

Research Article

Open Access



أثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي

خالد حسين دخيل صالح

* خالد حسين دخيل صالح، قسم إدارة الأعمال،
كلية الاقتصاد، جامعة عمر المختار، ليبيا

المستخلص: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي، والذي بلغ قوامه (121) عاملًا، وقد أتبعت الدراسة أسلوب المسح الشامل، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (105) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته 86.8% من الاستبيانات الموزعة، ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها أن المستوى العام لقيادة المستدامة بالشركات محل الدراسة جاء مرتفعاً، كذلك أوضحت الدراسة أن مستوى المناعة التنظيمية جاء مرتفعاً، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لقيادة المستدامة على المناعة التنظيمية، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمن إتباعها لتعزيز مستوى القيادة المستدامة وتعضيد المناعة التنظيمية بالشركات قيد الدراسة.

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

The impact of Sustainable Leadership on organizational immunity in Libyan airlines operating in the city of Benghazi .

Khalid. H. D. Salih

Abstract: The study aims to examine the effect of Sustainable Leadership on organizational immunity. The study population comprised all employees of Libyan airlines operating in the city of Benghazi (N=121). The study adopted the comprehensive survey method. A total of (105) valid questionnaires were retrieved, achieving a response rate of (86.8%). The collected data were subsequently analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), which yielded the following results: The study showed that the overall level of Sustainable Leadership in the companies under study was high. The study also showed that the level of organizational immunity was high. Furthermore, it revealed a statistically significant effect of Sustainable Leadership on organizational immunity. Finally, the study presented a set of recommendations for enhancing the level of Sustainable Leadership and supporting organizational immunity in the companies under study.

Keywords: Sustainable Leadership, Organizational Immunity, Airlines, Benghazi City, Libya.



The Author(s) 2025. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

أولاً الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تعمل منظمات الأعمال حالياً في ظل الاقتصاد الرقمي وعصر التطور التقني والعلوم، لذا لا بد أن يتتوفر لها آليات تمكنها من حماية نفسها وصد التهديدات التي تواجهها وذلك بتكون أنظمة مناعية دفاعية تمكنها من مقاومة الظروف التي تواجهها والتكيف معها، وعلى ضوء ذلك ظهر مصطلح المناعة التنظيمية الذي بدأت بواشره تظهر منذ منتصف تسعينيات القرن الماضي، وأصبح موضوعاً ملحاً في بيئة الأعمال، أيضاً فإن المناعة التنظيمية تعمل على مساعدة المنظمات على التكيف مع الأخطار والتهديدات، حيث إن أنظمة مناعتها تشبه أنظمة مناعة المخلوقات الحية كونها لها القدرة على إنتاج الظروف المقاومة للتهديدات (الثابت، 2020؛ الساعدي، 2016). ومن الموضوعات الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري الحديث مؤخراً، ونالت اهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين مفهوم القيادة المستدامة، فنتيجة للتطور الكبير في غالبية المجالات في السنوات الأخيرة، فقد واجهت قيادات المنظمات والشركات العديد من التحديات وازدادت الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق هذه القيادات، والقت بأنظارها لتبني مدخل قيادي أكثر منفعة على المدى المستدام، وظهر مصطلح القيادة المستدامة، حيث نال قدر كبير من اهتمام المنظمات (البكري، 2023؛ Sanu Lab Suisse, 2023)، وذلك لأهمية الخصائص التي يفترض أن تتتوفر في قائد المنظمة، منها (بناء الأهداف طويلة الأمد، استدامة التعلم، بناء فريق عمل قيادي، السلوك الأخلاقي، المسؤولية الاجتماعية والبيئية) وهو ما توفره القيادة المستدامة في ممارساتها.

وبما أن ليبيا دولة نامية تسعى للتقدم بمستوى منظماتها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يفترض أن تُبْدِي اهتماماً بالمناعة التنظيمية ، وذلك من خلال التركيز على أهميتها، وتدعمها، فضلاً عن تعزيز سمات وخصائص القيادة المستدامة، والتي أصبحت محط اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها الدائم للاهتمام بالأداء وتحقيق أهدافها خاصةً في شركات الطيران والتي لها دور مهم في حياة المواطن، وعنصر مهم للاقتصاد الوطني؛ لكن رغم الأهمية البالغة لها إلا أنها لم تحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين والدارسين، وهذا مما حذا بالباحث إجراء هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر المناعة التنظيمية عنصراً مهماً لا بد من توافره في المنظمات الحديثة، وذلك من أجل الصمود في ظل بيئة متذبذبة وتتسم بالمخاطر ، ومن أبرز هذه المنظمات شركات الطيران الليبية، حيث تعاني هذه الشركات من عدة مشكلات وأزمات في الفترات الأخيرة والتي اورتها تقارير ديوان المحاسبة الليبي لسنة (2021) منها العجز المالي وتدني المكاسب، وكذلك بعض قيود مصلحة الطيران المدني عليها، أيضاً جائحة كورونا وتوقف بعض المطارات عن العمل، كذلك الأوضاع الأمنية وخسارتها لأعداد كبيرة من أساطيلها الجوية خلال الفترات السابقة؛ (أبوجديرية، 2021) الأمر الذي لربما أثر على المناعة التنظيمية لهذه الشركات كذلك على القيادة المستدامة لما وسببيه الظروف السابق ذكرها من تحديات لقيادة هذه الشركات.

مفهوم القيادة المستدامة نال اهتمام الباحثين والدارسين نظراً لتأثيره بالتغييرات السريعة التي تشهدها الفترة الحالية حيث تشكل القيادة المستدامة نمطاً قيادياً حديثاً يستطيع مواجهة التحديات التي تواجه القيادة التقليدية، حيث تهدف القيادة المستدامة لإظهار أهمية مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة لتحقيق الأهداف تجاه الأجيال القادمة، وهي نمط قيادي حديث يفتح المجال لمزيد من الابداع والابتكار والخطيط الاستراتيجي والتجدد والشمولية، كذلك التطوير والتحديث المستمر ، وبذلك تكون ميزة تنافسية مع غيرها من

المؤسسات الأخرى، أيضاً فهي تستخدم مفهوم الاستدامة كقوة دافع تجاه الإبداع والابتكار في بيئة العمل والتكيف مع التغييرات العرضية وخلق فلسفة التوع والتقدم (الخاميسة، 2022). مما ينعكس إيجابياً على المنظمة، ولربما يؤدي ذلك إلى تعضيد مناعتها التنظيمية.

ومن هنا جاءت فكرة موضوع هذه الدراسة لمحاولة بحث العلاقة التأثيرية بين القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي، علاوة على ما أوصت به العديد من الدراسات التي تناولت موضوعي القيادة المستدامة والمناعة التنظيمية بالبحث في الموضوعين بقطاعات وبيئات مختلفة غير البيئات التي تم التطرق إليها (سعيد، 2025؛ العرافي وعثمان، 2025؛ أبوشقة، 2022؛ شIROVANI، 2021)؛

عليه تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- ما مستوى المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى القيادة المستدامة لدى شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين؟

3.1 أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية: (المناعة الطبيعية، المناعة المكتسبة).
- الوقوف على 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 الاجتماعية والبيئية).
- تبيان أثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي.
- تقديم بعض التوصيات والمقترنات والتي يمكن أن تقوى المناعة التنظيمية، وتعزز القيادة المستدامة بالشركات قيد الدراسة.

4.1 أهمية الدراسة:

1.4.1 الأهمية العلمية (النظرية):

تساهم الدراسة في معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة حيث تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية موضوعات المناعة التنظيمية والقيادة المستدامة 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، والتي تحاول التعرف على أثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي على حد علم الباحث، أيضاً فتح مجالات البحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما توفره هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

2.4.1 الأهمية العملية (التطبيقية):

قد تفيد الدراسة الإلادرة العليا بالشركات قيد الدراسة بما تكشف من نتائج حول موضوع البحث، حيث قد تساعد الدراسة قيادة هذه الشركات في تدعيم المناعة التنظيمية بها، كما قد تساعدها في الارقاء بمستوى القيادة المستدامه بها، كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة.

5.1 فرضيات الدراسة:

فرضية الدراسة الرئيسية: لا يوجد أثر للقيادة المستدامة على المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

وتترعى من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لبناء الأهداف طويلة الأجل على المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لاستدامة التعلم على المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

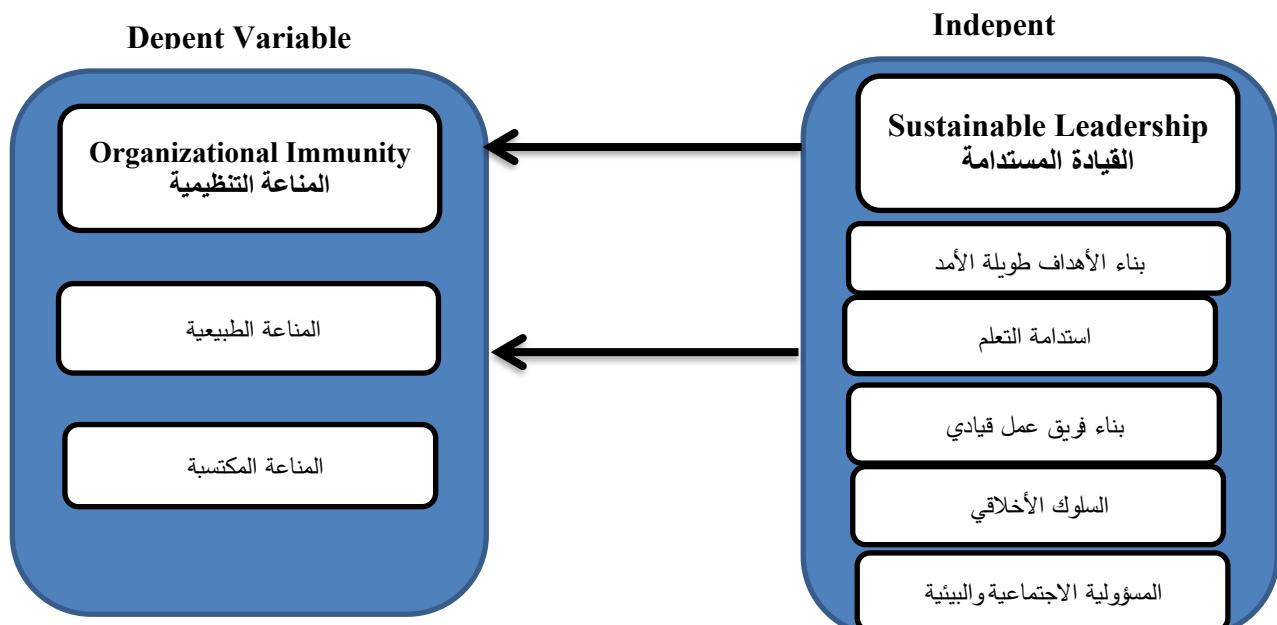
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لبناء فريق عمل قيادي على المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر للسلوك الأخلاقي على المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية والبيئية على المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

6.1 نموذج الدراسة:

اعتماداً على بعض ما ورد في الدراسات السابقة وانسجاماً مع أهداف هذه الدراسة، فإن نموذجها يشتمل على متغيرين، يتمثل المتغير المستقل في القيادة المستدامة، بينما المتغير التابع فتمثل في المناعة التنظيمية، والشكل (1) يوضح نموذج الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث

شكل (1.1): نموذج الدراسة

7.1 حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة أثر القيادة المستدامة من خلال الأبعاد التالية: (بناء الأهداف طويلة الأجل، استدامة التعلم، بناء فريق عمل قيادي، السلوك الأخلاقي، المسؤولية الاجتماعية والبيئية) على المناعة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية: (المناعة الطبيعية، المناعة المكتسبة).
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي.
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفترة (15 مايو 2025 وحتى 20 يوليو 2025).

8.1 مصطلحات الدراسة:

المناعة التنظيمية:

عرفها (ابوالباس، 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. ويُعرف الباحث المناعة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاجراءات التي تقوم بها شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي بهدف تحصين وحماية نفسها من المخاطر والتغيرات التي تهددها، مما يساعدها على البقاء والشفاء والتكييف والصمود.

القيادة المستدامة:

يعرفها (نور والضاعن، 2024: 261) بأنها "مجموعة من الممارسات القيادية لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية، والتي تحقق النفع والفائدة على المدى البعيد وتستمر في ذلك وتدوم وتمكن الطلبة والعاملين للمستقبل". ويُعرف الباحث القيادة المستدامة بأنها القيادة التي تستطيع السير بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي نحو الاستدامة وتحقيق الأهداف طويلة الأجل ووضع الرؤى الواضحة، والقدرة على استمرار التعلم وجلب المنافع بواسطة المسؤولية الجماعية وروح الفريق، بما يعود على هذه الشركات بالنفع والقوة والاستمرار.

ثانياً الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المناعة التنظيمية Organizational Immunity

1.1.2 مفهوم المناعة التنظيمية:

عندما نسمع بالمناعة فإنه من الوهلة الأولى يتबادر إلى الذهن مناعة الكائنات الحية وقدرتها على الحماية من أخطار البيئة إلا أن مصطلح المناعة التنظيمية قد يختلف قليلاً حيث إنه ينطبق على باقي المنظمات سواء أكانت شركات أو مصارف أو قطاعات أو مؤسسات أو جامعات وغيرها (شتا، 2023).

لقد ظهر مصطلح المناعة التنظيمية منذ منتصف التسعينيات، وأصبح موضوعاً مهمًا في بيئة الأعمال وقد عرفها كما يُعرفها (الثابت، 2020: 312) بأنها "مجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع أجزاء ووظائف المنظمة بهدف حمايتها والحفاظ عليها من التهديدات الخارجية التي تتعرض لها حيث تعمل تلك الإجراءات والعمليات كجهاز مناعي من خلال التعرف على العوامل المسببة لتلك التهديدات والقيام بتحديدها بالشكل الصحيح، ومن ثم العمل على القضاء عليها وبذلك يتم تكوين المناعة الطبيعية أو الاستعanaة بالمصادر الخارجية كالمنظمات العامة في نفس القطاع أو إجراء التحالفات الإستراتيجية والشراكات أو عن طريق شراء الاستشارات أو الخبرة أو التعلم والتدريب للقضاء على التهديدات".

2.1.2 أهمية نظام المناعة التنظيمية:

قد أشار كل من (الثابت، 2020) و(ميرو، 2019) (جبريل والعوامي، 2022) على أن نظام المناعة التنظيمية يقوم بتحصين المؤسسة من كل التهديدات الداخلية والخارجية التي قد تسبب عرقلة ومشاكل ومخاطر لها كما تعمل على التعرف ورصد الاضطرابات التي تواجه المؤسسة. كذلك تقوم بالتكيف والإستقرار: حيث إن هناك بعض أنواع التهديدات قد تعجز المؤسسات عن التعامل معها، فمثل هذه التهديدات يتبعي التكيف معها حيث يقوم جهاز مناعة المنظمة بكل ما هو ضروري من أجل الاستقرار.

3.1.2 أهداف نظام المناعة التنظيمية:

لنظام المناعة التنظيمية عدة أهداف منها (جبريل والعوامي، 2019):

1. تحصين المنظمة من كل المهددات الداخلية التي قد تسبب المشاكل لها.

2. حماية المنظمة من كل الأخطار الخارجية التي قد تسبب أزمات لها.

3. العمل كخط دفاع أول ضد التجاوزات والمخالفات وسوء تصرفات العاملين داخل المنظمة.

4.1.2 أبعاد المناعة التنظيمية:

يتتألف جهاز مناعة المنظمة من مجموعة أبعاد وعناصر، حيث تتكامل فيما بينها لمحاربة الأخطار المحيطة، وقد أشار (أبوشقة، 2022) (الثابت، 2020) وغيرهم إلى أن المناعة التنظيمية تنقسم إلى قسمين رئисيين هما المناعة التنظيمية الطبيعية، والمناعة التنظيمية المكتسبة.

أ. المناعة التنظيمية الطبيعية:

أشار (المصري، 2021) بأن المناعة التنظيمية الطبيعية تمثل قدرة المنظمة الذاتية على مواجهة الأخطار والفيروسات البيئية والظروف العرضية والتهديدات بالاعتماد على موقعها التناصي، ومرنة الهيكل التنظيمي بها، وتتوفر المعلومات والبدائل اللازمة لصنع واتخاذ القرارات.

أولاً بُعد الموقع التناصي:

يرى (النجار، 2019) الموقع التناصي على أنه قدرة المنظمة على السيطرة على عناصر التفوق والتميز والاحتكار التي تتفرد بها عن غيرها من المنافسين وذلك لكونها تتبع خطط استراتيجية منفردة تحقق تلبية احتياجات وطلبات المستهلكين والعملاء بشكل أفضل من غيرها.

ثانياً بُعد الحامض النووي التنظيمي:

أشار (الحيلة وأخرون، 2021) إلى أن الحامض النووي التنظيمي يمثل جميع المكونات المسئولة عن شخصية المؤسسة والخصائص الفريدة التي تتسم بها، وتحدد وتقسر شكل وأسلوب أدائها، وتجعلها متباعدة عن غيرها من المؤسسات، إذ تحدد نقاط القوة ونقاط الضعف بها، وتساهم في توقع سلوك وأداء الأفراد بها.

ثالثاً بُعد التوازن التنظيمي:

تناول (ديب وأخرون، 2021) التوازن التنظيمي كونه يمثل تمنع العاملين بالخبرات العالية في التعامل وتقديم خدمات للعملاء بمستوى مرتفع من الجودة حيث نجاحهم ينبع من رضاهم وعليه ينعكس ذلك على أدائهم، لأن النظرة التي ينظرها المستهلك لا تعتمد فقط على حالة عدم الرضا عن الخدمات المقدمة بقدر ما تعتمد على المعاملة التي يتلقاها من العاملين بالمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسات تبني فلسفة التوازن التنظيمي بغرض تحقيق الرضا والوصول إلى الأهداف المنشودة.

بـ. المناعة التنظيمية المكتسبة:

وأشار (الطائي وأخرون، 2016) بأن المناعة التنظيمية المكتسبة تمثل منظومة اجراءات تنظيمية لتحسين المؤسسة من التهديدات وذلك بالاستعانة بالمصادر الخارجية كالمنظمات المناظرة العاملة في نفس المجال أو عن طريق الاستشارات المدفوعة أو الخبرة والتعلم والتدريب لتطبيق التهديد والقضاء عليه.

أولاً بُعد اللقاح التنظيمي:

أفاد (حسن، 2021) أنه في حالة احتياج الجسم إلى التداوي من الأمراض يقوم بتناول التطعيم واللقالح؛ كذلك المؤسسة لابد من قيامها بتحصين نفسها لمواجهة التهديدات التي تواجهها، فالتطعيم وتلقى اللقاح التنظيمي يتحدد من خلال الاستعانة بأصحاب الخبرات وطلب الاستشارة الإدارية والقانونية وغيرها.

ثانياً بُعد الذاكرة التنظيمية:

يرى (Assayah, 2020) بأن الذاكرة التنظيمية عنصر يُحاكي خلايا الذاكرة في جهاز المناعة البشري، وأن هذه الخلايا نتاج الأجسام المضادة والتي لديها القدرة على تذكر الأمراض التي يصاب بها الإنسان وإنتاج الأجسام المضادة المناسبة لمواجهتها.

ثالثاً بُعد المقارنة المرجعية:

أشارت (الشياحية، 2021) بأن المقارنة المرجعية أداة تطوير تستخدمها المؤسسات للاستفادة من المنافسين الأقوياء لمعالجة نقاط الضعف، حيث تعمل مؤسسة ما على مقارنة مجهودها في تخصص ما أو كل التخصصات التي ترغب في تطويرها وتنميتها مع مؤسسة أخرى تشبهها في المجال، ولكن تتوقع تلك الأخرى في ذلك النشاط وذلك بعد إجراء المقارنات بين المؤسستين والوصول إلى القرارات والحلول المثلثي التي من خلالها تستطيع المؤسسة معالجة مواطن الضعف وفق الإمكانيات المتاحة.

القيادة المستدامة Sustainable Leadership 2.2

1.2.2 مفهوم القيادة المستدامة:

ظهر مصطلح الاستدامة أول مرة في الميثاق العالمي للطبيعة وكان ذلك عام 1982 وعلى الرغم من الصياغة البيئية كسبب لظهور هذا المصطلح، إلا أنه امتد ليشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام وكذلك الجوانب الإدارية بشكل خاص نتيجة للتعقيدات والمشكلات والتحديات التي تواجه القيادة التقليدية، ويرز مفهومها في الفترات الأخيرة لأهميته في جميع النشاطات والنواحي على مستوى الأفراد والمجتمعات و المنظمات والأعمال (العمري والعيبان 2023).

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

2.2.2 أهمية القيادة المستدامة:

أشارت (يونس، 2017) إلى أن أهمية القيادة المستدامة تمثل في كونها تعكس في الهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة وتعزز الأخلاقيات في كافة مستويات الإدارة كذلك تعمل على توجيه كافة الجهود في المنظمة لدفع عجلة التنمية المستدامة والرفع من مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين بالمنظمات.

3.2.2 خصائص القيادة المستدامة:

أشار (البكري، 2023) أن للقيادة المستدامة عدة خصائص منها:

- #### ١. عملية مشتركة تتم بتعاون جميع الأفراد.

2. تخطط للحاضر وتمهد للمستقبل وتضع أهداف طويلة المدى.
3. تحافظ على الموارد المادية والبشرية وتعمل على حسن استثمارها.
4. تبدي عناء خاصة بالبيئة التنظيمية والمجتمع المحيط.
5. تلبي رغبات ومتطلبات وميول العاملين بالمؤسسة.

4.2.2 أبعاد القيادة المستدامة:

تبينت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد القيادة المستدامة (العرافي وعثمان، 2025) (العنيبي وآخرون، 2025) (عبدالحسين وآخرون، 2024) ونظراً لكثره (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:
أولاً بعد بناء الأهداف طويلة الأمد:

يرى (DEVELI, 2023) أن عملية بناء الأهداف طويلة الأمد تمثل نظام ديناميكي يبدأ بتحديد الأهداف التنموية وتحديث كل من القادة والعاملين لأدائهم، ثم الفهم المشترك لما يجب أن يقوموا به من فهو يتيح التنظيم الرشيد لعمل القائد، والتفاعل مع تابعيه للقيام بأدوارهم بشكل فعال.

ثانياً بعد استدامة التعلم:

تعتبر عملية التعلم ركيزة أساسية لأي مؤسسة حيث يرى (السلمي، 2024) التعليم المستدام بأنه عملية مستمرة تهتم بتحسين سلوك العاملين واكتشاف مواطن الخلل وتصحيحها لمواجهة التغيرات البيئية.

ثالثاً بعد بناء فريق عمل قيادي:

ويرى (الرشيدي وشعبان، 2021) بأن بناء فريق عمل قيادي عملية يتم تخطيطها بشكل دقيق جداً لاختيار مجموعة من الأعضاء تتوزع مهاراتهم وتتعدد قدراتهم وخبراتهم لتصميم فريق عمل قادر على القيام بمهام محددة وواضحة أهدافها لكي يتم انجازها بفاعلية وكفاءة عالية.

رابعاً بعد السلوك الأخلاقي:

في السنوات الأخيرة تم الاهتمام بموضوع السلوك الأخلاقي في المؤسسات حيث يعد وسيلة لتعزيز سمعة المؤسسة وتزيد من ثقة جميع الأطراف ذات العلاقة بعملها وتري (عطاله، 2023) السلوك الأخلاقي على أنه مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية الشفوية أو المكتوبة التي توجه سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسات وتكون موجهاً لاتخاذ القرار.

خامساً بعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

يرى (Bui & Vuong, 2023) أن المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات عبارة عن شكل من أشكال التنظيم الذاتي للأنشطة التجارية الهادفة إلى المساهمة في التقدم والتنمية الاقتصادية وأيضاً معالجة اهتمامات المجتمع والبيئة.

3.2 الدراسات السابقة:

3.2.1 دراسات ربطت بين القيادة والمناعة التنظيمية:

هدفت دراسة (أبوشقفة، 2022) التعرف على درجة ممارسة القيادة الرنانة، والتعرف على مستوى المناعة التنظيمية لدى مديرى المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلميها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ووزعت استبيانة على عينة قوامها (448) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبيانة وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى المديرين كانت "مرتفعة"، ومستوى المناعة التنظيمية في المدارس قيد الدراسة كان مرتفعاً أيضاً، وأوصت الدراسة بأهمية دمج مدخل القيادة الرنانة و المناعة التنظيمية لمديرى المدارس الثانوية ومعلميها.

تعرفت دراسة (شيراوي، 2021) على دور سلوكيات القيادة البارعة والمتمثلة (سلوكيات الانفتاح و سلوكيات الانغلاق) في تحقيق المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) وتم تصميم استبانة لقياس وزعت على العاملين في المستشفى الخاص في مدينة أربيل؛ وتوصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة البارعة و المناعة التنظيمية جاءت بمستويات متوسطة، وكذلك وجود علاقة وتأثير قوي لهذه السلوكيات في تحقيق المناعة التنظيمية وأوصت بتعزيز سلوكيات القيادة البارعة وتعزيز المناعة التنظيمية في المستشفيات قيد الدراسة.

2.3.2 الدراسات المتعلقة بالمناعة التنظيمية:

هدفت دراسة (سعيد، 2025) إلى معرفة أثر المناعة التنظيمية على تدعيم العمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية وكان مجتمع الدراسة هم أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى، واعتمدت الدراسة على أسلوب الملح الشامل حيث شملت عدد 188 مفردة، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة وتأثير بين المناعة التنظيمية والعمل الجماعي والقدرة التنافسية للموارد البشرية في المعاهد قيد الدراسة وأوصت الدراسة بتعزيز متغيرات الدراسة وتكتيف الدراسات حول الموضوع.

تناولت دراسة (فلمبان، 2025) التعرف على درجة تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية (النظام المناعي المركزي، النظام المناعي المتخصص، النظام المناعي المحيط)، وزارت الاستبانة على عينة بلغت (980) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في عدة جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية واتبعت الباحثة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات قيد الدراسة جاء بمستوى متوسط وأوصت بتعزيز المناعة التنظيمية بالجامعات قيد الدراسة.

كذلك استهدفت دراسة (أحمد، 2024) التعرف على دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية، واتبع الباحث المنهج الوصفي، كما تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس والهيئة المساعدة بالجامعات الخاصة في مصر والبالغ عددها (370) مفردة، وتوصل البحث لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإجمالي أبعاد نظام المناعة التنظيمية على إجمالي أبعاد الصحة التنظيمية، وأوصت بتعزيز مستوى المناعة التنظيمية وصولاً لرفع مستوى الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر.

تعرفت دراسة (شتا، 2023) على أهم الآليات لتوظيف الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمية في إدارة الأزمات وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين بالجامعات المصرية، وتم استخدام المنهج الوصفي الاستشرافي، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترنات، منها ضرورة الربط بين أبعاد نظم المناعة المنظمية واستراتيجيات إدارة الأزمة ونظم المعلومات الاستراتيجية في الجامعات قيد الدراسة، من خلال استخدام نظم تقنية حديثة مثل نظم دعم القرارات والتركيز على الذكاء الاصطناعي والأتمتة، وضرورة رفع الوعي بأهمية تطبيق نظم المناعة المنظمية كأحد أهم منظومات الحماية من الأزمات الداخلية والخارجية، وتكتيف برامج التدريب المستمر للعاملين ورفع مستويات المعرفة بين العاملين.

هدفت دراسة (أمام وعبدالرحمن، 2023) للتعرف على أثر المناعة التنظيمية على السمعة التنظيمية، في ضوء المتغيرات الديموغرافية، وزارت استبيان على عينة عشوائية قوامها (814) استقرارة على العاملين بشركة مصر للطيران، وقد توصلت الدراسة إلى أن المناعة التنظيمية جاءت عالية وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية قوية بين المناعة التنظيمية والسمعة التنظيمية في الشركة قيد الدراسة، كما أن هناك تأثير معنوي وإيجابي للمناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية) على السمعة التنظيمية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة لمتغيري النوع والمؤهل الدراسي، وأوصت الدراسة بالعمل على التوجيه بأهمية تطبيق نظم المناعة التنظيمية، وتعزيز التعلم التنظيمي، وأهمية القيام بتحسين مستوى السمعة التنظيمية.

3.3.2 الدراسات المتعلقة بالقيادة المستدامة:

تناولت دراسة (العرافي وعثمان، 2025) التعرف على دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي وتم توزيع استبيان على عينة بـ(3455) على أعضاء الهيئات الادارية بالجامعات السعودية وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن آراء المشاركين حول واقع القيادة المستدامة في الجامعات قيد الدراسة جاء (بمستوى متوسط)، وأنهم موافقون إلى حد ما على التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة؛ وكذلك موافقهم على المقترنات في تفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم القيادة المستدامة، كذلك تحفيز وتشجيع منسوبي الجامعات في تفعيل القيادة المستدامة، واستحداث وحدة تعنى بنشر الوعي عن القيادة المستدامة في الجامعات قيد الدراسة.

سعت دراسة (العتبي وآخرون، 2025) لكشف عن الأسس النظرية للقيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية ودورها في تطوير الأداء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة من مديرى ورؤساء الإدارات الفرعية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها توفير الحافز والمكافآت التي تشجع مقترنات الإبداع والابتكار لدى المشاركين، وضرورة إيجاد مصادر تمويل متعددة إضافة للتمويل الحكومي، وتوفير الفرص لاكتساب المعرفة والمهارات التقنية للمشاركين لمواجهة متطلبات مراحل العمل وتلبية الاحتياجات ومتطلبات الخطط التنموية في المملكة.

تعرفت دراسة (عبدالحسين وآخرون، 2024) على تأثير القيادة المستدامة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتم توزيع استبيان على عينة بعد (88) موظف وموظفة بمستشفى الحياة بالنجف الأشرف بالعراق، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة القيادة المستدامة جاءت متوسطة، وأن هناك تأثير للقيادة المستدامة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بتصميم الرؤى الاستراتيجية وتشجيع الابتكار ونشر ثقافة الاستدامة.

قدمت دراسة (Sanu Lab Suisse, 2023) تحليل متعمق لممارسات القيادة المستدامة في سويسرا بالتعاون بين القادة السويسريين، وكانت أداة الدراسة مماثلة في استبيان وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرضٍ من النضج والاستدامة بين المبحوثين وإظهار تقدم واضحًا في الأبعاد الشخصية والجوانب الداخلية للقيادة المستدامة لاسيما في بعد العلاقات مع الآخرين والتفاعل مع الزملاء، وأوضحت الدراسة قابلية التحسين في مجالات العمل والالتزام تجاه الأطراف ذات المصلحة الخارجيين والمشاركة تجاه التحول المجتمعي وتفعيل سلسلة القيمة، وأوصت الدراسة بعدم تقييد مشاركة الأطراف ذات المصلحة داخلياً وخارجياً في عملية صنع القرار وتطوير استراتيجيات الاستدامة.

اقررت دراسة (Dahiru وآخرون، 2023) 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)، وزوّرت استبيان على عينة من المحاضرين بكليات التربية بشمال شرق نيجيريا، واستخدم الباحثين منهج التصميم المقطعي، وتوصلت الدراسة إلى أن عوامل القيادة المستدامة تؤثر بشكل كبير على استقرار الأداء المتميز للعاملين، وأوصت بالتركيز على عنصر الاستدامة في الكليات قيد الدراسة.

تأسيساً على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات والأبحاث السابقة في مجال الدراسة وهو القيادة المستدامة، المناعة التنظيمية، وإن كانت طبيعة معالجتها للمجال نفسه تختلف عن معالجة الدراسة الحالية، حيث إنها تتتنوع فيما بينها من حيث الأسس التي تم التطرق إليها لدراسة متغيرات الدراسة من جانب كل باحث، كما أن كل هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة وعلى فترات زمنية متفاوتة، أيضاً لوحظ وجود ندرة في الدراسات التي تناولت القيادة المستدامة، المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية، حيث لم يتوافر للباحث دراسات تناولت هذا الجانب بالدراسة والتحليل والتفسير للوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها، مما يجعل المجال مفتوحاً لأي باحث لاستغلال هذه الثغرة البحثية وإثراء الجانب العلمي في موضوع الدراسة.

ثالثاً الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كونه يعبر عن الظاهرة المدروسة ويصفها بشكل دقيق كميًّا وكيفيًّا، وهو شكل من أشكال التحليل العلمي المنظم لوصف ظاهرة معينة، عن طريق جمع البيانات والمعلومات عنها وتصنيفها ومن ثم تحليلها (عيادات آخرون، 2015)؛ حيث يصف التعبير الكيفي المشكلة ويوضح خصائصها، في حين التعبير الكمي يقدم وصفاً رقمياً يوضح من خلاله حجم هذه المشكلة ومستويات ارتباطها مع المشاكل والظواهر المختلفة الأخرى (درويش، 2018)، وتم تجميع بيانات الدراسة باستخدام مصدرين رئيين، هما:

- المصادر الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تطوير استمار استبيان وتوزيعها على المشاركين، ومن ثم تقييمها وترميزها وتحليلها بالاعتماد على الحاسوب الآلي واستخدم البرنامج الإحصائي Statistical Package for Social Science (SPSS) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج، ومؤشرات تحقق أهداف الدراسة.
- المصادر الثانية:** تم الحصول عليها عن طريق مراجعة بعض الأدبيات كالكتب والدوريات والمؤتمرات والمجلات العلمية، والرسائل الجامعية.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركات الطيران الليبية العاملة إداراتها أو فروعها بمدينة بنغازي، لما لهذا القطاع من أهمية اقتصادية للدولة، فضلاً عن كون هذا القطاع يوفر أهم الوسائل الخدمية للمواطن في التنقل والسفر من مكان لأخر ويقدم خدمات شحن البضائع والأمانات داخلياً وخارجياً، خصوصاً مع ندرة وسائل النقل الأخرى، كذلك تم اختيار الشركات الواقعة إداراتها العامة أو فروعها بمدينة بنغازي كونها ثانية أكبر مدن ليبيا، من حيث المساحة وعدد السكان والأهمية التجارية ويقع بها مطار بنينا الدولي الذي يعتبر من أهم المنافذ الجوية محلياً.

وتم اختيار الشركات الجوية الليبية كون أن الشركات الأجنبية لا تستهدف البيئة الليبية بشكل كبير وحيث إنه من الصعوبة بمكان أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على جميع الشركات الجوية الليبية لما يتطلبه ذلك من وقت طويل وجهد كبير، لذلك رأى الباحث أن تُجرى هذه الدراسة على شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي، ويوضح الجدول (1) عدد عناصر المجتمع ممثلين بالعاملين بالشركات المذكورة والذين أجريت عليهم الدراسة.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب كل شركة

المجتمع	الشركة	العدد	ملاحظات	ت
121	البرنيق	30	لجنة أزمة- فرع بنغازي	1
	البراق	8	فرع بنغازي	2
	ليبيا للطيران	11	الإدارة العامة- بنغازي	3
	الخطوط الأفريقية	18	الإدارية العامة- بنغازي	4
	الخطوط الليبية	54	الإدارية العامة- بنغازي	5

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

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

مقاييس المناعة التنظيمية: تكون المقاييس من ثمانية عشر عبارة مستمدّة من أداة القياس التي أعدّها (الطائي وآخرون، 2016)، مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، موزعة على مجالى المناعة بنوعيها الطبيعية والمكتسبة المتمثلة بأبعادها الآتية: (الموقع التناfsي، الحامض النووي التنظيمي، التوازن التنظيمي، اللاح التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، المقارنة المرجعية).

مقاييس القيادة المستدامة: تكون المقاييس من ثلاثة وعشرون عبارة مستمدّة من أداة القياس التي أعدّها (الخاميسة، 2022) (راضي وحسن، 2016)، (النجمي وآخرون، 2023)، وقسمت عبارات المقاييس إلى خمسة أبعاد متمثّلة 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.

وجميع مقاييس الدراسة مُقاسة على مقاييس Likert والمكون من خمس درجات وفقاً للدرج الآتي: (موافق بشدة، موافق، محайд، غير موافق، غير موافق بشدة).

4.3 ثبات أدلة جمع البيانات وصدقها:

1.4.3 الثبات Reliability: يعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار ما، ويُعرف بأنه "يقيس مدى الحصول على البيانات ذاتها لو تم تكرار الاستبانة لأكثر من مرة" (المرهضي، 2014: 857)، لتتأكد من ثبات الاستبانة، أجري اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق Alpha Cronbach ، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Sekaran and Bougie, 2010 ; Malhatro and David, 2007)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تمسكها الداخلي مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها، وأن الاستبانة واضحة لدى القارئ لها، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2): معاملات ثبات مقاييس الدراسة

معامل الثبات	المقياس
0.815	الموقع التناfsي
0.733	الحامض النووي التنظيمي
0.747	التوازن التنظيمي
0.721	الللاح التنظيمي
0.756	الذاكرة التنظيمية
0.797	المقارنة المرجعية
0.886	المناعة الطبيعية
0.858	المناعة المكتسبة

معامل الثبات	المقياس
0.918	المناعة التنظيمية
0.907	بناء الأهداف طويلة الأمد
0.929	استدامة التعلم
0.885	بناء فريق عمل قيادي
0.883	السلوك الأخلاقي
0.919	المسؤولية الاجتماعية والبيئية
0.964	القيادة المستدامة

2.4.3 الصدق Validity : يُشير مفهوم صدق الاستبانة إلى التأكيد من أنها سوف تقيس ما أعددت من أجله (صابر وحفاجة، 2002)، للتأكد من صدق الاستبانة، وتم استخدام طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي statistical validity، ويُقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، فقد تراوحت معاملات الصدق لمقاييس الدراسة (0.981-0.849)، مما يدل على الثقة في صدق مقياس الدراسة وأنه مصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه، والجدول (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3): معاملات الصدق الذاتي مقاييس الدراسة

معامل الصدق	المقياس
0.902	الموقع التافسي
0.856	الحامض النووي التنظيمي
0.864	التوازن التنظيمي
0.849	اللقاء التنظيمي
0.869	الذاكرة التنظيمية
0.892	المقارنة المرجعية
0.941	المناعة الطبيعية
0.926	المناعة المكتسبة
0.958	المناعة التنظيمية
0.952	بناء الأهداف طويلة الأمد
0.963	استدامة التعلم
0.940	بناء فريق عمل قيادي
0.939	السلوك الأخلاقي
0.958	المسؤولية الاجتماعية والبيئية
0.981	القيادة المستدامة

5.3 توزيع الاستبانة:

تمثل مجتمع الدراسة في (121) موظفاً، حيث تم توزيع الاستبانة خلال الفترة من (20 مايو 2025 وحتى 15 يونيو 2025)، وتم اتباع أسلوب المسح الشامل، واسترجعت (105) استماراة صالحة للتحليل الإحصائي، وتشكل ما نسبته (86.7%) والجدول (4) يوضح ذلك، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (عبد، 2003)، وقد توزع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية على النحو الآتي، والموضحة بالجدول (5):

جدول (4): الاستمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل الاحصائي

الاستمارات					الاستمارات
الخطوط الليبية	الخطوط الأفريقية	ليبيا للطيران	البراق	البرنيق	شركات الطيران العاملة إدارتها أو فروعها في مدينة بنغازي
54	18	11	8	30	استمارات موزعة
6	4	0	0	2	غير مستلمة
1	2	0	0	1	غير صالحة
47	12	11	8	27	مستلمة وصالحة للتحليل
(%86.7) 105					العدد الإجمالي ونسبة الاستجابة

جدول (5): خصائص المشاركين في الدراسة

المتغير	المجموع	الذكور	إناث	العدد	نسبة المؤدية
الجنس	%100	58	47	105	%55.2
العمر	%100	45	18	21	%42.9
العمر	%100	18	12	30	%44.8
العمر	%100	12	9	21	%20.0
العمر	%100	9	18	27	%11.4
العمر	%100	18	68	86	%8.6
المستوى التعليمي	%100	18	68	86	%17.1
المستوى التعليمي	%100	68	19	87	%64.8
المستوى التعليمي	%100	19	19	38	%18.1
المدة الدراسية	%100	31	32	63	%29.5
المدة الدراسية	%100	32	15	47	%30.5
المدة الدراسية	%100	15	27	42	%14.3
المدة الدراسية	%100	27	105	132	%25.7
المدة الدراسية	%100	105	105	210	%100

6.3 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 وتمييز الاستبيانات المجمعة والصالحة للتحليل بناءً على مقاييس Likert المقاس بخمس درجات والموضحة بالجدول (6)، ولحساب طول خلايا مقاييس Likert الخماسي تم حساب المدى ($4-1=3$)، ثم قسم على عدد فئات المقاييس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($3/4=0.75$)، بعد ذلك أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقاييس (بداية المقاييس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (6).

جدول (6): طول الخلية لمقاييس الدراسة وفقاً لمقاييس Likert الخماسي ودرجة الممارسة

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

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

- ثبات مقاييس 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 مقاييس الدراسة للتأكد من قدرة المقاييس على قياس ما وضع من أجله، أو أن المقاييس يقيس الظاهرة المراد قياسها.
- الجداول التكرارية، وذلك لحصر أعداد المشاركين، ونسبهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة لمالمي 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 للوقوف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- الانحدار البسيط للوقوف على أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

رابعاً عرض نتائج الدراسة

٤.٤ النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول - ما مستوى المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي من خلال البعدين الآتيين: (المناعة الطبيعية والمناعة المكتسبة)؟

- تكونت الاستبانة من 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 علم أن متوسط المقاييس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)*، حيث بلغ المتوسط العام للمناعة التنظيمية (3.74) وبانحراف معياري (0.525)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وبوزن نسبي (%74.97)** والجدول (7) يوضح ذلك، كما أظهر الجدول (7) أن بعد (الموقع التناصي) حظي بممارسة مرتفعة، وهو أعلى أبعاد المناعة التنظيمية مستوى، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.92) وبوزن نسبي (3.78)، يليه في الترتيب بعد (الحامض النووي)، حيث جاء بمستوى مرتفع، فقد حظي بمتوسط حسابي (3.78) وبوزن نسبي (%78.41)، يليه في الترتيب بعد (الذاكرة التنظيمية) كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.74) وبوزن نسبي (%74.85)، يليه في الترتيب حين تبين أن مستوى بعد (الذاكرة التنظيمية) حظي بمتوسط حسابي (3.70) وبوزن نسبي (%74.15) ثم أتى بعد المقارنة المرجعية مرتفعاً بعد التوازن التنظيمي حيث كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.76) وبوزن نسبي (%75.23) وبوزن نسبي (%75.62)، يليه في الترتيب وهو يمثل أقل أبعاد المناعة التنظيمية، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.57) وبوزن نسبي (%71.49)، ويوضح الجدول (8) اتجاهات المبحوثين عن عبارات المناعة التنظيمية.

جدول (7): 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	.71987	3.9206	الموقع التناصي
2	%75.62	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**12.067	.66318	3.7810	الحامض النووي
5	%74.15	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**11.455	.63329	3.7079	التوازن التنظيمي
-	%76.06	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**13.982	.58860	3.8032	المناعة الطبيعية
3	%75.23	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**11.596	.67609	3.7651	اللماح التنظيمي
4	74.85%	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**11.522	.66064	3.7429	الذاكرة التنظيمية
6	%71.49	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**8.929	.65941	3.5746	المقارنة المرجعية
-	73.88%	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**12.830	.55444	3.6942	المناعة المكتسبة
-	74.97%	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	**14.604	.52530	3.7487	المناعة التنظيمية

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

**الوزن النسبي = الوسط الحسابي / 5

جدول (8): اتجاهات المشاركيين عن عبارات المناعة التنظيمية

المنارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م	البعد	المجال
مرتفعة	.923	4.07	سمعة الشركة متميزة مقارنة بالشركات المنافسة.	1	المناعة الطبيعية	المناعة التنظيمية
مرتفعة	.798	3.81	الموقع التنافسي للشركة وفر فرصة البقاء وتحقيق الأرباح.	2		
مرتفعة	.800	3.89	الشركة سعت إلى تحسين جهازها المناعي من خلال السرعة في تسليم الخدمات للزبائن.	3		
مرتفعة	.895	3.67	تؤمن إدارة الشركة بضرورة السرعة في إتخاذ القرار عند التعامل مع الأزمات.	4		
مرتفعة	.784	3.96	تمتلك الشركة وسائل اتصال لإيصال المعلومات بالوقت المناسب.	5		
مرتفعة	.781	3.71	يتميز الهيكل التنظيمي في الشركة بالمرونة الكافية.	6		
مرتفعة	.819	3.57	تحظى المهام داخل الشركة بالتطوير وإعادة الهيكلة باستمرار.	7	المناعة التنظيمية	المناعة التنظيمية
مرتفعة	.814	3.61	إنجاز المهام يتم بشكل سلس في الشركة.	8		
مرتفعة	.691	3.94	الوظائف داخل الشركة متنوعة.	9		
مرتفعة	.800	3.77	تستعين الشركة بالخبراء القانونيين.	10	المناعة التنظيمية	المناعة المكتسبة
مرتفعة	.950	3.56	تأخذ الشركة الاستشارات الإدارية من ذوي الخبرة من خارجها.	11		
مرتفعة	.771	3.96	توفر إدارة الشركة نظم الأمان من خلال وضع لواح السلامة والوقاية من الأخطار.	12		
مرتفعة	.810	3.84	تعتمد الشركة نظاماً متطرفاً لحفظ السجلات واسترجاعها للاستفادة منها عند تعرضها للمخاطر.	13	المناعة المكتسبة	المناعة المكتسبة
مرتفعة	.778	3.72	تجري الشركة إحداث تغييرات جوهرية في نظام المعلومات بالشركة ليكون قادراً على حل المشكلات.	14		
مرتفعة	.828	3.67	لدى الشركة الالام الكافي والمعرفة المسبقة عن الاحداث المهددة وغير المتوقعة.	15		
مرتفعة	.756	3.59	تقوم الشركة بمقارنة تعاملها مع الأزمة بشركات متطرفة وتعرضت لأزمات.	16	المناعة المكتسبة	المناعة المكتسبة
مرتفعة	.785	3.54	تعتمد الشركة نفس الممارسات المستخدمة في الشركات الأخرى التي تعرضت للأخطار.	17		
مرتفعة	.805	3.59	تسعى الشركة إلى التعاون مع الشركات التي أصبت بالمخاطر وكانت مناعتها قوية.	18		

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)؟.

تكونت الاستبانة من ثلاثة وعشرون عبارة تتعلق بالقيادة المستدامة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات المبحوثين عن تلك العبارات، تم 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 (9)، كذلك تبين من الجدول (9) 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 بعد بناء فريق عمل قيادي بمتوسط حسابي (3.64) وبوزن نسبي (72.80%) في حين أتضح أن مستوى بعد السوق الأخلاقي جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.60) وبوزن نسبي (72.09%) ثم يأتي أخيراً بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية وهو يمثل أقل أبعاد القيادة المستدامة بمتوسط حسابي (3.50) وبوزن نسبي (70.14%)، ويوضح الجدول (10) اتجاهات المشاركين عن عبارات القيادة المستدامة، ودرجة الممارسة.

جدول (9): 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	.73053	3.6838	بناء الأهداف طويلة الأمد
2	%72.99	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	9.059	.73473	3.6495	استدامة التعلم
3	%72.80	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	8.672	.75621	3.6400	بناء فريق عمل قيادي
4	%72.09	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	7.715	.80322	3.6048	السلوك الأخلاقي
5	%70.14	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	6.112	.85024	3.5071	المسؤولية البيئية والاجتماعية
-	72.44%	مرتفعة	دالة إحصائياً	104	.000	9.568	.66649	3.6224	القيادة المستدامة

جدول (10): اتجاهات المشاركين عن عبارات القيادة المستدامة

المارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	M	بعد
مرتفعة	.813	3.80	تقوم الشركة بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.	1	اتجاهات البعد
مرتفعة	.803	3.72	تضع إدارة الشركة أهداف قصيرة الأمد تساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد.	2	
مرتفعة	.851	3.79	تحرص الشركة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد.	3	
مرتفعة	.889	3.50	تستثمر الشركة التغذية الراجعة لرسم الأهداف المستقبلية.	4	
مرتفعة	.916	3.60	تعتمد الشركة على الأهداف طويلة الأمد لتنمية الأداء.	5	
مرتفعة	.824	3.73	تحرص الشركة على التطوير المستمر لعملية التعلم.	6	
مرتفعة	.824	3.69	تنشر الشركة ثقافة استدامة التعلم بين العاملين.	7	
مرتفعة	.855	3.54	تعزز الشركة الأنشطة التي تربط بين المتعلم وحاجاته	8	

مرتفعة	.817	3.59	تعمل الشركة على توفير الوسائل التعليمية المستمرة.	9	
مرتفعة	.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	
مرتفعة	.918	3.66	توزيع قيادة الشركة المهام القيادية بين العاملين بناء على معايير محددة.	12	
مرتفعة	.809	3.74	تعتمد إدارة الشركة مبدأ العمل "روح الفريق".	13	
مرتفعة	.918	3.57	تسهم الشركة في إعداد قادة من العاملين.	14	
مرتفعة	.878	3.70	تعزز قيادة الشركة الشعور بالانتماء لفريق العمل.	15	
مرتفعة	.802	3.86	تطعي الشركة أسبقية عالية للقيم الأخلاقية.	16	
مرتفعة	.913	3.62	تلترم الشركة بوعودها مع الموظفين.	17	
مرتفعة	.970	3.56	تسمح الشركة للموظفين بالتعبير عن مقرراتهم وأراءهم بحرية وبدون الشعور بالخوف.	18	
متوسطة	1.032	3.38	تقييم الشركة ندوات ولقاءات تحت الموظفين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.	19	
مرتفعة	.962	3.50	تساهم الشركة في إنجاز المشاريع التنموية للمجتمع.	20	
مرتفعة	.959	3.58	تقدم الشركة التبرعات للمشاريع الخيرية في المجتمع.	21	
مرتفعة	.942	3.50	تتوافق الشركة على المشاركة في برامج حماية البيئة.	22	
مرتفعة	.931	3.46	تقدم الشركة خدمات للرعاية الصحية في المجتمع.	23	

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis من أجل الوقوف على أثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية، لكن قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لفرض تحليـل 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 المعلمـية تشـرطـ أن تكون البيانات موزـعة طـبـيعـاً، وـتـقـضـيـ قـاعـدةـ القرـارـ بـقـبـولـ أـنـ الـبـيـانـاتـ تـتـبعـ التـوزـيعـ الطـبـيـعـيـ إـذـ كـانـتـ قـيمـ مـعـاـلـ قـيمـ Shapir~o-Wil~kـ أـكـبـرـ منـ 5%ـ ،ـ والـجـدـوـلـ (11)،ـ يـوـضـحـ نـتـائـجـ هـذـاـ الاـخـتـارـ وـالـذـيـ يـشـيرـ إـلـىـ أـنـ جـمـيـعـ الـبـيـانـاتـ تـتـبعـ التـوزـيعـ الطـبـيـعـيـ،ـ حـيـثـ تـبـيـنـ أـنـ جـمـيـعـ أـبعـادـ قـيمـ مـعـاـلـ قـيمـ Shapir~o-Wil~kـ أـكـبـرـ منـ 5%ـ ،ـ وـعـلـيـهـ يـمـكـنـ إـجـرـاءـ الاـخـتـارـاتـ الإـحـصـائـيـةـ الـتـيـ تـعـتـمـدـ عـلـىـ إـتـابـعـ الـبـيـانـاتـ لـلـتـوزـيعـ الطـبـيـعـيـ.

جدول (11): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة عن طريق الالتواء Shapiro-Wilk

Sig.	درجة الحرية	Shapiro-Wilk	الأبعاد	الترتيب
.836	105	.993	المناعة التنظيمية	1
.674	105	.991	القيادة المستدامة	2

• كما تم التأكيد من عدم وجود تداخل خطى متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، واختبار التباين المسموح Tolerance ، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح Tolerance أكبر من (5%)، والجدول (12)، يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يشير إلى أن قيم معامل التضخم(VIF)، لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتراوح بين (0.2085 - 3.835)، وإن قيم الاختبار التباين المسموح Tolerance تراوحت بين (0.261-0.480)، ويعُد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل .Multicollinearity.

جدول (12): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح

Tolerance	VIF	الابعاد	المقياس	المتغير
.337	2.969	بناء الأهداف طويلة الأمد	القيادة المستدامة	المستقل
.368	2.721	استدامة التعلم		
.288	3.475	بناء فريق عمل قيادي		
.261	3.835	السلوك الأخلاقي		
.480	2.085	المسؤولية البيئية والاجتماعية		

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

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (13) 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 تُفَسِّر بنسبة (68.2%)، من التباين في تحقيق المناعة التنظيمية بينما (31.8%)، من قيمة التغيرات في مستوى المناعة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما ثُبِّثَت 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 تغيير طردي في المناعة التنظيمية بقيمة (0.651)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (14.879)، وهي دالة معنوية عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض الفرضية الثالثة والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة على المناعة التنظيمية بشركات الطيران قيد الدراسة؛ وقد يكون مرد ذلك إلى أن الشركات محل الدراسة تحرص على تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وهذا ما دلت عليه نتائج الدراسة الحالية حيث أشارت إلى ذلك العبارة الثالثة، والتي نالت ممارسة مرتفعة؛ كذلك ما أوضحته العبارة السادسة والتي نصت على أن الشركات المدروسة تحرص على التطوير المستمر لعملية التعلم، حيث نالت ممارسة مرتفعة، كذلك العبارة الثالثة عشر والتي كشفت بأن الشركات محل الدراسة تعتمد مبدأ العمل "بروح الفريق"، حيث نالت هذه العبارة على ممارسة مرتفعة؛ كذلك ما خلصت إليه العبارة السادسة عشر والتي نصت على أن الشركات محل الدراسة تعطي أولوية عالية للقيم الأخلاقية حيث نالت هذه العبارة على ممارسة مرتفعة؛ وهذا ما قد عزز المناعة التنظيمية بها.

جدول (13): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر القيادة المستدامة على المناعة التنظيمية

قيمة الدالة Sig.	قيمة β	معاملات الانحدار المقدرة	قيمة F	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	14.879* *	0.651	*221.393 *	0.682	**0.826	القيادة المستدامة	المناعة التنظيمية
0.000	**8.626	1.390				الثابت	

* معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1 , 93)

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر بناء الأهداف طويلة الأمد على المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر بناء الأهداف طويلة الأمد على المناعة التنظيمية، يتضح من الجدول (14) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين بناء الأهداف طويلة الأمد والمناعة 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 تشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج بناء الأهداف طويلة الأمد حول المناعة التنظيمية تفسّر بنسبة (19.1%)، من التباين في تحقيق المناعة 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 المناعة التنظيمية، بمعنى أن زيادة البناء وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في المناعة التنظيمية بقيمة (0.326)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (4.931)، وهي دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء الأهداف طويلة الأمد على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي؛ وقد يكون مرد ذلك إلى أن بناء الأهداف طويلة الأمد تعزز موقع الشركة وقوتها، وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على المناعة التنظيمية بها.

جدول (14): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر بناء الأهداف طويلة الأمد على المناعة التنظيمية

قيمة الدالة Sig.	قيمة β	معاملات الانحدار المقدرة	قيمة F	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	**4.931	0.326	**24.317	0.191	**0.437	بناء الأهداف طويلة الأمد	المناعة التنظيمية
0.000	*10.503 *	2.566				الثابت	

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

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لاستدامة التعلم على المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر استدامة التعلم على المناعة التنظيمية، يتضح من الجدول (15) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين استدامة التعلم والمناعة 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 المناعة التنظيمية تفسّر بنسبة (49.4%)، من التباين في تحقيق المناعة التنظيمية، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار لاستدامة التعلم (0.502)، الأمر الذي يُشير إلى

وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستدامة التعلم على المناعة التنظيمية، بمعنى أن زيادة الاستدامة وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في المناعة التنظيمية بقيمة (0.502)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (10.024)، وهي دالة معنوية عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستدامة التعلم على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي؛ وقد يكون مرد ذلك إلى أن استدامة التعلم تتمي الثقافة التنظيمية وتعزز التعاون في المنظمة ويؤدي لتنمية البيئة الإيجابية وتحسين الأداء، وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على المناعة التنظيمية.

جدول (15): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر استدامة التعلم على المناعة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدرة β	قيمة Sig.	قيمة t	قيمة الدلالة
المناعة التنظيمية	استدامة التعلم	**0.703	0.494	*100.483 *	0.502	*10.024 *	0.000	0.502
	الثابت							
								* معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1 , 90)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لبناء فريق العمل القيادي على المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر بناء فريق العمل القيادي على المناعة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (16) 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 تشير النتائج إلى أن معامل التحديد لمودج بناء فريق العمل القيادي حول المناعة التنظيمية تفسّر 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 احصائية 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 معنوية عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لبناء فريق العمل القيادي على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي؛ وقد يكون مرد ذلك إلى أن بناء فريق العمل القيادي يقوى المنظمة ويزيد المشاركة والتفاعل وبالتالي تعزيز المناعة التنظيمية.

جدول (16): 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 المقدرة β	قيمة Sig.	قيمة t	قيمة الدلالة
المناعة التنظيمية	بناء فريق عمل قيادي	**0.754	0.569	*136.054 *	0.524	*11.664 *	0.000	0.524
	الثابت							
								* معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1 , 90)

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر للسلوك الأخلاقي على المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر السلوك الأخلاقي على المناعة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (17) وجود ارتباط طري 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 تشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج السلوك الأخلاقي حول المناعة التنظيمية تُفَسِّر 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 طري في المناعة التنظيمية بقيمة (0.472)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (10.590)، وهي دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي؛ وقد يكون مرد ذلك إلى أن السلوك الأخلاقي يعزز الاحترام داخل المنظمة ويزيد من الفخر التنظيمي وبالتالي تعزيز المناعة التنظيمية.

جدول (17): 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 المقدرة β	قيمة Sig.	قيمة دلالة
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)

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية والبيئية على المناعة التنظيمية بشركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر المسؤولية الاجتماعية والبيئية على المناعة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (18) وجود ارتباط طري ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والبيئية والمناعة 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 تشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج المسؤولية الاجتماعية والبيئية حول المناعة التنظيمية تُفَسِّر بنسبة (35.5%)، من التباين في تحقيق المناعة التنظيمية، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار ل المسؤولية الاجتماعية والبيئية (0.368)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية ل المسؤولية الاجتماعية والبيئية على المناعة التنظيمية، بمعنى أن زيادة المسؤولية وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طري في المناعة التنظيمية بقيمة (0.368)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (7.535)، وهي دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ل المسؤولية الاجتماعية والبيئية على المناعة التنظيمية لدى شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي؛ وقد يكون مرد ذلك إلى أن المسؤولية الاجتماعية والبيئية تقوى من سمعة المنظمة وتحسن موقعها التنافسي وبالتالي تعزيز المناعة التنظيمية.

جدول (18): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر للمسؤولية الاجتماعية والبيئية على المناعة التنظيمية

قيمة الدالة Sig.	قيمة β	معاملات الانحدار المقدرة	قيمة F	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع	
0.000	**7.535	0.368	**56.771	0.355	**0.596	المسؤولية الاجتماعية والبيئية	المناعة التنظيمية	
0.000	*13.933 *	2.457						

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

خامساً مناقشة النتائج

- أظهرت الدراسة تتمتع شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي بمناعة تنظيمية مرتفعة، كما بينت الدراسة أن بُعد الموقع التنافسي حظي بالمرتبة الأولى على مستوى ابعاد المناعة التنظيمية، وبمستوى مرتفع، يليه بُعد الحامض النووي وبمستوى مرتفع، ثم بُعد اللقاح التنظيمي بمستوى مرتفع، يليه بعد الذاكرة التنظيمية بمستوى مرتفع، ثم جاء بُعد التوازن التنظيمي بمستوى مرتفع، أما بعد المقارنة المرجعية فنال المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع، وهذا قد يعزى ذلك إلى حماية الشركات محل الدراسة لنفسها وامتلاكها بأنظمة مناعية متينة، فضلاً عن ذلك، لربما يعود تمنع هذه الشركات بالسمعة الحسنة والمكانة الجيدة مقارنة بغيرها من المنافسين، كذلك قد يعود إلى مرونة الهياكل التنظيمية وتنوع المهام بها، أيضاً ربما قد يعزى مرد ذلك إلى أنه يتم الاستعانة بالخبراء والاستشاريين، للحد من التهديدات والمخاطر واتباع معايير السلامة، كذلك قد يكون مرد ذلك إلى اعتماد هذه الشركات على أنظمة متطورة للأرشفة ونظم استرجاع البيانات والمعلومات وقت الحاجة وتحديثها باستمرار؛ كذلك مقارنة مواجهتها للأزمات بشركات قوية وتعرضت لأزمات وأخطار مشابهة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (أحمد، 2024)، (شنا، 2023)، دراسة (Abunaser وآخرون، 2024) دراسة (صالح وجبريل، 2021)، دراسة (النقيرة، 2021) دراسة (Qasim & Kalkawi Al، 2021) ، والتي أشارت جميعها إلى أن مستوى المناعة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة 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.
- أوضحت الدراسة تتمتع شركات الطيران الليبية العاملة بمدينة بنغازي بقيادة مستدامة مرتفعة. كما خلصت الدراسة إلى أن بُعد بناء الأهداف طويلة الأمد حظي بالمرتبة الأولى على مستوى ابعاد القيادة المستدامة وبمستوى مرتفع، في حين جاء بُعد استدامة التعلم بالمرتبة الثانية وبمستوى مرتفع، ثم بُعد بناء فريق عمل قيادي بمستوى مرتفع، يليه بعد السلوك الأخلاقي بمستوى مرتفع، أما بُعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية فنال المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع؛ واتفقت نتيجة الدراسة مع ما أفضت إليه دراسة (العيبي وآخرون، 2025)، دراسة (البكري، 2023)، دراسة (الزيد، 2023)، دراسة (سفر، 2021)، دراسة (Chayak، 2020) من حيث أن القيادة المستدامة كانت مرتفعة كذلك على مستوى بعض الأبعاد المستخدمة؛ في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما آلت إليه دراسة (العرافي وعثمان، 2025)، دراسة (نور والضاغن، 2024)، دراسة (عبدالحسين وآخرون، 2024)، دراسة (العمري والعيبان، 2023)، دراسة (الخميسة، 2022)؛ من حيث أن القيادة المستدامة وبعض أبعادها بها كان ضعيفاً أو أقل من المستوى المتوسط.

● أوضحت الدراسة وجود أثر للقيادة المستدامة على المناعة التنظيمية بشركات الطيران قيد 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، يليه بعد السلوك الأخلاقي، يأتي بعده بعد استدامة التعلم، ثم بعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية، ثم أخيراً بعد بناء الأهداف طويلة الأمد، عند مستوى دلالة 5%. وهذا قد يفسر إلى أن الشركات قيد الدراسة مهتمة بالتحفيظ الاستراتيجي، كذلك قد يعود السبب إلى أن الشركات قيد الدراسة تطور عملية التعلم باستمرار وتقوم بنشر ثقافة التعلم بين عاملاتها، فضلاً عن ذلك فهي تعتمد على مبدأ العمل الجماعي، وأيضاً قد يكون سبب الارتفاع في مستوى القيادة المستدامة، هو أن الشركات المبحوثة تعتمد أسبقيات كبيرة للقيم الأخلاقية، فضلاً عن ذلك أنها تميز بتقديمها للتبرعات للمشاريع الخيرية المجتمعية وتدعم برامج حماية البيئة؛ واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (أبوشقة، 2022) كون أن القيادة تؤثر على المناعة التنظيمية ولامتست أيضاً ما أفضت إليه دراسة (شيروانى، 2021) من حيث تأثير القيادة على المناعة، وتبينت معها بعض الشيء في كون العلاقة التأثيرية لأبعاد القيادة مقاومة في تأثيرها على المناعة، كالتأثير الكبير لسلوكيات الانفتاح مقابله في الدراسة الحالية تأثير أقل بعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وبعد بناء الأهداف طويلة الأمد.

سادساً توصيات واقتراحات الدراسة

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

- بما أن مستوى المناعة التنظيمية بالشركات قيد الدراسة جاء مرتفعاً، فلابد من الحفاظ عليه وتعزيزه، وذلك من خلال محافظة هذه الشركات على قوة مواقعها التنافسية؛ علاوة على التركيز على هيكلة المهام لتعزيز التوازن التنظيمي أيضاً التركيز على الذاكرة التنظيمية وذلك بتحديث أنظمة المعلومات لتكون قادرة على القيام بمهامها، كذلك الالام اللازم الكافي عن الأحداث العرضية وغير المتوقعة، ودعم عملية مشاركة المعرفة بين عديد الشركات والتركيز على المقارنات المرجعية فيما بينها.
- بما أن مستوى القيادة المستدامة بالشركات محل الدراسة جاء مرتفعاً ينبغي تعزيزه، وذلك عن طريق أن تستثمر الشركات قيد الدراسة التغذية العكسية لرسم أهدافها المستقبلية، والحرص على التطوير لعملية التعلم باستمرار، واعتمادها على مبدأ العمل بالروح الجماعية في إنجاز المهام؛ والقيام بدورات لـتحفيز العاملين على التحلي بالسلوك الأخلاقي؛ وتقديمها خدمات للرعاية الصحية وبرامج حماية البيئة في المجتمع.
- الاستفادة من بعد بناء فريق العمل القيادي في تدعيم المناعة التنظيمية بالشركات محل الدراسة، بحكم كان أكثر الأبعاد تأثيراً فيها، وذلك من خلال دعم العمل الجماعي والتشجيع على روح الفريق أيضاً التركيز على تقوية بناء الأهداف طويلة الأمد حيث كان أقل الأبعاد تأثيراً في المناعة التنظيمية والتركيز على الجانب الذي تعصده وذلك من خلال ربطها بالأهداف المرحلية ومشاركة العاملين في صنعها ومراجعتها باستمرار.
- إن موضوع المناعة التنظيمية يظل قضية متعددة الأبعاد، وبالتالي بالإمكان إعادة الدراسة برمتها على قطاعات أو شركات أو منظمات أخرى لإثبات صحة نتائج الدراسة أو رفضها؛ علاوة على دراسة المناعة التنظيمية وربطه بأحد المتغيرات التنظيمية التالية: إدارة الأزمات، الفخر التنظيمي، السمعة التنظيمية، رأس المال الفكري، إدارة الوقت.

المراجع

ابوالباس، 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.

- أبوجديرية، أبوعزوم الافي (2021). الآثار الاقتصادية لفيروس كورونا المستجد على أداء شركات الطيران الليبية خلال العام 2020، المؤتمر الأكاديمي الرابع لدراسات الاقتصاد والأعمال (قطاع الأعمال في ظل جائحة كوفيد-19) ، 11 كانون الأول (ديسمبر) ، جامعة مصراتة، ليبيا.
- أبوشقفة، عوني نبيل (2022). *أثر القيادة الرنانة في تعزيز المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، كلية التربية، غزة، فلسطين.
- أحمد، محمد حسين (2024). دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر - دراسة ميدانية، *مجلة البحث المالية والتجارية*، بورسعيد، مصر، 25(1): 249-292.
- 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.
- 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.
- الحيلة، آمال 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.
- الخميسة، رائد علي (2022). *درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديرى المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان، الأردن.
- الرشيدى، فايد بن لوبيان 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): 97-99.
- السعادي، مؤيد يوسف (2016). *الأطر البنائية لنظام المناعة التنظيمية في إطار نظرية الإنتاج الذاتي الاجتماعي من مركبات فكرية وبناء مقاييس*، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، بغداد، العراق، 39(208): 142-124.
- 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.
- الشحادية، موزة بنت علي (2021). المقارنة المرجعية أسلوب لتطوير المؤسسات التعليمية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، غزة، فلسطين، 5(27): 100-115.
- الطائي، يوسف حجيم وآخرون (2016). الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية "دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية بالنجم الأشرف" ، *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، النجف الأشرف، العراق، 1(37): 189-212.
- العتبي، 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.

- العمري، مجد طلال والعيان، خالد بن محمد (2023). واقع ممارسة القيادة المستدامة: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود، *مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية*، غزة، فلسطين، 7(8): 75-55.
- المصري، مروان وليد (2021). الذكاء الاستراتيجي كمتغير يبيح الريادة الاستراتيجية والمناعة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظات غزة، مؤتمر الآفاق الريادية لنظم التعليم العالي في الوطن العربي، 29-28 نيسان ابريل، جامعة الزرقاء وجامعة النجاح الوطنية، الزرقاء، الأردن.
- النجار، عماد عبدالعزيز (2019). أثر فعالية نظم تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الأسبقيات التافسية: دراسة تطبيقية على شركات انتاج الأدوية الخاصة في محافظة الدقهلية، *مجلة التجارة والتمويل*،طنطا، مصر، 3(1): 241-286.
- النجمي، آخرون (2023). دور نظام الإدارة المتكاملة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة ليندغاغز وحدة ورقلة 2023، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر.
- النقيرة، أحمد محمود، (2021).دور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادس"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، دمياط، مصر، 2(2): 229-275.
- المرهضي، سنان غالب رضوان (2014)، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية ادارة الازمات"، كتاب الابحاث العلمية لمؤتمر إدارة الازمات في عالم كتغير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، ليبيا.
- 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 السادس*، السادس، مصر، 7(1): 818-848.
- حسن، فاطمة محمد (2022). نظم المناعة التنظيمية وقررتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الإستثنائية اثناءجائحة كوفيد 19 وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، السويس، مصر، 14(2): 1-30.
- حسن، فاضل عباس (2021). المناعة 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، 27(125): 327-350.
- جبriel، 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.
- درويش، محمود أحمد، (2018). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
- 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 آخرون (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 (2021). *التقرير السنوي*، طرابلس، ليبيا.

- راضي، جود 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.
- سفر، منال عبد الرحمن (2021). القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة "تصور مقترن"، *مجلة التربية بجامعة الأزهر*، القاهرة، مصر، 191(2): 242-268.
- سعيد، وفاء فجرى (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.
- شتا، ايمان حلمي (2023). رؤية استشرافية لتوظيف الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظيمية في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية بجامعة دمياط*، دمياط، مصر، 38(86): 252-287.
- شيروانى، 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 قهلاى زانتس العلمية*، أربيل، كردستان العراق، 6(4): 606-634.
- صابر، فاطمة عوض وخاجة، ميرفت علي (2000). *أسس ومبادئ البحث العلمي*، دار الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.
- صالح، خالد حسين وجبريل، وائل محمد (2021). أثر القوة التنظيمية على المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر، *مجلة الدراسات الاقتصادية*، سرت، ليبيا، 4(4): 47-12.
- عبدالحسين، عصام مهدي وأخرون (2024). تأثير القيادة المستدامة في اتخاذ القرار الاستراتيجي - بحث ميداني في مستشفى الحياة، *مجلة الدراسات المستدامة*، بغداد، العراق، 6(1): 2288-2305.
- عبيد، مصطفى فؤاد، (2003). *مهارات طرق البحث العلمي*، منشورات اكاديمية الدراسات العالمية، غزة، فلسطين.
- عيادات، ذوقان وعبدالحق، كايد وعدس، عبدالرحمن (2015). *البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه*، الطبعة السابعة عشر، عمان: دار الفكر .
- عطالله، هبة كمال (2023). تأثير أخلاقيات العمل على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بالتطبيق على مستشفيات جامعة المنصورة، *مجلة البحث المالية والتجارية*، بورسعيد، مصر، 24(1): 315-354.
- فلمبان، ساره بنت نزار (2025). أبعاد المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، *رابطة التربويين العرب*، القاهرة، مصر، 38(1): 101-133.
- نور، سعاد عبدالكريم والضاعن محمد ابراهيم (2024). درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، الكويت العاصمة، الكويت، 4(10): 256-291.
- محمد، ابتسام محمد عبداللة (2022). الاستغرق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، *مجلة كلية التربية بجامعة بنى سويف*، مصر، 19(115): 336-419.
- ميريو، شيزار طه (2022). تأثير المناعة 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.

يونس، أمانى محمد (2017). درجة ممارسة مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية الاقتصاد والإدارة، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- 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.
- 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.
- 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.
- 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 Accecc'** 1-7.
- DEVELİ, Alptekin (2023). GENERAL VIEW OF THE MANAGEMENT BY OBJECTIVES, **Journal of Management and Organization History**, 2(1): 82-92.
- Al 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.
- 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.
- Malhatro Naresh and David Birks (2007). **Marking Research** , 3nd Edition ,Person Education Limited.
- 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.