

العلاقة بين معوقات الاتصال التنظيمي والسلوك الإبداعي في ضوء الدور الوسيط لنمط الحياة الرقمي للعاملين
Exploring the Relationship between the Obstacles to Organizational Communication and Creative Behavior through the Mediating Role of the Digital Lifestyle of Workers

أ.م.د. حنين محمد شعيب - عميدة كلية إدارة الأعمال
جامعة الأعمال والتكنولوجيا

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف على الدور الوسيط لنمط الحياة الرقمي للعاملين في العلاقة بين معوقات الاتصال التنظيمي وتحسين السلوك الإبداعي في وزارة الصحة ومديريات الشؤون الصحية بالمملكة العربية السعودية. تم تطبيق الدراسة على العاملين مقدمي الخدمات، جمعت بيانات الدراسة من عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٠٩) مفردة. **أهم النتائج:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من ($\alpha \geq 0.05$) لاعتماد المنظمات الصحية الحكومية في المملكة لتقليل معوقات الاتصال التنظيمي في تحسين السلوك الإبداعي في ظل الدور الوسيط لأسلوب الحياة الرقمي، من وجهة نظر الموظفين. تجلت أهمية الدراسة في تقليل معوقات الاتصال التنظيمي بالمنظمات قيد الدراسة كعامل لربط المستويات التنظيمية، مما يدعم إبداع العاملين والتنسيق بين مختلف إدارات المنظمة. وتبين أن المستويات الإدارية المختلفة (الصغيرة والمتوسطة) لم يسمح لها بالمشاركة في التخطيط. **أهم التوصيات:** ضرورة تشجيع الموظفين على اتخاذ مبادرات فردية وعدم الخوف من تحمل المسؤولية. ضرورة تدريب

العاملين في الجهات الحكومية لزيادة مهاراتهم في إدارة مواقف ومشاكل العمل اليومية لزيادة كفاءتهم الذاتية. ضرورة الحرص على تطبيق مفاهيم وأساليب جديدة في العمل في ضوء رغبة المبحوثين، حيث وجدت الدراسة أن لديهم رغبة كبيرة في تقديم وتبني عدد من الأفكار والمقترحات.

الكلمات الدالة: نمط الحياة الرقمية، معوقات الاتصال التنظيمي، السلوك الإبداعي، المنظمات الصحية السعودية.

Abstract

The study aimed: to identify the mediating role of the digital lifestyle of workers in the relationship between organizational communication obstacles and improving creative behavior in the Ministry of Health and health affairs directorates in the Kingdom of Saudi Arabia. The study was applied to service providers. The study data was collected from a simple random sample of (309) individuals. **The most important results:** There is a statistically significant effect at a significant level less than ($\alpha \geq 0.05$) for the commitment of governmental health institutions in the Kingdom of Saudi Arabia to reduce the obstacles to organizational communication for improving creative behavior in light of the mediating role of the digital lifestyle of workers. The importance of reducing obstacles to organizational communication in the organizations under study was demonstrated as an important factor in linking organizational levels, which supports the creativity of workers and the coordination between the various departments of the organizations. It was found that the various

administrative levels (small and medium) were not allowed to participate in planning. **The most important recommendations:** The need to encourage employees to take individual initiatives and not be afraid of taking responsibility. The need to train workers in government agencies to increase their skills in managing daily work situations and problems to increase their self-efficacy. The need to ensure the application of new concepts and methods in work in light of the desire of the respondents, as the study found that they had a great desire to present and adopt a number of ideas and proposals.

Key words: Digital lifestyle, Obstacles to organizational communication, Creative Behavior, Saudi Health Organizations.

١- تقديم:

في ظل التوجه العالمي نحو التكنولوجيا والمعرفة الرقمية والتي تعتمد بشكل أساسي على التقنيات الرقمية، تعمل المنظمات المختلفة على رفع مستوى الأداء وتقديم خدمات مميزة، واستثمار الموارد الاقتصادية بشكل علمي، وأصبحت الإدارة الرقمية وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الاستغناء عنها في عالم أصبحت سماته التغير والابتكار والإبداع والتنافسية، بل أصبح الابتكار والإبداع بمثابة معايير تعكس مستوى أداء التسيير والنمو لمنظمات الأعمال المعاصرة الحكومية منها والخاصة (عبد الصمد، ٢٠١١).

يعد العنصر البشري أحد الموارد الهامة بالمنظمات، خاصة تلك التي تعمل في مجال الخدمات؛ حيث يعتمد نشاطها - بل نجاحها - على العلاقة بين مقدمي الخدمة والعملاء، وتعتمد في ذلك على تعظيم نتائجها وسمعتها، وتسعى على توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهدافها، فتشجعهم على تحسين أدائهم. وقدمت بعض الدراسات أهمية تنمية سلوك العاملين نحو الأفكار الجيدة والإبداع، واتجه الكثيرون لتطبيق مفهوم

الإبداع، حيث تمكن الإنسان من فهم وتطوير الأفكار أو الأشياء أو الأساليب، ويتضمن عملية إنتاج الأفكار الجديدة غير المألوفة، وبسبب أهميته وحاجة المنظمات له؛ تبرز أهمية تفعيل المنظمات للتشجيع عليه وتعزيزه داخل التنظيم (بلخضر، ٢٠١٦).
قدم (Musheke, et al, 2021) أن الاتصال هو العمود الفقري للمنظمة، حيث يعمل من خلال الشبكات على التواصل بين كافة جوانب التنظيم، في ظل التقنيات الرقمية، وبرامج الاتصال والتواصل الحديثة التي باتت أسلوب حياة والتي تظهر الآثار الإيجابية أو السلبية للتقنيات الرقمية، ذلك يدعم عملية الاتصال أو يعمل على إعاقته. عادة يواجه الاتصال التنظيمي بالمنظمات - خاصة الخدمة العامة منها - معوقات تحد من تحقيق الفعالية الاتصالية (العمراوي وآخرين، ٢٠٢٢)، وتؤثر على فعالية المنظمة في حد ذاتها، وتسعى الدراسة الحالية لبيان دور الحد من معوقات الاتصال التنظيمي في تنمية وتحسين السلوك الإبداعي للعاملين في ظل الدور الوسيط لنمط الحياة الرقمية، وذلك بدراسة آراء منسوبي وزارة الصحة وبعض مديريات الشؤون الصحية بالمملكة العربية السعودية.

٢- الدراسات السابقة: تقدم الباحثة الدراسات السابقة طبقاً لمتغيرات الدراسة كما يلي:

أ- المتغير المستقل: معوقات الاتصال التنظيمي:

(١) دراسة (Ramos, et al, 2019) تناولت استراتيجية لتحسين معوقات الاتصال التنظيمي بشركة (تونغو راهوا) نتيجة لوجود معوقات الاتصال بالشركة، وتناولت عمليات تحسين الاتصال؛ من خلال تنفيذ بيان وصفي لموضوع الدراسة، قامت بتطبيق استبيان في الاتصال التنظيمي ومعوقاته، مستعينة بدراسة تمت بالبرتغال عام (٢٠٠٥)، والتي تناولت: الاتصال التنازلي والتصاعدي والأفقي، وتم تطبيقه على العاملين بالشركة، بإجمالي (٣٠٠) مفردة تعمل في خمسة مجالات عمل، شخصية وافتراضية، وبينت النتائج معوقات الاتصال التنظيمي كانت من خلال انعدام الثقة والتكامل وسوء جودة المعلومات وسوء نقلها بين الرئيس والمرؤوس وبين الأقران.

(٢) دراسة (سالم وآخرين، ٢٠٢٠): سعت للتعرف على معايير الحوكمة بالمنظمات السعودية، وأثرها على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء، بيان مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لآليات الحوكمة على تحسين أداء العاملين، رصد التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق آليات الحوكمة ومعوقات الاتصال، استندت في بناء متغيراتها وتفسير نتائجها على نماذج جودة الخدمة، تم مسح عينة (٢٠٠) مفردة من (شركة أرامكو - البنك المركزي السعودي - الشركة السعودية للكهرباء)، لمعرفة آرائهم حول تطبيق آليات الحوكمة بالمنظمات، تبين أن الأسلوب المتبع لتطبيق معايير وآليات الحوكمة بالمنظمات محل الدراسة كان إلزامياً، وجود تأثير لوجود نظام محكم وفعال لحوكمة المنظمات على التنافسية، وفروقات لصالح شركة أرامكو.

(٣) دراسة (حامد، ٢٠٢٠): تناولت معوقات الاتصال التنظيمي بمنظمات الأعمال، وسعت لتحديد مفهوم الاتصال التنظيمي ومعوقاته، وخصائصه المميزة، وأوضحت أهميته وأهدافه، حيث له وظائف تتمثل في: الإنتاج والإبداع والصيانة والإقناع، وأن هناك نوعان من الاتصال؛ اتصال الرسمي - بثلاث أنواع فرعية (اتصال هابط، صاعد، أفقي) - واتصال غير الرسمي، وبينت معوقاته (التنظيمية، الإدارية، النفسية، الاجتماعية، الثقافية، البيئية، التقنية)، وأضافت معوقات أخرى ذات أهمية، ومن واقع تنظيمات الاتصال التنظيمي بالمنظمات؛ أشارت لخطورة معوقاته لتداخلها مع بعضها وصعوبة التحكم في عوامل ظهورها.

(٤) دراسة (العمرابي وآخرين، ٢٠٢١) تناولت معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، هدفت الكشف عن دور معوقات الاتصال التنظيمي في مقاومة التغيير التنظيمي بدراسة ميدانية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي، وتم جمع البيانات بالاستبيان، حيث تم توزيعه عن طريق المسح الشامل لكل العاملين بالمؤسسة وعددهم ٣٢ مفردة. توصلت لعدة نتائج مفادها: أن معوقات الاتصال التنظيمي وخاصة المعوقات التنظيمية

والاجتماعية لها دور كبير في عرقلة عملية التغيير (التغيير الهيكلي، والتغيير النوعي للأفراد)، كما تعمل على تحفيز العاملين على المقاومة والزيادة من حدتها مما ينتج عنها فشل مشروع التغيير .

ب-المتغير التابع: السلوك الإبداعي:

(١) دراسة (بعلي وآخرين، ٢٠١٩): هدفت الكشف عن مستويات الاتصال التنظيمي وخصائصه، والقنوات المتبعة في العملية الاتصالية، وكذا معوقات الاتصال، الكشف عن عناصر السلوك الإبداعي للعاملين، توضيح أثر عمليات الاتصال التنظيمي على السلوك الإبداعي في عينة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيع عدد (٧٠) استمارة، وخلصت لعدة نتائج من أهمها: توفر مستوى مرتفع لعنصر الأصالة الفكرية، ومستوى متوسط لعناصر الطلاقة الفكرية، المرونة، الحساسية للمشكلات، مع توفر مستوى منخفض لعنصر المخاطرة، وذلك على عمليات الاتصال التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، وجود أثر ايجابي لعمليات الاتصال النازل والأفقي على السلوك الإبداعي التنظيمي، مع أنه لا يوجد أثر إيجابي لعمليات الاتصال الصاعد على السلوك الإبداعي التنظيمي، وذلك في المؤسسات محل الدراسة.

(٢) دراسة (إسماعيل وآخرين، ٢٠٢٠): تناولت طبيعة العلاقة بين الهوية التنظيمية والسلوكيات الخضراء للعاملين، والعلاقة بين السلوك الإبداعي والابتكار الأخضر والهوية التنظيمية، وكذا العلاقة بين دور السلوك الإبداعي والابتكار الأخضر والسلوكيات الخضراء للعاملين. تم الاعتماد على الاستبانة في جمع بيانات الدراسة لعينة من عناصر الإدارة العليا والتنفيذية لإدارة الأزمات والكوارث والإدارة البيئية والموارد البشرية لمنظمات بمدينة السادات في أربع قطاعات (مواد البناء، صناعة الورق، المنتجات الطبية، الأجهزة الكهربائية) دعمت الدراسة وجود السلوك الإبداعي والابتكار الأخضر بأبعاده (ابتكار المنتجات، ابتكار العمليات) كمتغير وسيط بين

- الهوية التنظيمية (إجمالاً) وبين السلوكيات الخضراء للعاملين بأبعادها (سلوكيات الحفاظ، استجابة العمل، تجنب الضرر، التأثير على الآخرين، اتخاذ المبادرة).
- (٣) دراسة (Amankwaa, et al, 2022): تتناول كيف يمكن لشركات الخدمات رعاية السلوك المبتكر للعاملين من خلال دور القيادة الهام، على الرغم من النمو البطيء لأبحاث الابتكار عند التركيز على البحث والتطوير (أي رأس المال التقني) بالاعتماد على السلوك المبتكر للعاملين. كما بينت أن مبادرات الابتكار بالمؤسسات تعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري للعاملين والسلوك في العمل، لأنها المدخلات الرئيسية في عملية بناء القيمة. وقدمت أن الإدارة تركز على نوع معين من القيادة، والقيادة التحويلية، واستكشاف مفهوم الموظف الناشئ، والدمج الوظيفي؛ لتعزيز فهم الآليات والظروف التي تدعمها وتشجعها القيادة من خلالها السلوك المبتكر للعاملين. جمعت الدراسة البيانات من العاملين بقطاع الفنادق في غانا، كشفت النتائج أنه لا يمكن للقيادة تعزيز السلوك المبتكر بين العاملين إلا عندما يكون العمال جزءًا هامًا بالمنظمة. كما أن هناك علاقات إيجابية بين القيادة التحويلية والاندماج التنظيمي، والاندماج التنظيمي والسلوك الابتكاري.
- (٤) دراسة (Dar, et al, 2022) تهدف دراسة تأثير التأهيل الجيد للسلوك المبتكر بالمنظمات، بدمج الكفاءة الذاتية ونظريات رأس المال البشري، وتفترض أن زيادة التأهيل يحسن السلوك الابتكاري بتعزيز الثقة بالنفس، استخدمت منهجية البحث الكمي بمسح موجة لـ ٤٧٠ موظف وقيادي. كشفت النتائج أن الزيادة في التأهيل يعزز السلوك الابتكاري في العمل بتأثيره الإيجابي على الثقة بالنفس الإبداعية. كما له آثار نظرية وعملية على إدارة شؤون العاملين (نظرياً)، حيث يتم دمج رأس المال البشري ونظريات الكفاءة الذاتية لشرح آلية زيادة التأهيل لسلوك مبتكر، وذلك يخفف من المعوقات المرتبطة بالقوى العاملة، تبين كيف ومتى تؤدي الزيادة في التأهيل لتحسين سلوك العمل الابتكاري.

ج- المتغير الوسيط: نمط الحياة الرقمي للعاملين:

(١) دراسة (Marcellyna, et al, 2020) تناولت تأثير أسلوب الحياة الرقمية والسعر وجودة المنتج على قرارات شراء المنتج الإلكتروني لدى الطلاب، حيث ركزت على تحديد التأثير لتلك المتغيرات على قرارات الشراء لطلاب جامعة جاكرتا بإندونيسيا لصالح منتجات التجميل. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأشارت نتائج البحث إلى أن نمط الحياة له تأثير إيجابي معنوي على قرار الشراء لدى الطلاب لمنتجات التجميل، بالإضافة إلى إثبات التأثير الإيجابي أيضاً لكل من السعر والجودة على قرارات الشراء في نفس الوقت (بشكل مشترك)، كما دعمت النتائج التأثير المشترك لهذه العوامل الثلاثة.

(٢) دراسة (حماد، ٢٠٢٠) هدفت التعرف على دور الحياة الرقمية في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت على الاستبانة وزعت لعينة من العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين أداء العاملين، وتبين وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي (التخطيط الاستراتيجي، وإعداد القادة لمجال التحول الرقمي والبنية المؤسسية، واستقطاب الكفاءات والمهارات للتحول الرقمي)، توصلت الدراسة لنموذج مقترح لتطبيق التحول والحياة الرقمية للعاملين بالشركة محل الدراسة، بينت أن تطبيق للنموذج تشتمل على تهيئة البيئة التنظيمية للحياة والتحول الرقمي من خلال (تدريب العاملين على إجراءات التحول الرقمي، تنظيم وهندسة العمليات الميدانية للتحول الرقمي، وتشكيل وحدة تنظيمية للإشراف على عمليات التحول).

(٣) دراسة (Richard, 2020) بينت أن الوسائط الرقمية تمثل التقارب الفني لعناصر التصميم لبناء أشكال جديدة للاتصال، غيرت طريقة التواصل والوصول للمعلومات؛ فمثلاً يعد حجز فندق عبر موقع إلكتروني عرضاً ذا قيمة مختلفة عن العمل مع وكيل سفر، حيث تتطلب الوسائط الرقمية حاليًا تقديراً خاصاً للسرعة والتنقل والراحة، قدمت الدراسة نمط الحياة الرقمي كطريقة لوصف استخدام التجارة الإلكترونية

(EC) وتقنيات الوسائط الاجتماعية لتحسين طريقة المعيشة. تناولت مفهوم التجارة الإلكترونية وكيف أدت للجمع بين الإنترنت والهاتف، فارتبط الإنترنت بجميع جوانب الأعمال والترفيه؛ مثل القدرة على بيع السلع والخدمات إلكترونياً، ومثلت وسائل التواصل الاجتماعي فئة من الأنشطة القائمة على الإنترنت لمجتمع افتراضي من المستخدمين يتشارك المعلومات باستخدام ملفات التعريف ومعلومات الاتصال والرسائل الشخصية والمدونات ومقاطع الفيديو لوسائل التواصل الاجتماعي التي تشمل (Twitter, Facebook, You Tube, Linked-In, Instagram)

(٤) دراسة (Aprillia, et al, 2022) هدفت اختبار تأثير نمط الحياة وجاذبية المنتج على قرار المستهلك لشراء منتجات القهوة في مقهى (بلورا ريجنسي) بإندونيسيا. وقد بينت الدراسة أن أعمال المقاهي نمت في المقهى محل الدراسة إلى أعمال واعدة لأنها تجتذب المستهلكين لشراء منتجات القهوة وبشكل متكرر، وتبين أن الدراسة تعنى بتأثير طريقة الحياة وجودة العنصر عند شراء الخيارات في مقهى (بلورا ريجنسي) كانت الاستراتيجية المستخدمة في البحث خطة الارتباط الكمي لاستطلاعات الرأي، خلصت النتائج لوجود تأثير إيجابي معنوي لنمط حياة المستهلكين على قرارات الشراء من محل القهوة موضوع الدراسة، توصلت النتائج أن نمط الحياة له تأثير إيجابي وحاسم على خيارات الشراء، أن جاذبية المنتج لها تأثير مشترك معنوي على قرارات الشراء.

د - التعقيب على الدراسات السابقة واستخراج الفجوة البحثية:

يتبين من تقديم الدراسات السابقة أهمية الاتصال التنظيمي ومعوقاته في تحسين السلوك الإبداعي في ظل الدور الوسيط لنمط الحياة الرقمية؛ إذا ما توفر المناخ وبيئة التطبيق، وانفتحت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية التصدي لمعوقات الاتصال التنظيمي وأثر ذلك في تنمية السلوك الإبداعي للمنظمة والعاملين بها؛ في ظل بيئة ونمط الحياة الرقمية، واعتمدت الدراسة في بناء الأبعاد كالتالي: المتغير المستقل: بعنوان "معوقات الاتصال التنظيمي" بأبعاده (معوقات تنظيمية، معوقات

اجتماعية ثقافية، معوقات نفسية) وأيدتها دراسات (Ramos, et al, 2019)؛ حامد، ٢٠٢٠؛ العمرابي وآخرين، ٢٠٢١) **والمتغير التابع**: بعنوان "السلوك الإبداعي للعاملين" بأبعاده (التشجيع والدعم المعنوي للإبداع، حل المشكلات بطريقة إبداعية، القابلية للتغيير غير النمطي) وأيدتها دراسات (إسماعيل وآخرين، ٢٠٢٠؛ Dar, et al, 2022؛ بعلي وآخرين، ٢٠١٩) **والمتغير الوسيط**: بعنوان "نمط الحياة الرقمي للعاملين" بأبعاده (الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة، وإدارة العمليات والأنشطة الرقمية، والعاملين ومدى إبداعاتهم الرقمية) وأيدتها دراسات (حماد، ٢٠٢٠؛ Aprillia, et al, 2022) كما أجريت الدراسات في بيئات مختلفة، وطبيعة أنشطة متعددة، كما تنوعت المتغيرات والأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.

وتمثلت **الفجوة البحثية** للدراسة الحالية في ربط معوقات الاتصال التنظيمي والسلوك الإبداعي من خلال نمط الحياة الرقمي للعاملين، وبذلك تعتبر امتداد لبعض الدراسات، كما لم تتناول الدراسات السابقة المتغيرات (المستقلة، التابعة، الوسيطة) بصورة مباشرة معاً، ما تناولته الدراسة الحالية.

٣- الإطار النظري:

يعد الإبداع عنصراً أساسياً في مجال الإدارة بوجه عام؛ في ظل ما تعيشه المنظمات بل العالم أجمع من التحول من النظم التقليدية إلى النظم الرقمية، لذلك تخصص المنظمات جزء ليس بالقليل من ميزانياتها يوجه للبحث والتطوير والمعرفة، وبما يتيح للعاملين فرصاً لتنمية إمكانياتهم وسلوكهم الإبداعي، حيث أصبح السلوك الإبداعي مطلباً أساسياً بجانب التحول نحو الرقمية (بعلي وآخرين، ٢٠١٩). ولم يعد قطاع الاتصالات يقتصر على التواصل التقليدي والبحث عن المعلومات، بل بات يشكل العمود الفقري لاستخدام البيانات والتطبيقات الرقمية للأشخاص والمنظمات المختلفة لضمان استمرارية النشاط على اختلافه الاقتصادي والاجتماعي (سالم وآخرين، ٢٠٢٠)، ويختلف تعريف الاتصال من تخصص لآخر حيث يعرف الاتصال بأنه شبكة معقدة من المفاهيم الكاملة أو الجزئية بين أعضاء ووحدات مختلفة الحجم ودرجة

التعقيد، تربط بينها وسائل اتصال ممكنة أو متاحة، وتلك الشبكة قد تبدو ظاهريا في شكل منظمات اجتماعية في صفتها، لكنها ذات طبيعة اتصالية. وعادة يواجه الاتصال التنظيمي بالمنظمات - خاصة الخدمية العامة - معوقات تحد من تحقيق الفعالية الاتصالية (العمراوي وآخرين، ٢٠٢٢)، وتؤثر على فعالية المنظمة في حد ذاتها، ومما سبق عرضه، يتم تناول الإطار النظري لتلك الدراسة في ثلاث محاور رئيسة كالتالي:

أ- المتغير المستقل: معوقات الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال التنظيمي من العناصر الأساسية لبناء المنظمات وإدارتها، وأصبحت دراسة الاتصال التنظيمي من الحاجات الملحة المتعلقة بالتطور الأدائي للمنظمات، ويعد الاتصال التنظيمي ومعوقاته من الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، خاصة مع التطور التكنولوجي الذي تسعي إليه المنظمات؛ فأصبح الاتصال التنظيمي أكثر تعقيداً حيث يلاقي العديد من المعوقات من خلال أشكال التنظيم المختلفة (حامد، ٢٠٢٠).

مفهوم الاتصال التنظيمي:

بين (Ramos, et al, 2019؛ حامد، ٢٠٢٠) أن التوجه نحو الحياة الاجتماعية يعد من درجات التواصل، ونوع من قدرات الاتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان مقارنة بالمخلوقات الأخرى. فالاتصال يعد العمود الفقري للمجتمع الإنساني، فهو عملية جوهرية لسائر المجتمعات الإنسانية، وبدون اتصال جيد يعيش الإنسان منعزلاً عن مجتمعه. ونظراً لأهمية الاتصال فقد حظي باهتمام مجالات متعددة كعلم النفس، والاجتماع، وغيرهم، فتناوله كل علم بما يتناسب واهتماماته وبحوثه.

وقد بين (سالم وآخرين، ٢٠٢٠) أن الاتصال التنظيمي هو وسيلة من الوسائل الرئيسية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمات، فالأفراد يتعاملون مع بعضهم بوسائل الاتصال المختلفة لتسيير أنشطة المنظمة، وينحدر من السلطات المخولة للرؤساء والمديرين، ويشارك في تسيير الأعمال، كما له دور وتأثير كبير على دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي بينهم، وتستخدم عدة وسائل كلوحات الإعلانات وغيرها لتنفيذه.

أنواع الاتصال التنظيمي

تناول العديد من الكتاب والمفكرين والباحثين أنواع عديدة للاتصال التنظيمي، منهم من تناوله من حيث اتجاه الاتصال (الهابط، الصاعد، الأفقي) ومنهم من تناوله من حيث رسمية الاتصال (الرسمي، غير الرسمي)، ومنهم من تناوله من حيث وسيلة الاتصال (المرسل، الرسالة، المستقبل). وتناولوا تلك العناصر بالتفسير وقدموا أهميتها وأهدافها ومزاياها وأيضًا عيوبها والأهداف التي يسعى كل عنصر لتحقيقه.

معوقات الاتصال التنظيمي:

قدم (حامد، ٢٠٢٠) أن المعوقات في أي مجال من المجالات؛ هي تلك الأشياء التي تحد من عمليات التنفيذ السليم للأعمال، ويقصد بها كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل البيانات والمعلومات أو إفسادها أو تعطيلها أو تؤخر وصولها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتيتها لتقلل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تؤثر سلبيًا على تحقيق الأهداف المنشودة.

أنواع معوقات الاتصال التنظيمي:

عملية الاتصال داخل المنظمات تواجه العديد من الصعوبات والعوائق والتي تعترض أو تحد من فعاليتها، وتؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المخططة، فقدم (سالم وآخرين، ٢٠٢٠) أن معوقات الاتصال عبارة عن تلك المؤثرات التي تحد من فاعلية الاتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية البيانات والمعلومات والأوامر أو تشوه المعنى الوارد في كميتها؛ عن طريق التقصير أو الزيادة أو التحريف المقصود وغير المقصود، ومن بين هذه المعوقات:

- **معوقات تنظيمية:** عادة يمثل الهيكل التنظيمي شكل العلاقات القائمة بين الوظائف وعناصر التنظيم المختلفة وانسياب المسؤوليات والسلطات، وخطوط الاتصال، لذلك ضعف تلك العناصر يسبب عائقًا كبيرًا للعملية الاتصالية ويحد من فعاليتها، وقسم (Ramos, et al, 2019؛ العمرابي وآخرين، ٢٠٢١) العوائق في الاتي:

- **صعوبات في البناء الهرمي للتنظيم:** حيث أن عدم كفاءة الهيكل التنظيمي بمستوياته الإدارية لعملية الاتصال يؤدي لتشويه المعلومات وبالتالي عدم كفاءة (الرسالة) وعملية الاتصال ذاتها.
- **صعوبات في تعدد تخصصات العمل:** إن تعدد المهام والاختصاصات داخل التنظيم بصورة غير صحيحة في الغالب يصبح عائقاً لعمليات الاتصال داخل المنظمات، حيث يقسم التنظيم إلى جماعات مختلفة تلجأ كل جماعة إلى استخدام لغة خاصة بها، مما يؤدي إلى صعوبة عملية الاتصال وقد تصل إلى جعلها عملية غير مفهومة إلا لفئات بعينها أو غير مفهومة كلياً.
- **صعوبات في الإجراءات الرسمية:** إن كبر حجم التنظيم وتعقيده يجعل من الصعب استخدام أنواع بعينها من الرسائل مثل الرسائل الشفوية، وتتجه المنظمة إلى استخدام الاتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات منها كما قدمها (Johansson, 2007):
 - البطء خاصة في الظروف الاستثنائية، والتي تُلزم سرعة تداول المعلومات.
 - اتسامها بالطابع الرسمي الذي يركز على المعلومات الهامة وكميتها.
 - عدم توفر التغذية المرتدة، وعدم إتاحة الفرص للمناقشات.
- **صعوبات في تعدد المستويات الإدارية:** يترتب على كبر حجم المستويات الإدارية بعد العلاقة بين القاعدة وقمة الهرم التنظيمي، وصعوبة مرور (الرسائل) الاتصالية، فتمر بسلسلة طويلة من المستويات الإدارية مما يعرضها للتحريف.
- **معوقات اجتماعية ثقافية:** ترجع تلك المعوقات للبيئة الاجتماعية لـ (المرسل أو المستقبل) سواء داخل أو خارج التنظيم، ويتضمن القيم والعادات والمعتقدات التي تعيق تحقيق الأهداف المطلوبة من أطراف التنظيم ويمكن توضيح هذه العوائق وقدمها (بلغوثي، ٢٠١٩) فيما يلي:
 - **التباعد الاجتماعي:** هي تلك الاختلافات في بيئة (المرسل أو المستقبل) الاجتماعية حيث ينتمون لمناطق مختلفة، وتشتمل الاختلافات العرقية واللغوية

والدينية وغيرها، حيث هي أكثر الحواجز شيوعاً في الاتصال التنظيمي. ويظهر ذلك بصورة واضحة في الشركات والمؤسسات متعددة الجنسيات، لذلك فتلك المنظمات تضع قواعد صارمة لعمليات الاتصال بها.

– **الاختلافات الثقافية:** تعد الفجوات الثقافية بين (المرسل والمستقبل) بالمنظمات أمراً صعباً؛ إذ ينتج عنها اختلافات في لغات التفاهم ويجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، حيث يراد باللغة ليست الكلمات ذاتها بل مدلولاتها والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على (الرسالة) وفهمها.

• **معوقات نفسية:** وهي معوقات تتعلق بالعناصر الإنسانية للاتصال: (المصدر أو المرسل، والمستقبل) وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروق الفردية وذلك يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال ذاتها وأهم هذه العوائق تتمثل في الاتي (Ramos, et al, 2019؛ حماد، ٢٠٢٠):

– **تباين الإدراك:** ويتمثل التباين في إدراك (المرسل) غير الصحيح للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لمحتوياتها، كما يحدث التباين نتيجة لاختلاف الفروقات الفردية والبيئية، وأيضاً اختلاف تفسير كلمات الرسالة ذاتها حيث يكون لها دلالات ومعاني مختلفة لدى كل شخص تختلف عن الآخر. وقدّم (Kwateng, et al, 2014؛ عناب، ٢٠١٩؛ Ramos, et al, 2019) أسباب الإدراك المشوش (للمستقبل) على الأسباب التالية:

- تأثير الخبرات السابقة والتوقعات والحاجات (للمستقبل) على إدراكه لمكونات الرسالة
- مدى تناسب مثيرات الرسالة مع حقيقة ومستوى الوعي (للمستقبل).
- درجة خبرة (المرسل) في بناء محتويات الرسالة حيث يصعب فهم الوسائل غير المألوفة من جانب (المستقبل).
- مدى تبسيط مكونات ومحتويات الرسالة وانتظامها.

- الإدراك الانتقائي: عادة يميل (المستقبل) للاستماع لما يتناسب مع معتقداته وأفكاره ولا يتقبل المعلومات التي تتعارض معها (Lalropuii, 2014).
- الانطواء: ويتمثل في عدم المخالطة أو تبادل المعلومات مع الآخرين (سواء للمرسل أو المستقبل)، تشويه المعلومات مما يؤدي لعدم تحقيق أهداف الرسالة.
- اللغة: هي وسيلة اتصال لنقل المعلومات والأفكار، وعندما تتحول إلى عقبة لعملية الاتصال (حالة اختلاف مستوى التعليم أو الثقافة)، قد يؤدي إلى عدم فهم المعاني للكلمات والألفاظ المتبادلة، حيث يفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص.
- الانفعالات: الحالة الانفعالية والعلاقة بين كل من (المرسل أو المستقبل) للمعلومات تحدد معاني الكلمات التي يتم تبادلها فمثلاً الحاجز الانفعالي بينهما يعيق تحقيق هدف (الرسالة).
- انتقاء المعلومات: يتم ذلك في الاتصالات الصاعدة غالباً، وتشير لاستبعاد أو تعديل بعض الكلمات أو المعلومات للرسالة لتحقيق وإيجابياتها ورفع قيمتها من وجهة نظر (المستقبل).

من خلال الاهتمام بمعوقات الاتصال التنظيمي التي تم عرضها من المعوقات التنظيمية: (صعوبات البناء الهرمي للتنظيم، تعدد تخصصات العمل، الإجراءات الرسمية، تعدد المستويات الإدارية، علاقة التنظيم بالبيئة الخارجية) معوقات اجتماعية ثقافية: (التباعد الاجتماعي، والاختلافات الثقافية) معوقات نفسية: (تباين الإدراك، والإدراك الانتقائي، والانطواء، واللغة، والانفعالات، وانتقاء المعلومات، والتجريد) لذلك تتبنى الدراسة الحالية كلاً من (المعوقات التنظيمية، والمعوقات الاجتماعية والثقافية، والمعوقات النفسية) لقياس المتغير المستقل: معوقات الاتصال التنظيمي.

ب- المتغير التابع: السلوك الإبداعي:

بين (بعلي وآخرين، ٢٠١٩) أن السلوك الإبداعي هو معنى لأمرين مهمين، السلوك الذي هو أمر يسبق أي عمل، فهو يتسم بأنه سلوك يمارس بواسطة الفرد قبل الوصول للإبداع من خلال مقومات وقدرات الأشخاص، والإبداع يعني الطرق والأساليب

الجديدة المختلفة البعيدة عن الأعمال التقليدية التي تستخدم في عمل أو تطوير الأشياء والأفكار، كما أن الإبداع عملية تعبر عن التغييرات الكمية والجذرية والجوهرية في التفكير، وفي الإنتاج وفي المنتجات، وفي العمليات وطرق وأساليب الأداء، وفي التنظيمات والهياكل... وغير ذلك، وينطبق كذلك على المؤسسات؛ لذلك فالسلوك الإبداعي لأي منظمة هو أمر مهم إذ لا يمكن الحديث عن منظمة تعمل في مجتمع تقدم له المنتجات، ولا تهتم بموضوع السلوك الإبداعي للعاملين بها.

مفهوم السلوك الإبداعي:

يعد التوجه الإبداعي من المفاهيم العامة للإبداع ذاته، والإبداع يتعلق بتلك الأفكار الجديدة في المجالات الإدارية وفي تطوير السلع وتحسين الخدمات المقدمة، وقيادة فريق العمل وإدارتها؛ أي أنها تشمل جميع وظائف الإدارة، وقد تعددت وجهات النظر التي تم عرضها من خلال الكتاب والباحثين لتحديد مفهوم السلوك الإبداعي وبيان ماهيته وذلك بسبب تعقد العملية الإبداعية ذاتها من جهة، وتعدد المجالات التي طرقها السلوك الإبداعي من جهة أخرى، لذلك جاءت الاختلافات في التعريفات النظرية لموضوع السلوك الإبداعي بسبب اختلاف اجتهاداتهم ومدارسهم الفكرية.

قدم (إسماعيل وآخرين، ٢٠٢٠) أن السلوك الإبداعي: ابتكار وبناء مرادفات، تعطي معنى واحد هو ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة، كما أن السلوك الإبداعي هو سلوك أو تصرف مميز يمارسه أفراد أو جماعات بموقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو منتجات جديدة.

بينما أشار (Dar, et al, 2022) للسلوك الإبداعي بأنه ثمرة التجربة والخبرة التي خاضها وعاشها الفرد في بيئة عمل مناسبة داخل المنظمة والتي ساعدت أن يصبح الإبداع سلوك في حياة هذا الفرد وبالتالي هذا يحقق لها الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها والوصول لأعلى مستوى من الأداء من خلال هذا السلوك.

حاجة المنظمات للسلوك الإبداعي:

نظرًا للتقدم الهائل في المعرفة والتكنولوجيا، وما ينتج عنه من تغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية، يتطلب ذلك من المنظمات التكيف مع تلك التحديات سريعًا أو الفشل والخروج من السوق، ولمواجهة تلك التغيرات يتطلب الأمر قدرات إبداعية عالية من المنظمات وجماعات العمل بها، حيث تُمكن المنظمات من حل المشكلات بطريقة إبداعية، وإيجاد الحلول المناسبة وطرح أفكار "خارج الصندوق" وخططاً وبرامج لم تطرح من قبل في ظل الظروف المعقدة والمتعددة للمنظمات، ومن أهم الأسباب التي تدعم حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي (بعلي وآخرين، ٢٠١٩؛ موسى وآخرين، ٢٠٢٠):

- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة للإدارة الإبداعية.
- زيادة حدة المنافسة يفرض الحاجة إلى زيادة القدرة التنافسية والإدارة الإبداعية.
- التغير السريع لظروف المنظمات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، والتي يتحتم سرعة الاستجابة لها بأسلوب غير تقليدي (إبداعي) يضمن بقاء المنظمة.
- ثورة المعلومات وبرامج التحول الرقمي وما تتيحه من قدرات فائقة تدفع المنظمات الحديثة إلى إدارة إبداعية لحل مشكلاتها.

عوامل تبني السلوك الإبداعي بالمنظمات:

- قدم (Amankwaa, et al, 2022) أن عوامل المناخ التنظيمي وبيئة العمل تحكم كيف تتبنى المنظمات السلوك الإبداعي بصورة إيجابية، وتلك العوامل أهمها:
- **عوامل ترتبط بالموارد البشرية:** وهي الإجراءات والأساليب التي تتحكم بها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة في دعم السلوك الإبداعي مثل (توفير فرص التدريب للعاملين لاكتساب المهارات، التغيير بشكل إيجابي، توفير عنصر الاستقرار والأمان الوظيفي حيث يعزز ذلك من ثقة العاملين بعملهم وعدم شعورهم بالخوف من ترك العمل، تطوير الذات بتوفير فرص النمو الوظيفي للمبتكرين، غير ذلك).
 - **عوامل هيكلية:** تتضمن عناصر الهيكل التنظيمي الذي يتبنى المرونة واللامركزية في اتخاذ القرارات، الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

وبصورة عامة؛ يعتمد السلوك الإبداعي على الخصائص الشخصية والذاتية للأفراد، وهو نتيجة لتفاعل عدة عوامل هي (الأفراد، المشرفين والمديرين والقادة، وجماعات العمل بالمنظمة الرسمية وغير الرسمية، والمناخ التنظيمي).

خصائص السلوك الإبداعي:

- ليس هناك من يستطيع وضع خصائص محددة للإبداع إلا أن ظواهر معينة جرى تصنيفها في الخصائص وتدل على إمكانية الإبداع، وقدم (إسماعيل، ٢٠٢٠؛ غلام، ٢٠٢٠؛ السيد، ٢٠٢١) بعض خصائص السلوك الإبداعي من خلال الاتي:
- يتطلب الإبداع قدرات عقلية تتمثل في الشعور والتعرف على المشكلات والطلاقة والمرونة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف.
- ما ينتج عن الإبداع ليس بالضرورة أن يكون ماديا سلعة أو خدمة أو رؤية معينة.
- الإبداع سلوك إنساني ليس حكراً لأحد، وطاقة كامنة للأفراد بدرجات مختلفة نتيجة لعدة عوامل وراثية واجتماعية للأفراد ويتفاعلون معها فتتبع قدراتهم الإبداعية.
- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فهو ليس عملية فردية بالضرورة، وتتم ممارسته بواسطة الأفراد والجماعات والمنظمات، كما يمكن القول إن الإبداع الجماعي عادة يكون متاحاً أكثر للمنظمات لوجود إمكانيات تساعد على تنفيذه.
- يعتمد الإبداع على التفكير الشامل الذي يبحث في كافة جوانب المشكلة ويقدم عدة حلول متكاملة وممكنة لها.
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع حاجات ورغبات معينة.

أبعاد السلوك الإبداعي:

وقدمها (السحباني، ٢٠١٦) أنها (حل المشكلات بطريقة إبداعية، سعة العلاقات والاتصالات، والمخاطرة، والتشجيع والدعم المعنوي للإبداع)، وقدمها (بعلي وأخرين، ٢٠١٩) أنها (اكتشاف الفرص، المتابعة، توليد الأفكار، التحقق، التحدي)، وقدمها (بلحبيب، ٢٠١٨) أنها (الأصالة والمرونة، والحساسية للمشكلات، والقابلية للتغيير، والمخاطرة وروح المجازفة، والطلاقة والقدرة على التحليل، وسعة الاتصال)، وقدمها

(إسماعيل وآخرين، ٢٠٢٠) أنها (حل المشكلات، وسعة الاتصال، وروح المجازفة، وتشجيع الإبداع)، وقدمها (السيد، ٢٠٢١) أنها القدرة على (تشجيع الإبداع وتوليد الأفكار، وحل المشاكل واتخاذ القرار، والمجازفة والمخاطرة، والتغيير، وسعة التفاعل)، وقدمها (Dar, et al, 2022) أنها (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والمخاطرة)، لذلك تقدم الدراسة وصف لبعض تلك الأبعاد كالتالي:

- **التشجيع والدعم المعنوي للإبداع:** يعني مدى قبول وتشجيع الإدارة ودعمها المعنوي للعاملين بتقديم الحوافز والجوائز، وبناء جو تنافسي إبداعي بالمنظمة.
- **المخاطرة وروح المجازفة:** تعني المبادرة بتبني أفكار وأساليب جديدة والبحث لحلول لها، مثل تبني مفهوم زيادة الأرباح ذات المخاطر العالية والمتوقعة، ويقصد بروح المجازفة أخذ زمام المبادرة في تبني ما هو جديد والبحث عن الحلول والاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عنها.
- **الطلاقة والقدرة على التحليل:** وهي قدرة الفرد أو المنظمة على إنتاج أعداد كبير من الأفكار لموضوع معين في فترة زمنية معينة مقارنة بغيرهم، ومن صور الطلاقة (طلاقة لفظية: سرعة انشاء حديث متصل ذي معاني، طلاقة بصرية: دقة وسرعة على الإدراك البصري، طلاقة ارتباطية: سرعة توليد علاقات معينة، طلاقة فكرية: سرعة توليد أفكار أو مفردات)، أي أنها تمثل القدرة على إنتاج أفكار كثيرة في فترة زمنية محدودة. بينما يقصد بالقدرة على التحليل: تجزئة المشاكل الرئيسية لمشاكل فرعية، ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معه.
- **الحساسية للمشكلات:** يعد الإحساس بالمشكلة أهم عناصر الإبداع، ويعني رؤية المشكلة بشكل واضح وتحديدًا بدقة والتعرف على حجمها وأبعادها وآثارها حيث كلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.
- **حل المشكلات بطريقة إبداعية:** وتعني القدرة على تقديم حلول ابتكارية وإبداعية للمشكلات المطروحة، ثم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة لمعالجة المشكلات في الوقت المناسب؛ خاصة في حالة ندرة البيانات (بلخضر، ٢٠١٦).

- توليد الأفكار: وتعني وضع نظام معلوماتي متكامل، والبحث عن الأفكار الإبداعية ودعمها، ومتابعتها وتطويرها للاستفادة منها، أي إعادة تنظيم المعلومات والأفكار لحل المشكلات وتحسين الأداء (بعلي وأخرين، ٢٠١٩).
- سعة العلاقات والاتصالات: مدى امتلاك الفرد فرص لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء المنظمة وأقسامها (المجموعات التي يعمل ضمنها)، ومدى قدرة الفرد إلى توسيع الاتصالات لتشمل جهات خارجية، وبينها (بلحبيب، ٢٠١٨) أنها إعطاء فرصة للعاملين للمبادرة بتقديم تعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة، والسماح لهم بالاطلاع على المعلومات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة، وتنمية العلاقات بين العاملين وجهات الإشراف والقيادات بالمنظمة، وكذا السعي لتوطيد العلاقة مع الخبراء في المجال خارج المنظمة.
- بطاقة المتابعة للسلوك الإبداعي: تعني أن تقدم المنظمة بطاقات (دفاتر أو نماذج تسجيل) لمتابعة العملية الإبداعية للعاملين، حيث يتم تقييم العاملين بواسطة الموارد البشرية بالمنظمة (تقييم وظيفي) من خلال تسجيل ومتابعة ما يقدمونه من مقترحات لتطوير وتحسين مهامهم والأعمال التي يقومون بتنفيذها.
- القابلية للتغيير: وهي مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة في العمل.
- الأصالة والمرونة: يقصد بالأصالة القدرة على تجديد الأفكار، بحيث تكون غير مألوقة. ويوصف ذوي الأصالة المرتفعة بأنهم أولئك اللذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة، بينما قدم (غلام، ٢٠٢٠) أنه يقصد بالمرونة القدرة على تحويل اتجاه التفكير أو الأسلوب في علاج المشكلة من وضع لآخر، أي التكيف السريع للتطورات الجديدة، فهي اختلاف وتنوع الأفكار المقدمة من الفرد المبدع، وتمثل القدرة على تغيير طريقة التفكير نحو المشكلة والنظر إليها من زوايا مختلفة ومتعددة.

من خلال الاهتمام بالسلوك الإبداعي وأبعاده الذي عرضته الدراسة الحالية، تتبنى الدراسة كلاً من (التشجيع والدعم المعنوي للإبداع، وحل المشكلات بطرق إبداعية، والقابلية للتغيير) لقياس المتغير التابع: السلوك الإبداعي.

ج- المتغير الوسيط: نمط الحياة الرقمي للعاملين:

تقدم العلم والعالم في المجال الرقمي بصورة مبهرة، وفي ظل ذلك منذ الأمس واليوم وغداً، وما قدمته الثورات الصناعية وتكنولوجياتها المختلفة من تقنيات أذهلت الجميع، أصبح من الضروري أن يُستخدم ذلك في مجالات شتى. وتوجهت الدول كافة لتطويع تلك التقنيات واستخدامها وما يتناسب واحتياجاتها المتعددة، مع إمكانية استخدام ذلك في كافة المجالات والقطاعات، حيث زادت كمية المنافع التي تقدمها، سواء على المستوى الاجتماعي أو الثقافي أو الاقتصادي أو السياسي، واستخدمت على مستوى المؤسسات العامة والخاصة (الحسيني، واخرين ٢٠١٣).

كما بين (Hassani, et al, 2021) أن مسيرة التطور التقني الإنساني لم تقف عند الابتكارات التكنولوجية الفائقة، بل استمرت القفزات البشرية وابتكاراتها لتعزيز السعادة، وتحقيق نهضة تقنية تجابه متطلبات العصر وتطوراتها، فتغيرت أنماط الحياة البشرية، وظهرت فرصاً عديدة واعدة، وتحديات كبيرة، فقد قام أحد موظفي شركة «موتورولا» في أبريل ١٩٧٣ بابتكار أول جهاز هاتف محمول في العالم، وهو الأمر الذي غير حياة البشرية جميعها، وفتح آفاقاً جديدة في مجالات الحياة والاقتصاد وحتى الصناعة، ليصبح الهاتف المحمول منصة لتقديم أغلب الخدمات.

وبين (الحسيني، واخرين ٢٠١٣) أن الحياة الرقمية والافتراضية تحولت إلى منصة موازية للحياة الحقيقية، بل وتقاطعت معها، وتكاملت معها بشكل لم يتخيله الكثيرون في توقعاتهم وتطلعاتهم للمستقبل، وباتت الصورة الرقمية للأفراد والأعمال والمنظمات واضحة للتطور وتحقيق قفزات نوعية، ومقياساً لنمط الحياة، وسبباً رئيساً لتقدم الدول، وقدم (Aprillia, et al, 2022) أن ذلك يعد أسلوباً ثمين ودقيق لحفظ

البيانات والمعلومات، ويعزز من فرص البيانات الضخمة والذكىة للمؤسسات والدول، وبما يحقق عائداً ومكاسب اقتصادية.

وتناول (Aprillia, et al, 2022) أن ذلك النمط الحياتي أصبح يتوج فكرة الأمن الإلكتروني ويسهم في حماية مكتسبات الحياة الرقمية على مستوى الأفراد والشركات والحكومة، ورفع مستويات حماية الخصوصية للأفراد والمنظمات إلى مستويات غير مسبوقة، كما سيعزز من فرص تطبيق مفاهيم أخلاقيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وتقنياتها لحماية الخصوصية.

تأثير التكنولوجيات الرقمية والحاجة للنمط الإلكتروني في المستقبل:

ساعدت التكنولوجيات على جعل عالم اليوم أكثر إنصافاً وسلاماً. كما يمكن للإنجازات الرقمية أن تدعم أهداف التنمية المستدامة المختلفة وأن تعجل بتحقيقه. غير أن التكنولوجيات يمكن أيضاً أن تهدد الخصوصية وأن تؤدي إلى تقليص الأمن وتفاقم عدم المساواة، وهي تنطوي على آثار يمكن أن تكون سلبية بالنسبة لحقوق الإنسان وفعالية دوره على كل من الأفراد أو المنظمات بل والدول، وعلى الأجيال الحالية واللاحقة أن تختار أسلوب الاستفادة من التكنولوجيات الجديدة وتديرها بشكل يحقق الأمن الثقافي والاجتماعي وغير ذلك (Nikmah, et al, 2019).

بين (عثمان، ٢٠١٧) أنه تقدمت التكنولوجيات الرقمية بسرعة تفوق أي ابتكار في تاريخ البشرية؛ حيث وصلت إلى حوالي ٥٠٪ من سكان العالم النامي فيما لا يتجاوز عقدين من الزمان وأحدثت تحولاً في المجتمعات. ومن خلال تعزيز الاتصال الإلكتروني والشمول المالي وإمكانيات الوصول إلى الخدمات التجارية والعامّة، ويمكن أن تمثل التكنولوجيا عاملاً كبيراً في تحقيق المساواة بين الطبقات المختلفة من الأفراد، وقدم (عبد الصمد، ٢٠١١) لمستقبل الأعمال على مستوى المنظمات والدول فبين أن الثورات التكنولوجية، على مر التاريخ، غيرت من أنماط القوى العاملة، فهي تستحدث أشكال وأنماط عمل جديدة من قوة العمل، وتدفع غيرها إلى الاندثار، حيث أشارت تقديرات منظمة العمل الدولية إلى أن التحول إلى اقتصاد أكثر تطوراً يمكن أن يوجد

٢٤ مليون وظيفة جديدة على مستوى العالم بحلول عام ٢٠٣٠ من خلال اعتماد ممارسات مستدامة في قطاع الطاقة واستخدام المركبات الكهربائية وزيادة كفاءة استعمال الطاقة في المباني وغيرها من القطاعات المختلفة الحالية والمكتشفة مستقبلاً. وبين (Nikmah, et al, 2019) أن مستقبل الأفراد والمنظمات بل والدول أيضاً يدفعها لاستخدام التكنولوجيات الرقمية، من قبل جمع البيانات بالذكاء الاصطناعي، وتتبع المشكلات وتشخيصها في كافة مجالات مثل الزراعة والصناعة والصحة والبيئة وغيرهم، أو لأداء خدمات ومهام يومية مثل التعامل مع حركة المرور أو دفع الفواتير أو تقديم العديد من الخدمات للمواطنين.

قدم (عبد الجواد، ٢٠٢٢) أن التكنولوجيات المتطورة قدمت عدة مميزات للبشرية ساعدت على تغيير أنماط الحياة؛ ففي قطاع الصحة على سبيل المثال، ساعدت التكنولوجيات الرائدة التي يدعمها الذكاء الاصطناعي في إنقاذ الأرواح من خلال التشخيص الدقيق للأمراض عبر الروبوت المبرمج في جنبات جسم الإنسان، وإجراء الجراحات الدقيقة، وغير ذلك. وبين (عبد الصمد، ٢٠١١؛ عبد الجواد، ٢٠٢٢) أنه في مجال التعليم، يسرت بيانات التعلم الافتراضي والتعلم عن بعد؛ إمكانية الالتحاق بالبرامج لطلاب كانوا سيتعرضون بدونها للاستبعاد. وفي مجال الخدمات العامة - بفضل المساعدة التي يقدمها الذكاء الاصطناعي- تزداد سهولة الحصول على تلك الخدمات، وتزداد خضوعاً للمساءلة من خلال النظم التي تعمل بتقنية سلاسل السجلات المغلقة، كما أخذت تبتعد عن الطابع البيروقراطي المرهق. ومكنت البيانات الضخمة من أن تدعم أيضاً سياسات وبرامج أكثر تلبية للاحتياجات وأكثر دقة، بينما أشار (Aprillia, et al, 2022) إلى تقارير بعض المجموعات مثل مجموعة "ماكينزي" والتي بينت أن ٨٠٠ مليون شخص تقريباً قد يفقدون وظائفهم بسبب التشغيل الآلي بحلول عام ٢٠٣٠، وأن النسبة الغالبة من جميع الموظفين يشعرون بالقلق من ألا يكون لديهم التدريب الضروري أو المهارات اللازمة للحصول على عمل جيد الأجر نتيجة لفقدهم مهارة التكنولوجيا الرقمية الجديدة.

عوامل تبني النمط الإلكتروني لأفراد والمنظمات:

قدم (الحسيني وآخرين، ٢٠١٣) أن العالم الحديث يشهد تغيرات وتحولات جذرية امتدت من الأفراد إلى المنظمات حتى شملت الحكومات مؤخراً وذلك نتيجة للثورة التقنية والمعلوماتية المتسارعة والتقدم التكنولوجي الهائل خاصة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، والتحول إلى مجتمع واقتصاد المعرفة حيث أصبحت الدول تتنافس في تحفيز مؤسساتها الحكومية والخاصة لمواكبة التطور، ومن بين أهم الاستجابات لتلك التطورات ظهور مفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، تسعى المملكة العربية السعودية بخطى حثيثة نحو تشجيع ودعم مشاريع تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جميع مؤسساتها الحكومية والخاصة كخطوة أساسية لتحقيق الهدف الرئيس وهو بناء حكومة إلكترونية تقدم خدمات متكاملة للمواطنين عبر بوابة إلكترونية واحدة، وتعتبر الحكومة الإلكترونية من أحدث الأنظمة وأكثرها تطوراً في الخدمات الحكومية، ومن أهم المراكز المعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تطمح لتطبيقه كافة الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

ولا تقتصر فوائد الإدارة الإلكترونية على النواحي الإدارية بل تمتد إلى النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمنظمات فقد حددت (Marcellyna, et al, 2020) عدة خطوات يجب اتباعها في طريق التحول إلى النمط الرقمي، وهي (توسيع المشاركة بالمعلومات وتوفيرها للمستهلكين باستخدام التكنولوجيا المناسبة، وتبادل المعلومات والاتصالات بكافة اتجاهات المنظمة، وتبني نظم البوابات الرقمية متعددة الأغراض بحيث يمكن تقديم الخدمات وتبادل الأعمال بين الأجهزة المختلفة من مصدر واحد، وتخصيص بوابات لخدمة الأفراد وفقاً لرغباتهم، وتجميع الخدمات التي تشترك فيها مؤسسات حكومية مختلفة في جهة موحدة بحيث تقدم للمستفيدين من مدخل واحد مشترك، دمج تكاملي لنظم المعلومات بين مختلف الأجهزة الحكومية).

وقدم (Marcellyna, et al, 2020؛ عبد الجواد، ٢٠٢٢) أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال لما تحققه من فوائد وكفاءة في الأداء، مع

ضرورة توفر البنية التحتية لتطبيق التكنولوجيا الرقمية للمعلومات في المجتمع بشكل كاف، وذلك يفسر الاعتماد المتزايد على التكنولوجيات الرقمية والرقمنة في جميع مجالات العمل، مع ضرورة وجود أثر للنظام التنظيمي على العاملين بالمنظمات وخاصة في مجالات التدريب والتطوير والاتصالات.

خصائص وأبعاد نمط الحياة الرقمي:

قدم (عثمان، ٢٠١٧) أن نمط الحياة يعرف أحياناً بنمط العيش، ويمثل البيئة التي يعيش الإنسان فيها، ويتعامل معها حسب قدراته ووضعها في بيئته وقناعاته الشخصية، ويختلف الأفراد في ذلك والمنظمات بل الدول في أنماط المعيشة، وتتعدد أنماط الحياة بسلبياتها وإيجابياتها، وهذا انعكاساً لصورة الفرد وقيمه الذاتية والطريقة التي يرى فيها نفسه ويراه بها الآخرون. وهي نموذجاً متكاملًا من النشاطات المختلفة. ويشمل ذلك أيضًا الاهتمامات مثل الأكل أو الملابس، والآراء الاجتماعية والاقتصادية وغيرها، ويرتبط نمط الحياة بعدة نواحي منها (العلاقات مع الآخرين، أو الأنماط المكتسبة من الأسرة، والقدرة على التخطيط الفعال للمستقبل، والتأثير على الخيارات المتاحة، والعمل الوظيفي، ومكان العيش الذي نختاره، والمجتمع والشبكات الاجتماعية، والثقافة السائدة، والخبرات المكتسبة من التجارب السابقة لنا وللآخرين وغير ذلك.

ويتمثل نمط الحياة الرقمية في عدة أبعاد تعمل على تشكيله وتطبيقه لدى الأفراد والمنظمات بل والدول، وأهم تلك الأبعاد والتي تناولتها دراسات (الحسيني، وآخرين ٢٠١٣؛ حماد، ٢٠٢٠؛ Marcellyna, et al, 2020؛ عبد الجواد، ٢٠٢٢؛ Aprillia, et al, 2022) هي:

- **الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة:** وتعني الاستراتيجية "القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية الإلكترونية والرقمية، حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد، لذا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية. حيث تتمثل في الحالة السائدة للمجتمع التنظيمي والتي ترسخت لديه خلال فترات زمنية متتالية حتى أصبحت

- تمثل السلوك الذي يمارسه الأفراد داخل تلك المجتمعات، وهذا ينطبق على المنظمات، كما أنها مجموعة من الأسس والقيم والمفاهيم المشتركة بين قادة المنظمة والعاملين بها ويتم نقلها وتعليمها للأفراد الجدد، أي أنها تتكون من القيم السائدة والمسيطرة التي تساعد في إيجاد التكامل بين عناصر المنظمة المختلفة.
- **الإدارة التحويلية للرقمنة:** وهي قدرة المديرين أو القادة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها بوضوح لأصحاب المصالح وتحفيزهم من خلال ممارسة سلطويات أخلاقية عالية لبناء ثقة بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة، وهي نمط يسعى من خلالها القادة للوصول إلى الدوافع الظاهرة والكامنة لدى العاملين بالمنظمة، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى الطاقات لتحقيق المستهدفات، وتدعو القيادة التحويلية لبناء وتنمية قدرات العاملين بشكل مستمر لمواكبة التطورات الرقمية.
 - **الموارد البشرية وإبداعاتهم الرقمية:** هي كافة العاملين بالمنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة الأعمال والوظائف ومدى كفاءتهم في استخدام التكنولوجيا الرقمية، كما أنها تصيغ الثقافة التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماط السلوك، كما أنها مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء العاملين لمهامهم وكيفية تنفيذ وظائفهم في سبيل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة بصورة رقمية.
 - **الأنشطة والاتصالات الرقمية لنمط حياة المنظمة:** وتُشير إلى كافة الأنشطة التي تدار بصورة رقمية عبر الإنترنت التي يقوم بها العاملين فيما يتعلق بالعمل عبر الشبكات الداخلية والخارجية بما في ذلك استخدام شبكات التواصل الاجتماعي. من خلال الاهتمام بنمط الحياة الرقمية وأبعادها التي عرضته الدراسة الحالية، تتبنى الدراسة كلاً من (الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة، وإدارة العمليات والأنشطة الرقمية بالمنظمة، والعاملين ومدى إبداعاتهم الرقمية) لقياس المتغير الوسيط (نمط الحياة الرقمية).

د- وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية:

هي الوزارة التي تعنى بتقديم الرعاية الصحية، والمحافظة على الصحة العامة ورسم خطة السياسة الصحية بالمملكة، والوقاية من الأمراض وتفشيها، ووضع اللوائح المنظمة للعمل بالقطاع الصحي العام والخاص، ومراقبة أداء العاملين بالوزارة، كما تهتم بالجانب البحثي في المجال الطبي، والتدريب الطبي الأكاديمي، ومراقبة عمليات الاستثمار في المجال الطبي، وقد أطلقت المنصة الوطنية السعودية الموحدة GOV.SA حساباتها "فيسبوك"، و"تويتر"، و"يوتيوب" لمنصات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى البوابة الإلكترونية والتي تعنى بكل ما تقدمه الوزارة من خدمات وأخبار وإعلانات ومناسبات وإحصاءات وروابط إلكترونية؛ حتى تتواصل مع قطاعات المجتمع العريضة والمختلفة، وهي تحقق بذلك المشاركة المجتمعية ونشر المعرفة وإنتاج وتصدير محتوى مفيد للمجتمع. كما تهدف تلك الحسابات إلى تزويد أفراد المجتمع بالعديد من الخدمات الفنية والتقنية الكبيرة التي تقدمها الجهات الحكومية في المملكة، بالإضافة إلى نشر بعض الفعاليات، والإنجازات التقنية، والأخبار الخاصة بالمجتمع السعودي. وقد تأسست عام ١٩٢٥م كما تعنى بالخدمات الإلكترونية عبر الإنترنت (موقع وزارة الصحة السعودية، ٢٠٢٣).

٤- مشكلة الدراسة:

بينت بعض الدراسات أن المنظمات على اختلافها وخاصة الخدمية منها تحتاج لمتابعة التقنيات الحديثة في ظل تنامي الحياة الرقمية الحالي. حيث يدعم ذلك سلوك العاملين الإبداعي ويعمل على التحسين المستمر لطرق وأساليب تقديم المنتجات. ومن خلال زيارة الباحثة ميدانياً لوزارة الصحة وبعض مديريات الشؤون الصحية بالمملكة، وما أوضحه بعض العاملين والمسؤولين التنفيذيين فيها؛ تبين وجود العديد من معوقات الاتصال التنظيمي بالمنظمات الحكومية محل الدراسة ومحدودية تنمية للسلوك الإبداعي للعاملين ذلك في ظل الحياة الرقمية الحالية، كما تبين وجود فهما محدوداً بين منسوبي تلك الجهات لمفاهيم عدة منها: الاتصال التنظيمي وأبعاده وأهميته

- ومعوقاته، وكذا السلوك الإبداعي وأبعاده وأهميته وطرق تدعيمه، لذلك تكمن مشكلة الدراسة في وجود معوقات للاتصال التنظيمي بالمنظمات الحكومية (محل الدراسة) بالمملكة، تؤثر سلباً على السلوك الإبداعي لدى العاملين في ظل النمط الرقمي للحياة، مع تحليل العلاقة بين أبعاد تلك المتغيرات. ويتفرع من ذلك التساؤلات التالية:
- كيف تؤثر معوقات الاتصال التنظيمي على السلوك الإبداعي بالمنظمات الحكومية السعودية؟
 - ما هو تأثير التفاعل بين معوقات الاتصال التنظيمي والسلوك الإبداعي في ظل النمط الرقمي للحياة في المنظمات الحكومية السعودية؟
 - ما مدى تأثير نمط الحياة الرقمية على معوقات الاتصال التنظيمي بالمنظمات السعودية؟
 - ما مدى تأثير نمط الحياة الرقمية على السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمات السعودية؟

٥- فروض الدراسة: تم صياغة الفرض الرئيسي كالتالي:

- الفرض الرئيسي: "من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من $(\alpha \geq 0.05)$ لمعوقات الاتصال التنظيمي، على تحسين السلوك الإبداعي في ظل الدور الوسيط لنمط الحياة الرقمي من وجهة نظر العاملين.
- ومنها فروض فرعية تبينها الدراسة من خلال الفروض التالية:
- الفرض الفرعي الأول: من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من $(\alpha \geq 0.05)$ للحد من معوقات الاتصال التنظيمي، وتحسين السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين.
- الفرض الفرعي الثاني: من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من $(\alpha \geq 0.05)$ للحد من معوقات الاتصال التنظيمي، ونمط الحياة الرقمي من وجهة نظر العاملين.

الفرض الفرعي الثالثة: من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha \geq 0.05$) لنمط الحياة الرقمي وتحسين السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين.

٦- أهداف الدراسة: هناك مجموعة من الأهداف الأساسية تسعى الدراسة لتحقيقها أهمها:

- التعرف على الدور الرئيس للحد من معوقات الاتصال التنظيمي وتحسين السلوك الإبداعي للعاملين في ظل نمط الحياة الرقمي بالمنظمات الحكومية السعودية.
- تحديد الأبعاد المشكلة لمعوقات الاتصال التنظيمي.
- تحديد الأبعاد المشكلة لتحسين السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- تحديد الأبعاد المشكلة لنمط الحياة الرقمي لدى العاملين.
- التعرف على الجهود التي تبذلها المملكة لتطوير الخدمات الصحية ودعم السلوك الإبداعي لدى العاملين بالقطاع الصحي.

٧- تصميم الدراسة:

أ- **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على عدة مناهج بحثية، كما يلي:
(١) **المنهج الاستقرائي:** يهدف دراسة واستقراء بعض الدراسات السابقة والكتابات التي شملتها الأفكار النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، وكيفية الاستفادة منها في عرض ومعالجة مشكلة الدراسة.

(٢) **المنهج الاستنباطي:** يعتمد على التفكير بطريقة منطقية واستنتاج ماهية دور النمط الرقمي الحالي للحياة كمتغير وسيط بين الحد من معوقات الاتصال التنظيمي وتحسين السلوك الإبداعي للعاملين بالمنظمات الحكومية بالمملكة.

ب- **بيانات الدراسة:** اعتمدت الدراسة على جانبين نظري وميداني كالآتي:

(١) الجانب النظري: استهدف الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لإعداد الإطار النظري للدراسة والتي تضمنت مفاهيم متغيرات الدراسة المختلفة وأبعادها.

(٢) الجانب الميداني: استهدفت الحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحليل أبعاد الدراسة، وأجريت الدراسة الميدانية على العاملين بوزارة الصحة السعودية وهي: مقر الوزارة الرئيسي ومقرات مديريات الشؤون الصحية بالمدن: "مكة المكرمة، المدينة المنورة، نجران، جازان، تبوك، الباحة، الرياض، جدة، حائل، الطائف".

ج- مجتمع وعينة الدراسة: تحاول الدول بناء مجتمع صحي معافى من خلال نظام صحي متكامل يحقق العدالة والمساواة في الرعاية الصحية من حيث الفاعلية، وإمكانية تحمل العبء المالي للعلاج والرعاية الصحية، وتسعى بالعمل الجاد للوصول بالمواطن لمستوى يرضي طموحاته من خلال خدمات صحية خاصة وعامة ذات مستوى عال من الجودة، وتغطي كافة السكان (موقع وزارة الصحة السعودية). كما بلغ عدد العاملين في القطاع الصحي السعودي ٤٤٥ ألف في نهاية عام ٢٠٢٢، وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة في اختيار العينة. وتم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية:

$$SS = \frac{z^2 * (p) * (1 - p)}{c^2}$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{(1.96)^2 \times \%50 \times (1 - \%50)}{(\%5)^2}$$

حجم العينة = ٣٨٤ مفردة.

وقد وزعت الاستمارات على العاملين بمقر وزارة الصحة الرئيسي وعدد من المديريات الصحية المتاحة للباحثة، تكونت وحدة المعاينة من الإداريين والعاملين بها مقدمي الخدمة والجدول رقم (١) يبين توزيع الاستبانة وبيان ما تم لها:

جدول رقم (١) توزيع الاستبانة للدراسة

المنظمة	حجم العينة	لم يسترد	المسترد	غير صالح للتحليل	صالح للتحليل
المقر الرئيس للوزارة	١٨٤	١٢	١٧٢	١٢	١٦٠
مديرية مكة المكرمة للشئون الصحية	٢٠	٢	١٨	٢	١٦
مديرية المدينة المنورة للشئون الصحية	٢٠	٢	١٨	٤	١٤
مديرية نجران للشئون الصحية	٢٠	٣	١٧	٠	١٧
مديرية تبوك للشئون الصحية	٢٠	٢	١٨	٢	١٦
مديرية الرياض للشئون الصحية	٢٠	٤	١٦	٣	١٣
مديرية الباحة للشئون الصحية	٢٠	٢	١٨	١	١٧
مديرية جازان للشئون الصحية	٢٠	٦	١٤	٣	١١
مديرية حائل للشئون الصحية	٢٠	٣	١٧	٠	١٧
مديرية الطائف للشئون الصحية	٢٠	٤	١٦	٢	١٤
مديرية جدة للشئون الصحية	٢٠	٥	١٥	١	١٤
الإجمالي	٣٨٤	٤٥	٣٣٩	٣٠	٣٠٩

المصدر: من إعداد الباحثة

د- أدوات وطرق جمع البيانات: وزعت الاستبانة بعدة طرق (إلكترونيًا عن طريق الإيميل الخاص بالعاملين بوزارة الصحة <https://webmail.moh.gov.sa>، مواقع التواصل الاجتماعي، يدويًا للعاملين) بالمناطق محل الدراسة، وتم جمع البيانات الأولية بعد استلام الاستبانة المستردة (٣٣٩) استبانة، وتبين عدم صلاحية (٣٠) استبانة لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة. وقد تضمنت الاستبانة على قسمين: اشتمل الأول على ثلاث محاور يمثل الأول المتغير المستقل: معوقات الاتصال التنظيمي بأبعادها معوقات (تنظيمية، اجتماعية، نفسية) حيث تضمن على (١٥) عبارة موزعة على الأبعاد، وتمثل الثاني في المتغير التابع: السلوك الإبداعي بأبعاده (التشجيع والدعم المعنوي للإبداع، وحل المشكلات بطريقة إبداعية، والقابلية للتغيير غير النمطي) حيث تضمن على (١٥) عبارات موزعة على الأبعاد، وتمثل الثالث في المتغير الوسيط: نمط الحياة الرقمي بأبعاده (الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة، وإدارة العمليات والأنشطة الرقمية، والعاملين ومدى إبداعهم الرقمية) حيث تضمن على (١٥) عبارات موزعة على الأبعاد، وقد تم الاعتماد على سلم لكارتر الخماسي في الإجابة على التساؤلات،

بالإضافة إلى عدد (٢) سؤال مفتوح، ثم البيانات الشخصية والوظيفية للمستقيين. واستعانت الباحثة في اختيار عبارات الاستبانة ومحاورها بدراسات (بعلي وأخرين، ٢٠١٩؛ إسماعيل وأخرين، ٢٠٢٠؛ حامد، ٢٠٢٠؛ العمرابي وأخرين، ٢٠٢١؛ Dar, et al, 2022؛ Aprillia, et al, 2022)

هـ- اختبار الفروض:

توصيف متغيرات الدراسة:

(١) صدق وثبات الاستبانة: استخدمت الدراسة طريقة حساب الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) لإيجاد معامل ثبات قائمة الاستبانة لاستقصاء تقييم اعتمادية مجموعة العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل محور على حدة، وكذلك للاستبانة ككل من خلال الجدول رقم (٢)

جدول رقم (٢) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

م	عنوان المحور	العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المجموعة الأولى: معوقات الاتصال التنظيمي				
١	معوقات تنظيمية	١ إلى ٥	٠.٨٣	٠.٩١
٢	معوقات اجتماعية	٦ إلى ١٠	٠.٧٩	٠.٨٩
٣	معوقات نفسية	١١ إلى ١٥	٠.٧٦	٠.٨٥
المجموعة الثانية: السلوك الإبداعي				
١	التشجيع والدعم المعنوي للإبداع	١٦ إلى ٢٠	٠.٧٣	٠.٧٩
٢	حل المشكلات بطريقة إبداعية	٢١ إلى ٢٥	٠.٨١	٠.٨٦
٣	القابلية للتغيير غير النمطي	٢٦ إلى ٣٠	٠.٨٨	٠.٩١
المجموعة الثالثة: نمط الحياة الرقمي				
١	الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة	٣١ إلى ٣٥	٠.٩٢	٠.٩٦
٢	إدارة العمليات والأنشطة الرقمية	٣٦ إلى ٤٠	٠.٧٩	٠.٨٩
٣	العاملين ومدى إبداعهم الرقمية	٤١ إلى ٤٥	٠.٧٠	٠.٨٧

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي

وتوضح نتائج الجدول رقم (٢) أن جميع قيم معاملات الثبات والصدق بين عبارات الاستبيان ومحاوره تراوحت بين (٠,٧٠-٠,٩٦) وجميعها موجبة، ويفسر ذلك وجود علاقة ارتباط ودالة إحصائية بين إجابات العينة من العاملين بوزارة الصحة والمديريات الصحية

التابعة لها على فقرات الاستبانة، ويدل على صدق المحتوى والمضمون لفقراتها ومحاورها، أي هناك صدق لاتساق الفقرة مع محورها وصدق لاتساق المحور مع الاستبانة ككل. كما أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة مرتفعة؛ مما يدل على أن الفقرات المكونة للاستبانة تعطي نتائج مستقرة، وثابتة ولا تتغير حال إعادة تطبيقها على عينة أخرى من العاملين.

(٢) تحليل البيانات: (المقاييس الإحصائية الوصفية لمحاور الاستبانة)

تم استخدام مقياس لكرت الخماسي للإجابة على بنود الاستبانة، وقد تدرجت الإجابة على عبارات المقياس، كما تم استخدام مقياس المتوسط والانحراف المعياري، بالجدول رقم (٣) لكل بعد من عناصر الدراسة كالتالي:

جدول رقم (٣): مقياس المتوسط والانحراف المعياري لعناصر الاستبانة

الترتيب	الانحراف	المتوسط	المحور الأول: معوقات الاتصال التنظيمي:
معوقات تنظيمية:			
٣	١,١١	٣,٣٨	هناك تعدد كبير في المستويات الإدارية بما يعيق أداء الأعمال.
٢	١,٠٤	٣,٤٤	هناك حجب للمعلومات من الرؤساء بكافة المستويات التنظيمية.
١	٠,٨٩	٣,٧٨	وسائل الاتصال الرسمية بالوزارة غير واضحة بدقة تفقد التنظيم.
٤	١,٢١	٣,١٤	الصلاحيات التنظيمية غير محددة بدقة، نتيجة مركزية التنظيم.
٥	١,٠٩	٢,٤٠	لا يوجد بالوزارة تنظيم (وحدة/ قسم/ إدارة/...) مسئول عن تداول المعلومات.
معوقات اجتماعية:			
٤	٠,٩٩	٢,٩٩	هناك تباين كبير بين العاملين بالوزارة في المستويات الاجتماعية.
٥	١,٠٣	٢,٨٤	هناك تباين كبير بين العاملين بالوزارة في المستويات الثقافية.
٣	٠,٩٧	٣,٠٣	هناك صعوبة كبيرة في تقبل وجهات النظر بين العاملين بكافة المستويات.
٢	٠,٩٤	٣,١١	كبر حجم التحيزات بالوزارة، حيث يرتكز تقييم الأداء على أسس اجتماعية.
١	٠,٨٩	٣,٢٣	تفاوت المستويات التعليمية داخل التنظيم؛ خاصة في الوظائف الإدارية.
معوقات نفسية:			
٣	١	٣,٤٠	هناك تباين كبير بين العاملين بالوزارة في مستوى الإدراك نحو المهام والأداء.
١	١,٣٢	٣,٥٩	ضعف الثقة بين أعضاء التنظيم فلا يثق أغلب العاملين بالمديرين والرؤساء.
٢	١,٣٧	٣,٤٧	العلاقات بين العاملين بالوزارة يؤثر سلبًا على تبادل المعلومات بينهم.
٤	١,٠٨	٣,٠٩	عمليات الاتصال التنظيمي تتم بصعوبة في كافة المستويات التنظيمية.
٥	١,٠٩	٣,٠٥	يتأثر العاملين بالطرق التقليدية للأداء بما يدفعهم لمقاومة التغيير نحو الرقمنة.
متوسط معوقات الاتصال التنظيمي = ٣,٦٩			* النتيجة موافقة
المحور الثاني: السلوك الإبداعي:			
التشجيع والدعم المعنوي للإبداع:			

٢	١,٠١	٣,٨١	الإدارات بمستوياتها تضع الخطط المستقبلية للتطوير والإبداع بصورة مستمرة.
١	٠,٩٧	٣,٩٥	تشجع الإدارات بكافة مستوياتها العاملين لإنتاج أفكار نادرة في تنفيذ الأعمال.
٤	١,٠٨	٣,٥١	الإدارة تستعد لتحمل مخاطر تبني الأفكار والأساليب الجديدة ونتائجها.
٥	١,١٤	٣,٢٤	العاملون يناقشون أمور العمل بصراحة مع الرؤساء ويحثونهم على التغيير.
٣	١,٠٥	٣,٥٩	تنمي الإدارة الجرأة الذاتية لدى العاملين للتعبير والدفاع عن الأفكار والمواقف.
حل المشكلات بطريقة إبداعية:			
٤	١,٣٠	٣,١١	العاملون على قدر كبير بالإحساس بالمشاكل التي تظهر في كافة جوانب العمل.
٣	١,٠٢	٣,١٤	العاملون لديهم القدرة بالتعريف بحجم وجوانب وأبعاد المشكلات المطروحة.
٢	١,٢٨	٣,١٨	تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكار غير مسبوقه لحل المشكلات.
١	١,٢٦	٣,٢١	العاملون قادرين على تجزئة المشاكل الرئيسية لفرعيات، وكذا الأعمال والمواقف لوحدة بسيطة، يعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها.
٥	١,٣٢	٣,٠١	يتسم العاملون بوفرة الأفكار المطروحة لحل المشاكل وكثرة بدائل وطرق الحل.
القابلية للتغيير غير النمطي:			
٣	١,٠٩	٢,٦٣	تعدد الطرق والوسائل غير النمطية المطروحة لأداء الأعمال والنشاطات.
٥	١,٢١	٢,٢٦	يلتزم العاملون بالتميز في الأداء بما يسمح بتجديد طرق الأداء بشكل مستمر.
٤	١,١٣	٢,٥١	تهتم الإدارة بالفرص الإبداعية للتعلم والاستفادة منها، من خلال فجوة الأداء واستكشاف فرص جديدة.
٢	١,٠٧	٢,٧٦	تهتم الإدارة بصياغة الأفكار والحلول المقترحة وتجريبها، مع تقييم الأفكار والحلول الإبداعية المطروحة.
١	١,٠٣	٣,٠٦	الخدمات المقدمة من العاملين تتم بطريقة مميزة ومبتكرة في كل مرة.
متوسط السلوك الإبداعي = ٣,٧٧		* النتيجة موافقة	
المحور الثالث: نمط الحياة الرقمية			
الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة:			
٤	١,٢١	٣,٤٦	يؤيد ويدعم المديرين برنامج التحول الرقمي وتوليد المعرفة ونشرها وتداولها.
١	١,١١	٣,٨٧	الخدمات التي تقدمها الوزارة تعتمد غالباً على الأنشطة الإلكترونية.
٣	٠,٩٥	٣,٥١	الخدمات المقدمة تتناسب مع متطلبات العملاء (عاملين/ مترددين على الوزارة).
٥	٠,٩٩	٣,٣٥	تنشر الوزارة ثقافة الاهتمام ببرنامج التحول الرقمي بين جميع العاملين.
٢	١,١٩	٣,٥٣	تنشر الوزارة سياسات التحول الرقمي وتحدد بها المسؤوليات والنظم الداخلية.
إدارة العمليات والأنشطة الرقمية:			
٢	١,١٩	٣,٩٠	الهيكل التنظيمي للوزارة ووحداتها يسمح بالتحول الرقمي بشكل مبسط.
١	٠,٩١	٣,٩٥	يتوفر بالوزارة شبكة ربط إلكتروني بين الوحدات الداخلية والخارجية.
٥	١,٣١	٣,٦٢	استراتيجيات العمل التنفيذي بالوزارة تعتمد بشكل كبير على النظم الرقمية.
٣	١,٢٢	٣,٨٢	تنشر الوزارة بنود ثقافتها التنظيمية الخاصة بالتحول الرقمي بأماكن واضحة.

٤	١,٢٣	٣,٧٠	يتمكن العملاء من تلقي الخدمات التي تقدمها الوزارة من خلال شبة الإنترنت.
العاملين ومدى إبداعاتهم الرقمية:			
٤	٠,٩٩	٣,٣٥	توفر الوزارة للعاملين بها سبل التدريب المناسبة على تقنيات النظم الرقمية.
٢	٠,٩٥	٣,٥١	تهتم الوزارة بتحديث الأجهزة ومستلزمات التكنولوجيا الرقمية وتدعمها.
٣	١,٢١	٣,٤٦	تناسب عدد مقدمي الخدمات بصورة رقمية مع أعداد متلقيها.
١	١,١١	٣,٨٧	العاملين بالوزارة على قدر كبير من الخبرة والثقافة الرقمية.
٥	١,٢٦	٣,٢١	تشجع الوزارة العاملين لإنتاج أفكار تعتمد على النظم الرقمية في تنفيذ الأعمال.
متوسط نمط الحياة الرقمية = ٣,٧٧		* النتيجة موافقة	
المتوسط العام لدور الرئيس للحد من معوقات الاتصال التنظيمي وبين تحسين السلوك الإبداعي للعاملين في ظل نمط الحياة الرقمي بالمنظمات الحكومية السعودية = ٣,٨٧			

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي

توضح نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة المتوسط الحسابي لدرجات موافقات منسوبي وزارة الصحة والمناطق الصحية محل الدراسة حول عبارات المتغيرات وأبعادها المختلفة مرتفعة. وكذا المتوسط العام حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الاتصال التنظيمي وبين تحسين السلوك الإبداعي للعاملين في ظل الدور الوسيط لنمط الحياة الرقمية، قد بلغت القيمة (٣,٨٧) وتدل القيمة على موافقة منسوبي وزارة الصحة والمديريات الصحية محل الدراسة على فروض الدراسة.

(٣) اختبار الفروض:

الفرض الفرعي الأول: متوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من $(\alpha \geq 0.05)$ للحد من معوقات الاتصال التنظيمي، وتحسين السلوك الإبداعي بالمنظمات من وجهة نظر العاملين. وتم استخدام أسلوب الانحدار متعدد المتغيرات ومتعدد المراحل، والمعروف إحصائياً باسم Stepwise Multiple Regression Analysis (تحليل الانحدار المتعدد التدريجي)، لاختبار العلاقة وتحديد أفضل الأبعاد المفسرة للتباين من خلال الجدول رقم (٤) والجدول رقم (٥) كالتالي:

جدول رقم (٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة معوقات الاتصال التنظيمي،

مع تحسين السلوك الإبداعي

المتغيرات	R	R2	Δ R2	F	Sig.F
معوقات الاتصال التنظيمي إجمالاً	0.790	0.692		766.793	0.000*
• معوقات تنظيمية.	0.702	0.482	0.451	277.133	0.000*
• معوقات اجتماعية.	0.804	0.712	0.192	25.653	0.000*
• معوقات نفسية.	0.776	0.762	0.019	15.752	0.000*
تحسين السلوك الإبداعي أبعاد					
معوقات تنظيمية:					
• التشجيع والدعم المعنوي للإبداع.	0.543	0.342	0.214	120.955	0.000*
• حل المشكلات بطريقة إبداعية.	0.525	0.276	0.254	137.443	0.000*
• القابلية للتغيير غير النمطي.	0.752	0.605	0.078	48.085	0.000*
معوقات اجتماعية:					
• التشجيع والدعم المعنوي للإبداع.	0.565	0.143	0.214	48.085	0.012*
• حل المشكلات بطريقة إبداعية.	0.725	0.512	0.512	416.333	0.000*
• القابلية للتغيير غير النمطي.	0.565	0.139	0.134	57.075	0.000*
معوقات نفسية:					
• التشجيع والدعم المعنوي للإبداع.	0.632	0.375	0.118	43.756	0.000*
• حل المشكلات بطريقة إبداعية.	0.541	0.342	0.512	153.955	0.033*
• القابلية للتغيير غير النمطي.	0.632	0.375	0.118	20.765	0.000*

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي، ن=٣٣٤، *دالة

عند مستوى معنوية 0.05، B=0.864

توضح نتائج الجدول رقم (٤) إلى وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد معوقات الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل وكبعض إجمالي من جانب، وتحسين السلوك الإبداعي كمتغير تابع بالمنظمات محل الدراسة. حيث تراوحت معاملات الارتباط R بين (٥٢.٥٪) إلى (٨٠.٤٪) حيث بلغ معامل الارتباط الإجمالي (٧٩٪). ويشير معامل التحديد R² بين معوقات الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل، وتحسين السلوك الإبداعي كمتغير تابع إجمالي (٦٩.٢٪) أي أنه يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار المعنوي في تفسير والتنبؤ بالتباين في المتغير التابع من خلال المتغير المستقل

ما نسبته (٦٩.٢٪). كما أن معامل $B = (0.875)$ توضح أنه كلما تحسنت معوقات الاتصال التنظيمي بوحدة واحدة انعكس إيجابيًا على تحسين السلوك الإبداعي بنسبة (٨٦.٤٪) وهو معامل عالي لتفسير التباين.

جدول رقم (٥) نتائج معادلة الانحدار المتعدد لعلاقة معوقات الاتصال التنظيمي، مع تحسين السلوك الإبداعي

المتغيرات	B	Beta	Tقيمة	Sig.T	المعامل الثابت	F	Sig.F
معوقات الاتصال التنظيمي إجمالاً							
• معوقات تنظيمية.	0.554	0.352	6.812	0.000	0.243-	132.271	0.000*
• معوقات اجتماعية.	0.143	0.211	4.732	0.000			
• معوقات نفسية.	0.152	0.176	4.876	0.000			
أبعاد تحسين السلوك الإبداعي							
معوقات تنظيمية:							
• التشجيع والدعم المعنوي للإبداع.	0.119	0.085	3.391-	0.000	0.11-	58.851	0.000*
• حل المشكلات بطريقة إبداعية.	0.594	0.582	10.621	0.000			
• القابلية للتغيير غير النمطي.	0.354-	0.582	15.543	0.000			
معوقات اجتماعية:							
• التشجيع والدعم المعنوي للإبداع.	0.128	0.120-	6.722	0.000	1.932	65.550	0.000*
• حل المشكلات بطريقة إبداعية.	0.451	0.541	10.061	0.000			
• القابلية للتغيير غير النمطي.	0.451	0.120-	9.055	0.000			
معوقات نفسية:							
• التشجيع والدعم المعنوي للإبداع.	0.123-	0.120-	8.232	0.000	0.744	91.661	0.000*
• حل المشكلات بطريقة إبداعية.	0.451	0.541	10.061	0.000			
• القابلية للتغيير غير النمطي.	0.261	0.159	5.191	0.000			

المصدر: من إعداد الباحثة

تبين من الجدول رقم (٥) أن إشارات المعلمات أكدت وجود نوعين من العلاقات، علاقة مباشرة موجبة ومعنوية بين أبعاد معوقات الاتصال التنظيمي إجمالاً وتحسين السلوك الإبداعي وأبعاده من جانب، ووجود علاقة مباشرة سالبة ومعنوية من جانب آخر، وتشير نتائج (T-Value) إلى معنوية معلمات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية (0.05). وبناء على ما تقدم من نتائج يتم قبول الفرض الفرعي الأول.

الفرض الفرعي الثاني: متوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha \geq 0.05$) للحد من معوقات الاتصال التنظيمي، ونمط الحياة الرقمية بالمنظمات الحكومية السعودية من وجهة نظر العاملين. تم استخدام أسلوب الانحدار متعدد المتغيرات ومتعدد المراحل، لاختبار العلاقة وتحديد أفضل الأبعاد المفسرة للتباين من خلال الجدول رقم (٦) والجدول رقم (٧) كالتالي:

جدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة معوقات الاتصال التنظيمي، على نمط الحياة الرقمية

المتغيرات	R	R2	$\Delta R2$	F	Sig.F
معوقات الاتصال التنظيمي إجمالاً	0.780	0.722		783.793	0.000*
• معوقات تنظيمية.	0.652	0.442	0.442	280.133	0.000*
• معوقات اجتماعية.	0.784	0.612	0.182	26.563	0.000*
• معوقات نفسية.	0.796	0.632	0.018	13.852	0.000*
أبعاد نمط الحياة الرقمية:					
معوقات تنظيمية:					
• الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة.	0.513	0.276	0.254	137.443	0.000*
• إدارة العمليات والأنشطة الرقمية.	0.742	0.605	0.088	48.085	0.000*
• العاملين ومدى إبداعاتهم الرقمية.	0.535	0.139	0.145	57.075	0.000*
معوقات اجتماعية:					
• الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة.	0.612	0.375	0.119	20.765	0.000*
• إدارة العمليات والأنشطة الرقمية.	0.735	0.512	0.515	416.333	0.000*
• العاملين ومدى إبداعاتهم الرقمية.	0.543	0.332	0.224	120.955	0.000*
معوقات نفسية:					
• الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة.	0.725	0.512	0.515	421.333	0.000*
• إدارة العمليات والأنشطة الرقمية.	0.551	0.332	0.512	152.655	0.033*
• العاملين ومدى إبداعاتهم الرقمية.	0.676	0.562	0.019	15.552	0.000*

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي، ن=٣٣٤، *دالة

عند مستوى معنوية 0.05، B=0.755

توضح نتائج الجدول رقم (٦) لنتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد معوقات الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل وكبعد إجمالي

من جانب، ونمط الحياة الرقمية كمتغير وسيط بالمنظمات محل الدراسة. حيث تراوحت معاملات الارتباط R بين (٥١.٣%) إلى (٧.٩٦%) حيث بلغ معامل الارتباط الإجمالي (٧٨%). ويشير معامل التحديد R^2 بين معوقات الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل، نمط الحياة الرقمية كمتغير وسيط إجمالي (٧٢.٢%) أي بالتباين أنه يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار المعنوي في تفسير والتنبؤ في المتغير الوسيط من خلال المتغير المستقل ما نسبته (٧٢.٢%). كما أن معامل $B = (0.755)$ توضح أنه كلما تحسن الحد من معوقات الاتصال التنظيمي بوحدة واحدة انعكس إيجابياً على نمط الحياة الرقمية بنسبة (٧٥.٥%) وهو معامل عالي لتفسير التباين.

جدول رقم (٧) نتائج معادلة الانحدار المتعدد لعلاقة معوقات الاتصال التنظيمي، على نمط الحياة الرقمية

المتغيرات	B	Beta	Tقيمة	Sig.T	المعامل الثابت	F	Sig.F
معوقات الاتصال التنظيمي إجمالاً							
• معوقات تنظيمية.	0.354	0.252	6.722	0.000	0.744	141.243	0.000*
• معوقات اجتماعية.	0.188	0.200	4.832	0.000			
• معوقات نفسية.	0.141	0.167	4.526	0.000			
أبعاد نمط الحياة الرقمية:							
معوقات تنظيمية:							
• الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة.	0.261	0.159	5.191	0.000	4.145	58.951	0.000*
• إدارة العمليات والأنشطة الرقمية.	0.594	0.582	10.621	0.000			
• العاملين ومدى إبداعهم الرقمية.	0.119	0.085	3.391-	0.000			
معوقات اجتماعية:							
• الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة.	0.451	0.541	10.061	0.015	4.145	72.516	0.000*
• إدارة العمليات والأنشطة الرقمية.	0.119	0.085	4.491-	0.025			
• العاملين ومدى إبداعهم الرقمية.	0.123-	0.120-	8.232	0.000			
معوقات نفسية:							
• الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة.	0.354-	0.582	15.543	0.000	0.514	97.761	0.000*
• إدارة العمليات والأنشطة الرقمية.	0.118	0.055	11.421	0.000			
• العاملين ومدى إبداعهم الرقمية.	0.441	0.641	9.061	0.034			

المصدر: من إعداد الباحثة

تبيين من الجدول رقم (٧) أن إشارات المعلمات أكدت وجود نوعين من العلاقات، علاقة مباشرة موجبة ومعنوية بين أبعاد معوقات الاتصال التنظيمي إجمالاً ونمط الحياة الرقمية وأبعاده من جانب، ووجود علاقة مباشرة سالبة ومعنوية من جانب آخر، وتشير

نتائج (T-Value) إلى معنوية معممات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية (0.05). وبناء على ما تقدم من نتائج يتم قبول الفرض الفرعي الثاني.

الفرض الفرعي الثالث: متوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha \geq 0.05$) لنمط الحياة الرقمي وتحسين السلوك الإبداعي بالمنظمات الحكومية السعودية من وجهة نظر العاملين. تم استخدام أسلوب الانحدار متعدد المتغيرات ومتعدد المراحل، لاختبار العلاقة وتحديد أفضل الأبعاد المفسرة للتباين من خلال الجدول رقم (٨) والجدول رقم (٩) كالتالي:

جدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة نمط الحياة الإلكترونية، تحسين السلوك الإبداعي

المتغيرات	R	R2	$\Delta R2$	F	Sig.F
نمط الحياة الرقمية إجمالاً	0.775	0.712		783.793	0.000*
• الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة.	0.652	0.442	0.442	280.133	0.000*
• حل المشكلات بطريقة إبداعية.	0.784	0.612	0.182	26.563	0.000*
• العاملين ومدى إبداعهم الرقمية.	0.796	0.632	0.018	13.852	0.000*
أبعاد تحسين السلوك الإبداعي					
الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة.					
• التشجيع والدعم المعنوي للإبداع.	0.732	0.605	0.098	37.075	0.000*
• حل المشكلات بطريقة إبداعية.	0.715	0.512	0.412	216.353	0.000*
• القابلية للتغيير غير النمطي.	0.652	0.385	0.126	20.865	0.000*
حل المشكلات بطريقة إبداعية.					
• الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة.	0.555	0.137	0.134	53.035	0.000*
• حل المشكلات بطريقة إبداعية.	0.543	0.342	0.244	123.455	0.000*
• القابلية للتغيير غير النمطي.	0.752	0.461	0.109	40.774	0.003*
العاملين ومدى إبداعهم الرقمية.					
• الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة.	0.513	0.276	0.254	143.123	0.000*
• حل المشكلات بطريقة إبداعية.	0.725	0.512	0.515	321.543	0.000*
• القابلية للتغيير غير النمطي.	0.551	0.442	0.512	112.455	0.033*

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي، ن=٣٣٤، *دالة

عند مستوى معنوية 0.05، B=0.759

توضح نتائج الجدول رقم (٨) إلى وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد نمط الحياة الرقمية كمتغير وسيط وكبعد إجمالي من جانب، وتحسين السلوك الإبداعي كمتغير تابع بالمنظمات محل الدراسة. حيث تراوحت معاملات الارتباط R بين

(٥١.٣%) إلى (٧.٩٦%) حيث بلغ معامل الارتباط الإجمالي (٧٧.٥%). ويشير معامل التحديد R^2 بين نمط الحياة الرقمية كمتغير وسيط، وتحسين السلوك الإبداعي كمتغير تابع إجمالي (٧١.٢%) أي أنه يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار المعنوي في تفسير والتنبؤ بالتباين في المتغير التابع من خلال المتغير المستقل ما نسبته (٧١.٢%). كما أن معامل $B = (0.759)$ توضح أنه كلما تحسن الحد من معوقات الاتصال التنظيمي بوحدة واحدة انعكس إيجابياً على تحسين السلوك الإبداعي بنسبة (٧٥.٩%) وهو معامل عالي لتفسير التباين.

جدول رقم (٩) نتائج معادلة الانحدار المتعدد لعلاقة نمط الحياة الإلكترونية، تحسين السلوك الإبداعي

المتغيرات	B	Beta	T قيمة	Sig.T	المعامل الثابت	F	Sig.F
نمط الحياة الرقمية إجمالاً							
• الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة.	0.354	0.252	6.722	0.000	0.724	131.243	0.000*
• حل المشكلات بطريقة إبداعية.	0.188	0.200	4.832	0.000			
• القابلية للتغيير غير النمطي.	0.141	0.167	4.526	0.000			
أبعاد تحسين السلوك الإبداعي							
الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة.							
• التشجيع والدعم المعنوي للإبداع.	0.451	0.541	10.061	0.000	1.762	58.951	0.000*
• حل المشكلات بطريقة إبداعية.	0.445	0.582	11.031	0.000			
• القابلية للتغيير غير النمطي.	0.261	0.159	5.191	0.000			
حل المشكلات بطريقة إبداعية:							
• التشجيع والدعم المعنوي للإبداع.	0.594	0.582	10.621	0.000	4.225	72.336	0.000*
• حل المشكلات بطريقة إبداعية.	0.354-	0.159	3.391-	0.000			
• القابلية للتغيير غير النمطي.	0.123-	0.120-	8.232	0.000			
القابلية للتغيير غير النمطي:							
• التشجيع والدعم المعنوي للإبداع.	0.354-	0.582	15.543	0.000	0.514	94.551	0.000*
• حل المشكلات بطريقة إبداعية.	0.341	0.161	8.733	0.000			
• القابلية للتغيير غير النمطي.	0.119	0.085	3.391-	0.000			

المصدر: من إعداد الباحثة

تبين من الجدول رقم (٩) أن إشارات المعلمات أكدت وجود نوعين من العلاقات، علاقة مباشرة موجبة ومعنوية بين أبعاد نمط الحياة الرقمية إجمالاً وتحسين السلوك الإبداعي وأبعاده من جانب، ووجود علاقة مباشرة سالبة ومعنوية من جانب آخر، وتشير نتائج (T-

(Value إلى معنوية معلمات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية (0.05). وبناء على ما تقدم من نتائج يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.

الفرض الرئيسي: متوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha \geq 0.05$) لمعوقات الاتصال التنظيمي، على تحسين السلوك الإبداعي في ظل الدور الوسيط لنمط الحياة الرقمي من وجهة نظر العاملين. ولاختبار نموذج الوساطة تم الاعتماد على نموذج وساطة للمعادلات التالية من خلال الجدول رقم (١٠):

- معادلة (١) تأثير المتغير المستقل (معوقات الاتصال التنظيمي) على المتغير الوسيط (نمط الحياة الرقمية) باستخدام الانحدار البسيط.
- معادلة (٢) تأثير المتغير المستقل (معوقات الاتصال التنظيمي) على المتغير التابع (تحسين السلوك الإبداعي) باستخدام الانحدار البسيط.
- معادلة (٣) تأثير المتغير الوسيط (نمط الحياة الرقمية) على المتغير التابع (تحسين السلوك الإبداعي) بوجود المتغير المستقل (معوقات الاتصال التنظيمي) كمتغير رقابي باستخدام الانحدار البسيط.

جدول رقم (١٠) نموذج الوساطة لنمط الحياة الرقمية للعلاقة بين معوقات الاتصال التنظيمي كمتغير

مستقل وتحسين السلوك الإبداعي كمتغير تابع

المتغيرات	R	R2	B	T قيمة	Sig.F
معادلة (١) تأثير المتغير المستقل والمتغير الوسيط	0.780	0.722	0.755	16.823	0.000*
معادلة (٢) تأثير المتغير المستقل والمتغير التابع	0.790	0.692	0.864	21.715	0.000*
معادلة (٣) تأثير المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل	0.854	0.815	(معوقات الاتصال التنظيمي) 0.557 (نمط 0.531 الحياة الرقمية)	11.735 10.773	0.000*

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال البرنامج الإحصائي spss v.25 * معنوية عند 0.05

تبين من الجدول رقم (١٠) الآتي:

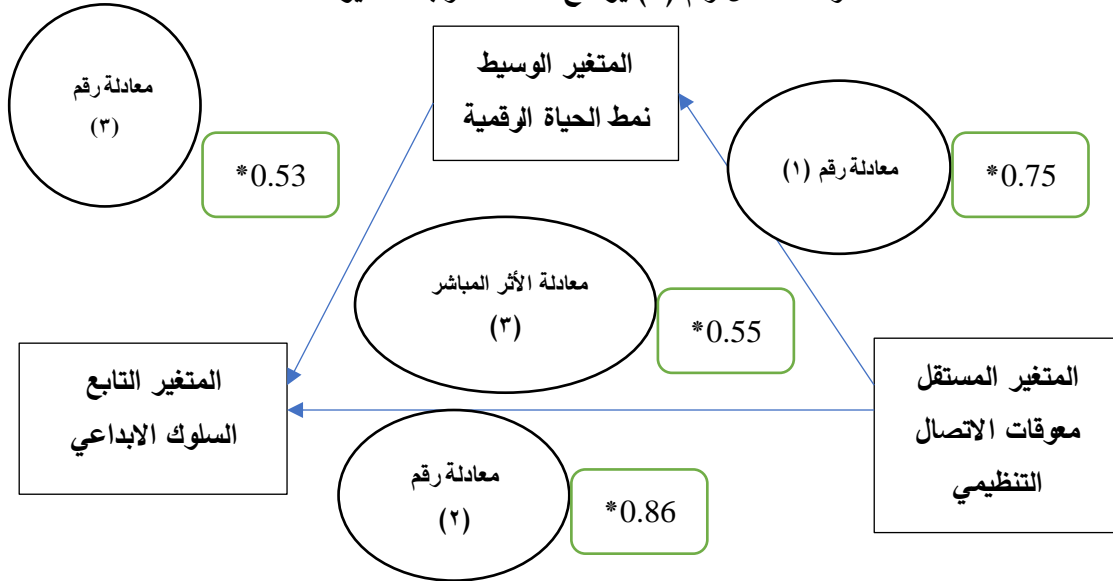
– أن ارتباط معوقات الاتصال التنظيمي م. مستقل نمط الحياة الرقمية م. وسيط بعلاقة تأثير موجب ذات دلالة إحصائية كما يلاحظ من م. الارتباط الذي يبلغ (٧٨٪) و م.

تحديد (٧٢.٢٪) وان B هو (٠.٧٥٥) كمعادلة رقم (١) أي تحقق الشرط الأول للوساطة.

– أن ارتباط معوقات الاتصال التنظيمي م. مستقل بتحسين السلوك الإبداعي م. تابع بعلاقة تأثير موجبه ذات دلالة إحصائية، كما تلاحظ من م. الارتباط الذي يبلغ (٧٩٪) و م. تحديد (٦٩.٢٪) وأن B هو (٠.٨٦٤) للأثر الكلي بمعادلة رقم (٢) أي تحقق الشرط الثاني للوساطة.

– أن تأثير نمط الحياة الرقمية م. وسيط بتحسين السلوك الإبداعي م. تابع مع وجود معوقات الاتصال التنظيمي م. مستقل كمتغير رقابي يوضح علاقة تأثير موجبه ذات دلالة إحصائية، كما تلاحظ من م. الارتباط البالغ (٨٥.٤٪) و م. التحديد (٨١.٥٪) وأن B هو (٠.٥٣١) للأثر المباشر بمعادلة رقم (٣) أي تحقق الشرط الثالث للوساطة. ويوضحها الشكل التالي:

الدراسة الشكل رقم (٢) يوضح معادلات ارتباط متغيرات



المصدر: من إعداد الباحثة

تبين من الشكل: تحقق الشروط الثلاثة للوساطة أي أن للمعادلات الثلاثة علاقات تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنويه (٠.٥)، وأن معوقات الاتصال التنظيمي يتوسط العلاقة المباشرة بين معوقات الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل بتحسين السلوك الإبداعي كمتغير تابع. ونظرًا لأن الأثر المباشر أقرب للصفر B (٠.٥٥٧) في معادلة (٣) أقل من قيمة B (٠.٨٦٤) في معادلة (٢) وأن هذا المعامل معنوي وذو دلالة إحصائية أي أن الوساطة جزئية لنمط الحياة الرقمية بين العلاقة المباشرة بين معوقات الاتصال التنظيمي م. مستقل وتحسين السلوك الإبداعي م. تابع.

٨- نتائج الدراسة الميدانية: فيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين تحسين معوقات الاتصال التنظيمي وبين أبعاد تحسين السلوك الإبداعي.
- ب- وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين تحسين معوقات الاتصال التنظيمي وبين أبعاد نمط الحياة الرقمية.
- ج- وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين أبعاد نمط الحياة الرقمية، وبين أبعاد تحسين السلوك الإبداعي.
- د- وجود تأثير معنوي للاتصال التنظيمي في العلاقة المباشرة بين معوقات الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل وبين تحسين السلوك الإبداعي كمتغير تابع.
- هـ- أدى متغير نمط الحياة الرقمية دور الوسيط بين كل من معوقات الاتصال التنظيمي وبين تحسين السلوك الإبداعي، نتيجة لتوافر شروط الوساطة إجمالاً.
- و- عدم وجود فروق معنوية بين متغيرات الدراسة تعزي للعوامل الديموغرافية: (النوع، السن، الخبرة، ومستوى التعليم) ويتفق ودراسة (بلغوثي، ٢٠١٩).

٩- مناقشة نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ- تبين وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من $(\alpha \geq 0.05)$ لتبني المنظمات الحكومية الصحية بالمملكة للحد من معوقات الاتصال التنظيمي في تحسين السلوك الإبداعي في ظل الدور الوسيط لنمط الحياة الرقمية، من وجهة نظر العاملين.

ب- أن الأبعاد الرئيسية المكونة لمعوقات الاتصال التنظيمي هي (معوقات تنظيمية: واجتماعية: ونفسية) وأن الأبعاد المكونة للسلوك الإبداعي هي (التشجيع والدعم المعنوي للإبداع، حل المشكلات بطريقة إبداعية، القابلية للتغيير غير النمطي) كنقاط هامة للسلوك الإبداعي) وأن الأبعاد المكونة لنمط الحياة الرقمية هي (الاستراتيجيات الرقمية للمنظمة، إدارة العمليات والأنشطة الرقمية، العاملين ومدى إبداعاتهم الرقمية)، وقد أيدت تلك الأبعاد عدة دراسات سابقة أهمها: (بعلي وآخرين، ٢٠١٩؛ Ramos, et al, 2019؛ حماد، ٢٠٢٠؛ حامد، ٢٠٢٠؛ العمراوي وآخرين، ٢٠٢١؛ Aprillia, et al, 2022؛ Dar, et al, 2022)

ج- أن الدراسة ألفت الضوء على مفهوم معوقات الاتصال التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي في ظل نمط الحياة الرقمية في المملكة وهذا ما يتفق ودراسات (حماد، ٢٠٢٠؛ العمراوي وآخرين، ٢٠٢١؛ Dar, et al, 2022).

د- بينت الدراسة أهمية الحد من معوقات الاتصال التنظيمي في المنظمات محل الدراسة باعتباره عامل مهم في الربط بين المستويات التنظيمية مما يدعم عملية إبداع العاملين والتنسيق بين مختلف أقسام المنظمات حيث تم استخلاص النتائج النظرية التالية وهذا ما يتفق ودراسات (حماد، ٢٠٢٠؛ حامد، ٢٠٢٠؛ Aprillia, et al, 2022):

- عملية الاتصال التنظيمي بدون معوقات ضرورية لاستمرار المنظمات.
- يؤثر الاتصال التنظيمي الجيد على كفاءة وإبداع العاملين في المنظمات.
- تغيير الظروف المحيطة بالمنظمات محل الدراسة تحتم عليها مواجهتها من خلال تشجيع إبداع عاملها.

١٠- توصيات الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

أ- ضرورة تبني المنظمات الحكومية وغير الحكومية التطبيق الجيد لمتغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة حيث تبين قابليتها للتطبيق ودورها المتوقع في تحسين الأداء للمنظمات وخاصة الحكومية منها.

ب- ضرورة وضع برامج عمل لتفعيل الدور الجيد للاتصال التنظيمي حيث يقلل من الضغوط التي تسببها معوقات الاتصال التنظيمي على التنظيم وتعمل على زيادة تحسين السلوك الإبداعي لدى العاملين وهذا ما يتفق ودراسة (الحسيني وآخرين، ٢٠١٣).

ج- ضرورة إجراء التعديلات على خطوات بناء ودعم الثقافة التنظيمية للمنظمات نحو الاهتمام بالعملاء وخاصة التعاملات الإلكترونية والتحول بخطى واسعة نحوهم والاستفادة من تجاربهم وتدعيمها بل وتوجيهها إذا لزم الأمر. كما يجب دعم وتأيد للإدارة العليا نحو ذلك، وهذا ما يتفق ودراسة (سالم وآخرين، ٢٠٢٠).

د- ضرورة زيادة نسبة مشاركة النساء في العمل بالمنظمات الحكومية وذلك دعمًا لتمكين المرأة السعودية وهذا ما أشارت إليه إجابات الأسئلة المفتوحة بالاستبانة وهذا ما يتفق ودراسات (بلحبيب، ٢٠١٨؛ حامد، ٢٠٢٠).

هـ- ضرورة زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال سياسة عادلة للأجور، ونظم حوافز جيدة، وزيادة تحسين ظروف العمل، مع بناء إستراتيجية للاحتفاظ بالكوادر الفنية لتقليل الأخطاء، مع الاهتمام بالتطبيقات التكنولوجية. وهذا ما أشارت إليه إجابات الأسئلة المفتوحة بالاستبانة تتفق ودراسة (إسماعيل وآخرين، ٢٠٢٠).

و- ضرورة السماح للمستويات الإدارية المختلفة (الصغير والمتوسطة) بالمشاركة في التخطيط، وتتفق ودراسات (حامد، ٢٠٢٠؛ Aprillia, et al, 2022).

ز- ضرورة منح العاملين بالمنظمات الحكومية تدريبات لزيادة مهاراتهم في إدارة مواقف العمل اليومية والمشكلات حتى تزيد من الكفاءة الذاتية لديهم، ويتفق مع دراسة (سالم وآخرين، ٢٠٢٠).

ح- ضرورة تشجيع العاملين على اتخاذ مبادرات فردية وعدم الخوف من المسؤولية وهذا يتفق ودراسات (بلخضر، ٢٠١٦؛ Aprillia, et al, 2022).

ط- ضرورة السعي لتطبيق مفاهيم وأساليب جديدة في العمل في ظل وجود استعداد من قبل الباحثين حيث وجدت الدراسة أن لديهم استعدادا مرتقعا لتقديم عدد من الأفكار والمقترحات وتبنيها. وهذا يتفق ودراسة (بلخضر، ٢٠١٦).

١١ - قائمة المراجع:

أ - مراجع باللغة العربية:

- (١) إسماعيل، عمار فتحي؛ طه، مني حسنين (٢٠٢٠) دور الابتكار الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين الهوية التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين - دراسة تطبيقية، جامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ٧، ع ٢٤، ٣٨١-٤٢٦.
- (٢) بعلي، حمزة؛ بنية، محمد؛ بن جلول، خالد (٢٠١٩) أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، مج ٤، ع ٧٤، ٩٩-١١٦.
- (٣) بلحبيب، إبراهيم (٢٠١٨) أثر الحوافز على السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية، الجزائر، جامعة قاصدي، رسالة ماجستير غير منشورة.
- (٤) بلخضر، مسعودة سليمان (٢٠١٦) أثر حوافز العمل في السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية، الأردن: عمان، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي حول: الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ٢٧٠-٢٨٨.
- (٥) بلغوثي، محمد (٢٠١٩) الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاجتماعية.
- (٦) حامد، علي حامد هارون (٢٠٢٠) معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال: دراسة وصفية تحليلية، جامعة مصراتة، مجلة كلية الفنون والإعلام، ع ٩٤، ٥٤-٨٥.
- (٧) الحسيني، عائشة أحمد؛ الخيال، شذا عبد المحسن (٢٠١٣) أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. جامعة الأزهر، المجلة العلمية لقطاعات كليات التجارة، ع ١٠٠، ٢١-١٤٥.
- (٨) حماد، محمد محمد (٢٠٢٠) دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، جامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ٧، ع ٢٤، ٤٦٥-٤٨٦.
- (٩) سالم، دعاء فتحي؛ السلمي، عبد الوهاب مستور (٢٠٢٠) معايير تطبيق آليات الحوكمة وأثرها على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية، جامعة القاهرة: المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ع ٢٠، ٣١-٩٤.

- (١٠) عبد الجواد، سماح عبد الفتاح (٢٠٢٢) جودة الحياة الرقمية وعلاقتها بالممارسات، جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية ع٦٧ "متوفر بموقع" https://mbse.journals.ekb.eg/article2530146a415f7702dcad91a0d91df8066_5807b.pdf "تاريخ زيارة الموقع" ٢٢ / ٠١ / ٢٠٢٣، ٨٨٣-٩٨١.
- (١١) السحباني، حسام سالم (٢٠١٦) الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، جامعة الأقصى: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة.
- (١٢) السيد، أحمد محمد (٢٠٢١) أثر توافر فرص التعليم المستمر على السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية، جامعة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٢ (١) ٥٠٠-٥٢٤.
- (١٣) عبد الصمد، بودي (٢٠١١) الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية، الجزائر، جامعة أحمد دراية أدرار، مجلة الحقيقة، ع١٩، ٤٧-٨٢، "متوفر بموقع" <http://search.man.dumah.com/Record/880877> "تاريخ زيارة الموقع" ١٧ / ٠١ / ٢٠٢٣.
- (١٤) عثمان، إبراهيم محمد (٢٠١٧) دليل نمط الحياة الرقمية، E-Book، اليمن، جمعية الإنترنت.
- (١٥) العمرابي، زكية؛ حفطي، أمال (٢٠٢١) معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي، الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، مج١٠، ع٣، ٤٨٩-٥٠١ "متوفر بموقع" <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/159055> "تاريخ زيارة الموقع" ١ / ٠١ / ٢٠٢٣.
- (١٦) عناب، أميمة (٢٠١٤) معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- (١٧) غلام، على حازم (٢٠٢٠) أثر فاعلية نظم الحوافز على السلوك الإبداعي لدى الموظفين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، الأردن: جامعة الاسراء الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة.
- (١٨) موسى، عمار فتحي؛ طه، منى حسنين (٢٠٢٠) دور الابتكار الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين الهوية التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين - دراسة تطبيقية، جامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج٧، ع٢، ٤١٩-٤٦٤.

(١٩) موقع وزارة الصحة السعودية «إحصائيات الخدمات والتعليقات» متوفر بموقع " <https://www.moh.gov.sa/Pages/Default.aspx> تاريخ الاسترجاع "٢٠٢٣/ ٦/٢".

ب- مراجع باللغة الانجليزية:

- (1) Amankwaa, A; Susomrith, P; Seet, P.S (2022) **Innovative behavior among service workers and the importance of leadership: evidence from an emerging economy**, The Journal of Technology Transfer, Vobl 47, 506–530, Available on site, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-021-09853-6>, Retrieval date, 05/ 01/2023.
- (2) Aprillia, D. R; Mustofa, R. H (2022) **The Influence of Lifestyle and Product Attractiveness on Purchasing Decisions at Coffee Shop in Blora Regency**. Available on site, <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icoebs-22/125975146>, ISSN 2352–5428, Retrieval date, 05/ 01/2023.
- (3) Ramos, P; Gonzalo, S; Villamarín, C; Karina, G. (2019) **Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua, Ecuador: Ambato**, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2732>, NO, 76922,1–89, Retrieval date, 16/ 01/2023.
- (4) Dar, N; Ahmad, S; Rahman, W (2022) **How and when overqualification improves innovative work behaviour: the roles of creative self–confidence and psychological safety**, *Personnel Review*, Vol. 51 (9), 2461–2481. Available on site <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0429> Retrieval date, 21/ 01/2023.
- (5) Hassani, N. S; Jafari, S. M (2021) **Relationship between academic consumer lifestyle and the decision to purchase from virtual stores**, *International Journal of Business Innovation and Research*, Vol. 25(2), 242–259.

(6) Marcellyna, R; Usman, O (2020) **The Influence of Lifestyle, Price, and Product Quality on Make Up Product Purchase Decisions in Students**, SSRN-id768754, 1-22, Available on site, <https://ssrn.com/abstract=3768754>, Retrieval date, 05/ 01/2023.

(7) Nikmah, F; Pramesty, W (2019) **The Influence of Lifestyle on the Purchasing Decision**. Department of Family and Consumer Sciences, Faculty of Human Ecology, IPB University, p160.

(8) Richard, A. G (2020) **Digital Lifestyle Electronic Commerce and social media**. E-Book ISBN,9780429285028, Media, Telecommunications and Business Strategy, 3rd Edition, 1-33, Available on site, <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429285028-8>, Retrieval date, 05/ 01/2023.

(9) Musheke, M ;Phiri, J (2021) **The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory**, Journal of Business and Management Vol. 9 (2) 659- 671.

(10) Johansson, C (2007) **Research on Organizational Communication: The Case of Sweden**, Nordicom Review,28, 93-110, Available on site, <https://www.researchgate.net/publication/277989695>, Retrieval date, 05/01/2023.

(11) Lalropuii, A. K (2014) **Role of Interpersonal Communication in Organizational Effectiveness**, International Journal of Research in Management & Business Studies Vol. 1 (4), 36-39.

(12) Kwateng, K. O; Osei, H. V & EkowAbban, E (2014) **Organizational Communication in Public Health Institutions**, International Journal of Business and Management, Vol. 9 (11) 179-188, Available on site, <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/39600>, Retrieval date, 2022/ 06/12.