

## دور الاتصال الداخلي في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين بالتطبيق على عينة من المنظمات الخدمية العاملة في مصر

إعداد : تغريد مجدى فوزى أحمد\*

إشراف : أ.د حنان فاروق جنيد\*\*

د. ريم احمد عادل طه\*\*\*

### مقدمة :

يعتبر الاتصال عنصرا أساسيا لنجاح الابتكار، لأنه يسمح باستيعاب الأفكار المختلفة المتعلقة بالابتكار ويسهل تدفق المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة. فالإتصال هو الأداة الرئيسية لضمان مشاركة أعضاء المنظمة في عمليات توليد الابتكار. ويذكر Dasgupta et al. (2013) بأن المديرين يمكنهم خلق بيئة من خلال الإتصال يشعر فيها الموظفون بالسعادة والشغف تجاه وظائفهم ويظهرون المواقف والسلوكيات اللازمة لتحسين الأداء التنظيمي. وقد أكدت دراسات مختلفة أن نوع الإتصال وجودته عاملان حاسمان في الابتكار. (1)

يتميز نوع الإتصال اللازم للابتكار بالإتصال المفتوح والإتصال الذي يسمح بالتعبير عن جميع وجهات النظر، والذي يأخذ في الاعتبار ويحاول فهم آراء الآخرين، بالإضافة إلى دمج الأفكار وتكاملها. ويحاول الإتصال الداخلي نشر ما تقوم به المنظمة للعاملين، لنقل ثقافة الشركة - مهمتها وقيمها وأهدافها، وما إلى ذلك - لتحقيق مناخ من المشاركة والتكامل، وكذلك تحسين التماسك بين العاملين لديها.

يسمح الإتصال بتبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة للشركة. ويتيح الإتصال المتكرر والدقيق والمفتوح فهم وجهات النظر الأخرى ويبني الثقة. وقام Ruppel and Harrington (2000) بإجراء دراسة أظهرت نتائجها أن الإتصال بين الموظفين يمثل عامل سابق للثقة، وتؤثر الثقة على الإدارات التنظيمية والتوجه نحو الابتكار. (2)

تسمح تدفق المعلومات بالإتصال بين الموظفين وعند تحليل هذه المعلومات، وتفسيرها وتطويرها، تصبح معرفة. وبالتالي يمكن أن يكون هناك إتصال بين العاملين ، ويرى البعض أن تدفقات المعلومات والمعرفة التي تحدث في الشركات لا

\* المدرس المساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام جامعة القاهرة .

\*\* الأستاذ بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام جامعة القاهرة .

\*\*\* الأستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام جامعة القاهرة .

ينبغي فصلها بل يجب دمجها وإدارتها بطريقة متكاملة كنظم لإدارة المعلومات والمعرفة.<sup>(3)</sup>

وقد أجرى Mayfield and Mayfield (2004) دراسة تبين وجود علاقة قوية بين قدرة القائد لتعزيز الاتصال وقدرة العاملين على الابتكار. وأظهرت دراسات أخرى أن دور الأفراد وتفاعلاتهم أمر حاسم في عمليات الابتكار. وإذا أرادت المنظمات أن يكون لدى العاملين لديها سلوك موجه نحو الإبداع والأفكار الجديدة، فمن الضروري مشاركة الأفكار والتفاعل، والسماح بتدفق عمليات الاتصال التي يشارك فيها الأفراد الأفكار بشكل متزامن ومستمر.

ويعتقد الباحثون أن الاتصال يساعد في توليد الأفكار ، ويحفز الإبداع ، ويساعد في حل المشكلات. وأشار Utterback (1984) بأن الاتصال مع الآخرين يحفز الإبداع وأن التنوع في الاتصال يسمح بالوصول إلى عدد أكبر من مصادر المعلومات. تستمر الأبحاث الحديثة في الإشارة إلى الاستنتاج القائل بأن العاملين هم أحد أهم مصادر الابتكار، مما يجعل من الضروري تطبيق ثقافة موجهة نحو الابتكار بين العاملين، وإحد وسائل القيام بذلك هو الاتصال الداخلي.<sup>(4)</sup>

#### أولاً : المشكلة البحثية :

تستهدف الدراسة التعرف على السياسات التي تتبعها المنظمات لتطوير القدرات الابتكارية للعاملين والوسائل الاتصالية الأكثر فعالية في تطوير قدرات العاملين , والأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين على التطوير مع الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاتصال المؤسسي الداخلي من حيث أهداف الرسائل الاتصالية ( أهداف وظيفية , أهداف تتعلق ببناء العلاقات , أهداف التنمية وإدارة التغيير) , الوسائل الاتصالية المستخدمة ( تقليدية , تكنولوجية ) , وأنماط الشبكات الاتصالية ( رسمية , غير رسمية) وبين السياسات التي تتبعها المنظمات لتطوير القدرات الابتكارية للعاملين , مع مراعاة تمثيل نمط القيادة ( التحويلية , التبادلية) وأنماط الثقافة التنظيمية الأربعة ( الثقافة الهرمية , ثقافة الجماعة , ثقافة السوق , الثقافة المرنة) ونمط ملكية المنظمة (قطاع أعمال عام – القطاع الإستثمارى) .

#### ثانياً : أهمية الدراسة :

##### تتبع أهمية هذه الدراسة من :

- محدودية الدراسات العربية التي تناولت مفهوم تطوير القدرة الابتكارية للعاملين , كما أن تناوله كان فقط كمتغير إدارى في هذه الدراسات ، لذلك رأت الباحثة أن تناول هذا المفهوم من منظور اتصالي سيكون مدخل جديد لدراسته مما يعطيه أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات واستخدامها في تطوير أداء المنظمات.

- تعمل المنظمات المصرية في الأونة الأخيرة داخل بيئة عمل غير مستقرة بشكل كبير, فهناك تغير مستمر في الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية مما يظهر الحاجة إلى تطبيق مفهوم تطوير القدرات الابتكارية داخل هذه المنظمات حتى يمكنها من التكيف مع الظروف المتغيرة والانفتاح على العالم الخارجي , و تطوير مستوى أدائها وأداء أعضائها .

- لابد من تعريف القيادات الإدارية بأهمية دور الاتصالات المؤسسية الداخلية على القدرة الابتكارية للعاملين وكيفية توظيفها عمليا في تطوير أداء المنظمات.

ثالثا : أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- 1) التعرف على السياسات التي تتبعها المنظمات في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين بها .
- 2) معرفة الأساليب التي تستخدمها المنظمات لقياس نتائج جهود تنمية قدرات العاملين .
- 3) تحديد أكثر الوسائل الاتصالية فاعلية في عملية تطوير قدرات العاملين .
- 4) استكشاف أساليب تحفيز العاملين على التعلم والتطوير ( الأساليب المادية- المعنوية ) .
- 5) التعرف على العوامل التي تسهل أو تعوق عملية تطوير القدرة الابتكارية للعاملين داخل المنظمات العاملة في مصر .
- 6) معرفة العلاقة بين أهداف الرسائل الاتصالية و السياسات التي تتبعها المنظمات لتطوير قدرات الابتكارية للعاملين.
- 7) استكشاف العلاقة بين أنماط الشبكات الاتصالية ( رسمية وغير رسمية ) و السياسات التي تتبعها المنظمات لتطوير قدرات الابتكارية للعاملين.
- 8) استكشاف العلاقة بين كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية و تنمية وتطوير المنظمة .

رابعا : استعراض التراث العلمي في موضوع الدراسة :

الدراسات التي تناولت القدرات الابتكارية للعاملين والعوامل المؤثرة عليها:

1- تأثير الاتصالات الداخلية على القدرة الابتكارية للعاملين :

- استهدفت الدراسة المسحية التي أجراها (M. Teresa Ortega-Egea ( Antonia Ruiz Moreno M. Carmen Haro Domínguez, 2014 )

تحديد تأثير الاتصالات الداخلية على توجه العاملين نحو الابتكار، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ( 249 ) من العاملين في خمسة منظمات أسبانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين الاتصالات الداخلية وتوجه العاملين نحو الابتكار. حيث أشارت النتائج إلى أن نمط الاتصالات الداخلية الذي يتسم بالانفتاح يمكن العاملين من التعبير عن وجهات نظرهم ويساعدهم في فهم آراء الآخرين وهذا ينتج عنه دمج وتكامل الأفكار وإيجاد المناخ اللازم للإبتكار. (5)

- وسعت دراسة ( Huynh Thao Tai Nguyen Quynh Mai , 2016 ) إلى معرفة تأثير أربعة متغيرات وهم ( الهيكل الهرمي، الاتصالات الداخلية، المناخ التنظيمي، والتوجه نحو تحمل المخاطر) على تطوير القدرة الابتكارية للعاملين، وذلك بالتطبيق على عينة من الشركات متعددة الجنسيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتغيرات الثلاثة المتمثلة في الاتصالات والمناخ والتوجه نحو تحمل المخاطر تؤثر إيجابيا على تطوير القدرة الابتكارية للعاملين، بينما يؤثر الهيكل الهرمي سلبيا على تطوير القدرة الابتكارية للعاملين. (6)

- واهتمت دراسة ( James Harrington, Doug Jiwon Suh, 2018, Goodman., ) بمعرفة تأثير أنواع الاتصالات على الابتكار في القطاعين العام وغير الربحي، بالتطبيق على منظمات مختلفة في كوريا. وتوصلت نتائج هذه الدراسة أن الاتصال الداخلي يؤثر بشكل إيجابي على الابتكار في القطاع الذي يهدف إلى الربح، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة. وبالمثل، في القطاع غير الربحي، نجد أن الاجتماعات مع المدير التنفيذي وتعدد قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة له تأثير إيجابي على الابتكار. كما أثبتت النتائج أن هذه الاتصالات ليس لها أي تأثير على القطاع العام. (7)

- تناولت دراسة ( J. David Johnson, William A , 2001, Donohue, Charles K. Atkin, Sally Johnson ) تأثير الاتصال والمشاركة على الابتكار، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن متغيرات الاتصال لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على الابتكار، قد يؤدي استخدام وسائل الاتصال، مثل النشرات الإخبارية للشركة ومقاطع الفيديو والمجلات وما إلى ذلك، إلى خلق جو من المشاركة والاهتمام، مما ينتج عنه تقبل الابتكار بين أعضاء المؤسسة. وهذه القنوات أيضا أكثر فعالية من حيث التكلفة و المشاركة أو استراتيجيات الإقناع. وستحتاج الرسائل في القنوات المتداخلة غالبًا إلى تعزيزها عن طريق الاتصال المباشر بين الأشخاص. (8)

- استهدفت دراسة ( Antonia Ruiz Moreno, M. Carmen Haro , 2018, Domínguez ) معرفة كيف يؤثر الاتصال وتدفق المعرفة على سياق العمل الذي يدعم الابتكار بالتطبيق على عينة قوامها 249 عاملاً من خمس منظمات، وتوصلت

نتائج الدراسة إلى أنه عندما يتدفق الاتصال ، يكون اتجاه العاملين نحو الابتكار أكبر. وبالمثل، يؤثر نقل المعرفة بشكل إيجابي على موقف الموظفين من الابتكار. (9)

ويرى العاملون الدائمون في المنظمة أن الاستعانة بالعمالة الخارجية أثناء عمليات الابتكار والتطوير له تأثير سلبي على سلوكهم تجاه الابتكار. وهذا لأن العاملون ينظرون إلى ممارسة الاستعانة بالعمال الخارجيين على أنها تستخدم في المقام الأول لخفض التكاليف، وتلك الاستراتيجية ستضر بإدارة الابتكار. وتوصلت النتائج أيضا إلى أن الاستعانة بالعمال الخارجيين يمنع تدفقات الاتصالات الداخلية بين العاملين في المنظمة، مما يمنع تحقيق الاتصال المفتوح، حيث يسمح الاتصال المفتوح بالتعبير عن جميع وجهات النظر، في محاولة لفهم آراء الآخرين، والجمع بين الأفكار وتكاملها، وخلق مناخ من المشاركة والتكامل الضروري للابتكار.

- سعت دراسة ( Rudy Martens , 2008 ) إلى فهم العلاقة بين دور شبكات الاتصال وكفاءة الابتكار. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تؤثر خصائص الاتصال (التردد ، التنوع ، والمركزية) إلى جانب محتوى الاتصال (الرؤية المشتركة ، معرفة المهمة المشتركة ، وتبادل المعارف) بشكل كبير على العناصر اللازمة لبناء الابتكار التكنولوجي. (10)

- سعت دراسة ( YanruiWu, XingShi, 2017 ) (11) إلى تحديد في كل من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على السلوك الابتكاري للمنظمات بالتطبيق على شركات التصنيع الصينية ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن عدة عوامل داخلية تؤثر على السلوك الابتكاري للمنظمات أولا: عمر المنظمة ويمثل الخبرة والمعرفة المتراكمة على مدار تاريخ المنظمة ويؤثر على إدارة الاتصالات والإبداع و الابتكار، و يزيد من قدرة المنظمة على مواجهة المشكلات والتغيير.

ثانيا: حجم المنظمة هو العامل الأكثر تأثيرا على السلوك الابتكاري لأن درجة الابتكار مرتبطة إيجابياً بحجم المنظمة. تمتلك الشركات الكبيرة موارد أكثر للابتكار ودعم الأنشطة المحفوفة بالمخاطر أكثر من الشركات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن للشركات الكبيرة الاستفادة من ذلك في البحث والتطوير والإنتاج والتسويق. بينما تتمتع الشركات الصغيرة بمرونة أكبر وتواصل أفضل وإمكانيات تخصص أكبر وضوابط غير رسمية.

وعند التطبيق على الشركات الصينية المملوكة للدولة والتي يكون معظمها كبيراً ومتصلاً جيداً بالدوائر الحكومية. ومع ذلك، نظرياً، فإن تأثير ملكية الدولة أو السيطرة على البحث والتطوير للشركات يُعد غامضاً. وفي الصين، ظهرت الشركات الخاصة فقط خلال فترة الإصلاح. ولا تزال الشركات المملوكة للدولة تمر بمرحلة انتقالية ورثت دورها جزئياً من النظام الاقتصادي المخطط مركزياً. ولذلك، من المتوقع أن تكون الشركات المملوكة للدولة أكثر عرضة للاستثمار في الابتكار.

أما فيما يخص العوامل الخارجية فقد تجبر المنافسة في الأسواق الخارجية الشركات على الاستثمار في الابتكار حتى تتمكن من اللحاق بأفضل الممارسات العالمية أو الحفاظ عليها. وقد يسمح التصدير للشركات بالوصول إلى سوق أكبر وبالتالي يمكن استرداد التكاليف الثابتة للبحث والتطوير من خلال حجم بيع أكبر.

وقد أشارت الدراسة إلى عوامل أخرى مثل دور الأصول غير الملموسة ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في الشركات. وقد تكون الشركات ذات الأصول غير الملموسة مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية أكثر استعداداً للإنفاق على الابتكار ربما بسبب الثبات في الابتكار أو الرغبة في الحفاظ على ريادتها التكنولوجية.

- استعرضت دراسة ( TufanKo,cCemilCeylan, 2007 ) المحركات الرئيسية للابتكار في الشركات الكبيرة مثل توليد الأفكار، والبيئة التكنولوجية الداخلية، واكتساب / استغلال التكنولوجيا بالتطبيق على عينة قوامها 119 شركة كبيرة في تركيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات تركز على استراتيجية التكنولوجيا وجودة الفكرة وتوليد الأفكار واكتساب التكنولوجيا والاستغلال بدلاً من عوامل مثل العمل الجماعي وتنظيم التعلم ومشاركة الإدارة والتفويض كوسيلة لتطوير القدرات الإبداعية. (12)

فالحصول على التكنولوجيا واستغلالها مؤشراً هاماً للقدرة الابتكارية. فالشركات الكبيرة لديها المهارات اللازمة لاعتماد القدرات التقنية المتقدمة والمعرفة الفنية والبحثية بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركة استخدام أنشطة التطوير الداخلية كمصدر للتكنولوجيا. وتعتبر تركيا بلد نام به العديد من القيود فيما يتعلق بتطوير التكنولوجيا الجديدة، وبالتالي يستخدم مصادر خارجية على نطاق واسع. وأشارت الدراسة أن الشركات أكدت على المصادر الخارجية لأن معظم التقنيات التي تستخدمها هي بالفعل خارج قدرات مواردها. ومن النتائج المهمة الأخرى لهذا البحث أن الشركات لا تعتبر العمل الجماعي وتنظيم التعلم ومشاركة الإدارة والتفويض مهمة بشكل كبير. رغم تأكيد الدراسات السابقة ذات الصلة على أهمية هذه الموضوعات للابتكار قد يكون السبب هو أن الشركات إما غير مدركة لأهمية هذه العوامل أو ببساطة لا تعتبرها مهمة.

- استهدفت الدراسة المسحية التي أجراها ( TayyabaAkram, ShenLei ) ( Muhammad, JamalHaider, 2016 ) إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على المراحل الثلاث المختلفة لسلوك العمل الإبداعي للموظف في شركات تكنولوجيا المعلومات في الصين بالتطبيق على عينة قوامها 261 موظفاً من شركة تكنولوجيا المعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على سلوك العمل الإبداعي للموظف، أن القيادة التحويلية، كونها أداة تحفيزية قوية، تساعد الموظفين على تصور سلوك العمل الابتكاري في كل مرحلة من مراحل تكوين الأفكار وترويج الأفكار وتحقيق الفكرة الخاصة بسلوك العمل الإبداعي للموظف. (13)

## 2- تأثير إدارة المعرفة على القدرة الابتكارية للعاملين :

- استهدفت الدراسة المسحية التي أجراها ( Andrew C. Ologbo , Khalil ) ( Md Nor , Eugene Okyere-Kwakye , 2015 ) معرفة تأثير تدفق المعلومات و تبادل المعرفة بالمنظمة على تطوير القدرة الابتكارية للعاملين, وقد أجريت الدراسة الأولى على عينة قوامها ( 217 ) من العاملين في المؤسسات الفنلندية من سبعة قطاعات صناعية مختلفة , والثانية على عينة قوامها ( 204 ) مهندس من العاملين في المؤسسات الصناعية الماليزية , وتوصلت نتائج الدراسات إلى ان هناك علاقة إرتباطية إيجابية قوية بين نشر المعلومات وتوزيعها داخل المنظمة وتحفيز العاملين على التفكير بشكل إبتكاري وتقديم أفكار جديدة فيما يخص تطوير المنتجات التي تقدمها المنظمة. (14)

## 3- العوامل التي تشجع تطوير القدرة الابتكارية للعاملين :

- استهدفت الدراسة المسحية التي أجراها ( Yu Zhou Yingying Zhang Ángeles ) ( Montoro-Sánchez , 2011 ) (Hadia Hamdy Abdel Aziz Ashraf Rizkallah, 2015) تحديد العوامل التي تشجع على إبتكار العاملين, وذلك بتطبيق هذه الدراسات على عينات عشوائية من العاملين في شركات الأغذية الأسبانية , وشركات البرمجيات المصرية , وتوصلت نتائج هذه الدراسات إلى أن هناك عدة عوامل تعمل على تشجيع الابتكار وهي : الحصول على المكافآت المادية, وتدريب العاملين, وتمكين الموظف وإشراكه في صناعة القرار, والاتصال المباشر بين المديرين والعاملين, ودعم الإدارة العليا لتقديم الأفكار الجديدة, القدرة على تحمل المخاطرة , التعلم من الفشل, وتخصيص الموارد المادية اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة , الهيكل التنظيمي المرن, القيادة التحويلية . (15)

## 4- مستوى الرضا الوظيفي و القدرة الابتكارية للعاملين :

- سعت الدراسة المسحية التي أجراها ( Rune Bysted, 2013 ) إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي و تطوير القدرة الابتكارية للعاملين وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ( 294 ) من العاملين في الشركات المالية الدنماركية , وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ارتفاع معدل الرضا الوظيفي يؤثر إيجابيا على تطوير القدرة الابتكارية للعاملين. (16)

## 5- التمكين و القدرة الابتكارية للعاملين :

- استهدفت الدراسة المسحية التي أجراها ( Hsiang-Fei Luoh Sheng- ) ( Hshiong Tsaur Ya-Yun Tang, 2014 ) معرفة العلاقة بين التمكين وتطوير القدرة الابتكارية للعاملين, وذلك بالتطبيق على عينة حجمها ( 150 ) من

العاملين في الفنادق التاوانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين التمكين الذي تمنحه الإدارة للعاملين و تطوير القدرة الابتكارية لهم, كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن وضع قواعد محددة للعمل كان له تأثير سلبي على الأداء الابتكاري للعاملين في المنظمات محل الدراسة. (17)

#### **6- القيادة التنظيمية و القدرة الابتكارية للعاملين :**

- استهدفت دراسة ( Terje Slåtten , 2014 ) معرفة تأثير ثلاثة متغيرات وهم ( القيادة , التوجه نحو التعلم, الاستقلالية) على الكفاءة الابداعية للعاملين , وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاستقلالية كانت أكثر المتغيرات المؤثرة على الكفاءة الابداعية للعاملين , يليها التوجه نحو التعلم , وأخيرا القيادة التحويلية. (18)

- وسعت الدراسة المسحية التي أجراها Jae Hyeung Kang, George T. (2015) إلى معرفة تأثير نمط القيادة التحويلية / التبادلية على تطوير القدرة الابتكارية للمديرين التنفيذيين , وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (145) مدير تنفيذي شركات الأدوية الأسبانية , وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كل من القيادة التحويلية والتبادلية تؤثر إيجابيا على تطوير القدرة الابتكارية للمديرين التنفيذيين , وكشفت النتائج أيضاً عن أن مناخ المنظمة يقوم بدور المتغير الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية و تطوير القدرة الابتكارية . (20)

#### **مقياس القدرة الابتكارية للعاملين\*:**

**من خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات التي تناولت القدرة الابتكارية للعاملين , وجدت الباحثة أن مقياس Kleysen and Street, 2001 من أكثر المقاييس التي تم الاعتماد عليها في قياس القدرة الابتكارية للعاملين وأكثرها شمولية لذلك سوف تعتمد عليه الباحثة في دراستها , ويتكون المقياس من العناصر التالية : (21)**

- 1- توفير الفرص للعاملين من أجل تحسين منتجات وخدمات المنظمة.
- 2- قدرة العاملين على الإختلاف الإيجابي في العمل .
- 3- الاهتمام بالقضايا الغير روتينية في مكان العمل.
- 4- تحديد مشاكل العمل من منظور واسع من أجل الحصول على رؤى أكبر لحلها.
- 5- التوصل إلى أفكار أو حلول مبتكرة لمعالجة مشكلات العمل.
- 6- تقييم نقاط القوة والضعف في الأفكار الجديدة التي يتم طرحها.

\* سعت الباحثة للتوصل إلى نموذج يركز على القدرة الابتكارية للعاملين ولكن وجدت الباحثة من خلال البحث ان النماذج العلمية الموجودة في الدراسات تركز على القدرة الابتكارية للمنظمة ككل وتختص بقياس القدرة الابتكارية الفنية اى التطوير في صناعة المنتجات أو تطوير الخدمات , وان القدرة الابتكارية للعاملين تعد احد عناصر القدرة الابتكارية للمنظمة ككل , ولم تجد الباحثة نموذج يركز عليها بمفردها كعنصر مستقل , وانما يتم قياسها من خلال مقاييس وضعها الباحثون وطبقوها في دراستهم وثبت صحتها فأصبحت معتمدة ويعتبر مقياس Kleysen and Street, 2001 أشهر هذه المقاييس .

- 7- إقناع الآخرين بأهمية الأفكار أو الحلول الجديدة.
- 8- تحمل مخاطر دعم الأفكار الجديدة.
- 9- السعى لتنفيذ الأفكار الجديدة .
- 10- تنفيذ التغييرات المفيدة التي تطرحها الأفكار الجديدة.

#### سادسا : تساؤلات الدراسة :

1. ما هي السياسات التي تتبعها المنظمات في تطوير القدرة الإبتكارية للعاملين بها ؟
2. ما هي الأساليب التي تستخدمها المنظمات لقياس نتائج جهود تنمية قدرات العاملين؟
3. ما هي الوسائل الاتصالية ( التقليدية – الحديثة ) التي تستخدمها المنظمات لتطوير القدرة الإبتكارية للعاملين؟
4. ما هي أكثر الأساليب استخداما لتحفيز العاملين على التعلم والتطوير ( الأساليب المادية- المعنوية)؟
5. ما هي العلاقة بين أهداف الرسائل الاتصالية و السياسات التي تتبعها المنظمات لتطوير قدرات الإبتكارية للعاملين؟
6. ما هي العلاقة بين أنماط الشبكات الاتصالية ( رسمية وغير رسمية ) و السياسات التي تتبعها المنظمات لتطوير قدرات الإبتكارية للعاملين ؟
7. ما هي العلاقة بين كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية و تنمية وتطوير المنظمة ؟

#### سابعا : التعريفات النظرية والإجرائية :

المفهوم	التعريف النظري	التعريف الإجرائي
الاتصالات الداخلية	هي تلك العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بمشاركة المعلومات الخاصة بها، والمحافظة على الإلتزام، وإدارة التغييرات. وتعتبر العامل الرئيسي في التحفيز و رفع مستوى أداء الموظفين، كما أنها تلعب جزء هام في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. (22)	يتم توصيف شكل ومضمون الاتصالات المؤسسية الداخلية من خلال : (23) أولا : أهداف الاتصالات المؤسسية : أهداف وظيفية : تتعلق بسياسات وعمليات المنظمة , وإجراءات العمل بها. أهداف تتعلق ببناء العلاقات : تستهدف بناء العلاقات المؤسسية سواء بين الموظفين في مستوياتهم المتنوعة, أو بينهم وبين عملاء الشركة . أهداف التنمية وإدارة التغيير: تستهدف التكيف والتوافق والاستجابة لما يحدث من تغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية. ثانيا : وسائل الاتصالات المؤسسية : تقليدية مثل ( الكتيبات , المطويات , الخطابات , مجلة المؤسسة الداخلية , صحيفة المؤسسة , الكتب , التقارير السنوية , النشرات المطبوعة ) تكنولوجية مثل ( الفاكس , البريد الإلكتروني , الإنترنت). ثالثا : أنماط الشبكات الاتصالية للمؤسسات : الشبكات الاتصالية الرسمية ( اتصال صاعد – هابط – أفقى). الشبكات الاتصالية غير الرسمية.
القدرة الإبتكارية للعاملين	وتُعرف القدرة الإبتكارية للعاملين على أنها قدرة العاملين على طرح أفكار جديدة وتنفيذها لتطوير منتجات وخدمات المنظمة مما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق ميزة تنافسية. (24)	ولقياس القدرة الإبتكارية للعاملين , اعتمدت الباحثة على مقياس ؛ باعتباره من أشمل مقاييس القدرة Kleysen and Street, 2001 الإبتكارية للعاملين وهو مكون من 10 عبارة ويركز على قياس مدى قدرة العاملين على الإبتكار وتقديم أفكار جديدة . (25)

## ثامنا : الإطار المنهجي للدراسة :

### نوع الدراسة :

تندرج هذه الدراسة تحت الدراسات الوصفية, حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على السياسات التي تتبعها المنظمات لتطوير القدرات الابتكارية للعاملين وأساليب تحفيز العاملين على التعلم والتطوير والوسائل الاتصالية الأكثر فعالية في تطوير العاملين داخل المنظمات العاملة في مصر, بالإضافة لدراسة دور الاتصالات المؤسسية الداخلية في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين .

### منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة على **منهج المسح** الذي يعتبر جهدا علميا منظما للحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف عن الظاهرة، وذلك لمسح أساليب ممارسة المنظمات بعينة الدراسة.

### - مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المنظمات الخدمية التابعة لقطاع الأعمال العام و الإستثماري ( شركات الإستثمار المصري , والمصري الأجنبي , والمصري العربي ) والمتعددة الجنسية العاملة في مصر.

### - عينة الدراسة :

قامت الباحثة بعمل دراسة ميدانية من خلال سحب عينة عمدية مكونة من (60) منظمة من المنظمات الخدمية التابعة لقطاع الأعمال العام و الإستثماري ( شركات الإستثمار المصري , والمصري الأجنبي , والمصري العربي ) العاملة في مصر , قامت الباحثة بعمل استمارة استقصاء موجهة لمسئول الاتصالات ومسئول الموارد البشرية لقياس العلاقة بين الاتصالات الداخلية و تطوير القدرة الابتكارية للعاملين .

### - أدوات جمع البيانات :

1- **استمارة الاستقصاء :** موجهة لمسئول الاتصالات ومسئول الموارد البشرية والعاملين , لقياس الاتصالات ومستوى القدرة الابتكارية وذلك من خلال استخدام مؤشرات من النماذج العلمية المستخدمة في الدراسة .

1- **دليل المقابلة المتعمقة :** تم إجراء مقابلات متعمقة مع مسئول الاتصالات ومسئول الموارد البشرية داخل المنظمات المختارة .

### نتائج الدراسة:

**التساؤل الأول : ما هي السياسات التي تتبعها المنظمات في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين بها ؟**

**السياسات التي تتبعها المنظمات لتطوير قدرات العاملين :**

**جدول رقم ( 1 )**

السياسات التي تتبعها المنظمات محل الدراسة لتطوير قدرات العاملين (ن=60)

الوزن النسبي	لا يحدث مطلقاً	نادرًا	لا أستطيع التحديد	أحياناً	دائمًا	الموقف السياسات	
						ك	%
%87	2	1	8	12	37	ك	تعطي الإدارة العليا العاملين بالمنظمة الفرصة للتعلم
	%3.3	%1.7	%13.3	%20	%61.7	%	
%84.7	-	3	9	19	29	ك	تخصص الشركة حوافز لتشجيع الموظفين على التعلم
	-	%5	%15	%31.7	%48.3	%	
%84.7	-	-	11	24	25	ك	تشجع القيادة الأفراد على التقدم بحلول للمشكلات التي تواجه الشركة.
	-	-	%18.3	%40	%41.7	%	
%84.3	-	-	8	31	21	ك	تشجع شركتنا العاملين على التفكير بما يواكب التطورات العالمية.
	-	-	%13.3	%51.7	%35	%	
%83.7	-	1	8	30	21	ك	تحرص الشركة على ربط خطط تنمية قدرات العاملين بأهدافها المستقبلية
	-	%1.7	%13.3	%50	%35	%	
%83	-	3	5	32	20	ك	يقدم المديرون المعاونة لمروسيهم للتغلب على أي صعوبات في العمل لمن يحتاج
	-	%5	%8.3	%53.3	%33.3	%	
%81	1	5	8	22	24	ك	تتاح لفرق العمل حرية تحديد أسلوب العمل المحقق لجودة الأداء
	%1.7	%8.3	%13.3	%36.7	%40	%	
%75.3	-	3	19	27	11	ك	توضع خطة تنمية قدرات العاملين وفقا لقاعدة (المشكلة -التدريب) في مختلف الإدارات
	-	%5	%31.7	%45	%18.3	%	
%71	-	7	20	26	7	ك	تعطي الشركة لأقسام العمل مسئولية تحديد احتياجات التعلم للعاملين به
	-	%11.7	%33.3	%43.3	%11.7	%	
%62.7	1	12	29	14	4	ك	تراجع القيادات إجراءات العمل نتيجة مناقشات العاملين لها
	%1.7	%20	%48.3	%23.3	%6.7	%	

تكشف بيانات الجدول السابق رقم ( 1 ) عن ما يلي :

- ارتفاع درجة اهتمام المنظمات بتطبيق السياسات التي تستهدف تطوير قدرات العاملين , فيعد بعد الاهتمام بالتعلم التنظيمي وتطبيقه العبارات 1, 2 ( تعطى الإدارة العليا العاملين بالمنظمة الفرصة للتعلم بوزن نسبي ( 87%) , تخصص

- المنظمة حوافز لتشجيع الموظفون على التعلم بوزن نسبي ( 84.7% ) من أكثر السياسات التي تتبعها المنظمات محل الدراسة في تطوير القدرات الإبتكارية .
- يليه تشجيع الإدارة العليا العاملين على التفكير المرن العبارات 5, 6 ( تحرص الشركة على ربط خطط تنمية قدرات العاملين بأهدافها المستقبلية بوزن نسبي ) 83.7% , يقدم المديرون المعاونة لمؤسسيهم للتغلب على أى صعوبات فى العمل لمن يحتاج بوزن نسبي( 83% ) .
- يليه القيادة الداعمة للتعلم والتطوير العبارات 4, 7 ( تشجع شركتنا العاملين على التفكير بما يواكب التطورات العالمية بوزن نسبي ( 84.3% ) , تتاح لفرق العمل حرية تحديد أسلوب العمل المحقق لجودة الأداء بوزن نسبي( 81% ) .
- يليه تمكين العاملين العبارات 3, 10 ( تشجع القيادة الأفراد على التقدم بحلول للمشكلات التي تواجه الشركة بوزن نسبي( 84.7% ) , تراجع القيادات إجراءات العمل نتيجة مناقشات العاملين لها بوزن نسبي ( 62.7% ) .
- وأخيرا وجود خطة مدروسة وموضوعية لتنمية قدرات العاملين العبارات 8,9 ( توضع خطة تنمية قدرات العاملين وفقا لقاعدة (المشكلة –التدريب) فى مختلف الإدارات بوزن نسبي ( 75.3% ) , تعطي الشركة لأقسام العمل مسئولية تحديد احتياجات التعلم للعاملين به بوزن نسبي( 71% ) .

## جدول رقم (2)

### السياسات التي تتبعها المنظمات محل الدراسة لتطوير قدرات العاملين

القطاع السياسات ودرجة توافرها	الأعمال العام (ن=25)		الاستثمارى (ن=35)		الإجمالي (ن=60)		
	ك	%	ك	%	ك	%	
الاهتمام بالتعلم التنظيمى وتطبيقه	منخفض	3	12%	-	3	5%	
	متوسط	8	32%	2	5.7%	10	16.7%
	مرتفع	14	56%	33	94.3%	47	78.3%
تمكين العاملين	منخفض	-	-	1	2.9%	1	1.7%
	متوسط	20	80%	3	8.6%	23	38.3%
	مرتفع	5	20%	31	88.6%	36	60%
القيادة الداعمة للتعلم والتطوير	منخفض	1	4%	-	-	1	1.7%
	متوسط	18	72%	20	57.1%	38	63.3%
	مرتفع	6	24%	15	42.9%	21	35%
تشجيع الإدارة العليا العاملين على التفكير المرن	منخفض	-	-	-	-	-	-
	متوسط	11	44%	2	5.7%	13	21.7%
	مرتفع	14	56%	33	94.3%	47	78.3%
وجود خطة مدروسة وموضوعية لتنمية قدرات العاملين	منخفض	-	-	-	-	-	-
	متوسط	17	68%	9	25.7%	26	43.3%
	مرتفع	8	32%	26	74.3%	34	56.7%

### ويمكن استخلاص بعض النتائج من الجدول السابق كما يلي :

- تتوافر سياسة (الاهتمام بالتعلم التنظيمي وتطبيقه - تشجيع الإدارة العليا العاملين على التفكير المرن) بدرجة مرتفعة في قطاع الأعمال العام والاستثماري.
- تتوافر سياسة (القيادة الداعمة للتعلم والتطوير) بدرجة متوسطة في قطاع الأعمال العام والاستثماري.
- تتوافر سياسات (تمكين العاملين - وجود خطة مدروسة وموضوعية لتنمية قدرات العاملين) بدرجة متوسطة في قطاع الأعمال العام وبدرجة مرتفعة في القطاع الاستثماري.
- تتفق نتائج الجدول السابق مع نتائج الدراسات المسحية التي أجراها كلا من ( Yu Zhou Yingying Zhang Ángeles Montoro-Sánchez , 2011 Hadia Hamdy Abdel ) ( Sergio Fernandez , David W. Pitts , 2011 Aziz Ashraf Rizkallah , 2015 التي استهدفت تحديد العوامل التي تشجع على إبتكار العاملين, وتوصلت نتائج هذه الدراسات إلى أن هناك عدة عوامل تعمل على تشجيع الإبتكار وهي : الحصول على المكافآت المادية، وتدريب العاملين، وتمكين الموظف وإشراكه في صناعة القرار، والاتصال المباشر بين المديرين والعاملين، ودعم الإدارة العليا لتقديم الأفكار الجديدة، القدرة على تحمل المخاطرة ، التعلم من الفشل، وتخصيص الموارد المادية اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة ، الهيكل التنظيمي المرن، القيادة التحويلية .

### التساؤل الثاني : ما هي الأساليب التي تستخدمها المنظمات لقياس نتائج جهود تنمية قدرات العاملين؟

أمدى قيام المنظمات بقياس نتائج جهود تطوير قدرات العاملين التي تقوم بها:

#### جدول رقم (3)

مدى قيام المنظمات محل الدراسة بقياس نتائج جهود تطوير قدرات العاملين التي تقوم بها

الإجمالي		الاستثماري		الأعمال العام		القطاع مدى القياس
%	ك	%	ك	%	ك	
68.3%	41	74.3%	26	60%	15	دائمًا
21.7%	13	22.9%	8	20%	5	أحيانًا
10%	6	2.9%	1	20%	5	نادرًا
100%	60	100%	35	100%	25	الإجمالي

### باستقراء نتائج الجدول السابق رقم (3) يتضح ما يلي :

- الإرتفاع النسبي الإجمالي لمسئولى العلاقات العامة الذين يرون أن المنظمات محل الدراسة تحرص على قياس نتائج جهود تطوير قدرات العاملين التى تقوم بها من خلال الأساليب الاتصالية المختلفة .
- تشير النتائج أن (60%) من المبحوثين فى قطاع الأعمال العام يروا أن منظماتهم تهتم بشكل دائم بقياس نتائج جهود تطوير قدرات العاملين فى مقابل (20%) من المبحوثين يروا أن ذلك يتم فى بعض الأحيان .
- فى حين ترتفع النسبة فى منظمات القطاع الاستثمارى , حيث توضح النتائج أن (74.3%) من المبحوثين يروا أن منظماتهم تهتم بشكل دائم بقياس نتائج جهود تطوير قدرات العاملين فى مقابل (22.9%) من المبحوثين يروا أن ذلك يتم فى بعض الأحيان .

### ب. الأسلوب المستخدم لقياس نتائج جهود تنمية قدرات العاملين :

#### جدول رقم (4)

الأسلوب المستخدم لقياس نتائج جهود تنمية قدرات العاملين فى المنظمات محل الدراسة (ن=60)

الوزن النسبي	لا يحدث		نادرًا		أحيانًا		دائمًا		الدرجة الأسلوب
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%80.6	%6.7	4	%1.7	1	%35	21	%56.6	34	بحوث قياس رضا العاملين عن أساليب تطوير قدراتهم.
%76.1	-	-	%13.3	8	%45	27	%41.7	25	قياس مستوى تطور معارف العاملين (إختبارات نظرية).
%71.1	-	-	%18.3	11	%50	30	%31.7	19	قياس مستوى التغيير فى سلوكيات للعاملين (الملاحظة المباشرة من المشرفين).
%63.3	%10	6	%13.3	8	%53.4	32	%23.3	14	قياس النتائج الكلية لجهود تطوير تنمية قدرات العاملين (التكلفة- العائد الإستثمارى).

### كشفت نتائج الجدول السابق رقم ( 4 ) عما يلي :

في المجمل العام تقوم الشركات المدروسة بقياس نتائج جهود تنمية قدرات العاملين بدرجة ( مرتفعة ) حيث جاءت أعلى نسب أساليب التقييم بشكل دائم عند نسبة 56.6% ( بحوث قياس رضا العاملين عن أساليب تطوير قدراتهم ) بوزن نسبي 80.6% , وأدناها 23.3% (قياس النتائج الكلية لجهود تطوير تنمية قدرات العاملين (التكلفة- العائد الإستثماري) بوزن نسبي 63.3% , وتعتمد الشركات المدروسة على أساليب قياس أخرى بنسب متقاربة مثل قياس مستوى تطور معارف العاملين (إختبارات نظرية) حصل على نسبة 41.7% بشكل دائم بوزن نسبي 76.1% يليه قياس مستوى التغيير في سلوكيات للعاملين (الملاحظة المباشرة من المشرفين) بنسبة 31.7% بشكل دائم بوزن نسبي 71.1% . ويتضح عدم وجود فروق في ترتيب أساليب قياس نتائج جهود تنمية قدرات العاملين بين القطاعين الأعمال العام والأستثماري , وإن كان النسب المئوية أعلى في القطاع الأستثماري .

### التساؤل الثالث : ما هي الوسائل الاتصالية ( التقليدية – الحديثة ) التي تستخدمها المنظمات لتطوير القدرة الابتكارية للعاملين؟

#### جدول رقم ( 5 )

أكثر الوسائل أو الأساليب فاعلية في عملية تطوير قدرات العاملين في الشركات  
محل الدراسة (ن=60)

الوزن النسبي	غير فاعلة إطلاقاً		غير فاعلة		لا أستطيع التحديد		فاعلة		فاعلة جدا		الموقف الوسائل والأساليب
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
87%	-	-	3.3%	2	11.7%	7	31.7%	19	53.3%	32	الحوار المباشر بين المدراء والعاملين في كل إدارة
87%	1.7%	1	8.3%	5	6.7%	4	20%	12	63.3%	38	الجلسات النقاشية الجماعية
83.3%	3.3%	2	6.7%	4	3.3%	2	43.3%	26	43.3%	26	التدريب العملي
81.7%	1.7%	1	8.3%	5	21.7%	13	16.7%	10	51.6%	31	التدريب عبر وسائط إلكتروني
79.7%	1.7%	1	1.7%	1	25%	15	40%	24	31.6%	19	تقديم الإستشارات الفنية المهنية للأفراد من خبراء متخصصين
79.7%	1.7%	1	10%	6	26.6%	16	11.7%	7	50%	30	الإستشارات لتحسين علاقات العمل .
79%	-	-	1.7%	1	26.7%	16	46.7%	28	25%	15	ورش العمل (نظري- تطبيقي)
75.3%	1.7%	1	3.3%	2	23.3%	14	60%	36	11.7%	7	المحاضرات النظرية
73.3%	1.7%	1	1.7%	1	38.3%	23	45%	27	13.3%	8	جلسات العصف الذهني
67.3%	1.7%	1	18.3%	11	43.3%	26	15%	9	21.7%	13	حلقات إدارة الجودة على مستوى كل قسم

الوزن النسبي	غير فعالة إطلاقاً		غير فعالة		لا أستطيع التحديد		فعالة		فعالة جدا		الموقف الوسائل والأساليب
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%51	%15	9	%30	18	%40	24	%15	9	-	-	كتابة السيناريوهات
%51	%23.3	14	%33.3	20	%18.3	11	%15	9	%10	6	التقنيات السمعية البصرية (فيديو-كاسيت)

### يوضح الجدول السابق رقم ( 5 ) النتائج التالية :

**اتفقت وجهات نظر العاملين في المنظمات محل الدراسة ( قطاع الأعمال العام و القطاع الاستثماري ) حول أكثر الوسائل أو الأساليب فاعلية في عملية تطوير قدرات العاملين وإن اختلفت في قليلا منها كما هو موضح على النحو التالي:**

- تركزت أنشطة التعلم والتدريب باستخدام الأنشطة الاتصالية التفاعلية بدرجة أعلى نسبيا من الأنشطة الاتصالية التقليدية في التدريب بكل أشكاله : حيث ترتفع درجة استخدام الأساليب الاتصالية التفاعلية ( الحوار المباشر بين المدراء والعاملين في كل إدارة - الجلسات النقاشية الجماعية ) بالمنظمات محل الدراسة بوزن نسبي (87%) وذلك على حسب آراء من ( 84% ) من المبحوثين.
- ويأتى استخدام ( التدريب العملى بوزن نسبي (83.3%) - التدريب عبر وسيط إلكترونى بوزن نسبي (81.7%) - تقديم الإستشارات الفنية المهنية للأفراد من خبراء متخصصين- الإستشارات لتحسين علاقات العمل بوزن نسبي (79.7%) - ورش العمل (نظري-تطبيقي) بوزن نسبي (79%) بمستوى متوسط.
- بينما تنخفض درجة استخدام ( التقنيات السمعية البصرية (فيديو-كاسيت) - كتابة السيناريوهات) وهو ما تؤكد قيمة الوزن النسبي (51%) لكل من تلك الأساليب الموضحة بالجدول السابق .

**التساؤل الرابع : ما هي أكثر الأساليب استخداما لتحفيز العاملين على التعلم والتطوير (الأساليب المادية- المعنوية)؟**

### جدول رقم ( 6 )

**الأساليب المستخدمة في تحفيز العاملين على التعلم وتطوير قدراتهم بالمنظمات محل الدراسة**

الإجمالي (ن=60)		الاستثماري (ن=35)		الأعمال العام (ن=25)		القطاع الأساليب
%	ك	%	ك	%	ك	
%96.7	58	%97.1	34	%96	24	زيادة فرص الترقى
%78.3	47	%85.7	30	%68	17	المكافآت المادية
%70	42	%91.4	32	%40	10	حوافز معنوية (شهادة تقدير-حفلات تكريم
%68.3	41	%85.7	30	%44	11	الإختيار في مسابقات الموظف المثالي
%66.7	40	%88.6	31	%36	9	حوافز عينية (رحلات الحج والعمرة أو المصايف)

### توضيح بيانات الجدول السابق رقم ( 6 ) ما يلي :

- اهتمام المنظمات باستخدام اساليب التحفيز المادية في تحفيز العاملين على التعلم وتطوير قدراتهم بدرجة أكبر من اساليب التحفيز المعنوية : حيث جاء زيادة فرص الترقى من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز العاملين على التعلم وتطوير قدراتهم بنسبة (96.7 %) يليها المكافآت المادية (بنسبة 78.3 % ) .
- تستخدم المنظمات محل الدراسة أساليب التحفيز المعنوية مثل (حوافز معنوية (شهادة تقدير-حفلات تكريم) بنسبة 70% - الإختيار في مسابقات الموظف المثالي 68.3% - حوافز عينية (رحلات الحج والعمرة أو المصايف) بنسبة 63.7 % ) بدرجة متوسطة وفقا لأراء المبحوثين كما هو موضح بالجدول السابق .

التساؤل الخامس : ما هى العلاقة بين أهداف الرسائل الاتصالية و السياسات التى تتبعها المنظمات لتطوير قدرات الابتكارية للعاملين؟

- استهدفت الدراسة التعرف على أهداف الرسائل الاتصالية داخل المنظمات محل الدراسة, ودرجة استخدام كل منها, وعلاقة ذلك بالسياسات التى تتبعها المنظمات لتطوير قدرات الابتكارية للعاملين لذلك تم استخدام معامل الارتباط الرتبى سبيرمان لاختبار مدى وجود علاقات ارتباطية بين المتغيرين، وكذا قياس نوعيتها وشدتها.

### جدول رقم ( 7 )

اختبار مدى وجود علاقة ارتباطية بين أهداف الرسائل الاتصالية و السياسات التى تتبعها المنظمات لتطوير قدرات الابتكارية للعاملين بالمنظمات محل الدراسة

متغيرات الارتباط	الاهتمام بالتعليم التنظيمي	تمكين العاملين	القيادة الداعمة للتعلم والتطوير	تشجيع الإدارة العليا للعاملين	وجود خطة مدروسة وموضوعية
الأهداف الوظيفية	معامل بيرسون 179.	087.-	046.-	099.	116.
إدارة علاقات المنظمة بالعاملين ومختلف مجموعات المصالح	معامل بيرسون 171.	507.	725.	454.	377.
تطوير وتنمية قدرات المنظمة للأفضل	معامل بيرسون 387.**	182.	358.**	116.	027.-
	معامل بيرسون 002.	163.	005.	378.	839.
	معامل بيرسون 131.-	144.-	182.-	075.-	062.-

وجود خطة مدروسة وموضوعية	تشجيع الإدارة العليا للعاملين	القيادة الداعمة للتعلم والتطوير	تمكين العاملين	الاهتمام بالتعليم التنظيمي	متغيرات الارتباط	
					مستوى المعنوية	
637.	571.	164.	273.	319.	مستوى المعنوية	
124.-	*-254.	**-372.	** -382.	** -370.	معامل بيرسون	الإعلان عن المزايا والخدمات
344.	050.	003.	003.	004.	مستوى المعنوية	
019.	095.	103.	*287.	045.-	معامل بيرسون	أخبار العاملين
887.	473.	435.	026.	732.	مستوى المعنوية	
072.-	088.-	115.-	073.	221.-	معامل بيرسون	التوعية بمهام العمل
586.	501.	382.	580.	090.	مستوى المعنوية	

\* دال عند مستوى معنوية 0.05

\*\* دال عند مستوى معنوية 0.01

#### ويشير الجدول السابق رقم ( 7 ) إلى ما يلي:

- أظهرت المؤشرات الإحصائية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة والسياسات التي تتبعها المنظمة لتطوير قدرات الابتكارية للعاملين .
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الوظيفية للاتصال الداخلي وبين السياسات التي تتبعها المنظمة لتطوير قدرات الابتكارية للعاملين وهذا ما توضحه قيمة مستوى المعنوية بالجدول.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهداف إدارة علاقات المنظمة بالعاملين وبمختلف مجموعات المصالح وبين الاهتمام بالتعلم التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 387 , بمستوى المعنوية . 002 .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهداف إدارة علاقات المنظمة بالعاملين وبمختلف مجموعات المصالح القيادة الداعمة للتعلم والتطوير حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 358 , بمستوى المعنوية . 005 .

- لا توجد علاقة ارتباطية بين أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بتطوير وتنمية قدرات المنظمة والتغيير للأفضل و بين السياسات التي تتبعها المنظمة لتطوير قدرات الابتكارية للعاملين وهذا ما توضحه قيمة مستوى المعنوية بالجدول.
- توجد علاقة ارتباطية عكسية بين أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالإعلان عن المزايا والخدمات و
- الاهتمام بالتعلم التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 370- , بمستوى المعنوية 004.
- توجد علاقة ارتباطية عكسية بين أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالإعلان عن المزايا والخدمات وتمكين العاملين حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 382- , بمستوى المعنوية 003 .
- توجد علاقة ارتباطية عكسية بين أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالإعلان عن المزايا والخدمات والقيادة الداعمة للتعلم والتطوير حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 372- , بمستوى المعنوية 003.
- توجد علاقة ارتباطية عكسية بين أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالإعلان عن المزايا والخدمات وتشجيع الإدارة العليا للعاملين حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 254- , بمستوى المعنوية 050.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالإعلان عن المزايا والخدمات وبين وجود خطة مدروسة وموضوعية , وهذا ما توضحه قيمة مستوى المعنوية بالجدول.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بإخبار العاملين وبين السياسات التي تتبعها المنظمة لتطوير القدرات الابتكارية للعاملين , وهذا ما توضحه قيمة مستوى المعنوية بالجدول.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أهداف الاتصال الداخلي الخاصة النوعية بمهام العمل وبين السياسات التي تتبعها المنظمة لتطوير القدرات الابتكارية للعاملين وهذا ما توضحه قيمة مستوى المعنوية بالجدول.

**التساؤل السادس : ما هي العلاقة بين أنماط الشبكات الاتصالية و السياسات التي تتبعها المنظمات في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين بها ؟**

استهدفت الدراسة التعرف على أنماط الشبكات الاتصالية داخل المنظمات محل الدراسة , ودرجة استخدام كل منها, وعلاقة ذلك بالسياسات التي تتبعها المنظمات في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين بها لذلك تم استخدام معامل الارتباط الرتبي سبيرمان لاختبار مدى وجود علاقات ارتباطية بين المتغيرين، وكذا قياس نوعيتها وشدتها.

### جدول رقم ( 8 )

اختبار مدى وجود علاقة ارتباطية بين أنماط الشبكات الاتصالية والسياسات التي تتبعها المنظمة في تطوير القدرة الإبتكارية للعاملين بالمنظمات محل الدراسة

شبكات الاتصال غير الرسمية	شبكات الاتصال الرسمية	شبكات الاتصال	السياسات التي تتبعها المنظمة
**652.	**621.	معامل بيرسون	الاهتمام بالتعلم التنظيمي وتطبيقه
000.	000.	مستوى المعنوية	
**543.	**517.	معامل بيرسون	تمكين العاملين
000.	000.	مستوى المعنوية	
236.	203.	معامل بيرسون	القيادة الداعمة للتعلم والنظير
069.	120.	مستوى المعنوية	
**351.	*278.	معامل بيرسون	تشجيع الإدارة العليا العاملين على التفكير المرن
006.	031.	مستوى المعنوية	
**455.	**414.	معامل بيرسون	وجود خطة مدروسة وموضوعية لتنمية قدرات العاملين
000.	001.	مستوى المعنوية	

\* دال عند مستوى معنوية 0.05

\*\* دال عند مستوى معنوية 0.01

#### تشير بيانات الجدول السابق رقم ( 8 ) إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الشبكات الاتصالية ( الرسمية و الغير رسمية) وبين السياسات التي تتبعها المنظمة في تطوير القدرة الإبتكارية للعاملين.
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين أنماط الشبكات الاتصالية الرسمية و الاهتمام بالتعلم التنظيمي وتطبيقه كأحد السياسات التي تتبعها المنظمة في تطوير قدرات العاملين حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 621. , بمستوى المعنوية 0.000 .
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين أنماط الشبكات الاتصالية الرسمية و تمكين العاملين حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 517. , بمستوى المعنوية 0.000 .
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين أنماط الشبكات الاتصالية الرسمية و تشجيع الإدارة العليا العاملين على التفكير المرن حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 278. , ومستوى المعنوية 031.
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين أنماط الشبكات الاتصالية الرسمية و وجود خطة مدروسة وموضوعية لتنمية قدرات العاملين حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 414. , ومستوى المعنوية 001.

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين شبكات الاتصال الرسمية وبين القيادة الداعمة للتعلم والتطوير .

توجد علاقة ارتباطية طردية بين أنماط الشبكات الاتصالية الغير رسمية و الاهتمام بالتعلم التنظيمي وتطبيقه كأحد السياسات التي تتبعها المنظمة فى تطوير قدرات العاملين حيثُ بلغت قيمة معامل بيرسون .652, بمستوى المعنوية 0.000 .

● توجد علاقة ارتباطية طردية بين أنماط الشبكات الاتصالية الرسمية و تمكين العاملين حيثُ بلغت قيمة معامل بيرسون.543, بمستوى المعنوية 0.000 .

● توجد علاقة ارتباطية طردية بين أنماط الشبكات الاتصالية الرسمية و تشجيع الإدارة العليا العاملين على التفكير المرن حيثُ بلغت قيمة معامل بيرسون .351 , ومستوى المعنوية 006 .

توجد علاقة ارتباطية طردية بين أنماط الشبكات الاتصالية الرسمية و وجود خطة مدروسة و موضوعية لتنمية قدرات العاملين حيثُ بلغت قيمة معامل بيرسون .455 , ومستوى المعنوية .000 .

● لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين شبكات الاتصال الغير رسمية وبين القيادة الداعمة للتعلم والتطوير .

**التساؤل الثامن: ما هى علاقة كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية بتنمية وتطوير المنظمة؟**

### جدول رقم ( 9 )

الوزن النسبي	أرفض بشدة		أرفض		لا أستطيع التحديد		موافق		موافق جداً		الموقف الأبعاد
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
91%	-	-	-	-	6.7%	4	31.7%	1	61.7%	3	التعرف على اهم المشكلات التي تواجه الشركة
88%	-	-	1.7%	1	6.7%	4	41.7%	2	50%	3	تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين
81%	1.7%	1	-	-	21.7%	1	45%	2	31.7%	1	تفعيل الاتصالات المعنية بالتنسيق والتكامل بين وحدات العمل بالشركة
87%	-	-	-	-	6.7%	4	51.7%	3	41.7%	2	تحفيز العاملين على تبني سلوكيات أكثر إيجابية
87.7%	-	-	3.3%	2	13.3%	8	25%	1	58.3%	3	تحسين مستوى جودة تنفيذ عمليات الشركة
78%	-	-	11.7%	7	20%	1	35%	2	33.3%	2	تهيئة النفسية للعاملين لقبول تغيير سياسات الشركة

علاقة كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية بتنمية وتطوير المنظمة (ن=60)

### تكشف نتائج الجدول السابق رقم ( 9 ) وقد جاءت النتائج على النحو التالي :

- جاءت اتجاهات ومدركات مسئولو العلاقات العامة (إيجابية جدا) تجاه الأدوار التي تقوم بها الاتصالات الداخلية وتساهم في تنمية المنظمات وتطوير قدرات العاملين بها , ويتضح هذا من إجمالي نسب الموافقة العالية جدا التي تتعدى ال ( 90% ) على العبارات رقم (1) ونصها " التعرف على اهم المشكلات التي تواجه الشركة " , وعلى العبارة رقم (2) ونصها " تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين " , وعلى العبارة رقم (4) ونصها " تحفيز العاملين على تبني سلوكيات أكثر إيجابية "
- اتجاهات مديري العلاقات العامة ( إيجابية إلى حد ما ) نحو بعض الأدوار الأخرى التي تقوم بها الاتصالات الداخلية ويتضح هذا من إجمالي نسب الموافقة المتوسطة على العبارة رقم (3) ونصها " تفعيل الاتصالات المعنية بالتنسيق والتكامل بين وحدات العمل بالشركة ( 76.7% ) " , والعبارة رقم (5) ونصها " تحسين مستوى جودة تنفيذ عمليات الشركة ( 83.3% ) " , والعبارة رقم (6) ونصها " التهيئة النفسية للعاملين لقبول تغيير سياسات الشركة ( 68.3% ) " .
- وتتفق النتائج السابقة مع نتائج الدراسة المسحية التي أجراها ( Víctor J. García-Morales<sup>1</sup>, Fernando Matías-Reche<sup>1</sup>, & Antonio J. Verdu´-Jover<sup>2</sup> , 2011 ) واستهدفت معرفة تأثير الاتصالات الداخلية على التعلم التنظيمي والإبتكار المؤسسي , و أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين الاتصالات الداخلية والتعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، حيث تساهم الاتصالات الداخلية في حدوث الترابط بين كافة المستويات التنظيمية وتقوم بإعلام أعضاء المنظمة بالملاحظات والتعليقات لتحسين أدائهم الوظيفي, وبالتالي يتمكن العاملون من استخدام ونشر المعرفة التنظيمية فيحدث التعلم التنظيمي. (21)

### المراجع :

- 1) XingShi,YanruiWu, (201 7) . The effect of internal and external factors on innovative behaviour of Chinese manufacturing firms , **China Economic Review**,,vol.46, p53.
- 2) Sergio Fernandez , David W. Pitts ,(2011) .Understanding Employee Motivation to Innovate: Evidence from Front Line Employees in United States Federal Agencies ,**The Australian Journal of Public Administration**,vol.70,no.2, p202.
- 3) Hadia Hamdy Abdel Aziz Ashraf Rizkallah , (2015) .Effect of organizational factors on employees' generation of innovative ideas , **EuroMed Journal of Business**, Vol. 10, Issue. 2 , p. 134.
- 4) Cen AprilYueLinjuan, RitaMenMary AnnFerguson, (201 9) . Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust , **Public Relations Review**, p99.
- 5) \_ M. Teresa Ortega-Egea, Antonia Ruiz Moreno, M. Carmen Haro Domínguez, (2014) "Determinants of innovative behavior of employees: evidence from Spanish firms", **Employee Relations**, Vol. 36 Issue: 6, p .606
- 6) Huynh Thao Tai Nguyen Quynh Mai, (2016) .Proactive personality, organizational context, employee creativity and innovative capability , **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 24, Issue. 3, p. 370.
- 7) Jiwon Suh,James Harrington,Doug Goodman., (201 8) . Understanding the Link Between Organizational Communication and Innovation: An Examination of Public, Nonprofit, and For-Profit Organizations in South Korea, **Public personnel management** ,vol.5,no.3, p66.'
- 8) J. David Johnson,William A Donohue,Charles K. Atkin,Sally Johnson , (2001) . Communication, Involvement, and Perceived Innovativeness: Tests of a Model with Two Contrasting Innovations , **Group & Organization Management** ,vol26,no.1, p102.
- 9) KajaRangus ,AlenkaSlavec, (201 7) . The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance , **Technological Forecasting and Social Change**,vol.120, p159.

- 10) Bhaskar Prasad , Rudy Martens, (2008), Increasing technological innovation competence through intra-organizational communication networks, in Rudy Martens, Aimé Heene, Ron Sanchez (ed.) **Competence Building and Leveraging in Interorganizational Relations (Advances in Applied Business Strategy**, Volume 11) Emerald Group Publishing Limited, pp.141
- 11) Sergio Fernandez , David W. Pitts ,(2011) .Understanding Employee Motivation to Innovate: Evidence from Front Line Employees in United States Federal Agencies ,**The Australian Journal of Public Administration**,vol.70,no.2, p202.
- 12) TufanKo,cCemilCeylan , (2007) . Factors impacting the innovative capacity in large-scale companies , **Technovation**,vol.27,no.3, p106.
- 13) TayyabaAkramabShenLeiaMuhammad JamalHaidera , (201 6) . The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China , **Arab Economic and Business Journal**,vol.11,no.2, p153.
- 14) Andrew C. Ologbo , Khalil Md Nor , Eugene Okyere-Kwakye, (201 5) . The Influence of Knowledge Sharing on Employee Innovation Capabilities , **International Journal of Human Resource Studies** ,vol.5,no.3, p102 .
- 15) Yu Zhou Yingying Zhang Ángeles Montoro-Sánchez , (2011) .Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behavior , **International Journal of Manpower**, Vol. 32 Issue 1, p .81 .
- 16) Rune Bysted, (2013).Innovative employee behavior , **European Journal of Innovation Management**, Vol.16 , Issue 3, p. 268 .
- 17) Hsiang-Fei Luoh Sheng-Hshiuang Tsaur Ya-Yun Tang ,(2014).Empowering employees: job standardization and innovative behavior , **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 26, Issue. 7 p.1100
- 18) Terje Slåtten, (2014) .Determinants and effects of employee's creative self-efficacy on innovative activities, **International Journal of Quality and Service Sciences**, Vol. 6 ,Issue 4, p. 326.
- 19) Jae Hyeung Kang, George T. Solomon and David Y. Choi, ( 2015) . CEOs' Leadership Styles and Managers' Innovative Behaviour:

Investigation of Intervening Effects in an Entrepreneurial Context ,  
**Journal of Management Studies** ,vol.52,no4 p531.

- 20) Robert F. Kleysen, Christopher T. Street, (2001) .Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 2, Issue, 3, p. 290.
- 21) Víctor J. García-Morales<sup>1</sup>, Fernando Matías-Reche<sup>1</sup>, & Antonio J. Verdu´-Jover, (2011) . Influence of Internal Communication on Technological Proactivity, Organizational Learning, and Organizational Innovation in the Pharmaceutical Sector, **Journal of communication** ,vol. 61, pp.150, 169-170.