

أثر الإتصالات الإدارية على الأداء الإبداعي

دراسة حالة بعض المصارف التجارية بولاية الخرطوم

سليمان عثمان أبوبكر عمر

الطاهر أحمد محمد

جامعة النيلين

مجلة كلية الدراسات العليا

الرقم الدولي الموحد: 1858-6228

المجلد: 17 ، 2022م

العدد: 04

Al Neelain University - Journal of Graduate College

جامعة النيلين - مجلة كلية الدراسات العليا

ISSN: 1858-6228



نحو بحث علمي رائد أصيل ومتجدد

towards pioneer, original and renewable scientific research

المجلد ١٧، ٢٠٢٢م

Volume 17, 2022

كلية الدراسات العليا
جامعة النيلين

أثر الإتصالات الإدارية على الأداء الإبداعي

دراسة حالة بعض المصارف التجارية بولاية الخرطوم

سليمان عثمان أبوبكر عمر و الطاهر أحمد محمد

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم الدراسات العليا

بريد الكتروني: suli09152024@gmail.com

المستخلص

تناولت الدراسة أثر الإتصالات الإدارية على الأداء الإبداعي دراسة حالة بعض المصارف التجارية بولاية الخرطوم، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما مدى تأثيرات الإتصالات الإدارية التفاعلية على الأداء الإبداعي للعاملين؟. تأتي أهمية الدراسة من خلال متطلبات المنظمات المبحوثة الآنية والمستقبلية بالإعتماد على الفاعلية والإنسجام بين العاملين والمجتمع بما يمتلكه معرفياً وذلك لتحقيق الأداء الإبداعي. هدفت الدراسة لمعرفة تأثيرات وسائل الإتصالات الإدارية على الأداء الإبداعي في المصارف التجارية. إفترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصالات الإدارية والأداء الإبداعي للعاملين. إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة للنتائج المهمة التالية: إن الاتصالات الرسمية أثرت إيجاباً وبصورة تدعم البيئة والمناخ. إن الاتصالات غير الرسمية أثرت إيجاباً على التشارك وتكامل المسئوليات. إن الاتصالات غير الرسمية لدي المدراء والعمال على حدٍ سواء من أجل تحسين الأداء داخل المصارف التجارية. التأكيد من وضوح الإتصالات غير الرسمية بين المدراء والعاملين بالمصارف التجارية الخاصة وذلك بأهميتها في العملية الإدارية. العمل على بناء إتصالات أفقية داعمة للتشارك وتكامل المسئوليات لأجل تحقيق أهداف المصارف.

الكلمات المفتاحية: المنظمة، نظام، سلوك، مستويات، بيئة.

مقدمة

إن التجديد هو جوهر الأداء الإبداعي للمنظمة ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إليه، فهو يساهم في تحسين قدرات العاملين وعلى توليد الأفكار لمواجهة التطورات الحديثة، وحل المشكلات والمشاركة في إتخاذ القرارات المناسبة، ومن هنا نرى أن الإبداع منظومة متكاملة تشترك فيها المؤسسة الإدارية والأقسام المختلفة والمتوسطة والعليا وكوادر التنظيم الإداري وكذلك بيئة العمل.

مشكلة الدراسة:

يعتبر ضعف الأداء الإبداعي للعاملين من المشكلات الكبيرة التي تواجه المنشآت، وتبذل المنظمات جهوداً كبيرة لتفادي هذا الضعف برفع كفاءة

تعتبر الإتصالات الإدارية أحد الركائز الأساسية لتنفيذ القرارات الإدارية لما لها من إرتباط وثيق في نقل الأحداث وتبادل المعلومات وتحقيق التواصل والتفاعل بين العاملين بمنظمات الاعمال، حيث أن وجود شبكة إتصال تساعد الأفراد على القيام بالأدوار المناط بهم وبالتالي إن ذلك يعزز فاعلية المنظمة نحو تحقيق الأهداف المخطط لها. وتعد عملية الاتصال في الأجهزة الإدارية بمثابة الخيط الذي، يربط بين الإدارات المختلفة، كما أنه عنصر من عناصر الربط و التوجيه بين العاملين في المنظمة. وتبرز أهمية الإتصالات كوسيلة يعتمدها المديرون لتطوير العمل في المنظمة باتجاه بلوغ الأهداف فضلا عن تقديم المعلومات والقرارات وتفسيرها سواء كان داخل المنظمة أو خارجها.

كما يُعرف بأنه: "استعمال الكلمات أو الخطابات أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في معلومات حول موضوع أو حدث ولعل أبرز التعريفات هو تعريف أرسطو الذي يري أن عملية الاتصال تحتوي على ثلاثة عناصر هي:

- المتحدث

- ما يقوله المتحدث .

- الجمهور متلقي الرسالة.

يرى أرسطو أن الاتصال هو البحث عن كل الوسائل المتاحة للإقناع، وكان الهدف الأساس للاتصال من وجهة نظره هو الإقناع، يعني هنا تحويل المستقبل إلى وجهة نظر المتحدث.

أهمية الاتصالات الإدارية التفاعلية:

تعد الاتصالات الإدارية أحد أهم الأسباب الحيوية التي تساعد المدراء علي إتخاذ القرارات السليمة من خلال عناصر العملية الإدارية المتمثلة في) تنظيم – تنسيق – رقابة - توجيه). ومن هنا يمكن تلمس أهمية هذه الدراسة في الآتي:-

الأهمية النظرية:

إن أهمية هذه العملية –الاتصال– تفرضها طبيعة الإنسان الاجتماعية، فهو لا يستطيع أن يعيش بمفرده، ووجوده داخل الجماعة والمجتمع يحتم عليه أن يتصل بأفراده لتلبية حاجاته البيولوجية والمعنوية. وتعدد وسائل وأشكال الاتصال، تتعدد أهميته في حياة الفرد، "فقد أثبتت الدراسات بأن أكبر نسبة من المعلومات التي يكتسبها الأفراد تكون نتيجة الاتصال بالآخرين، وأن 80% من هذه المعلومات تكتسب عن طريق السمع والبصر. وفي العلوم الاجتماعية نال موضوع الاتصال اهتماما واسعا ومتزايدا من قبل الباحثين وخاصة في مطلع القرن العشرين، وفي الحرب العالمية الثانية، فقد لعبت الدعاية دورا هاما في إدارة الحرب بين ألمانيا والحلفاء وزاد الاهتمام بالاتصال وكثرت البحوث في مجالاته مع انتهاء الحرب العالمية الثانية وظهر مفكرون في هذا الميدان خاصة ولما كان الاتصال من ضرورات استمرار الحياة الاجتماعية ذاتها، زاد الاهتمام به.(هيثم، 2012: 2)

الأهمية العلمية:

العاملين، وفي سبيل ذلك فإنها تلجأ لمختلف العلوم والمعايير والأفكار والقواعد والقوانين التي لها أدوار في رفع كفاءة العاملين من خلال عمليات التدريب وكسب المهارات للحد من هذه المشكلة حيث تم طرح السؤال التالي: مامدي تأثيرات الاتصالات الإدارية على الأداء الإبداعي للعاملين؟.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من خلال متطلبات المنظمات المبحوثة الآنية والمستقبلية بالإعتماد على الفاعلية والإنسجام بين العاملين والمجتمع بما تمتلكه معرفياً فضلاً لتحقيق الأداء الإبداعي، وسد الفجوة التي تركتها الدراسات ذات الصلة.

أهداف الدراسة:

-توضيح تأثيرات وسائل الاتصالات الإدارية علي الأداء الإبداعي في المصارف التجارية.

-التعرف على أهمية ومعوقات الاتصالات الإدارية.

-الكشف عن مفاهيم ومعوقات الإبداع.

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية والأداء الإبداعي للعاملين.

الإطار النظري:

في اللغة العربية الإتصال: كلمة مشتقة من الفعل (وَصَلَ) (وقد ورد في معجم لسان العرب لابن منظور عن فعل.) (جمال الدين ، 1956: 726-731)
الاتصال في مادة (وصل) (وصل: وصلت الشيء وصلا وصلة والوصل ضد الهجران

كما يشير مختار الصحاح إلى تعبير وصل إليه وصولاً، أي لغة والمعنى اللغوي إذن يعني نوعاً من العلاقة الإنسانية والحميمية والمباشرة المتبادلة.

كما عرف بأنه النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الانتشار لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات، من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لكل من الطرفين

ج/ التأثير في السلوك يهدف المرسل إلى التأثير على سلوك المتلقي إما نحو الأفضل أو نحو الأسوأ

ويمكن أن يستهدف الاتصال من وجهة نظر الفرد المتلقي ما يلي :

فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث، حيث أنه بالاتصال يحصل الإنسان على المعلومات التي تتيح له إضافة حقائق أو أشياء جديدة إلى معرفته - تعلم مهارات جديدة تزيد من الخبرات الذاتية في الحياة .

الحصول على معلومات جديدة تساعد على اتخاذ القرارات والتصرف في شؤون الحياة. أما أهداف الاتصال بالنسبة للمجتمع فهي:

توفير المعلومات عن الظروف والأخبار المحيطة بالمجتمع - نقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل

مساعدة النظام الاجتماعي، وذلك بتحقيق الاجتماع والاتفاق بين أفراد المجتمع الواحد

الترفيه عن أفراد المجتمع وتخفيف أعباء الحياة عنهم(وليد، 1991:9-12) معوقات الإتصال الإداري:

وتعى بها جميع المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها أو تؤخر إرسالها أو إستلامها، أو تشوه معانيها، أو تؤثر في كميتها، أو أى عائق يقلل من فعاليتها، وفيما يلي أهم المعوقات التي تحد من كفاءة الإتصالات

الإدارية.(هزاع، 2003 : 32)

المعوقات التنظيمية:

وهي تلك المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المنظمة، نتيجة نشاطها وأعمالها المحققة للأهداف وهي على النحو التالي:

قصور الهيكل التنظيمي:

يتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحققه لوظائفه ومهامه، وهذا القصور يخلق عدم وضوح في تنظيم العلاقات الإدارية وتشتت الإتصال في الإتجاهات غير سليمة، مما يسبب تعطيلاً وتشتتاً للمعلومات.

عدم وضوح نظام الإتصال:

إن عدم وضوح نظام الإتصال يعتبر من معوقات الإتصال التنظيمية نتيجة لما يسببه من تشويه للمعلومات المتبادلة، أو إحتجازها بقصد أو دون قصد

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع عملية الإتصالات الإدارية في أنشطة المنظمات الخدمية على إختلافها، وأثارها الواضحة في تسيير أعمالها، وتحقيق أهدافها بفاعلية وتميز، وتأثيرها في درجة إتخاذ القرارات السريعة التي تنعكس على تميز تلك المنظمات، إنها تبحث في أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة الذي توليه المنظمات اليوم أهمية قسوة وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة المنافسة مما يجعلها تولي العاملين جل عنايتها من حيث تدريبهم وصقل قدراتهم وتفويضهم مزيداً من الصلاحيات، كوضع الأهداف الخاصة بالإنجازات وحل المشكلات المعيقة للعمل، حيث سعتي الدراسة إلى إبراز دور الإتصال الإداري التفاعلي للوصول بالعاملين إلى مستوي عال من الإبداع، وفي حدود علم الدارس هناك قلة في الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية وربطها بقدرات المورد البشري أو الإبداع، يأمل الدارس أن تسهم نتائج هذه الدراسة في الرقي بالأداء الإبداعي للعاملين في المنظمات التجارية مما يعكس بدوره علي الرقي بأداء المنظمات كافة بالقطاعين العام والخاص إلى مستوي يرضي طموح أصحاب العمل (هيثم، 2012م:2)

أهداف الإتصال الإداري:

تستهدف العملية الاتصالية في عمومها تغيير ما يلي:

المعلومات، اتجاهات ومواقف، وسلوك المتلقي.

أ / التغيير في المعلومات : ويتم على النحو التالي :

- تزويد المتلقي بمعلومات صحيحة وصادقة تمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة.

- تزويد المتلقي بمعلومات جديدة وإضافية لم يطلع عليها من قبل، عن الفكرة أو الموضوع.

- تصحيح معلومات أو مفاهيم أو أفكار خاطئة علققت في ذهن المستقبل.

ب/ التغيير في الاتجاه:

يهدف المصدر من خلاله إلى التأثير على اتجاه المتلقي في الجوانب التالية:

- تقوية أو تعزيز (تدعيم) الاتجاه الموجود لدى المستقبل - تعديل اتجاه المستقبل نحو الأفضل أو نحو الأسوأ. - تغيير اتجاه المستقبل.

المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب
(الصوفان 2000 ، 46)

مراحل الأداء الإبداعي:

من خلال البحوث والقراءات السابقة في الإبداع ذكر (فرج، 2002، م، 23)
ان هناك ثلاث مراحل قد مر بها الإبداع وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا آثارها
المكتوبة أو المنقولة روائياً، بدأ بالعصر الإغريقي ثم الروماني مروراً بالعصر
الجاهلي ثم الإسلامي وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من
القرن العشرين وبرزت السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة
بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن تبرز خصائصها كالتالي:

-الخلط بين مفهوم الإبداع والعبقرية والموهبة والنبوغ المبكر.
-الاعتقاد بان الإبداع والعبقرية هناك قوي خارقة خارجية تسيطر عليها.
-اقتصار استخدام كلمات مبدع وعبقري علي قلة قليلة ممن يأتون
بأعمال خاصة للعادة.

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة مع نهايات القرن التاسع عشر عندما
بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني
وأبرز خصائصها هي كالتالي:

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الإبداع
وابداعاته.
- المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء.
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق.
- انحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع.
- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية
والطبيعية.
- تطوير أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع.

المرحلة الثالثة: هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين
وامتدت حتى العصر الحاضر وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع علي
أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير
والشخصية والدافعية والبيئية وتبرز خصائص هذه المرحلة كالتالي:

خشية المساءلة واللوم لتسرب المعلومات لمستويات تنظيمية ليس لها أحقية
في وجود تلك المعلومات لديها.

نظراً لاختلاف الأفراد: - فكرياً - إدارياً لذا تظهر المعوقات عند إجراء
العملية الاتصالية يحدث تشويش.

المعوقات الإدراكية للاتصال:

تتمثل في اتجاهات الفرد أو مشاعره نحو موضوع معين أو نحو طرف آخر
في الاتصال فتؤثر على سلوكه وموقفه ويؤثر على فعالية الاتصال.

ويمكن تحديد المعوقات الإدراكية من خلال:

* تباين إدراك طرفي الاتصال

* إعطاء معاني متقايره لنفس الكلمات والرموز.

* رغبة الشخص في سماع ما يريد أن يسمعه فقط.

الأداء الإبداعي:

مفهوم الأداء الإبداعي:

يعرف الأداء الإبداعي أنه السلوك أو التصرف الذي يمارسه الفرد أو
الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج او خدمات
او سلع جديدة، حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد
يكون هذا السلوك إبداعي في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في
المنظمة (السالم، 1999م، 22)

يعرف الإبداع على انه ولادة شئ جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الظواهر
أو الأشياء بأساليب جديدة. كما يعرف الإبداع أنه تطبيق طور داخل
المنظمة أو تم إشهاره من خارج المنظمة لتطبيقه، والبعض عرفه على أنه
التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة (عبدالغفار، 1993، 24)

بينما عرف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة لحل مشكلات معينة
أو تجميع وإعادة تركيب الانماط المعرفية في أشكال فريدة، ولا يقتصر
الإبداع على الجانب التكتيكي لانه لايشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة
بها وإعادة التسوق فحسب بل يتعدى ذلك ليشمل الآلات والمعدات
وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا
عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، فالإبداع ليس إلا رؤية لظاهرة ما
بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب

- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله.
- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد على العمل، وبذل المزيد لأن شعوراً بعدم الرضا بالموجود يعود بالسلب على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجزه، وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن.

مستويات الابداع:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات المختلفة والمتعددة، ومنها تصنيف (تايلور، 1959، 29) أوردها وهي كما يلي:

- أ- الإبداع التعبيري: ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة، بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، كالرسومات العفوية التي يرسمها الأطفال.
- 1- الإبداع المنتج أو التقني: ويعني قدرة الإداري إلى التواصل نواتج من الطراز الأول، بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النتواتج، كتطوير لوحة فنية، أو مسرحية شعرية.
- 2- الإبداع الابتكاري: يتطلب هذا النوع من الابداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى، وتسمى هذه العملية بـ (التركيب).
- 3- الإبداع التجديدي: قدرة الفرد على دراسة نظريات أو قوانين أو مبادئ وتقديم إضافات جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الابداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء، مما ييسر تحسينها وتعديلها.
- 4- الإبداع التخيلي: يمثل الإبداع التخيلي أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلية، ويترتب عليه: ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة.

- التمييز بين مفهوم الذكاء والإبداع، أي الذكاء غير الإبداع والتباين بينهما الموهبة.
 - ظهور نظريات جديدة في الإبداع كمنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع.
 - تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الإبداع.
 - تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريبية لتعليم الإبداع.
 - تقديم البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الإبداع ثانياً.
- مبادئ الإبداع:**
- هناك الكثير من الآراء والتوجهات في مجال الإبداع والتي تم اعتبارها مبادئ أساسية في مجال الابداع ومن هذه المبادئ:
- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثر من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحولت احتمالات النجاح إلى موفقية، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، ولذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب ان تركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.
 - إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
 - احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
 - التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
 - تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.

معوقات الإبداع:

لكل علم ما يعيقه أو يؤثر في تطوره، وهنا تظهر عدد من المعوقات التي تواجه الإبداع وتمنعه من التمثيل والتحقق من خدمة الإنسان والمجتمعات الإنسانية. فمن هذا المنطلق ذكر (ماهر، 2002م، 34) عدد من المعوقات أحدها يرتبط بشخصية الفرد المبدع والأخرى ترتبط بالبيئة والمجتمع وهي كما يلي:

1- معوقات إدراكية تتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين بجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن صياغته، تضيق نطاقها، صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها. فتتشكل حياة الأفراد وتصرفاتهم (الزمري، 2002م، 249)

2- معوقات الشخصية:

ويقصد بها العوامل المعيقة الموجودة في شخصية الفرد والتي تؤثر على قدرته على الأداء الإبداعي وهي كالتالي: ضعف الثقة بالنفس - الميل للمجاراة - التشعب - التفكير النمطي - عدم الحساسية أو الشعور بالعجز - التسرع وعدم احتمال الغموض - نقل العادة - استخدام حاسة واحدة في التفكير - صعوبات تعبيرية - استخدام أساليب فكرية.

3- معوقات وجدية:

تتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ والجهد في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

4- معوقات ثقافية أو إجتماعية:

وتعود إلى الضغوط الإجتماعية المختلفة بالمنظمة أو البيئة المحيطة بالفرد.

5- معوقات بيئية:

ويقصد بها العوامل المعيقة الموجودة في البيئة الطبيعية للشخص المبدع وهي كالتالي:

- مقاومة التغير - عدم التوازن بين الجد والمرح - عدم التوازن بين التنافس والتعاون
- معوقات موجودة في الطبيعة والتي تحد من النشاط الذي يمارسه الفرد أو في طبيعة

- السلوك الإبداعي الذي سوف يشكل من فكرة جديدة كالضجيج

- العادات والتقاليد - النقد بدل الاقتراح - عدم وجود تعزيز ونقدية راجحة وعدم وجود تسهيلات - عدم توفر الفرصة التاريخية - معوقات أسرية.

الإطار المنهجي:-

منهجية الدراسة:

تشتمل على منهج الدراسة الميدانية، من تصميم أداة الدراسة واختبار الصدق والثبات للتأكد من صلاحية أداة الدراسة، وكذلك تقديم وصفاً دقيقاً لمجتمع وعينة البحث، ثم الأساليب الإحصائية والتي بموجبها يتم تحليل البيانات وذلك على النحو التالي:

مجتمع وعينة الدراسة:

أ/ مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين ببعض المصارف التجارية بولاية الخرطوم.

ب/ عينة الدراسة وخصائصها: إتمدت الباحث على عينة من مجتمع الدراسة الموضح في (أ) وذلك بغرض الحصول على البيانات المطلوبة وتم إختيار العاملين ببعض المصارف التجارية بولاية الخرطوم بعناية حيث تم إختيار عدد (163) من جملة المجتمع.

2- أداة الدراسة: أستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بفروض الدراسة والتي قام الباحث بتطويرها من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة وذلك بهدف قياس رأي أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (AMOS) بأسلوب:

أ- مصفوفة الارتباطات

ب- تحليل مسار آراء أفراد عينة الدراسة لمعرفة اتجاه إجاباتهم على عبارات الإستبانة.

تم إجراء التحليل العملي الاستكشافي باستخدام برنامج SPSS وتم الاعتماد على طريقة المكونات الأساسية لاستخراج العوامل التي ينطوي عليها المتغيرات

ومن النتائج نجد أن قيمة Sig=0.000 أي أقل من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة. أظهر التحليل المدار rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (2) لقد تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغيرات المستقلة مع بعضها البعض والمكونة من خمسة محاور للاتصالات الإدارية التفاعلية هي : الاتصالات الرأسية ، الاتصالات الأفقية ، الاتصالات الرسمية ، الاتصالات غير الرسمية، الاتصالات الشفهية وعدد عبارتها (24) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعات عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) حيث أن قيم الإشتراكيات الأولية لا تقل عن (0.50) و التثبيعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KOM لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما، حيث تم التوصل إلى أربعة مكونات أساسية (عوامل) من جمع العبارات في مقياس الاتصالات الإدارية التفاعلية وتفسر تلك المكونات مجتمعة (62.202%) من التباين لكل العبارات، وهي نسبة تزيد عن (60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقاً (at 1998' Hair, J. F.).

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي Varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها البعض تماماً.

المستقلة وذلك وفق ما سبق الإشارة إليه ضمن منهجية الدراسة. ويهدف تأويل العوامل المستخرجة تم الاعتماد على طريقة التدوير المتعامد Varimax. 1. التحليل العاملي للمتغير المستقل

جدول رقم (1) اختبار كفاية العينة واختبار مصفوفة الارتباطات الأصلية

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.985
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2119.433
	DF	276
	Sig.	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

من خلال هذا الاختبار يتم الحكم على مدى كفاية حجم العينة. و بصفة عامة تتراوح قيمة إحصائية KOM بين الصفر والواحد الصحيح. وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على زيادة الاعتمادية Reliability للعوامل إلى نحصل عليها من التحليل، والعكس صحيح ويشير هنا صاحب الاختبار (kaiser1974) أي أن الحد الأدنى المقبول لهذا الإحصائي هي 0.50 حتى يتم الحكم بكفاية حجم العينة. أما في حالة أن تكون قيمته أقل من ذلك فإنه يتعين زيادة حجم العينة .

ومن النتائج أعلاه في الجدول (1) نجد أن قيمة KOM تساوي 0.895 وهي أكبر من الحد الأدنى الذي اشترطه Kaiser إذا يمكننا أن نحكم بكفاية حجم العينة في التحليل الحالي.

Bartlett's Test

الهدف من هذا الاختبار هو تحديد ما إذا كانت مصفوفة الارتباط Correlation Matrix هي مصفوفة Identity Matrix الوحدة أم لا

جدول رقم (2)

التحليل العاملي للمتغير المستقل للاتصالات الإدارية التفاعلية

المتغير	العبارات	1	2	3	4
الاتصالات الراسية	q1.1 الاتصالات متاحه من المديرية إلى العاملين بشكل مستمر	.712			
	q1.2 الاتصالات الصادرة من أعلى وإلى العاملين توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة	.583			
	q1.3 تتوفر اتصالات صاعده من العاملين إلى المديرين تعلمهم بالمشاكل والمقترحات	.662			
	q1.4 تعمل الاتصالات الأفقية بين العاملين بنفس المستوى الإداري للحصول على المعلومات لاتخاذ القرارات	.617			
	q1.5 تعمل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري على تشجيع التعاون والتكامل بين الوظائف المختلفة	.765			
الاتصالات الأفقية	q2.1 بمؤسستنا اتصالات أفقيه بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر	.643			
	q2.2 تتوفر بمؤسستنا درجة عالية من الاتصال بين المجموعات الإدارية	.648			
	q2.3 تسهل الاتصالات الأفقية بين العاملين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	.646			
	q2.4 تستخدم المراسلات المكتوبة صعودا وهبوطا أفقيا بين المجموعات الإدارية بشكل كاف	.790			
	q2.5 تستخدم المراسلات الإلكترونية بين العاملين بشكل كاف	.679			
الاتصالات الرسمية	q3.1 تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالوضوح والصدق	.744			
	q3.2 تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الناجمة عن التوجيهات الشفوية	.681			
	q3.3 توفر الاتصالات الصادرة من العاملين إلى المديرين معلومات دقيقة لصناعة القرار الصائب	.695			
	q3.4 لدى مؤسستنا دليل إرشاد لإجراءات العملاء والعاملين	.659			
	q3.5 وسائل الاتصال المستخدمة في الأداء الإداري تتسم بالحدثة	.883			
الاتصالات غير الرسمية	q4.1 تقوم الاتصالات غير الرسمية على العلاقات والصدقات	.702			
	q4.2 يتميز العاملون بمهارات إنصات تسهل التفاهم فيما بينهم	.746			
	q4.3 يتميز العاملون بمهارات تعبير كافية لما يريدون بوضوح	.800			
	q4.4 تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين بشكل كاف	.639			
	q4.5 يتميز العاملون بمهارات خطابه بين أفرادها في الاتصالات الجمعية	.650			
الاتصالات الشفهية	q5.1 تسهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتفاهم فيما بينهم	.826			
	q5.2 تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري للحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات الصحيحة	.622			
	q5.3 تستخدم وسائل الاتصال بين العاملين بشكل كاف	.626			
	q5.4 تتسم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين بقدر كاف من الوضوح	.744			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

جدول رقم (2)

التحليل العاملي للمتغير المستقل الاتصالات الإدارية التفاعلية

4	3	2	1	العبارات	المتغير
			.716	الاتصالات متاحة من المديرية إلى العاملين بشكل مستمر	الاتصالات الراسية
				الاتصالات الصادرة من أعلى وإلى العاملين توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة	
				تتوفر اتصالات صاعده من العاملين إلى المديرين تعلمهم بالمشاكل والمقترحات	
				تعمل الاتصالات الأفقية بين العاملين بنفس المستوى الإداري للحصول على المعلومات لاتخاذ القرارات	
				تعمل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري على تشجيع التعاون والتكامل بين الوظائف المختلفة	
			.643	بمؤسستنا اتصالات أفقيه بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر	الاتصالات الأفقية
				تتوفر بمؤسستنا درجة عالية من الاتصال بين المجموعات الإدارية	
			.646	تسهل الاتصالات الأفقية بين العاملين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	
				تستخدم المراسلات المكتوبة صعودا وهبوطا أفقيا بين المجموعات الإدارية بشكل كاف	
				تستخدم المراسلات الإلكترونية بين العاملين بشكل كاف	
			.744	تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالوضوح والصدق	الاتصالات الرسمية
	.681			تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الناجمة عن التوجهات الشفوية	
		.695		توفر الاتصالات الصادرة من العاملين إلى المديرين معلومات دقيقة لصناعة القرار الصائب	
	.659			لدى مؤسستنا دليل إرشاد لإجراءات العملاء والعاملين	
				وسائل الاتصال المستخدمة في الأداء الإداري تتسم بالحدثة	
				تقوم الاتصالات غير الرسمية على العلاقات والصدقات	الاتصالات غير الرسمية
	.746			يتميز العاملون بمهارات إنصات تسهل التفاهم فيما بينهم	
	.800			يتميز العاملون بمهارات تعبير كافي لما يريدون بوضوح	
	.639			تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين بشكل كاف	
	.650			يتميز العاملون بمهارات خطابيه بين أفرادها في الاتصالات الجمعية	
		.826		تسهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتفاهم فيما بينهم	الاتصالات الشفوية
				تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري للحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات الصحيحة	
				تستخدم وسائل الاتصال بين العاملين بشكل كاف	
				تتسم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين بقدر كاف من الوضوح	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

جدول رقم (3)
التحليل العاملي للمتغير التابع الابداع الإداري

المتغير	العبارات	1	2	3	4
البيئة والمناخ	تقدر المؤسسة العاملين المبدعين في أداء عملهم وتكافئهم على إبداعاتهم				.717
	توفر المؤسسة نظام معلومات متكامل يساعد العاملين على تأدية عملهم وفق نظم ابتكاره				.706
	لدى العاملين بالمؤسسة خبرات عالية في أداء الأعمال الموكلة إليهم تفضي إلى الإبداع إذا توفر لهم الاستقرار				.818
	يوجد لدى المؤسسة نظام حوافز فعال يرتبط بالأداء المميز لكل عامل متطور في أدائه	.706			
	تنظم المؤسسة مسابقات لقياس الإبداع الإداري بين العاملين	.790			
الإنتاجية الإبداعية	لدى المؤسسة إدارة داعمة لترسيخ ثقافة الإبداع	.798			
	تبذل المؤسسة جهوداً كبيرة لتطوير العاملين ليحققوا درجة عالية من الإبداع	.883			
	تزداد القدرة على الإبداع كلما زادت خبرة العاملين عبر التدريب والتأهيل المستمر	.794			
	تحرص المؤسسة على توفير بيئة ملائمة لتفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين	.727			
	تقل القدرة على الإبداع كلما قل التدريب والدورات التدريبية في المؤسسة	.743			
العملية الإبداعية	مشاركة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة تضمن تعزيز روح الإبداع لديهم				
	أمتلك قدرة توفير حلول جديدة وسريعة لمواجهة مشاكل العمل		.775		
	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة				
	أمتلك قدرة التفكير البناء في ظل ضغوط العمل				
	أعبر بطلاقة عما يجول بذهني من أفكار جديدة				
التشارك وتكامل المسؤوليات	أمتلك بلاغة لغوية تمكنني من استخدام أكبر قدر من الألفاظ المهنية ذات المعنى الدقيق في مجال عملي	.814			
	أقدم مقترحات تطوير جديدة لرؤسائي عند الحاجة				
	تساعد مشاركة الرؤوسيين في تحديد أهداف المؤسسة على إيجاد روح الإبداع والابتكار	.686			
	يشعر العاملون بالتكامل لتحقيق الأهداف المشتركة	.604			
	يتم تحديد مجالات الأداء بالاشتراك بين الرؤساء والرؤوسيين	.652			
	تناسب مسئولية العاملين بالمؤسسة مع مقدار السلطة الممنوحة لهم				
	توفر المؤسسة نظام معلومات متكامل يساعد العاملين على تأدية العمل بسلاسة	.672			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

مجتمعة (63.003%) من التباين لكل العبارات، وهي نسبة تزيد عن (60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقاً (Hair et al. 1998). كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي Varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها البعض تماماً. اختبار الفرضيات:
الفرضية الرئيسية الأولى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية والأداء الإبداعي للعاملين
الفرضيات الفرعية
- يوجد أثر إيجابي للاتصالات الأفقية على البيئة والمناخ
- يوجد أثر إيجابي للاتصالات الرسمية على البيئة والمناخ

أظهر التحليل المُدار rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (3) أنه تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغيرات المستقلة مع بعضها البعض والمكونة من أربعة محاور للأداء الإبداعي هي: البيئة والمناخ، الإنتاجية الإبداعية، العملية الإبداعية، التشارك وتكامل المسؤوليات وعدد عبارتها (22) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمرعات عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) حيث أن قيم الإشتراكيات الأولية لا تقل عن (0.50) و التشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KOM لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما، حيث تم التوصل إلى أربعة مكونات أساسية (عوامل) من جمع العبارات في مقياس الرضا الوظيفي وتفسر تلك المكونات

James Lattin and orge A. Marcoulides and Irini Moustaki

(others, 2002)

4. مؤشر المطابقة المعياري، (Nor med Fit Index NFI)

وتراوح قيمته هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي

تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Tabachnick and Linda S.)

(Fidell, 1996).

5. مؤشر المطابقة المقارن، (Comparative Fit Index CFI)

وتراوح قيمته هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة بين هذا المدى الي تطابق

أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Tabachnick and Linda S. Fidell)،

(Fidell, 1996).

6. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI)

وتراوح قيمته هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلي

تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Tabachnick and Linda S.)

(Fidell, 1996).

7. مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index(TLI)

وتراوح قيمته هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى

الي تطبيق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Joseph, 1995, JR. and Others,

F.Hair

- يوجد أثر إيجابي للاتصالات غير الرسمية على البيئة والمناخ

تم استخدام أسلوب تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين متغيرات

الدراسة المستقلة الاتصالات إدارة التفاعلية باستخدام البرنامج الاحصائي

AMOS24 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغير (للمتغيرات

الداخلة في التحليل) والمفترضة من قبل النموذج والتحليل يتيح العدد من

المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي تم قبول النموذج المفترض

للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج.

1. النسبة بين قيم X^2 ودرجات الحرية - The relative chi-

square

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-square) المحسوبة من النموذج

مقسومة على درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على

قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح

مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة.

2. مؤشرات جودة المطابقة (The Goodness-of-FIT index

(GFI

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج

موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار

المتعدد أو معامل التحديد R^2 وتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة

المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما

كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج المفترض وإذا

كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج

المفترض

3. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من اهم المؤشرات لجودة المطابقة واذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل

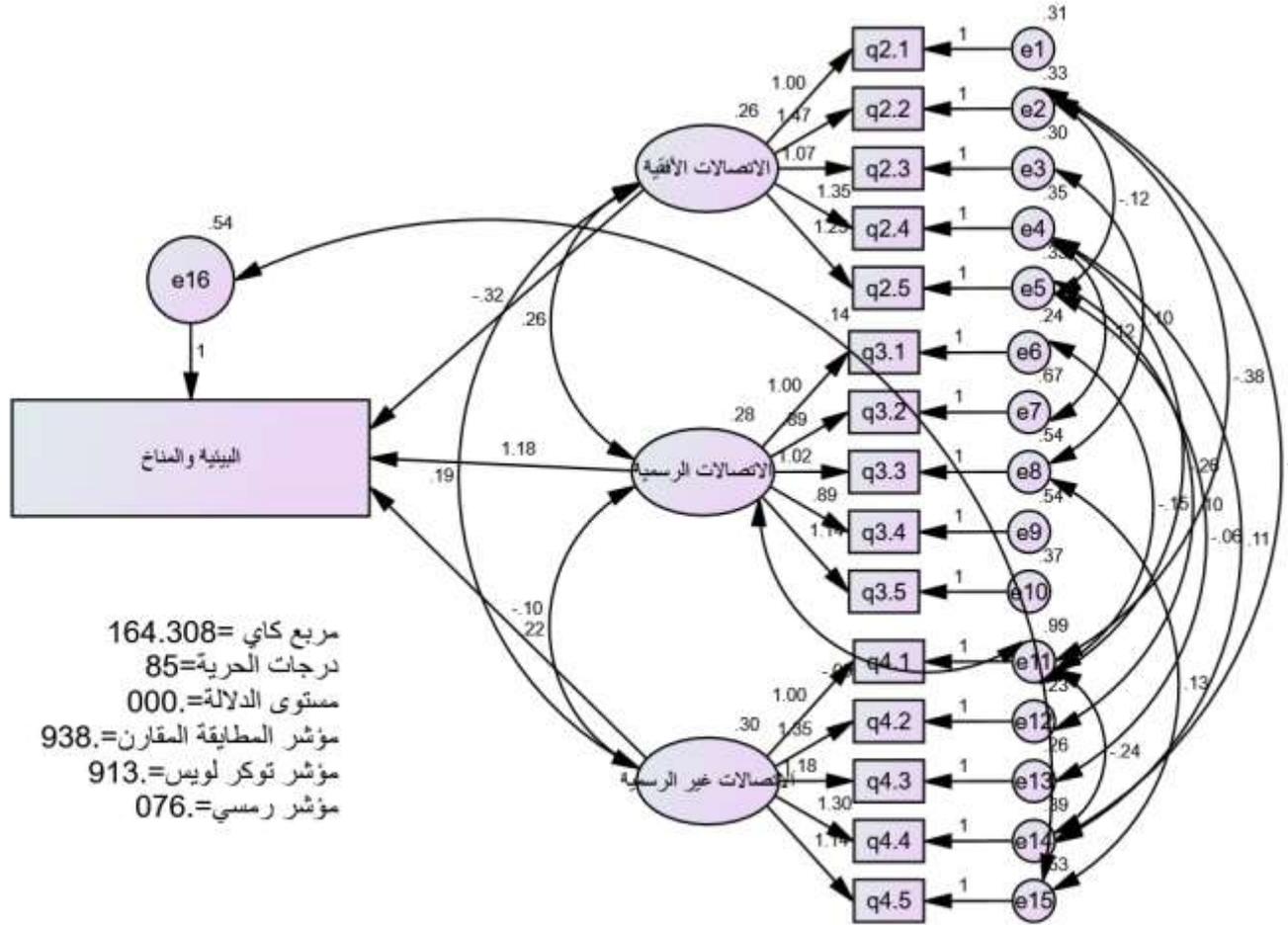
ذلك على أن النموذج يطابق تماما البيانات واذا كانت القيمة مصورة بين

0.08,0.05 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة اما

اذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج.

الشكل رقم (1)

يوضح نتائج الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

تشير أوزن معاملات الانحدار في العلاقة بين الاتصالات الإدارية والإداء الإبداعي للعاملين إلي عدم تأثير المتغير المستقل الاتصالات الإدارية على البيئية و المناخ من الشكل رقم (1) يمكن ملاحظة أنه لا يوجد أثر مباشر لكل من الاتصالات الأفقية والاتصالات الرأسية والاتصالات غير الرسمية على البيئية والمناخ.

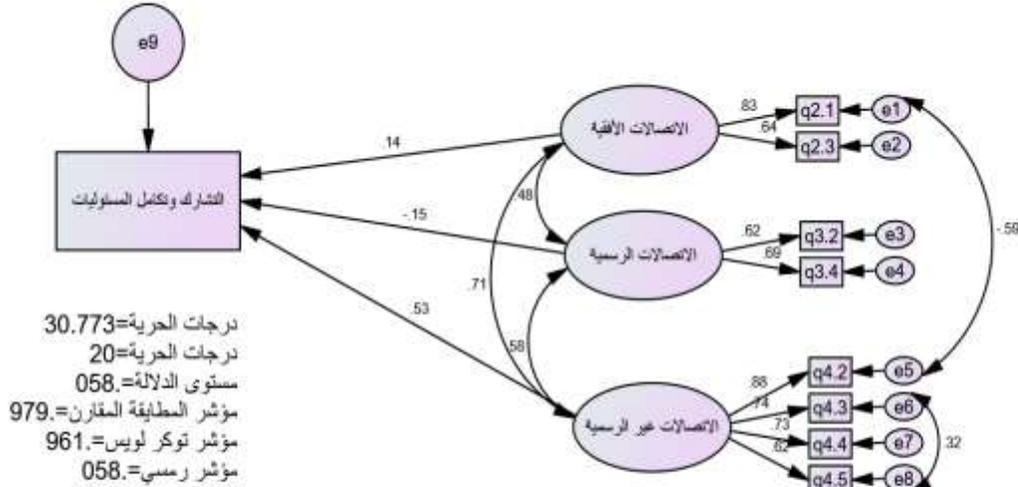
جدول رقم (4) يوضح نتائج الفرضية الأولى (أ)

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	العلاقات	
لم تدعم	.539	-.614	.517	-.318	البيئة والمناخ	<---
تدعم	.044	2.016	.588	1.185	البيئة والمناخ	<---
لم تدعم	.624	-.489	.210	-.103	البيئة والمناخ	<---

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

- يوجد أثر إيجابي للاتصالات الأفقية على التشارك وتكامل المسئوليات
 - يوجد أثر إيجابي للاتصالات الرسمية على التشارك وتكامل المسئوليات
 - يوجد أثر إيجابي للاتصالات غير الرسمية على التشارك وتكامل المسئوليات
- الفرضية ب وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية والأداء الإبداعي للعاملين
- الفرضيات الفرعية

الشكل رقم (2) يوضح نتائج الفرضية الأساسية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

جدول رقم (5) يوضح نتائج الفرضية الأولى (ب)

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	العلاقات	
لم تدعم	.345	.945	.141	.133	<---	الاتصالات الأفقية
لم تدعم	.214	-1.243	.128	-.159	<---	الاتصالات الرسمية
دعمت	***	3.453	.120	.414	<---	الاتصالات غير الرسمية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

1. العمل على بناء وتعزيز ثقافة الفرد للاتصالات الأفقية الداعمة لبيئة العمل من أجل بلوغ الأهداف المرجوة داخل المصارف التجارية.
2. رفع الوعي بالاتصالات الرسمية لدى المدراء والعمال على حدٍ سواء من أجل تحسين الأداء داخل المصارف التجارية.
3. التأكد من وضوح الاتصالات غير الرسمية بين المدراء والعمالين بالمصارف التجارية الخاصة وذلك بأهميتها في العملية الإدارية.
4. العمل على بناء إتصالات أفقية داعمة للتشارك وتكامل المسئوليات لأجل تحقيق الأهداف التي تسعى المصارف للوصول إليها.
5. ضرورة الإلتزام بالاتصالات الرسمية في المصارف التجارية وذلك لتعزيز التشارك وتكامل المسئوليات.
6. رفع مستوى الوعي والإهتمام بالاتصالات غير الرسمية في المصارف التجارية وذلك لتعزيز التشارك وتكامل المسئوليات.

المراجع:

- ابن منظور، جمال الدين لسان العرب، اجمللد الحادي عشر، بيروت: دار بيروت للطباعة والنشر، 1956م.
- الزهري، رندة (2002)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. مجلة عالم الفكر المجلد 30، العدد 3.
- السالم، مؤيد، 1999م العلاقة بين تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعمالين، مجلة العلوم الإدارية، العدد 26.

تشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين الاتصالات الإدارية والإداء الإبداعي للعمالين إلى عدم تأثير المتغير المستقل الاتصالات الأفقية والرسمية على التشارك وتكامل المسئوليات من الشكل رقم (2) والجدول (5) يمكن ملاحظة أنه لا يوجد أثر مباشر لكل من الاتصالات الأفقية و الاتصالات الرسمية على التشارك وتكامل المسئوليات بينما توجد يوجد أثر مباشر للاتصالات غير الرسمية على التشارك وتكامل المسئوليات.

النتائج:

توصلت الدراسة للنتائج التالية

1. إن الاتصالات الأفقية أثرت سلباً على البيئة والمناخ
2. إن الاتصالات الرسمية أثرت إيجاباً وتدعم البيئة والمناخ
3. إن الاتصالات غير الرسمية أثرت سلباً على البيئة والمناخ
4. إن الاتصالات الأفقية أثرت سلباً على التشارك وتكامل المسئوليات
5. إن الاتصالات الرسمية أثرت سلباً على التشارك وتكامل المسئوليات
6. إن الاتصالات غير الرسمية أثرت إيجاباً على التشارك وتكامل المسئوليات
7. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية والأداء الإبداعي.

التوصيات:

- الصواف، ماهر محمد 2000م، تقييم الاداء الوظيفي، دراسة مقارنة النماذج المستخدمة بالملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 24 العدد 76.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي، القاهرة، 1993م.
- فرج، طريف شوقي، السلوك القيادي وفعاليتته الإدارية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002 م.
- ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.
- هزاع شبيب خالد السبيعي، دور نظم الإتصالات الإدارية في إتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، المملكة العربية السعودية، جامعة تاييف العربية للعلوم الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003.
- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين. فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة 2012م.
- وليد فتح الله بركات، الاتصال: مفهومه وعناصره، مجلة النيل، العدد ٤٧ ، أكتوبر 1991م