. القيادة التشاركية Participatory Leadership

أولاً. مفهوم القيادة التشاركية

تم طرح نمط القيادة التشاركية في عشرينيات القرن الماضي، ولا سيما في إطار مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أن الدراسات العلمية المكثفة بدأت الاهتمام بها بشكل ملحوظ في أواخر القرن العشرين وبداية

القرن الحادي والعشرين، ويعد (Kahai, 1997) أول من تطرق إلى القيادة التشاركية (Cobanoglu, 2021). وقد أشار (Komariah *et al.*, 2023) إلى أن القيادة التشاركية تعمل على إثارة التواصل والمنفعة بين العاملين بحيث يكون هناك شعور بالانتماء ويسهم في تعزيز موقف الالتزام لاتخاذ قرار متسلسل لتحقيق الأهداف المنظمية بروح مفتوحة وقبول الاقتراحات والآراء من جميع مكونات المجموعة. ووصفها (Alanazi & Darwish, 2023) بأنها عبارة عن نمط قيادي يعتمد على ما يؤمن به القائد من أفكار تتسم بالديموقراطية والقدرة على تحفيز العاملين تحت قيادته ولها مبدأ أساسي يقوم على إشراك العاملين في جميع العمليات الإدارية بدءاً من الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وانتهاءً من عمليات التنفيذ. بينما رأى (Daud *et al.*, 2024) بأنها نمط قيادي يشرك من خلالها القائد العاملين في عملية اتخاذ القرارات، أي السماح لهم بأن يكون لديهم بعض التأثير على قرارات القائد. في حين وضحها (Al- Sharkany, 2024) بأنها عبارة عن أسلوب قيادي يتطلب مشاركة جميع أعضاء المنظمة فيه، ويقوم على أساس وعي القائد والعاملين بممارسة الأسس التشاركية قبل وخلال عملية صنع القرار من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة وحل المشكلات.

انسجاماً مع ما سبق، يعرف الباحثان **القيادة التشاركية** إجرائياً بأنها نمط قيادي يستند على مبدأ المشورة والتعاون المتبادل بين القائد والعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات من خلال التركيز على المشاركة المباشرة في عملية صنع القرار، وتفويض السلطة بشكل يعزز الثقة والمسؤولية، بناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل والتفاعل الإيجابي، وضمان العدالة والمساواة في المعاملة والفرص، بما يسهم في تحقيق أهداف المستشفى بروح جماعية واستدامة فاعلة.

ثانياً. أهمية القيادة التشاركية

تظهر أهمية القيادة التشاركية من خلال الشفافية في تمكين وإشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات (Huang *et al.*, 2021)، مما يؤدي إلى زيادة الشورى والتعاون بين العاملين للتغلب على التحديات، والتواصل بشكل فاعل لحل المشكلات المتعلقة بالعمل (Tasidi *et al.*, 2021). وهذا يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصةً عندما يدركون أن مساهماتهم وأفكارهم تحظى بالاحترام في عملية صنع القرار (Alsheeb *et al.*, 2022). وفي السياق نفسه، تأكد أن القرارات التي يتم اتخاذها من خلال المناقشات بين العاملين والمشرفين تُمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات والتطورات الحالية والبقاء في المستقبل (Kharisma *et al.*, 2022). إذ إن أهمية القيادة التشاركية تكمن في تطوير مهارات اتخاذ القرارات، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحسين جودة القرارات وزيادة الرضا في عملية صنع القرارات (Andayani *et al.*, 2022)؛ (Chan *et al.*, 2022).

بناءً على ما تقدم وفي ضوء التوجه التي تعتمده منظمات القطاع الصحي من أجل استدامة الموارد البشرية. فلا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، وفي التخطيط

وتحديد الأهداف والمسؤوليات، وتمكينهم من قيادة أنفسهم واتخاذ قراراتهم بأنفسهم، مما يعزز الشعور بالانتماء والدافعية لديهم.

ثالثاً. مجالات القيادة التشاركية

يمكن قياس القيادة التشاركية من خلال ثلاثة مجالات: (المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية)، والتي اتفقت عليها أغلب الدراسات منها (Al-Sharkany, 2024)؛ (Mansour & Zidan, 2024)؛ (Badi, 2024)؛ (Thalabi & Al-Ma'abrah, 2024)؛ وانسجاماً مع أهداف البحث الحالي وميدانه، أُضيف مجال رابع، وهو (العدالة والمساواة) التي لم يتطرق إليها أي بحث من قبل لدورها الكبير في تكامل نمط القيادة التشاركية. والآتي تلخيص لمفهوم كل مجال من هذه المجالات :

1. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يقصد بها إتاحة الفرصة للعاملين في وضع قواعد وسياسات العمل وصنع القرارات عن طريق مشاركتهم في المجالس الرسمية واحترام آرائهم والاستماع إليهم وتقدير المقترحات البناءة والعمل على تنفيذها في أرض الواقع (Mohammed & Habib, 2023). ويعرف الباحثان المشاركة في اتخاذ القرارات هي إشراك العاملين في تصميم سياسات العمل واتخاذ القرارات الجوهرية من خلال منصات رسمية وغير رسمية، مع التركيز على الاستفادة من آرائهم وتقدير مقترحاتهم الفاعلة، بهدف تعزيز الأداء العام وتحقيق أهداف المنظمة.
2. **تفويض السلطة:** هي تخويل القائد بعض أو جزء من صلاحياته للعاملين أو إسناد بعض مهامه الرسمية عليهم لتخفيف الأعباء التي تواجه القيادة لأنه ليس باستطاعة أي قائد مهما بلغت طاقاته وخبراته وقدراته الذهنية أن يقوم بالإشراف المباشر على كافة الأعمال وفي الوقت نفسه القيام بتحفيز العاملين وتنمية قدراتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم لتحقيق الأعمال المناطة عليهم بأكمل وجه، فضلاً عن ذلك، يسهم تفويض السلطة بتهيئة صف ثانٍ من القادة وإعدادهم للقيادات المستقبلية (Thalabi & Al-Ma'abrah, 2024) ويعرف الباحثان تفويض السلطة بأنها عملية يقوم من خلالها القائد بتوزيع بعض صلاحياته أو مسؤولياته على العاملين، مما يخفف الأعباء الإدارية عنه، ويسهم في بناء فريق مؤهل، قادر على تحمل المسؤوليات المستقبلية وتعزيز القدرات القيادية للعاملين بما يتماشى مع أهداف المنظمة.
3. **العلاقات الإنسانية:** هي المجهود الذي يبذله القائد التشاركي في التعامل مع العاملين كجزء من العائلة مثل:(مشاركة أفراحهم وأحزانهم، مساعدتهم في حل مشاكلهم، التعامل معهم بتواضع، مراعات ظروفهم وحاجاتهم) (Layachi & Karima, 2023). ويعرف الباحثان إجرائياً العلاقات الإنسانية بأنها تشير إلى الجهود التي يبذلها القائد التشاركي لتعزيز الروابط الإنسانية مع العاملين، من خلال معاملتهم كأفراد أساسيين في فريق العمل، ومشاركتهم في مناسباتهم الشخصية، ودعمهم في مواجهة التحديات، بما يولد بيئة عمل إيجابية ومتكاملة.

4. **العدالـة والمسـاواة:** هـي تصـور العـاملين للعدالـة والإنصـاف داخـل المنظمـة وتشـمل : التوزيـع العـادل للموارد والمكافآت والفرص. فضـلاً عن الإجراءات والتفاعلات لاتخاذ القرارات (Mahmood *et al.*, 2023). ويعرف الباحثان العدالة والمساواة بأنها شعور العاملين في المنظمة بوجود نظام عادل وشفاف في توزيع الموارد والمكافآت والفرص الوظيفية. فضلاً عن، الإنصاف في الإجراءات وآليات اتخاذ القرارات بما يحقق الرضا الوظيفي، ويعزز الثقة بالقيادة التشاركية.

المحور الثاني. التوازن التنظيمي Organiztional Equilibirium

أولاً. مفهوم التوازن التنظيمي

يشير التوازن التنظيمي إلى حالة من الاستقرار الديناميكي داخل المنظمة، إذ يتم تحقيق التوازن بين مختلف العناصر والعوامل التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، العمليات، والموارد البشرية، لضمان أن جميع أجزاء المنظمة تعمل معاً بكفاءة لتحقيق الأهداف المشتركة بفاعلية، فضلاً عن التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. إن الشرارة الأولى لظهور مصطلح التوازن التنظيمي كانت على يد رائد الفكر الإداري والمنتمي لمدرسة العلاقات الإنسانية (Chester Bernard) سنة 1938م بعد صدور كتابه الموسوم بـ(وظائف المدير التنفيذي). إذ أكد في الكتاب على الجوانب النفسية في المنظمةن ويعد من أكثر كتب القيادة والإدارة تأثيراً في القرن العشرين (Al-Janabi & Mahdi, 2018). وعرفها (Abo lefa, 2021) على أنها قدرة المنظمة على إحداث توازن مثالي بين المغريات التي تدفع للعاملين وبين الإسهامات التي يقومون بها داخل المنظمة. ورأى (Kuuyelleh *et al.*, 2022) بأنها مدى قدرة المنظمة على دفع المغريات المتمثلة بـ(الراتب والمكافآت) استناداً إلى الإسهامات المتمثلة بـ(تنوع المهمات الإنجاز والعلاقات) التي يقوم بها العاملون، والتي من خلالها يتم منح هذه المغريات. في حين وصفها (Aziz, 2023) بقدرة المنظمة على تحقيق التكافؤ في الفرص بين العاملين بعد تقديم كافة العوامل الداعمة كالمكافآت والتدريب والتطوير. الغرض منها إما تطوير المنظمة أو تحقيق أهدافها العامة.

اتساقاً مع ما سبق، يعرف الباحثان **التوازن التنظيمي** إجرائياً بأنه عملية إدارية تهدف إلى تحقيق الانسجام بين ما تقدمه المنظمة من مكافآت مادية ومعنوية، وما يقدمه العاملون من مساهمات كالجهود والأداء، من خلال تطبيق آليات تضمن الإنصاف في التقييم، وتحفيز المشاركة، وتوفير عوامل داعمة مثل التدريب والتطوير والعدالة في الفرص، بهدف تعزيز الأداء العالي، وتحقيق أهداف المستشفى، وضمان الاستقرار والاستمرارية والنمو المستدام.

ثانياً. أهمية التوزان التنظيمي

يعد التوان التنظيمي من المرتكزات الاساسية لنجاح المنظمات في ظل التغيرات البيئية السريعة، من هنا يتطلب من القيادات الإدارية مجموعة من المهارات لتطوير استراتيجية العمل وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف. وأشار (Deeb *et al.*, 2021) إلى أن العاملين يستمرون في المنظمة عندما يرون أن المغريات المقدمة لهم تتناسب مع إسهاماتهم في العمل، وهذا ينعكس إيجابياً على نمو وتطور المنظمة.

وأكد كل من (Kuuyelleh *et al.*, 2022)،(Mohammed & Ahmed, 2023) في دراستهم أن المنظمات التي تكون قادرة على إحداث توازن بين المساهمات التي تقدمها العاملين لديها وبين ما تقدمه لهم من مغريات وأجور وحوافز تدفعهم للعمل بجد وإخلاص أكبر، بالتالي ستكون قادرة على المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بالقدرات والمهارات العالية ، وسينعكس ذلك على قدرتها في التوازن بين إمكانياتها والظروف والصعوبات البيئية.

عليه يرى الباحثان بأن أهمية التوازن التنظيمي تبرز في تحسين جودة الخدمة الصحية من خلال تعزيز الكفاءة والأداء بين العاملين حيث يوفر التوازن بيئة عمل مستقرة تقلل من الروتين والإجهاد والاحتراق الوظيفي، مما يمكنهم من التركيز بشكل أفضل على تقديم الرعاية للمراجعين والمرضى. كما أن وجود توازن تنظيمي قوي يمكن أن يعزز الابتكار والتعاون بين جميع أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات الصحية المقدمة وزيادة كفاءة التشغيل العام للمنظمة.

ثالثاً. أبعاد التوزان التنظيمي

اتفق أغلب الباحثين ، ومنهم (Abo lefa, 2021 ؛ *Deeb et al.*, 2021 ؛ Mohammed & Al-Romeedy, 2022 ؛ Adrees & Hamodat, 2022 ؛ Kuuyelleh *et al.*, 2022؛ Mohammed & Ahmed, 2023). على (الإسهامات والمغريات) بوصفا أبعاداً رئيسة لقياس التوازن التنظيمي والآتي عرض مبسط لكل منها:

1. **الإسهامات:** إنّ المقصود بالإسهامات هي مشاركة مستمرة للعاملين في تقديم الدعم لبقاء المنظمة مؤكداً أن المغريات بالأخص الأجور والتعويضات المسؤول الرئيس عن مشاركة العاملين ومواصلة المساهمة في تعزيز قدراتهم وتطوير المنظمة (Caribano *et al.*, 2022). وتتفق الدراسة الحالية مع أبعاد الإسهامات التي اتفقت عليها دراسات كل من (Roca-Puig, 2020)؛ (Mohammed & Al-Romeedy, 2022)؛ (Mohammed & Ahmed, 2023)، وهي (الإنجاز أو التنفيذ، تنوع المهام، العلاقة مع العاملين، العلاقة بين الإدارة والعاملين، سلوك المواطنة التنظيمية). انسجاماً مع ما سبق، يعرف الباحثان الإسهامات إجرائياً بأنها تمثل الدور الفاعل للعاملين في تحقيق استدامة المنظمة من خلال تعزيز أدائهم وتنفيذ مهام متنوعة تعكس التزامهم تجاه المنظمة. وبناء علاقات إيجابية بين العاملين، تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين الذي يدعم بيئة العمل التعاونية.
2. **المغريات:** إنّ المغريات هي مجموعة من الوسائل التي تستخدمها المنظمة للتأثير في سلوك العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من الاهتمام لعملهم وأدائهم ، كما ونوعاً ليؤدي ذلك بدوره إلى تخفيض تكاليف العمل وزيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية لديهم، فضلاً عن إشباع حاجاتهم ورغباتهم (Lee *et al.*, 2020). واتفقت الدراسة الحالية مع المغريات الإيجابية وهي (الحوافز المادية: كالرواتب والاجور، البدلات المالية، العلاوات، المعاشات التقاعدية، المكافآت، المشاركة في الأرباح، التعويضات، العمولات) و(الحوافز المعنوية: الشكر والثناء وشهادات التقدير والمدح والعوامل الكريمة،

الإعلان في لوحة الشرف، أو منح وسام أو ميدالية) لقياس المغريات في التوازن التنظيمي باعتبارها تسهم في زيادة التزام العاملين وارتباطهم بالعمل ، وهذا ما أشارت إليها دراسة كل من (Abo lefa & Kuuyelleh *et al.*, 2022 ؛Mohammed & Ahmed, 2023 ؛El- Tahan, 2021 ؛Adrees & Hamodat, 2022 ؛Al- Rubaie, 2024).انسجاماً مع ما سبق، يعرف الباحثان المغريات إجرائياً بأنها الوسائل التي تستخدمها إدارة المنظمة لتحفيز العاملين ودفعهم إلى تحسين أدائهم وزيادة التزامهم تجاه العمل، بهدف تعزيز الروح المعنوية وتحقيق التوازن التنظيمي.

المحور الثالث. استدامة الموارد البشرية Sustainable HR

أولاً. مفهوم استدامة الموارد البشرية

إنّ العمل على استمرارية الأداء الفاعل لأي منظمة يعتمد على العنصر البشري، لذا من المهم جداً توفير استراتيجية لتطويرهم وتحقيق رضاهم والحفاظ عليهم، وتعد استدامة الموارد البشرية من المواضيع العصرية التي تهتم بالموارد البشرية باعتبارهم أصول قيمة للمنظمة. وبين (Sypniewska *et al.*, 2023: 1087) أنّ الاستدامة من منظور إدارة الموارد البشرية هي أسلوب لتنمية المورد البشري وتطويره، حيث تنظر إليهم كأصول قيمة وليس مجرد مورد، وتتضمن استدامة الموارد البشرية استغلال قدرات الموارد البشرية مما يضمن استمرار (رأس المال البشري) كمصدر للميزة التنافسية وتأخذ بالاعتبار رفاهية الموارد البشرية ورضاهم ليصبحوا أساساً للمنظمات الفاعلة والناجحة. أشار (Tweigat & Adaileh, 2020) بأنّها عبارة عن استراتيجية إنمائية شاملة تهدف إلى تمكين العاملين وبناء قدراتهم المعرفية فضلاً عن توسيع خياراتهم في مختلف المجالات ، وذلك لجعلهم قادرين ومؤهلين على استثمار طاقاتهم الفكرية والمعرفية ، وبالتالي تضمن الحفاظ عليهم. ووضح (Gričnik *et al.*, 2023) أنّ مفهوم الاستدامة في الموارد البشرية تتجاوز الجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية والمتمثلة بـ (العدالة وارتباط الموارد البشرية والصحة والرفاهية والتوظيف وتطوير الموارد البشرية). وعرفها (Karthik, 2023) بأنّها عملية تهدف إلى الحفاظ على الموارد البشرية وضمان رضاهم وسعادتهم في العمل وتحسين أدائهم باستمرار، وتحقيق الاستقرار في البيئة العملية. ووصفها (شلبي، 2024) بأنها مفهوم يرتبط بتطوير والحفاظ على الموارد البشرية والاستفادة القصوى من مهاراتهم وقدراتهم بشكل يضمن استمرار نمو المنظمة على الأمد البعيد.

بناءً على ما سبق، يعرف الباحثان **استدامة الموارد البشرية** إجرائياً مجموعة من السياسات والممارسات تهدف إلى الاحتفاظ بالموارد البشرية وتحسين جودة العمل من خلال تقديم حزمة من الحوافز وتوفير مسارات واضحة للنمو الوظيفي والترقية، كما تعزز التوازن بين العمل والحياة عبر المرونة في ساعات العمل ودعم الصحة العقلية والجسدية. فضلاً عن ذلك، تستثمر في تطوير الموارد البشرية عبر التدريب المستمر وتعزيز المهارات لضمان التحسين المستمر داخل المنظمة، مما ينعكس في استدامة الموارد البشرية وتعزيز سمعة المنظمة في تقديم الخدمات الصحية.

ثانياً. أهمية استدامة الموارد البشرية

تعد استدامة الموارد البشرية من دعائم الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة في المنظمات الحديثة، إذ إن مفهومها يتجاوز مجرد إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بجوانبهم النفسية، الصحية، والاجتماعية، ويعمل على تحقيق توازن مثالي بين مصالح المنظمة من جهة ورفاهية الموارد البشرية من جهة أخرى، وضح كل من (Mariappanadar, 2020)؛ (Al-Abdi & Ahmed, 2022) أنّ استدامة الموارد البشرية تساعد على تحسين جودة الحياة الوظيفية لتحقيق الهدف من الاستدامة الاجتماعية داخل المنظمة من خلال تطوير المهارات والقدرات والمساواة والتنوع والحفاظ على صحة وسلامة العاملين وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية لهم. ووضح (Kadhim *et al.*, 2022) أن أهميتها تظهر من خلال تركيزها على الاستخدام الأمثل للقوى العاملة البشرية واحترامها والحفاظ عليها وعلى كرامتها داخل المنظمة. ويشير (Lulewicz-Sas *et al.*, 2022)أنّ ممارسات استدامة الموارد البشرية تعزز ارتباط العاملين من خلال توفير ظروف عمل مرنة تعزز الأخلاقيات والتنوع، وتجنب التمييز في دفع التعويضات. فضلاً عن، زيادة وعيهم من خلال توفير برامج تعليمية وتدريبية وتقيمية. في حين برهن (Sypniewska *et al.*, 2023) في دراسته أنّ لاستدامة الموارد البشرية أثراً إيجابياً على الرضا الوظيفي وارتباط العاملين بمنظماتهم ووظائفهم. في حين أضاف (Shalaby, 2024) أنّ استدامة الموارد البشرية تسهم في بقاء واستمرار المنظمة في الأمد الطويل يتم ذلك من خلال بناء علاقات طويلة الأمد مع موردها البشري عن طريق تحقيق رفاهية اقتصادية واجتماعية طويلة الأجل لهم.

وفقاً لما سبق، يرى الباحثان أنّ استدامة الموارد البشرية تؤدي دوراً مهماً في تعزيز فاعلية المنظمة وقدرتها على المنافسة، من خلال تطوير المهارات وتعزيز التعلم للعاملين. هذه الاستدامة تشمل أنشطة التدريب والتطوير وتوفير بيئة عمل مشجعة للإبداع والابتكار، مما يعزز رضا العاملين والتزامهم. كما أنها تدعم التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية.

ثالثاً. متطلبات استدامة الموارد البشرية

تم الاعتماد في البحث الحالي على متطلبات استدامة الموارد البشرية لأنموذج (Sypniewska, 2023) والمتمثلة بـ(رفاهية الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، الاحتفاظ بالموارد البشرية). وأُضيف مطلب رابع والتي اتفق عليه دراسة(Al-Thabhawee, 2023)؛ (Kadhim *et al.*, 2022)؛ (Al-Abdi & Ahmed, 2022)، والمطلب هو التوازن بين العمل والحياة. وكما يأتي:

1. **رفاهية الموارد البشرية:** هي تجربة ذاتية فردية تعكس مستوى الرضا والسعادة لدى العاملين تجاه بعض جوانب العمل والحياة الأساسية ، ومنها : (النفسية، الجسدية، الفكرية، المالية، الاجتماعية) والتي تعكس آثارها على تحقيق النتائج الإيجابية على مستوى الفردي والمنظمي (Tohi, 2024). ويعرف الباحثان رفاهية الموارد البشرية بأنها شعور العاملين بالرضا والتوازن النفسي والجسدي

والاجتماعي في بيئة العمل، مما يسهم في تعزيز أدائهم وتحقيق نتائج إيجابية تنعكس على المنظمة، من خلال توفير ظروف عمل داعمة تلبي احتياجاتهم الشخصية والمهنية.

2. **تطوير الموارد البشرية:** هي سلسلة متكاملة من البرامج المخططة والمقدمة على مدار مدة زمنية محددة، بهدف ضمان اكتساب العاملين للكفاءات والقدرات والمهارات اللازمة للوصول إلى كامل إمكاناتهم في دعم أهداف المنظمة حالياً ومستقبلاً (Wahdiniawati *et al.*, 2023). ويعرف الباحثان تطوير الموارد البشرية: بأنه تنفيذ برامج تدريبية وتطويرية موجهة ومستمرة، تهدف إلى تعزيز الكفاءات والمهارات الوظيفية للعاملين، بما يمكّنهم من تقديم مساهمات فاعلة تدعم أهداف المنظمة، وتحافظ على جاهزيتهم لمواجهة التحديات المستقبلية.
3. **الاحتفاظ بالموارد البشرية:** هي الاستراتيجيات والممارسات المختلفة التي تنفذها المنظمات للحفاظ على رضا العاملين ذوي الخبرة والمعارف الوظيفية وتحفيزهم، مما يشجعهم على البقاء في المنظمة لمدة طويلة (Umana *et al.*, 2024). ويعرف الباحثان الاحتفاظ بالموارد البشرية بأنه يشير إلى استراتيجيات المنظمة للحفاظ على العاملين ذوي الكفاءة والخبرة من خلال تعزيز الرضا الوظيفي، توفير الحوافز المناسبة، وتوليد بيئة عمل تشجع على الالتزام والبقاء لفترات طويلة بما يدعم استقرار العمل.
4. **التوازن بين العمل والحياة:** أسلوب يساعد الموارد البشرية في المنظمة على تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية، إذ يشجعهم التوازن بين العمل والحياة على تقسيم وقتهم بناءً على الأولويات والحفاظ على التوازن من خلال تخصيص وقت للعائلة والصحة والإجازات وغيرها، إلى جانب العمل الوظيفي، والسفر لأغراض العمل (Chauhan *et al.*, 2024). ويعرف الباحثان التوازن بين العمل والحياة بأنه دعم المنظمة للعاملين لتحقيق انسجام بين مسؤولياتهم المهنية وحياتهم الشخصية، من خلال توفير نظم عمل مرنة وإجازات منتظمة، مما يساعدهم على تحقيق إنتاجية مستدامة دون التأثير على صحتهم أو حياتهم الاجتماعية.

المحور الرابع. العلاقة النظرية بين القيادة التشاركية والتوازن التنظيمي واستدامة الموارد البشرية

تعكس العلاقة بين القيادة التشاركية، التوازن التنظيمي، استدامة الموارد البشرية تكاملاً محورياً بين ثلاثة جوانب رئيسة تسهم في ارتباط العاملين واستمراريتهم في المنظمة لأطول مدة. فالقيادة التشاركية تتيح للعاملين فرصًا حقيقية للمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، وتسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية وبناء الثقة بين القادة والعاملين، كما تركز على مبادئ الشفافية كالعدالة والمساواة في التعامل مع العاملين، هذه القيادة لا تقتصر فقط على تحسين الأداء التنظيمي، بل تسهم في توليد بيئة عمل متوازنة تلبي احتياجات ومتطلبات العاملين ، وتُعزز من ولائهم وانتمائهم للمنظمة. في المقابل، يُعد التوازن التنظيمي عنصراً أساسياً لضمان الاستقرار المنظمي. فهو يرتكز على مواءمة إسهامات العاملين في تحقيق أهداف المنظمة مع المغريات المقدمة لهم لتعزيز التزامهم. عندما تتكامل القيادة التشاركية مع التوازن

التنظيمي، يتم تحقيق توازن ديناميكي داخل المنظمة، هذا التكامل يسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من استدامة الموارد البشرية، من خلال قدرتهم على تعزيز رفاهية الموارد البشرية عبر توفير فرص للرعاية الصحية والنفسية والجسدية للعاملين، وزيادة التركيز على تطوير الموارد البشرية عبر المشاركة المستمرة للعاملين في عمليات صنع واتخاذ القرارات والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، والاحتفاظ بالموارد البشرية من خلال توفير كافة الوسائل الراحة والأمان للعاملين، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة من خلال تشجيع على السياسات المرنة التي تراعي احتياجات الشخصية والمهنية للعاملين.

المبحث الثالث/ الجانب العملي

سيتم التركيز في الجانب العملي للبحث على وصف متغيرات البحث وتشخيصها ، إلى جانب توضيح آلية اختبار فرضيات البحث من خلال تحليل البيانات المستخلصة. ووفقاً للفقرات الآتية :

أولاً : وصف متغيرات البحث وتشخيصها

أتاح التحليل الوصفي للباحثين تقديم وصف دقيق لمستوى توافر متغيرات الرئيسة للبحث وأبعادها وأهميتها بناءً على آراء المبحوثين والبالغ عددهم (306) من العاملين في المستشفيات المبحوثة، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية، وشملت: (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والأهمية الترتيبية)، وجاءت النتائج على النحو الآتي :

1. **تحديد مستوى توافر مجالات القيادة التشاركية وأهميتها الترتيبية:** يلاحظ من نتائج التحليل الوصفي ضمن الجدول (1) أن الأهمية الترتيبية لجميع مجالات القيادة التشاركية جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وبقيم متقاربة، غير أنه تبين وعلى وفق آراء المستجيبين في المستشفيات الخاصة المبحوثة بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على تفويض السلطة، إذ حاز على المرتبة الأولى بوسط حسابي مقداره (4.04)، وانحراف معياري نسبته (0.59)، وبنسبة الاتفاق بلغ (75.5)، بدليل النسبة الجيدة لمعامل الاختلاف والبالغة نسبته (14.60%) إذ تعكس هذه النسبة شدة آراء الأفراد المستجيبين؛ لأنها أقرب من الصفر، وهذه النتائج تدل على ثقة القادة في المستشفيات المبحوثة بقدرات العاملين وتمكينهم لتحمل المسؤوليات. أما في الأهمية الترتيبية الثانية فجاء مجال المشاركة في اتخاذ القرار بوسط حسابي قيمته (4.12)، وانحراف معياري مقداره (0.64)، وبنسبة اتفاق بلغت (77.98)، بدليل نسبة معامل الاختلاف الجيدة والبالغة (15.53%) وتعكس هذه النسبة شدة آراء الأفراد المستجيبين؛ لأنها أقرب إلى الصفر، وهذه النتائج تفسر أن إدارات المستشفيات المبحوثة تتبادل الآراء والمقترحات مع العاملين للتوصل إلى أفضل قرار، في حين احتل مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري قيمته (0.67) ونسبة الاتفاق مقداره (77.58)، ونسبة معامل الاختلاف قدرت (15.54)، وهذه النتائج تدل على أن إدارات المستشفيات المبحوثة تهتم ببناء العلاقات الإنسانية مع العاملين والمبنية على الاحترام والتقدير المتبادل. في حين احتل مجال العدالة والمساواة في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري قيمته (0.70)، وبنسبة الاتفاق قدرت (76.46)،

ونسبة معامل الاختلاف مقداره (17.32%)، وهذه النتائج تؤكد أن إدارات المستشفيات المبحوثة تدعم جميع العاملين من دون استثناء.

2. **تحديد مستوى توافر أبعاد التوازن التنظيمي وأهميتها الترتيبية:** يلاحظ من نتائج التحليل الوصيفي في الجدول (1) أن الأهمية الترتيبية لأبعاد التوازن التنظيمي جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وبقيم متقاربة، غير أنه أظهر وعلى وفق آراء المستجيبين في المستشفيات المبحوثة بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بُعد الإسهامات، إذ حصل على المرتبة الأولى بوسط حسابي نسبته (3.82)، وانحراف معياري مقداره (0.67)، وبنسبة الاتفاق بلغ (68.06)، بدليل نسبة معامل الاختلاف الجيدة والبالغة (17.53%) حيث تعكس هذه النسبة شدة آراء الأفراد المستجيبين؛ لأنها أقرب إلى الصفر، وهذه النتائج تعكس أن إدارة المستشفيات المبحوثة توفر للعاملين مناخاً ملائماً لتقديم إسهاماتهم وأداء ما هو موكل إليهم على أكمل وجه. بينما جاء بُعد المغريات في الأهمية الترتيبية الثانية بوسط حسابي مقداره (3.94)، وانحراف معياري نسبته (0.80)، وبنسبة الاتفاق بلغ (71.9)، ومعامل الاختلاف قدرت (15.53%) وتعكس هذه النسبة شدة آراء أفراد المستجيبين، ويدلل ذلك على أن إدارات المستشفيات المبحوثة تلبي متطلبات المعيشية للعاملين عبر تقديمهم مكافآت مادية ومعنوية تتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إليهم.
3. **تحديد مستوى توافر متطلبات استدامة الموارد البشرية وأهميتها الترتيبية:** تشير النتائج الواردة في الجدول (1) أن ترتيب متطلبات استدامة الموارد البشرية اختلف من حيث مستوى الأهمية مع تقارب القيم المحسوبة ، إذ اتضح من آراء المبحوثين في المستشفيات قيد الدراسة بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على متطلب الاحتفاظ بالموارد البشرية، إذ حصل على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.07)، وانحراف معياري قدرت (0.70)، وبنسبة الاتفاق (77.66)، بدليل النسبة الجيدة لمعامل الاختلاف والتي بلغت (17.19%) وتؤكد هذه النتائج شدة آراء الأفراد المبحوثين؛ لأنها أقرب إلى الصفر، ويعكس ذلك أن إدارات المستشفيات المبحوثة توفر للعاملين الاستقرار والأمن الوظيفي في العمل لضمان استدامتهم. في المقابل حصل متطلب رفاهية الموارد البشرية على المرتبة الثانية بوسط حسابي قدرت (4.00)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، وبنسبة الاتفاق (75.64)، بدليل النسبة الجيدة لمعامل الاختلاف والتي بلغت (18.75%)، تؤكد هذه النتيجة على شدة اتفاق آراء الأفراد المبحوثين؛ لأنها أقرب إلى الصفر، وهذه النتائج تجسد أن إدارات المستشفيات المبحوثة تهتم وبشكل جيد على رفاهية الموارد البشرية، وذلك بتوفير كل ما يعزز من رفاهية العاملين النفسية والجسدية والفكرية والاجتماعية والمالية. بينما حصل متطلب تطوير الموارد البشرية على المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدرت (3.88) وانحراف معياري بلغت (0.73) ونسبة الاتفاق (70.44)، وقيمة معامل الاختلاف (18.81)، وتعكس هذه النتائج أن إدارات المستشفيات المبحوثة تهتم وبشكل جيد بتطويرمواردها البشري من خلال توفير البرامج التدريبية التي تواكب التطورات التكنولوجية والمعرفية، في حين احتل متطلب

التوازن بين العمل والحياة في المرتبة الأخيرة من الأهمية الترتيبية بوسط حسابي قدرت (3.94)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، وبنسبة الاتفاق (71.88)، وبلغت نسبة معامل الاختلاف (26.14%) ، وتدلل هذه النسب على أن إدارات المستشفيات المبحوثة توفر للعاملين ساعات عمل مرنة تمكنهم من تحقيق التوازن بين حياتهم العملية وحياتهم الشخصية.

4. **الأهمية الترتيبية للمتغيرات الرئيسة للبحث:** على مستوى المتغيرات الرئيسة للبحث الحالي والمتمثلة بـ(القيادة التشاركية، التوازن التنظيمي، واستدامة الموارد البشرية). توضح النتائج الواردة ضمن الجدول (1)، تجاه متغير القيادة التشاركية بأن قيمة الوسط الحسابي بلغت (4.06) وهي أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف المعياري قدره (0.52)، ونسبة الاتفاق وصلت (76.88)، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً للحالة المدركة لهذا المتغير، وبالاستناد إلى قيمة معامل الاختلاف، فإنّ الأهمية الترتيبية في ضوء إجابات المبحوثين تجاه متغير القيادة التشاركية جاءت بالمرتبة الأولى بنسبة (12.80). هذه النتائج تؤكد أن المستشفيات المبحوثة تولي اهتماماً كبيراً بمجالات القيادة التشاركية، هذا التوجه يعكس التزام المستشفيات المبحوثة بتبني ممارسات قيادية تركز على إشراك العاملين في القرارات التي تؤثر على عملهم وحياتهم المهنية، وتمكينهم للقيام بمهام وصلاحيات معينة مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والثقة. فضلاً عن، بناء علاقات إيجابية مع العاملين وتعزيز التواصل والتعاون بينهم في بيئة العمل، وكذلك تبني معايير عادلة في التعامل معهم لتعزيز شعور الإنصاف. وجاء متغير التوازن التنظيمي في المرتبة الثانية بوسط حسابي مقداره (3.88) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري قيمته (0.66)، ونسبة الاتفاق قُدرت بـ(69.98)، وهذا يعبر عن أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً للحالة المدركة لهذا المتغير، وبالاستناد إلى قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (17.01). وتدل هذه النتائج على اهتمام المستشفيات المبحوثة بالتوازن التنظيمي من خلال فهم احتياجات العاملين، وتصميم حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع تلك الاحتياجات، مما يعزز رضاهم ويشجعهم لتقديم إسهامات أكبر. في حين جاء المتغير التابع، استدامة الموارد البشرية في المرتبة الثالثة من الأهمية الترتيبية بوسط حسابي (3.97) وهي أعلى من الوسط الفرضي للبحث والبالغ (3)، وانحراف معياري قدره (0.69)، ونسبة الاتفاق بلغت (73.905)، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً للحالة المدركة لهذا المتغير، وبالاعتماد على قيمة معامل الاختلاف والتي قدرت بـ(17.38). وهذه النسب تدل على اهتمام المستشفيات قيد الدراسة باستدامة الموارد البشرية ، وذلك بالتركيز على أهمية رفاهية وصحة العاملين كعامل رئيس في تحسين الالتزام داخل المستشفى، وتقديم فرص للتعلم المستمر لتطوير مهارات العاملين، فضلاً عن، توفيرهم فرص للنمو والترقية، وتوليد ثقافة عمل إيجابية، مما يعزز ولاء العاملين للمستشفى، وأخيراً تعمل إدارات المستشفيات قيد الدراسة على تحقيق التوازن بين حياة العاملين الشخصية والمهنية عبر توفير جداول عمل مرنة لهم، مما يمكنهم من إدارة مسؤولياتهم بأفضل طريقة.

الجدول (1) مستويات توافر متغيرات البحث على المستوى الكلي والجزئي

المتغيرات الرئيسة	مؤشرات القياس	وصف إجابات الأفراد المستجيبين%			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية الترتيبية
		درجة الاتفاق	درجة الاتفاق نوعا ما	درجة عدم الاتفاق				
القيادة التشاركية	المشاركة في اتخاذ القرارات	77.98	16.72	5.3	4.12	0.64	15.53	الثانية
	تفويض السلطة	75.5	19.62	4.88	4.04	0.59	14.60	الأولى
	العلاقات الإنسانية	77.58	15.86	6.56	4.05	0.67	16.54	الثالثة
	العدالة والمساواة	76.46	16.02	7.52	4.04	0.70	17.32	الرابعة
	المستوى الكلي	76.88	17.055	6.065	4.06	0.52	12.80	الأولى
التوازن التنظيمي	الإسهامات	68.06	20.58	11.36	3.82	0.67	17.53	الأولى
	المغريات	71.9	18.26	9.84	3.94	0.80	20.30	الثانية
	المستوى الكلي	69.98	19.42	10.6	3.88	0.66	17.01	الثانية
استدامة الموارد البشرية	رفاهية الموارد البشرية	75.64	16.98	7.38	4.00	0.75	18.75	الثانية
	تطوير الموارد البشرية	70.44	21.34	8.22	3.88	0.73	18.81	الثالثة
	الاحتفاظ بالموارد البشرية	77.66	16.62	5.72	4.07	0.70	17.19	الأولى
	التوازن بين العمل والحياة	71.88	16.68	11.44	3.94	1.03	26.14	الرابعة
	المستوى الكلي	73.905	17.905	8.19	3.97	0.69	17.38	الثالثة

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج برنامج (SPSS V.25).

ثانياً. اختبار فرضيات البحث

ضمن هذه الفقرة سيتم توضيح نتائج اختبار فرضيات التأثير للبحث استناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي، بهدف تحديد مقدار ما يفسره المتغير المستقل سواء من خلال المتغير الوسيط أو بدونه. ووفقاً لنتائج التحليل الاحصائي، وكما يأتي:

1. **اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للبحث:** (هناك تأثير مباشر للقيادة التشاركية في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة). ظهر من نتائج الاختبار المبينة في الجدول (2)، وجود تأثير للقيادة التشاركية في استدامة الموارد البشرية استناداً لقيمة الميل الحدي (B1) التي تساوي (0.863)، ويشير إلى أن التغير في القيادة التشاركية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في استدامة الموارد البشرية بنسبة تغير تعادل (86.3%)، ويدل ذلك على أن القيادة التشاركية تعد من العوامل المهمة في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P–value) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد النتيجة نفسها تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى (0.811)، والأعلى (0.890) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) والتي لا يقاطعهما الصفر. كما يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.601) أن ما نسبته (60.1%) من التغير الحادث في استدامة الموارد البشرية يرجع مصدره إلى القيادة التشاركية، وأن النسبة المتبقية (39.9%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في أنموذج البحث

الحالي. فهذه النتيجة تبين بأن التأثير الإيجابي للقيادة التشاركية في استدامة الموارد البشرية، واستناداً إلى نتائج التأثير بين المتغيرين فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (2). نتائج تأثير القيادة التشاركية في استدامة الموارد البشرية

المتغيرات	استدامة الموارد البشرية							
	R	R^2	B1	F المحسوبة	T المحسوبة	P-value	Boot LLCI	Boot ULCI
القيادة التشاركية	0.775	0.601	0.863	458.004	21.401	0.041	0.811	0.890
* P < 0.05, d.f = (1,304), N = 304								

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج برنامج (SPSS V.25).

2. **اختبار الفرضية الرئيسة الثانية للبحث:** (هناك تأثير مباشر للقيادة التشاركية في التوازن التنظيمي في المستشفيات الخاصة المبحوثة). يتضح من نتائج الاختبار المبينة في الجدول (3)، وجود تأثير للقيادة التشاركية في التوازن التنظيمي استناداً لقيمة الميل الحدي (B1) التي تساوي (0.898)، ويشير إلى أن التغير في القيادة التشاركية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في التوازن التنظيمي بنسبة تغير تعادل (89.8%)، ويدل ذلك على أن القيادة التشاركية بوصفها أسلوباً تسهم بشكل فاعل في تحقيق التوازن التنظيمي في المستشفيات المبحوثة، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P–value) والتي كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد النتيجة نفسها تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى (0.868)، والأعلى (0.932) لحدود الثقة (Confidence Interval %95) والتي لا يقاطعهما الصفر. كما اتضح من قيمة معامل التحديد (R2) والتي بلغت (0.632) إلى أن ما نسبته (63.2%) من التغير الحادث في التوازن التنظيمي يرجع مصدره إلى القيادة التشاركية، وأن النسبة المتبقية (36.8%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها في الاعتبار في أنموذج البحث الحالي. فهذه النسب تبين بأن التأثير الإيجابي للقيادة التشاركية في التوازن التنظيمي، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (3). نتائج تأثير القيادة التشاركية في التوازن التنظيمي

المتغيرات	التوازن التنظيمي							
	R	R^2	B1	F المحسوبة	T المحسوبة	P-value	Boot LLCI	Boot ULCI
القيادة التشاركية	0.795	0.632	0.898	521.546	22.837	0.009	0.868	0.932
* P < 0.05, d.f = (1,304), N = 306								

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج برنامج (SPSS V.25).

3. **اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة للبحث:** هناك تأثير مباشر للتوازن التنظيمي في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة. يتضح من نتائج الاختبار الواردة ضمن الجدول (4)، وجود تأثير للتوازن التنظيمي في استدامة الموارد البشرية استناداً لقيمة الميل الحدي (B1) التي تساوي (0.898)، ويشير إلى أن التغير في التوازن التنظيمي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في استدامة الموارد البشرية بنسبة تغير تعادل (89.8%)، وبذلك، يُظهر التأثير أن التوازن

التنظيمي ليس مجرد استجابة للتغيرات وتحقيق الاستقرار، بل يعد محركاً رئيساً لتوجه المستشفيات الخاصة المبحوثة نحو استدامة الموارد البشرية، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P–value) إذ كانت أصغر من مستوى المعنوية للبحث (0.05)، وتؤكد النتيجة نفسها تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى (0.849)، والأعلى (0.935) لحدود الثقة (Confidence Interval %95) والتي لا يقاطعهما الصفر. كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R2) والتي قدرت (0.618) أن ما نسبته (61.8%) من التغير الحادث في التوازن التنظيمي يرجع مصدره إلى القيادة التشاركية، والنسبة المتبقية (38.2%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها في الاعتبار في أنموذج البحث الحالي. فهذه النتيجة تدل على التأثير الإيجابي للتوازن التنظيمي في استدامة الموارد البشرية، وفي ضوء نتائج التأثير بين المتغيرين فقد **تحققت الفرضية الرئيسة الثالثة.**

الجدول (4). نتائج تأثير التوازن التنظيمي في استدامة الموارد البشرية

المتغيرات	استدامة الموارد البشرية							
التوازن التنظيمي	R	R^2	B1	F المحسوبة	T المحسوبة	P-value	Boot LLCI	Boot ULCI
	0.786	0.618	0.898	895.746	13.791	0.020	0.849	0.935
60* P < 0.05, d.f = (1,304), N = 3								

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج برنامج (SPSS V.25).

4. **اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة للبحث:** هناك تأثير مباشر للقيادة التشاركية في استدامة الموارد البشرية من خلال الدور الوسيط للتوازن التنظيمي في المستشفيات الخاصة المبحوثة. حيث تم اعتماد أسلوب تحليل المسار (Path Analysis). بهدف التحقق من حقيقة توسط التوازن التنظيمي للعلاقة بين القيادة التشاركية واستدامة الموارد البشرية، وللتأكد من صحة الفرضية، واختبار معنوية التأثير غير المباشر تم الاعتماد على مصفوفة (Process Procedure for SPSS Version 4.1)، وبالاستناد إلى الأنموذج الرابع، وهو الأنموذج الوسيط البسيط. ولمعرفة التأثير غير المباشرة، هناك أربعة شروط لتحقيق ذلك. إذ تبين نتائج الاختبار لفرضيات البحث الآتي :

أ. **اختبار الشرط الأول:** تظهر نتائج اختبار الشرط الأول الموضحة في جدول (5). أي (المسار a هو الميل الحدي (B1) لتأثير القيادة التشاركية في التوازن التنظيمي) والذي يساوي (0.897) والتي تنص على أن التغير في القيادة التشاركية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في التوازن التنظيمي بنسبة تغير تعادل (89.7%)، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P–value) والتي كانت أصغر من مستوى المعنوية والبالغ (0.05)، ويؤكد النتيجة نفسها تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى (0.867)، والأعلى (0.931) لحدود الثقة (Confidence Interval %95) والتي لا يقاطعهما الصفر.

ب. **اختبار الشرط الثاني:** تشير نتائج اختبار الشرط الثاني المبينة في جدول (5). أي (المسار b هو الميل الحدي (B1) لتأثير التوازن التنظيمي في استدامة الموارد البشرية، دون الأخذ في الاعتبار

تأثير القيادة التشاركية) والذي يساوي (0.640) والتي تنص على أن التغير في التوازن التنظيمي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في استدامة الموارد البشرية بنسبة تغير تعادل (64%)، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P–value) والتي كانت أصغر من مستوى المعنوية والبالغة (0.05)، ويؤكد النتيجة نفسها تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى (0.422)، والأعلى (0.876) لحدود الثقة (Confidence Interval %95) والتي لا يقاطعهما الصفر.

ج. **اختبار الشرط الثالث:** تبين نتائج اختبار الشرط الثالث الموضحة ضمن الجدول (5)، أي (المسار c` هو الميل الحدي (B1) لتأثير القيادة التشاركية في استدامة الموارد البشرية، والمراقب من المتغير الوسيط) والذي يساوي (0.289) والذي يشير إلى أن التغير في القيادة التشاركية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في استدامة الموارد البشرية بنسبة تغير تعادل (28.9%)، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P–value) والتي كانت أصغر من مستوى المعنوية والبالغة (0.05)، ويؤكد النتيجة نفسها تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى (0.812)، والأعلى (0.891) لحدود الثقة (Confidence Interval %95) والتي لا يقاطعهما الصفر.

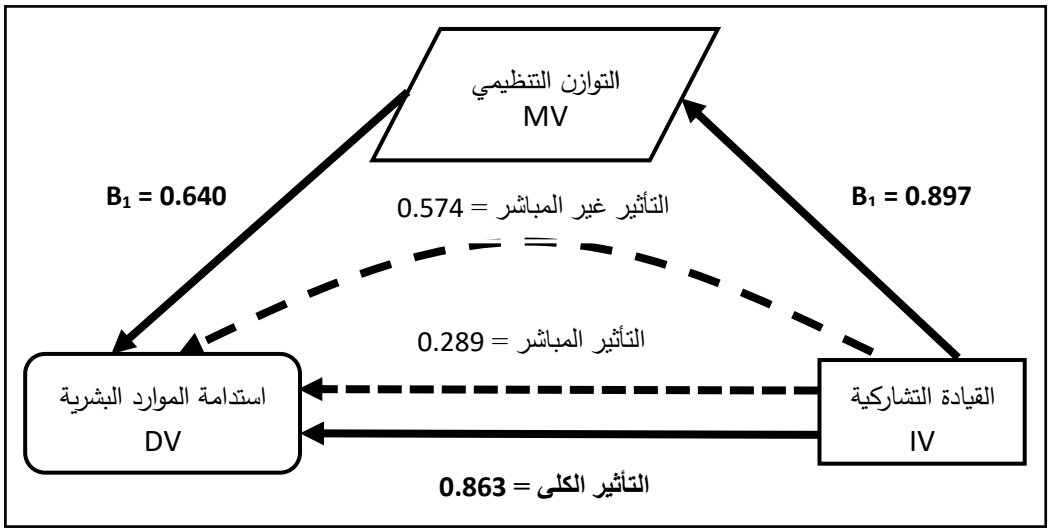
د. **اختبار الشرط الرابع:** تشير نتائج اختبار الشرط الرابع والمبينة ضمن الجدول (5)، أي (المسار a,b هو يقيس التأثير غير المباشر للقيادة التشاركية في استدامة الموارد البشرية بوجود المتغير الوسيط للتوازن التنظيمي) والذي يساوي (0.574)، وكان معنوياً بدلالة القيمة الاحتمالية (P–value) والتي كانت أصغر من مستوى المعنوية والبالغة (0.05)، ويؤكد النتيجة نفسها تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى (0.378)، والأعلى (0.811) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) والتي لا يقاطعهما الصفر. فهذه النتيجة توضح بأن التأثير غير المباشر ايجابي، كما ارتفعت قيمة تأثير القيادة التشاركية في استدامة الموارد البشرية من (0.289) إلى (0.574)، أي بنسبة فرق بلغت (0.285)، بوجود التوازن التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً. وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة التشاركية، بمعنى أن وجود التوازن التنظيمي كقناة تُضاعف تأثير القيادة التشاركية، وعليه فإن هذه النتائج تؤكد بأن متغير التوازن التنظيمي يتوسط العلاقة التأثيرية بين متغير القيادة التشاركية ومتغير استدامة الموارد البشرية، إذ من خلاله تتحسن (مؤشرات التأثير) بين متغيرات البحث الحالي، مما يؤكد أن الوساطة جزئية؛ لأن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد معنوية حتى بدون المتغير الوسيط. وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الرابعة.

الجدول (5). نتائج تحليل المسار بين متغيرات البحث

نوع التأثير	قيمة التأثير	Confidence Interval %95		P-value
		Boot LLCI	Boot ULCI	
تأثير القيادة التشاركية في التوازن التنظيمي	0.897	0.867	0.931	0.004
تأثير التوازن التنظيمي في استدامة الموارد البشرية	0.640	0.422	0.876	0.009
التأثير المباشر IV ⟶ DV	0.289	0.812	0.891	0.036
التأثير غير المباشر IV ⟶ MV ⟶	0.574	0.378	0.811	0.007
التأثير الكلي	0.863	0.811	0.890	0.041

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج برنامج (SPSS V.25).

وبناءً على نتائج اختبار فرضيات البحث الحالي، تم بناء الأنموذج الواقعي للبحث ، والذي يحل محل المخطط الفرضي للبحث، حيث يتضمن جميع الفرضيات التي تم تحقيقها في الجانب التطبيقي. ويوضح الشكل (2)، الأنموذج الواقعي للبحث الحالي، والذي يتضمن العلاقات المعنوية بين متغيرات البحث الرئيسة مع توضيح النسب.



الشكل (2). انموذج البحث الواقعي

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج تحليل اختبار فرضيات البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات وآليات تنفيذها

أولاً. الاستنتاجات العملية والنظرية

أ. الاستنتاجات النظرية

1. تبين من الجهود المعرفية السابقة أن القيادة التشاركية تعد أساسًا محوريًا في اتخاذ القرارات الإدارية، إذ تعزز مشاركة العاملين، وتستفيد من خبراتهم، وتدعم قيم الديمقراطية والمساواة، كما تسهم في بناء علاقات متينة وثقافة تنظيمية قائمة على التعاون، مما يعزز الولاء والمسؤولية، ويحقق أداءً متميزًا وتناغمًا فاعلاً بين الأهداف الفردية والتنظيمية.
2. الفكرة الرئيسة التي بُني عليها التوازن التنظيمي تتمثل في أنها تقوم على التوافق بين إسهامات العاملين والمكافآت المقدمة لهم، أي كلما زادت جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، ينبغي أن تقابلها حوافز متناسبة، وهذا التوازن يعزز الالتزام والرضا، ويضمن الاستقرار المنظمي واستدامة الموارد البشرية.
3. اتضح للباحثين أن استدامة الموارد البشرية هي نهج شامل ومتكامل يتجاوز حدود الاستدامة الاقتصادية والبيئية التقليدية، بل يشمل التركيز على تنمية الموارد البشرية وتطويرها وتمكينهم من مواجهة التحديات وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، كما تهدف إلى تعزيز رفاهية العاملين وتحقيق التوازن بين حياتهم العملية والشخصية، بما يضمن استمراريتهم وفاعليتهم.

ب. الاستنتاجات العملية

4. هناك توافق عالٍ بين العاملين حول وجود القيادة التشاركية، مما يؤكد رضاهم عن الأسلوب القيادي القائم، ويعكس رضاهم واستقرارهم تجاه هذا النمط، نظراً لدورها الإيجابي والفاعل في تعزيز بيئة العمل وتحقيق الاستدامة في الموارد البشرية، واعتماداً على قيمة معامل الاختلاف، جاءت مجالات القيادة التشاركية بالأهمية الترتيبية الآتية : (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، العدالة والمساواة) على التوالي.
5. يعكس تقييم المبحوثين للتوازن التنظيمي بتوافر مستوى جيد من التوافق بين العاملين حول وجود توازن في بيئة العمل، وهذا يدل على أن غالبية العاملين يشعرون بأن الإدارة توفر لهم حالة من الاستقرار والتوازن، مما يعد عنصراً هاماً لاستدامة الموارد البشرية؛ إذ يميل العاملون للاستمرار في بيئة تحقق لهم نوعاً من الرضا الوظيفي والشعور بالإنصاف. واعتماداً على قيمة معامل الاختلاف، جاءت أبعاد التوازن التنظيمي بالأهمية الترتيبية الآتية : (الإسهامات، المغريات).
6. يوجد توافق جيد بين العاملين في المستشفيات المبحوثة بشأن استدامة الموارد البشرية، نتيجة الاهتمام المستمر والحقيقي بالعاملين، من خلال تقديم برامج التدريب والتطوير، وتوفير بيئة عمل آمنة وداعمة تدعم رفاهيتهم وتتيح لهم التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، واعتماداً على قيمة معامل الاختلاف أظهرت متطلبات استدامة الموارد البشرية بالترتيب الآتي: (الاحتفاظ بالموارد البشرية، رفاهية الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، التوازن بين العمل والحياة).

7. تسهم القيادة التشاركية بشكل إيجابي في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة، إذ تعمل على تحسين رفاهية العاملين وتعزيز التطوير المهني ورفع مستوى الاحتفاظ بهم وتحقيق توازن أفضل بين العمل وحياتهم الشخصية، من خلال إشراكهم في القرارات التي تمس عملهم وتمكينهم من أداء أدوارهم بثقة والتعامل معهم بمنطلقات إنسانية وضمان معاملة منصفة تكرس شعورهم بالتقدير، مما يعكس في توليد مناخ عمل صحي ومستدام.
8. أثبتت القيادة التشاركية فاعليتها بوصفها مدخلاً في تحقيق التوازن التنظيمي بالمستشفيات المبحوثة، إذ تعمل على توليد بيئة عمل تعاونية وشفافة تقوم على تمكين العاملين وتوفير العدالة، مما يزيد من إسهاماتهم ويحسن علاقاتهم ويعزز شعورهم بالإنجاز، كما تسهم في توفير حوافز مادية ومعنوية تدعم رضا العاملين وتضمن استدامتهم، وتحد من معدل الدوران في المستشفى.
9. برهن التوازن التنظيمي بأنها عنصراً حاسماً في تعزيز استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة، إذ يعمل على تحقيق التوازن بين ما يقدمه العاملين وما يتلقاه، من خلال تقدير الجهود التي يبذلونها في تحقيق الأهداف التنظيمية وتوفير المغريات التي تتناسب مع احتياجاتهم، مما يعكس في توليد بيئة مستدامة تضمن بقاء العاملين وتحسن رضاهم وتزيد ولائهم بالتالي استدامتهم داخل المستشفى.
10. برز الدور الوسيط للتوازن التنظيمي مساهمتها الفاعلة من خلال تحقيقها الشروط الأربعة للعلاقة التأثيرية ، وهي: إنّ للقيادة التشاركية تأثيراً مباشراً في استدامة الموارد البشرية. وأيضاً التوازن التنظيمي، وكما أن للتوازن التنظيمي تأثيراً مباشراً في استدامة الموارد البشرية وبتحقق ذلك نستدل أن للقيادة التشاركية تأثيراً في استدامة الموارد البشرية بشكل غير مباشر من خلال التوازن التنظيمي، وبهذا تبين بأن هناك وساطة جزئية للتوازن التنظيمي في العلاقة التأثيرية للقيادة التشاركية في استدامة الموارد البشرية.

ثانياً. المقترحات

1. ضرورة تعزيز سلوكيات القيادة التشاركية بين أوساط القيادات الإدارية في المستشفيات الخاصة المبحوثة، لما لها من آثار إيجابية فاعلة على استدامة الموارد البشرية. وذلك من خلال تنفيذ آليات العمل الآتية :

أ. إعداد خطة إعلامية لنشر المعرفة والثقافة المتعلقة بالقيادة التشاركية بواسطة عقد الندوات والمؤتمرات وبذل المزيد من الاهتمام لتطبيق مجالاتها.

ب. العمل على ترسيخ وتعزيز مفاهيم القيادة التشاركية، وذلك عبر تحسين العمل الجماعي ومشاركة العاملين في الإدارة على النحو الذي يتناسب خبراتهم وقدراتهم في العمل.

ج. توفير فرص التدريب والتعلم للقيادات الإدارية ، وذلك لتعزيز مهاراتهم القيادية وتحسين فاعليتهم في تطبيق مبادئ القيادة التشاركية والتعرف على مضامينها الفكرية والفلسفية.

2. ينبغي على القائمين في المستشفيات الخاصة المبحوثة التوجه بصورة أعلى نحو تحقيق التوازن التنظيمي كونها من المقومات الفاعلة في استدامة الموارد البشرية ونجاح المنظمات، من خلال التركيز على الربط وإحداث التوازن ما بين الإسهامات والمشاركات الخاصة بالعاملين وما تقدمه المستشفيات لهم من مغريات وحوافز ومكافآت. فضلاً عن، تنفيذ آليات العمل الآتية :

أ. زيادة إشراك العاملين في العمليات التنظيمية ومنحهم دوراً فاعلاً في التخطيط واتخاذ القرارات، فضلاً عن تنظيم منصات لتبادل الأفكار والمقترحات.

ب. تحديد الإسهامات الأساسية ومنح العاملين الكفاءة الاستقلالية في العمل، ومنحهم مهام متنوعة.

ج. استمرار التدريب على مختلف الوظائف وتزويد العاملين بالمهارات الجديدة، مع تحقيق الانسجام بين أهدافهم وأهداف الإدارة.

د. تعزيز الرواتب بناءً على المساهمات الفاعلة، وتصميم هيكل شفاف للرواتب.

هـ. توفير فرص الترقية والتعويض العادل للعمل الإضافي، وتعزيز الإجراءات التي تشجع على التقدير الشخصي.

3. يوصي البحث القائمين في المستشفيات الخاصة المبحوثة بضرورة استحداث وظيفة استدامة الموارد البشرية وتفعيل متطلباتها ضمن الهيكل التنظيمي ، وتوفير كافة الإمكانيات والموارد اللازمة للنهوض بتلك الوظيفية من أجل تقليل معدلات الدوران، فضلاً عن اتباع الآليات الآتية :

أ. تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في نشر مفاهيم الاستدامة للموارد البشرية مع الاستثمار في القدرات البشرية كتنظيم فعاليات توعوية مثل: ورش العمل والندوات لنشر مفاهيم استدامة الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الأداء.

ب. استدامة عمليات إدارة الموارد البشرية ، كرفع كفاءة سياسات اختيار العاملين لضمان استقطاب أفضل المواهب بما يدعم تحقيق أهداف الاستدامة.

ج. توفير برامج تدريبية مستدامة كتنظيم برامج تدريبية للقادة والإداريين لزيادة وعيهم بمتطلبات استدامة الموارد البشرية وتعزيز مهاراتهم في تطبيقها بفاعلية.

د. تبني آليات التقييم المستدام والتحفيز المستدام مثل : مؤشرات الأداء لتقييم مدى نجاح ممارسات الاستدامة، وتحسين المجالات التي تحتاج إلى تطوير.

هـ. توفير مزايا اجتماعية واقتصادية تضمن الاستقرار المالي والاجتماعي للعاملين، مثل رواتب عادلة، وتأمين صحي، ومكافآت ترتبط بالأداء.

4. ضرورة السعي الحثيث من قبل القائمين على المستشفيات الخاصة المبحوثة بالتوجه صوب دعم استدامة الموارد البشرية وتحقيق ما يبتغونه عبر تفعيل مجالات القيادة التشاركية لدى قياداتها الإدارية، بحيث يتم تجنيد (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، العدالة والمساواة) لصالح دعم (رفاهية الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، الاحتفاظ بالموارد البشرية، التوازن بين

العمل والحياة)، مع ضرورة الإفادة من إسهامات الدور الوسيط لأبعاد التوزان التنظيمي وهي (الإسهامات والمغريات).

- **الإقرار بالشكر: (Acknowledgements)**

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مديرية العامة للصحة في محافظة دهوك على تعاونها دعمها اللامحدود في تسهيل عملنا، مما كان له الأثر الكبير في تحقيق أهدافنا بكفاءة ونجاح. كما نعبر عن امتناننا العميق لمديري المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك على تعاونهم المثمر، وتقديمهم البيانات والمعلومات التي أسهمت في إنجاز عملنا بسلاسة ودقة. إن تفانيكم في خدمة القطاع الصحي يعكس التزامكم الراسخ بتقديم أفضل الخدمات للمجتمع.

- **التمويل: (Funding)**

يُقر المؤلفان بأنهما لم يتلقيا أي تمويل مالي من أي جهة لدعم أو تمويل نشر هذا البحث، وأنه تم إعداده ونشره بجهود ذاتية دون أي تأثير مالي خارجي.

- **إفصاحات المؤلف: (Author Disclosures)**

يُقر المؤلفان بعدم وجود أي تضارب في المصالح أو أي إفصاحات ذات صلة بهذا البحث، وأن جميع الجهود المبذولة في إعداده ونشره تمت بشفافية وحيادية تامة.

References

- **Arabic References**

ادريس، فرح فارس، وحمودات، ثابت احسان احمد. (2022). القيادة التبادلية وعلاقتها بالتوازن التنظيمي في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العراقية. *مجلة الكوفة لعلوم التربية البدنية*. *4*(4). 72-104.
https://ddl.mbrf.ae/book/8250746

أبو ليفة، سناء مصطفى محمد. (2021). دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الانغراز الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية. *58(1)، 133-184.*
https://search.mandumah.com/Record/1112406

أبو ليفة. سناء مصطفى محمد، والطحان. عماد عبدالخالق. (2021). العلاقة بين التوازن التنظيمي والسعادة التنظيمية: دراسة ميدانية مطبقة في الشركات المصرية للأدوية، *مجلة العربية للإدارة*، *41*(2) 211-224. https://DOI: 10.21608/aja.2021.17701

الجنابي، أميرة هاتف حداوي، ومهدي، ميادة حياوي. (2018). تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي: دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة نجف الأشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*. *15*(4) 628-656 .
https://doi.org/10.36325/ghjec.v15i4.17249

العابدي، علي رزاق، وأحمد، أفراح خليل. (2022). الانسجام في مكان العمل ودوره في تحقيق استدامة المورد البشري. دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية العاملة بمحافظة نجف الأشرف. *مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية*. *18*(1) 84-101
https://doi.org/10.36325/ghjec.v18i1.13951

السليفاني، نزار محمد علي. (2023). *القيادة البارعة ودورها في تحقيق التفوق المنظمي: اختبار الدور الوسيط والمعدل للتبصر الاستراتيجي. دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في المستشفيات الخاصة الحكومية في إقليم كوردستان العراق*، (اطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة زاخو. العراق.

الشركاني، عمر شمو حيدر بشار. (2024). *مساهمات القيادة التشاركية في تحقيق الأداء المنظمي المستدام: دراسة استطلاعية لآراء التدريسيين في عدد من كليات جامعة دهوك*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الموصل، العراق.

الربيعي، صالح سلمان زاير. (2024). اسهامات أنظمة الحوافز في تحسين اداء العاملين في المنظمات السياحية. *المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية*. *4(12) 12-30*.

العنزي، نورة شنين، ودرويش، زينب عواد. (2023). دور القيادة التشاركية في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الخرج. *مجلة التعليم والعلوم النفسية*، *7*(37) 34-52. https://doi.org/10.26389/AJSRP.R050723

الذبحاوي، عامر عبدالكريم. (2023). إدارة الموارد البشرية المستدامة ودورها في الحد من التسرب الوظيفي. دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في أمانة مسجد الكوفة المعظم والمزارات الملحقة به. مجلة جامعة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية. *15*(47) 93-109.
https://doi.org/10.29124/kjeas.1547.5

العياشي، زرزار، وكريمة، غياد. (2023). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية سككيدة. *مجلة شمال أفريقيا للنشر العلمي*، *1*(2) 20-*39*. https://najsp.com/index.php/home/article/view/20

بادي، عباس عكلة، (2024)، القيادة التشاركية لدى رؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين، *المجلة الاوروبية للعلوم الرياضية والتكنولوجية*، *14*(50)، 53-61.

ثعلبي، مبس عبدالمجيد محمد، والمعابرة، شروق محمد. (2024). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الكورة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين، مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم. *3*(1)35-55.
https://doi.org/10.56961/mejeit.v3i1.568

توحي، حلا فازع داغر أمين الملا. (2024). تأثير القيادة الفاضلة في دعم رفاهية العاملين الدور الوسيط للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة ميدانية في شركة المصافي الشمال، (اطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الموصل، العراق

ديب، كندة علي، وأسير لمى، ومنجه، باسكال إبراهيم. (2021). تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة العاملة في اللاذقية. *مجلة جامعة تشرين*. *43*(4) *165–183*.
https://political-encyclopedia.org/library/5629

كاظم، محمد حمودي، والموسوي، دعاء شهيد حبيب، والعيساوي، أحمد عبدالهادي متعب. (2022). إدارة الموارد البشرية المستدامة ودورها في تحقيق التألق التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة. *5*(2) 55–74.
https://asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/6

شلبي، أحمد عبدالفتاح محمد. (2024). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والموارد البشرية المستدامة، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية المصرية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*. *4*(1) 1536–1564.
https://doi.10.21608/cfdj.2024.324885

عزيز، حيدر علي. (2023). صراع الدور وفق نظرية بارسونزوعلاقته بإعادة التوازن الإداريوفق نظرية الظروف الطارئة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط: كلية التربية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، مجلة لارك للفلسفة والعلوم الاجتماعية. *3*(51) 594–621
https://doi.org/10.31185/lark.Vol3.Iss51.3234

محمد، رنا عبدالله، وحبيب، دعاء شهيد. (2023). دور الادارة الرشيدة في تعزيز السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لعملية اتخاذ القرار دراسة تطبيقية لآراء القيادات الجامعية في مجلس جامعة البصرة. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*. عدد خاص لوقائع المؤتمر العلمي الدولي السادس والسنوي السابع عشر لكلية الادارة والاقتصاد
https://ecournal.uomustansiriyah.edu.iq/index.php

محمد، أسماء عبدالعاطي، والرميدي، بسام سمير. (2022). تأثيرالتوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة العاملة في اللاذقية. *مجلة جامعة تشرين للأبحاث والدراسات العلمية*، *43*(4) 87–102.
/https://journal.latakia-univ.edu.sy/index.php

منصور، إكرام طالب عبدالهادي، وزيدان، عفيف حافظ احمد. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين فيها. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، *2*(15) 133–154.
https://mandumah.com/1462456

محمد، هادة خطاب، وأحمد، جرا مجيد .(2023). دور أبعاد الذكاء الاخلاقي في تحقيق التوازن التنظيمي: دراسة ميدانية لآراء عينة من التدريسيين في جامعتي صلاح الدين ودهوك. *المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز*، *12*(4) 533–549.

- **Arabic References are presented in Roman script (translated)**

Al-Rubaie, S. S. Z. (2024). Contributions of incentive systems to improving the efficiency of employee performance in tourism organizations. *Iraqi Journal for Humanitarian. Social and Scientific Research. 4*(12), 12-30.

Abo Lefa, S. M. M., & El-Tahan, E. A. (2021). The relationship between organizational Equilibriumand organizational happiness: A field study applied to the Egyptian pharmaceutical trade company. *The Arab Journal of Administration*, *41*(2), 211-224. https://search.mandumah.com/Record/1112406

Alanazi, N. S., & Darwish, Z. A. (2023). Participative Leadership Role in Applying professional Learning Communities in Secondary Schools in Al-Kharg Governorate. *Journal of Educational and Psychological Sciences*. *7*(37), 34-52. *https://doi.org/10.26389/AJSRP.R050723*

Al-Sharkany, O. S. H. B. (2024). *Contributions of participative leadership in achieving sustainable organizational performance: An exploratory study of the opinions of faculty members in a number of colleges at the University of Duhok* (Unpublished master's thesis). University of Mosul, College of Administration and Economics, Iraq.

Al-Janabi, A. H. H., & Mahdi, M. H. (2018). Effect of developing sustainable strategic capabilities in achieving organizational Equilibirum: An analytical study of a sample of private banks in Najaf Al-Ashraf Governorate. *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*. 15(4). 628-656.https://doi.org/10.36325/ghjec.v15i4.17249

Al-Aabdi, A. R., & Ahmed, A. K. (2022). Workplace harmony and its role in achieving sustainability of human resource: A field study in private hospitals operating in Najaf Al-Ashraf Governorate. *Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics*, *18*(1), 84–101. https:// DOI :10.36325/ghjec.v18i1.13951

Al-Thabhawee, A. A. K. (2023). Sustainable human resource management and its role in reducing job turnover: An analytical study of the opinions of a sample of workers in the Secretariat of the Great Kufa Mosque and the shrines attached to it. *Al-Kut Journal of Economics and Administrative Sciences,* 15(47), 93–109 .https://doi.org/10.29124/kjeas.1547.5

Layachi, Z., & Karima, G. (2023). Ethical leadership practices and their relationship to achieving administrative creativity from the viewpoint of the workers of the Directorate of Public Works of Skikda Province. *The North African Journal of Scientific Publishing*. *1*(2), 20–39. https://najsp.com/index.php/home/article/view/20

Adrees, F. F., & Hamodat, T. I. A. (2022). Reciprocal leadership and its relationship to organizational balance in colleges and departments of physical education and sports sciences from the viewpoint of faculty members in Iraqi universities. *Kufa Journal of Physical Education Sciences*, *4*(4). 72-104**.** https://ddl.mbrf.ae/book/8250746

Abo Lefa, S. M. M. (2021). The role of organizational Equilibrium and functional happiness in promotimg job Embeddedness: A field study. *Alexandria University Journal for Administrative Sciences*. *58*(1), 133-184. https://search.mandumah.com/Record/1112406

Badi, A. A. (2024). Participatory leadership among heads of sports clubs from the coaches, point of View. *European Journal of Sports Science Technology*, 14(50), 53-61.

Deeb, K. A., Asper, L., & Manjeh, P. I. (2021). The Effect of organizational balance on job satisfaction: A field study in private universities operating in Latakia. *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series*. *43*(4), 165-183. https://political-encyclopedia.org/library/5629

Thalabi, M. A. M., & Al-Ma'abrah, S. M. (2024). Participative leadership among school principals in Al-Koura District and its relationship to work seriousness among teachers. *Manar Al-Sharq Journal for Education and Educational Technology*. *3*(1), 35-55. https://doi.org/10.56961/mejeit.v3i1.568

Kadhim, M. H., Al-Mousawi, D. S. H., & Al-Issawi, A. A. M. (2022). Sustainable human resource management and its role in achieving organizational brilliance: A field study in the Kronji Company for soft drinks and mineral water. *Journal of Modern Economics and Sustainable Development*. *5*(2), 55-74. https://asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/6

Tohi, H. F. D. A. M. (2024). *The Effect of Virtuous Leadership on Supporting Employees Well-being: The Mediating Role of Green Human Resource Management Practices A Field Study in the North Refineries Company* (Unpublished doctoral dissertation). University of Mosul, Iraq.

Shalaby, A. A. M. (2024). Job satisfaction as a mediating variable in the relationship between ethical leadership and human resource sustainability An applied study on the Egyptian commercial banking sector. *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Researches. Faculty of Commerce, University of Damietta*. *4*(1). 1536-1564**.** https://doi.10.21608/cfdj.2024.324885

Aziz, H. A. (2023). Role Conflict According to Parsons' Criterion and its Relationship of Administrative re-balance according to Emergency Conditions Theory for Secondary Teachers in Wasit Governorate. *Lark Journal for Philosophy and Social Sciences*. *3*(51). 594-621**.** https://doi.org/10.31185/lark.Vol3.Iss51.3234

Mohammed, R. A., & Habib, D. S. (2023). The role of good governance in enhancing the organizational reputation through the mediator role of

decision-making process An applied study of the views of university leaders in the Council of the University of Basrah. *Iraqi Journal for Economic Sciences*, Special Issue for the Proceedings of the 6th International Scientific Conference and the 17th Annual Conference of the College of Administration and Economics, titled,890-912. https://ecournal.uomustansiriyah.edu.iq/index.php

Mohammed, A. A., & Al-Romeedy, B. S. (2022). The Impact of organizational Balance on Limiting Employee Withdrawal Behaviors Applied to Egyptian Tourism Companies. *Journal of association of arab universities for tourism and hospitality. 23*(1), 87-102. https://journal.latakia-univ.edu.sy/index.php/

Mohammed, H. K., & Ahmed, J. M. (2023). The role of moral intelligence dimensions in achieving organizational equilibirum: A field study of the opinions of a sample of faculty members at Salahaddin and Duhok Universities. *Nawroz University Academic Journal, 12*(4), 533-549**.**

Mansour, I. T. A., & Zaidan, A. H. A. (2024). The degree of practicing participatory leadership in public schools in North Hebron and its relationship to job satisfaction from the teachers point of view. *Arab Studies in Education and Psychology Journal*. *2*(15), 133-154. https://mandumah.com/1462456

Al-Sulaifani, N. M. A. (2023). *Ambidextrous Leadership and its Role in Achieving Organizational Superiority: Testing the Mediator and Moderator Role of Strategic Insight "An analytical study of the opinions of a sample of heads of scientific departments in Government Universities in the Kurdistan Region of Iraq* (Unpublished doctoral dissertation). *University of Zakho*, Iraq.

- **English References**

Alsheeb, M. E. H., Awae, F., Bin Mohd Nasir, B., Alqelan, M. A. R., & Abuhassna, H. (2022). The Impact of the Positive Reinforcement Process and Participatory Leadership Style on Teacher Productivity in Qatari Schools. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, *11*(2), 1335-1355. http://dx.doi.org/10.6007/IJARPED/v11-i2/14135

Andayani, D., Elfrianto, A., & Akrim, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Disiplin Kerja, Motivasi, terhadap Kompetensi Profesional Guru di SMP Swasta Budi Utomo Binjai. *Journal Of Administration and Educational Management (Alignment)*, *5*, 28-39. https://doi.org/10.31539/alignment.v5i1.3797

Cañibano, A., Curto-Millet, D., & Rojahn, L. (2022). Sustained participation in open source: A psychological contract approach. 55th Hawaii International

Conference on System Sciences, HICSS 2022, Virtual Event / Maui, Hawaii. https://hdl.handle.net/10125/79423

Chan, T., Ridley, A., & Morris, R. (2022). Principals' Perception of Their Roles as Curriculum Leaders: A Comparison of High, Middle and Elementary Schools. *New Waves-Educational Research and Development Journal*, *25*(1), 82-98. https://doi.org/10.3102/1880803

Shubham Chauhan, Shubham Sharma, & Jignesh Vidani. (2024). Work-Life Balance. *Journal of Advanced Research in HR and Organizational Management*, *11*(1&2), 38-51. https://doi.org/10.24321/2454.3268.202403

Cobanoglu, N. (2021). The Relationship between Shared Leadership, Employee Empowerment and Innovativeness in Primary Schools: A Structural Equation Modeling. *European Journal of Educational Research*, *10*(1), 327-339. https://doi.org/10.12973/eu-jer.10.1.327

Daud, A., Dj, A. A., Adianita, H., & Mado, Y. J. (2024). The influence of participative leadership style on job satisfaction with organizational citizenship behavior as a moderating variable. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, *6*(4), 2192-2200. https://doi.org/10.47476/reslaj.v6i4.1918

Gričnik, A. M., MULEJ, M., & Žižek, S. Š. (2023). Sustainable Human Resource Management. *In 7th FEB International Scientific Conference*, p.309. https://doi.org/10.18690/um.epf.3.2023.35

Huang, S. Y., Li, M. W., & Chang, T. W. (2021). Transformational leadership, ethical leadership, and participative leadership in predicting counterproductive work behaviors: evidence from financial technology firms. *Frontiers in psychology*, *12*, 658727. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.658727

Karthik, V., (2023). Sustainability in the Modern Human Resource Management, *International Journal of Research Publication and Reviews, 4*(4), 4777-4783. https://www.ijrpr.com/archive

Kharisma, A. A. M., & Satrya, I. D. G. (2022). Participatory Leadership Style of Top Management at Medi Groups Bali. *Education*, *5*(3), 72-82 https://doi.org/10.32535/apjme.v5i3.1894

Komariah, A., Kurniady, D. A., Abdullah, Z., & Sunaengsih, C. (2022, November). Elementary school principal participative leadership: Coordination in character education implementation. In *2nd Padang International Conference on Educational Management and Administration 2021 (PICEMA 2021)* (pp. 5-12). Atlantis Press https://doi.org/10.2991/978-2-494069-11-4_2

Kuuyelleh, E. N., Alqahtani, M., & Akanpaadgi, E. (2022). Exploring academic staff retention strategies: The case of Ghanaian technical universities. *SA Journal of Human Resource Management*, *20*, 1975. https://hdl.handle.net/10520/ejc-sajhrm_v20_i1_a1975

Lee, Y. L. A., Malik, A., Rosenberger III, P. J., & Sharma, P. (2020). Demystifying the differences in the impact of training and incentives on employee performance: mediating roles of trust and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, *24*(8), 1987-2006. http://dx.doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0309

Lulewicz-Sas, A., Kinowska, H., & Fryczyńska, M. (2022). How sustainable human resource management affects work engagement and perceived employability. *Economics & Sociology*, *15*(4), 63-79. http://dx.doi.org/10.14254/2071789X.2022/15-4/3

Mahmood, H., Rehman, A. U., Sabir, I., Rauf, A., Afthanorhan, A., & Nawal, A. (2023). Does organizational justice facet matters in knowledge hiding?. *Heliyon*, *9*(8),1-18. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18372

Mariappanadar, S. (2020). Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life? Evidence from a sustainable HRM perspective. *Journal of Business Research*, *118*, 38-48. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.039

Roca-Puig, V. (2020). The Symbiotic Bond of Income Equality and Organizational Equilibrium. *Sustainability*, *12*(21), 9267. https://doi.org/10.3390/su12219267

Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management–based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *19*(3), 1069-1100. https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9

Alam, H. V., & Asi, L. L. Contribution of Participatory Leadership Style and Work Environment on Employee Performance in Gorontalo Province. *European Journal of Research Development and Sustainability*, *2*(12), 65-70.

Tweiqat, A. F., & Adaileh, M. J. (2020). Human resource flexibility and sustainability: the moderating role of environmental uncertainty. *Global Business and Economics Review*, *23*(3), 280-301. https://doi.org/10.1504/GBER.2020.110022

Umana, V. S., Umombe, O. D., & Gbosi, M. B. (2024). Employee Benefits and Employee Retention in Commercial Banks in Akwa Ibom State, Nigeria. *European* Journal of Business and Innovation Research, 12(1), 15-28. https://doi.org/10.37745/ejtds.2014/vol11n1118.

Wahdiniawati, S. A., & Sarinastiti, N. (2023). Employee Development: Analysis Organization Culture, Competence and Mentoring: A Literature Review. *International Journal of Business and Applied Economics*, *2*(2), 295-308. https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2798