



جامعة الزاوية

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / برنامج الدكتوراه

**أثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية من خلال السعادة التنظيمية
كمتغير وسيط
"دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة
بنغازي"**

إعداد

خالد حسين دخيل صالح

إشراف

أ.د. وائل محمد جبريل

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة درنة

قُدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الإجازة الدقيقة "الدكتوراه"

بتاريخ:

23/ شَوَّال/1447هـ الموافق: 11/4/2026م بقسم إدارة الأعمال كلية

الاقتصاد بجامعة الزاوية

فصل الربيع 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى﴾

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(سورة المائدة:2).

الإهداء

إن كانت عيناى ترى، فهى لا ترى دونك، وإن كان قلبى ينبض، فنبض الوجود وجودك إلى
والدتى الحنونة.

إلى من علمنى الصبر والإصرار والكرامة إلى سندي الأول ومصدر قوتي واعتزازي إلى والدي
الغالي.

إلى من حبهم يلج في عروقي، ويلهج بذكرهم فؤادي، إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى شريكة روعي، ورفيقة دربي، إلى زوجتي وأم رواد فلذة كبدي.

لهؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل، وأسأل الله أن يعود بالنفع على بلدي الحبيب

راجياً من الله القبول والتوفيق.

الباحث

الشكر والتقدير

الشكر أولاً لله رب العالمين كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، كما يسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير والاحترام الفائق وكبير العرفان لأستاذي الذي مهد لي درب المعرفة والبحث العلمي الأستاذ الدكتور: **وائل محمد جبريل** على ما قدمه من نصح وتوجيه وإرشاد ومد يد العون لإنجاز هذا العمل.

كما أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى السادة أعضاء **لجنة المناقشة**، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، لما سيكون لملاحظاتهم أثراً بالغاً فلهم مني كل التقدير.

كما ينساب شكري وتقديري للسادة **محكمي الاستبانة** على تفضلهم بتحكيمها وعلى ما قدموه من ملاحظات مهمة أسهمت في تحسين جودتها ومن ثم الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

ويسر الباحث أيضاً أن يتقدم بالشكر الجزيل ووافر التقدير إلى العاملين بشركات الطيران اللبية العاملة في مدينة بنغازي، والذين تكرموا بالمساهمة في ملء الاستبانة وأعطوني جزءاً من وقتهم، كذلك إلى كل العاملين بجامعة الزاوية وكلية الاقتصاد على دعمهم ومساندتهم.

والشكر موصول لكل من ساهم وساعدني في إعداد هذه الأطروحة سواء بمعلومة أو توجيه أو رأي أو دعاء جعلها الله لهم في ميزان حسناتهم، وجزى الله الجميع عني كل خير.

الباحث

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
-	الآية	أ
-	الإهداء	ب
-	الشكر والتقدير	ج
-	قائمة المحتويات	د
-	قائمة الجداول	ي
-	قائمة الأشكال	م
-	المستخلص	ن
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1.1	مقدمة	2
2.1	مشكلة الدراسة	3
3.1	أهداف الدراسة	7
4.1	أهمية الدراسة ومبررات القيام بها	8
5.1	فرضيات الدراسة	10
6.1	نموذج الدراسة	13
7.1	حدود الدراسة	14
8.1	التعريف الإجرائية	22
9.1	هيكلية الدراسة	24
10.1	تقسيمات الدراسة	24
الفصل الثاني: الإطار النظري		

الصفحة	الموضوع	الترقيم
26	مقدمة	1.2
26	المناعة التنظيمية	2.2
26	مفهوم المناعة التنظيمية	1.2.2
28	أهداف نظام المناعة التنظيمية	2.2.2
28	وظائف المناعة التنظيمية	3.2.2
30	محددات نظم المناعة التنظيمية	4.2.2
32	نظريات المناعة التنظيمية	5.2.2
35	أبعاد المناعة التنظيمية	6.2.2
35	المناعة التنظيمية الطبيعية	1.6.2.2
36	بُعد الموقع التنافسي	1.1.6.2.2
38	بُعد الحامض النووي التنظيمي	2.1.6.2.2
41	بُعد التوازن التنظيمي	3.1.6.2.2
44	المناعة التنظيمية المكتسبة	2.6.2.2
45	بُعد اللقاح التنظيمي	1.2.6.2.2
48	بُعد الذاكرة التنظيمية	2.2.6.2.2
51	بُعد المقارنة المرجعية	3.2.6.2.2
54	القيادة المستدامة	3.2
54	مفهوم القيادة المستدامة	1.3.2
58	أهمية القيادة المستدامة	2.3.2
58	خصائص القيادة المستدامة	3.3.2

الصفحة	الموضوع	الترقيم
59	متطلبات القيادة المستدامة	4.3.2
60	النظريات المفسرة للقيادة المستدامة	5.3.2
62	تحديات القيادة المستدامة	6.3.2
64	أبعاد القيادة المستدامة	7.3.2
64	بُعد بناء الأهداف طويلة الأمد	1.7.3.2
67	بُعد استدامة التعلم	2.7.3.2
71	بُعد بناء فريق عمل قيادي	3.7.3.2
74	بُعد السلوك الأخلاقي	4.7.3.2
76	بُعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية	5.7.3.2
80	السعادة التنظيمية	4.2
80	مفهوم السعادة التنظيمية	1.4.2
81	أهمية السعادة التنظيمية	2.4.2
83	متطلبات تحقيق السعادة التنظيمية	3.4.2
84	معوقات السعادة التنظيمية	4.4.2
86	العوامل المؤثرة في السعادة التنظيمية	5.4.2
87	نظريات السعادة التنظيمية	6.4.2
93	أبعاد السعادة التنظيمية	7.4.2
93	بُعد الرضا الوظيفي	1.7.4.2
97	بُعد الانغماس الوظيفي	2.7.4.2
101	بُعد الالتزام العاطفي	3.7.4.2

الترقيم	الموضوع	الصفحة
5.2	العلاقة بين متغيرات الدراسة	104
1.5.2	العلاقة بين المتغير المستقل "القيادة المستدامة" والمتغير الوسيط "السعادة التنظيمية"	104
2.5.2	العلاقة بين المتغير الوسيط "السعادة التنظيمية" والمتغير التابع "المناعة التنظيمية"	105
3.5.2	العلاقة بين المتغير المستقل "القيادة المستدامة" والمتغير التابع "المناعة التنظيمية"	106
4.5.2	أثر المتغير الوسيط "السعادة التنظيمية" في العلاقة بين المتغير المستقل "القيادة المستدامة" والمتغير التابع "المناعة التنظيمية"	107
6.2	الخلاصة	109
الفصل الثالث: الدراسات السابقة		
1.3	الدراسات السابقة	111
2.3	مقدمة	112
3.3	الدراسات السابقة المتعلقة بالمناعة التنظيمية	113
4.3	الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة المستدامة	128
5.3	الدراسات السابقة المتعلقة بالسعادة التنظيمية	141
6.3	دراسات سابقة ربطت بين متغيرات الدراسة	154
7.3	التعقيب على الدراسات السابقة	158
الفصل الرابع: الإطار الميداني		
1.4	منهج الدراسة	166
2.4	نبرة عن شركات الطيران اللببية محل الدراسة	167
3.4	مجتمع وعينة الدراسة	169

الترقيم	الموضوع	الصفحة
4.4	أداة الدراسة	170
5.4	ثبات أداة جمع البيانات وصدقها	171
1.5.4	الثبات	171
2.5.4	الصدق	172
1.2.5.4	الصدق الظاهري	172
2.2.5.4	الصدق الذاتي أو الاحصائي	173
3.2.5.4	الصدق البنائي	174
6.4	توزيع الاستبانة	175
7.4	المعالجة الإحصائية	178
8.4	عرض نتائج الدراسة	180
1.8.4	مستوى المناعة التنظيمية بالشركات قيد الدراسة	180
2.8.4	مستوى القيادة المستدامة بالشركات قيد الدراسة	184
3.8.4	مستوى السعادة التنظيمية بالشركات قيد الدراسة	189
9.4	اختبار فرضيات الدراسة	193
1.9.4	اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	193
2.9.4	اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	202
3.9.4	اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة	206
4.9.4	اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة	212
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات وآفاق الدراسة المستقبلية		
1.5	مقدمة	217

الصفحة	الموضوع	الترقيم
217	مناقشة نتائج الدراسة	2.5
226	توصيات الدراسة	3.5
229	آفاق الدراسة المستقبلية	4.5
232	المراجع	---
269	الملاحق	---
270	الملحق رقم (1) نتائج الدراسة الاستطلاعية	---
272	الملحق رقم (2) قائمة الاستبيان	---
278	الملحق رقم (3) قائمة المحكمين	---
---	المستخلص باللغة الإنجليزية	---
---	الغلاف باللغة الإنجليزية	---

قائمة الجداول

الترقيم	الجدول	الصفحة
1.1	الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة	15
1.2	مقارنة القيادة التقليدية بالقيادة المستدامة	57
1.4	مجتمع وعينة الدراسة	170
2.4	معاملات ثبات مقاييس الدراسة	171
3.4	معاملات الصدق الذاتي لمقاييس الدراسة	173
4.4	معاملات الصدق البنائي للمتغير التابع (المناعة التنظيمية)	174
5.4	معاملات الصدق البنائي للمتغير المستقل (القيادة المستدامة)	175
6.4	معاملات الصدق البنائي للمتغير الوسيط (السعادة التنظيمية)	175
7.4	الاستمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل الاحصائي	176
8.4	الخصائص الشخصية للمشاركين في الدراسة	176
9.4	طول الخلية لمقاييس الدراسة وفقاً لمقياس Likert ودرجة الممارسة	178
10.4	إجابات المشاركين اتجاه أبعاد المناعة التنظيمية	181
11.4	إجابات المشاركين تجاه عبارات المناعة التنظيمية	181
12.4	إجابات المشاركين اتجاه أبعاد القيادة المستدامة	185
13.4	إجابات المشاركين تجاه عبارات القيادة المستدامة	185
14.4	إجابات المشاركين اتجاه أبعاد السعادة التنظيمية	190
15.4	إجابات المشاركين تجاه عبارات السعادة التنظيمية	190
16.4	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة عن طريق الالتواء Shapiro-Wilk	193

الترقيم	الجدول	الصفحة
17.4	اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح <i>Tolerance</i>	194
18.4	جدول قيمة (Mahal.) وقيمة (Cook's)	195
19.4	تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر القيادة المستدامة على السعادة التنظيمية	196
20.4	تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر بناء الأهداف طويلة الأمد على السعادة التنظيمية	197
21.4	تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر استدامة التعلم على السعادة التنظيمية	198
22.4	تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر بناء فريق عمل قيادي على السعادة التنظيمية	199
23.4	تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر السلوك الأخلاقي على السعادة التنظيمية	200
24.4	تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر المسؤولية الاجتماعية والبيئية على السعادة التنظيمية	201
25.4	تحليل اختبار الانحدار المتعدد للوقوف على أثر السعادة التنظيمية على المناعة التنظيمية	202
26.4	تحليل اختبار الانحدار المتعدد للوقوف على أثر الرضا الوظيفي على المناعة التنظيمية	203
27.4	تحليل اختبار الانحدار المتعدد للوقوف على أثر الانغماس الوظيفي على المناعة التنظيمية	204
28.4	تحليل اختبار الانحدار المتعدد للوقوف على أثر الالتزام العاطفي على المناعة التنظيمية	205
29.4	تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية	206

الترقيم	الجدول	الصفحة
30.4	تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر بناء الأهداف طويلة الأمد على المناعة التنظيمية	207
31.4	تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر استدامة التعلم على المناعة التنظيمية	208
32.4	تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر بناء فريق عمل قيادي على المناعة التنظيمية	209
33.4	تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر السلوك الأخلاقي على المناعة التنظيمية	210
34.4	تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر المسؤولية الاجتماعية والبيئية على المناعة التنظيمية	211
35.4	الأثر المباشر وغير المباشر للمتغير الوسيط (السعادة التنظيمية) في العلاقة بين القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية بواسطة طريقة <i>PROCESS</i> من خلال نموذج Andrew F. Hayes (2022)	213

قائمة الأشكال

الترقيم	الشكل	الصفحة
1.1	نموذج الدراسة	14
1.2	وظائف المناعة التنظيمية	29
2.2	عوامل إضعاف جهاز مناعة المنظمة	30
3.2	أهمية الموقع التنافسي	37
4.2	أبعاد الحامض النووي التنظيمي	41
5.2	أشكال اللقاح التنظيمي	48
6.2	تحديات القيادة المستدامة	64
7.2	أبعاد المسؤولية الاجتماعية والبيئية	79
8.2	معوقات الرضا الوظيفي	97
9.2	أشكال الانغماس الوظيفي	100
1.3	خريطة الدراسات السابقة	113
1.4	نتائج الفرضية الرابعة من خلال نموذج (1986) Baron and Kenny	215

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السعادة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة، أتبعنا الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمنا الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، والتي تم تطويرها والتأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها؛ وتمثل مجتمع الدراسة بعدد (179) من العاملين بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي، وتم توزيع عينة عشوائية طبقية نسبية بعدد (121) مفردة طبقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) لضمان الحصول على العدد المناسب وتم تحليل عدد (105) وتم الاستعانة ببرنامج (SPSS)، واستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تحقق أهداف الدراسة، فضلاً عن اعتماد نموذج Andrew F. Hayes بواسطة PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 لاختبار فرضية الوساطة، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة المستدامة، والمناعة التنظيمية والسعادة التنظيمية جاءت جميعها مرتفعة، كما أوضحت الدراسة أن القيادة المستدامة والسعادة التنظيمية يؤثران على المناعة التنظيمية، إلا أن أثر القيادة المستدامة أكبر من أثر السعادة التنظيمية على المناعة التنظيمية، كذلك كشفت الدراسة أن السعادة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها لتعزيز مستوى القيادة المستدامة، وتعزيز السعادة التنظيمية، فضلاً عن تدعيم المناعة التنظيمية عبر القيادة المستدامة من خلال السعادة التنظيمية في شركات الطيران محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، المناعة التنظيمية، السعادة التنظيمية، شركات الطيران، مدينة بنغازي، ليبيا.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تواجه أغلب المنظمات العديد من التغيرات غير المسبوقة والتعقيدات التي تؤثر على هيكلها التنظيمية مما يحتم عليها التحرك بطريقة مشابهة للكائن الحي، حيث تعمل أغلب المنظمات في الوقت الراهن في بيئة متذبذبة ومتغيرة ومحفوفة بالمخاطر، مما استلزم عليها توفير نظام مناعي يساعدها على صد هذه المخاطر، لذلك برز مصطلح المناعة التنظيمية منذ منتصف التسعينات حين بدأت بوارده بالظهور من القرن العشرين، حيث تساعد المناعة التنظيمية الشركة على التكيف مع بعض التهديدات (Abdunnasir et.al.,2023 ؛ Khasabah & Tweijer, 2026 ؛ Akinwalere, et.al.,2025) ؛ الثابت، (2020).

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 أنظارها لتبني مدخل قيادي أكثر فعالية وأكثر منفعة على المدى الاستراتيجي، وظهر مصطلح القيادة المستدامة، حيث حظي باهتمام كبير من المنظمات (يونس وحكمي، 2026 ؛ Rosário, & Boechat, 2025) وذلك لأهمية المواصفات التي يجب أن تتوفر في قائد المنظمة، منها (بناء الأهداف طويلة الأمد، استدامة التعلم، بناء فريق عمل قيادي السلوك الأخلاقي، المسؤولية البيئية والاجتماعية) وهو ما توفره القيادة المستدامة في ممارساتها.

وتعتبر السعادة التنظيمية من المفاهيم المهمة التي أهتم بها العديد من الباحثين والأكاديميين في الفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع والإدارة، فهي تعمل على زيادة ارتباط الفرد مع منظمته، والموائمة ما بين أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وقبول قيم المنظمة والولاء والرضا الوظيفي لها من أجل تحقيق أهداف المنظمة والإنجاز فيها ومنع التسرب ودوران العمل (Hikmah et al, 2026 ؛ Fonceca, 2023).

كما إن هناك بعض العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في المناعة التنظيمية منها القيادة المستدامة، وبما أن الأخيرة تعمل تحت ظروف عصرية تتسم بالمخاطر، فإن المناعة التنظيمية هي النظام الذي يُمكن المنظمة من استشعار هذه المخاطر وصدّها والاستمرار في حالة البقاء والتنافس بمركز متقدم على أسس وقواعد قوية (أبو شقفة، 2022؛ Dahiru et.al., 2023).

مما سبق فالسعادة التنظيمية قد تساعد القيادة المستدامة في تحقيق أهدافها، وصولاً لأنظمة مناعة متينة تحافظ على المنظمة من التهديدات والأخطار البيئية وتساعد على مقاومة الأزمات والبقاء في المنافسة (عذافة ومحمد، 2021)، وبخاصة في منظمات قطاع الأعمال والتي منها الشركات الجوية الليبية باعتبارها رافداً مهماً للاقتصاد الوطني، فضلاً عن أهميته الحيوية في حياة المواطن كالتنقل داخل وخارج البلد، لذا وجب على هذه المنظمات أن تركز على تدعيم القيادة المستدامة وصولاً لمناعة تنظيمية قوية عن طريق السعادة التنظيمية، وذلك بتحقيق نوع من التوافق والانسجام بينها وبين الأفراد العاملين بها. تأسيساً على ما تقدم، فإن هذه الدراسة عمدت إلى معرفة أثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية من خلال السعادة التنظيمية كمتغير وسيط بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

2.1 مشكلة الدراسة:

إن المناعة التنظيمية تمثل منهج متكامل داخل بيئة الأعمال، حيث تعمل على تشخيص كافة التهديدات وحالات عدم الاستقرار والتوازن وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة تحمي المنظمة من تعرضها للمخاطر، كذلك تلعب المناعة التنظيمية دوراً شبيهاً لدور المناعة الإنسانية عندما يتعرض الجسم لأخطار فيروسية معينة، وتحصينه من هذه الأخطار وتمكنه من التعافي وتساعد في مواجهتها، كذلك تساعد منظمات الأعمال على تسخير الخبرات والمعرفة الداخلية في تصميم الإصلاحات داخل بيئة هذه المنظمات (Khasabah & Tweijer, 2026؛ السمان والدباغ، 2020).

كما نال مفهوم القيادة المستدامة اهتمام العديد من الباحثين نظراً لتأثيرها بالتغيير السريع الذي يشهده العصر الحالي حيث تشكل القيادة المستدامة نمطاً قيادياً 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 المنظمات الأخرى، كما أنها تستخدم مفهوم الاستدامة كقوة دافعة تجاه الأبداع والعمليات الابتكارية في العمل والتكيف مع المتغيرات الطارئة وخلق فلسفة التنوع والنجاح (الخميسة، 2022). مما ينعكس إيجابياً على المنظمة، ولربما يؤدي ذلك إلى تعزيز المناعة بها.

تعتبر السعادة التنظيمية من المفاهيم التي أهتم بها العديد من الباحثين والأكاديميين، حيث تحقق السعادة التنظيمية العديد من المزايا للمنظمة، ومن أهمها زيادة أداء العاملين وتعمل على تحقيق التوافق بين طموحات الفرد والذات، وتعمل على زيادة مستوى طموح الأفراد، وتعزز الانتماء والولاء للمنظمة وتقلل من دوران العمل وتحقق أهداف المنظمة وديمومتها (Hikmah et.al.,2026 ؛ نور والضامن، 2024). وقد أشارت عدة دراسات أن المناعة التنظيمية قد تتأثر بعدة عوامل ومتغيرات، حيث أن القيادة المستدامة والسعادة التنظيمية قد يؤديان دوراً مهماً في تعزيز المناعة التنظيمية خصوصاً في ظل التنافس الحاد بين المنظمات وفي ظل التغيرات السريعة والظروف الطارئة التي تعمل بها منظمات الأعمال (الراعي، 2024 ؛ أبوشقفة، 2022 ؛ عذافة ومحمد، 2021 ؛ أبوليفة والطحان، 2021، Taruna & Bharti, 2023، ومن هنا فإن المسؤولية تقع على قيادات منظمات الأعمال في الحفاظ على هذه المنظمات لتكون قوية قادرة على التكيف والبقاء وذات بيئة ملائمة لموظفيها وزيادة رضاهم وسعادتهم 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 بالرغم من اختلاف ملكيتها وطبيعتها ومكوناتها التنظيمية، مما يتحتم عليها الكشف عن المخاطر والتهديدات ومواجهتها عن طريق تشكيل جدار من الحماية للحفاظ عليها خصوصاً، وأنها تعتبر 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 والتي تضمنها تقرير (ديوان المحاسبة الليبي لسنة 2023) منها العجز المالي وتدني نسب تحصيل الإيرادات ومشاكل الرواتب، وكذلك الضوابط المتفاوتة لمصلحة الطيران المدني على هذه الشركات وتحديات ندرة العملة الصعبة وتوفير قطع الغيار، أيضاً جائحة كورونا وتوقف المطارات والوضع الأمني وخسارتها لجزء من أساطيلها الجوية خلال السنوات الماضية؛ (أبوجديرية، 2021) الأمر الذي لربما أثر على المناعة التنظيمية لهذه الشركات كذلك على السعادة التنظيمية للعاملين بها لها فضلا عن التأثير على استدامة قيادة تلك الشركات. مما يستلزم التدخل الفوري وإنقاذ هذه الشركات وتعزير مناعتها لضمان بقائها كالتنظيم اللازم وتطبيق المقارنات المرجعية وتسهيل الصيانات وتوحيد معايير الرقابة المتفاوتة بينها.

وعلاوة على ذلك أوضحت بعض الدراسات والتقارير أن هناك مؤشرات تدعم تطبيق متغيرات الدراسة الثلاثة في المنظمات الخدمية في البيئة الليبية وبخاصة في شركات الطيران (أبو بكر، 2025 ؛ صالح وجبريل ، 2025 ؛ انتيفه وأبوروي، 2025 ؛ باكير وآخرون، 2024 ؛ جبريل والعوامي، 2019 ؛ تقرير شركة ليبيا للطيران، 2023، الزوي، 2023) كتوجه هذه القيادات للتطوير وبناء الأهداف طويلة الأمد، والمسؤوليات الأخلاقية والتوسع المستقبلي والسعي لرفع الحواجز، والسعي لتوفير البيئات المناسبة للعاملين بها، وتوفير البرامج الترفيهية والتركيز على رضا العاملين.

وانطلاقاً من ضرورة التحقق من المشكلة البحثية بالشواهد والأدلة قبل الشروع في تنفيذ الدراسة الأساسية، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية؛ حيث استهدفت هذه الدراسة عينة من العاملين بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي، قوامها (30) عاملاً بما يمثل نحو (25%) من العينة الأساسية، أخذت بطريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع فئات المجتمع، وقد اعتمدت الدراسة الاستطلاعية على استبيان مبدئي، وتضمن ثلاثة متغيرات رئيسية هي: (القيادة المستدامة، والمناعة التنظيمية، والسعادة التنظيمية)، حيث أظهرت النتائج أن مشكلة البحث قائمة وملموسة في بيئة الشركات الطيران محل الدراسة، وأن هناك وجود ممارسات فعلية لمتغيرات الدراسة، وهذا ما أيدته بعض اللقاءات غير الرسمية مع بعض القيادات والعاملين بالشركات محل الدراسة، وبناءً على ذلك، تُعد نتائج الدراسة الاستطلاعية داعماً قوياً للمضي قدماً في الدراسة الأساسية، حيث توفر أدلة أولية تؤكد وجود الظاهرة البحثية وتبرر تصميم أدوات الدراسة وتحليل المتغيرات بشكل أوسع وأكثر دقة*.

وانسجماً مع ما تقدم، تبين للباحث أن هناك حاجة ماسة لتشخيص مستويات متغيرات الدراسة الحالية الثلاثة بغية النهوض بمستوى خدمات الشركات قيد الدراسة وتعزيز مناعتها وتعويض السعادة بها واستدامة قيادتها، لهذا جاءت فكرة الدراسة للوقوف على معرفة أثر السعادة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي، علاوة على ما أوصت به العديد من الدراسات تناولت متغيرات الدراسة في بيئات وقطاعات مختلفة بتعويضها وتكيف البحث فيها (Bharati, 2026، العرافي وعثمان، 2025؛ سعيد، 2025؛ مصطفى، 2025؛ حسن، 2022؛ ميرو، 2022؛ Qasim & Kalkawi, 2021؛ المشهداني والملاح، 2022؛ Semih, 2021؛

* لمزيد من التفاصيل انظر الملحق رقم (1) نتائج الدراسة الاستطلاعية.

البكري، 2023؛ الخميسة، 2022؛ عبدالحسين وآخرون، 2024) ؛ عليه تكمن مشكلة الدراسة في

التساؤلات الآتية:

- ما مستوى المنة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي من خلال البعدين الآتين: (المنة الطبيعية والمنة المكتسبة)؟
- ما مستوى القيادة المستدامة في شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية: (بناء الأهداف طويلة الأمد، استدامة التعلم، بناء فريق عمل قيادي، السلوك الأخلاقي، المسؤولية الاجتماعية والبيئية)؟
- ما مستوى السعادة التنظيمية لدى العاملين في شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية: (الرضا الوظيفي، الانغماس الوظيفي، الالتزام العاطفي)؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للسعادة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة والمنة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي؟

3.1 أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى المنة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي من خلال البعدين الآتين: (المنة الطبيعية، والمنة المكتسبة).
- تحديد مستوى القيادة المستدامة في شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية: (بناء الأهداف طويلة الأمد، السلوك الأخلاقي، استدامة التعلم، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، بناء فريق عمل قيادي).
- تبيان مستوى السعادة التنظيمية لدى العاملين في شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية: (الرضا الوظيفي، الانغماس الوظيفي، الالتزام العاطفي).

- تحليل طبيعة أثر السعادة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات والتي من شأنها أن تعزز القيادة المستدامة وتقوي المناعة التنظيمية وتعزز السعادة التنظيمية بالشركات قيد الدراسة.

4.1 أهمية الدراسة ومبررات القيام بها:

1.4.1 الأهمية العلمية (النظرية):

تساهم الدراسة في معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة حيث تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية موضوعات المناعة التنظيمية والقيادة المستدامة والسعادة التنظيمية والتي تُعد من أكثر الموضوعات التي لقيت اهتماماً كبيراً في ميدان إدارة الأعمال، كما إن هذه الدراسة تكسب أهميتها أيضاً باعتبارها الدراسة الأولى في البيئة الليبية على حد علم الباحث، والتي تحاول التعرف على أثر السعادة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي أيضاً، فتح مجالات البحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما توفره هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة، كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة.

2.4.1 الأهمية العملية (التطبيقية):

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من تناولها لأثر القيادة المستدامة في تعزيز المناعة التنظيمية عبر السعادة التنظيمية كمتغير وسيط، وذلك في قطاع شركات الطيران الذي يتطلب مستويات مرتفعة من

الاستقرار والمرونة والقدرة على التكيف مع الأزمات، كما إن تطبيق الدراسة في مدينة بنغازي بوصفها ثاني أكبر المدن الليبية من حيث عدد السكان ومركزاً تشغيلياً واقتصادياً مهماً قد يضفي قيمة تطبيقية واقعية تسهم في دعم صناع القرار وتحسين السياسات الإدارية في شركات الطيران محل الدراسة.

3.4.1 مبررات القيام بالدراسة:

يُعدّ اختيار موضوع الدراسة من أهم مراحل إعداد البحث العلمي، إذ يتطلب من الباحث أن يستند في اختياره إلى مجموعة من الاعتبارات العلمية والعملية التي تبرر أهمية الموضوع وجدواه. وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتسدّ فجوة بحثية وتستجيب لحاجة واقعية في بيئة العمل الليبية، خاصة في قطاع الطيران الذي يشهد تحديات متعددة تتطلب أنماط قيادة فعّالة ومستدامة. وفيما يلي أبرز المبررات التي دفعت الباحث لاختيار هذا الموضوع:

- تمثل الدراسة فرصة للباحث لاكتساب خبرة عملية في جمع البيانات وتحليلها من واقع الشركات الليبية، مما يثري قدراته البحثية والمهنية في مجال إدارة الأعمال.
- التحديات التنظيمية والتغيرات المعاصرة والضغوط التنظيمية، حيث تُحتم دراسة العوامل التي تعضد صمود المنظمات في ظل عدم الاستقرار والبحث عن أنماط قيادية تتجاوز الأبعاد التقليدية للأداء وتبني الاستدامة التنظيمية في الممارسات الإدارية.
- معاناة المنظمات المحلية من الاضطرابات والتهديدات البيئية الداخلية والخارجية وهو ما يستدعي البحث العوامل التي تعزز من مناعتها التنظيمية وبالتالي مساعدتها على التعافي والتكيف والبقاء والصمود.
- أغفلت العديد من الدراسات العربية والمحلية دور المتغيرات الوسيطة في العلاقات التأثيرية بين المتغيرات إذ ما زال مفهوم السعادة التنظيمية جديداً نسبياً في بيئة الأعمال الليبية، ولم يُتناول بعمق

في الدراسات المحلية السابقة، رغم أهميته في تلبية الاحتياجات الإنسانية والنفسية للعاملين والاهتمام بمشاعر العاملين ورضاهم.

- الإضافة العلمية، حيث سعت الدراسة إلى بناء نموذج يربط بين القيادة المستدامة كمتغير مستقل والمناعة التنظيمية كمتغير تابع عبر السعادة التنظيمية كمتغير وسيط، كون أن هذه التوليفة من المتغيرات لم يسبق وأن تم دراستها كحزمة واحدة على حد علم الباحث وهو ما يُثري الأدبيات العربية في هذا المجال.
- نتائج الدراسة يمكن أن تكون قاعدة لتطوير برامج تدريبية وتوعوية للقيادات الحالية والمستقبلية، مما يدعم الابتكار التنظيمي وتحسين بيئة العمل بشكل مستدام.

5.1 فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تمثلت فرضيات الدراسة الموضحة أدناه، وبما ينسجم مع نموذج Kenny & Baron (1986) * لاختبار فرضية الوساطة، حيث أنهما أشارا إلى أنه لتأسيس الوساطة ضرورة توافر شروط أساسية لتحقق الوساطة لمتغير ما بين متغيرين آخرين وهي تتمثل في (Fossum, 2023): 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

* 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 خطواته لا تحدد بشكل رسمي الأثر غير المباشر ولا يتطلب اختباراً استدلالياً (Rein, 2017)؛ عليه، حاولت الدراسة الحالية الموائمة العلمية الكيفية 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.

الوسيط تصبح العلاقة التأثيرية بين المتغيرين المستقل والتابع غير معنوية عندها تسمى (الوساطة الكلية) أو يضعف أثرها تسمى عندئذ (الوساطة الجزئية).

وتتجسد الفرضيات بحسب ما ذكر أعلاه على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة على السعادة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء بناء الأهداف طويلة الأمد على السعادة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

ب. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء استدامة التعلم على السعادة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

ج. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء فريق عمل قيادي على السعادة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

د. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء السلوك الأخلاقي على السعادة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

هـ. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المسؤولية الاجتماعية والبيئية على السعادة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسعادة التنظيمية على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرضا الوظيفي على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

ب. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الانغماس الوظيفي على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

ج. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الالتزام العاطفي على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء بناء الأهداف طويلة الأمد على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

ب. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء استدامة التعلم على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

ج. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء بناء فريق عمل قيادي على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

د. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء السلوك الأخلاقي على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

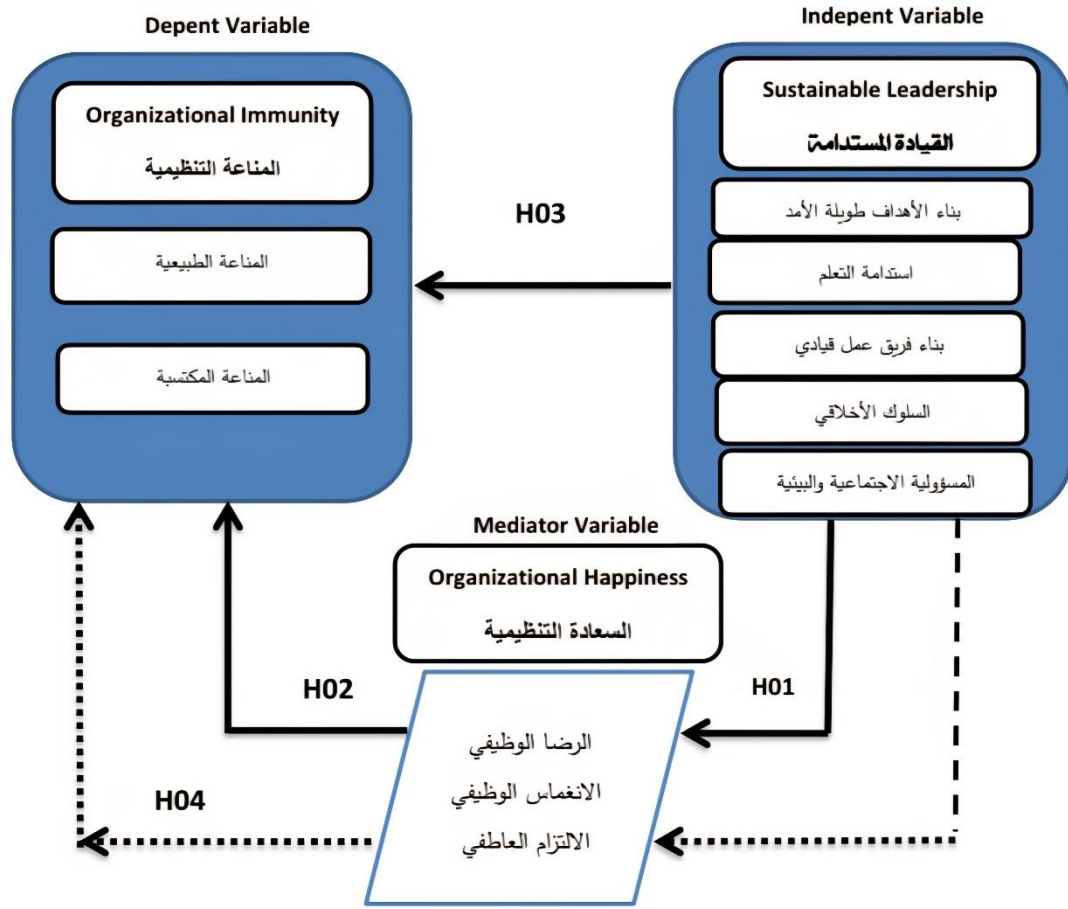
هـ. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المسؤولية الاجتماعية والبيئية على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسعادة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

6.1 نموذج الدراسة:

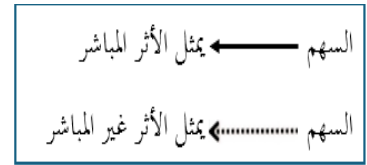
اعتماداً على بعض ما ورد في الدراسات السابقة وما تناولته من أبعاد والموضحة بالجدول رقم (1.1)، وانسجاماً مع أهداف هذه الدراسة، فإن نموذجها اشتمل على متغير مستقل ومتغير تابع ومتغير وسيط، وتمثل المتغير المستقل في القيادة المستدامة من خلال الأبعاد الآتية: (بناء الأهداف طويلة الأمد، استدامة التعلم، بناء فريق عمل قيادي، السلوك الأخلاقي، المسؤولية الاجتماعية والبيئية)، أما بالنسبة للمتغير التابع فتمثل في المناعة التنظيمية والذي ينقسم بدوره إلى: (المناعة الطبيعية والمناعة المكتسبة)، أما بالنسبة للمتغير الوسيط للسعادة التنظيمية من خلال الأبعاد الآتية: (الرضا الوظيفي، الانغماس الوظيفي، الالتزام العاطفي).

والشكل (1.1) يوضح نموذج الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث استناداً على الدراسات السابقة

شكل (1.1) نموذج الدراسة



7.1 حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي؛ مع التركيز أن الدراسة لا تستهدف المقارنة ما بين الشركات بحسب ملكيتها أو طبيعتها أو تكويناتها الإدارية والتنظيمية.
- **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفترة من يوليو 2024 إلى نوفمبر 2025.
- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة اختبار أثر القيادة المستدامة من خلال الأبعاد الآتية: (بناء الأهداف طويلة الأمد، استدامة التعلم، بناء فريق عمل قيادي، السلوك الأخلاقي، المسؤولية

الاجتماعية والبيئية)، على المناعة التنظيمية من خلال المجالين التاليين: (المناعة الطبيعية والمناعة المكتسبة) في ظل الدور الوسيط للسعادة التنظيمية من خلال الأبعاد الآتية: (الرضا الوظيفي، الانغماس الوظيفي، الالتزام العاطفي).

وقد تم الاعتماد على الدراسات السابقة في تحديد أهم الأبعاد التي تمت دراستها، حيث تنوعت الأبعاد على حسب كل متغير والبيئة التي دُرِس فيها، كما هو موضح بالجدول الأبعاد رقم (1.1).

جدول (1.1): الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة طبقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة

الرقم	الدراسة	البعد
الأبعاد الخاصة بالمتغير التابع (المناعة التنظيمية)		
1	Khasabah & Tweijer (2026)	التعلم التنظيمي الذاكرة التنظيمية الاستجابة المناعية
2	سعيد (2025)	التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الثقافة التنظيمية.
3	دراسة فلمبان (2025)	النظام المناعي المركزي، النظام المناعي المتخصص، النظام المناعي المحيط.
4	Abunaser et al (2023)	الكسب التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية.
5	امام وعبدالرحمن (2023)	التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية الجينات التنظيمية.
6	حسن (2022)	التعلم التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي.

الرقم	الدراسة	البعء
7	Qasim & Kalkawi (2021)	الأدراك المناعي، الدفاع المناعي، الذاكرة المناعية، الاستقرار المناعي والتحكم.
8	أبوشقفة، (2022)	المناعة الطبيعية، المناعة المكتسبة.
9	شيرواني (2021)	التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي.
10	العارضى وحسن (2022)	الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي.
11	الثابت (2020)	الذاكرة التنظيمية، خلايا المناعة التنظيمية، اللقاح التنظيمي.
12	النقيرة (2021)	التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية.
13	شتا (2023)	الذاكرة التنظيمية، جودة المعلومات، توفر المعلومات، التعلم التنظيمي، الحمض النووي المنظمي.
14	دياب (2021)	الحمض النووي التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، المعرفة التنظيمية، التعلم التنظيمي.
15	حسن (2021)	التطعيم التنظيمي، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، المقارنة المرجعية.

الرقم	الدراسة	البعء
16	علاء الدين (2021)	التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية.
17	أحمد (2024)	التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي.
18	حسن وآخرون (2021)	الحمض النووي التنظيمي، الذاكرة التنظيمية
19	متولي والبنوي (2020)	الادراك المناعي، الدفاع المناعي، الذاكرة المناعية، الاستقرار، الرقابة المناعية.
20	محمد (2022)	التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية.
21	أبو ناصر (2020)	التعلم التنظيمي، تحديد الذاكرة، توفير المعرفة.
الأبعاد المتعلقة بالمتغير الوسيط (السعادة التنظيمية)		
1	Hikmah et al (2026)	العوامل الموجهة نحو المعنى، العوامل العلاقتية، العوامل التنظيمية
2	مصطفى (2025)	الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، علاقات العمل، الاتصالات.
3	الراعي (2024)	الرضا الوظيفي، الارتباط بالعمل، الالتزام التنظيمي العاطفي.

الرقم	الدراسة	البعاد
4	Soyalın, M. (2023)	المزاج العاطفي الإيجابي، الانخراط في العمل.
5	Ocasal et al (2022)	المشاعر الإيجابية، التوجه للإنجاز، الرضى عن الحياة، المعنى.
6	Munar et al (2020)	المعنى، العلاقات الموثوقة، المشاعر الإيجابية، المشاركة، الإنجاز والتقدير، التطوير الشخصي، المهنية.
7	Fonceca & Kanmani (2023)	مكان العمل، ثقافة الشركة، التوازن بين العمل والحياة، استحقاقات الموظفين، الأمن الوظيفي.
8	Castro et al (2023)	العمل الهادف، التقدير من الزملاء.
9	Shelke & Shaikh (2023)	مكان العمل، العلاقات الاجتماعية.
10	Singh & Banerji (2022)	الرضا الوظيفي، الالتزام العاطفي، المشاركة في العمل.
11	Semih Cayak (2021)	المشاركة في العمل، الرضا عن الحياة.
12	أبوليفة والطحان (2021)	التأثير العاطفي الإيجابي، القبول المرضي.
13	عذافة ومحمد (2021)	الانغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي، الالتزام العاطفي.

الرقم	الدراسة	البعد
14	سعيد (2022)	المصداقية، الاحترام، الحيادية، الفخر، العلاقة مع الزملاء.
15	التوبي (2024)	المصداقية، الزمالة، الفخر، الاحترام، العدالة.
16	إبراهيم والحكمانية (2022)	المشاعر الإيجابية، الاندماج في العمل، العلاقات، المعنى والهدف والانجاز، التنمية الشخصية والمهنية.
17	السيلاوي (2023)	المشاركة، الرضا الوظيفي، الالتزام العاطفي الوظيفي.
الأبعاد ذات الصلة بالمتغير المستقل (القيادة المستدامة)		
1	Bharati (2026)	الأداء الاقتصادي، المسؤولية الاجتماعية، الإشراف البيئي
2	العرافي وعثمان (2025)	التعلم المستدام، استمرارية النجاح، استدامة الآخرين، العدالة الاجتماعية، تطور الموارد البشرية والمادية.
3	نور والضامن (2024)	تحفيز التحول الرقمي المستدام، التعليم والتدريب، توجيه السياسات واتخاذ القرار، المسؤولية الاجتماعية، تشجيع البحث والابتكار، تشجيع السلوكيات المستدامة، تحفيز الأبحاث البيئية.

الرقم	الدراسة	البعء
4	عبدالحسين وآخرون (2024)	بناء القدرات، التوجه نحو التقدم، التوازن بين الحياة والعمل، التنوع.
5	Dahiru et al (2023)	كفاءات القيادة التقليدية، كفاءات التفكير البصري، كفاءات عوامل التغيير، كفاءات الاعتبارات الأخلاقية، كفاءات الاعتبارات البيئية.
6	Sanu Lab Suisse (2023)	القابلية للتحسين في مجالات العمل، الالتزام تجاه أصحاب المصلحة الخارجيين، المشاركة الأكبر تجاه التحول المجتمعي، تفعيل سلسلة القيمة.
7	دراسة البكري (2023)	النظرة المستقبلية، التنمية المهنية، المسؤولية الاجتماعية، السلوك الأخلاقي، الإبداع، الثقافة التنظيمية القوية.
8	دراسة الزيد (2023)	العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحية، جودة الحياة الوظيفية.
9	العمري والعيبان (2023)	العلاقة الودية بين الموظفين، تقدير الأداء، الاحتفاظ طويل الأمد للموظفين، تطوير الأفراد باستمرار.

الرقم	الدراسة	البعء
10	الخميسة (2022)	استمرارية التعلم، بناء أهداف طويلة الأمد، بناء فريق عمل قيادي، المسؤولية الاجتماعية، الإبداع والموهبة، تنمية الموارد البشرية، السلوك الأخلاقي.
11	Filho & et al (2020)	القدرة على الابتكار، التفكير الفعال، التحديات المعرفية.
12	أبوشقفة، (2022)	اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة.
13	شيرواني (2021)	سلوكيات الانفتاح، سلوكيات الانغلاق.
14	العردان (2020)	الثقافة التنظيمية، المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية، استدامة قيادة الآخرين، التوزيع الاستراتيجي.
15	سفر (2021)	تنمية الموارد البشرية، التوجه طويل الأمد، الإبداع والموهبة، المسؤولية المجتمعية.
16	الصراف (2022)	الانصاف، توضيح الدور، تقاسم السلطة، التوجيه بالعاملين، التوجيه الأخلاقي.
17	عيد (2021)	الممارسات الإدارية، الممارسات التنظيمية، الممارسات التحفيزية.

الرقم	الدراسة	البعء
18	الصويعي والفاخري (2021)	استدامة التعلم طويل الأجل، استدامة القيادة لدى الآخرين، استدامة توزيع القيادة، استدامة العدالة الاجتماعية، استدامة التنوع، استدامة الموارد البشرية.
19	عذافة ومحمد (2021)	التنوع المتماك، العدالة التنظيمية، تطوير الموظفين، التوجه والتقدم، جودة حياة العمل.

المصدر إعداد الباحث بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة الموضحة بالجدول.

8.1 التعاريف الإجرائية:

- **المناعة التنظيمية:** يعرفها (Xue et.al., 2020: 45) بأنها "استجابة فطرية من المنظمة للضغوط الداخلية والخارجية، والقدرة على مقاومة الأمراض وأسبابها علي غرار مناعة جسم الانسان الذي يقاوم التدخلات الخارجية الخطيرة، ويراقب أنشطة المناعة الداخلية لضمان الأداء الطبيعي لجسم الكائن الحي"؛ ويعرفها (ميرو، 2022 : 310) بأنها "الإجراءات والضوابط التي تضعها إدارة المنظمة في هياكلها الداخلية وذلك لتمثل مصدات الوقاية مما قد تتعرض له ومواردها البشرية والمادية من مخاطر وأزمات تنظيمية يمكن أن تسبب للمنظمة الكثير من المشاكل والتي قد تخرجها عن تحقيق أهدافها".

ويُعرف الباحث المناعة التنظيمية بأنها قيام شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي بتحصين نفسها ذاتياً بغرض الحد من المخاطر والحفاظ على الصحة التنظيمية، وتم قياس مجال المناعة التنظيمية بواسطة استبانة تم إعدادها اعتماداً على بعض الدراسات السابقة وبما يتوافق مع أهداف الدراسة.

• **السعادة التنظيمية:** يعرفها (أبوليفة والطحان، 2021: 214) بأنها "خلق ثقافة السعادة داخل المنظمة وذلك من خلال تفوق المشاعر الإيجابية للعاملين على المشاعر السلبية اتجاه أعمالهم داخل المنظمة". ويعرفها (العامري وآخرون، 2021: 252) بأنها "شعور داخلي ايجابي يتجسد بمدى رضا العاملين عن أعمالهم وحياتهم الوظيفية نتيجة تحقق المؤشرات الايجابية التي تقدمها المنظمة لعاملها وبما يسهم في تعزيز شعورهم بالسعادة في مكان العمل مما ينعكس على ولائهم والتزامهم للمنظمة".

ويُعرف الباحث السعادة التنظيمية بأنها الرضى والفرح والبهجة والشعور الإيجابي والاستقرار العاطفي للعاملين بشركات الطيران اللبية العاملة في مدينة بنغازي مما ينعكس إيجابياً على هذه الشركات، وتم قياس مجال السعادة التنظيمية بواسطة استبانة تم إعدادها اعتماداً على بعض الدراسات السابقة وبما ينسجم مع أهداف الدراسة.

القيادة المستدامة: يعرفها (البكري، 2023: 68) بأنها "مجموعة من الممارسات القيادية والإدارية لقيادات التربية والتعليم، والتي تحقق النفع والفائدة على المدى البعيد وتستمر في ذلك وتنتشر وتدوم وتمكن العاملين للمستقبل". تعرفها ويعرفها (العمري والعيان، 2023: 59) بأنها "النمط القيادي طويل الأجل الذي يتيح للموارد البشرية والمادية أن تحقق الأهداف المشتركة والتي تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للأجيال القادمة كما نعيشها اليوم".

ويُعرف الباحث القيادة المستدامة بأنها القيادة القائمة على التحسين المستمر ومواجهة التحديات بطرق غير تقليدية ومراعاة احتياجات الأجيال المستقبلية، وتعزيز الأداء وتشجيع التعلم والسلامة البيئية، وتبني أنماط مجتمعية مستدامة محل الدراسة. وتم قياس مجال القيادة المستدامة بواسطة استبانة تم إعدادها اعتماداً على بعض الدراسات السابقة وبما يتناظر مع أهداف الدراسة.

1.9 هيكلية الدراسة:

تتكون هيكلية الدراسة من ثلاثة جوانب أساسية على النحو التالي:

- **الجانب النظري:** تضمن هذا الجانب بناء الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وذلك من خلال ما تناولته الكتب والدوريات وشبكة المعلومات العالمية (الانترنت).
- **الجانب الميداني:** انطوي هذا الجانب على تجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة من عناصر مجتمع الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة جمع البيانات من خلال إجابات المشاركين على الأسئلة الواردة بها ذات خيارات إجابة متعددة وفق أسلوب ليكرت Likert الخماسي، وذلك بغرض الحصول على البيانات بما يحقق ويخدم أهداف الدراسة.
- **الجانب التحليلي:** تم تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبانة باستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، وذلك بما يحقق أهداف الدراسة.

10.1 تقسيمات الدراسة:

تكونت تقسيمات الدراسة على النحو الآتي:

- **الفصل الأول** تضمن الإطار العام للدراسة.
- **الفصل الثاني** تحدث عن الإطار النظري.
- **الفصل الثالث** تناول الدراسات السابقة.
- **الفصل الرابع** تطرق للإطار الميداني.
- **الفصل الخامس** ناقش النتائج والتوصيات والآفاق المستقبلية للدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 مقدمة:

يُعد الإطار النظري إحدى الركائز الأساسية للبحث العلمي، حيث يُمكن الباحث من إدراك الخلفية العلمية النظرية لمشكلة دراسته، ويساعد في تحديد صياغتها وتوضيح أهدافها، كما يتعرف الباحث من خلال الإطار النظري على المبادئ والمفاهيم النظرية ذات الارتباط المباشر بدراسته، وتوفر المعلومات التي تمكنه من استنباط الحلول الملائمة لمشكلة الدراسة.

عليه اعتمد الباحث في إعداد الإطار النظري على الأدب الإداري، وذلك من خلال ما تناولته الكتب والدوريات والرسائل الجامعية وشبكة المعلومات العالمية، في ضوء متغيرات الدراسة الثلاثة والتي ناقشها الباحث في هذا الإطار حيث تجسدت في المناعة التنظيمية والقيادة المستدامة والسعادة التنظيمية علاوة على التطرق إلى العلاقة ما بين هذه المتغيرات وصياغة خلاصة عامة تُلخص كل ما سبق.

2.2 المناعة التنظيمية Organizational Immunity

1.2.2 مفهوم المناعة التنظيمية:

عندما نسمع بمصطلح المناعة فإنه من الوهلة الأولى يتبادر إلى الذهن مناعة الكائن الحي وقدرته على صد مخاطر البيئة إلا أن مصطلح المناعة التنظيمية يختلف قليلاً حيث إنه ينطبق على المنظمات سواء أكانت شركات أو مصارف أو مؤسسات أو جامعات وغيرها (شتا، 2023).

لقد ظهر مصطلح المناعة التنظيمية منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين، وأصبح موضوعاً حيوياً في بيئة الأعمال، ولعل أول من دمج هذا المصطلح في علم الإدارة هو (Degus, 1997) حيث تناوله في إطار ضيق ناقش فيه ثقافة الشركات داعياً إلى ضرورة التعامل مع المنظمة على أنها كائن حي حتى تتمكن من مواجهة المخاطر والتكيف مع البيئة من أجل البقاء وقد عرف "المناعة التنظيمية" بأنها

قدرة المنظمة على صد الهجمات المستمرة من الأفراد الذين ليس لهم ولاء كامل للشركة، والعمل على تحصين الشركة من المتسللين من الخارج واستبعادهم ومعالجة آثارهم. (حسن، 2021).

ويُعرف (شتا 2023: 262) المناعة التنظيمية بأنها "قدرة الجامعات على التعامل مع الأزمات من خلال منع مسبباتها إذا كانت ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة، ومقاومة الأزمات الخارجية من خلال بناء جدار دفاعي يجنب تكبد الجامعة الأضرار أو يقلل من آثارها، وذلك عن طريق معرفة منظّميه ناتجة من تعلم المنظمة من الأزمات السابقة واستعمال ذاكرتها التنظيمية لاختيار الاستراتيجية المناسبة لمعالجة الأزمات الحالية بكفاءة وفاعلية".

كما أشار إليها (الثابت، 2020) على أنها مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تقوم بها جميع أجزاء المنظمة بهدف حمايتها من التهديدات الخارجية حيث تعمل كجهاز مناعي من خلال التعرف على تلك التهديدات، ومن ثم القضاء عليها وبذلك تتكون المناعة الطبيعية أو الاستعانة بالمنظمات العاملة في نفس المجال أو إجراء التحالفات أو عن طريق شراء الاستشارات والتدريب للقضاء على التهديدات.

في حين يعرفها (الظلايين واللافي، 2021: 114) "بأنها مجموعة من الآليات والإجراءات التي تتبناها المنظمات لحمايتها من المخاطر والتهديدات المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، أو التقليل من الآثار السلبية المترتبة عليها، كذلك محاولة إدراك نقاط الضعف الموجودة لدى المنظمة، والعمل على معالجتها لكي تصبح المنظمة قوية ولديها القدرة على الاستمرار في ظل التحديات المختلفة وقوة المنافسة".

ويعرفها (النقيرة، 2021: 236) بأنها "مثابة مجموعة من الضوابط والإجراءات والسياسات التي تعتمد على مجموعة من الأفراد والعمليات من أجل تكوين حاجز منيع يحمي المنظمة من الخروج عن المسار المطلوب لتحقيق الأهداف سواء كان هذا الانحراف نتيجة أسباب داخلية أو خارجية".

كما عرفها (أبو الكأس، 2022: 32) "بأنها مدى قدرة المنظمة على امتلاك مجموعة من الخصائص التنظيمية تمكنها من تحقيق أهدافها، وتجنبها من الوقوع في أية مشكلات، بجانب تحقيق الأمان والاستدامة، الأمر الذي يساعد على الوصول إلى النجاح والتميز.

وبناءً على ما سبق يُعرف الباحث المناعة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات الحيوية التي تقوم بها شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي بغرض تحصين نفسها وحماية نفسها من المخاطر والتغيرات التي تهدد بقاءها، مما يساعدها على الشفاء والتكيف والاستمرار.

2.2.2 أهداف نظام المناعة التنظيمية:

يقوم نظام المناعة التنظيمية على تحقيق عدة أهداف منها (جبريل والعوامي، 2019):

1. حماية المنظمة من كل العوامل والعناصر الداخلية التي قد تسبب أضراراً ومشاكل لها.
2. حماية المنظمة من كل العوامل والعناصر الخارجية التي قد تسبب أزمات لها.
3. العمل كخط دفاع أول ضد التجاوزات والمخالفات وسوء تصرف العاملين داخل المنظمة.

3.2.2 وظائف المناعة التنظيمية:

إن نظام المناعة في المنظمات مشابه لنظم المناعة عند الكائنات الحية والتي تشير للمقدرة على المحافظة على الجسم من السموم والأمراض، كذلك من أبرز وظائف الجهاز المناعي للمنظمة هو الحفاظ عليها من المهددات البيئية المختلفة، وأغلب الأخطار التي تترىص بالمنظمة؛ وقد أشار كل من (الثابت، 2020 ؛ ميرو، 2022) إلى أن أهم وظائف المناعة تكمن في الآتي:

1. **وظيفة التعرف:** حيث تكمن في تحديد العوامل الداخلية والخارجية المهددة لكيان المنظمة، كذلك

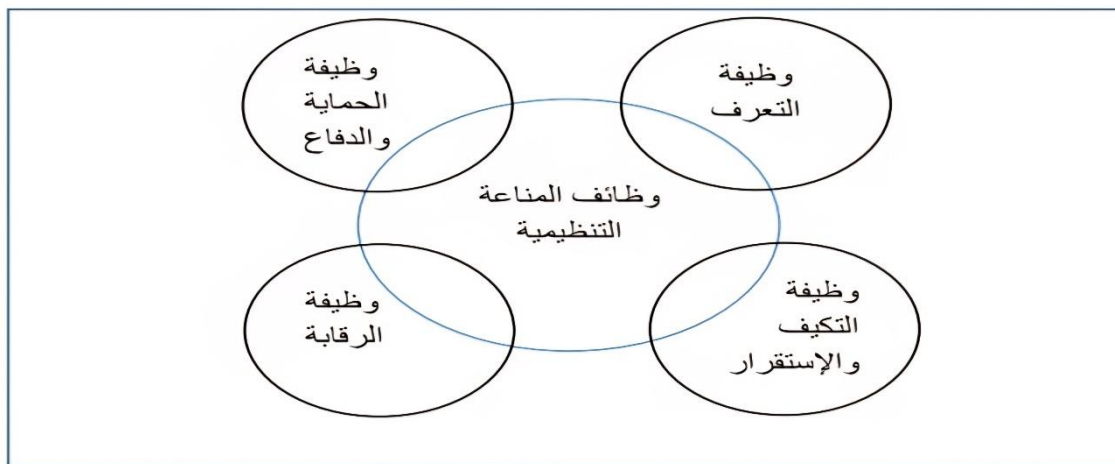
رصد المخاطر والاضطرابات التي تواجه المنظمة.

2. **وظيفة الحماية والدفاع:** فمهمة الدفاع عن المنظمة تعتبر من أهم وظائف الجهاز المناعي فيها، فبعد رصد الأخير للمخاطر والتعرف عليها يقوم بإزالة هذه العوامل الضارة وتحبيد التهديدات (أي إن دوره وقائياً).

3. **وظيفة التكيف والاستقرار:** حيث إن هناك بعض أنواع المخاطر قد تعجز المنظمات عن مواجهتها، أو إنها مخاطر تستمر تداعياتها لفترات طويلة، فمثل هذه المخاطر ينبغي التكيف معها حيث يقوم جهاز مناعة المنظمة بكل ما هو لازم من أجل الاستقرار الروتيني النسبي والحفاظ على سير العمل في ظل هذه المخاطر بعد إزالة بعضها بما يحفظ النشاط والتوازن وضبط التناقضات وتضارب المصالح داخل وخارج المنظمة.

4. **وظيفة الرقابة:** إن التغييرات عادة ما تحدث دائماً بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق، فتحتاج المنظمة إلى إجراءات رقابية كقيام جهاز المناعة بها بالتأشير على الخطر قبل وقوعه، ولا تتم هذه العملية إلا بوجود نظام مناعي يمارس الرقابة بشكل مستمر ودقيق وفطن للحوادث والاضطرابات.

وبناءً على ما سبق يمكن عرض وظائف المناعة التنظيمية في الشكل (1.2) والموضح أدناه:



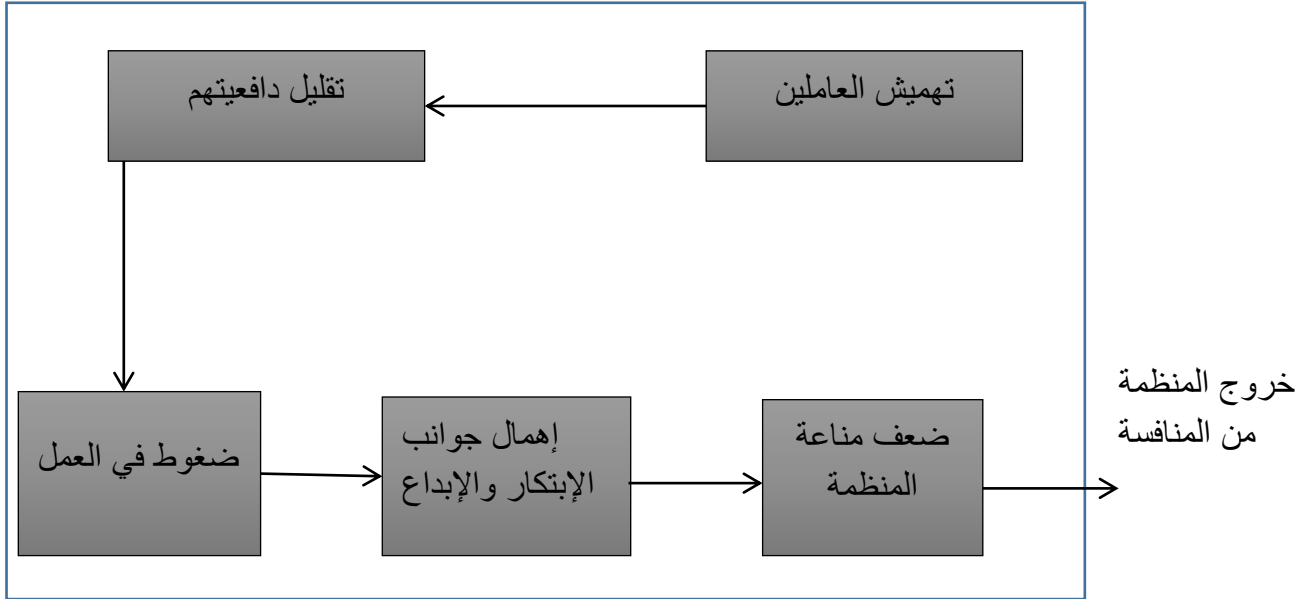
المصدر بتصريف: (الثابت، 2020؛ ميرو، 2022)

شكل (1.2): وظائف المناعة التنظيمية

4.2.2 محددات نظم المناعة التنظيمية:

تشير العديد من الدراسات (ميرو، 2022؛ النقيرة، 2021؛ العارضي وحسن، 2022) بأن ثمة مجموعة محددات تقيد أداء المنظمة وتصيبها بالخلل والضعف حتى دخولها في حالة عجز أمام الاضطرابات، وهذه الاضطرابات تبدأ بمرحلة الاستمرار بالحد من مشاركة العاملين وتهميشهم، مما سيقلل الدافعية والتحفيز لديهم، ثم تجبرهم ضغوط العمل على إهمال جوانب الابتكار والإبداع، مما سينعكس على قدرة المنظمة على مواجهة التهديدات الخارجية.

وبالاعتماد على مجموعة المحددات السابقة يُمكن اختصار مجموعة هذه العوامل في النموذج التالي والموضح بالشكل (2.2) والتي توضح مجموعة العوامل التي تضعف جهاز مناعة المنظمة.



المصدر بتصريف: (ميرو، 2022؛ النقيرة، 2021؛ العارضي وحسن، 2022)

شكل (2.2): عوامل إضعاف جهاز مناعة المنظمة

وبناءً على ما سبق يُمكن للباحث تلخيص أهم محددات نظام المناعة التنظيمية في النقاط الآتية:

1. **مركزية الإدارة العليا:** حيث إن مركزية الإدارة العليا ستؤدي إلى استبعاد العاملين وحرمانهم من المشاركة وإبداء آرائهم مما سيقبل من درجة الولاء التنظيمي وسينعكس على الالتزام لديهم وسيؤثر سلباً على أدائهم، مما سيخلق المزيد من المشاكل وينعكس سلباً على مناعة المنظمة.
2. **ضغوط العمل:** حيث إن ضغوط العمل سوف تؤدي إلى ظهور حالة وجدانية سيئة مما سيخلق القلق والتوتر، وسينتج عنه خسارة الكفاءات وتسرب لبعض الموظفين، مما سيؤدي إلى الابتكار والإبداع داخل المنظمة وتصبح مناعة المنظمة هشة مقارنة بمنافسيها.
3. **عدم وجود نظام معلومات يمكن الاعتماد عليه:** فغياب نظام واضح للمعلومات في المنظمة سيؤدي لعدم التواصل بين المدير وموظفيه، مما سيضيع على المنظمة اقتناص الفرص وعدم تحقيق الأهداف بالكفاءة المطلوبة، وبالتالي زيادة التكاليف وانخفاض الجودة، مما سيضعف جهاز مناعة المنظمة وسيُغيبها عن مواكبة منافسيها.
4. **سوء إدارة الوقت:** فوضى الوقت ستثقل كاهل المنظمة بالمشاكل مما سيسبب تشتتها وإضعاف جهازها المناعي، وتخرج الأمور عن السيطرة، مما سيضطر المنظمة لإلغاء بعض المهام وشطب بعض الأهداف وإعادة الأولويات مما قد ينعكس بشكل سلبي على المنظمة.
5. **التفاؤل المفرط:** حيث إن التفاؤل سيكون مقبولاً عندما يكون مبني على معطيات ومؤشرات واقعية، لكن المشكلة ستكون في توقع الأفضل دون السعي نحوه، عندها ستجد المنظمة نفسها في محنة في واقع لا يحتمله جهازها المناعي، لذا يجب عليها التوازن بين التفاؤل وبين ما يمكن تحقيقه فعلاً على أرض الواقع.

5.2.2 نظريات المناعة التنظيمية

لم تتطور المناعة التنظيمية ضمن نظرية معينة كما هو حال بعض الأدبيات التقليدية، بل تبلورت عبر عدة منظورات فكرية حيث تقاطعت في تفسير قدرة المنظمة على التعلم، التوازن، التكيف، المرونة، وغيرها، وهو ما أوجد ضرورة ربط هذا المفهوم بنظريات أخرى شكّلت الأساس الفكري له (Saeed, 2025).

ومن هذا المنطلق، فإن نظريات التعلّم التنظيمي، ونظريات التكيف والاستجابة البيئية، وغيرها تُعدّ ركائز تفسيرية للمناعة التنظيمية؛ فهي توضح كيف تتكون آليات الرصد المبكر، وكيف تعمل المنظمة على اكتشاف الأخطاء وتعديلها، وكيف تُعيد بناء قدراتها بعد الأزمات. والاسهام في إنشاء "ذاكرة تنظيمية" قادرة على حماية المنظمة من المخاطر المستقبلية، وبالتالي فإن نظريات المناعة التنظيمية لا تُقدّم عادة كمنظومة مستقلة، بل تُعرض ضمن رؤية تكاملية تجمع كل ما سبق (Abunaser et al, 2023).

إن هذا التكامل بين هذه النظريات يشكّل ما يمكن تسميته بـ البنية النظرية للمناعة التنظيمية؛ وهي بنية تمكّن من فهم كيف تصبح المنظمة أكثر قدرة على مواجهة حالة عدم التأكد، وكيف تُحوّل التهديدات إلى فرص للتعلم والتحديث المستمر، وكيف تطور آليات دفاعية لمواردها واستدامتها على الأمد البعيد (أبوزيد، 2020).

أولاً نظرية التكيف التنظيمي:

يرى (أبوزيد، 2020) أن هذه النظرية تشير إلى العملية أو النهج الذي يمكن العاملين من التكيف والاندماج داخل بيئة المنظمة. حيث يعد التكيف التنظيمي عنصراً أساسياً للمنظمة، ويلعب دوراً هاماً في تعزيز العلاقات الإنسانية، الرضا الوظيفي، وتطوير الأداء. وقد تطرقت نظرية التكيف التنظيمي إلى منظورين

رئيسيين:

المنظور الأول: يشير إلى أن المنظمات تسعى إلى تحسين مواردها بما يتلاءم مع الظروف البيئية المتذبذبة.

المنظور الثاني: يؤكد أن المنظمات قد تكون بطبيعتها غير قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك

نتيجة لبعض المحددات الداخلية والخارجية التي تهددها.

ثانياً نظريات التعلم التنظيمي:

أشارت (زغمار، 2025) إلى أن نظريات التعلم التنظيمي تعكس اكتساب الخبرة واستخلاص الدروس والعبر

والاستفادة من التجارب التي حدثت فترة الأزمات، وذلك عن طريق خطط التطوير والتحديث المستمر وعدم

تكرار الأخطاء والاستفادة منها والمراجعة المستمرة للتعلم من الأزمات وتعميم الفائدة على جميع أقسام

المنظمة. فقد اهتم الكثير من العلماء وخاصة علماء النفس بموضوع التعلم التنظيمي وأهميته من القدم،

وتركز الاهتمام به منذ بدايات القرن الماضي، والتي كانت نتيجة العديد من الدراسات والأبحاث التطبيقية

للعديد من النظريات حول هذا الموضوع كآتي:

1. نظرية السلوك:

تعتبر المدرسة السلوكية هي إحدى نظريات التعلم التنظيمي ومن الدعائم الأساسية للمناعة التنظيمية وقد

تأثرت بأفكار العالم ثرونديك إذ تقوم هذه النظرية على العديد من المقومات الأساسية وهي:

- أن يكون لكل فرد هدفاً أو مجموعة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها.
- أن يركز الفرد على مسلكاً محدداً يحاول من خلاله تحقيق أهدافه.
- نجاح الفرد في تحقيق هدفه، يعني ذلك التعلم، أي قد تعلم الوسيلة التي تمكنه من تحقيق أهدافه (القحطاني، 2015).

2. نظرية التعلم الاجتماعي:

تركز هذه النظرية في عملية التعلم على البيئة المحيطة بالفرد، وتمثله في طريقة التعلم، وذلك ما ينعكس من نتائج وتصرفات الآخرين من خلال هذه النظرية نجد أن الكثير من التصرفات الأساسية قد تم تعلمها في المواقف الاجتماعية المختلفة والبيئة المحيطة بالأفراد، وعليه فإن النظرية قد ساعدت الإدارات في إدارة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات وذلك من خلال تفسير سلوك الفرد الذي يرجع بدوره إلى البيئة المحيطة وصولاً لإدارة المعرفة (الديري، 2011).

ثالثاً نظرية الإنتاج الذاتي الاجتماعي:

وتشير هذه النظرية إلى أن النظام يحمل في مكوناته الداخلية آليات وعمليات تمكنه من إنتاج نفسه وإعادة إنتاجها باستمرار، حيث تستمد المنظمات من هذه النظم القدرة على التكيف والاستمرار في بيئة متغيرة وفقاً لنظرية الإنتاج الذاتي، ولها عدة مبادئ منها الإغلاق المعرفي (Cognitive Closure) حيث المنظمة لا تفهم البيئة المحيطة بها كما هي عليه، بل عبر منظومة تفسير خاصة بها. كذلك من مبادئ الانفتاح التشغيلي (Operational Openness) وهي مغلقة في إنتاجها، لكنها مفتوحة للتعامل مع المحيط حيث تنتج باستمرار ثقافتها، معاييرها، اتصالاتها، هويتها، أدوارها. علاوة على التعقيد والانتقاء (Complexity & Selection) كونه لا يمكن للمنظمة معالجة كل المعلومات الواردة من البيئة، لذلك تنتقي ما يتناسب مع نظامها الذاتي (الساعدي، 2016).

بناءً على ما سبق يرى الباحث أن الإطار الفلسفي للمناعة التنظيمية تكون بشكل مستوحى من الكائنات الحية وبشكل متدرج وشبه متكامل حيث إن المناعة التنظيمية تتبلور في مجموعة من الأطر المختلطة تبدأ من استشعار التهديدات وضبط الموارد وهيكله المهام وصولاً للتكيف التنظيمي كذلك التأكيد على أن الأفراد داخل التنظيمات يكتسبون السلوكيات الإيجابية بشكل فردي وجماعي وصولاً لإدارة المعرفة وتشاركتها

وتخزينها ونقلها وتعزيز ثقافة اليقظة البيئية وكذا الإنتاج الذاتي والاجتماعي للمنظمات حيث إن هياكلها وبنيتها تتجدد باستمرار وبشكل ذاتي وتعيد بلورة العمل في مقاومة الأخطار والتهديدات بما يضمن ديمومة المناعة والبقاء وتحقيق الأهداف.

6.2.2 أبعاد المناعة التنظيمية:

يتألف جهاز المناعة التنظيمية من مجموعة مكونات، حيث تتكامل هذه المكونات فيما بينها لمحاربة التهديدات البيئية، ولقد أشار (Qasim, 2025؛ أبو شقفة، 2022؛ الثابت، 2020) وغيرهما إلى أن المناعة التنظيمية تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما المناعة التنظيمية الطبيعية، والمناعة التنظيمية المكتسبة.

1.6.2.2 المناعة التنظيمية الطبيعية:

يعرفها (المصري، 2021: 12) بأنها " قدرة المنظمة الذاتية على مواجهة الفيروسات البيئية والتهديدات والمخاطر الحادة بالاعتماد على موقعها التنافسي، ومرونة هيكلها التنظيمي، والقدرة على تحفيز العاملين، وتوافر المعلومات والبدائل اللازمة لاتخاذ القرارات".

كما عرفها (الطائي وآخرون، 2016: 201) "بأنها سعي المنظمات بمختلف أحجامها وأنواعها لتحسين نفسها ضد مختلف التحديات المستقبلية التي قد تواجهها من خلال موقعها التنافسي أو معلوماتها أو محفزاتها، أو هيكلها التنظيمي".

عليه يُمكن للباحث تعريف المناعة التنظيمية الطبيعية بأنها قدرة شركات الطيران اللبية العاملة في مدينة بنغازي على حماية نفسها من التهديدات والمخاطر بشكل تلقائي ودون أي تدخلات، ونستطيع اعتبار المناعة التنظيمية الطبيعية هي خط الدفاع الأول عن هذه الشركات ضد التهديدات البيئية المحيطة.

ولقد حددت بعض الدراسات السابقة (فلمبان، 2025؛ أحمد، 2024) أنواع المناة التنظيمية الطبيعية في الهيكل التنظيمي والموقع التنافسي وخبرة المنظمة والحامض النووي التنظيمي وغيرها من أنواع المناة التنظيمية الطبيعية.

ونظراً لتكرار الموقع التنافسي والحامض النووي التنظيمي، عليه اعتمدت الدراسة الحالية على الموقع التنافسي والحامض النووي التنظيمي والتوازن التنظيمي، باعتبارها من أهم أنواع المناة التنظيمية الطبيعية.

1.1.6.2.2 بُعد الموقع التنافسي:

أ. مفهوم الموقع التنافسي:

ويعرفه (أحمد وآخرون، 2017: 7) بأنها "قدرة المنظمة على تقديم قيمة أفضل للعملاء والاستجابة للتغيرات السريعة في رغبات وأذواق المستهلكين واقتناص الفرص في السوق قبل المنافسين بما يمكنها من الحصول على حصة سوقية أكبر باستمرار، وذلك من خلال تخفيض السعر، والجودة المرتفعة، وتقديم خدمات متميزة".

ويعرفه (النجار، 2019: 5) على أنها "امتلاك المنظمة عناصر التفوق والتميز التي تنفرد بها عن غيرها من المنظمات لإتباعها استراتيجية منفردة تؤدي إلى تلبية احتياجات وطلبات العملاء بطريقة أفضل من غيرها".

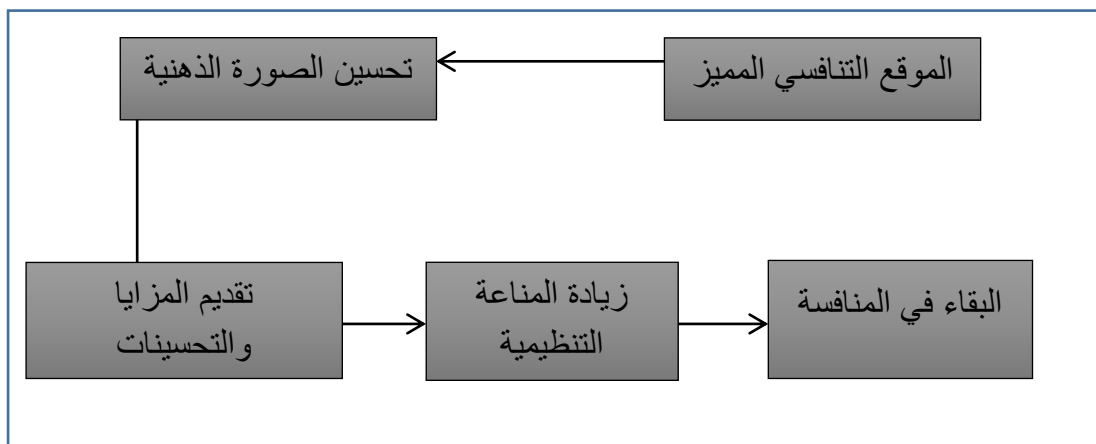
ويعرفه (نزال، 2016: 27) بأنه مجموعة العمليات التي تمكن المنظمة من بناء المزايا التنافسية المستدامة، وتطويرها للحصول على الأرباح على المدى الطويل من خلال أداء الأعمال بطريقة متميزة تركز على تلبية احتياجات العملاء بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين بالإضافة إلى التعاون بين أجزاء التنظيم والوظائف المختلفة لضمان التوجه الكامل للمنظمة نحو تحقيق أعلى قيمة للعميل".

وبناءً على ما سبق يُعرف الباحث الموقع التنافسي على أنه الصورة الذهنية لشركات الطيران اللببية العاملة في مدينة بنغازي التي تتولد للوهلة الأولى في أذهان زبائنها وتعكس مزايا ومهارات وتقنيات وموارد هذه الشركات وكيفية تنسيقها لها، ويمكننا القول بأن الموقع التنافسي يمثل تجمع لعدد من المزايا التنافسية.

ب. أهمية الموقع التنافسي للمنظمة:

الموقع التنافسي المميز يعتبر من أهم العوامل التي تهتم المنظمة بالكامل ويزيد من مناعة المنظمة مما يبقيها في دائرة التنافس، عليه يجب على المنظمة احتلال مكانة تنافسية مميزة لكي تبقى في السوق، خصوصاً في ظل تزايد عدد المنتجات أو الخدمات المقدمة البديلة من قبل المنافسين، مع تحديد أسس الموقع التنافسي الفعال كتوافق الموقع مع البيئة وحسن ترويج الخدمة والتواصل مع العملاء وإقناعهم بالتعامل مع المنظمة، كذلك يجب على المنظمة تحسين الصورة الذهنية لها في أذهان زبائنها والمتعاملين معها وذلك باستغلال موقعها التنافسي بتعزيز اسمها التجاري وتقوية علامتها التجارية وتقديم المزيد من المزايا والتحسينات في منتجاتها وخدماتها المقدمة. (المصطفى، 2017؛ Eun & ET AL 2020).

وبناءً على ما سبق يمكن توضيح أهمية الموقع التنافسي في الشكل (3.2):



المصدر بتصرف: (المصطفى، 2017؛ Eun & et al 2020)

شكل (3.2): أهمية الموقع التنافسي للمنظمة

ج. أسباب قوة المواقع التنافسية للمنظمات:

أشار (المصطفى، 2017) إلى أنه قد تُعزى قوة المواقع التنافسية لبعض المنظمات لسبب أو أكثر منها الاختيار السليم للموقع، حيث تُعتبر عملية اختيار الموقع التنافسي عاملاً مصيرياً بالنسبة للمنظمة، كذلك يجب أن يتسم الموقع التنافسي بالبساطة والوضوح، وأن تتم عملية الرقابة على الموقع باستمرار وذلك للحفاظ عليه.

ويرى الباحث أن من أسباب قوة المواقع التنافسية للمنظمات هو التجديد والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء وكذلك التوجه نحو الزبون والاهتمام بالعلامات التجارية والاعتماد على التقنية الحديثة وأنظمة المعلومات.

2.1.6.2.2 بُعد الحامض النووي التنظيمي:

وهو أحد أنواع المناعة التنظيمية الطبيعية إذ يُحاكي مفهوم الحامض النووي التنظيمي الجينات الوراثية في الإنسان، حيث يحمل حامض المنظمة الخصائص الداخلية لها ويتحكم إلى حد كبير في تلك الخصائص، ومن ثم يكون مسؤول عن المعلومات المسجلة فيه، وما يبني على هذه المعلومات من قرارات لازمة لتحقيق أهداف المنظمة (العمري وأبو عليا، 2018).

أ. مفهوم الحامض النووي التنظيمي:

يُعرف (الحيلة وآخرون، 2021: 202) الحامض النووي التنظيمي "بأنه جميع العناصر المسؤولة عن شخصية المؤسسة والسمات الفريدة لها، وتحدد وتفسر أسلوب أداءها، وتجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات، إذ تحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها، وتساعد في توقع سلوك وأداء أفرادها، كما أنها

متكاملة ومترابطة فيما بينها وتؤثر في بعضها البعض ويؤثر أي تقصير في أي منها على الجينات الأخرى،
وينعكس سلباً على أداء المؤسسة بشكل عام".

يعرف (دياب، 2021: 202) الحامض النووي التنظيمي بأنه "هو خصائص الجامعات المصرية التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات والتي تدخل ضمن النسيج الاجتماعي والثقافي وهذه الخصائص تتوارث عبر الاجيال المختلفة من العاملين بالجامعات وهي الهيكل التنظيمي وجودة المعلومات، المحفزات، وحقوق اتخاذ القرار بالجامعات".

بينما عرفه (Abedini et al, 2020: 164) بأنه "أداة لتحليل والتعرف على الاختلاف في سلوك وشخصية المنظمات والعديد من الممارسات السلوكية والإجراءات والهيكل التنظيمية التي تتأثر بها".
عليه يُمكن للباحث تعريف الحامض النووي التنظيمي بأنه الخصائص المميزة لشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي، والتي تحمل طابعها وهويتها وتميزها عن باقي المنظمات الأخرى.

ب. أهمية الحامض النووي التنظيمي:

أشار كل من (الحيلة وآخرون، 2021) و (أمينة وميمون، 2017) إلى أن أهمية الحامض النووي التنظيمي تكمن في الآتي:

1. يعتبر وسيلة لتحسين أداء المنظمة عن طريق التأثير في أبعاد الحامض النووي التنظيمي المختلفة.

2. في حال حصول تغيرات في بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية، يحدث تغير في حامض المنظمة وهو ما يسمى بـ "الطفرة التنظيمية" مما يسمح لكافة المستويات الإدارية في المنظمة بالتكيف مع التغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة.

3. يعتبر الحامض النووي التنظيمي وسيلة لتدوين تاريخ المنظمة الوظيفي وجمع المعلومات.
4. يعتبر الحامض النووي التنظيمي وسيلة لتصحيح الأخطاء داخل المنظمة.
5. يعتبر الحامض النووي التنظيمي وسيلة لنشر المعرفة وتخزين المعلومات المهمة.
6. يُعد وسيلة للتعرف على شخصية المنظمة ومكانتها.

ج. أبعاد الحامض النووي التنظيمي:

قامت شركة Booz Allen Hamilton سنة 2003 باستقصاء شمل مائة دولة بأربع وعشرين قطاع وعشر إدارات مختلفة لثمانية أقسام داخل كل شركة، حُللت من خلالها ثلاثين ألف استبانة عبر الموقع الإلكتروني، حول عناصر الحامض النووي التنظيمي الذي تكون من أربع أبعاد هي: (عبد المجيد، 2016)

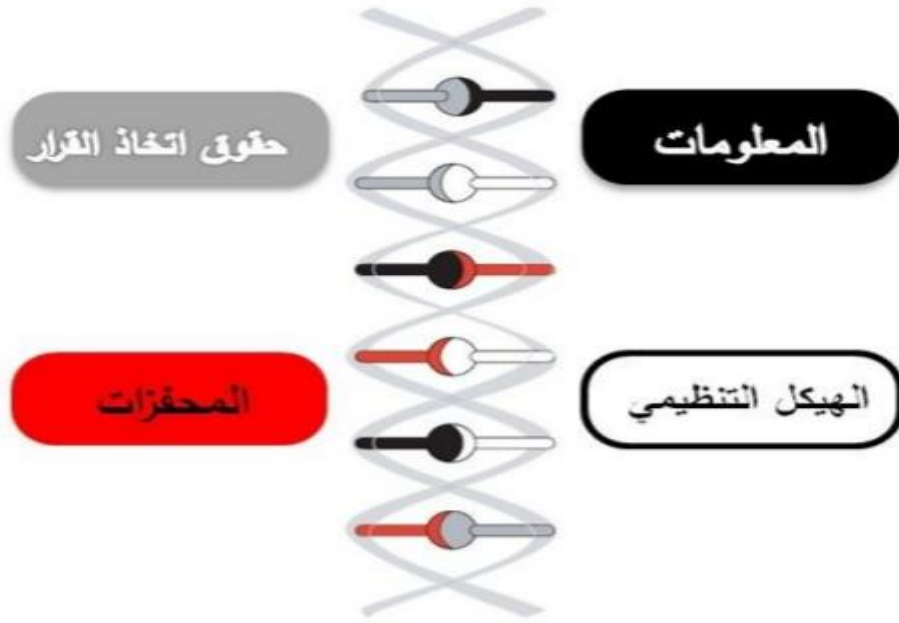
1. الهيكل التنظيمي Organizational:Structure كيف يبدو شكل الهيكل التنظيمي؟ كم عدد المستويات الإدارية فيه؟

2. المعلومات Information: كيف يمكن قياس الأداء؟ كيف يمكن تحويل المعلومات من الأفراد الذين يمتلكونها إلى الأفراد الذين يستخدمونها؟

3. حقوق اتخاذ القرار Rights Decision: من يقرر "ماذا"؟ كم عدد الأفراد الذين لهم الحق باتخاذ القرارات؟ وما هي حدود سلطة الفرد الذي يتخذ القرار؟

4. المحفزات Motivators: ماهي الحوافز والدوافع التي تمنحها المنظمة؟ كيف يمكن تشجيع ومكافأة العاملين في المنظمة على انجازاتهم؟

ويصور الشكل (4.2) الأبعاد الأربعة للحامض النووي التنظيمي.



المصدر: (عبد المجيد، 2016)

شكل (4.2): أبعاد الحمض النووي التنظيمي.

3.1.6.2.2 بُعد التوازن التنظيمي:

اصبحت المنظمات في عالم الاعمال تتنافس في بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير، وقد شكل تنمية القدرات عنصرا اساسيا استراتيجيا يؤدي دورا هاما في صياغة استراتيجية الأعمال و تحسين قدرات العاملين في المنظمات، إذا لم يعد نجاح أية مؤسسة سببه التكلفة المنخفضة والجودة الممتازة التي تتصف بها منتجاتها فحسب، وإنما بقدرة المنظمة على القيام بالمهام بكفاءة وفاعلية وبعمليه مستمرة تشمل الموارد البشرية و متناسبة بين اضطرابات المنظمة ومرونتها فهي تعمل في بيئة متذبذبة ولا بد لها من العمل بديناميكية وتوازن للحفاظ على المنظمة (الجنابي ومهدي، 2018).

أ. مفهوم التوازن التنظيمي:

ويعرف (أبوليفة والطحان، 2021: 213) التوازن التنظيمي بأنه "قدرة المنظمة على إحداث توازن بين المغريات المقدمة من المنظمة ومساهمات العاملين فيها".

ويعرفه (ديب وآخرون، 2021: 174) بأنه "حصول العاملين على مهارات عالية في التعامل وتقديم خدمات ذو مستوى عالٍ من الجودة للعملاء حيث نجاح العاملين ينبع من رضاهم وبالتالي ينعكس على أدائهم لأن النظرة التي يحملها العميل لا تعتمد فقط على حالة عدم الرضا عن الخدمات بقدر ما تعتمد على المعاملة التي يتلقاها من العاملين، وبالتالي يجب على المنظمات تبني مغريات التوازن التنظيمي في سبيل تحقيق الرضا والوصول إلى الأهداف المطلوبة".

عليه يُمكن للباحث تعريف التوازن التنظيمي بأنه سلاسة مهام شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي، وتنوعها وديناميكيته وسهولة التواصل فيها سواء بين عاملها فيما بينهم أو مع قياداتها أو مع البيئة.

ب. أنواع التوازن التنظيمي:

تشير (أبوليفة، 2021) أن التوازن داخل المنظمة قد يتبلور في الآتي:

التوازن بين السلطة والمسؤولية:

ويتم هذا التوازن بواسطة تطبيق لوائح المكافآت والعقوبات وغيرها من القوانين بحيث يضمن ممارسة

الصلاحيات بما يقابلها من مساءلة.

التوازن بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة:

ويتم ذلك عندما لا تتعارض المصالح الشخصية للعاملين مع مصلحة المنظمة ويحدث التوافق ويتم كل ذلك بواسطة الأجور العادلة.

التوازن بين حاجة المنظمة إلى العاملين ومواردها من الموظفين:

ويتم ذلك بواسطة تقنين عملية التعيين والاستقطاب وتجنب البطالة المقنعة وتكديس الموظفين وسلامة آلية فصلهم وتسريحهم.

التوازن بين وقت التعلم ووقت الإنتاج:

ويتم ذلك من خلال تحديد المهام المطلوبة من العاملين، وتقع مسؤولية الحفاظ على التوازنات داخل التنظيم على عاتق القادة في المقام الأول.

ج. مستويات التوازن التنظيمي :

حدد (Adams, 1965) مستويات التوازن التنظيمي بالآتي (الجنابي ومهدي، 2018):

- التوازن على مستوى البيئة الخارجية بحيث يتحقق التوازن عبر العرض الذي تسعى المنظمة من تحقيقه.
- التوازن عبر التوجه نحو حملة الأسهم، مقابل التوجه نحو الأطراف ذات المصلحة.
- التوازن عبر قيمة المستهلك الإجمالية، مقابل كلفة المستهلك الإجمالية .
- التوازن بالإسهامات مقابل المغريات.
- التوازن على مستوى بيئة المنظمة.
- التوازن بالهيكل الآلي مقابل الهيكل العضوي.

- التوازن بالتمايز مقابل التكامل.
 - التوازن عبر التوجه نحو التعلم مقابل التوجه نحو الكفاءة.
 - التوازن على مستوى الجماعات.
 - التوازن بين صانعي المعرفة مقابل مستهلكيها.
 - التوازن بواسطة الفردية مقابل الجماعية.
- مما سبق يضيف الباحث إن التوازن التنظيمي قد يتبلور في الآتي:

- التماثل التنظيمي من حيث ولاء العاملين وعضويتهم.
- إدارة الوقت وانسيابية المواعيد.
- مرونة المهام وإمكانية إعادة هيكلتها.
- الانسجام بين البيئة الداخلية والمحيط الخارجي.
- التناغم بين الأقسام والوحدات داخل المنظمة.

2.6.2.2 المناعة التنظيمية المكتسبة:

وقد عرف (المصري، 2021: 13) المناعة التنظيمية المكتسبة "بأنها حماية أو حصانة أو وقاية ناجمة عن مجموعة الخبرات والمعارف المتعلمة، أو المكتسبة نتيجة التعرض لمواقف مشابهة، والتي تمثل تطعيمات تنشيطية لجهاز المنظمة المناعي من أجل زيادة قدرته على مقاومة الفيروسات البيئية الضارة ومواجهة الأخطار والمشكلات، وبالتالي فالمناعة المكتسبة هي مناعة تكيفية تكتسبها المنظمة عند تعرضها لأخطار أو فيروسات سابقة، ويمكن تحصينها من خلال التطعيم، وأن نقص المناعة يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على مقاومة الأخطار والتهديدات البيئية".

وعرفها (الثابت، 2020: 312) "بأنها عملية الاكتساب للمناعة من الخارج أي من خلال الشراء تارة أو التحالف وطلب الاستشارة تارةً أخرى، إن هذا النوع من المناعة التنظيمية يتم اكتسابه بعد تعرض المنظمة لأحد الأخطار أو الفيروسات البيئية التي لا قدرة لها على مجابتهما وحدها لذا تستعين بالآخرين".
وعرفها (الطائي وآخرون، 2016: 202) "بأنها منظومة عمليات تنظيمية لحماية المنظمة من العوامل المسببة للتهديدات عن طريق الاستعانة بالمصادر الخارجية كالمنظمات العاملة في نفس القطاع الصناعي أو عن طريق شراء الاستشارات أو الخبرة والتعلم والتدريب للقضاء على التهديد".

يُلاحظ أن أغلب التعريفات السابقة قد تشابهت من حيث المعنى والمضمون عليه يُمكن للباحث تعريف المناعة المكتسبة بأنها عملية تلقي شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي، للأجسام المضادة من مصدر خارجي أو من مكان آخر وذلك لمكافحة التهديدات والأخطار المحيطة، وهذا النوع من المناعات غالباً ما يتم اللجوء إليه عندما تعجز هذه الشركات عن مقاومة الأخطار لذا نستطيع أن نطلق عليه خط الدفاع الثاني لها.

وللمناعة التنظيمية المكتسبة عدة أنواع، وقد أشارت إليها بعض الدراسات السابقة (سعيد، 2025؛ الثابت، 2020؛ المصري، 2021؛ أبوشقفة، 2022) كاللقاح التنظيمي والذاكرة التنظيمية وخلايا المناعة التنظيمية والمقارنة المرجعية، ونظراً لتكرر اللقاح التنظيمي والذاكرة التنظيمية والمقارنة المرجعية باعتبارها أهم أنواع المناعة التنظيمية، ركز الباحث على هذه الأنواع في الدراسة الحالية.

1.2.6.2.2 بُعد اللقاح التنظيمي:

يشير (حسن، 2021) أنه عند احتياج الجسم إلى الشفاء من الأمراض يقوم بأخذ التطعيم واللقاح؛ كذلك المنظمة لابد من تحصين أجهزتها المناعية لمواجهة الأخطار التي تهددها، فالتطعيم وتلقي اللقاح

التنظيمي يتحدد بدرجة الوعي التي تتشكل لدى الأفراد، أو من خلال الاستعانة بأصحاب الخبرة وطلب المشورة، فكلما ارتفع سقف الوعي لدى الأفراد، كلما كان أدائهم أفضل لأنهم يكونون قادرين على التكيف بشكل أفضل خصوصاً عندما يتوفر لديهم التمكين اللازم في التعامل مع المعطيات البيئية ومع التحديات التي يواجهونها.

وعرف (الطائي وآخرون، 2016: 202) اللقاح التنظيمي بأنه "الحلول التي يمكن الحصول عليها من المكاتب الاستشارية أو المتخصصين في المنظمات الأخرى مقابل أجر أو أمور أخرى يتم الاتفاق عليها من قبل الجهات المختلفة".

أما (الثابت، 2020) فيرى بأن اللقاح التنظيمي هو نقل المعرفة والخبرات والمهارات من منظمات تعرضت لمثل التهديدات والفيروسات التي تعرضت لها المنظمة، لكي يتم القضاء على هذه التهديدات والفيروسات.

مما سبق يُمكن للباحث تعريف اللقاح التنظيمي بأنه عملية تحسين لمناعة شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي، عن طريق إجراء وقائي وعلاجي بمصل مضاد من خارج هذه الشركات لمواجهة الأخطار والفيروسات البيئية التي تواجهها.

أ. فوائد اللقاح التنظيمي:

يرى (الثابت، 2020) أن للقاح التنظيمي فوائد للمنظمة منها القضاء على الأمراض التنظيمية ووضع الحلول للمشاكل والأخطار التنظيمية التي تواجه المنظمة، خصوصاً في ظل مجتمع متذبذب مملوء بالأخطار والتهديدات والفيروسات البيئية، عليه يرى الباحث أن فوائد اللقاح التنظيمي تقتصر على الآتي:

1. الوقاية أو الحماية الفردية: أي بحماية المنظمة من التهديدات والمخاطر والفيروسات البيئية والأزمات.

2. الوقاية أو الحماية الجماعية: أي بحماية الوسط الذي تعيش فيه مجموعة منظمات، لأن المصلحة تكون جماعية.

3. تكلفة الوقاية من التهديدات أقل من تكلفة علاجها بعد وقوعها: عادة ما تحمي اللقاءات المنظمات من الأزمات قبل وقوعها وانتشارها.

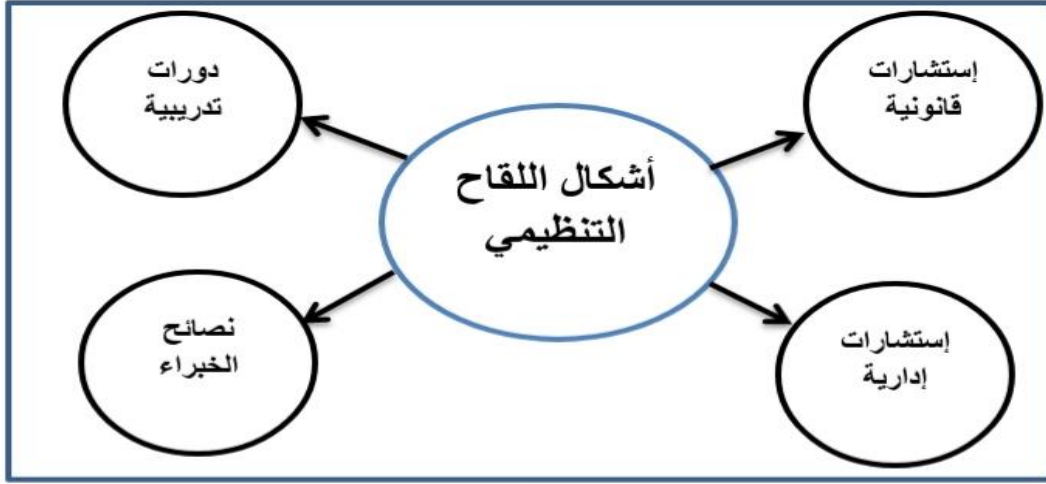
ب. أشكال اللقاء التنظيمي:

قد يأخذ اللقاء التنظيمي عدة أشكال منها الاستشارات القانونية والاستشارات الإدارية وبرامج التدريب وقد أشار كل من (العشري، 2021 ؛ محفوظ، 2022 ؛ الشيتي، 2023) إلى أهمية الاستشارات القانونية من مكاتب المحاماة لبعض الأمور القانونية كالدعاوى ضد المنظمة أمام المحاكم واستشارات ما قبل توقيع العقود وذلك لحماية المنظمة أمام القضاء.

كذلك الاستشارات الإدارية من الآخرين، فالميل إلى أخذ رأي ومشورة أصحاب المعرفة والحكمة والخبرة هي ممارسة عرفت البشرية منذ القدم، وفيها تلجأ المنظمات إلى من تثق بقدراتهم كأصحاب الرأي والخبرة والتجربة وبعض المنظمات الحليفة العاملة في نفس المجال وغالباً ما تكون تعرضت لنفس التهديدات.

وأيضاً قد يكون اللقاء التنظيمي على شكل بعض الدورات التدريبية حيث أن موضوع التدريب من الموضوعات الهامة والعصرية التي يجب التركيز عليها لبقاء المنظمة؛ وبالاستفادة مما سبق يمكن للباحث

بلورة أهم أشكال اللقاء التنظيمي في الشكل (5.2):



المصدر بتصريف: (العشري، 2021؛ محفوظ، 2022؛ الشيتي، 2023)

شكل (5.2): أشكال اللقاح التنظيمي

2.2.6.2.2 بُعد الذاكرة التنظيمية:

هي إحدى أشكال المناعة التنظيمية المكتسبة وقد عرفها (النقيرة، 2021: 238) بأنها عبارة عن نظام معلومات تخزن فيه كافة المعلومات التي تتعلق بالمنظمة من تاريخ إنشائها مروراً بكافة الأحداث حتى يتسنى الرجوع إليها وقت الحاجة، ولذا فإن الذاكرة التنظيمية تتسم بالمرونة والحدثة.

ويعرف (Assayah, 2020: 2) الذاكرة التنظيمية "بأنها كيان يُحاكي خلايا ذاكرة النخاع العظمي في جهاز المناعة البشري، وهذه الخلايا نتاج الأجسام المضادة المناسبة لديها القدرة على تذكر الأمراض التي أصيب بها الإنسان وإنتاج الأجسام المضادة المناسبة لمهاجمتها".

ويرى (إسماعيل، 2017) بأن الذاكرة التنظيمية هي الوسيلة التي يتم من خلالها جلب المعرفة عن الماضي واستدامتها في نشاطات المنظمة، والذاكرة التنظيمية لا بد أن تكون قادرة على تخزين المعرفة غير المهيكلة مثل: خصائص القدرات الجوهرية للعاملين، والتجارب والخبرات السابقة، والمحتوى المعرفي لفريق العمل وزيادة القدرة على دعم القرار.

وبناءً على ما سبق يُمكن للباحث تعريف الذاكرة التنظيمية بأنها تراكم لخبرة ومعلومات ومعرفة شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي عبر السنين، مثل أرشيفها وقواعد بياناتها وذاكرة موظفيها، ويتم اللجوء إليها وقت الحاجة كتوجيه جهود الموارد البشرية وكذلك الاستفادة من أحداث ماضية ومخزنة مرت على تاريخ هذه المصارف عن طريق استرجاعها وتوظيفها بما يخدم الطرف الراهن، ويمكن أن نطلق عليها الذاكرة المنظمة.

أ. فوائد الذاكرة التنظيمية:

أشار (صالح وعبد المجيد، 2017) أن للذاكرة التنظيمية عدة فوائد للمنظمة تعود بالنفع على مناعتها التنظيمية نذكر منها:

1. حفظ المعلومات والمعرفة وتجارب الأفراد.
2. تحليل الأحداث السابقة في بيئة المنافسة.
3. أرشفة المعلومات والأداء الداخلي السابق للمنظمة.
4. المساعدة في التواصل واتخاذ القرارات في المستقبل.

ب. التحديات التي تواجه بناء واستخدام الذاكرة التنظيمية:

لقد أشارت (حمودة ودبي، 2017) أن المنظمات عند بناءها للذاكرة التنظيمية تواجه عدة تحديات وعوائق وكذلك عند استخدام هذه الذاكرة منها على سبيل المثال:

أولاً: تحديات تعود إلى إدارة المعرفة:

كتحويل المعرفة من منظور العمل إلى منظور العملية وتحدي التزويد بالمعرفة والسياق الاجتماعي.

ثانياً تحديات تعود إلى أعمال المعرفة وتتمثل في الآتي:

كالتفاوت بين من يديم المعرفة في الذاكرة التنظيمية وبين المستخدم لتطبيقاتها. كذلك صعوبات المعارف والمعلومات والشبكات وكذلك صعوبة الحصول على الموارد البشرية المشغلة وكذلك مقاومة التغيير.

ثالثاً: تحديات ممارسات تطوير النظام :

ويتمثل في الفجوة بين البحث والتطبيق وتظهر عادة في المجالات والتخصصات المختلفة.

ج. أنواع الذاكرة التنظيمية:

أشار كل من (عبد الكريم، 2020 ؛ عابي، 2021 ؛ بقاسم، 2020) أن للذاكرة التنظيمية عدة

أنواع تتلخص في الآتي:

1. الذاكرة التنظيمية الفنية:

ويقصد بها تلك المرتبطة بالمعرفة المهنية داخل المنظمة كنظم العمل والتجهيزات والمعدات.

2. الذاكرة التنظيمية الإدارية:

وهي تلك الذاكرة المعنية بأسلوب الإدارة المطبق والعمليات الإدارية كالهيكلة التنظيمية والتدريب.

3. الذاكرة التنظيمية الثقافية:

ويقصد بها الذاكرة التي تراكمت مع تطور المنظمة كتاريخ المنظمة وثقافتها وقيم العمل بها.

4. الذاكرة التنظيمية التسويقية:

وهي تلك المتضمنة بعلاقات المنظمة بأطراف العملية التسويقية كالموردين والمستهلكين والمنافسين

وقنوات التوزيع وغيرها.

ويرى الباحث أن الذاكرة البشرية أو المعرفة والخبرة المتراكمة والمخزنة لدى الأفراد تمثل جزء من الذاكرة التنظيمية وغالبا لا يكون مثل هذا النوع من الذاكرة ظاهراً، كذلك تتمثل الذاكرة التنظيمية في السجلات والأرشيفات الورقية المحفوظة وغالبا ما توضع في ملفات وأظرف وتكسد بمستودعات المنظمة أو ترتب بأرففها، واللجوء إليها وقت الحاجة، كذلك الذاكرة المخزنة داخل الحواسيب وأجهزة الكمبيوتر وتستخدم بواسطة المنظومات وأنظمة الذكاء الاصطناعي كشبكة المعلومات العنكبوتية (الإنترنت) وتكنولوجيا الاتصالات، والبريد الإلكتروني والاكسترنات والانترانت وغيرها من وسائل الأتمتة..

3.2.6.2.2 بُعد المقارنة المرجعية:

تعود نشأة المقارنة المرجعية للعام 1810 عندما قام العالم الانجليزي (Francis Lowell) بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة بمعامل الطحين للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً، حتى اعتمد عليها اليابانيون في أعقاب الحرب العالمية الثانية، حيث كانت اليابان من أولى الدول التي طبقت المقارنة المرجعية وكانت في بداية الخمسينات من القرن العشرين (حسن، 2021).

وتعرفها (الشيادية، 2021: 103) "بأنها أداة تطويرية تستخدمها المؤسسات التعليمية من أجل الاستفادة من المنافسين الأقوياء لتطوير مواطن الضعف، حيث تعمل مؤسسة ما على مقارنة أداءها في مجال ما أو كل المجالات التي ترغب في تطويرها مع مؤسسة أخرى تشبهها في النشاط، ولكن تفوقت تلك الأخرى في ذلك المجال بعد إجراء مقارنة بين المؤسستين والوصول إلى الحلول المثلى التي من خلالها تستطيع المؤسسة التخلص من مواطن الضعف وفق الإمكانيات التي تمتلكها".

ويعرفها (Tee, 2016: 586) "بأنها تتمثل بالمبادئ الرئيسية للتقييم في البحث عن الممارسات الأفضل وتحسين الأداء من خلال التعلم والتقييم وتحسين الممارسات، أي إنها العملية التي يتم بواسطتها مقارنة أداء المنظمة مع تلك المنظمات ذات الأداء العالي، وبالتالي فإنها عملية منظمة ومستمرة لتقييم أداء

المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء من خلال المقارنة بنموذج من داخل المنظمة أو خارجها بغية التعرف على أسباب الفجوة (gap) إن وجدت، والعمل على تجاوزها للوصول إلى الأداء الأفضل".

ويعرف (الطائي وآخرون، 2016: 202) المقارنة المرجعية "بأنها إجراء عمليات المراجعة المستمرة والمقارنة مع المنظمات العاملة في نفس المجال من الصناعة، والتي تعرضت فيما مضى لخطر أو تحدي مشابه للخطر الذي تعاني منه المنظمة المصابة في الوقت الحالي".

بناءً على ما سبق يُمكن للباحث تعريف المقارنة المرجعية بأنها ممارسة لمقارنة عمليات شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي بأفضل الممارسات مع المنظمات المنافسة أو الحليفة لها والتي تعمل بنفس مجالها، والغرض من هذه المقارنة هو معرفة موقع ووضع هذه الشركات في بيئتها، ومن ثم اتخاذ ما يلزم من خطوات لتحسين الأداء.

أ. أهمية المقارنة المرجعية:

إن عملية تحسين الأداء عن طريق مقارنته بأداء أفضل المنافسين والحلفاء يُعتبر سر من أسرار نجاح المنظمات وسبب من أسباب زيادة مناعتها التنظيمية وبقائها في السوق، عليه تبرز أهمية المقارنة المرجعية من خلال ما تحققه من منافع والتي منها الآتي (علي، 2016):

1. تساعد على تقييم أداء المنظمة وتحديد وضعها في البيئة، وتعزيز الخبرة التراكمية للمنظمة.
2. تساعد على تبني سياسة التغيير وإدخال التحسينات وجعلها أكثر قابلية لدى موظفي المنظمة.
3. تساهم في تحديد نقاط قوة المنظمة ومن ثم تعزيزها، وكذلك نقاط ضعفها ومن ثم تذليلها.
4. تساهم في الاستفادة من تجارب المنظمات المنافسة.

5. قد تساهم في خلق تحالفات استراتيجية بين المنظمة وبين منظمات أخرى كانت في وقت سابق منظمات منافسة، عن طريق فتح آفاق التعاون والتجاوز المشترك للعقبات.

ب. أنواع المقارنة المرجعية:

لقد صنف كل من (جمال الدين وآخرون، 2016 ؛ حلمي، 2017 ؛ Pyne & et al, 2016) المقارنة المرجعية إلى صنفين رئيسيين:

1. **المقارنة المرجعية الداخلية:** وفيها تتم إجراء المقارنات داخل المنظمة الواحدة، بين أقسامها وفروعها ووحداتها على مختلف تسلسل هرمها التنظيمي، أو على الأقل تتم في نفس القطاع الذي تعمل فيه كقطاع التعليم مثلاً كأن تقارن مدرسة أداءها بمدرسة أخرى في نفس القطاع الذي تعمل فيه.
2. **المقارنة المرجعية الخارجية:** تتضمن إجراء المقارنة سواء بين المنظمة ومنظمات أخرى، أو حتى بين بعض الأقسام والوحدات الوظيفية في المنظمة وبين أقسام ووحدات وظيفية في منظمات أخرى في دولة أخرى أو في قطاع مختلف كالمقارنة بين القطاع العام والخاص مثلاً وتصنف إلى عدة أنواع منها:

أ. المقارنة المرجعية التنافسية:

وهذا النوع يتم مباشرة مع المنافسين من حيث الأداء والمدخلات والمخرجات والميزانيات وغيرها.

ب. المقارنة المرجعية الوظيفية:

ويقوم على تحليل وتطوير الوظائف والموظفين والمهام وغيرها بعد مقارنتها مع المنظمات الأخرى.

ج. المقارنة المرجعية الاستراتيجية:

ويقوم هذا النوع على مقارنة التخطيط الاستراتيجي كالرؤية والرسالة والأهداف بأنواعها مع

المنظمات النموذجية.

د. المقارنة المرجعية المالية:

ويقوم على أساس الموازنات والشؤون المالية من حيث إعداد الميزانيات ومصادر الأموال

وطرق التصرف وغيرها.

هـ. المقارنة المرجعية في الأداء:

ويقوم على مقارنة أداء المنظمة كمياً وكيفياً مع المنظمات الأخرى.

3.2 القيادة المستدامة Sustainable Leadership:

1.3.2 مفهوم القيادة المستدامة:

ظهر مصطلح الاستدامة أول مرة عام 1982 في الميثاق العالمي للطبيعة وعلى الرغم من البعد البيئي كسبب لظهور هذا المصطلح، إلا أنه امتد للجوانب الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام والإدارية بشكل خاص نتيجة للتعقيدات والصعوبات والتحديات التي تواجه القيادة التقليدية (Semin,2019)، وبرز مفهومها في السنوات الأخيرة كمفهوم حديث لأهميته في جميع المجالات والنواحي على مستوى الفرد والمجتمع ومنظمات الأعمال، فالقيادة المستدامة أسلوب إداري حديث له أبعاد مختلفة ومتداخلة كالبعد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي على مستوى الدول والمنظمات، بالتالي تأخذ المنظمات الاستدامة في الاعتبار بجميع أنشطتها الإدارية وذلك بالتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات مستدامة مما يعود بالنفع

عليها، فاستدامة القيادة تؤدي إلى الحفاظ على الموارد من الاستنزاف واستغلالها بطريقة مثلى وتنمية المهارات البشرية، وتحقيق أهداف طويلة الأمد تستفيد منها الأجيال القادمة. (العمري 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 عالمي مستدام بيئياً واجتماعياً واقتصادياً".

وقد عرفها (سفر، 2021: 248) بأنها "توجه إداري متكامل يعمل على تطوير أداء المؤسسات داخلياً، من خلال التوازن في استثمار الموارد المادية والبشرية والعمل في ضوء رؤية مستقبلية تسعى إلى مواكبة التغييرات والتطورات الخارجية، مع تعزيز مسؤولية المؤسسات التعليمية المجتمعية لتحقيق تقدماً مستداماً".

وتعرفها (عيد، 2021: 250) بأنها "مجموعة من الممارسات القيادية طويلة المدى التي تمارسها القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، بهدف تحقيق التوازن بين الاهتمام بالموارد البشرية والمالية والبيئة والمجتمعية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها".

(الزبد 2023: 82) بأنها "نهج إداري حديث يوجه مكاتب التعليم نحو التطوير الحالي المستمر للوصول إلى تحقيق النجاح المستقبلي، ويهتم بتعزيز العلاقات الإنسانية للمشرفات التربويات من خلال تجويد حياتهن العامة والوظيفية، والمشاركة في الأعمال الإدارية، وتحقيق التوازن بين الموارد المادية والبشرية؛ مما يدفعهن إلى الابتكار والإبداع ورفع روحهن المعنوية".

ويعرفها (نو 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 وتدوم وتمكن الطلبة والعاملين للمستقبل".

وبناءً على ما سبق يُمكن للباحث تعريف القيادة المستدامة بأنها تلك القيادة القادرة على السير بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي نحو الاستدامة والتوازن وتحقيق الأهداف طويلة الأجل وفق رؤى واضحة، والقدرة على التعلم واستخلاص العبر والتمكن من جلب المنافع بواسطة العمل الجماعي وروح الفريق، بما يعود على المنظمة بالفائدة والقوة والبقاء والاستمرار.

يتضح للباحث بعد استعراض التعريفات المختلفة للقيادة المستدامة، أن هناك تبايناً واضحاً بين القيادة المستدامة والقيادة التقليدية فيما يتعلق بالأهداف، الأساليب، والتركيز الإداري، فالقيادة التقليدية تميل إلى التركيز على مركزية السلطة، السيطرة المباشرة، والأداء قصير المدى، بينما تركز القيادة المستدامة على النظرة المستقبلية، استمرارية التعلم، العلاقات الإنسانية، وتفعيل سلسلة القيمة. هذا التباين يوضح أن القيادة المستدامة ليست مجرد تعديل للقيادة التقليدية، بل تمثل نهجاً تكاملياً يجمع بين الاستدامة الاستراتيجية والسلوكيات الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية، ما يُعزز من قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والاستمرار في بيئة متغيرة.

وفيما يلي ربط بين القيادة التقليدية والقيادة المستدامة:

ترى (العدنان، 2020) أن القيادة التقليدية لا تختلف كثيراً عن القيادة المستدامة فقد تتبعان نفس الأنماط ونفس الوظائف، إلا أن القيادة المستدامة تتسم بكون القائد يضع نصب عينيه الأهداف طويلة الأجل والمسؤولية البيئية والمجتمعية ووضع الإجراءات الاستباقية لتحقيق الأهداف ومواكبة التغيرات وكل ذلك قد لا يتوفر في القائد التقليدي.

مما سبق يمكن للباحث المقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة المستدامة عبر الجدول الآتي:

جدول (1.2) المقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة المستدامة

الخصائص	القيادة التقليدية	القيادة المستدامة
الرؤية	وقتية	بعيدة المدى
الأهداف	فرعية وقصيرة	شاملة
الثقة	حسب الموقف	دائمة ومتبادلة
الجودة	تتحقق بالضغط	تتحقق بالثقافة التنظيمية
الجهود	فردية	مبنية على التنسيق الجماعي
المسؤولية الأخلاقية	ضعيفة ومتوسطة	عالية
التحديات	يكفي تجاوزها	ينبغي التعلم منها
التدريب والتطوير	تدريب ذوي الاختصاص	شامل للجميع
الرقابة	لصيقة	ذاتية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة.

مما سبق ولكي تتحول القيادة إلى النمط المستدام فينبغي تبني التحول التدريجي لقيادة المنظمة، وأن تتوفر لها بعض المهارات والتي أشار إليها (Coyne, 2018) والتي تساعد المرؤوسين على النمو والازدهار على المدى الطويل وأن يصبح الرئيس نموذجاً يقتدى به ويؤثر على سلوكيات من حوله، وكذلك أن يحظى الرئيس بثقة موظفيه وتطوير ذكائه العاطفي كموازنته بين الاهتمام بالعاملين والاهتمام بحاجات وأهداف المنظمة، وكذلك الاهتمام بالتدريب والتطوير والتغذية الراجعة والمساءلة والمرونة وقيادة التغيير، كذلك فإن هناك بعض العوامل والظروف التي تحكم النمط القيادي للرئيس منها درجة النضج الوظيفي للمرؤوسين

(منخفضة جداً - منخفضة - متوسطة - عالية - عالية جداً) ومستواهم التعليمي، كذلك ظروف البيئة الخارجية قد تحكم التعامل بشكل معين، أيضاً الوضع التنظيمي والبيئي للمنظمة وطبيعة القرارات المتخذة والظرف العامة مقارنة بالمنافسين.

2.3.2 أهمية القيادة المستدامة:

أشارت (يونس، 2017) إلى أن أهمية القيادة المستدامة تتمثل في الآتي:

1. تنعكس في الهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة.
2. تعزيز الأخلاقيات في كافة المستويات الإدارية.
3. توجيه كافة الجهود في المنظمة نحو التنمية المستدامة.
4. التشجيع على الرفع من مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين بالمنظمة.

ويرى (العمرى والعيبان، 2023) أن أهمية القيادة المستدامة تتلخص في الآتي:

1. كونها عملية مشتركة بين القائد وجميع العاملين في المنظمة.
2. استثمار الموارد المادية والبشرية وتحافظ عليها بدون استنزاف.
3. تعمل القيادة المستدامة على التحسين المستمر وتطوير الحاضر واستمراره إلى المدى الطويل.
4. تعمل القيادة المستدامة على زيادة قيمة العملاء وزبائن المنظمة.
5. تقدم القيادة المستدامة منتجات وخدمات تتسم بالجودة.

3.3.2 خصائص القيادة المستدامة:

يشير (البكري، 2023) أن للقيادة المستدامة مجموعة من الخصائص منها:

1. عملية توزيع للمهام في المنظمة بمعنى إنها عملية مشتركة تتم بتعاون جميع العاملين.
2. تخطط للحاضر وتجهز للمستقبل بأهداف طويلة المدى.
3. تحافظ على الموارد المادية والبشرية وتراعيها.
4. تولي عناية خاصة بالبيئة التنظيمية والمجتمع المحيط.
5. تراعي رغبات ومعتقدات ومتطلبات وميول العاملين بالمنظمة.

ويضيف الباحث عدة خصائص للقيادة المستدامة منها:

1. المسؤولية الذاتية.
2. التفاهم والودية مع العاملين.
3. العمل بروح الفريق والمسؤولية الجماعية.
4. بعد النظر والرؤية الشاملة.
5. المسؤوليات الأخلاقية.
6. الاهتمام بالإبداع والابتكار والتنمية والتطوير.

4.3.2 متطلبات القيادة المستدامة:

يرى كل من (كريري، 2019؛ اشتوي، 2017) أنه لا بد من توفير مجموعة متطلبات للقيادة المستدامة من أبرزها: الخطط الاستراتيجية، والشفافية الإدارية، والتواصل المفتوح ما بين جميع الأطراف ذات المصلحة ومتخذي القرار، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص ومواجهة التحديات، والسعي على تحقيق الأهداف طويلة المدى، وعدم تغرد القائد بالقرار، والتحفيز على الإبداع والابتكار.

ويضيف الباحث الآتي:

1. توفر الإرادة والرغبة الحقيقية من قبل الإدارة العليا في تبني فلسفة القيادة المستدامة.
2. توفير التكنولوجيا الرقمية الحديثة.
3. دعم الممارسات التي تسعى لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.
4. تعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي.
5. تهيئة الثقافة التنظيمية.
6. تحديد الأولويات.
7. الاستعانة بالمستشارين والخبراء.

5.3.2 النظريات المفسرة للقيادة المستدامة:

أثير جدل واسع بشأن القيادة المستدامة حيث تعتبر إطاراً تكاملياً يجمع بين عدة نظريات معاصرة جعلتها إحدى أهم الاتجاهات البحثية نحو تفسير تلك الظاهرة عن طريق عدة نظريات (حلاق، 2020):

1.5.3.2 نظرية AMO :

وهي إحدى النظريات الأساسية للقيادة المستدامة والمعنية بتوجيه سلوك العاملين وتحديد أدائهم وقدراتهم حيث تفترض أن أداء العامل يتحسن عندما تتوفر لديه ثلاثة مكونات رئيسية (Liao,2022):

أولاً القدرة "Ability" A أي قيام القيادة بتوفير المهارات والمعارف لدى العامل حتى يتمكن من أداء عمله بفاعلية.

ثانياً الدافعية "Motivation" M أي ترسيخ القيادة للرغبة لدى العامل في بذل أقصى الجهود.

ثالثاً الفرصة O "Opportunity" وتعني قيام القيادة بتهيئة بيئة عمل تمكن العامل من تطبيق قدرته ودافعيته مثل تفويض الصلاحيات وإشراكه ودعمه.

2.5.3.2 نظرية أصحاب المصلحة:

منذ الثمانينيات من القرن الماضي، وسّعت هذه النظرية مفهوم المسؤولية المنظمة ليشمل جميع الأطراف المتعاملة والمتفاعلة مع المنظمة كقيادة المنظمة والمساهمين والعاملين والزبائن والموردين والمنافسين والمجتمع والدولة وغيرهم، حيث إن التعامل مع هذه الأطراف يمثل تحدياً في حد ذاته حيث سيسود الاتفاق أحياناً والتعارض والاختلاف في أحيان أخرى حيث سيتطلب من القيادة معرفة واحتياجات كل طرف للوصول إلى أحسن تحديد (صدوقي، 2019).

3.5.3.2 نظرية الموارد والكفاءات:

تأصلت نظرية الموارد والكفاءات حديثاً في أبحاث الحوكمة، وتتناول فكرتها أن القائد يُنظر إليه كوصي وأمين على الموارد البشرية والطبيعية ويحافظ عليها للأجيال القادمة. ويقوم منظورها على أن الموارد ليست فقط مادية بل معرفية وذات قيمة تنافسية في بيئة نشاط تتسم بالديناميكية (جريبي، 2018).

ويرى الباحث إن القيادة المستدامة ليست مجرد مفهوم إداري، بل هي محصلة تطوّر فكري تكاملي يعكس احتياجات المنظمات عبر ربط نظرية أصحاب المصلحة، والموارد والكفاءات، حيث تمثل الاستدامة التفاعلات المعقدة بين الإنسان والمكان والريح. فالقائد المستدام ليس منظماً للأداء فحسب بل صانعاً للمعنى، ومؤسساً للقدرات التي تُمكنه من مواجهة التحديات المستقبلية بقوة وشجاع والعمل على تهيئة بيئة مؤسسية داعمة للمشاركة والتوافق والتعلم وتبني رؤى متعددة الأبعاد وتقديم تصور شامل للقيادة يوازن بين الربحية والمسؤولية القيادية، ويُنظر إليها كعملية ديناميكية تسعى إلى إيجاد المعنى وتنمية القدرات وتحقيق

التوازن المستدام بين الإنسان والمنظمة والمجتمع، بحيث يصبح القائد المستدام مُوجَّهًا للقيم ومُمكنًا للطاقات، قادرًا على مواجهة تحديات المستقبل بروح من المرونة والمسؤولية والتعلم المستمر.

6.3.2 تحديات القيادة المستدامة:

يرى (Yue et al, 2021) أن للقيادة المستدامة عدة تحديات منها:

أولاً إشراك الأطراف ذات العلاقة:

فالقيادة المستدامة دائماً ما تواجه تضارب مصالح الأطراف ذات العلاقة بها وهذا يتطلب تنسيق عالي المستوى مع هذه الأطراف والانفتاح مع البيئة الداخلية والخارجية لتعزيز الفهم المشترك وتحسين اتخاذ القرارات.

ثانياً شمولية التفكير:

فالتحديات التي تواجه القيادة المستدامة تتطلب منها وضع الرؤى الشاملة والمستقبلية واستهداف النمو والابتكار وتنويع استراتيجيات التعامل مع الأحداث.

ثالثاً نشر ثقافة الاستدامة:

ويتطلب ذلك نشر الوعي والتنبيه بأهمية الاستدامة والمراجعة الدورية للرؤية والرسالة للمؤسسة وتنفيذ اللوائح والقوانين المنظمة بأسلوب مستدام.

رابعاً القياس واعداد التقارير:

ويتطلب ذلك وضع معايير قابلة للقياس واختيار الأنظمة المناسبة للمقارنات واعداد التقارير التي تخص الاستدامة داخل المنظمة.

وبناءً على ما سبق يضيف الباحث عدة تحديات للقيادة المستدامة منها:

أولاً التخطي في وضع وتحقيق الأهداف قصيرة الأجل:

فنجاح المستقبل يتوقف على نجاح الحاضر وبالأحرى الخطط والأهداف المستدامة والشاملة وطويلة الأجل تتوقف على النجاح في وضع وتحقيق الأهداف قصيرة الأجل والعكس صحيح.

ثانياً الرغبة في التغيير:

فالرغبة في التغيير لا بد أن تكون شاملة سواءً من قيادة المنظمة أو في الإدارة الوسطى أو العاملين في المستوى التنفيذي.

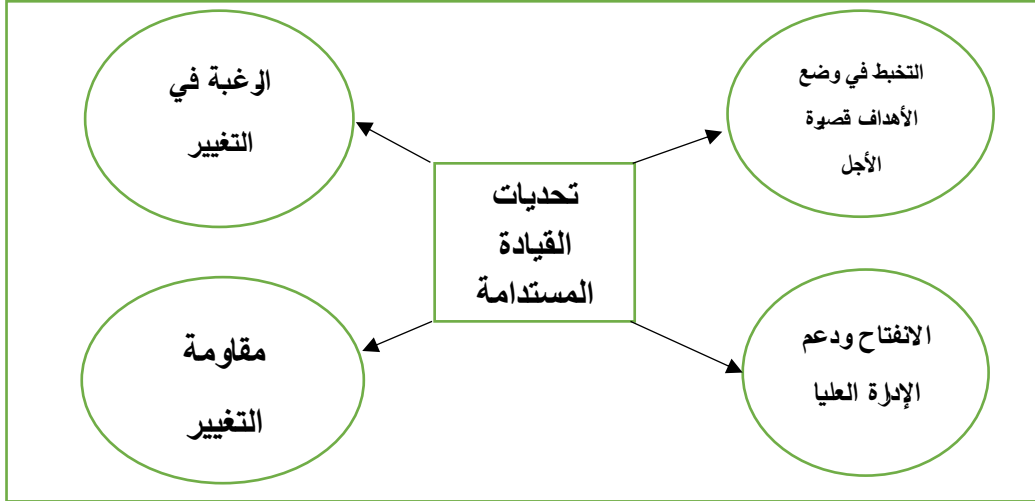
ثالثاً: الانفتاح ودعم الإدارة العليا:

فالانفتاح عملية تدريجية وتستغرق وقتاً طويلاً وبدون دعم الإدارة العليا سيكون من الصعب نجاحه.

رابعاً مقاومة التغيير:

استيعاب التغيير وتعديل طرق التعامل وتحديث الأفكار داخل المنظمة عملية هامة ومقاومتها تعرقل عملية الاستدامة ولا بد من تقبل عملية التغيير من قبل المنظمة سواءً من القيادة أو من العاملين.

والشكل (6.2) يوضح تحديات القيادة المستدامة.



المصدر: إعداد الباحث

شكل (6.2) تحديات القيادة المستدامة

7.3.2 أبعاد القيادة المستدامة:

تباينت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد القيادة المستدامة (Rosário, & Boechat, 2025؛

العرافي و عثمان، 2025؛ Dahiru et al,2023) ونظراً لتكرار (بناء الأهداف طويلة الأمد، استدامة

التعلم، بناء فريق عمل قيادي، السلوك الأخلاقي، المسؤولية الاجتماعية والبيئية) عليه اعتمدت الدراسة

الحالية عليها باعتبارها من أهم أبعاد القيادة المستدامة:

1.7.3.2 بُعد بناء الأهداف طويلة الأمد:

أ. مفهوم 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 التعريفات للأهداف طويلة الأمد من قبل

الباحثين والمهتمين كآتي:

ويعرف (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 (عبدالنعيم، 2020: 25) بأنها " أحد الأساليب الحديثة في العمل الإداري وطريقة جديدة في التفكير يقوم على مبدأ مشاركة جميع العاملين في وضع القرارات، وتحديد الأهداف طويلة الأمد والنتائج المتوقعة في العمل ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة".

مما سبق يُمكن للباحث تعريف بناء الأهداف طويلة الأمد بأنها عملية وضع وتحديد الغايات التي تسعى لتحقيقها شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي، وتحقيق الرؤى التي تسعى إليها وذلك بمشاركة قيادة هذه الشركات مع العاملين بها وذلك لتحقيق مصالح هذه الشركات على الأمد البعيد.

ب. أهمية بناء الأهداف طويلة الأمد:

يرى (الغالبى ومناف، 2019) أن لبناء الأهداف طويلة الأمد أهمية بالغة تتمثل في الآتي:

1. تحدد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ووضع وصف لمستقبل المنظمة المرغوب.

2. تعد مرشداً مهماً لاتخاذ القرارات المناسبة للمواقف المختلفة التي تواجه المنظمة.

3. لها دور مهم في عملية التحفيز الإداري.

4. تمثل أساساً للنظام الإداري للمؤسسة.

5. يتم من خلالها توزيع المهام والمسؤوليات والسلطات على العاملين.

6. تساعد في تحقيق الترابط المنطقي بين المستويات الإدارية المختلفة.

7. تساعد في تشكيل الصورة المناسبة للهيكل التنظيمي.

وقد ذكر (Chandan , 2022) إلى أن بناء الأهداف طويلة الأمد أهمية بالغة للمؤسسة حيث إنها أسلوب حديث يزيد من فرص نجاح المنظمة وتعزز مكانتها في البيئة المحيطة وتعتمد على تعاون بناءً بين قائد العمل ومروسيه لصالح تحقيق الغايات المنشودة ويضمن مشاركة فعالة لجميع العاملين وتحقق الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لهم وتشجيعهم على بذل أقصى الجهود لتطوير العمل ونجاحه.

ج. مبادئ بناء الأهداف طويلة الأمد:

ينكر (الزعبير، 2017) بعض المبادئ المهمة في بناء الأهداف ولاسيما الأهداف طويلة الأمد منها:

1. مبدأ الالتزام: وهو والمسؤولية والارتباط عند العاملين كونهم المشاركون في اتخاذ القرار.
2. مبدأ المشاركة: وتتمثل ضرورة المشاركة بين القائد والعاملين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها وصياغتها.
3. مبدأ رفع الروح المعنوية: حيث أنه عند مشاركة اتخاذ القرار بين القيادة والمروسين فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة المرووس.
4. مبدأ تحمل المسؤولية: حيث إن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحملها في ظل النتائج المرجوة.

د. مراحل بناء الأهداف طويلة الأمد:

يرى (Vaidya, 2023) أن عملية بناء الأهداف طويلة الأمد يجب أن تكون وفق الآتي:

أولاً: إشراك المرووسين في المناقشة والنقاش مع القادة بناءً، على التسلسل الهرمي لهم.

ثانياً: تحديد الغايات والأولويات داخل أقسام المنظمة.

ثالثاً: بعد تحديد أهم الأهداف يجب الاستمرار في مراقبة التقدم المحرز في الأنشطة المختلفة في التنظيم وأداء الموظفين.

رابعاً: تقييم الأداء والتغذية الراجعة عن طريق التقارير والسجلات وغيرها.

2.7.3.2 بُعد استدامة التعلم:

أ. مفهوم 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 المنظمات، 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".

ويعرف (عكاشة وكاشف، 2021: 10) التعلم المستدام بأنه "نوع من التعلم يهدف لتمكين المتعلم من تحقيق تنمية شاملة لمعارفه ومهاراته واتجاهاته بما يعده لمواصلة تعليم نفسه بنفسه ويؤهله للتوافق مع الحياة المستقبلية".

ويعرفه (Tenekeci & Uzunboylu, 2020:3) بأنه " نهج تعليمي يهدف إلى تنظيم المتعلم لوقته وجهده لاكتساب المعارف ومواصلة عملية تعلمه ذاتياً وبذلك فهو يتضمن جميع الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المتعلم داخل وخارج المؤسسات التعليمية".

مما سبق يُمكن للباحث تعريف استدامة التعلم بأنها "عملية تلقي العاملين بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي للمعلومات والمهارات باستمرار وبشكل دائم ومستمر وتدريبهم وتجهيزهم وبما يُنمي قدراتهم ويحسن من أدائهم وبيئة وظروف وظائفهم".

ب. أهمية التعلم المستدام:

يحدد (رحمون وآخرون، 2019) أهمية التعلم المستدام بالنقاط التالية

1. للتعليم المستدام دور في تغيير السلوك ليس فقط على المستوى الفردي وإنما على المستوى الجماعي وللمنظمة ككل.

2. زيادة أهمية المعرفة في كل المجالات لتحقيق المزايا التنافسية.

3. يعزز الانفتاح على البيئة الخارجية للمنظمة، وبذلك تتمكن المنظمات من والاستجابة إلى الأحداث من خلال القدرة على بناء أنظمة اليقظة.

4. يقدم أفكاراً وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وحسن استثمارها للمعرفة.

مما سبق يُضيف الباحث أن أهمية التعلم المستدام تكمن في تحسين الثقافة التنظيمية كما يعدل المناخ التنظيمي والجو العام داخل المنظمة كما يسهل المهام ويحسن الأداء وغيرها.

ج. خصائص التعليم المستدام:

تُحدد (مهدي، 2020) عدد من الخصائص المميزة للتعليم المستدام والمستمر مدى الحياة وتتلخص في عدة نقاط كالآتي:

1. إن التعليم المستدام هو عملية تنموية، لشخصية الإنسان من جوانبها المختلفة من عقلية ومعرفية، إلى جسمية وانفعالية وجمالية.
2. إن التعليم المستدام عملية مستمرة مادامت المنظمة تعمل.
3. التعليم المستدام أكثر انسجاماً في طبيعته مع الحياة من التعليم التقليدي، وذلك بما يتصف به من المرونة والتنوع في مواده وأساليبه وأوقاته.
4. التعليم المستدام يحمي العامل من تآكل الكفاءة الذي يسببه التقادم المهني والثقافي في الفترات اللاحقة من عمر المنظمة، بحيث يصبح قادراً على التأقلم والتكيف مع المتغيرات الحضارية والتقنية والعصرية.

د. أنواع التعلم المستدام:

التعلم المستدام قد يأخذ عدة أنواع وأشكال ومنها الآتي:

أولاً: التعلم بالتفكير:

يتم هذا النوع من التعلم عن طريق حلقات البحث وجلسات للنقاش وغيرها من الآليات التي تعتمدها القيادة لتحفيز العاملين على التفكير المنطقي والتدبير، واستخدام منهجيات التفكير النظامي وتشجيع العاملين على المساهمة في حل قضايا العمل ومشكلاته (سيف الدين، 2021).

ثانياً: التعلم بالتجربة:

يُعتبر التعلم بالتجربة اكتساب معرفة جديدة عن طريق تجربة طرق وأساليب وممارسات العمل الجديدة وإتاحة الفرص للأفراد العاملين للبحث عن حلول جديدة فيما يتعلق بالمشكلات المتعلقة بالمنظمات إذ توجد بعض الظروف التي تحفز على التعلم بالتجربة في بيئة المنظمة منها التواصل والتفاعل والاشراف والتعاون والتدريب لأنها تعكس التعلم المباشر للأفراد العاملين من بيئتهم ومحيطهم. (الشمري واخرون، 2021)

ثالثاً التعلم من زملاء العمل (التعلم الجماعي) :

إن التعلم من الآخرين يتم عن طريق الادراك والملاحظة والاستماع ويتم ذلك في بيئة المنظمة وأن فرص التفاعل والتعلم مع الآخرين التي توفرها بيئة العمل تعد الأساس للتعلم التشاركي في العمل فيما بين الزملاء او الفريق او المجموعة اذ ان تقديم الملاحظات ومشاركة المعلومات والمعرفة بأنواعها أمثلة على أنشطة دعم زملاء العمل في عملية التعلم الجماعي (Gustavsson & Lundkvist,2018).

رابعاً: التعلم من المشرف:

وهو اكتساب المعلومة والمعرفة والخبرة الجديدة بالتفاعل المباشر مع المشرف إذ تستفيد المنظمات والقادة من مشاركة العاملين في أنشطة التعلم المختلفة، كما أن مساعدة القائد المشرف للمرؤوسين على رؤية أخطائهم وبممارسته دور المدرب في بيئة العمل تعد فرصة جيدة لتعلمهم، ويسهم في تمكين الأفراد المرؤوسين بالتفكير معهم في ايجاد الحلول للمشاكل المتعلقة بالعمل وأيضاً يُعد أسلوب النصح والتوجيه المباشر تعزيزاً للخبرة لدى الأفراد العاملين، ويعد ذلك أيضاً مصدراً للمعرفة وتطويرها بالنسبة لهم فعندما

يشجع القادة تابعيهم على تبني مهام التعلم سيؤدي ذلك الى تحقيق أهداف المنظمة. (فنجان وآخرون 2020).

3.7.3.2 بُعد بناء فريق عمل قيادي:

بعد التغييرات المتسارعة والتطورات العصرية والتقنية وازدياد المسؤوليات وأصبح من الصعوبة انجاز الأعمال بشكل فردي، فقد شهد العالم بروز مفهوم العمل الجماعي الذي يتجسد من خلال مفهوم (فريق العمل) في الآونة الأخيرة كثقافة وأسلوب للمساعدة في رفع الأداء والرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمات.

أ. مفهوم بناء فريق عمل قيادي:

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 خطتوا لها، تتصل بعضها ببعض، مستخدمين مهاراتهم المتنوعة، وجهودهم المتميزة لإنجازها في إطار تحملهم للمسئولية والاعتمادية في عملهم، وتعاونهم المستمر لتحقيق أهداف محددة تهدف إلى الارتقاء بمؤسستهم".

ويعرفه (الرشيدي وشعبان، 2021: 2624) بأنه "العملية التي يتم التخطيط لها بشكل دقيق جداً لاختيار مجموعة من العاملين تتنوع مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم لتشكيل فريق عمل قادر على القيام بمهمة محددة وواضحة أهدافها لكي تنجز بفاعلية وكفاءة عالية".

مما سبق يُمكن للباحث تعريف بناء فريق العمل القيادي بأنه "عملية تأسيس وتصميم وتجميع عدد من الأفراد المتجانسين والمتقاربين في القدرات من العاملين بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي

وشحذ هممهم وتشجيعهم على العمل الجماعي وبث الصفات القيادية بهم تحقيقاً لأهداف هذه الشركات بكفاءة عالية".

ب. أهداف عملية بناء فريق العمل القيادي:

يرى (حيشو، 2020) أن أهم أهداف بناء فرق العمل القيادي تتمثل في النقاط التالية:

1. بناء الثقة والتعاون بين الأعضاء.
2. تنمية مهارات الأفراد والمديرين، وزيادة مداركهم.
3. تنمية مهارات حل النزاعات التنظيمية.
4. توفير الاتصالات المفتوحة بين أجزاء المنظمة.
5. زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
6. الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء .

ج. عناصر فعالية بناء فريق العمل القيادي:

يرى (Leddy & Gallagher, 2017) أنه لابد من توفر شروط معينة لفعالية الفريق منها: وجود عدة عناصر وهي المهمة، والحدود واضحة، والسلطة محددة، واستقرار العضوية مع الزمن وكذلك الإقناع، والأشخاص المناسبون، والتماسك الاجتماعي، والدعم من المنظمة ككل، والتعليم والتدريب.

ويرى الباحث أنه لكي يكون فريق العمل القيادي فعالاً لابد له من توفر الإمكانيات منها فعالية الاتصالات والتجانس بين أعضاء الفريق والمرونة التنظيمية واعتماد مبدأ التخصص وبناء الثقة وتأسيس نظام جيد للمعلومات وغيرها.

د. مراحل بناء فريق العمل القيادي:

حدد (يوسف، 2018) تطور المراحل الأربعة لبناء فريق العمل القيادي كالاتي:

المرحلة الأولى مرحلة تشكيل الفريق:

وفيها يتم اختيار أعضاء الفريق من قبل إدارة المنظمة وتتصف هذه المرحلة بالارتباك كون الأعضاء جميعهم جدد ويتعرضون لمواقف غير مألوفة.

المرحلة الثانية مرحلة الصراع:

في هذه المرحلة يغلب على أفراد الفريق الشعور بالاختلاف في الآراء، ويغلب الجدل والتنافس والصراع والندية على أعضاء الفريق وقد يتم اللجوء من بعض الأعضاء الى عدم تشجيع أفكار القائد وهنا ينصح القائد بالعمل على تكوين أرضية موحدة ورؤية مشتركة، لكي يتم احتواء الموقف.

المرحلة الثالثة مرحلة التعاون ووضع القواعد:

وفي هذه المرحلة يبدأ الأعضاء الاستجابة للمناخ الذي أوجده قائد الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل حماس والانغماس في المهام لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه للاستجابة والمرونة وتسوية الخلافات والبدء في بناء العلاقة الشخصية.

المرحلة الرابعة مرحلة الأداء:

ويبدأ في هذه المرحلة التزام أعضاء الفريق بالمعايير والقيم والمهام الموكلة، وتتسم هذه المرحلة بالجدية والنشاط، والثقة بالآخرين.

4.7.3.2 بُعد السلوك الأخلاقي:

في السنوات الأخيرة تم الاهتمام بموضوع السلوك الأخلاقي في المنظمات حيث يعد وسيلة لتعزيز سمعة المنظمة وتزيد من ثقة جميع الأطراف ذات العلاقة بعملها ويسهم أيضا في استدامة المنظمة من خلال الحفاظ عليها وتحقيق أهدافها وبأن القائد المستدام يمتلك مجموعة من السمات أبرزها العدل والمرونة والخلق الحسن والقبول من الآخرين والصبر (Yue et al, 2021).

أ. مفهوم السلوك الأخلاقي:

لعل إتباع المنظمة 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 المنظمات التي تحتاج لأساليب عمل غير اعتيادية لتحسين مستويات أدائها (جبريل والعوامي، 2019).

ويعرف (الهزلي وآخرون، 2024: 1748) السلوك الأخلاقي "بأنه حزمة من القواعد والمبادئ والأحكام السلوكية والأدبية والقيم والمعايير التي تحكم تصرفات الفرد أو مجموعة من الأفراد أثناء تأدية الأعمال في بيئة العمل".

وتعرفه (عطالله، 2023: 321) على أنه "مجموعة المبادئ والمعايير الأخلاقية المكتوبة أو الشفوية التي توجه سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة وتكون موجه لاتخاذ القرار".

مما سبق يُمكن للباحث تعريف السلوك الأخلاقي بأنه جميع القيم والمبادئ والأخلاقيات التي تحكم وتوجه القادة والعاملين بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي وضبط تصرفاتهم وتحليهم بالقيم الحميدة والأخلاق الحسنة داخل بيئة العمل.

ب. أهداف السلوك الأخلاقي:

يرى (مصطفى، 2024) أن للسلوك الأخلاقي عدة أهداف منها:

الحفاظ على العلامة التجارية:

فالأخلاق الحسنة تساعد الشركة التي تمتلك علامة تجارية قوية في السوق في الحفاظ على العملاء والزيائن المخلصين وضمان رضاهم وولائهم، من خلال تقديم منتجات عالية الجودة والاهتمام بخدمات ما بعد البيع وضمان الإصلاح والصيانة، حيث يسهم ذلك في منح الشركة موقع وميزة تنافسية وتعزز سمعتها في السوق.

بناء قوة عاملة منتجة:

يساعد السلوك الأخلاقي في الحفاظ على أفراد أكفاء منتجين وذلك من خلال تحفيز الثقافة التنظيمية الإيجابية وتهيئة المناخ التنظيمي وتعزيز ولاء العاملين وتشجيع المشاركة وجذب واستقطاب أفضل المواهب للشركة.

بناء الثقة ورفع معنويات الموظفين ومشاركتهم:

تساعد السلوكيات الأخلاقية على بناء الثقة بين الأطراف ذات العلاقة الداخليين والخارجيين، مثل الموردين والعملاء والعاملين وذلك لضمان ربحية الأعمال على المدى الطويل والمستدام، حيث إن القادة عندما يتبعون السلوكيات الأخلاقية ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وانخفاض معدلات دوران العمل وتحسين بيئة العمل.

ج. أشكال وأبعاد السلوك الأخلاقي:

يرى (آل ياسين، 2021) أن أبعاد السلوك الأخلاقي تتبلور في الاعتماد على الذات والترفيه والاستمتاع ومركزية العمل والنزاهة والعمل الجاد وتجنب هدر الوقت، ويضيف الباحث بعض الأبعاد منها المرونة التنظيمية والصبر والتحمل ودعم التنظيم غير الرسمي والانجاز.

5.7.3.2 بُعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

يتطور عالم اليوم بسرعة وتتعرض المجتمعات والمنظمات لتحديات اجتماعية وبيئية متنوعة، وعلى إثر ذلك ازدادت أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات أكثر من أي وقت مضى، وتعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إشارة إلى التزامها بتحقيق الاستدامة لنفسها وتحسين سمعتها التنظيمية وتعزيز علامتها التجارية وتحقيق التنمية المستدامة وتقديم الفوائد للمجتمعات التي تعمل بها وتلبية توقعات العملاء والمساهمين، والامتثال للمعايير والقوانين والأعراف (النجار وآخرون، 2024).

أ. مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

ويعرف (Vuong & Bui, 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".

وتعرفها الغرفة التجارية العالمية بأنها جميع المحاولات التي تسهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً" (الداوي والجموعي، 2020: 5).

ويعرفها (حساني، 2020: 35) "بأنها التزام منظمات ورجال الأعمال بالمسؤولية التامة جراء

ممارسة أنشطتهم تجاه المجتمع وقضاياها والبيئة وقضاياها وظروف العمل والعمال وقضاياهم".

مما سبق يُمكن للباحث تعريف المسؤولية الاجتماعية والبيئية بأنها استجابة أخلاقية من قيادة

شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وتحقيق مستوى جيد من

التنمية الاقتصادية وتخفيف البطالة فيه ونشر الوعي والحفاظ على البيئة دون أي إلزام.

ب. أهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

أشار (الداوي والجموعي، 2020) أن للمسؤولية الاجتماعية والبيئية أهمية بالغة سواء للمجتمعات أو

للشركات أو للعاملين ويمكن تلخيصها كما يلي:

- زيادة الفخر والولاء التنظيمي للعاملين المنتمين لهذه الشركات.
- تحقيق التنمية الاقتصادية التي تعجز الحكومات عن تحقيقها.
- زيادة مشاركة قادة الشركات في المسؤولية وازدياد انخراطهم بالمجتمعات.
- تحقيق أرباح مالية للشركات وتحسن سمعتها التنظيمية.
- ازدياد التوازن البيئي وتحسنه.
- تخفيف البطالة في المجتمعات الفقيرة.
- بناء وتحسن شبكة العلاقات للشركة محلياً ودولياً.
- تخفيف النزاعات القانونية بين قيادة الشركات والعاملين والدول والمجتمعات.

وعليه يُضيف الباحث أن للمسؤولية الاجتماعية والبيئية أهمية كبيرة تتجلى في تعظيم الموقع التنافسي للمنظمة كما يحقق نسب إيرادات كبيرة ويحسن العلامة التجارية للمنظمة ويقوي رأس مال العلاقات لها وغيرها.

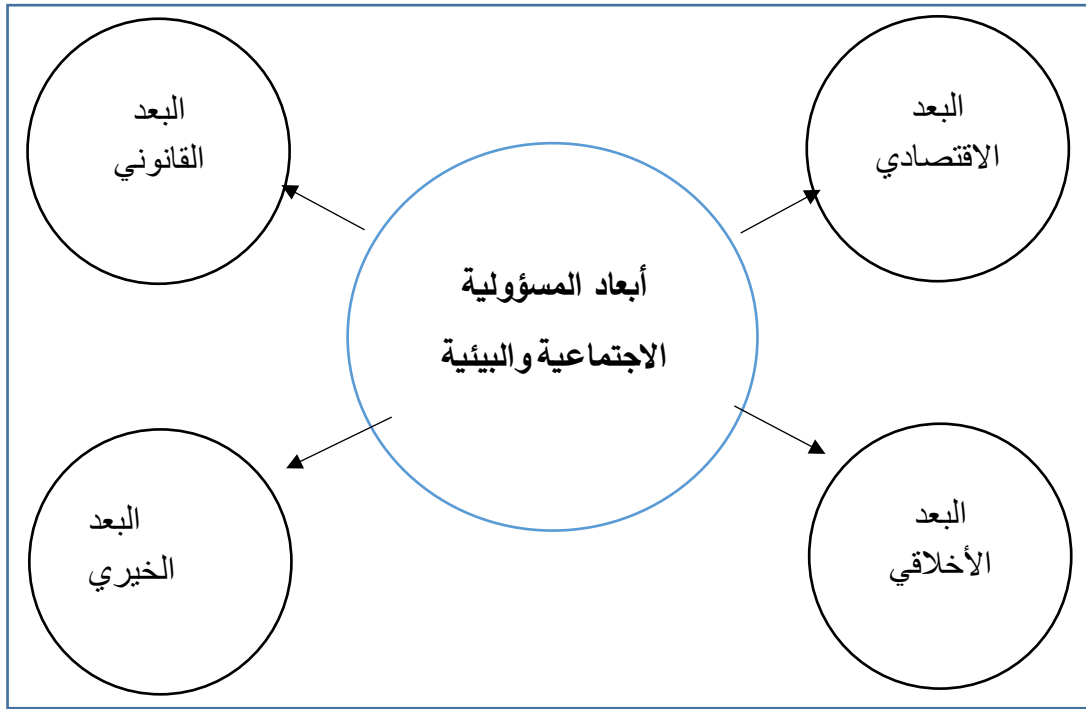
ج. أبعاد المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

أشار كل من (بالراشد وشعباني، 2023؛ النجار وآخرون، 2024) إلى أن أهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية والبيئية يتمثل بالآتي:

- **البُعد الاقتصادي:** حيث تمارس الشركات ومؤسسات الأعمال أنشطة اقتصادية وتستخدم فيها الموارد بشكل رشيد لتنتج سلع وخدمات بنوعية جيدة ومواصفات محددة، وتركز على تحقيق القيمة المالية والاستدامة الربحية وتوزع الإيرادات بشكل عادل ومبرمج على عوامل الإنتاج المتنوعة، وتشجع الأسواق وتوسعها وتقوم بتسيير العجلة الاقتصادية بشكل طبيعي وبالتالي تحقق التنمية الاقتصادية.
- **البُعد القانوني:** حيث يتبلور في التزام المنظمات والشركات بالقوانين والتشريعات واللوائح النافذة والمنظمة لمختلف الجوانب في المجتمع سواء كان هذا في الاستثمار أو التملك أو الأجور أو الضرائب أو العمل أو المنافسة أو الاحتكار وغيرها وذلك لحماية الحقوق والالتزام بالواجبات ومعرفة حقوق الغير.
- **البُعد الأخلاقي:** وفيه تراعي منظمات الأعمال الجانب الأخلاقي في كل خطتها وقراراتها واستراتيجياتها في المجال التي تعمل فيه، والالتزام بالمعايير والسلوكيات الأخلاقية تجنباً لأي ضرر قد يلحق بالمحيط الذي تعمل فيه.

- **البعد الخيري:** وهو بعد غير ربحي يحتوي على التبرعات والهبات والمساعدات الاجتماعية والخيرية التي تقدمها منظمات الأعمال بحيث تخدم المجتمع والبيئة التي تعمل فيها وتحسن جودة الحياة من خلال المبادرات الطوعية التي تتجاوز الأرباح مثل التبرعات والهبات ودعم الجمعيات الخيرية ورعاية الأنشطة والمشاركات الاجتماعية والاستجابة للأزمات وتعزيز الرفاهية الاجتماعية ودعم الفئات المحتاجة كذوي الاحتياجات الخاصة والمتقاعدين والمرضى وغيرها من أساليب المساهمة الطوعية.

ويمكن اختصار ما سبق في الشكل الآتي رقم (7.2) حيث يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية والبيئية:



المصدر بتصريف: (بالراشد وشعباني، 2023؛ النجار وآخرون، 2024)

شكل (7.2) أبعاد المسؤولية الاجتماعية والبيئية

4.2 السعادة التنظيمية Organizational Happiness:

1.4.2 مفهوم السعادة التنظيمية:

تشهد السنوات الأخيرة عدة تطورات على صعيد الأبحاث الإدارية ومنها الأبحاث المرتبطة بتنمية شعور السعادة أثناء تأدية الأعمال، لأن العاملين السعداء هم الأكثر إبداعاً وولاءً واهتماماً بأعمالهم وبالتالي تصبح أكثر دقة وإنتاجية وكفاءة وبالتالي ينعكس ذلك إيجابياً على أداءهم وتتحقق أهداف المنظمات التي يتبعونها (Ribeiro et al, 2019).

ويعرف (التوبي، 2024: 122) السعادة التنظيمية "بأنها شعور الموظفين الإداريين بالبهجة والفرح والأمل والتفاؤل في بيئة العمل ورضاهم عما يقومون به من أعمال ويصبحون أكثر تحملاً للمسؤوليات ونتائجها وأكثر كفاءة وإنتاجية وجودة في العمل".

في حين يعرفها (السديري والشماسي، 2023: 6) "بأنها مجموعة ممارسات لخلق حالة من الاندماج العاطفي والرضا والشعور برابطة عاطفية قوية تربط الموظفين بجامعة جده مما تجعل عملهم ممتعاً أكثر من كونه مرضياً كما ينمي الانتماء والولاء المؤسسي لدى الموظف ليعيد نفسه ملتزم ومسؤولاً عن نجاح واستمرار الجامعة".

ويعرفها (شوشان وميدون، 2022: 19) "بأنها مجمل الأنشطة التي تعبر عن الإيجابية والتي تجعل العمل ممتع وليس فقط الشعور بالرضا، فهي حالة العامل النفسية والتي تظهر خلال أدائه لمهامه الوظيفية ويمكن التنبؤ بها من خلال قياس الأداء أو من خلال علاقات العمل كذلك في وظائف أخرى".

في حين يعرفها (Tosten et al, 2018: 151) بأنها رفاهية العامل في بيئة عمله وفق تأثير جانبيين الأول يتمثل بمدى مساهمة العوامل الفردية (القيم والشخصية والأهداف) والثاني تأثير الخصائص التنظيمية (الثقافة وظروف العمل) لتعكس عمى تحقيق أهدافه وشعوره بالسعادة.

ويعرفها (Adnan, 2019: 101) "بأنها أكثر من مجرد امتلاك الإحساس بالسعادة، فهي تجربة عاطفية إيجابية ومشاعر طيبة وممتعة، كما تعني أيضاً شعور الفرد أن العمل الذي يقوم به هادف".

اما (الخرزلي، 2017: 69) فقد عرفها "بأنها حالة شعورية لدى الفرد تنتج من إدراكه لجملة من المحددات الداخلية والخارجية للعمل كالمعرفية، والفسيولوجية، والمزاجية، والاجتماعية، فهي قيمة عامة وغاية قصوى يسعى الفرد إلى تحقيقها، حيث تشير منظماً إلى الدرجة التي يقيم فيها العامل نوعية حياته بشكل إيجابي داخل المنظمة".

مما سبق يُمكن للباحث تعريف السعادة التنظيمية بأنها حالة صحية ونفسية إيجابية للعاملين داخل بيئة العمل بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي تدفعهم لمحبة العمل والشعور بالطمأنينة والتلطف للإنجاز مما يعود بالنفع على هذه الشركات.

2.4.2 أهمية السعادة التنظيمية:

أشار (العموري، 2018) إلى أن أهمية السعادة التنظيمية تكمن في شعور الموظف برابطة عاطفية قوية تجاه المنظمة التي يعمل فيها كذلك ازدياد حماس الموظفين تجاه منظماتهم واهتمامهم بالعمل والتركيز على انتاجيتهم.

كما أن (الشلهوب، 2023) لخصت أهمية السعادة التنظيمية في الآتي:

1. **تعزيز الميزة التنافسية:** فعند تحقق سعادة الموظفين بأي قطاع سوف تتحسن انتاجيتهم وبالتالي تحسن جودة العمل والأداء لديهم عوضاً عن تعزيز الابتكار والتميز والابداع وبذلك تتحسن نوع الخدمة وتعزز رضا العملاء مما يؤدي لتحسين موقع المنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

2. **زيادة الأرباح:** فالمنظمة التي تتمتع بموظفين سعداء ستحقق أعلى معدلات من المبيعات ومن ثم تعزيز الاستدامة الربحية وتعظيم الإيرادات وخفض التكاليف وبالتالي تحسن الوضع المالي للمنظمة.

3. **انخفاض دوران العمل وتقليل التكاليف:** فالموظفين عندما يكونون سعداء يكونوا أكثر أرياحية في العمل وأكثر رضا وأقل دوران في الوظيفة وأقل تسرباً فالتالي تنخفض تكاليف استقطاب وتدريب عمال جدد مما يؤدي لتقليل الهدر وتحسين العمليات والاستقرار التنظيمي مما ينعكس ايجابياً على المنظمة.

4. **تحسين سمعة المنظمة:** فالموظف السعيد سيزيد من ابداعه وابتكاره ويعزز الثقة بينه وبين منظمته مما يحسن من جودة مخرجات المنظمة وبالتالي ينعكس ايجابياً على سمعتها وموقعها في السوق.

5. **زيادة الرضا والولاء:** فعندما يكون الموظفين سعداء سيزيد من رضاهم على بيئة العمل وارتفاع مستوى القناعة والارتياح داخل العمل مما سيحسن المناخ التنظيمي والبيئة الداخلية وسيزيد من ولاءهم للمؤسسة.

6. **تحسن الحالة الصحية للموظفين:** فالسعادة التنظيمية تقوم بتحسين الحالة الصحية للموظفين سواءً نفسياً أو جسدياً نتيجة توفر بيئة عمل آمنة وداعمة كالاتبعاد عن الضغط النفسي والقلق والتوتر والاكنتاب والحفاظ على نمط الحياة الصحي كالتمارين الرياضية والنوم الكافي والتغذية

الصحية وتنظيم الوقت مما يتحقق التوازن بين العمل والحياة ويمنع دوران الوظائف وتقليل الغياب وغيرها.

7. **تخفيض نسبة الهدر في الموارد:** فالسعادة التنظيمية تحفز العاملين على التعاون والتنسيق مع بعضهم وبالتالي سيتعاملون بحذر مع الموارد المتاحة لديهم، وبالتالي يتحقق انضباطهم ويساهموا في تقليل الهدر في الموارد وترشيدها حسن استخدامها بشكل أمثل مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية.

مما سبق يُمكن للباحث تلخيص أهمية السعادة التنظيمية في كونها تحسن المزاج العام داخل المنظمة وتنقي المناخ التنظيمي كما أنها تعزز الفخر التنظيمي والانتماء للمنظمة وأيضاً تقلل من استقطاب العاملين من قبل المنافسين كما تمنع دوران العمل وتخفض التكاليف التشغيلية وتساعد في انسيابية العمل وتحسين الانتاجية.

3.4.2 متطلبات تحقيق السعادة التنظيمية:

يرى (Anand & Singh, 2017) أن لتحقيق السعادة التنظيمية ينبغي توفير عدة متطلبات

منها:

1. وجود قيادة إدارية فعالة.
2. العدالة التنظيمية بين جميع العاملين.
3. تدعيم العلاقات الإنسانية للعاملين والاهتمام بهم وباحتياجاتهم.
4. خلق الثقة بين العاملين وتحقيق الشمول والتكافل في العمل.

5. توفير التغذية الراجعة لتصحيح الأخطاء.

6. توفير أساليب الترفيه والمرح والدعابة والفكاهة داخل العمل.

ومما سبق يُضيف الباحث بعض الوسائل لتحقيق السعادة التنظيمية منها:

1. توفير برامج التدريب وخصوصاً التدريب خارج الدولة مع مراعاة الكلفة منه.

2. توفير برامج الاجازات والعطل بأنواعها.

3. التركيز على التأمين الصحي للعاملين ومراعاة معايير السلامة المهنية.

4. تشجيع العاملين على الابتكار وتكريم المنجزين منهم ومكافأتهم مادياً.

5. الاستفادة من التنظيم غير الرسمي بين العاملين من حيث الزيارات الاجتماعية والعلاقات الودية

التي تنشأ بين العاملين وقادتهم.

4.4.2 معوقات السعادة التنظيمية:

يرى (Kate, 2017) أن للسعادة التنظيمية عدة معوقات منها:

1. عدم اعتماد الإدارة بالنتائج.

2. عدم الرضا عن العمل.

3. ضعف الإنتاجية.

4. الشعور السلبي تجاه العمل.

ويضيف الباحث عدة معوقات للسعادة التنظيمية منها:

1. **التمسك باللوائح والقوانين والأنظمة:** فالتمسك الصارم بالقوانين والأنظمة قد يكون جيداً ولكن له آثار سلبية على سعادة العاملين إذا تم بشكل مفرط حيث يؤدي إلى غياب المرونة والجمود في العمل وعدم مراعاة الجوانب الإنسانية.
2. **العمل الروتيني المتكرر.** فالعمل المتكرر يُفقد السعادة التنظيمية مفعولها حيث يشعر العامل بالملل والزهة في الوظيفة وقد يؤدي إلى ضغط العمل ومن ثم إلى الاحتراق الوظيفي ومن ثم التسرب من الوظيفة وتركها.
3. **الرقابة الصارمة اللصيقة:** فالرقابة المفرطة والجامدة تؤثر سلباً على سعادة العاملين داخل العمل حيث تؤدي إلى تغييب الثقة سواءً فيما بينهم أو بين منظماتهم أو قيادتهم وتخفض الروح المعنوية لهم.
4. **التلويح بالعقاب بشكل متكرر:** حيث يؤدي التلويح والتهديد بالعقوبات الإدارية بشكل مستمر ومتكرر بهدف ضبط السلوك أو الأداء إلى التأثير سلباً على العاملين مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل قائمة على الخوف ويفقدون روح الديمقراطية والودية ويشعرهم بالإهانة وعدم تقبل العمل الذي يقومون به ويقلل الإبداع وروح المبادرة وزيادة التوتر وخفض الدافعية الداخلية وإضعاف الأداء على المدى الطويل.
5. **الصراعات التنظيمية وغياب الثقة بين العاملين:** حيث إن الصراعات التنظيمية ستسبب التعارضات والخلافات وغياب الثقة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة وسيتحول العمل إلى بؤرة توتر وستتأثر سعادة الموظفين وسيغيب التعاون والعمل الجماعي فيما بينهم وتتضارب المصالح وبالتالي تشتت الجهود بدل التركيز على تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها والمضي قُدماً إلى الأمام.

5.4.2 العوامل المؤثرة في السعادة التنظيمية:

أشار (Rasli et al, 2017) إلى أن هناك عدد من العوامل التي تؤثر في السعادة التنظيمية منها الآتي:

1. القيادة: فالقيادة هي عملية في سلوك المرؤوسين وشحن هممهم وتشجيعهم ومشاركتهم في إدارة

المنظمة واتخاذ القرارات فيها، وعليه يمكن أن يؤثر النمط القيادي السائد في العاملين وسعادتهم

فإذا كانت القيادة منفتحة على العاملين فسيعكس ذلك على مشاركتهم في العملية الإدارية، وبالتالي

سيؤثر إيجابياً في سعادتهم التنظيمية والعكس صحيح.

2. الصداقة: حيث إن تكوين الصداقات في مكان العمل يؤثر على سعادة الموظفين، فكلما كانت

الصداقة داخل العمل إيجابية فسيُحسن ذلك من مناخ العمل ويزيد من سعادة الموظفين، والعكس

صحيح حيث إن بعض الصداقات عندما تكون مفرطة قد تؤثر على سير العمل بشكل سلبي، مما

يسمح بالتجاوزات وتنتهي بالصراعات وتتناثر بذلك السعادة داخل العمل وغيرها.

3. الدخل: حيث إن الدخل هو الراتب والعائد والأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل هذه الوظيفة، فكلما

كان هذا العائد مجزياً سينعكس ذلك إيجابياً على رضا الموظفين وسعادتهم داخل العمل حيث

سيتحقق الأمان المالي.

4. الحالة الوظيفية: حيث إن سعادة الأفراد تعتمد بشكل مباشر على وضعهم الوظيفي داخل منظماتهم

(الدرجة الوظيفية، نوعية الدوام كامل أم جزئي، توقيت الدوام)، وكذلك الأمان الوظيفي حيث كلما

شعر العاملين بالأمن الوظيفي سيؤثر ذلك إيجابياً على سعادتهم داخل العمل والعكس صحيح

كذلك وضوح المسار الوظيفي والمهني وطبيعة التعاقد مع المنظمة ومدى توافق الوظيفة مع مهارات

وإمكانيات الفرد.

5. **أنشطة العمل:** حيث إن أنشطة العمل والمهام ترتبط بالسعادة التنظيمية، فالعاملين يشعرون بالسعادة والجو الإيجابي عندما تكون واجباتهم ووظائفهم مهمة وملحة وأن قيادة المنظمة تعتمد اعتماداً كبيراً عليهم وتقوضهم الصلاحيات اللازمة وتمكنهم من مهامهم ووظائفهم وذلك للوصول للأهداف المرسومة والموضوعة من قيادة المنظمة مما ينمي روح التحدي والتحفيز والانجاز لدى العاملين بالمنظمة.

6.4.2 نظريات السعادة التنظيمية:

شهد مصطلح الرفاهية والسعادة تطوراً ملحوظاً واهتماماً متزايداً من قبل الباحثين حيث انتقل من الحياة العامة إلى داخل التنظيمات من خلال عدة نظريات كالآتي:

1.6.4.2 نظرية الرفاه النفسي الهيدوني Hedonic:

يشير مصطلح الهيدوني Hedonic إلى تحديد الرفاه من خلال جلب المتعة وتجنب الضرر كشرط أخلاقي أساسي ووحيد للسعادة، حيث يشير هوبز إن السعادة تتمثل في إشباع رغباتنا الإنسانية وتحول تركيزها من تركيز ضيق نسبياً على الملذات الجسدية والرغبات إلى تركيز أوسع على المصالح الذاتية في العمل (Diener et al, 1998).

2.6.4.2 نظرية الرفاه النفسي الأودايموني Eudemoni :

وهو مفهوم يدعو العاملين إلى العيش وفقاً لديمون أي لأنفسهم الحقيقية، حيث يشتمل على السعادة الأخلاقية وتحقيق الذات والمعنى، ويتحدد من حيث درجة عمل الأفراد بصورة كاملة أو بكامل طاقاتهم وتكون أنشطتهم أكثر تماشياً مع قيمهم (Ryff & Singer, 2006).

3.6.4.2 نظرية الرفاه النفسي في العمل:

الرفاه النفسي في العمل هو مصطلح يشمل كافة اشباعات الحاجات التي يتمتع بها الأشخاص في حياتهم وصحتهم العامة وكذلك المتعلقة ببيئة عملهم ويتأثر بعدة مجموعات عامة (Danna & Griffin, 1999):

أ. السوابق من حيث إعدادات العمل والسمات الشخصية والضغط المهني.

ب. النتائج حيث يتحدد إطار تنظيمي من خلال نتائج مترتبة على الأفراد العاملين كالعواقب النفسية والسلوكية ونتائج مترتبة على المنظمة كالتأمينات وتدني الإنتاجية.

ج. التدخلات ويشير إلى مدى تعديل الأوضاع السائدة وتنفيذ تدخلات على المستويين الفردي والتنظيمي كتحسين ظروف العمل وتخفيف الضغوط وزيادة الرفاهية في.

وقد تبلورت من هذه النظرية عدة نماذج أبرزها:

1. نموذج Desmarais (2010) للرفاه النفسي في العمل:

يُعتبر من أوائل النماذج التي ركزت على خصوصية السعادة في بيئة العمل مقارنة بالرفاهية العامة حيث وضعت Desmarais وزملاؤها مقياسًا متكوّنًا من 25 بندًا موزعًا على خمسة أبعاد رئيسية وهي (المواءمة بين العمل والعلاقات الشخصية، الازدهار في بيئة العمل، الشعور بالكفاءة، الاعتراف المقدم في العمل، الإرادة والالتزام الوظيفي). لكنّ هذا المقياس تعرّض لانتقادات ومآخذ تتعلق بالتحيز في اختيار العينة، ما دفع الباحثين لاحقًا إلى تصور دقيق يميّز بين الرفاه النفسي من عدمه في بيئة العمل. حيث أوضحت نتائج الدراسات اللاحقة أن الرفاه النفسي في العمل يتكوّن من ثلاثة أبعاد هي علاقة الفرد بذاته، وعلاقته بالآخرين، وعلاقته بعمله (Desmarais et al, 2011).

2. نموذج Fisher للرفاه النفسي:

يُعتبر من النماذج الشاملة التي تصنف السعادة في العمل كبنية متعددة الأبعاد تشمل (Fisher, 2014):

أ. الرفاه الذاتي (Subjective well-being): ويتعلق بالمشاعر الإيجابية والرضا الوظيفي.

ب. الرفاه النفسي (Eudaimonic well-being): ويتضمن المعنى في العمل، والازدهار، والتحفيز

الجوهري.

ج. الرفاه الاجتماعي (Social well-being): الذي يعكس جودة العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل.

حيث يعتبر فيشر أن السعادة التنظيمية لا تقتصر على المتعة الوقتية أو الرضا، بل تشمل الإحساس

بالمعنى والانتماء. كما ربط بين الرفاه النفسي والمفاهيم التنظيمية مثل المشاركة التنظيمية، الالتزام

الوظيفي، والتدفق.

3. نموذج ASSET للرفاه النفسي في العمل:

تم تصميم هذا النموذج من استبيان تقييم الضغوط النفسية (ASSET)، الذي أهتم في البداية على سوء

الصحة النفسية داخل المنظمات واكتشاف المشاكل مبكراً، ثم طوّره الباحثون ليقاس الجوانب الإيجابية

للرفاه النفسي. يُوضح النموذج كيف أن عوامل العمل مثل الموارد المتاحة، والتواصل، والسيطرة النوعية،

وعلاقات العمل، تؤثر مباشرةً في مستوى الرفاه النفسي والسعادة التنظيمية لدى الأفراد العاملين، والذي

بدوره ينعكس على الأداء الفردي والتنظيمي (Ivan & Cooper, 2018).

كما يوجد عدة نماذج للسعادة التنظيمية تم تطويرها من قبل مختصين وخبراء في علم الإدارة بهدف

تحديد العناصر الرئيسية التي تؤثر في سعادة العاملين وفيما يلي نستعرض بعض نماذج السعادة التنظيمية

(Desmarais et al, 2011).

• نموذج الأبعاد الخمسة لبيئة العمل السعيدة:

حيث تم تصميمه بواسطة (جريت بليس توورك) ويضم خمسة أبعاد رئيسية كالآتي (الشهوب،

:2023)

1. المصادقية:

- التواصل: يكون بشكل مزدوج بين العاملين والإدارة.
- الكفاءة: استخدام الإمكانيات القيادية في تحقيق الأهداف.
- النزاهة: الالتزام بالمعايير المعتمدة.

2. الاحترام:

- الدعم: توفير التدريب وتقدير الإنجازات المهنية.
- التعاون: التفاعل بين العاملين والإدارة.
- الرعاية: توفير راحة للعاملين وتهيئة بيئة عمل آمنة ذات مزايا تساعد على خارج العمل.

3. العدالة:

- المساواة: معايير موحدة لجميع الموظفين للترقية والتعيين وغيرها.
- الحيادية: تجنب الانحياز والتمييز والالتزام بتعزيز السلوك الشامل.
- الانصاف: إدراك الموظفين لعدالة معاملة الإدارة لهم.

4. الفخر:

- الفخر الخاص بالوظيفة الشخصية: نظرة العاملين لأدائهم الفردي في المنظمة.
- الفخر الخاص بالفريق: شعور العامل بالفخر بالفريق الذي ينتمي إليه.
- الفخر الخاص بصورة المنظمة: شعور العامل بالفخر لسمعة المنظمة في المجتمع.

5. الزمالة:

- الألفة: المودة والانسجام المشترك بين العاملين والاعتماد على بعضهم البعض.
- كرم الضيافة: شعور العاملين بالود والترحاب في العمل.
- المجتمع والتضامن الأسري: شعور العاملين بروح الفريق والعائلة والارتباط بالمجتمع.

* نموذج Gallup, Inc للارتباط الوظيفي:

حيث قامت شركة Gallup, Inc الاستشارية بتطوير نموذج للارتباط الوظيفي يعتمد على اثني

عشر عنصراً رئيساً لسعادة العاملين كالاتي (Gallup, 2017):

- إدراك العامل لما هو متوقع منه في وظيفته
- توفر الموارد المطلوبة للقيام بالعمل.
- توفر فرض تنفيذ المهام يومياً.
- الثناء والتقدير على العمل الجيد اسبوعياً.
- الاهتمام من أحد المسؤولين أو الزملاء.
- التشجيع على التطوير.
- التقدير والاعتبار للآراء الشخصية.
- رسالة المنظمة تعبر الأهمية للعاملين.
- زملاء العمل متميزين في مهامهم.
- وجود أصدقاء مقربين ومفضلين في العمل.
- خلال نصف عام التساؤل عن تطور الموظف في مجال العمل.
- خلال عام تواجد الفرصة في العمل للتعلم والنمو.

مما سبق تقوم الدراسة الحالية على نهج تكاملي (مختلط) يجمع بين النظريات الهيدونية (Hedonic) والأودايمونية (Eudaimonic) في تفسير الرفاه النفسي والسعادة في بيئة العمل، بحيث توصف السعادة المهنية بأنها نتاجاً لتفاعل الجوانب الانفعالية (المتعة والرضا) والوظيفية - المعنوية (المعنى، النمو، والانغماس).

وفي هذا السياق، يمكن للباحث الربط بين هذه النماذج على النحو أن نموذج Gallup للارتباط الوظيفي (Gallup Engagement Model) يركّز على انغماس العامل في عمله، عن طريق عناصر مثل الحماس، الفخر بالعمل، والمساهمة الإيجابية في بيئة العمل وهو يمثل جانباً أودايمونياً يعكس تحقيق الذات والالتزام بالمعنى. كذلك فإن نموذج الأبعاد الخمسة لبيئة العمل السعيدة يربط بين عناصر مثل العلاقات الإيجابية، الاعتراف، المعنى، الاستقلالية، وفرص النمو، وهي أبعاد من وجهة نظر الباحث تتقاطع بين المنظورين الهيدوني عبر الرضا والراحة النفسية وتحقيق الذات، المعنى في العمل، الكفاءة، والعلاقات الإيجابية، وهي تدعم فكرة أن الانغماس والالتزام العاطفي يعكسان نمطاً من السعادة العميقة القائمة على النمو الذاتي والهدف. والأودايموني عبر الإحساس بالقيمة والمعنى والتطور الشخصي فهي ترى أن السعادة هي نتيجة الرضا والمتعة وتدنية الألم، وهو ما ينعكس في الرضا الوظيفي كأحد أبعاد هذه الدراسة.

كذلك يرى الباحث أن الرفاه في بيئة العمل يمثل الإطار الأوسع الذي يدمج كل ما سبق، إذ يضم أبعاداً نفسية (انغماس، التزام، رضا) وأبعاداً تنظيمية (ثقافة العمل، العدالة، الدعم الإداري) بالتالي، تتبنى الدراسة الحالية نهجاً مختلطاً وتكاملياً يجمع بين المنظور الهيدوني من خلال الرضا الوظيفي كمؤشر للمتعة والراحة والمنظور الأودايموني من خلال الانغماس الوظيفي والالتزام العاطفي كمؤشرات للمعنى والنمو.

7.4.2 أبعاد السعادة التنظيمية:

تباينت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد السعادة التنظيمية (مصطفى، 2025؛ الراعي، 2024؛ Soyalin, 2023) ونظراً لتكرر (الرضا الوظيفي، الانغماس الوظيفي، الالتزام العاطفي) عليه اعتمدت الدراسة الحالية عليها باعتبارها من أهم أبعاد السعادة التنظيمية.

1.7.4.2 بُعد الرضا الوظيفي:

لقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي من أبرز اهتمامات الباحثين ومديري الشركات والمنظمات. فالمورد البشري يملك قدرات كبيرة على العطاء المستمر، ويمتلك إمكانيات تستغلها المنظمة وتوجهها لتحقيق مستوى إنتاجية وأداء مرتفعين، لكن هذه الإمكانيات وهذا العطاء يختلف من عامل لآخر، وحسب الوضع الذي يكون عليه هذا المورد، فإن كان العامل راضياً فإن أداءه يكون مرتفعاً ومستوى إنتاجيته مرتفعاً أيضاً، والعكس صحيح، حيث إن الطبيعة البشرية ترغب دائماً بالعيش في ظروف جيدة وبيئة إيجابية في شتى مناحي الحياة، فالإنسان يسعى دائماً لإشباع رغباته وحاجاته المختلفة "المادية، المعنوية، الاجتماعية والنفسية وغيرها".

وتعتبر الوظيفة والعمل منبعاً لإشباع هذه الرغبات ليشعر العامل بالرضا عن الحياة، ولتحقيق ذلك لابد أن تكون الوظيفة توفر له البيئة الجيدة لتعكس استعداداته وطموحاته وقدراته ودوافعه النفسية وتضمن له توقعاته والمكانة الاجتماعية التي يسعى إليها، ويحقق بذلك ذاته ويشعر بأهميته وبالتالي يتحقق الشعور بالرضا عن تلك الوظيفة والذي يُعد ركيزة أساسية لخلق ولاء العاملين ومنع تسربهم وتحسين أداءهم وزيادة إنتاجيتهم ويتحقق أهداف هذه المنظمات وبالتالي يتحقق نجاحها (حسين، 2023؛ طكوبا وحوريه، 2022).

أ. مفهوم الرضا الوظيفي:

يعرف كل من (أحمد وعمران، 2024: 93) الرضا الوظيفي "بأنه مجموعة من المشاعر والأحاسيس النفسية تؤدي بالفرد العامل إلى اتجاه إيجابي أو سلبي إزاء وظيفة مولدة لرضاه أو عدمه، وتعكس هذه الاتجاهات فاعلية المنظمة التي تسعى جاهدة بزيادة درجة رضا العاملين لديها".

كما يعرفانه (طكوبا وحمورية، 2022: 10) "بأنه حالة شعورية إيجابية للفرد تجاه جميع جوانب وظيفته، هذه الحالة الشعورية تكون ناتجة عن تلبية الوظيفة لحاجات الموظف ورغباته الوظيفية، وإثبات شخصيته مع زملائه ورؤسائه فالرضا الوظيفي يرتبط بعوامل وأبعاد متعددة ومتداخلة مثل طبيعة العمل، ظروف العمل، جماعة العمل، البيئة الداخلية والخارجية للعمل، الأجر، الحوافز، الترقية، نمط الإشراف".

مما سبق يُمكن للباحث تعريف الرضا الوظيفي بأنه شعور إيجابي وحالات عاطفية للعاملين بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي، تعمل على أحداث تغييرات نفسية وجسدية بحيث تؤدي إلى تقبل الظروف والتأقلم مع الأوضاع والاحساس بالرفاهية داخل بيئة هذه الشركات، مما ينتج عنه تحسن مناخها التنظيمي والولاء لها والارتباط بها وكفاءة الأداء والإنتاجية تحقيقاً لأهدافها المنشودة.

ب. أهمية الرضا الوظيفي:

يرى كل من (الكندري، 2016؛ يوسف، 2019) أن أهمية الرضا الوظيفي تنبع من الآتي:

- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يُسهم في ارتفاع مستوى الطموح لدى الأفراد داخل المنظمة.
- يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة الإنتاج وكفاءته والاستغلال الأمثل للموارد.
- يساعد الرضا الوظيفي على التقليل من حوادث العمل.
- يؤدي الرضا الوظيفي إلى الرضا عن الحياة بصفة عامة.

- الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى ولاء وانتماء العاملين للمنظمة ومنع تسربهم.
 - يسهم ارتفاع درجة الرضا الوظيفي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين عن عملهم.
 - يتناول الرضا الوظيفي مشاعر الفرد تجاه وظيفته والبيئة المحيطة بها، وأن هذه المشاعر تُؤثر على الوضعية النفسية والاجتماعية للعامل، والتي تنعكس ايجابياً أو سلبياً على النواتج التنظيمية.
- ومما سبق يرى الباحث أن أهمية الرضا الوظيفي تتجلى في كونها تساعد الموظفين على الانخراط في الوظائف بشكل كبير، مما يعزز الانسجام التنظيمي والإدارة بالمشاركة والتفاعل المنظمي في فرق العمل، كذلك يسهم في تقليل مقاومة التغيير التنظيمي ويقلل من الصراع داخل العمل وتطوير تداعياته وآثاره، بالإضافة لكونه يساعد في تحقيق أعلى معايير الجودة أمام المنافسين.

ج. أبعاد الرضا الوظيفي:

أشار كل من (شليبي، 2024؛ طكوبا وحورية، 2022) أن الرضا الوظيفي يتمثل في الأبعاد الآتية:

1. **الرضا عن الأجر:** وهو الرضا عن المقابل الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الذي يبذله والمؤهلات التي يحملها.
2. **الرضا عن محتوى الوظيفة:** وهو الاهتمام بمحتوى العمل مثل المسؤوليات وطبيعة الأنشطة وفرص الإنجاز والتقدير من الغير ووضوح الأدوار وملائمة العمل لقدراتهم وإمكانياتهم والتحديات بالعمل ومدى تقبل الأفراد لمهامهم.
3. **الرضا عن فرص الترقى:** وهو انتقال العامل في المنظمة بشكل تصاعدي في السلم الوظيفي من مهمته الحالية إلى مهمة أخرى مع زيادة في المسؤوليات بناءً على الكفاءة والإنجاز حيث لا بد من معايير واضحة للترقي.

4. الرضا عن الإشراف وعلاقات العمل: حيث أن العلاقة بين المشرف المباشر والعاملين التابعين له تلعب دوراً هاماً في خلق الرضا عن العمل من عدمه حيث إن العاملين سيشعرون بالاستياء إذا كان المشرف المسؤول عليهم يقتصر اهتمامه على الإنتاج وأهداف العمل دون الاكتراث بحاجاتهم ومشاعرهم في بيئة العمل.

5. الرضا عن المزايا الإضافية: وهو الرضا عن كل ما يتقاضاه العاملون من مزايا إضافية كالمكافآت والحوافز والتعويضات والتأمينات بخلاف الأجر أو بعبارة أخرى هو المنافع الغير مباشرة التي تقدمها المنظمة للعاملين.

د. معوقات الرضا الوظيفي:

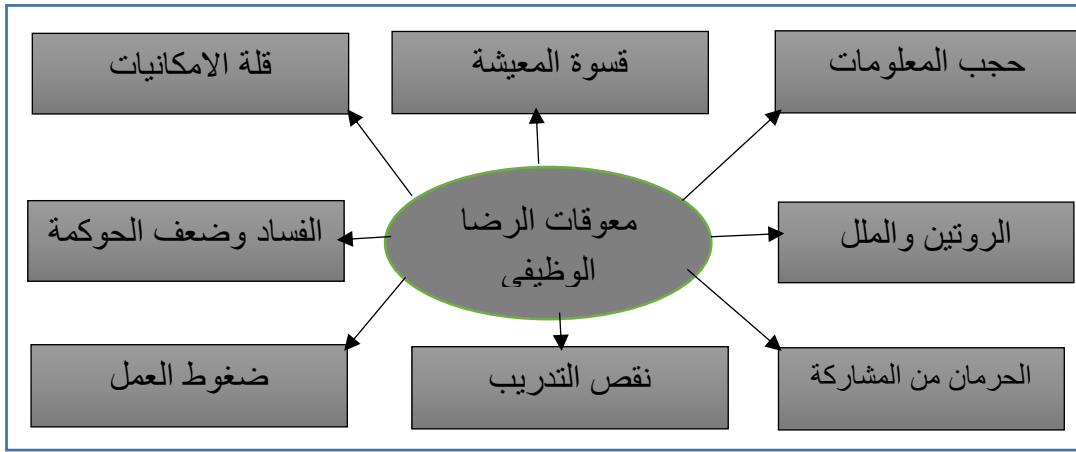
يرى (عبد الله وآخرون، 2022) أن أهم معوقات الرضا الوظيفي تتمثل بالآتي:

- حجب المعلومات من قبل الإدارة العليا عن العاملين.
- قسوة الظروف المعيشية للعاملين.
- قلة الإمكانيات المادية للمنظمة.
- حرمان العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات.
- عدم التشجيع على الابتكار.
- ضغوط العمل وغياب العدالة فيه.

وبناءً على ما سبق يضيف الباحث عدة معوقات للرضا الوظيفي منها الفساد الإداري وضعف حوكمة الإدارة، كذلك عدم تنوع المهام والوظائف فضلاً عن عدم الدقة في وصف وتوصيف هذه الوظائف، وكذلك جمود المهام وروتينية الأعمال تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل ومن ثم لعدم الرضا الوظيفي، ناهيك عن

الآثار السلبية للتسييس التنظيمي هي الأخرى من معوقات الرضا الوظيفي بالإضافة للبيروقراطية الإدارية والمركزية والتمسك باللوائح والقوانين ونقص الدورات التدريبية وعدم العدالة وضعف أنظمة الحوافز والمكافآت والأجور.

والشكل (8.2) يوضح أهم معوقات الرضا الوظيفي



المصدر بتصريف: (عبد الله وآخرون، 2022)

شكل (8.2): معوقات الرضا الوظيفي

2.7.4.2 بُعد الانغماس الوظيفي:

يُعتبر الانغماس الوظيفي ذا أهمية في حياة العاملين، حيث أن العامل المنغمس في العمل بدرجة كبيرة يعطى اهتماماً عالياً لمهام عمله، ويرى نجاحه في عمله ومهامه كمؤشر يعكس النجاح في الحياة ككل وفي المقابل العامل المنغمس بدرجة أقل سيشعر بأن هناك أولويات أخرى في الحياة أهم من الوظيفة، ويقوم الانغماس الوظيفي على خلق جو عمل يُمكن العاملين من أن يكونوا فاعلين فيه بحيث تكون بصمتهم في القرارات والإجراءات والسياسات التي تؤثر في وظائفهم وتسهم من المساهمة في التحسين والتطوير المستمر (حسين، 2021).

كما يعتبر الانغماس الوظيفي من الموضوعات التي تساعد على فهم سلوك الأفراد في المنظمات المختلفة، إلا أن مفهومه يتسم بالغموض وتباين المفاهيم التي حاولت تعريفه، فلا تعريف محدد يصف المعنى الدقيق له، كما يعد الانغماس الوظيفي من الموضوعات التي تم بحثها من جوانب عديدة، فمن خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة اتضح أن المختصين والباحثين يختلفون في تعريفهم له لاختلاف وجهات نظرهم واختلاف تخصصاتهم (الشبل، 2019).

أ. مفهوم الانغماس الوظيفي:

يعرف (مؤنس، 2018: 186) الانغماس الوظيفي "بأنه يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها، ويستشعر أهميتها، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المعلم على مقياس الانغماس الوظيفي".

كما تناوله (حسين، 2021) على أنه "الدرجة التي يوجه فيها عضو هيئة التدريس كافة طاقاته نحو تنفيذ مهامه، وتتوفر لديه درجة عالية من الاستعداد للعمل تدعمها قدرات جسدية وفعالية ذاتية في ظل تجنب الأثر السلبي للعوامل الخارجية، وكذلك الحال إذا شعر بالأمن من حيث علاقة الثقة المتبادلة بينه وبين زملاءه ورؤساءه في العمل، وإذا كان منسجماً مع العادات في الجامعة.

مما سبق يُمكن للباحث تعريف الانغماس الوظيفي بأنه حالة اندماج للعاملين مع بيئة العمل بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي، وحضورهم بدنياً وتركيزهم في مهامهم بعمق والعمل بكل نشاط وإخلاص وتقاني.

ب. أهمية الانغماس الوظيفي:

أشار كل من (أبو ارميلة، 2023؛ على ومحمد، 2021) أن أهمية الانغماس الوظيفي تكمن في النقاط الآتية:

- يزيد من المشاعر الإيجابية تجاه العمل.
- يعزز الانضباط الوظيفي للعاملين.
- يرفع الإنتاجية ويحسن الأداء العام.
- يحسن جودة حياة وبيئة العمل ويزيد الرغبة فيه والمكوث فيه أطول فترة.

وعليه يُضيف الباحث عدة نقاط لأهمية الانغماس الوظيفي منها:

- يعزز التواصل مع باقي أعضاء المنظمة من عاملين وإدارة.
- يساعد في استغلال الفرص وتذليل التهديدات نتيجة للخبرة المكتسبة.
- يساعد في ترتيب البيت الداخلي للمؤسسة من حيث تعزيز نقاط القوة وتطوير ومعالجة نقاط الضعف.

ج. شروط الانغماس الوظيفي:

أوضح (حسن، 2022) أن هناك عدة شروط يجب توفرها لتحقيق الانغماس الوظيفي بالمنظمات

منها:

1. **تطابق الفرد مع عمله:** والمقصود به تبني العامل لنفس قيم وأهداف المنظمة ذاتها التي يعمل بها والتي تتوافق مع قيمه وأهدافه بمعنى أنه كلما زاد تطابق الفرد مع وظيفته ارتفع مستوى الانغماس الوظيفي لأنه يشعر بأن العمل يعبر عنه.

2. **الانتماء والولاء للمنظمة:** حيث إن شعور العاملين بالانتماء للمنظمة والولاء لها يمثل جزءاً منها وبالتالي تتولد الرغبة في البقاء بها وبذل الجهد للنجاح فيها وتحقيق أهدافها ورؤيتها وبالتالي الانغماس في الوظيفة.

3. **التحفيز القوي للعاملين:** حيث يعد تحفيز العاملين من العوامل المحفزة للانغماس الوظيفي حيث يعمل على تشجيعهم وارتباطهم بالعمل دون أي تذمر وملل ثم الوصول لمرحلة الفداء تحقيقاً لمصالح وأهداف منظماتهم.

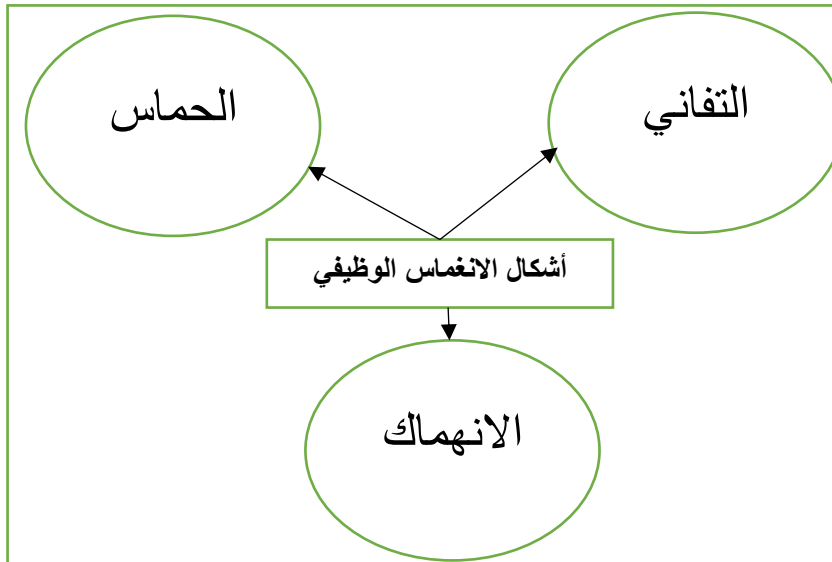
4. **نظرة العامل الشاملة إلى الأداء لتحقيق القيمة:** حيث إن نظرة العامل إلى العمل تتأثر بعدة مؤثرات منها الثقافة الشخصية والقيم السائدة المكتسبة من رقاء العمل وغيرها.

د. أشكال الانغماس الوظيفي:

أشار كل من (القرص، 2023؛ خلف وآخرون، 2020) أن للانغماس الوظيفي عدة أبعاد وأشكال من أهمها الآتي:

1. **التفاني:** هو المشاركة في الأعمال والالهام والفخر والارتباط بالعمل وتقديم ما يمكن له والالتزام والمنافسة والتطابق النفسي مع العمل والتركيز والعمل بضمير حي والاحساس بأهمية النتائج والرغبة بتحقيق الأهداف بأدق شكل ممكن.
2. **الحماس:** وهو نوع من المشاعر الإيجابية يمتلكها العاملون تجاه بيئة العمل التي يعملون فيها ويشمل النشاط القوي والاندفاع الشديد نحو العمل وعندها يكون قادراً على التفاعل بحيوية مع الآخرين ويكون منغمساً في العمل.
3. **الانهماك:** وهو حالة من الاهتمام الكامل والعميق والشامل بنشاط أو مهمة أو وظيفة معينة والاحساس فيها بأن الوقت يمر سريعاً فيه كذلك الشعور بالمتعة والسعادة فيما يفعله مما يؤدي الى زيادة الأداء ورفع الإنتاجية.

والشكل (9.2) يوضح أشكال الانغماس الوظيفي.



المصدر بتصريف: (القرص، 2023؛ خلف وآخرون، 2020)

شكل (9.2): أشكال الانغماس الوظيفي

3.7.4.2 بُعد الالتزام العاطفي:

يُعد الالتزام التنظيمي من الموضوعات الهامة في حقل الإدارة في السنوات الأخيرة، وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العصر الحديث يتسارع التنافس بين المنظمات للسعي نحو تقديم لخدمات أكثر لكسب الزبائن، وهذا يتطلب من هذه المنظمات مواكبة التطورات المتسارعة والاهتمام بأداء العاملين فيها لزيادة الانتاجية، وهذا يتحقق من خلال التزامهم الوظيفي وجديتهم وتفانيهم داخل العمل، وارتباطهم به وبذل جهد وعطاء أكبر وذلك لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها، فالالتزام التنظيمي مهم وذلك لعلاقته المباشرة بالأداء وإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، خصوصاً وأن الالتزام التنظيمي عاملاً أساسياً في ضمان ارتباط الموارد البشرية في المنظمة من خلال تنسيق جهود القادة مع العاملين لتحقيق ولاءهم، فتحسين بيئة المنظمة الداخلية وتطوير المواقف الإيجابية تجاهها يساهم في نجاحها، لذلك يعد التزام الموظفين أداة مهمة لنجاح واستمرار المنظمات (الحاج وآخرون، 2023؛ بولويقة وزعباط، 2023).

أ. مفهوم الالتزام العاطفي:

تعددت المفاهيم حول الالتزام التنظيمي بصفه عامة حيث ورد مفهوم الالتزام في اللغة "نحو كلمة لزم ولزم الشيء لزوماً أي ثبت ودام وألزمه الشيء فألتزمه والالتزام هو الاعتناق" (محمد وآخرون، 2023: 23).

اما التعريف التنظيمي للالتزام فتعرفانه (بولويقة وزعباط، 2023: 39) بأنه: "السلوك الذي يجعل الفرد يؤمن بقيم وأهداف المنظمة ورغبته بالعمل فيها، وتطابق هذه الأهداف مع أهدافه، ويأثر في قرار الفرد بالعمل في المنظمة أو التخلي عنها".

أما الالتزام العاطفي وهو أهم أنواع الالتزام كونه أحد أبعاد السعادة فقد تعددت تعريفاته وكان من

أهمها الآتي:

تعرفانه (ميدوني وعفوان، 2022: 35) بأنه "هو ذلك النوع من الالتزام الذي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على قيمها وأهدافها ويريد المشاركة في تحقيقها وفي حال قامت المنظمة بإحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها فهذا قد يجعل الفرد يترك العمل بها إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة".

ويعرفه (الخالدة، 2023: 106) بأنه "هو الاندماج والتعلق العاطفي للعاملين بالمنظمة؛ فالعاملون الذين يظهرون التزاماً عاطفياً يشعرون بحاجتهم للاستمرار في العمل مع التنظيم الحالي، وهذا يساهم في خلق الولاء للتنظيم".

مما سبق يُمكن للباحث تعريف الالتزام العاطفي بأنه حالة توافق وانسجام للعاملين داخل بيئة العمل بشركات الطيران اللبية العاملة في مدينة بنغازي، وتطابق أهدافهم مع أهداف هذه الشركات والشعور القوي بالولاء لها والدفاع عن معتقداتها وقيمها.

ب. خصائص الالتزام العاطفي:

أشار كل من (قارح، 2020؛ محمد وآخرون، 2023) إلى أن للالتزام العاطفي عدة خصائص من أهمها:

- يعبر عن عاطفة وجدانية ونفسية للفرد نحو مؤسسته وعمله.
- يعبر عن قبول وإيمان الفرد بأهداف المنظمة وقيمها.
- يستغرق في تحقيقه وقتاً طويلاً كونه يجسد حاله قناعية للفرد نتيجة تأثيرات استراتيجية قوية.
- يمثل الالتزام التنظيمي حالة سلوكية غير ملموسة تنعكس في الولاء والبقاء في المنظمة.

ج. أهمية الالتزام العاطفي:

للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة سواءً للمنظمات ويمكن تلخيصها في الآتي (بن طالب وحجاج، 2020؛ عليان 2016):

- يمنع التسرب الوظيفي وترك العمل.
- يقلل ارتفاع معدل الغياب والتسبب وتأجيل الأعمال ودورانها.
- يزيد مستوى الأداء وبالتالي ترتفع الإنتاجية.
- توفير المناخ التنظيمي جراء العلاقات التي تنشأ بين العاملين.
- يرفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- يساعد العاملين في كيفية رسم أهدافهم في الحياة.

ومما سبق يُضيف الباحث أن الالتزام العاطفي يساعد على تبني أهداف المنظمة ويحقق التطابق بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وبالتالي الوصول لمستويات جيدة من التماثل التنظيمي، وكذلك يساعد على عملية تقبل التغيير والتكيف مع ظروف العمل وزيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين، وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء في المنظمة مما يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

د. معوقات الالتزام العاطفي:

أشار (عروق وعلاق، 2019) أن هناك عدة معوقات للالتزام العاطفي منها:

- الشعور بالتوتر والقلق.
- الشعور بعدم الاستقرار النفسي وعدم الاطمئنان.
- انتشار ظواهر التسبب واللامبالاة والغياب والتكاسل والتذمر والتتمر داخل العمل.

5.2 العلاقة بين متغيرات الدراسة:

يرى (Hayes,2013) أن الخوض في العلاقة بين المتغيرات يعد أمراً محورياً في الدراسات والأبحاث المعاصرة بمجال السلوك التنظيمي والإدارة الحديثة، إذ تعكس كل المتغيرات أبعاداً تكاملية تسهم في تهيئة مناخ إيجابي وبيئة عمل داعمة للثقة والانخراط والتمكين والتفاعل، كما تسعى الدراسات إلى فهم كيفية تأثير متغير محدد على متغير آخر وكيفية التفاعل فيما بينها، وتحليل تأثيراتها المتبادلة والوصول إلى تفاسير للظواهر المدروسة واستخلاص نتائج وتوصيات موثوقة ومفيدة، وتعتبر من أهم المواضيع التي تهتم الباحثين والدارسين، وفيما يلي استعراض لبُنى العلاقة بين متغيرات الدراسة:

1.5.2 العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة المستدامة) والمتغير الوسيط (السعادة التنظيمية):

هدفت دراسة (Soyalin, 2023) لمعرفة دور الوسيط للسعادة في العمل في تأثير القيادة المتواضعة حول أداء الموظف، وتوصلت إلى أن القيادة المتواضعة تؤثر إيجابياً على بيئة العمل وأداء الموظفين وكشفت أيضاً أن للسعادة التنظيمية دور وسيط في تأثير القيادة المتواضعة على أداء الموظفين، حيث ترى العديد من الدراسات (نور والضامن، 2024 ؛ البكري، 2023) أن القيادة المتواضعة هي مكون أصيل من مكونات القيادة المستدامة، حيث تتدرج ضمن أبعاد السلوكيات المستدامة والاعتبارات الأخلاقية والعلاقات الإنسانية.

كذلك تناولت دراسة (عذافة ومحمد، 2021) اختبار العلاقة التآثرية بين القيادة المستدامة والسعادة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية للقيادة المستدامة بشكل إيجابي في تحسين السعادة التنظيمية.

ومن هذا المنطلق سعت الدراسة الحالية إلى استكشاف أثر القيادة المستدامة على السعادة التنظيمية بوصفها ركيزتين أساسيتين لتحقيق التوازن بين الكفاءة القيادية والرفاه الإنساني داخل بيئة العمل بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

2.5.2 العلاقة بين المتغير الوسيط (السعادة التنظيمية) والمتغير التابع (المناعة

التنظيمية):

على حد علم الباحث لم يسبق وأن تم ربط السعادة التنظيمية بالمناعة التنظيمية ولكن هناك بعض الدراسات خاصة بالسعادة التنظيمية وربطت مع متغيرات ذات صلة بالمناعة التنظيمية كجودة حياة العمل والمحفزات التنظيمية والصحة التنظيمية وأداء الموظفين كما يلي:

حللت دراسة (Ocasal et al, 2022) العوامل التي تؤثر على السعادة الذاتية في مكان العمل وأهميتها لتحفيز إدارة الأعمال وتأثيرها على إدارة المواهب في المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين يعطون قيمة أكبر لتكامل الجودة من الحياة العملية فيما يتعلق بالسعادة التنظيمية، ويعطي الموظفون أهمية لتحفيز إدارة الأعمال، وبناءً على ذلك فإن السعادة في العمل تتحدد بجودة حياة العمل، وهذا بدوره يتم توفيره من خلال عملية التحفيز والتي أشارت إليها العديد من الدراسات (الطائي وآخرون 2016 ؛ الثابت 2020) بأنها مكون رئيسي من مكونات المناعة التنظيمية، حيث إن تحفيز إدارة الأعمال يسهم في التكيف مع الضغوط والقدرة على استعادة التوازن.

كما تعرفت دراسة (Ahmadiyan et al, 2022) على الدور الوسيط للسعادة والأخلاق المهنية بين القيادة الكمية، والصحة التنظيمية وجودة الحياة العملية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الكمية والصحة التنظيمية وكذلك جودة الحياة العملية بوساطة أخلاقيات المهنة، ونتيجة لذلك فإن

العلاقة بجودة الحياة العملية وكذلك العلاقة بين القيادة الكمية والصحة التنظيمية بوساطة السعادة إيجابية وهامة، وتبين الأدبيات أن الصحة التنظيمية عبارة عن مكون رئيس يضم في طياته بعض المكونات الفرعية والتي منها المناعة التنظيمية، حيث تؤدي إلى مواجهة التغيرات والصمود ومن ثم الاستقرار التنظيمي والذي أكدت عليه دراسة (متولي والبنوي، 2020) باعتباره عنصراً جوهرياً في تعزيز الصحة التنظيمية العامة للمنظمة.

ومن هذا المنطلق سعت الدراسة الحالية إلى استكشاف أثر السعادة التنظيمية على المناعة التنظيمية كون أن المنظمة السعيدة هي كيان منيع وأن سعادة العاملين بها لا تعد مجرد حالة وجدانية مؤقتة أو عابرة بل آلية وقائية واستراتيجية دفاعية ترفع من كفاءة المنظمة في ظل حالات عدم الاستقرار وحالات التذبذب وعدم التأكد.

3.5.2 العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة المستدامة) والمتغير التابع (المناعة التنظيمية):

هدفت دراسة (أبوشقفة، 2022) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، فضلاً عن التعرف على مستوى المناعة التنظيمية في تلك المدارس من وجهة نظر معلميه، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرنانة بأبعادها (اليقظة الذهنية الأمل الرحمة) لدى المبحوثين كانت "عالية"، ومستوى المناعة التنظيمية في المدارس كان عالياً أيضاً وتناظرت أبعاد القيادة الرنانة مع ما ورد في دراسات (الزيد، 2023 ؛ الخميسة، 2022) من حيث تركيزها على الجوانب الإنسانية والأخلاقية وهي إحدى المبادئ والأساسيات التي تقوم عليها القيادة المستدامة.

كما تناولت دراسة (شيرواني، 2021) التعرف على دور سلوكيات القيادة البارعة في تحقيق المنة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة البارعة والمنة التنظيمية جاءت بمستويات متوسطة، مع وجود علاقة وتأثير قوي لهذه السلوكيات في تحقيق المنة التنظيمية، ويتماشى هذا الطرح مع ما ورد في العديد من الدراسات (Dahiru et al, 2023 ؛ عذافة ومحمد 2021) كون أن القيادة البارعة جزءاً من القيادة المستدامة، فأبعادها المتمثلة في سلوكيات الانفتاح وسلوكيات الانغلاق تتقاطع مع أبعاد القيادة المستدامة التي تركز على كفاءات التغيير والتنوع المتناسك، وعليه فإن القيادة البارعة توفر أدوات سلوكية لدعم استدامة الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف القيادة المستدامة.

ومن هذا المنطلق سعت الدراسة الحالية إلى استكشاف أثر القيادة المستدامة على المنة التنظيمية نظراً لدور القيادة المحوري في بناء قدرات المنظمة وجعلها قادرة على البقاء والصمود والتكيف والاستجابة والتحصين بينما تمهد المنة التنظيمية لبيئة تمكينية لاستدامة القيادة وفاعليتها وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة.

4.5.2 أثر المتغير الوسيط (السعادة التنظيمية) في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة المستدامة) والمتغير التابع (المنة التنظيمية):

على حد علم الباحث لم يتم التطرق حتى الآن لدراسة هذه التوليفة الثلاثية مجتمعة مما حدا بالباحث لإجراء هذه الدراسة حيث تمثل متغيراتها (القيادة المستدامة، السعادة التنظيمية، المنة التنظيمية) منظومة ثلاثية متكاملة تعكس التحول المفاهيمي في الإدارة المعاصرة وتعزيز الرفاه والتحصين والاستدامة.

وتشير بعض الدراسات (الراعي، 2024 ؛ أبوشقفة، 2022 ؛ عذافة ومحمد، 2021 ؛ أبوليفة والطحان، 2021، Taruna & Bharti, 2023) أن القيادة المستدامة تُعتبر (اقتباس مركب مثلاً) المحرك

الأساس لهذا المزيج، إذ تُسهم من خلال الرؤية الشاملة والبعيدة الأجل، إذ تعمل السعادة التنظيمية كحلقة وصل دينامية بين القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية، حيث إن تعضيد الرفاه والرضا لدى العاملين يرفع من الأداء المنظمي ويقوّي قدرة المنظمة على البقاء والصمود أمام الأزمات المختلفة والتكيف مع المتغيرات. ويرى الباحث إنها علاقة تبادلية بنوية تقوم على أن القيادة المستدامة تُثمر سعادةً تنظيمية، وهذه السعادة تُغذي مناعة المنظمة، التي بدورها تُعزز استقرار القيادة واستمرارها في تحقيق أهدافها طويلة الأمد، في دورة مستدامة من القوة والرفاه والقدرة على التكيف.

6.2 الخلاصة:

خلص هذا الفصل إلى أن متغيرات الدراسة (القيادة المستدامة، السعادة التنظيمية، والمناعة التنظيمية) تمثل مزيج يكون الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية، إذ يسهم كل متغير منها في تدعيم استقرار المنظمة من زاوية مختلفة ولكنها متكاملة.

فقد تناول الفصل أولاً مفهوم المناعة التنظيمية، فقد تم تعريفها على أنها قدرة المنظمة على البقاء أمام الأزمات دون فقدان تماسكها ووظائفها الأساسية. وتتجلى أهميتها في تحصين المنظمة من الانهيار وتحويل الأزمات إلى استغلال للفرص، وكذلك تناول نوعي المناعة بالتفصيل (المناعة الطبيعية، المناعة المكتسبة). أما القيادة المستدامة، فقد تم إبرازها على أنها فلسفة حديثة توازن بين الأهداف الموضوعية، عن طريق تعزيز السلوكيات الأخلاقية، وبناء الفرق، واستدامة التعلم والمسؤولية المجتمعية والبيئية. وتكمن أهميتها في كونها تصنع بيئات عمل مرسخة للثقة والتشارك، مما ينعكس إيجاباً على سلوكيات العاملين.

في حين السعادة التنظيمية تم تعريفها بوصفها حالة من الرفاه النفسي والانغماس والرضا والالتزام العاطفي التي يعيشها العاملون داخل المنظمة. وتم تناول أهميتها في كونها تحسن الأداء والانتاجية وتعزid الولاء التنظيمي، إضافة إلى أبعادها الرئيسية المتمثلة في الرضا الوظيفي، الانغماس الوظيفي، والالتزام العاطفي.

بينما تناول الفصل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، حيث تبين من خلال بعض الدراسات والأدبيات السابقة أن القيادة المستدامة تُسهم في تقوية السعادة التنظيمية عن طريق تبني ممارسات العدالة والتمكين، كما أن السعادة التنظيمية وبعض المتغيرات ذات الصلة بها كالصحة التنظيمية والتحفيز تُساعد بدورها في تعزيز المناعة التنظيمية عبر رفع الروح المعنوية للعاملين مما يساعد المنظمات على التكيف والبقاء، كذلك يتجلى تأثير المناعة التنظيمية بالقيادة البارعة والقيادة الرنانة والتان تتقاطعان مع القيادة المستدامة عبر السلوكيات

الأخلاقية والإنسانية والتنوع مما يسهم في تعزيز المناعة التنظيمية ومن خلال هذه العلاقات التي مهدت لتصميم نموذج الدراسة فضلا عن المساعدة في صياغة فرضيات الدراسة. مما حدا بالباحث دراسة تأثير القيادة المستدامة في المناعة التنظيمية بشكل مباشر وغير مباشر من خلال السعادة التنظيمية كمتغير وسيط.

الفصل الثالث

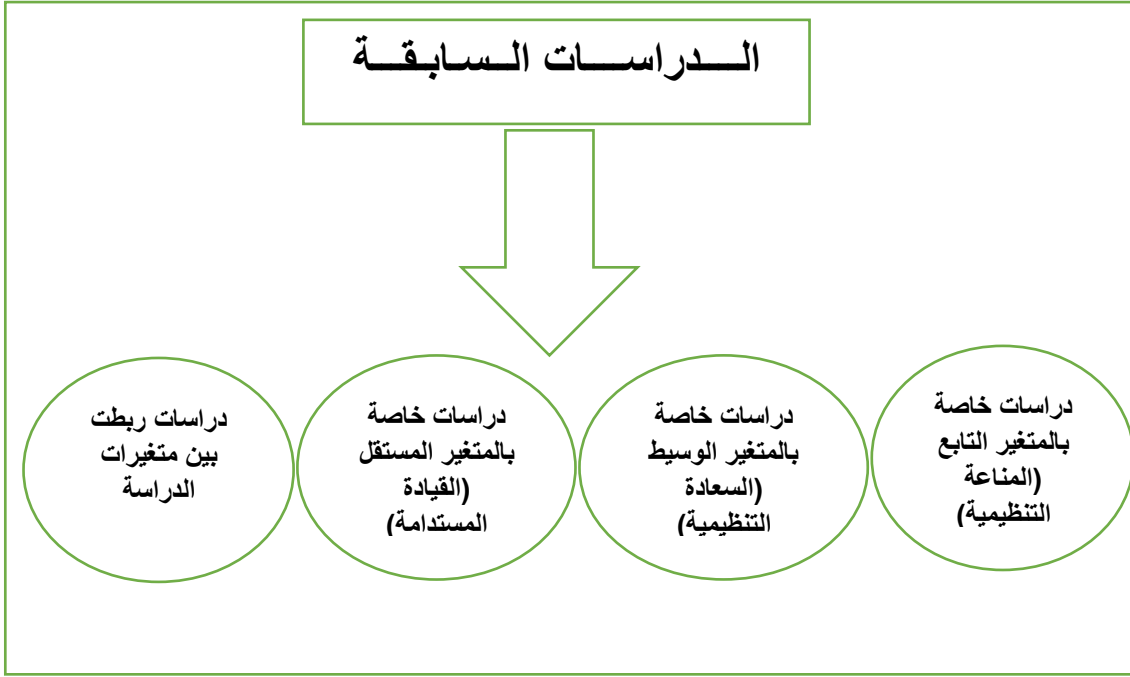
الدراسات السابقة

1.3 مقدمة:

يُعتبر هذا الفصل من الفصول الرئيسية وركن أساسي في أي بحث علمي، إذ يمثل إطاراً مرجعياً يستند إليه الباحث في بناء الدراسة الحالية. فعن طريق استعراض الدراسات السابقة، يمكن الوقوف على الجهود العلمية التي تناولت موضوع الدراسة من عدة زوايا مختلفة، والتعرّف على المناهج والأدوات التي استخدمها الباحثون والدارسون السابقون، والنتائج التي توصلوا إليها، إضافةً إلى تحديد الفجوات البحثية التي سعت الدراسة الحالية إلى سدّها.

وبناءً على ذلك، يتضمن هذا الفصل عرضاً منهجياً لأبرز الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الرئيسية، مع تصنيفها وفقاً لطبيعة كل متغير، وذلك بهدف استخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات، وتحديد الملامح العامة التي يقوم عليها الإطار العلمي للدراسة الحالية.

فقد تم تصنيف الدراسات السابقة حسب الموضوع إلى دراسات متعلقة بالمناعة التنظيمية، ودراسات ذات صلة بالسعادة التنظيمية، ودراسات خاصة بالقيادة المستدامة، ودراسات ربطت بين المتغيرات، كما تم ترتيبها حسب حدّتها علاوة على التعقيب عليها وتبيان الفجوة البحثية للوقوف على المساهمة العلمية والعملية التي تقدمها الدراسة في حقل المعرفة، والشكل رقم (1.3) يمثل خريطة توضيحية للدراسات السابقة.



المصدر: إعداد الباحث

شكل (1.3): خريطة للدراسات السابقة

2.3 الدراسات السابقة المتعلقة بالمناعة التنظيمية:

1. دراسة Khasabah & Tweijer (2026) بعنوان:

فحص أثر نظام المناعة التنظيمي على الريادة الاستراتيجية في الشركات الدوائية: الدور الوسيط للابتكار

التنظيمي

تفحص هذه الدراسة تأثير نظام المناعة التنظيمي على إنجاز الابتكار التنظيمي والريادة

الاستراتيجية وتمثل مجتمع الدراسة من العاملون بالشركات الدوائية المدرجة في بورصة عمان بالأردن وتم

توزيع استمارة استبيان على عينة قوامها (181) فرداً من المستوى الإداري (بمن في ذلك المديرين والممثلون

والمرؤوسون) وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)

لتحليل البيانات وقد أظهرت النتائج أن كلاً من الابتكار التنظيمي والريادة الاستراتيجية يتأثران بشكل كبير بنظام المناعة الخاص بالشركات. كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين نظام المناعة التنظيمي والريادة الاستراتيجية كانت بوساطة الابتكار التنظيمي. وأوصت الدراسة بممارسة النهج الريادي ودفع الابتكار وتعزيز المناعة داخل الشركات قيد الدراسة.

2. دراسة Jabbouri & Alrubaye (2026) بعنوان:

Organizational cybersecurity and its impact on organizational immunity – An analytical study at the Ministry of Education Iraq/ General Directorate of Educational Planning

الدراسة على الأمن السيبراني التنظيمي وأثره على المناعة التنظيمية وتمثل مجتمع الدراسة المديرية العامة للتخطيط التربوي في وزارة التربية العراقية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 95 استبياناً، وجمعت بيانات من 85 مستجيباً وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن مستوى تنفيذ الأمن السيبراني التنظيمي جاء مرتفعاً وحل في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بينما جاءت المناعة التنظيمية مرتفعة وحلت في المرتبة الثانية. وتوصلت كذلك إلى أن هناك علاقة تأثير بين الأمن السيبراني التنظيمي والمناعة التنظيمية، مما يعزز الدور الجوهري للمديرية العامة للتخطيط التربوي في الحفاظ على استمرارية العمل والحد من تأثير الهجمات السيبرانية. وأوصت الدراسة بتكثيف الوقاية من التهديدات السيبرانية، وتقوية الإجراءات الرقمية، وتحسين الحماية، وضمان استمرارية العمل في البيئة الرقمية.

3. دراسة سعيد (2025) بعنوان:

المناعة التنظيمية وتأثيرها على تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى"

سعت الدراسة إلى معرفة أثر المناعة التنظيمية على تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى وبلغ عددهم 188 عضواً، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة بأسلوب المسح الشامل، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة وتأثير بين المناعة التنظيمية من حيث بعد الذاكرة التنظيمية وبعد التعلم التنظيمي وبعد الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للموارد البشرية، علاوة على وجود علاقة بين العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية في المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى وأوصت الدراسة بتدعيم متغيرات الدراسة وتكثيف الدراسات حول الموضوع.

4. دراسة فلمبان (2025) بعنوان:

أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة للتعرف على درجة تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية (النظام المناعي المركزي، النظام المناعي المتخصص، النظام المناعي المحيط)، وتمثل مُجْتَمَع البحث من أعضاء هيئة التدريس جميعهم في خمس جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية واتبعت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب المسح، واستخدمت استبانة لجمع البيانات، وطُبِّقَت الاستبانة على عينة بلغت (980) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتمَّ تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى

المناعة التّظيمية في الجامعات محل الدراسة جاء بدرجةٍ متوسطة وأوصت بتعزيز المناعة بالجامعات محل الدراسة.

5. دراسة أحمد (2024) بعنوان:

دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر - دراسة ميدانية

تناولت الدراسة التعرف على دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية ، والتوصل لمعرفة طبيعة العلاقة بين إجمالي أبعاد المناعة التنظيمية وإجمالي أبعاد الصحة التنظيمية، وتمثل مجتمع الدراسة بالجامعات الخاصة في مصر واتبع الباحث المنهج الوصفي للجزء الميداني والمنهج التحليلي للجزء النظري، كما تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات ووجهت إلى عينة الدراسة المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات قيد الدراسة والبالغ قوامها (370) مفردة، وتوصل البحث لعدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإجمالي أبعاد نظام المناعة التنظيمية على إجمالي أبعاد الصحة التنظيمية بالجامعات قيد الدراسة، وقدمت الدراسة التوصيات والمقترحات وسبل العلاج لتعزيز مستوى المناعة التنظيمية وصولاً لزيادة مستوى الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر، كإنشاء التحالفات الاستراتيجية وبرامج التدريب ووضع الأهداف بدقة وتحسين العلاقات بين الأفراد ورفع الروح المعنوية لهم.

6. دراسة (Abunaser et al,2023) بعنوان:

Understanding Academic Loyalty and Organizational Immunity in Higher Education Institutions: Faculty Perspective

تعرفت الدراسة على واقع نظام المناعة التنظيمية في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بالكلية واستهدف عينة بعدد (100) عضو هيئة تدريس أعضاء

من مختلف أقسام الكلية وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان بمحورين، الأول شمل (المناعة التنظيمية) بأبعادها الثلاثة وهي الكسب التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية، والمحور الثاني (الولاء التنظيمي) بأبعاده الثلاثة وهي الولاء التنظيمي العاطفي، الولاء التنظيمي المستمر، الولاء التنظيمي المعياري؛ وتوصلت لعدة نتائج منها أن المناعة التنظيمية جاءت مرتفعة وأن هناك علاقة قوية بين المناعة التنظيمية والولاء التنظيمي وأوصت بالحفاظ على المكاسب الإيجابية الناتجة.

7. دراسة شتا (2023) بعنوان:

رؤية استشرافية لتوظيف الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمة في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية

تطرقت الدراسة إلى التعرف على أهم الآليات لتوظيف الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمة في إدارة الأزمات والتعرف على أهم الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمة في إدارة الأزمات وتمثل مجتمع الدراسة ببعض الجامعات المصرية، وتم استخدام المنهج الوصفي الاستشرافي، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات، من أهمها ضرورة الربط بين أبعاد نظم المناعة المنظمة واستراتيجيات إدارة الأزمات ونظم المعلومات الاستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة، عن طريق استخدام نظم تقنية متطورة وحديثة مثل نظم دعم القرارات والذكاء الاصطناعي والمحاكاة، وضرورة زيادة الوعي بأهمية تطبيق نظم المناعة المنظمة كأحد أهم منظومات الحماية من الأزمات والأخطار الداخلية والخارجية، والتركيز على برامج التدريب المستمر للعاملين لإيجاد الحلول وزيادة التراكمات المعرفية للخبرات والتجارب بين العاملين.

8. دراسة أمام وعبدالرحمن (2023) بعنوان:

المناعة التنظيمية كوسيلة إستراتيجية لتعزيز السمعة التنظيمية لشركات الطيران: دراسة حالة شركة

مصر للطيران

سعت الدراسة للتعرف على أثر المناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة المتمثلة في (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية) على السمعة التنظيمية، وتحديد ما إذا كان هناك فروق ذات للمتغيرات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة للمناعة التنظيمية والسمعة التنظيمية وذلك وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وكان مجتمع الدراسة هم العاملين بشركة مصر للطيران، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات تمثلت أداة تجميع البيانات في الاستبانة وتم توزيع عينة عشوائية على (814) عامل وعاملة وقد بلغت عدد الاستثمارات التي خضعت للتحليل (181) استمارة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المناعة التنظيمية جاءت مرتفعة وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية قوية بين المناعة التنظيمية والسمعة التنظيمية في شركة مصر للطيران، أيضاً توصلت إلى أن هناك تأثير معنوي وإيجابي للمناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على السمعة التنظيمية بالشركة محل الدراسة، كما أبرزت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة لمغري النوع والمؤهل الدراسي، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها العمل على توجيه الشركات بأهمية تطبيق نظم المناعة التنظيمية، والتشجيع على دعم وتعزيز سلوكيات التعلم التنظيمي، وضرورة القيام بالعمل على تحسين مستوى سمعتها التنظيمية، وحرصها على رفع مستوى أداء العاملين وتحسين مهاراتهم.

9. دراسة حسن (2022) بعنوان:

نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الإستثنائية اثناء جائحة كوفيد 19 وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة القدرة التأثيرية لنظم المناعة التنظيمية علي جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء وبعد جائحة كوفيد19، و تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (100) مفردة ممثلة لمجتمع الدراسة وهي عشر شركات سياحية موزعة في مصر والسعودية، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي بين بعدي نظم المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي) على خلاف بعد الذاكرة التنظيمية، فقد أكدت النتائج عدم وجود تأثير بينه وبين جودة القرارات التنظيمية، وأوصت الدراسة بأهمية تصميم جهاز مناعي فعال ومرن له القدرة على استيعاب جميع التغيرات غير المتوقعة والمخاطر البيئية، واتخاذ قرارات فعالة.

10. دراسة محمد (2022) بعنوان:

الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا

ألفت الدراسة الضوء علي واقع الاستغراق الوظيفي كمدخل لتحقيق المناعة التنظيمية وتمثل مجتمع الدراسة بمديري وكلاء ومعلمي وإداري المرحلة الابتدائية والاعدادية والثانوية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتمثلت أداة جمع البيانات باستبانة وزعت على عينة طبقية عشوائية تضمنت (381) مفردة، وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج من أهمها: جاء محور الاستغراق الوظيفي بأبعاده الخمسة (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الادراكي، الاستغراق المعرفي/الذهني، الاستغراق الوظيفي) في المجمل بدرجة تحقق متوسطة، كذلك جاء محور المناعة التنظيمية بأبعاده

(التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية) بدرجة تحقق متوسطة أيضاً، وجاء أفضل النماذج للتعرف على الإسهام النسبي لتحقيق المناعة التنظيمية من خلال الاستغراق الوظيفي هو النموذج الأخير، وبين اسهامها بنسبة (65.4%)، كذلك جاءت هذه الأبعاد على الترتيب: (الاستغراق الجسدي، يليه الاستغراق الشعوري، ثم الاستغراق الادراكي، والاستغراق المعرفي/ الذهني، وأخيراً الاستغراق الوظيفي). وانتهي البحث بتقديم عدد من التوصيات اللازمة لتعزيز الاستغراق الوظيفي وتعزيز المناعة التنظيمية بالمدارس قيد البحث.

11. دراسة ميرو (2022) بعنوان:

تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في عدد من الكليات في جامعة دهوك

تناولت الدراسة التعرف على أثر المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف من خلال استطلاع آراء عينة من الموظفين في عدد من الكليات في جامعة دهوك بالجمهورية العراقية والبالغ عددهم (67) موظف وموظفة، وتمثلت أداة الدراسة في استمارة الاستبيان؛ وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن المناعة التنظيمية جاءت مرتفعة وتساهم في الحد والتقليل من سلوك العمل المنحرف مما يساهم في معالجة جزء من التسبب التي تعاني منه بعض من كليات جامعة دهوك، كما قدمت الدراسة عدداً من التوصيات والتي كان من أهمها أنه يجب على الكليات المبحوثة إذا أرادت أن تعزز مستويات المناعة التنظيمية لها فإن عليها أن تواجه السلوك العمل المنحرف والسلبي التي تريد النيل من سمعة الكلية والتقليل من شأنها.

12. دراسة العارضي وحسن (2022) بعنوان:

تحليل العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي للمصارف الحكومية والخاصة العاملة في

العراق

هدفت الدراسة لتحليل العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي وكان مجتمع الدراسة هم متخذي القرار بالمصارف الحكومية والخاصة في العراق وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة وتم توزيعها على عدد (230) مفردة وتم استرجاع عدد (200) استبانة صالحة للتحليل وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن لنظم المناعة التنظيمية دور إيجابي في تعزيز النجاح الاستراتيجي بالمصارف قيد الدراسة وأوصت الدراسة بعدة توصيات من شأنها تعزيز نظم المناعة التنظيمية وتعزيز النجاح الاستراتيجي بالمصارف قيد الدراسة.

13. دراسة أبوبرهم (2022) بعنوان:

المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية

فلسطين

سعت الدراسة للتعرف على دور المناعة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وكان مجتمع الدراسة هم معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين واستخدمت الاستبانة كوسيلة لتجميع البيانات والتي وزعت على عدد (355) مفردة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أن المناعة التنظيمية لمعلمي المدارس الثانوية قيد الدراسة جاءت مرتفعة، وكذلك الريادة الاستراتيجية جاءت مرتفعة أيضاً، وأنه توجد علاقة بين المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بالمدارس

قيد الدراسة، وتقدمت الدراسة بعدة توصيات من أهمها تطوير ثقافة التحصين والمناعة التنظيمية والاهتمام بالسبل التي تحقق الريادة الاستراتيجية كالاهتمام بالكفاءات وتوفير مناخ التطوير والابداع.

14. دراسة دياب (2021) بعنوان:

الحمض النووي التنظيمي مدخل لتعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو

تطرقت الدراسة لتعزيز نظم المناعة التنظيمية في ضوء مدخل الحمض النووي التنظيمي، وخبرة جامعة بكين وجامعة موسكو، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، حيث تمت المقارنة بين الجامعات المصرية وبين جامعة بكين وجامعة موسكو في هذا المجال، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها افتقار الجامعات المصرية لنظم تعزيز المناعة التنظيمية وضعف مشاركة قياداتها مع أعضاء هيئة التدريس بها في صنع القرارات، وكذلك ضعف تقني أثر على تعزيز الذاكرة والمعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي بها، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها تحديث رؤية ورسالة الجامعات ودعم القيادات بها وإتباع سياسة التحفيز المادي بها، وتنمية مهارات الأتصال بها والتركيز على التدريب وتطوير البنية التحتية الرقمية ودعم البحوث والمشاريع.

15. دراسة عيد (2021) بعنوان:

دور النضج المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور النضج المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق المناعة التنظيمية، وتألف مجتمع الدراسة من موظفي البنوك التجارية المصرية وتمثلت أداة

جمع البيانات في الاستبانة وتم تطبيقها على عينة بلغ قوامها (450) مفردة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود توافق بين متوسط كل من رأس المال الفكري والنضج المؤسسي والمناعة التنظيمية بشكل عام بما يؤشر مع النتيجة الأولى إلى أن كل تغيير في رأس المال الفكري يلحقه تغيير في النضج المؤسسي وبالتبعية التغيير في درجة المناعة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة عمل دورات تدريبية للعاملين بالبنوك التجارية للتوعية والتعريف بالمناعة التنظيمية وبيان أهميتها وكيفية تعزيزها وطرق الحفاظ عليها وتطوير الذاكرة التنظيمية للمنظمة، ووضع معايير للسلامة والأمن الإلكتروني لأنظمة البنوك.

16. دراسة النقيرة (2021) بعنوان:

الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات"

تعرفت الدراسة على الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، وكان مجتمع الدراسة هو مديري الإدارات العليا والوسطى بالشركات الصناعية بمدينة السادات، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة وطبقت على عينة عددها 270 مفردة وتم تحليلها عن طريق برنامج الإحصائي spss ، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى المناعة كان مرتفعاً وكذلك وجود علاقة بين المناعة التنظيمية والأداء بمعامل تفسير 76%، وكذلك وجود علاقة بين المناعة التنظيمية والابتكار بمعامل تفسير 41% وتبين وجود علاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي بتوسيط الابتكار التنظيمي وفقاً لمؤشرات جودة التوافق والمطابقة، وتم تقديم مجموعة من التوصيات والمجالات البحثية وتكثيف البحث في هذا المجال.

17. دراسة حسن (2021) بعنوان:

المناعة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة " دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني العمارة"

سعت الدراسة عن الكشف عن تأثير المناعة التنظيمية في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، وكان مجتمع الدراسة يتألف من عينة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني العمارة بالعراق وكان عددهم (45) مفردة، حيث وزعت عليهم استمارات الاستبيان والتي جرى تحليلها بواسطة برنامج (SPSS) ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ارتباط المناعة التنظيمية وإدارة المعرفة بعلاقة إيجابية، وكذلك تبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد المناعة التنظيمية في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، وأوصت بدعوة الباحثين والمهتمين بتكثيف الدراسات المستقبلية حول الموضوع.

18. دراسة علاء الدين (2021) بعنوان:

دور المناعة التنظيمية في مواجهة الازمات داخل التنظيمات "دراسة حالة لشركة أرامكو"

تناولت الدراسة دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات، حيث تعد الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، واستخدمت منهج المسح الاجتماعي، وتمثلت أداة الدراسة في تصميم استبيان إلكتروني كأداة لجمع البيانات وتمثلت العينة في 183 مبحوثاً. و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها؛ أن هناك أثر لنظم المناعة التنظيمية والتمثلة في التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية، أيضا تقوم الشركة محل الدراسة بالإجراءات العلاجية لإدارة الأزمات بعد وقوعها، وكما تعمل على تخفيف أضرار الأزمة بعد وقوعها للحد من تفاقم آثارها، وكما تستفيد من دروس التجارب التي مرت بها سابقاً، وتعمل على تدريب العاملين لتطوير

مهاراتهم وفقاً لخطط معدة، كما تقوم بعقد جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول لها، وتوظف ذاكرتها لاتخاذ قراراتها، وتسترجع الخبرات السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات كما أوصت الدراسة بتكثيف البحث حول الموضوع.

19. دراسة Qasim & Kalkawi (2021) بعنوان:

The Impact of the Knowledge Management processes in the Organizational Immune Systems -a Survey Study for Sample of the Opinions of the Higher and Middle Administrations in the Company of Asia Cell Iraq-Maysan Province.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) لتحقيق أنظمة المناعة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (الإدراك المناعي، الدفاع المناعي، الذاكرة المناعية، الاستقرار المناعي والتحكم) في شركة آسياسيل العراق في مدينة ميسان، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن العينة المكونة من 50 مفردة؛ وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير كبيرة لعمليات إدارة المعرفة في نظم المناعة التنظيمية وأوصت بالحفاظ على مستوى إدارة المعرفة وتعزيز نظم المناعة التنظيمية.

20. دراسة حسن وآخرون (2021) بعنوان:

تأثير ممارسات التسويق الداخلي على المناعة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين في جامعه مؤته في الأردن"

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير ممارسات التسويق الداخلي بأبعادها (المنتج الداخلي، والسعر الداخلي، والتوزيع الداخلي، والترويج الداخلي)، على المناعة التنظيمية بأبعادها (الحمض النووي التنظيمي، والذاكرة

التنظيمية) وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في جامعة مؤته في الأردن (أكاديميين وموظفين)، وتم اعتماد قائمة الاستقصاء كوسيلة لجمع وتحليل البيانات، وقد بلغ حجم العينة العشوائية الطبقية (340) مفردة، وبلغ عدد القوائم الصحيحة والتي تمثل عينة الدراسة (318) مفردة، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين أبعاد ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد المناعة التنظيمية، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها أن تضع إدارة الجامعة سياسات وإجراءات واستراتيجيات واضحة بحيث تساهم في تحقيق أهدافها المخطط لها بما يتعلق بالمنتجات الداخلية، وبما يعزز من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في الجامعة، كذلك أوصت بتركيز إدارة الجامعة على توفير كافة الاحتياجات ومستلزمات العمل لضمان أن يعمل العاملين في ظروف عمل مناسبة وجيدة.

21. دراسة الثابت (2020) بعنوان:

تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي "دراسة استطلاعية في شركة ديالي العامة" سعت الدراسة إلى معرفة العلاقة والأثر الذي يمكن أن يلعبه التشارك المعرفي في تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة لمنظمات الأعمال الإنتاجية، واستخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي بعينة قوامها (68) مفردة من العاملين بشركة ديالي العامة، واستعان الباحث باستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لمجموعة نتائج منها إن المناعة التنظيمية جاءت أعلى من المتوسط الفرضي وإن التشارك المعرفي يؤدي لسماع الإدارة لرأي منتسبيها في حل مشاكلها وأزماتها الداخلية والخارجية، كذلك يعزز التشارك المعرفي المناعة التنظيمية المكتسبة، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل باللقاح التنظيمي وتفعيل الخلايا المناعية لمواجهة الأخطار التنظيمية.

22. دراسة متولي والبنوي (2020) بعنوان:

قياس أثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي -دراسة ميدانية على العاملين بشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان

تناولت الدراسة قياس أثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائهم التكيفي، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في شركات صناعة وإنتاج الأدوية البشرية بمدينة العاشر من رمضان. واستخدم الباحثان قائمة استقصاء بعينة قوامها 344 مفردة من العاملين بهذه الشركات؛ وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها عدم وجود علاقة معنوية بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائهم التكيفي، كما كشفت عن الأثر المُعدل للمناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائهم التكيفي، وكذلك وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في طبيعة العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائهم التكيفي كدالة في بعض فئات المتغيرات الديموغرافية، وأوصت الدراسة بضرورة الحماية الاستباقية من التهديدات المحتملة والاستثمار في أنظمة الإنذار المبكر.

23. دراسة أبو ناصر (2020) بعنوان:

الدور الوسيط لكفاءات أنظمة ذكاء الأعمال في العلاقة بين المناعة التنظيمية ونجاح القرارات المالية "دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة"

هدفت البحث لمعرفة علاقتي الارتباط والأثر بين المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، تحديد الذاكرة، توفير المعرفة) ونجاح القرارات المالية (قرار التمويل، تحديد الاستثمار، توزيعات التأمين)، بحضور كفايات ذكاء الأعمال (الإدارية، التقنية، الثقافية) كمتغير وسيط، وتمثل مجتمع الدراسة في عينة من شركات صناعة الأغذية في قطاع غزة والتي كان عددها (30) شركة، وتم استخدام النماذج الوصفية التحليلية،

وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على (150) مفردة، وقد تم استرداد (133) استبانة، كما استخدم الباحث برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي تم تجميعها من مفردات مجتمع البحث. وقد توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: تم إثبات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المناعة التنظيمية بأبعادها، ونجاح القرارات المالية، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كفايات نظم الذكاء ونجاح القرارات المالية في الشركات قيد الدراسة، وتبين أيضاً أن هناك علاقة وأثر ذات دلالة معنوية بين المناعة التنظيمية ونجاح القرارات المالية، وأن المناعة التنظيمية بأبعادها تفسر ما نسبته (56.9%) من التغير في القرارات المالية، وقد أوصى البحث بالتوجه نحو تطوير البنى التحتية العلمية، واعتماد برامج جديدة ومتنوعة لتعزيز قدرة العاملين، وضرورة التعاون الإلكتروني وتوسيع قاعدة القرارات المالية.

3.3 الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة المستدامة:

1. دراسة Bharati (2026) بعنوان:

Sustainability Leadership: Driving Change through Ethical Governance

سلطت هذه الورقة الضوء على إمكانية مساعدة القيادة المستدامة في إحداث تغيير في المؤسسات من خلال تبني ممارسات الحوكمة الأخلاقية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي النظري التحليلي المعتمد على النظريات والأدبيات السابقة وتوصلت النتائج إلى أن القادة الذين يدمجون السلوكيات الأخلاقية ضمن أطر الحوكمة هم في أوضاع أفضل للقيام بتغييرات شاملة، وضمان احترام اللوائح، والقيم المشتركة بين مختلف أصحاب المصلحة. كذلك بينت الدراسة أهمية التزام القيادة بترجمة سياسات الاستدامة وتحويلها إلى نتائج ملموسة وممارسات تنظيمية طويلة الأمد. وكذلك القيادة المستدامة القائمة على الحوكمة الأخلاقية تمكن

من تحقيق التوازن بين الأداء والمسؤولية الاجتماعية والإشراف البيئي وأوصت الدراسة بتعزيز البحث في متغيرات الدراسة وتعضيدها.

2. دراسة يونس وحكمي (2026) بعنوان:

العلاقة بين القيادة المستدامة والتميز التنظيمي "دراسة تطبيقية على العاملين بالقطاع الطبي بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية

تناولت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد التميز التنظيمي وكان مجتمع الدراسة هم العاملين بالقطاع الطبي بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة والتي تم تجميعها على عينة قوامها (400) مفردة وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة المستدامة والتميز التنظيمي بالقطاع المدروس وأوصت الدراسة بالتطبيق الناجح للقيادة المستدامة والتدريب ودمج ممارسات المعرفة في استراتيجيات التميز التنظيمي.

3. دراسة العرافي وعثمان (2025) بعنوان:

دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي وبحث التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي، وتمثل مجتمع الدراسة بأعضاء الهيئة الإدارية بالجامعات السعودية وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على عينة بعدد (3455) عضو، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها أن آراء المبحوثين حول واقع القيادة المستدامة في الجامعات السعودية جاء (بدرجة متوسطة)، وأن أعضاء الهيئة الإدارية موافقون إلى حد ما على التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة بالجامعات السعودية؛ وأن عينة الدراسة موافقة على المقترحات في تفعيل القيادة

المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات قيد الدراسة؛ مما يوضّح التوافق في آراء العينة وهذا من شأنه أن يزيد من إدراك المبحوثين لأهمية تطبيق الإجراءات التي تساهم في تفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات منها توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم القيادة المستدامة، كذلك تقديم حوافز تشجيعية لمنسوبي الجامعات في تفعيل القيادة المستدامة، وإنشاء وحدة تعنى بنشر الوعي عن القيادة المستدامة في الجامعات، أيضاً تقديم دورات تدريبية وورش عمل للقيادة الأكاديميين بالجامعات حول ممارسات القيادة المستدامة؛ وذلك لاطلاعهم على كل ما هو جديد في هذا المجال.

4. دراسة العتيبي وآخرون (2025) بعنوان:

دور القيادة المستدامة في تطوير أداء إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

سعت الدراسة للكشف عن الأسس النظرية للقيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية ودورها في تطوير أداء مديري إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على الأسس النظرية لأداء مديري إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ورؤساء الإدارات الفرعية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية، وقيادات مكاتب الإشراف (مديرون، ومساعدين) التابعة للإدارات العامة للتعليم، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها توفير الحوافز والمكافآت التي تشجع مقترحات الإبداع والابتكار لدى المبحوثين، وضرورة توفير التمكين لإيجاد مصادر تمويل متعددة إضافة للتمويل الحكومي، كذلك تطوير معايير الأداء لإدارات التعليم في ظل أهداف التنمية المستدامة، وتوفير الفرص لاكتساب المعرفة والمهارات التقنية للمبحوثين لمواجهة متطلبات المراحل الحالية والمستقبلية، ووضع خطط وبرامج واضحة تتضمن أهداف إدارات التعليم المستدامة. وكذلك بناء برامج تدريب لمديري إدارات التعليم العام لتلبية احتياجاتهم ومتطلبات الخطط التنموية في المملكة.

5. دراسة نور والضامن (2024) بعنوان:

درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة

هدفت الدراسة 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، وأوصت الدراسة بنشر الثقافة المستدامة واستقطاب الكفاءات القيادية والتركيز على إجراء البحوث المستدامة.

6. دراسة عبدالحسين وآخرون (2024) بعنوان:

تأثير القيادة المستدامة في اتخاذ القرار الاستراتيجي - بحث ميداني في مستشفى الحياة

تطرقت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة المستدامة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وكان مجتمع الدراسة هم العاملين بمستشفى الحياة بالنجف الأشرف بالعراق، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة هي الإستبانة 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، وأوصت الدراسة بوضع الرؤى الاستراتيجية والتشجيع على الابتكار ونشر الثقافة المستدامة.

7. دراسة Sanu Lab Suisse (2023) بعنوان:

Barome'tre Leadership Durable

تم إجراء الدراسة بالتعاون بين القادة السويسريين بهدف تقديم تحليل متعمق لممارسات القيادة المستدامة في سويسرا، وكانت أداة الدراسة ممثلة في الاستبيان 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، وأوصت الدراسة بعدم تقييد مشاركة أصحاب المصلحة داخلياً وخارجياً في عملية صنع القرار وتطوير استراتيجيات الاستدامة.

8. دراسة Dahiru et al, (2023) بعنوان:

Sustainable Leadership Competencies for Sustainable Performance in Federal College of Education in North Eastern Nigeria

تقترح هذه الدراسة نموذجاً متأصلاً في قائد الاستدامة من أجل البقاء والأداء المستدام بخمسة أبعاد هي (الكفاءات القيادية التقليدية، كفاءات التفكير التنظيمي، كفاءات عوامل التغيير، الأخلاقيات، كفاءات الاعتبارات البيئية)، وكان 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، وأوصت بعدة توصيات من أهمها التركيز على عنصر الإستدامة في الكليات قيد الدراسة.

9. دراسة البكري (2023) بعنوان:

واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر

هدفت هذه الدراسة إلى كشف واقع أبعاد القيادة المستدامة وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وطبقت على (99) من المديرين العموم ومديرين الإدارات النوعية بديوان مديرية التربية والتعليم بالبحر الأحمر؛ وبعد تحليل البيانات بالبرامج الإحصائية المناسبة كشفت نتائج الدراسة أن درجة واقع أبعاد القيادة المستدامة لقيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، وأوصت بعدة توصيات من شأنها تحسين هذه الأبعاد وتكثيف الدراسات حولها.

10. دراسة الزيد (2023) بعنوان:

دور القيادة المستدامة في تحقيق الدافعية المهنية بمكاتب التعليم في مدينة الرياض

شخصت الدراسة واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجالاتها الأربعة (العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحية، جودة الحياة الوظيفية)، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بمكاتب تعليم الرياض، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام أداة الاستبانة ومقياس الدافعية المهنية لجمع البيانات، وتألّف مجتمع الدراسة من (669) مشرفة، كما تكونت عينة البحث من (150) مشرفة، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجالاتها الأربعة جاء بمستوى "موافقة"، كما أن مستوى الدافعية المهنية جاء بمستوى "موافقة بشدة"، وأن المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة في مجالاتها الأربعة جاءت بمستوى "موافقة"، وعدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات

استجابات تعزى لمتغيري (نوع الإشراف، سنوات الخدمة في الإشراف)، وأن آليات العينة المقترحة لرفع مستوى الدافعية المهنية لدى المبحوثات جاءت بمستوى "موافق/ة بشدة"، وأوصت الدراسة بالتأكيد على وضع آليات واضحة ترتبط بالحوافز المادية، وتلبية متطلبات المشرفات التربويات، وتطوير الجانب المهني وتطوير القيادة الحديثة المستدامة، والمشاركة في اتخاذ القرار وتوزيع الأعمال الإدارية.

11. دراسة العمري والعيان (2023) بعنوان:

واقع ممارسة القيادة المستدامة: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود

تعرفت الدراسة على واقع الممارسات التأسيسية، وواقع الممارسات عالية المستوى، وواقع ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود، واستخدم الباحثان المنهج المسحي الوصفي وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من منسوبي جامعة الملك سعود، حيث استهدفت عينة بعدد (397) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في الجامعة، وجاء في المرتبة الأولى بُعد العلاقة الودية بين الموظفين بدرجة عالية، يليه السلوك الأخلاقي، ثم بُعد تقدير الأداء بدرجة متوسطة يليه بُعد الاحتفاظ طويل الأمد للموظفين، أخيراً بُعد تطوير الأفراد باستمرار. كما تبين أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على واقع الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بالجامعة، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد الإدارة الذاتية بدرجة متوسطة، يليه بُعد اتخاذ القرار، ثم ثقافة التمكين، ثم بُعد الحفاظ على المعرفة ومشاركتها. وأوضحت النتائج أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على واقع ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بالجامعة، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد الجودة بدرجة متوسطة، يليه اتخاذ القرار، ثم مشاركة الموظفين، ثم بُعد الابتكار الاستراتيجي وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها عقد دورات وورش عمل لمنسوبي الجامعة والاهتمام بنشر ثقافة القيادة المستدامة من خلال نشر الإبداع والتميز المستدام بالتعليم الجامعي.

12. دراسة الخماسية (2022) بعنوان:

درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة

سعت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة بالمملكة الأردنية الهاشمية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها (350) معلماً ومعلمة طبقت عليهم استمارة استبيان موزعة على الأبعاد التالية: استمرارية التعلم، بناء أهداف طويلة الأمد، بناء فريق عمل قيادي، المسؤولية الاجتماعية، الإبداع والموهبة، تنمية الموارد البشرية، السلوك الأخلاقي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة متوسطة، وجاءت أبعاد القيادة المستدامة مرتبة تنازلياً كالآتي: بُعد استمرارية التعلم جاء أولاً، يليه بُعد بناء فريق عمل قيادي، ثم جاء بُعد السلوك الأخلاقي، يأتي بعده في الترتيب بُعد بناء أهداف طويلة الأمد، ثم بُعد تنمية الموارد البشرية، يليه بُعد الإبداع والموهبة، وأخيراً بُعد المسؤولية الاجتماعية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس، متغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم العديد من التوصيات، أبرزها زيادة ثقافة استمرار التعلم لدى المديرين، وتعزيز فكرة بناء فريق عمل قوي، وتبني أهداف طويلة الأمد.

13. دراسة الصراف (2022) بعنوان:

دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بدولة

الكويت

تهدف الدراسة إلى التعرف علي تقييم اتجاهات العاملين نحو القيادة الأخلاقية (الإنصاف، و توضح الدور، و تقاسم السلطة، والتوجيه بالعاملين، والتوجيه الأخلاقي) كمتغير مستقل والتماثل التنظيمي (الولاء للمنظمة، والتشابه مع المنظمة للعاملين، العضوية في المنظمة)، كمتغير تابع للعاملين في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت، وقد تناولت الدراسة الميدانية دور تقييم اتجاهات العاملين نحو القيادة الأخلاقية و التماثل التنظيمي من خلال إعداد الاستبانة وتوزيعها علي عينة العاملين وكانت قوامها 324 مفردة، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي عن طريق حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS) كما توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج كان من أهمها وجود تمايز بين تقييم اتجاهات العاملين نحو القيادة الأخلاقية و التماثل التنظيمي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية (الأنصاف، و توضح الدور، وتقاسم السلطة، والتوجيه بالعاملين، والتوجيه الأخلاقي) و أوصت بمجموعة من التوصيات التي تساهم في تحسين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت من خلال ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية بين كافة العاملين بما يؤدي إلي رفع مستوى التماثل التنظيمي.

14. دراسة سفر (2021) بعنوان:

القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة "تصور مقترح"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة أهمية أبعاد القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وذلك سعياً للوصول إلى تصور مقترح لتطوير القيادة بها وقد استخدمت

الباحثة المنهج الوصفي المسحي وكذلك الاستبانة لتجميع البيانات المطلوبة، وقد استهدفت الدراسة عينة عشوائية من قيادات الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية بعدد (99) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد القيادة المستدامة بالكليات التقنية قيد الدراسة جاءت مرتفعة وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (المؤهل التعليمي-سنوات الخبرة)، كما أوصت بتبني ووضع تصور مقترح للقيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة وتطوير القيادات بها.

15. دراسة الصويحي والفاخري (2021) بعنوان:

واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

تعرف البحث على ماهية خصائص ومبادئ القيادة المستدامة وتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، وتمثلت أداة الدراسة في استمارة الاستبيان وتكونت عينة الدراسة من (161) مفردة تم توزيع عليها، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي وقاما بتحليل البيانات المجمعة عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة منها أن خصائص القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية محل الدراسة كانت ضعيفة ولم ترقى إلى المستوى المطلوب مما يعطي الحاجة لتطبيقها من أجل استدامتها ومن ثم تعزيزها، وتقدمت الدراسة بعدد من التوصيات الهامة منها الاهتمام باختيار القيادات المناسبة لمؤسسات التعليم العالي الليبية والتي تتوفر لديها رؤية مستقبلية تتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة المنشودة وتطبيق النهج القيادي المستدام.

16. دراسة الخضير (2021) بعنوان:

تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام ضوء خبرة هولندا

سعت الدراسة للتعرف على مفهوم ومتطلبات القيادة المستدامة وأبرز الممارسات لتطويرها، وكان مجتمع الدراسة يتمثل بالعاملين في المؤسسات التعليمية العامة في دولة هولندا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها إن القيادة المستدامة هي القادرة على تلبية احتياجات الجيل الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة، كما إن من أهم متطلباتها هي الاندماج الكلي للجميع في التحسين وصياغة الرؤية والرسالة والنزاهة الأخلاقية، كما إن من أبرز ممارسات تطوير القيادة المستدامة في هولندا تبني البرنامج الوطني من أجل التنمية المستدامة والعمل من خلال المنظمات ذات العلاقة من أجل تعزيز القيادة المستدامة، وأوصت الدراسة بإقامة البرامج التثقيفية للمجتمع لزيادة الوعي بالقيادة المستدامة وإعداد الخطط الاستراتيجية بالخصوص وإنشاء معاهد خاصة بالقيادة المستدامة.

17. دراسة عيد (2021) بعنوان:

واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، وأتبعته الدراسة المنهج (الوصفي المسحي) وتألف مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى والبالغ عددهم (2471)، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (333) مفردة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر جاءت متوسطة، ودرجة موافقة عينة أفراد الدراسة نحو متطلبات تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر جاءت بدرجة "عالية جداً"، وأوصت الدراسة

بوضع معايير محددة لاختيار القيادات الأكاديمية بالجامعة وعقد (شراكات / عضويات) مع المؤسسات والبرامج العالمية الداعمة للتنمية المستدامة بالجامعات.

18. دراسة Chayak (2021) بعنوان:

The Effect of Sustainable Leadership Behaviors of School Principals on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction

هدفت الدراسة إلى فحص آثار سلوكيات القيادة المستدامة لمديري المدارس على الالتزام التنظيمي للمعلمين ورضاهم الوظيفي بناء على آراء المعلمين، وكان مجتمع الدراسة هم المعلمين العاملين بالمدارس العامة والخاصة بمقاطعة إسطنبول التركية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي لأفراد عينة عددها (388) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط عال بين آثار سلوكيات القيادة المستدامة والالتزام الوظيفي وكذلك الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأوصت بتعزيز سلوكيات القيادة المستدامة وتدعيم الالتزام التنظيمي والحفاظ على الرضى الوظيفي للعاملين.

19. دراسة Filho & et al, (2020) بعنوان:

The Key Characteristics of Sustainability Leaders in Higher Education Institutions

سعت الدراسة إلى فهم الخصائص الرئيسية لقيادة الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي والتحديات الرئيسية التي يواجهونها، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (50) مفردة من مجموعة جامعات من (29) دولة، وقد توصلت الدراسة إلى أن القدرة على الابتكار والتفكير من ضمن العوامل التي تحقق القيادة المستدامة فضلاً عن التحديات المعرفية لتكون قائداً، وقد أوصت الدراسة بضرورة

الاهتمام بمتطلبات التغيير في المناهج الدراسية في الجامعات لجعلها أكثر استدامة والاستثمار في التعليم من أجل الاستدامة.

20. دراسة Nartgun & Dilekchi (2020) بعنوان:

The relationship between sustainable leadership and perceived school effectiveness: the mediating role of work effort

تطرقت الدراسة لمعرفة الدور الوسيط لعمل المعلمين في العلاقة بين القيادة المستدامة والفعالية المدرسية المدركة، وتم الحصول على البيانات من خلال عينة مكونة من 411 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن درجات القيادة المستدامة لمديري المدارس كانت أعلى من المتوسط باستثناء الاستدامة الاجتماعية، كذلك ينظر المعلمون إلى مدرستهم على أنها فعالة ومجهودهم فوق المستوى المتوسط كما وجد أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عالية ومتوسطة المستوى بين المتغيرات، وتوصلت إلى أن جهد العمل ليس له دور وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة والمدرسة المدركة فعالية وأوصت بدعم مجهود المعلمين.

21. دراسة Abdul Halim' and Ahmad (2020) بعنوان:

How Does Sustainable Leadership Influence Sustainable Performance? Empirical Evidence From Selected ASEAN Countries

هدفت الدراسة إلى معرفة آلية الوساطة التنظيمية للتعلم والتمكين النفسي كعامل مشروط للقيادة المستدامة والأداء المستدام، وقامت هذه الدراسة بالتحقيق الأولي في التفاعل بين القيادة المستدامة والتعلم التنظيمي والتمكين والأداء المستدام، وتم استخدام أسلوب العينات العنقودية من 369 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في عدة بلدان مختارة دول جنوب شرق آسيا: ماليزيا، وبروناي دار السلام، وإندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها إن التمكين النفسي سيؤدي إلى تأثير غير مباشر أعلى للقيادة المستدامة على

الأداء المستدام من خلال التعلم التنظيمي واستناداً إلى الأدلة التجريبية الحالية، وأوصت بعدة توصيات من شأنها تعزيز متغيرات الدراسة.

22. دراسة العردان (2020) بعنوان:

واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة

حددت الدراسة واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة ووزعت على عينة من أعضاء هيئة التدريس وبلغت (315) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة وكذلك كانت جميع أبعادها (الثقافة التنظيمية، المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية، استدامة قيادة الآخرين، التوزيع الاستراتيجي) كانت متوسطة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات هامة منها توفير متطلبات القيادة المستدامة وتذليل معوقات تطبيقها وتدعيم الثقافة التنظيمية بها علاوة على حسن استثمار الموارد البشرية من حيث الاستقطاب والتعيين وتعزيز المسؤولية المجتمعية والبيئية.

4.3 الدراسات السابقة المتعلقة بالسعادة التنظيمية:

1. دراسة Hikmah et al (2026) بعنوان:

Exploring Happiness in the Workplace Among School Teachers: An Organizational Psychology Perspective

هدفت الدراسة إلى استكشاف السعادة في مكان العمل لدى المعلمين ببعض المدارس الإعدادية في اندونيسيا واعتمدت الدراسة على المنهج كفي الفينومينولوجي "الوصفي التحليلي الكيفي الظاهري"، وتم

جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع ثلاثة من معلمي المدارس الإعدادية ممن يملكون خبرات تدريسية لا تقل عن سنتين. وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج تحليل (Miles and Huberman) لضمان تفسير منهجي ومتسق وموثوق لتجارب المشاركين وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها أن سعادة المعلمين في العمل تتشكل من خلال ثلاث مجموعات مفاهيمية مترابطة: العوامل الموجهة نحو المعنى (مثل المعنى الشخصي، والهدف، والدافع، والتصورات الذاتية للسعادة)، والعوامل العلاقتية (بما في ذلك الدعم الاجتماعي، والعلاقات الزميلة، والحماس، والارتباط العاطفي)، والعوامل التنظيمية (فرص التطوير المهني، والرضا الوظيفي، والتحديات واستراتيجيات التكيف، بالإضافة إلى تصورات بيئة العمل المثالية). كذلك أوصت بدعم الأعمال الهادفة، وبيئة العمل الداعمة، ودعم الشبكات الاجتماعية الإيجابية والاهتمام بالبيئة التنظيمية.

2. دراسة سعد وآخرون (2025) بعنوان:

السعادة الوظيفية والإبداع التنظيمي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية"

هدفت الدراسة لبحث العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، والتعرف على الدور الوسيط للإبداع التنظيمي والسعادة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي في شركات الاتصالات المصرية، وتم توزيع استبانة علي عينة قوامها 382 مفردة، فضلاً عن المقابلات الشخصية، وبلغ عدد الاستبانات الصحيحة 363 استبانة، وبينت النتائج أن إدارة المواهب جاءت متوسطة، فضلاً عن ارتفاع مستوى السعادة الوظيفية للعاملين بالشركات محل الدراسة، وكذلك ارتفاع مستوى الإبداع التنظيمي، كما أن مستوى التميز المؤسسي جاء متوسط، ووجود علاقة طردية موجبه بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، ووجود علاقة طردية موجبه بين إدارة المواهب والسعادة الوظيفية، ووجود علاقة طردية موجبه بين إدارة

المواهب والإبداع التنظيمي، ووجود علاقة طردية موجبه بين السعادة الوظيفية والتميز المؤسسي، ووجود علاقة طردية موجبه بين الإبداع التنظيمي والتميز المؤسسي، ولعب متغير الإبداع التنظيمي دور الوساطة في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، كما لعب متغير السعادة الوظيفية دور الوساطة في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، وأوصى الباحثين بعدة توصيات لتعضيد متغيرات الدراسة.

3. دراسة عبد الحسين (2025) بعنوان:

دور السعادة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في قسم تربية بلد

تعرفت الدراسة على دور السعادة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي. وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بديوان قسم تربية بلد ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (30) فقرة لجمع البيانات من المبحوثين البالغ عددهم (120)، وكانت الاستمارات الصالحة (110) استمارة صالحة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وجود تأثير وارتباط معنوي لأبعاد السعادة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في الديوان المبحوث، واوصت الدراسة بضرورة إدخال فكرة السعادة التنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها.

4. دراسة مصطفى (2025) بعنوان:

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على السعادة التنظيمية بالتطبيق على كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية جامعة عين شمس

سعت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على السعادة التنظيمية، كذلك التعرف على تأثير العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (التوظيف الأخضر -

التدريب الأخضر - التقييم الأخضر - الحفاظ على الطاقة) وأبعاد السعادة التنظيمية المتمثلة في (الرضا الوظيفي- العدالة التنظيمية - علاقات العمل - الاتصالات). وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين بإدارة الموارد البشرية بكلية الدراسات العليا والبحوث البيئية بجامعة عين شمس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على العينة العشوائية وتم جمع (30) استبانة تمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على السعادة التنظيمية ومن نتائج الدراسة قصور في عملية التوظيف الأخضر في الكلية قيد الدراسة حيث أثبتت الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة معنوية أيضًا للتوظيف الأخضر على السعادة الوظيفية. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: ضرورة ربط أهداف الجامعة بالأهداف المستدامة عند وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة، والتأكيد على الاستدامة والمحافظة على البيئة ومساعدة إدارات الموارد البشرية بالجامعة على جذب المرشحين للوظائف الخضراء لنشر ثقافة الاستدامة عن طريق الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، وضرورة تطوير البرامج التدريبية بصفة متواصلة واستخدام الأساليب التقنية الحديثة في تنفيذ الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والحرص، على المساواة والعدالة بين العاملين في تطبيق هذه الممارسات.

5. دراسة الراعي (2024) بعنوان:

الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التنشئة التنظيمية والسعادة في مكان العمل " دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالمدارس الخاصة بمدينة المنصورة"

قاست الدراسة تأثير التنشئة التنظيمية على السعادة في مكان العمل وتحليل العلاقة بين التنشئة التنظيمية والسعادة في مكان العمل، من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، وكان مجتمع الدراسة هم العاملين بالمدارس الخاصة بمدينة المنصورة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة جمع

المعلومات هي الاستبانة التي وزعت على (236) مفردة من العاملين بالمدارس قيد الدراسة، وبلغ عدد الصالح منها للتحليل الإحصائي (177) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) وبرنامج (AMOS V.26) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: أن السعادة التنظيمية جاءت مرتفعة وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنشئة التنظيمية بأبعادها المختلفة وبين السعادة في مكان العمل، فضلاً عن أن دخول العدالة التنظيمية في العلاقة بين التنشئة التنظيمية والسعادة في مكان العمل أدى إلى زيادة تأثير التنشئة التنظيمية، وأوصت الدراسة بالتدريب وتكثيف التواصل والاهتمام بتوعية العاملين والشفافية.

6. دراسة التوبي (2024) بعنوان:

السعادة المهنية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى السعادة المهنية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية وتمثل مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وذلك بأخذ عينة عددها (450) مفردة وزعت عليهم استمارة استبيان وتم استخدام بعض المقابلات الشخصية كوسائل لتجميع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها أن مستوى السعادة المهنية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان كان مرتفعاً بشكل عام، وكذلك مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل عام كان مرتفعاً لدى مبحوثي الدراسة، وأوصت الدراسة بتكثيف الدورات التدريبية وتطوير أنظمة الحوافز لتعزيز السعادة المهنية، وكذلك الحفاظ على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مبحوثي الدراسة.

7. دراسة Bashier et al (2024) بعنوان:

Exploring the mediating effect of employee happiness on the relationship between visionary leadership and employee creativity in KSA

استكشفت الدراسة الدور الوسيط لسعادة الموظفين في العلاقة بين القيادة الرؤيوية وإبداع الموظفين وتمثل مجتمع الدراسة في الجامعات السعودية. اتبعت هذه الدراسة النهج الكمي، وتم جمع 100 استبانة ذاتية لتحليل البيانات، واستخدمت الدراسة برنامج SPSS وبرنامج Smart-PLS للحصول على نتائج لهذه الدراسة. وتوصلت إلى أن القيادة الرؤيوية لها تأثير إيجابي على سعادة الموظفين وإبداعهم، ومع ذلك، وجدت الدراسة أن سعادة الموظفين لا تتنبأ بإبداعهم. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أيضًا أنه لا يوجد دور وسيط لسعادة الموظفين. لذلك، قدمت الدراسة أفكاراً وتوصيات تداعيات جديدة للقيادة وصانعي السياسات نظراً للدور المهم للقيادة الرؤيوية في زيادة سعادة الموظفين وإبداعهم في مكان العمل.

8. دراسة Fonceca & Kanmani (2023) بعنوان:

Employee Happiness index and its impact on Employee Performance

رمت الدراسة إلى تشخيص العناصر التي تؤثر على الرفاهية العامة للموظفين والرضا الوظيفي من حيث دراسة مكان العمل وثقافة الشركة والتوازن بين العمل والحياة واستحقاقات الموظفين والأمن الوظيفي، وتأثيرها على الأداء في بعض أقسام الصيانة والإنتاج بالمؤسسات الصناعية بولاية تاميل نادو الهندية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي وأسلوب العينة العشوائية البسيطة التي اشتملت على عدد (100) مفردة وهو ما نسبة 40% من العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن شعور الموظفين بعدم الأمن الوظيفي وعدم المشاركة الكافية في صنع القرار وأعرب نصفهم عن رضاهم عن الإدارة والاستعداد لتبني ممارسات عمل جديدة، وأوصت الدراسة بتعزيز السعادة التنظيمية في العمل.

9. دراسة Castro et al (2023) بعنوان:

Meaningful Happiness at Work and Turnover Intentions

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية العمل الهادف في تحقيق السعادة في العمل ونية الدوران الوظيفي، وكان مجتمع الدراسة هم العاملين بالجامعات الخاصة في المكسيك وتم تحليل بيانات (937) مفردة بواسطة تحليل الانحدار، وتوصلت الدراسة إلى أن العمل الهادف والتقدير من الزملاء يبنى بشكل كبير بالسعادة ويقلل من دوران العمل، وأوصت الدراسة بتعزيز السعادة من خلال الاهتمام بالعاملين وتعزيز رضاهم الوظيفي والاعتراف بمجهودهم.

10. دراسة Taruna & Bharti (2023) بعنوان:

Effect of Perception of Organizational Support on Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Employee happiness

ركزت الدراسة على معرفة العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وكذلك لمعرفة تأثير سعادة الموظف كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وتم الحصول على البيانات من 219 موظفاً في قطاع التجزئة في ولاية أوتارا براديش في الهند من خلال استبيان المسح، وقد تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نقطة البيع تتنبأ بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الدور الوسيط للسعادة التنظيمية وبينت النتائج أيضاً إلى أن الإدارة يجب أن تسعى جاهدة لتحسين العوامل التي تؤثر على نقاط البيع الخاصة بالموظفين لرفع مستوى الصحة البيئية في العمل، وأوصت الدراسة بأن يكون هناك دور لممارسات الموارد البشرية مثل ترتيبات العمل المرنة، وفرص التدريب والتطوير، وبرامج العدالة في مكان العمل، وما إلى ذلك وأن تساهم في تعزيز العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وبالتالي تعزيز تصور الدعم التنظيمي.

11. دراسة Shelke & Shaikh (2023) بعنوان:

Mediating role of workplace happiness in enhancing work engagement

هدفت الدراسة إلى تبيان الدور الوسيط للسعادة في مكان العمل في تعزيز مشاركة الموظفين ودوافع مشاركتهم، وكان مجتمع الدراسة هم موظفي قطاع تكنولوجيا المعلومات في الهند واتبعت الدراسة منهج التحليل المقطعي وكانت أداة تجميع البيانات هي الاستبيان الإلكتروني وتم تغطية عينة عشوائية بعدد (104) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن السعادة التنظيمية تتوسط بشكل إيجابي مشاركة الموظفين ودوافع مشاركتهم، وأوصت الدراسة بخلق أماكن عمل أكثر سعادة وذات تأثير اجتماعي جيد.

12. دراسة السديري والشماسي (2023) بعنوان:

دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق السعادة المؤسسية "دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في جامعة جدة بمحافظة جدة"

تعرفت الدراسة على دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق السعادة المؤسسية، وكان مجتمع الدراسة هم الموظفين الإداريين بجامعة جدة والبالغ عددهم (1429) موظفاً وموظفة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (303) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن مستوى جودة الحياة الوظيفية في الجامعة قيد الدراسة جاء مرتفعاً، كما جاء مستوى السعادة المؤسسية مرتفعاً أيضاً، وأنه كلما زاد الاستقرار والأمان الوظيفي لدى الموظف كلما زاد إحساسه بالسعادة المؤسسية، وأوصت الدراسة بعدة توصيات هامة منه أهمها ضرورة تشجيع كافة إدارات الجامعة للعمل الجماعي وبروح الفريق وتشجيع عملية

المشاركة في اتخاذ القرارات وتبني طرق وأساليب جديدة ومبتكرة تضمن تعزيز مستوى السعادة المؤسسية لمنتسبيها.

13. دراسة السيلاوي (2023) بعنوان:

السعادة في مكان العمل وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في قسم التعليم المهني في النجف الاشرف

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير السعادة في مكان العمل كمتغير مستقل بأبعادها (المشاركة، والرضا الوظيفي، والالتزام العاطفي الوظيفي) في تحسين الأداء الوظيفي كمتغير تابع بأبعاده (إظهار العمل الجماعي، ومهارات الاتصال، وخدمة العملاء، والعلاقات الشخصية، والتغيب عن العمل)، وتمثلت الدراسة بعينة من موظفي قسم التعليم المهني في مديرية تربية النجف الاشرف بلغت (53) موظفاً، وتوصلت إلى عدة نتائج منها أن السعادة في مكان العمل موجودة ولكن بنسبة قليلة، وذلك بسبب المؤثرات وعوامل داخلية وخارجية منها عدم وجود الحوافز الكافية وتكيف القادة مع هذا الوضع، وبالتالي فإن تحسين الأداء الوظيفي للموظفين يتغير طردياً مع السعادة، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالموظفين وتنمية الجانب الأخلاقي ورفع الروح المعنوية في العمل.

14. دراسة Singh & Banerji (2022) بعنوان:

Happiness at Work Organization Citizenship Behaviour and Workplace Diversity: a Study On Indian Private Sector Bank Employees

سعى البحث إلى دراسة العلاقة بين سعادة الموظفين في العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية والدور الوسيط لممارسات إدارة التنوع وكانت أبعاد السعادة هي (الرضا الوظيفي، والالتزام العاطفي،

والمشاركة في العمل) ، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بثلاثة مصارف رئيسية خاصة في منطقة دلهي، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة لتحليل البيانات وتم تحليل عدد (498) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن السعادة في العمل وإدراك التنوع لهما تأثير كبير على سلوكيات المواطن التنظيمية، وأوصت الدراسة بعدة توصيات هامة منها تحقيق استراتيجيات السعادة وتعويضها وحسن إدارة التنوع بالمصارف قيد الدراسة.

15. دراسة إبراهيم والحكمانية (2022) بعنوان:

مستوى توفر السعادة المهنية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء نموذج بيرما (PERMA) المطور

تطرقت الدراسة إلى التعرف على مستوى السعادة المهنية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء نموذج بيرما المطور واستخدم الباحثان استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات وتمثلت عينة الدراسة بعدد (110) معلم ومعلمة كما استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن مستوى السعادة لدى المعلمين والمعلمات قيد الدراسة جاء عالياً، وأوصت الدراسة بالحفاظ على هذا المستوى العالي وتعويضه عن طريق زيادة الحوافز والمكافآت والاهتمام بالابتكار والتنمية المهنية والعمل الجماعي.

16. دراسة المشهداني والملاح (2022) بعنوان:

ممارسات اليقظة الذهنية ودورها في تعزيز السعادة التنظيمية دراسة ميدانية في مديرية بلدية الموصل

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين اليقظة الذهنية والسعادة التنظيمية لدى العاملين في مديرية بلدية الموصل، وأعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة كأداة لجمع

البيانات وتم اختيار عينة عشوائية بعدد (100) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية تتراوح بين الضعيفة والمتوسطة بين اليقظة الذهنية والسعادة التنظيمية على المستوى الكلي، وأوصت الدراسة إلى توجيه الأفراد بأهمية اليقظة الذهنية لما لها من آثار إيجابية على الأداء وزيادة الشعور بالسعادة التنظيمية.

17. دراسة سعيد (2022) بعنوان:

العدالة التنظيمية وانعكاسها على السعادة الوظيفية دراسة ميدانية على المعاهد الإدارية العليا

تناولت الدراسة التعرف على دور أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق السعادة الوظيفية بتمثل مجتمع الدراسة بأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الإدارية العليا المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة بعدد (100) مفردة مستهدفة، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية ما بين العدالة التنظيمية و أبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، و العدالة الإجرائية و عدالة التعاملات) ، و بين الشعور بالسعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الإدارية العليا قيد الدراسة كذلك بينت الدراسة أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس المبحوثين كان سلبياً تجاه ممارسات العدالة التنظيمية وكذلك كان سلبياً أيضاً اتجاه مقومات السعادة الوظيفية، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات الهامة منها التركيز على إشباع رغبات أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الإدارية العليا قيد الدراسة والاهتمام بطموحاتهم المهنية بما ينعكس إيجابياً على سعادتهم الوظيفية وتحسين مناخهم التنظيمي، كذلك أوصت بعدالة التعاملات فيما بينهم ونشر القيم التنظيمية الإيجابية والتركيز على الشفافية وتنمية الأداء.

18. دراسة Semih (2021) بعنوان:

The Mediating Role of Organizational Happiness in The Relationship Between Work Engagement and life Satisfaction: A Study on Teachers

تطرقت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للسعادة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة في العمل والرضا عن الحياة، وكان مجتمع الدراسة هم المعلمين بوزارة التربية الوطنية، وشملت الدراسة عدد (767) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الانشغال بالعمل والسعادة التنظيمية والرضا عن الحياة وأن السعادة التنظيمية لها دور جزئي وسيط بين المشاركة في العمل والرضا عن الحياة، وأوصت الدراسة بتعزيز السعادة التنظيمية وتكثيف البحوث المستقبلية.

19. دراسة العامري وآخرون (2021) بعنوان:

دور جودة حياة العمل والسعادة التنظيمية في تحسين إدارة علاقات الزبون: بحث تحليلي في عينة من فنادق الدرجة الممتازة في بغداد

يهدف البحث لمعرفة دور جودة حياة العمل والسعادة التنظيمية في تحسين إدارة علاقات الزبون، وكان مجتمع الدراسة هم مدراء الأقسام بفنادق الدرجة الممتازة في بغداد بعينة عددها (183) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن السعادة التنظيمية جاءت مرتفعة ووجود مستوى اهتمام عالي من قبل ادارة الفنادق بعينة البحث بجودة حياة العمل وبالسعادة التنظيمية، وأن متغير السعادة التنظيمية كمتغير وسيط يسهم في زيادة تأثير جودة حياة العمل في تحسين إدارة علاقات الزبون، وأوصت الدراسة بتوفير بيئة عمل صحية وأمنة تلبي شروط السلامة والصحة المهنية، وتكثيف الدورات التدريبية وترسيخ شعور العاملين بالأمن الوظيفي والتوجه نحو الزبائن.

20. دراسة أبوليفة والطحان (2021) بعنوان:

العلاقة بين التوازن التنظيمي والسعادة التنظيمية: دراسة ميدانية مطبقة على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التوازن التنظيمي والسعادة التنظيمية، وكان مجتمع الدراسة هم العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية بعينة عددها (350) مفردة، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن السعادة التنظيمية كانت فوق المتوسطة وكذلك وجود علاقة موجبة معنوية بين بعض أبعاد التوازن التنظيمي وبعدي السعادة التنظيمية، وأوصت الدراسة بدعم إدارة الموارد البشرية، وتطوير نظم الترقيات في الشركة مع مراعاة الكفاءات العالية من العاملين، وزيادة التفاعل الاجتماعي وإعادة تصميم أماكن العمل، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للشركة.

21. دراسة خلف (2021) بعنوان:

السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية: بحث استطلاعي لآراء العاملين في جامعة الفلوجة

وضح البحث الدور الذي تؤديه السعادة في مكان العمل في تعزيز الثقة التنظيمية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في جامعة الفلوجة، واعتمد الباحث الاستبانة كوسيلة لتجميع البيانات وكانت عينة الدراسة بعدد (40) مفردة، وبعد تفريغ الاستبانات في الحاسب الآلي وتحليل البيانات عن طريق البرامج الإحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها إن هناك علاقة بين السعادة في مكان العمل والثقة التنظيمية، وأوصت بعدة توصيات أهمها ضرورة فهم العاملين للعمل وإحداث التغييرات الإيجابية فيه وتعزيز الثقة التنظيمية بالجامعة قيد الدراسة.

22. دراسة Munar et al (2020) بعنوان:

Dimensions of Happiness as a Contribution to achieving Comprehensive Development goals: An exploratory Study into the Causes of Higher Education in Chile, Colombia and Spain

هدف البحث للكشف عن تصور السعادة التنظيمية الحالية والمستقبلية، وكان مجتمع الدراسة هم منتسبي مؤسسات التعليم العالي في تشيلي وكولومبيا وإسبانيا، واستخدام منهجية ديلفي وتم التوصل لعدد من النتائج منها وجود السعادة التنظيمية بأماكن العمل لجميع البلدان المستهدفة وأن نتائج هذه الدراسة سوف تخدم متخذي القرار في المؤسسات محل الدراسة، وأوصت الدراسة بتعزيز السعادة في العمل.

5.3 دراسات سابقة ربطت بين متغيرات الدراسة:

تعددت الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة فمنها ما تم ربطه بين متغير القيادة المستدامة ومتغير المناة التنظيمية ومنها ما تم ربطه بين متغير السعادة التنظيمية ومتغير القيادة المستدامة ومنها ما تم ربطه بين متغير السعادة التنظيمية وبعض المتغيرات ذات صلة بالمناة التنظيمية كالآتي:

1. دراسة Soyali (2023) بعنوان:

The mediating role of workplace happiness in the effect of humble leadership on employee performance

هدفت الدراسة لمعرفة دور الوسيط للسعادة في العمل في تأثير القيادة المتواضعة حول أداء الموظف وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين ببعض مؤسسات القطاع العام التركي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية بعدد (156) مفردة، وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى عدة

نتائج من أهمها أن القيادة المتواضعة تؤثر إيجابياً على مكان العمل وأداء الموظف وكشفت الدراسة أيضاً أن للسعادة التنظيمية دور وسيط في تأثير القيادة المتواضعة على أداء الموظف، وأوصت الدراسة بعدة توصيات هامة منها تعزيز السعادة في العمل والانفتاح على النقد الإيجابي وردود الفعل والتعلم من الأخطاء بالمؤسسات قيد الدراسة.

2. دراسة عذافة ومحمد (2021) بعنوان:

القيادة المستدامة وتأثيرها في السعادة التنظيمية بحث تحليلي في هيئة السياحة العامة في بغداد

اختبرت الدراسة العلاقة التآثرية بين القيادة المستدامة والسعادة التنظيمية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بهيئة السياحة العامة في بغداد، وأعتمد الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة كوسيلة لتجميع البيانات، وكانت عينة الدراسة بعدد (160) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية للقيادة المستدامة بشكل إيجابي في تحسين السعادة التنظيمية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالتوظيف وتحسين الثقافة التنظيمية وجودة حياة العمل.

3. دراسة أبوشقفة (2022) بعنوان:

أثر القيادة الرنانة في تعزيز المنة التنظيمية: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، فضلاً عن التعرف على مستوى المنة التنظيمية في تلك المدارس من وجهة نظر معلميهها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي/ التحليلي والسببي، وتكونت العينة من (448) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وتكونت من (68) فقرة، وزعت على (5) مجالات هي:

اليقظة الذهنية، و الأمل، والرحمة، و المناعة الطبيعية، و المناعة المكتسبة)؛ وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى المديرين كانت "كبيرة"، ومستوى المناعة التنظيمية في المدارس كان كبيراً أيضاً، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة دمج مدخلي القيادة الرنانة و المناعة لمديري المدارس الثانوية ومعلميها.

4. دراسة شيرواني (2021) بعنوان:

سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل

تسعى الدراسة إلى التعرف على دور سلوكيات القيادة البارعة والمتمثلة (سلوكيات الانفتاح و سلوكيات الانغلاق (في تحقيق المناعة التنظيمية بأبعادها) التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي (ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة لقياس واقع سلوكيات القيادة البارعة في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل وأثرها في تعزيز المناعة التنظيمية؛ وأستنتج البحث بأن سلوكيات القيادة البارعة و المناعة التنظيمية جاءت بمستويات متوسطة، مع وجود علاقة و تأثير قوي لهذه السلوكيات في تحقيق المناعة التنظيمية، وأوصت بتنمية سلوكيات القيادة البارعة وتعزيز المناعة التنظيمية.

5. دراسة Ocasal et al (2022) بعنوان:

Subjective well-being and its correlation with happiness at work and quality of work life: an organizational vision

تحلل الدراسة العوامل التي تؤثر على السعادة الذاتية في مكان العمل وأهميتها لتحفيز إدارة الأعمال وتسلط الضوء على أكثر المتغيرات ذات الصلة المتعلقة بالسعادة الذاتية وتأثيرها على إدارة

المواهب في المنظمات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لتجميع البيانات، وتم توزيعها على عدد (302) عاملاً من أصل 900 عاملاً في جامعة بارانكويلا الكولومبية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أن هناك عنصران يجمعان سلسلة من المتغيرات، والتي ترتبط وتشرح تصور جودة الحياة والسعادة في مكان العمل، يمثل المكون الأول العوامل التحفيزية أو الجوهرية، ويمثل المكون الثاني عامل الصيانة أو التنظيم، وتشير الدراسة إلى وجود صلة بين كلا العاملين، بوساطة من قبل الأفراد، مما يساهم في تصور السعادة في مكان العمل ونوعية الحياة على نفس المنوال، ويلاحظ أن الموظفين يعطون قيمة أكبر للمكون الثاني عندما يتكامل مع الجودة من الحياة العملية فيما يتعلق بالسعادة في مكان العمل، ويعطي الموظفون أهمية أكبر للعنصر الأول " المحفزات"، وبناءً على ذلك فإن الرفاهية في العمل تتحدد بجودة حياة العمل، وهذا بدوره يتم توفيره من خلال المكون الثاني، وأوصت الدراسة بعدة توصيات هامة منها تعزيز برامج الرفاهية والتركيز على المحفزات والبحث أكثر في هذا الجانب.

6. دراسة Ahmadiyan et al (2022) بعنوان:

The mediating role of happiness and professional ethics in relationship between of quantum leadership, with organizational health, and quality of work life in the Aja University of Medical Sciences

أُجريت هذه الدراسة للتعرف على الدور الوسيط للسعادة والأخلاق المهنية بين القيادة الكمية، والصحة التنظيمية وجودة الحياة العملية، وتألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة أجا للعلوم الطبية في إيران، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي و تم اختيار (132) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن طريق العينة العشوائية، وكانت أدوات جمع البيانات القياسية هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: إيجابية ودلالة العلاقة بين القيادة الكمية والصحة التنظيمية (0.24) وكذلك

جودة الحياة العملية (0.55) بوساطة أخلاقيات المهنة، ونتيجة لذلك فإن العلاقة بين القيادة الكمية والصحة التنظيمية (0.49) وكذلك العلاقة بجودة الحياة العملية (0.32) بوساطة السعادة إيجابية وهامة، وأوصت الدراسة أن يتم تدريس مبادئ القيادة الكمية لمديري الجامعات والمشرفين بشكل عام المستويات الإدارية والاهتمام بالسعادة وتعزيز الصحة التنظيمية وتعزید جودة حياة العمل.

6.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة - والتي أجريت في بيئات مختلفة - تبين أنها تتفق مع بعضها البعض على أهمية القيادة المستدامة أو المناعة التنظيمية أو السعادة التنظيمية في أداء الأفراد والمنظمات، كذلك تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طبيعة موضوعها وفقاً لمتغيرات الدراسة كلاً على حده، أو من خلال علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى، كدراسة Khasabah & Tweijer (2026) التي فحصت أثر نظام المناعة التنظيمي على الريادة الاستراتيجية، ودراسة Jabbouri & Alrubaye (2026) التي ربطت بين الأمن السيبراني والمناعة التنظيمية، ودراسة سعيد (2025) التي تناولت أثر المناعة التنظيمية على تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية، ودراسة فلمبان (2025) التي تطرقت إلى أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة أحمد (2024) التي أوردت دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية، ودراسة Abunaser et al (2023) التي هدفت إلى التعرف على واقع نظام المناعة التنظيمية، ودراسة شتا (2023) التي تناولت رؤية استشرافية لتوظيف الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمة، ودراسة امام وعبدالرحمن (2023) التي درست المناعة التنظيمية كوسيلة إستراتيجية لتعزيز السمعة التنظيمية، ودراسة دياب (2021) التي أشارت إلى الحمض النووي التنظيمي كمدخل لتعزيز نظم المناعة التنظيمية.

وتناولت دراسة حسن (2022) نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الإستثنائية، ودراسة محمد (2022) التي درست الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية، ودراسة ميرو (2022) التي ناقشت تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف، ودراسة العارضي وحسن (2022) التي حللت العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي، ودراسة أبو برهم (2022) التي تناولت أثر المناعة التنظيمية على الريادة الاستراتيجية، ودراسة عيد (2021) التي درست دور النضج المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق المناعة التنظيمية، ودراسة النقيرة (2021) التي هدفت لمعرفة الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، ودراسة حسن (2021) التي ألفت الضوء على المناعة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة.

وهدفت دراسة علاء الدين (2021) لمعرفة دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات، ودراسة Qasim& Kalkawi (2021) التي درست دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق أنظمة المناعة التنظيمية، ودراسة حسن وآخرون (2021) التي ركزت على تأثير ممارسات التسويق الداخلي على المناعة التنظيمية، ودراسة الثابت (2020) التي ربطت تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة بالتشارك المعرفي، ودراسة متولي والبنوي (2020) التي هدفت لقياس أثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي، ودراسة أبو ناصر (2020) التي درست الدور الوسيط لكفاءات أنظمة نكاء الأعمال في العلاقة بين المناعة التنظيمية ونجاح القرارات المالية، ودراسة Hikmah et al (2026) التي استكشفت السعادة في مكان العمل، ودراسة سعد وآخرون (2025) التي درست السعادة الوظيفية والإبداع التنظيمي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، ودراسة مصطفى (2025) التي هدفت لمعرفة أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على السعادة التنظيمية، ودراسة الراعي (2024) التي تناولت الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التنشئة التنظيمية والسعادة في مكان العمل.

وسلّطت دراسة التوبي (2024) الضوء على السعادة المهنية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة (2024) Bashier, H. et al، ودراسة Fonceca & Kanmani (2023) التي تناولت العناصر التي تؤثر على الرفاهية العامة للموظفين والرضا الوظيفي، ودراسة Castro وآخرون (2023) التي ربطت بين إظهار أهمية العمل الهادف في تحقيق السعادة في العمل ونية الدوران الوظيفي، ودراسة Taruna & Bharti (2023) التي ركزت على دراسة تجريبية للعلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وكذلك لمعرفة تأثير سعادة الموظف كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

فيما بينت دراسة Shelke & Shaikh (2023) الدور الوسيط للسعادة في مكان العمل في تعزيز مشاركة الموظفين ودوافع مشاركتهم، ودراسة السديري والشماسي (2023) التي هدفت لمعرفة دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق السعادة المؤسسية، ودراسة السيلاوي (2023) التي درست السعادة في مكان العمل وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي، ودراسة Singh and Banerji (2022) التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين سعادة الموظفين في العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية والدور الوسيط لممارسات إدارة التنوع، ودراسة إبراهيم والحكمانية (2022) التي هدفت لمعرفة مستوى توفر السعادة المهنية في ضوء نموذج بيرما، ودراسة المشهداني والملاح (2022) التي تناولت ممارسات اليقظة الذهنية ودورها في تعزيز السعادة التنظيمية، ودراسة سعيد (2022) التي درست العدالة التنظيمية وانعكاسها على السعادة الوظيفية، ودراسة Semih Cayak (2021) التي أوضحت الدور الوسيط للسعادة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة في العمل والرضا عن الحياة، ودراسة العامري وآخرون (2021) التي تناولت دور جودة حياة العمل والسعادة التنظيمية في تحسين إدارة علاقات الزبون، ودراسة أبوليفة والطحان (2021) التي درست العلاقة بين التوازن التنظيمي والسعادة التنظيمية، ودراسة Bharati (2026) التي ربطت بين القيادة المستدامة والحوكمة الأخلاقية، ودراسة يونس وحكمي (2026) التي درست العلاقة بين القيادة المستدامة والتميز التنظيمي ودراسة العرافي وعثمان (2025) التي تناولت دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي.

وهدفت دراسة العتيبي وآخرون (2025) إلى معرفة دور القيادة المستدامة في تطوير أداء إدارات التعليم العام، ودراسة نور والضامن (2024) التي تناولت درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس، ودراسة عبدالحسين وآخرون (2024) التي درست تأثير القيادة المستدامة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، ودراسة Sanu Lab Suisse (2023) التي قدمت تحليل متعمق لممارسات القيادة المستدامة، ودراسة Dahiru et al (2023) التي اقترحت نموذجاً متأسلاً في قائد الاستدامة من أجل البقاء والأداء المستدام، ودراسة البكري (2023) التي درست واقع أبعاد القيادة المستدامة، ودراسة الزيد (2023) التي تناولت دور القيادة المستدامة في تحقيق الدافعية المهنية، ودراسة العمري والعيان (2023) التي درست واقع ممارسة القيادة المستدامة، ودراسة الخمايسة (2022) التي درست درجة ممارسة القيادة المستدامة، ودراسة الصراف (2022) التي ألفت الضوء على دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي.

فيما تصورت دراسة سفر (2021) مقترحاً للقيادة المستدامة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، ودراسة الصويجي والفاخري (2021) التي تناولت واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، ودراسة الخضير (2021) التي درست تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم، ودراسة عيد (2021) التي تناولت واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجسترن، ودراسة Chayak (2021) التي فحصت آثار سلوكيات القيادة المستدامة على الالتزام التنظيمي، ودراسة Filho & et al (2020) التي تناولت الخصائص الرئيسية لقيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، ودراسة Nartgun & Dilekchi (2020) التي ألفت الضوء على الدور الوسيط لجهد عمل المعلمين في العلاقة بين القيادة المستدامة والفعالية المدرسية المدركة، ودراسة Abdul Halim' and Ahmad (2020) التي هدفت لمعرفة تأثير القيادة المستدامة على الأداء المستدام.

وتناولت دراسة العردان (2020) واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة، ودراسة Soyalin, M. (2023) التي هدفت الدراسة لمعرفة دور الوسيط للسعادة في العمل في تأثير القيادة المتواضعة حول أداء الموظف، ودراسة عذافة ومحمد (2021) التي درست أثر القيادة المستدامة على السعادة التنظيمية، ودراسة أبوشقفة (2022) التي درست أثر القيادة الرنانة في تعزيز المناعة التنظيمية، ودراسة شيرواني (2021) التي تناولت سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية، ودراسة Ocasal et al (2022) التي هدفت إلى تحليل العوامل التي تؤثر على الرفاهية الذاتية في مكان العمل وأهميتها لتحفيز إدارة الأعمال وتسلط الضوء على أكثر المتغيرات ذات الصلة المتعلقة بالرفاهية الذاتية وتأثيرها على إدارة المواهب في المنظمات، دراسة Ahmadiyan et al (2022) التي تناولت الدور الوسيط للسعادة والأخلاق المهنية بين القيادة الكمية، الصحة التنظيمية وجودة الحياة العملية.

أما الدراسة الحالية فقد عمدت إلى معرفة أثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية من خلال السعادة التنظيمية كمتغير وسيط بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي. وسوف يتم توضيح الفجوة البحثية من خلال النقاط الآتية:

أ. من حيث الهدف من الدراسة:

إن هذه الدراسة عمدت إلى معرفة أثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية من خلال السعادة التنظيمية كمتغير وسيط فمن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة اتضح إجماعها على الدور المحوري لكل من القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية والسعادة التنظيمية في تعزيز أداء الأفراد والمنظمات كما تتقاطع الدراسة الحالية مع تلك الدراسات في طبيعة موضوعها سواء عند تناول متغيرات الدراسة كل على انفراد أو عند دراستها مع متغيرات أخرى ذات صلة مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الدراسة الحالية، والتي باعتبارها قد تكون

الدراسة الأولى التي تقوم بربط القيادة المستدامة بالمناعة التنظيمية في ظل الدور الوسيط للسعادة التنظيمية على حد علم الباحث، وذلك لافتقار البيئات المحلية لهذا النوع من الدراسات.

ب. من حيث الأبعاد المستخدمة:

تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، وهذا ما حدا بالباحث بالتمعن أكثر والتركيز على أكثر الأبعاد شيوعاً واستخداماً كذلك أكثرها تأثيراً في الدراسات السابقة كما هو موضح بالجدول (1.1) حيث تناولت الدراسة الحالية في المتغير المستقل (القيادة المستدامة) من خلال الأبعاد الآتية: (بناء الأهداف طويلة الأمد، استدامة التعلم، بناء فريق عمل قيادي، السلوك الأخلاقي، المسؤولية الاجتماعية والبيئية) كما ركزت الدراسة الحالية في المتغير التابع (المناعة التنظيمية) من حيث كونها (مناعة طبيعية أو مكتسبة) كذلك اعتمدت الدراسة الحالية في المتغير الوسيط (السعادة التنظيمية) من خلال الأبعاد الآتية: (الرضا الوظيفي، الانغماس الوظيفي، الالتزام العاطفي).

ج. من حيث مجتمع وبيئة الدراسة:

ركزت الدراسة الحالية على قطاع الأعمال ممثلاً في شركات الطيران الليبية الواقع إدارتها أو فروعها بمدينة بنغازي، بخلاف الدراسات السابقة التي ركزت على مجتمعات دراسية أخرى باستثناء دراسة امام وعبدالرحمن 2023 التي تناولت شركة مصر للطيران مما يدل على ندرة الدراسات التي تستهدف هذا النوع من المجتمعات الدراسية كذلك تنوعت الدراسات السابقة في استهداف بيئات متنوعة مثل ماليزيا وبروناي دار السلام، وإندونيسيا والهند وتشيلي واسبانيا وايران والولايات المتحدة وهولندا وسويسرا والمملكة العربية السعودية وسلطنة عمان والعراق ومصر وفلسطين وتركيا وروسيا والصين.

د. من حيث نتيجة الدراسة:

توصلت الدراسات السابقة ذات صلة بمتغيرات الدراسة (القيادة المستدامة-المناعة التنظيمية-السعادة التنظيمية) إلى نتائج متباينة فقد ارتفعت مستوى هذه المتغيرات في بعض الدراسات وجاءت متوسطة وضعيفة في دراسات أخرى كما برز متغير السعادة التنظيمية لما له من أثر وفاعلية في الوساطة بين المتغيرات وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات السابقة (Taruna & Bharti,2023 ؛ Shelke & Shaikh,2023 ؛ Soyalm,2023 ؛ Ahmadiyan et.al., 2022 ؛ Semih Cayak ، 2021) بينما لم يلعب دور الوساطة إلا في دراسة (Bashier, H. et al (2024) والتي أفصحت أنه لا يوجد أثر وسيط لسعادة الموظفين في العلاقة بين القيادة الرؤيوية وإبداع الموظفين.

ه. من حيث منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي، باعتباره أنسب أنواع المناهج لمثل هذه الدراسات، في حين استخدمت الدراسات السابقة العديد من المنهجيات والأساليب المتبعة في مناهج العلمي كالمنهج المقارن، والمنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي المسحي، ومنهج دراسة الحالة، ومنهج المسح الشامل، والمنهج الوصفي السببي، والمنهج الاستشراقي.

كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة، وفي تطوير أداة جمع

البيانات والمعلومات وتطويرها، ومناقشة نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

الفصل الرابع

الإطار الميداني

1.4 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، باعتباره أنسب أنواع المناهج لمثل هذه الدراسات، حيث يشير (عبدالسلام، 2022) إلى أن الدراسات الارتباطية (دراسة العلاقة، والدراسة التنبؤية) تصف درجة العلاقة بين المتغيرات وصفاً كمياً، أو عمل تنبؤات تتعلق بهذه المتغيرات لتحقيق أهداف الدراسة والذي يُعبر عن الظاهرة المدروسة، كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق كمياً وكيفياً، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها (عبيدات وآخرون، 2015)؛ حيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويوضح خصائصها، في حين التعبير الكمي يقدم وصفاً رقمياً يوضح من خلاله مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، كما أن هذه الدراسة تُعتبر دراسة مقطعية من حيث البعد الزمني (Perez et al, 2024)، إذ تم جمع بياناتها في فترة زمنية واحدة دون تتبع زمني للمتغيرات في المتغيرات محل الدراسة. وهي دراسة كمية كونها اعتمدت على الأسلوب الميداني من خلال تحليل استجابات المبحوثين بعد ترميزها، لأنها تعتمد على استخدام الأدوات الإحصائية والبيانات الكمية في تحليل العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها بأسلوب علمي موضوعي (درويش، 2018)، وجمعت بيانات الدراسة باستخدام مصدرين رئيسيين، هما:

- المصادر الأولية: تم الحصول عليها من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على المشاركين، ومن ثم تفرغها وترميزها وتحليلها بالاعتماد على الحاسب الآلي واستخدم البرنامج الإحصائي Statistical Package for Social Science (SPSS) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج ودلالات، ومؤشرات تحقق أهداف الدراسة.
- المصادر الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات من الكتب والدوريات والمجلات العلمية، والرسائل الجامعية.

2.4 نبذة عن شركات الطيران الليبية محل الدراسة:

هي عدد من الشركات تتبع قطاع الطيران المدني في ليبيا وبالتحديد تتبع لمصلحة الطيران المدني الليبية (LYCAA) حيث تُعتبر هذه المصلحة هي الجهة التنظيمية والرقابية الوحيدة المسؤولة عن إدارة الأجواء والطيران الليبي، وتعمل تحت إشراف وزارة المواصلات (مصلحة الطيران المدني، 2023). تتولى المصلحة مسؤولية ضمان امتثال شركات الطيران للمعايير الدولية الصادرة عن منظمة الإيكاو (ICAO)، والإشراف على منح شهادات المشغل الجوي (AOC). أما بالنسبة للتشريعات والقوانين المنظمة فيستند الطيران المدني في ليبيا إلى القانون رقم (6) لسنة 2005، والذي يعكس الإطار القانوني للسيادة الجوية الليبية وينظم حقوق النقل الجوي، وحماية حقوق الركاب، والتزامات الشركات تجاه الدولة والمنظمات الدولية. (مؤتمر الشعب العام، 2005).

أما معايير السلامة ورمز التسجيل السيادي (A5) فتلتزم دولة ليبيا بنظام تسجيل الطيران الدولي، حيث تم تخصيص الرمز (A5) لتسجيل الطائرات المدنية الليبية وفيما يخص السلامة، تسعى الشركات الليبية لتطبيق الملحق رقم (19) من اتفاقية شيكاغو المتعلق بإدارة السلامة (SMS) لرفع القيود المفروضة على الطيران الليبي في الأجواء الأوروبية (مصلحة الطيران المدني، 2023).

وفي ضوء هذه القوانين والمنظومة المتكاملة لسلامة الطيران في ليبيا، تم اختيار خمس شركات طيران ليبية كنموذج للدراسة، وذلك لبحث آليات عملها ومدى مواءمة أنظمتها الداخلية باعتبارها الركائز الأساسية التي تعكس مدى استجابة القطاع المحلي لهذا النوع من المواصلات، ولما كان العنصر البشري هو المحرك الفعلي لهذه الأنظمة، فإن الدراسة تتجاوز الإطار الهيكلي للشركات الخمس لتغوص في الجانب السلوكي لموظفيها، وذلك عبر قياس مدى مساهمة "القيادة المستدامة" في بناء "مناخ تنظيمية" في إطار

"بيئة تنظيمية سعيدة" تمكنهم من الاستجابة بفاعلية للمتطلبات القانونية والتقنية، وتحويل التحديات التشغيلية إلى فرص لاستدامة التميز " وهذه الشركات هي:

أولاً شركة الخطوط الجوية الليبية:

تأسست عام 1964 تحت مسمى "خطوط المملكة الليبية"، وهي الناقل الوطني العريق وتمتلك في الوقت الراهن طائرتين من إجمالي سبعة عشر طائرة (الخطوط الجوية الليبية، 2024).

ثانياً شركة الخطوط الجوية الأفريقية:

تأسست في عام 2001، واتخذت من شعار (9.9.9) رمزاً لذكرى تأسيس الاتحاد الأفريقي، وهي مملوكة للدولة بالكامل وتمتلك حالياً أربعة طائرات (الخطوط الجوية الأفريقية، 2024).

ثالثاً شركة طيران البراق:

تأسست عام 1996 كأول شركة طيران خاصة في ليبيا، وبدأت عملياتها الفعلية في عام 2001 وتمتلك حالياً أربعة طائرات ووقعت عقود لشراء عشر طائرات جديدة (طيران البراق، 2023).

رابعاً شركة ليبيا للطيران:

تأسست عام 1999، وتخصصت في البداية في تقديم الخدمات اللوجستية لقطاع النفط قبل التوسع في الرحلات التجارية ولديها حالياً ثلاثة طائرات (ليبيا للطيران، 2022).

خامساً شركة البرنيق للطيران:

تعد أحدث الشركات في القائمة، حيث تأسست عام 2018 وبدأت عملياتها التجارية رسمياً في عام 2021 من مقرها في بنغازي وتمتلك حالياً سبعة طائرات (البرنيق للطيران، 2024).

3.4 مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين بشركات الطيران الليبية العاملة إدارتها أو فروعها في مدينة بنغازي والذي بلغ قوامه تمثل مجتمع الدراسة في (179) عاملاً، وباتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية، تم توزيع عدد (121) استبانة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) وتم التركيز على هذه الشركات لما لها من أهمية اقتصادية وتنموية للدولة، وكذلك تعتبر من أهم الوسائل الخدمية للمواطن في التنقل وشحن البضائع داخلياً وخارجياً، خصوصاً مع اتساع رقعة البلاد والافتقار الواضح لوسائل النقل الأخرى من طرق وقطارات ووسائل النقل العام، و لكون أن الشركات الأجنبية لا تستهدف البيئة الليبية بشكل كبير فقد تم اختيار الشركات الجوية الليبية رغم أن هناك اختلاف فيما بينها بحسب طبيعتها وملكيته إلا أنها جميعها تنطوي تحت معايير مصلحة الطيران المدني وتسيرها قوانين واحدة وضوابط موحدة وظروف متشابهة كونها تعمل في نفس البيئة.

كذلك تم اختيار الشركات التي تقع إدارتها العامة بمدينة بنغازي أو التي تمتلك فروعاً بها، وذلك لأهمية المدينة الاقتصادية كونها ثاني أكبر المدن الليبية، من حيث المساحة وعدد السكان ويقع بها مطار بنينا الدولي الذي يعتبر من أهم المنافذ الجوية محلياً، وتعتبر المدينة من أهم المراكز الأساسية للنشاط التجاري والصناعي في شرق ليبيا، ويتركز بها عدد مناسب من إدارات وفروع هذه الشركات، إضافة إلى أهمية الدور الذي تؤديه في دعم وتطوير الاقتصاد الليبي من ناحية وانتشار خدماتها من ناحية أخرى.

وحيث إنه من الصعوبة بمكان أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على جميع العاملين بالشركات الجوية الليبية في مدينة بنغازي لما يتطلبه ذلك من وقت طويل وجهد كبير، لذلك رأى الباحث أن تنتهج الدراسة أسلوب المعاينة الطبقية النسبية، ويوضح الجدول (1.4) عدد عناصر المجتمع ومفردات العينة ممثلين بالعاملين بالشركات المذكورة والذين أُجريت عليهم الدراسة.

جدول (1.4): توزيع مجتمع وعينة الدراسة

ت	الشركة	المجتمع	العينة	ملاحظات
1	البرنيق	44	30	لجنة أزمة- فرع بنغازي
2	البراق	12	8	فرع بنغازي
3	ليبيا للطيران	16	11	الإدارة العامة- بنغازي
4	الخطوط الافريقية	27	18	الإدارة العامة- بنغازي
5	الخطوط الليبية	80	54	الإدارة العامة- بنغازي
-	المجموع	179	121	-----
المصدر: (شؤون العاملين بالشركات قيد الدراسة، بيانات غير منشورة، 2024)				

4.4 أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة Questionnaire كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف

الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء هي:

معلومات عن مائتي الاستبانة: يحتوي الجزء الأول من الاستبانة على بيانات عامة عن المشاركين، وهي

النوع، العمر، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة.

مقياس المناة التنظيمية: تكوّن المقياس من ثمانية عشر عبارة مستمدة من أداة القياس التي أعدها

الطائي وآخرون (2016)، موزعة على مجالي المناة بنوعها الطبيعية والمكتسبة المتمثلة بأبعادها الآتية:

(الموقع التنافسي، الحامض النووي التنظيمي، التوازن التنظيمي، اللقاح التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، المقارنة

المرجعية) مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة.

مقياس القيادة المستدامة: تكون المقياس من ثلاث وعشرون عبارة مستمدة من أداة القياس التي أعدها

الخمائية (2022) راضي وحسن (2016)، النجمي وآخرون (2023)، وقُسمت عبارات المقياس إلى

خمسة أبعاد متمثلة في: (بناء الأهداف طويلة الأمد، استدامة التعلم، بناء فريق عمل قيادي، السلوك

الأخلاقي، المسؤولية الاجتماعية والبيئية). مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتوافق مع أهداف الدراسة.

مقياس السعادة التنظيمية: تكون المقياس من خمس عشرة عبارة، مستمدة من أداة القياس التي أعدها مختار وحمورية (2022) واستخدمته الشبل (2021) والاستعانة بمقياس مؤنس (2018) وقُسمت عبارات المقياس إلى ثلاثة أبعاد متمثلة في: (الرضا الوظيفي، الانغماس الوظيفي، الالتزام العاطفي). مع إجراء بعض التعديلات بما ينسجم مع أهداف الدراسة.

وجميع مقاييس الدراسة مُقاسة على مقياس ليكرت Likert والمكوّن من خمس درجات وفقاً للتدرج الآتي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

5.4 ثبات أداة جمع البيانات وصدقها:

1.5.4 الثبات Reliability: يُعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار ما، ويُعرّف بأنه " يعطي نفس النتائج باستمرار إذا ما استخدم الاختبار أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة" (المحمودي، 2019: 136) ، 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 (0.721-0.964)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة (Sekaran and Bougie, 2010 ; Malhatro and David, 2007)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها، وأن الاستبانة واضحة لدى القارئ لها، والجدول (2.4) يبين ذلك.

جدول (2.4): معاملات ثبات مقاييس الدراسة

المقياس	معامل الثبات
الموقع التنافسي	0.815
الحامض النووي التنظيمي	0.733

المقياس	معامل الثبات
التوازن التنظيمي	0.747
اللقاح التنظيمي	0.721
الذاكرة التنظيمية	0.756
المقارنة المرجعية	0.797
المناعة الطبيعية	0.886
المناعة المكتسبة	0.858
المناعة التنظيمية	0.918
بناء الأهداف طويلة الأمد	0.907
استدامة التعلم	0.929
بناء فريق عمل قيادي	0.885
السلوك الأخلاقي	0.883
المسؤولية الاجتماعية والبيئية	0.919
القيادة المستدامة	0.964
الرضا الوظيفي	0.805
الانغماس الوظيفي	0.840
الالتزام العاطفي	0.827
السعادة التنظيمية	0.901

2.5.4 الصدق Validity: يُشير مفهوم صدق الاستبانة إلى التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من

أجله (صابر، حفاجة، 2002)؛ للتأكد من صدق الاستبانة، تم استخدام الطرق الآتية:

1.2.5.4 الصدق الظاهري (Face Validity) هو أحد أنواع الصدق المستخدمة في البحوث والأدوات

القياسية. يشير إلى مدى ملاءمة الأداة لقياس ما تهدف إلى قياسه بناءً على تقييم المحكمين أو الخبراء

في المجال؛ ويعتمد هذا النوع من الصدق على الحكم الشخصي من قبل هؤلاء الخبراء بشأن وضوح الأسئلة

أو الفقرات، وما إذا كانت تعكس الهدف المنشود من الأداة بشكل مباشر ومرئي.

وتم التحقق من الصدق الظاهري بناءً على آراء المحكمين (انظر الملحق رقم 2)، حيث قام الباحث بتعديل بعض الفقرات وفقاً لملاحظاتهم المتعلقة بالصياغة اللغوية والعلمية، بالإضافة إلى مدى صلاحية الفقرات لقياس الهدف الذي وُضعت من أجله، واعتمد الباحث على إبقاء أي فقرة اختبارية إذا حصلت على موافقة بنسبة 80% أو أكثر من مجموعة المحكمين، حيث تُعد هذه النسبة معياراً مقبولاً في العديد من الدراسات لتقييم الصدق الظاهري، ويُعتبر هذا المعدل دليلاً على أن معظم المحكمين يتفقون على أن الأداة تقيس المفهوم المستهدف بشكل مناسب (Floyd & Fowler, 2013).

2.2.5.4 طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي **Statistical validity**، ويُقاس بحساب الجذر

التربيعي لمعامل الثبات، فقد تراوحت معاملات الصدق لمقاييس الدراسة (0.849-0.981)، مما يدل على الثقة في صدق المقياس وأنه مُصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه، والجدول (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): معاملات الصدق الذاتي مقاييس الدراسة

المقياس	معامل الصدق الذاتي
الموقع التنافسي	0.902
الحامض النووي التنظيمي	0.856
التوازن التنظيمي	0.864
اللقاح التنظيمي	0.849
الذاكرة التنظيمية	0.869
المقارنة المرجعية	0.892
المناعة الطبيعية	0.941
المناعة المكتسبة	0.926
المناعة التنظيمية	0.958
بناء الأهداف طويلة الأمد	0.952
استدامة التعلم	0.963
بناء فريق عمل قيادي	0.940

المقياس	معامل الصدق الذاتي
السلوك الأخلاقي	0.939
المسؤولية الاجتماعية والبيئية	0.958
القيادة المستدامة	0.981
الرضا الوظيفي	0.897
الانغماس الوظيفي	0.916
الالتزام العاطفي	0.909
السعادة التنظيمية	0.949

3.2.5.4 الصدق البنائي: تم استخدام الصدق البنائي لمجالات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وتبين الجداول (4.4) (5.4) (6.4) 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 $(0.01 \leq \alpha)$ مما يعطي الثقة في المقياس.

جدول (4.4): الصدق البنائي للمتغير التابع (المناعة التنظيمية)

التسلسل	الأبعاد	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
1	الموقع التنافسي	**0.869	0.000
2	الحامض النووي التنظيمي	**0.908	0.000
3	التوازن التنظيمي	**0.850	0.000
4	اللقاح التنظيمي	**0.804	0.000
5	الذاكرة التنظيمية	**0.876	0.000
6	المقارنة المرجعية	**0.820	0.000
	المناعة الطبيعية	**0.924	0.000
	المناعة المكتسبة	**0.914	0.000

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

جدول (5.4): الصدق البنائي للمتغير المستقل (القيادة المستدامة)

Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	الأبعاد	التسلسل
0.000	**0.521	بناء الأهداف طويلة الأمد	1
0.000	**0.859	استدامة التعلم	2
0.000	**0.897	بناء فريق عمل قيادي	3
0.000	**0.905	السلوك الأخلاقي	4
0.000	**0.780	المسؤولية الاجتماعية والبيئية	5

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

جدول (6.4): الصدق البنائي للمتغير الوسيط (السعادة التنظيمية)

Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	الأبعاد	التسلسل
0.000	**0.805	الرضا الوظيفي	1
0.000	**0.891	الانغماس الوظيفي	2
0.000	**0.839	الالتزام العاطفي	3

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

6.4 توزيع الاستبانة:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على المشاركين خلال الفترة 10 أكتوبر 2024 إلى 30 يناير 2025، وبمساعدة بعض الزملاء الباحثين، واستغرقت عملية توزيع الاستمارات وجمعها فترة امتدت إلى أكثر من ثلاثة شهور ونصف، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ولمنح الفرصة للمشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها، لضمان الحصول على العدد المطلوب وتم تحليل عدد (105) استمارة بشكل إحصائي، أي ما نسبته (86.77%) والجدول (7.4) يوضح ذلك، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة، وتعتبر مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (عبيد، 2003)، وقد توزع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية على النحو الآتي، والموضحة بالجدول (8.4):

جدول (7.4): الاستثمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل الإحصائي

شركات الطيران العاملة إدارتها أو فروعها في مدينة بنغازي					الاستثمارات
الخطوط الليبية	الخطوط الأفريقية	ليبيا للطيران	البراق	البرنيق	
54	18	11	8	30	استثمارات موزعة
6	4	0	0	2	غير مستلمة
1	2	0	0	1	غير صالحة
47	12	11	8	27	مستلمة وصالحة للتحليل
105 (86.77%)					العدد الإجمالي ونسبة الاستجابة

جدول (8.4): خصائص المشاركين في الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	58	55.2%
	إناث	47	44.8%
	المجموع	105	100%
العمر	أقل من 35 سنة	45	42.9%
	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	18	17.1%
	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	21	20.0%
	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة	12	11.4%
	من 50 سنة فأكثر	9	8.6%
	المجموع	105	100%
المستوى التعليمي	ما دون الجامعي	18	17.1%
	جامعي	68	64.8%
	ما فوق الجامعي	19	18.1%
	المجموع	105	100%
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	31	29.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	32	30.5%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15	14.3%
	من 10 سنوات فأكثر	27	25.7%
	المجموع	105	100%

يتبين من الجدول (8.4) أنه قد توزعت عينة الدراسة بين ذكور وإناث، حيث كان عدد الذكور (58)، أي ما نسبته (55.2%)، بينما بلغ عدد الإناث (47)، أي ما نسبته (44.8%)، ورغم تقاربها لكن قد تعزى هذه النسبة إلى طبيعة عمل شركات الطيران قيد الدراسة، والتي تتطلب التواجد يومياً

ولساعات طوال، حيث تشتمل نشاطاتها على وظائف لربما لا تناسب طبيعة المرأة، وقد يكون السبب نتيجة العادات والتقاليد الاجتماعية في المجتمع والتي ترى أن وظيفة المرأة يجب أن تتركز في مجالات كالأمومة والرعاية الاجتماعية وتفضيلها للتوجه إلى مجالات أخرى مثل التدريس وما شابه ذلك.

كما تبين من الجدول (8.4) أن الفئة العمرية (أقل من 35 سنة)، تشكل أعلى نسبة عمرية حيث قدرت نسبتها (42.9%)، ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة)، حيث قدرت نسبتها (20%)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (17.1%) ثم تأتي الفئة العمرية (من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (11.4%) وأخيراً تتذيل الترتيب الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر)، بنسبة قدرت (8.6%)، الأمر الذي يتطلب تمحيصاً جيداً لنوعية هؤلاء العاملين، ومدى جاهزية الإدارة في تبني سياسة الإحلال المطلوب.

كذلك أوضح الجدول (8.4) أن فئة حملة المؤهل العلمي الجامعي، هي الفئة الأعلى بنسبة قدرت (64.8%)، تليها فئة ما فوق الجامعي بلغت (18.1%)، وأقل نسبة كانت بين من يحملون المؤهل العلمي ما دون الجامعي فنسبتها (17.1%)، ولكون أغلب المشاركين من حملة المؤهلات الجامعية، فإن هذا قد يؤثر إيجابياً على مصداقية المعلومات التي تم جمعها وفهم لطبيعة الدراسة وأهميتها.

خُصّ الجدول (8.4) أن الفئة التي مضى على عملها بالشركات قيد الدراسة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، لديهم سنوات مهنية يشكلون نسبة قُدرت (30.5%)، تليها الفئة التي مضى على عملها بالشركات قيد الدراسة (أقل من 5 سنوات)، بنسبة قدرت (29.5%)، في المرتبة الثالثة جاءت الفئة التي مضى على عملها بالشركات قيد الدراسة (من 10 سنوات فما فوق)، بنسبة قدرت (25.7%)، وأخيراً الفئة التي مضى على عملها بالشركات قيد الدراسة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، بنسبة قدرت (14.3%)، إن هذه النسب تعنى أن أغلب المبحوثين لديهم سنوات خدمية قليلة، وذلك نظراً لأوضاع قطاع شركات الطيران داخل ليبيا.

7.4 المعالجة الإحصائية: قام الباحث 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 المُقاس بخمس درجات والموضحة بالجدول (9.4)، ولحساب طول خلايا مقياس Likert الخماسي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم قُسم على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4 = 0.80)، بعد ذلك أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (9.4).

جدول (9.4): طول الخلية لمقاييس الدراسة وفقاً لمقياس Likert الخماسي ودرجة الممارسة

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

المصدر: جبريل وآخرون، 2024: 527)

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

- ثبات مقياس الدراسة Reliability للتأكد من ثبات أسئلة صحيفة الاستبانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة على تساؤلها واختبار فرضياتها، من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach.
- صدق مقياس الدراسة للتحقق من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها.
- الجداول التكرارية، وذلك لحصر أعداد المشاركين، ونسبهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة لمالئي الاستبانة.
- مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحسابية The Arithmetic Mean، وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت Measures Dispersion مثل الانحراف المعياري Standard Deviation، بُغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية.
- اختبار الالتواء Shapiro-Wilk لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات.
- الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات، كونه يستخدم في حالة تحليل الأثر الفردي لمتغير على آخر فيكون أكثر ملاءمة وانسجاماً مع فرضيات وتساؤلات الدراسة، وكذلك لتبسيط النتائج وأيضاً لمعرفة التأثير الفردي لكل بُعد بحد ذاته ومعرفة أقوى الأبعاد تأثيراً، وتجنب مشاكل التعدد الخطي كوجود الارتباطات العالية وتضخم التباين وعدم استقرار معاملات الانحدار أو أن بعض الأبعاد غير دالة احصائياً (Field,2013 ؛ Bevans, 2023).

• نموذج Andrew F. Hayes (2022) عبر طريقة العمليات الكُليّة (4.2) PROCESS

Procedure for SPSS Version للوقوف على أثر القيادة المستدامة على المناعة

التنظيمية من خلال السعادة التنظيمية كمتغير وسيط.

8.4 عرض نتائج الدراسة

1.8.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول - ما مستوى المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية

العاملة في مدينة بنغازي من خلال البعدين الآتيين: (المناعة الطبيعية والمناعة المكتسبة)؟

تضمنت الاستبانة ثمانية عشر عبارة تتعلق بالمناعة التنظيمية، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات المشاركين، أمكن التعرف على مستوى المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران قيد الدراسة، إذا ما عُلم أن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)*، حيث بلغ المتوسط العام للمناعة التنظيمية (3.74) وانحراف معياري (0.525)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وبوزن نسبي (74.97%)** كما أظهر الجدول (10.4) أن بُعد (الموقع التنافسي) حظي بممارسة مرتفعة، وهو أعلى أبعاد المناعة التنظيمية مستوى، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.92) وبوزن نسبي (78.41%)، يليه في الترتيب بُعد (الحامض النووي)، حيث جاء بمستوى مرتفع، فقد حظي بمتوسط حسابي (3.78) وبوزن نسبي (75.62%)، ثم جاء اللقاح التنظيمي بمستوى مرتفع وبتوسط حسابي (3.76) وبوزن نسبي (75.23%) في حين تبين أن مستوى بُعد (الذاكرة التنظيمية) كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.74) وبوزن نسبي (74.85%)، يليه في الترتيب بعد التوازن التنظيمي حيث كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.70) وبوزن نسبي (74.15%) ثم أتى بعد المقارنة المرجعية مرتفعاً وهو يمثل أقل أبعاد المناعة التنظيمية،

* الوسط الحسابي = $5/1+2+3+4+5 = 3$

**الوزن النسبي = الوسط الحسابي/5

حيث حظي بمتوسط حسابي (3.57) وبوزن نسبي (71.49%)، ويوضح الجدول (11.4) اتجاهات المشاركين عن عبارات المناعة التنظيمية.

جدول (10.4): إجابات المشاركين تجاه أبعاد المناعة التنظيمية

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار t-test			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
				درجة الحرية	Sig.	قيمة t			
1	%78.41	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**13.105	0.71987	3.9206	الموقع التنافسي
2	%75.62	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**12.067	0.66318	3.7810	الحامض النووي
5	%74.15	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**11.455	0.63329	3.7079	التوازن التنظيمي
-	%76.06	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**13.982	0.58860	3.8032	المناعة الطبيعية
3	%75.23	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**11.596	0.67609	3.7651	اللفاح التنظيمي
4	%74.85	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**11.522	0.66064	3.7429	الذاكرة التنظيمية
6	%71.49	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**8.929	0.65941	3.5746	المقارنة المرجعية
-	%73.88	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**12.830	0.55444	3.6942	المناعة المكتسبة
-	%74.97	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**14.604	0.52530	3.7487	المناعة التنظيمية

**معنوية عند مستوى 0.01.

ونظراً لوجود مستوى مرتفع للمناعة التنظيمية بشركات الطيران محل الدراسة، تم إجراء تحليل أعمق لهذا المستوى من خلال تحليل العبارات والموضحة بالجدول (11.4).

جدول (11.4): اتجاهات المشاركين عن عبارات المناعة التنظيمية

المجال	البعد	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الممارسة
المناعة الطبيعية	الموقع التنافسي	1	سمعة الشركة متميزة مقارنة بالشركات المنافسة.	4.07	0.923	مرتفعة
		2	الموقع التنافسي للشركة وفر فرصة البقاء وتحقيق الأرباح.	3.81	0.798	مرتفعة

المجال	البعد	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الممارسة
	الهامض النووي	3	الشركة سعت إلى تحسين جهازها المناعي من خلال السرعة في تسليم الخدمات للزبائن.	3.89	0.800	مرتفعة
		4	تؤمن إدارة الشركة بضرورة السرعة في اتخاذ القرار عند التعامل مع الأزمات.	3.67	0.895	مرتفعة
		5	تمتلك الشركة وسائل اتصال لإيصال المعلومات بالوقت المناسب.	3.96	0.784	مرتفعة
		6	يتميز الهيكل التنظيمي في الشركة بالمرونة الكافية.	3.71	0.781	مرتفعة
	التوازن التنظيمي	7	تحظى المهام داخل الشركة بالتطوير وإعادة الهيكلة باستمرار.	3.57	0.819	مرتفعة
		8	انجاز المهام يتم بشكل سلس في الشركة.	3.61	0.814	مرتفعة
		9	الوظائف داخل الشركة متنوعة.	3.94	0.691	مرتفعة
	اللقاء التنظيمي	10	تستعين الشركة بالخبراء القانونيين.	3.77	0.800	مرتفعة
		11	تأخذ الشركة الاستشارات الإدارية من ذوي الخبرة من خارجها.	3.56	0.950	مرتفعة
		12	توفر إدارة الشركة نظم الأمان من خلال وضع لوائح السلامة والوقاية من الأخطار.	3.96	0.771	مرتفعة
		13	تعتمد الشركة نظاماً متطوراً لحفظ السجلات واسترجاعها للاستفادة منها عند تعرضها للمخاطر.	3.84	0.810	مرتفعة
	الذاكرة التنظيمية	14	تجري الشركة إحداث تغييرات جوهرية في نظام المعلومات بالشركة ليكون قادراً على حل المشكلات.	3.72	0.778	مرتفعة
		15	لدى الشركة الامام الكافي والمعرفة المسبقة عن الاحداث المُهددة وغير المتوقعة.	3.67	0.828	مرتفعة
		16	تقوم الشركة بمقارنة تعاملها مع الأزمة بشركات متطورة وتعرضت لأزمات.	3.59	0.756	مرتفعة
	المقارنة المرجعية	17	تعتمد الشركة نفس الممارسات المستخدمة في الشركات الأخرى التي تعرضت للأخطار.	3.54	0.785	مرتفعة
		18	تسعى الشركة إلى التعاون مع الشركات التي أُصيبَت بالمخاطر وكانت مناعتها قوية.	3.59	0.805	مرتفعة

من خلال الجدول (11.4) يلاحظ ان المتوسطات الحسابية للعبارات تتراوح ما بين (3.54-

4.07)، حيث كانت السمعة التنظيمية للشركات في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة وبمتوسط

حسابي (4.07) وإنحراف معياري (0.923) تليها امتلاك الشركات وسائل اتصال لإيصال المعلومات

بالوقت المناسب حيث حل ثانياً بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.96) وإنحراف معياري (0.784)، كذلك ناظرتها في الترتيب توفير إدارة الشركة لنظم الأمان بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.96) وإنحراف معياري (0.771).

وتأتي بعدها تنوع الوظائف داخل الشركة وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.94) وإنحراف معياري (0.691)، ثم تأتي في الترتيب السرعة في تسليم الخدمات للزبائن وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.89) وإنحراف معياري (0.800) يليها اعتماد الشركة نظاماً متطوراً لحفظ السجلات واسترجاعها للاستفادة منها عند تعرضها للمخاطر وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.84) وإنحراف معياري (0.810)، ثم تأتي في الترتيب توفير الموقع التنافسي للشركة لفرص البقاء وتحقيق الأرباح وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.81) وإنحراف معياري (0.798).

يليها استعانة الشركة بالخبراء القانونيين وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.77) وإنحراف معياري (0.800)، تأتي بعدها إحداث الشركة لتغييرات جوهرية في نظام المعلومات بالشركة ليكون قادراً على حل المشكلات وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.72) وإنحراف معياري (0.778)، يليها تميز الهيكل التنظيمي في الشركة بالمرونة الكافية وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.71) وإنحراف معياري (0.781)، ثم سرعة إدارة الشركة في اتخاذ القرار عند التعامل مع الأزمات وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.67) وإنحراف معياري (0.895). يعقبها في الترتيب الامام الكافي للشركة والمعرفة المسبقة عن الاحداث المُهددة وغير المتوقعة. وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.67) وإنحراف معياري (0.828)، يليها انجاز المهام بشكل سلس في الشركة وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.61) وإنحراف معياري (0.814)، ثم مقارنة الشركة لتعاملها مع الأزمة بشركات متطورة وتعرضت لأزمات وكانت بدرجة

ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.756)، ثم تأتي في المرتبة بعدها العبارة التي تنص على سعي الشركة إلى التعاون مع الشركات التي أُصيبت بالمخاطر وكانت مناعتها قوية وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.805).

تلي ذلك تطوير المهام داخل الشركة وإعادة الهيكلة باستمرار. المهام داخل الشركة بالتطوير وإعادة الهيكلة باستمرار وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.819)، ثم أخذ الشركة للاستشارات الإدارية من ذوي الخبرة من خارجها وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.950)، واخيراً من حيث الترتيب العبارة التي تنص على اعتماد الشركة نفس الممارسات المستخدمة في الشركات الأخرى التي تعرضت للأخطار وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (0.785).

2.8.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني - ما مستوى القيادة المستدامة لدى شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية: (بناء الأهداف طويلة الأمد، استدامة التعلم، بناء فريق عمل قيادي، السلوك الأخلاقي، المسؤولية البيئية والاجتماعية)؟

تضمنت الاستبانة ثلاثة وعشرون 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 للقيادة المستدامة (3.62) وبانحراف معياري (0.666)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وبوزن نسبي (72.44%)، والموضح بالجدول (12.4)، كذلك تبين من الجدول (12.4) أيضاً أن مستوى بُعد بناء الأهداف طويلة الأمد جاء مرتفعاً، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.68) وبوزن نسبي (73.67%) ، في حين تبين أن مستوى بعد استدامة التعلم جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.649) وبوزن نسبي (72.99%) يليه في الترتيب بعد بناء فريق عمل قيادي بمتوسط حسابي (3.64) وبوزن نسبي (72.80%) في حين تبين أن مستوى بعد السوك الأخلاقي جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.60) وبوزن

نسبي (72.09%) ثم يأتي بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية وهو يُمثل أقل أبعاد القيادة المستدامة بمتوسط حسابي (3.50) وبوزن نسبي (70.14%)، ويوضح الجدول (13.4) اتجاهات المشاركين عن عبارات القيادة المستدامة، ودرجة الممارسة.

جدول (12.4): إجابات المشاركين تجاه أبعاد القيادة المستدامة

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار t-test			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
				درجة الحرية	Sig.	قيمة t			
1	73.67%	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**9.592	0.73053	3.6838	بناء الأهداف طويلة الأمد
2	72.99%	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**9.059	0.73473	3.6495	استدامة التعلم
3	72.80%	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**8.672	0.75621	3.6400	بناء فريق عمل قيادي
4	72.09%	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**7.715	0.80322	3.6048	السلوك الأخلاقي
5	70.14%	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**6.112	0.85024	3.5071	المسؤولية البيئية والاجتماعية
-	72.44%	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**9.568	0.66649	3.6224	القيادة المستدامة

**معنوية عند مستوى 0.01.

ونظراً لوجود مستوى مرتفع للقيادة المستدامة بشركات الطيران محل الدراسة، تم إجراء تحليل أعمق لهذا المستوى من خلال تحليل العبارات والموضحة بالجدول (13.4).

جدول (13.4): اتجاهات المشاركين عن عبارات القيادة المستدامة

الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م	البعد
مرتفعة	0.813	3.80	تقوم الشركة بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.	1	القيادة الاستراتيجية

الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م	البعد
مرتفعة	0.803	3.72	تضع إدارة الشركة أهداف قصيرة الأمد تساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد.	2	
مرتفعة	0.851	3.79	تحرص الشركة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد.	3	
مرتفعة	0.889	3.50	تستثمر الشركة التغذية الراجعة لرسم الأهداف المستقبلية.	4	
مرتفعة	0.916	3.60	تعتمد الشركة على الأهداف طويلة الأمد لتنمية الأداء.	5	
مرتفعة	0.824	3.73	تحرص الشركة على التطوير المستمر لعملية التعلم.	6	
مرتفعة	0.824	3.69	تنشر الشركة ثقافة استدامة التعلم بين العاملين.	7	استدامة التعلم
مرتفعة	0.855	3.54	تعزز الشركة الأنشطة التي تربط بين المتعلم وحاجاته	8	
مرتفعة	0.817	3.59	تعمل الشركة على توفير الوسائل التعليمية المستمرة.	9	
مرتفعة	0.845	3.70	تحرص قيادة الشركة على متابعة مستجدات المعرفة.	10	
مرتفعة	1.029	3.53	تشعر الشركة العاملين بأهمية مساهمتهم في تحقيق رؤية الشركة المستقبلية.	11	بناء فريق عمل قيادي
مرتفعة	0.918	3.66	توزع قيادة الشركة المهام القيادية بين العاملين بناء على معايير محددة.	12	
مرتفعة	0.809	3.74	تعتمد إدارة الشركة مبدأ العمل "بروح الفريق".	13	
مرتفعة	0.918	3.57	تسهل الشركة في إعداد قادة من العاملين.	14	
مرتفعة	0.878	3.70	تعزز قيادة الشركة الشعور بالانتماء لفريق العمل.	15	
مرتفعة	0.802	3.86	تعطي الشركة أسبقية عالية للقيم الأخلاقية.	16	السلوك الأخلاقي
مرتفعة	0.913	3.62	تلتزم الشركة بوعودها مع الموظفين.	17	
مرتفعة	0.970	3.56	تسمح الشركة للموظفين بالتعبير عن مقترحاتهم وأراءهم بحرية وبدون الشعور بالخوف.	18	

الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م	البعد
متوسطة	1.032	3.38	تقيم الشركة ندوات ولقاءات تحت الموظفين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.	19	المسؤولية الاجتماعية والبيئية
مرتفعة	0.962	3.50	تساهم الشركة في انجاز المشاريع التنموية للمجتمع.	20	
مرتفعة	0.959	3.58	تقدم الشركة التبرعات للمشاريع الخيرية في المجتمع.	21	
مرتفعة	0.942	3.50	توافق الشركة على المشاركة في برامج حماية البيئة.	22	
مرتفعة	0.931	3.46	تقدم الشركة خدمات للرعاية الصحية في المجتمع.	23	

من خلال الجدول (13.4) يلاحظ ان المتوسطات الحسابية للعبارات تتراوح ما بين (3.38) - (3.86)، حيث كانت اعطاء الشركة أسبقية عالية للقيم الأخلاقية في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.86) وإنحراف معياري (0.802)، تليها اهتمام الشركة بالتخطيط الاستراتيجي حيث حل ثانياً بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.80) وإنحراف معياري (0.813)، يليها في الترتيب حرص الشركة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.79) وإنحراف معياري (0.851).

وتأتي بعدها مباشرة اعتماد إدارة الشركة مبدأ العمل "بروح الفريق وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.74) وإنحراف معياري (0.809)، ثم تأتي في الترتيب حرص الشركة على التطوير المستمر لعملية التعلم وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.73) وإنحراف معياري (0.824)، يليها وضع إدارة الشركة أهداف قصيرة الأمد تساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.72) وإنحراف معياري (0.803).

ومن ثم تأتي في الترتيب حرص قيادة الشركة على متابعة مستجدات المعرفة وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.70) وإنحراف معياري (0.845)، وناظرتها في الترتيب تعزيز قيادة

الشركة الشعور بالانتماء لفريق العمل وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.70) وإنحراف معياري (0.878)، يليها نشر الشركة ثقافة استدامة التعلم بين العاملين وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.69) وإنحراف معياري (0.824)، تأتي بعدها توزيع قيادة الشركة للمهام القيادية بين العاملين بناء على معايير محددة وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.66) وإنحراف معياري (0.918)، يليها التزام الشركة بعودها مع الموظفين وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.62) وإنحراف معياري (0.913).

ثم اعتماد الشركة على الأهداف طويلة الأمد لتنمية الأداء وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.60) وإنحراف معياري (0.916)، ثم تأتي في الترتيب توفير الشركة للوسائل التعليمية المستمرة وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.59) وإنحراف معياري (0.817)، يليها تقديم الشركة للتبرعات للمشاريع الخيرية في المجتمع وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.58) وإنحراف معياري (0.959)، ثم اسهام الشركة في إعداد قادة من العاملين وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.57) وإنحراف معياري (0.918)، ثم تأتي في المرتبة بعدها العبارة التي تنص على سماح الشركة للموظفين بالتعبير عن مقترحاتهم وآراءهم بحرية وبدون الشعور بالخوف. وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.56) وإنحراف معياري (0.970).

يعقب ذلك تعزيز الشركة للأنشطة التي تربط بين المتعلم وحاجاته وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.54) وإنحراف معياري (0.855)، ثم اشعار الشركة العاملين بأهمية مساهمتهم في تحقيق رؤية الشركة المستقبلية وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.53) وإنحراف معياري (1.029)، يليها استثمار الشركة التغذية الراجعة لرسم الأهداف المستقبلية لتقديم الشركة للتبرعات للمشاريع الخيرية في المجتمع وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.50) وإنحراف معياري (0.889)، ثم اسهام الشركة في انجاز المشاريع التنموية للمجتمع وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط

حسابي (3.50) وإنحراف معياري (0.962)، ثم تأتي في المرتبة بعدها العبارة التي تنص على موافقة الشركة على المشاركة في برامج حماية البيئة وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.50) وإنحراف معياري (0.942).

يليه تقديم الشركة لخدمات الرعاية الصحية في المجتمع وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.46) وإنحراف معياري (0.931)، وأخيراً من حيث الترتيب العبارة التي تنص على تقييم الشركة لنشاطات ولقاءات تحت الموظفين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي وكانت بدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي (3.38)، وإنحراف معياري (1.032).

3.8.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث - ما مستوى السعادة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية: (الرضا الوظيفي، الانغماس الوظيفي، الالتزام العاطفي)؟.

تضمنت الاستبانة خمسة عشر عبارة تتعلق بالسعادة التنظيمية لمعرفة آراء العاملين بشركات الطيران محل الدراسة ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم عن تلك العبارات أمكن التعرف على مستوى السعادة التنظيمية، فمن خلال نتائج الجدول (14.4) وجد أن المتوسط الحسابي العام للسعادة التنظيمية قد بلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.612)، وبوزن نسبي (73.95%) وبدرجة ممارسة مرتفعة، كما يوضح جدول (14.4) أن بُعد الانغماس الوظيفي هو أعلى أبعاد السعادة التنظيمية ممارسةً، حيث حظت بمتوسط حسابي (3.79) وبوزن نسبي (75.85%)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، يليه في الترتيب بعد الالتزام العاطفي حيث حظي بمتوسط حسابي (3.77) وبوزن نسبي (75.58%) في حين تبين أن أقل أبعاد السعادة التنظيمية ممارسةً تمثل في بُعد الرضا الوظيفي وجاء بمستوى مرتفع، حيث حاز على متوسط حسابي (3.52) ، وبوزن نسبي (70.43%).

والجدول (15.4) يوضح اجابات المشاركين عن عبارات السعادة التنظيمية.

جدول (14.4): إجابات المشاركين تجاه أبعاد السعادة التنظيمية

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار t-test			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
				درجة الحرية	Sig.	قيمة t			
3	%70.43	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**7.319	0.73703	3.5215	الرضا الوظيفي
1	%75.85	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**11.361	0.72159	3.7925	الانغماس الوظيفي
2	%75.58	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**11.247	0.71688	3.7794	الالتزام العاطفي
-	%73.95	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**11.780	0.61274	3.6978	السعادة التنظيمية

**معنوية عند مستوى 0.01.

ونظراً لوجود مستوى مرتفع للسعادة التنظيمية بشركات الطيران محل الدراسة، تم إجراء تحليل أعمق لهذا المستوى من خلال تحليل العبارات والموضحة بالجدول (15.4).

جدول (15.4): اتجاهات المشاركين عن عبارات السعادة التنظيمية

الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	ت	البعد
مرتفعة	1.058	3.47	أشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين.	1	الرضا الوظيفي
مرتفعة	0.979	3.72	أشعر بأن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي.	2	
مرتفعة	0.950	3.40	أشعر بأني حصلت على ما أستحقه من ترقيات في الوقت المناسب.	3	
متوسطة	1.016	3.39	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال.	4	
مرتفعة	0.906	3.63	أشعر بالرضا عن اللوائح والقوانين المتبعة داخل العمل.	5	
مرتفعة	0.830	3.99	ألتزم بأنظمة العمل وتعليماته.	6	الالتزام

الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	ت	البعد
مرتفعة	0.977	3.77	عادة ما أصل إلى العمل مبكراً وذلك للاستعداد لأداء العمل.	7	
مرتفعة	0.943	3.75	أبقى في العمل وقتاً إضافياً حتى وان لم يتم تعويضني مادياً عن ذلك.	8	
مرتفعة	0.917	3.77	أخطط دائماً قبل أداء أي مهمة في عملي.	9	
مرتفعة	0.946	3.69	أفكر كثيراً في عمل الغد.	10	
مرتفعة	0.933	3.92	أشعر بالانتماء القوي للشركة التي أعمل بها.	11	الالتزام العاطفي
مرتفعة	0.919	3.79	أشعر بالارتباط العاطفي تجاه الشركة التي أعمل بها.	12	
مرتفعة	0.932	3.71	أتمنى أن أقضي بقية حياتي العملية بالشركة.	13	
مرتفعة	0.922	3.75	أشعر بالتوافق بين قيمي وقيم الشركة.	14	
مرتفعة	0.957	3.73	أشعر ان مشاكل الشركة وكأنها مشكلتي الخاصة.	15	

من خلال الجدول (15.4) يلاحظ ان المتوسطات الحسابية للعبارات تتراوح ما بين (3.39-3.99)، حيث كان ألتزم بأنظمة العمل وتعليماته في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.99) وإنحراف معياري (0.850)، تليها الشعور بالانتماء القوي للشركة التي يعمل بها العامل حيث حل ثانياً بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.92) وإنحراف معياري (0.933)، وتأتي بعدها شعور العامل بالارتباط العاطفي تجاه الشركة التي يعمل بها وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.79) وإنحراف معياري (0.919).

ثم تأتي في الترتيب وصول العامل إلى العمل مبكراً وذلك للاستعداد لأداء العمل وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.77) وإنحراف معياري (0.977)، يليها تخطيط العامل دائماً قبل أداء أي مهمة في عمله وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.77) وإنحراف معياري (0.917).

ثم تأتي في الترتيب بقاء العامل في العمل وقتاً إضافياً حتى وإن لم يتم تعويضه مادياً عن ذلك وكانت درجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.943)، يليها شعور العامل بالتوافق بين قيمه وقيم الشركة وكانت درجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.922).

يعقب ذلك شعور العامل ان مشاكل الشركة وكأنها مشكلته الخاصة وكانت درجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.957)، يليها شعور العامل بأن مكان العمل يوفر له الراحة التامة لأداء مهامه وكانت درجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.979)، ثم تمنى العامل أن يقضي بقية حياته العملية بالشركة وكانت درجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.932)، ثم تأتي في الترتيب تفكير العامل كثيراً في عمل الغد وكانت درجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.946).

يليه شعور العامل بالرضا عن اللوائح والقوانين المتبعة داخل العمل وكانت درجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.906)، ثم شعور العامل برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين وكانت درجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.058)، ثم تأتي في المرتبة بعدها العبارة التي تنص على شعور العامل بأنه حصل على ما يستحقه من ترقيات في الوقت المناسب وكانت درجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.950).

واخيراً من حيث الترتيب العبارة التي تنص على شعور العامل بالرضا عن الأجر الذي يحصل عليه مقابل ما يقدمه من أعمال وكانت درجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (1.016).

9.4 اختبار فرضيات الدراسة:

1.9.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة على السعادة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis من أجل التعرف على أثر القيادة المستدامة على السعادة التنظيمية، لكن قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لفروض تحليل الانحدار عموماً، وذلك على النحو التالي:

- قام الباحث باستخدام اختبار الالتواء Shapiro-Wilk لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتُقضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم معامل قيم Shapiro-Wilk أكبر من 5% ، والجدول (16.4)، يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يُشير إلى أن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تبين أن جميع أبعاد قيم معامل قيم Shapiro-Wilk أكبر من 5% ، وعليه يُمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

جدول (16.4): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة عن طريق الالتواء Shapiro-Wilk

التقييم	الأبعاد	Shapiro-Wilk	درجة الحرية	Sig.
1	المناعة التنظيمية	0.993	105	0.836
2	القيادة المستدامة	0.991	105	0.674
3	السعادة التنظيمية	0.977	105	0.070

- كما تم التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل أو أبعاد المتغير الوسيط باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor، واختبار التباين المسموح Tolerance ، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح Tolerance أكبر من (5%)، والجدول (17.4)، يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يُشير إلى أن قيم معامل التضخم (VIF)، لجميع المتغيرات نقل عن (10) وتتراوح بين (3.835 - 1.447)، وإن قيم الاختبار التباين المسموح Tolerance تراوحت بين (-0.261 - 0.691)، ويُعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل أو أبعاد المتغير الوسيط Multicollinearity.

جدول (17.4): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance

المتغير	المقياس	الابعاد	VIF	Tolerance
المستقل	القيادة المستدامة	بناء الأهداف طويلة الأمد	2.969	0.337
		استدامة التعلم	2.721	0.368
		بناء فريق عمل قيادي	3.475	0.288
		السلوك الأخلاقي	3.835	0.261
		المسؤولية البيئية والاجتماعية	2.085	0.480
الوسيط	السعادة التنظيمية	الرضا الوظيفي	1.452	0.689
		الانغماس الوظيفي	2.115	0.473
		الالتزام العاطفي	1.803	0.555

- التوزيع الطبيعي للبواقي وعدم وجود قيم متطرفة : للحكم على التوزيع الطبيعي للبواقي وعدم وجود قيم متفرقة، 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 (Ramos & Galang, 2025)، ومن خلال نتائج الجدول (18.4)، يتضح أن القيمة الحرجة-Chi square تساوي (16.27) وهي أكبر من أعلى قيمة لاختبار Mahalanobis (14.500)، وأن قيمة Cook's بلغت (0.249) ولم تتجاوز الواحد الصحيح؛ وبالتالي يتبين أن البواقي موزعة توزيع طبيعي، فضلاً عن عدم وجود قيم متفرقة.

جدول (18.4): قيمة (Mahal.) وقيمة (Cook's)

قيمة (Cook's)	قيمة (Mahal.)
0.249	14.500

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل التعرف على أثر القيادة المستدامة على السعادة التنظيمية؛ يتبين من الجدول (19.4) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والسعادة التنظيمية، حيث يبلغ معامل الارتباط (0.362) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، كما تبين أن قيمة F المحسوبة (15.564) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما أوضحت النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج القيادة المستدامة حول السعادة التنظيمية تُفسّر بنسبة (13%)، من التباين في تحقيق السعادة التنظيمية بينما (87%)، من قيمة التغيرات في مستوى السعادة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار للقيادة المستدامة (0.321)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة على السعادة التنظيمية، بمعنى أن زيادة القيادة المستدامة وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في السعادة التنظيمية بقيمة (0.321)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (3.945)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة على السعادة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (19.4): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر القيادة المستدامة على السعادة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig.
السعادة التنظيمية	القيادة المستدامة	**0.362	0.131	**15.564	0.321	**3.945	0.000
	الثابت				2.544	**8.497	0.000
**معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1 , 103)							

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. لا يوجد أثر لبناء الأهداف طويلة الأمد على السعادة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر بناء الأهداف طويلة الأمد على السعادة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (20.4) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين بناء الأهداف طويلة الأمد والسعادة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.170) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (3.108) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج بناء الأهداف طويلة الأمد حول السعادة التنظيمية تُفسر بنسبة (2.9%)، من التباين في تحقيق السعادة التنظيمية، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار لبناء الأهداف طويلة الأمد (0.143)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء الأهداف طويلة الأمد على السعادة التنظيمية، بمعنى أن زيادة بناء الأهداف طويلة الأمد وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في السعادة التنظيمية بقيمة (0.143)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (1.763)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض هذه الفرضية الفرعية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء الأهداف طويلة الأمد على السعادة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (20.4): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر بناء الأهداف طويلة الأمد على السعادة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig.
السعادة التنظيمية	بناء الأهداف طويلة الأمد	**0.170	0.029	**3.108	0.143	**1.763	0.081
	الثابت				3.180	**10.617	0.000
**معنوية عند مستوى 0.01. df= (1 , 90)							

ب. لا يوجد أثر لاستدامة التعلم على السعادة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر استدامة التعلم على السعادة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (21.4) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين استدامة التعلم والسعادة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.267) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (7.902) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج استدامة التعلم حول السعادة التنظيمية تُفسّر بنسبة (7.1%)، من التباين في تحقيق السعادة التنظيمية، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار لاستدامة التعلم (0.214)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستدامة التعلم على السعادة التنظيمية، بمعنى أن زيادة استدامة التعلم وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في السعادة التنظيمية بقيمة (0.214)، وهذا ما دلّت عليه قيمة t (2.811)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، يتم رفض هذه الفرضية الفرعية والتي

تتص على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستدامة التعلم على السعادة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (21.4): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر استدامة التعلم على السعادة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig.
السعادة	استدامة التعلم	**0.267	0.071	**7.902	0.214	**2.811	0.006
التنظيمية	الثابت				2.924	**10.300	0.000
**معنوية عند مستوى 0.01. df= (1 , 90)							

ج. لا يوجد أثر لبناء فريق العمل القيادي على السعادة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر بناء فريق العمل القيادي على السعادة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (22.4) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين بناء فريق العمل القيادي والسعادة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.334) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (12.961) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج بناء فريق العمل القيادي حول السعادة التنظيمية تُفسر بنسبة (11.2%)، من التباين في تحقيق السعادة التنظيمية، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار لبناء فريق العمل القيادي (0.261)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لبناء فريق العمل القيادي على السعادة التنظيمية، بمعنى أن زيادة بناء فريق العمل القيادي وحدة واحدة سوف تؤدي إلى

تغير طردي في السعادة التنظيمية بقيمة (0.261)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (3.600)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض هذه الفرضية الفرعية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لبناء فريق العمل القيادي على السعادة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (22.4): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر بناء فريق العمل القيادي على السعادة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig.
السعادة التنظيمية	بناء فريق عمل قيادي	**0.334	0.112	**12.961	0.261	**3.600	0.000
	الثابت				2.756	**10.234	0.000

**معنوية عند مستوى 0.01. df= (1 , 90)

د. لا يوجد أثر للسلوك الأخلاقي على السعادة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر السلوك الأخلاقي على السعادة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (23.4) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي والسعادة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.375) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (16.889) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج السلوك الأخلاقي حول السعادة التنظيمية تُفسّر بنسبة (14.1%)،

من التباين في تحقيق السعادة التنظيمية، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار للسلوك الأخلاقي (0.276)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للسلوك الأخلاقي على السعادة التنظيمية، بمعنى أن زيادة السلوك وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في السعادة التنظيمية بقيمة (0.276)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (4.110)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض هذه الفرضية الفرعية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للسلوك الأخلاقي على السعادة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (23.4): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر للسلوك الأخلاقي على السعادة

التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig.
السعادة التنظيمية	السلوك الأخلاقي	**0.375	0.141	**16.889	0.276	**4.110	0.000
	الثابت				2.712	**10.948	0.000
**معنوية عند مستوى 0.01. df= (1 , 90)							

هـ. لا يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية والبيئية على السعادة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر المسؤولية الاجتماعية والبيئية على السعادة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (24.4) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والبيئية والسعادة التنظيمية ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.242)

عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (6.401) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج المسؤولية الاجتماعية والبيئية حول السعادة التنظيمية تُفسّر بنسبة (5.9%)، من التباين في تحقيق السعادة التنظيمية، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار للمسؤولية الاجتماعية والبيئية (0.168)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية والبيئية على السعادة التنظيمية، بمعنى أن زيادة المسؤولية وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في السعادة التنظيمية بقيمة (0.168)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (2.530)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض هذه الفرضية الفرعية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية والبيئية على السعادة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (24.4): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر للمسؤولية الاجتماعية والبيئية على السعادة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig.
السعادة التنظيمية	المسؤولية الاجتماعية والبيئية	**0.242	0.059	**6.401	0.168	**2.530	0.013
	الثابت				3.117	**13.022	0.000
**معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1 , 90)							

2.9.4 الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسعادة التنظيمية على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر السعادة التنظيمية على المناعة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (25.4) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين السعادة التنظيمية والمناعة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.406) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (20.312) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج السعادة التنظيمية حول المناعة التنظيمية تُفسّر بنسبة (16.5%)، من التباين في تحقيق المناعة التنظيمية بينما (83.5%)، من قيمة التغيرات في مستوى المناعة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار للسعادة التنظيمية (0.361)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسعادة التنظيمية على المناعة التنظيمية، بمعنى أن زيادة السعادة التنظيمية وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في المناعة التنظيمية بقيمة (0.361)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (4.507)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسعادة التنظيمية على المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (25.4): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر السعادة التنظيمية على المناعة التنظيمية

المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدرة β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig
السعادة التنظيمية	المناعة التنظيمية	**0.406	0.165	**20.312	0.361	**4.507	0.000
	الثابت				2.410	**8.010	0.000
**معنوية عند مستوى 0.01. df= (1 , 103)							

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية: S:

أ. لا يوجد أثر للرضا الوظيفي على المنة التنظيمية في شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر الرضا الوظيفي على المنة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (26.4) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمنة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.458) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (27.329) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج الرضا الوظيفي حول المنة التنظيمية تُفسّر بنسبة (21%)، من التباين في تحقيق المنة التنظيمية، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار للرضا الوظيفي (0.337)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على المنة التنظيمية، بمعنى أن زيادة الرضا وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في المنة التنظيمية بقيمة (0.337)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (5.228)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض هذه الفرضية الفرعية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على المنة التنظيمية في شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (26.4): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر الرضا الوظيفي على المنة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدره β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig.
المنة التنظيمية	الرضا الوظيفي	**0.458	0.210	**27.329	0.337	**5.228	0.000
	الثابت				2.563	**11.074	0.000
**معنوية عند مستوى 0.01. df= (1 , 90)							

ب. لا يوجد أثر للانغماس الوظيفي على المناة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر الانغماس الوظيفي على المناة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (27.4) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين الانغماس الوظيفي والمناة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.323) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (12.019) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج الانغماس الوظيفي حول المناة التنظيمية تُعسّر بنسبة (10%)، من التباين في تحقيق المناة التنظيمية، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار للانغماس الوظيفي (0.242)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للانغماس الوظيفي على المناة التنظيمية، بمعنى أن زيادة الانغماس وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في المناة التنظيمية بقيمة (0.242)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (3.467)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض هذه الفرضية الفرعية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للانغماس الوظيفي على المناة التنظيمية في شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (27.4): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر الانغماس الوظيفي على المناة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig.
المناة التنظيمية	الانغماس الوظيفي	**0.323	0.104	**12.019	0.242	**3.467	0.001
	الثابت				2.830	**10.498	0.000

**معنوية عند مستوى 0.01. df= (1 , 90)

ج. لا يوجد أثر للالتزام العاطفي على المنة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر الالتزام العاطفي على المنة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (28.4) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي والمنة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.234) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (5.965) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج الالتزام العاطفي حول المنة التنظيمية تُفسّر بنسبة (5.5%)، من التباين في تحقيق المنة التنظيمية، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار للالتزام العاطفي (0.175)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على المنة التنظيمية، بمعنى أن زيادة الالتزام وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في المنة التنظيمية بقيمة (0.175)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (2.442)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض هذه الفرضية الفرعية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على المنة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (28.4): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر الالتزام العاطفي على المنة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig.
المنة التنظيمية	الالتزام العاطفي	**0.234	0.055	**5.965	0.175	**2.442	0.016
	الثابت				3.084	**11.151	0.000
**معنوية عند مستوى 0.01. df= (1 , 90)							

3.9.4 الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (29.4) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.826) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (221.393) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج القيادة المستدامة حول المناعة التنظيمية تُفسّر بنسبة (68.2%)، من التباين في تحقيق المناعة التنظيمية بينما (31.8%)، من قيمة التغيرات في مستوى المناعة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار للقيادة المستدامة (0.651)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة على المناعة التنظيمية، بمعنى أن زيادة القيادة المستدامة وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في المناعة التنظيمية بقيمة (0.651)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (14.879)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة على المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (29.4): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig
المناعة التنظيمية	القيادة المستدامة	**0.826	0.682	**221.393	0.651	**14.879	0.000
	الثابت				1.390	**8.626	0.000

**معنوية عند مستوى 0.01. df= (1 , 103)

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. لا يوجد أثر لبناء الأهداف طويلة الأمد على المنة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر لبناء الأهداف طويلة الأمد على المنة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (30.4) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين بناء الأهداف طويلة الأمد والمنة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.437) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (24.317) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج بناء الأهداف طويلة الأمد حول المنة التنظيمية تُفسر بنسبة (19.1%)، من التباين في تحقيق المنة التنظيمية، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار لبناء الأهداف طويلة الأمد (0.326)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء الأهداف طويلة الأمد على المنة التنظيمية، بمعنى أن زيادة البناء وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في المنة التنظيمية بقيمة (0.326)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (4.931)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض هذه الفرضية الفرعية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء الأهداف طويلة الأمد على المنة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (30.4): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر بناء الأهداف طويلة الأمد على المنة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig.
المنة التنظيمية	بناء الأهداف طويلة الأمد	**0.437	0.191	**24.317	0.326	**4.931	0.000
	الثابت				2.566	**10.503	0.000
**معنوية عند مستوى 0.01. df= (1 , 90)							

ب. لا يوجد أثر لاستدامة التعلم على المنة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر استدامة التعلم على المنة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (31.4) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين استدامة التعلم والمنة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.703) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (100.483) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج استدامة التعلم حول المنة التنظيمية تُفسّر بنسبة (49.4%)، من التباين في تحقيق المنة التنظيمية، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار لاستدامة التعلم (0.502)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستدامة التعلم على المنة التنظيمية، بمعنى أن زيادة الاستدامة وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في المنة التنظيمية بقيمة (0.502)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (10.024)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض هذه الفرضية الفرعية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستدامة التعلم على المنة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (31.4): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر استدامة التعلم على المنة

التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig.
المنة التنظيمية	استدامة التعلم	**0.703	0.494	**100.483	0.502	**10.024	0.000
	الثابت				1.915	**10.266	0.000
**معنوية عند مستوى 0.01. df= (1 , 90)							

ج. لا يوجد أثر لبناء فريق العمل القيادي على المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر بناء فريق العمل القيادي على المناعة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (32.4) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين بناء فريق العمل القيادي والمناعة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.754) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (136.054) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج بناء فريق العمل القيادي حول المناعة التنظيمية تُفسّر بنسبة (56.9%)، من التباين في تحقيق المناعة التنظيمية، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار بناء فريق العمل القيادي (0.524)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فريق العمل القيادي على المناعة التنظيمية، بمعنى أن زيادة بناء الفريق وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في المناعة التنظيمية بقيمة (0.524)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (11.664)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض هذه الفرضية الفرعية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فريق العمل القيادي على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (32.4): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر بناء فريق العمل القيادي على المناعة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig.
المناعة التنظيمية	بناء فريق عمل قيادي	**0.754	0.569	**136.054	0.524	**11.664	0.000
	الثابت				1.841	**11.025	0.000

**معنوية عند مستوى 0.01. df= (1 , 90)

د. لا يوجد أثر للسلوك الأخلاقي على المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر السلوك الأخلاقي على المناعة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (33.4) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي والمناعة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.722) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (112.142) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج السلوك الأخلاقي حول المناعة التنظيمية تُفسّر بنسبة (52.1%)، من التباين في تحقيق المناعة التنظيمية، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار للسلوك الأخلاقي (0.472)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على المناعة التنظيمية، بمعنى أن زيادة السلوك وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في المناعة التنظيمية بقيمة (0.472)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (10.590)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض هذه الفرضية الفرعية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (33.4): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر للسلوك الأخلاقي على المناعة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig.
المناعة التنظيمية	السلوك الأخلاقي	**0.722	0.521	**112.142	0.472	**10.590	0.000
	الثابت				2.047	**12.432	0.000
**معنوية عند مستوى 0.01. df= (1 , 90)							

هـ. لا يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية والبيئية على المكافحة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر المسؤولية الاجتماعية والبيئية على المكافحة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (34.4) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والبيئية والمكافحة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.596) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (56.771) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج المسؤولية الاجتماعية والبيئية حول المكافحة التنظيمية تُفسّر بنسبة (35.5%)، من التباين في تحقيق المكافحة، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار للمسؤولية الاجتماعية والبيئية (0.368)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية والبيئية على المكافحة التنظيمية، بمعنى أن زيادة المسؤولية وحدة واحدة ستؤدي إلى تغير طردي في المكافحة بقيمة (0.368)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (7.535)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض هذه الفرضية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية والبيئية على المكافحة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (34.4): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر المسؤولية الاجتماعية والبيئية على المكافحة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig.
المكافحة التنظيمية	المسؤولية الاجتماعية والبيئية	**0.596	0.355	**56.771	0.368	**7.535	0.000
	الثابت				2.457	**13.933	0.000

**معنوية عند مستوى 0.01. df=(1, 90)

4.9.4 الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسعادة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية لدى شركات الطيران اللببية العاملة في مدينة بنغازي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام نموذج (Andrew F. Hayes (2022) من خلال طريقة العمليات الكليّة (Process Procedure for SPSS Version (4.2)، من أجل الوقوف على أثر السعادة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية؛ حيث يعتبر هذه النموذج من أفضل نماذج الوساطة لتحقيق أهداف الدراسة (أبوسيف،2018)، كذلك تعد طريقة العمليات الكليّة 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 والعمل به 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).

وجداول (35.4) يوضح الأثر المباشر وغير المباشر للمتغير الوسيط السعادة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية بواسطة طريقة PROCESS من خلال نموذج Andrew F. Hayes (2022).

جدول (35.4) الأثر المباشر وغير المباشر للمتغير الوسيط السعادة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية بواسطة طريقة PROCESS من خلال نموذج (2022) Andrew F. Hayes

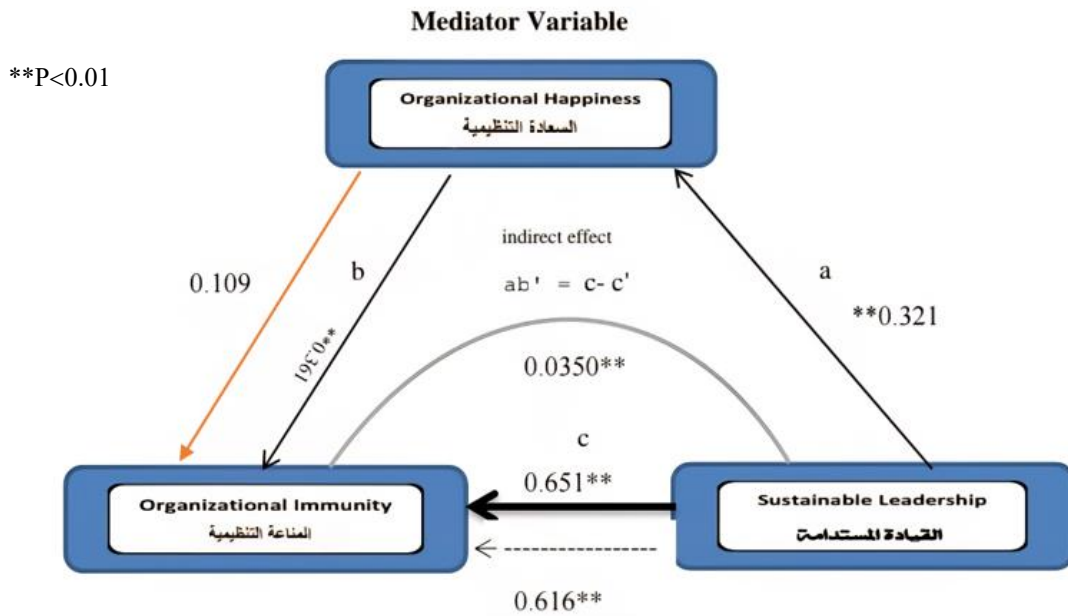
الفرضية	المسار	المسار	المتغير في نموذج الواسطة	الأثر المباشر Direct effect	S.E	T	(P)	الحد الأعلى لفاصل الثقة ULCI	الحد الأدنى لفاصل الثقة LLCI	Indirect effect	الأثر غير المباشر المايكر الكلي Completely standardized indirect effect
الأولى	القيادة المستدامة ---> السعادة التنظيمية	A		**0.321	0.081	**3.945	0.0001	0.4820	0.1595		**0.0444
الثانية	السعادة التنظيمية ---> المناعة التنظيمية	B		**0.361	0.08	**4.507	0.000				
الثالثة	القيادة المستدامة ---> المناعة التنظيمية	C		**0.651	0.044	**14.879	0.000	0.7379	0.5643		
الرابعة	القيادة المستدامة ---> السعادة التنظيمية ---> المناعة التنظيمية	c'	SL OH= b'	**0.616	0.046	**13.336	0.000	0.7077	0.5245	**0.0350	
				*.109	0.052	*2.092	0.039	0.2127	0.0057		

c' Model: R=.834 R-sq.=0.696 MSE=.0857 F= 116.515
**P<0.01 Indirect effect :LLCI =0.003, ULCI=0.079
Completely standardized indirect effect : LLCI =0.004, ULCI=0.098

يتضح من الجدول (35.4) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية في ظل وجود السعادة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث بلغ معامل الارتباط (0.834) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (116.515)، وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية في ظل وجود السعادة التنظيمية تُفسر بنسبة (69.6%) من التباين في تحقيق المناعة التنظيمية بينما (30.4%)، من قيمة التغيرات في مستوى المناعة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تبين أن قيم إجمالي خطأ متوسط المربعات للنموذج (MSE) بلغت (0.0857)، 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 (35.4)، تؤكد دقة النموذج وقدرته التنبؤية (Wackerly et.al,2008).

خلصت النتائج الوارد بالجدول (35.4) أن مسار A والذي يوضح تأثير المستقل على الوسيط، حيث بلغ أثره المباشر (0.321)، وأن قيمة t (3.945)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، وبخطأ معياري بلغ (0.081)؛ في حين أن المسار B والذي يمثل أثر المتغير الوسيط على التابع، حظي بمعامل تأثير مباشر (0.361)، وأن قيمة t (4.507) وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، وبخطأ معياري قدره (0.08)؛ كذلك أوضحت البيانات أن مسار C بلغت قيمة β لمعامل الانحدار والتي تمثل الأثر الكلي المباشر للقيادة المستدامة على المنة التنظيمية بدون المتغير الوسيط (0.651)، وأن قيمة t (14.879) وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، وبخطأ معياري وصل إلى (0.044)، ويمكن الحصول عليه عبر المعادلة التالية = $ab' + c'$ ؛ كما تُظهر نتائج الجدول (35.4)، أن قيمة β لمعامل الانحدار مسار c' والتي تمثل الأثر المباشر للقيادة المستدامة في المنة التنظيمية وبوساطة السعادة التنظيمية بلغت (0.616)، وأن قيمة t للقيادة المستدامة (13.336)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، في حين أن قيمة الأثر المباشر للسعادة التنظيمية بمسار c' بلغت (0.109)، وأن قيمة t لديها (2.092)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.05)؛ الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية للسعادة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المستدامة والمنة التنظيمية، وأتضح أن تأثير المتغير الوسيط هو أثر جزئي تكاملي (Abu-Bader & Jones, 2021) أي مع دخول المتغير الوسيط (السعادة التنظيمية) لا يزال أثر المتغير المستقل (القيادة المستدامة) قائم على المتغير التابع (المنة التنظيمية) عندها تسمى الوساطة جزئية تكاملية، وهذا ما دلّت عليه قيمتي الحد الأدنى والأعلى لفاصل الثقة Confidence interval (-0.7077-0.5245)، والشكل (2) يوضح ذلك؛ كما كشفت النتائج الواردة بالجدول (35.4)، أن لمتغير السعادة التنظيمية أثر غير مباشر إيجابي، وهذا ما دلّت عليه فواصل الثقة لطريقة Bootstrapping (3-0.079 Bootstrapped Confidence Interval (UL: LL: 0.00) عند مستوى ثقة (95%) عند مستوى ثقة (95%) Bootstrapped Confidence Interval (UL: LL: 0.00) (Hayes, 2017)، حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر (0.0350)، والذي يمكن الحصول عليه من

الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر ($c-c'$)، فضلاً عن التأثير الكلي غير المباشر للنموذج والذي بلغ (0.0444) للسعادة التنظيمية على المناعة التنظيمية من خلال القيادة المستدامة ومن خلال ملخص النتائج المعروضة بالجدول (35.4) للتأثير المباشر وغير المباشر، ويتضح بجلاء أهمية المتغير الوسيط ودوره في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع وبشكل جزئي؛ عليه، يتم رفض الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للسعادة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية بشركات الطيران قيد الدراسة.



شكل (1.4): نتائج الفرضية الرابعة من خلال نموذج Andrew F. Hayes (2022)

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات وآفاق الدراسة المستقبلية

1.5 مقدمة:

عمدت الدراسة إلى معرفة مستوى القيادة المستدامة بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين، فضلاً عن معرفة مستوى المناعة التنظيمية بالشركات المذكورة، علاوة على تبيان مستوى السعادة التنظيمية بها، كذلك التعرف على طبيعة أثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية من خلال السعادة التنظيمية بهذه الشركات، وتم في هذا الفصل مناقشة النتائج وأهم التوصيات والمقترحات والتي من شأنها أن تعضد القيادة المستدامة وتعزز المناعة التنظيمية وتقوي السعادة التنظيمية بالشركات قيد الدراسة.

2.5 مناقشة نتائج الدراسة:

• بينت الدراسة تمتع شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي بمناعة تنظيمية مرتفعة، كما أوضحت الدراسة أن بُعدي المناعة التنظيمية الطبيعية والمكتسبة كانا مرتفعين أيضاً، وأن المناعة الطبيعية كانت أعلى من المناعة المكتسبة، كذلك أظهرت أيضاً أن بُعد الموقع التنافسي جاء في مقدمة ابعاد المناعة التنظيمية وبمستوى مرتفع، يليه في الترتيب بُعد الحامض النووي وبمستوى مرتفع، ثم أتى بُعد اللقاح التنظيمي بمستوى مرتفع، يليه بُعد الذاكرة التنظيمية بمستوى مرتفع، ثم بُعد التوازن التنظيمي بمستوى مرتفع، وأخيراً جاء بُعد المقارنة المرجعية وبمستوى مرتفع، وقد يُعزى أسبقية المناعة الطبيعية عن المكتسبة أن الشركات محل الدراسة تتكيف مع الأزمات وتكون آليات دفاعية داخلية تلقائية كتراكم الخبرات والتعلم والتوازن مع مرور الزمن، كذلك تفسيراً لارتفاع الموقع التنافسي ووقوعه في مقدمة باقي أبعاد المناعة التنظيمية فقد يرجع سبب ذلك إلى تمتع هذه الشركات بالسمعة الجيدة والمكانة الحسنة مقارنة بالمنافسين، وكل ما سبق من ارتفاع للمناعة التنظيمية بنوعها أثبتته دراسة الامام (2025) كون أن هذه الشركات تواجه بحزم الأزمات الإدارية

والتنظيمية والمالية وتشكل فرق العمل وأنظمة تواصل دائم واستجابة فورية مما يُعطي انطباعاً عن الوضع المناعي الجيد لهذه الشركات كذلك اهتمام هذه الشركات بإدارة المعرفة يمنحها قدرة مناعية ضد الفشل وايضاً اهتمامها بالتسويق الابتكاري يدعمها بمناعة دفاعية تحمي حصتها التسويقية وهو ما توصلت إليه دراسة عامر وآخرون (2024)؛ وتوافقت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أحمد (2024)، شتا (2023)، دراسة Abunaser et al (2024) دراسة صالح وجبريل (2021)، دراسة النقيرة (2021) دراسة Qasim & Kalkawi (2021)، والتي أشارت جميعها إلى أن مستوى المناعة التنظيمية جاء مرتفعاً كذلك على مستوى بعض الأبعاد المستخدمة، في حين اختلفت نتائجها مع ما توصلت إليه دراسة دياب (2021)، دراسة حسن (2022) ، دراسة محمد (2022)، في أن مستوى المناعة التنظيمية وبعض أبعادها بها كان ضعيفاً أو أقل من المستوى المتوسط.

- أظهرت الدراسة أن شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي تمتلك قيادة مستدامة مرتفعة؛ كما أوضحت الدراسة أن بُعد بناء الأهداف طويلة الأمد حظي بالمرتبة الأولى على مستوى ابعاد القيادة المستدامة وبمستوى مرتفع، في يليه في الترتيب بُعد استدامة التعلم وبمستوى مرتفع، ثم جاء بُعد بناء فريق عمل قيادي بمستوى مرتفع، يليه بُعد السلوك الأخلاقي بمستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة يأتي بُعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية وبمستوى مرتفع؛ وقد يرجع تقدم بُعد بناء الأهداف طويلة الأمد على باقي الأبعاد إلى أن الشركات محل الدراسة تهتم بتحقيق الأهداف طويلة الأمد وتستثمر التغذية الراجعة لرسم الأهداف المستقبلية؛ وتناظرت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة جبريل وآخرون (2025) من حيث ارتفاع القيادة المستدامة في شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي غير أن أعلى الأبعاد كان بُعد استدامة التعلم بخلاف الدراسة الحالية الذي كانت فيه بُعد بناء الأهداف طويلة الأمد هو أعلى الأبعاد والذي ربما قد يُفسر على تغيير الأولويات بسرعة

وبشكل ديناميكي داخل بيئة هذه الشركات، كذلك تركيز هذه الشركات على استراتيجيات الاستدامة والتعلم والتعافي وبناء الأهداف رغم تقارب المدة الزمنية بين الدراستين مما يعكس تحول القيادة المستدامة لهذه الشركات وسرعة استجابتها وديناميكيته مع تغير البيئة، كذلك دراسة Badi & Abdulshahed (2019) التي أشارت إلى موثوقية الإدارة والأداء وتحقيق الأهداف بالخطوط الجوية الليبية؛ وتوافقت نتيجة الدراسة مع ما أفضت إليه دراسة العنبيي وآخرون (2025)، دراسة البكري (2023)، دراسة الزيد (2023)، دراسة سفر (2021)، دراسة Chayak (2021) من حيث أن القيادة المستدامة كانت مرتفعة كذلك على مستوى بعض الأبعاد المستخدمة؛ في حين تباينت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة العرافي وعثمان (2025)، دراسة نور والضامن (2024)، دراسة عبدالحسين وآخرون (2024)، ودراسة العمري والعيان (2023)، دراسة الخمايسة (2022)؛ من حيث أن القيادة المستدامة وبعض أبعادها بها كان بمستوى ضعيف أو بمستوى أقل من المتوسط.

● أوضحت الدراسة أن شركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي تتصف بسعادة تنظيمية مرتفعة، كما أظهرت أيضاً أن بُعد الانغماس الوظيفي جاء في مقدمة أبعاد السعادة التنظيمية وبدرجة ممارسة مرتفعة، يليه في الترتيب بُعد الالتزام العاطفي وبمستوى مرتفع، في حين تبين أن بُعد الرضا الوظيفي هو أقل أبعاد السعادة التنظيمية ممارسةً وبمستوى مرتفع، وقد يعزى تفسير أن بُعد الانغماس الوظيفي كان أعلى أبعاد السعادة التنظيمية إلى التزام العاملين بأنظمة العمل وقوانينه ولوائحها، كذلك تخطيطهم المسبق للمهام التي ينوون القيام بها؛ واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة عبدالحسين (2025) دراسة سعد وآخرون (2025)، دراسة التوبي (2024)، دراسة الراعي (2024)، دراسة السديري والشماسي (2023)، والتي بينت جميعها إلى أن مستوى السعادة التنظيمية كان بمستوى مرتفع كذلك على مستوى بعض الأبعاد المستخدمة، في حين تباينت نتيجة

هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة السيلاوي (2023)، دراسة Fonceca & Kanmani (2023)، دراسة سعيد (2022)، من حيث أن السعادة التنظيمية، وبعض أبعادها كانت بدرجة متوسطة ومنخفضة؛ وتعريجاً على ارتفاع مستوى السعادة التنظيمية بالشركات محل الدراسة، وعلى الرغم من الظروف القاسية التي مرت بها بعض الشركات المشمولة بالدراسة، وخصوصاً شركة الخطوط الليبية التي تمر بمرحلة تنظيمية وإدارية دقيقة في ظل إدارة لجنة أزمة، وما يرافق ذلك من تحديات محتملة، إلا أن الدراسة أظهرت ارتفاعاً نسبياً في مستوى السعادة التنظيمية لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، ويُعزى هذا الارتفاع، الذي قد يبدو للوهلة الأولى غير منطقي، إلى أن الموظفين في بيئة صعبة ومنخفضة التوقعات في الأساس، ينظرون إلى الإنجازات البسيطة على أنها نجاحات ملموسة، وهو ما يعكس أن المعايير الذاتية للسعادة التنظيمية تختلف حسب بيئة العمل؛ فما يعتبره العامل في بيئة مستقرة أمراً طبيعياً، قد يُنظر إليه في بيئة متعثرة كإنجاز ملموس ومصدر للرضا؛ وانسجم هذا التفسير مع ما آلت إليه دراسة باكير وآخرون (2024) كون أن عاملي شركة الخطوط الليبية يتحلون بالصبر والمرونة وسرعة الاستجابة والتعاون والثقة فيما بينهم، وهذا أمر طبيعي كون العمل تحت الضغط يولد الثقة والتعاون والتكاتف والتضحية، كذلك تناظرت نتيجة هذه الدراسة مع أفضلت إليه دراسة أبوبكر (2025) كون أن الاستقرار الوظيفي لعاملي شركات الطيران الليبية في مدينة بنغازي كان مرتفعاً كذلك ظروف العمل المعنوية وفرص النمو الوظيفي، وقد يكون مرد ذلك إلى شعور العاملين بالأمان الوظيفي الناتج عن آليات التوظيف الحكومي وشبه الحكومي، كذلك قد يعود للتغاضي عن أنظمة التقييم الصارمة في ظل هذه الظروف، كذلك توافقت مع ما توصلت إليه دراسة انتيفة وأبوروي (2025) كون شركتي الأفريقية والخطوط الليبية تساهمان في التنمية الاقتصادية والرفاه وخلق الوظائف ودعم الناتج المحلي، وذلك يُعتبر أمراً محورياً في حفاظ هذه الشركات على سمعتها التنظيمية وولاء عاملها.

● كشفت الدراسة وجود أثر للقيادة المستدامة على السعادة التنظيمية بشركات الطيران محل الدراسة عند مستوى دلالة احصائية 5%، كذلك بينت الدراسة وجود أثراً لأبعاد القيادة المستدامة على السعادة التنظيمية، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد السلوك الأخلاقي كأكثر الأبعاد تأثيراً على السعادة التنظيمية، وهذا ما أشارت إليه عبارات السلوك الأخلاقي التي أوضحت أن الشركات محل الدراسة تبدي أسبقية عالية للسلوكيات الأخلاقية وتفي بوعودها مع موظفيها، وتسمح للعاملين بها بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، ويمكن تفسير وقوع السلوك الأخلاقي كأكثر الأبعاد تأثيراً على السعادة التنظيمية كون أن السلوكيات الأخلاقية تعزز الشعور بالطمأنينة والأمان الذاتي وتقلل الضغوط وتعضد الثقة داخل بيئة الشركات محل الدراسة؛ وانفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة Soyalm (2023) كذلك اتفقت مع دراسة عذافة ومحمد، (2021) في تأثير القيادة المستدامة على السعادة التنظيمية، وشابهتها في أبعاد السعادة، وتباينت معها بعض الشيء كاختلافها في نوعية الأبعاد المستخدمة في متغير القيادة المستدامة. وانسجمت الدراسة مع عدد من النظريات الإدارية منها التوافق مع نظرية AMO حيث تدعم النتائج فرضية أن القيادة المستدامة تُفَعِّل معادلة (القدرة، الدافعية، الفرصة) (Ability–Motivation–Opportunity)، من خلال تمكين العاملين ورفع دافعيتهم عبر المساواة وتحسين قدراتهم وتدريبهم وبالتالي ينعكس إيجابياً على مستويات السعادة التنظيمية، كذلك تتسق نتائج الدراسة مع نظرية أصحاب المصلحة كون أن القيادة المستدامة تتعامل مع العاملين كشركاء، مع حفاظها على باقي الأطراف ذات العلاقة مما يخلق التوازن ويزيد من مستويات السعادة لدى العاملين على الصعيد نفسه تطابق نتائج الدراسة مع ما أفضت إليه نظرية الموارد والكفاءات حيث يشير الأثر المرتفع للقيادة المستدامة إلى أن القيادة التي تستثمر في الموارد البشرية تخلق مورداً هاماً غير مادي (الثقة، المعرفة، التنافس في العمل)، وهذا المورد ينعكس في شكل تعاون ومن ثم يتحول لسعادة تنظيمية إلى جانب

ذلك تتسق النتائج مع نظريات الرفاه النفسي حيث تتوافق مع نظرية الرفاه النفسي الهيدوني كون أن القيادة المستدامة تجلب المتعة وتخفف الضغوط والأضرار، وبالتالي تزيد المشاعر الإيجابية لدى العاملين كذلك توافقت مع نظرية الرفاه النفسي الأودايموني، بحيث أن القيادة المستدامة تمد العامل بأهداف تتماشى مع قيمه، فيرتفع مستوى السعادة في الشركة؛ ومما سبق، يمكن القول إن نتائج الدراسة المتعلقة بأثر القيادة المستدامة على السعادة التنظيمية تتوافق بدرجة أكبر مع نظرية (AMO)، مع الاستفادة من بعض افتراضات نظرية أصحاب المصلحة ونظرية الموارد والكفاءات، إلى جانب نظريات الرفاه النفسي، دون تبني أي نظرية بشكل مطلق.

- أوضحت الدراسة وجود أثر للسعادة التنظيمية على المناعة التنظيمية بشركات الطيران محل الدراسة عند مستوى دلالة احصائية 5%، كذلك كشفت الدراسة وجود أثراً لأبعاد السعادة التنظيمية على المناعة التنظيمية، حيث حل بُعد الرضا الوظيفي كأكثر الأبعاد تأثيراً على المناعة التنظيمية، وهذا ما أشارت إليه عبارات الرضا الوظيفي التي أوضحت أن الشركات محل الدراسة تحسن معاملة العاملين بها كذلك موضوعية وعدالة قوانينها ومدى اهتمامها برضاها عن لوائحها، وهذا بدوره يؤثر إيجابياً على المناعة التنظيمية كون العامل الراضي عن بيئة عمله يكون أكثر قدرة على التكيف والبقاء والتوازن أمام التغيرات والتهديدات التنظيمية؛ وتناظرت نتيجة هذه الدراسة مع ما أفضت إليه دراسة Ocasal et al, (2022) كون السعادة التنظيمية تحفز الأداء وتشابهت مع دراسة Ahmadiyan et al (2022) لعلاقة السعادة التنظيمية بالصحة التنظيمية ووساطتها مع جودة حياة العمل، وتباينت مع دراسة Fonceca & Kanmani (2023) في كون عدم تأثير السعادة التنظيمية على الأداء وتوازن المؤسسات، وقد توافقت الدراسة مع عدداً من الأسس النظرية منها تأكيد نتائج الدراسة على انسجامها مع نظرية التكيف التنظيمي، حيث أن المناعة تنشأ من الحالة النفسية للموظفين فالسعادة برزت كداعم يعزز قدرة الشركة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات

كذلك التوافق مع نظريات التعلم حيث كلما كان العاملون سعداء ارتفعت مستويات التعاون وتبادل المعرفة والشغف للتعلم والتدريب والثقة والتشارك الاجتماعي، وهي عناصر رئيسية معززة للمناعة التنظيمية. وعليه، يمكن القول إن نتائج الدراسة المتعلقة بأثر السعادة التنظيمية على المناعة التنظيمية تتوافق بدرجة أكبر مع نظرية التكيف التنظيمي، مع الاستفادة من بعض افتراضات نظريات التعلم التنظيمي، دون تبني أي نظرية بشكل تام.

- أظهرت الدراسة وجود أثر للقيادة المستدامة على المناعة التنظيمية بشركات الطيران محل الدراسة عند مستوى دلالة احصائية 5%، كذلك كشفت الدراسة وجود أثراً لأبعاد القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد بناء فريق عمل قيادي كأكثر الأبعاد تأثيراً على المناعة التنظيمية، وهذا قد يفسر إلى أن الشركات محل الدراسة تعتمد على مبدأ العمل الجماعي وتعزيز الانتماء لروح الفريق وتوزيع المهام القيادية، وهذا بدوره يؤثر إيجابياً على المناعة التنظيمية كون العمل الجماعي قد يرفع القدرة على الصمود أمام الأخطار ويزيد التماسك التنظيمي ويعزز الاستجابة السريعة للأزمات؛ وانفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة أبوشقفة (2022) كون أن القيادة المستدامة تؤثر على المناعة التنظيمية. وتتوافق هذه النتائج مع نظرية التكيف التنظيمي كون القيادة المستدامة بطبيعتها تتبنى المرونة التنظيمية، وتتخذ قرارات فعالة مستدامة، بتعديل مسارها وسلوكها لمواجهة الأزمات، وبالتالي تعضيد المناعة التنظيمية كذلك تدعم نتائج الدراسة نظريات التعلم والسلوك الاجتماعي حيث يُعتبر القائد المستدام نموذجاً يُحتذى به، فعندما يكون متوازن ولديه قدر كبير من الوعي، فإنه سيصبح قدوة للعاملين فيتعلمون حسن التصرف مما ينعكس على حالة الشركة ومناعتها التنظيمية، أيضاً تتوافق النتائج مع نظرية الإنتاج الذاتي كون هذه النظرية تفترض أن الشركة تصمم أنظمتها الدفاعية داخلياً، وهذه المهمة هي من صميم عمل القيادة حيث تنتقي ما يتناسب من معلومات لتكوين خط دفاع مناعي للشركة إلى

جانِب ذلك تتماشى نتائج الدراسة مع ما تتضمنه نظرية AMO (قدرة - دافعية - فرصة) حيث أن القائد المستدام يعزز القدرة لدى عامليه، ويعضد دافعيتهم، ويمنحهم الفرصة للنجاح، وهذا يؤدي إلى تبلور قدرات مناعية مباشرة كذلك تتسق نتائج الدراسة مع مضمون نظرية أصحاب المصلحة كون أن القائد المستدام يوازن بين مصالح العاملين والموردين والمقرضين والعملاء والمجتمع ومؤسسات الدولة وبذلك يخلق ثقة قوية وسمعة جيدة وموقع ممتاز، وهي مكونات أساسية للمناعة. إضافةً إلى تناظر نتائج الدراسة مع نظرية الموارد والكفاءات حيث أن القيادة المستدامة تحافظ على موارد الشركة لأجيال قادمة وهذا يسهم في ديمومة الشركة وفي بناء وتعزيز المناعة التنظيمية بها. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج الدراسة المتعلقة بأثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية تتوافق بمستوى أكبر مع نظرية التكيف التنظيمي، مع الاستفادة من بعض افتراضات نظريات التعلم والسلوك الاجتماعي، ونظرية الإنتاج الذاتي، ونظرية (AMO)، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الموارد والكفاءات، دون تبني أي نظرية بشكل كلي.

- أوضحت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للقيادة المستدامة والسعادة التنظيمية على المناعة التنظيمية بالشركات محل الدراسة، إلا أن أثر القيادة المستدامة أكبر من أثر السعادة التنظيمية على المناعة التنظيمية، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن السعادة التنظيمية تتوسط جزئياً تكاملياً العلاقة بين القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية؛ وجاءت نتيجة الدراسة متوافقة في مضامينها مع ما أشار إليه سعد وآخرون (2025) كون أن متغير السعادة الوظيفية لعب دور الوساطة في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، لأنها تدعم التحول وتساعد على التغيير والابتكار، وتحقق الفعالية التنظيمية؛ وتناظرت نتيجة الدراسة مع ما آلت إليه دراسة Taruna & Bharti (2023) في أن المتغير الوسيط (السعادة التنظيمية) لعب دور الوساطة وكان له تأثير كامل في العلاقة بين الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ وانسجمت نتيجة الدراسة مع ما خلصت

إليه دراسة Shelke & Shaikh (2023) كون السعادة التنظيمية تتوسط بشكل إيجابي مشاركة الموظفين ودوافع مشاركتهم، فضلاً عن ذلك توافقت نتيجة الدراسة مع ما أفضت إليه دراسة Soyalin (2023) والتي كشفت أن للسعادة التنظيمية دور وسيط في تأثير القيادة المتواضعة على أداء الموظف؛ كذلك تناغمت نتيجة الدراسة الحالية مع مضمون ما توصلت إليه دراسة Ahmadiyan et al, (2022) والتي أشارت الى وجود دور وسيط للسعادة بين القيادة الكمية، والصحة التنظيمية وجودة الحياة العملية؛ في حين اختلفت نتيجة الدراسة في مضمونها مع ما كشفته دراسة Bashier et al (2024) والتي أفصحت أنه لا يوجد أثر وسيط لسعادة الموظفين في العلاقة بين القيادة الاستشرافية وإبداع الموظفين، كون أن تلك القيادة قد تكون داعمة مباشرةً لسلوكيات الإبداع دون أن يكون لمتغير السعادة أي تأثير في هذه العلاقة، كذلك الطبيعة البيروقراطية للمؤسسات السعودية والعربية قد تحد من الأفكار والأنشطة الإبداعية، حيث يبدو أن لمتغير السعادة التنظيمية تؤدي دوراً جزئياً فقط، يتوقف بإدراك العاملين لاستدامة الممارسات القيادية أكثر من ارتباطه بخصائص القيادة ذاتها. وتتوافق نتائج الدراسة الحالية مع ما تضمنته نظريات الرفاه النفسي والتكيف والتعلم الاجتماعي وأصحاب المصلحة والموارد والكفاءات ونظرية AMO، والتي تؤكد جميعها أن القادة المستدامين عندما يدعمون بيئة تنظيمية قائمة على العدالة والمساواة والشفافية والاستدامة والتوازن والتعلم والتكيف، فإن العاملين يقابلون هذا الدعم بمستويات أعلى من الايجابية والولاء مما يزيد المناعة التنظيمية، وهو ما يفسر الأثر الإيجابي المباشر لكل من القيادة المستدامة والسعادة التنظيمية على المناعة التنظيمية؛ إلا أن القيادة المستدامة تملك تأثيراً مباشراً على المناعة التنظيمية مما يجعل وساطة السعادة التنظيمية جزئية، وقد يعزى تفوق أثر القيادة المستدامة على السعادة التنظيمية إلى أن مصدر التحفيز والتمكين الأساسي يكون من سلوك القيادة نفسها أكثر من التجربة الشعورية لسعادة العاملين داخل الشركات قيد الدراسة، وهو

ما يتفق مع افتراضات نظرية التعلم في العمل والتي تشير إلى أن القيادة المستدامة تُعتبر داعماً ومكوناً رئيسياً وراعياً للسلوكيات التنظيمية الإيجابية. كذلك فإن الدور الوسيط الجزئي للسعادة التنظيمية يعكس ما أشارت إليه نظرية الحفاظ على الموارد، إذ تُعتبر السعادة مورداً نفسياً يعزز قدرة العاملين على مواجهة ضغوط العمل وتحديات المهام وبالتالي تعضيد مناعتهم التنظيمية، لكنها في الوقت نفسه ليست المورد الوحيد المؤثر، بل إحدى العوامل الداعمة ضمن منظومة موارد أوسع يقودها سلوك القيادة المستدامة. وعليه، يمكن القول إن نتائج الدراسة المتعلقة بأثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية من خلال السعادة التنظيمية كمتغير وسيط تتناظر بدرجة كبيرة مع ما آلت إليه عدد من الأطر النظرية، كنظريات الرفاه النفسي، والتكيف التنظيمي، والتعلم الاجتماعي، وأصحاب المصلحة، والموارد والكفاءات، ونظرية (AMO)، مع الاستفادة من افتراضاتها التفسيرية دون حصر وتبني أي منها بشكل مطلق وتام.

3.5 توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة تُقدم عدة توصيات التي يؤمل إتباعها والمتمثلة في الآتي:

أولاً: التوصيات المتعلقة بالمناعة التنظيمية:

- تدعيم المناعة الطبيعية بالشركات محل الدراسة، وذلك بتعزيز مواقعها التنافسية عن طريق الاستثمار في الابتكار المستدام وبناء شبكة علاقات استراتيجية مع العملاء والموردين والشركاء كذلك ترسيخ قيم العمل والشفافية بما يسهم في تقوية الحامض النووي التنظيمي، كذلك التركيز على تعضيد التوازن التنظيمي كونه كان أقل أبعاد المناعة الطبيعية من حيث المستوى وذلك بالعمل على تفعيل قنوات الاتصال وهيكله المهام وتوازن المصالح داخل الشركات محل الدراسة.

- المحافظة على المناعة المكتسبة من خلال اللقاح التنظيمي، وذلك بتطوير الآليات الاستباقية لاكتشاف المخاطر والرصد المبكر والاستعانة بالكفاءات والاستشاريين والخبراء والمواهب البشرية ذات الخبرات العلمية والفنية العالية، وانشاء أنظمة معلومات حديثة والاعتماد على الأرشفة الرقمية والذكاء الاصطناعي بما يسهم في تفعيل أكثر للذاكرة التنظيمية، وتعزيز الذاكرة التنظيمية كونه كان أقل أبعاد المناعة المكتسبة من خلال دراسة تجارب الشركات الأخرى واستخلاص العبر منها فضلاً عن مقارنة الأداء مرجعياً مع الشركات الأخرى.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالقيادة المستدامة:

- استثمار عملية رسم الأهداف طويلة الأجل مع مراجعتها دورياً وربطها بالخطط التشغيلية وتحويلها إلى أهداف مرحلية وتطوير أنظمة واضحة ومرنة تعكس مبادئ الاستدامة.
- التطوير المستمر لعملية التعلم عبر انشاء منصات داخلية وقنوات واضحة لتجميع الخبرات لتفعيل التبادل المعرفي وتوظيف التحول الرقمي وتأسيس دوائر للنقاش وورش عمل لتحديث المهارات وتبني المعرفة كأصل استراتيجي.
- نشر الشركات محل الدراسة لثقافة العمل بروح الفريق الواحد داخل بيئة العمل وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات وتدريب القيادات الناشئة وتمكينهم وتزويدهم بمساحة تجريبية كافية وتحديد الأدوار القيادية بوضوح.
- الحفاظ على المستوى المرتفع للسلوك الأخلاقي من خلال تفعيل المدونات والمواثيق الأخلاقية وتوعية العاملين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي بما يسهم في ترسيخ الثقة بين القائد والعاملين؛ ووضع مدونة أخلاقية تضمن الاستقامة وترسخ ثقافة الاحترام وتدعم التنوع وتحفز التعامل العادل مع جميع العاملين بالشركات قيد الدراسة.

- تقوية بُعد المسؤولية البيئية والاجتماعية كونه أقل أبعاد القيادة المستدامة، كالتركيز على تقديم خدمات للرعاية الصحية وحماية البيئة في المجتمع بما يكفل دمجها في الخطط الاستراتيجية للشركات قيد الدراسة وزيادة الوعي المجتمعي كنشر ثقافة ترشيد الاستهلاك وتقليل الهدر بما يحسن صورة المنظمة كذلك تعزيز الشراكات مع الجهات الحكومية والمنظمات غير الربحية.

ثالثاً: التوصيات المتعلقة بالسعادة التنظيمية:

- تنمية الانغماس التنظيمي من خلال تعزيز ارتباط العاملين بمهامهم وتشجيع روح المبادرة والإبداع والتفكير المستقبلي وتوفير بيئة عمل داعمة نفسياً ومحفزة للاندماج والمشاركة التنظيمية.
- كذلك ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة وخلق الروابط الوجدانية بين العاملين والشركات قيد الدراسة بما يسهم في تعضيد روح الالتزام لديهم وتصميم برامج لدمج العاملين وتأكيد قيم الشركة .
- تعزيز رضا العاملين بالشركات قيد الدراسة كونه أقل أبعاد السعادة التنظيمية في المستوى وذلك بالمراجعة المستمرة للقوانين واللوائح المعمول بها وتحديث أنظمة الأجور والمكافآت والحوافز والترقيات بما يتماشى مع البيئة التنافسية، كذلك التركيز على برامج الرعاية الصحية اللازمة والتأمينات الطبية للعاملين والاستماع لمشاكلهم ومتطلباتهم، وتكريم الموظفين المتميزين الذين يحققون نتائج إيجابية.

رابعاً: التوصيات المتعلقة بأثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية من خلال السعادة

التنظيمية كمتغير وسيط

- استدامة النهج القيادي المستدام الذي يوازن بين الأداء المنظمي والمحافظة على سعادة العاملين بما يعضد من المناعة التنظيمية كالتواصل الفعال وبناء الثقافة الداعمة للتعاون وتنمية الوعي الذاتي للعاملين.

- ربط سياسات القيادة المستدامة بمبادرات السعادة التنظيمية كعدالة المعاملة والمشاركة في اتخاذ القرار والمرونة في تنظيم المهام ودمج هذه القيم في رؤية ورسالة الشركات قيد الدراسة.
- إنشاء برامج تقييم مستمرة لرصد الاستجابة وتدريب القادة أثناء الازمات وبناء مناخ تنظيمي قابل للتعافي والتعلم كذلك اشراك العاملين في تحديد التوجهات المستقبلية للشركات قيد الدراسة.
- تطوير أنظمة متابعة دورية لتحسين السياسات القيادية وقياس فعاليتها والوقوف باستمرار على مستجدات البيئة الداخلية بما يعزز من سعادة لعاملين بالشركات محل الدراسة.
- تجهيز الخطط المرحلية بما يسهم في تخفيض ضغوط العمل وتحسين الأثر الإنساني للقرارات التشغيلية كالاستماع الدوري للعاملين وقياس رضاهم وتنمية البيئة الإيجابية عن طريق نظم الإدارة بالمشاركة والتركيز على برامج الترفيه والتشجيع على الالتزام.

4.5 آفاق الدراسة المستقبلية:

قبل الخوض في آفاق الدراسة المستقبلية ينبغي التطرق إلى عدة محددات فرضتها طبيعة الأداة المستخدمة والعينة المستهدفة والتوقيت وغيرها، وهذه المحددات والقيود التي أثرت على سير الدراسة هي جزء من طبيعة البحث العلمي، فالدراسة لا تدعي التمام والكمال فهي أولاً وأخيراً عمل إنساني يكتفه الخطأ والنقصان وقابل للنقد والتعديل، وعليه وجب توضيح بعض التحديات التي واجهها الباحث أثناء دراسته، وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها وإمكانيات الباحث، فقد تم تحديد مجموعة من المحددات التي أثرت على سير الدراسة كالآتي:

- واجهت الدراسة بعض الصعوبات العلمية فبالرغم من الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لها، إلا أنها واجهت بعض التحديات كنقص المصادر ذات الصلة بالموضوعات

المدرسة وصعوبة الوصول للمراجع الحديثة ولا سيما الأجنبية منها كون أن أغلب قواعد البيانات العالمية تكون مدفوعة.

• من ناحية التوقيت فقد تم إجراء الدراسة خلال الفترة من أواخر عام 2024 وعام 2025م، وهي فترة تجميع البيانات وتحليلها، وبالتالي فإن النتائج تعبر عن ظروف وحيثيات تلك الفترة الزمنية، ناهيك عن طبيعة الدراسة (المقطعية) والمحددة بمدة معينة.

• من حيث مجتمع الدراسة فقد اقتصر على استجابات عينة من العاملين بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي، لذا فهي تعبر عن آراء وانطباعات هذه العينة المستهدفة، ولا يمكن الجزم بأنها تعبر عن جميع العاملين في هذا القطاع، وعدا عن ذلك فإن النتائج المستخلصة منها تعكس واقع وطبيعة هذه الشركات فقط، وبالتالي قد لا يمكن تعميمها على باقي شركات الطيران في ليبيا والتي قد تختلف بيئتها التنظيمية أو التشغيلية.

• اقتصرت الدراسة على المتغيرات الثلاثة، وهي: القيادة المستدامة، والسعادة التنظيمية، والمناعة التنظيمية، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة بينها.

• استُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبالرغم من التأكد من موثوقيتها يُفضل دعم باقي وسائل جمع البيانات كالمقابلات التي لربما تُمكن من الوصول إلى نتائج تُعزز أو تنفي ما تم التوصل إليه، ناهيك عن تحديات توزيعها وبعد مقر إقامة الباحث عن مقر الشركات قيد الدراسة.

وفي ضوء ما سبق عرضه من محددات صاحبت هذه الدراسة فإنها لا تُعتبر عائقاً أمام الإضافة العلمية للنتائج المتحصل عليها، بل تمثل منطلقاً مهماً لاستشراق آفاق بحثية مستقبلية يمكن من خلالها توسيع نطاق الدراسة وتعميقها واستكمال الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية كون إن موضوع المناعة التنظيمية يظل قضية متعددة الأبعاد، عليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء الدراسات التالية في هذا المجال:

- إعادة الدراسة برمتها على كافة شركات الطيران الليبية أو على الشركات الأجنبية العاملة في البيئة الليبية أو إعادتها في قطاعات أخرى أو مؤسسات أخرى لإثبات صحة نتائج الدراسة أو رفضها.
- إجراء الدراسة بمتغيراتها الثلاثة (القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية والسعادة التنظيمية) في ضوء المتغيرات الشخصية والوظيفية والتنظيمية.
- بما إن السعادة التنظيمية قد توسطت العلاقة بين القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية بنسبة 69.6%، فهناك 30.4% قد تعزى لمتغيرات وسيطة أخرى لم يستطع النموذج تحديدها. فعليه توصي الدراسة بدراسة المناعة التنظيمية وربطها بأحد المتغيرات التنظيمية التالية أو في شكل نموذج وساطة: الفخر التنظيمي، التماثل التنظيمي، ريادة الأعمال، السمعة التنظيمية، القيادة الأخلاقية، إدارة الوقت، المرونة التنظيمية، البراعة التنظيمية، اليقظة الاستراتيجية، التعلم التنظيمي وغيرها.

المراجع

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

القرآن الكريم.

إبراهيم، حسام الدين السيد والحكمانية، سهام بنت خميس (2022). مستوى توفر السعادة المهنية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء نموذج بيرما (PERMA) المطور، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، بنها، مصر، 26(1): 165-194.

أبو ارميلة، ميساء (2023). الرضا الوظيفي وأثره على الانغماس الوظيفي لدى معلمي مدارس البلدية للمرحلة الثانوية في القدس الشرقية، المجلة العلمية لكلية التربية، أسيوط، مصر، 39(2): 308-330.

ابوالكاس، صابر (2022). دور استراتيجيات التدريب في تعزيز المناعة التنظيمية لدى المؤسسات الإعلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.

أبوبرهم، محمد إبراهيم (2022). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، غزة، فلسطين، 6(7): 1-28.

أبو بكر، امراجع احميده (2025). أثر جودة حياة العمل على التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمر المختار، كلية الاقتصاد، البيضاء، ليبيا.

أبوجديرية، أبوعزوم اللافي (2021). الاثار 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.

أبوزيد، أحمد ناصر (2020). أثر الرقابة الاستراتيجية في التكيف التنظيمي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مؤتة، الأردن، 35(4): 165-208.

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، أستونيا، 4(1): 611-664.

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

أبوليفة، سناء مصطفى (2021). دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الإنغراز الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، الإسكندرية، مصر، 58(1): 133-

184.

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

أبو ناصر، حسن (2020). الدور الوسيط لكفاءات أنظمة ذكاء الأعمال في العلاقة بين المناعة التنظيمية ونجاح القرارات المالية "دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة"، *المؤتمر الدولي الأول لتكنولوجيا المعلومات والأعمال*، 13-14 تموز (يوليو) ، جامعة غزة، فلسطين.

أحمد، الصادق محمد وعمران، عبدالله مشيب (2024). دور التدريب وأثره في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بجامعة املاك خالد من وجهة نظرهم أنفسهم، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، غزة، فلسطين، 8(1): 89-104.

أحمد، محمد حسين (2024). دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر - دراسة ميدانية، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، بورسعيد، مصر، 25(1): 249-292.

أحمد، محمود عبدالعزيز وآخرون (2017). العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية - بالتطبيق على شركة مصر للزيوت والصابون بمدينة المنصورة، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المنصورة، مصر، 41(3): 199-233.

اسماعيل، هادي خليل (2017). دور تكنو استراتيجيات إدارة المعلومات في تحقيق الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمة، *المجلة الأكاديمية لجامعة نورو، دهوك*، العراق، 6(2): 288-303.

اشتوي، محمد عمر أحمد (2017). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.

الامام، عصام عطية (2025). واقع استراتيجيات إدارة الأزمات على شركة الخطوط الجوية الليبية، المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تركيا، 4(3):1-18.

البرنيق للطيران. (2024). نبذة عن الشركة وتاريخ العمليات. مسترجع من الموقع الرسمي لشركة البرنيق للطيران.

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.

التوبي، سلام بن سالم (2024). السعادة المهنية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة الإبداعات التربوية، القاهرة، مصر، 1(28):117-144.

الثابت، أحمد سمير (2020). تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي "دراسة استطلاعية في شركة ديالي العامة"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 1(53):308-328.

الجنابي، أميرة ومهدي، ميادة (2018). تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي - دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكوفة، العراق، 15(4):626-672.

الحاج، بشير أحمد وآخرون (2023). مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في

كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج من وجهة نظرهم، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية

والإنسانية، صنعاء، اليمن، 2(19): 94-111.

الحيلة، أمال عبد المجيد وآخرون (2021). مدى توافر مكونات الحمض النووي DNA وأثرها في تحقيق

الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني، مجلة جامعة فلسطين التقنية

للأبحاث، طولكرم، فلسطين، 8(3): 201-227.

الخرزلي، عدنان عودة (2017). دور العدالة المنظمة في تحديد السعادة الفردية- "دراسة تحليلية لآراء

عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن في بغداد"، رسالة ماجستير غير

منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.

الخصير، هديل سليمان (2021). تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام ضوء خبرة هولندا، مجلة

الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، الامارات العربية المتحدة، (69)1: 97-112.

الخطوط الجوية الأفريقية. (2024). تاريخ التأسيس والهيكل التنظيمي. مسترجع من الموقع الرسمي

للخطوط الأفريقية.

الخطوط الجوية الليبية. (2024). تطور الناقل الوطني الليبي عبر العقود. مسترجع من الموقع الرسمي

للخطوط الليبية.

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.

الخوالدة، رياض (2023). دراسة أثر التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والابداع الإداري: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية في ظل جائحة كورونا، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمان، الأردن، 19(1): 101-120.

الداوي، عبدالمالك والجموعي، بوجمعه (2020). *المسؤولية الاجتماعية للشركات*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية، ورقلة، الجزائر.

الديري، زاهد محمد (2011). *السلوك التنظيمي*، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
الراعي، عبدالوهاب راغب (2024). الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التنشئة التنظيمية والسعادة في مكان العمل " دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالمدارس الخاصة بمدينة المنصورة"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، دمياط، مصر، 5(1): 1981-1947.

الرشيدي، فاهد بن لويبان وشعبان، ياسين بن عمر (2021). دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة"، *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة*، عمان، الأردن، 1(16): 2611-2659.

الزيد، بيان بنت سعود (2023). دور القيادة المستدامة في تحقيق الدافعية المهنية بمكاتب التعليم في مدينة الرياض، *مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية*، غزة، فلسطين، 7(26): 79-97.
الزوي، وسيم (2023-4-27). لقاء الأسبوع، صحيفة صدى الاقتصادية، متاح على الرابط:

<https://sada.ly>

الساعدي، مؤيد يوسف (2016). الأطر البنائية لنظام المناعة التنظيمية في إطار نظرية الإنتاج الذاتي، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، بغداد، العراق، 39(208): 124-142.

السديري، ديمة بنت سلطان والشماسي، أريج بنت عبدالرحمن (2023). دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق السعادة المؤسسية "دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في جامعة جدة بمحافظة جدة"، *المجلة العربية للنشر العلمي*، رماح، الأردن، 6(54): 1-37.

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.

السمان، ثائر والدباغ زهران (2020). إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للإسمنت العراقية، *مجلة تنمية الرافدين*، الموصل، العراق، 39(125): 63-86.

السواط، طلق عوض الله وآخرون (2021). *نظم المعلومات الإدارية: النظرية والتطبيق*، منشورات جامعة الملك عبدالعزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية.

السيلاوي، علي فالح جبر (2023). السعادة في مكان العمل وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في قسم التعليم المهني في النجف الاشرف، *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، النجف الاشرف، العراق*، 2(72): 805-832.

الشبل، رند خالد (2021). مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة، *المجلة العلمية لكلية التربية، أسيوط، مصر*، 35(10): 67-96.

الشركة الليبية الأفريقية للطيران القابضة. (2022). *التقرير السنوي حول أداء شركات الطيران والامتثال لمعايير السلامة*. طرابلس، ليبيا.

الشلهوب، شروق بنت شفيق (2023). السعادة المؤسسية دليل علمي للتطبيق، دار كيان للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.

الشمري، وآخرون (2021). "تأثير تبني السلوك الإبداعي في تحقيق الأداء العالي: بحث تحليلي الرأى عينة من العاملين في مصرف الرافدين / الديوانية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية بجامعة كربلاء، كربلاء، العراق، 7(17): 199-216.

الشيادية، موزة بنت علي (2021). المقارنة المرجعية أسلوب لتطوير المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، غزة، فلسطين، 5(27): 100-115.

الشيبي، إيناس محمد (2023). أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الكادر الوظيفي (دراسة حالة الشركة القابضة لكهرباء مصر)، المجلة العلمية المحكمة للجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي، بورسعيد، مصر، 11(1): 474-518.

الصراف، أحمد عبدالحفيظ (2022). دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، السادات، مصر.

الصويحي، هند خليفة والفاخري علي محمود (2021). واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة، 12-17 آذار (مارس)، برعاية جامعة الزاوية مع بعض المؤسسات المحلية والأجنبية، تونس.

الضلاعين، فرح واللافي، خالد (2021). أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، عمان، الأردن، 10(1): 108-130 .

الطائي، يوسف حليم وآخرون (2016). الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية "دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية بالنجف الأشرف"، *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، النجف الأشرف، العراق*، 1(37): 189-212.

العارضى، سلام جاسم وحسن، حسين صكبان (2022). تحليل العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي للمصارف الحكومية والخاصة العاملة في العراق، *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، السماوة، العراق*، 12(1): 78-91.

العامري، سارة علي وآخرون (2021). دور جودة حياة العمل والسعادة التنظيمية في تحسين إدارة علاقات الزبون: بحث تحليلي في عينة من فنادق الدرجة الممتازة في بغداد، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق*، 1(63): 245-264.

العتيبي، حنان حجاب وآخرون (2025). دور القيادة المستدامة في تطوير أداء إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، *مجلة بحوث، القاهرة، مصر*، 5(2): 177-209.

العرافي، ساره علي وعثمان، مها (2025). دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، تعز، اليمن*، 1(46): 94-114.

الگردان، أمل بنت عارف (2020). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، القاهرة، مصر*، 4(13): 67-108.

العشري، محمد فوزي (2021). الاستشارات الإدارية تنوع غير محدود، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.

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

العمرى، أيمن وأبو عليا، محمد (2018). درجة أهمية وممارسة القيادة وفق أنموذج الحمض النووي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، اليرموك، الأردن، 12(4): 495-512 .

العموري، المعاينة (2018). السعادة المؤسسية، دار قنديل، الامارات العربية المتحدة. الغالبي، طاهر محسن والقطان، مناف عبدالكاظم (2019). الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأسس، بيروت، لبنان.

القحطاني، محمد بن دليم (2015). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية. القرص، عبدالفتاح علي (2023). دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية، مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية، الخرطوم، السودان، 4(7): 328-373.

الكندري، نوال إسحاق احمد (2016). نموذج مقترح لدور الرضا الوظيفي في العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات التعليمية "دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في دولة الكويت"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

المحمودي، محمد سرحان علي (2019)، **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب ط3، صنعاء، اليمن.

المشهداني، عمر صالح والملاح، اسراء طارق (2022). ممارسات اليقظة الذهنية ودورها في تعزيز السعادة التنظيمية دراسة ميدانية في مديرية بلدية الموصل، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، الأنبار، العراق، 14(1): 290-312.

المصري، مروان وليد (2021). الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط بيف الريادة الاستراتيجية والمناعة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة، **مؤتمر الآفاق الريادية لنظم التعليم العالي في الوطن العربي**، 28-29 نيسان ابريل، جامعة الزرقاء و جامعة النجاح الوطنية، الزرقاء، الأردن.

المصطفى، سامر (2017). أثر الموقع التنافسي للعلامة التجارية للمنتج في تحسين ولاء العملاء للعلامة التجارية "دراسة ميدانية على سوق أجهزة الحواسيب المحمولة في مدينة دمشق"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، دمشق، سوريا، 33(2): 155-179.

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.

النجار، عماد عبدالعزيز (2019). أثر فعالية نظم تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات انتاج الأدوية الخاصة في محافظة الدقهلية، **مجلة التجارة والتمويل**، طنطا، مصر، 3(1): 241-286.

النجمي، وآخرون (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.

النفيرة، أحمد محمود (2021). الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء

التنظيمي "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات"، *المجلة العلمية للدراسات*

والبحوث المالية والتجارية، دمياط، مصر، (2)2: 229-275.

الhezili، أشرف بن عبدالله وآخرون (2024). مستوى تأثير أخلاقيات العمل الإداري على تنمية القدرات

الإبداعية للعاملين في جامعات سلطنة عمان في ضوء المتغيرات الديمغرافية، *المجلة العلمية بكلية*

الشرعية والقانون، أسيوط، مصر، (2)36: 1732-1783.

آل ياسين، محمد محمد (2021). أثر أبعاد الثقافة الوطنية في محفظة أبعاد أخلاقيات العمل: دراسة

مقارنة في ثالث عينات من العراق والهند وكوريا الجنوبية، *المجلة العربية للإدارة*، القاهرة، مصر،

(3)41: 221-239.

امام، محمود السيد وعبدالرحمن، سارة عبدالرحمن (2023). المناعة التنظيمية كوسيلة إستراتيجية لتعزيز

السمعة التنظيمية لشركات الطيران: دراسة حالة شركة مصر للطيران، *مجلة كلية السياحة والفنادق*

بجامعة مدينة السادات، السادات، مصر، (1)7: 818-848.

أمنية، مولاي وميمون، كافي (2017). الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات (دراسة حالة

متعاملي الهاتف النقال في الجزائر)، *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، الجزائر، (1)4: 53-

.79

انتيفة، محسن علي وأبوروي، رمضان علي (2025). تقدير دالة الطلب خدمات النقل الجوي وأثرها على التنمية الاقتصادية بشركتي الخطوط الجوية الليبية والافريقية فرع مصراته، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، الزاوية، ليبيا، 1(25): 1-29.

باكير، علي محمد وعبدالمجيد، إسرائ أحمد وبدر الدين، رانيا محمد (2024). تأثير جودة الخدمات السياحية على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على شركات الطيران الليبية، مجلة كلية السياحة والفنادق، المنصورة، مصر، 1(17): 489-541.

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

بقاسم، جوادي (2020). الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل "دراسة على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، الجزائر.

بن طالب، فاطمه وحجاج، عبدالرؤوف (2020). أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الجامعي الثاني جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR) ، الجزائر، 16(1): 33-48.

بولويقة، بشرى وزعباط ، أحلام (2023). دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة "دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- "، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ميلة، الجزائر.

جبريل، وائل محمد وصالح، خالد حسين دخيل ومحمد، وليد عبدالله (2024). أثر رأس مال العلاقات على إدارة الأزمات بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء: الدور الوسيط لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، درنة، ليبيا، 2(3):505-551.

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.

جربيبي، السبتي (2018). مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد والكفاءات، منشورات جامعة قلمة، الجزائر، 2(23):289-311.

جمال الدين، نادية يوسف وآخرون (2016). المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء، مجلة العلوم التربوية بجامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 24(4):131-158.

حساني، محمد عبدالقادر (2020). المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات النفطية "دراسة حالة الشركات النفطية في قطاع المحروقات الجزائري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر.

حسن، فاطمة محمد (2022). نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الإستثنائية اثناء جائحة كوفيد 19 وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، السويس، مصر، 14(2):1-30.

حسن، عبدالعزيز علي وآخرون (2021). تأثير ممارسات التسويق الداخلي على المناة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين في جامعه مؤته في الاردن"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المنصورة، مصر، (45):1-22.

حسن، فاضل عباس (2021). المناة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة "دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني العمارة"، *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، بغداد، العراق، (125):27-327.

حسن، نهال حيدر (2022). أثر نظام التدريب في تحقيق الانغماس الوظيفي في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، كلية الإدارة والتمويل، غزة، فلسطين.

حسين، أمينة محمد (2021). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، عمان، الأردن، (3):10-567.

حسين، توانا فريدون (2023). دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين "دراسة ميدانية لعينة من عاملي بعض مراكز التسوق في مدينة السليمانية"، *مجلة الآداب بجامعة بغداد*، بغداد، العراق، (146):1-490.

حلاق، بطرس (2020). القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

حلمي، فؤاد أحمد (2017). المقارنة المرجعية BENCHMARKING، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي "الواقع والرؤى المستقبلية"، 12 يناير كانون الثاني، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر.

حمودة، نسيم و دبي، عليم (2017). دور عمليات ادارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلة دراسات اقتصادية بجامعة زيان عاشور، الجزائر، 2(32): 339-357.

حيشو، عدنان رشيد (2020). بناء وقيادة الفريق المبدع، منشورات المعهد العالي للتنمية الإدارية دمشق سوريا.

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

خلف، ياسر لطيف (2021). السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية: بحث استطلاعي لآراء العاملين في جامعة الفلوجة، مجلة اقتصاديات الأعمال، الفلوجة، العراق، 1(1): 245-268.

خلف، ياسر لطيف وآخرون (2020). القيادة الأبوية ودورها في الانغماس الوظيفي: دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة الأنبار، مجلة كلية المعارف الجامعة، الرمادي، العراق، 31(2): 334-365.

درويش، محمود أحمد، (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

دياب، إكرام عبدالستار (2021). الحمض النووي التنظيمي مدخل لتعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 4 (47): 189-324.

ديب، كندة علي وآخرون (2021). تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة العاملة في اللاذقية) ، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، اللاذقية، سوريا، 34(3): 165-183.

ديوان المحاسبة الليبي (2023). التقرير السنوي، طرابلس، ليبيا.

راضي، جواد محسن وحسن، عبدالله 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.

رحمون، رزيقة وآخرون (2019). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، الوادي، الجزائر، 3(0): 518-535.

زغار، سلمى (2025). دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية "دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية، قالمة، الجزائر.

سعد، بهاء الدين مسعد وآخرون (2025). السعادة الوظيفية والإبداع التنظيمي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، بورسعيد، مصر، 26(3): 241-332.

سعيد، وفاء فنجري (2025). المناعة التنظيمية وتأثيرها على تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، دمياط، مصر، 6(1): 601-638.

سعيد، وفاء فنجري (2022). العدالة التنظيمية وانعكاسها على السعادة الوظيفية دراسة ميدانية على المعاهد الإدارية العليا، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، مصر*، 52(2): 13-44.

سفر، منال عبدالرحمن (2021). القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة "تصور مقترح"، *مجلة التربية بجامعة الأزهر، القاهرة، مصر*، 191(2): 242-268.

سيف الدين، طرور (2021). "دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي : دراسة حالة مجموعة من المؤسسات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، الجزائر.

شتا، ايمان حلمي (2023). رؤية استشرافية لتوظيف الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمة في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية بجامعة دمياط، دمياط، مصر*، 38(86): 252-287.

شركة ليبيا للطيران (2023). *تقرير التعريف بالشركة، بنغازي، ليبيا*.

شلبي، أحمد عبدالفتاح (2024). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بني القيادة الأخلاقية و الموارد البشرية المستدامة "دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية المصرية"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية بكلية التجارة، دمياط، مصر*، 4(1): 1535-1564.

شوشان، نصيرة وميدون، عباس (2022). السعادة التنظيمية ودورها في تعزيز الانتماء التنظيمي، *مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، الجزائر*، 5(2): 14-36.

شيرواني، عبدالرحمن زرار (2021). سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل، مجلة قهلاي زانست العلمية، أربيل، كردستان العراق، 6(4): 606-634.

صابر، فاطمة عوض وخفاجة، ميرفت علي (2000). أسس ومبادئ البحث العلمي، الاسكندرية : دار الاشعاع الفنية.

صالح، خالد حسين وجبريل، وائل محمد (2025). أثر القيادة المستدامة على السعادة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، سرت، ليبيا، 8(2): 95-116.

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): 47-12.

صالح، أحمد علي وعبد المجيد، عثمان رياض (2017). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية - دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، الدوحة، قطر، 3(1): 94-135.

صدوقي، عقيلة (2019). نظرية أصحاب المصالح: البحث عن التوازن بين المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الاقتصادية، مجلة المؤسسة، الجزائر، 8(1): 121-133.

طكوبا، مختار وحساني، حورية (2022). الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين "دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ابن سينا أدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، أدرار، الجزائر.

طيران البراق. (2023). الريادة في القطاع الخاص الجوي في ليبيا. مسترجع من المنصة الرسمية لشركة البراق.

عابي، خليدة (2021) تفعيل الذاكرة التنظيمية في تعزيز رأس المال الفكري: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالوادي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، الجزائر، 6(2): 88-108.

عبدالحسين، علي برهان (2025). دور السعادة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في قسم تربية بلد، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، الفلوجة، العراق، 7(1): 928-946.

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.

عبدالكريم، مرام (2020). أثر الذاكرة التنظيمية على الأداء المنظمي في البنك العربي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسراء الخاصة، كلية الأعمال، عمان، الأردن.

عبدالله، عيسى عبدالله وآخرون (2022). معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية بجامعة دمياط، دمياط ، مصر ، 37(80): 1-26.

عبدالمجيد، عثمان رياض (2016). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن.

عبدالنعيم، ايمان 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.

عبيد، مصطفى فؤاد، (2003). مهارات طرق البحث العلمي، منشورات اكااديمية الدراسات العالمية، غزة، فلسطين.

عبيدات، ذوقان وعبدالحق، كايد وعدس، عبدالرحمن (2015). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة السابعة عشر، عمان: دار الفكر .

عذافة، رائد يوسف ومحمد نسرين 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.

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.

عكاشة، محمود فتحي وكاشف، انعام احمد (2020). مهارات التعلم مدى الحياة في ضوء المعتقدات المعرفية والانفتاح على الخبرة لطلاب الجامعة، *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، القاهرة، مصر، 31(110): 1-50.

علاء الدين، ياسمين (2021). دور المناعة التنظيمية في مواجهة الازمات داخل التنظيمات "دراسة حالة لشركة أرامكو"، *مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية*، كفر الشيخ، مصر، 25(3): 1-71.

علي، حمدي أحمد ومحمد، وفاء محمد (2021). التمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي - دراسة سيكولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج، *مجلة علوم الانسان والمجتمع*، بسكرة، الجزائر، 10(1): 91-143.

علي، ابراهيم عثمان (2016). *المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.

عليان، محمد عيد (2016). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على بيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والإدارة، غزة، فلسطين.

عيد، أيمن عادل عبدالفتاح (2021). دور النضج المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، السادات، مصر، 12(2): 1-44.

عيد، نيراس محمد (2021). واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج إفري وبريجسترن بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، القاهرة، مصر.

فلمبان، ساره بنت نزار (2025). أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، رابطة التربويين العرب، القاهرة، مصر، 38(1): 101-133.

فنجان، علي زيدان وآخرون (2020). "دور القيادة المتواضعة في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في كلية التربية الأساسية جامعة الكوفة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كربلاء، العراق، 9(35): 176-196.

قارح، حليلة (2020). المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام الوظيفي - دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، الجزائر.

كيري، عصام محمد علي (2019). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجسترن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.

لعروق، منال وعلاق، خوخجية (2019). معوقات الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جيجل، الجزائر.

ليبيا للطيران. (2022). الخدمات النفطية والرحلات التجارية: مسيرة عشرين عاماً. منشورات شركة ليبيا للطيران.

متولي، شريف سعيد والبنوي، مها محمد (2020). قياس أثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي -دراسة ميدانية على العاملين بشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، الإسكندرية، مصر، 57(1): 1-50.

محفوظ، محمد (2022). منهجية قانونية، مجمع الأطرش، ط2، تونس.

عامر، أماني محمد والبطل، سهام فاروق والذويب، أنور محمد (2024). أثر التسويق الابتكاري كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة التسويقية والأداء التسويقي: دراسة ميدانية على بعض شركات الطيران الليبية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، بنها، مصر، 7(2): 1-30.

محمد، العتري وآخرون (2023). أثر الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السهد حمه الخضرم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي، الجزائر.

محمد، ابتسام محمد عبداللاه (2022). الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف، مصر، 19(115): 336-419.

مختار، طكوبا وحوريه، حساني (2022). الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين "دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ابن سينا أدرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية الحقوق والعلوم السياسية، أدرار، الجزائر.

مصطفى، أمل محمد (2025). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على السعادة التنظيمية بالتطبيق على كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية جامعة عين شمس، *المجلة العربية للإدارة*، القاهرة، مصر، 45(1): 247-266.

مصطفى، أمل محمد (2024). أثر أخلاقيات الأعمال على معدل دوران العمل بالتطبيق على شركة أمازون للتجارة الإلكترونية، *المجلة العربية للإدارة*، القاهرة، مصر، 44(2): 201-218.

مصلحة الطيران المدني الليبية. (2023). *اللوائح الفنية والتشغيلية (LYCARS)*. وزارة المواصلات، طرابلس، ليبيا.

مهدي، فاطمة عبدالعباس (2020). *التعليم المستمر*، منشورات الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

مؤتمر الشعب العام (2005). *القانون رقم (6) لسنة 2005 بشأن الطيران المدني*. الجريدة الرسمية، ليبيا.

مؤنس، خالد عوض (2018). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى في محافظة الوسطى بغزة، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، القدس، فلسطين، 9(25): 179-196.

ميدوني، ربيعة وعفوان، أمينة (2022). *الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، دراية، الجزائر.

ميرو، شيزارد طه (2022). تأثير المناة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف دراسة استطلاعية

لآراء عينة من الموظفين في عدد من الكليات في جامعة دهوك، مجلة العلوم الإنسانية

والاجتماعية، دهوك، كردستان العراق، 1(25): 307-325.

نزال، حسن نزال (2016). أثر إستراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات

تكنولوجيا المعلومات في الأردن إدارة المواهب متغير متوسط، رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن.

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): 256-291.

يوسف، صفاء (2019). أثر القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة جامعة الجزيرة،

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزيرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ود مدني، السودان.

يوسف، مصطفى (2018). إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

يونس، علي وحكمي، محمد يحيى (2026). العلاقة بين القيادة المستدامة والتميز التنظيمي "دراسة تطبيقية

على العاملين بالقطاع الطبي بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، مجلة راية الدولية للعلوم

التجارية، دمياط، مصر، 5(17): 1532-1550.

يونس، أماني محمد (2017). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة

المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة

الاسلامية، كلية الاقتصاد والإدارة، غزة، فلسطين.

- Abedini, S., Feiziz, T., Sarlak, M. A., & Gramipour, M. (2020). Identify the Organizational DNA model in the IRIB organization. **Semiannual Journal Studies**, 4(2), pp 157-179 .
- 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.
- Abunaser & Al-Ani & Al-housni (2023). Understanding Academic Loyalty and Organizational Immunity in Higher Education Institutions: Faculty Perspective, **Journal of Namibian Studies**, 35 (1): 434-461.
- Adnan Bataineh, K., (2019), Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. **International Business Research**, 12(2), 99-112.
- Ahmad and Abdul Halim' 2020. How Does Sustainable Leadership Influence Sustainable Performance? Empirical Evidence From Selected ASEAN Countries, **SAGE Open** 1-16.
- Ahmadiyan & Zareiyan & Azizi & Jahandari & Balayejam & Ganjizadeh (2022). The mediating role of happiness and professional ethics in relationship between of quantum leadership, with organizational health, and quality of work life in the Aja University of Medical Sciences, **Journal of EBNESINA**, 24(3): 4-14.
- Akinwalere, S., Chang, K., & Barbhuiya, S. (2025). Sustainability-Embedded Leadership for Successful Change Management. **Sustainability**, 17(17), 7973.

- Anand, A; & Singh, S. (2017). Workplace Environment: Critical Analysis, **International Journal of Marketing & Financial Management**, 5(7), 26-35.
- Assayah, Abed Alsttar Mustafa (2020). Organizational Immunity and its Effect on Strategic Technological Change Options: A Field Study at Jordanian Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. London, **Academy of Strategic Management Journal**, 19(5), 1-10.
- Badi, I. Abdulshahed, A. (2019). Ranking the Libyan airlines by using full consistency method (FUCOM) and analytical hierarchy process (AHP), **Operational Research in Engineering Sciences: Theory and Applications Journal**, 2(1): 1-14.
- Bashier, H. E., Elfadul Mukhtar, E. A., Mostafa, E. A. A. G., Alhaj, A. B. S., Osman, A. A., Alhumaidi, R. S. M., Fadul, M. M., Elderderi, S. H., & Helal, T. O. A. (2024). Exploring the mediating effect of employee happiness on the relationship between visionary leadership and employee creativity in KSA. **Migration Letters**, 21(S9), 1285–1296. Retrieved from.
- Bevans, R. (2023). **Linear Regression: Simple vs. Multiple Regression**. Scribbr.
- Bharati, S. K. (2026). Sustainability leadership: Driving change through ethical governance. **Scriptora International Journal of Research and Innovation (SIJRI)**, 2(1), 54–61
- Chandan, J. S. (2222). **Principles of Management** (2 Ed.). New Delhi: VIKAS Publishing House PVT LTD.

- Çhayak, S. (2021). The Effect of Sustainable Leadership Behaviors of School Principals on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. **Discourse and Communication for Sustainable Education**, 12(1): 102-120.
- Chiraz & et al. (2019). The Role of Process Re-Engineering in acquiring Competitive Priorities -Case Study of the Milling Sector in State of Biskra. **Global Journal of Economics and Business**, Vol. 6, No. 1.
- Coyne, S.(2018). Sustainable Leadership: Rewire your brain for sustainable success. Transpersonal Leadership Series; **White Paper Three**.
- 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.
- Danna Karen & Griffin Ricky (1999) Health and well-being in the workplace ;A review and synthesis of the literature ;**Journal of Management** 25(3) 357-384.
- Desmarais – Dagenais Véronique,M.H Gilbert & André Savoie (2011) ;Validation dune mesure de sante psychologique au travail ;**European review of psychology** 61(4) ,195-203.
- Diener, E., Sapyta, J. J., & Suh, E. M. (1998). Subjective well-being is essential to well-being. **Psychological Inquiry**, 9, 33–37.
- Develi, Alptekin (2023). General View of the Management By Objectives, **Journal of Management and Organization History**, 2(1): 82-92.
- Eun Byun , Siyuan Han , Hyejeong Kim , Carol Centrallo , (2020). US small retail businesses' perception of competition: Looking through a lens

of fear, confidence, or cooperation, **Journal of Retailing and Consumer Services**, 52(1): 1-26.

Field, A. (2013). **Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics** (4th ed.). SAGE Publications.

Filho, Walter Leal João Henrique Paulino Pires Eustachio , Adriana Cristina Ferreira Caldana , Markus Will, , Amanda Lange Salvia , Izabela S. Rampasso , Rosley Anholon , Johannes Platje and Marina Kovaleva (2020), The Key Characteristics of Sustainability Leaders in Higher Education Institutions. <https://doi.org/10.3390/su12093761>

Fisher C. D(2014) , Conceptualizing and Measuring wellbeing at work ,A complete Reference Guide , Volume 3 ,Bond univerity Australia.

Floyd, j., & Fowler,f. j. (2013). **Survey research methods** (5th ed.) SAGE Publications.

Fossum, J. L. (2023). **Title of dissertation (Doctoral dissertation**, University of California, Los Angeles). UCLA Electronic Theses and Dissertations.

Fonceca & Kanmani (2023). Employee Happiness index and its impact on Employee Performance, **ISSN Sacred Heart College** , 2(4): 360-364.

Gallagher ,sean m & ledly , charles (2017) "**why most teams fail & how yours can succeed.**

Gallup. (2017). The Q12: The world's leading employee-engagement survey.

Gallup. Retrieved from [https://www. Gallup.com/q12/](https://www.Gallup.com/q12/)

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>

- 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**.
- Hayes, A. F. (2013). **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach**. New York, NY: Guilford Press.
- Hikmah, A. N., Kusmaryani, R. E., & Fonceca, C. M. (2026). Exploring happiness in the workplace among school teachers: An organizational psychology perspective. *Psyche: Jurnal Psikologi*, 8(1), 1–20.
- Ivan Robertson & Cooper Cary (2018) ,well-being, productivity and happiness at work ; Palgrave Macmillan in the US is a division of St Martin’s Press LLC, 175 Fifth Avenue, New York, USA.
- Jabbouri, Q. N. I. & Alrubaye, L. R. K. (2026). Organizational cybersecurity and its impact on organizational immunity-An analytical study at the Ministry of Education Iraq/ **General Directorate of Educational Planning. F1000Research**, 15(141), 1-20.
- Kalkawi, A.H., & Qasim, Z.N. (2021). The Impact of the Knowledge Management processes in the Organizational Immune Systems -a Survey Study for Sample of the Opinions of the Higher and Middle Administrations in the Company of Asia Cell Iraq-Maysan Province. **Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences**,23(1):29-42.
- Kate. Kurzawska, (2017) www.timecamp.com/blog/2017/10/happyworkplace-important.

- Leija & Castro & Toledo & valdes (2023). Meaningful Happiness at Work and Turnover Intentions, **Journal of Environmental Research and Public Health** 4(20): ON (MDPI).
- Liao, Y. (2022). Sustainable Leadership: A literature review and prospects for future research. **Frontiers in psychology**,13,1045570.
- Lundkvist,A., & Gustavsson, M (2018). Conditions for Employee Learning and Innovation – Interweaving Competence Development Activities Provided by a Workplace Development Programme with Everyday Work Activities in SMEs, **Vocations and Learning Journal**, 11(1): 45-63.
- Malhatro Naresh and David Birks (2007). **Marketing Research** , 3rd Edition ,Person Education Limited.
- Munar & Espinosa & Buelvas & Abarca & Tirado (2020). Dimensions of Happiness as a Contribution to achieving Comprehensive Development goals: An exploratory Study into the Causes of Higher Education in Chile, Colombia and Spain, **MDPI** 12(24):1–17.
- Nartgün, Ş. S., Limon, İ., & Dilekçi, Ü. (2020). The relationship between sustainable leadership and perceived school effectiveness: the mediating role of work effort. **Bartın University Journal of Faculty of Education**, 9(1): 141-154.
- Ocasal, & Ramírez & Tirado (2022). Subjective well-being and its correlation with happiness at work and quality of work life: an organizational vision, **polish journal of management studies**, 26(1): 202-216.
- Perez-Guerrero E.E., Perez-Guerrero A.E., Ramos-Gamboa, A.L., & Galindo-Villardón,M.P. (2024). Methodological and Statistical Considerations

for Cross-sectional case-control, and cohort studies. **journal of Clinical Medicine**, 13(14), 4005.

Pyne, S., Rao, B. P., & Rao, S. B. (Eds.). (2016). **Big data analytics: Methods and applications**. Springer.

Qasim, H. (2025). Organizational Immunity and its Role in Institutional Excellence: An Exploratory Study from Employees' Perspectives at the Oil Products Distribution Company / Ministry of Oil. **Journal of Economics and Administrative Sciences**, 31(145), 54-65.

Ramos, J. & Galang, F. (2025). The Role of Social Media Marketing in Young Voters' Involvement: The Mediating Effect of Political Expression and Internal Efficacy, **Journal of Information Systems Engineering and Management**, 10(42), 170-181.

Rasli, M. A. B. M., & Johari, N. A. B. (2017). Fun At Workplace of Employees In Small And Medium-Sized Enterprises (SME). **World Applied Sciences Journal**, 35(10), 2264-2268.

Rein, C. (2017). **Studienabschlussarbeiten** (Master's thesis), University of Munich.

Ribeiro M .I ,Lopes .I .M , Fernandes .A & ,Diniz .J .F.L.D.S.(2019) Impact of worker motiva- tion and work environment on job happiness: case study of an organization that develops social support activities “In The 34th, **International Business Information Management Association Conferenc** (IBIMA). pp (178-187 .)

Rosário, A. T., & Boechat, A. C. (2025). How Sustainable Leadership Can Leverage Sustainable Development. **Sustainability**, 17(8), 3499.

- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2006). Best news yet on the six-factor model of well-being. **Social science research**, 35(4), 1103-1119.
- Saeed, H. Q. (2025). Organizational Immunity and its role in institutional excellence: An exploratory study from employees perspectives at the Oil products Distribution Company / Ministry of Oil. **Journal of Economics and Administrative Sciences**, 31(145): 54-65.
- Sanu Lab Suisse (2023) . **Barome'tre Leadership Durable**, La Situation Suisse.
- Sekaran, U., and Bougie, R.(2010).**Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, (5th ed.), Wiley and Sons.
- Semih Cayak (2021). The Mediating Role of Organizational Happiness in The Relationship Between Work Engagement and life Satisfaction: A Study on Teachers, **International Journald of Contemporary Educational Research**, 8(4):27-46.
- Şemin, F. (2019). Competencies of principals in ensuring sustainable education: Teachers' views, **International journal of evaluation and research in education**, 8(2), 201-212. <https://eric.ed.gov>
- Shelke & Shaikh (2023). Mediating role of workplace happiness in enhancing work engagement, **Journald of Rajagiri Management**, 17(3): 238-253.
- Singh & Banerji (2023). Happiness at Work Organization Citizenship Behaviour and Workplace Diversity: a Study On Indian Private Sector Bank Employees, **Industrial and Commercial Training**, 3(54): 460-475.
- Soyalin, m. (2023). The mediating role of workplace happiness in the effect of humble leadership on employee performance, **journald of. Kaujeasf**, 14(27): 206-222.

SUBJECTIVE WELL-BEING AND ITS CORRELATION WITH HAPPINESS
AT WORK AND QUALITY OF WORK LIFE:
AN ORGANIZATIONAL VISION, **POLISH JOURNAL OF
MANAGEMENT STUDIES**, 26(1): 202-216.

Taruna & Bharti (2023). Effect of Perception of Organizational Support on Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Employee happiness, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, DOI <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09455-4>.

Tee , K.F. (2016): Suitability of Performance indicators and bench marking practices in UK universities. **Benchmarking: An International Journal** ,23(3), 584-600.

Tenekeci, F., & Uzunboylu, H. (2020). Determining the relationship between the attitudes of private teaching institution teachers towards lifelong learning and their competence, **International Journal of Learning and Teaching**, 12(1), 1-16.

Tosten,R ,& Avci,Y E.& Sahin,E,(2018)," The relations between the organizational happiness and the organizational socialization perceptions of teachers: The sample of physical education and sport ", **European Journal of Educational Research**, Vol.7, Iss.1, pp. 151–157.

Tweijer, A., & Khasabah, M. A. I. (2026). Examining the impact of the organizational immune system on strategic entrepreneurship in pharmaceutical companies: The mediating role of organizational innovation. **Corporate and Business Strategy Review**, 7(2), 49–60.

- Vaidya, Praveen N (2023). Management by Objectives (MBO) and Outcome Based Management Systems (OBMS) A Comparison, **International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)**, 5(6): 1-5.
- Vuong, T. K., & Bui, H. M. (2023). The role of corporate social responsibility activities in employees' perception of brand reputation and brand equity. **Case Studies in Chemical and Environmental Engineering**, 7, 100313. 1-9.
- Wackerly 'Dennis' Mendenhall 'William' Scheaffer 'Richard L. (2008). *Mathematical Statistics with Applications*. 7th Edition, Thomson Higher Education, Belmont, CA, USA. ISBN:0-495-38508-5
- Xue, L., Qiang, L., Bing, L., & Yu, G. (2020). Influence Mechanism of Organizational Quality Acquired Immune on Quality Performance Based on Immune perspective. **Accounting and Corporate Management**, 2(1): 42-65.
- 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.

الملاحق

ملحق (1)

نتائج الدراسة الاستطلاعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م	البعد
0.935	3.77	تتمتع الشركة بصورة إيجابية ومكانة تنافسية متقدمة مقارنة بالشركات المنافسة.	1	المناعة التنظيمية
0.973	3.87	تتوافر لدى الشركة آليات اتصال فعالة وسريعة تضمن إيصال المعلومات في الوقت المناسب	2	
0.774	3.77	تشهد المهام داخل الشركة تطوراً مستمراً وتحسيناً في السلاسة، إلى جانب إعادة هيكلة دورية بما يعزز كفاءة الأداء	3	
0.662	3.90	تحرص الشركة على الاستعانة بخبراء ومستشارين قانونيين ذوي خبرة من خارجها عند الحاجة.	4	
0.847	3.80	تعتمد الشركة نظاماً لحفظ السجلات واسترجاعها بما يتيح الاستفادة منها عند التعرض للمخاطر.	5	
0.730	3.87	تقوم الشركة بمقارنة أساليب تعاملها مع الأزمات بتجارب شركات متقدمة سبق لها مواجهة أزمات مماثلة.	6	
0.58638	3.8278	قيمة t 7.732 Sig. 0.000	المناعة التنظيمية	
0.750	3.70	تحرص الشركة على بناء الأهداف طويلة الأمد وتحقيقها بما يضمن استدامة أدائها.	7	القيادة المستدامة
0.747	3.83	تولي الشركة اهتماماً مستمراً بتطوير عمليات التعلم وتعزيز المعرفة التنظيمية.	8	
0.712	3.90	تعتمد قيادة الشركة توزيع المهام والمسؤوليات القيادية بين العاملين، وفق معايير واضحة ومحددة.	9	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م	البعد
0.675	3.60	تتظم الشركة ندوات ولقاءات توعوية تشجع الموظفين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.	10	
0.691	3.73	تساهم الشركة في دعم المبادرات الخيرية المجتمعية وبرامج حماية البيئة من خلال تقديم التبرعات والرعاية.	11	
0.55506	3.7533	قيمة t 7.434 Sig. 0.000	القيادة المستدامة	
1.042	3.53	أشعر برضا عن أسلوب التعامل القائم بين الإدارة والموظفين.	12	السعادة التنظيمية
1.040	3.77	أشعر بالرضا عن اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل الشركة.	13	
1.028	3.67	غالباً ما أبادر بالحضور المبكر إلى العمل وأبقى لوقت إضافي حتى في حال عدم وجود تعويض مادي.	14	
0.928	3.63	أحرص على التخطيط المسبق قبل تنفيذ أي مهمة من مهام عملي.	15	
1.009	3.50	أشعر بانتماء إلى الشركة التي أعمل بها.	16	
1.048	3.73	أشعر بارتباط عاطفي تجاه الشركة التي أنتمي إليها.	17	
0.80597	3.6389	قيمة t 4.342 Sig. 0.000	السعادة التنظيمية	

ملحق (2)

الاستبانة

أخي الكريم / أختي الكريمة،،،

تحية طيبة وبعد،،،

تتناول هذه الاستبانة موضوعاً في غاية الأهمية، ألا وهو أثر القيادة المستدامة على
المناعة التنظيمية من خلال السعادة التنظيمية كمتغير وسيط "دراسة ميدانية على عينة من
العاملين بشركات الطيران الليبية العاملة في مدينة بنغازي"، وذلك لنيل درجة الدكتوراه في إدارة
الأعمال من جامعة الزاوية.

ولعل مشاركتك في الإجابة على هذه الأسئلة سيكون له دور مهم في التوصل إلى
نتائج صادقة وموضوعية تخدم أهداف الدراسة، فالأمل كبير والثقة متوافرة في تجاوبك،
وحرصك على تقديم الإجابات الممكنة.

كما نحيطك علماً، بأن المعلومات التي ستزودنا بها سيتم استخدامها لأغراض
البحث العلمي فقط، ولا داعي لذكر الاسم؛ كذلك نلفت عنايتكم في حال تريدون الحصول على
نتائج الدراسة يمكن التواصل عبر الايميل التالي: Khalid.salih@omu.edu.ly

وأرجو قبول خالص التحايا وفائق الاحترام

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث

أولاً: المتغيرات الشخصية والوظيفية : ضع علامة (✓) في المكان المناسب لك :

النوع:

ذكر.

أنثى.

العمر:

أقل من 35 سنة.

من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة.

من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة.

من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة.

50 سنة فأكثر.

المستوى التعليمي:

أقل من الجامعي.

جامعي.

ما فوق الجامعي.

مدة الخدمة:

أقل من 5 سنوات.

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.

من 15 سنة فما فوق.

ثانياً مقياس المناعة التنظيمية: يرجى وضع علامة (✓) في المكان الذي يُعبر عن وجهة نظرك أمام العبارات المذكورة أدناه :

المجال	البعد	م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المناعة الطبيعية	الموقع التنافسي	1	سمعة الشركة متميزة مقارنة بالشركات المنافسة.					
		2	الموقع التنافسي للشركة وفر فرصة البقاء وتحقيق الأرباح.					
		3	الشركة سعت إلى تحسين جهازها المناعي من خلال السرعة في تسليم الخدمات للزبائن.					
	الحامض النووي	4	تؤمن إدارة الشركة بضرورة السرعة في اتخاذ القرار عند التعامل مع الأزمات.					
		5	تمتلك الشركة وسائل اتصال لإيصال المعلومات بالوقت المناسب.					
		6	يتميز الهيكل التنظيمي في الشركة بالمرونة الكافية.					
التوازن التنظيمي	7	تحظى المهام داخل الشركة بالتطوير وإعادة الهيكلة باستمرار.						
	8	انجاز المهام يتم بشكل سلس في الشركة.						
	9	الوظائف داخل الشركة متنوعة.						
القابح التنظيمي	10	تستعين الشركة بالخبراء القانونيين.						
	11	تأخذ الشركة الاستشارات الإدارية من ذوي الخبرة من خارجها.						
	12	توفر إدارة الشركة نظم الأمان من خلال وضع لوائح السلامة والوقاية من الأخطار.						
	13	تعتمد الشركة نظاماً متطوراً لحفظ السجلات واسترجاعها للاستفادة منها عند تعرضها للمخاطر.						
	14	تجري الشركة إحداث تغييرات جوهرية في نظام المعلومات بالشركة ليكون قادراً على حل المشكلات.						
الذاكرة التنظيمية	15	لدى الشركة الالمام الكافي والمعرفة المسبقة عن الأحداث المهددة وغير المتوقعة.						
	16	تقوم الشركة بمقارنة تعاملها مع الأزمات بشركات متطورة وتعرضت لأزمات.						
	17	تعتمد الشركة نفس الممارسات المستخدمة في الشركات الأخرى التي تعرضت للأخطار.						
	18	تسعى الشركة إلى التعاون مع الشركات التي أُصيبَت بالمخاطر وكانت مناعتها قوية.						

ثالثاً. مقياس القيادة المستدامة: يرجى وضع علامة (✓) في المكان الذي يُعبر عن وجهة نظرك أمام العبارات المذكورة أدناه :

البيعد	م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بناء الأهداف طويلة الأمد	1	تقوم الشركة بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.					
	2	تضع إدارة الشركة أهداف قصيرة الأمد تساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد.					
	3	تحرص الشركة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد.					
	4	تستثمر الشركة التغذية الراجعة لرسم الأهداف المستقبلية.					
	5	تعتمد الشركة على الأهداف طويلة الأمد لتنمية الأداء.					
استدامة التعلم	6	تحرص الشركة على التطوير المستمر لعملية التعلم.					
	7	تنشر الشركة ثقافة استدامة التعلم بين العاملين.					
	8	تعزز الشركة الأنشطة التي تربط بين المتعلم وحاجاته					
	9	تعمل الشركة على توفير الوسائل التعليمية المستمرة.					
	10	تحرص قيادة الشركة على متابعة مستجدات المعرفة.					
بناء فريق عمل قيادي	11	تُشعر الشركة العاملين بأهمية مساهمتهم في تحقيق رؤية الشركة المستقبلية.					
	12	توزع قيادة الشركة المهام القيادية بين العاملين بناء على معايير محددة.					
	13	تعتمد إدارة الشركة مبدأ العمل "بروح الفريق".					
	14	تسهم الشركة في إعداد قادة من العاملين.					
	15	تعزز قيادة الشركة الشعور بالانتماء لفريق العمل.					
السلوك الأخلاقي	16	تعطي الشركة أسبقية عالية للقيم الأخلاقية.					
	17	تلتزم الشركة بوعودها مع الموظفين.					

					تسمح الشركة للموظفين بالتعبير عن مقترحاتهم وأراءهم بحرية وبدون الشعور بالخوف.	18	
					تقيم الشركة ندوات ولقاءات تحث الموظفين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.	19	
					تساهم الشركة في انجاز المشاريع التنموية للمجتمع.	20	المسؤولية الاجتماعية والبيئية
					تقدم الشركة التبرعات للمشاريع الخيرية في المجتمع.	21	
					توافق الشركة على المشاركة في برامج حماية البيئة.	22	
					تقدم الشركة خدمات للرعاية الصحية في المجتمع.	23	

رابعاً. مقياس السعادة التنظيمية: يرجى وضع علامة (✓) في المكان الذي يُعبر عن وجهة نظرك أمام العبارات المذكورة أدناه :

البيان	م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرضا الوظيفي	1	أشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين.					
	2	أشعر بأن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي.					
	3	أشعر بأنني حصلت على ما أستحقه من ترقية في الوقت المناسب.					
	4	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال.					
	5	أشعر بالرضا عن اللوائح والقوانين المتبعة داخل العمل.					
الانغماس الوظيفي	6	ألتزم بأنظمة العمل وتعليماته.					
	7	عادة ما أصل إلى العمل مبكراً وذلك للاستعداد لأداء العمل.					
	8	أبقى في العمل وقتاً إضافياً حتى وإن لم يتم تعويضني مادياً عن ذلك.					
	9	أخطط دائماً قبل أداء أي مهمة في عملي.					

					أفكر كثيراً في عمل الغد.	10	
					أشعر بالانتماء القوي للشركة التي أعمل بها.	11	الالتزام العاطفي
					أشعر بالارتباط العاطفي تجاه الشركة التي أعمل بها.	12	
					أتمنى أن أقضي بقية حياتي العملية بالشركة.	13	
					أشعر بالتوافق بين قيمي وقيم الشركة.	14	
					أشعر ان مشاكل الشركة وكأنها مشكلتي الخاصة.	15	

أخي الكريم...أختي الكريمة ربما لم تعطك أسئلة الاستبيان فرصة للتعبير عن رأيك في أشياء كثيرة ذات صلة بك أو بوظيفتك أو الشركة التي تعمل فيها، من فضلك أكتب أي تعليق في المساحة الخالية التالية (إن رغبت) :

.....

.....

.....

لكم منا جزيل الشكر وعظيم التقدير على وقتكم وعلى حسن تعاونكم، وأرجو ختاماً التأكد من أنكم لم تتركوا أي سؤال دون إجابة.

ملحق (3)

قائمة تحكيم الاستبانة

ت	الاسم	الجامعة	الدرجة العلمية	التخصص
1	أ.د. عبدالسلام محمد المغربي	جامعة بنغازي	أستاذ	إدارة الاعمال
2	أ.د. عبدالعزيز علي صداقة	جامعة طبرق	أستاذ	الاحصاء الاقتصادي
3	أ.د. علي فلاح الزعبي	جامعة جدارا بالأردن	أستاذ	الإدارة الاستراتيجية
4	أ.د. وائل عمران علي	المعهد العالي للعلوم الادارية والتجارة الخارجية-أكاديمية القاهرة الجديدة (مصر)	أستاذ	الإدارة العامة
5	د. علي عبدالفتاح بن حليم	جامعة طرابلس	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال

**مستخلص الدراسة
باللغة الإنجليزية**

ABSTRACT

This study aims to examine the impact of organizational happiness as a mediating variable in the relationship between sustainable leadership and organizational immunity among employees working in Libyan airlines operating in the city of Benghazi. To achieve the study's objectives, a descriptive correlational design was employed, and a structured questionnaire was developed and validated for reliability and accuracy. The study population consisted of 179 employees, from which a proportionate stratified random sample of 121 respondents was selected in accordance with the Krejcie and Morgan sampling table. A total of 105 valid responses were analyzed. Data were processed using SPSS through a combination of descriptive and inferential statistical methods, and the mediation hypothesis was tested using Andrew F. Hayes's PROCESS Procedure (Version 4.2). The findings revealed that sustainable leadership, organizational immunity, and organizational happiness all scored high levels. Results further showed that both sustainable leadership and organizational happiness significantly contribute to strengthening organizational immunity, with sustainable leadership exerting a stronger influence. Additionally, organizational happiness was found to act as a partial complementary mediator in the relationship between sustainable leadership and organizational immunity. Based on these results, the study strongly recommends the enhancement of sustainable leadership practices, the promotion of organizational happiness initiatives, and the reinforcement of organizational immunity within the targeted airline companies.

Keywords: Sustainable leadership, Organizational immunity, Organizational happiness, Airlines, Benghazi, Libya.



University Of Zawia

Faculty of Economics

Business Administration Department

Program of PhD

**The Impact of Sustainable Leadership on Organizational
Immunity through Organizational Happiness as a
Mediating Variable**

**"A Field Study on a Sample of Employees in Libyan Airlines Operating in
the City of Benghazi"**

By

KHALID H SALIH

Supervisor

Prof. Dr. WAEL M GABREL

Professor of Business Administration, University of Derna

This dissertation was submitted in partial fulfillment of the requirements for the advanced degree (PhD) on: 11 / 4 / 2026 at the Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Zawia.

Spring 2026