

أثر القيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي

د. أوريدة سليمان بوخريص

أستاذ مشارك، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، بنغازي، ليبيا

owreidabukrees@gmail.com

تاريخ النشر: 2026.04.01

تاريخ القبول: 2026.02.24

تاريخ الاستلام: 2026.01.01

الكلمات المفتاحية

القيادة الإستراتيجية، البراعة التنظيمية،
شركة المدار الجديد- بنغازي.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية، والبراعة التنظيمية في شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، وتحديد أثر القيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في الشركة، ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع المنهج الوصفي، طبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها (97) قائداً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليلها، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها: أن مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية والبراعة التنظيمية في شركة المدار الجديد كانت منخفضة، كما أوضحت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية بالشركة، إذ تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي على البراعة التنظيمية، وفي الوقت نفسه لم يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري والثقافة التنظيمية على البراعة التنظيمية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات يؤمل أخذها بعين الاعتبار، أهمها ضرورة الاهتمام بممارسة القيادة الإستراتيجية، ونشر ثقافة ممارسة القيادة الإستراتيجية بشكل أكبر من خلال تدريب وتأهيل القيادات والعاملين بالشركة، وإرساء ممارسات البراعة التنظيمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.

The Impact Of strategic Leadership On Organizational Ambidexterity In Al-Madar Al-Jadeed Company In Benghazi

Dr.Owreida sulaiman Bukrees

Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Benghazi, Benghazi, Libya
owreidabukrees@gmail.com

Abstract

The study aimed to identify the level of practicing strategic leadership and organizational ambidexterity in Al-Madar Al-Jadeed Company in Benghazi, and to determine the impact of strategic leadership on organizational ambidexterity in the company, To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was adopted, The study was applied to a sample of (97) leaders. The questionnaire was used as a tool to collect primary data for the study, and (SPSS) was used to analyze it, The results of the study showed that the level of practicing strategic leadership and organizational ambidexterity in Company was low, the results also indicated there was a signification effect of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity, whereas there was a signification effect of the strategic orientation on Organizational Ambidexterity, but there was not signification effect of the organizational culture dimension of human capital development on Organizational Ambidexterity in the Company, The study presented a set of recommendations, the necessity of paying greater attention to the practice of strategic leadership and promoting its culture more widely through the training and development of leaders and employees within the company, and establishing organizational ambidexterity practices to achieve the company strategic objectives.

Keywords

Strategic Leadership,
Organizational
Ambidexterity,
Al-Madar Al-Jadeed
Company- Benghazi.

أولاً- الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تُعدّ التغيرات والتحويلات المعرفية والرقمية المتسارعة من العوامل المؤثرة على المنظمات، وهذا يجتّم عليها أن تسعى نحو التفاعل والاستجابة من خلال إستراتيجيات ومداخل إدارية حديثة كفيّة بتكليف أهدافها بما يلبي متطلبات التغيرات، ولمواجهة التحديات والبحث عن فرص جديدة تمكّنها من تحقيق النجاح والتميز بالتركيز على استكشاف البيئة الخارجية بشكل استباقي، واستثمار مواردها الداخلية وهنا تبرز أهمية البراعة التنظيمية، التي تمكن المنظمات من الصمود والنجاح في بيئة عمل غير مستقرة ومعقدة، وتمكّنها من التكيف وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، واستكشاف واستغلال الفرص الجديدة بصورة مثلى لتحقيق التطوير المستمر والتميز (الشهراني، 2024).

فالبراعة التنظيمية، تمثل قدرة المنظمات على إدارة التوازن بين الاستغلال الأمثل للموارد الحالية؛ لتعزيز الكفاءة التشغيلية، واستكشاف فرص جديدة للنمو والإبداع وتحقيق التفوق، وتحسين عملياتها الداخلية وتطوير المنتجات والخدمات الحالية، والعمل على تبني إستراتيجيات جديدة تمكّنها من مواجهة التحديات والتغيرات (Al-kahtib et.al, 2025)، ولا تقتصر البراعة التنظيمية على التكيف مع التغيرات؛ بل تشمل القدرة على استباق هذه التغيرات وقيادتها بفعالية، ومن ثمّ يعتمد تحقيق البراعة التنظيمية على عدة عوامل، أهمها القيادة الإستراتيجية، فالمنظمات البراعة قادرة على خلق بيئة تحفز التعلم المستمر، وتدعم المبادرات واستكشاف أفكار جديدة، وتشجع على التفكير النقدي وتبادل المعرفة بين العاملين، وقادرة على تعديل إستراتيجياتها وهياكلها التنظيمية بسرعة دون التأثير على أدائها بالسلب (Trieuet.al,2023).

وأصبحت القيادة الإستراتيجية سلاحاً فعالاً تستخدمه المنظمات التي تسعى لمواكبة التغيرات المتلاحقة، التي تفرضها بيئة الأعمال، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية إستراتيجية، تضع في اعتبارها التغيرات المحيطة بما كافتة، فالقيادة الإستراتيجية الناجحة تستطيع قيادة أي منظمة لتحقيق أهدافها، من خلال ممارستها المتمثلة في تحديد الرؤية والأهداف الإستراتيجية وتوجيه الجهود والفهم العميق للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمات، واستغلال الموارد المتاحة، واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتوجيه وتحفيز العاملين؛ لتحقيق الأهداف المحددة، وتُعدّ القيادة الإستراتيجية مصدراً للإبداع داخل المنظمات، وهذا يتوقف على

القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الإستراتيجية (العنزي، 2024). كما أنّ القيادة الإستراتيجية بممارستها التي تشجع على التفكير الإبداعي، وتدعم المبادرات الجديدة، وتطور المهارات، وتحفز العاملين وتبني ثقافة تنظيمية، محفزة على التعلم وخلق مناخاً تنظيمياً خصباً للإبداع يخلق ويدعم ويعزز البراعة التنظيمية (شميس، 2023). عليه فالقيادة الإستراتيجيون، يقسمون وقتهم بين الاستكشاف والاستثمار، وإنجاز مهامهم وتحفيز العاملين معهم على تطوير الأعمال وبناء وتعزيز السلوك التعاوني، وإدارة الصراعات وبناء الفرق؛ لتسهيل استثمار واستكشاف الموارد؛ للحفاظ على بقاء المنظمات، والجمع بين الأنشطة المناقضة وخلق التفاعل بين كل من الاستكشاف والاستثمار؛ للحفاظ على حالة التوازن بينها ودعم مستوى البراعة التنظيمية؛ للوصول بالمنظمات لأهدافها (حميد، 2021).

وتسعي شركات الاتصالات في ظلّ المنافسة التي تواجهها إلى تحقيق التميز والتفوق على المنافسين؛ لذا أصبح لزاماً عليها استخدام أساليب إدارية لتحقيق جودة الخدمة المقدمة للعملاء، والارتقاء بتطبيقاتها وأهمها البراعة التنظيمية، التي تساعد على التكيف وإعادة تشكيل مواردها وعملياتها، استجابةً للتغيرات البيئية، كما أنّها أداة فعالة لمواجهة التحديات من خلال استثمار رصيدها المعرفي، وتوظيفه لإيجاد الحلول، واستخدام أساليب عمل جيدة، واتخاذ قرارات مناسبة بوجود قيادة إستراتيجية بارعة قادرة على التكيف مع أشد الظروف والتجديد، من خلال خلق التوازن بين استكشاف واستثمار الموارد والفرص لكافة أنشطتها، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية لمعرفة أثر القيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، وهي من أهم شركات الاتصالات في ليبيا.

2.1 الدراسات السابقة:

بمراجعة العديد من الأدبيات يتضح أهمية دور القيادة الإستراتيجية لتحقيق البراعة التنظيمية بصفتها متغيرات تنظيمية هامة، وعليه ستعرض الباحثة أهم الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة معاً (القيادة الإستراتيجية، والبراعة التنظيمية)؛ لأهميتها وحاجتها للدراسة والتحليل للنتائج معطياتها في البيئة الليبية وفق تسلسلها من الأقدم للأحدث كما يلي:

- دراسة (Alzawarah & Alkhaffaf, 2021): سعت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية، بمكتب الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير بالأردن، وتألفت عيّنة الدراسة من القيادات بالمكتب وعددهم (92) قائداً، واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتم استرجاع (86) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات،

الشركات، بمدينة (Punjab)، بدولة باكستان، و طبقت على عينة مكونة من (850) قائداً، واستلمت (835) استمارة استبانة صالحة للتحليل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت لنتائج أهمها: أنّ مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية كان مرتفعاً، وأنّ هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية بالشركات محل الدراسة.

- **دراسة (شتوان والعاجي، 2025):** هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية بالمنطقة الحرة مصراته، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمعالجة البيانات، واعتمدت على استمارة الاستبانة لتجميع البيانات بأسلوب المسح الشامل للقادة، البالغ عددهم (77) قائداً، وتم استرداد (72) استمارة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أنّ مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية والبراعة التنظيمية، كان مرتفعاً للمتغيرين، وأنّ هناك أثرًا إيجابياً ذا دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية بالمنطقة الحرة .
- **دراسة (حسن، 2025):** سعت الدراسة للتعرف على أثر القيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية بصندوق الضمان - إجابيا ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، وتكونت عينة الدراسة من (162) موظفًا، وتم استرداد (140)، صالحة للتحليل من الاستثمارات الموزعة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أنّ مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية كان مرتفعاً، في حين كان مستوى البراعة التنظيمية متوسطاً، وأنّ هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية بصندوق الضمان محل الدراسة.

التعقيب على الدراسات السابقة :

جرى عرض الدراسات، التي تناولت متغيرات الدراسة معاً (القيادة الإستراتيجية، البراعة التنظيمية) في بيئات مختلفة ومؤسسات مختلفة، لكن لا توجد دراسة -على حد علم الباحثة - تناولت المتغيرين معاً بشركات الاتصالات الليبية عامةً، وشركة المدار الجديد - بنغازي بصفه خاصة، وبصفته قطاع حيوي له تأثير كبير في زيادة الدخل القومي والتنمية الاقتصادية، وهذه تُعدّ فجوة بحثية تميزها عن غيرها من الدراسات.

أكدت الدراسات كافة، أنّ المنظمات إذا ما أرادت أن تحقق البراعة التنظيمية فعليها ممارسة القيادة الإستراتيجية؛ لفتح المجال للإبداع وتوليد

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أنّ مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية كان مرتفعاً، وأنّ مستوى البراعة التنظيمية مرتفعاً، كما أوضحت الدراسة أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية بالمكتب محل الدراسة.

- **دراسة (حميد، 2021):** سعت الدراسة لمعرفة تأثير القيادة الإستراتيجية في البراعة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة قوامها (154) قيادي بالشرطة الاتحادية العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمعالجة البيانات التي تمّ تجميعها عن طريق استمارة الاستبانة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أنّ مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية كان مرتفعاً، وأنّ مستوى البراعة التنظيمية السائد كان مرتفعاً، وأنّ هناك أثرًا إيجابياً ذا دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية من وجهة نظر القيادات.
- **دراسة (laisu & et al, 2022):** هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي، طبقت الدراسة على (500) مديرًا كعينة من شركات العقارات بمدينة (tainan) بتايوان، واستجاب (385) مديرًا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، توصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية كان مرتفعاً، وأن مستوى البراعة التنظيمية السائد كان متوسطاً، وأنّ هناك أثرًا إيجابياً ذا دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة.
- **دراسة (Mahasneh & Alshaer, 2025):** هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية بالمستشفيات الخاصة الأردنية، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (92) مديرًا بالعاصمة عمان، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استمارة استبانة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وخلصت الدراسة لنتائج أهمها: أنّ مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية، والبراعة التنظيمية كان مرتفعاً، وأنّ هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية، بالمستشفيات محل الدراسة.
- **دراسة (Niaz & Ullah, 2025):** هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتحويل الرقمي و البراعة التنظيمية بكافة

صدق وتأثير من إعلانات شركة المدار، أيضا شركة ليبيا أكثر نشاط في القيام بمسؤولياتها الاجتماعية من شركة المدار الجديد.

وأشارت دراسة (العشبي، 2024)، أن شركة المدار الجديد لا تحرص على إشراك العاملين بشكل دائم في عملية صنع واتخاذ القرارات، وعدم تزويدهم بالمعلومات الأكثر تفصيل.

كما أن دراسة (القريري، 2024)، أشارت إلى أن الخدمات المقدمة من شركة المدار الجديد لا تتلاءم مع حاجات السوق، وضعف البات تحفيز التفكير الإبداعي عند العاملين، وقلة ورش العمل والمبادرات التي تشجع على الابتكار مما قد يقلل من استكشاف واستثمار الفرص، وأكدت على ضعف قيام الشركة بالتحليل الإستراتيجي .

كما أن دراسة (علي، 2024)، أكدت ضعف الخطط والبرامج التدريبية المتخصصة لتطوير وتدريب كافة العاملين، ضعف الاستعانة بالاستشاريين ذوي المعرفة بغية إيجاد حلول للمشاكل، بطء التواصل مع الشركات المنافسة والاستفادة منها من خلال بناء الشراكات.

وبالمثل أشارت دراسة (ابو عبد الله والجمي، 2024)، ودراسة (الجبالي، 2024) إلى ضعف تعاون الشركة مع الشركات التدريبية بمجال الإدارة الالكترونية مما يقلل من مهارات العاملين بما يتناسب مع تقنيات الإدارة الالكترونية بالشركة، ولا تعمل بشكل كافي على توفير الأجهزة الحديثة لتواكب التطورات والتحديات الدائمة، مع وجود ضعف في نظم التحفيز والمكافآت بالشركة.

كما قامت الباحثة بدراسة استطلاعية من خلال إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع (10) من القيادات بالشركة؛ بهدف تكوين فكرة مبدئية عن مستوى البراعة التنظيمية بشركة المدار الجديد لتحديد مشكلة الدراسة، وكشفت المقابلات مجموعة من المؤشرات، أوضحت أنّ الشركة تعاني من العديد من جوانب القصور أهمها:

- ضعف الدعم لتنفيذ الأفكار الجديدة والمبادرات الإبداعية للاستفادة من الفرص.
- ضعف إقامة ورش تدريبية متخصصة، وفي حالة إقامتها فإنّ الالتحاق لا يكون لكل العاملين.
- عدم الاهتمام بمتابعة احتياجات السوق حيث تعاني الشركة من ضعف القيام بالتحليل الإستراتيجي.
- ضعف الحوافز والمكافآت، التي تشجع على الإبداع والمبادرة.
- وبناءً على ما أشارت إليه تقارير ديوان المحاسبة، والدراسات السابقة، ونتائج المقابلات المعروضة آنفاً، وانطلاقاً من أهمية ممارسة القيادة الإستراتيجية لتحقيق البراعة التنظيمية حيث أوضحت هذه الأهمية، عدد من الدراسات ذكرت بيند الدراسات السابقة، زادت من تساؤلات الباحثة، وبرزت الحاجة لإجراء هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإستراتيجية على مستوى البراعة التنظيمية بشركة المدار الجديد، بمدينة

الأفكار الإبداعية داخلها، والعمل على استثمار مواردها الحالية واستكشاف الفرص، التي تنسجم مع خططها وأهدافها المستقبلية، وتحقيق مزايا تنافسية من خلال الاستجابة للمتغيرات البيئية ومتطلبات عملائها.

وتتفق الدراسات السابقة على وجود اهتمام كبير من قبل المنظمات، على أهمية ممارسة نمط القيادة الإستراتيجية؛ لتحقيق البراعة التنظيمية، ولوجود أثر إيجابي للقيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية.

واتفقت الدراسات السابقة، مع الدراسة الحالية على استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بها، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة منهجية، وأهداف الدراسة، وتصميم استمارة الاستبانة، وكتابة وإثراء الإطار النظري الخاص بها.

3.1 مشكلة الدراسة:

تواجه شركات الاتصالات الليبية بوجه عام وشركة المدار الجديد بشكل خاص، العديد من التحديات الناجمة من الأزمات ما بعد الحرب وبسبب الانقسام السياسي؛ ما تسبّب في عرقلة نشاطها وتطوير بنيتها التحتية، وسبّب في ضعف أدائها، وأشارت تقارير ديوان المحاسبة للسنوات (2019، 2020، 2021، 2022) للعديد من المشاكل، التي تواجه شركة المدار الجديد ومنها:

- عدم وجود خطة إستراتيجية معتمدة وواضحة للسنوات القادمة؛ ما يعيق استفادتها من الفرص، ونقاط القوة وبمكّنها من تجنب المخاطر ومعالجة نقاط الضعف.
- عدم تحديد الاختصاصات للإدارات وتداخل الصلاحيات، بين المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، وهذا يؤدي لتضارب في اتخاذ القرارات ومتابعة العمل.
- محدودية قدرتها على تطوير خدماتها وتحقيق إيرادات بسبب التدهور الاقتصادي للبلاد.
- التغير السريع بأنماط الاستهلاك والخدمات المطلوبة من العملاء.
- وجود عدد كبير من المحطات المتوقفة عن العمل، منذ فترات طويلة.
- عدم اعتماد أدلة لسياسات وإجراءات العمل بالأقسام، وضعف تحديث وتطوير العمل بالأقسام.

كما أنّ دراسة (هامان، 2021)، أوضحت أنّ شركة ليبيا أكثر نشاط من شركة المدار الجديد في القيام بمسؤولياتها، وأنّ الموظفين في شركة المدار الجديد، لا يتعاملون بلطف مع الزبائن ومهينة مقارنة مع موظفي شركة ليبيا، وأنّ الإعلانات الترويجية لشركة ليبيا أكثر

- إثراء للجانب البحثي التطبيقي وفتح الأفق البحثية بمجال القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في الرفع بمستوى البراعة التنظيمية وهذا يتماشى مع الفكر الإستراتيجي الحديث.

6.1 فرضيات الدراسة:

- بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:
- **الفرضية الرئيسية:** عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية لدى القيادات في شركة المدار الجديد - بنغازي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- وانبثقت من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية للدراسة، على النحو الآتي:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي على البراعة التنظيمية لدى القيادات، في شركة المدار الجديد - بنغازي عند مستوى دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية الفرعية الثانية:** عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري على البراعة التنظيمية لدى القيادات في شركة المدار الجديد - بنغازي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على البراعة التنظيمية لدى القيادات في شركة المدار الجديد- بنغازي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

7.1 منهجية الدراسة:

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، القائم على جمع البيانات والمعلومات، ومن ثمّ تصنيفها وتحليلها والتعبير عنها إحصائياً، واستخلاص النتائج والتوصيات، كما تتضمن الدراسة جزئين الأول نظري، والثاني الميداني، وذلك على النحو الآتي:
- **الجانب النظري:** باستخدام المراجع التي ساعدت على تغطية الموضوع، بإجراء المسح المكتبي واستخدام شبكة الإنترنت للحصول على المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة لبناء وأثراء الإطار النظري.
- **الجانب الميداني:** استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب طبيعة الدراسة؛ لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل لنتائج تمثل الواقع وتقديم توصيات بناء عليها.

- بنغازي التي تُعدّ من أهم شركات الاتصالات بمدينة بنغازي، وتم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:
- ما مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها (التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية) بشركة المدار الجديد - بنغازي؟
- مستوى البراعة التنظيمية بأبعادها (استكشاف الفرص، استثمار الفرص) بشركة المدار الجديد - بنغازي؟
- ما أثر القيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية بشركة المدار الجديد - بنغازي.

4.1 أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها (التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية) بشركة المدار الجديد - بنغازي.
- التعرف على مستوى البراعة التنظيمية بأبعادها (استكشاف الفرص، استثمار الفرص) بشركة المدار الجديد - بنغازي.
- تحديد أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها (التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية)، على البراعة التنظيمية بشركة المدار الجديد - بنغازي.
- تقديم عدد من التوصيات للقيادات ومتخذي القرار بالشركة؛ استناداً على نتائج الدراسة الميدانية للدراسة الحالية.

5.1 أهمية الدراسة:

- تُعدّ الدراسة ذات أهمية حيث تساهم في التعرف على ممارسة القيادة الإستراتيجية وأثرها على البراعة التنظيمية، من خلال استكشاف واستثمار الفرص والذي لن يتأتى إلا بوجود قيادة إستراتيجية بارعة.
- ستساعد نتائج الدراسة وتوصياتها متخذي القرار بالشركة على رسم إستراتيجيات تعمل على تحسين صورتها الذهنية، لدى العملاء وبناء الثقة بها.
- تستمد الدراسة أهميتها من كونها مطبقة على شركة من أهم شركات قطاع الاتصالات الليبي.
- تساهم في إثراء المكتبة الليبية والعربية بمجال القيادة الإستراتيجية وأثرها على البراعة التنظيمية.
- تُعدّ الدراسة من أوائل الدراسات المحلية التي استهدفت دراسة المتغيرين معاً بشركة من أهم شركات الاتصالات الليبية-على حد علم الباحثة.

8.1 حدود الدراسة:

2.1.2 أهمية القيادة الإستراتيجية:

- تتبع أهمية القيادة الإستراتيجية بالآتي (العزوي، 2024):
1. تُعدّ عنصرًا أساسيًا بالإدارة الإستراتيجية فالقادة الإستراتيجيون يركزون على الاتجاه الإستراتيجي بمنظمتهم، نحو التغيير ويحافظون على تقدمها تجاه الرؤية الإستراتيجية.
 2. توجه سلوك العاملين لتحقيق الأهداف ببناء ثقافة تنظيمية، تساعد على تنفيذ الإستراتيجيات.
 3. تشكل مصدرًا للإبداع، وهذا يتوقف على القدرات المعرفية والإبداعية للقادة وما يمتلكون، من قدرة على التواصل ووضع رؤى وخطط إستراتيجية.
 4. تهيئ الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة في بيئة العمل، التي تتسم بالتنافسية والتغير.
 5. تمكن من إدارة الموارد المالية والبشرية بشكل فعال، كأساس للتغيير الإستراتيجي.
 6. التركيز على البيئة الخارجية لأنّ استثمار الفرص وتجنب التهديدات، يعد أهم معيار لنجاح المنظمات.

3.1.2 أبعاد القيادة الإستراتيجية:

مراجعة أدبيات القيادة الإستراتيجية، تعددت وجهات نظر الباحثين، حول أبعاد القيادة الإستراتيجية، واتفق أغلبهم على عدد منها تُعدّ أكثر استخدامًا؛ عليه اعتمدت الباحثة على ثلاثة أبعاد تناولتها دراسة (بو طالب، 2022؛ القلاصي وآخرون، 2024؛ الزهراني، 2025؛ حمزة والكلاي، 2024؛ Mahasneh & Alshaer, 2025)، بالدراسة الحالية وهي تباعًا:

- **بعد التوجه الإستراتيجي:** يهتم بتحديد مستقبل المنظمات ومسارها ورؤيتها وأهدافها، ويوجه نواذ تفكير القادة نحو افاق العمل المستقبلي، ويساعد على استعادة التميز الداخلي، وبناء مزايا تنافسية، ويعتمد على العمليات التحليلية للبيئة الداخلية والخارجية؛ لتحديد الموقف المستقبلي للمنظمات.
- **بعد تطوير رأس المال البشري:** يكون القادة قادرين على التواصل مع العاملين بممارسة الإقناع والإلهام والتدريب؛ لزيادة معارفهم ومهاراتهم بصفتهن المحرك الأساسي؛ لتطبيق وتنفيذ الإستراتيجيات ولتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية؛ لتكون المنظمات قادرة على التميز وتبني أساليب جديدة متطورة بقدرات بشرية مُبدعة.
- **بعد الثقافة التنظيمية:** تتكون من خليط من المعتقدات والأنماط، والقيم المشتركة والمؤثرة بالطريقة التي تعمل بها المنظمات، وتوفر للعاملين طريقة واضحة لفهم وأداء مهامهم، وترشد وتوجه السلوك داخل المنظمات، وتخلق بيئة داعمة للإبداع.

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على معرفة أثر ممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها (التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية) على البراعة التنظيمية بأبعادها (استكشاف الفرص، استثمار الفرص) في شركة المدار الجديد- بنغازي.
- **الحدود المكانية:** أُجريت الدراسة على شركة المدار الجديد- بنغازي.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على القيادات في شركة المدار الجديد، ويمثلهم (مديرو دوائر، مساعدو مديري الدوائر، رؤساء أقسام، مشرفو وحدات، ومنسقي وحدات).
- **الحدود الزمنية:** أُجريت الدراسة خلال شهر 8 لسنة (2025م).

ثانيًا- الإطار النظري للدراسة:

1.2 القيادة الإستراتيجية:

تعلم القيادة الإستراتيجية على تطوير الرؤية المستقبلية للمنظمات وتحديد إستراتيجيات العمل بها، وتشاركها مع العاملين لتحقيق مستوى أعلى من الأداء المتميز من خلال التنسيق بين الأهداف والفرص المتاحة، والاستثمار الأمثل لرأس المال البشري، وتقدير للتحديات ومن تمّ صنع التفوق الإستراتيجي حيث تجسد الإبداع والحكمة، والتفكير المنظم لرسم مستقبل المنظمات من خلال عمليات ممنهجة، تشمل التخطيط والتحليل والتدريب والتعاون بين كافة العاملين بالمنظمات.

1.1.2 مفهوم القيادة الإستراتيجية:

عُرِّفت القيادة الإستراتيجية بأنها: "القدرة على التأثير على الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم، وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف، وتبني ثقافة تنظيمية تقوم على الإبداع، وتطوير الكادر البشري لأجل بناء الرؤية المستقبلية، التي تحقق أهداف المنظمة وصولًا للتميز" (المغربية، 2022: 15).

كما عُرِّفت القيادة الإستراتيجية، بأنها: "نهج إداري يهدف إلى تحقيق أهداف ورؤية المنظمة على المدى البعيد، من خلال توجيه وتحفيز الموظفين وتوجيه استخدام الموارد بشكل فعال وتساعد في تحديد اتجاه المنظمة، وتوضيح رؤيتها المستقبلية" (بري، 2024: 169).

الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل" (الباعدي ورشيد، 2024: 185).

وتشير البراعة التنظيمية "لقدرة المنظمة على إدارة الأنشطة ذات العلاقة باستثمار مقدراتها الحالية، واستكشاف الفرص الجديدة؛ لغرض بقائها، واستمرارها على الأمد الطويل وبالشكل الذي يخلق التوازن بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة" (غانم وآخرون، 2025: 160).

2.2.2 أهمية البراعة التنظيمية:

يمكن تحديد أهمية البراعة التنظيمية بالنقاط الآتية (الشهري، 2024؛ شمس، 2023):

1. تحقق المرونة الكافية للمنظمات للتكيف مع التغييرات البيئية المختلفة المحيطة بها.
2. تساعد على تنويع المهارات والقدرات لتطوير ظروف الإبداع.
3. تسهم في إعادة هيكلة المنظمات، على نحو مرن ومتوازن.
4. توسيع نطاق عمليات المنظمات؛ لتقديم خدمات تحقق التميز والإبداع.
5. تلعب دوراً في جذب العملاء واستكشاف طريق جديدة تحقق رضا العملاء.
6. تحفيز العاملين للمبادرة واستغلال الفرص خارج نطاق مهام وظائفهم الحالية.

3.2.2 خصائص البراعة التنظيمية:

أشار (مرعي والشاهر، 2022؛ الشهراني، 2024) أنّ للبراعة التنظيمية خصائص أساسية تميز بها:

- الإدراك: يتمثل بقدرة المنظمات على تحديد التهديدات والفرص من خلال تحليل البيئة الخارجية ومن ثم إدراك الفرص الجيدة ووضع آليات للاستفادة منها بالسرعة المطلوبة.
- الاستثمار: ويعني القدرة على اقتناص الفرص الجديدة المتاحة وإيجاد البدائل الممكنة والترتيبات المناسبة للفرص الجديدة.
- إعادة التشكيل: تعكس قدرة المنظمات على إعادة تشكيل هياكلها التنظيمية وتخصيص مواردها المتاحة، بما يتناسب مع التغييرات المحيطة بها.

4.2.2 أبعاد البراعة التنظيمية:

حاول الباحثون وصف البراعة التنظيمية من خلال أبعادها، وتبنت الدراسة الحالية الأبعاد الأكثر تناوياً بدراسة (سعيد، 2021؛ Ito, 2022, Shehadeh & Altaee, 2022؛ المنطوي، 2024؛ الخزم، 2025؛ معروف، 2024؛ غانم وآخرون، 2025؛ Mahasneh & Alshaer, 2025)، حيث حددت بعدين رئيسيين للبراعة التنظيمية وهي:

ويتضح لنا أن للقيادة الإستراتيجية دوراً هاماً في تنفيذ إستراتيجيات المنظمات، من خلال حُسن إدارتها، وتحديد توجهها الإستراتيجي، وتنمية رأس المال البشري بها، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة وبقدرتها على العمل في ظل بيئات تتصف بالمعوض والتعقيد.

4.1.2 عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية:

هناك عدة عوامل لنجاح القيادة الإستراتيجية أهمها (الذمري والسباني، 2024):

1. امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة، والعلم بأمر المنظمة والعاملين.
2. إدراك القائد الإستراتيجي للطريقة التي يتبعها والسياسات، التي يريتها لأداء المهام.
3. إدارة الوقت من خلال الاستخدام الأمثل له وللإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف.
4. المعتقدات الصحيحة، التي تمثل قيم المنظمة والتي يسعى القائد لتحقيقها.
5. الشجاعة والقدرة على اتخاذ القرارات الحازمة عند الضرورة.

2.2 البراعة التنظيمية:

تواجه المنظمات تحديات تتطلب استجابة سريعة للتغيرات المستمرة في الأسواق والتكنولوجيا، واحتياجات العملاء، وفي هذا السياق تُعدّ البراعة التنظيمية عنصراً حيوياً يُسهم في قدرتها على تحقيق الإبداع وتحقيق التوازن بين الاستقرار التشغيلي، وتطوير إستراتيجيات تتناسب مع التحديات الحديثة.

1.2.2 مفهوم البراعة التنظيمية:

تُعرف البراعة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على استثمار الأنشطة المتاحة، واستكشاف أنشطة جديدة؛ لأحداث التوازن بين استخدام الموارد المتاحة؛ لتحقيق أعلى جودة للخدمات واستكشاف الحلول الإبداعية لمواكبة التغيرات من أجل البقاء والاستمرار" (المنطوي، 2024 : 1348).

وأوضح (2: Prasetio et al, 2022) أنّ البراعة التنظيمية، هي "قدرة المنظمة على الدمج بين إستراتيجيتين مختلفتين في آن واحد، حيث تتضمن إستراتيجية الاستكشاف البحث والتجريب وإستراتيجية الاستثمار، تشمل التنفيذ والكفاءة".

والبراعة التنظيمية تعني "السعي في نفس الوقت لاستغلال الموارد الحالية، واستكشاف إمكانيات جديدة، والتوفيق بين العمليات، التي تركز على استغلال المنظمات لوضعها التنافسي والاستكشاف،

الفقرات فقد صيغت بشكل إيجابي، والأقسام موزعة على النحو الآتي:
القسم الأول- الخصائص الشخصية والوظيفية: تكون القسم الأول لأداة الدراسة من (4) بنود متعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية للمشاركين بالدراسة، وهي: (النوع، الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة في الشركة).

القسم الثاني- المتغير المستقل القيادة الإستراتيجية: تكون القسم الثاني لأداة الدراسة من (12) فقرة لقياس المتغير المستقل القيادة الإستراتيجية، والموزع على ثلاثة أبعاد المكونة لهذا المتغير، بالاعتماد على دراسة (القلاصي وآخرون، 2024 ؛ الزهراني، 2024؛ بوطالب، 2022).

القسم الثالث- المتغير التابع البراعة التنظيمية: تكون القسم الثالث لأداة الدراسة من (10) فقرة لقياس المتغير التابع البراعة التنظيمية، بالاعتماد على دراسة (سعيد، 2021؛ الشهراني، 2024؛ المنطاوي، 2024)، وقيست إجابة كل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم(1) مستويات مقياس (Likert) الخماسي

مقياس (Likert)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مستوى الموافقة	1	2	3	4	5

ولتحديد مستوى كل متغير عُدد كل متغير متوسطه الحسابي (من 1 إلى أقل من 1.80) منخفضاً جداً، والمتغير الذي متوسطه الحسابي (من 1.80 إلى أقل من 2.60) منخفضاً، والذي متوسطه الحسابي (من 2.60 إلى أقل من 3.40) متوسطاً، والذي متوسطه الحسابي (من 3.40 إلى أقل من 4.20) مرتفعاً، والذي متوسطه الحسابي (من 4.20 إلى 5) مرتفعاً جداً.

3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، تم توزيع الاستمارات وجمعها وترتيبها، وفرزها، وترميزها وتحديد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي، وأدخلت البيانات علي الحاسب الآلي عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-23)، واستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية الملائمة، ومن أهمها: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، ومعامل الثبات (Cronbach Alpha) لبيان مدى الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة، كما استخدمت التكرارات والنسب المئوية لتعريف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة مدى تركز الإجابات المتعلقة بالمتغيرات وأبعادها، ومدى تشتت هذه الإجابات، كما استُخدم تحليل الانحدار البسيط والمتعدد القياسي لاختبار الفرضيات .

- **بعد الاستكشاف:** يشير للتجريب والإبداع والمرونة والبحث عن المعرفة والتغيير الجذري، وابتكار عمليات جديدة؛ بهدف النمو والتطور بتقديم منتجات وخدمات جديدة وفتح أسواق جديدة وإدخال تكنولوجيا جديدة بالمنظمات، وتساعدنا أنشطته على تحقيق الأهداف وتحسين قدرتها على التكيف.
 - **بعد الاستثمار:** يشير للتعديل والتغيير التدريجي بالخدمات الحالية للمنظمات واستخدام الموارد والكفاءات المتاحة الاستخدام الأمثل لتحقيق الأهداف من خلال التحسين المستمر، عن طريق تحسين جودة الخدمات والمنتجات. وعلى المنظمات تحقيق توازن بين أنشطة الاستكشاف والاستثمار بالاعتماد على الموارد المتاحة، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية لإيجاد الحلول الإبداعية لتحقيق التميز.

وختاماً، فالقيادة الإستراتيجية تُعدّ عنصراً حاسماً في تحقيق البراعة التنظيمية، فممارسات القادة الإستراتيجيون، تمكنهم من إدارة واحتواء التناقضات التي تواجههم وخلق التفاعل بين استكشاف واستثمار الفرص لصالح منظماتهم من خلال خلق التكامل السلوكي، عبر بناء فرق العمل، وتسهيل عملية تبادل المعلومات، والقضاء على الصراعات، ومشاركة العاملين بعملية صنع واتخاذ القرارات، الذي بدوره يساعد في استكشاف، واستثمار الفرص وتحقيق الموازنة بينها، ومن ثمّ خلق بيئة تبني البراعة التنظيمية.

ثالثاً- الإطار العملي:

سيتم وصف للطريقة والإجراءات التي قامت بها الباحثة خلال هذه الدراسة كالاتي:

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي ويشمل ذلك: (مدراء دوائر، مساعد مدير الدوائر، رؤساء أقسام، مشرفي وحدات، ومنسقي وحدات)، حيث بلغ عددهم (150) مديراً، وطبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها (108) قائد، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (97) استمارة.

2.3 أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتتضمن ثلاث أقسام، كما تم تطوير أداة الدراسة، مع إجراء التعديلات اللازمة للتلائم مع أهداف الدراسة، وتم استخدام أسلوب (Likert) ذي التدرج الخماسي على النحو الآتي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، أما

المستوى التعليمي	الجامعي وما يعادله	77	79.4%
	ما فوق الجامعي (ماجستير _دكتوراه)	12	12.4%
	المجموع	97	100%
عدد سنوات الخدمة في الشركة	اقل من 5 سنوات	7	7.2%
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	33	34%
	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	25	25.8%
	15 سنة فأكثر	32	33%
	المجموع	97	100%

يتبين من الجدول (3) أنّ أفراد العينة من الذكور نسبتهم (91.8%)، في حين نسبة الإناث (8.2%) من مجمل أفراد العينة، وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة العمل بالشركة التي تتطلب مهارة ميدانية، يغلب عليها الطابع الذكوري، وفيما يخص الفئة العمرية، فإنّ الفئة (من 30 الى اقل من 40 سنة) والفئة العمرية (من 40 الى اقل من 50 سنة)، كانت نسبتهم (84.6%) ويفسر ذلك أنّ الفئة الغالبة من عينة الدراسة هم فئة شابة نسبياً؛ أما بالنسبة للمستوى التعليمي، فإنّ المستوى الجامعي أو ما يعادله بلغ نسبة (79.4%)، وهذا يفسر أنّ الفئة الغالبة من الباحثين من ذوي المؤهلات العلمية العليا، وهذا يدلّ على وجود قيادات يمتلكون الحد الكافي من المعرفة والمهارات التي تمكنهم من الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الدراسة، وفيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة بالشركة تبين أنّ نسبة (34%) من العينة، عدد سنوات خدمتهم بالشركة (من 5 الى اقل من 10 سنوات)، في حين أنّ نسبة (33%) تصل عدد سنوات خدمتهم في الشركة (15 سنة فأكثر)، وهذا يفسر أنّ أفراد العينة يمتلكون خبرة في وظائفهم، تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة.

2.5.3 وصف متغيرات الدراسة:

أولاً: القيادة الإستراتيجية:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان

النسبية لمتغير القيادة الإستراتيجية

المستوى	توت	القيمة الاحتمالية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور
منخفض	3	.0000	14.0-9	0.527	2.24	بعد التوجه الإستراتيجي
منخفض	2	.0000	-9.15	0.562	2.47	بعد تطور رأس المال البشري

4.3 صدق وثبات الأداة:

عرضت استمارة الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين بجامعة بنغازي لتحكيمها، والتحقق من الصدق الظاهري لفقراتها، وقد وافق المحكمون عليها بعد إجراء بعض التعديلات، كما أجريت اختبارات الصدق والثبات لاستمارة الاستقصاء؛ لتعريف مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية، في تعميم النتائج التي يتوصل إليها، وللتحقق من مؤشرات جودة المقاييس احتسب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) والصدق الذاتي على النحو الآتي:

جدول رقم (2) نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي لمتغيري الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات	الصدق الذاتي
القيادة الإستراتيجية	12	0.759	0.871
البراعة التنظيمية	10	0.773	0.879

يتبين من الجدول (2) أنّ قيم معاملات (كرونباخ ألفا) لمتغيري الدراسة ومعاملات الصدق الذاتي عالية، وبذلك يُعدّ هذا المقياس صادقاً لما وضع لقياسه، كما يتمتع بدرجة عالية من الثبات مقارنة بالمستوى المقبول (0.70) وهو الحد الأدنى المقبول لثبات أي مقياس في العلوم الإدارية، ومن ثمّ يمكن الاعتماد على الاستبانة في التطبيق الميداني، وأن تكون أداة مقبولة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

5.3 تحليل بيانات الدراسة

1.5.3 خصائص عينة الدراسة:

باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، تم عرض بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة التي استجابت لأداة الدراسة وبلغت (97) مفردة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3) عرض خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية (%)	العدد	متغير	النوع
91.8%	89	ذكر	النوع
8.2%	8	أنثى	
100%	97	المجموع	
2.1%	2	اقل من 30 سنة	الفئة العمرية
35.1%	34	من 30 الى اقل من 40 سنة	
49.5%	48	من 40 الى اقل من 50 سنة	
13.4%	13	50 سنة فأكثر	
100%	97	المجموع	
8.2%	8	اقل من الجامعي	

منخفض جدا	4	0.849	1.59	تسعى إدارة الشركة إلى تحسين مهارات العاملين بشكل مستمر من خلال البرامج التدريبية.
متوسط	1	0.687	2.83	تخصص الإدارة الإمكانيات المادية المناسبة لتطوير العمل.
متوسط	3	0.705	2.65	يتم منح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.
منخفض	-	0.562	2.47	البعد الثاني: تطور رأس المال البشري
متوسط	1	0.471	3.08	توفر إدارة للعاملين الشركة مناخ تنظيمي ملائم.
منخفض	2	0.516	2.93	تميز علاقة العاملين ورؤسائهم بالشركة بالتعاون والاحترام المتبادل.
متوسط	3	0.645	2.82	تفرض إدارة الشركة لدى العاملين القيم التنظيمية التي تعزز من قيمة العمل.
منخفض	4	0.596	2.46	يحصل العاملون ذو القدرات الادارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.
متوسط	-	0.418	2.82	البعد الثالث: الثقافة التنظيمية

ثانياً: البراعة التنظيمية:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان

النسبية لمغير البراعة التنظيمية

المستوى	ترتيب الأهمية	القيمة الاحتمالية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
منخفض	2	0.000	-22.41	0.313	2.28	بعد استكشاف الفرص
منخفض	1	0.000	-17.12	0.349	2.39	بعد الاستثمار (استغلال الفرص)
منخفض	-	0.000	-21.88	0.297	2.33	البراعة التنظيمية

يتبين من الجدول (6) أنّ البراعة التنظيمية جاءت بمستوى منخفض؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.33)، والانحراف المعياري (0.297)، وتعدّ هذه النتيجة منطقية في ضوء المتوسطات الحسابية لأبعاد البراعة التنظيمية، و جاء بعد الاستثمار (استغلال الفرص) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.39)، يليه بعد استكشاف الفرص في المرتبة الثانية

متوسط	1	.0000	-	0.418	2.82	بعد الثقافة التنظيمية
منخفض	-	.0000	-13.18	0.361	2.51	القيادة الإستراتيجية

يتبين من الجدول (4) أنّ القيادة الإستراتيجية جاءت بمستوى منخفض، إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.51)، والانحراف المعياري (0.361)، وتعدّ هذه النتيجة منطقية في ضوء المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الإستراتيجية، وجاء بعد الثقافة التنظيمية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.82)، يليه بعد تطوير رأس المال البشري بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.47)، وجاء بالمرتبة الثالثة بعد التوجه الإستراتيجي بمتوسط حسابي (2.24)، ويتضح من ذلك ضعف مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها بالشركة، ويمكن تفسير هذا المستوى المنخفض بضعف تبني الممارسات الحديثة للقيادة ومحدودية الاهتمام بها؛ ما انعكس سلبيًا على مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية بالشركة.

واتفقت هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة (القلاضي واخرون، 2024)، التي طبقت على وزارة التربية والتعليم باليمن، وكان مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية منخفضًا، وتتفق أيضًا مع دراسة (عبد الرحيم، 2019) في ضعف مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية، وفيما يلي نتائج وصف لعبارات القيادة الإستراتيجية في شركة المدار الجديد:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات

القيادة الاستراتيجية

المستوى	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
منخفض	3	0.676	2.14	تحرص إدارة الشركة على وضع رؤية إستراتيجية تتسم بالوضوح والدقة.
منخفض جدا	4	0.501	1.90	تشرك إدارة الشركة العاملين في صياغة إستراتيجيات العمل.
منخفض	2	0.739	2.21	تتلاءم الأهداف الإستراتيجية للشركة مع الإمكانيات المتاحة له.
متوسط	1	0.923	2.71	توضح إدارة الشركة رسالتها للعاملين لديها.
منخفض	-	0.527	2.24	البعد الأول: التوجه الإستراتيجي
متوسط	2	0.807	2.81	تبني إدارة الشركة أفكار العاملين التي تتميز بالإبداع والابتكار.

تبنى الشركة آراء العاملين لاستثمار الخدمات المتوفرة.	2.40	0.533	2	منخفض
بعد الاستثمار(استغلال الفرص)	2.39	0.349	-	منخفض

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة، حول أثر القيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية في شركة المدار الجديد، استخدم تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد القياسي، وقبل ذلك تحقق من افتراضيات اختبار الانحدار، وهي:

1. التوزيع الطبيعي للبيانات:

جدول رقم (8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

معامل التفرطح	معامل الالتواء	المحور
Kurtosis	Skewness	
-0.042	0.658	القيادة الإستراتيجية
-0.043	0.844	البراعة التنظيمية

يتبين من الجدول (8) أن معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة يقع في المدى (1 إلى -1)، ومعامل التفرطح لمتغيرات الدراسة جاء أقل من (3)، وهذا يدل على أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات لتحليل بيانات الدراسة.

2. شرط عدم وجود التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة:

جدول رقم (9) اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح

معامل التباين المسموح	معامل التضخم (VIF)	المتغيرات المستقلة
Tolerance		
.9420	1.062	بعد التوجه الإستراتيجي
.8070	1.239	بعد تطور رأس المال البشري
.7870	1.271	بعد الثقافة التنظيمية

يتبين من الجدول (9) أنّ قيم معامل التضخم للمتغيرات المستقلة نقل عن (10)، كما أنّ قيم معامل التباين المسموح به أكبر من (0.05)،

بمتوسط حسابي (2.28)، ويتضح من ذلك ضعف مستوى البراعة التنظيمية بأبعادها في الشركة، ويمكن تفسير انخفاض مستوى البراعة التنظيمية بالشركة لمحدودية قدرتها على الاستكشاف والاستغلال المتوازن للفرص، وضعف المرونة في التكيف مع تغيرات ومتطلبات السوق؛ ما يحدّ من تحقيق مستويات متقدمة من الإبداع والابتكار، وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (الغناي، 2022)، التي بينت انخفاض مستوى البراعة التنظيمية في الشركة الليبية للبريد والاتصالات، ودراسة (الشهري، 2024) التي أكدت أنّ مستوى البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية منخفض جداً، حيث تأتي هذه النتائج متفقاً مع نتائج الدراسة الحالية، التي بينت ضعف مستوى البراعة التنظيمية، وفيما يلي نتائج وصف لعبارة البراعة التنظيمية في الشركة المدار الجديد:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ل عبارات

البراعة التنظيمية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	المستوى
تبحث الشركة عن أفكار تكنولوجية جديدة من خلال التفكير خارج الصندوق	2.34	0.537	2	منخفض
تفضل الشركة دائماً الدخول في قطاعات سوقية جديدة وعملاء جدد.	2.28	0.455	4	منخفض
تبحث الشركة باستمرار عن طريق مبتكرة لإرضاء احتياجات العملاء.	2.32	0.472	3	منخفض
يشارك العاملون بالشركة في جلسات العصف الذهني لتحديد توجهاتها المستقبلية.	2.10	0.444	5	منخفض
تحمي الشركة مناخ تنظيمي داعم للتغيير والإبداع.	2.37	0.583	1	منخفض
بعد استكشاف الفرص	2.28	0.313	-	منخفض
تضع الشركة الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسة المتزايدة.	2.27	0.515	4	منخفض
قدرة الشركة على اتخاذ القرارات السريعة لاغتنام الفرص.	2.19	0.513	5	منخفض
تحرص الشركة على تحسين الجودة وخفض التكلفة.	2.77	0.549	1	متوسط
ترصد الشركة الفرص المتاحة لتطوير العاملين.	2.30	0.565	3	منخفض

وهذا مؤشر على عدم وجود مشكلة التعددية الخطية، بين المتغيرات الدراسة المستقلة.

-الفرضية الرئيسية: عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية لدى القيادات في شركة المدار الجديد - بنغازي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$)، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية. جدول رقم(10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية

الفرعية الرئيسية

المتغير	قيمة (B)	قيمة (β) غير معيارية	قيمة (t)	sig(t)
الثابت	1.408	-	7.345	0.000
القيادة الاستراتيجية	0.370	0.450	4.905	0.000
R2 adj= (R2)=0.202 R=0.450				
0.194				
F=24.059 (F)sing=0.000				

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (10) وجود علاقة إيجابية طردية (45%) بين القيادة الإستراتيجية والبراعة التنظيمية لدى القيادات في شركة المدار الجديد، كما تبين قيمة معامل التحديد المعدل (R^2_{adj})، بلغت (0.194) وهذا يعني أنّ القيادة الإستراتيجية عمومًا تفسر ما نسبته (19.4%) من التغير الحاصل في البراعة التنظيمية، كما أنّ قيمة (F) بلغت (24.059) بمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني أنّها دالة إحصائيًا، وأنّ الانحدار معنوي ولا يساوي صفرًا؛ ما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في شركة المدار الجديد، ومن ثم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية بالشركة؛ إذ يتضح أنّ تبني شركة المدار الجديد لممارسات القيادة الإستراتيجية تسهم في رفع مستوى البراعة التنظيمية، من خلال وضوح التوجه الإستراتيجي، وتشجيع التفكير الإبداعي، واستغلال الفرص المتاحة بكفاءة، إضافة إلى تنمية رأس المال البشري وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير والإبداع، وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية، تبين أنّ مستوى القيادة الإستراتيجية، ومستوى البراعة التنظيمية جاءا منخفضين، وهو ما يختلف مع نتائج دراسة كل من (Alzawarah & Alkhaffaf, 2021؛ حميد، 2021؛

-الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات الفرعية وتوضيح أهمية المتغيرات المستقلة في التأثير على البراعة التنظيمية بالشركة محل الدراسة، استخدم تحليل الانحدار المتعدد القياسي، الذي يعرض المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار

جدول رقم(11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لأبعاد القيادة

الإستراتيجية على البراعة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	قيمة (β)	قيمة (t)	Sing (t)
التوجه الاستراتيجي	0.425	4.622	0.000
تطور رأس المال البشري	0.077	0.778	0.438
الثقافة التنظيمية	0.150	1.493	0.139
R=0.509 R ² = 0.260 Adjusted (R ²)= 0.236			
(F) sing=0.000			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (11) أنّ معامل الارتباط بين البراعة التنظيمية والمتغيرات المستقلة بلغ قيمته (0.509) بقيمة معامل تحديد معدل (0.236)، وتفسر هذه المتغيرات المستقلة (23.6%) من التغير الحاصل في البراعة التنظيمية، ويتضح أنّ قيمة الانحدار المعيارية (β) لعدد التوجه الإستراتيجي بلغت (0.425) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير إلى وجود تأثير للتوجه الإستراتيجي بنسبة (42.5%) على البراعة التنظيمية بشركة المدار الجديد، ونستنتج من ذلك أنّ هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لعدد التوجه الإستراتيجي على البراعة التنظيمية بالشركة، حيث تشير هذه النتيجة إلى أنّ تبني التوجه الإستراتيجي يسهم في رفع مستوى البراعة التنظيمية، وذلك من خلال وضوح الرؤية الإستراتيجية، ومواءمة الأهداف مع الإمكانيات المتاحة، وإشراك العاملين في صياغة الإستراتيجيات؛ ما يعزز قدرة الشركة على التكيف والاستفادة من الفرص. كما تبين أنّ قيمة معامل الانحدار (β) لعدد تطوير رأس المال البشري (0.077) عند مستوى دلالة (0.438)، وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير لتطوير رأس المال البشري

2. ترسيخ ثقافة التوجه الإستراتيجي داخل الشركة من خلال نشر الوعي بين القيادات والعاملين بأهمية تحديد الرؤية المستقبلية، ووضع أهداف إستراتيجية واقعية وربطها بالعمليات اليومية، وإشراك العاملين في تطوير وتنفيذ الإستراتيجيات؛ لضمان توافق الجهود وتحقيق البراعة التنظيمية؛ ما يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية.

3. إعادة النظر في سياسات تطوير رأس المال البشري، من خلال تصميم برامج تدريبية مستمرة تستهدف تنمية المهارات القيادية والإبداعية، ودعم نظام تمكين العاملين بمنحهم الصلاحيات، بما يعزز من دورهم في تحسين مستوى البراعة التنظيمية.

4. بناء ثقافة تنظيمية للشركة من خلال نشر ثقافة الإبداع والتجديد عبر غرس قيم التعاون والمبادرة، وربط نظم المكافآت والتقييم بالأداء الإبداعي والسلوكيات الابتكارية لدى العاملين.

5. إرساء ممارسات البراعة التنظيمية للشركة من خلال تفعيل آليات استكشاف الفرص الجديدة، مع تحسين إمكانية استثمار الفرص المتاحة، بما يحقق التوازن بينها، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.

قائمة المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- أبو عبدالله، عائشة الهادي محمد؛ والجهمي، نسرین فرج. (2024). آلية عمل الإدارة الإلكترونية في شركات الاتصالات اللببية من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية (على شركة المدار الجديد بنغازي). *المجلة الأفريقية للعلوم الأساسية والتطبيقية المتقدمة*، 3(3): 89-98.
- الباعدي، جيهان زورو سعدو، ورشيد، ريوار جمال. (2022). القيادة الخادمة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء الموظفين في عينة من كليات جامعة نوروز / محافظة دهوك. *مجلة تنمية الرافيدين*، 41(134): 171-199.
- بري، أمين. (2024). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة للشركات. *مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية*، المركز الديمقراطي العربي، 3(14): 169 - 188.
- بوطالب، جهيد (2022). أثر القيادة الإستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالمليّة، *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 6 (1): 144 - 168.
- الحزيم، سلطان محمد. (2025). أثر القيادة الرقمية على البراعة التنظيمية في وكالات السفر السعودية: الوساطة للمرونة الإستراتيجية. *المجلة الدولية للسياحة والضيافة*، 8(2): 26-47.

على البراعة التنظيمية بالشركة، كما أنّ مستوى الانحدار (β) المعياري لبعده الثقافة التنظيمية (0.150) عند مستوى دلالة (0.139)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر للثقافة التنظيمية على البراعة التنظيمية بالشركة، ونستنتج من ذلك أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده (تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية) على البراعة التنظيمية، وقد يعزى ذلك إلى محدودية تفعيل البرامج التدريبية، وضعف تمكين العاملين، أو عدم كفاية ممارسات الثقافة الحالية للشركة في دعم التوازن بين الاستكشاف، والاستغلال للفرص داخل الشركة.

6.3 النتائج والتوصيات

أولاً- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الميدانية للنتائج الآتية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها في شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي جاءت منخفضة، وقد جاء بعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى، يليه بعد تطوير رأس المال البشري بالمرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة بعد التوجه الإستراتيجي.

2. أوضحت النتائج أن مستوى البراعة التنظيمية بأبعادها بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي جاءت منخفضة، وقد جاء بعد الاستثمار (استغلال الفرص) في المرتبة الأولى، يليه بعد استكشاف الفرص في المرتبة الثانية.

3. وبيّنت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة القيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي.

4. كما كشفت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعده التوجه الإستراتيجي على البراعة التنظيمية في الشركة، وأيضاً أوضحت عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعده (تطوير رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية) على البراعة التنظيمية، في الشركة محل الدراسة.

ثانياً- التوصيات: بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة الاهتمام بممارسة القيادة الإستراتيجية، ونشر ثقافة ممارسة القيادة الإستراتيجية بشكل أكبر من خلال تدريب وتأهيل القيادات والعاملين بالشركة بعقد الندوات واللقاءات، وورش العمل المتخصصة في ممارسة القيادة الإستراتيجية، وإطلاعهم على تجارب منظمات أخرى في هذا المجال والنجاح، الذي حققته من خلال تبني ممارسة القيادة الإستراتيجية.

- حسن، صالح الحاج. (2025). أثر القيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية (دراسة ميدانية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع/ إجدابيا)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتنظيم، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - فرع إجدابيا، ليبيا.
- حمزة، زهير إسماعيل، والكلاي، نوفل عبد الرضا علوان. (2024). تأثير القيادة الإستراتيجية في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية. *مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية*، 49(144): 14-24.
- حميد، أثير مهدي. (2021). تأثير القيادة الإستراتيجية في البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية، رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- الذماري، محمد محمد أحمد، والسنباتي، توفيق مصلح صالح. (2024). أثر القيادة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء الأمانة). *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 3(7): 32-66.
- الزهراني، صالح جمعان صالح. (2025). أثر القيادة الإستراتيجية على تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 9(8): 17-43.
- سعيد، وفاء فنجري مرزوق. (2022). دور البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات المصرية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 52(1): 13-44.
- شتوان، خديجة إبراهيم، والنعاجي، أحمد محمد. (2025). القيادة الإستراتيجية وأثرها في البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمنطقة الحرة مصراتة. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، جامعة مصراتة*، 12(1): 43-61.
- شمس، محمد أحمد. (2023). تأثير القيادة الخادمة والتخطيط الإستراتيجي على البراعة التنظيمية عند توسيط إدارة المواهب: الدور المعدل للتوجه الإبداعي للقائد "دراسة تطبيقية على شركات المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة". *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، معهد راية
- العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة، 2 (7): 295-370.
- الشهراني، محمد أحمد موسى. (2024). واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، (38): 233 - 252.
- عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد. (2019). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة رؤية مقترحة. *المجلة العربية للإدارة*، 39(1): 145 - 168.
- العشيبي، عائشة مفتاح عبد السلام. (2024). جودة حياة العمل وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة بنغازي- ليبيا.
- علي، طه محمود عبد المجيد. (2024). التعلم التنظيمي وعلاقته بالمناعة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة بنغازي- ليبيا.
- العنزي، عبد الله تركي. (2024). أثر القيادة الإستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات (دراسة تطبيقية على شركة الروسان للمقاولات). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 5(58): 107-159.
- غانم، سولاف أحمد، وكاظم، عامر عبد اللطيف، وصبر، رنا ناصر. (2025). تأثير القيادة التكوينية في البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية في شركة آسيا سيل للاتصالات. *Journal port science research*، 8(2): 155-173.
- الغنای، مصباح احمدود مصباح. (2022). دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة (دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والاتصالات). *مجلة القرطاس*، (18): 77 - 106.
- القزيري، حنان سعد عمر. (2025). الارتجال الإستراتيجي وعلاقته بالسيادة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- القلاصي، فريدة محمد؛ شرف الدين، علي يحيى؛ وأمين، عبد الجبار الطيب. (2024). درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم

- kahtib, A., Alghababsheh, M., & Khattab, M. (2025). The role of organizational ambidexterity and frugal innovation in enhancing circular supply chains: The effect of artificial intelligence capabilities, **Elsevier** , vol 210.
 - Laisu ,C & Duen lee, Y & Chuan lin,H & Ching Chen,P (2022). The Impact of Strategic Leadership on Innovation Ambidexterity: The Mediating Effect of Social Capital, **David publishing Management Studies**, 10(6), PP 335-345.
 - Mahasneh,S & Alshaer,S (2025). The Impact of Strategic Leadership on Organizational ambidexterity at Jordanian Private hospitals, **International journal of academic research in business & social science**, 15(8), PP 1162-1176.
 - Niaz, A & Ullah, S (2025). impact of strategic leadership on organizational performance: mediating role of digital maturity a digital transformation with organizational ambidexterity as moderator, **International journal of social sciences bulletin**, 3(1), PP 288-306.
 - Prasetio, A. B., Aboobaidar, B. B. M., & Ahmad, A. B. (2022). Organizational Ambidexterity as an Outcome of Quality Dimensions and Triple Helix: The Role of Technology Readiness and User Satisfaction, **Sustainability** , 14(21), PP 1-23.
 - Shehadeh,H.K & AL tae, M.A.H (2022). Organizational ambidexterity and its impact on organizational citizenship behavior: A case study in Islamic International Arab Bank in Amman City-Jordan, **academic journal of interdisciplinary studies** , 11(4),PP270-284.
 - Trieu, H. D., Van Nguyen, P., Nguyen, T. T., Vu, H. M., & Tran, K. (2023). Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs, **Asia Pacific Management Review**, Vol 28, PP 544-555.
 - بالجمهورية اليمنية. **مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية**, 3(3): 567 - 611.
 - مرعي، محمد حسين، والشاهر، علي عبد الفتاح. (2022). دور الثقافات الاجتماعية في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة مسحية في شركة آسياسيل للاتصالات. **مجلة دراسات الأعمال والإدارة**, 4(4): 231-245.
 - معروف، أسماء محمود محمد. (2024). العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والتميز التنظيمي: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (We) بمحافظة الدقهلية. **مجلة البحوث المالية والتجارية**، جامعة بورسعيد - كلية التجارة، 25(3): 668-729.
 - المغيرة، فاطمة بنت سالم بن هدوب. (2022). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي في القطاع الحكومي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص القيادة، إدارة الأعمال.
 - المنطاوي، إيمان صلاح. (2024). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ. **مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**، 10(18): 1-46.
 - هامان، حسن علي الأمين. (2021). تقييم خدمات شركة ليبيا بالمقارنة مع شركة المدار وأثره في رضا المستهلك: دراسة تطبيقية على المستهلكين في مدينة مصراتة. **مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال**، 8(1): 1 - 35.
 - تقارير ديوان المحاسبة الليبي، <https://www.audit.gov.ly/ar/>
- ثانياً - المراجع الأجنبية:**
- Alzawahrah,H & Alkhaffaf ,M (2021). the impact of strategic leadership on organizational ambidexterity at the king Abdullah II design and development bureau, **International Journal of Engineering Science Technologies**, 5(3) , PP 20-38.
 - Ito,T.(2022). Organizational ambidexterity and firm performance effect of two types of exploitation on Japanese video games industry, **Journal of Digital Life**,2(7),pp.1-10.