

1. الفصل السادس : النتائج والتوصيات

- 1.1. مقدمة.
- 1.2. النتائج.
- 1.3. توصيات الدراسة.
- 1.4. الخطة التنفيذية.
- 1.5. الدراسات المقترحة.

1.1. مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك بعد إجراء التحليل الاحصائي لبيانات الاستبانات الخاصة بعينة الدراسة. كما يتطرق البحث إلى أهم التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة والتي قد تساعد في تحسين ممارسة السلوك الإبداعي بقوي الأمن الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.

1.2. نتائج الدراسة:

1.3. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية):

- أظهرت النتائج ممارسة نمط القيادة التحويلية بشكل عام كان بدرجة مرتفعة بنسبة 76.42%، من قبل منتسبي قوى الأمن الفلسطيني، وجاء ترتيب أبعاد القيادة التحويلية على النحو الآتي:
- المرتبة الأولى: بعد التحفيز الفكري بنسبة 77.75%.
- المرتبة الثانية: بعد التأثير المثالي بنسبة 77.29%.
- المرتبة الثالثة: بعد الاعتبارات الفردية 76.03%.
- المرتبة الرابعة: بعد الدافع الالهامي بنسبة 74.46%.

1.4. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (السلوك الإبداعي):

- كشفت نتائج الدراسة أن إجمالي درجة تطبيق السلوك الإبداعي في القطاع الأمني كانت مرتفعة بوزن نسبي 73.99%، وكان ترتيبها على النحو الآتي:
- المرتبة الأولى: بعد حل المشكلات بطريقة ابداعية بوزن نسبي 74.89%.
- المرتبة الثانية: بعد العلاقات والاتصالات بوزن نسبي 74.50%.
- المرتبة الثالثة: بعد المخاطرة بوزن نسبي 74.03%.
- المرتبة الأخيرة: بعد التشجيع والدعم المعنوي بوزن نسبي 72.64%.

1.5. النتائج المتعلقة بالفرضيات:

أ. النتائج الخاصة بالعلاقة والأثر بين المتغيرات:

- خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين أساليب القيادة التحويلية مجتمعة والسلوك الإبداعي، وبلغ معامل ارتباط العلاقة (0.956).
- كما أظهرت ان أكبر الأبعاد القيادة التحويلية ارتباطاً ذو دلالة احصائية في السلوك الإبداعي هو بعد (الاعتبارات الفردية) حيث كانت العلاقة (0.877)، تلاه بعد الدافع الالهامي حيث كان

معامل الارتباط (0.873)، ثم بعد التحفيز الفكري ارتبط بعلاقة موجبة تساوي (0.843) مع السلوك الإبداعي، وجاء في المرتبة الأخير بعد (التأثير المثالي) حيث وجدت علاقة طردية بينه وبين السلوك الإبداعي مقدارها (0.825).

- أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً جوهرياً في السلوك الإبداعي وتفسر ما نسبته (77.3) من التباين والتغيير في المتغير التابع (السلوك الإبداعي) وأن باقي التغيير قد يعود لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة.

- بينت نتائج الدراسة أن أهم العوامل تأثيراً في السلوك الإبداعي هو الدافع الالهامي، تم الاعتبارات الفردية، ومن ثم التحفيز الفكري وأخيراً التأثير المثالي.

1.6. النتائج الخاصة بالفروق الاحصائية:

■ أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، مكان العمل) وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول القيادة التحويلية مجتمعة تعزى إلى سنوات الخدمة، باستثناء بعد التأثير المثالي فقد وجدت فروق ولصالح من سنوات خدمتهم أكبر من 15 سنة.

■ أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء العينة حول السلوك الإبداعي تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، مكان العمل).

النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (6-1) النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه

الهدف	مجال تحققه
السؤال الأول: ما درجة ممارسة أساليب القيادة التحويلية في وزارة الداخلية والأمن الوطني؟	تم تحليل النتائج من الجدول (5.9) إلى الجدول (5.12). وكذلك الجدول (5.13).
الهدف الأول: التعرف على درجة ممارسة اساليب القيادة التحويلية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.	أظهرت النتائج أن ممارسة نمط القيادة التحويلية بشكل عام كان بدرجة مرتفعة بنسبة 76.42%، وجاء في المرتبة الأولى: بعد التحفيز الفكري بنسبة 77.75%.

<p>تلاه بعد التأثير المثالي بنسبة 77.29%. ثم بعد الاعتبارات الفردية 76.03%، وجاء في المرتبة الرابعة: بعد الدافع الالهامي بنسبة 74.46%.</p>	
<p>تم تحليل النتائج في الجدول (5.14) والجدول (5.15). كشفت النتائج أن مستوى ممارسة السلوك الإبداعي كانت مرتفعة بوزن نسبي 73.99%، وجاء بعد حل المشكلات بطريقة ابداعية في المرتبة الأولى وبوزن نسبي 74.89%، يليه بعد العلاقات والاتصالات بوزن نسبي 74.50%. ومن ثم بعد المخاطرة بوزن نسبي 74.03%. وأخيراً بعد التشجيع والدعم المعنوي بوزن نسبي 72.64%.</p>	<p>السؤال الثاني: ما مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني؟ الهدف الثاني: معرفة مستوى السلوك الإبداعي في وزارة الداخلية والأمن الوطني.</p>
<p>تم تحليل النتائج وهي بالجدول رقم (5.16) بينت النتائج وجود علاقة معنوية طردية قوية بين أساليب القيادة التحويلية مجتمعة والسلوك الإبداعي، وبلغ معامل ارتباط العلاقة (0.956). أظهرت ان أكبر الأبعاد القيادة التحويلية ارتباطاً ذو دلالة احصائية في السلوك الإبداعي هو بعد (الاعتبارات الفردية) حيث كانت العلاقة (0.877)، وجاء في المرتبة الأخير بعد (التأثير المثالي) حيث وجدت علاقة طردية بينه وبين السلوك الإبداعي مقدارها (0.825).</p>	<p>السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وتحسين مستوى السلوك الإبداعي في وزارة الداخلية والأمن الوطني؟ الهدف الثالث: التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي للعاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني.</p>

<p>تم استخدام تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise regression analysis) وهي موضحة بالجدول (5.17).</p> <p>أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً جوهرياً في السلوك الإبداعي وتفسر ما نسبته (77.3) من التباين والتغيير في (السلوك الإبداعي) وأن باقي التغيير قد يعود لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة.</p> <p>بينت نتائج الدراسة أن أهم العوامل تأثيراً في السلوك الإبداعي هو الدافع الالهامي، تم الاعتبارات الفردية، ومن ثم التحفيز الفكري وأخيراً التأثير المثالي.</p>	<p>السؤال الرابع: هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تحسين مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني؟</p> <p>الهدف الرابع: تحديد أثر القيادة التحويلية في تحسين مستوى السلوك الإبداعي في وزارة الداخلية والأمن الوطني.</p>
<p>تم استخدام تحليل independent t test and anova كما هو موضح من الجدول (5.18) إلى (5.23) فيما يخص القيادة التحويلية ومن الجدول (5.24) الي الجدول (5.28) فيما يخص الفروق حول السلوك الإبداعي.</p> <p>- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزى إلى مكان العمل، الرتبة العسكرية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، باستثناء بعد التأثير المثالي فقد وجدت فروق ولصالح من سنوات خدمتهم أكبر من 15 سنة.</p> <p>أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات جوهريية بين حول السلوك الإبداعي تعزى إلى مكان العمل،</p>	<p>السؤال الخامس: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، السلوك الإبداعي) تعزى إلى المتغيرات التالية (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة)؟</p> <p>الهدف الخامس: التعرف على الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغيري الدراسة (القيادة التحويلية، والسلوك الإبداعي) تبعا للمتغيرات الديمغرافية التالية (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة).</p>

الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية.	
موضح من صفحة (6) إلى صفحة (150).	الهدف السادس: تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها والبناء عليها في القيادة التحويلية وكذلك في السلوك الإبداعي.

1.7. توصيات الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي تبين عدة توصيات أهمها:

1. العمل على تعزيز استخدام أسلوب القيادة التحويلية بجميع عناصره المختلفة بهدف تحسين العوائد التنظيمية للمنظمة وبشكل خاص لتعزيز مستوى السلوك الإبداعي خاص أن الدراسة بينت الدور الكبير الذي تلعبه القيادة التحويلية وفي تعزيز السلوك الإبداعي.
2. زيادة ممارسة أسلوب التأثير المثالي من خلال إعطاء أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين تكون بمثابة موجه والحلقة التي تربط جميع العاملين بالمنظمة وكذلك تصرف القادة كنماذج ايجابية يحتذى بها وغرس مبادئ الاحترام والثقة بين العاملين.
3. تشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون وما يفوق النتائج المخططة والمرسومة وذلك باستخدام الأساليب التحفيزية المختلفة وبناء فهم واضح بالتشاور مع العاملين كل على حدة ما هي المهام المطلوب إنجازها وماذا بجعبة القيادة من مكافآت إذا ما فاق أداء العاملين التوقعات.
4. الاقتراب من العاملين والتعرف وبشكل دائم على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم الوظيفية والتعرف على الحاجات الغير مشبعة لهم سواء كانت أساسية أو تطويرية باعتبار أن كل منهم له حاجات خاصة به تختلف عن غيره من العاملين يطمح لإشباعها.
5. الاهتمام بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول لدى زملائهم من خلال تكريس مفاهيم التعاون والإخاء وخلق فرص للعمل المشترك بين العاملين واللقاءات المفتوحة وكذلك تقوية أواصر العلاقات الاجتماعية خارج بيئة العمل.
6. التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الأفكار الإبداعية والتي تعيق سير العمل وذلك باتباع مناهج جديدة لتبسيط الإجراءات مثل أسلوب إعادة هندسة العمليات واستخدام أسلوب العصف الذهني والتفكير خارج الصندوق.

7. على المدراء القيام بتحفيز العاملين بخصوص البحث في القضايا غير المألوفة وتشجيعهم على محاولة التجريب وأخذ زمام المبادرة والمبادأة الفردية في طرح الأفكار الإبداعية وكل ما هو جيد ويتعلق بالعمل دون خوف من اللوم أو العقاب من خلال ثقافة تشجع وتدعم ذلك.
8. قيام المدراء بتقديم تقرير مكتوب حول الأفكار والمقترحات الجديدة للعاملين ومناقشتها كلما سمحت الفرصة بذلك.
9. تنشيط وتفعيل أنظمة التعويضات أو تعديلها خاصة ما يتعلق بالحوافز والمكافآت لتستخدم في تشجيع الأفكار المبدعة وتمييزها والعمل على إبرازها وتطبيقها إذا ما ثبت جدواها وأهميتها.
10. ضرورة العمل على استخدام الأساليب المتنوعة في حل وعلاج مشكلات العمل مثل الأساليب الكمية والنوعية وضرورة النظر للمشاكل من زوايا مختلفة لإيجاد حلول خلاقية ومناقشة الافتراضات الأساسية في العمل.

1.8. مقدمة لتنفيذ التوصيات:

بناءً على النتائج والتوصيات قام الباحث بعمل خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة، كما في الجدول رقم (2-6).

جدول (2-6) خطة عمل لتنفيذ التوصيات

م	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المدة الزمنية
1.	العمل على تعزيز استخدام أسلوب القيادة التحويلية بجميع عناصره المختلفة بهدف تحسين العوائد التنظيمية للمنظمة وبشكل خاص لتعزيز مستوى السلوك الإبداعي خاص أن الدراسة بينت الدور الكبير الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي.	<ul style="list-style-type: none"> - نشر ثقافة القيادة التحويلية وذلك من خلال دورات تدريبية، وورش عمل وندوات. - إصدار قانون ينظم عملية التوعية الكاملة التربوية والإدارية للعاملين في المؤسسة الأمنية. 	<ul style="list-style-type: none"> - هيئة التوجيه السياسي والمعنوي في وزارة الداخلية والأمن الوطني - وزارة الداخلية. 	بشكل مستمر

كل 6 شهور	- اللجنة العليا للتدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني.	- رفد المؤسسة الأمنية بمجموعة من البرامج القيادية المتخصصة التي تعمل على تعديل السلوك والقدرة على التأثير من خلال الممارسة العملية.	زيادة ممارسة أسلوب التأثير المثالي من خلال إعطاء أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين تكون بمثابة موجه والحلقة التي تربط جميع العاملين بالمنظمة وكذلك تصرف القادة كنماذج ايجابية يحتذى بها وغرس مبادئ الاحترام والثقة بين العاملين.	.2
شهري	- قادة ومدراء الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.	- تنظيم آليات تحفيز مستمرة للعاملين يتم العمل من خلالها على زيادة الكفاءة والفاعلية ومنها (التدريب، الترقيات، الزيارات، التواصل المستمر، التكريم).	تشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون وما يفوق النتائج المخططة والمرسومة وذلك باستخدام الأساليب التحفيزية المختلفة وبناء فهم واضح بالتشاور مع العاملين كل على حدة ما هي المهام المطلوب إنجازها وماذا بجعبة القيادة من مكافآت إذا ما فاق أداء العاملين التوقعات.	.3
بشكل مستمر	- قادة ومدراء الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.	- تنظيم آليات متابعة العاملين في أفراحهم وأتراحهم والعمل على إشباع حاجاتهم الفسيولوجية من خلال التواصل المستمر معهم.	الاقتراب من العاملين والتعرف بشكل دائم على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم الوظيفية والتعرف على الحاجات الغير مشبعة لهم سواء كانت أساسية أو تطويرية باعتبار أن كل منهم له حاجات خاصة به تختلف عن غيره من العاملين يطمح لإشباعها.	.4

<p>بشكل مستمر</p>	<p>- قادة ومدراء الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.</p>	<p>- تنظيم لقاءات ورحلات تربوية وترفيهية لجميع العاملين لكسر الحواجز وإزالة العوائق النفسية لدى الزملاء. العمل على تكريس ثقافة العمل بروح الفريق.</p>	<p>الاهتمام بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول لدى زملائهم من خلال تكريس مفاهيم التعاون والإخاء وخلق فرص للعمل المشترك بين العاملين واللقاءات المفتوحة وكذلك تقوية أواصر العلاقات الاجتماعية خارج بيئة العمل.</p>	<p>5.</p>
<p>كل 4 شهور</p>	<p>- اللجنة العليا للتدريب</p>	<p>- تنظيم برامج تدريبية متخصصة في إعادة هندسة العمليات وإطلاق الإبداعات التفكيرية لتطوير العمل المؤسسي.</p>	<p>التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الأفكار الإبداعية والتي تعيق سير العمل وذلك باتباع مناهج جديدة لتبسيط الإجراءات مثل أسلوب إعادة هندسة العمليات واستخدام أسلوب العصف الذهني والتفكير خارج الصندوق.</p>	<p>6.</p>
<p>سنوياً</p>	<p>- الإدارة العليا للتدريب. - كلية الرباط الجامعية.</p>	<p>- تنظيم مؤتمرات بمحاور إبداعية يتم من خلالها تقديم أوراق تحقق كل ما هو جديد في الإبداع والمبادرة والعمل بروح الفريق والمخاطرة.</p>	<p>على المدراء القيام بتحفيز العاملين بخصوص البحث في القضايا غير المألوفة وتشجيعهم على محاولة التجريب وأخذ زمام المبادرة والمبادأة الفردية في طرح الأفكار الإبداعية وكل ما هو جيد ويتعلق بالعمل دون خوف من اللوم أو العقاب من خلال ثقافة تشجع وتدعم ذلك.</p>	<p>7.</p>

شهرياً	- قادة ومدراء الأجهزة والإدارات المتخصصة.	- وضع آليات محددة وفق شروط مرسومة يتم من خلالها تقديم الأفكار ومواكبة التطورات أول بأول.	قيام المدراء بتقديم تقرير مكتوب حول الأفكار والمقترحات الجديدة للعاملين ومناقشتها كلما سنحت الفرصة بذلك.	.8
بشكل دوري	- هيئة الإدارة والتنظيم في وزارة الداخلية والأمن الوطني.	- وضع آليات قياسية ومتابعة التحفيز الايجابي لدى العاملين في المنظمات الأمنية، يتم من خلالها تشجيع الابتكار والتفكير خارج الصندوق.	تنشيط وتفعيل أنظمة التعويضات أو تعديلها خاصة ما يتعلق بالحوافز والمكافآت لتستخدم في تشجيع الأفكار المبدعة وتنميتها والعمل على إبرازها وتطبيقها إذا ما ثبت جدواها وأهميتها.	.9
سنوي	- هيئة الإدارة والتنظيم في وزارة الداخلية والأمن الوطني.	- تنظيم آليات لاستخدام الأساليب المتنوعة والطرق الإبداعية في مواجهة الأزمات المحتملة وفق النظريات الحديثة.	ضرورة العمل على استخدام الأساليب المتنوعة في حل وعلاج مشكلات العمل مثل الأساليب الكمية والنوعية وضرورة النظر للمشاكل من زوايا مختلفة لإيجاد حلول خلاقية ومناقشة الافتراضات الأساسية في العمل.	.10