

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

- تمهيد.

أولاً : نتائج الدراسة:

1. النتائج المتعلقة بالإطار النظري.
2. نتائج خاصة بالمتغير المستقل.
3. نتائج خاصة بالمتغير التابع .
4. النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة.
5. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

ثانياً : توصيات الدراسة

- خلاصة.

## تمهيد:

خلصت الدراسة الميدانية ومن خلال ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت مواضيع إستراتيجية الموارد البشرية والدافعية للإنجاز والعلاقة فيما بينهما، يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك التوصيات المقترحة لتحقيق الأهداف المرجوة ومعالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة، وتحسين جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من خلال الضباط المتميزين في مجال عملهم الشرطي الميداني والإداري وموقعهم المسئول كونهم من النخب التي كانت في الأماكن القيادية المناسبة في مجالات العمل وصناعة القرارات الخاصة بجهاز يخدم عامة الناس بجميع طبقاتهم وعقولهم وآليات التعامل معها.

لهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين، القسم الأول يتحدث عن نتائج الدراسة، والقسم الثاني يتحدث عن توصيات الدراسة.

### أولاً : نتائج الدراسة :

#### أ. النتائج العامة المتعلقة بالإطار النظري للمتغيرين:

- يعتبر موضوع إستراتيجية الموارد البشرية من المواضيع الحديثة في العالم العربي وهذا ما يبرر قلة الأبحاث والمراجع التي تتحدث عنها بشكل مباشر.
- إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي إطار لتطوير الأعمال التي تركز على المستقبل وتطوير الرؤى المستقبلية، ويمكن هذا المدخل لجهاز الشرطة الفلسطينية من تجديد نفسها باستمرار وخلق ميزة تنافسية من خلال الدافعية للإنجاز وفق العمل المطلوب منه.
- يمكن لجهاز الشرطة في السلطة الفلسطينية الوقوف على ما تمتلكه من موارد بشرية ومحاولة تنميتها من خلال عدة طرق تختلف من مجال عمل لآخر وفق طبيعة عمل الجهاز بجميع إداراته الشرطة المتخصصة كل حسب اختصاصه.
- أن المحافظة على إستراتيجية الموارد البشرية هي مسئولية تقع على عاتق العاملين والمختصين بتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة وتقع هذه المسئولية على الأفراد المهنيين والمفكرين في المجتمع الفلسطيني ، والهيئات التنفيذية والتشريعية ، والمؤسسات والوزارات والجامعات بمجتمع قطاع غزة ، إلى جانب ما تملكه من قدرات ومهارات ومعارف وقيم تمكنها من تحسين ضباط الشرطة في دافعيتهم للإنجاز.

ب. النتائج العامة المتعلقة بالإطار العملي للمتغيرين:

- النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (إستراتيجية الموارد البشرية):

- توجد موافقة متوسطة من أفراد عينة الدراسة على مجال "إستراتيجية الموارد البشرية " حيث بلغت درجة الموافقة 64.22%.
  - توجد موافقة متوسطة من أفراد عينة الدراسة على محور "التحليل الوظيفي " حيث بلغت درجة الموافقة 66.44% , وقد احتل (المرتبة الأولى).
  - توجد موافقة متوسطة من أفراد عينة الدراسة على محور "الاستقطاب" حيث بلغت درجة الموافقة 61.19% , وقد احتل (المرتبة الأخيرة).
  - توجد موافقة متوسطة من أفراد عينة الدراسة على محور "الاختيار والتعيين" حيث بلغت درجة الموافقة 63.64% , وقد احتل (المرتبة الثالثة).
  - توجد موافقة متوسطة من أفراد عينة الدراسة على محور "تقييم الأداء" حيث بلغت درجة الموافقة 63.44% , وقد احتل (المرتبة الرابعة).
  - توجد موافقة متوسطة من أفراد عينة الدراسة على محور "التدريب والتأهيل" حيث بلغت درجة الموافقة 66.31% , وقد احتل (المرتبة الثانية).
- النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الدافعية للإنجاز):
- توجد موافقة متوسطة من أفراد عينة الدراسة على لجمالي محور "الدافعية للإنجاز " حيث بلغت درجة الموافقة 73.93%.

ت. النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة :

جدول (45) يوضح النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة

رقم الهدف	الهدف	مكان ومدى تحقيقه
1.	الكشف عن واقع إستراتيجية الموارد البشرية في الشرطة الفلسطينية	توجد موافقة متوسطة من أفراد عينة الدراسة على مجال "إستراتيجية الموارد البشرية" حيث بلغت درجة الموافقة 64.22%, انظر جدول (36).
2.	التعرف على مستوى الدافعية للإنجاز لدى الضباط في جهاز الشرطة الفلسطينية.	توجد موافقة متوسطة من أفراد عينة الدراسة على لإجمالي محور "الدافعية للإنجاز" حيث بلغت درجة الموافقة 73.93%, انظر جدول (37).
3.	التعرف على مستوى العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية في الدافعية للإنجاز.	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية الموارد البشرية في الدافعية للإنجاز, انظر جدول (38).
4.	التعرف على أثر ذات الدلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد واقع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التحليل الوظيفي، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتأهيل) والدافعية للإنجاز لدى ضباط الشرطة الفلسطينية.	يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من أبعاد إستراتيجية الموارد البشرية للمتغيرات المستقلة التالية (التدريب والتأهيل، التحليل الوظيفي) في الدافعية للإنجاز والباقي يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في الدافعية للإنجاز. انظر جدول (44).
5.	الكشف عن الفروق الإحصائية تجاه إستراتيجيات الموارد البشرية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة، الرتب العسكرية، المحافظة، عدد الدورات التي حصلت عليها).	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تجاه إستراتيجيات الموارد البشرية والدافعية للإنجاز لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة، الرتب العسكرية، المحافظة، عدد الدورات التي حصلت عليها). انظر الجداول (23.24.25.26.27.28.29.30).

ث. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

جدول (46) يوضح ملخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

م ض	نص الفرض	معامل ارتباط بيرسون	النتيجة
	الفرضية الرئيسية الأولى وتنص على : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجيات الموارد البشرية والدافعية للإنجاز لدى ضباط الشرطة الفلسطينية	0.603	تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري وتحسين البيئة الاجتماعية بقطاع غزة، انظر جدول رقم (38).
ع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات التالية :			
1.	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية التحليل الوظيفي للموارد البشرية والدافعية للإنجاز لدى ضباط الشرطة الفلسطينية.	0.542	تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التحليل الوظيفي للموارد البشرية والدافعية للإنجاز لدى ضباط الشرطة الفلسطينية، انظر جدول (39).
2.	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية الاستقطاب والدافعية للإنجاز لدى ضباط الشرطة الفلسطينية	*0.436	تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين إستراتيجية الاستقطاب والدافعية للإنجاز لدى ضباط الشرطة الفلسطينية، انظر جدول (40).
3.	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية الاختيار والتعيين والدافعية للإنجاز لدى ضباط الشرطة الفلسطينية	0.512	تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين إستراتيجية الاختيار والتعيين والدافعية للإنجاز لدى ضباط الشرطة الفلسطينية، انظر جدول (41).
4.	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية تقييم الأداء والدافعية للإنجاز لدى ضباط الشرطة الفلسطينية	0.567	تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين إستراتيجية تقييم الأداء والدافعية للإنجاز لدى ضباط الشرطة الفلسطينية انظر جدول (42).
5.	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية التدريب والتأهيل والتعيين والدافعية للإنجاز لدى ضباط الشرطة الفلسطينية	0.615	تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين إستراتيجية التدريب والتأهيل والتعيين والدافعية للإنجاز لدى ضباط الشرطة الفلسطينية انظر جدول (43).

### جدول (47)

يوضح ملخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية:

النتيجة	معامل ارتباط بيرسون	نص الفرض
تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، تبيناً للمتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "الدافعية للإنجاز" هي التحليل الوظيفي والتدريب والتأهيل، انظر جدول (44).	0.651	لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد واقع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التحليل الوظيفي ، الاستقطاب ، الاختيار والتعيين ، تقييم الأداء ، التدريب والتأهيل) والدافعية للإنجاز لدى ضباط الشرطة الفلسطينية

### جدول (48)

يوضح ملخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة:

النتيجة	المتغير	نص الفرض
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تجاه إستراتيجيات الموارد البشرية والدافعية للإنجاز لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية تبعاً للمتغيرات (الجنس) انظر جدول الجداول (23)	الجنس	ت دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات المبحوثين دور البشرية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية تبعاً للمتغيرات ، المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية ، سنوات الخدمة ، الرتبة العسكرية ، المحافظة ، (سلط عليها).
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تجاه إستراتيجيات الموارد	العمر	

<p>البشرية والدافعية للإنجاز  لدى ضباط جهاز الشرطة  الفلسطينية تبعاً  للمتغيرات (العمر), انظر  جدول (24).</p>	
<p>لا توجد فروق ذات دلالة  إحصائية عند  مستوى (<math>\alpha \leq 0.05</math>) تجاه  إستراتيجيات الموارد  البشرية والدافعية للإنجاز  لدى ضباط جهاز الشرطة  الفلسطينية تبعاً  للمتغيرات (المؤهل  العلمي), انظر جدول  (25).</p>	<p>المؤهل  العلمي</p>
<p>لا توجد فروق ذات دلالة  إحصائية عند  مستوى (<math>\alpha \leq 0.05</math>) تجاه  إستراتيجيات الموارد  البشرية والدافعية للإنجاز  لدى ضباط جهاز الشرطة  الفلسطينية تبعاً  للمتغيرات (الحالة  الاجتماعية), انظر جدول  (26).</p>	<p>الحالة  الاجتماعية</p>
<p>لا توجد فروق ذات دلالة  إحصائية عند  مستوى (<math>\alpha \leq 0.05</math>) تجاه  إستراتيجيات الموارد</p>	<p>سنوات  الخدمة</p>

<p>البشرية والدافعية للإنجاز  لدى ضباط جهاز الشرطة  الفلسطينية  تبعاً  للمتغيرات (سنوات  الخدمة), انظر جدول  (27).</p>	
<p>لا توجد فروق ذات دلالة  إحصائية عند  مستوى <math>(\alpha \leq 0.05)</math> تجاه  إستراتيجيات الموارد  البشرية والدافعية للإنجاز  لدى ضباط جهاز الشرطة  الفلسطينية تبعاً للمتغيرات  (الرتب العسكرية), انظر  جدول (28).</p>	<p>الرتب  العسكرية</p>
<p>لا توجد فروق ذات دلالة  إحصائية عند  مستوى <math>(\alpha \leq 0.05)</math> تجاه  إستراتيجيات الموارد  البشرية والدافعية للإنجاز  لدى ضباط جهاز الشرطة  الفلسطينية  تبعاً  للمتغيرات (المحافظة) انظر  جدول (29).</p>	<p>المحافظة</p>
<p>لا توجد فروق ذات دلالة  إحصائية عند  مستوى <math>(\alpha \leq 0.05)</math> تجاه  إستراتيجيات الموارد  البشرية والدافعية للإنجاز</p>	<p>عدد  الدورات  التي  حصلت  عليها</p>



<p>لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية تبعاً للمتغيرات (عدد الدورات التي حصلت عليها)، انظر جدول (30).</p>		
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

### ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم استخلاص توصيات يمكن أن تسهم تعزيز الدافعية للإنجاز بما يضمن تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة بشكل عام وذلك من خلال:

التوصيات الخاصة بأبعاد استراتيجيات الموارد البشرية
<p><b>أولاً: التحليل الوظيفي</b></p> <p>ضرورة ايجاد نظام لتخطيط القوى العاملة في جهاز الشرطة الفلسطينية من حيث الأعداد اللازمة ومدى كفايتها وكفاءتها. إنشاء نظام لتصميم العمل الوظيفي يتسم بالدقة والموضوعية ويساهم في إعادة صياغة الوصف والتوصيف الوظيفي لجميع وظائف ضباط الشرطة كافة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب العمل على تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري وفقاً للمستجدات التي تطرأ.</p>
<p><b>ثانياً: الاستقطاب</b></p>
<p>ضرورة تعزيز استقطاب الكفاءات والخبرات العالية في جهاز الشرطة الفلسطينية بجهاز أفضل، وتبني الإدارة العليا لها.</p>

إعادة النظر في مستوى التطوير لسياسات الاستقطاب، وإيجاد نظام خاص باستقطاب الكفاءات، بما يضمن تحقيق النزاهة والشفافية وتحسين مستوى الأداء.

أن يسهم الموقع الإلكتروني لجهاز الشرطة في تسهيل عملية الاستقطاب بشكل مستمر.

#### ثالثاً: الاختيار والتعيين

ضرورة قيام إدارة الشرطة بتعزيز سياسات الاختيار والتي تساهم في تطوير أداء العاملين لضمان زيادة الانتاجية ما يسهم في زيادة الدافعية للإنجاز لدى ضباط الشرطة.

العمل على وضع معايير ومؤشرات دقيقة لاختيار وتعيين ضباط الشرطة ملائمين لشغل المناصب المختلفة، وصياغة استراتيجيات واضحة كإطار عام ومرشد لرفع مستوى الأداء وفق الهيكل التنظيمي المعتمد.

أن تعمل استراتيجيات الاختيار والتعيين على تحفيز الكفاءات الإدارية في الوزارة على الترشح لشغل الوظائف العليا.

يجب أن تتمتع عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الشفافية والوضوح.

#### رابعاً: تقييم الأداء

ضرورة وضع نظام لتقييم أداء العاملين، مبني على معايير تراعي تبيان متطلبات العمل لضباط الشرطة، ويتسم بالعدالة والموضوعية يصاحبه آليات للتغذية الراجعة لمعرفة نقاط القوة والضعف عند العاملين من أجل تحسين وتطوير الأداء وتعزيز الدافعية للإنجاز لديهم.

تدريب المعنيين بتقييم أداء الموظفين على الأسس العلمية والعملية المناسبة لرفع قدرتهم على تقييم أداء ضباط الشرطة.

أن يتم النظر من قيادة جهاز الشرطة بشكل جدي في تظلمات تقييم الأداء.

#### خامساً: التدريب والتأهيل

اهتمام الإدارة العليا بإيجاد نظام تدريبي متكامل لتأهيل ضباط الشرطة، السعي لفتح قنوات تعاون ومشاركة مع المؤسسات الأكاديمية المختصة بالتدريب من خلال عقد اتفاقيات شراكة وتوأمة لتبادل الخبرات والاستفادة من خبرات وإمكانيات هذه المؤسسات بما يعزز الدافعية لدى الأفراد وتطوير أدائهم.

العمل على تطوير أساليب تقييم البرامج التدريبية لمعرفة الثغرات التي حدثت أثناء تنفيذها والوقوف على أسبابها.

ضرورة قياس أثر التدريب في جهاز الشرطة بشكل دوري.

#### الدافعية للإنجاز

1. خلق بيئة عمل تساعد ضباط الشرطة على تعزيز الدافعية للإنجاز لديهم من خلال ربط المكافآت والحوافز بما يظهره العاملون من أداء جيد.
2. ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية المنتسبة لجهاز الشرطة من الضباط العاملين، وذلك ليكون لديهم قدرة في اتخاذ القرارات المناسبة.
3. الاهتمام بالعمل على الدافعية للإنجاز للضباط العاملين من خلال تقديم الحوافز التي يستحقونها وخاصة الرتب العسكرية وذلك بحسب الكفاءة التي يتمتع بها هؤلاء الضباط ونسبة انتمائهم للعمل،
4. الاهتمام في نوعية الدورات التدريبية وليس كميتها من حيث مجالاتها الفنية والتقنية في جميع التخصصات الشرطةية، وتطوير الاستراتيجيات اللازمة لتطويرها بما يضمن تعزيز الدافعية للإنجاز لدى الضباط من خلال اكتسابهم الخبرات والمهارات اللازمة.
5. ضرورة العمل على توفير الرواتب وتحسينها في ظل الغلاء المعيشي وعدم الاستقرار الاقتصادي
6. ضرورة العمل على تجنيد أفراد وضباط جدد لتعزيز سلك الشرطة الفلسطينية
7. الاهتمام بتحسين الخدمات اللوجستية وتوفير الاحتياجات اللازمة للعمل اليومي في الشرطة الفلسطينية مثل قرطاسية، وقود، سيارات، ميزانية