

الفصل الخامس

الخاتمة والتوصيات

٥,١ تمهيد

تمثل التوصيات مجموعة من الحلول المقترحة من وجهة نظر الباحث، ويتم صياغتها وفق ما توصل إليه الباحث من نتائج ضمنية بناء على المراجعة النظرية ودراسة الأدبيات والخلفيات العلمية بالإضافة إلى نتائج الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائية؛ ومن ثم تقديم نموذج الدراسة، وعليه يتناول هذا الفصل ما يلي:

- ملخص لأهم النتائج
- نموذج الدراسة
- التوصيات
- ملخص الفصل الخامس

٥,٢ ملخص لأهم النتائج

١. القادة الاستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة التي تصل في بعض الأحيان إلى التناقض، فهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المنظمة، عن طريق صياغة استراتيجيتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها وتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

٢. يُعد الولاء الوظيفي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهةٍ أخرى، فالأفراد ذوو الولاء الوظيفي المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء الأفراد إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.

٣. يعبر الأداء الوظيفي بشكل مباشر عن مجهودات العناصر الأمنية في سبيل تحقيق أهداف الأجهزة الأمنية، وتنتهج القيادات ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الولاء الوظيفي لموظفيها، مثل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتوفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي.

٤. تتركز مختلف المؤسسات على نفس المبادئ تقريباً إلا أنها تختلف من درجة التطور والإنتاج رغم اكتسابها نفس الموارد البشرية والمادية التي لا تتغير نوعياً، ويكمن السر في الموارد البشرية والذي يمكن من خلال تطوير أدائهم يمكن التطوير الكلي لأداء المنظمة.

٥. أصبح تحقيق الجهاز الأمني لأهدافه بفاعلية وكفاءة يتطلب وجود أفراد لديهم ولاء وظيفي واتجاه إيجابي نحو المهنة والجهاز، فولاء العاملين لا ينعكس على أدائهم داخل الجهاز الأمني فقط وإنما على الجمهور الخارجي أيضاً.

٦. من الصعب تحديد نمطاً مثاليًا للقيادة في المجال الشرطي، بكل ما يحيط بهذه المهنة من تحديات ومؤثرات تعتبر محددات لسلوك القائد في هذا المجال، مثل طبيعة هذا العمل، وما يرتبط به من قيم مهنية أو مسلكية، وإطار انضباطي يحكم كل من يعمل فيه لتحقيق أهداف محددة، في مناخ يتسم بتصاعد مشكلات العمل الشرطي.

٧. تتسم طبيعة العمل بجهاز الشرطة بالعديد من السمات التي تفرقه عن أي عمل آخر بأي مؤسسة إدارية أو مالية، فالعمل بالشرطة هو عمل ذو طبيعة خدمية بالأساس، يستهدف إقرار الأمن والأمان للوطن والمواطنين، وأيضاً يستهدف تحقيق إحساسه بالأمن والأمان أولاً، وتعتمد عليه وعلى تعاونه بصفة رئيسية في إنجاز أعمالها.

٨. يتطلب العمل في المؤسسات الشرطة قيادات تتمتع برؤية إستراتيجية لتطوير أداء العاملين من خلال تعزيز الولاء التنظيمي لهم في ضوء منهج عمل متكامل؛ بما يعمل على تحقيق إستراتيجية المستقبل لوزارة الداخلية الإماراتية لأن تكون دولة الامارات ضمن أفضل دول العالم انسجاماً مع رؤية دولة الامارات في تبني الاستراتيجيات الرائدة وذلك لتحقيق أهداف مئوية الامارات ٢٠٧١م.

٩. ومن خلال التمعن والدراسة الخلفية ومشكلة الدراسة تم صياغة الأسئلة التالية:

- ما أثر القيادة الإستراتيجية في أداء العاملين بشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية الإماراتية؟
 - ما دور الولاء التنظيمي في أداء العاملين بشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية الإماراتية؟
 - ما دور القيادة الإستراتيجية في الولاء التنظيمي لمنتسبي شرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية الإماراتية؟
 - ما دور القيادة الإستراتيجية المعززة بالولاء التنظيمي في أداء العاملين بشرطة رأس الخيمة.
١٠. وتقوم الدراسة الى بيان وتحليل وتقييم الأهداف التالية:

- تحديد أثر القيادة الاستراتيجية على أداء العاملين بشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية الإماراتية.

- تحليل أثر القيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي بشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية الإماراتية.

- دراسة أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين بشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية الإماراتية.

- تحليل أثر الولاء التنظيمي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأداء العاملين بشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية الإماراتية.

١١. تبرز الأهمية النظرية للبحث في كونها تتناول العلاقات الارتباطية بين الولاء التنظيمي والقيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير أداء العاملين بالشرطة؛ مما يمثل إضافة علمية متواضعة للمكتبة الإدارية العربية عامة والمكتبة الأمنية خاصة

١٢. وتبرز الأهمية العلمية للدراسة في أنه يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل القيادات الأمنية من خلال مجموعة التوصيات التي ستوصي بها الدراسة، والتي يمكن أن يستفاد منها على أرض الواقع من خلال تقديم نموذج الدراسة والذي يبرز أثر القيادة الاستراتيجية على أداء العاملين من خلال الولاء التنظيمي كمتغير وسيط بالقيادة العامة لشرطة رأس الخيمة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

١٣. طبقاً لطبيعة البيانات المراد جمعها والظروف المتاحة والمنهج الوصفي التحليلي المتبع تمثلت أداة الدراسة في استمارة الاستبيان حيث تضمنت بالإضافة إلى البيانات الديمغرافية عدداً من المحاور التي تغطي أبعاد الدراسة، وتم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي وتكونت من جزئين؛ حيث الجزء الأول يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وهي (النوع، الرتبة،

طبيعة العمل، العمر، الخبرة)، وفيما يخص الجزء الثاني فتضمن عدة أسئلة تغطي متغيرات الدراسة الرئيسة، ولكل بعد من هذه الأبعاد عدة فقرات.

١٤. تمثلت عينة الدراسة الميدانية في عينة عشوائية بسيطة مكونة من ٣٨٤ مفردة من منسبي

شرطة رأس الخيمة، حيث تم استخدام حزم البرامج الإحصائية SPSS, Ver.25 لتحليل البيانات، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات التي تم تجميعها.

١٥. تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من ٩٠ مشاركاً من منتسبي القيادة العامة

لشرطة رأس الخيمة من كافة الرتب والمستويات الوظيفية، وكان الغرض من الدراسة الاستطلاعية تقييم الاستبانة بصورة كاملة، ومن ثم تم قياس الصدق العملي الاستكشافي، وثبات الاستبان، واللذان أظهرنا صدقاً وثباتاً مرتفعاً لأداة القياس.

١٦. باختبار صدق وثبات الاتساق لعينة الدراسة الرئيسة أتضح أن هناك ارتباطاً مرتفعاً لكل

الأبعاد مع بعضها البعض عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وجميعها دالة إحصائياً وتدل على اتساق وارتباط الأبعاد مع بعضها البعض، وكذلك وجود ثبات كبير جداً ويطمنن إلى ثبات آراء واتجاهات عينة الدراسة الميدانية تجاه الاستبان ودرجة عالية جداً.

١٧. توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين سيادة نمط القيادة الاستراتيجية وأداء العاملين بشرطة رأس الخيمة.

١٨. توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين سيادة نمط القيادة الاستراتيجية ودعم الولاء التنظيمي للعاملين بشرطة رأس الخيمة.

١٩. توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين دعم الولاء التنظيمي وبين أداء العاملين بشرطة رأس الخيمة.

٢٠. توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين نمط القيادة الاستراتيجية المداعم للولاء

التنظيمي وبين أداء العاملين بشرطة رأس الخيمة.

٢١. بتحليل ومناقشة وتحليل استجابات عينة الدراسة الميدانية نجد أن اتجاهات العينة كان الموافقة

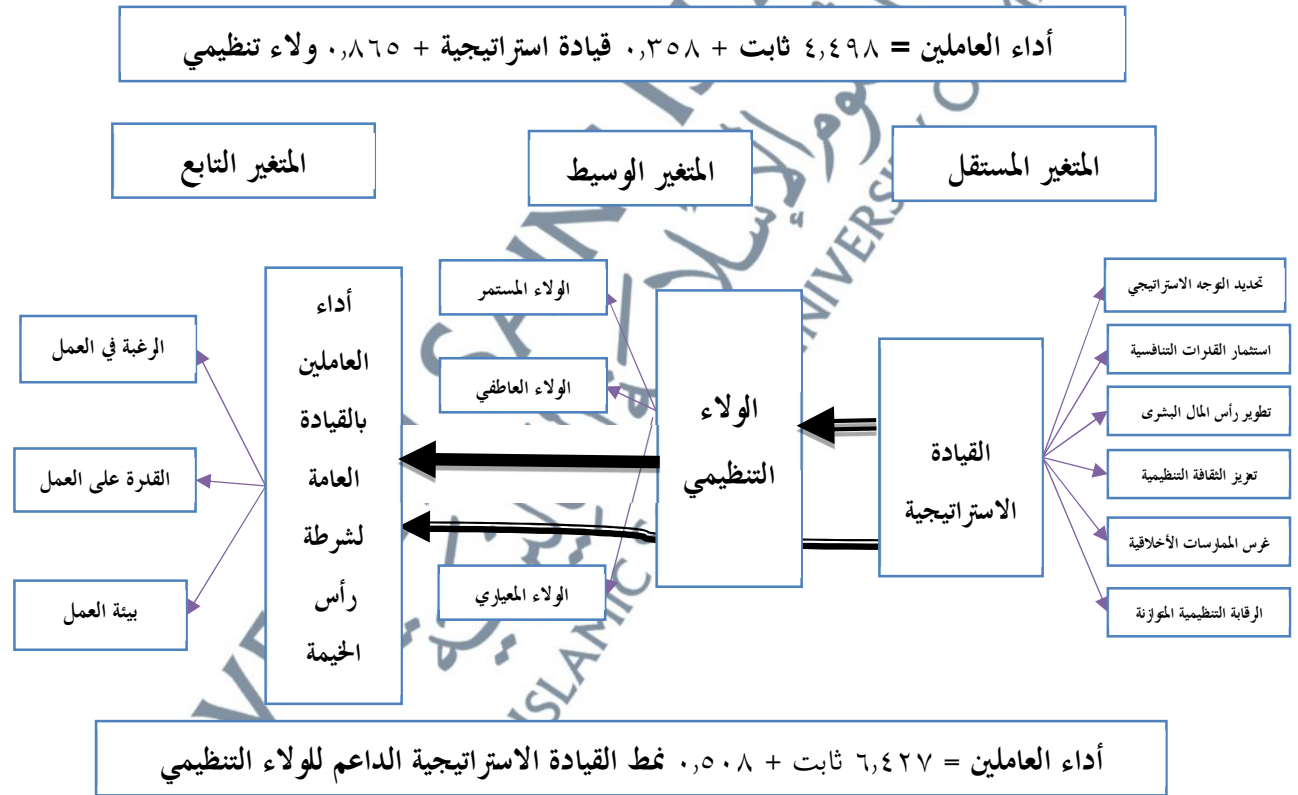
بدرجة كبيرة على جميع عبارات المحاور المختلفة للاستبيان، حيث كانت قيمة المتوسطات

أكبر من المتوسط العام (٣ درجات).

٥,٣ نموذج الدراسة

من خلال عرض الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية، يمكن تطوير

النموذج التالي للعلاقة بين متغيرات الدراسة:



شكل (٥,١) نموذج الدراسة لأثر القيادة الاستراتيجية على أداء العاملين من خلال الولاء التنظيمي

كمتغير وسيط بالقيادة العامة لشرطة رأس الخيمة بدولة الإمارات العربية المتحدة

من خلال النموذج السابق ومخرجات الدراسة الميدانية يتضح ما يلي:

١. يرتبط تحديد التوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية ارتباطاً جوهرياً طردياً بأداء العاملين بالقيادة العامة لشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة بنسبة ٦٧,٦٪، ويفسر ٤٥,٧٪ من التغير الذي يمكن أن يحدث في هذا الأداء.
٢. يرتبط استثمار القدرات التنافسية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية ارتباطاً جوهرياً طردياً بأداء العاملين بالقيادة العامة لشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة بنسبة ٦٥,٦٪، ويفسر ٤٣٪ من التغير الذي يمكن أن يحدث في هذا الأداء.
٣. يرتبط تطوير رأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية ارتباطاً جوهرياً طردياً بأداء العاملين بالقيادة العامة لشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة بنسبة ٦٦,٩٪، ويفسر ٤٧,٧٪ من التغير الذي يمكن أن يحدث في هذا الأداء.
٤. يرتبط تعزيز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية ارتباطاً جوهرياً طردياً بأداء العاملين بالقيادة العامة لشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة بنسبة ٦٩,٨٪، ويفسر ٤٨,٨٪ من التغير الذي يمكن أن يحدث في هذا الأداء.
٥. يرتبط غرس الممارسات الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية ارتباطاً جوهرياً طردياً بأداء العاملين بالقيادة العامة لشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة بنسبة ٦٦,٣٪، ويفسر ٤٤٪ من التغير الذي يمكن أن يحدث في هذا الأداء.
٦. ترتبط الرقابة التنظيمية المتوازنة كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية ارتباطاً جوهرياً طردياً بأداء العاملين بالقيادة العامة لشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة بنسبة ٧٠,٧٪، ويفسر ٥٠٪ من التغير الذي يمكن أن يحدث في هذا الأداء.

٧. يرتبط الولاء المستمر كأحد أبعاد الولاء التنظيمي ارتباطاً جوهرياً طردياً بأداء العاملين بالقيادة

العامة لشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة بنسبة ٧١,٨ %،

ويفسر ٥١,٦ % من التغير الذي يمكن أن يحدث في هذا الأداء.

٨. يرتبط الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي ارتباطاً جوهرياً طردياً بأداء العاملين بالقيادة

العامة لشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة بنسبة ٦٢,٨ %،

ويفسر ٣٩,٥ % من التغير الذي يمكن أن يحدث في هذا الأداء.

٩. يرتبط الولاء المعياري كأحد أبعاد الولاء التنظيمي ارتباطاً جوهرياً طردياً بأداء العاملين بالقيادة

العامة لشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة بنسبة ٦٩,٢ %،

ويفسر ٤٧,٩ % من التغير الذي يمكن أن يحدث في هذا الأداء.

١٠. ترتبط أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعاً ارتباطاً جوهرياً طردياً بأداء العاملين بنسبة ٨٨,٦ %،

وتفسر ٧٨,٥ % من التغير الذي يمكن أن يحدث في هذا الأداء، وكذلك فهي تؤثر فيه بنسبة

٤٥,٩ %، وكذلك فإن كل تحسن قدره ٠,٣٥٨ وحدة في نمط القيادة الاستراتيجية؛ فإن ذلك

يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بالقيادة العامة لشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات

العربية المتحدة بمقدار وحدة واحدة.

١١. ترتبط أبعاد الولاء التنظيمي مجتمعاً ارتباطاً جوهرياً طردياً بأداء العاملين بنسبة ٨٦,٨ %،

وتفسر ٧٥,٤ % من التغير الذي يمكن أن يحدث في هذا الأداء، وكذلك فهي تؤثر فيه بنسبة

٤٩,١ %، وكذلك فإن كل تحسن قدره ٠,٨٦٥ وحدة في الولاء التنظيمي؛ فإن ذلك يؤدي إلى

زيادة أداء العاملين بالقيادة العامة لشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية

المتحدة بمقدار وحدة واحدة.

١٢. ترتبط ممارسات القيادة الاستراتيجية الداعمة للولاء التنظيمي ارتباطاً جوهرياً طردياً بأداء العاملين بنسبة ٩١,٣%، ويفسر ٨٣,٤% من التغيير الذي يمكن أن يحدث في هذا الأداء، وكذلك فهو يؤثر فيه بنسبة ٩٠%، وكذلك فإن كل تحسن قدره ٠,٥٠٨ وحدة في ممارسات القيادة الاستراتيجية الداعمة للولاء التنظيمي؛ فإن ذلك يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بالقيادة العامة لشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة بمقدار وحدة واحدة.

٥,٤ توصيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج نظرية وميدانية يمكن تقديم التوصيات التالية والتي من شأنها تفعيل أثر القيادة الاستراتيجية على أداء العاملين من خلال الولاء التنظيمي كمتغير وسيط بالقيادة العامة لشرطة رأس الخيمة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وذلك كما يلي:

- ضرورة أن تتضمن ممارسات القيادات الاستراتيجية وجود رؤية واضحة وتوجهات استراتيجية بشأن أداء العاملين، وإدماج فلسفة تطوير رأس المال البشري في صلب سياسات وإستراتيجيات المؤسسة الشرطية وفق معايير ومنهجية علمية.
- ضرورة تشجيع القيادات الشرطية للسلوكيات التي من شأنها تشجيع وتعزيز الإبداع والابتكار بين المرؤوسين، وغرس روح المبادرة والمبادرة في عقلية العاملين لتكوين قاعدة لرأس المال البشري أساسها العاملين ذوي المعرفة المتميزة بما يدعم لديهم الولاء التنظيمي.
- ضرورة وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات الواضحة التي تنطلق فيها الخطط والبرامج البعيدة والمتوسطة والقصيرة المدى، والتي تتيح للعاملين الفرص لتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم؛ من خلال التحديد الدقيق للأهداف المنشودة من خطط وبرامج التطوير مع وضع معايير ومعدلات لقياس مدى تحقق هذه الأهداف.

- ضرورة بناء إستراتيجية تدريبية متميزة وآلية واضحة لتقييم العائد من تلك البرامج التدريبية وذلك للعمل على تطوير معلومات ومهارات وقدرات العاملين ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات العمل الأمني؛ وبما يعمل على الارتقاء بالعمل الأمني.
- ضرورة قيام القيادات بتعزيز وتنمية إحساس العاملين بعدالة التعاملات ونشر القيم التنظيمية الإيجابية بينهم، وذلك عن طريق الاهتمام بإشعارهم بأهميتهم كعناصر فعالة في العمل، وإفساح المجال لذوي الكفاءات في المشاركة الفعالة في وضع الخطط والأهداف الإستراتيجية لزيادة ولائهم التنظيمي.
- ضرورة تشجيع التنافس والإبداع بين العاملين من خلال النظر إلى إستراتيجيات التحفيز نظرة شمولية تحقق لها التكامل والتفاعل والارتباط المنشود بإستراتيجية تطوير أداء العاملين عن طريق تطبيق نظام تحفيز فعال يوقظ الحماس والرغبة في العمل لدى الموظفين مما ينعكس إيجاباً على التميز في الأداء وتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي والذي ينعكس إيجاباً على تدعيم ولائهم التنظيمي.
- ضرورة حث العاملين على التعلم الذاتي مع الاستفادة من مهارات وقدرات العاملين الذين قاموا بتطوير أنفسهم ذاتياً لضمان الاستفادة الحقيقية من القيمة المضافة لخبراتهم المكتسبة بالتعلم في زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة الشرطية.
- ضرورة تعزيز الممارسات الأخلاقية للقيادات الأمنية بتوجيه الثقافة المؤسسية الداعمة لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، عبر تنمية الإحساس بتوافر معايير واضحة ومحددة تحكم قواعد السلوك الذاتي والممارسات الأخلاقية.
- تأسيس القيادات الأمنية لثقافة تنظيمية تتضمن في جوهرها روح قيادية داعمة لمعايير التميز في الأداء باستخدام أنظمة إدارة الأداء وتعزيز استراتيجيات القيم والمعايير وتكامل أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة الشرطية بما يضمن تطوير مستوي الأداء الأمني.

٥,٦ ملخص الفصل الخامس

قدم هذا الفصل ملخص لأهم النتائج التي تم التوصل إليها، ومن ثم تقديم نموذج الدراسة وتحليل مكوناته، ومن ثم اقتراح بعض التوصيات التي يتم صياغتها وفق ما توصل إليه الباحث من نتائج ضمنية بناء على المراجعة النظرية ومراجعة الأدبيات والخلفيات العلمية ونتائج الدراسة الميدانية.

