مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات بشركة الخليج العربي للنفط – بنغازي

The Level of Strategic Leadership Practices from the Perspective of Leaders of the Arabian Gulf Oil Company in Benghazi

ا. هناء فرج امحمد الرمالي

Ms. Hanaa farag Imhemad

محاضر بقسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد – جامعة بنغازي.

lecturer in the Department of Business

Administration- Faculty of Economics- University of Benghazi.

Hanna.faraj@uob.edu.ly

الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات بشركة الخليج العربي للنفط (AGOCO) بمدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتُبع المنهج الوصفي باستخدام المسح الشامل لعدد (86) قائداً، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليلها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية من قبل القيادات بشركة الخليج العربي للنفط – بنغازي جاء مرتفعاً، وجاء بالمرتبة الأولى بُعد التوجه الاستراتيجي ، يليه استثمار الكفاءات والمحافظة عليها، ثم دعم الثقافة التنظيمية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها أن تولي الإدارة العليا بشركة الخليج العربي للنفط – بنغازي المزيد من الاهتمام لتعزيز القيادة الاستراتيجية من خلال إعداد ورش العمل والبرامج التدريبية اللازمة لتطوير القدرات الاستراتيجية للقادة بالشركة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : القيادة الاستراتيجية ، القيادات، شركة الخليج العربي للنفط.

Abstract;

he study aimed to identify the Level of Strategic Leadership Practices from the Perspective of Leaders of the Arabian Gulf Oil Company (AGOCO) in Benghazi, to achieve the study objectives, the descriptive analytical approach, using comprehensive survey of (86) leaders , a questionnaire was used as a tool to collect primary data for the study, and (SPSS) was used to analyze the data. The results of the study showed that the level of strategic leadership practices among leaders at the Arabian Golf Oil Company in Benghazi was high, strategic orientation ranked first in terms of

importance, followed by investing in and maintaining competencies, and then supporting organizational culture. the study presented a set of recommendations the most important of which was that the senior of (AGOCO) in Benghazi should pay greater attention to enhancing strategic leadership through organizing workshops and training programs necessary to develop the strategic leadership competencies of the company's leaders who constituted the study population.

Keyword: Strategic Leadership ,Leaders, Arabian Gulf Oil Company .

استلام الورقة: 2026-07-26 قبول الورقة: 2026-08-18 نشر الورقة: 2026-09-02

أولاً – الإطار العام للدراسة:

1.1 المقدمة:

في ظل التحديات والتغيرات السريعة التي تحدث في حالات عدم التأكد التي تواجه المؤسسات ظهرت العديد من الاتجاهات والمفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ، مما دفع قادة المؤسسات إلى التركيز على تبني استراتيجيات جديدة في إدارتها لتحقيق التقدم المؤسسي والتميز والتفوق فيه ، وهذا يتطلب منهم امتلاك مهارات فكرية وتحليلية تساعد على مواجهة التغيرات المتسارعة ، والتعامل مع الظروف البيئية المحيطة من فرص وتهديدات، ويرتبط القائد الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها كل القادة والتي تتيح لهم إمكانية التفكير الشمولي فيما يتعلق بمستقبل المنظمة ، والمواجهات التي قد تحدث في ظل عدم التأكد، وندرة المعلومات ومحدوديتها، مما يستوجب عليهم فهمًا واسعًا للبيئة المحيطة (خليفة، 2021).

لقد أصبح مفهوم القيادة الاستراتيجية من أبرز المفاهيم الحديثة التي تلعب دورًا حاسمًا في نجاح المؤسسات وازدهارها في ظل بيئة عمل معقدةٍ ومتغيرةٍ، فالقيادة الاستراتيجية تمثل قدرة المؤسسة على توجيه كل إمكانياتها نحو الأهداف بعيدة المدى من خلال استشراف المستقبل ، وتحديد التوجهات الاستراتيجية، ووضع الخطط التي تضمن استدامة النجاح والتميز، بالإضافة إلى قدرتها على تحديد رؤية واضحة وشاملة تأخذ بعين الاعتبار التحديات الداخلية والخارجية، كما تتميز القيادة الاستراتيجية عن غيرها من أنماط القيادة كونها لا تقتصر على إدارة العمليات اليومية، بل تهتم أيضًا ببناء مستقبل المؤسسة ، من خلال التكيف مع التغيرات المستمرة، واتخاذ قرارات مبتكرة تعزز من فرص النمو(شتوان والنعاجي، 2025).

2.1 الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة مصدرًا علميًا هامًا للباحث، نظراً لما تحتويه من نتائج ومعلومات تساعد الباحث في اختيار مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها، وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع القيادة الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات وفق تسلسلها من الأقدم إلى الأحدث:

دراسة (أبو جمعة والحامدي، 2021) : هدفت الدراسة لقياس أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية بالأردن ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، وتكونت عينة الدراسة من(150) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

دراسة (الشيخي والشيخي،2022): سعت الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية بمصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي من خلال أبعادها (التوجه الاستراتيجي، استثمار الكفاءات والاحتفاظ بها، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، دعم الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية المتوازنة) ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمعالجة البيانات التي تم تجميعها عن طريق استمارة الاستبيان، وطُبقت الدراسة على عينة قوامها (156) مفردة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن المستوى العام لممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية كان متوسطًا ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد القيادة الاستراتيجية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، أو مدة الخدمة).

دراسة (محي الدين والعامري، 2023) : سعت الدراسة إلى قياس دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، الحفاظ على المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمعالجة البيانات، واعتمدت على استمارة الاستبيان لتجميع البيانات بأسلوب المسح الشامل لجميع العاملين من القيادات العليا والبالغ عددهم (251) قائدًا، وتم استرداد (230) استمارة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود اهتمام كبير للقيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها، حيث كان أعلى هذه الأبعاد توفرًا بُعد التوجه الاستراتيجي ، وكان أقلها بُعد تطوير رأس المال البشري.

دراسة (العمامي ،2024) : هدفت الدراسة للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي، وطُبقت الدراسة على عينة قوامها (217) عاملاً، واتُبع المنهج الوصفي، وتم تطوير استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي جاء متوسطًا، وأن هناك ارتباطًا قويًا ذو دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

دراسة (أبوخريص، 2026) : سعت الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، وتحديد أثر القيادة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في الشركة محل الدراسة، اتُبع المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها(97) قائدًا، وتم جمع البيانات الأولية للدراسة باستخدام استمارة الاستبيان، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في شركة المدار الجديد كانت منخفضة، كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية بالشركة محل الدراسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بناءً على استعراض الدراسات السابقة يتضح أن:

- أكدت الدراسات السابقة كافةً على حاجة المؤسسات إلى الاهتمام بممارسة القيادة الاستراتيجية لما لها من دور كبير في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى قدرتها على تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة ،والعمل على استثمار الكفاءات والقدرات المتميزة.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة الاستراتيجية ، كما أنها تتفق معها في اعتماد المنهج الوصفي واستخدام استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، إلا أنها تختلف مع تلك الدراسات من حيث مجال التطبيق، حيث لا توجد دراسة – على حد علم الباحثة تناولت القيادة الاستراتيجية بالقطاع النفطي بصفة عامة وشركة الخليج العربي للنفط – بنغاري بصفة خاصة، وهذه تُعد فجوة بحثية تميزها عن غيرها من الدراسات .
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وتحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية للدراسة، وإعداد استمارة الاستبيان، وتصميم منهجية الدراسة، كما ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة.

3.1 مشكلة الدراسة:

يعد قطاع النفط الليبي من أهم القطاعات في الاقتصاد الليبي باعتباره يمثل المورد الأساسي والأول بالدولة الليبية، ويواجه هذا القطاع خلال السنوات الأخيرة العديد من التحديات والمخاطر والأزمات التي أثرت على أدائه، ويقف وراء ذلك الانقسام السياسي والصراعات السياسية ، فمن خلال الاطلاع على تقارير ديوان المحاسبة الصادرة للسنوات (2022- 2024) اتضح أن شركة الخليج العربي للنفط - بنغازي تعاني من جوانب قصور أهمها: الافتقار إلى وجود خطة متكاملة مستوفية لكافة عناصر ومراحل التخطيط وفقاً للمنهجية المتعارف عليها، والتنسيب العشوائي للمتدربين على شركات القطاع دون تقديم دراسات احتياج وظيفي أو مبررات تشغيلية مما يؤدي إلى تحميل الشركة أعباء مالية وإدارية دون أي عائد واضح ، بالإضافة إلى غياب وجود لوائح تنظيمية خاصة بضبط وتنظيم أعمال التنمية المستدامة.

كما أن دراسة (الكزة ،2025) والتي طُبقت في شركة الخليج العربي للنفط - بنغازي أشارت إلى أن الشركة لاتضع رؤية استراتيجية واضحة ومؤشرات أداء تقيس مدى فاعلية القيادة في تحقيق أهداف الشركة وابتكار حلول تنظيمية جديدة ، كما أوضحت الدراسة ضعف استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الفنية والإدارية بالشركة ، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بتوفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة لإجراء عمليات التجديد والتطوير واستكشاف الفرص والاستفادة منها، وقصور شبكة الاتصال وضعف تفويض السلطة بالشركة، كما بينت الدراسة ضعف إشراك الموظفين في جلسات العصف الذهني، وهذا ما أشارت إليه دراسة (الريفي، 2025) كما أوضحت أن الشركة لا تقوم بمشاركة جميع مستويات الإدارة في عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية .

وأشارت دراسة (القبائلي، 2022) أيضاً إلى أن شركة الخليج العربي للنفط – بنغازي لا تتبع المنهج الاستراتيجي عند القيام بأنشطة التدريب والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة للتغيرات المستمرة التي تحدث في البيئتين.

و أظهرت دراسة (جبريل، 2020) ضعف اهتمام رؤساء الأقسام بشركة الخليج العربي للنفط – بنغازي بتنمية قدرات العاملين وتحفيزهم وعدم إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار ، كما أن الشركة تعاني قصوراً واضحاً في العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف الشركة.

واستناداً إلى كل ما سبق ، ونظراً لأهمية دور القيادة الاستراتيجية في مواجهة التغيرات المستمرة، و تعزيز الأداء المؤسسي، واستثمار الطاقات البشرية، وتشجيع ثقافة الابداع والابتكار بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ولأن الشركات النفطية هي العمود الفقري الذي يرتكز عليه الاقتصاد الليبي خاصة في الظروف الراهنة التي تمر بها البلاد ، لذا تولد شعور لدى الباحثة بضرورة إجراء هذه الدراسة للتعرف مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية بشركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي - استثمار الكفاءات والمحافظة عليها - دعم الثقافة التنظيمية) من وجهة نظر القيادات بشركة الخليج العربي للنفط – بنغازي بشكل كلي؟
- ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي - استثمار الكفاءات والمحافظة عليها - دعم الثقافة التنظيمية) من وجهة نظر القيادات الاستراتيجية بشركة الخليج العربي للنفط – بنغازي بشكل منفرد؟

4.1 أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادات بشركة الخليج العربي للنفط – بنغازي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي – استثمار الكفاءات والمحافظة عليها – دعم الثقافة التنظيمية).
- تقديم عدد من التوصيات للقيادات ومتخذي القرار بشركة الخليج العربي للنفط – بنغازي استنادًا على نتائج الدراسة الميدانية للدراسة الحالية.

5.1 أهمية الدراسة:

- تناولت هذه الدراسة موضوع القيادة الاستراتيجية والذي يُعد من المواضيع الهامة التي تحتاجها المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات النفطية بصفة خاصة ، وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في عالمنا اليوم، مما يؤكد مساهمتها في المعرفة العلمية.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها طُبقت على أهم الشركات العاملة في قطاع النفط في ليبيا ، والتي تعد مصدر رئيسياً لتوليد الدخل، وركيزة أساسية لإصلاح وتطوير الاقتصاد الليبي ، مما قد يسهم في سد الفجوة المعرفية حول ممارسة القيادة الاستراتيجية داخل هذا القطاع.

- تسعى هذه الدراسة لتوجيه أنظار القيادات وصُناع القرار بالشركات النفطية الليبية إلى الدور المهم الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في ابتكار استراتيجيات ورسم سياسات تُسهم في تحسين أدائها، وتعمل على استثمار الكفاءات والقدرات البشرية والمحافظة عليها، وخلق بيئة عمل داعمة تُنمي وتشجع هذه القدرات.
- يؤمل أن تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية وأن تساعد الباحثين والمهتمين بمجال القيادة الاستراتيجية ، من خلال ما تقدمه من معلومات وما تُسفر عنه من نتائج.

6.1 منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات والمعلومات، ومن ثم تصنيفها وتحليلها والتعبير عنها إحصائيًا، واستخلاص النتائج والتوصيات ، كما تتضمن الدراسة جزأين الأول نظري، والثاني ميداني، وذلك على النحو التالي:

- **الجانب النظري:** واشتمل الدراسات السابقة والمراجع والمؤلفات ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وذلك لبناء وإثراء الإطار النظري.
- **الجانب الميداني:** استخدمت استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، واستخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب طبيعة الدراسة.

7.1 حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على معرفة مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها(التوجه الاستراتيجي – استثمار الكفاءات والمحافظة عليها - القيادة الاستراتيجية).
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة على شركة الخليج العربي للنفط – بنغازي
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال شهر يوليو لسنة (2026).

ثانيا- الإطار النظري للدراسة:

1.2 القيادة الاستراتيجية:

تعد القيادة الاستراتيجية أحد أهم العناصر التي تسهم في تحقيق النجاح والتميز في المؤسسات والشركات على الصعيدين المحلي والعالمي، وتعتبر الشركات والمؤسسات التي تنجح في تحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية من خلال تطبيق مفاهيم القيادة الاستراتيجية هي الأكثر تنافسية واستدامة في عصر الاقتصاد العالمي المتغير، حيث تقوم بدور مهم في نجاح المؤسسات و تحقيق رؤيتها ورسالتها ، من خلال الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد الاستراتيجي، والتي تمكنه من جعل المؤسسة متواكبة مع المتغيرات البيئية، ولديها القدرة على الاستمرار والازدهار (رحومة، 2023).

1.1.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية:

عُرفت القيادة الاستراتيجية بأنها" عملية تستخدم من طرف القائد لتحقيق الهدف المرغوب به وفق فهم واضح للرؤية، من خلال التأثير على الثقافة التنظيمية، والتوجيه من خلال التعليمات والسياسات والتخصيص المناسب للموارد، وتكوين الإجماع في بيئة متقلبة وغير أكيدة ومعقدة وغامضة وحافلة بالفرص والتهديدات" (Al thani &Obeidat,2020).

كما عُرفت القيادة الاستراتيجية بأنها" قدرة القائد على تحديد رؤية المؤسسة وتوجهها الاستراتيجي وبناء ثقافة تنظيمية تتميز بالمرونة والابداع والابتكار، وتمكين العاملين لإحداث تغيير استراتيجي يؤدي إلى تحقيق رؤية المؤسسة" (مخدوم، 2021).

كما عُرفت أيضًا بأنها" القيادة القادرة على تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار ودعم الآخرين، من أجل تطوير رؤية مستقبلية مشتركة تلبي احتياجات جميع الأطراف أصحاب المصالح في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد وعدم التأكد"(ياسين وشرف الدين، 2022).

2.1.2 أهداف القيادة الاستراتيجية:

أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تهدف إليها القيادة الاستراتيجية وهي كما يلي(العنزي، 2024):

- تبسيط العمليات المعقدة وتعزيز الانتاجية وتشجيع الابتكار والابداع داخل المؤسسة وتنمية بيئة تساعد الموظفين على الانتاج والابتكار وتدفع بأفكارهم إلى الأمام.
- تهيئة المؤسسة داخليًا للقيام بتعديلات في هيكلها التنظيمي وفي الإجراءات والواعد العامة والقوى العاملة والأنظمة بالشكل الذي يعزز قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكل كفاءة، وتحديد الأولويات والأهمية النسبية ، بحيث تقوم بوضع الأهداف السنوية والأهداف طويلة الأمد والسياسات، وتخصيص الموارد استنادًا لهذه الأولويات، وإيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
- تصميم هدف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية وتحديد أهدافها الرئيسية وقيمها ومعتقداتها.
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استثمار الفرص ومقاومة التهديدات هو أهم معيار في نجاح المؤسسات.
- العمل على توقع المشاكل المستقبلية ومواجهتها عن طريق خل حالة من الإنذار المبكر.
- اكتشاف الانحرافات وتصحيحها بسبب وجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية، وزيادة فاعلية وكفاءة التنسيق والرقابة واتخاذ القرار.
- عرض الحاضر مع المستقبل بالشكل الذي يأخذ في اعتباره جميع التغيرات المستقبلية.
- صياغة الأهداف الاستراتيجية وفهمها والعمل على وضع أفضل الوسائل لتحقيقها بأقل قدر من الوقت والمال.
- إنشاء رؤية مدروسة تساعد على نقل المؤسسة من الأهداف إلى مخرجات واقعية، وتمكنها من إحداث تغييرات في بنيتها التحتية بالشكل الذي يسمح لها بالتعامل مع كافة المستجدات والمشاكل بجدية وذكاء غير مسبوقين.

3.1.2 أهمية القيادة الاستراتيجية:

تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في أنها تساعد على (الزهراني،2020):

- توفير استراتيجية لتحقيق النجاح المبني على تعزيز القدرة التنافسية.
- معرفة المهارات اللازمة للتعامل مع جميع الأفراد داخل وخارج المؤسسة.
- التعرف على الأنشطة الواجب توفرها داخل المؤسسة.
- صناعة عملية التثقيف والتعلم.
- بناء وتحديد رؤية ورسالة للمؤسسة.
- توفير وعي استراتيجي من أجل ضمان نجاح المؤسسة.
- تحديد الموارد الحيوية والعمل على تطوير المهارات والإمكانيات.
- تنفيذ الخطط والاستراتيجيات بتطبيق معايير واضحة ومحددة.
- التعامل بمرونة أمام التغييرات المستمرة خاصة في ظل وجود التكنولوجيا المستمرة.
- تحقيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسات.
- السيطرة على مشكلات العمل ووضع حل لها.
- مناقشة الآراء والمقترحات المختلفة وحسم الاختلافات.

4.1.2 أبعاد القيادة الاستراتيجية:

مما لاشك فيه أن تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات يشكل معرفة مواطن القوة لديها والعمل على دعمها والمحافظة عليها، ومواطن الضعف التي تواجهها وكيفية معالجتها (الزهراني، 2020).

وتعددت وجهات النظر حول تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية من قبل الباحثين، حيث تناول كل باحث في دراسته عددًا من الأبعاد التي يتصورها مناسبةً كأبعادٍ للقيادة الاستراتيجية ، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على ثلاث أبعاد لقياس القيادة الاستراتيجية باعتبارها الأكثر تكرارًا لدى أغلب الباحثين وهي (التوجه الاستراتيجي، استثمار الكفاءات والمحافظة عليها، دعم الثقافة التنظيمية) وسيتم عرضها بإيجاز فيما يلي:

1.4.1.2 التوجه الاستراتيجي:

يُعرف بأنه " التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المؤسسات نحو تحقيق النجاح والتميز المرغوب مستقبلاً، ويقاس التوجه بالرؤية طويلة الأجل وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتطبيق السياسات والإجراءات، بالإضافة إلى المرونة والقابلية للتجديد" (بوراس ،2025).

2.4.1.2 استثمار الكفاءات والمحافظة عليها :

وهي "الأنشطة والعمليات الأساسية التي يتم من خلالها استثمار الموارد وتحسينها لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة بطريقة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تكرارها، كما يجب أن تضمن الإدارة العليا الحفاظ على الكفاءات الأساسية للمؤسسة واستثمارها وتطويرها بمرور الوقت لضمان بقائها "(الشهري،2025).

3.4.1.2 دعم الثقافة التنظيمية:

عُرفت بأنها" مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والمبادئ والأفكار الجوهرية والنشاطات التي تمتلكها المؤسسة وتغرسها لدى العاملين ، وتعمل على ممارستها لتحقيق أهدافها" (المخلافي، 2026).

5.2.1 التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية:

يواجه القادة الاستراتيجيون مجموعة من التحديات والصعوبات والتي تضعف من قدرتهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وهي كالتالي (العمامي، 2024):

1. قلة الوقت المتاح للقيادات الاستراتيجية.
2. الجمود في الإجراءات التنظيمية والمركزية مما يضعف من انسيابية العمل.
3. غياب الفهم للاستراتيجية مما يسمح للعاملين بوضع رؤاهم الشخصية واتباعها.
4. عدم التركيز على الموارد البشرية في تطوير العمل المؤسسي، وقلة برامج التنمية المهنية للعاملين.
5. قلة الموارد المالية والمادية المتاحة في مواجهة الاحتياجات المتزايدة للعاملين.
6. وجود تعارض في أهداف المؤسسة.
7. العولمة وما نتج عنها من ظهور المنافسة.
8. الثورة في التقنية وما نتج عنها من سهولة استخدام التقنية الحديثة وامتلاك المهارات.

ثالثاً الإطار العملي للدراسة:

سيتم وصف الطريقة والإجراءات التي قامت بها الباحثة خلال هذه الدراسة وهي كالتالي:

1.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات (مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام) بشركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي والبالغ عددهم (86) فرداً ، ونظرا لصغر حجم المجتمع استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل.

2.3 أداة الدراسة:

تم إعداد استمارة الاستبيان اعتماداً على دراسة (المخلافي،2026، بوراس،2025، العبيدي،2023، الشيخي و الشيخي، 2022) مع إجراء بعض التعديلات عليها لتناسب مجتمع الدراسة، وتكونت الاستمارة من قسمين الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين ، والثاني يحوي أبعاد القيادة الاستراتيجية بواقع (3) أبعاد، **البعد الأول**: التوجه الاستراتيجي، ويشمل (5) عبارات من 1 إلى 5، **والبعد الثاني**: استثمار الكفاءات والمحافظة عليها، ويشمل (5) عبارات من 6 إلى 10، **والبعد الثالث** : دعم الثقافة التنظيمية،

ويتضمن (5) عبارات من 11 إلى 15، ولتحديد استجابات مجتمع الدراسة لفقرات الاستبيان تم استخدام أسلوب (Likert) ذي التدرج الخماسي على النحو التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

3.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

جدول (1): الثبات والصدق لأداة الدراسة

المتغير/ البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
البعد الأول:التوجه الاستراتيجي	5	0.85	0.922
البُعد الثاني: استثمار الكفاءات والمحافظة عليها	5	0.898	0.948
البُعد الثالث:دعم الثقافة التنظيمية	5	0.823	0.907
مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية	15	0.942	0.971

يتضح من الجدول رقم (1) أن جميع قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.898 – 0.942)، وهي قيم تفوق الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات.، كما أظهرت نتائج معامل الصدق قيماً مرتفعة تراوحت بين (0.948 – 0.971)، الأمر الذي يعكس تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها إلى درجة كبيرة في جمع البيانات اللازمة للدراسة وتحليلها.

4.3 عرض وتحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة:

يعد تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشاركين في الدراسة من الخطوات الأساسية في الدراسات الميدانية، إذ يساعد في فهم طبيعة المجتمع التي أجريت عليه الدراسة وتفسير النتائج الإحصائية اللاحقة، وقد شمل الوصف الإحصائي مجموعة من المتغيرات الرئيسة تمثلت في العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، ولتحليل هذه المتغيرات استُخدم أسلوب الإحصاء الوصفي من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية، بما يسهم في تقديم وصف دقيق لخصائص مجتمع الدراسة.

جدول (2): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقًا للخصائص الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
العمر	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	7	8.1
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	21	24.4
	من 50 سنة فما فوق	58	67.4
المؤهل العلمي	مستوى جامعي أو ما يعادله	35	40.7
	ماجستير أو دكتوراه	51	59.3
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	22	25.6
	رئيس قسم	64	74.4
سنوات الخدمة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3	3.5
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	4.7
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	12	14
	من 20 سنة فما فوق	67	77.9
الإجمالي		**86**	**100**

يتضح من الجدول رقم (2) أن أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون بدرجة كبيرة من النضج والخبرة الوظيفية، حيث بلغت نسبة من أعمارهم 50 سنة فما فوق 67.4%، كما أن 77.9% منهم لديهم سنوات خدمة تبلغ 20 سنة فأكثر، ومن حيث المؤهل العلمي، تبين أن 59.3% من أفراد العينة يحملون درجة الماجستير أو الدكتوراه، مقابل 40.7% من ذوي المستوى الجامعي أو ما يعادله، أما من حيث المسمى الوظيفي فقد شكل رؤساء الأقسام النسبة الأكبر بواقع 74.4%، في حين بلغت نسبة مديري الإدارات 25.6% وتعكس هذه الخصائص أن آراء أفراد العينة تستند إلى خبرة عملية طويلة ومستوى علمي جيد، وهو ما يجعلهم أكثر قدرة على تقييم واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في الشركة من واقع خبرتهم وممارستهم الفعلية للعمل الإداري.

5.3 التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بشركة الخليج العربي للنفط – بنغازي، حيث تم قياس ذلك من خلال استمارة الاستبيان والتي صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي باعتباره من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الإدارية، وقد أعطيت بدائل الإجابة القيم الرقمية الآتية: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق على الإطلاق (1)، ولغرض تحليل البيانات وتفسيرها ،تم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات

الإحصائية الوصفية التي تساعد في تفسير اتجاهات المبحوثين نحو فقرات ومحاور الدراسة، وتمثلت هذه المؤشرات في المتوسط المرجح والانحراف المعياري والوزن النسبي إضافة إلى ترتيب الأهمية استناداً إلى قيمة المتوسط المرجح أو الوزن النسبي.

6.3 عرض إجابات المشاركين بالدراسة وتحليلها حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي - استثمار الكفاءات والمحافظة عليها - دعم الثقافة التنظيمية) من وجهة نظر القيادات بشركة الخليج العربي للنفط - بنغازي :

1.6.3 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات بشركة الخليج العربي للنفط – بنغازي بشكل كلي؟

وللتعرف على المستوى الإجمالي لممارسة المبحوثين للقيادة الاستراتيجية حُددت المتوسط الحسابي المرجح والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

جدول (3): المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن النسبي لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها

البُعد	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	المستوى	ترتيب الأهمية
التوجه الاستراتيجي	3.677	0.632	73.5	مرتفع	1
استثمار الكفاءات والمحافظة عليها	3.467	0.753	69.3	مرتفع	2
دعم الثقافة التنظيمية	3.433	0.626	68.7	مرتفع	3
القيادة الاستراتيجية	3.526	0.623	70.5	مرتفع	-

يتضح من الجدول رقم (3) أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في شركة الخليج العربي للنفط - بنغازي بشكل كلي جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح الإجمالي (3.526) بانحراف معياري قدره (0.623)، وبلغ الوزن النسبي (70.5%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد المجتمع يرون أن ممارسات القيادة الاستراتيجية متوافرة في الشركة بدرجة مرتفعة، بما يعكس اهتمام الإدارة بتوجيه أعمال الشركة في ضوء رؤية مستقبلية، والاستفادة من الكفاءات المتاحة، إلى جانب دعم البيئة والثقافة التنظيمية بما يخدم توجهاتها الاستراتيجية، ومع ذلك فإن مستوى المتوسط يشير إلى وجود مجال لمزيد من التطوير وتعزيز هذه الممارسات بما يسهم في رفع مستوى القيادة الاستراتيجية بالشركة، كما يتضح أن بُعد التوجه الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (73.5%)، يليه بُعد استثمار الكفاءات والمحافظة عليها في المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (69.3%)، ثم بُعد دعم الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (68.7%) ويدل ذلك على أن التوجه الاستراتيجي يمثل الجانب الأكثر ممارسة ضمن

أبعاد القيادة الاستراتيجية في الشركة، في حين جاء دعم الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة، وهو ما يشير إلى أن تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية يمثل أحد الجوانب التي يمكن أن تحظى بمزيد من الاهتمام.

2.6.3 النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي - استثمار الكفاءات والمحافظة عليها - دعم الثقافة التنظيمية) من وجهة نظر القيادات الاستراتيجية بشركة الخليج العربي للنفط – بنغازي بشكل منفرد؟

- **النتائج المتعلقة ببُعد التوجه الاستراتيجي:**

يهدف هذا البُعد إلى التعرف على مستوى التوجه الاستراتيجي في الشركة من خلال وضوح رؤيتها الاستراتيجية، ومشاركة العاملين في صياغة استراتيجيات العمل، ووضع البدائل الاستراتيجية، ومدى إسهام السياسات في تحسين الأداء، والاستفادة من التجارب السابقة في تحديد التوجهات المستقبلية.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب الأهمية لفقرات بُعد التوجه الاستراتيجي

الفقرات	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	المستوى	ترتيب الأهمية
لدى الشركة رؤية استراتيجية واضحة.	3.802	0.779	76.0	مرتفع	1
تُشرك إدارة الشركة العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في صياغة استراتيجيات العمل.	3.523	0.763	70.5	مرتفع	5
تضع الشركة بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة.	3.651	0.851	73.0	مرتفع	3
تُسهم السياسات التي تضعها الشركة في تحسين أدائها.	3.64	0.781	72.8	مرتفع	4
تستفيد إدارة الشركة من تجاربها السابقة في تحديد توجهاتها المستقبلية.	3.767	0.821	75.3	مرتفع	2
بُعد التوجه الاستراتيجي	**3.677**	**0.632**	**73.5**	**مرتفع**	—

يتضح من الجدول رقم (4) أن بُعد التوجه الاستراتيجي جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.677) ووزنه النسبي (73.5%)، وعلى مستوى الفقرات، جاءت الفقرة التي تُعنى بوجود رؤية استراتيجية واضحة لدى الشركة في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (76.0%)، تلتها الفقرة الخاصة بإستفادة إدارة الشركة من تجاربها السابقة في تحديد توجهاتها المستقبلية بوزن نسبي (75.3%)،

ثم الفقرة التي تتعلق بوضع الشركة بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة بوزن نسبي (73.0%)، وجاءت الفقرة الخاصة بإسهام السياسات التي تضعها الشركة في تحسين أدائها في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (72.8%)، بينما جاءت الفقرة التي تتمحور حول إشراك إدارة الشركة للعاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في صياغة استراتيجيات العمل في المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي (70.5%)، وتبين هذه النتائج أن وضوح الرؤية الاستراتيجية والاستفادة من التجارب السابقة يمثلان أبرز ممارسات التوجه الاستراتيجي في الشركة.

- **النتائج المتعلقة ببُعد استثمار الكفاءات والمحافظة عليها:**

يهدف هذا البُعد إلى التعرف على مدى اهتمام الشركة باستثمار كفاءاتها البشرية والمحافظة عليها، من خلال الاهتمام بالعاملين ذوي القدرات المتميزة، وتشجيع الأعمال الإبداعية، واستخدام الحوافز، والاستفادة من المؤهلات العلمية والمعرفة المتراكمة لدى العاملين.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب الأهمية لفقرات بُعد استثمار الكفاءات والمحافظة عليها

الفقرات	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	المستوى	ترتيب الأهمية
تهتم إدارة الشركة بالعاملين ذوي القدرات المتميزة.	3.453	0.73	69.1	مرتفع	3
تشجع إدارة الشركة الأعمال الإبداعية لدى العاملين.	3.453	0.877	69.1	مرتفع	4
تستخدم الشركة الحوافز لحث العاملين على زيادة إنجازاتهم.	3.535	0.967	70.7	مرتفع	1
تُركز الشركة على العاملين ذوي المؤهلات العلمية العالية في نشاطاتها الوظيفية الرئيسية.	3.535	0.979	70.7	مرتفع	2
تستفيد الشركة من المعرفة المتراكمة لدى العاملين.	3.36	0.893	67.2	متوسط	5
بُعد استثمار الكفاءات والمحافظة عليها	**3.467**	**0.753**	**69.3**	**مرتفع**	—

يتضح من الجدول رقم (5) أن بُعد استثمار الكفاءات والمحافظة عليها جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.467) والوزن النسبي (69.3%)، وجاءت الفقرة المتعلقة باستخدام الشركة الحوافز لحث العاملين على زيادة إنجازاتهم في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (70.7%)، تلتها الفقرة الخاصة بتركيز الشركة على العاملين ذوي المؤهلات العلمية العالية في نشاطاتها الوظيفية الرئيسية في المرتبة الثانية بالوزن النسبي نفسه، وقد حُسم الترتيب بينهما بالاعتماد على الانحراف المعياري الأقل، وجاءت الفقرة التي تشير إلى اهتمام إدارة الشركة بالعاملين ذوي القدرات المتميزة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (69.1%)، تلتها الفقرة المتعلقة بتشجيع

إدارة الشركة الأعمال الإبداعية لدى العاملين في المرتبة الرابعة بالوزن النسبي نفسه، بينما جاءت الفقرة التي تتمحور حول استفادة الشركة من المعرفة المتراكمة لدى العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي بلغ (67.2%)، وتشير النتائج إلى أن استخدام الحوافز والاستفادة من أصحاب المؤهلات العلمية يمثلان أبرز ممارسات هذا البُعد، في حين جاءت الاستفادة من المعرفة المتراكمة لدى العاملين بدرجة أقل..

- **النتائج المتعلقة ببُعد دعم الثقافة التنظيمية:**

يهدف هذا البُعد إلى التعرف على مستوى دعم الشركة للثقافة التنظيمية من خلال نشر القيم والتوجهات التي تتوافق مع استراتيجياتها، ورفع الروح المعنوية، ودعم المنافسة البناءة، وتوفير بيئة عمل تشجع على الاستقلالية، وغرس القيم التنظيمية التي تعزز من قيمة العمل.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب الأهمية لفقرات بُعد دعم الثقافة التنظيمية

الفقرات	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	المستوى	ترتيب الأهمية
تعمل إدارة الشركة على نشر القيم والتوجهات التي تتوافق مع استراتيجياتها المتبعة.	3.616	0.77	72.3	مرتفع	1
تسهم الشركة في رفع الروح المعنوية للعاملين.	3.558	0.761	71.2	مرتفع	2
تدعم إدارة الشركة المنافسة البناءة بين الإدارات لزيادة الإنتاجية.	3.372	0.946	67.4	متوسط	3
توفر إدارة الشركة بيئة عمل تشجع على التصرف بحرية واستقلالية.	3.337	0.849	66.7	متوسط	4
تغرس إدارة الشركة لدى العاملين القيم التنظيمية التي تعزز من قيمة العمل.	3.279	0.746	65.6	متوسط	5
بُعد دعم الثقافة التنظيمية	**3.433**	**0.626**	**68.7**	**مرتفع**	—

يتضح من الجدول رقم (6) أن بُعد دعم الثقافة التنظيمية جاء بمستوى مرتفع إجمالا، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.433) ووزنه النسبي (68.7%)، وقد جاءت الفقرة الخاصة بحرص إدارة الشركة على نشر القيم والتوجهات التي تتوافق مع استراتيجياتها المتبعة في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (72.3%)، تلتها الفقرة المتعلقة بإسهام الشركة في رفع الروح المعنوية للعاملين في المرتبة الثانية بوزن نسبي (71.2%)، ثم جاءت الفقرة التي تُشير إلى دعم إدارة الشركة المنافسة البناءة بين الإدارات لزيادة الإنتاجية في المرتبة الثالثة بوزن

نسبي (67.4%)، ثم الفقرة التي تختص بتوفير إدارة الشركة بيئة عمل تشجع على التصرف بحرية واستقلالية في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (66.7%)، وأخيرا جاءت الفقرة المتعلقة بحرص إدارة الشركة على غرس القيم التنظيمية لدى العاملين والتي تعزز من قيمة العمل في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (65.6%)، وتبين هذه النتائج إلى أن نشر القيم والتوجهات المرتبطة باستراتيجية الشركة ورفع الروح المعنوية للعاملين هما أكثر ممارسات هذا البُعد بروزاً.

7.3 مناقشة نتائج الدراسة:

خلُصت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

1. بينت الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشاركين في الدراسة أن أرآئهم تستند إلى خبرة عملية طويلة ومستوى علمي جيد، وهو ما جعلهم أكثر قدرة على تقييم واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بالشركة بصورة تعكس خبرتهم وممارساتهم .
2. أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لممارسة القيادة الاستراتيجية من قبل القيادات بشركة الخليج العربي للنفط – بنغازي بشكل عام ،ولعل الاختلاف في نتائج الدراسة مع التقارير الرقابية الصادرة من ديوان المحاسبة الليبي قد يمكن إرجاعه إلى أن نتائج الدراسة تعكس مستوى القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة ،بينما تعكس التقارير الرقابية جوانب القصور في التطبيق الفعلي ، والتي رُبما قد يكون أحد أسبابها وجود فجوة بين التخطيط والتنفيذ، كما يُمكن إرجاع التفاوت بين تلك التقارير والدراسة الحالية إلى اختلاف أدوات ومعايير التقييم، إضافةً إلى احتمال وجود ضعف في المتابعة والتقييم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الورفلي،2026؛ الزهراني،2025؛ بوراس،2025) في حين أنها اختلفت مع نتيجة دراسة (صالح وآخرون،2025؛ العمامي،2024؛ الشيخي والشيخي،2022) التي بينت مستوى متوسط لممارسة القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة، كذلك اختلفت مع نتيجة دراسة (أبوخريص، 2026) والتي أكدت أن مستوى القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة كان منخفضاً.
3. أوضحت نتائج الدراسة أن بُعد التوجه الاستراتيجي قد جاء في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع يليه بُعد استثمار الكفاءات والمحافظة عليها ثم بُعد دعم الثقافة التنظيمية مع ظهور كليهما بمستوى مرتفع، ، مما يشير إلى وجود اهتمام لدى الإدارة بتوجيه أعمال الشركة محل الدراسة في ضوء رؤية مستقبلية، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية ، والعمل على الاستفادة من الطاقات البشرية المتاحة، إلى جانب سعيها لخلق بيئة تنظيمية داعمة ومُحفزة للعاملين، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بوراس، 2025؛ محي الدين والعامري،2023) من حيث ترتيب البُعد الأول بالرغم من اختلاف بعض الأبعاد واختلاف مجال التطبيق .

8.3 التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات التي يؤمل اتباعها وهي كالتالي:

1. العمل على تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بالشركة محل الدراسة ويستوجب ذلك المزيد من الاستثمار في تنمية مهارات القيادات بالشركة من خلال إعداد البرامج التدريبية، والعمل على إنشاء وحدة داخلية تُعنى بعقد ورش عمل مُختصة بصفة دورية.
2. الاستفادة من الخبرات السابقة والمعرفة المتراكمة لدى العاملين في تحديد التوجهات المستقبلية للشركة واغتنام الفرص التي تساعد على تحقيق الأهداف المشتركة.
3. العمل على دعم المنافسة البناءة بين الإدارات لتحسين الأداء وزيادة الانتاجية .
4. غرس القيم التنظيمية لدى العاملين والتي تعزز من قيمة العمل كالتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة والحفاظ على بيئة عمل آمنة وداعمة، بالإضافة إلى تشجيع الإبداع والابتكار.
5. الحرص على مواكبة التغيرات التي تحدث باستمرار في البيئة الخارجية والعمل على التكيف معها.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

أبو جمعة ،محمود والحامدي، محمد (2021). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية بالأردن، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية**، 29 (1):298-323.

أبو خريص، أوريدة سليمان (2026). أثر القيادة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، **مجلة الدراسات الاقتصادية** ،9 (1): 52- 66.

الزهراني، صالح جمعان (2025). أثر القيادة الاستراتيجية على تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، 9 (8) 17- 43.

الزهراني، عطية محمد (2020). دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية بالعصر الرقمي، **المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي**،(10): 1- 13.

الريفي، دلال الصافي (2025).**ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثارها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط- بنغازي**، رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا- فرع بنغازي.

الشهري، سارة بنت عجلان (2025)، القيادة الاستراتيجية كاتجاه حديث في المؤسسات التعليمية: قراءة تحليلية في المفهوم والأبعاد والتحديات في المملكة العربية السعودية، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 9 (12):106- 130.

الشيخي، أحمد والشيخي، نورية (2022). واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في المصارف الليبية: دراسة تطبيقية على مصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي، **مجلة البحوث المالية والاقتصادية**،7(2):70-91.

العبيدي، عبد اللطيف سعيد (2023). **أثر القيادة الاستراتيجية على الفساد الإداري: دراسة ميدانية على المصارف التجارية بمدينة بنغازي**، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي.

العمامي، شريفة عبد الحفيظ (2024). **أثر القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على العاملين بمصرف الجمهورية- بنغازي**، رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا- فرع بنغازي .

العنزي، عبدالله تركي (2024). أثر القيادة الاستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات : دراسة تطبيقية على شركة الروسان للمقاولات بالمملكة العربية السعودية، **المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات**. 5 (58): 107-158.

الكزة، خليفة صالح (2025).**أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية : دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي**، رسالة ماجستير ، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا- فرع بنغازي.

القبايلي، علي عيسى (2022). **أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي للنفط وشركة الجوف للتقنيات النفطية بمدينة بنغازي**، رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - فرع بنغازي .

القلاصي، وآخرون (2023). درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بتحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية. **مجلة صنعاء للعلوم الإنسانية**، 3 (3): 567- 611.

المخلافي، عبد العزيز وسالم، مجيب (2026). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركات التأمين اليمنية بأمانة العاصمة. **مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية**، 5 (2): 667- 707.

الورفلي، خليفة مصباح (2024) . ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المصارف الليبية : دراسة ميدانية في مصرف الجمهورية- فروع طرابلس. **المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 5(1): 614- 628.

بوراس، منار محمد (2025). **القيادة الاستراتيجية و أثرها على إدارة التغيير: دراسة ميدانية على مركز بنغازي الطبي**، الأكاديمية الليبية – فرع بنغازي.

جبريل، وائل محمد (2020). واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية: دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي. **مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة**، 5 (1): 7- 13.

خليفة ، أمل عثمان (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة المالية بمدينة الاسكندرية، **مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية**، 58 (1): 297-343.

رحومة، إبراهيم علي (2023). تقييم أثر القيادة الاستراتيجية على نجاح المؤسسات (شركة المدار الجديد ليبيا). **مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية**، 3 (13): 3743- 3805.

شتوان، خديجة إبراهيم والنعاجي، أحمد محمد (2025). القيادة الاستراتيجية وأثرها في البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمنطقة الحرة مصراته. **مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال**، جامعة مصراته، 12 (1): 43- 61.

صالح، مراد وآخرون (2025). أثر القيادة الاستراتيجية على فاعلية إدارة الأزمات : دراسة ميدانية على صندوق التضامن الاجتماعي بمدينة المرج. **مجلة صدى الجامعة للعلوم المالية والإدارية**، 1(2): 69- 85.

محي الدين، علي محسن والعامري (2023). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء. **مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية**، 4 (1): 482 – 509.

مخدوم، هند كرامة الله (2021). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة على كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، 29 (2): 153- 184.

ياسين، مخلوفي محمد وشرف الدين، بيتر إبراهيم (2022). **دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية: دراسة ميدانية بمجمع سونلغاز منطقة شمال 3 حاسي مسعود**، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

تقارير ديوان المحاسبة الليبي لسنة 2022 ، 2024:

https://www.audit.gov.ly

ثانياً- المراجع الأجنبية:

Al Thani, F.B., & Obeidat ,A.M.(2020).The Impact of Strategic Leadership on Crisis Management (OOREDOO) .**International Journal of Asian Social Science** ,10 (6); 307-326.

Niaz,A & Ullah, S (2024).Influence of Strategic Leadership on Organizational Performance; Mediating Role of Digital Maturity and Digital Transformation. **Policy Research Journal**,4(2); 1981- 1995.