

دور القائد الإستراتيجي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمنظمات

العامة بليبيا

دراسة ميدانية على محطة الزاوية لتحلية مياه البحر بمدينة الزاوية

سهام إبراهيم البخنوق

محاضر/ المعهد العالي للعلوم والتقنية الزاوية

sehaming@yahoo.com

مستخلص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع دور القائد الإستراتيجي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمحطة الزاوية لتحلية مياه البحر بليبيا، وتم تحديد مشكلة الدراسة في المشاكل والصعوبات التي تحد من قدرة المدير الإستراتيجي في ممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بصورة علمية سليمة، وذلك نتيجة المشاكل والعقبات التي تفرضها البيئة المحيطة الداخلية والخارجية، مما أثر على أدائه الإستراتيجي، والذي أنعكس سلباً على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمحطة. وتتبنى أهمية هذه الدراسة في إثراء البحث العلمي من خلال الإضافة التي تقدمها إلى الجهود السابقة في مجال القيادة الإستراتيجية، ومدى استفادة إدارات المنظمات العامة في معرفة أسباب انخفاض الأداء والحد منها وطرق معالجتها، وذلك من خلال التأكيد على أهمية الدور الذي يقوم به القائد الإستراتيجي، وتوضيح العلاقة بين مستوى أدائه وعملية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومعرفة مدى توافر أهم المتطلبات اللازمة لممارسة مهامه وبالمفهوم العلمي السليم. واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على التحليل الوصفي والكمي في دراسة الظاهرة، وذلك باستخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على مجتمع البحث، وبعد إخضاع البيانات المتحصل عليها للتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات التي تمت صياغتها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة.

ABSTRACT

This study discusses the role of the Strategic Leader in achieving the strategic objectives of Desalination Plant in Zawia/ Libya. The problem of the study was identified in the problems and difficulties that limit the ability of the Strategic Leader in the exercise of strategic management duties in a sound scientific manner due to the problems and obstacles imposed by the internal and external surrounding environment, which negatively affected on the strategic performance of Strategic Leader and adversely reflected on the achievement of the strategic objectives of the Plant.

The importance of this study is that it hopes to enrich the scientific research by adding to the previous efforts in the field of strategic leadership, and to clarify the extent to which the departments of public organizations benefit from knowing the causes of performance decline and by addressing the importance of the role played by the strategic leader, as well as by clarifying the relationship between the level of performance and the process of achieving the strategic objectives, and knowing the availability of the most important requirements for the exercise of his/her tasks in a sound scientific concept.

In this study, the researcher relied on the descriptive and quantitative analysis in the study of the phenomenon, using a questionnaire form as the main data collection tool which was distributed among the research community. After having subjected the obtained data to statistical analysis for testing the given hypotheses, a number of important results were reached.

1-1: المقدمة:

تحرص جميع منظمات الأعمال على تحسين، أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، حيث أن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوي نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت بحسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها المختلفة، ومن هنا تقوم بوضع كافة الضمانات

اللازمة لتحقيق أهدافها من خلال اعتمادها على مبدأ أو أسلوب التفكير الاستراتيجي، لأنه يُعدّ الأسلوب الأمثل الذي من خلاله يقوم المسؤولون بتوجيه المنظمة بدأً بالانتقال من العمليات التكتيكية ومواجهة الأزمات وصولاً إلي رؤيا مختلفة للعوامل الديناميكية، والخارجية القادرة علي تحقيق التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بها. وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف ، والتعرف علي الفرص والتهديدات، وكيفية التصرف حيالها، واختيار الاستراتيجيات المناسبة لها ، وذلك برصد التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية، ولهذا يجب علي الإدارة العليا أن تعتمد علي مدير يدعم التحديث والابتكار، ويقوم بتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين ابتكارها واستغلالها (الصيرفي، 2009).

1-2: مشكلة الدراسة:

تهتم معظم منظمات الأعمال بتحسين مستوي الأداء التنظيمي وبصورة مستمرة للوصول إلي أهدافها من خلال تقديم خدمات أفضل لعملائها، ومن هذا المنطلق أنشأت محطة تحلية مياه البحر بمدينة الزاوية من اجل توفير المياه الصالحة للشرب لجميع المواطنين بالمنطقة الغربية عامة ومدينة الزاوية خاصة، وبالرغم من أن هدفها إستراتيجي إلا أنها تعاني من بعض المشاكل، وتواجه العديد من الصعوبات المتمثلة في وجود قصور في قدرة المدير الإستراتيجي علي ممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بصورة علمية سليمة بسبب كثرة المشاكل، والعقبات التي فرضتها البيئة المحيطة مما أثر علي أدائها، وهدفها الاستراتيجي.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: "ما هو دور القائد الإستراتيجي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمحطة الزاوية لتحلية مياه البحر؟

1-3: فرضيات الدراسة:

تتطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات اللازمة لممارسة مهام القائد الإستراتيجي بالمفهوم العلمي والواجب توافرها، والمتطلبات المتوفرة بمحطة تحلية مياه البحر قيد الدراسة.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص والصفات المطلوب توافرها في القائد الإستراتيجي بالمفهوم العلمي، والخصائص والصفات الفعلية للقائد الاستراتيجي بمحطة التحلية قيد الدراسة.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خصائص الأهداف الإستراتيجية بالمفهوم العلمي وخصائص الأهداف الإستراتيجية بمحطة التحلية قيد الدراسة.

4-1: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

أ- التعرف على أنماط القيادة بمحطة الزاوية لتحلية مياه البحر، وتحديد المشاكل والصعوبات التي تواجهه.

ج- محاولة الوقوف على أسباب قصور المحطة قيد الدراسة في تطبيق المفهوم العلمي للقياد الإستراتيجية والاستفادة من نتائجها، وما الآثار المترتبة علي ذلك فيما يتعلق بالخدمات المقدمة من محطة الزاوية لتحليه مياه البحر بليبيا.

د- إثارة اهتمام القادة الإستراتيجيين بالمحطة قيد الدراسة إلى أهمية القائد الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها.

5-1 : أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية وجود ودور القائد الاستراتيجي في تحقيق النتائج الايجابية المترتبة أثر الاستخدام السليم لمفهوم القيادة الإستراتيجية في محطة تحلية المياه محل الدراسة، والذي تعتبر أحد الركائز الأساسية للمحافظة علي موارد المجتمع الطبيعية وحسن استخدامها.

كما تأتي أهمية الدراسة في تعميم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها، والتي لها علاقة بأداء محطة التحلية بما يساهم في الرفع من مستوى تقديم خدماتها على مستوى المنطقة الغربية بليبيا.

2-1: مفهوم القائد الاستراتيجي:-

سعى العديد من الباحثين في الفكر الإداري إلى إيجاد مفهوم محدد للقائد الاستراتيجي من خلال دراساتهم، وأبحاثهم المختلفة، فقد عرفوه بأنه " المدير المسئول عن وظائف، ومهام الإدارة الإستراتيجية في نطاق الوحدة التنظيمية التي يرأسها، وبالتنسيق والتعاون مع المستويات التنظيمية الأعلى والأدنى منها" (المرسى، 2003)، وأنه " ذلك الشخص الذي يتصف بكثير من الخصائص التي حددتها الكثير من الدراسات، والأبحاث التي أُجريت في أماكن مختلفة من العالم، وفي أوقات مختلفة " (غنية، 2007).

2-2: خصائص القائد الاستراتيجي الناجح:-

توجد العديد من الخصائص الأساسية التي يتميز بها القائد الإستراتيجي الناجح عن غيره من القادة نذكر منها(العامري، 2012):-

أ- القدرة علي فهم مغزى الأحداث دون التأثر بظواهر الأمور، والتغيير في الاتجاهات.

ب- القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع من التراجع.

كما يمكن أن يتم تحديد أهم خصائص المدير الاستراتيجي الناجح عن غيره من المدراء عن طريق معرفة:

- طبيعة الرؤية التي كانت لديه في بداية كل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية.
- الطريقة التي يكيف بها أفكاره المميزة لتلائم الظروف المتغيرة لطبيعة المنظمة والبيئة المحيطة بها.

▪ الحد الذي عنده وتحت أي ظروف يُحول هذه الأفكار إلي أفعال، أو يقود الآخرين للقيام بذلك.

2-3: مصادر القيادة:-

حتى يتمكن القائد الإستراتيجي من القيام بمهامه في التأثير على مرؤوسيه يجب أن يتمتع بقوة، أو سلطه تميزه عن غيره، ويمكن تصنيف مصادر القوة، أو السلطة على النحو الآتي (الأغا، 2013):-

1- قوة القيادة: مصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد من قصوره من تأدية، واجباته، أو عدم إطاعته لرئيسه يترتب عليه نوع من العقاب.

2- قوة المكافأة: مصدرها توقعات الفرد بأن القيام بالواجب المطلوب، وإطاعته لرئيسه يعود عليه بمكافأة مادية، أو معنوية.

3- القوة الشرعية: ومصدر هذه القوة هو المركز الرسمي يحتله الفرد، ويتناسب من أعلي، وأسفل.

4- القوة الفنية: ومصدرها الخبرة، أو المهارات المعرفية التي يمتلكها الفرد.

5- قوة الإعجاب: ومصدر هذه القوة هو إعجاب المرؤوسين، أو الرؤساء لبعض الصفات الشخصية، والتي تربطهم، وتشدهم نتيجة للتوفر نوع من السحر، والجادبية في الشخصية .

2-4: الأدوار الرئيسية التي يقوم بها القائد الاستراتيجي:-

للقيادة أدواراً أساسية يجب أن يقوم بها القادة الإستراتيجيين تتمثل في الآتي (رحيمة، 2012):-

- أ- التعرف على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن كتب فضلاً عن تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية الفاعلية الإستراتيجية من خلال تطوير شبكة معلومات إستراتيجية.
- ب- إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية، وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ (التغيير الثقافي).
- ج- العمل على بقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة، وتوليد الأفكار أي الوصول إلى النجاح الإستراتيجي.
- د- ترسيخ الممارسات الأخلاقية ف منظماتهم، أن يجعلوا من أنفسهم نموذجاً يقتدي به الآخريين، قادر على اتخاذ القرارات ذات الأبعاد الأخلاقية.
- 2-5: التحديات التي تواجه القائد الإستراتيجي:-

- تواجه القائد الاستراتيجي العديد من المشاكل والتحديات التي تحد من قدرته على النجاح نذكر منها (الشرقاوي، 1981):-
- 1- ضعف الخبرة والخلفية المعرفية والعملية لدى القائد، وعدم وجود انسجام بين أعضائه.
- 2- ضعف القدرات التخطيطية وفشل الخطط الموضوعة، وعدم قدرته علي تحقيق الأهداف.
- 1- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية، واتساع دائرة التهديدات في ظل الفرص.
- 2- وجود فساد وتلاعب في ظل ضعف النظام الرقاب المعتمد ف المنظمة أو في الدولة التي تعمل فيها.
- 3- عدم توفر الاستقرار السياسي، حيث يؤثر ذلك في العمل والضبط في كافة المجالات.

- 4- عدم توفر البيانات الكافية للعمل، وضعف القدرات على إعداد التقارير الدورية التي تسلط الضوء على ظروف العمل سواء التقارير الأسبوعية أم الشهرية أم السنوية.
- 5- استخدام مبادئ الإدارة التقليدية، وعدم الوعي بأهمية المفاهيم العصرية فيها.

3-1 : بيئة ومجتمع وعينة الدراسة:

وتتمثل بيئة الدراسة في محطة تحلية المياه بمدينة الزاوية، كما يتمثل مجتمع الدراسة في مديري المكاتب والإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات الإستراتيجية بالمحطة، وتمثل عينة الدراسة في عينة قصدية، أو حكمية لكل المديرين العاملين بالإدارة العليا بها لكونهم يمثلون صناعات الإستراتيجيات المختلفة الرئيسة والفرعية والمسؤولين على تنفيذها وتقويمها.

3-2 : حدود الدراسة: مجلة دراسات الإنسان و المجتمع

وتتمثل حدود الدراسة في الآتي:-
Human and Community Studies Journal

- أ- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع القائد الإستراتيجي، ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- ب- الحدود المكانية: وتمثل في محطة الزاوية لتحلية مياه البحر داخل مدينة الزاوية بليبيا.
- ج- الحدود الزمنية: وتقتصر الدراسة على الفترة الزمنية التي تم فيها توزيع استمارات الاستبيان سنة 2018 م.

3-3 : منهجية الدراسة:

حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال:-

أ- الدراسة النظرية: وذلك بالاطلاع على الكتب، والمراجع، والمجالات، والبحوث، والورقات العلمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

ب- الدراسة الميدانية: من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، وبالاعتماد على استمارة الاستبيان التي صُممت من أجل التحقق من صحة الفرضيات.

3-4: قياس المتغيرات:

تم بناء مؤشرات مقياس الدراسة، باعتماد تصميم الاستبيان لجمع البيانات الضرورية لمعالجة مشكلة الدراسة، وبعد مناقشة محتويات الاستبيان مع ثلاثة من المحكمين المختصين من أجل التأكد من أن القياس المستخدم يقيس بالفعل ما ينبغي أن يُقاس، ومن أجل التحقق من ثبات وصدق الأداة المستخدمة في الدراسة تم استخدام اختبار (ألفا كرنباخ) من أجل الوصول إلى معامل الثبات الكلي للاستبيان، وتم اعتماد أسلوب ليكارت الخماسي لقياس تباين آراء المبحوثين، وإجاباتهم.

3-5: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية بعد إدخال حزمة البيانات للحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss).

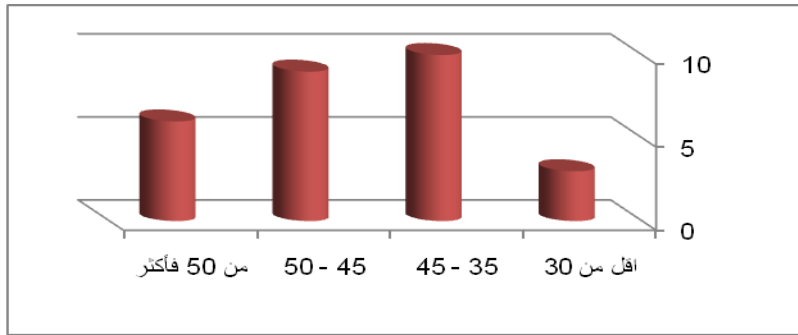
3-6: نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:-

3-6-1: توزيع مفردات العينة حسب العمر:

الجدول رقم (1) يبين التوزيع التكراري، والنسبي المئوي لمفردات العينة بحسب العمر، والشكل رقم (1) يمثل التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة:

جدول رقم (1) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة بحسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
10.7	3	اقل من 30
35.7	10	45 - 35
32.1	9	50 - 45
21.4	6	من 50 فأكثر
%100	28	المجموع



الشكل (1) التمثيل البياني للتوزيع النسبي لمفردات العينة بحسب العمر .

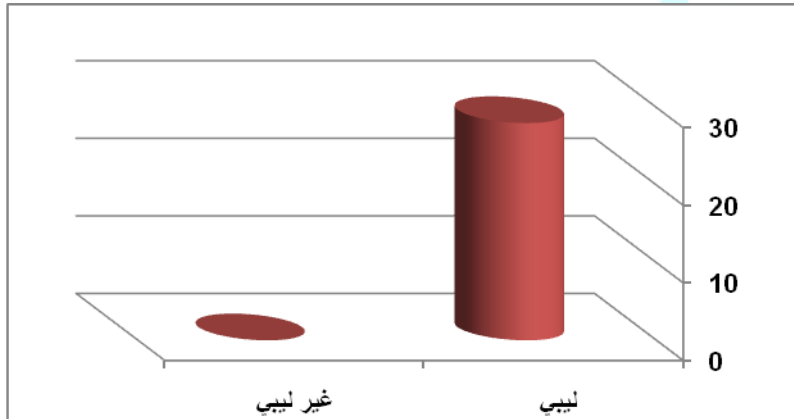
من خلال الجدول رقم (1) ، والشكل رقم (1) نلاحظ أن معظم مفردات العينة تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة، ويمثل نسبة 35.7 % من جميع مفردات العينة، ثم يليه من تتراوح أعمارهم من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة، ويمثل نسبة 32.1 % من جميع مفردات العينة، ثم يليه مما أعمارهم من 50 سنة، ويمثل نسبة 21.4 % من جميع مفردات العينة، وأخيراً من تتراوح أعمارهم اقل من 30 سنة، ويمثل نسبة 10.7 % من جميع مفردات العينة، الأمر الذي يدل على أن إدارة محطة التحلية تتبنى كوادر شابة من مختلف الأعمار قادرة على العمل والإبداع وتقديم الأفضل لها.

3- 6 - 2: توزيع مفردات العينة بحسب الجنسية:

الجدول رقم(2) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة بحسب الجنسية، والشكل رقم (2) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة:

الجدول رقم(2) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة بحسب الجنسية

النسبة %	التكرار	الجنسية
100	28	ليبي
0	0	غير ليبي
%100	28	المجموع



شكل رقم (2) التمثيل البياني للتوزيع النسبي لمفردات العينة بحسب الجنسية

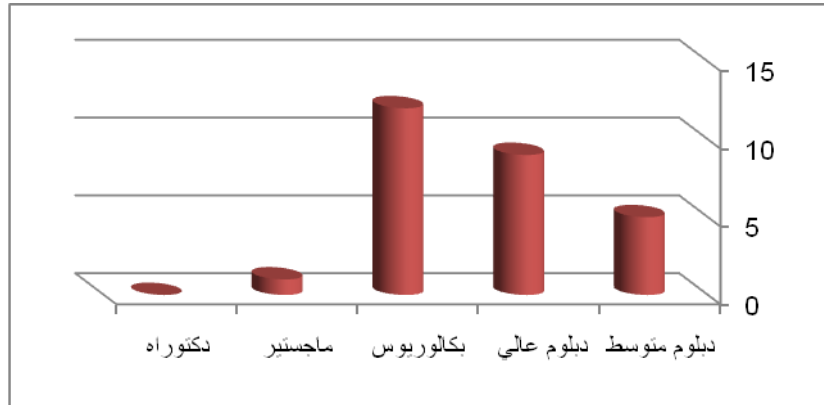
من خلال الجدول رقم (2) والشكل رقم (2) نلاحظ أن جميع مفردات العينة من الليبيين، ويمثل نسبة 100% وهذا يدل على إن إدارة المحطة تمتلك كوادرات محلية، تعتمد عليها في الإدارة والتشغيل والصيانة الأمر الذي أدى إلى ارتفاع مستوى الثقة في القوى العاملة الليبية ومن جهة أخرى انخفاض التكاليف.

3- 6 - 3: توزيع مفردات العينة بحسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة بحسب المستوى التعليمي والشكل رقم (3) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة:

الجدول رقم (3) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة بحسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
17.8	5	دبلوم متوسط
32.1	9	دبلوم عالي
42.8	12	بكالوريوس
3.5	1	ماجستير
0	0	دكتوراه
%100	28	المجموع



شكل رقم (3) التمثيل البياني للتوزيع النسبي لمفردات العينة بحسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول رقم (3)، والشكل رقم (3) نلاحظ أن معظم مفردات العينة من الحاصلين علي بكالوريوس، ويمثل نسبة 42.8% من جميع مفردات العينة، ثم يليه من الحاصلين على الدبلوم العالي، ويمثل نسبة 32.1% من جميع مفردات العينة، ثم يليه من الحاصلين على دبلوم المتوسط، ويمثل نسبة 17.8% من جميع مفردات العينة، وأخيراً الحاصلين على الدكتوراه، ويمثل نسبة 0% من جميع مفردات العينة، أي أن أغلبية عينة البحث متحصّلين على مؤهلات علمية عالية تمكنهم من ممارسة أعمالهم بكفاءة وفعالية.

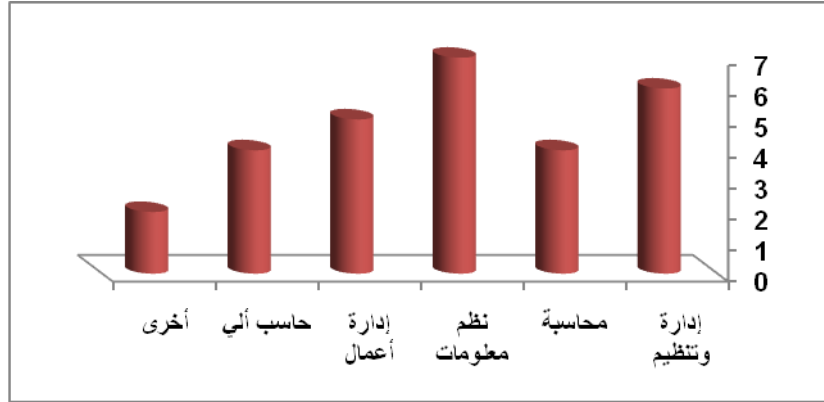
3- 6 - 4: توزيع مفردات العينة بحسب التخصص:

الجدول رقم (4) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة حسب متغيرات التخصص والشكل رقم (4) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة:

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

جدول رقم (4) التوزيع النسبي المئوي لمفردات العينة بحسب التخصص

النسبة %	التكرار	التخصص
21.4	6	إدارة وتنظيم
14.2	4	محاسبة
25	7	نظم معلومات
17.8	5	إدارة أعمال
14.2	4	حاسب آلي
7.1	2	أخرى
100%	28	المجموع



الشكل رقم (4) التمثيل البياني للتوزيع النسبي لمفردات العينة حسب التخصص

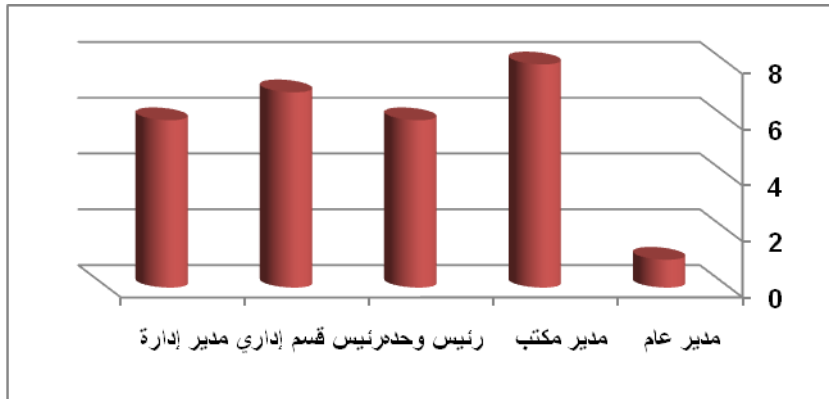
من خلال الجدول رقم(4)، والشكل رقم(4) نلاحظ أن معظم مفردات العينة الحاصلين على تخصص على نظم معلومات، ويمثل نسبة 25% من جميع مفردات العينة، ثم يليه من الحاصلين على إدارة وتنظيم، ويمثل نسبة 21.4% من جميع مفردات العينة، ثم يليه من الحاصلين إدارة أعمال 17.8% من جميع مفردات العينة، ثم يليه من الحاصلين على حاسب آلي 14.2% من جميع مفردات العينة، ثم يليه الحاصلين على محاسبة 14.2% من جميع مفردات العينة، ثم يليه الحاصلين على تخصصات أخرى 7.1% أي أن أغلبية عينة لديهم تخصصات علمية متنوعة تمكنهم من قيادة المحطة بأسلوب الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بنجاح.

3- 6 - 5: توزيع مفردات العينة بحسب الوظيفة :

الجدول رقم(5) يبين التوزيع التكرار والنسبي المئوي لمفردات العينة حسب متغيرات الوظيفة في العمل والشكل رقم(5) يمثل التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة:

الجدول رقم (5) التوزيع النسبي للمفردات العينة بحسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	التكرار المئوي %
مدير عام	1	3.5
مدير مكتب	8	28.5
رئيس وحدة	6	21.4
رئيس قسم إداري	7	25
مدير إدارة	6	21.4
المجموع	28	%100



الشكل رقم (5) التمثيل البياني للتوزيع النسبي لمفردات العينة بحسب الوظيفة

من خلال الجدول رقم (5)، والشكل رقم (5) نلاحظ أن معظم مفردات العينة وظيفتهم رئيس وحدة ويمثل نسبة 54.0% من جميع مفردات العينة، ثم يليه من وظيفتهم مدير مكتب، ويمثل نسبة 28.5% من جميع مفردات العينة، ثم يليه من وظيفتهم رئيس قسم إداري، ويمثل نسبة 25% من جميع مفردات العينة، ثم يليه من وظيفتهم مدير إدارة، ورئيس وحدة، ويمثلون كلاهما نسبة 21.4% من جميع مفردات العينة، وأخيراً ممن وظيفتهم مدير عام ويمثل نسبة 3.5% من جميع مفردات العينة، وهذا يوضح أهمية

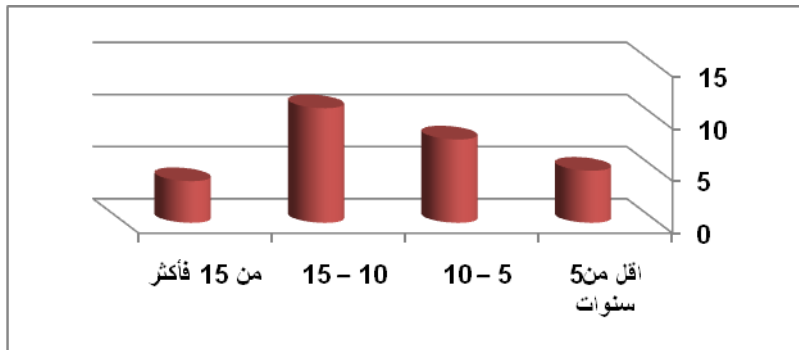
هذه المستويات في الحصول على المعلومات والبيانات التي تخدم أهداف الدراسة، ومدى اتسامها بالواقعية والموضوعية .

3- 6 - 6: توزيع مفردات العينة بحسب سنوات الخبرة في العمل:

الجدول رقم(6) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة حسب سنوات الخبرة في العمل والشكل رقم(6) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة:

الجدول رقم(6) التوزيع النسبي المئوي لمفردات العينة بحسب سنوات الخبرة في العمل

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
17.8	5	اقل من 5 سنوات
28.5	8	10 - 5
39.2	11	15 - 10
14.2	4	من 15 فأكثر
%100	28	المجموع



شكل رقم (6) التمثيل البياني للتوزيع النسبي لمفردات العينة بحسب سنوات الخبرة العملية

من خلال الجدول رقم (6)، والشكل رقم(6) نلاحظ أن معظم مفردات العينة خبرتهم العملية من 10 إلى 15 سنة، وتمثل نسبة 39.2% من جميع مفردات العينة

ثم يليه من تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات وتمثل نسبة 28.5% من جميع مفردات العينة، ثم يليه من تتراوح خبرتهم أكثر من 15 سنة، وتمثل نسبة 18.7% من جميع مفردات العينة، وأخيرا من تتراوح خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات، وتمثل نسبة 14.2% فقط من جميع مفردات العينة، أي أن أغلبية عينة البحث يمتلكون الخبرة الكافية التي تؤهلهم إعطاء معلومات صحيحة يمكن الاعتماد عليها في نجاح هذه الدراسة.

3- 7 : اختبار الفرضيات :-

3- 7 - 1 : تحليل درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة :-

أولاً: مستوى المتطلبات المتوفرة لممارسة مهام القائد الاستراتيجي بمحطة التحلية محل الدراسة: -

الجدول رقم(7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وترتيب فقرات المتطلبات المتوفرة لممارسة مهام القائد الإستراتيجي

ر.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة حسب التوفر
1-	للمحطة إستراتيجية واضحة المعالم	2.79	0.61	10
2-	للمحطة رؤية مستقبلية تسعى لتحقيقها على المدى الطويل	3.52	0.33	5
3-	البيانات الواردة في الرسالة واقعية وحقيقية ومعلن عنها	3.12	0.44	15
4-	تعتبر الرسالة المرشد والإطار لأعضاء الإدارة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار	2.92	0.55	9
5-	تمتلك المحطة الخبرات والكفاءات اللازمة لممارسة أسلوب الإدارة الإستراتيجية	3.69	0.21	1
6-	تستعين الإدارة العليا في بعض الأحيان ببعض	3.56	0.30	4

			الخبرات اللازمة للقيام بحل بعض المشاكل الفنية	
3	0.48	3.58	يؤثر نوع التكنولوجيا في المحطة على قياس الأداء على مستوى الأداء	-7
2	0.21	3.68	تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المحطة على أداء القائد الإستراتيجي	-8
6	0.44	3.41	القادة الإستراتيجيون بالمحطة مؤهلون وذوي خبرات عالية	-9
7	0.51	3.24	يتوفر لدى القادة الإستراتيجيون بالمحطة الوعي الكافي لإدراك أهمية التفكير	-10
11	0.66	2.46	القادة الإستراتيجيون على وعي وإدراك تام بأهمية ممارسة أسلوب القيادة الإستراتيجية	-11
1	0.69	2.42	الإجراءات والأساليب المتبعة بالمحطة تعتمد على الرؤية والرسالة	-12
14	0.74	2.18	لدى رجال الإدارة العليا بالمحطة القدرة على المبادرة والإبداع	-13
8	0.54	3.23	تعتمد الإدارة الإستراتيجية على أسلوب البحث والتطوير	-14
12	0.67	2.44	البيئة الاجتماعية والثقافية تدعم برامج التطوير والتحسين المستمرة	-15

يوضح الجدول (7) ترتيب إجابات عينة الدراسة حول المتطلبات المتوفرة لممارسة مهام القائد الاستراتيجي حيث تبين أن أكثر الخصائص أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " تمتلك المحطة الخبرات والكفاءات اللازمة لممارسة أسلوب الإدارة الإستراتيجية " حيث بلغ متوسط هذه الفقرة 3.69، تليها الفقرة التي تنص على " تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المحطة على أداء القائد الإستراتيجي " بمتوسط حسابي بلغ 3.68 ، مما يدل أيضا على إن غالبية عينة الدراسة كانت إجاباتهم "موافق" حسب المقياس الخماسي المستخدم.

ثانياً: مستوى خصائص القائد الاستراتيجي بمحطة التحلية محل الدراسة:
الجدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وترتيب فقرات خصائص
القائد الإستراتيجي

ر.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة حسب التوفر
1	الإقتناع بممارسة أسلوب التفكير الإستراتيجي من أسس نجاح المحطة	3.67	0.25	7
2	القدرة على الدراسة والتحليل والنقد والاستنتاج	3.79	0.21	1
3	القدرة على فهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور	2.94	0.54	15
4	القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعمكم الخطر المتوقع من التراجع	3.74	0.23	5
5	تشاركون في عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية للمحطة	3.70	0.27	6
6	المشاركة في عملية التحليل الاستراتيجي لجميع المتغيرات	2.98	0.51	14
7	المشاركة في عملية رقابة الاستراتيجيات داخل المحطة	3.12	0.44	13
8	القدرة على تفهم سلوك العاملين وشخصياتهم وعلاقتهم داخل العمل	3.75	0.23	4
9	القدرة على التحليل الاستراتيجي لجميع المعلومات الإستراتيجية	3.77	0.22	2

8	0.26	3.65	الاعتماد على الأساليب العلمية في حل المشاكل المختلفة	1 0 -
3	0.22	3.76	الاعتماد على الأساليب العلمية في حل المشاكل الفنية	1 1 -
12	0.41	3.15	القدرة على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي	1 2 -
9	0.29	3.56	امتلاك الإرادة والعزيمة في إدارة المحطة مع وجود العقبات التي تحد من القدرة على النجاح	1 3 -
11	0.37	3.27	القدرة العالية على إدارة الوقت وبفاعلية	1 4 -
10	0.36	3.29	تعملون بروح الفريق الواحد وفق أسس التفكير الإستراتيجي	1 5 -

يوضح الجدول (8) ترتيب إجابات عينة الدراسة حول خصائص القائد الإستراتيجي حيث تبين أن أكثر الخصائص أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " القدرة على الدراسة والتحليل والنقد والاستنتاج " حيث بلغ متوسط هذه الفقرة 3.79، تليها الفقرة التي تنص على " القدرة على التحليل الاستراتيجي لجميع المعلومات الإستراتيجية " بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وتليها الفقرة التي تنص على " الاعتماد على الأساليب العلمية في حل المشاكل الفنية" بمتوسط حسابي بلغ 3.76 مما يدل أيضا على إن غالبية عينة الدراسة كانت إجابتهم "موافق" حسب المقياس الخماسي المستخدم.

ثالثاً: مستوى خصائص الأهداف الإستراتيجية للمحطة محل الدراسة:-
الجدول رقم (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وترتيب فقرات خصائص الأهداف الإستراتيجية للمحطة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة حسب التوفر
1-	الأهداف الإستراتيجية للمحطة واقعية وقابلة للتنفيذ	3.45	0.32	8
2-	الأهداف الإستراتيجية للمحطة مشتقة من الرؤية والرسالة	2.67	0.63	15
3-	الأهداف الإستراتيجية للمحطة قابلة للقياس	2.89	0.57	13
4-	الأهداف الإستراتيجية للمحطة واضحة ومعلومة لجميع العاملين بالمحطة	3.69	0.21	1
5-	يتم تنفيذ الأهداف الإستراتيجية وفقاً لتوقيت محدد مسبقاً	3.24	0.47	10
6-	تتمثل نقاط الضعف والقوة في المحطة في الهيكل التنظيمي	3.25	0.46	9
7-	نتائج الأداء بالنسبة للقادة الإستراتيجيين مرضية جداً	2.98	0.51	12
8-	يتم تحقيق أهداف المحطة بفاعلية عالية	3.12	0.44	11
9-	تضع الإدارة العليا معايير محددة لقياس الأهداف	3.56	0.29	5
10	توجد مؤشرات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية في قياس فاعلية أداء المحطة	3.64	0.26	4

6	0.32	3.46	من ضمن المؤشرات المستخدمة شعور العاملين بالولاء الوظيفي	11 -
3	0.26	3.65	تسمح الإدارة الإستراتيجية بمشاركة أعضاء الإدارة الوسطى	12 -
14	0.59	2.76	تقوم المحطة باستدعاء بعض الخبراء والاستشاريين للقيام ببعض الأعمال	13 -
2	0.24	3.67	توجد صعوبات تؤثر على تحقيق الأهداف ومن ثم على أداء المحطة	14 -
7	0.32	3.45	الظروف البيئية المحيطة سبب مباشر في انخفاض مستوى أداء المحطة	15 -

يوضح الجدول (9) ترتيب إجابات عينة الدراسة حول خصائص الأهداف الإستراتيجية للمحطة قيد الدراسة حيث تبين أن أكثر الخصائص أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " الأهداف الإستراتيجية للمحطة واضحة ومعلومة لجميع العاملين فيها " حيث بلغ متوسط هذه الفقرة 3.69، تليها الفقرة التي تنص على " توجد صعوبات تؤثر على تحقيق الأهداف ومن ثم على أداء المحطة " بمتوسط حسابي بلغ 3.67 مما يدل أيضا على إن غالبية عينة الدراسة كانت إجاباتهم "موافق" حسب المقياس الخماسي المستخدم.

3- 7 - 2: نتائج اختبار الفرضيات الرئيسة:-

حيث استخدمت الباحثة اختبار ويلكوكسون لبيان صحة الفرضية الرئيسة الثلاث فكانت النتائج كالآتي:-

أولاً- العلاقة بين مستوى المتطلبات اللازمة لممارسة مهام القائد الاستراتيجي بالمفهوم العلمي، والواجب توافرها، والمتطلبات المتوفرة بمحطة تحلية مياه البحر قيد الدراسة:-

الجدول رقم (10) نتائج اختبار ويلكوكسون المتعلق بالمتطلبات المتوفرة لممارسة مهام القائد الإستراتيجي

N	mean	Z	WILCOXON W	Sig
15	3.76	3.17	21.36	0.824

من الجدول السابق يتبين أن قيمة sig تساوي 0.824 وهي أكبر من 5% إذا نقبل الفرضية الصفرية القائلة "لا توجد فروق دالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بخصوص المتطلبات المتوفرة لممارسة مهام القائد الإستراتيجي" ونرفض الفرضية البديلة القائلة "توجد فروق دالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بخصوص المتطلبات المتوفرة لممارسة مهام القائد الإستراتيجي" مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
ثانياً- العلاقة بين مستوى الخصائص والصفات المطلوب توافرها في القائد الاستراتيجي بالمفهوم العلمي، والخصائص والصفات الفعلية للقائد الاستراتيجي بمحطة تحلية مياه البحر قيد الدراسة:-

الجدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار ويلكوكسون المتعلق بخصائص وصفات القائد الإستراتيجي

N	mean	Z	WILCOXON W	Sig
15	3.51	1.52	26.049	0.001

من الجدول السابق يتبين أن قيمة sig أقل من 5% لذا نرفض الفرضية الصفرية القائلة "لا توجد فروق دالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بخصوص خصائص القائد الإستراتيجي"

ونقبل الفرضية البديلة القائلة " توجد فروق دالة إحصائياً في إجابات عينة الدراسة بخصوص خصائص القائد الإستراتيجي " وذلك يرجع لقلة معرفة عينة الدراسة بتلك الخصائص التي يتسم بها القائد الإستراتيجي".

ثالثاً- العلاقة بين مستوى خصائص الأهداف الإستراتيجية بالمفهوم العلمي وخصائص الأهداف الإستراتيجية بمحطة تحلية مياه البحر قيد الدراسة:-

الجدول رقم (12) نتائج اختبار ويلكوكسون المتعلقة بخصائص الأهداف الإستراتيجية للمحطة

N	mean	Z	WILCOXON W	Sig
15	3.24	2.46	19.702	0.206

من الجدول السابق يتبين أن قيمة sig تساوي 0.206 وهي أكبر من 5% إذا تقبل الفرضية الصفرية القائلة " لا توجد فروق دالة إحصائياً في إجابات عينة الدراسة بخصوص خصائص الأهداف الإستراتيجية للمحطة " ونرفض الفرضية البديلة القائلة " توجد فروق دالة إحصائياً في إجابات عينة الدراسة بخصوص خصائص الأهداف الإستراتيجية للمحطة " .

3- 8 : النتائج:-

وفقاً للبيانات التي تم جمعها، وتحليلها، والفرضيات التي تم اختبارها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- وجود علاقة طردية (موجبة) بين مستوى المتطلبات اللازمة بالمفهوم العلمي، والمتطلبات المتوفرة لممارسة مهام القائد الاستراتيجي بالمحطة قيد الدراسة، بحيث كلما زاد مستوى المتطلبات المتوفرة زاد مستوى أداء القائد الإستراتيجي، وبالتالي النجاح في ممارسة مهامه والتي تتعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمحطة.

ح- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص والصفات المطلوب توافرها في القائد الاستراتيجي بالمفهوم العلمي، والخصائص والصفات الفعلية للقائد الاستراتيجي بالمحطة قيد الدراسة، وهذا يرجع إلى قلة اقتناع وتخوف المسؤولين بالإدارة العليا بممارسة مهامهم من منظور استراتيجي، مما يدل على أن نمط القيادة السائد بالمحطة هو النمط التقليدي، وهو السبب الرئيس في قصور إدارة المحطة على تطبيق المفهوم العلمي للقيادة الإستراتيجية والاستفادة من نتائجها.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خصائص الأهداف الإستراتيجية بالمفهوم العلمي وخصائص الأهداف الإستراتيجية للمحطة قيد الدراسة، وذلك لأن الهدف الإستراتيجي للمحطة تم تحديده ووضعه بواقعية ووفق أسس علمية دقيقة.

3- 9 : التوصيات:-

بناءً على مجموعة النتائج التي خلصت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:
أ- وضع خطة للارتقاء بمستوى كفاءة قيادات المحطة وجميع العاملين فيها، وتطوير مهاراتهم وإمكانياتهم وخبراتهم بما يكفل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال إستراتيجية حوافز عادلة، ومشاركتهم في برامج وندوات ومؤتمرات علمية، والاستفادة من نتائجها في الواقع العملي.

ب- ضرورة إدراك القيادات الإدارية في المحطة قيد الدراسة بضرورة تطوير الهيكل التنظيمي للمحطة واستحداث قسم أو إدارة تحت مسمى نظام المعلومات الإستراتيجية، وتحديثها بصورة مستمرة تمكنهم من ممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بنجاح، لما له من تأثير على زيادة فاعلية الرقابة الإستراتيجية، وبالتالي إمكانية الوصول إلى الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية أكبر.

ج- ضرورة وضع معايير، ومؤشرات أداء واضحة للحكم على مدى دقة ممارسة القائد الإستراتيجي لمهامه بشكل سليم، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمحطة قيد الدراسة .

المراجع :-

نذكر بعض المراجع التي تم الاستعانة بها وهي:-

- [1] صيرفي، محمد عبد الفتاح، 2009، الإدارة الإستراتيجية، تكوين الإستراتيجي، (ط 2، دار المناهج، عمان، الأردن، 7).
- [2] مرسى، نبيل محمد، 2003، الإدارة الإستراتيجية، وتكوين، وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، (ب.ط، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص 22).
- [3] غنية، المهدي، 2007، إدارة الأعمال، (ط 2، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، ص32).
- [4] عامري، محمد بن شيبان، 2012، أهمية القيادة الإدارية، (ب.ط، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص64).
- [5] أغا، حلمي، وفيق، 2013، دور القيادة الإدارية، والتنمية الإدارية، (ب.ط، دار الأزهر، غزة، فلسطين، ص252).
- [6] رحيمة، سلمى، حنينة، 2012 م، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، (مجلة جامعة الانبهار، المجلد الرابع، العدد التاسع، الأنبار، العراق، ص251).
- [7] شرقاوي، علي، 1981، إدارة الأعمال العامة، (ب.ط، دار النهضة، بيروت، لبنان، ص56).