

تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي أحمد محمد علي العوامي

ملخص:

يقع على عاتق قيادات المنظمات التفكير والتخطيط الاستراتيجي الفعال والمرونة الكافية وتمكين الآخرين لإحداث تغيير حيوي للمنظمة، والعمل على خلق مناخ يتسم بالإيجابية يكفل تحقق مستوى جيد من الالتزام التنظيمي للعاملين بها. هدفت الدراسة التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركات النفطية بمدينة بنغازي الليبية، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية قدرها ٣٣١ مفردة، ويسعى البحث لاختبار فرضيتين، الأولى مفادها: لا يوجد أثر معنوي للقيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي للعاملين وقد تم رفضه. والثانية على: لا توجد فروق معنوية لأثر القيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي وفقاً للمتغيرات الشخصية (العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) وقد تم قبوله جزئياً.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بممارسات القيادة الإستراتيجية، من خلال وضع رؤية ورسالة وكود للشركة تشكل المحدد للممارسات تنبثق منها سياسات وخطط تدعم هذه الممارسات، وكذلك لتعزيز المفاهيم القيادية الإستراتيجية لدى قيادات هذه الشركات بما يدعم الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

Abstract:

This study aims to identify the impact of strategic leadership on organizational commitment with application to employees of naphtha companies in Benghazi, Libya.

A stratified random sample, consisting of 331 individuals, was chosen. In addition, this research attempts to test two hypotheses; the first hypothesis states that "there is no significant impact of strategic leadership on employee organizational commitment". The first hypothesis is rejected. Then, the second hypothesis states that " there are no significant differences of strategic leadership impact on organizational commitment according to personal variables (age, gender, marital status, qualification, experience, position)". The second hypothesis is partly accepted. Further, this study recommends paying attention to strategic leadership through setting a vision, mission and code of the company. These, in turn, form the determinant of practices from which emerge the policies and plans that support these practices. Also, strategic leadership concepts should be enhanced in these companies in order to support the employee organizational commitment.

مقدمة:

يعتمد نجاح المنظمات بصورة جوهرية على منهج الإدارة التي تتبعه، وهي بصدد بلورة رؤيتها وصياغة رسالتها، ووضع مهامها، وتصوير أهدافها، والتوظيف الأمثل لرأس مالها البشري والتنظيمي والمادي، والتكنولوجيا بها. وهذا ما يدعو إلى الاهتمام بقيادة المنظمة، وترسيخ المبادئ القيادية؛ لأنه بدون حسن قيادة الأمور تكون العواقب وخيمة والخسارة فادحة لما يرتبط بذلك من عدم وضوح للرؤية الإستراتيجية، وغياب الرسالة، وهلامية الأهداف، وعشوائية الأساليب، وتعثر التنفيذ، والتخبط في التقويم، وفساد إداري، فكم من مرة تكون فيها المنظمات متعثرة، وخاسرة، وطاردة للعناصر المتميزة، فتنغير قيادة المنظمة، فتحسن القيادة الجديدة نظم الإدارة فتتبدل الأحوال فيتحول التعثر إلى تقدم، والخسارة إلى مكسب، وتتحول قوى الطرد إلى قوى جذب لها، فتصبح المنظمة جاذبة للعناصر المتميزة من العاملين القادرين على إحداث التطور والتنافسية والخلق والابتكار والريادة.

وحتى تستطيع المنظمات على اختلافها مواكبة التطورات يجب أن يتوفر لديها قيادة إستراتيجية تمتلك القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي الفعال والمرونة الكافية وتمكين الآخرين لإحداث تغيير لخلق مستقبل حيوي للمنظمة، بما يساعد على خلق وتطبيق رؤية إبداعية، بحيث تتمكن المنظمة من خلال القيادة الإستراتيجية من استغلال مواردها البشرية وتشجيع وتحفيز روح الفريق لدى العاملين من خلال تحقيق مناخ يتسم بالتحسين المستمر لمستويات الالتزام التنظيمي للعاملين بها.

أولاً: مشكلة الدراسة:

إن وجود القيادات الإستراتيجية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتها ومؤهلاتها يؤدي بها إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية غير ملائمة بالنسبة للمرؤوسين، مما يؤثر سلباً على العاملين من حيث شيوع بعض مظاهر عدم الالتزام التنظيمي. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في ضعف الوعي للعاملين في تفهم أثر الممارسات الاستراتيجية للقيادات على كل من الالتزام التنظيمي بتلك الشركات. بالتالي يبرز التساؤل التالي: ما مدى تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية في الالتزام التنظيمي للعاملين بالشركات النفطية الليبية.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال استمرار الاهتمام بموضوعات القيادة الإستراتيجية والالتزام التنظيمي. كما أن البيئة العربية تحتاج لمزيد البحث والدراسة حول القيادة الإستراتيجية بشكل عام، ودرجة تأثيرها في المتغيرات التنظيمية ومنها الالتزام التنظيمي، وذلك بالمقارنة بما تحفل به المؤلفات الأجنبية من دراسات، ومن ثم فإن الأمر يحتاج لسد الفجوة العلمية في هذا المجال في المكتبة العربية. أما من الناحية التطبيقية أهمية الدراسة تنطلق من أزيد أهمية قطاع النفط وما يقدمه من عوائد مادية للدول منها ليبيا.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

١. بيان أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي للعاملين.
٢. بيان دور المتغيرات الشخصية في تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي للعاملين.
٣. تقديم نتائج وتوصيات تفيد الشركات النفطية الليبية في الوصول لتحقيق أهدافها.

رابعاً: فروض الدراسة:

- الفرض الرئيسي الأول: لا يوجد أثر معنوي للقيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي.
- الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر معنوي للتوجه الإستراتيجي على الالتزام التنظيمي.
- الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر معنوي لتطوير رأس المال البشري على الالتزام التنظيمي.
- الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر معنوي لتطوير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.
- الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر معنوي للرقابة المتوازنة على الالتزام التنظيمي.
- الفرض الرئيسي الثاني: لا توجد فروق معنوية لأثر القيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي وفقاً للمتغيرات الشخصية (العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

خامساً: الجانب النظري للدراسة:

١ - الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت القيادة الإستراتيجية والالتزام التنظيمي:

دراسة (Land et al, 2003) هدفت لبحث العلاقة بين القادة الإستراتيجيين ودورهم في تحفيز العاملين ضماناً للالتزام التنظيمي بنوعيه العاطفي والمستمر. ومعرفة ما إذا كان القادة يقومون بممارسات من شأنها تحسين الأداء القيادي تجاه "البيئة الخارجية، وضمان تحسين مستوى الأداء المستمر، الاهتمام بالمكافآت والعوائد للعاملين، مشاركة العاملين، النظرة المستقبلية ووضوح الرؤية.

وقد أظهرت وجود هناك علاقة ذات دلالة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية التحفيزية والالتزام التنظيمي. كما تبين أن العاملين أجابوا بأن القادة الإستراتيجيون ينفذون بشكل جزئي أو كلي هذه الممارسات مجتمعة أو بعض منها. كما أن تطبيق الممارسات يختلف وفق المواقف والأزمات والمتطلبات التنظيمية بالمنظمة. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بالقيادة والممارسات الإستراتيجية لدورها في زيادة الالتزام التنظيمي بنوعيه العاطفي والمستمر.

في حين دراسة (Lee Jean, 2004) تطرقت للكشف عن الممارسات القيادية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للعاملين (وهذه الممارسات هي القدرة على التخطيط الإستراتيجي والاهتمام بالموارد البشرية والقيادة). وقد أظهرت الدراسة تأثير قوي للقيادة في تنمية الإتجاه الإيجابي نحو الالتزام التنظيمي.

وأن هناك ضعف في درجة الالتزام للمستويات الدنيا بالمنظمة، كما أن البيئة التنظيمية عامل مهم في تحديد فاعلية القيادة والتزامها التنظيمي. أوصت الدراسة بالتركيز على الالتزام التنظيمي من خلال تشجيع الممارسة القيادية الفاعلة، تدريب القادة، والاهتمام بتحفيز العاملين بالمستويات الدنيا في المنظمة.

أما دراسة (عبد الغني سعد، ٢٠٠٩) سعت التعرف على الأسلوب القيادي السائد في القطاعات (الوزارات) الحكومية النوعية بليبيا وبيان علاقته بالالتزام التنظيمي (المستمر، العاطفي)، وتم استقصاء عينة قدرها (٣٠٢) من العاملين بالوزارات بمدينة بنغازي.

وأضح أن هناك ثلاثة من الأساليب القيادية السائدة في الوزارات مجتمع البحث وهي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الفوضوي). وجود علاقة ذات دلالة بين الأساليب القيادية السائدة وبين الالتزام التنظيمي، وكانت العلاقة الأقوى بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي. أوصت الدراسة بضرورة إتباع الأساليب القيادية الديمقراطية الايجابية لزيادة ثقة المرؤوسين بما يحقق عدالة التعاملات بين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار.

كما أن دراسة (Sameera and Waqar, 2011) تطرقت أثر القيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي وبيان الأثر الممكن لممارسات القيادة الإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي، والرقابة الفعالة والتنمية الموارد المادية والبشرية) على الالتزام التنظيمي للعاملين (المستمر، العاطفي والمعياري). وقد أظهرت الدراسة أن لممارسات القيادة الإستراتيجية تأثير كبير على الالتزام التنظيمي للعاملين بقطاع الاتصالات. وأن هناك اختلاف في التأثير تبعاً لنوع الممارسة القيادية، حيث يمثل التوجه الإستراتيجي تأثيراً أكبر عن الممارسات الأخرى، يليه عامل الثقافة التنظيمية. وأوصت بالاهتمام بأبحاث القيادة وتأثيرها على المتغيرات التنظيمية المختلفة بشركات الاتصالات في الدول النامية التي لم تحظى بالتركيز والبحث الكافي.

دراسة (Opolot Samuel, 2011) سعت لاختبار العلاقة ما بين ممارسات القيادة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وجودة الخدمة امن خلال ممارسات التخطيط الإستراتيجي ودعم رأس المال البشري. وقد ثبت أن هناك علاقة موجبة قوية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين. وهناك علاقة بين ممارسات القيادة ورضا العاملين بالشركات المبحوثة. أيضاً هناك علاقة موجبة بين كل من ممارسات القيادة الإستراتيجية وجودة الخدمة البنكية بالشركات.

وأن جودة الخدمة تتوقف على كل من الممارسات القيادية أولاً، من ثم على درجة الالتزام التنظيمي ومدى الرضا الوظيفي للعاملين. وأوصت الدراسة بالعمل على وضع إستراتيجية ضابطة للممارسات القيادية سعياً لتحسين ظروف العمل التنظيمي وضمان شيوع الاحترام المتبادل بين أطراف العمل من قادة ومرؤوسين في كل المستويات الإدارية.

وقد بحثت دراسة (Mehtap et al, 2013) أثر القيادة والتوجه السوقي على الالتزام التنظيمي وبيان دور التوجه السوقي للشركة على علاقة الممارسات القيادية الإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي، وتنمية العاملين والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي للعاملين. وبينت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تمثل عامل مؤثر رئيسي على الالتزام التنظيمي. كما أن التوجه نحو العملاء والسوق يمثل دور وسيط مهم ومؤثر على العلاقة بين الممارسة القيادية للالتزام التنظيمي للعاملين.

في نفس السياق أظهرت دراسة (Omar Mahdi, 2014) وجود تأثير طردي وقوي لممارسات القيادات الإستراتيجية الداعمة والموجهة للعاملين، وهي التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الرقابة وتنمية القادة بالشركات الزراعية على الالتزام التنظيمي للعاملين المستمر والعاطفي والمعياري. أوصت الدراسة بضرورة مطابقة الممارسات القيادية وفق رؤية ورسالة المنظمة بحيث تحقق تنمية وتطوير والوفاء باحتياجات رأس المال البشري.

كما أوصت الدراسة بأنه على القيادات وضع لوائح تنظيمية عملية من شأنها ضمان الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

أما دراسة (Christian and Barbara, 2014) اختبرت أثر القيادة على الالتزام، ودور الرقابة الإدارية كوسيط". وبيان كيفية تفاعل الممارسات القيادية والإدارية في تحقيق ودعم الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

وتبين أن للممارسات القيادية الإيجابية تأثير كبير في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي للعامل بشكل رسمي. وأن هناك عوامل غير رسمية تؤثر في ترجمة ونقل مدلولات الممارسات القيادية تجاه تنمية الالتزام التنظيمي للعاملين منها الثقافة التنظيمية السائدة و كيفية تعامل الزملاء.

٢ - القيادة الاستراتيجية:

كلمة إستراتيجية Strategy أصلها إغريقي وتعني قيادة الجيش باعتبار أن المنظمات العسكرية هي أول المنظمات ظهوراً في التاريخ. ويقصد بالإستراتيجية في سياق منظمات الأعمال الخطة الاستراتيجية الشاملة التي تحدد التوجه طويل الأمد للمنظمة وتخصيص الموارد واستغلالها بصورة سليمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Schermerhorn, 2012).

وتشكل القيادة الإستراتيجية أهمية كبيرة للمنظمات حيث أن عليها المساهمة على تشجيع الابتكارات والإبداعات، فكلما زادت هذه القدرات زاد احتمال احتواء كافة جوانب التغيير التنظيمي. أيضاً زيادة الدور المتوازن بين حاجات الأطراف المختلفة سواء داخل أو خارج المنظمة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تعمل على تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة. كما إن القائد الإستراتيجي يساهم في التأثير على الأطراف المختلفة للعمل بشكل إيجابي بما يحقق الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة. ويمكن تحديد خصائص للقائد الإستراتيجي بالآتي(أحمد عزمي، ٢٠١٠):

- أ- القدرة على تكوين رؤية خاصة بالمنظمة ونشرها بين العاملين.
- ب- القدرة على تأسيس القدرات الأساسية الخاصة بالمنظمة.
- ت- بناء الثقافة التنظيمية الأخلاقية الفاعلة والمحافظة عليها.
- ث- القدرة على اتخاذ القرارات بغض النظر عن المخاطر المتوقعة.
- ج- توظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة أهداف المنظمة.
- ح- تطوير وتطبيق أنظمة الرقابة التي تساعد المنظمة في إدارة رأس المال.
- خ- جذب العاملين الجيدين والمحافظة عليهم والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- د- تبني الإستراتيجيات ذات القيمة مثل الإستراتيجيات التعاونية الفعالة.
- ذ- تعظيم قدرة المنظمة على التكيف والمرونة.
- ر- القدرة على تحديد القوى الاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر في بيئة المنظمة.

ممارسات القيادة الإستراتيجية:

هناك اختلاف في تحديد الممارسات الإستراتيجية للقادة، وفي ما يلي أهم

الممارسات (Omar Mahdi, 2014)(Ireland, and Hitt, ٢٠٠٥):

أ-التوجه الاستراتيجي: لابد من مشاركة القائد للآخرين في وضع التوجه الإستراتيجي للمنظمة، وليس صياغة الإستراتيجية وإجبار الباقين على اتباعها. ويشترط في التوجه أن يضيف تميزاً يمكن تحقيقه وليس شيئاً من الخيال، وأن تحظى بالإجماع والالتزام بتحقيقها مما يحدث رغبة شاملة في التغيير، وأن تخلق الرؤية

اقتناع والتزام لدى العاملين، وأن ترجمتها لأهداف طويلة وقصيرة الأمد لتحويل الرؤية إلى واقع ملموس.

ب- تطوير رأس المال البشري: تطوير رأس المال البشري في المنظمات بصورة مستمرة يعتبر ذا أولوية ملحة في ظل الحاجة للاستمرارية في عالم يتسم بالتغير السريع والأنظمة المتداخلة والبيئة التنافسية الشديدة، ويجب ألا يفهم من ذلك أن القادة بمعزل عن ذلك التطوير. ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال استخدام برامج التدريب والتطوير الفاعلة سواء الداخلية أم الخارجية بهدف بناء المعرفة والمهارات واكتساب المزيد من الخبرات.

ج- تطوير الثقافة التنظيمية: هي مجموعة العقائد والرموز والقيم الجوهرية والمبادئ والتقاليد وطرق تنفيذ الأعمال المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تؤثر في الطريقة التي يتصرف بها العاملون. كما تؤثر في طريقة إنجاز الأعمال من حيث إنها تعمل على توجيه وضبط سلوك العاملين؛ وتعد عاملاً مؤثراً على الأداء ويجب الاهتمام به بشكل جيد.

د- إيجاد رقابة متوازنة وفعالة: يجب على القيادة إتباع أساليب مختلفة من أنواع الرقابة الإستراتيجية دون الالتزام بنمط واحد من الرقابة، مع مراعاة أن تمتاز الرقابة بالمرونة والاستمرارية والدورية ويمكن أن يتبع النمط الدوري الفجائي من الرقابة للوقوف على معدلات الأداء ومشاكل العمل والعاملين والعمل على الوقاية من وقوعها مستقبلاً.

هـ- الإبداع والابتكار في المنظمة: وهي الاتيان بالجديد على إدارياً وتكنولوجياً، أي يشير إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تميز المنظمة عبر إنتاج الأفكار بهدف تحقيق مطالب معينة في وقت محدد، وترجمة هذه الأفكار إلى شيء فعلي يصعب على الآخرين إدراكه.

و- إعداد وتقييم القادة: تتضمن مسؤولية الاختيار السليم للقادة الجدد ممن يتوفر فيهم القدرة على التعاون والعمل من خلال روح الفريق، التواصل الجيد مع الزملاء في محيط العمل أو المرؤوسين، الصفات الشخصية المناسبة، كما يجب على المنظمة

القيام بتقييم أدائها لمعرفة مدى نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها، ومقارنتها مع المنظمات المنافسة في السوق.

٣- الالتزام التنظيمي:

تعددت تعريفات الالتزام التنظيمي، حيث عرفه سيد جاد بدرجة تطابق وارتباط الفرد مع منظمته، بما يمثل اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

أما مايور وديك عرّف الالتزام بأنه القوة التي تربط الموظف بهدف معين، وكذلك الأفعال التي يقوم بها هذا الموظف تجاه ذلك الهدف. بناء على ماسبق، يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي هو انتماء الموظف للمنظمة وحرصه على مصالحها والتفاني في خدمتها في كافة الظروف. للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة حيث يؤدي إلى تحقيق الهوية والمشاركة والولاء للعاملين. كما يعتبر عامل أساسي في تحسين أداء الفرد والمنظمة الناتج عن تخفيض نسبة الغياب ودوران العمل في المنظمة، كما يساهم في تقليل التكلفة الإدارية لعملية التوظيف والاختبار والتدريب للأعضاء الجدد.

أبعاد الالتزام التنظيمي:

- أ- الالتزام العاطفي: ويشير إلى الرابط العاطفي الذي يربط بين الموظف والمنظمة، وبهذا فالموظف الذي يمتلك التزاماً عاطفياً قوياً تجاه المنظمة سيبقى فيها رغبة منه في البقاء.
- ب- الالتزام المستمر: وهو التزام يعتمد على تقدير التكاليف المرتبطة بترك المنظمة. والموظفون الذين يتميزون بالالتزام الاستمراري المرتفع يستمرون في العمل لديها لأنهم يحتاجون لذلك، أي مضطرون لذلك بسبب قلة البدائل.
- ت- الالتزام المعياري أو الأخلاقي: ويبنى على حفظ الجميل للمنظمة، والعامل الذي يمتلك التزام أخلاقي تجاه المنظمة سيبقى فيها لأنه يرى أنه من الواجب عليه أن يفعل ذلك.

محددات الالتزام التنظيمي:

يتأثر الالتزام التنظيمي بالمتغيرات الشخصية للموظف وكذلك بالمتغيرات بالوظيفية كفرص الترقى، العدالة التنظيمية، الأجر وبالمتغيرات المتعلقة بالمنظمة

كالقيادة (إستراتيجيتها، أنماطها وممارساتها)، جودة الاتصالات، مدى الرضا عن المشرفين وأسلوب اتخاذ القرارات... إلخ.

سادساً: منهجية الدراسة:

١- تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في الادارة العليا ومديري الادارات ورؤساء الاقسام والموظفين العموميين بالشركات النفطية الليبية. ونظراً لاتساع البقعة الجغرافية لليبيا وكثرة وانتشار الشركات الأجنبية والحكومية العاملة في قطاع النفط ليبييا، وهي شركة الخليج العربي للنفط، شركة الجوف للتقنية النفطية وشركة البريقة لتسويق النفط وشركة رأس لانوف.

أما العينة كانت عينة طبقية عشوائية نظراً لوجود إطار كامل وغير متقدم لمجتمع الدراسة، فمجتمع البحث تحدد بعدد ٢٤٠٢ مفردة، فإن حجم العينة قدره ٣٣١ مفردة حسب الجداول الإحصائية عند درجة ثقة ٩٥%. أما وحدة المعاينة تتمثل في العاملين بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي. وتم توزيع الاستمارات كما بالجدول التالي:

جدول رقم (١)

عدد مفردات العينة موزعة على كل شركة من الشركات المستهدفة

م	الشركة	عدد العاملين	النسبة %	عدد العينة	عدد الاستجابات الصحيحة
١	الخليج العربي للنفط	١٤٣٧	٦٠%	١٩٩	١٤٦
٢	الجوف للتقنية النفطية	٦٤٠	٢٦%	٨٦	٦٣
٣	البريقة لتسويق النفط	٢١١	٠.٠٩%	٣٠	٢٧
٤	رأس لانوف	١١٤	٠.٠٥%	١٦	١٥
	الإجمالي	٢٤٠٢	١٠٠%	٣٣١	٢٥١

٢- أسلوب جمع البيانات والتحليل الإحصائي:

استخدم قائمة الاستقصاء لجمع البيانات من عينة الدراسة ومن ثم تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد علي برنامج (SPSS17) لتقريغ البيانات وجدولتها لتحليل البيانات ولاختبار صحة فروض الدراسة من خلال الاحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والترتيب حسب الأهمية النسبية، والإحصاء التحليلي من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، لإثبات صحة الفرض، كما تم اجراء اختبار مان وتني للتعرف على الفروق في اجابات العينة.

أ- التحليل الاحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

- معامل الصدق والثبات: أظهر معامل الصدق والثبات تناول الاستمارة الجوانب الأساسية

التي تهم المستقصى منهم، وامكانية الاعتماد على الأسئلة بالقائمة، كما يلي:

جدول رقم (٢)

معامل الصدق والثبات

الأبعاد	معامل الصدق	معامل الثبات
أولاً: ممارسات القيادة الإستراتيجية	٠.٩١٧	٠.٩٥٧
ثانياً: الالتزام التنظيمي	٠.٧٨٧	٠.٨٨٧

- ممارسات القيادة الإستراتيجية:

١- التوجه الإستراتيجي:

جدول رقم (٣)

الإحصاء الوصفي لإجابات العاملين حول التوجه الإستراتيجي

م	السمات	المتوسط الحسابي المرجح	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المدى	معامل الاختلاف ف %	الاهمية النسبية مرتبة تنازلياً %
١	يتسم قادة المنظمة بالحضور الذهني والذكاء.	3.62	0.07	1.12	4	31.09	72.43

٢	يتم الالتزام برسالة المنظمة.	3.29	0.06	0.96	4	29.24	65.89
٣	يتم صياغة الرؤية المستقبلية للشركة بدقة.	3.29	0.06	1.01	4	30.72	65.89
٤	يتم استخدام المنطق والإقناع في النقاش.	3.23	0.07	1.10	4	34.04	64.62
٥	يتم تشجيع المشاركة وتقديم الأفكار المبتكرة وتنفيذها	3.22	0.06	1.02	4	31.84	64.54
٦	هناك قدرة على الابتكار في تحديد الأهداف.	3.31	0.06	1.02	4	30.99	66.37
٧	يتم تهيئة المناخ المناسب للإبداع والابتكار.	3.21	0.07	1.14	4	35.41	64.38
	الإجمالي	3.3219	0.05010	0.79370			

وافقت عينة البحث على وجود قدر من التوجه الإستراتيجي بمتوسط حسابي قدره ٣.٣٢١ وانحراف معياري ٠.٧٩٣.

٢- تطوير رأس المال البشري:

جدول (٤)

الإحصاء الوصفي لإجابات العاملين حول تطوير رأس المال البشري

م	السمات	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المدى	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية مرتبة تنازلياً %
١	هناك مرونة في برامج التحفيز بناء على الإنجاز.	3.63	0.07	1.077	4	29.65	72.66

٢	هناك برامج لتشجيع التدريب والابتكار.	3.33	0.06	0.94	4	28.51	66.61
٣	هناك سياسات جديدة لتنمية وتطوير الموارد البشرية	3.25	0.07	1.03	4	31.79	65.01
٤	يتم تشجيع بناء فرق العمل المدارة ذاتياً.	3.19	0.07	1.052	4	32.97	63.82
٥	وجود برامج تأهيل للقادة الجدد.	3.09	0.07	1.08	4	35.13	61.91
٦	يتم مشاركة العاملين في وضع الرؤيا المستقبلية.	3.03	0.06	1.02	4	33.76	60.71
	الإجمالي	3.2563	0.05278	0.83615			

أظهرت تحليل الإجابات الموافقة على أن هناك قدراً من الاهتمام الاستراتيجي من قبل القيادات بتطوير رأس المال البشري لدى الشركات محل الدراسة بمتوسط حسابي ٣.٢٥٦ وانحراف معياري ٠.٨٣٦.

٣- تطوير الثقافة التنظيمية:

جدول (٥)

الإحصاء الوصفي لإجابات العاملين حول تطوير الثقافة التنظيمية

م	السمات	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المدى	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية مرتبة تنازلياً %
١	تتسم إجراءات العمل بالمنظمة بالعدالة والمساواة.	3.41	0.07	1.11	4	32.76	68.28

٢	تصمم برامج تدريبية لبناء ثقافة أخلاقية لدى العاملين.	3.38	0.17	2.67	42	79.18	67.64
٣	يتم التوازن في تطبيق اللوائح والمرونة في إنجاز العمل.	3.31	0.06	1.02	4	30.75	66.37
٤	إعطاء الحرية للعاملين لتقديم شكاوهم ومقترحاتهم.	3.29	0.07	1.07	4	32.58	65.89
٥	يحصل العامل ذو القدرات المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبله الوظيفي.	3.12	0.07	1.06	4	34.07	62.47
الإجمالي		3.3068	.06083	0.96370			

أظهرت تحليل الإجابات وجود قدر من الممارسة القيادية لتطوير الثقافة التنظيمية بالشركات قيد البحث بمتوسط حسابي قدره ٣.٣٠٦ وانحراف معياري ٠.٩٦٣.
٤- الرقابة المتوازنة الفعالة:

جدول (٦)

الإحصاء الوصفي لإجابات العاملين حول النظام الرقابي

م	السمات	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المدى	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية مرتبة تنازلياً %
١	تتوفر المعلومات وتقارير الأداء بدقة وسهولة	3.50	0.06	0.94	4	27.01	70.19
٢	يتم تطبيق نمط الرقابة المستمرة.	3.40	0.06	0.94	4	27.71	68.04
٣	يتم تطبيق نمط الرقابة الدوري.	3.29	0.06	0.95	4	29.12	65.89

62.78	31.86	4	1.00	0.06	3.13	يتم تطبيق نمط الرقابة المفاجئ.	٤
60.31	40.98	10	1.23	0.08	3.01	هناك التزام من العاملين دون الحاجة لرقابة مستمرة.	٥
			0.72730	.04591	3.2725	الإجمالي	

من الجدول السابق أظهرت النتائج أن هناك نظاماً رقابياً في الشركات محل البحث، بمتوسط حسابي إجمالي ٣.٢٧ وانحراف معياري ٠.٧٢٧.

الالتزام التنظيمي :

١- الالتزام التنظيمي المستمر:

جدول (٧)

الإحصاء الوصفي لإجابات العاملين حول متغير الالتزام التنظيمي المستمر

م	السمات	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المدى	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية مرتبة تنازلياً %
١	الولاء والانتماء للشركة يفرض علي البقاء في العمل	3.67	0.12	1.95	21	53.10	73.46
٢	ليس من السهل ترك الشركة حالياً ولو توفرت الرغبة بذلك.	3.54	0.07	1.17	4	33.03	70.83
٣	الوظيفة المتاحة لي حالياً لا تتوافر في المنظمات الأخرى.	3.27	0.07	1.07	4	32.87	65.57
		3.4681	.05681	0.89999			الإجمالي

حصلت الإجابات على متوسط حسابي قدره ٣.٤٦٨ بانحراف معياري ٠.٨٩٩ أي أن هناك التزاماً تنظيمياً مستمر لدى العاملين بالشركات النفطية الليبية.

٢- الالتزام التنظيمي المعياري (الأخلاقي):

جدول (٨)

الإحصاء الوصفي لإجابات العاملين حول الالتزام التنظيمي المعياري

م	السمات	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المدى	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية مرتبة تنازلياً %
١	أشعر بانني انتمي لهذه الشركة ولا يمكنني تركها.	3.60	0.06	0.93	4	25.85	72.19
٢	انا مدين بقدر كبير لهذه المنظمة.	3.52	0.06	0.96	4	27.20	70.59
٣	الالتزام بالبقاء في المنظمة أفضل لي.	3.52	0.06	1.00	4	28.42	70.43
٤	هذه المنظمة تستحق إخلاصي وولائي لها.	3.50	0.07	1.04	4	29.68	70.11
٥	أشعر بانني مسئول عن الحفاظ على كيان الشركة	3.47	0.07	1.09	4	31.59	69.40
	الإجمالي	3.5352	0.0557	0.88253			

حازت اجابات عينة الدراسة على متوسط حسابي إجمالي ٣.٥٣٥ وانحراف معياري ٠.٨٨٢ أي أن هناك قدر من الالتزام التنظيمي الأخلاقي (المعياري) لدى العاملين في الشركات النفطية العامة بمدينة بنغازي.

٣- الالتزام التنظيمي العاطفي:

الجدول (٩)

الإحصاء الوصفي لإجابات العاملين حول الالتزام التنظيمي العاطفي

م	السمات	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المدى	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية مرتبة تنازلياً %
١	افتخر بالعمل في الشركة	3.89	0.06	0.91	4	23.43	77.84
٢	اشعر أنني عضو فاعل فيها	3.56	0.17	2.74	43	76.85	71.31
٣	هناك ارتباط وجداني بيني وبين المنظمة	3.56	0.06	0.91	4	25.71	71.23
٤	اشعر بشكل دائم بأن مشاكل الشركة هي مشاكلي الخاصة	3.49	0.06	0.90	4	25.80	69.80
الإجمالي		3.5251	0.05858	0.92803			

يتضح من الجدول أن إجابات عينة الدراسة حول الالتزام العاطفي جاءت بمتوسط حسابي إجمالي ٣.٥٢٥ وانحراف معياري ٠.٩٨٢.

ب- اختبارات صحة الفروض:

الفرض الرئيسي الأول: (لا يوجد أثر معنوي للقيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي). وتم تقسيم هذا الفرض إلى أربعة فروض فرعية طبقاً لممارسات القيادة الإستراتيجية، كالتالي:

الفرض الفرعي الأول: (لا يوجد أثر معنوي للتوجه الإستراتيجي على الالتزام التنظيمي). ولاختبار الفرض استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما موضح في الجدول التالي:

جدول (١٠)

اختبار معامل الانحدار ونتائج الارتباط بين التوجه الإستراتيجي والالتزام التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r	قيمة ديرين واتسون Dw
التوجه الإستراتيجي	0.116	2.135	0.034	معنوي	0.134	1.709

تظهر النتائج ان قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى الدلالة، ما يعني معنوية التأثير للتوجه الإستراتيجي على الالتزام التنظيمي بالشركات النفطية الليبية. إذا يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

الفرض الفرعي الثاني: (لا يوجد أثر معنوي لتطوير رأس المال البشري على الالتزام التنظيمي). لاختبار الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول التالي:

جدول (١١)

اختبار معامل الانحدار ونتائج الارتباط بين تطوير رأس المال البشري والالتزام التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r	قيمة ديرين واتسون Dw
تطوير رأس المال البشري	0.065	1.25	0.212	غير معنوي	0.079	1.69

من الجدول يتضح أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية، إذا لا يوجد أثر معنوي لتطوير رأس المال البشري على الالتزام التنظيمي، هنا يتم قبول الفرض العدمي.

الفرض الفرعي الثالث: (لا يوجد أثر معنوي للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي). ولاختبار الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما بالجدول التالي:

جدول (١٢)

اختبار معامل الانحدار ونتائج الارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r	قيمة ديربن واتسون Dw
الثقافة التنظيمية	1.141	3.17	0.002	معنوي	0.197	1.742

ثبت أن مستوى الدلالة في الجدول أقل من قيمة مستوى الدلالة، ما يعنى معنوية التأثير للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالشركات النفطية الليبية. بالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

د- الفرض الفرعي الرابع: (لا يوجد أثر معنوي للرقابة المتوازنة على الالتزام التنظيمي). ولاختبار الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما في الجدول التالي:

جدول (١٣)

اختبار معامل الانحدار ونتائج الارتباط بين الرقابة المتوازنة والالتزام التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r	قيمة ديربن واتسون Dw
الرقابة المتوازنة	0.281	4.91	0.0	معنوي	0.297	1.729

جاء مستوى الدلالة في الجدول أقل من قيمة مستوى الدلالة، مما يعنى معنوية التأثير للرقابة المتوازنة على الالتزام التنظيمي بالشركات النفطية الليبية. بالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

الفرض الرئيسي الثاني: "لا توجد فروق معنوية لأثر القيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي وفقاً للمتغيرات الشخصية" (العمر، النوع، الحالة الاجتماعية،

المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي). تم استخدام اختبار (Mann-Whitney) لمعرفة إن كان هناك فروق في إجابات عينة البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية كما بالجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

اختبار (Mann-Whitney) لمعرفة الفروق بين إجابات عينة الدراسة

العدالة التنظيمية			القيادة الإستراتيجية			
Asymp. Sig.	df.	Chi-Square	Asymp. Sig.	df.	Chi-Square	
٠.٠٨١	٣	٥.٠٨٢	٠.٠١	٤	١.٠٢	العمر
٠.٠٤٠	٣	٣.٠٠٤	٠.٠٣٨	٢	٩.٠١٢	النوع
٠.٠٣٠	٢	١.٢٩٨	٠.٢٤٠	٣	١٢.٩١٢	الحالة الاجتماعية
٠.٠٩	٢	٧.٨٨٢	٠.٠٠١	٣	٤.٠٠١	المؤهل العلمي
٠.٠٠٤	٤	٢.٠٣٥	٠.٠٩١	٤	١.١٨٢	الخبرة
٠.٠٧	٤	٥.٩٢٠	٠.٢٤٨	٣	٧.٠٠١	المسمى الوظيفي

أن قيمة (P-value) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي لا توجد فروق معنوية لمتغيرات العمر والنوع والمؤهل العلمي والخبرة تؤثر على القيادة الإستراتيجية. بينما لم تظهر فروق معنوية لمتغيرات النوع والحالة الاجتماعية والخبرة ذات تأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين. بالتالي يمكن للباحث القبول الجزئي للفرض العدمي.

سابعاً: النتائج والتوصيات:

النتائج:

١. بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات حول متغير القيادة الإستراتيجية ٣.٢٧، ما يدل على اتجاه العينة نحو الموافقة على توفر الممارسات الإستراتيجية للقيادات بالشركات النفطية الليبية. بينما بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات حول متغير الالتزام التنظيمي ٣.٥٠، ما يدل على توفر التزام تنظيمي لدى العاملين بالشركات النفطية الليبية.
٢. بالنسبة للفرض الرئيسي الأول: ثبتت عدم صحة فرض العدم حيث ظهر أثر معنوي للقيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالشركات النفطية الليبية كما يلي:
 - ثبت رفض الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر معنوي للتوجه الإستراتيجي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالشركات النفطية الليبية.
 - ثبتت صحة الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر معنوي لتطوير رأس المال البشري على الالتزام التنظيمي.
 - رفض الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر معنوي لتطوير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.
 - رفض الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر معنوي للرقابة المتوازنة على الالتزام التنظيمي.
٣. قبول الفرض الرئيسي الثاني جزئياً: لا توجد فروق معنوية لأثر القيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي وفقاً للمتغيرات الشخصية" (العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

التوصيات:

١. الاهتمام بتعزيز المفاهيم والممارسات القيادة الإستراتيجية، من خلال وضع رؤية ورسالة وكود للشركة كمحدد للممارسات تنبثق منها سياسات وخطط تفصيلية تدعم هذه الممارسات.
٢. العمل على تطوير الثقافة التنظيمية من خلال وضع السياسات واللوائح اللازمة لتهيئة المناخ التنظيمي ودعم السلوكيات التنظيمية الايجابية بالشركة ووضع البرامج بالخصوص.
٣. العمل على تطوير رأس المال البشري بالشركة عبر عمليات التدريب والتأهيل لاكساب العاملين مهارات متجددة لتحقيق معدلات أداء أفضل.
٤. توفير نظام رقابي إستراتيجي يتسم بالكفاءة والمرونة، غير تقليدي وفعال يُمكن من الحصول على البيانات والمعلومات الواقعية الصحيحة عن معدل الأداء ومستوى الالتزام.
٥. تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال تبني القيادات العليا لسياسات وخطط تضمن تحسين ظروف العمل واتباع آليات التحفيز المناسبة.

المراجع:

١. أحمد عزمي عبد العزيز، "القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٠.
٢. دسيد محمد جاد الرب، مراجع إدارة الأعمال: الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، ٢٠١٠.
٣. عبد الغني محمد سعد، "علاقة الأسلوب القيادي بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية" رسالة ماجستير في قسم الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الليبية، فرع بنغازي، ٢٠٠٩.
4. Christian Kleine · Barbara E. Weinberger, 'Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice', *J Manag Control*, Vol 24. pp241–266, 2014.
5. Ireland, R. D. and Hitt, M. A. Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 2005. Vol. 19, pp. 63-77.
6. Land, Denise, Lynn and Ldent, "Fying Strategic leadership practice motivators of nonprofit employee retention, DM, University of Phoenix, *Dissertation international*, pp.568-767, 2003.
7. Lee, Jean. "Effects of Leadership and Leader-member Exchange on Commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26. No 8. pp: 655-672, 2004.
8. Mehtab Ozsahin, Cemal Zehir, A.Zafer Acar, Melike Sudak, 'The Effects of Leadership and Market Orientation on Organizational Commitment', *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, pp 363 – 372, 2013.
9. Meyer, J. P., Becker, T. E., and Van Dick, R. "Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model". *Journal of Organizational Behavior*, 2006, Issue 27, PP. 665-683.
10. Omar Mahdi, Erzan Bin Gulam and Mahmoud Almsafir, 'Empirical Study on the Impact of Leadership Behavior On Organizational Commitment in Plantation Companies in Malaysi', *Social and Behavioral Sciences*, Vol 109, pp: 1076 – 1087 , 2014.

11. Opolot Samuel, 'Leadership Behaviour, Organisational Commitment, Job Satisfaction and Service Quality in commercial Banks in Uganda', A Dissertation of A Master of Human of Resource Management of Maerere University, 2011.
12. Sameera Zaman and Waqar Ali, Impact fo strategic leadership on organizational commitment in telecommunication sector of Pakistan', *Journal of Business Strategies*, June Vol.30, pp.5, 17, 2011.
13. Schermerhorn, Gohn R. *Introduction to Management*. John Wiley & Sons, Inc. Asia Pte Ltd, 2010.