

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

### الدور الوسيط لمتغير البراعة التنظيمية

أ. د. وائل محمد جبريل      أ. وليد عبد الله محمد      أ. خالد حسين دخيل  
أستاذ إدارة الأعمال      محاضر مساعد بكلية الاقتصاد/ جالو - جامعة بنغازي      محاضر مساعد بكلية الاقتصاد/ جامعة عمر المختار  
بجامعة درنة      طالب دكتوراة بجامعة الزاوية      طالب دكتوراة بجامعة الزاوية

#### الملخص:

#### الكلمات المفتاحية:

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، أتبعنا الدراسة منهج الوصفى الارتباطي، واستخدمنا الاستبانة لجمع البيانات، والتي تم تطويرها والتأكد من مصداقيتها و معامل الثبات لها؛ وتم الاستعانة ببرنامج (SPSS)، واستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تحقق أهداف الدراسة، فضلاً عن اعتماد نموذج Andrew F. Hayes بواسطة PROCEDURE for SPSS Version 4.2 لاختبار فرضية الوساطة، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة المستدامة، الاستثمار في رأس المال البشري والبراعة التنظيمية جاءت جميعها مرتفعة، كما أوضحت الدراسة أن القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية يؤثران 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 يؤمل إتباعها لتعزيز مستوى القيادة المستدامة، وتعزيز البراعة التنظيمية، فضلاً عن تدعيم الاستثمار في رأس المال البشري في شركات الطيران قيد الدراسة.

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

## 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 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 الآجل القريب، والبحث عن امكانيات وفرص جديدة حتى تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية بما يضمن لها البقاء في الآجل البعيد (الجانزرة، 2020).

نظراً لكون ليبيا إحدى الدول النامية التي تسعى إلى تطوير منظمتها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فإن الاهتمام برأس المال البشري يُعدّ ضرورة استراتيجية، وذلك من خلال تسليط الضوء على أهميته وتعزيز استثماره، إلى جانب تبني ممارسات القيادة المستدامة. كما يُمثّل 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، و أصبحت المؤسسات المعاصرة بكافة أشكالها تركز جل اهتمامها على تطوير استراتيجيات تضمن لها مسايرة محيطها سريع التغير والتذبذب وذلك من خلال الاهتمام برأس المال غير الملموس الذي ركيزته المعرفة، المهارات القدرات والكفاءات، و هذا ما شجع لزيادة الاهتمام به بشتى الطرق، من تعليم و تدريب، و تأمين 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 بالتحولات السريعة التي يشهدها العصر الحديث حيث تشكل القيادة

يُشكّل الاستثمار في رأس المال البشري ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، إذ يُعدّ العامل الحاسم في تعزيز قدرة الدول على مواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية، بغض النظر عن مدى توافر الموارد الطبيعية. فالاقتصادات الحديثة لم تعد تعتمد فقط على الثروات المادية، بل أصبحت المعرفة والمهارات البشرية المحرك الرئيسي للنمو والابتكار. وتلجأ 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, 2002).

(Mollis, 2002 & وفي هذا السياق، لم تعد الأصول المادية ورؤوس الأموال النقدية كافية لضمان استدامة المنظمات، بل برزت 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 قدرتها على الابتكار والنمو في بيئة ديناميكية متسارعة التغير.

ونتيجة للتطور الكبير في أغلب المجالات في القرن الحادي والعشرين، فقد واجهت قيادات المنظمات العديد من التحديات وتزايدت الأعباء الملقاة على عاتق هذه القيادات، واتجهت أنظارتها 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)، 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 ممارساتها. ومن المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً، واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين مفهوم البراعة التنظيمية، الذي أصبح يُعَوّل عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المنظمات، نظراً لحاجة

المستدامة نمطاً 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 يتيح المجال لمزيد من التجديد والابتكار والتخطيط الاستراتيجي والشمول، 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 (الخماسة، 2022). مما ينعكس إيجابياً على المنظمة، ولربما يؤدي ذلك إلى حسن استثمار رأس مالها البشري.

كذلك أصبح مفهوم البراعة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم حيث تمكن المنظمة من تعزيز أدائها وميزتها التنافسية في ظل احتياجات الزبائن المتغيرة والمتجددة وازدياد حدة المنافسة والتطورات العرضية والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال ما دفع منظمات الأعمال لتحسين أدائها كما أشارت العديد من الدراسات على أهمية دور البراعة التنظيمية في المنظمات (عبد السلام، 2022؛ الجميعي والحارثي، 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 ومحمد، 2021؛ الغرابوي، 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 بيئة ملائمة لموظفيها وزيادة رضاهم والعمل على الحيلولة دون تسربهم 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

الشركات من تحديات في السنوات الأخيرة منها العجز المالي وتدني نسب تحصيل الإيرادات، وكذلك ضوابط مصلحة الطيران المدني على هذه الشركات، أيضاً جائحة كورونا وتوقف المطارات والوضع الأمني وخسارتها لجزء من أساطيلها الجوية خلال السنوات الماضية (أبوجديري، 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؛ الزوي، 2023؛ عبد السلام، 2022؛ صالح وجبريل، 2021؛ أبوجديري، 2021؛ جبريل والعوامي، 2019)، وذلك سعيًا من قيادات هذه المنظمات للتطوير وبناء الأهداف طويلة الأجل، والتوسع المستقبلي، والسعي لتوفير البيئات المناسبة للعاملين بها وحسن استثمارهم، والتركيز على رضا العاملين بما ينعكس 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 وتعزيز 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 بيئات وقطاعات مختلفة (عبدالحسين وآخرون، 2024؛ البكري، 2023؛ الخماسة، 2022؛ أحمد وآخرون، 2021؛ الجبور، 2020؛ الجنازرة، 2020؛ جابر، 2017)؛ تأسيساً 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 واختيار رأس المال البشري، تطوير رأس المال

البشري، 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 البراعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي، وذلك من خلال البعدين التاليين: براعة الاكتشاف، وبراعة الاستثمار؟

- هل هناك 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؟

### 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 البراعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي، وذلك من خلال البعدين التاليين: براعة الاكتشاف، وبراعة الاستثمار.

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

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع حديث وحيوي على المستويين الأكاديمي والتطبيقي في بيئة المنظمات، لا سيما في ظل محدودية الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع في ليبيا، -على حد علم الباحثين-؛ كما تستمد الدراسة أهميتها من الدور المحوري 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 متطورة مثل السكك الحديدية ووسائل النقل العام الحديثة.

إلى جانب ذلك، تُسهم هذه الدراسة في تزويد القيادات العليا وصنّاع القرار في شركات الطيران الليبية والأطراف ذات العلاقة برؤى علمية قائمة على نتائج الدراسة، ما قد يدعم عملية اتخاذ القرار ويسهم في تطوير الأداء المؤسسي؛ كما تبرز أهميتها في إثراء المعرفة العلمية، لا سيما في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم الإدارية على وجه الخصوص؛ 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:

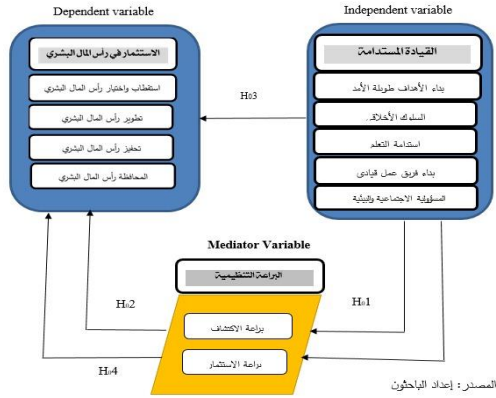
في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي، وبما ينسجم مع نموذج *Kenny & Baron* (1986) \* لاختبار فرضية الوساطة، حيث أنهما أشارا إلى أنه

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

\* يعتبر نموذج *Kenny & Baron* أول نموذج يدرس المتغير الوسيط وله الفضل الكبير في ذلك، وتم استخدامه على نطاق واسع حتى الوقت الحالي في العديد من الدراسات في مختلف المجالات العلمية وبخاصة السلوكية، وكما يعتبر مقارنة الخطوات السببية، وهو كذلك نموذج كفي وليس كمي، تعرض للنقد على أنه مقارنة ليست مثالية إحصائياً، وكما أن خطوته لا تحدد بشكل رسمي الأثر غير المباشر ولا يتطلب اختباراً استدلالياً (حمادوش، 2019)؛ عليه، حاولت الدراسة الحالية الموازنة العلمية الكيفية

## مصطلحات ومفاهيم:

- **الاستثمار في رأس المال البشري:** "يُعبّر عنه بكافة الأفراد العاملين في المنظمة 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 يتيح للموارد البشرية والمادية في المنظمة أن تحقق الأهداف المشتركة والتي تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للأجيال القادمة" (العمرى والعيان، 2023: 59).

- **البراعة التنظيمية:** هي قدرة المنظمات على استثمار الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة، بالشكل الذي يُحدث 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 المدروسة. يُستخدم 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 لمتغير ما بين متغيرين آخرين وهي تتمثل في: وجود أثر معنوي بين المتغيرين المستقل والوسيط، 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 (كُلّية) 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 وانسجماً مع أهداف هذه الدراسة، فإن نموذجها يشتمل على متغير مستقل وتابع ووسيط، يتمثل المتغير المستقل في القيادة المستدامة، بينما المتغير التابع فتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري، في حين أن المتغير الوسيط تجسد في البراعة التنظيمية، والشكل (1) يوضح نموذج الدراسة.

المثال، يمكن أن يكون المتغير المستقل (Independent Variable) له دور في التنبؤ 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 عندها تسمى (الوساطة الكلية) أو يضعف أثرها تسمى عندئذ (الوساطة الجزئية) (Weisberg, 2005; Kutner et al., 2004).

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الاستثمار في رأس المال البشري *Investment in Human Capital*

يلعب رأس المال البشري دوراً كبيراً في منافسة المنتجات المختلفة سواء أكانت سلع أم خدمات، حيث يشير (Kleynhans, 2006) إلى أن 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، بغض 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 الفعّال في رأس المال البشري يُسهم في تعزيز الإنتاجية، من خلال استغلال إمكاناته وقدراته بشكل كامل، مما يمكّن 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 مقولة "موردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر 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

المورد الوحيد الذي يوفر لها ميزة تنافسية طويلة الأمد، فالمنظمات التي لا تستثمر في رأس المال البشري تعرض نجاحها بل وجودها للخطر (شلتوت، 2009). وقد أصبح العنصر البشري في العصر الحالي ليس مجرد أحد عوامل الإنتاج، بل يُعتبر استثماراً حالياً ومستقبلياً. لذا، أصبح هناك اهتمام متزايد من قبل الإدارة المعاصرة بالموارد البشري، 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 (الزاید، 2012).

ويُعدّ المورد البشري مصدراً رئيساً للقيمة، إذ يُعتبر 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 ينعكس فقط على الإنتاجية، بل يظهر أيضاً في تحسين نوعية الإنتاج واستخدام الموارد الاقتصادية بشكل أكثر كفاءة، ومن هنا، فإن تحقيق أقصى إنتاجية وتقليل التكاليف يُعدّ النتيجة المتوقعة من هذا الاستثمار؛ وبالتالي، يسهم التعليم والتدريب في تمكين الدولة من مواجهة تحديات المنافسة في الأسواق العالمية (وصاف وعوديا، 2004).

#### تعريف الاستثمار في رأس المال البشري:

تتفق الأدبيات التي تناولت مفهوم رأس المال البشري على مرونته وصعوبة تحديد تعريف موحد أو متفق عليه بين معظم علماء الإدارة والمحاسبة والاقتصاد والاجتماع، 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 والهدف 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 "خزين المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى الافراد تكون نتاج الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات" (2 : Josefek & Kauffman, 2002).

وأشار ديولوف بأن (HC) يتعلّق أساساً بالمعرفة التي يمتلكها العاملون ولا تمتلكها المنظمة، أي ما هو مستقر داخل رؤوس الموظفين (ديولوف، 2009: 148)، كذلك يُعبر عنه بكافة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يمتلكون خبرات ومعارف متراكمة، ولديهم مهارات وقدرات إبداعية وابتكارية، من خلال حسن استقطابهم من قبل المنظمة وتطويرهم وتحفيزهم والمحافظة 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 يمثل الاستثمار في رأس المال البشري "المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادراً على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بكل فعالية واقتدار، وتتعلق تنمية رأس المال باستقطاب ومساندة العنصر البشري والاستثمار فيه، وذلك باستخدام عديد من الوسائل التي تتضمن التعليم والتدريب وإعطاء النصائح 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 المتجسدة في الأفراد المرتبطة بالنشاط الاقتصادي؛ بينما Bernadette يُعبر عن رأس المال البشري غالباً من خلال المهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والموظفون في الشركة، ويُعتبر 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). وبشكل مختصر يمكن القول إن كافة مساهمات الباحثين في هذا المجال تربط الاستثمار في رأس المال البشري بمجموع الكفاءات والمهارات والمعارف 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

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 يجب أخذ حاجة المنظمة إلى الابتكار والإبداع في الحسبان، إلى جانب الخصائص والمواصفات الشخصية المطلوبة.

وفي هذا الصدد اقترح 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 أسلوب تفكيرهم ودراساتهم للموضوع كلاً حسب تفكيره، فهو شكل من أشكال رأس مال المنظمة والذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة وعبر مصادر متنوعة (أحمد وإيفي، 2009)؛ تأسيساً على ما تقدم وانسجماً مع طبيعة الدراسة وتحسباً للمكونات المشتركة بين آراء 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; Gallup, 2021; Shibeal et al., 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 بالمعارف 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.

## تطوير 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

تحفيز رأس المال البشري هو عملية تشجيع الموظفين على تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومجزية. 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 نشرتها *Harvard Business Review* في عام 2021، فإن الشعور بالاعتراف والتقدير من الزملاء والرؤساء يزيد من الرضا الوظيفي والإنتاجية بنسبة تصل إلى 23%.

## الحفاظة على رأس المال البشري

الحفاظة 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

ومتداخلة كالبعد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي على مستوى الدول والمنظمات، بالتالي تأخذ المؤسسات الاستدامة في الاعتبار بجميع 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. (العمرى والعيان 2023). وقد عرف (Haan,2020:41) القيادة المستدامة بأنها "تمكين المستفيدين من اتخاذ قرارات مستنيرة وإجراءات مسؤولة من أجل السلامة البيئية والجدوى الاقتصادية وتحقيق مجتمع عادل للأجيال الحالية والمقبلة، مع احترام التنوع الثقافي وتحقيق الهدف الشامل المتمثل في السعي نحو تكوين مجتمع علمي مستدام بيئياً واجتماعياً واقتصادياً".

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

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

## أبعاد القيادة المستدامة:

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



## أولاً 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 كالآتي: 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 يتيح التنظيم السليم لعمل القائد، والتفاعل مع الموظفين للقيام بأدوارهم بشكل فعال" ؛ وتعرفها (عبدالنعم، 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 والنتائج المتوقعة في العمل ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة".

كما سبق يُمكن 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 بها 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 ويسهم أيضاً في استدامة المؤسسة من خلال الحفاظ عليها وتحقيق أهدافها وبأن القائد المستدام يمتلك مجموعة من السمات أبرزها العدل والمرونة والخلق الحسن والقبول من الآخرين والصبر (Yue & others, 2021). ولعل إتباع المؤسسة لمستويات عالية من الضوابط الأخلاقية في أعمالها يمكنها من البقاء والتنافس 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) جبريل والعوامي، (2019). وتعرفه (عطاالله، 2023: 321) على أنه "مجموعة

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

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

## ثالثاً استدامة التعلم:

تُعتبر عملية التعلم ركيزة أساسية لأي مؤسسة إذ من خلالها تواكب الأحداث والتطورات عن طريق اكتساب العلوم والمعارف والمهارات، ومن خلال استدامتها يتم الحفاظ على ممتلكات وموارد هذه المؤسسات، وتساهم في ازدهارها اجتماعياً، وبيئياً، واقتصادياً، ومن ثم بناء مجتمع ومؤسسات قائمة على المعرفة والعلم؛ وتعرف (السلمي، 2024: 342) التعليم المستدام بأنه "عبارة عن عملية مستمرة تهتم بتحسين سلوك الأفراد واكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها لمواجهة التغيرات البيئية". كما سبق يُمكن للباحثين تعريف استدامة التعلم بأنها "عملية تلقي العاملين بشركات الطيران الليبية العاملة ادارتها او فروعها بمدينة بنغازي للمعلومات والمهارات باستمرار وبشكل دائم ومستمر وتدريبهم وتجهيزهم وبما ينمي قدراتهم ويحسن من أدائهم وبيئة وظروف وظائفهم".

## رابعاً بناء فريق عمل قيادي:

بعد التغيرات المتسارعة والتطورات العصرية والتقنية وازدياد المسؤوليات وأصبح من الصعوبة إنجاز 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 يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات. يعرف (خضر، 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 ببعض، مستخدمين مهاراتهم المتنوعة، وجهودهم المتميزة لإنجازها في إطار تحملهم للمسؤولية والاعتمادية

في عملهم، وتعاونهم المستمر لتحقيق أهداف محددة تهدف إلى الارتقاء بمؤسستهم".

كما سبق يُمكن للباحثين تعريف بناء فريق العمل القيادي بأنه "عملية تأسيس وتصميم وتجميع عدد من الأفراد المتجانسين والمتقاربين في القدرات من العاملين بشركات الطيران قيد الدراسة وشحنهم وتوجيههم على العمل الجماعي وبث الصفات القيادية بهم تحقيقاً لأهداف هذه الشركات بكفاءة عالية".

### خامساً المسؤولية 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 ومواقعها التنافسية وتلبية توقعات زبائنها (النجار وآخرون، 2024). ويعرف (Bui & Vuong, 2023:2) المسؤولية الاجتماعية للشركات "بأنها شكل من أشكال التنظيم الذاتي للأعمال التجارية التي تهدف إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية وكذلك معالجة الاهتمامات الاجتماعية والبيئية".

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

### البراعة التنظيمية: Organizational Ambidexterity

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).

(Barta et al, 2022)؛ وتعرف (معروف، 2024: 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. وعرفها (Tae & 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 ملاحقة كل من الابداع التراكمي والابداع المتقطع (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 للمنتج والسوق، واستراتيجية الاستكشاف التي تمثل أنشطة الابداع التكنولوجي الهادفة إلى دخول ميادين جديدة للمنتج والسوق.

ومما سبق يُمكن 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:

### أولاً براعة الاستكشاف:

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

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 واكتشاف 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 تحديد تهدف إلى الاستفادة المثلى من الأصول الموجودة في المنظمة من خلال تحسينها وترشيدها استخدامها، وذلك عن طريق دمج المعارف الجديدة مع المعارف السابقة، بالإضافة إلى قدرة المنظمة على تنفيذ وابتكار التكنولوجيا وتطوير منتجات جديدة. من جهته، يرى الكرعاي (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 ووقت وبتكاليف مناسبة، وبأسلوب مبتكر ومبدع.

### الدراسات السابقة:

أجرى مزازة (2024) دراسة تهدف إلى اقتراح نموذج مبتكر للعملية التعليمية من خلال دمج التكنولوجيا الحديثة، مثل الحوسبة السحابية، البلوكشين، والذكاء الاصطناعي، لتحقيق استثمار أمثل لرأس المال البشري وتعزيز الابتكار. توصلت الدراسة إلى أن التحكم الفعال في التكنولوجيا

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 بمجموعة من النتائج أهمها: أن الجامعات العمانية أظهرت تكامل نحو المعرفة، وعملت على تنمية أعضاء الهيئة التدريسية من خلال توظيف تقنيات التعليم الحديثة.

وركزت دراسة الدعيي 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، واستعانوا بالدراسة 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 السبيعي (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 والمشرفين التربويين بإدارة تعليم الطائف واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة فيما تكون مجتمع الدراسة من المديرين والمشرفين التربويين بالمرحلة الثانوية والتابعين لإدارة التعليم بالطائف والبالغ عددهم (120) مديراً ومشرفاً تربوياً، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة لــــ (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.

كما هدفت دراسة نور والضامن (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 أهمها 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 واتخاذ القرار، ثم المسؤولية الاجتماعية، ثم تشجيع البحث والابتكار، ثم التشجيع على السلوكيات 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، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة التي وزعت على عينة بعدد (88) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أن درجة القيادة المستدامة جاءت متوسطة، وأن هناك تأثير للقيادة المستدامة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

أسهمت دراسة Sarmiento 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 اختبار 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 المصرفي المصري، حيث تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالفرع

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

وقام Sanu Lab Suisse (2023) بإجراء دراسة بالتعاون بين القادة السويسريين بهدف تقديم تحليل متعمق لممارسات القيادة المستدامة في سويسرا، وكانت أداة الدراسة ممثلة في الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرضٍ من النضج والاستدامة بين المشاركين وإظهار تقدم أكثر وضوحاً في الأبعاد الشخصية والجوانب 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) نموذجاً متأسلاً في قائد الاستدامة من أجل البقاء والأداء المستدام بخمسة أبعاد هي (الكفاءات 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 والتعميم بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت على (99) من المديرين العموم ومديرين الإدارات النوعية بديوان مديرية التربية والتعميم بالبحر الأحمر؛ وكشفت نتائج الدراسة أن درجة واقع أبعاد القيادة المستدامة لقيادات مديرية التربية والتعميم بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، وأوصت بعدة توصيات من شأنها تحسين هذه الأبعاد وتكثيف الدراسات حولها. أما دراسة محمد (2023) فتناولت ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة

سوهاج، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (583) عضواً، للعام الدراسي 2022/2021م، واستخدمت الاستبانة 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، وتخلصت عن الدراسة أن هناك مستوى مرتفع من البراعة التنظيمية بالشركات قيد الدراسة، علاوة على وجود أثر معنوي البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة. وأثرت دراسة طه (2021) موضوع القيادة المهمة وعلاقتها بالتماثل التنظيمي في وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط لدى كل من أعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بجامعة مدينة السادات وخلصت الدراسة إلى ارتفاع مستوى ممارسة قيادة الجامعة لنمط القيادة المهمة وكذلك ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية كما أوضحت وجود علاقة طردية قوية بين القيد المهمة و البراعة التنظيمية وبينت ان البراعة التنظيمية لها تأثيراً بسيطاً بشكل جزئي على العلاقة بين القيادة المهمة 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 مشايي مدينتي دمشق وحماة 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 أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي، وأثر إيجابي غير مباشر من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية؛ في حين هدفت دراسة Båkind & 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

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

واستهدفت 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 البدري وداوود (2021) إلى تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الاقتصادي الرقمي، مع تطبيق خاص على الاقتصاد المصري خلال الفترة من 1990 إلى 2020. وتؤكد الدراسة على أهمية الاستثمار في التعليم والتدريب لتحسين المهارات التقنية للعاملين وزيادة الإنتاجية في القطاع الاقتصادي الرقمي.

استهدفت 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 الاستبانة، وأجريت على عينة مكونة من 364 فرداً من مديري 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

براعة مدير العمليات إلى جانب العامل الوسيط للكفاءة الذاتية و إن براعة مدير العمليات بدورها لها تأثير إيجابي على براعة المنظمة. كما تتأثر البراعة التنظيمية بشكل مباشر وإيجابي 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 المواطنة التنظيمية وتنمية رأس المال الفكري، وخلصت الدراسة إلى أن المستوى العام لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بشؤون 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 المواطنة التنظيمية وتنمية رأس المال الفكري عند مستوى دلالة معنوية (1%). أما دراسة Mladenka *et. al* (2015) هدفت الدراسة إلى تفسير العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري ، والذي يرتبط بمزيج 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 مرتبطاً بالأداء الابتكاري الذي يعتبر من مكونات البراعة التنظيمية.

وأسهل الدليمي (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 الزبائني، وفي المرتبة الأخيرة الاهتمام بتنمية رأس المال البشري ؛ كذلك أوضحت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع لصياغة الاستراتيجية بالمنظمات اليمنية المصنعة للأدوية ؛ وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تنمية رأس المال الهيكلي فقط في المنظمات اليمنية المصنعة

للأدوية وصياغة الاستراتيجية، بينما رأس المال البشري والزبائني لم يُظهرا 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 تتنوع فيما بينها من حيث الزوايا التي تم التطرق إليها لدراسة متغيرات الدراسة من جانب كل باحث، كما يُلاحظ أن كل هذه الدراسات أجريت في بيئات 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 يتوافر 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 أنسب أنواع المناهج لمثل هذه الدراسات (عبيدات وآخرون، 2015)، حيث تصف الدراسات الارتباطية (دراسة العلاقة، والدراسة التنبؤية) درجة العلاقة بين المتغيرات وصفاً كمياً، أو عمل تنبؤات تتعلق بهذه المتغيرات.

### مجتمع الدراسة:

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

Krejcie & Morgan، فإنه 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	ليبيا للطيران	خاصة	إدارة	11	7
	المجموع			236	148

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

**أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبانة Questionnaire كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء هي:

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

**مقياس الاستثمار في رأس المال البشري:** تكون المقياس من عشرين عبارة مستمدة من أداة القياس التي أعده 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، المحافظة على رأس المال البشري.

**مقياس القيادة المستدامة:** تكون المقياس من عشرين عبارة مستمدة من أداة القياس التي أعدها كل من الخمايسة (2022) راضي وحسن (2016)، والنجمي وآخرون (2023)، مع إجراء بعض التعديلات عليهما 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).

**مقياس البراعة التنظيمية:** تكون المقياس من خمسة عشر عبارة، مستمدة من أداة القياس المستخدمة من عبد السلام (2022)، مع إجراء بعض التعديلات عليهما بما ينسجم مع أهداف الدراسة، وقُسمت عبارات المقياس إلى البعدين التاليين: (الاستثمار، والاكتشاف)؛ وجميع مقاييس الدراسة مُقاسة على مقياس ليكرت Likert والمكون من خمس درجات وفقاً للتدرج الآتي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

### ثبات أداة جمع البيانات وصدقها:

**الثبات Reliability:** يُعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار ما، ويشير إليه بأنه يقيس مدى الحصول على البيانات ذاتها لو تم تكرار الاستبانة لأكثر من مرة، لتأكد من ثبات الاستبانة، أُجري اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق *Alpha Cronbach*، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تراوحت قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة (0.968-0.872)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة (Sekaran and Bougie, 2010)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها، وأن الاستبانة واضحة لدى القارئ لها، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2): معاملات ثبات مقاييس الدراسة

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

المقياس	معامل الثبات
الاستثمار	0.928
الاستكشاف	0.937
البراعة التنظيمية	0.963

**الصدق Validity:** يُشير مفهوم صدق الاستبانة إلى التحقق من قدرتها على قياس الهدف الذي صُممت من أجله؛ للتأكد من الصدق، تم استخدام الطريقتين التاليتين:

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

**جدول (3): معاملات صدق مقاييس الدراسة**

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

- **الصدق البنائي:** تم استخدام الصدق البنائي لمجالات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وتبين الجداول (4، 5، 6) معاملات الارتباط بين معدل كل بُعد من أبعاد مقاييس الدراسة مع المعدل الكلي لكل متغير، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $\leq 0.01$  ( $\alpha$ ) مما يعطي الثقة في المقياس.

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

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

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

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

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

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

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

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



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

### توزيع الاستبانة:

تمثل عينة الدراسة في (148) عاملاً إدارياً، حيث تم توزيع الاستبانة خلال الفترة من (28 يوليو 2024 وحتى 25 أغسطس 2024)، وابتاع طريقة العينة العشوائية الطبقية، استرجعت (93) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وتُشكل ما نسبته (63%) والجدول (7) يوضح ذلك، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبانات الموزعة، وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (Groves & Peytcheva, 2008; Baruch & Holtom, 2008; Dillman et al, 2014)، وقد توزعت عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية على النحو الآتي، والموضحة بالجدول (8).

جدول (7): الاستثمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل الإحصائي

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

جدول (8): خصائص المشاركين في الدراسة

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

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

**المعالجة الإحصائية:** قام الباحثون باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبانات المجمعة والصالحة للتحليل بناءً على مقياس Likert المقياس بخمس درجات والموضحة بالجدول (9)، ولحساب طول خلايا مقياس Likert الخماسي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم قُسم على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=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).

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

الممارسة

الفئة في مقياس Likert	ترميز العبارات	طول الخلية	درجة الممارسة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل 1.80	ممارسة ضعيفة جداً
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل 2.60	ممارسة ضعيفة
محايد	3	من 2.60 إلى أقل 3.40	ممارسة متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى أقل 4.20	ممارسة مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5.00	ممارسة مرتفعة جداً

وعلى أساس ذلك التمييز تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS) Package for Statistical Social Sciences، وذلك وفقاً لما يلي:

■ ثبات مقياس الدراسة (Reliability): تم التحقق

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 التحقق 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 للاستبانة.

■ مقاييس النزعة المركزية (Measures of Central Tendency): تم استخدام المتوسط

الحسابي (Arithmetic Mean) لتحديد تركيز 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.

■ 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 البراعة

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 الاستبانة 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، إذا ما عُلِمَ أن متوسط المقياس المستخدم في

الاستبانة يبلغ (3)\*، حيث بلغ المتوسط العام الاستثمار في رأس المال

البشري (3.722) وانحراف معياري (0.845)، وبدرجة ممارسة

مرتفعة، ووزن نسبي (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 بإتقان وجودة عالية، وهذا ما أشارت إليه العبارة الثامنة، والتي نالت ممارسة مرتفعة، أيضاً ربما قد يكون مرد ذلك إلى أن الشركات تعتمد في منح الحوافز على مستوى مهارة وكفاءة الموظفين ، وهذا ما أوضحتها العبارة الحادية عشر، حيث حازت العبارة على ممارسة مرتفعة؛ كذلك قد يكون سبب ذلك إلى أن الشركات تهتم 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، والثلاث حظيتا بممارسة مرتفعة؛ واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة السعدية (2024)، دراسة الدليمي (2014)، دراسة جبريل (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 بُعد (تطوير رأس المال البشري) حظي بممارسة مرتفعة، وهو أعلى أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري مستوى، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.91) ووزن نسبي (78.21%)، يليه في الترتيب بُعد (استقطاب واختيار رأس المال البشري)، حيث جاء بمستوى مرتفع، فقد حظي بمتوسط حسابي (3.75) ووزن نسبي (75.19%)، في حين تبين أن مستوى بُعد (المحافظة على رأس المال البشري) كان مرتفعاً، وهو يمثل أقل أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري ، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.58) ووزن نسبي (71.74%)، ويوضح الجدول (11) اتجاهات المشاركين عن عبارات الاستثمار في رأس المال البشري

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

البيان / المقاس	البيان الحاسبي	البيان النسبي	مستوى الممارسة	الوزن النسبي	اختبار t		
					احصائية t	Sig.	الدالة
استقطاب واختيار رأس المال	3.7596	86190	مرتفعة	2	8.544**	0.000	يوجد فرق معنوية
تطوير رأس المال البشري	3.9106	84223	مرتفعة	1	10.483**	0.000	يوجد فرق معنوية
تطوير رأس المال البشري	3.6301	1.03502	مرتفعة	3	5.871**	0.000	يوجد فرق معنوية
المحافظة على رأس المال البشري	3.5872	97355	مرتفعة	4	5.848**	0.000	يوجد فرق معنوية
الاستثمار في رأس المال البشري	3.7229	84547	مرتفعة	---	8.289**	0.000	يوجد فرق معنوية

\*\* معنوية عند مستوى دلالة 1%

\*\*الوزن النسبي = الوسط الحسابي/5

\* الوسط الحسابي =  $3 = 5/1+2+3+4+5$

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

البعد	ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الممارسة
استقطاب واختيار رأس المال البشري	1	تقوم الشركة بدراسة سوق العمل ومصادره المختلفة لاستقطاب الموظفين المتميزين.	3.7419	1.02048	مرتفعة
	2	تسعى الشركة إلى جذب الكفاءات والمواهب البشرية ذات الخبرات العلمية والفنية العالية.	3.9355	.95333	مرتفعة
	3	تراعي الشركة ظروف البيئة الداخلية والخارجية في عملية الاستقطاب والتوظيف.	3.6237	.97706	مرتفعة
	4	تعتمد الشركة على المقابلات والاختبارات في عملية الاختيار والتوظيف.	3.8710	1.07568	مرتفعة
	5	تعتمد الشركة على مكاتب متخصصة في عملية استقطاب واختيار الموظفين ذوي المعارف والمهارات النادرة.	3.5591	1.21996	مرتفعة
تطوير رأس المال البشري	6	تؤمن الشركة بأهمية التعليم والتدريب، وتقوم بتحديد البرامج التعليمية والدورات التدريبية بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.	3.9247	.95822	مرتفعة
	7	يستفيد الموظفون في الشركة من البرامج التعليمية والدورات التدريبية التي تجرى داخل المؤسسة و/أو خارجها،	4.0968	.95627	مرتفعة
	8	تسعى الشركة إلى تدريب كافة الموظفين لزيادة معارفهم وخبراتهم وتنفيذ مهامهم بإتقان وجودة عالية.	4.0000	.96684	مرتفعة
	9	تعتمد الشركة على التدريب الإلكتروني وتعمل على تدريب الموظفين على التقنيات والتكنولوجيات المتطورة.	3.8387	1.05594	مرتفعة
	10	توفر الشركة كل المتطلبات المادية والمالية والبشرية لضمان نجاح البرامج التعليمية والتدريبية وبلوغ أهدافها.	3.7419	1.20599	مرتفعة
تخفيف رأس المال البشري	11	تعتمد الشركة في منح الحوافز على مستوى مهارة وكفاءة الموظفين.	3.7419	1.21497	مرتفعة
	12	تمنح الشركة أجور ومكافآت مالية تتماشى مع احتياجات وتطلعات الموظفين كل حسب مستواه العلمي والوظيفي.	3.6989	1.14953	مرتفعة
	13	تخصص الشركة جزءاً من الأرباح السنوية لتوزيعها على الموظفين.	3.6129	1.31076	مرتفعة
	14	تتيح الشركة الترقية في المستويات الإدارية للارتقاء بموظفيها وتحقيق الذات.	3.6774	1.20832	مرتفعة
	15	تقوم الشركة بتكريم الموظفين المتميزين الذين يحققون نتائج إيجابية خلال السنة	3.4194	1.23643	مرتفعة
الحفاظ على رأس المال البشري	16	تقوم الشركة بمراجعة وتحديث نظام الحوافز بما يتماشى مع البيئة التنافسية وتحقيق أهدافها.	3.4839	1.11913	مرتفعة
	17	تتبع الشركة بتوفير بيئة عمل ملائمة تساعد على الإبداع وتحقيق الأهداف التنظيمية.	3.5484	1.17507	مرتفعة
	18	يتناسب نوع وحجم المهام المسندة للموظفين مع معارفهم وقدراتهم الفكرية والجسدية	3.6667	1.11641	مرتفعة
	19	تعمل الشركة على توفير كافة شروط السلامة المهنية.	3.9140	1.00710	مرتفعة
	20	تقوم الشركة بتأمين جميع الموظفين وتكفل لهم الرعاية الصحية اللازمة.	3.3011	1.38144	متوسطة

يعزى إلى أن الشركات محل الدراسة تقوم بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وهذا ما أوضحته العبارة الأولى ببعدها 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 ببعدها 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 ببعدها 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 بينته العبارة الثالثة عشر ببعدها

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل 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 والانحرافات المعيارية، لإجابات المشاركين عن تلك العبارات، أمكن التعرف على مستوى القيادة المستدامة، حيث بلغ المتوسط العام (3.70) وانحراف معياري (0.823)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، ويوزن نسبي (74.15%)، والموضح بالجدول (12)، وهذا قد

السلوك الاخلاقي، 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 اليه دراسة نور والضامن (2024)، دراسة Sanu Lab Suisse (2023)، ودراسة محمد

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

جدول (12): إجابات المشاركين تجاه أبعاد القيادة المستدامة

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

\*\* معنوية عند مستوى دلالة 1%.

جدول (13): اتجاهات المشاركين عن عبارات القيادة المستدامة

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

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

تحرص على جذب عملاء جدد، وهذا ما بينته العبارة الثانية عشر ببعده 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 اسعيفان (2021)، كما يوضح جدول (14) أن بُعد الاستثمار هو أعلى أبعاد البراعة التنظيمية ممارسةً، حيث حظت بمتوسط حسابي (3.93) وبوزن نسبي (78.76%)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين تبين أن أقل أبعاد البراعة التنظيمية ممارسةً تمثل في بُعد الاكتشاف وجاء بمستوى مرتفع، حيث حاز على متوسط حسابي (3.84) ، وبوزن نسبي (76.86%)، والجدول (15) يوضح اجابات المشاركين عن عبارات البراعة التنظيمية.

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

احتوت الاستبانة على خمسة عشر عبارة تتعلق بالبراعة التنظيمية لمعرفة آراء الموظفين بالشركات محل الدراسة ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم عن تلك العبارات أمكن التعرف على مستوى البراعة التنظيمية، فمن خلال نتائج الجدول (14) وجد أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.809)، وبوزن نسبي (77.87%) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الشركات تحرص على ضمان رضا عملائها، وهذا ما كشفته العبارة السابعة ببعده الاستثمار، والتي حظيت بممارسة مرتفعة وهي اعلى عبارات البراعة، كذلك قد يكون سبب ذلك، أن الشركات تحرص على التوسع في الأسواق الحالية ، وهذا ما أشارت إليه العبارة الثالثة ببعده الاستثمار، حيث نالت العبارة ممارسة مرتفعة، كذلك قد يعود السبب إلى أن الشركات

**جدول (14): إجابات المشاركين تجاه أبعاد البراعة التنظيمية**

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

\*\* معنوية عند مستوى دلالة 1%.

جدول (15): اتجاهات المشاركين عن عبارات البراعة التنظيمية

البعد	ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الممارسة
الاستثمار	1	تستثمر إدارة الشركة الفرص المتاحة.	3.8696	.92840	مرتفعة
	2	يهتم الشركة بتخفيض تكلفة الخدمات المقدمة.	3.7283	.87835	مرتفعة
	3	تحرص الشركة على التوسع في الأسواق الحالية.	4.0109	.93167	مرتفعة
	4	تحرص الشركة على إدخال تعديلات مستمرة على الخدمات المقدمة	3.9239	.99707	مرتفعة
	5	تحاول الشركة تنويع نطاق الخدمات المقدمة لعملائه الحاليين	4.0000	.92582	مرتفعة
	6	تحرص الشركة على تحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات	4.0326	.95447	مرتفعة
	7	تحرص الشركة على ضمان رضا عملائها.	4.0761	.98599	مرتفعة
	8	تقدم الشركة خبرات جديدة للعاملين.	3.8587	1.10525	مرتفعة
الكشف	9	تقوم الشركة بفتح أسواق جديدة.	3.9022	1.05934	مرتفعة
	10	تعمل الشركة على البحث عن وسائل تكنولوجيا جديدة بشكل مدروس	3.9457	1.10308	مرتفعة
	11	تحرص الشركة على إتباع نظم إدارة مرنة للاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية.	3.6957	1.09684	مرتفعة
	12	تحرص الشركة على جذب عملاء جدد.	3.9457	.97625	مرتفعة
	13	تتمتع الشركة بتقديم خدمات جديدة في السوق المحلي.	4.0000	.93761	مرتفعة
	14	تستعد إدارة الشركة باستمرار لتلبية زيادة الطلب على الخدمات غير المتوقعة	3.7935	1.03285	مرتفعة
	15	تشارك إدارة الشركة العاملين في تحديد توجهاتها المستقبلية.	3.6087	1.10897	مرتفعة

## اختبار فرضيات الدراسة

إجابة فرضيات الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) بهدف 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 لفروض تحليل الانحدار بشكل عام، وذلك وفقاً لما يلي:

- قام الباحثون باستخدام اختبار Shapiro-Wilk للتحقق من مدى تطابق البيانات مع التوزيع الطبيعي، وهو اختبار أساسي عند اختبار 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،

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

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

- كما تم التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل أو أبعاد المتغير الوسيط باستخدام اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، واختبار التباين 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 يُشير إلى أن قيم معامل التضخم (VIF)، لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (3.082-6.144)، وإن قيم الاختبار التباين المسموح Tolerance تراوحت بين (0.324-0.163)، ويُعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل أو أبعاد المتغير الوسيط Multicollinearity.

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 يُشير إلى أن قيم معامل التضخم (VIF)، لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (3.082-6.144)، وإن قيم الاختبار التباين المسموح Tolerance تراوحت بين (0.324-0.163)، ويُعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل أو أبعاد المتغير الوسيط Multicollinearity.

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

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

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

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

- التوزيع الطبيعي للبواقي وعدم وجود قيم متطرفة: للحكم على التوزيع الطبيعي للبواقي وعدم وجود قيم متطرفة، تم الاعتماد على اختبار مهالانوبيس (Mahalanobis) ويشار إلى أن قيمة *Mahalanobis* القصوى أقل من قيمة *Chi-square* الحرجة في حالة البيانات متعددة المتغير، وكذلك تم الاعتماد على اختبار Cook's والتي يجب أن لا تتجاوز قيمته عن الواحد الصحيح (حمادوش، 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؛

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



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

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

قيمة (Mahal.)	قيمة (Cook's)
9.641	0.409

**اختبار الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة المستدامة على البراعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Regression analysis Simple من أجل الوقوف على أثر القيادة المستدامة على البراعة التنظيمية ؛ يتضح من الجدول (19) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.678) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (76.630) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج القيادة المستدامة حول البراعة التنظيمية تُفسّر بنسبة (46%)، من التباين في تحقيق البراعة التنظيمية بينما (54%)، من قيمة التغيرات في مستوى البراعة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة  $\beta$  لمعامل الانحدار للقيادة

المستدامة (0.667)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة المستدامة على البراعة التنظيمية، بمعنى 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 معنوياً 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 تساعد الشركات على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة (Dyllick & Avery & Bergsteiner, 2011 ; Muff, 2016)؛ واتفقت 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 اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر القيادة المستدامة على البراعة التنظيمية

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

\*\*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 تُفسّر بنسبة (54%)، من التباين في مستوى الاستثمار في رأس المال البشري، كما تُظهر البيانات أن قيمة  $\beta$  لمعامل انحدار (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 الواردة بالجدول (20)، وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والاستثمار في رأس المال البشري، حيث

مباشر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على الاستثمار في رأس المال البشري ، وهذا ما دلت عليه قيمة  $t$  ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (1%)؛ عليه، يتم رفض الفرضية الثانية 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

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

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

المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدرة $\beta$	قيمة $t$	قيمة الدلالة Sig
البراعة التنظيمية	الاستثمار في رأس المال البشري	**0.733	0.537	*104.380 *	0.767	**10.217	0.000
	الثابت				0.728	*2.438	0.017
**معنوية عند مستوى 0.01. *معنوية عند مستوى 0.05. df= ( 90 , 1 )							

**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 الواردة بالجدول (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 تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج القيادة المستدامة حول الاستثمار في رأس المال البشري تُفسّر بنسبة (73%)، من التباين في مستوى الاستثمار في رأس المال البشري، بينما (27%) من قيمة التغيرات في مستوى الاستثمار في رأس المال البشري تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة  $\beta$  لمعامل انحدار (0.878)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة على الاستثمار في رأس المال البشري ، وهذا ما دلت عليه قيمة  $t$  ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (1%)؛ عليه، يتم رفض الفرضية الثالثة

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 تهتم 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).

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

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

الكُلية Macro PROCESS أداة قوية لتحليل الوساطة، وبخاصة في حجم العينات الصغيرة (بداوي، 2019)؛ فضلاً عما أشار إليه (Abu-Bader & Jones, 2021:58) بأهمية 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 النمذجة الهيكلية Structural Equation Modeling والعملية PROCESS باستخدام إحدى الحالات التطبيقية، فقد أكدوا Hayes et al (2017) "أن النتائج متطابقة في المضمون بين النمذجتين، ولا يوجد اختلاف بينهما" (Hayes et al, 2017: 5).

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.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام نموذج Andrew (2022) F. Hayes من خلال طريقة العمليات الكُلية (4.2) PROCESS Procedure for SPSS Version، من 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 طريقة PROCESS من خلال نموذج Andrew F. Hayes (2022)

الفرضية	المسار	المسار	المتغير في نموذج الوساطة	الأثر المباشر Direct effect	S.E	T	(P)	الحد الأعلى لفاصل الثقة ULCI	الحد الأدنى لفاصل الثقة LLC I	Indir ect effect	الأثر غير المباشر الكلي Completely standardized indirect effect
الأولى	القيادة المستدامة ---> البراعة التنظيمية	A		**0.667	0.076	**8.754	0.000	0.5154	0.8180		**.194
الثانية	البراعة التنظيمية ---> الاستثمار في رأس المال البشري	B		**0.767	0.075	**10.217	0.000				
الثالثة	القيادة المستدامة ---> الاستثمار في رأس المال البشري	C		**0.878	0.057	**15.525	0.000				
الرابعة	القيادة المستدامة ---> البراعة التنظيمية ---> الاستثمار في رأس المال البشري	C'	SL	**0.679	0.071	**9.582	0.000	0.5381	0.8197	**.1991	
			OA= b'	**0.299	0.072	**4.145	0.000	0.1555	0.4419		
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											

يتضح من الجدول (22) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس 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 تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج القيادة المستدامة والاستثمار في رأس البشري في ظل وجود البراعة التنظيمية تُفسّر 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 لتقييم 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 معنوياً 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 معنوياً عند مستوى (0.01)، وبخطأ معياري قدره (0.075)؛ كذلك أوضحت البيانات أن مسار C بلغت قيمة  $\beta$  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 معنوياً عند مستوى (0.01)، وبخطأ معياري وصل إلى (0.057)، ويمكن الحصول عليه عبر المعادلة التالية:  $ab' + c'$ ؛ كما تُظهر نتائج الجدول (20)، أن قيمة  $\beta$  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 معنوياً عند مستوى (0.01)، في حين أن قيمة الأثر المباشر للبراعة التنظيمية بمسار C' بلغت (0.299)، وأن قيمة t

لديها (4.145)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)؛ الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري، وهذا ما دلت عليه قيمتي الحد الأدنى والأعلى لفاصل الثقة Confidence interval (0.363-0.069)، والشكل (2) يوضح ذلك؛ كما كشفت النتائج الواردة بالجدول (22)، أن لمتغير البراعة التنظيمية أثر غير مباشر إيجابي في العلاقة بين القيادة المستدامة والاستثمار في رأس المال البشري، وهذا ما دلت عليه فواصل الثقة لطريقة Bootstrapping (-0.3676-0.0694 UL: LL: 0.0694) عند مستوى ثقة Bootstrapped (95%) Confidence Interval (Hayes, 2017)، حيث 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 (أنوانغ، 2020)، ويتضح بجلاء أهمية المتغير الوسيط ودوره في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع وبشكل جزئي (Abu-Bader & Jones, 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 إحصائية 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 تهدف إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل مع مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وتتطلب هذه الأهداف إدارة فعالة لرأس المال البشري، وبالتالي يأتي دور البراعة التنظيمية كعنصر محوري لتمكين القيادة من تحقيق هذه الأهداف (Harvey & )

Williams,2023; Gomes & Oehmen,2022; (Dixon & Day,2020)

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

## خلاصة نتائج الدراسة

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

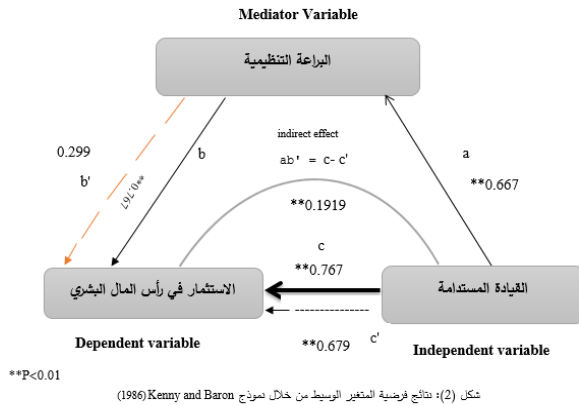
## توصيات ومقترحات الدراسة

من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة تُقدم 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 المحافظة عليه وتعظيمه، وذلك من

خلال سعي الشركات محل الدراسة إلى جذب الكفاءات والمواهب 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 يتماشى مع البيئة التنافسية وتحقيق أهدافها، كذلك التركيز على الرعاية الصحية اللازمة 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



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

كذلك اشراك العاملين في تحديد التوجهات المستقبلية للشركات قيد الدراسة.

- إنَّ 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، المنة التنظيمية، السمعة التنظيمية، القيادة الأخلاقية.

## المراجع

### المراجع العربية:

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

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

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

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 بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الدولية في العلوم التربوية، 4(1): 664-611.

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

الدراسات والأبحاث البيئية، السادات مصر 11(1): 260-267.

أحمد، نورالدين طالب (2013). "الاستثمار في رأس المال الفكري 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 مرباح - ورقلة.

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

البكري، عصام أحمد وداود، 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.

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

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

دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية خلال يومي 10-12 ديسمبر 2012: 923 - 956.

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

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

السعدية، 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 و التوزيع، القاهرة.

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

السكرانة، بلال (2005)، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاداء 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 والتقانونية 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 مركات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة المؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية لعينة

بالتجوال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

الجنازرة، أسماء. (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجول من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

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

الخميسة، رائد علي (2022). درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة، 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 دكتوراة منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ الشهيد العربي التبسي - تبسة، الجزائر.

الدعبي، بشاير 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.

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

الزابد، منى جاسم (2012). " الاستثمار في رأس المال البشري: نموذج مقترح"، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في

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

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

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

بداوي، محمد (2019). "تحليل متغيرات الوساطة والمعدلة في بحوث إدارة الأعمال: 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 المواطنة التنظيمية وعلاقتها بتنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على عينة من العاملين الإداريين بشؤون التربية والتعليم بمدينة درنة، جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش الأهلية، الأردن، 16(1): 477-524.

جبريل، وائل والعوامي 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 المحكم - أخلاقيات المهنة في ليبيا: الواقع

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

جلاب، احسان دهش وفليح، لقاء حسين (2023). البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضاقة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الاهلية بمنطقة الفرات الأوسط، مجلة الدراسات المستدامة، بغداد، العراق، 5(1): 2480-2497.

حمادوش، عبد السلام، (2019). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي أثرهما على الاداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوية للتضامن"، أطروحة دكتوراة منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين-سطفيف2، الجزائر.

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

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

راضي، جواد محسن وحسن، عبد الله كاظم (2016). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي "دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكوفة، العراق، 7(21): 103-120.

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

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

شوشة، أمير، وعبد الفتاح، عبد الرحمن خيرى (2021). دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق



عذافة، رائد يوسف ومحمد نسرین جاسم (2021). القيادة المستدامة وتأثيرها في السعادة التنظيمية بحث تحليلي في هيئة السياحة العامة في بغداد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، بغداد، العراق، 27(125): 243-264.

عزيزي زهرة .بن صويلح ليليا (2021) . الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة، مجلة المجتمع والرياضة، 4 (2): 241-253.

عطالله، هبه كمال (2023). تأثير أخلاقيات العمل على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بالتطبيق على مستشفيات جامعة المنصورة، مجلة البحوث المالية والتجارية، بورسعيد، مصر، 24(1): 315-354.

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): 6-45.

عبيد، سلمان(2014). "أثر الاستثمار برأس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بملكة 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) 55: 239-276.

الغريابوي، 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): 104-151.

الغناي، مصباح احمده (2022). دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والاتصالات)، مجلة القرطاس، طرابلس، ليبيا، 18: 77-106.

كيري، عصام محمد علي(2019). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر،

المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(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، منى حسين(2021)، دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهممة والتماثل التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، 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): 2288-2305.

عبدالسلام، جواهر مصطفى (2022). أثر إدارة الوقت على البراعة التنظيمية "دراسة ميدانية على مديري المرافق الصحية الخاصة ومساعدتهم بمنطقة الجبل الأخضر"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمر المختار، كلية الاقتصاد، البيضاء، ليبيا.

عبدالعزیز، أحمد عزمي زكي (2022). اثر البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الاجهزة الكهربائية والالكترونية، مجلة العلمية للدراسات والبحوث والمالية والتجارية، (3) 1 : 815-874.

عبدالنعميم، إيمان محمود (2020). الإدارة 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، عبد الرحمن (2015). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة السابعة عشر، عمان: دار الفكر.

يوسف، محمد ربيع زناتي؛ رضوان، طارق رضوان محمد و البرازي، حيان مصطفى (2021). أثر أبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي 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) 1:106-96  
doi: 10.21608/edusohag.2023.286671

مزازرة, أمينة (2024). الابتكار من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، أطروحة دكتوراة منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3.  
<https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/962>

2

معروف، أسماء محمود (2024). العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتميز التنظيمي: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (we) بمحافظه الدقهلية، مجلة البحوث المالية والتجارية، بور سعيد، مصر، 729-668: (3)25

مفتاح، مريم (2017). دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة - الشركة الوطنية للتأمينات - (SAA) وكالة بيسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، قسم علوم التسيير، بيسكرة، الجزائر.

وصاف سعيدي و عوديا مولود (2004)، الاستثمار البشري كمحدد أساسي لنمو القطاع التصديري، الملتقى 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 والضامن 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، 4(10): 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](https://www.gallup.com/workplace/2022-report.aspx).
- 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 Gutch 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.
- Sarmiento, 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.
- Malhatro Naresh and David Birks (2007). *Marketing Research* , 3rd 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 Taei, 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.
- Shibeal 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*. 7<sup>th</sup> 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.