



## أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية\*

د. بندر كريم أبوتايه

أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال

د. منار إبراهيم القطاونة

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة البلقاء التطبيقية - السلط

المملكة الأردنية الهاشمية

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي لدى العاملين في بعض منظمات قطاع الأعمال في الأردن. كما هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك اختلاف في إدراك العاملين للسلوك الإبداعي وفقاً لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية المتعلقة بجنس الموظف وعمره ومؤهلته العلمي ومركزه الوظيفي وخبرته الوظيفية. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها. وقد شملت الدراسة جميع العاملين في مراكز (12) منظمة أردنية تعمل في قطاع الأعمال في مدينة عمان. وقد بلغ مجتمع الدراسة (1423) فرداً يعملون في الأنشطة الأساسية في المنظمات المبحوثة. شملت عينة الدراسة (212) فرداً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد بينت نتائج الدراسة أن السلوك الإبداعي كان مرتفعاً لدى العاملين في المنظمات المبحوثة، كما إن الاتصالات الإدارية بأبعادها الخمسة (اتصالات المهمة، واتصالات الأداء، واتصالات الوظيفة، والاستجابة للاتصال، والاتصالات الشخصية) جاءت مرتفعة.

كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للاتصالات الإدارية بأبعادها الخمسة في زيادة مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين. وقد جاء بعد الاستجابة للاتصال في المرتبة الأولى من حيث تأثيره على السلوك الإبداعي. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى للعوامل الديمغرافية باستثناء عملي العمر والخبرة الوظيفية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الأفراد ذوي الخبرة الكثيرة (أكثر من 15 سنة) كانوا أكثر إبداعاً. وبينت النتائج أن الفئة العمرية (26-35) سنة كانت أكثر إبداعاً مقارنة مع الفئات العمرية الأخرى.

وبناءً على نتائج الدراسة خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تنمية السلوك الإبداعي وتطوير الاتصالات الإدارية في منظمات الأعمال في الأردن. ومن ضمن تلك التوصيات تطوير السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمات المبحوثة من خلال تطوير الاتصالات الإدارية، وذلك بفتح قنوات الاتصال الشخصية مع العاملين، وتوضيح سياسات العمل، وتوفير المعلومات المرتبطة بأداء العاملين من خلال الاتصالات المتعلقة بذلك الأداء.

الكلمات الافتتاحية: السلوك الإبداعي. الاتصالات الإدارية. منظمات الأعمال. الأردن.

\* تم تسلم البحث في إبريل 2014، وقُبل للنشر في ديسمبر 2014.

## مقدمة:

ان أكثر ما يميز المنظمات اليوم هو كثرة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وازدياد حدة المنافسة التي مثلت لمنظمات الأعمال تحديًا كبيرًا، وأدت في كثير من الأحيان إلى خروجها من السوق أو فقدانها لبعض أصولها وخسارة لخصصها السوقية. بينما شكلت تلك المتغيرات فرصة للقسم الآخر من تلك المنظمات، بحيث تطورت وازدهرت أعمالها واتسع انتشارها. ولعل نجاح القسم الأخير من المنظمات يعود في كثير من الأحيان إلى إبداعات مواردها البشرية في التعامل مع التغيرات البيئية وتكييفها لصالحها.

ويعتبر الإبداع من العمليات الأساسية والحيوية في المنظمات المعاصرة خاصة في ظل وجود الكثير من الظروف المتغيرة والمعقدة والتي بدورها تفرض على هذه المنظمات تحديات وتبعات كبيرة. ولعل الإبداع يعتبر من الوسائل المهمة التي تساعد في إحداث نقلة نوعية على مستوى المنظمة من خلال مواكبة التغيير البيئي وتحسين وتطوير المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية وتعظيم الربحية (بال، 2004).

ولكون الإبداع صفة من الصفات المميزة للمنظمات المتقدمة في وقتنا الحالي، فإن هذا دفع البعض للإشارة إلى أن المدير الأفضل هو ذلك المدير الذي يكون قادرًا على مساعدة الأفراد، والاستفادة من مواهبهم الإبداعية (الصرن، 2000). والإبداع يبدأ من الأفراد، ولذلك على المنظمات أن تهيب للعاملين لديها جميع المقومات والوسائل التي من خلالها تتحول الأفكار والسلوكيات إلى نتائج ملموسة تنعكس إيجابًا على المنظمة، من خلال تعظيم الموارد والنتائج، وهنا يبرز دور البيئة التنظيمية الداعمة والمشجعة للإبداع التنظيمي، والتي من خلالها يتم التغلب على الكثير من المعوقات التي تواجه مراحل عملية الإبداع.

وفي ظل التغيرات البيئية الكبيرة وحاجة المنظمة إلى الإبداع لتجاوزها، تبرز الاتصالات الإدارية في المنظمة كأحد الأساليب التي يمكن من خلالها تطوير أداء واتجاهات العاملين (Abu Bakar and Mustaffa, 2013) وتعزيز مهاراتهم في خدمة عملاء المنظمة (Park et al., 2014). إذ إن حاجة الأفراد العاملين إلى المعلومات الكافية والدقيقة عن مختلف الأمور في المنظمة تصبح ملحة للتعامل مع تلك المتغيرات، والخروج بأفكار إبداعية تساهم في تطور وبقاء المنظمة. وبالرغم من أهمية الاتصالات الإدارية في الإبداع، فإن الملاحظ أن الاتصالات الإدارية لم تحظ بالأهمية التي تستحقها من البحث والدراسة في البيئة العربية.

## أهمية الدراسة

تتناول الدراسة موضوعًا مهمًا يتمثل في الوقوف على واقع الاتصالات الإدارية، وأثر ذلك في السلوك الإبداعي، وهذا من شأنه أن يضع حقائق مهمة ميدانية أمام متخذي القرار ليتمكنوا من تطوير سلوك العاملين الإبداعي في منظماتهم من خلال تطوير مهاراتهم في الاتصالات الإدارية. إن من شأن معرفة المدراء لواقع السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية توجيه أنظارهم إلى كيفية تشجيع العاملين على تطوير سلوكهم الإبداعي، وتبني أفكارهم الإبداعية من خلال تذليل العقبات التي تواجههم من أجل الارتقاء بمنظماتهم وتطوير أدائها في بيئة تتسم بالتغيير المستمر والمنافسة الحادة. كما إن معرفة متخذ القرار في منظمات الأعمال الأردنية لواقع الاتصالات الإدارية فيها ومدى ارتباطه بالسلوك الإبداعي للعاملين من شأنه أن يساهم في تطوير نظم الاتصالات الإدارية في تلك المنظمات، وتصميمها بحيث تسمح

بانسيابية المعلومات بين المدير والمرعوس بسهولة ووضوح. كما يوجه أنظار المدراء في تلك المنظمات إلى كيفية تعزيز أبعاد الاتصالات الإدارية وتذليل العقبات التي تواجه عمليات الاتصال فيها.

كما تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول علاقة السلوك الإبداعي مع الاتصالات الإدارية التي تتصف بندرة الدراسات العربية، مما يشكل مساهمة إضافية في أدبيات الإدارة العربية، خاصة في ظل النقص الواضح للأبحاث التي تربط المفهومين معاً.

### أهداف الدراسة:

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى الاتصالات الإدارية في منظمات الأعمال الأردنية.
- 2- التعرف على مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية.
- 3- التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال الأردنية.
- 4- التعرف على مدى اختلاف اتجاهات العاملين نحو السلوك الإبداعي وفقاً لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية في منظمات الأعمال الأردنية.
- 5- المساهمة في زيادة فاعلية وكفاءة الاتصالات الإدارية ورفع مستوى الإبداع للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية، من خلال تقديم توصيات ومقترحات تساهم في تحسين نوعية الاتصالات الإدارية ورفع مستوى الإبداع للعاملين في تلك المنظمات.

### مشكلة الدراسة:

إن لطبيعة الاتصالات الإدارية السائدة في المنظمة دوراً مهماً في التأثير على مختلف أنماط سلوك واتجاهات العاملين في تلك المنظمات. ويُعد السلوك الإبداعي من الأنماط السلوكية المهمة في المنظمة لما ينتج عنه من تطور وبقاء في العصر الحالي الذي يتميز بالمنافسة القوية والانفتاح على الأسواق العالمية. ومن هنا تحاول هذه الدراسة بحث طبيعة الاتصالات الإدارية في منظمات الأعمال الأردنية وأثرها على السلوك الإبداعي للعاملين في تلك المنظمات. وتتمحور مشكلة الدراسة حول الأسئلة التالية:

- 1- ما هي طبيعة الاتصالات الإدارية في منظمات الأعمال الأردنية؟
- 2- ما هو مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية؟
- 3- ما أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية؟
- 4- هل تختلف اتجاهات العاملين نحو السلوك الإبداعي باختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية في منظمات الأعمال الأردنية؟

### فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لُبُعد اتصالات المهمة على السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لُبُعد اتصالات الأداء على السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لُبُعد اتصالات الوظيفة على السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لُبُعد الاستجابة للاتصال على السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لُبُعد الاتصالات الشخصية على السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية.

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، والخبرة الوظيفية). وتتفرع منها:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي تعزى لجنس الموظف.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي تعزى للعمر.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي تعزى للمؤهل العلمي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي تعزى للمركز الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي تعزى للخبرة الوظيفية.

#### منهجية الدراسة:

#### أولاً- مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في المراكز الرئيسية لمجموع (12) منظمة تعمل في القطاع الخاص في الأردن. وتتنوع هذه المنظمات لتشمل بنوكاً تجارية وشركات تأمين ومصانع وشركات اتصالات. وقد تم اختيار تلك المنظمات كونها تعمل في بيئة تنظيمية تتميز بتنافسية عالية مما يساهم في إبراز أهمية الاتصالات الإدارية والسلوك

الإبداعي، وهي المتغيرات التي تركز عليها هذه الدراسة. وقد روعي في اختيار مراكز منظمات الأعمال المشمولة في الدراسة تقارب حجمها من حيث أعداد العاملين فيها، وقد تم استثناء العاملين الذين لا ترتبط أعمالهم بشكل مباشر بالأنشطة الأساسية والجوهرية لتلك المنظمات. وقد بلغ عدد العاملين في تلك المنظمات بناء على الأسس السابقة ما يقارب (1423) فرداً وفقاً لدوائر إدارة الموارد البشرية فيها. وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة. وقد تحدد حجم عينة الدراسة بناء على مدى تعاون المنظمات المشمولة في الدراسة بتحديد عدد الاستبانات المطلوب توزيعها، حيث تراوحت أعداد الاستبانات الموزعة ما بين (25) استبانة في حدها الأعلى، وفي حدها الأدنى 1 (15) استبانة. وقد تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة من خلال موظفي دوائر العلاقات العامة أو موظفي إدارة الموارد البشرية. حيث تم توزيع (267) استبانة بشكل عشوائي على العاملين في المنظمات المشاركة في هذه الدراسة. وتم استرداد (234) استبانة، وتبين أن (22) استبانة منها غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبذلك بلغ عدد الاستبانات التي خضعت للدراسة (212) استبانة شكلت ما نسبته (14.9%) من نسبة مجتمع الدراسة، ونسبة استرجاع بلغت (80%).

#### ثانياً - أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة الأولية من الأفراد العاملين. وقد تم قياس الاتصالات الإدارية في الاعتماد على الأداة التي طورها (Penley and Hawkins, 1985)، وشملت تلك الأداة (19) فقرة لقياس خمسة أبعاد للاتصالات الإدارية وهي: اتصالات المهمة، واتصالات الأداء، واتصالات الوظيفة، والاستجابة للاتصال، والاتصالات الشخصية. وفيما يتعلق بالسلوك الإبداعي، فقد تم قياسه في الاعتماد على الأداة التي طورها (السالم، 1999). وقد اشتملت على (13) فقرة. كما تم تحكيم متغيرات الدراسة وفقراتها في الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، حيث تم أخذ ملاحظاتهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بصياغة بعض فقرات الاستبانة لتلائم مجتمع الدراسة الحالية (ملحق رقم 1).

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة استخدم الباحثان اختبار "كرونباخ ألفا" لمعرفة درجة ثبات أداة الدراسة بمتغيراتها المختلفة. وتبين النتائج الواردة في جدول (1) معاملات الثبات الخاصة بكل بُعد من أبعاد الدراسة، وهي بُعد اتصالات المهمة (0.77)، واتصالات الأداء (0.61)، واتصالات الوظيفة (0.83)، والاستجابة للاتصال (0.83)، والاتصالات الشخصية (0.81)، ومتغير السلوك الإبداعي (0.82). وهذه المعاملات تشير إلى أن أداة الدراسة تمتاز بدرجة مقبولة من الثبات (Pallant, 2003).

#### جدول رقم (1)

#### معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات (Cronbach's Alpha)
اتصالات المهمة	4	.77
اتصالات الأداء	3	.61
اتصالات الوظيفة	5	.83
الاستجابة للاتصال	4	.83
الاتصالات الشخصية	3	.81
السلوك الإبداعي	13	.82

## التعريفات الإجرائية:

الاتصالات الإدارية: تعني نقل وتبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وتقاس من خلال:

- 1- اتصالات المهمة: يتضمن هذا البعد مدى قيام المشرفين بإعلام المرءوسين بمتطلبات إنجاز مهام العمل، ووصف التغييرات التي تطرأ على عمل الموظف، وشرح سياسات تلك الأعمال.
- 2- اتصالات الأداء: تشير إلى مدى قيام المشرفين بتوفير معلومات كافية للمرءوسين عن أدائهم ومتطلبات وكيفية الوصول لنوعية الأداء المطلوبة.
- 3- اتصالات المهنة: تعني مدى قيام المشرفين بمراجعة الفرص والاحتياجات التدريبية مع المرءوسين، وتزويدهم بنصائح وإرشادات تساعدهم في التقدم في مساراتهم المهنية.
- 4- الاستجابة للاتصال: يشير هذا البعد إلى مدى استماع المشرفين إلى المرءوسين وإلى درجة استعدادهم للاستجابة للقضايا المثارة من قبل هؤلاء المرءوسين.
- 5- الاتصالات الشخصية: يتخصص هذا البعد إلى أي مدى تتم مناقشة الأمور العائلية، وتلك الأمور غير المرتبطة بالعمل في العلاقة بين المشرف والعامل.
- 6- السلوك الإبداعي: هو السلوك المميز للفرد أو المجموعة في المنظمة الذي تنتج عنه مفاهيم وأفكار جديدة قد تترجم فيما بعد إلى سلع أو خدمات جديدة في المنظمة.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### السلوك الإبداعي:

يعد الإبداع أداة في أيدي المنظمات التي تسعى للريادة والوصول إلى ما تبغي وتريد (الصرن، 2000). ويعتبر الإبداع ظاهرة قديمة وجزءاً لا يتجزأ من البشرية، حيث إن الإبداع يعتبر امتداداً لقدرة الفرد على الابتكار (جوبتا، 2008). والإبداع شكل راق للنشاط الإنساني. وقد أصبح منذ الخمسينيات من القرن العشرين مشكلة مهمة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول، كما تزايد وتطور الاهتمام بموضوعات مختلفة ذات علاقة بالإبداع، باعتبار أن الإبداع ظاهرة معقدة الوجوه ومتعددة الأبعاد (جلدة وعبوي، 2006).

وتتعدد تعريفات الإبداع وتتنوع تبعاً لتعدد مستويات وأنواع الإبداع، فهناك من يرى بأن الإبداع هو الآلية التي من خلالها يتم التفكير وتوظيف القدرات الذهنية أو العقلية والمهارات لدى الفرد بأسلوب ونظام معين، لتنتهي بتقديم منتجات إبداعية (أوبكر، 2007)، وهناك من يقول بأن الإبداع هو تصور أصيل للبدائل التي يمكن أن تساهم في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة (جواد، 2000). ويتفق نجم (2003) مع المفهوم السابق، إذ يرى أن الإبداع هو التوصل إلى حل ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لحل المشكلة (نجم، 2003). أما Narayanan (2001) فيعرف الابتكار بأنه العملية التي من خلالها يقوم الأفراد أو المنظمات بحل المشكلات والتوصل إلى حلول تقنية من خلال التوصل إلى نتائج على شكل منتجات أو خدمات. أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو

المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن تنتج عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، حيث إنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (السالم، 1999).

وبشكل عام يلخص الفاعوري (2005) التعريفات التي قدمها الباحثون في هذا المجال بالمحاور التالية: المحور الأول: ويشمل التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية أنه عملية ينتج عنها شيء جديد. المحور الثاني: يشمل التعريفات التي تركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات. المحور الثالث: يركز على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين. المحور الرابع: يركز على الإمكان الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز. المحور الخامس: يركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي.

وتشير الكتابات المختلفة حول الإبداع بأن هناك مجموعة من العوامل التي قد تدعم أو تعرقل الإبداع، منها: خصائص الأفراد داخل المنظمة، والهيكل التنظيمي بخصائصه المختلفة، والمناخ والثقافة التنظيمية، والبيئة التي نشأت المنظمة في إطارها (كنج واندرسون، 2004). وللعلمية الإبداعية مجموعة من المراحل من أشهرها المراحل التي قدمها عالم النفس الأمريكي "الاس"، والتي تتحدد بالمراحل التالية (جلدة وعبوي، 2006):

- مرحلة الاهتمام (Interest): تتمثل في الشعور بالمشكلة أو بالحاجة للإبداع.
- مرحلة الإعداد (Preparation): تتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع محور الاهتمام.
- مرحلة الاحتضان (Incubation): تشهد هذه المرحلة التفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع البحث.
- مرحلة البزوغ أو الاشرار (Illumination): فيها يتوصل المبدع إلى الحلول الإبداعية.
- مرحلة التحقق (Verification): تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، والاستعانة بأدوات البحث المتاحة، للتأكد من صحة وصلاحيته وطرق تطبيق الإبداعات المختلفة.

### أبعاد السلوك الإبداعي:

تختلف المداخل التي تناولت الإبداع والسلوك الإبداعي باختلاف وجهات نظر الباحثين لهذا المفهوم. ولذلك اختلفت العناصر أو الأبعاد التي استخدمها الباحثون في دراساتهم. واعتمدت الدراسة الحالية على دراسة السلوك الإبداعي من خلال الأنماط السلوكية المميزة للفرد المبدع والتي ليست بالضرورة أن ينتج عنها منتج جديد أو خدمة جديدة. ويمكن أن يتجسد هذا السلوك الإبداعي في كل أو أحد السلوكيات أو الممارسات التالية (السالم، 1999):

1- تبني التغيير والمساهمة في نشره في المنظمة:

يستدل على النمط السلوكي الإبداعي من خلال قدرة الفرد العامل على التعبير عن الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل بثقة ودون خوف من أية جهة في المنظمة، ومن خلال امتلاك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية في المنظمة.

2- القدرة على التكيف والمرونة في العمل:

يتمحور هذا النمط السلوكي الإبداعي حول قدرة الفرد على التكيف مع المستجدات التي تطرأ على طرق وسياسات العمل المرتبطة بوظيفته. كما يتضح هذا النمط السلوكي الإبداعي إذا امتلك الفرد المرونة اللازمة لأداء العمل وفقاً للمتغيرات المحيطة به.

### 3- سعة الاتصالات مع الجهات الخارجية والداخلية في المنظمة:

يستدل على هذا النمط السلوكي للإبداع من خلال قدرة الفرد على الحصول على المعلومات داخل وخارج المنظمة. ويتم ذلك عبر فتح قنوات اتصال مع الجهات الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية باستخدام العلاقات الشخصية.

### 4- المساهمة في حل المشكلات وتحمل المخاطر:

يتميز الفرد العامل المبدع بالقدرة والرغبة في المشاركة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، كما يتميز بسلوكه الذي يرتبط بالقدرة على تحمل المخاطر الناجمة عن سلوكه أو مقترحاته في المنظمة.

### 5- استخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل:

يتبلور هذا النمط من التصرفات حول قبول وتنفيذ الطرائق والأساليب الجديدة في أداء المهام المرتبطة في الوظيفة، وعدم الركون للطرق الحالية المتبعة لتنفيذ تلك المهام.

### 6- تشجيع الإبداع وتوفير المعلومات لأصحاب الأفكار الجديدة:

يدور هذا النمط السلوكي حول اتجاهات الفرد نحو تشجيع الإبداع، من خلال طرح الأفكار الجديدة، وتوفير المعلومات للأفراد الذين يقومون بطرح الأفكار الإبداعية في المنظمة. حيث يتميز الفرد هنا بقدرته على تقديم المساعدة للمبدعين وتشجيعهم على الاستمرار في تقديم الجديد دائماً.

### 7- رفض الرتابة في العمل وعدم تقبل الممارسات التي تحد من الإبداع:

يتميز الفرد المبدع برفضه للروتين والرتابة في أداء الأعمال في المنظمة والبحث عن التطوير في العمل بشكل مستمر. كما يتميز سلوك الفرد المبدع بعدم تقبل الأنماط السلوكية التي تشكل عائقاً أمام الإبداع كالركون إلى الواقع وعدم تغييره.

## الاتصالات الإدارية:

أما بالنسبة للاتصالات فهناك من يعتبرها البنية الأساسية التي تستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمات، وهي تعبر عن روح تلك المنظمات (جرينبيرج وبارون، 2004). كما تعد الاتصالات نشاطاً إدارياً واجتماعياً داخل المنظمة حيث إنها تساهم في نقل المفاهيم والأفكار والآراء لتوثيق التماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تتحقق أهدافها (Aubert et al., 2013). وتشير الدراسات والأبحاث إلى أن الاتصالات تمثل 75% من إجمالي أنشطة المنظمة (الشامي، 2002). ويشير البعض إلى أن الاتصال الفعال هو السبيل إلى توحيد نشاط المنظمة، ووسيلة لتغيير السلوك وتحقيق الأهداف (أبو كريم وطناش، 2008)

تتعدد المداخل في دراسة الاتصالات الإدارية في أدبيات الإدارة. فهناك من يقسمها إلى اتصالات رسمية وغير رسمية (جودة، 2008). والأساس هنا في التقسيم هو نقل المعلومات وتبادلها في المنظمة بشكل رسمي أو غير رسمي. فيعتبر الاتصال رسمياً أن جرى تبادل للمعلومات بين أعضاء المنظمة بشكل رسمي وضمن القنوات الرسمية في المنظمة. ويوجد مدخل آخر لدراسة الاتصالات باعتبارها اتصالات عمودية أو اتصالات أفقية (الدهان وآخرون، 2012). فالاتصالات العمودية هي تلك الاتصالات التي يتم فيها تبادل المعلومات بين الرئيس والمرءوس. وأما الاتصالات الأفقية فهي تلك الاتصالات التي يجري فيها تبادل المعلومات بين الموظفين على المستوى الإداري. أما المدخل الآخر في الاتصالات فهو



المدخل الذي يتناول الاتصالات على أساس تبادل المعلومات من خلال القنوات الشخصية أو غير الشخصية (Robbins and Coulter, 2007). فمثلا المحادثة والاتصالات الهاتفية هي أمثلة على الاتصالات الشخصية، بينما تعتبر الاتصالات التي يجري فيها نقل وتبادل المعلومات عن طرق وسائل الإعلام - اتصالات غير شخصية.

وهناك من يرى أن الغاية من الاتصالات الإدارية داخل العمل هي تزويد الأفراد بالأطر المرجعية والمهارات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم ولتحقيق النجاح (Satterwhite & Sutton, 2003). ويعتبر الهدف الأساسي من عملية الاتصال هو إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو اذاعتها أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة (حجاب، 2007). أما الأهداف الفرعية للاتصالات الإدارية على المستوى الوظيفي فنذكر منها (الصيرفي، 2007):

- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
  - نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
  - قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
  - تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
- ويؤكد البعض على أهمية الاتصالات الإدارية بالنسبة للمدراء، إذ إن الاتصالات الإدارية تعتبر وسيلة المدراء في إدارة أنشطتهم ووظائفهم الإدارية المختلفة، وذلك على اعتبار أن الاتصالات الإدارية تساعد المدير في مجموعة من الجوانب، منها (حجاب، 2007):

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تحديد المشكلات وسبل علاجها.
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- تحفيز وتوجيه العاملين ونصحهم.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

### أبعاد الاتصالات الإدارية:

تتعد المداخل التي يستخدمها الباحثون لدراسة الاتصالات الإدارية، ولذلك سيتم التركيز هنا على الأبعاد التي قدمها (Penley and Hawkins, 1985) والتي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة. وهذه الأبعاد الخمسة كالتالي:

#### 1- اتصالات المهمة:

تتمحور الاتصالات حول المهمة التي يقوم بها الموظف. وتبين إلى أي مدى يقوم المدير أو المشرف المباشر على الموظف بتزويده بالمعلومات الضرورية المطلوبة للعمل، ووصف التغييرات في مكان العمل وبيان السياسات المتبعة في الوظيفة. ويتم ذلك من خلال التغييرات التي تطرأ على السياسات المتبعة في الوظيفة، وكيفية أداء المهام ومناقشة العقبات التي تعترض مهام الموظف ومعالجتها.

## 2- اتصالات الأداء:

وتهدف اتصالات الأداء إلى تقييم قدرة المدير - أو المشرف المباشر على الموظف - على تزويده بالمعلومات حول جودة أدائه. ويتم في هذا النوع من الاتصالات بيان نقاط الضعف في أداء الموظف وكيفية تحسين ذلك الأداء، وبيان مدى الجودة والتميز في الأداء.

## 3- اتصالات الوظيفة:

تتمحور الاتصالات المتعلقة بالوظيفة (المهنة) حول قياس قدرة المدير أو المشرف المباشر على مراجعة الحاجات والفرص التدريبية للموظف، وتقديم النصح والمشورة له في مهنته. يقوم المدير هنا بتشجيع الموظف على التطور في مهنته، وكيفية الحصول على الفرص التدريبية، وتوسيع مدارك هذا الموظف حول المتطلبات المستقبلية المتعلقة بمساره الوظيفي.

## 4- الاستجابة للاتصال:

يتمحور هذا النوع من الاتصالات حول مدى قيام المشرفين بالاستماع للموظفين والاستجابة للقضايا المثارة من قبلهم. وتحصل الاستجابة في الاتصال إذا كانت هناك قناعة لدى الموظف بأن المدير أو المشرف عليه لديه الرغبة في الاستماع لمشكلات الموظف. كما تتضح عند قيام المدير ببذل الجهد للاستجابة لتساؤلات ومتطلبات الموظف.

## 5- الاتصالات الشخصية:

يتمثل هذا النوع من الاتصالات في مناقشة الاهتمامات العائلية للموظف أو الاهتمامات غير المرتبطة بالعمل في العلاقات التي تربط الموظف بمديره. ويتوافر هذا النوع من الاتصالات إذا قام المدير أو المشرف بسؤال الموظف عن عائلته، أو تجاذب الحديث بينهما حول قضايا غير مرتبطة بالعمل.

## العلاقة بين الاتصالات الإدارية والسلوك الإبداعي:

تدل الدراسات الميدانية على وجود علاقة بين الاتصالات الإدارية والإبداع في مختلف أنواع المنظمات التي تناولتها تلك الدراسات (García-Morales et al, 2011). حيث بينت غالبية الدراسات أن المنظمات المبدعة أبدت اهتمامًا كبيرًا في قنوات الاتصالات الإدارية التي تؤدي إلى ذلك الإبداع (Koc, 201). ومن الناحية النظرية يمكن القول إن الاتصالات الإدارية تعتبر أحد العوامل التي تقود إلى الإبداع في المنظمة. حيث إن الاتصال باعتباره وسيلة لتبادل الأفكار والمعاني يساهم في إيجاد فهم مشترك بين أعضاء المنظمة لمهامهم ووظائفهم، وينتج عن ذلك تماسك العناصر التنظيمية في الفهم المشترك لطبيعة الأهداف المطلوب إنجازها (العميان، 2010). ويبدو أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي واضحًا عند النظر لأبعاد الاتصالات الإدارية المستخدمة في الدراسة الحالية (Penley and Hawkins, 1985). حيث تدور تلك الأبعاد حول المعلومات التي يحصل عليها الموظف من قبل مشرفه أو مديره المباشر فيما يتعلق بمهامه ووظيفته ومستوى أدائه، والاستجابة لكل ما يثيره الموظف حول عمله. إن من شأن تلك المعلومات التي يوفرها الاتصال أن تساهم في زيادة وعي وإدراك الفرد حول عمله ومهامه وتشجعه على طرح الأفكار الجديدة بثقة، كما ستساهم في تنبيهه أنماطاً سلوكية مبدعة وتجعله يتخطى العقبات التي تعترض أداءه لعمله. وفيما يلي سيتم إلقاء الضوء على مختلف الدراسات التي تناولت الاتصالات الإدارية والإبداع، والعلاقة بينهما في البيئتين العربية والأجنبية.

## الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات المنشورة باللغة العربية التي تتناول علاقة الاتصالات الإدارية بالإبداع الإداري قليلة نسبياً. ولذلك تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين رئيسيين. تناول القسم الأول الرئيس الأول الدراسات العربية، وتم تقسيم هذا القسم إلى قسمين أيضاً، تناول القسم الأول أحدث الدراسات في الاتصالات الإدارية، وتناول القسم الثاني أحدث الدراسات المرتبطة بالإبداع. وتناول القسم الثاني الرئيس الدراسات الأجنبية الحديثة التي تناولت العلاقة بين الإبداع والاتصالات الإدارية.

### أولاً- دراسات في البيئة العربية:

#### أ - دراسات المتعلقة بالاتصالات الإدارية:

1- دراسة (أبو الغنم والمعايطة، 2009): تناولت مدى توافر مهارتي الحديث والإنصات، وأثرهما في فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء من وجهة نظر المرءوسين في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة مأدبا. وقد هدفت الدراسة إلى تحليل مهارتي الحديث والإنصات، ودورهما في فاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر المرءوسين في الأجهزة الحكومية في محافظة مأدبا. وقد ضمت الدراسة (360) مبحوثاً. لقد أوضحت نتائج الدراسة توافر مهارة الحديث بدرجة أعلى من المتوسطة، وتوافر مهارة الإنصات بدرجة متوسطة. كما أثبتت النتائج أن فاعلية الاتصال الإداري في الأجهزة الحكومية المبحوثة تتأثر بمهارتي الإنصات والحديث.

2- دراسة (مصلح، 2009): بحثت أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الاتصالات الإدارية في الأداء للعاملين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال في فلسطين. وقد ضمت الدراسة (128) موظفاً ومشرفاً أكاديمياً. لقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً إيجابياً لنظام الاتصالات الإدارية في جامعة القدس المفتوحة في الأداء. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للموظفين المشمولين في الدراسة.

3- دراسة (أبو كريم وطناش، 2008): وهدفت إلى التعرف على درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الرسمية الأردنية. وقد ضمت الدراسة (306) قيادياً. وقد بينت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة في فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في مجالاته المختلفة (انفتاح ووضوح الاتصال، ومصداقية وحجم المعلومات، واختيار وسيلة الاتصال). وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية تُعزى لكلياتهم الأكاديمية ولمستوياتهم الإدارية. بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لجنسهم وللجامعة التي تخرجوا منها.

4- دراسة (المانع، 2006): بحثت تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء في جهاز الأمن العام في السعودية. وقد شمل مجتمع الدراسة (500) ضابطاً في جهاز الأمن العام في السعودية، بينما بلغت عينة الدراسة (194) ضابطاً في ذلك الجهاز. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقنيات الاتصال ستزيد من فعالية الاتصال. وقد بينت النتائج التي توصلت إليها الدراسة تدرج مستوى واقع تقنيات الاتصال. وبينت نتائج الدراسة وجود معوقات تحد من قدرة تقنيات الاتصال على تحسين الأداء، ومن أهمها قدم وقلة عدد أجهزة الاتصال، وانخفاض مستوى التدريب للضباط على تلك الأجهزة القديمة وكثرة أعطالها، وعدم إجراء الصيانة اللازمة لها.

- 5- دراسة (الشهري، 2005): وهدفت إلى بيان دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه أفراد البحث الجنائي في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. كما هدفت إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي. وقد شملت الدراسة (122) ضابطاً. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الاتصالات الإدارية تساهم في حل المشكلات الإدارية التي تواجه أفراد البحث الجنائي. حيث بينت النتائج أن الاتصالات الإدارية ترفع من مستوى الدقة في إنجاز المهام الإدارية، وتوفر الوقت والجهد للعاملين. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصالات الإدارية تساهم في سرعة ودقة ابلاغ القيادة الأمنية بتطور المشكلات وتوصيل المعلومات والحصول عليها. ودلت النتائج على وجود معوقات للاتصال الإداري كان من أهمها قدم الأجهزة وعدم وجود تدريب للعاملين عليها.
- 6- دراسة (المنجي، 2004): تناولت الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء العاملين عن واقع الاتصالات الإدارية في الوزارات في سلطنة عمان، وكذلك هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العوامل الديمغرافية وفاعلية الاتصالات الإدارية. وقد شملت عينة الدراسة (759) عاملاً يعملون في (10) وزارات حكومية. وقد بينت نتائج الدراسة وجود تصورات إيجابية عن الاتصالات الإدارية في الأجهزة المبحوثة. كما بينت النتائج وجود عدد من معوقات الاتصالات الإدارية تمثلت في المعوقات النفسية والاجتماعية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات المادية والبيئية، والمعوقات الشخصية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق في فاعلية الاتصالات الإدارية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس والعمر والمستوى الإداري.
- 7- دراسة (اللوزي، 1999): بحثت الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية وفقاً لتصورات العاملين فيها. وقد تمثلت الاتصالات الإدارية في انفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال، وتوصيل المعلومات المرغوبة وفي الوقت المناسب، والتلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم، واختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي. وقد ضمت الدراسة (658) مبحوثاً من المؤسسات العامة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تصورات إيجابية بشكل عام لواقع كفاءة الاتصالات الإدارية. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة لمتغير الجنس والمستوى الوظيفي في كفاءة الاتصالات الإدارية، بينما لم توجد علاقة لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية بكفاءة الاتصالات الإدارية.

#### ب- دراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

- 1- دراسة (الشلبي وآخرون، 2013): هدفت إلى تحديد أثر التفكير الإبداعي ممثلاً في أبعاده الخمسة (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والإفاضة، والإحساس بالمشكلات) على فاعلية فرق العمل بأبعاده الخمسة (وضوح رؤية واستراتيجية فريق العمل، والأداء، والتواصل، واستخدام الموارد، والتماسك). وقد تم تطبيق الدراسة على شركات الاتصالات الأردنية، وقد شملت الدراسة 400 عضو من الفرق العاملة في هذه الشركات. وبينت نتائج الدراسة توافر عناصر التفكير الإبداعي في فرق العمل المبحوثة، وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لعناصر التفكير الإبداعي في فاعلية فرق العمل بكل أبعاده باستثناء بعد الإحساس بالمشكلات. ودلت النتائج أن هناك فروقاً لأثر عناصر التفكير الإبداعي في فاعلية فرق العمل تعزى لجميع المتغيرات الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغير العمر.
- 2- دراسة (الزعبي، 2013): بحثت أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة أورانج الأردنية للاتصالات في مدينة إربد. كما هدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك اختلاف في السلوك الإبداعي يعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية للعاملين في تلك الشركة. وقد اشتملت الدراسة على 44 عاملاً في الشركة المبحوثة. وبينت

النتائج وجود أثر لأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الهيكل التنظيمي والاتصالات والرقابة والدافعية على السلوك الإبداعي للعاملين. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية للسلوك الإبداعي تعزى للعمر والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية للعاملين في شركة أورنج في إربد.

3- دراسة (الشيخ، 2013): هدفت إلى معرفة دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية. وقد شملت الدراسة 90 فرداً من عمداء الكليات في الجامعات السورية. وافترضت الدراسة أن مستوى الابتكار لدى أفراد عينة الدراسة متدن كما افترضت عدم وجود دور لرأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار. بينت النتائج التي تم الحصول عليها عدم صحة الافتراضات التي بنيت عليها الدراسة. حيث دلت النتائج أن مستوى الابتكار لعمداء الكليات المبحوثة جاء مرتفعاً. كما أظهرت النتائج أن الاهتمام بتنشيط رأس المال المعرفي من خلال تشجيع العمل بروح الفريق والتدريب يساهم في رفع مستوى الابتكار لعمداء الكليات في الجامعات السورية.

4- دراسة (الصرايرة والغريب، 2010): درست أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية. تم تطبيق الدراسة على 600 موظف من مختلف المستويات الإدارية في شركة الاتصالات الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: إن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع المؤسسي كانا مرتفعين، كما إن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز) على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع التنظيمي تعزى للعوامل الديمغرافية والوظيفية للعاملين (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة العملية والمستوى الإداري).

5- دراسة (الصفار والعجلوني وجرادات، 2009): تناولت دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية في إقليم الشمال. ولغايات تطبيق الدراسة تم اختيار عينة مكونة من 150 فرداً من العاملين في خمسة مصارف تجارية ذات القيمة السوقية الأعلى في إقليم الشمال. حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة دالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، التكنولوجيا، حوافز العمل، التقدم المهني، والبيئة الخارجية) مجتمعة، وقدرة المصارف التجارية الأردنية على الأداء الإبداعي.

6- دراسة (المعاني واخو ارشيدة، 2009): تناولت التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت 295 موظفاً من العاملين في الجامعة. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، حفز العاملين) في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به العاملون.

7- دراسة (القطاونة، 2009): بحثت المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي للمدراء في الوزارات الأردنية. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. وقد ضمت الدراسة (244) مشرفاً إدارياً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (لامركزية القرارات والانتماء والمخاطرة والتدريب والحوافز) في السلوك الإبداعي. كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي للمشرفين في الوزارات الأردنية تعزى لمتغير العمر، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي لباقي المتغيرات الديمغرافية (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية).

- 8- دراسة (الزعيبي، 2009): تناولت أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع في شركات الأدوية الأردنية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين، ومدى وجود تباين في مستوى الإبداع لدى العاملين يعزى لخصائصهم الديموغرافية. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية من العاملين في شركات الأدوية بلغت (459) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الهدفية، وقيم الدعم والتشجيع، وقيم الانضباط، وقيم النمط الحر) على الإبداع لدى العاملين في شركات الأدوية. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية للإبداع تعزى للعمر والخبرة والجنس، بينما لم يختلف الإبداع لدى العاملين تبعاً للمؤهل العلمي وتتنوع المهام الحالية (قائد أو مرءوس).
- 9- دراسة (الخالدة والحنيطي، 2008): بحثت أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية. شملت عينة الدراسة 289 مديراً ورئيس قسم، توزعوا على 14 مؤسسة عامة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التالية (استخدام تكنولوجيا المعلومات، طبيعة البرامج المستخدمة، ومدى ملاءمة معلومات النظام المستخدم، وتكامل المعلومات، وإنتاجية نظام المعلومات المستخدم، والتدريب) والإبداع الإداري، كما توصلت الدراسة إلى أن الإبداع الإداري لا يختلف باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي) باستثناء الخبرة.
- 10- دراسة (البشاشة، 2008): بحثت أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والإبداع التنظيمي، وفحص أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي. وقد ضمت عينة الدراسة (385) موظفاً في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر دال إحصائياً للتمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي. كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للإبداع الإداري تعزى للعوامل الديموغرافية وهي الجنس والحالة الاجتماعية والعمر والخبرة والمؤهل العلمي.
- 11- دراسة (الفاعوري والبار، 2004): تناولت إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، وهي دراسة ميدانية لشركة موبایل كوم الأردنية. حيث هدفت إلى دراسة أثر توافر عناصر بناء المنظمة المتعلمة (الدوافع المحركة، وتحديد الهدف، والاستطلاع والاستقهام، والتمكين، وتفويض الصلاحيات والتغذية الراجعة) والإبداع. وقد شملت الدراسة (300) مديراً وعاملاً في مركز الشركة في عمان. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين عناصر المنظمة المتعلمة والمتمثلة في الدوافع المحركة، وتحديد الهدف، والاستطلاع والاستقهام، والتمكين، وتفويض الصلاحيات، والتغذية الراجعة من جهة، والإبداع من الجهة الأخرى. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين الإبداع وجنس الموظف ومركزه الوظيفي وخبرته. بينما لم تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة بين الإبداع والمؤهل العلمي وعمر الموظف.
- 12- دراسة (النفيعي، 2003): بحثت الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، ومعرفة طبيعة العلاقة واتجاهاتها بين الإبداع التنظيمي والخصائص التنظيمية والشخصية للأفراد العاملين. وقد شملت الدراسة (236) موظفاً يعملون في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، وتم اختيارهم بشكل عشوائي. وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود مستوى ممارسة فوق المتوسط للإبداع التنظيمي من قبل العاملين في الأجهزة الحكومية المبحوثة. كما توصلت الدراسة إلى أن الإبداع التنظيمي يختلف باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين وهي، العمر والخبرة والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

## ثانياً - دراسات في البيئة الأجنبية:

- 1- دراسة (Mazzei, 2014): وبحثت أثر استراتيجيات الاتصالات الداخلية في المنظمة على تمكين الموظفين في الولايات المتحدة وإيطاليا. وهدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الاتصالات الداخلية على تحفيز الموظفين للقيام بدور إيجابي في الاتصالات الإدارية لتكوين صورة إيجابية عن الشركة، وبالتالي خلق ميزة تنافسية. وقد ضمت الدراسة 10 شركات أمريكية و12 شركة إيطالية. وقد بينت النتائج أن استراتيجيات الاتصالات الداخلية قد ساهمت في جعل اتصالات الموظفين فعالة في الشركات المبحوثة. وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تكون اتصالات المدراء موجهة نحو المرءوسين والمدراء في الإدارة الدنيا، وأن تؤدي تلك الاتصالات إلى جعل العمليات الإدارية في الشركات ذات معنى وأهمية لدى الموظفين، وأن تهدف تلك الاتصالات الداخلية إلى بناء اتصالات إدارية ذات جودة في تلك الشركات.
- 2- دراسة (Dasgupta et al., 2013): التي تناولت أثر نمط الاتصالات الإدارية على سلوك واتجاهات العاملين في الهند. وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أنماط الاتصالات الإدارية المرتبط بنمط القيادة المتساهلة والمتسلطة والإنسانية لدى المدراء وأثرها في الولاء التنظيمي والغياب والأداء. وقد شملت الدراسة (400) عامل في (10) شركات في الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط الاتصالات المرتبطة بالقيادة الإنسانية أثر بشكل إيجابي على إدراك العامل للدعم التنظيمي المرتبط بالمنظمة التي يعمل بها والمشرف عليه. وقد أدى ذلك إلى الرضا عن نمط الاتصالات الذي أدى بدوره إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لهم وانخفاض مستوى الغياب. وقد أوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية للمدراء والمشرفين لتدعيم نمط القيادة الإنسانية من أجل تحسين اتجاهات وسلوك العاملين في تلك المنظمات.
- 3- دراسة (Koc, 2011): تناولت العوامل المؤدية إلى الإبداع في المنظمات الكبيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تركيا. وقد هدفت الدراسة إلى تحليل الفروق في مقدمات الإبداع بين (110) منظمة كبيرة و(92) مشروعاً صغيراً ومتوسطاً في القطاع الصناعي. وقد أظهرت نتائج الدراسة فروقاً في مقدمات الإبداع بين المنظمات الكبيرة وتلك الصغيرة والمتوسطة الحجم. حيث دلت النتائج على أن المنظمات الكبيرة الحجم أبدت اهتماماً أكبر بعوامل تمويل الإبداع واستقلالية فرق العمل وتقويض الصلاحيات للموظفين وتنوع مهاراتهم ومستوياتها كمقدمات للإبداع. بينما أبدت المشروعات المتوسطة والصغيرة الحجم اهتماماً أكبر بالعوامل المرتبطة بالسلوك كمقدمة للإبداع، كالمشاركة في اتخاذ القرارات والاتصالات الإدارية. وقد بينت النتائج أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة أبدت اهتماماً أكبر بقنوات الاتصالات الإدارية التي تقود إلى الإبداع والتي تتميز بالوضوح والسهولة والتي يتوافر فيها الأمن عند تبادل المعلومات كمقدمات للإبداع.
- 4- دراسة (García-Morales et al, 2011): هدفت إلى تحليل أثر الاتصالات الداخلية على التقدم التكنولوجي والتعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي في قطاع الصيدلة. وقد ضمت الدراسة (164) منظمة تعمل في قطاع الصيدلة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصالات الداخلية تؤثر بشكل إيجابي على كل من التقدم التكنولوجي والتعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي. وكان التأثير الكلي (التأثير المباشر وغير المباشر) للاتصالات الداخلية أكبر على الإبداع التنظيمي، مقارنة مع ذلك الأثر الذي تركته تلك الاتصالات على المتغيرات الأخرى. كما بينت نتائج الدراسة أن التعلم التنظيمي أثر إيجاباً على الإبداع التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بأن تطور منظمات قطاع الصيدلة نظاماً فعالاً من الاتصالات الداخلية التي تحفز الأفراد العاملين فيها على الانخراط في العملية الإبداعية والتغلب على العقبات التي تمنعهم من الإبداع.

- 5- دراسة (Linke and Ansgar, 2011): وهدفت إلى إيجاد إطار لإدارة التغيير لتطبيق ثقافة إبداعية من خلال وسائل الاتصال الداخلي. واستخدمت الدراسة الأسلوبين، النوعي من خلال المقابلات، والكمي في الاعتماد على الاستبانة في إحدى المنظمات الدوائية. وقد أثبتت الدراسة التي شملت (440) عاملاً استجابوا للاستبانة أن المنظمة المبحوثة تستخدم مختلف أنواع الاتصالات الداخلية في كل مرحلة من مراحل العملية الإبداعية فيها (الوعي والفهم والقبول والتنفيذ). كما أظهرت الدراسة وجود أثر لمختلف طرق الاتصال في تطوير الإبداع في كل مراحله، مما يوضح أهمية الاتصالات في خلق ثقافة الإبداع في المنظمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المدراء بالاتصالات لمزيد من الإبداع في أية منظمة.
- 6- دراسة (Vilaseca-Requena et al, 2007): هدفت إلى استطلاع الدور الذي تلعبه المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات في إنتاج الإبداع وتسويقه. وقد شملت الدراسة (2038) شركة من مختلف القطاعات في مدينة كاتالونيا في أسبانيا. وقد بينت نتائج الدراسة أن الاستخدام المكثف للمعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يجعل الشركات أكثر إبداعاً من خلال تذليل العقبات التي تواجه الإبداع، ويجعلها أكثر فاعلية. كما بينت الدراسة أن المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات في التسويق تلعب دوراً مهماً في تشجيع المنظمة في بيئة الأعمال على تطوير الأفكار الإبداعية وتحسين درجة تقبلها وتنفيذها للمنتجات الجديدة لتلبية متطلبات السوق.
- 7- دراسة (Markides and Anderson, 2006): هدفت إلى إظهار الفائدة التي توفرها المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات في تمكين المنظمة من تطبيق الاستراتيجيات الجوهرية. وقد شملت الدراسة (20) شركة اعتبرت مبدعة، من خلال تبني استراتيجية إبداعية تمثلت في نماذج أعمال اعتبرت إبداعية في قطاع أعمالها. وقد أظهرت الدراسة أن المعلومات وتكنولوجيا الاتصال المتبعة في المنظمة تساعدها على الإبداع وتبني الاستراتيجية الإبداعية من خلال الوصول إلى العملاء الذين لا يستطيع المنافسون خدمتهم بشكل فعال، وتوفير قيمة إضافية للعملاء لا يستطيع المنافسون توفيرها بطريقة فعالة، كما بينت الدراسة أن المعلومات وتكنولوجيا الاتصال تمكن مبدعي الاستراتيجية من رفع أسعار نماذج أعمالهم بسرعة لحماية أنفسهم من مضاربة المنافسين لهم.
- 8- دراسة (Scozzi et al., 2005): هدفت إلى فحص نماذج الأعمال كالمحاكاة والرسوم التوضيحية التي تستخدم لتحسين ودعم الإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وقد شملت الدراسة (19) مشروعاً صغيراً ومتوسطاً. وقد بينت نتائج الدراسة مجموعة من معوقات الإبداع في الشركات المبحوثة تمثلت في ضعف البنية التحتية، وقلة مرونة العمل، وقلة الإمكانيات المالية، وعدم القدرة على الحصول على المعلومة والمعرفة، ومشكلات التنسيق وتوزيع الموارد والرقابة. وقد دلت النتائج أن النماذج المستخدمة في تطوير الإبداع قد لا تساهم بمفردها في تحسين العملية الإبداعية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ولكنها في المقابل تساهم في تطوير عوامل تدعم الإبداع، من خلال توفير الاتصالات الدقيقة وإيجاد الاستراتيجية المناسبة له.
- 9- دراسة (Brandyberry, 2003): بحثت محددات تبني الإبداع التنظيمي. وقد هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين التصميم بواسطة الحاسوب كمثال على التكنولوجيا الناشئة وخمس محددات تنظيمية والتي غالباً ما تؤثر على تبني المنظمة لتكنولوجيا المعلومات الجديدة. وهذه المحددات التنظيمية الخمسة هي: الرقابة البيروقراطية، والاتصالات الداخلية، والاتصالات الخارجية، والإبداع التنظيمي، وحجم المنظمة. شملت الدراسة (132) منظمة صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد بينت نتائج الدراسة أن الرقابة البيروقراطية والاتصالات الداخلية والاتصالات الخارجية



هي من العوامل التي تؤثر على تبني المنظمة للتكنولوجيا الناشئة (التصميم بواسطة الحاسوب)، بينما الإبداع التنظيمي وحجم المنظمة لا يؤثران على تبني المنظمة لتلك التكنولوجيا.

10- دراسة (Lievens et al, 1999): هدفت إلى بيان دور الاتصالات في مراحل العملية الإبداعية للخدمة المالية المقدمة في بنك بلجيكي. وقد دلت نتائج الدراسة أن نوعية الاتصالات الداخلية (المعلومات المتبادلة داخل البنك) تلعب دوراً مهماً في كل من العملية الإبداعية وأداء البنك الكلي، من خلال تقليل درجة عدم التأكد، وإيجاد مناخ تنظيمي إيجابي، وخلق تعاون بين مختلف الوظائف في ذلك البنك. كما بينت النتائج أن نوعية الاتصالات الخارجية (المعلومات المتبادلة بين البنك وبيئته الخارجية المرتبطة به) تلعب أيضاً دوراً مهماً في الإبداع، من خلال خلق وعي لدى البنك بالمستهلكين المحتملين وخلق توقعات منطقية عن البيئة الخارجية للمنظمة.

### عرض نتائج الدراسة:

#### أولاً- وصف خصائص عينة الدراسة:

يتناول هذا الجزء وصفاً للعوامل الديمغرافية لعينة الدراسة وهي: جنس الموظف، والعمر، والمؤهل العلمي والخبرة الكلية، والمركز الوظيفي. والجدول رقم (2) يبين تلك الخصائص.

#### جدول رقم (2)

#### وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	144	67.9%
	أنثى	68	32.1%
العمر	25 سنة فأقل	62	29.2%
	26-35 سنة	88	41.5%
	36-45 سنة	43	20.3%
	أكثر من 45 سنة	19	9%
المؤهل العلمي	الثانوية/ دبلوم	38	17.9%
	بكالوريوس	132	62.3%
	دراسات عليا	42	19.8%
الخبرة الكلية	5 سنوات فأقل	97	45.8%
	6-10 سنوات	54	25.5%
	11-15 سنة	39	18.4%
	أكثر من 15 سنة	22	10.3%
المركز الوظيفي	مشرف (مدير أو رئيس قسم)	36	17%
	مرعوس	176	83%

يبين جدول (2) أن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ (144) عاملاً مشكلاً ما نسبته (67.9%) من إجمالي عدد العينة، في حين أن عدد الإناث بلغ (68) أي ما نسبته (32.1%) من العدد الكلي لأفراد العينة. ويعكس هذا التمثيل للذكور والإناث انخفاض نسبة مشاركة المرأة في قوى العمل في الأردن، مقارنة مع الذكور في القطاعين العام والخاص.

وفيما يتعلق بالفئات العمرية لعينة الدراسة، فقد كانت غالبية أفراد العينة هي من فئة الشباب، حيث بلغت نسبة من تقل أعمارهم عن 36 سنة (70.7%) من إجمالي عدد العينة. أما من تزيد أعمارهم على (36) سنة فقد بلغ عددهم (62) مستجيباً أي ما نسبته (29.3%) من العدد الكلي للعينة. وقد بلغ عدد من تقع أعمارهم بين (40 و 49) سنة (45) مستجيباً مشكلين ما نسبته (13.8%) من العدد الكلي للعينة. والملاحظ هنا ان غالبية أفراد العينة هي من فئة الشباب مما يعكس الطبيعة الديموغرافية للسكان في الأردن الذي يشكل الشباب الغالبية العظمى فيه. كما تدل النتائج الواردة في جدول (2) أن هناك (42) مستجيباً ضمن فئة من يحمل مؤهلاً علمياً عالياً (ماجستير ودكتوراه)، مشكلين ما نسبته (19.8%) من أفراد العينة. وتلك نسبة عالية تدل على قدرة منظمات القطاع الخاص على استقطاب أصحاب المؤهلات العلمية العالية للعمل لديها. وقد بلغ عدد من يحملون مؤهلات علمية أقل من درجة البكالوريوس وتحديداً الثانوية العامة والدبلوم (38) فرداً، وهو ما نسبته (17.9%) من العدد الكلي لأفراد العينة. أما حملة درجة البكالوريوس فقد بلغ عددهم (132) فرداً، أي ما نسبته (62.3%) من إجمالي عدد العينة. ويعكس ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس توافر هذه الكوادر بشكل كبير في سوق العمل الأردني، وكفاءة تلك الكوادر في أداء أعمالها في القطاع الخاص الأردني.

وفيما يتعلق بالخبرة الوظيفية فقد كان نصف أفراد العينة تقريباً ذوي خبرة (5 سنوات فأقل)، حيث بلغ عددهم (97) مستجيباً بما نسبته (45%) من العدد الكلي لأفراد العينة. وقد بلغ عدد الذين تبلغ خبرتهم الوظيفية بين (6 - 10) سنوات (54) مستجيباً شكلوا ما نسبته (25.5%). وقد بلغ من كانت خبرتهم (11-15) سنة (39) مستجيباً شكلوا ما نسبته (18.4%) من العدد الكلي لأفراد العينة. أما من كانت خبرتهم أكثر من (15) سنة فقد شكلوا نسبة متواضعة بلغت (10.2%). وقد يعود سبب ارتفاع نسبة من تقل خبرتهم عن 5 سنوات إلى كون غالبية عينة الدراسة من الشباب حديثي التخرج الذين التحقوا بتلك المنظمات بعد تخرجهم بفترة وجيزة، وربما يعود السبب أيضاً إلى تفضيل تلك المنظمات تعيين شباب بأفكار ودماء جديدة لتطوير أداؤها.

وفيما يتعلق بالمركز الوظيفي فقد كانت الغالبية العظمى من أفراد العينة مرعوسين، حيث بلغ عددهم (176) مرعوساً بما نسبته (83%) من العدد الكلي لأفراد العينة. وقد بلغ عدد المشرفين (مدرء أو رؤساء أقسام) (36) مستجيباً شكلوا ما نسبته (17%). ويعتبر هذا التمثيل في عدد المرعوسين إلى عدد المشرفين مقبولاً على اعتبار أن عدد المرعوسين في أية منظمة أكبر من المشرفين.

### ثانياً - أسئلة الدراسة:

#### أ- مستوى أبعاد الاتصالات الإدارية:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مستوى توافر أبعاد الاتصالات الإدارية لتحقيق هدف الدراسة الأول والمتعلق بالتعرف على مستوى الاتصالات الإدارية في منظمات الأعمال الأردنية. وقد جاء بعد الاستجابة للاتصال في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.74). وهذا يدل على ان المشرفين والمدرء يبدون استجابة مناسبة لكل ما يثيره الموظفون من أمور تتعلق بوظائفهم. وجاء بعد اتصالات الوظيفة في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.70)، وهذا يدل على أن المدرء يستخدمون الاتصالات الإدارية كوسيلة لمراجعة الفرص التدريبية للموظفين لتطوير أعمالهم وتوعيتهم بالفرص المستقبلية المتعلقة بمسارهم الوظيفي. وجاء بعد

اتصالات المهمة في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري (0.67)، مما يوضح ان المدراء أو المشرفين على الموظفين يقومون بتزويد هؤلاء الموظفين بمعلومات تتعلق بوظائفهم وأية تغييرات تطرأ عليها أو على السياسات المرتبطة بها. جاء بعد اتصالات الأداء بالمرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.72)، وهذا يبين أن المشرفين على الموظفين يقومون بتزويدهم بنتائج تقييم أدائهم من خلال بيان نقاط القوة والضعف فيه وكيفية تحسينه. لقد جاء بعد الاتصالات الشخصية في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ (3.74)، وانحراف معياري (0.87)، وهذا يعني أن المشرفين على الموظفين يتبادلون معهم الاتصالات الشخصية بسؤالهم عن أحوالهم العائلية أو القضايا غير المرتبطة بالعمل.

#### ب- مستوى توافر السلوك الإبداعي:

كما تدل النتائج على توافر السلوك الإبداعي بدرجة عالية لدى العاملين في المنظمات المبحوثة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.97)، والانحراف المعياري (0.45). وهذه النتيجة تدل على توافر الأنماط السلوكية الإبداعية عند الموظفين بدرجة كبيرة من حيث تبني التغيير والمساهمة في نشره في المنظمة، والقدرة على التكيف والمرونة في العمل، وسعة الاتصالات مع الجهات الخارجية والداخلية في المنظمة، والمساهمة في حل المشكلات وتحمل المخاطر، واستخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل، وتشجيع الإبداع وتوفير المعلومات لأصحاب الأفكار الجديدة، ورفض الرتابة في العمل وعدم تقبل الممارسات التي تحد من الإبداع.

#### جدول رقم (3)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاتصالات الإدارية والسلوك الإبداعي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.67	3.77	اتصالات المهمة
0.72	3.74	اتصالات الأداء
0.70	3.79	اتصالات الوظيفة
0.74	3.88	الاستجابة للاتصال
0.87	3.74	الاتصالات الشخصية
0.45	3.97	السلوك الإبداعي

#### ثالثاً - العلاقة بين متغيرات الدراسة:

تدل النتائج الواردة في جدول (4) على وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين جميع أبعاد الاتصالات الإدارية والسلوك الإبداعي. فقد دلت النتائج على وجود ارتباط موجب وضعيف (0،281) بين اتصالات المهمة والسلوك الإبداعي، وعلى وجود ارتباط موجب وضعيف (0،296) بين اتصالات الأداء والسلوك الإبداعي، وعلى وجود ارتباط موجب ومتوسط (0،370) بين اتصالات الوظيفة والسلوك الإبداعي، وعلى وجود ارتباط موجب ومتوسط (0،370) بين الاستجابة للاتصال والسلوك الإبداعي، وعلى وجود ارتباط موجب ومتوسط (0،386) بين الاتصالات الشخصية والسلوك الإبداعي. وهذا النتائج تعني انه كلما توافرت أبعاد الاتصالات الإدارية في المنظمة، ارتفع مستوى السلوك الإبداعي للعاملين.

#### جدول رقم (4)

##### اختبار الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

السلوك الإبداعي		أبعاد الاتصالات الإدارية
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.281	اتصالات المهمة
0.000	0.296	اتصالات الأداء
0.000	0.370	اتصالات الوظيفة
0.000	0.386	الاستجابة للاتصال
0.000	0.381	الاتصالات الشخصية

\*\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$

ويلاحظ هنا ان معامل الارتباط بين أبعاد الاتصالات الإدارية والسلوك الإبداعي تراوحت بين الارتباط الضعيف (اتصالات المهمة واتصالات الأداء) والمتوسط (اتصالات الوظيفة والاستجابة للاتصال والاتصالات الشخصية) وفقاً لمقاييس قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة (Pallant, 2003).

رابعاً- اختبار فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده اتصالات المهمة على السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية.

#### جدول رقم (5)

##### نتائج تحليل اختبار أثر المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية) في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)

مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R <sup>2</sup>	R
0,000	12,659	0,000	13,557	0,248	0,498

R<sup>2</sup>: معامل التحديد

R: معامل الارتباط

يبين لنا الجدول رقم (5) أن الاتصالات الإدارية فسرت ما مقداره (0.248) من التباين في السلوك الإبداعي، كما بلغ معامل الارتباط (0.498)، في حين أن قيمة (F) بلغت (13,557) وبمستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha \geq 0.05)$ . كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (12,836) ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً، وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي. وهذا يعني أن توافر الاتصالات الإدارية في منظمات الأعمال الأردنية يرفع من مستوى السلوك الإبداعي للعاملين.

لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد. يبين لنا جدول (6) نتائج هذا الاختبار.

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده اتصالات المهمة على السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية.

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاتصالات الإدارية

(اتصالات المهمة واتصالات الأداء واتصالات الوظيفة والاستجابة للاتصال والاتصالات الشخصية) على السلوك الإبداعي

مستوى الدلالة (Sig.)	المتغير التابع السلوك الإبداعي			المتغير المستقل الاتصالات الإدارية
	T	$\beta$	B	
0.035	2.122	0.142	0.094	اتصالات المهمة
0.041	2.057	0.222	0.138	اتصالات الأداء
0.026	2.236	0.212	0.136	اتصالات الوظيفة
0.012	2.546	0.231	0.133	الاستجابة للاتصال
0.000	3.998	0.293	0.151	الاتصالات الشخصية

تدل النتائج الواردة في جدول رقم (6) على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبُعد اتصالات المهمة ( $T = 2.122$ ) ومستوى الدلالة (0,035) على السلوك الإبداعي. وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي لبُعد اتصالات المهمة على السلوك الإبداعي. وهذا يعني أنه كلما توافرت الاتصالات المتعلقة بالوظيفية وبيان متطلباتها والتغيرات المتعلقة بها، زاد السلوك الإبداعي للعاملين.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد اتصالات الأداء على السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية.

وتشير النتائج الواردة في جدول (6) إلى أن السلوك الإبداعي يتأثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً ببُعد اتصالات الأداء ( $T = 2.057$ ) ومستوى الدلالة (0,041)، وهذا يعني أنه كلما توافر الاتصال المتعلق بالأداء، ووضحت نوعية الأداء المطلوب، ونقاط القوة والضعف في الأداء الحالي، ارتفع مستوى السلوك الإبداعي للعاملين.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد اتصالات الوظيفة على السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية.

تدل النتائج الواردة في جدول (6) على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبُعد اتصالات الوظيفة ( $T = 2.236$ ) ومستوى الدلالة (0,026) على السلوك الإبداعي. وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي لبُعد اتصالات الوظيفة على السلوك الإبداعي. وهذا يعني أنه كلما توافر الاتصال المتعلق بالوظيفية (المهنة) وظهر المسار الوظيفي ووضحت متطلبات النجاح فيه وتوافرت، ارتفع السلوك الإبداعي للعاملين.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الاستجابة للاتصال على السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية.

تشير النتائج الواردة في جدول (6) إلى أن السلوك الإبداعي يتأثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً ببُعد الاستجابة للاتصال ( $T = 2.546$ ) ومستوى الدلالة (0,012)، وهذا يعني أنه كلما توافرت الاستجابة للاتصال من خلال الرغبة والاستعداد للاستماع للعاملين، زاد مستوى السلوك الإبداعي للعاملين.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لُبعد الاتصالات الشخصية على السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية.

تدل النتائج الواردة في جدول (6) على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لُبعد الاتصالات الشخصية ( $T=3.998$  ومستوى الدلالة  $0,000$ ) على السلوك الإبداعي. وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي لُبعد الاتصالات الشخصية على السلوك الإبداعي. وهذا يعني أنه كلما توافرت الاتصالات الشخصية غير الرسمية بين العمال والمشرفين، ارتفع السلوك الإبداعي للعاملين.

وتبين النتائج في الجدول السابق أن بُعد الاتصالات الشخصية ( $\beta = 0.293$ ) كان الأكثر تأثيراً في السلوك الإبداعي، وجاء بعد الاستجابة للاتصال في المرتبة الثانية ( $\beta = 0.231$ )، ثم جاء بعد اتصالات الأداء في المرتبة الثالثة ( $\beta = 0.222$ ) في مقدار التأثير على السلوك الإبداعي. وجاء بعد اتصالات الوظيفة في المرتبة الرابعة ( $\beta = 0.212$ )، واحتل بُعد اتصالات المهمة المرتبة الأخيرة في التأثير على السلوك الإبداعي ( $\beta = 0.142$ ).

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، والخبرة الوظيفية). ويتفرع منها:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي تعزى لجنس الموظف.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار Independent-Samples T-Test، ويبين الجدول (7) نتائج هذا الاختبار. يبين لنا الجدول السابق أن قيمة ( $T$ ) بلغت ( $0,040$ )، وأن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ ( $0.968$ ) وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة الحالية ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى لمتغير جنس الموظف. وبذلك نقبل الفرضية، وهذه النتيجة تعني أن مستوى السلوك الإبداعي لا يختلف بين الذكور والإناث في المنظمات المبحوثة.

#### جدول رقم (7)

نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي حسب الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة T
ذكر	144	3.97	0.040	0.968
أنثى	68	3.96		

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي تعزى للعمر.

يبين جدول (8) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) المستخدم لاختبار هذه الفرضية. ونتائج هذه التحليل أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لمتغير العمر.

حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.131)، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.007) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية في السلوك الإبداعي بين الفئات العمرية المختلفة. وبالتالي ترفض الفرضية بصيغتها العدمية.

### جدول رقم (8)

#### نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي حسب متغير العمر

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	2.375	0.792	4.131	0.007
داخل المجموعات	208	39.755	0.191		
المجموع	211	42.129			

ولمعرفة هذه الفروق تم استخدام اختبار (Tukey HSD) للمقارنات البعدية بين فئات المؤهل العلمي للمبحوثين الواردة في جدول (9).

### جدول رقم (9)

#### نتائج اختبار (Tukey HSD)

للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر لعينة الدراسة فيما يتعلق بالسلوك الإبداعي

الفئات العمرية	25 سنة فأقل	26-35 سنة	36-45 سنة	أكثر من 45 سنة
25 سنة فأقل	-	*0.232	0.140	0.291
26-35 سنة	*0.232	-	0,093	0.058
36-45 سنة	0.140	0,093	-	0.151
أكثر من 45 سنة	0.291	0.058	0.151	-

\* دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )

تظهر النتائج أن الفروق في السلوك الإبداعي (0.232) هي بين الفئة العمرية (25 سنة فأقل) والفئة العمرية التي تليها مباشرة (26-35 سنة) ولصالح الفئة الأخيرة. وقد يعود السبب في اختلاف مستوى السلوك الإبداعي إلى إن الفئة العمرية الفتية (25 سنة فأقل) ربما تشعر أن الموظفين الذين يكبرونهم مباشرة (26-35 سنة) تتوافر لديهم ميزات أكثر تساعدهم على إظهار السلوك الإبداعي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي تعزى للمؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وبين الجدول رقم (10) نتائج هذا التحليل الذي لم يظهر إية فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.208)، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.112) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يشير إلى عدم وجود فروق في السلوك الإبداعي بين فئات المؤهل العلمي، وبالتالي تقبل الفرضية بصيغتها العدمية.

جدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2	0.872	0.436	2.208	0.112
داخل المجموعات	209	41.257	0.197		
المجموع	211	42.129			

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي تعزى للمركز الوظيفي.

يبين جدول (11) نتائج اختبار Independent-Samples T-Test المستخدم لمعرفة الفروق في السلوك الإبداعي بين المشرفين والمرعوسين. تدل نتائج الجدول أن قيمة (T) بلغت (0,648)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.518) وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى لمركز الموظف. وبذلك نقبل الفرضية، وهذه النتيجة تعني أن مستوى السلوك الإبداعي لا يختلف بين المشرفين والمرعوسين في المنظمات المبحوثة.

جدول رقم (11)

نتائج اختبار T لاختبار العلاقة بين المركز الوظيفي والسلوك الإبداعي

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة T
مشرف	36	3.93	0.648	0.518
مرعوس	176	3.98		

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي تعزى للخبرة الوظيفية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ويوضح الجدول رقم (10) نتائج هذا التحليل الذي أظهر فروقاً في السلوك الإبداعي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3,226)، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.024)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يشير إلى وجود فروق في مستوى السلوك الإبداعي تعزى لخبرة الموظف، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها العدمية.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي حسب متغير الخبرة الوظيفية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	1.873	0.624	3.226	0,024
داخل المجموعات	208	40.257	0.194		
المجموع	211	42.129			



ولمعرفة هذه الفروق تم استخدام اختبار (Tukey HSD) للمقارنات البعدية بين فئات الخبرة الوظيفية للمبحوثين. تظهر النتائج الواردة في جدول (13) أن الفروق في السلوك الإبداعي تظهر بشكل واضح (0.311) بين فئة الخبرة (أقل من خمس سنوات) وفئة الخبرة الأكبر (أكثر من 15 سنة) ولصالح الفئة الأخيرة. وقد يعود السبب في اختلاف مستوى السلوك الإبداعي إلى أن الموظفين ذوي الخبرة الأقل يبذلون معظم جهدهم في التكيف مع المنظمة، ولا توفر لهم الإدارة سبل الإبداع، على اعتبار أنهم حديثو العهد في العمل، بينما تلك الامتيازات تتوتق للموظفين أصحاب الخبرة الأكثر والذين هم أكثر استقرارًا في منظماتهم.

### جدول رقم (13)

#### نتائج اختبار (Tukey HSD)

للمقارنات البعدية بين فئات متغير الخبرة لعينة الدراسة فيما يتعلق بالسلوك الإبداعي

الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة
5 سنوات فأقل	-	-0.110	-0.041	*-0.311
6-10 سنوات	0.110	-	0.069	-0.201
11-15 سنة	0.041	0.069	-	-0.270
أكثر من 15 سنة	*0.311	0.201	0.270	-

\* دال إحصائيًا عند مستوى (0.05  $\alpha \geq$ )

#### مناقشة النتائج والتوصيات:

#### مناقشة نتائج الدراسة:

لقد كان الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو فحص العلاقة بين الاتصالات الإدارية والسلوك الإبداعي في منظمات الأعمال الأردنية. وقد تمثلت الاتصالات الإدارية في خمسة أبعاد رئيسية، هي: اتصالات المهمة، واتصالات الأداء، واتصالات المهنة، والاتصالات الشخصية، والاستجابة للاتصال. كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان السلوك الإبداعي للموظفين يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية والتنظيمية. وقد تم تحقيق هذه الأهداف من خلال صياغة مجموعة من الفرضيات وتحليلها إحصائيًا.

بينت نتائج الدراسة ارتفاع السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال المشمولة بالدراسة. وعند مقارنتها بالدراسات السابقة نلاحظ أن السلوك الإبداعي للعاملين في هذه الدراسة هو أعلى من مستويات الإبداع في الدراسات السابقة (الزعيبي، 2009؛ الخوالدة والحنيطي، 2008). وقد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة المنظمات المبحوثة في الدراسة الحالية، حيث تتكون من منظمات قطاع خاص يبدو أنها تشجع الإبداع وتدعمه. كما أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الاتصالات الإدارية في المنظمات المبحوثة، مما يعني أن تصورات العاملين عن الاتصالات الإدارية في منظماتهم هي تصورات إيجابية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات عديدة سابقة (اللوزي، 1999؛ المنجي، 2004).

أما فيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة، فقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لكافة أبعاد الاتصالات الإدارية في رفع مستوى السلوك الإبداعي. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة العربية (الزعيبي، 2013)، وفي البيئة الأجنبية

(Mazzei, 2014 ; Dasgupta et al. 2013 ; Koc, 2011, García-Morales et al., 2011 ; Linke and Ansgar, 2011 ; Vilaseca-Requena et al., 2007 ; Markides and Anderson, 2006 ; Scozzi et al., 2005 ; Brandyberry, 2003 ; Lievens et al., 1999).

فقد بينت النتائج أن اتصالات المهمة تؤثر إيجاباً في رفع مستوى السلوك الإبداعي للعاملين. ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال معرفة أن الاتصالات المتعلقة بالمهمة تتضمن قيام المشرفين بإعطاء المرءوسن معلومات تتعلق بمتطلبات العمل وبيان التغيير في سياسته الحالية والمطلوبة مستقبلاً، وكيفية معالجة المشكلات التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم، وهذه المعلومات ستساعدهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم، مما يساهم في تطوير سلوكهم الإبداعي.

وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن السلوك الإبداعي يتأثر إيجاباً باتصالات الأداء. واتصالات الأداء تتضمن تزويد المرءوسين بمعلومات حول جودة عملهم في المنظمة. وهذه المعلومات تساهم في تطوير سلوك العاملين الإبداعي من خلال بيان نقاط الضعف في الأداء مما يساعد على تطوير أدائهم، وكذلك عن طريق تزويدهم بإرشادات حول كيفية تحسين الأداء وتزويدهم بمعلومات عن جودة أدائهم، وبمحصلة ذلك فإن الموظف سيسعى إلى تطوير أدائه مما ينعكس على مستوى الإبداع لديه.

وقد أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن السلوك الإبداعي لدى العاملين يتأثر إيجاباً باتصالات المهنة. وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بالقول بأن اتصالات المهنة تتضمن تزويد المشرفين للعامل بمعلومات ونصائح عن فرص ومتطلبات التطوير في مهنته. هذه الاتصالات ترفع من مستوى الإبداع لدى العامل، حيث إنها تزوده بمعلومات كافية عن كيفية تطويره لمهنته ومناقشة فرص التدريب لها، وتزويده بإرشادات عن كيفية التطوير المهني، وماهي متطلبات الوظائف المستقبلية في مساره المهني، وكل ذلك يدفع العامل لأن يبذل في عمله لمعرفته السابقة بمتطلباته وكيفية تطوير نفسه للنجاح في مستقبله المهني.

كما دلت النتائج على أن السلوك الإبداعي لدى العاملين يتأثر إيجاباً بالاستجابة للاتصال. ويمكن تفسير ذلك بأن السلوك الإبداعي يتأثر بمدى استعداد المشرفين للاستماع للموظفين والاستجابة للقضايا المثارة من قبلهم. فعندما يكون لدى المشرفين الاستعداد والرغبة بالاستماع لمشكلات وهموم العاملين، وعندما يبذلون قصارى جهدهم للإجابة عن تساؤلاتهم ويعطونهم الوقت الكافي للاستماع لما يقولونه، فإن ذلك سيساعد العاملين في التغلب على المعوقات التي تواجههم وبالتالي سينعكس على جودة أدائهم والإبداع فيه.

وبالإضافة إلى ما سبق، أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن الاتصالات الشخصية تزيد من مستوى السلوك الإبداعي للعاملين. وهذه النتيجة تعني أن مناقشة القضايا الشخصية والعائلية والقضايا غير المرتبطة بالعمل في العلاقة التي تربط بين العاملين ومشرفيهم، تساهم في رفع مستوى السلوك الإبداعي لدى هؤلاء العاملين. ويمكن تفسير ذلك بأن قيام المشرفين والعاملين بالتحدث بعضهم إلى بعض عن أمور بعيدة عن العمل كالسؤال عن العائلات وعن الاهتمامات الخارجة عن العمل سيقوي الروابط الشخصية ويخرجهم من أجواء العمل وما يرافقها من ضغوط ويخلق لديهم دافعاً لتطوير أدائهم والإبداع فيه.

وفيما يتعلق بسؤال الدراسة المتعلق بالفروق في السلوك الإبداعي وفقاً للعوامل الديمغرافية، فقد بينت نتائج الدراسة أن السلوك الإبداعي لم يختلف بين العاملين وفقاً لمتغير الجنس، وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (الحوالدة والحنيطي 2008) والقطاونة (2009)) ومختلفة مع كل من دراسة الفاعوري والبيكار (2004) والنفيعي، (2003)، والبشاشة، (2008) والزعبي (2009). كما لم تظهر الدراسة فروقاً إحصائية في السلوك الإبداعي وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

والمؤهل العلمي، وهذه النتائج تتفق مع بعض الدراسات السابقة (الزعبي (2009) والخوالدة والحنيطي، (2008) وتختلف مع بعضها الآخر (النفيعي، (2003) والبشاشة (2008).

بينما بينت نتائج الدراسة أن سلوك العاملين الإبداعي اختلف وفقاً لعمرهم، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات عديدة سابقة، النفيعي (2003)، والبشاشة (2008)، والزعبي (2009)، والقطاونة (2009). حيث بينت النتائج أن الفروق تظهر بشكل واضح بين الموظفين ذوي الأعمار (25) سنة فأقل وبين الفئة العمرية التي تليها مباشرة (26-35 سنة)، ويمكن تفسير ذلك بأن الفئة العمرية الأقل عمراً ينصب معظم جهدها على التكيف مع المنظمة ومعرفة ثقافتها وقيمها وأعرافها باعتبار حدائهم في المنظمة، مما ينعكس على مستوى إبداعهم، في حين أن الموظفين الذين يتلونهم مباشرة تجاوزوا مرحلة التكيف مع المنظمة، وانتقلوا إلى مرحلة الإبداع وتقديم أفضل ما عندهم، لإثبات وجودهم من خلال إظهار سلوكهم الإبداعي. كما أشارت الدراسة إلى أن سلوك العاملين الإبداعي اختلف وفقاً لخبرتهم الوظيفية، وقد جاءت هذه النتيجة موافقة لجميع الدراسات السابقة (الفاعوري والنجار، 2004، والنفيعي، 2003، والبشاشة، 2008، الزعبي، 2009، الخوالدة والحنيطي، 2008). وقد دلت النتائج على أن الفروق تظهر بين العاملين ذوي الخبرة الأقل (أقل من 5 سنوات) وبين أولئك الأكثر خبرة (أكثر من 15 سنة). ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين ذوي الخبرة الأكثر توافرت لديهم التجارب الكافية أو الاستقلالية للتعامل مع متطلبات العمل وتطوير أدائهم ورفع مستوى إبداعهم، وهو الأمر الذي يفنقه أصحاب الخبرة الأقل الذين لا يزالون في طور التكيف مع المنظمة ولم تتوافر لديهم الحرية والتجارب الكافية للإبداع بالمستوى نفسه لإبداع الموظفين الأكثر خبرة.

### توصيات الدراسة:

- 1- على المدراء الاهتمام بتطوير سلوك العاملين الإبداعي من خلال تشجيعهم على اقتراح أساليب وأفكار جديدة في المنظمة ومساعدتهم على تجربتها. ومنح العاملين الصلاحيات اللازمة لتقديم المقترحات المبدعة وتحمل مخاطرها، ومن ثم تبنيها في المستويات الإدارية العليا.
- 2- على المدراء توضيح سياسات العمل والتغييرات التي تطرأ عليها باستمرار، وبيان متطلبات العمل وكيفية تحقيقها للمساهمة في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين.
- 3- ضرورة أن يهتم المدراء بالاتصالات الإدارية المرتبطة بأداء العاملين، والتي تساهم في إبراز السلوك الإبداعي لدى هؤلاء العمال. ولتحقيق ذلك يجب على المدراء الحرص في اتصالاتهم على بيان ما هي مستويات الأداء المطلوبة وتوضيح نقاط الضعف في الأداء وكيفية الارتقاء بهذا الأداء.
- 4- على المدراء الربط في اتصالاتهم المهنية ما بين التطور المهني والسلوك الإبداعي للعاملين. ويتم ذلك من خلال توضيح المسار المهني للعاملين وتشجيعهم على تطوير مهنتهم واستشراف مستقبلها وتوفير فرص التدريب اللازمة لنجاحهم في مساهمهم المهني.
- 5- ضرورة اهتمام المدراء بالاستجابة للاتصالات القادمة من الموظفين لتشجيعهم على الإبداع، ويتم ذلك من خلال الحرص على الرغبة والاستعداد للاستماع للعاملين وتحقيق مطالبهم، وبذل مساعيهم للاستماع لمشكلات العاملين، بحيث يتوافر لدى العاملين الثقة والقناعة باستجابة المدراء لكل تساؤلاتهم.

- 6- زيادة اهتمام المدراء بفتح قنوات الاتصال غير الرسمية مع العاملين وتشجيعهم على التحدث عن القضايا الشخصية في العمل. ويتم ذلك من خلال قيام المدراء بالمبادرة عن سؤال العاملين عن عائلاتهم والتحدث عن اهتماماتهم غير المرتبطة بالعمل، ومناقشة اهتمامات العاملين خارج نطاق العمل. مما يساعد على توسيع مدارك هؤلاء العمال وإضفاء جو من الألفة والراحة في العمل والتي تشجع العاملين على طرح الأفكار المبدعة دون خوف.
- 7- إجراء دراسات أخرى للسلوك الإبداعي والاتصالات الإدارية في بيئات دراسية أخرى كالقطاع العام والقطاع الأكاديمي. كما توصي الدراسة الباحثين والأكاديميين بدراسة متغيرات جديدة مرتبطة بالسلوك الإبداعي كالعادلة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي. وإجراء دراسات مقارنة بين الدول العربية والدول الغربية فيما يتعلق بالسلوك الإبداعي ومقدماته ومخرجاته. كما توصي الدراسة بأخذ متغيرات جديدة للاتصالات الإدارية كالاتصالات الخارجية التي تربط بين المنظمة وبيئتها الخارجية وفحص أثرها على السلوك الإبداعي.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو الغنم، خالد محمد؛ وسالم فالح المعاينة. (2009). "مدى توافر مهارتي الحديث والاتصاات وأثرهما في فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء: من وجهة نظر المرءوسين في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة مأدبا"، *مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج 24، ع 5. ص ص 249-282.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (2007). *الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أبو كريم، أحمد فتحي؛ وسلامة يوسف طنناش. (2008). "فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، *دراسات، العلوم التربوية*"، مج 35، ع 1. ص ص 190-208.
- البشابشة، سامر عبد الحميد. (2008). "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مج 15، ع 2. ص ص 213-257.
- الخوالدة، رياض عبد الله؛ ومحمد الحنيطي. (2008). "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية"، *دراسات، العلوم الإدارية*، مج 35، ع 2. ص ص 320-324.
- الدهان، أميمة؛ وفؤاد الشيخ سالم؛ وزياد رمضان؛ ومحسن مخامرة. (2012). *المفاهيم الإدارية الحديثة*. عمان، الأردن: مركز الكتب الأردني.
- الزعبي، حسن علي. (2009). "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية"، *النصائر*، مج 13، ع 1. ص ص 161-208.
- الزعبي، محمد. (2013) أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين: حالة دراسية على شركة أورانج الأردنية للاتصالات في مدينة إربد". *دراسات، العلوم الإدارية*، مج 40. ع 2. ص ص 277-297.
- السالم، مؤيد سعيد. (1999). "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية"، *دراسات، العلوم الإدارية*، مج 26، ع 1. ص ص 98-113.
- الشامي، لبنان هانف. (2002). *العلاقات العامة: المبادئ والأسس العلمية*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الشلبي، فراس، الخرابشة؛ ورياض باسم، الخوالدة. (2013). "التفكير الإبداعي وأثره في فاعلية فرق العمل: دراسة تطبيقية على شركات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية"، *دراسات، العلوم الإدارية*، ع 2، مج 40. ص ص 492-511.
- الشهري، علي. (2005). "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض". *رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض: جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشيخ، حسن. (2013) "دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية: دراسة ميدانية"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. مج 21، ع 2.
- الصرايرة، أكثم عبد المجيد؛ ورويدة خلف الغريب. (2010). "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج 6، ع 4. ص ص 498-519.
- الصرن، رعد حسن. (2000). *إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق*. دمشق: دار الرضا للنشر.
- الصفار، أحمد عبد اسماعيل؛ ومحمود محمد العجلوني؛ وعبد الناصر أحمد جرادات. (2009). "دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية: دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج 5، ع 3. ص ص 351-369.

- الصيرفي، محمد. (2007). *الاتصالات الإدارية*. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود. (2010) *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2005). *إدارة الإبداع التنظيمي*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- الفاعوري، رفعت عبد الحليم، وبراء بكار. (2004). "إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة: دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية". *أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*. مج 20، ع 48. ص ص 2237-2279
- القطاونة، منار. (2009). "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية"، *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، ع 139. ص ص 269-300.
- اللوزي، موسى. (1999). "الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية: دراسة تحليلية ميدانية"، *أبحاث اليرموك*، مج 15، ع 4. ص ص 113-134.
- المانع، محمد. (2006). تقنيات الاتصال الإداري وعلاقته مع الأداء من وجهة نظر الموظفين في الأجهزة الأمنية. *رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض*.
- المعاني، أيمن عودة؛ وعبد الحكيم عقلة أخو أرشيدة. (2009). "التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج 5، ع 2. ص ص 234-255.
- المنجي، زهراء بنت سيف. (2004). "الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية: دراسة تحليلية"، *الإداري*، السنة 26، ع 96، ص ص 139-199.
- النفيعي، ضيف الله بن عبد الله. (2003). "الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز*، مج 17، ع 1. ص ص 3-37.
- بلال، محمد إسماعيل. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- جرينبيرج، جيرالد؛ وروبرت بارون. (2004). *إدارة السلوك في المنظمات*. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني. الرياض: دار المريخ للنشر.
- جلدة، سليم بطرس؛ وزيد منير عبوي. (2006). *إدارة الإبداع والابتكار*. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة.
- جواد، شوقي ناجي. (2000). *السلوك التنظيمي*. عمان، الأردن: دار الحامد.
- جوبتا، برفين. (2008). *الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين*. ترجمة: أحمد المغربي. القاهرة: دار الفجر للنشر.
- جودة، محفوظ. (2008). *العلاقات العامة مفاهيم وممارسات*. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حجاب، محمد منير. (2007). *الاتصال الفعال للعلاقات العامة*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- حداد، شفيق إبراهيم؛ وحمد راشد الغدير. (2004). "الابتكار والإبداع التسويقي في صناعة الأدوية: دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية"، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، مج 7، ع 1. ص ص 77-96.
- كنج، نيجل؛ ونيل أندرسون. (2004). *إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات*، ترجمة: محمود حسن حسني. الرياض: دار المريخ للنشر.
- مصلح، عطية. (2009). "أثر نظام الاتصالات الإدارية في أداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال"، *مجلة جامعة الخليل للبحوث*، مج 4، ع 2. ص ص 417-445
- نجم، عبود نجم. (2003). *إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية:

- Abu Bakar, H. and C. H. Mustaffa. (2013). "Organizational Communication in Malaysia Organizations: Incorporating Cultural Values in Communication Scale", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 Iss.: 1, pp.87 – 109.
- Aubert, B.; V. Hooper and A. Schnepel, (2013). "Revisiting the Role of Communication Quality in ERP Project Success", *American Journal of Business*, Vol. 28 Iss.: 1, pp.64 – 85.
- Brandyberry, A. (2003). "Determinants of Adoption for Organizational Innovations Approaching Saturation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 150-158.
- Dasgupta, S. H.; D. Suar and S. Singh. (2013). "Impact of Managerial Communication Styles on Employees' Attitudes and Behaviors", *Employee Relations*, Vol. 35, No. 2, pp. 173-199.
- García-Morales, V. F. ; Matías-Reche and A. Verdu´Jover. (2011). "Influence of Internal Communication on Technological Proactivity, Organizational Learning, and Organizational Innovation in the Pharmaceutical Sector", *Journal of Communication*, 61, pp.150-177.
- Koc, T. (2011). "Innovation Antecedents: Comparative Research on Large Firms and SMES in Turkey", *International Journal of Industrial Engineering*, 10 (18), pp. 547-558.
- Lievens, A.; R. Moenaert and R. S'Jegers. (1999). "Linking Communication to Innovation Success in the Financial Services Industry: A Case Study Analysis", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 23-47.
- Linke, A. and A. Zeffass. (2011). "Internal Communication and Innovation Culture: Developing a Change Framework", *Journal of Communication Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 332-348.
- Markides, C. and J. Anderson. (2006). "Creativity is Not Enough: ICT-enabled Strategic Innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 129-148.
- Martins, E. and F. Terblanche. (2003). "Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 64-74.
- Mazzei, A. (2014). Internal Communication for Employee Enablement: Strategies In American And Italian Companies, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19, Iss. 1.
- Narayanan, V. K. (2001). *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual: A Step-by-Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows (Versions 10 and 11)*, Open University Press.
- Park, J.; S. Lee and J. Lee. (2014) "Communication Effectiveness on IT Service Relationship Quality", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114, Iss.: 2, pp.321 – 336.
- Penley, L. and B. Hawkins. (1985). "Studying Interpersonal Communication in Organizations: A Leadership Application", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, pp. 309-326.
- Robbins, S. and M. Coulter. (2007). *Management*, 9<sup>th</sup> Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey
- Satterwhite, M. and J. Sutton. (2003). *Business Communication at Work*, 2<sup>nd</sup>. Ed., McGraw-Hill, New York.
- Scozzi, B.; C. Garavelli and K. Crowston. (2005). "Methods for Modeling and Supporting Innovation Processes in SMEs", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 120-137.
- Vilaseca-Requena, J.; J. Torrent-Sellens and A. Jimé´nez-Zarco. (2007). "ICT Use in Marketing as Innovation Success Factor: Enhancing Cooperation in New Product Development Processes", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 268-288.

### أداة الدراسة (الاستبيان)

الجزء الأول- معلومات عامة: يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية للمستجيب

- 1- الجنس: ( ) نكر ( ) أنثى  
 2- العمر: ( ) 25 سنة فما دون ( ) 26-35 سنة ( ) 36-45 سنة ( ) أكثر من 45 سنة  
 3- المؤهل العلمي: ( ) ثانوية عامة فما دون ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا  
 4- المركز الوظيفي: ( ) مدير ( ) رئيس قسم ( ) مرعوس  
 5- الخبرة الوظيفية: ( ) 5 سنوات فما دون ( ) 6 - 10 سنوات ( ) 11-15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة
- الجزء الثاني- الاتصالات الإدارية: فقرات تعبر عن الاتصالات الإدارية في المنظمة التي تعمل بها.

التسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	<b>اتصالات المهمة</b>					
1	يشرح مشرفي بوضوح التغييرات التي تطرأ على السياسات الوظيفية	5	4	3	2	1
2	يطلعني مشرفي في العمل على التغييرات التي ستطرأ في العمل في المستقبل	5	4	3	2	1
3	يعلمني مشرفي في العمل عن متطلبات إكمال العمل	5	4	3	2	1
4	يتناقش المشرف على في العمل عن كيفية معالجة المشكلات في العمل	5	4	3	2	1
	<b>اتصالات الأداء</b>					
5	يطلعني مشرفي في العمل عن نقاط الضعف في أدائي	5	4	3	2	1
6	يخبرني مشرفي في العمل عن متطلبات تحسين أدائي	5	4	3	2	1
7	يخبرني مشرفي في العمل عن مستوى جودة أدائي	5	4	3	2	1
	<b>اتصالات الوظيفة</b>					
8	يشجعني المشرف على في العمل على التطور الوظيفي	5	4	3	2	1
9	يناقش المشرف على في العمل كيفية الحصول على تدريب اضافي في وظيفتي	5	4	3	2	1
10	يوفر لي المشرف على وظيفتي النصائح المتعلقة بتطوير وظيفتي	5	4	3	2	1
11	يطلعني مشرفي في العمل على المتطلبات المستقبلية اللازمة للتطور في المسار الوظيفي	5	4	3	2	1
12	يزودني مشرفي بالمعلومات اللازمة عن الفرص الوظيفية المتاحة لي	5	4	3	2	1
	<b>الاستجابة للاتصال</b>					
13	يتوافر لدي مشرفي في العمل الرغبة للاستماع لمشكلاتي في العمل	5	4	3	2	1
14	يفعل المشرف على في العمل ما يستطيع للإجابة عن ما أسأله في العمل	5	4	3	2	1
15	تتوافر لدي القناة في الاعتماد على مشرفي في العمل للحصول على استجابته حول ما أطلبه	5	4	3	2	1
16	يمنحني المشرف على في العمل الوقت الكافي للاستماع لما أقوله في العمل	5	4	3	2	1
	<b>الاتصالات الشخصية</b>					
17	يطمئن مشرفي في العمل على أحوالي العائلية	5	4	3	2	1
18	يتحدث المشرف على في العمل عن اهتماماته وأنشطته غير المرتبطة في العمل	5	4	3	2	1
19	يسألني مشرفي في العمل عن اهتماماتي خارج نطاق العمل	5	4	3	2	1

الجزء الثالث: السلوك الإبداعي فقرات تعبر عن السلوك الإبداعي في المنظمة التي تعمل بها، يرجى وضع دائرة أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك.

التسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	استخدم الأساليب الجديدة في العمل عندما تستدعي الضرورة ذلك	5	4	3	2	1
2	أقبل الجديد في العمل إذا كان متطابقاً مع ميولي	5	4	3	2	1
3	أطرح الأفكار الجديدة طالما اجدها قد نضجت	5	4	3	2	1
4	أدفع الآخرين على تقديم الأفكار الجديدة في العمل	5	4	3	2	1
5	أشجع إدارة المنظمة على إجراء التغييرات اللازمة لأداء العمل	5	4	3	2	1
6	أستطيع تجاوز التنظيم الرسمي لإتمام إنجاز الأعمال	5	4	3	2	1
7	أتكيف مع كل ما هو جديد في مجال العمل	5	4	3	2	1
8	أقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات التنظيمية إذا طلب مني ذلك	5	4	3	2	1
9	أساهم في تطبيق الأفكار الجديدة بغض النظر عن المخاطر المتوقعة	5	4	3	2	1
10	أحارب الجمود في طريقة ادائي للعمل	5	4	3	2	1
11	أستعين بالعلاقات الشخصية لتنفيذ الأفكار والأساليب الجديدة	5	4	3	2	1
12	أوفر المعلومات اللازمة لمساندة السلوك الإبداعي	5	4	3	2	1
13	تتوافر لدي القدرة على اختبار الأفكار والأساليب الجديدة	5	4	3	2	1



## **The Effect of Managerial Communications on Innovative Behavior in Jordanian Business Firms**

**Dr. Manar Ibrahim Al-Qatawneh**

Assistant Professor

**Dr. Bandar Kareem Abutayeh**

Associate Professor

Business Administration Department  
Faculty of Business  
Al-Balqa' Applied University – Salt  
Hashemite Kingdom of Jordan

### **ABSTRACT**

This study aimed to examine the effect of managerial communications on innovative behavior in some business firms in Jordan. This study also aimed to investigate whether the innovative behavior differ according to the demographic characteristics of employees including gender, age, education, job level, and experience. To fulfill these aims, a questionnaire was employed to collect data and test research hypotheses. The study population consisted of all employees working in headquarters of (12) private Jordanian firms located in Amman. The number of this population was (1433) employees. On the basis of simple random sampling, the study sample consisted of (212) employee.

Results showed that employees rated their innovative behavior as high and they rated the managerial communications in the form of task communication, performance communication, career communication, communication responsiveness, and personal communication as high. Results revealed that the highest perceptions of managerial communication was of communication responsiveness, then of career communication, task communication, personal communication, and last of performance communication.

The results revealed that all managerial communication dimensions were positively related to innovative behavior. Among these dimensions, the results showed that communication responsiveness had the greatest effect on innovative behavior. Further, the results reveal that innovative behavior level did not differ according to the following employee gender, education, and job level. Results showed that employee innovative behavior level differed according to experience and age. Specifically, employees aged (26-35) and those with experience more than (15) years showed higher levels of innovative behavior

On the basis of results, the study recommended that decision makers in the researched firms in Jordan should pay attention to the managerial communications in order to encourage innovative behavior in these firms. Finally, the study recommended future research on managerial communication to examine its effect on other organization outcomes and in different setting.

**Key words:** Innovative Behavior, Managerial Communication, Business Firms, Jordan.