

أثر تبني التوجهات الإستراتيجية والإبداعية على التطوير التنظيمي

إسماعيل صبري صقر

ملخص الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد العلاقة ومدى التأثير بين تقييم قيادات المنظمات الحكومية وإحداث التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية ، واقتراح إطار يوضح عوامل الارتباط والتأثير بين تقييم القيادات الحكومية وإحداث التطوير التنظيمي ، تم الإعتماد على قائمة الإستقصاء للحصول على البيانات الأولية من المنظمات الحكومية (٢٨٢) مفردة وتم إستخدام تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من مدى صحة الفروض. وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة إرتباط وتأثير معنوية بين أبعاد تقييم القيادات الحكومية (قدرة قيادات المنظمات الحكومية على التخطيط الإستراتيجي ، قدرة قيادات المنظمات الحكومية على إدارة الأزمات، قدرة قيادات المنظمات الحكومية على إستغلال موارد المنظمة، تبني قيادات المنظمات الحكومية لأساليب التغيير الإستراتيجي ، القيادات الحكومية الإبداعية) وإحداث التطوير التنظيمي.

الكلمات الافتتاحية: تقييم قيادات ، المنظمات الحكومية ، إحداث التطوير التنظيمي.

Abstract :

The study aims to define the relationship between government leaders evaluation and governmental evaluation in Ismailia governorate and how it effect on both sides. And we suggest a framework showing correlation factors between governmental leaders evaluation and organizational development. A questionnaire form was used to gather the information from 282 governmental entities, linear correlation and regression analysis was used to test the validity of the hypothesis. The study deduced that there is a connection between basis of governmental leaders' evaluation which includes the ability of governmental leaders of strategical planning, crisis management, resources allocation, adapting to strategical change and entrepreneurship

and their ability of organizational development.

Keywords : - Leaders evaluating - Governmental organizations - Organizational development.

تقديم:

للقيادة الإدارية مساهمة فعالة في بلوغ المؤسسات لأهدافها عن طريق الشخصية القيادية المبدعة ذو التفكير الإستراتيجي والأداء الفعال الناجم عن تعامل القائد الإداري مع كل موارد المنظمة وفق ما يتلاءم مع طبيعتها، فمن الضروري وجود قيادات حكومية تتمتع بمهارات عالية قادرة على تحقيق التطوير التنظيمي والسير بالمنظمات نحو القمة (seddik, bendjima, 2018).¹

أولاً: الدراسات السابقة:

- أ- (الأغا، ٢٠١٠) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية لإنجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي، وتحديد علاقة الأنماط القيادية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات، والتعرف على مدى علاقة وقدرة القيادات الإدارية في كافة المستويات القيادية بفاعلية عملية التطوير والتغيير التنظيمي.^٢
- ب- (أبو الغنم، ٢٠١٣) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المدير والقائد وفق نمطه القيادي على عملية صنع قرارات التغيير، ومدى مقاومة تنفيذ المرؤوسين للتغيير التي يقوم بها المديرين كتعبير عن عدم رضاهم عنها، والتعرف على أكثر أنماط القيادة الإدارية التي لها قدرة في التأثير في عملية التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.^٣
- ج- (العلوي، ٢٠١٣) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود، والكشف عن أهمية العوامل المؤثرة في فاعلية القيادة في المنظمة.^٤
- د- (العمران، ٢٠١٤) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مبررات الحاجة إلى التطوير التنظيمي في قطاع البريد الحكومي والمتطلبات (الإدارية- السلوكية- المالية- القانونية- التكنولوجية) اللازمة لإحداث التطوير التنظيمي الهادف في هذا القطاع، والكشف عن مدى تطبيق خطط وبرامج التطوير وتحديد مجالات ومعوقات هذا التطبيق، والتحقق من العلاقة بين معوقات التطوير التنظيمي في

هذا القطاع وبين مستوى تطبيق خطته أو برامجه.^٥

٥- (إسليم، ٢٠١٦) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية برامج إعداد القادة في بناء الشخصية القيادية في مؤسسة إبداع، ومعرفة مدى فعالية برامج إعداد القادة في بناء الشخصية القيادية في مؤسسة إبداع تعزي إلى متغيرات الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، والبرامج التدريبية، والكشف عن نقاط القوة والضعف في برامج التدريب القيادية.^٦

ثانياً: مشكلة البحث:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية للوضع الحالي للمنظمات الحكومية موضع الدراسة في محافظة الإسماعيلية وقد تم الإستعانة بدليل الإدارة العامة للموارد البشرية بديوان عام المحافظة، وإدارة القوى العاملة بمديرية التنظيم والإدارة بالمحافظة، وشئون العاملين بمديريات الخدمات، ووحدات الحكم المحلي بمحافظة الإسماعيلية، فضلاً عن المقابلات الشخصية وذلك لتحديد مشكلة البحث وقد قام الباحث بسؤال عينة ميسرة حجمها (٤٥) مفردة من القيادات والعاملين في المنظمات الحكومية موضع الدراسة بمحافظة الإسماعيلية حول أبعاد تقييم القيادات الحكومية وأبعاد التطوير التنظيمي وكانت نتيجة الإستقصاء كالتالي:

تعاني بعض المنظمات الحكومية في محافظة الإسماعيلية من وجود قصور في عملية تقييم قيادات المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية، كما تواجه هذه المنظمات جوانب قصور تتعلق بمدى نجاح الخطط الإستراتيجية، والإستغلال الأمثل لجميع موارد المنظمة، ومدى الجاهزية لمواجهة الأزمات والسيطرة عليها، بالإضافة إلى قصور في جودة الخدمات الحكومية المقدمة للجمهور مما يستدعي دراسة وتحليل العوامل الأكثر ارتباطاً بتقييم أداء القيادات وأثرها على إحداث التطوير التنظيمي.

وباستعراض الظواهر السابقة يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث في شكل

التساؤلات الآتية:

١. ما مدى وجود فروق بين آراء وإتجاهات القيادات و العاملين حول تقييم القيادات الحكومية وإحداث التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية.
٢. ما مدى الإرتباط بين كفاءة أنظمة تقييم قيادات المنظمات الحكومية وإحداث التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية.
٣. ما مدى تأثير نظام تقييم قيادات المنظمات الحكومية المتبع محل الدراسة على إحداث التطوير التنظيمي.

ثالثاً: أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

- ١ يعتبر موضوع تقييم قيادات المنظمات الحكومية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة، ، لذا حاول الباحث التطرق لهذا الموضوع لفتح المجال أمام الباحثين لتناول متغيرات تقييم القيادات بالدراسة وعلاقة كل منهما بالمفهوم الشامل للأداء والتطوير.
- ٢ تركز هذه الدراسة على دراسة وتحليل العلاقة بين تقييم قيادات المنظمات الحكومية والتطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية، حيث يربط بين تقييم القيادات الحكومية والتطوير التنظيمي، وهو الأمر الذي لم يتم تناوله في الكثير من الدراسات والبحوث الأكاديمية، حيث أن أغلب الدراسات تناولت مفهوم القيادة الشامل ولم تركز على تقييم القائد وأثر ذلك في عملية التطوير التنظيمي.

تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية مما يلي:

- ١ تساعد الدراسة في تحليل الوضع الحالي لتقييم القيادات والتطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية.
- ٢ تقديم توصيات واقتراحات تُسهم في استفادة المنظمات الحكومية من تقييم القيادات مما ينعكس على مستوى أدائهم الوظيفي ويؤدي إلى إحداث التطوير التنظيمي.

رابعاً : أهداف البحث:

- ١ التعرف على مدى وجود فروق معنوية بين آراء فئات مجتمع الدراسة حول تقييم القيادات الحكومية وإحداث التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية.
- ٢ تحديد مدى وجود علاقة إرتباط بين تقييم قيادات المنظمات الحكومية وإحداث التطوير التنظيمي وإختبار العلاقة بينهم.
- ٣ تحديد مدى وجود تأثير بين تقييم قيادات المنظمات الحكومية على إحداث التطوير التنظيمي وإختبار العلاقة بينهم.
- ٤ إعداد إطار مقترح للمساهمة في علاج قصور تقييم قيادات المنظمات الحكومية بهدف إحداث التطوير التنظيمي.
- ٥ تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تطوير عملية تقييم قيادات المنظمات

إسماعيل صبري صقر

الحكومية لدورها في إحداث التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية.

خامساً: فروض ومتغيرات البحث:

- ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع مجموعة من الفروض كما يلي :
١. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تقييم قيادات المنظمات الحكومية وأبعاد التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية.
 ٢. توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتقييم قيادات المنظمات الحكومية على إحداث التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية.

سادساً: منهجية البحث:

أ نوع ومصادر البيانات:

١ البيانات الثانوية: تم الإعتماد على التقارير السنوية والتقارير الداخلية لإدارة القوى العاملة بمدرية التنظيم والإدارة بالمحافظة، وشئون العاملين بمديريات الخدمات ووحدات الحكم المحلي بالمحافظة، والإدارة العامة للموارد البشرية بديوان عام المحافظة، وشئون العاملين بالجهات، وإدارة البحوث والتطوير والإدارات المختلفة بالهيئات الحكومية في محافظة الإسماعيلية.

٢ البيانات الاولية :

- تم الاعتماد على الإستقصاء والمقابلات للتعرف على آراء وإتجاهات الادارة العليا ومديري الادارات و العاملين للتعرف على آراء القيادات والعاملين في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية بشأن دعم الإدارة العليا لموضوعية التقييم ووجود نظم تقييم فعالة تساعد على التطوير التنظيمي.
- التعرف على آراء مجتمع الدراسة بالمنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية بخصوص جهود الإدارة العليا لإستقطاب والإحتفاظ بالقيادات ذوي القدرات الإبداعية والتي تساهم في التطوير التنظيمي.

ب مجتمع وعينة البحث:

يمثل مجتمع الدراسة وحدات معاينة من الادارة العليا ومديري الادارات والعاملين في المنظمات الحكومية في محافظة الإسماعيلية وقد تم إختيار (٥) منظمات وهي: مديريةية التنظيم والإدارة ، كلية الطب البشري بجامعة قناة السويس، مديريةية الشباب والرياضة، مديريةية الصحة، الشركة القابضة لإنتاج وتوزيع الكهرباء، حيث أن جميع تلك المنظمات تقدم خدمات حكومية.

عينة البحث: تم تحديد عينة الدراسة في ضوء الاعتبارات التالية :

- ١- أعضاء الإدارة العليا تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل نظراً لقلّة عددها (٩٨) مفردة.
- ٢- مديري الإدارات ورؤساء الأقسام تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل أيضاً نظراً لقلّة عددها (٩٨) مفردة.
- ٣- بالنسبة لمجتمع العاملين قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المنظمات موضع الدراسة وذلك للأسباب الآتية المنظمات الحكومية موضع الدراسة (٧٣٤٠) مفردة

جدول رقم (١) : توزيع عينة البحث

م	بيان الدراسة	فئات مجتمع	العدد	عينة / حصر شامل	عدد الإستجابات الصحيحة	نسبة الإستجابات الصحيحة
١	الفئة الأولى: الإدارة العليا	٩٨	حصر شامل	٥٠	٥١%	
٢	الفئة الثانية: مديري الإدارات ورؤساء الأقسام	٩٢	حصر شامل	٤٩	٥٣.٢٦%	
٣	الفئة الثالثة: العاملين	٣٦٤	عينة عشوائية طبقية	١٨٣	٥٠.٢٧%	

المصدر: من إعداد الباحث.

ج أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد على أسلوب الإستقصاء كأداة لجمع البيانات وقد تم إعداد قائمة بغرض الدراسة موجهة إلى الإدارة العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام، العاملين بالمنظمات الحكومية موضع الدراسة.

د الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

تم الاعتماد على برنامج (SPSS, ver 22) لتحليل البيانات وتم إختبار العلاقة بين المتغيرات بمعامل الارتباط سبيرمان، أما لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع تم الاعتماد الإنحدار المتعدد.

سابعاً: الإطار المفاهيمي لتقييم القيادات في المنظمات الحكومية والتطوير التنظيمي:

قامت الباحث بمناقشة الإطار المفاهيمي على النحو التالي :

أولاً: مفاهيم أساسية لتقييم القيادات الحكومية: عرف الباحث تقييم القيادات الحكومية

إسماعيل صبري صقر

بأنه "عملية شبه مستمرة تحقق الكفاءة والفاعلية للمنظمة وجميع العاملين فيها إذا ما إتسمت بالعدالة والموضوعية، وهي مقياس حقيقي لتحديد نقاط القوة والضعف للقيادات، ومقارنة مستوى الأداء الفعلي بالأداء المرغوب فيه والذي بدوره يؤثر في رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، وإتخاذ القرارات الإدارية".

ثانياً: أهداف تقييم أداء القيادات الحكومية:

- يمكن للباحث أن يوضح أهداف تقييم أداء قيادات المنظمات الحكومية كما يلي:
- تحديد التكاليف وترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.
 - خلق مناخ يسوده المساواة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة وجميع العاملين فيها.
 - تشجيع القيادات والعاملين على استثمار وتنمية قدراتهم الكامنة وتوظيف مهاراتهم وتطويرها بشكل أفضل.
 - التعرف على كيفية أداء القيادات بشكل علمي وموضوعي.
 - تنمية قدرات المدراء والمشرفين في مجالات الإشراف والتوجيه والتحفيز فيما يخص التعامل مع الموظفين.
 - الارتقاء بمستوى العلاقات بين القيادات والعاملين من خلال مناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
 - تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن جهودهم ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
 - تقديم توصيات ومقترحات لتطوير وتحسين سلوك أداء القيادات في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

ثالثاً: مفاهيم أساسية للتطوير التنظيمي: يرى (العميان، ٢٠٠٥) أن التطوير التنظيمي هو "عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومنتجات الأنشطة والعمليات، ويتم هذا بموجب العلوم السلوكية"^٧

و يرى الباحث أن التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية هو "الإستراتيجية الإبداعية الشاملة التي ليس لها نهاية داخل المنظمة الحكومية، والتي تهدف إلى خلق عنصر بشري فعال وبيئة عمل وأنظمة متجددة يعمل جميعهم في تحسين وزيادة كفاءة

إسماعيل صبري صقر

الأداء ككل وتقديم حلول مبتكرة لمعوقات العمل وذلك بالتنسيق بين جميع المستويات التنظيمية".

رابعاً: تحليل العلاقة بين أبعاد تقييم القيادات الحكومية وأبعاد التطوير التنظيمي:

فيما يلي يستعرض الباحث تحليل العلاقة بين أبعاد تقييم القيادات الحكومية و مدى تأثيرها على أبعاد التطوير التنظيمي كما يتضح مما يلي:

قدرة قيادات المنظمات الحكومية على التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتطوير

التنظيمي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من الموضوعات الهامة والملحة التي تؤثر تأثيراً مباشراً في تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك عندما تمارس إدارة الموارد البشرية أعمالها ووظائفها في ظل بيئة متغيرة بشكل سريع ومستمر، كالتغيرات التي تشهدها في مختلف المجالات، والتي تؤثر بشكل أو بآخر على المنظمة^٨.

ويعد من الضروري الإستعانة بالخبراء والمتخصصين من القيادات ذو الكفاءة العالية عند تجهيز الخطة الإستراتيجية وكذلك عند تنفيذها، وذلك للحد من الهدر بالموارد، بالإضافة إلى زيادة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لوصول المنظمات إلى الريادة وكفاءة الخدمات المقدمة كما أنه يجب التأكيد على إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي والالتزام بالشفافية والوضوح بين الإدارة والعاملين والفئة المستهدفة^٩.

وإن أهم متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لإحداث التطوير هو وضوح ودقة وواقعية الأهداف وسهولة قياسها، بالإضافة لمرونة القيادات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل كلما إقتضت الحاجة لذلك، وكذلك تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف والعمل على علاجها، ويجب على القائد الإطلاع باستمرار على خطط إستراتيجية لمنظمات أخرى سواء محلية أو عالمية للإستفادة منهم والوقوف على مقومات و ضمانات نجاح الخطط الإستراتيجية^{١٠}.

ويرى أبو علي، و جرار حتمية وجود قيادات لها معرفة مكتملة عن عملية التخطيط الإستراتيجي، وضرورة إشراك القيادات في صياغة الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية لإنجاح الخطة الإستراتيجية وذلك بسبب الدور الكبير الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في نجاح أهداف المنظمة، حيث توجد علاقة تأثير بين نجاح الخطة الإستراتيجية وتطوير السياسات الإدارية الخاصة بالمنظمة، كما أنه يعد من الضروري تلقي الإقتراحات من القيادات وذلك من خلال التغذية المرتدة مع الأخذ بعين الإعتبار توفير هامش لمشاركة

إسماعيل صبري صقر

القيادات في إعداد وتطوير البرامج وتقديم الدعم والعناية الكافية للقادة المبدعين بالإضافة إلى تقديم الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطة الإستراتيجية ١١.

وأشار القيسي إلى أن السياسات الإدارية الناجحة تُشتق من الإستراتيجيات، والإستراتيجيات تُشتق من الهدف الرئيسي، والهدف الرئيسي يتأثر بالبيئة المحيطة، وفي حال تبني سياسات إدارية لا تمت للإستراتيجيات بصلة، فهذا يعني أنه عند تنفيذها يتم الإبتعاد عن الهدف المركزي المراد الوصول إليه ١٢.

ويرى (Chandler) أن التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسات تحدث تغيرات في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وأن تنفيذ الإستراتيجية الجديدة يتطلب أيضاً تغييرات في الهيكل التنظيمي وتطويره ليتناسب مع الخطة الإستراتيجية، حيث أن نجاح الخطة الإستراتيجية يلزمه تحديد الهيكل التنظيمي المناسب، وبالتالي يتبعها تغيير وتطور في الهيكل التنظيمي وذلك إستجابة لمتطلبات الخطة الإستراتيجية الجديدة وعليه فإن الهيكل التنظيمي تابع للخطة الإستراتيجية ١٣.

ويؤكد عبد الرحمن، و الشويخ على أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظمة هو بمثابة الدور الرئيسي في تحسين الأداء بشرط الإلتزام فيه ، وذلك من خلال نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بما يخدم عملية التخطيط وتطوير المنظمة، بالإضافة لوجود هيكل تنظيمي يتناسب مع عملية التخطيط الإستراتيجي، كما أن إستخدام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية في تحسين الاداء والتطوير، ويتوجب على القيادات ضرورة الإلتزام بتنفيذ جميع بنود الخطة الإستراتيجية ومتابعتها وممارسة الرقابة على تنفيذها للوصول إلى الأداء المتميز، وإن التنسيق المستمر والبناء بين الإدارات المختلفة يساعد على بناء سياسة متقدمة ومتطورة تخدم عملية التطوير التنظيمي بالإضافة إلى ضرورة تشجيع التفكير الإستراتيجي والإبتكاري والإبداعي للقيادات الذي من شأنه التحسين والتطوير التنظيمي ١٤.

وأثبتت دراسة نبيدي، ويوسف أن لنظم المعلومات الإدارية دوراً مهماً في دعم عملية التخطيط الإستراتيجي لأي منظمة وذلك من خلال قدرتها على توفير المعلومات اللازمة التي تساعدها في التنبؤ بالمستقبل من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومواجهة التحديات والمخاطر المتوقعة في المستقبل حيث أن عملية التخطيط الإستراتيجي مرتبطة بالمستقبل ونتائجها غير معروفة بل تبني على التقديرات والتوقعات القائمة على الأسس العلمية وتحقيق تلك النتائج بالصورة المطلوبة كما هي مخطط لها، وتحتاج إلى معلومات دقيقة بدرجة كبيرة

إسماعيل صبري صقر

عن الأداء الماضي والحالي للمنظمات، وهذه المعلومات تستطيع نظم المعلومات الإدارية ذات الكفاءة العالية توفيرها بالدقة المطلوبة وفي الوقت المحدد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وطيدة بين نظم المعلومات الإدارية وعملية التخطيط الإستراتيجي بالمنظمات حيث أن نظم المعلومات الإدارية تقوم بتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات مهمة ومن ثم تقوم بحفظها في قواعد بياناتها لإسترجاعها وإستخدامها بسهولة، والتخطيط الإستراتيجي عملية تستخدم للتنبؤ بالمستقبل وتحتاج إلى معلومات دقيقة توفرها لها نظم المعلومات الإدارية، لذلك تعتبر نظم المعلومات الإدارية وسيلة مهمة في دعم عملية التخطيط الإستراتيجي بالمنظمات ١٥.

٢ قدرة قيادات المنظمات الحكومية على تبني أساليب التغيير الإستراتيجي وعلاقته بالتطوير التنظيمي:

يتطلب تحقيق الأداء التنافسي تهيئة العاملين لتقبل التغيير الإستراتيجي والتحول الشامل الذي تتطلبه عمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث أن التغيير الإستراتيجي يؤثر على العمليات الإدارية وذلك بتوفير كل المتطلبات لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، ومساعدة الإدارة العليا على صياغة الإستراتيجية في جميع أجزاء المؤسسة وتوجيهها من خلال التغيير الإستراتيجي ١٦.

وأكدت **طالب، وحسين** على أن العلاقة بين التغيير الإستراتيجي والأداء التنظيمي علاقة ايجابية تزايدية وأن جميع المنظمات تبنت الأداء التنظيمي بوصفه متغير مستجيب، أي أنه التابع لتأثير العامل التوضيحي وهو التغيير الإستراتيجي، كما أن الأداء التنظيمي الفاعل يتطلب إحداث تغييرات إستراتيجية شاملة وكبيرة وإتباع أساليب تغيير إستراتيجي محدثة بالإضافة لتوضيح عملية التغيير الإستراتيجي للعاملين لتسهيل العمل وإختيار التغيير الملائم للمنظمة وبيئتها ١٧.

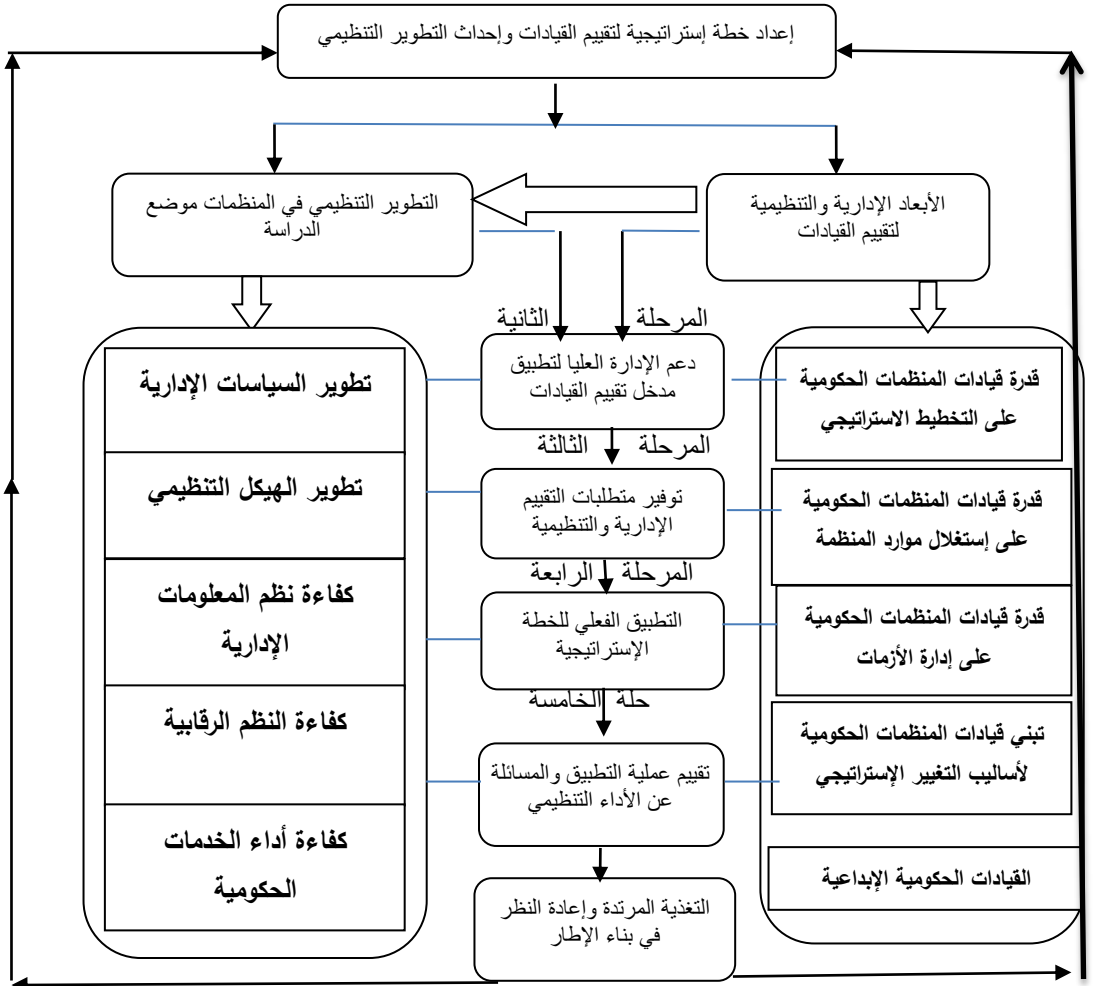
و**ششير عبد اللطيف** إلى أن الرقابة الإستراتيجية تعتبر نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المنظمة، وهذا يحتاج إلى وضع خطة تغيير إستراتيجية والسعي لتنفيذها من أجل تحقيق رسالة المنظمة وأغراضها، وتكمن أهمية الرقابة الإستراتيجية في أنها تدل على سلامة تنفيذ إستراتيجية التغيير الموضوعية وتدل على سلامة هذه الإستراتيجية ذاتها وعلى ضرورة تعديلها، أو تغييرها، كما أنها تؤكد على ضرورة الأخذ بالإعتبار المقاييس المالية وغير المالية عند تصميم نظام الرقابة ويتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام رقابي كفاء وفعال لمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق هدف المنظمة من التغيير الإستراتيجي ١٨.

خامساً: الإطار المقترح لتقييم القيادات والتطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية التنظيمي: كما هو موضح بالشكل التالي

شكل رقم (١)

الإطار المقترح لتقييم القيادات والتطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية

المرحلة الأولى



المصدر: من إعداد الباحث

إسماعيل صبري صقر

ويمكن للباحث تفسير مراحل الإطار المقترح لتقييم القيادات وإحداث التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية على النحو التالي:

المرحلة الأولى: إعداد خطة إستراتيجية لتقييم القيادات وإحداث التطوير التنظيمي:

ترتكز هذه المرحلة على إعداد خطة إستراتيجية طويلة الأجل تأخذ في اعتبارها نقاط القوة والضعف بالمنظمات موضع الدراسة، وتحليل الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية المحيطة إلى جانب تحليل التطوير التنظيمي للمنظمات موضع الدراسة، ويجب أن يتم إعداد هذه الخطة بالمشاركة بين الإدارة العليا وكافة المستويات الإدارية والوظيفية، مع ضرورة تحديد أولويات هذه الخطة وإعداد جدول زمني محدد لتنفيذ الخطة.

المرحلة الثانية: دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل تقييم القيادات:

يعتبر دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل تقييم القيادات نقطة انطلاق نحو إحداث تغييرات إيجابية على المستوى التنظيمي وعلى مستوى الأداء الكلي للمنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية، ويمكن أن يتحقق هذا الدعم بإتخاذ قرارات حاسمة بالبداية في عملية التغيير وإحداث تعديل في الهيكل التنظيمي وفي السلطات والمسئوليات، وذلك إلى جانب توفير الميزانيات اللازمة لتطوير نظم المعلومات والاتصالات.

المرحلة الثالثة: توفير متطلبات التقييم الإدارية والتنظيمية:

تتمثل هذه المتطلبات في توفير الإمكانيات اللازمة لتقييم القيادات، بالإضافة إلى توفير الدعم المالي لتطبيق استراتيجيات تسويقية مبتكرة، إلى جانب إعادة هيكلة العمالة والتوسع في إستقطاب الخبراء والمستشارين أصحاب المعرفة، كما يتطلب التقييم إحداث تطوير تنظيمي بما يتلاءم مع الواقع الميداني للمنظمات موضع الدراسة.

المرحلة الرابعة: التطبيق الفعلي للخطة الإستراتيجية:

إن مرحلة التطبيق الفعلي لإحداث التطوير التنظيمي تمثل المرحلة الأساسية لتغيير الوضع الحالي في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية وتحويل الأفكار والخطط إلى واقع ميداني ملموس، وتتضمن هذه المرحلة عمليات إدارية وتنظيمية من أهمها إعداد ونشر دليل تنظيمي مكتوب يوضح بدقة مدى الإلتزام بالعلاقات الهيكلية بين الجمعية العامة للمنظمة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين والعاملين، وتطبيق المعايير الموضوعية التي تحكم إتخاذ القرارات مع التأكيد على تحقيق العدالة والموضوعية في تطبيق معايير التقدم في المسار المهني للعاملين بالمنظمة، وتنفيذ

إسماعيل صبري صقر

برامج متخصصة لتأهيل كادر إداري جديد قادر على تحمل المسؤولية، وبالإضافة إلى التغييرات الإدارية والتنظيمية يجب إحداث تطور تنظيمي يتمثل في تنفيذ برامج متخصصة للتدريب على التطوير التنظيمي، وتطبيق برامج للعاملين الجدد.

المرحلة الخامسة: تقييم عملية التطبيق والمسائلة عن الأداء التنظيمي:

إن مرحلة تقييم عملية التطبيق والمسائلة عن الأداء يجب أن تركز على مجموعة من المعايير الموضوعية حتى يمكن الحكم على جودة التطبيق، ومن أهم معايير تقييم القيادات في إحداث التطوير التنظيمي: العدالة والمساواة بين جميع العاملين، الحيادية في القرارات، صيانة وحماية المنظمة، مستوى الشفافية بين الإدارة والعاملين، تمكين العاملين وبناء كادر جديد من المديرين، عدم قبول الهدايا والرشاوى، دعم الزملاء في المهن الأخرى، الاحترام الدائم لحقوق الاستشاريين، الحفاظ على سمعة المنظمة، الإبلاغ عن المخالفات.

ثامناً: الدراسة الميدانية

١- تم إختبار العلاقة بين أبعاد تقييم القيادات الحكومية وأبعاد التطوير التنظيمي من خلال اختبار معامل الارتباط سبيرمان وذلك لإثبات صحة الفرض الثالث للبحث وكانت نتائج الاختبار كما هي موضحة بالجدول رقم (٢) على النحو التالي:

جدول (٢) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد تقييم قيادات المنظمات الحكومية وأبعاد التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية

الأبعاد	قدرة قيادات المنظمات الحكومية على التخطيط الإستراتيجي	قدرة قيادات المنظمات الحكومية على إستغلال موارد المنظمة	قدرة قيادات المنظمات الحكومية على إدارة الأزمات	تبني القيادات الحكومية لأساليب التغيير الإستراتيجي	القيادات الحكومية الإبداعية	تطوير السياسات الإدارية	تطوير الهيكل التنظيمي	كفاءة نظم المعلومات الإدارية	كفاءة النظم الرقابية	كفاءة أداء الخدمات الحكومية
قدرة قيادات المنظمات الحكومية على التخطيط الإستراتيجي	١.٠٠	**٠.٧٩٦	**٠.٧٩٤	**٠.٧٠٤	**٠.٧٣٢	**٠.٦٨٧	**٠.٧٢٦	**٠.٧١٩	**٠.٦٦٤	**٠.٦٧٣
قدرة قيادات المنظمات الحكومية على إستغلال موارد المنظمة	**٠.٧٩٦	١.٠٠	**٠.٧٥٣	**٠.٧٠٦	**٠.٧٢٠	**٠.٧٤٧	**٠.٧٧٠	**٠.٧٨٧	**٠.٦٨١	**٠.٦٨١

إسماعيل صبري صقر

**٠.٦٨١	**٠.٦٨١	**٠.٧٨٧	**٠.٧٧٠	**٠.٧٤٧	**٠.٧٣٦	**٠.٧٣٩	١.٠٠	**٠.٧٥٣	**٠.٧٩٤	قدرة قيادات المنظمات الحكومية على إدارة الأزمات
**٠.٦٩١	**٠.٦٤١	**٠.٧٤٦	**٠.٧٤٦	**٠.٦٧٨	**٠.٧٨٣	١.٠٠	**٠.٧٣٩	**٠.٧٠٦	**٠.٧٠٤	تبني القيادات الحكومية لأساليب التغيير الإستراتيجي
**٠.٦٨٧	**٠.٦٩٢	**٠.٧٨٣	**٠.٧٧٣	**٠.٧٧٨	١.٠٠	**٠.٧٨٣	**٠.٧٣٦	**٠.٧٢٠	**٠.٧٣٢	القيادات الحكومية الإبداعية
**٠.٦٥٠	**٠.٦٢٨	**٠.٧٦٤	**٠.٧٩١	١.٠٠	**٠.٧٧٨	**٠.٦٧٨	**٠.٧٤٧	**٠.٦٩٠	**٠.٦٨٧	تطوير السياسات الإدارية
**٠.٧٧١	**٠.٦٦٥	**٠.٧٨٣	١.٠٠	**٠.٧٩١	**٠.٧٧٣	**٠.٧٤٦	**٠.٧٧٠	**٠.٧١١	**٠.٧٢٦	تطوير الهيكل التنظيمي
**٠.٧٤١	**٠.٧١١	١.٠٠	**٠.٧٨٣	**٠.٧٦٤	**٠.٧٨٣	**٠.٧٤٦	**٠.٧٨٧	**٠.٧١٣	**٠.٧١٩	كفاءة نظم المعلومات الإدارية
**٠.٦٥٣	١.٠٠	**٠.٧١١	**٠.٦٦٥	**٠.٦٢٨	**٠.٦٩٢	*٠.٦٤١	**٠.٦٨١	**٠.٦٢٠	**٠.٦٦٤	كفاءة النظم الرقابية
١.٠٠	**٠.٦٥٣	**٠.٧٤١	**٠.٧٧١	**٠.٦٥٠	**٠.٦٨٧	*٠.٦٩١	**٠.٦٨١	**٠.٦٥٥	**٠.٦٧٣	كفاءة أداء الخدمات الحكومية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

و من الجدول السابق يستخلص الباحث ما يلي:

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١) بين أبعاد تقييم قيادات المنظمات الحكومية وأبعاد التطوير التنظيمي لدى عينة من القيادات والعاملين في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية، وهذا يؤكد قبول الفرض البديل بوجود علاقة بين متغيرات الدراسة.
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (قدرة قيادات المنظمات الحكومية على التخطيط الإستراتيجي) ومتغيرات الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١)، ويتضح من النتائج أن معامل قدرة قيادات المنظمات الحكومية على إستغلال موارد المنظمة أعلى المتغيرات إرتباطاً بقدرة قيادات المنظمات الحكومية على التخطيط الإستراتيجي بمعامل إرتباط (٠.٧٩٦)، يليه قدرة قيادات المنظمات الحكومية على إدارة الأزمات بمعامل إرتباط (٠.٧٩٤)، يليه القيادات الحكومية الإبداعية بمعامل إرتباط (٠.٧٣٢)، يليه تطوير الهيكل التنظيمي بمعامل إرتباط (٠.٧٢٦)، يليه كفاءة نظم المعلومات الإدارية بمعامل إرتباط (٠.٧١٩)، يليه تبني قيادات

إسماعيل صبري صقر

المنظمات الحكومية لأساليب التغيير الإستراتيجي بمعامل ارتباط (٠.٧٠٤)، يليه تطوير السياسات الإدارية بمعامل ارتباط (٠.٦٨٧)، يليه كفاءة أداء الخدمات الحكومية بمعامل ارتباط (٠.٦٧٣)، وأخيراً كفاءة النظم الرقابية بمعامل ارتباط (٠.٦٦٤).

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (قدرة قيادات المنظمات الحكومية على إستغلال موارد المنظمة) ومتغيرات الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١)، ويتضح من النتائج أن معامل قدرة قيادات المنظمات الحكومية على إدارة الأزمات أعلى المتغيرات ارتباطاً بقدرة قيادات المنظمات الحكومية على إستغلال موارد المنظمة بمعامل ارتباط (٠.٧٥٣)، يليه القيادات الحكومية الإبداعية بمعامل ارتباط (٠.٧٢٠)، يليه كفاءة نظم المعلومات الإدارية بمعامل ارتباط (٠.٧١٣)، يليه تطوير الهيكل التنظيمي بمعامل ارتباط (٠.٧١١)، يليه تبني قيادات المنظمات الحكومية لأساليب التغيير الإستراتيجي بمعامل ارتباط (٠.٧٠٦)، يليه تطوير السياسات الإدارية بمعامل ارتباط (٠.٦٩٠)، يليه كفاءة أداء الخدمات الحكومية بمعامل ارتباط (٠.٦٥٥)، وأخيراً كفاءة النظم الرقابية بمعامل ارتباط (٠.٦٢٠).

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (قدرة قيادات المنظمات الحكومية على إدارة الأزمات) ومتغيرات الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١)، ويتضح من النتائج أن معامل كفاءة نظم المعلومات الإدارية أعلى المتغيرات ارتباطاً بقدرة قيادات المنظمات الحكومية على إدارة الأزمات بمعامل ارتباط (٠.٧٨٧)، يليه تطوير الهيكل التنظيمي بمعامل ارتباط (٠.٧٧٠)، يليه تطوير السياسات الإدارية بمعامل ارتباط (٠.٧٤٧)، يليه تبني قيادات المنظمات الحكومية لأساليب التغيير الإستراتيجي بمعامل ارتباط (٠.٧٣٩)، يليه القيادات الحكومية الإبداعية بمعامل ارتباط (٠.٧٣٦)، وأخيراً كفاءة النظم الرقابية وكفاءة أداء الخدمات الحكومية بمعامل ارتباط (٠.٦٨١).

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (تبني قيادات المنظمات الحكومية لأساليب التغيير الإستراتيجي) ومتغيرات الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١)، ويتضح من النتائج أن معامل القيادات الحكومية الإبداعية أعلى المتغيرات ارتباطاً بتبني قيادات المنظمات الحكومية لأساليب التغيير الإستراتيجي بمعامل ارتباط (٠.٧٨٣)، يليه تطوير الهيكل التنظيمي وكفاءة نظم المعلومات الإدارية بمعامل ارتباط (٠.٧٤٦)، يليه كفاءة أداء الخدمات الحكومية بمعامل ارتباط (٠.٦٩١)،

إسماعيل صبري صقر

يليه تطوير السياسات الإدارية بمعامل ارتباط (٠.٦٧٨)، وأخيراً كفاءة النظم الرقابية بمعامل ارتباط (٠.٦٤١).

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (القيادات الحكومية الإبداعية) ومتغيرات الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١)، ويتضح من النتائج أن معامل كفاءة نظم المعلومات الإدارية أعلى المتغيرات ارتباطاً بالقيادات الحكومية الإبداعية بمعامل ارتباط (٠.٧٨٣)، يليه تطوير السياسات الإدارية بمعامل ارتباط (٠.٧٧٨)، يليه تطوير الهيكل التنظيمي بمعامل ارتباط (٠.٧٧٣)، يليه كفاءة النظم الرقابية بمعامل ارتباط (٠.٦٩٢)، وأخيراً كفاءة أداء الخدمات الحكومية بمعامل ارتباط (٠.٦٨٧).

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (تطوير السياسات الإدارية) ومتغيرات الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١)، ويتضح من النتائج أن معامل تطوير الهيكل التنظيمي أعلى المتغيرات ارتباطاً بتطوير السياسات الإدارية بمعامل ارتباط (٠.٧٩١)، يليه كفاءة نظم المعلومات الإدارية بمعامل ارتباط (٠.٧٦٤)، يليه كفاءة أداء الخدمات الحكومية بمعامل ارتباط (٠.٦٥٠)، وأخيراً كفاءة النظم الرقابية بمعامل ارتباط (٠.٦٢٨).

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (تطوير الهيكل التنظيمي) ومتغيرات الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١)، ويتضح من النتائج أن معامل كفاءة نظم المعلومات الإدارية أعلى المتغيرات ارتباطاً بتطوير الهيكل التنظيمي بمعامل ارتباط (٠.٧٨٣)، يليه كفاءة أداء الخدمات الحكومية بمعامل ارتباط (٠.٧٧١)، وأخيراً كفاءة النظم الرقابية بمعامل ارتباط (٠.٦٦٥).

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (كفاءة نظم المعلومات الإدارية) ومتغيرات الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١)، ويتضح من النتائج أن معامل كفاءة أداء الخدمات الحكومية أعلى المتغيرات ارتباطاً بكفاءة نظم المعلومات الإدارية بمعامل ارتباط (٠.٧٤١)، وأخيراً كفاءة النظم الرقابية بمعامل ارتباط (٠.٧١١).

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين كفاءة النظم الرقابية وكفاءة أداء الخدمات الحكومية عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١).

ويرى الباحث أن عملية تقييم القيادات الحكومية ترتبط بالتطوير في المنظمة حيث تقوم المنظمات بتنفيذ برامج التقييم لتحديد مستوى أداء القادة ودرجة أهليتهم لقيادة المنظمة لما تلعبه القيادات الحكومية من دور إستراتيجي في إنجاح المنظمات والتأثير على الآخرين، لذا قام الباحث بتقييم القيادات الحكومية من خلال معرفة (قدرة

إسماعيل صبري صقر

قيادات المنظمات الحكومية على التخطيط الإستراتيجي وقدرة قيادات المنظمات الحكومية على إستغلال موارد المنظمة وقدرة قيادات المنظمات الحكومية على إدارة الأزمات تبني القيادات الحكومية لأساليب التغيير الإستراتيجي والقيادة الحكومية الإبداعية)، ولأن نتيجة التقييم لهذه الأبعاد ستحدد الإنحرافات وتحدد نقاط القوة والضعف وتبين درجة تأثير القائد على المرؤوسين وعلى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وبالتالي سيتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية في جميع النواحي داخل المنظمة بما يعود بالنفع في (تطوير السياسات الإدارية وتطوير الهيكل التنظيمي وكفاءة نظم المعلومات وكفاءة النظم الرقابية وكفاءة أداء الخدمات الحكومية)، ويرى الباحث أيضاً أن التقييم هو حجر الأساس للتطوير وأن تقييم قيادات المنظمات الحكومية مرتبط بدرجة كبيرة جداً بإحداث التطوير التنظيمي.

جدول (٣): نتائج معاملات الارتباط المتعدد لتأثير تقييم قيادات المنظمات الحكومية على إحداث التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية

مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	قيمة Adjusted (R2)	قيمة (R2)	قيمة (R)
٠.٠١	٢٦٣.١٢	٥.٢٧	٠.٨٢٣	٠.٨٢٧	٠.٩٠٩

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

جدول (٤) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير تقييم قيادات المنظمات الحكومية على إحداث التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	معامل الإنحدار (B)	أبعاد تقييم قيادات المنظمات الحكومية
٠.٠١	٢.٦٥	٠.١٢٣	٠.١٣٤	٠.٣٥٦	قدرة قيادات المنظمات الحكومية على
٠.٠١	٢.٩٠	٠.١٣١	٠.١٥٦	٠.٤٥١	قدرة قيادات المنظمات الحكومية على
٠.٠١	٥.٧٨	٠.٢٧٤	٠.١٥٤	٠.٨٨٩	قدرة قيادات المنظمات الحكومية على
٠.٠١	٣.٢٩	٠.١٤٢	٠.٢٠٣	٠.٦٧٠	تبني قيادات المنظمات الحكومية
٠.٠١	٧.٧٩	٠.٣٤٦	٠.٢٠١	١.٥٦٩	القيادات الحكومية الإبداعية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

إسماعيل صبري صقر

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد تقييم قيادات المنظمات الحكومية (قدرة قيادات المنظمات الحكومية على التخطيط الإستراتيجي، قدرة قيادات المنظمات الحكومية على إستغلال موارد المنظمة، قدرة قيادات المنظمات الحكومية على إدارة الأزمات، تبني قيادات المنظمات الحكومية لأساليب التغيير الإستراتيجي، القيادات الحكومية الإبداعية) على إحداث التطوير التنظيمي بمحافظة الإسماعيلية بمعامل إرتباط هي (٩٠.٩٠%) عند مستوى دلالة إحصائية (١%) ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٨٢.٧%) وهذا يعني أن أبعاد تقييم قيادات المنظمات الحكومية تفسر (٨٢.٧%) من إحداث التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية ، أما النسبة المتبقية من التطوير التنظيمي تفسرها عوامل أخرى لا يشملها نموذج الإنحدار الحالي فضلاً عن الأخطاء العشوائية، كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) المحسوبة بلغت (٢٦٣.١٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تقييم قيادات المنظمات الحكومية وإحداث التطوير التنظيمي بمحافظة الإسماعيلية، لذا نقبل صحة الفرض بوجود تأثير لأبعاد تقييم قيادات المنظمات الحكومية على إحداث التطوير التنظيمي بمحافظة الإسماعيلية

تاسعاً: النتائج العامة والتوصيات:

أ النتائج العامة للبحث:

١. تعاني بعض المنظمات الحكومية من ضعف وقصور واضح في إدارتها ومدى استعدادها للأزمات ناتج عن عدم وجود كفاءات متخصصة لمواجهة الأزمة وضعف نظم المعلومات وعدم الاطلاع على الأزمات العالمية والتعلم منها بالإضافة إلى إتباع الأساليب التقليدية في مواجهة الأزمات، كما أن هناك خوف لدى بعض القيادات من الأزمات المفاجئة وإن كانت بسيطة، فبالرغم من أنها منظمات حكومية إلا أن بعضها يفتقر لعناصر الأمن والسلامة ، ففي بعض المنظمات توجد عناصر أمن لا تستطيع حماية أنفسها، ولم تخضع حتى لدورات تدريبية ولا يوجد لديها خطة للتعامل في حال حدوث حريق أو ما شابه ذلك، مما ينتج عنه عدم الشعور بالأمان.
٢. تفتقر بعض المنظمات الحكومية لتوفير بيئة عمل إبداعية، كما أن هناك رؤية لدى بعض القيادات بأن تنمية وتطوير المبدعين لا يكون محلياً، بالإضافة إلى أن إهتمام العاملين بالعائد المادي وتحقيق مستوى معيشة أفضل أثر على درجة الإبداع لديهم،

- ويرى الباحث أن الإبداع يتأثر بالاستقرار سواء لدى الأفراد أو المنظمات.
٣. على الرغم من وجود دول عربية وعالمية لديها وزراء ورؤساء وقيادات من فئة الشباب لا تتجاوز أعمارهم أربعين عاماً، إلا أن بعض المنظمات الحكومية موضع الدراسة تفتقر لتلك الفئة من القيادات الحكومية، والتي تمتلك العديد من المميزات والمؤهلات التي تساعد في إحداث نقلة نوعية في أداء المنظمات الحكومية.
٤. أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض السلوكيات السلبية للمنظمات الحكومية في محافظة الإسماعيلية تجاه المتعاملين معها، وقد كانت أبرز هذه السلوكيات هي عدم مراعاة كبار السن والحالات الخاصة، وإفتقار التوجه للحكومة الإلكترونية والتي تعتمد على الربط بين أنظمة المنظمات الحكومية من خلال نظام مشترك يعمل على تحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات الحكومية.

ب التوصيات:

١. إنشاء مديرية موحدة للأزمات والكوارث لجميع المنظمات الحكومية في محافظة الإسماعيلية تكون مهامها الأساسية حماية المنظمات الحكومية من الأزمات المتوقعة والفجائية، بالإضافة لضمان توافر جميع عناصر الأمن والسلامة في المنظمات الحكومية، كما يرى الباحث أيضاً أنه من الضروري تقديم دورات تدريبية وعملية للقيادات الحكومية عن الأزمات من خلال مختصين يوضح من خلالها طرق التعامل مع الأزمات، وذلك لتحسين وتطوير قدرة القيادات في إدارة الأزمات.
٢. الإهتمام بالعناصر الإبداعية ونشر مفاهيم الإبداع والتميز للقيادات والعاملين وتوفير البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتهم الإبداعية، بالإضافة أيضاً لضرورة الإهتمام بتطبيق برامج الأداء الحكومي المتميز على مستوى التميز المؤسسي والتميز الإداري والتميز الوظيفي والتفكير الإبداعي.
٣. التوجه بإعداد وتطوير وتأهيل جيل قيادي قادر على القيادة والريادة والإبتكار والتغيير نحو مستقبل أداء أفضل في المنظمات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية، بالإضافة لضرورة مشاركة القيادات الشابة من ذوي الرؤى المستقبلية والمهارات الفريدة في المناصب العليا.
٤. التوجه لتطبيق برامج الحكومة الإلكترونية في جميع المنظمات الحكومية بما يضمن توفير الوقت والجهد والتكلفة ويساعد في تحسين وتعزيز تنافسية المنظمات في تقديم خدماتها الحكومية.

¹ zakaria seddik &omar bendjima: The Role of Administrative Leadership in Improving the Functionality of Employees within the Economic Establishment, Case Study at centerof the pitch, Industrial Area, AinSéfra, Algeria, Al Bashaer Economic Journal, Vol 168 ,2018,PP 1-3¹

² و فيق حلمي الأغا: القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (١٢)، العدد (٢)، ٢٠١٠، ص ص ٢٩٧-٣٤٦.

³ شروق سالم أحمد أبو الغنم: أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣.

^٤ عبد الفتاح العلاوي: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط. مجلة جامعة الجزائر، المجلد (٨)، العدد (١١)، ٢٠١٣، ص ص ١٢٠-١٥٤.

^٥ أحمد عبد المحسن العمران: اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة المواصلات قطاع البريد بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠١٤.

⁶ نبيل عليان إسليم: فعالية برامج إعداد القادة في بناء الشخصية القيادية مؤسسة إبداع كدراسة حالة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد (٦)، العدد (٣)، ٢٠١٦، ص ص ٣٠٥-٣٣٤.

⁷ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر ٢٠٠٥، ص ١٦.

^٨ عاطف شفيق الزعبي: واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (١٦)، العدد (٢)، ٢٠١٤، ص ص ٦٢-٨٩.

^٩ أيمن حسن الديراوي: أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد (٣)، العدد (٧)، ٢٠١٦، ص ص ٢٧٣-٣٠٢.

^{١٠} فتحي عبد الرسول حمد، وقتحي أحمد عبد الحليم، وحنان فاروق محمد سالم: متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بقنا، المجلد (٥)، العدد (٢٦)، ٢٠١٦، ص ص ١٧٩-٢٠٤.

^{١١} محمد زهران أبو علي، وأماني غازي جرار: واقع عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بأعمال إدارية. مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد (٩)، العدد (٥٠)، ٢٠١٢، ص ص ٢١٧-٢٤٢.

^{١٢} محمد قاسم القيسي: دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر بغزة، ٢٠١٥، ص ٢٨.

(13) Chandler: Stratégie et Structure de entreprise, éd or ganization. scientific Journal platform Paris, Volume 3, Issue 12, 2010, PP 255-267.

١٤ رضوان الأمين عبد الرحمن، وعاطف عبد الحميد عثمان الشويخ: دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية. مجلة دير البلح بجامعة زيان عشور، المجلد (٦)، العدد (٢٠)، ٢٠١٥، ص ص ٣٠٠-٣٢٧.

١٥ محمد حنفي محمد نور نبدي، ومحمد أحمد محمد يوسف: دور نظم المعلومات الإدارية في إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية في المؤسسات بالتطبيق على وزارة المالية والإقتصاد وشئون المستهلك ولاية الخرطوم. مجلة جامعة البحر الأحمر، المجلد (٨)، العدد (٧)، ٢٠١٥، ص ص ١٤٧-١٧٢.

١٦ مروى أبو فرح، ومريم شارف: التغيير الإستراتيجي ودوره في رفع الأداء التنافسي للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة شركة مناجم فوسفات تبسة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية وعلوم الإدارة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة العربي التبسي، ٢٠١٦، ص ٤٢.

١٧ دوسة طالب، وسوسن جواد حسين: التغيير الأستراتيجي وانعكاساته على الاداء التنظيمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (٧)، العدد (٦٩)، ٢٠٠٨، ص ص ٢١٧-٢٣٩.

١٨ حنان تركمان عبد اللطيف: الرقابة الأستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٧)، العدد (٤)، ٢٠١٠، ص ص ٣١-٥٦.