



Strategic leadership practices in promoting organizational sustainability in Libyan banks: A field study at Al-Jumhouria Bank - Tripoli branches

Khalifa Mosbah El-Werfelli *

Department of Financial Planning, Faculty of Economics and Political Science,
University of Tripoli, Tripoli, Libya

ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المصارف الليبية
دراسة ميدانية في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس

أ. خليفة مصباح الورفلي *

قسم التخطيط المالي، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، ليبيا

*Corresponding author: khalifa70mosbah@gmail.com

Received: December 12, 2025

Accepted: March 01, 2026

Published: March 14, 2026

Abstract:

This study aimed to identify the reality of applying strategic leadership practices (represented by: strategic direction, organizational culture, human capital, and ethical practices) and their role in enhancing organizational sustainability (represented by: economic sustainability, social sustainability, environmental sustainability, and institutional sustainability) at Al-Jumhouria Bank – Tripoli branches, Libya.

The study employed a descriptive-analytical approach. Data was collected using a questionnaire specifically designed for this purpose and distributed to a purposive sample of managers at the upper and middle management levels in Al-Jumhouria Bank branches in Tripoli. The sample consisted of (120) managers, and (110) questionnaires were returned and deemed valid for statistical analysis, representing a response rate of (91.7%). The study concluded with a number of findings, most notably that the application of strategic leadership practices achieved a high rate (73.5%), and that the achievement of organizational sustainability was also high (75.8%). A strong positive correlation was found between strategic leadership practices and organizational sustainability, with a correlation coefficient of (0.89). Regression analysis revealed that (72.5%) of the change in the level of organizational sustainability is attributable to changes in strategic leadership practices.

The study concluded with recommendations, including the need to strengthen strategic leadership practices within the bank, focus on developing human capital, promote ethical practices, prioritize environmental sustainability, and establish a specialized organizational sustainability unit.

Keywords: Strategic leadership, organizational sustainability, Al-Jumhouria Bank, Tripoli, Libya.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في: (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) ودورها في تعزيز الاستدامة التنظيمية المتمثلة في: (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية، الاستدامة المؤسسية) في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس، ليبيا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على عينة قصدية من المدراء في المستويين الإداري الأعلى والأوسط في فروع مصرف الجمهورية بمدينة طرابلس، بلغ قوامها (120) مديراً، تم استرجاع (110) استبانات صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة (91.7%) وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية حقق نسبة عالية بنسبة (73.5%)، وأن مجال تحقيق مستوى الاستدامة التنظيمية على نسبة مرتفعة (75.8%) وتبين وجود علاقة طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط نسبة (0.89)، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن ما نسبته (72.5%) من التغيير في مستوى الاستدامة التنظيمية يعود للتغيير في ممارسات القيادة الاستراتيجية.

واختتمت الدراسة بتوصيات من أبرزها: ضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في المصرف، والاهتمام بتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الممارسات الأخلاقية، والاهتمام بالاستدامة البيئية، وإنشاء وحدة متخصصة للاستدامة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الاستدامة التنظيمية، مصرف الجمهورية، طرابلس، ليبيا.

أولاً: مقدمة

تعيش منظمات الأعمال المعاصرة ظروفاً غاية في الصعوبة والتعقيد نتيجة للتغيرات البيئية المتسارعة في كافة مجالات العمل والحياة، في عالم يسوده التغير السريع، حيث الثابت الوحيد فيه هو التغيير. فمن الناحية العملية زاد اهتمام المؤسسات بعمليات البحث والدراسة والتركيز على مواكبة ما يحدث من تطورات في البيئة المحيطة من تغيرات تكنولوجية ومعرفية وغيرها، وظهر مفاهيم وفلسفات إدارية حديثة. ويعد مصرف الجمهورية من أكبر المصارف التجارية في ليبيا، وله فروع متعددة في مدينة طرابلس، ويواجه تحديات كبيرة في ظل المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تمر بها البلاد، مما يستدعي تبني ممارسات إدارية متطورة تضمن استمرارية هذا المصرف وقدرته على البقاء والنمو في الأمد الطويل.

ويأتي مفهوم "الاستدامة التنظيمية" ليعبر عن قدرة المؤسسة على الحفاظ على توازنها واستمراريتها عبر الزمن، من خلال تبني ممارسات إدارية رشيدة تراعي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة المستقبل على تلبية احتياجاته. وفي هذا السياق، تبرز "القيادة الاستراتيجية" كعامل حاسم في تحقيق الاستدامة التنظيمية.

وتعمل القيادة الاستراتيجية على خلق بيئة عمل تتضمن مشاركة العاملين في تحديد وتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة، وطرحها لأفكار جديدة والإبداعية وتهيئة الظروف التي تسهم في التغلب على المشكلات الصعبة التي يفرضها واقع المنافسة، وكذلك تعلم أساليب التأثير على العنصر البشري باعتباره المحور الرئيس في مؤسسات الأعمال من خلال تفعيل مجموعة الممارسات الاستراتيجية ذات الدور البارز في زيادة أدائها واستدامتها.

من هنا تتبع أهمية دراسة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس، ليبيا.

ثانياً: مشكلة الدراسة

يتضح مما سبق أهمية القيادة الاستراتيجية كأسلوب إداري ناجح، وكذلك أهمية ودور الاستدامة التنظيمية في المؤسسات. وقد تم اختيار قطاع المصارف كونه من القطاعات الحيوية لما له دور فاعل في تنمية المجتمعات وتطورها، حيث تنعكس آثار أدائه على المجتمع المحلي والعاملين معاً. من هنا ارتأى الباحث أن يتعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

"ما دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس، ليبيا؟"

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس؟
- ما مستوى الاستدامة التنظيمية (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية، الاستدامة المؤسسية) في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية في المصرف؟
- ما مقدار التغير في الاستدامة التنظيمية نتيجة التغير في ممارسات القيادة الاستراتيجية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الاعتبارات التالية:

- تناول متغيرين حديثين ومهمين في الفكر الإداري، وهما القيادة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية، ومحاولة الربط بينهما في بيئة ليبية.
- تقديم إطار نظري متكامل يشرح العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية بأبعادها المتعددة.
- تسليط الضوء على واقع القيادة الاستراتيجية في مصرف الجمهورية، وتقديم توصيات عملية لتطويرها.
- تشخيص مستوى الاستدامة التنظيمية في المصرف، وتحديد نقاط القوة والضعف في أبعادها المختلفة.
- لفت أنظار الإدارة العليا في المصرف إلى أهمية القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية، وتحقيقاً لهذا الهدف تم صياغة الأهداف الفرعية التالية:

- الكشف عن مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى.
- التعرف على واقع الاستدامة التنظيمية (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية، الاستدامة المؤسسية) في المصرف من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى.
- معرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية في المصرف.
- تحديد مقدار التغير في الاستدامة التنظيمية نتيجة التغير في ممارسات القيادة الاستراتيجية.

خامساً: فرضيات الدراسة

بناءً على ما تناولته مقدمة ومشكلة الدراسة، تم صياغة الفرضيات تبعاً للمتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) والمتغير التابع المتمثل في الاستدامة التنظيمية في ظل وجود المتغيرات الديموغرافية، وذلك على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وبين مستوى تعزيز الاستدامة التنظيمية في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس. وينفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق التوجه الاستراتيجي وبين مستوى تعزيز الاستدامة التنظيمية في المصرف.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الثقافة التنظيمية وبين مستوى تعزيز الاستدامة التنظيمية في المصرف.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق رأس المال البشري وبين مستوى تعزيز الاستدامة التنظيمية في المصرف.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الممارسات الأخلاقية وبين مستوى تعزيز الاستدامة التنظيمية في المصرف.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع تطبيق القيادة الاستراتيجية على مستوى تعزيز الاستدامة التنظيمية في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس.

سادساً: الدراسات السابقة:

اهتمت العديد من الدراسات العربية والعالمية بدراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وسنتعرض فيما يلي أبرز هذه الدراسات التي ارتبطت بشكل مباشر بموضوع الدراسة الحالية:

- i. **دراسة سالم، (2017)** ركزت الدراسة على تحديد دور الإبداع القيادي في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع المصرفي في مصر. ومن أهم نتائجها: أن للإبداع القيادي أثراً بالغاً على التميز المؤسسي من وجهة نظر الإدارة العليا والموظفين في البنوك العامة والخاصة قيد الدراسة؛ وأن للإبداع القيادي تأثيراً كبيراً على المعرفة كأحد أبعاد التميز المؤسسي؛ وأن هناك اختلافات جوهرية بين آراء الإدارة العليا والموظفين فيما يتعلق بأثر الإبداع القيادي على التميز المؤسسي.."
- ii. **دراسة محسن، عثمان حسن (2017)** بعنوان: "القيادة الاستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي – دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مقومات القيادة الاستراتيجية في النماذج التنظيمية في المؤسسات من وجهة نظر المديرين. و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة بلغ حجمها (67) مديراً. ، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقات ارتباط وتأثير قوية بين متغيرات البحث، وأظهرت مستوى عالٍ لمقومات القيادة الاستراتيجية مثل: تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري و تأسيس نظم الرقابة المتوازنة... الخ و أكدت الدراسة أن مصارف القطاع الخاص في إقليم كردستان تعتمد بشكل كبير على ممارسات القيادة الاستراتيجية.

1. **دراسة الجراح، (2015)** بعنوان " القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة الموارد البشرية." أكدت الدراسة على وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية، وخاصة في مجالات التدريب والتطوير وتحفيز العاملين. وتدعم هذه الدراسة الإطار النظري للبحث الحالي، مؤكدة على صحة الفرضية الرئيسية حول وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

2. **دراسة سعيد، كاطع، (2016)** هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة وتأثير القيادة الاستراتيجية (رؤية استراتيجية، قدرات جوهرية، رأس مال بشري، ثقافة تنظيمية، ممارسات أخلاقية) في إدارة الموهبة لدى المديرين في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، وبلغ حجم العينة (74) مديراً في الوزارة محل الدراسة، وأسفرت أهم النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الموهبة، كما ظهر تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في ممارسات إدارة الموهبة، وأن مستوى التأثير يزداد بوجودهما معاً مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه أبعاد القيادة الاستراتيجية.

الجانب النظري

● مفهوم القيادة الاستراتيجية

من خلال دراسة الكتابات والدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية، لوحظ اختلافها الكبير فيما يتعلق بهذا المفهوم؛ إذ تركز معظم التعريفات على القيادة الاستراتيجية باعتبارها توجيه المؤسسة نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

وتتنوع وجهات النظر حول هذا المفهوم، ومنها:

- ويرى (Davies & Davies, 2010) أنها: "عملية توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها الاستراتيجية من خلال استشراف المستقبل، وبناء القدرات الديناميكية، واستثمار الموارد البشرية".
- ويرى الشميلي، (2017:156) بأنها القدرة على التفكير الاستراتيجي، والتخطيط طويل المدى، وقيادة التغيير، وتحفيز الأفراد لتحقيق رؤية مشتركة
- وهي: القدرة على تهيئة المؤسسة للمستقبل من خلال توجيهها نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية، حيث تتبلور ممارسات استراتيجية واضحة وحقيقية من خلال استجابة مستمرة وسريعة وفعالة لجميع التطورات البيئية المتغيرة باستمرار، والتفاعل مع رغبات جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة. وذلك

باستخدام شبكة معلومات واسعة ومنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهداف جميع موظفيها وأصحاب المصلحة فيها (عوض، 2014: 50).

• ويُقصد بالقيادة الاستراتيجية: قدرة الفرد على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة، والتفكير الاستراتيجي، والعمل التعاوني لإحداث تغييرات تُسهم في بناء مستقبل المؤسسة (Terry Thomas et al., 2004: 57).

• وتعرف أيضاً بأنها: القدرة على التوقع والاستشراف والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي عند الحاجة. ويعني ذلك الإدارة من خلال الآخرين، وإدارة المؤسسة ككل بدلاً من إدارة الوحدات الوظيفية، ويعني ذلك التعامل مع التغيير بما يُعزز الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي (شعبان والعبادي، 2008: 33).

لذا، يرى الباحث مما سبق أن القيادة الاستراتيجية تتجسد في تلك العملية التي تُعنى بالتكيف الذكي، و القدرة العالية على التعامل مع مختلف التغييرات والظروف من خلال رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة، والتغلب على الصعوبات ومواجهة التحديات من خلال التخطيط المنظم والمدروس جيداً والعمل التشاركي، من أجل إحداث تغيير مناسب وتحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها ومرونتها.

- تعريف إجرائي للدراسة الحالية:

يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: "مجموعة الممارسات التي يقوم بها القادة في مصرف الجمهورية - فرع طرابلس، والمتمثلة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي، واستغلال الكفاءات الأساسية، وتطوير الموارد البشرية، بهدف تحقيق الاستدامة التنظيمية للمصرف وضمان بقائه ونموه في الأمد الطويل."

ويعرفها (Boal & Hooijberg (2000 بأنها: "القدرة على التعلم والتغيير والإدارة الاستراتيجية، مع الحفاظ على المرونة المعرفية والسلوكية."

• أهمية القيادة الاستراتيجية

تُعد القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال مورداً أساسياً وندرةً تنظيمية، حيث تهدف إلى صياغة استراتيجية متكاملة وتحقيق الانسجام بينها وبين السياسات الوظيفية والممارسات والأنشطة المتنوعة، بما يتلاءم مع الإمكانيات والظروف والبيئات الثقافية المختلفة. كما تسهم في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها العليا، بما يتناسب مع واقع البيئة التنافسية، مما يستلزم توافر قادة استراتيجيين أكفاء داخل الهيكل التنظيمي. (جاد الرب: 2012: 35)

وقد أبرز عدد من الباحثين أهمية القيادة الاستراتيجية من خلال النقاط التالية:

- تمثل القيادة الاستراتيجية محوراً للتغيير التنظيمي الجوهري، حيث تقود إلى إعادة هندسة الأدوار والهيكل والخطط لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (محمد: 2009: 22).

- تُسهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي في سياق المتغيرات الداخلية والخارجية، كما تعمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

- تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية في قدرتها على تحقيق التكامل بين احتياجات الأطراف المختلفة، وذلك من خلال امتلاكها للمؤهلات والقدرات التي تمكنها من إدارة هذه المهام بنجاح (الزعيبي، 2010: 39)

- تدعم القيادة الاستراتيجية وتعزز جهود العمل الجماعي عبر مختلف مستويات المؤسسة، وقد تتخذ أشكالاً متباينة تبعاً لمرحل التطور التنظيمي

- تتصف القيادة الاستراتيجية بالنظرة الشمولية تجاه المؤسسة ككل، وتطورها، وأهدافها الديناميكية، إلى جانب دورها في انتقاء وتطوير والحفاظ على الموارد والقدرات الضرورية لتعزيز القدرة التنافسية.

● أبعاد القيادة الاستراتيجية

اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد التي طرحها كل من (Ireland & Hitt, 2005) & (Davies, 2010) والمتمثلة في ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **تحديد الاتجاه الاستراتيجي:** ويقصد به قدرة القائد الاستراتيجي على صياغة رؤية ورسالة واضحة للمستقبل، ورسم صورة طموحة للمنظمة، وتحديد المسار الذي يجب اتباعه لتحقيق الأهداف البعيدة المدى. ويتضمن هذا البعد:

- صياغة رؤية استراتيجية واضحة ومقنعة.
- تحديد رسالة المؤسسة ودورها في المجتمع.
- وضع أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتحقيق.
- ترجمة الرؤية إلى خطط تنفيذية.
- إشراك العاملين في صياغة الاتجاه الاستراتيجي.
- **استغلال الكفاءات الأساسية:** ويتمثل في قدرة القائد على تحديد نقاط القوة والموارد المتميز التي تمتلكها المؤسسة، وتوظيفها بأفضل صورة لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ومواجهة التحديات. ويتضمن هذا البعد:

- تحديد الكفاءات والمهارات المتميزة في المؤسسة.
- توظيف القدرات في الأماكن المناسبة.
- استثمار الموارد المتاحة بأفضل صورة.
- تطوير الكفاءات المتميزة باستمرار.
- بناء قدرات تنظيمية فريدة يصعب تقليدها.

- **تطوير الموارد البشرية:** وهو استثمار رأس المال البشري من خلال تدريب وتمكين العاملين، وتحفيزهم، وإتاحة الفرص للنمو الوظيفي، وخلق قيادات مستقبلية. ويعتبر هذا البعد الأكثر تأثيراً في شعور العاملين بقيمتهم داخل المؤسسة. ويتضمن هذا البعد:

- الاهتمام بتدريب وتطوير العاملين.
- تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات.
- تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار.
- إعداد قيادات مستقبلية.
- الاهتمام بالاحتياجات التدريبية للعاملين.

● ممارسات القيادة الاستراتيجية

في هذه الدراسة، اعتمد الباحثون أربع ممارسات للقيادة الاستراتيجية، وهي كالتالي:

- **تحديد التوجه الاستراتيجي:** يشير تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الاستراتيجي الذي تأسست من أجله.

- الرؤية طويلة الأجل: تحدد هذه الرؤية آفاق المؤسسة خلال السنوات الخمس إلى العشر القادمة.
- تحفز الرؤية طويلة الأجل الواضحة الموظفين وتدفعهم لتحقيق تطلعاتهم على نطاق واسع.
- تم تحديث رؤية المؤسسة واستراتيجياتها الأساسية بناءً على توصيات آلاف الموظفين (الخفاجي وآخرون، 2008: 193).

- **تنمية رأس المال البشري:** يشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات القوى العاملة داخل المؤسسة. بعبارة أخرى، يُنظر إلى الموظفين كمورد رأسمالي في معظم المؤسسات. تُولي الصناعات المتقدمة في أمريكا وأوروبا واليابان اهتمامًا كبيرًا بتطوير مهارات وقدرات موظفيها، وتعتبرها من أهم مزاياها التنافسية:

- تُحدد كفاءة تطوير وإدارة رأس المال البشري داخل المؤسسة قدرتها الأساسية على صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها بنجاح.

• من الضروري تطوير قادة المستقبل الاستراتيجيين باستمرار لتمكينهم من تحقيق التميز التنافسي لشركاتهم. إن استبعاد الموظفين، وخاصة كبار المديرين، يؤدي إلى فقدان المؤسسة لمعارف ومهارات ورأس مال بشري قيم.

• يُعد رأس المال البشري أئمن الأصول. في نهاية المطاف، يجب النظر إلى الموظفين كمورد يجب استغلاله إلى أقصى حد، حتى أكثر من استغلاله لخفض تكاليف مرافق الإنتاج اللازمة لتحقيق استراتيجيات المؤسسة (الشرع، 2012: 23).

- **دعم وتعزيز ثقافة المؤسسة**: تتكون ثقافة المؤسسة من مزيج معقد من الأيديولوجيات والأنماط والقيم الأساسية المشتركة التي تؤثر على طريقة عمل المؤسسة.

• يُساعد الإبداع والثقافة المؤسسات الكبيرة على تحقيق معدلات عائد مرتفعة.

• يُعدّ تغيير ثقافة المؤسسة أصعب من الحفاظ عليها، لكن القائد الاستراتيجي الفعال يسعى لدعم ضرورة تغيير هذه الثقافة.

• إنشاء نظام مكافآت مناسب: مكافأة السلوكيات المرغوبة التي تعكس القيمة الجوهرية الجديدة.

• من أدوات تحفيز التغيير في ثقافة المؤسسة اختيار أعضاء جدد لفريق الإدارة العليا من خارجها (جاد الراع، 2012: 36).

• **التأكيد على الممارسات الأخلاقية**: تزداد كفاءة تنفيذ العمليات الاستراتيجية عند تطبيقها في إطار الممارسات الأخلاقية. (الخفاجي وآخرون، 2008: 201).

الاستدامة التنظيمية

• مفهوم الاستدامة التنظيمية

يعد مفهوم الاستدامة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، وقد امتد من المفهوم البيئي ليشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية.

و هي قدرة المؤسسة على أداء المهام لتحقيق النتائج المرجوة باستخدام الموارد المتاحة.

(Bezerra, et al, 2019:1)

وهي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمات لتكييف البيانات البيئية والاحتياجات المجتمعية بما يحقق أهدافها الاقتصادية ويؤدي أنشطتها بكفاءة عالية مع ضمان القيمة لأصحاب المصلحة (النصراوي، 2022: 97).

ويمكن القول إنها الجهود التنظيمية والنهج المتوازن لنشر مفهوم الاستدامة على جميع مستويات المنظمة، مع ضمان انتشار هذه الثقافة في البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، مما يضمن مستقبلاً مستداماً.

• أهمية الاستدامة التنظيمية

يُجمع المجتمع الدولي على أن الاستدامة هي السبيل الأمثل لنجاح المشاريع التجارية ومستقبل الحضارة الإنسانية. تُولي المؤسسات الحديثة أولوية قصوى للاستدامة التنظيمية والبيئية، مع مواصلة تطوير وتحسين أداء مواردها، لتصبح استباقية لا رد فعلية. يدفع هذا المؤسسات إلى العمل على تحقيق أداء أكثر فعالية، ويسهم في بلوغ الأهداف بوتيرة أسرع من المخطط لها، إذ ستكون المؤسسة متقدمة بخطوة على منافسيها بفضل السلوك الاستباقي لموظفيها (Francisco 2018: 2).

و تتجلى أهمية الاستدامة التنظيمية للمنظمات المعاصرة، وخاصة المصارف، في النقاط التالية:

• ضمان البقاء والاستمرارية: تساعد المؤسسة على البقاء في السوق وتحقيق النمو على المدى الطويل

• تعزيز السمعة والصورة الذهنية: تبني ممارسات مستدامة يحسن صورة المؤسسة أمام الجمهور والعملاء

• جذب الاستثمارات: المستثمرون يفضلون المؤسسات التي تتبنى ممارسات الاستدامة والحوكمة

• خفض التكاليف: ترشيد استهلاك الموارد يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية

• جذب الكفاءات والاحتفاظ بها: المواهب تفضل العمل في منظمات مسؤولة ومستدامة

• المواهب تفضل العمل في منظمات مسؤولة ومستدامة: الاستدامة مصدر للميزة التنافسية في الأسواق المعاصرة

- الامتثال للتشريعات: تجنب الغرامات والعقوبات الناتجة عن مخالفة القوانين البيئية والاجتماعية.
- تعزيز الابتكار: الاستدامة تدفع نحو الابتكار في المنتجات والخدمات والعمليات.
- وبناءً على ما سبق، يتضح أن الاستدامة التنظيمية تُساهم في تحقيق التوازن بين العوامل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وتحسين الأداء التنظيمي، مما يزيد من قدرة المؤسسة على الحفاظ على جميع مواردها الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق رضا أصحاب المصلحة.

• أهداف الاستدامة التنظيمية

- يشهد العالم حالياً فترةً مليئةً بالتحديات. ومع مرور الوقت، تتزايد متطلبات الناس وورغبتهم، مما يستلزم من المؤسسات التكيف مع التغيرات الحاصلة. ونتيجةً لذلك، بدأت المؤسسات بالتركيز على تحقيق الاستدامة في استراتيجياتها. ومن أهم أهداف الاستدامة التنظيمية:
- تحقيق جودة حياة أفضل للموظفين، ويتحقق ذلك من خلال عمليات التخطيط وتنفيذ البرامج التي تُحقق مبادئ الاستدامة (حمادي، 2022: 77).
- تعزيز وعي المجتمع بالمخاطر البيئية الحالية والمستقبلية من خلال تنمية الشعور بالمسؤولية تجاه البيئة وتشجيع المشاركة الفعالة في إيجاد الحلول المناسبة (مصطفى، 2017: 28).
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، باعتبار أن المؤسسات تتعامل مع الموارد كمدخلات تُستخدم استخداماً رشيداً. مع استنزافها دون اتخاذ إجراء (Geis, et al, 1997: 4)
- توحيد وتنسيق الجهود بين مختلف المؤسسات فيما يتعلق بما تم الاتفاق عليه الجهود المبذولة لتحقيق السعادة لمختلف الفئات الحالية والمستقبلية (النصراوي، 2022: 107)
- الاهتمام بالسلامة البيئية من خلال مكافحة تغير المناخ وحماية المحيطات والنظم البيئية الأرضية (Justice & Sandra, 2019: 10)
- المساهمة في إحداث تغيير إيجابي في احتياجات المجتمع وفقاً لقدرات المؤسسة وأنشطتها (حمادي، 2022: 78)

و يتضح مما سبق أن الاستدامة عملية هادفة، وتؤدي هذه الأهداف إلى ممارسة العمل المستدام، ومن مزايا الاستدامة التنظيمية أنها تربط المؤسسات التي لديها نهج استراتيجي مستقبلي يعمل من خلال جميع الموارد المتنوعة المتاحة، ويخلق حالة من العدالة الاجتماعية ويعزز الاهتمامات البيئية وأنظمة السلامة، بالإضافة إلى امتلاك الموارد والبنية التحتية و بنية تحتية تستجيب للتغيرات البيئية، وكل هذا يهدف إلى تحقيق الاستدامة التنظيمية.

• أبعاد الاستدامة التنظيمية

الاستدامة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد، وقد اختلف الباحثون في اختيارهم للأبعاد التي يعتمدون عليها. قد يؤثر كل من طبيعة المؤسسة قيد الدراسة والخلفية الفكرية للباحثين في اختيار هذه الأبعاد. فقد اعتمد بعضهم أبعاداً للاستدامة التنظيمية هي: (البعد الإداري، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد المؤسسي) (الجهاني، 2015: 76) و(حمادي، 2022: 89). وقد تم اختيار هذه الأبعاد لكونها الأقرب إلى بيئة المؤسسة قيد الدراسة، والأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة. تتعدد أبعاد الاستدامة التنظيمية، والمتمثلة في أربع أبعاد رئيسية:

- **البعد الاقتصادي:** ويقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق الربحية والنمو والكفاءة الاقتصادية بشكل مستدام. ويتضمن هذا البعد:
 - تحقيق عوائد مالية مناسبة للمساهمين.
 - الكفاءة في استخدام الموارد.
 - النمو المستدام في الإيرادات والأرباح.
 - القدرة على سداد الالتزامات.
 - الاستقرار المالي والقدرة على مواجهة الصدمات.
- **البعد الاجتماعي:** ويتمثل في التزام المؤسسة تجاه العاملين والمجتمع، ومراعاة العدالة الاجتماعية. ويتضمن هذا البعد:
 - توفير بيئة عمل آمنة وصحية.

- العدالة والمساواة بين العاملين.
 - المسؤولية المجتمعية ودعم المجتمع المحلي.
 - احترام حقوق الإنسان.
 - رضا العملاء والمتعاملين.
- **البعد البيئي** : ويعني التزام المؤسسة بحماية البيئة والاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية. ويتضمن هذا البعد:
- ترشيد استهلاك الطاقة والمياه.
 - إدارة المخلفات والنفايات.
 - الحد من التلوث والانبعاثات.
 - تبني التكنولوجيا النظيفة.
 - تمويل المشاريع الخضراء للمصارف.
- **البعد المؤسسي** : ويشير إلى مائة الهيكل المؤسسي والحوكمة والشفافية في المؤسسة. ويتضمن هذا البعد:
- تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.
 - الشفافية والإفصاح.
 - الفصل بين الملكية والإدارة.
 - وجود أنظمة رقابية فعالة.
 - النزاهة ومكافحة الفساد.
- **مؤشرات قياس الاستدامة التنظيمية في المصارف**
- يمكن قياس الاستدامة التنظيمية في المصارف من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، موزعة على الأبعاد الأربعة:

جدول (1): مؤشرات قياس الاستدامة التنظيمية في المصارف

| المؤشرات | البعد |
|--|----------------------|
| -العائد على الأصول -العائد على حقوق الملكية -نسبة كفاية رأس المال -نسبة السيولة -نمو الأرباح السنوي -حصة السوق | الاستدامة الاقتصادية |
| -رضا العاملين (معدل الدوران الوظيفي) -رضا العملاء (نسبة الشكاوى) -حجم المساهمات المجتمعية -عدد ساعات التدريب لكل موظف -نسبة التوطين (تعيين الكفاءات المحلية) | الاستدامة الاجتماعية |
| -استهلاك الطاقة لكل موظف -استهلاك الورق (التحول إلى المعاملات الرقمية) -حجم التمويل الأخضر (المشاريع البيئية) -برامج إعادة التدوير -شهادات الأيزو البيئية | الاستدامة البيئية |
| -تطبيق معايير الحوكمة -وجود لجان رقابية مستقلة -مستوى الإفصاح والشفافية -سياسات مكافحة الفساد وغسل الأموال -تقييمات وكالات التصنيف الائتماني | الاستدامة المؤسسية |

الإطار العملي للدراسة

● مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في مصرف الجمهورية - فرع طرابلس، ليبيا. يعد مصرف الجمهورية من أكبر المصارف التجارية في ليبيا، وله فروع متعددة في مدينة طرابلس.

- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية (غير عشوائية) من المدراء في المستويات الإدارية العليا والوسطى في مصرف الجمهورية - فرع طرابلس، وبلغ عددهم (120) مديراً، تم توزيع (120) استبانة عليهم، وتم استرجاع (110) استبانات صالحة للتليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة (91.7%)، وهي نفس حجم العينة السابقة لضمان اتساق النتائج.

● التحليل الديموغرافي لعينة الدراسة:

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-----------------|----------------|------------|--------------------|
| الجنس | ذكر | 82 | 74.5 |
| | أنثى | 28 | 25.5 |
| | المجموع | 110 | 100% |
| العمر | أقل من 30 سنة | 15 | 13.6 |
| | 30 - 40 سنة | 38 | 34.5 |
| | 41 - 50 سنة | 40 | 36.4 |
| | أكثر من 50 سنة | 17 | 15.5 |
| | المجموع | 110 | 100% |
| المؤهل العلمي | دبلوم | 18 | 16.4 |
| | بكالوريوس | 62 | 56.4 |
| | ماجستير | 24 | 21.8 |
| | دكتوراه | 6 | 5.4 |
| | المجموع | 110 | 100% |
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 12 | 10.9 |
| | 5 - 10 سنوات | 38 | 34.5 |
| | 11 - 15 سنة | 42 | 38.2 |
| | أكثر من 15 سنة | 18 | 16.4 |
| | المجموع | 110 | 100% |
| المستوى الإداري | إدارة عليا | 28 | 25.5 |
| | إدارة وسطى | 82 | 74.5 |
| | المجموع | 110 | 100% |

يتضح من الجدول (2): الآتي:

- الجنس: تشير النتائج إلى أن نسبة الذكور (74.5%) كانت أعلى من الإناث (25.5%)، مما يعكس طبيعة التركيبة الإدارية في المصرف الليبي.
- العمر: كانت الفئة العمرية (41 - 50 سنة) هي الأعلى بنسبة (36.4%)، مما يدل على أن العينة تمثل فئة الخبرة والنضج الإداري.
- المؤهل العلمي: أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة (56.4%) من حملة شهادة البكالوريوس، وهذا مؤشر جيد على المستوى التعليمي للمدراء.
- سنوات الخبرة: كانت الفئة (11 - 15 سنة) هي الأعلى بنسبة (38.2%)، مما يشير إلى وجود خبرة متراكمة لدى أفراد العينة.

المستوى الإداري: غلب على العينة فئة الإدارة الوسطى بنسبة (74.5%)، وهم الأكثر احتكاكاً بالتنفيذ والموظفين.

تحليل تساؤلات الدراسة:

- نتائج السؤال الأول: ما واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام الاختبار (T-test) للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول (3): تحليل محاور القيادة الاستراتيجية

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "T" | قيمة "Sig." | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|----------------------|-----------------|-------------------|----------|-------------|--------------|---------|---------------|
| 1 | التوجه الاستراتيجي | 3.98 | 0.654 | 15.876 | 0.000 | 79.6% | 1 | كبيرة |
| 2 | الثقافة التنظيمية | 3.76 | 0.612 | 13.254 | 0.000 | 75.2% | 2 | كبيرة |
| 3 | رأس المال البشري | 3.52 | 0.587 | 9.345 | 0.000 | 70.4% | 3 | كبيرة |
| 4 | الممارسات الأخلاقية | 3.44 | 0.523 | 8.876 | 0.000 | 68.8% | 4 | كبيرة |
| | القيادة الاستراتيجية | 3.675 | 0.412 | 18.234 | 0.000 | 73.5% | | كبيرة |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول (3): أن واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ الوزن النسبي الإجمالي (73.5%)، وجاءت أبعاد القيادة الاستراتيجية مرتبة على النحو التالي:

- جاء بعد "التوجه الاستراتيجي" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.6%)، مما يدل على وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية في المصرف.
- جاء بعد "الثقافة التنظيمية" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (75.2%)، مما يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية داعمة للعمل.
- جاء بعد "رأس المال البشري" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (70.4%)، مما يعكس اهتمام المصرف بتطوير العاملين.
- جاء بعد "الممارسات الأخلاقية" في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (68.8%)، وهذا يشير إلى الحاجة لتعزيز الممارسات الأخلاقية في المصرف.

- نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الاستدامة التنظيمية في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس؟ تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام الاختبار (T-test) للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4): تحليل محاور الاستدامة التنظيمية

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "T" | قيمة "Sig." | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|----------------------|-----------------|-------------------|----------|-------------|--------------|---------|---------------|
| 1 | الاستدامة المؤسسية | 3.92 | 0.598 | 16.234 | 0.000 | 78.4% | 1 | كبيرة |
| 2 | الاستدامة الاقتصادية | 3.84 | 0.623 | 14.567 | 0.000 | 76.8% | 2 | كبيرة |
| 3 | الاستدامة الاجتماعية | 3.71 | 0.645 | 11.876 | 0.000 | 74.2% | 3 | كبيرة |
| 4 | الاستدامة البيئية | 3.68 | 0.634 | 10.987 | 0.000 | 73.6% | 4 | كبيرة |
| | الاستدامة التنظيمية | 3.79 | 0.524 | 16.876 | 0.000 | 75.8% | | كبيرة |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS يتضح من الجدول (4) أن مستوى الاستدامة التنظيمية في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ الوزن النسبي الإجمالي (75.8%) ، وجاءت أبعاد الاستدامة التنظيمية مرتبة على النحو التالي:

- جاء بعد "الاستدامة المؤسسية" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.4%) ، مما يدل على وجود حوكمة وشفافية في المصرف.
- جاء بعد "الاستدامة الاقتصادية" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (76.8%) ، مما يعكس قدرة المصرف على تحقيق الربحية والكفاءة الاقتصادية.
- جاء بعد "الاستدامة الاجتماعية" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (74.2%) ، مما يشير إلى اهتمام المصرف بالمسؤولية المجتمعية.
- جاء بعد "الاستدامة البيئية" في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (73.6%) ، وهذا يشير إلى الحاجة لتعزيز الاهتمام بالجوانب البيئية في المصرف.

- نتائج السؤال الثالث: ما هي طبيعة العلاقة بين واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية ومستوى تعزيز الاستدامة التنظيمية في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس؟

للإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:
الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وبين مستوى تعزيز الاستدامة التنظيمية في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط، كما هو في الجدول التالي:

جدول رقم (5): معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية

| المحور | معامل الارتباط | قيمة "Sig." | مستوى الدلالة |
|---|----------------|-------------|---------------|
| بين التوجه الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية | 0.724 | 0.000 | دالة عند 0.01 |
| بين الثقافة التنظيمية والاستدامة التنظيمية | 0.812 | 0.000 | دالة عند 0.01 |
| بين رأس المال البشري والاستدامة التنظيمية | 0.785 | 0.000 | دالة عند 0.01 |
| بين الممارسات الأخلاقية والاستدامة التنظيمية | 0.768 | 0.000 | دالة عند 0.01 |
| العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية | 0.891 | 0.000 | دالة عند 0.01 |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول (5) ما يلي:

- معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية بلغ (0.724) وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع تطبيق التوجه الاستراتيجي وبين مستوى تعزيز الاستدامة التنظيمية في المصرف. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى.
- معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والاستدامة التنظيمية بلغ (0.812) وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الثقافة التنظيمية وبين مستوى تعزيز الاستدامة التنظيمية في المصرف. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية.
- معامل الارتباط بين رأس المال البشري والاستدامة التنظيمية بلغ (0.785) وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق رأس المال البشري وبين مستوى تعزيز الاستدامة التنظيمية في المصرف. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة.
- معامل الارتباط بين الممارسات الأخلاقية والاستدامة التنظيمية بلغ (0.768) وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الممارسات الأخلاقية وبين مستوى تعزيز الاستدامة التنظيمية في المصرف. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة.
- معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية ككل والاستدامة التنظيمية بلغ (0.891) وهو دال إحصائياً عند مستوى 0.01، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية ومستوى تعزيز الاستدامة التنظيمية في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس. وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
- نتائج السؤال الرابع: ما هو مقدار التغيير في الاستدامة التنظيمية نتيجة التغيير في أبعاد القيادة الاستراتيجية في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس؟
للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير القيادة الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية

| المتغير المستقلة | معامل الانحدار (B) | الخطأ المعياري | معامل الانحدار المعياري (Beta) | قيمة "T" | مستوى الدلالة |
|----------------------------|---------------------------------|----------------------|--------------------------------|---------------|---------------|
| الثابت | 0.876 | 0.234 | - | 3.745 | 0.000 |
| التوجه الاستراتيجي | 0.187 | 0.089 | 0.176 | 2.101 | 0.038 |
| الثقافة التنظيمية | 0.298 | 0.092 | 0.289 | 3.239 | 0.002 |
| رأس المال البشري | 0.265 | 0.087 | 0.254 | 3.046 | 0.003 |
| الممارسات الأخلاقية | 0.312 | 0.095 | 0.301 | 3.284 | 0.001 |
| معامل الارتباط المتعدد (R) | معامل التحديد (R ²) | معامل التحديد المعدل | قيمة (F) | مستوى الدلالة | |
| 0.852 | 0.725 | 0.718 | 68.234 | 0.000 | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول (6): ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) (0.852)، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين القيادة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية.
- بلغ معامل التحديد (R²) (0.725)، وهذا يعني أن ما نسبته (72.5%) من التغيير في مستوى الاستدامة التنظيمية يعود للتغيير في ممارسات القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية)، والنسبة المتبقية (27.5%) تعود لعوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة.

- قيمة (F) المحسوبة بلغت (68.234) وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.000، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار المستخدم.
- جميع المتغيرات المستقلة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) لها تأثير معنوي في الاستدامة التنظيمية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05.
- أكثر المتغيرات تأثيراً في الاستدامة التنظيمية كانت "الممارسات الأخلاقية" حيث بلغ معامل الانحدار المعياري (0.301)، يليه "الثقافة التنظيمية" (0.289)، ثم "رأس المال البشري" (0.254)، وأخيراً "التوجه الاستراتيجي" (0.176).

معادلة الانحدار:

الاستدامة التنظيمية = 0.876 + 0.187*(التوجه الاستراتيجي) + 0.298*(الثقافة التنظيمية) + 0.265*(رأس المال البشري) + 0.312*(الممارسات الأخلاقية)

وبناءً على هذه النتائج، تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس.

• النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- بناءً على نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:
- يمارس المدراء في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس ممارسات القيادة الاستراتيجية بشكل عام بمستوى مرتفع (73.5%).
 - يتمتع مصرف الجمهورية - فروع طرابلس بمستوى مرتفع من الاستدامة التنظيمية (75.8%).
 - توجد علاقة طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية معامل ارتباط (0.89).
 - تقسر ممارسات القيادة الاستراتيجية ما نسبته (72.5%) من التغيرات في مستوى الاستدامة التنظيمية.
 - يعد بعدد "الممارسات الأخلاقية" الأكثر تأثيراً في الاستدامة التنظيمية، يليه "الثقافة التنظيمية"، ثم "رأس المال البشري"، وأخيراً "التوجه الاستراتيجي".

ثانياً: التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات السابقة، يوصي الباحث بما يلي:
- العمل على وضع مدونة أخلاقية واضحة للمصرف، وتدريب العاملين عليها، وربط نظام الحوافز والمكافآت بالسلوك الأخلاقي.
 - مراجعة الرؤية والرسالة بشكل دوري، وإشراك العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية.
 - زيادة المساهمة في دعم المجتمع المحلي، تحسين بيئة العمل، تعزيز المساواة وتكافؤ الفرص.
 - تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية، تعزيز الرقابة الداخلية، مكافحة الفساد وغسل الأموال.
 - إجراء دراسات دورية لقياس مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى الاستدامة التنظيمية، والعمل على تحسينها باستمرار.
 - تعزيز ثقافة الاستدامة بين العاملين من خلال برامج توعوية وتدريبية، وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية في هذا المجال.
 - دراسة دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المصارف الليبية.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The author(s) declare that they have no conflict of interest.

● قائمة المصادر والمراجع

- أحمد، نجلاء حسن (2010). "استخدام مدخل تنوع الموارد البشرية لزيادة مستوى الأداء بالمؤسسات متعددة الجنسيات"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.
- أل فيجان، إيثار عبد الهادي؛ وجمال، إحسان دهش (2006). "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59.
- الخفاجي، نعمة عباس؛ وآخرون (2008). الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة. عمان: دار الثقافة للنشر.
- الرشيدة، نايل سالم فلاح (2007). "مفهوم الأداء المؤسسي لدى القادة التربويين في إقليم جنوب الأردن"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش (2018). "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة أم القرى"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، مجلد (42)، العدد (2)، جامعة الإمارات.
- الشرعة، عطا الله محمد (2012). استراتيجيات التدريب وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات المساهمة العامة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.
- العوضي، أبو يوسف عبد الله (2013). "دراسة آليات تطوير نموذج لتطبيقات الجودة والتميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة"، المجلة العربية للإدارة، العدد (33)، المجلد (1).
- جاد الرب، سيد محمد (2009). مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء: مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي. دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- جاد الرب، سيد محمد (2012). القيادة الاستراتيجية. كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (2012). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- سالم، أمل صالح (2017). "الإبداع القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الإسماعيلية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- سعيد، هالزبيدي، فوزي حسن حسين (2025). القيادة الاستراتيجية لأجهزة المخابرات والأمن الوطني (مهارات القيادة - الرؤية والتخطيط الاستراتيجي - تقييم الأداء - التطوير التنظيمي والتشغيلي - التطبيقات العملية
- الغامدي، عبدالله سعيد (2018). القيادة الاستراتيجية والتخطيط للمستقبل. الرياض: دار الحامد للنشر والتوزيع..
- عقل، محمد (2017). التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى (2016). القيادة الإدارية والإستراتيجية: المفاهيم والنظريات والتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر.
- محمد حسين العيساري (2012)، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، الأردن.
- سلمى قتيبة رحيمة، (2017) "دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التعبير لمشغول العمل"، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارة .
- سناريا عبد الله محمود، (2016) "دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الإدراكية".
- فاطمة دراسة محسن عثمان حسن: (2017) القيادة الاستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي – دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل .
- رومليت، ريتشارد (2016): استراتيجيات جيدة استراتيجيات سيئة. ترجمة: سامر أبو الهيجاء). بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرو.
- أبو فارس، محمد ومرعي، أحمد (2017). أثر أسلوبي القيادة (التحويلية والتبادلية) في فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة على العاملين في الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (2)25.
- Terry Thomas et al., *Strategic Leadership of Ethical Behaviour in Business*, Academy of Management Executive, Vol.18, No.2, 2004.
- Sultan Afsana, *Human Resource Planning and Staffing Strategy*, BRAC University, 2015.
- Michael Simkoric. (2014). Risk-based Student Loans.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **AJASHSS** and/or the editor(s). **AJASHSS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.