



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

MIDOCEAN
UNIVERSITY



مقرر قضايا بحثية ٢

المهمة التاسعة:

الاستنتاجات والتوصيات

اعداد باحث الدكتوراة: خليفة ضيف الله الحربي – ٢٤٢٠١١٧٨

اشراف: د. دعاء محمد

دكتوراة الإدارة العامة

جامعة ميدأوشن Midocean University

تمهيد:

يهدف هذا التقرير يهدف إلى تقييم الاستنتاجات والتوصيات بناء على النتائج والمناقشة لرسالتين ماجستير مختارة من حيث: ملخص النتائج الرئيسية، تفسير النتائج، مدى تأثير النتائج، التوصيات، توصيات للبحث المستقبلي، توصيات للممارسين، توصيات للسياسات كما نجيب على الأسئلة التالية:

- ☐ هل تم عرض النتائج بطريقة واضحة وسهلة الفهم؟
- ☐ هل تم تفسير النتائج بطريقة تتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها؟
- ☐ هل تم تجنب المبالغة في استنتاجات النتائج؟
- ☐ هل تم مقارنة النتائج بالدراسات السابقة بطريقة صحيحة؟
- ☐ هل تم بناء التوصيات على أساس النتائج؟
- ☐ هل التوصيات قابلة للتطبيق في الواقع؟

البحث محل الدراسة :

تم اختيار البحث محل الدراسة بعنوان:

البحث الأول

دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي

(رسالة ماجستير – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الملك عبد العزيز) ٢٠٢٣

<https://www.iirsp.com/volume/issue-47/13/>

البحث الثاني

دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة

(الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة) ٢٠٢٤

<https://www.ajrsp.com/vol/issue59/2/>

5. النتائج العامة والتوصيات

1.5. النتائج العامة:

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

1. قد تبين أن التوجه الاستراتيجي في القيادة الاستراتيجية تمثل في تركيز القائد أن يكون لديه خطة استراتيجية تتبثق من الرؤية المنشودة للمنظمة، وأن تتخذ القيادة قراراتها بدلالة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
2. ونجد أن الثقافة التنظيمية تشجع القيادة على المبادرة بالأفكار والمبادأة بالتنفيذ، كما تتميز القيادة بقدرتها على فهم الثقافات المختلفة والتعامل معها.
3. كما تمثل توجه رأس المال البشري في تعيين الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة، وفي مساعدة القائد للموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.
4. وأن الممارسات الأخلاقية توجد في نظام عقوبات للمخالفين للممارسات الأخلاقية الواجب إتباعها داخل المنظمة، واعتماد القيادة نظم حوافز لتشجيع السلوكيات الإيجابية الواجب إتباعها.
5. كما يمكن تحقيق التميز القيادي في التميز المؤسسي من خلال تشجيع القيادة على استقلالية وتمكين الموظفين، وحرص القيادة على توصيل رؤيتها وقيمتها إلى كل الموظفين.
6. وتمثل تميز المروسين في تكيف الموظفين بسرعة مع أساليب العمل الجديدة، وامتلاك الموظف القدرة على إبداء الرأي والنقد الصريح.
7. كما ركز تميز الهيكل التنظيمي في وجود هيكل تنظيمي مرن يمتاز بتوصيف المسميات الوظيفية في المنظمة، و توزيع الأعمال والمسؤوليات بشكل منظم بين الموظفين لضمان توحيد الأنشطة المختلفة.
8. كما اتضح عدم وجود فروق دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

□ هل تم عرض النتائج بطريقة واضحة وسهلة الفهم؟
نعم تم عرض النتائج بطريقة مبسطة وواضحة.

□ هل تم تفسير النتائج بطريقة تتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها؟
نلاحظ أن النتائج مرتبطة بفرضيات وأهداف الدراسة التي جاءت تتحدث عن القيادة الاستراتيجية وابعادها كالتوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية ورأس المال البشري والممارسات الأخلاقية وكذلك التميز المؤسسي وبالتالي ذكر الباحث نتائج عامة للدراسة البحثية تتحدث عن مفاهيم الدراسة الأساسية.

□ هل تم تجنب المبالغة في استنتاجات النتائج؟
لم تكن النتائج مضخمة أو مبالغ فيها أو تحتوي على تعميمات غير مستندة إلى الأدلة، ولكن نلاحظ أنها تتحدث بشكل عام دون أن يربط الباحث النتائج بالاستنتاجات التي تم التوصل لها في الدراسة.

□ هل تم مقارنة النتائج بالدراسات السابقة بطريقة صحيحة؟
لم يتم مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الأدبيات والدراسات السابقة كما لا لم يوضح الباحث نتائج الأدبيات السابقة.

2.5. التوصيات:

ومن النتائج السابقة توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- السعي إلى وجود أمثلة ذات قيمة في العمل، وتشجيع العمال على النظر إلى تلك الأمثلة كنماذج يحتذى بها.
- يجب تحديد أهداف المنظمة طويلة المدى بالتفصيل.
- من الضروري مراعاة المعايير الأخلاقية المرتبطة بالمهنة، عند تنفيذ المسؤوليات في متناول اليد.
- أن يكون الرئيس قائداً فعالاً وأن يعمل بسرعة وكفاءة.
- تعزيز وتشجيع التعاون والعمل الجماعي.

□ هل تم بناء التوصيات على أساس النتائج؟

من الواضح أن التوصيات كانت عامة ولم يوضح الباحث التوصيات المرتبطة بنتائج وأهداف دراسته كما لم تكن التوصيات قائمة على ما تم اكتشافه من خلال التحليل.

□ هل التوصيات قابلة للتطبيق في الواقع؟

نعم التوصيات التي ذكرها الباحث كانت عامة وبالتالي قابلة للتطبيق ويمكن تنفيذها.

2.5. استنتاجات الدراسة:

- أظهرت الدراسة الحالية تأثير القيادة الإبداعية بسماتها الخمس (حساسية المشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة، استشراف المستقبل) في تعزيز إدارة المعرفة، وأكدت أغلب الآراء أن أكثر السمات تأثيراً هما استشراف المستقبل في الترتيب الأول، ثم تليها المبادرة في الترتيب الثاني، حيث يجب على القادة امتلاك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة في ظل التغييرات السريعة التي تطرأ على العالم، وتسخير هذه الرؤية لإدارة المعرفة، وتحديد مساراتها وتوجيهها وتنظيمها وكيفية استثمارها ونواتجها، ودعمها بالمبادرة من خلال توفير بيئة داعمة للمبادرات ومشاركتها، وتحفيز الموظفين إلى الإبداع لتفادي التحديات، والبقاء والنمو، وتسهم في تحقيق رؤية حكومة الإمارات ببناء اقتصاد معرفي تنافسي مبني على الابتكار وتوجهاتها لعام 2050 نحو المعرفة، وهذا ما اتفقت عليه نتائج دراسة الحربي (2018) التي أوضحت وجود علاقة ارتباطية (موجبة) بين مستوى خصائص القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المبادرة، المثابرة، الأصالة، استشراف المستقبل) وتطبيقات إدارة المعرفة في الكليتين محل الدراسة.
- بينت الدراسة وجود مزايا تتحقق من خلال ممارسة القيادة للنمط الإبداعي في المؤسسات، وهو ما يتفق مع دراسة الصومالي وآخرون (2020)، التي أوصت بأهمية اتباع القادة أساليب وآليات لتحسين وتطوير العمل وتوفير بيئة محفزة للموظفين يسودها الموضوعية والثقة ما بينهم، وتشجيع التفكير الإبداعي، ليسهم ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وما تسعى إليه المؤسسات لإيجاد مناخ تنظيمي مناسب، للوصول إلى أهدافها بكفاءة، واستمرار تطورها.
- توصلت الدراسة أيضاً إلى أهمية سعي القادة إلى استكشاف الثغرات الموجودة في المؤسسات بشكل مستمر، والعمل على سدها وتحسينها وتطويرها، من خلال استثمار معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم وفكرهم النير؛ لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى الريادة، كما بينت سعي وزارة الثقافة والشباب في مجال الإبداع واهتمامها فيه بشكل واضح، إلا أن هناك فجوات تبيّنت من خلال إجابات المبحوثين في المقابلات، ويجب على الوزارة سدّ هذه الفجوات للحرص على الاستمرار في التطوير والتحسين الدائم في هذا المجال للمضيّ نحو الريادة والمحافظة على المقامة، لأنّ حكومة الإمارات لا ترضى إلا بالمركز الأول، وتمثّل هذه الفجوات في التالي: تشعّب الإجراءات والممارسات الجيدة المتعلقة بالإبداع، لكن لا يوجد ما يربطها تحت مظلة واحدة. كذلك وجود مؤشر استراتيجي في مجال الإبداع والموهوبين لكل قطاع، إلا أنه لا يوجد مؤشر مختصّ لكل إدارة لتلك القطاعات، وبالتالي يصعب على الوزارة تحديد الفجوات لكل إدارة، والتي إن وجدت فستمكن الوزارة من حصر الفجوات ومعالجتها بشكل أسرع.

وأخيراً على الرغم من حرص الموارد البشرية على تطوير قدرات ومهارات الموظفين عن طريق دورات تدريبية متنوعة تتدرج ضمن خطة تدريبية سنوياً للموظفين بناءً على التقييم السنوي للموظف وأهداف الوزارة، إلا أنه ليس بالضرورة وجود دورات تدريبية ضمن الخطة التدريبية في مجال القيادة الإبداعية وإدارة المعرفة والإطلاع على أفضل الممارسات العالمية فيها، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة القحطاني (2012) التي تبين أهمية القيادة الإبداعية من خلال مواكبة التطور المستمر للمنظمات المعاصرة وتسخير إمكانياتها بما تملكه من قدرات ومهارات إبداعية لصالح المؤسسة، والمساهمة في خلق بيئة عمل محفزة يسودها الإلهام والإبداع والمبادرة.

□ هل تم عرض النتائج بطريقة واضحة وسهلة الفهم؟

توضح الباحث النتائج بطريقة واضحة وسهلة الفهم كانت عبارة عن أربع برارجات تحدث فيها في كل برارجات عن أحد النتائج التي توصلت لها الدراسة بشكل واضح ولكن كان من الممكن أن يتم تبسيطها في نقاط مبسطة وبشكل أسهل.

□ هل تم تفسير النتائج بطريقة تتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها؟

كانت أهداف الدراسة تبحث عن دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة والتعرف على أساليب القيادة الإبداعية وأيضاً الكشف عن سمات القيادة محل الدراسة وبالتالي نستوضح من خلال ملخص النتائج التي توصلت لها الدراسة التي ذكرها الباحث أنها جاءت متوافقه مع الأهداف والفرضيات ، كما وضح الباحث مدى تأثير هذه النتائج ودورها لمتخذي القرار من ممارسين وسياسيين.

□ هل تم تجنب المبالغة في استنتاجات النتائج؟

لم تكن الاستنتاجات مبالغ فيها، بل على العكس كانت واضحة تنبع من تحليل الدراسة وما توصلت له هذه الإحصاءات فتحتوي على تعميمات مستندة بالأدلة مع مقارنتها بنتائج وتوصيات الدراسات سابقة.

□ هل تم مقارنة النتائج بالدراسات السابقة بطريقة صحيحة؟

وضح الباحث في نتائجه واستنتاجاته التي توصل إليها الدراسات السابقة التي اتفقت معه في نفس النتيجة حط شيرا إلى أهم النقاط التي تتقاطع دراسته نعم دراسات سابقة أخرى كما وضح من خلال استعراض الاستنتاجات أن دراسته بينت من خلال إجابات المبحوثين وجود فجوات لابد من متخذي القرار من السياسيون سد هذه الفجوة.

3.5. توصيات الدراسة (توجهات مستقبلية):

- ضرورة تأسيس منصة رقمية للمبدعين والموهوبين من الموظفين تحت مظلة واحدة تحتوي على جميع بيانات المبدعين ومؤشرات التقدم، وغيرها من المميزات التي سنذكرها في الأسطر القادمة، وتهدف إلى تمكين المواهب؛ لأنها الرافد الأساسي للتقدم المؤسسي، وإيجاد بيئة مناسبة ومحفزة للموظفين المبدعين والموهوبين والإبداع لتعزيز المعرفة، وبناء قادة مبدعين وتمكين الموظفين.
- تقديم (باقة القيادة الإبداعية) للموظفين والمسؤولين، حيث يتم تقديم باقة من الدورات التدريبية التخصصية في مجال القيادة الإبداعية تفرض على المسؤولين والموظفين بشكل سنوي مع الأخذ بالاعتبار مواكبة الأمور الجديدة، وتطورات الدولة، وتوجهاتها في مجال الإبداع والابتكار، ويتم الاطلاع فيها على أفضل الممارسات العالمية، وكل ذلك يصب في مصلحة الموظف والمؤسسة من خلال المساهمة في تطوير قدراتهم وخبراتهم وزيادة الحس الإبداعي لديهم، والتركيز على تلك المجالات للوصول إلى الريادة. كما يجب أن يتم تحفيز المشاركين في هذه الدورات بتكريمهم وفق معايير، منها الالتزام بالالتحاق بها والتميز فيها من خلال المشاركات والتفاعل في هذه الدورات التدريبية. ويكون المسؤول عن تنفيذ هذه الباقة والإشراف عليها من قبل الموارد البشرية التابعة لوزارة الثقافة. ويمكن التعاون مع شركاء الوزارة الاستراتيجيين للمساهمة في تقديم هذه الدورات المتخصصة، منها معهد العالم العربي، جامعة أبو ظبي، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية. وتلقي هذه الباقة الضوء على مفهوم القيادة الإبداعية ومزاياها وخصائصها.
- إنشاء وحدة أو قسم خاص بإدارة المعرفة، وتخصيص فريق مهني مختص في الوزارة للمساعدة في إدارة وتوفير المعرفة والمعلومات وتبادلها بين الأقسام الأخرى والموظفين، ودعم القرارات الإدارية، وتوعية الموظفين بالمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة، وكيفية تفعيلها في عملهم، وتدعيمه من خلال إنشاء تطبيق ذكي خاص به.
- ضرورة وضع مؤشر استراتيجي خاص بالإبداع والابتكار لكل إدارة بدلاً من قياسه على مستوى كل قطاع في الوزارة؛ لأن ذلك سيسهم في تحديد فجوات لكل إدارة وحصرها ومعالجتها بشكل أسرع. فاهتمام وزارة الثقافة والشباب في مجال الإبداع والموهوبين ومتابعته بشكل دوري من قبل إدارة الاستراتيجية أمر في غاية الأهمية؛ لما له من دور فعال في معرفة موقعها في هذا المجال، ويساعدها أيضاً على التطوير والتحسين. كما يفضل أن يتم تقديم حوافز تشجيعية بشكل سنوي للمسؤولين والمشرفين في الوزارة، والذين يحزرون المراكز الأولى في تحقيق هذا المؤشر، وبالتالي يصبح أداة فعالة لتحفيز الإدارات من مسؤولين وموظفين، وتشجيعهم على تقديم مبادرات ومشاريع إبداعية وابتكارية تحسن من إنتاجيتهم وخدماتهم التي تنعكس بذلك على متعاملي الوزارة بشكل إيجابي.

□ هل تم بناء التوصيات على أساس النتائج؟

تم بناء التوصيات بناء على ما تم اكتشافه من خلال نتائج التحاليل الإحصائية حيث ذكر الباحث عدة توصيات بالتفصيل موضحاً أهمية دراسته العملية مع توصيات واضحة للممارسين وتوصيات واضحة لأصحاب السياسات.

لكن نلاحظ أن الباحث لم يوضح توصيات للبحث المستقبلي.

□ هل التوصيات قابلة للتطبيق في الواقع؟

التوصيات واقعية وقابلة للتنفيذ والتطبيق في المجال الذي تمت فيه الدراسة، كما أن الباحث دعم ذلك من خلال رسم خارطة طريق واضحة تسهل تنفيذ التوصيات بطريقه مبسطة.

ويمكن للدراسة أن تقدّم خارطة طريق مقترحة لأهمّ الجوانب التي سبق ذكرها أعلاه، انظر الشكل التالي:



شكل (5): يوضح خارطة طريق مقترحة لمشروع تعزيز إدارة المعرفة من خلال أساليب القيادة الإبداعية

المصدر: إعداد الباحثة

شكراً