

دور الاتصالات المؤسسية الداخلية في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين. "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية".

د. إيمان محمد أحمد حمادة*

المخلص:-

سعت الدراسة إلى استكشاف مدى وجود إدارة استراتيجية للاتصالات المؤسسية الداخلية المعنية بتحفيز السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية سواء الحكومية أو الخاصة، ورصد شبكة الاتصالات الداخلية الرقمية والتقليدية المستخدمة فيها، وتحديد الاستراتيجيات الاتصالية التي تتبناها الجامعات محل الدراسة في هذا الشأن، والتعرف على ماهية السلوك الإبداعي لديهم، وتحديد الطرق والوسائل الاتصالية الأكثر فاعلية في تدعيم وتنمية السلوك الإبداعي لهم، حيث اعتمدت الباحثة على منهج المسح مستخدمة صحيفة الاستقصاء والتي طبقتها على عينة متاحة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية سواء الحكومية أو الخاصة قوامها 200 مفردة، كما استخدمت الباحثة أداة المقابلة المتعمقة مع عينة متاحة قوامها 7 من القيادات الجامعية للتعرف على أهم القنوات الاتصالية الداخلية المستخدمة في الاتصال بأعضاء هيئة التدريس والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة لتحفيز السلوك الإبداعي لديهم والتعرف على أهم المعوقات التي تواجههم في تفعيل هذه القنوات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- عدم وجود إدارة مستقلة للاتصال المؤسسي داخل الكليات في الجامعات المصرية المختلفة، حيث يشرف على الاتصال الداخلي مكتب عميد الكلية بالتعاون مع وكلاء الكلية، كما يتم التنسيق مع وحدة تكنولوجيا المعلومات وشئون الجودة.
- عدم وجود ثقافة مؤسسية واضحة معززة للإبداع ومشجعة للابتكار، وربما هذا يرجع إلى الخوف من الاخفاق أو التغيير السريع.
- جاءت شبكات الاتصال الرسمية بأنها أكثر مصادر المعلومات أهمية عن سياسة الكلية في تحفيز السلوك الإبداعي بالنسبة للمبجوثين هي الاجتماعات مع رؤساء الأقسام ، يليها اللقاءات المباشرة مع الإدارة العليا ، يليها جاءت شبكات الاتصالات غير الرسمية والمتتمثلة في الاتصالات الشخصية مع زملاء العمل، ثم صفحة الكلية على وسائل التواصل الاجتماعي.
- محدودية الدعم الموجه لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فيما يتعلق بالمنح المالية المخصصة لتطوير أبحاثهم أو المشاركة في مؤتمرات علمية دولية.
- ثبت صحة الفرض القائل بوجود تأثير معنوي لكفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

*المدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان – كلية الإعلام – جامعة القاهرة.

- ثبت صحة الفرض القائل بوجود تأثير لطبيعة الوسائل الاتصالية الداخلية المستخدمة على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية.
 - ثبت صحة الفرض الثالث القائل بوجود تأثير معنوي لطبيعة الاستراتيجيات الاتصالية الداخلية المستخدمة على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية.
 - ثبت جزئيًا صحة الفرض القائل بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين بين الخصائص الديموغرافية للمبحوثين والاتجاه نحو فاعلية الأساليب المستخدمة في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم.
 - ثبت صحة الفرض القائل بوجود فروق بين مستوى السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية ونمط ملكية الجامعات التي ينتمون إليها.
 - لم يثبت صحة الفرض القائل بوجود فروق بين مستوى السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية والتخصص الأكاديمي للكليات التي ينتمون إليها.
 - لم يثبت صحة الفرض القائل بوجود فروق بين مستوى السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية والخصائص الديموغرافية لهم .
- الكلمات المفتاحية:-** الاتصالات المؤسسية الداخلية- السلوك الإبداعي- أعضاء هيئة التدريس- الجامعات المصرية.

The Role of Internal Corporate Communications in Stimulating the Creative Behavior of Employees: "An Applied Study on Faculty Members and Their Assistants in Egyptian Universities."

Dr. Eman Mohamed Ahmed Hamada*

Abstract:

The study aimed to explore the extent to which there is a strategic management of internal corporate communication concerned with stimulating the creative behavior of faculty members and their assistants in Egyptian universities, whether public or private. It sought to examine the network of digital and traditional internal communication used, identify the communication strategies adopted by the universities under study in this regard, determine the nature of their creative behavior, and identify the most effective communication methods and tools in supporting and fostering their creative behavior. The researcher adopted the survey method, using a questionnaire administered to an available sample of 200 faculty members and their assistants from both public and private Egyptian universities. In addition, the researcher conducted in-depth interviews with a purposive sample of seven university leaders to identify the most important internal communication channels used to communicate with faculty members, the communication strategies employed to stimulate their creative behavior, and the main obstacles they face in activating these channels. **The study reached the following results:–**

- There is no independent department for corporate communication within the faculties of the various Egyptian universities; internal communication is supervised by the Dean's Office in cooperation with the Vice Dean, with coordination involving the Information Technology Unit and the Quality Affairs Department. There is also no clear institutional culture that fosters creativity and encourages

* Lecturer, Department of Public Relations and Advertising, Faculty of Mass Communication, Cairo University.

innovation, which may be attributed to fear of failure or rapid change.

- Limited support is provided to faculty members and their assistants in terms of financial grants dedicated to developing their research or participating in international scientific conferences.
- The hypothesis stating that the efficiency of internal corporate communication has a significant impact on the creative behavior of faculty members and their assistants was confirmed.
- The hypothesis stating that the nature of the internal communication tools used has an impact on the creative behavior of faculty members and their assistants in Egyptian universities was confirmed.
- The third hypothesis stating that the nature of the internal communication strategies used has a significant impact on the creative behavior of faculty members and their assistants in Egyptian universities was confirmed.
- The hypothesis stating that there are statistically significant differences between the demographic characteristics of the respondents and their attitudes toward the effectiveness of the methods used to stimulate their creative behavior was partially confirmed.
- The hypothesis stating that there are differences between the level of creative behavior of faculty members and their assistants in Egyptian universities and the type of ownership of the universities to which they belong was confirmed.
- The hypothesis stating that there are differences between the level of creative behavior of faculty members and their assistants in Egyptian universities and their demographic characteristics was not confirmed.

Keywords: Internal Corporate Communications – Creative Behavior – Faculty Members – Egyptian Universities.

مقدمة :

تلعب الاتصالات المؤسسية الداخلية دورًا هامًا في إدارة وتطوير الموارد البشرية، حيث أن تحقيق كفاءة أداء الشركة مرهون بمدى قدرتها على الاستفادة المثلى من قدرات، ومهارات، وخبرات مواردها البشرية، وهو ما يبرز أهمية الاتصالات الداخلية بين مختلف المستويات التنظيمية.

كما تحافظ الاتصالات المؤسسية على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها، وكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل و أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى. فقرارات المنظمة و أهدافها و توجهاتها و خططها ترتبط بعملية الاتصالات.

ويُعرف الإبداع بأنه إنتاج أفكار أو حلول جديدة ومفيدة، وهو رصيد تنظيمي مهم ووُجد أنه يؤثر على رفاحية المنظمات والموظفين. ويلعب الإبداع دورًا محوريًا في مساعدة المنظمات على البقاء والمنافسة، على سبيل المثال، تتراوح الأفكار الإبداعية في مكان العمل من اقتراحات الموظفين البسيطة المتعلقة بمهامهم - طرق توفير أموال القسم أو المساعدة في تطوير نظام إيداع جديد لزيادة الكفاءة - إلى الأفكار المبتكرة للترويج لمنتجات وخدمات الشركة التي تتطلب تغييرًا تنظيميًا جوهريًا. (Eleck Shabani Masianoga1, Leonard Chakauya,2023)

والسلوك الإبداعي له دور كبير وأهمية واضحة، في كفاءة وفعالية أنشطة المنظمة، وله أثر إيجابي في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة ، كما أن السلوك الإبداعي للعاملين يسهم في إطلاق قدرات الأشخاص لطرح أفكار إبداعية والتي تساعد المنظمة في الوصول إلى التميز. فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح.

وتُعد الاتصالات المؤسسية الداخلية أداة فعالة للتأثير في السلوك الإبداعي للمرووسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد و مرووسيه الروح المعنوية لدى المرووسين ويعزز لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم بالانتماء وهذا يساعد بدوره العاملين على طرح الأفكار والمقترحات الجديدة، وبالتالي تشجيعهم على روح الإبداع والمبادرة كما يحقق الاتصال الفعال تقارب وجهات نظر العاملين المختلفة، مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة، لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل، وكما يسهم في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية ما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية، وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين.

أولاً: مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من المداخل العلمية المعنية بدراسات الاتصالات المؤسسية بوجه عام، والاتصالات المؤسسية الداخلية بوجه خاص، فإن هذه الدراسة معنية بالاتصالات الداخلية في الجامعات

المصرية، سواء بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، أو بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبعضهم البعض، لذا تستقصى الدراسة مدى وجود إدارة استراتيجية للاتصالات الداخلية للجامعات المصرية، وماهية الأساليب والقنوات الاتصالية الرقمية والتقليدية المستخدمة في تدعيم الأداء الوظيفي لهم تحديداً، وتقييمهم للسياسات الاتصالية للجامعة، ومدى قدرتها على مساعدة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الوصول للسلوك الإبداعي وتحقيق أفضل نتائج ممكنة. لذا يمكن صياغة المشكلة البحثية كما يلي:-

"تتمثل المشكلة البحثية لهذه الدراسة في رصد واستكشاف مدى وجود إدارة استراتيجية للاتصالات المؤسسية الداخلية المعنية بتحفيز السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية سواء الحكومية مثل (جامعة النهضة وجامعة الأهرام الكندية والجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات MTI وجامعة 6 أكتوبر وفاروس) والحكومية مثل (القاهرة والأزهر وطنطا والمنوفية ودمياط وبنى سويف وحلوان وعين شمس)، كذلك رصد شبكة الاتصالات الداخلية الرقمية والتقليدية المستخدمة فيها، وتحديد الاستراتيجيات الاتصالية التي تتبناها الجامعات محل الدراسة في هذا الشأن، والتعرف على ماهية السلوك الإبداعي لديهم، وتحديد الطرق والوسائل الاتصالية الأكثر فاعلية في تدعيم وتنمية السلوك الإبداعي لهم، وصولاً لاستخلاص العوامل المؤثرة على درجة كفاءة النتائج المتحققة من تلك الاتصالات المؤسسية الداخلية المعنية بتنمية وتطوير الأداء المؤسسي ككل".

ثانياً:- أهمية الدراسة:-

أ. الأهمية العلمية:-

- تسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية التي تتعلق بدراسة العلاقة بين الاتصالات المؤسسية الداخلية والسلوك الإبداعي بالجامعات، خاصة مع وجود محدودية في الدراسات المصرية والعربية التي تتناول القدرات الإبداعية من منظور اتصالي.
 - تقدم إطاراً نظرياً وتطبيقياً يمكن أن يثري الأدبيات العلمية الخاصة بكل من الاتصال المؤسسي والسلوك الإبداعي في الجامعات.
- ب. الأهمية التطبيقية:-

- تساعد الجامعات المصرية سواء (الحكومية أو الخاصة) في التعرف على مدى فاعلية أساليب الاتصال الداخلية وأثرها على تحفيز الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بها.
- تساعد القائمين بالاتصال والقادة ومتخذي القرار في أي مؤسسة على تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسساتهم وذلك من خلال تطوير كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية.
- تعزز من كفاءة الموارد البشرية في الجامعات المصرية من خلال تهيئة بيئة اتصال داخلية ناجحة داعمة ومحفزة لتبادل المعرفة والإبداع والأفكار المبتكرة.

- تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين جودة العملية التعليمية والبحثية من خلال توظيف الاتصالات المؤسسية الداخلية كأداة لدعم الابتكار والإبداع الأكاديمي.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة ما يلي:

- 1- استكشاف مدى وجود إدارة استراتيجية للاتصالات المؤسسية الداخلية لتحفيز السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية.
- 2- التعرف على أساليب توظيف الاتصالات المؤسسية الداخلية في تدعيم السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية المدروسة (مناخ العمل- سلوك القادة لمساندة المرؤوسين- الشعور بالعدالة التنظيمية- توفير برامج التدريب والتطوير- المشاركة في صناعة القرارات- توفير برامج التدريب والتطوير- الحوافز المادية والمعنوية).
- 3- تحديد المتغيرات المؤسسية المؤثرة على كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية.
- 4- قياس مُدركات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية لمحددات السلوك الإبداعي وتقييمهم لدور الاتصالات المؤسسية فيها.
- 5- تحليل الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر تأثيراً على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية.
- 6- تحديد الطرق والوسائل الاتصالية التقليدية، والرقمية الأكثر فاعلية في تحفيز السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية.
- 7- استخلاص مؤشرات أساسية حول الممارسات الاتصالية الفعالة لتحسين أداء الموارد البشرية.

ثالثاً: التأصيل المعرفي لموضوع الدراسة:-

أ. الاتصالات المؤسسية الداخلية :-

يعتبر هذا العصر هو عصر الاتصال عن طريق شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، فإن المؤسسات تعتمد الآن على توظيف قنوات الاتصالات الرقمية Digital/ Electronic Communication، Organizational في أداء مهامها الوظيفية والاتصالية من خلال شبكة الانترنت "Intranet" وهي تطبيق عملي لاستخدام تقنيات الانترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة، إلى جانب توظيف عدة أنماط اتصالية رقمية أخرى مثل: التخاطب الكتابي Relay Chats- التخاطب الصوتي Voice Conferencing- المؤتمرات المرئية Visual Conferences، البريد الإلكتروني E-mail- البريد الصوتي Voice-mail- العروض التقديمية على الانترنت Video Conference Online Presentation، البوابات الإلكترونية للمؤسسات- الدوائر التلفزيونية المغلقة Closed circuit television- الخطوط التليفونية الساخنة Telephone hot lines- أنظمة اللقاء عن بُعد Desktop Tele-Telecommunication text and Video text - النشر المكتبي

-publishing- التوسع في استخدام الحاسب الآلي الشخصي P.C Personal computer-
التلفزيون التفاعلي (Interactive Television).

كما توظف المؤسسات أيضاً العديد من طرق الاتصالات المؤسسية التقليدية التي تقوم أساساً على الحوار والمناقشات، والعصف الذهني لتحليل أدوار العمل، وكيفية إدارة المواقف الطارئة والأزمات، وتلك الأساليب الاتصالية تتمثل في: المقابلات الموجهة Confrontation Meetings- المناقشات الفردية- الاستشارات الفنية Process Consultation- التناوب الوظيفي Job Rotation- الأنشطة التعليمية والتدريبية Learning and Coaching- برامج التدريب على حل المشكلات Problem- training- أنشطة الطرف الثالث لصنع السلام Third- Party Peace Making- أنشطة تحليل الدور Role Analysis- الخرائط الإدراكية للعاملين The Quality Maps Approach- حلقات النقاش Outside Seminars- حلقات الجودة Quality Circles- دوائر المناقشة الجماعية "تكنيك المرآة التنظيمية (Organizational mirror)". (انجي أبو سريع، 2021- كريمان فريد، 2016)

وتسعى الشركات إلى إتباع مجموعة من الاستراتيجيات الاتصالية التي تعمل على بلورة العلاقة بين الرئيس والمرووس، وتحقيق التكيف مع متطلباتهم لخلق تعاون فعال يحقق مصلحة الجميع ومن أهمها:

1- استراتيجية القوة **Coercion Strategy**: تعتمد على استخدام الإدارة العليا حقها في إلزام العاملين بالاستجابة لما تصدره من قرارات وتعليمات، وبالتالي لا يكون العمل ذاته هو حافز العاملين فقط، وإنما احتمالية تعرضهم للثواب والعقاب، لذلك تكون هذه الاستجابة وقتية أو مرحلية وليست دائمة، ويزول الالتزام بمرور الوقت، لذلك تعتمد هذه الاستراتيجية على تنفيذ المهام الطارئة.

2- استراتيجية المشاركة **Participation Strategy**: تعتمد على قدرة الإدارة العليا أو القيادة الإدارية في التأثير على العاملين، وغرس قيم وسلوكيات جديدة فيهم لتحفيزهم على الالتزام بها ضمن اعتبارات الثقافة التنظيمية للمنظمة، ويكون ذلك من خلال إشراك العاملين في صياغة الخطط وتنفيذها، والأخذ بأرائهم حول ما تم وسيتم إنجازه، مما يؤدي بدوره إلى خلق اتصال وثيقاً وفعالاً بالأهداف التنظيمية، وتعمل على بناء الروابط بينهم وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، كما تجعل العمل أكثر وضوحاً من خلال الاتفاق بين الرؤساء والعاملين على معايير الأداء.

3- استراتيجية التيسير والدعم **Uphold and Facilitation Strategy**: تعتمد على تقديم الدعم المعنوي للعاملين، وتهيئة برامج التدريب لاكتساب الخبرات والقدرات لأداء المهام، وكذلك توفير التجهيزات المادية اللازمة لذلك بما يهيئ أداءً فعالاً والتزاماً أعلى.

4- استراتيجية الانفتاح أو المكاشفة **Openness & Disclosure Strategy**: ويقصد بها تبادل المعلومات بانفتاح وشفافية، وكذلك التصرف بشكل أخلاقي مع المعلومات الواردة، كما أن الانفتاح يساعد على حل المشكلات وتنسيق الأهداف من خلال المشاركة

في مناقشات مباشرة بين جميع أعضاء الفريق، ويعزز الالتزام ويقلل من عدم الثقة وتضارب المصالح ويحسن كفاءة الأداء. (أسماء صلاح الدين، 2019)
ب. السلوك الإبداعي للعاملين :-

يعرف ويست وفار "السلوك الإبداعي" بأنه كل الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد وتقديم أفكار إيجابية جديدة في أي مستوى تنظيمي . (مكيد على ، فاطمة يحيوى، 2015)
كما يعرفه "أيمن حسن" بأنه التصرف أو السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج جديدة أو خدمات جيدة، إنه السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في مكان العمل ". (أيمن حسن ديوب، 2009)
• عناصر/ أبعاد السلوك الإبداعي:-

- للسلوك الإبداعي عناصر عديدة قد تسمى قدرات الإبداع أو مكونات الإبداع، ويعني المهارات التي يتكون منها الإبداع، وقد اختلف العلماء والباحثون في تحديد هذه القدرات فمنهم من صنفها أمثال (تورانس، 1992 م) إلى سبع قدرات فقط ومنهم:- (حسام السحباني، 2016)
1. **الأصالة:** وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة، كما يوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع أن يأتي باستجابات أصيلة وجديدة تختلف عن التي يأتي أقرانه بها من حيث تنوعها وجدتها.
 2. **المرونة:** وهي القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، كما تعني قدرة الفرد على التغير بسهولة من موقف إلى موقف آخر.
 3. **الطلاقة والقدرة على التحليل:** وتعني قدرة الفرد على خلق أفكار كثيرة أو استعمالات جديدة وبسرعة وتحليل الكل إلى عناصره الأساسية سواء كان فكرة أو عملاً.
 4. **الحساسية للمشكلات:** وتعني قدرة الفرد على الشعور والإحساس بالمشكلات، أو إيجاد المشكلات واكتشافها وتحديد المعلومات الناقصة.
 5. **المخاطرة وروح المجازفة:** ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول في الوقت الذي يكون في الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.

• معوقات الإبداع:

وقد تم تصنيف معوقات الإبداع إلى:

- 1- **معوقات بيئية:** وتتمثل في عدم توافر المناخ البيئي المناسب، وعدم توافر الدعم المادي والبشري.
- 2- **معوقات ثقافية:** وهي تتمثل في عادات وتقاليد المجتمع، والنظرة الاجتماعية، والخوف من النقد، والسرعة في إصدار الحكم، والتعزيز والمكافأة.

- 3- **معوقات بصرية:** كعدم استخدام جميع المدخلات الحسية، وقصور الإدراك ورؤية الأمور من جانب واحد، واستخدام حاسة واحدة في التفكير.
- 4- **معوقات تعبيرية:** وهي عدم قدرة الفرد على إيصال الأفكار للآخرين، ومن الأمثلة على ذلك: استخدام الفرد للغة أجنبية لا يجيد إيصال المعلومة بها.
- 5- **معوقات فكرية:** تتمثل في استخدام أفكار غير واضحة، أو جامدة، أو خاطئة.
- 6- **معوقات إدراكية:** وهي تظهر عندما تقتصر رؤية الفرد للأمور التي تهمل باقي القضايا التي لها صلة بالمشكلة، وذلك بسبب الأخذ بوجهة النظر من جانب واحد والميل إلى تقييد المشكلة.
- 7- **معوقات عاطفية انفعالية:** كنقص الثقة بالنفس، والخوف من الفشل، وعدم القدرة على التخيل، وعدم القدرة على الاسترخاء أو النوم، والاعتقاد بعدم القدرة على تحمل المسؤولية، وعدم الرغبة في التغيير.
- 8- **الوقت (الزمن) الحقة التاريخية:** كعدم تقدير المجتمع لإنجازات إبداعية قام بها أصحابها إلا بعد مماتهم.
- 9- **معوقات شعورية ولا شعورية:** وهي أن يخشى المبدع من الأفكار الجديدة لأنه يخاف من المثالية، ويخشى من عقاب المجتمع له، وتبقى هذه الأفكار حبيسة.
- 10- **معوقات أخرى:** تتمثل في عدم تشجيع الفرد على الإنتاجية وعدم استخدام الفرد لقدراته وحواسه، والاستهزاء والسخرية، وعدم فتح باب المناقشة. (حسام السحباني، 2016)

• **التوجهات البحثية للدراسات السابقة المعنية بمتغيرات الدراسة الرئيسية:-**

رصدت الباحثة الدراسات التي تناولت الاتصال الداخلي وتنمية السلوك الإبداعي، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث محاور رئيسية لتغطية متغيرات الدراسة، وذلك كالتالي:

التوجه البحثي الأول: "دراسات تناولت الاتصالات المؤسسية الداخلية".

التوجه البحثي الثاني: "دراسات تناولت السلوك الإبداعي".

التوجه البحثي الثالث: "دراسات تناولت العلاقة بين الاتصال الداخلي وتحفيز السلوك الإبداعي".

• **التوجه البحثي الأول:- الدراسات التي تناولت الاتصالات المؤسسية الداخلية**

– فيما يتعلق بأهداف / وظائف / دور الاتصالات الداخلية:

اتفقت دراسة **Gomes et al. (2021)** مع دراسة **Martínez & Pablo (2019)** على أن الاتصال الداخلي يعمل على تعزيز العلاقة بين المنظمة وأفرادها من العاملين، حيث هدفت دراسة **Gomes et al. (2021)** إلى تقييم تأثير الاتصالات الداخلية للمنظمات على العلاقة بين الفرد والمنظمة في إطار دراسة كمية على عينة قوامها 340 مفردة من كلا الجنسين، وأظهرت النتائج أن الاتصال الداخلي مؤشر مهم لإدارة العلاقات مع العاملين خاصة في ظل السياقات المعاكسة مثل وباء كورونا، وأضافت الدراسة الدعم التنظيمي المدرك لتحقيق الأهداف المؤسسية كمتغير وسيط، وأفادت النتائج إلى تعزيز

عنصر مشاركة الموظفين في العملية الإدارية لجعل إدارة التغيير ممكنة، كما أظهرت حاجة المنظمات للاستثمار في ممارسات الاتصال الداخلي كوسيلة لتحفيز العلاقة بين العاملين والمنظمة، كما أنه عنصر مهم لإدارة هذه العلاقة عن قرب خاصة في ظل السياقات المعاكسة مثل أزمة وباء كورونا Covid 19، كما أوضحت أن دعم ممارسات الاتصال الداخلي المتطورة تشكل مسارًا صالحًا نحو التطوير مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

أما دراسة **Martínez & Pablo (2019)** هي دراسة وصفية كان الهدف منها تحليل استراتيجيات الاتصال الداخلي المستخدمة داخل الشركات الإسبانية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع ممثلي مرصد الاتصالات الدولية ومركز Great Place to work، بالإضافة إلى تصميم منهجي آخر وهو تثليث مصادر البيانات، وذلك بالتطبيق على أفضل شركات الأعمال في إسبانيا وفقًا للتصنيف المُعد والتابع لكلا الكيانين، وبلغت حجم العينة 250 شركة موجودة في الترتيب بين عامي 2014: 2018.

وأضافت دراسة **Gomes et al. (2023)** الفعالية التنظيمية دورًا وسيطًا لتحقيق ارتباط الاتصال الداخلي بالعنصر البشري، والتأكيد على حاجة المنظمات للاستثمار في الاستراتيجيات الاتصالية والممارسات المشتركة مما يساعد على التخطيط الاستراتيجي المشترك وبالتالي تحسين الأداء والاحتفاظ بالعاملين وتقليل معدل دوران العمل، وكان الهدف من هذه الدراسة هو تقييم تأثير الإدارة المستدامة للموارد البشرية، وتقييم تأثير الاتصال الداخلي على نية دوران العمل وأداء الموظفين، وذلك من خلال دراسة كمية شارك فيها 177 فردًا داخل المنظمات محل الدراسة، وتوصلت النتائج إلى حاجة المنظمات إلى الاستثمار في الاستراتيجيات والممارسات التي تهدف إلى دمج أهداف الموارد البشرية مع أهداف المنظمة، وأن التخطيط الاستراتيجي في سبيل ذلك هو أمر مستحسن فيما يتعلق بأداء الأعمال والاحتفاظ بالموظفين.

اتفقت دراسة **Toledano et al. (2022)** ودراسة **وسام محمد (2020)** ودراسة **Danso et al. (2017)** على أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في عمليات التغيير وتحسين أداء المنظمة، وذلك كالتالي: حيث أوضحت دراسة **Toledano (2022)** دور الاتصال الداخلي في إدارة التكيف مع التغيير والرقمنة في الشركات أثناء جائحة كورونا، وذلك في سياق التحول المفاجئ إلى تنفيذ العمل عن بعد، وإعادة التوجيه والانقطاع المؤقت للنشاط، بهدف تحليل تأثير Covid-19 على تقييم مديري الاتصالات المؤسسية فيما يتعلق ببيئة الأعمال والتحديات التي تواجهها أقسام IC في إسبانيا، وذلك في دراسة كمية من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها، بالإضافة إلى إجراء تحليل منهجي للأسئلة المفتوحة، تسلط النتائج الضوء على تحسن التصور بأن الاستثمار في IC كافٍ أثناء الوباء، تعد إدارة التطورات الرقمية والإعلامية وربط IC باستراتيجية الشركة وتعزيز دور الاتصال في صنع القرار من أكبر التحديات المتصورة، مع عدم وجود تغييرات بسبب Covid-19 من ناحية أخرى، يعتقد غالبية المستجيبين أن Covid-19 له تأثير إيجابي على IC، مما يدل على أهميته في الأداء السليم للأعمال

أثناء الوباء، وتمثلت عينة الدراسة في أعضاء Dircom، وهي جمعية تجمع مديري الاتصالات والمديرين التنفيذيين من الشركات والمؤسسات والشركات الاستشارية في إسبانيا، وكانت العينة غير احتمالية مكونة من 118 مشارك عاملين في شركات متعددة الجنسيات في إسبانيا، بالإضافة إلى عدد من الشركات الحكومية.

وأكدت دراسة وسام محمد (2020) على دور الاتصال الداخلي في تطوير المؤسسات الجامعية، وتم التوصل إلى أن الاتصال التنظيمي يسهم بفاعلية في تبادل المعلومات والآراء، ويعمل على التأثير في المواقف والاتجاهات والعلاقات، كما يسهم في حل مشاكل التخطيط والتنسيق والعلاقات الإنسانية، إلى جانب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وهدفت الورقة البحثية الخاصة بها إلى الكشف عن طبيعة وأنماط الاتصال الداخلي السائدة بين العاملين بالجامعات، ورصد الوظائف التي يؤديها الاتصال الداخلي بالجامعة، وتوصلت إلى أنه على قدر ما تسعى المؤسسة الجامعية لتحقيق تمكين العاملين، إلا أننا نلاحظ ارتكاز ذلك - في غالب المؤسسات - على الاتصال الهابط المتمثل في إصدار القرارات وتوفير المعلومات بما يضمن فهم العاملين ويمكنهم من إتمام عملهم على أحسن وجه، وبالتالي يحقق أهداف المؤسسة، في حين تقل معدلات الاهتمام بالاتصال الصاعد المتمثل في نقل الأفكار والمقترحات والمشاركة في القرارات من المرؤوسين إلى الرئيس.

وأضافت دراسة (2017) Danso et al. الاتصال الداخلي كمتغير تنظيمي للتأثير على أداء المنظمة وتوجه السوق، في دراسة كمية من خلال فحص استبيان شمل 95 مديراً من جميع شركات الاتصالات في غانا، وأظهرت النتائج أن الاتصال الداخلي ينقل بشكل كامل الآثار الإيجابية لكل بُعد من أبعاد توجه السوق، كما يوفر تعزيز الاتصال الداخلي قدرات فريدة لأداء السوق الكبير، واتفقت الدراستان على المنهج الكمي لجمع البيانات.

• وفيما يتعلق بقنوات الاتصال الداخلي:

اتفقت دراسة (2023) Näsı & Altti ودراسة (2022) Fontbona ودراسة (2020) Rodgers & Kevin مع دراسة (2020) Kovaite et al. على أهمية رقمنة قنوات الاتصال الداخلي في المنظمات في العصر الحديث كالتالي:

أوضحت دراسة (2023) Näsı & Altti التي ركزت على أهمية الاتصال الداخلي في صورته المرئية في ظل جائحة كورونا، أنه يتم الاعتماد بشكل كبير على المناقشات المرئية في سياقات العمل ورفع روح الفريق وتعزيز التزام الموظفين كشكل من أشكال التواصل داخل المنظمة، كما يتم استخدامها أحياناً خارج سياقات العمل بغرض الفكاهة، وركزت الدراسة على الصور الفوتوغرافية المقاطع المرئية السريعة والصور المتحركة ومقاطع الفيديو القصيرة وأشكال المناقشة المرئية بين مجتمع العمل داخل المنظمة، تم اختيار عدد من المنظمات المتنوعة بين مؤسسات تعليمية، ومؤسسات مصرفية وشركات إنشاء، ومن خلال دراسة كيفية "نوعية" تمت مقابلة 250 موظفاً من مركز تعليم الكبار AEC في كاليفورنيا، و 40 موظفاً من شركة النقل والرافعات الخاصة STCC في كاليفورنيا.

وركزت دراسة **Rodgers & Kevin (2020)** على فهم العلاقة بين تصور الفرد لمدى أصالة عضويته في المجموعة، والتي تقاس بأصالة الشركة وانفتاح الفرد على قنوات الاتصال الداخلي وهي البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي وشبكة الانترنت الداخلية، وذلك من خلال إجراء مقابلات منظمة مع 14 خبيراً في الاتصال الداخلي، وأظهرت النتائج الاستخدام الواسع لكل من البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، بينما جاءت شبكة الانترنت في المرتبة الأخيرة.

وأضافت دراسة **Kovaite et al. (2020)** أن هناك فجوة بين الاتصال الداخلي فيما يتعلق بالقنوات الرقمية، وبين عملية التغيير في نماذج الأعمال القائمة على الصناعة، وقدمت توصيات بالاهتمام بالاتصال الرقمي لتقليل المخاطر أثناء عمليات التغيير في المنظمات، قامت الدراسة بتحليل قنوات الاتصال الرقمية الداخلية المستخدمة في المؤسسات التجارية بالتطبيق على عينة غير احتمالية قوامها 12 خبيراً الذين استوفوا الشروط التالية (لديهم 5 على الأقل سنوات من الخبرة في منصب إداري- لديهم اختصاصات متعلقة بالاتصال الداخلي في مجال التصنيع- لديهم الكفاءات المتعلقة بعملية التغيير الرقمي في المؤسسات محل الدراسة- لديهم كفاءات المتعلقة بإدارة المخاطر).

واتفقت معهم دراسة **Fontbona et al. (2022)** التي أظهرت نتائجها أن وباء كورونا أدى إلى رقمته ملحوظة لقنوات الاتصال الداخلي لنشر التعليمات التي تركز على صحة وسلامة الموظفين، وتوفير الدعم العاطفي وغرس الشعور بالأمان لديهم، وتم إجراء مقابلات منظمة مع مديري الاتصالات بهدف فحص ما إذا كانت وظيفة الاتصال الداخلي في المنظمات محل الدراسة قد تأثرت بهذه الأزمة الصحية وإلى أي مدى، وأجريت المقابلات عن طريق الفيديو في إطار أساليب البحث عن بُعد مع مديري المنظمات محل الدراسة ذوي التواجد التجاري في إسبانيا، والذين لديهم أكثر من 5 سنوات خبرة وتتراوح أعمارهم بين 36 و 57 عاماً، كما كان جميع المشاركين أعضاء في جمعية Dircom أي جمعية مديري الاتصالات نظراً للمستوى العالي للتمثيل الذي تتمتع به هذه الجمعية.

فيما يتعلق بكفاءة الاتصالات المؤسسية:-

اتفقت دراسة أمينة حلمي (2023) ودراسة إيمان طاهر (2023) في مجال الدراسة من حيث تقييم كفاءة الاتصالات المؤسسية، ولكن تباينت الدراسات في مجال التقييم، حيث جاءت الأولى لتقييم كفاءة الاتصالات ما بعد الأزمة، أما الثانية فكانت عن تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير، كالتالي:

قامت أمينة حلمي (2023) برصد وتقييم أساليب ممارسة المنظمات عينة الدراسة للعمليات والإجراءات المؤسسية الاتصالية والإدارية وأساليب ممارسة أجهزة العلاقات العامة لمهام مرحلة ما بعد الأزمة، وممارسات التعلم التنظيمي من الأزمات والتعرف على ماهية معايير تقييم السياسات والإجراءات التصحيحية والممارسات الاتصالية التي تتم وفقاً لتلك العملية، واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة، معتمدة على نموذج الاتصالات المتناسقة لإدارة اتصالات الأزمة، وتوصلت النتائج إلى أن تقارير لجان التحقيق الداخلية من بين أهم

المصادر الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات محل الدراسة لتقييم مستوى كفاءة خطة إدارة مرحلة ما بعد الأزمة، وتعد التركيز على العمليات الأساسية لإعادة الوضع مرة أخرى من أهم الإجراءات التي تقوم بها المنظمات محل الدراسة بعد انتهاء الأزمة يليه العمل على تحسين نوعية العاملين، وتعددت مستويات التعلم بالمنظمات محل الدراسة حيث ارتفع معدل الاعتماد على التعلم الفردي وجاء معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للتعلم الجماعي بمعدل منخفض نسبياً وتتنوع طرق وسائل التعلم للمنظمات محل الدراسة بين وسائل التعلم الرسمية وغير الرسمية، من خلال دراسة كمية مسحية وصفية بالتطبيق على عدد من المنظمات الإنتاجية والخدمية في مصر والتابعة لقطاع الأعمال العام والخاص مقسمة إلى قطاعات (البترو- الصناعات الكهربائية- التعدين- مواد البناء- الصناعات الدوائية- قطاع النقل البري والجوي- قطاع الزجاج- وغيرها).

أما دراسة إيمان طاهر (2023) فاستهدفت تقييم مدى كفاءة اتصالات إدارة التغيير بالمنظمات المصرية في إطار التحول الرقمي المؤسسي، وذلك في ضوء التعرف على فاعلية اتصالات إدارة التغيير، وتقييم المراحل الاتصالية وأدوات ووسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في إدارة التغيير، وتحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية في ظل اتصالات إدارة التغيير لتحقيق التحول الرقمي بالمنظمات، وكذلك التعرف على العوائق والصعوبات التي واجهت اتصالات التغيير في أثناء عمليات التغيير الخاصة بالتحول الرقمي بالمنظمات المصرية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وتحقيق مظاهر إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.

واختلفت الدراستان من حيث المنهج المستخدم، فاعتمدت دراسة أمينة حلمي (2023) على عينة عمدية حصصية من ثمانين منظمة من المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة في مصر والتابعة للقطاع العام والقطاع الخاص، أما دراسة إيمان طاهر (2023) استخدمت منهج دراسة حالة على الهيئة القومية للبريد المصري، وتم الاعتماد على كل من نموذج ADKAR، نموذج اتصالات التغيير لـ (Zareen Husain, 2013)، وتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة باستخدام كل من: (أ) إجراء مقابلات متعمقة مع أربعة من مسؤولي هيئة البريد المصري، (ب) إجراء استقصاء على عينة من العاملين، وقد تم سحب عينة قوامها (140) مبحثاً بأسلوب العينة غير الاحتمالية (العمدية المتاحة) من العاملين بالإدارات المختلفة المتاحة بالهيئة.

وأضافت الدراسة النظرية التي أجراها (Joan F. Morques 2010) ست محددات لفاعلية الاتصالات المؤسسية الداخلية وهي أن تكون الرسائل الاتصالية واضحة، ودقيقة، وذات مصداقية، ووثيقة الصلة بالمضامين والمعلومات المراد تقديمها، وفي التوقيت المناسب، وأكدت الدراسة أيضاً على ضرورة مراعاة السياق الذي تنقل خلاله الرسائل الاتصالية، ومن ثم ضرورة اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة لكل رسالة وما تحتويه من مضامين ومعلومات، فتوجد رسائل اتصالية تحتاج إلى استخدام وسائل تكنولوجية مثل: البريد الإلكتروني، ورسائل اتصالية أخرى قد يكون مناسباً لها الاتصال الشخصي وذلك تبعاً للسياق الذي تُقدَّم فيه.

واتفقت دراسة أسماء صلاح الدين (2019) مع دراسة (2010) Joan F. Morques حيث تناولت العوامل المؤثرة في فاعلية الاتصالات الداخلية، وهي طبيعة نشاط المنظمة، درجة التعقيد التنظيمي، حجم المنظمة، عمر المنظمة، الجانب الاقتصادي للمنظمة، اتجاهات الرئيس في العمل (السلطة)، المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات المطلوب إيصالها للغير، وضوح لغة الرسالة الاتصالية، تحديد موضوع الاتصال، كفاية وصحة المعلومات، اختيار الوقت المناسب لتوصيل الرسالة الاتصالية، التأكيد على المعنى والمفاهيم الواردة بالرسالة، رصد ومتابعة ردود الفعل، اختيار الوسائل الاتصالية المناسبة، مصداقية الاتصالات، مشاركة المعلومات، وأضافت تقييم العملية المستجدة بشكل دوري ومرحلي، مراعاة نفسية واحتياجات العاملين، خصائص العاملين، الثقة التنظيمية، سوء العلاقات الشخصية بين العاملين، وأخيرًا الإدراك الانتقائي.

الدراسات التي تناولت الاتصالات المؤسسية كأحد أبعاد الجينات التنظيمية.

هدفت دراسة منى سامي (2023) إلى دراسة أثر الجينات التنظيمية بوصفها متغير مستقل متعدد الأبعاد (حقوق اتخاذ القرار-المحفزات- توفر المعلومات من خلال الاتصالات المؤسسية الداخلية -الهيكل التنظيمي) على الإبداع التنظيمي (الطلاقة-المرونة-الحساسية للمشكلات-الأصالة) واختبار الدور الوسيط للثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل-الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بالإدارة العليا)، وطبق البحث على العاملين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمواويات والمستلزمات الطبية-هولدي فارما، وتم إجراء البحث على عينة طبقية عشوائية قوامها 378 مفردة، وتم جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة الشخصية، باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة 291 قائمة، بمعدل استجابة 77 %، وتوصل البحث إلى وجود أثر معنوي للجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي، كما بينت الدراسة وجود أثر معنوي للجينات التنظيمية بأبعادها المختلفة على الثقة التنظيمية، وتوصلت كذلك إلى وجود أثر معنوي للثقة التنظيمية على الإبداع التنظيمي، وأخيرًا، كما توصل البحث إلى أن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي، وبناءً على نتائج البحث تم وضع مجموعة من التوصيات، منها أنه يجب نشر ثقافة الثقة والتعاون بين العاملين، وإتباع سياسة الحوارات واللقاءات غير الرسمية، مشاركة العاملين في صنع القرارات، إنشاء إدارة لأنظمة المعلومات، وقد قامت الباحثة بتقديم اقتراحات لبحوث مستقبلية منها تطبيق نموذج الدراسة على قطاعات أخرى.

هدفت دراسة نهال البيلي (2022) إلى التعرف على دور الجينات التنظيمية في تحقيق جودة الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ وذلك من خلال التعرف على أبعاد الجينات التنظيمية، وقامت الباحثة باختيار عينة البحث بالطريقة العمدية في استمارة استبيان بلغ عددهم (138) فردًا تم تقسيمهم إلى 20 فرد لإجراء الدراسة الاستطلاعية، (118) فرد لتطبيق الدراسة الأساسية قيد البحث تمثل عينة البحث 38% من إجمال مجتمع البحث، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسيته لطبيعة البحث وأهدافه، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن الجينات التنظيمية متمثلة في (توفر

المعلومات من خلال الاتصالات المؤسسية الداخلية ، المحفزات، حقوق اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي) تلعب دورًا بالغ الأهمية في تحقيق جودة الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ، وأن نجاح المؤسسة وتميزها يعتمد بشكل كبير على مدى توافر المعلومات والمحفزات وحقوق اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي، كما توصلت إلى أن الإدارة العليا تحث العاملين على المشاركة وتقديم المقترحات لتطوير الأداء الإداري بالمديرية من خلال العديد من الاتصالات الصاعدة والهابطة الداخلية ، كما أن كلما تمتع العاملين بجودة الأداء الإداري كلما ارتقى مستوى الأداء المؤسسي وتمكنت المؤسسة من الاستمرار والبقاء من خلال تحقيق أهدافها في ظل بيئة تنافسية.

هدفت دراسة بهاء الدين مسعد وشيماء مهدي (2022) اختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعات الخاصة المصرية، واختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية، واختبار العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة، وكذلك التعرف على الدور الوسيط للجينات التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي من خلال استخدام الاتصالات المؤسسية الداخلية للاتصال بالعاملين داخل الجامعات محل الدراسة، وتم تجميع البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء من خلال عينة بلغت (331) مفردة من العاملين بالجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية، ووجود درجة توافق بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية، كما دعم وجود الجينات التنظيمية كمتغير وسيط من تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي .

تناولت دراسة عبد الحكيم أحمد (2018) دور الخدمة في العلاقة بين الجينات التنظيمية والابتكار بالتطبيق على المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة وتم تصميم نموذج مقترح للدراسة لكي يستخدم كدليل لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، من خلال دراسة كمية وتم تصميم قائمة استقصاء كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات، وبلغ حجم العينة (384) مفردة، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد الجينات التنظيمية والابتكار وجودة الخدمة، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين أبعاد الجينات التنظيمية والابتكار وكذلك تأثير معنوي إيجابي بين جودة الخدمة والابتكار، وتوصلت الدراسة إلى تغير التأثير المعنوي الإيجابي للجينات التنظيمية على الابتكار عند توسط جودة الخدمة، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي للاتصالات المؤسسية الداخلية وتوافر المعلومات كأحد أبعاد الجينات التنظيمية على جودة الخدمة للمراكز محل الدراسة ماعدا حقوق اتخاذ القرار واله8محفزات.

هدفت دراسة إيهاب محمد (2016) إلى التعرف على العلاقة بين الجينات التنظيمية والقدرات الابتكارية لدى العاملين بالأندية الرياضية من خلال دراسة كمية عن طريق استمارة استبيان على عينة عددها (100) فردًا من مدراء الأندية الرياضية الكبرى ومديرو الإدارات

والعاملين بها، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للجينات التنظيمية على القدرات الابتكارية للعاملين بالأندية الرياضية، وبيئت أن تأثر قدرات العاملين الابتكارية بمكونات الجينات التنظيمية يختلف ترتيب تأثيرها على قدرات العاملين الابتكارية، ومن أكثر المتغيرات التي تعكس حقوق اتخاذ القرار من حيث التأثير على قدرات العاملين الابتكارية هي ثقافة المؤسسة الرياضية والقدرة على التحليل والربط بين الموضوعات المرتبطة بالعمل، وأن أقل المتغيرات التي تعكس حقوق اتخاذ القرار هي السماح للزملاء بالمشاركة في وضع خطط وأهداف العمل بالمؤسسة الرياضية، وتوافر المعلومات من خلال الاتصالات المؤسسية الداخلية (الصاعدة – الهابطة- الأفقية) يساعد بشكل كبير على تنفيذ مهام العمل بفاعلية، وكذلك نمط الاتصالات المؤسسية الداخلية الجيدة يحددان السلطات والمسؤوليات بصورة واضحة داخل الأندية الرياضية، ويوفر المعلومات الوظيفية التي تدفع العاملين لبذل مزيداً من الجهد لتحقيق أهداف النادي.

ثانياً:- التوجه البحثي الثاني "دراسات تناولت السلوك الإبداعي"

هدفت دراسة إيمان أحمد (2021) إلى بيان أثر العدالة التوزيعية على السلوك الإبداعي للعاملين في شركات السياحة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على تحليل 400 استمارة استقصاء في دراسة كمية تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين بشركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة والإسكندرية وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع والسلوك الإبداعي للعاملين في شركات السياحة، وأفادت بعدم شعور العاملين بالمساواة بين بعضهم البعض كما أنهم غير راضيين عن العدالة التوزيعية داخل الشركة السياحية التي يعملون بها، وأوصت بأخذ العدالة التوزيعية كعامل تحفيزي ووضع السياسات التحفيزية كالمكافآت للعاملين.

هدفت دراسة رمضان شرير (2022) إلى التعرف على أثر القيم التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين، ولتحقيق هذه الغاية تم استطلاع آراء عينة من العمال بمطاحن ولاية عنابة، قدرت بـ (184) مبحوثاً استجاب منهم (118) حيث تم إعداد استمارة استقصاء في دراسة كمية، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين المبحوثين وهي قوة تفسيرية ضعيفة، وقدمت توصيات منها ضرورة العمل على التواصل الدائم مع العاملين ومنحهم الدعم الكافي، بالشكل الذي يحفزهم على تنمية أفكارهم وسلوكياتهم الإبداعية، للوصول إلى النضج الكامل الذي يمنحهم الإحساس بأنهم والمنظمة جسد واحد لا يمكن تجزئته، وهذا الإحساس سيمنحهم القدرة والشجاعة على عرض أفكارهم الإبداعية في جميع الأوقات.

هدفت دراسة شيماء حلمي (2021) إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي في دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمنهور، باستخدام المنهج الوصفي واعتمدت على دليل المقابلة كأداة لجمع البيانات، ويبلغ عددهم 11 طبيباً بشرياً و (2) من أطباء الأسنان و(2) من الصيادلة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثيرات للثقافة التنظيمية انعكست على السلوك الإبداعي للعاملين، وذلك كالتالي:

- تعتبر الشفافية وتبادل المعلومات وروح التعاون بين العاملين والأطباء والتمريض من أهم أشكال الثقة بين العاملين في المجال الطبي والذي يؤدي لمساعدة المريض على الشفاء.
- وجود الاتصالات المباشرة والجانب غير الرسمي والعلاقات الشخصية الوطيدة والتي تشكلت داخل العمل من أهم العوامل والأسباب المؤثرة في زيادة الثقة في مجتمع العمل الطبي.
- شكّل الروتين الحكومي ضعفًا في التواصل بين الأطباء بعضهم البعض والذي ظهر بأنه من أهم العوامل المؤثرة في ضعف الثقة داخل المستشفى.
- تؤثر التكتلات الناتجة عن القربى والمجاملات داخل العمل على العمل سلبيًا.
- تقديم أفضل خدمة للمريض يعتمد على سرعة اتخاذ القرارات الصائبة وحل المشكلات والذي يركز على الإبداع والابتكار الناتج عن زيادة الثقة بين أهالي المرضى والمستشفى، فكلما زادت الثقة زاد الإبداع.

هدفت دراسة جواد محسن (2022) إلى التعرف على تأثير ممارسات الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي في دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية في محافظة بابل، ويتألف مجتمع البحث يتألف مجتمع البحث من الجامعات والكليات الأهلية في محافظة بابل بواقع (كلية المستقبل الجامعة، وكلية الحلة الجامعة، والجامعة الإسلامية)، إذ تمثلت عينة الدراسة في أعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم بواقع (232) تدريسي، وبالتالي فقد شملت عينة الدراسة أسلوب الحصر الشامل لجميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المدروسة، وتوصلت الدراسة إلى أن متغير مرونة الموارد البشرية حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب إجابات أفراد العينة مما يدل على أن الجامعات والكليات الأهلية تهتم بمرونة الموارد البشرية بدرجة عالية وهذا يشير إلى أهمية عوامل التكيف والاستجابة التي يمتلكها المنتسبين وإمكانية تعزيزها من خلال عوامل التعلم والتطوير واكتساب مهارت إضافية على مستوى ممارسة الأنشطة الإدارية والفنية والتدريسية، كما توصلت إلى وجود مستويات مرتفعة من أبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) في الكليات الأهلية وقد يعزى السبب في ذلك إلى طبيعة القطاع الذي تعمل فيه تلك الكليات، مما يؤكد أن الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث تعمل على تحسين إمكاناتها في تحقيق مستويات جيدة من مرونة المهارات والسلوك وممارسات الموارد البشرية بهدف تحقيق أفضل النتائج المتوقعة من ممارسات التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين لضمان توفير موظفين تتلاءم مؤهلاتهم مع المتطلبات الخاصة بالوظائف وتحقيق أفضل استجابة لمتطلبات البيئة التعليمية.

هدفت دراسة أحمد محمد (2021) إلى توضيح دور وتأثير توافر فرص التعلم المستمر على تشجيع السلوك الإبداعي للعاملين في قطاع صناعة الحديد والصلب المصرية، وقد تم تطوير قائمة استقصاء موجهة للعاملين في شركات الحديد والصلب المصرية، وتم توجيه قائمة الاستقصاء لعينة من العاملين في 6 شركات من شركات الحديد والصلب المصرية على عينة

من 381 مفردة باتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاستعانة بالمنهج الكمي لدراسة وتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي ومعنوي بين أبعاد المنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي للعاملين، وقد أوصت الدراسة بخطة عمل من أجل دعم إتاحة فرص التعلم المستمر للعاملين تتكون من عدة خطوات تساعد بشكل كبير في التحول إلى منظمة متعلمة توفر فرص التعلم المستمر للعاملين.

هدفت دراسة سارة سليمان (2021) إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمصارف السودانية واستخدمت أسلوب العينة الاحتمالية الميسرة، واستخدمت الدراسة الاستبيان في جمع البيانات، وتم توزيع (200) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية معنوية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي وأوصت الدراسة بتطبيق الدراسات في بيئات أخرى بأبعاد تقنية وتنظيمية مختلفة.

هدفت دراسة أميرة سالم (2022) إلى التعرف على العلاقة بين المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، في دراسة كمية من خلال إعداد قائمة استقصاء وتوجيهها إلى عينة بلغت (382) مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين كل من المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي داخل مكان العمل وفقاً للنوع، كما توصلت إلى وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لمستوى المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي داخل مكان العمل وفقاً للخبرة ومجال الدراسة، وأوصت الدراسة بأنه يجب على القائمين على إدارة قطاع التعليم الجامعي والبحث العلمي الاهتمام بتحقيق المرونة التنظيمية المتعلقة بالعملية التدريسية والبحث العلمي.

هدفت دراسة ساهل خديجة وقرميط خالدية (2022) إلى أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين في دراسة حالة بمقاطعة نضال للوقود بتيارت، بالإضافة إلى استخدام منهج المسح عن طريق استبانة تم توزيعها بطريقة عشوائية على 20 عامل، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مقاطعة نضال للوقود، والتأكيد على وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، وأوصت الدراسة بمحاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لدى العاملين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.

هدفت دراسة أيمن فاروق (2022) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في شركات الأدوية محل الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية مع مفردات العينة، وتكون مجتمع البحث من 3 شركات أدوية التابعة للشركة القابضة وبلغت حجم العينة 370 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة بدرجة مرتفعة، إلى جانب توافر أبعاد السلوك الإبداعي

بدرجة مرتفعة أيضاً، كما توصلت إلى وجود تأثير لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في شركات الأدوية محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على امتلاك الشركات لتصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.

هدفت دراسة طارق رضوان (2014) إلى الكشف عن أثر خصائص منظمات التعلم في السلوك الإبداعي لدى العاملين بالبنوك التجارية، وقد اختبرت الدراسة تأثير عدة أبعاد لمنظمات التعلم (التعلم المستمر، القيادة الاستراتيجية للتعلم، الحوار والاستفسار، التمكين الإداري، وفرق العمل) وذلك على السلوك الإبداعي للعاملين وقد تمثل مجتمع البحث من جميع العاملين بالبنوك التجارية في مدينة طنطا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد قائمة استقصاء لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 391 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص منظمات التعلم في السلوك الإبداعي للعاملين، وقد أظهرت النتائج أن أكثر خصائص منظمات التعلم تأثيراً في السلوك الإبداعي لدى العاملين هي فرق العمل، ثم التعلم المستمر، ثم الحوار والاستفسار، ثم التمكين الإداري وأخيراً القيادة الاستراتيجية للتعلم، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصى الدراسة بضرورة العمل على تبين ثقافة تنظيمية تركز على استراتيجيات التعلم التنظيمي، وصياغة القيم التي تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون والحوار والتعلم من الأخطاء والمشكلات، والعمل كفريق، وذلك من خلال الاهتمام بخصائص منظمات التعلم داخل البنوك التجارية وعقد دورات تدريبية متخصصة تهدف لبيان أهمية التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم، وكذلك خلق البيئة التنظيمية المحفزة والمشجعة لعملية التعلم المستمر.

واتفقت نتائج الدراسات التي قام بها كل من (Fatima Batool, 2022) و Kim et al., 2021 و (D.Clerc & Pereira, 2020) إلى التأثير الإيجابي لتبادل المعلومات والمعرفة على تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين وكذلك تحقيق استدامة المنظمات. حيث استهدفت دراسة (Kim et al., 2021)، معرفة تأثير تبادل المعرفة وسياسة التركيز التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمات المدروسة، حيث اعتمدت الدراسة على منهج المسح باستخدام صحيفة الاستقصاء على عينة من المنظمات الصينية، وتوصلت الدراسة إلى أن تبادل المعلومات والمعرفة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك بين العاملين وبعضهم البعض يؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، كما توصلت الدراسة إلى أن إتباع نمط التركيز على العاملين يساهم في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم.

أما دراسة (Fatima Batool, 2022) استهدفت دراسة الآثار الناتجة عن مشاركة المعلومات والمعارف على السلوك الإبداعي للعاملين وعلى الاستدامة التنظيمية في مجال الفنادق في ماليزيا، حيث اعتمدت الدراسة على منهج المسح مستخدمة صحيفة الاستقصاء التي تم تطبيقها على عينة قوامها 407 من المديرين في الفنادق الماليزية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتبادل المعرفة والمعلومات على الاستدامة التنظيمية وكذلك يؤثر السلوك الإبداعي للعاملين على استدامة المنظمات .

واتفقت مع نتائج الدراسة السابقة دراسة (D.Clercq & Pereira, 2020) والتي درست العلاقة بين مشاركة المعلومات بين الموظفين وتحفيز السلوك الإبداعي لديهم من خلال ثلاثة عوامل أساسية منها على المستوى الشخصي (شغف العمل) وعلى مستوى الوظيفة (كفاية الوقت) وعلى المستوى التنظيمي من خلال تحقيق (العدالة التنظيمية)، وتوصلت الدراسة إلى أهمية مشاركة المعلومات من أجل تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين، فحينما يشعر العاملون بالحميمية تجاه العمل ولديهم الوقت الكافي لإستكمال مهامهم الوظيفية وإدراكهم أن اتخاذ القرار التنظيمي يتم بعدالة بين الموظفين يتحقق بذلك الإبداع لدى الموظفين.

هدفت دراسة (Aftab Uddin, Priyankara&Mahmood,2019) ، إلى دراسة تأثير السلوك الإبداعي للعاملين على سلوكهم الابتكاري في شركات تكنولوجيا المعلومات (IT)، كما تناولت دراسة تأثير المناخ التنظيمي الإبداعي كمتغير وسيط على السلوك الإبداعي للعاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير كبير للشخصية الإبداعية للموظف على الأداء العام بالمنظمات عينة الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى التأثير الكبير للمناخ التنظيمي الإبداعي على تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين بها.

التوجه البحثي الثالث :- دراسات تناولت العلاقة بين الاتصالات الداخلية وتحفيز السلوك الإبداعي.

سعت دراسة (Alessandra Mazzei , 2010) إلى وضع تعريف محدد للاتصالات المؤسسية الداخلية وفهم دور هذه الاتصالات في المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصالات المؤسسية تلعب دورًا هامًا داخل المنظمات حيث تسعى إلى خلق بيئة عمل أكثر تواصلًا وتعاونًا، مما قد يؤدي إلى عدد من الفوائد منها زيادة مشاركة الموظفين وتحفيزهم ، تحسين اتخاذ القرار وحل المشكلات، و تعزيز الإبداع والابتكار، تقليل الصراع والتوتر وإقامة علاقات أقوى بين الموظفين والمديرين وفي النهاية تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام ، كما توصلت الدراسة إلى أن المنظمات المدروسة تدرك بشكل متزايد أهمية الاتصال الداخلي وخاصة تحديد الوسيلة الاتصالية الداخلية المناسبة كالتقاءات والمراسلات الكتابية والاجتماعات مع الإدارة العليا، حيث تؤدي إلى تعزيز سلوكيات الاتصال النشط بين الموظفين، وبالتالي يلعب الاتصال الداخلي دورًا حيويًا في النجاح التنظيمي.

كما استهدفت الدراسة التي قام بها كل من (منار القطاونة، وبندر كريم، 2016) إلى التعرف على أثر الاتصالات التنظيمية الداخلية على السلوك الإبداعي للموظفين في منظمات قطاع الأعمال في الأردن ،كما هدف الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك اختلاف في إدراك العاملين للسلوك الإبداعي وفقا لخصائصهم الديموجرافية والوظيفية، حيث اعتمدت الدراسة على منهج المسح باستخدام صحيفة الاستقصاء على جميع العاملين في 12 منظمة أردنية تعمل في قطاع الأعمال العام في مدينة عمان ،حيث بلغ حجم العينة العشوائية 212 عامل، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن السلوك الإبداعي تحقق بشكل كبير بين العاملين في المنظمات المدروسة ،كما أن الاتصالات المؤسسية الداخلية لها دور كبير وإيجابي في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين داخل هذه المنظمات.

وتوصلت الدراسة التي أجراها كل من (Yeunjae Lee, Jarim Kim,2021) إلى أن نمط الاتصال المتوازن في اتجاهين يؤثر إيجابياً على الأداء العام داخل المنظمات حيث يعمل على ضمان أن يكون الموظفون على دراية بأهداف المنظمة وغاياتها، ويجعلهم متوافقون مع تلك الأهداف كما يمكن أن يساعد الاتصال الداخلي الفعال في بناء ثقة الموظفين ومشاركة الموظفين. فالمنظمات التي ترغب في تحسين أدائها لابد أن تركز على إنشاء ثقافة دعم ومشاركة ومكاشفة الموظفين، والتواصل الداخلي الفعال وفي النهاية تؤدي إلى تحفيز السلوك الإبداعي لهم.

● استخلاصات الدراسات السابقة :-

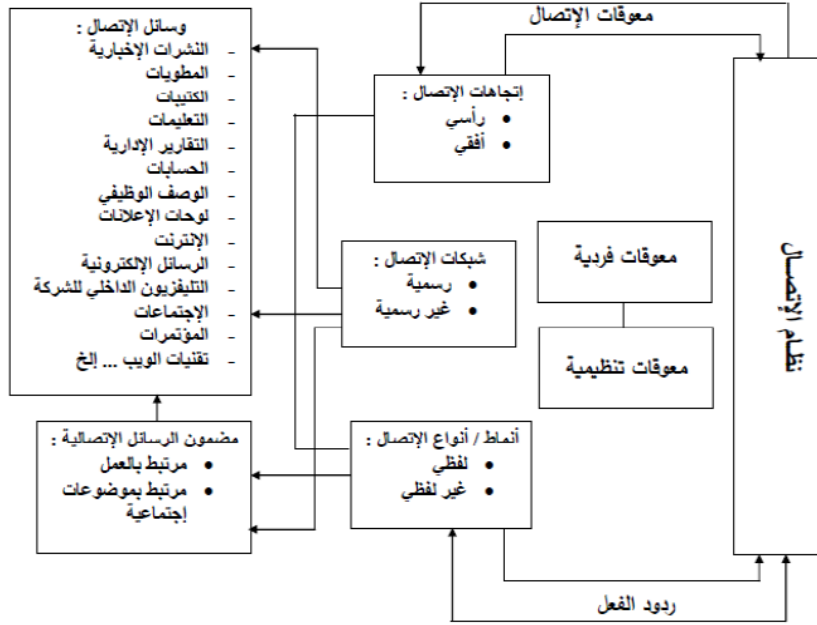
- تلعب الاتصالات المؤسسية دوراً هاماً داخل المنظمات حيث تسعى إلى خلق بيئة عمل أكثر تواصلاً وتعاوناً، مما قد يؤدي إلى عدد من الفوائد منها زيادة مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تحسين اتخاذ القرار وحل المشكلات، و تعزيز الإبداع والابتكار، تقليل الصراع والتوتر وإقامة علاقات أقوى بين الموظفين والمديرين وفي النهاية تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.
- المنظمات التي ترغب في تحسين أدائها لابد أن تركز على إنشاء ثقافة دعم ومشاركة ومكاشفة الموظفين، والتواصل الداخلي الفعال وفي النهاية تؤدي إلى تحفيز السلوك الإبداعي لهم.
- اتفقت نتائج الدراسات السابقة على وجود مجموعة من المحددات الأساسية لفاعلية الاتصالات المؤسسية الداخلية وهي وضوح الرسائل الاتصالية ، ودقيقة، وذات مصداقية، ووثيقة الصلة بالمضامين والمعلومات المراد تقديمها، وتقدم في التوقيت المناسب، وأكدت الدراسات أيضاً على ضرورة مراعاة السياق الذي تنتقل خلاله الرسائل الاتصالية، ومن ثم ضرورة اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة لكل رسالة وما تحتويه من مضامين ومعلومات.
- اتفقت نتائج الدراسات إلى أن تبادل المعلومات والمعرفة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك بين العاملين وبعضهم البعض يؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، كما توصلت الدراسة إلى أن إتباع نمط التركيز على العاملين يساهم في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم.
- تعددت المناهج والأدوات البحثية المستخدمة في الدراسات السابقة فتنوعت ما بين استخدام منهج المسح ومنهج دراسة الحالة، ولكن الأغلبية كانت لمنهج المسح، حيث غلب على هذه الدراسات الطابع الكمي أكثر من الكيفي، كما تنوعت أدوات جمع البيانات بين صحيفة الاستقصاء والمقابلات المقننة ومجموعات المناقشة المركزة.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التحديد الدقيق للمشكلة البحثية، وفي بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد الأسس المنهجية للدراسة وذلك من حيث التعرف على المناهج والأدوات البحثية المناسبة وكيفية توظيفها في الدراسة الحالية، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة وعينته.

- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في صياغة الفروض الخاصة بالدراسة الحالية، كذلك في إجراء المقارنات بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة الأمر الذي ساعد الباحثة على في التفسير الأكثر عمقاً للنتائج.
- الإطار النظري للدراسة:-

- نموذج نظام الاتصالات الشامل في المنظمة:

النموذج النظري لنظام الاتصالات الشامل في المنظمة لـ **Aukse Blazenaite (2010)**، يركز على النظم الداخلية للاتصال المؤسسي، وعناصر نظم الاتصالات الداخلية هي:- (ريم أحمد عادل، 2019)

- اتجاه الاتصال: الرأسي (الرسائل المرسلة أعلى أو أسفل)، الأفقي (بين الموظفين).
- شبكات الاتصال: الرسمية (والتي تحددها المنظمة بشكل رسمي، وتبث من خلالها رسائلها الاتصالية)، وغير الرسمية (وهي التي لا تحددها المنظمة، وهي الشبكات التي يقيمها العاملون بالمنظمة).
- أنواع الاتصال: اللفظي (المعبر عنه من خلال الكلمات أو الكتابة أو التحدث)، وغير اللفظي (وهو الاتصال بطرق متعددة لا تعتمد على اللغة كتعبيرات الوجه وحركة الجسم ونبرة الصوت).
- قنوات الاتصال: المكتوبة، الشفهية، والتكنولوجية.
- مضمون الرسائل الاتصالية: سواء كان مرتبط بالعمل أو متعلق بموضوعات اجتماعية أو متعلق بالتكيف وتلبية احتياجات البيئة الخارجية.
- وسائل الاتصال: مثل النشرات الإخبارية، الكتيبات، التقارير، لوحات الإعلانات، الانترنت بكل أدواته الاتصالية، الانترنت، الندوات، الاجتماعات، المؤتمرات، مناقشات المتخصصين، مجلة المنظمة... وغيرها.
- حواجز الاتصالات في المنظمة: وهي العوامل التي تؤثر سلباً على تدفق المعلومات، وهما اثنان في هذا النظام: الفردية والتنظيمية. ويوضحها الشكل التالي:



شكل (1) النموذج النظري لنظام الاتصالات الشامل في المنظمة

السلوك الإبداعي:-

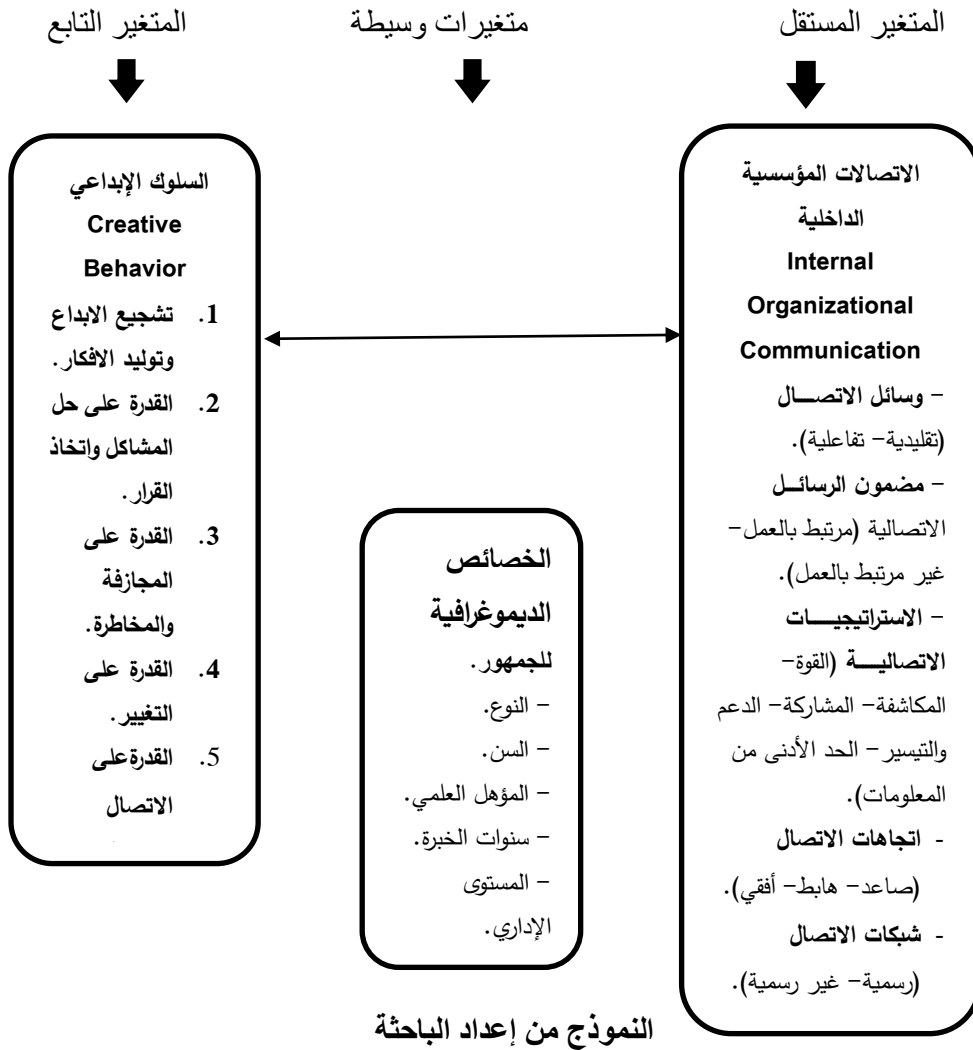
للإبداع أهمية بالغة في حياة المنظمات وهو متطلب أساسي في ظل التغيرات السريعة والمستمرة والبيئة الديناميكية التي تفرض على المنظمات تقديم ما هو جديد، ويساعد الإبداع في تعزيز علاقات التفاعل بين المنظمة وبيئتها ويساعدها على إيجاد الحلول لمشكلاتها ويمكنها من مواجهة التحديات كما يمكن الإبداع المنظمة من حسن استخدام مواردها البشرية والمادية والمعنوية. (سعيد عامر، 1994)

• أبعاد السلوك الإبداعي:-

للسلوك الإبداعي عناصر عديدة ، وقد تم تقسيمها إلى سبع قدرات وهي:-

1. **الأصالة:** وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة، كما يوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع أن يأتي باستجابات أصيلة وجديدة تختلف عن التي يأتي أقرانه بها من حيث تنوعها وجدتها.
2. **المرونة:** وهي القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، كما تعني قدرة الفرد على التغير بسهولة من موقف إلى موقف آخر.
3. **الطلاقة والقدرة على التحليل:** وتعني قدرة الفرد على خلق أفكار كثيرة أو استعمالات جديدة وبسرعة وتحليل الكل إلى عناصره الأساسية سواء كان فكرة أو عملاً.

4. **الحساسية للمشكلات:** وتعني قدرة الفرد على الشعور والإحساس بالمشكلات، أو إيجاد المشكلات واكتشافها وتحديد المعلومات الناقصة.
 5. **المخاطرة وروح المجازفة:** ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول في الوقت الذي يكون في الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها. (حسام السحباني، 2016)
- **النموذج العلمي الذي ستعتمد عليه الدراسة:-**



- **فروض الدراسة:-**

الفرض الأول للدراسة: يوجد تأثير معنوي لكفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

الفرض الثاني للدراسة: يوجد تأثير معنوي لطبيعة الأساليب الاتصالية المستخدمة في الجامعات المصرية على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم العاملين بها.

الفرض الثالث للدراسة: يوجد تأثير معنوي لطبيعة الاستراتيجيات الاتصالية الداخلية المستخدمة على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية.

الفرض الرابع للدراسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموغرافية للمبشرين والاتجاه نحو فاعلية الأساليب المستخدمة في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم.

الفرض الخامس للدراسة: يختلف مستوى السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية باختلاف نمط ملكية الجامعات التي ينتمون إليها.

الفرض السادس للدراسة:- يختلف مستوى السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية باختلاف التخصص الأكاديمي للكلية.

الفرض السابع للدراسة: يختلف مستوى السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية باختلاف الخصائص الديموغرافية لهم.

• مفاهيم الدراسة:-

• **الاتصالات المؤسسية الداخلية :-** يتم توصيف شكل ومضمون الاتصالات المؤسسية الداخلية من خلال:-

أولاً- استراتيجيات الاتصالات المؤسسية:

وتشمل الاستراتيجيات الاتصالية (القوة- المكاشفة- المشاركة- الدعم والتيسير- الحد الأدنى من المعلومات).

ثانياً- وسائل الاتصالات المؤسسية:

- 1- تقليدية مثل (الخطابات، صحيفة المؤسسة، الكتب، التقارير السنوية، النشرات المطبوعة).
- 2- تكنولوجية مثل (الفاكس، البريد الإلكتروني، الإنترنت).

ثالثاً- أنماط الشبكات الاتصالية للمؤسسات:

- 1- الشبكات الاتصالية الرسمية (اتصال صاعد – هابط – أفقي).
- 2- الشبكات الاتصالية غير الرسمية.

• السلوك الإبداعي:-

تم قياس السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية من خلال مجموعة من الأبعاد الخاصة بالسلوك الإبداعي وهي (تشجيع الابداع وتوليد الافكار، القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار، القدرة على المجازفة والمخاطرة، القدرة على التغيير، القدرة على الاتصال والتفاعل، المرونة والتلقائية) وهو مقياس مكون من 16 عبارة.

• الإجراءات المنهجية للدراسة:-

- **نوع الدراسة:** تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تعتمد على البحث في المصادر والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالي إضافة لاستخدام الاستبانة لجمع المعلومات من المبحوثين.
- **منهج الدراسة:-** اعتمدت الباحثة على منهج المسح بشقيه الوصفي والتحليلي ، باستخدام صحيفة الاستقصاء، والمقابلات المتعمقة .
- **مجتمع وعينة الدراسة:-** يشمل مجتمع الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية والتي تنتمي إلى القطاعين الحكومي والخاص، حيث تمثلت الجامعات الحكومية في (القاهرة والأزهر وطنطا والمنوفية ودمياط وبني سويف وحلوان وعين شمس)، بينما تمثلت الجامعات الخاصة في (جامعة النهضة وجامعة الأهرام الكندية والجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات MTI وجامعة 6 أكتوبر وفاروس)، وعلى اختلاف نوعية الكليات سواء النظرية أو العملية (التطبيقية) مثل (الاعلام والطب والصيدلة والآثار والآداب و الهندسة والعلوم والطب البيطري) . وتم سحب عينة عشوائية متاحة قوامها 200 مفردة، وفي الجدول التالي يوضح خصائص عينة الدراسة تفصيلاً:-

جدول رقم (1) يوضح خصائص عينة الدراسة

المتغير					ن	%
النوع					ن	%
ذكر	أنثى	78	39.0	200	100.0	
		122	61.0			
حكومية	خاصة	132	66.0	200	100.0	
		68	34.0			
نظرية	عملية	100	50.0	200	100.0	
		100	50.0			
الدرجة الأكاديمية	معيد	10	5.0	200	100.0	
	مدرس مساعد	21	10.5			
	مدرس	99	49.5			
	أستاذ مساعد	41	20.5			
	أستاذ	29	14.5			
الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	9.5	200	100.0	
	من 5 لأقل من 10 سنوات	43	21.5			
	من 10 لأقل من 15 سنة	58	29.0			
	15 سنة فأكثر	80	40.0			
المنصب الإداري	تولي منصباً إدارياً	85	42.5	200	100.0	
	لم يتول منصباً إدارياً	115	57.5			

– أدوات جمع البيانات:

أ. **المقابلات المتعمقة:** اعتمدت الباحثة على إجراء مقابلات متعمقة مع عينة متاحة ممثلين للإدارة العليا في الجامعات المصرية سواء الحكومية أو الخاصة، وعددهم 7 من القيادات الأكاديمية ممثلين للجامعات الحكومية والخاصة.

ب. **استمارة الاستقصاء:** والتي طبقت على عينة قوامها 200 مفردة من أعضاء هيئة التدريس. وتم إجراء الاختبارات التالية للتأكد من صدق وثبات استمارة الاستبيان، وهي كالتالي:-

أولاً: اختبار الصدق Validity: يقصد باختبار الصدق صلاحية الأسلوب والأداة لقياس ما هو مراد قياسه، أو بمعنى آخر صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيما يتوصل إليه البحث من نتائج بحيث يمكن الانتقال منها إلى التعميم. ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على عدد من الأساتذة المحكمين في مجال الاعلام ومناهج البحث²، وبناء على إرشاداتهم وتوصياتهم تم إجراء التعديلات التي أشاروا إليها.

ثانياً: اختبار الثبات Stability: ويقصد باختبار الثبات دقة القياس واتساقه، وهو مدى ثبات النتائج التي يتوصل إليها بتكرار القياس على الخاصية ذاتها ويقدر الثبات بتحديد نسبة التغير المنتظم في المقياس، والذي يقاس من خلال حساب مدي الارتباط بين درجات القياس التي يحصل عليها عبر التطبيقات المختلفة للمقياس فإذا كان الارتباط قويا كان المقياس أكثر ثباتاً، حيث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach، واختبار التجزئة النصفية Split-half باستخدام معامل ارتباط سبيرمان – براون Spearman-Brown ومعامل جتمان Guttman، للتحقق احصائياً من ثبات وصدق مقاييس الدراسة.

جدول (2) يوضح معاملات ثبات الاستبيان

م	المقياس	عدد العبارات	معامل (الفا كرونباخ)	معامل ارتباط سبيرمان - براون	معامل جتمان (التجزئة النصفية)
1	مقياس كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية	17	.834	.816	.810
2	مقياس استراتيجيات الاتصالات الداخلية	20	.926	.850	.844
3	مقياس أداء المهام الوظيفية	16	.923	.901	.901
4	مقياس السلوك الإبداعي	12	.938	.923	.923
	إجمالي مقاييس الدراسة	65	.960	.828	.826

² المحكمون :

- أ.د ريم عادل الأستاذ بقسم العلاقات العامة والاعلان بكلية الاعلام جامعة القاهرة .
- أ.م.د محمد عتران الأستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والاعلان بكلية الاعلام جامعة القاهرة
- أ.م.د محمد فؤاد الأستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والاعلان بكلية الاعلام جامعة الأزهر .
- أ.م.د حياة بدر الأستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والاعلان بكلية الاعلام جامعة القاهرة
- أ.م.د ايمان اسامة الأستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والاعلان بكلية الاعلام جامعة القاهرة
- أ.م.د ايمان طاهر الأستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والاعلان بكلية الاعلام جامعة القاهرة

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.834) و (0.938)، وبلغت قيمتها لإجمالي مقاييس الدراسة (0.960). وتراوحت قيمة معامل ارتباط سبيرمان – براون بين (0.816) و (0.923)، وبلغت قيمتها لإجمالي مقاييس الدراسة (0.828)، وتراوحت قيمة معامل جتمان بين (0.810) و (0.923)، وبلغت قيمتها لإجمالي مقاييس الدراسة (0.826)، وهي قيم مرتفعة تدل على اتساق الاستبيان وثباته.

• نتائج الدراسة :-

جدول رقم (3) مدى توافر قنوات اتصال فعالة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ك	مدى توافر قنوات اتصال فعالة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
.6631	3.450	1.5	3	غير متوفر
		5.0	10	متوفر بدرجة ضعيفة
		40.5	81	متوفر بدرجة متوسطة
		53.0	106	متوفر بدرجة كبيرة
		100.0	200	الإجمالي

يتضح من بيانات الجدول السابق إلى توافر قنوات اتصال فعالة بدرجة كبيرة بين إدارة الكليات محل الدراسة وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وذلك بنسبة 53%، بينما تتوافر بدرجة متوسطة في المرتبة الثانية وذلك بنسبة 40 % ، في حين عبر نسبة قليلة وصلت 1.5% بأنه لا تتوافر قنوات اتصال فعالة بين إدارة الكلية وبين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .

وأكدت على هذه النتيجة نتائج المقابلة المتعمقة التي تم إجراؤها مع العديد من القيادات الأكاديمية بالجامعات المختلفة³ والذين أكدوا على أهمية توافر قنوات اتصالية بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وذلك من خلال تشجيع سياسات الاتصال الداخلي القائمة على الشفافية والمشاركة، من خلال دعوة أعضاء هيئة التدريس لتقديم مقترحاتهم، ومناقشتها في المجالس والأقسام العلمية، مع توفير مسارات واضحة للعرض والتقييم، مما يعزز بيئة محفزة للإبداع.

³ تم إجراء المقابلة المتعمقة مع كل من :-

1. أ.د نرمين الأزرق : الأستاذ بكلية الاعلام . جامعة القاهرة.
2. أ.د أحمد سمير : أستاذ ورئيس قسم الميكرو بيولوجي . كلية الطب البيطري – جامعة القاهرة.
3. أ.د أبو بكر الصالحى : وكيل كلية الاعلام لشئون التعليم والطلاب - جامعة النهضة.
4. أ.د محمود سمير محمد الفخراي: وكيل كلية العلاج الطبيعي لشئون التعليم والطلاب- جامعة النهضة.
5. أ.د إيمان عرفات: رئيس قسم الصحافة والنشر الإلكتروني كلية الاعلام الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات.MTI
6. أ.م. د عمرو احمد حسانين قائم بعمل وكيل كلية حاسبات ومعلومات- جامعة النهضة.
7. ا.م.د فاطمة فايز: أستاذ الاعلام الرقمي ورئيس قسم الصحافة كلية الاعلام - جامعة بني سويف.

جدول رقم (4) مصادر المعلومات الأكثر أهمية لديك في معرفة المعلومات عن سياسات كليتك لتحفيز السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ؟

مصادر المعلومات الأكثر أهمية	درجة الأهمية								الانحراف المعياري	
	مهم		إلى حد ما		غير مهم		الإجمالي			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
الاجتماعات مع رؤساء الأقسام	160	80.0	36	18.0	4	2.0	200	100.0	2.780	4612
اللقاءات مع الإدارة العليا	152	76.0	48	24.0	0	0.0	200	100.0	2.760	4282
الاتصالات الشخصية مع الزملاء - الأصدقاء	151	75.5	45	22.5	4	2.0	200	100.0	2.735	4858
صفحة الكلية على وسائل التواصل الاجتماعي	148	74.0	48	24.0	4	2.0	200	100.0	2.720	4928
شبكة "الإنترنت" للاتصالات الداخلية الرقمية	138	69.0	48	24.0	14	7.0	200	100.0	2.620	6144
الموقع الإلكتروني	126	63.0	58	29.0	16	8.0	200	100.0	2.550	6400
البريد الإلكتروني.	124	62.0	49	24.5	27	13.5	200	100.0	2.485	7228
المراسلات الكتابية.	113	56.5	65	32.5	22	11.0	200	100.0	2.455	6858
الندوات التي تنظمها الكلية	111	55.5	66	33.0	23	11.5	200	100.0	2.440	6919

يتضح من بيانات الجدول السابق أن أكثر مصادر المعلومات أهمية عن سياسة الكلية في تحفيز السلوك الإبداعي بالنسبة للمبشرين هي الاجتماعات مع رؤساء الأقسام حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.780 ، يليها اللقاءات المباشرة مع الإدارة العليا بمتوسط حسابي 2.760 ، يليها الاتصالات الشخصية مع زملاء العمل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.735 ، ثم جاءت صفحة الكلية على وسائل التواصل الاجتماعي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.720 ، بينما جاءت المراسلات الكتابية والندوات التي تنظمها الكلية في المراتب الأخيرة بمتوسطات حسابية على التوالي 2.455 ، و 2.440 . وتتفق هذه النتائج مع نتائج المقابلات المتعمقة التي أجرتها الباحثة مع كافة القيادات الجامعية والذين أكدوا من خلالها على تنوع القنوات والأساليب الاتصالية المستخدمة في الاتصال بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لتحفيزهم على الإبداع والابتكار ، حيث ذكر الأستاذ الدكتور أبو بكر الصالحي⁴ أن الكلية تعتمد على قنوات اتصال رسمية مثل الاجتماعات الدورية ، البريد الإلكتروني الجامعي ، والنشرات الداخلية ، بالإضافة إلى تقارير الأداء والتوصيات الأكاديمية. بينما تشمل القنوات غير الرسمية الحوار المباشر بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس ، وتطبيقات المراسلة المستخدمة داخل المجموعات الأكاديمية. كما تنوعت هذه القنوات ما بين تقليدية وحديثة فتمثلت القنوات التقليدية في الاجتماعات وجهاً لوجه ، والمراسلات الورقية ، واللوحات الإعلانية ، بينما تمثلت القنوات الحديثة في البريد الإلكتروني ، المنصات الرقمية الجامعية ، وتطبيقات التواصل مثل Microsoft Teams و WhatsApp ، والتي تُستخدم في تسهيل التفاعل وتبادل الأفكار.

⁴ تم إجراء مقابلة متعمقة مع الأستاذ الدكتور أبو بكر الصالحي يوم الأربعاء 9 يوليو 2025.

جدول رقم (5) مدى تمتع الاتصال بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس بالشفافية والوضوح:-

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ك	مدى وضوح وشفافية الاتصال بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس
.6205	2.370	7.5	15	لا، الاتصال غير واضح
		48.0	96	إلى حد ما
		44.5	89	نعم، بدرجة كبيرة
		100.0	200	الإجمالي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الاتصالات التي تتم بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية تنسم إلى حد ما بالوضوح والشفافية وذلك بنسبة 48%، بينما عبر 44% من المبحوثين أن الاتصالات التي تتم بينهم وبين الإدارة العليا تنسم بالوضوح والشفافية ، في حين عبر 7.5 % من المبحوثين أن الاتصالات التي تتم بينهم وبين الإدارة العليا غير واضحة ولا تنسم بالشفافية

جدول رقم (6) مدى موافقة أو عدم موافقة المبحوثين على العبارات التي تقيس كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية بكمية الموقرة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجمالي		درجة الموافقة						العبرة
				معارض		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
.6134	2.660	100.0	200	7.5	15	19.0	38	73.5	147	غالبًا ما تؤدي الاتصالات الشخصية بين الزملاء إلى تفسير القرارات غير الواضحة.
.6574	2.400	100.0	200	9.5	19	41.0	82	49.5	99	تمد الكلية الأطراف المستهدفة من الاتصال بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب.
.6500	2.360	100.0	200	9.5	19	45.0	90	45.5	91	تستجيب الإدارة العليا للطلبات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الوقت المناسب
.7256	2.310	100.0	200	15.5	31	38.0	76	46.5	93	تستخدم الكلية التقنيات الحديثة في الاتصال بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
.7270	2.290	100.0	200	16.0	32	39.0	78	45.0	90	تتدفق الاتصالات الرسمية بحرية تامة بين جميع المستويات الإدارية في الكلية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجمالي		درجة الموافقة						العبارة
				معارض		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
.7294	2.275	100.0	200	16.5	33	39.5	79	44.0	88	تهتم الكلية بإتاحة الفرصة لتقديم الاقتراحات بكل شفافية ووضوح لتطوير العمل عبر القنوات الالكترونية.
.7106	2.260	100.0	200	15.5	31	43.0	86	41.5	83	استقبال التغذية الراجعة من أعضاء هيئة التدريس والاستجابة لها
.7017	2.255	100.0	200	15.0	30	44.5	89	40.5	81	تستخدم الكلية المراسلات الكتابية للتواصل مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .
.7297	2.235	100.0	200	17.5	35	41.5	83	41.0	82	تُنظّم الكلية اجتماعات دورية بين فرق العمل في القسم الواحد لتطوير الأداء.
.7068	2.230	100.0	200	16.0	32	45.0	90	39.0	78	أعتقد أن المعلومات التي تُقدمها الكلية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول سياسات تطوير الأداء كافية.
.6821	2.205	100.0	200	15.0	30	49.5	99	35.5	71	يحرص رؤسائي على نقل المعلومات المتعلقة بتقييمهم لأداء عملي بشكل مباشر
.8149	2.185	100.0	200	25.5	51	30.5	61	44.0	88	شبكة الاتصالات الالكترونية "الانترانيت" تُنتج لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بقوة تحسين العمل التعاوني بين أقسام الكلية.
.8414	2.175	100.0	200	28.0	56	26.5	53	45.5	91	يُنشئ الأساتذة ومعاونيهم مجموعات للمحادثة عبر الهاتف لتبادل المعلومات بعيدًا عن علم إدارة الكلية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجمالي		درجة الموافقة						العبارة
				معارض		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
.7752	2.110	100.0	200	25.0	50	39.0	78	36.0	72	المعلومات تصل لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عبر قنوات شخصية.
.7926	2.070	100.0	200	28.0	56	37.0	74	35.0	70	تقارير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية شكلية.
.7631	1.875	100.0	200	36.0	72	40.5	81	23.5	47	قنوات الاتصالات الرسمية بأعضاء هيئة التدريس ضعيفة.
.7084	1.725	100.0	200	42.5	85	42.5	85	15.0	30	لا نتلقى أي رد فعل من الإدارة العليا عما وافقت على تنفيذه من اقتراحات اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

تم قياس كفاءة إدارة الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من خلال خمسة معايير، كما هو موضح على النحو التالي:

• أوضحت نتائج الدراسة أن معيار التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات بالكلية محل الدراسة في المرتبة الأولى، حيث أوضح المبحوثون أن كلياتهم تمد الأطراف المستهدفة من الاتصال بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب بوزن نسبي (2.400)، وتستجيب الإدارة العليا للتقارير المقدمة من كافة الإدارات في الوقت المناسب بوزن نسبي (2.360). وجاء معيار وجود شبكات اتصالات رسمية وغير رسمية في كلياتهم في المرتبة الثانية من وجهة نظر المبحوثين، ويتضح ذلك من خلال تأكيد المبحوثين على أن الاتصال يتم بشكل أفضل من خلال شبكات الاتصالات غير الرسمية، حيث غالباً ما تؤدي الاتصالات الشخصية بين الزملاء إلى تفسير القرارات غير الواضحة وذلك بوزن نسبي (2.660)، وتتدفق الاتصالات بحرية تامة بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة (الاتصال الأفقي) بوزن نسبي (2.290)، بينما عبر المبحوثون عن أن قنوات الاتصالات الرسمية بأعضاء هيئة التدريس ضعيفة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (1.870)، في حين يُنشئ الأساتذة ومعاونيهم مجموعات للمحادثة عبر الهاتف لتبادل المعلومات بعيداً عن علم إدارة الكلية وذلك بوزن نسبي (2.175)، وأخيراً تصل المعلومات لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عبر قنوات شخصية في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (2.110). بينما جاء معيار اختيار وسيلة الاتصال المناسبة في الكليات محل الدراسة في المرتبة الثالثة، حيث أوضح المبحوثون استخدام كلياتهم أكثر من وسيلة اتصالية؛ للتأكد من وصول

المعلومات لجميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حيث اعتمدت بشكل أكبر على استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال بهم وذلك بوزن نسبي (2.310)، يليها استخدام الكليات للمراسلات الكتابية بوزن نسبي (2.255)، ثم تنظيم الاجتماعات الدورية بهم بوزن نسبي (2.235)، وأخيراً استخدام شبكة الاتصالات الالكترونية "الانترانيت" التي تتيح لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تحسين العمل التعاوني بين أقسام الكلية بوزن نسبي (2.185). بينما جاء معيار التغذية الراجعة في المرتبة الرابعة حيث عبر المبحوثون عن اهتمام الإدارة العليا بالكليات محل الدراسة باستقبال التغذية الراجعة من أعضاء هيئة التدريس والاستجابة لها حيث جاءت بوزن نسبي (2.260)، بينما عبر عدد من المبحوثين عن أن تقارير تقييم أدائهم بالكلية شكلية وجاء ذلك بوزن نسبي (2.070)، كما ذكر المبحوثون أنهم لا يتلقوا أي رد فعل من الإدارة العليا عما وافقت على تنفيذه من اقتراحات مقدمة منهم وذلك في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (1.725). وأخيراً جاء معيار شفافية ومصادقية المعلومات المقدمة من الإدارة العليا في المرتبة الخامسة والأخيرة، حيث يحرص الرؤساء على نقل المعلومات المتعلقة بتقييمهم لأداء عمل أعضاء هيئة التدريس بشكل مباشر في المرتبة الأولى بوزن نسبي (2.205)، يليه جاء المعلومات التي تُقدمها الكلية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول سياسات تطوير الأداء كافية وذلك بوزن نسبي (2.230)، ثم جاء اهتمام الكلية بآتاحة الفرصة لتقديم الاقتراحات بكل شفافية ووضوح لتطوير العمل عبر القنوات الالكترونية بوزن نسبي (2.275).

• ويمكن تأكيد هذه النتائج بنتائج الجدول التالي والذي يقيس كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية بالكليات محل الدراسة:-

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ك	
.6031	2.410	6.0	12	المستوى المنخفض
		45.0	90	المستوى المتوسط
		49.0	98	المستوى المرتفع
		100.0	200	الإجمالي

وبناءً على بيانات الجدول السابق وما يوضحه نتائج الجدول الحالي يؤكدان على ارتفاع كفاءة الاتصالات الداخلية بالكليات محل الدراسة، حيث جاء المستوى المرتفع في المقدمة بنسبة 49%، بينما جاء المستوى المتوسط بنسبة 45%، وأخيراً جاء المستوى المنخفض في المرتبة الأخيرة بنسبة 6%.

جدول (7) يوضح الاستراتيجيات الاتصالات الداخلية التي تستخدمها الكليات محل الدراسة في تحفيز السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

العبارة	درجة الموافقة								الانحراف المعياري	
	دائما		أحيانا		نادرا		الإجمالي			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
تشاركية المعلومات بين جميع اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .	111	55.5	85	42.5	4	2.0	200	100.0	2.535	.5387
توفير المعلومات الضرورية لممارسة العمل	113	56.5	75	37.5	12	6.0	200	100.0	2.505	.6098
الحوار بين الادارة واعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	111	55.5	78	39.0	11	5.5	200	100.0	2.500	.6015
تحديد المهام الوظيفية لتجاوز أزمات معينة	106	53.0	82	41.0	12	6.0	200	100.0	2.470	.6091
إتاحة النفاذ لمصادر المعلومات المتخصصة عن الكلية لكل اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	100	50.0	91	45.5	9	4.5	200	100.0	2.455	.5828
استخدام وسائل اتصالية متعددة	102	51.0	83	41.5	15	7.5	200	100.0	2.435	.6307
انفتاح اتصالات إدارة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	103	51.5	80	40.0	17	8.5	200	100.0	2.430	.6459
توضيح وتفسير رؤية الكلية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .	106	53.0	73	36.5	21	10.5	200	100.0	2.425	.6758
شفافية المعلومات التي تُقدمها الكلية لتعريف اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالمزايا المتبادلة من جودة أدائهم للمهام المتحققة لهم، وللكلية.	103	51.5	79	39.5	18	9.0	200	100.0	2.425	.6531
تيسير حصول أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على معارف جديدة من مصادر متعددة.	104	52.0	74	37.0	22	11.0	200	100.0	2.410	.6813
تعليم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم كيفية اكتساب مهارات جديدة لتطوير أدائهم.	100	50.0	80	40.0	20	10.0	200	100.0	2.400	.6650
إتاحة المعلومات الضرورية لكل ادارة على حدة.	99	49.5	80	40.0	21	10.5	200	100.0	2.390	.6709
تحليل ردود افعال اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ومناقشتها.	90	45.0	85	42.5	25	12.5	200	100.0	2.325	.6868

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجمالي		درجة الموافقة						العبارة
				نادرا		أحيانا		دائما		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
.7600	2.265	100.0	200	19.0	38	35.5	71	45.5	91	تحفيز اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم معنوياً ومادياً على الإبداع والابتكار في أداء مهامهم
.6963	2.260	100.0	200	14.5	29	45.0	90	40.5	81	توفير معلومات تفصيلية عن السياسات المستقبلية
.6885	2.220	100.0	200	15.0	30	48.0	96	37.0	74	فرض نظم الثواب والعقاب على أداءهم للمهام الوظيفية المختلفة .
.6604	2.190	100.0	200	14.0	28	53.0	106	33.0	66	غزارة الرسائل الاتصالية
.7526	2.080	100.0	200	24.5	49	43.0	86	32.5	65	تتعامل الإدارة بحدية مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم
.7666	2.015	100.0	200	28.5	57	41.5	83	30.0	60	إقرار ثقافة القوة/السلطة للإدارة العليا في إلزام اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بما تقرره دون نقاش.
.7201	1.790	100.0	200	38.5	77	44.0	88	17.5	35	يرفض ما يقدمه أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من آراء ومقترحات تفيد العمل

- أوضحت نتائج الجدول السابق إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن النسبة الأكبر من الكليات محل الدراسة تعتمد على استراتيجية الحد الأدنى من المعلومات «under core» كأحد الاستراتيجيات التي تستخدمها الكليات في تحفيز السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، فهي توفر فقط المعلومات الضرورية لممارسة العمل بوزن نسبي (2.404)، وتحدد المهام الوظيفية للعاملين من أجل تجاوز أزمات معينة بوزن نسبي (2.470). بينما جاءت استراتيجية المشاركة في المرتبة الثانية «pray»، وهي من الاستراتيجيات الأكثر فعالية لتحفيز السلوك الإبداعي، وأشار المبحوثون إلى أن الكليات التي تتبنى هذه الاستراتيجية تشارك المعلومات بين جميع العاملين بوزن نسبي (2.535) وتشجع الحوار بين الإدارة والعاملين بوزن نسبي (2.500)، وتتيح النفاذ لمصادر المعلومات المتخصصة عن المنظمة لكل العاملين بوزن نسبي (2.455)، مع تحليل ردود أفعال العاملين ومناقشتها بوزن نسبي (2.325)، وهذا يتفق مع نتائج الدراسات السابقة التي ترى ضرورة تبني المؤسسات لاستراتيجية إشراك الموظفين في عمليات التعلم والتغيير وتحفيز السلوك الإبداعي من خلال توفير المعلومات ذات الصلة، ثم جاءت استراتيجية المكاشفة «explore» في المرتبة الثالثة، حيث ذكر المبحوثون أن الكليات التي تعتمد على هذه الاستراتيجية حيث تفتح اتصالات إدارة الكلية مع أعضاء

هيئة التدريس ومعاونيهم بوزن نسبي (2.430)، كما يوجد شفافية في تقديم المعلومات لتعريف أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالمزايا المتبادلة من جودة أدائهم للمهام المتحققة لهم وللكلية مع توضيح وتفسير رؤية الكلية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بوزن نسبي (2.425)، و تتيح الكليات المعلومات الضرورية فقط لكل قسم على حدة بوزن نسبي (2.390)، وهو ما أكدت عليه نتائج المقابلة المتعمقة التي أجرتها الباحثة مع الإدارة العليا في العديد من الكليات العملية والنظرية في الجامعات الحكومية والخاصة والذين أكدوا على اهتمام إدارة الكلية على استراتيجية المشاركة والمكاشفة، إلى جانب استراتيجيات الدعم والمساندة، حيث يتم التعامل مع الأفكار الجديدة بترحيب وتحفيز، مع توفير مساحة للنقاش وتطوير المقترحات.⁵

- يليها استراتيجية المساعدة والدعم في المرتبة الرابعة وهي مرتبة متأخرة رغم أهمية هذه الاستراتيجية، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام وسائل اتصالية متعددة بوزن نسبي (2.435)، وتعليم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم كيفية اكتساب مهارات جديدة لتطوير أدائهم بوزن نسبي (2.400)، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم معنوياً ومادياً على الإبداع والابتكار في أداء مهامهم بوزن نسبي (2.265) وتوفير معلومات تفصيلية عن السياسات المستقبلية (2.260)، وغزارة وتكرار الرسائل الاتصالية بوزن نسبي (2.190). وأخيراً جاءت في المرتبة الخامسة استراتيجية القوة من خلال فرض نظم الثواب والعقاب على أداءهم للمهام الوظيفية المختلفة بوزن نسبي (2.220). كما تتعامل الإدارة بحدة مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بوزن نسبي (2.080)، كذلك إقرار ثقافة القوة/السلطة للإدارة العليا في إلزام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بما تقررته دون نقاش بوزن نسبي (2.015). وترفض الإدارة العليا ما يقدمه أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من آراء ومقترحات تفيد العمل بوزن نسبي (1.790).

جدول (8) يوضح مدى تأثير الاتصالات المؤسسية بشكل إيجابي على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الأكاديمية والبحثية:-

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ك	مدى تأثير الاتصالات المؤسسية على الإنتاجية الأكاديمية والبحثية
.6031	2.590	6.0	12	لا تؤثر
		29.0	58	إلى حد ما
		65.0	130	نعم، بشكل كبير
		100.0	200	الإجمالي

يوضح بيانات الجدول السابق أن الاتصالات المؤسسية بالجامعات المصرية المختلفة وفق إجابات المبحوثين تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية الأكاديمية والبحثية لديهم حيث بلغت نسبة

⁵ تم إجراء مقابلة متعمقة مع كل من :-

1. أ.د نرمين الأزرق : الأستاذ بكلية الاعلام . جامعة القاهرة. يوم الثلاثاء 17 يونيو 2025.
2. أ.د أحمد سمير : أستاذ ورئيس قسم الميكرو بيولوجي .. كلية الطب البيطري – جامعة القاهرة. يوم الأحد 20 يوليو 2025م.
3. أ.د أبو بكر الصالحي : وكيل كلية الإعلام لشئون التعليم والطلاب - جامعة النهضة. يوم الاربعاء 9 يوليو 2025م.

إجابات المبحوثين بأنها بالفعل تؤثر على الانتاجية الأكاديمية والبحثية لديهم 65% بمتوسط حسابي 2.950 . في حين عبر نسبة ضئيلة جدًا بلغت 6% بأنها لا تؤثر على انتاجيتهم البحثية والأكاديمية. وهذا ما أكدت عليه نتيجة المقابلة المتعمقة مع الأستاذ الدكتور أحمد سمير⁶ والذي أكد علي تشجيع سياسات الاتصال الداخلي على الشفافية والمشاركة، من خلال دعوة أعضاء هيئة التدريس لتقديم مقترحاتهم، ومناقشتها في المجالس والأقسام العلمية، مع توفير مسارات واضحة للعرض والتقييم، مما يعزز بيئة محفزة للإبداع.

جدول رقم (9) يوضح إلى أي مدى تساهم الاتصالات المؤسسية في تعزيز بيئة مشجعة على الإبداع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ك	مدى مساهمة الاتصالات المؤسسية في تعزيز الإبداع في بيئة العمل
.6090	3.645	.5	1	لا تساهم على الإطلاق
		5.5	11	بدرجة ضعيفة
		23.0	46	بدرجة متوسطة
		71.0	142	بدرجة كبيرة جدًا
		100.0	200	الإجمالي

وتتوافق نتائج هذا الجدول مع نتائج الجدول السابق، حيث اتفقت أفراد العينة على أن الاتصالات المؤسسية تساهم بدرجة كبيرة جدًا في تعزيز الإبداع في بيئة العمل، حيث بلغت نسبة الذين اختاروا نعم يساهم بدرجة كبيرة حوالي 71%، بينما عبر 23% أنها تساهم بدرجة متوسطة ، في حين عبر 0.5% من المبحوثين أنها لا تساهم على الإطلاق، وهو ما يشير إلى التقييم الإيجابي لمستوى مساهمة الاتصالات المؤسسية في دعم السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية. لذا ترى الباحثة أن الاتصالات المؤسسية تُعد من العوامل المهمة التي تعزز الإبداع في بيئة العمل، وأن هناك وعيًا مرتفعًا بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بأهمية هذه الاتصالات في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم والمساهمة في تحسين بيئة العمل.

جدول رقم (10) يوضح مدى تلقى تغذية راجعة منتظمة من إدارة الكلية حول مقترحات وأفكار أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم البحثية:-

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ك	مدى تلقى تغذية راجعة حول مقترحات عضو هيئة التدريس البحثية
.9143	2.885	9.5	19	لا، لا أتلقى أي تغذية راجعة
		19.5	39	نادرًا
		44.0	88	أحيانًا
		27.0	54	نعم، دائمًا
		100.0	200	الإجمالي

يوضح بيانات الجدول السابق إلى وجود تفاوت ملحوظ في مدى تلقى أعضاء هيئة التدريس تغذية راجعة حول مقترحاتهم البحثية. فقد أشارت النسبة الأكبر من المبحوثين (44%) بأنهم يتلقون تغذية راجعة "أحيانًا"، وهو ما يدل على أن عملية التغذية الراجعة غير

⁶ تم إجراء مقابلة متعمقة مع ا.د أحمد سمير يوم الأحد 20 يوليو 2025.

منتظمة أو غير مضمونة للجميع. بينما أكد حوالي 27% فقط أنهم يتلقون تغذية راجعة دائماً، وهي نسبة جيدة لكنها لا تشكل الأغلبية. بينما عبر 19.5% نادراً، في حين عبر 9.5% أنهم لا يتلقون أبداً وهذا يدل على أنهم يعانون من ضعف أو غياب التغذية الراجعة، وهي نسبة لا يُستهان بها وقد تشير إلى وجود فجوة في آليات الدعم الأكاديمي داخل الكليات محل الدراسة. وهو ما تستنتجه الباحثة في أن هناك حاجة لتحسين آليات التغذية الراجعة البحثية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والعمل على وضع إطار واضح ومنهجي يضمن توفير التغذية الراجعة بشكل منتظم وشامل، بما يسهم في تطوير مقترحاتهم البحثية ورفع جودة الإنتاج العلمي لهم. وهذا ما أكدت عليه نتائج المقابلة المتعمقة مع أ.د. إيمان عرفات⁷ التي ذكرت أن إدارة الكلية توفر التغذية الراجعة البحثية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ولكن بشكل غير منتظم ويتم تقديمها من خلال عميد الكلية.

جدول رقم (11) يوضح مدى توفير الكلية لمنصات أو برامج لدعم الأفكار الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس:-

درجة توافر منصات أو برامج لدعم الأفكار الإبداعية .	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لا يوجد دعم واضح	60	30.0	1.995	.7733
نعم، ولكن بشكل محدود	81	40.5		
نعم، بشكل موسع	59	29.5		
الإجمالي	200	100.0		

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى توافر المنصات أو البرامج الداعمة للأفكار الإبداعية لا يزال دون المستوى المأمول. فقد أظهرت البيانات أن 40.5% من المشاركين أكدوا على وجود دعم "ولكن بشكل محدود"، وهي النسبة الأكبر، مما يدل على غياب الدعم المؤسسي الكافي والمنظم للأفكار الإبداعية. بينما أوضح 30% من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أنه لا يوجد دعم واضح، وهي نسبة مرتفعة تُظهر مدى وجود فجوة حقيقية في توفير البرامج أو المنصات اللازمة لتحفيز الإبداع. في حين ذكر فقط 29.5% أن هناك دعماً وبشكل موسع، ولكنها نسبة أقل من المتوقع في بيئة يُفترض أنها تشجع وتدعم الإبداع والابتكار. وبشكل عام ترى الباحثة أن هناك ضعفاً عاماً في وجود بنية تحتية مؤسسية لدعم السلوك الإبداعي لدى الجامعات المصرية، سواء من خلال وجود منصات إلكترونية أو برامج متخصصة للتواصل مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. كما تُوصي الباحثة بضرورة تبني سياسات واضحة لتعزيز الإبداع المؤسسي، وتوفير أدوات فعالة ودائمة لدعم الأفكار الجديدة وتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الابتكار والإبداع.

⁷ أ.د. إيمان عرفات: رئيس قسم الصحافة والنشر الإلكتروني - كلية الإعلام - الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات MTI. وتم إجراء المقابلة يوم الخميس 26 يونيو 2025.

جدول رقم (12) يوضح العوامل التي تعيق دور الاتصالات المؤسسية في دعم الإبداع؟ (سؤال اختيار أكثر من بديل)

العوامل التي تعيق دور الاتصالات المؤسسية في دعم الإبداع	ك	%
ضعف الشفافية في الاتصال.	91	45.5
عدم توفر منصات تواصل مناسبة	90	45.0
غياب الدعم الإداري للأفكار الإبداعية	105	52.5
ضعف التقدير للجهود البحثية	115	57.5
الإجمالي	200	

تُظهر نتائج الجدول السابق أن هناك مجموعة من العوامل المؤسسية التي تُشكل عوائق أمام فاعلية الاتصالات المؤسسية في دعم الإبداع والابتكار، وقد جاءت على النحو التالي:

- من أهم العوامل التي تشكل عائق أمام فاعلية الاتصالات المؤسسية في دعم الإبداع والابتكار هي ضعف التقدير للجهود البحثية حيث جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 57.5%، وهو ما يشير إلى أن غياب التحفيز والتقدير يُعتبر من أقوى العوامل التي تقف أمام التفكير الإبداعي والانخراط في مبادرات إبداعية داخل الكليات محل الدراسة.
- يليه "غياب الدعم الإداري للأفكار الإبداعية" حيث جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 52.5%، مما يعكس ضعف التفاعل الرسمي من الإدارة مع المقترحات والأفكار الجديدة، ويؤكد على الحاجة لتبني قيادات أكثر انفتاحاً على الابتكار.
- كما أشار 45.5% من أفراد العينة إلى "ضعف الشفافية في الاتصال"، حيث جاءت في المرتبة الثالثة كأحد العوامل التي تعيق الإبداع والابتكار داخل الكليات محل الدراسة، مما يؤكد على وجود مشكلات في وضوح المعلومات وتدفقها بين المستويات المختلفة داخل الكليات محل الدراسة، وهو ما يقلل من مشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بأفكارهم المتميزة والإبداعية.
- كذلك أشار المبحوثون إلى أن "عدم توفر منصات تواصل مناسبة" تُعد في نهاية المطاف، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 45%، وهذا يدل على نقص الأدوات والتقنيات التي تسهل طرح الأفكار ومناقشتها بفاعلية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الجدول رقم (11). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة المقابلة المتعمقة مع أ.د. محمود الفخراي⁸ والذي ذكر أنه من أبرز التحديات التي تواجههم في تفعيل الاتصال الداخلي لدعم السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم هي: ضغط الوقت وكثرة الأعباء الإدارية، وتفاوت مستوى الاستخدام الرقمي بين أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى ضعف بعض قنوات الاتصال التقليدية، والحاجة لتحديث آليات التفاعل.

⁸ أ.د. محمود سمير محمد الفخراي: وكيل كلية العلاج الطبيعي لشئون التعليم والطلاب- جامعة النهضة. تم إجراء المقابلة المتعمقة يوم الأربعاء 9 يوليو 2025.

جدول رقم (13) يوضح محددات السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجمالي		درجة الموافقة						العبارة
				معارض		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
.5559	2.650	100.0	200	4.0	8	27.0	54	69.0	138	أمتلك الشجاعة للقيام بالأعمال الصعبة التي تتحدى مقدراته.
.5102	2.645	100.0	200	1.5	3	32.5	65	66.0	132	يمكنني التعامل بنجاح مع ما يواجهني من تحديات أثناء أداء مهام وظيفتي
.5461	2.615	100.0	200	3.0	6	32.5	65	64.5	129	أقدم حلولاً جديدة للمشكلات البحثية بدلاً من اتباع الأساليب التقليدية.
.5783	2.585	100.0	200	4.5	9	32.5	65	63.0	126	أستخدم أساليب غير تقليدية في توجيه وإرشاد الطلاب أكاديمياً وبحثياً.
.5803	2.570	100.0	200	4.5	9	34.0	68	61.5	123	أدمج التخصصات المختلفة في أبحاثي للوصول إلى نتائج جديدة ومبتكرة.
.5820	2.555	100.0	200	4.5	9	35.5	71	60.0	120	أمتلك المقدرة على التكيف مع كل ما هو جديد في مجال العمل.
.6170	2.535	100.0	200	6.5	13	33.5	67	60.0	120	أمتلك القدرة على استشراف مشكلات العمل قبل حدوثها
.6010	2.525	100.0	200	5.5	11	36.5	73	58.0	116	أشارك بانتظام في مناقشات أكاديمية تهدف إلى تطوير طرق التدريس.
.6177	2.520	100.0	200	6.5	13	35.0	70	58.5	117	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.
.6097	2.490	100.0	200	6.0	12	39.0	78	55.0	110	أشارك في وضع الخطط المستقبلية للتغيير من أجل التطوير
.6496	2.490	100.0	200	8.5	17	34.0	68	57.5	115	أساهم في تصميم برامج أكاديمية جديدة تلبي احتياجات الطلاب وسوق العمل.

العبارة	درجة الموافقة								الانحراف المعياري	
	الإجمالي		معارض		محايد		موافق			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
أقوم بتجريب أساليب جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة.	102	51.0	87	43.5	11	5.5	200	100.0	2.455	.5998
يتم تشجيعي على تبني أساليب تدريس جديدة ومتطورة لتنمية مهاراتي.	111	55.5	67	33.5	22	11.0	200	100.0	2.445	.6851
عندما أقوم بعمل إبداعي ذو قيمة في كليتي فإنه يقابل بالتقدير والتشجيع مما يدفعني للاستمرار في ذلك.	93	46.5	84	42.0	23	11.5	200	100.0	2.350	.6781
أمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف واستيعابها.	91	45.5	84	42.0	25	12.5	200	100.0	2.330	.6881
يمكنني تنفيذ العمل بأكثر من أسلوب أو طريقة.	89	44.5	82	41.0	29	14.5	200	100.0	2.300	.7089

تشير بيانات الجدول السابق إلى أنه تم قياس السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال خمسة أبعاد أساسية تمثلت في 16 عبارة وهم (القدرة على المخاطرة والمجازفة والقدرة على حل المشكلات والأصالة والمرونة والتشجيع على الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة والقدرة على التغيير) فقد جاء بعد القدرة على المجازفة والمخاطرة في المرتبة الأولى، حيث تم قياسه من خلال مجموعة من العبارات جاءت في مقدمتها امتلاك عضو هيئة التدريس الشجاعة على القيام بالأعمال الصعبة التي تتحدى مقدراته وذلك بمتوسط حسابي 2.650، يليها التعامل بنجاح مع ما يواجهه من تحديات أثناء أداء مهام وظيفته في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.645، ثم قيام عضو هيئة التدريس ومعاونيهم بتجريب أساليب جديدة ينطوي عليها مخاطرة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.455. ثم جاء بعد القدرة على حل المشكلات في المرتبة الثانية، حيث تم قياسه من خلال مجموعة من العبارات جاءت في مقدمتها القدرة على تقديم حلولاً جديدة للمشكلات البحثية بدلاً من اتباع الأساليب التقليدية بوزن نسبي 2.615، يليها امتلاك عضو هيئة التدريس ومعاونيهم القدرة على استشراف المشكلات قبل حدوثها في المرتبة الثانية بوزن نسبي 2.535. في حين جاء بعد القدرة على التغيير في المرتبة الثالثة، حيث تم قياسه من خلال مجموعة من العبارات جاءت في مقدمتها استخدام عضو هيئة التدريس لأساليب غير تقليدية في توجيه وإرشاد الطلاب أكاديمياً وبحثياً بوزن نسبي 2.585، ثم دمج التخصصات المختلفة في أبحاث الخاصة بعضو هيئة التدريس ومعاونيهم للوصول إلى نتائج جديدة ومبتكرة في المرتبة الثانية بوزن نسبي 2.570، يليها امتلاك عضو هيئة التدريس ومعاونيهم القدرة على التكيف

مع كل ما هو جديد في مجال العمل في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 2.555. وأخيرًا المشاركة في وضع الخطط المستقبلية للتغيير من أجل التطوير بوزن نسبي 2.490. ثم جاء بعد التشجيع على الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة في المرتبة الرابعة حيث تم قياسه من خلال مجموعة من العبارات جاءت في مقدمتها مساهمة عضو هيئة التدريس ومعاونيهم في تصميم برامج أكاديمية جديدة تلبي احتياجات الطلاب وسوق العمل بوزن نسبي 2.490. ثم جاء تشجيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تبني أساليب تدريس جديدة ومتطورة لتنمية مهاراتهم في المرتبة الثانية بوزن نسبي 2.455. يليها يقابل عضو هيئة التدريس ومعاونيه عند القيام بعمل إبداعي ذو قيمة في كليته بالتقدير والتشجيع مما يدفعه للاستمرار في ذلك وذلك في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 2.350. وأخيرًا جاء الدعم الكافي من الإدارة عند اقتراح أفكار جديدة في البحث العلمي في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 2.300. وأخيرًا جاء بعد الأصالة والمرونة في المرتبة الخامسة والأخيرة كأحد أبعاد محددات قياس السلوك الإبداعي، حيث تم قياس هذا البعد من خلال مجموعة من العبارات جاءت في مقدمتها مشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في المؤتمرات والندوات والمناقشات الأكاديمية لمناقشة طرق وأفكار جديدة في التدريس وذلك بوزن نسبي 2.525، يليها قدرة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تحليل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها في المرتبة الثانية بوزن نسبي 2.520، ثم امتلاك القدرة على التكيف مع كافة المواقف والظروف واستيعابها في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 2.330، يليها إمكانية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تنفيذ العمل بأكثر من أسلوب أو طريقة في المرتبة الرابعة في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 2.300. وترى الباحثة أنه يوجد استعدادًا داخليًا قويًا لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم نحو الإبداع والتجديد، إلا أن ذلك يصطدم أحيانًا بوجود ضعف في البيئة المؤسسية الداعمة للسلوك الإبداعي، والمشاركة في صنع القرار، وآليات التقدير والتشجيع. لذلك ينبغي على الكليات أن تعزز سياساتها الاتصالية والتحفيزية لضمان استثمار هذا الدافع الإبداعي وتحويله إلى ممارسات فعلية تسهم في تطوير العملية التعليمية والبحثية. وهو ما يؤكد عليه نتائج الجدول التالي الذي يوضح أن مستوى ممارسات السلوك الإبداعي في الجامعات محل الدراسة مرتفع وذلك بنسبة 67%، بينما جاء المستوى المتوسط من الممارسة بنسبة 31%، وأخيرًا جاء المستوى المنخفض من الممارسة في المرتبة الأخيرة بفارق كبير جدًا وبنسبة 2%.

مقياس السلوك الإبداعي	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المستوي المنخفض	4	2.0	2.650	.5185
المستوي المتوسط	62	31.0		
المستوي المرتفع	134	67.0		
الإجمالي	200	100.0		

جدول رقم (14) يوضح مستويات فاعلية الأساليب المستخدمة في الكليات محل الدراسة لتحفيز السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:-

مقياس درجة فاعلية الأساليب المستخدمة في الكليات محل الدراسة لتحفيز السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المستوي المنخفض	56	28.0	1.990	.7434
المستوي المتوسط	90	45.0		
المستوي المرتفع	54	27.0		
الإجمالي	200	100.0		

يشير نتائج الجدول السابق أن فاعلية الكلية في دعم الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس لا تزال في مستويات متوسطة إلى منخفضة، حيث جاء المستوى المتوسط في المرتبة الأولى بنسبة 45%، يليه المستوى المنخفض في المرتبة الثانية بنسبة 28%، وأخيرًا جاء المستوى المرتفع في المرتبة الأخيرة بنسبة 27% . والجدول التالي يوضح ذلك تفصيلًا:-

جدول رقم (15) يوضح درجة فاعلية الأساليب المستخدمة في الكليات محل الدراسة لتحفيز السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم :-

العبارة	درجة الفاعلية								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	فعالة		إلى حد ما		غير فعالة		الإجمالي			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
تشجع الكلية على التجربة والتطوير في أساليب التدريس والبحث العلمي.	81	40.5	97	48.5	22	11.0	200	100.0	2.295	.6558
تنظم الكلية مؤتمرات علمية سنوية لعرض أحدث التطورات في البحث والتدريس.	81	40.5	79	39.5	40	20.0	200	100.0	2.205	.7522
تشرك الكلية أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة بالمناهج والبحث العلمي.	68	34.0	91	45.5	41	20.5	200	100.0	2.135	.7276
تعقد إدارة الكلية الاجتماعات بصورة منتظمة مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لمناقشة التحديات والفرص.	68	34.0	85	42.5	47	23.5	200	100.0	2.105	.7529
تستخدم الكلية المنصات الرقمية والتطبيقات التفاعلية لتسهيل تبادل الأفكار بين الأكاديميين.	64	32.0	92	46.0	44	22.0	200	100.0	2.100	.7298
تشجع الكلية أعضاء هيئة التدريس على تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لتبادل الأفكار والخبرات.	67	33.5	85	42.5	48	24.0	200	100.0	2.095	.7542
توفر الكلية أنظمة إلكترونية تسهل عملية تقديم المقترحات والمشاريع الأكاديمية.	64	32.0	82	41.0	54	27.0	200	100.0	2.050	.7684
توفر الكلية برامج التدريب على مهارات التفكير الإبداعي.	51	25.5	99	49.5	50	25.0	200	100.0	2.005	.7124

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجمالي		درجة الفاعلية						العبارة
				غير فعالة		إلى حد ما		فعالة		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
.7363	1.925	100.0	200	31.0	62	45.5	91	23.5	47	توفر الكلية منح بحثية موجهة للأفكار الإبداعية في مختلف التخصصات.
.7420	1.915	100.0	200	32.0	64	44.5	89	23.5	47	تقدم الكلية مكافآت مالية للأبحاث المتميزة والمشاريع الإبداعية.
.7462	1.895	100.0	200	33.5	67	43.5	87	23.0	46	توفر الكلية البعثات العلمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للاطلاع على التجارب العالمية الناجحة في مجال الاعلام .
.7575	1.845	100.0	200	37.5	75	40.5	81	22.0	44	تدعم الكلية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمنح مالية لتطوير أبحاثهم أو المشاركة في مؤتمرات علمية دولية.

تشير بيانات الجدول السابق فيما يتعلق بدرجة فاعلية الأساليب المستخدمة في الكليات محل الدراسة لتحفيز السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم إلى أن المبحوثين أكدوا على أن الكليات تشجع على التجربة والتطوير في أساليب التدريس والبحث العلمي في **المرتبة الأولى** وذلك بوزن نسبي 2.295. يليها في **المرتبة الثانية** أن الكلية تنظم مؤتمرات علمية سنوية لعرض أحدث التطورات في البحث والتدريس بوزن نسبي 2.205. ثم جاء في **المرتبة الثالثة** إشراك الكلية أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة بالمناهج والبحث العلمي بوزن نسبي 2.135. كما جاء عقد إدارة الكلية الاجتماعات بصورة منتظمة مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لمناقشة التحديات والفرص في **المرتبة الرابعة** بوزن نسبي 2.105. في حين جاء استخدام الكلية للمنصات الرقمية والتطبيقات التفاعلية لتسهيل تبادل الأفكار بين الأكاديميين في **المرتبة الخامسة** بوزن نسبي 2.100. بينما جاء توفير الكليات البعثات العلمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للاطلاع على التجارب العالمية الناجحة في مجال الاعلام في **المرتبة الحادية عشر** بوزن نسبي 1.895. وأخيرًا جاء دعم الكليات لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمنح مالية لتطوير أبحاثهم أو المشاركة في مؤتمرات علمية دولية في **المرتبة الثانية عشر والأخيرة** بوزن نسبي 1.845. لذلك ترى الباحثة أن غياب الحوافز والمكافآت المالية للأبحاث المتميزة والمشاريع الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، كذلك ضعف فرص التدريب والبعثات العلمية للخارج، أيضا غياب الدعم المادي للأبحاث العلمية أو للمشاركة في المؤتمرات العلمية الدولية تمثل تحديات كبيرة في الجامعات تحول دون تحفيز السلوك الإبداعي لديهم .

• نتائج اختبارات الفروض:-

أ. الفرض الأول:- يوجد تأثير معنوي لكفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى قدرة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع باستخدام معامل التحديد R^2 ، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة وقوتها بين كل من

المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة باستخدام معامل الارتباط R. كما هو موضح في نتائج الجدول التالي:-

جدول رقم(16) يوضح تحليل الانحدار لاختبار تأثير كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية

المتغير التابع	معايير كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية	قيمة R	قيمة R ²	اختبار F		بيتا Beta	اختبار T	
				القيمة	الدالة		القيمة	الدالة
السلوك الإبداعي	شبكات الاتصالات سواء الداخلية أو الخارجية.	.546	.299	16.519	.001	.208	2.915	.004
	التوقيت المناسب للاتصال.					-.134	-1.441	.151
	التغذية الراجعة.					.130	1.829	.069
	شفافية ومصادقية المعلومات المقدمة.					.235	2.813	.005
	اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.					.253	2.842	.005

يوضح نتائج الجدول السابق أن كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية تؤثر على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية، حيث بلغت قيمة F=16.519، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.001، كما بلغت قيمة $R^2 = 0.299$ ، مما يعني أن كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية (المتغير المستقل) يمكنها تفسير ما نسبته 29.9% من التأثير على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية (متغير تابع)، وباقي النسبة راجع لمتغيرات أخرى.

كما تشير نتائج الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً في المتغير التابع هي على الترتيب: الاعتماد على شبكات الاتصال الداخلية والخارجية في الاتصال بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية حيث جاءت قيمة ت=2.915، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.001، يليها اختيار وسيلة الاتصال المناسبة للاتصال بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية، حيث بلغت قيمة ت=2.842، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.001. وأخيراً جاء معيار شفافية ومصادقية المعلومات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية، حيث بلغت قيمة ت=2.813، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.001. حيث يمكن التنبؤ بالمتغير التابع بناء على قيمة معاملات هذه المتغيرات المستقلة.

وبالنظر إلى إشارة بيتا Beta في المتغيرات الثلاثة نجد أنها موجبة، وهذا يشير إلى التأثير الإيجابي للمتغيرات الثلاثة على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية. بينما لم يكن لمتغير التوقيت المناسب للاتصال وكذلك التغذية الراجعة تأثير دال احصائياً على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (منار القطاونة، وبندر كريم، 2016) وكذلك الدراسة التي أجراها كل من (Yeunjae Lee, Jarim Kim, 2021) والتي استهدفت التعرف على أثر الاتصالات التنظيمية الداخلية على السلوك الإبداعي للموظفين في المنظمات. وتوصلت هاتين الدراستين إلى أن السلوك الإبداعي تحقق بشكل كبير بين العاملين في المنظمات المدروسة، كما أن الاتصالات المؤسسية الداخلية لها دور كبير وإيجابي في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين داخل هذه المنظمات. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة شيماء حلمي (2021) التي سعت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي في دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمنهور، باستخدام المنهج الوصفي واعتمدت على دليل المقابلة كأداة لجمع البيانات، ويبلغ عددهم 11 طبيباً بشرياً و (2) من أطباء الأسنان و(2) من الصيادلة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تعتبر الشفافية وتبادل المعلومات وروح التعاون بين العاملين والأطباء والتمريض من أهم أشكال الثقة بين العاملين والتي انعكست على السلوك الإبداعي للعاملين.

- وبذلك، ثبت صحة الفرض القائل بوجود تأثير معنوي لكفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
 - الفرض الثاني :- يوجد تأثير معنوي لطبيعة الأساليب الاتصالية المستخدمة في الجامعات المصرية على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم العاملين بها. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى قدرة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع باستخدام معامل التحديد R^2 ، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة وقوتها بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة باستخدام معامل الارتباط R. كما هو موضح في نتائج الجدول التالي:-
- جدول رقم (17) يوضح تحليل الانحدار لاختبار تأثير طبيعة الوسائل الاتصالية الداخلية المستخدمة على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية

المتغير التابع	طبيعة الوسائل الاتصالية الداخلية	قيمة R	قيمة R^2	اختبار F		اختبار T	
				القيمة	الدالة	Beta	القيمة
السلوك الإبداعي	المقاهات مع الإدارة العليا	.477	.227	6.203	.001	.177	2.373
	الاجتماعات مع رؤساء الأقسام					.204	2.809
	الموقع الالكتروني					.171	1.883
	شبكة "الإنترنت" للاتصالات					-.108	-1.246
	الداخلية الرقمية					.039	.536
	الاتصالات الشخصية					.027	.342
	صفحة الكلية					.040	.475
	الندوات					-.019	-.239
	البريد الالكتروني					.190	2.646
	المراسلات الكتابية						

يوضح نتائج الجدول السابق أن الوسائل الاتصالية الداخلية المختلفة سواء (التقليدية أو الحديثة) التي تستخدمها الجامعات المصرية تؤثر على السلوك الإبداعي لديهم، حيث بلغت قيمة ف= 6.203، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.001، كما بلغت قيمة $R^2 = 0.277$ ، مما

يعنى أن طبيعة الوسيلة الاتصالية الداخلية (المتغير المستقل) يمكنها تفسير ما نسبته 27.7% من التأثير على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية (المتغير التابع)، وباقي النسبة راجع لمتغيرات أخرى.

كما تشير نتائج الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً في المتغير التابع هي على الترتيب: الاجتماعات المباشرة مع رؤساء الأقسام، حيث جاءت قيمة $t=2.809$ ، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.001، يليها المراسلات الكتابية، حيث بلغت قيمة $t=2.646$ ، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.001. وأخيراً جاءت اللقاءات مع الإدارة العليا، حيث بلغت قيمة $t=2.373$ ، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.001. حيث يمكن التنبؤ بالمتغير التابع بناء على قيمة معاملات هذه المتغيرات المستقلة.

وبالنظر إلى إشارة بيتا Beta في المتغيرات الثلاثة نجد أنها موجبة، وهذا يشير إلى التأثير الإيجابي للمتغيرات الثلاثة على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية. بينما لم يكن للوسائل الاتصالية الأخرى مثل (الموقع الإلكتروني، وشبكة "الإنترنت" للاتصالات الداخلية الرقمية، والاتصالات الشخصية، وصفحة الكلية، والندوات، والبريد الإلكتروني) تأثير دال احصائياً على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Alessandra Mazzei, 2010) والتي سعت إلى وضع تعريف محدد للاتصالات المؤسسية الداخلية وفهم دور هذه الاتصالات في المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصالات المؤسسية تلعب دوراً هاماً داخل المنظمات حيث تسعى إلى خلق بيئة عمل أكثر تواصلاً وتعاوناً، مما قد يؤدي إلى عدد من الفوائد منها زيادة مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تحسين اتخاذ القرار وحل المشكلات، وتعزيز الإبداع والابتكار، تقليل الصراع والتوتر وإقامة علاقات أقوى بين الموظفين والمديرين وفي النهاية تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام، كما توصلت الدراسة إلى أن المنظمات المدروسة تدرك بشكل متزايد أهمية الاتصال الداخلي وخاصة تحديد الوسيلة الاتصالية الداخلية المناسبة كاللقاءات والمراسلات الكتابية والاجتماعات مع الإدارة العليا، حيث تؤدي إلى تعزيز سلوكيات الاتصال النشط بين الموظفين، وبالتالي يلعب الاتصال الداخلي دوراً حيوياً في النجاح التنظيمي.

• وبذلك، ثبت صحة الفرض القائل بوجود تأثير لطبيعة الوسائل الاتصالية الداخلية المستخدمة على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية.

ج. الفرض الثالث :- يوجد تأثير معنوي لطبيعة الاستراتيجيات الاتصالية الداخلية المستخدمة على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى قدرة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع باستخدام معامل التحديد R^2 ، وكذلك

التعرف على طبيعة العلاقة وقوتها بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة باستخدام معامل الارتباط R. كما هو موضح في نتائج الجدول التالي:-

جدول رقم (18) يوضح تحليل الانحدار لاختبار تأثير طبيعة الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	قيمة R	قيمة R^2	اختبار F		بيتا Beta	اختبار T	
				القيمة	الدالة		القيمة	الدالة
السلوك الإبداعي	استراتيجية المشاركة	.568	.322	18.448	.001	.052	.534	.594
	استراتيجية المكاشفة					.234	2.082	.039
	استراتيجية الدعم والمساندة					.212	2.029	.044
	استراتيجية القوة					.060	.953	.342
	استراتيجية الحد الأدنى من المعلومات					.112	1.329	.185

يوضح نتائج الجدول السابق أن طبيعة الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة تؤثر على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية، حيث بلغت قيمة $F=18.448$ ، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.001، كما بلغت قيمة $R^2=0.322$ ، مما يعني أن الاستراتيجية الاتصالية الداخلية المستخدمة (المتغير المستقل) يمكنها تفسير ما نسبته 32.2% من التأثير على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية (متغير تابع)، وباقي النسبة راجع لمتغيرات أخرى.

كما تشير نتائج الجدول السابق أن الاستراتيجيات الاتصالية الداخلية الأكثر تأثيراً في المتغير التابع هي على الترتيب: استراتيجية المكاشفة، حيث جاءت قيمة $T=2.082$ ، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.001، يليها استراتيجية الدعم والمساندة، حيث بلغت قيمة $T=2.029$ ، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.001. حيث يمكن التنبؤ بالمتغير التابع بناء على قيمة معاملات هذه المتغيرات المستقلة.

وبالنظر إلى إشارة بيتا Beta في المتغيرين نجد أنها موجبة، وهذا يشير إلى التأثير الإيجابي للمتغيرين على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية. بينما لم يكن للاستراتيجيات الأخرى مثل المشاركة والقوة والحد الأدنى من المعلومات تأثير دال احصائياً على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسة التي أجراها كل من (Yeunjae Lee, Jarim Kim, 2021) والتي توصلت إلى أن نمط الاتصال المتوازن في اتجاهين يؤثر إيجابياً على الأداء العام داخل المنظمات حيث يعمل على ضمان أن يكون الموظفون على دراية بأهداف المنظمة وغاياتها، ويجعلهم متوافقون مع تلك الأهداف كما يمكن أن يساعد الاتصال الداخلي الفعال في بناء ثقة الموظفين ومشاركة الموظفين. فالمنظمات التي ترغب في تحسين أدائها

لابد أن تركز على إنشاء ثقافة دعم ومكاشفة ومشاركة الموظفين، والتواصل الداخلي الفعال والتي تؤدي في النهاية إلى تحفيز السلوك الإبداعي لهم.

• وبذلك، ثبت صحة الفرض الثالث القائل بوجود تأثير معنوي لطبيعة الاستراتيجيات الاتصالية الداخلية المستخدمة على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية.

د. الفرض الرابع:- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموغرافية للمبحوثين والاتجاه نحو فاعلية الأساليب المستخدمة في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم إجراء اختبار (Independent Samples T-Test)، واختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA)، والاختبارات البعدية (Post Hoc Tests) بطريقة أقل فرق معنوي (Least Significance Difference). كما هو موضح في الجدول التالي:-

جدول رقم(19) يوضح دلالة الفروق بين الخصائص الديموغرافية للمبحوثين والاتجاه نحو فاعلية الأساليب المستخدمة في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم.

الاتجاه	المتغيرات الديموغرافية	العدد N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري	قيمة المعامل الإحصائي	درجات الحرية df	مستوى المعنوية Sig
الاتجاه	النوع	ذكر	1.821	.8177	T=2.616	198	.010
		أنثى	2.098	.6731			
الاتجاه	تولى منصب إداري	تول منصب إداري	1.929	.7526	T =.991	198	.323
		لم يتول منصبًا إداريًا	2.035	.7366			
الاتجاه	الدرجة الأكاديمية	معيد	1.900	.5676	F= 1.153	4 195	.333
		مدرس مساعد	2.238	.6249			
		مدرس	2.020	.7690			
		أستاذ مساعد	1.829	.7714			
		أستاذ	1.966	.7311			
		المجموع	1.990	.7434			
الاتجاه	الخبرة	أقل من 5 سنوات	2.211	.6306	F= 1.951	3 196	.123
		من 5 لأقل 10 سنوات	2.140	.6392			
		من 10 لأقل 15 سنة	1.983	.8479			
		من 15 سنة فأكثر	1.863	.7247			
		المجموع	1.990	.7434			

تشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلي:-

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متغير النوع (ذكر وأنثى) والاتجاه نحو فاعلية الأساليب المستخدمة في تحفيز السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية، حيث بلغت قيمة $t = 2.616$ ، وهي دالة عند مستوى معنوية = 0.010، وقد جاءت الفروق لصالح الإناث. أي أن اتجاه الإناث نحو الأساليب المستخدمة في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم أكثر فاعلية وإيجابية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متغير تولى المناصب الإدارية وبين اتجاههم نحو فاعلية الأساليب المستخدمة في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم، حيث بلغت قيمة $t = 0.991$ ، عند مستوى معنوية = 0.323، وهي غير دالة احصائياً، أي أنه لم تكن هناك اختلافات واضحة بين من يتولى منصباً إدارياً من أعضاء هيئة التدريس ومن لم يتولى منصباً إدارياً وبين اتجاههم نحو فاعلية الأساليب المستخدمة في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متغير الدرجة الأكاديمية وبين اتجاههم نحو فاعلية الأساليب المستخدمة في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم، حيث بلغت قيمة $F = 1.153$ ، عند مستوى معنوية = 0.333، وهي غير دالة احصائياً، أي أنه لم تكن هناك اختلافات واضحة بين الدرجة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس ومعاونيهم وبين اتجاههم نحو فاعلية الأساليب المستخدمة في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم.
- ج. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متغير الخبرة وبين اتجاههم نحو فاعلية الأساليب المستخدمة في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم، حيث بلغت قيمة $F = 1.951$ ، عند مستوى معنوية = 0.123، وهي غير دالة احصائياً، أي أنه لم تكن هناك اختلافات واضحة بين خبرة عضو هيئة التدريس ومعاونيهم وبين اتجاههم نحو فاعلية الأساليب المستخدمة في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم.
- بناء على ما سبق ثبت جزئياً صحة الفرض القائل بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين بين الخصائص الديموغرافية للمبحوثين والاتجاه نحو فاعلية الأساليب المستخدمة في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم.
- هـ. الفرض الخامس: يختلف مستوى السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية باختلاف نمط ملكية الجامعات التي ينتمون إليها. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم إجراء اختبار (Independent Samples T- Test)، واختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA)، والاختبارات البعدية (Post Hoc Tests) بطريقة أقل فرق معنوي (Least Significance Difference). كما هو موضح في الجدول التالي:-

جدول رقم (20) يوضح دلالة الفروق بين مستوى السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية ونمط ملكية الجامعات التي ينتمون إليها.

المتغير	نمط ملكية الجامعة	العدد N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية df	مستوى المعنوية Sig
مستوى السلوك الإبداعي	حكومية	132	2.598	.5222	1.972	198	.050
	خاصة	68	2.750	.5000			

يشير بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نمط ملكية الجامعات سواء (جامعات حكومية أو خاصة) ومستوى السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بها ، حيث بلغت قيمة $T = 1.972$ ، وهى دالة عند مستوى معنوية = 0.050 ، وقد جاءت الفروق لصالح الجامعات الخاصة، أي أن مستوى السلوك الإبداعي أكبر لدى الجامعات الخاصة عنه في الجامعات الحكومية.

- وبذلك، ثبت صحة الفرض القائل بوجود فروق بين مستوى السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية ونمط ملكية الجامعات التي ينتمون إليها.
- الفرض السادس:- يختلف مستوى السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية باختلاف التخصص الأكاديمي للكليات. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم إجراء اختبار (Independent Samples T- Test)، واختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA)، والاختبارات البعدية (Post Hoc Tests) بطريقة أقل فرق معنوي (Least Significance Difference) . كما هو موضح في الجدول التالي:-

المتغير	التخصص الأكاديمي للكليات	العدد N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية df	مستوى المعنوية Sig
مستوى السلوك الإبداعي	نظري	100	2.620	.5276	.818	198	.415
	عملي	100	2.680	.5101			

يشير بيانات الجدول السابق إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير التخصص الأكاديمي للكليات سواء تنتمي لـ (جامعات حكومية أو خاصة) ومستوى السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بها ، حيث بلغت قيمة $T = 0.818$ ، وهى غير دالة إحصائياً، أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات النظرية والعملية من حيث مستوى السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بها، ولكن بالنظر إلى المتوسطات الحسابية نجد أن مستوى السلوك الإبداعي لدى الكليات العملية أكبر من الكليات النظرية ولكن ذلك غير دال إحصائياً. وقد ترجع الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات النظرية والعملية إلى أن الإبداع الأكاديمي ليس مقصوراً على طبيعة التخصص سواء (نظري أو عملي)، بل هو انعكاس لمجموعة من العوامل المشتركة على مستوى الجامعة ككل، أبرزها:- الاتصال المؤسسي الداخلي، الثقافة التنظيمية. حيث يخضع أعضاء هيئة التدريس لنفس الأنظمة واللوائح سواء في الكليات النظرية أو العملية داخل الجامعات المصرية، كما أن الثقافة التنظيمية السائدة داخل الجامعات تعزز قيماً واحدة مثل

الالتزام، التعاون، والتطوير الأكاديمي، وهو ما قد يفسر عدم ظهور فروق ملحوظة بين الكليات.

• وبذلك، لم يثبت صحة الفرض القائل بوجود فروق بين مستوى السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية والتخصص الأكاديمي للكليات التي ينتمون إليها.

و. الفرض السابع: يختلف مستوى السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية باختلاف الخصائص الديموغرافية لهم.

جدول رقم (21) يوضح دلالة الفروق بين مستوى السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية والخصائص الديموغرافية لهم .

السلوك الإبداعي	المتغيرات الديموغرافية	العدد N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري	قيمة المعامل الإحصائي	درجات الحرية df	مستوى المعنوية Sig
السلوك الإبداعي	النوع	78	2.679	.4966	T = .642	198	.522
السلوك الإبداعي	ذكر	122	2.631	.5332			
السلوك الإبداعي	تولى منصب إداري	85	2.706	.4836	T = 1.313	198	.191
السلوك الإبداعي	لم يتول منصباً إدارياً	115	2.609	.5412			
السلوك الإبداعي	الدرجة الأكاديمية	10	2.900	.3162	F = .950	4 195	.436
	معيد	21	2.524	.6016			
	مدرس مساعد	99	2.636	.5240			
	مدرس	41	2.683	.4711			
	أستاذ مساعد	29	2.655	.5526			
	أستاذ	200	2.650	.5185			
السلوك الإبداعي	الخبرة	19	2.789	.4189	F = .542	3 196	.654
	أقل من 5 سنوات	43	2.628	.5356			
	من 5 لأقل 10 سنوات	58	2.621	.5565			
	من 10 لأقل 15 سنة	80	2.650	.5057			
	15 سنة فأكثر	200	2.650	.5185			

تشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلي:-

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير النوع (ذكر وأنثي) وبين مستوى السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية، حيث بلغت قيمة ت = .642، عند مستوى معنوية = .522، وهي غير دالة، أي أنه لم تكن هناك اختلافات واضحة في مستوى السلوك الإبداعي بين الإناث والذكور في الجامعات المدروسة، ولكن بالنظر إلى المتوسطات الحسابية نجد أن مستوى السلوك الإبداعي أعلى عند الذكور عنه عند الإناث ولكن هذه الفروق غير دالة إحصائياً.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير تولى المناصب الإدارية وبين مستوى السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية، حيث

بلغت قيمة ت=1.313، عند مستوى معنوية=191، وهي غير دالة احصائياً، أي أنه لم تكن هناك اختلافات واضحة بين من يتولى منصباً إدارياً من أعضاء هيئة التدريس ومن لم يتول منصباً إدارياً وبين مستوى السلوك الإبداعي لديهم، ولكن بالنظر إلى المتوسطات الحسابية نجد أن مستوى السلوك الإبداعي عند الذين تولوا مناصب إدارية أعلى ممن لم يتولوا مناصب إدارية، ولكن هذه الفروق غير دالة احصائياً.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متغير الدرجة الأكاديمية وبين مستوى السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية، حيث بلغت قيمة ف=950، عند مستوى معنوية=436، وهي غير دالة احصائياً، أي أنه لم تكن هناك اختلافات واضحة بين الدرجة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس ومعاونيهم وبين مستوى السلوك الإبداعي لديهم، ولكن بالنظر إلى المتوسطات الحسابية لهم نجد أن مستوى السلوك الإبداعي أعلى عند درجة معيد يليها أستاذ مساعد ثم أستاذ ثم مدرس ثم مدرس مساعد، ولكن هذه الفروق غير دالة احصائياً.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متغير الخبرة وبين مستوى السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية، حيث بلغت قيمة ف=542، عند مستوى معنوية=654، وهي غير دالة احصائياً، أي أنه لم تكن هناك اختلافات واضحة بين متغير الخبرة لعضو هيئة التدريس ومعاونيهم وبين مستوى السلوك الإبداعي لديهم، ولكن بالنظر إلى المتوسطات الحسابية لهم نجد أن مستوى السلوك الإبداعي أعلى عند من لديهم خبرة أقل من خمس سنوات وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة الجدول السابق وهو أن مستوى السلوك الإبداعي أعلى لدى المعيد، يليهم من لديهم خبرة 15 سنة فأكثر، ثم من 5-10 سنوات خبرة وأخيراً من 10-15 سنة خبرة، ولكن هذه الفروق غير دالة احصائياً. واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Foluso & Wilfred Isioma Ukperere, 2006) والتي سعت إلى دراسة تأثير مشاركة الموظفين، والقيادة، ورأس المال البشري على السلوكيات الإبداعية لموظفي البنوك ضمن قطاع البنوك في نيجيريا. واعتمدت الدراسة على منهج المسح، مستخدمة صحيفة الاستقصاء والتي طبقت على عينة عشوائية قوامها 300 مفردة، وتوصلت إلى أنه كلما كان موظفو البنوك أصغر سناً، كانوا أكثر إبداعاً. كما أظهرت النتائج أن ارتفاع المستوى التعليمي وزيادة الخبرة العملية يرتبطان بارتفاع مستوى الإبداع لدى العاملين في قطاع البنوك النيجيري.

- بذلك، لم يثبت صحة الفرض القائل بوجود فروق بين مستوى السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية والخصائص الديموغرافية لهم.
- الخلاصة والتوصيات :-

سعت هذه الدراسة إلى في استكشاف مدى وجود إدارة استراتيجية للاتصالات المؤسسية الداخلية المعنية بتحفيز السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية سواء الحكومية أو الخاصة، ورصد شبكة الاتصالات الداخلية الرقمية والتقليدية المستخدمة فيها، وتحديد الاستراتيجيات الاتصالية التي تتبناها الجامعات محل الدراسة في

هذا الشأن، والتعرف على ماهية السلوك الإبداعي لديهم، وتحديد الطرق والوسائل الاتصالية الأكثر فاعلية في تدعيم وتنمية السلوك الإبداعي لهم، وصولاً لاستخلاص العوامل المؤثرة على درجة كفاءة النتائج المتحققة من تلك الاتصالات المؤسسية الداخلية المعنية بتنمية وتطوير الأداء المؤسسي ككل. وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح بشقيه الوصفي والتحليلي حيث اعتمدت الباحثة على أداة الاستبيان التي طبقت على عينة عشوائية قوامها 200 مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية سواء الخاصة مثل (جامعة النهضة وجامعة الأهرام الكندية والجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات وفاروس) والحكومية مثل (القاهرة والأزهر وطنطا والمنوفية ودمياط وبنى سويف وحلوان وعين شمس)، كما قامت الباحثة بإجراء مقابلات متعمقة مع سبعة من القيادة الأكاديمية في الكليات المختلفة لتأكيد نتائج الدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :-

- عدم وجود إدارة مستقلة للاتصال المؤسسي داخل الكليات في الجامعات المصرية المختلفة، حيث يشرف على الاتصال الداخلي مكتب عميد الكلية بالتعاون مع وكيل الكلية، كما يتم التنسيق مع وحدة تكنولوجيا المعلومات وشؤون الجودة. ولا توجد وحدة/ إدارة مستقلة تحت مسمى "الاتصال الداخلي"، ولكن المهام موزعة بين إدارات متعددة.
- عدم وجود ثقافة مؤسسية واضحة معززة للإبداع ومشجعة للابتكار، وربما هذا يرجع إلى الخوف من الاخفاق أو التغيير السريع .
- جاءت شبكات الاتصال الرسمية بأنها أكثر مصادر المعلومات أهمية عن سياسة الكلية في تحفيز السلوك الإبداعي بالنسبة للمبحوثين هي الاجتماعات مع رؤساء الأقسام ، يليها اللقاءات المباشرة مع الإدارة العليا ، يليها جاءت شبكات الاتصالات غير الرسمية والتمثلة في الاتصالات الشخصية مع زملاء العمل، ثم صفحة الكلية على وسائل التواصل الاجتماعي.
- محدودية الدعم الموجه لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فيما يتعلق بالمنح المالية المخصصة لتطوير أبحاثهم أو المشاركة في مؤتمرات علمية دولية، وقد يرجع ذلك غالباً إلى أنه يرتبط بالموازنة أو بالمشروعات الممولة خارجياً.
- ومن أبرز التحديات أو المعوقات التي تواجه الجامعات في تفعيل الاتصال الداخلي لدعم السلوك الإبداعي هي: ضعف البنية التحتية التكنولوجية، غياب وحدة متخصصة للاتصال الداخلي، مقاومة بعض القيادات للتغيير، ضعف الحوافز للمبادرات الفردية.
- توافر قنوات اتصال فعالة بدرجة كبيرة بين إدارة الكليات محل الدراسة وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- ارتفاع كفاءة الاتصالات الداخلية بالكليات محل الدراسة، حيث جاء المستوى المرتفع في المقدمة بنسبة 49%، بينما جاء المستوى المتوسط بنسبة 45%، وأخيراً جاء المستوى المنخفض في المرتبة الأخيرة بنسبة 6%.

- تعتمد النسبة الأكبر من الكليات محل الدراسة على استراتيجية الحد الأدنى من المعلومات كأحد الاستراتيجيات التي تستخدمها الكليات في تحفيز السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، فهي توفر فقط المعلومات الضرورية لممارسة العمل، يليها استراتيجية المشاركة، ثم استراتيجية المكاشفة، وأخيرًا جاءت استراتيجية القوة كأقل الاستراتيجيات الاتصالية استخدامًا في الجامعات محل الدراسة.
- اتفقت أفراد العينة على أن الاتصالات المؤسسية تساهم بدرجة كبيرة جدًا في تعزيز الإبداع في بيئة العمل، وهو ما يشير إلى التقييم الإيجابي لمستوى مساهمة الاتصالات المؤسسية في دعم السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية.
- وجود تفاوت ملحوظ في مدى تلقي أعضاء هيئة التدريس تغذية راجعة حول مقترحاتهم البحثية. فقد أشارت النسبة الأكبر من الباحثين (44%) بأنهم يتلقون تغذية راجعة "أحيانًا"، وهو ما يدل على أن عملية التغذية الراجعة غير منتظمة أو غير مضمونة للجميع. وهي نسبة لا يُستهان بها وقد تشير إلى وجود فجوة في آليات الدعم الأكاديمي داخل الكليات محل الدراسة. وهو ما تستنتجه الباحثة في أن هناك حاجة لتحسين آليات التغذية الراجعة البحثية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والعمل على وضع إطار واضح ومنهجي يضمن توفير التغذية الراجعة بشكل منتظم وشامل، بما يساهم في تطوير مقترحاتهم البحثية ورفع جودة الإنتاج العلمي لهم.
- جاء مستوى ممارسات السلوك الإبداعي في الجامعات محل الدراسة مرتفع وذلك بنسبة 67%. وهو ما أكد عليه نتائج إجابات الباحثين على مقياس السلوك الإبداعي والذي اشتمل على 16 عبارة لقياس السلوك الإبداعي لديهم .
- ثبت صحة الفرض القائل بوجود تأثير معنوي لكفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- ثبت صحة الفرض القائل بوجود تأثير لطبيعة الوسائل الاتصالية الداخلية المستخدمة على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية.
- ثبت صحة الفرض الثالث القائل بوجود تأثير معنوي لطبيعة الاستراتيجيات الاتصالية الداخلية المستخدمة على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية.
- ثبت جزئيًا صحة الفرض القائل بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين بين الخصائص الديموغرافية للباحثين والاتجاه نحو فاعلية الأساليب المستخدمة في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم.
- ثبت صحة الفرض القائل بوجود فروق بين مستوى السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية ونمط ملكية الجامعات التي ينتمون إليها.

- لم يثبت صحة الفرض القائل بوجود فروق بين مستوى السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية والتخصص الأكاديمي للكليات التي ينتمون إليها.

- لم يثبت صحة الفرض القائل بوجود فروق بين مستوى السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية والخصائص الديموغرافية لهم .

• توصيات الدراسة:

أ. على مستوى الممارسة التطبيقية:-

1. إنشاء وحدة/إدارة مستقلة للاتصال المؤسسي الداخلي، للتواصل الفعال بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، حيث تشجع على وجود بيئة اتصال فعالة تضمن التدفق المستمر للمعلومات، وتعزز من الشفافية والتواصل البناء بين مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية، وبما يدعم تبادل الخبرات والمعرفة وبتيح فرصاً للتعاون بين التخصصات المتنوعة.

2. تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار المتعلق بالتدريس والبحث والابتكار، كما يمكن بناء ثقافة دعم وتقبل الفشل الإبداعي من خلال قبول المحاولات غير الناجحة كجزء من الابتكار، مما يقلل الخوف من المخاطرة أو التغيير.

3. إطلاق منصات رقمية تفاعلية لتبادل الأفكار وطرح المبادرات البحثية بين الأقسام المختلفة، كذلك استخدام تطبيقات ومنصات عمل جماعية مثل Microsoft Teams لتسهيل التعاون بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقيادات الأكاديمية . كما يمكن إنشاء قواعد بيانات للأفكار والمشروعات الإبداعية بحيث يسهل الرجوع إليها وتطويرها.

4. توفير قنوات تغذية راجعة (Feedback) مفتوحة تمكن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم، مع وجود آلية لتقييمها بانتظام وتنفيذ ما هو مناسب منها.

5. تصميم نظام فعال للحوافز لمكافأة المبدعين والمتميزين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، الذين يقدمون الأفكار الإبداعية والابتكارية، واكتساب المعارف وتفسيرها وتوظيفها، والإنتاج المعرفي، وتطوير رأس المال الفكري للجامعات والذاكرة التنظيمية، لتحقيق جودة الأبحاث العلمية، والاستجابة لمتطلبات بيئة العمل.

6. الاهتمام ببحث الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات، والعمل على زيادة درجات الرضا الوظيفي، وبصفة خاصة الرضا عن العائد المادي والمزايا الإضافية، والرضا عن سياسة الترقية؛ لأن الأجور وفرص الترقية ذات أهمية قصوى بالنسبة لهم، لكونها تمثل حافزاً للعمل والإبداع وتبعث على رفع معنوياتهم.

7. العمل على تعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالانتماء والمشاركة للمساهمة في تحفيز وتنمية إبداعهم، كما يجب النظر في تدريب القيادات الأكاديمية على مهارات القيادة التحويلية لمساعدتهم على أداء مهامهم القيادية المتعلقة بتنمية السلوكيات الإبداعية للمرؤوسين، فضلاً عن استثمار رأس المال في تحفيز إبداع أعضاء هيئة التدريس

ومعاونيهم وذلك من خلال تدريب القيادات على مهارات الاستماع، والتواصل التحفيزي، وإدارة الحوار.

ب. على المستوى الأكاديمي:-

1. إجراء دراسة متعلقة بالاتصالات المؤسسية الداخلية ودورها في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسات قطاع الأعمال العام والخاص.
2. كما توصي الباحثة بإجراء دراسات تربط السلوك الإبداعي بمتغيرات أخرى كالتعلم التنظيمي والتمكين التنظيمي، كما يمكن إجراء دراسة مقارنة بين مصر والدول العربية، أو بين الدول العربية والأجنبية.

المراجع

أولاً:- الكتب العربية :-

- كريمان محمد فريد (2012)، "الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير"، (دار النهضة العربية: القاهرة) ط1.

ثانياً: الدراسات العربية غير المنشورة :-

- أسماء صلاح الدين فؤاد أحمد، (2019)، "تأثير الاتصالات المؤسسية الداخلية على الالتزام التنظيمي: دراسة على عينة من المنظمات العاملة في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية الاعلام : جامعة القاهرة) ، ص 2-30.
- أروى هشام، (2024) ، "توظيف الاتصالات المؤسسية الداخلية في تدعيم الأداء الوظيفي للعاملين"، خطة بحثية لنيل درجة الماجستير في الإعلام ، كلية الاعلام – جامعة القاهرة، ص ص 4-14 .
- أيمن حسن ديوب،(2009)، " أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين " ، رسالة ماجستير غير منشورة، (إدارة الأعمال: جامعة دمشق).
- تغريد مجدى،2019، " دور الاتصالات المؤسسية الداخلية في عملية التعلم التنظيمي وعلاقتها بتطوير القدرة الابتكارية للعاملين: دراسة حالة على عينة من المنظمات العاملة في مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإعلام – جامعة القاهرة، ص 10-228.
- حسام سالم السحباني،(2016) ، " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، (جامعة الأقصى – فلسطين)، ص 116.

ثالثاً: الدراسات العربية المنشورة:-

- أحمد محمد أحمد (2021)، " أثر توافر فرص التعلم المستمر على السلوك الإبداعي للعاملين :دراسة ميدانية"، بحث علمي منشور، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية"، مجلد 12، عدد 1 ، ص500:509.
- آمال موق (2019)، "دور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن"، بحث علمي منشور، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، عدد 59، ص 106.
- أميرة سالم الشوربجي (2022)، "دور المرونة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي"، بحث علمي منشور، مجلة البحوث التجارية، مجلد 44، عدد 2، ص 258:294.
- أمينة حلمي رشاد موسى (2023)، "تقييم كفاءة إدارة اتصالات ما بعد الأزمة- دراسة ميدانية على عينة من المنظمات العاملة في مصر"، بحث علمي منشور، مجلة البحوث والدراسات الإعلامية، مجلد 23، عدد 23، ص 526:546.
- إيمان أحمد جودة (2021)، "أثر العدالة التوزيعية على السلوك الإبداعي للعاملين في شركات السياحة"، بحث علمي منشور، مجلة كلية السياحة والفنادق، مجلد 5، عدد 1، ص 210:199.
- إيمان طاهر سيد عباس (2023)، "تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالمنظمات المصرية"، بحث علمي منشور، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، عدد 83، ص 479.
- أيمن فاروق الغريب (2022)، "دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تبني السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة"، بحث علمي منشور، المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال بالزرقا، مجلد 13، عدد 3، ص 215:240.
- إيهاب محمد خيرى (2016)، "الجينات التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية"، بحث علمي منشور، المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، عدد 16، ص 77.
- بهاد الدين مسعد وشيماء مهدي إبراهيم (2022)، "الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي"، بحث علمي منشور، مجلة البحوث المالية والتجارية، مجلد 23، عدد 4، ص 2.

- جواد محسن راضي (2022)، "ممارسات الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية - محافظة بابل"، **بحث علمي منشور**، مجلة مركز دراسات الكوفة، عدد 67، ص 39: 65.
 - رمضان شريرو (2022)، "دور القيم التنظيمية في السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة بمطاحن للقمح بولاية عنابة"، **بحث علمي منشور**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 8، عدد 3، ص 240: 225.
 - ريم أحمد عادل (2019)، "دور الاتصالات المؤسسية في تحديد مدركات العاملين عن مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بمستوى رضائهم الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات العاملة في مصر"، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، مجلد 18، عدد 2، ص 535.
 - سارة سليمان العوض (2021) " أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي: دراسة حالة المصارف السودانية"، **بحث علمي منشور**، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 6، عدد 5، ص 100: 101.
 - ساهل خديجة وقرميط خالدية (2022)، "أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين"، **بحث علمي منشور**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خلدون، ص 1: 70.
 - شيماء حلمي شحاتة (2021)، "الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمنهور"، **بحث علمي منشور**، مجلة كلية التربية في العلوم الإنسانية والأدبية، مجلد 27، عدد 2، ص 115: 172.
 - طارق رضوان محمد (2014)، "أثر خصائص منظمات التعلم في السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية"، **بحث علمي منشور**، مجلة التجارة والتمويل، عدد 2، ص 101.
 - عبد الحكيم أحمد ربيع نجم (2018)، "الجينات التنظيمية وعلاقتها بالابتكار: الدور الوسيط لجودة الخدمة بالتطبيق على المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة"، **بحث علمي منشور**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد 42، عدد 3، ص 137.
 - مكيد على ، فاطمة يحيوي،(2015)، "أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري"، **مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**، ع 14، 2015، ص 191.
 - منار ابراهيم القطاونة، بندر كريم، 2016، "أثر الاتصالات الادارية في السلوك الإبداعي للعاملين ومنظمات الأعمال الأردنية"، **بحث علمي منشور في المجلة العربية للإدارة**، مج 36، ع1، ص 365-397.
 - منى سامي محمود (2023)، "أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي: تحليل الدور الوسيط للثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية"، **بحث علمي منشور**، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مجلد 60 عدد 1، ص 267.
 - إنجي محمد أبو سريع (2021) ، "توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الاتصالات المؤسسية الرقمية: دراسة تحليلية في المستوى لثاني"، **بحث علمي منشور**، المجلة العربية للإعلام والاتصال، مارس، عدد. 25.
 - نهال البيلي (2022)، "الجينات التنظيمية ودورها في تحقيق جودة الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ"، **بحث علمي منشور**، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، مجلد 60، عدد 4، ص 607: 635.
 - وسام محمد أحمد نصر (2020)، "الاتصال الداخلي وتطوير المؤسسات الجامعية"، **بحث علمي منشور**، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، مجلد 7، عدد 4، ص 118.
- رابعاً :- الدراسات الأجنبية .
- Danso & Poku & AgyaPong & Ahmed (2017), "Mediating role of internal communications in market orientation and performance of mobile telecom firms: Evidence from Ghana", **Journal of Congent "business and management"**, VOL. 4, P 1.

- Eleck Shabani Masianoga¹, Leonard Chakaulya, 2023, "A Framework for Employee Creative and Innovative Behavior Idea Journey", **Business and Management**, No.11, pp. 839-850
- Fontbona C. & Joan & Pujol C. & Mariana S. (2022), "The function of internal communication during the COVID-19 health crisis: Transformation or transubstantiation?", **Quaderns de Comunicació i Cultura**, VOL 67, P 1- 13.
- Foluso Philip Adekanmbi & Wilfred Isioma Ukpere, 2006, "Stimulating Creative Behaviors In The Work Environment: Influences Of Employee Engagement, Authentic Leadership, And Human Capital Factors On Employee Creativity", **Eureka: Social and Humanities**, NO. 5, PP2-11.
- Gomes D. & Neuza R. & Santos M. (2023), "Searching for Gold" with Sustainable Human Resources Management and Internal Communication: Evaluating the Mediating Role of Employer Attractiveness for Explaining Turnover Intention and Performance", **Journal of administrative sciences**, Vol. 13, P 1.
- Gomes D. & Patricia L. & Neuza R. (2021), "When COVID-19 Is the Invader and Internal Communication Is the Hero: Understanding the Influence of Internal Communication on Individual Performance and Evaluating the Mediating Role of Perceived Support", **Journal of administrative sciences**, VOL. 11(4), P 1.
- Joan F. Morques (2010), Enhancing the quality of organizational communication, **Journal of Communication Management**, v. 14, n. 1, p.47.
- Kovaitė & Kristina & Šūmakaris & Stankevičienė & Jelena (2020), "Digital Communication Channels In Industry 4.0 Implementation: The Role Of Internal Communication", **Journal of Contemporary Management Issues**, Vol. 25, P 1- 178- 179.
- Martínez C. & Pablo D. (2019), "Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018)", **Journal of El Profesional de la Información**, Vol. 28 Núm. 5, P 1:3.
- Näsi & Altti (2023), "Visual Discussion as Part of Internal Organization Communication—Functions and Significance", **Journalism and Media**, Vol. 4, P 64.
- Rodgers, Kevin (2020), "Are They Listening? : Assessing Authentic Membership of Two Groups and Its Influence on Employee Attention to Diverse Internal Communication Channels", Manchester Metropolitan University (United Kingdom), Ann Arbor, P 1.
- Tolendano & Aced C. & Segarra S. & Cruz L. (2022), "The impact of the Covid-19 pandemic. The perception of communications executives in companies: The role and challenges of internal communication", **Journal of Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura**, Vol. 67, P 32.

- Yeunjae Lee, Jarim Kim, 2021, " Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors", Public Relations Review(47).pp.1-11.