



أثر القيادة المستدامة على الاستثمار في رأس المال البشري بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي:

الدور الوسيط لمتغير البراعة التنظيمية

أ. خالد حسين دخيل

محاضر مساعد بكلية الاقتصاد / جامعة عمر المختار

طالب دكتوراه بجامعة الزاوية

أ. وليد عبد الله محمد

محاضر مساعد بكلية الاقتصاد / جالو - جامعة بنغازي

طالب دكتوراه بجامعة الزاوية

أ. د. وائل محمد جبريل

أستاذ إدارة الأعمال

جامعة درنة

الكلمات المفتاحية:

القيادة المستدامة، الاستثمار
 في رأس المال البشري، البراعة
 التنظيمية، شركات الطيران،
 مدينة بنغازي (ليبيا)

الملخص:
 تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة منهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبيان لمجمع البيانات، والتي تم تطويرها والتأكد من مصادقتها و معامل الشبات لها ، وتم الاستعانة ببرنامج (SPSS)، واستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتحقق أهداف الدراسة، فضلاً عن اعتماد نموذج Andrew F. Hayes بواسطة PROCES Procedure for SPSS Version 4.2 لاختبار فرضية الوساطة، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة المستدامة، الاستثمار في رأس المال البشري والبراعة التنظيمية جاءت مترفة، كما أوضحت الدراسة أن القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية يغزان على الاستثمار في رأس المال البشري، إلا أن أثر القيادة المستدامة أكبر من أثر البراعة التنظيمية على الاستثمار في رأس المال البشري، كذلك كشفت الدراسة أن البراعة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يأمل اتباعها لتعزيز مستوى القيادة المستدامة، وتعضيد البراعة التنظيمية، فضلاً عن تدعيم الاستثمار في رأس المال البشري في شركات الطيران قيد الدراسة.

The Impact of Sustainable Leadership on Investment in Human Capital at Libyan Airlines

Operating in Benghazi: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity

Abstract:

The study aims to identify the impact of organizational ambidexterity as a mediating variable in the relationship between sustainable leadership and investment in human capital within Libyan airlines operating in the city of Benghazi. To achieve the study's objectives, a descriptive correlational methodology was followed, and a questionnaire was used for data collection which was developed and confirmed its reliability and validity coefficient. The SPSS software was used, along with descriptive and inferential statistical methods, to achieve the study's aims. Furthermore, the Andrew F. Hayes model was adopted through the PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 to test the mediation hypothesis. The study concluded that the practice of sustainable leadership, investment in human capital, and organizational ambidexterity were all came at a high level. Additionally, the study showed that sustainable leadership and organizational ambidexterity both affect investment in human capital, with the effect of sustainable leadership being greater than that of organizational agility. The study also revealed that organizational ambidexterity partially mediates the relationship between sustainable leadership and investment in human capital. Finally, the study provided a set of recommendations aimed at enhancing sustainable leadership, strengthening organizational ambidexterity, and supporting investment in human capital within the airlines under study.

Keywords

Sustainable leadership,
 Investment in human capital,
 Organizational ambidexterity,
 Libyan airlines,
 Benghazi (Libya).

المنظمات إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستثمار والاستكشاف من خلال الاستفادة من الامكانيات المتاحة لديها بما يضمن تحقيق الكفاءة في الأجل القريب، والبحث عن امكانيات وفرص جديدة حتى تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية بما يضمن لها البقاء في الأجل البعيد (الجنازرة، 2020).

نظراً لكون ليبيا إحدى الدول النامية التي تسعى إلى تطوير منظماتها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فإن الاهتمام برأس المال البشري يُعد ضرورة استراتيجية، وذلك من خلال تسليط الضوء على أهميته وتعزيز استثماره، إلى جانب تبني ممارسات القيادة المستدامة. كما يُمثل تعزيز البراعة التنظيمية عاملاً محورياً في دعم الأداء الفعال للمنظمات، وهو ما يُعدّ ذا أهمية خاصة لشركات الطيران، نظراً لدورها الاستراتيجي في حياة الأفراد ومساهمتها الكبيرة في دعم الاقتصاد الوطني. ورغم الأهمية الجوهرية لهذا القطاع في ليبيا، إلا أنه لم يحظَ بالاهتمام البحثي الكافي، مما دفع الباحثين إلى إجراء هذه الدراسة لاستكشاف أثر القيادة المستدامة على الاستثمار في رأس المال البشري في شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي من خلال الدور الوسيط الذي تؤديه البراعة التنظيمية في هذه العلاقة.

مشكلة الدراسة:

اهتم الباحثون والاقتصاديون في القرن الماضي برأس المال البشري باعتباره أساس النمو والتنمية الاقتصادية، ومع تطور الدراسات والمفاهيم الاقتصادية ازدادت أهميته باعتباره المفتاح الرئيسي المحدد للتنمية، وأصبحت المؤسسات المعاصرة بكلفة أشكالها تركز جل اهتمامها على تطوير استراتيجيات تضمن لها مسيرة محيطها سريع التغير والتذبذب وذلك من خلال الاهتمام برأس المال غير الملموس الذي ركيزته المعرفة، المهارات القدرات والكفاءات، وهذا ما شجع لزيادة الاهتمام به بشتى الطرق، من تعليم وتدريب، وتأمين اجتماعي ورعاية صحية والاهتمام بمعايير السلامة وغيرها من الاهتمامات، وبالتالي أصبح رأس المال البشري أكثر موجودات المؤسسة أهمية حيث يقع على عاتقه تحقيق التميز والوصول إلى نتائج تضمن لها القدرة على التنافس والبقاء (مفتاح، 2017).

كما نال مفهوم القيادة المستدامة اهتمام العديد من الباحثين نظراً لتأثيرها بالتغييرات السريعة التي يشهدها العصر الحديث حيث تشكل القيادة

يُشكّل الاستثمار في رأس المال البشري ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، إذ يُعد العامل الحاسم في تعزيز قدرة الدول على مواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية، بعض النظر عن مدى توافر الموارد الطبيعية. فالاقتصادات الحديثة لم تعد تعتمد فقط على الثروات المادية، بل أصبحت المعرفة والمهارات البشرية المحرك الرئيسي للنمو والابتكار. وتلجم العديد من الدول، ولا سيما تلك التي تعاني من محدودية في الموارد الطبيعية، إلى تطوير رأس مالها البشري كخيار استراتيجي لتعزيز قدرتها التنافسية في الاقتصاد العالمي.

وقد ازداد الاهتمام برأس المال البشري مع تنامي ظاهرة العولمة، التي فرضت متطلبات جديدة على أسواق العمل والنظم الإنتاجية، حيث أصبح تراكم القدرات البشرية، كمياً ونوعياً، ضرورة لضمان القدرة على التكيف مع التغيرات العالمية وإحداث تحولات هيكلية في الإنتاج والتوزيع (Marginson & Mollis, 2002).

الأموال النقدية كافية لضمان استدامة المنظمات، بل بزرت الأصول المعرفية غير الملموسة باعتبارها المورد الأكثر قيمة في الاقتصاد الحديث. ومن هذا المنطلق، تسعى المنظمات إلى الاستثمار في رأس المال البشري بوصفه عنصراً استراتيجياً يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويسهم في تعزيز فدراً على الابتكار والنمو في بيئة ديناميكية متسرعة التغيير.

ونتيجة للتطور الكبير في أغلب المجالات في القرن الحادي والعشرين، فقد واجهت قيادات المنظمات العديد من التحديات وتزايدت الأعباء الملقاة على عاتق هذه القيادات، واجهت أنظارها لتبني مدخل قيادي أكثر فعالية وأكثر منفعة على المدى الاستراتيجي، وظهر مصطلح القيادة المستدامة، حيث حظي باهتمام كبير من المنظمات (البكري، 2023؛ Sanu, 2023؛ Lab Suisse, 2023)، وذلك لأهمية السمات التي يجب أن تتوفر في قائد المنظمة، منها (بناء الأهداف طويلة الأمد، استدامة التعلم، بناء فريق عمل قيادي) وهو ما توفره القيادة المستدامة في ممارستها. ومن المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً، واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين مفهوم البراعة التنظيمية، الذي أصبح يُعول عليه كثيراً للارتفاع بمستوى أداء المنظمات، نظراً لحاجة

الشركات من تحديات في السنوات الأخيرة منها العجز المالي وتدني نسب تخصيل الإيرادات، وكذلك ضوابط مصلحة الطيران المدني على هذه الشركات، أيضاً جائحة كورونا وتوقف المطارات والوضع الأمني وخسارتها لجزء من أساطيلها الجوية خلال السنوات الماضية (أبوجديرة 2021)؛ الأمر الذي قد أثر على استثمار رأس المال البشري لهذه الشركات، فضلاً عن البراعة التنظيمية بها، وتداعيات ذلك على استدامة قيادة تلك الشركات.

وعلاوة على ذلك، أوضحت بعض الدراسات والتقارير أن هناك بعض المؤشرات تدعم ممارسة متغيرات الدراسة الثلاثة في المنظمات الخدمية في البيئة الليبية، كشركات الطيران وغيرها (تقرير شركة ليبيا للطيران، 2023؛ الروي، 2023؛ عبدالسلام، 2022؛ صالح وجبريل، 2021؛ أبوجديرة، 2021؛ جبريل والعوامي، 2019)، وذلك سعياً من قيادات هذه المنظمات للتطوير وبناء الأهداف طويلة الأجل، والتتوسع المستقبلي، والسعى لتوفير البيئات المناسبة للعاملين بما وحسن استثمارهم، والتركيز على رضا العاملين بما يعكس إيجابياً على المنظمة، وانسجاماً مع ما تقدم، تبين للباحثين أن هناك حاجة ماسة لتشخيص مستويات متغيرات الدراسة الحالية الثلاثة بغية النهوض بمستوى خدمات الشركات قيد الدراسة وتعزيز رأس مالها البشري وتعضيد البراعة بها واستدامة قيادتها، لهذا جاءت فكرة الدراسة للوقوف على معرفة أثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي، علاوة على ما أوصت به العديد من الدراسات تناول متغيرات الدراسة في بيئة وقطاعات مختلفة (عبدالحسين وآخرون، 2024؛ البكري، 2023؛ الخمايسة، 2022؛ أحمد وآخرون، 2021؛ الجبور، 2020؛ الجنازر، 2020؛ جابر، 2017)؛ تأسساً على ما تقدم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

– ما مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي، وذلك من خلال الأبعاد التالية:
استقطاب و اختيار رأس المال البشري، تطوير رأس المال

المستدامة نطاً قيادياً جديداً يتغلب على التحديات التي تواجهها القيادة التقليدية، حيث تسعى القيادة المستدامة لإظهار أهمية تشارك جميع الأطراف ذات المصلحة لتحقيق الأهداف المرجوة تجاه الأجيال القادمة، وهي نمط قيادي يتبع المجال لمزيد من التجديد والابتكار والتخطيط الاستراتيجي والشمولي، بالإضافة للتطوير والتحسين المستمر، وبذلك تنشئ ميزة تنافسية بين المؤسسات الأخرى، كما أنها تستخدم مفهوم الاستدامة كقوة دافعة تجاه الابداع والعمليات الابتكارية في العمل والتكيف مع المتغيرات الطارئة وخلق فلسفة التنوع والنجاح (الخمايسة، 2022). مما يعكس إيجابياً على المنظمة، ولربما يؤدي ذلك إلى حسن استثمار رأس مالها البشري.

كذلك أصبح مفهوم البراعة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم حيث تتمكن المنظمة من تعزيز أدائها وميزتها التنافسية في ظل احتياجات الركائز المتغيرة والمتعددة وارتفاع حدة المنافسة والتطورات العرضية والتغيرات المتسارعة في بيئه الأعمال ما دفع منظمات الأعمال لتحسين أدائها كما وأشارت العديد من الدراسات على أهمية دور البراعة التنظيمية في المنظمات (عبد السلام، 2022؛ الجميسي والخارثي، 2021).

وقد أشارت عدة دراسات أن استثمار رأس المال البشري قد يتأثر بعدة عوامل ومتغيرات، حيث أن القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية قد يؤديان دوراً هاماً في تحسين استثمار رأس المال البشري خصوصاً في ظل التنافس الحاد بين المنظمات وفي ظل التغيرات السريعة والظروف الطارئة التي تعمل بها منظمات الأعمال (أبوشقفة، 2022؛ عذافة و محمد، 2021؛ الغرياوي، 2019؛ جابر، 2017)؛ ومن هنا فإن المسؤولية تقع على قيادات منظمات الأعمال في الحفاظ على رأس مالها البشري لتكون قوية قادرة على التكيف والبقاء وذات بيئه ملائمه لموظفيها وزيادة رضاهem والعمل على الحيلولة دون تسرّعهم وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة.

تواجه منظمات الأعمال والتي منها شركات الطيران الليبية العديد من المخاطر والتهديدات الخارجية التي قد تعرقل تقدمها، كونها من القطاعات الحيوية التي يعتمد عليها المواطن والدولة في التنقل والشحن الجوي وتشكل عصب حيوي للاقتصاد الوطني، ولعل ما واجهته هذه

- معرفة طبيعة أثر البراءة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

أهمية الدراسة:

تبعد أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع حديث وحيوي على المستويين الأكاديمي والتطبيقي في بيئه المنظمات، لا سيما في ظل محدودية الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع في ليبيا، على حد علم الباحثين -؛ كما تستمد الدراسة أهميتها من الدور المخوري الذي تؤديه شركات الطيران، ليس فقط باعتبارها ركيزة أساسية في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز التنمية، ولكن أيضاً لكونها أحد أهم الوسائل الخدمية التي يعتمد عليها المواطن في التنقل ونقل البضائع، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، خصوصاً في ظل اتساع رقعة البلاد والافتقار إلى بدائل نقل متطرفة مثل السكك الحديدية ووسائل النقل العام الحديثة.

إلى جانب ذلك، تُسهم هذه الدراسة في تزويد القيادات العليا وصناع القرار في شركات الطيران الليبية والأطراف ذات العلاقة برأي علمية قائمة على نتائج الدراسة، ما قد يدعم عملية اتخاذ القرار ويُسهم في تطوير الأداء المؤسسي؛ كما تبرز أهميتها في إثراء المعرفة العلمية، لا سيما في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم الإدارية على وجه المخصوص؛ وأخيراً، تُشكل الدراسة إضافة قيمة للمجتمع الأكاديمي من خلال توفير قاعدة معرفية متخصصة يمكن أن يستفيد منها الباحثون والدارسون والمهتمون بهذا المجال، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث والتطوير.

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي، وما ينسجم مع نموذج Kenny & Baron (1986) * لاختبار فرضية الوساطة، حيث ألمحا أشارا إلى أنه

والكمية من خلال استخدام نموذج Baron and Kenny (1986) لبيان كيفية سببية متغيرات نموذج الدراسة، واستخدام نموذج Andrew F. Hayes (2022) لاختبار الوساطة كمياً وإظهار الأثر غير المباشر بغية تحقيق أهداف الدراسة.

- تحفيز رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري؟

ما مستوى القيادة المستدامة بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي، وذلك من خلال الأبعاد التالية: بناء الأهداف طويلة الأمد، السلوك الأخلاقي، استدامة التعلم، المسؤولية البيئية والاجتماعية، بناء فريق عمل قيادي؟

ما مستوى البراءة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي، وذلك من خلال البعدين التاليين: براعة الاكتشاف، وبراعة الاستثمار؟

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبراءة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي؟

أهداف الدراسة:

التعرف على مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي، وذلك من خلال الأبعاد التالية: استقطاب واختيار رأس المال البشري، تطوير رأس المال البشري، تحفيز رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

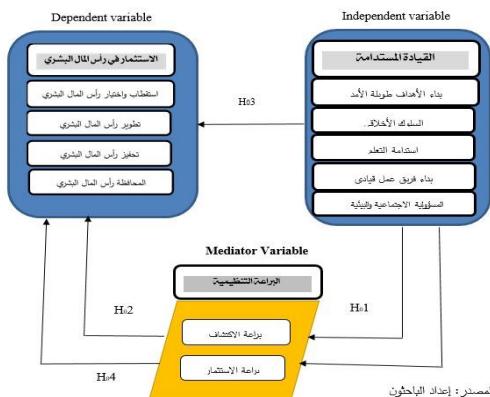
تحديد مستوى القيادة المستدامة بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي، وذلك من خلال الأبعاد التالية: بناء الأهداف طويلة الأمد، السلوك الأخلاقي، استدامة التعلم، المسؤولية البيئية والاجتماعية، وبناء فريق عمل قيادي.

الوقوف على مستوى البراءة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي، وذلك من خلال البعدين التاليين: براعة الاكتشاف، وبراعة الاستثمار.

* يعتبر نموذج Kenny & Baron أول نموذج يدرس المتغير الوسيط وله الغضل الكبير في ذلك، وتم استخدامه على نطاق واسع حتى الوقت الحالي في العديد من الدراسات في مختلف المجالات العلمية وبخاصة السلوكية ، وكما يعتبر مقاربة الخطوات السببية، وهو كذلك نموذج كيفي وليس كمي، تعرض للنقد على أنه مقاربة ليست مثالية إحصائيا ، وكما أن خطوهاته لا تحدد بشكل رسمي الأثر غير المباشر ولا يتطلب اختياراً استدللاً (حامدش، 2019)؛ عليه، حاولت الدراسة الحالية المواجهة العلمية الكيفية

مصطلحات ومفاهيم:

- الاستثمار في رأس المال البشري: "يُعبر عنه بكلفة الأفراد العاملين في النظمة والذين يمتلكون خبرات ومعارف متراكمة، ولديهم



مهارات وقدرات إبداعية وابتكارية، تكون نتاج الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب" (Becher, 1993: 32).

- القيادة المستدامة: بأنها "النمط القيادي طويل الأجل الذي يتبع للموارد البشرية والمادية في المجموعة أن تتحقق الأهداف المشتركة والتي تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للأجيال القادمة" (العمري والعبيان، 59): 2023

- البراعة التنظيمية: هي قدرة المنظمات على استثمار الانشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة، بالشكل الذي يحدث التوازن بين الأداء الاستثماري والاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمات وظروف المنافسة (عويس، 2015).

• الدور:

- علمياً: يُعتبر الدور (Role) "مفهوماً مركزياً" يتعلق بالوظائف أو المسؤوليات التي يؤديها الأفراد داخل النظام الاجتماعي أو البيئة المدرستة. يستخدم هذا المفهوم لفهم كيفية تصرف الأفراد والتفاعل مع الآخرين بناءً على التوقعات الاجتماعية والمهنية (Turner, 2001: 233-254).

- إحصائياً: يمكن استخدام "الدور" لتحديد الوظائف التي يؤديها المتغير أو المتغيرات في النموذج الإحصائي. على سبيل

لتأسيس الوساطة ضرورة توافر شروط أساسية لتحقيق الوساطة لتتغير ما بين متغيرين آخرين وهي تمثل في: وجود أثر معنوي بين المتغيرين المستقل والوسط، فضلاً عن وجود أثر معنوي بين المتغيرين الوسيط والتابع، علاوة على وجود أثر معنوي بين المتغيرين المستقل والتابع، وأنه عند إدخال المتغير الوسيط تصبح العلاقة التأثيرية بين المتغيرين المستقل والتابع غير معنوية عندها تسمى الوساطة (كُلية) أو يضعف أثرها تسمى عندئذ الوساطة (جزئية):

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة على البراعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي .

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على الاستثمار في رأس المال البشري بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي .

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة على الاستثمار في رأس المال البشري بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي .

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي .

نموذج الدراسة:

اعتماداً على بعض ما ورد في الدراسات السابقة وانسجاماً مع أهداف هذه الدراسة، فإن نموذجها يشتمل على متغير مستقل وتابع و وسيط ، يتمثل المتغير المستقل في القيادة المستدامة، بينما المتغير التابع فتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري، في حين أن المتغير الوسيط تجسّد في البراعة التنظيمية، والشكل (1) يوضح نموذج الدراسة.

المورد الوحيد الذي يوفر لها ميزة تنافسية طويلة الأمد، فالمنظمات التي لا تستثمر في رأس المال البشري تعرض نفسها للخطر (شلتوت، 2009). وقد أصبح العنصر البشري في العصر الحالي ليس مجرد أحد عوامل الإنتاج، بل يعتبر استثماراً حاليًا ومستقبلياً. لذا، أصبح هناك اهتمام متزايد من قبل الإدارة المعاصرة بالموارد البشرية، مع العمل على ابتكار وتطوير أفضل الأساليب والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية، بهدف خلق وتنمية المزايا التنافسية من خلال سلع وخدمات وتقنيات حديثة ومتطورة (الرايد، 2012).

ويعدّ المورد البشري مصدراً رئيساً للقيمة، إذ يعتبر العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية وداعماً رئيسياً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. فعملية التنمية في أي مجتمع ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحجم تراكم رأس المال البشري ومعدلاته، كما أن الحاجة إلى قوى عاملة عالية الكفاءة والتدريب تتزايد باستمرار. إن العائد من الاستثمار في رأس المال البشري لا يعكس فقط على الإنتاجية، بل يظهر أيضاً في تحسين نوعية الإنتاج واستخدام الموارد الاقتصادية بشكل أكثر كفاءة، ومن هنا، فإن تحقيق أقصى إنتاجية وتقليل التكاليف يُعد النتيجة المتوقعة من هذا الاستثمار؛ وبالتالي، يسهم التعليم والتدريب في تمكن الدولة من مواجحة تحديات المنافسة في الأسواق العالمية (وصاف وعدوي، 2004).

تعريف الاستثمار في رأس المال البشري:

تفق الأديبيات التي تناولت مفهوم رأس المال البشري على مرونته وصعوبة تحديد تعريف موحد أو متفق عليه بين معظم علماء الإدارة والمحاسبة والاقتصاد والمجتمع، ويظهر تنوع كبير في الآراء بشأن مصادر هذا المفهوم ومكوناته وتأثيراته، مما يعكس التباين في الفهم حول مضمون المصطلح؛ هذا التعدد في الرؤى ينعكس أيضاً على منهجيات قياس ما يشير إليه المفهوم، ويؤثر على مدى قابليتها للتطبيق، إضافة إلى اختلاف الآراء حول ما يجب قياسه والمدفأ من القياس. بناءً على ذلك، كان من الضروري البدء في مناقشة هذا المفهوم وتعريف الاستثمار في رأس المال البشري بشكل دقيق، حيث عرف على أنه "خزین المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى الأفراد تكون نتاج الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات" (Josefek & Kauffman, 2002).

المثال، يمكن أن يكون المتغير المستقل (Independent Variable) له دور في التأثير بالمتغير التابع (Dependent Variable)، أو دور المتغير الوسيط (Mediation Variable) في العلاقة بين المستقل والتابع من حيث دوره كلي أو جزئي، وأنه عند إدخال المتغير الوسيط تصبح العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع غير معنوية عندما تسمى (الواسطة الكلية) أو يضعف أثراها تسمى Weisberg, 2005؛ (الواسطة الجزئية) (Kutner et al., 2004).

الإطار النظري والدراسات السابقة

الاستثمار في رأس المال البشري :Human Capital

يلعب رأس المال البشري دوراً كبيراً في منافسة المنتجات المختلفة سواء أكانت سلع أم خدمات، حيث يشير (Kleynhans, 2006) إلى إن رأس المال البشري المنتج والمبدع يستطيع أن يزود المجتمع بميزة تنافسية قادرة على قيادة النمو الاقتصادي وتحقيق الحياة الكريمة لجميع أفراد المجتمع، وفي هذا السياق، يؤكد Drucker أن رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة، بعض النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها، يكمن في رأس المال البشري (Human Capital)، باعتباره مورداً استراتيجياً أساسياً، فهو يشمل مجموعة من المهارات والقدرات الفريدة التي تتيح للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، قائمة على الابتكار والتطوير المستمر، كما أن الاستثمار الفعال في رأس المال البشري يسهم في تعزيز الإنتاجية، من خلال استغلال إمكاناته وقدراته بشكل كامل، مما يمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات وتحقيق التفوق في بيئتها التنافسية (أحمد ، 2013).

في عدد مارس 2007 من مجلة Harvard Business Review بعنوان "عظم عائدك من الأفراد"، أشارت إلى أن المديرين غالباً ما يرددون مقوله "موارينا البشرية هي ثروتنا الأكبر أهمية"، بينما لا يزال العديد من المسؤولين ينظرون إلى الموارد البشرية على أنها مجرد تكاليف، وهذا يشكل خطراً كبيراً، لأن العديد من المنظمات تعتبر الموارد البشرية

يؤكد أنه يجب مراعاة عدة جوانب عند بناء هذا النموذج، وأهمها وفقاً لـ عبيد (2014): قضايا العلاقات مع العاملين، الاعتبارات القانونية، التخصص ومستوى الحاجة إليه، توافر المهارات والقدرات المطلوبة، اختيار الأشخاص المناسبين، بالإضافة إلى الاعتبارات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. كما يجبأخذ حاجة المنظمة إلى الابتكار والإبداع في الحسنان، إلى جانب الخصائص والمواصفات الشخصية المطلوبة.

وفي هذا الصدد أقترحـ Fincham and Rostender أن تكون التقارير المتعلقة برأس المال البشري ذات طابع وصفي تحليلي، بدلاً من تلك التقارير المحاسبية المعتمدة على الأرقام والأشكال والتكاليف والأهداف (أحمد ، 2013). وأختلف الباحثون والكتاب في تحديد مكونات أو أبعاد رأس المال البشري وهذا الاختلاف ناجم عن أساليب تفكيرهم ودراساتهم للموضوع كُلًا حسب تفكيره، فهو شكل من أشكال رأس مال المنظمة والذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة وعبر مصادر متنوعة (أحمد وليني، 2009) ؛ تأسيساً على ما تقدم وانسجاماً مع طبيعة الدراسة وتبسيداً للمكونات المشتركة بين اراء الباحثين والكتاب ، فإن هذه الدراسة سوف تعتمد على المكونات (الأبعاد) الأساسية التالية للاستثمار في رأس المال البشري والمتمثلة في (Roos et al.,2021 ; World Economic Forum,2023; Shibeal et al.,2021 ; Gallup,2021)

الاستقطاب واختيار رأس المال البشري

الاستقطاب واختيار رأس المال البشري هما من أهم عمليات إدارة الموارد البشرية، حيث يتم تحديد الأفراد الأكثر ملاءمة للمناصب المفتوحة في المنظمة. يُعد الاستقطاب عملية جذب المرشحين المناسبين لشغل وظائف معينة، بينما يركز الاختيار على تقييم هؤلاء المرشحين واختيار الأنسب منهم والذي يتصف بالمعرفة والمهارات مقارنة بأقرانه؛ حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات قد ساهم بشكل كبير في تحسين عمليات الاستقطاب والاختيار. وفقاً لدراسة نشرتها مجلة *Journal of Business Research* في عام 2022، فإن استخدام الذكاء الاصطناعي يمكن أن يزيد من دقة وفعالية عملية الاختيار بنسبة تصل إلى 50% مقارنة بالطرق التقليدية .

وأشار ديرلوف بأن (HC) يتعلق أساساً بالمعرفة التي يمتلكها العاملون ولا تمتلكها المنظمة، أي ما هو مستقر داخل رؤوس الموظفين (ديرلوف، 2009: 148)، كذلك يُعبر عنه بكافة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يمتلكون خبرات ومهارات متراكمة، ولديهم مهارات وقدرات إبداعية وابتكارية، من خلال حسن استقطابهم من قبل المنظمة وتطويرهم وتحفيزهم والحافظة عليهم، وفي هذا الصدد يضيف Sveiby وهو من رواد هذا الفكر، أن الاستثمار في رأس المال البشري يتمثل في مستوى التعليم، الخبرة، معارف العاملين، روح الابتكار القيم والتدريب (السعيد، 2008: 31).

كما يتمثل الاستثمار في رأس المال البشري "المعرفة والمهارات والقدرات التي يجعل العنصر البشري قادرًا على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بكل فعالية واقتدار، وتعلق تنمية رأس المال باستقطاب ومساندة العنصر البشري والاستثمار فيه، وذلك باستخدام عديد من الوسائل التي تتضمن التعليم والتدريب وإعطاء النصح والإرشاد والتدريب الميداني والإشراف المباشر والتدريب على رأس العمل والتطوير التنظيمي، إدارة الموارد البشرية" (القصاص، 2008: 57).

وعرفت (OECD, 1998) أن الاستثمار في رأس المال البشري يشمل المعرفة والمهارات والقدرات التجسدة في الأفراد والمرتبطة بالنشاط الاقتصادي؛ بينما يُعبر عن رأس المال البشري غالباً من خلال المهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والموظفون في الشركة، ويعتبر هذا العنصر من أكثر المكونات تعقيداً من حيث عملية القياس بالنسبة للمختصين في المحاسبة، حيث لا يتوافق مع النماذج التقليدية للتكلفة الجارية والتاريخية (Bernadette, 1999: 13). وبشكلٍ مختصر يمكن القول إن كافة مساهمات الباحثين في هذا المجال تربط الاستثمار في رأس المال البشري بمجموع الكفاءات والمهارات والمعرفات التي يمتلكها العاملون في منظمة ما، والتي لها تأثير مباشر على تحقيق أهداف المنظمة والرفع من أدائها.

أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

يشير Nesbit (2001) إلى أنه منذ عام 2000، بذل العديد من الباحثين جهوداً كبيرة لبناء نموذج متكامل للاستثمار في رأس المال البشري يضمن تحقيق النجاح لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي. كما

تطوير رأس المال البشري

ومتدخلة كالبعد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي على مستوى الدول والمنظمات، وبالتالي تأخذ المؤسسات الاستدامة في الاعتبار جميع أنشطتها وذلك بالتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات مستدامة مما يعود بالنفع عليها، فاستدامة القيادة تؤدي إلى الحفاظ على الموارد من الاستنزاف واستغلالها بطريقة مثلى وتنمية المهارات البشرية، وتحقيق أهداف طويلة الأمد تستفيد منها الأجيال القادمة. (العمري والعبيان 2023). وقد عرف (Haan, 2020:41) القيادة المستدامة بأنها "المكين المستفيدين من اتخاذ قرارات مستنيرة وإجراءات مسؤولة من أجل السلامة البيئية والجدوى الاقتصادية وتحقيق مجتمع عادل للأجيال الحالية والمقبلة، مع احترام التنوع الثقافي وتحقيق المدف الشامل المتمثل في السعي نحو تكوين مجتمع عالمي مستدام بيئياً واجتماعياً واقتصادياً".

ويعرفاها (البكري، 2023: 68) بأنها "مجموعة من الممارسات القيادية والإدارية لقيادات التربية والتعليم، والتي تحقق النفع والفائدة على المدى البعيد وتستمر في ذلك وتنشر وتلور وتمكن العاملين للمستقبل". ويعرفاها (نور والضاعن، 2024: 261) بأنها "مجموعة من الممارسات القيادية لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية، والتي تحقق النفع والفائدة على المدى البعيد وتستمر في ذلك وتلور وتمكن الطلبة والعاملين للمستقبل".

وبناءً على ما سبق يمكن للباحثين تعريف القيادة المستدامة بأنها نجح إداري حديث تستخدمه إدارة شركات الطيران الليبية العاملة محل الدراسة تسعى من خلاله إلى التوازن بين بناء الأهداف طويلة الأمد واستدامة التعلم بما وبناء فرق العمل القيادية وتعضيد المسؤولية الاجتماعية والبيئية التي تقع على عاتق هذه الشركات وصولاً لتحقيق أهدافها المناطقة بها.

أبعاد القيادة المستدامة:

تبينت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد القيادة المستدامة ونظرًا لتكرر (بناء الأهداف طويلة الأمد، استدامة التعلم، بناء فريق عمل قيادي، السلوك الأخلاقي) عليه اعتمدت الدراسة الحالية عليها باعتبارها من أهم أبعاد القيادة المستدامة:

تحفيز رأس المال البشري

تطوير رأس المال البشري يشمل تحسين المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الموظفون من خلال برامج التدريب والتطوير. يُعتبر هذا الأمر حاسماً لتعزيز الأداء الوظيفي والابتكار داخل المنظمة. وفقاً لتقرير من *World Economic Forum* لعام 2023، فإن الشركات التي تستثمر في تطوير رأس المال البشري تحقق عائداً على الاستثمار يصل إلى 10 أضعاف على المدى الطويل. كما أن تطوير مهارات الموظفين يسهم في تحسين معدلات الاحتفاظ بهم ويعزز من التزامهم تجاه المنظمة.

تحفيز رأس المال البشري هو عملية تشجيع الموظفين على تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومجذبة. تتضمن استراتيجيات التحفيز تقديم المكافآت المالية والمعنوية، وفرص النمو المهني، والتقدير الشخصي. وأوضحت الأبحاث الحديثة إلى أن التحفيز المعنوي قد يكون أكثر تأثيراً من التحفيز المالي في بعض الحالات. وفقاً لدراسة *Harvard Business Review* في عام 2021، فإن الشعور بالاعتراف والتقدير من الزملاء والرؤساء يزيد من الرضا الوظيفي والإنتاجية بنسبة تصل إلى 23%.

المحافظة على رأس المال البشري

المحافظة على رأس المال البشري تتعلق بالحفاظ على الموظفين الأكفاء وضمان استمرارهم في العمل داخل المنظمة. تشمل هذه العملية توفير بيئة عمل صحية، والتوازن بين العمل والحياة، وفرص التطوير المهني. تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تركز على خلق بيئة عمل إيجابية تحقق معدلات احتفاظ أعلى بالموظفين. وفقاً لتقرير من "Gallup" لعام 2022، فإن الشركات التي توفر برامج توازن بين العمل والحياة تشهد انخفاضاً في معدل دوران الموظفين بنسبة تصل إلى 25%.

القيادة المستدامة: Sustainable Leadership

مفهوم القيادة المستدامة:

ظهر مصطلح الاستدامة أول مرة عام 1982 في الميثاق العالمي للطبيعة، وبرز مفهومها في السنوات الأخيرة كمفهوم حديث له أبعاد مختلفة

أولاًً بناء الأهداف طويلة الأمد:

تعد الأهداف طويلة الأمد أداة مهمة للقيادة، فاستدامة هذه القيادة يتوقف على تحقيق هذه الأهداف وتحقيقها يتوقف على النجاح في بناء هذه الأهداف، وقد تعددت مفاهيم الأهداف طويلة الأمد كالتالي: يعرف (DEVELI, 2023: 85) عملية بناء الأهداف طويلة الأمد بأنها "نظام ديناميكي يبدأ بتحديد الأهداف التنموية للمنظمة وتحسين كل من القادة والموظفين لأدائهم، ثم الفهم المشترك لما يجب القيام به من قبل كل من القائد والموظف فهو يتبع التنظيم السليم لعمل القائد، والتفاعل مع الموظفين للقيام بأدوارهم بشكل فعال"؛ وتعرفا (عبدالنعيم، 2020: 25) بأنها "أحد الأساليب الحديثة في العمل الإداري وطريقة جديدة في التفكير يقوم على مبدأ مشاركة جميع العاملين في وضع القرارات، وتحديد الأهداف طويلة الأمد والتنتائج المتوقعة في العمل ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة".

ما سبق يمكن للباحثين تعريف بناء الأهداف طويلة الأمد بأنها عملية وضع وتحديد الغايات التي تسعى لتحقيقها شركات الطيران الليبية قيد الدراسة، وتحقيق الرؤى التي تسعى إليها وذلك بمشاركة قيادة هذه الشركات مع العاملين بما وذلك لتحقيق مصالح هذه الشركات على الأمد البعيد.

ثانياً بعد السلوك الأخلاقي:

في الآونة الأخيرة ازداد الاهتمام بموضوع السلوك الأخلاقي في المؤسسات حيث يعد وسيلة لتعزيز السمعة المؤسسية ويعضد من ثقة جميع الأطراف ذات العلاقة بعملها ويسمح أيضاً في استدامة المؤسسة من خلال الحفاظ عليها وتحقيق أهدافها وأن القائد المستدام يمتلك مجموعة من السمات أبرزها العدل والمرنة والخلق الحسن والقبول من الآخرين والصبر (Yue & others, 2021). ولعل إتباع المؤسسة لمستويات عالية من الضوابط الأخلاقية في أعمالها يمكنها من البقاء والتناسق والإيفاء بمتطلباتها مع التركيز على الجانب الأخلاقي لتحقيق هذه المتطلبات، فكل هذه المعطيات تبرز أهمية موضوع الأخلاقيات في جميع المؤسسات التي تحتاج لأساليب عمل غير اعتيادية لتحسين مستويات أدائها) جيريل والعوامي، 2019). وتعرفة (عط الله، 2023: 321) على أنه "مجموعة

ثالثاً استدامة التعلم:

تعتبر عملية التعلم ركيزة أساسية لأي مؤسسة إذ من خلالها توأك الأحداث والتطورات عن طريق اكتساب العلوم والمعرف والمهارات، ومن خلال استدامتها يتم الحفاظ على ممتلكات وموارد هذه المؤسسات، وتساهم في اردهارها اجتماعياً، وبيئياً، واقتصادياً، ومن ثم بناء مجتمع ومؤسسات قائمة على المعرفة والعلم؛ وتعرف (السلمي، 2024: 342) التعليم المستدام بأنه "عبارة عن عملية مستمرة تختتم بتحسين سلوك الأفراد واكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها لمواجهة التغيرات البيئية". مما سبق يمكن للباحثين تعريف استدامة التعلم بأنها "عملية تلقى العاملين بشركات الطيران الليبية العاملة ادارتها او فروعها بمدينة بنغازي للمعلومات والمهارات باستمرار وبشكل دائم ومستمر وتدريبهم وتجهيزهم و بما يبني قدراتهم ومحسن من أدائهم وبيئة وظروف وظائفهم".

رابعاً بناء فريق عمل قيادي:

بعد التغيرات المتسارعة والتطورات العصرية والتقنية وازدياد المسؤوليات وأصبح من الصعوبة انجاز الأعمال بشكل فردي، فقد شهد العالم بروز مفهوم العمل الجماعي الذي يتجسد من خلال مفهوم (فرق العمل) في الآونة الأخيرة كثقافة وأسلوب للمساعدة في رفع الأداء والرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسات. يعرف (حضر، 2020: 65) بناء فريق العمل القيادي بأنه "وسيلة لتطوير المؤسسة والارتقاء بها من خلال تفاعل تشاركي يعتمد على عدد من الأفراد (4-8) لديهم مهام خططوا لها، تتصل بعضها بعض، مستخدمين مهاراتهم المتنوعة، وجهودهم المتميزة لإنجازها في إطار تحملهم للمسؤولية والاعتمادية

المبادئ والمعايير الأخلاقية المكتوبة أو الشفوية التي توجه سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة وتكون موجة لاتخاذ القرار".

ما سبق يمكن للباحثين تعريف السلوك الأخلاقي بأنه جميع القيم والمبادئ والأخلاقيات التي تحكم وتوجه القادة والعاملين بشركات الطيران محل الدراسة وضبط تصرفاتهم وتخليهم بالقيم الحميدة والأخلاق الحسنة داخل بيئة العمل.

(Barta et al, 2022: 676) أن البراعة التنظيمية هي العمل على إحداث التوازن بين استثمار الموارد المتاحة لتحقيق جودة الخدمات الحالية وذلك بالأجل القصير، واستكشاف الحلول الإبداعية لمواكبة التغيرات البيئية من أجل البقاء والاستمرار بالأجل الطويل. وعريفها (Taee & Shehadeh, 2022: 275) أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمات على استكشاف واكتساب الأفكار والمعرفة الجديدة من البيئة الخارجية والتي تلبي الاحتياجات والاتجاهات المختلفة للمستفيدين، بالإضافة لإعادة استخدام المعرفة الداخلية الموجودة داخل المنظمة. ويعرف (الغناي، 2022: 86) البراعة التنظيمية بأنها تمثل قابلية المنظمة على ملاحة كل من الابداع التراكمي والابداع المترافق (الاستثمار والاستكشاف) ، والتغير الناتج عن وجود عمليات وهياكل متناقضة متعددة ضمن المنظمة الواحدة والمتابعة لكل من استراتيجيات الاستثمار والتي تمثل أنشطة الابداع الرامية إلى تحسين المركز الحالي للمتاجن والسوق، واستراتيجية الاستكشاف التي تمثل أنشطة الابداع التكنولوجي المادفة إلى دخول ميادين جديدة للمتاجن والسوق.

وما سبق يمكن للباحثين تعريف البراعة التنظيمية بأنها قدرة شركات الطيران البيئية محل الدراسة على تنظيم مواردها بشكل فعال، والقدرة على التعامل مع التحديات بمهارة، واستكشاف الفرص في الوقت المحدد وبطرق تضمن تحقيق أهدافها التنظيمية.

أبعاد البراعة التنظيمية:

اتفقت أغلب الدراسات السابقة في تحديد أبعاد البراعة التنظيمية بحيث تكررت (براعة الاستكشاف وبراعة الاستثمار) (عبد السلام، 2022؛ Hughes, 2018؛ السكارنة، 2005)، عليه اعتمدت الدراسة الحالية على هذين البعدين باعتبارهما من أهم أبعاد البراعة التنظيمية:

أولاًً براءة الاستكشاف:

أشار (Panagopoulos, 2016) أن براءة الاستكشاف تعني مهارة البحث عن فرص جديدة واستيعاب وتطبيق المعرفة الجديدة، وهذا المفهوم نسيي حيث يجب تعريفه من وجهة نظر المنظمة، فقد تكون المعرفة أو التكنولوجيا أو الفرص أو أسواق محددة جديدة على منظمة ما ولكنها

في عملهم، وتعاونهم المستمر لتحقيق أهداف محددة تهدف إلى الارتفاع بهؤوساتهم".

ما سبق يمكن للباحثين تعريف بناء فريق العمل القيادي بأنه "عملية تأسيس وتصميم وتحميم عدد من الأفراد المتوجهين والمتقاربين في القدرات من العاملين بشركات الطيران قيد الدراسة وشحذ هممهم وتشجيعهم على العمل الجماعي وبث الصفات القيادية بهم تحقيقاً لأهداف هذه الشركات بكفاءة عالية".

خامساً المسؤلية الاجتماعية والبيئية:

يتسم العالم اليوم بالتطور بسرعة بحيث تتعرض المجتمعات والمنظمات لعدة تحديات اجتماعية وبيئية متعددة، وبناءً على ذلك ازدادت أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات أكثر من السابق، وتعد المسؤولية الاجتماعية إشارة إلى التزام المؤسسات بتحقيق الاستدامة لنفسها وتعزيز علامتها التجارية وموقعها التنافسي وتلبية توقعات زبائنها (التجار وآخرون، 2023:2). ويعرف (Bui & Vuong, 2024) المسؤولية الاجتماعية للشركات "بأنها شكل من أشكال التنظيم الذي للأعمال التجارية التي تهدف إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية وكذلك معالجة الاهتمامات الاجتماعية والبيئية".

ما سبق يمكن للباحثين تعريف المسؤولية الاجتماعية والبيئية بأنها استجابة طوعية من قيادة الشركات قيد الدراسة اتجاه المحيط والمجتمع الذي تتوارد فيه وتحقيق مستويات من التنمية الاقتصادية وتحفيظ البطالة فيه ونشر التوعية وثقافة الأعمال الخيرية والحفاظ على البيئة وغيرها.

البراعة التنظيمية: Ambidexerty

يشير مصطلح البراعة إلى المهارة العالية لدى الشخص وتم تداول هذا المصطلح في مجال الإدارة على مستوى المنظمات بحيث تكون المنظمات قادرة على استكشاف واستغلال الفرص والتوازن بينهما، حيث تعد البراعة التنظيمية المحرك الأساسي للمنظمات لتلبية احتياجاتها الآنية والمستقبلية لاكتساب مزايا تنافسية مستدامة (Ifeoma, et al 2020)

له تأثير إيجابي كبير على تقبل أعضاء هيئة التدريس لاستخدام التعليم الإلكتروني، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين النية لاستخدامه والاستخدام الفعلي للتكنولوجيا التعليمية. وتناولت دراسة السعدية (2024) تشخيص دور الجامعات العمانية في تنمية رأس المال البشري لتحقيق رؤية عمان 2040 في ظل اقتصاد المعرفة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المكتبي من خلال الرجوع إلى المصادر الثانوية، وتحقيق أهدافها، وخرجت بجموعة من النتائج أهمها: أن الجامعات العمانية أظهرت تكامل نحو المعرفة، وعملت على تنمية أعضاء الهيئة التدريسية من خلال توظيف تقنيات التعليم الحديثة.

وركزت دراسة الدعيبي وآخرون (2024) على دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات في ضوء (استدامة تنمية الموارد البشرية- استدامة التعلم - المسؤولية المجتمعية والبيئية) واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، واستعانت الدراسة بالاستبانة التي تم تجميعها من عدد 273 من المستجيبات وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دور للقيادة المستدامة بأبعادها لتحسين الأداء المهني وجاء مرتفعاً، كما جاءت معوقات تطبيق القيادة المستدامة منخفضة. في حين تناول السبيسي (2024) واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي وركزت الدراسة على أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (تحديد التوجهات الاستراتيجية، استغلال واستثمارات القدرات والمواهب، تطوير رأس المال البشري) وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمشيرين التربويين بإدارة تعليم الطائف واستخدم الباحث المنهج الوصفي المحسّن، كما استخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة فيما تكون مجتمع الدراسة من المديرين والمشيرين التربويين بالمرحلة الثانوية والتابعين لإدارة التعليم بالطائف وباللغ عددهم (120) مدیراً ومسرفاً تربوياً، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة لـ— (تحديد التوجهات الاستراتيجية؛ استغلال واستثمارات القدرات والمواهب؛ تطوير رأس المال البشري) جميعها كانت مرتفعة، كذلك جاء المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة للأداء المدرسي مرتفعاً، كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة المستدامة والأداء المدرسي.

غير مألوفة بالنسبة لمنظمة أخرى. وتشمل أنشطة الاستكشاف تطوير إمكانيات جديدة والاستثمار فيها وتتبع شرائح العملاء الجدد والأسواق الجديدة من خلال قنوات توزيع جديدة وبوسائل مبتكرة. ويرى الباحثين أن براعة الاستكشاف تعني قدرة شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي على البحث عن المعلومات وأكتشاف الفرص الموجودة في بيئة عمل هذه الشركات بطرق مبتكرة وحديثة وغير تقليدية والتفكير بشكل متوازن وعميق للوصول إلى مصدر هذه الفرص.

ثانياً براعة الاستثمار أو الاستغلال:

يوضح جلاب وفليح (2023) أن براعة الاستثمار هي عملية تجديد تهدف إلى الاستفادة المثلثي من الأصول الموجودة في المنظمة من خلال تحسينها وترشيد استخدامها، وذلك عن طريق دمج المعرف الجديدة مع المعرف السابقة، بالإضافة إلى قدرة المنظمة على تنفيذ وابتكر التكنولوجيا وتطوير منتجات جديدة. من جهته، يرى الكرعاوي (2018) أن براعة الاستثمار تمثل قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأجل القريب، حيث يُصمم لتلبية احتياجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية، كما يهدف إلى توسيع المعرفة والمهارات الحالية، بالإضافة إلى تعزيز المنتجات والخدمات القائمة، مع توسيع قنوات التوزيع، ويتضمن ذلك أيضاً اكتشاف الفرص المستقبلية خارج الاستراتيجية الحالية استناداً إلى التغيرات في تركيبات السوق، من خلال ذلك، تزداد الموارد الاستراتيجية للمؤسسة بما يتماشى مع أهدافها.

ويعتقد الباحثون أن براعة الاستثمار تعني قدرة شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة والفرص الموجودة في بيئة عمل هذه الشركات، وذلك بفعالية وكفاءة لتحقيق أفضل النتائج بأقل جهد وقت وتكليف مناسبة، وبأسلوب مبتكر ومبدع.

الدراسات السابقة:

أجرى مازرازة (2024) دراسة تهدف إلى اقتراح نموذج مبتكر للعملية التعليمية من خلال دمج التكنولوجيا الحديثة، مثل الموسيقى السحرية، البلوكتشين، والذكاء الاصطناعي، لتحقيق استثمار أفضل لرأس المال البشري وتعزيز الابتكار. توصلت الدراسة إلى أن التحكم الفعال في التكنولوجيا

الرئيسية محافظي القاهرة والجيزة، وقد استخدمت الدراسة قائمة استقصاء لجمع البيانات الازمة، وجاءت القوائم الصالحة للتحليل بواقع (282) قائمة؛ وقد توصلت نتائج إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً ايجابياً على البراعة التنظيمية في المصارف محل البحث.

وقام Sanu Lab Suisse (2023) بإجراء دراسة بالتعاون بين القادة السويسريين بمدف تقدير تحليل متعمق لممارسات القيادة المستدامة في سويسرا، وكانت أداة الدراسة مماثلة في الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرضٍ من النضج والاستدامة بين المشاركين وإظهار تقدم أكثر وضوحاً في الأبعاد الشخصية والجانب الداخلية للقيادة المستدامة خصوصاً في بعد العلاقات مع الآخرين والتفاعل مع الزملاء، وأظهرت الدراسة المزيد من القابلية للتحسين في مجالات العمل والالتزام تجاه أصحاب المصلحة الخارجيين والمشاركة الأكبر تجاه التحول المجتمعي وتفعيل سلسلة القيمة. كما تقترح دراسة Dahiru وآخرون (2023) نوذجاً متაصلاً في قائد الاستدامة من أجل البقاء والأداء المستدام بخمسة أبعاد هي (الكافاءات القيادية التقليدية، كفاءات التفكير التنظيمي، كفاءات عوامل التغيير، الأخلاقيات، كفاءات الاعتبارات البيئية)، وقد شمل مجتمع الدراسة هم العاملون بمؤسسات التعليم العالي بشمال شرق نيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المحاضرين بكليات التربية بالمؤسسات المذكورة، وكان منهج الدراسة هو منهج التصميم المقطعي، وتوصلت الدراسة إلى أن عوامل القيادة المستدامة لها تأثير كبير على استقرار الأداء المتميز للعاملين. كذلك هدفت دراسة البكري (2023) إلى كشف واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت على (99) من المديرين العموم ومديري الإدارات النوعية بديوان مديرية التربية والتعليم بالبحر الأحمر؛ وكشفت نتائج الدراسة أن درجة واقع أبعاد القيادة المستدامة لقيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، وأوصت بعدها توصيات من شأنها تحسين هذه الأبعاد وتكتيف الدراسات حولها. أما دراسة محمد (2023) فتناولت ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة

كما هدفت دراسة نور والضاعن (2024) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة، والتي وزعت على عينة من (425) طالباً وطالبة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهلهما أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة المستدامة ككل جاءت متوسطة بمقدار (3.09) وجاء في الترتيب الأول تحفيز التحول الرقمي المستدام، يليه التعليم والتدريب، ثم توجيه السياسات والتخطاذ القرار، ثم المسؤولية الاجتماعية، ثم تشجيع البحث والابتكار، ثم التشجيع على السلوكات المستدامة، وأخيراً التحفيز ودعم الأبحاث البيئية، وكانت جميع المحاور بدرجة متوسطة. كما سعت دراسة عبد الحسين وآخرون (2024) إلى معرفة تأثير القيادة المستدامة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وكان مجتمع الدراسة هم العاملين بمستشفى الحياة بالنجف في العراق، وابتعد الدراسة عن المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة التي وزعت على عينة بعدد (88) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهلهما أن درجة القيادة المستدامة جاءت متوسطة، وأن هناك تأثير للقيادة المستدامة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

أسهمت دراسة Sarmento et al., (2024) بتطوير إطار بحث يحدد آثار البراعة التنظيمية والإبداع التنظيمي المشترك على الأداء التنظيمي. ويقارن كذلك تأثير البراعة التنظيمية على الإبداع التنظيمي المشترك في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم والشركات الكبيرة، حيث تم اختيار الإطار في دراسة استقصائية تم تطبيقها على 324 من كبار المديرين وكبار المسؤولين التنفيذيين. تكشف النتائج عن تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية على الإبداع المشترك، حيث تكون النتيجة أعلى بكثير في الشركات الكبيرة منها في الشركات الصغيرة والمتوسطة. علاوة على ذلك، فإن تأثير البراعة التنظيمية على الأداء يتم من خلال الإبداع المشترك. وتناولت دراسة سليم وآخرون (2024) أثر الرشاقة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) على البراعة التنظيمية (كمتغير تابع) وذلك بالتطبيق على القطاع المصري المصري، حيث تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالأفرع

والاستغلال لضمان عدم المساس بالقدرة على الابتكار، وخلافاً لما توصي به الأديبيات، وجدت الدراسة أن إعادة الإدماج الكامل أو الجزئي أو العرضي لا يشكل بدليلاً مناسباً في ظل هذه الظروف. توصلت هذه الدراسة إلى أن الحال الحالي ينظر إليه على أنه حل تعظيم القيمة، بشرط وجود تدابير كافية لضمان توافق قوي بين الشركتين، وكذلك لحماية القدرة على الابتكار في شركة الابتكار.

وأستهدفت دراسة عزيزي وبن صويلح (2021) كيفية استخدام الاستثمار في رأس المال البشري كوسيلة لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات. يشدد على أن تطوير المهارات والكفاءات البشرية يعتبر استثماراً استراتيجياً يمكن أن يؤدي إلى تحسين الجودة والأداء العام للشركات، بما في ذلك شركات الطيران. وتطرق دراسة البدرى وداود (2021) إلى تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الاقتصادي الرقمي، مع تطبيق خاص على الاقتصاد المصرى خلال الفترة من 1990 إلى 2020. وتواردت الدراسة على أهمية الاستثمار في التعليم والتدريب لتحسين المهارات التقنية للعاملين وزيادة الإنتاجية في القطاع الاقتصادي الرقمي.

أستهدفت دراسة شوشة وعبد الفتاح (2021) قياس تأثير رأس المال الفكري على أداء الفنادق المصرية، فضلاً عن فحص دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق. اعتمدت الدراسة على الاستبيان، وأجريت على عينة مكونة من 364 فرداً من مدربى العموم ومديري الأقسام والإدارات الداخلية في الفنادق والمنتجعات السياحية الحاصلة على تقييمات من فئة ثلاثة، أربعة، وخمسة نجوم في مصر. أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي لرأس المال الفكري على أداء الفنادق، وأثر إيجابي أيضاً على البراعة التنظيمية، كما أظهرت أن البراعة التنظيمية لها تأثير إيجابي على أداء الفنادق؛ كذلك، تبين أن البراعة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية.

وأوضحت دراسة Siddiqui & Nadeem (2020) أن القدرة على زيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على

سوهاج، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (583) عضواً، للعام الدراسي 2021/2022م، واستخدمت الاستبيان في جمع البيانات، وأظهرت الدراسة أن ممارسة القيادة المستدامة، والبراعة التنظيمية بدرجة متوسطة أيضاً، وكانت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد البراعة التنظيمية.

وأثرت دراسة عبد العزيز (2022) موضوع أثر البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والالكترونية بجمهورية مصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتحضر عن الدراسة أن هناك مستوى مرتفع من البراعة التنظيمية بالشركات قيد الدراسة، علاوة على وجود أثر معنوي للبراعة التنظيمية على تحقيق الريادة. وأثرت دراسة طه (2021) موضوع القيادة الملهمة وعلاقتها بالتماثل التنظيمي في وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط لدى كل من أعضاء الهيئة المساعدة والعاملين بجامعة مدينة السادات وخلصت الدراسة إلى ارتفاع مستوى ممارسة قيادة الجامعة لنمط القيادة الملهمة وكذلك ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية كما أوضحت وجود علاقة طردية قوية بين القيد الملهمة و البراعة التنظيمية وبينت ان البراعة التنظيمية لها تأثيراً وسيطاً بشكل جزئي على العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي ؛ سعت دراسة يوسف وآخرون (2021) إلى تحديد تأثير رأس المال الفكري على التوجه الريادي من خلال تحليل دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، وذلك في تطبيق على مشافي مدیني دمشق وحماء في سوريا. توصلت الدراسة إلى أن أبعاد رأس المال الفكري تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على البراعة التنظيمية، وأن البراعة التنظيمية لها تأثير مباشر على التوجه الريادي، كما وأشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي، وأثر إيجابي غير مباشر من Båkland & Grønli (2021) إلى استكشاف إمكانية تطبيق البراعة التنظيمية كوسيلة للابتكار المستدام لدى الشركة الهندسية المعمارية الأوروبية وشركة الابتكار المرتبطة بها عن طريق إجراء سبع مقابلات شبه منظمة مع موظفين رئيسيين في كلا الشركتين ، وخلصت الدراسة إلى أن الانفصال المالي يجعل شركة الابتكار تتحرك في اتجاه تفضيل الاستغلال على الاستكشاف مع مرور الوقت، وهذا يخلق ضرورة متزايدة لتحقيق التوازن بين الاستكشاف

للأدوية وصياغة الاستراتيجية، بينما رأس المال البشري والزياني لم يُظهرها علاقة ذات دلالة احصائية مع صياغة الاستراتيجية .

تأسيساً على ما تقدم، فإن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في المجال الخاص بالدراسة وهو الاستثمار في رأس المال البشري، القيادة المستدامة البراعة التنظيمية، وإن كانت معالجة الدراسات السابقة للمجال نفسه يختلف عن معالجة الدراسة الحالية، حيث أن هذه الدراسات تتتنوع فيما بينها من حيث الزوايا التي تم التطرق إليها للدراسة متغيرات الدراسة من جانب كل باحث، كما يلاحظ أن كل هذه الدراسات أجريت في بيئة مختلفة وفي فترات زمنية متفاوتة، أيضاً لوحظ وجود ندرة في الدراسات التي تناولت أثر البراعة

التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري وبخاصة في شركات الطيران الليبية، حيث لم يتواتر للباحثين دراسات تناولت هذا الجانب بالدراسة والتحليل والتفسير للوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي في موضوع الدراسة.

طريقة وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره أنساب أنواع المناهج مثل هذه الدراسات (عيادات آخرون، 2015)، حيث تصف الدراسات الارتباطية (دراسة العلاقة، والدراسة التبؤية) درجة العلاقة بين المتغيرات وصفاً كميّاً، أو عمل تنبؤات تتعلق بهذه المتغيرات.

مجتمع الدراسة:

تكون من الموظفين الاداريين في الإدارات العامة أو فروعها بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي والذي بلغ قوامه (236) عنصر؛ ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة، واختلافه، فإنه سيتم إتباع أسلوب المعاينة، حيث تم اختيارها بواسطة العينة العشوائية الطبقية النسبية، وبالرجوع إلى جدول

براعة مدير العمليات إلى جانب العامل الوسيط للكفاءة الذاتية وإن براعة مدير العمليات بدورها لها تأثير إيجابي على براعة المنظمة. كما تتأثر البراعة التنظيمية بشكل مباشر وإنجذابي بالكفاءة الذاتية وأن ممارسات تعزيز التحفيز، وتعزيز القدرة. تتأثر بالبراعة التنظيمية وأخيراً، فإن ممارسات تعزيز التحفيز لها نتيجة إيجابية وهامة على العامل الوسيط لتوجيه التحفيز الجوهري. ومع ذلك، لم تجد الدراسة أي دليل مهم على التكامل بين براعة المديرين وممارسات تعزيز الفرص في مجال الموارد البشرية في تفسير البراعة التنظيمية. ودرس جبريل (2015) طبيعة العلاقة بين سلوكيات المواطن التنظيمية وتنمية رأس المال الفكري، وخلصت الدراسة إلى أن المستوى العام لسلوكيات المواطن التنظيمية لدى العاملين الاداريين بشفون التربية والتعليم محل الدراسة جاء مرتفعاً، كما بينت الدراسة أن المستوى العام لتنمية رأس المال الفكري جاء متوسطاً، أظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوكيات المواطن التنظيمية وتنمية رأس المال Mladenka الفكري عند مستوى دلالة معنوية (61%). أما دراسة et. al (2015) هدفت الدراسة إلى تفسير العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري ، والذي يرتبط بزيادة من المستويات العالية للاستكشاف والاستغلال، واعتمدت الدراسة على بيانات كمية من عام 2006-2015 في (12) دولة، وأشارت النتائج إلى أن الاستكشاف والاستغلال يرتبطان إيجابياً بأداء الشركة الابتكاري، وذلك بدعم فرضية الدراسة بوجود التكامل بينهما، كما أن هذا التأثير لا يزال مرتبطة بالأداء الابتكاري الذي يعتبر من مكونات البراعة التنظيمية.

وأسهم الديلي (2014) بدراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تنمية رأس المال الفكري في المنظمات اليمنية المصنعة للأدوية وصياغة الاستراتيجية ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها : أن مستوى الاهتمام بتنمية رأس المال الفكري كان مرتفعاً ، كما جاء في المرتبة الأولى الاهتمام بتنمية رأس المال الهيكلي ، يليه الاهتمام بتنمية رأس المال الزياني، وفي المرتبة الأخيرة الاهتمام بتنمية رأس المال البشري ؛ كذلك أوضحت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع لصياغة الاستراتيجية بالمنظمات اليمنية المصنعة للأدوية ؛ وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين تنمية رأس المال الهيكلي فقط في المنظمات اليمنية المصنعة

مقاييس البراعة التنظيمية: تكون المقاييس من خمسة عشر عبارة، مستمدّة من أداة القياس المستخدمة من عبد السلام (2022)، مع إجراء بعض التعديلات عليها بما ينسجم مع أهداف الدراسة، وفُسّمت عبارات المقاييس إلى البعدين التاليين: (الاستثمار، والاكتشاف)؛ وجميع مقاييس الدراسة مُقاسة على مقاييس ليكيرت Likert والمكون من خمس درجات وفقاً للتلدرج الآتي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

ثبات أدلة جمع البيانات وصدقها:

الثبات Reliability: يُعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار ما، ويشار إليه بأنه يقيس مدى الحصول على البيانات ذاتها لو تم تكرار الاستبيان لأكثر من مرة ، لتأكد من ثبات الاستبيان، أجري اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق *Alpha Cronbach* ، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تراوحت قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة (Sekaran and Bougie, 2010)، مما يشير إلى ثبات الاستبيان وقوته تماسكها الداخلي مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها، وأن الاستبيان واضحة لدى القارئ لها، والجدول (2) يبيّن ذلك.

جدول (2): معاملات ثبات مقاييس الدراسة

معامل الثبات	المقياس
0.872	استقطاب واختيار رأس المال البشري
0.873	تطوير رأس المال البشري
0.900	تحفيز رأس المال البشري
0.894	الحافظة على رأس المال البشري
0.961	الاستثمار في رأس المال البشري
0.903	بناء الأهداف طويلة الأمد
0.909	استدامة التعلم
0.922	بناء فريق عمل قيادي
0.846	السلوك الأخلاقي
0.873	المسؤولية الاجتماعية والبيئية
0.968	القيادة المستدامة

Krejcie & Morgan فإن حجم العينة بلغ (148) مفردة؛

والجدول (1) يوضح مجتمع وعينة الدراسة:

جدول (1) مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	اسم الشركة	نوع الملكية	طبيعة الشركة	المجتمع	العينة
1	الخطوط الجوية الليبية	عامة	لجنة الأزمة	130	82
2	الخطوط الجوية الإفريقية	عامة	فرع	30	19
3	برنيق	خاصة	إدارة	50	31
4	البراق	خاصة	فرع	15	9
5	لبيبا للطيران	خاصة	إدارة	11	7
المجموع		236		148	

المصدر: شؤون العاملين بالشركات محل الدراسة، بيانات غير منشورة، 2024.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان Questionnaire كوسيلة لجمع البيانات الالزمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء هي:

معلومات عن مالي الاستبيان: يحتوي الجزء الأول من الاستبيان على بيانات عامة عن المشاركين، وهي النوع، العمر، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة.

مقاييس الاستثمار في رأس المال البشري: تكون المقاييس من عشرين عبارة مستمدّة من أداة القياس التي أعدّه الدراجي (2023)، مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، موزعة على خمسة أبعاد والمتمثلة في: استقطاب واختيار رأس المال البشري، تطوير رأس المال البشري، تحفيز رأس المال البشري، الحفاظة على رأس المال البشري.

مقاييس القيادة المستدامة: تكون المقاييس من عشرين عبارة مستمدّة من أداة القياس التي أعدّها كل من الخمايسة (2022) راضي وحسن (2016)، والنجمي وآخرون (2023)، مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتوافق مع أهداف الدراسة، موزعة على ثلاثة أبعاد والمتمثلة في: (بناء الأهداف طويلة الأمد، استدامة التعلم، بناء فريق عمل قيادي، السلوك الأخلاقي، المسؤولية الاجتماعية والبيئية).

- الصدق البنائي: تم استخدام الصدق البنائي لمجالات الاستبابة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وتبين الجداول (4، 5، 6) معاملات الارتباط بين معدل كلّ عدد من أبعاد مقاييس الدراسة مع المعدل الكلّي لكلّ متغير، والذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى دلالة ≤ 0.01 مما يعطي الثقة في المقاييس.

جدول (4): الصدق البنائي للمتغير التابع (الاستثمار في رأس المال البشري)

Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	الأبعاد	الترتيب
0.000	**0.891	استقطاب واختيار رأس المال البشري	1
0.000	**0.889	تطوير رأس المال البشري	2
0.000	**0.951	تحفيز رأس المال البشري	3
0.000	**0.924	المحافظة على رأس المال البشري	4

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول (5): الصدق البنائي للمتغير المستقل (القيادة المستدامة)

Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	الأبعاد	الترتيب
0.000	**0.880	بناء الأهداف طويلة الأمد	1
0.000	**0.934	استدامة التعلم	2
0.000	**0.930	بناء فريق عمل قيادي	3
0.000	**0.930	السلوك الأخلاقي	4
0.000	**0.867	المسؤولية الاجتماعية والبيئية	5

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول (6): الصدق البنائي للمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية)

Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	الأبعاد	الترتيب
0.000	**0.974	براعة الاستثمار	1
0.000	**0.974	براعة الاستكشاف	2

معامل ثبات	المقياس
0.928	الاستثمار
0.937	الاستكشاف
0.963	البراعة التنظيمية

الصدق Validity: يُشير مفهوم صدق الاستبابة إلى التحقق من قدرتها على قياس الهدف الذي صُممَت من أجله؛ للتأكد من الصدق، تم استخدام الطريقيتين التاليتين:

- طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي Statistical validity، ويُقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، فقد تراوحت معاملات الصدق لمقاييس الدراسة Cohen & (0.984-0.933) (Swerdlik, 2018)، مما يدل على الثقة في صدق مقاييس الدراسة وأنه مصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): معاملات صدق مقاييس الدراسة

معامل الصدق	المقياس
0.933	استقطاب واختيار رأس المال البشري
0.934	تطوير رأس المال البشري
0.948	تحفيز رأس المال البشري
0.945	المحافظة على رأس المال البشري
0.980	الاستثمار في رأس المال البشري
0.950	بناء الأهداف طويلة الأمد
0.953	استدامة التعلم
0.960	بناء فريق عمل قيادي
0.919	السلوك الأخلاقي
0.934	المسؤولية الاجتماعية والبيئية
0.984	القيادة المستدامة
0.963	الاستثمار
0.967	الاستكشاف
0.981	البراعة التنظيمية

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير	المتغير
%100	93	المجموع	٣
%82.80	77	الذكور	
%17.20	16	إناث	
%100	93	المجموع	
%48.4	45	أقل من 35 سنة	٤
%24.7	23	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	
%12.9	12	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	
%7.5	7	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة	
%6.5	6	من 50 سنة فأكثر	
%100	93	المجموع	
%20.4	19	ما دون الجامعي	٥
%63.4	59	جامعي	
%16.1	15	ما فوق الجامعي	
%100	93	المجموع	
%34.4	32	أقل من 5 سنوات	٦
%34.4	32	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
%11.8	11	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	
%19.4	18	من 15 سنة فأكثر	
%100	93	المجموع	

المعالجة الإحصائية: قام الباحثون باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستبيانة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبيانات الجموعية والصالحة للتحليل بناءً على مقياس Likert المقاس بخمس درجات والموضحة بالجدول (9)، ولحساب طول خلايا مقياس Likert الخمسي تم حساب المدى ($M=4$ - $D=1$)، ثم قسم على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($A=4/4=0.80$)، بعد ذلك أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (9).

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

توزيع الاستبيانة:

تمثل عينة الدراسة في (148) عاملاً إدارياً، حيث تم توزيع الاستبيانة خلال الفترة من (28 يوليو 2024) وحتى (25 أغسطس 2024)، وباتباع طريقة العينة العشوائية الطبقية، استرجعت (93) استماراة صالحة للتحليل الإحصائي، وتشكل ما نسبته (%)63 والجدول (7) يوضح ذلك، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبيانات الموزعة، تعتبر نسبة Groves & Peytcheva,2008; Baruch& Holtom,2008; Dillman et al,2014 المتغيرات الشخصية والوظيفية على النحو الآتي، والموضحة بالجدول (8).

جدول (7): الاستمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل الاحصائي

نفرات الطيران العالمية إدارتها أو فروعها في مدينة بنغازي	الاستمارات				
	الخطوط الليبية	الخطوط الأفريقية	لبيا للطيران	البراق	البرنيق
استمارات موزعة	82	19	7	9	31
غير مستلمة	35	3	2	5	8
غير صالحة	1	0	1	0	0
مستلمة وصالحة للتحليل	46	16	4	4	23
العدد الإجمالي ونسبة الاستجابة	(%63) 93				

جدول (8): خصائص المشاركين في الدراسة

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير	المتغير
%49.5	46	الخطوط الجوية الليبية	٧
%17.2	16	الخطوط الجوية الإفريقية	
%24.7	23	برنيق	
%4.3	4	البراق	
%4.3	4	لبيا للطيران	

- اختبار Shapiro-Wilk: تم تطبيق اختبار Shapiro-Wilk للتحقق من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- الانحدار البسيط (Simple Regression): تم استخدام الانحدار البسيط لدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، أو تأثير المتغير المستقل على المتغير الوسيط، أو تأثير المتغير الوسيط على المتغير التابع.
- نموذج Andrew F. Hayes (2022): تم تطبيق طريقة العمليات الكلية (4.2) PROCESS Procedure for SPSS Version لتحديد الدور الوسيط للمتغير البراءة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: ما مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي، وذلك من خلال الأبعاد التالية: استقطاب واختيار رأس المال البشري، تطوير رأس المال البشري، تحفيز رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري؟

تضمنت الاستبيانة عشرون عبارة تتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات المشاركين، أمكن التعرف على مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالشركات قيد الدراسة، فإذا ما عُلمَ أن متوسط المقياس المستخدم في الاستبيانة يبلغ (3)*، حيث بلغ المتوسط العام الاستثمار في رأس المال البشري (3.722) وبانحراف معياري (0.845)، وبدرجة ممارسة

جدول (9): طول الخلية لمقاييس الدراسة وفقاً لمقاييس Likert الخماسي ودرجة الممارسة

الفعـة في مقيـاس Likert	ترمـيز العـبارات	طـول الخلـية	درجـة الممارـسة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل 1.80	مارسة ضعيفة جداً
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل 2.60	مارسة ضعيفة
محايد	3	من 2.60 إلى أقل 3.40	مارسة متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى أقل 4.20	مارسة مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5.00	مارسة مرتفعة جداً

وعلى أساس ذلك الترميز تم الاستعانة بالحاسوب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS) Statistical Social Sciences

- ثبات مقياس الدراسة (Reliability): تم التتحقق من ثبات أسئلة الاستبانة ودرجة تجانسها ومواءمتها مع مشكلة الدراسة من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، لضمان موثوقية الإجابات المتعلقة بتساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.
- صدق مقياس الدراسة (Validity): تم التتحقق من قدرة المقياس على قياس الظاهرة المستهدفة بدقة، أي التأكد من أن المقياس يقيس بالفعل ما أُعد من أجله.
- الجداول التكرارية: تم استخدام الجداول التكرارية لحصر أعداد المشاركين ونسبهم المئوية وفقاً للخصائص العامة للمستجيبين للاستبيان.
- مقاييس النزعة المركزية (Measures of Central Tendency): تم استخدام المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean) لتحديد ترکز الإجابات حول القيمة المتوسطة لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية. بالإضافة إلى استخدام مقاييس التشتت (Measures of Dispersion)، مثل الانحراف المعياري (Standard Deviation)، لتحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة.

مرتفعة، وبوزن نسي (74.45)** والجدول (10) يوضح ذلك، وهذا قد يعزى ذلك إلى أن الشركات محل الدراسة تسعى إلى جذب الكفاءات والمواهب البشرية ذات الخبرات العلمية والفنية العالية ، وهذا ما أشارت إليه العبارة الثانية، والتي حظيت بممارسة مرتفعة ، فضلاً عن ذلك، لربما يعود إلى الشركات قيد الدراسة تسعى إلى تدريب كافة الموظفين لزيادة معارفهم وخبراتهم وتنفيذ مهامهم باتفاق وجودة عالية، وهذا ما أشارت إليه العبارة الثامنة، والتي ثالت ممارسة مرتفعة، أيضاً ربما قد يكون مرد ذلك إلى أن الشركات تعتمد في منح المكافآت على مستوى مهارة وكفاءة الموظفين ، وهذا ما أوضحته العبارة الحادية عشر، حيث حازت العبارة على ممارسة مرتفعة؛ كذلك قد يكون سبب ذلك إلى أن الشركات تكتم بتوفير بيئة عمل ملائمة تساعد على الإبداع وتحقيق الأهداف التنظيمية، علاوة على أن الشركات محل الدراسة تعمل على توفير كافة شروط السلامة المهنية ، وهذا ما كشفته العبارتان السابعة عشر والتاسعة عشر، واللتان حظيتا بممارسة مرتفعة؛ واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة السعدية (2014)، دراسة الدليمي (2015)، دراسة جريل (2015)، ودراسة الخطيب(2013)، والتي أشارت جميعها إلى أن مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بتلك الدراسات جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهر الجدول (10) أن بعد (تطوير رأس المال البشري) حظي بممارسة مرتفعة، وهو أعلى أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري مستوى، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.91) وبوزن نسي (%)78.21)، يليه في الترتيب بعد (استقطاب و اختيار رأس المال البشري)، حيث جاء مستوى مرتفع، فقد حظي بمتوسط حسابي (3.75) وبوزن نسي (%)75.19)، في حين بين أن مستوى بعد (المحافظة على رأس المال البشري) كان مرتفعاً، وهو يمثل أقل أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري ، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.58) وبوزن نسي (%)71.74)، ويوضح الجدول (11) اتجاهات المشاركون عن عبارات الاستثمار في رأس المال البشري

جدول (10): إجابات المشاركون تجاه أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

الخيارات			الرتبة	نسبة المليون	الوزن النسي	المتغير	النسبة	الإجابة / التقييم
النوع	النوع	الإحصاء						
بوزن عالي	0.000	8.544 **	2	منخفضة	%75.19	86.90	2.7596	استقطاب و اختيار رأس المال
بوزن عالي	0.000	**10.483	1	متوسطة	%78.21	84.23	3.0106	تطوير رأس المال البشري
بوزن عالي	0.000	5.871 **	3	متوسطة	%72.60	1.0350	3.6001	محافظة على رأس المال البشري
بوزن عالي	0.000	5.848 **	4	متوسطة	%71.74	97.55	3.5572	استقطاب و اختيار رأس المال البشري
بوزن عالي	0.000	8.289 **	---	متوسطة	%74.45	84.57	3.7220	أبعاد رأس المال البشري

* معنوية عند مستوى دالة 1%

$$\text{الوزن النسي} = \frac{\text{الوزن الحسابي}}{5}$$

$$* \text{الوزن الحسابي} = \frac{3}{5} = \frac{1}{5} + \frac{2}{5} + \frac{3}{5} + \frac{4}{5} + \frac{5}{5}$$

جدول (11): اتجاهات المشاركون عن عبارات الاستثمار في رأس المال البشري

البعض	ت	العبارات	الممارسة	المخترف المعنوي	المتوسط الحسابي
استقطاب وتحفيز أداء التألق ببيئات جديدة	1	تقوم الشركة بدراسة سوق العمل ومصادره المختلفة لاستقطاب الموظفين المتميزين.	مرتفعة	1.02048	3.7419
	2	تسعى الشركة إلى جذب الكفاءات والمواهب البشرية ذات الخبرات العلمية والفنية العالية.	مرتفعة	.95333	3.9355
	3	تراعي الشركة ظروف البيئة الداخلية والخارجية في عملية الاستقطاب والتوظيف.	مرتفعة	.97706	3.6237
	4	تعتمد الشركة على المقابلات والاختبارات في عملية اختيار وتوظيف.	مرتفعة	1.07568	3.8710
	5	تعتمد الشركة على مكاتب متخصصة في عملية استقطاب و اختيار الموظفين ذوي المعرفة والمهارات النادرة.	مرتفعة	1.21996	3.5591
تقدير أداء التألق الشمسي	6	تؤمن الشركة بأهمية التعليم والتدريب، وتقوم بتحديد البرامج التعليمية والدورات التدريبية بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.	مرتفعة	.95822	3.9247
	7	يستفيد الموظفون في الشركة من البرامج التعليمية والدورات التدريبية التي تجري داخل المؤسسة وأو خارجها،	مرتفعة	.95627	4.0968
	8	تسعى الشركة إلى تدريب كافة الموظفين لزيادة معارفهم وخبراتهم وتنفيذ مهامهم بإتقان وجودة عالية.	مرتفعة	.96684	4.0000
	9	تعتمد الشركة على التدريب الإلكتروني و تعمل على تدريب الموظفين على التقنيات والتكنولوجيات المنظورة.	مرتفعة	1.05594	3.8387
	10	توفر الشركة كل المتطلبات المادية والمالية والبشرية لضمان نجاح البرامج التعليمية والتربوية وبلغ أهدافها.	مرتفعة	1.20599	3.7419
تحفيز أداء التألق الشمسي	11	تعتمد الشركة في منح الجوائز على مستوى مهارة وكفاءة الموظفين.	مرتفعة	1.21497	3.7419
	12	تحتفظ الشركة بأجراء و مكافآت مالية تتماشى مع احتياجات و تطلعات الموظفين كل حسب مستوى العلمي والوظيفي.	مرتفعة	1.14953	3.6989
	13	تحرص الشركة جزءاً من الأرباح السنوية لتوزيعها على الموظفين.	مرتفعة	1.31076	3.6129
	14	تبثج الشركة الترقية في المستويات الإدارية للارتفاع بموقفها وتحقيق الذات.	مرتفعة	1.20832	3.6774
	15	تقوم الشركة بتكريم الموظفين المتميزين الذين يحققون نتائج إيجابية خلال السنة	مرتفعة	1.23643	3.4194
الإلهام على أداء التألق ببيئات جديدة	16	تقوم الشركة بمراجعة وتحديث نظام الجوائز بما يتماشى مع البيئة التنافسية وتحقيق أهدافها.	مرتفعة	1.11913	3.4839
	17	تحتم الشركة توفير بيئة عمل ملائمة تساعده على الإبداع وتحقيق الأهداف التنظيمية.	مرتفعة	1.17507	3.5484
	18	يتنااسب نوع وحجم المهام المسندة للموظفين مع معارفهم وقدراتهم الفكرية والجسدية	مرتفعة	1.11641	3.6667
	19	تعمل الشركة على توفير كافة شروط السلامة المهنية.	مرتفعة	1.00710	3.9140
	20	تقوم الشركة بتأمين جميع الموظفين وتケف لهم الرعاية الصحية الالزمة.	متوسطة	1.38144	3.3011

يعزى إلى أن الشركات محل الدراسة تقوم بالاهتمام بالتحوط على الأداء الاستراتيجي، وهذا ما أوضحته العبارة الأولى بعد بناء الأهداف طويلة الأمد والتي نالت درجة ممارسة مرتفعة؛ فضلاً عن ذلك قد يعود السبب إلى أن الشركات تنشر ثقافة استدامة التعلم بين العاملين، وهذا ما أشارت إليه العبارة السادسة وبعد استدامة التعلم والتي نالت ممارسة مرتفعة ، علاوة على ذلك أن قيادة الشركات قيد الدراسة توزع المهام القيادية بين العاملين بناء على معايير محددة، وهذا ما أظهرته العبارة العاشرة وبعد بناء فريق عمل قيادي ، والتي حازت على ممارسة مرتفعة ، وقد يكون مرد الارتفاع في مستوى ممارسة القيادة المستدامة ، هو أن الشركات محل الدراسة تعطي أسبقية عالية للقيم الأخلاقية ، وهذا ما يبيّنه العبارة الثالثة عشر بعد

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى القيادة المستدامة بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي، وذلك من خلال الأبعاد التالية: بناء الأهداف طويلة الأمد، السلوك الأخلاقي، استدامة التعلم، المسؤولية البيئية والاجتماعية، بناء فريق عمل قيادي؟

تناولت الاستبانة عشرون عبارة تتعلق بالقيادة المستدامة ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والمخالفات المعيارية، لإجابات المشاركون عن تلك العبارات، أمكن التعرف على مستوى القيادة المستدامة ، حيث بلغ المتوسط العام (3.70) وبآخر معنوي (0.823)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وبوزن نسي (74.15%)، والموضح بالجدول (12)، وهذا قد

(2023)؛ كذلك تبين من الجدول (12) أيضاً أن مستوى بُعد استدامة التعلم جاء مرتفعاً، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.79) ووزن نسي (%) 75.86)، في حين تبين أن مستوى بعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية جاء مرتفعاً، وهو يمثل أقل أبعاد القيادة المستدامة بمتوسط حسابي (3.58) ووزن نسي (%) 71.72)، ويوضح الجدول (13) اتجاهات المشاركين عن عبارات القيادة المستدامة ، ودرجة الممارسة.

السلوك الأخلاقي ، والتي نالت ممارسة مرتفعة، فضلاً عن ذلك أن الشركات المدروسة تقدم التبرعات والمساعدات للمشاريع الخيرية في المجتمع ، وهذا ما كشفته العبارة الثامنة عشر والتي حظيت بممارسة مرتفعة؛ واتفقت نتيجة الدراسة مع ما أفضت إليه دراسة الدعيبي وآخرون (2024)، دراسة السبيعي (2024)، دراسة البكري (2023)؛ في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما آلت إليه دراسة نور والضاعن (2023)، دراسة سانو لاب سuisse (2024)، دراسة محمد

جدول (12): إجابات المشاركين تجاه أبعاد القيادة المستدامة

الاختبار t			الترتيب	مستوى الممارسة	الوزن النسي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد / المقياس
الدلالة	Sig.	t احصاءة						
توجد فروق معنوية	0.000	**7.271	3	مرتفعة	%74.032	.93051	3.7016	بناء الأهداف طويلة الأمد
توجد فروق معنوية	0.000	**8.794	1	مرتفعة	%75.86	.86964	3.7930	استدامة التعلم
توجد فروق معنوية	0.000	**7.918	2	مرتفعة	%75.268	.92985	3.7634	بناء فريق عمل قيادي
توجد فروق معنوية	0.000	**7.364	4	مرتفعة	%73.87	.90824	3.6935	السلوك الأخلاقي
توجد فروق معنوية	0.000	**6.262	5	مرتفعة	%71.72	.90251	3.5860	المسؤولية الاجتماعية والبيئية
توجد فروق معنوية	0.000	**8.285	---	مرتفعة	74.15	.82353	3.7075	القيادة المستدامة

** معنوية عند مستوى دلالة 1%.

جدول (13): اتجاهات المشاركين عن عبارات القيادة المستدامة

البعد	ت	العبارات	الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
استدامة التعليم	1	تقوم الشركة بالاهتمام بالخطيط الاستراتيجي.	مرتفعة	1.04068	3.8370
	2	تقوم إدارة الشركة بوضع أهداف قصيرة الأمد تساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد.	مرتفعة	1.02104	3.6522
	3	تعرض الشركة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد.	مرتفعة	1.15539	3.6957
	4	تسثمر الشركة التغذية الراجعة لرسم الأهداف المستقبلية.	مرتفعة	1.02664	3.6087
	5	تعرض الشركة على التطوير المستمر لعملية التعلم.	مرتفعة	1.08809	3.7391
	6	تشعر الشركة ثقافة استدامة التعلم بين العاملين.	مرتفعة	.95247	3.8370
	7	تعمل الشركة على توفير الوسائل التعليمية التي تدعم استراتيجية التعلم.	مرتفعة	1.00405	3.7391
	8	تعرض قيادة الشركة على متابعة المستجدات المعرفية.	مرتفعة	.87022	3.8913
	9	تشعر الشركة العاملين بأهمية مساحتهم في تحقيق رؤية الشركة المستقبلية.	مرتفعة	1.03884	3.7717
	10	توزع قيادة الشركة المهام القيادية بين العاملين بناء على معايير محددة.	مرتفعة	.99713	3.8043
تقدير فرق عمل بيادى	11	تعتمد إدارة الشركة مبدأ العمل "بروح الفريق الواحد" في إنجاز المهام.	مرتفعة	1.09482	3.7065
	12	تساهم الشركة في إعداد قادة مستقبلين من العاملين.	مرتفعة	1.02034	3.7609
	13	تعطى الشركة أسبقية عالية للقيم الأخلاقية.	مرتفعة	.97729	3.8913

البعد	t	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الممارسة
	14	تلتم الشركة بوعودها مع الموظفين.	3.7609	1.17079	مرتفعة
	15	تسمح الشركة للموظفين بالتعبير عن مفهومكم وأراءهم بحرية وبدون الشعور بالخوف.	3.7065	1.03285	مرتفعة
	16	تقييم الشركة ندوات ولقاءات تحت الموظفين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.	3.4022	1.21402	مرتفعة
	17	تساهم الشركة في إنجاز المشاريع التنموية للمجتمع.	3.6304	1.10660	مرتفعة
البيئة والتنمية الاجتماعية	18	تقديم الشركة التبرعات والمساعدات للمشاريع الخيرية في المجتمع.	3.6522	.99928	مرتفعة
	19	توفيق الشركة على المشاركة في برامج حماية البيئة.	3.5870	1.06029	مرتفعة
	20	تقديم الشركة خدمات للرعاية الصحية في المجتمع.	3.4565	1.09357	مرتفعة

تحرص على جذب عمالء جدد، وهذا ما يبيّنه العبارة الثانية عشر بعد الاكتشاف ، حيث تحصلت العبارة على ممارسة مرتفعة ، وأخيراً قد يعزى ارتفاع البراعة التنظيمية إلى أن الشركات تهتم بتقديم خدمات جديدة في السوق المحلي ، وهذا ما أوضحته العبارة الثالثة عشر، والتي تحصلت على ممارسة مرتفعة ؛ واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة سليم وآخرون (2024) ، دراسة عبدالسلام (2022)، ودراسة عبدالعزيز (2022)، والتي أشارت كلها أن البراعة التنظيمية تُمارس بمستوى مرتفعاً ، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه ودراسة محمد (2023)، ودراسة اسعيغان (2021)، كما يوضح جدول (14) أن بعد الاستثمار هو أعلى أبعاد البراعة التنظيمية مارسةً، حيث حظت بمتوسط حسابي (3.93) وبوزن نسي (78.76%)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين تبين أن أقل أبعاد البراعة التنظيمية مارسةً تتمثل في بعد الاكتشاف وجاء بمستوى مرتفع، حيث حاز على متوسط حسابي (3.84) ، وبوزن نسي (76.86%)، والمجدول (15) يوضح اجابات المشاركين عن عبارات البراعة التنظيمية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى البراعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي، وذلك من خلال البعدين التاليين: براعة الاكتشاف، وبراعة الاستثمار؟

احتوت الاستبيان على خمسة عشر عبارة تتعلق بالبراعة التنظيمية لعرفة آراء الموظفين بالشركات محل الدراسة ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتكم عن تلك العبارات أمكن التعرف على مستوى البراعة التنظيمية، فمن خلال نتائج الجدول (14) وجدَ أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.89) وبانحراف معياري (0.809)، وبوزن نسي (%)77.87) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى هذه النتيجة إلى إن الشركات تحرص على ضمان رضا عملائها، وهذا ما كشفته العبارة السابعة بعد الاستثمار، والتي حظيت بمارسة مرتفعة وهي أعلى عبارات البراعة، كذلك قد يكون سبب ذلك، أن الشركات تحرص على التوسع في الأسواق الحالية ، وهذا ما أشارت إليه العبارة الثالثة بعد الاستثمار، حيث نالت العبارة مارسة مرتفعة، كذلك قد يعود السبب إلى أن الشركات

جدول (14): إجابات المشاركين تجاه أبعاد البراعة التنظيمية

اختبار t			الترتيب	مستوى الممارسة	الوزن النسي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد / المقاييس
الدلالة	Sig.	احصاء t						
تجدد فروق معنوية	0.000	**11.565	1	مرتفعة	%78.76	.78228	3.9382	الاستثمار
تجدد فروق معنوية	0.000	**9.167	2	مرتفعة	%76.86	.88717	3.8433	الاكتشاف
تجدد فروق معنوية	0.000	**10.648	---	مرتفعة	%77.87	.80962	3.8939	البراعة التنظيمية

* معنوية عند مستوى دلالة 1%.

جدول (15): اتجاهات المشاركون عن عبارات البراعة التنظيمية

البعض	ت	البعار	الممارسة	الآخراف	المعياري
براعة الادخار	1	تسثمر إدارة الشركة الفرصة المتاحة.	مرتفعة	.92840	3.8696
	2	يهم الشركة بتخفيض تكلفة الخدمات المقدمة.	مرتفعة	.87835	3.7283
	3	تحرص الشركة على التوسيع في الأسواق الحالية.	مرتفعة	.93167	4.0109
	4	تحرص الشركة على إدخال تعديلات مستمرة على الخدمات المقدمة	مرتفعة	.99707	3.9239
	5	تحاول الشركة توسيع نطاق الخدمات المقدمة لعملائه الحاليين	مرتفعة	.92582	4.0000
	6	تحرص الشركة على تحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات	مرتفعة	.95447	4.0326
	7	تحرص الشركة على ضمان رضا عملائها.	مرتفعة	.98599	4.0761
	8	تقديم الشركة خبرات جديدة للعاملين.	مرتفعة	1.10525	3.8587
	9	تقوم الشركة بفتح أسواق جديدة.	مرتفعة	1.05934	3.9022
	10	تعمل الشركة على البحث عن وسائل تكنولوجية جديدة بشكل مدرس	مرتفعة	1.10308	3.9457
	11	تحرص الشركة على إتباع نظم إدارة مرنة للاستجابة للتغيرات البيئة الخارجية.	مرتفعة	1.09684	3.6957
	12	تحرص الشركة على جذب عملاء جدد.	مرتفعة	.97625	3.9457
	13	تحتم الشركة ب تقديم خدمات جديدة في السوق المحلي.	مرتفعة	.93761	4.0000
	14	تستعد إدارة الشركة باستمرار لتلبية زيادة الطلب على الخدمات غير المتوقعة	مرتفعة	1.03285	3.7935
	15	تشارك إدارة الشركة العاملين في تحديد توجهاتها المستقبلية.	مرتفعة	1.10897	3.6087

تبين أن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيم Shapiro-Wilk لجميع المتغيرات أكبر من 5%. بناءً على ذلك، يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات.

- وفقاً لقاعدة القرار، يتم قبول فرضية التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم Shapiro-Wilk أكبر من 5%. ووفقاً للجدول (16)، الذي يوضح نتائج هذا الاختبار، تبين أن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيم Shapiro-Wilk لجميع المتغيرات أكبر من 5%. بناءً على ذلك، يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات.

جدول (16): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة عن طريق Shapiro-Wilk

إجابة فرضيات الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) بمدف دراسة تأثير البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري. ومع ذلك، قبل تطبيق تحليل الانحدار، قام الباحثون بإجراء مجموعة من الاختبارات لضمان ملاءمة البيانات لفرض تحلي الانحدار بشكل عام، وذلك وفقاً لما يلي:

- قام الباحثون باستخدام اختبار Shapiro-Wilk للتحقق من مدى تطابق البيانات مع التوزيع الطبيعي، وهو اختبار أساسى عند اختيار الفرضيات، نظراً لأن العديد من الاختبارات المعلمية تشترط أن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي. وفقاً لقاعدة القرار، يتم قبول فرضية التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم Shapiro-Wilk أكبر من 5%. ووفقاً للجدول (16)، الذي يوضح نتائج هذا الاختبار،

المسموح Tolerance ، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح Tolerance أكبر من (5%)، والجدول (17)، يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يشير إلى أن قيم معامل التضخم (VIF)، لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتراوح بين (3.082-3.975)، وإن قيم الاختبار التباين المسموح Tolerance (6.144)، تراوحت بين (0.163-0.324)، ويُعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل أو أبعاد المتغير الوسيط .Multicollinearity

جدول (17): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين Tolerance المسموح

Tolerance	VIF	الابعاد	المقياس	المتغير
0.252	3.975	بناء الأهداف طبولة الأمد	القيادة المستدامة	المستقل
0.163	6.144	استدامة التعلم		
0.180	5.568	بناء فريق عمل قيادي		
0.167	5.977	السلوك الأخلاقي		
0.324	3.082	المسؤولية الاجتماعية والبيئية		
0.195	5.136	الاستثمار		
0.195	5.136	الاكتشاف	البراعة التنظيمية	الوسيل

- التوزيع الطبيعي للباقي وعدم وجود قيم متطرفة : للحكم على التوزيع الطبيعي للباقي وعدم وجود قيم متطرفة، تم الاعتماد على اختبار مهالانوبيس (Mahalanobis) ويشار إلى أن قيمة Chi-square القصوى أقل من قيمة Mahalanobis الحرجة في حالة البيانات متعددة المتغير، وكذلك تم الاعتماد على اختبار Cook's والتي يجب أن لا تتجاوز قيمته عن الواحد الصحيح (حامدش، 2019)، ومن خلال نتائج الجدول (18)، يتضح أن القيمة الحرجة Chi-square تساوي (13.82) وهي أكبر من أعلى قيمة لاختبار Mahalanobis (9.641)، وأن قيمة Cook's بلغت (0.409) ولم تتجاوز الواحد الصحيح؛

Shapiro-Wilk	الأبعاد	التقييم
.333	الاستثمار في رأس المال البشري	1
.929	القيادة المستدامة	2
.894	البراعة التنظيمية	3

- كما تم التأكيد من عدم وجود تداخل خطى متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل أو أبعاد المتغير الوسيط باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor المسموح Tolerance ، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح Tolerance أكبر من (5%)، والجدول (17)، يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يشير إلى أن قيم معامل التضخم (VIF)، لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتراوح بين (3.082-6.144)، وإن قيم الاختبار التباين المسموح Tolerance تراوحت بين (0.163-0.324)، ويُعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل أو أبعاد المتغير الوسيط .Multicollinearity

جدول (17): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح

Tolerance	VIF	الابعاد	المقياس	المتغير
0.252	3.975	بناء الأهداف طبولة الأمد	القيادة المستدامة	المستقل
0.163	6.144	استدامة التعلم		
0.180	5.568	بناء فريق عمل قيادي		
0.167	5.977	السلوك الأخلاقي		
0.324	3.082	المسؤولية الاجتماعية والبيئية		
0.195	5.136	الاستثمار		
0.195	5.136	الاكتشاف	البراعة التنظيمية	الوسيل

- كما تم التأكيد من عدم وجود تداخل خطى متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل أو أبعاد المتغير الوسيط باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor

وبالتالي يتبين أن الباقي موزعة توزيع طبيعي، فضلاً عن عدم وجود قيم متفرقة.

جدول (18): قيمة (Cook's) وقيمة (Mahal.)

(Cook's)	قيمة (Mahal.)
0.409	9.641

المستدامة (0.667)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة المستدامة على البراعة التنظيمية، معنى أن زيادة القيادة المستدامة وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في البراعة التنظيمية بقيمة (0.667)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (8.754)، وهي دالة معنوية عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض الفرضية الأولى والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة المستدامة على البراعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي؛ وقد يكون مرد ذلك إلى أن القيادة المستدامة تخلق بيئة تنظيمية مرنة ومتكيفة من خلال التركيز على الابتكار، التمكين، الشفافية، والمسؤولية الاجتماعية، وهذا بدوره يعزز من البراعة التنظيمية التي قد تساعده الشركات على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة (Dylllick & Muff,2016 ; Avery & Bergsteiner,2011)؛ وافتقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة محمد (2023) والتي بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج.

جدول (19): تحليل الانحدار البسيط للوقوف على أثر القيادة المستدامة على البراعة التنظيمية

قيمة الدلالة Sig.	قيمة t	معاملات الانحدار المقدرة β	قيمة F	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	المتغير المستقل الثابت	المتغير الوسيط
0.000	**8.754	0.667	**76.630	0.460	**0.678	القيادة المستدامة	البراعة التنظيمية
0.000	**4.917	1.422					

**معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1 , 90)

بلغ معامل الارتباط (0.733)، عند مستوى دلالة معنوية (0.01) أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (104.380) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج البراعة التنظيمية حول الاستثمار في رأس المال البشري β تُعسر بنسبة (54%)، من التباين في مستوى الاستثمار في رأس المال البشري، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار (0.767)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على الاستثمار في رأس المال البشري بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

تشير نتائج التحليل الوارد بالجدول (20)، وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والاستثمار في رأس المال البشري، حيث

الفرص الجديدة واستثمار الموارد الحالية بفعالية، هذه القدرة تمكّن منظمات الأعمال من توظيف رأس المال البشري بشكل أكبر (علي، 2023)، وافتقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما بيته دراسة شوشه وعبدالفتاح (2021) والتي خلصت إلى وجود أثر للبراعة التنظيمية على رأس المال الفكري بالفنادق المصرية.

مباشر ذو دلالة احصائية للبراعة التنظيمية على الاستثمار في رأس المال البشري ، وهذا ما دلت عليه قيمة t ، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (9%)؛ عليه، يتم رفض الفرضية الثالثة والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على الاستثمار في رأس المال البشري بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي ؛ وهذا قد يعزى إلى أن البراعة التنظيمية تشمل قدرة الشركات على التوازن بين استكشاف

جدول (20): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر البراعة التنظيمية على الاستثمار في رأس المال البشري

Sig قيمة الدلالة	t قيمة	معاملات الانحدار β المقدرة	F قيمة	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغير الوسيط
0.000	**10.217	0.767	*104.380 *	0.537	**0.733	الاستثمار في رأس المال البشري	البراعة التنظيمية
0.017	*2.438	0.728				الثابت	

** معنوية عند مستوى 0.01 . * معنوية عند مستوى 0.05 . df= (1 , 90)

والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة على الاستثمار في رأس المال البشري بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي ؛ وهذا قد يعزى إلى أن القيادة المستدامة تعزز من سمعة الشركات كجهة تحترم بتطوير موظفيها ودعمهم، مما يساهم في جذب المواهب والاحتفاظ بها، وهو ما يعزز من الاستثمار في رأس المال البشري، فضلاً عن ذلك قد يكون السبب أنه من خلال تبني ممارسات القيادة المستدامة، تستطيع الشركات تحقيق استدامة تنظيمية، مما يخلق بيئة محفزة للاستثمار طويل الأجل في تطوير رأس المال البشري، علاوة على ذلك أن القيادة المستدامة تدعم ثقافة الابتكار والتعلم المستمر، مما يعزز من تطوير مهارات الموظفين ويزيد من القيمة الإجمالية لرأس المال البشري (Schaltegger & Wagner,2023; Doppelt,2022 ; Eccleston,2021).

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة على الاستثمار في رأس المال البشري بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي .

تشير نتائج التحليل الوارد في الجدول (21)، وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.853)، عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (241.031) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج القيادة المستدامة حول الاستثمار في رأس المال البشري تُفْسِر بنسبة (673%)، من التباين في مستوى الاستثمار في رأس المال البشري ، بينما (27%) من قيمة التغييرات في مستوى الاستثمار في رأس المال البشري تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل انحدار (0.878) الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية للقيادة المستدامة على الاستثمار في رأس المال البشري ، وهذا ما دلت عليه قيمة t ، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (9%)؛ عليه، يتم رفض الفرضية الثالثة

جدول (21): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على القيادة المستدامة في الاستثمار في رأس المال البشري

قيمة الدالة Sig	قيمة t	معاملات الانحدار المقدرة β	قيمة F	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	**15.525	0.878	**241.031	0.728	**0.853	القيادة المستدامة الثابت	الاستثمار في رأس المال البشري
0.035	*2.137	0.459					
**معنوية عند مستوى 0.01. * معنوية عند مستوى 0.05. df= (1 , 90)							

الكلية Macro PROCESS أداة قوية لتحليل الوساطة، وبخاصة في حجم العينات الصغيرة (باداوي، 2019)؛ فضلاً عما أشار إليه (Abu-Bader& & Jones,2021:58) بأنّه استخدام هذه الطريقة بقوله: " تسمح بإعادة العينات مع الحاجة إلى أقل افتراضات ، مما يوفر زيادة في قوة الدراسة ويقلل من مخاطر رفض الفرضية الصفرية بشكل خاطئ "، وفي سياق متصل بشأن المقارنة بين التمذجة الهيكليّة Structural Equation Modeling والعملية PROCESS باستخدام إحدى الحالات التطبيقية، فقد أكدوا Hayes et al, (2017) أن النتائج متطابقة في المضمون Hayes et al,2017 (5) بين النموذجين، ولا يوجد اختلاف بينهما" (أبوسيف،2018)،(.).

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

Andrew (2022) من خلال طريقة العمليات الكلية (4.2) F. Hayes PROCESS Procedure for SPSS Version أجل الوقوف على الدور الوسيط لمتغير البراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري؛ حيث يعتبر هذه النموذج من أفضل نماذج الوساطة لتحقيق أهداف الدراسة (أبوسيف،2018)، كذلك تعد طريقة العمليات

جدول (22): الأثر المباشر وغير المباشر للمتغير الوسيط البراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري بواسطة Andrew F. Hayes طريقة PROCESS من خلال نموذج (2022)

الفرضية	المسار	المحور في نموذج الوساطة	المتغير Direct effect	T	S.E	(P)	الحد الأعلى للفاصل القيمة ULCI	الحد الأدنى للفاصل القيمة LLC I	Indirect effect	الأثر غير المباشر الكلي Completely standardized indirect effect	
الأولى	A	القيادة المستدامة ---> البراعة التنظيمية	**0.667		0.076	**8.754	0.000	0.5154	0.8180	**.194	
	B	البراعة التنظيمية ---> الاستثمار في رأس المال البشري	**0.767		0.075	**10.217	0.000				
	C	القيادة المستدامة ---> الاستثمار في رأس المال البشري	**0.878		0.057	**15.525	0.000			**.1991	
	C'	القيادة المستدامة ---> البراعة التنظيمية ---> الاستثمار في رأس المال البشري	SL	0.071	**0.679	**9.582	0.000	0.5381	0.8197		
الثانية			b'	0.072	**0.299	**4.145	0.000	0.1555	0.441 9	**.1991	
			OA = b'								
C' Model: R=0.879 R-sq.=0.772 MSE=0.1692 F= 150.767											
**P<0.01 Indirect effect :LLCI =0.0694, ULCI=0.3676											
Completely standardized indirect effect: LLCI =0.0699, ULCI=0.3466											

لديها (4.145)، وهي دالة معنوية عند مستوى (0.01)؛ الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري، وهذا ما دلت عليه Confidence interval قيمتي الحد الأدنى والأعلى لفواصل الثقة (0.363-0.069)، والشكل (2) يوضح ذلك؛ كما كشفت النتائج الواردة بالجدول (22)، أن لتغير البراعة التنظيمية أثر غير مباشر إيجابي في العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري، وهذا ما دلت عليه فواصل الثقة لطريقة Bootstrapping (0.3676-Bootstrapped UL: 0.0694 Bootstrapped LL: 0.0694)، حيث Hayes,2017 Confidence Interval (%95) بلغت قيمة التأثير غير المباشر (0.1991)، والذي يمكن الحصول عليه من الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر ($c - c'$)، فضلاً عن التأثير الكلي غير المباشر للنموذج والذي بلغ (0.194) للبراعة التنظيمية في الاستثمار في رأس المال البشري من خلال القيادة المستدامة؛ ومن خلال ملخص النتائج المعروضة بالجدول (20) للتأثير المباشر وغير المباشر، يستنتج أن نتائج إعادة اختيار حجم العينة بطريقة Bootstrapping تتوافق مع نتائج الوساطة (ألونغ، 2020)، ويوضح بخلاف أهمية المتغير الوسيط ودوره في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع وبشكل جزئي Abu-Bader& Jones,2021 (جones, 2021) بحكم قل تأثير المتغير الوسيط في ظل وجود المتغير المستقل على التابع ؛ عليه، يتم رفض الفرضية الرابعة والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري بشركات الطيران العاملة بمدينة بنغازي.

ويمكن تفسير وجود أثر مباشر وغير مباشر للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري من خلال عدة جوانب مترابطة؛ فالقيادة المستدامة تحديداً إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل مع مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وتطلب هذه الأهداف إدارة فعالة لرأس المال البشري، وبالتالي يأتي دور البراعة التنظيمية كعنصر محوري لتمكن القيادة من تحقيق هذه الأهداف (Harvey &

يتضح من الجدول (22) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث بلغ معامل الارتباط (0.879) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (150.767)، وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد لمودج القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري في ظل وجود البراعة التنظيمية تُف瑟 بنسبة (772%) من التباين في تحقيق الاستثمار في رأس المال البشري بينما (23%)، من قيمة التغيرات في مستوى الاستثمار في رأس المال البشري تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تبين أن قيم إجمالي خطأ متوسط المربعات للنموذج (MSE) بلغت (0.169)، ويستخدم MSE عادة لتقدير دقة النموذج وتحديد مدى تناسب النموذج مع البيانات الفعلية، وكلما كانت قيمة MSE قليلة، كلما كانت دقة النموذج أعلى، ومن خلال قيمة MSE الموضحة بالجدول (22)، تؤكد دقة النموذج وقدرته التنبؤية (Wackerly et.al, 2008).

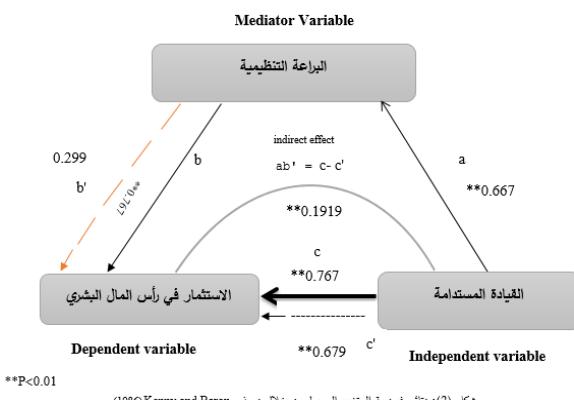
خلصت النتائج الوارد بالجدول (22) أن مسار A والذي يوضح تأثير المستقل على الوسيط، بلغ تأثيره المباشر (0.667)، وأن قيمة t (8.754)، وهي دالة معنوية عند مستوى (0.01)، وبخطأ معياري بلغ (0.076)؛ في حين أن المسار B والذي يمثل أثر المتغير الوسيط على التابع، حظي بمعامل تأثير مباشر (0.767)، وأن قيمة t (10.217)، وهي دالة معنوية عند مستوى (0.01)، وبخطأ معياري قدره (0.075)؛ كذلك أوضحت البيانات أن مسار C بلغت قيمة β لمعامل الانحدار والتي تمثل الأثر الكلي المباشر للقيادة المستدامة على الاستثمار في رأس المال البشري بدون المتغير الوسيط (0.878)، وأن قيمة t (15.525) وهي دالة معنوية عند مستوى (0.01)، وبخطأ معياري وصل إلى (0.057)، ويمكن الحصول عليه عبر المعادلة التالية = $c' + ab'$ ؛ كما تُظهر نتائج الجدول (20)، أن قيمة β لمعامل الانحدار مسار C والتي تمثل الأثر المباشر للقيادة المستدامة في الاستثمار في رأس المال البشري وبوساطة البراعة التنظيمية بلغت (0.679)، وأن قيمة t للقيادة المستدامة (9.582)، وهي دالة معنوية عند مستوى (0.01)، في حين أن قيمة t للأثر المباشر للبراعة التنظيمية بمسار C بلغت (0.299)، وأن قيمة t

خلال سعي الشركات محل الدراسة إلى جذب الكفاءات والموهوب البشرية ذات الخبرات العلمية والفنية العالية، فضلاً عن تحديد البرامج التعليمية والدورات التدريبية بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية؛ علاوة على قيام الشركات قيد الدراسة بمراجعة وتحديث نظام الحوافز بما يتمشى مع البيئة التنافسية وتحقيق أهدافها، كذلك التركيز على الرعاية الصحية الازمة للموظفين، أيضاً تكريم الموظفين المتميزين الذين يحققون نتائج إيجابية.

- تعزيز مستوى القيادة المستدامة بشركات الطيران محل الدراسة، وذلك عن طريق أن تستثمر الشركات محل الدراسة التغذية الراجعة لرسم الأهداف المستقبلية، كذلك حرص الشركات على التطوير المستمر لعملية التعلم، اعتماد إدارة الشركات قيد الدراسة على مبدأ العمل بروح الفريق الواحد في إنجاز المهام؛ قيام الشركات ندوات ولقاءات تحت الموظفين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي؛ تقديم الشركات محل

Williams,2023; Gomes & Oehmen,2022; Dixon & Day,2020:

وتناظرت نتيجة الدراسة في دور المتغير الوسيط البراءة التنظيمية على المخرجات التنظيمية مع ما آلت اليه دراسة Sarmento et al., (2021) ودراسة دراسة (Båkind & Grønli 2024) والتي وانسجمت نتيجة الدراسة مع ما خلصت إليه دراسة طه (2021) والتي خلصت إلى ان البراءة التنظيمية لها تأثيراً وسيطاً بشكل جزئي على العلاقة بين الطير للملهمة والتماطل التنظيمي بجامعة مدينة السادات ، فضلاً عن ذلك توافق نتائج الدراسة مع ما أفضت إليه دراسة يوسف وآخرون (2021) والتي أظهرت أن للبراءة التنظيمية دور في العلاقة بين رأس المال الفكري و التوجه الريادي في مشافي سوريا؛ كذلك تنااغمت نتيجة الدراسة الحالية مع مضمون ما توصلت إليه دراسة شوشة وعبدالفتاح (2021) والتي أوضحت وجود أثر إيجابي للبراءة التنظيمية على أداء الفنادق المصرية، كما توسطت البراءة التنظيمية جزئياً في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية.



شكل (2): نتائج فرضية التغير الوسيط من خلال درجة (Kenny and Baron 1986)

الدراسة خدمات للرعاية الصحية في المجتمع.

- أظهرت الدراسة أن البراءة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري، عليه، إذا كانت البراءة التنظيمية في غاية الأهمية للمنظمات بكل أنواعها وأبعادها، فإن الشركات قيد الدراسة على وجه الخصوص بحاجة ماسة أكثر من غيرها للاهتمام بتنمية البراءة التنظيمية وتعزيزها، وذلك عبر استثمار إدارة الشركات محل الدراسة الفرص المتاحة، فضلاً عن إدخال تعديلات مستمرة على الخدمات المقدمة لضمان رضا عمالها، علاوة على إتباع نظم إدارة مرنة للاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية،

خلاصة نتائج الدراسة

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الاستثمار في رأس المال البشري، القيادة المستدامة، والبراءة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي، جميعها جاءت مرتفعة، فضلاً عن ذلك ، أوضحت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للقيادة المستدامة والبراءة التنظيمية على الاستثمار في رأس المال البشري، إلا أن أثر القيادة المستدامة أكبر من أثر البراءة التنظيمية على الاستثمار في رأس المال البشري، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن البراءة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري.

توصيات واقتراحات الدراسة

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقدم مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها والمتمثلة في الآتي:

- بما أن مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة جاء مرتفعاً، فلا بد من الحفاظ عليه وتعظيمه، وذلك من

كذلك اشراك العاملين في تحديد التوجهات المستقبلية للشركات قيد الدراسة.

أحمد، نورالدين طالب (2013). "الاستثمار في رأس المال الفكرى ودوره في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة على مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2005-2010" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مریاح -ورقلة.

اسعيفان، يزن (2021)، أثر الوعي الإستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، الأردن.

البدري، عصام أحمد دادو، ياسر إبراهيم محمد (2021). أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين أداء الاقتصاد الرقمي بالتطبيق على الاقتصاد المصري خلال الفترة 1990-2020)، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 7(12): 774-824.

البكري، محمود ناصف (2023). واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية، الغردقة، مصر.

البكري، محمود ناصف (2023). واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية، الغردقة، مصر.

الجبور، هنا عوض محمود (2020). درجة تطبيق مديري مدارس لواء ماركا لمبادئ القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

الجمعي، وفاء بنت عايش والحارثي، نولى بنت عبد (2021). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المنيا، مصر، 36(4): 479-516.

الجنازرة، أسماء علي محمود (2020)، البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة

- إن موضوع الاستثمار في رأس المال البشري يظل قضية متعددة الأبعاد، وبالتالي بالإمكان إعادة الدراسة برمتها على قطاعات أو منظمات أخرى لإثبات صحة نتائج الدراسة أو رفضها؛ علاوة على دراسة الاستثمار في رأس المال البشري وربطه بأحد المتغيرات التنظيمية التالية أو في شكل نموذج وساطة: الفخر التنظيمي، المبادرة التنظيمية، السمعة التنظيمية، القيادة الأخلاقية.

المراجع

المراجع العربية:

أبوجديري، أبوعزوم اللافي (2021). الآثار الاقتصادية لفيروس كورونا المستجد على أداء شركات الطيران الليبية خلال العام 2020، المقرر الأكاديمي الرابع للدراسات الاقتصادية والأعمال (قطاع الأعمال في ظل جائحة كوفيد-19) ، 11 كانون الأول (ديسمبر) ، جامعة مصراتة، ليبيا.

أبوشقفة، عوني نبيل (2022). أثر القيادة الرنانة في تعزيز المبادرة التنظيمية: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، كلية التربية، غزة، فلسطين.

أبوليفة، سناه مصطفى والطحان عماد عبدالخالق (2021). العلاقة بين التوازن التنظيمي والسعادة التنظيمية : دراسة ميدانية مطبقة على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، مصر، 41(2): 211-224.

أبوسيف، محمود سيد علي (2018). "دور جودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الطائف بالملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الدولية في العلوم التربوية، 4(1): 611-664.

أحمد، رضا محمد وآخرون (2021). مقومات تنمية رأس المال البشري " دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة" ، مجلة

دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية خلال يومي 10-9.56 - 12 ديسمبر 2012

الروي، وسميم (2023-4-27). لقاء الأسبوع، صحيفة صدى الاقتصادية، متاح على الرابط: <https://sada.ly>

السباعي، دخيل الله سلطان (2024). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمشيرين التربويين بإدارة تعليم الطائف، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، سوهاج، مصر، 22(22): 73-110.

السعدي، حمدة بنت حمد بن هلال (2024). دور الجامعات العمانية في تنمية رأس المال البشري لتحقيق رؤية عمان 2040 في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العربية للتقويم والقياس، 5(9): ajme.2024.347044/10.21608

السعيد، هاني محمد (2008). رأس المال الفكري، دار السحاب لنشر والتوزيع، القاهرة.

السلمي، أحلام بنت عياضة (2024). دور التشارك المعرفي في تعزيز التعليم التنظيمي "دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة التجارة بمحافظة جدة"، المجلة العربية للنشر العلمي، رماح، الأردن، 7(64): 337-361.

السكارنة، بلال (2005)، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات (2005-2004)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العمري، مجد طلال والعيان، خالد بن محمد (2023). واقع ممارسة القيادة المستدامة: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية، غزة، فلسطين، 7(8): 55-75.

القصاص، مهدي محمد (2008). "بيئة استثمار رأس المال البشري: دراسة ميدانية في قرية مصرية"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي - مصر - نوفمبر .

الكرعاوي، محمد ثابت (2018)، دور مركبات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة المؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية لعينة

بالتجوال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

الجنازة، أسماء. (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة العاصمة عمّان وعلاقتها بالإدارة بالتحول من وجهة نظر المشيرين التربويين ومساعدي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الخطيب ، معزوة عبدالله (2013) ، "دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، قسم الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر - غزة.

الخمايسة، رائد علي (2022). درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان، الأردن.

الدراجي، سلام (2023). الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال: دراسة حالة على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ الشهيد العربي التبسي - تبسة، الجزائر.

الدعبي، بشائر علي وآخرون (2024). دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، القاهرة، مصر، 8(38): 167-222.

الديلمي ، عبدالكريم أحمد حسين (2014) . "تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة استراتيجية منظمات الاعمال" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الاعمال ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة عدن، جمهورية اليمنية.

الرايد، مني جاسم (2012) . "الاستثمار في رأس المال البشري: نموذج مقترن" ، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في

والمأمول، 2-3 تشرين الثاني (نوفمبر) المعهد العالي للمهن الشاملة درنة، ليبيا.

جلاب، احسان دهش وفليح، لقاء حسين (2023). البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الاهلية بمنطقة الفرات الأوسط، مجلة الدراسات المستدامة، بغداد، العراق، (1): 2497-2480.

حامدش، عبد السلام، (2019). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي أثرها على الاداء السياسي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن"، أطروحة دكتوراه منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والارسطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لين دباغين-سطيف 2، الجزائر.

حضر، محمود احمد (2020). تصور مقترح لتفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي في محافظة المنيا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المنيا، مصر(35)(2): 59-94.

ديروف. دي (2009). فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل، الرياض: ترجمة مكتبة الشقرى.

راضي، جود محسن وحسن، عبد الله كاظم (2016). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي "دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكوفة، العراق، (21): 103-120.

سليم، أمينة وعبد الغني علاء الدين وحسين احمد (2024). أثر الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 34(1)، 181-144.

شلتوت، أmany خضر (2012). " تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصري البشري: دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة الرئاسة ومكتب غزة الاقليمي "، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية.

شوشه، أمير، وعبد الفتاح، عبد الرحمن خيري(2021). دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكرى وأداء الفنادق

من أساتذة الجامعات الأهلية مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، المجلد (5)، العدد (20): 48-24.

النجار، هاجر السعيد وآخرون (2024). العلاقة بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات والمشاركة في بناء القيمة بالتطبيق على عملاء شركات اتصالات المحمول في مصر، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، دمياط، مصر، 3(9): 813-856.

النجمي، سعيدات وبالرشد، أمينة و شعبان، محمد رمزي (2023). دور نظام الإدارة المتكاملة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة ليتدغاز وحدة ورقلة 2023، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر.

أحمد ، فرعون وإيفي، محمد (2009) . " الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة " . ملتقى دولي : صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة ميسيلة ، يومي 14 و 15 ابريل .

بداوي، محمد (2019). " تحليل متغيرات الوساطة والمعدلة في بحوث ادارة الاعمال: دراسة تحليلية" ، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، 10 (2) : 39-52.

جابر، سناء (2017). دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي دراسة حالة جامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، بسكرة، الجزائر.

جبريل، وائل محمد جبريل (2015). سلوكيات المواطن التنظيمية وعلاقتها بتنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على عينة من العاملين الإداريين بشفرون التربية والتعليم بمدينة درنة، جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش الأهلية، الأردن، 16(1): 477-524.

جبريل، وائل والعوفي أحمد محمد (2019). أثر أخلاقيات العمل على المناعة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية الليبية " دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالإدارة العامة في مدينة بنغازي "، المؤتمر العلمي الثالث الحكمـ أخلاقيات المهنة في ليبيا: الواقع

- عذافة، رائد يوسف و محمد نسرين جاسم (2021). القيادة المستدامة وتأثيرها في السعادة التنظيمية بحث تحليلي في هيئة السياحة العامة في بغداد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، بغداد، العراق، 264-243 (27): 264-243.
- عزيزي زهرة . بن صوبيح ليлиا (2021) . الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة، مجلة المجتمع والرياضة، 4 (2): 241-253.
- عطالله، هبة كمال (2023). تأثير أخلاقيات العمل على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بالتطبيق على مستشفيات جامعة المنصورة، مجلة البحوث المالية والتجارية، بورسعيد، مصر، 354-315 (1): 354-315.
- علي، أحمد حسن مصطفى(2023). أثر نظم العمل عالية الأداء في البراعة التنظيمية: الدور الوسيط لرأس المال الفكري، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 4(43): 45-6.
- عبيد، سلمان(2014). "أثر الاستثمار برأس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
- عويس، محمود (2015)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، (2) 276 : 55.
- الغرياوي، محمد أمين (2019). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية عمى معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق مصر، 41(2): 151-104.
- الغناي، مصباح احمدوه (2022). دور البراعة التنظيمية وللبيزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والاتصالات، مجلة القرطاس، طرابلس، ليبيا، 18: 77-106.
- كرييري، عصام محمد علي(2019). استراتيجية مقترنة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستنر،
- المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(2): 445-483.
- صالح، خالد حسين وجبريل، وائل محمد (2021). أثر الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر، مجلة الدراسات الاقتصادية، سرت، ليبيا، 4(4): 12-47.
- طه، مني حسين(2021)، دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتمثال التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، جامعة مدينة السادس، المجلد (8) العدد(3): 109 – 150.
- عبدالحسين، عصام مهدي وآخرون (2024). تأثير القيادة المستدامة في اتخاذ القرار الاستراتيجي - بحث ميداني في مستشفى الحياة، مجلة الدراسات المستدامة، بغداد، العراق، 6(1): 2288-2.
- عبدالسلام، جواهر مصطفى (2022). أثر إدارة الوقت على البراعة التنظيمية "دراسة ميدانية على مديرى المرافق الصحية الخاصة ومساعديهم بمنطقة الجبل الأخضر" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمر المختار، كلية الاقتصاد، البيضاء، ليبيا.
- عبدالعزيز، أحمد عزمي زكي (2022). أثر البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الاجهزة الكهربائية والالكترونية ، مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (3) 1 : 815 - 874.
- عبدالنعيم، اياد محمود (2020). الإدراة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 44(4): 15-166.
- عبيدات، ذوقان وعبدالحق، كايد وعدس، عبدالرحمن (2015). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة السابعة عشر، عمّان: دار الفكر.

يوسف، محمد ربيع زناتي؛ رضوان، طارق رضوان محمد و البرازى ،جيان مصطفى (2021). أثر أبعاد رأس المال الفكرى على التوجه الريادى تحليل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة في سوريا. *التجارة والتمويل*. 308-257، 41(4)، 257-308.

المراجع الأجنبية:

- Abu-Bader, S., & Jones, T. V. (2021). Statistical mediation analysis using the Sobel test and Hayes SPSS process macro. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 9(1), 42-61.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches*. Routledge
- Båkind, Valentina Gonzalez & Grønli, Marte Valleraunet (2021), Organizational Ambidexterity as a Vehicle for Sustainability Innovation, Master Thesis, Norwegian School of Economics.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.
- Batra,I.,P,P.&Dhir,S.(2022), "Organizational ambidexterity from the emerging market perspective: A review and research agenda",*Thunderbird International Business Review*,64(1),pp.1-15.
- Bernadette, L., (1999), Intellectual Capital Key to value added, success In the next millennium, Financial & management accounting committee, *International Federation of Accountants*.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital*. Chicago: University of Chicago Press.

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.

محمد ، رانيا كمال أحمد (2023). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، المجلة التربوية لكلية التربية ، جامعة سوهاج، (106):1-106. doi: 96

10.21608/edusohag.2023.286671

وزارة، أمينة (2024). الابتكار من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق ، جامعة الجزائر-3.
<https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/962>

2

المعروف، أسماء محمود (2024). العلاقة بين البيضة الاستراتيجية والتميز التنظيمي: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية لاتصالات (we) بمحافظة الدقهلية، مجلة البحوث المالية والتجارية، بور سعيد، مصر، (3):729-668 .

مفتاح، مريم (2017). دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة - الشركة الوطنية للتأمينات - (SAA) وكالة بسكرة، رسالة ماجстير غير منشورة، جامعة محمد خضر، قسم علوم التسويق، بسكرة، الجزائر.

وصاف سعیدی و عودیا مولود (2004)، الاستثمار البشري كمحدد أساسی لنمو القطاع التصدير ،الملتقي الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس.

نور، سعاد عبدالكريم والضاعن محمد ابراهيم (2024). درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، الكويت العاصمة، الكويت، (10):4:291-256

- Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28(5), 1372-1380.
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*. Gallup, Inc. Retrieved from web.millennium-challenge.com.
- Gomes, C., & Oehmen, J. (2022). The role of dynamic capabilities in supporting sustainable leadership practices. *International Journal of Organizational Leadership*.
- Groves, R. M., & Peytcheva, E. (2008). "The Impact of Nonresponse Rates on Nonresponse Bias: A Meta-Analysis". *Public Opinion Quarterly*, 72(2), 167-189.
- Haan, L. (2020). Integrating education for sustainable development into the Dutch EFL classroom (Publication No. 1532953) [Master's Thesis, Utrecht University]. <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/397995>
- Harvey, L., & Williams, R. (2023). Strategic human resource management and organizational agility: Enhancing sustainable leadership. *Human Resource Management Journal*.
- Hayes, A. F., Montoya, A. K., & Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal*, 25(1), 76-81.
- Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford publications.
- Cohen, R. J., & Swerdlik, M. E. (2018). *Psychological Testing and Assessment: An Introduction to Tests and Measurement* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Dahiru & Ishyaku & Alkali & Palladan (2023). Sustainable Leadership Competencies for Sustainable Performance in Federal College of Education in North Eastern Nigeria' *Austin Journal of Business Administration and Management' Open Access* 1-7.
- DEVELİ, Alptekin (2023). GENERAL VIEW OF THE MANAGEMENT BY OBJECTIVES, *Journal of Management and Organization History*, 2(1): 82-92.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method. 4th Edition, Wiley.
- Dixon, S., & Day, M. (2020). Organizational agility and sustainable leadership: Connecting the dots for effective human capital management. *Journal of Sustainable Business and Development*.
- Doppelt, B. (2022). "Leading change toward sustainability: A change-management guide for business, government, and civil society." Greenleaf Publishing.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). *Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability*. Organization & Environment, 29(2), 156-174.
- Eccleston, R. (2021). "The impact of corporate social responsibility on employee motivation and retention."

- Nadeem, Sidra and Siddiqui, Danish Ahmed, How HR Practices influence Managers and Organizational Ambidexterity in Pakistani Firms: The Mediatory role of Self-Efficacy and Motivation in a Multilevel Integrated Framework.
- OECD. (1998). Human Capital Investment: An International Comparison, Paris: Organization for Economic Cooperation and Development. Center for Educational Research and Innovation.
- Panagopoulos,G.(2016),"Aspects of organizational ambidexterity", Journal of global strategic management",10(1),pp.5-15.
- Roos Tu von Krogh, Claudia Buengeler, and Dana G. Minbaeva (2022). Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda, *Journal of Business Research*, 145:110-125. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.02.049.
- Sanu Lab Suisse (2023) . *Barome'tre Leadership Durable*, La Situation Suisse.
- Sarmento, M., Simões, C., & Lages, L. F. (2024). From organizational ambidexterity to organizational performance: The mediating role of value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 118, 175-188.
- Sekaran, U., and Bougie, R.(2010).*Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (5th ed.), Wiley and Sons.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2023). "Managing the business case for sustainability: The integration of social, environmental, and economic performance." Routledge.
- Hughes, Mathew, (2018). organizational Ambidexterity and firm performance: Burning Research , Questions for marketing scholars, *journal of marketing management*,(34)1: 178-229.
- Josefek, R. A., and Kauffman, R.J(2003)."IT Human Capital and the Information Systems Professional's Decision to Leave the Company". Working Paper ,MIS Research Center ,University of Minnesota, Minneapolis .
- Ifeoma,A.R.,Gunardi,A.& Ifeanyichukwu,N.(2020),"Ambidexterity and organizational performance of manufacturing firms in Enugu State,Nigeria", *Journal of Business and Management*,22(6),pp.21-26.
- Kleynhans, E. P. J. (2006). *The role of human capital in the competitive advantage of firms*. *Journal of International Business Research and Marketing*, 21(2), 34-56.
- Kutner, M.H., Nachtsheim, C.J., & Neter, J. (2004). Applied Linear Regression Models. McGraw-Hill/Irwin.
- Marginson , S., and Mollis, M. (2002). "The Door Opens and the Tiger Leaps: Theories and Reflections of Comparative Education for A Global Millennium", *Comparative Educational Review*, Vol. 45 (4), 581-615.
- Malhotra Naresh and David Birks (2007). *Marketing Research* , 3nd Edition ,Person Education Limited.
- Mladenka Popadić, Matej Černe, Ines Milohnić (2015). Organizational Ambidexterity, Exploitation and firms Innovation performance, *Organizacija journal*, (48) 2:112-119.

Shehadeh,H.K.& Al Taee,M.A.H.(2022), "Organizational ambidexterity and its impact on organizational citizenship behavior: A case study in Islamic International Arab Bank in Amman City-Jordan", Academic Journal of interdisciplinary studies,11(4),pp.270-284.

Shibéal O'Flaherty, Michael T. Sanders, and Ashley Whillans (2021). A Little Recognition Can Provide a Big Morale Boost, Harvard Business Review.

Turner, J. H. (2001). Handbook of Sociological Theory. Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Vuong, T. K., & Bui, H. M. (2023). The role of corporate social responsibility activities in employees' perception of brand reputation and brand equity. Case Studies in Chemical and Environmental Engineering, 7, 100313. 1-9.

Wackerly ‘Dennis‘ Mendenhall ‘ William‘ Scheaffer ‘Richard L. (2008). Mathematical Statistics with Applications. 7th Edition, Thomson Higher Education, Belmont, CA, USA. ISBN:0-495-38508-5.

Weisberg, S. (2005). Applied Linear Regression. Wiley.

World Economic Forum (2023). The Future of Jobs Report. Annual Report, 30 April .

Yue, X., Feng, Y., & Ye, Y. (2021). A Model of Sustainable Leadership for Leaders in Double First-Class Universities in China, *International Journal of Higher Education*, 10(3), 187-201.