الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

٥,١ التمهيد

تناول الفصل الأخير من هذه الدراسة لمناقشة النتائج، وتسليط الضوء على الآثار المترتبة على دراسة الأدبيات الموجودة، وكذلك على الممارسين، إضافة إلى دلالات الدراسة وقيودها والاقتراحات للبحوث المستقبلية وأخيراً خاتمة الدراسة.

٥,٢ مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة بموجب إجابات أفراد العينة المبحوثة

برهنت الدراسة على أن قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان تولي اهتماما بالمتغير المستقل سمات القيادة الإدارية بشكل أكبر، حيث كانت قيمة وسطه الحسابي (٣,٢٥٩) وهي أعلى من درجة تركيز مجتمع الدراسة على المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٠٥) وكذلك المتغير التابع تنمية الموارد البشرية بدرجة متوسط حسابي بلغ (٢,٧٧٠). بينما بلغت درجة تركيز قيادة شرطة محافظة ظفار على أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في (التغذية العكسية بدرجة متوسط حسابي ٣,٧٤٨، بناء فرق العمل بدرجة متوسط حسابي ٣,٧٤٠، الرؤية والتخطيط بدرجة متوسط حسابي ٣,١٤١، السيطرة بدرجة متوسط حسابي بلغت ٢,٣٥٦، والبعد الخامس المسؤولية بدرجة متوسط حسابي بلغت (٣,٣١٣) على التوالي. والذي بناءً عليه نستنتج ان عامل التغذي العكسية احتل الدرجة الأولى في تركيز

قيادة شرطة محافظة ظفار ثم كان تركيزها على التوالي بخصوص كل من (بناء فرق العمل، الرؤية والتخطيط، السيطرة، ثم المسؤولية).

٥,٣ تلخيص ومناقشة نتائج الدراسة

وجهت هذه الدراسة لدراسة تأثير سمات القادة الإدارية متمثلة بأبعادها (التغذية العكسية، بناء فرق العمل، الرؤية والتخطيط، السيطرة، والمسؤولية) بطريقة تحليلية ومنهجية على كل من المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان، حيث كان لهذه الدراسة ثلاثة أهداف محددة تم تناولها في الفصل الأول من هذه الدراسة. وتم تمثيلها هنا كدليل للمناقشة في هذا الفصل. والتي تم التوصل اليها من خلال عدد من الوسائل الإحصائية منها النمذجة البنائية الهيكلية (SEM)، حيث تمحورت أهداف هذه الدراسة في:

١. تحديد تأثير سمات القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية لقيادة شرطة محافظة ظفار سلطنة عمان.
٢. بيان تأثير سمات القيادة الإدارية في الالتزام التنظيمي لقيادة شرطة محافظة ظفار سلطنة عمان.
٣. تحديد تأثير الالتزام التنظيمي في تنمية الموارد البشرية لقيادة شرطة محافظة ظفار سلطنة عمان.
٤. تحليل تأثير سمات القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية من خلال الالتزام التنظيمي لقيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان.

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، تم إجراء مراجعة شاملة للأدبيات التي تم تناولها في الفصل الثاني. بالإضافة إلى ذلك، والتي أكدت الدراسات السابقة حول العلاقة بين متغيرات الدراسة عن الحاجة إلى استكشاف العلاقات المباشرة بين تغيرات الدراسة في مجالات بحثية مختلفة لكن، لم يتم تناول

ذلك في إطار المؤسسات الأمنية بشكل عام، مما حذا بهذا الجهد البحثي في محاولة لملء الفجوة البحثية في الأدبيات السابقة في العلاقات بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى ندرة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة الغير المباشرة بين متغيرات الدراسة وعلى وجه الخصوص في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان. وفي هذه الدراسة تم اختيار مجتمع الدراسة في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان البالغ عدد مراكزها (١٥) مركز، بإجمالي عدد موظفيها البالغ بشكل كلي ٢٣٣٦ موظف بناءً على التقرير المرفوع من قيادة شرطة المحافظة (مرفق ضمن الملاحق). ووفقاً لذلك بلغت نسبة العينة التي تم سحبها من مجتمع الدراسة المستهدف بالتوافق مع القائمة التي طورها Krejcie and Morgan (١٩٧٠) لتحديد حجم العينة ما نسبته (٣٢٧) موظف تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة على ضوء العينة الطبقية التناسبية لمكونات فئات العينة (الضباط "٢٢٤"، أفراد"٢١١٢")، بنسبة .١٤٪، والتي بموجبها بلغت نسبة عينتها المختارة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من فئات حجم عينة مجتمع الدراسة (الضباط "٣١"، أفراد "٢٩٦") بإجمالي حجم العينة (٣٢٧) بشكل متوافق مع قائمة تحديد حجم العينة التي وضعها Krejcie and Morgan (١٩٧٠)، والذي يعتبر مناسب في حالة استخدام النمذجة البنائية الهيكلية مثلما أشار كل من Thompson (٢٠١٢)، وGarson (٢٠٠٨)، و Tabachnick and Fidell (٢٠٠٧. حيث تم اختيار مفردات العينة المستهدفة لهذه الدراسة المتمثلة ف: (ضباط وأفراد قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان) لكونها على علم بمضامين متغيرات الدراسة، والتي تعتبر أكثر وضوحاً بالنسبة لمفردات العينة الحالية.

٥,٣,١ مناقشة الفرضية الأولى: سمات القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية

بموجب محصلات الاختبار التي تم الحصول عليها تم تحقيق الهدف الأول لهذه الدراسة، المتمثل في مناقشة الأثر المباشرة بين سمات القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية. وبذلك تم التأكيد على صحة الفرضية الأولى والتي تنص على: بوجود أثر مباشرة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإدارية المتمثلة في أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) وتنمية الموارد البشرية في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان "عينة الدراسة المبحوثة". حيث دللت نتائج تحليل النمذجة بوجود أثر هام ذو دلالة احصائية لسمات القيادة الإدارية من خلال الأبعاد (السيطرة، التغذية العكسية، المسؤولية) على تنمية الموارد البشرية في قيادة شرطة محافظة ظفار في سلطنة عمان، بحجم أثر بلغ (٠,٢٨١، ٠,٧٧٨، ٠,١٥٤-) على التوالي. اظهرت النتائج ان سمات السيطرة والتغذية العكسية تأثر بشكل ايجابي على ممارسات الموارد البشرية، فيما اظهرت سمة المسؤولية تأثير عكسي على ممارسات الموارد البشرية. وهي النتيجة التي أكدتها نظرية سمات القيادة الإدارية (القحطاني، ٢٠٠٣).

بالامتداد مع نتائج الدراسة الحالية فإنها تتفق مع نتائج دراسة العرافي (٢٠١٩) ودراسة كل من Karam et al. (٢٠١٧)، و.Gill et al (٢٠١٨)، و.Zeb et al (٢٠٢٠)، والتي أكدت على ان سمات القيادة الإدارية في لمؤسسات تعمل على تنفيذ تنمية إدارة الموارد البشرية بشكل متميز ومتسق، والذي يعد تنمية الموارد البشرية من ضمنها، والتي اتضح عدم وجود دراسة طبقت في المؤسسات الأمنية، فضلًا عن الاختلاف في بعض سمات القيادة الإدارية التي تم الأخذ بها في هذه الدراسة.

يتجذر تفسير هذا الهدف والفرضية في فكرة أن القيادة الإدارية الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل وتنفيذ تنمية الموارد البشرية الناجحة. تعتبر أبعاد القيادة الإدارية – مثل أسلوب الإشراف ، وبناء فريق العمل ، والرؤية والقدرة ، والرقابة ، والمسؤولية – عوامل مؤثرة في تحديد فعالية تنمية الموارد البشرية

داخل المنظمة. يستند تبرير هدف وفرضية هذه الدراسة إلى الحاجة إلى فهم العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية. من خلال التحقيق في هذه العلاقة ، يمكن للمنظمات تحديد مجالات التحسين وتنفيذ الاستراتيجيات لتعزيز كل من الصفات القيادية وإدارة الموارد البشرية ، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة رضا الموظفين والإنتاجية والنجاح التنظيمي العام.

تدعم مناقشة نتائج الاختبار الفرضية الأولى ، مما يشير إلى وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية. توضح هذه النتيجة أهمية القيادة الإدارية القوية في تشكيل تنمية الموارد البشرية ، والتي بدورها يمكن أن تسهم في بيئة عمل أكثر إيجابية وأداء عام أفضل داخل المنظمة.

بناءً على المناقشة المذكورة أعلاه ، يمكن الاستنتاج أن دور سمات القيادة الحقيقية أمر حاسم في تعزيز تنمية الموارد البشرية داخل المنظمات. قدمت العديد من الدراسات أدلة تجريبية وأطرًا نظرية تدعم أهمية سمات القيادة الحقيقية في تعزيز تنمية الموارد البشرية ، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي. من المعروف أن سمات القيادة الحقيقية ، مثل أسلوب الإشراف وبناء الفريق والرؤية والقدرة والتحكم والمسؤولية ، تؤثر بشكل إيجابي على تنمية الموارد البشرية. من خلال تبني الحوار المفتوح ، وتعزيز وجهات النظر الفريدة ، والسعي لتحقيق الذات ، يجعل القادة الحقيقيون تنمية الموارد البشرية أكثر صلة بالموظفين ويمكن الوصول إليها ، وبالتالي تحسين قبولهم والتزامهم.

أثبتت الأبحاث أن القيادة الحقيقية أكثر فاعلية مقارنة بأساليب القيادة الأخرى ، مما يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية والأداء وتقليل معدل دوران الموظفين. يؤسس القادة الحقيقيون الثقة ويعززون مناخ العمل الاجتماعي الصحي ، مما يساعد في التنفيذ الفعال لسياسات وتنمية الموارد البشرية ، مما يعزز في نهاية المطاف الإنتاجية التنظيمية. جيل وآخرون. سلط (٢٠١٨) الضوء على أهمية القيادة الحقيقية في

بناء نظام قوي لإدارة الموارد البشرية من خلال مواءمة سياسات وتنمية الموارد البشرية المقصودة والفعلية والمتصورة. يلعب القادة الحقيقيون دورًا ديناميكيًا في خلق التوافق في إدارة الموارد البشرية ، مما يساهم في فعالية ومصداقية تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة.

كرم وآخرون قدم (٢٠١٧) نموذجًا مفاهيميًا يدمج سمات القيادة الحقيقية مع تنمية الموارد البشرية ، مما يؤكد التأثير الإيجابي لسمات القيادة على تنمية الموارد البشرية ككل. أظهرت الدراسة أيضًا أن القيادة الحقيقية تعزز تنمية الموارد البشرية ، بدورها ، وتمكن الموظفين من تقديم أفضل ما لديهم في مكان العمل.

٥,٣,٢ مناقشة الفرضية الثانية: سمات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي

وفقًا للهدف الثاني لهذه الدراسة المتمثل في استكشاف الأثر المباشرة بين سمات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي. حيث أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية الثانية التي افترضت وجود أثر مباشر ذات دلالة إحصائية سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها المتمثلة في (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) والالتزام التنظيمي في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان "عينة الدراسة المبحوثة". حيث دللت نتائج تحليل النمذجة على وجود أثر هام ذو دلالة احصائية لسمات القيادة الإدارية من خلال الأبعاد (السيطرة، التغذية العكسية) على الالتزام التنظيمي في قيادة شرطة محافظة ظفار في سلطنة عمان، بحجم أثر بلغ (٠,٢٧٣ ، ٠,٧٧٢) على التوالي. اظهرت النتائج ان سمات السيطرة والتغذية العكسية تأثر بشكل ايجابي على الالتزام التنظيمي. وهي النتيجة التي أكدتها نظرية سمات القيادة الإدارية (القحطاني، ٢٠٠٣).

الهدف الثاني من الدراسة هو التحقيق في التأثير المباشر لصفات القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي داخل القيادة الشرطية لمحافظة ظفار في سلطنة عمان. وأكدت نتائج الدراسة الفرضية الثانية التي افترضت وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإدارية (أسلوب الإشراف ، بناء فريق العمل ، الرؤية والقدرة ، التحكم ، المسؤولية) والالتزام التنظيمي. ينبع تفسير هذا الهدف والفرضية من فكرة أن القيادة الإدارية الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الالتزام التنظيمي. تعتبر الأبعاد المختلفة للقيادة ، مثل أسلوب الإشراف وبناء فريق العمل والرؤية والقدرة والتحكم والمسؤولية ، عوامل مؤثرة في تحديد مستوى التزام الموظفين تجاه مؤسستهم.

يكمن مبرر هدف وفرضية هذه الدراسة في الحاجة إلى فهم أفضل للعلاقة بين القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي. من خلال فحص هذه العلاقة ، يمكن للمؤسسات تحديد مجالات التحسين وتنفيذ استراتيجيات لتعزيز الصفات القيادية وتعزيز قوة عاملة أكثر التزامًا. وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والإنتاجية والنجاح التنظيمي الشامل. وتؤيد مناقشة نتائج الاختبار الفرضية الثانية ، مما يشير إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي. على وجه التحديد ، وجد أن أبعاد التحكم وردود الفعل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي ، بأحجام تأثير ٠,٢٧٣ و ٠,٧٧٢ على التوالي. تشير هذه النتيجة إلى أنه عندما يمارس القادة السيطرة بشكل فعال ويقدمون ملاحظات بناءة ، فمن المرجح أن يلتزم الموظفون بمؤسستهم.

انطلاقًا من نتائج هذه الدراسة فإنها تنسجم مع محصلات دراسة كل من دراسة Jin and Hahm (٢٠١٧)، وNasab and Afshari (٢٠١٩)، وSmithikrai and Suwannadet (٢٠١٨)، و Rego, Lopes and Nascimento (٢٠١٦)، وAlkadash (٢٠٢٠)، وChoi and Ahn (٢٠١٦)، و Lee et al. (٢٠١٩)، وOtaghsara and Hamzehzadeh (٢٠١٧) بوجود علاقة بين سمات القيادة

الإدارية والالتزام التنظيمي في بيئات عمل مختلفة، وأكدت ان سمات القيادة الإدارية الاصيلة تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين بالمهام المناطة بهم. إلا أنَّ هذه الدراسات اختلفت عن الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة الحالي المتمثل في المؤسسات الأمنية، إضافة إلى الاختلاف في بعض سمات القيادة الإدارية التي تم تبنيها.

٥,٣,٣ مناقشة الفرضية الثالثة: الالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية

بناءً على الهدف الثالث لهذه الدراسة والمتضمن تحديد الأثر المباشر بين الالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، برهنت نتائج هذه الدراسة على صحة الفرضية الثالثة التي افترضت وجود: التي افترضت وجود أثر مباشر ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان "عينة الدراسة المبحوثة". والتي بناءً عليها أثبتت نتائج الدراسة على وجود أثر هام ذو دلالة احصائية للالتزام التنظيمي من خلال الأبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) على ممارسات الموارد البشرية في قيادة شرطة محافظة ظفار في سلطنة عمان، بحجم أثر بلغ (٠,٢٠٦، ٠,٧٩١) على التوالي. اظهرت النتائج ان الالتزام العاطفي و الالتزام المعياري يأثران بشكل ايجابي على ممارسات الموارد البشرية، فيما اظهر الالتزام المستمر عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية.

وبالتالي تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من التي أظهرت أن هناك أثرا للالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية رغم الاختلاف في المجال التطبيقي للدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة في التحليل. يعتمد تفسير هذا الهدف والفرضية على فكرة أن الالتزام التنظيمي ، بما في ذلك الالتزام العاطفي والالتزام المعياري ، أمر بالغ الأهمية لتنفيذ تنمية الموارد البشرية الفعالة. عندما يستثمر الموظفون

عاطفيًا في مؤسستهم ويشعرون بالالتزام بدعم قيمها ، فمن المرجح أن يكونوا مشاركين واستباقيين في أدوارهم ، مما يؤدي إلى التنفيذ الناجح لتنمية الموارد البشرية.

يكمن مبرر هدف هذه الدراسة وفرضيتها في الحاجة إلى فهم أفضل للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية. من خلال فحص هذه العلاقة ، يمكن للمؤسسات تحديد استراتيجيات لتعزيز التزام الموظفين وتعزيز فعالية تنمية الموارد البشرية ، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والإنتاجية والنجاح التنظيمي الشامل.

بناءً على المناقشة المقدمة ، تم أثراء مبررات النتائج من خلال الرجوع إلى الدراسة المفاهيمية لجيل ، غاردنر ، كلايس وفانجرونسفيلت (٢٠١٨) والدراسات التجريبية للجندبي (٢٠١٥) والعوادي (٢٠١٧). تدعم هذه الدراسات فكرة أن تعزيز الالتزام التنظيمي بين القادة يساهم في تعزيز تنمية الموارد البشرية ، والتي تعتبر حيوية لمواجهة التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال من مختلف الأشكال والتكوينات. استكشفت دراسة الجندبي (٢٠١٥) العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في مكتب الصحة بمحافظة عدن في الجمهورية اليمنية. وجدت الدراسة علاقة إيجابية كبيرة بين الالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية ، مما يشير إلى أن زيادة الالتزام التنظيمي بين المديرين يؤدي إلى تحديد أفضل لاحتياجات التدريب وتحسين أداء الموظفين.

وبالمثل ، تناولت دراسة العوضي (٢٠١٧) العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة الكهرباء بمحافظة تعز ، الجمهورية اليمنية. أكدت هذه الدراسة أيضًا وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية. تسلط هذه الدراسات بشكل جماعي الضوء على أهمية الالتزام التنظيمي في سياق تنمية الموارد البشرية الفعالة. ومع ذلك ، لا تزال هناك فجوة في

الأدبيات المتعلقة بالعلاقة المباشرة بين الالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية ، لا سيما داخل بيئة سلطنة عمان ، وتحديدا داخل قطاع قيادة شرطة محافظة ظفار.

٥,٣,٤ مناقشة الفرضية الرابعة: سمات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية

انطلاقا من الهدف الرابع لهذه الدراسة المتمحور في (التحقق من الأثر الغير المباشر بين سمات القيادة الإدارية المتمثلة في أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) وتنمية الموارد البشرية من خلال المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان "عينة الدراسة المبحوثة". حيث كانتْ نسبة علاقة التأثير غير المباشر *(Indirect Effects Estimate Path Coefficient)* جيدة وتعبر عن أثر غير مباشر عالٍ بموجب تقسيمات قوة التأثير غير المباشر (صغير = ٠.٠١، متوسط = ٠.٠٩، كبير = ٠.٢٠) التي حددها Preacher and Kelly (٢٠١١). والذي بناءً عليه نستنتج أنَّ الالتزام التنظيمي متغير وسطي جزئي وفقًا لما أورده .Hair et al (٢٠١٦). وفقاً لما تم الإشارة اليه في نتائج الدراسة في الفصل الرابع، مما يؤكد على ان نظرية سمات القيادة الإدارية تدعم الفرضية الرابعة المقترحة لهذه الدراسة، والتي تنص على وجود تأثير غير مباشر ذات دلالة إحصائية لسمات القيادة الإدارية عبر أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) وتنمية الموارد البشرية من خلال المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان "عينة الدراسة المبحوثة".

وبالتالي، فإنه من خلال علاقة الأثر المباشرة والأثر غير المباشر الذي أكدتها نتائج اختبار فرضيات هذه الدراسة يمكن القول إنَّ سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) تؤثر إيجابيًا في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين

بالمهام الموكلة اليهم، وهو التأثير التي يتحول وينتقل إيجابيًا على تنمية الموارد البشرية، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل واعي ومدروس بما يدعم رفع قدرات ومهارات الموظفين بالشكل الذي يمكنهم من مواكبة وتيرة التغيير في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، مما يؤكد على ان نتائج الدراسة تدعم صحة الفرضية الرابعة للدراسة وتؤكد دعم نظرية السمات القيادية لهذه الفرضية.

أبرزت الأبحاث السابقة العلاقة المباشرة بين خصائص القيادة الإدارية (أسلوب الإشراف ، وبناء الفريق ، والرؤية والقدرة ، والرقابة ، والمسؤولية) وكلا تنمية الموارد البشرية والالتزام التنظيمي. بناءً على هذه النتائج ، تستكشف الدراسة الحالية العلاقة غير المباشرة بين سمات القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية من خلال المتغير الوسيط للالتزام التنظيمي.

تم اختيار حجم عينة الدراسة البالغ ٣٢٧ موظفًا باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة في ضوء العينة الطبقية النسبية لمكونات فئات العينة (ضباط "٢٢٤" ، أفراد "٢١١٢"). اتبع الباحث قائمة تحديد حجم العينة التي طورها كريجي ومورجان (١٩٧٠) للتأكد من أن حجم العينة تمثيلي. أتاح هذا المنهج للباحث اقتراح الفرضية الرابعة **H4** ، والتي تفترض وجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية من خلال المتغير الوسيط للالتزام التنظيمي في قيادة شرطة محافظة ظفار في سلطنة عمان.

يمثل استكشاف هذه العلاقة غير المباشرة مساهمة علمية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية ضمن العلوم الإنسانية والاجتماعية. وبحسب علم الباحث ، فإن هذه العلاقة غير المباشرة لم يتم التحقيق فيها بدقة في بيئة الأعمال العامة أو على وجه التحديد داخل قيادة شرطة محافظة ظفار في سلطنة عمان. وهكذا ، فإن الدراسة الحالية تملأ فجوة في الأدبيات من خلال فحص هذه العلاقة غير المباشرة ، وتوفير رؤى قيمة للباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية والقيادة الإدارية.

٥,٤ اسهامات الدراسة

كشفت مناقشة نتائج هذه الدراسة، أنَّ هناك بعض الدلالات سواءً كانت على المستوى النظري، أو على المستوى التطبيقي، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

٥,٤,١ على المستوى النظري

يتجلى إسهام هذه الدراسة من خلال تقديمها للنموذج المفاهيمي المقترح، والذي يعتبر إسهام أدبي يغني الجانب المعرفي بالاستناد إلى نظريات علمية تمثلت في نظرية السمات القيادية الأصيلة ونظريو الرهان الجانبي، والذي بناءً عليه قدمت تحليل دقيق لأثراء الأدب عبر إعطاء فهم عميق لسمات القيادة الإدارية متمثلة في أبعادها والالتزام التنظيمي وتنمية الالتزام التنظيمي في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان.

كما تتجلى إسهامات الدراسة النظرية بموجب نتائج التحليل بناءً على نموذجها الافتراضي المقترح من خلال تأكيدها على الأثر المباشر لسمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) على تنمية الموارد البشرية، والأثر المباشر لسمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها المتمثلة في (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) على الالتزام التنظيمي، إضافة إلى الأثر المباشر للالتزام التنظيمي على تنمية الموارد البشرية في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان، حيث لم ترصد أي دراسات في هذا الصدد حسب علم الباحث في البيئة العمانية، بالإضافة إلى عن تقديمها لرؤى فكرية جديدة بموجب نتائجها حول دور الالتزام التنظيمي في تفسير وشرح سببية تأثير سمات القيادية الإدارية من خلال أبعادها المتمثلة في (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) على تنمية الموارد البشرية، حيث لم ترصد

أي دراسات في هذا الصدد حسب علم الباحث بشكل عام، مما يجعلها إضافة علمية في جسد التراكم المعرفي، والتي سوف تكشف المزيد من الغموض وتفتح المجال أمام الباحثين لدراسة ذلك في مجتمعات بحثية متباينة عن مجتمع الدراسة الحالي لمعرفة إلى أي مدى قد تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات المستقبلية أو قد تختلف عنها.

٥,٤,٢ على مستوى التطبيق

بموجب أهداف الدراسة وأهميتها التطبيقية تعتبر العلاقة النظرية المفترضة بين متغيرات الدراسة في الإطار النظري مدعومة بشكل تجريبي بموجب النتائج التي تم الحصول عليها بخصوص العلاقة المفترضة بين متغيراتها، والتي تم الحصول عليها من خلال تحليل متعمق لبياناتها عبر مجموعة من الوسائل الإحصائية الحديثة، ومنها وسائل الإحصاء الوصفي، والتحليل العاملي الاستكشافي عن طريق برنامج SPSS، والنمذجة البنائية الهيكلية بواسطة برنامج PLS-SEM والذي يعتبر من الوسائل الحديثة المستخدمة في أثراء نتائج دقيقة ومتعمقة بطريقة تثبيتيه وتوكيدية، وهو الأمر الذي يعطي نتائج هذه الدراسة طابع متميز. والذي بناءً عليه، تعد نتائج هذه الدراسة واحدة من عدد قليل من الدراسات التحليلية التي درست علاقة الأثر بين سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها المتمثلة في (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) وتنمية الموارد البشرية على مستوى بيئة العمل العالمية بشكل عام، ومن الدراسات النادرة في إطار البيئة العمانية، وعلى وجه الخصوص في مجال قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان، لاسيما وان الدراسات في إطار البيئة العمانية لم تركز على قيادات الشرطة بسلطنة عمان، وعلى وجه الخصوص قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان.

في الوقت ذاته، تعتبر نتائج هذه الدراسة واحدة من عدد قليل من الدراسات بخصوص علاقة الأثر بين سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها المتمثلة في (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) والالتزام التنظيمي على المستوى العالمي. علاوة على ندرتها في إطار البيئة العمانية وبوجه التحديد في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان على حسب علم الباحث.

من جانب آخر، تعد نتائج هذه الدراسة بخصوص علاقة الأثر بين الالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، وواحدة من الدراسات النادرة على حسب علم الباحث في البيئة العمانية، وعلى وجه التحديد في مجال قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان. ومن ضمن عدد محدود من الدراسات التي درست من قبل باحثين في مجتمعات بحثية أخرى على المستوى البيئة العربية بشكل عام.

أيضا تعتبر نتائج هذه الدراسة أثراء علميا بخصوص علاقة الأثر الغير المباشرة بين المتغير المستقل سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها المتمثلة في (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) من خلال المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي)، والتي أكدت نتائج اختبارها على الدور الذي يقوم به المتغير الوسيط الجزئي الالتزام التنظيمي في شرح وتفسير علاقة التأثير السببي بين متغيري سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها المتمثلة في (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) وتنمية الموارد البشرية في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان، والتي لم يتم التطرق إليها من قبل الباحثين على حسب علم الباحث، والتي كشفت الكثير من الغموض حيال ذلك، حيث سوف تتخذ نتائجها كحلول لمعالجة مشكلة انخفاض مستوى الأداء للمؤسسات ومواجهة تحديات التغيير الراهن والغموض الحادة لبيئة العمل، وعلى وجه الخصوص في بيئة العمل الأمنية.

بناءً عليه، تعتبر نتائج هذه الدراسة بمثابة أدلة تجريبية لردم الهوة البحثية في إطار إدارة الموارد البشرية على مستوى العلوم الإنسانية والاجتماعية على الصعيد العالمي بشكل عام، حيث عملت على تغطية الهوة البحثية على مستوى البيئة بسلطنة عمان، وعلى وجه الخصوص في مجتمع البحث وعينته المتمثلة في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان، حيال العلاقة بين متغيراتها مثلما تمت الإشارة إليه أعلاه، في ضوء النظريات العلمية الداعمة للدراسة، والمتمثلة في نظرية سمات القيادة الإدارية الأصيلة، ونظرية الرهان الجانبي، والتي ستكون منطلقا لوضع نموذج بخصوص ذلك في الدراسات المستقبلية عن قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان، في إطار يوضح السمات الاصيلة التي ينبغي توفرها في القادة والمدراء للحيلولة دون عجز هذه المؤسسة على التعاطي مع تحديات الجريمة الراهنة والتحديات التي تقف عائق امام السلام المجتمعي بسلطنة عمان.

وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة سوف تسهم في تعزيز فهمنا لعلاقة الأثر بين سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها المتمثلة في (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) وتنمية الموارد البشرية من ناحية، وسمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها المتمثلة في (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، والالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية من جانب آخر، بالإضافة إلى فهمنا العميق لعلاقة الأثر الغير المباشرة بين سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها المتمثلة في (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) وتنمية الموارد البشرية في ضوء المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي.

٥,٥ اقتراحات البحوث المستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة الحالية والتحديات التي تمت مناقشتها، تبرز الحاجة إلى مواصلة البحث في مجالات متعددة لدعم تطوير القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية. وفيما يلي مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تشكل أساساً لأبحاث مستقبلية:

دراسة تأثير متغيرات إضافية في العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية: يجب توسيع نطاق البحث ليشمل متغيرات إضافية مثل الثقافة التنظيمية، وسياسات التحفيز، ومشاركة الموظفين. هذه العوامل قد توفر رؤى أعمق حول كيفية تعزيز فعالية القيادة الإدارية وتحسين نتائج تنمية الموارد البشرية. إن دراسة هذه المتغيرات يمكن أن تساهم في تطوير استراتيجيات أكثر شمولاً وتكاملاً.

تحليل تأثير سمات القيادة الإدارية على جوانب أخرى من الأداء التنظيمي: ينبغي دراسة تأثير سمات القيادة الإدارية على جوانب مختلفة من الأداء التنظيمي مثل الابتكار، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي. هذه الأبحاث يمكن أن تساعد في تحديد كيف يمكن للقيادة الإدارية الفعالة أن تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر شمولية وتوازن.

التحقيق في دور الالتزام التنظيمي كوسيط في منظمات مختلفة: يعد دراسة الالتزام التنظيمي كوسيط في منظمات ذات هياكل وثقافات متنوعة مهماً لفهم كيف يمكن تكييف استراتيجيات القيادة لتحسين الالتزام والتنمية البشرية في بيئات عمل مختلفة. هذا البحث يمكن أن يكون مفيداً خاصة في المنظمات ذات التنوع الكبير في القوة العاملة.

تطوير نماذج قيادية مخصصة لقطاعات معينة: يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على تطوير نماذج قيادية مخصصة لقطاعات معينة مثل التعليم، والرعاية الصحية، والخدمات العامة. هذه النماذج يجب أن

تأخذ في الاعتبار التحديات والفرص الخاصة بكل قطاع، مما يمكن أن يسهم في تحسين القيادة والتنمية البشرية في تلك المجالات بشكل أكبر.

قياس تأثير التدريب على سمات القيادة الإدارية: يعد البحث في فعالية برامج التدريب المصممة لتعزيز سمات القيادة الإدارية أمراً ضرورياً لفهم كيف يمكن لهذه البرامج أن تحسن الأداء القيادي وتدعم تنمية الموارد البشرية. من خلال تحليل النتائج العملية لهذه البرامج، يمكن تحسين تصميمها وتوجيهها بشكل أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة.

استخدام المنهجيات النوعية لاستكشاف أعمق للأبعاد الإنسانية: يمكن أن تسهم الأبحاث المستقبلية التي تعتمد على المنهجيات النوعية، مثل المقابلات المتعمقة ودراسات الحالة، في فهم أعمق لتجارب القادة والموظفين. هذه الدراسات يمكن أن تكشف عن جوانب خفية من العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية والتي قد لا تكون واضحة من خلال التحليل الكمي وحده. إن التركيز على القصص الشخصية والتجارب الفردية يمكن أن يوفر رؤية أكثر شمولاً للتحديات والفرص المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.

التحليل المختلط لدمج البيانات الكمية والنوعية: يمكن للأبحاث المستقبلية استخدام المنهج المختلط الذي يجمع بين البيانات الكمية والنوعية لتحقيق فهم أكثر تكاملاً للعلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية. هذا النهج يمكن أن يوفر نتائج أكثر قوة ودقة، حيث يمكن للبيانات النوعية أن تضيف سياقاً وتفسيراً للنتائج الكمية، مما يعزز من قدرة الباحثين على تقديم توصيات تطبيقية.

التجارب الميدانية لدراسة تأثير التدخلات القيادية: يمكن أن تسهم التجارب الميدانية التي تدرس تأثير التدخلات القيادية على الأداء التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في توفير أدلة أكثر مباشرة حول

فعالية استراتيجيات القيادة. من خلال تصميم تجارب ميدانية محكمة، يمكن قياس التأثير الفعلي لتغييرات معينة في أساليب القيادة على نتائج الموظفين والتنظيم.

تحليل البيانات الطولية لدراسة تأثير القيادة على المدى الطويل: يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على جمع وتحليل البيانات الطولية لمراقبة تأثير سمات القيادة الإدارية على تنمية الموارد البشرية والالتزام التنظيمي عبر الزمن. هذا النهج يمكن أن يساعد في فهم الديناميكيات الطويلة الأمد للعلاقات التنظيمية ويوفر أدلة على كيفية تغير هذه العلاقات وتأثيرها على الأداء على المدى الطويل.

٥,٦ الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، يمكننا أن نؤكد على أهمية الدور الذي تلعبه سمات القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، لا سيما من خلال الالتزام التنظيمي، وذلك ضمن سياق قيادة الشرطة بمحافظة ظفار في سلطنة عمان. النتائج التي تم التوصل إليها تُظهر بوضوح الترابط الوثيق بين أبعاد سمات القيادة الإدارية مثل التحكم، والتغذية الراجعة، وبناء الفريق، وتحمل المسؤولية، والتخطيط والرؤية، وبين تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي، بما في ذلك الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري. تعكس هذه النتائج الأهمية الكبيرة التي تحظى بها القيادة الفعالة في تحقيق أهداف التنمية البشرية والارتقاء بأداء المنظمات، لا سيما في المؤسسات الأمنية التي تتطلب قيادة ذات قدرة على تحمل الضغوط واتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات الحرجة. بالإضافة إلى ذلك، توضح الدراسة كيف يمكن للتزام الموظفين التنظيمي أن يعمل كوسيط فعال بين القيادة وتطوير الموارد البشرية، مما يعزز من تحقيق نتائج مستدامة على المدى الطويل. إن هذه الدراسة ليست مجرد استعراض للعلاقات بين المتغيرات، بل هي دعوة لاستثمار هذه العلاقات في تطوير سياسات واستراتيجيات تهدف إلى تعزيز قدرات الموارد

البشرية وتحقيق التميز المؤسسي. ومع التحديات المتزايدة في بيئات العمل الحديثة، تبرز أهمية تطبيق نتائج هذه الدراسة في تطوير القيادة وتعزيز الالتزام التنظيمي، مما يسهم في تحقيق تنمية شاملة ومستدامة. لذا، فإن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على تقديم معرفة نظرية فقط، بل تتعداها إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساهم في تحسين أداء المؤسسات الأمنية، وبالتالي تعزيز الاستقرار والأمن في المجتمع. من هنا، نأمل أن تكون هذه الدراسة إضافة قيمة للأدبيات العلمية وتفتح آفاقًا جديدة للبحث المستقبلي في هذا المجال، وتدعم الجهود المستمرة لتطوير القيادة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأمنية وغيرها من القطاعات الحيوية. تنقسم الدراسة إلى أربعة فصول تبحث في العلاقة بين خصائص القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية داخل قيادة شرطة محافظة ظفار في سلطنة عمان. قدم الفصل الأول مقدمة وخلفية للدراسة، ومعالجة المشكلة، وأسئلة الدراسة، والأهداف، وأهمية البحث. كما أنه يوضح حدود وتعريفات متغيرات الدراسة. وتناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة، مع التركيز على خصائص القيادة الإدارية كمتغير مستقل، والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع. يتناول الفصل أيضًا العلاقة بين هذه المتغيرات كما رأينا في الدراسات السابقة، ودعم النظريات العلمية، ونظرة عامة عن مجتمع الدراسة. وقدم الفصل الثالث عرضاً شاملاً عن منهجية الدراسة، بما في ذلك المنهج التحليلي الكمي، والإطار النظري للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي. يوضح الفصل أيضًا تفاصيل عينة الدراسة وطرق جمع البيانات، باستخدام استبيان يعتمد على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط ومعامل استقرار ألفا كرونباخ. فيما تطرق الفصل الرابع إلى نتائج الدراسة التي تؤكد النموذج الافتراضي والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، بما يتماشى مع نظرية سمات القيادة ونظرية الرهان الجانبي. وأخيراً، قدم الفصل الخامس ملخصات بمخرجات الدراسة من حيث العلاقة بين تلك النتائج ومناقشتها مع الدراسات السابقة، ثم التوصيات والاقتراحات لهذه الدراسة التي قدمت رؤى

قيمة حول العلاقات بين خصائص القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في قيادة شرطة محافظة ظفار في سلطنة عمان، والتي يمكن أن تساعد تلك النتائج المؤسسات في عمان، وخاصة المؤسسات الأمنية، على فهم التحديات والتغييرات الأخيرة والتعامل معها بشكل أفضل، وتعزيز تنمية الموارد البشرية والأداء العام. وختاماً، لخصت الخاتمة ترتيب الرسالة حسب الفصول ولخصت الهدف الرئيس لهذه الدراسة وأهم مخرجاتها.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA